

# 明るい印刷の未来を 拓くための行動とは

印刷業は大きな転換期にある。成熟産業、衰退産業という声も聞かれる。しかし、個々の企業が成熟したわけでも、衰退するわけでもない。各印刷会社が未来を切り開ければ、新しい明るい印刷産業に生まれ変わるはずである。しかし、現実には印刷物の出荷額の低下傾向は続き、もはや再び上向きになることはほとんど期待できない。したがって、印刷会社が企業として継続していくためには、印刷物制作で他社に負けない強みを持つか、印刷物が減少する分を新たに何らかの事業で補うことをしていく必要がある。そのためにこれからの印刷経営者のあるべき心構えと、実践すべき行動とは何か。2014年のスタートに当たって、当協会会長で錦明印刷社長の塚田司郎氏と、印刷ビジネスの次代を拓こうと意欲的に新たな取り組みを行っている不二印刷社長 井戸剛氏とアサヒコミュニケーションズ社長 新井貴之氏の座談会をお伝えする。

## 出席者 塚田 司郎

公益社団法人日本印刷技術協会会長  
錦明印刷株式会社代表取締役社長

## 井戸 剛氏

不二印刷株式会社 代表取締役社長

## 新井 貴之氏

株式会社アサヒコミュニケーションズ 代表取締役社長

## 司会 相馬 謙一

公益社団法人日本印刷技術協会 専務理事



### 仕事の受注の仕方が変わってきた

**相馬** 全体としての印刷出荷額が減少している。業界としての取り組むべき方向はあるが、基本的には各社の取り組みが重要になる。JAGATを創立した元会長の塚田益男氏は「印刷会社はニッチビジネスである」ということを言っている。その各企業の取り組むべきビジネスを明確にし、業績を上げていくことを積み重ねたものが印刷業界全体を良くすることにつながる。

今回は、「明るい印刷の未来を拓くための行動とは何か」をテーマにお話しを進めたい。

まず、2013年を経済や仕事の面で振り返って、どのような1年だったろうか。

**塚田** 2012年末に政権交代があって、安倍政権は日本経済のサプライサイドを刺激するような施策を打ってきた。その結果として、為替も年末にきて103円前後になっている。また、消費税の増税が決まった。輸出を中心とする企業や、増税前の駆け込みの需要で不動産関連、建設業などはかなり変化があった。印刷会社は、どのようなお客様、どのような業種と仕事をしているかによって違うだろうが、前述したような業種と関わるころはよかったのではないかと思う。当社の場合、金融商品のパンフレットなどがよかった。

また、東日本大震災後に日本の産業各社が印刷物に対する費用だけではなくて、いろいろな費用を見直した。震災後、取引条件がかなり変わった分野が多いと思うが、震災から2年経って、そういう変化に対して会社の体質を変えないといけないことも印刷業界の中にあっただと思う。

そのほかにスマートフォンの販売が伸びたこともあって、企業が販促活動ではマスメディア、グラフィックメディア、デジタルメディアのコンビネーションを意識して行っていることが顕著になっ



ている。当社でもカタログなどを発注されるお客様から、単に印刷して納めるのではなくて、倉庫の年間使用料やロジスティックなど含めて、全体としてコストダウンしたいとの要望



がある。それに対する受発注のシステムなどを作るためには、会社の中にITの知識や人材が必要になっている。

**井戸** アベノミクスの影響は当社で見るとプラスもマイナスもなかったと思う。当社は関西を中心としているが、関西の印刷業界ではどちらかというところと暗いニュースの方が多かったような印象がある。経営全般的には紙の比率が減ってきているとはいえ、原価のほとんどは紙と人件費なので、用紙の値上げの影響が出ている。

自社のビジネスの環境を振り返ると、今までと仕事の取り方が変わってきたと感じる。塚田さんが指摘されたように、以前なら普通に仕事の発注を受けて、自社の印刷機が空いている納期で調整して納品することが多かった。しかし、最近は最初の契約段階でサービスレベルのアグリーメントを結んでいる。例えば中3日で納品という仕組みで、1年を通じて行っていくようになっていく。

この1年、今までの印刷会社の常識では考えられなかったような仕事の取り組み方が、顕著に出てきたと感じている。Web to Printなどが使われているが、そのベースとして、1品1品を受注するという考え方ではなく、サービスレベルを決めていくシステム的な考え方が非常に多くなった年といえる。

**新井** 世の中でマクロ的な動きにさまざまな変化があったと感じている。アベノミクス、消費税の増税などの動きはもちろんだが、一番興味深かったのは東京オリンピックが決まったことである。これは今すぐ何かが起こるということではないだろうが、2020年に向けて関連することが動き出すことに非常に興味がある。

自社のことを振り返って、何が一番変わってきたかと考えると、お客様が変わってきた。そして仕事の受注の仕方が変わってきたと感じる。もともと官公庁の仕事が中心であったが、最近では、民間企業のお手伝いをするケースも多々増えてきた。そうすると、当然、そこでは単に印刷して納めるということではなくて、しっかりと信頼関係を構築しながら、お客様のやりたいことや課題をヒアリングした上で展開していくことが必要になる。その結果、今までと違う仕事の動きが出てきて、活発化してきていることは間違いない。そういった部分の仕事が今後は一番伸びていると感じている。

## 刷るだけから印刷プラスの仕事へ

**相馬** みなさん、仕事の取り方が変わってきていることを指摘された。そこではきちんと契約を結ぶ必要があり、また、提案力がポイントになるということであるが、いかがだろうか。

**塚田** 契約で1年間の仕事を決めていくような要求ややり方は、日本企業ではあまり多くないが、外資系の企業は細部にわたって契約書を作成する。当社の例では、受発注の仕組みから始まって、改善点をいろいろと詰めていく中で契約に至るまで1年くらいかかった案件があるが、外部の専門家が必要ということもなかった。

人材的には、Web to Printなどの受発注の仕組みは、クライアント側の間接費用や人件費などを削減するためにどのようなシステムにするのかを考えるわけであるから、IT関連の知識を持った人が必要になる。また、顧客が出してくる資料を分析してどうすべきかの絵を描ける人、さらにそれによってどれだけの結果を出せるかについての見通しを立てることができ、それらの資料をもとにプレゼンし、なおかつそういう資料を作成できる能力を持った人材が必要にある。

いわゆるROI（投資利益率）であるが、お客様はお金を出したのだからそれに伴うリターンを要求するようになっている。だから今は、何かを取



り組んだら、定期的にその結果がどうなったのか、お客様との間でミーティングを行っている。外資系企業は、おそらく本国ではこのようなことをしており、なぜ日本ではやらないのかという非常に分かりやすい理屈である。

また、会社としてはPマークなど、セキュリティー面での認証への対応は必須のものとなる。

**新井** 契約方法に関して印刷業界は非常に遅れているのではないかという印象がある。実際に何百万、何千万円の仕事でも契約書なしで動いてしまうケースがある。例えばIT業界では、すごく細かに責任範囲、役割を明確にした契約書を作り、それで仕事を進めていくのが当たり前である。そのあたりの認識が、最近は印刷業界にも少しずつ導入されてきている部分があると感じている。

費用対効果の部分はやはり当社のお客様も関心を持ってきているようで、これまではきちんと印刷物を納めくればとりあえずよかったというところがあったが、今は印刷物やWebで何ができるのか、こういうことができるという話をすると非常に高い関心を持ってくれる。だから、当社としては、全体の営業活動の中で、結果的にどのような効果があるかという1歩、2歩先の話をするように心掛けている。お客様もお金を掛けているわけなので、効果を求めるのは当たり前で、そこを明らかにすることは今後ますます増えていくと思う。

つまり、お客様は印刷物に関心があるわけではない。課題に対して本当にやりたいこと、実現できるものは何かというときに、世の中にはいろいろな媒体があるが、たまたま印刷物を使う、たまたまWebを使うということ。そういった形は当然のことであり、お客様の考え方も変わってきていると感じる。

**相馬** その辺はどのようにお客様にアピールするのか。

**新井** 例えばお客様のところに最初に訪問したと

ときには印刷の話をしな。結果的に印刷の話が出てきたとしても、印刷がベースの話ではないので、自分たちのポジションが変わってくる。

その切り口としては、お客様の業界の話や、そこで発生し得る課題などである。お客様に関心を持って調べればいろいろが見えてくる。まず、それらの話をベースとしながら、そこから派生するような形で対外的なプロモーションの話へつなげていくようにする。お客様について関心を持つことが一番重要で、その部分により力を入れている。

**井戸** 当社の仕事はほとんどが販売促進に関する部分である。これまでの刷るだけという仕事はなくなってきた。今はお客様の売り上げを上げる、そのために掛かるお客様の費用を削減するなどの手伝いになっている。



仕事の中身が大きく変わっていく中で、当社の今後の方向性をどうするかということで1年間プロジェクトを組んで、社名変更も念頭に検討した。結局、やはり印刷は技術的な軸であるという結論で、社名に印刷は残すが、「Fuji +」とロゴを変えた。社員は新しいロゴに愛着を持ってきて、自主的にロゴ入りのTシャツやマグカップを作っている(笑)。

新しいロゴは、印刷だけでなく新しいものを「プラス」し、発展していく企業としての姿勢を「プラス」記号で表現し、組み合わせにより進歩するイメージを表している。最近では印刷やWebなどのメディアという次元を超えた、コンサル的な仕事をしている。「一緒に事業をゼロから構築していきましょう」という案件も舞い込んでくるようになった。例えばIT系の企業で、新しい技術を持っているので、事業化を手伝ってほしいかという案件や、会社の再建を手伝ってほしいというものまである。これまでなら再建するためのツール作りを考えがちだが、お客様の求めているものは事業プランなどである。そういう意味で、どこまでが当社の事業領域だということがなくなってきている。



**相馬** 仕事内容が変わり、ロゴも変わると社内の雰囲気も変わったのか。

**井戸** 現在、当社では社員の半数近くがデザイナーやコピーライターなどクリエイティブな業務にタッチしている。当然、社内の雰囲気は変わり、事務所内も会議室のような部屋から、クリエイティブなレイアウトに変えようと動き出している。人は環境に影響されるので、雰囲気作りを行うのも重要なポイントだと思う。

人のことに関しても通常の教育、研修などももちろん行っているが、人を育てる環境作りも重要になる。まずは人として、社会人として、どうあるべきなのかということを中心に教育している。

### 教育は社内の情報共有から

**相馬** 人を育てる環境作りという話ですが、塚田社長としては、どのようにお考えか。

**塚田** 会社の中にいる人は、今まで自分がやってきたこと、仕事が当たり前だと思っている。違う方向性、違うことをやろうとするならば、どこへ進んで行くのかということ、つまりビジョンを社内で明確に示す必要がある。しかし、すべての社員が新しいことに関わるわけではない。会社には今ある仕事を守らなくてはならないこともあるし、何らかの部分は新しい方向性に向かう人もいるわけである。

当社では会社が向かう方向について会議などの中で価値観を話して、実際に具体的にやってきた成功事例を共有することで、変わってきていると感じるようにしている。大日本印刷の北島義俊社長が「未来のあたりまえを作る」と語っているが、これは素晴らしい言葉だと思う。今、やっているのはこれまでにやってきたことで、明日違うことをやろうとするならば、将来から見たときに、それが当たり前になっていることにするのだという気持ちが必要になる。

すべての社員というわけではないけれど、「明日のあたりまえを作る」人は、その役割を持ってチー

ムにいるのだと分かることが大事だと思う。

**相馬** 会社によって具体的な取り組みは違うにしても、新しいことに取り組む人は、往々にして従来の仕事を続けている人たちから理解が得られない。経営者や上司はいろいろな形で彼らの力を伸ばすような環境作りや仕組みが必要だと思うが、いかがだろうか。

**塚田** コミュニケーションカンパニーとしての方向性に対して、営業の研修では幾つかのチームを作ってテーマを決めて、具体的に提案書を書くことを行っている。まず、概念的に会社の方向性を共有する。その上で、社会の事実や統計を見ながら、当社の新しいサービスがお客様のビジネスのどういう部分とマッチングするのかを考えていく。そうしたビジネスのアプリケーションを考えながら、実際に提案を行い、結果を出していく。そういう研修を行った。

**井戸** 新しいビジネスについては、社会人経験が少ない社員にあえて担当させている。新しい取り組みには、仕事として重い案件と軽い案件がある。重い案件は私が直接に関わりながらサポートしているの、スムーズに進んでいく。実践的に学びを深めるため、会社全体で新しい取り組みを進めていくことを理解してもらえらるまで話し続ける。軽い案件については、なるべく若手に責任を与えてチャレンジしてもらおうようにしている。若手に軽めのものを取り組ませるのは、なかなか変化しない人にも刺激を与えたいという思惑もある。

**新井** 当社では、人材については中途採用だけだったのを新卒採用を導入し、継続している。これが非常にいい影響が出ている。先輩社員は自分たちがしっかりと指導しないといけないという自覚が生まれた。また、失敗もあるが、若いパワーであふれ、社内の雰囲気がだいぶ変化してきている。教育に関しては、できる人からだんだん広げていくというやり方である。例えば提案書を作成する



にも、すぐに全員ができるわけではないが、できる人が作ったものを水平展開したり、真似をしたりしていく。あえて失敗に目をつむりながらも、日々進めている。具体的には企画スタッフが先頭に立って、社内へ教育を行っている。新しいテクノロジーの分野や、クリエイティブ関連、あるいは実際のお客様との接点の持ち方やその考え方などについてである。



新井 貴之氏

また製造、製作分野の社員に対しては、今、自社がどのような取り組みしているかを情報共有している。例えばお客様向けのPR誌を発行しているが、これを社内にも配って、会社が何をしているのかを知ってもらう。そこを起点にまたコミュニケーションが生まれるという流れを作っている。

**井戸** 当社でも、最初に印刷会社と思われてしまうと、受ける仕事の幅が固まってしまうので、セールスプロモーションやマーケティング領域の仕事ができることをアピールするために、お客様に向けて2カ月に1回のペースでアイデア情報誌を発行している。そうすると、お客様に「この話はどうなっているのか。もっと詳しい話を聞かせてほしい」と言われるので、社員も勉強するようになっていく。

**塚田** もう10年ほど対外的な広報誌を作って、お客様に配布している。営業担当が変わって届けていなかったりすると、お客様の方から、ファイリングしているのに最近欠落していると怒られたりする(笑)。それくらい期待して読んでくれているお客様もいる。

営業はお客様と共有できる話題になるので、セールスツールのような役割もある。印刷会社は、昔からどちらかというと受け身で、自分の側からあまり情報発信しない。しかし、自社ができること、ほかのお客様に新しいサービスを使ってもらい喜んでもらったことなど、あるいはそのほかの一般的なアイデアでも、顧客視点でお客様のためにな

ることについて発信することは必要である。

**相馬** これからのビジネス展開で必要になる人材像や人材育成・活用について井戸社長はどのようにお考えか。

**井戸** 基本は新卒採用を続けているが、中途採用では特長を持った人材が多い。同じ印刷業界からの採用はほとんどなく、特に営業は異業種で活躍された人ばかりである。さらに特別に意図したわけではないが、いつの間にか外国人社員が増えてきた。もちろん海外ビジネス展開を意識しているということはあるが、外国人社員が入ったことで、仕事の幅が広がった。例えば中国語カタログの仕事が受注できたり、中国とのデータのやり取りにも対応している。同じようにベトナム国籍の人材が入ったことで、ベトナム関連のビジネスも始まっている。

**相馬** 錦明印刷さんは、海外に拠点を持っているが、ビジネスの中で海外に関わるスタッフについてはどのようにお考えか。

**塚田** 中国籍の社員はいるが、特別に中国語を生かしてビジネスをしているということではない。さらに社外パートナーには外国人や海外の会社もあり、ARビジネスではイギリスの会社がパートナーなので、英語ができる女性社員は重要な役割を担っている。

### IT関連ビジネス強化ははずせない

**相馬** 2014年は、どんな取り組みを考えているのかを伺いたい。

**新井** 2014年だから特別に何かということは考えていない。世の中の動きは日々いろいろなことが起きているが、当社としては実際に立案した計画や目標に向けて、各自が目標を立て達成のために具体的に実践していくことが必要になる。いきなり大きいところには行けるわけではないので、小



さなことの繰り返しで、その階段を一つ一つ登っていく。その道筋を全員がどれだけ作り上げられるかが大きなポイントになる。そのためには、より細かく基本に立ち返りながら進めていかなければならない。その中でも、企画やデザイン、Web、システム関係に力を入れて、それらに磨きをかけていきたい。

**井戸** 最近、東京に来る回数がすごく増えてきた。やはりいまだに情報が東京に集中しているということであろう。特にIT関係、ベンチャー系との提携が増えているので、ほとんどの案件が東京ばかりになる。2014年の取り組みとしては、やはりITに関連するビジネスをもっと伸ばしていきながら、従来のビジネスは現状維持から少しプラスを目指していこうと考えている。

**相馬** 新井社長、井戸社長はIT関連に注目に磨きをかけるとのことですが、塚田社長はいかがでしょう。

**塚田** 新しいビジネスモデルについては、同じようなビジネスモデルで3つくらいは水平展開できるはずだと思う。せっかく新しいビジネスモデルが一つできたのなら、社内にそれをオープンにして社員が理解できるような環境作りをしている。新しいビジネスモデルを作っていくことは必要だが、いつもそればかり追い求めていたら企業は疲弊してしまう(笑)。これからは、新しいビジネスに新たなシステムを組もうとすると必要になるIT技術者が足りないと感じている。

さらに当社ではARや3Dプリントもサービスを開始したので、コミュニケーションビジネスの一貫として今年は数字に結び付けたい。

**相馬** 新しいビジネスモデルを作ることはなかなか難しいことではあるが、それができないと印刷ビジネスはますます苦しくなるだろう。2月5~7日に開催するpage2014のテーマは「始動! コミュニケーション・ファクトリー」である。このファ

クトリーには、紙メディアもちろん、さまざまなメディア、システムなどを作り込んでお客様にご提供するところが大事であるという思いを込めている。これからの印刷ビジネスのヒントを満載したイベントにできるように心がけている。pageには何を期待しているだろうか。

**新井** pageには、これからも先端のテクノロジーなどの紹介をしてもらいたい。また、カンファレンスやセミナーでは、印刷の目線だけではない部分も増やししながら、なぜそれが必要なのか、なぜそれに取り組みなければならないかの”Why”の部分をより上手く表現できるようなものを期待している。

**井戸** 去年はシカゴのPRINTを見学したが、以前より面白味がなくなったと感じた。PRINTなどは印刷を軸に置き過ぎて、入ってくる情報がかなり限られているので、ビジネスのヒントを得ようと思う時に、お客様の望まれていることとのギャップを感じる。例えばダイレクトマーケティングの展示会の方が面白い情報が入ってくる。そういう視点で考えると、pageには現状の印刷関連の領域よりも少し広げるような話や展示物を期待したい。今は、通常の情報ならインターネットから得ることができるので、インターネットでは入らない生の情報や、ネットでは把握しきれない細かな情報が得られればと思う。

**相馬** 今回、みなさんのお話を伺って、お客様のコミュニケーション支援に限らず、いろいろなビジネスをお手伝いして、印刷会社のビジネス展開がどんどん広がっており、これからの印刷会社の可能性を感じた。

page2014では、そういった新たな展開を模索する印刷会社の期待に応えられるような展示会、カンファレンス、セミナーを提供できるようにしていく。皆様にそれぞれの課題を持って来場いただき、ぜひヒントを見つけていただければと思う。

(文責: 編集部)