

紙とデジタル、 新たな仕組みづくりへの挑戦

今回は、大阪商工会議所副会頭でもあり、関西や日本はもとより世界経済に深い見識をお持ちのサントリーホールディングス(株)代表取締役副会長の鳥井信吾氏との対談。
コロナ禍での大阪の中小企業が抱える問題や印刷会社の今後の展望について話し合いました。



大阪商工会議所副会頭
サントリーホールディングス(株)
代表取締役副会長

鳥井 信吾

PRI・O
トップ対談

浦久保 康裕

大阪府印刷工業組合理事長



コロナ禍の現状と今後2～3年の展望

浦久保: はじめに印刷業の現状についてお話しさせていただきます。印刷業は日本標準産業分類(中分類)でいいますと事業所数が全国で一位となっており、中小零細企業の集まりです。出荷額のピークがバブル崩壊後の1991年で約8.9兆円でしたが、2019年の工業統計では5兆円を割り込んで約4.8兆円にまで落ち込んでいます。28年間で出荷額が47%もシュリンクしているのが現実で、今年の新型コロナウイルス、新政権発足によるデジタル庁創設などの影響でペーパレス化が一段と加速していくのは間違いないと思っています。また現在私が一番危惧しているのが事業承継の問題です。コロナ禍の中、受注の急速な落ち込みで事業継続を断念し、廃業を選択肢として選ばれる印刷会社が多く出るのではないかと考えています。

関西経済同友会代表幹事(2012～)、大阪商工会議所副会頭(2014～)の要職を務められ、関西・日本・世界経済の見識も深いお立場から、大阪の中小企業が現在置かれている状況を鳥井様はどう見られていますでしょうか。

鳥井: 新型コロナウイルスについては日本国内だけでなく、当然世界規模で見なければいけません。日本だけが収束したとしても、経済は世界と連動している各国の動きも同時に見ていく必要があります。

私はどちらかと言うと楽観論で、あと1年以内に収束すると考えています。コロナ禍の中で起こった商習慣の変化、新たな働き方や人生観が経済活動にも大きな影響を与えるでしょう。

話は変わりますが、私は9月の連休に有馬温泉へ日帰りで行きましたら、意外なことに満員で夕食も予約で一杯でした。サントリーの一番のお客様であるレストランなどの外食産業のダメージは非常に大きいのですが、近郊での人々の動きは徐々に回復してきているように思います。問題は都市部の人の動きでテレワークの普及が大きく影響しているとみています。

私は「戦火なき世界戦争」だと思ってこのコロナ騒動をみています。非常事態宣言によって行動が制約されて、長期に

わたるステイホームで人の心は傷つきました。しかし、戦争と違いインフラや住居は破壊されていない。こういう見方をすると意外に回復は早いのではないのでしょうか。

浦久保: 鳥井様のおっしゃるとおり、地方は回復基調にあると、先日お会いした大手外食チェーンの社長が話されていました。地方は95%程度回復しているが、やはり都心部が問題だとその方も頭を抱えていたのが印象に残っています。鳥井様は都市部においてこのような現状が今後も続いていくと思われませんか。

鳥井: 国内では大手企業がテレワーク中心でオフィスに10人程度しか出勤していなかったり、アメリカでは、ニューヨークの四大商業銀行で出社率が10%程度であとはすべてテレワークになっているとのこと。しかし、約半年間何ら業務に支障を来していないという現状からも、ある程度のテレワークは定着するのではうね。

紙媒体の優れた特性を理解することが重要

浦久保: 私たちが従来から行ってきた、紙に情報を転写するだけの印刷産業では限界があると感じています。まったく違う事業に転換するのではなく、今まで培った技術やノウハウを活かし顧客が抱える課題解決をお手伝いできる事業の柱を作り上げる必要に迫られています。業態変革のいい例が数十年前までは金庫を中心とした事業を行っていた㈱クマヒラさんも、銀行や企業の統廃合で今まで生

業としてきた事業に陰りが見え始めたことをきっかけに、企業理念である「安心安全を提供する」という原点に立ち返り業態変革に取り組み、今はセキュリティシステムを中心とした会社に生まれ変わっています。

印刷業界も地域や社会が抱える問題解決を担う、ソリューションプロバイダーへの業態変革を進めながら、DXによる生産性の効率化への取り組みを始めました。

サントリーは広報、販売促進活動においては日本を代表する企業ですが、コンテンツづくりや発信において、印刷業界に期待されることはどんなことでしょうか？

鳥井: 需要と供給のバランスをみながら、事業の柱を考えていく必要があります。印刷業界は需要が減少しているのに供給側が現状維持しようとして価格破壊



などを招いている部分が往々にして見受けられます。印刷業界団体としてDXへの取り組みを行っていることは非常に結構なことですが、紙媒体にしかできないこととデジタルとを組み合わせた事業を模索すべきでは？

人間の認識には二つの側面があります。「シーケンシャル(連続的)」と「ランダムアクセス」です。スマートフォンやパソコンは順次連続して情報を整理するシーケンシャルです。デジタルはスピードは速く、便利ですがシーケンシャルゆえ、直感的なひらめきを与えてくれるものではありません。本棚を見渡して「あっ、これだ」とひらめくのはまだまだ紙媒体のほうが強いと思います。ただし、そこにデジ

タルを組み合わせることで、新たな柱を築いていけるのではないのでしょうか。難しいかもしれませんが、例えばGoogleと印刷工業組合と一緒に新たな事業を興すなど、仕組みづくりに取り組まれてもいいかと思います。デジタルを敵と見ずに味方につけていかなければいけません。

浦久保: いまの若い子たちはデジタルが当然の世界で育っていますが、紙媒体を新しいと感じてくれる場面もあるように理解しています。ダイレクトメールの成功事例として、学習院大学の入学募集案件が非常に印象的でした。統計によりますと18歳未満の子供宛てに直接ダイ

レクトメールが送られて来ることはほとんどないとのデータがあり、受験生の減少に対策を講じたい学習院大学が11月に高校3年生に向けてダイレクトメールを送付しました。ダイレクトメールを開けるとクリスマスツリーが立体的に出てくるような仕掛けがしてあるんですが、ツリーには桜が満開になっている。そこに一言「桜咲く頃に皆さんをお待ちしています」とキャッチコピーが書かれていたのです。そのダイレクトメールを受け取った高校生は、それをSNSで発信するわけです。そうするとまたたく間に話題になって、受験者数が大幅に伸びたらしいです。まさに紙媒体とデジタルの融合です。

鳥井: それは面白い。ダイレクトメールの印象が変わりますね。誰に何を、どのような手法で伝えるのか。従来の考え方を見直す必要がありますね。学習院大学の成功事例は、デザイン思考をそこに加えたことが成果に繋がっていると思います。日本はこのデザイン思考が遅れています。見た目だけのデザインではなく、「全体感で問題解決する」というのがデザイン思考です。日本は元々デザインの国でした。それが今は、海外に差をつけられている。

サントリーブレンドウイスキーの最高峰「響」のラベルには和紙を採用しています。サントリーのデザイナーが和紙デザイナーの堀木エリ子さんと共に、和紙をつくっています。福井県の彼女の工房まで、100回以上の打ち合わせを重ねています。ウイスキー「響」はモノですが、デザイン思考で「響」のブランディングを行っています。「響」のブランドカラーである深紫(こむらさき)と日本の自然をイメージした奥深い6色の和紙マットをセットにした「響×堀木エリ子 WA-SHIKI MONO」(現在は販売を終了しています)を展開しています。四季のうつろいを食卓へ運ぶ「コト」へと繋げています。



リモートだけではブランドは築き上げられない

サントリーの主力商品で缶コーヒーの「BOSS」がありますが、弊社ではデザイナーやクリエイターを結集してプロジェクトチームがブランドを作り上げました。創業者の鳥井信治郎の口癖でサントリーの精神になっている「やってみなはれ」と「みとくんははれ」が役立ったのか定かではありませんが、社内外の多くの人とのかかりの中で試行錯誤を繰り返しながらこのヒット商品は生まれました。リモートワークではこのような仕事の進め方はできなかったと思いますし、現場の意見を経営側がすぐ判断する、リモートが進んでも現場と経営を分離してはいけないとつくづく実感します。

しゃっているのを聞いて納得しました。社内リソースだけで仕事をするのはなく、もっと積極的に他社とプロジェクトを組まないといけないと思います。

サントリーのブランド戦略について詳しくご教授いただき、ありがとうございます。2025年 大阪・関西万博に向けて、われわれ印刷業界が情報コミュニケーション分野を中心に貢献していきたいと考えています。本日はお忙しいなか貴重なお時間を頂戴し、ありがとうございます。

浦久保: コロナ禍でリモートワークが増えましたが、ある方がこれから仕事はプロジェクト化していき、会社はコミュニティ化していく時代だとお



サントリー本社にて(左より高本渉外特別委員長、福山広報委員長、鳥井副会長、浦久保理事長、家田副理事長、西岡広報委員)

PROFILE 鳥井 信吾

1953年1月18日生まれ。日本の実業家、サントリーホールディングス代表取締役副会長、3代目マスターブレンダー