

## [美創印刷]

# 1枚の紙に 付加価値 を盛る



村上一宏社長

美創印刷株式会社(東京都調布市)は、かつては完全下請けに近い業態であった。紙加工の仕事が何よりも好きな社員たちの力が合わさり、製品提案型の企業へと変わり始める。さらに、海外の紙加工製品の国内製造・販売権を獲得。自社の開発製品とともに全国に向けて売り出し、一番の売れ筋に育った。デジタルな媒体に負けない紙の魅力を引き出すアイデアを山ほど持っている。

### 並外れた技術力が会社の原点

美創印刷は、化粧品パッケージからプロモーション用POP関連など商業印刷全般を扱う。打抜き・エンボス・箔押加工から折り・貼り・組立加工まで、立体的な製品の企画、開発、製造を得意としている。売上の9割以上が抜き、貼りの加工を伴った印刷物で、単純な印刷だけの印刷物は受注していない。また、欧米の印刷・企画会社との連携、提携による日本国内での印刷紙器関連の特許製品の導入展開も行っている。

同社の一番のヒット商品に「フラッパー折り」がある。

フラッパー折りとは、1枚のカードが、1面から4面へと開き、またまた1面に戻り繰り返し開いていきながらメッセージが飛び出す不思議なカード。思わず何度も開きたくなる楽しさがある。現在は代理店制度を採り、フラッパー折りははじめ美創印刷ならではの付加価値の高い製品を全国販売。同社は「1枚の紙にどれだけの付加価値がつけられるか」をテーマに研究開発と製造に専念している。

今でこそデザイン雑誌などでたびたび取り上げられる美創印刷だが、今日に至るまでには大きな紆余曲折があった。

同社は、村上一宏社長の父である村上寅夫氏により1975年に創業した。その前から製本加工会社であるムラカミ紙巧を経営していたが、取引関係にあった美創印刷が売りに出されたのを機に会社を買い取り、印刷も始めたのである。

一宏氏は、大手印刷会社で10ヵ月ほど経験した後、3年間渡米した。カリフォルニア州立大学でMBAを取得し、世界的な広告代理店であるマッキンゼーエリクソン社に就職した。帰国して4年間大手企業を担当し退社。新しい身の振り方を考えていた時に父の寅夫氏が病気で倒れたのである。それまで「会社を継げ」と言われたことはなかったが、急きょ出番となり、33歳の時に専務として入社した。

当時、会社の売上は2億円強、社員10数人。ある大手印刷会社1社の売上が8割を占めていた。主な仕事は、その印刷会社からの定期物の完全下請であった。美創印刷には、今でも卓越した技能を持つ職人集団の趣がある。そもそも得意先の手折りで進んでいたのに目をつけ外国製の折機を購入し、機械折を提案して受注した。そこから5色機を導入して高級化粧品パッケージの特色印刷も受注。抜き、貼りの仕事も始めた。

同社では寅夫氏の弟、村上勝之進工場長の存在が大きい。「美創のエジソン」といわれ、あらゆる機械を改良に改良を重ねる。工場長が折るとマニュアル以上のものが折れる。工夫の天才である。外国製折機の改良に際しても、想像以上の機能向上に驚いた機械メーカーのエンジニアが本社から視察に来るほどだった。

### フラッパーと出会い販売権を得る

大手から毎月定期的な仕事を請けていたため、それなりに経営は安定していた。だが、その仕事がいままでもある保証はない。そこで当時の村上専務は、新規顧客の開拓と差別化商品の開発に力を入れた。

ある時、大手通販会社に提案のチャンスが訪れた。健康商品には能書が封入されている。また、商品の開封時に消費者に貼ってもらう消費期限を記入するシールが別に封入されていた。通販会社にとっては、能書とシールの2点を封入する作業になる。時にはシール

の封入忘れも発生する。そこで、村上氏は「能書とシールを一緒にできないか」と考えた。

シールの粘着材の開発と貼り方の工夫に半年かかった。工場ラインも変更した。通販会社に提案したところ、いきなり50万部、100万部の注文が入った。まだラインが完成していなかったため、最初の1ヵ月は手作業でこなした。指紋がなくなるくらいの大変な作業だった。この提案は、通販会社にとっても、シールの入れ忘れがなくなる、封入作業が一つで済みコスト低減につながる、という2つの大きなメリットをもたらした。

しかし、間もなく競合会社が現れ始め、納入価格が下がっていった。この仕事は今でも続けているが、価格競争のため納入価格は当初の半分ほどになっている。村上氏には「特許を取得しておけばよかった」という反省がある。

2000年には社長に就任。次の仕事の柱として「何か差別化できる商品はないか」と探していた村上社長が偶然出会ったのが「フラッパー折り」である。シカゴのプリントショーの帰りの飛行機の中で、会場でもらったフラッパー折りのカードで遊んでいたとき「これだ!」とひらめいた。1枚の紙に切り込みを入れて糊付けし、折り返すごとにメッセージを入れることができるこのカードは、アメリカの印刷会社の特許商品であった。

同社はカリフォルニアのサンタモニカに本社がある。サーフィンが大好きな村上社長は、販売権取得の交渉に加えて、サーフィンもできると同社に乗り込んだ。最初は相手にされず、メキシコまで行ってサーフィンを楽しみ、2週間後にまた訪問した。スタッフの一人が、「お前、波乗りをやるのか。俺と一緒に夕方海岸に行こう」と誘ってくれた。そのスタッフが口をきいてくれて社長と商談ができ、フラッパー折り製品の日本での製造・販売権を獲得できたのである。

最初の1年間は、あらゆる会社のチラシを集め、それをスキャンして手作りでフラッパーを制作し、「御社にいいものを持っていくから検討してほしい」と電話でアポを取り付け、プレゼンをした。1社ずつ説得して歩き、多くの優良企業を開拓した。これまで、塾の案内、新車発表会や金融商品の告知、保険のセールスレディの販促ツール、雑誌の綴込み付録、映画パンフ

レットなど、あらゆる業種でフラッパー製品の使用事例を生み出してきた。

訴求のポイントはレスポンス率と費用対効果である。米国のリサーチ会社によれば、フラッパー DMの1部あたりの製造コストは、通常のDM(定型郵便サイズのA4三つ折)の約3倍になるが、逆に約4倍のレスポンスを得られるという結果が出ている。

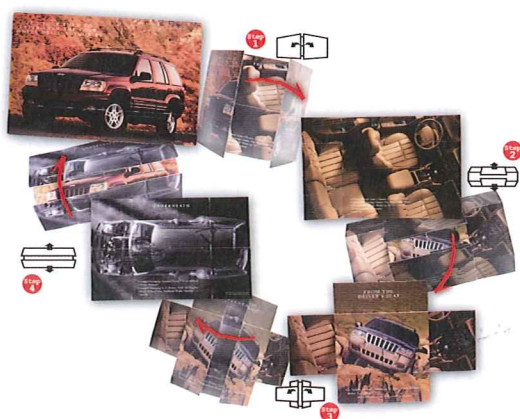
### 販売代理店制で開発・製造に専念

フラッパーは魅力的なセールスツールとして採用が広がっている。現在、美創印刷の売上の35%をフラッパー製品が占める。かつて80%を占めた大手印刷会社の仕事は5%ほどである。全国8社の代理店がフラッパーをはじめ同社製品の販売を担当し、在庫を抱えるリスクから解放された美創印刷は製品の研究開発と製造だけを担当する。代理店の紙卸商や紙製品販売業者は、印刷会社の開拓にフラッパーを効果的に活用している。企画・制作・デザイン会社も代理店になっている。美創印刷は、フラッパーの他にも多くの多彩な製品群を持つ。カードの両サイド上部を押し下げると真ん中か

らもう一枚のカードが飛び出す「ポップアップスタンド」、二つ折りのカードを開くと中面からさらに大きな紙面が規則正しい折り目に沿って広がる「フォールディングマップ」、5角形と6角形のパーツを組み立てると立体的な球体ができあがる「クリッパー」などである。これらの製品の中には、USパテントを取得済のものや、同社の実用新案登録済のものもある。美創印刷のホームページで動画が紹介されている。もちろん、現在の販売製品の陰には、数え切れないぐらい多くの失敗作や未完成品がある。

最近、確実に出荷を増やしているのがフラッパービジネスカード(名刺)である。ある時、社員がフラッパーで名刺を試作した。村上社長は「たかが名刺」と思っていたが、海外の展示会に持参したところ、みんながびっくりして評判になった。そこで商品ラインに加えることにした。

価格は10面付けして100枚 1万5000円ほど。200枚なら1万8000円、300枚なら2万円程度と枚数が増えれば単価は下がる。たしかに高価ではあるが効果も高い。注文した人の多くがリピートオーダーをくれる。名刺を使ってくれることで製品の宣伝にもなる。インター



美創印刷の人気販促製品「フラッパー」

一枚のカードから次々にメッセージが飛び出していくカード



美創印刷の人気販促製品「スライドカード」

カードを引くとメッセージが飛び出してくる立体的なカード

ネットからの注文も増え、現在は毎月300件ほどの注文がある。売上への貢献度はまだ低い、事業の安定を図るうえで大事な下支えとなっている。

### 特殊紙加工を軸にサービス強化

これまで1社の得意先相手に年間数億円という取引もあったが、仕事が去った後の落込みは激しかった。村上社長は大きな仕事を獲りに行くよりも、今は安定経営を心がけている。同時に、総合的な経営は自社の強みではないと自覚し、ピンポイントでもいいから差別化できる仕事を増やすことを優先している。

今後の方向については次の3つを挙げている。

- 一流企業を対象とした特化市場は、今後も直接、より深く付き合いをしていく中で、顧客の要望を十分に取り入れた製品開発を行う
- フラッパーを中心として印刷物のブランド化を広めていく
- 店頭マーチャンダイジングの分野へ進出する  
ゆくゆくは納品後の製品管理や効果測定まで踏み込んだサービスを提供したいと考えている。



美創印刷の人気販促製品「フォールディングマップ」  
二つ折りのカードを開くと中面から、より大きな紙面が広がるカード

会社プロフィール

### 美創印刷株式会社

村上一宏社長(45歳)

本社 東京都調布市深大寺東町1-30-8

従業員数 29名

資本金 1,000万円

創業 1975年

主力業務 印刷、打抜き、エンボス(浮上)、箔押加工、折り、貼り、

組立加工、欧米特許製品の輸入販売

<http://www.bisoh-p.co.jp/>

## 美創印刷 業態変革のポイント

### 思い立ったらすぐに行動 現場にこそヒントあり

#### 1. 行動力と現場主義

村上社長は広告代理店のマッキンゼーエリクソン時代、「現場に行ってみると、現場には驚きと感動がある」と現場主義を叩き込まれた。机の上で考えるのではない。思い立ったらすぐに行動を起こし当たってみることで道を切り開いてきた。見聞きして何かひらめいたら、翌日には試作品作りに取りかかり、関係者に会いに行くぐらいの速さが大事である。

#### 2. 得意な紙加工製品に特化

美創印刷ではただの平面印刷はやっていない。特殊な紙加工こそ自分たちの強みであると信じ、そこだけに力を集中させている。さらに、多くの開発商品の中でも特にフラッパー折に力を入れ、強力な事業の柱に育てた。販売をすべて代理店に任せたことで、開発と製造に専念できている。村上社長が「できない加工はないと言って、実際にどんなアイデアが来ても形にしてしまう。うちの社員はスゴイ」と言うように、自社の技術力に対する厚い信頼が、経営の迷いをなくしている。

#### 3. 心を通い合わせる

村上社長は、実に開放的でさっぱりした性格である。それでいて情に厚い。フラッパーの販売権を獲得できたのも、先方のスタッフとの友情が結んだ縁だった。会社が伸びるきっかけとなった大手通販会社の仕事も、「また来たの」と呆れられるほど担当者のもとに通い続け、話をするようになったことから生まれた。美創印刷には世界で活躍するデザイナーも通い、現場と一緒に新しい表現を追求している。「作っている現場を見なきゃダメだよ」と気軽にデザイナーに声を掛けられるのも村上社長ならでは。

社内でも、それぞれ一升瓶を下げて仕事を頼む職人の世界にいきなり飛びこんだ。職人のプライドをくすぐりながら彼らの心をついにまとめ、若社長を担ぐ紙加工の研究開発集団ができた。

