

# はじめの一步を踏み出す“革新のDNA”

## ソフト力で“理想の工場”を活性化

株式会社クラウン・パッケージ

伝統は革新の連続——創業100年以上の長寿企業の経営者は異口同音にこう語る。固定観念を排し、挑戦を続ける姿勢が成熟市場の中でも成長する鍵となるが、そのための一步を踏み出せる企業とそうでない企業が存在する。段ボール産業において“はじめの一步”を踏み出せる企業といえば、クラウン・パッケージ（佐光恵藏社長）がその代表格ではないだろうか。

同社が初めて国産化を実現し、段ボールと紙器の境界を打ち壊す契機となったマイクロフルートは、2016年で誕生から30年を迎えた。2006年に発表した「バリットボックス」は、日本型シェルフレディパッケージング（SRP）として流通包装に新しい流れを作った。そして創業55年を迎えた2017年には、今後の東日本の中核拠点と位置づける埼玉事業所（埼玉県飯能市）を本格稼働させた。挑戦と革新による“はじめの一步”を繰り返してきた同社は2018年、どう動くのか——戦略と挑戦をレポートする。

### 未来の基幹工場が本格始動

2016年11月に竣工した埼玉事業所は、クラウン・パッケージの国内9番目の工場（段ボール工場としては8番目）。3万4506㎡という敷地面積は、同社の生産拠点の中では東京事業所（千葉県野田市、約4万㎡）に次ぐ2番目の規模を持つ。既存の工場で課題となっていた複雑な動線の問題を解決するため、生産効率と人の動きを考慮した工場レイアウトを追及。



佐光社長

CO<sub>2</sub>削減を図った都市ガス仕様のボイラー、各所に休憩スペースを設けるなど従業員の働きやすさにも配慮している。

2016年11月に仮稼働、2017年4月に本格稼働を開始し、着実な立ち上がりをみせた。

工場は2階建てで、延床面積は1階が約1万6788㎡、2階が約1万㎡の規模。1階は両面コルゲータ（段種はG、E、B、5号段）と片面コルゲータと合紙機が設置されたフレキシ印刷・打抜き工場。2階はグルア、窓貼り機、テープパートレー製函工場となっている。2018年も引き続き、設備投資に力を入れていく計画だ。

「埼玉事業所の立ち上げを軌道に乗せることが2017年の最大のテーマだった。毎月の生産量は当社の地域拠点と同等レベルになったが、まだまだポテンシャルは大きく、近い将来には倍増をめざしたい」と佐光社長は話す。

埼玉事業所の建設を検討したのは2011年頃から。いくつかの候補地を検討し、3年半

前に埼玉県南西部の飯能大河原工業団地に約1万坪の用地を取得。同工業団地は首都圏最大級の約72haの施設用地を有し、2015年3月に全線開通した圏央道狭山日高・青梅インターから車で15分というアクセスの良さを併せ持つ。

さらに、埼玉事業所は、同社の神奈川県事業所（神奈川県伊勢原市）・東京事業所（千葉県野田市）まで車で約1時間の距離。そこから、東京を基点に関東甲信越のみならず東北までを網羅することが可能だ。そこから“関東エリアトライアングル構想”が生まれた。

事業所竣工から1年を経て、周囲の環境もかなり整備された。進出企業が増え、それに伴い一般住宅も建ち並び始めた。昨年春からはバス路線も延長され、西武池袋線の飯能駅から「クラウン・パッケージ前」という路線も新設された。実際にものづくりが本格化すると、同社における埼玉事業所の位置づけもより大きなものになってきた、と佐光社長は話す。

「東京・神奈川・埼玉のトライアングルで生産の相乗効果と物流力強化を図るとというのが、竣工前のイメージだったが、埼玉事業所には考えていた以上の潜在能力があると確信するようになってきた。将来的には東日本の基幹工場として首都圏の需要とユーザーサービスを牽引していく拠点として位置づけている」



埼玉事業所

## 需要を牽引した三つの開発商品

2017年は、国内の段ボール生産量が史上最高を更新するなど数量が伸びる一方、原材料高の影響で収益面では苦心する企業が多かった。その中で同社は、開発商品が牽引する形で業績は堅調に推移した。埼玉事業所の立ち上げを見すえ、2016年からエリアごとに明確な営業方針を立てて需要開拓に注力してきたことが成果につながった。東日本では、埼玉事業所の本格稼働により生産能力増が期待されることから数量増を大きなテーマに掲げた。

これに対して西日本では、付加価値の追求をテーマに掲げた。たとえば、ユーザーで組み作業していた箱を機械貼りしてワンタッチケースに切り替えることで、資材費である箱の価格はアップするが、ユーザー側の労務費を含めトータルではコストダウンにつながる。同社が差別化の武器として強化してきた「素材」「形状」「印刷」に関するノウハウを活かした提案活動を推進した。

「開発商品を軸に、“ホームラン”こそなかったが、“ポテンヒット”を繰り返した結果が業績に結びついた」と佐光社長は述べている。

### (1) 楽函ハイブリッド

多彩な素材・形状と印刷の組み合わせにより意匠性とコストパフォーマンスの両立を可能にするオリジナルパッケージ。従来手作業を行っていた加工の機械化、片面印刷で両面印刷と同等の効果を得られる形状の工夫などで、ゼロからオリジナルパッケージを作成する場合に比べてコストダウンを図ることができる。

パーツがばらばらにならない一体型のタイプや折り畳んで保管できる形状を提供することにより、在庫スペースの削減と資材管理の効率化が期待できる。また、組立てなどのユーザーの包装現場の作業効率にも配慮されているのも高い評価を得ている。

需要分野はパーソナルギフトや期間限定品などでの採用事例が多い。

また近年、全国各地の自治体が力を入れている「ふるさと納税」での採用が増えている。





楽函ハイブリッド

この制度は、各地の自治体に寄付をすることで税の控除が受けられる個人住民税制度の一つだが、寄付を受けた自治体が地域の名産品などを「お礼の品」として届けることから、「自分へのギフト」と捉えることもできる。

「楽函ハイブリッドには、開封した蓋の内側に豊富な情報を掲載できる形状も用意している。お礼の品には地域のこだわりの食材などが選ばれることも多く、商品説明のスペースが大きい点が喜ばれている」と佐光社長は話す。



バリットボックス

## (2) バリットボックス

2006年の東京パックで参考出展し、シェルフレディパッケージング (SRP) という包装形態を日本で最初に提示したのが同社だ。

2000年代はじめにヨーロッパで普及したSRPは、大型スーパーなどの従業員が商品の補充などを効率化できる「資材型SRP」と、美粧印刷を施してアイキャッチ性を高めた「販促型SRP」に分類される。同社は当初、販促型を中心に「バリットボックス」を提案し、その後需要の広がりに伴い資材型の需要も伸びてきた。現在は段ボール大手各社がさまざまなSRPを実用化しているが、同社では「販促型・資材型のどちらも伸張している」(佐光社長) という。

## (3) 「TKP」

マイクロフルートのパイオニアとして、同社が「軽さ」と「環境配慮」をキーワードに提案しているのが「TKP」(とっても軽くて環境に優しいパッケージの略)。

表原紙100g/m<sup>2</sup>×中しん115g/m<sup>2</sup>×裏原紙120g/m<sup>2</sup>を貼合した段ボールシートは1m<sup>2</sup>当たり370gとなる。TKPはこの基準より軽いマイクロフルートを材料とするパッケージで、これまでの実績では、板紙の350g/m<sup>2</sup>よりも大幅に軽い約254g/m<sup>2</sup>の組み合わせで作った事例もある。W165×D120×H180mmのサイズの箱を例にとると、板紙350g/m<sup>2</sup>で作ったパッケージの重量が59g、圧縮強度が204Nに対



TKP

して、254g/m<sup>2</sup>の超軽量段ボールは重量44g (25%ダウン) で242N (19%アップ) となり、軽さと強度を両立したうえ、用紙の使用量は約25%削減できる。

さらに同社では、TKPにより中装箱の強度を高めると共に、外装箱の軽量化を図ることでコストパフォーマンスを提案している。同社の商品ラインアップの中では、「バリットボックス」を補完する商材としても需要を伸ばした。

## 不均衡の是正と発信力強化

働き方改革と人手不足への対応は、段ボール産業にとってコインの裏表のような重要なテーマになっている。佐光社長は「本質的に受注産業である段ボールメーカーの宿命として、残業削減は一朝一夕で実現できることではない」と前置きしたうえで、職場環境改善への取り組みを話してくれた。

提案型商品が多い同社では、以前から製造・営業に分けた人材育成に力を入れてきた。さらに、新入社員の定着率を高めるため、フォローアップ研修会を定期的を実施している。新卒社員は入社1カ月、3カ月、2年、4年のサイクルで全部門の社員を一堂に集め、研修会を行う。この大きな目的は「新人が孤立感を覚えないための情報の分かち合い」(佐光社長)だ。中途採用の社員については、半年ごとに同様の研修を行っている。

設備面では検査装置の導入を活発に行っている。新規設備には全て各種装置を搭載して

いるほか、既設機にも積極的に導入を図る。

「ユーザーの品質要求に対応するのは当然だが、社内的にも設備稼働率の平準化を図る狙いがある。また、検査のための労力を軽減することで残業抑制につなげたい」と佐光社長。

モデル工場と位置づける埼玉事業所では現在、職場環境向上の一環として食堂テラス緑化に取り組んでいる。また、東京・神奈川・埼玉の3工場の業務を相互通信することで、事業所間の不均衡の是正も進めていく。

また2017年4月には社内に「広報室」を新設。情報発信力の強化をめざす。

## ソフト力で道を拓く

2018年の展望として佐光社長は「埼玉事業所の事業拡大を最優先テーマに掲げ、それに必要な取り組みを加速させていく」と力を込める。

商品開発については、推進部門だった研究開発室を組織変更により「営業開発部」と改め、営業部隊との連携強化を図る。その成果として2017年12月に開かれたエコプロ2017では、「セサミックス」「Jカラー」の二つの新製品を上市した。

セサミックスは、未利用資源を活用したエコロジーペーパー「スマートパピエ」の新アイテムで、ゴマの表皮を抄き込んだ新素材。Jカラーは、100%ジュートライナに着色した段原紙で「紅いも」「ほしがき」「青菜」「こんにゃく」の4色をラインアップ。佐光社長によると「色ライナからの切換えで環境訴求を図りたいというニーズと、低グレードの箱に彩りを加えたいというニーズに向け提案していく」という。

「マイクロフルートに代表されるように、当社の商品は黙っていて売れるものではない。形や機能を常に提案していく“ソフト力”が当社の生命線」と佐光社長は強調する。

“理想の現場” 埼玉事業所の始動という新たな一歩を刻んだ2017年——ハードとソフトの融合で、2018年の段ボール産業にどんな道を示してくれるのか、注視して見守りたい。