

第3章 先行事例調査項目

3-1 調査内容

3-1-1 調査項目

以下の項目について訪問してヒヤリング調査を行ったが、先方の都合や該当項目についての回答を持ち合わせていないなどにより、全ての項目への回答は得られなかったことを予めお断りしておく。

(1)取り巻く経営環境の変化

デジタル印刷ビジネスに参入したきっかけ（ビジネスドライバー）は何か？

- ・グローバリゼーション
- ・インターネットの台頭
- ・クライアントのニーズの変化（印刷以外）
- ・印刷物に対するニーズの変化（印刷価格、ロット数、納期、入稿方法、品質など）

(2)経営戦略

デジタル印刷ビジネス参入時にどのような戦略をもって望んだのか、現在の状況はどうか。

- ・経営課題
- ・事業ドメイン、自社の強み
- ・ターゲット市場、アプリケーション（事業全体、デジタル個別に）
- ・売上、利益のポートフォリオ（オフセット vs.デジタル）
- ・中長期の投資領域（IT 投資、設備投資、人材育成他）
- ・組織
 - 営業体制、IT 部門、マーケティング部門の有無など
 - デジタル印刷導入前後の違い
 - 人事制度の変化（例えば、評価の指標を売上から利益へ変更したなど）
- ・参入に際し、どのような変革を行ったか。
- ・売上向上のための施策
- ・市場開拓の方法（どうやって仕事を取ってくるのか）
 - Web？ 人的販売？

(3)伝統的な印刷業が備えていないような機能の補完

- ・アウトソース？
- ・社員教育？
- ・コスト削減のための施策
- ・JDF に対する取り組み、実態など
- ・ワークフローなどは自社開発か、パッケージソフトの購入かなど

3-1-2 米国調査企業の概要

1990年代後半の印刷産業は労働集約型で非常に古い産業になっていた。そして経済環境の悪化によって1990年代後半から2000年にかけて、印刷業界で大きな再編や合併の波が起こった。当時は多くの経営者が古い世代の人たちであり、考え方も古かった。

この時期、企業の再編やITへの投資によって、より大きな利益を求めようとする動きによって、印刷産業も変化してきた。日本における現在の印刷環境の変化を、米国では10年以上前に経験しているということになる。

視察先では、従来のオフセット印刷の会社から投資をデジタル印刷に向けていたが、生産はほとんどアウトソースをしないで社内で一貫生産することによって、スピードとコストの効率も上げているケースも目立った。

一方で、発注元への提案では、広告代理店などとコラボレーションしている。いずれにしても、発注元が探しているもの(Wants)を提案していることと、紙やWebなどメディアのターゲットを決める。そのターゲットに向けた印刷物は高い生産性と低コストで生産できるような、独自性のある設備を整えることに力を入れている。

デジタル印刷では、ITネットワーク技術が提案力、独自性を支える大きな要素である。そのため、社内にIT部門を置くことは必須であり、教育・提携・M&Aなどあらゆる努力が払われている。具体的には次のような展開である。

(1) ロングランバリアブル（大ロットとバリアブルの両立）

固定データはオフセット印刷の生産性を生かす、そこにバリアブルデータをデジタル印刷で付け加えるというハイブリッド印刷は、「ロングランバリアブル」とも呼ばれていた。これによって量と付加価値の両方を得るように印刷物をデザインする。

冊子体のDMなら中身はオフセット印刷して表紙は顧客との関係性を得るためにバリアブルデータをデジタル印刷して、これらを製本する。セルフメール(DM)であれば、表側は顧客の住所とパーソナルURLと個別PRコンテンツをデジタル印刷して、裏側は固定データをオフセット印刷する。

このような方法によって、物的(量的)な生産性の低いデジタル印刷の部分は最小限に押さえ、高生産性のオフセット印刷で固定情報の部分を刷って組み合わせる。オフセットで量を稼ぎ、デジタルで価値を稼ぐ、大ロットと付加価値の両方を狙うのがロングランバリアブルである。

(2) 小ロットを集める Web to Print

全ての訪問先で発注元に提案していたのが、小ロットを集めるWeb to Printである。特にB to B型で企業グループを対象にして受注の網を被せる「ハブ&スポーク型」(多数拠点)ビジネスは、Web to Printのカスタマイズによる囲い込みが、大きな収益源となっている。

B to B型のWeb to Printは発注元の営業マンなどが自分の顧客へのコメントを入力して送信すると、自動的に印刷会社から顧客にDMが発送されるなど、原稿作成と印刷発注を自動化する仕組みする。

(3)コンプライアンス支援

B to B 型の Web to Print では、テンプレート以外は使えないなどの入力制限や、原稿内容がコンプライアンスに反したものでないかどうかのチェックを行うことで、発注元企業に対して Web to Print、コンプライアンスへの支援機能も併せ持つことも提案されている。

(4)データ・ドリブン・プリント

原稿内容（データ）が更新される度に印刷するという流れを作り、プログラムで自動的に仕事が回るようにした継続性のある仕組みがデータ・ドリブン・プリントである。これによって、顧客のコンテンツデータを管理し、コントロールできるような提案ビジネスが可能となる。パーソナル URL による One to one DM から Web サイトへの誘因という、クロスメディア展開も可能となる。

(5)顧客データの開示

発注元が自社の顧客データを印刷会社に開示することを嫌がるのは、日本もアメリカでも同じである。しかし近年、米国では日本よりも一足先に従来型の大量配布型 DM の費用対効果の低さを、マーケティング担当者が社内から厳しく問われている。特に経済環境が悪くなる中で、従来型キャンペーンで収益が上がりず、首になる担当者まで出てくるような状況になってきたという。

そこで発注者も顧客情報を提供してキャンペーンを打って効果測定することを上層部から求められるようになってきた。こうした中で、個人データをもっと販促の活用しようという流れができあがってきた。効果測定ができない今までの大量配布型キャンペーン印刷物に対する効果への疑問から、個人データの開示が進んだということになる。このタイミングに合わせたダイレクトマーケティング提案を行ってきた印刷会社が功を奏している。

(6)提案型ビジネスのポイント

①営業マン

営業的には提案型になるので、中規模印刷企業では「デジタル印刷を提案できるチャンピオンを一人でよいから置き」、通常の営業マンに同行する。そのためのチャンピオンを育成するための専門教育には、ベンダーも協力している。

②訪問提案先

発注元の繋がりが大事であるが、デジタル印刷の効果の理解が得られるところに提案・提供する必要がある。しかし、顧客は通常の印刷会社を「コスト」を支払わなければならない所と見ている。ルーペなどを持ち出す発注元の総務や調達の担当者の関心事は「価格の安さ」だけなので、このような部署や担当者いくら通ってもしょうがない。

発注元の経営者やマーケティング役員など上層部に営業提案に行く必要があり、販売部門やマーケット部門など、売り上げを追っている幹部や部門にアプローチしなければ、提案の効果が無い。

提案型ビジネスでは発注元が求めているのは「販促の効果」(ROI)で、これをきちんと提案提供していくことが必要である。提案内容が売り上げアップになることを示して営業展開を行なっていく。

③広告代理店との関係

広告代理店でも IT をからめたマーケティング提案力のあるところとはコラボレーションされている。

(7)ベンダーの側面支援

グローバル企業である HP や Xerox が、ダイレクトマーケティングの必要性を他のグローバル企業に対して訴えるという側面援助も続けてくれていた。これによって米国では、一般企業に対して費用対効果の高い One to one DM 手法の啓発が進んできた。この側面援助とも言うべき効果が出てきたということができる。

このような状況の中で発注元に対して、印刷会社が上手にダイレクトマーケティング提案を行なうことによって、デジタル印刷機の利用範囲を、ショートラン利用から次の段階であるバリエブルデータ出力ビジネスへの転換を成功させはじめたことになる。

(8)その他

- DM は日本と違いアメリカは大きなボリュームがあった。この大きなボリュームに対してデジタル印刷が活用されている。日本の DM は米国に比べると少ない。ただし、米国の郵便システムは、冊子体や綴じていないチラシの束までも封筒無しでどんどん郵送してくれるという、郵便制度の違いがある。また、車社会で公共交通の利用が多くないため、その分、家庭への DM 発送が多くなるということが想像できる。
- 各社の経営姿勢で共通しているのは、発注元に対してこうしたい、そこをやるというのがきちんとできている点である。発注元の意見を非常によく聞くということで、発注元に入り込んでいろいろアイデアを出しているという印象がある。デジタルで成功するための重要な条件であることが分かった。
- drupa などで発表された新しい技術を、どの会社でも消化して利用している。
- 市場からの反応によって、戦略をかえてそこに向かって踏襲をしていくということで、「皆さんが来年きたら、また全然違う会社になっているかも知れない」という話はすばらしいと思う。
- 日本だと「どうしたら成功するのか」と考えていくが、米国では「成功するためにどうするか」を考えていくという違いを非常に感心した。
- 成功するためにどうするかを考えている。最初に発注元のニーズをきちっと聞いて、市場調査をした後に、戦略を立てて、それに合うテクノロジーを探して最終的に投資をする。
- もちろんリスクは必ずあって、顧客ニーズに合わせて設備投資しても来年も本当にその仕事がかかるかわからない。しかしその方向でうまく成功するように、自分たちもいろいろ技術をさらに磨いて、常に魅力的にいけるようにするのだという。
- ソリューションとして進めていくということは大切であるが、その中で各社どこに強みを持っていくのかということころは、それぞれ考えているし、使う設備も考えによって変わる。
- 今回はビジネスモデル調査が目的であったが、やはり設備、技術も重要だと思った。

3-1-3 米国調査企業 ITインフラの概要

社名	ソフトインフラ/IT 関連
Japs-Olson Company	<ul style="list-style-type: none"> ・SAS70 準拠(個人情報関連) ・RBA(RuleBasedAutomation)を取り入れた自社ソフトを 10 人程度で開発 ・プリプレスワークフローである Prinergy と上記自社ソフトは情報/コマンドをやりとりすることができる
Specialty Print Communications	<ul style="list-style-type: none"> ・Variable アプリ:GMC 社ソフト利用 ・Prinergy は入っているがプリプレス以外との連携はまだない ・全社的なワークフロー導入に向けて、現在社内フローの見直しに着手したところ
eDOC Communications	<ul style="list-style-type: none"> ・DM 中心にバリエーション対応(採用ソフトは不明)
Shiele group	<ul style="list-style-type: none"> ・Variable アプリ: XMPie ・WebToPrint アプリ: XeroxFreeflow (StoreFront として受注する受口として iGen3 に直結して利用)
HAGG PRESS	<ul style="list-style-type: none"> ・Variable アプリ: XMPie ・WebToPrint アプリ: XeroxFreeFlow ・PrePress から Komori 機へのインキキー等の連携あり ・現在 EFI Hagen のトレーニング中
Palmer Printing Inc.	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークフロー(MIS): EFI の ePACE ・Variable アプリ: XMPie ・WebToPrint アプリ: SF 在の姉妹会社「L2」の“Fuse”という製品を活用。こちらの開発部隊と連携し、マルチチャネルマーケティングソリューションを顧客に提供、EFI の StoreFront も使ってみたが現在は Fuse に注力 ・Prepress では Prinergy も利用
Vision Integrated	<ul style="list-style-type: none"> ・Variable アプリ: DirectSmile ・HP Workflow Management
Tukaiz LLC	<ul style="list-style-type: none"> ・Variable アプリ: DirectSmile (※US 最大の DirectSmile ユーザー) ・メインフレーム用には“Yours Truly”利用

3-1-4 パーソナル URL について

米国のヒヤリング先では、日本では未だなじみの薄い「パーソナル URL」（略して PURL：パールと発音）を利用した DM への利用が広く行われていた。DM を発送した企業などが自社のホームページアドレス（URL）に続けて受取人の氏名などを記載するもので、これをインターネットに接続したパソコンに入力すると、DM を受け取った個人向けページが開くというものである。これによって、今まで片方向であった DM がインターネットのポータル役割をもつことができるようになる。以下に概説を記載する。

(1) Direct Marketing におけるデジタル印刷 DM の位置づけ

今回の米国の訪問先にみられたデジタル印刷を活用した DM 配信は、いかに広範囲の対象顧客に印刷物を配信するかを競うマスマーケティング的な発想の DM とは、その果す役割や意味が本質的に異なる。

大きな違いは、デジタル印刷による DM が、E-mail 配信と並び、ダイレクトマーケティングにおける顧客との有効なコミュニケーションツールとして位置づけられている点である。その狙いはいかに一瞬で顧客の興味を喚起して、Web へのアクセス（または、コールセンターへの問い合わせ）によりフレッシュなデータベースを維持し顧客とのコミュニケーションを強化することにある。

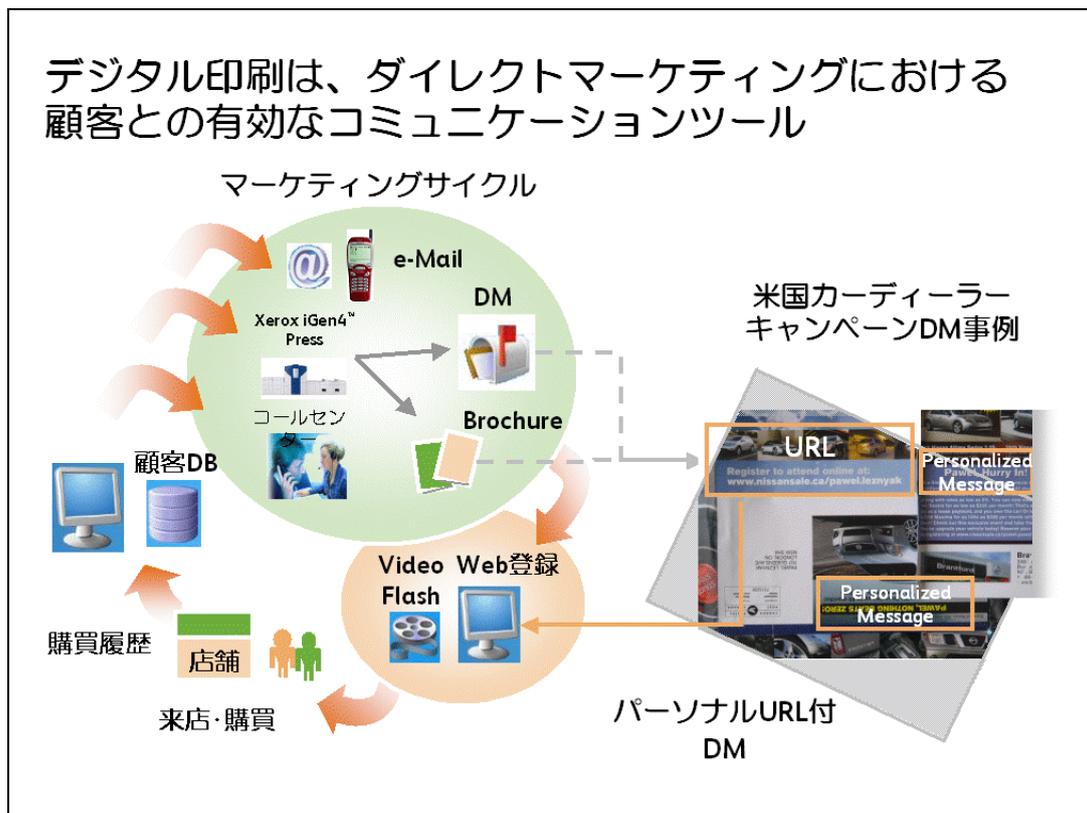


図 3-1 パーソナル URL 付き DM が Web ポータルに

(2) デジタル印刷 DM におけるパーソナル URL の活用

E-mail の配信は、顧客へのアクセス量とスピードでは DM をしのぎ、コスト的にも有利である半面、受け手にとってみれば Spam 化する傾向が高く、結果的にレスポンスは低くなる。一方、紙メディアである DM は、顧客志向のメッセージやデザインのインパクトなど訴求力を高め、アクセスを高めることが可能だが、ダイレクトマーケティングの中核となるオンライン (Web へのアクセス率) 活用が低くなる懸念がある。

紙メディアとしてのその欠点を補い円滑なオンラインによる双方向のコミュニケーションを実現するのが、パーソナル URL である。

パーソナル URL とは、URL 中に親しみやすい顧客の名前などをいれこんだ仮想的な URL である。仮想的な URL から実 URL の一連のリダイレクションに関する技術である PURL (Persistent Uniform Resource Locator) (<http://purl.org>) と混同して使うことが多い。次に紹介する XMPie では、RURL (Response Uniform Resource Locator) としているが意味することはパーソナル URL と同一である。

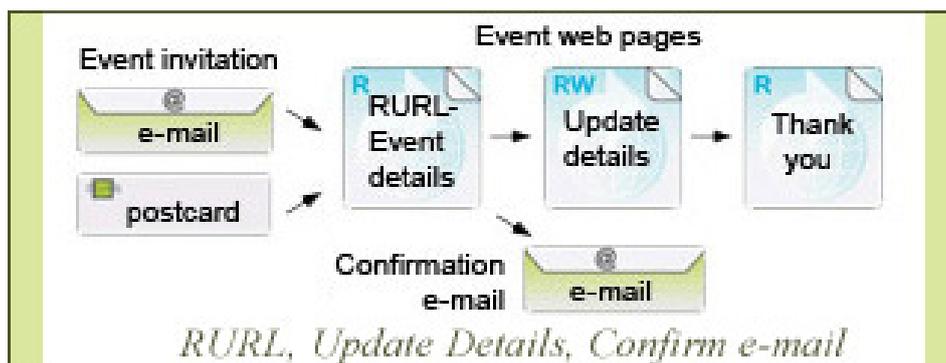


図 3-2 PURL は紙メディアと Web メディアの双方向のコミュニケーションツール

パーソナル URL は、顧客個人の情報が入力可能な実際のパーソナルページとリンクし、顧客からの個人属性情報収集が可能となる。一般的にはキャンペーンのクーポンの配布とセットで行われ、パーソナル URL の DM を受け取った顧客の入力に対する心理負担の軽減とパーソナル訴求により、データベースの更新と顧客満足度の向上に寄与が期待される。

また、これらのキャンペーンは E-mail と DM 双方の良さを補完する形で両方について行われるクロスメディアキャンペーンとなることが多く、パーソナル URL は E-mail などの媒体にも適用される。米国先進顧客ではアクセスした Web にパーソナル化された動画が再生可能となっている事例もでてきている。

(3) パーソナル URL を活用するためのソフトウェア

パーソナル URL を活用し、顧客の要望に対応しクロスメディアキャンペーンを実現するためには、顧客データベースの構築や Web 構築技術を含め、一定のネットワーク技術が必要となる。クロスメディアによるメディア別のマーケティング管理およびバリエーションデータ印刷の中核部分については、各社よりパッケージ商品が発売されておりシステムの構築が現実的になってきた。

「XMPie」は、サーバーアプリケーションである PersonalEffect -Cross Media Edition- によりクロスメディアキャンペーンソリューションを提供していて、①クロスメディアによる潜在顧客コミュニケーション（E-mail と DM とパーソナル URL）、②製作過程における一貫性、③各メディアに適したデザイン、④顧客アクションのフィードバックなどの特徴をもち、これらを活用することで本格的なシステムの構築が可能となっている。

また、PersonalEffect -Cross Media Edition- (米国ゼロックスコーポレーションにて発売)は、さまざまなキャンペーンパターンのパーソナル URL テンプレートを用意するなど、クロスメディアパブリッシングを実現するために必要なパーソナルページを作成するためのツールとテンプレートを強化した商品である。

類似製品には DirectSmile (2-4-5 参照) があり、Darwin (2-4-7 参照) は他社のパーソナル URL 生成エンジンと組み合わせて同様機能を実現する (XMPie uDirect 2-4-6 参照)。

(4) 有店舗マーケティングへの活用

近年ダイレクトマーケティングは、コンタクトセンターの整備による CRM 進展やインターネットを媒介とした無店舗型のネットショッピングなどの急速な成長に加え、有店舗の商品のマーケティングについても広がりを見せている。今回の米国視察の事例にもあるカーディーラーやカジノ、イベント来客管理などは、その事例である。集客の中核は、デジタル印刷を活用したイメージやメッセージ、名前などをバリエーションにし、さらにパーソナル URL を埋め込んだ DM であった。

米国とさまざまな環境の違いはあるものの、経済環境が悪化するなかで国内においてもさらなる企業の増力化の高まりという視点から同様手法の成長が期待される。特に、興味喚起から購買までのマーケティングプロセスにおいて、顧客（エンドユーザ）からの商品・サービスに対するレスポンス率の向上や最終的な業績への貢献も、可視化できることが従前の手法との違いである。このようなモデルでは、付加価値的なサービスの価値も含めた対価を、発注企業へ請求しやすく今後、積極的な取り組みが求められる。

3-2 米国印刷企業事例調査

3-2-1 Japs-Olson Company



(1) 概要

① ドメインなど

印刷 + E-mail 発送までをワンストップサービスの印刷会社

ビジネスドメイン：Be Best DM company、「最高の DM 会社を目指す」

全工程で価格競争力の維持に注力しリープロダクション（トヨタ生産方式）を実践

② 所在地：ミネアポリス

7500 Excelsior Boulevard, St. Louis Park, MN 55426-4519

③ 年商・規模

150 億円、650 人（営業 30 人、工務 30 人など）

デジタル印刷とオフセット印刷の売上比率

ハイブリッド印刷・90%以上：10%以下・インク on ペーパー（通常のオフセット印刷）

封筒 DM50%、圧着ハガキ 40%、中綴じリーフレット 10%

（10 億通/年の DM を印刷、平均ロット 25 万通）

④ 設備

5 万平米の工場、365 日、24 時間稼働

デジタル印刷・追い刷り用（Kodak Versamark DS6240、Oce、Domino）

オフ輪 15 台、枚葉オフセット印刷機 10 台、ビジネスフォーム印刷機 4 台

封緘機、郵便番号分類機などなど多数（下図参照）

⑤ その他

創業 100 年、社長 38 才

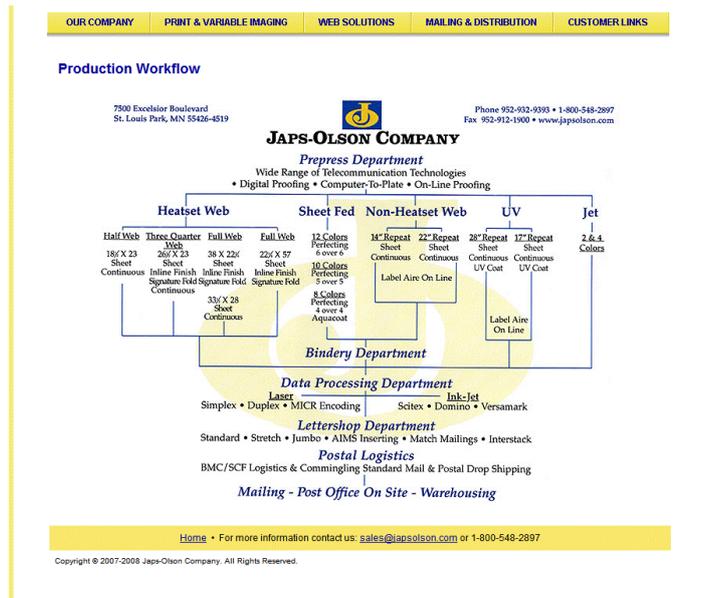


図 3-3 Japs-Olson の生産設備

(2) ビジネスモデル

DMを主体とした「ログランバリアブル（オフセット印刷＋デジタル印刷）」を得意とする商業印刷会社である。主体のDMビジネスでは、年間10億通のDMを生産し、郵便会社に発送している。一日当たり20万～40万通を印刷から発送代行まで行っている。同族経営であり、メーリングに注力してからは30年ほど経過する。

90%の印刷物は何らかのパーソナル情報が印刷され、郵送される。郵便会社であるUSポストへの発送代行までを行うために、郵便番号分類機を設備している。これによって割引率の大きな切手代の適用を得ている。セキュリティはSAS70（ISO27000に近い）、準拠して発注元からも信頼されている。

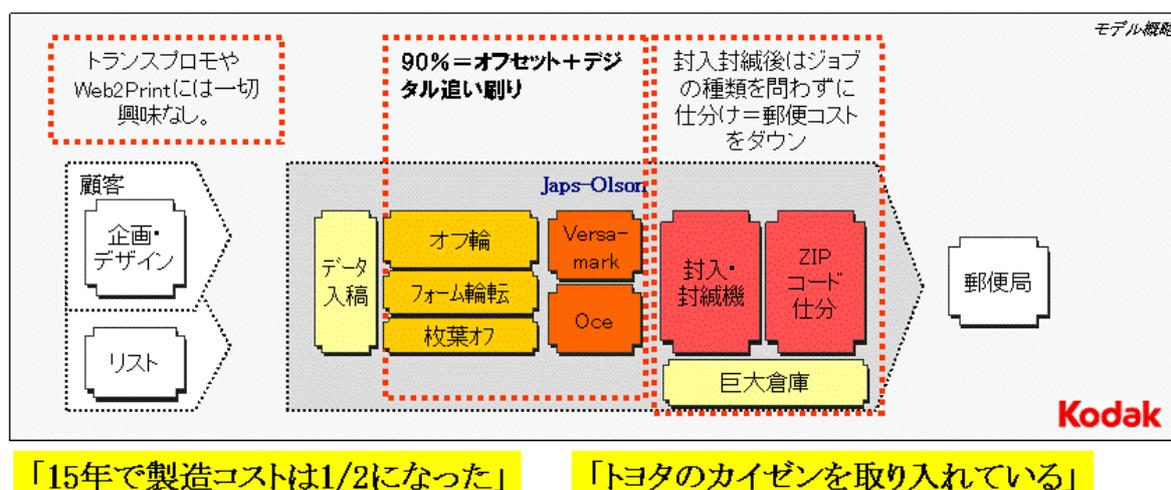


図 3-4 Japs-Olson Company のビジネスモデル

印刷から郵送までのワンストップサービスとして、封筒、印刷、折り、パーソナライゼーションをワンストップ受注して品質保障することで差別化している。ワンストップであっても、各工程の提示価格が競合他社よりも安くできるように、最新の機械設備に投資している。

米国ではテレビ、インターネットなどに対して価格競争力がでるということで、DMが伸びてきているが、コストはできるだけ落とす努力をしている。

リーンプログダクション（トヨタの生産方式）について、一般的にアメリカの製造業が不得意なところであるが、同社では地道に取り組んでいて製造コストを継続的に落とし、現在では15年前の半分になっている。しかし、売値も半分になってしまったという。

セールス（営業）とカスタマーサービス（工務）の連携は常に密にしないとイケないとして、米国ではめずらしくオープンオフィスで業務を行っていた。

(3) 印刷物の実例

3つに大別すると、ボリューム比率ではレターパッケージ50%、セルフメーラー40%、カタログ10%であり、この比率は2年ぐらいのスパンで変わっていく。一時はセルフメーラーがポピュラーになった

が、最近ではレターパッケージに戻るなど変化している。

コンスタントにどれが伸びるということはない、どの形式がエンドユーザーのレスポンスを高められるかを常に試行錯誤している。いずれの形式でも、宛名印字から US メールへの発送業務までをワンストップで受注している（売上の 90%）。

なお、宛名印字などのバリエーションデータの検査は行っていないが、もともと商業印刷系の印刷会社なので、現在のレベルでいいということだと思う。

- * 米国では DM の宛名は郵便番号さえ合っていれば郵便物は届く。個人名については、「ご近所さん」(our neighbors)、「今お住まいの方」(current resident) などの曖昧なものが現実には大量に流通している。誰かに届けばよい DM の宛名の検査レベルと、絶対的な確実性が必要なトランザクション（請求書などのステートメント）の検査レベルは明らかに異なっているが、それで良いとする文化的背景を理解する必要がある。

①レターパッケージ（封筒 DM）

挨拶文、DM 本体、返信用封筒など、中身は日本と同じで会社でも一般的な製品のひとつである。機械で自動化できないものは手作業による複雑な仕上げも行う。高価格になる特殊なものも手掛ける。

②セルフメーラー

折りだけで封筒型になる「セルフメーラー」は、圧着方式と、小口を糊止めまたはテープ止め方式がある。コスト的にも安く仕上がる点で発注元に好評である。



図 3-5 レターパッケージ（左）、セルフメーラー（右）

③カタログ DM

カタログについては、ほとんどが中綴じをしており、無線綴じは少なく、サイズや用紙の種類が違うなど、同じものはない。



図 3-6 A4 変形の冊子 DM (裏表紙の宛名は中綴じラインで印字、封筒無しで郵送)

JAPS-OLSON COMPANY

OUR COMPANY
PRINT & VARIABLE IMAGING
WEB SOLUTIONS
MAILING & DISTRIBUTION
CUSTOMER LINKS

Postage Rates

Postcards

Oversize Self-mailers

Mail Packages

Flats & Jumbo Packages

Catalogs

Postcards: 3.5" x 5.0" and up to 4.25" x 6.0"
Mails First Class Only
Postage costs: 19.9 - 27 cents each

Oversized Cards & Self Mailers: 5" x 7" and up to 6.125" x 11.5"
Postage costs for First Class: 32.4 - 36.9 cents each
Postage costs for Standard: 18.3 - 25.7 cents each

Letters: #10 Packages and 6 x 9 Packages:
Postage costs for First Class: 32.4 - 36.9 cents each
Postage costs for Standard: 18.3 - 25.7 cents each

Flats & Jumbo Packages: over 6.125" x 11.5" and up to 9" x 12"
Postage costs for First Class (must be under 1 oz.): 36.4 - 70.2 cents each
Postage costs for Standard (up to 3.3 oz.): 29.7 - 48.9 cents each

Catalogs: 8.5" x 11" size
Postage costs: Based on weight & class.

For additional information, please see the following Postage Rate Web Resources:

図 3-7 Japs Olson が提供している DM の種類

(米国ではカタログに限らず雑誌類も多くは裏表紙に宛名印字され封筒無しでそのまま郵送される)

(4)生産システムの特徴

入稿データは印刷原稿（PDF など）と、宛名データである。デザインやクリエイティブワークは自社では行っていない（発注者側で行っている）。一方で、印刷以降の生産工程では一切外注していない。理由は価格競争力を持つため、印刷から封入・発送までのワンストップサービスを行っていないながら、単体としての生産工程における価格競争力にもこだわっている。

プリプレスは Kodak Prinergy、CTP（16up 機と 24up 機の 2 台）、CTP の出力サイズは 12 通り、月間出力版数は 5000 版程度であるが、刷版のバーニング装置もあり大ロットの仕事が多い。

印刷はオフセット枚葉機、オフセット輪転機（ヒートセット、ノンヒートセット、UV）を設備している。生産工程は、プリプレス、印刷、後加工（カット、折り、スティッチング）、郵便番号分類、発送など多数ある。



図 3-8 Kodak Versamark DS9100 プリンティングシステム による宛名の高速バリアブル印刷（右）

60 台のインサーターで封入封緘(左上)して郵便番号分類機で選別(左下)

オフ輪で印刷後、後加工の中で宛名などのバリアブルデータを印字する。平均ロットが 25 万通であり、バリアブルデータは宛名の高速出力するために高速インクジェット方式（Kodak Versamark）を中心として、電子写真方式（Oce）も使われている。バリアブルの印刷データの処理から印刷までは「イメージング部門」が担当している。

封緘機（インサーター）が 60 台あり、さらに郵便局にあるような郵便番号による仕分け装置がある。同工場で製造される全ての DM を集合させて、郵便番号に従って 12,000 に区分して US メールに発送される。同社から US メールへの大量発送になるので、郵便料金は大きなディスカウントレートが適用されており、これが発注元へのコストダウンメリットと同社の収益源になっている。

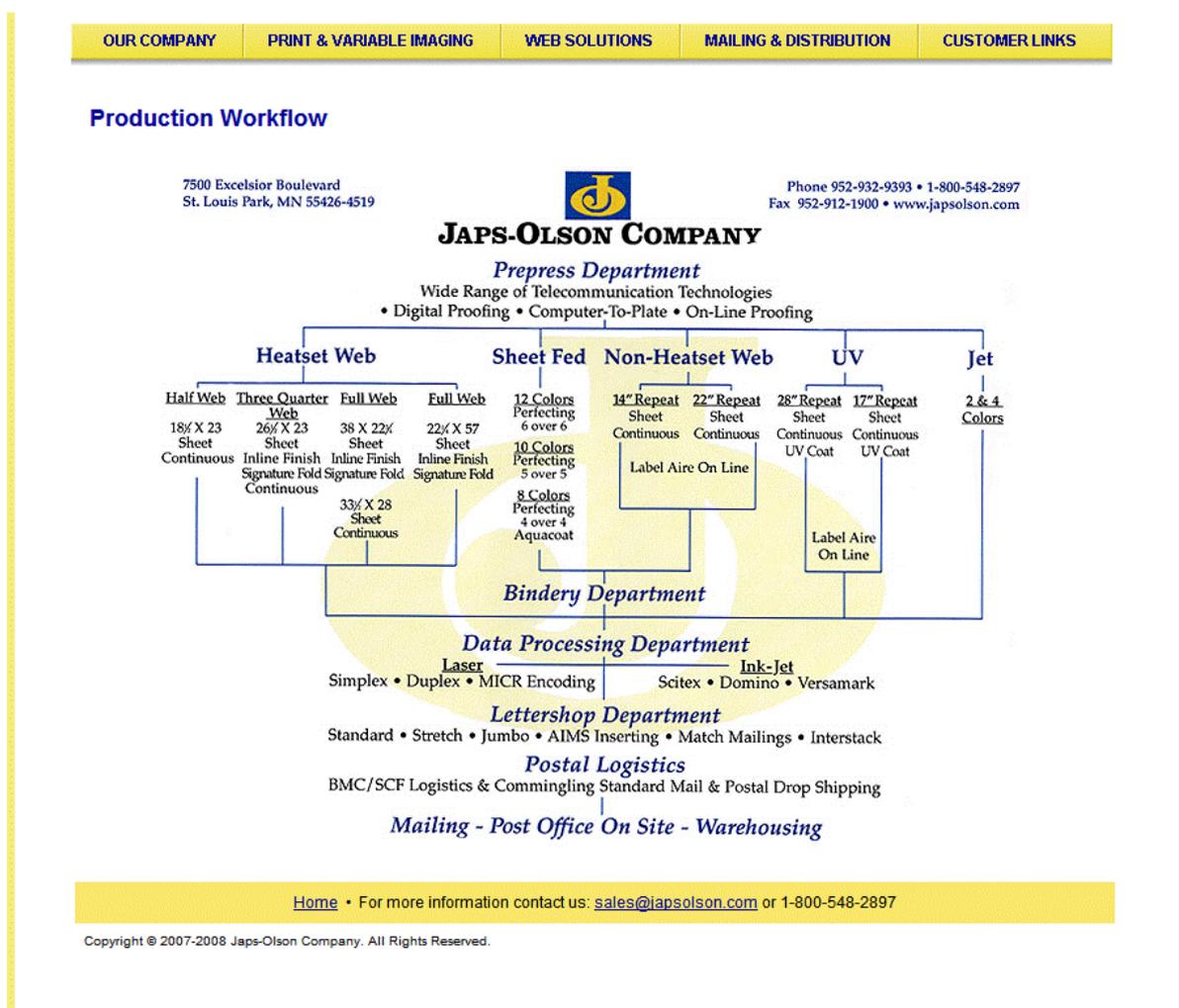
(5)今後の方向性

DMの会社というドメインは今後とも変えるつもりはなくて生産企業として収益を出すことに集中している。画像のバリアブル印刷も取り組もうとしているが、難易度が高いので、現状は主流となっていない。さらに、クロスメディア分野に参入しようとする、今までとは違う人員やスキルが要求されるので、今のところそこまで手を伸ばしていくことは考えていない。

現在は、請求明細の印刷やトランスプロモ、インターネット広告についてはコアビジネスになると考えてなく、データベースやレスポンスの測定も行っていない。3～5年ぐらいの中では取り組んでいくテーマであるとのことである。

将来、10年から20年の期間で考えればインクジェットによるフルカラー印刷機がオフセット印刷を置き換える可能性がある。それが大きな社内的なテーマに位置づけされている。

100年の歴史の会社としては50年後のインクジェットカラーの動きも気をつけて見ていく。頭のよい先を見据えた会社が印刷の生産方法を変える可能性もあるので、注目してはならないという。



(図 3-3 の拡大図) Japs-Olson の生産設備

3-2-2 Specialty Print Communications

(1)概要

①ドメインなど

「差別化した DM」 (DM3.8 億通/年)

付加価値を追求するために「加工とデジタル印刷」に参入
(独自性ある設備に投資)

4年で売上げを2倍に、営業も増強(5人から14人に増員)

②所在地：シカゴ郊外

6019W. Howard St. Niles, Illinois 60714

③年商・規模

70 億円 (2年前：58 億円、4年前：26 億円)、230 人、

内訳：オフ輪 (3 台) 58 億円、オフセット枚葉機 10 億円、Kodak NexPress 2 億円。

*58 億円 (オフ輪) のうち「イメージングタワー」に通紙してバリエブル印字するのが 8~10 億円
(イメージングタワーは導入後 1 年程度なので、未だ利用率が低い)

*営業圏：シカゴ、ニューヨーク、テキサス、カリフォルニア

④設備

工場面積 1 万㎡

プリプレス

Kodak Prinergy、Kodak Trendsetter (CTP) など

デジタル印刷機 (追い刷り用)

Kodak Versamark DS6240 6 台 (インジクジェットヘッド：「イメージングタワー」に組み込み)

Oce10 台ほど

デジタル印刷機 (単体)

Kodak NexPressS2000 2 台

オフ輪

Heidelberg-Goss M2000 (サンデープレス) 6 色機 1 台、同 5 色機 1 台

Heidelberg-Harris M110C 6 色機 1 台

BF 機

Didde 22" or 11" (cut off) x 17.5" 5 色機 1 台

枚葉オフセット機

Heidelberg SM102 6 色機 1 台

Heidelberg XL105 6 色機 1 台

後加工機

MBO 折り機 (9 台)

中綴じ機 など



(2) ビジネスモデル

一つ目は「オフ輪+高速インクジェット+特殊 DM 加工機」によるロングランバリエブルが得意分野で大ロットの One to one のダイレクトマーケティング用 DM や大サイズ DM。二つ目が単体デジタル印刷機によるフルバリエブルのパーソナライズ DM。三つ目はオフ輪による通常のチラシ、この3つが基本的な製品群である。通常のカatalogや雑誌などは専門分野ではない。

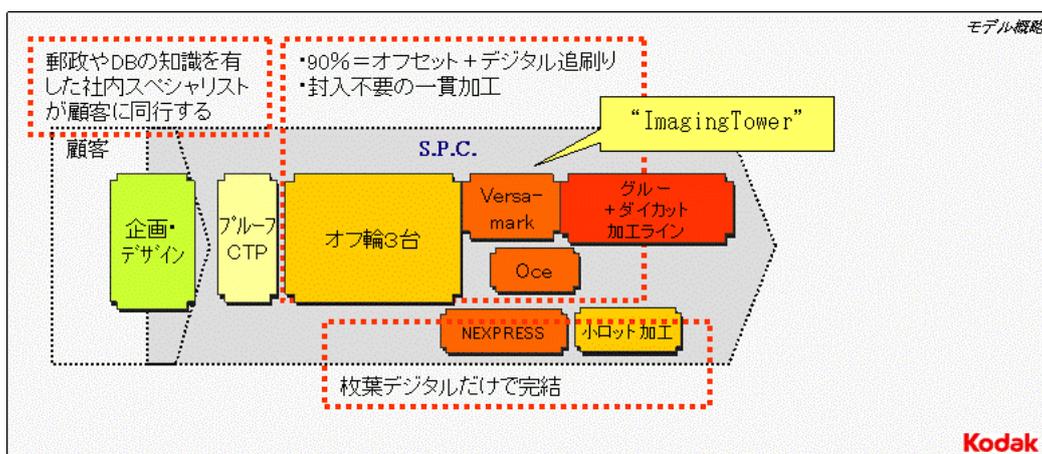
いわゆるオフ輪の印刷会社であるが、発注元の要望を満たすためには枚葉オフセットもデジタル印刷も必要であり設備している。デジタル印刷では、単なる小ロットはほとんど受注していない。デジタル印刷は4年前からデータベースマーケティングを中心にした新しいビジネスとして始め、80~85%は何らかのバリエブルデータ印刷を行っている。

アメリカの経済不況の中、売上を伸ばしているのは、オフ輪と連携して大ロットでありながら、バリエブルデータによる One to one で差別化した DM を提供するための、特注設備が導入が寄与している。その一つが特注の「イメージングタワー」であり、もう一台が「セルフメーラー用特殊加工機」である。3,000版/月強で年商70億円ということで、大ロットが多いことが分かる。

シカゴに本社を構えるのは、USポストのハブ拠点をはじめとして DM に関連する企業が集中している地理的な優位性がある。USメールの料金体系は基本ベースの1通42¢からスタートして、発送数、郵便番号による整理レベルで何段階かディスカウントレートがある。

Web to Print について、B to B は Web 経由でデザインテンプレートにより各ディーラーがオーダーするような受注方式を採用していたが、すべての受注で使用しているわけではない。また、一般消費者向けにも Web サイトをオープンして B to C も行っている。B to C はテンプレートを固定化して、発注者はコンテンツをあてはめるだけの仕組みにして高収益を得ている。デザインが固定化されているので、そのテンプレートに入れるメッセージ原稿を Web で集められればよいが、複雑なデザインはできない。

企画デザインからの通常のプリプレスの流れと、もう一つ「プログラミング」部門はホスト系などから個人データを管理して住所などのバリエブル個人情報も扱っている。



付加価値を追求するために「加工とデジタル印刷」に投資

図 3-9 Specialty Print Communications のビジネスモデル

(3)印刷物の事例

シカゴにある大学から受注している印刷物は卒業生から OB への寄附の勧誘 DM である。従来は学生が卒業生に電話だけで勧誘していたが、これをフルバリアブルで印刷できる Kodak NexPress による One to one DM の提案を行った。この DM にはこれから電話をする学生本人の顔写真とメッセージが入っている。初対面の卒業生と電話で会話するとき、事前に顔とメッセージが送られているので非常に親密な関係ができて、寄付ももらえるということで成功した。

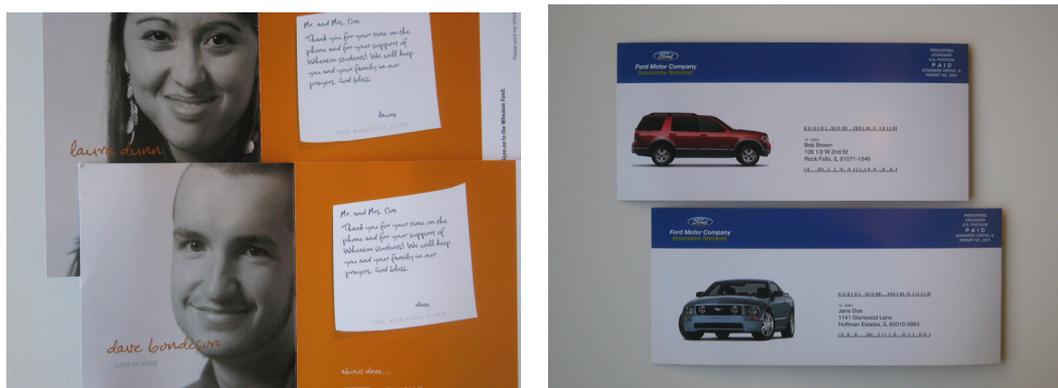


図 3-10 単体デジタル機 (Kodak NexPress) によるフルバリアブル One to one DM

フォードのインハウス保険部門から受注している One to one DM で、フォード車を買った顧客向けに保険に入ることを勧誘するためのものである。販売先にユーザーリストがあり、車の所有者の車種や担当営業のデータを使ってパーソナライズメッセージを入れた One to one DM を提供している。DM を受け取った顧客はそこに記載されているパーソナル URL を Web に入力してアクセスすると、見積もり請求ができるなど、双方向でパーソナライズされている。過去からオフセット印刷による DM をフォードから受注していて、住所のバリアブル印字だけを行っていた。ここにパーソナル URL を提案して、Web 連動させたことによって、顧客から販売先への双方向レスポンスが実現し、売上向上にも貢献して受注が増大した。

(4)生産システムの特徴

①特注機「イメージングタワー」 (Scheffer Web Finishing 社に特注 <http://www.scheffer.cc/>)

2 台のオフ輪 (全判 4/4、半裁 4/4) の加工部の間に、2 台が兼用できる位置に設置されている。イメージングタワーには高速インクジェット印字ヘッドが 6 台 (Kodak Versamark DS6240 印字幅、約 4.27 インチ) 配置されていて、印刷乾燥後の巻き取り紙を通紙すると、宛名やバーコードなどのモノクロバリアブルデータ (文字・バーコードなど) を 300m/分で高速印字できる。

6 台の高速インクジェットヘッドは、仕事の内容によって印字位置を変えるたり通紙ルートを変えて、両面印字や片面への幅広印字などに対応できる。

* 3 台目の全判オフ輪は通常の新聞の折り込みチラシ専門に使用している。

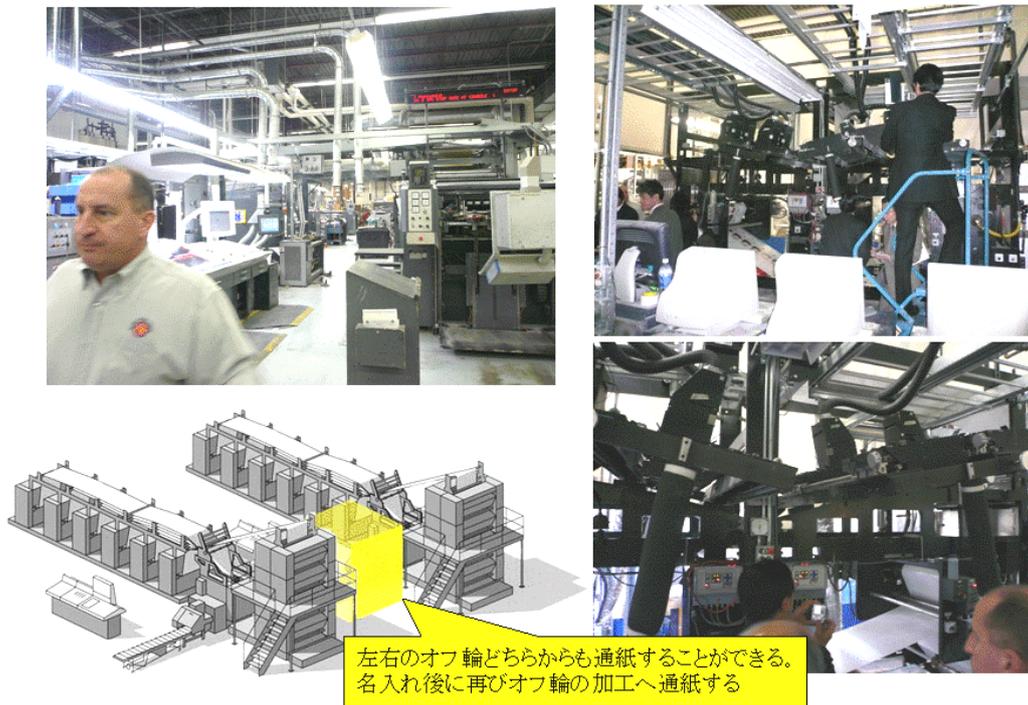


図 3-11 特注機「イメージングセンター」は 2 台のオフ輪で兼用
(Kodak Versamark DS6240 6 台が組み込まれている 下の写真の真中奥)

* 日本では輪転メーカーが付属機器なども全て提供することが多いが、米国ではもっと自由に印刷会社が自社ニーズに合わせた周辺システムを選定導入している印象がある。

② 「セルフメーラー加工機」 (Scheffer Web Finishing 社)

イメージングタワーでクーポンに乱数番号を入れたり裏側にバリアブルの文字メッセージを入れた後で、このクーポン部分のカードは、3 枚分ほどを自動的に合紙して厚紙を作ってダイカットする。

さらにこのカードを DM 本体に自動のり付けする。この加工機では、例えば数ページの小冊子型 DM の見開き部分に 2 枚のカードが糊付けして仕上げるというような、高付加価値の DM 加工ができる。同様の加工機は全米で約 12 社が導入している。



図 3-12 セルフメーカー加工機による加工

(5)組織・人材

4年で売上げを倍にできた要因は、新たな機能を持つ設備に大きく投資したことが原動力である。さらに営業を強化するためマーケティングに強い人材の投入を含め、本社で12人体制まで増強した。

営業スタッフに同社で提供している One to one DM 制作に必要なスキルには印刷や後加工だけでなく、マーケティングの知識、データベース知識、ポスティング知識、郵便の運用規定の理解など、幅広く求められているという。

マーケティング会社のスタッフとの会話では印刷会社と違う「言葉」を理解しなければならない。従って営業もマーケティングに強いスタッフを同行して発注元へビジネス展開を提案している。

商圏はシカゴの他に、ニューヨーク、テキサス、カリフォルニアなどに展開しており、こちらは計12名の営業体制である。

(6)今後の方向性

もう1台ロール出し仕様の半裁オフ輪を導入して、フィニッシングをするときにバリアブルデータを印字する。現在のインクジェットのスピード(300m/分)とオフ輪のスピード(900m/分)が合わないためである。

*委員注) 2009年には600dpiで300m/分とさらに高速のインクジェットヘッドが出てくるので、解像度を200dpiで使用すればオフ輪の900m/分にも同期できるようになる。

3-2-3 eDOC Communications

(1)概要

①ドメイン

「商印オフセット&デジタル会社」

(クロスメディア路線)

フォーチュン上位会社からバリエブル印刷の市場を狙う (主要顧客：モトローラ)

ハイブリッド印刷 (「枚葉オフセット印刷+デジタル追刷り」) でミドルレンジバリエブルが収益源

「デジタル」の2つ方向性

量を稼ぐモノクロ

付加価値を付けるカラーバリエブル：「ロイヤリティプログラム」に利用

さらなる品目追加

CD-ROM、CD-DVD のコピー、

マニュアル管理 (翻訳、DAM 管理)

②所在地：シカゴ郊外

555 Business Center Drive, Mount Prospect, Illinois 60056

③年商・規模

9 億円・85 人 (営業 15 人)

デジタル印刷 (ハイブリッド、単体) 60% : 40% インク on ペーパー (通常の印刷)

④設備

カラーデジタル印刷機 Kodak NexPress (2 台、200 万枚/月)

モノクロデジタル印刷 Xerox DocuTech、Oce

Heidelberg オフセット枚葉印刷機 (4/0)、同 (5/0)、同 (1/1)

⑤その他

グローバルサービス戦略：全米、アジア、ヨーロッパなどのパートナー印刷会社とコラボレーション

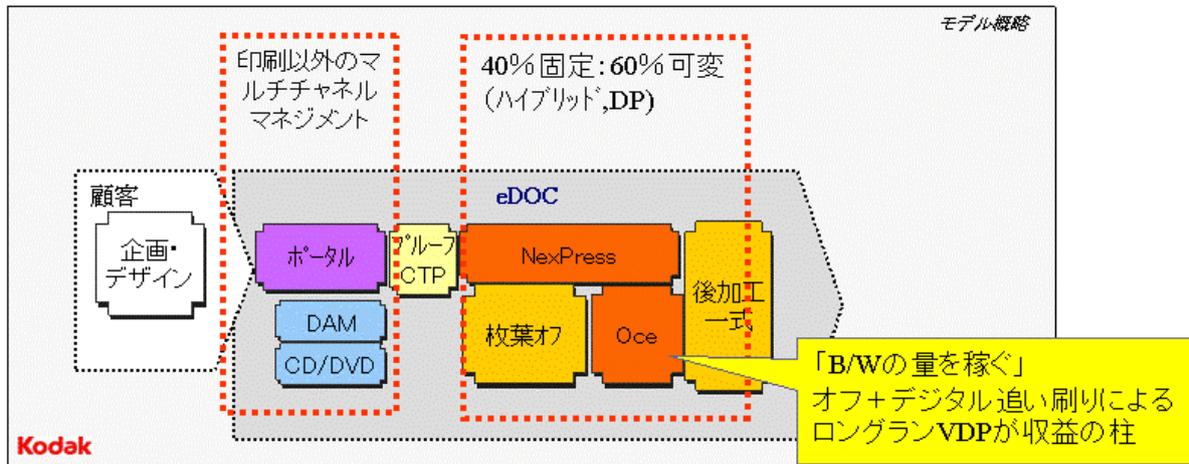
(2)ビジネスモデル

eDoc はデジタル印刷 (プリントショップ) でスタートした印刷会社であり、現在もデジタル印刷がコアビジネスである。2003 年にオフセット印刷に参入しているが、今では差別化ができず利益は出ない。収益がきちんと出るのは最終印刷物で、デジタルにからむところが一番の収益源である。

「枚葉オフセットによる足の長い仕事+デジタル印刷で One to one のバリエブル追刷り」のようなミドルレンジのハイブリッド印刷に力を入れている。

関連してマーケティング提案を行っているが、この部分では大きな利益は出ないので、売上目標値は設けていない。今のところは、マーケティングサービス会社に完全に脱するところまでは考えていない。いずれにしても発注元の要望をよく聞いて、投資したオフセット印刷機とデジタル印刷機を有効に使い、インクジェットの動向を気にしながら頑張っている。





デジタルオンリーの戦略 >>> オフセット機の導入

図 3-13 eDOC Communications のビジネスモデル

(3) ビジネスの変遷

① 経緯

プリントショップから出発した eDOC は、主要顧客であるモトローラのニーズに応えながらデジタル印刷を学び、そこで得たノウハウを他へ展開してきた歴史がある。当初のデジタル印刷の仕事はモノクロのトレーニングマニュアルなどドキュメント類であり、売上は 2 億円から出発してモノクロのデジタル印刷で効率良く量を稼ぐことを志向してきた。モトローラとのビジネスで学んだことは、印刷物は最終結果でしかないことである。モトローラにとっては部材の一つであるマニュアルを管理して、サプライチェーンを効率よく構築するところに付加価値をつけたトータルなサービスを展開してきた。

2003 年には大ロットをこなすためオフセット印刷機も導入し売上規模が 9 億円に増大した。デジタル印刷会社が、2003 年以降は普通の印刷会社になったといえる。

その後、カラーデジタル印刷機の Kodak NexPress を導入、付加価値の高い印刷に焦点を絞りを、DVD や CD の複製、翻訳、発注元の顧客データのメンテナンス業務も手がけてきた。

② 転機

2007 年には、オフセット印刷に重点を置くか、デジタル印刷に重点を置くかの大きな決断が迫られた。そこでフォーチュンの優良企業をターゲットにして、One to one のバリエーションデータ活用を提案しながら新規開拓を行ってきた。One to one マーケティングが言われ始めたころである。同時に発注元の世界展開にも対応し、アジア、ヨーロッパ、南米などにも印刷会社のパートナーを作っている。

デジタル印刷は Océ のモノクロデジタル印刷機（巻き取り）とデジタルのカラーデジタル印刷機 Kodak NexPress（2 台）が担っている。Heidelberg の全判オフセット印刷機（4 色機、5 色機）による印刷を合わせて、売上を 20 億円まで増加させてきた。2 台の NexPress で 220 万枚/月と、高い稼働

率を保っていて、55～60%がバリアブルデータ印刷で2面付けが多い。バリアブルの写真や文字を入れた、ロイヤリティプログラムのような内容の印刷物が生産されている。



図 3-14 eDOC Communications の Web ページ（日本語も現れる）

オフセット印刷したものにインクジェットで住所などを追刷りするケースが多く、モノクロのレーザープリンタで出力している。この部分は以前は外注でインクジェット印字をしていたが、「もう少しきれいに」という発注者の要望から内製化した。宛名印字でそこまでの高品質要求を求められたが、これは発注元が自身の顧客に送るメッセージ性の高い DM の用途であった。通常のインクジェットによるデジタル追刷コストの相場は 8～10 ドルであるようだ。

10,000 部以上の製本は外注、社内での製本は小ロットのみ。印刷後、断裁してアドレスやバーコードを印字して折ってセルフメーラーにする。両側同時に印刷するのでファイルが間違っていなければズレるはずがないというのが、DM 宛名における品質管理レベルである。

また、経済状況が厳しいため、リーンプログラクション（生産効率化）にも力を入れている。

(4)組織・教育

営業提案力をつけるために、いろいろな協会（ダイレクトマーケティング関連、POD 関連など）に入会して情報収集している。発注元のビジネスをよく理解して、発注元から学ぶことが大事である。印刷だけでなくマーケティングキャンペーンとして取り組みも勉強しながら、発注元にサポートしようとしている。また、個人向け市場に注目してビジネスチャンスを狙っている。

(5)今後の方向性

今は、Heidelberg によるオフセット印刷と Kodak NexPress によるデジタル印刷を組み合わせたハイブリッド手法でミドルレンジバリアブルを収益源にしているが、将来的にはインクジェットかもしれない。デジタル印刷機の新しい方向に注目しており、印刷幅が選択のポイントになる。40 インチ幅（全判）でフルバリアブル印刷が可能なインクジェット印刷機の登場で大きく変わるだろうと見ている。

3-2-4 Schiele Group

(1)概要

①ドメイン

バリアブル印刷が収益のポイント

デジタル印刷機はオフセットやBF機のデジタル追刷り機

②所在地：シカゴ郊外

1880 Busse Road Elk Grove Village, Illinois 60007

③年商・規模

40億円（デジタル印刷 1億円／固定出力 50%：50%）

190人（営業 20人、工務 6人、見積もり 6人）

④設備

デジタル印刷機：Xerox iGen3（3台）ゼロックスのFreeFlowでWeb to Printを構築

オフ輪：M2000（ハリス）2台

BF機 3台

オフセット枚葉機：三菱重工 6/0、2台、小森 4/0 1台など

BOD（ブック・オンディマンド）用の後処理機を導入予定



図 3-15 凸版印刷機は箔押しや抜きなどの加工用（左上）、Xerox iGen3（左下）が見える

⑤その他

納期

デジタル印刷 2～3日、オフセット 5～7日

(2) ビジネスモデル

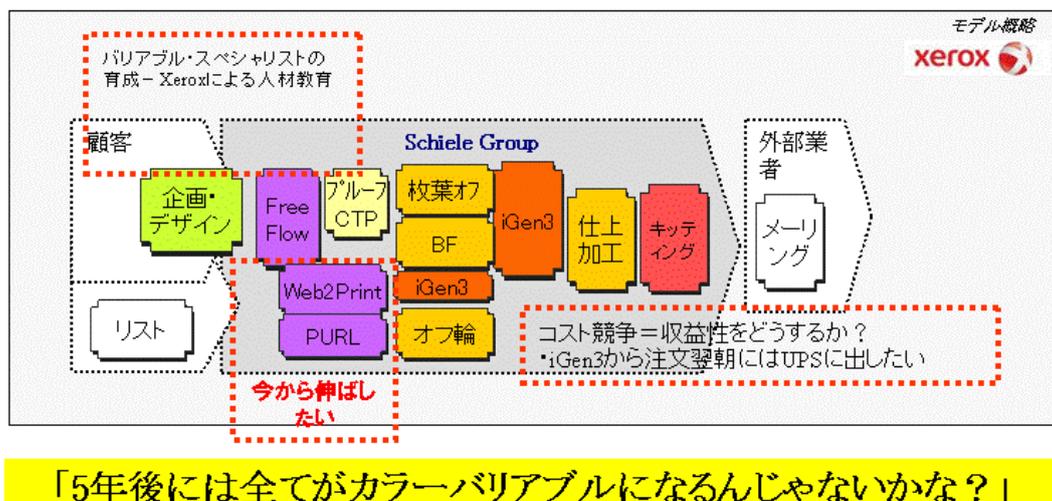
デジタル印刷は売上の2.5%ほどと未だ小さい。しかし営業サポートするスペシャリストが一人いて、発注元にダイレクトマーケティングや販促物のROIの重要性の提案をしている。カナダの代理店とも組みながら、車のディーラーへのOne to one DMを提案している。パーソナルURLを利用して、チャリティー用のDMにもチャレンジしている。

今後は、一通しいくらというオフセット印刷の概念は捨てて、デザイン面でもこのDMは何をしたいのかという発注元の訴求ポイントを理解しなければならない。新しい発注元にはマーケティング会社とタッグを組んで、きちんと費用対効果を示さないと提案が採用されない。

デジタル印刷は成長過程であるがWeb to Printをこれから活用して、バリアブル印刷の売上が増加することを期待しているという。

XMPieを使った絵柄中の文字情報のバリアブルや、XeroxのFreeFlowにあるWebサービスによる付加価値の増大によって利益を得ている。Xerox iGen3は単なる刷り機であり、前工程でいかにGIS(地政学的)データや人口データなどと連携したバリアブルデータをつくれるかが、価値になる。

既存のオフセットの仕事デジタル化することは行わなかった。急いでデジタル化するのではなく、ゆっくりじっくりデジタル化することを選択した。



「5年後には全てがカラーバリアブルになるんじゃないかな？」

図 3-16 Schiele Group のビジネスモデル

(3) 印刷物の実例

① 来店促進 One to one DM

カーディーラーの顧客データベースからDMに必要なバリアブルデータを抜き出し、DMを作成、発送した後で、ディーラーの営業マンが顧客である車の所有者に電話フォローしている。10件のフォローコールで1件のお客さんがディーラーを来店する。

カーディーラーの営業マンは、電話コールの結果を日報としてパソコンに入力して報告しなければならない。これがマーケティング会社に行くので、マーケティング会社は「この営業マンはちょっと働き

が悪い」、「このディーラーは体制が悪い」などのレビューを、ディーラー本部に報告すると共に、改善のコンサルティングを行っている。



図 3-17 パーソナル URL を入れた One to one DM

この仕掛けはカナダの広告代理店が行っているもので、車のディーラー25社が採用している。Schiele Group には DM のデザインテンプレート、写真画像、メッセージングのバリエーブルデータが入稿する。

それを One to one DM として、Xerox iGen3 でバリエーブルデータ印刷してから、外注先で封入・封緘、宛名印字して郵送まで行っている。カーディーラーとカナダの広告代理店は、年間5万ドルの契約を結んでいるという。

また、EXPO08 の来場者促進のためのキャンペーンでは、パーソナル URL を入れた One to one DM を送り、返信の来ない人には E-mail を送るなど、複合的なプロモーションを提案した。

② パーソナル URL による自社 DM

パーソナライズで一番肝心なことは、いかにリッチなデータベースが構築できるかである。これによって車の所有者一人ひとりに車の写真を入れたり、新車の売り込みでは好みに合わせた車体の色に変えたり、メッセージや名前を入れた One to one DM を郵送するなどが可能である。

パーソナル URL を入れた DM のポイントは、顧客との関係性を重視したバリエーブルデータが生成であり、パーソナルページのアクセスしてもらった後では、アンケートのような形でリッチな情報を（氏名、年齢、住所以外の情報）を入力してもらえるような仕組みにするかである。そのためにはクーポンなど、さまざまなインセンティブが工夫されている。

この他にも、チャリティーのためにフットボールの資金を集める DM では、受け取った人が Web 入力

して、リッチなデータベースになる仕組みも提供している。Web to Print のポータルサイトにテンプレートがあり、学校の人が、データファイルを送信すると、印刷用の PDF ができる。これが Xerox iGen3 に送られて、バリアブル印刷される。

•DMを受取る人専用のURL
 •Webへ誘引し、エントリーを促進するのが狙い。

•「印刷データ」と「PURLサイト」は、同時に自動生成される。

Dear John

DM

John

DirectSmile
XMPie
etc.

PURL

www.XXXX.John.com

図 3-18 パーソナル URL を入れた DM と Web の My ページの自動生成

③マニュアルの在庫レス化

電機製品のメーカーが販売ディーラーに印刷物で配っていたマニュアルを、ディーラーの営業マンなど担当者が自分に必要な画像などを選んで自分専用マニュアルを Web to Print を使って発注できるようにした。各営業マンは Web ポータルのデータベースから自分の資料に必要な部材をドラッグして、テンプレートに従ってレイアウトする。これを送信すると発注データが Schiele Group に入稿されて、あとは納品を待つだけである。

発注元は以前から社内印刷部門を持っているが単色印刷機だけであり、カラーが必要なときはそのページのみを外注して社内印刷したモノクロページと合体して製本するなど、非常にマネジメントコストを掛けていた。

Schiele Group では発注元からは高コストになっている社内印刷工程をどう無くすかの提案も求められていた。これに対応して、Web to Print とデジタル印刷によって、紙のマニュアルを在庫レスにできるという提案を行ったものが、成約に至った。受注価格は 3 穴バインダーのマニュアル 1 冊あたり 3,000 ～4,000 円である。また、印刷の注文にかかわらず、アセット保守料というメンテナンス売上も得られるように提案した。これに対して発注元では、在庫レスが実現できて、管理人件費も無くせるというメ

リットが受け入れられ、一部当たりの金額も問題なく支払ってくれている。

マニュアルの **Web to Print** の次のテーマは、受注しているメーカーから販売店に対するマニュアルの有料化である。そのためには決済システムを組み込まなくてはならないが、未だできていない。現在は発注元のメーカーにマニュアル印刷代を請求している。

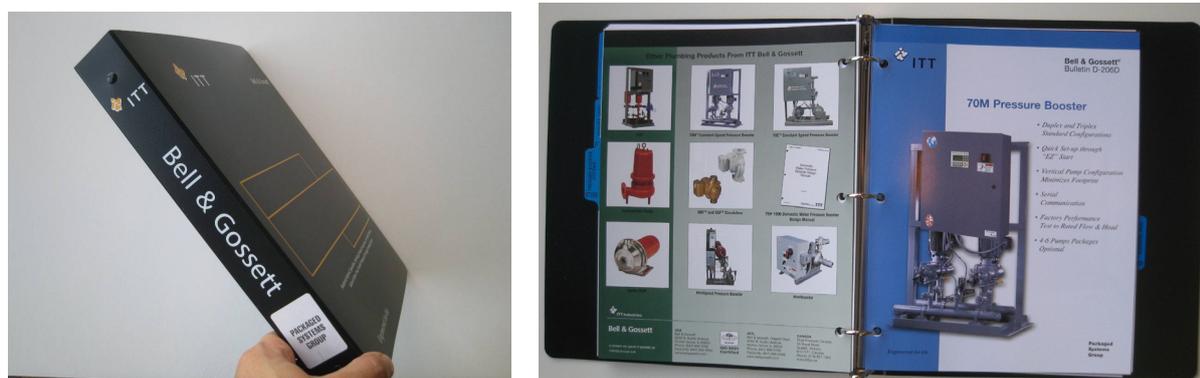


図 3-19 マニュアルの在庫レス化

(4)組織・教育

営業マンに同行できる 1 人のスペシャリストがいる。発注元に **One to one DM** の効果や **ROI** の重要性などを説明できる。米国 **Xerox** のビジネスディベロップメントプログラムで専門知識の教育を受けているが、このプログラムは全営業マンに教育をするのではなく、1 人のチャンチャンピオン（スペシャリスト）を育てる方法である。ダイレクトマーケティングにはどう取り組むのか、パーソナライズとはどうするかなどのコンサルティングを **Xerox** から受けながら仕事を進めている。スペシャリストが発注先への提案書を作成して、営業スタッフに同行して訪問して提案するというスタイルを取っている。

(5)今後の方向性

Web to Print によるオーダリングの仕組みで、簡易にバリエブルデータ印刷もできるようになった。次は **Xerox iGen3** で印刷後、すぐに出荷できるワークフローを組みたい。今は、人手がかかり過ぎていて、納期は平均で 2、3 日掛もかっている（オフセットは 7 日程度）。これを受注の翌朝に発送できるように再構築したい。通常の印刷でも見積もりも 24 時間以内に出すようにしたい。

また、一冊一冊の本の値段が安いのも課題で、どう収益性を上げていくかということと、既存のワークフローにどう乗せていくかが課題である。

オフセットで印刷とバリエブル印刷を組み合わせているが、全ての印刷物をカラーデジタル機で印刷できる時代が 5 年後には到来するのではないかと。ただし、トランスプロモについて、請求書などは必ず開封するので大きな市場になるだろうが、専用の人や設備やノウハウが必要なので参入する気はない。

3-2-5 HAGG PRESS

(1)概要

①ドメイン

ハブ&スポーク型の顧客本部を営業開拓

ケース①17店舗展開のカジノ

ケース②販売店 2,000 店舗をかかえる文具店卸

ケース③全米 50 地域に展開しているパイのメーカー

②所在地；シカゴ郊外

1165 Jansen Farm Court Elgin, Illinois 60123

③年商・規模

10 億円

(直請け 20%：下請け 80%、内デジタル印刷 1.5 億円)

65 人

(営業 5 人、工務 5 人、見積 3 人)

④設備

デジタル印刷機

(単体：カラー)

XEROX iGen3 2 台 (計 100 万枚/月)

(単体：モノクロ)

XEROX Nuvera 1 台、同 DocuTech 1 台

(宛名用：HP インクジェットヘッド)

Videojet Imaging System 4000(1 台)、同 PrintMail (1 台)、同 roll-up (1 台)

CTP

AGFA ガレリオ (200~300 版/日)、AGFA : Apogee ワークフロー

枚葉オフセット印刷機

小森 リスロン 40SP(4C/4C)、同 40 (6C+コーター)、同 28 (5C+コーター)、同 26 (4C)

マンローランド 700 (4C) など計 8 台

BF 機

(半裁) ミュラーマルチーニ(4/0)など計 3 台

後加工

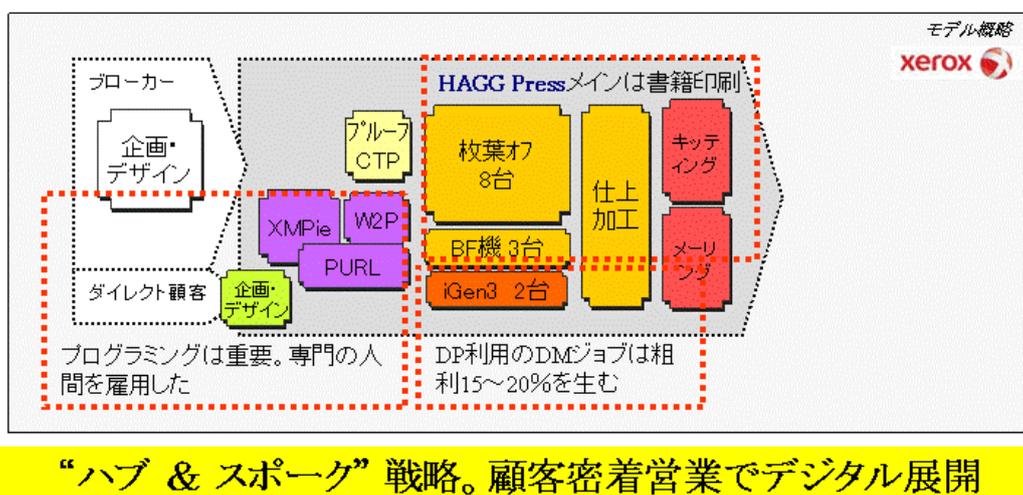
折り機 (4 台)、無線綴じ (2 台)、インサーター (3 台)、ダイカッター (2 台) など



(2)ビジネスモデル

中規模の枚葉オフセットを中心とした通常の印刷会社、規模は65人である。同規模では営業マンが15人前後になるが、同社は5人しかいない。これは80%がブローカーからの下請け受注を行っているからである。

典型的な家族経営で、デジタル印刷を推進している社長のご息子は「大型のオフセット機は父親の時代のもので、自分の時代はデジタルである」、「これからはオフセットのような受け身のビジネスから、自分で管理できるビジネスに変えていく」、「デジタル印刷は商談チャンスを見つければ、オフセットよりも利益が上がる」という。現在の下請け体質から直請型に方向変換したいとも強調していた。デジタル印刷に参入したのは発注者からの要望と、ゼロックスからの教育があった。



“ハブ & スポーク” 戦略。顧客密着営業でデジタル展開

図 3-20 HAGG PRESS のビジネスモデル

プログラマーが非常に大切で、過去にプログラム部分をアウトソーシングしていたが、役に立たなかった。IT 技術を実際にできることを証明するときに、柔軟性がありデジタル関連の内容説明もできるので、プログラマーを最低一人は採用することをお勧めするという。また、クリエイターと直接話をするとも大切にしている。

①ハブ&スポーク型の発注元に営業展開

発注元にはデジタル印刷の価値を丁寧に説明して回った。特に、チェーン展開しているハブ&スポーク型の発注元を狙って、One to one DM や Web to Print の提案に力を入れている。17 店舗を持つカジノ、2,000 店舗をかかえる文具店卸、全米 50 地域に小売り展開しているパイの製造元などである。

ハブ&スポーク型への提案は、支店の数が多いほど戦略的にセットアップ費用は安くしている。イニシャル費用は極端な話、無料にしても、後の印刷代金で回収できるという。チェーン店という点では、不動産業、保険の事業者など、どこにでもある業態である。

②Web to Print やパーソナル URL ・ バリアブルで競争から逃れる

Xerox iGen3 はオペレータ 2 人+プログラマー 1 人で稼働、80%は小ロット、20%がバリアブル印刷である。パーソナル URL の構築費用の例として、プログラム作成費は 12,500 円/時を請求しており、次に紹介するカジノの場合は、パーソナル URL によるシステム構築費用は 230 万円を請求した。システムのメンテナンスについては 2~3 時間の作業で 3~4 万円の請求になる。5、6 種類のテンプレートだけの簡単なものならシステム構築料は 5 万円、少し複雑になって 20 万円程度である。

Web to Print は発注元に一度埋め込みさえすれば、競争から逃れることができる。従って、いかに採用されるかが重要である。最初のデータ整理などはしんどいが、それさえ済めば、「足組んでいても仕事が入ってくる」という。1 回受注に成功すれば、後はデータ管理を全部行うことになるので、発注者が他の業者に変えにくくなる。

アメリカ国内に 17 のカジノを持っている企業があり、現在展開しているのはその最初の 1 店舗である（後述の事例参照）。ここで One to one DM の効果が立証できれば、残りの 16 店舗の仕事も受注できるだろう。印刷会社でバリアブル印刷ができる場所は未だ少ないので、実績を作ってバリアブルのビジネスが伸びるように力を入れている。

(3)印刷物の実例

①カジノの販促用 One to one DM

17 のカジノを所有する発注元の 1 店舗でスタートした、パーソナル URL による One to one DM で、紙面の 75%は画像を中心にしたバリアブル印刷になっている。この DM の目的はカジノの来店客に対して関係性を維持して再来店を促すためのものであり、新規顧客の勧誘用ではない。



図 3-21 レスポンス率が 85% ・ 紙面の 75%がバリアブルの One to one DM

カジノが発行しているメンバーカードはゲームをする時、食事をする時、買い物をする時に必ず使うようになっている。これによって、たくさん買うメンバーだとか、あまり買わないとか、ポーカーが好き、トランプ好きなど、メンバーの趣向が自動的にデータベースに蓄積されて情報がリッチになっていく。更新されたデータを使って **One to one DM** を送ることで、次第に販促効果のある DM になる。

この DM のレスポンス率は **85%** であるが。これはバリエブルの内容がカジノのカードを持つメンバー向けに何ドルというクーポンになっていて、ゲームをするときには現金と同じに使えるためでもある。クーポンの利用履歴が取れるようになっているので、毎回のクーポン入り DM レスポンス率も分かる仕組みになっている。

受注量は月間 **30,000 通** の DM 発送であり、年間売上の **5%** を占めている。セキュリティの高い仕事であるが、発注元のカジノからは **2 年間** という長期の契約を得ている。

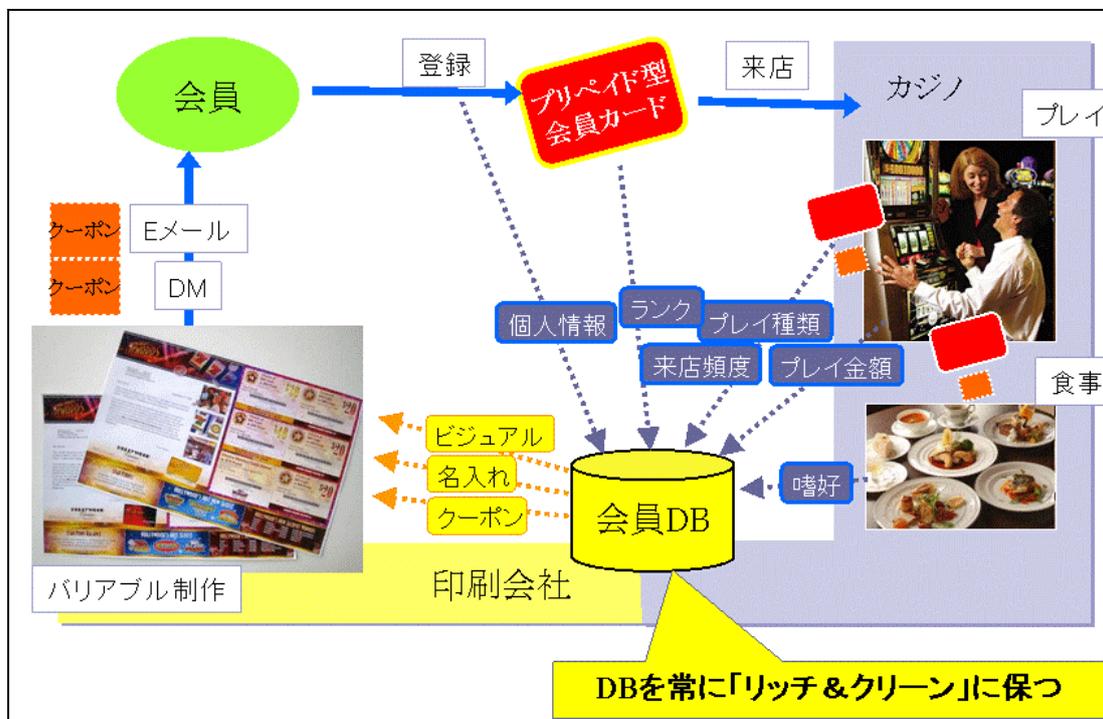


図 3-22 パーソナル URL で Web に誘引し DB をリッチ&クリーンに保つ

パーソナル URL は XMPie を使用して作成している。同時に生成できると Web サイトの My ページにカジノのメンバーであるお客様を誘引して、最新の住所などの情報を自身で更新してもらう。これによって、顧客データベースが自動的に「どんどんリッチでクリーン」になっていく仕組みにしておくためには、IT システムだけでなく、メンバーが E-mail に登録すると、「テレビが当たります」のようなインセンティブも付けた勧誘プログラムにしておく。これによって、DM を受け取った人の **5 割** の人が自分の個人データを入力するようになるという。

②パイのメーカーへ販売店（全米 50 地域に展開）向け Web to Print

フローズンデザートのパイを作るメーカーで、全米の小売店にケーキを卸している 50 か所の地域営業本部は、今までそれぞれレターヘッド、ロゴなどを勝手に作っていた。ロゴのコーポレートカラーは非常に色が出しにくいので、地域の営業本部が CI を無視して勝手な色にしたり、適当なレターヘッドデザインを行っていた。

このような状況に困っていた本社に対して、Web to Print 提案を行い採用された。発注元では全店が同じテンプレートを使って、CI に沿ったマーケティングマテリアルを全店舗に展開することが可能になった。Web to Print システムには XMPie の uStore を使用しコンプライアンス維持提案も兼ねる。

③文房具チェーン（2,000 店舗）向け Web to Print

Web to Print でテンプレートに乗せ、2,000 店舗からの細かな印刷の注文を受注するシステムを提供した。今まではチェーン本部が、各店舗からの名刺など細かな印刷の注文にも対応していた。ここに Web to Print の提案を行ない、印刷物のテンプレート、カタログ、いろいろな商材を載せたポータルを提案した。これは B to B のソリューションであるが、結果的に B to B to C への展開にもなる。

Web 経由で、1 日に 30~100 件の受注が営業レスで入ってくる。1 軒の店舗から 1 年に 1 個の注文しか入らなくても 2,000 店舗あるので、ある程度の注文は毎日、自動的に入ってくる。

(4)今後の方向性

今後はデジタル専用のセールス部門を作って、会社自体も父親の会社（オフセット）と自分の会社（デジタル）とを分けることも考えている。



図 3-23 Xerox iGen3（左）と HP インクジェットヘッド搭載の VIDEOJET

3-2-6 PALMER PRINTING, INC

(1)概要

①ドメインなど

ハイブリッド印刷を拡大

デジタル印刷は新規開拓のため

パーソナル URL による DM で Web ポータルに誘導、1万人のリアクションを取って関係性維持できるサイトを構築中 (Fuse 利用)

②所在地：シカゴ郊外

739 South Clark Chicago, Illinois 60605

③年商・規模

売上 16 億円

60% : Web to Print 経由 (8 社)

決済は発注先でクレジットのみ、請求書可などセグメント

40% : 営業マン経由

デジタル 4 億円、オフセット 12 億円

規模 55 人 (営業 9 人、工務 3 人、見積 3 人、デジタル印刷 3 人、倉庫管理 3 人など)

④設備

デジタル印刷機

Xerox iGen3 2 台 (計 80 万枚/月 5 年前と 4 年前に各一台導入)

90%は Web to Print から入稿

Xerox DocuTeck6135s 4 台 (モノクロ)

ステートメントやマニュアルを印刷

CTP

Kodak Quantum Spectrum (1,000~1,200 版/月)

オフセット印刷機 (枚葉機のみ)

小森 (全判) リスロン S40 6 色機 UV コーター

三菱重工 (全判) 3F/16-6D 6 色機 UV ダブルコーター

後加工

折り機 MBO (3 台)

ホリゾン無線綴機 (BQ260) (1 台)

中綴じ機 (2 台) など

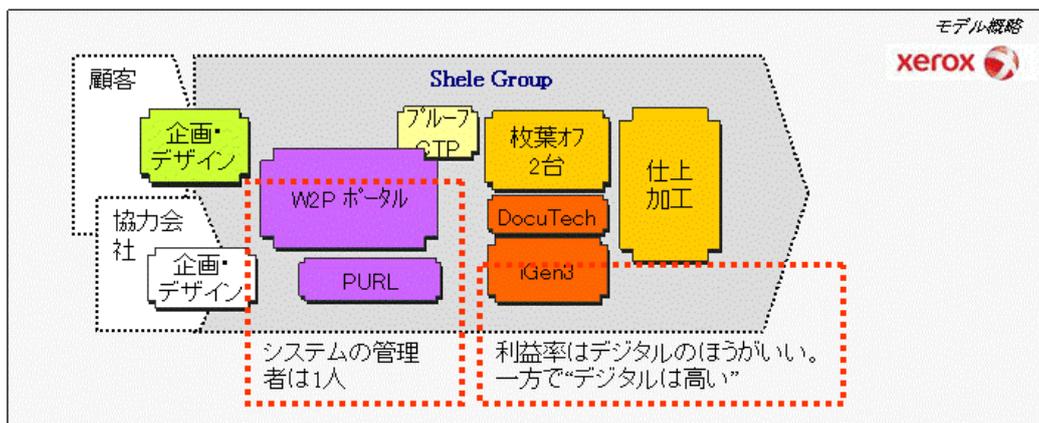


(2) ビジネスモデル

売上はオフセット印刷の方が大きいですが、利益率はデジタル印刷の方が高い。デジタル印刷は12～13年前にモノクロの Xerox DocuTeck を導入したところからスタートして、団体などのマニュアルや説明書を印刷している。

ハイブリッド印刷は効率よく大ロットの仕事ができるので受注を伸ばすために、パーソナル URL による One to one DM を伸ばそうと発注元に提案している。主要得意先である HARRIS 銀行の専用受注サイトもあるので、Web 受注は売上の60%を占めている。

オフセットの方が画質は良いと認識されていて、デジタル印刷はもっと安くならないかという発注者も多い。これに対してはデジタル印刷の良さをいろいろアピールしている。その一環として、Web to Print の利便性をもっと提案することで売上が上がることを期待している。未だ Web to Print からの受注は小さくて細かい仕事が多いが、デジタル部門では次の技術戦略を練っている。



Web2Print 受注60% (ポータルサイト)、iGen3は90%がWebから

図 3-24 PALMER PRINTING, INC のビジネスモデル

(3) 印刷物の実例

① HARRIS 銀行 (顧客向けと社内向け)

HARRIS 銀行の One to one DM では、三つ折りパンフをオフセット印刷し、パーソナル URL をデジタル印刷で追刷りして作成した DM を1万人の顧客に送った。それを見た顧客が HARRIS の Web My ページにパーソナル URL を入力して、自分専用ページにアクセスする。

ここで住所など個人情報を確認して更新したり欲しい情報を E-mail 返信するなど、消費者の反応をつかむこともできた。

このように、パーソナル URL を使って、発注者がお客様に「お変わりないですか」とか「キャンペーンがあります」など、顧客関係性維持のためのサイトになる。最近は発注者も Web 技術に非常に詳しくなっており、HARRIS 銀行のケースではマーケティング部門と直接話をして、このような DM にパーソナル URL 組み合わせた提案をまとめあげた。



図 3-25 1万人に郵送されたパーソナル URL が入った DM

もう一つの HARRIS 銀行向けは Web to Print で行員が名刺や資料などの発注できる仕組みである。入力フォーマットに何か所かバリエーションデータを入力してアップロードすると、校正用の PDF が戻る。チェックしてもらって送信（発注）してもらおう。米国では州により名刺の書式の規則が違うので、行員が州を移動するときには、その州の規則に対応するように自動的にフォーマットが切り替わる。

自由に記入されては困る内容もあるので、制限を設けて銀行のコンプライアンスが守られるようになっている。1 回の発注で複数の名刺を発注できて、Xerox iGen3 から出力された印刷物は UPS やフェデックスで配送される。Web to Print で発注できる印刷物は名刺やレターヘッドの他に、セールス情報やマーケティング資料など 1,500 種類にも及ぶ。

Web to Print ビジネスでは校正承認が重要である。発注された印刷物を刷る前に、PDF を発注者に返して校正してもらおう。印刷会社が校正してもらった PDF の内容には一切責任も持たない仕組みにしておくことが非常に重要である。HARRIS 銀行は 3 ブロック先なので歩いて原稿も取りにいけるが、Web 受注を含めた売上は 1,000 万円/月になっている。

②子供向けのパーソナル絵本

B to C では「カスタマイズ絵本」の受注 Web to Print がある。「FIRST TIME BOOKS」というタイトルで、4、5ヶ月前に立ち上げた。一般の消費者が Web ポータルからの絵本を注文する場合は、どの絵本にするかを 4 種類から選んで、子供や家族の名前、性別、人種、年齢、肌の色、ホームタウン、友達のイメージ絵、おもちゃの絵などを入力する。絵本のテンプレートは 60 ページ分、イメージ画は 1,700 種類が用意されていて、ポータル画面では上記のような条件で候補が出るので、そこから気に入った絵を選択してもらおう。他にボードゲームもある。

毎晩、入ってきた注文は Xerox iGen3 で印刷されていて、48 時間（2 日）以内に発送できる。ボードゲームは iGen3 で印刷できないのでオフセット印刷される。絵本の販促は親子が集まるチルドレンセンターにパンフなどを置く、SNS 親子サイトを利用するなど、広告に努めている。また、FIRST TIME BOOKS というサイトも作っている。ボードゲームや絵本など週に 12 本ほどの Web 受注があり、製本形態によってはオフセット印刷する。支払いはクレジットカード、請求書の送付などで決済できる。



図 3-26 Web to Print 受注のカスタマイズ絵本（右は Web 発注画面）

③食料品チェーンの One to one DM

Food Lion という食料品チェーンは全米 11 州に 1,300 店舗ほどを展開している。カスタマーカードである MVP カードで支払いをしていると「この客は魚をよく買っている」などの購買履歴が蓄積される。これをもとにターゲットマーケティングアプローチとして、例えば「Fish Sticks」という製品の広告をお勧めの品として、One to one DM に入れて郵送する。このときに、Fish Sticks の掲載料を、製造メーカーから広告料としてもらって収益を上げることも行う。

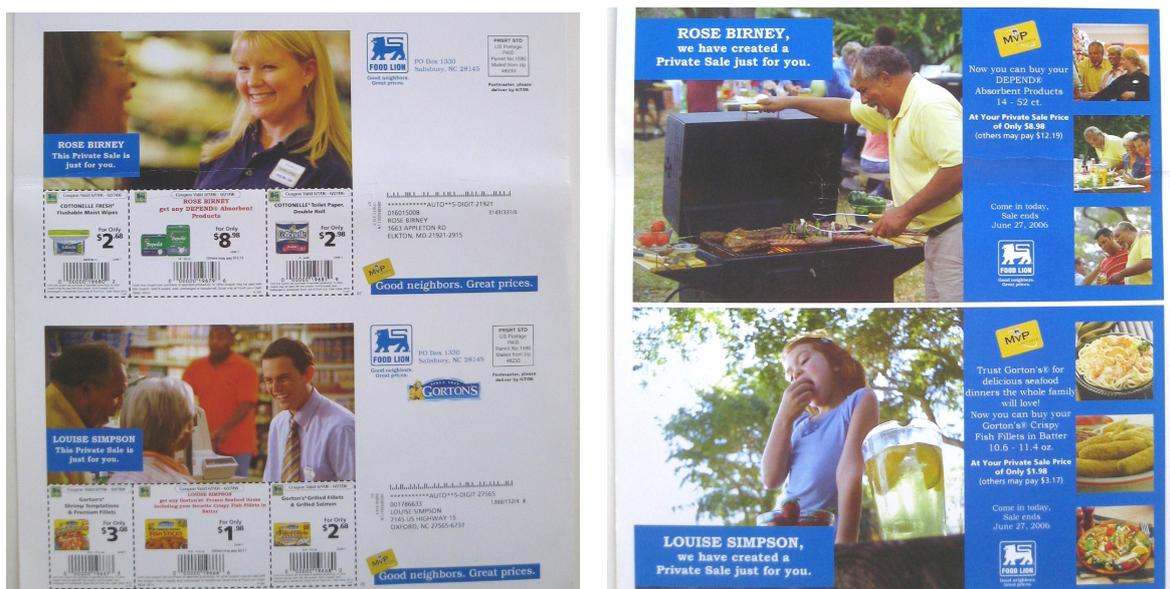


図 3-27 はがき DM（断裁前 2 面付けの表裏、左図の左下 3 つの「お勧め品」で広告料も得る）

3-2-7 Vision Integrated Graphics



(1)概要

①ドメインなど

「発注企業とその顧客とのコミュニケーションの円滑化」

「プログランプリント」によるロングランバリエーション

ハブ&スポーク

M&A 戦略を継続的に実施

(マーリング企業、代理店、マーケティング企業、IT 企業など)

②所在地：シカゴ郊外

8301 W 183 rd Street Tinley Park, Illinois 60478

③年商・規模

70 億円 (前年 40 億円) : デジタル関連 35 億円、オフセット関連 35 億円

150 人 (前年 190 人) : デジタル印刷関連 50 人、オフセット印刷関連 100 人

営業 24 人 (提案型営業ができるのは 4 人)

工場 50 人 オフセット : 50 人 デジタル (2000 年 90 人 : 10 人)

④設備

デジタル印刷機

(枚葉)

HP Indigo 7000 Digital Press (1 台)

HP Indigo Digital Press 3050 (3 台)、同 3000 (1 台)

HP Indigo UV Coater (1 台、Indigo の後加工用 UV コーター)

(Indigo 計 7 台、視察先に 5 台/シカゴ市内の拠点に HP Indigo Digital Press 5500 2 台)

1000~1200 万通し/A3/1 色 (Indigo 7 台の合計)

(枚葉オフセットと組み合わせたハイブリッド印刷が多い)

* 超大口ユーザーのためカウンター料わずか 1 セント/A3/色

Xerox iGen3 (1 台)

(宛名用)

DOMINO (HP の中速インクジェットヘッドを装着した宛名用の 1 色追い刷り機)

CTP

Kodak マグナス 800

オフセット枚葉印刷機

三菱重工 (全判) 6 色+コーター、(全判) 4 色+コーター、(半裁) 6 色

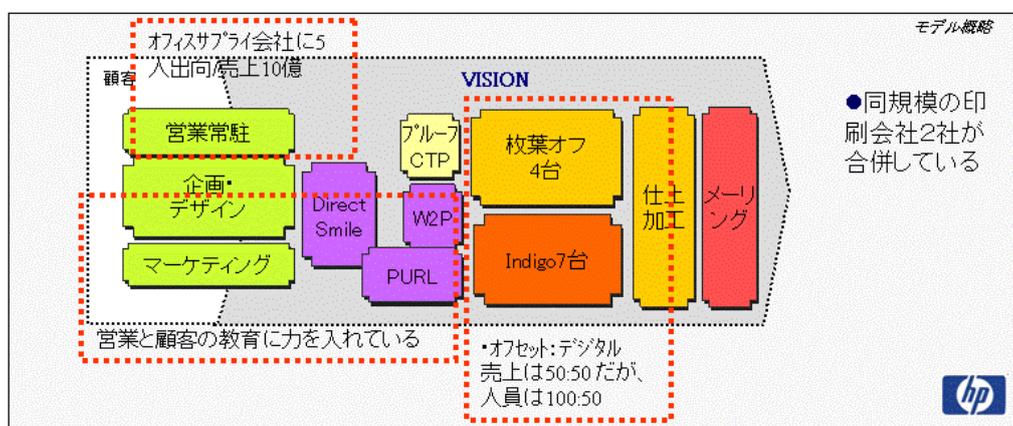
Heidelberg (全判) SM102 5 色+コーター

製本、マーリング機器

(2) ビジネスモデル

印刷会社 2 社が 2005 年に合併（ビジョン 70 名、アルファベータプレス 95 名）、それまでのオフセット印刷ビジネスから、デジタル印刷ビジネスに大きく舵を切った。「発注企業とその顧客とのコミュニケーションを円滑にすること」が主要なドメインであり、今では自社を印刷会社とは考えていない。

デジタル印刷では「発注元を儲けさせる」アイデアを提案するのが営業活動である。このために、従来型の印刷のセールスと違ってデジタル印刷の提案では見積予算も印刷より大きくなるので、発注側の社長やマーケティング役員などに直接、提案している。さらにダイレクトマーケティング提案を実現するためには、発注元が持っている顧客情報を開示してもらわなくてはならない。Vision では大手電話会社の AT&A などの大会社が顧客データを預けてくれるような信頼も得ている。



“ハイブリッド”が柱。戦略的に拡大を続ける

図 3-28 Vision Integrated Graphics のビジネスモデル

デジタル印刷の立上げ当初は、小ロットという地味なところからのスタートであった。これからデジタル印刷ビジネスを始める日本に印刷会社へのアドバイスとしては、「既にオフセットの仕事があるので、そこにバリエーションのデータを加えて、より高いサービスを提供する」ということを考えるとよいだろうという。

(2) 経営課題

Vision の現在の大きな経営課題は、「デジタルとオフセットの売上比率は 50% : 50%」、これに対して、「人員構成はデジタル 50 人 : オフセット 100 人」というアンバランスがあり、これが拡大してきていることによる今後のオフセット部門の位置づけであるようだ。

2008 年 規模 150 人 (2007 年 190 人)

50 人がデジタル印刷 (ハイブリッド含む) → 売上の 50% (上昇中)

100 人がオフセット関連 (ink on paper) → 売上の 50% (下降中)

*利益格差はさらに大きい、インク on ペーパーのオフセット印刷をどうするか?

2008年 インク on ペーパーの売上げはどんどん落ちている（2000年にデジタル印刷に参入）

2000年：90%オフセット：10%デジタル

2008年：50%オフセット：50%デジタル

2004年がターニングポイント

オフセットからデジタルに力点を変更

小ロット中心がバリアブル印刷に力を入れた

(3)印刷物の実例

①カーディーラー向け One to one DM

ケース1：Tuffy（カーリペアショップ）

「プログラムプリント」と呼んでいた一例が、Tuffy から受注している車の所有者への来店勧誘 DM である。Tuffy はカーリペアショップを全米で 250 店舗展開しており、車の所有者ごとに過去の整備記録などの購買履歴がある。この履歴情報を活用して One to one DM に車の所有者の名前、車種、走行距離、年式の応じた整備やタイヤなどパーツ案内、クーポン、キャンペーン情報などのバリアブルイメージをデジタル印刷して発送まで行なう。車の所有者の住所に一番近いチェーン店の地図がバリアブルで入る。

車の所有者である顧客をどう囲いこむのか、顧客情報をどう活用すべきかを Vision から発注元に提案したことが、受注のきっかけである。現在では Tuffy の 50 店舗と取引があり、店ごとに毎月 5,000 通、計 25 万通/月の One to one DM ビジネスとして、4 年以上継続している。

カーリペアショップの事例は類似の企業に営業展開している。その場合の訴求ポイントも発注元が持っている顧客データをどう生かすかの提案である。何年前に買った車で、いつごろどんなパーツを交換したかなどのデータを、どう活用して効果的な One to one DM にできるか。このためにはマーケティングノウハウだけでなく、データベースマネジメント、データクレンジングなどの技術的なノウハウも重要であり、これをベースにビジネス展開している。



図 3-29 Tuffy 向けの One to one DM (50 店舗から毎月 25 万通受注、図は 4 面付け、左/表・右/裏)

ケース2：Lexus カーディーラー

高級車として通っているトヨタ Lexus のカーディーラーに提案した One to one DM である。DM 制作と送付の手順はこうだ。はじめにカーディーラーの各店舗の営業担当者が専用 Web ポータルで、自分の顧客である車の所有者に送る DM のテンプレートやメッセージを画面上で選んで、Vision に「送信」する。Vision では DM をデジタル印刷してポスティングまで行なうので、営業担当者にとっては印刷原稿を作成する工程や発送手配が大幅に削減されたことになる。Vision が提供している One to one DM は HP Indigo でデジタル印刷され Indigo UV Coater で表面コートして 1部 \$ 3.75 と安くない。

ここでポイントになるのは、DM を受け取った顧客の来店客単価が平均 \$ 330 になるという結果 (ROI) を、本部に報告しているところである。その仕掛けは、One to one DM を持った来店客が来たときは、その情報を店舗で印刷発注に使った専用 Web ポータルに入力させている。その来店購買情報を集計して、One to one DM のコストと来店客の購買実績の ROI を発注元の本部担当者がいつもで Web ポータルから確認できる仕組みがポイントであり、ビジネスが継続している。

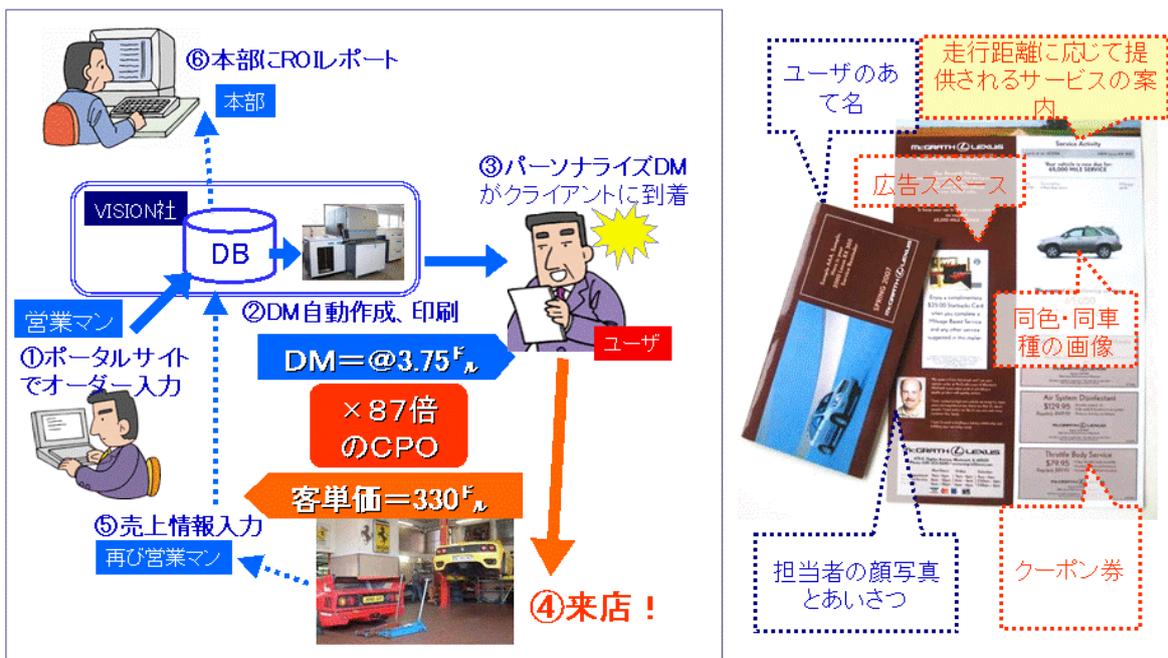


図 3-30 One to one DM の費用対効果を提示する Web ポータル

いずれにしても、カーディーラーはどこでも顧客の整備記録としてのデータはもっている。しかし、その情報をどう使ったら販売促進に結びつくのかが分らないというのが、8~9年前の状態である。しかし、徐々に顧客情報の販促活用に気がついて、発注側が変わってきたのが4~5年前である。Vision ではその時期に顧客データの活用を提案している。今では発注元からは、印刷会社というより、コミュニケーションマネージャーであり、顧客データの効率的な活用の提案ができるパートナーと見られている。

②大手電話会社の One to one PR 誌

大手電話会社である AT&T からは、ブロードバンドによるデジタルテレビ番組の配信契約者向けの PR 誌「U-guide」を、オフセットと HP Indigo Digital Press によるハイブリッド印刷で 60 万部を定期受注している。

アメリカのケーブルテレビはコムキャストがほぼ市場を独占している。電話会社である AT&T はケーブルテレビでは後発のため、市場開発の一端で One to one PR 誌の配布を始めた。PR 誌の印刷は、中身はオフセット印刷、表紙をデジタル印刷で刷っている。Indigo でデジタル印刷されている表紙には、契約者が好んで視聴しているテレビプログラムの予告などで飾られており、契約者に郵送されている。

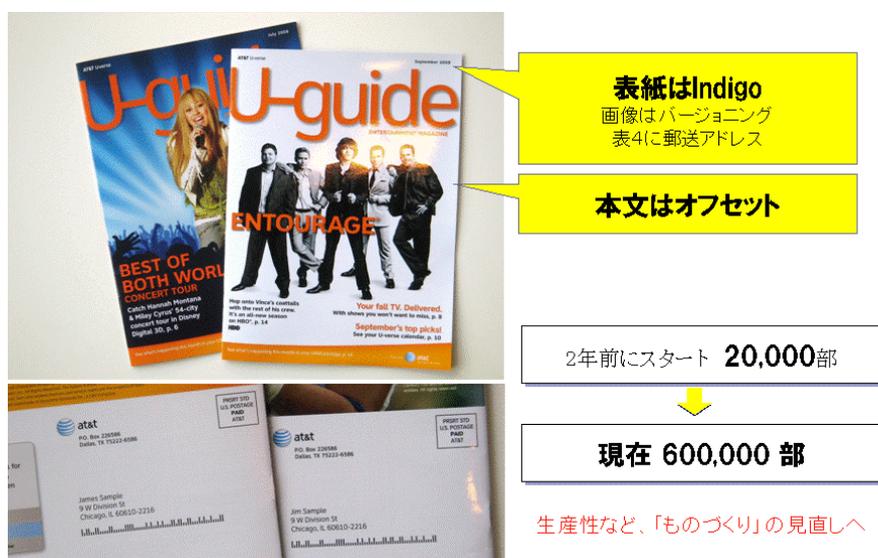


図 3-31 AT&T のデジタルケーブルテレビ視聴者（メンバー）向け One to one 冊子 DM



図 3-32 オフセット+HP Indigo7000などでハイブリッド印刷（左）/IndigoUV コーターで表紙加工（右）

この PR 誌の狙いは契約者の離反を防ぐというよりも、契約者に対してどれだけ新たな追加の番組を購入してもらうか、あと 5 ドルで何が見られるかというアピールの狙いが当たって、2007 年にテストマーケティングとして 2 万部でスタートしていたものが、わずか 2 年で発行部数が 60 万部までにまで急拡大した。印刷価格は、通常のアフセット印刷による固定情報だけに比べ 25～30%ほど高く売れる。

中綴じ冊子で、中身（オフセット）16 ページ、表紙（HP Indigo）4 ページの 20 ページ物である。

裏表紙には住所が印字されて封筒無しで郵送するという、米国で一般的な冊子 DM スタイルである。HP Indigo でデジタル印刷する表紙は、DirectSmile で住所以外にも契約者の名前をイメージとして入れることもある。このケースは、大手広告代理店が AT&T から「One to one ができる印刷会社を探して」という問い合わせに HP が応えて、Vision を紹介したという経緯がある。

③事務用品チェーン

ユナイテッド・ステーショナリーという大手の事務用品チェーンは年間 70 億円ぐらい印刷物を発注している。Vision から 5 人が出向して、いわゆるプリントマネージメントを行い 10 億円ほどの売上を得ている。ユナイテッド・ステーショナリーは 3 万店舗のチェーン店があるが、それぞれを独立させることが基本戦略なので、Vision では 3 万店向けに Web to Print のポータルサイトを構築して、店舗ごとに独自のカタログ、来店客に「消しゴムが 10 パック幾らです」のようなキャンペーン広告を作成できるような発注システムを提供している。しかし、3 万店舗に Web ポータルサイトを提供しても、すぐには皆が使ってくれるわけではない。店舗によっては未だにパソコンを持っていないところもあり、注文の来ない店舗もある。そこで、Web to Print による発注方法の教育を徐々に行っている。

大量部数のチラシのような印刷物はオフ輪のある別の印刷会社が表面を 5 万部刷っていて、裏面はディーラーごとに 300 パターンを HP Indigo で印刷するバージョンングも受注している。オフセット印刷とデジタル印刷を組み合わせたハイブリッド印刷では、発注元がオフセット品質に近いということで HP Indigo の品質が気に入っている。

(4)営業戦略

営業管理そのものに大きい変革があった。オフセット印刷とは営業サイクルが短いビジネスである。しかしデジタル印刷では提案型になり、顧客のニーズ分析からスタートするために営業サイクルが長く、6 ヶ月～9 ヶ月、長いものは 2 年で売上が計上できるケースもある。

しかも、発注先の社長（CEO）やマーケティング役員などを説得して、きちんとセールスができればならない。現在、営業は 24 人であるが提案営業ができるのは 4 人程度である。今までの印刷営業とは全く違う文化であると言える。そこで、デジタル印刷のビジネスノウハウをつけるために社員教育だけでなく、企業合併・買収、アウトソーシング、提携などできることは全て行っている。

(5)生産戦略

「IT 技術で人件費コストを下げる」ことにも力を入れている。もともと 2 人分のコストが掛かっていたのを IT によって 1 人でできるようにシステム化して、コスト削減してきた。最大のコストダウンはデジタル印刷そのものである。オフセット関連の半分の 50 人で売上の 50% を占めていて数字からも同社にとってデジタル印刷は効率的であり、そこに注力している理由は明快である。しかしデジタル印刷がオフセット印刷を完全に置き換えるのではなく、ハイブリッド印刷による「ロングランバリアブル」が補完関係のポイントである。また、北米ではデジタル印刷向けの印刷用紙の需要が伸びているため、製紙メーカーでもデジタル印刷用紙の品種を増やしてきている。

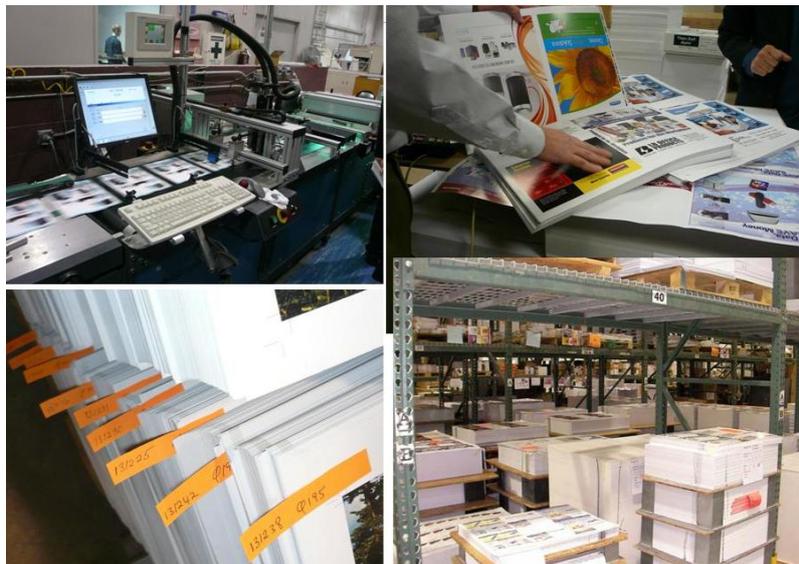


図 3-33 宛名印刷専用の DOMINO (左上)、Indigo の刷り本にシリアルナンバー (左下)
三菱重工/Heidelberg でオフセット印刷され HP Indigo 刷りを待つ仕掛の山(右下)

(6)組織・人材

デジタル印刷も 2004 年まではショートランでの利用が主体であったが、さらに大きく変革を起こそうと、バリアブルデータ印刷に重点を移行しはじめた。ここで非常に重要なのが、デジタルデータをどう扱うかである。そのために 2004 年からは「HP と Vision が戦略を共有」して社員教育などを実施したが、2006 年まで約 2 年間は立上げ期間といってもよい。教育の中心は「バリアブルデータ印刷」と「プログラムプリント (バージョニングに近い)」など、デジタルデータを使って発注元のマーケティング展開をどう提案していくかである。

2004 年には企画など前工程に強みがあり、Vision とほぼ同じ規模であったシカゴ市内のアルファベータプレスと同社にとっての大合併を行い、人を含めた投資配分を大きく変えてきた。

営業関連の採用人事の基準も変わってきたし、M&A で発送会社、広告代理店、マーケティング会社、データ解析会社などを買収することで、新たな提案力を持つ会社に変身させてきた。市場の変化に対応して組織・教育の大きく変革したことが成功に結びついている。今ではデジタル印刷の方がはるかに大きな利益を生み出すようになった。一方で、生産現場においてはデジタル印刷であっても、職人的なクラフトマンシップを大切に、一つひとつ教えている部分もある。

(7)今後の方向性

3 年後くらいまでの計画であるが、経済環境が非常に悪くなっている中でどうコスト削減して効率を上げてコスト管理するのが、一つのテーマである。次に、売上げを伸ばすための新たな「プログラム」提案を幾つ開発できるかもポイントである。ワークフロー管理によるコストダウンも行う。

3-2-8 Tukaiz

(1)概要

①ドメイン

「マーケティング・サービス・プロダクション・カンパニー」

これを支える 25 人のインタラクティブでチーム

ハブ&スポーク戦略

主要顧客：酒販店チェーン（専用 Web ポータルから販促物などのオーダーが 100 件/日）

VDP ができることが強み

インタラクティブチームによるクロスメディア対応

Web ページの Flash、PURL、バリアブルデータなど社内で制作

②所在地：シカゴ郊外

2917 North Latoria Lane Franklin Park, Illinois 60131

③年商・規模

売上（金額開示せず）

オフセット印刷 6 割：デジタル印刷 4 割（多くの印刷物は全てオフセットとデジタルの組み合わせで製作物しているので、正確にデジタルとオフセットの切り分けはできない。）

規模 140 人（営業 15 人、工務 15 人、見積 5 人、インタラクティブでチーム 25 人など）

④設備

VDP ソフト

DirectSmile の北米における最大のユーザー

デジタル印刷機

（枚葉）

HP Indigo Digital Press 5500 2 台、同 5000 5 台、同 3050 2 台

HP Indigo Digital Press S2000 1 台（フィルムなど紙以外への出力用）

10 台の Indigo を 3 シフト計 8 人で稼働、1500～2300 万通し/A3/色/月（4 色が多い）

（大判インクジェット）

HP Scitex1500 2 台、HP Design jet 10000 3 台、同 5500 など（5 台）、同 FB6100 1 台

FUJI LuxelJet UV250GT 1 台

ムトウ 2 台など

CTP

Kodak Spectrum CTP

オフセット印刷機

Heidelberg SM 102CD 6 色+コーター（2 台）

後加工

ダイカッター、ラミネーター、折り機、製本機、ハイデル凸版機（SBB）など多数



⑤現況

Tukaiz は 1960 年に製版会社として創業し、その後はオフセット印刷による企業向けの大ロットの印刷を主体に展開していた。印刷業界で統廃合が進んだ 1990 年～2000 年にかけて一時経営権を他に譲ったが、経営努力の中で 2004 年に買い戻した。営業とカスタマーサービス（各々 15 人、15 人）が一緒に動いて販促を行っている。

デジタル印刷機の時代になってからは、「マーケティング・サービス・プロダクション・カンパニー」と自社を定義している。以前は、通常のオフセットによる DM であったが、今は 8～9 割がデジタル印刷されていて、カタログでも表紙だけがバリエブルデータで、中はオフセットなどが多い。

10 台の HP Indigo Digital Press による One to one DM の対応や、プラスチック素材に対応する Indigo S2000 による 3D ディスプレー（レンチキラー方式）など、高度な技術も持ち合わせている。

また、POP やサイン関連など流通関連へのニーズに応えるために、HP サイテックスなど 15 台の大判インクジェット印刷機、大判 UV フラットベッド機など、いろいろな要求にこたえられるような各種のデジタル印刷機や印刷素材、ダイカットやラミネートなどの後加工も充実している。多能工化も実践しており人材の異動は日常化している。10 台の HP Indigo については計 8 人が 3 シフトで稼働させている（1 シフト 3 人以下）。

インターネットの普及を契機に CD、DVD などのアプリケーションも含めて、Web to Print による受注も展開している。すべてがマーケティングにかかわることで、印刷と Web のコミュニケーションを軸に展開している。「インタラクティブチーム」は IT システム全体を担当しており、Tukaiz の強みであるグラフィックデザインとプログラミングのうち、後者を支えている。デジタル印刷の部隊に出力データから、Web サイトの構築、イメージパーソナライゼーションの画像生成までも行っている。

大判インクジェットデジタル印刷機も 15 台も設置されているので、サイン業者ともいわれる。しかしサインだけの会社はたくさんあるが、Tukaiz はマーケティングやブランドをどう使うのかも含めて提供している。大判は 1 枚から 1000 枚まで加工を含めてあらゆるニーズに対応している。

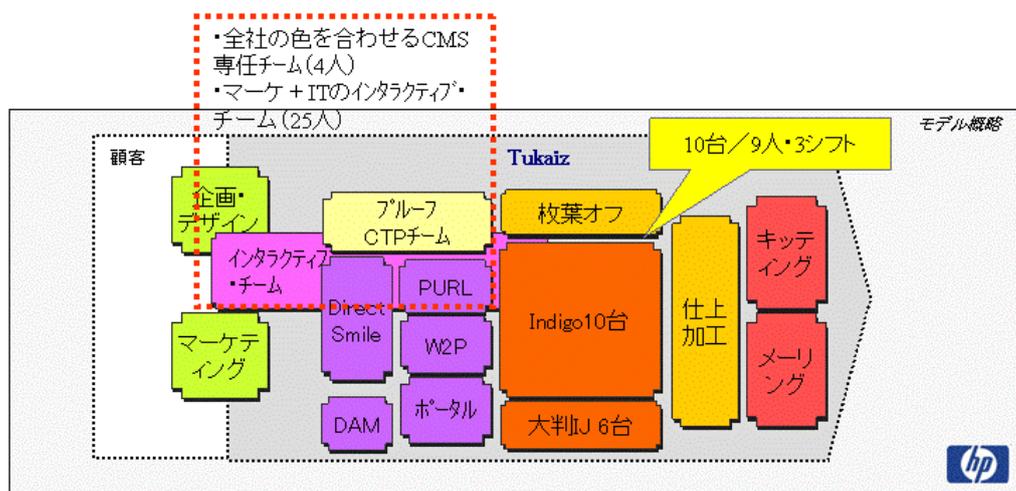


図 3-34 フェース to フェースで本音が聞けたヒヤリングの様子（他訪問先も同様）

(2)ビジネスモデル

①全般

最初からバリエーションデータばかりを扱っていたわけではなくて、デジタルを始めたときは全てショートランであった。しかし、経済環境が非常に悪くなっている中で、企業がマス広告からターゲット広告にどんどん移っている。Tukaizにとっては企業がパーソナライズのマーケティングへ移行している流れに合わせて、プリプレス、デザイン、データ作成、オフセット印刷、デジタル印刷（カット紙タイプ、大判インクジェット）など、いろいろな印刷物に対応を準備した。デジタル印刷は非常に良いビジネスチャンスだと考えて、店頭におけるタッチポイントの印刷物であるサインディスプレイやPOPなども含めて提案できる「マーケティング・サービス・プロダクション・カンパニー」としての総合力に力を注いできたことが、非常な強みになっている。インターネット広告など「ペーパーレス」を志向する企業に対しても、13年前に作ったインタラクティブチームがWebサイトの構築、Flashデータの制作を行う。さらにパーソナルURLによるOne to one DMとWebサイトの連携まで、全て社内で行なうことができる。ここ数年で急激にデジタル印刷ビジネスを伸ばしており、Indigo Digital Pressの通し数（A3、1色当たり）は100万インプレッションから1000万インプレッションまで増加したし、大判インクジェット出力機の中でもフラットベッドタイプは導入から1年であるが、きちんと稼働している。この強みは「インタラクティブチーム」が、これらの発注元にニーズに応えたシステムをすべて提供してきたことによる。



顧客の指向は、マス広告からターゲットを絞った双方向マーケティングへ

図 3-35 Tukaiz のビジネスモデル

以前は発注元も顧客情報をどう使うのか分っていなかった。そこで発注元に対して、バリエーションデータの効果を啓発し提案してきた。それによって、広告代理店含めて徐々に変わっていった。

提案は広告代理店と組むこともあり、単独のときもある。組んだ例としては、広告代理店が発注元に顧客データを使うのが重要だという話をし、かつTukaizも同様の提案をした。さらに発注元自身から同時に情報を得るようにして、変わってきたということもある。

②徹底した顧客志向

オフセット印刷のセールスタイルから大きく変わっている。オフセットはセールサイクルが短いに対してデジタル印刷は長い。これは必要に応じて最適なソリューションを提案していく必要があるため、社員も基本的には印刷物を刷るというよりも、マーケティングキャンペーンを作る意識でいる。

従来の印刷のスタイルと違って、発注元の CEO やマーケティング役員に対してマーケティング全般をきちっとプレゼンしてきたし、サポートも行う必要があった。

こちらの営業がすべきことは、発注元の戦略を深く理解して、「ストラテジック・セリング」、戦略的なセールスになっていかなければいけない。そのために営業は教育するケースもあり、能力をもった人も雇う。

営業は 15 人であるが、発注元の CEO やマーケットマネージャーに提案できるのは半数である。社内には戦略的な趣向のセールスもいれば、実践的なセールスの人もいて、お互いに補完し合っている。

戦略的な人間だけだと頭でっかちな提案なので、全ての営業マンに必要な能力ではない。紙をどう提案をしたら良いのかわかっている人間もいなければならない。

一番重要なのは発注元との関係をどう構築するかで、印刷物だけを持っていっているわけではなく、納品後はフォローアップをして、本当にこれでよかったのか、もしかしたら Web ツールの方が適切ではなかったかという話を常にしている。

つまり発注元との関係づくりが重要で、必要に応じて Web の提案、紙の提案というように、最適なソリューションを提案している。重要なのは、いろいろな発注元ニーズがある中で印刷会社がデジタルやオフセットをどう組み合わせる発注元に最適なものを提案しながら、長い時間かけて関係を構築してきたことである。何よりも大事なのが、やはり発注元であり、その先の消費者がどう考えているのかは発注元が掴んでいる。発注元は物を売ることが使命なので、印刷会社がどう手伝うかがポイントである。

(3)印刷物の実例

①パーソナル URL を PR する自社 DM と連携 Web サイト

Tukaiz は DirectSmile の北米で最大のユーザーでもあり、同社自身もパーソナル URL を入れた DM のトライ&エラーを積み重ねた結果、レスポンス率 10%~12%を得るノウハウを得たという。

パーソナル URL の販促用自社サイトを紹介すると、米国は野球が盛んであるがこのサイトにあるデモに自分の名前が入るカラムがあって、アクセスすると野球選手がホームランを打っている姿がビデオで流れる。その選手の背番号に入力した名前が DirectSmile でリアルタイムに入ってくる。「誰それ(入力した名前がコールされる)ホームランを打ちました」と電光掲示板にも名前が出て、ホームランボールにも名前が入る。4,000 名の名前を音声登録もしてある。

これを小売業のマーケティング担当者にサンプルとして提案するなど、さまざまなユニークなソリューションを、インタラクティブチームが開発している。



図 3-36 パーソナル URL を PR するためのサンプル（自社サイト）

②無店舗向け POP

「redbox（1泊1ドルで使えるDVDのレンタルのボックス、自動レンタル機）」という無店舗サービス向けの印刷物を作成している。レッドボックスを利用している5社のディストリビューターから受注しているが、ディストリビューターは自社で選んだDVDをredboxに預ける（セットする）。このときに機械に入っているDVDが分かるように、Tukaizがタイトルのサインボード（看板）を大判インクジェット印刷機で作成して後加工し、納品している。

レッドボックスは全国に3万台が設置されていて毎日5台ずつふえており、ハブ&スポーク型のビジネスになっている。



図 3-37 店舗（無人、有人）のタッチポイント型印刷物に特化（POP類）

③Web to Print 受注による店舗向け販促印刷物

最大の得意先である酒の販売会社（ディストリビュータ）は専属チームが担当している。そのディストリビューターの取引先である店舗などからは、毎日 100 件以上の販促ツール関連のオーダーが専用 Web サイトを通じて発注されてくる。1 件の注文は一部から数千部までさまざまであり、メニュー、コースター、バナー、カレンダー（DirectSmile が使われている）などが展開されている。これもハブ&スポーク型のビジネスである。

④カレンダーで B to C に参入

B to C にも力を入れはじめた。コンシューマー向けのポータルサイトでは Web to Print で受注し、個人名などが入れたカレンダーの提供も始めている。Web でオーダーを受け付けるが、画像を選んでコメントを入れてもらおうと、DirectSmile でデザイン的に絵柄にコメントが入る。これを印刷、出荷しており、ローカルラジオ局で Web サイトへの誘引を宣伝もしていて、カレンダーは 10 万部/年ほどの仕事になっている。

(4)今後の方向性

発注元とのコミュニケーションをさら強くして、発注元の立場になって話を聞く。一方的なセールスではなくて双方向のコミュニケーションがお互いに良い結果をもたらす。経済環境はこんなに悪いが、常にいい結果を残すことができる会社だと信じているという。

サービスのラインアップをふやすことも重視しており、大判フラットベッドの新規導入も行った。

大判インクジェット印刷機によるバナー制作もこの 4 年間で新たに始めたビジネスであり、HP Indigo も 2007 年の 5 台が 1 年間で倍に増えて 10 台になった。常に革新をしていくというオーナーの姿勢が、従業員にも一致団結して確信していくという考え方になっている。

デジタルだけではなくて、オフセット印刷もできて、大判印刷もできてというのが非常に大切に、発注元がさらにフルフィルメントとかもやってほしいと言われたら、それにも対応するような方向性である。これがビジネスの相乗効果を生んでいる。

今、最も注目しているのが Web to Print とバリエーションデータ印刷であり、その製品としてバナー、ポスターなどを刷っているが、カラーマネージメントも非常に重要である。例えば、カワサキのオートバイ広告は各種の手段で出力され、オフセット印刷も行われる。その素材も紙だけでなく、鉛筆のようなノベルティへの印刷でも紙と同じ色で出すことが重要である。

ワンブロック先に一つ建屋をまたリースして、B to C 向けのカレンダーの制作を行う。これも数年前にはなかったビジネスで、どんどん新しいサービスを追加してきた。ビジネスを創造していると言える。

3-3 米国の印刷市場情報

(PIA:Profiling the Economy and Print Markets in 2009-2010 より抜粋)

3-3-1 2009 年と 2010 年の見通し

今後 2 年間の「経済と印刷市場」の見通しを立てることは、非常に困難である。経済はすでに景気後退に陥り印刷市場は下り坂であり、「不況の長さや深さはどれほどか？」が重要な問題である。

現在までのところ今回の不況は、前回の 2 回の不況(1990~1991 年と 2001~2002 年)よりも悪いが、1980 年代の景気後退ほどではないという『中間状態』になるようである。次いで、印刷市場は経済全般よりも大きく落ち込み、回復では経済に遅れをとるだろう。

3 つの見通しとして、可能性が最も高い基本的なシナリオ(中位推計)、楽観的なシナリオ(上位推計)と悲観的なシナリオ(下位推計)が考えられる。中位推計(基本的な見通し)の公算は 50%である。

3-3-2 2009~2010 年の中位推計(基本的な見通し)

基本的な経済シナリオでは、GDP マイナス成長が連続 3 か月続く、かなり深い不況が予想され、これは、2008 年の第 3、第 4 四半期と 2009 年の第 1 四半期の 3 連続四半期を指す。もし経済がこの軌道に乗るなら、この不況は 1990-1991 年と似たものとなり、1980-1982 年ほど悪くはないものの、2000-2001 年の不況よりも悪くなる。景気の回復は、経済成長ゼロ成長で第 2 四半期から始まり、第 3、第 4 四半期でトレンド成長よりも低いプラス成長に変わるだろう(表 3-1)。

	Q1	Q2	Q3	Q4	年間
2009 年	-2.0%	0.0%	1.5%	2.0%	0.4%
2010 年	2.5%	2.5%	3.0%	3.0%	2.7%

表 3-1 2009 年と 2010 年を見通すための実質 GDP 予測値

米国印刷総出荷高はこの基本的見通しでは、(価格変動調整前の)名目出荷は減少して-2~-3%となるだろう。インク on ペーパー(通常の印刷)は、景気落ち込みの矢面に立つだろう(表 3-2)。

	2009 年	2010 年
印刷全体	-2.0~-3.0%	0.0%
インク on ペーパー	-3.0~-3.5%	-0.5%
デジタル/トナー	2.0~3.0%	5.0~6.0%
インクジェット	2.0~3.0%	5.0~6.0%
印刷付帯サービス	1.0~2.0%	2.0~3.0%

表 3-2 印刷市場 2009 年と 2010 年の中位推計【基本的な見通し】(対前年比: %)

印刷企業の財務状況も業界全体の営業利益が 1/2 から 2/3 になるのに伴い 1~2%に低下するだろう。利益先駆者(プロフィットリーダー)の利益率は 8~9%に低下するだろう。利益追従者(プロフィット

チャレンジャー) はマイナス領域に陥るだろう。

3-3-3 2009 年と 2010 年の上位推計 (楽観的な見通し)

米国経済成長の固有の傾向では (通常、成長時には 90% の確率で)、回復が遅れるよりも早まる方に作用するかもしれない。これが実現すれば (20% の確率)、不況の影響は少なく、より精力的な回復となるだろう。この楽観的な見通しは、2001 年の不況と回復期の期間を短くしたものである (図 3-3)。

	Q1	Q 2	Q 3	Q4	年間
2009 年	-0.5%	2.0%	2.5%	2.5%	1.6%
2010 年	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%

表 3-3 実質 GDP の 2009 年と 2010 年の上位推計【楽観的な見通し】

楽観的なシナリオでは、その他の分野では穏当な伸びを示すもののインク on ペーパーは減少し、印刷総出荷高は約 0.5%~1.0% となるだろう (図 3-4)。

	2009 年	2010 年
印刷全体	-0.5~-1.0%	0.0%
インク on ペーパー	-1.5%	-0.5%
デジタル/トナー	3.0~4.0%	5.0~6.0%
インクジェット	3.0~4.0%	5.0~6.0%
印刷付帯サービス	1.0~2.0%	2.0~3.0%

図 3-4 2009 年と 2010 年の印刷市場の上位推計【楽観的な見通し】(対前年比: %)

印刷企業の財務実績は、楽観的な状況下にあっても落ち込むと思われる。市場全体の営業利益は 1/2 から 2/3 に低下し、約 1~2% となるだろう。利益先駆者の利益率は 8~9% の範囲に下がるだろう。また、利益追従者は、2010 年にプラス領域に上昇する前に 2009 年はマイナス領域に落ち込むだろう。

3-3-4 2009 年と 2010 年の下位推計 (悲観的な見通し)

楽観的の反対は悲観的なシナリオである。この見通しでは、経済が回復する 2009 年第 4 四半期まで下降し続ける。これは 1980 年初期の不況と長さや深さが似ている (図 3-5)。

	Q1	Q 2	Q3	Q4	年間
2009 年	-3.5%	-4.0%	-2.0%	2.0%	-2.0%
2010 年	2.0%	2.0%	2.0%	2.5%	2.1%

図 3-5 2009 年と 2010 年の実質 GDP の低位予測【悲観的な見通し】

もしこの見通しが現実になった場合の印刷出荷額は、2009年には4~5%減少し、2010年には2~3%の減少となるだろう（図3-6）。

	2009年	2010年
印刷全般	-4.0~-5.0%	-2.0~-3.0%
インク on ペーパー	-5.0~-6.0%	-3.0~-4.0%
デジタル/トナー	0.0~1.0%	1.0~2.0%
インクジェット	0.0~1.0%	1.0~2.0%
印刷付帯サービス	-1.0~-2.0%	1.0%

図3-6 2009年と2010年の低位推計【悲観的な見通し】（対前年比：%）

この環境下では、2009年の市場全体の売上利益率はゼロに落ち、売上先駆者の利益率は5~6%に低下するだろう。

3-3-5 2009年と2010年の品目別見通し

品目別見通しは、基本的な見通し、もしくは経済と印刷市場における可能性の高い見通しに沿っている。伸びる品目もあれば、減退する品目もある。2008年の選挙特需に助けられたDMと、広告費の減額に伴って減少する一般商業印刷、定期行物/雑誌、カタログが共に打撃を受ける品目だろう。全国版で有名な雑誌の発行部数の削減が発表されたように、不吉な前触れがすでにある。

ラベル/包装紙、パッケージと書籍印刷は、経済と密接に連動するだろう。名簿・住所録や伝票類は下落を続けるだろう。（図3-7）

品目別	2009年	2010年
DM印刷	-1.0~-1.5%	0.0~1.0%
ラベル/包装紙印刷	1.5~2.5%	2.0~3.0%
パッケージ印刷	1.5~2.5%	2.5~3.0%
カタログ	-1.5~-2.0%	2.0~2.5%
商業用/軽印刷	-1.0~-2.0%	1.5~2.5%
定期行物/雑誌印刷	-1.0~-2.0%	1.0~2.0%
書籍印刷	1.5~2.0%	2.0~2.5%
名簿・住所録印刷	0.0%	0.0~1.0%
BF印刷	-3.0~-4.0%	-3.0~4.0%

図3-7 基本的な品目別見通し

図3-7の数字が印刷企業の売上げに関連しているということを心に留めておかれたい。表に含まれているものは、印刷企業の製品品目と付帯サービスである。指摘してきたように、印刷企業の売上は、トナーベースのデジタル印刷と付帯サービスによって成り立ちつつある。

3-3-6 PIA が示す米国印刷業の方向性

(PIA: Looking Forward: What's Next for the Economy and Print Markets in 2008-2009 より)

(1)前進する思想：今後の環境で成功する戦略

印刷業が経済をコントロールできるはずもなく、今後数年で作られるであろう印刷市場の筋書きが無いとしても、そこには選択がある。この項ではいくつかの市場スペースの成長と拡張、そして経済や印刷市場の状態に左右されない利益の機会に関する提案をしてゆく。

(2)競合の外で考える：どの環境にも合う戦略オプション

今後の環境の中で、印刷企業はどうやって成長してゆけるだろうか？

すべての印刷企業は、下図の①の中で競争している。ここでは既存の顧客に同じ商品とサービスによって売上（および利益）を得ようとする。しかし、残念ながらこの市場は最も一般的で競合性の高い戦略であるため多くの印刷会社が存在する。

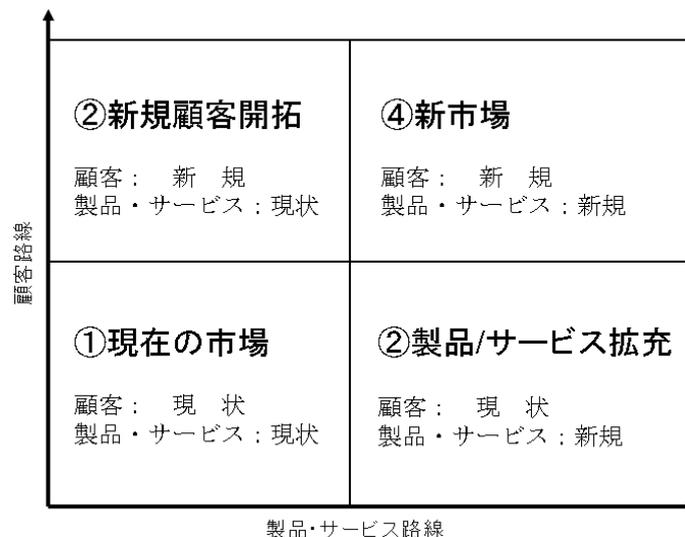


図 3-38 市場拡大路線

売上と利益を上げようと移動する、最も一般的な場所が②である。同じ商品とサービスを違う顧客に販売するというものである。これも大変に競合性の高い道である。

③は新しい商品とサービスを開発し、既存の顧客に販売するというものである。印刷産業において、一般的には印刷に印刷付帯サービスをつけるというもので、郵送、倉庫保管と管理、データベースの管理やデザインサービスなどがある。

最後に、④の新しい商品とサービスそして新しい顧客に関わる場所である。

(3)競合を有利にするための2つの鍵となる戦略

印刷産業におけるリーダー的な高収益企業に関する PIA/GATF の調査で高い利益性に付随する2つの鍵となる要因が示された。

○専門化

ラベル/包装紙、ダイレクトマーケティング、包装やその他の何か印刷市場の分野で専門化している企業は、一般印刷業者よりも高い利益率である。専門化は顧客の分野、ホテル/リゾートや車の販売社などの垂直市場に注目しても可能かもしれない。いくつかの印刷企業はこれら二つの専門化を合わせて、商品分野と顧客分野の混成を図っている。

○多様化

付加価値のある印刷付帯サービスを提供する印刷企業は、通常高い利益を上げている。さらなる付加価値のある印刷付帯サービスとは、デザイン、データベース管理、郵送、総合管理や倉庫（在庫）管理などが基準である。

【3-3 の Copyright】

Copyright 2009

Printing Industries of America

All Rights Reserved

3-4 国内事例

3-4-1 A社（フォーム印刷会社）

(1)取り巻く経営環境の変化

デジタル印刷ビジネスに参入したきっかけ（ビジネスドライバー）は、印刷物に対するニーズの変化（印刷価格、ロット数、納期、入稿方法、品質など）である。単純に一つだけの要因ではないが、強いとせば「クライアントのニーズの変化」と言える。1987年のブラックマンデーに始まるバブル崩壊以前は、各企業が大規模な計算センターを競う様に持って、データ処理とともにプリント出力作業を行っていた。この時期、ビジネスフォーム業界では、このデータセンター業務に対して事務処理機器、データ印刷用紙、各種消耗品などの販売や印刷作業要員の派遣、印刷後の封入封緘作業の受託などを行っていた。

しかし、データセンターで行なうデジタルデータの編集・データ印刷・封入封緘や区分作業などの時間的な対応や、業務に適するプリンタ設備の設置負荷などが増大し、各社とも自社では持ちきれなくなり、アウトソーシングの話がビジネスフォーム業界にあった。

そこでデータ印刷された印刷物の封入封緘作業や、各企業から個人向けに発送するお知らせ業務のデータ印刷などをビジネスフォーム業界で手掛けるようになってきた。

(2)経営戦略

①参入時

デジタル印刷ビジネス参入時の戦略について、当時は企業のデータセンターで行なっていたプリント業務からデジタル印刷に参入したので、オフセット印刷された連続用紙にモノクロプリンタでバリエーションデータ印刷を行なうことがビジネスの出発点であった。そのような経緯によって、商業印刷のフルカラー高品質レベルは追わずに、製品対象の絞込みを行うと共に、高速で多量の印刷業務を遂行するために必要なデジタルプリンタや各種の周辺環境整備を進めてきた（コダック社などで good enough color: ほど良いカラー品質と呼んでいたレベルまで）。

周辺環境整備として、顧客から預かるデータの処理技術を整備、プリンタ設備に適合した被印字体（紙、フィルム、布、など）の確保、各個人宛への発送処理業務、秘匿信頼性を担保できる諸規格の取得など、トータルなサービスが提供できる体制を整えて、デジタル印刷で一般的に言われるトランザクション系印刷業務を核としたトータルサービスを目標とした。

②現在の状況

経営課題として、業務の進展に伴い高速フルカラープリンタなど、高価な設備投資と拡大を行なっているが、プリンタ技術の急速な進歩があり陳腐化も早いことから、技術動向の見極めが重要である。さらに継続的なデジタル印刷業務を行なうためには、デジタルコンテンツの作成、コンテンツの登録や管理、顧客との間のデジタルワークフロー構築など、上流の企画部門からの業務への展開が必要になる。

事業ドメインとしては顧客への企画部門の業務へと、総合的なソリューション・サービスを更に発展

させる必要がある。

各社とも、多くの実績に裏付けられた信頼性の強みであり、企画・生産・調達・営業が一体となった組織体制、コンプライアンスに関わる対応（セキュリティ管理、公的認証、監査報告、環境対応、など）や、専門知識を有する営業とスタッフが充実している。

③狙いの市場と投入商品

事業全体としては、デジタルデータの処理技術を中心に、デジタル印刷、Web や RFID、デジタルサイネージへの配信など、複合的メディアへの商品展開を目指す。

デジタル分野としては、トランザクション系の商品を中心にトランスプロモへの展開を進める。

オフセット印刷とデジタル印刷の売上（利益）の比率は オフセット 40% vs. デジタル 60%、もしくは 35% vs. 65%程度まで進んでいる。

④中長期の投資領域

IT 投資は社内の情報ネットワーク（生産系、管理系、共に、より高い性能へ向上）、設備投資はデジタルデータの処理設備、高速カラー印刷設備、事後処理設備が主なものである。

ハイブリッド印刷による高品質のフルカラーオフセット印刷についても、生産性と品質の向上を目指して、オフセット印刷設備の充実も必要である。

人材育成については情報処理技術者を中心に人材育成のための投資を行い、資格取得に応じたインセンティブを制度化している。

⑤組織

営業体制、IT 部門、マーケティング部門の有無など、デジタルデータを扱う業務について専門の営業組織、IT 部門はあるが、マーケティング部門は無い。

⑥デジタル印刷導入前後の違い

デジタル印刷導入前は伝統的な印刷物の受注生産組織であった。デジタル印刷導入後にデジタルデータを扱う組織が独立したが、実務では両者の連携で業務を進めている。デジタル印刷を伴う営業活動は、どうしても専門知識が必要になるので、営業部門のバックアップ体制として、マーケティング部門を含めた専門チームがあることが望ましいと考えている。

⑦人事制度の変更

ソリューション業務に適するように組織・管理体制を見直している。評価制度についても目標管理値として売上高至上主義から、利益率・収益高への取組みにしている。

⑧売上向上のための施策

顧客の潜在的な欲求を掘り起こし、的確な提案を行えるように顧客情報の積み上げに努力している。

基本的には営業マンによる地道な営業活動により受注を得ている。

汎用的な商品であれば Web 受注も可能であるが、単価・納期の競争にさらされ易いこと、各社独自の持ち味を活かす業務提案が必要なこともあり、現状では営業マンによる受注活動が中心である。泥臭いが顧客情報を的確につかむために、今一度、御用聞き営業のスタイルが求められているように思う。

(3)新たな機能の補充

伝統的な印刷業が備えていないような機能の補充について、デジタルデータを扱う生産に関しては自社内対応を行い、限定され資格を持った社員が対応し、外注生産は行わない。そのためにも、必須であり常に社員教育に取り組んでいる。

コスト削減についても、工程短縮、時間短縮を行う為に高額な投資を実施している。

今までオフセット印刷とモノクロプリンタによるハイブリッド印刷を行なっていたが、高速フルカラーデジタルプリンタの導入により、オフセット印刷工程を省いてロール原紙から一工程でフルカラーバリエーションデータ印刷を可能にしている。オフセット印刷部門についてはアウトソースも行ってコスト・効率の圧縮を行う。

ワークフローなどは自動組版ソフトウェア（Print Net-T など）のパッケージの導入や自社開発のソフトなどが使用されている。

3-4-2 B 社（パッケージ印刷会社）

(1)デジタル印刷によるビジネスモデル構築

創業明治 44 年 2 月（1911 年）の B 社は今年、創業から 97 年目を迎えた。完全一貫生産設備を保有する 3 つの工場（つくば、宮城、高知）を製造拠点にし、研究・開発・デザイン・資材調達・生産・検査・保管・物流・販売に至るまでトータルソリューションを顧客に提供している。また、今後の更なる発展を遂げるであろうデジタル印刷部門の強化にも力を入れており、幅広い印刷素材に対応可能な最新のデジタル印刷機 HP Indigo Digital Press を 2000 年より導入し、パッケージダミーサンプルの作成や、小ロット印刷、バリエーションデータ印刷のメリットを活かした製品展開を行っており、顧客のさまざまなニーズに応えている。

B 社では世界的にも企業、個人のデジタルコンテンツは加速的に増大しており、その市場に対応していくにはより付加価値の高い印刷ソリューションが重要になり、アナログ印刷よりデジタル印刷への移行が急速に進んでいくと考えた。そしてデジタルコンテンツの開発をはじめさまざまな顧客のニーズに応えるために、デジタル印刷機の HP Indigo Digital Press ws4500（1 台）、HP Indigo ws4050（2 台）、Web Stream 50（1 台）を導入してきた。B 社は HP Indigo によって、新たなビジネスの可能性を切り開くことが出来たのだという。

(2)Web 受注という「新規需要開拓」

B 社ではインターネットを利用した小ロット・短納期対応のラベルなどを受注するシステム「Web

De ラベル」を開発し、IGAS2007 で発表した。既存の顧客をはじめとして、一般ユーザーや印刷同業者からの問い合わせも多数寄せられて、注目のシステムとなっている。

同受注システムは、デジタル印刷機やレーザーカット機など、小ロット・短納期に最適な生産システムを効率良く活用することで、受注したものを翌日に出荷するというもの。まずは、ラベルから稼働させ、いくつかの段階を経て名刺、シュリンクフィルム、フルーツカバー、POP と、B 社で取り扱う品目の全てを網羅していく計画だという。

システムを立ち上げるに当たって、まずは社内のオペレータ全員から問題となっている工程をすべて吸い上げ、それらを解決するためのシステムを社内で構築。さらに完成度を高めるために、ソフトウェア会社と共同で開発を進め、約半年のプロジェクトで公開に至った。

(3) 「Web De ラベル」について

新規登録後ログインし、商品選択から「ラベル」を選択。デザインフォームの作成に移り、丸や四角、変形などラベル形状を選択したうえで、ラベルサイズ、テキスト、画像データの配置を数種のフォーマットから選択する。次に入力画面に移り、商品名、背景色、テキスト、画像、バーコードなどを入れ決定すると、カンパ用の PDF データが作成される。

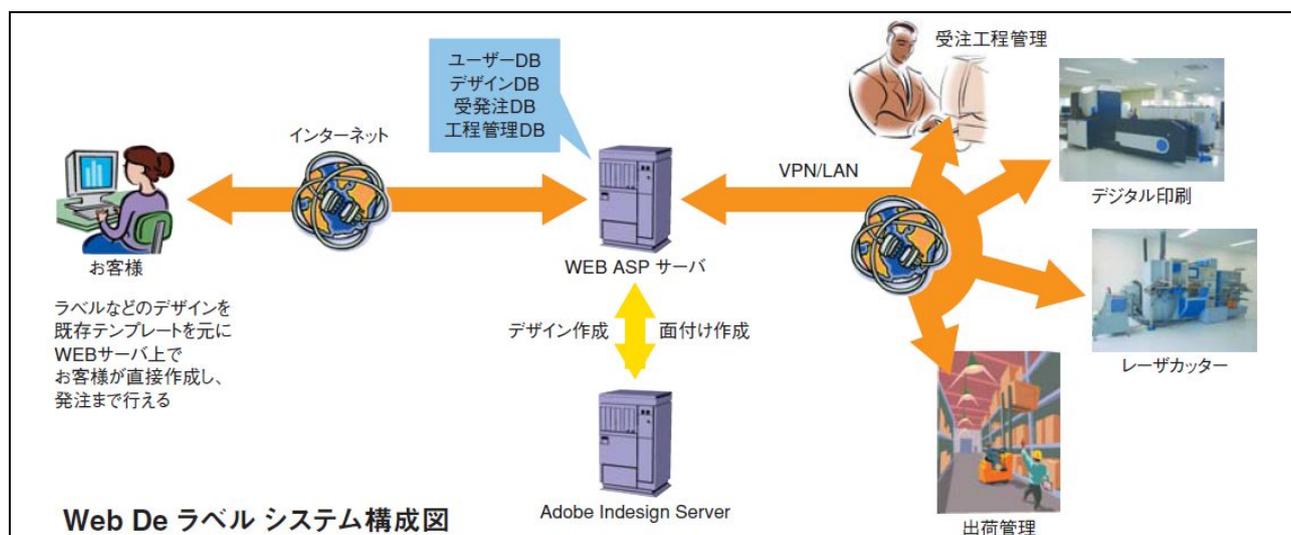


図 3-39 「Web De ラベル」①

デザイン決定後は、ジョブの作成データ一覧が生成され見積りに移る。現状では、数量は 1,000 枚から 1 万枚までに対応しており、OK ボタンを押すと、単価と合計金額が表示される。発注については、発送先だけでなく発注元も自由に登録できるため、一覧から選択して自由自在に設定することが可能。ジョブリストには、発注日と製造完了日が表示されるため、ユーザーは一目で発注したラベルが今どのような状況にあるのか分かるシステムとなっている。

同システムが画期的なのは、ラベルデザインを作成する際にアドビシステムズ(株)の「Adobe

「InDesign Server」がバックエンドで稼働している。これにより、フォントや写真データのトリミング、面付けなどが自由自在に行え、最終的にはユーザーがウェブ上で PDF データを確認できる。

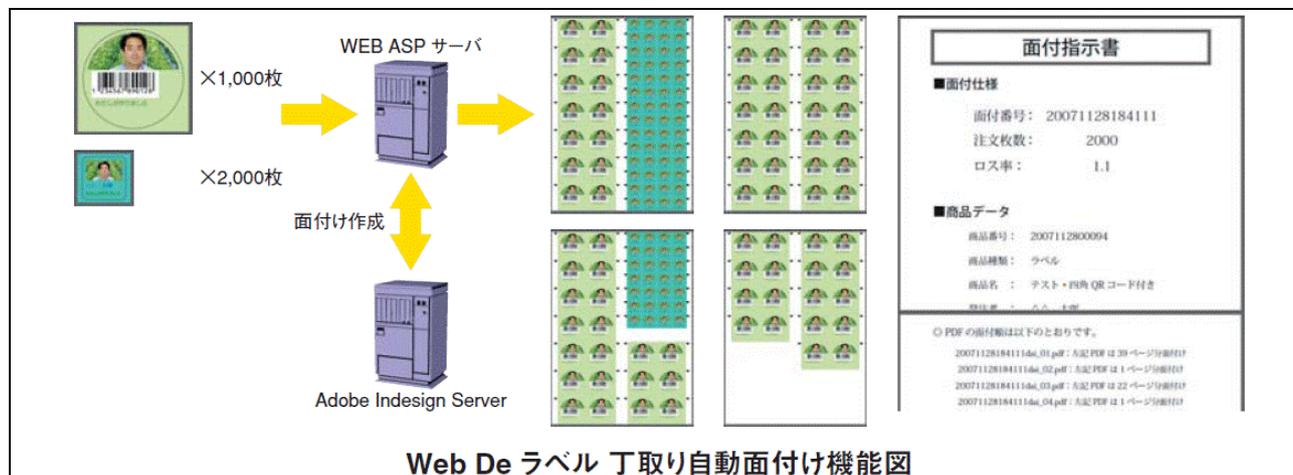


図 3-40 「Web De ラベル」②

(4) 「Web De ラベル」による工程負荷削減効果

「Web De ラベル」の第一段階として、一般消費者や企業のラベル内製化、またラベル印刷会社からの小ロットものや短納期ラベルへの対応などでの使用を考えている。一方、次のステップとしてラベル印刷会社への対応では、アナログ機のみでの設備であっても、印刷機や刃型などの種類をデータ化することで同システムが十分使えるとしており、InDesign Server の貸し出し (ASP サービス) により個別のコンサルティング対応も行っていきたいとしている。

また、メーカーなど同社の既存顧客については、フォーマットデータを印刷実績のあるデータに置き換えることで、より柔軟性の高いものを構築していく予定だという。

B 社での社内への効果としては、同システムをベースにすることで営業から発送までの全工程管理のデジタル化を実現。

これまで、営業部員が一件ごとに顧客回りをして発注伝票を受け取り、校正確認に回っていたものが、同システムを活用することで、受注処理からカンパ校正までをデジタル化できるメリットがある。また、全工程の進捗状況もすべて社内ネットワークで把握できるため、社内生産の大幅改善が可能となる。

営業での対応が難しい小ロット印刷を、インターネットを活用することで、一日に 100 件集めることができれば、それは大きなロットになる。しかし、デジタル印刷やデジタル加工を行う場合、小ロットものを 1 点 1 点巻き上げ巻き戻ししては損紙が多くなる。そこで HP Indigo ws4500 の特性を最大限に活かすために、「Web De ラベル」では InDesign Server を使用し、複数の小ロットジョブを選択すると、最も効率の良い面付けが自動で生成されるオリジナルのシステムも構築した。HP Indigo ws4500 やレーザーカッターは 300mm 幅だが、製品シート幅を 150mm に対応させるため、2 つのジョブを 1 面に 2 丁付けすることで、損紙を大幅低減することになる。

3-4-3 C社（オフセット印刷会社）

(1)出力センタービジネスから操業

C社は、1980年の設立であり写植サービスから歴史が始まった。1991年にはDTPの幕開けを先取りするように、PostScriptイメージセッタを導入して24時間対応Mac出力センターを開始、2年後にはデザイン、マルチメディア、電子入稿サービスの拡充を図るなど、常に最先端のデジタル技術を取り入れながらビジネスを拡大してきた。

1991年ごろは未だ電算写植とCEPSが全盛であり、業界にはMac-DTPへの懐疑的な見方もあった。しかしパソコンをベースにしたDTPの可能性の高さを見抜いたC社の経営者（創業者）は、いずれは高価な専用システムによる文字組版や製版処理からDTPすることを見抜いていた。そして時代を先取りする形でPostScriptに取り組み、製版・印刷業界のデジタル化を普及する一翼を担ってきたと言える。

主要顧客は設立当初から、クリエイターを含む印刷同業者であるが、当時としては画期的なショップ形式と明確な価格表によるビジネススタイルを基本として業容を拡大し、印刷業界に定価表による出力センタービジネスモデルを認知させてきた。

(2)高品質・小ロットビジネスとデジタル印刷機を選択

イメージセッタ出力ビジネスが伸び盛りの1995年には、既にIndigoのE-Print1000、HeidelbergのQuickMaster46-DIを導入、小ロット印刷サービスに取り組み始めていた。その後、本格的に複数台のカット紙トナー式デジタル印刷機を導入し、後加工はオフラインで使用してきた。

このようなデジタル印刷への長い経験から2008年に選択したのが、インライン製本機をフル装備したカット紙タイプのデジタル印刷機である。さらなる納期短縮と小ロット印刷のネックとなる損紙・予備率を最小限に留めながら、ワンマンオペレーションで印刷から製本加工までこなすことが狙いであった。

(3)本格的な印刷サービスへの参入

ミレニアムの年となった2000年にはオフセット印刷機1台、CTP2台を導入して、本機校正サービスをアピールしながら、「10部の本機校正を刷った同じ印刷機による本刷りで色の変化が少ない」ことをセールスポイントに本格的な印刷サービスもスタートした。

しかし実際に本機校正サービスを始めてみると、意外にも多品種小ロット印刷へのニーズが大きかった。一方でCTPの出力サービスは各印刷機によって版サイズやパンチ位置が異なるため、出力ビジネスは成立しなかった。

本機校正サービスを通して得た高品質なスキルをベースにして、本格的に「高品質な小ロット多品種」の印刷サービスを拡充し、パンフレット、ハガキ、名刺、年賀状などで3,000部以下の市場をターゲットにしながら、前日夜の入稿は翌日納品または当日納品にも対応するという印刷ビジネスを拡大してきた。C社は創業当時のビジネススタイルである価格表による明朗会計は顧客の反応も良かったため、いろいろなサービス形態をパッケージ化（商品化）して、メニューの幅を広げてきている。

(4) デジタル印刷機における生産方式の変遷

最初のデジタル印刷機やID オフセット印刷機は集中生産方式を採用した。そして、5年後に導入されたドライトナータイプのカラーデジタル印刷機では、5カ所の営業ポイントに1台ずつ配備する、分散生産方式へと変更された。分散方式によって全体の生産性も上がり、納期短縮とコストダウンが実現している。製本は外部との連携作業であり、折りと断裁だけを内製化している。

2008年の導入された最新のデジタル印刷機は、インラインでくるみ製本ができる機種である。フル装備されたインライン加工ラインによって製本までを含めた納期が半日短縮できるようになり、朝に入稿したデータの当日納品が可能となったこと。さらに、オフライン加工では避けられない損紙・予備率が最小化と、アルバイトによるワンマンオペレーションで製本済みの製品が生産できるようになった。また、デジタル印刷では何枚の損紙が出て、何部を追加出力加工すれば良いか明確になるという管理上のメリットも大きい。



スピード (ppm)	70	
用紙厚	64～300gsm	
最小用紙サイズ	182×182mm	
最大用紙サイズ	330×488mm	
エンボス紙への対応	◎	
見当精度	○	
画質	ムラ	◎
	ベタ	○
	グラデーション	◎
インライン加工	平綴じ	◎
	中綴じ	◎
	無線綴じ	◎

図 3-41 C社の工務部門 (左)、「スピード」がインラインフィニッシャー装備のポイント (右)

今まで同社では、オフセット印刷とデジタル印刷との採算分岐点は300部であるとしていたが、インラインフィニッシャーを装備したことで、もっと部数の大きなところに分岐点 came ことで総合的なメリットが得られた。

インラインフィニッシャーを装備していない機種ではオフラインによる後加工が必要になるが、さらに製本加工では外部委託先への往復の横持ちもあり、部数が小さくなればなるほどオフライン加工はコストアップになっていく。

(5) インラインくるみ製本機で一番多い仕事

一日に2回の原稿入稿がある大手の投資信託会社のファンド商品の印刷物はフルカラーの資料で、多品種小ロットであり、インラインくるみ製本機を接続したデジタル印刷機の2ラインはほぼ埋まっている。原稿の種類は毎回内容が違い、1カ月で200種類以上、部数は最小10部～最大1000部を1日納期

で生産している。

原稿は顧客側がパワーポイントによって作成し、フォント埋め込み PDF に変換した上で、インターネット経由で入稿してくる。毎日 2 回で、9 時の入稿は当日 17 時までに簡易製本で仕上げ、13 時の入稿は翌朝仕上げになる。この仕事だけで月間 40 万カウント前後の量になるが、短納期の要求には社内のオフライン使用のデジタル印刷機では対応できない。

1,000 部は通常であればオフセット印刷の仕事であるが、短納期への要求から製本加工まで含めると、オフセット印刷では対応できないだけでなく、デジタルドライトナー機+製本の外注では求められている納期に間に合わないという。

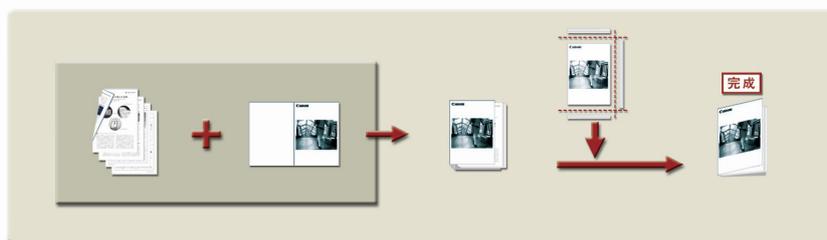


図 3-42 インラインくるみ製本の流れ

(6) デジタル印刷機ならではの受注獲得の勘所

デジタル印刷機ならではの受注獲得のキーポイントは「IT と絡めるところ」であり、基本はマーケットインにおいて顧客の視点でビジネスに取り組んでいる。一般企業にとってはごく当たり前の、「売るものを決め手から機械を買うべき」という考えに基づき、インラインくるみ製本機を付加したデジタル印刷機の導入も実際に案件があってから決めている。

(7) IT 化で誰でも仕事ができる環境整備

C 社の経営者が重視している IT によるシステム化は、「誰でも仕事が進められる環境作りの重視」という明確な使命を持って進められている。外部向けの受注用ポータルサイトの充実はもちろん、若いオペレータのスキルを IT の仕組みで支援している。例えば印刷機には 1 台ずつ品質管理装置が装備され、基準濃度による刷り出しと、さらに大型液晶によるモニターブープを併用することで品質管理を行なう。

新版刷り出し時の機械調整状態がデータベースに保存されているので、再版の印刷を行なうときには、直ちに以前の条件に機械がセットアップされるなど、最小の準備時間で作業ができるようなシステムが整備されている。

この IT 化は品質管理における事例であるが、その他にも、10 分以内で見積り作成ができる 3 D 印刷見積りシステム、工程管理システム、名刺・ハガキ・アルバムなどの Web 受注システムなど、IT による仕組み化には大きな投資が行ってきた。また、RFID タグによる白紙の在庫管理で必要な用紙の在庫を瞬時に探し出せ、準備時間の短縮の貢献している。

● Print Cube	キオスク端末型 印刷受注システム	見積り、発注、入稿	・代理店設置型 ・100Mbps光回線 ・テレビ電話システム
● Quote ³	ソフト型、ASP展開型 3D印刷見積りシステム	見積り、(発注、入稿)	・プロ用、アマ用 ・仕上りイメージ確認 ・JDF対応
● Vest	Web展開型 自動印刷見積りシステム	見積り、発注、入稿	・迅速な見積り作成
● V-Line	ASP展開型 オンラインオーダーシステム	発注、入稿、進捗	・進捗確認可能
● Print In	ASP展開型 名刺発注システム	発注、リピートオーダー 発注管理	・特定ユーザー対象
● Web年賀.com	Web展開型 年賀状印刷発注システム	発注	・季節商材WebShop ・うちわ、カレンダー
● WebPrint Xpress	ソフト連携Web展開型 ハガキ、アルバム印刷 発注システム	発注、入稿	・ハガキソフト ・アルバムソフト

図 3-43 IT による仕組み化（一部）



図 3-44 RFID タグによる白紙の在庫管理（天井から下がっているのが読取装置）

IT システム化で最近稼働が始まったものに、顧客企業の営業マンが、出張中に携帯電話（ブラックベリー）で自社のサーバーに置いてあるプレゼンテーション用のパワーポイントデータにアクセスして必要なファイルを探し、そのデータを指定された C 社のサイトにアップロードしておく。C 社ではそのデータをデジタル印刷機で出力・加工して、指定された場所に配送納品する。例えば、名古屋でプレゼンした営業マンが、夜ホテルから翌日大阪で使う別のプレゼン資料を自社サーバーから引き出して、C 社のサイトに入稿しておく。すると翌日の大阪会場に注文した部数のプレゼン資料が届いている。納品状況など物流会社の情報も含めた進捗がブラックベリーで確認できるので、担当者も安心して大阪に移動できることになる。

デジタル印刷によるスピード感とともに、印刷会社、顧客、倉庫会社の 3 社が進捗をブラックベリーやパソコンで確認できるという仕組みであるが、その顧客は別の印刷会社にシステム提案を依頼したが、どこも対応できなかったという。

第4章 課題と提言

4-1 課題

デジタル印刷は1980年代後半に開発されたモノクロ高速プリンタが、日本経済の大きな飛躍の中で増大した金融機関や商業活動に伴って発行される、各企業や個人宛てに送付される請求明細書、取引残高報告書、保険証券などに利用された。ビジネスフォーム印刷機で事前にフォームを印刷して（プレプリント）、そこにモノクロプリンタで印字するデータプリントサービス（DPS）が始まりになる。そして必要な情報を……求めている人に……一刻も早く……印刷して提供することを実現してきた。

drupa2008では数多くの印刷用カラープリンタが紹介され、「デジタル印刷はオフセット印刷にどこまで代替されるのか」、「バリアブルデータ印刷はどこまで市場があるのか」などに多くの関係者が興味を持たれている。

昨年から『プリントマネージメント』という言葉が飛び交っているが今一度原点に帰って、この印刷物は何のために……誰のために……いつ……どの様にしてという、計画とマネージメントが必要ではないかと思う。

デジタル印刷はデジタル情報の活用により、Web to Printをはじめバリアブルデータ出力というコンテンツ面の付加価値から、さまざまな後加工や封入封函から配送に至る印刷付帯サービスを提供するワンストップサービスまで大きく分野を拡大する要素を持っている。

デジタル印刷のビジネスを立ち上げるためには、ITに支えられたビジネスモデルの中で効率良く、独自性を発揮するシステムを構築することが重要事項である。

デジタル印刷での仕事の留意点は下記に集約される。

- (1) 顧客のことを真剣に考える企業体質
- (2) 短納期への対応
- (3) 環境（エコロジー）への貢献
- (4) 環境整備が必要
- (5) 実質検収が極めて困難
- (6) セキュリティ対応

4-2 提言

(1)顧客のことを真剣に考える企業体質

発注元である顧客企業は例えばパンフレットやカタログなどが効果的に「来店客を増やしてくれた、売上も増えた」、また「印刷発注の手間が激減した」、「在庫レスになった」ときに、本当の「顧客満足」が得られる。このような印刷物を制作している印刷会社では必ず、「顧客のことを真剣に考える」営業姿勢を持っている。

特にデジタル印刷ではこのように顧客のビジネスを支援できる提案力を持たなければ、価格だけの競争から抜け出せない。そのためには、発注元を誰よりも好きになり、発注元の商品やサービスなどを誰

よりもよく知ろうとすることで、企画提案力を高めることができる。これがマーケティング志向の基本である。

印刷会社は単純に印刷物を納めるだけでなく、提案型営業をしていかないと仕事は取れなくなる。提案力を付けることによって、企業力が強化される。マーケティング志向の企業風土に変革しなければならない。

ところが、提案型営業への大きな壁のひとつが、印刷業の受注産業体質にある。発注元から言われたものを、言われた通り作り、言われた納期を守る旧態依然とした体質である。

デジタル化、ソフト・サービス化の進展とともに競争は激化し、企画提案の無い営業活動は存在感を失っていくだろう。成功している印刷会社は、発注元の課題を考え抜き、解決策を立てて実行・検証する「提案型営業」という、新しい営業スタイルにチャレンジしている。

(2)短納期への対応

デジタル印刷は「発注元と印刷現場を直結」させたビジネスになり、印刷工場の生産設備をあたかも発注元が所有する設備のように、短納期で発注元に印刷物を納めることにある。

そこで、受託業務と同様にデータの受領日時、納入完了日時など、履行延滞が発生しないように発注元との間で取り決めておく必要がある。

また、業務を円滑に進めるために発注元との連絡窓口の登録や、さらに情報ネットワークを構築して、生産や出荷の状況を発注元に公開することも短納期対応の一部と捉え、業務が履行できない場合を想定したリスク管理を発注元とともに考えるなどの新たな関係を築くことも重要である。

(3)環境（エコロジー）への貢献

デジタル印刷は必要な時に、必要な場所で、必要な量を、即座に印刷物として提供することが可能なので、印刷物の在庫管理、在庫スペース、ピッキング（仕分け）、物流を最小若しくはゼロにすることが可能になる。

デジタルデータの活用により、さまざまなメディアへの展開が可能なので、用紙の使用量、処分廃棄、印刷電力量の削減、さらに物流エネルギーが削減される。

印刷企業はこのデジタル印刷の利点をより進めるために、発注元からの印刷物の受注・発注に留まることなく、発注元が必要としている印刷に対して、コンテンツ（印刷データ）管理から印刷物の在庫までの管理を引き受け、最も適切な方法で印刷物を提供していく仕組みを、発注元とともに作り上げることが重要である。ここでも発注元との間で新たな関係を築くことになり、デジタル印刷は環境（エコロジー）分野で大きく貢献できるだろう。

(4)環境整備が必要

デジタル印刷業務を受注するにあたり、発注元の業務に合わせた、ワークフローシステム（ハードウェアおよびソフトウェア）の構築やプリントプログラムの作成などの環境整備費用が必要になる。

コンテンツ管理用のサーバー、印刷データ作成プログラム、文字フォント、など、デジタル印刷を

行なう上で必ず必要になる。

この発注元に合わせた環境整備費用や、構築したプログラムなどについての知的財産権に関わる著作権について、発注元と十分な話し合いを行ないご理解頂くことが必要だろう。

(5)実質検収が極めて困難

デジタル印刷業務は発注元から預託された個人情報を含むデータや、画像データを使用して業務を行なうので、最終印刷物はデジタル印刷機から出力された1枚のみになる。そこで一般印刷物のように発注元が最終印刷物を確認し、検収を行うことなどは考えられない。

このために、デジタル印刷の生産では努力と知恵を振り絞って対応している。

①受け入れ検査（文字フォントや画像コンテンツなど）

デジタル印刷業務では発注元から供給されたデータおよび画像コンテンツなどから印刷データを作成して、デジタル印刷を行なっている。この供給されたデータが不完全であると、最終出力されるデジタル印刷に問題が発生し、納期の面から取り返しの付かない状況に追い込まれる。

文字フォントや画像コンテンツは発注元毎に管理されたサーバーなどに登録することが一般的に行なわれておりますが、この登録時に確実なチェックを行なう必要がある。デジタル印刷側でも発注元で使用している外字フォントなど、同一の文字フォント登録をする必要も発生する。

また、画像コンテンツとしてPDFデータが一般的に使用されておりますが、PDF作成段階におけるソフトのバージョン管理が不十分であるとデジタル印刷に障害が発生するので、この登録段階でプリフライトチェックなどを十分に行なう必要がある。

さらに、この登録段階で各画像コンテンツやロゴマークなどに対して、カラーマネージメントをしておく必要がある。統一したカラー管理が出来ないと画像コンテンツを組み合わせたデジタル印刷出力では色管理が出来なくなる。短納期で生産しているデジタル印刷では、この受け入れ検査工程がデジタル印刷の仕事を左右してしまう程、重要になる。

②検証検査

デジタル印刷業務では1ページ毎に異なる情報や画像が印刷されるので、製品の検証検査が難しいのが現状である。そこで、生産前にテスト印刷をしておく必要がある。特にテスト印刷では擬似データの使用よりも、発注元からより実践に近い実データを入手して、1回発注文程度のボリュームによるテスト印刷を行うことが望まれる。

生産現場ではデジタル印刷の印刷領域内の余白を利用して、発注元の目には触れることはないが、バーコード、二次元バーコード、特殊マークなどのさまざまな仕掛けを作成して、管理している。

1枚毎に製品の良否を特定するためには、印刷製品内にカメラで認識可能なナンバーやバーコードを1ページ内に最低1ヶ所、検証検査領域として確保して頂きたい。

③保障管理について

発注元から提供を受けたデータにより 1 ページ毎に異なるデジタル印刷の生産を進める上で、1 枚毎の製品管理が不可欠になる。目視で判断しようとしても、正しい印刷内容が判らない限り、詳細な判定は出来ない。そこで、検証検査領域に入れたナンバーやバーコードを各工程で読込むところにより、1 枚毎の生産履歴による管理したり、重要なデジタル印刷物でデータ照合による全数検査をしている。

また、1 ページ毎に異なるデジタル印刷の検証手段として、検証用に同一データを PDF 化してデジタル印刷物と照合したり、発注元のコールセンター用に Web を通して PDF データを提供するサービスも業務として行なわれている。

品質管理は、製品自体の品質を管理する以上に、製品がいつ、どの設備によって印刷され、どの加工設備で、何時加工され、何時出荷されたか、と言う履歴まで管理範囲として求められる。発注元に対して可能な限り管理状況の『見える化』が求められている。

万一のクレーム時、不良場所、不良範囲などの特定を即座に発注元および関係部署に報告できる体制までを、品質管理の範囲として考える必要がある。

(6)セキュリティ対応

デジタル印刷業務に発注元から預託される個人情報を含むデータは、委託範囲以外のデータは受領しないことを原則としている。

印刷業務の実施にあたっては、バックアップ用として複写を行ったり、編集用に中間データを作成したりするが、業務中の保管と業務終了後の消去、また、発注元から貸与された磁気記録媒体の返却を確実に実施することが必要である。業務開始にあたってはプライバシーマークの取得、「個人情報管理規定」による情報の保護を明確にする必要がある。

米国の統計ではデータ流失の大半は企業内部からの漏洩との結果なので、発注元とともにデータの安全な送付手段、漏洩防止機器の導入、業務を実施する関係者への十分な教育などを協議し、確立することが望まれる。漏洩防止策の一番はデータを取扱う関係者を限定し最小限にすることであるが、この分野でも発注元と新たな関係を築くことになる。

以上の様に、デジタル印刷の業務を始める過程では、発注元との間でさまざまな話し合いを行ない理解と信頼の上で、最適で安全なワークフローを作り上げ、発注元のデータ印刷に関わるデジタル情報を活用し、付加価値を付けたさまざまな情報メディアを発注元に提供していくことが真の『プリントマネージメント』であろう。

印刷企業と発注元企業がデジタル印刷を通して、上流から下流まで縦につながったビジネスによって、Win-Win（すべての関係において常に相互の利益を求める心で、お互いに満足できる合意や解決策を打ち出すこと）の関係を築くことが、『ワンストップサービス』にもつながっていく。