特集 アフターコロナ到来。いま急ぐべき課題は…

コロナ禍とその後を見据えた自社の取り組み

アグファ
現場の多能工化急ぐ
業界の共通課題浮き彫りに

アグファが提唱する「アズーラ速乾印刷」というひとつの技術を共通の価値観とし、「工場の改善で印刷会社全体の変革を目指す」という同じ志を持つ印刷会社が集う「工場長サミット」が7月14日オンライン形式で開催され、10社の工場管理責任者らがパネラーとして参加した。3回目を迎えた今回のテーマは「コロナ禍とその後を見据えた自社の取り組みについて」。同会発起人でもある佐川印刷㈱（愛媛県松山市）の佐川正純社長がファシリテーターをつとめ、10名のパネラーから、コロナ禍において各社が実践した経営改革や業務改善、またアフターコロナ時代に向けた取り組みの一端が発表された。

第3回 工場長サミット

開会に先立ち、挨拶に立った日本アグファ・ゲバルト㈱の岡本勝弘社長は、「この『工場長サミット』は、先進的な取り組みで業界をリードする印刷会社にご参加いただき、直面する課題をともに解決していくことを趣旨として立ち上がったもの。コロナ禍で仕事が激減する中、業務を改善し、成果を出している印刷会社も多く存在する。今日は、そんな情報を共有し、自社に持ち帰って実践していただく機会にしたいと考えている」と述べ、活発な議論と問題提起を促した。

今回ファシリテーターをつとめたのは、佐川印刷の佐川正純社長。まず、工場長サミットの開催意義について「CTPプレートにはそれぞれ特徴があるが、アグファのプレートは『プロ向け』と表現され、工場長やオペレータの意志を反映できるプレートだと理解している。様々な変動要因があり、その最適解を導くには掛け算を強いられる。3種類のインキ、紙、H液があれば、それだけで27通りの可能性があるわけだ。よって各社が『プロ』として突き詰めた技術情報を共有し、継承することは大きな意味を持ち、そこに果敢に挑戦する印刷人を集めたのが、この『工場長サミット』だ」とした上で、「今回のパネラーは、現場のトップや経営者としてのプライドとオピニオンを持つ『プロ中のプロ』。その中で浮き彫りになる課題は共通点も多く、業界の典型的な課題でもあるだろう。今回は、その打開策のヒントを導き出し、共有したい」と呼びかけ、工場長サミットが開幕した。

◇　◇

新型コロナウイルス感染症拡大によるパンデミックによって印刷需要は急激に減少した。その中でも影響を受けていない会社、あるいはコロナ禍によって新たな需要が生まれた会社もある。

さらに、コロナ禍において情報伝達手法としてその優位性が再認識された「デジタル」という「敵」も印刷会社の仕事を浸食しつつある。今回の工場長サミットでは、そんな環境を踏まえ、オフセット印刷工場の現場を統括する「プロ」が、コロナ禍とその後を見据えた自社の取り組みについて意見を交わした。

【㈱藤和】製造部 部長 工場長 伊藤英隆氏（東京）

イベント自粛をはじめとする人流抑制の影響で当社が主力とする商業印刷は、昨年夏実績で前年比3割減まで落ち込んだ。非接触を強いられる中で対面営業ができないことが大きく影響した。

そこで、従来の商印から、堅調な出版・書籍に大きく舵を切り、現場の人員を中心とした営業活動に着手。一定の成果を上げた。

一方で、工場の稼働率低下にともない、その時間を使って教育に注力。いわゆる現場の「多能工化」に取り組んだ。結果、工場の人員配置における汎用性が高まったことで、時差出勤でも機械の稼働率が変わらない体制を構築。この活動は現在も継続中である。

アフターコロナに向けて、現場には量的、質的ともにどんな仕事がきても対応できる体制を作っておくように指導している。リーマンショックの時には一気に印刷会社が減少し、経済回復後は逆に供給が追いつかない状況もあった。では今回のコロナはどうか。私は、需要は戻らないと思っている。だからこそ、どのような状況が訪れても対応できるように勉強し、そして組織を再構築していくべき。社員全員がアンテナを張り巡らせて世の中の流れを敏感に読み取り、組織変更、技術習得、設備投資を柔軟に行っていく。

【㈱日報】工場長 井上聖司氏（福岡）

枚葉・オフ輪を両輪とする印刷会社。枚葉では2年前からLED−UV（後付け）へとシフトし、昨年3月には新たにLED−UV機を新設している。現在は、耐刷性を考慮してプレートにはエリートを使用しており、今後のアズーラの改良に期待している。

アフターコロナに向けては、工程や部署間で残業時間に大きな違いがあることから、今後はより多能工化を進めるとともに、人員の適正配置によって残業時間の平等化に取り組みたいと考えている。

また、コスト削減のさらなる推進も大きなテーマ。具体的にはスプリマ240線での高精細印刷を推進し、インキ使用量削減に繋げたい。また、オフ輪では水を絞ることによるガス代・インキ消費削減も考えている。

インキ使用量削減については、CTPの網点面積率のデータを取り、そこに対するインキ使用量を測定することで、実際の削減効果を「見える化」し、社員のモチベーション向上に繋げたい。また、成果に対しては報奨金制度を採用することも考えている。

【㈱吉田印刷所】代表取締役専務 吉田泰造氏（新潟）

売上の2／3が商印で、残りが薬袋事業。いずれもコロナの影響を受け、雇用調整助成金を活用しながら事業の見直しを進めた。

ただ「休業で凌ぐ」というのは仕事の勘を鈍らせる。ここまで長引くと、社員の労働に対するマインドや社会性を維持させることも経営的に考えることも必要がある。そこで当社では、10時から15時まで会社を開放し、違う部署の仕事を見学するなど、いままでできなかった勉強の機会を提供。半分強の社員が参加している。

一方、当社独自の「スーパーライトプリント」という極薄紙印刷の技術を使って「文具」というジャンルでオリジナル商品を開発している。巣ごもりで藤和様のように商印が出版に手を出すことは分かっていた。事前に営業にもその危機感を浸透させた。

当社は文字物・モノクロの会社だったが、12年前にカラー化、4年前にはUV機も導入している。その中で、カラーマネージメントにおいては、「こうやれば、こういう色が出せる」という印刷会社が押しつけるカラーマネージメントを廃止した。色には好みがある。顧客のそのイメージを制作に伝え、印刷に忠実に反映させることで顧客満足度を高めた。「お客様が出したい色を叶える」といった印刷にこだわっている。

アフターコロナに向けてということでもないが、濃度を高めた立体感のある印刷物への取り組みに力を入れている。インキを盛って出すところは出し、シャープな網点再現で絞るところは絞る。これを我々は「マッチョな印刷物」と呼んでいる。標準データの100%は何をやっても100%。それを120%に引き上げるのが印刷工程だ。当社は、そこにこだわることでカラーの仕事を増やしてきた。

また、吉田印刷所様が提唱する「フレッシュプリント」に着目し、大型のデジタル印刷機導入を予定している。「フレッシュプリント」とは、印刷物が情報の陳腐化によって無駄なく効果的に使われていない状況に対し、必要部数を小口分割印刷することによって、顧客側での印刷物の無駄を排除するというもの。この実践にデジタル印刷機も取り入れて対応していく。

【大日印刷㈱】取締役 製造部ゼネラルマネージャー 小林広明氏（愛知）

営業面では動画制作分野に参入、印刷現場では資材の見直しを進めた。とくに当社では独自のオリジナルインキを使用しているが、それをより乾燥の早いものにするために改良を進めている。

従来インキでは、艶や濃度に不満があったことからT&K TOKAのインキを13ヵ月かけて改良し、現在使用している。このインキを使って他社が初版を刷った4色カタログの増刷分を当社で印刷した際、納品後すぐに増刷の依頼が来た。その時、繁忙期だったことから断ろうとしたら、「どうしても刷って欲しい」と。理由を聞くとクライアントから「増版の方が綺麗だね」と言われたということで、非常に嬉しかった記憶がある。

当社は、指定がない限りすべての仕事をスプリマ240線で印刷している。高精細の網点を再現するには常に水を綺麗に保つ必要がある。2018年から湿し水濾過装置を設置。いま18ヵ月フィルターを交換していない（メーカー推奨6ヵ月）。いつでも高精細を印刷できる状態が保たれている。

また当社では、業界の垣根を越えた5社によるサービスアライアンスプロジェクト「サービス3倍プロジェクト」を推進。これは、オープン・イノベーションを軸とした販路拡大、商品力アップ、設備共有、業務改善に関する情報共有などによって新しい価値を創造し、企業価値を高める取り組み。今後も強力に推進していく。

【㈱高速オフセット】常務取締役 印刷本部長 商業印刷センター長 赤尾一氏（大阪）

コロナの影響で、新聞の受託印刷が2割減、商業印刷は当初半分以下にまで落ち込み、雇用調整助成金を活用しながらの経営を強いられた。

一方、既設のカッティングプロッターを活用し、スチレンボードで飛沫防止ボードを企画制作。印刷は一切しない商材だが、ECサイトを通じて結構売れた。今年3月末の決算は減収増益を確保した。

輪転機ではアズーラを運用しているが、当社の枚葉機は20年前から水なし専用機で、その性格上、アズーラ速乾印刷などの先進技術を採用できないジレンマを抱えている。

一方、油性水なしはトラブルが絶えないことから今年3月、枚葉機に後付けでLED−UV装置を搭載し、水なしLED−UV印刷を立ち上げた。以前はインキのグロスが低いことから諦めていたが、東レから東京インキのインキを紹介していただき、実現することができた。

アフターコロナに向けては、枚葉機の更新を計画している。これまでは経営者側で設備投資の方向性を決めてきたが、今回は現場で実際にその設備に関わる人材に任せ、5〜10年先を見据えた投資を検討していく。

また、私が最近つくづく思うのは、物事を正確に実行するためには、ある程度の余裕が必要だということ。ギリギリのなかでは必ず人は失敗する。今後は、設備やシステムの活用で、余力を持ちながら仕事を進められるような工場を目指したい。

さらに、アズーラ速乾印刷によりやく慣れ、安定してきた。今回の工場長サミットなどで刺激をいただき、今後は現場とともにプレートの特性を活かしてさらなる高みを目指したい。

【佐川印刷㈱】工場長 川上貴紀氏（愛媛）

イベント関係や広告チラシなど、オフセット印刷の仕事はコロナ当初半減した。ただ、愛媛という地方の性格上、オフセット印刷以外にも様々な仕事を受注してきたことから、その設備を使ってマスクや飛沫感染防止アクリルパーテーションなどを企画制作し、販売した。

このように「コロナだから発生する仕事」もあり、今後も増えてくるであろう商品券や地域振興券などの仕事を印刷から加工まで一括受注している。また、ワクチン接種券もそのひとつで、オフセット印刷＋デジタル印刷による追刷りの受注もあった。

アフターコロナに向けては、前述の商品券などの需要において必要になってくる偽造防止技術の習得に着手しているほか、オフセット印刷とデジタル印刷のハイブリッドソリューションにおいて、バリアブル印刷による付加価値の提供にも注力していきたい。

【㈱コーセイカン】取締役 管理統轄 岩井馨氏（岡山）

売上比率は、地元の百貨店グループで50%、一般で50%。イベント自粛の影響で、百貨店グループの売上が大きく落ち込んだが、その中で3つの取り組みを実践した。

当社の従業員87名の内、4割がWebグラフィックデザイナー。そこで意図的にデジタルコンテンツからのアプローチを強化し、印刷物への波及受注を試みた。結果、デジタルコンテンツの受注に成功した大口の既存顧客から、前年を上回る印刷物の受注額を達成した事例もある。

さらに、コロナの影響を直接受けにくい官公庁、学校関係へのアプローチも強化し、成果を上げた。

一方、社内的には外注に頼っていた折工程を内製化し、現場では同時に多能工化に取り組んだ。

当社では、後加工工程のほとんどを協力会社に外注しているが、調査の結果、残念ながら30件の品質トラブル中、10件近くが外部委託先でのミスだった。これはコロナ禍でのコミュニケーション不足の影響もあると思う。今後は、協力会社とのコミュニケーションを密にしていく必要性を感じている。

◇　◇

各社の意見交換が終了し、最後に佐川社長は、「アグファのプレートというひとつの印刷材料を共通の価値観として集い、様々な会社が議論できたことを非常に嬉しく思う。今後は、これまで以上にアンテナを高くし、情報を集め、新たなことに挑むことが大事になる。そこでは失敗のリスクもあるが、それらの経験は明日への糧になる。今後も、この工場長サミットがそのヒントを提供し、共有できる場として継続開催されることを切に願っている」と締めくくった。

コーセイカン・岩井氏

ファシリテーター・佐川氏

佐川印刷・川上氏

アグファ・岡本社長

日報・井上氏

藤和・伊藤氏

吉田印刷所・吉田氏

惠友印刷・大澤氏

境英印刷・山田氏

大日印刷・小林氏

教文堂・水上氏

高速オフセット・赤尾氏