

# 脇役の付加価値に徹し 株式会社博進紙器製作所

【東京・葛飾区】

100年続く  
「老舗」  
に学べ!

IMコンサルタント代表 平松陽一



株式会社博進紙器製作所  
代表取締役会長 丸井徳三朗氏

## 脇役でも目立つものを

脇役は、主役を引き立てる演出をする。場合によっては、主役の足らないところを補う役割を担うものがある。日頃何気なく購入している商品は何らかのパッケージがされているが、商品そのものが主役であれば、パッケージは脇役である。

株式会社博進紙器製作所(代表取締役会長丸井徳三郎、代表取締役社長丸井宏之)は、中味の商品を引き立てるためのパッケージ(箱)を主力商品としている。元々、紙器業は、箱屋と言われていた。どちらかというと中に入る商品を保護するものであり、本体に比べるとコストダウンの対象となってしまう、付加価値というところがはなかつた。それを高度化していく背景には、商品の差別化が難しくなり、パッケージ

ジでの差別化を意識しなければならぬというものがある。

また、日本人はパッケージ・包装好きの国民性があると言われている。この2つのことを捉え成長してきたのが、株式会社博進紙器製作所である。

## 箱屋から始め、箱屋に留まらず

株式会社博進紙器製作所の創業者丸井徳太郎は、明治26年生まれであり、小学校を卒業後丁稚奉公に出る。奉公先は、当時日本橋にあった魚河岸の仲買商であった。大八車で荷物を運ぶという仕事をしてきたが、その仲買卸が倒産してしまふ。そこで、一緒に勤めていた仲間と丸井という箱屋に入ることとなるのである。ここで一心不乱に仕事をする徳太郎を見た女主人に気に入られ、丸井家の養子となり、丸井

家の姓を名乗ることになる。養子になった後も、徳太郎は相変わらず仕事に精を出していたのであるが、この母との関係がしつくりいなくなってしまう。いたたまれなくな

た徳太郎は、ついに丸井家を飛び出してしまふ。そして、大正12年3月に博進社を創業することになる。

世の中というものは皮肉なものであり、徳太郎が飛び出してから数年後に、本家の経営状況がおかしくなってしまう。徳太郎は、本家再建のために尽力することになるのである。

博進社は徳太郎のまじめな仕事に対する取り組みにより、順調に業績を伸ばすこととなるのである

が、やがて第二次世界大戦へと突入することとなる。当時、文京区伝通院にあった会社は米国の爆撃に合い、焼け出されてしまふ。そこで戦後は、千駄木へと移転する。ところが、実際に機械を動かそうとする、材料である紙は配給制度で思うように手に入らないのである。仕方なく、闇屋をやつて喰いしのぐようになる。そうこうしている内に、戦後の混乱期がおさまってくる。そして、昭和27年に商法の大改正があり、株式会社博進紙器製作所としてスタートするのである。

## 古き良き日本企業の本質が経営を支える

株式会社になった5年後の昭和32年に株式会社博進紙器製作所の

経営の根幹を揺さぶる出来事に遭遇することとなる。主要取引先であった王様クレヨンの倒産である。当時の年商を優に越える金額が不渡りになってしまう。

不渡りがあまりに大きいため、当時取引のあった信用金庫だけでは資金の手当てが間に合わないのである。そこで、丸井家の人々が個人で出し合い急場を凌ぐことになる。

この時、危機を乗り切れたのは、丸井家の結束と社員の会社に対する信頼感であった。事実、当社には親子2代に渡つて勤めている社員がいる。この親子2代に代表される社員と会社への信頼感が千駄木、亀有、茨城と工場に移る体制を支えてきているのである。

果たして、読者の会社で親子に渡つて勤めている社員がどれくらいいるだろうか。

そういう意味では、当社は同族経営の良い面を活かしている。現本社社屋は、上階が社宅となつており、5世代11人が居住している。また、社員の多くは会社の周辺に住居しており、まさに全社一族体制が成立している。

仕事とプライベートを明確にすることが一見経営上大切なように思われている。しかし、それは一緒

## 株式会社博進紙器製作所

本社：〒125-0063 東京都葛飾区白鳥3-32-39

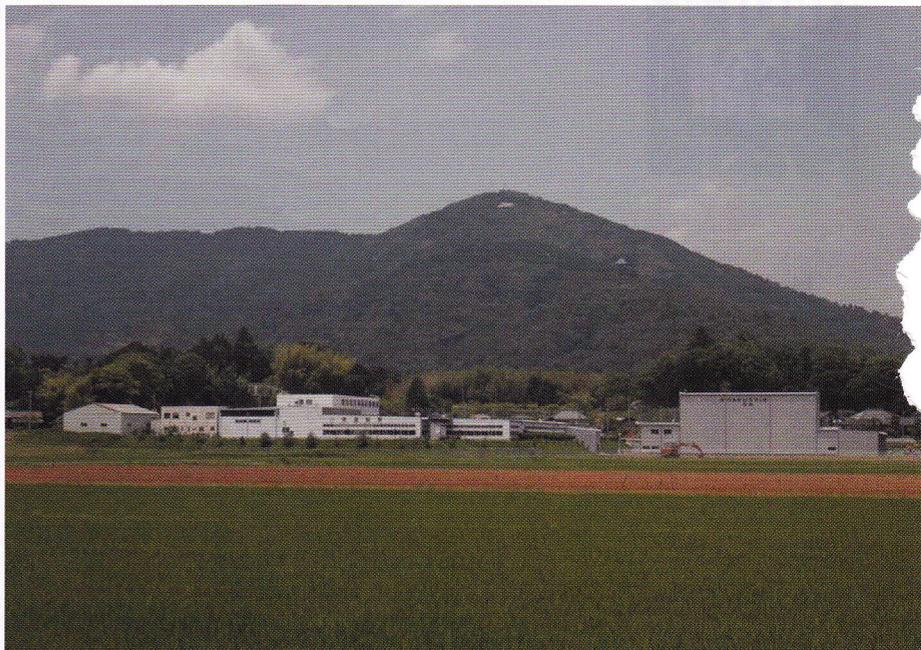
TEL.03-3690-1601 FAX.03-3690-1617

URL：http://www.hss-cj.co.jp

茨城第一工場：

〒315-0156 茨城県石岡市吉生3417

TEL.0299-44-023 FAX.0299-44-1050



筑波山の麓 茨城第一工場全景

であつても、別々でもよいものを無理矢理に分けてしまったものではないだろうか。本来、社会生活を送っている「こまでは仕事、ここから先はプライベート」と、そう単純に割り切れるものではないのである。そういう意味では、かつて日本企業が持っていた良い面が当社にはまだ生きている。

これが当社の地味ではあるが、堅実な社風を作っているのではないだろうか。

当社が飛躍のきっかけとなるのは、バービー人形である。バービー人形と聞くと年配の方には懐かしく思われるのではないだろうか。

昭和30年代に日本だけでなく、全世界で大流行した人形である。まだ戦後復興期にあった日本人にとって憧れの的であった。このバービー人形の貼り箱を一手に作っていたのが株式会社博進紙器製作所である。

当初は、何気なく始めたバービー人形の貼り箱も急速に受注量が増えたのである。生産拠点を茨城に移し、現茨城工場の近隣の農家の

### ヒット商品を支える

これは、引き立て役としての同社の製品特性からきているものである。本社の2階ショールームには、これまで当社が扱ってきた商品が展示されている。この商品を見ていくと、こんなものまでやっていたのかと驚かされる。一度同社のショールームを尋ねてみてはいかがだろうか。

**技術革新を逆手にとり  
付加価値をつける**

昭和35年に紙器業界に、技術革新が起こる。



映像・音楽関係の製品

特殊機械に依る大型BOXの製品

人達を集めて、箱の作り方を教育することによって生産量を拡大していった。当時は、ある程度数がまとまると、トラックで当時舗装されていない道をガタゴト言わせながら東京へと運んだのである。

株式会社博進紙器製作所の歴史を紐解いていくと、面白いもので、バービー人形に限らず、世の中のヒット商品の裏に当社の技術が活かしている。

ウラボールC Pボールの開発である。これはC P紙の片面を梳き込みしめて白くした物であり、これまではC Pボールに処理紙に上質紙を張合していたのであるが、この工程がウラボールC Pボールの開発により、必要なくなつてしまったのである。

昭和49年、テノールとタイアップし、ジグソーパズルの生産に着手した。主流はディスプレイ関係のパズルであり、舞浜のディスプレイランド開設により、昭和50年以降当社の最大の製造商品となり、ジグソー部門では国内最大のメーカーと自負している。

話は変わるが、この技術は、金属プレス業界におけるメッキ鋼版の出現に似ている。かつて、鉄板はプレス加工された製品を塗装、メッキ工程していた。ところが、最初から鉄にメッキ処理が施されている。メッキ鋼版が昭和20年代後半に開発されることにより、塗装、メッキ工程が必要なくなり、コストダウンにより、自動車、電気業界の発展に大きく寄与することになる。

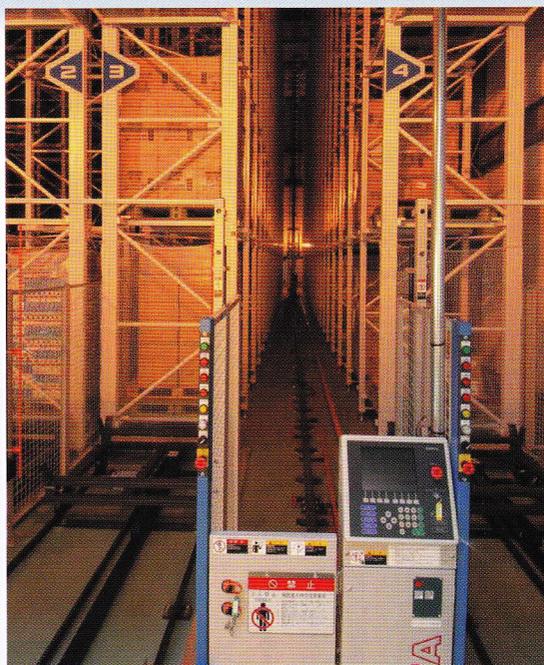
しかし、このような技術革新は、コストダウンには寄与するが、大量生産をしない限りは付加価値となり得ないのである。当社では、ウラボールC Pボールの加工をしながらも、一方では高級感のある貼り箱にも

# 100年続 「老舗」 に学べ!

他の紙器業者がコストダウンに走る中で、当社はこれと併用して高級感のある貼り箱技術の開発にも注力するようになる。

これが、後の不況時に大いなる威力を発揮することになるのである。

やがて千駄木の工場が狭くなったので、昭和40年に現本社がある葛飾区白鳥に移転する。昭和42年には、その本社工場も手狭になり、茨城県八郷町小幡に茨城工場（現第2工場）を新設し、昭和59年更に、八郷町吉生に現第1工場を新設し、平成19年（2007年）には、第1工場（東棟）を増設し、貼り箱のラインを8本とし、日本ではトップクラスの紙器工場となる。



680パレットが収納出来る自動ラック倉庫



生産性を上げるオリジナルマシンの一部

こだわる。

他の紙器業者がコストダウンに走る中で、当社はこれと併用して高級感のある貼り箱技術の開発にも注力するようになる。

## 一代一代得手が違う

さて、現会長丸井徳三郎は大学卒業後、紙商社へと就職する。それは、父親からのアドバイスがあり、当社の素材について学ぶという事を心に秘めたものがあつた。商社時代は、出版社を担当し、そこで営業のノウハウを身につけることになる。ここで身につけた営業力が当社に大きく貢献することとなるのである。

これは、父親の先見性にあつたのではないかと思う。

というのは、当社の社長は、2代目・長男、3代目・次男、4代目・三男とバトンタッチしている。ところが、通常の企業でよく見聞きする

兄弟での仲違いがない。

それは、3人の中の得意に違いがあるからだ。2代目の社長（長男）は、製造現場の人であつた。とにかく、いかにして良いものを作るかということに専念していた。逆に、営業にはあまり興味がなかつたようだ。

しかし現会長（3代目社長）は、商社で営業をしていた営業現場の人である。まず受注をして、拡販するということを第一としていた。

平成10年に新社長となつた現4代目社長丸井宏之は、製造現場の人である。事実、写真にある茨城の新工場のレイアウトに著者も立ち会つたが、実に製造現場のことをよく知つている。機械を据え付けにきたメーカーの技術者に細かい指示をし、その内容が的確であつたことが印象的であつた。

## 次世代が創るマーケティング企業

さて、5代目であるが、2代目の息子が専務として社内で修行中である。2代目社長の息子は、印刷会社で印刷技術と同時に営業を身につけて同社に戻つてきた。

これにより、同社の印刷技術は向上することになる。また、営業の第一線を引つ張ることにより、現会

長の営業力、社長の製造力の後を継ぎ、経営力を向上させている。このような同社において今後の課題となるのは、人の育て方である。技術、営業の両面において、高度な人材が要求されるようになってきたからである。それは、商品での差別化が難しくなつてきたという市場環境の変化がある。そこでは、もはや商品を強調するだけのパッケージは要求されていない。マーケティング活動の中で、販売促進手段の一環を担うものなのである。

つまり、得意先から言われた箱を作ればよいだろうということとは通用しなくなつてきたのである。パッケージそのものが持つ訴求効果の向上と共に、それに対応できる製造技術、営業力が求められるからである。

そのために、株式会社博進紙器製作所では、人材育成を重点テーマに掲げ、社内教育を促進している。主張するパッケージ業界への転換は確実に行われている。

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動（会社経営研究所）を経て、1Mコンサルティングトと代表となる。現在、経営コンサルティングとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を業務。主な著書「この老舗に学べ」（フォレスト出版）、「必ず売れる営業マンになれる」営業幹部のための指導力増進講座（以上すばる舎）など多数。