識者はこう見る

印刷産業の近未来の姿

百社百様の会社形態に分化・進化

7つの再生戦略で考える

日本水なし印刷協会 事務局長
全国ぷらざ協議会 事務局長
五百旗頭（いおきべ） 忠男

私がこの業界へ入りたてのある時、四国の印刷人と話をしたことを思い出す。当時の印刷界は平台活版機が主流であったが、ダムの建設現場に活版機を持ち込み、今でいう、コピー機代わりに文章印刷をしたと言うのだ。当時の印刷メディアは今から見ると、ハードコピーで文字通りオンリーワンの地位を占めていて、Print on paper（紙製印刷物）のカバー領域は大変広いものであった。

今はコピー機があり、パソコンとプリンターがあるため、紙製印刷物の占める地位は当時から比べると狭まったものになっている。ちょっとした事務所で使う、名刺印刷、年賀状印刷、事務用伝票・帳票、あるいは封筒類、一部、パンフレット類はかつて、中小印刷会社の占有領域であったが、いまでは、この領域は限定されたものとなっている。

しかし、新製品の頻繁な発表とか、販促・広報の情報量の増加のおかげで、狭まった領域であっても紙製印刷物の総量は微増してくれている。

わが国では人口減、高齢化を迎える時代に入り、まさに、紙製印刷物の需要は成熟化の領域に達している。くわえて、インターネット、ケータイなどの電子メディアの登場で紙製印刷物の地位はこれから微減少をたどっていく趨勢にある。

米国の傾向を眺めると、著名な独立系印刷コンサルのジョー・ウエブ博士がかねてから予想をしていた所見が、結果的に当たってしまったのだが、印刷出荷高は2002年から見て2006年時点で20%の落ち込みを見せている。大口の通販カタログなどが、インターネット、その他の媒体に食われていく傾向があるとしている。

彼の予想では、まだこの先、紙製印刷物の出荷高は落ちていくとしている。興味深いことは、日本の印刷出荷高は十数年の間に、20%の落ち込みを見せているのと違い、米国は、ここ5、6年で20%の落ち込みを見せていることだ。

図1からうかがえることの一つに、近年の傾向として、GDPが増加すると印刷出荷高が減少し、GDPが減少すると印刷出荷高は増加するとみられることだ。これは企業の利益増加により、企業は情報化投資に走る結果、印刷物へ需要が流れてこないことによる。GDPが減少すると、企業の利益は減少し、既存の印刷物に頼ろうとする動きが出るとみている。ジョー・ウエブ博士はこれから先も、商業印刷分野の印刷出荷高は減少するとみる。他のメディアとの置き換え、印刷ビジネスの実態の変革、つまり、オフィス・スーパーの登場と会政、デスクトップ印刷・ネットワーク印刷・PDFソフト・コピー流通が加速し、商業印刷業者の一部は本業から広告サービス・マーケティングサービスなどの他業種へ転業していくからである。

欧州に眼を転じると、拡大EU総合の会政で、この5年間で旧西欧圏に8万社あった印刷会社の多くの部分が、消滅の憂き目にあっている。皮肉にも、フローカー化した印刷会社は印刷スポンサーと結びつき、印刷発注代行会社を作り上げ、彼らが旧東欧の印刷会社と結託し、旧西欧の印刷物を取りまくっている。

ひとぞろ、われわれが羨望するほどの安定した旧西欧圏の印刷価格はいまや、ひどい水準に落ちてしまっている。加えて、印刷発注代行会社はより安く印刷物づくりできる先の調達に走り、近年では東アジア諸国からの印刷物の調達にまで走る。

これを促している技術的な背景が、まさに、デジタル技術で、この技術をもってすれば、まずます伝統ある紙製印刷物もオーダーメイド商品ではなく、コモディティ商品にしてしまい、そのうえ、世界を単一市場にしてしまいそうである。

トップ市場は大部分が紙製印刷物に流れていたが、近未来ではその大多数が発注者の手元に移行していくとみる。

日本の中では日本語、国内市場の印刷物の製点しかなく、世界とは隔絶している。

7つの再生戦略として、4つのコミュニケーション戦略（送り手戦略、メッセージ伝達戦略、受け手戦略、フィードバック戦略）、それに2つの生産戦略（コミュニケーション・ロジスティック戦略、日用品印刷戦略（徹底した下請け印刷戦略））、さらにオフライン戦略を掲げる。

1、送り手戦略

メッセージの創作能力を磨くことである。的を射たデザイン・制作能力があることで他社を引き離した価値づけをすることができる。日本WPA（水なし印刷協会）が目指しているパタフライロゴの普及、および環境にやさしい印刷プロセスの構築は、送り手戦略に入る。環境保全価値というのも紙製印刷物に加える余地のある新しい価値である。

2、メッセージ伝達戦略

送り手から受け手へ独自のメディア伝達能力をつくる。全国ぷらざ協議会が展開しているフリーマガジン「月刊ぷらざ」はこの例である。あるエリア内で独自の宅配網を作り上げ、月に1回、フリーマガジン広告誌を全戸に宅配しているが、新聞の読紙率が激減する中で、この宅配メディアが見直されてきている。このように独自の伝達網を一端構築すると、文字通りオンリーワンの地位を手に入れられる。

3、受け手戦略

ユニークな方法で独自の受け手対象を持つ。郵政公社の民営化に呼応して、業界内でもダイレクトメール研究会が立ち上がっているが、この活動には素晴らしいものがある。

冊子小包の制度のもと、特定のメールサービス専門業者は独自の対象先リストをもっていて、しかも、割安料金でダイレクトメールが発送できる。

地域レベルに限定し、こまめにこのような冊子小包の仕事を受注していく中で、名簿のメンテナンスが図られていく。

4、フィードバック戦略

受け手の反応、声を送り手に戻す方法を構築する。例えば、アンケート集計、コールセンター的な業務などを積極的にこなし、本来、発注者側が行うべき、集計・反応読み取りなどの諸業務を印刷会社がこなしていくことだ。この強みは集団が増えることによって、独自のソフトパワーとなっていく。

5、コミュニケーション・ロジスティックス戦略

これはマーケティング・サービス・ビジネスに位置付けるもので、コミュニケーション・ビジネスという独占的な領域のビジネスを指すものではない。あくまでもコーディネートで、プロセスを所要するものではない。つまり、顧客のロジスティックスの肩の荷の負担をこちらで引き受けるものである。そのロジスティックスの詳細を管理し、時には部門下請化をし、物理的・サイバー的なロジスティックスを引き受ける。

ある紳士服製造・チェーンショップ展開している製造・販売メーカーは、近年、お中元、お歳暮のシーズンにかけ、贈答品通販を行っていた。そのためにはカタログを作り、電話の手当て、受発注管理、臨時コールセンター、運送会社とのやり取りなど、この季節だけのスポットビジネスをとなしていた。

出入りの印刷会社は通販カタログの仕事を昨年のお中元シーズンは輪転機で刷って300万円ぐらいの仕事をいただいていた。ところが、値段は厳しく、利益が思ったように出てくれなかったことに気付いた。

運送会社も取引のある先に切り替え、前年の顧客名簿をもとにDMを打った。印刷会社のロジスティック、フルフィルメント網を活用したおかげで、1・8億円の売り上げに対し、2000万円の利利を稼ぐことができた。

カタログに固守しているとできなかったわけで、自社のロジスティック、フルフィルメント網が利を生んでくれたのである。

6、日用品印刷戦略

今日、印刷単価が下がっているのは、まさに、受注生産である印刷物が汎用品の日用品印刷の域に到達しているからである。日用品印刷である限り、デジタルでのデータ授受、24時間運転が求められる。事実、下請け印刷会社で隆々と盛業を続けている先は、このことをよく理解し、絶えず新しい機械設備を導入し、その償却に耐えることをされている。この分野は今後とも、厳然と生き抜ける。いや、逆に設備を持たない営業印刷会社、企画会社などが日用品印刷をとなす先を求めてくる。

従来、日用品印刷をとなす先は、都会部にしか存在しなかったが、今日では、デジタル技術の進歩、全国的な物流網の完備により、地方部でもこれをとなせる先が出てきている。

あるカテゴリーに絞った生産、物流ラインを持ち、日用品印刷をとなす先も現れてきている。このとき、デジタル印刷機をフルに活用しているのが目につく。

7、オフライン戦略

印刷は最近では、オフラインメディアと呼ばれているが、大判プリンターを生かした装飾、看板、壁面装飾が、屋外広告の大きなウエートを占めるようになってきた。米国ではイベント・屋外広告は最も伸びている一角である。

この技術的な親和性は印刷のプリプレスに近く、営業的にも印刷の得意先と輻輳する先が多く、注目されている分野である。

紙製印刷物の販路は頭を打ってきているのかもしれない。しかし、需要の頭打ちだから萎むのはいたしかたないと、諦めかけの印刷人が多くなってきているのは大変残念である。

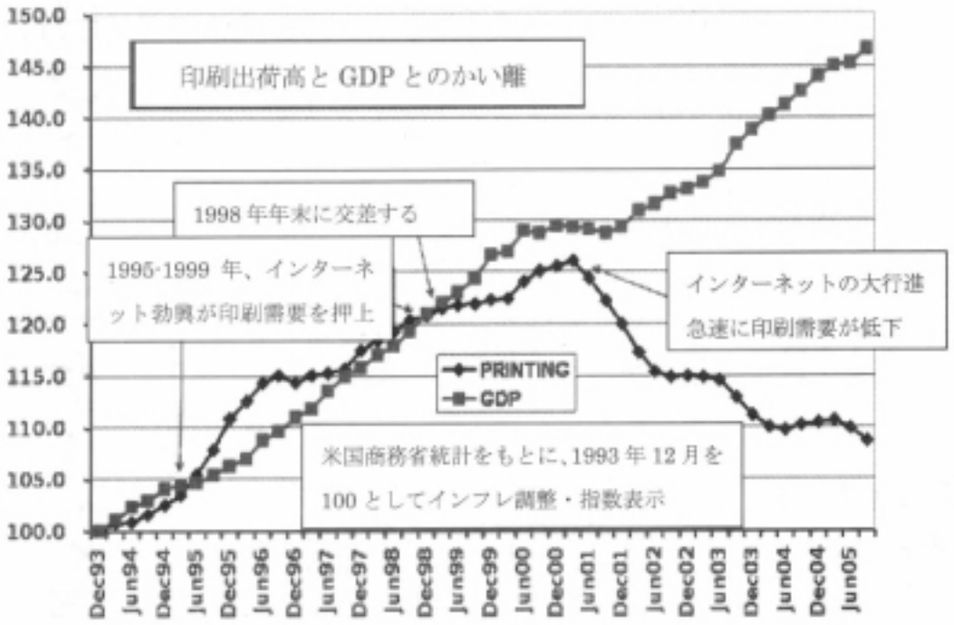
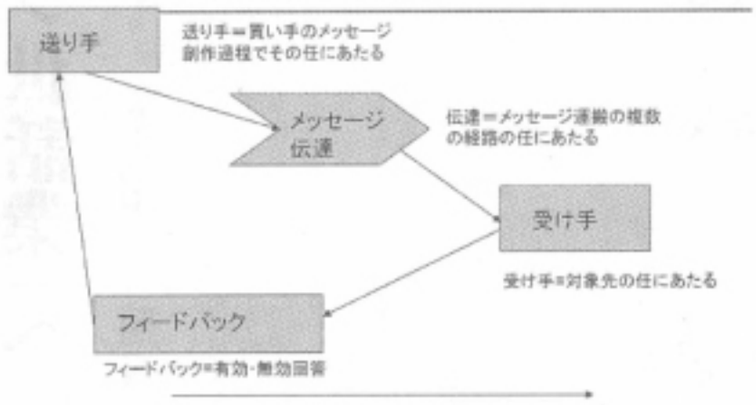
日本が敗戦の焦土から、奇跡の復興をなしえたのは、先輩の印刷人のかたがたが自らの敗戦の懺悔の意志を込め、事業復興に身を捧げたからであろう。ところが、豊満の時代を迎えたいま、地に足の着いた、印刷事業家が去っていく姿を見ると大変に残念である。

先輩から受け継いだ家訓・ビジネスマインドをいかに伝承するかがわれわれの課題ではなかろうか。

友人のある印刷会社の社長は、70歳であるがこの度、信用金庫から融資を受けてある印刷会社を買収された。彼は奥さんと共に田舎から出てきて印刷会社を起こされた立身出世の方である。家業として印刷会社が隆盛を極めるか否かは、経営者の事業欲の問題だけでなく、経営者の伴侶の人生観に左右されているのが今日ではないだろうか。

印刷界が作り上げた技術、資産は大変価値あるものだ。たとえデジタルの世になってもこれを生かす道はまだまだあるのではないのか。自らが事業のロマンをかけて、創業をしていく気迫があると、印刷界の未来はまだまだ開けてくると信じている。

〈図1〉 米国印刷工業界の出荷高傾向



〈図2〉 コミュニケーション・プロセス