

縮小する市場の中で零細企業が 生き残るために



株式会社サトー印刷 代表取締役

佐藤 大輔

SATO Daisuke

プロフィール

1995年3月 千葉商科大学商経学部経営学科卒業

1995年4月 株式会社サトー印刷入社

2006年4月 代表取締役就任

現在に至る

はじめに

弊社は1930年に現在の地、東京都江戸川区松島1丁目にて私の祖父である佐藤糸助が創業した。当時は町の印刷工場として、手動の活版印刷機で主に名刺やハガキを印刷していた。その頃の江戸川区松島は一面の蓮田に覆われた農村地域で企業や商店等は少なく、印刷の需要もさほど無い中で細々と営んでいたようである。

戦後の高度経済成長の中、2代目である父の佐藤欽也が代表取締役に就任し、当時の印刷業の先端であったオフセット印刷を導入し、会社も個人経営から有限会社の法人とし、地域密着型の印刷会社として、地元の官公庁や企業、諸団体を中心に事業を行っていた。この頃は江戸川区も経済発展の真っ只中で、顧客の数や仕事の量も順調に増えていき、1992年には有限から株式に組織変更をし、印刷技術・製版技術も活版からオフセットへ、写植からコンピューターDTPへと時代に合わせた組織・設備へと移行されていった。

2006年に私が代表取締役に就任した。社員数は2019年現在で12名、地域密着型の小さな印刷会社である。この頃の時代はインターネットが普及しコンピューターの技術も飛躍的に進歩した。印刷ではオンデマンド印刷が普及し、製版でもフィルムレスのCTPプレートが主流となる。

カラー印刷の製造コストが大幅に安くなり、オンデ

マンド印刷の普及も手伝い小ロットでも大ロットでも手軽にカラー印刷が行えるようになった。

しかし時代の流れは着々とペーパーレスへと移行していく。

縮小していく印刷市場

印刷業界はバブル期には13兆円産業であり、「お金を刷っている」とまで言われたほど収益性の高い業界で、当時は、自宅の間をつぶして印刷機を1台おき、社員は自分ひとりという下請けを中心とした印刷会社が無数にあった。

その印刷業界もインターネット化・ペーパーレス化の流れと漫画・雑誌・本離れによって紙媒体が減少し、市場縮小が進み13兆円あった市場は今では5兆円まで減少している。

経済産業省「平成25年工業統計表 産業編」によると、2013年の印刷・同関連業の事業所数は2万7,026（前年比4.3%減）と、製造業全体の6.6%を占めており、製造業24業種においては、金属製品製造業（5万5,556）、食料品製造業（4万3,320）、繊維工業（4万1,28）、生産用機械器具製造業（3万7,389）に次いで、製造業24業種中、上位5番目の多さになっている。印刷・同関連業の約2万7,000事業所は、書店数（1万3,943、2014年）の約2倍、保育園・保育所（2万4,425、2014年）より若干多く、ガソリンスタンド（3万3,510、

2014年度)より約20%少ないという規模感である。

市場が急速に縮小している中で印刷会社数も減っているとはいえ、市場規模に対してはまだまだ企業数が多すぎる感がある。

さらに、印刷通販という新しいビジネスモデルの企業が、市場の縮小に拍車をかけている。印刷通販とは、自分たちでデータを作成・用意する代わりに、インターネット上から簡単に、どこでもいつでも注文できる印刷サービスであり、近年では「ネット印刷」という言い方が主流である。価格に関しても、多数の別々の印刷物を大判の用紙上に並べて同時に印刷をする手法で、破格の安値で提供している。

印刷通販で著名な企業は、京都の「プリントパック」と「グラフィック」、東京の「ラクスル」、鹿児島県の「プリントネット」の4社が大手企業といわれている。プリントパックの売上は300億円を超えており、グラフィックも150億円を超える規模にまで成長しており、縮小している市場の中で異彩を放っている。今後はもともと多すぎる企業数とネット印刷の台頭により、さらに淘汰が顕著に進んでいくものと思われる。

印刷業界の現状分析・課題と方向性

印刷業も様々な業態や組織・得意分野等がある。WEBサイト「社長の味方」によると、将来への時代の流れを踏まえた際、リスクが高く注意が必要なものと、比較的安定感が得られるものとの下記のように分類している。筆者も同感であり、常日頃から下記のことには十分注意し、方向性を定めている。

<リスクの高い印刷会社>

1：売上の大半を数社に依存している

売上の大半を特定の会社が占めている場合、その会社がデジタル化へ移行した場合、仕事が激減する。契約書類、事務伝票、有価証券などはデジタル化の方向が避けられない。こうした印刷物をメインにしている会社はリスクに備える必要がある。

2：下請け専門

下請けをしている会社は、今後どんどんコストダウンの要請が強まり、コスト削減策に追われることになる。

3：長い付き合いで持っている

大手との付き合いが「長い」という理由で受注している会社も、クライアントの方針転換により、仕事が他社に行ってしまうことが考えられる。「付き合いが長いからよく理解してくれている」と思われているうちに、データの蓄積や新規提案に力を入れるべきである。

4：小口の印刷物を営業マンが手配している会社

名刺からパンフレットまで営業マンが対応している会社はコストダウンができず、また、厳しい仕事を依頼されれば断れないので、生産スケジュールが乱れがちである。今後、ネット印刷のサービスが向上すると、圧倒的な価格の違いで仕事を奪われる可能性が高くなる。

<比較的安定した印刷会社>

次の要件に当てはまる場合は、比較的安定していると考えられる。ただし、拡大を目指すのであれば新しい施策が必要であるし、これまでにない新たな発想の転換も必要である。

1：仕事の取られにくさ

大手との取引があり、長い付き合い+αで、仕事が他社に行かない理由を持っているなら、今後も大きな落ち込みの可能性は低いといえる。

2：新規開拓の習慣化

繁忙期でも閑散期でも新規開拓する文化のある会社は、仕事が入ってくるので大口を獲得できれば安定する。ポイントは、常に誰かが新規開拓をしていることである。

3：独自の知識とスキル

医薬品の印刷、専門書、専門ソフトの変換など、他社が取り組みにくい分野の印刷をしている会社も安定

性が高いといえる。歌舞伎に精通した会社では、番付のルールや宣伝物の役者の配置などの知識があるため、印刷自体はどこでもできるが、仕事が他社に行かず高い利益率で受注ができる。

つまり、製造業といえども設備に依存した生産力より営業力が生き残るカギとなっているのである。

印刷業界の課題

1：設備の老朽化

印刷会社のような設備産業では、機械の老朽化により生産性が落ちたり、故障によるメンテナンス費の増加やスケジューリングの狂いなどが挙げられる。しかし、だからといって、新規設備を導入しても採算性を取ることができない場合が往々にしてある。

2：社員の高齢化

社員が高齢化し若手社員の採用をしていない場合、会社としてのパワーがなくなる。営業マンの新規採用だけで工場が高齢化している場合は、営業部と工場の軋轢を生むこともある。

3：営業マンの提案力不足

御用聞きのように訪問して、注文が出た印刷物を手配するだけ。紙や加工のことには詳しくても、それ以外の提案ができない営業マンは、対応力だけでお客さんに頼られているので、新しい仕事を獲得することができない。

4：創造性のある社員の不足

依頼されたものを印刷する受注産業の形態に慣れてしまうと、自社商品の開発ができず、また、作業員だけの会社では、仕事をこなすことに精一杯で将来のことを考える創造的な社員が生まれにくい。

これらは印刷業に限らず製造業全般に言えることだが、これらの課題の克服も踏まえて今後の展開を模索しておく必要がある。

零細企業生き残りに向けた取り組み

ITの急速的な進歩によるペーパーレス化やライフスタイル、ビジネススタイルの変化、そしてPCやプリンターの高性能化や低価格化にともない、印刷物の減少、特に小ロットの印刷物を印刷業者に発注することが減ってきている。最小限必要とされる紙媒体も個人のPCとプリンターで十分なのである。

印刷業界に限らず製造業全般に言えることだが、規模の大きさと生産力は概ね比例しており、零細企業は小ロットの受注を得意とし小回りを利かすことで大企業との差別化を図っている。ところが印刷業界の場合、ネット印刷によりその小ロット短納期という零細企業ならではの利点を完全に削がれてしまった。

では、弊社も含めた零細企業は、今後どのような生き残り策を立てるべきなのであろうか。

これまでの印刷業界の住み分けはネット印刷により完全に崩れた。さらに追い打ちをかけるべく、世界中の印刷機メーカーのほとんどが、オフセット印刷機の未来像を大型機による大量生産に見定め、小型オフセット印刷機から撤退を始めており、零細企業が「印刷物」という製品の製造のみで生き残りを図ることは不可能であると、弊社も含めた全ての零細企業が承知している。

その中で生き残っていくには、

1. 大企業（ネット印刷含む）が手のまわらない苦手なことを見つけ出す。
2. 顧客が日頃不便と感じていることを見つけ出し、そのケアを付加価値として追加する。

結局は時代がどうであれ、大小関係なく企業が存続していくためには、商売としての原点に立ち返るということなのである。

窮地に陥ると、つい目先の数字に翻弄され、小手先の対策や薄っぺらな流行に飛びつきがちだが、「商売に近道なし」という格言のように組織をしっかりと固め、何を求められているのか、何ができるのかを、慌てず騒がず未来を見据えて行動することである。

以上のことを踏まえ、零細印刷会社はどのような生

き残り戦略を立てるべきなのであろうか。

その前に、私見ではあるが、生き残りをかける上で、やってはいけない取り組みとして、「印刷からの脱却」が挙げられる。

印刷の市場は小さくなるので、新しいことをやろうとする場合、「脱印刷」を掲げる会社が多く見受けられる。特に、情報収集をしている会社ほど他業種の成功事例を入手し、「脱印刷」を模索し始めるが、多くは自社の実態に合っていない。弊社のまわりの同業他社を見回しても「印刷物ではない何か」を探し始めた場合、たいていの印刷会社は業績を落としている。

印刷以外の市場を探した場合、

- ・現在の社員の活躍の場は？
- ・誰がその事業の責任者になるのか？
- ・今の売上を補完する規模になるか？

この3つの疑問に明確な答えが出せないようなら、絵に描いた餅でしかない。

あくまでも、自社のコア技術を基にして事業の拡大をするべきである。

弊社の取り組み

これまでに紹介してきたとおり、ビジネスモデルの進化やIT技術の高度化が進む中、下降線を辿る印刷業界、とりわけ弊社のような零細企業がどのような経営を目指すのか。

弊社も例外にもれず苦戦を強いられている。これまでは地域の企業から、名刺・会社案内・パンフレット・封筒・伝票等帳票類、商店では売り出しチラシやポップ類・ポスター・ショップカード、また求人広告や不動産広告・広報誌等の印刷物を受注していた。ペーパーレスも大企業こそ進んでいるものの末端の零細企業や商店等ではまだまだアナログであったが、ここ数年で一気に末端までペーパーレス化の波が到達した。納品書・請求書等の手書きの複写伝票や連続用紙で出力する帳票類はほぼ絶滅し、普通紙にプリンターで出力するのが主流となり、その種の製品の受注率は90%減にまで達した。

そのような中で生き残っていくための答えは、「印

刷物の価値を上げる」ことである。

「印刷物」という商品はそのままに、付随する新たな付加価値を追加する。サービス範囲を拡大し、新たなニーズを提案していくことがベターである。

先程、「脱印刷」は無謀であると述べたが、考え方としての「脱製造業」を行うべきである。

これまで親子3代で細々と町場の印刷物を作っていただけの、会社といえども、「商店」のような動きしかしていなかったため、それが急に「会社」として組織を生まれ変わらせなければならず、当初は身内も含めた社員からも大きな抵抗にあった。時間はかかったが少しずつ改革も進み、単なる物を作るだけの製造業からの脱却もまだ道半ばであるが着々と進んでいる。しかし、このことに気付くことができたのは幸いであった。

弊社は現在、「サービス業」「コンサルタント業」を付加価値とした印刷業へ舵を切っており、徐々にではあるが、同業他社との差別化も進み、受注数も増えてきている。

顧客の経営課題の手助けができる印刷物とは何か。たとえば集客が課題であればチラシやパンフレット、カタログやショップカード、さらには看板やWEBページまで弊社で企画立案し作成する。求人であれば、求人チラシは勿論、乗合求人広告や求人サイトへの掲載も含め、ただ製品を作るだけではなく総合的な求人募集を手掛けるのである。募集から採用、採用後の研修まで含めた一連の流れの中で、コンサルタントとしての動きの中から必要な印刷物を提案し受注していくのである。そしてそれらの結果に対し分析・改良を行いPDCAを顧客と一緒に回して回していくのである。

その他、様々な課題に対し提案させていただいている。したがって、弊社は印刷機の台数を減らし、営業とデザイン制作に経営資源をシフトしていった。コンサル、デザイン、キャッチコピー等を外注にしたら、ノウハウや知識等の肝心な部分の蓄積が出来なくなり、弊社の新しいビジネスモデルとしての構築が不可能になるため、ここは全て自社のスタッフにて賄っている。通常のコンサルタントであれば外部のデザイナーに広告デザインの発注をするが、弊社はそれをすべて自社にてワンストップで行えるところが強み

である。それには、専門のコンサルタントと同等以上の知識に、これまで培ったデザイン・印刷のノウハウを積み増すことで成立するビジネスモデルなので、当然スタッフの研修には特に力を入れている。

これまでは「製造」の受注に対し淡々とこなしていくだけで良かったものが、顧客より上回った知識を持って提案をしていかなければならないので、スタッフ一人ひとりのレベルアップへの苦労は勿論だが、同時に会社をこれまで以上に「組織」としてレベルアップさせていかなければならず、スタッフの研修のみならず、こちらの労力も並大抵ではなかった。

また今年も、顧客からのさらなる信頼を得るために、プライバシーマークも取得した。弊社のような零細企業が日々の業務の合間を縫って取得のための準備をすることはとても大変だったが、個人情報の適切な取り扱いには印刷会社にとって必要不可欠であり、避けては通れぬものと覚悟を決めて取得することにした。

しかし、このことは社員の意識改革・レベルアップという思わぬ副産物を得ることができ、とても役に立った。一人ひとりのスタッフが自分の役割だけでなく、組織全体を見ることになり、以前よりも組織そのものを自分たちで成長させるという意識が強くなった。

しかし、これらの取り組みは全て「印刷物の価値を上げる」のが目的なので、ただコンサルタントとして信頼を得るだけでは不十分である。

営業力を強化し顧客の経営課題を見つけ、コンサルタントとして解決策を提案するところまで、そこから先がどこにでもある印刷会社と同じになってはダメである。そこからさらに、他社に真似できない魅力的な製品を最終的に提供し、課題が解決されるころまで一つの商品なのである。

その為に弊社では印刷物への付加価値としてコンテンツ制作にも力を入れている。そもそも印刷物には、「1.紙面に限りがある」「2.音が出ない」「3.動きがない」といった限界があり、それらの限界を超えるためのツールとして、クロスメディアで高い付加価値を創作していくのである。

QRコード等を用いホームページや動画サイトへ誘導し、紙媒体ではできない情報提供をする。また、現

在の弊社の得意技術でもあるが、AR技術を用いた印刷物をスマートフォンなどと連携させることにより、紙とデジタルをドッキングさせ、情報を拡張することも出来るようになった。そのような技術を用いた提案を行うために、スマートフォン用のホームページ・ランディングページ・動画サイト等のコンテンツ制作にも力を入れている。

また、このようなITを活用したコンテンツはマーケティングのツールとしても活用することができ、アクセスログをもとにメルマガやプッシュ通知機能を活用し、受け身ではなく、こちらから積極的に情報発信することができるというメリットもあり、弊社でも現在積極的に提案を行っているところである。

さらに今後はCSR・SDGsにも力を入れたいと思っている。

これは自社のCSR活動への取り組みという意味ではなく（それはそれとして自社では行っているが）、弊社の営業ツールとして、企業がCSRやSDGsに取り組むことの重要性、そしてそれが結果的に会社にどれほどの利益をもたらすか等のメリットを説明・コンサルティングし、そのために必要な印刷物や広告物を提案するということである。

これは、私がCUC経営者会議に入会させていただき、原科学長の講演を聴かせていただいたときに思いついたビジネスプランである。その後、CSRやSDGsに関する本を読み漁り、また、その後のCUC経営者会議での学長講演はもちろん、学長プロジェクト「CUC公開講座 in 丸の内」にも参加し、CSRについて勉強した。

「大学」という、これまでの私には無かった情報源からの新たな取り組みであり、まだ現段階では商品として顧客に提案するところまでに至っていないが、もう間もなく準備が完了し、営業展開していけるころまで来ており、とても楽しみである。

卒業後の大学がこのような形でビジネスと結びつくということを知った。これまでの私は学校とビジネスはそれぞれ無関係の別物と思っていたが、我が母校である千葉商科大学の、理論や机上だけの学問を超えた「実学」というものを肌で感じる事ができたと同時に、大学の持つ情報量の多さや、その情報をスピー

ディーに実用化していく様子にとっても感動した。今さらながら学生時代にもっと真面目に勉強しておけば良かったと、少し後悔している。

未来を予測し、将来のための新たなビジネスモデルを同業他社に先駆けて構築しようとする場合、大学はとっても素晴らしい情報源となる。今後も様々な形で利用させていただきたい。



執者前列右から2番目

おわりに

「印刷物の価値」とは、印刷物を使うことで経済的にプラスになる効果を生み出す企画を最重視するということである。

印刷はこれまでのような情報を伝えるメディアとしてではなく、伝える情報に価値を見出すということである。したがってこれから印刷業が生き残っていくた

めには、製造業ではないのは勿論のこと、コミュニケーション業でもなく、

- ・プロモーション業
- ・コンサルティング業
- ・コンテンツ業

等にシフトしていくべきである。

これらのことに気付くことができたのも、また、改革に取り組みなくては生き残れないと腹をくくって行動を起こせたのも、思い返せば20代の頃から数々の勉強会やセミナーに参加し、また、商工会議所や法人会、またその他たくさんの異業種交流会に積極的に参加し、勉強してきたからである。

日々の業務の忙しさから、せっかくセミナーで素晴らしいことを学んでも、人から素晴らしい話を聞かせていただいても、ついその場限りで行動を起こせないことが多かったのだが、いざ何かが必要になった時に自分の中に沢山の引き出しがあることに気付く。

色々な人から「話ばかり聞いていても行動しなければ意味がない。聞いただけで満足しているようでは駄目だ」とお叱りを受け続けてきた。しかし、その時すぐに行動しなくても、それらの知識は必要な時に必要なものが取り出せれば良いのである。

今後も弊社はまだまだ安心のできない不安定な状況ではあるが、顧客にとって必要不可欠なサービス・商品を提供できるよう、慌てず焦らず一歩ずつ着実に前に進んで行くことで、弊社そのものが地域にとって必要不可欠な存在となって努力を重ねながら、次世代にバトンタッチしていきたい。