

# 新の国 企業探訪

## エスエスビジネスフォーム株式会社

エスエスビジネスフォーム株式会社は機能性プリンタ用紙をはじめ、各種伝票、連続伝票用紙の製造・販売を手掛けている。バブル崩壊とパソコンの普及による市場の縮小から、一時は廃業寸前にまで追い込まれたが、顧客の要望をヒントに開発したミシン目入り伝票用紙がヒット商品となり業績はV字回復を遂げた。逆境に負けず、時代や市場を深読みしながら取組んできた同社の挑戦は今、花を咲かせている。

### 深刻な経営危機に陥る

エスエスビジネスフォームは酒井雅志社長の父、酒井進氏が1974年6月、会計システムのコンサルティング業務を行う「SSビジネスコンサルティング」として東京都文京区白山で創業した。立ち上げ当初は、会計ソフトの導入を勧めるコンサルティングをする傍ら、システム会計伝票の販売を行っていた。伝票は外部から仕入れて販売していたが、内製化を目指して1983年3月、資本金1,000万円で「エスエスビジネスフォーム株式会社」に組織変更し、東京都荒川区町屋に本社兼印刷工場を構えた。

自社工場では会計伝票を印刷していたが、やが



工場内風景

て需要が増え始めたフォーム伝票（出力用連続伝票）の製造がメインになっていく。市場拡大と共に同社の業容も拡大し、最盛期、社員20名、賃貸工場を3カ所、荒川区町屋で運営していた。1990年代前半まで経営は順調であったが、90年代後半に入ると様相が一気に変わっていく。業績が急速に落ち込み始めたのだ。90年代後半、Windows95の登場でコンピュータ化が進み、従来の帳票を次第に使わなくなる企業が増え始めた。加えて、当時、大口取引先であったJTBグループが、バブル崩壊を機にグループ内に印刷会社を立ち上げ、伝票の内製化を決めた。売上全体の約4割を占めていたJTBの仕事が一瞬にして消えてしまった。

エスエスビジネスフォームは風向きが変わり始めてわずか5年程度の間で深刻な経営危機に陥ってしまった。社員は5人に減少し、3カ所あった工場を閉鎖して東日暮里の小さなビルに本社を移した。あまりの急激な業績悪化に社長であった父は戦意喪失して何もしない状態になってしまった。そして間もなく父は他界してしまう。2002年、父亡き後を酒井社長の母が跡を継いだが、厳しい状態に変わりはない。母は印刷現場の仕事を若干、手伝った経験があるだけで、経営はおろか経理もまったく分からなかった。会社に入出し

ていた税理士や社会保険労務士に実務を教えて貰いながら、何とか会社を潰さないようにと必死に対応していた。

### 就職5日後に退職、そして塾の経営を始める

こうした家業の状態を横目に見ながら、酒井雅志氏は2002年、大学を卒業して一流企業に就職する。ところが、わずか5日間で退職してしまう。入社式に遅刻して怒られ、5日間の研修を経て配属された支店に初出勤の朝、再び寝坊して上司に叱られる。寝起きの電話口で上司と口論になり「じゃあ、もう行きません」と宣言、そのまま退職してしまった。「サラリーマンには向いていなかった」と酒井社長は笑うが、とはいえ、働かなければ食べていけない。元々は教師志望であった酒井氏は、小・中・高生徒を対象にした個人塾、「慶應ワイズ進学舎」を立ち上げた。自身の出身大学と「賢い」という意味の英語、「wise」をくっ付けて命名した。実家工場として借りていたビルの3階を内装して椅子と黒板を持ち込んで1人で塾をスタートさせた。最初は細々と運営していたが、塾はやがて人気を呼ぶようになり、アルバイト講師も雇い、最盛期、生徒は80人に膨れ上がった。業績は好調で、酒井氏は2005年にエスエスビジネスフォームの一部門として塾を吸収した。家業で苦しんでいた母親を支援しようと塾の収益を本業に補填するモデルを思いついた。仕事の行動パターンでも組合せが良かった。塾は子どもが学校に通学している午前中は何もすることがない。その時間を使ってエスエスビジネスフォームの営業を手伝い始めた。

その間も家業の経営は黒字と赤字の一進一退を繰り返していた。母は父が立ち上げた会社をただ守りたいという一心で存続させていた。運転資金が足りなくなると、母は個人資産を容赦なく次ぎ込んで会社を回し、母本人も休みなく働き続けた。しかし物事には限界がある。そうした状態を見ていた酒井社長は「母は内心では会社を畳むタイミングを探っていたと思います」と回想する。

経営不振になってから10年以上が続いたが、



工場内風景

業績は悪くなる一方であった。そんな状況を見かねた母親は遂に「もう辞めたい」と言い出した。辞めたいとは、会社を畳みたいという意味だった。酒井氏としては、まだ何かやりようがあるのではないかと考えて、「じゃあ俺がやるよ」と母親に進言した。すると母は「もうどうにもならないから、やめたほうがいいよ」と諭すように息子に言った。酒井氏が社長を引き受けたと言ったのには自分なりに計算があった。当時、エスエスビジネスフォームは取引先は安定していたが、商品の歩留まりが悪く不良品の発生率が高かった。そうした点を改善すれば、業績は上向きになると考えたのだ。その事を母に説明すると、「そこまで言うんだったら、もうちょっとだけ様子を見るよ」と納得してくれた。2013年、酒井氏は3代目社長に就任した。社長業に就任するとまず塾を閉鎖した。実は1年ほど前から塾は辞めていく方向で、生徒の募集をしなくなっていた。

### 債務超過に陥り経営はドン底状態に

社長就任時、従業員は酒井社長を含めて4人。売上高は9,000万円弱、利益はほとんどゼロに近かった。社長に就任すると早速、生産現場の改革に乗り出した。いい商品を作ればお客様はキチンと発注してくれるだろうという考えに基づき、自ら現場をチェックして不良箇所を潰していった。結果、売上は好転する“ハズ”であったが、逆に二番底が酒井社長を待ち構えていた。改革の成果は業績につながらず、就任2年目の2015年、売上は7,000



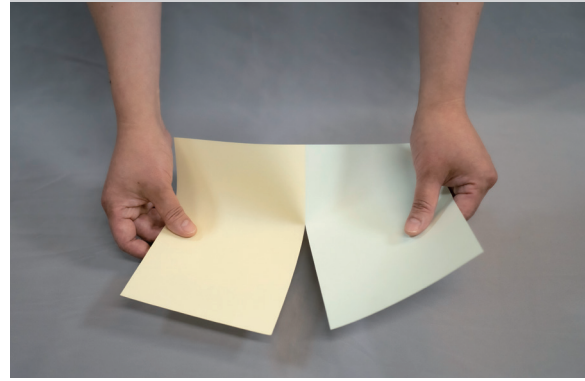
万円まで落ち込み、1,000万円以上の債務超過に陥った。そもそも伝票市場は縮小を続けており、いい商品を作れば売れるはずという考えは妄想に過ぎない現実を突きつけられた。債務超過に陥ったものの、会社には補填する資金はなく、酒井社長はどうかしなければいけないと新しい方向性を模索し始めた。

まずは月次の運転資金を確保するため新規開拓の営業話になり、酒井社長は社員と2人で手分けして、飛び込み営業で都内を歩き始めた。成績はあまり芳しくなかったが、ある時、飛び込み先の人から「こういう商品は作れますか？」と質問された。相手は紙の真ん中にミシン目が入った何も印刷されていない白い紙を見せた。紙の上半分を納品書、下半分を受領書にして使うなどの用途で「2,000枚一箱5,000円なら買いたい」と提案してきた。

ミシン目の入った紙は以前から存在し、カタログ通販で買えば2,000枚を5,000円で買えた。仮に同社で印刷した場合、2,000枚ならば2万円程度で販売しないと採算が取れなかったが、相手の要望を承諾した。「この手の商品の需要が伸びていることは分かっていた。だから大量生産すれば単価を下げられる。余った分は、どこか他にも買ってくれるところがあるだろう」（酒井社長）と考えたのだ。承諾したもう1つの理由は、飛び込み営業が限界に達していたのだ。「朝から晩まで営業し続け死にそうになった」（同）。行きついた結論はインターネットを使った大量販売で、WEB販売サイトの立ち上げに一気に傾いていく。

### もう後がないと勝負に打って出る

酒井社長は早速インターネットで先行業者を調べた。すると十数社存在していた。しかし、ライバルの販売サイトは、ホームページの作りが甘かったり、値段も安くなかった。直感的に“これなら勝てるな”と勝負を信じた。本格的に準備に取り掛かるため、飛び込み営業は中止し、ライバルの動向調査やネット販売、EC（電子商取引）サイトの構築に集中した。ホームページも自身で立ち上



こだわりのミシン目入り用紙

げて、2015年11月半ば、EC販売サイト「用紙Labo」をオープンした。ECサイトの運営費用は月1万円。コストはほとんど掛からなかったが、11月末までの販売実績はわずか2件しかなかった。オープンしたとは言え、誰にも見られないからモノは売れない。どうしたらモノが売れるのかと考えた末、“金を使わなければ絶対にモノは売れない”というPRの必要性に帰結した。

しかし、会社の手持ち資金は完全に底をつき、これ以上借金はできない状態にあった。運転資金は毎月50万程度が赤字になり、相変わらず個人資産を充当していたが、もはや限界が近づいていた。“このままでは破産してしまう”。追い込まれた酒井社長は“最後の賭け”に打って出た。クレジットカード払いでYahooとGoogleのリスティング広告にPRを行ったのだ。リスティング広告とは、検索エンジンでワード検索すると検索結果の一番最初に出てくる仕組みで、クレジットカード払いなら支払いは翌月になる。その間に売上が立てばすぐに入金される。時間差で広告費を支払うことができるし、最悪の場合、延滞も考えていた。もう藁をもすがる気持ちでPR活動を行ったが、その狙いは的中した。広告を打ち始めて商品が売れ始めたのだ。12月、売り上げは50万円に達し、1月に入るとすぐに入金された。翌1月の売り上げは90万円に達し、その後、インターネット販売は順調に拡大していく。それまで毎月、自転車操業を続けていた経営は好転し、PRを開始以降、会社に個人資産を入れることはなくなった。

### 取引者数は2万社を突破し破竹の勢いに乗る

現在、エスエスビジネスフォームの年商は6億2,000万円（2022年8月期）、社員は38人に成長した。「用紙Labo」のECサイトを通じたネット販売は売上高全体の約6割に達する。2022年度は7億円超の売上高を目指していて、実現すれば最悪期の売上高7,000万円の10倍に達する。売り上げ拡大によって生産量が追いつかなくなり、2019年7月、同業者の株式会社セントラルビジネスフォームの全株式をM&Aによって取得し完全子会社化した。依然、WEB販売は好調に推移していて、2020年1月には「用紙Labo」事業の取引者数は2万社を突破した。1万社を突破した2018年5月からわずか2年あまりで取引者数が倍増した。破竹の勢いに乗る中、買収したセントラルビジネスフォーム工場に隣接して新たに賃貸工場を入手し、およそ2億円を投じて最新の製造ラインを構築、翌年には約1億円のシール印刷機を導入した。

ECビジネスの市場拡大に伴い、タックシールや宛名シールの市場は着実に広がっている。同社はそうした需要の取込みに最優先で取り組み始めている。一方、既存のビジネスフォーム事業に関しては、需要が落ち込んでいるものの、M&Aを視野に入れながら事業の維持、拡大を目指している。今後は市場から撤退する同業者から取引先や機械操作の



事務所内風景

オペレーターを積極的に受け入れていく構えだ。

さらに2023年1月からは新たにウェブコンサルティング事業を立ち上げた。新型コロナウイルス感染症の影響で業績が悪化した会社に対して、コロナ禍でも売り上げを伸ばす方法を教えていくという。酒井社長は「コンサルティングを通じて、売り上げを改善させていくことはできる。適切なマーケティング施策を講じれば、しっかりと商品は売れるし業績は改善していくことを困っている会社に伝えてあげたい」と話す。2024年6月、エスエスビジネスフォームは創業50年を迎える。一時は廃業寸前まで追い込まれた同社だが、新商品と新たな販売手法を組合わせて市場を開拓し、見事に経営の立て直しに成功した。修羅場を潜り抜け業容を復活させた酒井社長は、3年後に売上高10億円を目指している。上昇気流に乗る同社のさらなる挑戦が注目される。

### 企業概要

## エスエスビジネスフォーム株式会社

エスエスビジネスフォーム株式会社

<https://www.ssf.co.jp/>

用紙Labo

■代表取締役社長：酒井 雅志  
創業：1974年6月  
事業内容：機能性プリンタ用紙製造・販売、伝票・連続伝票印刷  
本社：東京都荒川区東尾久2-9-12  
電話番号：03-6240-8762  
事業本部：所沢市亀ヶ谷426-1  
電話番号：04-2936-8473



酒井社長