明るい印刷の未来を築くための行動とは

広がる事業領域への対応 求められる新たな人材、教育

新春鼎談会　出席者

塚田　司郎 会長（JAGAT／錦明印刷㈱）

井戸　剛 社長（不二印刷㈱）

新井　貴之 社長（アサヒコミュニケーションズ㈱）

司会：相馬　謙一 専務理事（JAGAT）

公益社団法人日本印刷技術協会（塚田司郎会長、JAGAT）は、印刷業界のシンクタンクとして、「グラフィックアーツの研究調査と普及を通じて社会と地域における幸せなコミュニケーション社会の発展に向け、価値ある情報、交流、教育の場を提供し、情報コミュニケーションづくりに貢献する」ことを理念に掲げ、情報コミュニケーション社会の発展に向け、価値ある情報、交流、教育の場を提供している。転換期を迎えた印刷業界で、個々の印刷会社が元気に業績を伸ばすための支援を行うJAGATは、2月5日から7日、東京・池袋のサンシャインシティコンベンションセンターで開催されるpage2014に先立ち、塚田司郎会長と東西の若手経営者を代表してアサヒコミュニケーションズの新井貴之社長、不二印刷の井戸剛社長を交え、新春鼎談会「明るい印刷の未来を築くための行動とは」を開催した。その概要を紹介する。（文責・編集部）

塚田　司郎 会長

相馬　2013年の経済、顧客、自社を振り返って頂きたい。

塚田　今年はご存知の通り政権交代以降、日本のサプライサイドを刺激するような施策が打たれたこともあり、為替が年末に103円にまで上がる状況になってきた。また、消費税増税を控えて駆け込みの需要があり、とくに不動産や建設業などで変化があった。印刷会社はどのような産業、業種と取り引きしているかで違うが、景気の良い業種に関わる分野は良かったと思う。錦明印刷では、金融商品を扱う会社のパンフットなどが去年よりも活発だった。ただし、全般的に見ると震災以降、企業が置かれた経営環境が変化し、印刷物だけでなく、様々な費用が見直され、取引条件が変わったところが多い。その影響を受け、この2、3年で社内体質を変えている印刷会社もある。2013年はスマートフォンが普及したこともあり、マスメディアやグラフィック、デジタルのコンビネーションを意識した販促活動が顕著に現れた。当社でもカタログ印刷の受注に対し、ただ印刷して納めるのではなく、年間の使用量や倉庫、ロジスティックを含めたコストダウンまで手掛けて欲しいという話があり、それに対する受発注の仕組みなどを作ってきた。このような状況からITの知識をはじめ、マネジメントのシステムなどを作るための知識や人材が必要になると感じた。

井戸　アベノミクスの影響は自社ではなかった。関西では輪転の中堅クラスの会社が民事再生するなど、全体的に暗いニュースが多かった。ビジネス環境で言うと、これまでと仕事の取り方が一部変わってきた。今までは受注する際、自社の印刷機の空きを見て納期の話をしていたが、サービスレベルの契約まで結んでしまうことが多くなった。例えば「中3日の納期」を年間で手掛けるというような、今までの印刷会社の常識になかった仕事の取り組み方がここ一年で顕著に出てきて、システム的な考え方が非常に多くなった。

新井　マクロ的には色々な動きがあったが、一番興味があったのは、東京五輪の招致だった。今すぐ何が起きるわけではないが関心がある。自社では顧客の変化と、仕事の取り方の変化があった。これまで官庁ベースの事業展開だったが、より民間企業の仕事が増えてきた。ただ印刷物を納めるということだけでなく、しっかりと顧客にヒアリングした上で提案することで今までと違う動きが活発化している。

相馬　仕事の取り方が変わるという話で、サービスのレベルや仕事の中身をやり取りして契約を結んで仕事を進めている。そうなるとそれに対応できる人材、教育も必要になる。社内の人材も専門的になると知識が必要になる。このようなケースが増えていくと、社内体制をどうすれば良いのか。

塚田　日本の企業は少ないが外資系企業は細部にわたって契約内容を書いて、1年くらいの期間の契約書なしで動いてしまう。IT業界だと、事細かに責任範囲を決めてやり取りするのが当然で、その認識が印刷業界に入ってきたように感じる。顧客も効果を得たいので、ますますこの部分は増えていくと思う。顧客は印刷物に関心があるわけではなく、本当にやりたいことがある時に偶然、印刷であったり、Webを使うことになるというように流れが変わってきている。

井戸　剛 社長

相馬　顧客が印刷物の機能を要求してくるようになった。この辺は顧客にどのようにアピールしているか。

新井　最初に顧客の会社に訪問した時に印刷の話をしない。結果として印刷の部分が出てきてもベースの話にはしないので立ち位置が変わってくる。印刷ベースだと下請け的なイメージが付いてしまう。例えば、顧客の業界の話やそこの課題は調べれば見えてくるので、その話をベースに対外的なプロモーションの話など一つ上の話をするようにしている。メディアの領域を大きく出ることはないが、まず顧客の話や顧客自身に関心を持つことが一番重要で、そこに力を入れている。

井戸　当社は販促支援しかほぼやっていない。とくに印刷するだけの仕事が無くなり、顧客の売上向上や費用削減の手伝いを行っている。良いか悪いか分からないが、印刷の見積もりができない営業も出始めている。一時期、社名を変更する案もでたが、印刷が技術的な軸ということで社名はそのままにし、対外的なロゴを変えた。「Fujiー+」というロゴを作ったが、まず社内意識が変わった。印刷以上のこと、顧客のプラスになることをしなければならないという認識が浸透した。印刷やWebといった次元を超えたコンサルティングや新規事業の構築を一緒にしようというような話が舞い込むようになってきた。色々な仕事が入ってくるようになり、自社の事業領域がなくなってきているような気がする。社員の半数近くがクリエイティブに携わっているが、社内の雰囲気作りから始めようと、頭の構造を切り替えるようになった。通常の教育も行っているが、人として、社会人としてどうあるべきかから教えるようにしている。

相馬　印刷会社が取り込む仕事の質も変わってきた。ただし、軸である印刷は重要で、色々な展開がまだ考えられる。その中で人を育てる環境づくりなどを行っている。

塚田　人は今まで自分がやってきたことが当たり前と思っている。違う方向性、違うことをやろうとすればビジョンを社内の中で明確に示して、会社がどの方向に向かっているかという価値観を社内で共有しながら変わっていく必要がある。今やっていることは過去やってきたことで、明日、違うことをやろうとすれば、それが将来の当たり前になるのだという気構えが大切だ。その役割を担う人がそれを明確に理解することが重要になる。

相馬　昨日も今日も同じことをやっていてはならないという共通認識がある。次の新しいことを取り組む人は周りからの理解をなかなか得られない。経営者や上司は新しいことに取り組もうとする人を伸ばす仕組みを作り、新しい芽が潰されずに育つ環境づくりを工夫しなければならない。

塚田　営業の研修はどこにもあると思うが、近年はコミュニケーションカンパニーとしての方向性から、営業の研修もいくつかのチームに分け、テーマを決めて具体的に提案書が書けるよう教育している。まず、概念的に会社の方向性を共有し、やるべきことを明確にする。世の中の動きや統計を見ながらそれが分かることが第一ステップで、やるべきことが分かったら実際に日常の活動を通じて、顧客のビジネスとどのようなところがマッチングするかなど、ビジネスのアプリケーションを考えながら提案し、成果を出していくようにしている。

井戸　新しい取引はわざと若い人や経験の浅い人に担当させている。新しいことは、重い話であれば会社として皆に認識してもらいながら進め、軽い話は若い人に積極的に進めてもらうようにしている。

新井　当社は以前、中途採用のみだったが、4年前から新卒採用をスタートした。これが良い影響を全体的に与えている。今まで働いてきた社員は、自分たちが教えなければという責任感が芽生え、若い人のパワーが雰囲気を変えた。教育は突然全員に出来ないので、できる人から徐々に広げている。できる人の水平展開や真似をさせながら敢えて失敗も経験させて日々学ぶように仕向けている。営業企画でいうと、新しいテクノロジーやクリエイティブ、顧客接点などは企画がメインになるので、企画メンバーが先頭に立って仕事を発注してくる。年間でどれだけの結果が得られるのかが求められ、それを顧客と話し合うだけで、契約までに1年くらいかかった。従来、先方にかかっているような人件費や間接費を削減するためにどうするか、どのようなシステムにするかが問われるため、IT関係の人材や、どれだけの結果が出せるかを描ける人材が必要になってきている。俗にいうROI（費用対効果）が求められている。お金を出したらそれに伴う結果を要求するということで、定期的に顧客とミーティングを開いて結果報告している。このような形式は海外では多く、外資系の企業からすると、なぜ日本ではやっていないのかと言われる。

新井　費用対効果に顧客も関心を持つようになった。そこで印刷物で何ができるのかという話をすると関心を持ってもらえる。こちら側から費用対効果まで説明できるよう心掛けている。契約に関して印刷会社は遅れている。何百万円、何千万円の仕事でも

JAGAT 新春鼎談会

新井　貴之 社長

教育している。また、社外報を社内にも配り、製造や制作部門の社員にも自社の取り組みを知ってもらうようにしている。そこからコミュニケーションが生まれる仕組みをいま作っている。直接関わることがなくても会社が変わっていることを見せるように心がけている。

井戸　当社でも社外報は作っている。印刷会社と最初思われると仕事の幅が固まってしまうので、様々な領域のことができることをアピールする記事が入ったものを制作している。効果は顧客よりも社内にあり、記事の内容をお互いに聞きあって、勉強するきっかけにしている。

塚田　対外的な広報誌を作ってもう10年くらいになる。営業に聞くとセールスツールみたいになっている。印刷会社は自社の情報をあまり発信しない受身なイメージがあるが、自社でできること、他のクライアントに喜んでもらえた事例など、顧客視点で顧客のためになる情報発信は効果があると思う。

相馬　人材は従来型の印刷の社員と違うタイプを社内に取り込んでいかなければならない。そこでどのような人材確保や教育をされているか。

井戸　基本は新卒採用でやっている。中途採用の場合は、同じ印刷業界からではなく、違う業界で活躍した人ばかり。意図したわけではないが、総合職で徐々に日本国籍以外の人も増えてきている。海外へのビジネス展開も意識しているが、中国語のカタログ制作の仕事も入ってきている。目的があって外国人を採用したわけではないがそういったビジネスも始まっている。

相馬　2014年、どの辺に注目しながら取り組みの方向性を模索されているか。

新井　世の中の変化は日々起きている。いかに今進めている計画に対し、各自が目標を落とし込んで実践していくか、小さな事の繰り返しが必要になる。大きな目標に向かって、階段を一つ一つ登る道筋をどれだけ全員が作り上げられるかがポイントで、そこをより細かく基本に戻りながら進めていければと思っている。とくに企画やデザイン、IT関係はより力を入れていきたい。

井戸　最近、東京に来る回数が増えている。情報が東京に集中するので、ITやベンチャー系の企業と提携するとほとんど東京ばかりの仕事になる。その中でIT関係を伸ばしながら、それ以外は現状維持か少しプラスアルファを目指している。

相馬　謙一 専務理事

塚田　新しいビジネスモデルが一つあれば、3つくらい水平展開できるはずだという仮説がある。そういう新しいビジネスモデルを一つ作れば、社内でオープンにして社員が理解できる環境を作っている。

相馬　は「始動！コミュニケーションファクトリー」をテーマに設定した。pageへの期待について。

新井　先端のテクノロジーを紹介して頂きたい。セミナーは印刷目線だけではないところも増やしながら、それはなぜかというところをうまく表現できれば面白いかもしれない。

井戸　シカゴのPrintにいったが、以前より面白くなかった。印刷に軸を置きすぎて入ってくる情報が限られ、顧客に求められていることとのギャップが生じている。ダイレクトマーケティングの展示会を見た方が面白い情報が入ってきている。そういった今の領域を広げる話や展示物を見ていきたい。

3本柱で展開する。資格試験は「DTPエキスパート」に則った試験を実施する予定。

「JAGAT大会・JUN（地域グロッシ会員大会）」

ハンドつば周辺の完全自動化を実現　J-COLOR
エフスクラッチの弱点克服　●ブラックライトに完全対応