



DXを

- なぜトランスフォームするのか？
- 何をトランスフォームするのか？
- どのような印刷会社を目指すのか？

正しく理解する

日本全国には約2万社の印刷会社が存在し、その労働人口は30万人とされています。
 しかし印刷業界の売上高シェア率は大手3社を合計すると80%以上で、
 長年寡占化の状況であることは周知の事実です。
 残りの売上高シェア率約20%に値する8千億円を2万社で奪い合っているといっても過言ではありません。

そんな状況下でアフターコロナによるペーパーレス化は加速し、
 失われた市場はもう回復することはないと言われており、
 自助努力による売り物・売り方・売り先を明確にした事業戦略の再構築が急務です。
 誰に何をどのように販売し新たな収益源を生むのか？
 長年、業態変革を掲げながらも実際の取り組みは進んでいないのが現状です。

全日本印刷工業組合連合会（以下、全印工連）では
 生産集約を加速させ自社の営業戦略を明確にし、
 新たな需要創造を目指した印刷業界のDX（デジタルトランスフォーメーション）に着手し、
 その一環として生産協調を可能にする「DX-PLAT」を立ち上げ、
 中小零細の印刷会社でも参加できる仕組み作りに取り組んでいます。

今回の鼎談ではDX-PLATを先導する瀬田章弘氏（全印工連・産業戦略デザイン室委員長）と、
 同委員会の江森克治氏（神奈川県印刷工業組合理事長）に
 現在運用テスト段階にあるDX-PLATの状況、そして将来展望についてお伺いしました。



全印工連・産業戦略デザイン室委員長

瀬田 章弘



神奈川県印刷工業組合理事長

江森 克治



大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕

DX-PLATは中小零細の印刷会社の収益改善を目指している

浦久保: 全印工連が進めているDX-PLATは運用テスト段階にありますが、その進捗状況は現在どのような段階にきているのでしょうか、また本格的な運用時期の見通しなどについて教えてくださいませんか？ 組合員にはいまだにその全容が見えづらく、いまひとつ理解されていないという印象を受けます。そのあたりも踏まえて、まず現状のDX-PLATについて瀬田さんからご説明をお願いします。

瀬田: DX-PLAT自体は2022年10月に完成しています。現在は稼働テストとして全国に9つのグループを作って運用をしているところです。私が参加するグループは4社で構成していますが、まずは2社間で先行してDX-PLATを活用していて、受発注についてはほぼ100%、DX-PLAT上で問題なく運用できています。ただしMIS（印刷管理に必要な業務全体を可視化するシステム）との連携にはまだ時間を要するという段階です。MISと連携することで一気通貫に業務を進められ効率化が実現し利益率を高めることが可能になります。

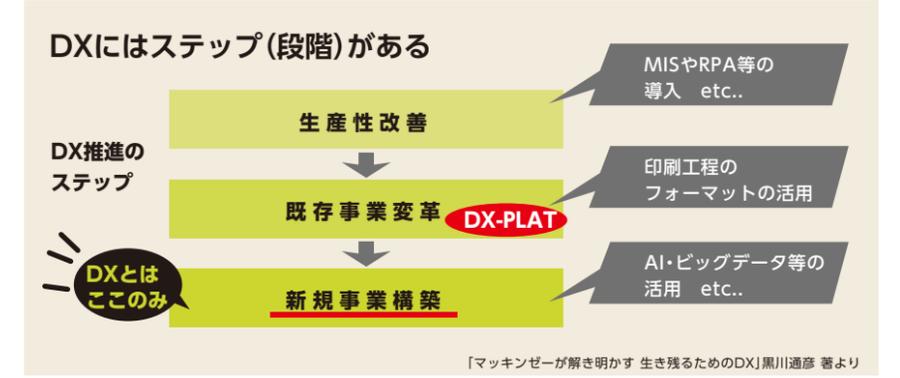
浦久保: 大阪府印刷工業組合員にも機会があればDX-PLATの告知をしています。組合員約400社の規模を従業員数で見ますと10人以下が6割、20人以下を入れると約8割まで

が小規模零細企業が占め、それに加えて大阪では分業化が進んでいて既存の仕事に関しては協力会社との連携がとれています。いまだに受発注のやり取りを手書きの伝票やファックスで行っている会社もあります。DXの前にIT化も進んでいない現状で生産効率を上げ、設備集約のために「今後はDX-PLATやMISに参加ください」と言ってもピンとこないのが現実です。江森さんは神奈川県印刷工業組合の理事長という立場でこの状況をどのように感じられますか。

江森: 神奈川県の組合員数は約170社で大阪と比較して半数弱になります。事業規模は大阪と変わらず中小零細企業の割合が高く、経営者の高齢化も進んでいます。そんななかで私も「地域連携型モデル」としてDX-PLATのグループを組んでトライアルに参加して

いますが、神奈川県では大規模な印刷事業社が少ないのが足かせになり、まだうまく機能していないのが現状です。DX-PLATを使って自社設備を稼働させるよりも外部との生産連携で高付加価値を実現する必要がありますので、地域の印刷会社と組んだ方がメリットを出せるのではとの可能性を探りながら再構築しているところです。

印刷業界は需要と供給のバランスが完全に逆転して供給過剰状態に陥り、印刷機の平均稼働率は約7割にまで低下しているなか、コロナ禍で格段に稼働状況は悪化してしまいました。それに追い打ちをかけるように印刷資材の原材料が高騰しています。この状況を脱するには全国の組合員のネットワークをDX-PLATを活用してつないで設備効率を高め、生産性を向上させて収益拡大を図ることが最善だと思います。





ストアフロントとの連携で未来型共創ネットワークへ

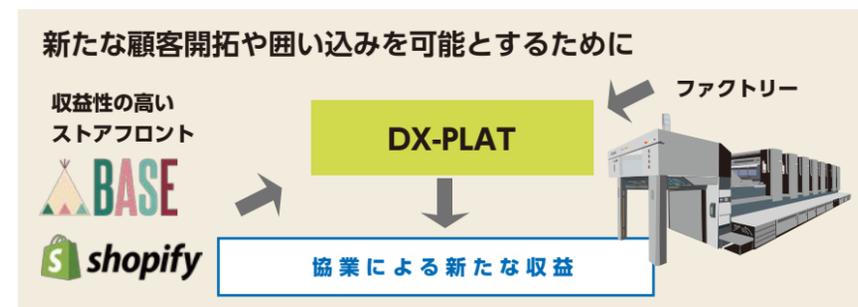
浦久保: 経産省において、DXは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされています。DX-PLATを活用して組合員同士の円滑な受発注を実現させ、生産協調体制を確立することは理解できます。しかし未来型共創ネットワークを目指すのであれば、製造工程の連携と共に新たな仕事をどのようにして創り出すのか、このテーマに対する方向付けも大切です。その観点から全印工連令和4年度下期地区協議会でストアフロント(会員登録が可能なWeb上の販売サイト)の機能についての提案がされたと認識しています。この件についても瀬田さんから伺いたいと思います。

瀬田: このストアフロントはDX-PLATにおいて非常に重要な役割を持っています。作り手として印刷会社、そしてデザイナー、この機能だけでは売れる商品では

にくい。ここにマーケット開発、販売戦略を行うコンサルタント機能が必要です。次年度ではこの課題に対しても取り組みます。最初にお話ししましたとおり、まずは9つのグループのテスト運用で動作環境を確認することが先決で、ストアフロントについては同時進行で進めているところです。印刷会社の営業って何をしているかというと、デジタル化の時代にいまだに原稿やデータを引き取りに行ったりすることが主業務になっている。なんて非効率なことをしているかと思いませんか。DX-PLATを使って受発注と生産管理が完結できることによって業務のスリム化を図り、業態変革に注力しながら高付加価値経営にトランス

フォームしていかなければならないと思うのです。印刷営業の仕事は顧客の持つ課題を見つけ、その解決策に向けた付加価値の高い提案営業をしなければコストが合わなくなっています。

印刷物を作るだけの仕事では、ますます競争が激化する。物価が高騰するなかで、いまだに印刷の入札価格は下落しているという話を聞くときげなくなります。属人的営業で経営が成り立っていた時代は既に過ぎ去り、大手企業の印刷予算は確実に減少し、手間のかかる利益率が低い商材しか発注されなくなる時代は近い。しっかりと提案ができる営業へとチェンジしていかなければなりません。



DX-PLATは無限の可能性を秘めている

浦久保: デジタルで完結できる時代にもかかわらず、従来どおりのお伺い営業、生産管理型営業が多いのは頷けます。組合員にはDX-PLATをネット印刷通販とは何が違うのかが分からないと言う方もおられます。

ネット印刷通販とDX-PLATとの差別化について改めてご教示願います。

瀬田: 価格優先のものはネット印刷通販を使うのは当たり前になりました。ただ顧

客も金額が分かっているの、大きな利益は期待できません。私はDX-PLATはひとつの販売チャネルだと思っています。ネット印刷通販は名刺や封筒、中綴じ冊子など製品ごとに分かれて総花的にサービスを提供

しています。つまりどこでも誰にでもできる印刷物製造です。DX-PLATは自社設備の延長線上にない商材やサービスの創造が可能になる。つまり印刷物をシーンや特殊な製品、課題解決製品など、魅力ある製品や付加価値の高いサービスとして顧客に提供できることが最大の武器になると考えています。

インターネットを使ってさまざまなことがつながる時代になりました。たとえば冠婚葬祭の準備がネットを介して簡単にワンパッケージで揃うサービスがあるとします。そことDX-PLATがつながることによって新たな顧客や欲しいもの、サービスなどを効率よく獲得することが可能になります。招待状や席次表の印刷などはもちろん、式場を装飾する紙製品などを提供し、発注と同時にDX-PLATへ流れる仕組みができれば理想的だと思っています。

いまは個人でも簡単にBASEやShopifyなどを使った販売チャネルを持てる時代です。そんな人たちとDX-PLATがつながることで、付加価値のある新たな顧客が開拓できる可能性は無限大にあると考えています。

江森: DX-PLATは販売チャネルだと瀬田さんはおっしゃいましたが、別の言い方をすると「創注」と言い換えることができます。今まで印刷業界と接点がなかった人たちに新しいプレイヤーとしてDX-PLATのストアフロントに入っていただいて、印刷に関する新しい商品をどんどん開発してもらうことで印刷市場が拡大する可能性もあります。環境負荷軽減を考えている全国チェーン展開型の顧客であれば、各店舗の地元で印刷して納めることも簡単で

浦久保: 私も先日の近畿地区印刷協議会で瀬田さんから初めて、このストアフロントの話聞いてやっとDX-PLATの価値が理解できるようになりました。もう少し踏み込んで私たち印刷会社が生き残る道筋を教えてくださいませんか。

瀬田: 私の地元、東京都足立区にある「SHIINA FACTORY」のお話をします。もともとは大手ジュエリー会社の下請けを息子さんと2人で経営されていた「有限会社椎名製作所」。息子さんが3代目に就任するんですが、経営が厳しくて朝の7時から宅急便のバイトをして食いつないでいました。そんな彼が「TOKYO町工場HUB」の古川社長との出会いから自社ブランドを立ち上げてネットで販売するようになると一気に事業が好転。現在は設備投資や人員拡大を行うなど業績が向上し、同業との共創ネットワークも構築していると聞いています。椎名製作所は長年培った優れた金属加工技術を持っていましたが、それをうまく世の中に伝えるノウハウがなかっただけだったんです。

先述したBASEやShopifyを介して簡単に顧客接点が変わる時代になりました。私は印刷会社が自社でネット通販を使って顧客接点を変えろと言っている訳ではありません。印刷会社を含めたモノづくりの人たちとの協業で新たな顧客開拓や囲い込みを行いながら新たな収益源を創る。DX-PLATを使って効率が悪く生産性が上がらない作業を自動化し、付加価値の高い仕事を創る、つまり「創注」に力を注いでくださいということ。

浦久保: インターネットで簡単に商売ができるようになり、顧客接点が変わること

を取り込むことができる訳ですね。

瀬田: そのとおりです。BASEでウェディング商材を扱っている「小西製作所」という企業があります。紙を中心としたアイテムをネット上で販売してるんですが、このような企業にDX-PLATのストアフロントに入っていただくことで、互いにメリットを出せる可能性は高いと思います。

ただ最初にお話ししたように、「TOKYO町工場HUB」の古川社長のようなコーディネーターが必要になります。ここをクリアしていくことでDX-PLATの価値が試されるのだと思います。

浦久保: DXを進めるにはステップがあります。つまり手書きやファックスなどからMISやRPAなどの導入を行い生産性を改善し社内の作業のIT化や見える化を行う。そして次の段階が全印工連が提唱するDX-PLATを活用した既存の印刷事業の変革を行う。そして次が本日お話に出てきましたストアフロント。顧客接点を変えて新たな商材やサービスの提供を行い新規事業を構築していく。

このような段階を経ながら自社の未来を創っていく。将来あるべき自社の姿を描きその未来のために今何から始めるべきかを考えていく。紙にインクを転写するだけの工業製品ではなく、顧客にとって魅力があり付加価値の高い印刷物を提供できる企業への変革を遂げる。

現状の延長線上に明るい未来の姿は残念ながら描けません。未来のあるべき姿から今なすべきことに着手する。組合においてもDXの議論を深めながら取り組みを後押ししていきます。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

