

10年後の印刷産業の姿を見据える 全日本印刷工業組合連合会「2025計画 新しい印刷産業へのリ・デザイン」

全日本印刷工業組合連合会

副会長 たきざわ 滝澤 みつまさ 光正

全日本印刷工業組合連合会（略称：全印工連）は中小印刷業界の全国団体として47都道府県印刷工業組合を傘下に形成されています。各県の工業組合所属企業は現在およそ5,000社を数え、全印工連が中小印刷業界の経営基盤の強化と発展を期して業界運動を展開しています。

情報メディアとして産業活動および社会生活に不可欠な印刷物は、戦後わが国経済の発展とともに需要も増大し、製品の多様化、品質の高級化が進んで印刷業界は質・量ともに飛躍的な成長を果たしました。その間、日進月歩の目まぐるしい技術革新が続き、特に近年はデジタル技術が全面的に導入され、印刷業の生産技術、生産方式、生産効率も大きな変革を遂げましたが、経済環境の激変・産業構造の変革が進んで国の中小企業施策も護送船団方式から個別企業の自立支援へと大きく方向転換し、印刷情報産業として抜本的な対応を迫られています。

このため全印工連では、2000年に「全印工連2005計画～共創ネットワーク」を策定し、会員企業の経営力の強化に向けたさまざまな施策を打ち出しました。その後会員各社に示された変革へのロードマップは、2004年「業態変革推進プランー全印工連2008計画」、2008年「業態変革実践プランー全印工連2010計画」、2010年「産業成長戦略提言～ソリューションプロバイダーへの進化」、2013年「印刷道～ソリューションプロバイダーへの深化」と続いてきました。これらを通じて、組合員企業が業態変革に取り組むための必要なメニューは十分に示されました。

ただもう一つ忘れてはならない重要な視点として、一社一社の変革の取り組みとは別に、業界として持続的な成長・発展を目指すための戦略を策定する必要があると考えました。ますます加速す

る人口減少による市場縮小や労働力人口減少による雇用環境の悪化、IT化の進展や経済・社会のグローバル化などの大きなうねりの中にあって、私たち印刷産業が今後10年間でどこに目標を置き社会に貢献していくのか、そのために何ができると考えているのか、進むべき方向性を示す提言書として、このたび「全印工連2025計画 新しい印刷産業へのリ・デザイン」を策定しました。これは印刷産業の自主行動目標・計画であり、社会に対して私たちが発信するコミットメントです。印刷産業が日本を豊かで幸せな国にするため果たすことができる切り口を示し、産業としての覚悟、使命を表したものでもあります。



この「全印工連2025計画 新しい印刷産業へのリ・デザイン」は、表題の通り印刷産業全体に向けられたものであり、文字通り印刷産業のリ・デザイン、すなわち再定義を目的としたものであるという点でこれまで発行された提言書とは趣を異にしています。「全印工連2025計画」は、印刷会社の仕事に対する世間のイメージを変えることを意図し、そのためにまずは自らが「印刷」を定義しなおすこと、デザインしなおすことを目的に編集されました。さらに目標とする期限を2025年とすることで現在の実態に追いつくだけでなく、さらに先の時代で印刷会社に求められることを予測し、未来の印刷会社の仕事の領域を定義したものです。すでにその萌芽が現れている課題については、執筆担当委員自らが先行事例を取材し、あるいは有識者と議論し、ひとつひとつを検証しながらまとめあげました。印刷会社自らが未来の事業領域を確保するために、これからも我が国の経済と文化を支える産業として、もっと大きな「印刷産業」に生まれ変わるために、書き上げた戦略書です。

2025計画では、「環境」「地方創生」「女性活躍」「ダイバーシティ」「CSR」の各項目と、さらに「マクロ指標・予測数値」を通じて、10年後の印刷産業の姿を描き出すとともに、紙への印刷という枠にとどまらず、人から人へ情報を伝える産業の担い手であることを広く社会に示し、印刷産業の新たな事業領域を定義しています。

以下、各項目における概要を紹介いたします。

環境コラボレーション2025計画

あらためて言うまでもなく、“環境”に関しては印刷業にとどまらず、全産業が企業経営において真摯に向き合い取り組み続けなければならない課題です。

環境対応では、あらゆる産業でISO14001（環境マネジメント）が取り組みを示す認証として定着しています。しかし印刷業界では早くから業界独自の環境認証の必要性を認識し、日本印刷産業

連合会がグリーンサービス基準を制定、この基準を達成した工場・事業所を「グリーンプリンティング（GP）認定工場」とする仕組みを構築しました。

「印刷物＝環境負荷」という誤った認識を持つクライアントはいまだに多く、偏った見方が業界全体のイメージとして定着しています。社会全体で今後ますます環境配慮の取り組みは進むことが予想されることから、いかに印刷業界が環境配慮に優れた生産工程を持つのか、また顧客に対しても「環境配慮」の価値を提供できる存在であるかを示すことが大切です。

中には実際に環境配慮を自社のブランド価値へと高めたり、クライアントのCO₂削減に貢献することで印刷以外の収益を上げている企業もありますが、多くの中小印刷業において独自に環境配慮の具体的な目標数値や計画等を立案するのは困難です。

そこで「環境コラボレーション2025計画」では、全印工連が環境面で目指すべき持続可能な印刷産業の姿として、①低炭素（省エネルギー）産業、②循環型省資源産業、③VOC排出抑制産業を挙げています。そのうえで取り組みやすい行動計画として、日本印刷産業連合会のGP認定制度をターゲットとし、その制度普及をあらためて推進していくこととしました。

GP認定制度はこれまでの実績から信頼性の高い制度であり、認定社数をもって検証可能な数値目標としての設定が可能になります。印刷産業の環境経営の総合評価であることから、上記に掲げる持続可能な印刷産業の姿を実現できるものと考えます。

またグリーン購入法のプレミアム基準策定ガイドラインなど、公的機関の環境負荷低減のための製品・サービス調達基準にGP認定制度が採用されていることから、長期的な計画の基軸になりうるとみています。

一方、GP認定工場は取得によるコスト増や、社会的な認知度の低さなどが懸念されていますが、こうした懸念に対しては「2025計画」の中で、

環境経営に取り組むことで認定取得や維持にかかるコスト以上のメリットを享受している事例を示しています。

ただ現状では、GP認定制度の取得率がまだまだ低いことが制度の社会的認知度の低さの原因の一つに挙げられます。印刷産業全体としてのGP取得率が上がれば必ずクライアントへの認知度が高まり、GP認定取得のアドバンテージが発生しうと思います。アドバンテージが発生してから取得するのではなく、GP認定制度を環境経営のツールにするべく育てる必要があります。

もちろんGP認定制度の推進は印刷産業単独で実施するには限界があります。印刷物にGPマークを付与することで認知度は高まりますので、そのために顧客企業やGP認定の資機材を提供するベンダー企業、その他環境団体といったステークホルダーとのコラボレーションが不可欠になります。

「環境コラボレーション2025計画」では、そのほかにGP認定取得に取り組み自社の経営品質を高めた印刷会社の事例や、ステークホルダーとの座談会を通じて、社会に期待される、目指すべき印刷産業の在り方について探りました。

地方創生産業クラスター 2025計画

地方が直面する少子高齢化や過疎化、それに伴う経済状況悪化の負のスパイラルは日本経済の土台を揺るがしかねません。地域に密着する印刷業にとって商圏地域の活性化は長年の懸案事項であり、全国各地でさまざまな取り組みが試行されています。しかしその取り組みの多くは行政主導型で、縦割り構造や既得権益が障害となって形骸化するなど思うように実を結びきれていないと思われれます。

こうした状況を踏まえ「地方創生産業クラスター2025計画」では、産・学・官それぞれの立場から地方創生に取り組む方に取材し、従来型地方創生の問題点や課題を解決するための施策を紹介しています。さらに、地域における地方創生産

業クラスターを形成する核となっている印刷会社の事例を通じて、印刷産業の新たな役割とそこから生まれるビジネスについて解説しています。

「産業クラスター」という言葉については、同項目内で詳しく解説されていますが、簡潔に述べれば、ブドウの房のように企業や機関、自治体などの実が集積し、ネットワークという房でつながることでイノベーションを起こす状態を指します。

地方創生がうまく回り始めると地域全体で経済活動が活発になり、関係するさまざまな企業の業績向上につながります。地域の印刷会社は地方創生産業クラスターの形成で重要な役割を果たすことで、そこから派生するさまざまな仕事、例えば組織の事務局機能やイベントの企画・運営といった新しいビジネスを担う役割を果たすことが重要だと考えます。

「地方創生産業クラスター2025計画」では、温泉観光地に学園都市を融合して新しい人の流れを作り出そうとする別府市や、どこの地域でも課題となっている商店街シャッター通りの解消と高齢化社会における街づくりに挑戦し続ける高松市の丸亀商店街の取り組みを紹介しています。この中では、各地域で地方創生に取り組む際に直面する多くの課題に対する解決事例も挙げられています。二つの成功事例を踏まえうえて、さらに印刷会社が地方創生産業クラスターの核となって新しい仕事を生み出している事例もまとめています。

地方創生は、補助金頼りになってしまうと補助金の終わりが事業の終わりになりかねません。持続的に地域にお金が回る仕組みを作り出すことが最も必要とされます。そうした大きな仕組みは一社単独で実現できません。印刷産業という立場から産・官・学を先導し、連携によるビジネス創出とその継続を可能とすることが大切です。

「地方創生産業クラスター2025計画」は模倣するための事例を学ぶのではなく、一連の事例から、各地域で自社がどのような役割を果たすことができるのか、従来の印刷産業の枠に捉われず思考する一助にすることが必要です。そのうえで自

社が地方創生産業クラスターの形成に取り組み始める際、行政や連携先の学校などに印刷産業がこうした役割を果たすことができる産業であることを指し示す一つのツールとして役立てることができるのです。

女性活躍推進2025計画

女性活躍推進の動きは産業全体で取り組んでいる先進事例であり、印刷産業がフラッグシップとして社会全体を牽引することができる大きなチャンスでもあります。全印工連では少子高齢化による労働人口の減少を見込み、政府が打ち出す女性活躍にいち早く呼応して2年前から活動を推進してきました。

ここ最近全印工連ではまず女性の就業状況の実態把握に努め、さまざまな産業界において第一線で活躍する女性の働き方を研究してきました。その後「女性が働きやすい社会・印刷会社とは」をテーマに取り組み、その集大成として雇用と働き方についてのガイドブック「仕事とくらしのバランス教科書」を発刊しています。

なぜこれほどまでに女性活躍推進が必要とされているのか。それは労働人口の減少により優秀な人材確保が難しくなるからです。有効求人倍率は平成20年以降増加を続けています。どんなに生産工程を自動化しても最低限の働き手は必要であり、必要最低限の人手で最大の効果を実現するために優秀な人材確保が欠かせません。

しかし、今も一般には印刷業界は、3K（きつい、危険、汚い）のイメージを払拭しきれていません。そのため印刷業界を志望する若者は少なく、業界内で次世代が育たない高齢化が進んでいます。このままでは企業としてだけでなく業界そのものが崩壊しかねません。若者をはじめ新たに印刷業界で働きたいと志望する人を増やすのに、女性活躍推進は大いに役立ちます。

若者の就労を促す前に、まずは女性が働きやすい環境を整えることが必要です。多くの女性は仕事と家庭の両立、高齢化社会における介護の問題

にも悩まされています。結果として仕事を辞めなければならないケースが後を絶たず、こうした事態は女性社員だけでなく企業にとっても大きな損失になっています。

「女性活躍推進2025計画」の中では女性の働く環境の現状を解説するだけでなく、ストーリー仕立てで2025年の女性の働く環境について紹介しています。各社がこうした情報を参考として女性活躍を推進する機運を高めることで「印刷業界は女性が働きやすい業界だ」と社会的な認識を改めることができます。女性が働きやすい環境とは、つまり男性社員にとっても働きやすい職場になるということであり、結果として労働生産性の向上や女性視点の取り込みによる収益拡大などが期待され、若者が志望する印刷業界へと生まれ変わっていきます。

女性活躍は単に女性を優遇するものではありません。これまでの働き方を改め、仕事と家庭を両立しながら企業を成長させていくためにはどうすれば良いかを考えるものです。「女性活躍推進2025計画」では目標と行動計画を掲げるとともに働く女性の声に耳を傾けることの重要性を訴えています。

ダイバーシティ2025計画

ダイバーシティ経営は、女性だけでなく外国人や高齢者、障がい者なども含め、多様な人材を活用し、企業の競争力を高めることを目的とする経営の考え方です。「ダイバーシティ」という言葉は「多様性」という意味をもっています。この考え方は1964年の米国において公民権法が公布され、人種や宗教が混在した社会環境が整ってきたことから脚光を浴び始めました。少数民族や女性への優遇措置を義務付けたところから始まり、1980年代に入ると、市場、技術、労働力に多様性が求められる中で注目されました。1990年代以降は企業の人事戦略、経営戦略上の重要課題になりつつあります。

多様な人材を活用したこれからの経営の在り方

については、背景として労働人口減少への対応が挙げられます。労働人口の減少は国内企業の国際的競争力を低下させ、国力そのものを衰えさせる要因ともなりかねません。将来的な日本経済の在り方、また各社の事業継続を考える上で、労働人口の確保、特に優秀な人材を呼び込むための仕組みとして、これまで就業機会が限られていた女性や障がい者、高齢者、外国人を活用するための働く環境の整備が必要です。

外国人を別として、これらの人達はこれまで社会的要請によってある一定の雇用を確保されるだけであり、企業にとって受け身で捉えられる状況が少なからずありました。しかしそうした考え方は、そもそも受け手の環境整備が不十分であったことが一番の要因として考えられます。1940年代後半、1970年代前半のベビーブームによる人口増が労働環境を支えてきた日本において、1940年代後半の団塊世代と呼ばれる人たちの退職により、少子高齢化という現状が浮き彫りになりました。その解決手段のようにダイバーシティ経営が叫ばれていますが、企業の継続、そして価値向上を考えた時、多様性を活かすことは当然あるべき姿だと考えることもできます。

日本国内ではCSR（企業の社会的責任）や女性活躍推進の動きが政府主導で活発化したことで、少しずつダイバーシティ経営についての認知が広がり始めています。しかし、まだ多くの企業が女性の雇用、外国人の採用、退職者の再雇用といった範囲に留まっており、本来目指すべき最終到達点に至るまでの課題が山積しています。印刷業界においても、事業を継続していくうえで多様性を活かした労働環境の整備が望まれています。それは社会的な流れというだけでなく、クライアントの多様化するニーズに対応し事業を存続していくためにも必須となっていくことが予想されます。

ではどのようにダイバーシティ経営を自社に落とし込んでいくのか。単に多様な人材を採用すれば良いというわけではありません。経済産業省によると、ダイバーシティ経営は「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供す

ることで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」を指します。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無から、LGBT、宗教・信条、価値観などの多様性、そしてキャリアや経験、働き方などに関する多様性までを含んでいます。また「能力」に関しても、現状必要とされる業務の能力に留まらず多様な人材それぞれが持つ潜在的な能力や特性なども見ていくことが求められます。

そのうえで「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその能力や特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることで「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことだと指摘しています。

こうした考えをダイバーシティ・マネジメントと言い換えることができます。多様な個人・属性グループが社会や組織の中でお互いストレスを感じることなく共存し、特性を発揮して活動できるようにマネジメントしていきます。

「ダイバーシティ2025計画」の中ではより詳細にダイバーシティが求められる社会的背景などについて解説しています。そしてダイバーシティ実現に必要な不可欠な要素として、情報・知識の収集と理解を保障する「情報保障」の重要性について強調しています。

多様な人材を活用していくためには、個々の考え方や働き方などを尊重しつつ互いに受け入れる土壌が必要になります。あくまでも会社の方向性をそれぞれに落とし込み、そのうえで自分に何ができるのか、その能力をいかに発揮してもらうことが重要です。

その第一ステップであり重要なファクターとして、2025計画では多様な個性をもつ個人や属性グループが、個々の特性を発揮するために公平に情報を受発信できる土台となる情報・知識の収集と理解を保障する「情報保障」について言及しています。

情報保障とは「組織や社会の中に存在するすべ

ての人が情報を受け取り理解できることを保障する」ことを指します。人種も性別も年齢も違う人々に一つの情報を正しく伝えるにはさまざまな配慮が求められます。

すべての人が等しく情報収集が可能なことを保障し、一人ひとりが情報を理解できるようにすることで、結果として社会全体のパフォーマンスが最大化していくことが期待されます。パフォーマンスは収入などの実利的な面と自己実現や幸福といった精神的な面の両方を含みます。すべての人が情報を正しく理解し利用できるようになることで、ひとりひとりが持てる能力を發揮できるようになります。

印刷業界はこれまで成長戦略として、顧客や社会が直面する課題を解決していくソリューション・プロバイダーへの業態変革の道を歩んできました。その中で、あらゆる人に分かりやすく情報を伝達する「メディア・ユニバーサルデザイン(MUD)」の取り組みも展開しています。MUDに関しては、多くの企業で採用され始め、行政の施策にも影響を与えるまでに至っています。ダイバーシティ経営の実現に欠かせない円滑なコミュニケーションのための情報伝達手段として大いに注目されるツールとなります。

「情報保障」という視点からいかにMUDの実践が役立つのか、そしてその先にあるダイバーシティ経営の実現がこれからの印刷業にどのような影響を与えるか、2025計画ではMUDの活用シーンなども含めて紹介しています。

CSR人づくり2025計画

全印工連でCSR推進専門委員会が設置されたのは2012年、翌年には業界団体として初となるCSR認定制度「全印工連CSR認定制度」をスタートさせました。4年目に入り今期は最上位認定「スリースター」の策定を進めています。

地域創生やダイバーシティ経営の根底にあるものが「CSR」です。企業が発展を目指すうえでCSRは外せない考え方でもあります。上場企業の

多くはいち早くCSRを経営の中核として捉えています。その背景として、近江商人の「三方良し」にみられる日本の伝統的な経営哲学が改めて評価されている点が挙げられます。また東日本大震災以降、寄付支援から被災地での事業継続や新たな事業創造を通じた雇用創出など社会課題解決の先進事例となる戦略的な取り組みが期待されていることから、企業も社会との関わり方を改めて見直しています。

一方で、個々の取り組みとしては調達基準や人権問題について指導している企業が少なく、女性サポートを含む労働慣行やコンプライアンス等の公正な事業慣行において、制度はあるものの運用面でさらなる工夫が必要であるなどといった課題も浮き彫りになっています。

クライアント側のCSR推進に合わせ、その課題解決の中で取引先にもCSRへの取り組みを期待されるようになります。中小企業がCSRに取り組むメリットとして、単に相手から求められるままだに対応するのではなく、先んじて取り組みを展開していくことで新規取引で企業選定のアドバンテージを獲得し、他社との差別化につながることも予想されます。いうなれば企業の発展という命題に向き合う一つのキーワードがCSRなのです。

例えば、企業がCSRに取り組むことでワークライフバランスを浸透させれば従業員満足度が上がり、従業員満足度が高まると仕事への貢献度が高まり、そのことが顧客満足度の向上へとつながる。中長期的に企業価値そのものが上昇すると考えられます。

2025計画ではCSR活動の意義について振り返るとともに、さらに先に進んだ目線としてCSRがもたらす「人づくり」について指摘しています。CSRの取り組みの一つとして地域貢献活動が挙げられますが、こうした活動を通じ社員自身が社会的課題について考えるようになり、結果として会社への求心力も上がります。また企業の持続的発展という観点からも人材採用の大きなファクターとなり始めています。昨今の大学生の多くが就職志望企業の要因として、CSRの要素を注視してい

ます。例えば、仕事のやりがいについて地域への貢献度や働く環境としてのワークライフバランスの取り組みなど、仕事の中身そのものだけでなく企業体質を重視する傾向にあります。企業選択のミスマッチを極力抑えようとする考えが働くからです。

地方自治体でもCSRに関する活動が活発化しています。CSR認証の草分けとなった横浜市や宇都宮市は、自治体で制定したCSR認証の取得企業に対し低利融資や入札優遇などのインセンティブを与えています。地方自治体はこれまで税収面で地域の企業に対し期待や関心を示していましたが、地域活性化が叫ばれる中で、企業がいかに地域に人を定着させ、地域を活性化させていくためのパートナーとなり得るかをみているのです。

いうまでもなく中小企業、特に中小印刷業は地域社会と密接に関わっています。直接地域との取引がなくても環境配慮や雇用といった面で必ず地域社会とつながっています。CSRは“企業の社会的責任”と訳されますが、その実、CSR活動を通じて地域のさまざまな集まり、行政や他の企業だけでなく市民活動・NPO、教育機関などに関わることができる印刷業は地域のまとめ役として最適な位置にあります。そのポジションを強みに変えて、“責任”としての活動から、自ずと地域の発展が自社の発展に結びつく好循環を生み出すことができるのです。

「CSR人づくり2025計画」の章では、地域社会と一体となった企業活動の重要性、そこに求められるまとめ役としての印刷業の役割について言及しています。本来利益を追求する企業と、非営利

で地域を運営する行政は相容れないものかもしれませんが、CSRを軸とした経営に転じることで共通点を生み出していきます。CSR推進は企業の持続的発展に必要な「必要とされる企業、選ばれる企業」になるための大きな柱となります。社会的責任を果たすためだけに貢献するのではなく、人財を育み、自社の成長へと還元する流れがそこにはあります。

2025年の印刷産業に向けて

「全印工連2025計画 新しい印刷産業へのリ・デザイン」は冒頭述べた通り、印刷産業が今後10年間どこに目標を置いて社会に貢献するのか、そのために何ができる産業であるか、進む方向性を取りまとめ、その想いと考え方を共有するとともに、地域社会や行政、政治に対して提言をするという側面を持ちます。そのため各章の終わりには2025年に向けた目標と行動計画が示されています。この目標を達成することで、印刷産業は将来に向けた新たな役割、存在感を示す産業へと生まれ変わることができるかと確信しております。

「全印工連2025計画 新しい印刷産業へのリ・デザイン」

ご購入お申込み・お問い合わせ先

全日本印刷工業組合連合会

<http://www.aj-pia.or.jp/welcome/kankou.html>

E-メール webmaster@aj-pia.or.jp

電話 03-3552-4571

ファクシミリ 03-3552-7727