6/17/2022

印刷技術懇談会　近藤信一

印刷技術懇談会　2022 年 6 月度例会 (第 502 回)

『株式会社 TOWA のパラダイムシフト』

-　メソッド(型)を活用した業態変革のススメ　-

高本　禎郎氏(たかもと さだお) (株式会社 TOWA　代表取締役社長)

■　日時：2022 年 6 月 17 日(金)　18:00〜19:30　(参加者：27 名 (内 Zoom 3 名))

■　場所：富士フィルムグローバルグラフィックスシステム㈱　i-Communication Center 西麻布

■　**講演要旨**

高本社長は、講演を通して、企業経営のひとつの**「着眼点」**を提示してくれた。

氏の経営に対する基本的な考え方は**「『ダウンサイジング』をどこまでやるか」**だという。**「このまま続けることが本当に正しいことなのか」**という問いを常に自身に投げかけて、ビジネスの現状を見直しており、「**『売り先』**はこれで良いのか？**『売り物』**はこれで良いのか？**『売り方』**はこれで良いのか？」と。さらに続けて、驚くことに、仕事を辞める『商品別リスト』や『顧客別リスト』まであるとのこと。

さて、今回の講演の骨子は以下である。

- ✓ ㈱TOWA の概要と沿革
- ✓ 事業内容について
  - ➢ 印刷事業について
  - ➢ 清掃事業について
  - ➢ 部門別売上構成の変化について
- ✓ メソッド(型)を活用した業態変革のススメ

同社が、本業の印刷とは全く別の「ビジネスホテルの清掃業」への進出の過程とその結果は興味深い。2018 年からスタートして、現在では、12 か所、約 1,800 室を請け負うまでになっている。そしてこの部門の売り上げが、わずか 3 年で同社の売り上げ構成の 37%までを占めるようになっており、立派な柱となっている。しかもこのビジネスの粗利率は極めて高い。

ビジネスホテルの清掃請負に参入する切っ掛けは偶然の要素もあったものの、そのオファーがあった時の高本氏の決断とその後の遂行力が無ければ、チャンスを逃していたであろうし、生かし切れなかったかもしれない。

同時に、ここで強調しておきたいポイントは、同社の、**BPO 事業とデジタル印刷事業**で蓄積されていた**「パート社員に対するマネージメント力」**が、ホテルでの清掃請負業務では活きてくるのである。それが「清掃の品質」の実現と、日々変動する清掃すべき客室数への「対応力」につながり、ホテル側から高く評価されることとなった。そして請け負うホテルの数も順調に増えていったという。自社の印刷事業を通して蓄積されたものが、ホテル清掃業で「強み」となり優位性を確保するという構図だ。

プレゼンテーションの最後のページは、以下のような文章で締めくくられた。

『企業(部門)は経営者(リーダー)の夢で始まる　⇒　情熱で育つ　⇒　責任感で維持される。
同じことを繰り返して違う結果を求める事で衰退する。』

なかなか含蓄のある内容である。最後の部分「同じことを・・・衰退する」は、経営者、リーダーに限らず、われわれは一個人としても、思い当たる節があるのではないだろうか？「過去」、「自社」、「自社の技術」、「自社の歴史」そして「自分」への拘泥は手強い。

高本氏は次のようにも述べている。「印刷を行う事は、自分たちの『強み』でもなんでもなかった」と。印刷会社の社長の言葉にしてはいささか過激であるが、本業のはるか外側に存在していた新規ビジネスの到達点から見えてきた「風景」とも言えるのかもしれない。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・以下、メモ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

■ ㈱TOWA について

https://www.towa-web.com/company/about.html

- ✓ 商号：株式会社 TOWA
- ✓ 代表者：代表取締役　高本禎郎氏
- ✓ 資本金：3,000 万円
- ✓ 創業：1983 年
- ✓ 本社＋本社工場：大阪府東大阪市高井田中 3-9-10
- ✓ 東京営業所：東京都千代田区神田錦町 3 丁目 12 番 2 KT 第 2 ビル 7 階
- ✓ 社員数：60 名
- ✓ 年商：11 億 5 千万円 (2021 年 9 月期)

■ **沿革**　　　　　　　　　　　　　(⇦ 注目ポイント：筆者記載)

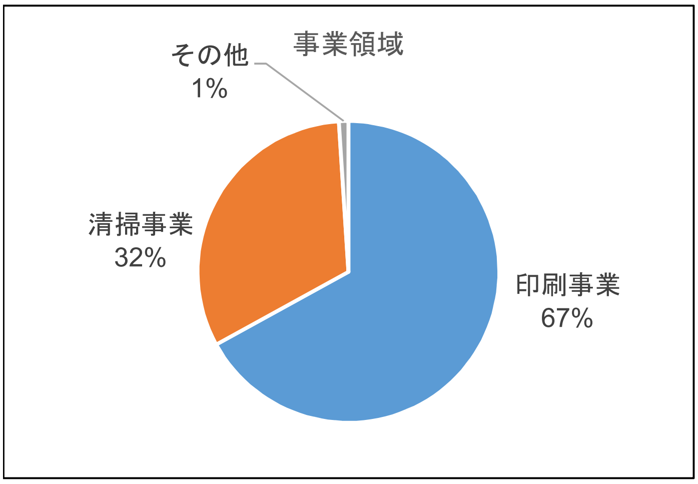
- ✓ 1983 年　創業 (大阪市生野区)
- ✓ 1984 年　四六全判 2 色機導入 (AKIYAMA 社製)
- ✓ 1987 年　東大阪市高井田へ移転
  BT 半裁オフセット輪転機導入 (三菱重工業製)
- ✓ 1998 年　MIS 及び CTP 導入 (Jsprits 社/Kodak 社製)　⇦ 1996 年 高本氏 東和印刷 入社
- ✓ 2004 年　プリプレスワークフローの自動化を開始
  現本社ビル・工場完成 / 菊全判 8 色機導入 (Heidelberg 社製)
- ✓ 2008 年　デジタル印刷部門設立 / POD 機 3 台設置 (KM 社製) ⇦
- ✓ 2009 年　B 全判 6 色＋コーター機導入 (Heidelberg 社製)
- ✓ 2015 年　B 全判 6 色＋コーター機を LED-UV 改造（AMS 社製）
- ✓ 2016 年　B 全判 6 色＋コーター機に品質検査装置を設置 (GICS 社製)
  カッティングマシン導入 (Kongsberg 社製)　⇦ 2016 年～ 2018 年 高本氏 Goof 勤務
- ✓ 2018 年　BT 半裁オフセット輪転機を廃棄 ⇦
  Pure Jobs 事業開始 (ホテル清掃事業) ⇦
- ✓ 2019 年　中とじ製本機を入替（Horizon 社製）
- ✓ 　　　　デジタル印刷部門を拡充 (FX 社 5 台、KM 社 4 台、R 社 2 台) ⇦
- ✓ 2020 年　社名を東和印刷株式会社から株式会社 TOWA に変更
- ✓ 2021 年　キャンピングカーレンタル事業部、フードトラック事業を開始 ⇦

■ **高本禎郎氏の略歴**

- ✓ 学校法人日本プリンティングアカデミーで学ぶ
- ✓ 1996 年に東和印刷株式会社((株)TOWA の前身)に入社
- ✓ プリプレス部門のデジタル化および自動化を推進
- ✓ いち早く JDF を活用した社内製造管理を実現
- ✓ デジタル印刷機による BPO 事業を立ち上げる。
- ✓ 営業部・管理部門等にも従事
- ✓ 2019 年 代表取締役社長に就任
- ✓ 大阪府印刷工業組合　事業承継委員会　委員長

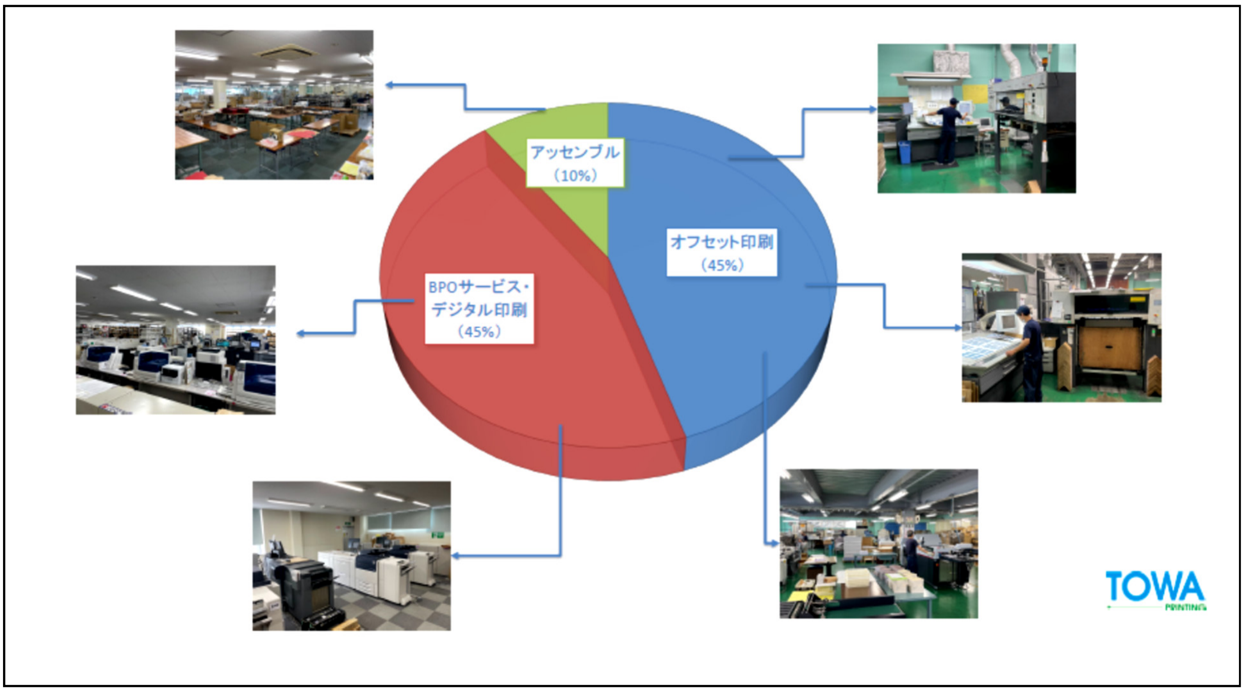
■　**事業領域**

- ✓　印刷部門が **67%**
- ✓　清掃事業が **32%**
- ✓　その他(1%)
  - ➢　キャンピングカーレンタル事業
  - ➢　フードトラック事業
  - ➢　システム開発事業
  - ➢　ソフトウエアー販売事業



■　**印刷事業** (売上高構成比率)

- ✓　オフセット印刷（45%）
- ✓　BPO サービス＋デジタル印刷 (45%)
  - ➢　BPO：Business process outsourcing ビジネス プロセス アウトソーシング
    - ✧　「印刷、封入、発送」の業務代行
    - ✧　デジタル印刷のポイント＝「**規格の統一**」
      - ・　仕様を固めること
      - ・　紙の統一化
      - ・　商品の統一化
- ✓　アッセンブル　(10%)



■　**ビジネスホテルの清掃事業** (2018 年に参入)

- ✓ Pure Jobs　https://purejobs.towa-web.com/
- ✓ 全国 12 ヶ所　約 1800 室を請け負う
- ✓ 売上高：約 3 億 2 千万円
- ✓ パート雇用人数：約 300 人

✓ **ビジネスホテルの清掃事業参入の切っ掛け**

- ➢ TOWA は「紙おむつの販売代理店」をやっていた。
- ➢ ビジネスホテルチェーンの子会社が介護施設を運営していて、そこに紙おむつを納入していた。その時の担当者がビジネスホテル業務へ異動。
- ➢ その担当者からホテルアメニティーのセット作成の内職依頼あり。
- ➢ そのホテルが監査で TOWA に来て 100 人近いパート社員が働いている光景を見て、「パート社員の管理」について高本社長が話をしたら、「ホテルの清掃」をやってみないかというオファーがあった。そこからスタート。2018 年。

✓ **清掃事業の業績アップとその背景** (BPO とデジタル印刷での経験より)

- ➢ コロナ禍の中で、請け負う室数が 4 倍に増加した。
- ➢ TOWA 社の前に請け負っていた会社の「清掃のレベル」が極めて低かった。
- ➢ TOWA 社は BPO ビジネス、デジタル印刷ビジネスで積み上げてきた「パート社員のマネージメント」のノウハウの蓄積が、清掃業界でも有効だった。
- ➢ そもそも印刷会社は、他の業種に比較すると、「最高のサービスを提供するという風土がある業界」。それが清掃業界で高く評価された。

✓ **何が「良い結果」に結びついているか**

- ➢ **「雇用契約」の重要性と「清掃の品質」**
  - ✧ パート社員とは、法令に則ったきちんとした雇用契約を締結

- ✧ きちんとした雇用契約はパート社員の仕事に対するモチベーションのアップへつながる。
- ✧ さらには「清掃の品質」へと良い結果を生む。
- ✧ それがホテル側に評価されて、次のホテルの清掃依頼へと展開していく。
- ✧ 好循環を生む。

➢ **パート社員の教育**

- ✧ 「手順書」を作成する。
- ✧ 「手順書」通りにやれば、誰がやって清掃の結果は同じ。
- ✧ 「1 時間の仕事」「4 時間の仕事」「6 時間の仕事」それぞれができるように手順で決めてある。

  (ビジネスホテルの場合は 4 室を 1 時間で清掃を完了させないと採算が合わない。)

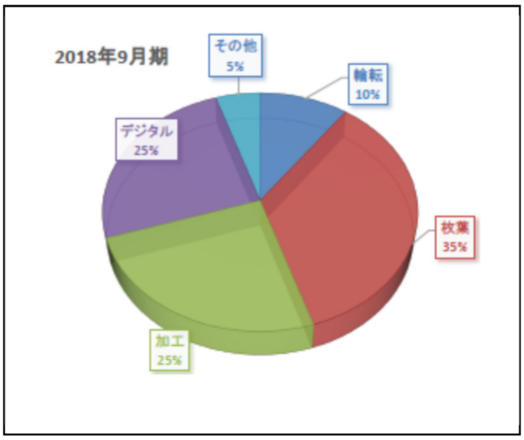
➢ **ホテルからの要求への即応体制**

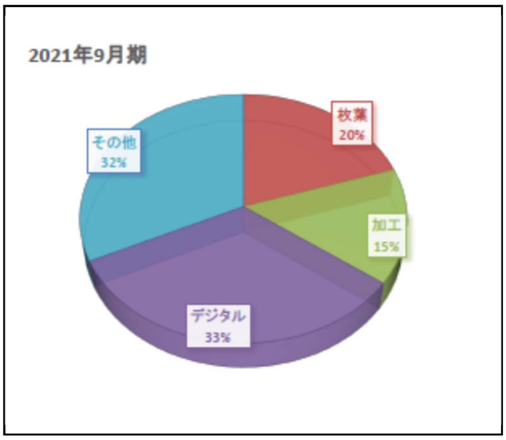
- ✧ 清掃が必要な部屋数÷パート社員の人数
- ✧ 「雇用契約書」は電子化されている。
- ✧ 「時給」「出来高払い」「勤務時間」「勤務日数」などの雇用条件の要素が入力されており、ホテル側の急な依頼に対してすぐに必要なパート社員を送り込むことができる仕組みがある。

■ **部門別売上の変化** (2018 年 vs 2021 年)

- ✓ 輪転部門の消滅 (すべて廃棄)
- ✓ 枚葉オフセット 35% ⇒ 20%
- ✓ その他(清掃部門) 5% ⇒ 32%
- ✓ デジタル印刷 25% ⇒ 33%

清掃部門の売り上げ比率の上昇が著しい





■ **経営に関する基本的な考え方**

- ✓ 「ダウンサイジング」をどこまでやるか
  - ➢ 「粗利総額」の追求
  - ➢ 「粗利率」の追求
- ✓ 「稼げない」ものはドンドンやめていくという考え方
- ✓ 「仕事をやめるリスト」の作成

- ➢ 商品別に作成
- ➢ 顧客別に作成

✓ **「このまま続けていくことが本当に正しいのか？」を常に問い続ける**

■ メソッド(型)を活用した業態変革

✓ 自社の経営のアップデートをすることが最重要テーマ

✓ 既存のビジネスモデルからの脱却

- ➢ **同じ「売り先」で良いのか？**
- ➢ **同じ「売り物」で良いのか？**
- ➢ **同じ「売り方」で良いのか？**

✓ 自社の「強み」と「弱み」を再確認する。

✓ 自社が一番強いところで「勝負を」する。

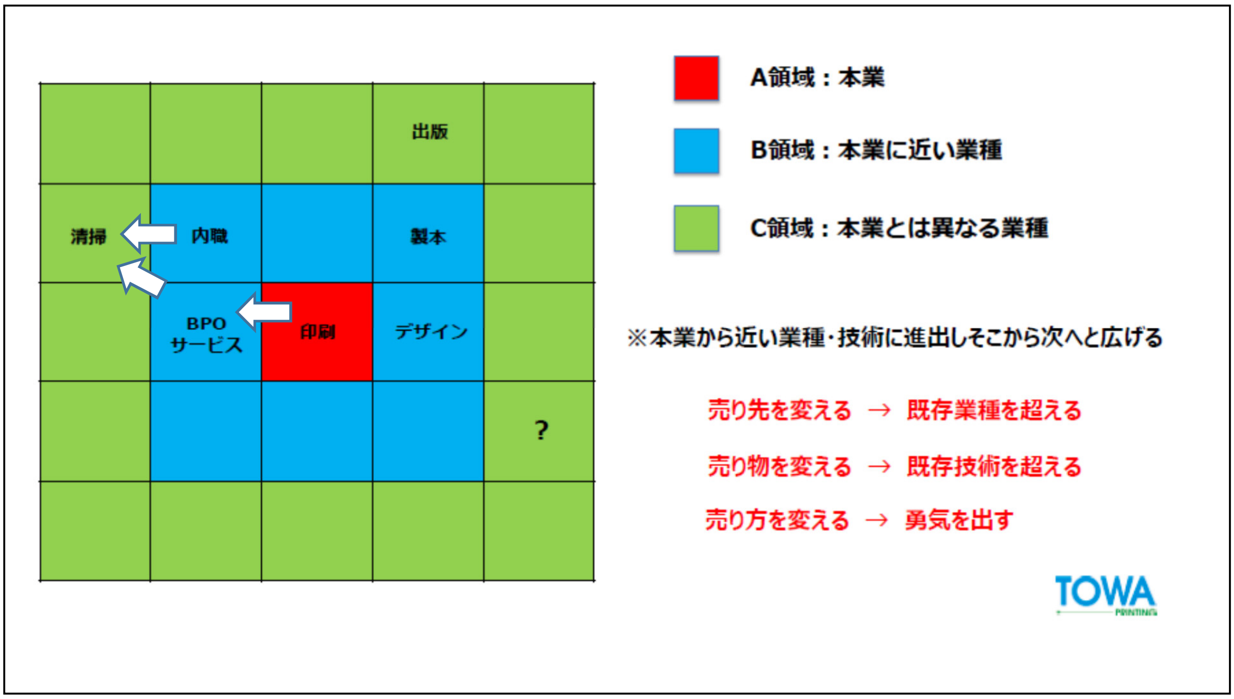
✓ 自分たちのリソースを見直す。

- ➢ 自分たちの「強み」はなにか？
  - ✧ 「印刷」は自分たちの「強み」ではなかった。
    - ・ 「技術力」は中途半端
    - ・ 「販売力」も中途半端
  - ✧ 自分たちの強みは**「パート社員のマネージメントの力」**
    - ・ BPO で、自分たちが場所と人とを提供して製造プロセスの役務を提供する中で培われたもの

■ 本業とは異なる業界への進出について

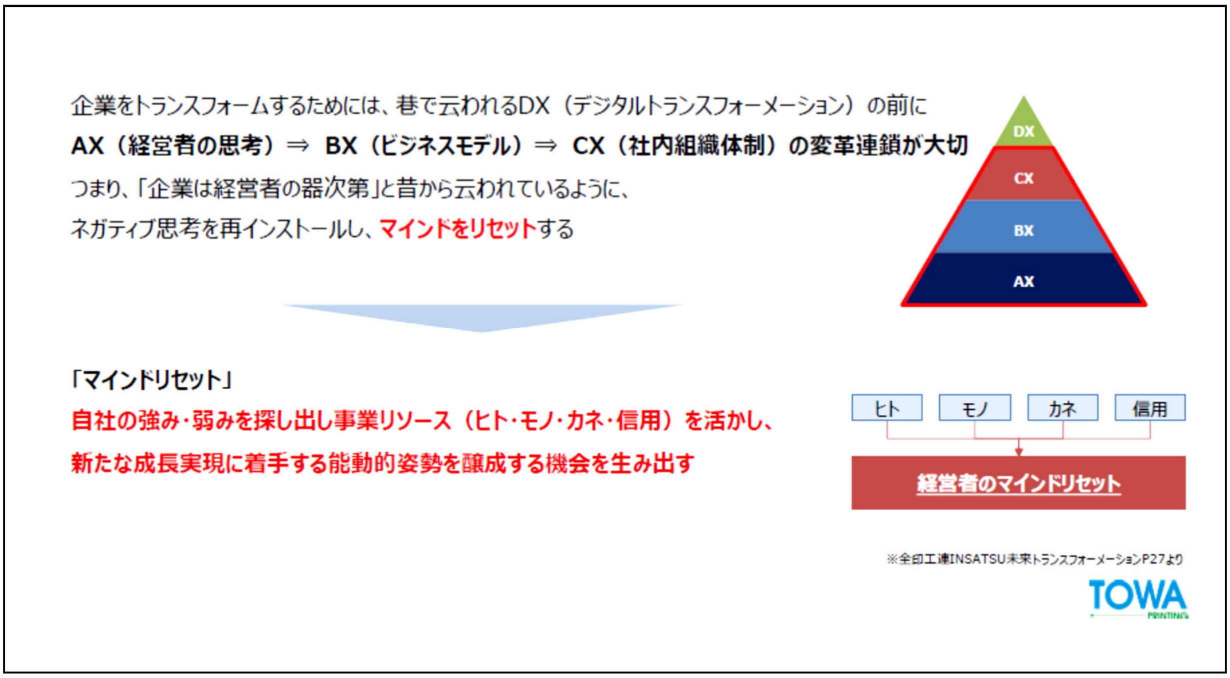
✓ まずは、本業から近い業種や技術に進出し、そこから次へ広げていく。

✓ 一足飛びに C の領域(グリーンの領域)に参入するのは困難



■ **経営者のマインドをリセットすること ⇒ DX の出発点**

(全印工連　INSATSU 未来トランスフォーメーション P.27 より)



■ **経営のオープン性**

- ✓ 毎月の朝礼では、「試算表」を社員にオープンにしている。
- ✓ 経常利益の半分は、半期ごとに、社員に還元する。
- ✓ 「経営者の利益の物差し」と「従業員の利益の物差し」を揃えるため。

■ **社内の「抵抗勢力」への対応**

- ✓ 3 つに分類できる
  - ➢ 積極的に取り組む社員
  - ➢ 反対意見を言う社員
  - ➢ 無関心の社員
- ✓ 本当の抵抗勢力は**「無関心の社員」**
  - ➢ 「警告」を発しながら行動を促す。
  - ➢ それでも行動しない場合は「人事異動」しかなくなる。
- ✓ 「反対意見を言う従業員」の話は全部聞く。きちんと話し合いをしながら徹底的に議論する。

■ **経営者の仕事とは**

- ✓ **「環境を整えること」**に尽きる。
- ✓ 以下も、結局は「環境を整える事」の一環と言える。
  - ➢ 「設備投資」
  - ➢ 「制度変更」
  - ➢ 「人事異動」など