業態変革への提言 (6)

IT革命と印刷産業の行方を探る

全印工連経営革新委員長　水上　光啓

欧州視察報告

変わるもの、変わらないもの

ヨーロッパも変革期

PMCや東欧が脅威に

一方、ヨーロッパの印刷業界もまた危機に直面し、いまや待ったなしの状況を迎えている。昨年三月と十一月に行ったイギリス・ドイツ印刷会社視察をもとに、印刷業界が求められている変革の方向性を探りたい。

イギリスとドイツはそれぞれ、日本とは事情の異なる危機に直面している。イギリスではプリントマネジメント会社（PMC）が台頭している。PMCとは一般企業の印刷発注を代行する会社のことで、印刷物の調達から在庫管理、ドキュメント管理、請求までを業務とする。二億円以上の大口発注企業から三〇%のコストダウンを約束し、ITを駆使することで印刷会社への発注額を四〇%削減して一〇%の差額を得るといった仕組みだ。イギリスでは市場の二五%をPMCが握っており、三年後には四十%に伸びるとの見通しもある。中小印刷会社はPMCの傘下に入り厳しいコスト競争を生き抜くか、自らPMCに挑戦するかの選択に迫られている。

ドイツでは二〇〇一年のITバブル崩壊、付加価値税の上昇（〇七年には一九%に）による景気の厳しさに加え、東欧の脅威に晒されている。ミュンヘンを例にとると車で二時間半走るとチェコであり、チェコの平均賃金は一時間あたり三ユーロとドイツの約十分の一である。顧客も安くて早くて良いサービスならば発注先の地域を問わない。これらの理由でドイツ印刷業界の経営は厳しく、事業所数は〇三年の一万三〇〇〇社から三年間で一万五〇〇社に減少しており、一〇年には七千社になるとの予測もある。

利益の根源は印刷

昨年十一月にドイツの印刷会社七社を訪問したが、ドイツにおける経営者の危機感は日本の比ではなかった。そのような厳しい経営環境の中で大きくないが、ウェブ・トゥ・プリントのシステム構築を得意とし、世界的クレジットカード会社から二五カ国の名刺をはじめとした事務用品の印刷、情報加工、請求業務までを請け負っている。ABT社は「ソリューション・プロバイダー」を合言葉にクロスメディア展開を行い、ITソリューションのノウハウを着実に蓄積している。Sommer社はインディゴ六台をはじめ、デジタル・オフ・ITの三位一体とした展開を行っている。

二つめは人材・組織の最適化。Sommer社はセールスマンならぬ一七人の「プロジェクトマネージャー」を武器に、社員一五〇人で五五億円の売り上げをあげている。

Beiring社は製造工程をJDF化し、MISで徹底した数値化を行っている。

三つめは伝統的な製造。AWS社の社長は「当社の武器は今も昔も製版」と言いきり、平台校正機を擁して高品質の製版で真っ向勝負している。カラーオフセット社はデジタル印刷と小型印刷ラインを稼動させている。

四つめは強力なフルフィルメントだ。枚葉三台を持つKuthal社はオフ輪への投資ではなく倉庫に投資し、二万五千パレット超の巨大倉庫と配送の別会社が大きなコンピタンスになっている。

そして最後の五つめはコミュニケーションの徹底だ。Sommer社は経営者が徹底して社員に「自己・自社をプロモーションしろ」と説いていた。そしてどの会社も魅力的な工場とホスピタリティで、経営者も胸襟を開いて話をしてくれた点が印象的だった。

訪問した七社のコア・コンピタンスはさまざまだったがしかし共通していることがある。それは「利益の根源は印刷である」ということだ。徹底したマルチメディア戦略を採っているABTの社長は、「印刷はクロスメディアのデータプロセスから発生したコミだ」とまで語っていたが、一方で「広告代理店はアイデアは良いが、実行力が伴わず顧客を失望させる。しっかりした足腰でソリューションを実現できるのは印刷会社だ」と話していた。広告代理店の役割は不明瞭で、顧客もそのことに気づき始めているようだ。

最後にワンストップサービスについて。昨年三月にイギリスを訪れた時は「印刷付帯サービスは儲かるのか」程度の印象で、むしろ斬新な営業手法に驚きを感じた。しかし十一月に訪れたドイツでは、ウェブ・トゥ・プリントやJDFなどのシステム化によって、顧客に利便性を提供できると感じた。

（終）