

令和元年度
戦略的基盤技術高度化・
連携支援事業
(印刷産業における取引環境実態調査)

調査報告書



エグゼクティブサマリー

- > 日本の印刷産業はデジタル化・ペーパーレス化の流れを受け右肩下がりの市場環境であり、また印刷産業はその大部分が中小企業であることもあり、収益構造は厳しさを増している。また、取引先の中心である大企業等との取引条件の厳しさや、印刷企業そのものが経営者の高齢化・事業承継問題を抱えるなど、多様な課題を抱えている
- > そのような状況下、印刷産業の実態を正しく定量的に把握するために、印刷企業に広くアンケートを行い、964社より回答を得た
- > その結果、以下のような印刷産業の実態が定量的に明らかになった
 - 印刷需要が減少すると共に設備稼働率も悪化傾向、供給過剰もあり受注単価下落もあり、営業利益率が低下
 - 一方で、売上を獲得するための営業機能を十分に持てていない、収益管理を十分に行えていないとの課題認識も存在
 - 高齢化が進む中、事業承継のメドが立たない事業者が2割程度いるなど、事業継続の課題も存在
- > また、アンケートの自由回答や印刷企業へのヒアリングを通じて、ネット印刷増加や官公需価格等を単価下落要因としてあげる声、小ロット化が進むことによる効率低下などが見えてきた
- > 一方、印刷そのものに留まらず、フルフィルメントの提供や、デザイナーとのコラボレーションなど、事業領域を広げ、提供価値を高める動きも存在し、そのような企業は概して収益が相対的に良い状況であることも見られた
- > 以上の調査結果をふまえ、印刷産業の持続可能な発展に向けた検討会を開催し、印刷産業の実態を共有すると共に、印刷産業の底上げの方向性について議論を行った
 - 需要を増やし、価格競争から脱却していくために、地域の異業種も含めた様々な企業が連携するコミュニティを作り、得意領域を組合わせ、印刷の枠を越えて地域として新しい価値を創出していく
 - 足元では、個々の印刷企業の得意分野の把握、稼働情報データの連携、そして管理コストの引き下げをデジタルトランスフォーメーションでドライブすることで、印刷産業全体としての生産性向上を実現すると共に、各企業は付加価値創出に専念することを目指す

A. 印刷産業の実態調査	4
B. 印刷業界ヒアリング調査	77
C. 印刷産業の持続可能な発展に向けた検討会	84

A.印刷産業の実態調査



A-0. アンケートの概要

本事業にて実施したアンケートの概要は以下。964社より回答を取得

アンケート概要

調査内容

- > 全国の印刷企業の事業概要や抱える課題について、事業規模を問わず広く把握するため、主に以下事項についてアンケートを実施
 - 事業概要(売上・収益、印刷方式、手掛ける工程・サービス)
 - 売上・費用の構造
 - 抱える課題(印刷オペレーション／営業／経営管理の領域、取引構造上の課題)
 - 実施している新たな取組(案件数増・受注単価増・コスト削減に向けた工夫など)
- > 経年比較の設問では、2018年度と2014年度の実績を確認

送付先

- > 日本印刷産業連合会に所属する以下10の業界団体の加盟企業に送付(重複加盟や、同一企業の拠点を可能な限り除いた[6,626社](#))
- > ①印刷工業会／②全日本印刷工業連合会／③日本フォーム印刷工業連合会／④日本グラフィックスサービス工業会／⑤全日本製本工業組合連合会／⑥日本グラフィックコミュニケーションズ工業組合連合会／⑦全日本シール印刷協同組合連合会／⑧全国グラビア協同組合連合会／⑨全日本スクリーン・デジタル印刷協同組合連合会／⑩全日本光沢化工紙協同組合連合会

スケジュール

- > 2019年11月22日(金): 発送完了(全数とも郵送)
- > 2019年12月18日(水): 返送期限

回収結果(カッコ内は送付数6,626に対する割合)

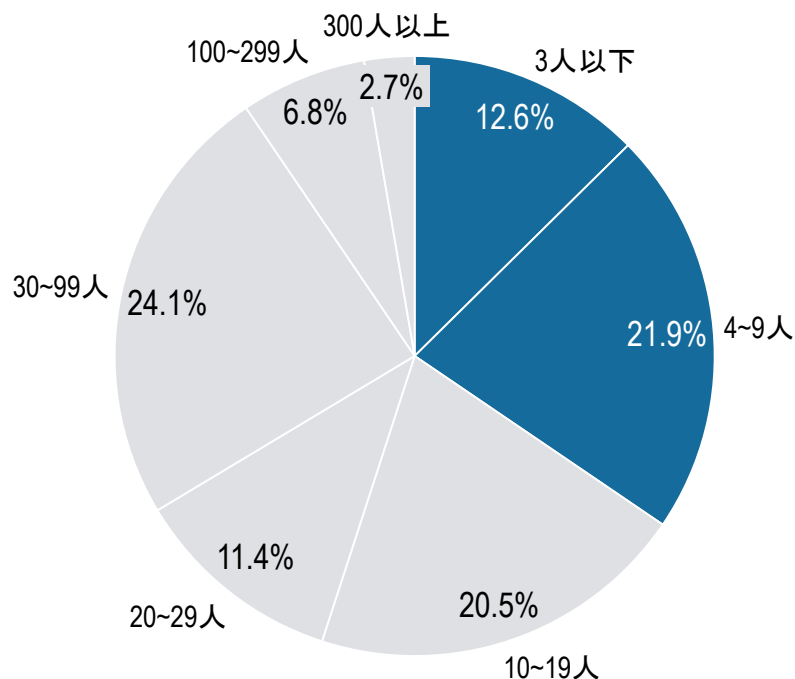
- > 1,009社より返送取得(15.1%)
- > うち1つ以上の設問へ回答のあった回答社数は[964社\(14.5%\)](#)

回答者の事業規模は以下。実分布と比べ、大手事業者の回答者構成比がやや大きい傾向

回答者における従業員数・資本金規模の構成比

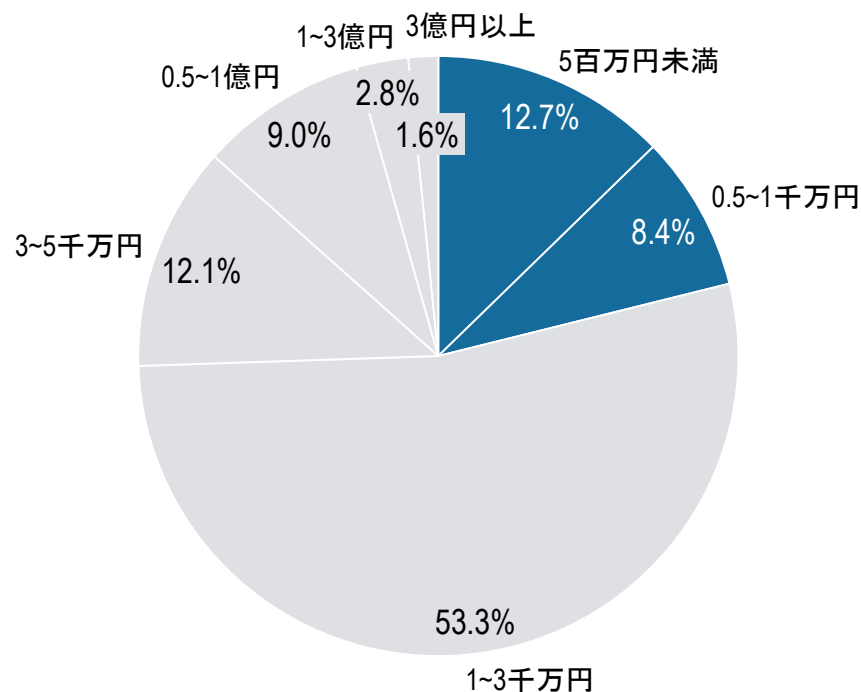
従業員数(N=958, SA)

> 工業統計では、9人以下の事業者が7割近くを占めるため、今般の回答者構成は若干大手に偏り



資本金(N=919, SA)

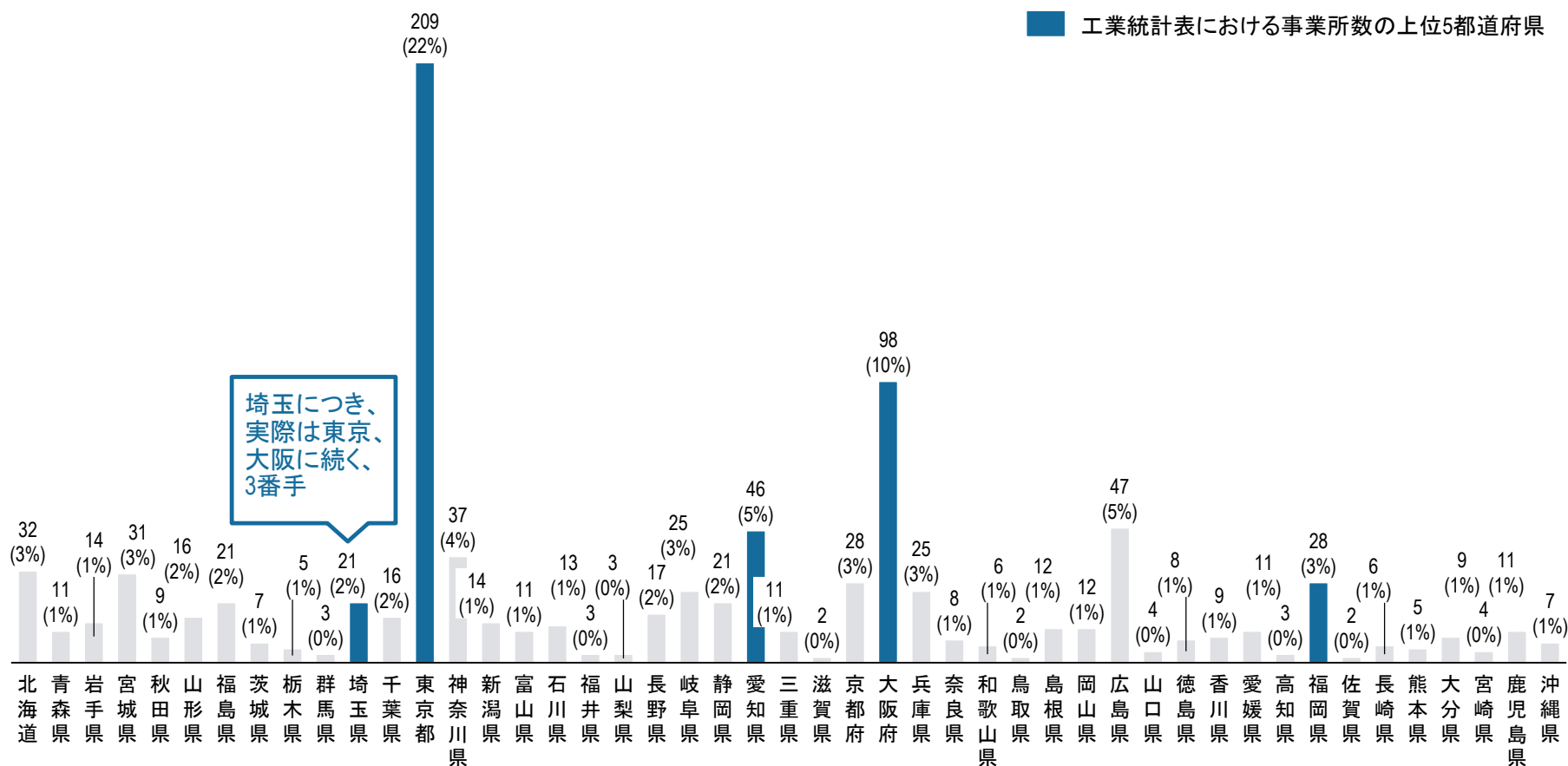
> 工業統計では、資本金1千万円以下の事業者が7割近くを占めるため、今般の回答者構成は若干大手に偏り



Note) N数は当該設問への回答者数。MA (Multi Answer) は複数回答、SA (Single Answer) は単一回答を指す

回答者の本社所在地は以下。埼玉県の構成比がやや少ないものの、
需要地を中心に47都道府県より回答取得

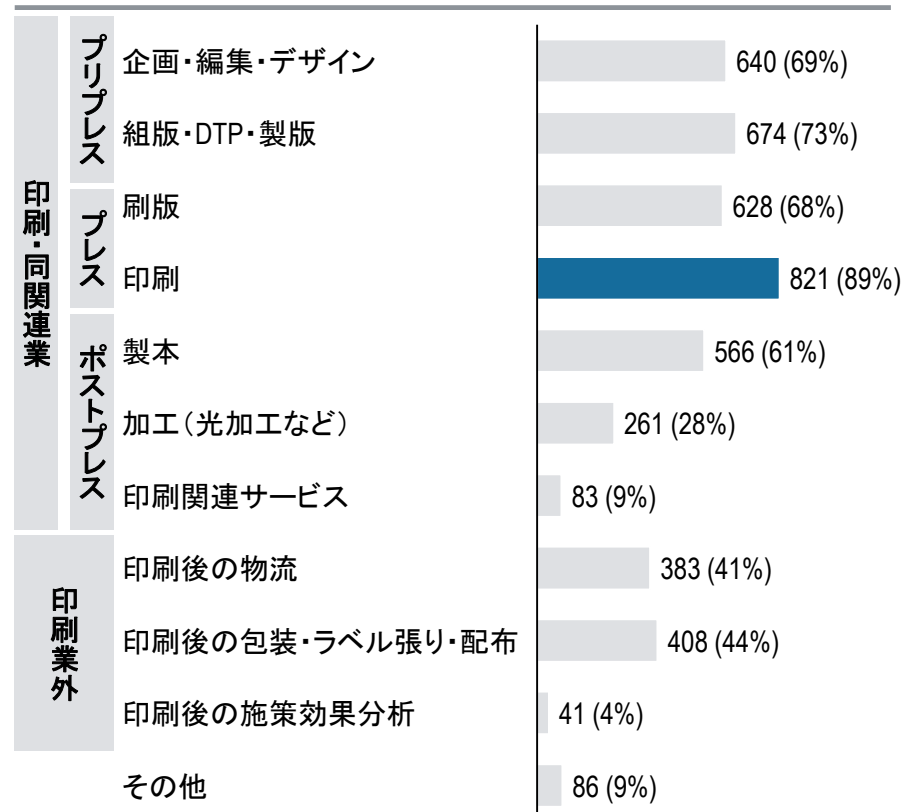
回答者の本社所在地(都道府県別, N=943, SA)



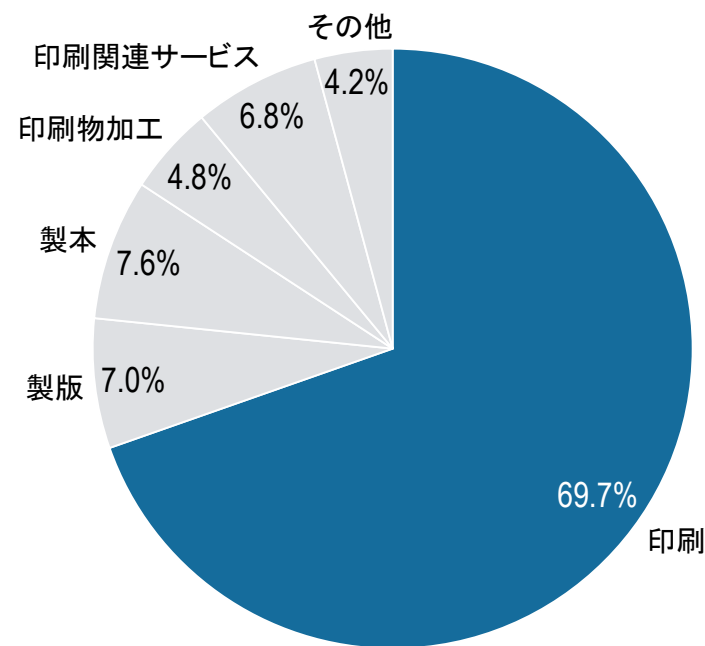
回答者の7割は「印刷」工程が主な収入源。また7割はプリプレス領域、4割は物流等の印刷業外領域も手掛けている

回答者の手掛ける印刷工程

手掛ける工程 (N=903, MA)



うち各社での売上構成比が最大の工程 (N=501, SA)



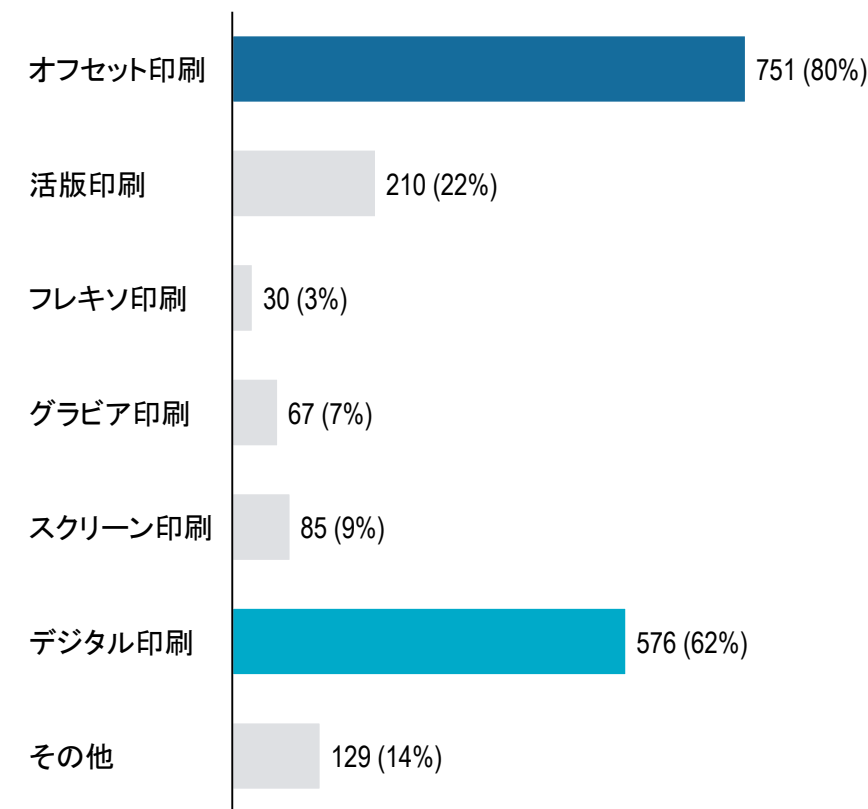
上図では「組版・DTP・製版」「刷版」を製版に、「企画・編集・デザイン」「印刷関連サービス」「物流」「包装・ラベル張り・配布」「施策効果分析」を印刷関連サービスに分類している

Note) 右図につき、工程別の売上構成比合計が100%に一致しないものは回答から除外している

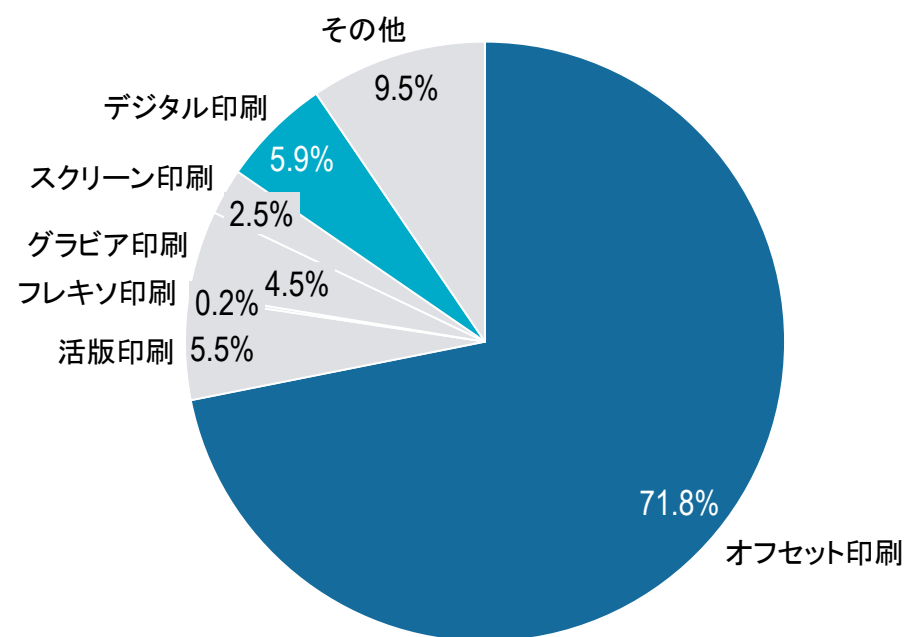
回答者の8割はオフセット印刷を手掛け、7割は当該方式が収益の柱。
次点でデジタル印刷も回答者の6割が実施

回答者の手掛ける印刷方式

手掛ける印刷方式 (N=934, MA)



うち売上構成比の最も大きい印刷方式 (N=903, SA)

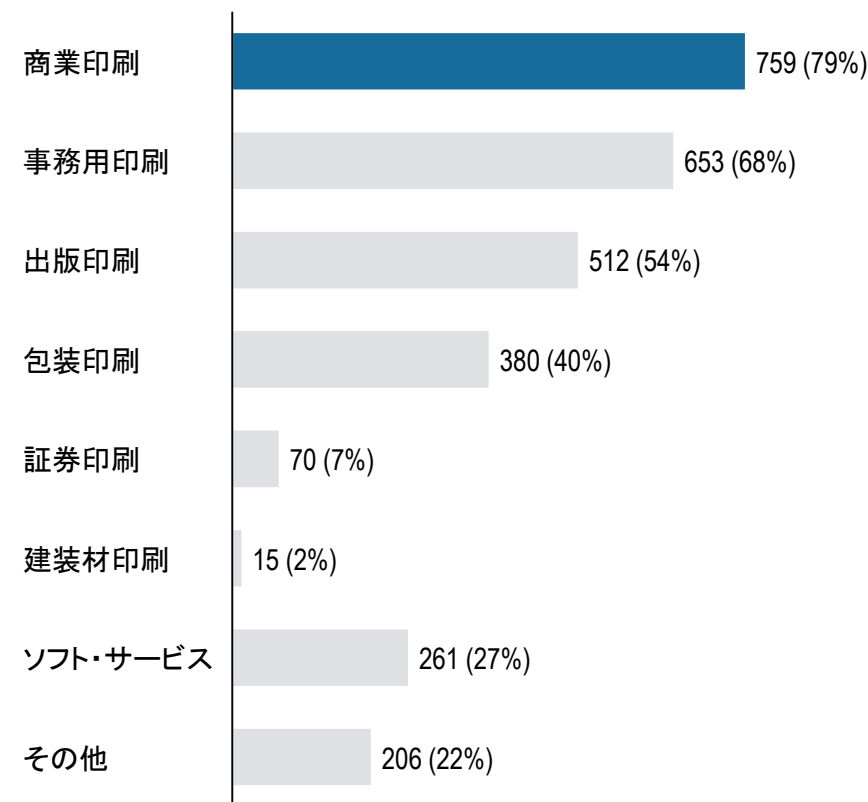


Note) 製本や光沢加工などの専業で印刷を手掛けない事業者は「その他」に回答

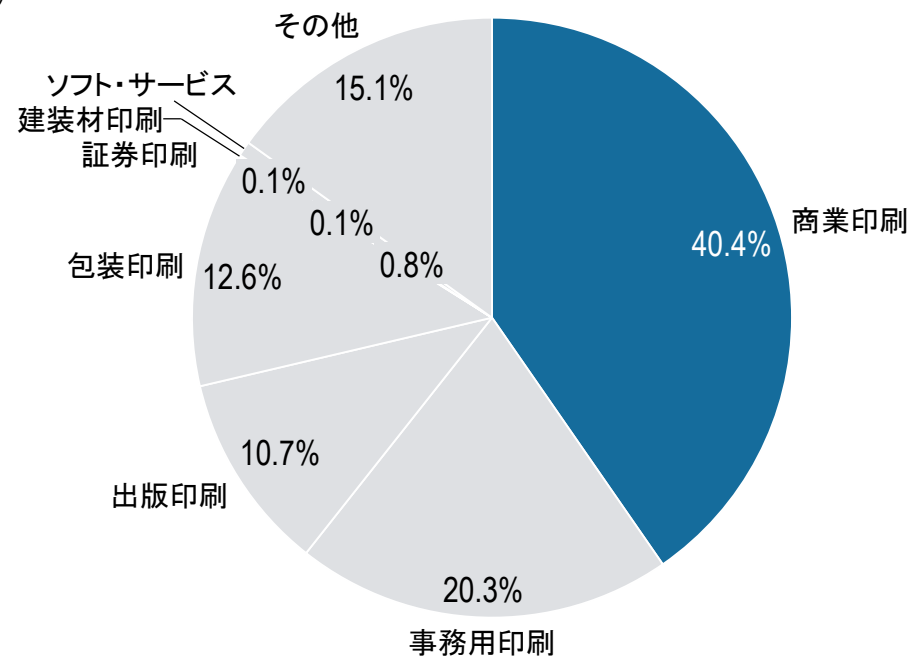
回答者の8割はチラシ・DMなどの商業印刷を手掛け、回答者の4割は商業印刷を主な収益源とする事業者

回答者の手掛ける印刷物

手掛ける印刷物(N=955, MA)



うち売上構成比の最も大きい印刷物(N=916, SA)



Note) 製本や光沢加工などの専業で印刷を手掛けない事業者は「その他」に回答

A-1. マクロ観点での印刷需給

需要減のなか事業者減も、各事業者の稼働率は低く、未だ供給過剰。 特に、小規模事業者の減少が進行

サマリー

需要減を上回る速さで事業者減。稼働率は低く、依然として供給過剰

- > 出版を中心に**印刷出荷市場全体は年率-1.5%で縮小**
- > 減る需要に対し、**印刷設備の稼働率は7割弱に留まる供給過剰の状態。経年でも稼働率は悪化**
 - 背景には、従前の印刷需要(20年前は今の1.7倍)に対応できる設備規模の継続稼働
 - 低稼働による安価受注、ネット通販印刷の価格攻勢から価格破壊も進んでいる状況
- > 結果、供給過剰の状況から、印刷出荷市場の縮小率(-1.5%)を上回る**年率-4.9%で事業所数は減少**

特に小規模事業者の減少が進行

- > 特に**9人以下の小規模事業所数の減少率(-6.0%)は全体(-4.9%)を上回る**
 - 元来、**印刷企業間の分業・元請大手からの発注**が一般的で、需要減のなか、受注型の小規模事業者に行き渡る案件が減っている可能性
 - 実際、**7割の印刷業者は印刷業者から仕事を受注。分業・下請構造が浸透**
 - 特に小規模事業者は**同業からの受注売上構成比が24%と大きく依存**

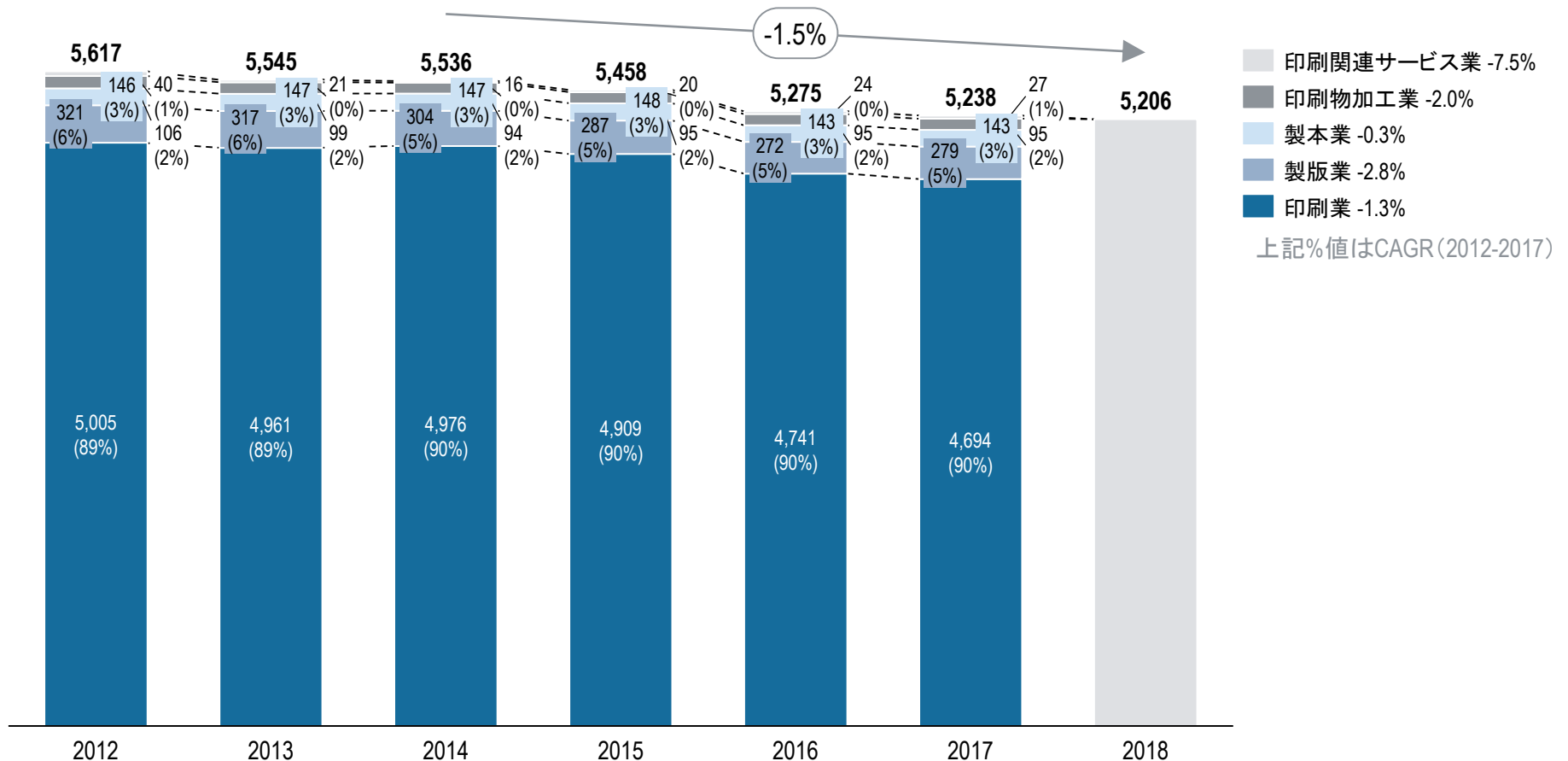
高齢化も進む中、特に小規模事業者で承継も課題に

- > **従事者の2割弱が60歳以上**と高齢化も進行しており、**事業承継は今後の課題**
- > **承継目途がないまま、5年以内の廃業を見込む事業者が約2割**(従業員数3人以下では約3割)

A-1-1. 需要側の動向

足許の印刷産業は年率1.5%で縮小傾向

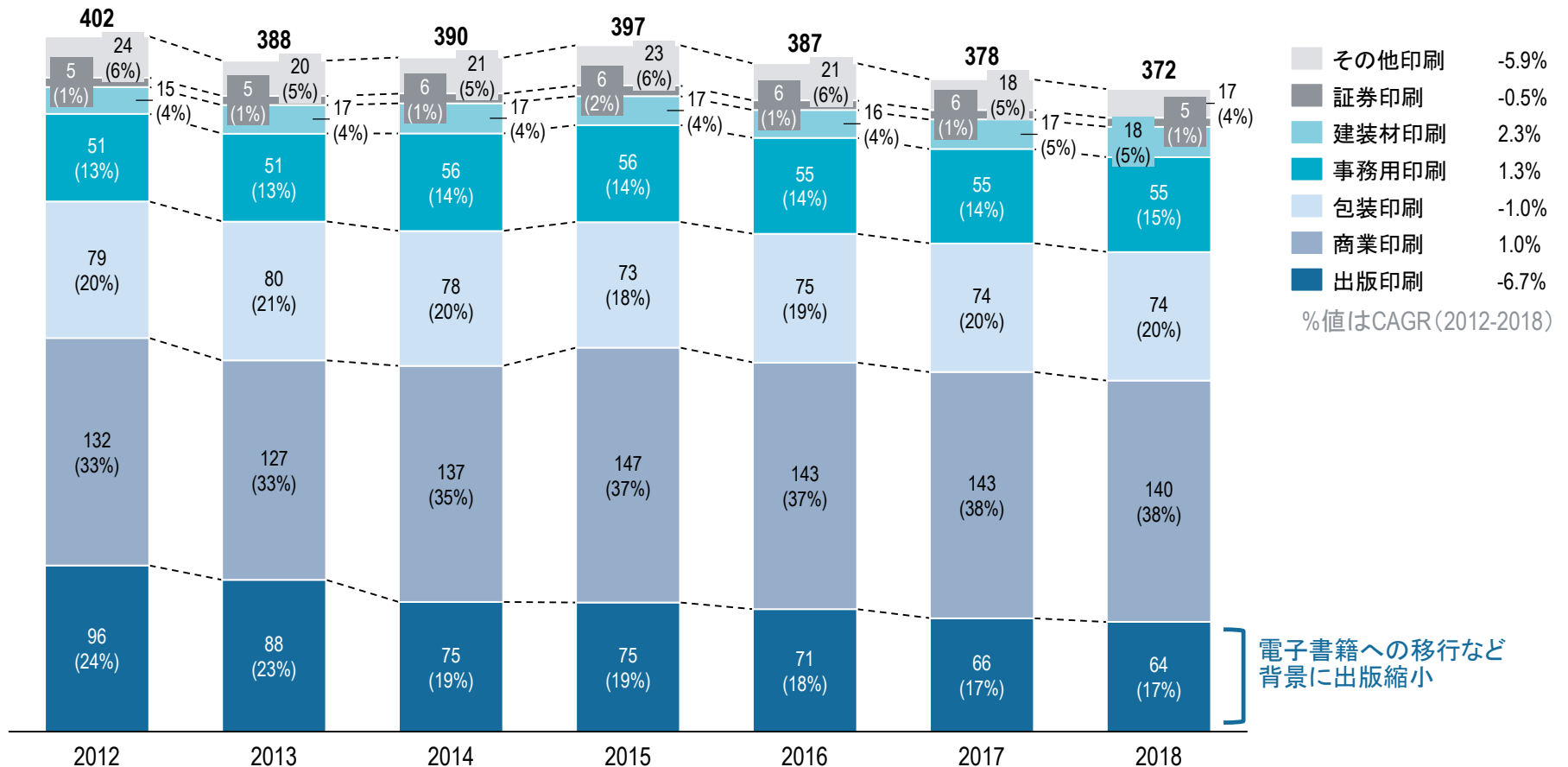
印刷・同関連業の出荷額推移(十億円)



Note) 2017年まで工業統計表の値。2018年は矢野経済研究所の一般印刷市場予測における2017年に対する2018年変化率を、工業統計表2017年の値に掛け算出

電子書籍への移行など背景に、構成比の大きかった出版印刷が特に縮小

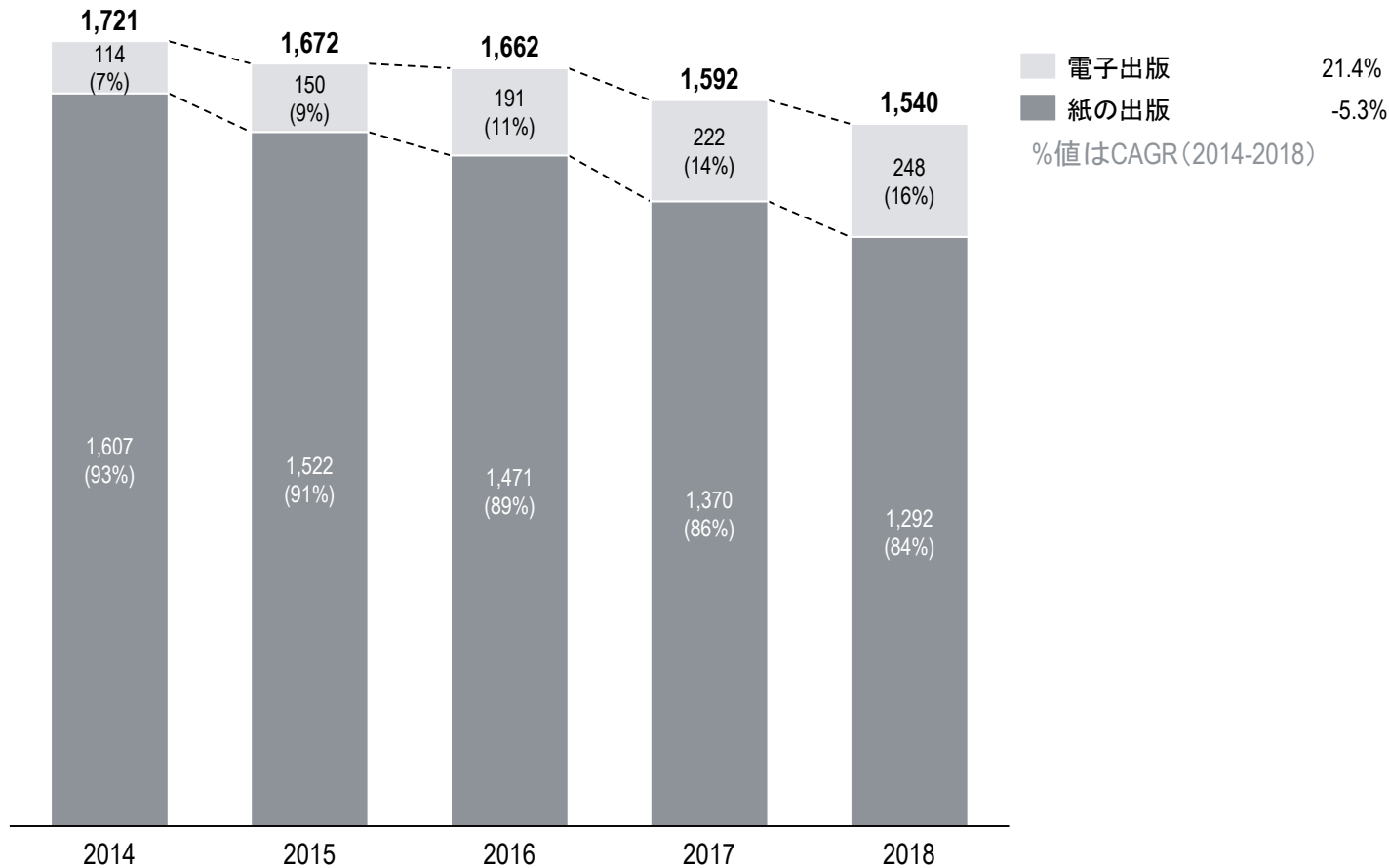
うち印刷物の構成比(十億円、%)



Note) 100名以上の事業所に限定した統計のため「印刷・同関連産業の出荷額推移」と絶対額・市場推移が異なる

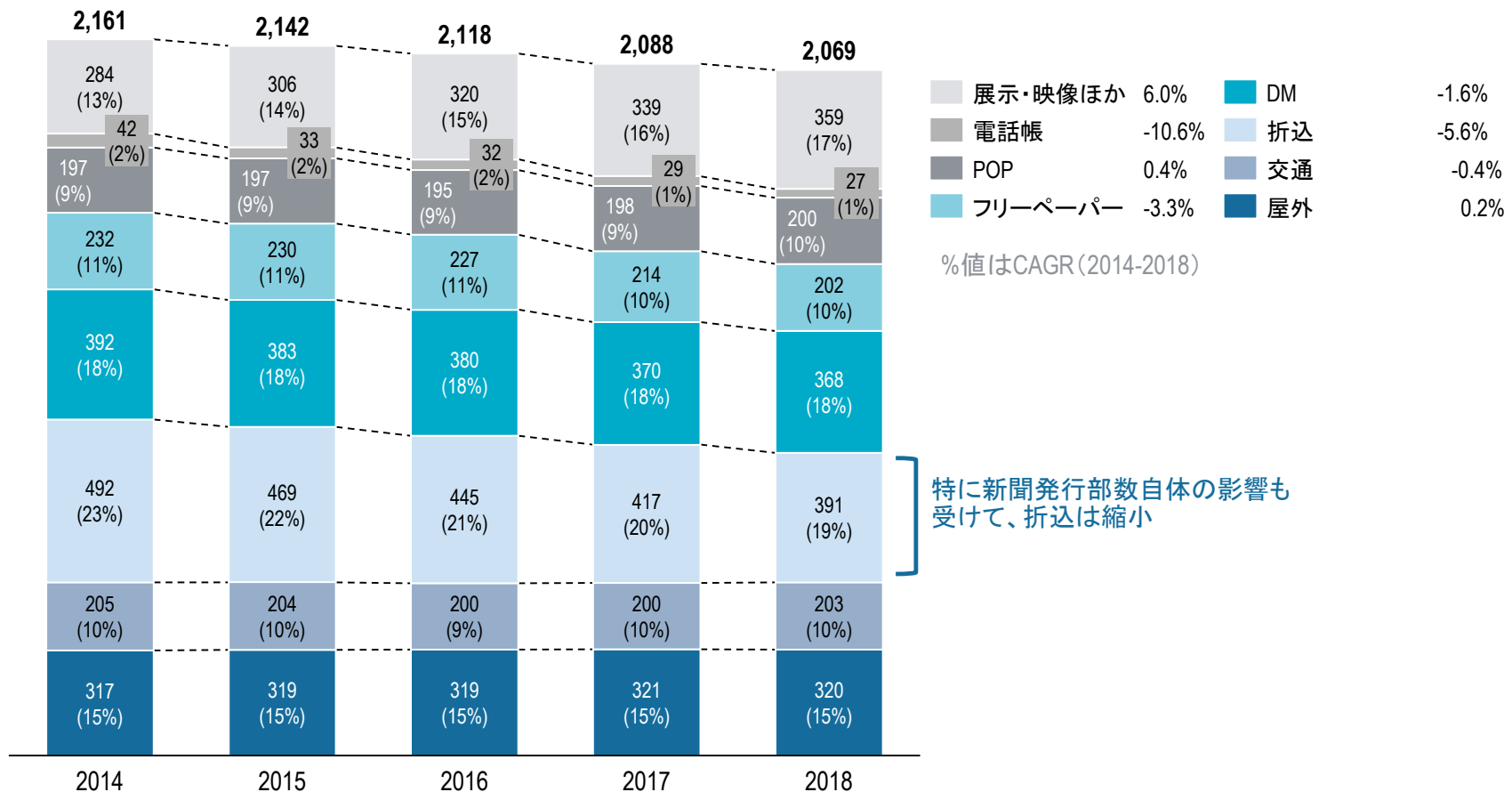
(参考) 実際、紙の出版市場は年率-5.3%で縮小傾向

出版物(書籍+雑誌)の推定販売金額(十億円)



(参考)印刷市場の4割を占める商業印刷の仕向け先である広告も、折込チラシを筆頭に全般的に縮小

プロモーションメディア広告費(十億円、%)

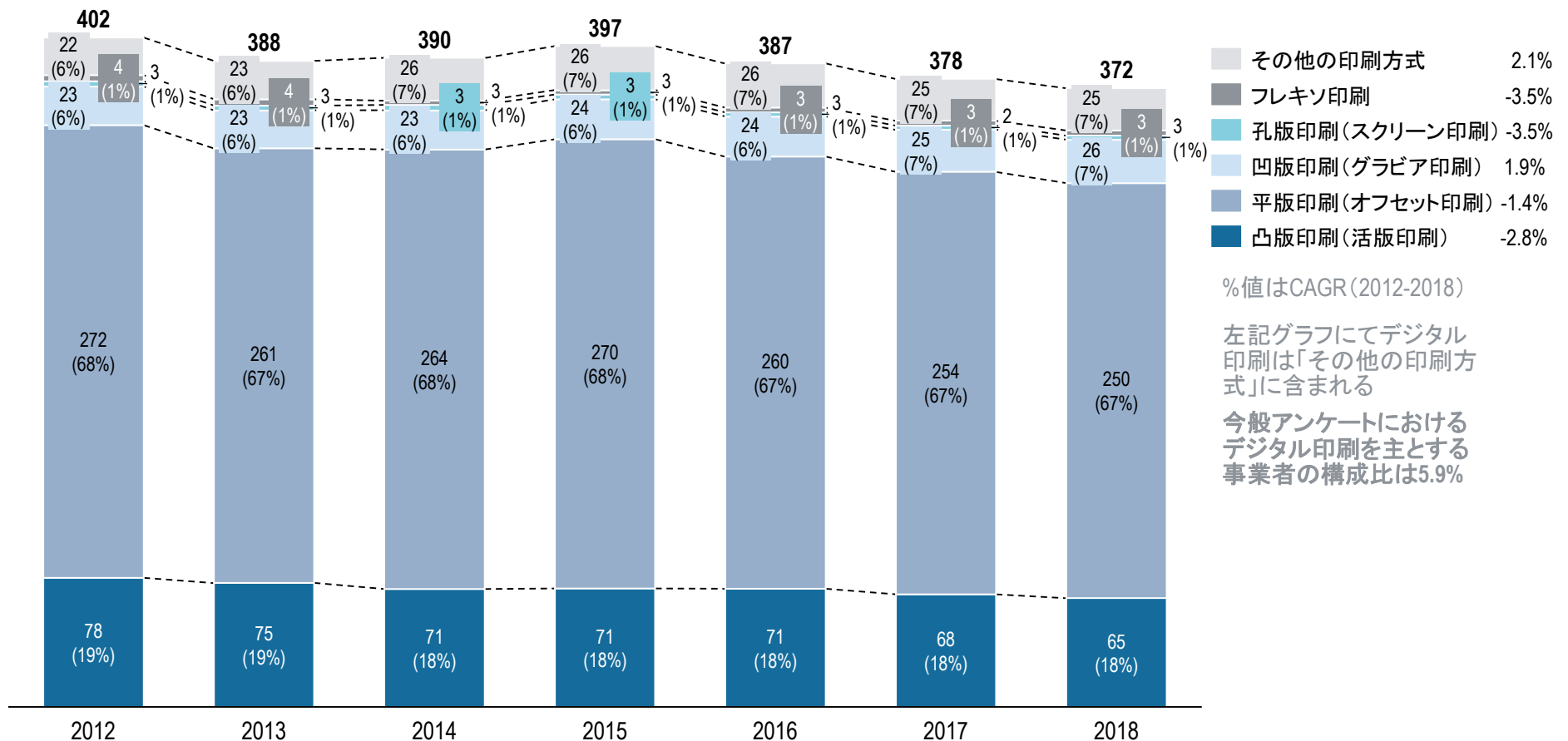


Note)「プロモーションメディア広告費」の他に「マス四媒体広告費」「インターネット広告費」が存在

Source: 電通「日本の広告費」

印刷方式は依然オフセット印刷が主。デジタル印刷が台頭と言われるも未だ構成比は小

うち印刷方式の構成比(十億円、%)



Note) 100名以上の事業所に限定した統計のため「印刷・同関連産業の出荷額推移」と絶対額・市場推移が異なる

(参考)なお、各印刷方式に対応する主要な印刷物は以下

印刷方式と主な印刷物の対応

印刷方式	主な印刷製品(例示的)	
凸版印刷／フレキソ印刷	<ul style="list-style-type: none"> > 段ボール・紙袋・包装紙 > フィルム包装 > トイレットペーパー・ティッシュペーパー 	<ul style="list-style-type: none"> > シール・ラベル > フォーム(伝票、マークシートなど)
オフセット印刷	<ul style="list-style-type: none"> > 雑誌・書籍・新聞・フリーペーパー > カタログ・パンフレット・チラシ > 取扱説明書・約款 	<ul style="list-style-type: none"> > 紙器・パッケージ・ペーパーバック
グラビア印刷	<ul style="list-style-type: none"> > 軟包装印刷 > 建材 > 紙幣・パスポート 	
スクリーン印刷	<ul style="list-style-type: none"> > 電子回路 > Tシャツ > PCキーボード 	
デジタル印刷	<ul style="list-style-type: none"> > 名刺 > 専門書・同人誌 > フォトブック・フォトアルバム 	<ul style="list-style-type: none"> > POP > (パーソナライズする)DM

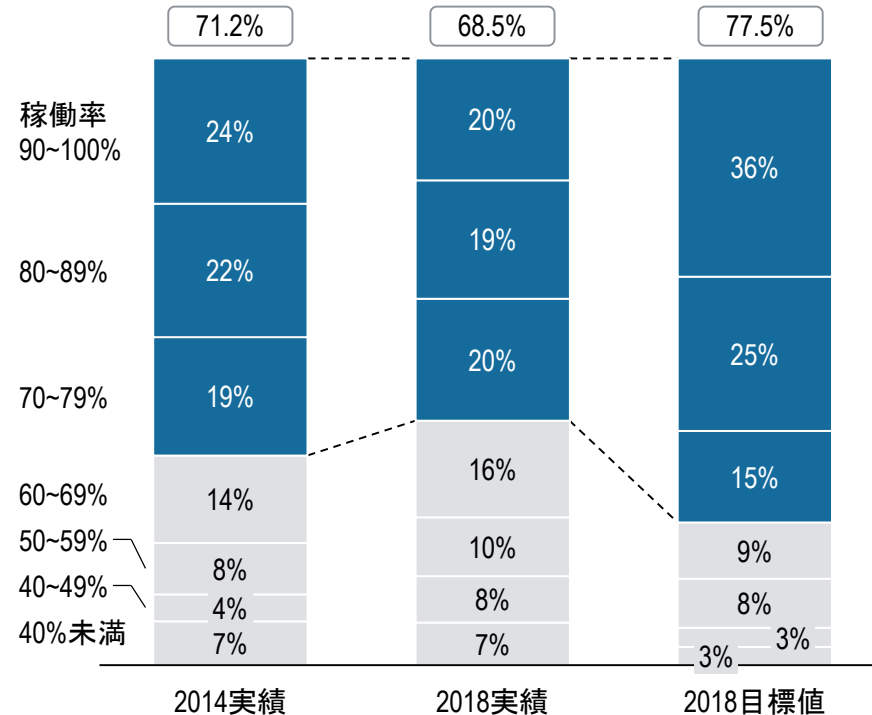
A-1-2. 供給側の動向

稼働率は70%を下回り、各社の目標値に届かない供給過剰の状況。 経年でも稼働率は悪化

設備稼働率の推移(N=472)

設備稼働率の構成比(SA)

稼働率の平均値



> ただし、段取り替えも”稼働”に含まれると想定され、売上に直結する実質稼働は半分程度とみられる

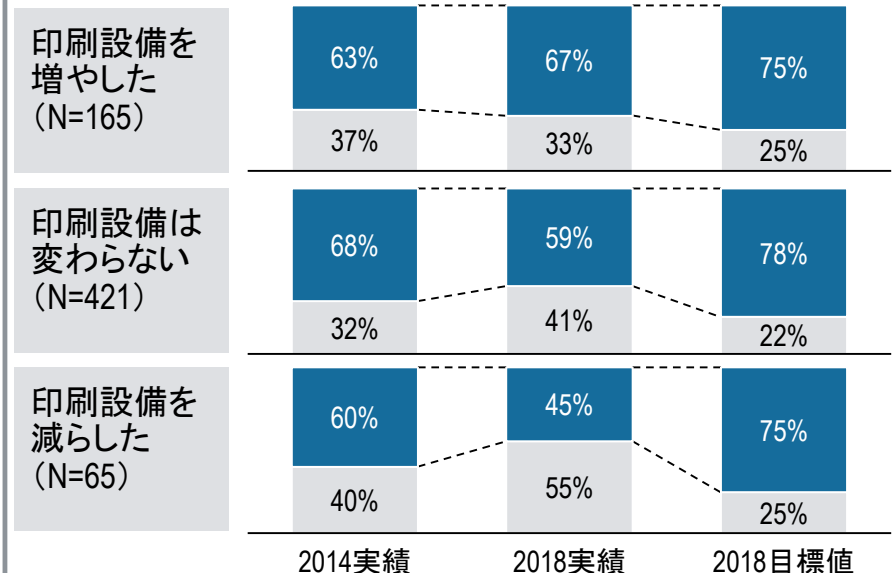
Note) 設備稼働率は実稼働時間／稼働可能時間と定義。2018値・2014値・2018目標値の3項目全てに回答しているものについてグラフ化(N=472)

Source: アンケート

(参考) 設備増減ごとの稼働率の構成比(SA)

- > 印刷設備を増やした事業者群にて寧ろ稼働率は改善
- > デジタル印刷等、ニーズを捉える設備を増やしている、あるいは2極化が進んでいる可能性

■ 稼働率70%以上の事業者数 ■ 稼働率70%未満の事業者数



(参考) 通年で均すと供給過剰だが、業界共通で繁忙・閑散期が存在

季節・月次・週次の稼働率変動

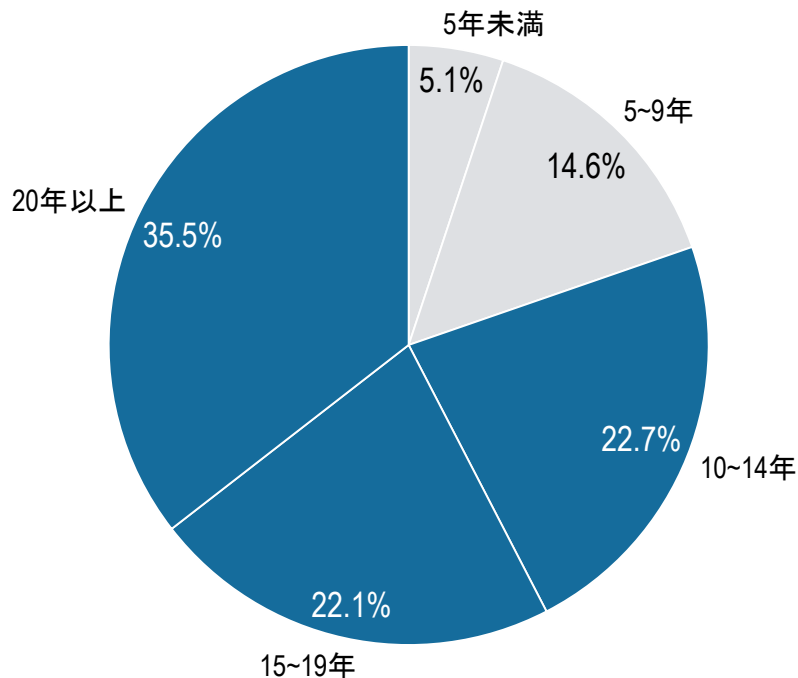
	季節性	月次	週次
繁忙期	<ul style="list-style-type: none"> > クリスマス・年末 <ul style="list-style-type: none"> - セール用チラシ - 年賀状 > 年度末 <ul style="list-style-type: none"> - 定期刊行物 - 新年度向け冊子・名刺など - 新学期向け教科書など - 予算消化案件 	<ul style="list-style-type: none"> > 月末・第3週 <ul style="list-style-type: none"> - 25日発売の月刊定期刊行物 	<ul style="list-style-type: none"> > 木・金曜日 <ul style="list-style-type: none"> - 土日の折り込みチラシ刷り
閑散期	<ul style="list-style-type: none"> > GW後・夏季 <ul style="list-style-type: none"> - 上記の繁忙期の裏返し 	<ul style="list-style-type: none"> > 月初・月中頃 <ul style="list-style-type: none"> - (プリプレスは月末が閑散期) 	<ul style="list-style-type: none"> > 月・火 <ul style="list-style-type: none"> - 上記の繁忙期の裏返し

10年前の印刷需要に合わせて調達した設備がまだ稼働しており、その投資回収に時間がかかることも要因のひとつ

印刷設備の継続利用年数(年)

主要設備の継続利用期間(N=850, SA)

> 10年以上の利用が8割超。なお、一般的な印刷設備の耐用年数は10年(デジタル印刷設備は4年)といわれる



設備投資の背景



印刷需要が旺盛だった時代(20年前は今の1.7倍)の設備が現役、また分業構造も未だ存在

- > 従業員数10人以下の小規模事業者の多くは、オフセット印刷を主とし、バブル期に大日本印刷・凸版印刷をトップとする印刷ピラミッド構造の末端で仕事を請けていた
- > 当時は設備を1種類持っていれば、その設備を使う仕事を取れたため、プロセス分業型で、印刷工程だけでなく、前工程(製版など)や後工程(製本・発送など)に特化のプレイヤーも多い
- > 現在も、彼らの間で仕事を受発注される「横もち」「まわし」の構造は存在

(大手印刷通販P/F、事業部長)

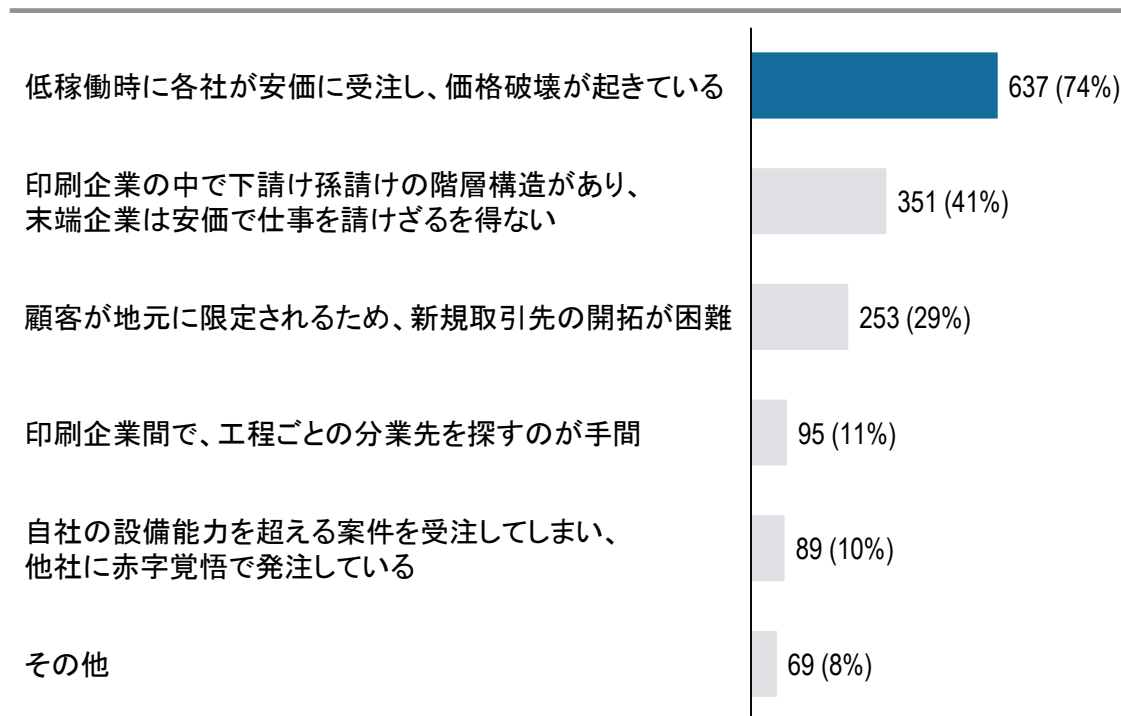
設備の金額を考えると、10年以上は稼働させないと利益にならない

- > 設備を購入して10年間で回収するには、毎日10時間は稼働させないと元がとれない
- > それでも利益は少なく、かつ現実として1日に10時間稼働することは難しい

こうした低稼働やネット通販印刷の低価格攻勢も背景に、価格破壊が進んでいると認識されている

取引構造上の問題

取引構造上の問題意識(N=861, MA)



その他(自由記述コメント)

ネット通販印刷による価格低減・案件減少

- > 顧客がネット印刷などの(条件付きの)異常な低価格を適正と思い込み、価格交渉を行う
- > ネット印刷に仕事が流れ、域外に仕事が流出

供給過多

- > 需給バランスがとれていない。ムダな印刷会社が多く存在している
- > 他地域の印刷会社が地元の印刷物を取り、悪影響。印刷会社が業界を潰しているように思う
- > 地元の顧客が安価な地方に奪われる

原価割れの受注

- > 常に競合値下げが発生しており、原価を無視した受注企業が発生している
- > 原価計算をきちんとしていない、あるいはコストが見えていない

顧客・元請との関係性

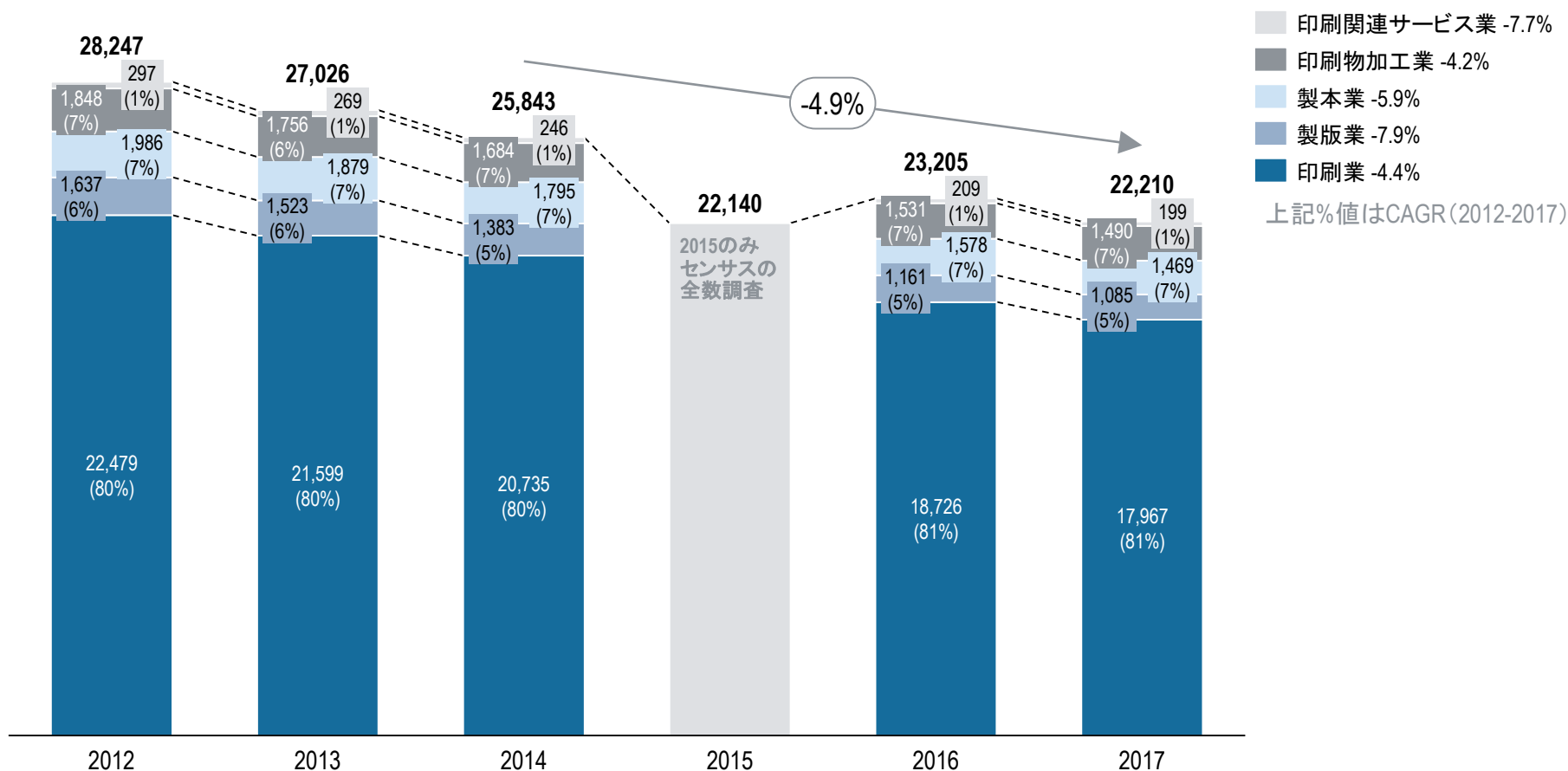
- > 大凸が下請加工代を叩く、業界が良くなならない
- > 力ある大手2社が先頭に立ち価格を下げている

"ネット通販印刷がギャンギングにより、中小印刷の原価の数分の1の売価で受注している状況"(中小規模印刷、社長)



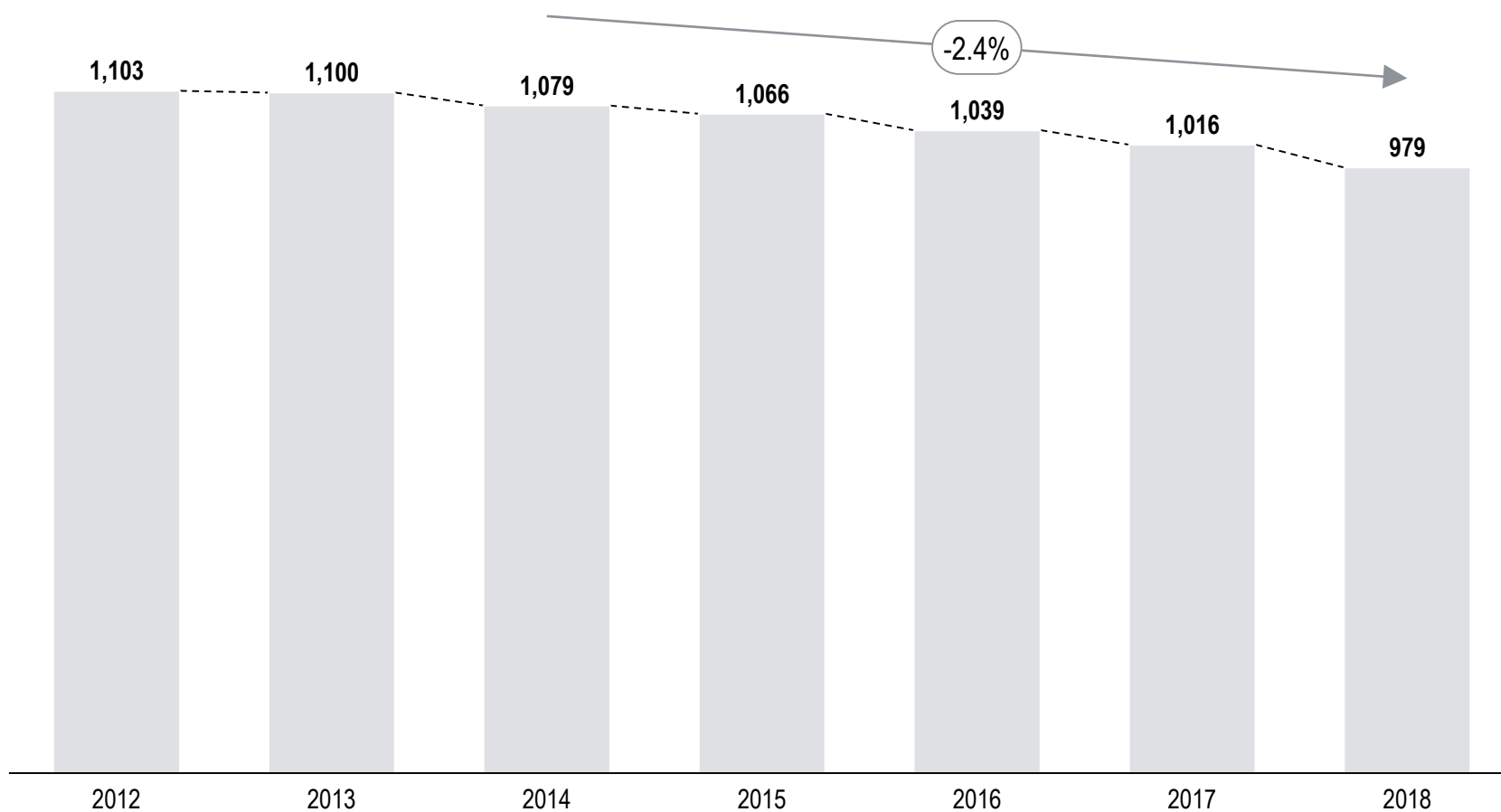
供給過剰の状況から、印刷出荷額の減小率(-1.5%)を上回るスピードで事業者数は減少

事業所数の推移



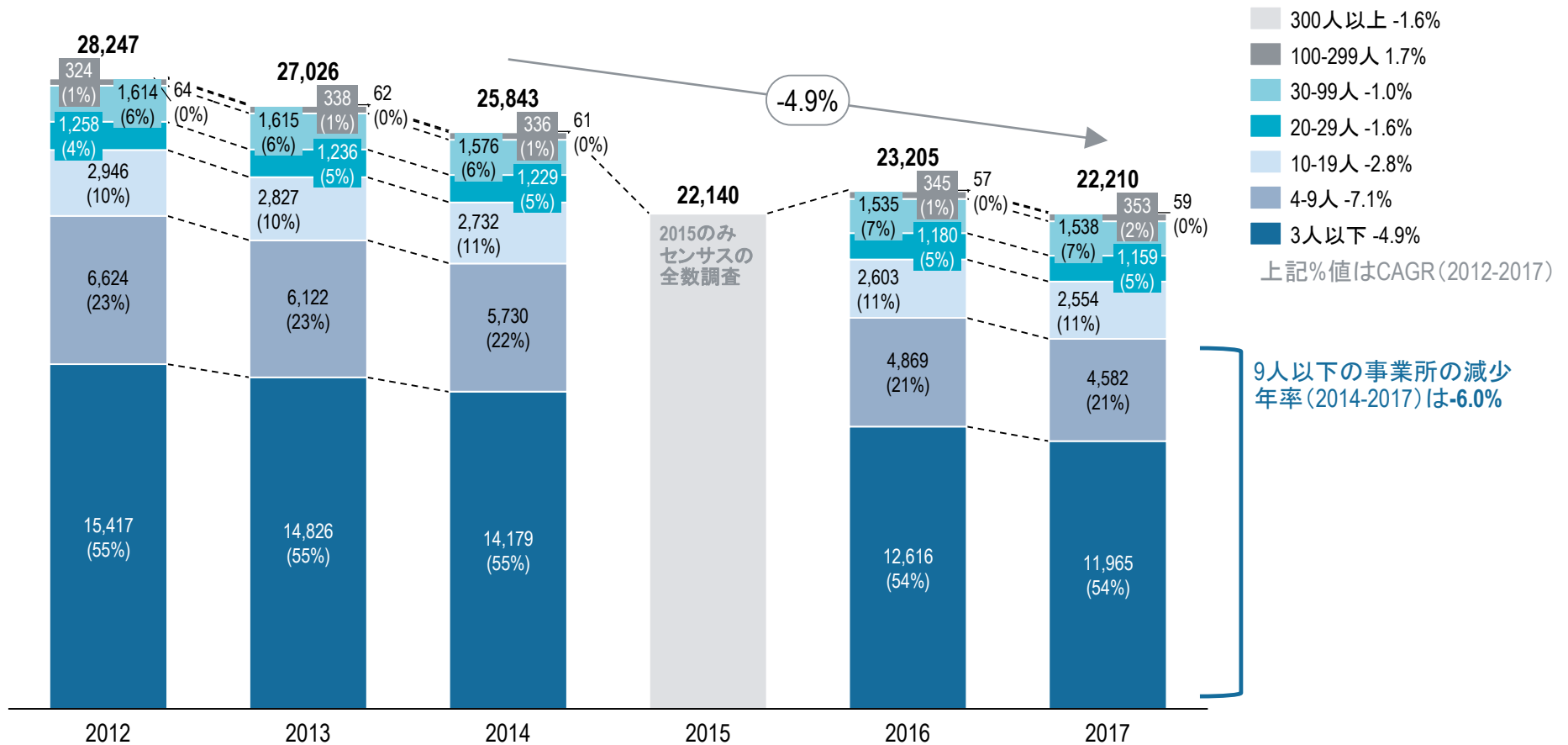
(参考)なお、オフセット輪転機も市場推移(-1.5%)を上回る速度で減少

商業・出版用オフセット輪転機の設置台数(台)



特に9人以下の小規模事業者の減少が目立つ

規模別の事業所数推移



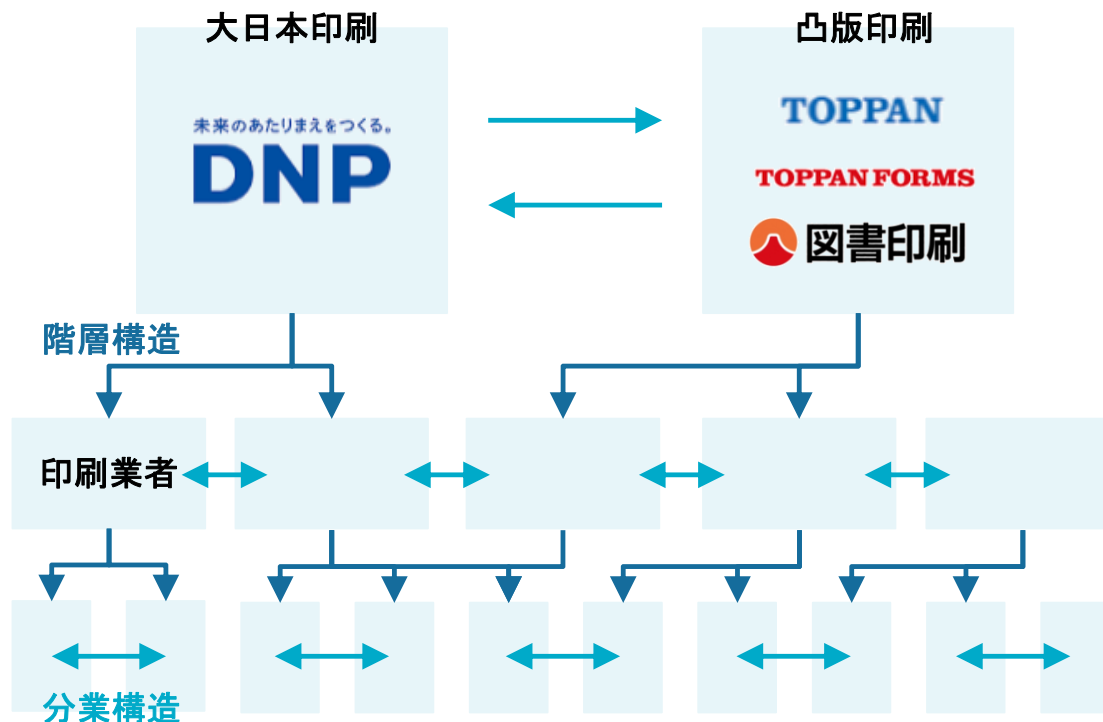
従前、元請大手の余剰需要を中小が分け合う構造だったが、需要減のなか、末端に至る案件は減り、マージンも目減りしている可能性

印刷業界特有の取引構造

印刷業における発注構造

発注主 → 受注主

最大手2社を頂点とする系列構造が一部存在。自社ケイパビリティの不足や、価格面から外注も多い



階層・分業構造の背景



旧来の大凸をトップとする下請構造

- > 末端の業者は単一の設備を持って、地場需要対応のほか、大手が自社で処理しきれない案件を受け取る
- > 大元の需要が減る中、大手からあぶれる案件は少なくなり、下請け案件も減少

(大手印刷通販P/F 事業部長)

主として価格・ケイパビリティ面により分業

- > 価格面で安いところに、再発注を行う
- > 特殊印刷(シルク等)は、特定の事業者へ委託したり、生産が追いつかない時も系列に委託
- > 特定の大量印刷(ベストセラー等)では、最大手グループの垣根を越えて発注を行う

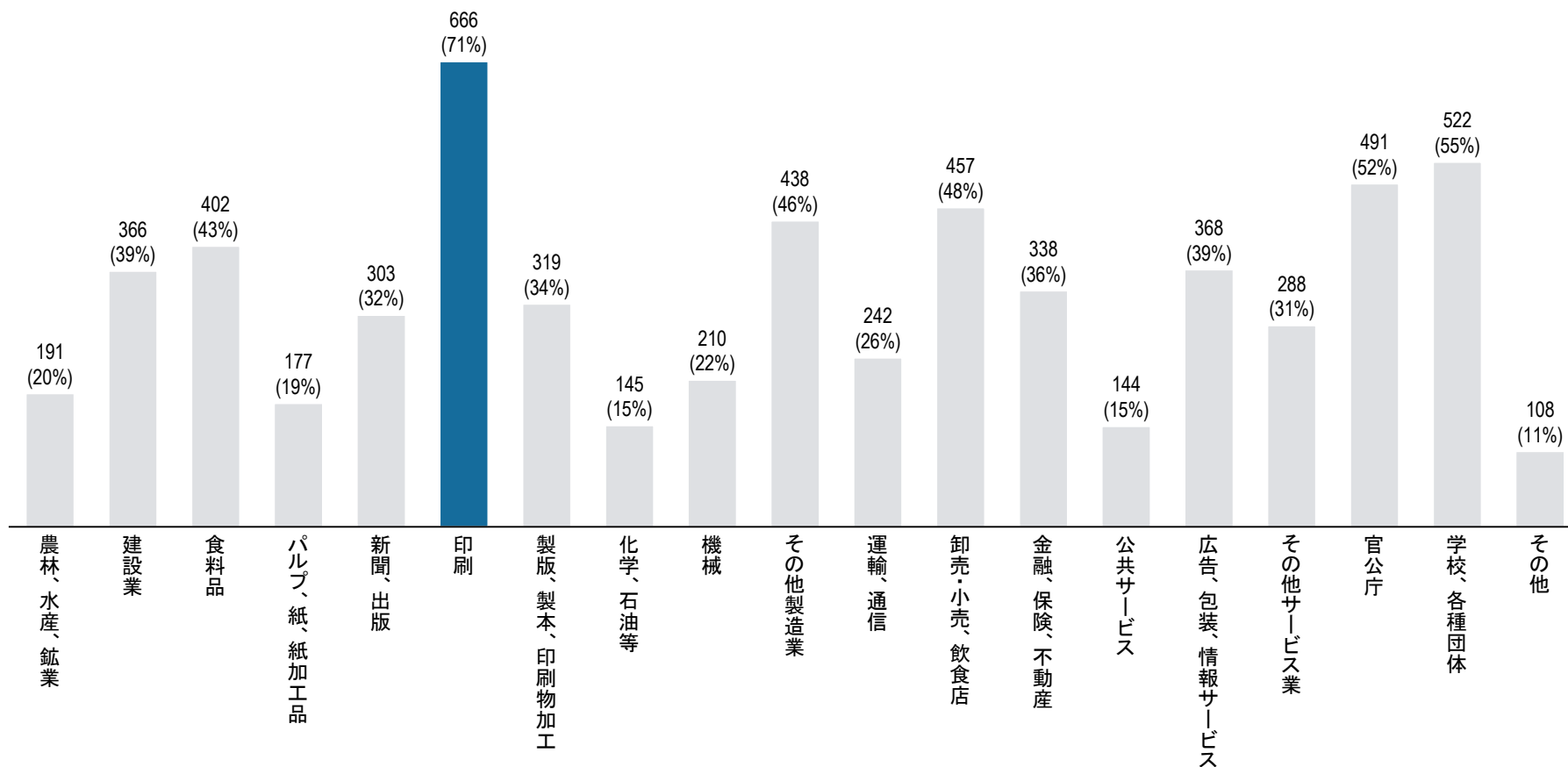
(準大手印刷 コミュニケーションプランナー)

- > 自社にモノクロ・カラー両用の印刷設備があっても、モノクロ専門の業者に発注した方が安く、自社設備の稼働率を守る場合など外注

(中小印刷 営業業務 管理部長)

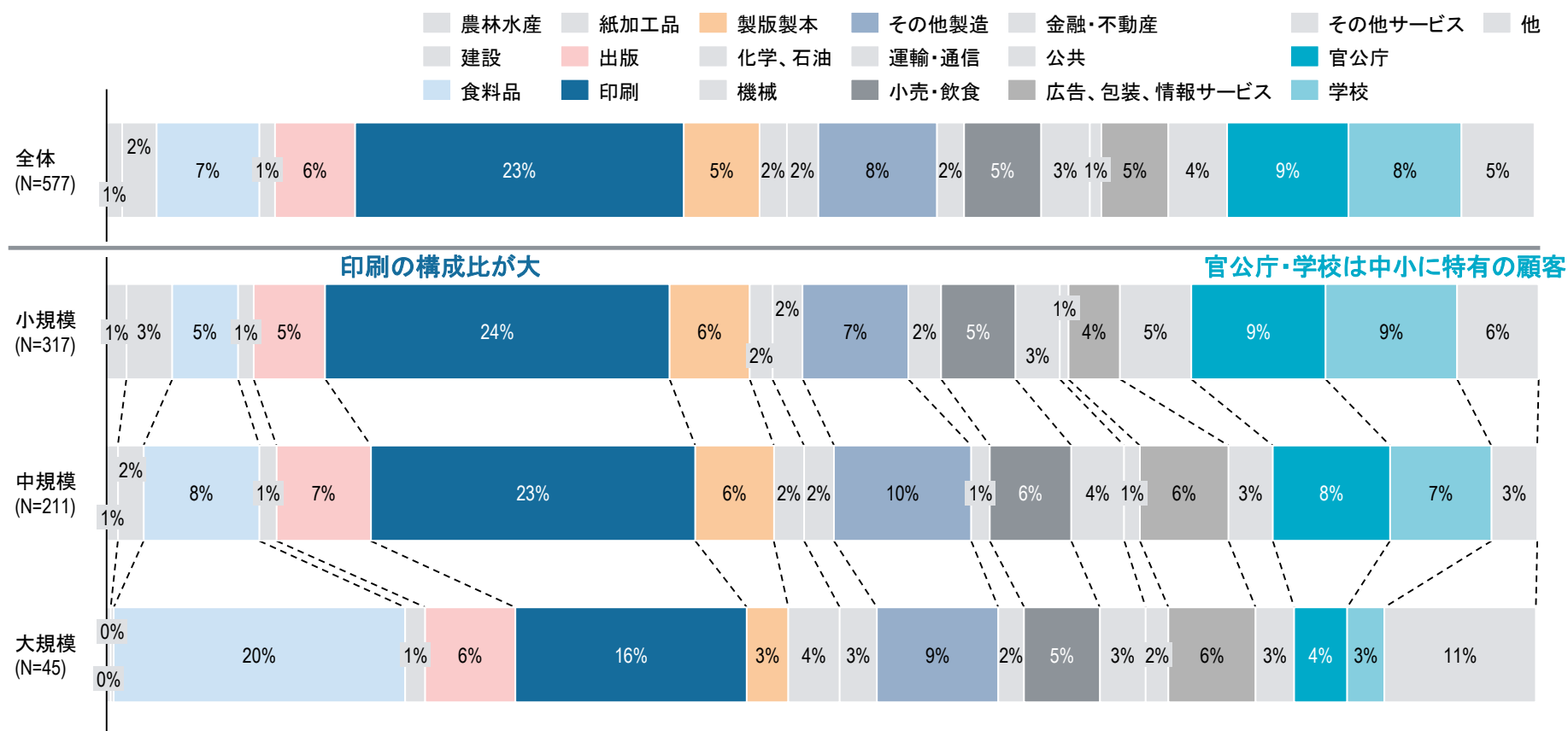
実際、「印刷業界」が印刷企業にとって最も一般的な受注先

各業種から受注経験のある事業者数(N=944, MA)



売上構成上も印刷業界が主。小規模事業者ほど、その割合は大きい。 官公庁・学校なども中小事業者に特有の収益源

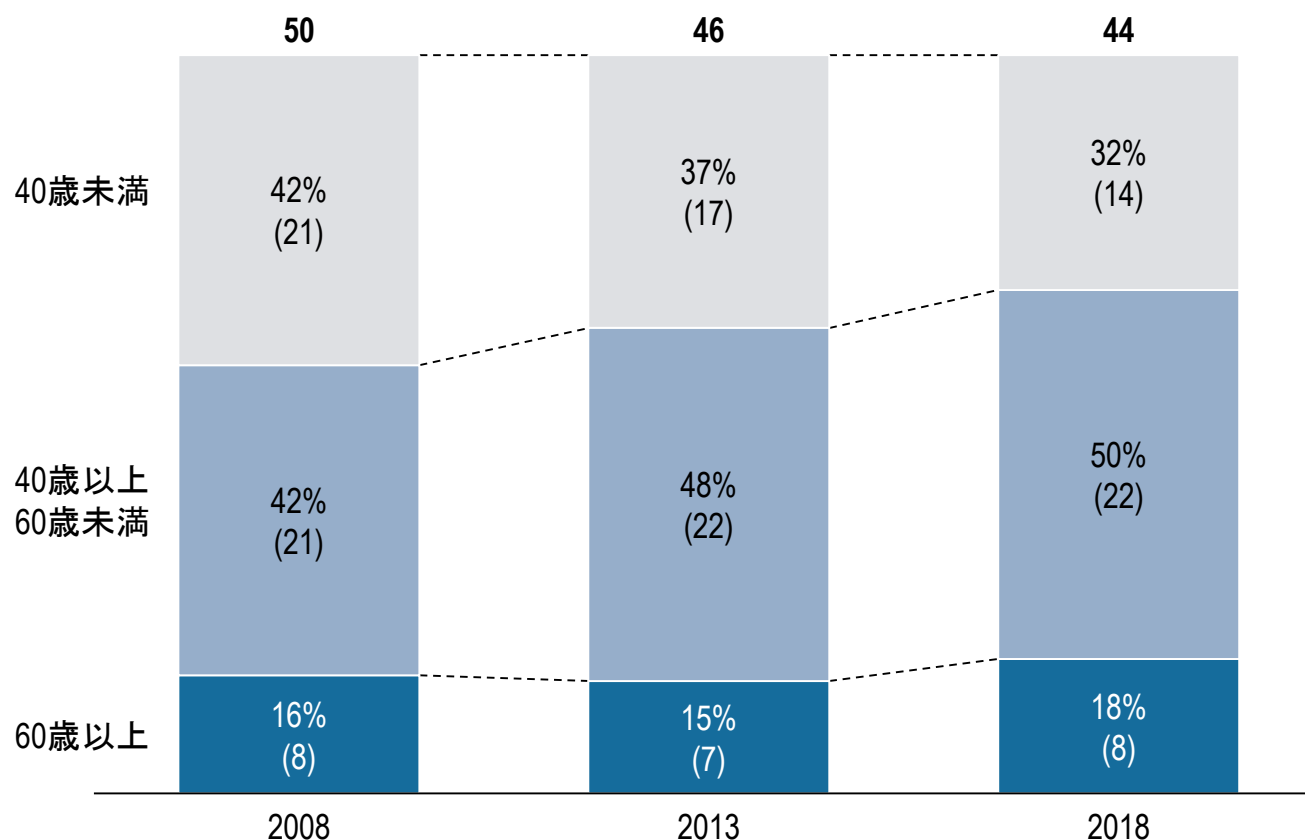
事業者規模別の顧客業種ごと売上構成(N=577)



Note) 各社の売上構成比(%)を平均して計算している。「小規模」は従業員数19人以下、「中規模」は20~99人、「大規模」は100人以上として分類

また、事業所数の減少の背景には高齢化も想定される。事業承継が課題に挙げられている

印刷業における年齢構成の変化¹⁾[万人]



事業承継の課題

高齢化により、事業承継問題が発生

実際に、協会の会合等に行くと、事業承継問題に悩む中小印刷事業者は多く存在



準大手印刷
コミュニケーションプランナー

事業承継は大きな問題となっている。全印工連も、事業承継のガイドブックの作成やそれを解決する組織の立ち上げ等、取組を行っている

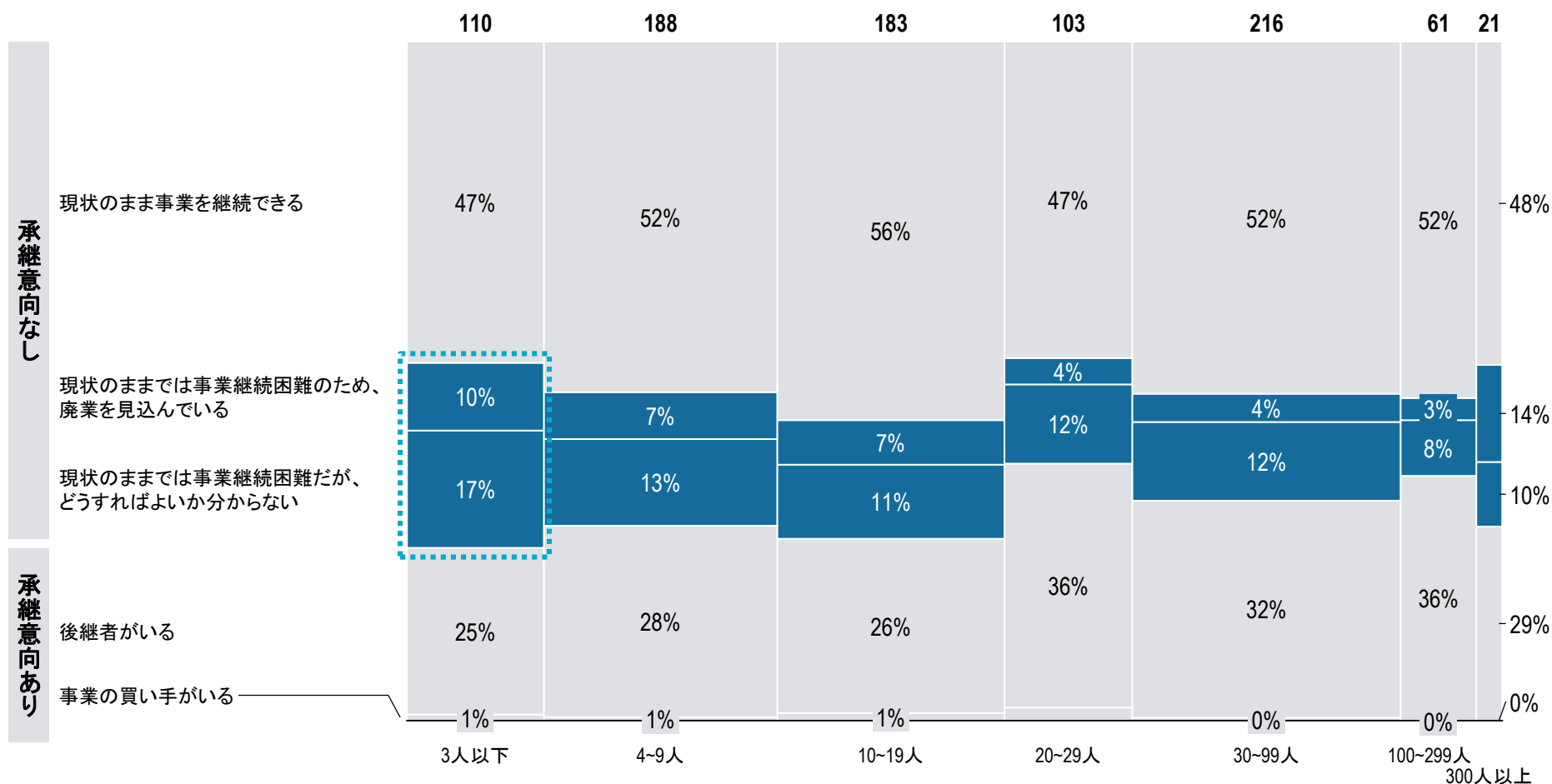


全日本印刷工業組合
担当者

1) 印刷・同関連業の数字

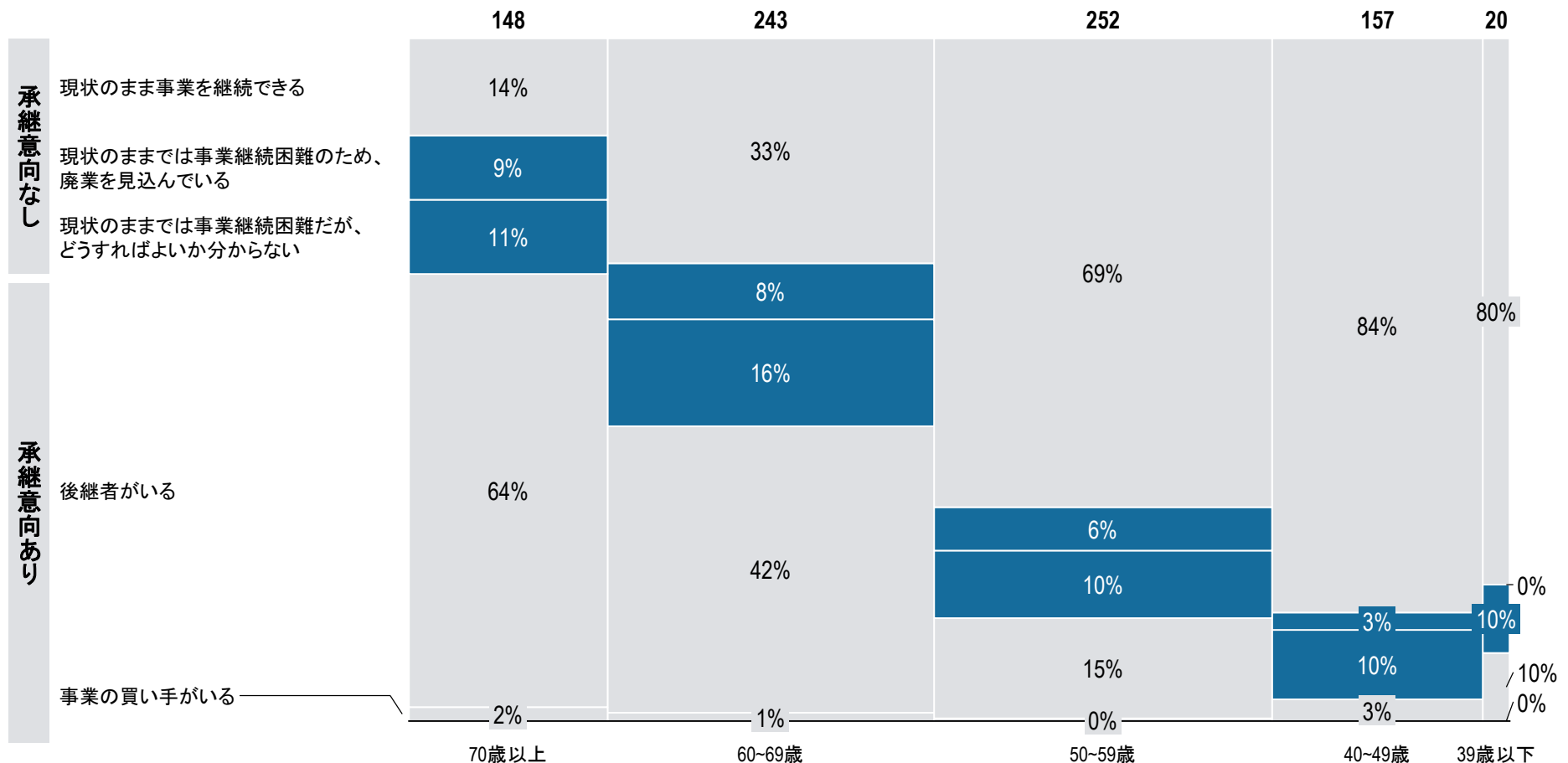
特に従業員3人以下の経営体の3割弱が、承継目途の無いまま5年後の事業継続は難しいと回答

従業員数規模ごとの5年後の事業承継意向 (N=882, SA)



事業継続への危惧は、経営者の年齢に由らず一定割合存在。高齢の経営者は後継者を据えている傾向となった

経営者年齢層ごとの5年後の事業承継意向 (N=820, SA)



A-2. 印刷企業のPL構造

3割の事業者で営利率はマイナス。また、経年で売上・営利率とも悪化。
但し、業界平均を上回る小規模事業者も一定数存在

サマリー

2018年度は、事業者の3割が営利率マイナス。経年では売上・営利率とも悪化傾向

- > 2014-2018年度の売上高CAGRは平均▲1.6%。6割の企業で売上減少
- > 営利率は平均0.9%。3割の企業で2018年度の営利率はマイナス

需要量そのものの減少も大きい、受注単価の下落も要因

- > 34%の事業者が5年前と比べ「受注単価は下落」と回答
- > ネット通販印刷の価格表に基づく顧客からの値下げ要請や、元請からの案件数・単価低迷などが背景
- > 「受注単価は向上」と回答した事業者も、原材料高騰の転嫁が要因で、利益改善への効果は限定的

一方、売上を伸ばしながら高営利率を維持する高水準企業も規模に関わらず存在

- > 上記の売上高CAGR平均および2018年度営利率平均を上回る群には、小規模事業者も一定数存在
 - 従業員数3人以下では3社(10社中)
 - 従業員数3~9人では12社(25社中)
 - 従業員数10~19人では5社(20社中)
- > 第4章「事業改善の機会」にて当該企業の特徴を俯瞰

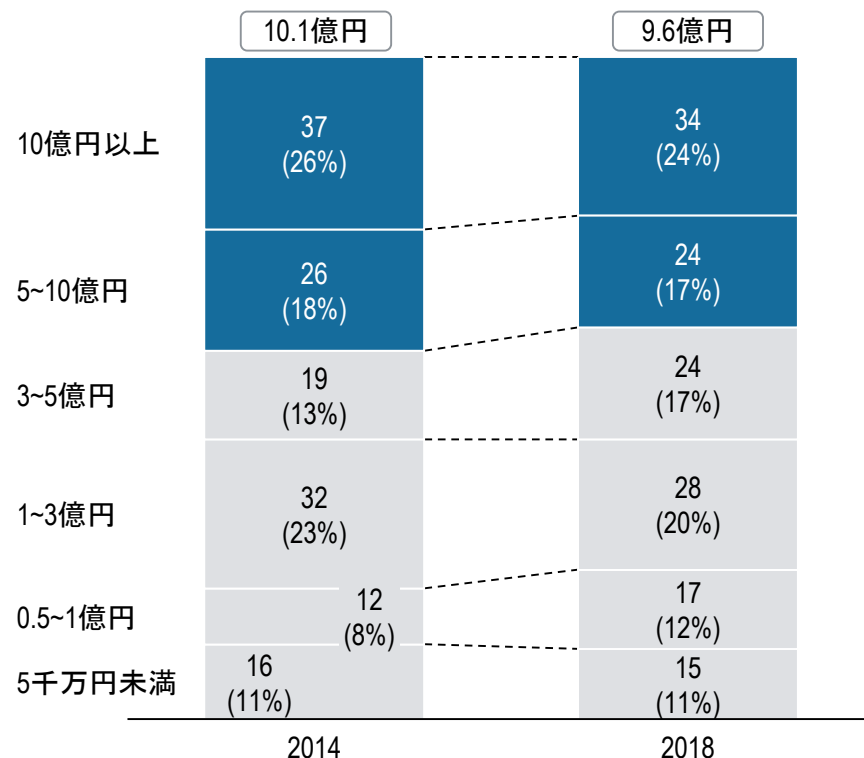
売上高は微減傾向。6割の事業者で売上は減少しており、傾向は業界全体のトレンド

売上高の構成比と推移 (N=142)

売上高の構成比推移

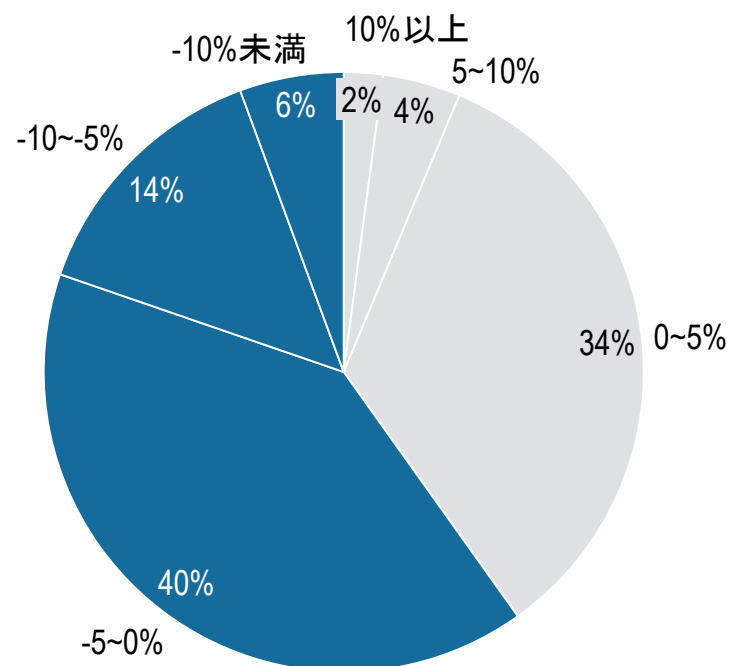
平均値

> 売上5億円以上のプレイヤーが減少



売上高の年平均成長率 (CAGR) の構成比

> 回答者の60%が、2014年から2019年にかけて売上減少



Note) 外れ値を除くため、記入した営業利益の値が、記入した売上・費用の値から求めた値と誤差10%以内に収まる回答のみを採用している (N=142)

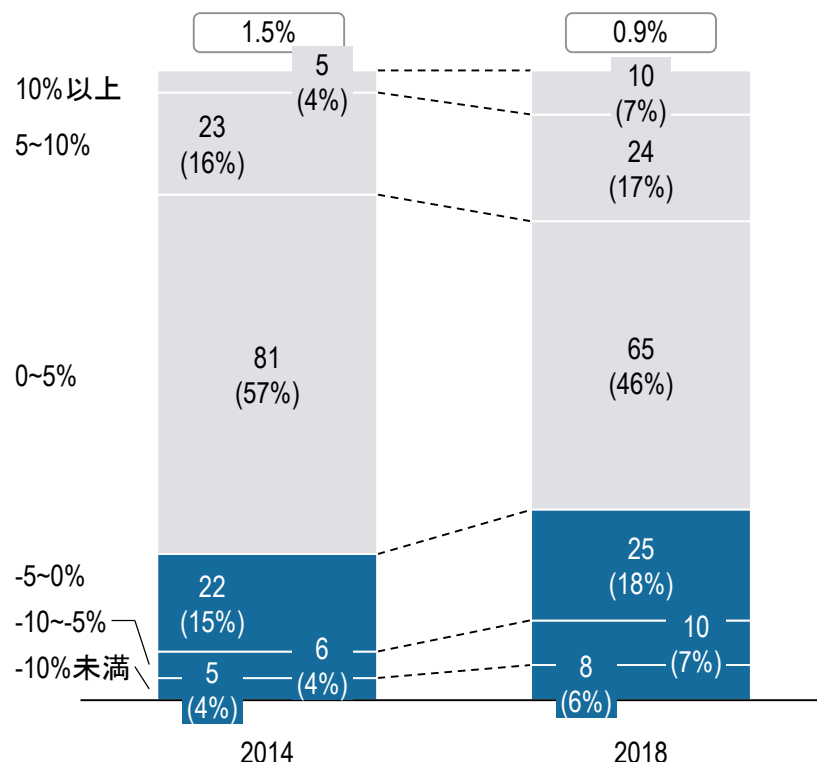
足許、約3割の事業者で営利率はマイナス。過去比でも営利率は悪化している

営業利益率の構成比と推移(N=142)

営利率の構成比推移

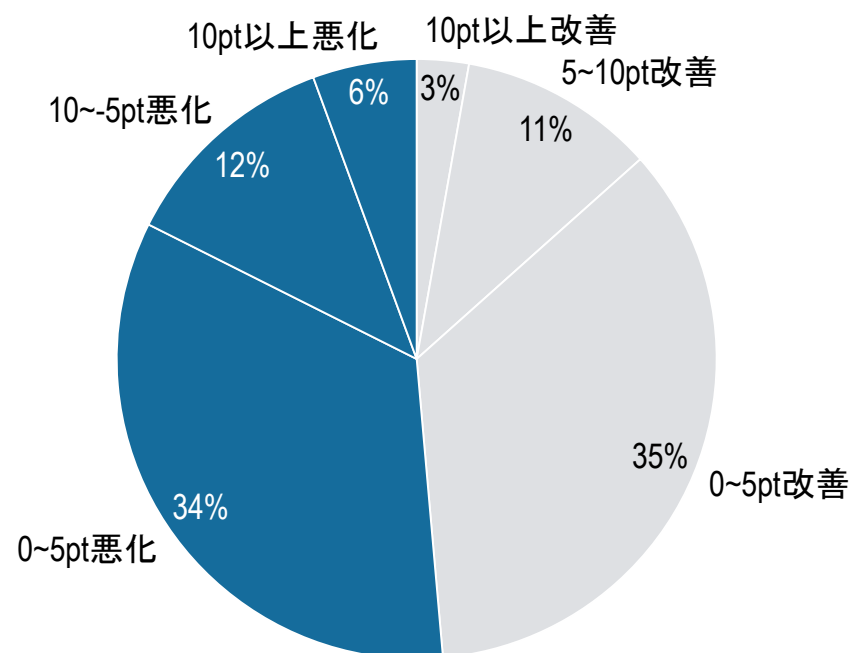
平均値

> 2018年度は、回答者の31%で営業利益率がマイナス



営利率の経年差分の構成比

> 回答者の52%が2014年から2019年にかけて営利率悪化



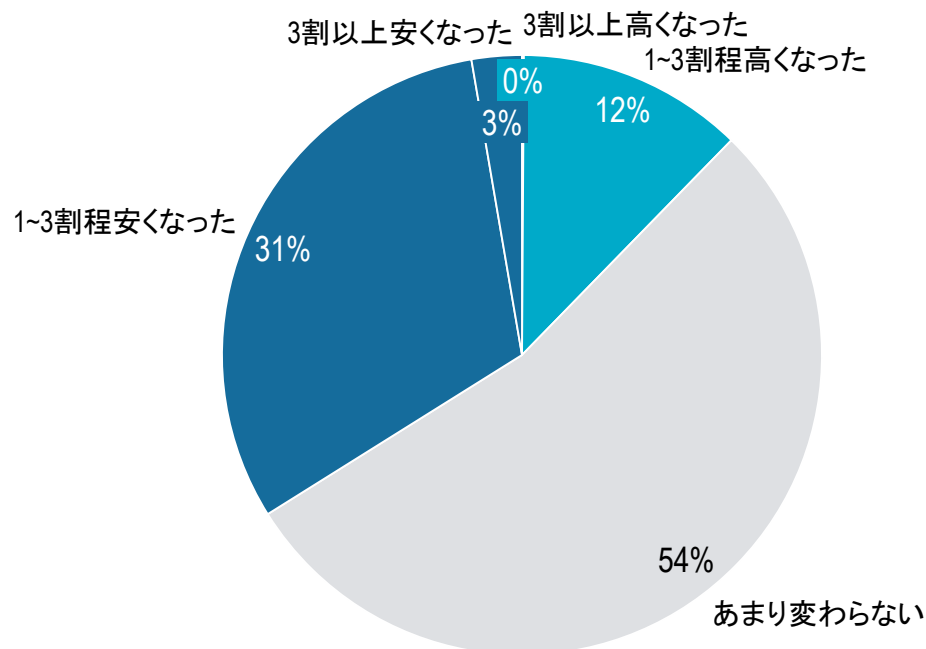
Note) 外れ値を除くため、記入した営業利益の値が、記入した売上・費用の値から求めた値と誤差10%以内に収まる回答のみを採用している (N=142)

背景に需要減だけでなく、受注単価の下落も存在。単価を高められている事業者も、実態は原材料高騰の転嫁に留まる

受注単価の推移(N=941)

2014年と比べた2018年の受注単価(SA)

> 回答者の34%が「受注単価は安くなった」と回答



単価推移の背景(自由記述コメント)

単価向上の背景

- > 原材料高騰を受けての価格転嫁(回答者のほとんどは上記コメント)
- > 値上げ交渉の成果
- > 直受注の増加、顧客の切替
- > 印刷以外のソフトサービスの付加

単価下落の背景

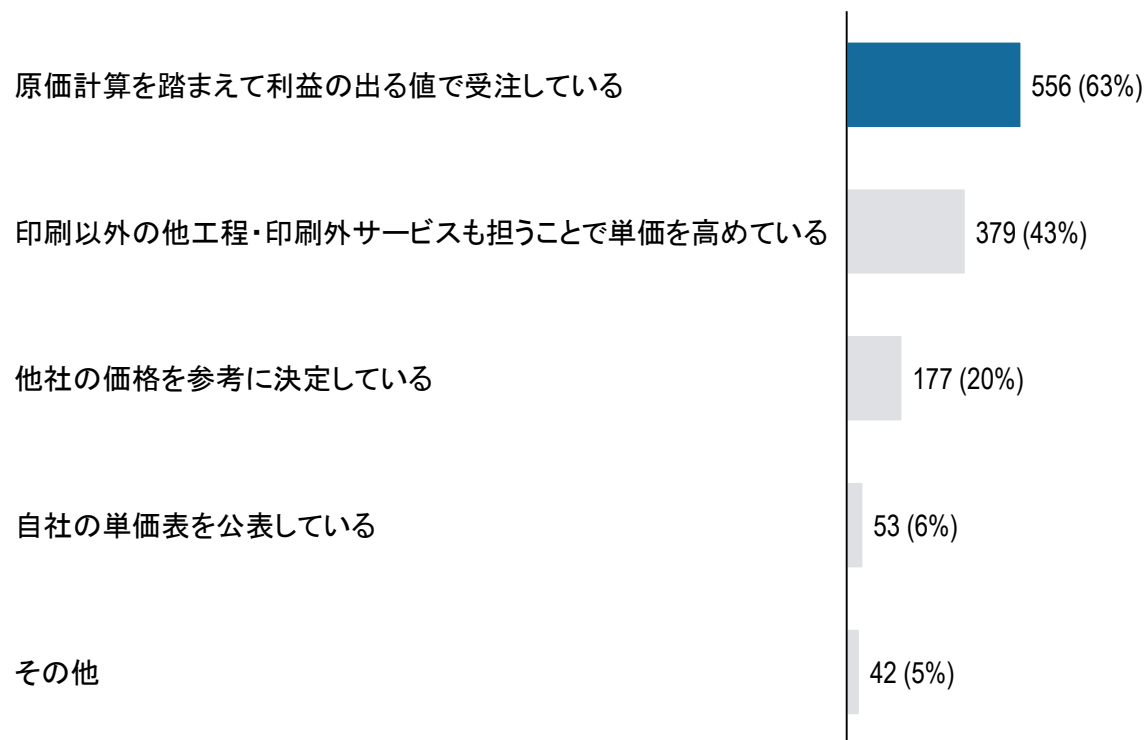
- > 値下げ攻勢の高まり
 - 入札・相見積の増加
 - ネット通販印刷との価格比較
 - 顧客側の経営悪化・予算削減
- > 官公需の単価の低さ
 - 最低価格制度が無いこと
 - 実勢価格との乖離
- > (価格競争に繋がる)需要の減少
 - ペーパーレス化
 - 顧客側での印刷内製化
 - 元請からの発注量減少
- > 顧客との関係性維持
 - 元請からの受注価格減
 - 継続受注のための値下げ

なお、6割の事業者は原価計算に基づいて単価を定めると回答。但し、正しい数値管理が十分に出来てないこと想定される

単価向上の工夫

単価向上の工夫(N=879, MA)

> 単価向上の工夫として、6割の事業者は「原価計算」を踏まえると回答



原価計算に係る課題(自由記述)

- > 一方、工程別の課題として「収益管理に課題意識」と34%が回答
- > 原価計算について、以下の自由記述回答あり
 - 品目ごとの損益がよくわからない。月次で締めて、はじめて儲かったか分かる
 - 原価、収支の周知がされていない
 - 原価計算がしっかりできない。昔から安い単価で受注。労組役員、先生達が独立してやり、印刷界の生活を悪くした
 - 原価計算(当社独自)と実収益が合わない

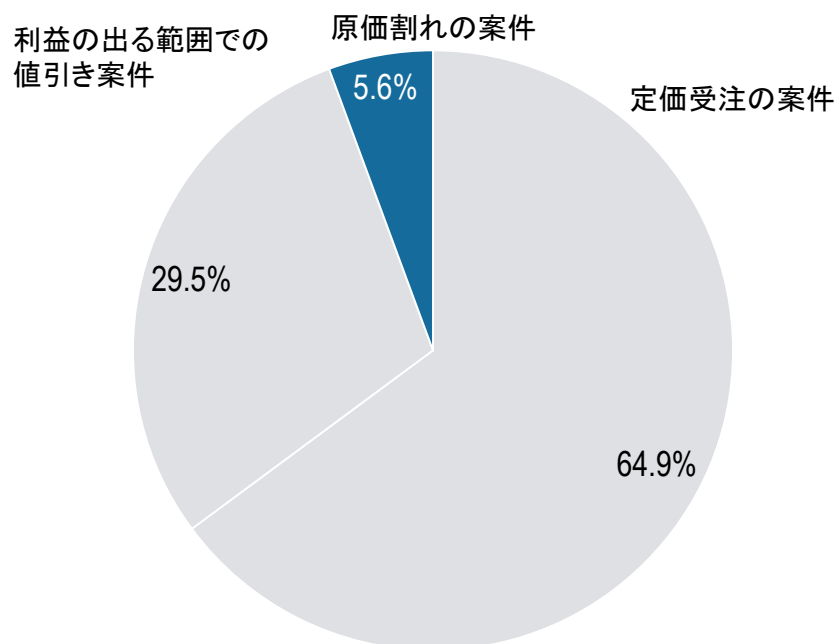
経営指標のROI及び固定費・変動費などの数値管理が十分に出来ている企業は少ないと想定される

(参考)原価割れの案件数は6%程と見られる。顧客・競合の攻勢から、受注のために値引かざるを得ない局面が存在

値下げ受注の実態(N=879, MA)

値下げする案件数の構成比(N=557, SA)

> 原価割れの案件数は全案件数の6%程



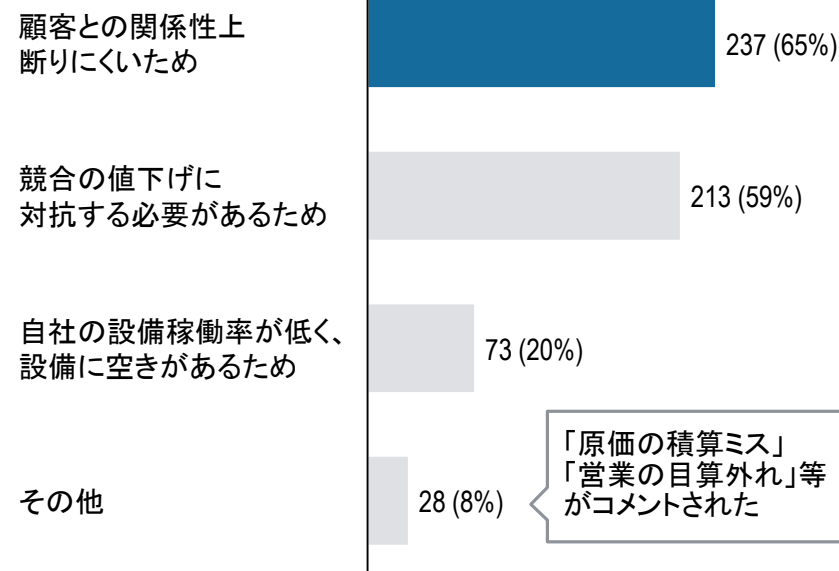
Note) 左図は各社の案件数構成比(%)の平均

Source: アンケート

原価割れの生じる背景(N=364, MA)

> 顧客との関係性上、安価受注せざるを得ない場面も

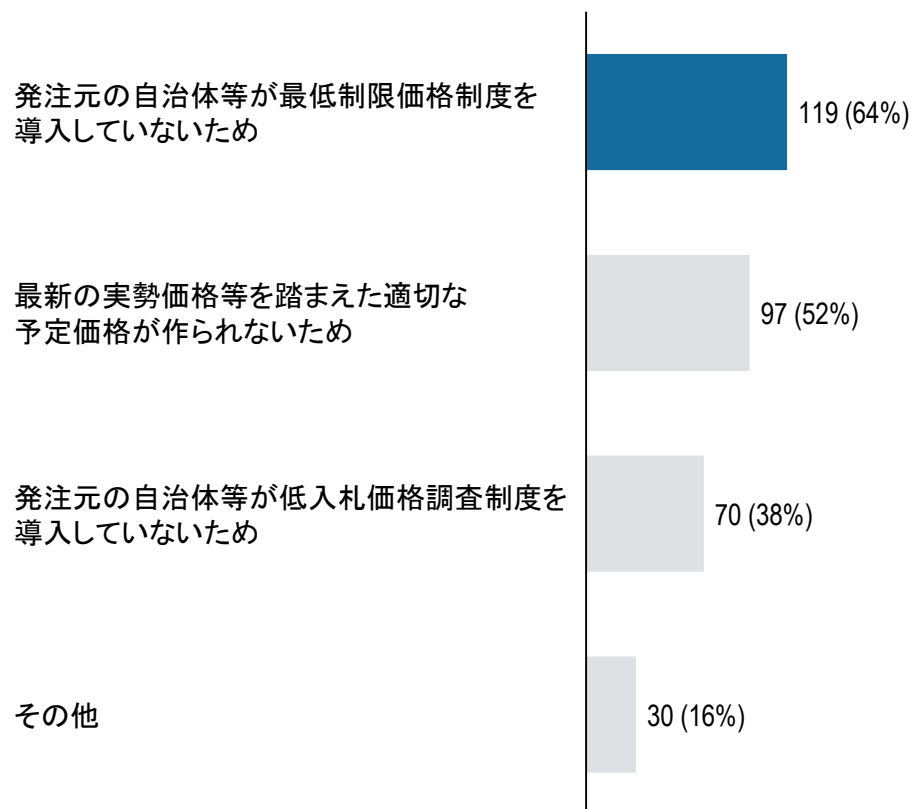
- 他案件との兼ね合い
- 原材料費高騰の価格転嫁の難しさ
- ネット通販との価格比較に基づく値下げ要請、など



(参考)また、官公需の取引では、以下の問題意識が挙げられている

官公需取引における問題意識

官公需取引で原価割れが生じる際の要因(N=186, MA)



その他(自由記述コメント)

域外からの参入

- > 当該自治体テリトリー外からの大手参入により価格破壊が生じている
- > 市内業者等、自治体行政が取れる優遇はほとんどなく、安価入札者優先の状況
- > 地元業者を守る姿勢が見られない

適正価格と予算(または入札額)の乖離

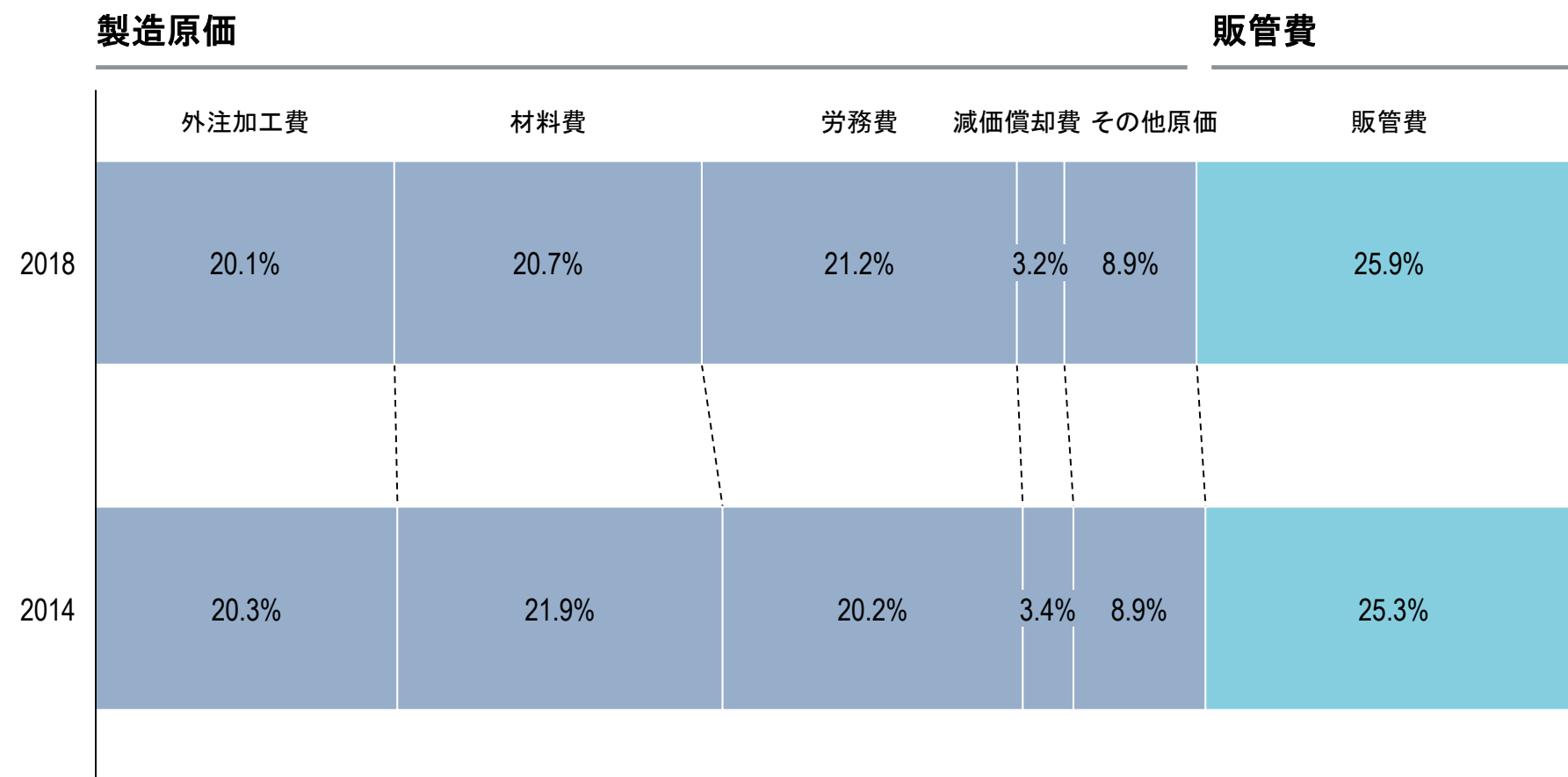
- > 適切な予定価格を事前に出しても、結局最後は入札なので意味がない
- > 競合他社が原価を無視した概算見積りを入れて、その価格で予算組みされてしまう
- > 発注元の自治体の前年度予算以上の予算を見ないため、原材料費の値上げがあっても、前年度以下の予算で決められる
- > 根拠のない予定価格(毎年、数%低減)
- > 最新の実勢価格の調査をネット通販印刷に依存し、適切な積算がなされていない

制度の不機能

- > 県庁は最低制限価格制度を導入しているが、対象を250万円以上としているため、機能していない
- > 制度としての最低制限価格制度は導入されているが、ほとんど機能していない

(参考)費用構造は以下。経年で大きな変化は見られない

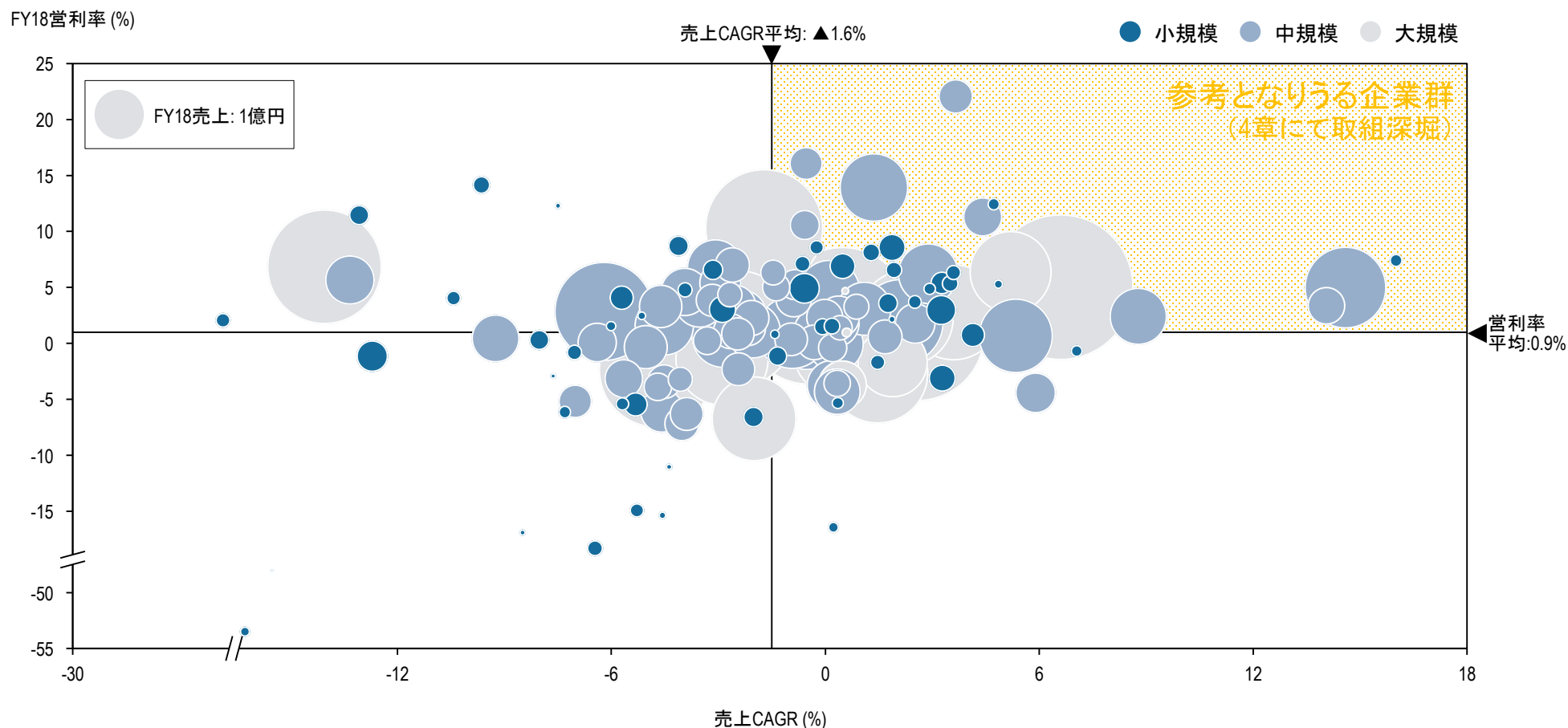
印刷企業の費用構造(N=94, 数値記入)



Note) 各社の構成比(%)を平均して計算している

業界全体で売上・営利とも悪化傾向のなか、小規模ながら業界平均を上回る売上成長・営利率を達成する企業も一定数存在

売上CAGRと営業利益率の分布 (N=142)



Note) 「小規模」は従業員数19人以下、「中規模」は20~99人、「大規模」は100人以上として分類

Source: アンケート

A-3. 事業の特徴 (顧客・提供価値など)

提供サービスとして、印刷業外を担う企業もあり、利益率は高い傾向。
顧客として、印刷企業が多く、特に小規模事業者に「まわし」が目立つ

サマリー

印刷に限らず幅広い工程を担う企業も存在。当該群は利益率も高い傾向

- > フルフィルメントやDM効果分析など、印刷業外のサービスを担う企業も存在
- > 当該群は印刷関連業のみ手掛ける群より、**売上CAGRで1.8pt、営利率で1.8ptほど経営状況が良い**
- > 今後、提供したいサービスとして、「(主にマーケティング系の)顧客業務支援」「デジタル系の商材投入」「協業による包括的対応」など、**印刷業外に手を広げたい意向**が窺える

印刷企業への再委託も一般的。特に小規模事業者が自社で担えない領域を委託

- > 取引経験のある業種のうち、トップは印刷業界で、**71%の事業者が印刷企業から受注経験あり**
- > 売上構成比で見ても印刷企業が最大(約2割)。また中小は官公庁・学校などの売上構成が大きい傾向
- > 従業員数19人以下の事業者にて、再委託を含む案件の割合が高い。理由は自社で担えない印刷方式・工程の委託が挙げられている
- > そのため、中小にて**自社の不慣れな印刷方式・工程への委託額も安く見積り過ぎていないか、またマージンに乗せて顧客に請求できているか、**など懸念される

商圏は車で30分以内の範囲(20km圏内)が主

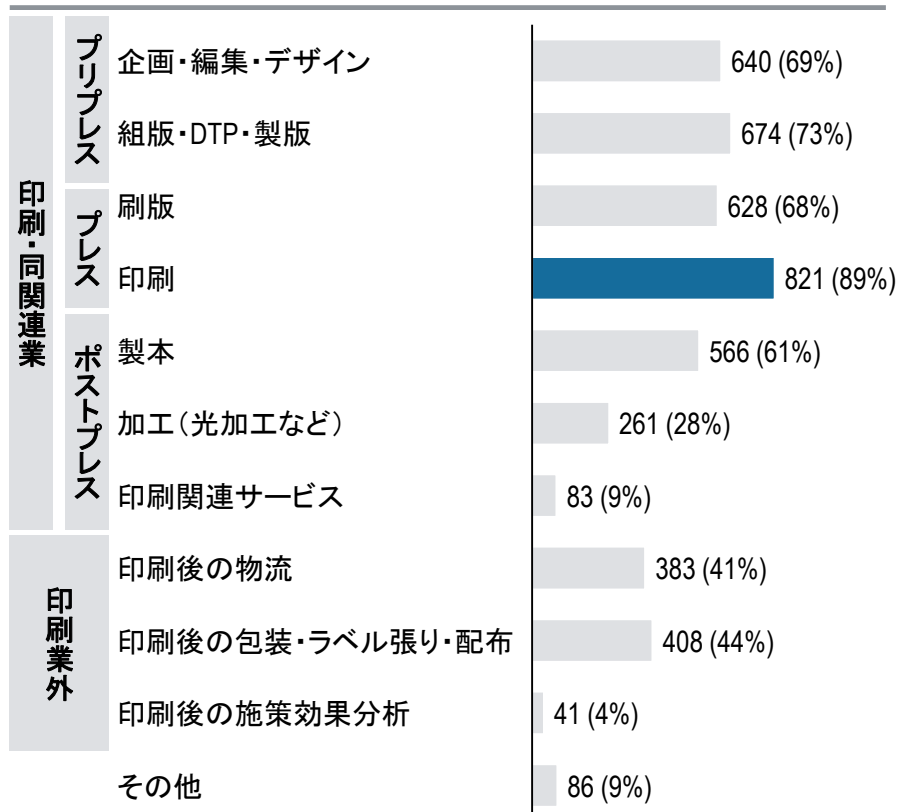
- > 7割の事業者の主要商圏は20km圏内
- > 一部、Web受注などによって県外からの需要を呼び込み

事業領域として、個社によっては「印刷」に限らず複数工程・サービス領域をカバー

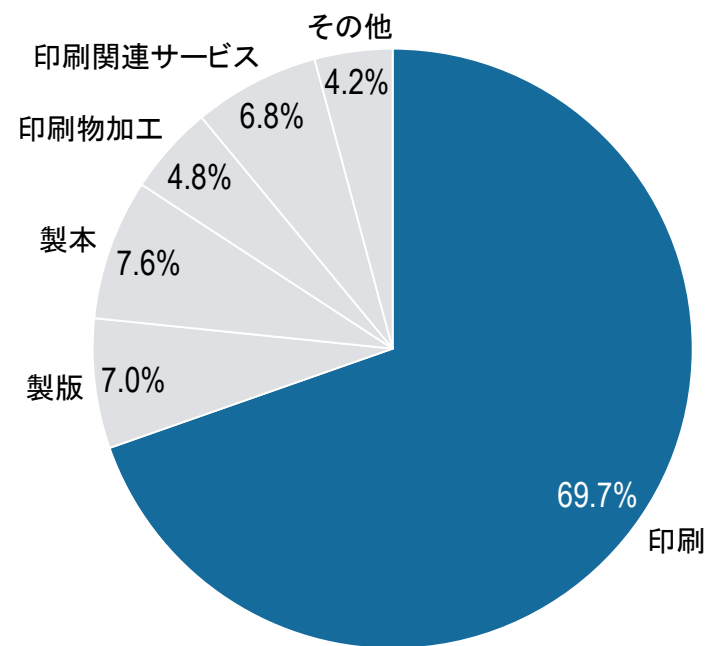
手掛ける工程・サービスの幅

再掲

手掛ける工程 (N=903, MA)



うち各社での売上構成比が最大の工程 (N=501, SA)



上図では「組版・DTP・製版」「刷版」を製版に、「企画・編集・デザイン」「印刷関連サービス」「物流」「包装・ラベル張り・配布」「施策効果分析」を印刷関連サービスに分類している

Note) 右図につき、工程別の売上構成比合計が100%に一致しないものは回答から除外している

印刷業外も手掛ける企業群の方が、売上成長率・営業利益率ともに比較的高い傾向

提供サービスの幅ごとの経営指標比較(N=140)

	手掛ける領域(✓:カバ領域)		経営指標の平均値	
	印刷業	印刷業外	売上CAGR(%)	営業利益率(%)
印刷業外も手掛ける (78社)	✓	✓	▲0.6%	2.2%
印刷業のみ手掛ける (62社)	✓		▲2.4%	0.4%

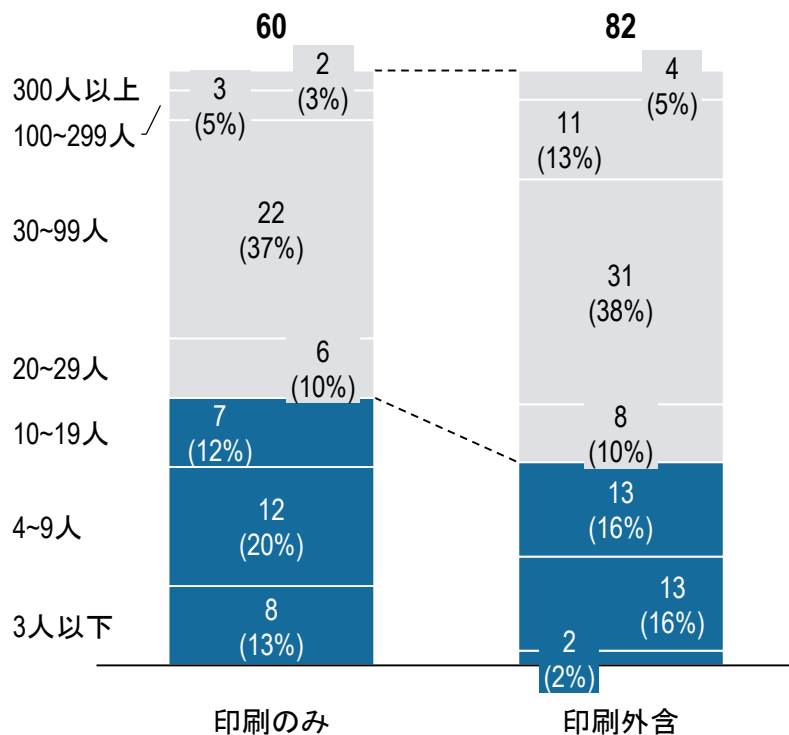
Note) 営業利益率の極端に低い2社(▲48%, ▲54%)は除いて平均を求めた。なお当該2社は印刷業のみ手掛けるグループに所属

(参考)印刷業外も手掛ける企業に、一定数の小規模企業も含まれる

提供サービスの幅ごとの事業者グループ比較(N=142)

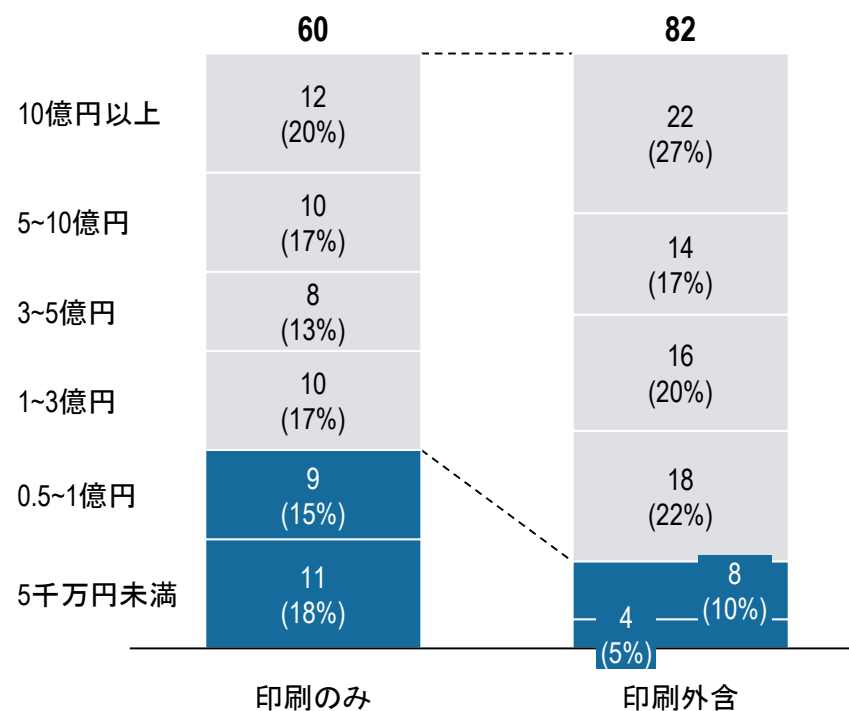
従業員規模の比較

> 印刷外も手掛ける企業のうち、従業員数19人以下が34%



売上規模の比較

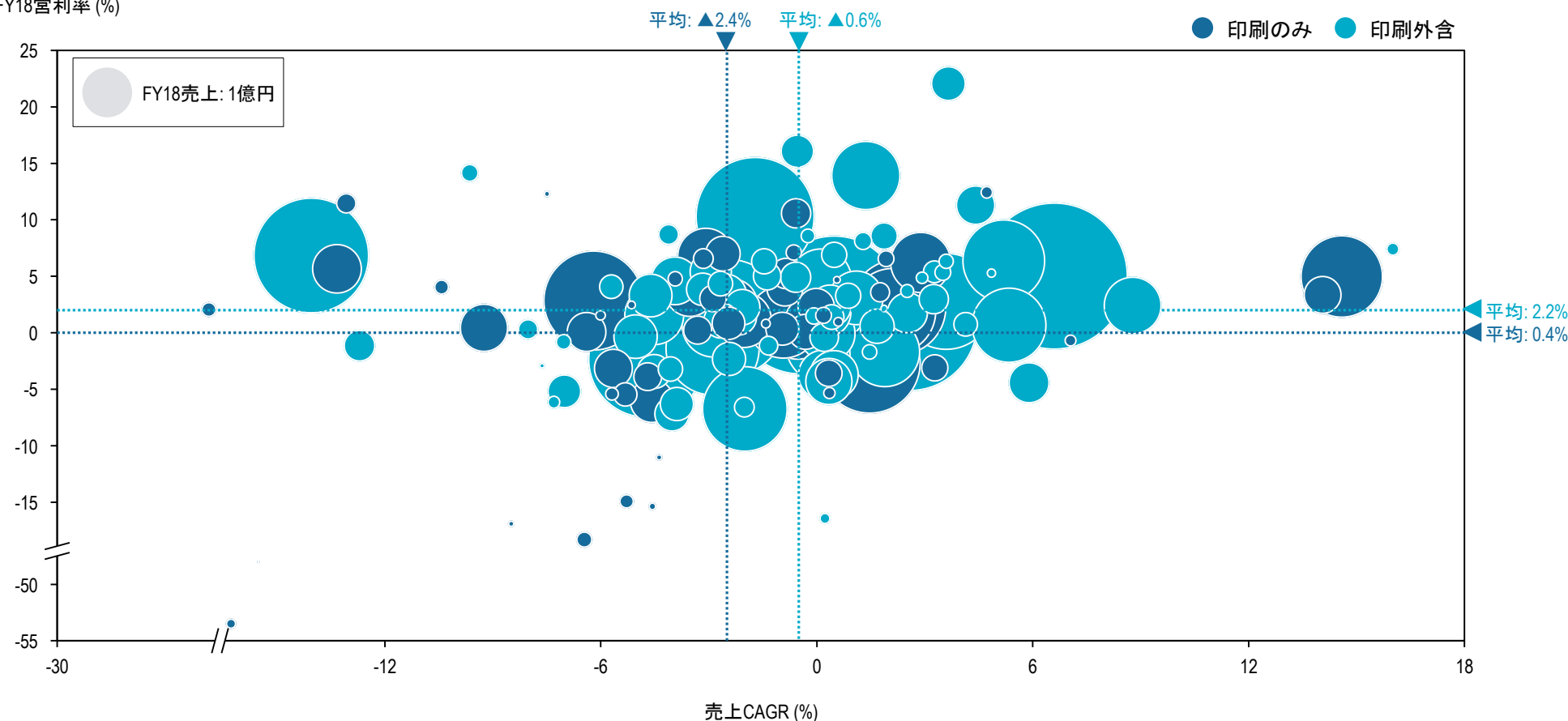
> 印刷外も手掛ける企業のうち、売上1億円以下が15%



(参考)分布は以下のとおり

手掛ける工程範囲別の売上CAGR・営業利益率の分布 (N=142)

FY18営業利率 (%)

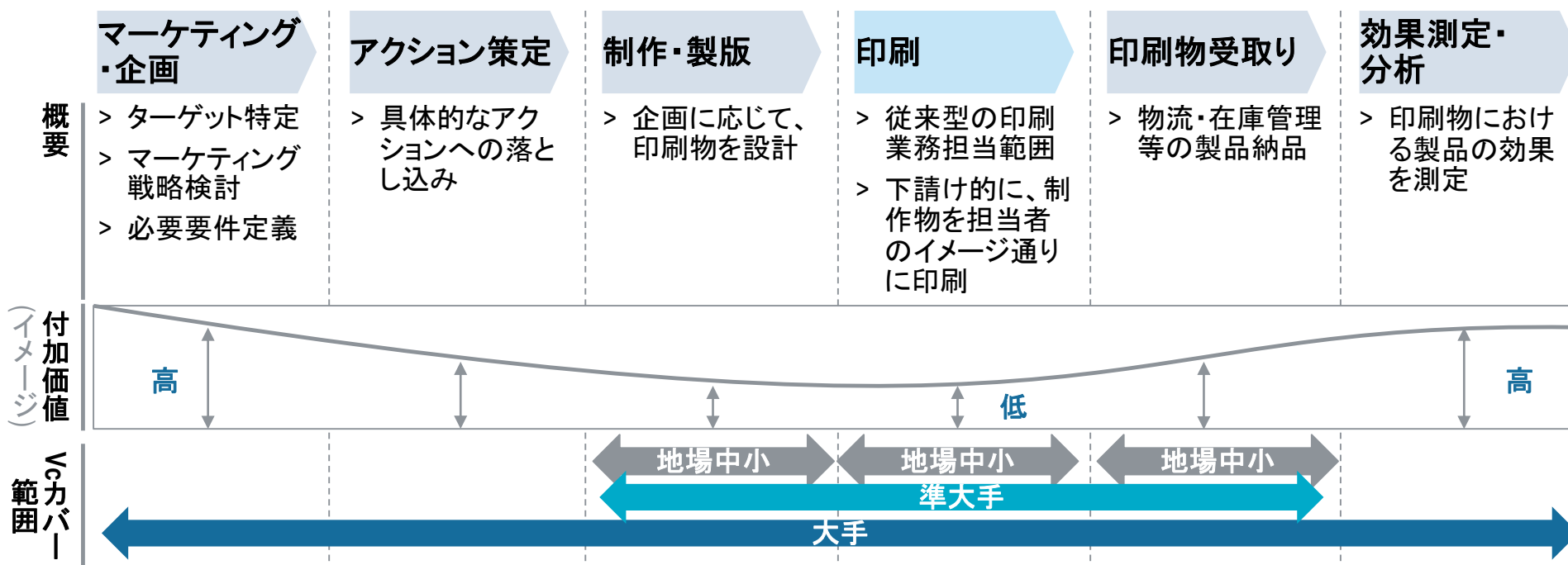


Note) 営業利益率の極端に低い2社 (▲48%, ▲54%) は除いて平均を求めた。なお当該2社は印刷業のみのグループに所属

Source: アンケート

(参考) 大手ではデザイナー・マーケター・物流機能等を抱えることで、付加価値の高い領域に染み出す取組がなされている

サービス領域ごとの付加価値イメージ



"準大手といわれる従業員が100名程度を超えてくるような印刷企業は、印刷物のデザインを行えるデザイナーを抱えている
また、DNP・凸版等はマーケ・販促企画への進出をおこなってもおり、電通や博報堂といった広告企業と競合する事も多い"


準大手印刷
コミュニケーションプランナー

"例えば図書印刷等では、印刷機能に加えて、物流機能も自社で持っていた"

今後、提供したいサービスとして、印刷外ではマーケティング系の顧客業務支援／デジタル系の商材投入／他社との協業提案が挙げられた

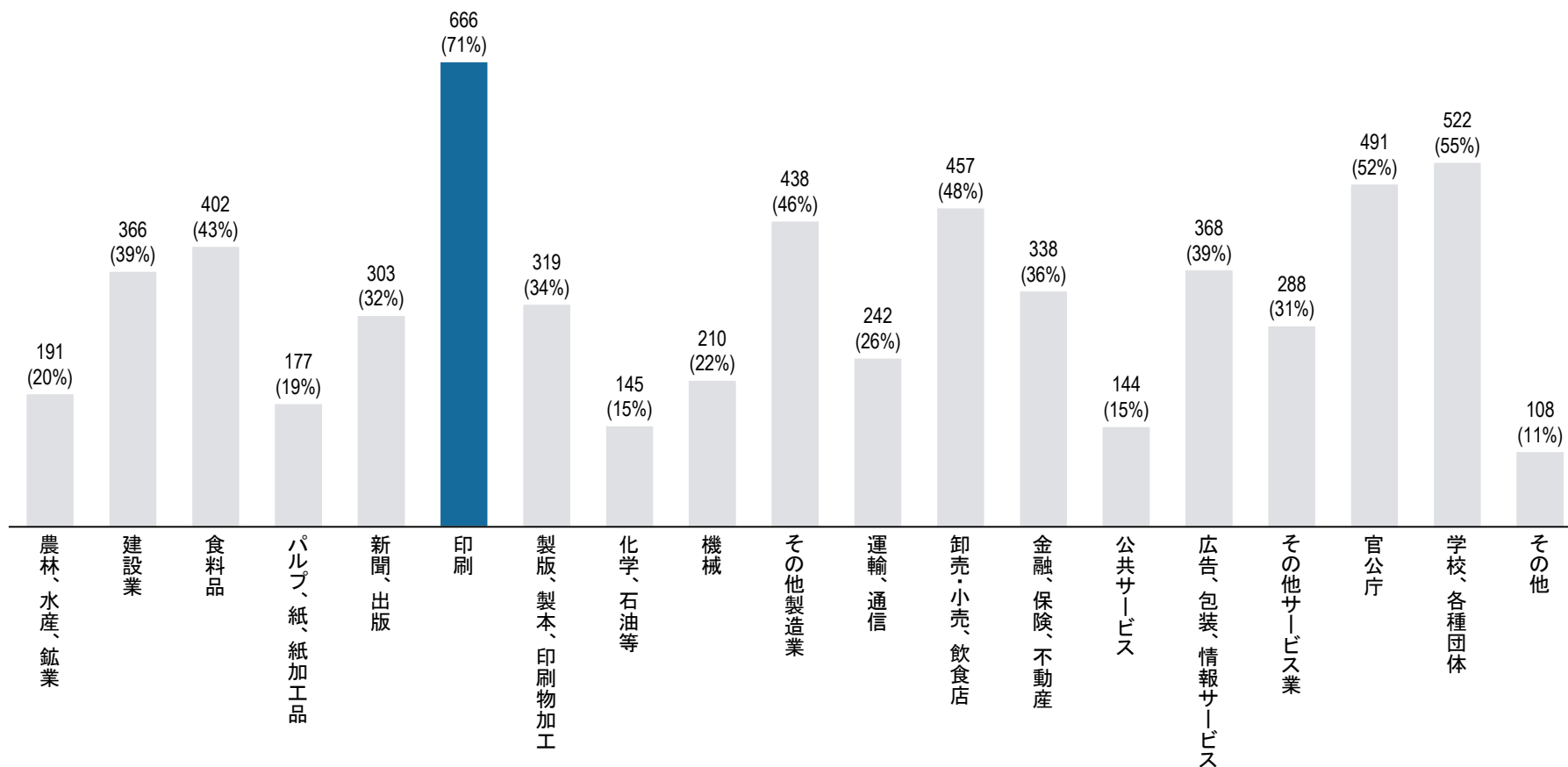
今後提供したいサービス(自由記述コメント)

カテゴリ	提供したいサービス	提供したい理由
印刷ラインナップの拡大 (高付加価値／ニッチ志向)	<ul style="list-style-type: none"> > オンデマンド印刷、極小ロット対応 > 箱物印刷 > 箔押・エンボス加工、など 	<ul style="list-style-type: none"> > 他社と差別化するため > 付加価値を高めるため
既存工程の高度化	<ul style="list-style-type: none"> > Web受注、Web to Print > 外注工程の内製化(製版・ラミネート加工等) > ワンストップサービス 	<ul style="list-style-type: none"> > 利便性を高めて受注を増やすため > 収益性を高めるため > 一括対応は顧客ニーズあるため
印刷外のサービス提供	<p>(主にマーケティング系の)顧客業務支援・代替</p> <ul style="list-style-type: none"> > マーケ・企画・デザイン・商品づくりの支援 > 印刷後の発送・DM手配・効果測定 > BPO <p>デジタル系の新商材投入</p> <ul style="list-style-type: none"> > 電子書籍、HP作成、動画制作、AR対応、など <p>協業による包括的サービス提案</p> <ul style="list-style-type: none"> > 他社と協業した一括受注 例. 総会・イベント企画を一括で受け、宿泊や観光は市内業者が実施、印刷関連を自社で担う等 	<ul style="list-style-type: none"> > フロント業務、周辺業務から顧客を囲い込みたいため > 顧客の売上増に貢献できるため > DM等エビデンスに基づく受注が可能 > 印刷だけでは厳しく、紙+Web+動画など、伸びる市場と組み合わせたいため > 一括受注にて高単価化を狙うため > 協業により、提案できる案件数を増やせるため

印刷企業からの受注が最も一般的となっている

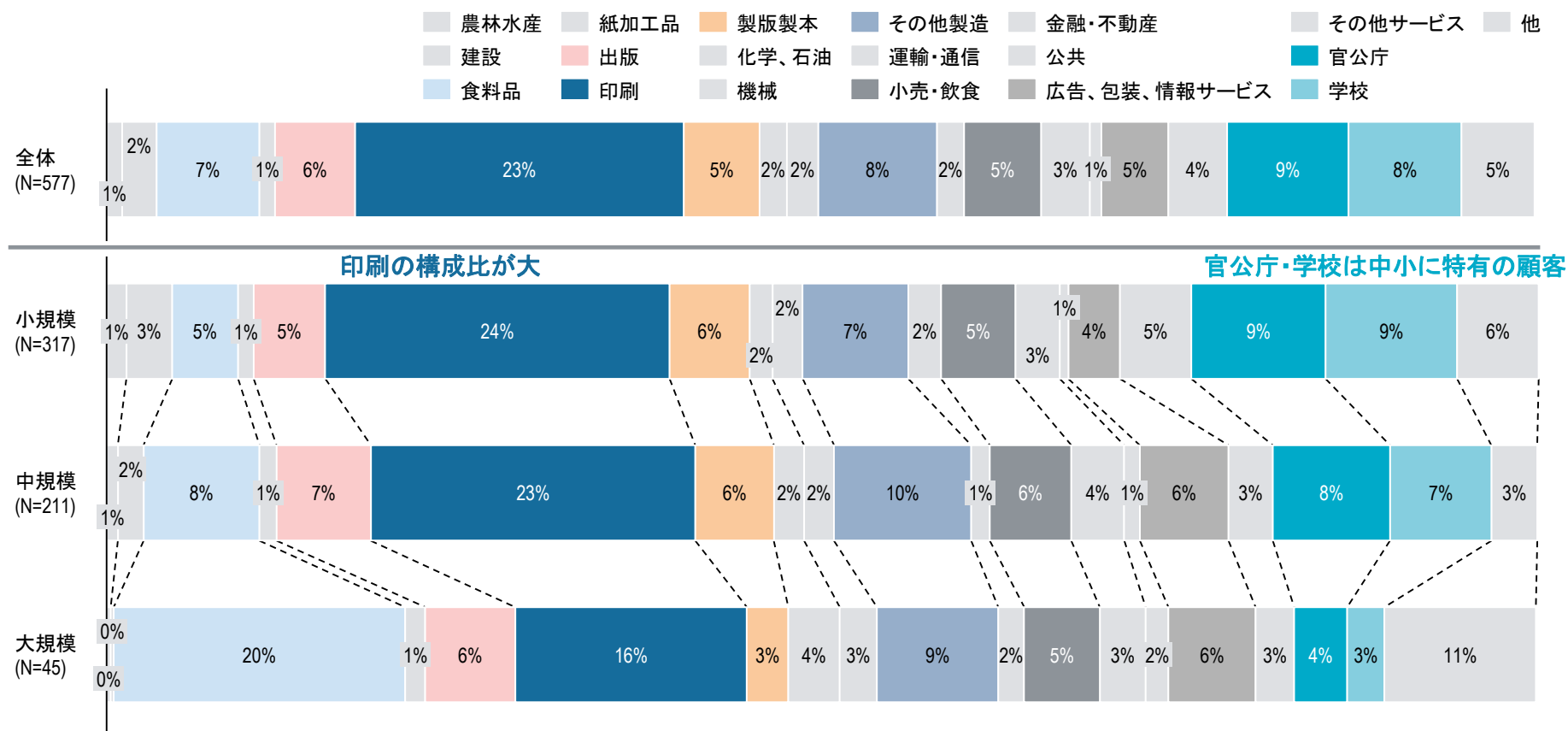
各業種より受注経験のある事業者数(N=944, MA)

再掲



売上構成上も印刷業界が主。小規模事業者ほど、その割合は大きい。 官公庁・学校なども中小事業者に特有の収益源

事業者規模別の顧客業種ごと売上構成(N=577)



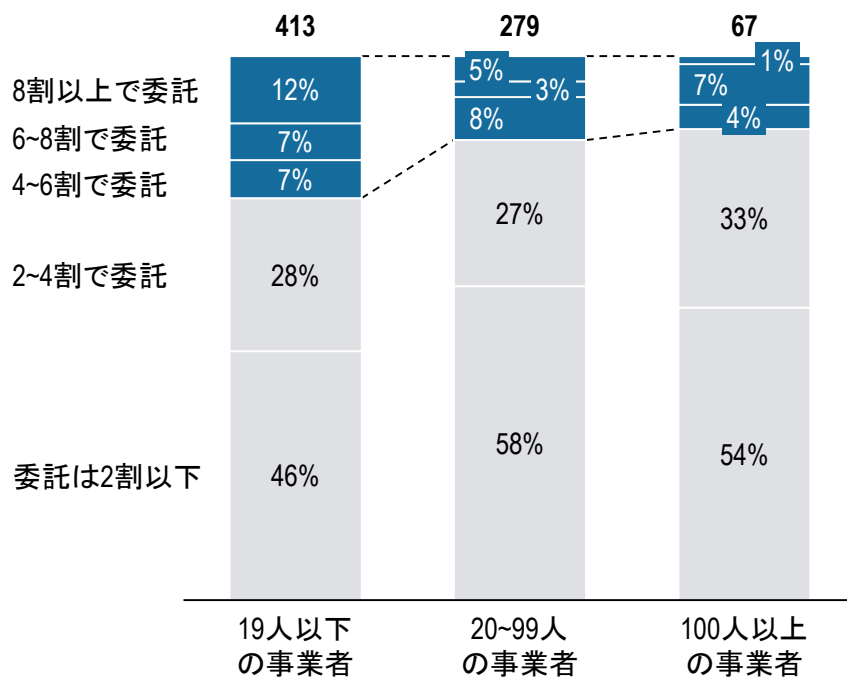
Note) 各社の売上構成比(%)を平均して計算している。「小規模」は従業員数19人以下、「中規模」は20~99人、「大規模」は100人以上として分類

委託する側では、特に小規模事業者が自社では担えない印刷方式・工程を外注する傾向

印刷企業間での受発注構造

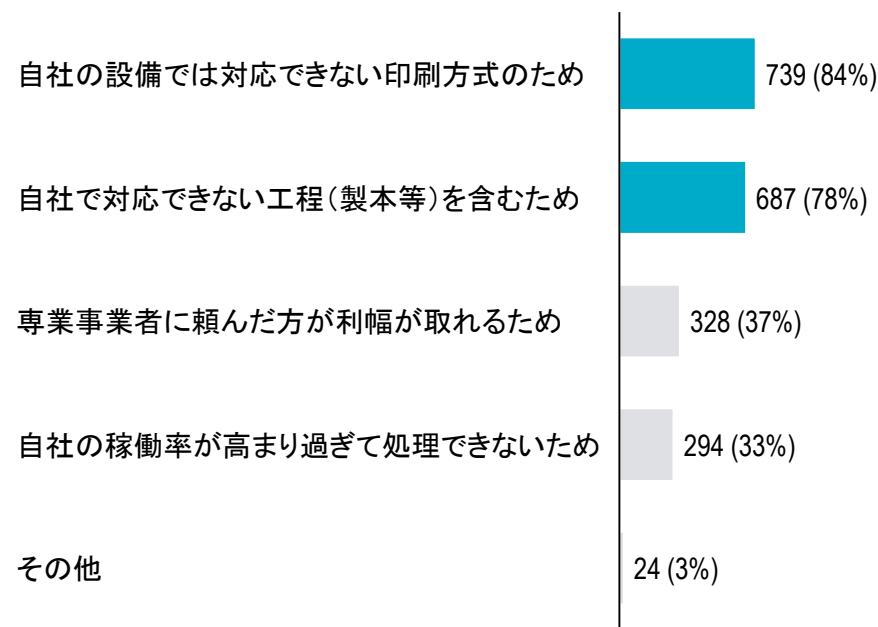
他印刷企業への再委託を含む案件割合 (N=759, SA)

> 小規模の事業者において再委託が多い傾向



再委託する理由 (N=879, MA)

> 自社で担えない印刷方式・工程の再委託が一般的



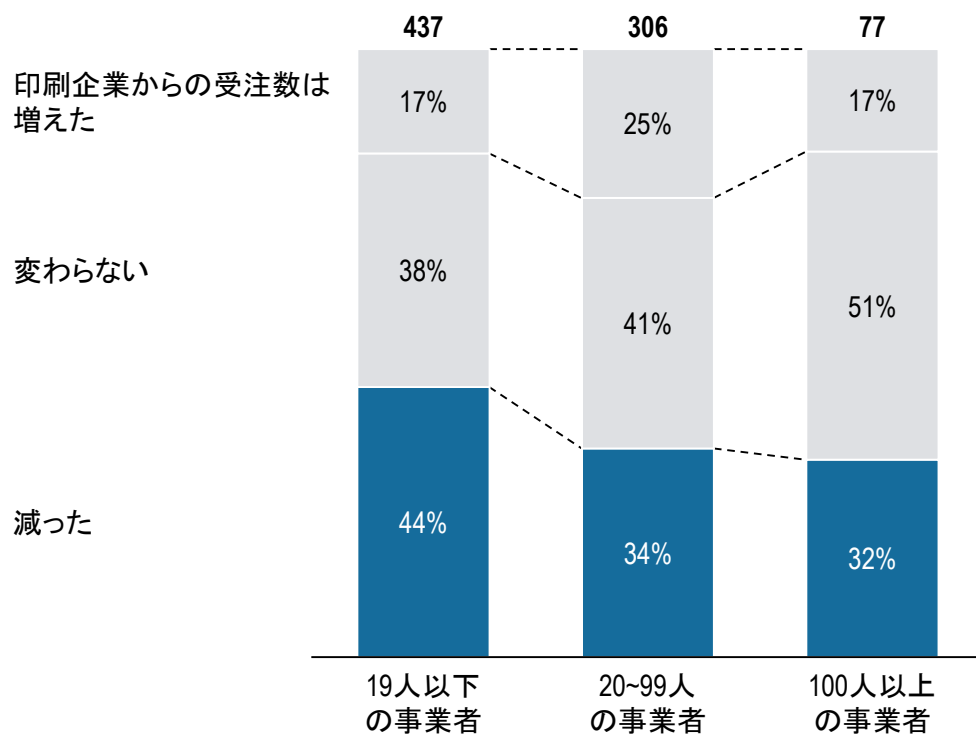
自社の不慣れな印刷方式・工程への委託額も安く見積り過ぎていないか、またマージンを乗せて顧客に請求できているか

(参考) 但し、再委託の件数自体は需要減に伴い減少傾向と見られる

印刷企業からの受注数の増減

5年前と比較した印刷企業からの受注数変化(N=820, SA)

> 特に小規模事業者で受注数が減少している



増減の背景(自由記述コメント)

受注数増の背景

- > 相互に委託することにより、比較優位の補完関係を密に
- > 地元の印刷企業が廃業、高齢のため請けられない等により、仕事の流れてきている
- > 印刷通販による下請け増
- > 特殊な印刷設備の導入

受注数減の背景

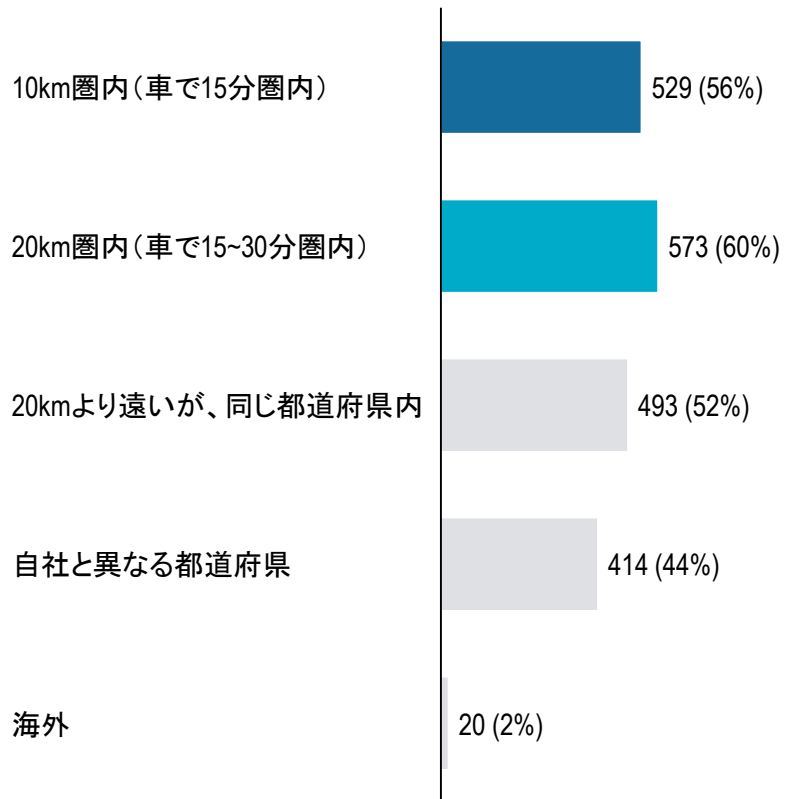
直受注への切替

- > 顧客企業からの直受注
- > 需要そのものの減少
- > 全体的な需要の減少
- > 親会社からの下請けの減少
- > 得意先・顧客の廃業
- > 元請・顧客側での内製化

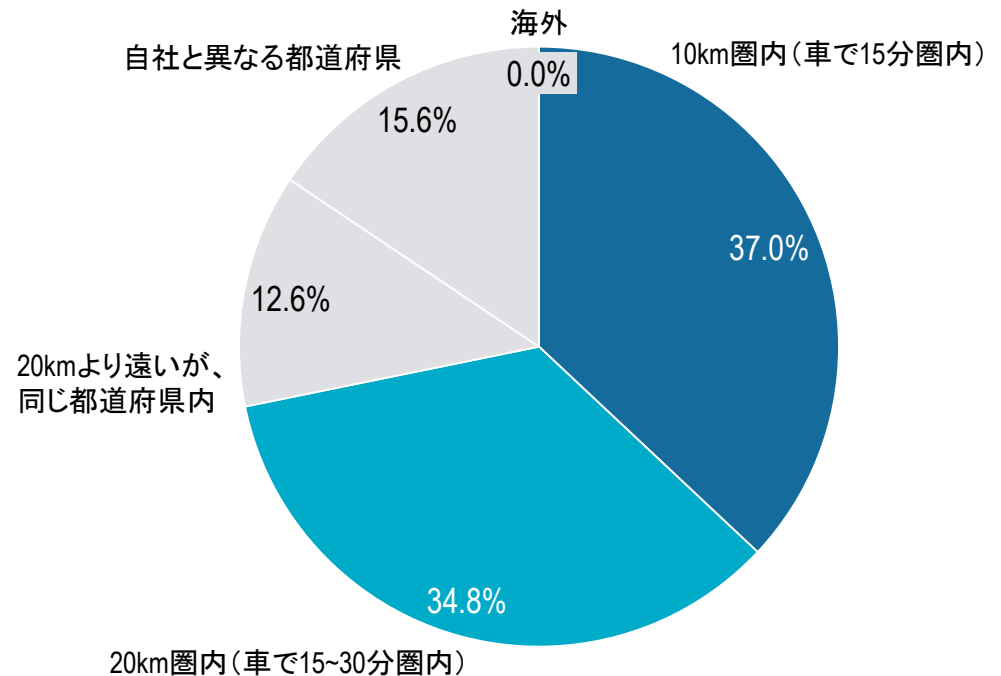
商圈は車で30分以内の範囲が主。一部、Web受注等による県外からの案件が存在

主な営業範囲・商圈

顧客の所在地(N=950, MA)



うち売上構成比の最も大きい顧客(N=454, SA)



A-4. 事業改善の機会

小ロット印刷の効率的対応や、改善点を見つける工程可視化に課題。 全社では営業・事業企画・収益管理に改善余地がありえる

サマリー

課題意識(印刷関連)は、「小ロット対応」「工程見える化」などが主

- > ニーズの高まる小ロット対応は、手間がかかるために、機械化・自動化したいものの、案件割合が未だ小さく、設備導入の費用負担が大きいため、対応しがたい状況
- > また、工程は印刷物・仕様ごとに多様で、工程自体も複雑なため、見える化しにくい状況

課題意識(印刷外)は、「営業」「事業企画」「収益管理」が主

- > 7割近くが「営業」に課題認識。営業専任チームが無い、採用・育成が難しい、受注型マインドからの脱却が難しい、等の状況。営業専任者を有す企業は5割に留まる
- > また、顧客・案件・工程ごとの収益管理、新事業企画に際しても、それぞれ必要性は認識しているものの、十分には取り組めていない状況

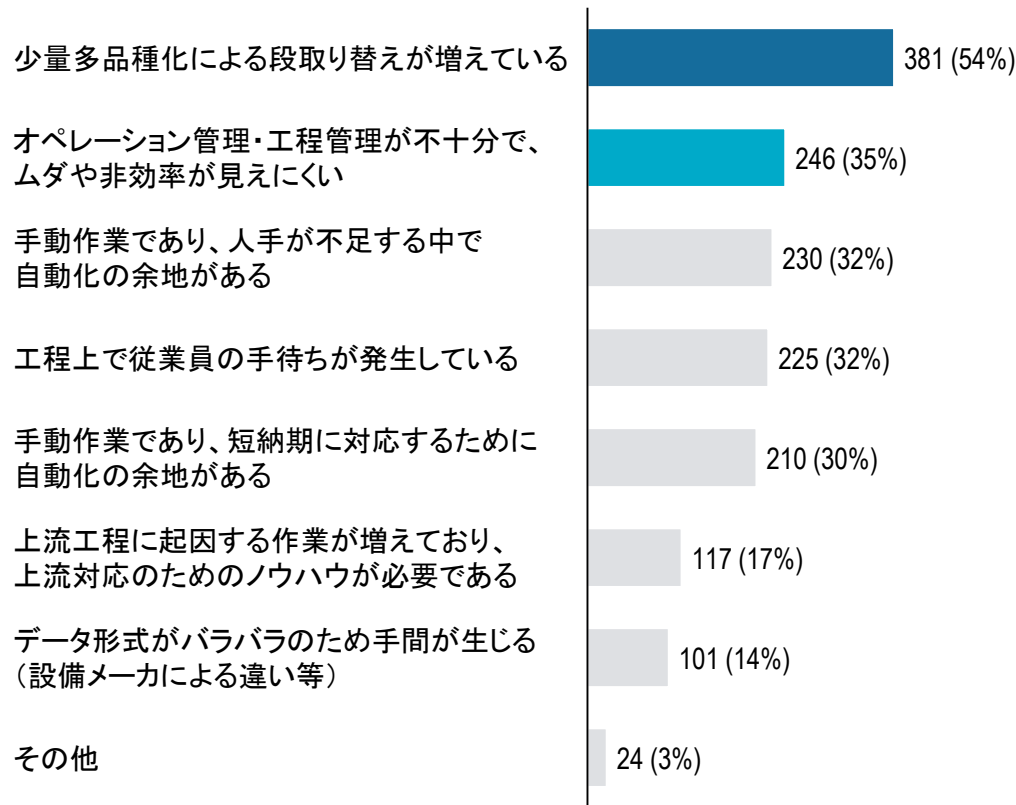
但し、上記課題(工程把握・営業強化・収益管理など)へ参考となる工夫事例も見られる

- > 「営業」面では、異業種営業の登用や営業外業務の削減、インセンティブ強化、リファラル受注等の取組、また、Web広告・自社オウンドメディアなど新たなチャネルでのマーケティング等が見られた
- > 「収益管理」面では、不採算案件・顧客の把握、原価計算・積算確認の徹底、などが挙げられた
- > 個社事例として、原価管理のMIS導入と勉強会を開く企業群や、外部クリエイターと協業してサービス領域を広げる取組、など参考となりうる

小ロット対応に手間を要するものの、それを解決するための設備投資も判断が難しい。工程可視化も関心あるが、実現できていない

印刷工程における課題意識

印刷工程上の課題意識(N=708, MA)



課題が生じる／解消し難い理由(自由記述)

小ロット用の設備投資を決めにくい

- > 多品種の少量生産が生産性を押し下げている
- > ロットが小さいため、機械化もためられる
- > 新規設備、設備更新、どちらにしても資金がなく、融資は受けられるものの、売上減によって返済能力がなく足踏み状態である
- > 今後の動向が読みにくく、設備投資しにくい

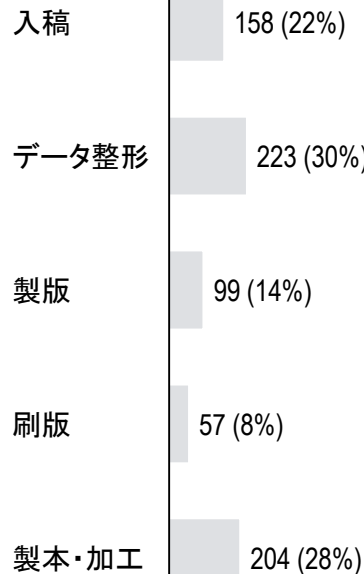
工程が多様かつ多岐に渡るために管理しにくい

- > 常に規格外の生産となるため、工程管理がしにくい
- > 工程管理がシステム化されておらず、個々のスキルに頼りがち

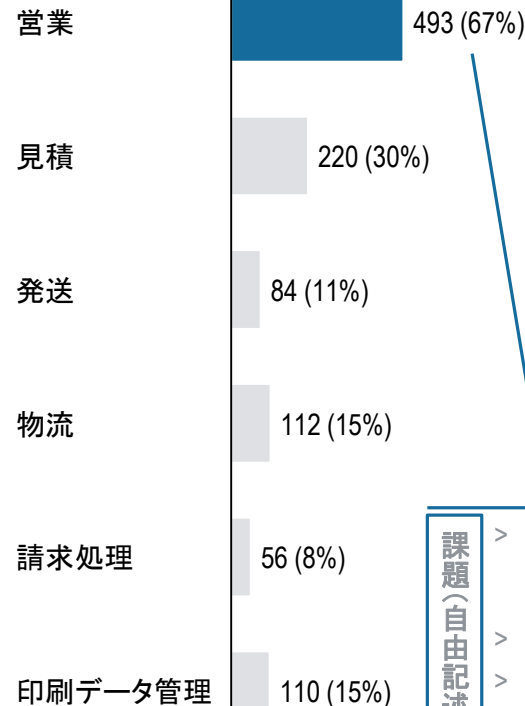
課題意識ある工程は「営業」「企画・事業戦略検討」「収益管理」が主。 特に7割近くは「営業」に課題意識あり

印刷工程外での課題意識 (N=732, MA)

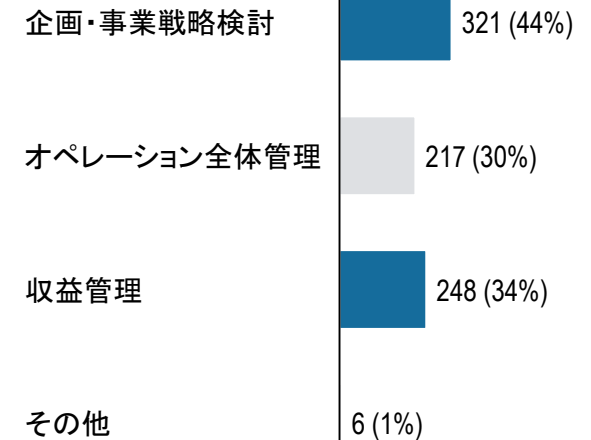
印刷前後の工程



共通業務



全社管理



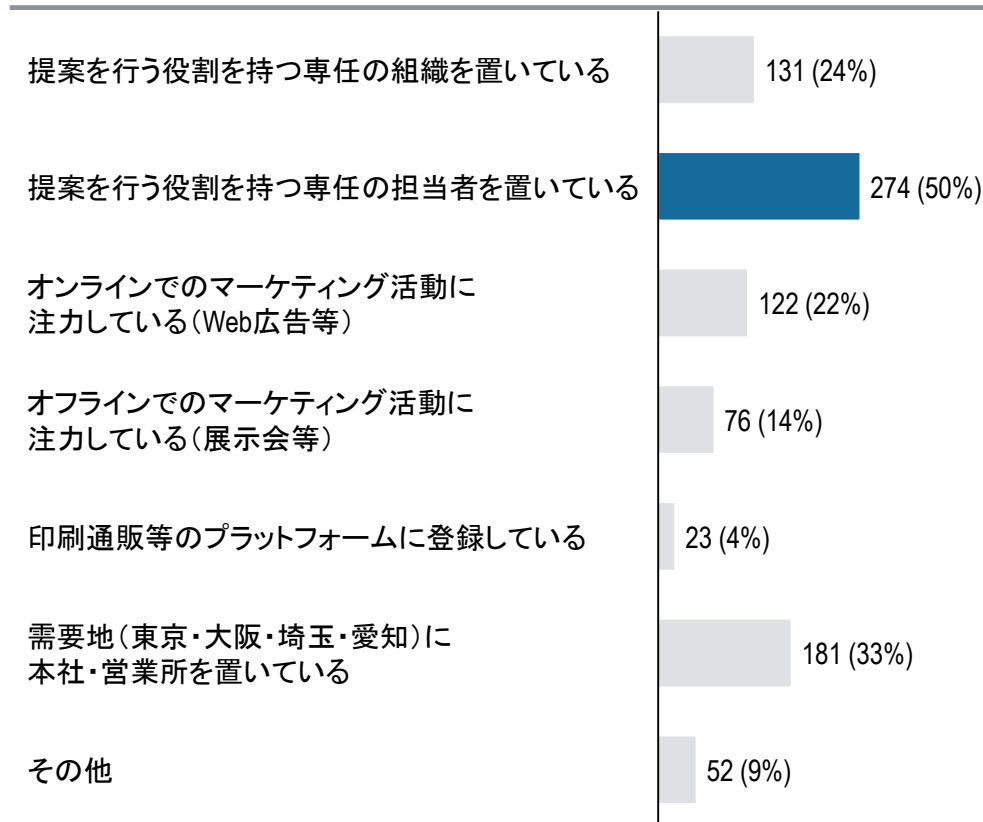
課題(自由記述)

- > 一昔前には時間が足りない程の仕事があったが、この時代になっても、なお昔と変わらない意識なので「受け身」のままで責任を持たない者が多くなった
- > 営業の平均年齢が50歳超で変化が難しい
- > 営業職が無い。また採用および、人材育成も難航
- > 昔ながらの営業方法で受注している。Webを使ったマーケティングや事業戦略、営業戦略がない

実際、営業専任者を有す企業は、回答者の中でも半分ほどに留まる

案件獲得に向けた工夫

案件獲得に向けた工夫(N=549, MA)



その他の案件獲得に向けた工夫(自由記述)

地域密着での案件獲得

- > 地域の活動に積極的に参加している
- > 地域団体との共同事業
- > 道の駅、小売店と契約。OEM商品を置かせてもらっている
- > 受注日に納品する工夫。地域に根ざした経営方針

リファラル受注

- > 関連業者からの紹介
- > 各種団体、組合への積極的参加
- > 商工会議所、製本組合に入会している
- > 同業、広告代理店、材料屋、取引金融機関の紹介

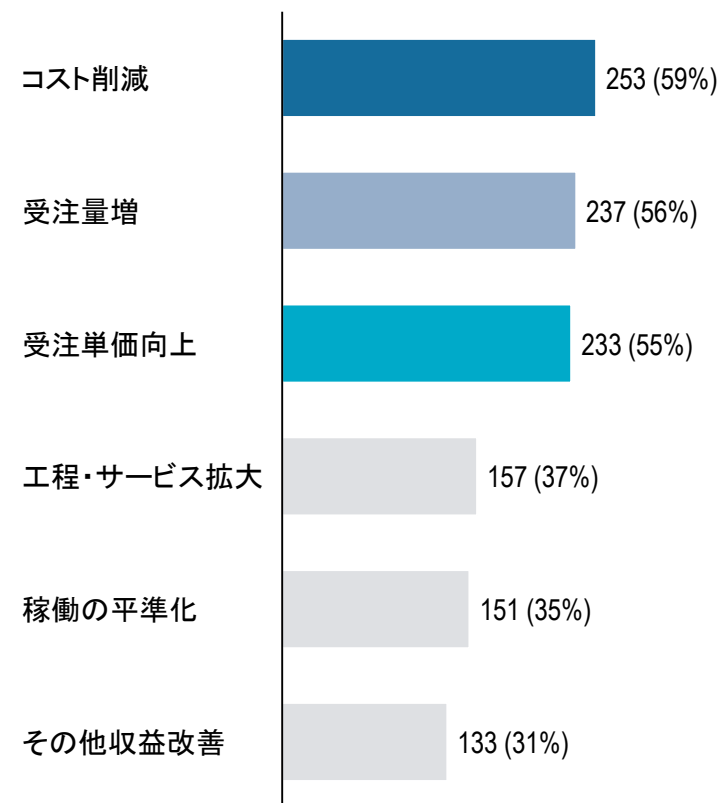
一方、案件獲得面で工夫は難しいと答える企業も

- > 下請のため、親会社が受注しないと仕事が回ってこない
- > 親会社の専任チームに協力を依頼している

工夫面では、コスト削減と受注量・単価増の取組は多く挙げられ、前述の課題の解決に資する工夫も含まれる

収益改善に向けた工夫

工夫例の挙げられたカテゴリ(N=426, MA)



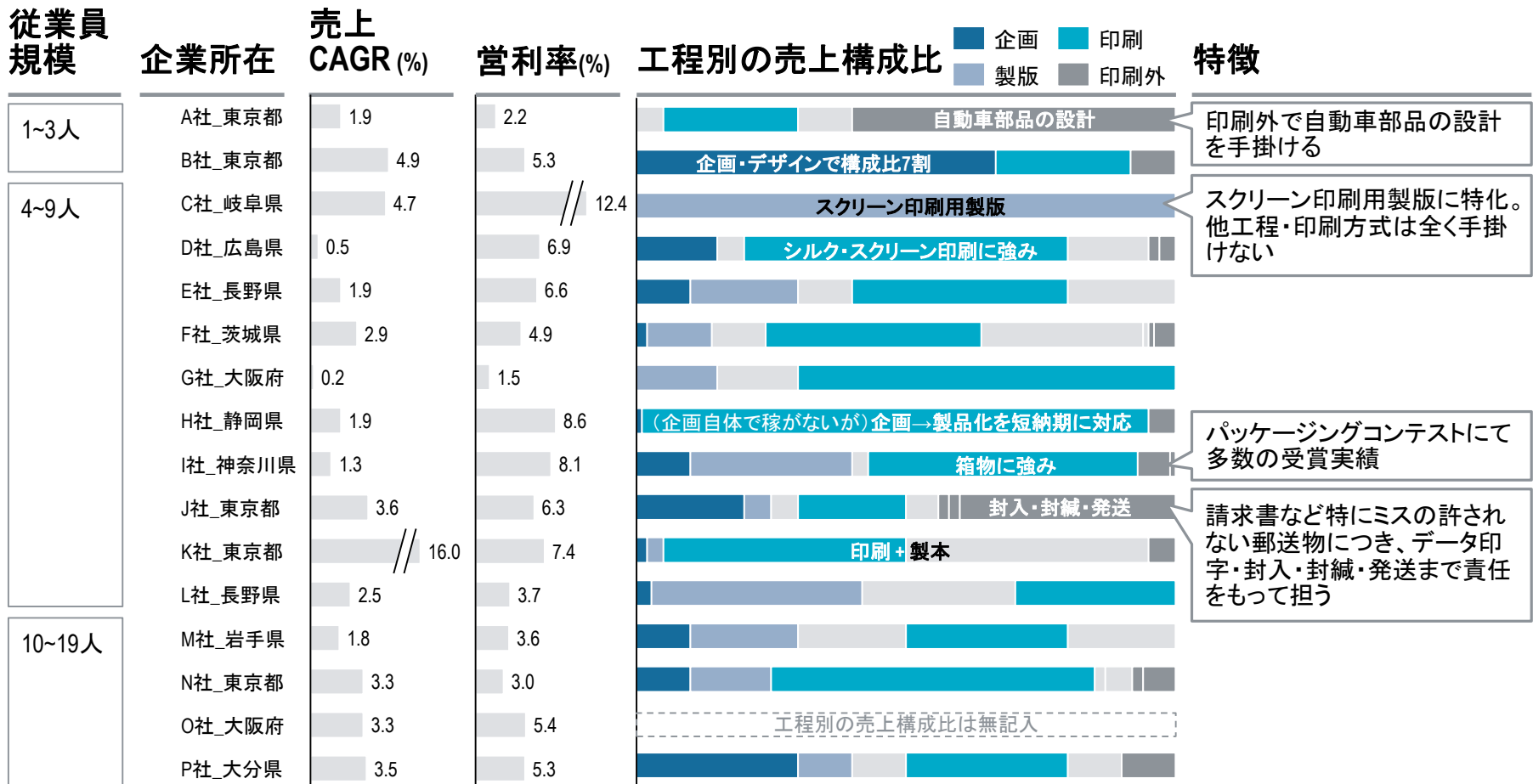
具体的な工夫例(N=426, 自由記述)

コスト削減 の工夫	工程改善 > 製造工程の見直し、簡素化 外注コストの削減 > 3社以上の見積りをとる > 県外の外注先を開拓する	原材料費の削減 > 共同仕入れ、仕入先の選定 収益状況のモニタリング > 各社月次の採算ベース検出、利益を生む商品の確認 > コストの見える化、MIS導入
	ニーズ対応 > オフセット→オンデマンドへ > 前後工程を含む提案 マーケティング・チャネル改善 > セミナー、展示会、オウンドメディア、Web広告	営業の強化 > 営業員の営業外業務削減 > 他業種の営業OBを顧問化 リファラル受注 > 同業、広告代理店、材料屋、取引金融機関の紹介
単価向上 の工夫	顧客／案件／単価の管理 > 赤字受注・案件の見直し > 全積算の管理職チェック > 見積り時と実際の原価管理 > 採算の悪い取引の打ち切り	高付加価値化 > 企画含、前後工程の受注 値上げ交渉 > 原材料の値上げを説明 > 値引き要請の断り > リピートの単価見直し

青字: 前頁の課題意識「営業」「収益管理」等に係る取組

(参考) 今般アンケートでの小規模ながら高い経営水準にある企業は、各々、得意な印刷領域や印刷外での強みを有す

売上CAGR・営利率とも比較的高水準な小規模事業者の特徴



Note) 工程別の売上構成比グラフへのコメントは、各社の自由記述・公開情報を踏まえて記入。高水準企業の中でも売上CAGRがプラスの企業を抜粋

A-5. サマリー

印刷市場は縮小傾向。稼働率も低迷・悪化しており需給に差が存在。 足許では価格競争も激化する中、今後も「印刷のみ」では先細り

サマリー

印刷市場の 先細り

印刷出荷額・設備稼働率とも減少・悪化傾向

- > 出荷額は毎年▲1.5%で、2018年度は5.2兆円。稼働率は69%で、5年前と比しても約3pt悪化
- > 同傾向が続くと2025年度に出荷額は更に10%減の4.7兆円。同設備数の前提で稼働率は61%まで悪化

価格競争の 激化

供給過剰・ネット印刷通販により受注単価低迷

- > 34%の事業者が受注単価減を実感
- > ネット印刷通販の価格攻勢とともに、顧客も当該の価格表を基準に値下げ交渉

事業の改善 余地の存在

営業・収益管理・事業企画など課題意識あり

- > 7割の事業者が営業に課題意識を、3割超の事業者が収益管理・企画に課題意識あり
- > 印刷外で付加価値を示す企業は比較的高利益

承継問題の 顕在化

承継目処なく事業継続も難しい事業者が2割超

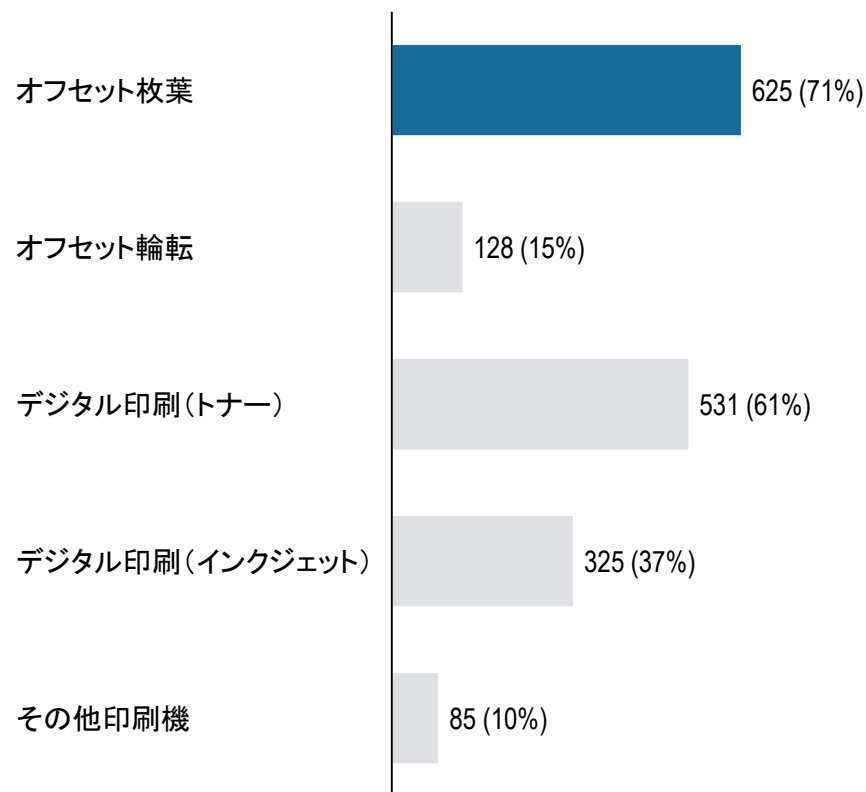
- > 高齢化が進む中、上記割合は高まる可能性
- > 従業員・得意先(顧客・受発注先の同業者)への影響に鑑み、承継／廃業の判断が難しいと見られる

A-参考. その他アンケート分析

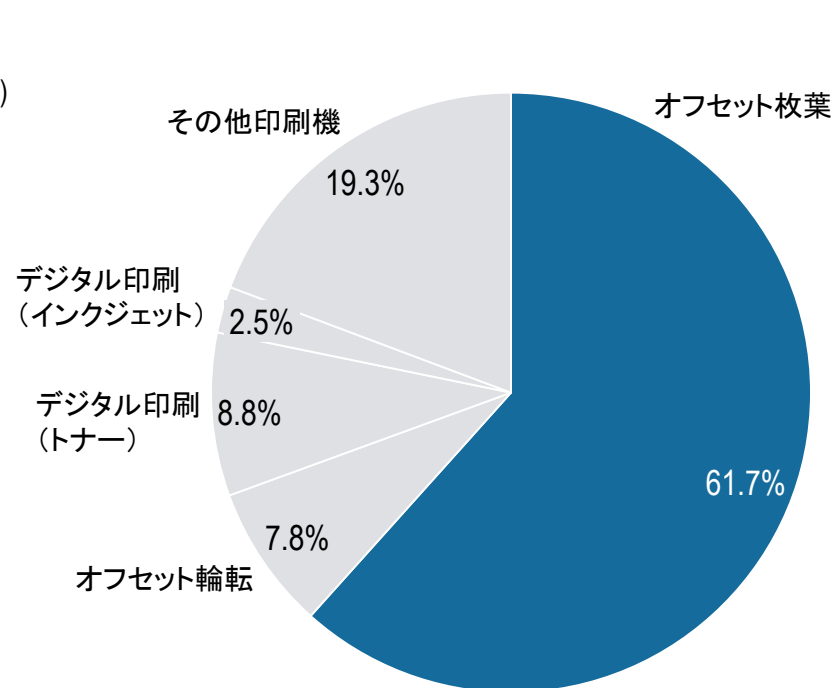
(参考) 保有設備ではオフセット枚葉印刷機が主。次点でデジタル印刷

回答者の保有する印刷設備

保有する印刷設備 (N=875, MA)



うち主要な設備 (N=773, SA)

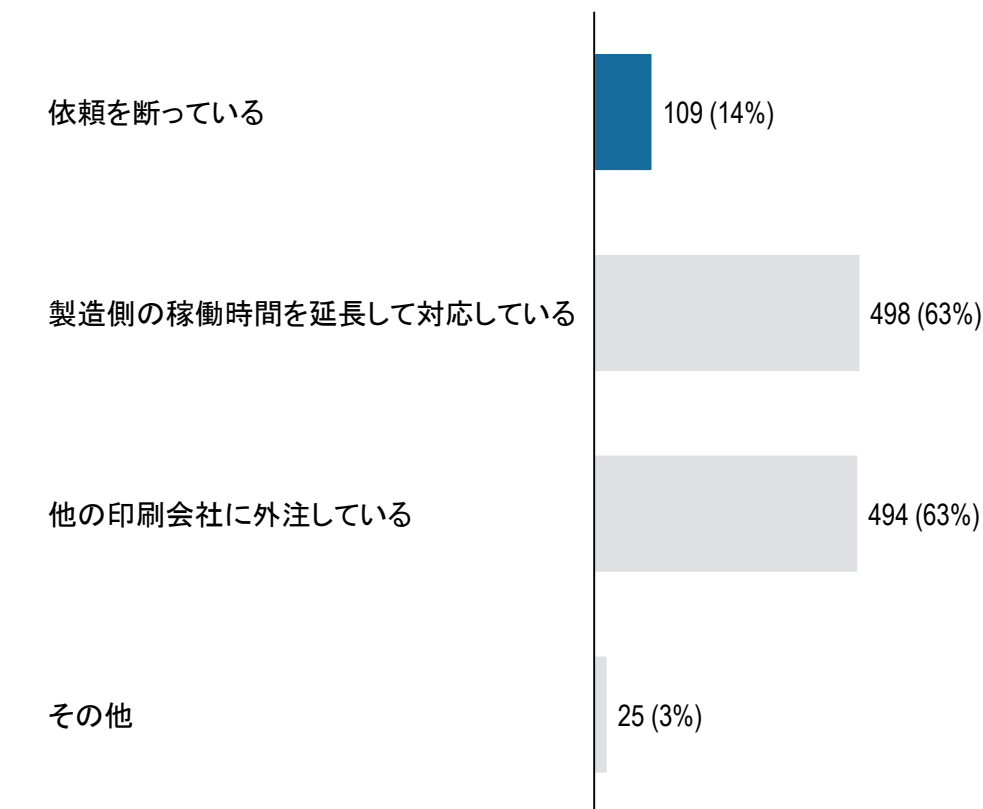


Note) 製本や光沢加工などの専業で印刷を手掛けない事業者は「その他」に回答

(参考)稼働が高まり過ぎた際は、外注も駆使しながら基本的に断らずに対応している

稼働率が高まり過ぎた際の対応 (N=786, MA)

稼働率が高まり過ぎた際の対応 (N=786, MA)



その他の対応 (自由記述)

納期・納品条件の交渉

- > 顧客と納期延長の余地を交渉する
- > 分割納品の余地を交渉する

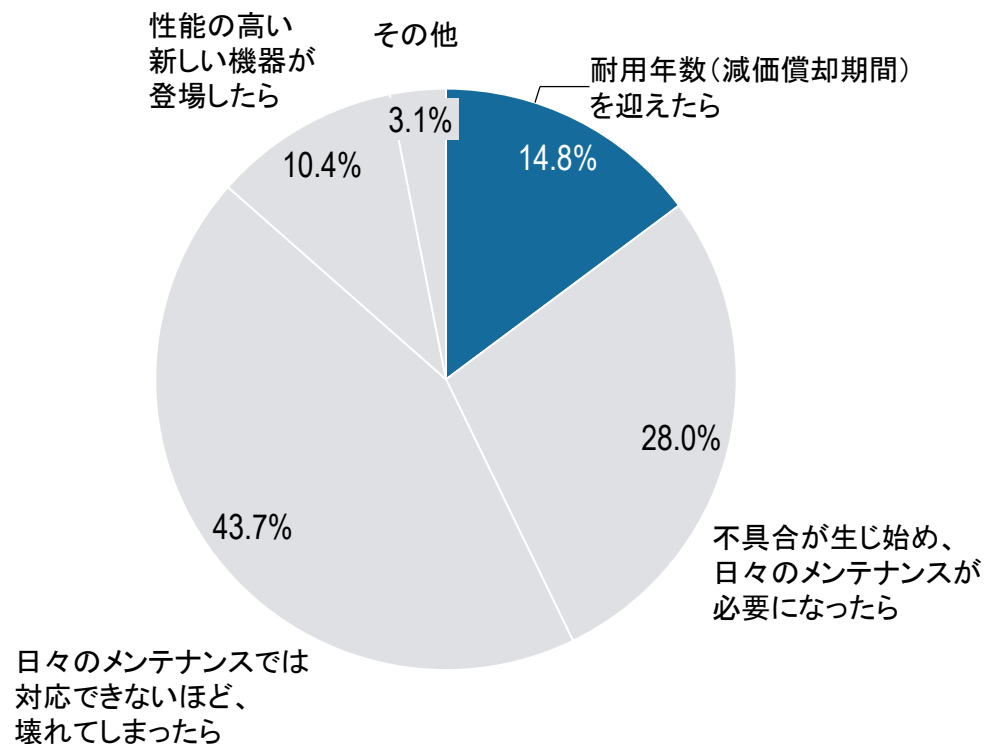
臨時的な人員増加

- > パート・派遣の活用により一時的に人員を増やして対応

(参考)耐用年数に鑑みて設備更新する事業者は15%にとどまる

設備更新のタイミング

設備更新のタイミング (N=804, SA)



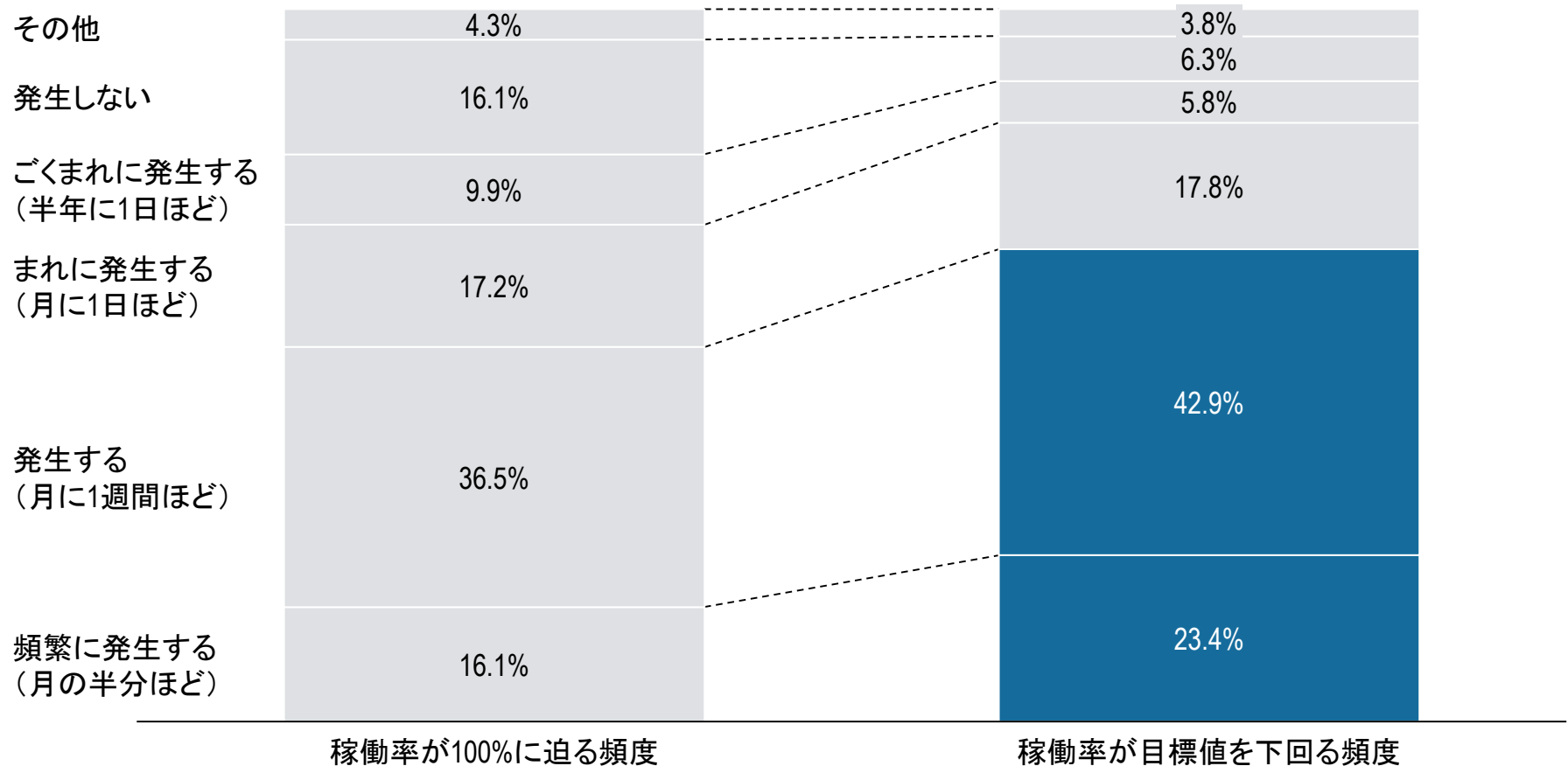
その他(自由記述)

「更新しない」と回答した事業者も一定数存在

- > 更新の可能性はない
- > 更新は考えていない
- > 作業員が高齢のため更新しない

(参考) 約7割の事業者で、月の1週間以上は稼働率が目標を下回る

設備稼働率の高まる／下がる頻度 (N=466, 445, MA)

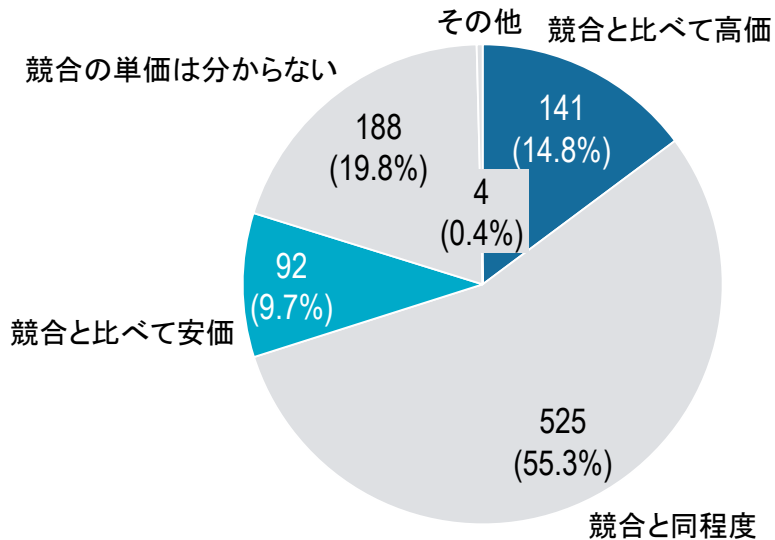


Note) 稼働率目標値は、各社が独自に定めている目標稼働率

(参考) 競合比で高単価な事業者が15%程。ただし、ネット通販印刷を競合と捉えると高値とならざるを得ない可能性も

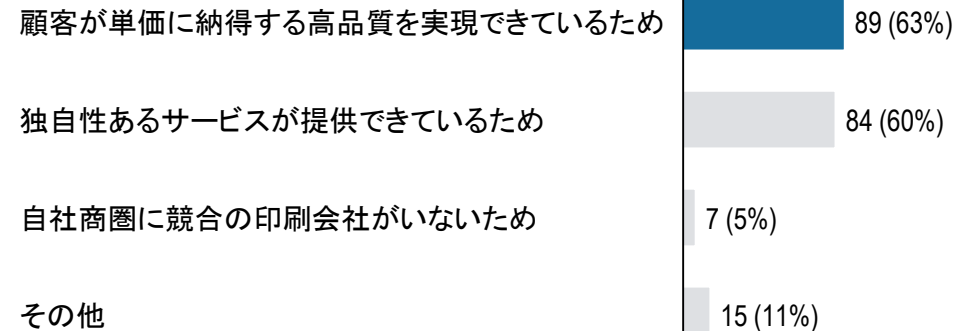
単価設定の状況／背景

競合と比べた単価状況 (N=950, SA)

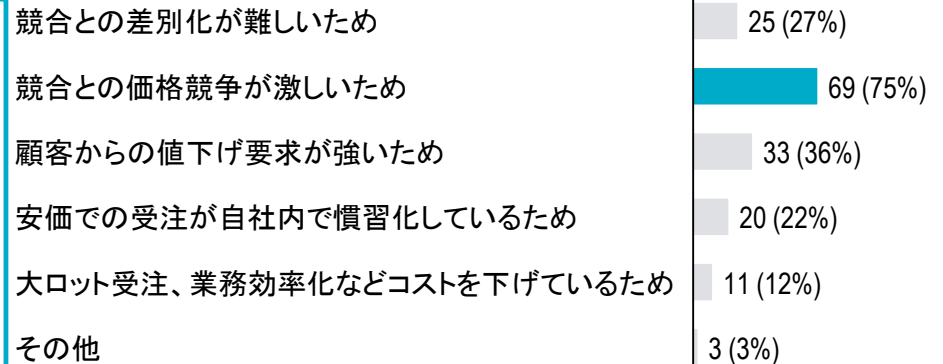


高単価／低単価の背景 (N=141, 92, MA)

高単価の背景 (N=141)



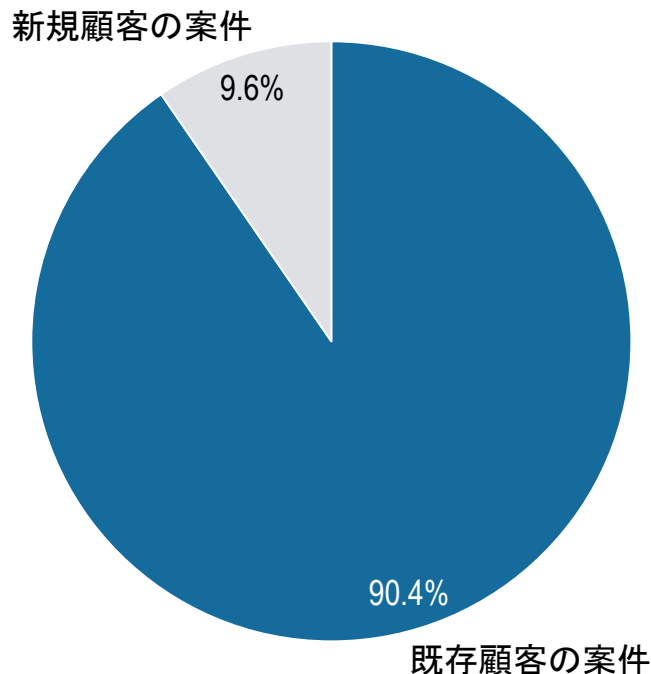
低単価の背景 (N=92)



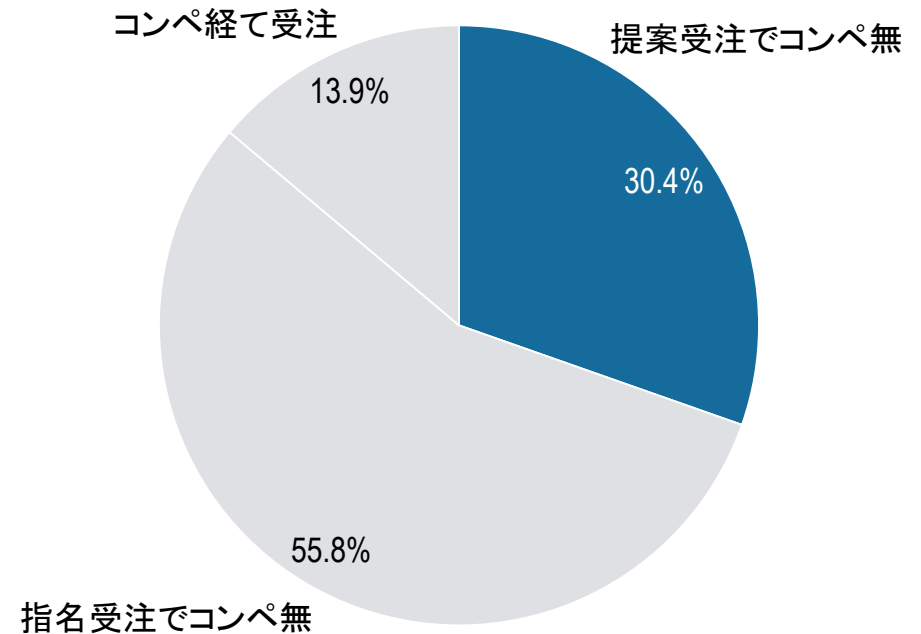
(参考)9割は既存顧客の案件。また提案経由で受注する案件は3割程

案件の特徴

既存顧客・新規顧客の案件構成比(N=699)



案件受注の経緯(N=527)

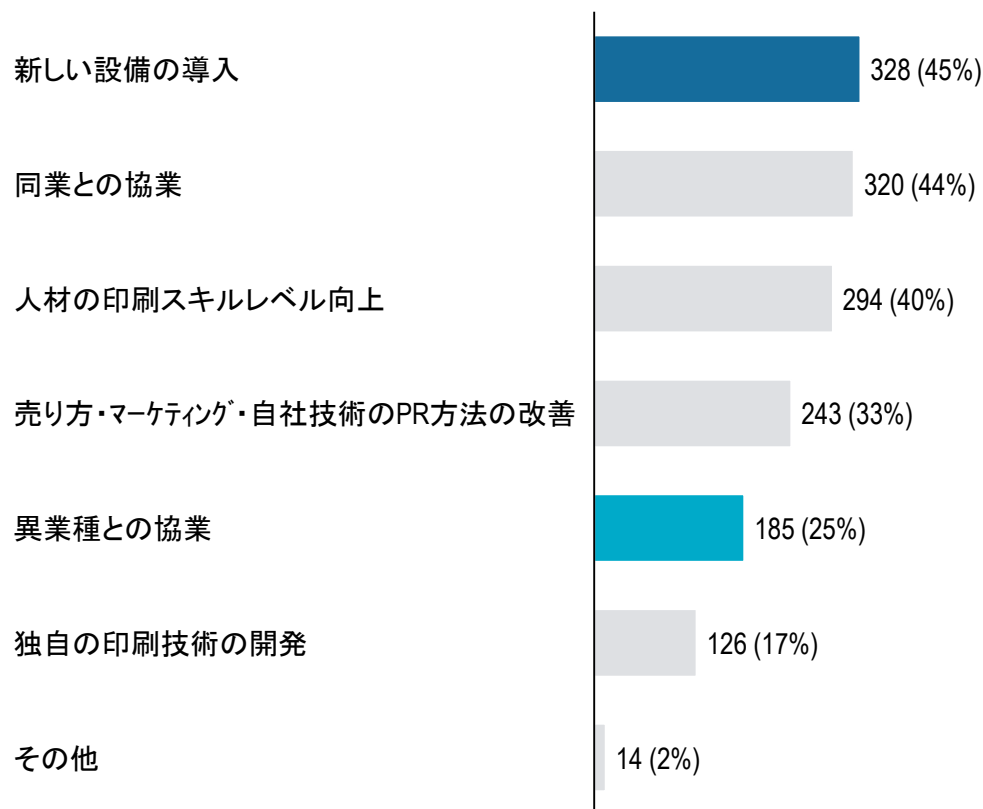


Note) 各社の案件構成比回答の平均値を掲載

(参考)設備導入は着手しやすいものの、異業種協業は比較的未着手

工夫の方向性

着手している活動(N=731, MA)



左記に関心も、取り組めない理由(自由記述)

投資回収の判断が難しい

- > 設備投資と回収コストが長期で見通せない
- > 設備が高額である

リソースが不足している

- > 資金が不足している
- > 人材、特に若手が不足している
- > 日々の業務に追われて、新たなことを始める時間が無い

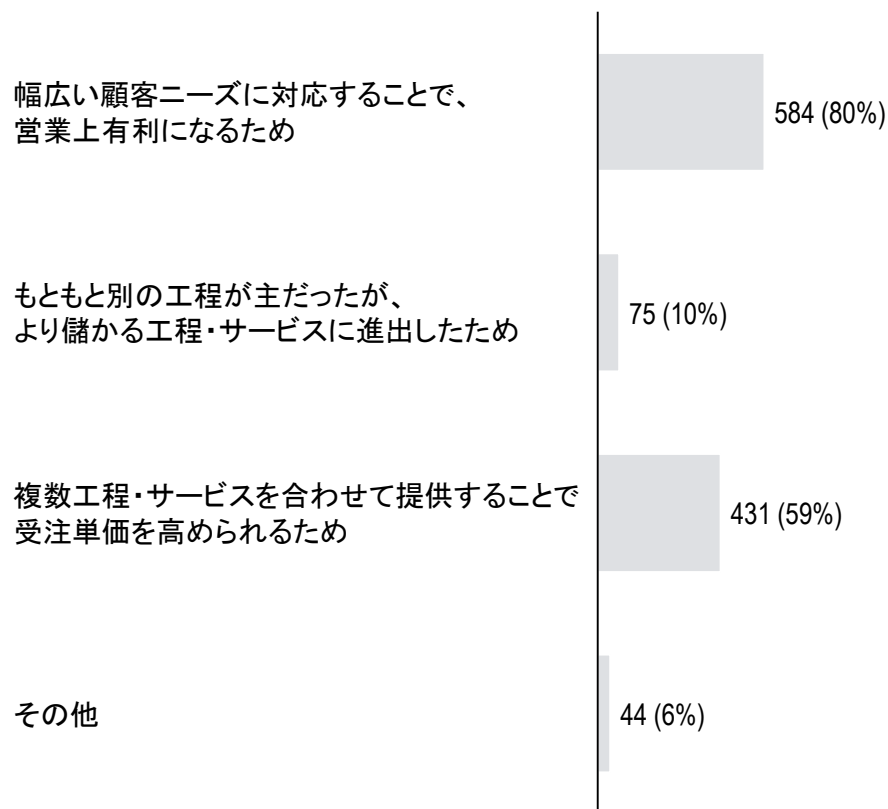
取組意義・メリットが見えない

- > 経営者の多くにバブル時代の感覚が払拭できない方が多く、同業者同士の歩み寄り、協業は上手く行えていない
- > 特に異業種と互いにどのようなメリットがあるか見えない
- > 時間の創出、モチベーションアップの具体策が不透明

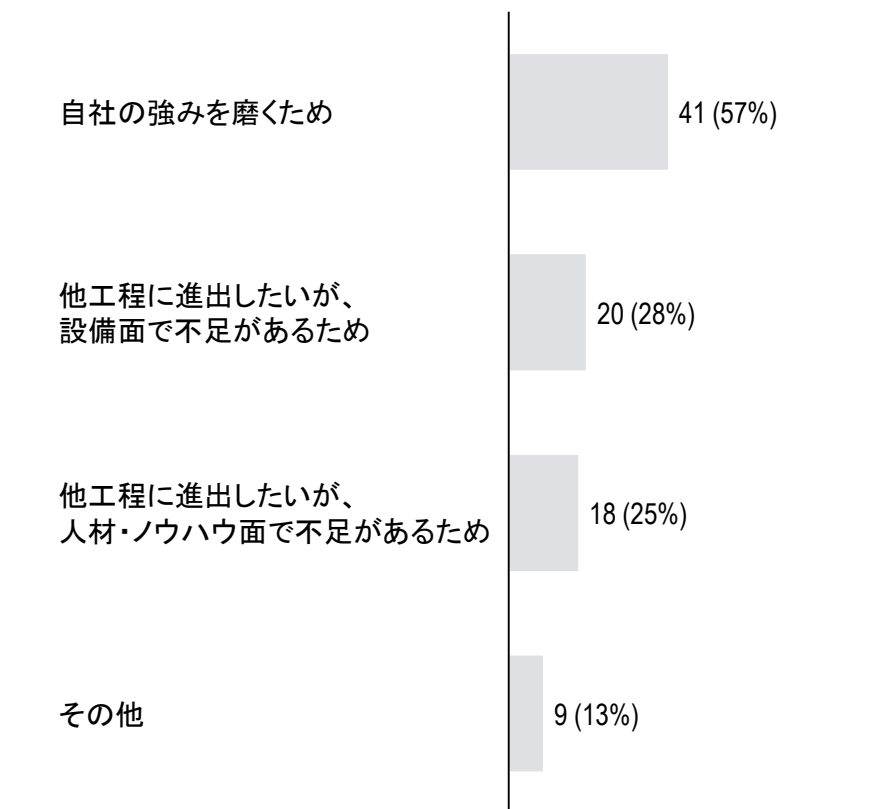
(参考)複数工程を手掛けることで、営業面・単価面で有利になる取組がなされている

複数／単一工程を手掛ける理由

複数工程を手掛ける理由 (N=730, MA)



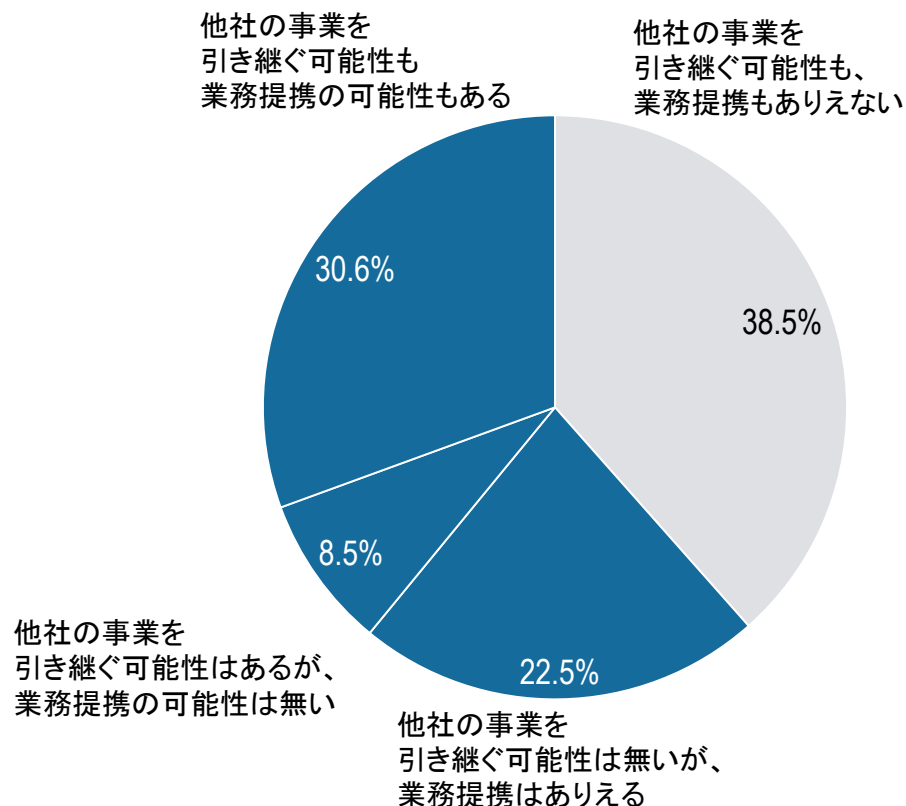
単一工程に集中する理由 (N=72, MA)



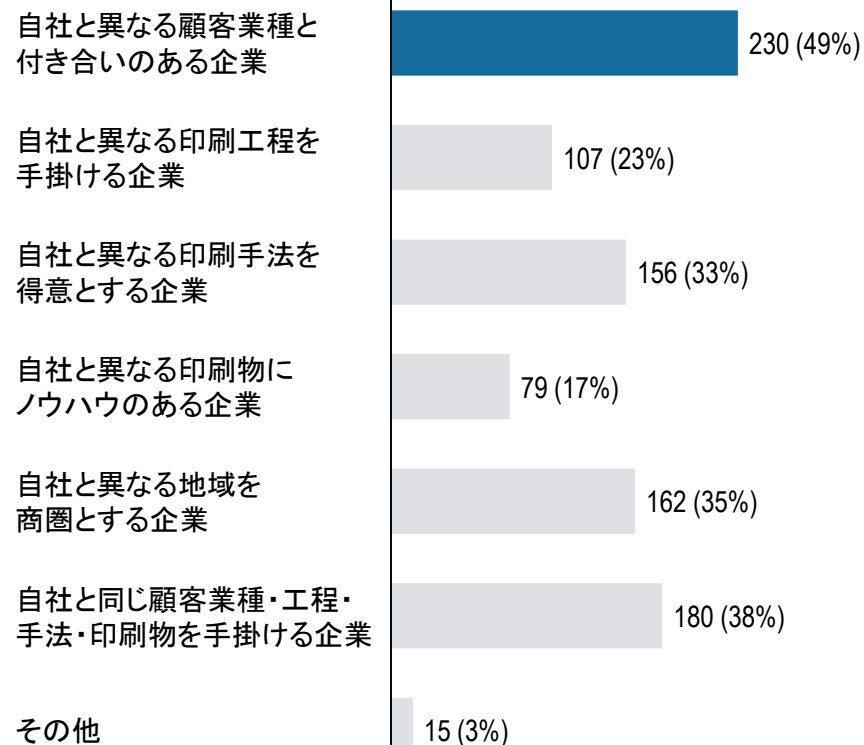
(参考)他社の承継・提携意向ある企業は6割程。魅力的な相手として、顧客基盤を補い合える企業が挙げられた

他社の承継・業務提携に対する意向

他社の承継・提携に対する意向(N=828, SA)



承継／提携したい企業像(N=469, MA)



B.印刷業界ヒアリング調査



小規模事業者ながら売上CAGR・営業利益率が高い企業を中心に、いくつかの取組み事例をヒアリング調査を実施した

工夫事例

青字は次頁以降で詳細紹介

売上向上	受注単価の向上	<ul style="list-style-type: none"> > 高い専門性による付加価値向上。直請けへの転換 <ul style="list-style-type: none"> - 100%下請けから、専門性要すデータ印字・封入封緘・発送に転換して直請けへ(A社、4~9人規模)
	受注量の増加	<ul style="list-style-type: none"> > 受注チャネルの拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 例. スマホアプリにてフォトブックを編集・発注できるようにし、全国の消費者から受注
	工程・サービス拡大	<ul style="list-style-type: none"> > 印刷前後工程サービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> - 自社シェアオフィスのクリエイターとコラボし、「表現方法」含む上流から受注(B社、10~19人規模) - フルフィルメントサービスから始めて、顧客の面倒ゴトを担う事業展開(C社、300人超規模)
	稼働の平準化	<ul style="list-style-type: none"> > 納期(+単価)を根拠に基づき交渉 <ul style="list-style-type: none"> - 無茶な納期を無くすよう、また小ロット印刷でも似たものをまとめられるよう交渉(D社、4~9人規模) > リソースの共有化(例えば、高品質デジタル印刷機を共有)
コスト削減	直接費の削減	<ul style="list-style-type: none"> > システムを活用した顧客／商材／工程別の即時の原価管理、その普及 <ul style="list-style-type: none"> - 印刷業向けに作りこんだMISの活用、原価管理勉強会・工場視察会の開催(E社、50~99人規模)
	間接費の削減	<ul style="list-style-type: none"> > 業務の共通化／自動化 <ul style="list-style-type: none"> - 例. Webフォーム／メール経由の名刺発注にて、人手を掛けずに全国から直接受注

事業継続の危機感を契機に、100%下請けから、専門性を要すデータ印字・封入封緘・発送を手掛けて直請けにシフト

【受注単価の向上】に関する事例

企業概要

設立	> 1932年
本社	> 東京都
事業領域	> 郵送される請求書等のデータ印字・封入封緘・発送 > デザイン・イラスト作成・レイアウトのディレクション

特徴的な取組(インタビューコメント抜粋)

- 100%下請けだったが、機密性が高く、かつ印字ミスの許されない専門性を要すデータ印字・封入封緘・発送を手掛け、自治体・大手健保からの直請けへ**
- > もともとブローカーが間に入る形で100%下請けの構造だったが、ブローカーの倒産を受け、**直請けへの転換の必要性**を痛感。飛び込み営業から、顧客と話す機会が出てくる中で、ニーズに応えるうち、今の事業構成に至った
 - > 重要書類のデータ印字・封入封緘・発送は、紙需要が残ると考え、**ものづくり補助金も活用しながら最新設備を導入**して競争力を維持している
 - > 現状は、仕事を断るほど案件の相談がある
- 契機は、相次ぐブローカー倒産を受けた、自社の事業継続に対する強い危機感**
- > 差別化の難しい一般的な印刷設備しか持たない受注元ブローカーが相次いで倒産し、自社も競争力ある差別化できる領域を持たないと厳しいと痛感
 - > 一方、地元の2~3代目の印刷経営者と話すと、親から引き継いだ設備・顧客で事業は続けられると**楽観的な企業も未だ多く、彼らの危機感を煽ることも重要**
- 信金・地銀など信用できる仲介者に、信頼できる協業先を紹介してもらいたい**
- > 請求書も将来デジタルに変わる可能性あり、その際に**ノウハウを持ってもらえるよう異業種と連携したい**。信金・地銀の紹介であれば信用できる

(必要に応じて)事業継続に対する危機感を認識できているか。また信金・地銀は異業種連携のハブとして有効そうである

小さな印刷企業はクリエイターを抱えにくいが、地場のフリーランスと組んで高付加価値な案件を手掛ける企業も存在

【工程・サービス拡大(提供価値を広げる)】【受注量・単価の向上】に関する事例

企業概要

設立	> 1967年
本社	> 東京都
事業領域	> クリエイターと協働でブランディング・デザイン等の支援 > それらの印刷物、Web、プロダクトへの反映 > 配送手配、在庫管理などの支援

特徴的な取組

運営するシェアオフィスに入居するクリエイターとコラボして上流から受注

- > 小さな印刷企業はデザイナーを抱えられないため、上流は広告代理店や企画会社が獲得。相見積りの印刷受注に留まり、付加価値を出せない状況だった
- > フリーランスのクリエイター向けシェアオフィスを開き、彼らを印刷面で支援
- > 結果、入居する会員同士で企画・デザインに強いチームを作り、表現方法から提案・受注することで、相見積りによる価格競争と異なる仕事が可能に

クリエイターの新規雇用や社内育成にこだわらず、地場で円滑に協業することで、チームとして上流の受注を狙えないか

アウトソースできる顧客の困りゴト・面倒ゴトを探すことで、印刷に閉じない価値を広く提供

【工程・サービスの拡大】に関する事例

企業概要

設立	> 1947年
本社	> 東京都
事業領域	> 印刷に加え、顧客の面倒を減らす事業群 - フルフィルメント - ロジスティクス - クリエイティブ - コンサルティング - システム開発・運用

特徴的な取組（インタビューコメント抜粋）

本業の印刷だけでは難しい中、フルフィルメントサービスに着目

- > もともとはカメラのフィルム用の箱が主な印刷物だったが、最終市場の減少とともに事業転換が必要に
- > そこで印刷物群をパッケージング、配送するフルフィルメントサービスを開始

顧客の悩みを見つけて、さらにフルフィルメントサービスを進化

- > 顧客のコンビニ店舗で、配送した販促物（ポップ・ポスター）が貼られておらず、原因は様々な場所からバラバラに配送されるために、現場が対応しきれない、と自社の営業が見出した
- > そこで自社の印刷物に限らず、他社の印刷物や備品も含む包括的フルフィルメントサービスを展開。大手コンビニ始め店舗チェーン有す顧客の案件受注

フルフィルメントサービスを足掛かりに、左記のような幅の広い事業展開へ

- > 顧客の困りゴト・面倒ゴトを担う、というコンセプトを基に、印刷の上流でクリエイティブやコンサルティング、下流でフルフィルメントやロジスティクスを充足

個社でこれだけの事業幅は難しくとも、コミュニティの集合体として同様の幅広い価値提供を狙えないか

経営者交代を契機に、根拠に基づく単価・納期交渉を始め、受注条件を改善した企業も存在

【受注単価の向上】【稼働の平準化】に関する事例

企業概要

設立	> 1985年
本社	> 東京都
事業領域	> 印刷から製本までのワンストップサービス > 学校・学習塾などが主な顧客

特徴的な取組（インタビューコメント抜粋）

厳しくなりすぎた受注条件を戻すべく、顧客と交渉

- > 先代の頃は、無茶な単価・納期の依頼もあったが、自身が代表となり、こうした依頼はきちんと理由を説明して押し返し、結果、条件は改善
- > 地域の印刷組合では、条件悪化の一因として、これまで印刷企業側が悪い条件で請け過ぎたため、それを元に戻そうという話をしている

納期が交渉できるようになった結果、小ロット印刷を束ねた生産性向上が可能に

- > （アンケートの課題意識にあるように）小ロット印刷増に伴って段取替えが増えたが、納期を交渉できるようになって、小ロット印刷でも似た印刷（紙のサイズ、製本方法など）を、まとめる運用が可能となり、段取替えの手間を減らしながら生産性を向上できた
- > 従前、受注したものから先に処理する、という方法だったため、効果的だった

なお、柔軟に作業計画を調整できる背景には、印刷+製本、の内製化がある

- > 一部工程を他の印刷会社に出すと納期コントロールが難しい。もともとは製本に特化していたが、内製化のため印刷設備も導入した

顧客との単価・納期交渉に際し、要求を呑んで対応するだけでなく、きちんと根拠を持って条件を交渉できているか

原価管理は非競争領域とし、MIS¹⁾による原価改善の勉強会に同業者も巻き込み。業界の底上げを図る企業も存在

【コスト削減】に関する事例

企業概要

設立	> 1960年
本社	> 東京都
事業領域	> 各種印刷 - 商業／販促／通信／事務用印刷 > プランニング、クリエイティブ業務 - Web, 商品デザイン、コンテンツ製作、等

特徴的な取組

製品・工程別の原価や作業時間を見える化し、改善施策につなげる(以下は例)

- > 単品利益管理による工程ごとの利益悪化要因深堀(材料・作業・見積り等)
- > 内製時の利益率に鑑みた、内製化の判断と設備投資
- > 低稼働時期の発見と、その間の人的資源の異なる作業・工程への割り当て

原価改善は非競争領域として、10社以上とアライアンスを組んで勉強会を開いたり、互いに工場を見学して改善箇所を相互に指摘

非競争領域にて個社横断で活用できる原価管理・工程管理の仕組み／考え方の普及により、業界の底上げを図れないか

1) MIS: Management Information System (経営情報システム。システムに蓄積された情報を集計、出力して経営者や管理者の意思決定に役立てようとするもの)

C.印刷産業の持続可能な 発展に向けた検討会



C-1. 検討会の概要

印刷産業の実態の理解と今後の持続可能な発展につき議論を行う検討会を行った

検討会の概要(1/2)

目的	印刷産業における取引環境実態調査(アンケート調査及びヒアリング調査)の結果等から、中小印刷企業の財務情報、経営情報及び設備投資動向及び取引実態の状況等の現状を把握し、今後の印刷産業の持続可能な発展に向けた方策についての検討を行う
日時	2020年3月26日 14:00～16:30
場所	経済産業書別館9階944共用会議室
議題	<ul style="list-style-type: none"> > 本検討会の趣旨・目的について > 印刷産業の実態調査結果について > 印刷産業の底上げの方向性について

各種印刷業界の関係者及び学識経験者に委員へ就任頂いた

検討会の概要(2/2)

委員

東京工芸大学 教授	佐藤 利文
青山学院大学 教授	三村優美子
(一社)日本印刷産業連合会 専務理事	杉村亥一郎
印刷工業会 専務理事	藁科 忠
全日本印刷工業組合連合会 会長	臼田 真人
全日本印刷工業組合連合会 副会長	滝澤 光正
全日本印刷工業組合連合会 常務理事	江森 克治
日本フォーム印刷工業連合会 専務理事	山口 実
(一社)日本グラフィックサービス工業会 理事	中村 盟
全日本製本工業組合連合会 理事	石川 博敏
日本グラフィックコミュニケーションズ工業組合連合会 専務理事	井上 亘
全日本シール印刷協同組合連合会 専務理事	片桐 敬喜
全国グラビア協同組合連合会 副会長	安永 研二
全日本スクリーン・デジタル印刷協同組合連合会 専務理事	宮坂 次郎
全日本光沢化工紙協同組合連合会 副会長	小原 隆

C-2. 議論コンテンツ (印刷産業の底上げの方向性)

印刷市場は縮小傾向。稼働率も低迷・悪化しており需給に差が存在。
足許では価格競争も激化する中、今後も「印刷のみ」では先細り

現状認識（再掲）

印刷市場の 先細り

印刷出荷額・設備稼働率とも減少・悪化傾向

- > 出荷額は毎年▲1.5%で、2018年度は5.2兆円。稼働率は69%で、5年前と比しても約3pt悪化
- > 同傾向が続くと2025年度に出荷額は更に10%減の4.7兆円。同設備数の前提で稼働率は61%まで悪化

価格競争の 激化

供給過剰・ネット印刷通販により受注単価低迷

- > 34%の事業者が受注単価減を実感
- > ネット印刷通販の価格攻勢とともに、顧客も当該の価格表を基準に値下げ交渉

事業の改善 余地の存在

営業・収益管理・事業企画など課題意識あり

- > 7割の事業者が営業に課題意識を、3割超の事業者が収益管理・企画に課題意識あり
- > 印刷外で付加価値を示す企業は比較的高利益

承継問題の 顕在化

承継目処なく事業継続も難しい事業者が2割超

- > 高齢化が進む中、上記割合は高まる可能性
- > 従業員・得意先（顧客・受発注先の同業者）への影響に鑑み、承継／廃業の判断が難しいと見られる

持続可能な発展に向け、既存の事業環境の改善に限らず、「印刷+α」の価値創出による需要増など両輪で目指したい

産業全体で「目指す方向性」(たたき台)

足許の事業環境改善

秩序ある取引構造

需要者・供給者ともに**単価・納期など取引条件の適正化を考えるべきでは**

- > 実勢価格・成果物に見合う取引条件の設定
- > 利幅を下げ、手間を増やす過度な外注回避

そのために、例えば以下の打ち手の可能性はあるか

- > 印刷物の種類・品質・プロセス(顧客との擦合せ、コンサルテーション等)に応じ、標準価格等を予め定めることで、ネット通販印刷に引っ張られない価格設定・交渉を実現
- > 最低制限価格制度、低入札価格調査制度の徹底

但し上記は、市場そのものが右肩下がりのなか、持続可能な発展への根本的な解決には至らない

根本的な解決に向けて...

印刷+αの価値創出

業界として仕事を増やし、価値を出す幅を広げ、需要減・価格競争から脱却

- > 各社の強みに鑑み、専門工程への特化もあれば、印刷を軸に事業・顧客幅の拡大も狙う

事業継続方針の柔軟化

承継／廃業に係る懸念が払拭され、各経営者が最適な判断を早期に採れる

- > 同業・印刷業外で承継相手が見つけれれる

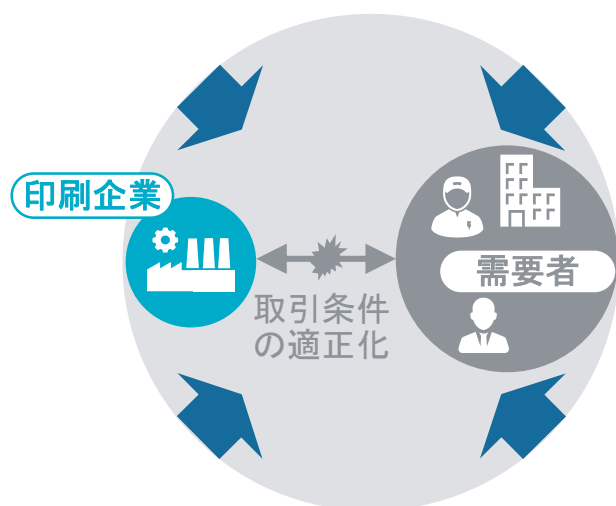


需要増加に向け、印刷に限らない価値創出が必要。ただし、価値創出を単独で実現し得る印刷事業者は限られると想定される

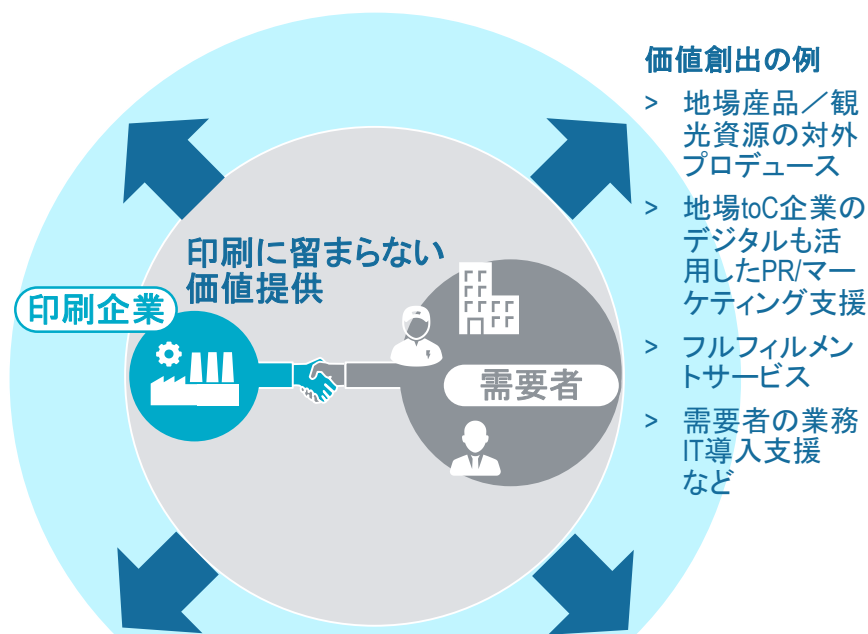
「印刷+α」の必要性と課題

足許の事業環境の改善

持続可能な発展に向けた、価値創出による需要増



提供価値の総和は変わらず
縮小するパイの中での利益確保に留まる



価値創出の例

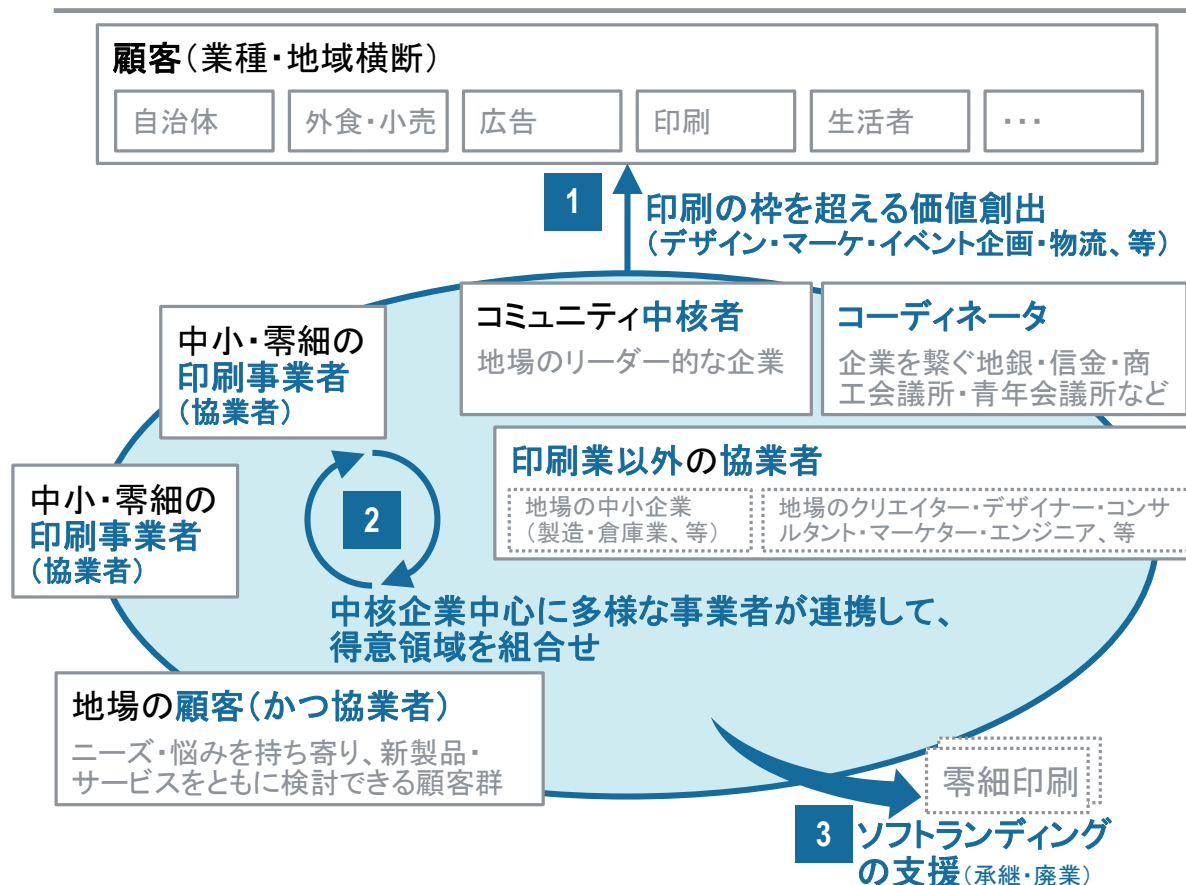
- > 地場産品／観光資源の対外プロデュース
- > 地場toC企業のデジタルも活用したPR／マーケティング支援
- > フルフィルメントサービス
- > 需要者の業務IT導入支援など

市場のパイが拡大して
提供価値に基づき利益が適切に分配
(但し、必要な人材・スキル・顧客接点などを全企業が持つのは難有り)

そのため、「価値を創出する」という目的で印刷業に留まらない多様な企業によるコミュニティ形成が目指す姿ではないか

目指す姿(たたき台)

目指す「コミュニティ」のイメージ



コミュニティの概要

1 印刷の枠を超える価値創出

- > 上流・下流工程への染み出しや、印刷による最終製品の価値向上
- > 印刷業に限らず地域の産業全体の活性化に寄与する

2 コミュニティ内での得意領域組合せ

- > 異業種とも連携して印刷に囚われない価値創出
- > 顧客とも協業し、ともに価値創出の余地を探る
- > 中核企業が牽引し、上記の座組や非競争領域の知見共有など推進
- > 印刷同業者間では効率的な分業

3 前向きなソフトランディング支援

- > 承継・廃業を考える経営者が、多様な選択肢を早期に相談できる
- > 規模・工程を拡大したい買い手側も適時に相談できる

(参考)印刷の枠を超える価値創出を、コミュニティで実現するイメージとして、以下のような例を想定

狙いたい価値創出のイメージ例

	地場名産品の対外プロデュース	地場toC企業のPR強化	地場の中小企業のIT活用支援
概要	<p>外貨を呼び込む地場産品・観光資源の価値を高める包装・演出</p> <ul style="list-style-type: none"> > 地場の名産品(加工食品・伝統工芸品など)を、印刷技術を凝らしたパッケージ・店頭の販促グッズ等でプロデュースする > その際のデザイン・イベント施策等は、その専門家と協業する 	<p>紙面への印刷に限らず、地場toC企業の価値を生活者に効果的に伝達</p> <ul style="list-style-type: none"> > チラシ・DM・ポスターだけでなく、SNS上やサイネージの広告配信も含めて支援する > デジタル領域での、クリエイティブ製作や効果測定・改善は専門家と協業する 	<p>地場中小のIT活用による価値創出をローカルSlerとして支援</p> <ul style="list-style-type: none"> > DTPスキルを活かし、企業サイト構築やアプリ開発を支援 > その後、バックオフィス系の中小企業向けSaaS導入など含め、IT化を総合的に支援する
関わるコミュニティ構成員	<p>顧客(兼、協業者)と異業種の協業者と協力</p> <ul style="list-style-type: none"> > 顧客(兼、協業者) <ul style="list-style-type: none"> - 地場の小売・外食・食品製造等 - 商店街、観光協会等 > 協業者 <ul style="list-style-type: none"> - デザイナー - マーケター - イベント企画 	<p>デジタルに強い協業者と得意領域補完。PR方法は顧客とも密に相談</p> <ul style="list-style-type: none"> > 顧客(兼、協業者) <ul style="list-style-type: none"> - 地場のtoC企業(小売・外食・金融・不動産等) > 協業者 <ul style="list-style-type: none"> - デザイナー - Webマーケター、デジタルマーケティング・コンサルタント 	<p>中小企業の共通課題が分かる土業、SaaSベンダーと協業</p> <ul style="list-style-type: none"> > 顧客 <ul style="list-style-type: none"> - IT活用に疎い中小企業全般 > 協業者 <ul style="list-style-type: none"> - 地場の当該業界のモデル企業(うまく業務をIT化している等) - 土業(税理士など) - ITコンサルタント - 導入するSaaSのベンダー

このコミュニティのコンセプトにより産業の底上げを実現するには、いくつかのポイントをおさえる必要が有る

コミュニティによる産業底上げに向けた勘所（初期的）

- > **それぞれのプレイヤーが、コミュニティに参画・組むメリットを意識できる**
 - プレイヤーによってはコミュニティに属さずとも事業は順調なので、コミュニティへの参画することの意義が見える必要
 - 取組初期はうまくいかないことも想定され、試行錯誤の原動力となる将来的な便益への期待感が必要
 - そのため、立場は違えど各プレイヤーが思い描けるメリット（売上／利益／顧客接点など）の事前の説明が必要
- > **印刷産業のみならず、地域産業全体が恩恵を受けられる**
 - 需要を増やすという観点では、印刷業の顧客である地域産業全体の発展が重要
 - そのため、印刷企業だけが儲けるのではなく、最終顧客（地場の小売・商店街など）ひいては生活者まで潤う設計を行うことで持続性が保てる
- > **コミュニティが単発の繋がりではなく、多様な案件で繋がりを生むような持続的なものとなる**
 - 特定の案件に限らず、コミュニティ内ではいつでも、誰でも、（飲み会含め）簡単に声を掛けて繋がれる状態が作られている
 - コミュニティの中の企業同士が、個別の案件ごとに得意領域を持つ企業が繋がり価値を創出する
- > **コミュニティのなかで自分に期待される役割が分かる**
 - 従前、自社に閉じて受注型で動いてきたため、どのような役割が他社から見て価値が大きいかわからない可能性
 - そのため、コミュニティの中での自社の得意領域が分かり、他社に伝えられる仕掛けが必要

このコンセプトにおいて、印刷企業の個社の位置づけは以下の4タイプに向かう想定

印刷個社の方向性

目指す姿イメージ ¹⁾	方向性	役割	課題
	① 地域の中核者	<p>異業種も含む地域産業の協業・発展を牽引</p> <ul style="list-style-type: none"> > 地域の印刷企業、異業種を束ねて、新たな仕事を積極的に作る > 先進的取組の同業間の共有、底上げを促す 	<p>リーダーの発掘、動機付け</p> <ul style="list-style-type: none"> > 異業種含めて横断的に取り纏められ、取組を牽引できるリーダーを見つける > 明確な”リーダー”でなくとも、各地域キーとなる企業・人材
	② それぞれ得意領域のある協業者	<p>強みを武器に自ら事業を続けつつ協業も行う</p> <ul style="list-style-type: none"> > 中核企業と協業する(コミュニティ作り) > ある工程や印刷方式に強みを有していたり、ある顧客業種の課題や業務を深く理解して、単体あるいは分業にて価値を発揮 	<p>自社の得意領域の定義、他社との繋ぎ</p> <ul style="list-style-type: none"> > 自社の得意な領域を認識して対外発信する > 得意領域強化のための人材のスキル転換
	3a 事業譲渡・売却	<p>保有能力・アセットを異業種／同業に承継</p> <ul style="list-style-type: none"> > 印刷設備や人的資産、顧客接点を求める他社に事業承継 > 印刷機能を持ちたい広告代理店へ承継など 	<p>事業を買いたい／売りたいプレイヤーの繋ぎ</p> <ul style="list-style-type: none"> > 売り手は事業の強み、得意な領域の発信 > 承継(譲渡・売却)の必要性の早期検討と、相談できる仕掛け
	3b 計画的な廃業	<p>関係者への影響をおさえつつ廃業</p> <ul style="list-style-type: none"> > 廃業以外の選択肢を十分に検討したうえで、従業員や顧客、同業の取引先に負担をかけないように準備して廃業 	<p>関係者への影響をおさえる仕掛け</p> <ul style="list-style-type: none"> > 従業員が活躍できる場の確保、取引先が継続取引できる先の斡旋 > 承継／廃業の早期検討と相談できる仕掛け

1) 5ページのイメージ再掲

前述の勘所を支えるうえで、以下7つの打ち手カテゴリが貢献できる。 地域・個社ごとに取り組み易い打ち手を選んで始めるイメージ

勘所を支える7つの打ち手カテゴリ

勘所(再掲)

- > 各プレイヤーが、コミュニティに参画・組むメリットを意識できる
- > 印刷産業に限らず、地域産業全体が恩恵を受けられる
- > コミュニティが単発の繋がりでなく、多様な案件で繋がりを生むような持続的なものとなる
- > コミュニティのなかで自分に期待される役割が分かる

支える打ち手カテゴリ(詳細は次頁参照)

1. 新しい価値を求める需要の創出
2. 個々の企業にて、価値創出マインド・ケイパビリティの向上と定着
3. コミュニティ中核プレイヤーの発掘
4. コミュニティへの多様なプレイヤーの巻き込み
5. コミュニティ内での互いの強み理解と分担
6. コミュニティ内での共通領域の効率化と高度化
7. スムーズなケイパビリティ承継／廃業の支援

打ち手の前提

- > コンセプト実現に左記7カテゴリの打ち手が貢献できる
- > 但し、地域・企業ごと、置かれた状況は異なるので、効果的な打ち手も当然異なる
- > よって、左記・次頁では打ち手のアイデア出ししている
- > 全ての打ち手が、全ての企業に効く訳でなく、実施される訳でもない
- > 多様な打ち手から、親和性あるもの、チャレンジしてみたいと思えるものを、各企業が選べる状態を作っていく
- > それにより、印刷産業及び地域の産業全体が底上げされるために、いろんな選択肢があって、好きなものを選べるようにしたい
- > この打ち手は最初の叩き台として、今後、追加、更新、具体化を検討したい

#	打ち手カテゴリ	打ち手アイデアの目的	個別の打ち手アイデア	関連事例
1	新しい価値を求める 需要の創出	接点無い需要者のニーズが分かる	需要者の未解決ニーズ公募入札P/F	顧客企業が抱えるニーズ動画配信(J-Good Tech)
		需要者の顔が見える	地場の印刷を取り巻く人の工場見学	地場の中小企業巡りツアー(スミダファクトリーめぐり)
2	価値創造マインド・ ケイパビリティの向上と定着	価値起点での考え方を学ぶ	印刷企業でのデザイン思考WS	中小素材材×デザイナー“キャンプ”(GK京都, Sense Lab)
			価値創造プロセスのトライアル	既存製品を使ったマーケ・PR研修(GK京都)
			経営塾での体系立てたインプット	地域産業の次世代を担う若手経営塾(フロンティアすみだ塾)
		シーズを基に事業化へ進化	需要者との対話でのプロトタイプ洗練	顧客業界エキスパートとの議論の場(ビザスク・リンカーズ)
3	コミュニティ中核プレイヤー の発掘	異業種横断でリーダーを見つける	第三者による異業種交流とリーダー発掘	地域産業の次世代を担う若手経営塾(フロンティアすみだ塾)
		印刷業界でリーダーを見つける	印刷業界団体による地区取り纏め	印刷業界団体による取り纏め(各印刷業界団体)
4	コミュニティへの多様な プレイヤーの巻き込み	多様なプレイヤーと知り合う	異業種が交わる強みマッチングP/F	中小・ベンチャーの強み登録P/F(Batonz)
			異業種が交わるコワーキングスペース	印刷工場直結型シェアオフィス(co-lab墨田亀沢:re-printingなど)
			第三者が促す地場の異業種交流	地域産業の次世代を担う若手経営塾(フロンティアすみだ塾)
		組み方・利益配分が見立てられる	提携パターン雛形化	印刷業界団体による印刷企業の提携例整理(各印刷業界団体)
5	コミュニティ内での互いの 強み理解と分担	自他の強み・特徴が分かる	地域軸での密度の高い異業種交流会	地域軸での密度の高い異業種交流会(川崎ビジックスワールド)
		強みを活かした分担ができる	印刷成果物／工程別の強み共有P/F	地域ごとの印刷分業先探索リスト(全印工連)
			異業種が交わる強みマッチングP/F	中小・ベンチャーの強み登録P/F(Batonz)
6	コミュニティ内での共通 領域の効率化と高度化	同業間で工夫を共有する	地場の印刷業間での勉強会・工場視察	原価管理に関する勉強会・工場視察(JAGAT)
		効率的方法を共通で導入する	コミュニティ企業内での機能共通化	購買・販売機能の協同組合への集約(JA)
			共通業務・書類作成のアウトソース	海外進出に係る共通業務の支援(素材材PJ)
7	スムーズなケイパビリティ の継承／廃業の支援	譲渡・売却の相手が見つけれられる	事業譲渡・売買マッチングP/F	事業譲渡・売買マッチングP/F(Batonz)
		事業継続に向けて相談できる	他の選択肢含む事業継続の相談口	事業引継ぎ支援センター(中企庁・商工会議所)

現時点での、打ち手カテゴリに対応するアイデア群は以下のとおり

個別の打ち手アイデア (1/8)

打ち手カテゴリ

1. 新しい価値を求める需要の創出

個別の打ち手アイデア

需要者の未解決ニーズ公募入札P/F
 > 独創的なパッケージやポスター等、汎用的な印刷技術では実現し難いニーズを需要者が登録。応えたい印刷企業が手を挙げる

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

顧客企業が抱えるニーズ動画配信
 > 中小機構のJ-Good Techは、大企業が悩み・ニーズを動画配信し、中小素形材企業が提案できる場を提供 (中小機構 J-Good Tech)

地場の印刷を取り巻く人の工場見学
 > 地場の顧客・同業他社・生活者を交えた印刷工場訪問・意見交換により、新たな製品の着想を得る

地場の中小企業巡りツアー
 > 墨田区内の同業・取引先や生活者が同区の中小製造業を訪問して、工場見学や製作体験を行い、そこから新製品や改善点の着想を得る (すみだファクトリーめぐり)

2. 価値創造マインド・ケイパビリティの向上と定着

印刷企業でのデザイナー思考WS
 > 印刷企業にてデザイン思考WSを開催。デザイナーが訪問し、一緒に考えることで、顧客の悩み起点でサービスを発案する方法を学ぶ

中小素形材×デザイナー"キャンプ"
 > ある穴開け加工の会社では、外部デザイナーとともにWSを全5回行い、技術起点でなく、顧客価値起点でサービスを発想 (GK京都)

Note) 灰色字は再掲のアイデア・事例

続き)

個別の打ち手アイデア (2/8)

打ち手カテゴリ

2. 価値創造マインド・ケイパビリティ
の向上と定着

個別の打ち手アイデア

需要者との対話でのプロトタイプ洗練

- > 新製品・サービスのアイデアに対し、実際に需要者にインタビューして、反応を集められる仕組みを提供

価値創造プロセスのトライアル

- > デザイナー・マーケターなど招いて、上市に至る全体・一部の工程を、ひと回し体験してみる

経営塾での体系立てたインプット

- > 専門の外部講師を招き、新製品・サービス構想作り、事業計画立案、開発、マーケティング、販売、改善の一連の流れを学ぶ

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

顧客業界エキスパートとの議論の場

- > 狙う業界・顧客に想定するニーズ・悩みがあるか、業界エキスパートにインタビューして確認できる (ビザスク・リンカーズ)

既存製品を使ったPR・マーケティング研修

- > 素形材企業が既存の自社製品を使って、プロモーション・マーケティングの仕方を学ぶWSを提供 (GK京都)

地域産業の次世代を担う若手経営塾

- > 地場中小の後継者・若手経営者 (45歳程まで) 向けに、意識改革・経営学習・経営戦略形成のテーマで1年間12回の講義 (フロンティアすみだ塾)

続き)

個別の打ち手アイデア (3/8)

打ち手カテゴリ

3. コミュニティ中核プレイヤー発掘

個別の打ち手アイデア

経営塾で異業種交流・リーダー発掘

- > 地銀・信金、商工会議所、青年会議所、自治体の産業振興課など、地域産業を強くしたい第3者が経営塾を開き、その中で横断的連携とリーダー発掘を図る

印刷業界団体による地区取り纏め

- > 各地区を取り纏める印刷業界団体の地区リーダー企業が中核を担う

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

地域産業の次世代を担う若手経営塾

- > 地場中小の後継者・若手経営者(45歳程まで)向けに、意識改革・経営学習・経営戦略形成のテーマで1年間12回の講義(フロンティアすみだ塾)

印刷業界団体による地区取り纏め

- > 各地区組合員同士の親睦と情報交換を図る場を提供したり、底上げにつながるセミナーを開催する(各業界団体の地区会)

続き)

個別の打ち手アイデア(4/8)

打ち手カテゴリ

4. 多様なプレイヤーの巻き込み

個別の打ち手アイデア

異業種が交わる強みマッチングP/F

- 各印刷企業が自身の強みとなる、印刷方式・工程を登録し、一方で、クリエイター・倉庫業など関わりうるプレイヤーも自身の強みを登録し、多様な組み先を互いに探せる

異業種が交わるコワーキングスペース

- クリエイター等も交えたコワーキングスペースに各社がオフィスを構えることで協業接点を日常的に探る

第3者が促す地場の異業種交流

- 地銀・信金、商工会議所、青年会議所、自治体の産業振興課など、地域産業を強くしたい第3者が企業を引き合わせ、その中で協業接点を探る

関連事例(カッコ内はサービス提供者)

中小・ベンチャーの強み登録P/F

- 強みを登録して、投資・業務提携のマッチングを成立させるP/Fを、大企業・中小企業・スタートアップを巻き込んだ提携を成立させる(BatonzVentures)

印刷工場直結型シェアオフィス

- クリエイターが印刷設備と印刷のプロを有すシェアオフィスに入居し、デザイン工程からコラボ提案する(co-lab隅田亀沢: re-printing)

地域産業の次世代を担う若手経営塾

- 地場中小の後継者・若手経営者(45歳程まで)向けに、意識改革・経営学習・経営戦略形成のテーマで1年間12回の講義(フロンティアすみだ塾)

続き)

個別の打ち手アイデア (5/8)

打ち手カテゴリ

4. 多様なプレイヤーの巻き込み

個別の打ち手アイデア

提携パターンの雛形化

- > ありえる提携・利益配分パターンを予め周知、合わせて契約書等の雛形も整備することで、コミュニティに乗りやすくする

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

業界団体による提携事例の整理

- > 印刷業界団体が提携による成功事例を整理する中で、利益配分の例や契約書雛形の型化まで実現できるか

続き)

個別の打ち手アイデア (6/8)

打ち手カテゴリ

5. コミュニティ内での互いの強み理解と分担

個別の打ち手アイデア

地域軸での密度高い異業種交流会

- > 定期的に地域内で印刷企業含む協業のための交流会・展示会を開き、強みを共有、協業の可能性を考える

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

地域軸での密度高い異業種交流会

- > 企業同士の連携に注力しながら、既存ビジネスの延長でなく、「今までに無かった価値を創出して行く」イノベーションにこだわるイベント (川崎ビジックスワールド)

印刷成果物／工程別の強み共有P/F

- > 地域の印刷事業者の得意とする印刷方式・印刷外サービス・工程などをもとに、迅速に分業先を発見、打診できる仕組み

地域ごとの分業先探索リスト

- > 全印工連では「全国組合名簿 優秀印刷会社一覧」として、地域毎の企業一覧を書籍として発刊 (全印工連)

異業種が交わる強みマッチングP/F

- > 各印刷企業が自身の強みとなる、印刷方式・工程を登録し、一方で、クリエイター・倉庫業など関わりうるプレイヤーも自身の強みを登録し、多様な組み先を互いに探せる

中小・ベンチャーの強み登録P/F

- > 強みを登録して、投資・業務提携のマッチングを成立させるP/Fを、大企業・中小企業・スタートアップを巻き込んだ提携を成立させる (BatonzVentures)

Note) 灰色字は再掲のアイデア・事例につき詳細割愛

続き)

個別の打ち手アイデア(7/8)

打ち手カテゴリ

6. コミュニティでの共通領域の効率化と高度化

個別の打ち手アイデア

印刷業間の勉強会・工場視察

- > 印刷企業が互いの工夫を、勉強会や工場視察などでシェアして地域印刷全体の底上げを図る

関連事例(カッコ内はサービス提供者)

原価管理にかかる勉強会・工場視察

- > 印刷企業向けの原価管理や「見える化」セミナーを開催。その中では先進的な取組をする個社が事例を同業他社にシェアする講座も開催(JAGAT)

コミュニティ企業内での機能共通化

- > 営業面(Web受発注の仕組み)や購買面(原材料調達の仕組み)、工程管理面(原価管理の仕組み)をコミュニティ内で共通化し、皆が使えるようにする

購買・販売機能の協同組合への集約

- > 農家の協同組合として、農業資材の購買機能や、市場への販売機能を集約(JA)

共通業務のアウトソース

- > アウトソーシング専門プレイヤーが、コミュニティの共通業務をまとめて担ったり、公的機関が一部の共通業務を代行するなど

海外進出に係る共通業務の支援

- > 中小製造業の海外進出に際しての知財調査・輸出関連業務などを、公的機関が支援することを検討中(素形材PJT)

続き)

個別の打ち手アイデア (8/8)

打ち手カテゴリ

7. スムーズなケイパビリティ承継
／廃業の進め方

個別の打ち手アイデア

事業譲渡・売買マッチングP/F

- > 同業に限らず、広告代理店や出版など印刷・特定工程機能を持ちたい企業と広くマッチングできるP/F

関連事例 (カッコ内はサービス提供者)

事業譲渡・売買マッチングP/F

- > 事業をやめようと思っている方や、売りたいと思っている方と、事業を始めたいと思っている方や、買いたいと思っている方とを繋ぐP/F (Batonz)

他の選択肢含む事業継続の相談口

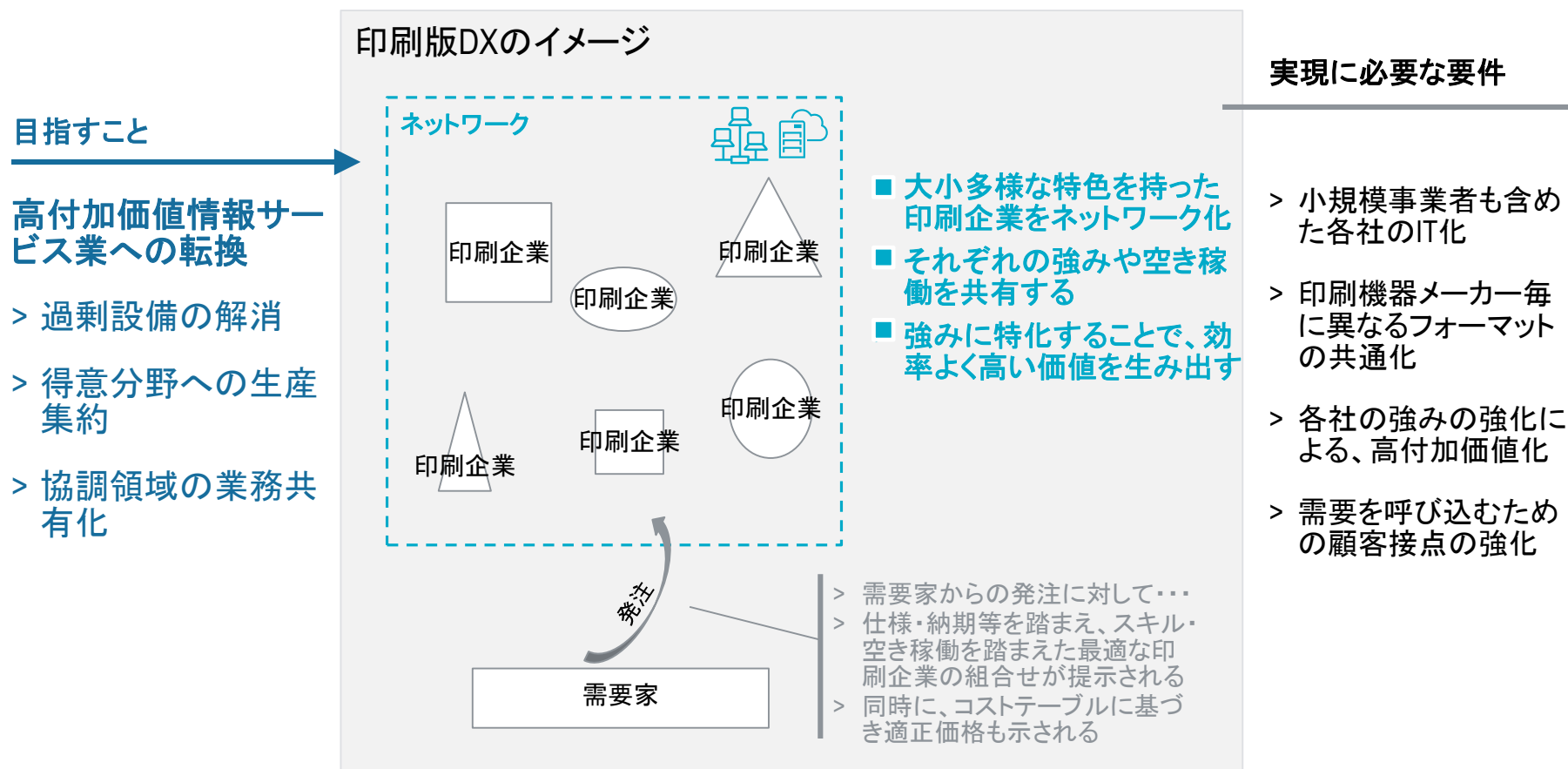
- > いきなり廃業・譲渡・売却を考えるのではなく、事業継続に向けた助言も含めてベストな提案を受けられる窓口を作る

事業引継ぎ支援センター

- > 中小企業のM&A仲介経験を十分に積んだ専門家が、公正中立な立場で豊富な経験に基づいた助言を行う窓口(中企庁)

また、各印刷企業が非効率を排し得意分野で力を発揮するための印刷版DXについても議論がなされた

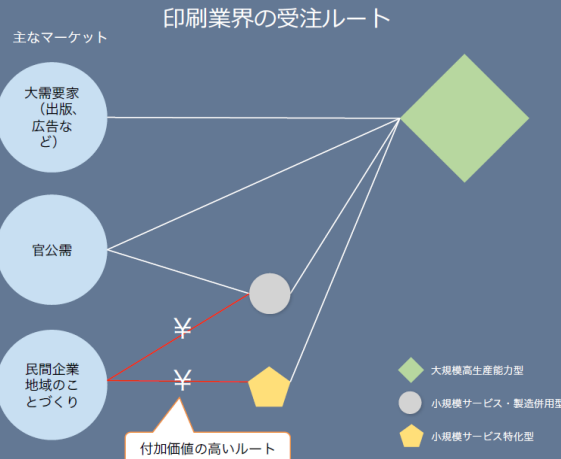
構造改善に向けたデジタルトランスフォーメーション



具体的には、印刷産業全体としての生産性向上を実現するためにも付加価値を高めることの必要性が議論された

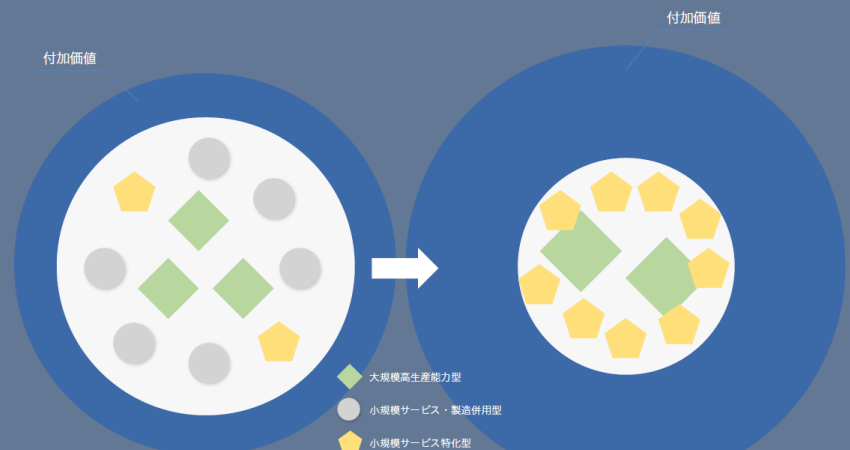
産業全体の生産性向上を目指すには

生産集約によって供給過剰を解消し、同質化競争から脱却し、高付加価値のサービス提供産業への転換を図ることが必要



全日本印刷工業
組合連合会の提案

付加価値額を増大させ情報サービス産業へ



印刷産業全体を成長させるには、小規模サービス・製造併用型の企業を、小規模サービス特化型に移行させ、製造は大規模高生産能力型の企業に任せ、産業全体としての生産性を向上させ、付加価値の源泉を育成していくことが必要

そのためにも、デジタルトランスフォーメーション(DX)は不可欠であり、小規模事業者をサービス特化型へとドライブ

高付加価値情報サービス産業への転換には

デジタルトランスフォーメーション導入による生産集約が不可欠

➡ 過剰設備の解消、生産集約、共同行為（共同購入等）

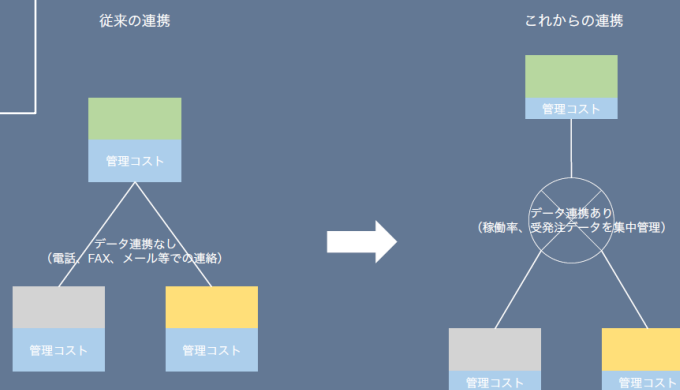
生産集約を行い得意分野ごとの生産拠点に仕事が集まることによる適正な生産力の維持、効率の良い生産システム、新技術の導入促進、資材購入の適正化、物流の最適化、間接業務の極小化

DX導入による生産協調をすすめることにより

生産をやめる会社は独自の顧客接点を最大化し高い付加価値を創出
生産担当会社はさらなる生産性向上

全日本印刷工業
組合連合会の提案

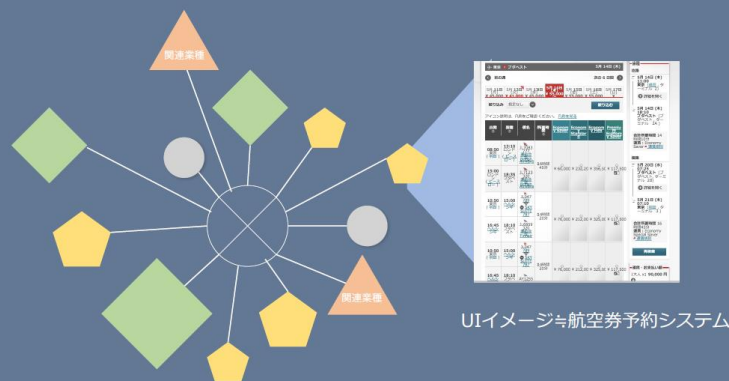
● から ◆ への転換をDXでドライブ



小規模サービス・製造併用型が生産性の低い印刷製造から脱却できないこと理由のひとつである高い外注費を、データ連携による管理コストの削減によって、十分に利益が出るレベルにまで引き下げる。印刷製造コストが自社と同等かそれ以下になれば、収益性の低い印刷製造から解放され、付加価値創出に専念できる。稼働率や受発注データ等を共有することで、アライアンス全体としての生産性が向上し、製造を担当する企業も収益性が改善する

そのためにも印刷企業各社のIT化を進め、お客様の要望に合わせて最適な企業の組合せと、適正価格が示される状態を目指す

印刷版DXのイメージ



印刷版DXネットワークには、大小規模様々な業態の印刷会社が参画し、それぞれの強みをシェアしあう場となる。UIは航空会社の予約システムをイメージし、印刷物の仕様、納期、デリバリーなどの要件を入力すると、可能な組み合わせと金額が表示され、ユーザーが選択することができる。製造会社の社名も表示し、どこに依頼するかが明確になることで、リスクヘッジにもなる。製造側は目標稼働率に対する受注可能金額を設定しておけば受注業務が自動化される。もちろん手動での設定もでき、キャンペーンなどの対応も可能。印刷会社はもとより、製本・加工、運輸などの事業者も参加できるビジネスアライアンス。

全日本印刷工業
組合連合会の提案

DX導入に向け必要なこと

各社IT化の実装

小規模事業者にも導入可能なMIS、ERPによる経営管理

各社共通フォーマットのジョブワークフローシステムの開発

共同生産参加企業の与信管理、契約のひな形

参加各社の顧客接点の強化必須=ソリューションサービス産業化
ワンストップサービス、高付加価値サービス追求、課題解決型企業への変革

C-3. 主なご意見

アンケートのみでは見えない印刷産業の実態、この先の目指す姿や そのうえでの課題について議論がなされた

検討会における主なご意見（抜粋）

印刷産業の実態について

- > 印刷企業の設備稼働が7割弱であるが、
段取り替えを除いた”本当にお金を稼
ぐ稼働”は3割程度
- > 収益が高まらない問題は、単価の低さ。
ネット印刷の登場や、官公需の受注単
価などが要因。また、付加価値を付け
ていくことも必要
- > 収益について数値管理を十分にできて
いない、そのためのデジタルインフラや
人材も不足している

印刷産業の目指すべき姿について

- > 地域でコミュニティを形成しながら、全体として価値を高
めていくコンセプトは賛成
- > 地域活性化のプロモーターとしての役割を果たし得る印刷
企業はいると思われる
- > 印刷企業は地域経済のハブであり、多様な産業・金融機
関・官公庁と繋がりを持てる
- > 印刷業界のデジタル化を進め、需要と個々の企業の設備
をマッチングする、きちんとコストテーブルをもって利益を出
せるようにすることが必要
- > 印刷業界内でもコミュニティがあることで、新しい仕事を
創り出せる可能性は有る
- > このような新しい取組み始める際、なかなか各企業は動い
てくれない。どこからどのように始めていくのか、知恵を絞
る必要が有る

Roland
Berger

THINK:ACT

