平成21年度

マーケティング研究報告

全日本印刷工業組合連合会
経営革新・マーケティング委員会
マーケティング部会

東京都印刷工業組合
マーケティング委員会

目　次

Ⅰ　平成21年度マーケティング部会概要報告

全日本印刷工業組合連合会 マーケティング部会長
東京都印刷工業組合副理事長（マーケティング委員会所管）
花崎博己

Ⅱ　平成21年度マーケティング委員会報告

東京都印刷工業組合 マーケティング委員会委員長
全日本印刷工業組合連合会 マーケティング部会
萩原　誠

Ⅲ　事例研究報告

1．印刷のDNAと大不況を乗り切るための経営者の心構え …… 8
㈱金羊社　　浅野　健

2．新たにモノを作り出す＝価値を生み出す『プロデュース力』 ……11
㈱グラフィクスアンドデザイニング　　相羽高徳

3．広告マーケットにおける印刷会社の勝ち残りビジネスモデル
－印刷会社はニッチメディアをいかに活用すれば良いのか－ …… 15
㈱ファインドスター　内藤真一郎

4．今日からできるビジネスコラボレーションPart3
－仲間6社からのプレゼンテーションと商品紹介－ …… 19
㈱昇文堂、㈱セントラルプロフィックス、㈱長英
㈲杉山紙工所、㈱新嶺印刷、奥村印刷㈱

5．したたかに勝ち残るための営業戦略の実践
－経営者のやるべき仕事と営業パーソンのやるべき仕事－ …… 26
㈱ビジネスコミュニケーション研究所　　田中信一

6．営業が変わらなければ印刷会社は残れない
－お題目ではない実践的「お客様満足営業」の進め方－ …… 31
－お客様満足につながる真の提案営業への取り組み方－ …… 33
－“細心”に考え、“大胆”に動く新規開拓の進め方－ …… 35
㈱ビジネスコミュニケーション研究所　　田中信一

平成21年度マーケティング部会報告

全日本印刷工業組合連合会マーケティング部会長
東京都印刷工業組合副理事長（マーケティング委員会所管）
花崎博己

印刷業界を取り巻く環境は世界的な金融危機の影響も受けて、今大きく変化しています。このような時にどのようにその変化に対応していくかということは、印刷業界に限らず、すべての業種、すべての企業が取り組んでいる課題といっても過言ではありません。

全印工連では業態変革実践プラン2010計画を展開しています。2010計画では総論としての2008計画を基に各論を導き出し、業態変革を実践するための支援事業を推進しております。そのテーマは「実践！業態変革　ワンストップサービスで収益拡大へ」です。今まで提唱してきた業態変革を実践に結びつけるという大きなテーマのもと、印刷を中心とした周辺領域への拡大と顧客への課題解決を提供するワンストップサービスを具現化し、その実践の結果として高付加価値化による収益拡大に結びつけていくものです。

ワンストップサービスの基本はマーケティング

印刷は高い媒体価値を持っています。高い再現性、豊かな表現力、瞬時に認識できる一覧性、大量生産による経済性などの優位性です。今必要なのは、この高い媒体価値をさらに向上させるとともに、顧客の視点に立って情報伝達という幅広い観点から的確に対応することです。そのような変化の中で、われわれは受動的な立ち位置から、もう少し能動的に変わっていく必要があります。印刷物を顧客の言われたとおりに正確にきれいに印刷して納めることがわれわれのゴールではありません。顧客が考えていることを効果的に実現するための顧客視点でのサービスの提供がゴールです。つまり、顧客の効果的な情報伝達や目的達成のための的確な提案と、それを実現するためのパートナーとしての役割が求められているのです。そして顧客満足を高めるワンストップサービスを提供できることです。

そのためには顧客のマーケティングを十分理解することが重要です。全印工連で提唱しているワンストップサービスに近い概念の印刷付帯サービスが米国では確実に成長しています。

米国印刷業界に見る高付加価値化

全印工連では、2009年10月にアメリカ印刷工業会（PIA）のマイケル・メイキン会長をお招きし、全印工連フォーラムにてご講演いただきました。全印工連の提唱しているワンストップサービスと若干範疇が異なりますが、PIAでは永年にわたって一貫して印刷付帯サービスの重要性を提唱し続け、米国印刷業界で成果が現れていることを再度確認いたしました。

米国の印刷業界の今後の12カ月予測では、従来型の印刷は2010年はマイナス4%ですが、デジタル印刷はプラス1%、印刷付帯サービスも1%の成長を予測しています。このように従来型の印刷は減少傾向ですが，デジタル印刷ならびに印刷付帯サービスは増加しております。印刷付帯サービスの売り上げに占める割合は過去5年間に2005年の8.1%から2009年には11.6%に拡大しています。印刷会社が印刷付帯サービスに対応する力を付けはじめ、今後の高付加価値ビジネスの基盤になりつつあります。また印刷付帯サービスを提供することにより顧客に選ばれる企業となり、結果として本来の印刷の仕事が増える可能性は当然高まりつつあるようです。このように明確な戦略ビジョンがあり、手堅いビジネス

モデルを構築し各種印刷市場をセグメントし攻略していることが見えます。米国では印刷の大量生産による単一情報の提供だけではなく、マーケティング手法に立脚したパーソナルマーケティングなどを企業のマーケティング担当者に提案し、販売促進につながる新しい印刷媒体価値を創り上げています。

特に旅行、ホテル、自動車販売などの優良顧客への囲い込みや新規顧客開拓に効果を発揮しています。米国といえば広い国土と多くの人口を有し、印刷においても他の製造業においても大量生産・大量消費が象徴的でしたが、時代が変わり、情報提供もよりきめの細かい効果的な個人対応の必要性が生じ、市場と技術の変化により印刷の役割も変わりました。日本と米国との環境の違いはあるにせよ、顧客のビジネスを理解し、それに対し新しい印刷の価値を提案していくことにおいては、米国は一歩先を行っていると思われます。そしてあらためてマーケティングの重要性が感じ取れます。

これからの日本の印刷業界

今までわれわれは、印刷物の品質、価格、納期だけを追求してきた傾向にあるのではないでしょうか。製造業としての印刷業においては、まずコスト管理と生産の合理化は当然のこととして進めなくてはなりません。しかし、これからの印刷業においては必要条件でありますが必ずしも十分条件とはなり得ません。われわれに求められているのは顧客の視点に立った情報伝達で、顧客のコミュニケーションや販売促進の手段としてより効果の高い印刷物およびワンストップサービスを提供することです。顧客のニーズの変化と顧客満足度の向上に向けて、いかに感度の高いアンテナを張り、市場環境を掴み、自社の経営資源を整え、そして最適な技術を取り入れ環境変化に対応していくことだと思われます。そこには必ずマーケティングの概念が必要となります。

平成21年度全日本印刷工業組合連合会マーケティング部会メンバー

花崎　博己	大東印刷工芸㈱　代表取締役社長
宮本多題詩	元㈱電通・㈲扶桑コンサルティング代表取締役
秋庭　慎一	元㈱博報堂　コーポレートコミュニケーション局CCスーパーバイザー
牧　　兼充	慶應義塾大学　環境情報学部助手
関本　仁志	ハイデルベルグ・ジャパン㈱　マーケティング本部企画宣伝課課長
真壁　　敏	コダック㈱　プリプレス&エンタープライズソリューション本部担当部長
西川　誠也	西川コミュニケーションズ㈱　専務取締役
小森　洋一	明祥印刷㈱　代表取締役
藤田　良郎	瞬報社写真印刷㈱　代表取締役社長
萩原　　誠	萩原印刷㈱　代表取締役社長

平成21年度マーケティング委員会報告

東京都印刷工業組合 マーケティング委員会委員長
全日本印刷工業組合連合会 マーケティング部会
萩原　誠

平成21年度マーケティング委員会のご報告をさせていただきます。

本年度はリーマンショック以来急速に冷え込んだ印刷業界の現状を鑑み、会員各社にとって即効性がありかつビジネスにすぐに役立つセミナー・勉強会と委員会運営を心がけました。また会員各社がマーケティング戦略をより一層具体論として展開できるよう、成功事例を取り上げ、ビジネスモデルを調査研究し、『今日からできるビジネスコラボレーション』などの事業やセミナー・勉強会を通じて、より付加価値の高い仕事を受注できる仕組み作りを中心に研究してまいりました。

昨年の11月に「業態変革・ワンストップサービス実践ガイドブックVer.2」が刊行され、多くの印刷会社の指針となるシナリオが示されました。それを実現するためには、印刷業におけるマーケティングの研究が重要となります。これからの印刷業は製造業であり、情報産業であり、サービス業でもあります。お客様の問題解決を一緒になって考え、提案し、実践実行し、成果を上げるところまで責任を持つことが要求されます。それを乗り越えて行く会社こそお客様からビジネスパートナーとして、高い評価を得て、将来に渡って発展できる会社となりうるのです。

本年度当委員会では、各テーマに沿った内容に則り、より身近にかつ実践的にマーケティング戦略を感じられる勉強会やセミナーを開催いたしました。

第1回目は「印刷のDNAと大不況を乗り切るための経営者の心構え」と題して、前理事長の金羊社浅野社長よりご講演を頂き、その後新しい本社ビルの会社見学会を開催しました。

第2回目は「したたかに勝ち残るための営業戦略の実践」と題して、㈱ビジネスコミュニケーション研究所の田中信一氏より経営者のやるべき仕事と営業パーソンのやるべき仕事をテーマに勉強会を開催しました。

第3回目は「新たにモノを作り出す＝価値を生み出す『プロデュース力』」と題して、㈱グラフィクスアンドデザイニングの相羽高徳会長よりご講演を頂きました。

第4回目は「広告マーケットにおける印刷会社の勝ち残りビジネスモデル」と題して、㈱ファインドスター内藤社長より印刷会社はニッチメディアを如何に活用すれば良いのかをテーマに、セミナーを行いました。

第5回目は経営革新委員会および全印工連マーケティング部会との共催で、昨年も好評を博しました『今日からできるビジネスコラボレーションPart3』として、新しい商品開発やユニークな印刷関連物を得意とする東京工組の会員社がプレゼンテーションを行い、その後各社のブースで商品説明と商談を進める機会を設営させていただきました。

この他にも東京工組会員向けにマーケティング委員会セミナーとして、ビジネスコミュニケーション研究所の田中信一講師をお招きし、大不況に打ち勝つ営業変革シリーズと題して7月、9月、11月と続けて3回開催しました。

本年度マーケティング委員会で行った勉強会およびセミナーを抄録したこの報告書が、皆様のご事業の発展のための参考やヒントとなりますことを、委員会メンバー一同心より願っております。またこの場をお借りしまして、当委員会にご多忙にも関わらず、貴重なご意見をいただき、かつ快くご協力いた

だいた多くの講師はじめ、メーカー・ベンダーの皆様、また最後になりますが、各委員会勉強会をご担当いただいた副委員長の塚田司郎様、臼田真人様、瀬田章弘様、渡邊一正様はじめ、毎回ご出席いただいた委員の皆様に心より御礼申しあげます。

平成21年度東京都印刷工業組合マーケティング委員会メンバー

花崎　博己	大東印刷工芸㈱	（所管副理事長）
萩原　　誠	萩原印刷㈱	（委員長）
塚田　司郎	錦明印刷㈱	（千代田支部）
渡辺嘉一郎	秀和印刷㈱	（日本橋支部）
白橋　明夫	㈱白橋印刷所	（京橋支部）
臼田　真人	㈱アドピア	（港支部）
吉田　寛二	㈱トモエ美術印刷社	（港支部）
大竹　俊夫	こだま印刷㈱	（新宿支部）
赤尾　真人	日新印刷㈱	（文京支部）
仲川　和伸	伸和印刷㈱	（上野支部）
五十嵐直也	㈱英雲堂印刷所	（浅草支部）
横山　明弘	横山印刷㈱	（墨田支部）
三島　秀夫	六三印刷㈱	（江東支部）
鈴川　光哉	㈱気生堂印刷所	（城南支部）
惟村　唯博	光写真印刷㈱	（城南支部）
飯倉　千晴	新嶺印刷㈱	（城南支部）
中川　幸雄	中川精巧印刷㈱	（山之手支部）
山田　秀夫	㈱山田写真製版所	（城西支部）
後藤　真志	ポプラ印刷㈱	（城西支部）
峰岸　佳典	㈲峰岸印刷社	（杉並支部）
有泉　誠幸	㈱シティプリント	（豊島支部）
田中　　裕	田中産業㈱	（板橋支部）
亀田　由人	三映印刷㈱	（練馬支部）
渡邊　一正	㈱杏林舎	（北支部）
渡辺　秀行	㈱美箔ワタナベ	（荒川支部）
山口　明義	山口証券印刷㈱	（荒川支部）
瀬田　章弘	弘和印刷㈱	（足立支部）
古市　久也	三報社印刷㈱	（墨東支部）
村上　一宏	美創印刷㈱	（三多摩支部）

事例研究報告〈1〉

印刷のDNAと大不況を乗り切るための経営者の心構え

㈱金羊社　代表取締役　浅野　健

1．100年に一度の意味（世紀が変わった）

色々な場面で「100年に一度の大不況だ」という言葉を耳にしますが、それを疑わしいと考えています。

太平洋戦争の空襲で焼け出され、戦後この地に移ってきました。日本が全てを失った時代であり、この時が日本にとって一番大変な時期だったのではないかと思います。それに比べて現在はあらゆる物が有り余っています。海外では、毎朝行き倒れた人を目にする国もあるという話を聞くにつけ、日本はまだ恵まれているとさえ思います。

20世紀は、産業革命以後の様々な近代設備の導入により、大量生産・大量消費を行なった時代で、それにはエネルギーの確保が必要になりました。戦前の日本軍はインドシナに石油を求めましたが、ABC（アメリカ、イギリス、中国）包囲網に囲まれて身動きが取れなくなっていました。石油を断たれそうになった日本がやむなく蜂起したのが太平洋戦争であるという説を聞いたことがありますが、一理あると思います。

列強国が考える大量生産には大量消費が大前提にあり、そのマーケットを確保するために植民地化も盛んに行なわれました。太平洋戦争が終わり冷戦が始まっても、大量生産・大量消費の傾向に変化はありませんでした。

ところが、現在は手にするものが同じものでは満足しない、多様化の時代に変化してきました。これは一種の経済の成熟化です。地方に旅行すると、ナショナルブランドの商品でありながら、その地域限定の味がついた菓子を目にすることが多くなったことが好例です。

人々のライフスタイルも変化しました。昔は国民的歌手というべき人がいて、老若男女みんながその人の歌を口ずさめたものですが、現在ではそのようなことは望めなくなりました。昔は良かったと言ってみても、自身もその変化の中に身を置き、その時代に戻ることはできないのですから、常に現在に対応できる体制を作っておかなくてはならないと考えています。

近年では、自然環境の変化が大きな問題となっており、異常気象が日常的に起きるようになっていますが､経済を取り巻く環境も大きく変化しています。経済環境の変化が起きている背景には、国際化、高度情報化、少子高齢化、成熟化という4つの要因があると考えています。この中でも国際化と高度情報化が環境変化の加速化の大きな要因になっています。この2つは今がピークというわけではなく、この先もまだまだ続き、終わりが見えません。

社会面に目を向けても、世間では男性が弱くなり草食系、女性が強くなり肉食系などと言われていますが、これは20世紀の近代化文明の発達により、生活環境が変化したことが原因ではないかと考えています。

2．近代文明とコミュニケーション（グーテンベルグとペーパーロード）

人類は様々な発明をしてきました。その中でも、文字と紙と印刷を発明したことは、人類独自の明確な言語体系を基盤としたコミュニケーションの発達に大きく寄与しました。これが近代文明を誕生させたといっても過言ではないと思います。

黄河文明では漢字が生まれ、それが日本に伝わったことにより平仮名が生まれました。また、メソポタミア文明の楔形文字やエジプト文明のヒエログリ

フを起源としてアルファベットが生まれました。そして、文字が生まれたことによってその土地独自の文化が育まれ､それが文明へと発展していきました。

複製するという意味においての印刷の印型としては、メソポタミア文明の円筒印章や、陶器製や木製の活字が存在しましたが、工業的な印刷手法となると、15世紀のドイツでヨハネス・グーテンベルグが発明するまで待たなければなりませんでした。では、なぜ工業的な印刷が興るまでにこのように長い時間がかかったのでしょうか。それは紙がどのように世界に広まったかを表わす「ペーパーロード」を辿ることで解明できます。

記録では「後漢書」で、105年に蔡倫が樹皮や麻のから紙を作ったという記述があったことから、紙の発明者は蔡倫だとされていましたが、現在では蔡倫よりも前から抄紙技術はあったとする説が有力です。その後、日本を含めたアジア圏、イスラム圏へ4～7世紀に伝わり、日本では和紙として独自の発展を遂げることになりました。しかし、ドイツを含めたヨーロッパ圏に伝わったのは13世紀に入ってからでした。つまり、工業的な印刷手法は紙が伝わって初めて生れたものなのです。「印刷は文明の母」と言われていますが､「紙は印刷の母」であり､「文明は紙の孫」であると言えるかもしれません。

1998年にアメリカの「LIFE」誌が、過去1,000年間に最も人類の発展に貢献した発見や発明のベスト100を選出しました。その第1位に輝いたのがグーテンベルグの印刷技術です。ただし、印刷ができるようになったことそのものではなく、印刷物の与える社会的影響力が評価の対象になったのです。例えば、宗教改革で有名なマルチン・ルターはローマンカトリックの腐敗を糾弾するための手段として印刷物を使い、自らの意見を民衆に広め、ローマンカトリック側が無視できない状況に追い込みました。人類が初めて「メディア」というものを手に入れた瞬間でした。

16世紀頃の封建主義が蔓延するイギリスでは、自分の意見を大量複製して世間に広めるという行為は、異分子という目で見られる大変危険なことでした。権力者にとっては、情報は自分達だけで掌握していた方が都合が良く、権力者に都合の悪い情報が文字を媒介として流出しないように、民衆に文字を教えなかったことから識字率が低かったのですが、印刷技術の発達によって文字文化は広がりを見せ、識字率は上昇し、全ての人は「読者」になりました。情報の拡散を恐れた権力者により、印刷業者が処刑されることもありました。ある印刷業者は刑場に連行される際､「我々は“26人の小さな鉛の兵隊”を手に入れた。私の首をはねても事態は変わらない。」と話したと言われています。“26人の小さな鉛の兵隊”とはアルファベットの活字のことを表しており、その言葉どおり、メディアは力を持つようになりました。

では、日本における印刷はどのような状況だったのでしょうか。幕末の長崎でオランダ語の通訳をしていた本木昌造は、オランダ人からもたらされる造船、印刷技術の話に興味を抱きました。その後、上海にアメリカが設置した印刷機構から指導者を招き印刷技術を、また、オランダ人からは活字の製作方法を学びました。その知識を活かして日本語活字を作り、活版印刷業を本格化させました。平野富次は本木の弟子であり、本木の命により明治5年に東京に進出し、築地活版所を設立し成功しました。明治9年には旧水戸藩の造船所の払い下げを受け、石川島に現在のIHI㈱の基礎となる民間造船所を設立しました。

この二人がいなければ、明治維新は起きなかったのではないかと思っています。日本が日清・日露戦争に勝利するほどの国力を持つことができたのは、印刷メディアを使って全国統一的に教育や法律を普及させたことが大きな要因になっていると考えています。ただし、正しいことばかり印刷していたとは限りません。印刷内容について、印刷会社が責任を持つ必要はないかもしれませんが、メディアを扱うという仕事としてこれまで果たしてきた貢献度と同時に、負の側面があることも忘れてはいけません。

3．ローマは一日にして成らず（歴史と伝統）

3年前に我が社は創業80周年を迎えました。その折に社員に会社の当社の「歴史」と「伝統」とは何かと質問してみましたが、回答はまちまちでした。「歴史」とは、時間が経てば自然と積み重なるものであるのに対し、「伝統」とは、何を大切にするかということを明確にして、世代を超えて脈々と引き継がれていくことだと思います。では、印刷業にとっての「歴史」と「伝統」とは何でしょうか。「歴史」とは、原稿を大量生産するという業態だと思いますが、「伝統」とは、その作業の中に込められる「印刷は文化の母」という心でありたいと思っています。

私は社員の回答がまちまちだったことを受けて、80年の歴史の中で「伝統」が失われつつあること、何を大切にするかという意識が希薄になったことを実感しました。そこでこれを機に、新しい「伝統」をつくる話し合いをしました。その結果、「全社員がお客様の役に立つには何が足りないか、何をしたら良いかを考えて実行し、その効果を検証すること。同時に常に新しいことに挑戦していくこと。」をここから先の我が社の「伝統」としていくことにしました。

「伝統」が希薄になったと感じたら、企業であるからにはそれを新しくプロデュースしなくてはなりません。企業風土は、経営者を始めとした社員一人ひとりが醸し出している空気により作り出されているものです。これを変えていけば業態変革もおのずと進んでいくのではないかと思います。

4．CからAへ（力を合わせて働く時代）

家庭用プリンターの普及によって、印刷物の内製化が進み、我々印刷会社は今までの経営方針を変更せざるを得なくなってしまいました。プロの印刷会社として改めて何ができるかを考え、印刷以外の業務領域を模索する必要性が出てきました。従来どおりの印刷業を続けていくのか、印刷機を持つのか持たないのか、顧客は自社をどう評価しているのか、視野を広げてコミュニケーションサポートを行なうのか、５Ｓの実施状況はどうなのか、あらゆることを再点検して現状認識を深めていかなくてはならない時が来ています。新しい時代の印刷のプロを目指してもう一度やり直そうという気概を持ってほしいと思います。

※本稿は平成21年6月23日現在のものです。

事例研究報告〈2〉

新たにモノを作り出す＝価値を生み出す『プロデュース力』

㈱グラフィクスアンドデザイニング　代表取締役会長　相羽　高徳

私は私自身の中から出てくる表現というものを生業としています。それがアートの世界だけではなくて、そこからビジネスが生まれるというところにジョイントしていかざるを得ないという環境でしたので、先ず私の原点たるメイズ（一本道の迷路ゲーム）について簡単に紹介させていただきます。

私のメイズの特徴は、迷路を入口から出口まで辿っていくと、その筆跡から絵や文字が出てくるというものです。「ポパイ」という雑誌にこのメイズのコーナーを持たせていただいて、極めてプライベートな表現を連載していました。

なぜメイズをご案内したかというと、このあとご紹介する私が手掛けた色々な施設の表現の中に、迷路的な空間配置が多分に秘められているということに、ここ10年くらいで気が付いたからです。そのため、もう一度迷路を自分の中で再度研究していこうと思い、20年位前に流行った立体迷路をもう少し演出過多にした迷路の世界を、入場料を払っていただいて自分で体感してもらうというものを全国に作ろうとしています。

1．新横浜ラーメン博物館

今から15年前にすかいらーくが「GUSTO」に転換する際の仕事を手掛けました。ファミリーレストランというのは、1つのものをデザインすると1,000個、2,000個と作っていく世界ですが、同じく15年前にそれとは全く逆の世界の施設を作りました。それが新横浜にオープンした「新横浜ラーメン博物館」です。「GUSTO」に関しては1つのパターンをバーッと餌のように撒く手法論だが、ラーメン博物館はディズニーランドと同様に1つの所に凝縮した世界観を注ぎ込んで、その中でお客様に堪能してもらうという考え方で、対極に位置しています。

新横浜に岩岡洋志さんという有名な地主さんがいて、その方から私のところに駐車場ビルを建てたいが、1階と地下の2層分を使って新名所を作れないかというお話がありました。当時ラーメンブームがあって、これは3～5年おきの周期でブームがやってくるのですが、全国でたくさんあるラーメン屋の中から1日1,000杯以上売っているラーメン屋を400軒回って、1,000杯売る秘訣を勉強しながら、良いと思う店を10軒ほど選んで、1つの世界観の中に落とし込んでみました。ラーメンと言えばチャルメラ、チャルメラと言えば夕景です。私は昭和28年生まれなので、夕焼けの中で聞いたお母さんの台所仕事の音や、缶蹴りやかくれんぼをして遊んでいるようなイメージが頭の中に残っていて、そういうものを言葉遊びの中で、ラーメンから発想する私の原体験たる時代感で表現しようと思い、それがラーメン博物館になりました。

昭和33年という時代設定にして、当時活躍された芸能人・文化人・財界人のお名前を引用してこの世界の中に落とし込んでいきました。ラーメン博物館の中には88軒の家があり、全てに表札が付いていて、例えば金田さんというお宅は物干しに野球の国鉄スワローズのユニフォームがぶら下がっています。昭和33年をご存知の方はこの中を歩いていくと郷愁を感じるような作りになっています。昭和33年を知らない人達はどんな感じ方をするのかお聞きすると、ファンタジーに見えるという言い方をされました。ノスタルジーとファンタジーが共存する場なのかなと感じました。

郷愁感や世界観、付加価値観を盛り込むことによって入場料を払ってまで来ていただけます。ラーメン博物館は、ただ単にラーメン店が集まっているわけではなくて、ノスタルジーやファンタジー、人に

よってはもっと違う世界観を感じてもらえます。この中では88世帯の人間相関図まで書きました。誰が誰とどういう関係かというストーリーが町の中に封じ込められています。単純にラーメンという世界ではなくて、町並みを歩いているといろいろな発見があります。「ラーメンを食べにきました」というよりも「ラーメンを食べる環境を見に来た」というところに、ラーメン博物館が成功した要因があるのではないかと思います。

2．NINJA AKASAKA

赤坂に「NINJA」というレストランを作りました。「NINJA」は最初ラスベガスに作ろうとしていました。ラスベガスはご存知のとおり、イタリアがあり、フランスがあり、ピラミッドがありという風に、世界が砂漠の真ん中に作られている。インペリアルという昔からあるホテルが日本風にはなっているものの、私がご一緒した日本人の方々からは「日本がない」という話がよく出ます。そこで日本を代表するレストランを作らないかというところからスタートしました。ラスベガスのど真ん中に50階建ての五重塔を建てて、その周りが忍者のお城になっていてお堀があって、そこに屋形船が浮かんでいるという絵を描きましたが、全部で3千億円を超えるだろうという話になり、その絵はお蔵入りしています。

アメリカでは当面は出来ないということで、2001年に赤坂にオープンしました。赤坂見附の交差点の角にずっと空いている空間があり、そこをなるべく安く借りて「NINJA」の第1号店をやることになりました。

店の造りは、入口から入ると構造的にはアップダウンのある「修行の道」というところを通って1番奥まで行っていただきます。そこから右回転もしくは左回転で周りにへばり付いている部屋にご案内するという構造になっています。お客様は入った瞬間からアップダウンのある道を通ってしまうので、自分が何処にいるのか分からなくなってしまいます。大半のお客様は地下にいるような感覚になって、もっと言うと暗いので時間感覚も分からなくなってしまいます。そのため非常に長時間滞在するお客様が多く、その間はお酒が売れるという仕組みになっています。

1階は4メートル20センチの高さがあり、そこにアップダウンさせた部屋が27室あります。この部屋は全て個室空間を目指しています。ただし個室と言っても狭く感じるのは息苦しいので、必ずL字型かコの字型になっていて、一方が抜けています。その一方が目線で届く1番遠い距離が見えるような構造になっています。またお客様の目線が触れ合わないように、部屋の振り方と座る位置関係を11段階に分けています。

今年の9月1日には京都にも「NINJA KYOTO」をオープンしました。関西エリアではメディアでかなり取り上げていただいたので、週末を中心にたくさんのお客様が入っています。中にはNINJAグッズの売り場や、迷路などもあり、迷路は真っ暗なのでランプを貸し出す形で入場料を取っています。中では上から忍者が降りてきたり、忍者に声を掛けられたりします。また忍者スタイルのクレープショップでは、黒い生地で巻いて「黒包」という名前でクレープを販売して成功しています。

また、「NINJA」ではレストラン・ウェディングも行なっています。レストラン・ウェディングは人数・日時・食材が決まっていて、サービススタッフもそのときだけ連れてくれば良いのでリスクが少なく、非常に儲かります。キャンセルになった場合でもキャンセル料を受け取れます。

「NINJA KYOTO」を手掛ける決め手となったのは、1つは、この周りが裏原宿や昔の下北沢、発展する前の代官山の雰囲気に似ていて、若者たちがここで商売をしようというある種の熱気を感じたことにあります。

また、調べてみると京都は年間で100万人強の修学旅行生が来ます。修学旅行生は、今はバスで移動するのではなく、自分たちで行く場所を決めてタクシーで自主的に回っているそうなので、修学旅行生も来てくれるのではないかと考えました。

それから京都は外国のお客様がリーマンショック以降も増えています。使う金額はグッと下がっていますが、京都という町はそれだけ世界的な町なのだと改めて確信しました。今我々は、このエリアの若者と修学旅行生と外国人のお客様をターゲットゾーンとしてアピールしていて、おかげさまで先日のシルバーウィークも非常に賑わいました。

商売というのはもちろん永続的にやっていかなければなりません。1回やって終わりというイベントではないので、投資したものを如何に回収して利益を出していくかということについては、メニューにしてもサービスにしても日々検証していかなければなりません。

3．PINK-latte

「PINK-latte」は㈱ワールドが作った中高生向けのファッションブランドです。これは竹下通りに50坪弱くらいで作り、2008年にオープンしました。オーダーとしては、若い子供たちの年齢層にファッションをどう提供するかということで、センセーショナルなブランド構築をして欲しいという依頼でした。よくメディアに出てくるヒルトン姉妹など、中高生くらいの年齢のときには誰しもハイソサエティというか贅沢をして楽しそうに暮らしている人達に憧れると思いますが、そういう部分を上手く表現できないだろうかというところからスタートしました。

ある姉妹がいて、その姉妹がとてつもないお金持ちで、パパが「PINK-latte Air」「PINK-latte Bank」「PINK-latte Hotel & Resort」といったコンツェルンを持っているという設定にしていて、キャラクターも出来上がっています。ここでは何を売るかというと、彼女たちのプライベートを夢見てもらうような設定になっていて、例えば「PINK-latte Air」の機内で配るようなノベルティ・グッズや、「PINK-latte Hotel & Resort」であればそのロゴが入ったTシャツなどが商品になっています。実際にはそんな企業は存在しないのですが、そういう1つのストーリーを設定して、そのストーリーの中からヴィジュアルを作り、それをノベルティ化して、商品化しました。

4．箱根サン＝テグジュペリ星の王子さまミュージアム

「箱根サン＝テグジュペリ星の王子さまミュージアム」は、サン＝テグジュペリが生きていた1930年代のパリの街並みがあったり、生まれ育ったプロヴァンスの世界があったりするところで、中で食事をして4～5時間かけて回っていただくと、フランスをダイジェスト版で回ったような感覚に陥るような場所で、ここでも結婚式をする方も多くいます。

来年には、こことは別に「星の王子さま」をテーマとしたサービスエリアをオープンします。現在は日本道路公団が民営化されたこともあり、サービスエリアをどんどん手直ししている中で、高速道路の中に目玉となるエリア施設を作りたいという依頼があり、サン＝テグジュペリの生まれ育ったプロヴァンスの世界を表現しました。今あるゴミ箱や駐輪場などのベースはそのままにして、その上に作り込みを施して、その中から世界観を作っていきます。今までのサービスエリアのようなカレーやラーメンはありません。タルトやフランスで食べられる軽い料理が出てくるような世界です。「星の王子さま」の本の中には格言のような言葉がたくさん出てきますが、そういった少し哲学的な文章が壁に書いてあったり、店の名前になっていたりするような雰囲気です。

5．Virtual Space [Web] Project

実はジオラマのような大きな模型を作っていて、大海に浮かぶ小島を想定した模型になっています。その模型の中にはちゃんと商店街もあればレストラン、ホテルもあります。全部ヴァーチャルですが、かなりリアルに作っています。いくつかのレストランのプロデュースを手掛けていますが、クライアントに私の感性を理解していただいて、そのお店はこの模型のある部分に点在しているという構造になっています。

最終的にはネット上にこの模型部分の街を構築しようと考えています。通常ネット上のショップは、現実感のない店が商品だけを売るという構造になっていますが、私は現実的な世界があってこそリアリティが増すのではないかと考え、先ほど紹介したラーメン博物館と同様にストーリーを設定して、イメージの中でお店を島に移築していきます。

それをネット上で立体的に回っていけるようにし、そこから各店のホームページにリンクしたり、ここから商品を購入できるようにしたりします。簡単に言うとセレクトショップの大型ヴァージョンになります。かなり大掛かりなプロジェクトですが、私の感性に賛同していただけるクライアントに話をして進めているところです。

6．まとめ

どんなに景気が悪くても少なからずニーズはあります。どんなにお金を使わないと言っても興味をもってくれる人がいるはずです。興味を持っていただいて、その次に欲しいと思っていただけるような環境設定を逆算してどう作っていくか。これは空間に限ったことではありませんが、感動を与えることができるとすれば、次のビジネスに展開するのではないかと思います。

長年仕事をしてきて、自分から売り込むとかコンペに参加したりせずに、できればクライアントとくんずほぐれつして悩みながら何か形を作っていく、無理難題をお互いに言いながらディスカッションしてニューワールドを確立していくという方法が私は好きなので、そういう方法でクライアントと接しています。そういう中で全く違う異業種と異業種をドッキングさせるなど、新たなコラボレーションを確立するのが今の私の仕事のメインになっています。

私は元々イラストレーターでした。絵が描けたので、建築の設計関係でパーツを描いたりすることが私を助けてくれました。先ほどの迷路などもその一環です。20年くらい前には衣料関係のパンフレットなどを手掛けていたこともありますので、印刷は私の今までの人生の中で切っても切れない関係で、今でも印刷物は自分でチェックしています。

ただ、本当に世の中は変わってしまって、単純にオーダーを受けて、値段や納期で他社と競争させられるのはあまりに過酷ではないかと思います。ペーパーレスということにはならないと思いますが、企画段階から、これはみんなが欲しがるというような紙媒体を作りこんでいくかという新規アイデアを出していかなければ厳しい時代だと思います。

アドバイスにはならないかもしれませんが、できれば色々なところとコラボレーションして、プリントの領域を超えた形でのプリントの世界が出来れば面白いのではないかと思います。印刷は色々なところにできるので、仕方と仕組みとの組み合わせを考えれば新しい世界を構築することも可能なのではないでしょうか。

※本稿は平成21 年9 月29 日現在のものです。

事例研究報告〈3〉

広告マーケットにおける印刷会社の勝ち残りビジネスモデル—印刷会社はニッチメディアをいかに活用すれば良いのか—

㈱ファインドスター　代表取締役社長　内藤真一郎

1．ファインドスター事業紹介

(1) 会員誌・会報誌の折込チラシに特化した広告代理サービス

マスメディア・インターネットではなく、特定の会員や顧客に発送している「会員誌」「通販カタログ」「請求書」等への折込チラシに特化した広告代理サービスを行っています。

(2) 特定のターゲットにリーチできるニッチ広告媒体のデーターベースサービス

会員誌の純広告、同封同梱広告、店内サンプリング、フリーペーパーなどのニッチ広告媒体を体系化して登録したネット上の会員制データベースを、広告代理店向けに提供しています。

(3) 広告代理店の営業役職者を中心に2万人を会員化した広告業界ニュースサイト／メールマガジン

広告業界の営業役職者向けのメディアを持っていて、主に業績ニュースや倒産ニュースを掲載したニュースサイト・メールマガジンを運営し、発信は1日に2～3回程度行っています。

(4) マーケティングソリューション会社、広告媒体社を集めた広告・マーケティング業界の専門展示会を開催

2年前から色々な新しいマーケティングのやり方や、新しい媒体の情報のリアルな商談を行なえるように、マーケティング担当者をターゲットに、ソリューション会社､広告媒体社などによるブース出展、セミナーなどを行なう「ファインドスターフォーラム」を開催しています。今年は東京国際フォーラムで開催し、2,000名を超える来場者がありました。

2．ファインドスター売上推移

(1) ファインドスター売上高

1998年にWeb制作事業を始めて、2002年に売上は2億円前後になりましたが、赤字に転落してしまいました。しかしその後、折込チラシ代理店市場に参入して、2008年には売上は22億円に上昇しました。

(2) Web制作事業赤字の理由

①市場が過当競争（異業種の参入ラッシュ）
②明確な差別化ができない（値段・実績・人材・企業・ビジネスモデル）
③営業手法が属人的
④営業担当のほとんどの時間が企画書書き（顧客接触時間が少ない）

3．業態転換後の躍進の理由

(1) 市場

営業先で4社も5社も相見積をとられるようなWeb制作の業界は自社の体力では厳しく、まだほとんど敵がいない分野に行こうと考え、ニッチメディアである会員誌の折込チラシの代理店市場へ参入しました。

①広告・販促市場の現状
・宣伝部から、営業企画・販売促進部へ予算がシフトしている。これはGMS不況によるスーパーマーケットのプライベートブランドの台頭などの理由が考えられる。
・ブランディング（認知促進）広告から、レスポンス（費用対効果）広告へシフトしている。いくら広告の評判が良くてその商品の知名度が高くても、商品の売上が掛けたコストに見合わなければ意味がない。

・商品（サービス）のターゲットがマイクロ化している。

(2) 商品

具体的にライバル企業と何が違うのかというところで、どこで差別化をするかというと、既存のマスメディアを持って行っても差別化できないので、とにかく新しいニッチ媒体をお客様にお届けしました。

①ニッチメディア成功事例（レスポンスのとれるニッチメディア選び）

ア．オン・ザ・テーブル　－広告ターゲットの家の中にまで入り込めるか？－

今メディアで非常に効果があるのは、茶の間に入るメディア。家の中にまで入り込むメディアは費用対効果が非常に高い。

＜「オン・ザ・テーブル」の媒体例＞

・有料情報誌

番組ガイド誌のような有料情報誌は自宅に届くので、開封率が高い。家族全員で回し読みされることが多く、翌月号が届くまではテレビ台の近く等に保存してもらいやすい。

・リストレンタルDM

今ダイレクトメールが見直されていて、例えばカード会社の会員宛に、第三者の広告を単独でDMの形で発送する。個人情報が封筒に記載されているため、家庭まで届きやすい。

・クレジットカード請求書

クレジットカード利用者に届く、請求書・明細書にチラシを同封する。開封率が高く、カード会社の信頼感もプラス要因になっている。

・公共性のあるメディア

公共機関から配付されるメディアは、広告物も手にとって自宅まで持って帰ってもらいやすい。日本郵便のタウンメールを使った「ゆうポン」や、自治体が発行するフリーマガジンタイプの広報誌など。

・その他

家庭内に入り込む接点として、郵便受けではない場所を活用するメディアも登場している。例えば牛乳の宅配と一緒にチラシを入れるなど。

＜帰属意識の高い媒体例＞

・有料クラブ会員誌

趣味のクラブなどの会員向けの冊子では、定期的に会費を支払う会員向けに送られる場合、レスポンス率が高い傾向がある。

・ゴールドカード会員誌

カード会社が会員へのサービスとして発行している情報誌。「ゴールドカード会員のみ」など、送付対象が選別されている場合、帰属意識が高まりやすい。例えば、信用金庫の発行するゴールドカード保有者に送られる情報誌など。

・定期購読誌

有料誌では、書店売り部数より定期購読者の比率が高い媒体の方が、レスポンス率が高い傾向がある。

(3) 新規営業開拓の仕組み化

①新規アプローチの仕組み化

ア．テレアポ

・リストの共有

営業ではリストが非常に重要。しかし99%の会社は、このリストが担当部署の社員個人に帰属している。しかし当社では営業担当によるリストとマーケティング部によるリストを全てシステムで管理している。

・営業のマニュアル化

電話をして新しいお客さんと会う機会を持つというのが営業の基本だと考えている。よく言われるのが、既存・新規に拘わらず「いかがですか？」という電話が1番嫌われる。1番アポイントが取れるのが他社の成功事例や新しい媒体など、情報提供を主眼とした具体的な話を紹介すること。

イ．反響営業

・Web・メルマガ

ホームページで如何にお客さんを見つけてくるか。お客さんが検索エンジンで検索するようなキーワードで、当社のサイトが検索結果に出てくれば向こうから問い合わせが来る。現在は月に150件くらいの問い合わせが来ている。

具体的には富裕層・高額所得者向けの広告媒体、インストアメディア、ポスティング等のキーワード

に対応したWebサイト。

・セミナー

非常に効率的な営業手法としては、DMを打って同じような業界の新規顧客獲得で悩む経営者、広告マーケティング担当者を対象とした成功事例セミナーを行なうと、反響が大きい。

・FAXDM

アナログなところでは、今でも有効なのがFAXDM。これも正直クレームはあるが、色々実験したところ、文章タイプのものだと結構読んでもらえて、0.5～1%程度のレスポンスが得られる。

・定期アプローチ

受注においてはタイミングが重要なので、お客さんにある一定のリズムでアプローチをし続けるということは非常に効果がある。

悲しいかな、営業担当のほとんどが定期アプローチはしない。ニーズが顕在化しているところには喜んで電話するが、潜在的ニーズにはアプローチしない。そのため、これを如何に仕組み化するかということが大事になる。具体例としてはメールマガジン。定期アプローチ専用のアドレスフォルダを作り、個々の業界にあった情報提供の雛形を送信し続けることで効果が出る。

3．社内イントラネット（DB）の活用

(1) 情報共有の仕組み化・商談データベース

商談内容をデータベース化することにより、マネージャーが社員の行動を管理しやすくなります。また、経験値の少ない社員でも商談DBを見ることにより、経験値の高い社員と同様な営業活動ができるため、効率的に営業活動ができます。

(2) 情報共有のポイント

商談内容、受注にいたるまでのストーリー、クレーム・トラブル対応などの情報を共有します。

(3) 情報共有の仕組み化・社内制度

①個人目標を撤廃して、チーム目標に一本化。

②情報共有の質・量を査定に組み入れる。

③社内の交流を促すために、四半期に一度、チーム発表会を行なう。

④社員および社外講師による勉強会の定期開催。

4．広告・販促市場で成功している企業の事例

(1) 業界に専門特化した広告代理店

パチンコ業界の折込チラシに特化しているゲンダイエージェンシー㈱は、3月期第2四半期売上が5.2%増で、広告事業においては、売上高は前年同期比105.2%増の95億4,700万円、営業利益は同107.5%増の13億5,000万円と増収増益となっています。

テレビ通販の番組放送枠やCM放送枠を扱う㈱トライステージは業績予想修正で利益30%増で、平成21年6月30日に公表した平成22年2月期の業績予想を上方修正しました。

(2) 地域に住む方をネットワーク化した広告代理店

北海道の広告代理店㈱インサイトは、札幌在住のリサーチモニターを囲い込んで調査を行い、その結果を自社の広告提案に盛り込むことによって提案の裏付けを行い、競合他社との差別化を図り、コンペでは高い確率で受注しています。

群馬のパリッシュ出版は、ポスティングやフリーペーパーの製作を行なっていますが、この会社では地域密着のタウン誌「月間パリッシュ」を発行していて、8千人を会員にし、さらにその中から住宅購入予定者を抽出し、「マイホーム・ラボ」というネットワークを構築して、住宅メーカー5社を集めて勉強会を行ない、成約まで追い込む企画で成功しています。

静岡県富士市の㈱リックは地域密着型クーポンフリーペーパー「mydo」を発行していて、FP市場の淘汰の波の中、「mydo」は前年比115%の成長を遂げています。㈱リックは売上を伸ばすために①見込み客獲得方法を工夫、②広告主の立場に立った広告効果がよく見える営業ツールでお客様に実績を明示、③定期アプローチ、④自社の媒体の価値を広告主に教えてもらう、という4つの取り組みを徹底して行なっています。

(3) 印刷会社の成功事例（ケープリネット㈱）

広告代理業に3年前から参入し、新規クライアントも、直で大手を中心に2名の営業担当で3～5社順調に開拓しています。

「成功のポイント」

ア．新規事業である広告代理事業と既存の印刷部門のオフィスを分け、人材も新規で採用。

イ．新規営業マネジメントが出来る管理職の採用。

ウ．直クライアントの仕事しか受けない。

エ．デザインのみの仕事は受けない。（いいとこどりの会社とは付き合わない）

オ．価格表を作って置いてくる。

広告部隊は当然SP（セールスプロモーション）の仕事も取ってくるので、当然印刷部門にもたくさん仕事が回ってくるという好循環ができているという事例です。

5．この市場で勝つためのビジネスモデル

(1)「水平分業」から「垂直分業」へ

広告業界は販売促進も含めて「水平分業」でした。これまでは、リサーチ・ニーズ調査はリサーチ会社が行い、告知（広告露出）は媒体社が行い、販売促進はSP会社や印刷会社が受けて、リピーターの育成はコンサルが行なうという「水平分業」でしたが、これからはある特定の業界に特化した「垂直分業」の時代になります。ある程度その業界のユーザーを自社で囲って､そこでリサーチ・ニーズ調査を行い、そこからマーケティングプランを立てて、その業界向けのメディアを自ら作ります。このように売ることのプロになるために、全て一気通貫でやる会社が今後伸びるのではないかと思います。

6．クリエイティブ成功事例

(1) マガジンタイプ

新聞の折込チラシにしても、当社のような同封広告にしても、10～20枚のチラシが一緒に入っていますので、それを一つ一つ丁寧に見ている人はあまりいません。その時に「何これ？」と思わせて手にとって開かせることが大事です。そこで現在は普通のチラシっぽくない、あたかもフリーペーパーが入っているかのようなマガジンタイプのチラシを作っています。マガジンタイプの設計で大事なのは表紙のデザインで、雑誌風に作るのがポイントとなります。

(2) 最近のトレンド

通販にしても店舗にしても、お客さんは「どんな人がいるのか」不安に思っています。そのためチラシにオペレーターの写真を載せたり、顔の見えるチラシを作るというのが最近のトレンドになっています。

※本稿は平成21年11月18日現在のものです。

事例研究報告〈4〉

今日からできるビジネスコラボレーションPart 3

―仲間 6 社からのプレゼンテーションと商品紹介―

㈱昇文堂、㈱セントラルプロフィックス、㈱長英
㈲杉山紙工所、㈱新嶺印刷、奥村印刷㈱

東京の印刷会社の仲間 6 社が行ったプレゼンテーションおよび商品紹介は次のとおりです。

―㈱昇文堂（東京工組千代田支部）―

―オリジナルトランプのご提案―

1．オリジナルトランプの起業

隙間産業に特化することを目指して、平成14年さまざまなオリジナル紙製品を製造し、印刷および合紙・抜き・貼り・アッセンブリーに至るまでトータルに管理しています。

お店や企業・商品の販促ＰＲ、イベントの贈り物用としてオリジナルトランプを開発し、54枚のカードすべてオリジナルを基本としています。CTP・UVオフセット印刷（デジタルデータで刷版を作製）と面付けソフトを駆使して、コストダウンとともにより早く対応することが可能になりました。

(1) 製品仕様

①サ イ ズ	ブリッジサイズ （一般用）89×58×3R ポーカーサイズ （プロ用）89×63×3R
②材　　質	トランプ用紙（キリフダグロス）、カード紙（アイベストW）、プラスティク（乳白エンビ）
③外　　箱	裏白コートボール、プラスチックケース＋スリーブ、貼箱・桐箱
④表面加工	トランプニス、OPニス
⑤そ の 他	シュリンクパック、キャラメル包装（ティアテープ付フィルム）

2．トランプ製作例

名所江戸百景トランプ、寿司トランプ、仮面ライダートランプ、宝塚トランプ、サザンオールスターズトランプ、こどもなぜなぜトランプ、三国志トランプ、広島カープトランプ、阪神タイガーストランプ、養命酒トランプ等。

3．他の主な製品

(1) オリジナルカルタ（CD付）

伝統歌留多から洋風カルタまであり、読み上げCDをつけることもできます。若い世代ではCDのランダム再生機能を使い、1人で遊ぶことが流行っています。

(2) オリジナルトレーディングカード

教育用絵カード、トレーディングカード、同人サークルコミックマーケット向けカードゲーム類で大変好評をいただいています。

(3) オリジナルタロットカード

カードの印刷・抜・丁合の一貫システムを確立しています。特に女性で大きなブームとなっています。

(4) オリジナル花札

花札は昔からある花札の材質をアレンジしています。

(5) めんこ

昔ながらのキャラクター・タレント紹介などのコレクターズアイテムだけでなく、図鑑・豆知識など

の要素を加えれば、遊んで学べる学習教材としても活用できます。

(6) パズル

開店記念、ご当地限定品、啓蒙グッズ、新曲キャンペーン、販促など台紙つきジグソーパズルは、アイデア次第で幅広い用途に利用できます。

4．受注方法

100％Web受注で、インターネット回線を使ったオンラインでの入稿（FTP入稿）が利用でき、何時でも何処からでも手間入らずの入稿方法で、時間の短縮・経費の節約になります。

―㈱セントラルプロフィックス（東京工組京橋支部）―

―四六全本機校正対応やUVインクジェットによる大判印刷対応他―

1．事業内容

(1) 製版事業

対応領域は多岐に亘りますが、特に品質要求度の高い製版が多く、受注の多くは中小の印刷会社からのもので、一部広告代理店からのものもあります。メイン製版媒体は交通広告、雑誌・新聞広告、商品カタログ、通販カタログ、店頭ポスター等の色に厳しいメディアです。

また、メイン最終業種は、化粧品、アパレル、車、宝飾品、カメラ、携帯電話、ホテル、映画等の色に厳しい業種です。

(2) 印刷事業

高精度を要求される本機校正と、同一機による交通広告ポスターの刷り出し立ち会い印刷や、パンフレット・カタログ等のうち、小ロット印刷ものが中心です。

(3) 企画・製作事業

DTPの延長ではなく、企画からの提案展開が可能な専任スタッフによる事業を展開しています。

(4) サイン・ディスプレイ事業

大判のUVインクジェット出力機・カッティングプロッター・NCルーターを駆使して、サイン・ディスプレイ、立体看板、建装材等を製作しています。

2．オリジナルカラーマネジメントシステム

24時間、365日、弊社の全ての出力デバイスで、同一の色調が再現できるよう、オリジナルCMSをISO9001の活用にて、高精度に数値管理しています。ウェット校正用の濃度・ドットゲイン基準値表やDDCP用ICCプロファイル一覧表を作って管理しています。

3．ご提供できる差別化策（製版・印刷カテゴリー）

(1) 製版業界初、四六全本機校正対応

(2) 製版業界初、B全４色平台校正機対応（４色平台校正機もトラップ率、ドットゲイン率等、JapanColorに準拠）

(3) 24時間生産体制、正月を除く全土曜日営業、立地条件における短納期対応
(4) 厳しい色調リクエスト等、高難易度製版ソリューション
(5) 本機校正と同一機印刷における色調ソリューション
(6) 都内近郊（豊洲駅が最寄り駅）における印刷刷り出し立ち会い対応
(7) 印刷用紙に出力可能なUVインクジェット機によるオフセット印刷品質に近いB倍ポスター印刷
(8) 銀蒸着紙への印刷等、UVインクジェット機のホワイトインクを活用した印刷

4．サイン・ディスプレイ事業（Dアート事業部）概要

3D＆プリントに用いる5色大判フラットベットUVインクジェット機、大判NCルーター（彫刻機）、大判カッティングプロッター等、最新鋭の各種設備の特性を生かすことで、かつてない視覚インパクトを実現することができます。

たとえば、1枚のクルーザーの写真があれば、その写真を元に半立体データを作成し、そのデータにて木板を半立体に彫刻し、その彫刻に位置を合わせて、元の写真を印刷できます。

販促用大型カットアウトPOP、商品展示用ディスプレイ、展示会ブース用半立体パネル、店頭サイン、写真からのデジタル油絵等があります。

5．ご提供できる差別化策（サイン・ディスプレイカテゴリー）

(1) 世界初的写真画質立体印刷
(2) 部材を選ばず、大抵のものに印刷可能
(3) サンプル・プレゼンダミー製作、複雑な段ボール什器等、データがあれば簡単に安価に作成可能
(4) 等身大POP等、1点から対応
(5) その他、シールの半抜き加工、段ボールチェンジング、 レンチキュラーレンズによる3D、立体看板、内装、イベントブース関連等、幅広く対応

―㈱ 長英（東京工組墨田支部）―

―東日本第1位のイルミネーションとレンチキュラーカード―

もともとは製版が主体の会社でしたが、10年ほど前から製版に囚われない営業展開をしていくなかで、今回ご紹介するテーマパーク等のイルミネーションや、レンチキュラーカードなどを手掛けるようになりました。

1．東京ドイツ村「ウィンターイルミネーション」

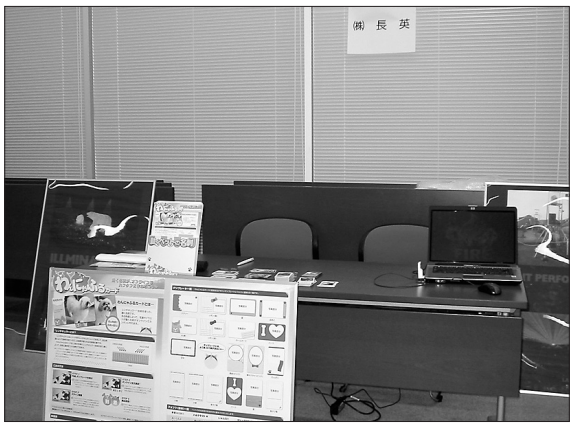
もともとお台場の観覧車の装飾を手掛けていたことがきっかけで、東京ドイツ村のイルミネーションを手掛けるようになりました。東京ドイツ村は花がメインのテーマパークなので、冬になると集客ができません。そこで、冬場に花に代わって集客できるものということでイルミネーションを始めることになりました。

昨年は敷地内に150万球のLEDを用いて5ヶ月間イルミネーションを行ない、その期間だけで16万人の集客がありました。この年から、ただ単にイルミネーションをご覧になっていただくのではなく、もう少し楽しんでいただけるようにレーザー光線を利用したり、音楽に合わせて光を動かしたりして、光と音のショーを行なっています。

またイルミネーションは、夏場はコンテナの中で眠っている状態でしたので、2007年にドイツ村から格安で部材を借りて、幕張メッセでサマーイルミネーションを3週間行ないました。ドイツ村のような大規模なイルミネーションは数千万円かかってしまいますが、身近な取引先のお店の前や商店街など、小規模なものでもデザイン・施工・管理・撤去一式できますので、もし夏場にイルミネーションをやってみたいという方がいらっしゃればお気軽にご相談ください。

2．わんにゃふるカード

わんにゃふるカードはレンチキュラーでペットの写真の絵柄が変わるチェンジングカードと、ペットの写真の絵柄が浮き出る3Dカードです。専用のサイトhttp://www.12ful.com/から、デザインテンプレート・フォント・フォントカラーを選ぶだけで簡単に注文が行なえます。現在はペットのカードだけですが、今後は人物のカードにも力を入れていこうと考えています。



―㈲ 杉山紙工所（東京工組練馬支部）―

―一枚で往復・再利用ができる封筒のご提案―

1．Rエコ封筒（往復封筒）とは？

封書通信において、返信が必要な場合「送信用」と「返信用」の2つの封筒が必要ですが、Rエコ封筒（往復封筒）は、それを一体化した送返信兼用封筒です。

2．Rエコ封筒の目的

(1) 資源の節約 ……2枚使用（製作）していた封筒が1枚で済む。
(2) ゴミ処理の軽減 ……返信用の封筒が無い。
(3) コスト削減 ……返信用封筒作成費＋封入費がいらない。
(4) 企業のイメージUP! …環境対応製品を使うことにより対外的にアピールできる。

3．現状の使用事例

(1) DM（ダイレクトメール）
(2) 通販（テレフォンショッピング、ネット、カタログ）
(3) 調査（アンケート等）
(4) 通信教育
(5) 手紙（文通、出欠の案内、ファンレター）

4．採用理由と効果

(1) オンラインレンタルDVDサービス会社

封入作業の軽減と、返信封筒の入れ忘れの心配がありません。また、お客様による返信封筒の紛失もありません。

(2) 通信教育会社

継続の案内用DMに使用の際、返信封筒が要らない分、同一の郵送料金（重量の軽減）で広告チラシを追加できます。

(3) OA機器レンタル会社

エコロジー製品を使用し、会社のイメージUPにつながりました。

(4) 個人ユーザー（会合、パーティーの案内等）

はがきより郵送料金はかかりますが、個人情報を守ることができ、さらに、より多くのメッセージが書けます（特に欠席の場合）。

5．Rエコ封筒にかける思い

Rエコ封筒は、新興企業で構成する宅配レンタルDVD業界では、変化へ素早く対応する業界資質から、企業メリットの理解が得られやすく導入が進みましたが、封筒で大きな市場となる紙製（紙・板紙）封筒は導入が進んでいません。

しかし、Rエコ封筒の導入は取扱企業の業務効率化や利用者の作業簡素化・安心化などへ繋がると共に、業務効率化と環境・資源の負担削減を同時に実現するこができます。

当封筒が企業、消費者に貢献するスタンダード商品に育成することと、終わりのない更なる新製品の開発に今後も努力を続けていきます。

―㈱ 新嶺印刷（東京工組城南支部）―

―伝票印刷とWeb広告の導入について―

1．現在の仕事内容

上質・ノーカーボン紙・A模造紙・厚紙、ナンバー、ミシン、減感インク、ホワイトインク、トジ、マーブル、帯掛け、冊物・セット物等の伝票類が中心です（カーボンは、外注）。

2．仕事内容の絞り込みに活路

プリンターの普及で市場が縮小したため、小ロットの伝票類の印刷へ絞り込みを行ないました。カラー類、名刺、封筒は印刷組合の仲間の会社で作り、不要な印刷機は廃棄しました。データ、またはフイルムからの印刷・製本や、ナンバーだけ、減感だけ等、単品注文OKの下請け専門店です。

3．Web広告業―将来への投資―

零細企業も何か始めないと不安です。紙媒体が減少する中、将来に向けて何をやらなければいけないのかを考え、未来への投資としてWeb広告業へ参入しました。Web広告は広告経費節減のアドバイスもできる等、今までと違った切り口から営業を行なうことができます。しかしながらWeb広告を自分たちで作るだけの能力がなかったので、SEO対応広告ネットチラシを手掛ける㈱一六社へFC加盟し、代理店としてWeb広告を手掛けています。

4．私が今考えている方向

零細企業は社内ベンチャーが「業態変革」です。

(1) 世の中のインフラは、変化している。
(2) クライアントは、PR方法を探している。
(3) 紙媒体とWebで新提案が可能
(4) 動かないと始まらない

5．次のステップ

(1) Twitter等で情報提供できるように勉強
(2)「インターネットで困っている事はありませんか？」で窓口突破
(3) チラシ（紙）＋ネットで他社との差別化
(4) 売上低下を防ぐ

―奥村印刷㈱（東京工組千代田支部）―

―入稿チェック用ソフトDTPファイルLauncherのご提案―

最近、Illustratorを使用するデザイナーが多く、Illustratorは自由に上位・下位バージョンを選んで保存できますが、異なったバージョンで開いた時に画像が消える事故が当社で起こり、当商品を開発するきっかけとなりました。DTPアプリケーションで制作された印刷用の入稿データを解析し、適切なソフトウエアのバージョンを識別して自動起動します。

1．商品概要

本商品は、QuarkXpress/InDesign/Illustrator/Photoshop/PageMaker/FreeHand/AcrobatといったＤＴＰアプリケーションで作成された複数のファイルを、ツールのアイコンにDrag & Drop するだけで高速で自動識別し、起動したいファイルを該当バージョンで一発起動が行えるMacintosh用のランチャーツールです。

2．商品特長

(1) IntelMac、MacOSX10.5（Leopard）、QuarkXPress8、AdobeCS4 といった最新の環境、アプリケーションに対応している。

(2) 複数のディスク/フォルダ/ファイルをDrag & Dropで、計999ファイルまで処理できる。 バージョンチェックをスピーディーに行えるので、作業者の負担が軽減される。

(3) QuarkXPress/InDesign/Illustrator/Photoshop/PageMaker/FreeHandのアプリケーション、がインストールされていなくても識別できるので、入稿時の営業/工務進行スタッフのチェック、原稿手配などに役立つ。

(4) InDesign/Illustrator/Photoshop/FreeHandでは、サブバージョンまで識別する。

(5) Illustratorで、直前に作成したバージョンを起動するか、直前に保存したバージョンで起動するかを選択できる（Illustrator8以降で識別可能）。

(6) Photoshopで、識別したバージョンがインストールされていない場合や、識別できない場合は、代替バージョンで起動する。

(7) Photoshopのカラーモード識別機能を搭載している。

(8) 特記事項や注意事項等を書いたメモを、該当データ起動時に必ず表示させる、メモ強制表示機能がある。

(9) 識別した結果一覧をCSV形式でファイル出力する機能、受入対応バージョン設定機能、プレビュー表示機能を搭載している。

(10) PDFのバージョン情報、アプリケーション情報、PDF変換情報を表示する。

※本稿は平成22年2月18日現在のものです。

事例研究報告〈5〉

したたかに勝ち残るための営業戦略の実践

―経営者のやるべき仕事と営業パーソンのやるべき仕事―

㈱ビジネスコミュニケーション研究所　代表取締役　田中信一

1．不況の突破口は、顧客接点の再構築にあり

(1)「顧客接点」の再構築が変革の突破口

顧客のところへ行って様々なビジネス活動ができるのが営業であり、営業は仕事のチャンスを持ち帰ってこないといけませんが、需要が減少し顧客ニーズが大きく変化しているにも拘らず、受注をこなす仕事しかできていない状況が窺われます。業務の中で受注活動は15％程度に留まり、進行管理等に80％程度費やされてしまっていることが多く、再構築の大きなポイントとして、経営的な視点から見直しが必要です。かつては「製造力（技術力＝工場）」が差別化や優位性の源泉でしたが、印刷会社の製造能力がQ（品質）・C（コスト）・D（納期）ともほぼ横並びとなった中、納品後のアフターサービス、アフターセールスなどが重要になったにも拘らずビジネス機会にできていません。

(2) 顧客接点の活性化（これからの営業パーソン）に必要な能力

①プロデュース能力：自前主義や印刷にこだわらず内外の能力を組み合わせる力

お客様から相談される営業パーソン、またお客様がやろうとしていることを理解できる営業パーソンにならなければなりません。営業パーソン自身が求められる分野全てに精通している必要は全くありません。“できる”のではなく“わかる”ことが重要です。お客様がやりたいことを実現するために、必要なスキルやノウハウを組み合わせ、価値あるサービスを提供する「プロデュース能力」が求められます。

②コンサルティング能力：お客様のビジネスや悩みを理解できる力

お客様にとって、もっとも身近な「ビジネス・コンサルタント」としての役割を求められています。まず、お客様が自身のビジネスや業務で、どんなことに困っていて、どうしたいと悩んでいるのかを「理解できる」こと、そしてそのもっとも身近な解決方法を、お客様とともに「考えられる」こと、そして解決に導いていくイメージです。

③サービスマインド（精神）：お客様のお役に立ち貢献する姿勢

自社の視点で、工場の稼働率を高めるために行動するのではなく、日々のお客様との接点で情報提供を続ける中で、お客様の悩みや課題を教えていただく、お客様のお役に立つ製品やサービスを提供することを通じて自社も成長していくという、本来の商売の原則を貫くことです。

(3) 営業資源（営業パーソン）の最適配分化による顧客対応の高度化と効率化

営業は、「御用聞き営業」と「提案（もどきの）営業」の混在や、多様な業種・業態の顧客を抱え曖昧な営業スタイルとなっていることが多くあります。基本的な対策としては、いくつかの共通点で業務を集中化させて、「専門性」を向上させる方法があります。

営業資源配分の最適化の切り口としては、①発注ロットの大小、②発注頻度の多少、③発注の定期・不定期、④リピート度合いの多少、⑤カラー/モノクロ（種類、難易度）、⑥求められるクリエイティブ性のレベル、⑦発注者のスキル（プロ/アマ）、⑧顧客の地理的範囲があります。

(4) 営業業務の見直しの視点

①効率化と専門性向上

付加価値の低い仕事や単純作業は、パートあるいはアルバイトを雇って集中させることで効率化を図

ります。

②営業工務機能の強化

営業が不在でも顧客の問い合わせに答えられる営業工務を、例えば営業5名に対して1名配置し、営業の負荷を軽減します。

③ルーチン業務の整流化

受発注窓口を設置することで、単純増刷の場合などに営業が訪問することなく受注できます。

④顧客への合理化提案

IT活用やWeb受発注によるコストダウンにより、顧客へ割安な価格を提案できます。

(5) 管理職として、どうやって部下の営業環境を知るか

部下（担当）は顧客に対し納期に間に合わせ品質も満足いただくために進行管理のウェイトが高く、どうしても一面的（案件と顧客担当）にしか見ていないことが多いようです。管理者は部下の営業活動（売上達成）に関係する要素を多面的に見る必要があり、そのためには、部下からの報・連・相が不可欠であり、同行あるいは単独訪問が重要となります。

①部下と「同行訪問」により、情報収集と部下の顧客との関係をつかむ。

②「単独訪問」により、上級管理者との関係を深める。

③社内専門家と「同行訪問」により、印刷物を使用している部門との関係を深める。

2．今すぐ実践すべき短期戦術の基本と実践

(1) 顧客深耕の基本戦略（成熟時代の原理原則）

顧客の増えない成熟市場の中で売上を伸ばすには、顧客内シェアを上げていくための戦術が必要であり、基本戦略には3つの切り口があります。

①戦略1：他社の仕事を取る「争奪」

顧客との人間関係をつくり、ライバル企業にも発注している顧客より情報をつかみ、一点集中で攻撃する。

②戦略2：顧客の変化により増えた仕事を取る「顧客密着」

顧客を頻繁に訪問することで接触頻度を高め、新店舗の出店や新商品の開発など顧客の計画を掴み増える仕事を取る。

③戦略3：提案で仕事を創る「需要創造」

顧客ビジネスの課題を理解し、会社としてビジネスの支援をしていく姿勢で、仕事を増やす。

(2) 顧客評価の視点が「受注額」しかない企業には明日はない（ＡＢＣ分析の限界）

現在、取引している顧客も重要ですが、経営視点では明日の飯となる顧客をつくっておかなければなりません。

例えば年間受注額が同じ300万円の顧客でも、自社・他社を合わせた総発注額350万円のＡ社（総発注額に占める自社のシェアが大きい）と総発注額3,000万円のＢ社（自社のシェアが小さい）では、営業戦略が異なります。Ａ社に営業攻勢を掛けても増える余地は小さいですが、Ｂ社は増やすことができる余地が大きくあります。自社にとってＡ社は利益率も高く今日の飯を食わしてもらう会社であるので“強者の営業”で取り組み、Ｂ社は明日の飯の顧客であるので“弱者の営業”で取り組むべきです。

(3) シェアNo.1（強者）の営業戦術

①基本戦術

ア．ミート作戦：攻められたら防御する。

イ．総合作戦：担当者以外にも組織的に対応する。

ウ．先手作戦：ライバル社よりもいち早く行動する。

②ポイント

ア．安い仕事、儲からない仕事でも取りこぼしをしない。

イ．レベルは二の次、とにかく提案を連発する。

ウ．（高いシェアの場合）意図的に負けてシェアを調整する。

エ．しつこいライバルには「報復する」。

③シェアNo.1のメリット

ア．接点が多いことから顧客情報が多い。

イ．提案により、需要創造ができる。

ウ．新製品、新サービスの事業化検証ができる。

エ．組織的にバックアップするので、若手の営業

で対応が可能。

(4) シェアNo.2以下（弱者）の戦略営業の原則

①基本戦術

ア．弱いものいじめ作戦：自社より、また自分より弱いライバル社を攻める。

イ．個人力優先作戦：自身（またはベテラン上司）と担当者個人との人間関係づくりを優先する。

ウ．差別化行動作戦：訪問回数、挨拶、連絡、見積提出など日常活動での差別化行為を徹底する。

エ．一点集中作戦：自社、また自身の強い分野を徹底的に攻める（提案する）。

②ポイント

ア．自分より下位企業を狙い撃ち（弱い者いじめ）。

イ．得意な案件に絞り込む。

ウ．ライバルの弱い案件を狙う。

エ．少しずつシェアを増やす。

オ．一度に多くの敵を作らない

カ．自社の認知度が低いので人間関係作りのうまいベテラン営業が必要。

(5) 顧客ポートフォリオ分析例

自社の顧客の分布を見て、顧客の年間総発注額と現在の顧客内でのシェアで、以下のように分類できます。

①拡大客

自社のシェアは低いが、深耕する余地が大きい顧客。最重点顧客として訪問回数を高める。

②発展客

発注額が自社の基準より高く、自社のシェアも高い顧客。主力の顧客であるが競争も激しいので、担当営業だけでなく組織対応も行なう。

③維持客

発注額は低いが当社のシェアは高い。深耕余地は少ないので、原則として計画的な訪問に留める。

④成行客

発注額もシェアは低く、過去の顧客。原則として引き合いがあればその都度、対応を検討する。

3．じっくり取り組む中期戦略は「3C＋3S＋9A」で組み立てる

(1) 戦略立案の6つの視点（3C＋3S）

戦略とは勝つための競争のやり方を決めることで、領域（地域的場所・業界・製品・顧客）、相手（誰と競争するか、A社・B社特定する）、武器（価格・スピード・システム・解決・高品質・デザイン・企画）の要素があります。戦略立案の基本原則は3C＋3Sで考えます。

①第一の視点は、3C（Customer顧客、Competitor競合、Company自社）。

ア．「顧客」のニーズを選択する。

イ．「競合」を把握しないと自社の優位性はわからない。印刷会社は設備も技術も似ており差別化が難しいが、何かで差別化を図る必要がある。

ウ．「自社」の視点や都合だけで判断しない。

②第二の視点は、3S（選択、差別化、集中）で方向性を決断する。

ア．「選択」全ての顧客には満足してもらえない。

イ．「差別化」競合と異なる土俵を持たないといけない。

ウ．「集中」使える資源には制約がある。自社の強み、顧客の要求に集中する。

よくある間違いとして、3Sの裏返しは、「網羅する」「模倣する」「分散・拡大」です。何でもやって、他社のマネをして、あれもこれも中途半端に手をだしていくことは一見リスクが少ないように見えますが、「どの競争にも勝てない」。3C＋3Sとは、要するに「何を捨てるかを決める」ことと言えます。

(2) 競争戦略の印刷業への応用－勝ち方を決める－

戦略軸（ローコスト、差別化）とターゲット軸（広いターゲット、狭いターゲット）の組み合わせで決定します。

①コストリーダーシップ戦略（広いターゲット、ローコスト）

広い地域や様々な顧客層に対して、量産効果や生産合理化などによって、徹底的にコストダウンを図

ったり、あえて徹底的なプライスダウンでシェアを高める戦略。

②差別化戦略（広いターゲット、差別化）

広い地域や様々な顧客層に対して、“製品”、“サービス”、“製法”、“価格”、“販売方法”のいずれか、または組み合わせ、他社には真似のしにくい方法をとる戦略。

③集中戦略

ア．差別化集中

狭い地域や特定の顧客層や、特定のニーズに対して、“製品”、“サービス”、“製法”、“価格”、“販売方法”のいずれか、または組み合わせで、他社にはなかなか真似のしにくい方法をとる戦略。その領域では圧倒的な優位性を目指す。印刷から企画、コンサルティング、情報処理、マルチメディアなど、業態が変化する場合もある。

イ．コスト集中

狭い地域や特定の顧客層や、特定のニーズに対して、ローコストを図り、割安なプライスを実現する。地場の零細印刷会社に多い。

（3）勝ち残るための戦略基本方程式

自社はどっちへ行くのか、どうやって行くのかを決めずに勝ち残れるはずがありません。いずれかを選択し、集中しなくてはなりません。次の要素により、勝ち残るための方程式は以下のとおり示すことができます。

①市場

ア．製品・顧客深耕

イ．新規顧客、市場拡大

ウ．新製品・新サービス開発

エ．多角化

②自社の勝ち方を決める

ア．ローコスト

イ．差別化

ウ．集中化

（成長戦略）×（競争戦略）=（市場を選ぶ）×（自社の勝ち方を決める）

（4）中期戦略の５つの構成項目

①新しい事業領域（ドメイン）は

「市場、顧客」、「顧客志向の提供価値」、「価値を提供するために必要な技術・スキル」を再定義する。

②何を買っていただくのか

収益の柱になる事業、製品、応えていくニーズを決めると同時に、捨てるニーズも決める。

③誰に買っていただくのか

最重要市場や業界を決定し、より深耕する顧客群を選定する。

④どんなやり方でやるのか

営業モデル、製造方法、必要技術、コラボレーション、アウトソーシング活用などの実践方法を確定する。

⑤どんな体制でやるのか

戦略にあった人員数、各自の役割、部門や個人の機能や使命を明確化した組織をデザインする。

（5）営業戦略策定のための９つの戦略分析（9A）

戦略に基づいて中期（3年後程度）計画を策定することで、新しい利益を生み新しい体質の会社にすることができます。そのためには、以下の分析が必要となります。

①ＳＷＯＴ分析（強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats） を評価するのに用いられる戦略計画ツール）

②自社のＰＰＭ分析（自社の行っている製品または事業を、市場の成長率と相対的なマーケットシェアから「スター」、「金のなる木」、「問題児」、「負け犬」の4つのポジションに分類し事業展開を検討）

③現在のドメイン（事業領域）分析

④自社のビジネスプロセス分析

⑤自社事業の競争環境分析

⑥顧客ポートフォリオ分析（ＡＢＣ分析＋）

⑦コアコンピタンス分析

⑧顧客情報（収集・流通・活用）分析

⑨組織デザイン分析

（6）勝ち残るためには「戦略」が不可欠

勝つためには順序があり、役割が異なります。

①調べる（勝てそうな場を、狙い目を、敵の力

を）：一般職
②決める（勝ち方を、ターゲットを、武器を、目標を）：幹部（トップ）
③指示する（役割を、使命を、支援を）：幹部（トップ）
④実践する（行動する、報告する）：一般職

すぐにできることをやり、3年後を見据えたスキームを作り、経営主体で顧客接点の見直し、短期の戦術・中期戦略に取り組んでいただきたいと思います。

※本稿は平成21年7月16日現在のものです。

事例研究報告〈6〉

営業が変わらなければ印刷会社は残れない

㈱ビジネスコミュニケーション研究所　代表取締役　田中信一

―お題目ではない実践的「お客様満足営業」の進め方―

1．あなたの満足／不満足感度のアンテナは鈍くありませんか？

(1) 顧客満足、顧客不満足とは何か？

顧客満足とは、製品やサービスの購入から使用までのプロセスを通じて、お客様が喜び、助かり、得をすることです。そしてその結果、自社にも売上・利益をもたらせることです。

顧客不満足とは、製品やサービスの購入から使用までを通じて、お客様が怒り、困り、損をすることです。そしてその結果、自社の売上・利益が減ることです。

では、どうすれば顧客満足営業ができるのでしょうか。1つは自分がお客様だったら“どうされたら嬉しいか、助かるか”と常に考えて行動できるかどうかです。もう1つは自分が“お客様の時”、満足・不満足のアンテナが敏感に反応するかどうかです。

(2) 顧客満足の度合いが、売上と利益を決める

技術の差、設備の差、規模の差だけではなく、顧客接点の満足度の差が“儲け”を決めます。お客様が満足するか不満足になるかは、すべて「顧客接点での活動」で決まります。つまり営業活動で“儲け”が決まるのです。

(3) 求めることの違いによって営業のやり方は変わる!?

お客様が印刷会社に求めることは大きく分けて2種類あります。1つ目の種類は、納める印刷物がお客様の商品や商品の一部で、モノ作りを求められる場合（広告代理店、製作会社、出版社、同業者等）、2つ目の種類は、納める印刷物がお客様にとって手段・道具で、ある機能（働き）を求められる場合（すべての一般企業、官公庁等）です。

求められることが全く違うので、営業のやり方も全然違ってきます。これを間違うとお客様の不満になります。1つ目の種類のお客様に対しては、技術力、設備力、規模を背景に『顧客の工場』になりますし、2つ目の種類のお客様に対しては経験・実績、学習・研究を背景に『顧客の支援者』になります。

(4) お客様の不満は、もう1つの「品質」にある…

お客様の満足する品質には2つあります。1つは成果品質（印刷物の品質、価格、納期）で、もう1つはプロセス品質（作る過程の品質）です。お客様にとって、印刷物作成は『印刷会社との共同仕事』。校正の確認など、お客様は最後まで印刷会社と一緒に仕事をしているので、印刷物が出来るまでの過程で、仕事をしやすい印刷会社を選びます。

2．顧客満足営業①
価格競争を超える!?

(1) 価格を下げるだけでは、お客様は満足していない!?

他の印刷会社より安い価格を出せば、その時は受注できます（お客様は満足する）が、満足の持続期間は非常に短いものとなります。印刷費だけが安いのは、お客様にとって「部分的コストダウン」に過ぎません。お客様が印刷物を作るプロセスの中には「印刷」以外にも原稿の作成や校正などがあるので、これらをお手伝いできれば印刷代をあまり安くしないで済むはずです。価格の面でお客様が満足するの

は、印刷物の作成に関連する「業務全体のコスト」が低減できる時です。

（2）価格競争を超える「顧客満足」への取り組み

究極的な顧客ニーズは、“トータルで”コストダウンになることです。印刷物を作る際に顧客が負担するコストは「考えるコスト」+「作るコスト」+「使うコスト」です。「考える」部分での支援は①顧客の悩みがわかる、②顧客と共に「悩み解決」を考えている、③顧客の「悩み解決策」がつくれる、④印刷物の原稿を作ることが出来る、「作る」部分での支援は、①要求された印刷物を作る、「使う」部分での支援は、①複雑な納入形態への対応、②オンデマンドな納品システム、③効果の上がる使い方の助言、④使った結果の分析と改善提案です。これらの3つの領域でトータルなコストダウンが「顧客満足」になります。

3．顧客満足営業②
印刷物に急ぎはない!?

（1）短納期に対応してもお客様は満足していない!?

お客様の「急ぎ」の要望に応えていても、お客様は満足しません。何故なら、それは「急ぎ」だったかもしれませんが、結局、要望以上ではなかったからです。また、お客様は印刷会社に発注するかなり前から、発注するための準備作業をしています。

納期の面でお客様が満足するのは、情報の先取り（お客様が印刷物の原稿を作り始める頃からのアクション）と、お客様の印刷物発注のための作業の支援（手伝う）をしてくれる時です。

4．顧客満足営業③
お客様の話に耳を傾ける

（1）お客様の話に耳を傾けずに、売り込むだけの営業に不満が一杯!?

一般的に、お客様は「よく話す」営業よりも、「よく話を聞いてくれる」営業を頼りにします。10のうち7割はお客様に話をしてもらい、3割は我々が話すのがポイントです。お客様はどちらかと言うと営業の話を聞くより、自分が話をしたい場合が多いのです。

お客様の話に耳を傾けるお客様満足営業とは、お客様の仕事に関するさり気ない質問、お客様の愚痴・悩み・困りごとへの理解と共感など、つまりお客様にとって「話ができる、会話が楽しめる」ことなのです。

（2）お客様の潜在ニーズを引き出す会話プロセス

まず会話のきっかけになる質問をします。そして会話で出た話を、具体的な事例で広げます。そして関心度や重要度の高いものに絞って提案に持ち込みます。きっかけを掴み、話を広げ、絞り込むという会話の流れで、お客様の潜在的な印刷ニーズを引き出すのです。

5．顧客満足営業④
お客様にもっと関心を持つこと

（1）お客様に無関心な営業をお客様は頼りにしていない…！

印刷営業は、「印刷物」には関心がありますが、「お客様そのもの」には関心がありません。しかも、印刷営業が印刷物にしか関心がないことを、お客様は分かっているのです。

お客様に関心を持つお客様満足とは、何故印刷物をつくるのか、印刷物をどうしたいのかに関心を持って、印刷のプロとしてお客様にお役に立とうとする意欲や姿勢を感じてもらうことです。

（2）お客様の満足度を高める３つの関心

印刷営業は、お客様が発注する印刷物には関心が高いが、印刷物を作る理由や、使われる場面には無関心です。日常の営業活動で、作る理由や使う場面の情報を掴めれば、不満ポイントや支援ポイントが見えてきます。①印刷物への関心、②印刷物の作成理由への関心、③印刷物の使用場面への関心の3つの関心が重要です。

6．顧客満足営業⑤ お客様の悩みの解決を考える

(1)「提案という名のもとに印刷会社の都合ばかり」が不満の種…!?

本当はお客様は印刷物なんて要らないのです。お客様は、ただ自身の「困りごとを解決したい」だけです。印刷会社から「困りごとの解決が期待できる話」をされた時、「提案」されたと思います。つまり、困っていないことを売り込まれても、お客様は提案だとは思わないのです。

お客様の困りごとの解決を目指すお客様満足営業とは、お客様の困りごとを理解すること、プロとしてその解決策を提案することです。そしてお客様がその解決策に期待感が持てることです。

(2) 好・信・役が基本の“き”

関係作りの順序は、「好かれる」→「信じてくれる」→「役に立つ」です。お客様の役に立つ（提案をする）のは、気の利いた御用聞き営業をして、好かれて、信じてもらってからです。好かれるためには情報を提供することです。そのご褒美としてお客様からも情報をもらえるのです。

※本稿は平成21年7月8日現在のものです。

―お客様満足につながる真の提案営業への取り組み方―

1．何故、提案営業が必要なのか？

(1) お客様はわれわれからの「提案」を待っている

現在は、お客様が自身の商売が上手くいかずに悩んでいる成熟時代です。商売を上手にやるために、大切な資金を効果的に使いたいと思っています。われわれの仕事は、お客様の代わりにお客様の困りごとの解決を考えることです。成熟時代だからこそお客様は「提案」を待っているのです。

(2) 印刷需要が減少する条件がすべて揃った

お客様はもう印刷物という“モノ”だけを必要とはしません。印刷物を使うメリットを提供する必要があります。メリットとは、普遍的ニーズを個別ニーズの解決として具体的に話せることであり、製品（印刷物）を「作る」だけでなく、「考える」と「使う」を含んでいることが大切です。提案とは「モノ」ではなく、「メリット」を売ることです。営業活動そのものが「提案」でなければなりません。

(3) 提案営業とは何か

提案営業とは、お客様の課題（＝困りごと）を自社商品（サービス）で解決のお手伝いをすることです。そしてお客様に役立ちたい姿勢を伝え、解決の期待感を感じてもらうことです。その前提として、お客様の課題が理解できていること、そして自社商品がどんな役に立つのかを熟知していることが必要です。

(4) 提案営業の条件

提案される側が提案されたと感じる第一の条件は、顧客の課題を把握・理解できていることです。第二の条件は、自社製品で課題解決の貢献度が説明できることです。

お客様が、この人はうちの業務、商品販売、営業活動に役立とうとしているのだと思ってくれた時に、初めて提案されたと思うのです。

2．勘違いの提案営業

(1)「提案」という名の『自己満足』は意外に多い

①「提案」という名の『自己満足』の特徴

ア．印刷会社が主役である→当社はこんなことができます

イ．新しさを提供している→こんな設備（技術）を導入しました

ウ．「機能やメリット」ではなく「特徴」を話している→どう活用するかはお客様が考えて下さい

エ．お客様に得か損かはどうでもいい→とにかく今のトレンドですから…

オ．個別の解決にはなっていない→お客様の事情は知りませんが…、まぁとにかくいいですよ

(2)「提案」という名の『顧客満足』は顧客目線で

①「提案」という名の『顧客満足』の特徴

ア．顧客が主役である（顧客の課題を理解している）

イ．業種・業態・規模・地域を越えて普遍的ニーズを充たしている

ウ．顧客の「メリットや利益」が明確である

エ．個別の事情にマッチングさせている

3．お客様は何を求めているのかを整理する

(1) 顧客の「真のニーズ（課題）」の3原則

業種・業態、規模、地域を問わず、顧客のニーズは同じです。

①上げたい、増やしたいニーズ

例えば集客アップ、イメージアップ、売上アップ、顧客満足度アップ等。

②下げたい、減らしたいニーズ

例えば、業務の効率化、コストダウン、ミスの低減等。

③トータルコストダウン（トータルバリューアップ）

部門最適・部分最適ではなく、全体最適・全社最適の視点でコストが下がることが重要です。一部がコストアップになっても、全体としてコストダウン（バリューアップ）に繋がるなら、ニーズを満たすことがあります。

4．提案営業のインフラ作り

(1) 提案営業の下地（インフラ）作り 4大原則

①提案しやすいお客様を選別する。

②まず人間関係づくりに取り組む。

③自社の食い込み度合いを掴む。

④お客様の置かれた環境、状況を掴む。

(2) 提案は、“しやすい顧客”と“しにくい顧客”がある

顧客は印刷会社からの提案を採用すれば出費が伴います。そして仕事が増えます。少なくとも印刷物を作るとすれば原稿を作る、校正をするなどの仕事が増えます。それを敢えて受け入れてもらうには、顧客の担当者が「その気」にならないと入口を突破することはできません。

	提案しやすい顧客	提案しにくい顧客
1.顧客の状況	成長、成長意欲	再建、危機
2.顧客の部署	営業、企画、開発	総務、経理、工場
3.担当者のタイプ	権限あり、やる気あり	変化への抵抗

(3) 人間関係により、提案営業の受け入れレベルは異なる

原則として提案力を上げる前に、人間関係を強くしなければなりません。人間は好意を持っていたり、信頼している人からの話（提案）は積極的に聞こうとします。提案し受注したいなら、まずお客様ごとに、人間関係作りから始めなければなりません。提案レベルが低くても、人間関係が出来ていれば、受注できることがあります。

(4) ポジショニングにより、提案の受け入れレベルが異なる

顧客内シェアNo.1の場合は、もっとも顧客接点が多いことから、収集できる顧客情報が多く、提案のネタも多いでしょう。提案営業による新たな需要創造（需要拡大）の可能性が最も高いと思われます。顧客内シェアは、下位へ行くほど顧客情報が少なく、提案のネタが見つけにくくなります。顧客情報が少ないので、ライバル他社の情報を集め、自社の強みを明確にします。当面は自社の強みと顧客の課題をすり合わせた提案に集中します。

(5) 顧客の状況・環境により、提案の受け入れレベルは異なる

どんなに提案内容が優れていても、受け入れられるかどうかは顧客の状況や環境に左右されます。提案そのものは評価されても受注に至らない時は、「提案」以外の理由があることが多いようです。提案内容以外の理由を見つけ、それに合わせて対処することで、受注に繋がることも多くなります。

5．困りごと解決提案の定石

(1) 3つの確認と5つのストーリーで組み立てる

①3つの確認

ア．現状…現在、困っていることや取り組むテーマを明確にする。

イ．原因、理由…困っていることの原因やテーマの理由を確認する。

ウ．なりたい状況…困っていることが解決されている状態や目標を確認する。

②5つのストーリー

ア．提案概要…提案したい内容（モノ、システムなど）を示す。

イ．提案の特徴…技術的、機能的な特徴、他社との違いを説明する。

ウ．顧客のメリット…その特徴が、顧客にどんなメリットや利益があるかを説明する。

エ．提案仕様、予算…タタキ台としての、形態、仕様、価格を明確にする。

オ．事例・実績…他社での製品事例、貢献事例と、その効果を具体的に説明する。

※本稿は平成21年9月10日現在のものです。

―細心”に考え、“大胆”に動く新規開拓の進め方―

1．何故、提案営業が必要なのか？

(1) 何故、新規開拓をやらなくてはならないのか…

印刷の受注の増減は全て顧客の発注次第です。そして、単に今まで通りやっていたのでは、既存顧客からの受注は今後減少の一途をたどるでしょう。従って原則として顧客数は多いほどよいのですから、見込み客も多いほどよいのです。

印刷営業の営業スキルは新規開拓によって飛躍的に向上する部分があります。売上拡大と経営の安定、そしてスキル向上のために新規開拓は必然となります。しかし、新規開拓は印刷営業にとって「物理的負荷」と「精神的負荷」以外の何物でもありません。しかも新規開拓は既存顧客への営業活動の「6～7倍の営業コスト」がかかると言われています。だから本気で新規開拓で成功したいなら、全行動量の10～20%を計画的に新規開拓に費やすべきです。もし計画的、継続的にできないのなら、新規開拓はやらない方がよいでしょう。

(2) 無駄な営業をすればするほど価格が下がる!?

何も考えないで新規開拓をすると、結果的にただ価格を下げることになります。お客様にお願いして“いただく仕事”は、手間がかからず、すぐ売上になります。しかし、単なる奪い合いになって、結局「価格」だけが決め手になってしまいます。

(3) 新規開拓の掟

新規見込み客のことを我々は何も知りませんし、相手も我々のことを何も知りません。お互いに知らないもの同士が親しくなるには「時間」がかかりますし、現在取引先となっている同業者より優る「魅力」が必要となります。一方で既存顧客は、長期間の取引関係の中でお互いに長所・短所を知っている（はずの）関係です。お互いに知っている既存顧客から受注を増やせないのに、どうやって知らない相手から受注を増やせるでしょうか。まずやるべきことは知っている相手、つまり既存顧客から受注を増やすトレーニングをすることです。既存顧客は印刷営業の腕前を磨くための「トレーニング場」であり、しかも「お金までいただける」相手なのです。

2．新規開拓は“される側”から考える

(1) 見込み客からは「招かれざる客」

①新規開拓をされるお客様の気持ち

ア．印刷会社のセールストークとアプローチは、みんな判で押したように同じで、「小回りの利く対応をします」「値段は柔軟に対応します」と言われても、今取引している印刷会社との違いがさっぱりわからない。

イ．当社と取引したいから訪問してくるのは分かるけど、わざわざ切替えるメリットを伝えてくれなければ、少しくらい安くてもムリだ。

ウ．自分が暇な時はしょっちゅう来るが、忙しくなったらぱったり来ない。時々思い出したように自分の都合で訪問されても、いい迷惑だ。

エ．訪問してくるのはいいけど、「何かありませんか？」「何か見積りやらせてください」だけ。結局当社のことには何の関心もなくて、単に印刷が欲しいだけ。

(2) 相手を不愉快にするダメな新規開拓

①ダメな新規開拓のお手本

ア．自社のことしか話さない

イ．面談相手の話題ができない

ウ．自社の売りをろくに説明できない

エ．ひたすら見積をお願いするしかない

②見込み客側の心理

ア．設備、技術、得意先、歴史、規模などをPRしているが、現在取引している印刷会社とどこが違うのかよく分からない。

イ．自社のPRは一生懸命するが、当社の何を知っているのだろうか？

ウ．自社の会社案内の説明もできないなんて…。頼んで大丈夫だろうか…。

エ．確かに印刷発注はあるし、現在取引の印刷会社には不満もあるけど…。見積りするものさえあれば、後は何とかなると思っているのか…。

(3) 見込み客にとって発注を切り替える４つのネック

単に価格を10～20%安くしただけでは受注できないのには訳があります。

①切り替えコスト

見込み客は、発注を替えるのに多大な「切り替えコスト」を負担しなくてはならない。だから「切り替えコスト」が上がらないことをアピールしなくてはならない。

②安心の証明

見込み客からすれば、印刷物としての基本機能である品質、納期、価格は大丈夫なのかが心配。「安心を証明する“何か”」を提示できなければならない。

③遠慮と人情

見込み客も人間なので、現在取引の印刷会社との長い付き合いや、仕事がなくなったら困るのではということを考える。だから1つでいいから現在取引の印刷会社が取り組みにくいことをアピールしなくてはならない。

④差別化された価値

他の印刷会社にはない、見込み客にとってのメリットを提案できなければならない。

3．作戦型新規開拓の基本プロセスと進め方

(1) 作戦型新規開拓の基本プロセス

作戦型新規開拓は、①事前準備、②作戦立案、③実行、④評価、の4つのステップからなります。

細かいプロセスを見ると、『事前準備』『作戦立案』のステップでは、「現在の重要顧客と似たタイプから見込み客の選定」➡「選定した見込み客の情報収集」➡「見込み客の困りごとと、その対応策の整理（訪問ネタの準備）」➡「訪問時の資料や大枠のスケジュールを作成し、新規開拓作戦を立案」という4つのプロセスがあります。

『実行』のステップは2～3ヶ月程度継続し、「自社を印象付ける話や好感度を高める活動に集中した初期アプローチ」➡「想定した困りごととその解決

の話を投げかける訪問や御用聞き訪問、また資料のお届け訪問を組み合わせた継続訪問」➡「継続訪問の中で発見した“真の困りごと”と思われることに対しての自主提案」という3つのプロセスがあります。

最後の『評価』のステップでは、「提案の採否ではなく、自主提案の評価を確認し、今後もさらに継続訪問を続けるかを決める」。

(2) 新規開拓見込み客の選定法

現顧客との取引状況などから新規見込み客を探します。まず、受注製品、受注方法、製法、納入後のサポートなど、取引全体から見た特徴的なことを整理します。そして顧客からの要請や自社からの提案を実現していることで、当社にノウハウや競争力があると考えられることを把握し、同様のニーズのある顧客にはどのようなタイプがあるかを考え、新規見込み客をリストアップしていきます。

(3) 確率を高める新規開拓の3つのポイント

新規開拓でもっとも重要なことは、「やり方」ではなく、「され方」である。

①できれば“ペア”で実行する。

ア．ベテランと若手のペアで役割分担を決める。
イ．ペアで実行すると情報収集を的確にできる。
ウ．ペアで実行すると継続しやすい。
エ．ベテランと若手の持ち味が活かせる。

②既存重要顧客と似たタイプを選ぶ。

ア．業種・業態が同じか、または似ている。
イ．印刷分野（製品）が似ている。
ウ．発注部署、発注構造が似ている。
エ．ニーズ（困りごと）が似ている。

③既存顧客でトレーニングをしっかりする。

ア．既存客で「情報収集」「情報提供」「提案」「人間関係づくり」をしっかり練習する。
イ．もっとも親しいお客様に、どんな新規開拓をされたらいいか、またどんな新規開拓は迷惑かを学ばせてもらう。

※本稿は平成21年11月17日現在のものです。

平成21年度
マーケティング研究報告

平成22年3月

編集・発行　全日本印刷工業組合連合会　マーケティング部会
〒104-0041　東京都中央区新富1-16-8
電話　03(3552)4571　FAX　03(3552)7727
http://www.aj-pia.or.jp/

東京都印刷工業組合　マーケティング委員会
〒104-0041　東京都中央区新富 1-16-8
電話　03(3552)4021　FAX　03(3553)2653
http://www.tokyo-printing.or.jp/