

株式会社CCG HOLDINGS
代表取締役社長/グループCEO

北田 浩之

PRI・O
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕

10年に一度のチャンス到来!

アップデート
令和の時代は“超越”経営時代

不確定な経営環境が続くこんな時代だからこそ、経営改革を実行するチャンスが到来していると、印刷業のみならず中小企業の経営者に警笛を鳴らす(株)CCG HOLDINGSの北田社長。家業の製本会社を継がずに1990年に印刷会社を起業し、時代の変化に柔軟に事業を変革してきた同氏に、令和時代を生き抜くための経営についてお伺いしました。



浦久保: 産業戦略デザイン室が今年発行した「INSATSU 未来トランスフォーメーション」の第3章と第6章を北田さんが執筆されたとのことでした。このなかで、事業を永續していくための業態変革について分かりやすく説明されています。業態変革は全日本印刷工業組合連合会(全印工連)が30年以上前から啓発・啓蒙していますが、なかなか変わらないのが現状です。ボトルネックになっているのは何が原因と考えられますか。

北田: なぜ業態変革できないかを一言で申しますと、経営者はいまの現実を何も見ていない。それに尽きると言うんです。第3章にも書きましたが、ドイツの哲学者フッサールは、「人は目の前のありのままの事実を見ているようで何も見ていない。人はただ自らが見たいように見て、聴きたいように聴いているだけである」といって、いま起こっている出来事に意識を当てて考えていくことを最も重視しています。では、印刷業界の現実とは何かと申しますと、顧客ニーズにマッチできていないことと今のままでは企業としての継続ができないことです。この2つの現実を正しく見ているとすれば、経営改革は待ったなしの状況のはずです。

浦久保理事長がおっしゃるように、業態変革は平成の30年間、印刷業界で言われてきていますが、じゃあ業態とは何で、一体どのように変革するのか。地に足の着いた議論がまったくされていなかった。そこで、「INSATSU 未来トランスフォーメーション」の第3章では、「印刷+α」のαについて「多事業化戦略」を、またAX、BX、CXの各トランスフォームでは業態の定義も含め、具体的にその方法を提示させていただきました。

浦久保: ローランドベルガーの調査報告結果(PRI・O No.755/3頁参照)を含め、北田さんがおっしゃるこの現実を受け止めながら、業態変革に取り組むべきだと切に感じました。ところで印刷産業の出荷額は1991(平成3)年をピークに減少に転じましたが、それと比例するかのようには平成の30年間は、特に国内中小製造業が成長できなかった。この原因がどこに

あつたと推察されますか。

バブル崩壊後の
間違った経営戦略

北田: 中小製造業がこの30年間成長できなかった理由は3つあって、ひとつはバブルが崩壊して「本業に固執してしまった」ということではないでしょうか。平成が始まって間もない頃、「選択と集中」という言葉が流行し、どの企業もこぞって選択と集中に取り組んだわけですが、それを中小製造業も真似をしてしまった。

そもそも選択と集中とは、ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチが1000以上もある自社の事業に対して、世界で1・2位を取れない事業からすべて撤退すると提唱したもので、中小企業経営者は本業回帰と誤訳してしまった。結果的に既存の事業にのみ集中し、新規事業に対して投資をする空気を社内から消してしまっただけです。日本のGDPが上がらなかったのは、そこが原因だと私は思っています。確かに当時はバランスシートを痛めていた時代だったので、本業で負債を返済し、経営を立て直すことは理解できるのですが、そうでない企業までもが新規事業への投資を控えてしまった。結果、自己資本は潤沢にあるにもかかわらずチャレンジする機会をなくし、日本の経済成長は大幅に鈍化してしまったとみています。

無形資産への投資が
企業価値を生む

2つ目は有形資産偏重型の投資だと思います。代替需要の設備投資に偏りがちになってしまったことが挙げられます。ちょうどこの冊子を執筆していたのが昨年末から年始にかけてでしたが、この頃世界経済で話題になったのが、アメリカの電気自動車メーカーであるテスラの時価総額がトヨタ、フォルクスワーゲン、ダイムラー、ゼネラルモーターズの業界大手4社の合計を上回ったというニュースです。これは何を意味するかというと、将来を先取りする投資家が有形資産価値から無形資産に価値を置く時代になったということです。

効率重視主義が
もたらした誤算

3つ目は効率重視主義の組織体制です。印刷業界はほとんどが「機能別組織体制」で事業を運営しています。営業・製造・管理各部門の専門職で構成されたチームによる生産性向上と効率重視の組織構造になっています。これは仕事ありきのプロダクトアウトなのです。機能別組織の組織風土は、「乾いたぞうきんを絞る」の喩えにあるように、必死で稼いだキャッシュを不確実な新規事業開発などに回すことを厭う空気を生み出してしまいます。

国や市場が拡大している時代であればフィットした体制も、現在の縮小する経営環境下では、たとえリスクがあつたとしても新たな伸びしろを開拓する方針が大切なのです。

この3つの成長鈍化要因に加えて、いま新たにコロナショックという経営危機がやってきました。そして多くの業界が「7割経済」に陥っています。本来であればジワリと下降し、「ゆでガエル化」するところが、一気に急降下したために待ったなしの状況に置かれたわけです。今こそ経営者が本気になって会社の課題を総点検し、DXのみならず会社の仕組みそのものをトランスフォーム(企業変革)する、またとないチャンスと捉え、10年に一度の変革を実行してほしいと思っています。

浦久保: 二度とこの失われた30年の轍を踏むことなく、まだ余力のある今だからこそ経営者が本気になって企業変革する時だと理解しました。先述しましたローランドベルガーの調査報告書には、印刷会社の顧客は9割が印刷会社だとあり、下請け構造が明らかになりましたが、これについて北田さんはどのように感じられていますか。

受注産業というビジネスゲームのルールを知る

北田: 私は下請け構造に問題があるとは思っていません。まずは印刷業という前に、我々の業界はほとんどがBtoBの受注産業であるということをしかりと認識する必要があります。この産業構造は「お客様予算の総取りゲーム」であり、予算以上の売上は期待できないということです。

私は印刷会社と企画会社の経験を糧に、1990年に印刷会社を創業しましたが、当時は「印刷会社って不渡りがなければ儲かる産業」だと感じていました。なぜなら、その頃の情報伝達手法は印刷とテレビ・ラジオの電波しかなかった。大企業はそれらを駆使して販促を行っていましたが、中小企業は印刷が中心でしたので、キチンと仕事をこなしていれば事業として発展できました。しかし時代と共に情報産業は急速に進化し、情報伝達手法のなかで印刷に対する予算だけが激減したわけです。

しかし印刷の予算は縮小しましたが、総予算はほとんど減少していません。コロナ禍によるテレワーク化が常態化し、今以上に印刷予算は確実に縮小すると思われる。それならば、印刷物周辺のサービスをクロスセル※1する体制を構築できれば規模縮小は避けられません。

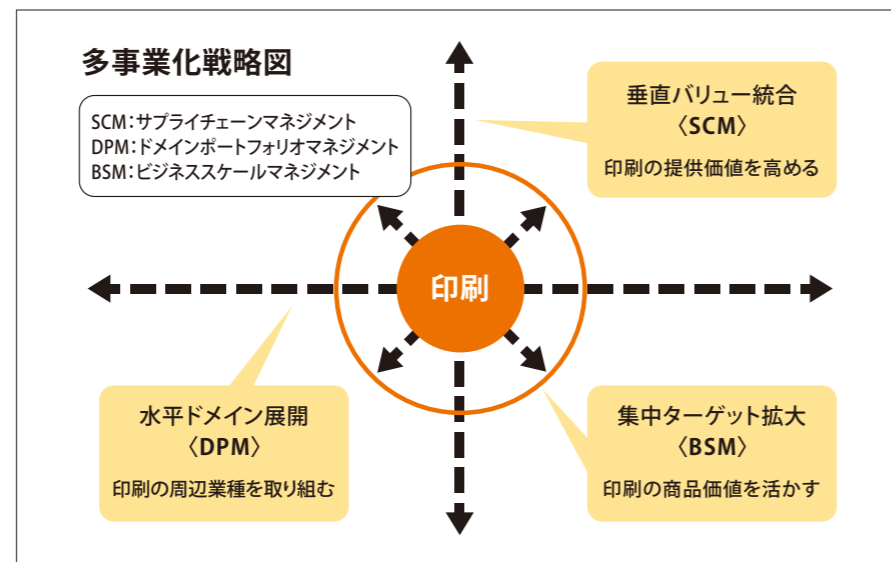


下請けの縦割り構造だから何もできないのではなく、お客様発注予算のサプライチェーン※2化を設計しながら、点から面への展開が必要なのです。そのためにはお客様の事業について詳しく知ることからスタートし、お客様の発注総予算を把握し、発注担当者の利便性を高める。つまり、楽させてあげればいいわけです。「あの人に相談すれば解決する」というポジションを獲得できれば、この総取りゲームの勝ち筋は一気に膨らみます。

この図にありますように、印刷という点を中心にした縦・横・斜めの面展開の変革を行うことが印刷業界の成長戦略なのです。

浦久保: 印刷業界の最大の資源は、何十年もお付き合いがある顧客があることだと思います。これをもっと活かしていかなければならないと思いますが、どのようにお考えでしょうか。

北田: まさに受注産業の最大の強みはお客様です。既存のお客様予算を少しでも多く受注すること、その勝ちパターンを活かして新規受注をどれだけ拡げていけるかにかかってきます。SWOT分析で自社の強み・弱みと、外部環境の機会と脅威を考えた場合に、強みとして出てくるキーワードは「長い歴史がある」とか「安い・早い」や「高品質」などが挙げられますが、顧客との



「INSATSU 未来トランスフォーメーション」P37より抜粋

※1 クロスセル: 顧客が購入する商品とあわせて別の商品を購入してもらう営業手法。

※2 サプライチェーン: 製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売、消費までの全体の一連の流れのこと。日本語では「供給連鎖」。

顧客価値をビジョンとして掲げる

印刷物「モノ」を販売する事業から、印刷物を通じて生み出される価値「コト」を自社の提供価値(選ばれる理由)として再定義する、そしてそのことを自社のビジョンにしなければなりません。その「モノからコトへ」のキーワードが、「印刷+α」実践のヒントです。

業態変革を自社で取り組むためには、まずトップの決断をビジョンとして言語化し、それを戦略として立案、その戦略を実行するチームを新たに組織化する。この経営メソッドについての基本フレームを学べば、下請けが中心だから何もできないというのは単なる言い訳に過ぎないことだと理解いただけると思います。

田畑委員長が率いるマーケティング委員会、この勉強会を今冬に行いますので、ぜひとも参加していただければと思います。

浦久保: 『今、求められるのはAX(アナタ・トランスフォーム)。将来に向けて自社をどのようにしていくのか。経営者の仕事とは、見えないものを見る(ビジョン)・計画する(戦略)・実現する(組織・PDCA)の3つ。そしてますます混沌とする今、本業継続だけでなくすべてのステークホルダーに応えるための企業変革(事業創造)こそが最大の役割となる』この文章が私にはいちばん響きました。

皆さんもぜひ、「INSATSU 未来トランスフォーメーション」をしっかりとお読みいただき、これからの自社の未来像を描いていただきたいと思います。本日はお忙しいなか、誠にありがとうございました。

信頼関係を高め、新たな商品に対しても発注いただける関係を築けるか。最後はその勝負になります。これは印刷+αの「α」を考えるうえで重要な要素です。

浦久保: 数十年のお付き合いがあるということは、一定の信頼関係があると解釈できます。北田さんのお考えはここをもっと強みとして磨いていくべきだということが分かりました。ところでこの「α」を北田さんなりに分かりやすく日本語で伝えれば、どのような言葉になりますか。

DXの本質は「X」!では何をトランスフォームするのか?

北田: 本書にも明記しましたが、「D以外のトランスフォーム」が本質だと考えています。

CX:カンパニーシステム(組織体制)のトランスフォーム

BX:ビジネスモデル(事業戦略)のトランスフォーム

AX:アナタ(経営者)のトランスフォーム

印刷業界の悪癖で「DX」という言葉だけが先走っていて、なぜ、何を、どのようにトランスフォーム(業態変革)するのかを具体的に提示されなければ何も動きません。例えば、BXのページでは、パスワード化していた「業態」について、「売り先」×「売り物」×「売り方」の3つの掛け合わせのことであると定義しました。また業態変革とは、その3つのどれか一つ以上を変えることであると記載しています。例えば、同じ印刷物の「売り方」を変えてネット販売すればプリントパックになる。また百貨店では富裕層やファミリーといった「売り先」から若者にリターゲットすればPARCOになる。そして、(株)クマヒラという会社がありますが、金融機関向け大型金庫の製造販売会社です。彼らは金融機関店舗の統廃合とキャッシュレス化の流れなかで業績が低迷、そこで既存事業を再定義し、金庫の製造販売からセキュリティサービス業へとビジョンを示し、金庫というモノからセキュリティというコトへ「売り物」を変えることでV字回復しています。

詳しくは、事例を冊子に掲載していますので、ご一読ください。

PROFILE

北田 浩之

株式会社CCG HOLDINGS 代表取締役。1962年大阪生まれ。創業89年(昭和7年)の製本会社「邦南堂」の3代目。大学を卒業後、家業を継がず1990年28歳にして印刷会社「ホーランド」を独立起業。企画デザインの強化による印刷事業の拡大と共に、販促グッズ事業、イベント事業へと展開し企業の集客プロモーション支援をコンセプトにCCGグループ経営体制を構築。今年2021年6月より持株会社体制に移行し、お客様マーケットと提供サービス別の事業会社8社で、グループ売上合算52億円、従業員数180名のプロモーション企業グループを牽引。昨年より産業戦略デザイン室の委員として、「産業成長戦略提言書2021」の執筆に参画し、第3章「令和時代の超越経営」、第6章「組合における変革の場づくり」のパートを担当。