

印刷技術懇談会 2021 年 2 月例会(第 487 回)

「不確実な未来だからこそ、果敢に挑戦する」

宮崎 進氏 (ホリゾン・ジャパン(株) 代表取締役社長)

- 日時：2021 年 2 月 12 日(金)
- 場所：オンライン(Zoom)による参加(@ホリゾン・ジャパン(株) 本社@東京)
- 講演要旨

今回の宮崎進社長の講演は「複線構造」の組み立てになっていた。ひとつは宮崎氏自身の経歴紹介とホリゾンとの出会いについて。もうひとつはホリゾンの歴史、技術、工場について。これら 2 本の線(テーマ)が合流してひとつの流れになり、ホリゾン(本体)およびホリゾン・ジャパン(国内販売)の「新しい取り組み」を語るという構成になっていた。

宮崎氏が講演の最初に提示された講演骨子は以下である。

- ① 私の経歴
- ② ホリゾンの歴史と技術
- ③ 私 X ホリゾンの出会い
- ④ 不確実な未来と仮説テーマ
- ⑤ ホリゾンの挑戦



氏は、2019 年にホリゾン・ジャパン(株)の代表取締役社長に就任されている。今から 2 年ほど前のことである。それまではキヤノンで販売やマーケティングを 28 年間担当されていた。キヤノン勤務時代の 2002 年に、モノクロ印刷機のインライン加工機部分に関して、ホリゾンとビジネスを行う際に初めて接点を持ったとのこと。単純に考えれば 19 年前の出来事が、紆余曲折はあったとは想像できるが、今日につながっているともいえる。しかも、現在のホリゾンの戦略のひとつに「最終工程から考える」というテーマがあり、デジタルプリンティングを含めたビジネスの構図をポストプレス(下流)側から透視図法的に見通す上で、氏の経験は貴重であろう。

さて、ホリゾンという会社について。初めに強く印象に残ったのが「Horizon Innovation Park(HIP)」の光景である。昨年 2020 年 9 月にグランドオープンしたとの事。プレゼンテーションで映し出されたその映像を眺めながら、「製本機械メーカー」に対するイメージと全然違うじゃないか、という思いを持ったのは筆者だけであろうか。その中には「ショールーム(1,500m²)」「大セミナールーム(450 人収容)」「会食・パーティー会場」「情報発信施設(Webinar)」「研修室」などがあるという。社内外の人々と交流、様々な情報の相互共鳴、新たな関係構築など、その空間が生み出す価値は極めて大きいものと想像できる。

宮崎社長は、講演の中の上記④のパートで、ホリゾンのビジネスの現在とこれからを考えていくうえで、未来予測が困難な時代には「予期せることからチャンスをつかむ」、そして「ホリゾンの挑戦」として、以下の 3 つの考え方を述べられた。今回の講演のタイトルに直接結びつくポイントともいえる。(P.7 参照)

- ✓ **Change the focus ⇒ Think Smart Factory 活動**
- ✓ **「ものづくり精神」を基盤として 50 年先を考え続ける ⇒ 迅速な新製品開発**
- ✓ **変化に変化し続ける ⇒ 市場が明るくなる情報とホリゾンの潜在価値の提供**

今回の講演は、ホリゾンという会社の歴史、組織そして技術の説明だけではなく、宮崎氏ご自身のパーソナルなヒストリーや思いを絡めながらのお話になった。その結果、講演全体に、情報伝達だけではなく厚みのようなものを感じた。聴講者それぞれは、その両方の部分から得るものがあつたと考えている。

(以下に重要と思われる点をメモとして記した。)

.....以下、メモ

■ 宮崎氏の経歴

- ✓ 1969 年生まれ。52 歳。
- ✓ 家族 5 人。
- ✓ 大分県出身
- ✓ 千葉市浦安市在住
- ✓ 経歴
 - 1991 年：キヤノン販売入社 営業 (12 年)
 - 2003 年：キヤノンマーケティングジャパン 商品企画 (11 年)
 - 2014 年：キヤノンプロダクションプリンティングシステムズ マーケティング (5 年)
 - 2019 年：ホリゾン・ジャパン(株)

■ 宮崎氏が経験したこと

- ✓ プロダクトマーケティング
- ✓ プロダクトマネージメント
- ✓ 新会社設立
- ✓ 新規事業/M&A
- ✓ 海外ビジネスの難しさ
- ✓ 新しいチャレンジ
- ✓ 変わり続ける
- ✓ 学び「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」(江副浩正氏(リクルート創業者))

■ ホリゾングループの概要

ホリゾングループ概要

Horizon
Change the focus

創業：1946年1月
代表者：代表取締役社長 堀 英二郎
資本金：2,880万円
売上高：176億円 (2019年)
総従業員数：国内580名
(グループ680名)

事業内容：製本関連機械
(商業印刷、オフィス用)
特殊印刷機の開発・製造・販売



1

■ ホリゾングループの歴史



3つの危機に直面とその克服 (コロナショックは現在進行形)

- ✓ 「危機」を乗り越えて、大きく業態変革を行ってきたことがわかる。
- ✓ 1946 年創業
 - 「太陽電気研究所」として発足
 - ◇ 京都に工場
 - ◇ 静電発電機やオシロスコープを大手企業に OEM 供給
- ✓ 1973 年のオイルショック(1 回目の経営危機)
 - 自社ブランドの必要性、直販の力をつける必要性を強く意識
 - 「ホリゾン」という卓上製本機を開発 ⇒ 海外のディーラーに提案
- ✓ 1981 年
 - 「ホリゾンインターナショナル(貿易事業)」を設立
 - 海外進出を開始 ⇒ 100 ヶ国、100 代理店を作る。
- ✓ 1982 年
 - Drupa'82(独)に初出展
- ✓ 2000 年～
 - DX(JDF、CIP4)に取り組む
- ✓ 2008 年のリーマンショック(2 回目の経営危機)
 - ここから沢山の新製品をリリースし始める。
 - 10 年かけて業績を元に戻す。

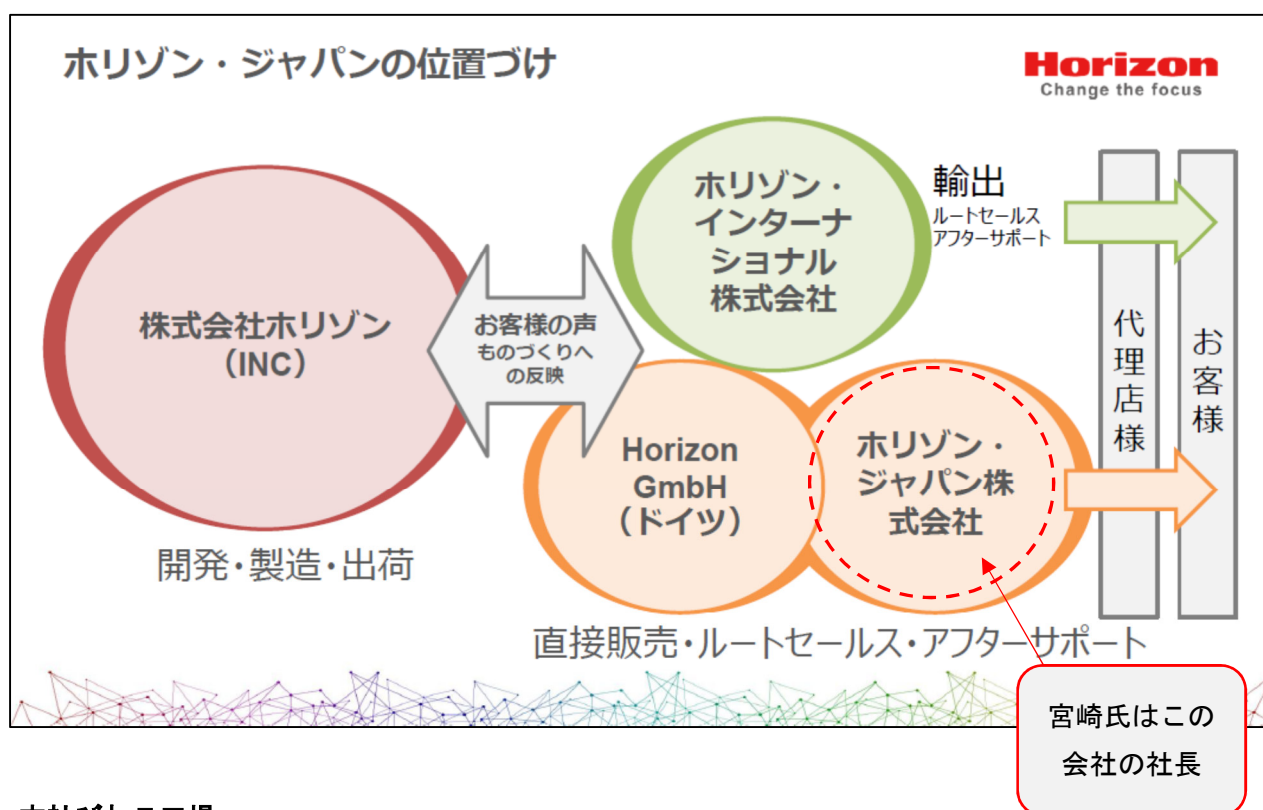
✓ **2019 年**

- 「ホリゾン・ジャパン(株)」設立
- 市場の変化あり。
- 大きく業態を変革するという方針の策定
- **宮崎氏がホリゾン・ジャパン(株)の社長就任**
- この年から外部人材の採用がはじまった。それまではホリゾンの社員の 99%は「生え抜き社員(プロパー社員)」だったとの事。

✓ **2020 年**

- 「(株)ホリゾン」設立
 - ◇ ブランドと会社名の統一
 - ◇ 太陽精機(株)から(株)ホリゾンへ
- 「Horizon Innovation Park(HIP)」竣工

■ ホリゾングループ各社のフォーメーション



■ 本社びわこ工場

✓ 「Horizon Innovation Park」

- 2020 年 9 月にグランドオープン
- **YouTube** にて出来立ての内部の光景を見ることができる。以下、YouTube での説明
「展示面積 1,500 平方メートルのショールームは、製本機器と連携したロボットアームや、無人搬送車 (AGV) を活用して無人化した工程など、印刷・製本工場のスマートファクトリー化を具現化するホリゾンの最新製本機器が展示されます。 ワークフローオートメーションと、フィジカルオートメーションの融合をコンセプトとして設置された機器は、印刷から製本・後加工の工程を自動化・省力化するもので、ホリゾン製品とパートナー企業で連携した各種ソリューションがご覧いただける・・・」

✓ びわこ工場

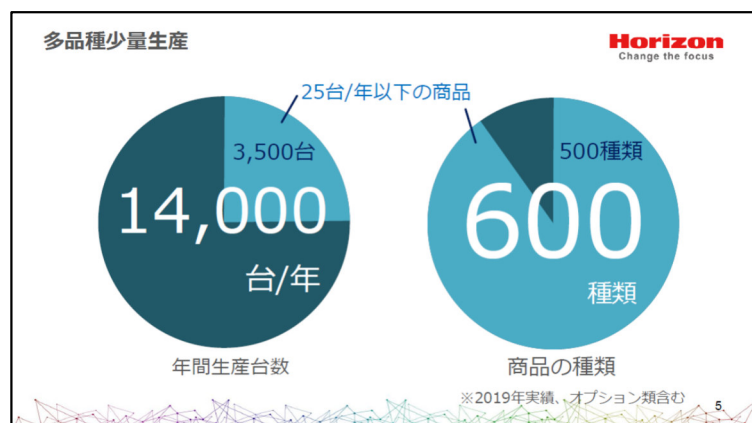
➤ 70%のメカニカル部品を自社で製造している。以下、その各工程。開発から製造・組み立て・塗装・出荷までのほとんどを自社で行っているという事になる。

- ◇ 開発
- ◇ デザイン
- ◇ プラスチック成型
- ◇ 実装基板製造
- ◇ 機械加工
- ◇ 旋盤加工
- ◇ 板金加工
- ◇ 溶接
- ◇ メッキ
- ◇ 焼き入れ
- ◇ 製品組み立て
- ◇ 塗装 など



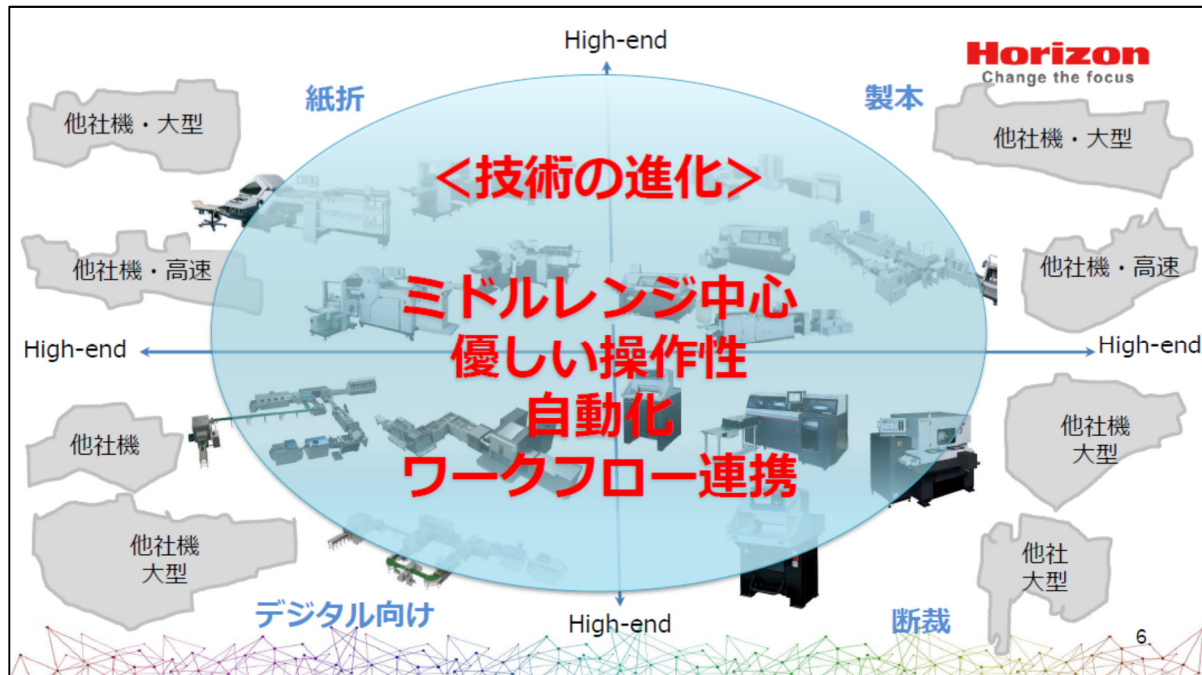
■ 生産形態の特徴

- ✓ 「多品種少量生産」
- ✓ 25 台以下/年間の商品がかなりのボリュームを占める、



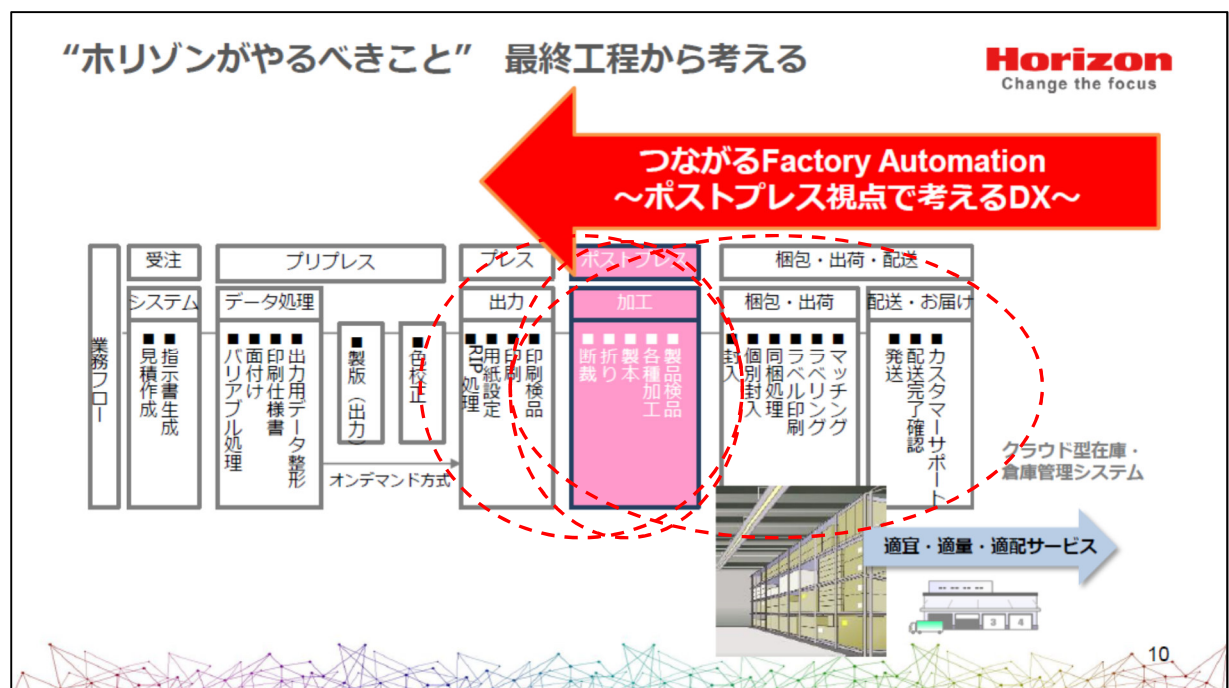
■ 商品の特徴

- ✓ ミドルレンジ中心の製品群
- ✓ 世界最大の後加工機メーカーは「ミューラー・マルティニ」(スイス)。その年間売り上げは 400 億円で、ホリゾンの約 2 倍。
- ✓ ホリゾンとしては、ミューラー・マルティニがカバーできない製品領域をカバーしたい。



■ ホリゾンがやるべきこと ⇒ 「最終工程」から考える

- ✓ ポストプレス視点で考える DX
 - 工程の後ろから考える。
 - 最終出荷のところからスケジュールを組む。



■ VUCA 時代にやるべきこと ⇒ 仮説テーマとホリゾンの挑戦

✓ 「VUCA」の時代

- **V** (Volatility : 変動性)
- **U** (Uncertainty : 不確実性)
- **C** (Complexity : 複雑性)
- **A** (Ambiguity : 曖昧性)
 - ◇ もともと「戦争用語」
 - ◇ 現代のカオス化した経済環境を指す言葉。一言でいうと「予測不能な状態」を意味する。経済、企業組織、個人のキャリアにいたるまで、ありとあらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増し、将来の予測が困難な状況にあることがその背景にある。(<https://bizhint.jp/keyword/40037> より)

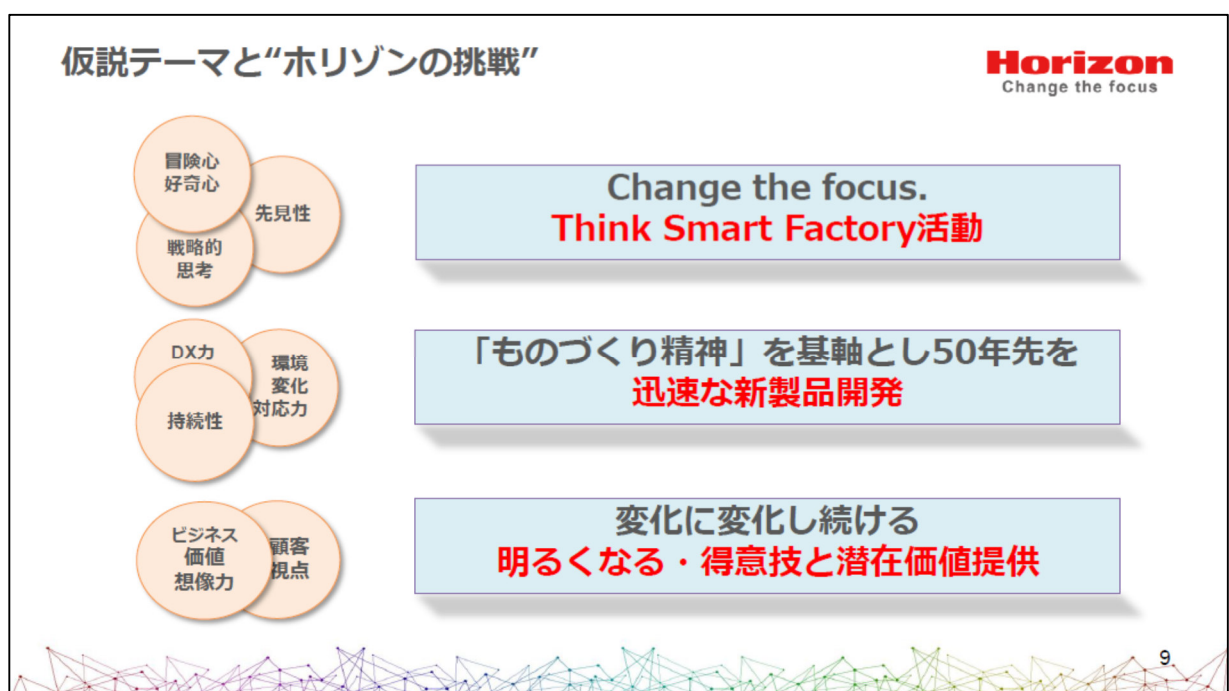
✓ Change the focus (⇒ **Think Smart Factory 活動**)

- 顧客視点から前後の工程とつながることで提供する FA トータルソリューション(他メーカーとの連携)

✓ 「ものづくり精神」を基軸として 50 年先を(⇒ **迅速な製品開発**)

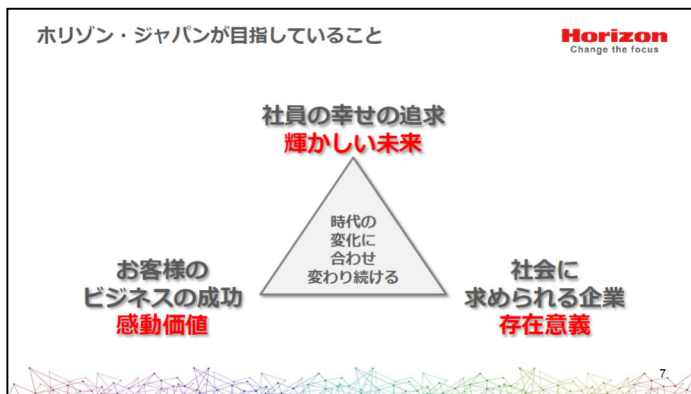
- 迅速に市場対応するために、先行投資をして、開発期間を短縮し、新製品を短期にリリースする。
- 開発部に中に「システムデザイン課」を設け、営業の前線の後ろ 1.2 列目あるいは 1.5 列目くらいに位置するような組織にした。いち早く顧客ニーズを把握し、試作をして、開発をしていくチーム。
- 新製品によっては、その完成度を求めるよりも、早いタイミングで試作機を発表することがより重要ものがある。

✓ 変化に変化し続ける(⇒ **市場が明るくなる。ホリゾンの得意技と潜在価値の提供**)



■ ホリゾン・ジャパン(株)について (代表取締役社長：宮崎氏)

✓ 「目指していること」と「第2期スローガン」



✓ 2019 年からの取り組み

- 課題分析(知の継承、変革への意識改革、IT 武装、長期ビジョン、中期計画 etc)
- アクション
 - ✧ 顧客満足度の向上
 - ✧ 人材(財)育成
 - ✧ コンプライアンス
 - ✧ 中期計画
 - ✧ 事業採算性

おもしろい取り組み！

受賞者：トロフィーの授与+重役とのランチあり

✓ 「月間感動大賞」

- 「褒める文化」の醸成
- 「ねぎらい」「感謝」の社内文化の醸成
- 「感動したこと」を書いて応募
- 社員同士の良いところを見つける習慣
- チームワーク形成へ。
- 他の人が何をやっているか関心を持つようになる。
- 人間とかく「人の悪いところ(欠点)」に目が行きがち。それと逆の視点で人を観察する。

✓ 宮崎氏が販売会社の責任者として話をするときのポイント

- 「豊かさ」と「感動」を持ち帰る。
- 「夢を語る」改革マインド

■ 宮崎社長のその他の言葉メモ

✓ 人生の決断

- ～50 歳前半：がむしゃらに働く時期
- 50 歳前半～70 歳前半：恩返しと開拓の時期
- 70 歳～：バランスと社会貢献

✓ 「いろいろな人の話を聴くようにしている」⇒モチベーションへつなげる。

✓ 「謙虚」な姿勢は非常に大切

✓ 「三方良し」の姿勢も大切。(自分だけ儲ける姿勢は NG)