

テーマ名

## 仙台印刷工業団地のクラスター化に向けた考察

針生 英一  
仙台印刷工業団地協同組合  
代表理事

## (要 旨)

来年で設立 45 周年を迎える仙台印刷工業団地協同組合。構造改善事業などにより経営の近代化を図りつつ、潤沢な高度化資金活用などにより設備投資を積極的に行い、競争力を確保してきたが、印刷業を取り巻く技術や環境変化により、厳しい時代に突入した。この状況を打破し、印刷団地として発展を期するためには従来の事業の延長線上で物事を考えるのではなく、団地自体のイノベーションを図っていく必要がある。

その戦略を構築していくうえで、現在、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共同で印刷団地のクラスター計画を策定中であるが、本稿ではそのクラスター計画の元になる考え方を取りまとめ、今後の指針として組合員の啓発の材料にしていきたいと考えている。

## 目 次

1. 印刷が果たしてきた役割と技術の変遷	12
2. 製造業とサービス業の側面を持つ印刷業	12
3. 仙台印刷団地の成り立ち	13
4. ソリューションビジネスへのチャレンジの必要性	14
5. 協同組合みやぎ マルチメディア・マジックと 仙台エリアマーク事業協同組合のチャレンジ	15
6. 異業種コラボレーションのポイント	16
7. 地下鉄東西線開通と印刷団地のクラスター化について	18
8. 印刷団地のあるべき姿を目指して	19
9. 最後に	20

## 1. 印刷が果たしてきた役割と技術の変遷

印刷技術の発明は、人類の進歩に大きな影響を与えた。15世紀にグーテンベルグが鉛の活字を1文字ずつ鋳造し、それを組み合わせて版を組み、印刷する活版印刷技術を発明して以来、市民が手にする情報が飛躍的に増加していった。グーテンベルグが初めて印刷したものはキリスト教の聖書であるが、一部の聖職者しか持つことのできなかつた聖書を大量に印刷することで、世界中にキリスト教が広まっていった。印刷技術は宗教のみならず、教育、文化、産業などあらゆる面で非常に大きな役割を果たしてきたのである。

情報に対する世の中のニーズが高まるにつれ、印刷業も産業としての地位を確立し、技術も時代と共に変化していったが、基本的な技術は500年以上にわたって鉛の活字を使った活版印刷が主流であった。活版技術はまさに「職人」の世界でもあり、労働集約型で、一般人が簡単に手を出せる領域ではなかつた。刻々と変化する情報をタイムリーに発信するニーズが高まったとしても、活版技術をベースとしている以上は、職人が人海戦術で臨まざるを得ない。しかしそれが「雇用確保」にもつながっていたと言える。

流れが大きく変化してきたのは、コンピュータの出現であろう。印刷業界が培ってきた職人の技術が、あっという間に廉価なコンピュータ上に載ってしまい、一般人が自由に使えるようになってしまったのである。その後もITは印刷物製造の面で生産性や品質の向上に大きく寄与したが、他方では印刷業から仕事を奪っていった。結果として飛躍的な生産性向上も価格の下落を加速させ、事業者の淘汰を促進するという皮肉な結果につながっていったのである。

もうひとつの大きな変化は、インターネットの普及によってもたらされた。市民が時空を超えた情報伝達手段を手に入れた影響は大きい。情報のやりとりが一方通行から双方向型に変わり、消費にも影響力を持ち、流通の再編へと進んでいくことにより、情報発信が多様化・複雑化し、印刷業も大きな影響を受けた。そのような状況のなかで、印刷産業は自ら次の付加価値をどのように創造していくかが大きな課題となっている。

## 2. 製造業とサービス業の側面を持つ印刷業

印刷業は印刷物を製造する「製造業」としての側面と、デザインや、ホームページ

やデータベースの設計・制作、イベントの運営など「サービス業」としての側面を持っている(別紙図1参照)。かつて印刷業は装置産業と言われ、高度経済成長の時代は、「設備が仕事を創る」という状況もあり、より大型で高速の印刷設備の導入が競われ続けた。現在ではサービス業としての側面を充実させていかないと、クライアントのニーズに対応できず、結果的に価格競争に巻き込まれるという厳しい時代になってきた。

装置産業として発展してきた印刷業には「いかに生産性を上げるか」という発想が根強く、マーケットの変化に十分に対応できる体質になっているとは言い難い。それは人材投資を怠ってきたツケである。得意先の指示通りに「印刷物を作ってください」というオーダーは年々減少してきており、価格競争も激化している。様々な点でソリューションを提供していくことが求められてきている中で、ニーズに対応できる営業や企画の人間を育てて来なかったのである。印刷業はサービス業としての価値を自ら創造し、製造ラインとバランスを保ちながら、ソフト(サービス化)とハード(生産ライン)をどう組み合わせしていくかという発想が求められている。

### 3. 仙台印刷団地の成り立ち

仙台印刷工業団地協同組合(仙台市若林区、昭和38年設立、組合員数20社、社員総数1,000名、総出荷額160億円)は仙台駅の東部、車で20分程度に位置し、周辺には卸団地や自動車団地、トラック団地、鉄工団地、東部工場団地など様々な業種の団地があり、ものづくりや流通の一大拠点となっている。我が印刷団地は、印刷業種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となった。また、インキや用紙などの材料、加工などの関連産業も周辺に集積しており、関連企業との連携も非常にスムーズな状況にある。

20社の構成は印刷業が13社、製本業が5社、出版業が1社、印刷関連業が1社となっているが、同じ印刷業、製本業でありながらも、全て同じ業態ではなく、それぞれの企業が設備やノウハウに特徴を持ちながら補完関係を築いてきた。

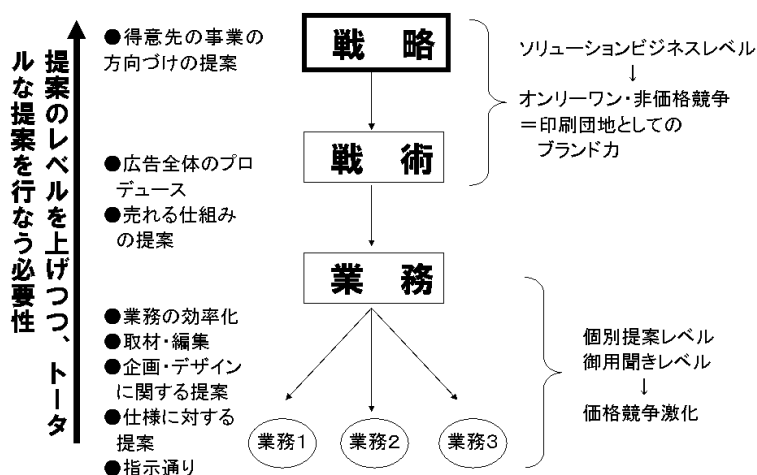
印刷業は都市型産業であり、仙台市の発展に伴って、印刷団地も発展してきた。現在でも印刷団地の出荷額は宮城県全体の印刷業界の出荷高の約2割弱を占める。しかしながら、時代の変化に伴って、設立当初は27社あった組合員企業も現在では20社に減少し、今後も業界を取り巻く技術や環境の変化などにより、厳しい戦いを強いら

れる状況にある。

#### 4. ソリューションビジネスへのチャレンジの必要性

印刷業は当然のことながら「印刷物を作る機能」に特化した事業展開を長年にわたって行ってきた。しかし印刷技術はパソコンに載って「1億総印刷人」という状況になっている。職人や技術者しかできなかったことが、(中身を吟味しなければ)誰でもできるようになった。これだけで印刷業界が持っていた付加価値は大きくダウンしてしまっただのである。

印刷業は顧客から言われたとおりに印刷物を作ることが一番楽なことであり、それを「適正な金額」で受注できれば最も美味しい仕事だろう。しかしそういった仕事はどんどん見直しを受け、競争にさらされてしまっている。我々はもっと考えることが求められている。顧客は何を考えているのだろうか？何で困っているのだろうか？それをどうすれば解決できるのだろうか？顧客にとって我々は単なる「出入り業者」なのか、「優良なパートナー」なのか？生き残っていくためにはやはり後者の立場を目指していかなければならない。そのためには印刷物制作の相談相手としてだけでなく、得意先の戦略に絡みながら様々なサポートができる企業に生まれ変わっていかなければならない。



しかし残念ながら、印刷会社はあまり得意先のことを研究して来なかった。紙はこうしましょう、製本の形態はこうしましょう、デザインはこんな感じで、という打ち合わせが殆どで、得意先のビジネス自体をどうサポートしていくかまでの戦略ができていない。「それが印刷会社の仕事だから」、といえはそれまでであるが、それだけでは今後生き残りが難しいとしたら、我々は変わっていかなければならない。

変わる前提として、「ソフト主導」の考え方がある。印刷機など設備中心の「ハード主導」ではなく、マーケティング戦略をきちんと打ち立て、顧客をソフト面から支援しつつ、印刷などの仕事につなげるという考え方である。顧客をソフト面から支援するという事は、その顧客の業界や競合情報、その顧客が持っているリソースをどう活用しつつ利益につなげられるか、という取り組みが必要になってくる。パートナーとして認めてもらえるようになるには、「顧客の利益の創造」に取り組まなければならない。

## **5. 協同組合みやぎ マルチメディア・マジックと 仙台エリアマーク事業協同組合のチャレンジ**

印刷団地の20社は同じ印刷業にあってそれぞれ特長を持っている。仕事内容の違い、設備の違い、得意先の違いなどがそれぞれのノウハウの違いになっているが、そうは言っても、殆どの事業領域は印刷分野に限定されている。そこで必要になるのが、印刷業にはない様々なノウハウを持つ異業種との「コラボレーション」が必要ではないかという考え方である。ビジネスで新たな価値を創造していくためには、単一業種の持っているノウハウだけでは限界だと考えられる。様々なノウハウや技術を組み合わせ、ソリューションを中心としたビジネスのしかたに変えていかなければならない。

この考え方は、10年前に異業種8社で立ち上げた「協同組合みやぎマルチメディア・マジック（以下4M）」と4年前に異業種6社で立ち上げた「仙台エリアマーク事業協同組合」における実践がベースとなっている。弊社もそのメンバーとしてそれぞれの発足当初より参画した。4Mメンバー企業は「ソフトウェア開発」「デザイン」「印刷」「イベント」「IT関連教育」など、ITをベースにした異業種の集まりであり、一方エリアマークは「マーケティング」「不動産・土地活用コンサルタント」「まちづくりコンサルタント」「設計」「環境アセスメント」「印刷・情報制作」という構成になっている。4Mの事業のコアは「地域や企業の情報化支援」で、デジタル・アーカイブなど

コンテンツを切り口にしたシステムや機能の提案、エリアマークは「まちなか再生支援法人」で、主に商業施設や小売、飲食等の事業者に対し、事業の立ち上げやリニューアル、再生の支援をそれぞれの分野のプロたちが集まって、トータルでサポートしよう、というものである。

今まで様々な企業の支援を行ってきたが、最近の事例としては来年4月オープン予定の地元主体の大型商業施設のコンサルを行なっている。それは、事業コンセプトづくりからはじまって、事業計画づくり支援、CI、広報計画、コンセプトに沿った建物の基本設計、ゾーニング、テナント募集計画、テナント募集支援、販売促進計画、サイン計画などで、毎週定例でミーティングを行ないながら、オープンに向け活動をしている。

大企業が展開する商業施設の場合、通常は社内の専門チームで計画づくりを行い、その下に設計事務所やゼネコン、広告代理店などが入ってくる。販促に関しては広告代理店の下に印刷会社が入って印刷物を制作するという流れになる。印刷会社は計画づくりには一切参加せず、広告代理店の指示に従って印刷物を制作する。勿論、販促は印刷物だけでなく、イベントや電波媒体、新聞、WEB、販促グッズ制作など多岐にわたるが、そのコーディネートは広告代理店が行なう。印刷会社でもデザインやWEBの制作などを手がける力があるところはそれなりの受注につなげることが出来るが、広告代理店が自分たちの利益をきちんと確保したあとになるため、金額的には非常に厳しい。また、大型案件になればなるほど元請の広告代理店同士の競合も激しくなり、印刷料金の下落に拍車がかかっている。

今回手がけているプロジェクトの特徴は、商業施設をオープンさせるために必要な機能について、異業種の事業協同組合として各分野の専門家たちがチームを組んで補完関係をつくりあげているということになる。印刷業も異業種とこういったフォーメーションを組むことにより、発注者である事業主体よりパートナーとして認められ、その結果適正な利益を獲得することが可能となるのである。

## 6. 異業種コラボレーションのポイント

国も「新連携事業」などを通じ、従来の組織体に固執しない、ゆるやかな異業種間のコラボレーションを支援し始めた。異業種が持つ異質なノウハウを組み合わせ、従来には無い魅力あるビジネスに発展させることは可能である。非常に魅力的ではある

が、異業種のコラボレーションは簡単ではない。以下のことを意識しながら運営していく必要がある。

### ■人の側面

- ① プロジェクトに参加するメンバーがそれぞれ自立している(どこにも負けない強みを持っている=オンリーワン)。
- ② コーディネート能力(機能)を持っている(リーダーシップよりもコーディネート能力)。
- ③ 各企業のコラボレーションに対する主義が一貫している。

### ■目的、目標を明確にする

- ① 目的の共有→強制力でつながるものではない。
- ② 自主性→待ちの姿勢では何も生まれない。
- ③ 一方だけが負担になるのではダメ。
- ④ 求める結果が明確であること。

### ■人と人、企業同士をつなぐコミュニケーション

- ① 複合的なメディアを使いこなす=情報共有の仕組みをうまく使いこなす。
- ② 組織同士や上下の関係を越えたコミュニケーションが重要。
- ③ 信頼できる人間関係→最も重要なポイントである。

### ■異質性を認め合う風土

- ① ノウハウの違い、強みの違い、活動のフィールドの違いの融合が新しいビジネスを生み出す原動力となるが、それを認め合い、お互いに引き出し合い、活かし合う姿勢が重要。

### ■アメーバ型：必要に応じて自在に形を変える

- ① プロジェクト型スタイル
- ② 中央管理型よりも分散型、自主管理型スタイル

異業種同士のコラボレーションは、仕組みそのものよりも人に依存する部分が多く、プロジェクトに関わるプロデューサーやコーディネーターで決まるといっても差し支えない。特に中小企業は、「ヒト、モノ、カネ」に大きな制約があり、短期間でダイナミックに事業を立ち上げることはなかなか難しい。お互いを理解するまで時間がかかるが、信頼関係を築きながらリスクを分散し、人と事業を育てていく、という考え方が必要であろう。



## 7. 地下鉄東西線開通と印刷団地のクラスター化について

クラスターとは、もともと「ぶどうの房」を意味する言葉である。アメリカのシリコンバレーなどに代表されるように、ある分野の産業が特定地域に集約され、その分野に関連するさまざまな業種や大学などの研究機関、ファンドなどが集まって、そのなかでアメーバのように様々な企業などが自在に連携しながら、付加価値の高いビジネスを立ち上げていくというものだ。このクラスター戦略は国家レベルで取り組みが始まっているが、その取り組みは「学」や「官」中心といった印象が強く、クラスターに対する「民」の積極的な取り組みはまだ少ないと考えられる。

前述の通り、印刷団地も様々なソフト分野の異業種コラボレーションを実践しながらクラスター化を目指していくべきと考えられるが、その方向性を考える大きなきっかけとなったものは、8年後に開通する仙台市の地下鉄東西線事業である。印刷団地の前に「六丁の目駅」が完成し、さながら陸の孤島だった地域が、便利な地域に生まれ変わるのである。駅前の大通りに面した場所には、組合所有の広大な駐車場があり、今後は地下鉄開業を睨んで土地の用途変更や再開発を目指していくべきであろう。

問題は、駅に面した「一等地」をどう活用し、クラスターにつなげていくかである。日常的に様々な情報をやり取りし、ビジネスにつなげていくためには、ネット上での情報共有も重要であるが、やはり Face to Face のやり取りができる場の存在が重要である。その場を「ビジネスデザインセンター」として駅前に建築し、印刷業が連携することにより新たな価値創造が目指せる業種、例えば映像・CG、ソフトウェア開発、デザイン、マーケティング、シンクタンク、まちづくり NPO、イベント企画、広告代理店、放送、研究機関などの誘致を進める（別紙図 2 参照）。印刷団地としては、営業部門と企画部門が入居し、前述の様々なソフト企業とのコラボレーションを行なっていく。印刷業はあらゆる企業や行政、学校などとの取引のパイプを有しており、それを異業種と共有しながらビジネスの幅を広げていくことが可能となる。一方で、印刷業側だけのメリットを考えるのではなく、誘致企業や団体にとってもメリットが十分にある形で、誘致を進めていく必要がある。つまりこのプロジェクトに参加する全ての企業同士に新たなビジネス創造のチャンスがある、という流れを築いていく必要があるだろう。

ビジネスデザインセンターは低層部にオフィスのほかに飲食や商業施設、保育所も備え、高層部にマンションという複合型の建物が考えられる。ビジネスを発展させていくためには「人と情報が集まる場」をどう創るかが非常に重要な要素である。その

意味では大学のサテライト施設や研究室、シンクタンクの誘致なども非常に重要な要素であり、スタンフォード大学のように研究機能とビジネスの場が隣接していて、様々なテーマに対して研究と事業が一体化していくような機能構築が必要であろう。特に印刷団地のある東部地域はものづくりの地域であるが、多くは下請け企業である。それらものづくり企業の持つリソースを活かしながら彼らのビジネスの付加価値を上げていくためには、商品開発、マーケティング、インダストリアルデザインが一体化しながら進んでいく必要があり、ビジネスデザインセンターとしてワンストップでそういったサポートができれば、周辺の工業団地を巻き込みながら、お互いのビジネスチャンスを創り合うことも可能となる。

## 8. 印刷団地のあるべき姿を目指して

弊社は様々な企業や NPO との連携など、異業種、異分野とのコラボレーションを日常的に行なっている。その経験から、ともすると企業は「我田引水」の意識が強く、「情報は欲しいが、自分からは出さない」、といった体質がありがちである。そこで、今後のクラスターの形成を考えたときに、印刷団地が今のままの 20 社体制で果たしてコラボレーションが進むのか、といった課題も大きいと考える。というのは、仕事の分野が違えばバッティングすることはないが、印刷でかぶってしまえば自ずと情報は出さなくなるからである。クラスター形成にあたっては、こういった企業の心理を十分に考慮しなければならない。例えば、M&A を進め、各社の営業・企画部門を集約し、指示命令系統を一本化していくなど、どうすればクラスターとしてうまく機能していくかを中心に、しっかりと機能づくりを考えていく必要があるだろう。

また工場部門については、より効率化を図り、コストダウンを目指していかなければならない。現在、各社とも同じような設備を持ち合いながら稼働率の低迷で苦勞しているが、工場も集約して無駄な設備を廃棄し、最新鋭の設備でフル稼働させることができれば、大幅なコストダウンにつなげることができる。そういった思い切った流れを作っていく必要があるだろう。

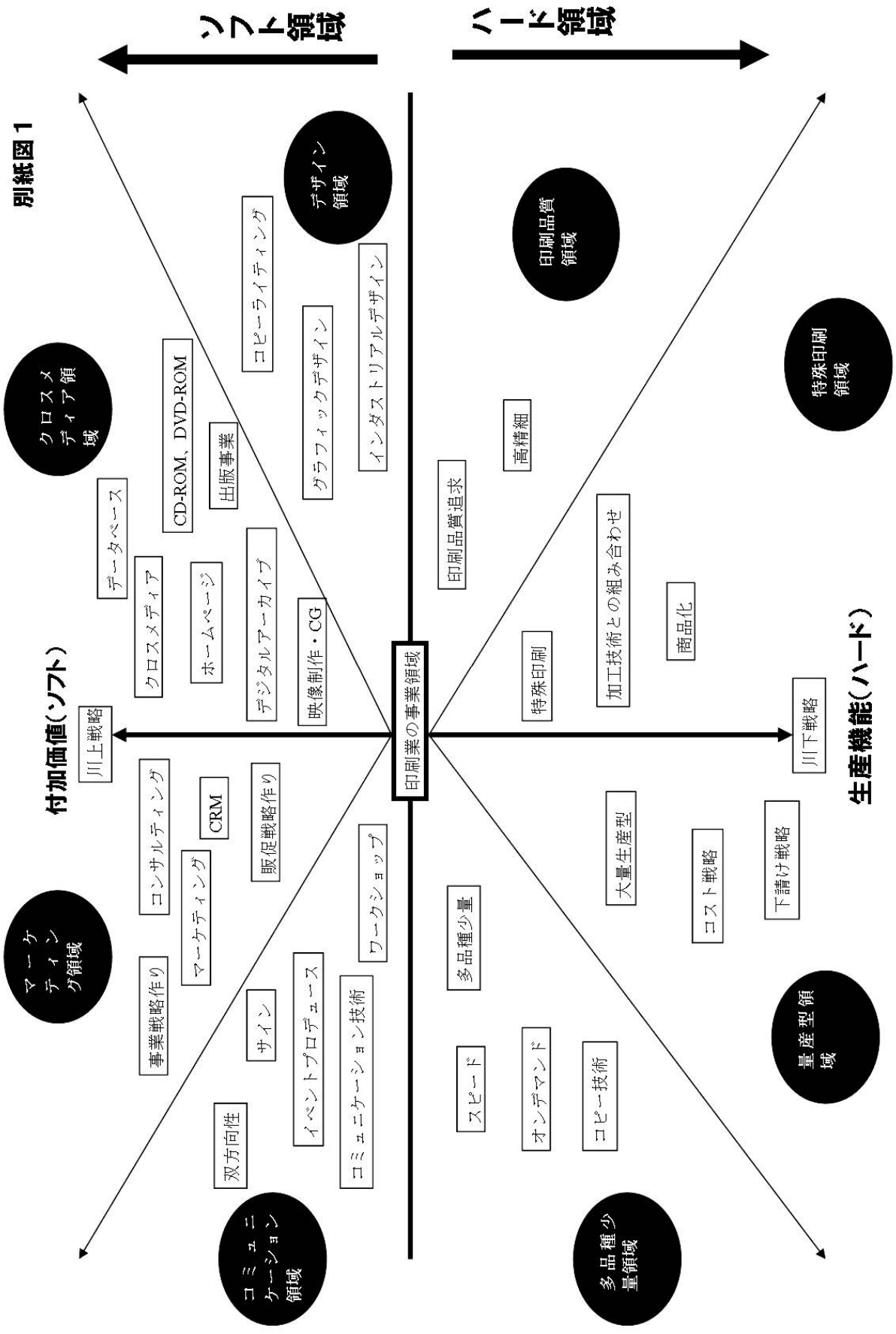
いずれにしても、異業種コラボレーション型のビジネスのあり方を経営者や幹部がよく理解し、自ら「ビジネスプロデューサー」となることが求められる。また、クラスターに参画する様々な異業種企業でも、同じようにビジネスプロデューサーを数多く育成していく必要がある。そのための人材投資も積極的に行なっていく必要がある

だろう。

そしてそういったビジネスプロデューサーたちがことあるごとに顔を付き合わせ、新たな事業のためのアイデアを出し合う場が、「ビジネスデザインセンター」の最も重要な機能となると考えられる。

## 9. 最後に

印刷業はどちらかというともマーケットインの発想ではなく、プロダクトアウトの発想が強い業界である。しかしこれほど印刷技術が標準化されてしまった現在では、マーケットからの発想で事業を組み立てることが求められている。それを実現するのが「印刷団地のクラスター計画」であるが、その前提として、印刷団地自体が外（異業種の企業）から見て「引きつける魅力」を持たなければならない。どんな経営者や社員たちが印刷団地にいるのか、そして一緒に新たなチャレンジをしたいと思わせるような魅力が必要だということだ。そのための人材投資と育成について、どの程度できるのかが問われている、ということをお肝に銘じる必要があるだろう。



# 仙台印刷団地ビジネスデザイナー構想

別紙図2

