

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つの線(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、モノクロ印刷機のオ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、糸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い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ったと考えている。

(以下に重要な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トイングシステムズ 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

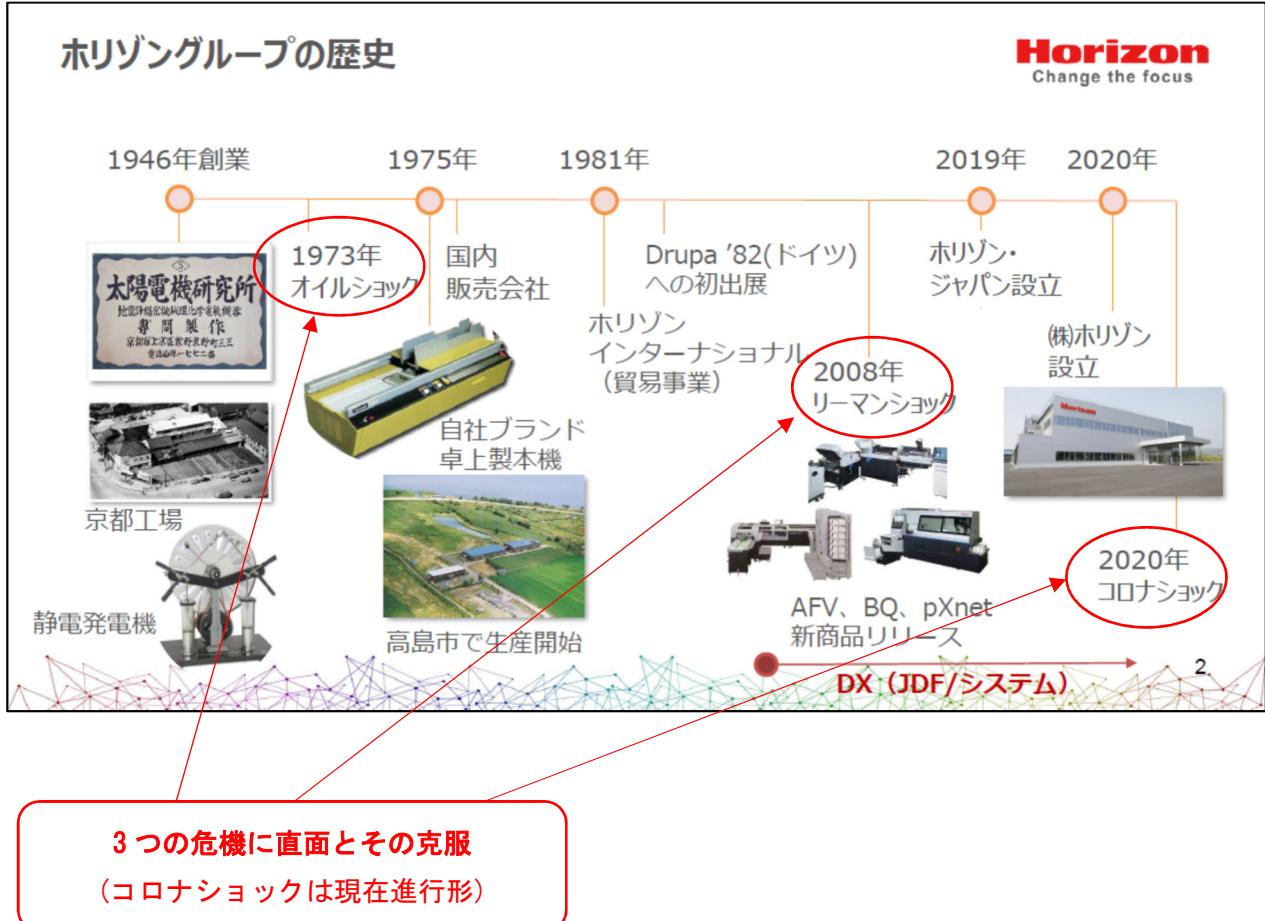
Horizon
Change the focus

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）
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



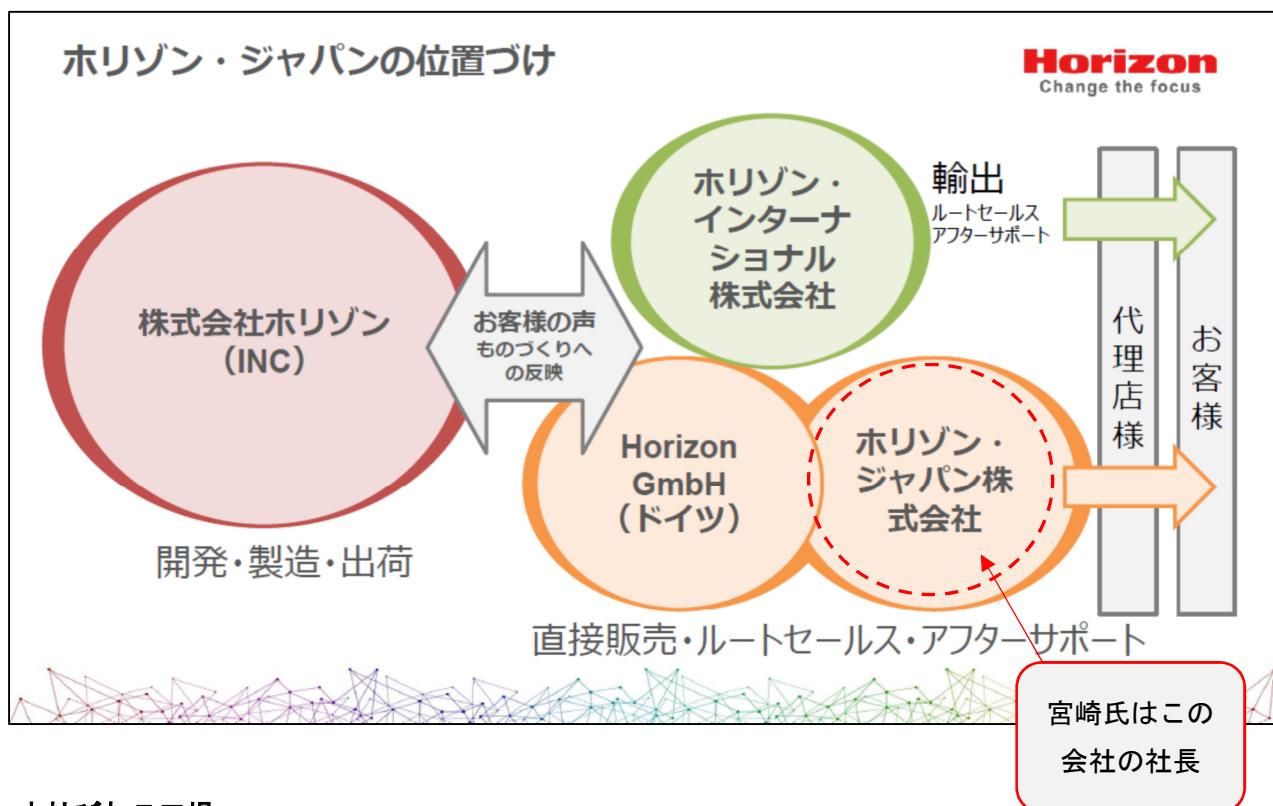
■ ホリゾングループの歴史



- ✓ 「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

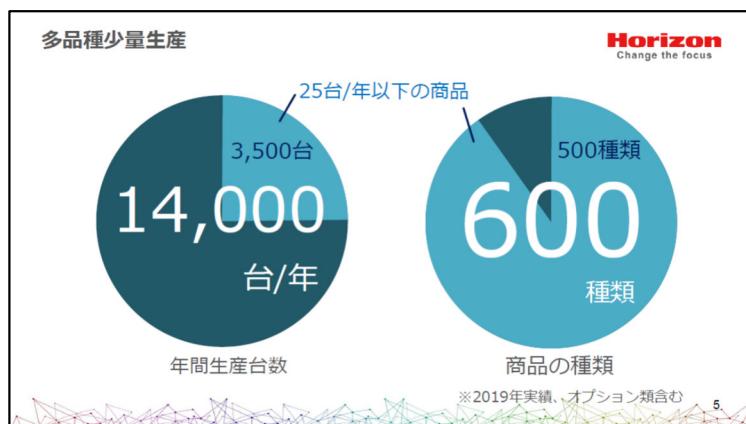
- 70%のメカニカル部品を自社で製造している。以下、その各工程。開発から製造・組み立て・塗装・出荷までのほとんどを自社で行っているという事になる。
- ✧ 開発
 - ✧ デザイン
 - ✧ プラスチック成型
 - ✧ 実装基板製造
 - ✧ 機械加工
 - ✧ 旋盤加工
 - ✧ 板金加工
 - ✧ 溶接
 - ✧ メッキ
 - ✧ 焼き入れ
 - ✧ 製品組み立て
 - ✧ 塗装 など

本社びわこ工場の全景



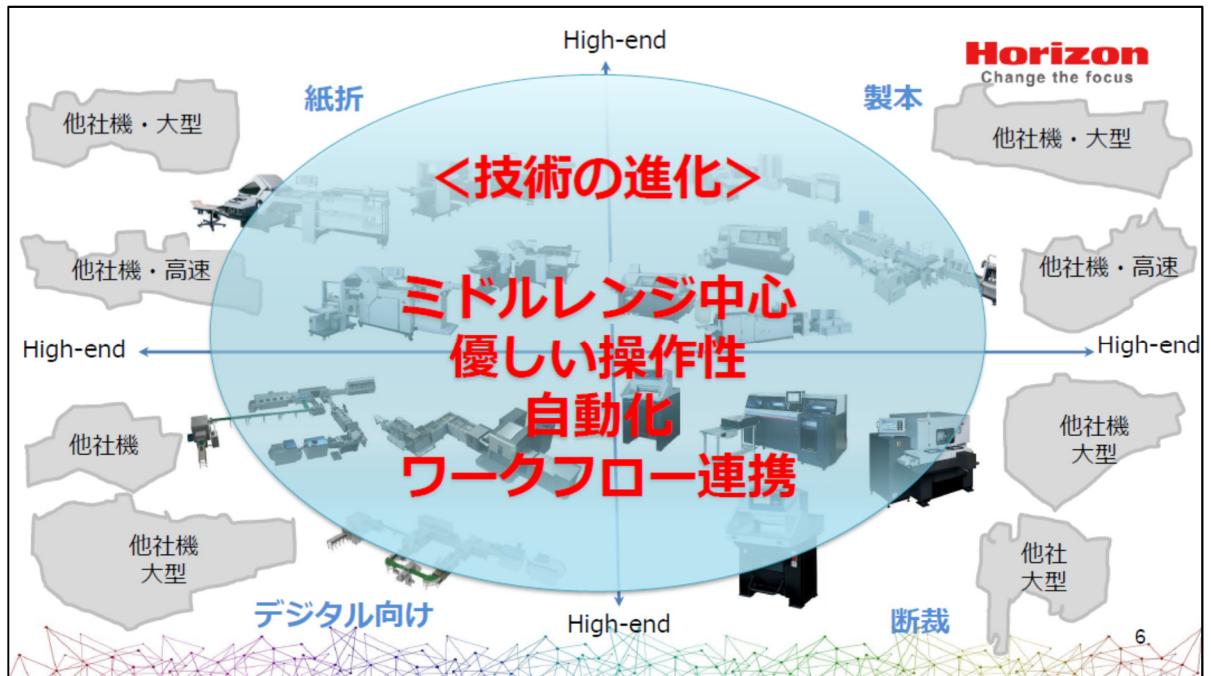
■ 生産形態の特徴

- ✓ 「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。



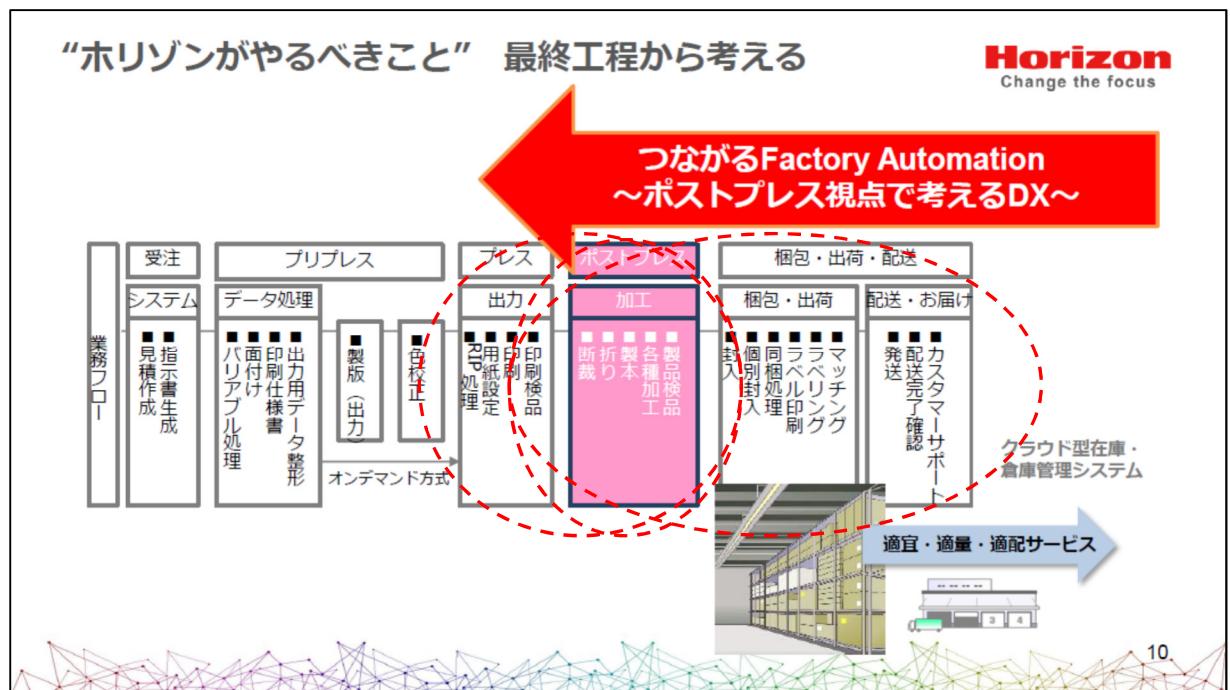
■ 商品の特徴

- ✓ 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。



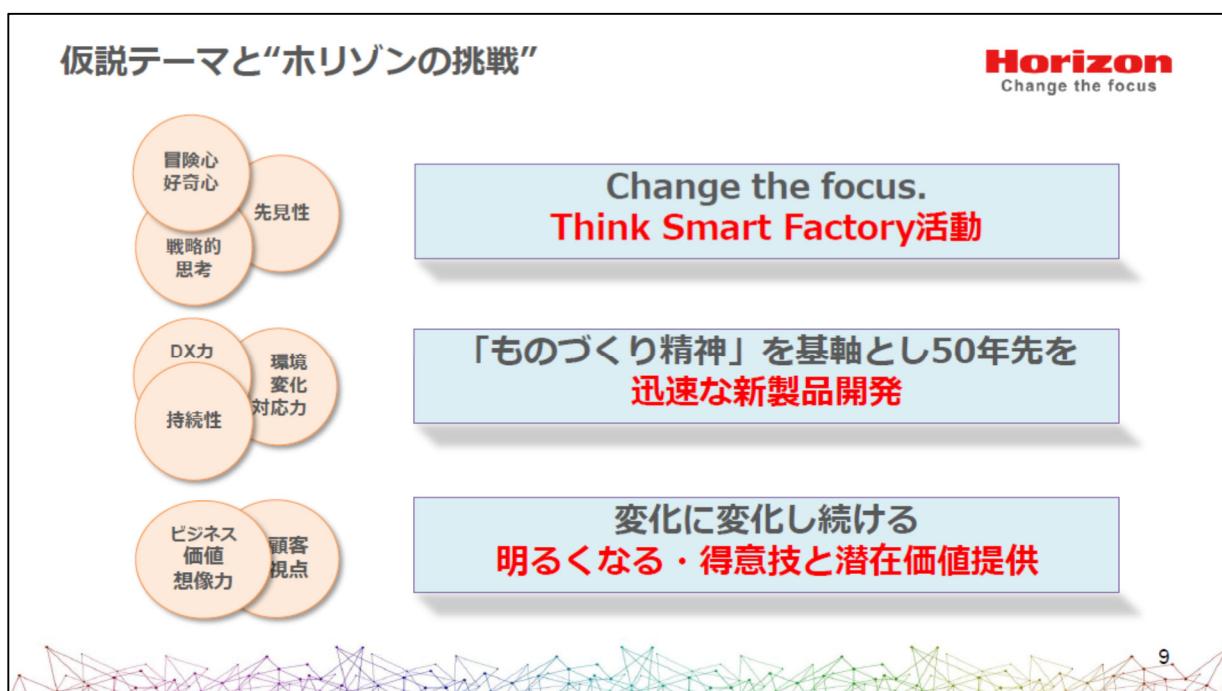
■ ホリゾンがやるべきこと ⇒ 「最終工程」から考える

- ✓ 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)
 - ◆ もともとは「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。
 - 開発部の中に「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なことがある。
- ✓ 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㈱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聞くようにしている」⇒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)