

株式会社 GIMS 代表取締役

ほう づみ
寶積 昌彦PRI・O
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕



「超越経営者」の育成が急務 印刷業の未来を拓く



昭和の時代は高度経済成長に支えられ誰も負けなかった「創業経営者の時代」、平成の時代はデフレ経済下で縮小を強いられた「継承経営者の時代」、そして先が見えない時代の令和の経営者は創業でもない、継承でもない新たな時代を切り拓いていく経営者像が必要になります。

先が見えない不安な時代だからこそ、経営者が何を発信し、どのように行動するかを社員・ステークホルダーは注視しています。

このように不確実な時代だからこそ、企業の背骨といえる理念やビジョンがより重要になります。

経営者の第一の仕事はこの理念やビジョンを示すことです。

そこで理念とビジョンを出発点に、これまでの事業モデルを再定義し、新たに業態変革を成し遂げる強い意志を持った次世代経営者の育成が急務です。

承継世代が「家業を継ぐ」ということが必ずしも従来の印刷業を守ることでなく、ベンチャースピリッツを持ち、「印刷+α」の実践を目指す経営者として成長を遂げていくサポートが今、求められています。

自社の強みを見つめなおし、「印刷+α」の新サービスへ

浦久保: 寶積さんは永年印刷業界を見てこられ、そして多くの印刷会社のコンサルティング業務に携わりましたが、コロナ禍という、かつてない経験をした我々印刷業界の現状を見て率直にどのような感想をお持ちでしょうか。

寶積: 永年と言われると恐縮ですが、私は1994(平成6)年にハマダ印刷機械株式会社(以下、ハマダ)に入社し、印刷機の修理やメンテナンスに携わったのが印刷に関わる原点となっていますので、まだ30年弱の経験となります。ご存じのとおりハマダの印刷機は小型の「軽オフ」がメインで、主な顧客は「3ちゃん企業」と呼ばれる家族経営の印刷会社がほとんどでした。

この頃を振り返りますと、まさに浦久保理事長から冒頭にあったようにデフレ経済下

で経営の縮小を強いられていたように思えます。長引くデフレ環境に加えて印刷のデジタル化が徐々に浸透し始めた時期で、1990(平成2)年に印刷会社の平均営業利益が6%前後(現在では1~2%)から右肩下がりになっていき、仕事はあるがどんどん価格が下がっていく、そんな状況だったと記憶しています。

午後からの修理依頼でも、「その日のうちに何とかして欲しい」という要望が多く、中小零細の印刷会社はとにかく仕事が溢れていて忙しいという印象が強いです。故障したその日のうちに修理して夜中まで印刷機を回す、そんな生産力の時代で、安い金額でもいいから取り敢えず「仕事を回す」ことが優先されていたように思います。

平成も後半に入ると印刷のデジタル化が当たり前前の時代が到来し、「印刷の標準化」

が一気に進んだように思います。いわゆるジャパンカラーやISOなどが浸透して印刷物の工業製品化が進み、どの印刷機(印刷会社)で刷っても同レベルの印刷物が作られるようになりました。

印刷という本業で安定した利益が出せなくなり、印刷の標準化で他社との差別化が容易でなくなってきたように感じるのです。2013(平成25)年に全日本印刷工業組合連合会(以下、全印工連)が発刊した『印刷道』~ソリューションプロバイダーへの進化~にあるように、経営者が本気になって従来から保有している技術に、何らかの異分野・新分野の技術を加え、新たな市場ニーズに応え得る一歩進んだ技術やサービスを展開していかなければ、今後は生き残れないと思っています。

コロナ禍でも儲かっている印刷会社とは

浦久保: 3年以上続いたコロナ感染症の影響は日増しに和らぎつつありますが、生活様式の変容などもあり印刷の受注量が戻らないものも多くあります。コロナ禍以前と比較して印刷物というアナログからデジタルへのシフトはますます加速しているように思います。ウィズ・アフターコロナを見据えて、これから印刷業界はどのようになっていくべきだとお考えでしょうか。

寶積: 私は仕事柄、印刷会社の補助金申請のお手伝いをしていますので、印刷会社の決算資料を見る機会も多くあります。もちろん売上げが減少している企業が多いのですが、その中でもしっかりと業績を伸ばしている企業もあります。この差は何なのか?と考えると、コロナ禍という現状をチャンスと捉えているのか、収束するのをひたすら

待つのかの違いだと思っています。ものづくり補助金や事業再構築補助金など、公的支援を活用して時代の変化にいち早く対応できている企業がしっかりとした業績を確保しているように見受けられます。

これは印刷業界に限った話ではありません。先日、日本政策金融公庫の方が「このコロナ禍で経営力の差がはっきり出た」と話されていましたので。では経営力とは何かと申しますと、私は「構想力」だと思っています。言わずもがな構想力とは考えて組み立てる能力で、事業の発展のため、どの分野に資源を投入していくかという能力だと考えています。業態変革を3つの分野に分けますと、ひとつは垂直型になります。印刷だけを生業にしてきた企業が制作や企画まで自社で行ったり、製本・加工から発送まで手掛けたりする、今ある事業の上下に

展開していくケースです。2つめは水平型として、パッケージなど今まで扱っていなかった商品分野へチャレンジするケース。3つめは「飛び地型」と私は呼んでいます。紙以外のメディアへ展開するケースになります。しっかりとこの3つのどこに行くのか、経営者の構想力が試されるのだと思います。

ただし印刷会社の多くは規模が小さく、順調に事業承継が進んでいるとは言い難い。そうなるとやはり保守的な経営になり構想力も発揮されないというのが私の印象です。誰もが歳を取ればそうになってしまうのは人の常だと思えます。ただそれでは新陳代謝がうまく機能しなくなります。ウィズ・アフターコロナを見据えて、取り敢えず後継者に権限だけでも委譲するという決断が急務だと思います。

私たちが提供するものは工業製品? それとも工芸品?

浦久保: 2021年夏に全印工連から「INSATSU 未来トランスフォーメーション」が発刊されました。これは混迷の時代における印刷業の経営指針を示しています。その中で令和は「超越経営者の時代」だと定義されています。超越とはアップデートで本業、業種・業態の枠を超える。そして先代・先々代の「経営者の型」を超える。印刷業を継ぐのではなくベンチャースピリッツを持ち、「印刷+α」の価値を生み出し、次の時代を力強く切り拓く超越経営者の育成が急務だと考えています。今、お聞きした将来像を描くに当たり、これからの経営者にはどのような資質が必要で、その資質を身に付けていくためにはどのような学びが必要だとお考えでしょうか。

寶積: 印刷会社の事業承継がうまくいかないひとつに、自社の魅力や強みをきちんとプロモーションできていないことが挙げ

られます。自社の強みをひとことと言いますことができない経営者がまだまだ多く、「菊全判の8色機が3台ある」なんて、自慢げに話されるご高齢の経営者もいるくらいです。きちんと自社の強みとは何なのか、存在意義などの「定義」をしっかり持つことがこれからの経営者に求められていると思います。

印刷の標準化で技術力の差がなくなったと冒頭で申し上げましたが、本当にそうなのか? 内側からでは見えにくい独自の技術力はどの会社でもお持ちなんです。企画・営業・制作・製造(品質管理)という一連の業務を外側から見て、こだわりや魅力を定義して発信すべきです。

東京の製本会社に就職希望者が殺到しているという話があります。この会社は糸かがりの製本を得意としていて、モノづくりへのこだわりをしっかりと発信されています。それを見た若者に糸かがり製本は「工芸

だという伝え方をしています。工業製品ではなく、工芸品だと。この違いは非常に大きい訳で、決して給料が高くないとどちらかというとキツイ仕事ですが、そこで働きたいという美術系の大学を出た学生たちが募ってやって来る。このことで会社規模としては大きくならないかもしれませんが、しっかりと経営を堅持することができるというのものとつきの生き方かもしれません。

若い人たちが最近よく口にする「ソーシャルビジネス」がありますが、環境問題や貧困・福祉など、社会的・地域的課題の解決をビジネスとして成立させながら追求しようとする事業と自社の得意とする部分をどう掛け合わせるのか。それが「印刷+α」になるのではないのでしょうか。今までは豊かな暮らしを求めて高収入であったり福利厚生がしっかりした企業に人気がありましたが、この「豊かな暮らし」とは何なのか、価値観が変化しているように思うからです。

「印刷経営革新塾」2023年4月に始動

浦久保: 企業経営の基本は言うまでもなく「自助」であります。が、「共助」を担う事業組合としてこれからは次世代経営者の育成が最重要課題であり、業界独自の学びの場の提供とその中身が問われていくと思えます。寶積さんには2023年度から始まる「印刷経営革新塾」でコンサルファームとしてご指導いただきますが、今回の事業の意義と重要なポイントをどのようにお考えでしょうか。

寶積: まずは次世代を担う超越経営者に対して、自社の存在意義を定義することが必要だと思っています。これまでの自社の歴史を軸になぜこれまで存在してこられたのか? 印刷とは何なのか? 理念やビジョンをしっかりと作り上げながら事業モデルを再定義できればと思っています。絵にかいたような売上計画ではなく、「印刷+α」によってしっかりとした事業計画を作り上げていく。またご自身の働き甲斐やパーパスを絡めながら人生の分岐点になるような1年の経営塾になればと思っています。

浦久保: 先日、滝澤全印工連会長の代理で、仙台にて開催されました「令和4年度下期東北地区協議会」に参加しました。その会議内のプログラムで、公益財団法人文字・活字文化推進機構の専務理事の講演がありました。この団体は学校図書館の支援を通じて子どもたちの学びを支え、守る活動をされています。そして学童期における紙の教科書や文字の持つ意味、大切さを訴えながら活字文化の振興を行っておられます。私たち印刷業も印刷が果たす役割や意味についてもっとアピールすべきだと痛感いたしました。

先の見えない不確実な時代だからこそ経営者が何を発信し、どのように行動するかを社員やステークホルダーは注視しています。つまり理念やビジョンがより重要になります。経営者の第一の仕事はこの理念やビジョンを示すことです。先ほどの製本会社の例のように「意味」、つまり何のために事業を行うのか、がとて重要で。以前はモノからコト、コトづくりと言われましたが今は「コト」が持つ意味、そしてその意味が地域や社会にとってどのような「意味」を持つかが問われています。今だけ、自分だけではなく、未来に向けたビジョンを持ち、その想いを社員が共有し、成長発展に向けてのトライ&エラーを社員と共に乗り越えていく全員経営こそがイノベーションの源泉です。理念とビジョンを出発点に、これまで

の事業モデルを再定義し、新たに業態変革を成し遂げる強い意志を持った次世代経営者の育成が急務です。

承継世代が「家業を継ぐ」ということが必ずしも従来の印刷業を守ることでなく、ベンチャースピリッツを持ち、印刷+αの実践を目指す経営者としての知見を広め同世代と切磋琢磨しながら成長を遂げていく、そして現役親世代が安心して事業承継を行える事業がこの4月からスタートする「印刷経営革新塾」です。次代を担う方々にぜひ参加いただき、超越経営者としてのスキルと覚悟を身につけていただきたいと思います。寶積さんには大変お世話になりますが最後までよろしく願いいたします。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。



◎「印刷経営革新塾」WEB申込みはこちらからどうぞ▶



PROFILE

ほうづみ 寶積 昌彦

大学卒業後、小型オフセット印刷機メーカーのハマダ印刷機械(株)に入社し、営業・マーケティングの他、事業企画に従事。その後グラフィック印刷・軟包装製品製造の朋和産業(株)にて営業に従事。就業時に取得した中小企業診断士の資格を基に独立開業後、(株)GIMSに参加。現在に至る。
得意分野: 公的制度活用支援(補助金・計画作成)・営業強化・販路拡大・販売促進・プロモーション支援