

「感性産業としての印刷業」

第七回コンプリント国際会議

鈴木和夫

一九九四年五月三十日 於カンヌ

「変化の時代」という言葉が使われて久しい。七年前のウィーンでのコンプリント（COMPRINT）において、私か基調演説をした時のテーマも「The Pace of Change」であった。

変化すること自体は、人間としての生活をより価値の高いものに発展させてゆく過程で当然起こり得ることである。それは変化すべくして変化したもので、特別に大騒ぎするほどの意味はない。

それにもかかわらず、現代の人々がことさらに変化、変化と騒いでいるのは、今の「変化」という言葉の持つ意味が、従来のもとは大変に異なっていて捉えにくく、「戸惑い」を感じているからではないだろうか。

ここでP・F・ドラッカー著「Post Capitalist Society」(ポスト資本主義社会 二十一世紀の組織と人間はどう変わるか)の言葉を借りれば、西洋の過去の歴史の転換期は数百年に一度

あり、それが数十年かけて次の新しい時代のために身繕いをした。

しかし、今回の転換すなわち変化はその伝達の速さも範囲の広さも、従来のこととは比較にならぬもので、彼は、すでに限定された西洋の社会と歴史は存在せず、存在するものは、あくまでも世界の歴史と世界の文明であるとまで言い切っている。

もちろん、このような欧界観を、すべての人々が持っているわけではないが、現在の文明に浴し文化生活を営んでいる人たちには、程度の差こそあれ、それに近い「感じ」を心に抱いているのではあるまいか。

それは、個人や家庭や企業の変化ではなく、また、国家だけの変化でもない。この地球上に住むすべての人間の上に起こりつつある「変化」であろう。

「ゆらぎ」と「誇り」

私の話は哲学的で、しかも、われわれ印刷業に携わる者にとつては、極めて迂遠であると思われるかもしれない。しかし、われわれの日常の個人生活も企業活動も、すべて社会全体の大きなうねりとの関連においてのみ存在していることを忘れるわけにはゆかない。

「変化」に直面した企業にとつて重要なことは、変化を正確に捉え、着実に対応していくことであり、実務者としての経営

者の仕事は、明確な経営理念に基づき、将来進むべき方向のシナリオを示すこと、そしてそこへシフトしようとする動きがスムーズにできるような環境を整備し、さらにパワーを与えることである。

弊社のマーケティング研究所が、企業の実務家と経営やマーケティングの専門家の方々を対象に「経営課題調査」を実施したことがある。この時実務家の関心は本業重視、既存資源強化であり、一方、専門家は新規事業重視、異業種連係強化であった。

実務家にとって今日の糧を重視することは当然のことで、大事にしなければならぬが、同時に、専門家か指摘するような新規とか異業種といった「はつきりしないもの」、「過去の実績や統計では計りにくいもの」、言い換えれば「ゆらぎ(Fluctuation)の発想も、企業が存続するためには避けて通れないもの」だと思う。実務の世界は理想だけ追いかけても良い結果は出てこないし、現実に埋没してしまってもまた困るのだ。

先ほど述べた七年前のウイーンで催されたコンプリントでのスピーチで、私はわが印刷産業は現在、エレクトロニクス化の進展とNew Media of New Media of Communication)の登場によって、加速度的な変化の波に洗われているが、従来からの紙とインキによる印刷メディアと新しい電子的New mediaを融合さ

せる新たな「プリントロニクス」という概念を持ち込み、さらに製造業である二次産業にソフトサービスなどの三次産業的な手法を取り込む「二・五次産業化」への休質転換か急務であると述べたと記憶する。

事実、私はわが凸版印刷の経営においては、少なくともその理念を実践してきたつもりである。

私はこれまでに、このほかいくつかのキーワードを社内外に示してきた。「基本に徹し、先端を走ろう」、「業際化の推進」、「文化に根ざした情報・生活産業」。そのいずれもが、事業の幅や深みを拡大していこう、新しい時代に新しいレゾナードール(存在意義)を見出し出していこうという考えを示したつもりである。

それは言い換えれば、意識的に「ゆらぎ」を創ることによって、企業の新陳代謝を促進することを目的としているのだ。

しかも、その新陳代謝の方向とは、他人の真似をするのではなく、独自の企業文化を開発し育て上げ、それを企業理念の根幹に据えて、企業の存在価値を高めつつ変化していく方向でなければならぬと考えている。

「文化」とは言葉を換えて見れば自己の生き様」に対する「誇り」と「自信」ということである。お客様の立場からも、社員から見ても納得できるものがなければ企業は成長することもできなければ、革新を遂げることもない。

「二・五次産業」という言葉も、「モノ」を造る二次産業という「誇り」と「自信」を持って、その上に三次産業的なソフトを取り込むことを意味している。私は西側先進諸国の製造業がNIE S（新興工業経済地域）諸国に追い上げられた原因の一つは、技術系の大卒者が工場の現場を嫌って、一見華やかに見える三次産業的な仕事に移って行ったことにあると思う。

いくら企画や設計部門が素晴らしいプランを作っても、ネジを締め忘れたり、線をつなぎ間違えるような、粗雑な生産管理では競争に勝てる製品はできない。「先端」でどんなに優れたものを取り入れても、「基本」ができていなければ元も子もないという意味で、「基本に徹し、先端を走ろう」という行動規範を示し、「プリントロニクス」という言葉でコンピュータ、コミュニケーションとプリンティングを融合させる新しい印刷業の経営姿勢を提示したつもりである。

「誇り」と「自信」を持って新しい「ゆらぎ」に挑戦してこそ、初めて私はそこに企業革新へのリーダーシップや社員の共感が生まれてくるものと思う。

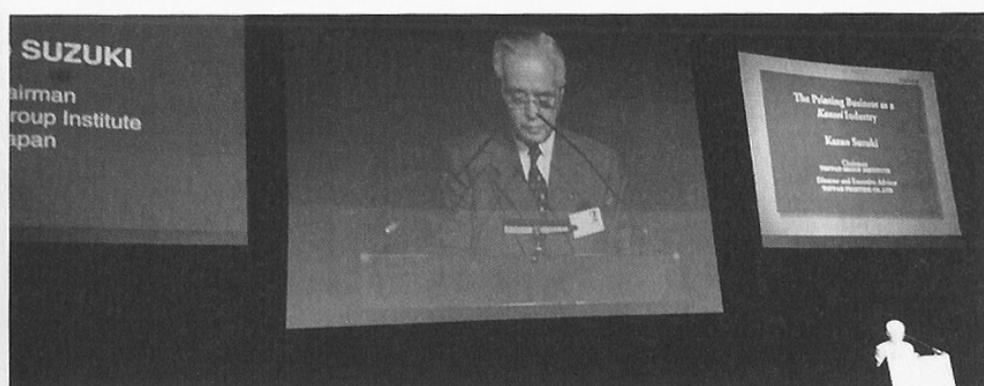
「ヒューマンウェア」

さて、これからの企業革新を考える上で、私なりに考え方の整理をしてみたいと思う。変化と企業の関係は、最初はほんの

一握りの人間が変化を意識しはじめた。そして変化を意識した人たちが囲んで、徐々に企業の組織が変わることにより、企業の構成員全体に変化が認識され、行動に移っていく。どんな時でも「ヒト」の問題に逢着する。

そこで、私は五年ほど前から社内「デイプロ間プロマ計画」という教育プログラムを推進している。デイプロマとはデザイン、プロデュースイング、マーケティングを豊かな感性でうまく包めるような人間を育てたいという意味で、それぞれの頭の文字を合成して「デイ・プロ・マ」というプロジェクトネームにしたものである。

この計画を社内の講座の形で進めている。ここでは、まずそれぞれの分野の超一流の人々の話を聞くことから始めて、実際の企画活動などをシミュレーションしながら感性適応力を養っていくというものである。私はどの分野の話の話を聞くにしても、



会場は「カンヌの映画祭」が行われる会場で、入り口には赤い絨毯が敷かれていた

その分野での超一流の人の話を聞くことを勧めている。

なぜなら、そこには数多くのかけがえのない体験があるからである。そして成功話でなく、なるべく失敗談や苦労話を伺うようにさせている。あまり表に出ないこの部分にこそ、大切なことが凝縮されているからである。

さて、識者は現代を「脱工業化社会」「起業家社会」、「情報化社会」、「ソフト化社会」さらに「リーダーシップの時代」、「融合の時代」「パワーシフトの時代」と様々に称しているが、そこに共通なのは（ードウェアから、ソフトウェアへ重心が移りつつあるということである。

私も同様な視座を持っているか、先に述べたように、ハードウェアとソフトウェアが揃い、それを貫くヒューマンウェアがあつて初めて新しい分野への挑戦が可能になると考えている。世界の産業の重心は産業革命を生んだ欧州から、広大な市場を持つ米国へ移り、そして現代では日本を含む東南アジアの国々が力をつけてきつつある。果たしてこの次はどこへ移っていくのか。

私は産業や市場や競争がすでにグローバル化している現在、地域や国に産業の重心が極端に偏ることは少ないと思う。このことは、P・F・ドラスカーが指摘している通りである。これからの世界市場主導経済の下では、人々の心、感性をうまく掴

み、そして個性溢れるヒューマンウェアを開発する能力のある企業、地域が産業の重心となっていくのだろう。

「感性ビジネス」の時代

ルネサンスとはご存知のように暗黒の中世から、人間性豊かな才能を引き出した時代の政治・経済・文化の革新運動である。そういう意味でいえば、まさに現代は企業ルネサンスの時代であろう。

それに呼応してか最近では、「感性（KANSEI）」というキーワードや、「感性（KANSEI）」を大事にした商品でなければ売れないといった話を色々な方面から聞くようになった。現代の生活者は生活上必要なものはほとんど確保し、価値観は多様化している。このような市場環境では「感性（KANSEI）」と呼ばれる様々な要素が重視される。

この「感性（KANSEI）」という日本語を英語に訳しても SENSE, SENSITIVITY, HARMONY など色々あるが、どうもピッタリする言葉が見つからないようである。かつての「全学連」や「総評」という日本の言葉をそのまま「ZENGAKUREN」や「SOHYO」であったように、この際「感性」は「KANSEI」として理解してもらいたい。

いずれにせよ、色彩や音など人間の五感やヒューマン・イン

ターフェースにかかわる領域、ライフスタイルや価値観など人々の感性領域をうまく捉え、それを加工する感性適応力が市場の競争力となっていくことは間違いない。

私たち印刷業を例にとるならば、実は印刷産業は「情報加工産業」であると同時に、「情緒加工産業」の側面をかなり持っていると思う。グーテンベルクの発明によって誕生したその時から、発信された情報を受け手にいかに心地よく伝えるかを生業にしてきた印刷産業は、「感性(KANSEI)」「感覚」に最も近いところで長年にわたって仕事をしてきたわけである。

すなわち、お客様の意図される「感性・空気・思い」といった目に見えないものを、われわれはポスターやパッケージ、そしてイベントや文化施設などに翻訳して「カタチにする」または、「カタチを与える」仕事をしてきた。

コンピューターや電子機器メーカーとともにわれわれが電子映像メディアに取り組んでいる必然性はまさにここにあるのである。

「トッパンは、人々の問の目に見えない、言葉や気持ちを持たせカタチに変える会社です」。これはわが社の企業広告のコピーであるが、われわれは現在の事業の基本スタンスをこのように表現している。

さらに私ども凸版印刷はグループ企業とともに株式会社トッ

パン・グループ総研を昨年五月に設立した。その目的は、現在直面している地殻変動的な社会の大変化に対して、中・長期的視野に立って、二十一世紀を目前にして将来われわれ印刷業は時代に遅れることなく、できれば先取りをして、どのように対処すべきかを、世界の各地にある印刷関連企業、団体、研究機関などと協力して、グローバルな視点から調査・研究を行うことである。

本日のテーマの中心を占めた「感性(KANSEI)」が、果たして二十一世紀におけるわれわれ印刷業の基本概念で有り得るのか、どうかということ自体、実はトッパン・グループ総研のメインテーマであることをご承知願いたい。

最後に一言。それは七年前のウィーンでのコンプリントの時に問題にした「変化」と現在言われている「変化」とでは、ものを見る視点の高さそのものに大きな変化が起きていることに注目しなければならない。

現在の「変化」を従来のように国や企業や個人のそれぞれの変化として捉えるだけでなく、先ほどのP・F・ドラッカーの指摘にあるように、地球的グローバルな「変化」と捉えて、どの程度までその考えを現実の行動の中に取り込むのかという点で、世界中の人が「戸惑って」いるのが現状であろう。

しかし、この問題への対応は他から押しつけるものではなく、

それぞれの人、企業あるいは民族、国家などの自らの判断に委ねるしか、仕方がないことであると思っっている。

ご静聴を感謝します。

(この講演を終えた瞬間に、大勢の人が演台に上がって私のところにやってきた。その中の一人が、AGFAの人で、実はこの秋、ボストンでテクノエキスポという名の世界会議を開くので、その時に今回と同じ話をしてもらえないかというのである。私はその要請を受け、次ページのような講演をボストンで行ったのである。)

(写真は鈴木和夫著「八十歳のラブレター」(二〇〇六年)より)