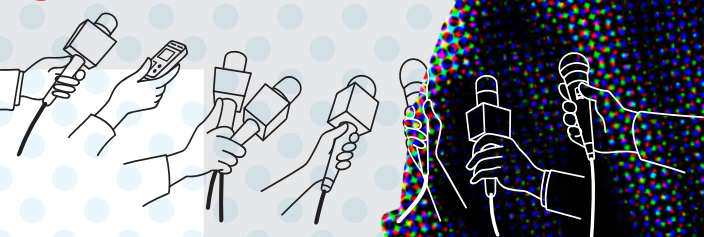


特別インタビュー

全印工連 新会長に聞く!

全日本印刷工業組合連合会 新会長
瀬田章弘氏にお話をうかがいました



価格競争から価値競争(協創)へ

人々の暮らしを彩り幸せを創る印刷産業を目指す

5月27日の通常総会で会長に瀬田章弘氏(東京工組/弘和印刷株式会社)が選任された。今期、全印工連では“Happy Industry 人々の暮らしを彩り幸せを創る印刷産業”を基本理念に諸施策を展開し、“価値協創”という産業の新たなエコシステムの構築を目指していく。瀬田新会長に抱負や今期の方針を聞いた。

印刷業に関わった経緯と組合活動歴

私が印刷業界に関わったのは、大学卒業後に今のハイデルベルグ・ジャパン、当時の印刷機械貿易(株)に入社してからです。実のところ経営コンサルタントになりたくて大学では会計学を学びましたが、工場に隣接する実家で紙とインキの匂いで囲まれ、工場で働く人たちに遊んでもらいながら育った私にとって、印刷は生活の一部で切り離せないものでした。卒業する頃には印刷業を継ぎたい、継ぐべきだという思いが経営コンサルタントの夢を上回り、経営に携わった方が色々なことにチャレンジできると考え、創業者で社長だった父に相談したところ「大阪で

修業してこい」ということになったのです。

印刷機械貿易では大阪本社に勤務し、西日本地区で組版システムのコンポテックスの営業を担当していました。コンポテックスに興味を持つのは地域のプロフィットリーダーが多く、そうした印刷業の経営者とお話できることはすごく勉強になりました。今でも当時、営業で訪問した印刷会社の方々とお話することがあります。そこで約4年間働いて、26歳の時に弘和印刷(株)に入社しました。

組合活動のスタートラインは当社が所属する東京都印刷工業組合足立支部の青年部 YAP です。支部の役員を

務めていた父から行ってこいと言われて、何のためになるのか良く分からないままに参加したと記憶しています。組合活動の初期を振り返ると、大切なのは出会いだと感じます。先輩に電話して紙の銘柄や面付の方法などの印刷の基礎を教えてもらったり、父親に聞きにくいことを相談すると親身に聞いてくれたりと、若手を育てようという思いで受け止めて下さったことに今でも感謝しております。

東京都印刷工業組合の青年部である東京青年印刷人協議会では臼田真人元会長をはじめ、現在、組合執行部

で活躍されている方々と出会うことができました。優秀な方が大勢いて、経営者として自分を磨く上で刺激になりました。全印工連では業態変革推進室、経営革新・マーケティング委員会に携わり、島村博之元会長の任期中に経営革新・マーケティング委員長を拝命し、初めて常任役員を務めさせてもらいました。また、産業戦略デザイン室では、皆で意見を出し合い、議論しながら産業の長期的な戦略を練るので勉強にもなりまし、多くの刺激を受けました。やりがい、醍醐味も感じました。

印刷業が置かれている環境と課題

目の前にある崖にどんどん近づいていることを多分、皆さんも分かっていると思います。その死の谷の向こう側に新しい地平も見えていて、崖を飛び越えていけば新しい世界が待っていることも分かっている。大手企業であれば自ら崖を飛び越えられる力がありますが、問題は経営資源が限られる私たち中小の印刷業が、崖の向こうにどうたどり着くかです。橋を架けるのか、あるいは飛行船を作るのか。「皆で行こうぜ」と掛け声をかける人たちがいて、崖の向こう側に行く方法を考えていくのが組合なのだと考えています。

印刷産業は、第2次産業革命時に馬車が自動車に取って代わられたように一気に市場が消えることはないと思います。デジタルカメラが登場して写真フィルム市場が急速にシュリンクした状況とも異なります。だからこそ逆に、まだまだいけるだろうと思っているうちにだんだん袋小路に入り、気が付けば崖の淵が見えるところまで追い込まれてしまうことが怖いといえます。

そうした状況に置かれた原因の一つが、お客様に印刷の価値を伝えきれず、現場の人たちが一生懸命に出した結果に対する対価を頂けていないことです。需要が減っているのです、お客様から言われるままに価格を下げざるを得ない部分があるでしょうが、その状況を変えなければなりません。

平成の時代は日本全体がデフレマインドでした。日本のGDPも伸び悩み、外国がどんどん豊かになっていく現実を目の当たりにしてきました。海外では本当に良いものを高く売っていますし、良いサービスにそれなりの対価を要求します。日本もマイナスのマインドセットを取り払らわれないといけないと皆が分かっている、各業界のリーダーたちが知恵を絞って今までの負のスパイラルを逆回転させようと動き始めています。あらゆる業界で価格を適正化し、賃上げしようという動きがありますから、今が環境を変える千載一遇のチャンスといえます。

全印工連のビジョン、ミッション、バリュー

全印工連の基本理念は、“Happy Industry 人々の暮らしを彩り幸せを創る印刷産業”です。そのためにまず、印刷業に携わる人たちが物心両面でハッピーに感じられる産業であるべきで、1社1社が売上を上げて利益を稼ぐことが原点になります。

全印工連が訴えたいのは、“価格競争から価値競争（協創）へ”の転換です。私たちはこれまで価格競争をするために努力してきました。それをもうやめ、価値を作る

競争をしましょうということです。ライバル会社が100万円で売ったら、お客様が110万円を払ってでも喜んでもらえる方法を考える。そのためには知恵が必要です。

皆で行こうぜ!



売価はライバルが多いか、少ないかが色濃く影響してきます。ライバルが存在せず、需要があれば値決めの主導権を握ることができ、ライバルが多ければ多いほど価格競争に陥りやすく、利益が取りにくくなります。高い収益を上げるためには、ライバルとの違いが打ち出せる特徴ある企業へと業態変革することが必要ですが、簡単ではありません。

業態変革を阻害する要因の一つが、変革の原資が足りないことです。まずは足元で現状の人員、機械で収益性が上がるように経営改善して原資を確保することが業態変革の起点になります。次に業態変革を推進する人材を育成することです。

幹部を教育しても良いし、外部からパートナーを招聘しても良いと思います。最後はお客様から見える価値を作っていくことです。

—— 全印工連のビジョン、ミッション、バリュー ——

ミッション

懸命に誠実に働く人たちが幸せになる
産業と社会を創る

ビジョン

新たなエコシステム(生態系)の確立

バリュー

価格競争から価値競争(協創)への転換

(株)キーエンスの営業利益率は50%を超えています。キーエンスの営業担当者は顧客が課題解決で得られる利益から投資額を予想して、その範囲内でどういう価値が生み出するかを考えています。成功したら同じ課題を抱えている顧客に横展開していきます。顧客の困りごとを解決すれば当然、対価が得られるというわけです。

私たちはそうしたビジネススタイルをヒントにすべきです。1社で実現することが難しくても、業態変革した特徴ある中小印刷業同士が連携すれば、お客様に必要とされるソリューションを提供することが可能だと考えています。

広告代理店はモノづくりができませんが、顧客の困りごとを解決するための高いディレクションとコーディネートの機能を持っています。付加価値の源泉のモノづくりができる私たちが、そうしたディレクションとコーディネートの機能を持ち、プロジェクトごとにスペシャリストが集まってソリューションが提供できればまだまだ戦っているとします。

最初に描いた変革への戦略が、最後までそのまま進むことは稀です。試行錯誤と失敗を繰り返し、登ってみたらこういう景色だったということが分かります。業態変革には時間がかかるのです。でも動かない限り、崖の向こうにたどり着くことはできません。

印刷工業組合の良いところは、ちょっと教えてくれませんかと言ったら、良いよって言って下さる方が多いところです。ゼロから全てを発想することは難しいですが、組合員は同業者の色々なものを見聞きしてヒントにしていける環境にあります。

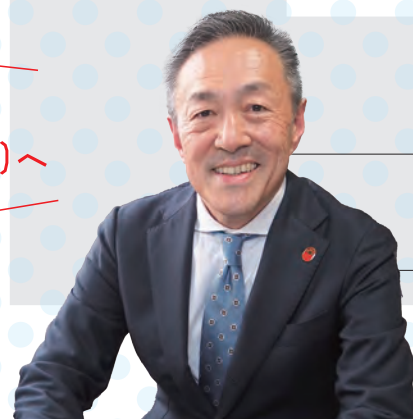
変革を支援する全印工連の施策

組合員が“価値競争”に舵を切っていくための具体的な支援施策は、①ソリューションプロバイダーへ進化、②協創ネットワークの強化、③生産性の向上、品質基準の設置、④ヒューマンキャピタルの向上、⑤価格転嫁の推進、⑥ハッピーリタイア支援です。こうした支援策を打つ上で意識したいのは、組合に加盟している組合員企業の様々なニーズに応じた事業です。コミュニティ指向の層に向けてコミュニケーションや仲間づくりのための事業、業態変革検討層に向けて経営基盤強化や生産性向上・人材確保に関連した事業、業態変革推進層に向けてさらなる成長支援、先端情報・長期戦略情報の事業、プロフィット

リーダーにスケールメリットや政策要望の事業を展開していきます。

事業を遂行する委員会は基本的に今まで通りの枠組みで構成しますが、現在、大きなテーマが労働環境となっている環境労務委員会を「サステナブル・CSR委員会」として、持続的な経営に向けたサスティナビリティも取り上げてい

価格競争から
価値競争(協創)へ



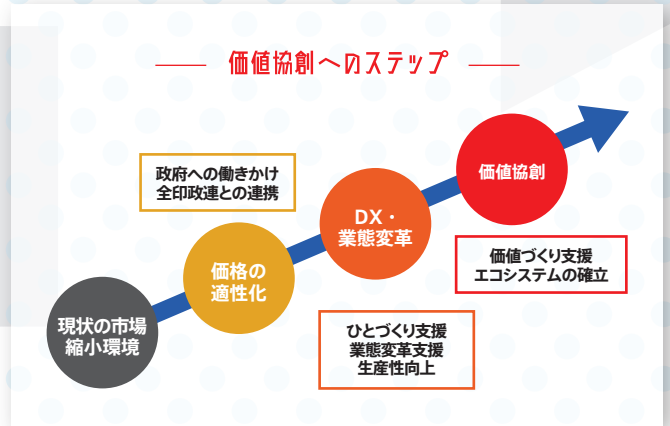
きます。CSR 経営に取り組まなければ人材が集まらないし、お客様から共感を得られにくい時代です。コンプライアンスや BCP も含めて長期的な利益確保につながる事業に取り組んでいきます。

教育研修委員会では、ヒューマンキャピタル、人づくりをテーマにしていきます。人づくりに活かせる研修事業をはじめ、人材の採用も取り上げます。組織共済委員会は組織活性化委員会に改めて、組合活性化のためにウェブ制作会社やデザイン会社など印刷業の周辺業種の組合加入促進を図ります。ソリューションを提供するためには様々な得意分野を持ったパートナーが必要で、周辺業種を仲間にするには価値づくりに欠かせません。

こうした方針のもとに常任会、理事会、地区印刷協議会で、しっかりとした対話と議論を進めていきたいと考えています。どうしても全印工連からの情報発信という一方通行の側面があったのですが、各地域には独特の課題があります。各地区印刷協議会から本部に色々な要望を寄せてもらい、対話と議論を重ねながら、オープンかつインタラクティブにその地域にとってより良い方向を探っていきます。

各地区の委員会にしても全印工連の活動と連動するばかりではなく、地区独自の委員会や、地区の枠を超えて、課題別に組合員が集まる全国横断型のネットワークがあっても良いと思います。スキーム的には東京都印刷工業組合の出版メディア協議会のイメージです。もちろん運営は当事者の方たちが担うわけですが、全印工連が事務局機能をお手伝いすることは可能です。

そうした情報をしっかり組合員に伝えていく広報事業は重要になってきます。



印刷の価値と意義

印刷がないと私たちは生活ができません。暮らしに彩りがないと楽しくないし、つまらない社会になってしまいます。パッケージを見ても、色の美しさや意匠性に魅かれて買ってみようという気持ちになります。中身も大事ですが、パッケージのイメージが自分をハッピーにしてくれるのです。そうして暮らしを彩るのが印刷だと思えます。

印刷産業は文化を支える産業とされています。文化が人間を人間としている大きな要素ですから、私たちの仕事はとても重要で、価値があります。人間がいる以上、コミュニケーションはなくなりません。そのコミュニケーションを取る上で様々な課題を抱えている人がいます。それを解決できるのは我々の産業だと思うのです。

全印工連は、来年、創立 70 周年を迎えます。この 70 年間、多くの方が会長を引き受けられ、私とそのバトンを引き継ぐことになりました。とてつもない重責を感じていますが、歴代の会長と同じように、より良い産業を作ると

いう思いがあれば、与えられた使命に応えられるのではないかと思います。

先人たちの時代に実現しようとしてもできなかったことでも、後身がその後を一步一步進むことで達成できることがあります。例えば全日本印刷産業政治連盟の活動にしても、今は産業にとっておかしいと思える制度を改善することができるようになりました。設立当時は考えられなかったことです。

ネルソン・マンデラの「何事も成功するまでは不可能に思えるものである」という言葉があります。先人たちが使命を持って課題に取り組んできたから今の全印工連があります。重責は感じていますが、私 1 人ではありません。常任会というチームに優秀な方たちが集まりました。組合員の皆で“Happy Industry”を目指せるよう、チーム一丸でこの 2 年間を走り抜けたと考えています。

【瀬田章弘氏】

弘和印刷株式会社 代表取締役社長。1966 年 8 月 25 日東京生まれ。江戸時代から続く旧家の 9 代目。趣味は旅行とアート鑑賞、また、歴史書の読書、ゴルフ。アニメも良く見るという。プロテスタントで日曜日は教会で礼拝を捧げている。