

仙台印刷工業団地ビジネスデザインセンター 構想とその取り組み

武藤 亮

(仙台印刷工業団地協同組合ビジネスデザインセンター センター長)

（要 旨）

印刷業では全国初の仙台印刷工業団地協同組合（以下仙台印刷団地）。かつては構造改善などにより経営の近代化を図りつつ、高度化資金も積極的に活用して設備投資を重ね組合員は成長してきたが、地方都市の衰退、ITなどによる技術革新、少子高齢化、東日本大震災などにより、中小印刷業者は厳しい状況に追い込まれてきた。印刷設備によるハード主体の経営から、サービス業としての付加価値も求められ、ソリューションビジネスとしての新たな戦略づくりが必要とされてきている。

印刷業が特に必要とされるノウハウのひとつとして、「マーケティング」の専門的な知識と活用能力が挙げられるが、地方の中小印刷業が単独でマーケティング人材の発掘・育成の仕組みづくりを行っていくのは非常に困難である。そこで仙台印刷団地は、8年前より組合としてマーケティング機能構築に取り組み始め、様々な取り組みを通じて組合員各社の課題解決力を向上させるとともに、組合のブランディングにつなげている。本稿では、その取り組みについて、述べるものとする。



目 次

1. はじめに：日本初の印刷団地として 52 年、いま迫られる業態変革	5
2. 仙台印刷団地の新たな仕掛けづくり	6
3. 東北の産業の課題：買い叩かれる東北の企業	6
4. 仙台市との連携	7
5. インキュベーションセンターFLight の誕生	8
6. 創業スクエア事業について	9
7. BDC実践セッション	10
8. 産業支援機関や大学との連携協定の締結	12
9. 地下鉄東西線開業と土地の高度利用への取り組み	13
10. 最後に	14

1 . はじめに : 日本初の印刷団地として 52 年、いま迫られる業態変革

仙台印刷団地（宮城県仙台市若林区六丁の目、昭和 38 年設立、組合員数 17 社、社員総数約 1,000 名、総出荷高約 160 億円）は、昭和 38 年（1963 年）に日本ではじめての印刷団地として発足、昭和 41 年（1966 年）操業を開始した。時はまさに高度経済成長期。市街中心部で印刷業を営んでいた各社は、企業や行政から印刷物の受注が右肩上がりに増えたことで工場の拡張が急務となっていた。またその一方で、工場の騒音や排水を原因とする公害等の問題がますます深刻化。過密状態となった市街地での事業拡大が困難になっていたことも背景にあった。

時代の求めに応えるべく組合設立に賛同した 27 社は、中小企業近代化促進法に基づく国の支援を受け、仙台市郊外の六丁の目地区に土地を求め工業団地を整備した。組合として集団化することで、設備・技術の高度化や人材育成をはじめ、共同受注、組合員各社を対象とした金融事業や経営相談、公害防止、食堂や駐車場運営による快適な労働環境づくり等に着手。企業単独では成し得ないさまざまな事業を展開し、地元仙台の発展に寄与するとともに、組合各社の経営基盤強化と社員一人ひとりの暮らしの向上に力を注いできた。

また、昭和 50 年代から平成にかけては高度情報化の波に乗り、先進技術を積極的に導入するとともに、組合の拡大や福利厚生の実施等を推進してきた。しかし近年、印刷業を取り巻く環境は劇的に変化してきた。IT 技術の目覚ましい進化とともに、インターネット等のデジタルメディアがまたたく間に普及。今やスマートフォン一つあれば、いつでも、どこでも、誰でも欲しい情報を得ることができる時代となった。情報の流れが変わったことで、消費者の価値観も変わり、発注主であるお客様のニーズも多様化。印刷物はインターネットの情報を補完したり、QR コードからインターネットに誘導するなど、情報を伝達する「主な手段」から、情報を伝達する「選択肢の一つ」に位置づけられるようになった。

設立当初は 27 社だった当組合も、現在は 17 社。リーマンショックや東日本大震災等により経済が低迷し、多品種少量化が進む中、従前どおり「印刷機を回す」ことだけに捉われていては競争力を失うことになってしまう。マーケットのニーズに沿った企業活動が求められている。私たちは、今まさに業態変革を迫られているのだ。

2. 仙台印刷団地の新たな仕掛けづくり

仙台印刷団地は仙台駅の東部、車で20分程度に位置し、周辺には卸、自動車、鉄鋼、トラック(流通)など様々な業種の団地が集積している地域にある。印刷業の工業団地としては全国ではじめて作られたものであり、全国の印刷団地のモデル的な位置づけであった。またインキや用紙、加工などの企業も近隣に集積しており、「印刷クラスター」を形成している。製造業としては仙台市の中でも食品製造と並ぶ中核産業となっている。

印刷業は都市型産業であるが、地域産業の発展が自らの発展につながる、という意識が希薄である。仕事の発注量が多いクライアントに群がり、厳しい価格競争を繰り返している。本来は印刷業が地域産業の発展をサポートしつつ、それが自らのドメインである印刷事業にフィードバックされていくような循環を構築していくべきだろうと考えた。

そこで仙台印刷団地では、2006年に東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターと連携して印刷業の持つリソースを再定義・再編集してビジョンを策定。地域産業を発展させていくことで自らのビジネスにもつながる「ビジネスソリューションの循環モデル」を構築するべく、そのための拠点を組合内部に作り、そこでマーケティングをコアに様々な産業を支援する専門性を持った人材の発掘と育成を図ってきた。それが仙台印刷団地の「ビジネスデザインセンター事業(BDC)」である。



東北大学との初会合の様子

3. 東北の産業の課題：買い叩かれる東北の企業

東北は産業としての集積度が低く、経済的には厳しい地域である。良い「素材」を作るのが東北のメーカーや生産者の役割であり、それに付加価値をつけ商品に仕立て上げてプライシングをしていくのが首都圏の企業という図式があって、自ら収益を上げる意識と工夫が圧倒的に足りないと専門家からたびたび指摘されている。また、地域の中でビジネスソリューションに対するノウハウの蓄積が薄く、多くの企業は経営者の「経験」と「勘」に頼って長年商品開発が行われてきた結果、競争力のある商品が生まれにくい体質を抱えている。地域産品など東北の強みである「食」の分野に関しても、以下のような課題を抱えている。

- 1) 経営者/ビジネスモデルの問題点:大量生産・大量消費のモデルを忘れられない、地域密着産業という意識が薄い、チャレンジ精神・事業に対するしつこさが不足している
- 2) マーケティング力の問題:経営理念・基本戦略の欠如、自社の強み・独自資源が不明確、

マーケティング基礎知識の欠如

3) 商品力の問題: ターゲット・販売チャネル・顧客が設定されていない、商品コンセプトが不明確、ヴィジュアルマーチャンダイジングの欠如

4) 営業力不足: 人材育成が不得意、販売チャネル選定の間違い、地域外販路が弱い

東北の資源を活かした食品加工産業など、地域の中核となる企業も数多くあるが、その多くは大手量販店との取引も多く、利益的には厳しい状況に置かれている。そういった企業はマーケティング力、商品開発力が弱く、新規チャネルの開拓もなかなかできないでいる。震災直後は復興支援という流れの中で東北の商品を積極的に買おう、という動きもあったが、震災から4年以上経過し、域外の人々の意識も薄まってきている。東北の再生のためには、他地域と比較して明らかに「売り負けている」東北の企業に対し、新商品開発とブランディング、販路開拓をセットにした東北ならではの支援の仕組みづくり、そして「当たり前を選んでもらえる商品力の向上」が急務となっている。

4. 仙台市との連携

仙台印刷団地では地域産業を活性化するための拠点として、組合会館の中に「ビジネスデザインセンター」という拠点を整備し、組合事業として新たな機能構築を進めてきた。「ビジネスデザイン」とは、これまで印刷業界が苦手としてきた「マーケティング機能」を軸に、印刷業の強みである「デザイン」と「ものづくり」を融合することで、上記のような東北の企業の商品が売れる仕組みを構築していくことであり、これにより東北の産業活性化につなげていこうという、民間による産業支援の取り組みである。

組合としての立場から見れば、マーケティングに代表される川上の取り組みが、川下である印刷物製造につながっていくという仕組み作りでもある。つまり「モノづくり」と「コトづくり」を両面で捉えていこうというものである。その考え方を実現させていくためには、マーケティングやブランディングなどの専門性を持った人材の発掘・育成が不可欠だが、そういった人材は地方都市では非常に少ないのが現状である。

仙台印刷団地では、かねてより仙台市とまちづくりの方向性に対して積極的に意見交換を重ね、仙台市は「総合計画 2020」の中で仙台印刷団地が位置する六丁の目エリアを、「新たな産業を生み出すためのクリエイティブ産業エリア」に位置づけた。仙台市にとって一大事業である地下鉄東西線が 2015 年 12 月に開業

し、仙台印刷団地の目の前に六丁の目駅が完成する。仙台市としても、地下鉄東西線を「東西都市軸」として東北大学をはじめ学術機関が集積している西部と商業の集積



地である中心部、そして仙台印刷団地のほか様々な工業団地のある東部のものづくり機能をつなぎ、仙台市の持続的な成長を駆動するための基軸を形成することを目標にしている。六丁の目地域がそのひとつの機能を担うことができれば、仙台市にとっても仙台印刷団地にとってもWIN-WIN関係が成り立つのだ。

そういった流れもあって、2010年に仙台市よりインキュベーションマネジメント事業を受託、「インキュベーションセンターFLight」をスタートさせ（現在は組合の自主財源で運営）、次いで2012年には同じく仙台市の「創業スクエア」事業を受託。ビジネスソリューションの拠点づくりに着手しつつ、マーケティング人材の確保・育成を図ってきた。現段階で、マーケティングに精通した6名の常勤・非常勤スタッフを抱え、仙台市内のみならず東北一円の様々な業種・企業の課題解決を担っており、非常に高い評価を得ている。組合では「インキュベーションセンターFLight」と「創業スクエア」の2つの機能を総称して「ビジネスデザインセンター（以下BDC）」と位置づけ、東北地域の産業振興に寄与している。

5. インキュベーションセンターFLightの誕生

平成22年（2010年）、「起業率No.1都市」を目標に掲げる仙台市よりインキュベーションマネジメント事業を受託し、BDCの一つ目の柱となる「インキュベーションセンターFLight」を組合会館内に立ち上げた。稼働率の低かった組合会館の2階の会議室などを細かく仕切って入居フロアとして賃貸。現在、5社が入居している。



FLight は、創業間もない企業に対し、段階に応じた入居スペースと適切な経営支援を提供する事業。多くのインキュベーション施設がスペースを貸すだけの不動産業と化している中、当組合が目指すのは、自分たちの手で地元の起業家を育て、産業を活性化すること。したがって、FLight では団地内の既存施設を活用して家賃をできる限り低額に設定するとともに、マーケティング分野の専門家であるインキュベーション・マネージャーによる定期ミーティングを行う等、細やかな支援活動を行っている。創業にかかる負担が少ないため、企業としては自分の事業そのものに集中できる仕組みだ。

6．創業スクエア事業について

BDC事業のもうひとつの柱である創業スクエア。東日本大震災の翌年、平成24年（2012年）に創業スクエアの運営を仙台印刷団地として仙台市より受託した。この事業では仙台圏のみならず東北6県を対象とし、市街中心部の産業振興拠点施設「東北ろっけんパーク」内にて運営をスタートさせた。創業スクエアは、創業間もない企業や中小企業を対象に、新商品開発やブランディング等をマーケティングとデザインの視点から支援する組織。無料の窓口相談や各種セミナーの企画・開催のほか、企業が抱える悩みに応じて、課題解決に向けてプロジェクトマネージャー、マーケッターなどの専門家がチームを組んで支援するハンズオン型の「集中支援」を行っている。



チームには創業スクエアのスタッフや外部の専門家のほかに仙台印刷団地組合員各社からもデザイナーや営業などが参加、商品やサービスが売れる仕組みを一緒に作りながら自らのビジネスにつなげていく。運営開始からわずか3年だが、集中支援で課題解決に導いた事例はトータル50件近く。支援企業の中には年率30%以上売上を伸ばしている企業もあり、これほどの実績を挙げているビジネス支援組織は、全国的に見てもあまり例がないと言われ、高い評価を受けている。今後も仙台市内外の産業支援機関や教育機関との太いパイプを生かし、支援の輪を広げていければと考えている。

売上を順調に伸ばしている事例のひとつとして、株式会社エムコーポレーションの新商品、金華サバの棒寿司「小華寿司」の商品化支援を昨年度創業スクエアで行った。

同社は元々宮城県石巻市で水産加工食品の製造・販売を行っていたが、東日本大震災で被災。本社を仙台市に移し、新たな商品開発にチャレンジしていた。金華サバは宮城県沖で捕れる脂の乗ったブランドサバで、これを使った棒寿司を首都圏向けに販売すべく、その戦略づくりの相談があった。

まず、創業スクエアのプロジェクトメンバーは、競合商品の調査を行い、首都圏の百貨店や高級スーパーで売られているサバ寿司の内容量、価格、パッケージデザインなどを分析。

本場関西圏では、ハレの日に食べるご馳走として量が多く、賞味期限も当日または翌日と短いのが特徴だ。分析の結果としては、現在首都圏で売られているサバ寿司よりも小さく、食べきれる量の商品を開発する方向で決まった。ターゲットとしては、百貨店や高級スーパーで買い物をするシニア層にターゲットを絞り、600グラムあった量を思い切って3分の1以下のコンパクトな内容とした。また、いろいろな種類を少しずつ楽しめるように金華サバ、炙りサバ、車エビ、活きめめ穴子の4種類のラインナップを揃え、客単価のアップも狙った。

また、パッケージに関しても他社とは一目で差別化できるように、正方形の小箱スタイルとし、開けるとパッケージの下部分が皿になるよう設計。販促ツールも整備し、展示会に積極的に出展を繰り返し、バイヤーからも非常に高い評価を得ており、売上も順調に伸びてきている。

7. BDC実践セッション

BDCでは、事業の一環として仙台印刷団地組合員各社社員の研修の場（マーケティングを中心とした座学）と実践セッション（研修と企画コンペを複合化した仕組み）を提供している。この実践セッションはマーケティングの研修と組合員同士による公開コンペを組み合わせた非常に特徴的な研修の場となっている。この事業は組合が連携協定を締結している東経連ビジネスセンター（東北経済連合会のなかのハンズオン支援組織）とのコラボレーション事業として行っている。印刷業は、もともとマーケティングのノウハウが無く、「感覚で」ものづくりを行ってきた。例えばクライアントから商品パッケージの制作を依頼された場合、「目立つ」「きれい」などの基準でデザ



インしてしまい、クライアント自身もマーケティングに関しては知識がないために、そのまま市場に出回ってしまうケースがほとんどだ。本来であれば、商品の開発コンセプトから関わって、ターゲットを明確に設定し、そのターゲットが反応するようなデザインが求められるのだが、そういったプロセスを踏まずに開発されている商品が東北では非常に多い（というか殆どがそうだ）。

昨年はこの実践セッションを通じて岩手県の製麺業「川喜」の新商品のブランディングを支援した。同社は岩手県釜石市に本社・工場を置き、主に量販店向けに生麺を提供してきたが、量販店向けのビジネスでは利益を出すことが難しく、新しい商品開発と新たな販路開拓を模索していた。



実践セッションの様子

同社の会長である川端實氏は「家庭でも打ちたての美味しい蕎麦を食べてもらいたい」という思いのもと、科学技術振興機構（JST）の助成金を使って岩手大学と連携し、「粉体殺菌処理」技術を開発した。蕎麦の実には元々雑菌が多く、生蕎麦の場合はせいぜい3日くらいしかもたないと言われている。その雑菌をコントロールするために、今まではアルコールを添加し、日持ちさせてきたが、アルコールのせいで蕎麦の風味は損なわれてきた。「粉体殺菌処理」は蕎麦粉を作る過程で、高温窒素で満たされた管の中を通して瞬間的に雑菌を処理する技術で、日持ちする日数が3日から10日へと飛躍的に向上し、風味も損なわれないという画期的な技術である。

同社ではこの技術を使った新しい蕎麦の開発を進めると同時に、東経連ビジネスセンターがマーケティングを担当。販路のターゲットは従来の量販店ではなく、主に首都圏の高級スーパーに絞り込むとともに、購買層を40代前後の女性に設定。その調査を受けて、仙台印刷団地がパッケージや販促ツールを担当した。パッケージデザインとしては、この層が反応するデザインを仙台印刷団地組合員各社が提案する形で、コンペを行った（5グループ7社の参加）。そのほかにもバイヤー向けのツール等も提案。このコンペは「公開コンペ」の形をとり、各社にその評価がきちんとフィードバックされる形とした。一般的な企画コンペでは、他社がどのような提案をしたかが分からないのと、それがどのように評価されたのかも知らされないケースが非常に多い。仙台印刷団地としては、研修の一環として各社の企画力・提案力の向上の場としてこのセッションを位置付けているため、全てオープンで行う。最終的には第三者の審査員と「川喜」の役員とで最高評価の提案を決定、その提案をした企業と契約を結び、商

品化を進めることとなった。

最終的に商品のネーミングは「いわて南部地粉そば」に決まり、この商品化は大きな成功を収めた。販路として首都圏をはじめとする高級スーパーについては10件の開拓を果たし、食品関係でも数々の賞を受賞するなど、売上も大きく拡大している。

学びながらも組合員が切磋琢磨し、それが東北のモノづくり企業の事業支援となり、且つ組合員のビジネスにもつながる…これが実践セッションの目的である。今年も、福島県いわき市にあるいわきチョコレートの新商品開発にかかる支援を行っている。



ている。昨年より参加企業が2社増加し、7社で競っている。

8. 産業支援機関や大学との連携協定の締結

仙台印刷団地は仙台市内の様々な産業支援組織や大学とも連携協定を結んでおり、共同で創業支援や商品開発支援を行っている。連携先としては、東経連ビジネスセンター

(写真上)、公益財団法人仙台市産業振興事業団、東北工業大学(写真下)などである。これらの団体とは、書類上の協定を結ぶだけでなく、組合から協定先への人材の派遣や共同プロジェクトの実施など、積極的な連携を行っている。その際の人件費相当は全て当組合の方で負担しているが、そうすることによって現場レベルでの意見交換や人材育成、支援案件に関する情報交換などがやり易くなり、パートナー同士という形で政策提言なども受け入れてもらいやすくなる、というメリットがある。



9 . 地下鉄東西線開業と土地の高度利用への取り組み

2015年12月には地下鉄東西線が開通し、仙台印刷団地の目の前に「六丁の目」駅が完成する。地下鉄東西線開通は組合にとっては非常に大きなチャンスと捉えており、10年くらいの時間をかけ、公共交通軸と組合事業の関連性を整理しながら、戦略づくりを行ってきた。それは、「人」と「情報」と「相談」が集まるエリアとして整備を進めていこうというもの。様々な課題を抱える企業家などが「六丁の目に行けば悩んでいることを解決できるかもしれない」という期待を持ってもらえることが仙台印刷団地のブランディングであり、その課題解決の力を持つことが「人」と「情報」を引き付ける。そしてそれが各組合員のビジネスチャンスにつながっていく循環を作ること、各社の業態変革が進んでいく流れを構築していくことにつながると考えている。

また、組合では12月に開業する地下鉄東西線六丁の目駅前に組合が所有している土地の高度利用を検討してきた。この開発事業に積極的に取り組むことが、組合の財政基盤強化につながっていく。ちなみに仙台印刷団地では、仙台市からの要請を受けて駅前の土地の一部に被災された住民向けの住宅である復興公営住宅を建設し、震災から丸4年の3月11日に仙台市に譲渡した（写真右 10階建 115戸）。



この事業により仙台印刷団地は被災者に対する貢献を果たすとともに、廃業・倒産組合員の跡地を有効活用することにも成功し、財務基盤の強化を図ることができた。

仙台印刷団地では「ビジネスデザインセンター」事業を中核に、組合のブランディング、組合員各社の競争力強化と新しい共同受注の形を作っていきたいと考えている。さらに「ビジネスデザインセンター」事業と駅前開発事業のコラボレーションなども視野に入れたまちづくりの最先端モデルを構築することなどに結び付けていきたいと考えている。

昨今、自治体では民間の資金や能力を積極的に活用する動きが加速している。こういった動きを踏まえ、2012年より「インキュベーションセンターFlight」は組合の共同事業として自主財源で運営をスタート。また、「創業スクエア」も現在の委託事業から将来的な自立化を目指し、今年4月に印刷団地会館1階へ移転した。組合会館に二

本柱が揃ったことで、BDCはようやく始動の春を迎えた。

かつて組合にとって事務局は、「コストセンター」であり、そこでかかるコストをいかに賦課金や共同事業の手数料で補うか、という考え方が支配的であった。当組合においては、BDC事業を通じて組合員の業態変革を積極的に支援するとともに、組合外から収益をあげていく「プロフィットセンター化」を目指している。

ビジネスの創出に不可欠なマーケティング分野において、東北地域はいまだ発展途上にあり、人材の育成は急務である。BDCの整備は、地域産業を育てるだけでなく、組合並びに組合員のマーケティング知識とセンスを磨くチャンスでもある。「六丁の目に行けば、悩みを解決してくれるにちがいない」そんな企業が自然に集まり、最終的に組合各社のビジネスにつなげるためにも、しっかりと機能させていきたい。

10. 最後に

印刷業は都市型産業であり、都市が繁栄することで自らのビジネスも発展してきた歴史がある。都市には様々な企業が発展していけるような環境整備が必要であり、そのための種まきや水遣りがBDCのミッションである。BDCが行っている事業は、セーフティネット支援ではなく、成長支援。成長に強い意欲を持ち、チャレンジしようとしている企業を応援していく…そういった企業と関わることで、私たちもエネルギーを受け取ることができる。そんな循環づくりこそが印刷業の業態変革につながる原動力になるのではないだろうか。