

社長のリーダーシップと職人の技の相乗効果 「紙媒体の持つ魅力」を込めた感性価値商品開発への挑戦



1枚のカードから
次々にメッセージが飛び出していく
「ちょっと驚く」不思議なカードです。

美創印刷株式会社

東京ブロック

職人気質が裏目に。

90年代の後半まで、美創印刷株式会社（以下、美創印刷）は化粧品の能書やパッケージ印刷・製造などを多く手がけていた。特色のベタ印刷には定評があり、色調調製のセンスは抜群だった。加工分野でも小さな折り加工や複雑な打抜加工など、他社では決して真似できない技術を持っていた。だが、当時は2色機しか保有しておらず、プロセスカラーの印刷時には2回通しという非効率な作業をしていた。また、社員の職人気質が強く、各工程ともコストを度外視してまで高品質な製品を作る傾向があった。その結果、よい製品は完成するものの、あまりにも特殊な技術に特化したため、新たな分野への応用が効かない。下請けとして依頼される仕事は完璧にこなすが、少しでも仕様が異なると対応が不十分。そうした状況下で、同社では自社製品を開発することも提案型営業に転ずることもできず、売上の減少傾向が続いていた。

他の追随を許さないもの創りの必要性。

1996年には、能書と使用期限を記載するシールを一体化させた「特殊説明書」が同社の売上の多くを占めていた。考案から2年間は連続で30パーセント以上の伸びを示したものの、3年目に競合他社が出現。急激な価格競争に陥った。他社は美創印刷を真似ることで、開発期間を短縮し、製造ラインの構築も効率よく進め、安く製品を提供できたのである。「これからは、独自ラインでしか製造できない、もの創りに取り組む必要がある」。そう村上市長は痛感した。

以降、自社の技術力を十二分に活かせる製品を、国内外を問わず探し続けた。自社製品を開発することは、自社の製造ラインを変革できるうえ、下請体質から提案型体質へと変わるチャンスと捉えていたのである。

米国のプリントショーで、村上市長が特殊な「折り」に出会ったのは2000年だった。1面から4面へと開きながら

メッセージが飛び出す「フラッパー折り」のカードを手にして、「平面的な媒体だと思っていた紙が、これほどのインパクトを与えられるとは」と、そのおもしろさに魅了された。「私たちが作るものが、直接『商品』になるようなものを作ってみよう」と以前から強く思っていた村上社長は、すぐに次の行動を始めた。

一致団結しない限り、成功はない。

2001年、村上社長はフラッパー折り製品の製造・販売権を得るため、再び渡米。粘り強い交渉の末、2002年には権利を取得し、製品開発の日々が始まった。だが、問題は次々と起こる。開発製品の構造は非常に複雑で、機械化が難しかった。また、形にしてみないと正しく出来上がっているか判断できないため、幾度もの刷り直しが必要だった。

しかし、最も苦心したのは、職人集団の舵を取ることである。職人たちは、前後の工程に関心を示さず、自分の仕事に没頭していた。だが、新しい製品では毎回違う構造のものをラインに流す。そのため、職人たちが前後の工程も視野に入れ

て自分の仕事を進めない限り、工程間のバランスがとれなかった。そこで村上社長は、時に酒を交えながら、各工程での問題点を聞き、それを前後の工程に伝えた。そうすることで、職人の知恵が集まり、解決策が見つかることも多々あったのである。

「当時、どれほどの日本酒を皆と酌み交わしたかわかりません」と語る村上社長の努力は実り、社内には徐々に変化の兆しが現れた。職人たちが互いの工程内容を話し合い、理解したうえで進めるようになったのである。職人の技術力と知



美創印刷の職人たち

恵がうまく作用し、何とか機械化にも成功した。初めて自分たちが提案した製品が売れたときは、皆大喜びだった。

現在の美創印刷の社内には、「一致団結」の雰囲気があふれている。誰一人欠けることなく、何事にも全員参加で取り組み、問題点を解決する力がついてきた。デザイン・制作部門を立ち上げ、営業部門を強化するなど、社内の体制も整いつつある。「それぞれの責任領域が明確になってきたことで、より楽しい職場環境ができた」と村上社長は言う。

感性価値の創造を担う企業として。

現在の同社は、フォールディングマップなど美創印刷オリジナル製品も生まれ、「感性価値商品開発型」の印刷会社としての地位を築いている。今後は自社製品の小ロット対応にも力を入れていく方針だ。フラッパー折りを活用した名刺などの独自の商品を、一般消費者を対象にインターネットで販売することも視野に入れている。今後もデザイナーとの連携を強化しながら、「提案型製造業」としてさらなる発展を続けていく。

Corporate PROFILE

美創印刷株式会社

代表者：代表取締役社長 村上 一宏

所在地：東京都調布市深大寺東町1-30-8

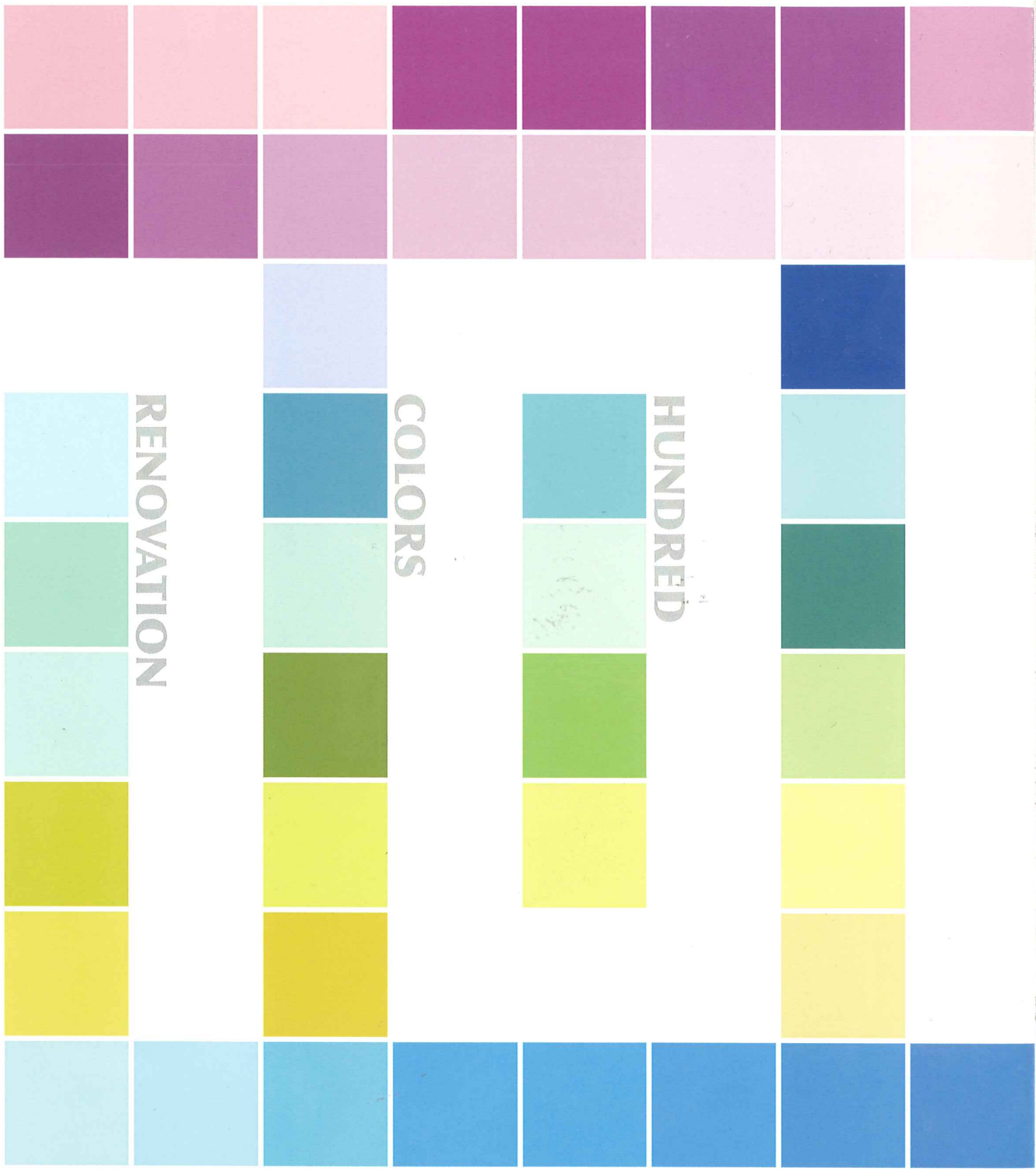
設立年月日：1975年3月20日

業務内容：化粧品パッケージからプロモーション用POP関連などの商業印刷全般、打抜、エンボス（浮上）、箔押加工、折り、貼り、組立加工、3次元的構造を要する製品の企画展開・製造、欧米企業（アメリカ、ドイツなど）との提携により日本国内で印刷紙器関連の特許製品の構造設計・デザイン・製造・販売展開

WEBサイト：<http://www.bisoh-p.co.jp>



代表取締役社長
村上 一宏



RENOVATION

COLORS

HUNDRED

業態変革実践プラン

業態変革への挑戦

100選

