

(3) 連合会（全国組合）等研修事業

全日本印刷工業組合連合会

所在地	〒104-0041 東京都中央区新富 1-16-8 日本印刷会館 4F
設立	昭和 30 年 9 月
組合等の主な事業	(1)経営革新マーケティング事業、(2)環境労務事業、(3)組織共済事業、(4)教育研修事業、(5)CSR事業
組合等の地区	全国
組合員等の主な業種	印刷業
出資金額	1,228 万円
組合員数（所属員数）	47 人（所属員数 4,136 人）
研修テーマ	「デザイン経営」による事業戦略策定・実践 講座
開催期間	第 1 回 デザインマネジメント塾 令和 3 年 7 月 28 日、8 月 27 日、9 月 29 日、10 月 26 日 第 2 回 新・勝ち残り合宿ゼミ 令和 3 年 11 月 19 日～20 日 第 3 回 事業戦略策定講座 令和 3 年 9 月 30 日、10 月 28 日、11 月 22 日、12 月 23 日 第 4 回 マネジメントのカセミナー 令和 3 年 10 月 29 日
開催場所	第 1 回 デザインマネジメント塾 日本印刷会館 2 階会議室およびオンライン配信 第 2 回 新・勝ち残り合宿ゼミ 視察先：MIC 株式会社 本社・多摩ファクトリー 研修：国立オリンピック記念青少年総合センター 第 3 回 事業戦略策定講座 日本印刷会館 2 階会議室およびオンライン配信 第 4 回 マネジメントのカセミナー 株式会社大塚商会会議室およびオンライン配信
受講対象者・数	第 1 回 デザインマネジメント塾 （対象者）「デザイン経営」を実践する際の中心人物となる人、組合員の経営者、管理職・リーダークラス（人数）100 人（内 WEB 70 人） 第 2 回 新・勝ち残り合宿ゼミ （対象者）これからの印刷業を担う若手経営者および次世代経営者組合員の若手経営者、若手経営幹部（人数）13 人 第 3 回 事業戦略策定講座 （対象者）事業計画や経営戦略の策定をしたことのない経営者、次世代経営者（人数）30 人（内 WEB 19 人） 第 4 回 マネジメントのカセミナー （対象者）プロジェクトの中心となる経営者、管理職およびリーダークラス デザイン事業に関わる従業員（人数）142 人（内 WEB 120 人）
事業に要した総経費	1,125,327 円 うち補助金額（675,196 円）

1. 研修の概要

印刷業界は、印刷需要の減少により市場縮小が続いており、事業者の同質化による価格競争から抜け出すことができず、各企業の収益力は低下し、事業者同士の共倒れが発生している厳しい経営環境となっている。

このような状況を打開するためには、各企業が独自の価値を提供することで、顧客から選ばれる企業へと変容する必要があるため、顧客思考から組み立てられる「デザイン経営」「デザイン思考」のスキル習得と、それに基づく経営戦略を策定し実践できる企業へと進化することを目的に経営者層向けの研修を実施した。

研修企画にあたっては、連合会内のマーケティング委員会が主体となり、毎月行われる部会が、講師の策定や研修内容を検討するとともに、前年より、「デザイン経営セミナー」「事業戦略策定講座」を開催し、会員向けへの意識づけをおこなった上で、本年度下記の内容にて研修を実施した。

デザイン経営に関わる対象者を経営者のみならず、管理者、実務担当者と区分し、それぞれを対象にした実践的な内容でオンライン配信を活用し、より多くの受講が可能となる工夫の上、実施した。

【研修の概要】

第1回 デザインマネジメント塾

対象者： 「デザイン経営」を実践する際の中心人物となる人、組合員の経営者、管理職・リーダークラス

デザイン経営の概要や、他社事例の紹介等を中心に座学とグループディスカッションを実施。

<講義内容>

- ・課題発見につながるデザインマネジメントの概略
- ・外部環境や事例紹介を通じて、自社の足りない所を知る、リフレーム等

第2回 新・勝ち残り合宿ゼミ

対象者： これからの印刷業を担う若手経営者および次世代経営者

2日間の日程で開催され、1日目は、MIC株式会社 多摩工場・るのパレットの視察を実施し、同社の代表取締役会長である水上光啓元全印工連会長による基調講演も行われた。参加者はMIC株式会社の変革を通し、事業ドメインの拡大について学ぶとともに、経営者としての心得を体得した。

工場視察では、工場内の4S（「整理」「整頓」「清潔」「清掃」）活動の取り組みや販促品の制作・入荷から検品・在庫管理・ピッキング（梱卸）・梱包・発送まで請け負う体制が整った「フルフィルメントサービス（※）」の現場を視察を行った。

※フルフィルメント（Fulfillment）サービスとは、通信販売やECサイトにおいて発生する、受注、決済、ピッキング、配送などの一連の業務の総称。完成した印刷物がエンドユーザーに届くまでには、仕分け・発送をはじめさまざまな工程の作業をワンストップで代行するサービス。2日目は、株式会社未来戦略経営研究所・代表取締役社長の谷川良介氏を講師とし、アフターコロナ・ウィズコロナのニューノーマル時代に向けた準備のため、業界を取り巻く厳しい環境変化にも順応できる自社の正確な立ち位置の把握とともに、事業戦略の策定について学ぶセミナーを実施した。本セミナーでは、事業戦略を立案する重要性を踏まえ、ただ講師が一方向的に解説する座学だけではなく、グループ別のワークショップも実施した。

第3回 事業戦略策定講座

対象者： 事業計画や経営戦略の策定をしたことのない経営者、次世代経営者

SWOT分析に基づいた基本戦略から実践までを座学とグループワークで行った。

<講義内容>

- ・経営計画の重要性について【成長戦略の必要性】、【環境分析】、【事業戦略の策定のポイント】、【SWOT分析】についてそれぞれ考え方やポイントなどの解説が行われた。

第4回 マネジメントのカセミナー

対象者： プロジェクトの中心となる経営者、管理職およびリーダークラス、デザイン事業に関わる従業員

クリエイティブディレクター佐藤可士和氏の妻でマネジャーである佐藤悦子氏を講師として、プロジェクトマネジメント手法、メソッドの解説を行った。

4回の研修で合計285人（内WEB 209人）と多くの受講者を確保することができ、連合会としての周知において大きな成果となった。

2. フォローアップ活動

普及活動は以下①～④の項目である。

①委員会により研修内容のレポートを作成し、報告会の開催や組合ホームページ、メルマガ、機関紙に掲載し、研修会に参加することができなかった組合員にも価値ある情報として提供することができた。

②業界報道紙に研修内容を記事として掲載を目指し、業界報道紙に対して記事掲載を働きかけている。

③研修後、委員会より研修結果報告書を作成し、組合員向け周知を行った他、今後の取り組みに反映をさせることができた。

④「デザイン経営」をテーマとした勉強会に取り組み、内容を深掘りさせ得るとともに、デザイン経営に取り組んだ企業の事例紹介や経過発表などをおこなった。

3. 具体的な成果

デザイン経営についての、「デザイン」とは、課題解決手段であることなど言葉の定義を理解し、事業戦略策定の意義を学ぶことで、策定の動機付けを行うことができた。

「検知」「破壊」「創造」「一貫」というキーワードについて、経営者のみならず、管理職・リーダークラス、従業員まで組合員の中で共有することで、各社の事業変革の促進に向けた体制作りのきっかけとなった。

デザイン経営を組合員企業各社が取り入れ、各企業のブランディング強化による企業価値向上と競争力の強化のために、「経営戦略策定」について、受講者の約6割が策定すると回答するなどアクションに繋がる研修となった。

本受講者が中心となり、各社にて策定した経営戦略について、各会員組合における事例発表会が実施された。

また、受講者拡大のために、オンライン研修を活用し、従来の研修に比べて幅広い層に周知が可能となり、早期の経営改善につながる研修となった。運営側もオンライン研修の運営技術が向上し、今後の情報提供においての、インフラが整備されたことも大きな成果であった。

今後もさらに「デザイン経営」を浸透させるために、様々なステークホルダーを巻き込んだ活動を行っていく予定。

4. 成功要因

下記の点が主な成果要因と考えられる。

①受講者の経営に対する危機感

長い間、市場の縮小が続き各企業の収益力は低下し、さらに、追い打ちをかけるように、2020年に新型コロナウイルスが世界的に流行により、各種イベント等が軒並み中止となったため、商業印刷が激減してしまった。そのため、変容しないと持続ができないという危機感が高まった。

②研修のWEB配信

組合員は、北海道から沖縄県の全国規模であるため、仕事の都合上、一か所に集まっての研修をすることが難しい。今回はハイブリッドでの開催であったため受講者数が増加し、従来では参加できないスタッフ層までに共通認識をもたせることが可能となった。

③講師の選定

実際に、「デザイン経営」で成功している中小企業ではなかなか聞く機会のない著名な講師を選定し、経験に基づく説得力のなる講義となった。こうした講師については、営利団体ではない組合の連合会であることも依頼承諾の要因となったと思われる、組合としての社会的な役割を活用した研修となったことが考えられる。

④組合員に対してのヒアリング

研修内容について、委員を中心に組合員に対して事前に聞き取り調査を行い、組合員が抱える課題や普段の困りごとに直結する研修容を組合員に提案することができた。
また、連合会として業界の危機感や方向性を明確に示すことで、組合員における目標を示し、組合加入のメリットも再確認できる内容となっている。

5. 今後の課題

全国に多数の会員を有している中、研修内容を実際の受講者以外にいかにか共有し、会員の経営に活かしていけるかが課題となっている。

今回実施した、ハイブリッドでの研修は受講者数を増やしたメリットはあったが、事業計画策定においては、知識以外の経験知や状況に応じた様々な対応など、オンライン配信だけでは、伝えきれない部分も多く、今回、リアル開催を行った次世代経営者の参加をより促すとともに、研修後の次世代経営者のネットワークや情報交換を行う場づくりにより、実践的な情報を提供できる体制づくりが重要となる。

また、運営側として受講者の拡大や双方向の研修運営など、配信する側のスキルアップは今後も必要と考えている。

研修内容に関しては、研修を受講しただけで実際に実践していかなければ机上の空論となってしまうため、各社に持ち帰って実践する働きかけをしっかりと行っていくことが重要となる。また、当研修が一過性のものとならないよう、都道府県組合や支部での実施など、継続的な取り組みが必要となると思われる。



デザインマネジメント塾 受講風景



事業戦略策定セミナー 受講風景