社内改革で事業安定化

検査、自動化技術も前進

日本紙工機械グループ

㈱日本紙工機械グループ（茨城県利根町、山室正作社長）は現在、安定した業績および事業展開を続けている。山室社長は「特に、この10年はとても安定している。コロナ禍を通じ、物流の根幹を支える段ボール需要の底堅さや安定感を実感しており、グルアの製造・販売もこれに比例している」と分析。開発を進めている検査装置や自動化システム、さらにコスト削減をはじめ技術継承など多くの面から導入した業務システムの効果などについても語った。

●現状について教えて下さい

今年15周年を迎える当社は、最初の数年は黒字化や社内改革に努めてきたが、特にこの10年の業績は安定している。コロナ禍の当初は、段ボールのみならず世界経済の動向が分からず消耗品等をどうするか緊張もしたが、過ぎてみれば人間の社会行動は変わらず、たとえばお土産が減った分は通販分野が伸びるなど新たな動きもあった。

改めて、紙器・段ボールは物流の根幹を担い、人々の生活を支える必要不可欠な製品であるため、景気などの影響を受け難いと実感できた。

結果として、グルアの販売も安定して推移している。年間売上高の比率は、新台国内3割、同海外3割、メンテナンス3割、リノベーション1割ほどである。年間販売台数は、およそ国内10台、海外10台でほぼ同等である。

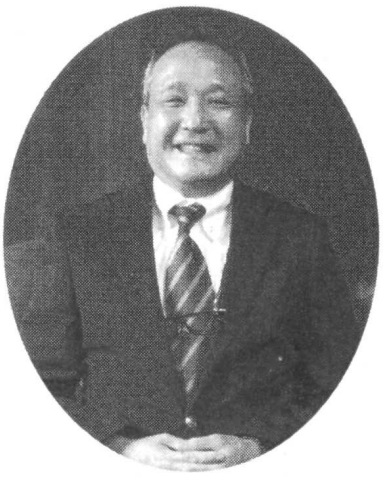
メンテナンスサービスについては、売上比率が、段ボール用が7割、板紙用が3割となっている。段ボール用のグルアの方が、製函種類も多く、新規テーマに対応する改造などのご依頼を頂く機会にも恵まれている。また9割以上の機械がコンピュータやPLCで制御されている事から、制御盤入替やコンピュータ更新など電気関連の大規模な改修受注比率も段ボール用の方が多い。

●リノベーション機の販売状況は

年間2～3台、コンスタントに出ている。最新スペックのマシンが比較的廉価で入手できるため人気はあるが、ベースとなる中古機が出てこなければリノベーションに着手できないため、大きく増えるものでもない。それでもリノベーション機が存在することでお客様としては購入の選択肢が拡がる。今後も引き続きアピールしてゆく。

●開発の方針、新機能の傾向などは

近年の顧客ニーズとしては、品質要求が一層高まっており、弊社独自開発の検査装置をグルアに搭載する傾向にある。糊



山室 正作社長

新たなテーマは「自動化」、「省人化」である。今後5～10年を目処に、欧州のベンチャー企業と技術提携し研究を進め、実現を目指している。一般的に自動化は周辺機器が増えるが、段ボール工場の規模やスペースは大きく変えられないので、まずはフィーダ部分など可能な箇所から着手して、オーバースペックにならないように気をつけ

上げなど影響は

これまで常に部品の管理には目を光らせており、さらに、これまで開拓してきた幅広い仕入れルートを確保してきたことから、半導体などの不足によってマシンが製造できない事態に陥ることはなかった、今後も心配はないと思う。

仕入れ部品の値上げ分は、新たに導入した業務支援システムによって大幅な効率化を実現したこ

に回していたが、今では瞬時に全部署に必要な情報が伝わり共有できる。設計は3Dソフトを活用。余計な待ち時間を削減したり部門間のストレスも解消したりしている。リストさえ出せば、あとは自動に図面が出てくるし、購入品であれば型番も表示され、在庫数も把握できる。

修理の受注で未了であるなど進捗状況も一目瞭然で分かる。追加部品の

とである程度は社内で吸収できた。むしろ、海外向けでは円安が追い風となり、マシンの価格転嫁分を相殺してくれる形となっている。

●社内で力を入れていることは

前述の業務支援システムERP（工場運営生産管理システム）は、自社開発した。これによって設計から製造、資材購入、納期管理、品質などすべてを見える化が実現できた。以前は伝票を各部署

今は完全自動化より

も、グルアに係るオペレータの数を一人でも減らす事ができればと考えている。

●半導体不足や部品値

発注もタイムリーに管理。すべてのデータや履歴がサーバに蓄積され、情報が必要となった際の検索も容易だ。

現在、従業員約50名だが、平均年齢41歳のうち20、30代が3分の1を占める中で、新入社員でも業務システムを通じて全業務を把握し易く、ノウハウや知識、技術の継承にも役立っている。

●社長交代もありました

創立10周年を翌年に控

えた2018年、社長CEOを務めていた張春華会長から交代した。彼は、他企業での事業も含めて多忙を極めていたことに加え、弊社の経営陣が育ったことなどを確信した上で、安心して私に託された。

もともと創立当初から役割分担があり、張会長が工作機械や設備の取捨選択、さらに生産性向上、営業活動などを行なっていた。一方で私は実務面を担当し、設計や購買、出荷スケジュール管理等を任され、いわば二人三脚でこれまで事業を進めてきた。

中でも特に、私が得意と自負している分野は、工場のコスト管理。より有益なサプライヤーを探し、自ら直接交渉してきた。どの工場でもコスト管理は急務であり、とても効果は大きい。逆に、生産が軌道にのっていないのに部品ばかり先に発注するなどムダが先行する、あるいはサービスが間に合わず噛み合っていない現場を数多く見てきた。そういう経験や実績、行動力などを張会長は評価し、また期待していると感じる。

個人的な感想として、中小企業で働く人たちは、非常に高い技術力を持っていて繊細で器用である反面、感覚的な業務も多くデジタル化に対応し切れていない部分があると思う。そこを私自らが先頭に立ってDX化を推進し、社員をサポートすることを常に念頭に置いて行動している。

●社長のモットーは

昔から大切にしている言葉は「責任」「謙虚」「学ぶ」の3つ。責任感がなければ大人数での仕事は成り立たず、威張っていると現場は当然拒否感を抱く。

早部副社長をはじめ多くの従業員からも「ストイック」「芯が通っている」「自分に厳しい」と言われ恐縮するが、確かに公私混同をせず、理想とする会社や従業員像がありブレない、ある意味で頑固な面も自覚している。ある従業員からは「（社内に）不条理な不公平感や不満がなくなった」と言ってくれるし、手前味噌だが以前よりも健全な会社になったと感じている。

今後も、真面目に正直に、多くの紙器・段ボール会社に必要とされる堅実で責任感を持ったグルアメーカーを目指したい。