

# この人、その仕事



独占インタビューの中で、マンローランド・シートフェッドのCEOであるラファエル・ペヌエラ・トーレスは、ニック・クームズに、5年前のインソルベンシーからの再建について、率直に語った。



**クームズ:** インソルベンシーの大変な時期から5年が経ちました。ご自身の会社における背景をおしえていただけますか？

**ペヌエラ:** 私は1992年スペインで経理部長としてスタートしました。当時はMAN Rolandという社名だったのですが、ほとんどの国と同様、独立した販売代理店でした。これが大きく変わったのは1999年のことで、ほとんどの販売代理店が買収され、私は「ローランド人」となったのです。それからさまざまな異動があり、最終的にオフエンバッハ本社の枚葉部門の営業部長となりました。この時はご存知のようにまだ枚葉部門と輪転部門は同じ会社でした。

**クームズ:** あなたはインソルベンシーの交渉にどのようにかかわったのですか？

**ペヌエラ:** 2011年11月に手続きが始まりました。ドイツの法律のもとでは、ビジネスを続けていく場合3か月以内に投資家を見つけなければなりません。興味を示した会社は競合から印刷関係ではない会社まで10社以上ありました。まるで美人コンテストのようでした。私たちは資産をもっとも良い形で見せる必要がありました。実際、限られた時間の中で何とかして満足のいく解決策を模索しようと悪戦苦闘しているかのようにでしたが、トニー・ラングレーが控えていて、1月下旬に名乗りを上げました。その時点でほかの団体はどのような理由であれ、与えられた時間内に進めることができないことが明確でした。そして2012年2月9日、彼はマンローランド・シートフェッドの新たな所有者となりました。その時輪転部門はすでに他を買収されていました。

**クームズ:** ラングレーは実際何を買ったのですか？

**ペヌエラ:** 旧マンローランドAGの枚葉部門の資産すべてです。建物、在庫、借金、工場、機械のすべて、そして世界中に40以上ある子会社の株、そしてもちろん従業員に対する責任も継承しました。当時ラングレーにとってその買収は最大規模のもので、財務的にも大きな責任を負うことになりました。それは同時に私たちにとっても、業界外の人物がマンローランドを未来に可能性を持つビジネスだと認めたということで、自己評価と自信を大きく高めるものでもありました。

業界外の人物にマンローランドが未来に可能性を持つビジネスだと認められたことが、自己評価と自信を大きく高めるものとなった

**クームズ:** 変革は困難でしたか？

**ペヌエラ:** ペヌエラ：ラングレーが介入してきたとき、私たちは不沈の淵にありました。すべてが落ち着くまでに、オフエンバッハから1000人が去り、世界中の子会社からも1000人が去りましたが、事業を滞りなく続けなければなりません。組み立て中の機械を完成させ、仕掛中の機械も注文で埋めなければなりません。けれども忘れてならないのは、市場はまだあの世界的経済危機の影響に苦しんでいましたし、事業は厳しい状況にあったということです。全体的な状況は不確実ではありましたが、私たちにはサポートしなければならない納入した約10,000台の印刷機があり、世界中に機械を信頼してくださっている素晴らしいお客様がいました。これは果たすべき責任と今後の可能性の両方を示すものでした。私たちはR&Dと製造部門に優秀な人材のほとんどを死守しました。それが、新たな株主のもとで滞りない変革を行うための大きな力となりました。

**クームズ:** 経営手法が大幅に変わったのではないのでしょうか？

**ペヌエラ:** まさにその通りです！私たちは大企業のメンタリティーの中で仕事をしてきました。このくらいの規模の会社ならたいていそうだと思いますが、たくさん、そしてさまざまなマネジメントの層があり、守らなければならない手順がありました。それらはすべて変わりました。はっきり言って、その必要があったのです。私たちはもっと機敏で、反応が早く、つまりドイツ人の言う「Mittelstand (中小企業)」のメンタリティーを導入しました。指針としては、「人任せにしない」マネジメントで、「自分のお金ならこのように使いますか？」というものです。目的は分相応にすること、余分な出費をしないことでした（今もそうですが）。従業員にとっては確かにカルチャーショックと言えるものだったでしょうが、ほとんどが順応できました。できなかった者はもうここにはいません。

**クームズ:** 再生をスタートする際、何を最優先としましたか、そしてこの5年間でどのようにうまく進めることができましたか？

**ペヌエラ:** 最優先としたのは、マインドセットを変えることと、継続可能なオペレーションでした。以前のビジネス文化は一夜

で消え去りました。それは大変なことではありましたが、前に進むためのたった一つの方法でした。そして私たちにはお客様に対して果たすべき責任があり、じっくり考えている時間はありませんでした。新しい考えを持つ者を新たに管理職に昇進させ、大企業特有の、責任が希薄な経営会議等の慣例を排除しました。今では、個人の責任範囲や義務範囲がかなり大きくなりました。決済権が強化された、より少ない人数で会社を運営していかなければなりませんから。物理的な面では工場機能を一か所にまとめ、財務的な面では収入の範囲内で自立することを早急に学びました。お客様に対しては、継続していくことをお伝えして安心していただきました。社内では、以前にはなかった楽天的な雰囲気と、困難に立ち向かっていこうという気運がありました。実際面では、2年という限られた時間枠の中で、Roland700 EVOLUTIONという全く新しいプラットフォームの印刷機を開発し、発売しました。そのような話はかつて聞いたことがありません。この新しい機械は市場で非常によく受け入れられ、現在まですでに500台以上を出荷しました。財務的なことを言えば、非常によくやったと思っています。ラングレーはマンローランドに初期投資以外の投資をする必要がありませんでした。私たちはこの5年間ずっと毎年黒字を計上し続けています。さらに言えば、ラングレーの初期投資も満額返済済みです。そうです、ですから非常によくやったと言えるでしょう。

**クームズ:** 枚葉オフセット印刷機の市場をどのようにご覧になりますか？

**ペヌエラ:** この業界では変革が起こっていますが、枚葉オフセット印刷機の未来は、短期的にも長期的にも明るいと考えています。マンローランドがしてきたように、適応できない会社は倒産のリスクにさらされるでしょう。もし、マンローランドが「倒産するには大きすぎる」会社でなかったら、いったい他のどの会社がそうでしょうか。マンローランドは5大印刷機メーカーの一つと言えます。この業界には、弊社が属するB半からそれ以上の印刷機を販売する分野で、ドイツ企業3社と日本企業2社があります。一方中国にはたくさんの印刷機メーカーがありますが、基本的に国内のみの販売にとどまっていますし、近い将来その状況が劇的に変わるとは思えません。特にドイツは印刷発祥の地であり、その技術は何十年もかけて進化を重ねてきました。そしてマンローランドは常にその発明と技術革新の最前線に位置し続けています。牽引役となるのはパッケージ印刷と商業印刷です。私個人的には、大多数の皆さんが考えているよりも商業印刷と出

# インタビュー

版印刷にオフセット印刷の明るい未来があると考えています。識字率が低い新興国においては、その問題を解決するのに、「タブレット」ではなく印刷された文字を使用すると思うからです。アフリカや南米に政府が提案する学校教科書へのアクセスを増やす計画がどれだけあるかを考えれば、オフセット印刷へのビジネス機会が評価されることになるでしょう。インド、東南アジア、中国なども同じような問題を抱えています。そしてもちろん、パッケージ印刷は世界的に急成長しています。消費者のブランド製品への志向が増しているからです。これは私たちのビジネスの要です。

消費者のブランド製品への志向が増しているからパッケージ印刷は世界的に急成長している。これは私たちのビジネスの要です。

**クームズ:** 現在のマンローランドは印刷会社に何が提供できますか？

**ペヌエラ:** 当初からマンローランドの全製品群を維持していこうと決めていました。ですから、競合他社よりずっと遅れて参入したB半サイズであっても、現

在も提供し続けています。とはいえ、マンローランドは伝統的に中型機と大型機、つまりR700とR900で知られてきた会社です。今では当然とされる多くの技術を開発してきました。最新機R700EVOLUTIONは、間違いなく現在販売されている印刷機の中で技術的に最も進んだ機械です。マンローランドはこれまでそうだったように、今も信頼性と性能が伴った、最新の技術、優れたデザイン性、ドイツエンジニアリングの粋を体現しています。

**クームズ:** 技術がすべてということでしょうか？

**ペヌエラ:** いいえ、違います。サービスの

要素が欠かせません。単に最高の印刷機を売るだけではなく、日々その機械が最適な状態で稼働できるように機械の一生を通してサポートすることが大切です。それはパーツが摩耗したからそれを取り換えるというような簡単な話ではありません。つまり、お客様と緊密な関係を築き、その仕事内容を理解し、印刷機のみならず、そのプロセスからも最善の性能を出すことができるようにすることです。これを私たちはTOPと呼んでいます。Technology(技術) – Organisation (組織) – People (人材)です。TOPの最終的なゴールは、お客様に対して可能な限り効率を高めることです。40を超える子会社を通して、ほとんどの国にこのサポートを提供することができます。子会社がない場所には、ドイツの技術者がバ



Evolution 700



ROLAND 900

ックアップする信頼できるサービス及び販売代理店があります。この競争の激しい業界において、基本的に私たちはお客様の競争力を高め利益を上げるために働き、マンローランド機をお使いのお客様を大切な紛れもないパートナーとして考えています。

**クームズ:** マンローランドはデジタル市場においてどのような立場にありますか？

**ペヌエラ:** 今日のオフセットの立場から見れば、オフセットの主力市場であるパッケージ印刷や高品質の商業印刷市場において、デジタルが大きな脅威になることはないと思っています。インクジェットであれトナーであれ、今日デジタル印刷機で生産されている印刷物は全体から見ればわずかな比率であり、一枚当たりのコストを考えればほとんどのロットでオフセットに利があります。準備時間とジョブチェンジのスピードを上げ、たとえ1000枚の小ロットであっても、デジタルより有利です。もちろん、デジタルにできてオフセットにできない個人向けの印刷がありますから、同じ印刷物を少ない枚数ずつバージョンを変えて印刷するような領域が、デジタル印刷の向かうところだと思います。しかしながら、デジタルとオフセットの結合という可能性は確かにありますでしょうし、だからこそ私たちもランダのナノ技術への関心を公表しているわけですが、基本的にはデジタルを直接の競争相手というよりは補完しあうものとして捉えています。

**クームズ:** マンローランド・シートフェッドの中長期的目標は何ですか？

**ペヌエラ:** ペヌエラ：今日の市場の変化の速さを考えれば、中長期を見定めるのは難しいです。一般的に言えば、私たちが過去5年間で成し遂げたことに基づきます。非常に困難な時期をくぐり抜け、今はっきりわかるのは、2007年以前の需要は決して戻ることはなく、私たちは現在の事業レベルに正しく対応しているということです。効率化された新たな体制で、弊社は年間500ユニットより少ない生産台数でもやっていけますが、ほんのわずかなコスト追加で倍の規模を維持できます。機械開発の継続や最善のサービスを提供して、お客様の仕事が伸びていく

ようにしようとしています。今現在、自動化のさまざまな装置をより多く後付けできるように開発中です。そして先の話ですが、R900シリーズのEVOLUTIONタイプを計画しています。ひとつ、マンローランド・シートフェッドにおいて不変なのは、技術を通してオフセット印刷の未来を創り続けるということです。

**クームズ:** ラングレー・ホールディングスおよびトニー・ラングレーは最近どのようにかかわっていますか？

**ペヌエラ:** 私から言えるのは、十分にコミットしているということです。ラングレー・ホールディングスのビジネスの一員であるという安心感があります。しかしほぼ自立した組織になっています。ラングレーは自身の投資先には常に長期的視点を持っています。私が知る限り、40年間で彼が買収した企業を売却したことはありませんし、そのつもりもありません。そして自身を誇らしげに「ローランド人だ」と言い、私たちの仕事に非常に興味を持っています。かといって、日々の運営に関与してくることはありません。私たちはすでにラングレー流のビジネスマネジメント手法を受け入れているからです。ラングレー・グループは、いろいろな分野の事業部門がさまざまな景気や市場変動に直面しているにもかかわらず、非常に成功しています。彼はビジネスをよく理解しており、正しい方向に向かっていくという強い信念を持っています。

**クームズ:** インソルベンシーから会社を再生させる仕事を引き受けたことはあなたにとって嬉しいことですか？

**ペヌエラ:** もちろんです！古くからの素晴らしい企業を救っただけでなく、21世紀につなげることができたというのは、非常にやりがいのあることです。何百という仕事を維持し、世界中の何千という印刷会社へのサポートを継続できたことは言うまでもありません。この会社が消えてしまったら、どれほどの印刷会社が苦しむことになったかを考えるのは耐えられません。そして印刷の世界は、全体としてより貧弱になったことでしょう。今、私たちの一歩にはバネがついています。そして未来を見つめています。

# manroland

## sheetfed

