

“技術力” + “サービス” で最強のメーカーへ革新 ～業界にイノベーションを起こすテクノロール～

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 越村惣次郎

企業名：テクノロール株式会社
事業内容：印刷用ゴムロール及び関連資材の製造販売
従業者数：110人
住所：和泉市テクノステージ3-4-5
URL：http://www.technoroll.co.jp/

はじめに

製造業の進むべき方向として「製造業のサービス化」が言われて久しいですが、そもそもこの言葉は、何を意味しているのでしょうか。もちろん、製造業がサービス業に進出するという単純なことではありません。製造業のサービス化とは、製造業が技術や生産などモノづくりを重視するだけに留まらず、企画・設計、販売やメンテナンスなど、製造業が持つあらゆる機能によって、顧客の満足度を高めるために事業運営することと考えられます。本稿で紹介するテクノロール株式会社（以下、同社）は、創業以来、独自技術によって事業拡大してきましたが、さらなる事業拡大のため、平成18年に「特殊配合による新製品ローラ開発、加工困難なゴムロールの新たな生産方式の導入とローラ交換ビジネスの創設及び提供」というテーマで中小企業新事業活動促進法の承認を受け、「製造業のサービス化」に取り組んでいます。

図1 印刷用ゴムロール



出所：事例企業のホームページ。

独自技術へのこだわり

同社は昭和55年に、現経営者である西脇氏によ

て設立された印刷用ゴムロールのメーカーです。設立当時、市場は、有力な先行企業による寡占状態にあり、小規模な後発企業が付け入る隙などないように思われました。しかし、開発者として業界を見ていた西脇氏には、独立するにあたり明確な勝算がありました。

「誰も見つけていない潜在ニーズがきっとある。これを見つけ出し、製品にすればきっと成功できる」。

西脇氏は、研究志向の強いタイプの経営者ですが、研究者が陥りがちな「独りよがりの研究」をすることはありません。同社の経営方針である「さらなる価値の創造」は、西脇氏の信念に基づくもので、顧客にとって「価値」のある製品を独自に「創造」という強い意志を現したものでした。この信念を実践するように、西脇氏は、現場に出かけて、作業者に語りかけ、現場に眠る課題やニーズを汲み取ることに精力を注ぎました。そして、得られた情報をもとに、独自の製品を数多く開発してきました。例えば、オフセット印刷では、ローラにヒッキーと呼ばれるインキカスが付着するため、機械を停止し、これを除去する必要がありました。当時は、停止による除去作業は当然のことと考えられていましたが、西脇氏は、ゴミの自動除去装置を、業界で初めて開発し、無停止を実現しました。この時、開発した「粘着ゴミ取りローラ装置」は、現在も同社の看板製品となっています。こうした企業努力の証が、およそ60件を超える特許権であり、その結晶が、数々の独創的な製品群です。また独自開発だけでなく、海外の特殊技術も積極的に取り入れてきました。例えば、世界最大の印刷機器メーカーであるハイデルベルグ社の正規部品を取り扱うウエストランド社の国内ライセンスを取得しました。

このように同社は、特許に裏付けされた独自技術によって、市場の潜在ニーズに応えてきました。知的財産権の取得維持には多額の先行投資が必要でしたが、信念を貫いた結果、設立以来27年間、増収を続け、現在では、独自性の高い製品を開発する企業として、業界に確固たる地位を築くことができました。現在、同社の創造力は、印刷業界

にのみならず、鉄鋼・金属などの素材産業や、電子等のハイテク産業まで拡大しています。

経営革新のきっかけ

顧客の声を大事にする西脇氏は、「営業マンが足で稼いだ顧客情報は現場ニーズの宝庫」として、これを共有化する仕組みを作っています。営業マンが、得意先から集めてきた情報を営業週報にまとめ、これを技術開発担当者に回覧させ、各々が発想したアイデアを書き込むようにしました。そして、最後に西脇氏書き込みすることで情報の共有化を図ってきました。こうした情報の共有化によって、研究開発の効率性を高めてきましたが、この営業週報によって、また別の情報を把握することもできました。

あるとき、複数の取引先が同じような課題に直面していることが分かりました。それは熟練者の退職に伴う、技能水準の低下でした。あまりにも急速に高齢化が進んだため、技能伝承が間に合わない得意先が増えていたのです。その結果、ローラの交換など作業場の不具合が多発するようになってきました。「このままでは、印刷の品質は下がる一方であり、得意先が弱体化していく。そうなると我々の将来も危うい。得意先の成長こそが、我々の成長につながる」西脇氏は、得意先の競争力の維持・向上のため、同社に何ができるかという視点から、新たなサービスを考え出しました。

製造業のサービス化への取組

得意先が抱えていた課題の1つは、熟練者不在によるゴムロール交換後の調整不足でした。ゴムロールは、種類や材質によってインキの付き方などが微妙に変化するため、熟練工による調整が必要でした。

「得意先の競争力を維持するには、ローラ交換時の調整ノウハウを我々が提供することが必要だ。ローラ交換を有償で代行するサービスを始めよう」。

こうして印刷ローラ交換サービスに取り組むことにしました。しかし、同社はもちろん、業界でも初めてのサービスであったため、立上げまでにいくつかの課題に直面します。

まずは、各印刷会社のオペレーター以上に現場の状況から適切に調整できる熟練者を確保することでした。高い技術を持った人材を採用してみましたが、思惑どおりの効果が期待できそうもなかったため、最終的には社内の人材を育成するため、ハイデルベルグ社に半年間、出向させることにしました。

次に、前例のないサービスに対して、得意先の理解を得るまで時間を要したことです。印刷業に

とって、要であるゴムロールを簡単に他人に委ねる企業はそう多くはありません。しかし、同社がこれまで築いてきた信用力と、本サービスの趣旨を説明することにより、少しずつ理解が得られるようになってきました。

こうした取組の結果、計画よりも1年遅れてようやくサービスを立ち上げることができました。現在のところ、関東の15社にサービスを提供しています。このサービスは、得意先の作業品質を維持し、競争力が失われることを回避するという目的の他に、同社の従業員が得意先の作業現場により深く入り込むことで、今まで以上に潜在ニーズを獲得することが可能となる利点があります。

図2 ローラ交換作業



出所：事例企業の提供による。

おわりに

本稿では、同社の新サービスを中心に触れてきましたが、同社は、技術開発にも余念がありません。自社で開発したUV印刷用ゴムロールが、先般、デュッセルドルフで開催されたDRUPA'08で高い評価を受け、来年度からウエストランド社へ技術輸出する見込みとなりました。印刷技術発祥の地であるドイツへの技術の逆輸出は、同社の技術が世界最高水準にあることの証となります。

ローラ交換サービスは、得意先の競争力を維持しつつ、潜在ニーズの獲得するものです。こうして得られたニーズに対応した新技術を開発する力が同社にはあります。同社の経営革新はその途上にありますが、こうした連鎖を加速させ、同社の競争力をさらに高める取組であると考えられます。こうした連鎖を生みだしているのは、同社が設立当時から変わらず持ち続けている「さらなる価値の創造」という思いとそれを実現するための弛まぬ企業努力によるものと思われます。

〈謝辞〉

最後になりましたが、本稿の執筆に当たり、ご多忙の中、ご教示いただきました西脇宏代表取締役に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。