

知的資産経営報告書 2007

山陽製紙株式会社



目次

1 . 経営者メッセージ	3
2 . 経営哲学	4
3 . 事業展開～過去から現在～	
クレープ紙のトップメーカーへの道のり	10
異業種との共同開発	12
経営理念の再構築	15
4 . 我が社の知的資産	
我が社の7つの知的資産	16
技術開発力	17
顧客対応力	19
人財力	20
ネットワーク力	22
リサイクルノウハウ	23
信用力	24
情報発信力	27
5 . 事業展開	
現状分析と今後の方向性の整理	29
5つの取り組み	
守るべき製品の安定供給を果たします	32
クレープ紙の新用途を開拓します	33
クレープ紙の新製品を開発します	34
地球にやさしい企業として発展します	35
社会貢献できる人材を育成します	36
6 . 企業概要	37
7 . 知的資産とは	39
8 . 本書ご利用上の注意	39
9 . お問い合わせ先	39

1. 経営者メッセージ

我が社は今年（2007年）会社設立50周年を迎えます。設立以来一貫してクレープ紙を生産し、製袋業界、鉄鋼業界、電線業界、花ラッピング業界など幅広いお客様にご愛顧いただいております。今日の我が社はこのような永年変わらずご愛顧をいただいておりますお客様、お取引先様、又我々の諸先輩のお陰をもって存在しているということを改めて感謝したいと思います。



設立50周年という大きな節目を迎え、創業の精神に立ち戻り、「紙創りを通してお客様と喜びを共有し、環境に配慮した循環型社会に貢献する」という新しい理念を打ち立てました。これまで我が社は紙を再生して社会に貢献してきました。「物を造る」ことを喜びとし、そしてそれが「社会に役立つ」ことを誇りにしてきました。これからの 私たちは先人から譲り受けた伝統や技術、ノウハウを生かして「地球環境を守る」ということを使命とした取り組みをして行かなければなりません。また地球環境保護に先進的な企業の皆様と積極的にコラボレーションを図り使命の実現に努力しなければなりません。その為に私たちは自然を愛し、自然の恵みに感謝し、自然を守る活動に積極的に取り組みながら、これからも新しい技術や知識の習得に果敢に挑戦して行きたいと思えます。

今回、永年培われた我が社の経営資源を「知的資産経営報告書」としてまとめました。「地球の財産を生かし、自然と共に生きる持続企業」というビジョンのもと、新しい道を私たちの手で切り開き、次の世代に遺して行きましょう。

山陽製紙株式会社 代表取締役 **原田六次郎**

2 . 経営哲学

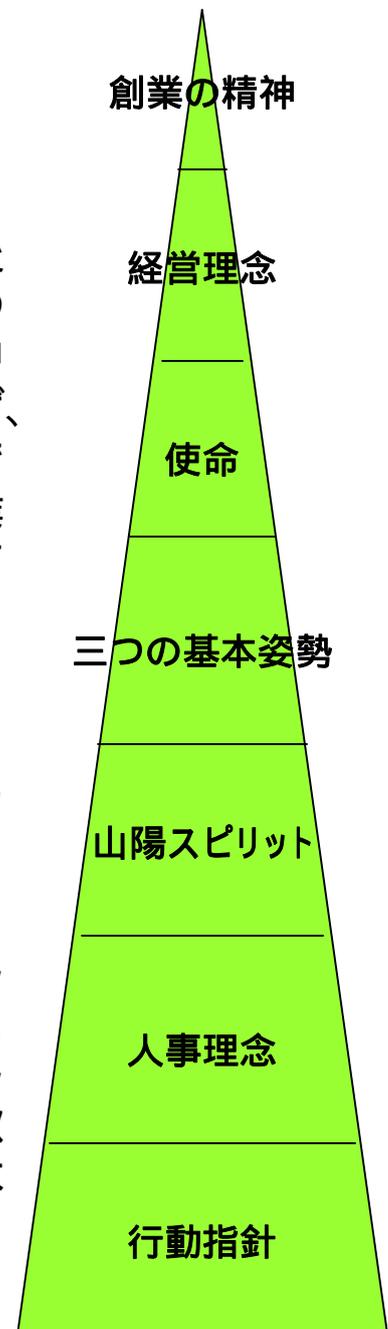
創業の精神

「社（社会）の為になくってはならぬ人となれ」

明治43年春、広島の前田舎の小学校を卒業した創業者は、大阪の夜学へ通うため故郷を後にしました。もくもくと煙を上げて進む汽車の中で、卒業式で歌った「上げば尊し」を心の中で繰り返していました。「身を立て、名を上げ、やよ励めよ。」家族と離れ、一人で異郷の地で働きながら学ぶことは自らの選択でした。卒業したら故郷に帰って立派な大人になる。そしていつかは社会の役に立つ仕事をしたい。

故郷に帰った創業者は、努力に努力を重ね「大切な紙をたくさんの人に喜んで使ってもらおう。それが自分に与えられた使命だ。」という想いで紙の販売会社を興します。昭和3年、大恐慌の前夜でした。

のちに縁あって大阪の地で製紙会社を設立した創業者は、人生を共有する社員さん一人ひとりが社会の為になくってはならぬ人となって欲しい、そして一度しかない人生を幸せに生きて欲しいと願いました。それが「社の為になくってはならぬ人となれ」という社訓となって今も残っています。



2 . 経営哲学

経営理念

「私たちは紙創りを通してお客様と喜びを共有し、環境に配慮した循環型社会に貢献します」

- 一、私たちは、希少価値のある紙をお客様と共に創ります。
- 一、私たちは、お客様と共に成長発展することを喜びとします。
- 一、私たちは、資源として使った地球の財産を再生し、循環型社会に貢献します。

経営ビジョン

「地球の財産を生かし、自然と共に生きる永続企業」

私たちは自然を大切にし、先人から譲り受けた伝統や技術、ノウハウを生かして、地球を守るために永続企業を目指します。

使命

【希少価値のある紙を創造します】

山陽製紙株式会社が提供すべき技術は小ロット、短納期、古紙や製造副産物の再生という特性を生かしたものです。特に3R（リデュース、リユース、リサイクル）を意識した実験的な取り組みのために、他企業とのコラボレーションを積極的に行います。

2 . 経営哲学

三つの基本姿勢

お客様に対する基本姿勢

「心をこめて感謝します」

お客様のお役に立てることが私たちの喜びであり、心をこめてお客様の期待に応えるよう努力します。そしてお客様のお陰で我が社が存在していることを心から感謝します。

社員さんに対する基本姿勢

「パートナーとして物心両面の幸せを実現します」

社員さん一人ひとり、家族にとって、弊社にとって、社会にとってかけがえのない存在です。弊社は社員さんを最も信頼できるパートナーと考え、社員さんが潜在能力を最大限に発揮し、仕事を通して成長し、物心両面で幸せな人生を送ることができる会社を目指します。

環境に対する基本姿勢

「自然と人との共生を図ります」

どうしたら自然と共生できるかということを常に考える会社でありたいと思います。そのために自然を守る活動に全社員で積極的に取り組みます。また、環境に対して先進的に取り組むお客様とコラボレーションを通して循環型社会に役立つ紙を創ります。

2 . 経営哲学

山陽スピリット

私たちはご支援くださるお客様、協力会社様に感謝し、心と心をつないだ商いをすることを信条とします。

また、私たちは縁あって同じ職場で働くことになりました。誰しも仕事を通して自分らしく生きることを願い、人の役に立つ人生を送りたいと願っています。一人の喜びが全員の喜びとなるような、そういう職場が私たちの目指す職場です。

共生とは、お互いが足りないところを補い合って、相互に利益が得られる関係を言います。私たちは自然の恩恵を受けて生きています。だから自然を愛し、地球を守ることは私たちの使命です。

人事理念

人を大切に

自然を大切に

物を大切に

時間を大切に

感謝の心を大切に

2 . 経営哲学

行動指針

私たちは、お客様、同僚、家族をはじめ、全ての人々を大切にします。

私たちは、環境への取組みが人類共通の課題であると認識し、環境保護活動に積極的に取り組みます。

私たちは、明るく笑顔で挨拶し、コミュニケーションを大切にします。

私たちは、時間を守り、時間を大切にします。

私たちは、お客様の期待に敏感であり素早く反応します。

私たちは、創ることを精一杯楽しんで工夫を重ねます。

私たちは、夢を持ち、新たなことに進んでチャレンジします。

私たちは、障害を成長のチャンスと受け止め、人一倍努力します。

私たちは、良いと思ったことはすぐに実行し、悪いと思ったことはすぐに止める素直な心を大切にします。

私たちは、山陽製紙の代表であることを自覚して行動します。



2. 山陽製紙って

山陽製紙ってこんな会社です！

「環境問題」や「健康志向」に配慮した「紙創り」を通し、社会に貢献する
地球にやさしい会社です！！



自慢できることは
たくさんあります！！

理念に共感する
社員と異業種ネット



軽快な
フットワーク

創意工夫を
繰り返す社員



卓越した技術力



地球にやさしい
モノ創り

我が社の合言葉

口ハスの種を環境や健康に優しい製品（花）として還元します！

口ハスの種

企業から
排出される
有用な廃棄物

知的資産を活用して
よみがえらせる

花

環境に優しい
製品（資源）

製品の一部を紹介

注目の口ハス製品



シェア1位の製袋用クレープ紙



3 . 事業展開 ～過去から現在～



過去～現在

クレープ紙のトップメーカーへの道のり

過去
↓
現在

1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり
2. 異業種との共同開発
3. 経営理念の再構築

我が社は、紙製品の卸売業として広島にて創業後、大阪の製紙メーカーの事業を引き継ぎ、1951年に製紙業としてライナー紙や製袋用クレープ紙の製造を開始し、1957年、現在の山陽製紙株式会社を設立しました。その後、大手がライナー紙に参入をはじめたため価格競争が厳しくなり、1960年にライナー紙から撤退し、小ロット対応のクレープ紙の専抄メーカーとなりました。

製袋用クレープ紙は、高度経済成長期の好景気により、需要が増加していきました。1972年には国内初の「糸入りクレープ紙」の抄き込み技術を開発し、新たに鉄鋼、電線業界向けの包装関連資材として、クレープ紙の新たな用途開発に取り組みました。しかし、オイルショック等により製袋用クレープ紙の需要が減少し始め、同業者の倒産・廃業が続きました。

そのため、我が社では、1989年頃から、製紙業から紙加工業として生き残るという意識をしなければならなくなりました。1991年にスリッター機を導入、1996年にクレープ紙の二次加工機を設置し、他社の紙をクレープ加工する事業を行って来ました。また、その間、花・ラッピング業界向けクレープ紙、電子部品業界向けクレープ紙など、新たなクレープ紙の開発にも取り組み、需要を確保して来ました。

そのようななか、近年、世界的に環境意識が高まり、古紙を使用したクレープ紙が環境配慮型製品として注目されるようになり、我が社では様々なクレープ紙の用途開発に取り組みました。現在では、製袋用クレープ紙OEM生産を始めることで、紙加工業から製紙業としての原点に戻り、製袋用クレープ紙としてはトップメーカーになっています。



3 . 事業展開

～ 過去から現在～

過去～現在

クレープ紙のトップメーカーへの道のり

過去
→
現在

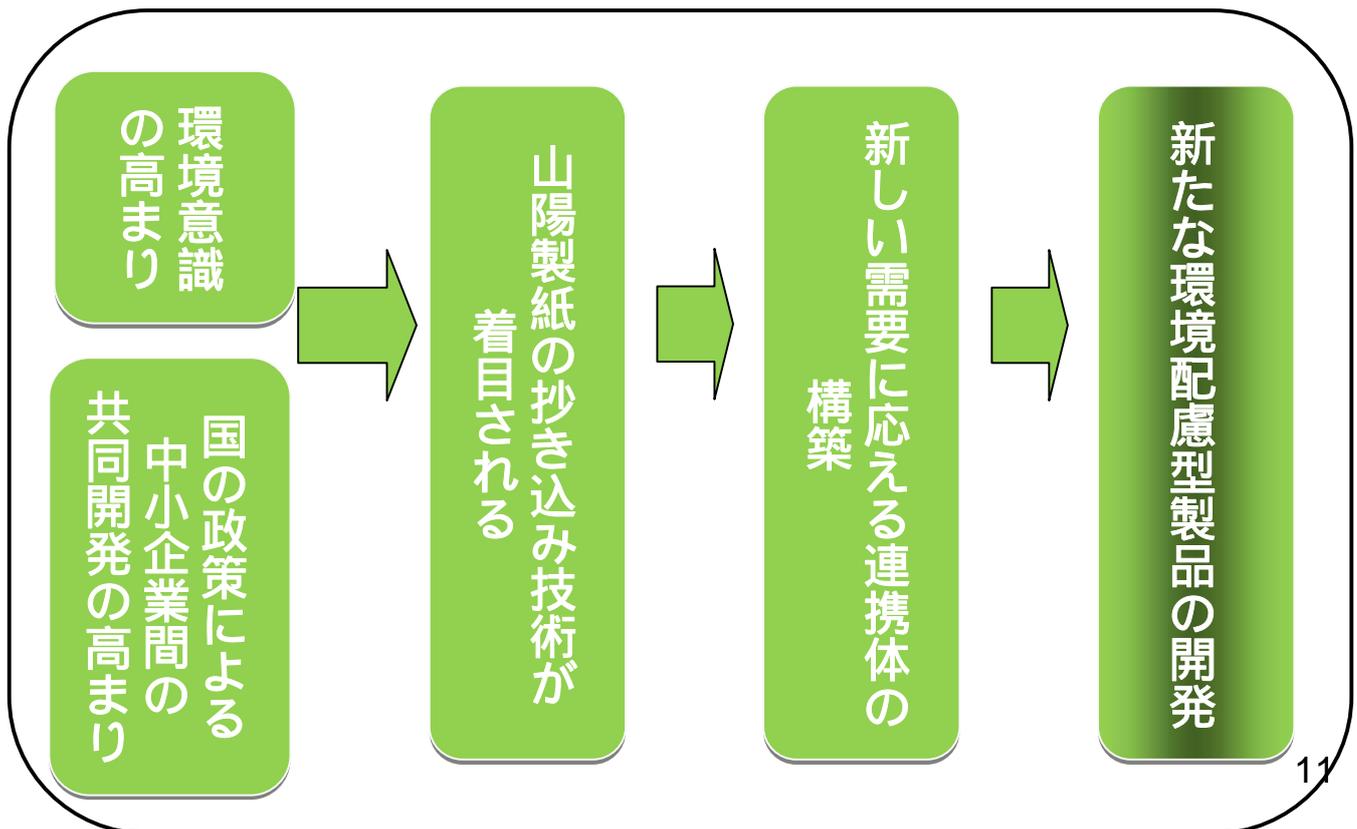
1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり
2. 異業種との共同開発
3. 経営理念の再構築

我が社がクレープ紙のトップメーカーとして地位を築いていく中で、クレープ紙の抄き込み技術が注目されるようになりました。

次ページの梅炭クレープ紙は、2003年に紀州梅の種の炭入れタオルを開発したタオル製造業者から、「梅炭のパウダーを紙にも入れてくれませんか」という提案があり、開発を始めました。

環境問題への取り組みや国の政策のあと押しを受け、中小企業間の共同開発の促進が図られ、長年クレープ紙専抄メーカーとして培ってきた我が社の技術によって、新たな環境配慮型製品の開発を行うことができるようになりました。

我が社独自の抄き込み技術を、異業種と連携を深めることで、新しい需要にマッチした製品開発を行うことができることに気がきました。



3 . 事業展開 ~ 過去から現在 ~

過去 ~ 現在

異業種との共同開発

過去
 ~
 現在

1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり
2. 異業種との共同開発
3. 経営理念の再構築

梅炭クレープ紙を開発



環境に配慮したロハスな紙

和歌山県みなべ町で収穫された「南高うめ」の種（廃棄物）を備長炭の窯で炭化させ「パルプ・炭・水」で製造した地球に優しい100%リサイクルした紙です。（ロハスな紙）

紙への抄き込み工程での炭の歩留まりがよく、低コストで高い効果が期待できます。

炭の抄き込みにより、「環境ホルモンの吸着」「防カビ」「調湿」「消臭」等の効果があります。



大阪府リサイクル製品認定

- 認定番号：18-46



UME ● ZUMI
 梅炭クレープ紙

3. 事業展開

～過去から現在～

過去～現在

異業種との共同開発

過去
～
現在

1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり
2. 異業種との共同開発
3. 経営理念の再構築

梅炭クレープ紙を開発



【試験データ】

梅炭クレープ紙を使用した場合と使用していない場合を比べると、梅炭クレープ紙を使用した場合の方が、化学物質濃度が時間経過とともに低下しており、吸着性が高いことが分かります。

ガス吸着試験

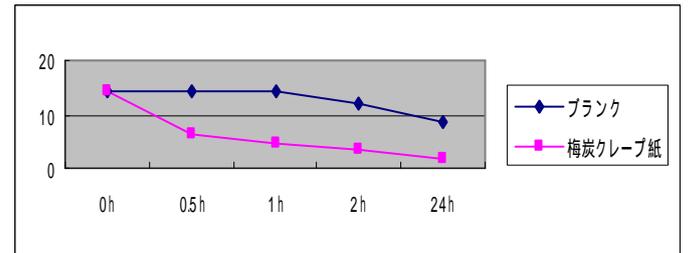
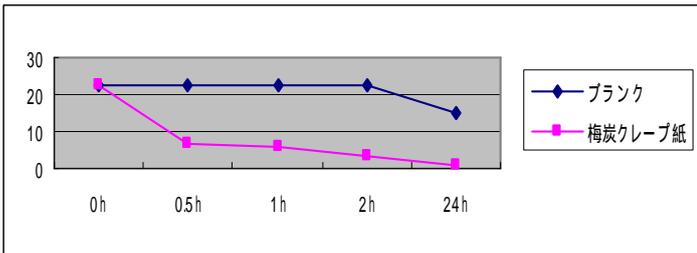
検査機関: 大阪府立産業技術研究所

酢酸

時間	0h	0.5h	1h	2h	24h
ブランク	22.5	22.5	22.5	22.5	15
梅炭クレープ紙	22.5	7	6	3	0.5

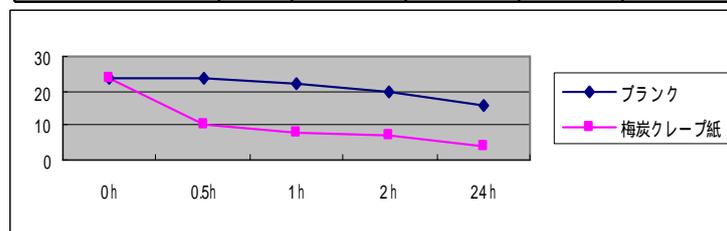
ホルムアルデヒド

時間	0h	0.5h	1h	2h	24h
ブランク	14.4	14.4	14.4	12	8.8
梅炭クレープ紙	14.4	6.4	4.8	3.3	1.8



アンモニア

時間	0h	0.5h	1h	2h	24h
ブランク	24	24	22	20	16
梅炭クレープ紙	24	10	8	7	4



3 . 事業展開 ~ 過去から現在 ~

過去 ~ 現在

異業種との共同開発

過去
 ↓
 現在

1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり
2. 異業種との共同開発
3. 経営理念の再構築

「炭っこくらぶ すっきりアイマスク」を開発

(アサヒエコロジー(株) 商標登録)

ビール製造副産物の再資源化。環境に配慮した口ハス製品

山陽製紙(株)、アサヒエコロジー(株)、(株)名和里商事による共同開発

まず、アサヒエコロジー(株)で、最新鋭の炭化装置を用いて、ビール工場から発生するモルトフィード(麦芽殻皮)をこれまでにない多機能な新素材「モルトセラミックス」(MC)として製造します。

このMCを極粉末(ナノテク)パウダー状「麦炭(ピアズミ)」にして、我が社の特殊抄き込み技術により素材を固定。「水」と「パルプ」と「麦炭」でクレープ紙を作成します。

最後に、(株)名和里商事のピンホールアイマスクに製品加工し、クレープ紙を用いた姉妹商品として「炭っこくらぶ すっきりアイマスク」を開発しました。



大阪府リサイクル製品認定
 認定番号：18-48



異業種 3 社の共同開発

アサヒエコロジー(株)

大麦芽殻皮を独自の技術で炭化。モルトセラミックス(MC)を製造。



山陽製紙(株)

MCをパウダー化クレープ紙に抄き込み、古紙再生



(株)名和里商事

MC炭クレープ紙をピンホールアイマスクに製品加工。



3 . 事業展開

～ 過去から現在～

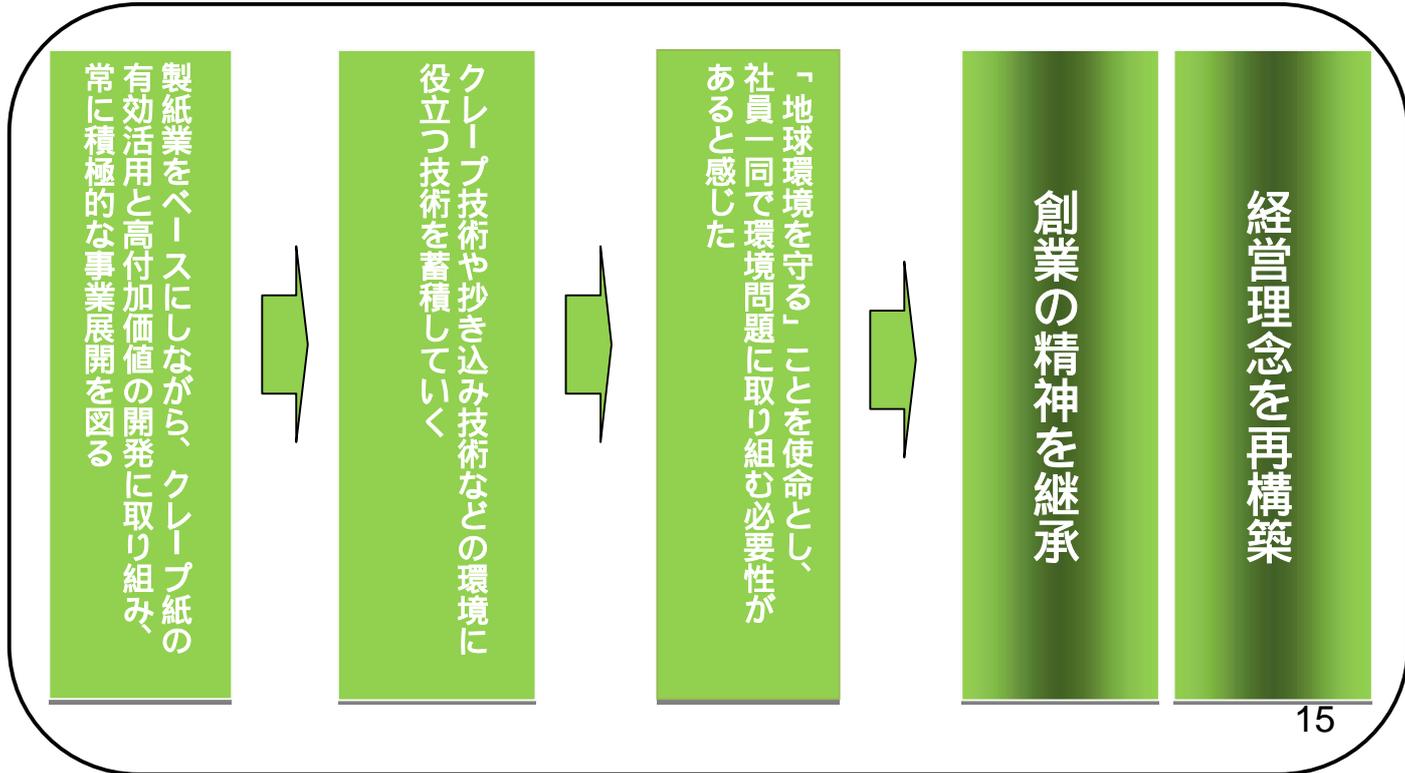
過去～現在	経営理念の再構築	過去 ～ 現在	1. クレープ紙のトップメーカーへの道のり 2. 異業種との共同開発 3. 経営理念の再構築
-------	----------	---------------	--

我が社は、製紙業をベースにしながら、クレープ紙の有効活用と高付加価値の開発に取り組み、常に積極的な事業展開を図ってきました。

そうしたなか、我が社が長年培ってきたクレープ技術と抄き込み技術は、環境問題に取り組む企業に大きく注目されるようになり、異業種と共同開発に取り組み、環境に配慮したロハス製品を製品化することができました。

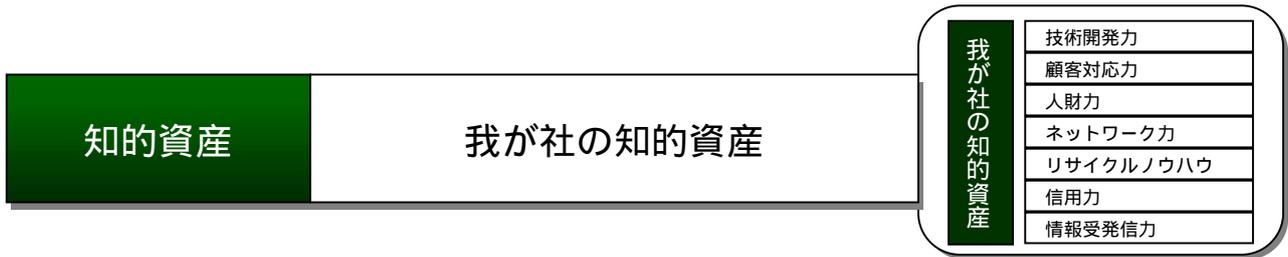
ロハス製品を共同開発していくなかで、クレープ技術と抄き込み技術を生かして、今後も地球環境に配慮した製品を開発して「地球環境を守る」ことを使命としていくことを社員に示し、社員一同で環境問題に取り組む必要性があると感じました。

そこで、「社（社会）の為になくではならぬ人となれ」の創業の精神に立ち戻り、「私たちは紙創りを通してお客様と喜びを共有し、環境に配慮した循環型社会に貢献します。」という新しい経営理念を打ち立てました。



4 . 我が社の知的資産

～ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



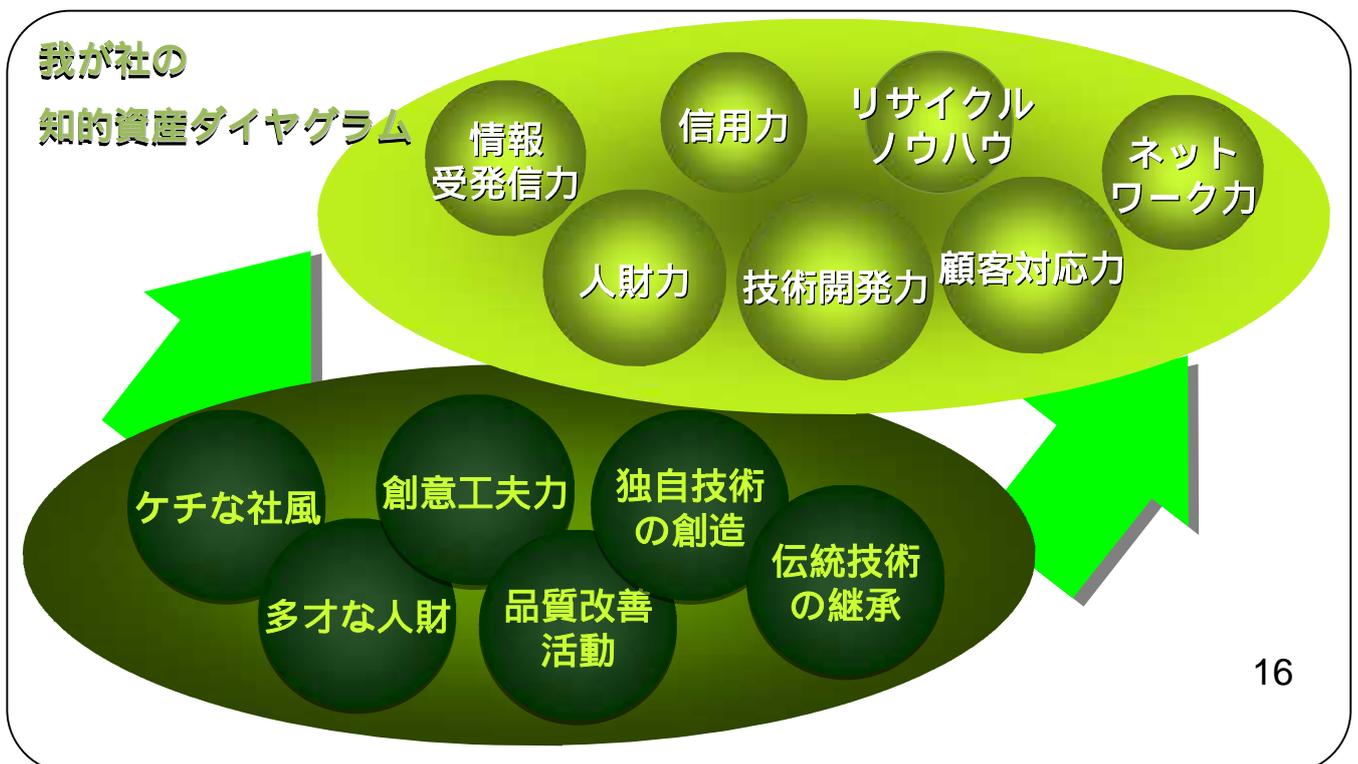
我が社の知的資産について、その源は、我が社の「ケチな社風」（実は『もったいない！精神』を意味するものです）と多様な人材の融合にあると考えます。

我が社には、様々な経験や価値をもつ多様な人材が入社してきます。彼らは決してエリートでも専門家でもありません。

仕事を通して様々な問題に直面します。その解決にあたり、「ケチな社風（もったいない！）」、継承された「伝統技術」と自らの経験を生かし、必要な設備・機器は自分たちで作ったり、限られた経営資源の中で「何とか対応する」力＝「創意工夫力」が生まれるのです。そして日々の自己啓発で「創意工夫力」に磨きをかけ、多様な人材は多才な人財となり、プロ（職人）となっています。

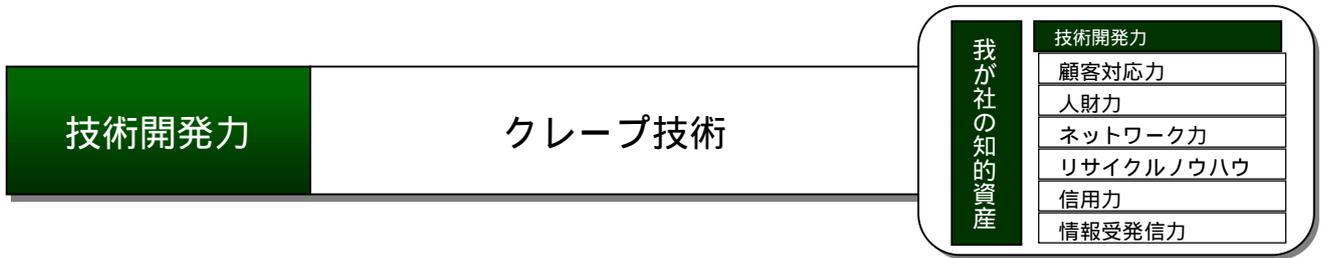
潜在的な知的資産がフォースとして顕在化されたチャートを下図に表わしました。

次項では、それぞれの知的資産について述べていきます。



4 . 我が社の知的資産

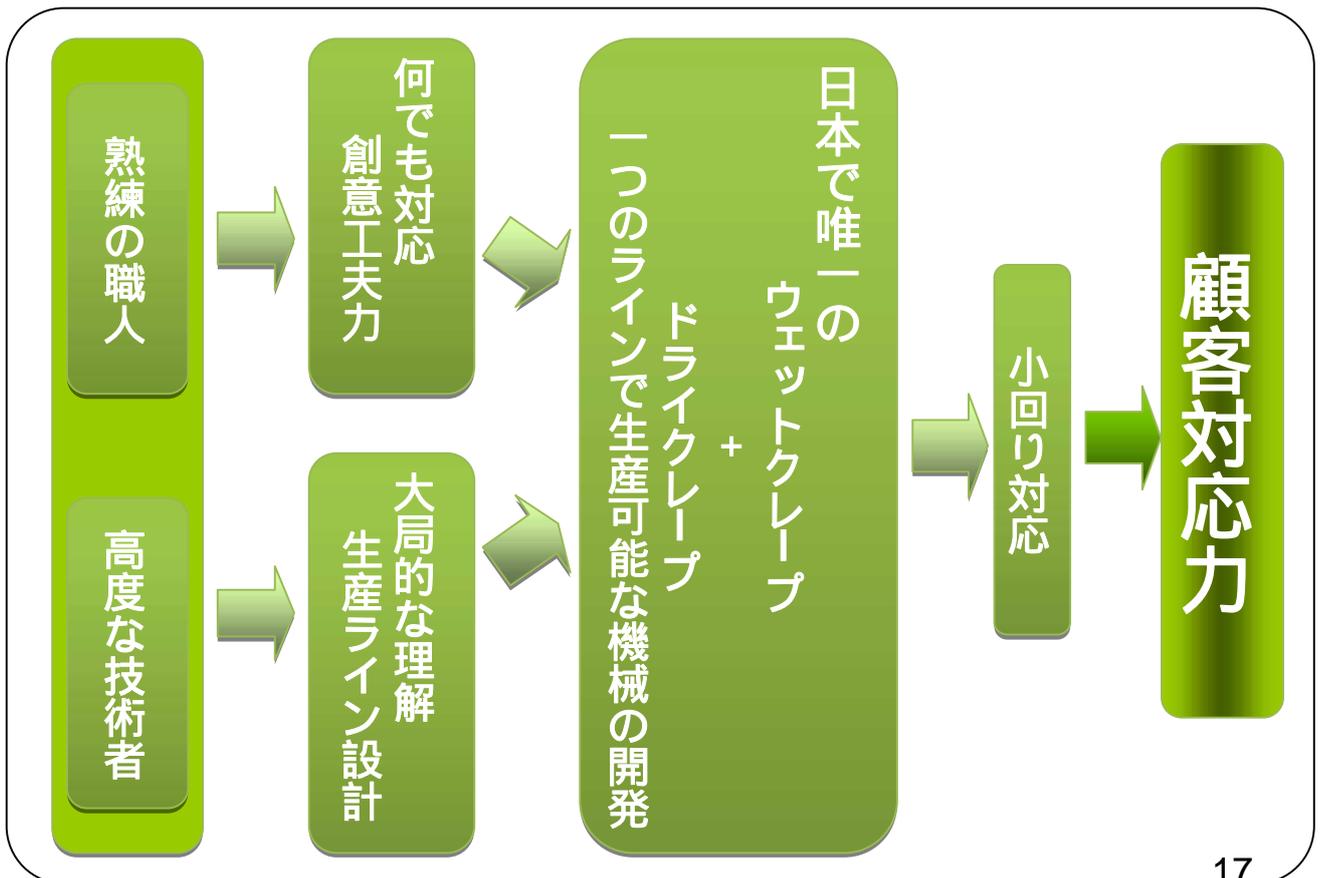
~ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する ~



我が社はクレープ紙メーカーとして業界で確固たる評価をいただいています。

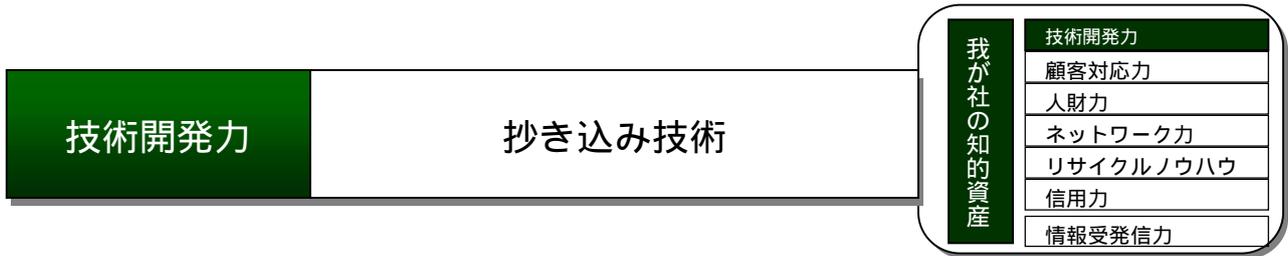
我が社のクレープ技術は、職人の熟練技能と独自開発設備によりお客様のご要望に応じたクレープをつくりだすことができます。

また我が社の社員はその生産プロセスのある部分だけに通じる熟練の職人であるだけでなく、プロセス全体を大局的に見ることができる技術者でもあるのです。そして職人の「創意工夫力」と機械設計すらできる「技術開発力」が、一つのラインでウェットクレープとドライクレープの両方を切り替え製造できるという日本で唯一の機械を開発いたしました。これにより、これまで以上に小ロットでお客様のご要望に即応できる生産体制が可能となりました。



4 . 我が社の知的資産

~ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する ~



我が社は、クレープ紙メーカーとして50年の実績と技術の蓄積により、お客様より高い評価と信頼をいただいております。お客様のご要望のさまざまなクレープ紙を熟練の技能によりお届けするとともに、糸入りクレープ紙の開発をはじめ、これまでに例のない素材の抄き込み技術を独自開発してきました。我が社の抄き込み技術の特長は以下の2点です。

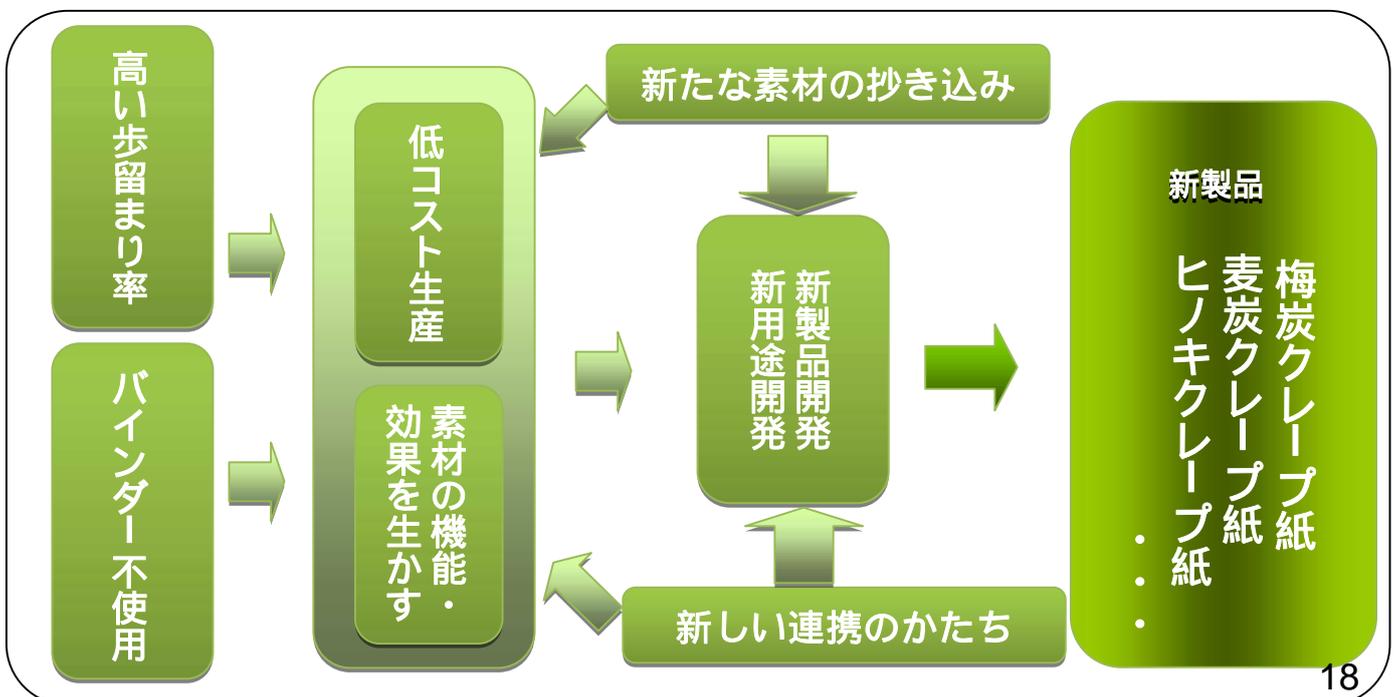
1 . 素材の歩留まり（効率）が良い 低コストで生産が可能です

独自の抄き込み技術を利用した場合、通常の抄き込み方法に比べ素材の残存率が相対的に高くなります。（通常約50%の歩留まりが約90%の歩留まりとなる）

2 . 糊や樹脂などのバインダーを使用しない 素材の機能効果が生かされます

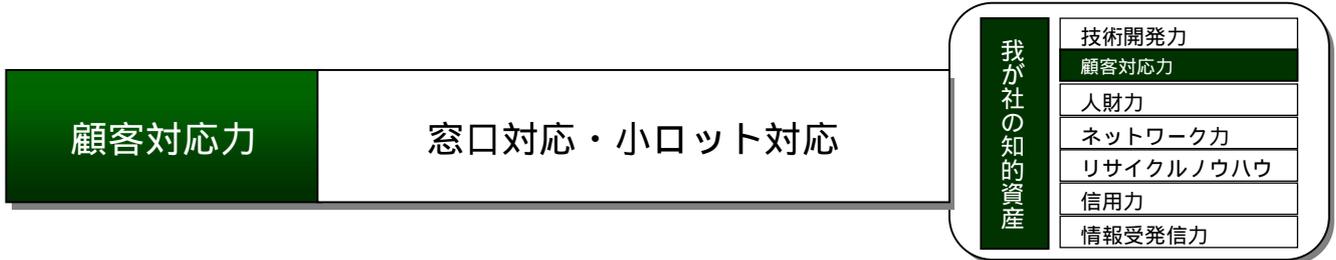
通常では糊や樹脂を使って素材を固定しますが、我が社の抄き込み技術では糊や樹脂を使わないで素材を固定します。

我が社独自の抄き込み技術により、古紙や製造副産物を使用し、その特性を生かした新しいクレープ紙の開発と用途の提供をいたしております。



4 . 我が社の知的資産

～地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



我が社は、お客様のご要望に、きめ細やかに即応するために、日々励み、その成果をあげています。

窓口では

我が社のスタッフは、「お客様のお役に立ちたい」をいつも旨にしています。そのためお客様それぞれが通常求められる製品、発注量や間隔を的確に把握しています。お客様より電話で「いつものアレを・・・」の一言のご用命をいただければ、すぐにその製品を間違いなく対応できる窓口です。お客様のお間違いの場合にも、事前に間違いに気づき、できる限り誤発送のないよう適切な対応をさせていただいております。

製造部門では

製造部門においては、お客様の飛び込みのご注文にも即応できるよう柔軟な生産計画に基づいています。それは

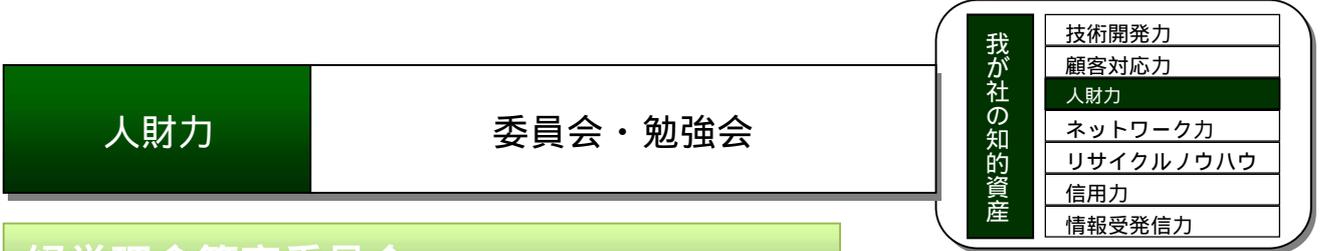
[ハード面] 我が社独自開発の小ロット対応の生産設備

[ソフト面] IT化による生産と販売の統合システム

によって可能になっています。



4 . 我が社の知的資産 ~ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する ~



経営理念策定委員会

経営理念は、社員一人ひとりが理解し、日々の行動に顕れてこそ初めて成果となる。その思いから、当社は、2006年、経営理念を再構築するに当たり、経営理念策定委員会というプロジェクトを立ち上げました。そして、2007年4月に、経営理念を再構築し、「創業の精神」から「行動指針」まで理念を体系化したものを全社員に配布し、唱和しています。そしてこのプロジェクト参加メンバーは、その後、社内に経営理念を浸透させる「語り部」としての役割を担っています。

「理念と経営」の社内勉強会



2006年より、「理念と経営」を教本に数チームに分かれて月1回の自主的な勉強会を行なっています。他社の経営理念と成功事例を知ることで、我が社の経営理念の理解と浸透、経営的視点を持った社員の育成を図っています。さまざまな部署から横断的に参加することでコミュニケーションの向上にも役立っています。現在では参加メンバーも増え、1チーム増える運びとなり、将来的には全員参加を目指しています。

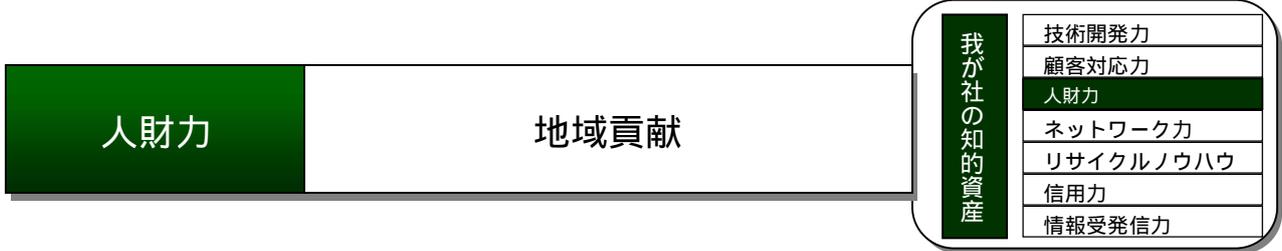
業績アップ委員会



全社的に利益に対する意識と仕事への理解を深めるために、6チームが部署別に作成している予算に対する変動費・固定費の削減目標を定めています。優秀チームや成果をあげた社員には表彰が行われます。

その他、業務改善活動として、「S A P S (Sanyo Products System) 活動」を行い、より早くつくる仕組みづくりに取 20 り組んでいます。

4 . 我が社の知的資産 ~ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する ~



リサイクルシステムの一環を担う者として

我が社は再生紙メーカーとして半世紀に亘り、リサイクルに取り組んでまいりました。しかし、地球環境の永続的な保全が地球上に住む全人類の使命と言われるようになって久しい今、再生紙メーカーとして紙のリサイクルだけでその社会的使命を果たしているとはいえない、ということに気づきました。「包装紙そのものが廃棄物となって地球を汚しているとしたら・・・」、「製造過程で使用する大量の水は・・・」、一つ一つが我が社への大きくて重い問いかけになっています。地球の貴重な財産を使用させていただいて我が社が存在しているということを改めて認識し、環境負荷の低減をどうすれば進めることができるのか、今日よりも明日、明日よりもあさってと少しでも改善できるよう全社で取り組んでいきたいと思ひます。

Under 30の取り組み「男里川を掃除する会」

ある時、若手社員がホームページに載せるため我が社の横を流れる男里川の自然の写真を撮ろうとした時に、ゴミの多さに気づきました。この川の自然を守ろうと、30歳以下の社員有志（Under30）が「男里川を掃除する会」を主催し、毎月一度、掃除を始めました。回を重ねるごとに、Over30にまで広がりはじめました。この取り組みは、我が社が「チーム・マイナス6%」に参加するきっかけともなりました。川面が空を映し出し、渡り鳥が羽を休める現在の環境を大切に、自然の一員として存在できる会社を目指したいと思ひます。



4 . 我が社の知的資産

～ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～

ネットワーク力

異業種とのコラボレーション

我が社の知的資産

技術開発力
顧客対応力
人財力
ネットワーク力
リサイクルノウハウ
信用力
情報受発信力

我が社はクレープ紙を専業とし50年余り経営してまいりました。お蔭様で製品を通し製袋業界・鉄鋼業界・電線業界・電子部品業界・花&ラッピング業界と様々な業界とのネットワーク構築にいたりました。

近年、社会の環境意識が高まり、当社の業界交流も新しい展開がなされ、環境に配慮した製品の開発が行われています。

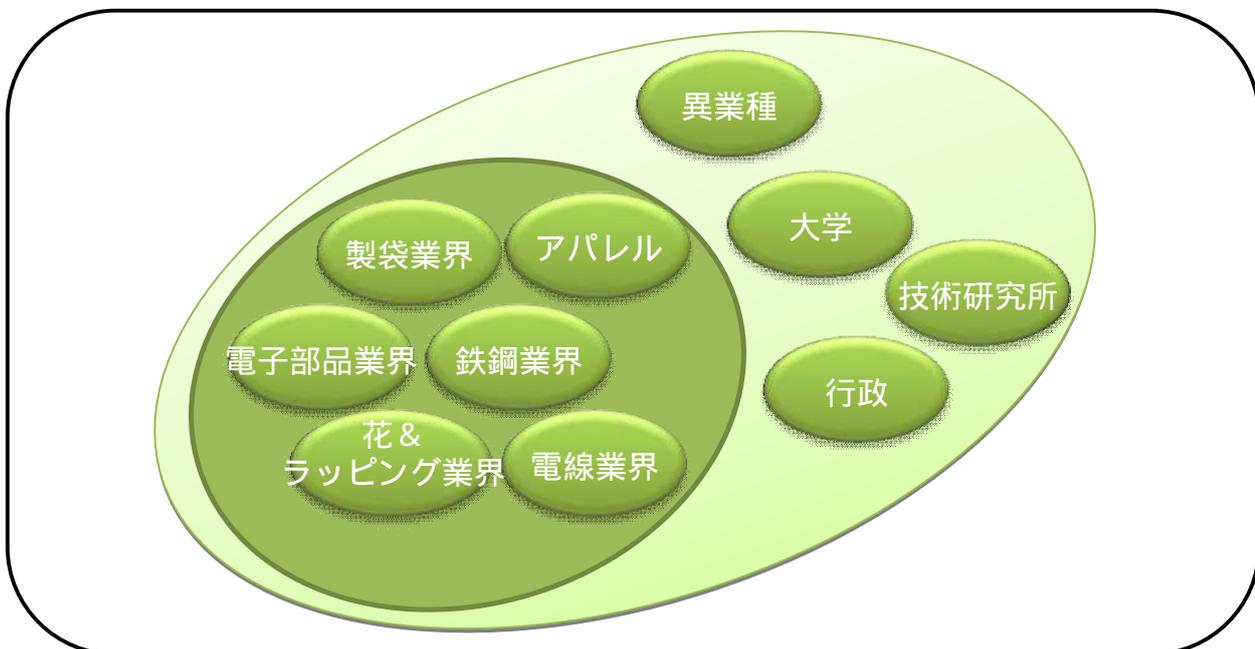
実績として、「梅炭クレープ紙」「麦炭クレープ紙」等を市場へ提案することができました。この炭を紙に抄き込むという発想から様々な事業展開が可能となりました。製造副産物の活用を考えられておられる企業に対し、我が社の抄き込み技術を生かすことで製造副産物を炭クレープとしてよみがえらせます。この技術等を活用し新しいネットワークの強化・拡大を目指してまいります。

また現在の新しい試みといたしましては、「抄織紙」によるデニムの開発をアパレル業界と共に事業展開を進めています。

具体例としては、イオン株のセルフサービス事業部と我が社の共同企画により、炭抄織紙を使用したデニムとタオルの製品化を進行中です。これは、我が社の経営理念に共感していただいた企業様とのコラボレーションの一例です。

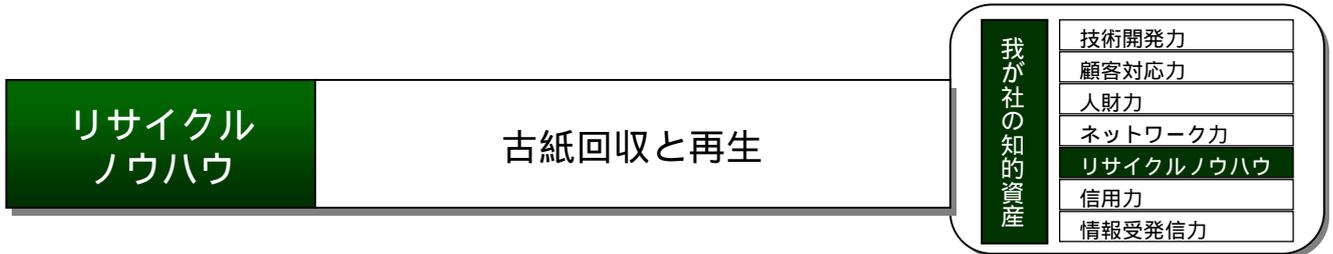
異業種の皆様とは、弊社の強みでもある多品種少量生産体制、永年培った熟練工のノウハウ、営業と製造の密な情報交換により、お客様からの提案・注文に対し試作対応から製品化へのサポート体制の活用を積極展開しております。

さらにリサイクルをキーワードとし環境技術の研究開発を産学官共同の展開も視野にいれてまいります。



4 . 我が社の知的資産

～地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



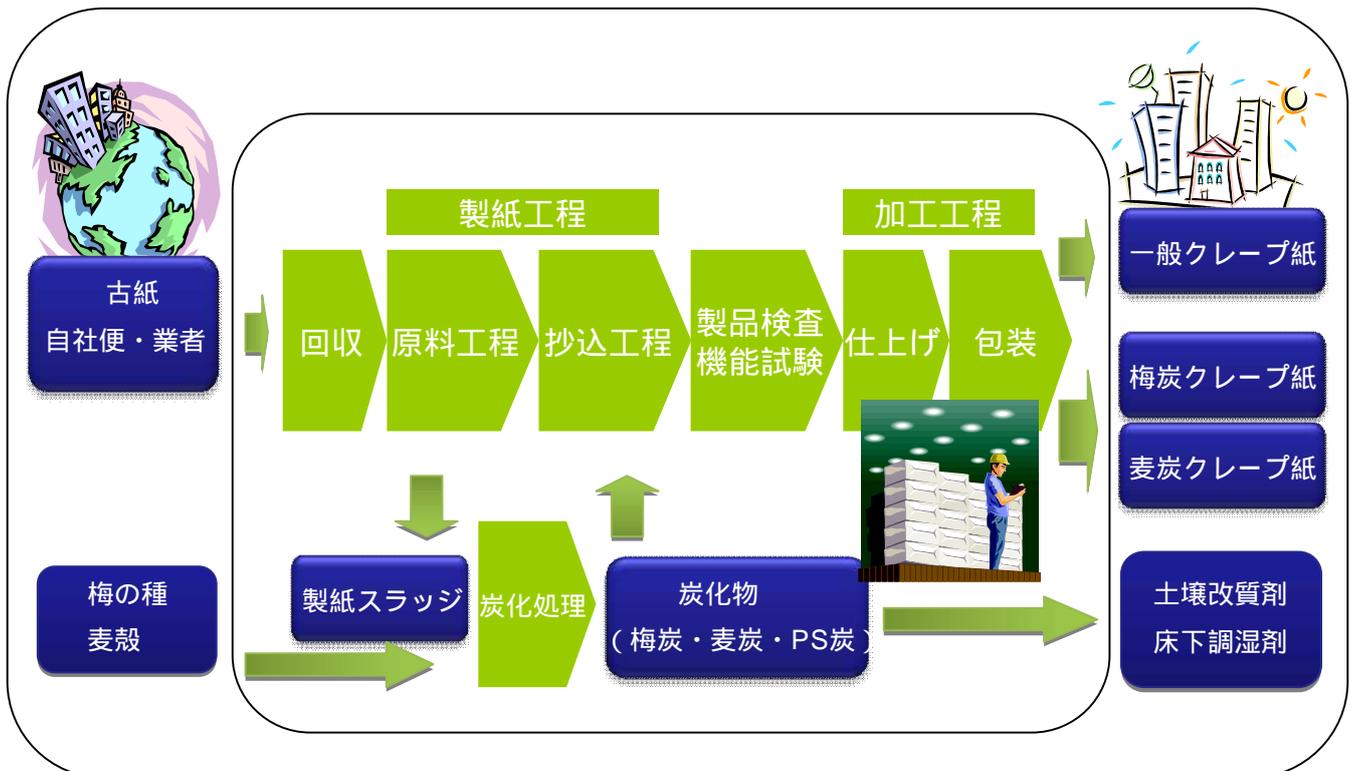
リサイクル
ノウハウ

古紙回収と再生

紙の焼却処理には資源の有効活用面と二酸化炭素の削減面から問題となっていますが、我が社ではリサイクルによる環境への配慮を意識した紙である、クレープ紙を製造しています。

小ロット対応では0.6 t ~ 1 t のレベルで色変えが可能です。同業他社の最低ロットに比べると我が社のきめ細やかな対応が強みと考えています。

また工場内の製造工程で排出された製紙スラッジを自社で炭化し、積極的に再利用しています。



4 . 我が社の知的資産

～ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する ～



信用力	第三者による受賞・認定	我が社の知的資産	技術開発力
			顧客対応力
			人財力
			ネットワーク力
			リサイクルノウハウ
			信用力
			情報受発信力

賞by繁盛授賞 第6回大阪フロンティア賞



2006年11月6日「創都・大阪の再生」を目指しフロンティアスピリッツを持って経営革新に取り組むことにより業績を伸ばす企業に顕彰されます。我が社は製造工程で発生する製紙スラッジ（一般には廃棄される）を炭化技術と抄き込み技術によるクレープ紙の開発が認められました。

大阪府リサイクル製品認定制度



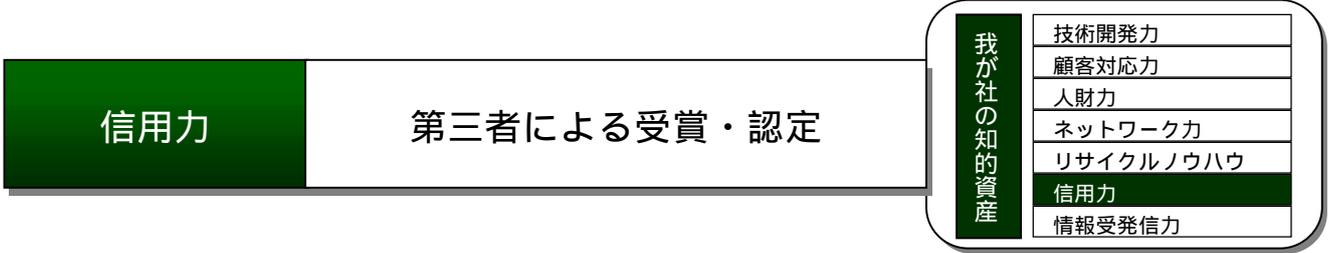
大阪府内で排出された循環資源を府内のプラントで再生した製品が対象です。循環資源使用率、JIS規格等への適合、有害物質が使用されていないことなど認定基準をクリアする必要があります。認定製品にはPR、率先購入、府民への推奨がなされます。

大阪LOHASプロジェクト（環境・健康配慮型商品市場開拓モデル事業）モデル企業認定

大阪府では、ロハスという市場や環境・健康志向の消費者に向けた製品展開にビジネスサポートを行うロハス事業を実施しています。我が社の梅炭クレープ紙が支援事業に大阪府第一号事業として選ばれました。今後は、同製品に対して販売戦略、デザイン、広報戦略のサポートを受け製品展開を目指します。

4 . 我が社の知的資産

～ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



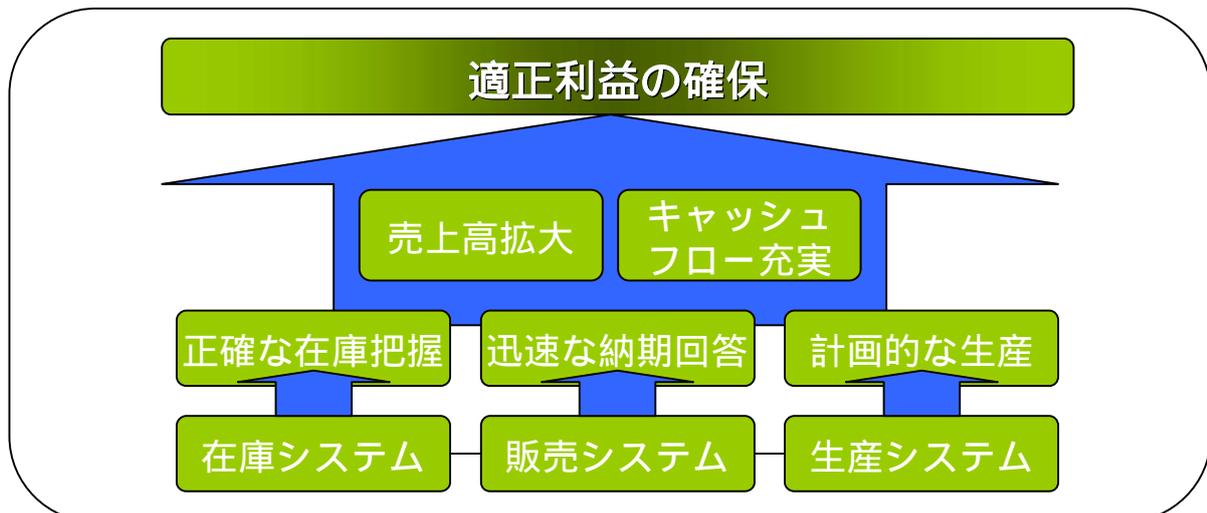
中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認

クレープ紙製造の最終工程で発生する製紙スラッジを産業廃棄物として専門業者に費用をかけて引き取ってもらっていたが、その製紙スラッジを炭化し、製品化することで付加価値を生み出し、積極的に炭の販路を開拓して販売することに、『中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画』が認められました。

IT活用型経営革新モデル事業 採択

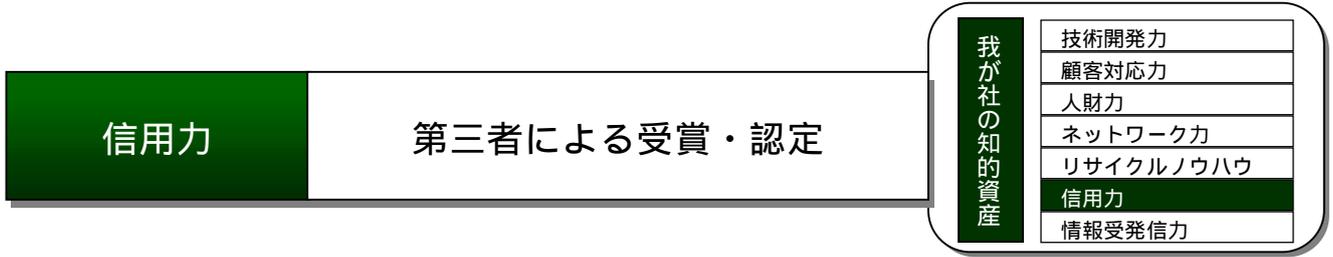
『経験と勘とドンブリ「KKD」からSimple & SpeedyそしてScience「3S」する工場へ』

2004年度IT活用型経営革新モデル事業として採択されました。概要といたしましては、IT活用による適正在庫を設定して受注に見合った効率的な在庫管理 リアルタイムの在庫把握により、納期回答時間の短縮など顧客サービスを向上 受注情報と在庫情報をリアルタイムに把握し、効率的な生産計画を行う。以上の、3つを目的とし従来システムの一斉により在庫システム・販売システム・生産システムの各業務間連携の改善と情報共有を図っています。



4 . 我が社の知的資産

～地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



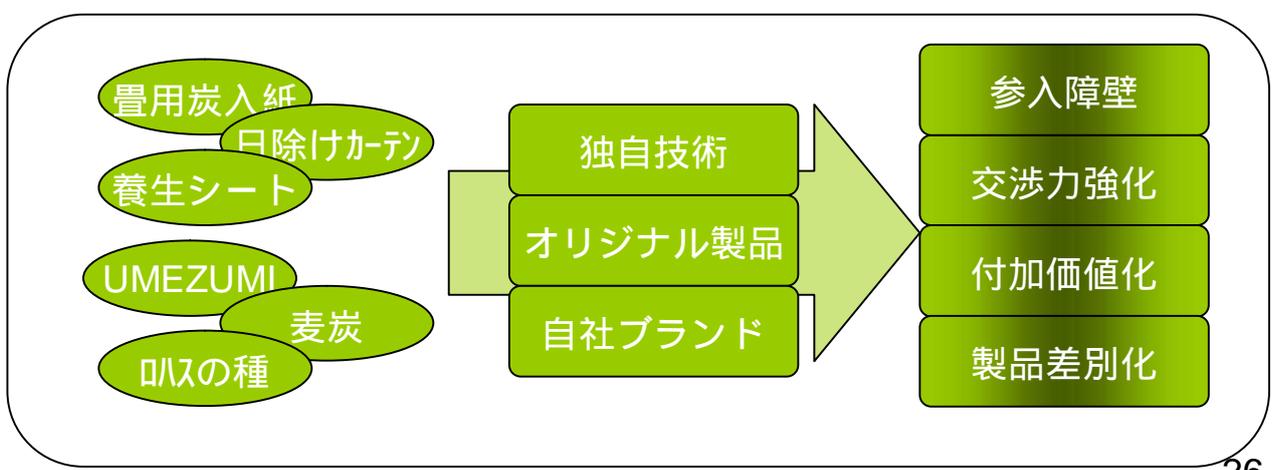
I S O 9 0 0 1 : 2 0 0 0 認証取得



要求されるものを、より高品質に、より合理的なコストで、より早く、お客様満足度向上を目標に行ってきました。当社もグローバルな時代に対応すべくI S Oを認証取得いたしました。きっかけは社内からの声でした。前向きに取り組む社員の証の一つです。

特許

畳用炭入紙、日除けカーテン、養生シート、収納ケース等の特許を出願しています。商標登録では「UMEZUMI」「麦炭（ビアズミ）」「ロハスの種」が認証され、自社ブランドとして展開しています。今後さらなる製品の優位性確保のために特許戦略を展開していきます。



4 . 我が社の知的資産

～地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～

情報受発信力

さまざまな発信

我が社の知的資産

技術開発力
顧客対応力
人財力
ネットワーク力
リサイクルノウハウ
信用力
情報受発信力

紙の声通信

社内コミュニケーションの手段のひとつとして社内報をメール配信しています。タイトルは「紙の声通信」。日頃お客様と接する機会の少ない現場の社員にとってお客様の生の声を知ることは、仕事に対する動機付けになっています。紙と神の意味合いを掛けて若干の遊び心も盛り込んでいます。

また、お客様に喜んでいただくために社員からのアイデアや気づきを広く取り上げています。

その他には業界情報や製品案内、会社の取組みなど社内と社外の両方に視点を持つように工夫をしています。

展示会出展

当社製品の認知度向上のため、様々な展示会にて積極的にアナウンスをするとともに情報受信も行ってまいります。

エコプロダクツ
03.12.10～12.13

2006NEW環境展
06.5.23～5.26

元気企業ビジネスフェアNANTO
06.10.26～10.27

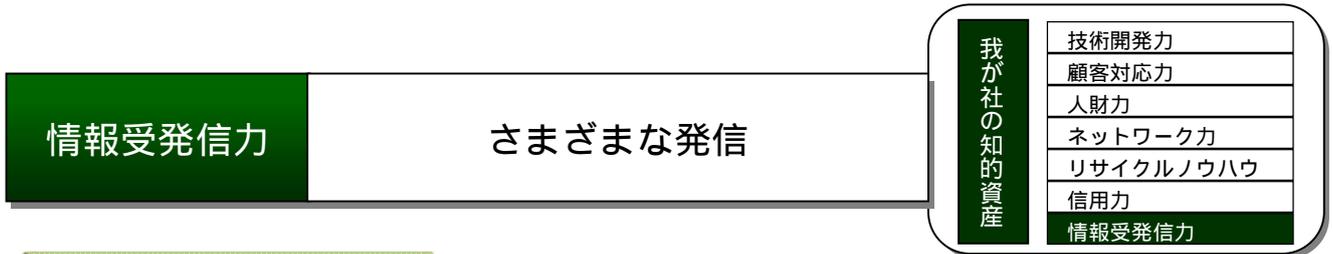
東京ビジネスサミット
06.11.13～11.14

2007NEW環境展
07.5.22～5.25



4 . 我が社の知的資産

～ 地球の財産を生かし、人を生かし、紙と共に進化する～



情報受発信力

さまざまな発信

ホームページの活用

<http://www.sanyo-paper.co.jp/>

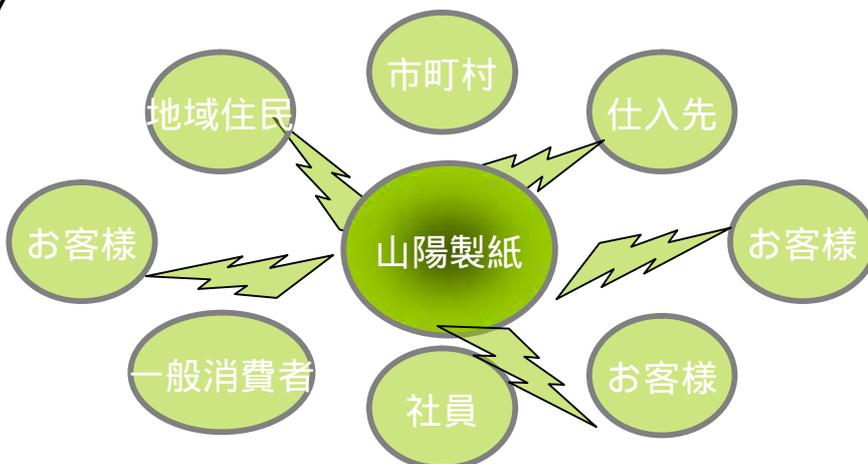
我が社ではホームページを通じ自社の情報発信にも力を入れています。紙の再利用やクレープ紙に少しでも興味をお持ちいただいた方へ自社の取り組みや、顧客満足度・製品についてのアンケート結果など自社の持ちうる情報を広く一般の方へお知らせすることを心掛けています。

例えば2007環境展にてブースに来場された方々からアンケート調査実施。市場認知度、来場者の属性、使用方法、値ごろ感などをお聞きし、集計結果報はホームページより情報公開しています。

今後はお客様と地球環境の大切さや社員からのメッセージ・製品への愛着・働きがい・地域貢献について伝えていきたいと考えています。

シンポジウム

グリーン商品の市場活性化を図るため大阪府主催のシンポジウムにて講演依頼があり、リサイクル製品である梅炭クレープ、麦炭クレープの開発から製品化までの取組みを事例紹介させていただきました。



5 . 事業展開 ~ 現在から未来 ~

現状分析と今後の方向性の整理

本章からは現在から未来に向けての事業展開に触れたいと思います。4章までで、我が社には、強みとなる知的資産があることを示しました。また、全社的な意識の統一を図るため、経営理念の再構築を行ったことも述べました。一方、外部環境の機会として、企業の環境問題への意識の高まりがあることも述べました。また、脅威として、既存市場の縮小等の問題があることも触れました。ここで、一旦これらの内部環境や外部環境を整理したいと思います。その上で、今後の方向性や具体的な取り組みを詳述したいと思います。

内部環境の整理

まずは、内部環境の整理をいたします。内部環境は、自社の強みと弱みから構成されます。我が社の強みは7つの知的資産です。P16～P28で詳述しましたように、我が社には、誇れる知的資産があります。これらの強みは、今後の戦略立案に生かしていきたいと思っています。

～ 強みを生かした戦略を立案する ～



しかしながら、弱みも存在します。我が社は従業員数50人の中小企業です。大企業と比べると「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」等の経営資源が量的に劣ります。これらの弱みを顕在化させないためにも、経営資源の質を高めるとともに、少人数であるがゆえの利点を生かし社員の意思の統一を図り、競争力を高められる戦略を立てる必要があると考えています。

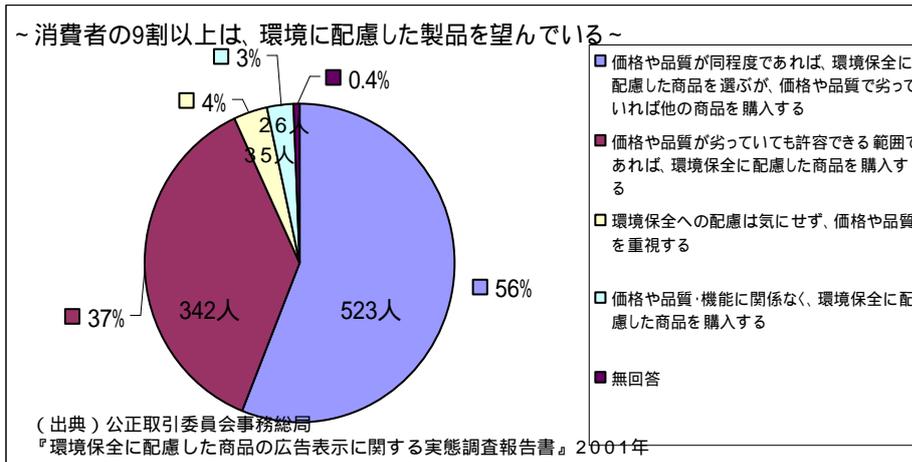
～ 弱みを顕在化させない戦略を立案する ～



5 . 事業展開 ～ 現在から未来～

外部環境の整理

次に外部環境の整理も行いたいと思います。外部環境は、プラスの要因である『機会』とマイナスの要因である『脅威』から構成されます。機会としましては、企業の環境意識の高まりが挙げられます。これは、一般消費者の環境意識が高まっているからです。



2001年に行った公正取引委員会事務総局の調査によると、消費者の約9割以上が環境保全に配慮した商品を購入していると答えています。我が社にも環境保全に配慮したクレープ紙への需要が急増しています。これらの機会は、今後の戦略立案に生かしていきたいと思っています。

一方、脅威としましては、既存の製袋用クレープ紙の減少に見られるように、市場規模の減少があります。下記のグラフは、この10年間の我が社の製袋用クレープ紙の販売数量の推移です。この10年間で65.5%まで販売量を減少させていることがわかります。我が社の市場シェアが拡大している中で販売量の減少は、市場規模の縮小を意味しており、深刻な脅威要因と言えます。



また、原料である古紙の需要が増加し価格も高騰しています。これらのことは、既存製品に対する脅威要因となります。さらに、環境に配慮した製品を提供する企業も増加しており、環境分野の製品も競争の激化が予想されます。

以上の脅威要因を回避するためにも、明確なビジョン（3年後のゴール）を持った戦略の立案が必要となります。そこで次ページにはこれらのことを踏まえ、『ドメインの再定義と3年後のビジョンの設定、それを実現するための具体的な取り組み』を体系図として示しました。第5章では、現在から未来への事業展開を詳述したいと思います。

5 . 事業展開 ～ 現在から未来～

経営理念

私たちは紙創りを通してお客様と喜びを共有し、環境に配慮した循環型社会に貢献します

理念に基づくドメインの設定

ドメイン（我が社が事業を行う領域）

ターゲット
(だれに)

・ 環境問題や健康に関心の高い一般消費者や企業

ニーズ
(なにを)

・ 環境に配慮した製品と健康志向製品
・ 有用な廃棄物を資源化できるノウハウ

独自技術
(どのように)

・ 我が社の**知的資産を活用**して提供する

理念とドメインに基づくビジョンの設定

3年後のビジョン（ゴール）

< 定性目標 >

環境に配慮した紙をお客様と共に創る製紙メーカーとして認知度NO.1を目指す！

< 定量目標 >

売上高15億円、営業利益1億円（53期）

ビジョンを達成するための具体的な取り組み

5つの取り組み

ビジョンを達成するために以下の5つのことを行います。

- 1つ目：守るべき製品の安定供給
- 2つ目：クレープ紙の新用途開拓
- 3つ目：クレープ紙の新製品開発
- 4つ目：地球にやさしい企業としての発展
- 5つ目：社会貢献できる人材の育成

5 . 事業展開 ～ 現在から未来～

**1つ目の
取組み** 守るべき製品の安定供給を果たします

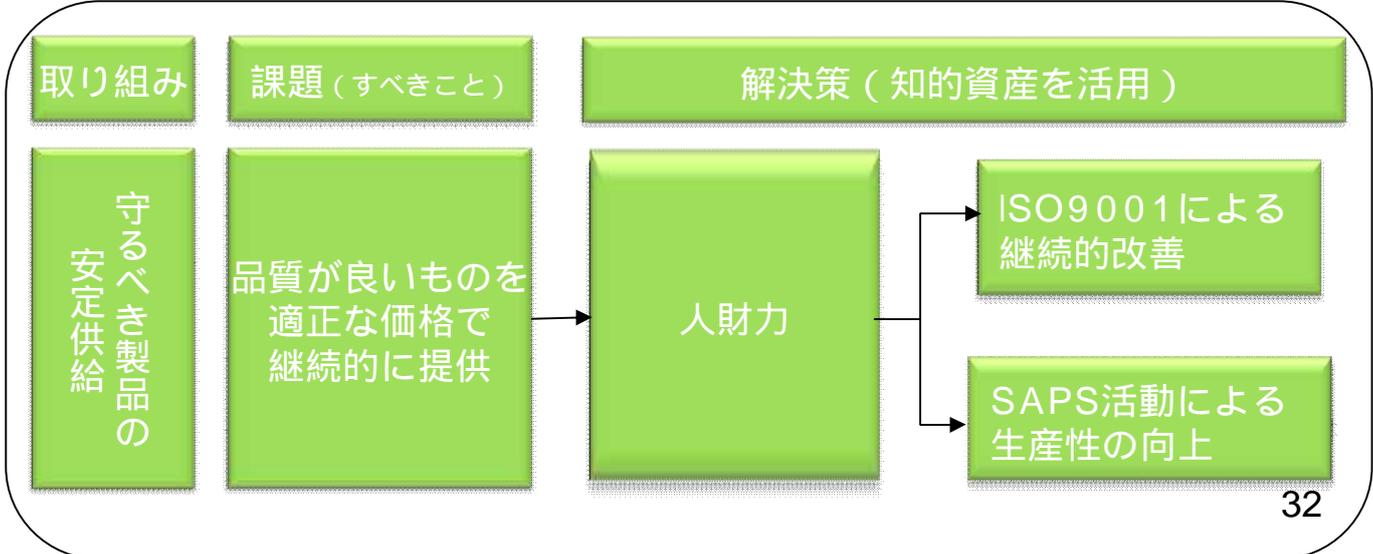
5つの取組み ビジョン実現のための

1. 守るべき製品の安定供給
2. クレープ紙の新用途開拓
3. クレープ紙の新製品開発
4. 地球にやさしい企業としての発展
5. 社会貢献できる人材の育成

我が社には守るべき製品があります。具体的には、製袋用クレープ紙、包装紙用クレープ紙、層間紙などです。これらの製品が技術力、サービス精神を育て、今日の山陽製紙を築きました。P30で示しましたように「製袋用クレープ紙の市場の縮小」、「原材料である古紙の高騰」などの脅威要因があり、我が社にとって非常に厳しい市場環境にあります。しかしながら、我が社はこれらの製品を守っていくことがトップメーカーとしての『使命』であると考えています。つまり、これらの製品を守っていくことで、我が社を育ててくださったお客様への恩返しができると感じているからです。そのためにも、品質が良いものを適正な価格で提供できる体制を築く必要があると考えています。そこで、我が社の知的資産である「人財力」を活用し、製品の安定供給を果たしていきたいと思っております。具体的には、ISO9001の品質マネジメントシステムにより品質やサービスの継続的改善に努め、SAPS活動などにより生産性の向上を図り価格競争力を高めることで、適正な価格で提供できる体制を築いてまいります。

「守るべき製品の安定供給」を行うことで、以下の目標値を3年後に達成します！

本気宣言 業績評価指標 守るべき製品の売上高 年間目標 12億円（53期）



5 . 事業展開 ～ 現在から未来～

2つ目の 取組み	クレープ紙の新用途を開拓します	5つの 取組み	1. 守るべき製品の安定供給
			2. クレープ紙の新用途開拓
			3. クレープ紙の新製品開発
			4. 地球にやさしい企業としての発展
			5. 社会貢献できる人材の育成

我が社は、クレープ紙の新たな用途を開拓し、環境や健康に関心の高い人々のニーズを満たしていきます。そのためにも、顧客のニーズを把握する必要があると考えています。そこで、我が社の知的資産である「顧客対応力」や「情報受発信力」を活かし、ニーズ収集力を高めていきたいと思っています。

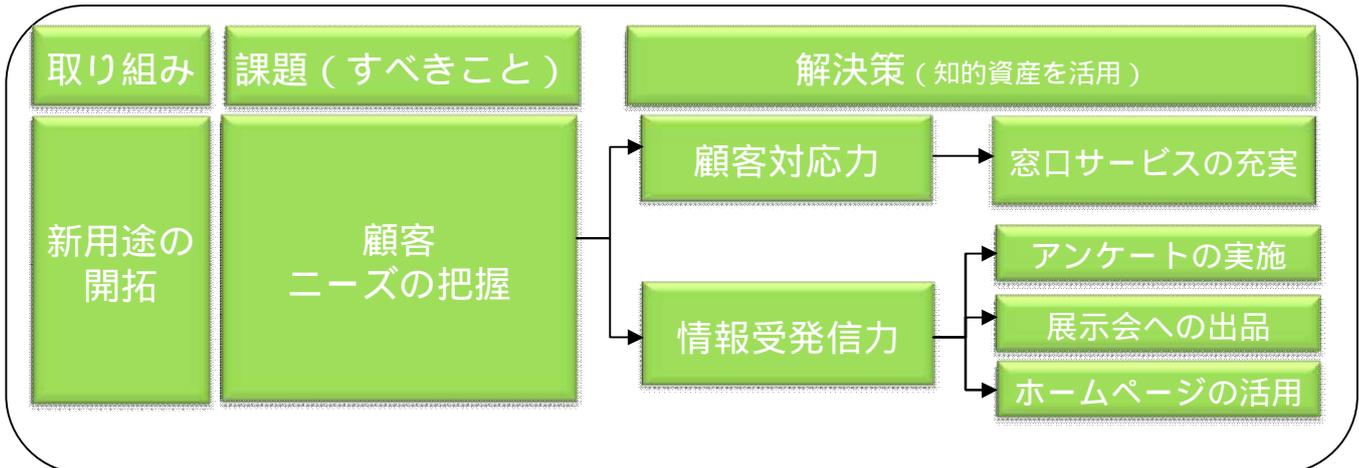


具体的には、既存顧客に対しては、きめ細やかな窓口サービス対応や顧客アンケートを行い、顧客の要望を的確に収集します。また、新規顧客に対しては、展示会への出品を行うことで、潜在顧客との接点をより多く持ち、新たな顧客のニーズを収集します。さらにホームページ上で、「クレープ紙の機能性の説明」や、「お客様からのお問い合わせへの対応」を行うことで、技術動向の変化も把握していきます。

「クレープ紙の新用途開拓」を行うことで、以下の目標値を3年後に達成します！

本気宣言

業績評価指標 新用途開拓数 3年間（51期～53期）累積目標 10件



5 . 事業展開 ~ 現在から未来 ~

3つ目の
 取組み

クレープ紙の新製品を開発します

5つの取組み
 ビジョン実現のための

1. 守るべき製品の安定供給
2. クレープ紙の新用途開拓
3. クレープ紙の新製品開発
4. 地球にやさしい企業としての発展
5. 社会貢献できる人材の育成

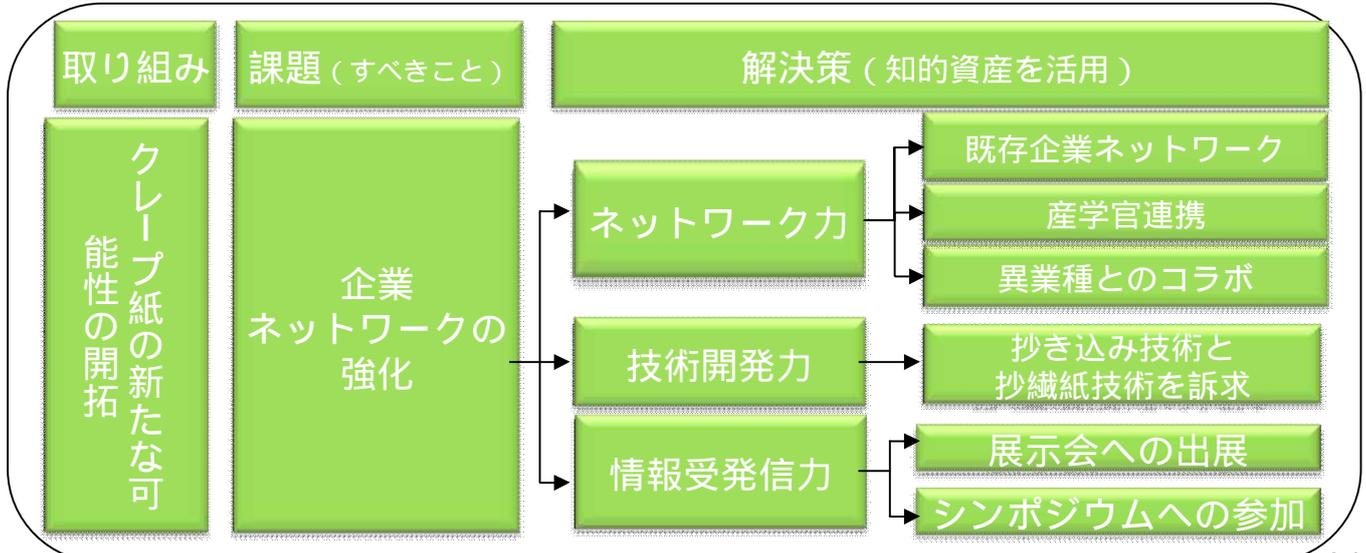
我が社は様々なクレープ紙を生産しています。具体的には、麦炭クレープ紙など、産業廃棄物を再資源化した製品です。これらの製品を今後も販売するとともに、環境にやさしく、健康に配慮した新しいクレープ紙の開発を行うことも重要と考えています。そのためにも、企業のネットワークを強化することでクレープ紙の新たな可能性を開拓することが重要と考えています。そこで、我が社の知的資産である「ネットワーク力」、「技術開発力」、「情報受発信力」を活用し、企業ネットワークをさらに強化していこうと思っています。

具体的には、既存企業とのネットワークを活かし、クレープ紙の新しいニーズを収集し、製品の開発に繋がります。また、環境展などの展示会やシンポジウムなどにも積極的に参加することで、自社の技術開発力（抄き込み技術や抄繊紙技術等）を積極的にアピールし、連携先企業の開拓に繋がります。これにより、既製概念にとらわれない製品の開発が可能となります。さらに、産学官との共同開発を進めることで、自社の不得意分野（基礎研究分野）の開発力を補完でき、開発期間が短縮できるとともに、自社の開発力・技術力の蓄積に貢献すると考えています。加えて、外部研究機関の研究設備を活用して、研究開発に取り組むことで、より高度な研究に取り組むことが可能となります。近年の取り組み例として、京都府立大学の土壌改良研究を技術面からサポートしています。これらの取組みをさらに活発化させることで、新製品の開発に繋がってまいります。

本気宣言

「クレープ紙の新製品開発」を行うことで、以下の目標数値を3年後に達成します！

業績評価指標 新製品売上高 年間目標 3億円（53期）



5 . 事業展開

～ 現在から未来 ～ 包む、守る、飾る、その先へ～

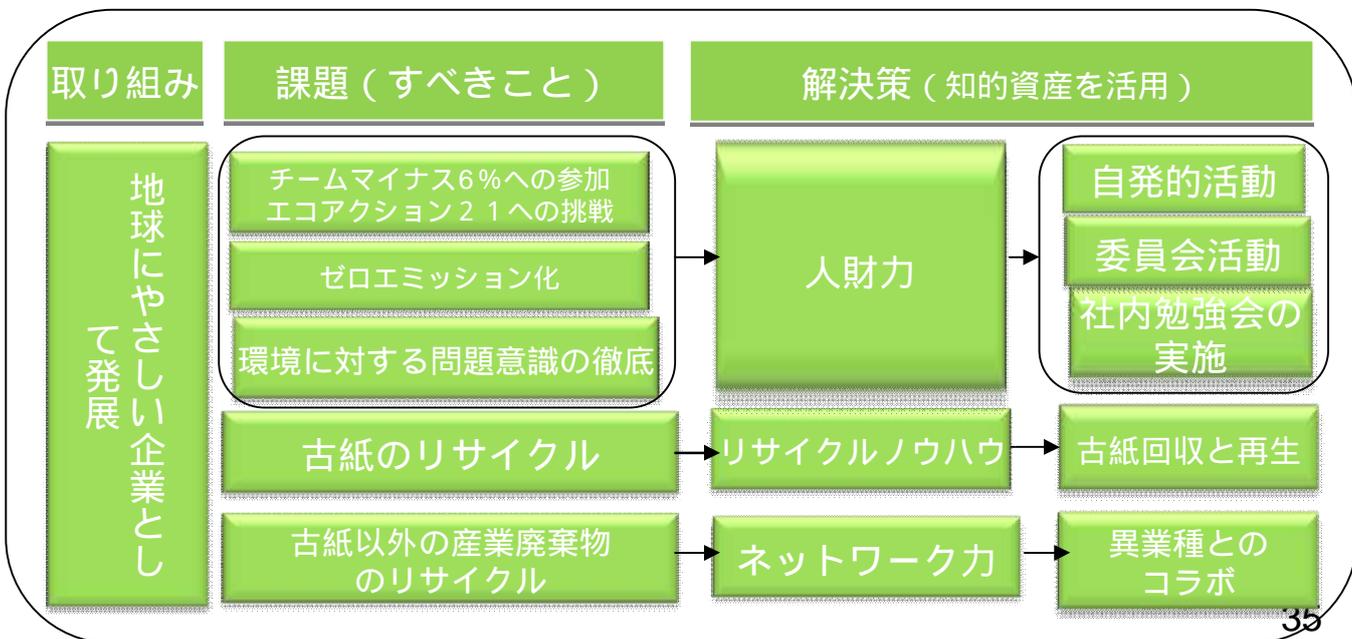
4つ目の 取組み	地球にやさしい企業として発展します	5つの 取組み ビジョン実現のための	1. 守るべき製品の安定供給
			2. クレープ紙の新用途開拓
			3. クレープ紙の新製品開発
			4. 地球にやさしい企業としての発展
			5. 社会貢献できる人材の育成

我が社は、古紙の利用による紙資源の再利用を通じて、50年間環境問題に対応してきた企業です。今後は、古紙に限定することなく、より大きな視野で環境問題に取り組んでいく所存です。そのためにも、我が社の知的資産である「人財力」、「リサイクルノウハウ」、「ネットワーク力」等を十分に活用し、地球にやさしい企業として発展していくことが重要と考えています。

具体的には、社内においては『チームマイナス6%への参加』『エコアクション21への挑戦』を当面の課題とし、最終的には自社のゼロエミッション化を目標に自発的活動や委員会活動を通じて、取り組んでまいります。これらを実現するためには、全社員の環境意識の向上が必要と考えています。経営理念の理解をはじめ、環境問題に関する社内勉強会を定期的で開催し、環境に対する問題意識を全社員（パート・アルバイトを含む）に周知徹底してまいります。対外的には、自社のリサイクルノウハウを活かした、古紙をはじめとする産業廃棄物のリサイクルの継続的な取り組みを、異業種とのコラボレーションによって行ってまいります。

「地球にやさしい企業となる」ために以下の目標を3年後までに達成します！

本気宣言
 業績評価指標 エコアクション21の認証 ボイラーの都市ガス化
 排水処理設備の更新 社内排出ゴミゼロ化システム件数 10件



5 . 事業展開

～ 現在から未来～ 包む、守る、飾る、その先へ～

5つ目の 取組み

社会貢献できる人財を育成します

ビジョン実現のための
5つの取組み

1. 守るべき製品の安定供給
2. クレープ紙の新用途開拓
3. クレープ紙の新製品開発
4. 地球にやさしい企業としての発展
5. 社会貢献できる人材の育成

我が社は、人財の育成にも力を入れてまいります。つまり、社会貢献を行うことに喜びを感じる人財を育てていきます。これは、創業の精神の継承にもつながります。創業者は、「人生を共有する社員さん一人ひとりが社会の為になくってはならぬ人となって欲しい、そして一度しかない人生を幸せに生きて欲しい」と願いました。この思いを受け継ぐ必要があると考えています。

そのためにも、社員それぞれの適正な評価を行える人事制度を構築する必要があると考えています。社会に貢献し、かつ会社の業績の向上に貢献できた人財には適切な人事評価を行い、的確に報いていきたいと思っています。しかしながら、現在我が社には、このような人事制度の構築ができておりません。早急な改善事項として取り組んでいきたいと思っています。さらに、会社のビジョンと社員のビジョンがリンクできるような目標設定も定めていきたいと考えています。これは、社員の貢献意欲を高めることで、組織を活性化できると考えているからです。また、経営理念を浸透させることも重要と考えています。理由は、経営理念を浸透させることが、社員の価値観の源になると考えているからです。今後も、理念の全社的な浸透を目指し『理念と経営の社内勉強会』を行ってまいります。

このような取組みを通じて、社会に貢献できる人財を一人でも多く世の中に輩出していきたいと考えています。

「社会貢献できる人財の育成」を通じて、以下の目標数値を3年後に達成します！

本気宣言

業績評価指標

「理念と経営」社内勉強会 参加率100% 社員の価値観教育 受講率100%
 全部署個人面談の実施 100% 社員満足度 70%

取組み

課題（すべきこと）

解決策（知的資産を活用）

社会に貢献できる
人財の育成

人事評価システムの確立

今後の改善点：人事制度の構築

創業の精神の継承

人財力

理念と経営の社内
勉強会の実施

6 . 企業概要

代表者 代表取締役 原田六次郎

社員 男子43名、女子8名

創業 昭和3年3月

設立 昭和32年12月

資本金 3,000万円

取引銀行

三菱東京UFJ銀行、広島銀行、泉州銀行、南都銀行、
三井住友銀行、中小企業金融公庫

主要施設 土地 9,300平方メートル

建物 5,700平方メートル

設備 抄紙機 2台、スリッター設備一式

二次クレープ加工機、貼り合せ加工機、

製紙スラッジ炭化装置、他

営業目的 製袋用クレープ紙の製造及び製袋関連資材の販売

包装用クレープ紙の製造及び鉄鋼、電線用包装関連資材の販売

ギフト&花ラッピング用クレープ紙の製造及び関連商品の販売

電子部品用層間紙の製造及び包装関連資材の販売

他各種クレープ紙の製造及び加工品の販売

本社工場 郵便番号 590-0526

住所 大阪府泉南市男里六丁目4-25

電話 0724-82-7201(代)

FAX:0724-82-7204

大阪営業所 郵便番号 530-0044

住所 大阪市北区東天満2-10-31

電話：06-6357-7209(代)

FAX:06-6357-7749

東京営業所 郵便番号 135-0044

住所 東京都江東区越中島3-2-15 クローススタジオ4階

電話 03-3630-7200

FAX:03-3630-8902

7 . 知的資産報告書とは

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成しています。

8 . 本書ご利用上の注意

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに附帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。そのため、将来に亘り当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

9 . お問い合わせ先

山陽製紙株式会社 総務部 原田 千秋

〒 590-0526 大阪府泉南市男里六丁目4-25

電話 0724-82-7201（代）FAX:0724-82-7204

E-mail crepe@sanyo-paper.co.jp

作成支援者（順不同）

中小企業診断協会 大阪支部 知的資産経営研究会

東海 秀明

首藤 友也

木村 英雄

青木 宏人

森下 勉