

《北海道遺産》
流氷とガリンコ号
(紋別市など)



「邪魔者」から豊かな海のシンボルに

冬のオホーツク沿岸に押し寄せる海の邪魔者を逆手に取った流氷観光。紋別市ではアラスカの油田開発用に試験的に作られた砕氷船を「ガリンコ号」と名付け、流氷の海へ乗り出した。沖合約500mのオホーツクタワーでは、海底7.5mから流氷観察や流氷下のさまざまな生態の観測ができる。流氷の神秘や流氷がもたらす恵みなど、その大切さを訴え、紋別市は流氷研究国際都市を宣言している。

(北海道遺産公式サイト <https://www.hokkaidoisan.org/> より引用)

INDEX

- 3~11 令和4年新春経営者研修会「パネルディスカッション」開催される
- 12 全国青年印刷人協議会第35回全国協議会開催される
- 12 PrintNext2022開催される

北海道印刷工業組合

〒062-0003 札幌市豊平区美園3条5丁目1番15号 原ビル

TEL.011-595-8071 / FAX.011-595-8072

[Website] <http://www.print.or.jp> [E-mail] info@print.or.jp



P-00023

この印刷物は、CSRに取り組み印刷会社が製作した印刷物です。

令和4年新春経営者研修会 「パネルディスカッション」開催される

～DXで印刷産業の未来を拓く～

令和4年新春経営者研修会が、1月7日午後2時30分から札幌市中央区の札幌グランドホテルで、パネリストに滝澤光正全日本印刷工業組合連合会会長と江森克治同常務理事・産業戦略デザイン室副委員長を迎え、岸昌洋北海道印刷工業組合理事長がファシリテーターを務め、「DXで印刷産業の未来を拓く」をテーマに、パネルディスカッションで開催された。

以下、ディスカッションの概要を紹介する。

(文責：編集部)

ファシリテーター 北海道印刷工業組合理事長 岸 昌洋

パネリスト 全日本印刷工業組合連合会会長 滝澤光正 氏

全日本印刷工業組合連合会常務理事・産業戦略デザイン室副委員長 江森克治 氏

印刷市場の現状

岸理事長

最初に、自己紹介を含めて、印刷市場の現状認識を話していただきたいと思う。

滝澤会長



全印工連会長の滝澤です。北海道工組の新春経営者研修会は、昨年に続き招いていただきありがとうございます。世の中、コロナということで、また今回、ここ数日で第6波に突入かということで大変な状況になっている。

私、全印工連の会長を一昨年の5月に拝命した。岸理事長・江森常務理事同様、青年会の出身である。青年会では二方よりは後輩になる。全印工連で全青協議長をやりながら経営革新マーケティング委員会やCSRの委員会を務めさせていただき、2016年からは東印工組副理事長、全印工連副会長とともに産業戦略デザイン室委員長を4年間拝命させていただいた。そのなかで、一昨年、全印工連会長になったが、コロナという状況のなかで会長拝命ということになった。

コロナによって人々の生活、働き方などが大きな影響を被ったが、今までの常識が通用しなくなるような、正にパラダイムチェンジであったと思っている。特に当地、北海道においては、それまでインバウンド需要が大変大きかったと認識しているが、コロナによって外国人が一切入国できなくなったことによって、インバウンド需要が一瞬にして喪失してしまったという厳しい状況であることも承知している。

これらの事柄は、もちろんコロナによる影響も大き

いが、私たち印刷産業の構造的な問題が兼ねてより指摘されていたものが急に顕在化した。私が全印工連会長に就任する際に、今一度私たちの業界は構造改善が必要ということも昨年も話をさせていただいた。私どもの先輩世代までは、日本の経済が成長していくなかで、併せて印刷需要も拡大していき、それぞれの組合員の会社の皆さんが設備を更新すればするほど仕事もそれに伴って増えていくという大変ありがたい経営環境であった。

その後、バブルの崩壊から失われた30年等いろいろ言われているが、日本の経済が縮小していくなかで、残念ながら紙に対する従来の印刷需要がピークアウトして、昨今は減少している。この現状認識については後ほど江森常務理事の方から詳しく説明があると思うが、そのなかで、全印工連として、この状況において産業全体の構造改善が必要だということで、DXを使った生産性の改善、ソリューション・プロバイダーへのさらなる深化、人材の確保と育成の三位一体の構造改善が必要だということで事業を行っている。

現在は第4次産業革命の真只中にあると言われている。第1次産業革命はイギリスの18世紀から始まった蒸気機関が発端である。第2次産業革命は19世紀後半から20世紀にかけて石油・電力による機械化・大量生産・重工業が発展した。第3次産業革命はコンピュータ、20世紀後半からの電子技術や情報技術による自動化が進展した。今現在は第4次産業革命で、21世紀初頭の2010年くらいから言われるようになった。第3次産業革命でコンピュータは普及したが、そこからさらにIoT・AI・ビッグデータを用いた技術革新が盛んに行われている局面と理解している。

私たちの産業に置き変えてみると、第1次産業革命においては活版印刷機、第2次産業革命においてはオフセット印刷機が普及した。第3次産業革命においてはコンピュータによるDTP、インターネット、業務システムのデジタル化が普及した。現在の第4次産業革命をどういった形で具現化しなければならないかで、これから話をするデジタルトランスフォーメーション（DX）による革新とユーザーエクスペリエンス（顧客体験）の革新と、生産効率を上げていく高効率の生産ライン、これを実現することが必須である。

印刷需要が縮小している、従来の紙に対する印刷需要が縮小している話をしたが、狭いパイの取り合いということになって、従来のような経営を続けていくと、各社の皆さんが等しく発展を続けていくことは難しい。昨今、DXという言葉は毎日のように新聞・テレビ・インターネット等で見ない日はない。後ほどDXの事例等も江森さんの方から詳しく紹介いただけると思う。例えば、アマゾンの事例であるが、私たち印刷を生業とする者にとって町の本屋さんが無くなってしまうのは忸怩たる思いがあるが、その一方で、ユーザーエクスペリエンスでいうと、居ながらにして画面で本が注文でき、翌日には手元に届く。さらにはそのデータを活用して、アマゾン側からあなたにお勧めの本はこんなものがあると提案までしてもらえる。町の本屋さんにはリアルの売り場で体験できるそれなりの役割はまだあると思っているが、多くの皆さんがアマゾンを利用することによって、町の本屋さんは消えていってしまう現状がある。デジタルの力を使った革新というのは人々に受け入れられると一気に普及してしまう。

したがって、私たちも今後の事業展開において、デジタルトランスフォーメーションは避けて通れない事柄である。生産効率を上げる目的で全印工連としてデジタルトランスフォーメーションに取り組む。需要が少なくなっていることに対し、今現在、日本中の我々印刷会社が持っている供給力は過剰な状況にある。

組合として旗を振って生産の効率化、仲間同士助け合って、需給バランスを正しく取って、各社が収益を上げていける産業構造転換をしていく必要があるということで、デジタルトランスフォーメーションに取り組んでいる。印刷会社各社の皆さんにとっても、お客様がデジタルネイティブにどんどん変わっていく世の中において、社内の業務システムだけをデジタル化するのではなく、お客様の接点・サービスにおいてもデジタルを取り入れていかないと今後の存続は難しくなっていく。

今現在コロナ禍において8割経済といわれている。従来の需要が減って8割しか売上げが確保できない。このことに対して、全印工連が先般行った経営者の皆さんのアンケートによると、コロナが収束しても需要が元に戻ることはない、人々の暮らし・生活スタイルが変わってしまったので、8割経済が継続すると多くの経営者の皆さんが考えている。日本の人口が今後継続的に減少していくなかで、既に働き手は不足している。印刷会社に限らずなかなか優秀な人材を確保することが難しい。需要が減っているとともに供給の担い手の確保も難しい。こうしたなかでデジタルトランスフォーメーションは、待たなしで取り組む必要がある。詳しい印刷産業のエビデンスに基づいた認識については江森さんにマイクを譲りたいと思う。

岸理事長

江森常務理事、自己紹介を兼ねてよろしく申し上げます。

江森常務理事



今日はDX推進プロジェクトチーム副委員長と言った方が良いと思うが、神奈川県印刷工業組合理事長の江森です。私は全印工連・印刷組合でいろいろなことをやっている人と思っただければと思う。中でも特に申し上げておきたいのは産業戦略デザイン室である。産業戦略デザイン室が全印工連にできたときから岸理事長も一緒

であるが、今までずっとメンバーでやっている。したがって、産業戦略デザイン室として出した提言書、ソリューション・プロバイダーへの深化、印刷道、全印工連2025計画、HAPPY INDUSTRY、デジタルトランスフォーメーションのすべての編集・執筆に関わってきている。

印刷未来トランスフォーメーションに書いたのご覧いただいたと思うが、2025計画を出した2016年に2025年までの印刷・同関連業の出荷額予想を行った。それが実際どうなっているか、予想は上中下があり、真ん中のところでマイナス2.75%で25年まで行くと約4兆円位と予想をした。現在5兆円位なのであと1兆円下がる予想であった。実際どうなったかということ、上よりは悪いが中よりは少し良かったのは2018年までで、年率マイナス1.9%で推移していた。この先どうなるかは、コロナがやってきたので1.9%のままでは行かなくなった。この状況はリーマンショックのときと似ていて、リーマンショックのときは2009年から2011年の2年間で12%市場が小さくなった。今回もそのくらい下落が2年間で起きると考えて、平時はマイナス1.9%減るとした。リーマンのときは12%下落した後に年間下落幅が大きくなった。リーマン前まではマイナス1.5%できていたものが1.9%と大きくなった。今回も0.4%位下落幅が大きくなるとマイナス2.3%ということで、これが2025計画で予想していた中のマイナス2.75%と一致することになる。偶然というわけでもないが大体予想通りである。今、コロナの減少をマイナス12%と考えているが、これがもう少し大きくなると前倒しになってくる。

2020年の印刷用紙の出荷市場規模は前年比でマイナス17%であった。今年は昨年より少し戻っているので17%まではいかないと思うが、15%位だと1~2年前倒して2025年の状況がやってくる。2025年としても後5年位で20%位市場は小さくなる。我々だけがこういう状況というわけではなく、成熟産業は大体同じような状況にある。私の大学の先輩で建材の卸をやっている方がいて、その人と話したら、住宅着工軒数がバブル直後は年間150万軒あったが、今は80万軒であり、60万軒がもう視野に入っていて、40万軒になると言っていた。日本全体がそういう状況である。

我々の場合はさらに追い打ちがかかっており、デジタル化の進展が加速している。我々の紙媒体はデジタル化の進展によって置き換えられてしまう。紙媒体は減っていくという傾向はこれからも続く。経営課題としての外部要因は、紙の印刷需要は減少、印刷物の



代替手段としてのデジタル需要は増大、働き方改革・人権配慮の進展、脱炭素の取組の加速、気候変動による自然災害リスクの増大、米中緊張によるサプライチェーンの不安定などいろいろある。

経営課題は、印刷需要が縮小していくことは分かり切ったことなので、減った分をどう取り返すかに対応しなければならない。新たな需要創造が必要になってくる。印刷は一つの手段で、印刷物をどう活かすかを新たに考えていかなければならない。脱炭素・人権配慮などのESG課題へ対応していかなければならない。上場企業・グローバル企業と取引のある会社は既に取り組まれていると思うが、そういう会社でなくても影響が出てくる。自然災害・サプライチェーンリスクの対応は、BCPを作っておかなければ、何時なんどき事業が続けられなくなるかもしれない。これらが現在抱えている課題である。それをどうするかこれから考えていきたい。

なぜ今、デジタルトランスフォーメーションなのか

岸理事長

今日はデジタルトランスフォーメーションの話ということで、この後、引き続き江森常務理事からデジタルトランスフォーメーション、DXとは何なのか、今なぜデジタルトランスフォーメーションしなければならないのか、言葉の定義は分かるがどんな分かりやすい事例があるか。ここが肝心であるが、我々印刷業にとってのデジタルトランスフォーメーションと、それに取り組む理由とは何かを解説いただきたいと思う。

江森常務理事

デジタルトランスフォーメーションのトランスフォーメーションは、トランスフォームの名詞形であるが、フォームは形、トランスは変わることなので、形が変わる、変形するという意味で、形が変わるほど変わってしまうというイメージである。デジタルを使ってやり方を変える、形を変える。単なるデジタル化とは違う。デジタル技術を活用して仕事のやり方、ライフスタイル

ルを変える。デジタル化することではなく、デジタル技術を活用して何かを変えるのが、デジタルトランスフォーメーションである。

例えば、レコードがCDになったのはデジタル化である。アナログの波をデジタルに置き換えてデジタル化した。しかし、レコードがCDになっても一般のユーザー側からしたら何も変わらない。CD屋さんにCDを買いに行ってプレイヤーに掛けて聞く。レコードかCDかというだけで何も変わらなかった。今はCDが廃止になった。廃止になったら全くライフスタイルが変わった。CD屋に行かないでダウンロードして手元の端末で聞くようになった。そのことによって有料か無料かは別にして音楽コンテンツの消費量が物凄く増えた。何億ダウンロードという状況になっている。レコードの時代であつたら、物理的にレコードを買いに行かなければならないので、何億回も聞かれることは無かった。

印刷ではどうなるか。PS版がCTPになったのはデジタル化である。そういうことではなく、印刷におけるDXとは、仕事の仕方が変わるのか、商品の提供方法が変わるのかである。デジタル技術を使って我々の仕事を変えていこうということである。今なぜDXなのかであるが、長引く日本経済の低迷で、名目GDPは20年前と比べ日本は下がっているが、米国でも2.4倍位になっている。韓国は4倍位で、中国は16倍位になっている。そんな状況であるので、世界の中に占める日本の存在感も小さくなっていて、1990年時点では世界のGDPの13.8%であったが、2013年では6.6%になっている。それは給料にも影響していて、日本は30年間位殆ど増えていないが、米国は平均年収800万円位で日本の倍近い。OECD平均から見ても8割位である。この話をしたら、物価が上がっていないので、給料が上がらなくても良いという人がいた。鎖国をするのであればそれでも良いが、我々は国際競争をしているので、成長はしていかなければならない。

なぜそんなに低迷しているかという、一つは生産性の低さに原因がある。国の一人当たり売上高にあたる労働生産性は、日本は28位である。付近がポーランド、ギリシアである。米国・仏国・スイスは相当上である。なぜ生産性が低いのかであるが、IT化の遅れに原因がある。日本の業種別の生産性の推移で、一番上がっているのは情報産業（IT産業）で、IT産業は当然IT化しているのでIT産業だけが生産性を上げていて、他の産業は殆ど変わっていないか下がっているとある。日本が他の先進国並みに儲けるには、ITを上手く使って、労働生産性を上げることが大事である。労働生産性を上げるとはどういうことかという、一つは機械による労働生産性の向上がある。4色機を8色機にしたら入れた瞬間に2倍になる。ただ先ほど言ったように印刷市場は縮小しているので、仕事が減っている状況でこれをやってしまうと、投資が回収できなくなる。したがって、IT化による労働生産性の向上である。経理業務のAI化など、人間の作業時間を短縮させる。これであれば市場が小さくなっていったとしても生産性を上げて問題はない。DXは、ITを使って人間の仕事をデジタル化して、効率良く儲けることということになる。これがDXの要諦である。先ほどのレコードの例では、レコードやCDを買いに行く手間を減らした。人間が買いに行く時間を減らして、生産性向上に寄与している。

DXの事例を3つ話をしたいと思う。1つ目は、我々の仕事にも関係あると思うが、紙の教材をデジタル化して利用者を増やした例である。紙の教材を使った通信教育では、親が学習の実績を把握しづらいという要望があり、タブレットを使った教材を開発することで、子供はテレビゲームのように興味を持ち、本部と繋がっていて進捗が常に分かり、子供は何ページまでやった、どのくらい理解しているかを把握しやすくなった。この会社は紙の教材も残し、利用者が好きな方を選択できるようにしている。2つ目は、既存のコインパーキングを活用したカーシェアを行ったタイムス

の例である。カーシェアはレンタカーであるが、レンタカーだとユーザーがレンタカーの営業所まで取りに行かなければならない問題があり、既存の駐車場にカーシェアの車を置くことにしたが、受付業務ができないのでそこをデジタル化した。予約から支払をWebで完結できるようにし、鍵もカードキーの仕組みを作って、予約業務に人を介在しないで24時間対応可能で、場所もどこでも置けるようにした。3つ目は、データの入力作業をロボット化した例である。ホテルの運営会社が、業務システムに蓄積した顧客のデータを経営支援ツールに入力していたが、その作業が大変であったので、入力業務をロボット化した。ただ単純にコピーするのではなく、ルールに従ってロボット化するため正確かつ速いのでデータの活用の幅が広がった。こんなことがDXの成功事例と言われている。

印刷業がDXに取り組むわけは、令和元年に経済産業省にお願いして経済産業省の予算で、印刷産業の取引環境実態調査を実施してもらった。その中で、構造的な2つの問題が指摘されている。1つ目は、量の問題である。総需要と総供給が不均衡である。印刷会社は減っているとは言え、日本中の印刷機がフル稼働したら、日本中の印刷物の総需要をはるかに超えてしまう。したがって、競争が激しくなり価格が下がっている。印刷市場が長期縮小傾向にあるのに対して、生産能力が高過ぎるので設備稼働率が下がる。機械が動かないので生産性が下がる。人は居るのでその人が一日に生み出せる売上げが減ってしまう。需要供給の不均衡が、皆、機械を動かそうと取りに行くので、安い値段で取ることが安値の一因になっている。2つ目は、質の問題である。顧客ニーズと我々が提供しているサービスがミスマッチしている。今、顧客の課題を解決するには、印刷物だけでは困難である。いろいろな手段がある。印刷物以外のサービスを提供していかなければならないが、そこが上手く行っていない。印刷以外のサービスを担う企業の利益率は高い傾向にある。より幅の広いサービスを提供している方が市場・お客さんから評価されている。マーケティング支援やデジタル商材にニーズがある。

印刷産業の底上げの方向性として、新しい価値を求める需要の創造である。印刷物は減っているので、新しく何かを生み出していかなければならない。そもそも、新しい価値を創ろうというマインドがあるのが指摘されている。これを持たないとならない。印刷物が減っているなかで、新しいものが勝手に生まれることはない。強みを創っていかなければならないが、それを1社でやるのではなく、何社かで課題を解決

していく、新しい価値を創っていく。そのコミュニティで強くなっていく。

量の問題を克服するには、受発注のデジタル化によって生産協調を推進し、各社の労働生産性を向上するとともに全体の受給バランスを最適化していく。A社・B社・C社とあって、1号機・2号機・3号機が3社とも全く同じような機械だとする。2000年頃は各社80~90%の稼働率であった。2000年から2021年では、市場規模が半減している。事業所の数も減っている。単純にはいかないが、稼働率は半分になる。半分だと当然、生産性も上がらないし利益も上がらないので、1号機の仕事は全部A社に集めてしまう、2号機の仕事はB社に全部集めてしまう、3号機の仕事はC社に全部集めてしまう。こういうことをやると機械は減るが稼働率が上がるので、非常に効率が良くなり、生産性が上がって、利益が上がる。こういう生産協調を進めていけば、生産性の向上によって収益性が上がっていく。高付加価値サービス提供産業への転換には、生産協調により限られた経営資源を、各社が安心して各社の得意分野に集中投下することができる体制を創っていくことが大事である。

それを各社がそれぞれの判断でやることは難しいので、組合で旗を振ってやろうということになっている。生産協調を進めることによって、生産を縮小あるいはサービスに特化する会社は、顧客接点を最大化することに経営資源を投下し、高い付加価値を創造する。生産に経営資源を投下する会社は、さらなる生産向上によるスマートファクトリー化を進める。それを進めるには、グループ内で設備や稼働状況が見える化されていないとできない。これはアナログでは困難であるので、DXの導入が必要になってくる。印刷通販と我々は競争していかなければならない。印刷通販が安過ぎるのではなく、印刷通販は生産性を向上することによって、あの価格できちんと利益を上げている。印刷通販と競争していくには生産協調をして、私たちも生産性を上げていかないと太刀打ちはできない。

我々のライバルは、印刷会社だけではない。お客さんは、チラシにするかWebにするか検討する。印刷が割高だと判断するとWeb広告に流れていく。印刷が割高であると判断されないようにするには、ある程度の価格競争力を持っていかなければならない。それには生産性の向上は必須である。

質の問題を克服するためには、既存事業の改善と、「印刷+α」の価値創造による需要増という両輪の経営が必須である。「印刷+α」は、ソリューション・プ

ロバイダーへの深化である。紙の印刷が縮小しても付帯サービスの部分を増やしていけば、我々は成長産業として伸びていくことができる。いかに付帯サービスを伸ばしていくかを、皆で立ち上げていかなければならない。印刷会社のライバルは印刷会社ではない。顧客の予算は、2000年と2020年を比べたときに多分そんなに変わっていない。そのなかの印刷予算が半分になった。その予算を、我々は取り合っているから競争が厳しくなっている。印刷以外の部分を我々は狙っていかなければならないので、他の業種の人たちとの競争に勝っていかなければならない。

全印工連の考えるデジタルトランスフォーメーション

岸理事長

今、デジタルトランスフォーメーションの概要ということで説明いただいたが、滝澤会長から全印工連の考えるDXについて話していただければと思う。

滝澤会長

デジタルトランスフォーメーションを我々印刷会社はどのように取り入れるか、取り組まなければならないかについて話をする。令和版構造改善提言を一昨年春に全印工連が発刊した。私が産業戦略デザイン室委員長のときのものである。デザイン室のなかで、どのように構造改善をしていかなければならないか議論をしていた。先ほど江森常務理事から経済産業省の印刷産業の取引環境実態調査の話があったが、我々全印工連のなかでも同時進行で議論を重ねていた。印刷産業の現状の課題として、メディアの多様化、需要減少により縮小する印刷市場、過剰設備による供給過剰、そのため各社の設備更新が儘ならず設備が老朽し他社との差別化が困難になっている、小規模企業が多く総じて生産性が低い、生産年齢人口の減少による労働力不足、担い手の減少、経営者の高齢化と後継者不足、このままでいくと印刷産業の社会的地位がますます低くなるのでその向上に取り組んでいかなければならないなどを、提言のなかで述べている。

こういったことに対して、全印工連ではさまざまな事業を行ってきた。縮小する印刷市場に対しては、コアコンピタンスの印刷製造以外への拡大。お客様の注文の紙の印刷物を作るだけでなく、その周辺に付随するいろいろなサービスに間口を広げていく。古くは業態変革、その後、ソリューション・プロバイダーへの深化ということで兼ねてより提言を行ってきた。業態変革という言葉は、全印工連で使い始めたのは17年前である。当時の浅野会長のときからである、その後の水上会長、島村会長と業態変革からソリューション・プロバイダーである。江森さんから話のあったようにさまざま提言書で訴えてきたが、まだまだ浸透していない現状がある。担い手の減少に対しては、幸せな働き方改革という事業を行ってきた。安倍政権によって訴えられた働き方改革に対して、全印工連では「幸せな」という単語と付けて、すべての人々がHAPPYになれるような働き方改革でなければならぬとして議論をし、組合員の皆さんにはSTEP5までのテキストを刊行し、セミナーも用意している。後継者不足という問題に対しては、事業承継支援事業をスタートしている。事業承継を組合の事業として取り上げるのは、一昔前であればとても考えられないことであった。もはや事業承継は避けて通れない問題になっている。組合として組合員の皆さんに組合メリットを感じていただけるような形で支援事業が行われている。私たち組合の役員や事務局もデリケートな部分については全く情報を得ない形で、提携したコンサルティング会社だけが秘密保持をする。組合員価格で相談できる事業を展開している。印刷業界の社会的信頼性の向上でのCSRを10年以上取り組んでいる。

差別化の困難、設備更新が儘ならない、生産性が上がらないということに対して、今まで全印工連としては手を付けられていなかったが、産業全体としての生産性の向上を組合が旗を振って取り組まなければ、じわりじわりと市場経済に任せるばかりでは、今後の発展は望めないだろうということで、生産協調という形で

のデジタルトランスフォーメーション、生産性向上を図るためのデジタルトランスフォーメーションを取り組み始めた。供給過剰を解消し、同質化競争から脱却し、高付加価値サービスを提供していかなければならないことでのデジタルトランスフォーメーションである。限られた経営資源を、各社が安心して各社の得意分野に集中投下していく。隣と同じ設備をいつまでもたくさん持ち続けているようでは、決して儲からない。儲からないどころかそれを維持できなくなる。組合というプラットフォームを利用して、お互いに生産協調をする体制を整えていこうということである。そのことによって、例えば、生産を縮小する、ファブレスとなった営業会社も出てくると思う。そういう会社は、より顧客接点を最大化することに対して経営資源を投下していただいて、高い付加価値、紙の印刷物を提供するだけにとどまらないいろいろなサービスを創ることが必要である。生産に集中する会社においては、周りの印刷会社から仕事が集まることによって、さらに生産性向上に磨きをかけていく。最新鋭の設備を導入していただきスマートファクトリー化をして、しっかりと生産性向上による利益を確保し、それを仲間に還元をすることで、先ほど江森さんが言った印刷通販にも対抗できるような生産協調のシステムを作る必要がある。

全印工連が今回提供しようとしているDXシステムは、大きく分けて3つのシステムからなっている。1つは、付加価値創造のための組合員間受発注システムで（JSP：Job Sharing Platform）ある。仲間同士で仕事のやり取りを行うシステムである。2つ目は、生産性向上のための生産管理システム（JWF：Job Workflow System）である。生産を請け負う会社においては効率よく生産をしてもらうための生産管理システムである。これを導入してもらう。機械の稼働状況・空き状況等はデジタルでいつでもシェアでき、瞬時に見える化できる生産管理システムが必要である。発注側、受注側どちらにも必要なのが3つ目の、経営の見える化のための基幹業務システム（MIS：Management Information System）である。MISについては既に導入している印刷会社が数多くあると思うが、生産協調をしてお互いに利益確保をしていくためには、経営の見える化は必須である。今まで各社独自に経営をして、言葉は悪いがドンブリ勘定でやっていたような会社は、果たして1つの仕事で儲かっているのかあるいは損しているのか、そういうことも把握できていないようであれば、DXによって利益を確保しようとしても難しい。まずは各社でしっかりと経営の見える化を行っていただくことが、DXによる



収益拡大の前提である。印刷物を発注する会社、生産を請け負う会社の両方にMISが必要である。

これらのシステムを全印工連で開発・提供するにあたっては、当然組合員の皆さんに最大限のメリットを享受していただく必要がある。私の会社も東京で3代目で、細々とやっていて、15人程度の平均的な全印工連の組合員企業と思っている。1社でMIS・生産管理システムを導入しようとすると、かなりのコストがかかる。それを全印工連として、スケールメリットを活かし、サブスクリプションのようなかたちで導入しやすいかたちで提供するように担当のプロジェクトチームで、今、一生懸命作業をしている。全印工連DXシステム「DX-PLAT」は、全印工連がオリジナルで開発している。組合員間の円滑な受発注を実現し、発注と同時にグループ内のファクトリーからの自動見積りの受領、受発注データはJDFに変換、MISとの連携、ファクトリー側の稼働状況、需給による価格決定システム、コンテンツのアップロード・ダウンロード・共有が可能などを備えている。全印工連DXシステムは、印刷会社間でグループを形成し、設備をシェアリングすることで経営体力を強化し、収益性を改善する。

企業内のDXでなく会社間でのDXは、世界初と経産省が言っている。全印工連DXのグループ構成パターンは、①発注者と生産者で、自社設備を持たない会社は発注者となり、営業力の強化を図る。②類似機材パターンで、仕事が溢れたときの対応先を確保する。③地域間連携パターンで、配送コスト削減や対応スピードの向上を図る。④総合印刷化パターンで、すべての印刷物の取り扱いを可能とする。⑤複数のグループ加盟パターンで、各地・各種のグループに加盟し、仕事の出し先を増やす。この5つを想定している。印刷通販との違いは、印刷通販はどこからでも受注するが、「DX-PLAT」はグループ内だけでの受発注である。

印刷デジタルトランスフォーメーションの今後と 2022年の展望

岸理事長

滝澤会長から全印工連の考えるDXについて話をいただいた。最後になるが、印刷デジタルトランスフォーメーションの今後と今年2022年の展望を、今日参加の皆さんにメッセージを含めて話していただければと思う。

滝澤会長

今、話したシステムが本当に使えるのかという人も居るし、全国の皆さんと会うと非常に期待をしているという声をいただくことも多い。何時、使えるのかといわれる声もたくさんいただいているが、今、テスト運用をしていると同時にルール作りなどの作業をしている。なるべく早く皆さんに使っていただきたいと思っている。価格をどうするかなど、いろいろとクリアしなければならない問題がまだまだあるのが実情である。

今、デジタルに取り組みないと取り残されるという方向で話をしてきた。2012年にニューヨークはイエローキャブ（タクシー）が街中に溢れていた。誰でもできるわけではなく、行政により保護されていた産業であるが、2017年にはウーバーイーツに変わってしまった。イノベーションが起こると、世の中は一気に変わってしまう。僅か5年で風景が一変した。全印工連に限らず、デジタルトランスフォーメーションの話をさせていただいた。取り組むか取り組まないかは、基本的には経営者の皆さんの判断である。もちろんなかには自分の代で会社を閉じるということもあると思う。それはそれで1つの考え方である。今後これだけデジタルが浸透するなかで、私たち自身もWebを通じてパソコン・スマホで、いろいろな生活をするようになった。それに対応するような印刷会社になってサービスを展開していかないと、いつの間にかニューヨークの例のようになってしまう。DXを使ったイノベーションは、今まで私たちが経験したスピードをはるかに超えて、指数関数的に一気に普及してしまう。今までのように一直線の成長ではなく、あっという間に世の中が変わってしまう。今後、企業の存続を考えるとであれば避けて通れない。

DX成功のステップは、生産性改善→既存事業変革→新規事業構築と、マッキンゼーの著書にある。デジタル化による生産性改善、その次に既存事業を変革していく。生産性改善のデジタル化は、例えば、すべての業務を手書きでやっていたものをコンピュータにやらせる。既存事業変革は、それによってさまざまな既存事業の効率を上げていこうということである。さらにその先には今まで人手をかけてやっていたことをコ

ンピュータにやってもらうことによって、空いた人たちは新規事業・新しい価値を生む方向にシフトしていかなければならない。各社が3台ずつの印刷機を持ち、それぞれのオペレーターがいた。それを集約していくと、オペレーターの人たちは今後何をすれば良いのかという議論になる。ここはリカレント教育が必要である。全印工連でもその話題で議論しているし、国もそういう方向で中小企業の生産性改善には、今後リカレント教育は不可欠であるということで、デジタル教育等に力を入れて行っていくと準備が進んでいる。

各社の皆さんに今後行っていただくことは、繰り返しになるが、各業務をデジタル化し一緒に就けることである。願わくは「DX-PLAT」を活用してDXをスタートしていただきたい。第2段階では、デジタル技術を活用したビジネスモデルの高度化や拡張を行う。例えば、今までやっていなかったWebでの受注につなげていただく。第3段階は、デジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出する。ここを目指していかないとただ単に生産性向上だけでは、DXの意味が半分しかないのではないか。今後組合として行わなければならない取組は、多くの組合員が「DX-PLAT」を使って印刷物のやり取りをすると、そのデータは蓄積されていく。正にビッグデータである。何時、どんな地域で、どんな印刷物が作られているのかが、日々蓄積されている。1つ目は、DXにより派生する新たな価値モデルおよびビッグデータの可視化による経済価値化への研究である。ビッグデータを今後我々の業界発展のためにどのように使っていかなければならないかの研究は当然必要である。2つ目は「DX-PLAT」運用に関する制度設計である。システム運用ルール、知的財産権の取り扱いなどは、全印工連として一本筋の通ったものを添えて皆さんに提供しなければならない

い。3つ目は、DX導入後の指数関数的成長のビジョンと、次世代産業戦略の策定である。ここまで今後のDX戦略ということで話をさせていただいた。

岸理事長

江森常務理事から皆さんにメッセージを含めてお願いします。

江森常務理事

私はもう少し先の成長戦略の話をする。今、産業戦略デザイン室で議論していることで、組織として何か結論がでていっているわけではなく、多分に私見が含まれている。今、取り組んでいるのが現状の生産性の改善と現状の既存事業の改善である。その次に考えているのが、ロジスティックである。印刷物を運ばなければならない。「DX-PLAT」で、何月何日、どの印刷会社で、何キログラムの印刷物が発生するのかデータが取れる。AIで最適なルートを作って1台のトラックで回ると非常に効率が良くなる。今、各社が持っているトラックを共有化できるかもしれないし、あるいは運送業者とタイアップして効率の良い運送ができるようになる。

それで需給バランスが良くなってきたところで、今度は、そこに新しい需要を持って来なければならない。仕事の入り口を作っていく。入口は印刷会社だけでなく、フリーランスのデザイナーや全く関係ない仕事の人でも、システムにつなぐと、印刷を販売するWebショップのような仕組みにしていくことによって、新しい仕事が増えてくる。神奈川県工組で持続化組合ビジョン策定会議を行っている。そのなかの議論で、今後、我々の仕事は、フリーランスの方が溢れてくるのではないかと。デザインのできるような人が、近くの店の販売促進を手伝うということが起きて、フリーランスで活動する人が増えてくるのではないかと。そうすると印刷工業組合の組合員として、フリーランスの方も視野に入れるべきではないかという議論をしている。そういう方たちがWeb上で仕事を増やしていただいて、我々の方へ仕事が流れて来る仕組みができれば良い。そこをつなぐのはビッグデータである。仕事のやり取り全てがデータとして蓄積されていくので、ビッグデータができて来る。例えば、あるグループは上質紙を年間何連使うという傾向がでる。今はお客様の言われるままに銘柄が決まっていると思うが、そのグループで銘柄を統一して、年間で何連発注するからいくらでと値段交渉ができる。これは1例であるが、もっともっといろいろな可能性が生まれてくる。

中小印刷業の長期戦略は、先ず生産性が低すぎる

ので生産性を向上して、競争力のある形に改善していく。次に需要創造である。グループの強みを活かした需要創造をしていく。その次の段階として、新たなプレイヤーが参入してきて、持続的な成長産業へ行くというストーリーである。その途中で、新たな次世代プラットフォームを作っていくながら、異業種とも連携しながら、紙の印刷をするという印刷産業の社会的役割は一旦終わるが、そこをまた起点として、次の時代に必要とされる新しい印刷産業のかたちが見えて来ると思っている。

2022年の展望というか希望は、「DX-PLAT」上の将来展望を描けるグループを作っていただき、先ずは生産性を上げていただきたい。次のステップとしてグループの強みを活かして、新たな需要創造に挑戦をしていただきたい。1社ではなくグループを使って上手くやっていただければと思う。

デジタルトランスフォーメーションは潮流

岸理事長



最初に紹介いただいたとおり、私も産業戦略デザイン室のメンバーとして出向させていただき、全印工連としてさまざまな取組をやっている。今回のDXに関しても「DX-PLAT」の紹介もあったが、先ずは皆さんにデジタルトランスフォーメーションとは何なのかということを知っていただきたい。印刷産業としての取組を、デザイン室で考えたことを二人に話していただいた。DXはバズワードのようで流行り言葉のようにになっているが、二人の話を聞いて分かるように、時代の変遷のなかで、このような状態になっているということと、潮流であるということ、印刷業ということはもちろんであるが、自社としてどう取り組まれるかのヒントを、今日のディスカッションで持って帰っていただければ幸いである。

北海道印刷工業組合 メールマガジン 配信登録受付中

メールマガジンの配信希望は、
北海道印刷工業組合のHPから
申込受付を行っています。

[URL]

<http://www.print.or.jp>

全国青年印刷人協議会第35回全国協議会開催される

全国青年印刷人協議会第35回全国協議会が、2月13日、東京千代田区の日比谷三井カンファレンスで開催されました。

コロナ禍での開催により、リアルとオンラインのハイブリット形式で行われ、合わせて100名程で開催されました。

改選期ということで、20期～21期の振り返りと活動報告、次期正副議長への交代が行われました。

今期の今井議長の挨拶から、テーマである「四方よしのデザイン」を、1年目で取り組んだ「デザイン思考」、2年目で取り組んだ「パターンランゲージ」を振り返り、相関関係も加えながら説明が行われ、次に各ブロックの実践報告を行いました。

北海道ブロックは、営業のコツを集めたパターンランゲージを営業スタイルごとにゲームのキャラクターに当てはめカードにした「異世界職業別営業パターンカード」を発表しました。

これら2年間で学んできた内容と各ブロックの実践は1冊の冊子にまとめられ各地の青年部議員に配られます。また、青年部議員以外でも購入できますので是非読んで頂けたらと思います。

新正副議長の引継ぎでは、東京ブロックの岩村貴成氏（㈱オフセット岩村）が新議長として推薦・承認さ

れました。北海道ブロックは、矢吹に代わり㈱東和プリントの齊藤満生氏が承認され、新北海道ブロック担当副議長となりました。

岩村新議長から次期のテーマは「本業（じく）を変えない儲かりノベーション」と発表され、全国の印刷業の収益多様化に取り組んで行くことになりました。商売に直結するテーマなのでどのような内容になるか秋のブロック協議会を楽しみにしています。

北海道印刷工業組合 青年部委員長 矢吹英俊：記



PrintNext2022開催される

PrintNext2022が、2月12日、東京都千代田区のイイノイホール&カンファレンスセンターで開催されました。

本来は、「印刷を再定義」をテーマに、印刷会社が各地域の魅力を集め発信することで印刷のイメージを変えて行きたいと、各地の魅力を集めるココカラ市場と活動報告を行うカンファレンスの2本立てでしたが、コロナ禍という状況で、ココカラ市場は4月29日に延期、カンファレンスのみリアル参加とZoom参加によるハイブリット形式で行われました。

Zoom参加が多いため、オンラインでも名刺交換出来るように、デジタル名刺を紹介する等、オンラインへの工夫が見られる開催となりました。

基調講演では、アパホテル社長の元谷芙美子氏を講師に迎え、コロナ禍でも成長を続けるアパホテルの取組を話していただきました。

ブロック報告は、約半数がオンラインで画面越しでしたが、それぞれ面白い着眼点で活動しておりココカラ市場の延期が悔やまれるものでした。

北海道ブロックは、「北海道馬鹿」をテーマに、馬と鹿の2つのコンテンツで取り組み、馬コンテンツでは北海道の馬産地を紹介し、取材から明らかになった馬産地の抱える悩みを解決していった取組、鹿コンテン

ツでは飲食店スタンプーズと協力し、エゾ鹿肉を使った「蝦夷鹿無水カレー」を共同開発に挑戦した取組を発表しました。

次に、各ブロックリーダーによるパネルディスカッションで、北海道からは青年部の下國延彦氏（㈱シモクニ）が参加し、取組を通して得たものやそれぞれ印刷の再定義をどう捉えたか等を話し合いました。

今回ブロックの順位付け等は無く、お互い学び合うという内容でした。4月29日に延期になったココカラ市場でお互いの成果を見せ合い、また交流して行きたいと思います。

北海道印刷工業組合 青年部委員長 矢吹英俊：記

