マーケティング・エクセレンスを求めて

シリーズ

●
第67回

トッパンフォームズによるソリューション事業 ～フォーム事業から DPS 事業への展開～

〔トッパン・フォームズ株式会社〕

石井 裕明 恩藏 直人

●早稲田大学大学院 商学研究科

●早稲田大学 商学学院 教授

撮影：トッパン・フォームズ株式会社

①

はじめに

二つ折りにして糊付けされており、開かないと中が見えないようになっているのはがきを受け取ったことがあるだろう。各種利用料金の明細や新商品の紹介など、さまざまな情報を載せて我々の手元に届く。このようなのり付けハガきを1991年、世界で初めて開発したのがトッパン・フォームズ株式会社（当時トッパン・ムーア）である。「POSTEX」という名で売り出されたこの商品は、封書同様に機密保持性が高く、通常はがきの2倍以上の情報を載せられる上に、はがき料金で郵送することができる。そのため、多くの企業や公共団体に受け入れられ、急速に普及した。今では郵便はがき総数の3～4通に1通がこうしたのり付けハガキであるという¹⁾。

トッパン・フォームズ株式会社は、ビジネス・フォーム印刷の最大手の企業である。ビジネス・フォームとは記入や印字を容易にするため、あらかじめ一定のフォーマットで印刷した事務様式書類のことである。銀行の

■図表—— 1

POSTEX

CD機から出てくる利用明細書、高速道路の通行券、航空機の搭乗券、宅配便の送り状、クレジットカードの請求書など、日常生活の様々な場面で目にすることができる。同社はビジネス・フォーム市場で古くから圧倒的な強さを誇り、2004年度でもそのシェアは実に35%を超える²⁾。

しかし今、ビジネス・フォーム市場は大きな転換期を迎えている。コンピュータの普及によりペーパーレス化が進み、従来のビジネス・フォーム市場に翳りが見え始めたからである。市場規模は1991年度の4900億円をピークに縮小傾向にあり、2003年度には4124億円と、1991年度に比べ2割近く減少している。こうした厳しい市場環境の中、トッパン・フォームズは3期連続で売り上げを拡大している。大手の競合企業が軒並み売上を減少させる中、いわば一人勝ちと言っても良い状況にある。

その理由は、DPS（データ・プリント・サービス）と呼ばれる情報処理サポート事業が従来のビジネス・フォームの売上減少をカバーしているからである。DPSとは顧客企業から預かった何百万人分もの顧客データの編集、加工から、印刷、封入、発送までを一貫して行うトータル・サポート・サービスである。同社はDPS事業のパイオニアであり、着実に規模を拡大してきた。情報処理サポート・サービス市場のシェアでは4割台を維持しており、同社の売り上げ構成比でも全体の約3割を稼いでいる。

本稿では、ソリューション・ビジネスの展開によるコア事業から周辺事業への拡大の成功例としてトッパン・フォームズを取り上げ、

同社の成功の秘訣を探ってみたい。

②

トッパン・フォームズ株式会社の概要

トッパン・フォームズ株式会社は、日本におけるコンピューター化の黎明期とも言えるべき1955年、統計会計機用ビジネス・フォームの国産化の実現を目的として設立された。当時の社名はアジア・ビジネスフォーム株式会社であった。1964年の凸版印刷株式会社による発行済み株式全株取得を経て、1965年6月、カナダのムーア・コーポレーションの資本参加により、トッパン・ムーア・ビジネスフォーム株式会社に社名を変更した。現在の社名であるトッパン・フォームズ株式会社となったのは1997年4月で、1995年の凸版印刷株式会社とムーア・コーポレーションとの合併事業契約解消を受けてのことである。同社は創業以来、事務革新のパイオニアとして社会益、会社益、個人益に貢献しようという「三益一如」の経営信条を体现し、ビジネス・フォーム業界のパイオニアとして優れた製品やサービスを数多く提供してきた。1998年には東証一部上場を果たしている。

ビジネス・フォーム専門の印刷会社として設立されたトッパンフォームズにとって、ムーア・コーポレーションの資本参加は、技術的な向上を図る上で大きな意味があった。欧米の先進的な技術を積極的に取り入れ、日本に定着させることによって、同社は順調に事業規模を拡大することができたのである。70年代に入り、自社工場の増加によってビジネス・フォームの生産体制が整うと、日本経済

の成長とともにビジネス・フォーム事業は右肩上がりに成長していく。同時に、印刷済み用紙を裁断したり、圧着したりする様々な周辺機器の販売にも事業を広げていくこととなる。

80年代や90年代には宅配便の封筒型伝票や、冒頭にも述べたPOSTEXなど、技術力を核に優れた製品を市場に送り込み、市場における地位をますます強固なものとした。同じころ始まったのが顧客企業からデータを預かり、印刷、郵便局出しまでを一貫して引き受けるDPS（データ・プリント・サービス）事業である。近年では、媒体を紙だけに特定せず、ICタグを使ったビジネスへの取り組みや、メールマガジンの配信、ホームページの管理などを通して、企業活動を取り巻く情報業務を様々な側面からサポートしている。

2006年3月期、同社の連結での売上高は2123億円である。売上構成を見てみると、印刷事業が1646億円で77.5%を占め、そのうちDPS事業が594億円で28%である。周辺機器販売などのその他事業でも478億円、構成比で22.5%の売上をあげている（図表－2）。

■図表－2

トッパン・フォームズ売上構成（2005年度）

トッパン・フォームズ株式会社ホームページより

■図表—— 3

ビジネス・フォーム市場シェア（2003年度）

矢野経済研究所「ヤノ・レポート」2005年5月25日号より筆者作成

■図表—— 4

情報処理サービス市場シェア（2003年度）

矢野経済研究所「ヤノ・レポート」2005年6月10日号より筆者作成

2003年度の市場シェアは、ビジネス・フォーム全体で34.6%、DPSなどを中心とした情報処理サービスに限定すると40.3%に達する³⁾（図表— 3、図表— 4）。

現在、同社は情報を「情報の器」「情報の加工」「情報の管理」「情報のサービス」の4つの視点から捉え、ビジネス・フォーム印刷業としてとどまるのではなく、総合情報管理サービス業としての展開を目指している。

③

フォームビジネスを取り巻く環境

〈市場環境〉

ビジネス・フォーム市場は高度経済成長期から日本経済とともに急速に成長してきた。1985年に3200億円だった市場は二ケタ成長で拡大を続け、ピーク時の1991年には4900億円にまで達した⁴⁾。6年間で市場規模が1.5倍に成長したことになる。しかし、バブル経済が崩壊し、コスト削減への圧力が強まったこと、コンピュータの小型・高機能化が進展し、ペーパレス化が促進されたことなどから、ビジネス・フォーム市場は縮小傾向に入っている。現在の市場規模は、2003年度で4124億円、前年比1.6%の減少である。この数字には、情報処理サービスも含まれているため、従来のビジネス・フォーム市場の実体はさらに厳しい（図表— 5）。

従来のビジネス・フォームのみの市場に注目してみると、2002年度は3097億円で前年度比8.1%減、2003年度は2944億円で5%減

■図表—— 5

ビジネス・フォーム市場の推移

矢野経済研究所「ヤノ・レポート」2005年5月25日号を一部修正

である。景気の低迷とコンピュータの普及とが相まって、企業内のシステム変化やペーパーレス化が一層進展したためと考えられる。例えば国内の航空会社は、携帯電話やICカードを使い、航空券や搭乗券を不要にするサービスを始めている。今後、電子商取引や電子政府への動きがさらに強まれば、電子帳簿システムなどの開発が進められ、市場の縮小に一層拍車がかかると予想される。2008年度には、1780億円にまで市場が縮小するとも予想されており⁵⁾、1995年時の市場規模4100億円と比べると半分以下の規模にまで縮小してしまう計算となる。非常に厳しい市場環境にあると言えるだろう。

このような厳しい局面にあるビジネス・フォーム市場の縮小をカバーしているのが、情報処理サービス市場の成長である。95年には280億円だった市場規模も二けた成長を続け、2003年の1180億円へと急成長を遂げた。さすがに2003年度の成長率は8%増と落ち着いてきたが、依然として高い成長性を持った市場である。矢野経済研究所による予測では、2008年に1670億円の市場規模に達すると見られている。

競合他社の業績も、情報処理サービス事業を確実に展開できているかどうかで明暗が分かれてきており、情報処理サービスの割合が少ない中堅フォーム業者では売上を10～15%減少させているところもある。売上減少幅が比較的小さい大手企業の中でも、情報処理サービスに代表される新規事業への参入の成否によって格差が生まれ始めている。リストラによって黒字化を達成している企業も目立つが、今後は何らかの形で情報処理サービ

スをはじめとした新規事業に進出していくことが求められるであろう。

〈競争環境〉

長らく市場シェア1位を維持しているトッパンフォームズにとって、最大のライバルと言えるのが業界第2位の大日本印刷である。同社はビジネス・フォームだけでなく商業印刷を含めた総合的なビジネス展開を強みとしている。ビジネス・フォーム関連事業部の売上高は2003年度で1350億円である⁶⁾。大日本印刷もトッパンフォームズと同様、情報処理サービス事業に力を入れており、二桁成長という高い水準で事業規模を拡大し続けている。2003年度には情報処理サービスの売上高が400億円を突破し、市場シェアでも30%を超える高い割合を占める。情報処理サービスにおける首位トッパンフォームズとの売上高の差は、2001年度には125億円であったが、2003年度には80億円弱に縮まっており、激しい追い上げを見せている。また、ICカード分野では抜群の強さを見せ、国内のトップメーカーとして、実にシェアの50%を占めている⁷⁾。特に銀行ICキャッシュカードでは、90%という極めて大きなシェアを持つ⁸⁾。今後は、トップシェアであるICカードを軸としたシステム販売などで優位に事業を展開していくことができるだろう。また、ICタグを活用した事業展開にも力を注いでおり、動向が注目される。

続く小林記録紙は、愛知県に本社を持つ企業で、心電図や脳波計などに用いられる医療用記録紙や工業計測用記録紙など、記録紙の販売に強みを持つ。売上高は2003年度で518

億円である。38億円という同社の情報処理サービスの事業規模は、全体の規模から考えると、それほど大きなものではない。同社の顧客に製造業の企業が多く、請求業務などの多い金融業などに比べると、情報処理サービスに対する需要が小さかったことがその原因の一つである。従来のビジネス・フォームの市場が縮小する中で、同社は、情報処理サービス事業による全体の業績への貢献をそれほど得られず、苦戦を強いられてきた。近年、黒字化を達成したが、合理化によるところが大きい。また、これまでシステム構築には実績がなかったが、日立ビジネスソリューションとパートナーを組むことで新規参入を果たし、日産部品メーカーのシステム構築を請け負うなど、新たな展開も見せている。

創業150年を超える名門イセトーは、2003年度で総売上高180億円である。以前は苦戦していたが、大口でも採算の悪い取引先は取引を打ち切るなど、利益重視の意識を徹底し、収益を急回復させた。同社は情報処理サービス事業に力を入れており、トッパンフォームズ、大日本印刷に次ぐ第3位（2003年度、75億円）の市場シェアである。上位2社との開きはまだまだ大きい、4位以下に水をあけている。今後も情報処理サービス事業の拡大が予想される。

大手の企業でも苦戦を強いられる厳しい市場環境の中、トッパンフォームズは増収増益を続けており、一人勝ちの様相を呈している。トッパンフォームズを除いた市場の集計では、情報処理サービスを含めても2.5%の縮小となってしまう、いかにトッパンフォームズがビジネス・フォーム市場において強大な力を

■図表—— 6

競合企業の特徴

大日本印刷	業界第二位、総合的なビジネス展開 ICカード分野に強み
小林記録紙	業界第三位、記録紙販売に強み 合理化により黒字化
イセトー	情報処理サービスで業界第三位 利益重視の経営

持っているのかを見て取ることができる。業界の最大手のグループの中でも、頭一つ飛びぬけた存在になりつつあるといえよう。

④

DPS事業の誕生

現在のトッパンフォームズのビジネスを考える上で、二つのターニングポイントがあったと同社の巢山幸一マネジャー（企画開発本部企画センター企画部第二グループ）は語る。第1のターニングポイントは80年代にDPS事業を開始したとき、第2のターニングポイントは福田泰弘氏（現・代表取締役会長）が社長に就任したときである。

〈DPS事業とは〉

DPS（データ・プリント・サービス）事業は80年代の後半に開始された。この頃、多くの企業で固定費削減の圧力が強まり、自社でプリンタを持たずに印刷業務をアウトソーシングしたいと考える企業が増えていた。こうした顧客の動きを受け、DPS事業は印刷業務におけるワン・ストップ・ソリューションを実現すべく誕生した。DPSとは、各企業から顧客データを預かり、データの編集、加工、

印刷、封入、発送までを一貫して行うトータル・サポート・サービスである。印刷業務の一切をトッパンフォームズが引き受けることで、顧客企業に時間、経費、労力などの様々なコスト削減効果を提供できる。

例えば、90年代半ば頃の携帯電話の急速な普及に伴い、携帯電話キャリアは急増する契約者への料金請求業務に莫大なコストと労力を払わなければならなかった。しかし、トッパンフォームズが請求業務を一手に引き受けることで、膨大な量のデータを印刷して発送するという業務から解放され、他の主要な業務へのより効果的な経営資源の投入を実現できたのである。こういった請求業務の多い金融機関や保険会社などでは、どこも同じような課題を抱えていた。これらの企業は、必ずしも優れたビジネス・フォームだけを求めているのではなく、効率的な請求業務や、それを通して実現するコストの削減などを求めているのである。DPSはこういった顧客の課題に答えるべく生まれたトータル・サポート・サービスなのである。

顧客の抱える課題を解決するソリューション型のビジネスは、近年注目を集めているビジネスモデルである。成熟し、製品に違いを生みにくくなっているコモディティ市場において、コスト削減や、手間の省略、時間の短縮など様々な課題を解決する製品やサービスに顧客は高い価値を見出す。そのため、より収益性の高いビジネスが期待できる。

長い間製造業で歩んできた企業は、どうしても製品販売によってのみ顧客に価値を提供しようとしてしまう。もし製品だけに注目して競争を展開しようとするなら、コスト面か

品質面で優位性を構築しなくてはならない。しかし、競合企業も同様の優位性を求めると、厳しい価格競争や開発競争が進み、業界全体の収益性が低い水準へと陥ってしまう。スライウォツキーとモリソンはこのような製品中心のアプローチを「製造業を非プロフィットゾーンへ導く旧来の思考」として批判し、顧客中心のアプローチによるソリューション・ビジネスの有効性を主張した(Slywotzky and Morrison 1997)。顧客は必ずしも品質とコストという軸だけで製品を捉えているわけではない。顧客にとっては、いかに自分のニーズを満たしてくれるかが重要なのである。ソリューション・ビジネスでは、顧客のニーズを深く読み取り、彼らが抱える課題を個々の製品やサービスの提供ではなく、製品やサービスの複合体の提供を通して解決していくことが求められる。

〈トッパンフォームズとソリューション・ビジネス〉

もともとトッパンフォームズは、ソリューション型の製品を数多く持つ企業である。冒頭に述べたPOSTEXもソリューション型のコンセプトによって市場に浸透した。POSTEXが初めて市場投入された頃は、バブル経済の崩壊と郵便料金の値上げによって、コストに対する圧力が強まっている時期であった。当然、顧客の多くは、コスト削減という課題を抱えていた。POSTEXの最も大きな強みは、通知業務全体としてコストダウンにつながるということである。

企業や役所が何かしらの通知物を出すときのコスト構造は、おおよそ75%が郵便料金で、残りの25%が送られる通知物の製作コストで

ある⁹⁾。素材のコストが高くなっても郵便コストを安くおさえられれば、顧客は課題としているコスト削減を達成できる。POSTEXの郵便料金はハガキ料金ですむため、封書で投函する場合に比べ、郵便コストは30円の削減となる。素材のコストはやや高くなってしまうが、郵便コストの節約分を考慮すれば、顧客は十数円のコストが削減できるのである。毎日膨大な量の郵便を送る企業や役所では、莫大なコスト削減効果を期待できることは想像に難くない。

同社の主力商品の一つである宅配便の伝票もそうである。宅配便を発送する際と受け取る際の伝票の厚みを比べると、受け取る際の伝票の方が薄くなっていることにお気づきだろうか。実は宅配便の伝票は封筒状になっており、中に何枚も控えが差し込まれている。これは宅配便業者が配送物の追跡管理を行うため、各拠点で封筒の中に差し込まれた控えを抜いていくからである。このような形式の伝票が開発される以前は、ビニール封筒の中に何枚かの伝票を重ねて入れる形をとっていた。そのため、伝票を取り出すのにもいちいち封筒を開けなくてはならない上に、伝票がばらばらになり脱落してしまうこともあった。それらの課題を解決したのが現在の封筒型伝票である。封筒と伝票を一体化し、控えを簡単に引き抜けるように接着することで、宅配便業者の作業効率を向上させ、伝票の脱落率を引き下げた。宅配便業者は、新たに開発された伝票を用いることで、伝票コストの上昇を補って余りあるほどの業務効率の向上を達成することができたのである。

〈DPS事業誕生の背景〉

このようなソリューション型の製品が数多く生まれた背景には、同社の営業活動の特性がある。顧客の持つ課題に気付くには、やはり幾度も顧客の下に足を運ぶしかないと巢山氏は言う。顧客が何らかの課題を抱えたときに、いかに相談を受けやすい位置にいるかということが極めて重要なのである。元来、同社が販売していたのはビジネス・フォームの中でもコンピュータ用紙であったため、リピータ性が高く、営業担当の社員は足繁く顧客企業を訪ねていた。

同社の小嶋正一マネジャー（オペレーション事業部営業本部第二グループ）はこの点を指摘し、商業印刷などを扱っている他の印刷業者より顧客企業から話を聞く機会が多かったのではないかという。幾度も顧客企業を訪問し、顧客が何気なく口にする業務上の課題に開発スタッフから営業スタッフまでが一丸となって取り組むことで、同社は様々なソリューション型の製品を世に送り出してきたのである。

DPS事業の誕生した根底には、こうしたソリューション・ビジネスの生まれやすい企業風土があった。さらに、コンピュータ用紙という製品の特性上、コンピュータの運用が滞らないように顧客企業と一体となって在庫管理をしていたこともDPS事業を後押しした。顧客の発注を待つのではなく、発注の前にアプローチをかけることも珍しくなかったという。顧客の業務になくてはならない存在として、信頼を勝ち得ていたのは言うまでもなく、顧客企業の業務に積極的に参加することで、アウトソーシング化の流れを確実に捉えられ

る位置にいたのである。また、他の印刷業者が赴いていた営業先は販促部門中心であったのに対し、トッパンフォームズの営業先はシステム部門や電算部門であったのも、DPS事業が成長する上で大きな要因であった。

バブル崩壊後、コスト削減への圧力が一層強まったこともあり、情報処理サービス市場は徐々にではあるが拡大していった。「セロテープ」や「バンドエイド」と同じように、トッパンフォームズの登録商標であるにもかかわらず、「DPS」は情報処理サービスを示す呼び名として浸透している。このことは、トッパンフォームズが市場のパイオニアとして確固たる地位を築いたことを示している。

⑤

総合情報管理サービス業への脱却

しかしながら、DPS事業がすぐに同社の中心的な事業に成長したわけではない。社内での位置づけの向上には福田泰弘氏の社長就任が大きく影響していた。

〈顧客志向への変革〉

長らくビジネス・フォームのパイオニアとして市場を牽引してきたトッパンフォームズだが、常に業績が好調だったというわけではない。90年代の前半には最終損益が赤字寸前にまで落ち込むという非常時になっていた。バブル経済崩壊後の不況と、ペーパレス化の進展によって、当時のビジネス・フォーム市場を取り巻く環境は厳しいものであった。福田氏が社長に就任したのはこの頃である。福田氏は業績が低迷していたトッパンフォーム

ズ（当時トッパン・ムーア）の改革に着手し、プロダクトアウトからマーケットイン（顧客志向）への意識改革を図るとともに、同社の事業の方向性を、DPSなどを中心とした情報ソリューション・ビジネスへと大きく舵をきった。

当時、DPS事業も徐々に規模を拡大していたが、同社の主役はやはりビジネス・フォームであった。そのため、製品そのものの販売が重視されており、同社は製造業を非プロフィット・ゾーンへ導く旧来からの思考に支配され、収益性が低下し、業績も低迷していた（Slywotzky and Morrison 1997）。

福田氏は当時をこう振り返る。「分かったことは、トッパン・ムーアの業績が悪化した背景にはプロダクトアウトの社風があることだった。これを改革してマーケットインの会社にしなければならないと強く感じた」¹⁰⁾。例えば、当時は売り手市場に慣れきっていたため、納期を工場の都合優先で決めてしまうことも少なくなかった。福田氏はこのような状況にメスをいれることで改革を進めていったという。

それと同時に、福田氏はビジネス・フォーム印刷業者からの脱却を図った。ビジネス・フォームを情報の器と捉え、その中身である情報自体にフォーカスし、情報管理サービスの提供を目指したのである。同氏は特にDPSに注目していた。福田氏は当時を振り返り、「DPSなどの新しい分野の成長による利益体質の強化が、すべての出発点であると考えた」と述べている¹¹⁾。新たな事業の柱として、DPSを中心としたソリューション型の情報サポート事業にかかる期待は大きなものであっ

た。

〈ソリューション提供への転換〉

こういった改革の中で、同氏は営業手法の転換を迫った。当時の営業担当社員は、プロダクトアウトの雰囲気が強かったせいか、ビジネス・フォームには詳しくても、DPSやその発展形であるDOD（デジタル・プリント・オンデマンド）などの新しい分野に関心を示さない社員が多かった。DODとは、デジタル画像データを出力するサービスのことで、DPSが文字データを基調としているのに対し、画像データを基調としたサービスである。同氏は、それまでのビジネス・フォームを売る営業から、顧客のニーズ全体にアプローチするような営業へと変革を図った。福田氏の言葉を借りると、「ビジネス・フォームの一本釣り営業」から、「DPSやDODを含めた顧客のニーズ全体に投網をかけるような営業」¹²⁾を目指したのだ。企画提案や詳細な製品特徴の教育を徹底し、より広範なニーズに対応できる営業担当社員を育て始めた。また、ニーズの全体像をより正確に把握するため、購買担当だけではなく、企画や販促などの他部署にも足を運ぶように指示したという。

すでに指摘した多くのヒット商品を生んだ同社のソリューション型の発想も、基本的にはいかにビジネス・フォームによるソリューションを提供できるか、という視点に基いていた。福田氏の意識改革によって、ビジネス・フォームという単体の商品から情報を中心としたより広範なソリューション提供に目が向くようになったと考えられる。2001年のインタビューでDPS事業を統括していた永安

常務取締役（当時）はこう答えている。「以前の当社のビジネスはフォーマットありきだったが、今はデータありき。顧客企業の収益に貢献するために、データをいかにうまく処理して見せるかが当社の仕事だ」¹³⁾。

現在では、デジタル・プリント・オンデマンド（DOD）の技術を使うことにより、顧客の属性や購買履歴に応じて、カタログやパンフレットの内容をカスタマイズすることができる。代表的なものとして、通信教育で有名なZ会のテキストをカスタマイズした事例が挙げられる。従来の画一的な教材とは異なり、会員の学力や要望にあわせて内容をカスタマイズし、会員の個人名まで刷り込んだテキストを提供している。このカスタマイズされたテキストによって、受講者の理解度は高まり、脱会率も下がったという。Z会の案件をきっかけに、それまでは小口の依頼が中心だったDOD事業も、大手カード会社などの大口の依頼を受けるようになった。

こういった情報のパーソナライズ化も可能になり、今後ますますビジネス・フォームという「情報の器」以外の事業の拡大が予想される。すでにDPSで受託していた業務内容にとどまらず、データベースの構築や管理、データベースを利用したマーケティングの提案なども請け負っている。その範囲は社外用に用いるフォームだけでなく、社内の会議資料の作成にまで及んでいるという。まさに顧客企業の情報運用業務をトータルでサポートし、最適なソリューションを提供する総合情報管理サービス業として進化している。

⑥

まとめと課題

トッパンフォームズの成功の要因をまとめると、大きく二つに集約できる。第一に、自社の特性を活かし、優れたソリューション型のビジネスモデルを構築できたことである。顧客のもとに幾度も足を運び、様々な話を聞いていた同社が、顧客の課題を見つけ、その解決策を提示できたのは、むしろ必然的な結果であったと考えられる。第二に、自社のビジネスを印刷業ではなく、総合情報管理サービス業として定義できたことである。ビジネス・フォーム中心のプロダクトアウトから脱却し、DPS事業などのビジネス・フォーム以外の事業に注力することができたことが現在の好調な業績の要因としてあるだろう。DPSのような優れたビジネスモデルがあっても、ビジネス・フォーム中心の展開をしていたら、競合他社に情報処理サービス市場のシェアを奪われ、ライバルと同じように苦戦していた可能性も十分にあった。

今後、ビジネス・フォーム市場はますます厳しい状況へと進んでいくだろう。従来のビジネス・フォームの需要減少はさらに進み、これまで市場縮小の歯止め役だった情報処理サービスの成長も鈍化していくと考えられる。情報処理サービス市場の成熟期が近づくにつれ、価格競争が厳しくなることも予想される。さらに電子商取引の拡大や電子政府の動きなど、ペーパーレス化は一層進むと見られている。こうした動きに対応する電子帳票システムなどの開発をめぐり、ソフトウェア企業を交えた競争も激化するだろう。

トッパンフォームズはRFIDラベル（ICタグ）やICカードなどの新たな媒体の開発に期待を寄せている。マイクロソフト社と共同で、RFIDラベルのデータを読み取るRFIDリーダライタとウィンドウズとをつなぐことのできるミドルウェアを開発し、汎用性を高めることでRFIDラベルの普及を目指している。ただし、ICカードに関してはライバルの大日本印刷がシェア5割を抑えており、RFIDラベルにも力を入れてきている。今後は、競争が加速すると考えられる。

また、アウトソーサーとしても、受託業務の幅をさらに拡大している。近年では、バックオフィスの代行サービスとして、データベース構築の際のデータ入力から、コールセンター、キャンペーンの事務局運営、スタッフの派遣まで、情報というカテゴリーにとどまらない多様なアウトソーシングを提供している。情報分野を核に、顧客企業のバックオフィス業務を一手に引き受ける総合的なアウトソーサーとしての姿も見え始めているといえよう。

Webに関する情報管理サービスにも本格的な参入を果たしている。これまで印刷媒体で培ってきた技術とノウハウを活かし、ホームページ管理、コンテンツの作成、携帯電話メールを含むメールマガジンの配信など、様々なデジタル媒体における情報管理を提供し、印刷媒体とデジタル媒体の一貫した管理を提案している。印刷媒体とデジタル媒体とを融合させることによって、新たにどのようなソリューションを提供できるかが事業の将来性を大きく左右するであろう。

今後はこういった新規事業を同社の経営を

支える大きな事業へと育てることができるかが課題となる。また、ビジネス・フォーム印刷業ではなく、総合情報管理サービス業として市場を捉えたときに、今までに競合として認識していなかった企業が新たな競合として台頭してくる可能性も考えられる。今後のデジタル化を見据えると、IT系企業との競争は確実に思えるし、HP管理やメールマガジン配信などの分野では広告代理店なども含めた争いになってくるかもしれない。様々なアウトソーサーとの競争も避けることはできないだろう。印刷業からの脱却を図った同社が、真に総合情報管理サービス業として生き残っていけるかは、今後の事業展開次第である。

ただ、朗報がないわけではない。個人情報保護法などの施行により、個人情報の取り扱いの厳しさを増す一方であり、各企業は自社が持っている顧客データの管理により慎重にならざるを得ない。セキュリティの問題から各部門が持っていた顧客情報を一元的に管理しようという企業も多い。しかしながら、各企業が膨大な顧客データベースを管理するには莫大なコストがかかってしまう。こうした中、DPS事業で培ってきた同社のデータベース管理能力に寄せられる期待は大きい。データベース管理能力を核に、顧客の情報処理業務を囲い込むことができれば、トッパンフォームズの商機は広がる。

レビットは、その著書『マーケティングの革新』の中で、アメリカのかつての鉄道が輸送産業と自らを定義しなかったり、映画会社が娯楽産業と定義しなかったりした事を「マーケティング・マイオピア（近視眼的経営）」と批判した（Levitt 1962）。トッパンフォー

ムズは、事業の規定を印刷業ではなく、総合情報管理サービス業としたことで、マイオピアに陥らずにすんだ。マーケティングの基本的な発想を常に忘れないことがビジネスの成功には不可欠なのかもしれない。

謝辞

本稿の作成に当たっては、トッパン・フォームズ株式会社オペレーション事業部営業本部本部長である栗田勝氏、同部第二グループマネージャーである小嶋正一氏、広報室担当部長である岡本則雄氏、企画開発本部企画センター企画部第二グループマネージャーである巢山幸一氏、同部第一グループ担当課長である田中啓文氏、および同グループの宇井剛史氏に多大なるご協力を頂いた。ここに記して、心より感謝申し上げる。

注

- 1) 『日経コンピュータ』2001年2月12日号。
- 2) 『ヤノ・レポート』2005年5月25日号。
- 3) 『ヤノ・レポート』2005年5月25日号。
- 4) 『ヤノ・レポート』2005年5月25日号。
- 5) 『ヤノ・レポート』2005年5月25日号。
- 6) 矢野経済研究所による推計。『ヤノ・レポート』2005年5月25日号。
- 7) 『DNP アニュアルレポート2006』。
- 8) 『DNP アニュアルレポート2006』。
- 9) 筆者達による同社インタビューより（2006年10月4日）。
- 10) 『日経産業新聞』2006年4月25日付け。
- 11) 『日経産業新聞』2006年4月26日付け。
- 12) 『日経産業新聞』2006年5月2日付け。
- 13) 『日経コンピュータ』2001年2月12日号。

参考文献

- 大日本印刷株式会社（2006）『DNP アニュアルレポート2006』。
- 井上理（2001）「強い企業のシステム戦略：トッパン・フォームズ～印刷業からデータ処理サービス

業へ転換～」『日経コンピュータ』2月12日号、178-182ページ。

Levitt, Theodore (1962), *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill Education (土岐坤訳『マーケティングの革新—未来戦略の新視点』ダイヤモンド社, 1983年)。

佐竹三江 (2004)「商談の軌跡：新参2社が得意技を組み合わせ日産部品メーカー50社から受注」『日経ソリューションビジネス』2月29日号、30-32ページ。

Slywotzky, Adrian J. and David J. Morison (1997), *The Profit Zone*, Times Books (恩蔵直人, 石塚浩訳『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社, 1999年)。

トッパン・フォームズ株式会社 (2006)『第52期事業報告書』。

トッパン・フォームズ株式会社 (2006)『経歴書2006』。

トッパン・フォームズ株式会社 (2006)『Profile』。

「定石は覚えて忘れろ12」『日経産業新聞』2006年4月25日付け。

「定石は覚えて忘れろ13」『日経産業新聞』2006年4月26日付け。

「定石は覚えて忘れろ14」『日経産業新聞』2006年4月27日付け。

「定石は覚えて忘れろ15」『日経産業新聞』2006年5月2日付け。

「定石は覚えて忘れろ16」『日経産業新聞』2006年5月9日付け。

「コンピュータ・サプライ市場の展望②：ビジネスフォーム4000億円市場転換期強まる～ピーク時の2割減、従来BF2008年4割減も～」『ヤノ・レポート』2005年5月25日号、1-15ページ。

「コンピュータ・サプライ市場の展望③：拡大する情報処理・メールサービス市場～トッパン・フォームズ2ケタ成長シェア40%強抑える」『ヤノ・レポート』2005年6月10日号、1-7ページ。

「トッパンフォームズ：即断即決の営業にJCBも納得した」『週刊東洋経済』2003年10月25日号、44-45ページ。

小林記録紙株式会社 HP,

<http://www.kobayashikk.co.jp/> (2006年12月1日アクセス)。

トッパン・フォームズ株式会社 HP,

<http://www.toppan-f.co.jp/> (2006年10月10日アクセス)。

石井 裕明 (いしい ひろあき)

早稲田大学商学部卒業。現在、早稲田大学大学院商学研究科修士課程に在籍。

専攻はマーケティング、および消費者行動。

恩蔵 直人 (おんぞう なおと)

早稲田大学商学学術院教授。専攻はマーケティング。