

印刷市場の「現実の姿」を知り、 事業改革シナリオに活かす



齋藤 哲也

日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント

ものすごい勢いで
市場が縮小している 「印刷市場」

印刷産業の市場が縮小していることは、印刷関係者であれば誰もが知っていることである。それでは、どれくらい正しく認識できているのであろうか…。

印刷事業所は、毎月60事業所がなくなっている。2010年は、およそ5%の市場が縮小した。商業印刷の事業領域は、「今後10年間で半減する」と予測されている…ご存じだろうか。

これが、印刷市場の「現実の姿」である。

私は、印刷企業の改革活動をご支援していて、物凄い勢いで市場が縮小し、また事業所数の減少も目立ち始めたことに、大きな危機

感を抱いている。ご支援している印刷企業にも大きな波が打ち寄せ、生き残りをかけて真剣勝負の日々が続いている。支援先の同業の印刷会社の経営者からは、買収の相談が2、3きっていると聞いている。このような環境下での印刷業の改革活動は、「現実の姿」を正しく認識することが非常に重要である。言葉を変えれば、改革活動を実施するうえで、印刷市場の動向、競合の状況を正しく認識しないと、誤った改善施策や成果を創出しない活動になってしまう恐れがある。果たして、「現実の姿」を正しく認識している人が何人いるだろうか。

本稿は、私が活動している印刷企業の改革現場の第一線からの提言であり、中小の印刷企業の改革活動にお役に立てれば幸いであ

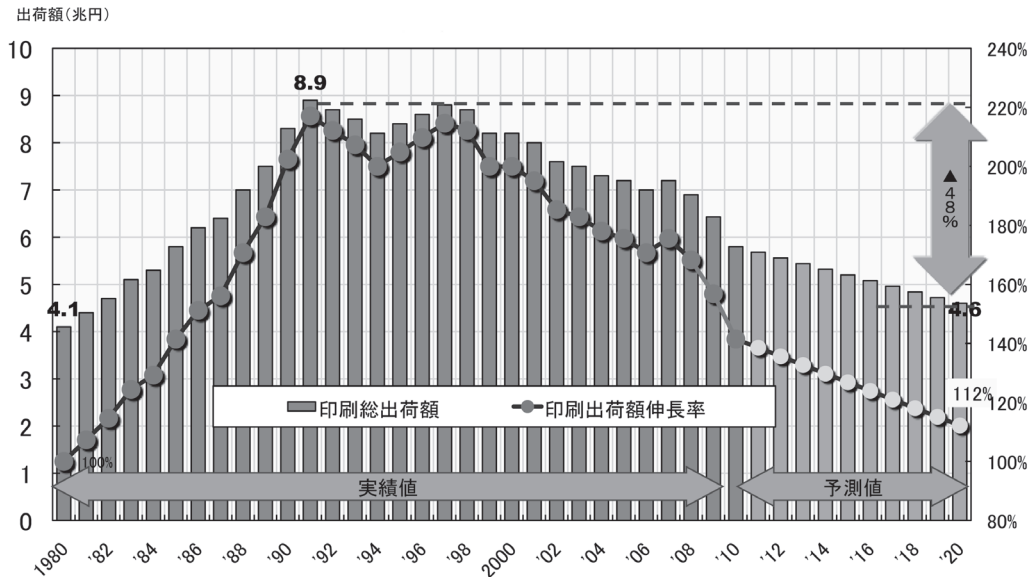
る。

印刷産業の「現実の姿」を知るために、経済産業省の工業統計から実績値を集計し、「現実の姿」を描いてみた。また全印工連の『ソリューション・プロバイダーへの進化』で報告されている10年後の2020年の「将来の姿」をまとめてみた。

印刷産業は、この1年間で
およそ5%市場が縮小した

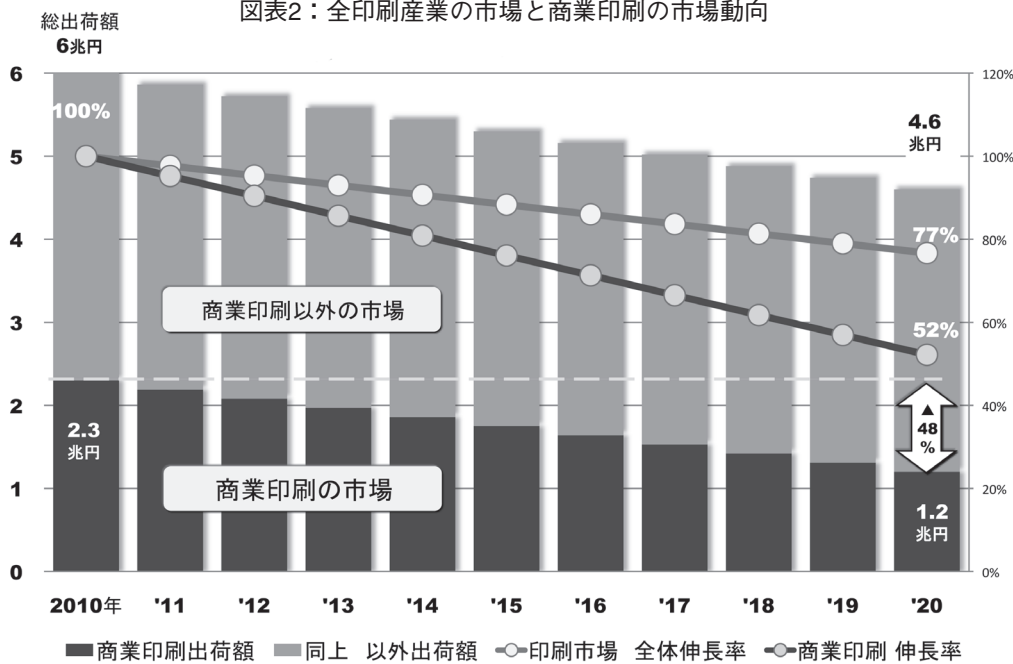
印刷産業の総出荷額は、ピークであった1991年の8・9兆円(100%)から2020年には、4・6兆円(52%)になると予測されている。(図表1参照)グラフは1980～2009年までの総出荷額の実績を濃い縦棒で描いている。また

図表1：印刷産業の総出荷額と伸長率（伸長率：80年を100とした指数）



2011～2020年の総出荷額の予測値を薄い縦棒で描いている。現時点での総出荷額は、ほぼ予測値通り推移し、残念ながら印

図表2：全印刷産業の市場と商業印刷の市場動向



刷市場は、縮小を続けている。2020年の総出荷額は、1991年の『ピークの半減』と予測している。また工業統計から直近の実

績値を分析すると、2003年の7・2兆円を100%とすると、2009年は6・2兆円（85%）となり、2003年基準では15%の市場が縮小したことが分かる。ちなみに2010年は速報値だと5・8兆円（80%）と言われ、この1年間でおおよそ5%市場が縮小したことになる。

今後10年で商業印刷事業は半減する

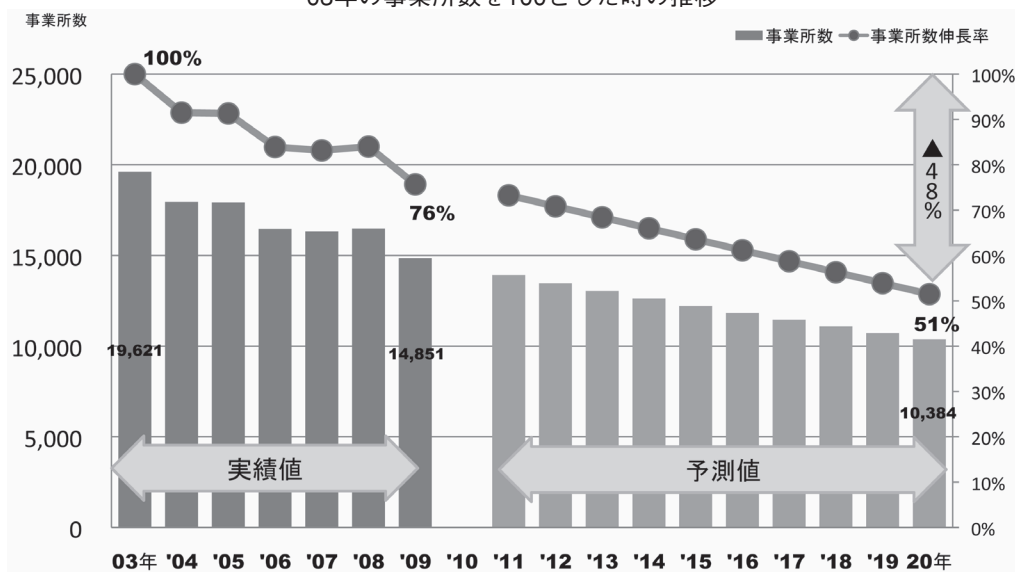
前述の総出荷額の予測でも大きなインパクトがあるのだが、商業印刷事業では、さらに厳しい予測が出ている。『ソリューション・プロバイダーへの進化』では、『今後10年で商業印刷事業は半減する』と示されている。（図表2参照）

商業印刷事業は、2010年の2・3兆円（100%）、2020年には1・2兆円（52%）と予測している。これは、毎年5%ずつ市場が減少し、10年後の2020年は、半減することを意味している。（この予測数値は、悲観値と楽観値の中位レベルの値である）

今後10年間は、従来の印刷市場では、特に商業印刷事業は、物凄い勢いで市場が縮小していく、と予測している。これは印刷単価の低下と物量値の減少が要因である。このまま、

印刷市場の「現実の姿」を知り、事業改革シナリオに活かす

図表3：事業所の実績推移と今後の予測
03年の事業所数を100とした時の推移



何もしなければ、淘汰される側にまわってしまふ。一言付け加えると、この予測値の正誤を議論することは無意味である。業界団体の

専門家の方々が十分に分析し討議を重ねた結果の数値である。

余談になるが、こんな重要なことを知らない印刷会社の経営幹部が多いこと、また印刷業界団体は、“現実の姿”を分かりやすく正しい情報発信していないことも問題ではないだろうか。このリアル現実と今後の予測を正しく認識し、印刷事業を改革するための適応策（シナリオ）を作成することが、もっとも重要なことである。繰り返しすが、“商業印刷事業は、今後10年で半減する”と言われており、予測を許さない状況になっている。

印刷市場では、月に60もの事業所がなくなっている

同じく工業統計から印刷市場の事業所数を分析すると、2003年1万9621件（100%）から2009年は1万4851件（76%）となり、24%の事業所がなくなつた。これは、1カ月あたり、およそ60件の事業所がなくなつたことを意味している。このなくなつた事業所は、倒産・自主廃業の他に、M&A（合併・買収）や企業の売却、あるいは傘下に吸収されたなどのケースが含まれている。これは景気が良かった時代にも発生していたことではあるが、ここ数年印刷市場で

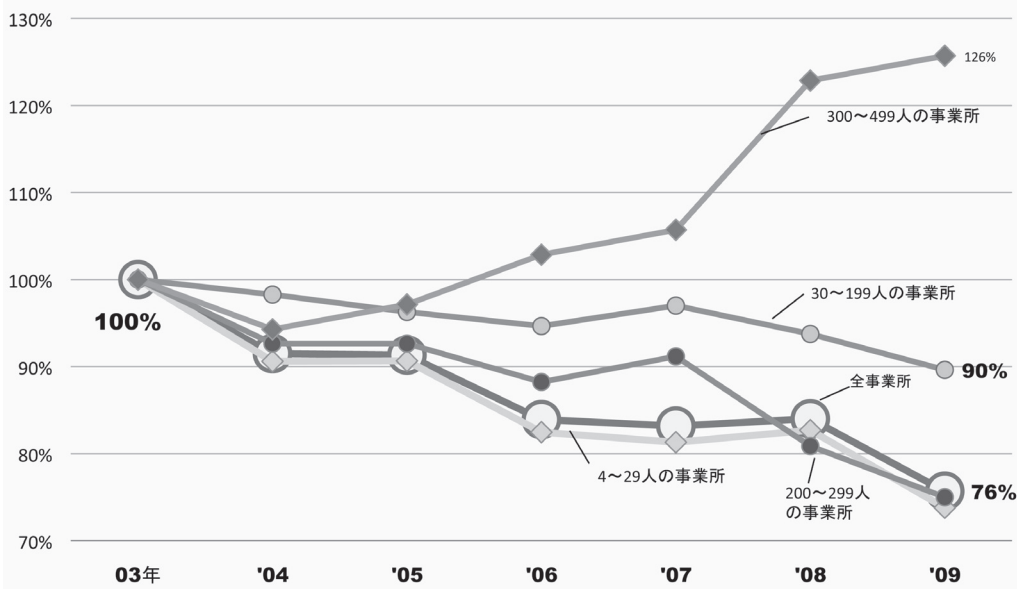
事業所を減らそうとする方向にあるのは事実である。さらに前記の予測データによると、現時点から今後10年間で32%の事業所がなくなる、と予測している。今後、印刷市場では、市場が縮小し、中小の印刷企業の倒産・自主廃業・M&Aが益々加速して、事業所が少なくなる、と考えるのが普通である。

工業統計データを活用して、従業員規模別の現実の姿を分析してみた。図表4は従業員の規模別事業所数の推移である。事業所数の推移は、△26%〜+26%まで一様でないことが分かる。また、図表5は1事業所当たりの出荷額と付加価値額の伸長率をグラフにしている。グラフは、03年の出荷額（横軸）と付加価値額（縦軸）をそれぞれ100%として、09年の出荷額と付加価値の伸長率をグラフにプロットしている。例えば、◆印の4〜29人の事業所は、出荷額が03年に比べて4%向上し、付加価値額は3%低減していることを示している。これらの実績データから、事業所別の状況を考察すると次のようになる。

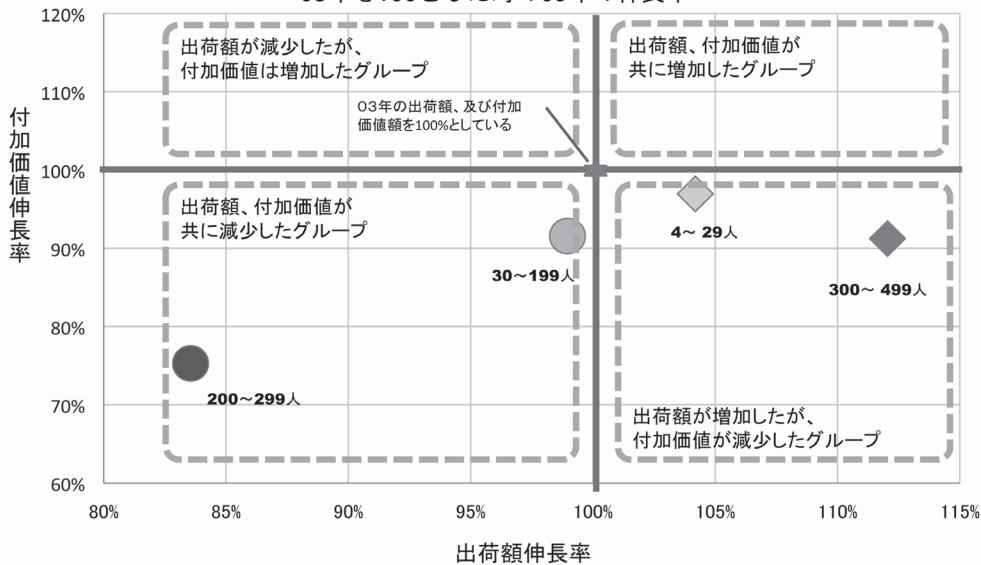
印刷企業の業績は、事業規模によって著しいばらつきがある

事業所の規模別に“現実の姿”を確認すると、もっとも苦戦しているのは200〜

図表4：従業員の規模別 事業所数の伸長率
03年を100とした時の各年の伸長率



図表5：1事業所当たりの出荷額伸長率 v s 付加価値伸長率
03年を100とした時の09年の伸長率



299人規模の事業所である。事業所数は24%も減少し、出荷額16%、付加価値額25%も低減し業績悪化は著しい。この規模の企業

は、印刷設備の充足率が高く操業度の低下、すなわち受注量の低減が業績に大きな影響を与えている。現状は、多額の投資による充足

した設備やシステムを廻し切れない可能性が高い。また、操業度を確保するために採算性の悪い案件受注も収益悪化の要因と考えられる。地方の事業所では、いつでもどこでも同じ印刷企業同士でコスト競争しているケースが多い。印刷事業の改革は進めてはいるが暗中模索の状態で、これまでのビジネスモデルから、新たなビジネスモデルに進化できるか、規模が大きだけに小回りが利かない弱点がある。優秀な人材が育っているが、改革スピードが追いつくか不安がつきまとう。

4～29人の事業所は、事業所数が全体の86%も占めている。その事業所のうち2003年から26%が倒産、自主廃業、M&Aなどで減少し、淘汰が本格的に始まっている。経営者のリードにより改革が進んでいる企業は、出荷額は微増し、付加価値額が3%低下する範囲で済んでいる。事業規模が小さいということは、小回りが利きやすく、顧客や市場動向に合わせたポジショニングをすれば、事業改革も進めやすい。ただしキャッシュフローと人材面の不安要素が積みまわっていきながら、現状は良いとしても、今後遅くとも3年以内に変革できるかがポイントである。

30〜299人の事業所は、データ集計上1つのグループでまとめて分析している。

このグループは、バラエティーに富んだ内容で一步踏み込んだ分析が必要である。本誌面では、限られたデータからの判断になる。工業統計データからは、事業所数の削減は10%であり、前後のグループが25%の減少となっていることから事業存続に向けて経営幹部のリードで相当な努力をしていると判断する。また、出荷額、付加価値額ともに2003年を基準に、2009年は微減の範囲なので現時点では、努力が実になっている、と判断する。問題は今後の10年間で商業印刷事業が半減する過程で、新たな取り組みを展開し、果実を実らせることができるか、改革シナリオがポイントになるだろう。改革シナリオの策定においては、仲間仕事を中心に事業を展開しているのか、魅力的な一般顧客との取引が多いのか、保有している顧客の特性が鍵になる。

300〜499人の事業所は、一部半導体関連のデータも含まれていると判断する。

このグループは、事業所数が26%も増えているのが大きな特徴である。他のグループの事業所数が10〜25%も減少するなか、みごとに事業拡大を展開している。また出荷額も

12%向上しており、1人勝ち状態である。課題は、付加価値額が9%削減しているのりでカバリーがポイントになる。

上記が公開データに基づいた「現実の姿」と今後の予測される姿である。読者の方々は、正しい認識をして、自社で進める改善・改革活動を再考するきっかけにしてほしい。

印刷企業の事業改革の方向性

私が実際に事業改革を支援している第一線の現場から、幾つかの改革の方向性を導いたのでご紹介する。

■競争力のある設備や周辺設備を開発して、他社に真似できないQCDで稼ぐ

印刷市場は、縮小すると言ってもなくなるわけではない。この厳しい市場で勝ち残る1つの方法は、他社よりも競争力のあるQCDを実現することである。そのためには、設備メーカーと協業して技術革新を進め、新たな印刷機の機能開発、および周辺設備の機能開発が必要となる。できればこれらの設備を活用してニッチの市場でお山の大将になるシナリオを描いていきたい。ただし、注意しなければいけないことは、儲かる設備と気づけば、さらに有効な設備が競合メーカーから開発さ

れ、競争優位は一時的になることもある。

■ワンストップサービスを目指して、既存の印刷機+デジタル+αで稼ぐ

アメリカの印刷企業の戦略のひとつにオフセット印刷機とPODを組み合わせたハイブリッドサービスの提供がある。これは、業界団体が推奨しているワンストップサービスの展開である。ワンストップサービスには、印刷データを活用したコンテンツサービス（デジタルサイネージ、電子ブック：）、展示会や顧客との接点サービスも活動領域に含まれている。現在、多くの印刷企業が目指している姿である。現時点では中小の印刷企業の業績に大きく貢献したという話は聞いていない。今後、骨太商品にするには、市場開拓が必要で時間がかかりそうである。

■印刷機を廻さないで儲ける ビジネスモデルを構築する

ここでは、「顧客サイドに立った経営」を基本スタイルとする。これまで、「印刷物を売る」という姿勢は、自社サイドに立った経営スタイルである。この両者の違いは、企業理念が大きく異なる。そのため営業スタイルもモノづくりのスタイルも全て異なる。顧客

の機能をより良くするための提案(価値提供)と顧客との協業による商品やサービスをj提供する。例えば、印刷物を提供するのではなく、印刷物を活用した販促、Webを活用した販促、ユーザーを満足させるための梱包方法や物流の仕組みを提案し、顧客と協業で作j上げていく。個々の商品やサービスの取j引jりも、全体企画や運営を活動の場として狙jいたい。

■プリプレスの新技術を活用して、新たなビジネスモデルを構築する

プリプレス周辺の新技術は、新しい事業の柱となる可能性を秘めている。単なる電子書籍やデジタルサイネージではなく、印刷市場の領域を超えたビジネスモデルの構築が考えられる。現状は、プリプレス技術の可能性を把握しながら具体的な活動に移せていないのが実態である。

上記以外にも大小区分は別として、幾つものテーマが存在している。大切なことは、顧客の実態と特性を正しく知り、改革シナリオを描くことである。流行りのワンストップ・サービスを取り込むことは良いが、同業他社が真似できないサービスを付加しなければいけない。

印刷企業は、油断のならない対象と見られている

このような環境下で印刷企業の経営者は、どのような事業改革を進めようとしているのだろうか。銀行に提出する報告書に売上拡大シナリオを作成しても厳しく叱られているのが現実である。銀行から見ると売上にj関しては、良くて横ばい、普通は売上と人件費を削減して計画を立てることを求められる。M&Aなど具体的な施策があれば別であるが、売上拡大のシナリオは描ききれないのが現実である。銀行は、印刷企業を油断のならない対象と見ているのである。銀行が常に見ているのは、キャッシュフローと言っても過言ではない。どんなに実効性のある改革シナリオを作成してもキャッシュが底を突いたら無意味なシナリオである。

各印刷企業は、有効な改革シナリオを策定し、早急にキャッシュフローを改善しなければ結末を迎えてしまうことになる。

生半可な適応策では生き残れないが、絶対に諦めてはいけない

印刷産業は、これから10年間、さらに厳しい環境となる。はたして、印刷企業が展開し

ている現在の改善・改革シナリオで事業継承が可能なのだろうか。『商業印刷事業の半減』という環境下では、幾つかのシナリオを準備しておく必要がある。悲観的なシナリオ、中位レベルのシナリオ：少なくともそのシナリオに基づいたキャッシュフローと利益計算は、片時も忘れてはいけない。

大切なことは、印刷産業という大海では、今までのやり方では魚が釣れない、ことを認識する。今後は、魚が半分になることを認識し、魚を釣り続けるには、仕掛けを変え、釣竿を変え、餌を変え、釣り場を変えなければ魚は釣れない。魚を釣ることから新鮮な魚を運び料理して提供することも良いかもしれない。各印刷会社の幹部の方々は、今までと同じような活動では売上の維持もできない。営業マンの人数を増やしても、新規の顧客開拓を実施しても厳しい現実の姿である。

印刷企業は、生半可な適応策では生き残れないが、絶対に諦めてはいけない。絶対に会社を倒産させるようなことはあつてはならない。まだ、やるべきことは残されている。

【株】日本能率協会コンサルティング

▽本社 東京都港区虎ノ門3ノ22ノ1、電話03・3434・7331、URL: <http://www.jmac.co.jp>