



荒川社長

夢は“日本一の ボックスメーカー”

勝利の方程式は“経営の四輪駆動”

藤沢紙工

「いい会社を作るには、時に世代を超えていくことも必要です。」

作業着姿で現れた荒川健社長は開口一番こう言って笑顔を見せた。二日前、同社にとって3ライン目となるフレキシソグリア(新幸機械製作所)の設置工事を終え、調整の合間を縫ってのインタビューだ。その横には次男で管理部長を務める荒川潤氏が静かに微笑んでいる。

「それでは、いい会社とは?」

口に出しかけた設備導入に関する質問を引っ込め、荒川社長の経営観を尋ねた。返ってきた答えは、シンプル且つ明解だ。

「社員が自信と誇りと幸せを感じられる会社であること。その為には、やはり、利益を出さなくてはいけない。利益が出たら、3分の1を設備・人・ITへの投資に回し、次の3分の1を社員に還元し、残りの3分の1を内部留保にして将来に備える。将来も安定した経営が続くようにすることが、社員と取引先の双方を幸せにする道でしょうね」

藤沢紙工(神奈川県茅ヶ崎市/TEL0467-58-2600)では現



生産ラインが並ぶ湘南工場

在、創業メンバーと次世代のリーダー達が一体となって改革に取り組んでいる。荒川社長の長男である豊氏が営業部長、次男の潤氏が管理部長として改革の牽引役を務めている。大卒で入社した30代の社員を課長職に就け、10年かけて生産現場に20代前半の社員を揃え、更に異業種からの中途採用者を管理部門に投入した。その結果、営業・生産・管理の最前線が若手主導の組織に生まれ変わりつつある。

「完全にバトンを渡すまでに最高の工場にしておくから」

荒川社長は、二人の後継者にそう伝えていると言う。その布石の一つとして、同社では昨年末に新幸機械製作所製のフレキシソグリア「スーパーアルファ920型」を導入した。荒川社長は、同社を「日本一のボックスメーカーにする」ことを目指して、工場全体の稼働率を高める様々な改善に取り組み、陣頭指揮を取っている。

“人材供給工場”を創る

「お客さんに合わせて頂くことは難しい。でも、お客さんに応えるよう、会社を変えていくことは自分達の努力でできる」

荒川社長は設備導入の背景について語り始めた。

同社の基幹工場である湘南工場(高座郡寒川町)は、月平均生産量130万㎡と製函専業では関東トップクラスの生産規模を持ちながら、小ロットに特化した生産体制が強みだ。受注ロットは、平均250ケース前後。主力生産機は、14年前に導入した新幸機械製作所の「スーパーアルファ」(4色ダイカッター付き)とISOWA製「エクシード/スーパーフレックス(PS-22)」。既存の2ラインで1日180点以上のセット替えをこなしている。

「平成の大不況を生き抜いたのは、取引先からの支援と社員一人一人の努力、そして、湘南工場の生産能力に拠るところが大きかった」(荒川社長)と言う。特に、主力機メーカーの新幸



機械には絶大な信頼を寄せている。サーボモーターによる各ユニット単独駆動が可能にする高精度機能に加え、ユニット固定式キャリングベルトシステムを採用しているのがこのマシンの特長。高い安全性を確保する他、ユニット開閉が不要なため最短2分でセット替えが完了する。

「セット替えに5分も掛けない。生産現場のひたむきな努力と準備時間が短い生産設備が、当社の小ロット・短納期体制を常に支えてきた」と荒川社長は語る。4色機を導入したのも、セット替えの効率化を考えてのこと。同社が製造するケースは単色刷りが過半数を占めるが、4色ユニットをフルに活用している。3号機導入に際しても、各機械メーカーの機種を検討したが、最終的には長く親しんだ親幸機械のスーパーアルファを選択した。

3号機の導入の背景は、2つある。まず1つ目が、社会構造や消費傾向の変化に伴う段ボールケースの小ロット化・小型化だ。従来、同社が生産する段ボールケースの平均寸法は、紙幅450mm～550mmだったが、「920型」では、最小寸法で220mmまで対応させ、小ロット・小型化の流れに先手を打つ形をとった。ここまで小型の段ボールケースを生産できるボックス専門メーカーは、関東地域では数社しかないという。

もう一つは、人材育成の必要性。定期時間内の生産性を高め、現場の従業員に時間的余裕を作ることで、社員教育のための時間を確保する考えた。「湘南工場は主力生産拠点であると同時に、将来的には教育機能を持った人材輩出工場にしたい」という。

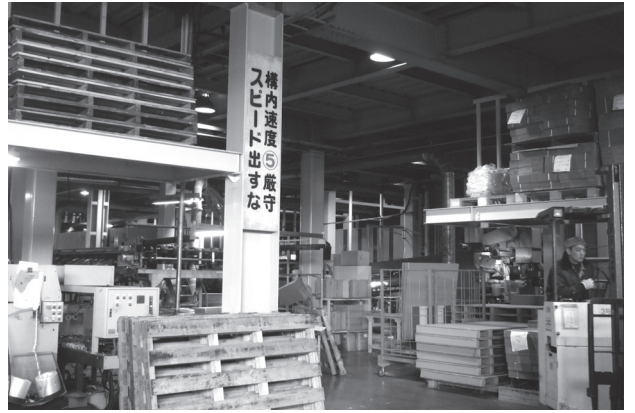
二つの世代が知恵を持ち合って改善

「経営の四輪が全て駆動すれば、必ず勝てる」

これが、荒川社長の信念だ。段ボール事業における経営の四輪とは、営業・生産・管理・配送の4つの要素を指す。営



小回りのきく営業を支える「スーパーアルファ」



空間の使い方に現場の知恵

業は豊氏、管理は潤氏が担当し、生産は荒川社長が責任を持って改善に務めている。最後の配送は、全社レベルでの取組みを推進する。

例えば、管理部が得意先別に運賃/㎡と平米加工賃/㎡を分析し、営業部と共に価格設定の見直しを進める一方、生産部門では、荒川社長を筆頭に、長年の現場経験とアイデアをフルに活かしている。昨年は、出荷用プラットフォームを1mほど拡張したことに加え、以前から空きスペースとなっていた天井から1.5m付近の空間に数多くの横柵を作り、出荷前の保管スペースとして活用することにした(右上の写真参照。左側には、この横柵に詰まれた段ボールがあり、まるで空中に浮かんでいるように見える)。

荒川社長は、3号機の導入により、湘南工場の月間生産量を130万㎡から160万㎡程度まで引き上げる予定だ。これまでは、ユーザー直販に販売チャンネルを絞ってきたが、紙幅220mm～280mmの小型ケースを生産できるようになったことから、大手段ボールメーカーとの取引も視野に入れているという。将来的に同社の月の総取扱平米数を現在の160万㎡から200万㎡まで拡大させる考えも、言葉の端々に伺える。

「重厚長大産業や装置産業では、世界的に資本関係の再編が進んでいますから、国内段ボール業界でも、大手メーカー同士の資本提携や買収・合併劇が続くでしょう。これが、国内の需給バランスの改善と製品価格の安定化に繋がれば、多少の紆余曲折はあろうとも、若い人達が夢を持てる業界になると思いますよ。世代を超えた夢を持ち続けられるのは、本当に幸なことです」

世代は違っても、会社や業界に対する思いは同じ。後継者にパトンが渡る頃、藤沢紙工がどのような発展を見て行くのか、注目していきたい。(2006年12月号に関連記事掲載)