3 社会の変化を乗り越え、社会の課題を稼ぐ力に
アインズ

近江の地で創業 141 年

近江商人の教えに「三方よし」がある。売り手よし、買い手よし、世間（社会）よし、CSR 経営の源流とも言える考え方だ。そうした伝統を残す近江の地に、創業 141 年の企業、アインズがある。印刷を起点としながら、顧客や社会のコミュニケーションをより高度なものにしていくことを自らのミッションとしている。

同社は、印刷業界が取り組む CSR 認定制度[44] の最高位である「スリースター」を他社に先駆け初めて獲得した。スリースターは「社会の公器」として健全な CSR 経営を進めるためのマネジメント・システムの高いレベルでの実践を要求するものだ。

ワンランク下の高位認定である「ツースター」における要求は、CSR を活かしたマネジメント・システムの社内での定着だ。具体的には、①経営層の責任、②計画（Plan）、③実施（Do）、④評価（Check）、⑤改善（Act）の項目に分けられる。①「経営層の責任」では、CSR に関する「ビジョン」策定と内外への公表、CSR マネジメント・システムの構築・運用等に責任をもって経営層が取り組むリーダーシップが求められる。②「計画」では、自社にとってのステークホルダーが誰で、どんな要請があるのか、それに対して自社がいかに応えなければならないのかを示し、自社のステークホルダーと社会的責任を明確化することが求められる。これに基づき、関係法令や各種ルールの確認、倫理的行動規範の策定、CSR 方針の策定、これに基づく目的と目標の設定、実施計画の作成等が必要となる。③「実施」では、経営資源の確保から始まり、組織の構築、従業員の自覚の促進と能力開発、さらには CSR コミュニケーション、文書管理等まで幅広い取り組みが求められる。④「評価」では、実施してみての不適合への対処や是正等、記録管理、内部監査等が含まれる。⑤「改善」では経営層が参加したマネジメント・レビューの定期的な実施を求めている。

定着を要求したツースターに対し、よりハイレベルのスリースターでは、定量化された目標設定と評価、これを会社全体で回していくためのストーリーの共有と実践、さらには、実際の運用後の改善、といった一連のプロセスをしっかり回していることが要求される。多様な視点から見ることができる社会のどこに着眼して進めるのか、具体的にはどんな課題を改善していくのか、

44. 全日本印刷工業組合連合会 CSR 認定制度（http://www.aj-pia.or.jp/csr/main.html）。業界としての認定制度は、2013 年に開始されたが、同連合会によるものが日本で初めてで、先駆的なもの。中堅中小企業が多い印刷業界において、CSR 経営促進のツールとして活用されている。本制度に関する論考としては、亀井善太郎「業界横断のインフラを設計、切磋琢磨を通じて、それぞれの進化・深化を実現－印刷業界の CSR 認定制度と各社事例」（『CSR 白書』2016）が詳しい。なお、現在、筆者は認定委員会の委員長を務めている。

そして、その定量化項目を見出すのはきわめて難しいが、スリースターが要求するのは、まさにこの点だ。また、社会と事業、それぞれの視点を「統合」させるためには、説得力のあるストーリー（経営で言えば戦略ともなる）が求められることは言うまでもない。ステークホルダーにとっての価値や自社の経営効果を定量化し、具体的な目標を設定し、成果を評価する、また、それに応じて、次なる改善としてどのような取り組みが行われるのか、数値目標を含む具体的なストーリーとして、マネジメント・システムの構築と運用に落とし込みながら説明することができるかどうかが問われることとなる。

大企業を含めて眺めてみても、これだけの要求に応えることができる、社会の視点と事業や経営の視点を高いレベルで統合した CSR 経営ができている企業は数えるほどしかない。同社は、それぞれの分野において、社会にとっての価値と自社にとっての価値を統合するストーリーを構築し、これを実際に運用するマネジメント・システムを有していることが確認され、スリースターの獲得に至った。環境保全や気候変動に配慮した調達・生産プロセスはもとより、消費財ではしばしば見られるコーズ・リレーティッド・マーケティング（Cause-related marketing）[45] にも取り組み、成果をあげるなど、具体的なプロダクツも多い。近年では、印刷にとどまらず、コミュニケーションを対象に、様々な事業も手掛けている。こうした同社の取り組みや経営はどうやって生まれてきたのだろうか。創業者の思いや考えからまずは掘り下げてみたい。

紙と印刷が社会をつくり支えると考えた創業者

アインズの創業は明治 10 年（1877 年）。創業者は近江商人の流れを受け継いだ山田兵三郎だ。

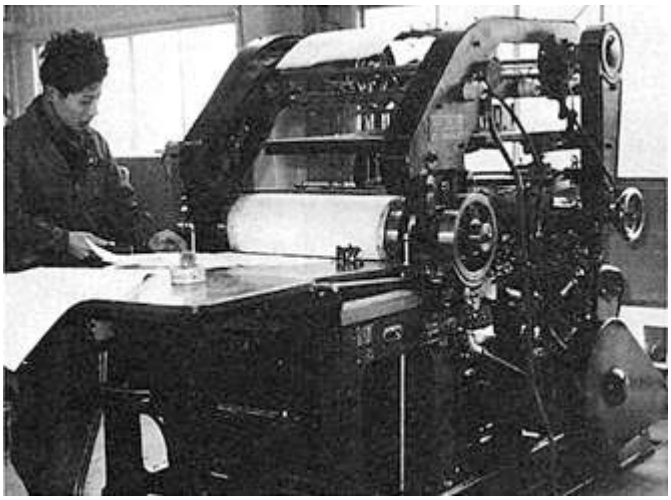
日本の活版印刷は、明治 2 年、長崎にて、オランダ語通訳の家に育った本木昌造が、アメリカ人から学んだ活版印刷を教え伝える場所として活版伝習所を設立したことに始まる。活版は、新しい時代の社会基盤の一つである新聞で活用された。本木は新聞社の創刊にも携わり、その 2 年後には東京で印刷会社を起業した。時代の言論をリードした新聞と共に印刷は成長を遂げた。

元々、木版の判屋をなりわいとし、多くの情報に接することができる近江商人であった山田兵三郎は、時代の変革を予感し、日本の活版印刷の黎明期に、近江の地に印刷会社を興した。山田は、活版印刷が、やがては、社会や経済の基盤になると考えていた。その考えの通り、印刷は、まず、行政で活用された。戸籍の整備、税金の台帳、所得税の通知書、選挙の投票用紙等、新しい政府による新しい社会システムの導入、変化と共に、帳票は整備され、印刷の需要は拡大していった。

同社の発展の歴史は「帳票」にあると言ってもよいだろう。帳票は、台帳のような記録・まとめ表のみならず、記入の根拠となる用紙、それを次の事務プロセスにつなげる伝票、さらには、台帳への記録を元にした次なる行政事務につながる通知書（例えば、税の徴収）等、あらゆる場面で使われた。帳票は、行政のあらゆる業務フロー・プロセスと共にあったし、なにより帳票の作成は業務フロー・プロセスのデザインに他ならなかった。多様な行政事務に応じた合目的性、間違いを生じない正確性、人手と手間のかからない効率性、担い手の責任や組織に応じた適格性、全体を俯瞰できる一覧性等、様々な視点に応えるものでなければならない。そうした検討を重ねた末に生まれてきた印刷物の一つが連記式帳票だ。住民が書いた用紙を多様な行政目的に使うこ

45. その商品を購入すると、環境保護や貧困の改善などの社会貢献に結びつくと訴求する販促キャンペーン。ボルヴィックによる「1L for 10L」が有名。

図表２－３－１：昭和 33 年に導入された第一号カーボン印刷機



出所：同社

とができれば、住民の負担は小さくて済む。これまでやってきた転記がなくなれば転記に伴うミスも無くなる。紙のウラにカーボンがある紙を重ねれば、一番上に書いたものが下にも転写される。帳票にカーボンインキを刷り込んだ「裏カーボン印刷」は昭和 33 年（1958 年）に業界では先駆的に導入されたものだ。ミスが減り、業務フローは効率化される。転記できる枚数を増やせれば、様々な部署に同時に回付できるので、時間の節約にもなる。

裏カーボン印刷は、元々は滋賀県の農業協同組合の全面的な事務合理化を共に担った同社が生産技術を確立したものだが、先進帳票を担う技術とアイデアのパイオニアとして、同社は県外の受注も拡大していく。受注、生産、在庫管理、販売といったサプライチェーン管理も帳票が担うことになった。同社が手掛けた連記式帳票は、その後ノーカーボン紙の登場により 8 枚複写のものまでがワンラインで印刷可能になった。創業者が考えた、紙と印刷が社会や経済を動かす基盤となるであろうという予感は、事務帳票という形でまさに現実のものとなった。

企業は一夜にして消滅する

しかし、すでに読者は気付いているとおり、次なる社会はコンピューター化、やがてはペーパーレス化に向かう。経営学者であるクレイトン・クリステンセンが提唱した「イノベーションのジレンマ」のように、過去の成功経験を有する組織は次の技術革新への対応を遅らせてしまうことが多いのだが、アインズは違った。当時の経営者であり、同社の中興の祖ともなる宮尾一郎は「将来、事務帳票の大半はコンピューター帳票に移行する」と確信し、昭和 43 年（1968 年）、姉妹会社として山田コンピューター印刷を設立、情報化社会に対応した業務フローの変化に率先して臨んだ。同社は、やはり帳票を通じて、また、先進技術を盛り込んだ積極的な投資によって、印刷業界はもとより、様々な産業の業務フロー改革をリードし続けたのである。実際、その後も OCR（光学的文字認識装置）や OMR（光学的マーク認識装置）により高い精度で対応するなど、いまも技術革新は続いている。

そんな歴史を有する同社の経営に臨むにあたって、同社では初めてのプロパー社員出身の経営トップで、現在の社長である大森七幸さんが繰り返し発するのは、経営学者であるピーター・ド

ラッカーの「企業は一夜で消滅する」という言葉だ。

> 企業にとって、社会との関係は自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済のなかに存在する。ところが企業の内部にあっては、自らがあたかも真空に独立して存在していると考えてしまう。事実マネジメントの多くも、自らの事業を内部から眺めている。
>
> しかし企業は、社会と経済のなかに存在する被創造物である。社会や経済はいかなる企業をも一夜にして消滅させる力を持つ。企業は、社会や経済の許しがあって存在しているのであり、社会と経済がその企業は有用かつ生産的な仕事をしていると見なすかぎりにおいて、その存続を許されているにすぎない
>
> 『マネジメント【エッセンシャル版】』（2001 年）

ドラッカーの言葉は松下の「企業は社会の公器」にも通じるものがある。社会との関係性こそが企業の存立基盤であり、その認識を踏まえたところに、厳しい危機感がある。こうした危機感は、過去の社会の変化や技術革新を乗り越えてきた歴代の経営者の果断な処置があっての同社の歴史があることを踏まえてのことのように感じられる。

印刷を取り巻く厳しい逆風、逆風だからこその社会への着眼

印刷が技術革新と共に発展してきたことはあらためて指摘するまでもないが、近年の環境変化は事業者にとってはたいへん厳しいものがある。情報化と実装が進み、取引先の企業や家庭に普及したパソコンやプリンターの性能改善も著しく、印刷会社でなければできないものはどんどん減少していった。実際、業界全体を見れば、情報技術の進展と普及に加え、バブル崩壊やリーマンショックも含めた長引くデフレ経済、東日本大震災等の影響も相まって、価格破壊や競争激化は進み、多くの中小印刷事業者が廃業に追い込まれている[46]。

アインズにも同じ逆風は吹いていた。社会の変化を予見した他社にはない技術と品質、これらを支える積極的な投資で応えてきた同社のビジネスモデルも、そのままでは対応できないようになってきていた。ポスト産業資本主義においては、競争力の源泉は、技術力や投資よりも、企画力やコミュニケーションといった人に依存する。そうした流れは同社を直撃した。セールスの努力、デザインのよさや品質の高さで顧客を維持することはできたが、依頼される数量は変わらずとも、どうしても単価が落ちてしまうので売上は減少した。当然、利益も薄くなる。そんな状態が続いた。同社をけん引してきた「帳票」は、かつては売上高の 8 割を占めていたが、現在では 2 割にとどまっている。

同社は、そこで活路を「社会」に求めた。社会の関心がどこに向かっているのか、そこに着目し、製品やサービスはもちろん、社員の意識も変えていった。

例えば、着目したのは「環境」だ。近江の地で事業を継続してきたからこそ、目の前にある琵

46. 印刷業界が、他の業界に先んじて「CSR 認定制度」を導入したのは、こうした経緯に加え、調達や生産プロセスにおける環境や健康への負荷等への対応を率先して行い、優秀な人材を確保し続ける必要があったこと、さらには、中小事業者が多く、印刷やコミュニケーションを通じて、立地する地域の文化や芸術、言論に貢献してきた経緯等が理由として挙げられよう。

図表２－３－２：琵琶湖環境保全寄付金付印刷用紙「びわ湖環境ペーパー」

出所：同社資料

琵琶湖の環境を守る取り組みを始めた。

びわ湖環境ペーパーは、顧客が使う印刷物に用いる用紙を買う時に、顧客、用紙代理店、アインズ、それぞれが寄付も行うものだ。例えば、A4 のチラシを 10,000 枚作ったとすれば、顧客 176 円、製紙メーカー 176 円、アインズ 176 円、合計 528 円を琵琶湖の環境保全活動に滋賀県を通じて寄付する。紙そのものの材料から環境に配慮する商品はあったが、それだけでは、一般的な汎用商品であり、差別化はしにくい。そこに「琵琶湖の環境を守る」ための実践をセットにすることによって、消費者においては普及していたコーズ・リレーティッド・マーケティングを、地域と企業のこだわりを付加した企業向け商品の提案として開発した。

同じく、消費者の環境への関心を活かした企業向け商品としては、「緑の募金」と組み合わせたエコカレンダーもある。消費者の意識の変化に、自らの顧客である企業が対応できる商品を提案することによって、顧客とその向こうにいる顧客の顧客との間に環境をテーマにしたコミュニケーションを生むことも期待できよう。環境や地域を軸に差別化を企図するのがこれらの商品のポイントだ。

自然環境と顧客にプラスに、そして、同社にもプラスに、まさに、社会と事業にとっての利益が統合した状態をつくっていった。こうした発想のベースには、統合の視点はもちろんのこと、自社のバリューチェーンを分解して、社会との関係性を考える方法がある。印刷業の場合、バリューチェーンを分解すれば、調達や生産といった事業プロセスでは環境に負荷をかける、つまり、マイナスの存在となりがちだ。同社では、これを「引き算の責任」と呼ぶが、これに対し、

上記のような商品の開発と販売を通じて「足し算の責任」も果たすことができるようになる。

引き算の責任に関する同社の取り組みの例をいくつか挙げてみよう。環境に負荷を与えてしまうインクの材料である VOC[47] を、代替材料となる植物性原材料によるインク等の使用の拡大によって、削減している。さらには、そもそも、VOC を含んだ廃液を出さない印刷手法（水なし印刷）にも取り組んでいる。水なし印刷では、温室効果ガス排出権を付加し、カーボンオフセットを通じて、顧客の環境負荷低減にも寄与する取り組みにも進化させている。印刷における、もうひとつの材料である紙についても、持続可能な森林管理に関する認証制度[48] に基づいた原材料、さらには再生紙や非木材紙を顧客に勧め、その使用が推進されている。

同社では、自社事業のバリューチェーンに分解し、川上から川下までよく見ることを通じて、社会と自社との関係性、そして、経営への効果を考え、個々の事業に取り組んでいるのだ。「引き算の責任」への対応を当然のこととし、加えて「足し算の責任」にも取り組む姿勢を鮮明にし、環境にも、自社の経営にもプラスとなる製品・サービスの企画・開発を進めている。

帳票を通じた業務フローデザインは、さらなる進化へ

帳票を通じて、業務フローをデザインしてきたアインズだが、顧客の業務フローでは、リアルな帳票は削減され、デジタル化が進んだ。そうなれば、印刷を担う同社の仕事は無くなってしまうように思える。そこでの対応策の着眼点も「社会」にあった。

様々な帳票がデジタル化したとしても、最初のインプットは何らかの形で人の手で行われる。それは紙に書くことによるのかもしれないし、画面に入力されるのかもしれない[49]。

こうした入力作業は、行政でも企業でも、一般の市民や消費者が担うことが多いだろう。そのとき、書きやすい／入力しやすい書式、間違いを犯しにくい書式とはどういうものだろうか。誰にとっても間違いの少ない書式は、リスクを回避するためにも、コストを低減させるためにも不可欠なものだ。例えば、銀行窓口で振込用紙の書き方を間違えて、これを銀行が受けてしまえば、間違った送金をしてしまうかもしれない。そうしたリスクは甚大であり、失った信用を回復するには、たいへんな時間と手間がかかるものだ。

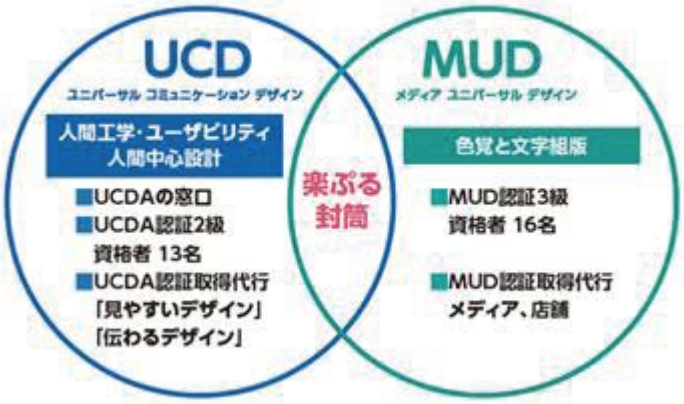
日本では、高齢化が進んでいる。そうなれば、老化に伴う白内障等にかかる割合も高くなり、いままでよりも見えづらい人が増えていくということだ。加えて、書かなければいけない情報も多くなってきている。リスクはますます高まっているのだ。

こうしたリスクに対応するため、同社が身に付けたのは「ユニバーサルデザイン」だ。ユニバーサルデザインとは、障がいの有無、年齢、性別、言語や人種などにかかわらず、あらゆる人にとって使いやすい製品やサービス、環境をデザインする考え方に基づく手法だ。

---

47. Volatile Organic Compounds、揮発性有機化合物。印刷インキ、塗料、接着剤、ガソリンなどに含まれるトルエン、キシレン、酢酸エチルなど。大気中の光化学反応によって、光化学スモッグを引き起こす原因物質の一つ。日本の VOC 排出量（固定発生源）の 0.03% が印刷インクによると言われている（印刷インキ連合会による）。
48. WWF（世界自然保護基金）を中心となって設立した FSC : Forest Stewardship Council（森林管理協議会）や日本の林業団体等が設立した SGEC : Sustainable Green Ecosystem Council（緑の循環認証会議）等がある。
49. 今後、さらに情報コミュニケーションに関する技術が、言語のやりとりの解析や理解を中心に進展していくならば、そこで交わされるコミュニケーションそのものが入力プロセスになり、ここに書いたこととは異なる展開になるかもしれない。そうしたことになれば、ドキュメンテーション（文書化）を対象とする仕事のあり方そのものが変容することも考えておく必要はあろう。

図表２－３－３：アインズのユニバーサルデザイン



出所：同社ホームページ

障がい者を念頭においたバリアフリーとは異なり、様々な特性の違いがあったとしても、できるだけ多くの人が使えるように配慮した製品やサービスを提供していこうとするものである。必要な情報がすぐに分かり、使い方が簡単で自明であること、ミスへの寛容さ、使い方の柔軟性もユニバーサルデザインの考え方の真ん中にあると考えてよいだろう。

同社は、ユニバーサルデザインをコミュニケーションデザインにおける「わかりやすさ」とも表し、「見やすいデザイン」「伝わるデザイン」にこだわり、情報量、テキスト（文章そのもの）、レイアウト、文字（フォント）、色彩、ユーザーへの要求のわかりやすさ、記入のしやすさ等の観点から、帳票の書式、パンフレット等の説明書類、チラシやポスター等の宣伝物、さらにはネット上のウェブページと、あらゆるコミュニケーションツールを対象に、顧客にアドバイスをしながら、実際の制作物を納品している[50]。

最近では、そうしたアドバイスそのものが同社のプロダクツになる例も出てきている。具体的な印刷物がなかったとしても、コミュニケーションデザインにおけるユニバーサルデザインに関する顧客の実践をアドバイスするビジネスの受託だ。社会の変化と要請に目を向けたことで、自社が培ってきた強みをさらに磨き、人材を育て、競争力の源泉にしつつあるのだ。

まず会社の中から始め、社会の起点とする（顧客の悩みを解決するために）

最後に、社会の中のステークホルダーとして「社員」に着目し、これをビジネスにつなげていった動きを紹介したい。

印刷という仕事は季節によって仕事量の繁忙に振れ幅がある。例えば、年末はカレンダーの印刷で忙しくなる。そんな時は、部門間の助け合いが重要だ。しかし、毎年のこととなれば、そうした助け合いにも甘えが生じてしまいがちになる。サポートしてもらう側は「来てもらってあたりまえ」という意識がだんだんと生まれてくる。サポートしている側からすれば、日常業務があった上で、それを横に置いて、後回しにして、サポートに行くわけで、それは組織全体、あるいは、当人の負担になるが、それはなかなか伝わらないものだ。そうなると、される側の「あたりまえ」とする側の「たいへんなのに」という意識は段々と乖離していってしまう。

50. ユニバーサルデザインの考え方に基づくコミュニケーションの課題やその対応策については、一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会による説明が詳しい。https://ucda.jp/

そこで、アインズが導入したのは「よかったスマイルカード」だ。サポートされた側の社員が、サポートに来てくれた人に「ありがとう」と書いたカードを渡すというものだ。口で言うのでは残らない、いつの間にか、言うのも忘れてしまう、だからこそ、見えるものとして「ありがとうカード」をしっかりと書き、きちんと渡す、受け取ってもらう、そういうコミュニケーションプロセスをデザインしたものだ。驚くほどシンプルなやりとりのようだが、実際に導入してみれば、それぞれの関係性は劇的に変わっていったという。

お互い顔が見えるからこそ甘えは生じてしまう。家族がそうだし、小さな会社もそうかもしれない。助け合ってあたりまえなのだが、そこに甘えが生じては、よい関係性を持続することはできない。

自分の会社で見えてきたコミュニケーションの課題は、顧客にもあるはずだと考えれば、「うちでやりましたが効果がありましてね。おたくもいかがですか」と声掛けできる。結局のところ、そういうことができる企業が選択され、生き残るわけだが、その源泉は、ある種の実験場である社内にあるのだ。

コミュニケーションに関する課題を解決する、それがアインズのミッションだ。

印刷物は減っていくかもしれないし、ドキュメンテーションを通じたコミュニケーションも変容していくかもしれない。しかし、人と人の関わりである社会が存続するかぎり、コミュニケーションは無くならない。社会と共に歩むアインズの進化はこれからも続いていくだろう。