Business now ビジネス scene#83

ユーシンSL㈱（愛知県稲沢市）

次世代へ 組織改革と生産革新を推進

社是「正義」を掲げ 信頼を経営の礎に

創業73年の歴史を持つユーシンSL㈱（愛知県稲沢市、岩越泰憲社長、☎0587・23・5123）は、自動車・医療関連などのシール・ラベル印刷とビジネスフォームを手掛ける。2019年に3代目として経営を引き継いだ岩越社長は、組織体制や社内制度の抜本的な見直しを進める一方、生産現場では作業環境の改善や省人化を推進。さらに、将来を見据えた印刷方式の転換を含む生産体制の再構築にも取り組む。また、受託製造を柱としながらも、23年には自社商品を市場に送り出すブランドオーナーとしての新たな道を切り開くべく、アグリ事業にも参入した。本社工場とアグリ事業部への取材を通じ、同社の改革と挑戦をリポートする。（鈴木）



岩越　泰憲 社長

ユーシンSLは1953年、岩越社長の祖父が「友信社シール印刷」として創業。事業を始める際、友人が信用して資金を貸してくれたことから、「友信」の名が付けられたという。

その後、2代目の岩越也前社長の時代に現在の社名へ変更。「ユーシン」の名称を残しつつ、SLにはシール・ラベルに加え、スマイルとライフの意味を持たせた。創業者が大切にした信頼の精神は、3代にわたって受け継がれている。

岩越社長は2000年に入社。約2年間、本社工場であったという。

「自分の会社のようで、自分の会社じゃないと思った」（岩越社長）

祖父と先代社長から受け継いだ会社。続柄の繰り返しを回避を引き継ぎながらも、自らの経営理念を根付かせたい。その思いから、社是・社訓をはじめ、就業規則、人事評価制度、給与体系、組織体制、情報システムなど約20項目を洗い出し、抜本的な改革に着手した。

その根幹に据えたのが「正義」という社是だ。社訓には「会社に関わるすべての人を大事とする」「挨拶はすべての基本とする」「約束はすべてにおいて大切とする」の3項目を掲げた。かつて品質上の問題で顧客からクレームを受けた経験もあり、顧客からクレームを受けた経験もある。倫理的にも道徳的にも正しいことを行うという考えを、会社の判断基準として浸透させようとしている。





デジタル印刷機も複数稼働（上）。独自の工夫で設けた抜きカス回収装置で効率化を推進

また、ラベルを人と情報をつなぐ存在と捉え、その役割を通じて社会に貢献することを企業の存在意義に位置付けた。社員が仕事の意味を共有できる組織づくりも、改革の一環だ。

組織運営では、管理職への権限委譲を推進。従来の経営者主導による体制を見直し、各部門の責任者が自ら判断し、行動できる仕組みづくりを進めた。

「会社の方針から外れなければ、好きにやっていい。ただし、報告や相談はしてほしい」（岩越社長）

現場の自主性を尊重しながら、責任の所在を明確にする考えだ。こうした改革を進めるうえで大きかったのが、先代社長の理解だった。社長交代に際して代表権を手放し、経営判断を全面的に委ねたという。現在も取締役として会社に関わるものの、日常の経営には介入しない。「そこは本当にありがたかった」と岩越社長は振り返る。

一方、就業規則や人事評価制度、給与体系の見直しに加え、働く環境の整備にも注力。工場では昼休憩とは別に15分間の休息時間を設けるなど、従業員が安心して働ける職場づくりを進めてきた。こうした改革は、組織運営だけでなく、生産現場にも及んでいる。

多彩な設備と独自の工夫で生産効率追求

同社は、本社工場でシール・ラベル、津島工場でビジネスフォームを生産する2拠点体制を構築。自動車関連が売上の約3～4割、医療関連が約2～3割を占めるほか、食品、健康食品、物流、工業用途など幅広い分野に製品を供給している。

自動車関連では部品向けラベルを中心に、医療関連では検体・血液用、アンプルや採取管向けなど、用途に応じた製品を手掛ける。特に医療分野では、無地のブランクラベルや抜き加工品も多く、プリンタでの後印字を前提とした製品にも対応。素材は上質紙から各種フィルムまで幅広く、工業用途を中心に品質の安定性を重視している。

本社工場では、太陽機械製作所製の凸版輪転機6台をはじめ、オフセット間欠機や凸版間欠機、平圧機、平抜き機、検査装置、スリッターなどが複数台稼働。製品仕様やロットに応じて印刷・加工方式を使い分けている。

工場内で目を引くのは、赤や紫など、それぞれ異なる色をまとった凸版輪転機だ。新たな設備を導入する際には、機械の色を独自に指定するという。これらを向かい合わせに配置することで、1人のオペレーターが2台を管理できるよう工夫。設備の配置そのものを見直し、省人化と生産性の向上につなげている。

工場には各設備が整然と並び、通路も広く確保されている。印刷機の周囲には作業スペースを設け、資材の移動や作業者の動線にも配慮。整理整頓の行き届いた環境からは、効率だけでなく、安全に働ける職場づくりへの意識がうかがえる。

特徴的なのが、工場内に掲示された設備配置図を使った稼働管理だ。図面には各印刷機や加工設備の位置が示され、仕事量に応じて緑、黄、赤、白で状態を表示。通常の仕事量で定時内に終了する設備、休憩を交代で取得する必要がある設備、残業を伴う設備、停止中の設備を一目で把握できる。現場全体で作業負荷を共有し、状況に応じて人員配置や作業の進め方を調整する仕組みだ。

また、抜き加工時に発生するカスの回収にも独自の発想を取り入れた。専用の回収設備を導入すれば多額の費用がかかるところ、岩越社長のアイデアでダクトと回収袋を組み合わせた仕組みを構築。大掛かりな投資を伴わず、作業者の負担軽減と回収作業の効率化を実現している。



２台のオフセット間欠印刷機で高品質ラベルの需要にも対応する

自社ブランドを創出 アグリ事業に挑戦

印刷業から新たな事業領域へ

同社は印刷事業に加え、23年からアグリ事業にも参入した。自社ブランド「AquaPomum（アクアポムム）」を立ち上げ、希少な柑橘類であるフィンガーライムの栽培・販売に取り組んでいる。

背景にあるのは、人口減少やデジタル化に伴う印刷需要の先行きへの危機感だ。既存事業だけに依存せず、新たな収益源を確保する必要があると考え、さまざまな事業を検討。その中で重視したのが、自社で形のある商品をつくり、消費者に直接届けられることだった。

栽培品目の選定でも、価格競争に陥りにくい希少性と付加価値を重視した。選んだフィンガーライムは、果実を割ると粒状の果肉が現れることから「森のキャビア」とも呼ばれ、料理や飲料のアクセントとして利用される。特筆されるのは、その栽培方法だ。一般的な土耕栽培ではなく、岩越社長が試行錯誤を重ねて独自の水耕栽培システムを構築。実用新案も取得している。実験用ハウスで苗木10本から始めた栽培は、現在、168本を育てる規模にまで拡大した。

この事業には、収益の多角化とは別の狙いもある。長年印刷現場を支えてきた従業員が、年齢を重ねても働き続けられる場をつくることだ。細かな文字や色を扱う印刷業務とは異なる仕事を持つことで、将来のセカンドキャリアの選択肢を広げようとしている。

さらに、受託製造を中心とする印刷業とは異なり、自ら商品を企画し、ブランドを育てることにも意義を見いだす。アグリ事業では自社の名前を掲げて商品を市場に送り出せる。社員が自社の商品に誇りを持てることも、岩越社長が重視する点だ。



独自の養液栽培システムで、フィンガーライムを育てるアグリ事業の栽培施設

今後は農業部門の法人化も視野に入れ、事業基盤の拡充を目指す。印刷とは異なる分野への挑戦だが、独自の工夫で付加価値を生み出す姿勢は、同社の生産現場にも共通している。

次世代への継承を見据えた経営

既存事業の生産改革と新分野への挑戦を進める岩越社長だが、目指すのは必ずしも事業規模の拡大ではない。「私の代で会社をつぶさず、次の世代に渡すこと。それが一番大事だと思っている」と語る。

人口減少に伴う市場縮小や原材料価格の上昇など、事業環境が厳しさを増す中、重視するのは変化に対応できる経営基盤の構築だ。設備更新や技術継承にも、その考えが反映されている。岩越社長は70歳頃を経営の一区切りと考え、後継者については親族や社員に限定せず、M&Aも選択肢とする。

「社長としての評価は、辞めたときに決まると思う」（岩越社長）

創業から73年。3代にわたり受け継がれてきたユーシンSLは今、次の世代に何を残すのか。その答えを形にするため、岩越社長は組織と生産の両面から変革を進めている。



6台の凸版輪転機が稼働する本社工場。印刷ユニットの交換によるフレキソ化を予定している



1人で2台を管理できるよう、向き合わせに配置した凸版輪転機

既存輪転機を生かしフレキソ化の実現へ

こうした生産体制を今後、大きく転換する構想も進んでいる。その1つが、既存の凸版輪転機のフレキソ化だ。太陽機械製作所製の輪転機は、印刷ユニットの交換によってフレキソ印刷に対応できるという。新台を購入する場合と比べて投資額を大幅に抑えられることから、まず1台を対象にユニットを発注。11月の決算期末までに交換し、運用を始める計画だ。

「まず1台試して、うまくいけば順次変えていきたい」と岩越社長。既存設備の活用を基本としながら、老朽化した機械については新台への更新も視野に入れる。フレキソ印刷に必要なアニロックスロールの整備や、オペレーターの技術習得も段階的に進めていく考えだ。

同時に、IJ方式のデジタル印刷機の導入も予定する。幅400㍉以上でビジネスフォームにも対応できる仕様を想定し、来期以降の導入を計画。新設備は、現在のデジタル印刷・製版エリアではなく、コンベンショナル印刷機が並ぶエリアのオフセット間欠機付近に設置する構想だ。

目指すのは、現在の凸版輪転機で生産する仕事をフレキソに、間欠オフセットなどで対応している仕事をデジタルに振り分ける体制。印刷方式を製品の特性やロットに応じて使い分け、生産効率を高めていく方針だ。

こうした方向性を固める契機となったのが、欧州での印刷関連企業の視察だった。現地で目にしたフレキソとデジタルの使い分けを、自社の設備更新にも取り入れようと考えた。「私が辞める前にすべて変更したいが、まずは道筋を立てたい」と話す岩越社長。設備を入れ替えるだけでなく、オペレーターがフレキソ印刷の技術を身に付け、将来の設備選定にもその考え方が受け継がれることを重視している。