

印刷業界の「未来」へとつづく「今」を見つける

Magazine GGC

富士フイルム ビジネスサプライ株式会社

すぐに分かる! 注目の経営手法や市場の「今」
グリーン・レポート

Contents

グリーン・レポート
現場主体のイノベーション
Column ● 現場イノベーションの名企業
印刷会社の先進事例レポート「革新の現場」
第11回 株式会社マル・ビ
「高精細レンヂャー印刷で提案営業を実践」
江戸の豊かな印刷カルチャー



現場主体のイノベーション

印刷の市場が広がりにくくなった昨今、サービスや商品の差別化には「イノベーション」が鍵となります。

イノベーションという言葉は難しく捉えられがちですが、現場の業務工程の変革や、商品の改良など、身近な事例が数多く存在します。

イノベーションを成功させた企業では、長年同じやり方が続けられていた仕事でも、現場従業員の新しい視点を取り入れたり、基礎研究をやり直したりすることで、
新商品・サービスの開発や価値アップを実現しています。そこには、現場の当事者意識、そして現場を重視する経営陣の姿勢が欠かせません。

今回は異業種の現場主体のイノベーションに焦点を当て、印刷会社の身近なイノベーションの可能性を探ります。

JR東日本テクノハート TESSEI
現場の貢献を細やかに認め
清掃を感動のおもてなしへ

東京駅のJR東日本新幹線ホーム、ブラウス姿で車内をさっそうと清掃するスタッフ。1編成につき総勢22人が、たったの7分間で新幹線10両の清掃、ゴミ出し、座席のカバー交換まで完璧にこなし、イキイキとした対応で乗客に感動すら与えています。彼らこそ、米CNNに「7ミニッツ・ミラクル」と賞賛されたJR東日本テクノハートTESSEIのサービス集団です。日本では日本航空と楽天のみの事例が取り上げられたハーバード・ビジネススクールで、なんと「変革のケーススタディ」として紹介されるなど、高く評価されています。

「本質」を見極め、「本気」を見せる

同社が注目されるようになったのは、2006年にJR東日本から経営企画部長の矢部輝夫さん(現おもてなし創造部顧問)が就任してからです。矢部さんは1966年から国鉄の安全管理のプロとして、事故や不具合の原因・本質を徹底して考え、再発を断ち切るための変革を追求してきました。TESSEIでも本質を見極めるべく、「就任後1年半は、ずっと現場をぶらついていました」(矢部さん、以下同)。雑談も交えて従業員に話しかけるなど、現状を肌で感じようとしてきました。

実は意外なことに、同社マニュアルは、以前から大きくは変わっていません。もともと従業員の大部分が一生懸命で、マニュアルもよく守り、規律正しい風土でした。しかし、クレームや従業員の入れ替わりも多く、ノウハウ継承などがあまりうまくいっていません。

「多様な職業・経験を経た従業員が入社してきますが、話してみると、それぞれ問題意識や意見を持ち、能力も高いことがわかりました。しかし、以前は1の失敗があれば追及され、残り99のきちんとは行かなかった。私は、彼らの普段の仕事にスポットを当て、その意見やよいと思うやり方を尊重すべきだと確信しました。経営陣だけで会社の変革はできないし、経験ある人たちを一からガチガチに教育することなどできませんから」。

暮らしや仕事の楽しみを深める
さまざまな情報をお届けします。

江戸の豊かな印刷カルチャー

“江戸のグラフィックデザイン”を進化させた
「千社札」の江戸印刷文化を探る！

お正月は初詣にお出かけになりましたか？ 古い寺社をお参りすると本堂の天井や柱、水屋の柱などに「千社札(せんじゃふだ、せんしゃふだ)」が貼られているのを見たことがあるでしょう。この「千社札」、実は江戸の印刷文化を大きく発展させたものなのです。今回は、千社札の成り立ちと変化、浮世絵との融合、さらに「江戸のグラフィックデザイン」と呼ばれるゆえんをお伝えします。

3つの種類で深く楽しまれた千社札

一般に「千社札」とは、寺社の本堂や水屋の柱・天井に、名前や屋号に類する文字(これを「題名」といいます)を地名とともに書き記した、主に墨摺一色の紙片を指します。

実は千社札には3つの種類があり、それぞれ用途が明確に分けられています。一般的に私たちが思い浮かべる、寺社に貼られた小さな紙片を「貼り札」といい、神社仏閣に貼り札を貼ることを「題名納札」と呼んでいます。二つ目は「交換札」という千社札です。これは愛好家たちによって開催される交換会で、それぞれ自作の交換札を交換し合うものです。三つ目は「連札」といって、千社札の同好グループである「連」が、それぞれ共同制作する札です。「連」は、文芸の交流を目的としたグループで、俳句や俳諧などの連のほかにも、千社札の連もありました。それぞれの連が趣向を凝らした連札を作って競い合い、アイデアやデザイン力を磨いていきました。交換札や連札は、貼り札と違って多色刷りで、浮世絵に通じるデザイン性が特徴になっています。

貼り札



最もオーソドックスな「貼り札」。大きく書かれているのが、貼った人の屋号や名前、居住地名。資料提供: 滝口 正哉 先生

「千社札」はどのように誕生した？

千社札の誕生には、二つの説があります。一つは「千」という大きな数字に心願成就の意味を持たせた「千度誠」や「千度詣」から、「千社札」が生まれたという説です。もう一つは、札所巡礼からの流れという説。三十三所巡礼などの折、木札に自分の名前を書いて寺社に納める「納札」という行為があります。天明(1782~1789年)~寛政(1789~1801年)の頃、江戸にある稲荷神社をたくさん回る行為にこうした札所巡礼と同様の効果を持たせる「稲荷神社参り」が流行しました。そこで、札所巡礼で用いられる木の納札にちなんで、紙の「千社札」が誕生したのではないかとされているのです。

天明・寛政時代、お稲荷さんの誕生日といわれる2月の初午(2015

交換札



持つ目的が、貼ることからコレクションや交換へと移った「交換札」。資料提供: 滝口 正哉 先生

年は2月11日)の稲荷参詣は、特に稲荷神社が多い江戸は街中が華やかに飾り立てられ、市民を熱狂させた行事だったようです。この頃すでに、自分の名前を記した紙片を参詣した各稲荷に貼っていく様子が文献に現れています。この行為は多くの寺社の参詣による心願成就を目的とする一方で、「千社札を貼りにあちこちを巡る」ことを楽しむ江戸人の娯楽でもありました。そのため貼る場所は稲荷にとどまらず、江戸三十三所の札所や七福神・六阿弥陀参詣コースなど、多くの参詣コース、神社仏閣へと広がっていきま

浮世絵とのコラボで新しい江戸印刷文化を創造

千社札は、最初は手書きで「どれだけ多くの寺社に貼ったか」を仲間内で競うものでした。ですからお参り前には、自分の名前を書いた紙片をたくさん用意する必要がありました。しかし、手書きで千社札を作るのは大変なので、石や木で版を作って自分で摺る人が出てきます。

その後、文政(1818~1830年)・天保(1830~1844年)期になると「連札」が登場します。各連の印をデザインし、千社札にこの印も取り込むようになったのです。

当時、浮世絵(錦絵)が非常に盛んだったため、連の人たちは浮世絵の絵師・彫師・摺師を巻き込み、連札に浮世絵の意匠を取り入れ、多色摺りの札を制作するようになりました。

浮世絵のプロが連札に関わったことで、千社札に3つの進化が起こりました。まず、札の大きさが統一されたことです。それまで大きさは自由でしたが、浮世絵版画に使用される大奉書(394×530mm)を基にサイズが規格化されました。次に、連ごとに題材を決めて続きものの連札が制作されるようになりました。これは「東海道五十三次」など、浮世絵でも人気のあったシリーズものの影響があるようです。

そして幕末、歌舞伎界では勘亭流、寄席の世界では寄席文字、相撲界では相撲字という独特の書体が生まれて使われるようになり、同様に千社札の世界では籠文字という字画の厚い特有の文字が誕生しました。現在では、これらをまとめて「江戸文字」と呼ぶことも、籠文字だけを「江戸文字」と言うこともあります。寄席文



連札



浮世絵さながらの意匠に富んだ「連札」。写真のように、複数の連札を「シリーズ物」のようにデザインすることも多かったといえます。中には、一枚の連札がA3サイズほどの大きさのものもあります。国会図書館蔵

字の書家などがこれらを書き分けています。

千社札は個人や連の趣味的な楽しみに使われ、商業性もなく、それぞれ自費で制作されていました。浮世絵のプロである絵師・彫師・摺師も、仕事として連札や交換札に関わったのではなく、趣味的副業として制作していました。さらに当時、浮世絵には幕府の検閲による出版統制があったので、浮世絵師たちは規制のない千社札の世界でオリジナリティに富んだデザイン性を発揮したり、斬新な表現手法にトライしたりしました。このことが江戸印刷文化の「いき」の表現の一翼を担い、「江戸のグラフィックデザイン」として千社札を進展させたのです。

今も愛好家は千社札の「いき」を楽しんでいる

江戸後期に隆盛を誇った千社札文化は、明治維新期の神仏分離政策とともに下火になっていきました。

しかし、大正後期から昭和初期にかけて江戸文化への憧れが再燃し、「千社札という印刷文化」が再発見されます。そして、題名納札の愛好家、交換納札を趣味にする人たち、連札を楽しむ愛好グループが復活し、千社札文化が活気を帯びます。千社札の制作は江戸期と同様に、浮世絵の絵師・彫師・摺師に依頼していた点に愛好家のこだわりが感じられます。この期の特徴は、江戸期には存在しなかった千社札の統一サイズや貼り方のルールが確立されたことでした。

現在も、千社札の愛好家は題名納札を行ったり、交換会を開催したり、連札を制作するなどの活動を行っています。これは大正後期から昭和初期の流れをくんでいます。現代の愛好家たちは厳密なルールの下で、江戸の印刷文化を楽しんでいるのです。

監修: 文学博士 滝口 正哉 先生
参考文献: 「千社札にみる江戸の社会」滝口 正哉(同成社)

FUJIFILM
Value from Innovation

安心の「違い」、
使うほどに実感。

印刷適性が
違います。

発色剤から関連薬品まで
すべてを自社開発。

環境性・
安全性が
違います。

独自のリスク評価基準で
使用材料を厳しく限定。

富士フイルム
〈感圧紙〉

印刷の
作業性が
違います。

徹底した検査で
いつでも同じ
高い品質を実現。



FUJIFILM
Value from Innovation



X-DNA
FUJIFILMの色、写真、カメラ。

ウェブサイト読者アンケートを実施しています。充実した誌面づくりのために、ぜひご協力ください。
<http://fbs.fujifilm.co.jp/> [Magazine GC]はウェブサイトでもご覧いただけます。

編集・発行 富士フイルム ビジネスサプライ株式会社 東京本社 〒106-0031東京都港区西麻布2-26-30 富士フイルム西麻布ビル TEL:03-5468-1705
編集協力・印刷 富士フイルム ビジネスエキスパート株式会社

Innovation

矢部さんは1年半後、「現場を尊重した変革を本気で進めること」を示すべく、約800万円かけて、新幹線ホーム下にある詰め所のエアコンの改良工事を行い、夏は暑さで室外機が止まるほどだった環境を変えました。従業員が何年も訴えながらかなわなかった改善です。

「今年度のリーダーは何か違う」という空気が流れたころ、矢部さんは現場に語りました。「うちは清掃業じゃない。旅ゆくお客さまに思い出や感動を提供するおもてなし業になるんだ」。パートを含む従業員に会社ビジョンが語られたのは、これが初めてでした。

ボトムアップで変革し続ける仕組み

矢部さんの掲げたビジョンの現に向けて同社が始めたのが、「エンジェルレポート」です。主任クラス従業員30人が交代でリーダーになり、「現場で自分がいいと思ったことを書きまとめる」というもの。「○○さんが高齢者のお客さまの荷物を持って差し上げた」「トイレ清掃に苦戦する仲間を、○○さんは自分の仕事を早く済ませて手伝い、発車に間に合った」など、7年間で約1万8000件、今年年間30000件が報告されています。レポートは取り上げられた個人の実名入りで全社に公開、共有されます。多く報告された個人、報告数が多いリーダーにも、報奨金が出されます。

もう一つが、現場からの改善提案活動です。「いつでもプロジェクト」は、誰でもいつでも、仕事に関わる提案を応募できる制度です。実は、東京駅新幹線コンコースのベビー休憩室、新幹線内の女性専用トイレもここから生まれました。ほかにも、小集団活動で現場から出た「清掃中に落とし物を拾ったら自分の作業バッグに鈴を下げ、落とし物の存在を知らせる」「ほうきを分解式に



事務所に張り出された「エンジェルレポート」の一部。レポートのまとめ方に決まりはなく、本人がいいと感じたことを自由に書く

変え、バッグに入れて両手を使えるようにする」などの提案がすぐ採用されました。注目したいのは、作業時間の「7分間」も人数も変わらないにもかかわらず、現場が自ら新しい作業を加える提案をし、そのたびに効率化の方法を編み出していること。そうまでさせる原動力は、自ら仕事を変革する楽しさや、認められる喜び、仕事への誇りではないでしょうか。

●経営者の役割の一つは、現場の変革の仕組みを継続させ、実効性あるものにする。同社では、①経営陣が現場を見て変革の方向性を考え抜き、その意義や必要性を本気で伝えたこと、②普段の仕事の貢献を正しく認める基盤を現場内につくったこと、③イノベーションの鍵になった。

●定型業務が中心の現場の変革には、異なる分野からのリーダーを入れることは効果的。また、現場でも、①個人のノウハウやアイデアなどの「暗黙知」を積極的に引き出し、見える化・共有化する仕組み、②多能工化やジョブローテーションを活用し、作業プロセス改善を新たな視点で行うことも有効。

ハイスキーフード工業株式会社

こんにやくが生レバーに？ 10年の開発でニーズを創る！

キャビアやマグロ、生レバーそのもの見た目と食感、味わいでありながら、実は低カロリー。こんにやくで作ったという商品で、テレビや雑誌、海外の食品産業からも注目を集めるのが、香川県にある従業員30人弱のハイスキーフード工業です。

なんと、創業時は飲料メーカーだった同社。もともと飲料業界は、回収が前提のビン製品をメーカーが地域に売っていました。が、缶ジュースが開発され、多くの中小メー



こんにやくレバーは、生レバーが禁止された2012年7月に開発。こんにやくと思えないおいしさをメディアの話題をさらいました。「まぐろの開発で完成に至ってなかったものをアレンジしたらできた」といいます

カーが淘汰されました。同社は副業で作っていたこんにやくへ主軸を移しましたが、社長の菱谷龍二さんは、「中小企業は独自の技術で付加価値のある商品を作らないと生き残れない」という思いを強め、1996年に開発室を創設したのです。

長期的な構えで新しいものを生み出す

同社のアイデア商品の肝は、「こんにやくの脱アルカリ技術」。しかし、開発室設置からその特許を得るまでに10年かかったといえます。

「当時は電子レンジが広まった頃で、『こんにやくも早く、簡単においしく食べられなければ』と思ったんです。こんにやくはアルカリを抜くと味が良くなります。それを瞬間に脱アルカリする技術を目指しましたが、業界では常識といわれました。」

こんにやくの製法は約100年間変わらず、業界で全く開発がされていませんでした。「ならば変える価値がある」と考えた菱谷さんは、バブルがはじけた時代を好機に大卒社員2人の採用に成功し、基礎研究から始めます。

「石の上にも10年」と心に決め、脱アルカリなどの技術開発を進めつつ、アイデア商品作りに挑戦しましたが、狙ったものができず、失敗ばかり。開発は売り上げに全く貢献せず、従来商品の製造・販売で会社を維持していました。脱アルカリ技術を確立するまでは、開発をあきらめかけたこともありましたが、しかし徐々に、失敗が成果に変わっていきま

「例えばOEMの依頼で、『こんな食感の商品は難しいな』と思っても、失敗の際に蓄積した過去データが思わぬ鍵になり、すぐに解決策が出せるようになったんです。引き出しの多さが、今になってすぐ役立つんです。続けてよかったなと思いますよ」と菱谷さんは目を輝かせます。

全員開発・全員営業・全員経営！

「いろんな疑似食品をとにかくたくさん作った」という同社。地元で力のあるスーパーやメーカーが「誰が考えたの？ あんたんとこ、面白いな」と注目するようになりま

す。お客さまは、形になって初めて「これが欲しかった」と気づくことも多いようです。実は、同社の開発は現在3人の開発室メンバーに加え、営業や事務職の女性など、全員で行っています。開発会議では、食品のアイデアのほか、味、ネーミング、外装デザインまで、積極的にアイデアを

出します。試作品ができると各自が自由に意見を言い、商品に大きく反映されます。「営業の『売れない』『開発のせい』などのせりふは通用しない」(菱谷さん)といえます。

また、同社は数年前から「全員営業」も実践。商品別の販売・在庫状況、売り上げ、生産予定に至る情報を、全員がパソコンで共有しています。さらに、誰でもお客さまからの電話を取り、問い合わせやクレームを受けた人が「改善報告書」を作るのが決まり。お客さまが伝えた趣旨をまとめた後、次に営業、生産に回し、問題がある場合は該当部門が原因を究明し、解決策を書き、その日中に菱谷さんに提出します。全員がこの対応をするため、自然に会社の情報を知ろうとする習慣が付き、お客さまの声と会社の現状をみんなが共有しており、それが「全員開発」にも生かされています。

長期の視点で変革にのぞむ経営者の覚悟と、部門を超えた会社の課題の把握と解決に自分ごととして取り組む従業員の姿勢が、同社の成功の秘訣といえそうです。



「昔は営業に行っても、値引きを求められるだけ。人の心まで満たす食品を創る会社が変わりたかった」という同社社長の菱谷龍二さん。毎年春と秋に新しいアイデア商品を次々と発表しています。現在では、香川大学が開発した、血糖値の上昇を抑える「Dブシコース」という希少糖入りの「スムージー」など、また新たな分野に挑戦しています



●100年間も変わらない製法・技術でもイノベーションを起こせることがある。長期の視点と継続的な取り組みが鍵。成果の刈り取りを急がず、長く続ける中で積み重ねた失敗が、後に大きな価値に結び付いている。

●会社の状況を従業員に透明化する環境や、部門を超えて意見が言える環境は、従業員の当事者意識や問題意識を引き出し、変革の原動力にすることができる。

印刷会社の先進事例レポート

革新の現場

第11回 株式会社マル・ピ 「高精細レンチキュラー印刷で提案営業を実践」

製版専門会社だった株式会社マル・ピは、「製版で培った色や画像加工の技術が生かせる」と、高精細レンチキュラー印刷を日本での認知度が低かった10年前にスタート。専用画像加工ソフトとUV印刷機を導入、なんと印刷技術を一から習得したほか、巧みな営業戦略で印刷実績を重ね、今では高精細700線の印刷で高い評価を得ています。

■高度な技術からの習得が奏功。印刷の集約で受注も効率的に



ミュージアムグッズやおもちゃ、CDジャケットなど、最終商品の製作も増加。「常に多種類の現物サンプルを持って、惜しまず差し上げています」(白倉さん)



チェンジングの一例。1枚に数種の画像が組み込まれ、動きがなめらかです

「これは面白い。始めるなら、まだどこもやっていない今だ」。約10年前、海外のソフト会社から、数種類の絵柄が動画のように移り変わる「チェンジング」や「3D」の効果が自然な美しい画像で楽しめる高精細レンチキュラー印刷の現物を見せられ、マル・ピの代表取締役 白倉 和昌さんは直感しました。専用の画像加工ソフトを導入し、レンチキュラー印刷を外部に依頼したものの、納得のいく仕上がりになりませんでした。そこで思い切って、印刷機がなかった同社にUV印刷機を導入。稼働率を上げるため、ユポ・PET紙などの特殊紙や板紙への印刷を強みに積極的に受注していきま

した。印刷業務には経験者を新たに採用するのではなく、社内の平台校正機オペレーターが担当したところ、意外な成果が得られることに。「レンチキュラー印刷では、右目・左目それぞれに対応した複数の画像を印刷します。動きや立体感を美しく見せるには、600線以上の高精細な印刷と正確な見当合わせが必要

で、通常印刷よりも非常に難しいのです。でも、彼らにはそれが初めての印刷経験。本来難しいものを当たり前前の状態と捉えてくれ、困難な注文にも前向きに取り組み、着実に技術を身に付けてくれました」(白倉さん、以下同)。

材料コストが割高なレンチキュラー印刷は、小ロットではお客様の希望する予算には合いません。そこで考えたのが、レンチキュラー印刷の「名刺・はがきバック」。毎月2回、印刷データ受け取り日や印刷日を決め、その日に多くのお客様の分をまとめて印刷し、その分割安で印刷するサービスです。

「お試し感覚で利用できる価格で、当社の高精細レンチキュラー印刷の品質や面白さを感じてもらい、お得意さまになってもらおうと考えました。現在もご注文は増え続け、大変好評です」。



レンチキュラー素材への印刷は難しいため、湿度・温度管理、印刷機のコンディション管理を大切にしています

■苦節3年、難しい印刷の経験が結実。今後は提案する集団へ

とはいえ、どここのレンチキュラー素材への印刷は、同社でも品質を安定させるのに1年以上かかり、毎回大量のヤレ紙も出しました。

「受注も少なく苦しかったですね。それ以外のUV印刷も、他の印刷会社さんが避けるような難しい特殊紙の仕事ばかり。でも、「3年は続けたい」と意味がない」と、耐えました」。

転機になったのはその「3年後」。映画「アバター」のヒットで3Dブームになり、レンチキュラー印刷物の受注が一気に増えたのです。そして、いつの間にか難易度の高い印刷のノウハウが蓄積され、700線・4,000dpiでの高精細レンチキュラー印刷で定評を得、年間1,000点も手掛けるまでになりました。

現在は販促物の展示会へ継続的に出展。来場者へ豊富なサンプルでアピールし、その後訪問する方法で新規顧客を開拓しています。営業がレンチキュラー素材、画像加工、UV印刷の豊富な技術的知識を持ち、効果やデザイン、コストの提案ができるのが強みです。

「レンチキュラー印刷だけはトップでいたい。そのためには、「レンチキュラー印刷ができます」ではなく「インパクトのあるアイテムを作りませんか」という商品提案ができないとダメです。

営業には、「常に新しい商品を考えよう、面白いと思うアイデアはお客様に投げ掛けよう」と言っています。展示会で鍛えられ、努力の結果、ようやく実践できつつあります。今後は平面だけでなく、折りや抜きを使ったパッケージや立体POPなどを開発したい」と白倉さん。同社の挑戦はこれからも続きます。

株式会社マル・ピ
代表取締役 白倉 和昌さん
今は皆さん高精細レンチキュラーの印刷物を一目見て驚かれ、喜んでくださるので、営業のしがいがあります。事業を途中であきらめなくて本当によかったです。

株式会社マル・ピ
東京都新宿区赤城下町45番地
http://www.yosey.co.jp

1973(昭和48)年に製版会社として設立。製版、デジタル色校正を手掛けていたが、約10年前にUV印刷機を導入し、3Dやチェンジングといったレンチキュラー印刷をスタート。現在では700線・4,000dpiを超える高精細で高品質のレンチキュラー印刷を実現している。また、企画・デザインから印刷・加工までをワンストップで提供する。東京・神楽坂駅にほど近い本社にレンチキュラー印刷の工場があり、納品の早さ、お客様の立ち会いのしやすさなども強みになっている。

▶現場イノベーションの名企業

「イノベーションを楽しむ従業員」は意見や貢献を認める現場で生まれる



株式会社JR東日本 テクノハート TESSEI

東京都中央区八重洲1-5-15 田中八重洲ビル

J
R東日本
テクノ
ハート

TESSEIの現場従業員が新幹線の清掃で見せる動作は、フランスの国鉄総裁に「このサービスを輸出したい」と言わしめるほど、効率的で無駄やミスの少ないもの。昔とあまり変わらないマ



ニユアルを使いながら、現場を変えた矢部さんに、「変革で大切なことは？」と問いました。「変革はお客さまに喜ばれるためのもの。でも、お客さまの声やデータの分析では、本当に望まれていることは分かりません。受け身でなく、喜んでもらうために何をすべきかを自分の頭でアグレッシブに考えることが大切です」と強調します。多くの製造現場で実施されている「ヒヤリ・ハット報告」も、同社ではさらに、各人が「マイ対策」を加えて報告しています。これにより、問題点と解決が分断されるのを防ぎ、スタッフの主体性を喚起することができます。また、現場一人ひとりの仕事の課題と改善への気づきを共有し、自ら

の仕事を生かすという好循環ができています。なお、報告は義務ではないにもかかわらず、約900人の従業員から年間約3000件も上がっています。やはり仕事や改善策が認められる地盤があるためと考えられます。

「1割の現場リーダーが変革を回す」
矢部さんは「おもてなし業への転換」という夢と、そのための方針を現場に向けてよく語りま

す。ただ、方針を真に理解して自ら動けるのはだいたい1割だといいます。「でも、その1割が残りの9割を引っ張っています。彼ら現場リーダーがいれば、経営層が変わっても変革を続けられます。現場リーダーには、中でも自分の意見を持ち、簡単にイエスと言わない人物を私は選んでいます。全体への問題意識を持ち、上に物が言える人間に現場はついていきますから」

「質の高いおもてなしを実践してもらうため、マニユアルにある以外のことは現場に任せるといいう形ができた。それにより、従業員が本来持っている力が引き出されただけなんです」。この言葉が、同社のイノベーションのエッセンスといえそうです。



同社おもてなし創造部 顧問の矢部輝夫さん。「従業員はリーダーをよく見えています。変革の際は、実行への熱意と本気を見せないと決して信頼しないし、動かないですね」

◎印刷会社のイノベーションとは?

今回の事例では、清掃やこんにやくという身近な商品・サービスで、社会に喜ばれるイノベーションを起こしました。

では、印刷会社のイノベーションとはどんなものが考えられるでしょうか。ある会社では、製版作業から製本、配送作業までを全人員がこなせるようにし、前工程を終えた人員が後工程を補助することで、即日納品を実現しています。プロセスイノベーションの事例です。

特殊紙への印刷技術を生かした「お風呂で読める本」なども、印刷を高付加価値化したイノベーションといえます。また、ある会社では、オフセット印刷機にインクジェットヘッドを搭載し、配布地域ごとに異なるQRコードで割引券情報を印字し、お客様の追跡マーケティングに貢献しています。印刷技術の革新は、主に資機材メーカーが主導することが多いですが、技術をどんな商品やサービスに転換させるのかには各印刷会社の独自性があり、イノベーションの余地が残されているといえます。