

危機をチャンスに——製造→サービスへの大転換

～世界シェア90%超を誇る自動スクリーン印刷機の技術を核に展開～



株式会社桜井グラフィックシステムズ

代表取締役社長

桜井 隆太氏

- 住所：【本社】東京都江東区福住2-2-9
【岐阜工場】美濃市亀野町3951
- TEL：0575-33-1260
- URL：https://sakurai-gs.co.jp/
- 事業内容：スクリーン印刷機・オフセット印刷機等の印刷関連機器の開発・製造・販売
プリンテッドエレクトロニクス分野の試作・受託生産事業
- 社員数：106人(2023年3月末現在)

■和紙取扱いから活版、オフセット、そしてスクリーン印刷へ

聞き手：まずは御社の歴史からお聞かせください。

桜井社長：創業は戦後間もない1946年(昭和21年)で、祖父が出身地である美濃市から東京・日本橋へ出て、美濃和紙の小売りを始めたことからでした。最初は紙を売っていたのが、まだ印刷機も少ない時代で、活版印刷機を作ることになりました。父の代になり、オフセットという転写の技術を使った技法へシフトし、中・小型の印刷機を生産するようになりました。

高度経済成長期もあり、印刷機は精密機械のため新規参入も少なく、作れば売れるという状況が続いていました。そんな中、私が社長に就任して2年後に起こったのがリーマン・ショックです。当時輸出が全体の売り上げの8割あったことが影響し、4期連続赤字という大きな損失を被るようになりました。

聞き手：ちょうど15年程前、2008年頃のことですね。

桜井社長：実はもともと、印刷業界という受注産業に対して見込みで生産するという事業形態に私は疑問を持っていました。私の前職はIT大手の日本アイ・ビー・エムでしたので、コンピューターはハードを売ることよりも、アプリケーションという“魂”を入れることでお客様の要望に寄り添うことが大切だという考え方でした。一方、当社は付加価値がある機械とはいえ、同じハードを作って納めるだけのスタイルに終始し、いずれは印刷関連業界全体が、大手に集約されてしまうよう

な構造不況に陥るのではないかと考えていました。実際、当時は日本の中小企業で印刷会社が一番多いとされていましたが、今は急速に集約されつつあるのです。

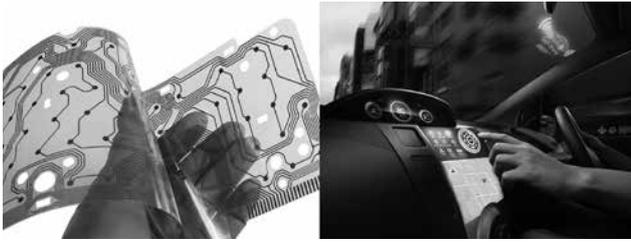
そこで第一の危機となったリーマン・ショックを機に、シルクスクリーン印刷機の開発・製造に打って出ることになりました。アナログな技術なのですが、かえて応用範囲が広いのです。持てる経営資源を集中させて、自動車や弱電、バイオセンサーやセキュリティ関連の製品等に役立てる導電インクを使用した“描く”技術を搭載した機械を製造することへと舵を切りました。もうそこには、従来の紙とインクで印刷するという概念はなく、懸け離れた最新技術に関わる世界に飛び込んだわけです。幸い、新たなお客様や取引のある企業がシルクスクリーン印刷の可能性や応用範囲を拡げてくださいました。

聞き手：そして、ここに来てさらに業態を変更されると新聞でも取り上げられました。

■聞きたいのは「おかげで儲かっているよ」

桜井社長：コロナ禍は私にとって、いわば第二の危機でした。しかし、この影響から世間が解放された時、新しい技術や製品を発表したいと考えている企業がたくさんあるはず。ただ、そのために新しい機械を導入すると一口に言っても大きな費用がかかりますし、株主等のステークホルダーに説明する必要も出てきます。

そこで当社が投資して試作量産用の設備やクリーンルー



【写真左】
同社スクリーン印刷による製品イメージ。スクリーン印刷の汎用性を活かし、フレキシブル回路基板や車載パネルをはじめ、プリンテッド・エレクトロニクスの新市場を開拓。

【写真右】
試作特化型受託生産用クリーンルーム設備。お客様のご要望を反映したテララメイド機・人材・場所、同社が最適解を提供。

ムを岐阜工場に敷設して、お客様と協業して実際に試作製作を行い、新しいマーケットを創出しお客様の製品を上市するお手伝いをするビジネスモデルを立ち上げました。端的に言えば、当社を踏み台にしてお客様が初期投資に伴うリスク無しでスピーディーに製品開発に取り組める仕組みです。その過程でお客様の要件に基づいて機械をテララメイド化し盛り込みたい機能の実証・調整の部分を織り込んでいく、という“サービス業”にシフトすることにしたのです。これが試作特化型受託生産 (Sakurai Prototype Manufacturing System) です。

私にとっては、当社の技術もお客様の要望・要件を満たすための“道具”に過ぎません。そのため、当社の技術を誇るのではなく、お客様が望む機械やラインを創り上げるために、例えば乾燥工程に最適な技術が他社にあれば、その技術を自社に組み込んでいきます。自社に無い技術を持っている優れた企業と提携し、あくまで技術を提供してもらう企業側の利点、利益も考えた上で提案・協業するようにしています。

そうして試作や調整を重ねていく中で、その機械はお客様にとって「テララメイド」とも呼べる最良の1台へとカスタマイズされていきます。機能の検証はもちろん、製品や事業への見通しがきちんと立ったところで機械を購入していただけるわけです。私にとって嬉しいのは、機械を購入していただくこと自体ではなく、その後「桜井さんのところの機械のおかげで儲かっているよ」と聞けることです。個々のお客様の望むところを謙虚に聞かせていただき、「ひとの役に立つもののかたちにする」ことが、これからのメーカーには必要不可欠だと思っています。

■ お客様の戦略的パートナーとして

聞き手: 確かに、最近では個々のお客様に寄り添うサービスがたくさん生まれています。調整を重ねることで機械はオンリーワンのものになっていくのですね。

桜井社長: 当社ではお客様が上市された後の量産のお仕事は受けていません。“下請け”ではないからです。やむを得ず量産をお受けする場合はあくまで“ファブレス(工場を持たないこと)”の形態で、別のお客様にテララメイド化した機械を購入いただき、この量産の仕事を付けてお渡しするというも行っています。

試作受託をお受けする際に大切にしているのは、お客様の要望をすべて肯定的に受け止めることです。もちろん当社も学ばないとはいけません。例えば薄いフィルムに導電性のインキを載せるとか、ウォッシュャブル・ストレッチャブルの素材を扱う等、お客様自身が気付いていない部分や、諦めてしまっている要望にも切り込みながら、お客様の要件を叶えていく。時にはお客様に材料や精度を再検討いただくことすらあ

ります。多種多様なお客様の要望に寄り添うことは当社にとって技術面の進化・向上となる、そう考えています。

聞き手: 社員の方の採用、教育といった部分についてはいかがでしょうか。

桜井社長: 当社では地元の方を採用することを大切にしているのですが、一次面接を私が担当しています。当社に関心の高い方は、自然と当社への質問も多くなります。私にとって大事なものは「志」がある方で、そして守るものがある人です。入社後は、残業は推奨せず、休暇を取るのも自由。ただし結果を出すことが条件です。また本業以外に“自ら稼ぐ”ことも大切にしている、多能の一環として改善活動にて会社に利益をもたらした場合には、提案者にその利益の10%をキャッシュバックしています。今も15件ほどプロジェクトが動いていますね。対価に関する年間予算は500万円ですが、全部支払うことになっても、会社は5,000万円の利益を得られるというわけです。

■ 悩むよりも、考えて戦おう

聞き手: お話を聞いて、非常にアグレッシブな印象を受けました。余暇はどのように過ごされるのでしょうか。

桜井社長: 身体を鍛錬したり、自分の時間を楽しんだりしています。トレーニングは27歳の時から毎週プログラムを立てて取り組んでいます。一人で集中して物事を考えられる時間にもなっています。それから、家では犬を飼っていますが、いわゆる愛玩犬よりも、手間のかかる犬種のほうが楽しいですね。

岐阜には子どもの頃からよく来ていましたが、最近は岐阜に来るとほっとするようになり、ここが自分の居場所だなと感じるようになりました。

日頃から、ストレスを感じたり悩んだりするのは時間の無駄だと思っています。分からないことはプロや現場に聞きに行く、自分の決めたことにもこだわらない。悩むくらいなら考えて戦おう。これからも、この岐阜で、これまでの社風を引き継ぎながら事業を続けていくことを第一に考えていきたいと思っています。

聞き手: 本日は貴重なお話をありがとうございました。

聞き手 (一社)岐阜県経営者協会 広報部会委員

関信用金庫

常務理事 総務部長 **石竹 智範**

【岐阜県における令和4年の労働災害発生状況は】

岐阜労働局によると、令和4年の1年間で岐阜県内において発生した死傷災害（死亡または休業4日以上
の傷害）は、3,975人と、前年の2,535人に比べて大幅に増加。岐阜県内における労災発生状況は平成4年以
降徐々に減少し、平成21年以降は2,000人程度で推移していたが、令和4年の人数は平成4、5年と同水準と
なっている。（ただ平成27年に過去最少となる1,941人を記録したものの、その後は新型コロナウイルスに係
るものを含む・含まないに関わらず増加傾向となっている）

死傷災害のうち、新型コロナウイルス感染症に係るものは1,712人で全体の43.1%にもなる。前年の353
人に比べても1,359人増加（3.8倍）となっている。

また新型コロナウイルス感染症に係るものを除いて比較しても、令和4年は2,263人となり、令和3年の
2,182人に比べて3.7%の増加となっている。業種別では、「商業等の事業」における増加が著しくなっている。

■ 署別 死傷災害発生状況

※()内はその内の死亡者数

署別	令和4年	令和3年	対前年比増減
岐阜	1,379人 (4人)	906人 (10人)	+473人 (-6人)
大垣	701人 (1人)	439人 (5人)	+262人 (-4人)
高山	292人 (1人)	169人 (1人)	+123人 (0人)
多治見	636人 (3人)	400人 (4人)	+236人 (-1人)
関	577人 (4人)	426人 (4人)	+151人 (0人)
恵那	255人 (0人)	150人 (1人)	+105人 (-1人)
岐阜八幡	135人 (0人)	45人 (1人)	+90人 (-1人)
合計	3,975人 (13人)	2,535人 (26人)	+1,440人 (-13人)

■ 業種別 死傷災害発生状況

※()内はその内の死亡者数

業種	令和4年	令和3年	対前年比増減
製造業	750人 (2人)	823人 (10人)	-73人 (-8人)
鉱業	6人 (0人)	4人 (0人)	+2人 (0人)
建設業	297人 (6人)	267人 (6人)	+30人 (0人)
運送業	258人 (1人)	227人 (3人)	+31人 (-2人)
農林・畜産 ・水産業	99人 (0人)	75人 (3人)	+24人 (-3人)
商業等の 事業	2,565人 (4人)	1,139人 (4人)	+1,426人 (0人)
全産業	3,975人 (13人)	2,535人 (26人)	+1,440人 (-13人)

資料出所：岐阜労働局「令和4年 死傷災害の発生状況(令和5年3月末集計)」

【副業をしている人の割合は6.0%、副業する理由には新型コロナが影響】

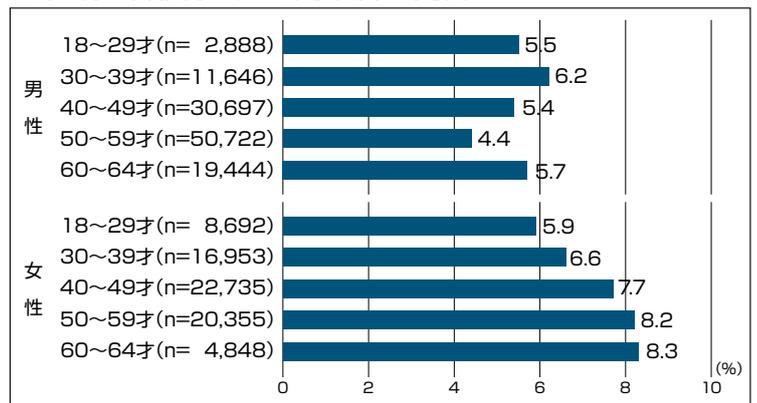
副業者の就労に関する調査結果によると、仕事をしている人のうち、副業
をしている人の割合は6.0%で、男性
(5.1%)よりも女性（7.4%）で高い割
合となっている。また、女性は年齢が
高いほど副業をしている人の割合が
高かった。

副業をしている人の本業の就業形
態は、「非正社員」が41.0%で割合が
高く、「正社員」は38.1%だった。本業
と副業の就業形態の組合せタイプ別
に見ると、「本業：非正社員+副業：
非正社員」が32.9%でもっとも割合が高かった。

副業する理由（複数回答）は、「収入を増やしたいから」が54.5%でもっとも割合が高く、次いで「1つの
仕事だけでは収入が少なく、生活自体ができないから」が38.2%、「自分が活躍できる場を広げたいから」
が18.7%などとなっている。

また、副業する理由には新型コロナが影響しているとした人の割合は34.7%だった。本業の業種別に見
ると、「宿泊業、飲食サービス業」が45.0%でもっとも高くなっている。

■ 性別・年齢別に見た副業者の割合



資料出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「副業者の就労に関する調査」

【来春卒業予定の高校生 採用を“増やす”企業は65%】

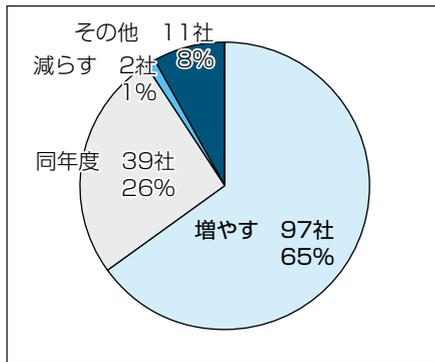
企業の採用予定

当協会が6月2日に開催した「第55回 高校求人懇談会」に参加した企業を対象に、2024年(令和6年)春卒業予定の高校生の採用についてアンケートを行った結果はグラフの通り。前年よりも採用を「増やす」とした企業が全体の65%となり、高校生の採用意欲については引き続き高い状況となっている。

第55回 高校求人懇談会アンケート (企業調査)

調査時期:2023年5月19日~5月31日
調査方法:岐阜県企業151社を対象に実施。有効回答数は149社。

2024年春 新規高卒採用の 予定(前年比)



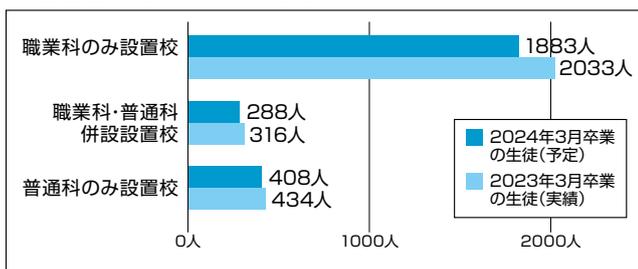
県内高等学校 生徒の進路状況

一方、2024年春に県内高校を卒業する生徒の数は12,141人で、前年よりも281人減少。そのうち就職を希望する生徒は2,579人で、やはり前年よりも485人減少となっている。就職、自営・進学・その他を希望する生徒の数についてまとめたグラフは下記の通り。

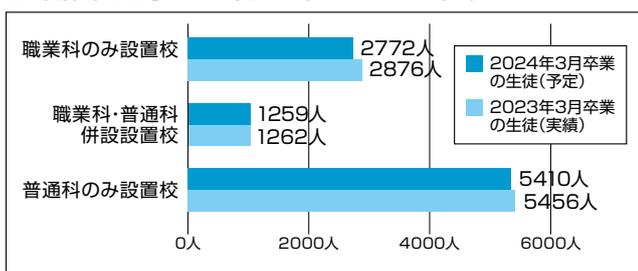
第55回 高校求人懇談会アンケート (学校調査)

調査時期:2023年5月19日~5月31日
調査方法:岐阜県内の学校108校を対象に実施。有効回答数は78校。

就職を希望する生徒数



自営・進学その他を希望する生徒数



資料出所:(一社)岐阜県経営者協会「第55回 高校求人懇談会 配付資料」

労働行政レーダー ヘッドライン

障がい者の就職件数 4年ぶりに増加

岐阜労働局によると、令和4年度の障がい者の職業紹介状況は就職件数が1,962件となり、前年よりも39件(2.0%)増加。新規求職申込件数についても、3,658件となり、やはり前年度より59件(1.6%)増加している。特に「精神障がい者」については新規求職申込件数、就職件数ともに10%以上増加している。

資料出所:岐阜労働局「令和4年度 岐阜県内のハローワークを通じた障害者の職業紹介状況等の取りまとめを公表します〜「障害者の就職件数」が4年ぶりに増加」

令和4年度の岐阜県内有効求人倍率は1.66倍

岐阜労働局によると、岐阜県内における令和4年度の有効求人倍率は、一般が1.70倍、パートが1.60倍、これらを合わせた全数が1.66倍だった。特に一般は令和4年7月から令和5年2月まで1.7倍を超え、12月には1.82倍まで上昇するなどした。ハローワーク別では、多治見1.99倍、中津川1.89倍、岐阜1.75倍の順に高くなっている。

資料出所:岐阜労働局「ハローワーク別の有効求人倍率の推移」

毎月勤労統計調査 令和4年度の給与額は

厚生労働省によると、月間の現金給与総額は32万6,308円で前年度比1.9%増。このうち、一般労働者は43万392円(同2.3%増)、パートタイム労働者が10万2,791円(同2.8%増)。なお一般労働者の所定内給与は31万9,804円(1.4%増)、パートタイム労働者の時間当たり給与は1,248円(1.6%増)だった。また、総実労働時間のうち、所定外労働時間は10.2日で3.9%増加。常用雇用者数については1.2%増加となっている。

資料出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和4年度分結果確認」

2023年版ものづくり白書 課題は

政府がものづくり基盤技術の振興に関して講じた施策に関する報告書。2023年版では、国際情勢の不安定化や脱炭素への機運の高まりなどを背景に「個社単位での対策は困難・非効率、デジタル技術による、サプライチェーンに係る事業者全体の取組の可視化・連携が重要」としている。なお、白書の概要等は下記で閲覧できる。

2023年版ものづくり白書ページURL

<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2023/index.html>



資料出所:経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2023年版ものづくり白書(令和4年度 ものづくり基盤技術の振興施策)概要」

最近の景気動向

■日経平均株価上昇のカラクリ

日経平均株価がバブル景気崩壊後の最高値で推移しています。

上昇の立役者は海外の機関投資家です。右下のグラフをご覧ください。米ドル建ての日経平均株価とNYダウを比べたものです。相関係数は0.9以上、密接な相関関係にあることが見てとれます。

彼らはドル高円安になると割安になった日本株を買うので日経平均株価は上がります。逆に、円高ドル安になると、日本株を売るので日経平均株価は下がります。結果的に米ドル建ての日経平均株価はNYダウとよく似た動きをたどることになります。

2021～2022年は日本政府の厳しいコロナ対策が彼らに嫌われたこともあり、NYダウとの開きが大きくなりました。しかし、5月上旬の5類移行後、彼らは積極的に日本株を買っており、開きが縮小しています。

米国では4～5%のインフレが続いており、日米の金利差は大きく開いたままです。植田和男・日銀総裁は金融緩和の継続を明言しており、ドル円相場は、しばらくは安定的に推移すると見込まれます。こうした点を考慮すると、日経平均株価はさらに上昇する可能性があります。

景気は気からと言います。株式長者がたくさん誕生して高額商品が売れだすと、好景気への高揚感が生まれます。日本経済の好循環につながることを期待されます。

■景気の現状と課題

岐阜県の製造業は、電気料金や原材料価格の上昇などのコスト高で収益状況が悪化、さほど良くない状況が続いていますが、ここにきて好材料の登場です。

岐阜県には、自動車関連の中堅・中小企業が多く、良くも悪くも、トヨタ自動車の生産動向に左右されます。2020年以降、同社の国内生産台数は半導体不足で低調でしたが、徐々に不足が解消されつつあります。今年1～4月の生産台数は前年同期比17%増加しました。5～7月には前年同期比54%増となる88万台程度の生産が計画されています。明るい期待が広がります。

岐阜県の非製造業は、コロナへの制約がなくなったことで総じて元気です。県内の主要観光地には、外国人観光客が戻ってきて活況を呈しています。

今年3月、高山市と白川村は観光庁の「モデル観光地」に選ばれました。観光庁の様々な支援を通じて長期滞在の富裕層外国人をさらに呼び込むことで一層の活性化が期待されます。

県内企業の課題は人手不足です。県内の学校から多くの卒業生が出て、その何割かが愛知県の大企業に流れ、地元企業になかなか就職してくれません。直近4月の岐阜県の有効求人倍率は1.49倍でした。少子化や円安に伴う製造業の国内回帰で求人難はさらに深刻化する傾向にあります。

新規採用も重要ですが、自社の体制を見直し、中途退職を防ぐことが先決です。退職理由の大半は人間関係です。コミュニケーションの悪い職場ほど労災が多いとも言います。風通しの良い職場にするには、どうすべきかを社内全員でよく話し合うことです。

■中国の報復に注意

先端半導体の生産には米国のアプライド・マテリアルズ、オランダのASML、日本の東京エレクトロンなど日米蘭の特定企業の製造装置や技術が不可欠です。今年2月、日米蘭三カ国は半導体を戦略物資と位置づけることで合意しました。

その結果、我が国では欧米先進国などの例外を除いて、先端半導体の製造装置など23品目の輸出に経産省の事前許可が必要になりました。この措置は7月23日から適用されます。

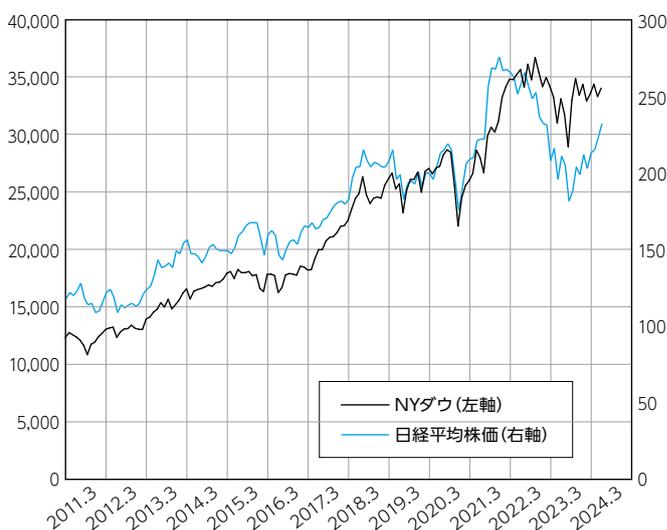
中国が怒っています。中国の半導体自給率は2割以下で、しかも、その大半は外資系企業によるものです。先端半導体がないと機械製造業や軍事産業は中長期的に大きな制約を受けることとなります。

中国は2014年に「反スパイ法」を制定、これまで17人の日本人をスパイ容疑で拘束しています。日本政府からの照会にも国家機密をたてに拘束理由を教えてくれません。

今年3月、アステラス製薬の日本人社員が北京空港で帰国直前に拘束されました。林外相が訪中して解放を要請しましたが、拘束されたままです。日米蘭三カ国の半導体合意への報復との推測があります。

7月以降には報復がさらにエスカレートすることが懸念されています。行かないのが一番ですが、中国に拠点があれば、そういう訳にはいきません。訪中時には、すべてにおいて慎重な行動が不可欠です。

日経平均株価とNYダウ(単位:米ドル)



■ 著者 経営アドバイザー
古田 千尋氏

1980年 早稲田大学 政治経済学部
経済学科 卒業
1980年 大垣共立銀行 入行
1990年 大蔵省系シンクタンク
国際金融情報センター 出向
1996年 (株)共立総合研究所 出向
(取締役調査部長 他)
2011年 岐阜県可児工業団地協同組合 出向
(事務局長 他)