

中小企業動向 トピックス

中小印刷業における新たな事業展開の方向性part2

～印刷業の真のコア・コンピタンスとは～

当トピックスNo.68「中小印刷業における新たな事業展開の方向性part1」では、中小印刷業者における経営革新への取組状況と取組効果について分析し、「既存事業の延長線上の取組み等既存の技術・ノウハウ・知識の活用が十分に図られる取組みの方が成果を収めやすい」「人的資本を中心に経営資源が整備・強化され、経営革新の実施体制が整備されている企業の方が高い効果をあげている」といった指摘を行った。

こうした点を踏まえつつ、本稿では、経営革新に取り組み一定の成果を収めている中小印刷業者13社における具体的な取組みの分析結果に基づいて、経営革新を成功に導くポイントを指摘する。

事例分析からみる印刷業界の最近の動き

印刷需要の低迷・伸び悩みがみられる中、顧客ニーズの多様化・高度化の進展、コストダウン要請の強化等が顕著となり、新たな技術の導入や合理化・効率化の推進を図ることが業界をあげて不可欠となっている。そうした流れの中で、印刷業界の状況や構造が以下のような変化が顕在化しつつあることが指摘される。

(1) 大都市部を中心とした工程分業体制、同業者間の受発注ネットワークの変化

費用対効果を重視し最小限のコストで最大限の販売促進・広告宣伝・業務効率化等の効果を獲得すべく、顧客における印刷物に対するニーズは多様化・高度化が顕著となっている。同時に、顧客における取扱商品・サービスの多様化や対応の迅速化の進展に伴って、印刷物の発注は多品種少量短納期化、煩雑化が著しくなっている。他方、近年は印刷関連技術の革新・高度化やIT化が著しく進展している。特にDTPやCTP等の設備の普及、印刷原稿のネット上での受け渡しや校正の普及・一般化、デザイン・製版・校正・印刷と各工程間にわたるカラーマッチングの普及などにみられるように、デジタル化の動きやITを活用した業務の合理化・効率化の動きが顕著となっている。

このような、Q(品質)・C(コスト)・D(納期)に対する顧客ニーズの多様化・高度化・厳格化や印刷関連技術の革新・高度化、IT化の進展を背景に、各印刷関連業者が業務改善や経営革新等に取り組み、同時に、対応できない印刷関連業者が撤退を余儀なくされるという動きが顕在化する中で、受発注関係や分業関係の見直しが不可避となり、従来型の大都市部を中心とした工程分業体制や受発注ネットワークは再構築を迫られている。

工程分業体制や受発注ネットワークの再構築は、“総合化”と“集中・特化”という異なるベクトルを有する2つのキーワードで説明できる。

すなわち、工程分業体制の変化については、全体的な高品質化・高効率化を実現すべくワンストップサービスを志向し、各工程の取込み・内製化を推進して工程一元化や一貫体制の構築を戦略として採る「総合化志向型企業」がある一方、特定分野・特殊分野に係る高度かつ専門的な技術力の蓄積を強みに当該分野への特化を図ることによってオンリーワン企業となり他社との差別化を図ることを戦略として採用する

「集中化志向型企业」が存在する。

また、受発注ネットワークの変化については、①元請は従来の強みであった営業・企画・デザインだけでなく生産加工工程を強化すること、下請は従来の強みであった生産加工工程だけでなく営業・企画・デザインを強化することによって、迅速で低コスト・高品質な製品・サービス提供が可能な体制を構築し、エンドユーザーの満足度を向上させようとする戦略がある（総合化）。他方、元請は営業・企画・デザイン、下請は生産加工工程といった強みをさらに強化する、あるいは特化することを志向し、コア分野に経営資源を集中していく戦略もある（集中・特化）。

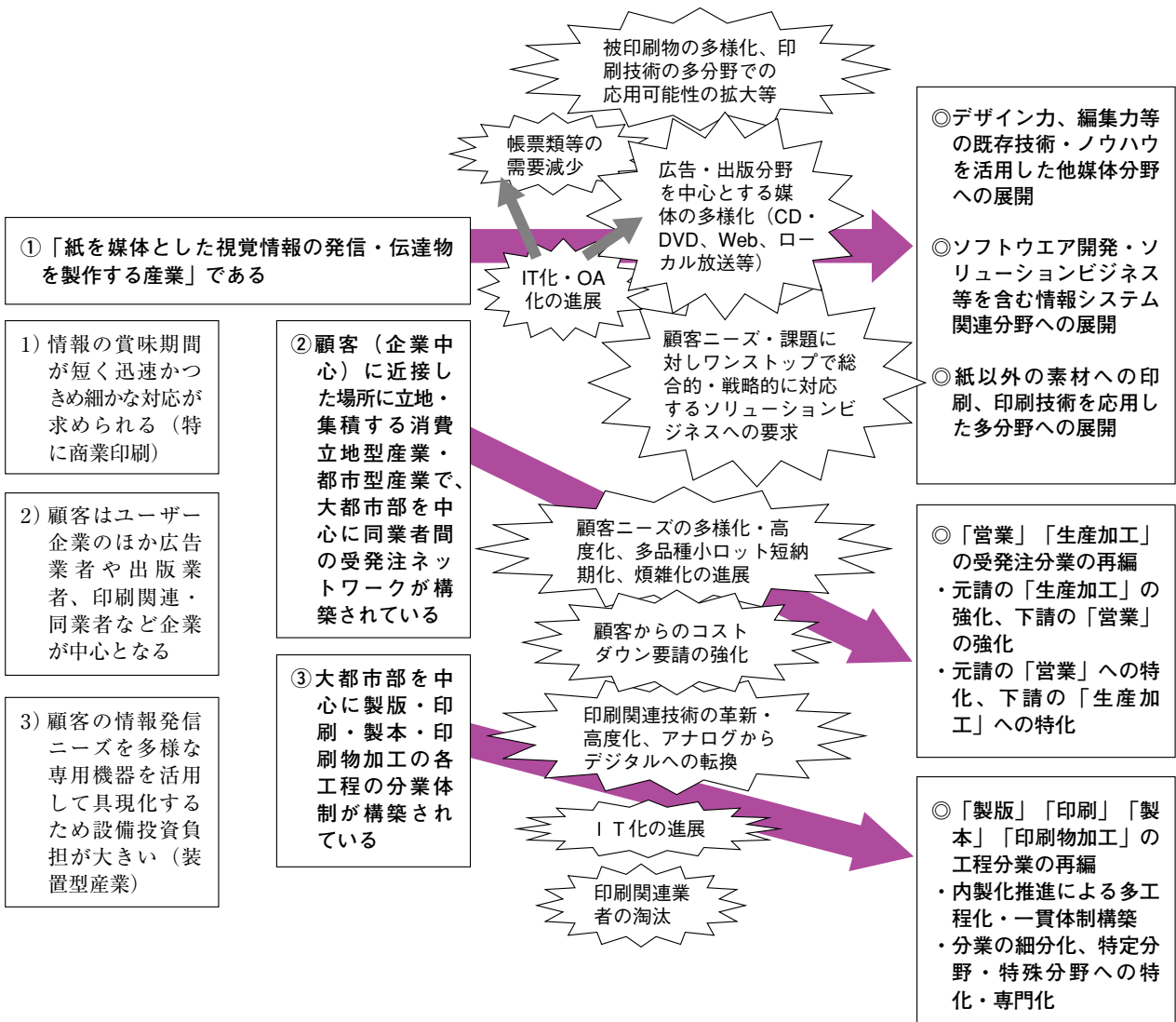
こうした、各印刷関連企業の“総合化”と“集中・特化”の動きが錯綜し、新たな有機的なつながりが生まれる中で、工程分業体制や受発注ネットワークは再構築されていると考えられる。

（２）「紙」という媒体を通じた情報産業としての性格の変化

印刷業は、「販促、広告宣伝、業務効率化等を図りたい」という顧客の潜在的なニーズを引き出し、発信・伝達したい情報を紙面上に盛り込むと同時に「見やすく、わかりやすく、訴求力が増す」ように配慮してレイアウトや色使い等を決定し、これら視覚情報が掲載された印刷物を相応のロットで出力して、顧客に供給することを業としている。

しかしながら、近年、IT化やOA化・FA化の進展に伴って、フォーム・伝票等の事務用印刷分野を中心に印刷物の需要は減少している。また、紙以外の媒体として従来のTV・ラジオといった映像・音声

（図表）印刷業界の特徴と業界構造の変動



のマスメディアのほか、パソコンの普及・IT化の進展等を背景にCD-ROM、DVD、Web、ローカル放送（CATV、ミニFM局等）など多彩な媒体が出現・普及しており、印刷物との競合が顕在化してきている。加えて、顧客ニーズが多様化・高度化・厳格化する中、「販促、広告宣伝、業務効率化等を図りたい」というようなニーズ・課題に対しワンストップで総合的・戦略的に対応するソリューションビジネスへの要求も強まっている。

そのほか、「被印刷物の素材の多様化」や「印刷技術の多分野での応用可能性の拡大」「インキや印刷技術・能力の向上、高度化」を背景に、プラスチックや金属、繊維等紙以外の素材への印刷ニーズや「視覚情報の発信・伝達」という機能以外の多分野での印刷技術の応用ニーズ（ICタグ、電子部品の製作等）も拡大してきている。

こうした事業環境や顧客ニーズの変化が顕在化する中、印刷業者において次のような事業展開の動きがみられる。

第一は、印刷業で培った企画力・デザイン力・編集力を活かして、情報サービス業や映像・音声情報制作業、インターネット付随サービス業などの新たな情報発信・提供分野にまで事業領域を広げる、あるいは、それらと紙媒体とをミックスする（メディアミックス）展開である。

また第二は、印刷物に係る企画・デザイン分野にとどまらず、顧客の多様かつ高度なニーズ・課題に対し、ソフトウェア開発・ソリューション提供等を含む情報システム関連分野への展開を図り、顧客の業務効率化・販売促進等を総合的・戦略的に支援する事業展開である。

そのほかにも、これまで培われた印刷技術を活用・応用して、パッケージやPOP・広告看板等においてプラスチックや金属、繊維等紙以外の素材への印刷の分野に展開したり、ICタグの製作等多分野への展開が図られている動きもみられる。

中小印刷業者における経営革新の取組みポイント

（１）地域密着型への回帰

印刷・同関連業は、コスト・納期の面から、従前は消費立地型産業であると言われてきたが、ITの発達、交通インフラ・物流体制の整備により遠隔地での対応も可能になったことから、地域を越えた競争が広がってきており、“地域性”という要素は従来と比べると薄れつつある。

ただし、そのような企業にとっても「地域密着」という視点は事業展開上不可欠であり、例えば、他地域に進出する際には進出先の印刷会社を介して受注する戦略や、技術供与等を通じて進出先の印刷会社とのパートナーシップの確立を図り新事業を展開していく戦略が採用されている。

中小印刷業者は、多様かつ高度な顧客ニーズにきめ細かく対応することを求められており、顧客との緊密な関係の再構築が重要性を増している。特に、印刷関連業務における提案型営業の実践や販売支援業務への展開など、顧客との距離を近づけパートナーとしてその存在意義を確立していこうとする中小印刷業者にとっては、顧客との距離の近さは重要なファクターとなる。

（２）情報発信・伝達に係る顧客ニーズと印刷物の対応力とのギャップの見極め

紙という単一媒体しか持たない印刷業者にとっては、マルチメディア化の動きは競合先の増加を招く脅威となるが、「付加価値の源泉は『情報を見やすく、わかりやすく、訴求力が増すように編集・加工して提供すること』にある」と発想を転換し、印刷で培った技術・知識・ノウハウを活用しつつ他媒体へと事業領域を拡大すれば、そこに新たなビジネスチャンスが生じることとなる。

また、顧客サイドでは、「販促、広告宣伝、業務効率化等を図りたい」というようなニーズ・課題に対しワンストップで総合的・戦略的に対応するソリューション提案への要求も強まっている。すなわち、顧客の「顕在ニーズ」「表面的なニーズ」だけではなく、「真のニーズ」「潜在ニーズ」「総合的なニーズ」「根源的なニーズ」を見極め、それに応える最適な手法・手段を選択し組み合わせ、ソリューションを構築し顧客に提案することが求められている。

ø £ ¢ ã Ä â " 2 " q w € : ~ § = ™ Š ó — z ' h % C ~ Å ² ï ; ó z À ¿ § ; ó s w § = ™

中小印刷業者にとって、デザイン業務、企画業務など印刷より川上の部分への進出は、新製品や新技術、新用途の開発などに比べ決して画期的なものではないが、需要減少・同業者間の過当競争・受注価格下落という厳しい経営環境下において、付加価値向上を図る一つの有効な戦略となりうる。

例えば、次のような取組みを通じて、エンドユーザーのニーズを的確に汲み取り、最適のソリューション提案を重ねていくことによって、ノウハウの蓄積が図られると同時にエンドユーザーとの間で信頼関係が構築され、「パートナー企業」として位置付けられることにもつながると考えられる。

社員の能力向上、特に営業担当のスキルアップを推進して「コンサルティング型営業」を実践するなどエンドユーザーとの接点強化に向けた社内体制の強化を図る。

得意分野において高度な技術・対応力を有する多様な企業との間で緊密なネットワーク「協業システム」「共創ネットワーク」を構築し、顧客に対する総合的なソリューション提案を可能にするとともに、構成メンバーの取引先の共有化を図る。

近隣の印刷関連企業5社との間でネットワークを立ち上げ、あたかも同一企業体のごとく「入口（営業、企画・デザイン）」から「出口（印刷・製本）」の一元化を図り、顧客に対する迅速かつ的確な対応を実現する。

販売支援業務、市場調査業務など、ユーザーの立場にたってユーザーのビジネスをサポートする事業・分野へのさらなる展開を実現する。

ø £ Š À w • " Ç Z w _ Ú `

本業をさらに強化・拡大しているケース、特定分野に特化し高度化・専門化を推進しているケースなどはもちろんであるが、印刷業を多様な事業の中の一業務・分野に位置付けているケースにおいても、新たな事業分野への展開に際し印刷・同関連業との相乗効果があるとする声が多い。

すなわち、印刷以外の新分野に進出するケースでも、「情報を見やすく、わかりやすく、訴求力が増すように編集・加工して提供する」という印刷で培われた技術・ノウハウが自社のコア・コンピタンスであるということを重視し、最低限の印刷関連技術・能力は社内に残してコア・コンピタンスの維持・強化を図っている。

ø £ ÷ " ~ ¿ Š B ÿ T ' R ~ U [~ œ Ý B ÿ • w 8 õ

事例企業の取組みをみていくと、従来の「装置型・資本集約型」の業態から、「ソフト重視で柔軟性・多様性・専門性に富んだ人材・技術・知識集約型」の業態へと、シフトさせつつある企業が多いことがわかる。

すなわち、情報発信・伝達に係る顧客ニーズの多様化、情報発信技術の多様化、付加価値向上のための提案型ビジネスへの対応、エンドユーザーとの接点強化・関係強化の必要性、などを理由に、有能な人材の確保・育成を今後の最重要課題と捉え、複数工程を経験させる、利益を手当てに連動させた制度や社内表彰制度を創設するなど、様々な取組み・仕掛け作りが行われている。

長年に培われた企業風土の重要性に変わりはないが、取り巻く事業環境が劇的に変化する中、社員の意識改革を図るとともに能力・モチベーション向上の体制・仕掛けを構築し、新たな分野にチャレンジし、貪欲に新しいものを吸収して、新たなビジネスモデルを構築していくという流れを社内に形成することは極めて重要と言えよう。

(鋸屋 弘)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：中小企業金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jasme.go.jp/>