

全印工連 印刷DX推進プロジェクト委員長  
株式会社ウエマツ 代表取締役社長

福田 浩志

PRI・O  
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕

全日本印刷工業組合連合会(全印工連)では印刷産業の持続的な発展と豊かな社会を創造する「Happy Industry」の実現に向けて令和版構造改善事業に取り組んでいます。その中核を担うのが「印刷DX(デジタルトランスフォーメーション)」です。今年度よりモデル地区での運用が始まりますが、まだまだ多くの組合員が十分に理解していないのが現状です。大阪府印刷工業組合におきましても8月のJP展で全印工連が提供する3つのシステムを展示、デモンストレーションを行い、その後、勉強会も予定しています。今回はJP展の前にもう少し理解を深めていただくために福田浩志 印刷DX推進プロジェクト委員長にお話を伺います。

## 高付加価値産業への転換



**浦久保:** 福田さん、本日はお忙しいところありがとうございます。最初にお聞きしたいのが印刷DX推進の前提になる経済産業省が2019年に実施した「印刷産業における取引実態調査」になりますが、この調査から見てきた印刷産業の課題、そして経済産業省は印刷産業をどの方向に導きたいのか、そして全印工連は具体的な課題をどうとらえたのか、についてお聞かせください。

**福田:** かねてより経済産業省が印刷産業をどのように考えているのか?あるいは国策として印刷産業をどうしていこうと思っているのか?の以前に、まずは印刷産業に対する理解といった意味で取引環境実態調査を白田会長の時から経済産業省にお願いをしていました。2019年度の年度末になって実現しましたが、コロナの真最中でしたので2020年の3月31日に調査報告書が出されました。当然経済産業省から見た印刷産業は全印工連だけではなく、大日本、凸版を含めて日印産連傘下の10団体にアンケートを実施しました。964社の回答がありアンケート調査としては母数の大きい信頼性の高い調査になったのではないかと思います。この調査から浮かび上がった課題は、「設備稼働率の悪化(機械が止まっている時間が多い)」、「生産設備の供給過剰」、「受注単価下落による営業利益率の低下」、「収益管理が行えていない(だから安値受注が止まらない)」、「経営者の高齢化による事業継承の問題」です。これらの

課題に対してどのような施策があるかと言いますと、さまざまな企業が連携をしていくためにはまず個々の企業が得意分野を把握してください、そして自分の得意分野に特化しSDGsやMUDなどの取り組みも行いながら強みに集中してあとのことは削ぎ落とす。これからは得意分野を把握したうえで、それぞれの得意分野の領域を組み合わせることが重要です。これはまさに昔言っていた共創ネットワークです。

\*経済産業省 「印刷産業における取引実態調査」  
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/contents/2019\\_printing\\_surveyreport.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/2019_printing_surveyreport.html)

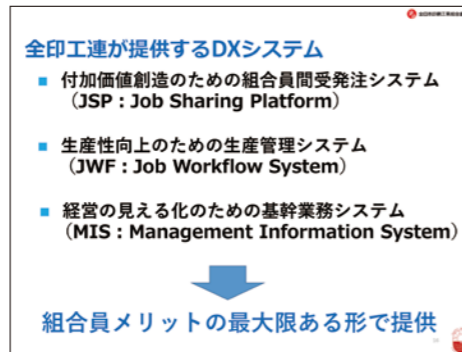
**浦久保:** 共創ネットワークは中村会長時代の1996~7年ですね。その頃は印刷業界の出荷額も8.9兆円あり2度目のピークをつけ各社が充分に収益を上げている時期で共創ネットワークといってもあまり進まなかった記憶があります。今回の調査では稼働データ、正確なコスト構造が分かっていない会社が多いのでまず稼働データをしっかり取り、システムと連携させ管理コストを引き下げましょう。そのうえでDXでドライブして付加価値の創出や生産性向上につなげましょうと今回の調査では言っています。

**福田:** 足元では、個々の印刷企業の得意分野の把握、稼働データの連携、そして管理コストの引き下げをデジタルトランスフォーメーションでドライブすることで印刷産業全体としての生産性向上を実現すると共に、各企業は付加価値創出に専

## 高付加価値産業への 転換をめざす共創ネットワーク

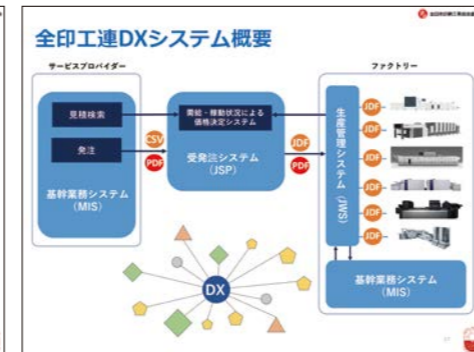
念することを目指す。「付加価値創出に専念すること」は以前から全印工連で皆さんに言っているソリューションプロバイダーへの進化なのです。ソリューションプロバイダーへの進化に専念し、生産性向上もDXを使い同時にこの2つを追求してくださいと言うのが今回の調査で判明したことです。我々からすると今までやってきたこと、つまり共創ネットワークから業態変革、ソリューションプロバイダーへの流れをデジタルを使ってドライブしようというのが私の理解です。組合員各社が安心して自分の得意分野に経営資源を集中できる体制を取らなければいけない。経済産業省うんぬんより前に組合員の皆さんは多分デジタル化を推進することがDXだと理解されている方が多いと思いますが、DXというのは単なるデジタル化ではなくデジタル技術でその産業構造を改革すること。デジタル化はあくまで手段であって目的は産業構造を変えることです。産業構造を変える方向性は付加価値創出産業に生まれ変わり、生産性向上が目的になるということを組合員の皆さんにぜひご理解いただきたい。今後、全印工連が提供するDXのシステムは目的のための手段としてのソフトウェアでしかありません。産業構造を変えるのは組合ではなく皆さん自身です。全印工連はそのためのツールを提供しようということです。全印工連は付加価値創出産業と生産性の向上、この2つをテーマに資するツールを提供するだけです。

**福田:** 今回、全印工連が組合員の皆さんにご提供しようとしているのは生産のための共創ネットワークをデジタルで構築するためのシステムです。本当に大事なのは付加価値を生む生み方を組合として提供する部分なのです。弊社では祖父の前の代から付き合い合っている地方の印刷会社がいくつかあり、商工会議所の役員などをやっておられる方も多く、地域情報の交差点に常におられます。その会社が持つ機能をふくらませないと新しい仕事は印刷会社以外にもっていかれ、そのうえ地盤までもっていかれてしまう。生産性向上と共に仕事の幅をいかに広げていくかも考えなければいけない。この部分



は産業戦略デザイン室が先日発刊した「INSATSU未来トランスフォーメーション」をご覧くださいと思います。

設備が余っているからみんな設備廃棄して生産協調しましょうと言うことが前面にきていますが、そうじゃなくて、まず付加価値産業に転換することが目的で、今までみたいにするすべての経営資源を設備



投資だけにつぎ込むのではなく付加価値を生むことに投入しましょう。ものづくりは生産協調で作っていけばいい、そのうえで生産性の向上を目指せばいいと言う論法なのに、現状は生産協調が先に来て付加価値をいかに生むかと言うことが議論の中で抜け落ちていきます。

## 印刷DX本格稼働に向けた優先順位は

**浦久保:** DXのところではいかにして付加価値を生むかをしっかり理解し、共創ネットワークを構築し、全国の仲間とDXをうまく利用しながら生産協調、制作連携などを行う。私は今後、印刷工業組合に積極的にデザイナーやWEBクリエイターの方を勧誘したいと考えています。小規模な会社であれば賦課金を払っても組合費分のメリットはあります。クリエイティブを持っていない印刷会社が多く、クリエイターも大手広告代理店の下請けで仕事をするより印刷会社と連携するほうがメリットが多いと私は思います。大阪で得意先の業種業態別やテーマ別で共創ネットワークのダウンサイジングしたも

の、つまり顔が見える距離でクリエイティブと製造をマッチングして商談会みたいなレベルのものをどんどん行う。意欲のあるクリエイターにとってはビジネスが広がる可能性があります。収益構造の座標軸のセンターに印刷があって、その前後左右に取り組み領域を拡大していくことで受注にまだまだ伸びしろはあると思います。お客様の広告宣伝に対する総予算は印刷だけが減っているだけで全体としては減っていないと思っています。

**福田:** 全印工連の2025計画では印刷の市場規模を毎年2.75%ダウンの中位の予想で2025年で3.96兆円と予想して

いますが、2019年の数字が発表になっていて4.9兆円で中位予想と同じ数字だったんですね。しかしコロナ禍の今、2020年の数字は肌感覚で2割は減っていると感じています。紙の出荷額やインキをみてもやっぱり2割ぐらいいかなという感じです。ということは現在で既に4兆円を切っていると思います。2025年の未来がいきなり2021年の目の前に現れたのです。こういう状況なのでほんとに先程の付加価値産業への転換が待たなしです。そのためにも誰かがモノをつくらなければならぬので生産協調が必要になってくるのです。

**浦久保:** これが目指すべき姿としたら仕組みはできました。サービスを受けるソフトも出来上がっています。ではどういう連携をしていくのか、この指止まれを誰がやっていくのか、連携したチームにどんな指導やサポート、そしてさらにどのようにしてレベルアップをしていくのか、その点についてはいかがでしょうか。

**福田:** そこが今年度のテーマでしっかり議論する必要があると思っています。今は全印工連が運営主体として考えていますがそれでサービスができるか疑問ももっています。将来、全印工連から離れてコンソーシアムみたいな運営団体を作ったほうがいいのじゃないかなという気はしています。今年度中に全印工連として3つのことをやる必要があると思っています。

ひとつは制度設計をしっかりとやっていくということ。運営主体として組合員にどんなサービスをしていくか。それ以外にも料金体系をどうするのか。たとえば10社のサークルができたときにリーダーの役割やルールですね。そういった制度面を議論して組み立てていかなければいけません。2つ目はモニタリングです。せっかく作ったシステムですけど使い勝手の問題が出てきます。改修工事とか実際に使わないと分からない部分があるのでモニタリングをやっていきます。3つ目はかなり技術的なことになるのですが、このシステムをつくるにあたって5社のベンダーにご協力いただき、当然5社の印刷機やPODやリップだとかつながるような形でつくっ

ています。しかし機械はそれだけではありませんので、他のメーカーのデバイスなどにつながるためのインターフェースを組み立てていかなければなりません。引き続き、経済産業省の助成金を活用しながら整備に努めていきます。

**浦久保:** この仕組みを活用してさまざまな連携の可能性があると思います。例えば物流や、災害時のBCP的な連携も可能だと思います。また紙を調達するコストもからんできます。ネットワークでどこからどんな紙がどの程度入ってくるか。チームで仕入れのエビデンスをとって用紙の仕入れや物流に対しても交渉できるようになると思います。

**福田:** 我々印刷業は病気にかかっているわけではありませんが、仮に我々が本当に病気にかかっているとしたらその処方箋はいろいろあると思います。ソリューションプロバイダーへ転換するための薬も大事だし、生産協調をするための薬も大事です。さまざまな処置や薬が必要です。全印工連としてはいろんな薬をラインナップして提供していくことが大事です。どの薬がいいかは皆さんの選択にかかっています。

**浦久保:** コロナによっていろいろなことをすぐに決断していかなければならない世の中になりました。今、経済産業省が公募しています事業再構築の補助金がありますね。30%売上が落ちていれば緊急事



態枠での特典もあります。この補助金も活用しながら自社の将来像をしっかりと描き、そのために何が必要かをこの補助金を活用しながら考えるのもひとつの手段です。ソリューションプロバイダーに進化したDXも活用しながら高付加価値産業への転換を図る議論を加速させていきたいと思っています。本日はお忙しいところありがとうございました。



## PROFILE

福田 浩志

1962年7月1日生まれ。明治大学商学部卒業後、山一證券株式会社に入社。支店営業勤務の後、本社事業法人部に在籍し、上場会社の増資、M&A等の資本政策の立案・提案営業業務を担当する。主な担当会社はJR東日本。1998年4月にメリルリンチ日本証券株式会社に移籍後は、公共法人等の資産運用業務を担当する。2003年1月から株式会社ウエマツの経営に携わり、2007年3月から現職。