リーディングラベル印刷会社

ザ・生産現場 ルポ⑧

三協シール印刷㈱

（東京都三鷹市）

人材育成と独自ノウハウの蓄積に注力

リーマン・ショックから早期回復

オペレーターは平均30代

「デジタル化はあくまでサポート」

三協シール印刷㈱（東京都三鷹市新川、森屋一樹社長、☎0422・49・3113）は、工業分野のラベル印刷をはじめフィルム部材の加工業務などに携わり、着実に企業成長を果たした。しかしそれだけに、08年秋に発生したリーマン・ショックによる影響も懸念されたが、積極的な人材育成と独自ノウハウの蓄積により、早期回復を果たしている。このような企業体制を構築することによって、未曾有の危機を乗り越えた同社の森屋社長に、不況前後の状況や生産体制の強化、今後の展望などについて話を聞いた。

森屋 一樹社長

――貴社は、工業分野のラベル製造などを中心に事業展開を図られていますが、リーマン・ショックの影響は

「当社では、工業分野のラベル印刷や精密機器関連の部材加工などといった粘着製品の印刷・加工に関する仕事が8割以上を占めており、09年度の売り上げは前年度比10数%減といった状況でした。しかし本年度は、すでにリーマン・ショック以前の08年度を超える売り上げを確保しています。そのような観点から、企業として確かにマイナスはあったものの、甚大なダメージではなかったと考えています。むしろ、回復がとても早かったという印象ですね」

――回復が早かった理由は

「理由はさまざま考えられますが、基本的には当社の取引先が自動車関連よりも電機・電子分野に多かったため、と感じています。確かに前者の分野は一時的に減少しましたが、09年度後半から、ユーザーサイドの生産が復調し、それに後押しされたといえますね。また近年では、工業分野以外の仕事、具体例をあげるならばPOP関連などですが、そのようなフィルム素材の粘着製品なども手がけるようになっており、全体の比率を伸ばしつつあります。いわば工業分野の受注量を維持しつつ、積極的な営業活動により新規の仕事を獲得しているということなのですが、その新規分野が伸長したのも回復理由のひとつでは」

――厳しい価格競争の時代を迎えていますが

「幸いなことに当社の顧客の中には『この仕事は三協シールさんにしか頼めない』といった話もあり、このような不況下であっても、継続して取り引きさせてもらっています。当社は間接受注の割合が高いのですが、中間業者さんからは、当社の対応力、技術力や品質管理能力について高い評価をいただいています。この分野の仕事は、確かにコスト要求もありますが、それ以上に高品質な製品の供給を重視します。精密機器などはたとえ材料コストを低く抑えて利益を出しても、製品に不具合が生じてしまったら、信用という大きな代償を支払うことになるため、とにかく品質を最優先するのです。ですから当社としては、とにかく高品質かつ高い技術力に基づく製品の安定供給をめざした生産体制を図っています」

生産現場では天井からミストを噴射。静電気対策を図る

――具体的には

「品質管理と技術力向上の双方の強化です。まず品質管理に関して、当社ではマネジメントシステムの国際規格『ISO9001』および『14001』の認証を全事業所で同時取得していますが、それにとどまらず、社内でさらに深化させるべく対応を図っています。まず、全事業所の従業員が同じ情報を共有できるように、サーバーを立ち上げました。それにより、今、誰が、何の仕事を、どの機械で、どれくらいの時間をかけて手がけているのか、といった情報を同時に認識できる体制が構築できました。現在は、印刷の不具合状況を瞬時に把握し、クレームの再発を防止するなど、高い効果を発揮しています」

「製造現場においては、UVランプの安定した照射を持続させるため、強制的に排熱するダクトを設備しました。また、当社は工業分野の仕事量が高い比率を占めるため、必然的にフィルム系粘着紙の印刷・加工を多く手がけるのですが、これらの基材は静電気が発生しやすく、微量な塵を吸収してしまうのです。もし、塵が付着した基材にそのまま印刷・加工した場合、クレーム対象となり、さらにそれが頻発したならば、企業としての信用を大いに落とし、結果として取り停止になってしまいます。当社ではその防止策として、静電気を除去するとともに材料の安定化を図る目的で、室内に水分を噴霧しながら、印刷・加工現場全室の加湿コントロールを自動的に管理するシステムを導入しています。また部材加工の現場では、さらに厳しい管理を行っており、クリーンルームを設置することで精密機器分野の仕事にあたっています」

――検品工程に関しては いかがでしょうか

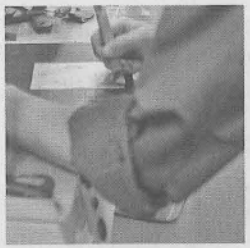
「当社の場合、小ロット多品種にも柔軟に対応する目的で〝人間の目〟による検査を実施しています。使用する機器・システムは計数機のみ。人間の目による検査に勝る機械はありません。ただし、検査員への精神的負担は大きなものになります。それを出来る限り軽減するよう、社内コミュニケーションを欠かしません。さらに検査員と営業担当者は常に連絡を取り合い、顧客のニーズに対応できているかをチェックする体制も整えています。これらをスムーズに行うことで、高い品質要求に応えられるのです」

――製造工程については

「ラベル印刷事業に関する設備状況としては、平圧機が6台、凸版間欠機が4台、凸版輪転機が3台、スクリーン機が2台です。また、サーマルタイプのバーコードプリンタで、可変情報プベルの需要に対応しています。凸版輪転機に関しては、裏面印刷やのり面印刷に対応するほか、クリーンルームにはUVタイプのロータリースクリーン機を設置し、付加価値の高いラベル製造を手がけています」

本社工場では主に工業系ラベルの印刷・加工業務を手がけている

「安定した製品を生産するためには、高機能型の設備を導入することも重要だとは思いますが、それ以上に当社では、印刷オペレーターの育成に注力しています。ラベル印刷技術というものは、当社はもちろん業界全体の先達者によって培われた財産。それを継承していくことが大切、と私は考えます。当社の場合、オペレーターたちが積み重ねた経験やノウハウをすべて次世代に継承するプログラムを構築しています。ですから、当社のオペレーターは平均年齢が30代前後、という若い世代が中心となっています。この世代は技術の習得が早いうえに、昨今のラベル印刷技術における進歩のスピードにも柔軟に対応する能力を持っています。そんな彼らが、平圧機から輪転機、スクリーン機に至るまで、さまざまな印刷機において優れた印刷をこなすことができる、というのが、当社の自慢です。もちろん独学で印刷技術を磨くのも、方法論としては あるとは思いますが、それよりも経験豊富な先輩オペレーターから技術を直接教授され、自分の技術力が自他ともに認められることによって『ラベル印刷のプロ』という意識が芽生えると考えるのです」

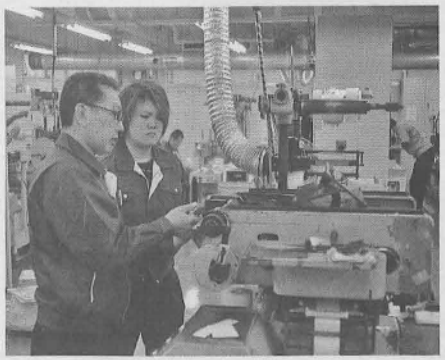


平圧機の技術も重視。雄型も掘る

「当社では、コンピューター制御の高機能印刷機も多数導入しており、また凸版CTPを設備することで、さらに高品質なラベルを製造するための体制を整えています。このように、デジタル化の躍進が著しい昨今ではありますが、それに頼りきりの姿勢では、技術の進歩は停滞してしまいます。だからこそ当社では〝人材育成〟こそが、企業の発展につながると考えているのです」

――近年では、デジタル印刷機なども、各メーカーから発表されていますが

「個人的には、デジタル的なものが好きなのですが（笑）、業務として考えるならば、それを主軸に据えるということは、今のところないですね。デジタル印刷のメリットは確かに魅力的ではありますが、現段階では、ラベル基材の種類によって印刷不可能なケースもあります。ですから、営業やオペレーターがそれに振り回されるような状況はできるだけ避けたいという意識があります。インクに関しても、やはり性能の物足りなさを感じますし…。そもそもデジタルというものは、技術の均等化に効果を発揮するものと思うのですが、業界内の企業がすべてデジタル印刷機で仕事をこなすようになったら、ユーザーは少なからず価格の安い企業に発注するようになるでしょう。その状況で、他社と異なる自社の優位性をユーザーに対してアピールするのが難しいのでは」



技術継承はプロ意識を芽生えさせる

「当社の場合、オペレーターの技術力と企業としての開発能力がアピールポイントであると自負しています。ですから、デジタル化とは、あくまで印刷業務をスムーズにするサポート的な役割であり、決してそれがメインになるとはないと考えています。可変情報などのニーズには、専用プリンタを導入することで対応を図っていますが、その能力を超える仕事を受注した場合、素直に協力会社にお願いしようと思っています」

――電機・電子分野の生産拠点が海外へ移行しているという話もあります。貴社としては、このような状況について、どのような考えを

「当社では10年前から、携帯電話の液晶に関する部材加工を手がけており、大量生産ものについては、確かにそのような側面もありますが、想定の範囲内にとどまっています。むしろ当社には、かつて海外に流れた仕事が、再び戻ってきているといったケースも多い。それは当社の技術が独自のものであり、海外企業ではそこまで至っていないことがあげられると思います。先ほど申し上げたとおり、加工技術のすべてをデジタルでこなすようになれば、人件費の安い中国など海外に受注をとられてしまうでしょう。しかし当社では、高品質な部材加工を可能にする設計ノウハウを蓄積しており、これは絶対に海外企業にはマネできないものです。ちなみに設備は恩田製作所の平圧機をアレンジしたものが中心。高価な機械を導入するだけでは、海外企業の技術対応は無理でしょうね（笑）。そこにはカスタマイズの〝妙〟があるのです」

「重要なのは、お客さんが製造において困っている状況を、当社のノウハウや技術力で克服できるという部分です。これがあったからこそ、前述のようなリーマン・ショックからの早期回復を可能にしたのでしょう」

――今後のビジョンについては

「やはり印刷・加工の基本を忠実に継承しつつ、積極的な営業活動を推進することと、営業と製造の双方における人材育成に注力し続けること。常にユーザーのニーズを正確に把握し、対処できるような企業としての強化をさらに図りたい。細かな仕事もていねいに対処し、時には大胆な決断をもってすべての業務に対応したいと考えています」

◇

なお、このインタビューは2月中旬に行われたものであり、今日の掲載にあたって、森屋社長から東北関東大震災に関するメッセージが届いた。

内容は次のとおり。

「今回の大地震により被害を受けられた同業の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。東日本では、災害による定期停電により、当社でも定期的に電気の供給がストップする可能性がありますが、業界の皆様とともにこの苦難を乗り越え、再びラベル業界の発展に向かってめざしたいと考えています」