



水 上 印 刷 の 業 革 展 開

No Try, No Success

水上印刷株式会社代表取締役社長

水上光啓

MIC
MIZUKAMI INSATSU CO.,LTD.

■本 社
〒160-0023 東京都新宿区西新宿5-14-3
TEL.03-3372-2431 FAX.03-3372-2428

■多摩工場
〒190-0182 東京都西多摩郡日の出町平井20-2
TEL.042-597-3411 FAX.042-597-1177

URL:<http://www.mic-p.com>

「新鮮空気配達人」 経営者は

印刷業界は現在、IT化などの大変革に直面する一方、成熟した市場に数万社の会社がひしめくという状況を迎えている。その中において個々の印刷会社が勝ち残るためには、トップも社員も意欲的に変わっていかなくてはならない。このような認識の中、われわれ水上印刷では現在、「No Try, No success（挑戦なくして成功なし）」をスローガンとして、トップも社員も全社一丸となって変革に取り組んでいる。

「No Try, No success」の精神は、トップも社員も「できることはなんでもやろう、悩んで何もしないよりとにかくまずやってみよう」ということだ。ただしやると決めたら、その実行の権限は社員に任せる。あくまでも主役は社員だからだ。

ではトップの役割とはなんだろうか。私は「新鮮空気配達人」が経営者の役割だと考えている。中小企業においては、会社における一番「新鮮な空気」、つまり外からの新しい情報を得られるのは経営者だ。それならば経営者は外で得た新しい情報を絶えず社内に注入し、活力のある企業風土を作らなければならない。

「活力ある 企業風土めざして」

あくまでも主役は社員だが、企業風土の作り手である経営者の思いを社員に伝えるには教育が必要だ。そのため水上印刷では「社員採用」「社員教育」「人事評価」に特に力を注いでいる。

まずはじめに「採用活動」について説明したい。企業の活性化のためには絶えず新鮮なスタッフを導入することが必要だと考え、水上印刷では継続的な「新卒採用」にこだわってい

る。「新卒採用は固定費が低く抑えられるからいいね」と言われることもあるが、逆に、新卒を一から教育していくには時間もコストも大きくかかり、決して楽なことではない。それでも新卒にこだわるのは、まっ白な社員を採用することによってベクトルが共有できる点、社員はみな同じスタートのため給与体系の公平性が図れる点、そしてデジタルへの高い対応力が期待できる点があるからだ。継続的な新卒採用により、水上印刷では現在、社員平均年齢28.3歳の「明るく元気な」企業風土を存続させることこそができています。

昨年の当社の新卒採用では、1580人のエントリー、270人の参加者の中から、セミナーは9回、その後に適正試験、面接、と内定を出すまでに9回の面談を実施して、内定者を決めた。採用活動には大きな労力がかかり、それは全社一丸のまさに「年に一度のお祭り」といえる。だがインプット量（学生とのコミュニケーション量）がアウトプットの質（内定者の質）を決めるのは紛れも無い事実であり、従って入社する側も採用する側も納得するまで会ってコミュニケーションをはからなければいけないし、私たちはそれを実践している。結果として、当社では内定辞退者はほとんどいない。

次に「社員教育」。お互いに納得した人材を採用した上で、当社では教育を徹底的に行っている。現在は、機械や設備の面では、企業間の差をつけられない時代になっている。差別化を図れるのは「人間力」しかない。従って、社員の市場価値を高めることこそが、会社の価値を高めることだと考えている。

社員教育では具体的には何を行ったのか。昨年を例にとると、研修としては講習会や見学会などを年間204回行った。また取得すべき資格としては、営業と制作職には入社1年目にDTPエキスパートの取得を義務づけており、現在正社員85人のうち43人が取得している。DTPエキスパートの資格を制作が取得すべきなのは当たり前だが、顧客に直接会い、制作プロセスにおける悩みを解決しなければならないのは営業である。ワンストップサービスに対応して、入稿から印刷までシームレスなデジタルフローを築くには、営業にも制作知識が問われ、また印刷オペレーターのデジタル対応の知識も問われる。そのため水上印刷では営業から印刷オペレーターまでの全社員にDTPエキスパートの取得を奨励している。

社内検定試験があるのも大きな特徴だ。印刷機・加工機、それぞれ号機別に機長認定試験があり、合格しなければ機長になれない。その結果、印刷機・加工機のオペレーターは一週間単位でフル・ジョブ・ローテーションを行う。一般的には一人の機長を一台の機械に固定させた方がはるかに楽ではあるが、社内の標準化のためにも必要な試験だと考えている。

また社員教育においても「共創ネットワーク」を活用している。複数の仲間の会社との営業コラボレーション会議のほか、工場管理職、オペレーター同士の交換留学を行っている。同

業他社の仲間から学ぶことは、どんなセミナーよりも刺激的な体験だ。

そして「人事評価」。社員を公正に評価することも非常に重要だ。そのため水上印刷ではMBO（目標管理に基づく職務給）を採用している。「ワークアップ、ペイアップ」「ワークセიმ、ペイセიმ」が原則で、前年と同じ仕事しかしていない社員は昇給はしないが、同じ仕事をした社員は学歴・性別・勤務年数を問わず同じ給与となる。資格ではなく「発揮能力」を評価する。

ただし本人が納得できる評価をすることも重要だ。当社では毎月、上司が一对一で直接本人と面談し、当初の目標設定が明確に実施されているかを評価、時には軌道修正を行っている。そのうえで、S,A,B,C,Dの5段階の評価をするが、上位のS,Aは問題なく、低位のDは問題外だが、頑張ったのに成績の悪かったC判定の社員とはコミュニケーションを密にしケアすることが重要だ。また、システムは半年ごとのリセットなので、思いの届かない成績に終わっても、半年後には新たなスタートができることで次の半期では成績を回復してへのモチベーションも上げられるようにしている。時には家族主義も必要で、役員評定会議での甘辛調整も行っている。

当社の職務給は固定費の削減が目的では決していない。社員にとっても会社にとっても幸せを共有できる好循環なシステムを構築することこそが目的であり、目標だ。

「活動」である。ポルフの特徴は整理・整頓・清潔・清掃の4Sを重視していることだが、具体的には作業台の整理、工具の手元化、机の中の整理、フロア全体の整理など身近なことから徹底的に見直した。例えば書類の整理に関しては定期的に「シングルファイル」と呼ばれる試験を行っている。これは質問から1分以内に指定の書類を探さなければならない試験で、工場長も受けなければならない。また機械設備の保全も徹底しており、特に清掃不良・給油不良・誤操作の「三悪故障」の排除には力を入れて取り組んでいる。カラーマネジメントについても業界初の印刷機基準CMS「MIC-CMS」を確立、顧客の約80%がMIC-CMSプリンタブルーフを利用している。

次に「環境対応」。当社では現在、生産時の廃水はすべて敷地内の廃液中和処理装置に集めて処理している。また、水なし印刷、FSC認証紙や大豆油・NON-VOCインキの奨励、アルコールレス湿し水の使用はもちろん、塩素系有機化合物を含む洗浄油、クリーナーの廃止なども実行している。さらに諸資材の削減についても、発注点管理や残インキリサイクル、FMスクリーニングによるインキ削減から、事務所のコピーは両面を使用するといった点まで、意識を含めた環境対応を心がけている。その結果、一昨年には日印産連の環境優良工場として、オールジャパン2位の栄冠に輝いた。

そして「セキュリティ」。建物全域が多重ドアで守られているほか、すべての作業エリアにICカード式ロックを採用。特に機密性の高いエリアには指紋認証ロックシステムを導入し、クライアントに対して、いつも安全・安心な会社であることを心がけている。

強い会社から
誠実な会社へ

水上印刷の多摩工場は品質ISO（ISO9001）、環境ISO（ISO14001）、情報セキュリティマネジメントシステム認証（ISO27001）をトリプル取得している。これからは強い会社づくり（品質）、やさしい会社づくり（環境対応）、誠実な会社づくり（コンプライアンス）の3つがそろっていなければ会社は存続できないと考えたからだ。これまで多摩工場ではこれらの品質、環境、セキュリティを徹底させた仕組みづくりに取り組んできた。

まず「品質」。当社ではこれまで「きれいな工場でしか良い印刷物はつukれない」を掛け声に品質管理に取り組んできた。その中で特徴的なのは20項目の工程改善を実施する「ポル

キーワードは
「スピード」と
「徹底」

私は24歳で入社して以来「今変わらないと将来はない」という危機感を絶えず持ち、「スピード」と「徹底」をキーワードに生産現場の標準化や全社員のデジタル教育などに取り組んできた。その目指すところは「すべては顧客満足のために」。そして私は今年で56歳。現在は、経営者としての賞味期限を自覚しつつ、明るく元気な企業風土の存続に向けて水上印刷の将来を展望し、「新鮮空気配達人」としての職務に励んでいるところだ。

変わるもの、 変わらないもの

水上 光啓

水上印刷株式会社 代表取締役社長

1991年のバブル期と比較して約20%も市場が縮小した日本の印刷業界。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3月と11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。

PMCの台頭と東欧の脅威

イギリスとドイツでは現在、それぞれ日本とは事情の異なる危機に直面している。

まずイギリスだが、ここ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。その仕組みは例えば、2億円以上の大口発注企業から30%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40%削減して10%の差額を得るといったものだ。イギリスでは市場の約25%をPMCが握っており、3年後には約40%に伸びるとの見通しもある。このような状況の中で中小印刷会社は、PMCの傘下に入り厳しいコスト競争を生き抜くか、自らPMCに挑戦するかを選択に迫られている。

一方ドイツでは、2001年のITバブル崩壊や、付加価値税の上昇(2007年には19%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、立地条件としては車で2時間半走るところにチェコがあり、チェコの平均賃金は3ユーロとドイツの約10分の1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2003年の13000社から3年間で10500社に減少しており、2010年には7000社になるとの予測もある。

利益の根源は印刷

昨年11月にドイツの印刷会社7社を訪問したが、山の向こうは東欧という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どのような経営戦略を採っているか分析すると、以下の5つに分類できた。

1つは一貫したサービス。いわば日本という「ワンストップサービス」だ。例えばmsp社は決して会社の規模は大

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25カ国の名刺をはじめとした事務用品の印刷から、情報加工、請求業務までを請け負っている。

また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。さらにSommer社はインディゴ6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。

2つめは人材・組織の最適化。Sommer社はセールスマンならぬ17人の「プロジェクトマネージャー」を武器に、社員150人で55億円の売り上げを挙げている。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。

3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働させている。

4つめは強力なフルフィルメントだ。枚葉3台を持つKuthal社はオフ輪への投資ではなく倉庫に投資し、25000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5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7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ゴミだ」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」と述べていた。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。3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」程度の印象を持ったが、むしろ斬新な営業手法に驚きを感じた。しかし11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。