



最新調査と 需要見込みから考える、 印刷経営戦略

公益社団法人日本印刷技術協会 (JAGAT) は2021年、今後の需要見込みから考える印刷経営戦略として、「印刷産業経営動向調査報告書2021」をまとめられました。これはJAGAT会員126社(平均年商19億円、従業員103人)に協力いただいた調査によるもので、アフターコロナ戦略のヒントとなるものです。この調査結果を踏まえてJAGAT研究調査部長の藤井建人氏に、各種指標に基づく今後の印刷産業の未来についてお聞きしました。



公益社団法人日本印刷技術協会
研究調査部長 主幹研究員
藤井建人

PRI・O
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長
浦久保康裕



機械装置で稼ぐ時代から頭で稼ぐ時代へ

浦久保: 新型コロナウイルスは世界経済に大きな影響を与えてから丸2年以上が経過し、いまだにいつ収束するのか分からない脅威となっています。またこの影響により印刷産業の売上は約3割減少したといわれていますが、JAGATが調査した印刷会社各社のP/L、B/S、各種指標(収益性・成長性・生産性・安全性など)の結果について、まずお聞かせください。

藤井: 約10年前に全印工連『ソリューションプロバイダーへの進化』において、「印刷産業の2020年予測」を作成しました。コロナ禍前までは予測を上回って推移していましたが、良いか悪いかは別として、ほぼ予測どおりに着地しそうです。コロナの影響は甚大で、現在の需要と供給のバランスを調査結果からみますと、これまでと異なる次元の経営努力が必要ということになります。

最初に申し上げたいのは、この調査回答の126社は比較的毎回快く協力してくれる企業

が多いので信頼性の高いことが特徴です。次に、売上高はここ6年連続で減少しているにも関わらず、自己資本比率は各種の経営努力によって一定の水準が維持されています。この数字から見ると、短期的な安全性にはさほど影響はないように見えますが、コロナ禍によって収益性が急激に悪化したことが懸念要因となっています。

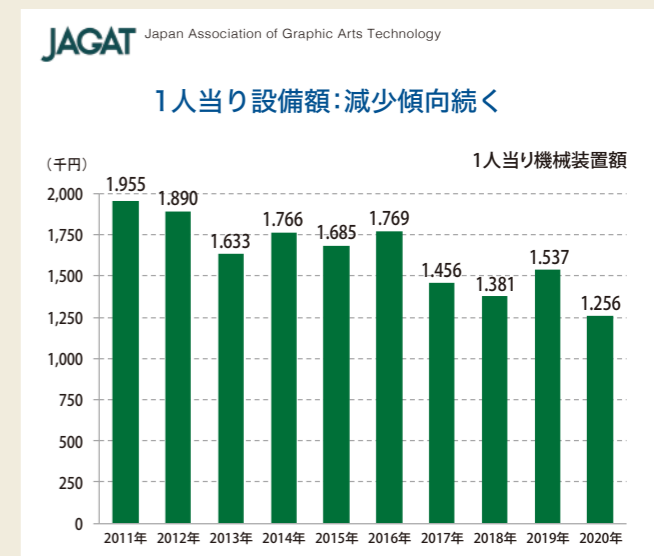
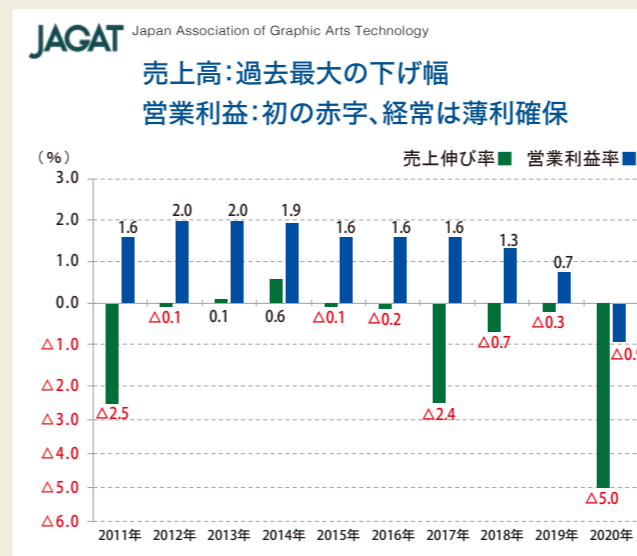
調査対象期間は原則としては2020年4月～2021年3月ですが、各社の決算期の違いによってコロナ禍以前の業績も反映されていますので、売上高の減少は小さいように見えますが、実質的に約1～3割は減少したとみています。

印刷会社はバブル経済の崩壊以降、失われた20年と呼ばれる長く続いた景気低迷の時代を、堅実に内製化を推進しながら利益確保して危機を乗り越えて現在に至ります。しかし今回は、売上高減少幅の大きさに加えて感染による働き手の不足という状況もあって、売上高は減少したにも関わらず外注

比率が高まったことが業績悪化の一因となっています。

もちろん取り扱い品目によっては堅調な企業もありますが、全体的に経費の削減が売上高の減少に追い付かず、JAGATが調査を開始した1970年代後半以降、初の営業赤字となり、ビジネスモデルの転換が急務になっています。生産性も低下しています。かつて、印刷会社の1人当たり売上高は年間2000万円前後でしたが、この2年は1700万円です。2011年の1人当たりの機械装置額(設備資産{1年を超えて事業に使用する財産}÷従業員数)は約200万円ありましたが、今回の調査では150万円を大きく割り込んで、おぼろげながら脱装置産業化の方向が見えてきています。

営業赤字ではあるものの、雇用調整助成金などの活用で経常黒字を何とか確保しているというのが現実で、機械装置で稼ぐ時代から頭で稼ぐ時代へと変革が求められているといえます。





消費者の意思決定に近い製品に商機あり

浦久保: まさに藤井さんがおっしゃるとおり、当社を含め周辺の同業仲間と話してもさまざまな補助金を活用して何とか食いつないでいるというのが現実だと思います。ではこのようなウィズコロナ、アフターコロナの世の中で印刷需要は今後、どのようになるのでしょうか？ 今回の調査対象の印刷の製品別(26種)・生産方式別(8種)・付帯サービス別(10種)から見てのご意見をお願いします。

藤井: まず全体的にいえるのは、新型コロナウイルスの影響以前の問題で、消費者の生活スタイルが大きく変わっていることに注目する必要があります。従来、消費者の意

思決定は、まずは自宅で行われていました。でも近年は、新聞折込チラシなどを見て「今晩はカレーライスを作ろう」と自宅を出ても、屋外看板を見て「やっぱりハンバーグにしよう」とか気が変わり、ふらりと入ったスーパーのパッケージに目を取られ結局はオムライスを購入するという態度変容を狙うマーケティングが増えてきました。これは通信技術の発達によって消費者の意思決定のポイントが、家庭内から屋外に、そして店内へと移っていることを指しています。これら購買行動と情報通信技術の変化を念頭に、印刷の製品別需要についてお話しさせていただきます。コロナ禍による巣ごもりなどライフスタイルの大きな変化はあっても、生活に密着した

製品の需要は堅調といえます。特にパッケージを筆頭にサイン・POP・ダイレクトメール・ラベルなども手堅いといえるでしょう。大量消費的なものではなく、多様なニーズにより効率よくリーチできるパーソナルで機能性ある製品へのニーズが高まっているといえます。もともと高単価で付加価値を高めてもさらなる利益を確保しやすい製品で、消費者の購買行動や意思決定を直接的に変えることのできる印刷製品の需要は底堅いとみています。一方で「人を集めるための印刷製品」は苦戦しています。特売セールや旅行の激減によってチラシやパンフレット類は非常に厳しく、コロナの影響次第で先行きは不透明といえます。

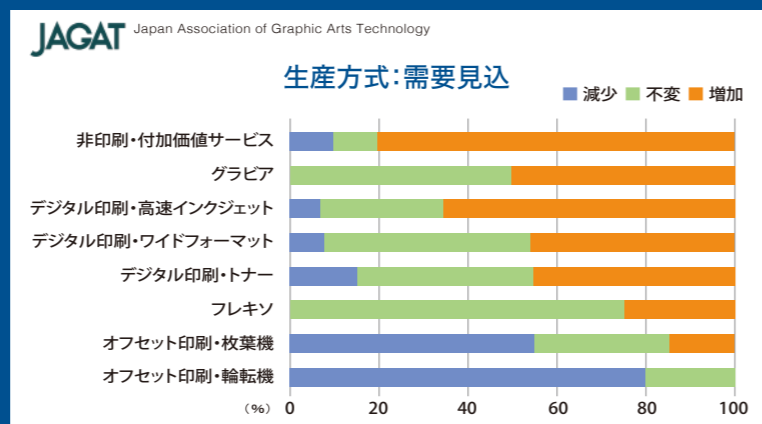
需要見込みは“非印刷”がトップに

藤井: 生産方式別の需要見込みに注目ください。グラフィアやフレキソは母数が少ないのであまり参考にならないことを先にお伝えしますが、需要見込みが一番高いのが「非印刷・付加価値サービス」となっています。これは脱装置産業化を意味していて、ハードからソフトへの転換が急務だということが顕著に表れています。具体的に「非印刷」とは？と聞かれても一言で言い表すことはできません。課題解決をソリューションとして提供しながら、最終的に印刷を連れてくる(付いてくる)という表現がふさわしいと思います。

高度経済成長を経てバブル崩壊、リーマンショックなど数々の不況を乗り越えて経営を維持してきた印刷会社には、必ずと何かしらの「独自の強み」があるはず。それ

を今一度磨き直して継続的に発信する。「印刷」という立ち位置ではなく、メディアニュートラルなポジションを確保しながら、何かあったときに想起してもらえる、地域活性化などにも参画しておいたり、存在感を

持つておくことが大切だと思います。顧客や市場と印刷以外の複数の接点を持つことで、線から面への展開が期待できますので、一度立ち止まってじっくりと考えてみてはいかがでしょうか。



研究機能の構築で専門性を訴求

浦久保: 生産方式の需要見込みが非印刷とは……。まさにソリューションプロバイダーへの変化が求められているということが再認識できました。ではこのような需要傾向にあるなかで印刷会社はどのような経営戦略で対応していくべきなのでしょう？ また社内においてテレワークやオンライン営業など、ニューノーマルな働き方に対応する必要があります。働き方改革についてもご意見をお願いします。

藤井: このような経営環境では、従業員への給料は上げたくても現実的になかなかそうはいきません。そんななかで従業員のモチベーションを維持するためには「働く時間と場所の自由度を高める」ことが一策として考えられます。居心地のいいこれまでと違う発想が生まれる空間を創り、会社全体で共有して、新たな経営戦略へと繋げていくような視点が必要ではないかと思っています。

既存顧客とはオンラインでの打ち合わせに移行するなど、効率化は図れるようになりましたが、その案件以外の周辺情報が入りにくくなったといえます。雑談の中にこそ顧客の本音や課題解決に繋がる内容が多くありますので、リアルとオンラインの使い分けが必要となります。またSNSを通じたプライベートな接点を持つことの必要性も高まってきます。発注者とフォーマル、インフォーマル、両方の繋がりを持ちながら、発注者も

気付いていない「新たな市場」を探り当てるべきではないでしょうか。SNSで「いいね」をポチっとするのも一業務となってきました(笑)。

しかしゼロから1を生み出すのはもちろん簡単ではありません。常に多くのアイデアの卵が生まれる仕組みを持つことが有効です。長年培ってきた自社の強みを発信しながら、それに吸い寄せられるような空間を創り、課題解決の糸口を一緒に悩んでアイデア出しをする。常勤研究員はいなくてよいし、論文を書くわけではないのですが、研究的な機能を組織として持つことをお勧めしています。

浦久保: 「会社はコミュニティ化し、仕事はプロジェクト化していく」というレポートを以前読んだことがあります。その中で、働き方改革の中で複業が解禁され、キャリアの選択肢が増えたとき、人は初めて「自分が本当にやりたいことは何なのか」と向き合いはじめます。目の前の仕事は「しなければいけないもの」で、「会社や上司からの命令は従わなくてはいけないもの」だった。盲目的に思い込んでいた「頭の蓋」が取り除かれたとき、何をやりたいのか、やれば良いのか、迷い惑う人は増えるはず。結果的に仕事は、「やらなければいけない目の前の作業」から、「自身が実現したいビジョン」へと移り変わっていくでしょう。

当然ながら、「ビジョンが重なり合う」人々と仕事を共にする機会が多くなり、会社はコミュニティ化していきます。複業解禁もあいつつ、人は複数のコミュニティに所属し、その中で複数の役割を担っていくことになる。仕事の大半はビジョン起点のプロジェクトとなっていくはず。そんな中で会社とは何なのか、再定義の議論がなされていくでしょう。会社と対等な契約を結ぶ「業務委託契約」の社員は増え、どこまでが社内で、どこからが社外なのか、その境界線はますます曖昧になっていく。会社の枠が溶解していきます。飲み会の約束のように、共感し、繋がったその場で、「ビジネス(価値創造)」を産み出す人は一気に増えていく。「それ、面白そうだね。一緒にやろう。俺がこれをやるから、君はこれ。足りないあれば、〇〇に声掛けてみるね」。プロジェクト単位の仕事に慣れた新世代は、きつと、超速の意思決定で価値創造を繰り返していくはず。と述べられています。

事実、このレポートで書かれていることが自社内でも起こっています。時空を超えた中で新たな仕事連鎖的に生まれてくる、既存の価値観の殻を自ら破ることから「業態改革」がはじまると思います。本日は貴重なデータを基にした、今後に向けての示唆に富んだお話、ありがとうございました。

PROFILE

藤井 建人

公益社団法人日本印刷技術協会(JAGAT) 研究調査部長主幹研究員。1992年から書店出版グループで経営企画、書店チェーンの経営分析・経営計画策定・管理会計制度構築・M&A・事業企画・ウェブサイト構築などに携わる。2004年から日本印刷技術協会にて、印刷産業・印刷市場・メディア動向・メディア経営、地域活性ビジネスなどの研究調査・講演活動に従事。法政大学中小企業研究所大学院特任研究員。中小企業診断士。共著に「印刷産業経営動向調査(2006~2021)」「印刷白書(2007~2020)」「印刷会社と地域活性1・2・3(2013・2014・2016)」「ニュースは生き残るか-メディアビジネスの未来を探る-(2018、早稲田大学メディア文化研究所、一藝社)」など。研究論文に「地域社会においてCSV/CRSVを实践するビジネスモデルとその成立要件-印刷会社発行のフリーペーパー分析を通して-(2018、地域活性学会)」。