

ラベルフォーラムジャパン 2026 コンバーターセッション 受講レポート

ラベル事業の持続可能性に向けて

松口 正 氏（OSP ホールディングス 代表取締役社長）

2026 年 10 月 東京ビッグサイト

株式会社サニー・シーリング 経営企画室 久野



講演者



松口 正 氏

(株)OSPホールディングス
代表取締役社長

1982 関西大学工学部卒、大阪シーリング印刷入社

1993 大阪シーリング印刷 社長（3代目）

2013 OSPホールディングス 社長を兼任

2015 紺綬褒章を受章

経団連審議員なども歴任

講演テーマ

ラベル事業の持続可能性に向けて

モノの値打ちが
「価格」から「価値」へ

日本経済がデフレからインフレへ移行しつつある今を、価値観の変化点＝好機と捉え、ラベル事業の持続可能性に向けたOSPグループの取り組みを紹介する。

講演時間：約 27 分

講演の要点： 5 つのメッセージ

1

垂直統合 × グローバル展開

資材・機械・印刷・加工・商社まで揃う 17 社体制。環太平洋に生産拠点を広げる

2

デジタル × 従来機の併用

小ロットをデジタルへ振り分け、従来機の稼働率を上げて双方で利益を出す

3

持続可能性の鍵は「剥離紙リサイクル」

意匠性の高いラベルに剥離紙は不可欠。「剥がせるラベル」の再評価も

4

制作は AI、価値創造は人間

顧客が AI でデザインし、プロが著作権リスク等に配慮して仕上げる

5

ラベルの原価に「従業員の幸福」を

働く人が幸せでなければ業界は続かない。ウェルビーイング経営を推進

「価格」から「価値」へ。環境への取り組みと働く人の幸福が、ラベル業界の持続可能性を支える

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

Part 1

講演者・会社紹介

OSP グループと大阪シーリング印刷の概要、ラベル事業の実像

独創

Originality

誠実

Sincerity

情熱

Passion

大阪シーリング印刷の企業理念（出典：大阪シーリング印刷 公式サイト）

OSPグループ：川上から川下までを担う垂直統合型企业

約 1,100 億円

連結売上高

約 1,400 億円

グローバル製造出荷額

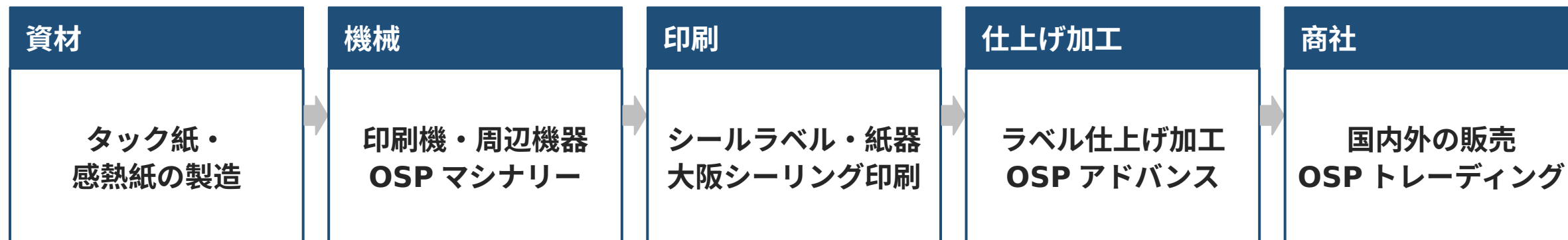
約 5,000 人

従業員（派遣含む）

17 社

国内 10 社 + 海外

グループのバリューチェーン



そのほか特例子会社（障害者雇用）や商業印刷会社。
海外は中国・タイ・米国・欧州などに拠点



大阪シーリング印刷株式会社

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）／※会社名の一部・ロゴは公式サイトより

大阪シーリング印刷：まもなく創業 100 周年

1927 年



創業（昭和 2 年）

祖父が岐阜から出て創業

1982 年



松口氏 入社

業界歴は 50 年以上

1993 年



3 代目社長に就任

減収減益の翌年に就任

2027 年



創業 100 周年

「来年で 100 周年」

33 拠点

営業所。札幌から沖縄まで全国をカバー

7 エリア

製造拠点：北海道・栃木・岐阜・滋賀・大阪・岡山・福岡

約 45 %

女性比率。生活に密着した食品ラベルの仕事で女性が活躍

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）／入社・就任年は公式サイトより

ラベル事業の実像：小ロットが中心

約 640 億円

ラベル事業 単体売上

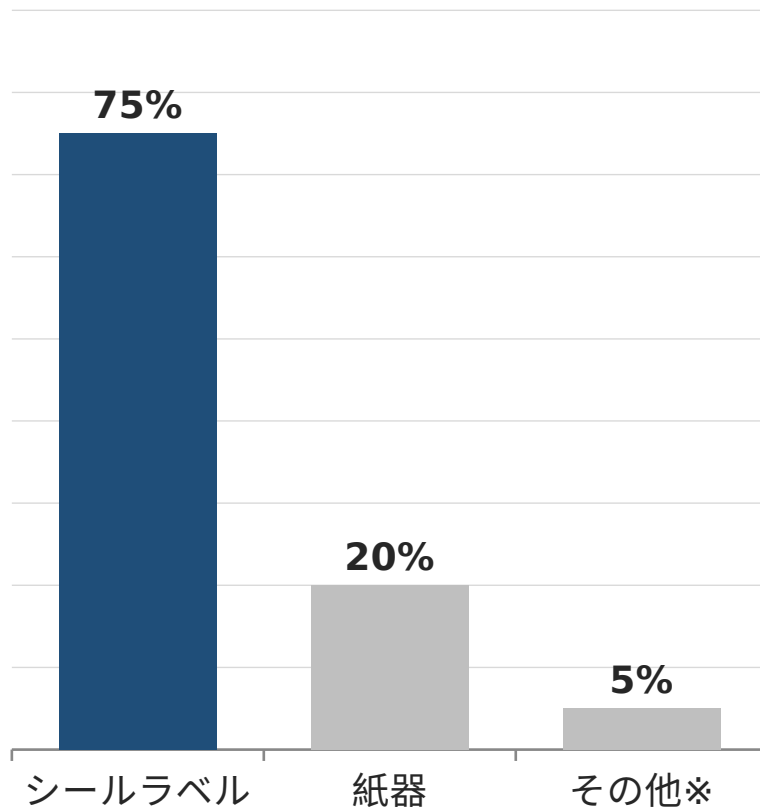
約 140 万件

年間受注件数

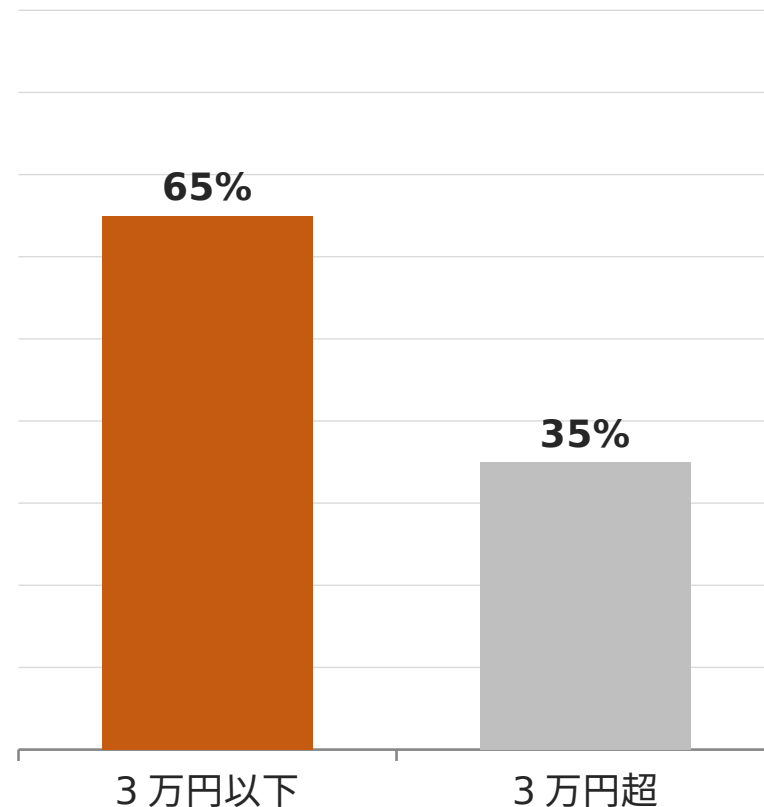
約 4.5 万円

平均受注額／件（※試算）

製品構成（売上比）



受注金額の分布（件数比）



小ロットでの段取り時間をいかに減らすかが、ラベル事業者共通の挑戦

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）／※平均＝売上 ÷ 件数、その他＝残差

Part 2

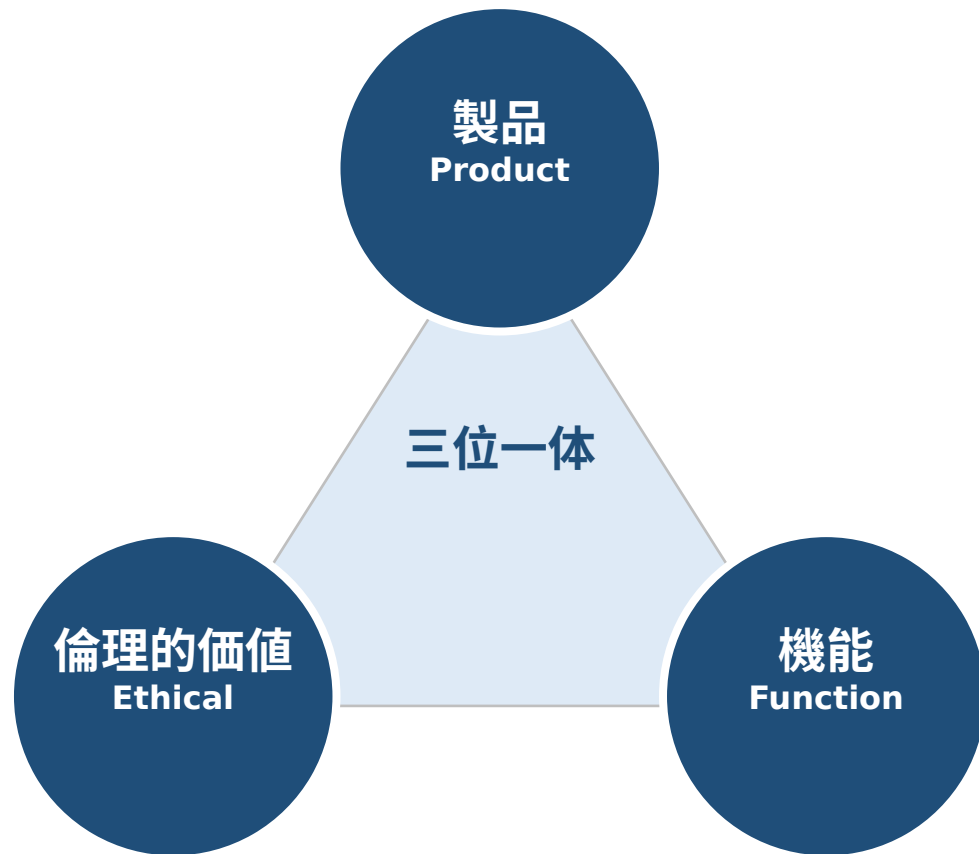
成長戦略と生産革新

三位一体の価値と 4 つの柱、環太平洋への展開、デジタル印刷の活かし方



OSP グループの社屋（出典：大阪シーリング印刷 公式サイト）

成長戦略（2022年～）：三位一体の価値と4つの柱



製品：魅力的な意匠・性能

倫理的価値：社会貢献への自己実現欲求

機能：暮らしを豊かにする利便性・仕組み

Neo Package | 進化した包装

環境負荷を低減したグリーンパッケージで豊かな暮らしを創造

New Market | 新たな市場

食品中心から工業・物流分野へ。環太平洋サプライネットワーク

Novel Method | 斬新な方法

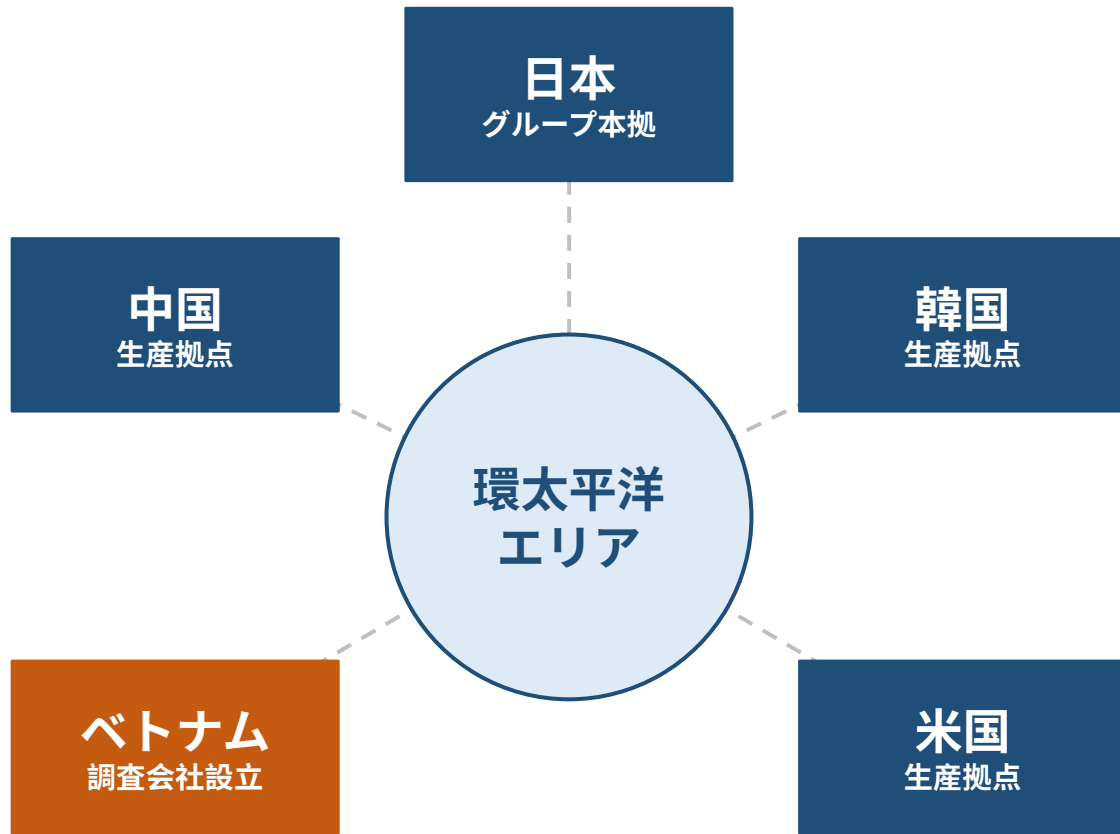
DX・AIで生産性向上と働き方改革

OSDGs | 持続可能社会へ

廃棄物削減への挑戦。剥離紙リサイクルなど業界課題に取り組む

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン2026）

New Market：環太平洋サプライネットワーク



ベトナムは早期の生産拠点化をめざす

きっかけ：米国出張での気づき

米西海岸では国内輸送費が高く、豪州から紙を買う方が安いこともある。

→ 材料を世界で販売し、ジャパंकオリティで勝負できる

工業・物流分野への進出

- ・ 現状は食品向けが約 7 割
- ・ 倫理的価値を満たす粘着材を開発し、食品以外を開拓
- ・ 環太平洋に戦略的に生産拠点を持つ

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

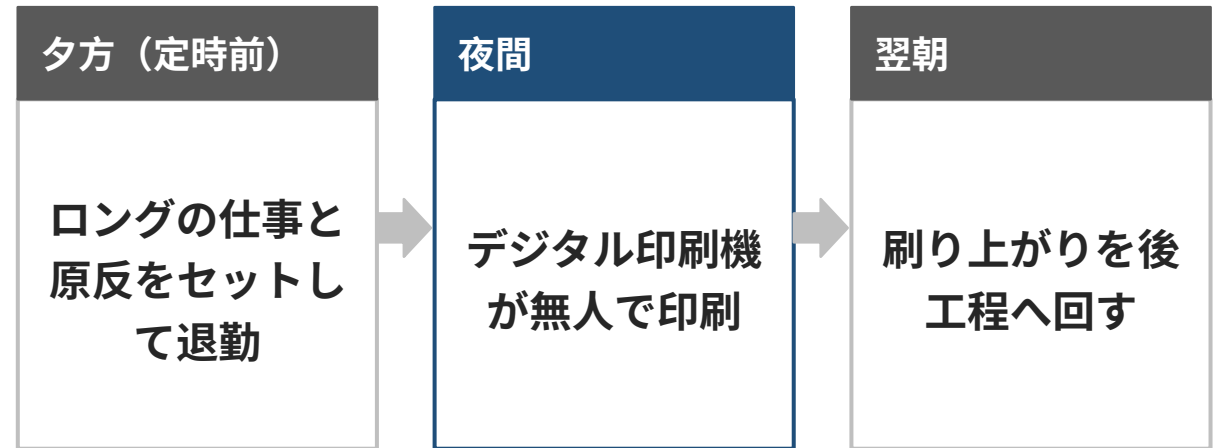
Novel Method：デジタルプリントベースと夜間無人印刷

デジタルプリントベース

- ・ 最小規模のデジタルラベル工場をパッケージ化（例：札幌）
- ・ 最低限の設備で地方へ展開
- ・ 将来はフランチャイズ化・ネットワーク化
- ・ 消費地の近くで印刷し、輸送の環境負荷も軽減

「デジタルを利益につなげるのは決して簡単ではないが、職場環境改善と働き方改革の大きな力になることは間違いない」

夜間無人印刷の流れ

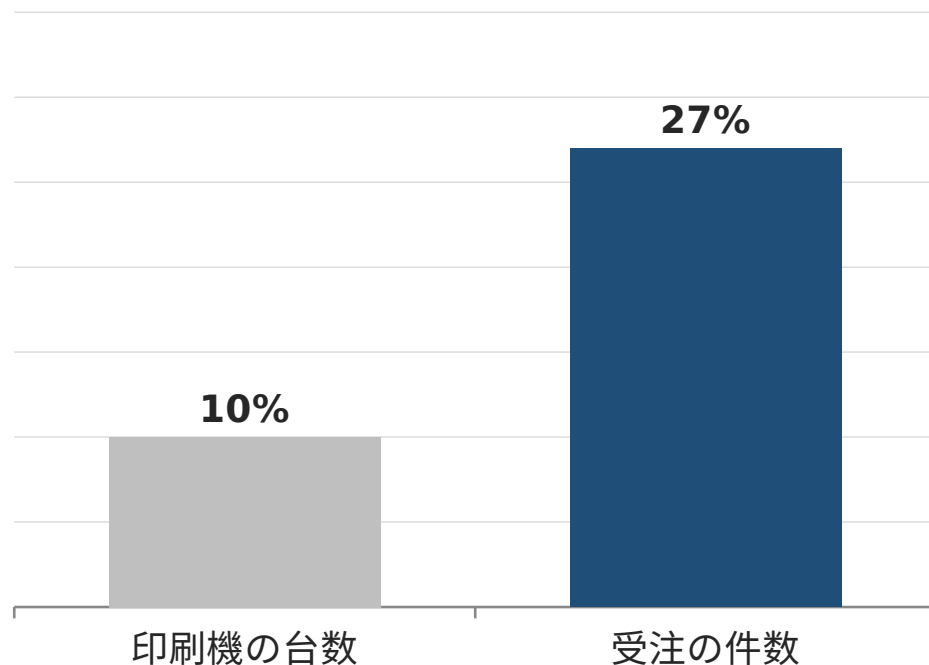


- ・ オペレーターは定時退社。高価な設備をできるだけ回す
- ・ 日中も 1 人 1 台ではなく、1 人約 5 台を担当
- ・ 大阪の前工程部署から全拠点の印刷機へデータ送信

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

デジタルと従来機の併用で利益を生む

デジタル印刷の比率



従来機 約 380 台・デジタル 約 41 台。台数 1 割のデジタルが件数の約 27 %を担う

受注（約 65 %が 3 万円以下の小ロット）

デジタル印刷機

従来機が苦手な小ロット・多品種を担当

従来機（コンベンショナル）

仕事を取りまとめて効率生産。稼働率がアップ

- ・ 全機カラーマッチング済み。顧客にとって刷る機械は無関係
- ・ オンデマンド性は追わない。価格は市場が決める
- ・ 消耗品・空調コストが高く、全量デジタル化は困難

デジタル化は目的ではない。従来機との連携で、双方の稼働率と利益を高める

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

Part 3

ラベルの持続可能性と人

剥離紙リサイクル、ラベルの役割の再定義、AI デザイン、ウェルビーイング経営



サステナビリティ・環境方針（出典：大阪シーリング印刷 公式サイト）

ライナーレスより重要な、剥離紙リサイクルという課題

ラベル



例：自由な形状のダイカットシール

任意の形状にカットされて初めて「ラベル」。意匠性の高いラベルには剥離紙が不可欠

ライナーレス＝社内では「テープ」



プリンター出力型・定型

プリンターモデルが基本で、一般のラベル会社の仕事とは方向性が異なる可能性。テープはテープ屋の方が経験値が違う（餅は餅屋）

ラベル業界の最大の課題

剥離紙をリサイクルする仕組みをつくること

剥離紙の多くは最終的にごみになっている。自由な形状の加工を続けながら、リサイクルの仕組みを作るのがラベル屋の仕事

ライナーレスも進むが、ラベル業界の本分は「剥離紙をリサイクルする仕組みづくり」

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）／写真は大阪シーリング印刷 公式サイトより

ラベルの役割を問い直す：「剥がせるラベル」の可能性

粘着ラベルの役割＝訴求力＋情報提供。役割を果たせるなら、手段は粘着ラベルでなくてもよい

ポテトチップス：店頭で選ばれる商品

- ・ インキ不足懸念で印刷の色数を削減
- ・ 販売数量が減少し、元に戻した
- ・ → 訴求力が購買を左右する

VS

無印良品：ファンが付いた商品

- ・ 計画的に環境配慮型パッケージを設計
- ・ ファンは環境意識が高く、訴求力不要
- ・ → 環境負荷低減が第一の目的に

リサイクルの2つの道

① 同一素材でパッケージごとリサイクル

② 剥がしやすくし、剥がしてリサイクル

無地のパッケージ＋簡単に剥がせるラベル——ラベル本来の価値が見直されるきっかけに

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

AI デザイン：制作は AI、価値創造は人間

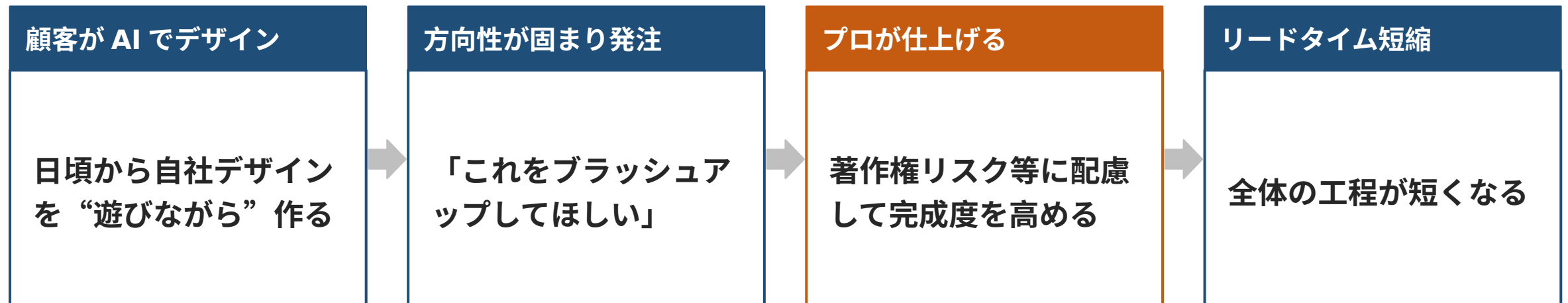
制作は AI

スピードや多様なデザイン展開は AI の力を借りる

価値創造は人間

創造的な部分には人が関わるべき

めざす受注の流れ



約 5 年前から「デザインの 50 %を AI で」を目標に取り組み。顧客が AI デザインツールを日常的に使える環境を広げたい

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

ウェルビーイング経営と流動性のある人材

2つの「姿」のギャップを埋める

会社が望む
あるべき姿



従業員が
なりたい姿

仕事とパフォーマンスの双方に良い関係をつくる

流動性のある人材を育てる

人も機械と同じく進化する。仕組みが変わって不要になる人ではなく、仕組みを変えていける人を育てる

リアル組織 × バーチャル組織

地域に根付いた組織
本社・支社・営業所

業種別チーム
お菓子チーム、お酒チームなど

居場所や介護などの制約があっても、スキルアップと成長の機会を持てる組織に（松口氏自身も93歳の母親を介護）

めざす会社像：誰もが働くことに勇気がいない会社

出典：講演（ラベルフォーラムジャパン2026）

講演の結び

ラベルの原価に、従業員の幸福を

業界で働く人が元気でなければ、その業界は続かない。

環境問題を語る前に、ラベル業界で働く人が「一番幸せ」と言える業界に。

それが、ラベル業界を持続可能にする道である。

Part 4 (参考)

17 年間の変化と成長

2009 年の小倉工場見学レポートと今回の講演を比べ、
OSP の変化と成長を整理する



小倉工場の見学（2009 年 7 月／写真は OSP 提供）

2009 年の見学で見た OSP：トヨタ生産方式と 5S による現場改善



小倉工場（2009 年当時）

2009 年 7 月 4 日
九州シール印刷協同組合
青年部 11 名で見学

松口社長あいさつ：OSP の「生き残り戦略」

- 1 他社より安く作れるか → 安く作れる仕組みづくり
- 2 他社より高く売れるか → 顧客への提案力・企画力
- 3 他社にないものを開発できるか → 付加価値の高い製品開発

小倉工場の現場改善（プロジェクト「響」）

- ・ 2007 年にトヨタ生産方式を導入。小倉工場は 1 年半で導入完了
- ・ 3 時間単位の JIT と標準工数。進捗はタッチパネルで即時把握
- ・ 5S ・ 提案制度 ・ 小集団活動で「考える集団」に

「ものづくりは、ひとづくり」—— 安く作る仕組みと、考える人づくり

出典：九州シール印刷協同組合青年部 工場見学レポート（2009 年 7 月）／写真は OSP 提供

数字で比べる： 2009 年と 2026 年

項目	2009 年（見学時）	2026 年（講演）	変化
年間受注件数	125 万件	約 140 万件	約 1.1 倍
3 万円以下の案件	69.6 %	約 65 %	不変
印刷機（台数）	約 600 台	約 420 台（従来機 380 + デジタル 41）	約 7 割
1 台あたり受注 ※	約 2,100 件 / 年	約 3,300 件 / 年	約 1.6 倍
デジタル印刷	（記載なし）	41 台・件数の約 27 %	新たな柱
海外展開	米国・中国に現地法人	中国・韓国・タイ・米国・欧州	アジア・欧州へ
女性比率	約 43 %	約 45 %	高い水準を維持
売上高 ※	722 億円（単体）	連結 約 1,100 億円	グループで拡大
従業員 ※	2,604 名（単体）	約 5,000 人（グループ）	グループで拡大

印刷機は約 7 割の台数で、受注件数は 1.1 倍。1 台あたりの受注件数は約 1.6 倍に

出典：2009 年見学レポート、講演／※ 1 台あたり＝件数 ÷ 台数（試算）、売上高・従業員は単体とグループで基準が異なる

変わったこと、変わらないこと

2009 年

2026 年

生産の強み	トヨタ生産方式・5S・JIT	➡	デジタル × 従来機の併用、夜間無人印刷
事業の広がり	国内中心（米国・中国に現地法人）	➡	環太平洋ネットワーク、グループ 17 社
経営の軸	安く作る・高く売る・他にないもの	➡	「価格」から「価値」へ、従業員の幸福
デザイン提案	40 万点の写真ライブラリで提案	➡	AI デザイン（制作は AI、価値創造は人間）

変わらないこと

小ロット中心の事業

社是「独創・誠実・情熱」

女性が活躍する職場

大阪で一括受注・振り分け

変化の中でも、小ロットへの対応力と人づくりの姿勢は一貫している

出典：九州シール印刷協同組合青年部 工場見学レポート（2009 年 7 月）、講演（ラベルフォーラムジャパン 2026）

17 年の変化から読み取れること

所感

改善の土台の上にデジタルを積む

1

2009 年の標準工数・リアルタイム進捗・一括受注の仕組みが、いまのデジタル振り分けや夜間無人印刷を支えている

「安く作る」から「価値を売る」へ

2

生き残り戦略の 3 本柱が、「価格」から「価値」への転換、AI デザインや環境対応へと発展した

人への投資は一貫している

3

「ものづくりは、ひとづくり」
「考える集団」が、ウェルビーイング経営と流動性のある人材育成につながっている

現場改善の積み重ねが、デジタル化とグローバル展開を支える土台になっている

※2009 年の工場見学レポートと 2026 年の講演をもとにした所感