

ジャグラー・ビジョン 2010

VISION 2010

私たちが次の時代も「情報伝達のプロ」として確固たる地位を確保するために

社団法人
日本グラフィックサービス工業会

私たちが次の時代も確固たる地位を確保するために

—会員企業もジャグラーも創業・創立の精神で改革を成し遂げるとき



(社)日本グラフィックサービス工業会
会長 添田 隆 男

近代日本は今、3回目の転換期を迎えていると言われています。1回目は「明治維新」、2回目は「第二次世界大戦の敗戦」、そして3回目が「現在」です。今日、成熟化、情報化、経済のサービス化、グローバル化、少子・高齢化といった潮流の中で、経済・社会の構造が大きく変化しつつあり、私たち印刷業界もその大きな変化のうねりの中にあることを、会員の皆さんは肌で感じていることでしょう。

このような時代においては、「自ら変化するリスク」より、「変化しないリスク」の方がはるかに大きいと言われています。従って今なすべきことは、現状を見極め、一度、自分たちの事業を見直し、再び創業・創立の精神を持って「変革」を成し遂げることなのです。小回りがきく中小企業は、経営者と従業員が意識改革すれば、短期間でダイナミックに「変革」を成し遂げることができ、急速に業績を回復することが可能です。

しかしながら現状においては、多くの印刷経営者が業界の将来に対して悲観的な観測を抱いています。実際、本年3月、日本印刷産業連合会がまとめた報告書『日本の印刷産業・将来市場規模予測 2010年/2015年』の中で行ったアンケート調査によると、「2010年までの日本の印刷産業の見通し」について「現状維持」と考えている企業が53.6%、「低落傾向」と考えている企業が33%でした。

このような背景から、私たちジャグラーは、今、少しばかり元気と自信を失っている中小印刷会社を念頭に、『ジャグラー・ビジョン2010』をまとめました。私たちが現在抱えている問題を整理し、次代の印刷会社はどのような姿であるべきか、また業界団体ジャグラーはどのようにして会員企業をサポートしてゆくかというテーマについて提言したのですが、会員企業の実力を客観評価する簡易経営診断「顧客価値創造のための7要件」や、経営上の問題点を整理して改善に向けて実施計画を立てるための雛形「経営革新計画書」を別冊として加えることで、読みっ放しに終わることなく、「革新」の次のステップへ繋がるような工夫を凝らしたものになっています。

昨年、創立50周年を迎えた私たちは『50周年記念誌』の中で、自らを「進化を求め続ける印刷集団」と定義しました。これは幾多の苦難を乗り越えてきた先達への尊敬の念と、次代へ向けて新しい印刷業を創造しようという私たちの意気込みを示したのですが、本ビジョン策定はこの想いを引き継いだ事業と言ってもいいでしょう。

私たちジャグラーは、ビジョン完成後、各地での説明会、「ジャグラーBB」、機関誌『グラフィックサービス』などを通じて、本ビジョンの提言を具現化するため、会員の皆様との対話を進めようと考えております。会員の皆様が現在の厳しい状況から脱皮しよう、将来に向かって進化しよう、夢と希望を抱いていただく羅針盤として、本ビジョンをご活用いただければ幸いです。

2006年10月

『ジャグラー・ビジョン2010』がお役に立つことを願って

—今、勉強が一番必要なとき

会長のご挨拶にあるとおり、私たちは昨年、『50周年記念誌』の中で、自らを「進化を求め続ける印刷集団」と定義しました。謄写印刷をルーツに持つジャグラーですが、現在はカラー印刷機を設備する印刷会社も数多く、そういう意味では確かに「進化」してきたことは間違いありません。

しかしながら「勉強しようという意欲」について業界の現状を見たとき、私たちはかつての先達に比べて「進化」しているとは自信を持って言い切れません。私たちが運営する「ジャグラーBB」の例を引くまでもなく、以前と比較しても経営情報は身の回りに氾濫し、メーカー・ディーラーを経由することなく手に入る状況にもかかわらず、漫然と日々の経営に携わっているような気がしてならないのです。今、もう一度、初心にかえって勉強すべき時ではないでしょうか。

私たちは、1984年、ジャグラー(当時は日軽印)初のビジョンとして、『軽印刷ビジョン』を策定しました。「軽印刷から拡・軽印刷へ」を共通の夢として掲げ、その実現のため「WP専業型」「企画営業型」「カラー印刷型」など、具体的なビジネスモデルを会員に示したのですが、今回の『ビジョン2010』は、このような「具体的な何か」を指し示すものではありません。

本ビジョンの骨子は、「自分の会社の将来は他人から与えられるものではない。貴方と従業員全員で、夢＝自社の将来像を描き、達成するための革新計画を立て、それを実行しよう。そのためには、会員とジャグラーが車の両輪として、互いに協力しあう必要がある」ということです。ひとこと言えば、会員企業の皆様に「発想の転換」をして欲しいが故に、本ビジョンを策定したわけです。

メディア産業の業際が崩れ、情報通信産業やサービス産業といった周辺業界との競争や協働が進む中で、「情報伝達のプロ」としてお客様のご要望に応える経営をするために、私たちは真の意味で自立しなければなりません。経営の発想をこれまでの延長として考えるのではなく、新たに創業するくらいの精神で、これからの印刷業に向けた「夢」を描く必要があるのです。

『ビジョン2010』は、この本編と別冊「簡易経営診断書&経営革新計画書」の2分冊となっています。どうぞ会員の皆様におかれましては、本ビジョンをご精読の上、自分たちの実力を客観的に判断し、会社の将来について社員全員で話し合い、次代の印刷業に向けた「夢」を描いていただきたいと思います。

2006年10月



ジャグラー・ビジョン2010策定委員会
委員長 荒川 幹 夫

1 第1章

なぜ今、ビジョン策定が必要なのか

- 1-1 ▶ 印刷人が感じる漠然とした不安の原因は？ 6
- 1-2 ▶ IT革命による「情報伝達手段」の多様化 8
- 1-3 ▶ 顧客が印刷会社に求めたものは 10
- 1-4 ▶ 顧客のニーズにどのように応えてゆくか 11
- 1-5 ▶ 「企業のあるべき姿」を経営者自ら示そう 12
- 1-6 ▶ 競争・協働・個性化がキーワード 13

2 第2章

印刷需要の将来予測2010/2015

- 2-1 ▶ 出荷額減少は自ら抱えている問題が原因 14
- 2-2 ▶ 2015年までの印刷需要の市場予測 15
- 2-3 ▶ ソフト・サービスへの対応が生き残りへの鍵 16
- 2-4 ▶ 日本経済の構造変化と印刷需要予測 18

3 第3章

これからの印刷会社に求められる要件とは

- 3-1 ▶ 提供する「顧客価値」を見直してみよう 20
- 3-2 ▶ 「待ちの経営」から「攻めの経営」へ 21
- 3-3 ▶ 「経営課題」を明確にし、経営革新を進める 22
- 3-4 ▶ 「顧客価値」創造のための7要件 23
- 3-5 ▶ 簡易経営診断と経営革新計画の実践を！ 25

4 第4章

ジャグラーはどのような集団を目指すのか

- 4-1 ▶ やる気に満ちた、魅力ある組織作りを 26
- 4-2 ▶ 会員とジャグラーは不可分な「車の両輪」 27
- 4-3 ▶ 教育と情報提供に加えて交流が重要な時代に 29
- 4-4 ▶ ジャグラーブランドの確立を目指そう 31
- 4-5 ▶ 会員とジャグラーの可能性を無限に拡げる「ジャグラーBB」 32
- 4-6 ▶ 皆さんの「困った」をジャグラーに持ち寄ろう！ 34

資料

5 第5章 (別冊)

簡易経営診断表 & 経営革新計画書

- 5-1 ▶ 自分の会社の実力をチェックしてみよう！ 2
- 5-2 ▶ 経営革新計画書を作成する 3

● 「ビジョン2010」は、会員企業の皆様が次代においても「情報伝達」の分野で、お客様のお役にたてるよう、「変革」を成し遂げるための、きっかけとして策定するものです。

● 「変革」を成し遂げるためには、「こうありたい」という「目標=各社の将来ビジョン」を設定し、それを社員全員で共有（方向性・価値観）します。（右図①②）

● 同時に現在の自社の実力を客観的に評価して、「強み」「弱み」を認識するための現状分析を行います。（同③）「将来ビジョン」と「現状」の2つを知ること、貴方の会社の経営課題=改善すべき点が明確になります。（同④）

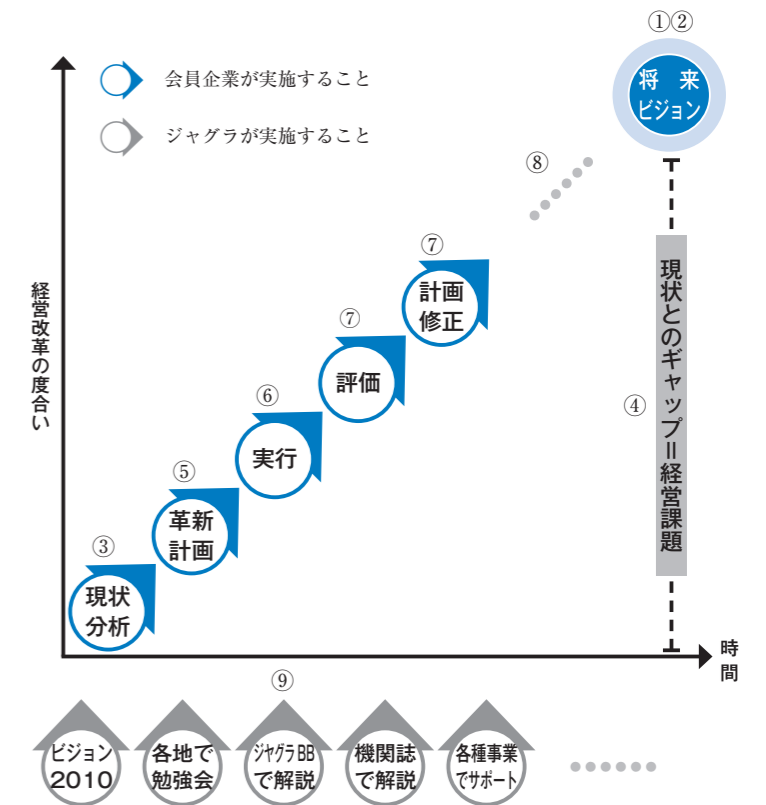
● 経営課題が明らかになったら、「革新計画=目標達成に向けての具体的計画」を立てましょう。（同⑤）

● 「各社の将来ビジョン」「現状分析」「革新計画」は、全社を挙げて検討・作成してください。貴方の会社の将来は、他人から与えられるものではありません。貴方と従業員全員で、「こういう会社になりたい」という夢を描き、「ならば、こういう努力を重ねなければならない」という決意を固めるのです。

● 計画を「実行」します。（同⑥）そして、定期的に進捗・効果を「客観評価」し、その都度、「計画を修正」します。（同⑦）

● 実行→評価→計画修正を繰り返し、ビジョンの実現を目指します。（同⑧）

● ジャグラーは各種事業（教育、情報提供、交流）を通して、会員各社の「改革」をサポートします。（同⑨）「会員」と「ジャグラー」が車の両輪となって、「改革」を成し遂げるのです



貴方の会社の将来は他人から与えられるものではありません。貴方と従業員全員で、夢=自社の将来像を描き、達成するための革新計画を立て、それを実行するのです。ジャグラーは各種事業=教育・情報提供・交流を通じて、その「改革」をサポートします。

(本ビジョンは、上図①～⑤までをサポートするものです)

1-1 ▶印刷人が感じる漠然とした不安の原因は？

——時代の変化に対応しきれない印刷産業

90年代初頭に始まる「失われた10年」という長いトンネルを抜けた日本経済。景気の拡大局面は既に五十数か月を続け、戦後最長といわれた「いざなぎ景気」をしのご勢いです。実際、景気の良し悪しを計る有効求人倍率はバブル期を髣髴させる数値に達するなど、景気回復を裏付けるものとなっています。

しかしながら、経営者のみならず従業員までも含めた印刷人の顔色はいつこうに冴えません。企業規模の大小、都市・地方を問わず、印刷人が感じるこの漠然とした「不安」——これはいったい何が原因なのでしょう。

実際、この数年間だけを見ても、工業統計による印刷関連出荷額は15%減(1998年→2003年)、事業所数は20%減(同)、従業員数は15.2%減(同)と、数字の上でも印刷ビジネスは低調です。**【資料1】**

その原因として、

- ①印刷産業の成熟化
- ②印刷の技術革新による供給力過剰
- ③デジタル化によるプリプレスの付加価値減少^{※1}

などが指摘されており、私たちの将来についても《現存する印刷企業それぞれが、現在の事業規模を維持していけるだけの市場拡大は、少なくとも従来の事業領域の中では期待できない。^{※2}》という縮小均衡論が一般的です。

このように「低調な印刷ビジネスの現状」と「悲観的な将来予測」が、私たちが感じる不安の一因であることは疑いありませんが、「IT革命^{※3}」による「メ

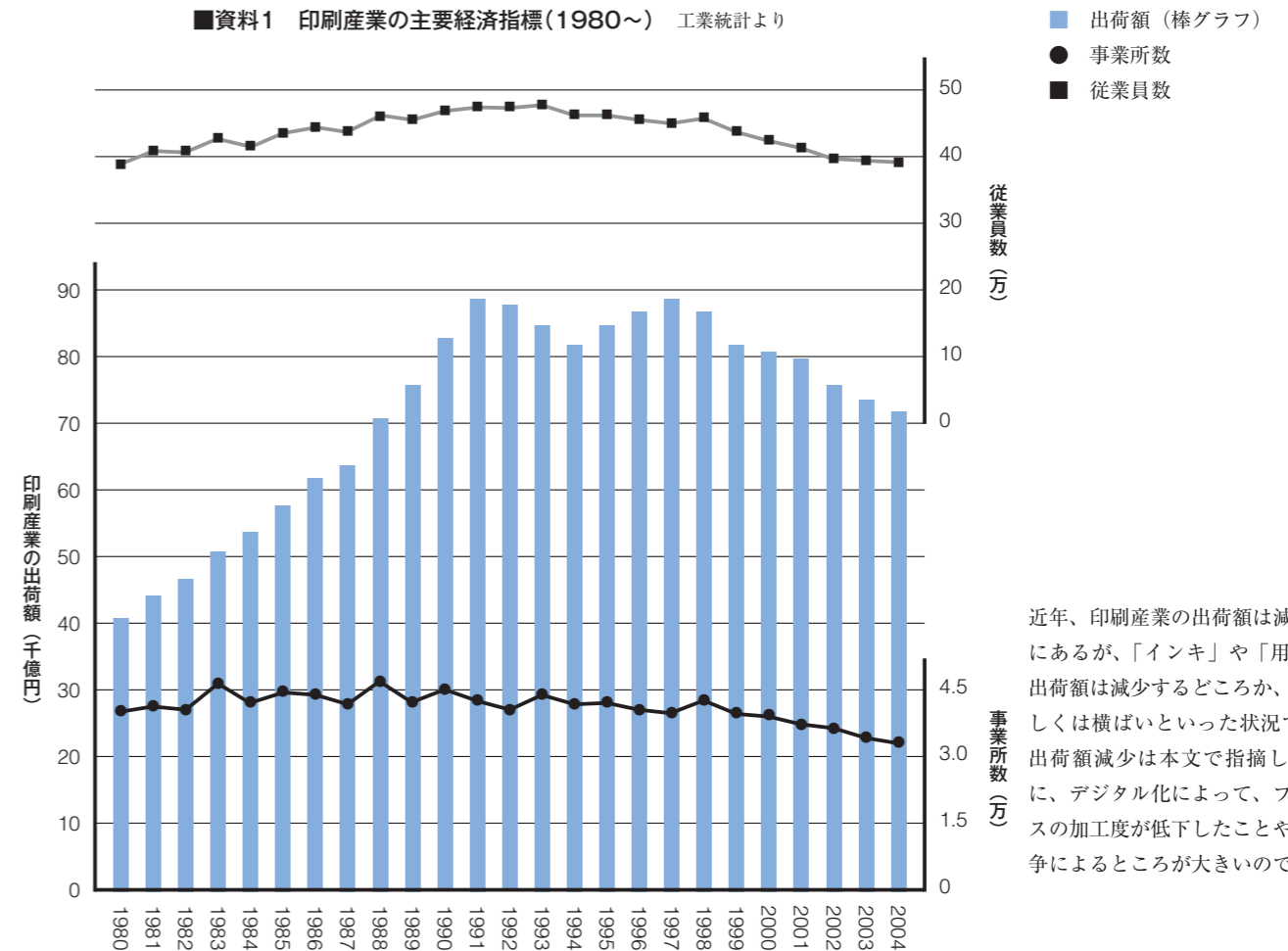
ディアの多様化＝顧客のニーズの変化」に印刷産業が上手く対応しきれないという現実も、根源的な要因として指摘されています。

グーテンベルグによる活版印刷の発明以来、印刷産業は「紙にインクを乗せる」ことで顧客のニーズに応じてきました。その「紙メディア」の優位性が、IT革命により一般化した「デジタルメディア」によって揺らいでおり、その変化に印刷産業は上手く対応できていないという現実が、この漠然とした不安の原因だということです。

確かに、これまで私たちが愛情をもって培ってきた「紙メディア」の優位性が揺らぐことは、印刷会社経営の基盤としていたものが揺らぐに等しい出来事ですから、自分たちの将来に不安を抱くのも当然です。「変化は感じている。このままでいいとは思わないが、何から手をつけたいかわからない」といった不安は、貴方だけでなく全国の仲間が感じていることです。

いったい印刷産業には未来があるのでしょうか。私たち印刷人は、次代の印刷産業というものをどのように思い描き、仕事に携わればいいのか。そしてその未来は、中小印刷会社でも夢見ることができるのでしょうか。

■資料1 印刷産業の主要経済指標(1980～) 工業統計より



近年、印刷産業の出荷額は減少傾向にあるが、「インキ」や「用紙」の出荷額は減少するどころか、増加もしくは横ばいといった状況である。出荷額減少は本文で指摘したように、デジタル化によって、プリプレスの加工度が低下したことや価格競争によるところが大きいのである。

年号	事業所数 (社)	従業員数 (人)	出荷額 (百万円)	年号	事業所数 (社)	従業員数 (人)	出荷額 (百万円)	年号	事業所数 (社)	従業員数 (人)	出荷額 (百万円)
1980	40,937	393,455	4,102,631	1990	46,083	473,409	8,327,126	2000	40,083	428,309	8,137,820
1981	42,266	409,915	4,468,311	1991	43,334	478,759	8,928,661	2001	37,574	418,622	7,970,925
1982	41,314	411,020	4,744,123	1992	41,258	477,391	8,794,053	2002	36,996	402,188	7,606,843
1983	47,407	431,341	5,147,692	1993	44,908	480,998	8,523,225	2003	34,940	393,221	7,425,184
1984	42,923	422,368	5,398,376	1994	42,058	465,679	8,205,801	2004	33,793	379,900	7,212,733
1985	45,773	438,685	5,836,816	1995	42,938	466,655	8,490,909				
1986	44,862	447,767	6,205,186	1996	41,223	458,423	8,696,733				
1987	42,304	441,220	6,441,708	1997	40,318	452,008	8,873,445				
1988	47,500	465,403	7,082,951	1998	43,693	463,620	8,748,223				
1989	42,719	456,161	7,587,829	1999	40,401	439,519	8,167,372				

※1 デジタル化によって組版と製版が一体化した結果、版下代、分解代、集版代など、アナログ時代に請求できた料金が無くなったことを指す。

※2 『ジャグラ50周年記念誌』、山内亮一氏 (JAGAT)

※3 IT革命については次節で詳説

1-2 ▶ IT 革命による「情報伝達手段」の多様化

——紙メディアの優位性の崩壊と、顧客のニーズの変化

ここで、「IT 革命」の影響について簡単に整理しておきましょう。

《インターネットは現代産業界に落ちた隕石である。^{※1}》と言われるほど、IT (Information Technology= 情報技術^{※2}) は、私たちに大きな影響を及ぼしました。その影響は全世界的・全産業的という広範囲なもので、しかもその変化が余りに急激だったことから、「変化」ではなく「革命」とまで称されています。経済活動の基本である「情報伝達」が、IT によって革命的に変化し、「生産の効率化」「サービス提供の迅速化」など、全産業が影響を受けているのです。

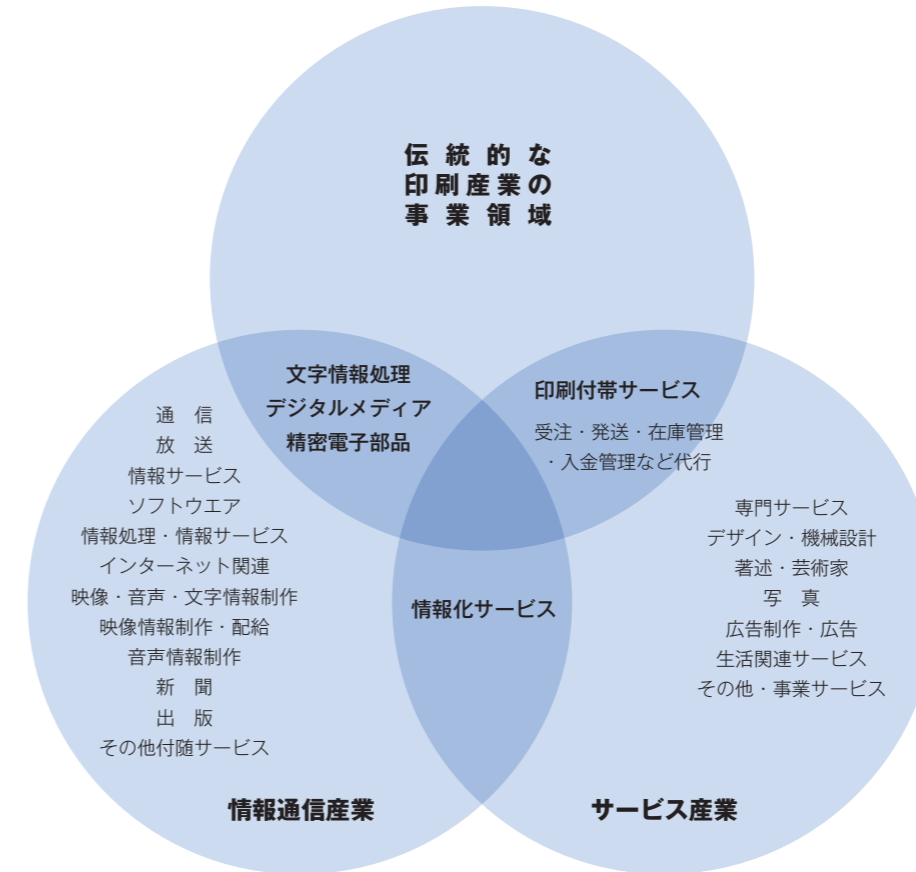
印刷産業もその例外ではありません。何故なら、印刷産業はこれまで全ての産業の「情報伝達」を「紙メディア」を通じて請け負ってきたからです。つまり、私たちが IT 革命によって受けた影響は、他産業と比較にならないほど大きいといえるでしょう。とりわけ、IT 革命により一般化した「デジタルメディア」は、印刷産業にとってまさに「隕石級」のインパクトがありました。かつてコン

ピュータ=電子計算機は、その名のとおり「計算機」としての機能しか持ち得ませんでした。インターネットによって「情報を検索し、その結果を表示・伝達するメディア」へと進化したのです。光ファイバー高速デジタル通信網の整備、電子メールや電子文書 PDF^{※3} の普及、動画・音声など大容量データの保存・再生を可能にした CD-ROM や DVD メディアの普及、携帯電話や携帯端末などへの波及など、様々な要因が相まって一般化した「デジタルメディア」によって、それまで「情報伝達」の主役であった「紙メディア」の優位性が揺らぐことになりました。

しかしその一方で、「インターネット」や「デジタルメディア」の普及は、新しいビジネスチャンスももたらしています。「印刷物のネット通販」などは今の時代ならではのビジネスモデルですし、「ホームページ」や「映像・音声」などをいち早く印刷の付帯ビジネスとして取り込み、顧客のニーズに応じている印刷会社も少なくありません。

コラム & ミニ情報 企業間の電子商取引 140 兆円で米国の 1.5 倍

2005 年に日本の企業間で行われた電子商取引 (Electronic Commerce) の総額は 140 兆円だったとする調査結果を経産省がまとめた。この数字は米国 92 兆円の 1.5 倍の規模にあたり、「EC 化率=全商取引に占める電子商取引の割合」は、日本の 12.9% に対して米国は 5.7% であった。調査は日米の企業約 1700 社と消費者約 2000 人および両国の統計から推計したもの。業種別に見ると、電気、情報関連機器、輸送用機械、卸売業などが EC 化率が高かったが、同省では、製造業などが生産効率を上げるために、取引先との受発注を電子化する動きが進んだ結果と分析している。なお、ネット通販など個人向けの電子商取引は米国の 15.9 兆円 (EC 化率 2.4%) に対して、日本は 0.2 倍の 3.5 兆円 (同 1.2%) であった。【朝日 06/07/16】



■資料2 ボーダーレス化が進む情報伝達関連産業

もちろん、ビジネスチャンスの拡大は「情報伝達」の分野に新たに参入する機会を域外の人たちに与えることにもなりました。これまで競争といえば地域の同業者に限られていた私たちですが、今では遠方の同業者との競争も珍しくありません。また、デザイン、プログラミング、システム構築、映像・音声編集など、業界外の人々と「情報伝達」という同じ土俵で競争することにもなりました。【資料2】 これまで独占的な「紙メディア」によって域外の人々と競争することのなかった私たちにとって、これらの競争機会の増大に激しい不安をおぼえるのも当然かも知れません。

紙メディアの優位性の崩壊、競争機会の増大といった厳しい経営環境に置かれている印刷産業ですが、高度情報社会の担い手としてビジネスを続ける以上、このような変化へ対応してゆかなければなりません。貴方が対応しなければ同業他社が対応するだけです。印刷産業が対応しなければ業界外の新規参入者が対応するだけです。それなら「嫌々この流れについてゆく」のではなく、「変化の時代にこそチャンスはある」と考え、この流れを「利用」すべきではないでしょうか。「変化に対応する」のではなく、「自ら進んで変革する」という心構えが重要な時代なのです。

左図) デジタルメディアの台頭により紙メディアの独占が崩れた現在、私たち印刷産業は「サービス産業」「情報通信産業」などと競争・協働しながら、顧客の「情報伝達」のお手伝いをしなければならなくなった。ほとんどの中小印刷会社において、これら広範な分野に対応できる人材を自前で揃えることは一朝一夕には困難かもしれない。ならば私たちは「コーディネーター」とか「ディレクター」的な役割をもって、他産業の人材と協働し、顧客のニーズに応じてゆけばいいだろう。ただし、その役割を演じるためには、「協働」する相手よりも、顧客のことを良く知っておかなければならない。そうでなければ競争社会の中で「主導権」は握れないからだ。マーケティング営業が叫ばれている所以である。

※1 SONY・出井伸之氏

※2 コンピュータとそれをつなぐネットワークにかかわる技術 (ハード&ソフト)。広義では、これを利用して流れる情報 (コンテンツ) を含むこともある。また、一般的には IT = インターネットという意味としてもよく使われる。

※3 アドビ社が開発した電子文書形式。この形式の文書データは、コンピュータの機種や環境などに左右されず、モニタ上で「印刷物」と同じような感覚で見ることができる。普及が進んだ結果、今では事実上の業界標準となっている。

1-3 ▶ 顧客が印刷会社に求めたものは

——「印刷物そのもの」ではなく「情報伝達の手段」である

これからの印刷会社を考える前に、ここでいま一度、私たちがどのような役割で顧客とお付き合いしてきたかを整理しておきましょう。

冒頭、「印刷産業は紙にインクを乗せることで顧客のニーズに応じてきた」と言いましたが、この表現は正確ではありません。何故なら、顧客は「印刷物そのもの」が欲しくて印刷会社に仕事を頼むわけではないからです。

顧客が求めるものは、「情報伝達の手段」です。車を製造したり、野菜を売ったり、全ての経済活動には「情報伝達」が必要です。何月何日にこれだけの部品を工場に届けてくれとか、この商品はいつ納品されるとか、この製品の特長はこれこれ価格はいくらであるとか、全ての経済活動に「情報伝達」が伴います。これら「情報伝達の手段」として私たち印刷会社は「紙にインクを乗せる」即ち「印刷」という行為を通して顧客のニーズに応じてきたわけです。ですから冒頭

の表現は、「印刷産業は紙にインクを乗せることで顧客の情報伝達のお手伝いをしてきた」と言い換えることができますでしょう。

反面、顧客の求めるものが「印刷物そのもの」ではなく「情報伝達の手段」だからこそ、電子メールやホームページなど、紙以外の「デジタルメディア」が一般化した現在、適材適所ということで「紙からデジタルへの鞍替え」や「紙とデジタルの共存」が進んでいるわけです。

このように、効果・時間・コストなどの諸条件を考慮して、「情報伝達に適切な手段＝メディア」を顧客自らが選択する時代になったことを、私たちは真摯に受け止めなければなりません。「情報伝達手段の多様化」というこの流れは、もう誰にも止めることはできないのです。

このような経営環境の中、私たちはどのようにして顧客のニーズに応じてゆけばいいのでしょうか。どのような印刷会社であれば、顧客に喜ばれるのでしょうか。

コラム & ミニ情報 「変革」を迫られているのは私たちだけではない

「IT革命」による構造変化で対応を迫られているのは他産業も同様である。印刷業界に身近な出版業界で、ここ数年相次いでいる「パソコン情報誌の休廃刊」もその一例だ。パソコンやインターネットが一般化しつつある現在、隆盛を極めても不思議ではないと思いがちだが実態は逆だ。最盛期の2000年に150万部あった上位9誌の発行部数は、現在、ほぼ半減の80万部。部数減少の理由は、必要な情報のほとんどが、インターネットで手に入るようになったからと分析されている。

ソフトバンクの「PC USER」誌は、最盛期の10万部が2万部に落ち込み、昨年12月に休刊。しかしその後、ネットに移行し、現在のサイト訪問者は700万人/月と桁違いに激増した。配信内容は雑誌時代と変わらないというから興味深い。広告料が唯一の収益源だが、収支は黒字が続いているという。【朝日06/05/10】

1-4 ▶ 顧客のニーズにどのように応えてゆくか

——「情報伝達のプロ」として生きるしか道はない

「どのような印刷会社であれば、顧客に喜ばれるか」という問いの答えは明白です。顧客は私たちに「情報伝達の手段」を求めているのですから「情報伝達のプロであれ」という他はありません。そして、この目標を達成するためには、
①マーケティング志向の経営であること
②IT技術を活用した効率的な生産・サービス体制の実現
が求められることになるでしょう。

前者について換言すれば、現在、「紙からデジタルへの鞍替え」や「紙とデジタルの共存」が当たり前になり、この分野への対応が求められているからといって、「何も考えずにデジタルメディア」では失敗するという事です。「情報伝達のプロであれ」という目標を、貴方の顧客の状況、自社の経営資源など様々な要因を考慮して、どのように実現すればいいかよく考えることからスタートする必要があります。

例えば、この目標を突き詰めた結果、貴方自らが会社の将来を「紙メディア専業」にしようと考えても構いません。「刷り専業」とか「組版専業」でも構いませんし、紙もデジタルも手掛けるけれど「製薬業界専門」という選択もあるかもしれません。もちろん、紙メディアに見切りを付け、「脱・印刷」を目指す選択もあるでしょう。要は「顧客のニーズを充足するためには、どのような業態が相応しいか、先ずじっくりと考えることが重要」だということです。顧客のニーズを考えるとなしに、紙メディアだ、デジタルメディアだと言うのは「戦略なき経営＝

顧客不在の経営」だということを肝に銘じておくべきでしょう。

何故、このことを皆さんに強調するかといえば、私たちに反省すべき点があるからです。私たちはこれまで誇りと愛情をもって印刷産業に従事し、印刷物を納めることで顧客の情報伝達のお手伝いをしてきました。より高品質なものをスピーディーにと、努力と投資を重ね、最高の印刷物を納品することを目標にしてきました。しかしながらその思いが強すぎ、「紙へインクを乗せることが目的化」した感否めません。実際顧客から、「印刷会社は自分たちが納品した印刷物がどう使われるのか、興味を持っていない」とお叱りを受けたという耳の痛い話も聞かれます。時流だからといって、短絡的に「デジタルメディア」と考えると、同じ轍を踏むこととなります。顧客不在のビジネス姿勢では、早晚そっぽを向かれるでしょう。

「デジタルメディア」の一般化で「情報伝達」の多様化が進んだ現在だからこそ、ここでいま一度、「私たちは何のために印刷会社を営んでいるのか」「何をすれば顧客のお役に立てるのか」というビジネスの基本を見つめなおす必要があるのです。

後者については、好むと好まざるにかかわらず対応せざるを得ない部分です。「伝統的な印刷業＝紙メディアで生き残ってゆくから、ITやデジタルについて勉強しなくて良い」という風な甘い状況にはありません。社会の仕組み、ビジネスの流れそのものがIT革命によって変

革を遂げているのですから、紙の受注においても、営業や生産のためにIT活用やデジタル化は必須なのです。第一、紙の良さを訴えるためには、競合するデジタルメディアについて顧客以上に知っておく必要がありますし、前述したように

「紙に印刷した情報」を、より早く顧客に届けるためには、IT活用やデジタル化によって一層の生産効率化を追求しなければ顧客のニーズに添えてゆくことはできないでしょう。

1-5 ▶「企業のあるべき姿」を経営者自ら示そう

——貴方の会社の将来は他人から与えられるものではない

さてここで、この変革の時代に臨む経営者の心構えについて触れておきましょう。以下は、日本経済団体連合会がまとめた『経営労働政策委員会報告（2006年度版）』からの引用です。

《経営者の使命は、望ましい未来の姿を実現してゆくために、絶えざる変革に挑み続けることである。あるべき将来を現実のものにしてゆくために、社員一人ひとりを自らの意思によって経営革新に参画させてゆく企業風土をつくってゆかなければならない。経営者は企業のあるべき姿・将来像を示す役割がある。企業の具体的な姿が浮かんでこなければ、従業員や顧客、株主などの共感を得ることは出来ない。そうした企業像を提示できる経営者でなければ、真のリーダーとして人々から認知されないであろう。現在の経営者に求められているのは、新たな成長の分野を目指す「攻めの構造改革」の構想を示し、その実現に向けて積極的な事業活動の展開に邁進する企業家精神ではないか。》

この提言で重要なのは、「私たち経営者は、企業のあるべき姿＝将来ビジョンを示す役割がある」というくだりです。しかし残念なことに、私たちはこのよう

なことにこれまで余りにも無頓着であった気がしませんか。実際、右肩上がり経済、護送船団方式の業界運営という恵まれた時代の「将来ビジョン」は、「こんな機械を導入すれば、生産性が上がり、売り上げが伸びますよ」といった趣旨のもので、しかもそれらは他人（組合や印刷機資材メーカー）が描いた夢でした。「皆が同じ生産設備で、同じ経営方針で」という単一のビジネスモデルでも、印刷会社の経営が成り立っていた頃はこれでも事足りたのです。

しかしながら、日本経済が成熟期に入り、護送船団方式の業界運営も終焉を迎え、メディア選択の主導権が顧客に移った現在、金太郎飴のような画一的な「将来ビジョン」、しかも他人が描いた「将来ビジョン」では経営が成り立たない時代になりました。前述したように、高度情報社会の印刷会社の在り方は千差万別、顧客の数だけその経営形態があるのです。従って、各々の会社の将来は他人から与えられるものではなく、顧客のニーズを土台として、貴方と従業員で決める他ないのです。

1-6 ▶競争・協働・個性化がキーワード

——ますます密にならざるを得ない「会員」と「ジャグラ」の関係

「自分の会社の将来を自ら描け」ということ自体は別に目新しいことでもなく、何十年も前から同じように言われ続けてきたことかもしれません。そのため、「ウチは所詮十数名程度の小規模。会社の将来なんて自分の頭の中にあるから大丈夫。これまでもそうやって対応してきた」と考える方も多いでしょ。

でも本当にそうなのでしょうか。今、私たちが直面しているのは「変化」ではなく「革命」です。「変化」に対応するだけなら貴方一人が努力すれば済むかも知れませんが、「革命」とも称される変化に対応するには、貴方自らが会社の将来を指し示し、従業員と価値観を共有することにより、全社挙げて一つの目標に向かって立ち向かうしかありません。

自分の会社を維持しよう、潰したくないという思いは、企業家ならば規模の大小を問わず持っている情熱ですが、それだけで現在の「革命」とも称される時代は生き残ってゆけないのです。実際、2000年以降、日印産連傘下の会員企業の多くが倒産・転廃業で業界から去ってゆきました。ジャグラの会員数を見ても、2000年から5年の間に、1761社から1412社まで349社、20%も減少しました。同業者である全印工連の会員数も同じ期間に、9459社から7745社まで1714社、18%の減少です。また、米国の現状や将来予測を参考に考えると、日本の印刷会社数は、今後、減少することはあっても増加することはないとも言われています。

これからの時代はより一層、厳しい「競

争」が待ち受けています。また、このような厳しい経営環境の時代に対応するためには、現在得意としている機能や部門を更に伸ばす「個性化・差別化」の必要がありますが、その為には同業他社とか業界外の人々と「協働」しなければならないことも増えてきます。つまり、同業者だけでなく他業種との「競争」と「協働」が、生き残りのための重要なキーワードになってくるわけですが、会員企業一社だけではなかなか対応が困難なことも出てくるでしょう。

私たちの先達は、今から遡ること50年前に「小さな会社一社でできないことを皆の力で」という理想を持って、ジャグラの前身である「全日本謄写印刷業連盟」を結成しました。苦勞に苦勞を重ねて生業から企業への脱皮を図り、「情報伝達の担い手」として社会的に認知されるまでに至りましたが、IT革命による顧客のニーズの変化により、その地位が揺らいでいる現在、私たちは再び創業・創立の精神を持ってこの変革に立ち向かわなければなりません。

次の時代においても私たちが「情報伝達のプロ」として確固たる地位を確保するためには、会員一社一社が自らの手で「将来ビジョン」を描かなければなりません。私たち「ビジョン策定委員会」は、会員企業の将来設計の参考になればと、本書「ジャグラ・ビジョン2010」を策定したのです。

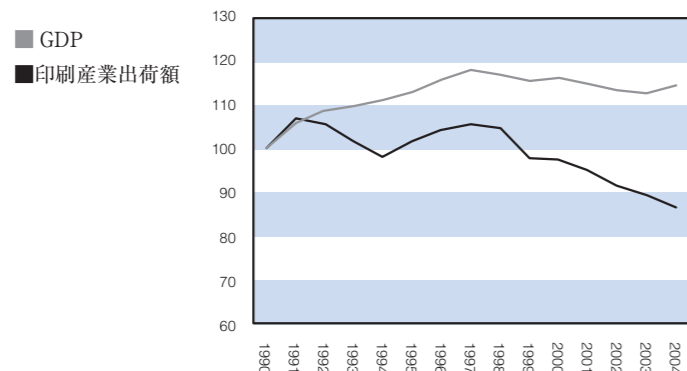
2-1 ▶ 出荷額減少は自ら抱えている問題が原因

——プリプレスの付加価値低下と供給力過剰による価格競争

私たちが自らの会社の将来ビジョンを描くためには、その基盤となる経済環境がどのように推移するかについて無関心ではられません。ここで簡単に触れておくことにします。

先ず、マクロ的な視点から経済環境を見てゆきましょう。我が国の経済成長率については、多くの研究機関が「2006年度以降は概ね1%後半の成長」と予測しています。一部に、「2015年度まで平均2%弱で成長する」という予測もありますが、原油高などを考えると、1%台と考えるのが妥当かもしれません。

ところで、90年代以前、印刷産業の出荷額は常にGDP（国内総生産）の伸びを上回る成長を続けていました。そのため、経済成長率は印刷産業の将来を予測する指標として長い間参考にされてきましたが、バブル崩壊以後、両者の関連性は薄れています。98年以降、その乖離はさらに進み、この年から5年間のGDPがマイナス3%で推移したにもかかわらず、印刷産業の出荷額は実にマイナス15%でした。【資料3】



■資料3 GDPと印刷の出荷額の相関 (1990年の数値=100として、伸び率を比較)

対GDP比が低下しつつ出荷額も減少しているという事実は、この不振が景気の影響だけではなく、自らが抱えている問題のために引き起こされたことを意味します。実際、この間の「印刷情報用紙と印刷インキの生産量」の推移を考えると、印刷需要が低下したとは考えられないのです。出荷額減少の理由として、以下の2つの要因が指摘されています。

ひとつは、「プリプレスのデジタル化による付加価値低下」です。デジタル化によって組版と製版が一体化した結果、「版下代」「分解代」「集版代」など、アナログ時代に請求できた工程料金が無くなったということで、これによる損失は2.9兆円（1997～2002年、JAGAT推計）とされています。

もうひとつは、「供給力過剰による価格低下」です。オフ輪や4色機が大量導入され、しかもCMS（カラーマネジメントシステム）の普及によって印刷技術も平準化した結果、品質による差別化が困難になり、価格競争に陥ってしまったということで、これによる損失は1.4兆円（1993年以降、JAGAT推計）とされています。印刷産業は2.5次産業と呼ばれるほど「製造業」と「情報サービス業」の二面性を持ちあわせた産業で、この間、生産性向上や効率化など「製造業」としての努力は懸命に行ってきたものの、「情報サービス業」として付加価値を創造する工夫が足りなかったため、価格競争に陥り、自らの首を絞める結果となったことは大いに反省すべきでしょう。

2-2 ▶ 2015年までの印刷需要の市場予測

——ソフトサービスは今後とも成長すると予想

次に、印刷産業に視点を絞った将来予測をみておきましょう。社団法人日本印刷産業連合会（以下、日印産連）は本年3月に『日本の印刷産業・将来市場予測』をまとめました。2005年から2015年までの印刷市場を予測したものです。

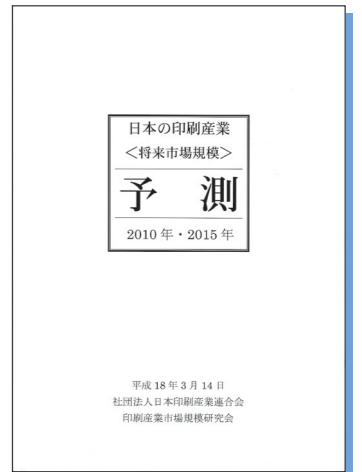
【資料4】が同報告書で予想している2005～2010～2015年の印刷産業の出荷額予想です。この「予想」は、「楽観的・強気」で予想した数値と、「悲観的・弱気」で予想した数値の中間値をとったものですが、印刷産業全体としての出荷額は5年毎（2005～2010年、2010～2015年）で1.4%の伸びと予想しています。数字だけを見ると横ばいのように見えますが、実際は特定分野（精密電子部品、ソフト・サービスなど）の

伸びによるものなので注意が必要です。

私たちジャグラに関係の深い分野である「宣伝印刷物」と「業務用印刷物」については、前者が今後5年間（2005～2010年）で2.3%の伸び、後者については過去5年間（2000～2005年）に8.0%も市場縮小したにもかかわらず、今後5年間（2005～2010年）で更に2.5%もの減少が予想されており、私たちは事業の見直しが必至ともいえる状況です。

その一方で「ソフト・サービス」は、4.0%（2005～2010年）、8.7%（2010～2015年）と順調な伸びが予想される、数少ない成長分野とされています。

各分野の市場予測については、次節に記します。

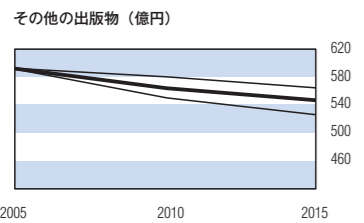
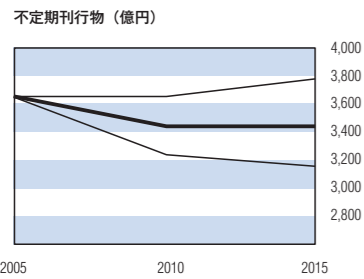
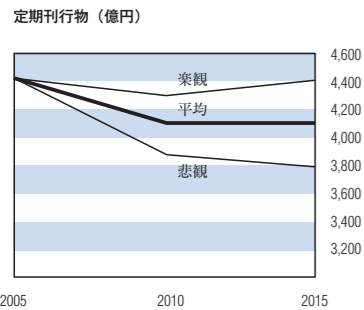


	2005年推計			2010年予測			2015年予測		
	市場規模 (百万円)	構成比 (%)	2000年比 平均伸率(%)	市場規模 (百万円)	構成比 (%)	2000年比 平均伸率(%)	市場規模 (百万円)	構成比 (%)	2000年比 平均伸率(%)
出版印刷	866,097	11.0	-2.8	809,789	9.5	-1.3	808,972	8.7	0.0
定期刊行物	440,548	5.5	-2.5	408,904	4.8	-1.5	409,525	4.4	0.0
不定期刊行物	366,133	4.7	-0.7	344,346	4.0	-1.3	344,977	3.7	0.0
その他出版物	59,437	0.8	-1.2	56,538	0.7	-1.0	54,470	0.6	-0.7
商業印刷	3,628,546	45.9	1.1	4,029,461	46.9	2.1	4,130,709	44.6	0.5
宣伝印刷物	3,509,253	44.4	1.5	3,924,324	45.7	2.3	4,028,083	45.3	0.5
業務用印刷物	119,294	1.5	-8.0	105,137	1.2	-2.5	102,627	1.1	-0.5
事務用印刷	945,905	12.0	-2.1	967,428	11.3	0.5	983,818	10.7	0.3
ビジネスフォーム	417,247	5.3	-1.5	438,639	5.1	1.0	461,409	5.0	1.0
事務用印刷	528,657	6.7	-2.5	528,790	6.2	0.0	522,409	5.7	-0.2
ソフト・サービス	498,488	6.3	3.0	607,047	7.1	4.0	931,081	10.0	8.7
その他	(省略)			(省略)			(省略)		
合計	7,902,149	100.0	1.1	8,587,889	100.0	1.7	9,266,267	100.0	1.5

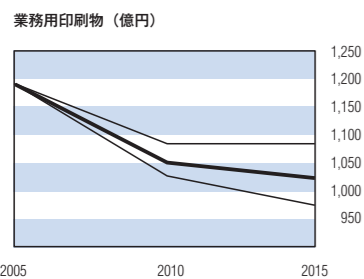
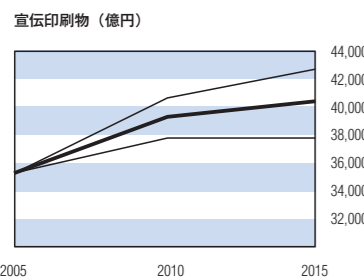
■資料4 2010年/2015年の印刷産業市場規模予測

(その他=証券・包装・特殊印刷を含めた全データは巻末に記載)

■資料5 出版印刷の市場予測



■資料6 商業印刷の市場予測



2-3 ▶ソフト・サービスへの対応が生き残りへの鍵

——ジャグラーに深い関係深い業務用印刷・事務用印刷は更に減少

●出版印刷市場

——2010年までは調整期で影響大
それ以降は安定期

2010年までは地上波デジタル、モバイル放送、ブロードバンドなど、新しいメディアが続々登場してくる調整期なので印刷市場への影響も大きい、それ以降は安定期に入ると考えられます。

従って、2010年までは出版印刷市場はかなり影響を受けると考えられますが、印刷媒体の特徴をうまく活かし、他メディアとの相乗効果が得られれば、上方修正も有り得るでしょう。

また、フリーペーパー、フリーマガジンの更なる浸透で、出版印刷から商業印刷への市場シフトも考えられます。教科書などの他の市場では、依然、紙媒体が主流で、デジタルメディアの影響は少ないものの、少子化の影響で市場規模は減少傾向が続くと予想されます。

不確定要素としては、教科書予算や、貸与制などの変更、ゆとり教育の見直し、再販制の動向などが考えられます。また、

少子化とは反対に、高齢化率は2015年で25%と高まることにより、生涯教育の拡大などが考えられます。【資料5】

●商業印刷市場

——宣伝印刷は好調と予測されるも
業務用印刷は減少

経済の好循環で商業印刷は基本的には2010年までは増加傾向、それ以降は安定期に入ると予想されています

拡大要因としては、①民営化の進行、②ディスクロージャー社会の拡大、③新しいメディアの普及、があげられます。

民営化は市場競争を促進し、企業の広報活動の拡大をもたらします。株式市場の拡大や企業の直接金融の拡大、CSR（企業の社会的責任）報告書など、企業活動のオープン化も市場を拡大します。

かつて、ラジオ・テレビが登場したとき、印刷需要が伸びたように、地上波デジタル放送など、新しいメディアの登場は、商業印刷にとって追い風になります。また、フリーペーパー、フリーマガジン

も成長してゆくものと思われます。不確定要素としては、将来の消費税率の見直しによる消費意欲の停滞などが考えられます。

宣伝印刷物が今後とも増加傾向にあるなかで、年史、マニュアル、名簿などの業務用印刷物は、パソコンの普及や、デジタル家電のネットワーク化などで減少すると予想されています。【資料6】

●事務用印刷

——DPS^{*1}分野は2桁の成長と予測
事務用印刷は現状維持ないし微減

ビジネスフォームの代表である伝票はIT技術の導入によって、市場規模は減少してゆきますが、2010年には安定すると思われます。2015年に向けては、ネットビジネスの発展に伴う新需要も期待できるでしょう。

周辺市場としては、個人情報保護法の施行により、隠匿はがきやセキュリティ関連の技術が成長します。また、DPS分野は、今後も2桁に近い高成長が見込まれています。当面はフルカラー、宣伝メディア化、One to Oneマーケティング^{*2}ツールとして活用されてゆくでしょう。この分野においては、DMなど商業印刷市場との壁がだんだん薄くなってゆきます。また、ICタグ^{*3}などの新技術も導入されてゆくでしょう。

事務用印刷に関しては、アウトソーシングにより、印刷会社への仕事の切り出しが進み、総需要としては変化はないものの、印刷産業としては仕事量と範囲の拡大を生むが、コストダウン、非印刷化の動きもあり、現状維持ないし微減と予想されています。

ノートや手帳、封筒、案内状などは、

ネットワークやパソコンの普及により低減してゆくでしょう。【資料7】

●ソフトサービス

——今後も成長が続く分野
その展開は川上・川下に拡大

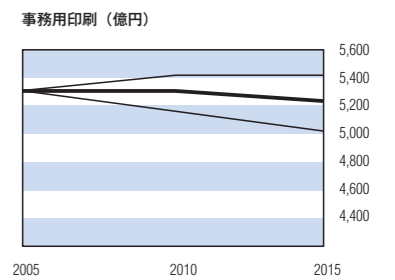
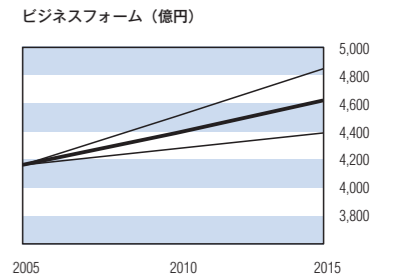
ソフトサービスは今後も成長が続くと予想されています。デザイン支援から始まった、印刷産業のソフトサービス事業は、ネットワーク社会の進展やアウトソーシング需要の拡大によって、様々な領域に展開されています。

商業印刷分野の企画・デザイン、キャンペーン事務局の運営、イベント、スペースデザイン、証券印刷分野のカード発行やシステム開発、包装分野の商品開発や充填事業を中心に、一括アウトソーシングや物流など、その展開は川上・川下に拡大しつつあります。

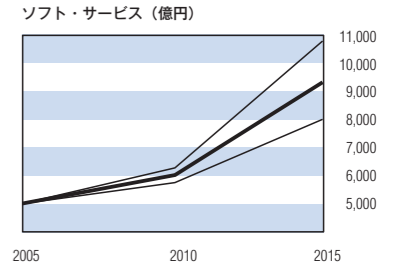
特に、印刷がパーソナル対応によって、得意先の製品サービスや広告訴求面で、より付加価値の高いメディアとして認識されることによって、属性別に細分化されたDPS、DM、通販、各種マガジンなどの封入、個別配送にいたるトータルサービスが増大するものと予想されています。

川上から川下へいたる印刷産業からのソリューション提供ビジネスの本格化が期待されています。郵政完全民営化も2010年過ぎには実現されるものと考えられ、新しいビジネスモデルの環境が整うとともに、他業界、海外企業との競争激化も不可避となってきます。この動きは大都市圏に留まらず、地方からの発信、参入が日常化され、各地の印刷企業にとっても大きな可能性への挑戦が期待されています。【資料8】

■資料7 事務用印刷の市場予測



■資料8 ソフトサービスの市場予測



※1 DPS= データ・プリント・サービス。DMの宛名や請求書の明細印刷など、コンピュータデータをもとに変換印刷するサービス。

※2 One to One (ワン・トゥ・ワン) マーケティング= 顧客の性別・年齢・趣味など、その属性によって個別に展開するマーケティング手法。

※3 ICタグ= 1ミリ以下のICチップ。記録情報量が大きく、これを商品に付けることで、バーコードに替わる役割を期待されている。タグ= 荷札。

ここが重要! 「印刷周辺サービス」へ活路を見い出せ!

お客様と印刷会社の係わりについて日印産連報告書は、
①この頃になると、企業の経営効率化が一層図られ、そのためのサービスや製品の提供能力が印刷会社にとって必須要件となる。具体的には、アウトソーシングされる業務が拡大し、印刷のみならず、一括請負サービスとしての発注形態が増えると予想される。
②出版・商業印刷・事務用印刷・金融印刷などの分野では、個人に対するマーケティング活動が精緻に行われるようになり、その調査に対応できるようなデータ加工システム、生産システム、デリバリーシステムが求められる。
と指摘、「印刷本体」というよりも「印刷周辺サービス」に活路を見出す重要性を説いている。

2-4 ▶ 日本経済の構造変化と印刷需要予測

——少子高齢化、民営化・地方分権、経済のサービス化など

次に、「少子高齢化」「民営化・地方分権」「経済のサービス化」といった、日本の社会が抱えているテーマと今後の印刷需要について見ておきます。

×

●少子高齢化の影響について

——出版印刷への影響大
SP^{※1} 媒体に活路

「少子化」については、「出版印刷」が大きな影響を受けると予想されています。教科書や参考書の需要は小中学校の生徒数と大きな係わりがありますし、コミック本も中心需要である10代若年層の減少による影響が大きいとされています。また、90年代後半から登場したインターネットや携帯電話によって、それまで書籍や雑誌といった紙メディアに振り向けられていた時間と費用が減少することになりましたが、この傾向は今後も続くと思われます。

一方、「高齢化」については、活字文化に慣れ親しんできた団塊以上の世代が企業やボランティア活動で活躍する場面が今後とも期待されるため、この層に向けた需要掘り起こしがテーマになるでしょう。

「商業印刷」では、広告が最も影響を受ける分野となりますが、ここ10年間の推移をみると、DM、POP^{※2}、新聞折り込みといったSP媒体が伸びています。これらはインターネットやモバイル広告による影響を受けつつも、データベースを活用したDMなど、多様なマーケティング手法により生み出される需要増

加によって、新たな付加価値を見出してゆけると考えられています。

●民営化・地方分権化の影響について

——メディア全般への対応が
ビジネスチャンスにつながる

これらに伴う財源移譲あるいは電子自治体の推進によって、紙メディアに限らない、メディア全般を活用した情報サービスが求められるようになるでしょう。特に財政に苦しむ自治体にとって、地域や集団の違いによる情報格差を、比較的成本や時間をかけることなく解消でき、しかもアクセス数計測による効果確認も容易なインターネットは急成長を続けてゆくと考えられます。

官公需については、これまで中央省庁が共通して参加資格を定め、入札競争を中心に「物品の製造」分野に限定してきた発注が、今後は、地方自治体が独自の判断に基づいて「役務の提供」（広告宣伝、情報処理、電子出版）分野を一体化した発注へと変化してくることも考えられますので、メディア全般に係わる情報サービス分野を幅広く扱える業態への変革が、一層のビジネスチャンスにつながってゆくでしょう。

●経済のサービス化の影響について

——ビジネス支援サービスは
今後の日本経済を牽引する新産業

「製造業からサービス業」という最初の段階が一段落した日本の産業構造は、現在、「サービス化」「エレクトロニクス化」「情報化」というキーワードによって変化が進んでおり、これに伴って年功序列・終身雇用といった日本的経営を見直した企業を中心に、「業務のアウトソーシング化」が進んでいます。経済産業省は2004年に「新産業創造戦略」を発表し、今後の重点政策として「戦略7分野」を策定、政府が支援することを表明していますが、この中には「ビジネス支援サービス」も含まれています。代表的なものとして、「人材派遣」「アウトソーシング」「広告」「デザイン」「リース・レンタル」「保守・修理」などが含まれていますが、同省作成の報告書（2005

年）でも、「ビジネス支援サービス」は今後の日本経済を牽引してゆく新産業であるとしています。

例えば、「アウトソーシング」分野では、複写機をお客様に導入し、複写サービスとそれに付随する文書関連サービスをワンストップサービスとして提供している事例がありますし、文字や画像のデータを長年専門としてきた印刷会社にとって、企業や自治体のデータ管理業務も比較的参入し易い分野といえるでしょう。

また、「人材派遣」分野についても、専門性の高いプリプレスやデザインといった工程においてお客様のお役に立てる部分が多いと思われます。

「リース・レンタル」「保守・修理」分野については、ポイントカードや地域通貨に関連した機材のレンタルや保守管理などに、その可能性が見出されると考えられます。

コラム & ミニ情報

『2010年、私たちが生き残るフィールドはどこか？』 ——ジャグラ BB で無料放映中！

本ビジョン第2章は本文中で説明しているとおり、社団法人日本印刷産業連合会がまとめた報告書『日本の印刷産業（将来市場）予測』をベースとしています。

「ジャグラ BB」では、この報告書をまとめた研究会の座長を務められた草野司朗氏（元・凸版印刷・経営企画本部長）による解説番組『2010年、私たちが生き残るフィールドはどこか？』を放映中です。40分弱の番組を無料視聴できますので、ぜひご覧下さい。なお、詳しい資料もダウンロード可能となっています。



<http://www.jagra.or.jp/jagrab>

※1 SP = セールス・プロモーション = 販売促進。

※2 POP = Point of purchase advertising（購買時点の広告）の略でポップと読む。一般的には、値札や説明書きなど、店頭・店内におけるすべての情報を指す。

3-1 ▶ 提供する「顧客価値」を見直してみよう

——「物的価値」だけでなく「活用価値」に目を向けよ

印刷業界はバブルが崩壊するまで、右肩上がりの経済の恩恵を受け、設備投資をすれば受注の増加が見込まれた時代が長く続きました。当時、多くの印刷会社は「きれい・早い・安い」という事業方針のもと、印刷物の「物的価値」を前面にアピールし、顧客は自社事業の成長を背景に、こうした印刷会社のアプローチを受け入れてきました。

しかし今日、顧客ニーズは大きく変化し、その結果、「印刷会社が提供している価値＝商品・サービス」と「顧客が要求する価値」との間に、少なからず乖離が生じるようになりました。【資料9】

これは、顧客が市場の変化に対応するため、事業改革に取り組んだ結果、印刷関連（情報伝達メディア）の発注においても、その意義・効果・効用などを厳しく追求するようになったためです。

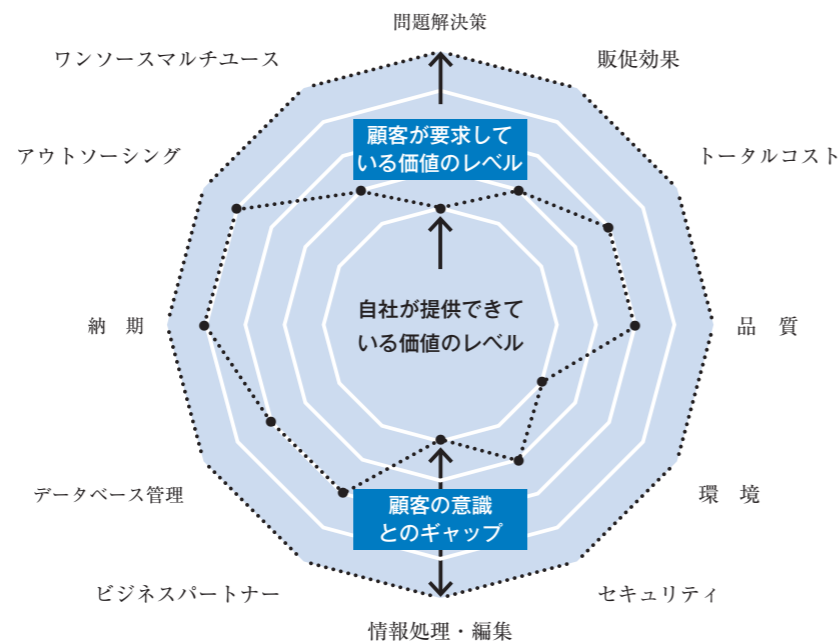
顧客の要求は、「紙メディアの物的価

値」から「紙・電子メディアや顧客サービスまでも含めた活用価値」に変わってきました。つまり、これからの印刷ビジネスで重要なのは、「きれい・早い・安い」だけではなく、「お客様のビジネスの成功に貢献できるかどうか」ということなのです。

今、多くの印刷会社は過当競争による料金低下に頭を痛めています。本来、事業収益の増減は、顧客へ提供した価値とほぼ比例します。

これまで印刷各社は、同様なメーカーから設備を導入し、同様な商品（印刷物）を提供してきましたが、違いの無い商品だけでは価格競争に陥るため、収益の拡大は望めません。

今後、収益の拡大を目指すには、前述した「活用価値」の提供が不可欠になります。「活用価値」を提供できるような事業体制に転換しなければなりません。



■資料9 顧客と印刷会社の意識のギャップ

(上図の要求項目は一例)

そのために、今、私たちがすべきことは、これまで「印刷産業」として振舞ってきた事業領域を、日印産連が提唱する「情報価値創造産業」という枠組みで捉え直してみる事です。前章の繰り返しになりますが、自分たちの会社の将来は、他人から与えられるものではなく、自らの手で描かなくてはなりません。

事業領域の見直しにあたって、「顧客第一主義」でなければならないことは言

うまでもありません。「顧客第一主義」を社是・社訓に掲げている会社は数多くありますが、単なるお題目に終わっているケースも数多く見受けられます。顧客を良く理解し、顧客論理を踏まえた思考・行動が伴って、はじめて顧客満足が得られるのです。そのためには、「顧客」だけでなく、「顧客の顧客」にまで目を向ける必要があることを肝に銘じておきましょう。

3-2 ▶ 「待ちの経営」から「攻めの経営」へ

——顧客は「顧客価値」を提供してくれるパートナーを欲している

「印刷会社はこれまで、潤沢に降ってくる雨を待つだけでよかった。今は水を求めて井戸を掘らなければやっていけない。」と、ある会員さんが話されていました。確かに、発注を待ち、見積りを出せば仕事が廻って来た時代は終焉したと言って過言ではありません。

しかしながら、印刷ビジネスを取り巻く環境が様変わりした現在でも、「御用聞き型」の営業同士が受注を争って熾烈な値引き合戦を演じている光景が少なくありません。このような営業スタイルは徐々に顧客に疎んじられるようになっており、もはや限界にきていることを私たちは認識すべきでしょう。

前節で述べたとおり、これからの印刷ビジネスは、顧客のビジネス全体を捉え、新たなニーズや課題を発掘し、私たち印刷会社から能動的に「顧客価値」を提供していく必要があります。即ち、「待ちの経営から、攻めの経営への転換」が必要だということです。換言すれば、顧客のビジネスプロセス（仕事の流れ・内容）

に積極的に興味を持ち、顧客のニーズ・課題を探り、その「解決策」を提供していくことが望まれているのです。その結果として、顧客のビジネスはうまく進み、私たちは信頼を勝ち得ることができるようでしょう。

今、顧客は優れた「顧客価値」を提供してくれる真のパートナーを求めているのです。近年、「勝ち組・負け組」論が流行していますが、真の「勝ち組」とは、「優れた顧客価値を創造・提供し、顧客の信頼を勝ち得ている＝価値組」のことを指しているのです。

顧客価値の創造とは

顧客にとって優れた価値があり、顧客のビジネスの成功に貢献していると、顧客が認める商品・サービスを創造すること。

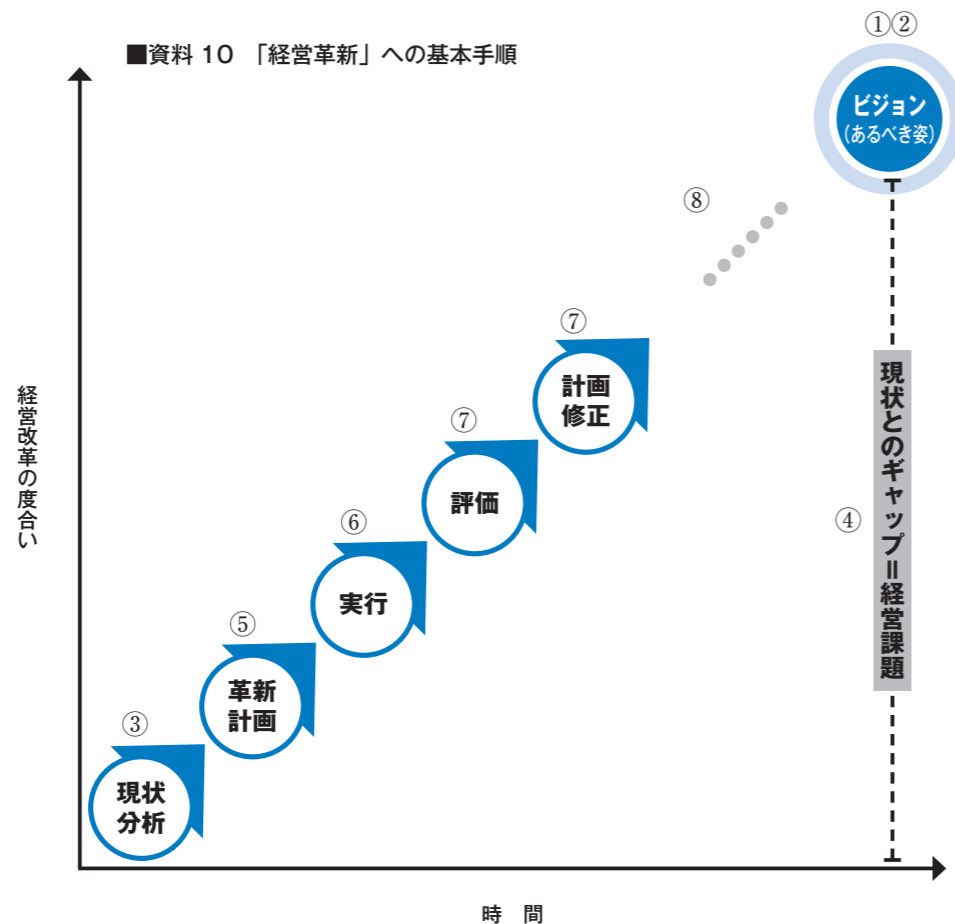
3-3 ▶ 「経営課題」を明確にし、経営革新を進める

—ビジョンを描き、自社の現状を知ることから始まる

「価値組」になるために、私たちはどのように「経営革新」を進めればよいのでしょうか。残念ながら、会員企業の中には「経営革新」が進んでいない会社も多いのですが、その原因を探ってみると、
 ①経営環境が大きく変化しているにもかかわらず、過去の成功体験に依然として頼り、日常の忙しさにかまけて課題を先送りしている
 ②革新の必要性は認識しているが、精神的な掛け声ばかりで戦略性・計画性・実現性に欠ける状態が続いている
 というケースが浮き彫りになってきます。そこで、以下に「経営革新」の基本的な手順を示しておきます。【資料 10】

●経営革新のための基本手順

- ①経営者が会社のビジョン(あるべき姿)を明確に提示する。
- ②ビジョンを社員全員が共有(方向性・価値観)する。
- ③自社の現在の実力を客観評価する。
- ④ビジョンと現実とのギャップ(経営課題)を明確にする。
- ⑤経営課題を解決するための革新計画(目標&具体的手段)を立てる。
- ⑥実行してみる。
- ⑦定期的に結果・効果を評価し、修正を加えていく。
- ⑧実行→評価→計画修正を繰り返し、ビジョンの実現を目指す。



3-4 ▶ 「顧客価値」創造のための 7 要件

—生き残りのために最低限備えておきたいこと

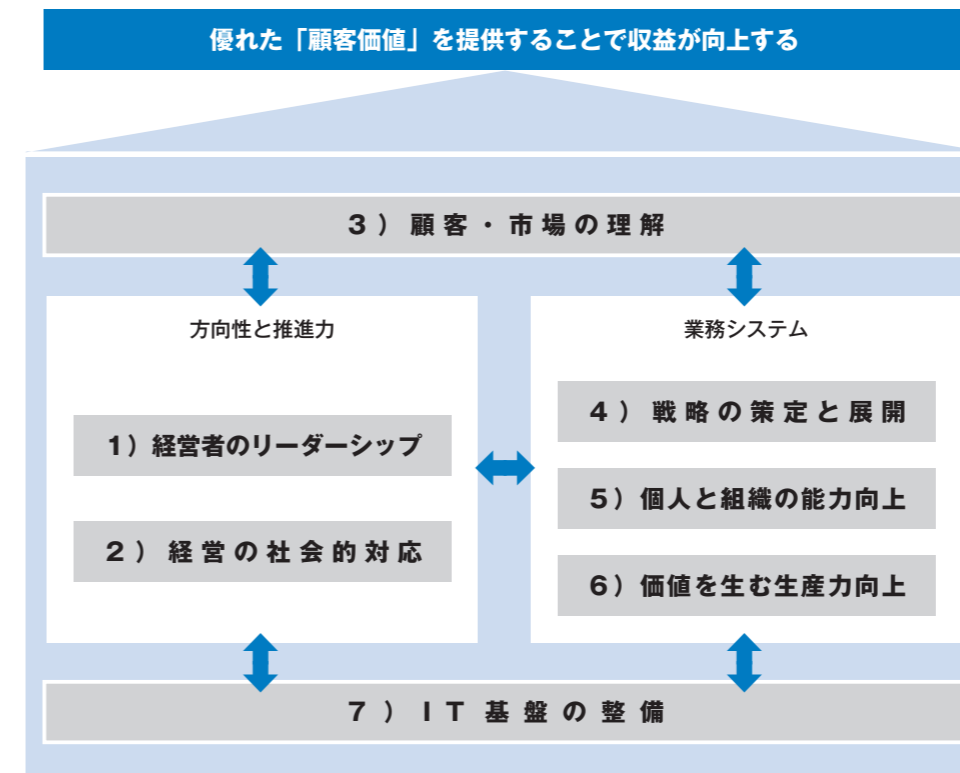
3-2 節で「攻めの経営」の重要性を述べましたが、これは単純に営業の数を増やしたり、新規開拓のウエイトを高めれば良いということではありません。重要なのは、優れた「顧客価値」を生み出すためには「経営の質」を高める必要があるということです。換言すれば、顧客ニーズに応えられる「経営資源=人材・技術・体制・資金・情報・パートナーなど」の整備が必要なのです。

- 以下に、優れた「顧客価値創造」に必要な 7 つの要件を挙げておきます。
- ①経営者のリーダーシップ
 - ②経営の社会的対応
 - ③顧客・市場の理解

- ④戦略の策定と展開
- ⑤個人と組織の能力向上
- ⑥価値を生む生産力向上
- ⑦ IT 基盤の整備

以上 7 つの要件は、優れた「顧客価値」を提供するために必要な経営上の要素を分類したものです。それぞれが独立して存在しているのではなく、緊密に関係しており、7 つの要素がバランス良く保たれて、はじめて全体最適が図れるわけです。【資料 11】

それぞれの要件については、具体的にどのような事をクリアする必要があるか、次ページ以降に詳解します。



■資料 11 「顧客価値」創造のための 7 要件

1) 経営者のリーダーシップ

- ①経営ビジョンが明確化（文書化）されている。
- ②経営計画が綿密に作成されている。
- ③経営計画を達成するための施策・手段が具体化されている。
- ④経営に必要な関連情報を幅広く収集している。
- ⑤活力ある組織風土を醸成している。

2) 経営の社会的対応

- ①環境負荷低減に積極的な取り組みをしている。
- ②ISO14001などの公的認証を取得している。
- ③顧客の情報（データ）の適切なセキュリティ管理をしている。
- ④プライバシーマーク/ISMSなどの公的認証を取得している。
- ⑤知的財産権（著作権など）の権利関係を顧客へ説明している。

3) 顧客・市場の理解

- ①顧客のビジネスモデル（儲けの構造）を理解している。
- ②顧客に関する情報を収集している。
- ③顧客の真のニーズ・課題に関する生の声をヒアリングしている。
- ④顧客の担当者以外（上位者・他部門）からの情報収集をしている。
- ⑤顧客との継続的な信頼関係を構築している。

4) 戦略の策定と展開

- ①自社の強み・弱みの分析をし、マーケティングに活かしている。
- ②事業の対象となる顧客・市場を選択と集中により明確にしている。
- ③戦略的に新規開拓及び既存客の育成をして事業の拡大に努めている。
- ④ソリューション提案ができる営業担当者がいる。
- ⑤戦略を共有するビジネスパートナーがいる。

5) 個人と組織の能力向上

- ①積極的に社員教育を施し、人材を育成している。
- ②社員満足を実現するため、経営者が社員とコミュニケーションをしている。
- ③組織横断的な社内コラボレーションをしている。
- ④公正な人事評価制度の整備（文書化・数値化）をしている。
- ⑤同業・異業種・地域コミュニティと積極的に交流している。

6) 価値を生む生産力向上

- ①万全な生産設備と管理をしている。
- ②生産のフルデジタル化への、対応をしている。
- ③デジタル・メディアへの、対応をしている。
- ④ソフト・サービス化への、対応をしている。
- ⑤新商品・サービスの、企画・開発をしている。

7) IT 基盤の整備

- ①営業担当がパソコン（一人一台）をフル活用してビジネス活動をしている。
- ②SFA（営業情報システム）活用により営業の生産性を高めている。
- ③常時接続されたインターネットを全社員が利活用している。
- ④業務と生産をコンピュータで統合している。
- ⑤コンピュータを活用した経営管理をしている。

3-5 ▶ 簡易経営診断と経営革新計画の実践を！

——別冊で7要件をチェックし、改革への一歩を踏み出そう

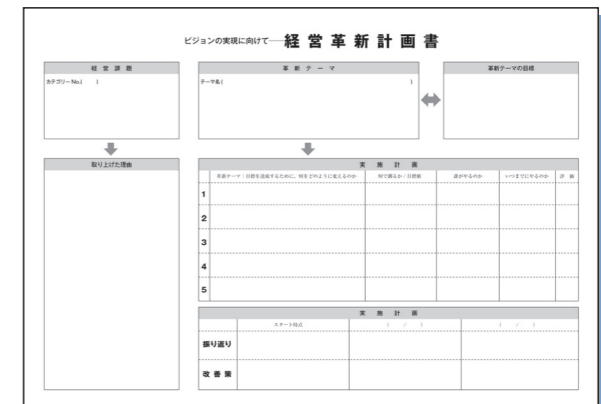
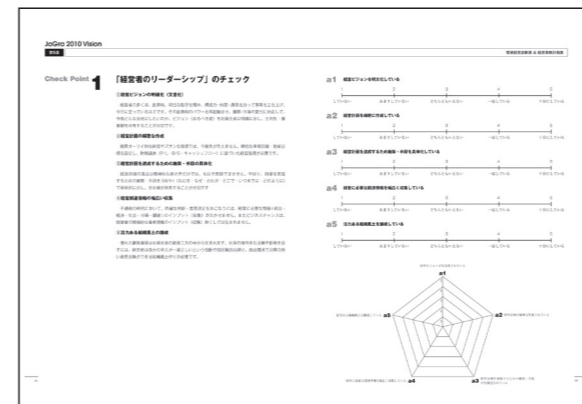
これまで本章では「これからの印刷会社に求められる要件とは」というテーマで論を進め、その結論として3-4節で各社に身につけておいてもらいたい7つの要件を列挙しました。

この「顧客価値創造のための7要件」に関しては、本ビジョン別冊として、各要件の詳しい解説と「簡易経営診断表」（左下）を用意しました。これは自社の現在の姿・力量を測り、解決すべき経営課題を明確にいただくためのチェ

クシートです。

また、このチェックシートから浮き彫りになった自社の現状から、今後、何をどうして行くのか、経営者の思いや社内での議論を進めていただくためのたたき台になるフォーマットとして、「経営革新計画書」（右下）も用意しました。

自社にふさわしい経営革新の羅針盤として、会員各社が別冊を実際に活用されることを願っています。



4-1 ▶やる気に満ちた、魅力ある組織作りを

——そのためには一社一社の活性化が不可欠

さて、本ビジョンではこれまで、「なぜ今、ビジョン策定が必要なのか（第1章）」と、「これからの印刷会社に求められる要件（第3章）」について述べてきました。本章では、第3章で示した「これからの印刷会社のあるべき姿」を実現するために、「ジャグラーはどのような集団を目指すのか」ということを考えていきます。

まず、ジャグラーの理想像・将来像を語る前に、現在、私たちが抱えている最も根本的な問題について触れておかなければなりません。ここ10年来、最も深刻な問題は「組織問題＝会員数の減少」です。後継者不足や経営不振による転廃業など、様々な要因が複合的に絡み合った結果、ジャグラーの会員数はピーク時の2100社から、70%程度の規模にまで減少しました。

「組織力＝会員数×会員企業の活性化」と単純に考えるならば、ジャグラーの「組織力」を維持するためには、「会員数を増やす」とともに「会員企業を活性化する」必要があります。しかしながら前者について現実的に考えるとき、今後、会員数が大幅に増加するとは考えにくい状

況です。何故なら、これはジャグラーだけに固有の問題ではなく、全印工連なども含めた印刷産業全体が抱えた問題だからです。従って、第1章で述べたような厳しい経営環境下で、今までのように伝統的な印刷会社だけを入会の対象と考えた場合、過度な会員数増強を前提とした将来設計は控えるべきでしょう。

ならば答えは明白です。少ない会員数でもジャグラーの存在感を維持するためには、後者の「会員企業の活性化」を図るしか道はありません。そのためには、個々の会員企業が第3章で提言した「顧客価値創造のための7要件」をクリアする必要があります。ですから、現状、要件を満たしていない企業は、きちんとした経営計画を立てて、クリアする努力をして欲しいのです。

そうすればジャグラーは、「やる気」に満ちた元気のある集団になるでしょう。会員数が少ないことや中小印刷会社の集まりであるということが、必ずしもマイナス要因とはならない活気ある集団——組織拡大運動などしなくても「ジャグラーに入会したい」と言われるような魅力ある集団を創ろうではありませんか。

コラム & ミニ情報 日本に先駆けて再編成が進む米国の印刷産業

デジタル化の影響で日本に先駆け再編成が進む米国印刷産業。過去数年で印刷工場数は4691工場、約10%減少したという。ただし減少したのは100人以下規模の工場——とりわけ、10人以下の工場が多く、100人以上の工場は増加した。競争環境が進む中で全工場数に占める中小印刷工場の割合は次第に低くなると予想されている。《競争力を維持するためには、専門分野に積極的に取り組み、得意分野に熟達しなくてはならない。》と、米国印刷工業会のマイケル・マーキン会長は指摘している。人口比から考えても日本の印刷工場数は米国に比べてまだまだ多い。淘汰はこれからも進むと考えておいたほうがいだろう。

4-2 ▶会員とジャグラーは不可分な「車の両輪」

——より専門化・細分化した問題を解決する仕組みを整備しよう

少数でも「やる気」に満ちた元気のあるジャグラーを実現するため——言い換えれば「会員企業の活性化」を実現するためには、「会員」と「ジャグラー」はどのような関係であれば良いのでしょうか。

実のところ、この答えとしては言い古された表現しか思いつきません。これまでの経験から言えば、中小印刷会社が生き残ってゆくためには、「会員」と「ジャグラー」が連携して、「車の両輪」の如く進んでゆくしかないのです。自らを革新的に変化させる必要性に迫られている現在、「一社でできないことを皆の力で」というジャグラー設立の理想は、現在においても少しも陳腐化することなく、逆に益々重要になってきているのではないのでしょうか。

「車の両輪」の関係で危機を乗り越えてきた歴史を、私たちは数多く持ち合わせています。例えば、80年代、社会全体がOA化を推進し業務用印刷物の内製化が進んだとき、ジャグラー（当時は日軽印）は組合を挙げてワープロや電子組版機の研究を進め、社会の変革と歩を（いつ）にすることで、ピンチをチャンスに変えることができました。加えて、全会員に利益をもたらす共通テーマを掲げ、その解決に取り組んだことで、「ジャグラーは頼りになる存在だ」という「求心力」を発生させることにも繋がりました。「皆で何か一つのことを成し遂げる」ということが、「会員企業とジャグラーの活性化」に繋がるという好例です。

振り返って今、私たちが置かれた環境を考えると、80年代と非常に似通って

いることが分かるでしょう。社会全体がITを活用した産業構造に向かって再構築されており、私たち自身も対応を迫られています。「車の両輪」の関係でこの難局を乗り越えるべき時は今なのに、昨今、「ジャグラー不要論」まで飛び出すような「求心力」の低下を感じるのは何故でしょう。

- ①創業者世代が引退し、既に2代目の時代になって久しい
- ②会員の業態が多様化したことにより、全会員共通の事業展開が難しくなった
- ③会費は同じものの、ジャグラーから受けるメリットに地域格差がある
- ④インターネットなどから、必要な経営情報を迅速に得られるようになった等々、様々な原因が考えられますが、ひとことで言えば「会員のニーズにジャグラーが応え切れていない」ということでしょう。とにかく「会員がジャグラーに対して無関心」になりました。

この問題が深刻なのは、以前に比べてジャグラーへの「求心力」が低下してきた現在も、データベース処理、XML、インターネット、カラーマネージメント、オンデマンド印刷など、技術的分野を中心に研究すべき個別のテーマが山積しているということです。しかも、これらのテーマはかつてのように単純ではなく、より細分化かつ専門化しています。小規模企業にとって死活問題ともいえるべき、これらの技術的テーマを「自分一人で研究しろ」と突き放すことは、より一層、ジャグラーへの「求心力」を失わせることになるでしょう。ここはやはり「一社で

できないことを皆の力で」という、設立の精神をもって対応するしかありません。

しかしながら、会員企業の業態が多様化した結果、以前のように全ジャグラーを挙げて、特定のテーマを研究することが難しくなっていることも事実です。実際、1500社からお預かりした会費で何かの研究を行っても、その恩恵を受けるのが2～300社なら、残り1000社余の会員からの「満足」は得られません。このようなことが繰り返されることで、「不満」は「無関心」に変わってゆきます。従って、これからのジャグラーは「多様化した問題を、公平に解決する仕組み」を整備する必要があります。

そう考えると、個別のテーマ毎に「研究会」のような有志グループを作り、かかる費用は受益者負担という道が最も公平かつ現実的かもしれません。ただし、本当に実効ある研究結果を求めるならば、相応の金銭的負担を覚悟する必要があります。このような「研究会」はこれまでも幾つか組織されてきましたが、賦課金を徴収することなく通常の事業として行われ、その運営についてもジャグラー職員が日常業務の中で行うというものでした。しかし20年前ならばともかく、個別のテーマが細分化かつ専門化した現在にあっては、このようなスタイルだけでは実効ある研究は困難でしょう。

従って、会議の日程調整などの事務方はジャグラー職員に任せるとしても、実際の研究や取りまとめについては、そのテーマに詳しいメーカーや会員企業の社員、もしくはフリーランスの人材を、その都度、「担当委員」に選定して「研究会」を運営するスタイルが望ましいのではな

いでしょうか。もちろん、その「担当委員」には相応の報酬を支払う必要もあるでしょう。きちんとした結果を得るためには相応の負担を惜しまないという共通認識をもったメンバー、つまり「やる気のある」メンバーによって「研究会」は運営すべきです。

もちろん、会員企業が抱える全てのテーマについて、「研究会」組織で対応できるわけではありません。規模や業態に依存しない、原価管理や労務・人事など、全会員の利益となる共通テーマについては、これまで通り全ジャグラーとして対応してゆく必要があるでしょう。残念ながら現状のジャグラーの実態は、中規模の会員企業でさえ、まだまだ「ドンブリ勘定」のところが多いのです。製造業でありながら、計数管理をきちんと行っていないところが多いのです。私たちは製造業という性格上、どうしても前述のような技術的なテーマにばかり目を奪われがちですが、企業として最低限必要なカタチづくりという意味において、まだまだ全ジャグラーを挙げて改善すべき点は大変多く残されているのではないのでしょうか。

4-3 ▶教育と情報提供に加えて交流が重要な時代に

——同業だけに留まらない周辺業界とのパイプ作りが急務

会員企業が抱える様々な経営テーマに、全ジャグラーを挙げて取り組むにせよ、有志だけの研究会で取り組むにせよ、ジャグラーに求められる機能（＝事業）の大枠は、将来においても、これまでと大きく変わることはないでしょう。一口に言えば、「教育＝人材育成」「情報提供」「交流」です。何故なら、これこそが経営を支える重要な要素であり、会員企業一社で行うより、皆が集まって行うほうがスケールメリットが出る事業であるからです。

とりわけ「交流＝作業交流・人間交流」は、「革命」とも称される現在の変化に対応するため、より一層、業界団体ジャグラーに求められる機能として重要になるに違いありません。製造業でありながらソフト・サービス化が求められる印刷業にとって「ノウハウ（know-how）＝何を知っているか」だけでなく、これか

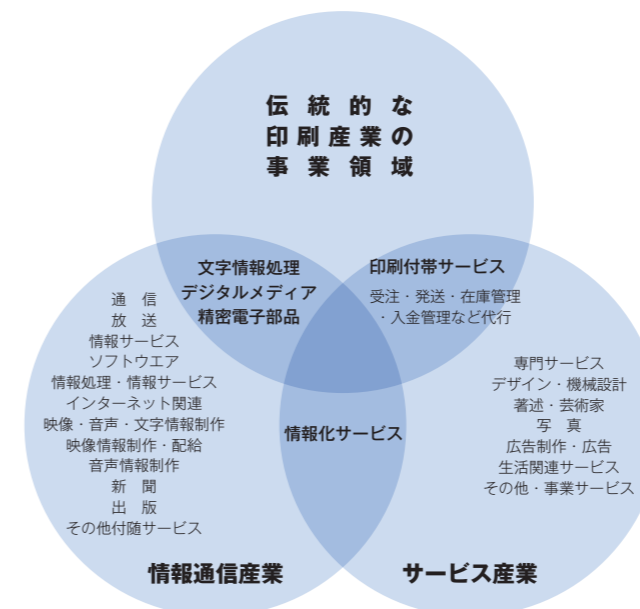
らは「ノウフー（know-who）＝誰を知っているか」も重要なキーワードとなってくるからです。

【資料2】を再掲しました。現在の情報伝達ビジネスに関わる産業が、いかに広範な分野かわかるでしょう。「紙メディア」の優位性が崩れ、情報伝達の方法が「紙＋デジタル」といった複合的なものになった現在、これらに対応できる人材の育成が急務とされる印刷産業ですが、広範な分野の「知識、技能、感性（センス）」の習得は一朝一夕には困難です。特に本ビジョンの読者ターゲットとして想定している中小印刷会社にとっては、人材のみならず設備なども含めて、全てを自前で賄うというのは現実的ではないかもしれません。当面は、日常の営業物件の中で必要が生じた場合、周辺の業者・業界との「協働＝コラボレーション」によって、顧客のニーズに添えていくしか



上)「ビジネス交流会」の様相

ノウハウだけでなくノウフーが重要な時代——今後は同業者だけでなく、業界外部との「交流＝人脈作り」にも力を入れる必要があるだろう。私たちが他業界の人材やノウハウを必要としているように、「協働」の相手も「印刷のプロ」を欲しているはずだ。ただし、相手からパートナーとして必要とされるためには、個性的＝何か強みを持った印刷会社でなければならないことは言うまでもない。



■資料2(再掲) ボーダーレス化が進む情報伝達関連産業

ないでしょう。具体例をあげれば、会社案内などの制作において、従来の印刷物だけでなくインターネット上での展開を求められた場合、ホームページ制作プロダクションとかデザイン会社などと「協働」するということです。

他社、とりわけ他業界から力を「借りなければならぬ」ということに落胆する必要はありません。これまで独占的な「紙メディア」のおかげで情報伝達の主役を担ってきた印刷産業ゆえに、現在の状況を必要以上に悲観的に捉えている傾向も見受けられますが、我々がIT業界など外部の人材を必要としているように、向こうの業界も「紙メディアのプロ」を必要としているのです。何故なら、情報伝達の方法が複合かつ複雑になり、しかも専門化する傾向にある現在、いずれの業界も自分たちの力だけで生き抜いてゆくことはできないからです。

つまり、「借りる」のではなく、「協働」するということなのです。これまで情報

伝達の主役として培ってきた信頼と経験を最大限に発揮して、複数の業者を束ねる「プロデューサー」的な役割を演じられれば、私たちは、これまで通り、お客様の信頼を得ることができるでしょう。

ならば「ジャグラー」が行うべきことは明白です。それは、「プロデューサー」たる会員企業のビジネスをサポートするべく「交流の仕組み＝システム」を整えることです。70年代後半より推進してきた「作業交流」の経験を活かし、同業者同士に留まらない、情報通信産業やサービス産業までを含めた「周辺業界」とのネットワーク作り注力すればいいでしょう。「協働」の経験が長い同業者同士なら、個々の会員企業に任せきりでもいいかもしれませんが、これまでほとんどパイプの無い「周辺業界」とのネットワーク作りは、ジャグラー自らが主導権を握った方が短期間で効果的に事が運ぶに違いありません。

コラム & ミニ情報 無視できない中国の巨大な印刷産業

2005年11月、米国印刷工業会のマイケル・マーキン会長による記念講演が日印産連主催で行われた。その講演の中で同氏は、米国では印刷産業も他産業と同じようにグローバル化が進みつつあると指摘、《近年、中国の印刷産業は世界の印刷産業の中で急速に大きな役割を果たすようになっています。中国は非常に大規模な印刷産業を有しています。2003年の時点で、中国は9万2400の印刷工場と7万1200のコピーサービス店を含めた16万3600社以上の印刷会社を有し、計300万人の従業員を擁しています。2003年の総生産高は270億ドル以上と推定されています。これに対して、米国では、印刷工場が4万4000強、従業員がおおよそ100万人、年間出荷額が1600億ドル前後となっています。(中略)米国において印刷会社の4割近くが、顧客は印刷のニーズに対してグローバルソーシング(海外から安く製品を購入)を求めていると述べています。米国の3分の1の印刷会社が、2004年の9カ月間で海外企業との競争で印刷業務を失いましたが、そのうち半数近くの競争相手は中国企業でした。》と、成長著しい中国の印刷産業について言及している。

実際、2003年の米国での印刷物の輸入額において、中国は7億4500万ドルでカナダに次いで2位を占めたという。また、1998年の統計によると、米国の輸入印刷物の18%は中国で製造されたものだという。日本の印刷産業の動向は概ね米国の後を追っていることを考えると、無視できない話題であろう。

4-4 ▶ ジャグラーブランドの確立を目指そう

——個人情報・知的財産権・環境関連法規を遵守しよう

近年の個人情報に対する意識の高まりを受け、関連法規の整備が進んだ結果、Pマークを取得する印刷会社が増加しています。顧客の情報伝達——即ち、社会全体の情報伝達という責任を負っている私たちにとって、資格取得の有無はともかく、情報漏えい防止という意識を持ち、関連法規を遵守することはビジネス以前の基本的責任と言って良いでしょう。

ジャグラーは、顧客に大きな信頼感を与えるPマークに着目し、事業の一つの柱として早くから取り組みを進めた結果、本部職員2名が審査員の資格を取得するなど、他の業界団体をリードしている状況です。今後もこの流れを、一層、推し進めることで、「印刷業界でPマークといえばジャグラー」といったイメージの確立に努力すべきでしょう。

何故なら、同業のみならず周辺業界との競争が厳しくなる中で、このような時代の要請にいち早く対応することは極めて重要だからです。実際、ジャグラーは二十数年前、ワープロが出現した当時、いち早くそれをビジネスに取り込み、「ワープロの専門家集団」としての評判を確立した経験を持っています。

日本経済団体連合会の新ビジョン『活力と魅力溢れる日本をめざして』では、《技術の進歩や平準化により、技術力や品質の違いによる他社との差別化が難しくなり、コストダウンによる差別化ももはや限界に近づいた今日、企業の市場における優位性は強いブランド力を持ちえているかどうかにかかってくる。強いブランド力を持つ企業のみが、この先行き

不透明な競争・淘汰の時代を勝ち抜いていけるのである》と「コーポレートブランド」の重要性が説かれています。

「ジャグラー」というブランド力の強化については、昨年の50周年記念誌の編纂時にも、世代を超えた多くの方々から同様のご意見を頂戴しました。「所属することで、ステータスが上がるようなジャグラーでありたい」「他の団体とは違った特色を打ち出したい」「組織拡大などしなくても、入会したいと皆が思うジャグラーでありたい」という趣旨でしたが、その実現のための一要件として、前述のような基本的な法令遵守の姿勢を内外に向けてアピールすることは極めて重要だと言えるでしょう。

個人情報以外にも、私たちが守らなければならないテーマは多々あります。紙を主たる媒体としている立場から、ゴミ問題やリサイクルといった環境関連法規、情報を扱う立場から、著作権などの知的財産権関連法規の遵守は欠かせません。いずれにしても、このような基本的な法令遵守については、個々の会員企業の努力だけでなく、ジャグラー主導で行うことによって、より一層効果が期待できるテーマであることは疑いありません。

4-5 ▶ 会員とジャグラの可能性を無限に広げる「ジャグラBB」

——新しい分野の人脈とノウハウ蓄積に期待が集まる

2006年春、私たちジャグラは印刷業向けインターネット放送局「ジャグラBB」(写真下)を開局、現在、全精力を挙げてその普及と、番組(コンテンツ)作りに励んでいます。印刷業界初であることはもちろん、他産業を含めても、業界団体自らこのような形で情報提供を行う例は珍しく、ジャグラの先進性を表すものとして内外の注目を集めています。この事業企画が創立50周年という節目である昨年に持ち上がったことは何か運命的なものさを感じます。

度々触れているとおり、私たちの先達は、今から遡ること50年前に「小さな会社一社でできないことを皆の力で」という理想を持って、ジャグラの前身である「全日本謄写印刷業連盟」を創立しました。創立直後から今まで、「教育＝人

材育成」「情報提供」「交流」を中心とした事業を行ってきたわけですが、この間、常に「地域格差」という問題に悩まされてきました。

もちろん、重要なセミナーや講演などは、極力、各地方の拠点でも行うよう努力してきましたが、地理的要因から参加が困難であったり、日中、仕事に忙しい小規模企業の経営者や従業員の方々は時間的要因から参加が困難なことも多く、結果として「情報格差」が生まれることとなりました。現実問題として、特に地方においては、「会員」と「ジャグラ(本部)」の係わりは「毎月送ってくる機関誌一冊で繋がっていた」という状況に甘んじていたといっていました。

「甘んじてきた」と表現したのは、歴代の役員・執行部は常にこのことに心を

悩ましていたからです。しかしながら予算や地理的要因などは如何ともし難い問題であり、会員の皆様には長い間ご不便をおかけしてきたところです。

このような背景から、時間的、地理的要因を超越し、「情報格差」を解消する「ジャグラBB」は、有効なツールとして期待されています。「いつでも、どこでも、自己研鑽」というキャッチコピーのとおり、ブロードバンドでインターネット接続されたパソコンさえあれば、北海道から沖縄まで、会社であろうが自宅であろうが、誰でも平等に講演会やセミナーなどを受講することが可能です。

開局間もない「ジャグラBB」ゆえ、現在は「本部発の情報」が中心となっていますが、運営が軌道に乗れば「支部発の情報」も増えてくることでしょう。また将来的には、地協・支部開催のセミナーやイベントに参加できなかった会員に対するケアなど、「地協や支部活動」への活用も考えられます。「人の集まり」である業界団体の基本は、顔と顔を突き合わせてのコミュニケーションであることは疑いありませんが、地理的要因、時間的要因などを超越することのできるインターネットを利用したコミュニケーションを取り入れることで、私たちの結束はより一層強まることでしょう。

ところで「ジャグラBB」は、「情報格差の解消」のみならず、「新しい分野のノウハウ蓄積」という意味でも期待を寄せられています。90年代半ば、ジャグラは自らの手で「DTPスクール」を開校することを決断し、困難を乗り越えながらもそれを実現しました。DTPのみならずインターネット関連の講師との人脈やノウハウがスクール運営を通じて蓄積されましたが、最終的にはそれらを

機関誌や各拠点でのセミナーを通じて会員にフィードバックできました。「ジャグラBB」についても同じような効果が期待されています。映像の企画・編集、放送システム(サーバー)の設置や運営などを通じて、これまで中小印刷業にとって縁の薄かった分野との人脈やノウハウが蓄積されてゆきましょう。

正直な話、映像・音声分野について、私たちはその対応を急ぐ必要があります。何故なら、家庭用ビデオカメラの普及率が40%を超えた今、市場には爆発的な勢いでデジタルの動画データが蓄積されているからです。パソコンの新製品のほとんどに、映像・音声編集ソフトが組み込まれていることから、消費者の興味の高さがわかるでしょう。また、「ジャグラBB」のようなインターネット放送局についても、放送システム(サーバー)のレンタル費用などが、ひと頃に比べだいぶ安価になった為、今後、官民間問わず、その市場拡大に大きな期待が寄せられています。

映像メディアの爆発的普及を予想させる、以上のような背景を考えると、印刷業にとって、ワープロやパソコンのデータを扱うことが今では当たり前になったように、動画データを扱うこともいずれは当たり前になるでしょう。

その時に備えるという意味でも、「ジャグラBB」は私たちにとって大きな実験場ともいえるのです。会員の皆さんが番組視聴を通して、いや視聴のみならず番組の企画や制作にまで踏み込んで参加して、「ジャグラBB」の運営を支えることで、私たちにとって未知の分野だった映像・音声マーケットを我が手に引き寄せることができるでしょう。



90年代の「DTPスクール」開講を契機に、この分野のノウハウや人脈が蓄積形成されたが、「ジャグラBB」についても映像・音声編集などの新分野に関して、同じ効果が期待されている。



「いつでも、どこでも、自己研鑽」がキャッチフレーズの『ジャグラBB』。IT技術の発達で、講演・セミナー、DTPトレーニング、企業ルポ・経営者インタビュー、印刷関連資料情報・ジャグラニュースなど、多彩な番組が全国どこでも視聴可能となった。

4-6 ▶ 皆さんの「困った」をジャグラーに持ち寄ろう！

——業界の未来は理念の実現にあり

これまで「会員企業とジャグラーが、次代にも必要とされるためには」というテーマで様々な角度から提言を重ねてきました。しかしながらこれまで述べてきたことは極々普通のことであり、特別なことを行いましょうとっているわけではありません。それが証拠に、本ビジョンで述べたことは全て、1992年の名古屋総会で誓い合った「業界理念」(右記)に基づいたものであるからです。

「軽印刷からグラフィックサービスへ」名称を変更する過程で制定されたこの理念は十数年の時を経ても少しも陳腐化することはありません。逆に、変革を迫られて少しばかり悩んでいる私たちへ「変革を恐れるな、一歩踏み出してみよう」と語りかけているような気がします。

「車の両輪」の関係で幾多の困難を乗り越えてきた「会員」と「ジャグラー」ですが、その経験を振り返ってみると一つのこと気づきます。それは、ジャグラー運営の「原動力」は会員の皆さんの「困った」という思い＝問題意識」だったということです。その「困った」を解決するため、小規模の同業者同士が知恵を出し合い、問題を解決しようとジャグラーに集ってきたのです。

「一社でできないことを皆の力で」という設立の理想は、何かを他人から与えられることを意味してはいません。「貴方の会社の将来は、貴方と従業員自らで決める」ように、「ジャグラーの将来は、私たち会員一人一人の意思」によって決まります。参加意識の無い会員からなる集団は、形骸化したただの同業者団体に

成り下がってしまうでしょう。「ジャグラー」から何かを得たいと思うのなら、活動に先ず「参加」していただくことです。同時に役員・執行部には4-2節で述べたように、「誰でも参加できる仕組みやテーマ設定」を整備する「仕掛け作り」が求められているのです。

私たちは、本ビジョン冒頭で《いったい印刷産業には未来があるのでしょうか。(中略)そしてその未来は、中小印刷会社でも夢見ることができるのでしょうか。》と自問自答しましたが、ここまでお読みいただいた皆様には、もうその「答え」がお分かりのことと思います。

個性的な魅力を持った会員企業が、「顧客第一」という目的を掲げ印刷ビジネスに携わり、社会に係わってゆく——そういう会員の集まりであるジャグラーが実現したとき、即ち、「会員」と「ジャグラー」という両輪が上手く機能して「社会やお客様」に貢献できたとき、私たちは誇りと希望を持って「情報伝達のプロ」として胸を張ることができるでしょう。そんな「ジャグラー」は、企業規模に関係なく、先輩後輩も関係なく、自由に発言できる「楽しい集団」であるに違いありません。私たちと一緒にこれからの情報伝達を担う「情報通信産業」や「サービス産業」の人々と、一緒に語らうことのできる「交流」の場であるに違いありません。その姿は、業界の草創期、私たちの先達が《資材業者も軽印刷業者も謄写印刷の先輩も区別なく、誰でも加入できる楽しくてためになる会をつくろう。》と夢見た理想の集団そのものではないでしょうか。

進化を求め続ける印刷集団『ジャグラー』の業界理念

(業界 CI 事業の一環として 1992 年名古屋総会にて制定)

グラフィックサービス工業の社会的使命

私たちは、社会の多様な要請に的確に対応し、人々が望むファイン・コミュニケーションを支援します。

グラフィックサービス工業の事業領域

私たちは、顧客の満足を実現するために、印刷の技術を核として、情報の処理・加工力と企画・デザイン力を開発し、より高対応な情報サービスを提供します。

ジャグラーの存在意義

ジャグラーは、会員が自社の経営の質的向上に役立つ、知恵と勇気と技術を分かち合う人間交流スペースです。

ジャグラーの運営姿勢

ジャグラーは、共通の経営課題を持つ会員をネットワーク化し、その交流を積極的に支援するとともに、小さいことが有利となる経営施策も発信する情報センターです。

ジャグラー会員の行動姿勢

私たちは次の5つの行動姿勢を守りながらジャグラーの活動に参加します。

- ① 私たちは、時代を学び、鋭く対応します。
- ② 私たちは、自社の個性化を推進します。
- ③ 私たちは、自分を語り、他人を聞きます。
- ④ 私たちは、顧客と社員の満足を、経営の基本とします。
- ⑤ 私たちは、仕事を通じて、地域文化に貢献します。

■ 2010年/2015年の印刷産業市場規模予測（日印産連・報告書から抜粋）

（単位：百万円）

	2005年推計			2010年予測			2015年予測		
	2005年推計値	構成比	2000年比平均伸率	2010年予測	構成比	2005年比平均伸率	2015年予測	構成比	2010年比平均伸率
出版印刷	866,097	11.0%	-2.8%	809,789	9.5%	-1.3%	808,972	8.7%	0.0%
定期刊行物	440,548	5.5%	-2.5%	408,904	4.8%	-1.5%	409,525	4.4%	0.0%
不定期刊行物	366,113	4.7%	-0.7%	344,346	4.0%	-1.3%	344,977	3.7%	0.0%
その他の出版物	59,437	0.8%	-1.2%	56,538	0.7%	-1.0%	54,470	0.6%	-0.7%
商業印刷	3,628,546	45.9%	1.1%	4,029,461	46.9%	2.1%	4,130,709	44.6%	0.5%
宣伝印刷物	3,509,253	44.4%	1.5%	3,924,324	45.7%	2.3%	4,028,083	43.5%	0.5%
業務用印刷物	119,294	1.5%	-8.0%	105,137	1.2%	-2.5%	102,627	1.1%	-0.5%
証券印刷	262,215	3.3%	1.0%	287,498	3.3%	1.9%	295,325	3.2%	0.5%
一般証券印刷	146,287	1.9%	-0.5%	146,324	1.7%	0.0%	146,452	1.6%	0.0%
カード証券類	115,927	1.4%	3.0%	141,174	1.6%	4.0%	148,874	1.6%	1.1%
事務用印刷	945,905	12.0%	-2.1%	967,428	11.3%	0.5%	983,818	10.7%	0.3%
ビジネスフォーム	417,247	5.3%	-1.5%	438,639	5.1%	1.0%	461,409	5.0%	1.0%
事務用印刷	528,657	6.7%	-2.5%	528,790	6.2%	0.0%	522,409	5.7%	-0.2%
包装印刷	783,731	9.9%	-2.3%	790,806	9.2%	0.2%	791,497	8.5%	0.0%
紙器・包装紙	436,897	5.5%	-4.5%	426,191	5.0%	-0.5%	426,566	4.6%	0.0%
軟包装・プラスチック	346,833	4.4%	1.0%	364,615	4.2%	1.0%	364,931	3.9%	0.0%
特殊印刷	917,167	11.6%	7.1%	1,095,860	12.7%	3.6%	1,324,865	14.3%	3.9%
建装材・その他	199,002	2.5%	-0.1%	199,052	2.3%	0.0%	199,226	2.2%	0.0%
精密電子部品	718,165	9.1%	9.8%	896,808	10.4%	4.5%	1,125,639	12.1%	4.7%
ソフト・サービス	498,488	6.3%	3.0%	607,047	7.1%	4.0%	931,081	10.0%	8.7%
計(A)	7,902,149	100.0%	1.1%	8,587,889	100.0%	1.7%	9,266,267	100.0%	1.5%
その他(B)	950,000			900,000			900,000		
合計(A+B)	8,852,149		0.4%	9,487,889		1.4%	10,166,267		1.4%

VISION 2010

ジャグラ・ビジョン 2010

私たちが次の時代も「情報伝達のプロ」として確固たる地位を確保するために

ジャグラ・ビジョン 2010 策定委員会

■ 委員長

荒川 幹夫* (株)荒川印刷

■ 副委員長

吉岡 新* 共立速記印刷(株)

■ 委員

田端 章 田端印刷(株)

谷 忠明 (株)オレンジ社

早坂 淳 (株)ケーヨー

生田 一彦 (株)生田商会

谷川 聡 (株)北斗プリント社

山本 耕司 やまかつ(株)

赤井 大祐 (株)トゥユー

森 宗明 (株)クリエイツ

添田 隆男* (株)サンライズ

青木 俊樹* ジャグラ専務理事

■ 専門委員

伊藤 直行* 富士ゼロックス(株)

籾尾 泰一* (有)インフォ・ディー

(*印 = WG 委員)

参考文献一覧 (順不同)

- ・『軽印刷 #480・業界 CI に関する中間報告書』
(社団法人日本グラフィックサービス工業会)
- ・『進化を求め続ける印刷集団・ジャグラ』
(社団法人日本グラフィックサービス工業会)
- ・『経営労働政策委員会報告・2006 年度版』
(日本経済団体連合会：2005)
- ・『活力と魅力溢れる日本をめざして』
(日本経済団体連合会：2002)
- ・『日本の印刷産業〈将来規模〉予測 2010 年・2015 年』
(社団法人日本印刷産業連合会：2006)
- ・『印刷産業における IT 教育の在り方に関する調査研究報告書』
(社団法人日本印刷産業連合会：2002)
- ・『ニューフロンティアを突き進む米国印刷産業』
(社団法人日本印刷産業連合会：2005)
- ・『印刷白書 2006』
(社団法人日本印刷技術協会)
- ・『業態変革推進プラン・全印工連 2008 計画』
(全日本印刷工業組合連合会)
- ・『経営品質協議会 2006 ガイダンス』
(経営品質協議会)

発行

- 発行日 2006 年 10 月 30 日
- 発行所 社団法人日本グラフィックサービス工業会
〒103-0001
東京都中央区日本橋小伝馬町 7-16
電話 03-3667-2271
ファクス 03-3661-9006
URL <http://www.jagra.or.jp/>

乱丁・落丁本はお取り替えいたします。

本書の無断転載を禁じます。

Copyright 2006 JaGra