

# 愛媛の紙産業の現状と今後の見通し

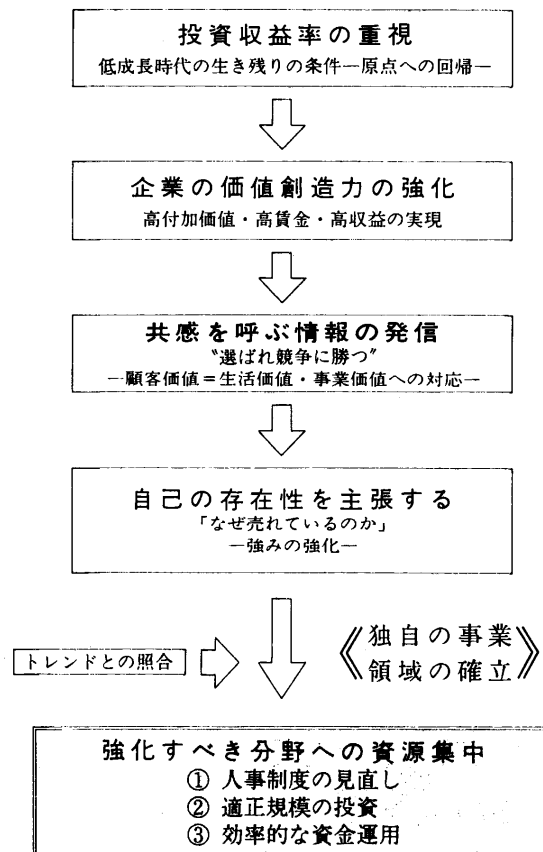
株式会社 いよぎん地域経済研究センター  
主任研究員 寺岡 英昭

## 1. はじめに

### (1) 当センターにおける愛媛の紙産業調査の視点

顧客に存在意義を訴え続けることができる企業でなければ、今後予想される低成長時代を生き抜くことはできない。弱みを補強する経営では、存在意義を明らかにすることはできない。強みを知りそれを強化してこそ、顧客にインパクトのある価値発信ができる。選ばれ競争に勝ち残るためには、主体的な価値の提案により存在意義を訴えることが不可欠である。

図1 今後を生き抜く企業経営



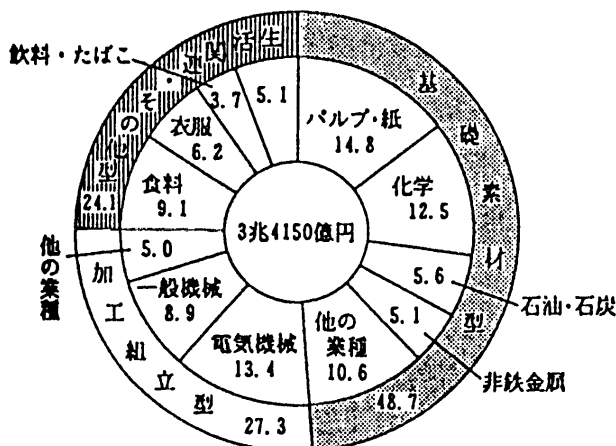
当センターでは、この視点から愛媛の紙産業の強みを特に調査した。強みの強化を課題として取り上げ、今後の環境変化に照らし、生き残りのための対応策を検討した。(図1)

## (2) 愛媛のなかの紙産業

愛媛県内における紙産業のウェイトを出荷額ベースで見ると次のグラフの通り。県内総出荷額3兆4,150億円のうち14.8%を占め第一位である。事業所数で6.5%、従業員数では9.9%のウェイトである。(図2～5)

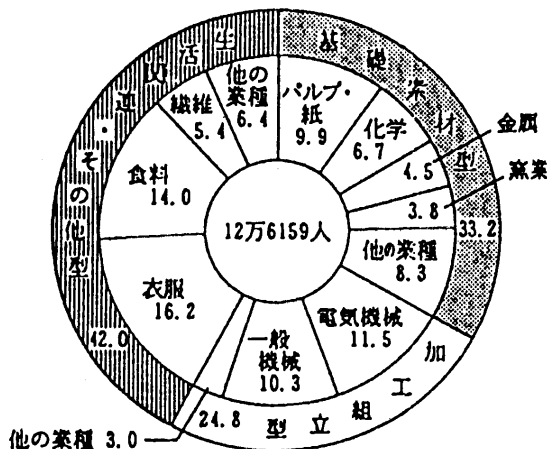
愛媛における紙関連産業の出荷額のうち、約9割が伊予三島、川之江両市での生産である。三島・川之江地区の紙産業は愛媛の産業を眺めるうえで極めて重要な位置にあるといえる。

図2 業種別製造品出荷額等構成比 (単位: %)



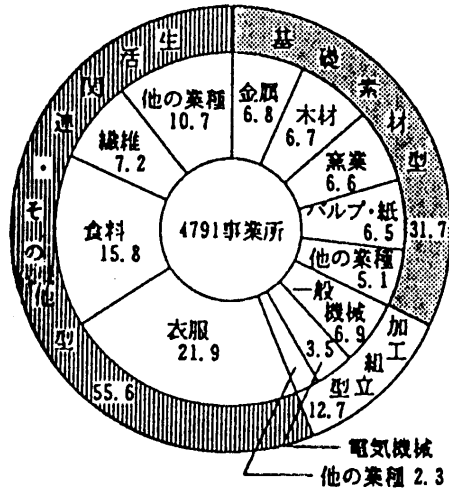
資料: 愛媛の工業 (平成4年)

図3 業種別従業者数構成比 (単位: %)



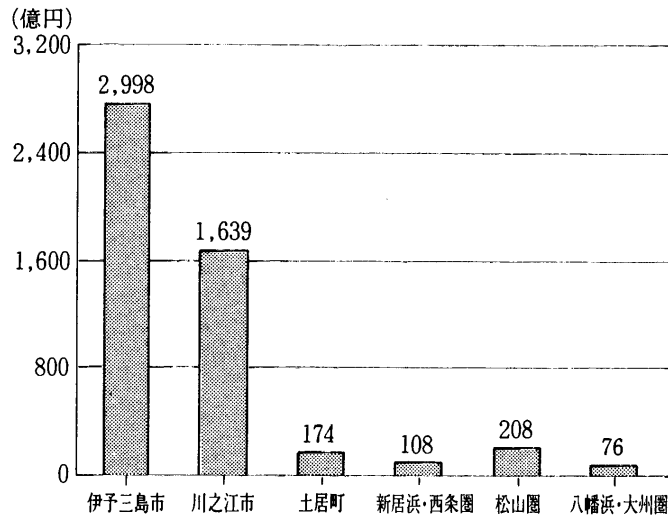
資料: 愛媛の工業 (平成4年)

図4 業種別事業所数構成比（単位：％）



資料：愛媛の工業（平成4年）

図5 地域別の出荷額（平成3年）



資料：工業統計

(注) 今治圏、宇和島圏は秘匿扱い

### (3) 愛媛の紙産業の沿革

三島・川之江地区の製紙業は、およそ230年前頃に始まったとされる。当地区が紙の産地として発展したのは、豊富な水と原料となる楮、みつまたが自生していたことによる。第二次世界大戦後、物不足に対応して大量生産が可能な機械すき生産へと転換がすすんだこと、昭和29年の銅山川疏水完成で工業用水が確保されたことなどにより、飛躍的な発展を遂げた。また、戦前から元結、水引の産地だったところから、製紙と並んで

紙加工業が早くから発達している。

歴史的にみて、三島・川之江地区で最初に力をもって事業展開していったのは、紙問屋であった。立地条件に恵まれない中で愛媛の製紙メーカーが生き残ってきたのは、販売力に負うところが大きかったと思われる。商品開発とマーケティングに力を注ぎ、流通ルートを開拓して販売力の蓄積に努めてきた。他の産地に比べ、いち早く顧客指向を持ち得た、否、持たなければ生き残ることができなかつたのである。今となつては、それが愛媛紙産業の強みとなっている。

## 2. 業界の現状と課題

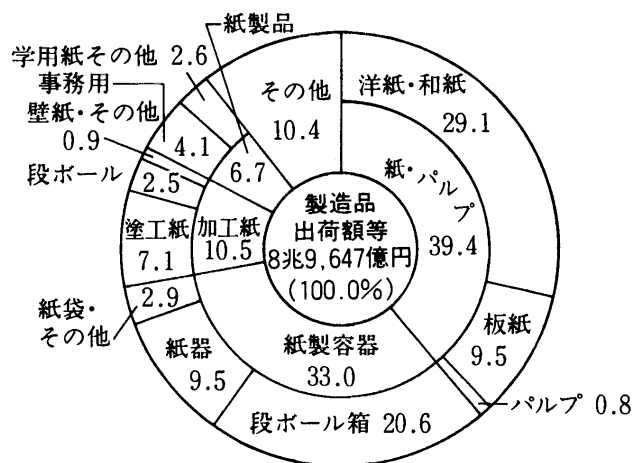
業界を業界規模、業界構造、原価構造、流通の4つの視点から分析した。(図6～図11)

### (1) 業界規模

平成3年における全国の紙関連産業の製造品出荷額等は8兆9,647億円である。紙の総需要をみると、ほぼ経済成長に見合った上昇カーブを描いており、現在の出荷額も約9兆円前後であるとみられる。

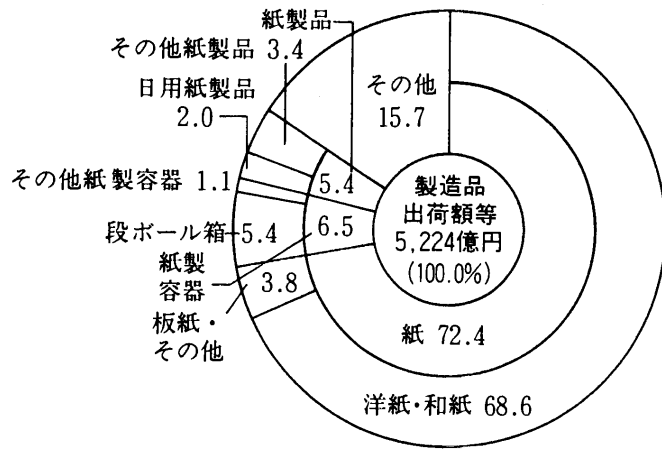
そのうち、愛媛県の出荷額は5,000億円強で、紙種ごとのシェアをみると図11のようになる。書道用紙、奉書紙などの家庭用雑種紙のシェアが高いのが目立つ。シェアからみて、段ボール原紙などに使われる板紙は報告の対象から除外した。

図6 紙関連産業の内訳 (平成3年) (単位：%)



資料：通商産業省「工業統計表 品目編」

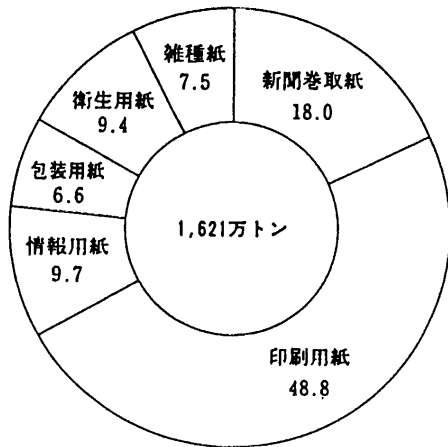
図7 紙関連産業の内訳（愛媛、平成3年）（単位：％）



資料：愛媛県「愛媛の工業」

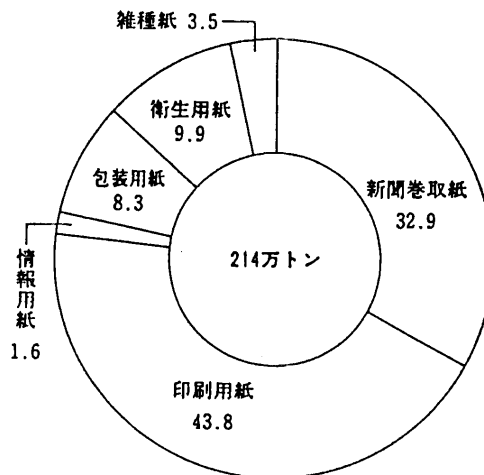
(注) パルプ製造業、加工紙製造業、角底紙袋製造業は秘匿のためその他に含めた。

図8 全国紙生産（平成5年）（単位：％）



資料：通商産業省「紙・パルプ統計年報」

図9 愛媛県紙生産（平成5年）（単位：％）



資料：愛媛県紙パルプ工業会「愛媛県紙パルプ統計年報」

図10 紙・板紙出荷額（平成4年）

（単位：千トン、円/kg、億円、％）

品 目	生産量	出荷量	販売単価	販売金額	構成比
紙	16,592	16,646	143	22,865	75.3
うち新聞用紙	3,253	3,254	131	4,261	14.0
印刷・情報用紙	9,581	9,616	123	11,454	37.7
包装用紙	1,110	1,117	128	1,417	4.7
衛生用紙	1,474	1,471	229	3,362	11.1
雑種紙	1,174	1,186	262	2,371	7.8
板紙	11,718	11,697	72	7,491	24.7
うち段ボール原紙	8,426	8,417	59	4,358	14.4
白板紙	1,864	1,856	112	2,026	6.7
雑板紙	1,428	1,424	89	1,107	3.6
紙・板紙計	28,310	28,343	115	30,356	100.0

資料：通商産業省「紙・パルプ統計年報」

図11 紙種ごとの規模

（単位：千トン、％）

分野	年	全 国	愛 媛	
		生産量	生産量	全国シェア
パルプ・古紙パルプ	4	(注1)26,123	2,064	7.9
洋紙	〃	13,944	1,930	13.8
新聞用紙	〃	3,253	800	24.6
印刷・情報用紙	〃	9,581	946	9.9
包装用紙	〃	1,110	184	16.6
衛生用紙	〃	1,474	200	13.6
ティッシュペーパー	〃	493	(注2) 62	12.6
トイレットペーパー	〃	743	(注2) 81	10.8
工業用雑種紙	〃	1,054	35	3.3
家庭用雑種紙	〃	120	40	33.3
書道用紙	〃	11	(注3) 7	67.0
奉書紙	〃	10	(注3) 7	70.0
板紙	〃	11,718	438	3.7
紙・板紙計	〃	28,310	2,643	9.3

資料：通商産業省「紙・パルプ統計年報」、「工業統計表品目編」、「プラスチック製品統計年報」、「商業統計表品目編」

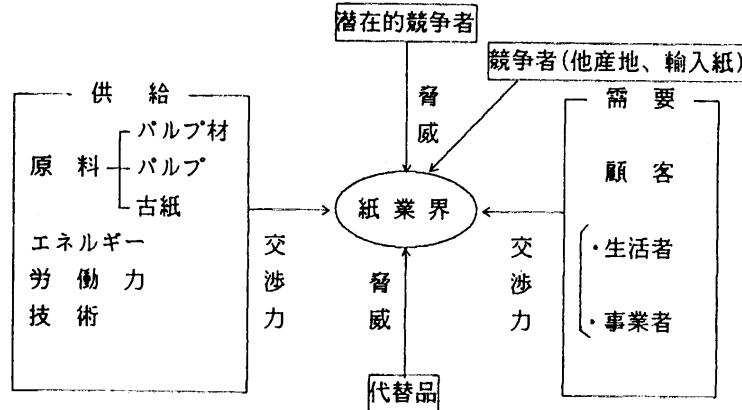
愛媛県紙パルプ工業会「愛媛県紙・パルプ統計年報」

- (注) 1. パルプ・古紙パルプ生産量は、全国の古紙パルプ消費量を古紙パルプ生産量とし、パルプ生産量と合計したデータ  
 2. 愛媛県生産量のうちティッシュペーパー・トイレットペーパーは大王製紙を除いたデータ  
 3. 書道用紙・奉書紙はヒアリングのデータ

## (2) 業界構造

業界構造とは、先ず図12のように業界を取り巻く要因を供給側、需要側、競合者などに分類する。その上で、それぞれが業界に及ぼす影響を考察し、成功のキーを明らかにするものである。今日は、愛媛において特徴的な点だけを特にピックアップした。

図 12



### A. 労働力の確保

愛媛の紙産業には、三島・川之江地区を中心に約12,000人が従事しており、家族を含めると同地区の2人に1人は何らかの形で紙産業にかかわりをもっている。

紙産業では、深夜勤務の伴う3交代制が労働慣行になっており、労働力確保の上でネックになっている。抄紙工程においては、大規模な設備を必要とする上、水と熱が関係しているため、操業温度に達するまでの機械の立上りロスが大きい。このため、生産効率上は3交代24時間連続稼働が有利である。大手メーカーでは、4直3交代制や5直3交代制の採用によって労働条件の改善又は向上を図っているが、大部分の中小メーカーでは3直3交代にならざるを得ないのが現状である。

三島・川之江地区では、他の産地に比べると比較的容易に労働力の確保ができる。その理由として、①同地区の主要産業である、②産地としての歴史が古く、紙産業の労働慣行が地域的に根づいている、などがあげられる。労働力の確保において、三島・川之江地区の紙産業は他の産地と比べると強みを持っている。

労働条件改善のための努力も怠ってはいない。中小メーカーの中にも、小型ボイラーを駆使するなど工夫をこらし、2時間かかっていた立上り時間を10分に短縮し2直2交代制を実現しているところもある。深夜勤務においては、従来にも増して報酬を厚くするといった、人事制度の改訂に取り組んでいるメーカーもある。

### B. 顧客に対する交渉力

どの業界においても、顧客にとって価値ある商品が提供できてはじめて、顧客から存在意義が認められ、商品選択、価格決定、納品方法において、交渉力をもつことができる。交渉力は企業間のみならず、企業対最終消費者についてもいえる。顧客は自社に何

を求めているのか、すなわち「顧客はわが社の何に価値をみだし対価を支払っているのか」をはっきり認識し、それを強く売り込んでいくことが重要になる。紙産業にとっての顧客を生活者と事業者の2つに分け、具体的に顧客からみた紙の価値を考えてみる。

#### a. 生活者からみた価値

現在、生活者のモノに対する認識は、多くの人々の中で変わろうとしている。特定のものを取得するだけで満足が得られた「モノの取得そのものが生活価値」から、生活価値実現の手段としていくつかのモノを時と場合により使い分ける「生活価値を高めるためのモノ」へと変化している。誰が、いつ、どの生活シーンで、どのような使い分けをするかという訴え（使い方提案）が明確に生活者に伝わるモノでなければ生活者からは価値あるものと認められない。さらに、この使い方提案は生活者に対して新鮮な驚きを与え、共感を与えるものでなければ有効でない。紙の提供者にとっては、共感を与える使い方が提案できるかどうか重要になってきた。

生活者に共感を与えるためには、①技術により機能を追及し実用性を高める、②デザイン（色、柄、スタイル、素材感など）を追及し生活者の感性に訴える、という2通りの方法が考えられる。これらのアプローチから、「使いやすさ」「使い分け」「使い心地のよさ」といった使い方を提案しなければならない。

モノの提供者は自らの足で生活・ビジネスの現場に出かけ、生活者情報の収集に努め、共感の得られる使い方を明らかにし、製品において実現せねばならない。過去においても共感の得られる使い方を提案して成功した紙製品は多くみられる。

#### ① 「書く」紙

「書く」紙で生活価値を提案した事例ではシステム手帳がある。システム手帳の価値は、手帳の持つ記録するという機能に加え、整理のしやすさ、コンパクト性などにある。使いやすさという点で新しい生活価値を提案した商品である。

モノが不足していた頃は、「書く」という機能を果たすだけでよかった。モノが溢れ実用的な機能を得ることが当たり前になると、「書く」という機能だけでは、生活の価値をさらに高めたい、という欲求には応えられなくなる。システム手帳は単なる「書く」紙に、使いやすさという情緒的な機能をあわせ持った商品である。その情緒的な機能が共感を得てヒット商品になった。

書道家は、自分の感性に合う書道用紙を求める。高級書道用紙は、にじみ、筆の感触、墨の乗りといった書道家の求める微妙な風合を実現すべく開発されてきた。

#### ② 「拭く」（吸い取る）紙

紙おむつは洗濯と取り替えの手間を省く、という生活価値を提案した。特に、取り替えの手間を省いたのは、「もれない」機能を付加した結果である。これにより、赤ちゃんの体に優しいモノを求める母親の生活価値も実現した。

女子中高生向けポケットティッシュは、特殊なシートに入れてある。ポケットに入れても音がしないから、持ち歩いても恥ずかしくないし、しわにもならないからいつまで



もきれい。繊細な乙女心を突いて、使い心地のよさを提供している。さらに、水に溶けるからトイレでも使用できる。使いやすさも提供した生活価値商品である。

### ③ 「包む」紙

奉書紙の開発や水引の色・細工の工夫による演出効果は、金封に使い分けの生活価値をもたらした。付き合い上使う平凡なものから華やかさを主張した超豪華なものまで、品揃えによる使い分けが可能となった。また、手すき和紙の風合いを守り「小川の流れ」や「季節の草花」をデザインした奉書紙も開発されている。気品の漂う水引細工と組み合わせ合わせて上品な金封やはし袋が売られている。使うシーンの演出の中で豊かさ、ゆとり、やすらぎが得られる、センスの良さが売り物のいわゆる使い心地のよい商品である。

#### b. 事業者からみた価値

事業者の価値観は、いかに多くの利益をあげていくかに集約される。事業を遂行する過程で、多くの利益をあげていくためにさまざまな要求が生まれる。事業価値とはその要求に応えることである。事業価値を提供する紙が、事業者からみて価値ある紙となる。価値ある紙が提供できてはじめて、顧客である事業者に交渉力をもつことができる。

事業価値の例をいくつかあげてみよう。

- ①品質あるいはデザインが優れているA社の紙を製品開発上どうしても使いたい。
- ②品質管理が徹底しているB社の紙を使うと、作業効率もよくなるしユーザーからの信頼も得られ、安心して使える。
- ③特殊な技術を必要とする紙でC社からしか買えない。
- ④厳しい納品要求にも応えてくれて、必要なときに必要な量だけ納品してくれる。
- ⑤D社の紙は平凡でどこでも買えるが、クレーム処理が早く、アフターサービスもよい。

今回の調査において、顧客に事業価値を提供して成功を収めているいくつかの事例があったので紹介する。

ステンレスを保護するシートを製造しているメーカーがある。製品力もさることながら、長年の取引から生まれた品質に対する信頼がユーザーにとっての事業価値となっている。そのユーザーにとって最も重要なのは、商品トラブルを起こさず最終ユーザーの信頼を損なわないことである。したがって、長年の取引実績を最も重視している。

お菓子を包む特殊なシートを製造しているメーカーでは、商品の性格上、徹底した品質管理が発注者に事業価値を与えている。口に入れる商品だけに、シートの不良によるトラブルは菓子メーカーに致命的なダメージを与えるおそれがある。このメーカーなら安心できるという長い間の信頼関係が大切である。

荷札をシールにして成功した会社は、紙をシール化するという技術を核に製品展開し、事業者に生産性の向上や経費の節減、安全性といった、事業価値をもたらした。さらにこの会社では、シール原紙への接着剤の塗布方法を改良し、印刷適性や抜き適正を向上することに成功した。取引先である印刷業者やシールメーカーにとっては、使いやすい

生産性の高い紙が供給される、という事業価値がもたらされた。

### c. 顧客価値を提供するための事業展開のパターン

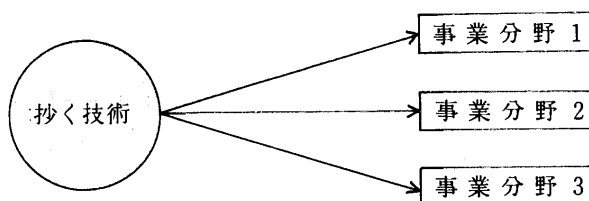
前述のように、顧客価値（生活価値、事業価値）を提供する、すなわち顧客にとって価値ある製品を作り出すことが紙業界にとって何より重要である。愛媛の紙産業において、顧客価値を提供するための事業展開は概ね次の3つに分類できる。

#### ① シーズ型事業展開

自社の技術力を起点に製品開発をすすめるパターンである。「この分野に当社の技術が使えないか」、という発想から他社との差別化を図る。

「抄く」技術を製品開発のキーとすれば、パルプに限らずさまざまな原料からの「製紙」によって、従来はなかった新しい機能をもった紙を作り出すことも可能である。そうして、新しく生まれた紙によって、めざす事業分野への参入を図ろうとするものである。あるメーカーでは電子機械や医療などの事業分野へ参入して成功を収めている。(図13)

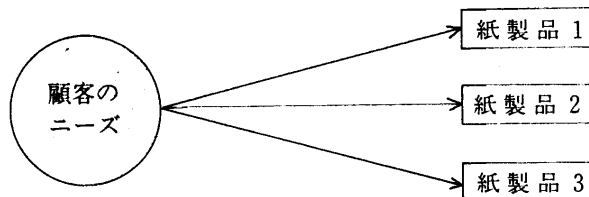
図13 シーズ型



#### ② ニーズ型事業展開

顧客のニーズを製品開発のキーとし、顧客ニーズをつかみ、それに裏付けされた製品を開発することにより付加価値を高める事業展開である。従来、奉書紙を抄いていたメーカーが顧客の要望から紙ひもを作りはじめる。さらに、顧客ニーズに応じて、紙ひも加工からさまざまな種類の紙加工へと事業展開する。このように、顧客からニーズを引き出し、それに対応して事業展開をすすめるものである。(図14)

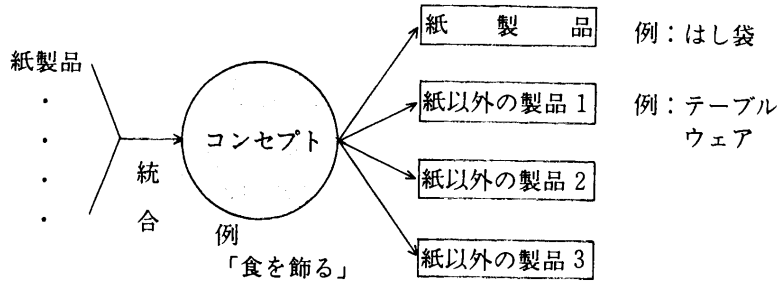
図14 ニーズ対応型



#### ③ コンセプト発想型事業展開

ニーズ型事業展開はさらに進むと、コンセプト発想型事業展開へと発展する。モノが溢れ生活維持欲求が満たされてくると、顧客ニーズは曖昧になる。モノの提供者は価値

図15 コンセプト発想型



の提案が必要となる。そのため、顧客価値に基づいたコンセプトのもと事業展開することになる。紙業者であったが、コンセプトをもとに品揃えを行なうので、紙以外の製品を扱うようになるケースもある。例えば、従来「たいのし」と呼ばれる紙製品を販売していたことから、「食を飾る」というコンセプトのもとに品揃えを広げていった会社がある。業務用が主ではあるが、結婚式場、レストランでテーブルを演出するものはおよそ何でも揃えている。(図15)

**C. 競合他産地と愛媛の紙業者の対応**

**a. 衛生用紙メーカー**

衛生用紙の分野で愛媛と競合する産地として、静岡と岐阜があげられる。静岡、岐阜ともに大消費地に近く、愛媛は立地でハンディを負っている。そのため、愛媛の衛生用紙メーカーは多品種少量生産で付加価値の向上による製品単価のアップを目指す動きが早くからあった。愛媛パルプ協同組合での協業化により原料段階から品質を追及し、愛媛のトイレットペーパーは古紙パルプからつくったには品質が高いという評価をうけてきた。関西市場においては、静岡ものトイレットペーパーより10%程度は高く売れていた。また、営業所を各地に持ち、クイックデリバリーにより存在意義を示しているメーカーもある。

図16 衛生紙各産地の比較

産地	価格	品質	主要市場	目指してきた方向	生産量(92年)
愛媛	高	高	関西以西	付加価値の向上による単価のアップ	182千トン
静岡	低	低	主に関東、東海	少品種多量生産でコストダウンおよびスピードアップ	376千トン
岐阜	低	低	中部、北陸、近畿	適正規模を守る堅実経営	62千トン

(注) ① IRCのヒヤリング調査に基づき作成  
 ② 価格、品質は産地間の相対的な比較  
 ③ 生産量は機械すき和紙連合会による大手を除くもの

一方、静岡地区は立地に恵まれていることもあり、少品種多量生産でコストダウンおよびスピードアップに力を入れている。

岐阜地区は設備投資を極力抑え、適正規模を守る堅実経営が特色である。それぞれの産地の特徴を比較して、一覧表にすると図16のようになる。

しかし、昨今の流通破壊により愛媛の強みも薄らいできている。大手量販店によるPB商品は、バージンパルプから生産されているにもかかわらず、古紙ものトイレットペーパー、ティッシュペーパーの価格と殆どかわらなくなっている。「古紙もののなかでは品質が良く値頃感がある」、という愛媛の特徴が消えつつある。従来のライバルであった静岡・岐阜地区の製紙メーカーに加え、大手流通業者とも棲み分けを図っていかねばならない。

#### b. 紙加工業者

紙加工で愛媛と競合するのは、東京、大阪など大都市周辺の地域である。大都市周辺では製造業に人手が集まりにくい上、人件費も高い。さらに、地価も高くなっている。愛媛の加工業者は、大都市周辺の業者と比べ、輸送コストは余分にかかるが人件費、倉庫代などでは優位にたっている。大都市周辺の紙加工業者の中には、三島・川之江地区の同業者へ生産を委託しているケースもみられる。

金封、水引細工の分野で競合する長野県・飯田地方も同様、人手不足から生産がままならず、三島・川之江地区の同業者へ生産を委託しているケースが多い。

### (3) 原価構造

愛媛の紙関連業者をグルーピングして、原価構造と付加価値構成をみたのが図17である。「衛生用紙」はトイレットペーパー、ティッシュペーパーなどのメーカー、「家庭用雑種紙」は書道用紙、奉書紙のメーカー、「産業用紙」は食品包装紙、産業包装紙、絶縁紙などのメーカー、「衛生用品」は紙おむつ、生理用品のメーカー、「紙代替品」はポリ袋など化成品のメーカーである。

紙・パルプは国際市況商品であるため、相場の乱高下による影響を受けやすい。現在は、価格破壊の影響に加えて原料となるパルプの価格が高騰を続けており、各メーカーの収益は図18の数値より悪化しているものと推測される。(図17～図20)

図17 メーカー種類別の原価構造

(単位：%)

項目	紙工業平均	衛生用紙 (年産20億円未満)	衛生用紙 (年産20億円以上)	家庭用雑種紙	産業用紙
材料費	52.9	51.9	46.0	47.1	55.2
労務費	17.1	14.9	11.8	22.9	15.9
経費	30.0	33.2	42.2	30.0	28.9
減価償却費	(5.3)	(3.3)	(3.3)	(7.1)	(9.0)
燃料動力費	(7.0)	(12.8)	(10.5)	(10.4)	(8.3)
外注費	(4.5)	(0.1)	(8.2)	(1.2)	(3.2)
その他経費	(13.2)	(17.0)	(20.2)	(11.3)	(8.4)
製造原価	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

項目	紙加工業平均	封筒、紙製品	金封、水引	シール、荷札	衛生用品	紙代替品
材料費	67.7	66.5	67.3	75.8	79.1	63.5
労務費	15.4	14.9	10.9	13.3	9.7	13.9
経費	16.9	18.6	21.8	10.9	11.3	22.6
減価償却費	(3.8)	(8.4)	(2.7)	(4.9)	(4.3)	(3.2)
燃料動力費	(1.6)	(0.9)	(0.6)	(1.2)	(2.3)	(3.5)
外注費	(6.1)	(5.6)	(17.7)	(1.2)	(0.5)	(10.8)
その他経費	(5.4)	(3.7)	(0.8)	(3.6)	(4.2)	(5.1)
製造原価	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

図18 付加価値額の構成

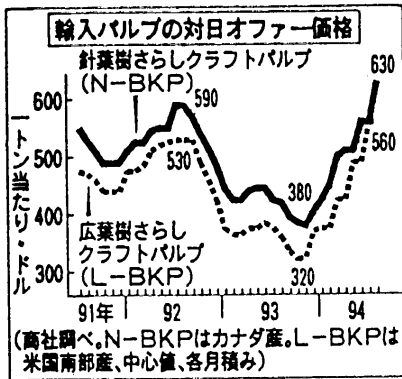
(単位：%)

メーカー区分	A(a)衛生用紙 (年産20億円未満)	A(b)衛生用紙 (年産20億円以上)	B家庭用雑種紙	C産業用紙	D封筒、紙製品
人件費	62.1	47.1	60.3	49.0	55.6
貸借・リース料	3.5	7.3	1.0	4.3	3.0
減価償却費	10.0	10.3	11.5	19.4	20.3
金融費用	13.9	11.8	6.7	13.3	10.8
経常利益	7.5	18.7	16.3	10.0	7.4
その他	3.0	4.8	4.2	4.0	2.9
付加価値額	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

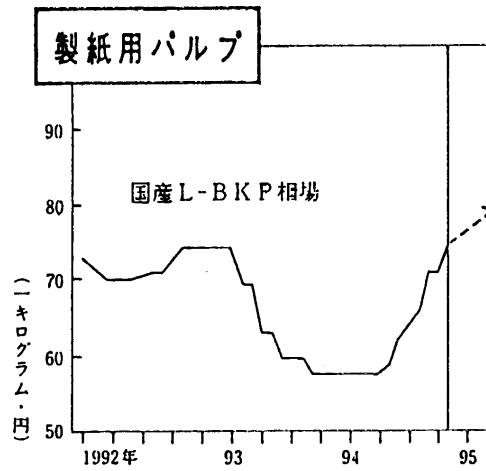
メーカー区分	E金封、水引	Fシール、荷札	G衛生用品	H紙代替品	I大手洋紙
人件費	55.7	54.1	52.6	60.7	36.7
貸借・リース料	5.0	6.4	2.6	10.0	1.2
減価償却費	8.1	14.6	13.5	7.0	30.5
金融費用	12.8	7.3	7.0	10.6	28.7
経常利益	13.8	12.4	22.1	8.6	1.5
その他	4.6	5.2	2.2	3.1	1.4
付加価値額	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

図 19



資料：日本経済新聞 H.6.6.30

図 20



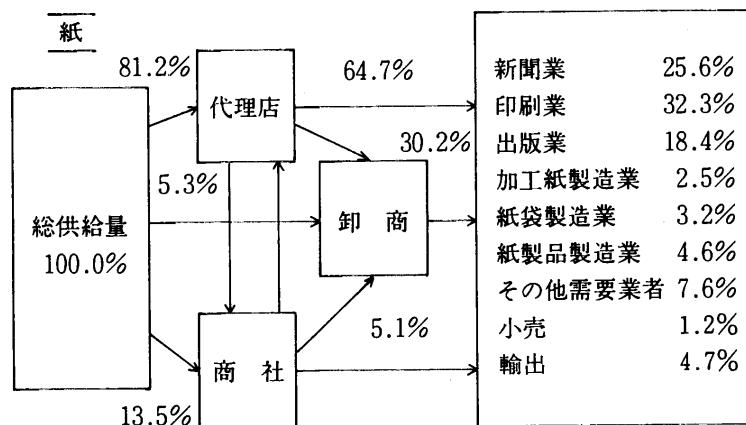
資料：クォーターリー日経商品情報  
95年第1四半期

(4) 流通

紙関連業者の主な流通ルートは次の通り。先にも述べたように、特に衛生用紙の流通ルートにおいては、大手量販店によるPB商品の台頭が目覚ましく流通破壊が進行している。(図21～図27)

図21 洋紙の流通

(総供給量に対する割合)



資料：日本製紙連合会

図22 紙の品種・需要先別流通経路

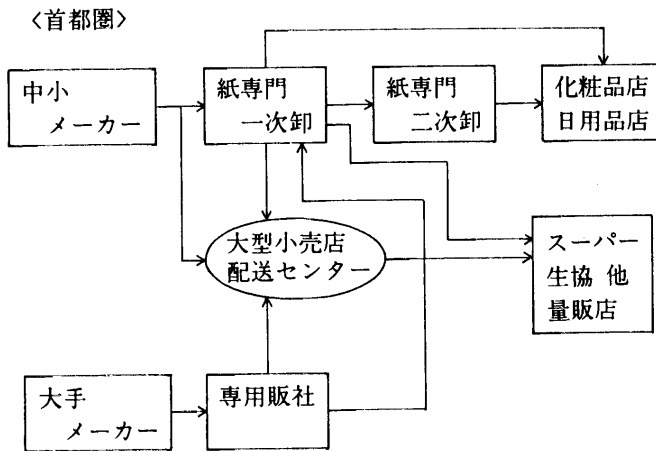
ルート	流通パターン	主要品種	需要家の態様
①	メーカー→代理店 (商社) →卸商→需要家	印刷用紙、包装用紙、 紙器用板紙等	中小印刷・出版、紙器業者 (需要家の数が多く、多規格で小口)
	メーカー→代理店 (商社) →需要家		大手の印刷・出版、紙器業者、官公需等 (単一規格の数品種を大口で仕入れ)
②	メーカー→代理店 (商社) →需要家	重袋用クラフト紙、 段ボール原紙等	製袋、段ボール加工業者 (単一品種を大口で仕入れ)
③	メーカー→需要家 (代理店が決済)	新聞用紙、一部の官公 需、段ボール原紙	一般に新聞社は、毎日その翌日の使用量 を仕入れる

資料：日本洋紙板紙卸商業組合

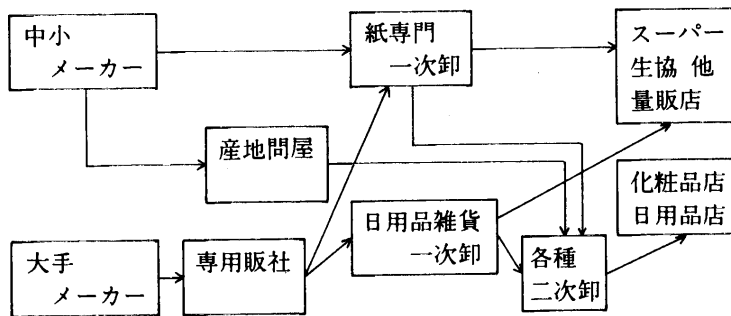
図23 代理店と卸商の機能の相違

	代理店	卸商
相違部分	大口販売機能 在庫機能 大きな危険負担機能	小口販売機能 (品揃え機能 保管機能 小さな危険負担機能)
共通部分	配送機能 金融機能 情報機能	

図24 衛生用紙の主要な流通ルート

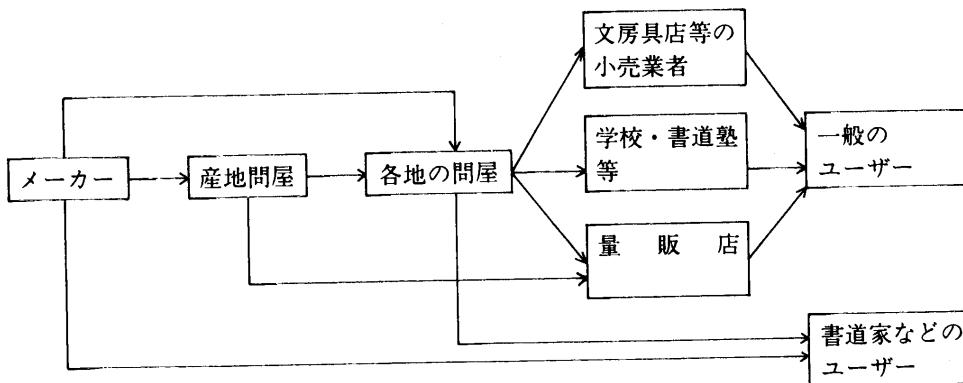


〈関西圏・地方圏〉



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

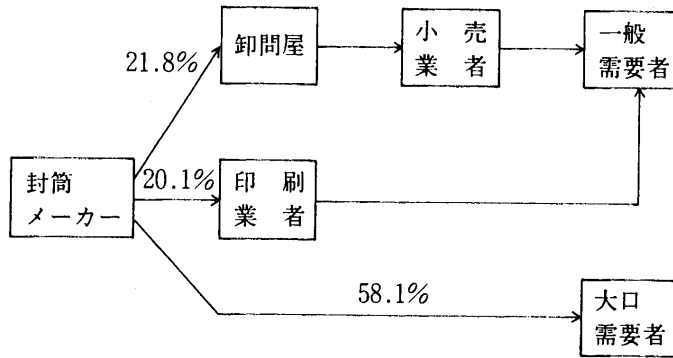
図25 書道用紙の流通ルート



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

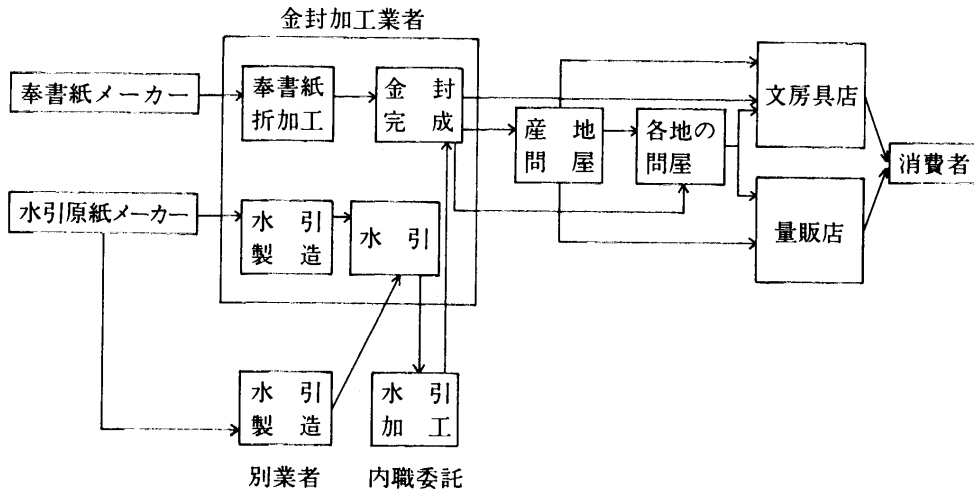


図26 封筒の流通ルート



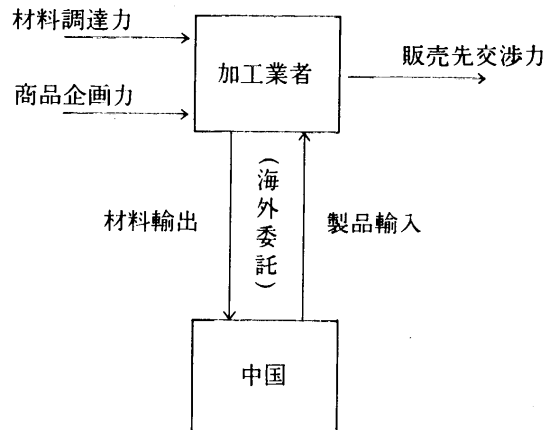
資料：全日本紙製品工業組合資料よりIRCにて作成

図27 金封の流通ルート



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

図28 水引金封業者の新しい形態



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

愛媛の紙産業において特徴的な流通ルートを示しているのが、水引金封業者の新しい形態である。水引加工を地域の主婦労働に頼っていた金封加工業者は、国際化の波を受けて、変貌を遂げ始めている。内職が地域ではみづかりにくくなったことに加え、中国で加工すれば、内職賃金を下回る労賃で済むからである。

当初は、水引加工のみを中国で行っていたが、ノウハウの蓄積と共に、材料全てを中国に送り、金封の完成品を輸入するという形態に変わってきている。その結果、従来紙加工業者といわれていた業者が、加工業とは呼びにくいものに変容してきている。図の通り、入口では商品企画力と材料調達力、出口では販売交渉力をもった一種商社機能を持つ存在に脱皮してきている。海外進出の是非は別にして、マーケティングからの発想による事業展開は、今後の愛媛の紙産業を示唆するものとして注目される。(図28)

### 3. 業界の生き残り策

以上の現状分析から、経済の低成長、労働力問題、環境問題など業界を取り巻くさまざまな環境変化と照らして、生き残り策を検討した。ここでは、愛媛の大手洋紙メーカーについては割愛し、特徴的な4つの業態について説明したい。顧客価値の確認から明らかになった、「強みの強化」がキーワードである。

#### (1) 衛生用紙メーカー

愛媛のトイレットペーパーメーカーの強みは、①関西市場における高シェア、②大手メーカーとの原料による差別化、③関西市場における紙問屋との太いパイプである。

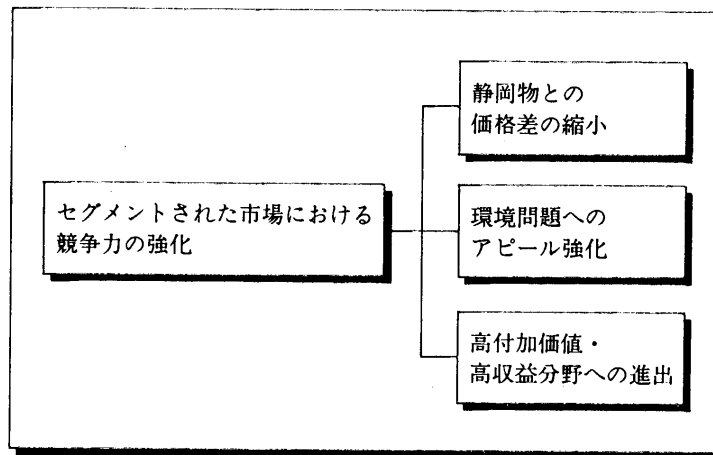
目指すべき方向としては、「セグメントされた市場における競争力の強化」である。環境問題を強く訴えつつ、コストダウンを実現していく以外に価格破壊勢力や静岡・岐阜と差別化を図ることはできない。愛媛パルプ協同組合内での結びつきをより強固にし、関西営業所の共同設置や関西市場での環境問題のキャンペーン活動などを展開していく必要がある。(図29)

さらに、業務用トイレットペーパー部門や大手が参入しそうな家庭用新商品の開発など、新しい高付加価値・高収益分野へ進出し、セグメント市場の開拓も重要である。

〈強み〉

- ① 関西市場における高シェア
- ② 大手メーカーと原料による差別化
- ③ 関西市場における紙問屋との太いパイプ

図29 衛生用紙メーカーの目指すべき方向



## (2) 家庭用雑種紙メーカー

愛媛において生産される家庭用雑種紙は数多くあるが、主力は奉書紙と書道用紙である。奉書紙メーカーの強みは、全国的にみて半独占的ともいえるほど大きなシェアを持っていることである。また産地内に水引原紙メーカーや金封加工業者を要することも強みであろう。その結果、奉書紙メーカー、加工業者を中心に製品づくりにおいて一体となった一種のグループ形成を行うことができる。

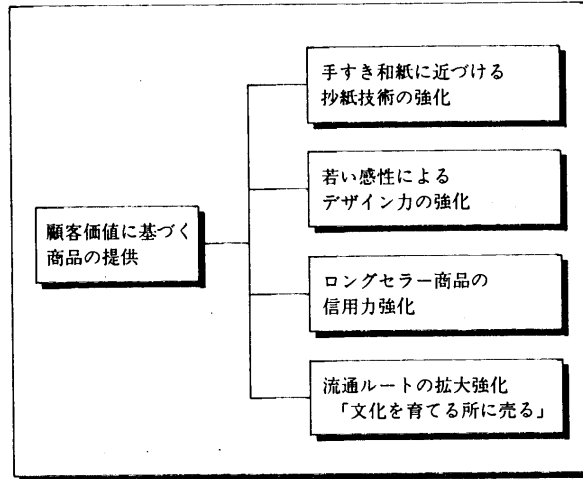
書道用紙メーカーの強みも奉書紙メーカーと似ている。半独占的なシェアを持っていること、強力な産地問屋を持っていることは大きな強みである。また書道用紙メーカーは、特にユーザーから品質に対する信用力を強く要求される。品質にこだわったいつまでも変わらない紙づくりを行っていることが顧客からの支持を得ている。

このグループの方向のキーワードは「顧客価値に基づく商品の提供」である。具体的には、①手すき和紙に近づける抄紙技術の強化、②若い感性によるデザイン力の強化、③ロングセラー商品の信用力強化、④流通ルートの拡大・強化「学校、カルチャーセンターなど文化を育てる所に売る」の4点をあげたい。(図30)

〈強み〉

- |                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| • 奉書紙メーカー                     | • 書道用紙メーカー  |
| ①半独占的全国シェア                    | ①半独占的全国シェア  |
| ②産地内に水引原紙メーカー、<br>金封加工業者を擁する。 | ②強力な産地問屋の存在 |
|                               | ③品質へのこだわり   |

図30 家庭用雑種紙メーカーの目指すべき方向



### (3) 産業用紙メーカー

一番の強みは、販売先との結びつきが大変強固なことである。そのため、情報収集や技術提供など幅広く協力を得られる。また、その分野に限れば、他のメーカーが作らないような紙を抄いているケースが多い。特殊な技術を背景として、販売先に対し交渉力をもつことができる。

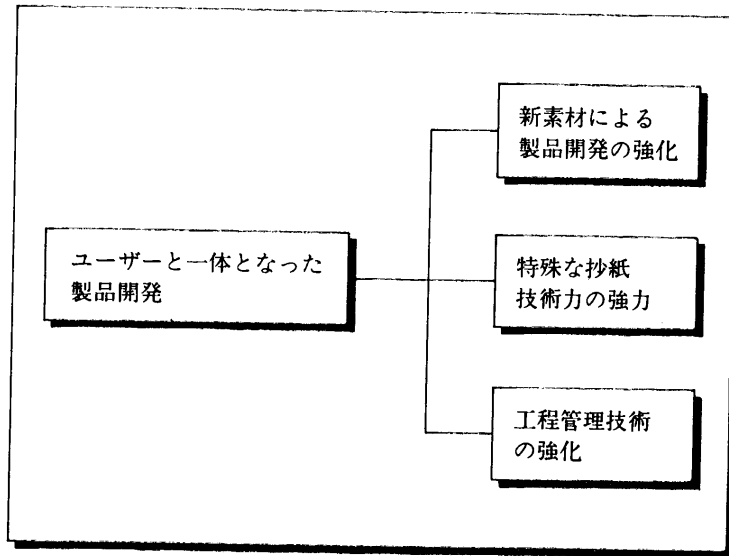
このグループの目指すべき方向は「ユーザーと一体となった製品開発」である。ユーザーからの協力をテコに、非木材繊維の活用などより新しい素材機能を持つ紙を開発することができれば、販売先への交渉力強化、新規取引先の確保につながる。そのためには、特殊な抄紙技術力の強化と商品化するための工程管理技術の強化が不可欠である。

(図31)

〈強み〉

- ①販売先との強固な結び付き
- ②特殊な抄紙技術

図31 産業用紙メーカーの目指すべき方向

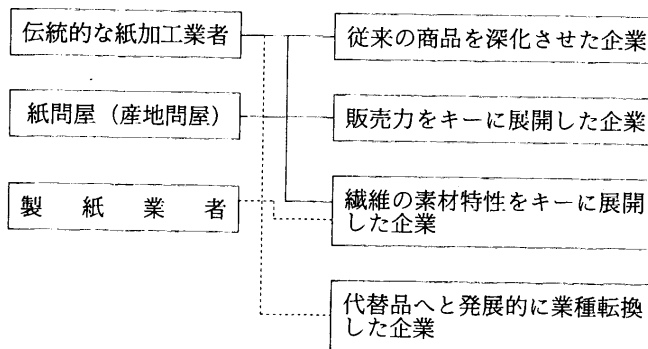


(4) 紙加工業者

下図のように、紙加工業者は歴史的な発展過程の中ですでに強みを強化する方向で分化してきている。(図32)

- ①伝統型商品を深化させた加工メーカー群
  - …製紙メーカーとのグループ化による生活者重視の商品提案
- ②販売力をキーに展開した加工メーカー群
  - …流通ルートを生かしたコンセプト型の事業展開
- ③繊維の素材特性をキーに展開した加工メーカー群
  - …新素材開発による業際化の推進
- ④代替品へと発展的に業種転換した加工メーカー
  - …海外と国内の分業体制の構築

図 32



第一グループは、伝統的な紙製品をさらに高付加価値化したり、機械化による省力化を行ったりして深化させてきた企業群である。主として、水引、水引細工、金封、封筒、紙袋などの紙製品を扱っている。このグループの目指すべき方向としては、「製紙メーカーとのグループ化による生活者重視の商品提案」があげられる。各グループがそれぞれ独自性をもって多様な展開をし、市場を育てることが大切である。

第二グループは、紙問屋から出発し、販売力をキーとして展開する一方、加工部門を取り込んでいった企業群である。情報収集力に優れるため、紙加工分野はもちろんポリやラミネートといった新分野へも進出している企業が多い。目指すべき方向は「流通ルートを生かしたコンセプト型の事業展開」である。自社製品と他社製品との上手な使い分けや営業マンの育成が重要になる。

第三グループは、製紙業から加工分野へ転身し、繊維の素材特性をキーとして新たな商品を開発していったグループである。衛生用品の原材料を作ったり加工したりする企業、コーヒーフィルター等新商品を扱う企業などである。「新素材開発による業際化の推進」が目指すべき方向であると思われる。県の製紙試験場とのタイアップや異業種交流の促進などにより、柔軟な発想が求められる。

第四グループは、紙加工から出発したが、すでに紙の代替品へとその主力商品を移し、発展的に業種転換を果たしている企業群である。紙袋からポリ袋へと転換した企業や、荷札から接着シールへと移行した企業などである。このグループの目指すべき方向は「海外と国内の分業体制の構築」である。ポリ袋のように価格競争となっている商品においては海外進出を模索し、一方で国内に研究開発部門をもち新付加価値商品の模索も続け技術力の維持を図っていく。このグループが、競争に勝ち残れる唯一の方法であろう。

#### 4. おわりに

「紙は文化のバロメーター」ともいわれ、歴史的にみても文化と深い関わり合いをもってきた。価格破壊、流通破壊が巷間いわれているが、紙が価格だけの勝負になるようであれば、文化活動も停滞してしまうような気がしてならない。無論、価格競争にならざるを得ない商品分野もある。今後、愛媛の紙産業が生き残っていく上では、そうした価格競争からいかに上手に脱却できるかがポイントとなろう。紙を通して共感を呼ぶ価値発信ができれば、文化の醸成に寄与するものと確信する。愛媛の紙産業の存在意義について考える時、文化という面から眺める視点も必要なのではあるまいか。(図33、図34)

図33 平均単価指数推移 (全国)

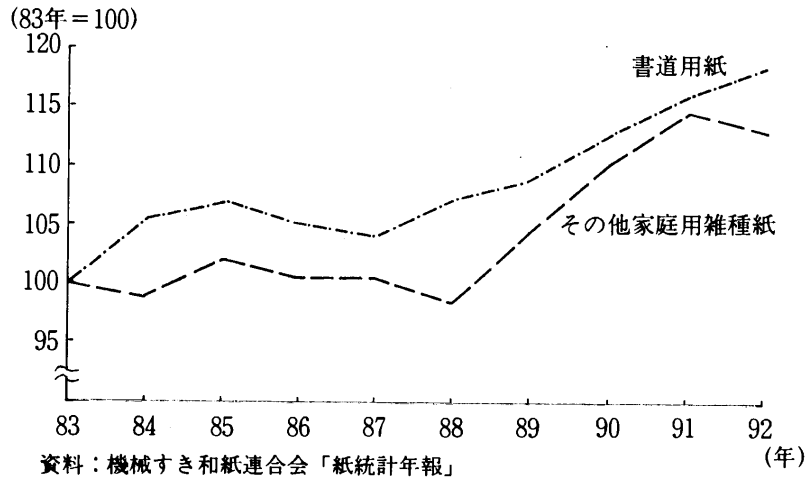


図34 書道用紙の生産量と販売金額推移 (全国)

