

印刷業の事業再生のポイント

1. 業界動向

社会全体の電子化や経費削減の流れの中、印刷物についての需要は減少しています。

大手の印刷業者においては、電子書籍等、従来型の印刷業からの転換を果たしているところもありますが、文字通りの「紙媒体などへの印刷」を業としている中小企業にとっては、非常に厳しい時期が長年続いている状態です。

業界全体としては、依然として、業界全体の供給能力が需要を上回っていると言えるでしょう。

2. 問題点の概要

上記のような社会及び経済全体の流れもありますが、元々、大量生産をするに当たっては、工場及び大量の機械を用いて、さらにそれを運用するために多くの人員（職人）が必要でした。つまり、**固定費が非常にかかる業態であったことから、需要の縮小に対してすぐに対応することが難しかったことが、依然として苦境に陥っている要因**と言えます。

3. 生産能力と会社の信用の維持

生産面から見ていきますが、最終的に重要なのはその会社の信用力、つまり、外から見てその会社は倒産しそうかというところが大きくなります。

損益の構造の確認

一単位当たりの変動損益 × 生産数（売上数）（ ） - 固定費
（ ）印刷会社は受注生産が多い為、基本的に生産数 売上数になります。

が、どうなっているかということを確認します。

変動費は紙代やインク代など、固定費は人件費や工場の維持管理関係などがあります。

変動損益は品目や機械の種類等毎に分け、マイナス又は極端に利益率の悪い部分については、取り組むこと自体どうなのか見直すべきでしょう。

その他、全体として、どの部分で有利性があり、どの部分で足を引っ張っているのかを踏まえて、強化又は改善していくこととなります。

原材料費

変動費の主たる部分である紙代になりますが、紙代が大きくなりがちが一番の理由は印刷ミス等による再作成です。ミスの内容は営業段階での確認不足や作成段階での不手際など様々ですが、この部分を無くすべく、作業工程の再確認を行う必要があります。窮境に陥った場合には管理体制がおろそかになりがちですが、原材料費削減のためにもこういった部分は特に重要となります。

また、財務諸表の悪化や風評等により、仕入先から値上げ圧力がかかることも想定されます。印刷業界全体が厳しいことから、仕入先も厳しく見ており、仕入の単価の観点からも信用力という点が非常に重要になります。

設備投資

紙代を除いた部分で、高い生産性で、人件費を抑えらるとなると、やはり、機械の性能によるところが大きくなります。

印刷業においては、以前は、個人の能力も含めて、中小企業の中でも特定の色が出せる出せない等の差もあり、そういった技術の面で差別化を図ることもできました。

しかし、近年では技術の向上によりそういった差も小さくなり、逆に古い機械ですと新しい機械で出せるような複雑な色が出せないようになってきました。そうすると外注となり、余計に利幅も減ってしまいます。

つまり、定期的な設備投資が、効率面でも受注面でも必須となりますが、窮境に陥っている印刷会社が設備投資を自己資金で賄えることはないでしょう。

そうなりますと、金融機関等から設備投資資金を借りることになりますが、窮境に陥った会社に資金を融資するのは、金融機関としても難しいところがあります。

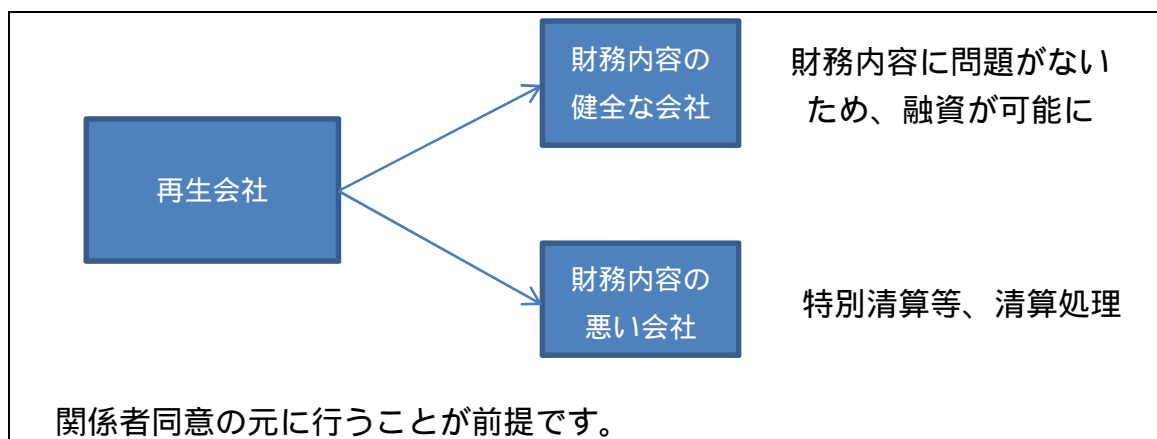
一般論としては、次のようなことが考えられます。

中古品を安価に購入する。

リースが終了した機械等、中古で調達するということは考えられます。ただし、印刷物によっては特殊な機械で中古市場が存在しないということもあるでしょう。

別会社を作る。

財務内容が悪いから融資を受けられないという側面があるので、別会社として既存の事業を再スタートするという事も考えられます。いわゆる第二会社方式ですが、既存の債権者の多くが損をする形になりますので、その後には十分な弁済ができる等、債権者が納得のできる計画などが必要となります。



その他、公的な期間の融資制度などを活用するということもありますが、その場合でも既存の金融機関が難色を示すと間接的に難しい部分があります。

いずれにしても、資金調達を行うに当たっては信用力が必要となります。つきましては、金融機関が納得するような設備投資の計画を作成し、損益を改善し、次の設備投資の資金調達が行えるような財務状態に改善する必要があります。



- 設備投資の計画を作成

- 既存の金融機関の同意

- 設備投資による生産性の改善

- その他の改善も含めた損益の改善

- 次の設備投資のための資金調達が可能に

-

これができないと、設備投資を行えないというだけでなく、上記のとおり、原材料費も値上がり、状況が今以上に悪化する懸念もあります。

つまり、事業再生枠組みに入った場合、いかに短期で改善し、信用力を維持できるかという点が、印刷業においては特に重要になります。

4. 営業面での状況の変化

以前の印刷業の営業は、失礼かもしれませんが印刷する物がある会社を探し、それをクライアントの要望にいかにか早く早く正確に承えられるかというところが重要なところでした。その点は今でももちろん重要ですが、そのためには結局は設備の差によることとなってしまいます。また、印刷通販の拡大等もあり、クライアントの要望にただ答えるだけでは、売上の単価も量も十分に獲得するのは難しい状況です。

そもそも印刷物を減らそうという風潮にある昨今の状況においては、クライアントの要望に承えるということだけではなく、どのような印刷物を作成するのが効果的かという提案・指摘を行えるか否かが非常に重要となります。そういったことの積み重ねにより、単価も十分に取れるケースも増加します。

つまり、印刷物を売るのではなく、印刷の内容を売るということに印刷の営業は変化しています。

真剣に取り組んできた営業担当者であれば、基本的には一般の人よりそういった部分は優れているはずですが。

過去の経験などから、得意な業種や製品などを抽出し、その部分について特化した営業を行っていくということも一つの方法でしょう。

5. 総括

印刷業は、以前は職人集団という印象が強かったと思います。つまり、生産側の良し悪しで決まる部分が多かったのですが、技術革新が進み、需要が細くなっている中では、受注段階(営業段階)でこういった提案をし、付加価値をつけられるかの重要性が増してきました。

また、設備投資が進まない会社においては、受注しても自社で生産できず、外注になってしまい利益がでないということも考えられます。

窮境に陥っている印刷会社においては、選択肢は非常に限られていると思いますので、限られた選択肢の中、どのように利益を上げていくかという戦略を立て、それを意識して営業活動及び生産活動を行うことが求められます。

【ポイント】

- ◆ 早期事業再生による信用力の維持
- ◆ 印刷の内容で勝負する
- ◆ 会社全体の利益に対する戦略と意識