

FUJIFILM WORKFLOW
xmf

XMF Remote 発売10周年記念

スペシャル対談

株式会社アサプリーホールディングス
代表取締役社長

松岡 祐司氏

富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ株式会社
取締役 常務執行役員

中森 真司





株式会社アサプリホールディングス
代表取締役社長

松岡 祐司氏

スペシャル
対談



富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ株式会社
取締役 常務執行役員

中森 真司

※本対談は2020年3月13日に行なわれました。

この先の10年を見据えいま取り組むべき企業変革とは？

2007年に発売を開始した『富士フィルムワークフローXMF』は、2010年にWebポータル『XMF Remote』をラインアップに加え「経営改革につながる統合管理システム」へと進化。それ以来、国内はもとよりワールドワイドで評価が高まり、加速的に導入が進んできました。おかげさまで本年「XMF Remote発売10周年」を迎えます。その記念企画として、『XMF Remote』を最初にご採用くださった(株)アサプリホールディングスの代表取締役社長 松岡祐司氏と、当初から開発・拡販に携わってきた当社取締役 執行役員 中森真司による特別対談を実施。変革に挑んだ10年を振り返り新たな10年を見通し、ワークフローイノベーションを中心に、それぞれの視点で語り合っていました。

X 日本の商習慣に合わせ進化していくシステムを

中森 本日はお忙しいところ、ありがとうございます。発売10周年特別企画ということで、XMF Remoteを絡めながら、いろいろお話を伺っていきたくと思います。

松岡 もう10年ですか。本当に早いものですね。

中森 2009年のJGAS展で、富士フィルム初の“Web入稿・校正・承認システム”としてXMF Remoteを参考出品しました。

松岡 10年経ったいまでは、世界市場で確固たる実績を残しているじゃないですか。

中森 おかげさまでXMFの導入はワールドワイドで7000台を超え、国内では約200社の印刷会社様が、クライアント企業まで含めると数万社が、印刷物制作のためにXMF Remoteを活用してくださっているという状況です。

松岡 印刷物制作のインフラになってきたのではないですか。

中森 いままでこそそうおっしゃっていただけるようになりましたが、その第一歩は、国内で初めてご導入いただいたアサプリさんから始まったわけです。そもそもなぜ、まだ実績のない新製品のXMF Remoteに興味を持たれたのですか？工程変革によって解決していかなければいけない重要な課題があったのだと思いますが。

松岡 当時のアサプリグループは、アサプリ、プリンター、オリエンタルという印刷会社とホールディング会社の4社で構成されていたんですが、リーマンショックが終わったあと、売上也利益もなかなか上向かない状況が続き、「このままではいけない、付加価値重視の戦略に変えていこう」と考え始めた時期でした。ただし当時は、その目的のために投資したい設備が見当たらず、次の一手がわかりにくい状況でした。そんなとき、海外メーカーのリモート校正のデモを見て「これだ」と閃いたんです。しかしよく考えてみると、RIPごと他社に変えなければなりませんし、日本の商習慣と合わないところも気になり、躊躇していました。

中森 ちょうどそのころ富士フィルムもXMF Remoteの販売を開始して、FFGSが、Celebrant RIPからの置き換えを提案させていただいたわけですが、当初、XMF Remoteはその他社システムに比べ機能的にやや遅れていると言われていた中で、アサプリさんは真っ先に導入を決めてくださいました。いま振り返ってみて、なぜXMFを選択されたんでしょうか。

松岡 期待値の大きさですね。何しろ国内で初めて開発されたリモート校正のWebポータルシステムなので、スタートから完全を求めず、まずは当社で活用しながら、日本の商習慣に最適なシステムへと、一緒に育てていってほしいと思ったんです。確かに始め

1978年に「アサヒプリントセンター」として創業。従来の社風・独自性を尊重する「和の心を重んじた日本式M&A」により2002年にプリンター、2005年にオリエンタル(旧オリエンタル印刷)を子会社化。その後クリエイティブエージェンシーのバロック、映像制作会社のナナメほか、計7社が加わり、アサプリグループ10社合計で連結売上高55億円超へと成長。先進的な発想で顧客のさまざまな要望に応えながら、さらなる業容拡大をめざす。

代表者／代表取締役社長 松岡 祐司氏 創業／1978年7月
所在地／三重県桑名市安永926(本社) 従業員数／344名(グループ全体)
URL／<http://asapri-hd.jp>



アサプリグループ 概要



は画面の表示や操作もわかりにくく、正直、使いやすいシステムとは言えません。ネットの通信環境や、デバイス、JAVAの問題などでも苦労しましたから(笑)。でも現在では、現場のニーズに即した非常に使いやすいシステムに進化しています。期待通り、と言うより期待以上に。これも、富士フイルムさんがつねに我々ユーザーの目線で地道に開発を続けてくれたおかげだと感謝しています。

中森 松岡社長からはいろいろと機能上のご指摘をいただき、その期待に最大限にお応えしようと開発を進めた結果、今日のXMF/XMF Remoteがあるのだと思っています。営業の第一線に立って会社を引っ張っていた松岡社長からのアドバイスを直接いただいたのは、我々にとって本当に幸運でした。

X 社内はもちろんグループ内のインフラとしても重要な役割

中森 XMF Remoteの具体的な活用や導入効果について伺いたいのですが、この10年の間に、どのように現場に浸透していったのでしょうか。

松岡 まずは、制作工程の効率化ツールとしての活用ですね。当時、決められたルールが守られずに大きな事故に繋がったことがあったので、導入後すぐに、すべての仕事を初校から、Remote経由のRIP済み1bitデータで運用するよう徹底しました。その際、デジタル差分検版機能がとても有効で、目視による煽り検版に比べ、校正ミスやトラブルが激減したんです。

中森 XMF Remoteによる「効率化」は、社内だけにとどまりませんかよ?

松岡 社内制作はもちろん、外注制作の工程も含め、リアルタイムで進捗状況が分かるようになり、仕事の中身やスケジュール、業務内容を「見える化」できたのが大きかったですね。XMF Remoteによる「見える化」をきっかけに「時間当り採算制度」を導入して社員の意識改革に繋げることができましたし、M&Aにより情報産業での連邦・多角化経営を推進していくための足固めにもなりました。

中森 多角化経営ということは、グループ企業同士の連携もポイント



トになってくるのではないですか。

松岡 XMF Remoteは、グループ内のインフラとしても重要な役割を果たしています。社内もグループ内もVPNで繋ぎ、ONE RIP環境で運用することで、仕事のやり取りが非常にスムーズになり、事故も激減しました。

中森 品質管理の面でも安心できますね。

松岡 当社では、グループ各拠点に富士ゼロックスのDocuColor 1450 GAを配置し、富士フイルムのXMF ColorPathでカラーマッチングを行なうことで、リモートプルーフが可能になっています。グループ内で迅速に、そして安全に仕事をやりとりできる体制が確立しているのです。

中森 経営者の視点で、どんなメリットを実感なさっていますか?

松岡 対外的には、たとえばリアルタイムで制作者とダイレクトにWeb校正ができるなど、クライアントとのコミュニケーションツールとして非常に有効に活用できるので、お客さまの満足度が確実に高まっているということ。校正内容を過去にさかのぼって確認することでトラブルが減るため、上場企業のようなしっかりとした企業経営を求められているお客様からも大好評です。

中森 社内的にはどうですか。経営視点のメリットとして。

松岡 営業スタイルが変革できたことで営業が本来の仕事に集中

でき、残業時間や休日出勤の削減に繋がっています。いわゆる「働き方改革」ですね。グループ全体で見ると、全てのJOBを見える化できたことで、グループ内の人材と設備を有効活用できるようになって無駄な外注が減り、設備の稼働率が確実にアップしました。アサブリグループの付加価値向上に繋がっているのではないかなと思います。

✕ 時間短縮・負担軽減により営業が提案活動に集中できる

中森 経営者視点のお話しの裏付けとして、ここからは、営業部の大山次長、制作部の吉田課長、製版部の山本課長に入ってください、現場視点のご意見を伺っていきたいと思います。早速ですが、営業の大山さん。導入以前と比べて、営業活動や制作工程の、どこがどのように変わりましたか？

大山 それまでは、校正をお客さまのところに持参するかメールで送っていたのですが、現在では、制作者がXMF Remoteへ校正をアップしそれを営業が確認して、承認すればお客さまに公開するという流れが定着しました。

中森 そうとうな時間短縮に繋がっているのではないですか？

大山 この手軽さだけでもかなりの時間短縮になっているのですが、弊社では校正担当がいるので急ぎの対応時には営業以外の人に公開をお願いできるため、いつでも迅速にやり取りが進められ、いっそうの時間短縮が可能になります。その他にも、ファイル転送を活用しお客さまからのデータを、営業を通さずに制作者へ共有できるのも時間短縮に繋がりますし、とにかくどこをとっても、それまでとは比較にならないほど現場の流れがスムーズになっていると思いますね。

中森 どのようなクライアントに対してXMF Remoteの使用を提案するのですか？

大山 基本的にすべてのお客さまにご提案しています。一元管理による効率化・複数人による校正もしくは承認・デジタル検版・ファイル転送によるデータ受け渡しなどの説明をした後にID・パスを発行し、実際に便利さを体感してもらいます。

中森 お客さまの反応はいかがですか？

大山 おかげさまで好評ですね。「メールのやりとりとは違いデジタル検版なら内容の後追いがすぐに確実に行なえていい」とか、「紙で検版するよりも間違いが少なく時間短縮になるので助かる」「上司や関係者がチェックしたものがどうか一目でわかって安心だ」といった具体的な評価を、多くのお客さまからいただいています。

中森 そうした新たなワークフローの中で、営業さん自身はどんなメリットを実感していますか？

大山 一つは、お客さまの指示がダイレクトに制作現場に伝わるので、修正などの対応にプレがなくなること。それと、制作者が直接クライアントとやりとりしてくれる分、我々は営業活動に集中できるようになり、一社でも多くのお客さまのところへ訪問してじっくりとご要望をお聞きすることができ、有意義な提案をしていける。それが最大のメリットだと思います。

✕ 全案件の「見える化」で制作・製版作業が一気に効率化

中森 制作部門の視点から吉田課長にお伺いしたいのですが、実



際のお仕事の中で、どんな機能が使いやすいですか。

吉田 何と言っても、煽りや差分などを切り替えて使える検版機能ですね。アナログ作業がデジタルに替わったことで事故のリスクが大幅に削減できると同時に、作業効率も一気に向上しました。RIP済みのPDFで校了前の校正段階で検版できるのも、とても安心です。初めて使用したとき、それまでは考えられなかった革新的な運用方法に、とても感動したのを覚えています。印刷会社にとって、この安心感こそがXMF Remoteを導入する最大のメリットなのではないかと思いました。

中森 先ほど松岡社長から、社内インフラ的な活用のお話しがあったのですが、他部門とのコミュニケーションにXMF Remoteが制作現場でどのように役立っているのでしょうか。

吉田 一般のWebブラウザだけで、各グループ会社の営業とアサブリ制作部で現在進行中の案件をすべて「見える化」「共有化」できるということ。カンパやPDFを手元に準備せずともお互いがXMF Remoteを見ながらすぐにやりとりを開始できること。この2点に、大きなメリットを感じています。原稿袋をデジタル化した、そんなイメージですかね。

中森 原稿袋のデジタル化。なるほど。

吉田 またソート機能によって、定期的に、ジョブ作成時期の古い順から進行状況を巡回チェックすることができるので、保留や凍結案件などすぐに発見でき、自然消滅による請求漏れを防ぐチェッカーとしても大いに役立ってくれています。

中森 製版部の山本課長は勤続21年ということで、XMF Remote以前についてお詳しいかと思いますが、やはり導入前にはご苦労も多かったのでしょうか。

山本 印刷予定日のジョブの進捗が見えなかったために、製版部門では、印刷機の稼働を落とさないように進捗状況をこまめに確認し、その連絡に気がつかっていましたね。とくにグループ会社間の仕事に関しては進捗状況の把握が難しく、日々の段取りが大変でした。現在は、いつでも誰にでもすべてのジョブの進捗が見通せるようになったので、部門員たちもMISの印刷スケジュールとXMF Remoteの画面を見ながら、印刷機の稼働率を落とすことなく、安心して製版作業に集中することができます。

中森 この10年間、XMF Remoteは着々と進化を繰り返してきました。初めて触れたときの印象や、これまでのキャリアの中で感じたこと、たとえば使い勝手などについて何かご意見があればお聞かせ



株式会社アサプリ 営業部 次長
大山 圭介氏



株式会社アサプリ 制作部 課長
吉田 貴哉氏



株式会社アサプリホールディングス
IT・システム部 課長
山本 龍治氏

ください。

吉田 私はXMF Remote歴約6年で、入社したときすでに運用が定着している状況でしたので使いこなすまで多少の時間は要しましたが、制作現場目線のインターフェースでしたから、一度慣れてしまえばあとはまったく意識せず楽々と操作できました。使い勝手は非常にいいと思います。

山本 10年前の導入当時から使用してきて感じるのは、バージョンアップするたびにどんどん使いやすくなってきたということ。やはり、開発メーカーが日本の商習慣を熟知しているというのは、システムを選ぶ際に重要なことなんですね。

中森 そうおっしゃっていただけると我々も本当に嬉しいです。皆さん、お仕事でお忙しいなか、貴重なご意見をありがとうございました。

X 「ワークフロー改革」をやるなら覚悟を持って徹底的にやり切れ

中森 皆さんのお話を聞いていると、メーカーも製品も、現場の熱意によって育てられていくものなのだとことを実感します。そして何より経営者の先見性、でしょうね。我々はXMF Remoteを、印刷発注者と印刷会社間の単なる便利なツールではなく、「全ジョブ運用」をキーワードにした「プリプレスにおけるワークフロー改革」のためのシステムと考えているんです。「現場の改善」にとどまらず「経営の改革」にまで貢献できるものだと。アサプリさんの場合、松岡社長がワークフロー改革の意義にお気づきになり、そしてその効果を実証されたことが大きかったのではないのでしょうか。

松岡 まだまだこれからです。改革にゴールはありませんから。

中森 FFGSではこれまで数多く、XMF Remoteユーザー様の立ち上げ支援を行ってきましたが、経営者や現場の皆さんに「いままでのやり方を変えてやろう」という強い意志がないと、なかなかワークフロー改革は実現できません。XMF Remoteが10年のうちにここまで普及してきたのは、一つには、松岡社長が自社で実践された改革を惜しげもなく他の印刷会社に公開してくださったことで、多くの経営者が具体的な目標をもってシステムを導入できた、ということがあるのではないかと思います。

松岡 改革は一社で行なうものではありませんからね。

中森 ワークフロー改革を、スムーズに制作や営業の現場に浸透させていく、何か秘訣のようなものはあるのでしょうか。

松岡 中森さんが「強い意志」とおっしゃいますがまさにその通りで、

やるからにはその目的をキッチリと全社員に伝え、徹底してやり切ることです。社長の覚悟が最も重要で、中途半端ならやらない方がいい。社員だけでなくお客さまにも、導入する理由と具体的なメリットをていねいにご説明し、機能をきっちり理解してもらい、徹底的に使いこなしていただく。お客さまへの提案書には必ずリモート校正のページを追加しておくべきですね。導入するからには、実際のデータをお客さまのパソコンで運用するぐらいにまで入り込んで行かなければダメなんです。「仏作って魂入れず」では、XMF Remoteの本当の実力は発揮できません。

中森 魂を入れる、とは凄い(笑)。でも真のワークフロー改革ともなると、そうした信念が必要なのですね。

X 営業と制作スタイルの改革がそのまま「働き方改革」に繋がる

中森 さてここからは、いまこの時代に必要な営業戦略について考えてみたいと思います。先日のpage2020でFFGSは『営業スタイルを変える』というテーマで展示を行ないました。「営業スタイル」とは、印刷会社が自社の製品を顧客に売り込む方法の総称と言えますが、我々の展示では営業マンにフォーカスし、顧客に対する提案の質を高めるために営業効率を上げようと提案しました。営業スタイルには、それぞれの企業の特徴を強く打ち出すことが必要だと感じています。松岡社長の進めていらっしゃる営業のスタイル変革についてお聞かせいただけますか？

松岡 やらなくてよいことはやめる、という方向ですね。これだけ印



刷単価が厳しくなってくると、いままでの延長線上では立ち行きません。クライアントにご理解いただき、単価の安い仕事は、営業コストをかけなくてよいWeb発注・Web入稿に変えていただくなどの改革が不可欠になると思います。営業は、受注した仕事をできるだけ手を掛けず内勤の社員に引き継ぎ、次の仕事を取りに行く。仕事量を増やし「売上最大」、増客あるのみです。

中森 営業が攻めの狩人なら、内勤の守りも重要になってきますね。

松岡 内勤は営業が獲得してきた仕事の付加価値を社外に流失させない、つまり「経費最小」です。経営はシンプルに捉え「売上最大・経費最小」、その差がそのまま利益になるわけですから。

中森 「売上最大・経費最小」を実現するために、どんな営業スタイルをとっているのですか？

松岡 XMF Remoteの運用で言うと、たとえば、営業は初校出しのタイミングで制作デザイナーを同行し、お客さまと対面で校正します。そして2校目からはリモート校正で、制作者がお客さまと直接、校正のやり取りを行なう。営業を通さず直接お客さまの要望を受けられるので、なぜデザインの修正が来たのか理解しやすくなり、だったらこうしませんかと次の提案ができて、やりがいを感じられるというわけです。

中森 そうなると営業部隊も楽になると。

松岡 営業は校正の進捗状況を出先からでもiPadで確認できるので、校正の負担減になり、空いた時間で次の受注活動に専念できます。

中森 なるほど。そして売上最大化のための取り組みも、自社で独自に開発したソフトを使ってなさっていると伺いました。

松岡 はい、AGPナレッジというものを活用しています。これはグループ全体の営業活動の成功事例をデータベース化したものです。印刷物以外にも、Web・SNS・イベント・映像など、検索して活用できるようになっています。客先でiPadをチラッと見るだけで、自分では提案したことのないような案件でも、その場で費用感まで含めて提案できます。これを、一度持ち帰って相談してきますなんて言っているようなスピードではダメなんです。このナレッジデータベースには、毎月グループ内の営業が何本アップするということが決まっていますし、獲得できた案件のロールプレイングも毎月行なっています。こうした取り組みで今期も新規受注を増やすことができました。

中森 素晴らしい取り組みですね。営業スタイルを改革すれば制作スタイルも変わり、働き方改革が実現すると。page2020のプレゼンテーションでもご紹介したのですが、福井県のエクシード様では、顧客の課題やその背景を知ることの重要性に早くから着目し、営業の効率化を図りながら、顧客の経営課題にまで踏み込んで提案できる体制を確立しました。帯広市の東洋印刷様では営業エリアを道内に絞り、自社のWebサイトを充実させて新規受注を呼び込む営業スタイルをとっています。一方、渋谷区の子葉印刷様では、自社の店頭窓口で顧客と直接コミュニケーションをとる営業スタイルで、デジタル印刷を武器に、店頭での顧客の依頼に即座に印刷サンプルで応えられる新たな体制を構築しています。

松岡 皆さん、個性を出して工夫なさっていますよね。

中森 企業によって営業スタイルはさまざまですが、いま元気があるのは、従来とは異なる柔軟な発想でチャレンジをしている印刷会社さんなんですね。はじめに松岡社長がXMF Remote導入の動機

として「クライアントとのパートナーシップ」ということをおっしゃいましたが、成功している会社には、自社をお客さまのビジネスパートナーと位置付け多彩な提案を行なっている、という明らかな共通点があるんです。

X 時代の変化に立ち向かえ。課題が増えれば商売のチャンス

中森 クライアントとのパートナーシップを大切にしながらワークフロー改革を進め、着実に成果を挙げてきた松岡社長ですが、最近の社会環境の変化やクライアントニーズの変化について、どのように感じているのでしょうか。

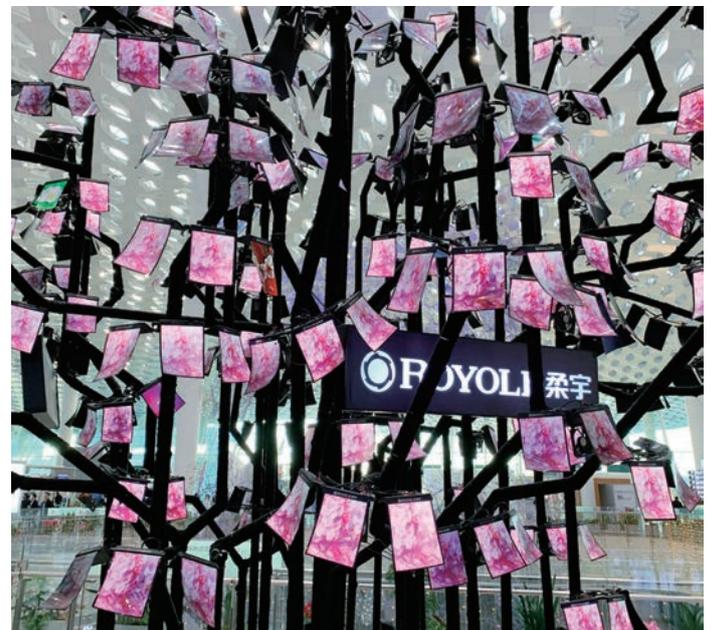
松岡 小ロット・多品種・短納期化が急激に進んでいるのはもちろんですが、今回のコロナショックによって、印刷会社にしてもクライアントにしても、リモートワークをはじめとする「デジタルシフト」「働き方改革」が一気に加速しました。仕事のやりとりも対面がなくなり、大きく様変わりしてきました。この流れの中で、XMF Remoteでお客さまにWebリモート校正やWeb発注システムの環境を提供できるのは大きな強みです。「働き方改革、リモートワークを推進していきませんか？」という切り口で営業をかけていくことは有効でしょう。いずれにしても、この先、デジタルシフト、ネット通販化、各世代間のジェネレーションギャップによる価値観の変化がどんどん加速していくのは間違いありません。

中森 印刷業界に大きな影響をもたらす環境変化としては、5G通信も挙げられますね。

松岡 昨年、アジアのシリコンバレーと呼ばれる中国の深センを2回訪れる機会があり、ウィーチャットペイを運営するテンセント本社を訪問することができたのですが、そこで直感したのは、紙の印刷物はさらに減っていくだろうということです。

中森 空港でも、その高度な応用技術に驚かれたそうですね。

松岡 はい。深セン空港に、コート紙135キログラムのA4サイズの液晶だか有機ELのようなディスプレイがあって、木の葉っぱが何百枚も風にそよいで動いているんですよ。後で調べたところ、これは厚さ0.01mmという業界最薄のフレキシブルディスプレイで、そこに高速動画が流れていたわけです。ディスプレイは曲がるし持ち運べるし、



深セン宝安国際空港のサイネージ

これから値段もぐっと下がっていくらしい。通信環境が5Gになればこうした動画化はさらに加速していくと思います。

中森 5Gが印刷業界にどのような影響を及ぼすのか、我々も強い関心を持っています。高速通信によって「動画」がデジタルメディアの中心になると、紙媒体のような静止メディアの位置づけはどうか。多かれ少なかれ、次々とやってくる変化の波を避けることはできません。

松岡 ありきたりな言い方かもしれませんが、こうした劇的な変化によって市場が動くとき、ピンチがチャンスにもなります。いままでお取引できなかったような中堅・大手のお客さまも、いまならみんな等しく、迷ったり困ったりしているわけです。困っていることを改善できれば、必ず商売に繋がります。困っているクライアントが多いということは、食い込むチャンスも多いということ。キャッシュレス、AI、自動運転といった技術の革新も、他業界のことだと傍観してはいけません。アンテナはつねに高く上げ、役立つ情報を誰よりも先にキャッチし、果敢にチャレンジしていく。チャンスは、向かってくるときにしか掴めません。少しでも通り過ぎたらもう手が届かなくなる。幸運の女神には前髪しかないのです。

✕ 欧州視察で刺激を受けたデジタル印刷とネット通販

中森 ピンチをチャンスに変えるには、自らが変わり、各印刷会社がクライアント企業にどのような提案をしていけるか、ということですよ。企業のトップが、どれだけ進んだ考え方を持てるか、と言いますか。その点、中国のパワーはすさまじい。日本は残念ながら、スピード感が足りないと言われてます。欧州はどちらかと言うと日本に近いのでしょうか。松岡社長は昨年、この先10年を見据えて、欧州印刷会社の視察に参加なさいましたが、印象に残っていること、参考になったことなどがあればお聞かせください。

松岡 デジタル印刷機を活用した先進的なビジネスモデルやネット通販システムは非常に参考になりました。実感したのは、デジタル印刷機をオフセット印刷の代替え機にするためには工夫が必要だということ。営業が介在したり、いちいちMISに入力したりしているとその時点で採算割れになってしまいます。Webからの受注システムと、入稿データを効率的に生産側に流していけるワークフロー、そしてネット広告などによって絶対量の仕事を集められる仕組みをつくれるかどうか最大のポイントになってくるでしょう。それができているのは、正直、ほんの一部の会社だけでした。

中森 先月、欧州の大手オンラインプリンターのCEOと面談する機会があったのですが、生産効率を最大化するためには、個々の生産機器の自動化と、それら全体を束ねて効率的に生産するためのITシステムの両方が重要だと言っていました。その会社は従業員が1000名を超える大企業で、1日のジョブが、繁忙期では2万件に迫ります。生産を効率化するために、ときには用紙の種類やサイズなどがある程度絞り込むこともありますが、彼らが言うには、発注者に充分な選択肢を提供しなければいけないと。オンラインプリンターも、製造に特化した分野でどんどん変わっていきこうとしているわけです。

松岡 XMF Remote導入からの10年も世の中は大きく変わってはきましたが、これからの10年はその何倍ものスピードで、社会の仕組や自然環境、技術革新すべてにおいて想像を超えるような変化が次々と起きてくるのでしょうか。



✕ 「幸せな事業継承」のために息子たちとしっかり向き合う

中森 松岡社長自身は、この先10年を見据えて、具体的にどんなことに取り組んでいこうとお考えですか？

松岡 まず一つは「幸せな事業承継」ですね。そして社員の雇用を守るための「多能工化」。情報産業での多角化連邦経営を行なうための次の「M&A」。そのための「人材育成」。どれも弊社の普遍的なテーマだと思っています。

中森 「幸せな事業継承」というのは、優しく心に響く表現ですね。

松岡 現在、三重大学大学院の地域イノベーション学研究科の後期博士課程で論文を作成しているんですが、そのテーマが『中小企業のM&Aと幸せな事業承継』なんですよ。

中森 全国の中小印刷会社のこの先10年の課題と言えば、「事業承継」を挙げる会社が多いと思うんですが、松岡社長の場合、すでにグループ内で活躍なさっている息子さんたちがいるのですから、安心なのではないですか？

松岡 いやいや、まだまだ課題は山積みです。ファミリービジネスによる中小企業の事業承継が成功したかどうかは10年後、20年後にしかわかりません。まずは印刷業を自分の天職と思えるのか。それを息子たちとしっかり向き合って話し合えるのか。私自身、継がせて本当によかったと思えるか。後継が決まったとして、創業者と二代目とのジェネレーションギャップをどう埋めていくのか。そんなことを議題に、毎年欠かさず正月に家族会議を開いていますよ。

中森 最後になりましたが、XMF Remote10周年記念対談の締め括りとして、これから富士フィルム、FFGSに期待することがあればお聞かせください。

松岡 かなりニュースにもなっていましたが、来年、富士ゼロックスと富士フィルムのブランドが統合されますよね。これを機に、RIPの統一化を図ってほしいですね。これは業界全体のためにぜひやっていただきたい。いまが、いいチャンスではないでしょうか。それからもう一つ、これも今後の印刷産業の発展のために、もっともっと他メーカーのシステムとの連携を強化してってください。そして、果敢なチャレンジ精神を大切に、顧客目線のマーケットインの発想で、ワールドワイドな情報提供を忘れず、とにかく「印刷業界の進歩発展」を最優先に、富士フィルムさんならではのイノベーションを起こし続けてほしいと思います。

中森 富士フィルムグループが一枚岩で印刷業界に貢献できるよう、『NEVER STOP』で頑張ります！今日は長時間、途中で現場の方にもご出席いただき、たくさんの貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございました。



FUJIFILM

●本製品についてのお問い合わせは

富士フイルム グローバル グラフィック システムズ株式会社

〒106-0031 東京都港区西麻布二丁目26番地30号 富士フイルム西麻布ビル

TEL: 03(6419)0300

ホームページ <http://ffgs.fujifilm.co.jp>