

印刷会社から社会的価値創造企業へ “突破”を目指す会社が描く ビジネスの明日

アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
代表執行役員社長
長崎 忠雄氏



TOPPAN

凸版印刷株式会社
代表取締役社長
磨 秀晴氏



1900年に創業し、120年以上の歴史を持つ総合印刷会社大手の凸版印刷（以下、トッパン）。最近「すべてを突破する。TOPPA!!! TOPPAN」をキャッチコピーとするユニークなテレビCMが話題だ。このCMには「印刷の会社」というイメージからの脱却という、メッセージが込められている。実際、印刷の代名詞であるペーパーメディア事業の売上は、全体の3割にも満たない。

主力の事業は印刷テクノロジーで培った技術・ノウハウを生かした情報関連のビジネスである。この強みを生かし、DX（デジタルトランスフォーメーション）とSX（サステナブルトランスフォーメーション）を推進している。「ビジネスのデジタル変革」と「SDGsをはじめとする社会課題の解決」は、同社の重要なミッションなのだ。これを推し進めるため、アマゾン ウェブ サービス（AWS）とパートナーシップを結び、クラウドの活用による経営基盤の強化と事業変革に注力している。同社が推進する変革のビジョンとその先に見据えるものとは——。凸版印刷の変革を指揮する磨 秀晴社長にアマゾン ウェブ サービス ジャパンの長崎 忠雄社長が話を聞いた。

良いものは引き継ぎ、 変えるべきものは大胆に変える

長崎 近年、市場ニーズがダイナミックに変化するようになりました。さらに昨今では新型コロナウイルスが長期化し、経営にも様々なインパクトを与えています。トッパンを取り巻く事業環境はどのように変化しているのでしょうか。

磨 我々にとっての変化は20年以上前から始まっています。書籍や雑誌など出版物を中心とするペーパーメディア市場は、90年代の9兆円をピークに、現在は5兆円を割り込む水準です。コロナ禍をきっかけにした社会のデジタル化を背景に、さらにこの流れは加速しています。

実際、当社のペーパーメディア事業も全体の売上に占める割合は3割を切っています。トッパンというと「印刷の会社」というイメージが強いかもしれませんが、もはやそうではありません。

ただし、すべてを捨て去るということではありません。当社は「印刷技術をもって社会の持続的な発展に寄与する」という精神のもと、120年を超える印刷事業で多彩な印刷テクノロジーを培ってきました。マーケットニーズに対応して変わっていくという姿勢は120年前から変わっていません。長い歴史の中で紡いできた強みは継承し、変えるべきところは思い切って変え、新しいことに次々チャレンジをしています。

長崎 これまで培ってきた強みをどのような事業に生か

していくのでしょうか。

磨 印刷テクノロジーの本質的な価値は「情報の加工」にあります。情報を最適な形でお客様や社会にタイムリーに提供する技術とノウハウがあります。これからの当社の使命は、その技術とノウハウで、お客様や社会が必要とする「モノ」や「サービス」の利便性を高めること。こうした観点から、当社では3つの事業に注力しています。

具体的には、情報媒体やコミュニケーションサービスを提供する「情報コミュニケーション事業」、パッケージや建築材などの生活・産業資材を提供する「生活・産業事業」、微細加工をベースにエレクトロニクス関連の製品を提供する「エレクトロニクス事業」です。

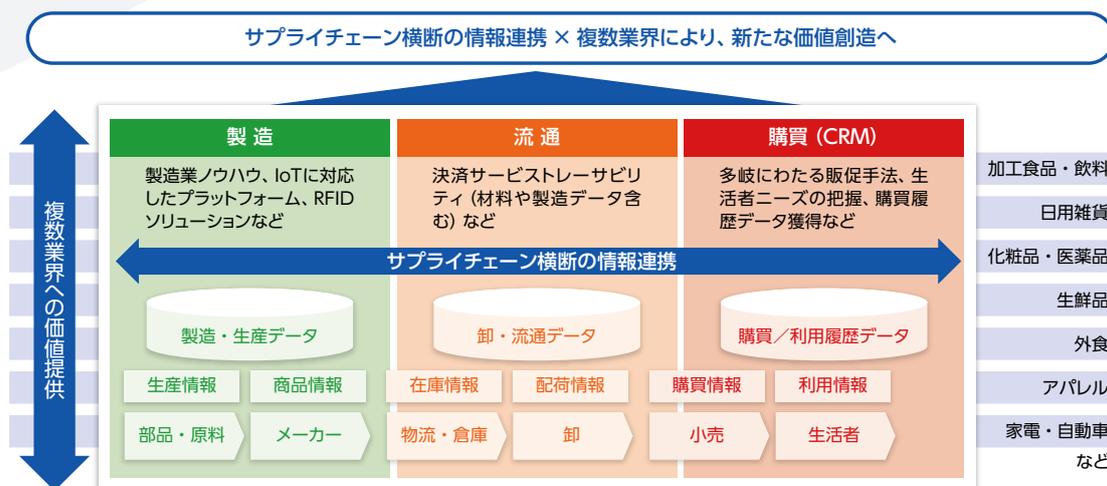
さらに各事業の強みを生かして「製造DX」「流通DX」「生活者DX」などを推進し、サプライチェーン全体をカバーする価値創出にも取り組んでいます（図）。

長崎 トッパンが「DXを支援する企業」というイメージを持っていない方も多いかもしれませんね。なぜ印刷テクノロジーがDX支援に結びつくのでしょうか。

磨 当社の事業は、大蔵省印刷局出身の技術者が紙幣などに使われる印刷技術を広く民間転用したことから始まりました。極めて厳格



DX戦略全体像



サプライチェーン横断の情報連携により、製造業、卸・小売業のデジタル変革を支援し、それを生活者の新しい価値提供につなげていく。さらに生活者の情報はサプライチェーンにフィードバックし、新たな製品やサービスの開発に生かす。

なセキュリティと高精度な印刷テクノロジーが求められる、有価証券を製造するという技術が母体なのです。これを商業用途に転換して今の発展があります。テクノロジーのペースにはセキュリティがある。これをキャッシュレスやカード決済などのデータ管理に生かしているわけです。またあらゆる業種・業態、様々な企業規模のお客様との接点がある上、リアルとバーチャルの両方をつながられる点も優位性の1つだと思います。

長崎 トッパンでは“Digital & Sustainable Transformation”をキーコンセプトとしているように、DXに加え、SXも推進しています。デジタルだけでなく、サステナブル社会への貢献を戦略の基軸に据える理由について教えてください。

鷹 近年、グローバル化、デジタル化により事業環境が激変する一方、環境問題も深刻化しています。これまで企業は、売上・利益を伸ばして成長するのが本筋でしたが、環境問題など社会課題を同時に解決していかないと企業活動が許されません。社会や人々の生活になくてはならない「社会インフラ」を担う当社にとって、SDGsへの貢献やサステナビリティ経営は、当社の基本スタンスであるべきもの。またDXとSXは切り離されたものではなく、ある部分で融合しています。相乗効果を発揮して、その価値を増幅していくことが大切だと考えています。

長崎 DX/SX戦略によって、具体的にどのような新しい価値を創出できるのでしょうか。

鷹 例えば、当社にはデータ解析やセキュリティ管理ノウハウがあり、マイナン

バーカードの製造・発行支援の実績もある。薬の包装材やパッケージの製造技術、バイタルセンサーに必要なセンサー技術もあります。

これらに横串を通すことで、可能性は大きく広がります。一例として、新型コロナウイルスのワクチン接種管理を考えてみましょう。先に挙げた技術やノウハウを組み合わせれば、ワクチンの接種記録だけでなく、その後のヘルスケアまでマイナンバーカードでトータルに管理する提案も可能です。接種後、どんな副反応があったか。接種から3日後に体調がどうなったか。そのとき、どんな薬が必要なのか。すべてをカバーできます。さらに情報を管理する基盤にAWSを活用すれば、全国の情報も効率的に一元管理できるでしょう。

一歩踏み出せば、DXのスタートラインに立てる

長崎 外部環境の変化に直面した企業は、2つのタイプに分かれると思います。「変化をぎりぎりまで待つ会社」と、「待たずに変わろうとする会社」です。トッパンは間違いなく後者の方で、なおかつ自分たちで変わろうとしている。そのためには外部環境の変化を自分事とする“組織全体の腹落ち感”が大切だと日々感じています。トッパンではどのようなことを意識して変革に取り組んでいるのでしょうか。

鷹 社会が大きく変わろうとしているとき、変化に対する危機感は大抵の人が抱いていると思います。足りないのは、自分のアクションにどう落とし込めばいいのかということ。まわりを見渡し、課題があれば改善していく。“まずは一歩踏み出すこと”が重要だと思います。

長崎 大きく変わるといえば、最近よく目にするテレビ



CMが話題です。端的でインパクトのあるキャッチコピー、コミカルなストーリー仕立ての内容は強く印象に残ります。これも「突破」、つまり変革をイメージされていますね。

鷹 その通りです。CMの狙いは「印刷の会社」というイメージを脱却すること。先ほど申し上げたように、今はペーパーメディアだけではなく、情報を主体にしたビジネスが中心になっています。しかし、そのことがあまり知られていない。当社の事業を広く知ってもらい、好奇心やチャレンジ精神が旺盛な人に仲間になってもらいたい。そういう思いが込められています。

求めているのは、 同じ方向を見つめる“同志”

長崎 DX/SX戦略を進めるには、様々な企業との連携も重要なポイントになります。トッパンがビジネスパートナーに求めるものは何でしょうか。

鷹 社内インフラやそれを支えるテクノロジーをマネジメントする人的リソースが、当社は圧倒的に足りない。また、変革を進めるにはスピードが非常に重要になります。現場でアクションを起こし、トライ・アンド・エラーを繰り返し、お客様や市場の反応を見て完成度を高めていく。新サービスを立ち上げる際に、その基盤となるシステムの要件定義から時間をかけてやっていたら、サービスをリリースするころには周回遅れになってしまう。当社の足りない部分を補い、なおかつスピードも発揮する。そういうパートナーを求めています。

さらに、会社のカルチャーも重視します。経営者が方向性として考えるベクトルが当社と合っているか。ここがマッチしていないと、言いたいことも言い合えないからです。

こうした理由から、我々のDX/SX戦略を理解し、共に新しい事業を推進していけるパートナーとしてAWSを選定したのです。AWSは強靱なインフラ基盤をグローバルで保有するだけでなく、多様な業界でビジネスのデジタル化を多様な側面から支援しています。変革を進める、あるいは支援する当社にとって、なくてはならない存在になりつつあります。

長崎 アマゾン「お客様から逆算して考える」をミッションステートメントとしています。手前味噌かもしれませんが、そこがトッパンの方向性とマッチしていたことも大きい気がしています。

変革を成功させるには経営トップのコミットメントが欠かせません。御社は鷹社長が率先してリーダーシップを発揮している。これがあると、現場は未来を創るのが楽しくなります。しかも、そのための道筋を用意している点も大きいと思います。協業をスタートしてから、御社の多くの社員の方にAWSの研修プログラムを受講してもらっていますが、これもその一環ですね。

鷹 これまでに約1400人の社員がAWSの研修プログラムを受講しましたが、会社が尻を叩いたわけではありません。これからのビジネスに、クラウドが欠かせないテクノロジーであることを社員自身がよく分かっている。AWSのスキルを身に付ければ、自分の財産になることも知っている。自発的に学んでいる社員がほとんどです。

2021年10月末時点で約750人がAWSクラウド認定を取得しました。ベーシック資格とスペシャリスト資格を含めて有資格者を1000人ぐらいに増やしたいですね。今後、DXビジネスを推進していく上で重要なのは、何より自律的な社員です。クラウド基盤を提供するだけでなく、それを使いこなす人材の育成までサポートしてくれるAWSの存在は本当に大きい。

長崎 デジタルはテクノロジーではなく、好奇心とか何を変えたいという個々の思いがすごく大事です。トッパンの現場の方は現場の課題をよくわかっておられる。それと研修が組み合わせられれば、イノベーションは加速していきます。

経営トップ自らが 動く、変わる、発信する

長崎 すでに様々なことに挑戦されていますが、さらに今後はどのような事業展開を考えているのでしょうか。

鷹 新たな成長領域として設定した「健康・ライフサイエンス」や「都市空間・モビリティ」などで新事業創出に既に取り組んでおり、今後は社会の効率向上や付加価値を高めるスマートシティの実現も支援していきます。こうした領域に対しても当社の情報加工、微細加工、表面加工、成型加工およびマーケティング・ソリューションをコアとする印刷テクノロジー、セキュリティ管理ノウハウを活用できると考えています。また、AWSの最先端のサービスを利用することで、より効果的かつ安定的に当社のテクノロジーが持つ付加価値をお客様に提供できると思います。

長崎 100年以上の歴史と文化がある中で、鷹社長は変革とスピードの重要性を訴えています。トップが言い続けないと、現場は守りに入ってしまう。トップ自らがチャレンジしていく姿勢を示すことは、とても重要なことですね。

鷹 変わるの不安だし、リスクもある。守りに入るのは人の本能のようなもので、ある意味、仕方がない部分もあります。しかし、変わらなければ明日はない。成功体験を積み、チャレンジの必要性も理解してもらえます。そのためのアクションを起こす環境を整備するのは、経営トップの務めだと思います。「率先垂範」をモットーに、私自身が動き、変革の必要性を発信し続けていきます。

長崎 我々も変革に向けた挑戦を全力でサポートすることで、トッパンのDX/SX戦略を通じて、少しでも社会課題の解決に貢献していきたいと思っています。本日はありがとうございました。



アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社
〒141-0021 東京都品川区上大崎3丁目1番1号 目黒セントラルスクエア
<https://aws.amazon.com/jp/>