

Door 1

顧客のことを真剣に考える企業体質

- 顧客の商品やサービスの販売方法（ビジネス）を研究している。
- 最終目標は顧客満足であるという共通認識がある。

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 主要顧客が発信しているメディア（印刷物やWeb）を収集し分析している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 2 顧客の商品やサービスの販売方法（ビジネス）を研究している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 3 顧客のビジネスを理解しているので、アドバイスを求められる。 | ☐ Yes ☐ No |
| 4 顧客から自社の評価を得る仕組みがある。 | ☐ Yes ☐ No |
| 5 顧客や外部からの情報を進んで入手し、常に市場の知識を増やしている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 6 顧客の要望には必ず応える努力をして、競合よりも強い関係性を作っている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 7 社内には、最終目標は顧客満足であるという共通認識がある。 | ☐ Yes ☐ No |

このページのポイント計

ポイント

☐ Yes は1ポイント ☐ No は0ポイントで集計

■顧客のことを真剣に考える企業体質

全ての事業の使命は「顧客創造とイノベーション」にある。その原点は「顧客満足」に他ならない。新創業へのアクションプランの第一は「顧客のことを真剣に考える」営業姿勢である。

既存顧客や新規顧客の経営課題に対し、解決策を提案できる力量を印刷業が持たなければ、競争要因は（低い）価格しかなくなる。

このためには、得意先を誰よりも好きになり、市場と顧客を誰よりもよく知ろうと研究することで企画提案力を高め、顧客の成長とともに自社も成長する。

その結果、自社と顧客がWin&Winになるような発想が不可欠になってきた。ここでベースとなるのがマーケティング志向である。

これからは、印刷専業であっても受注型ではなく提案型営業をしていかないと仕事は取れなくなっていくだろう。顧客ニーズへの対応と競争への対応を深めることで、企業力が強化されるのである。

■マーケティング志向の企業風土へ

印刷業界にマーケティング発想の必要性が問われてから30年ほどが経過している。言葉としては定着してきたが、未だにその本質を理解している企業は少ない。その大きな要因は、受注産業体質に他ならない。顧客から言われたものを、言われた通り作り、言われた納期を守りさえすれば良かった。それで顧客が満足した時代もあった。今までの顧客の期待感とは、所詮その程度であったのだろう。

デジタル化、ソフト・サービス化の進展とともに競争は激化し、企画提案の無い営業活動は存在感を失ってきた。印刷物だけの差別化は困難になり、印刷付帯サービスへの要求が増している。これからは顧客の課題を考え抜き、解決策を立て実行・検証する提案型営業を行う努力をするなど、新しいビジネスモデルの開発にもチャレンジし、顧客志向のビジネスへの腕を磨いていく。そして顧客とともに成長していくという提案志向が業態変革第3ステージ「新創業」のポイントである。

Door 2

社会の大変化（潮流）の認識と対応

- 大変化に対して自社がどう対応していくか検討している。
- 7Keysを実施し、自社の弱み・社内のギャップを埋めている。
- 経営者として、新しく創業するような覚悟を社内に浸透させようとしている。

- | | |
|--|--|
| 1 日本経済の景気変動や国内総生産（GDP）の変化への取組みを検討している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 2 少子化・高齢化が社会に及ぼす影響への取組みを検討している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 3 経済産業省「新産業創造戦略」のビジネス支援分野への取組みを検討している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 4 国内外の印刷市場の動向資料や関連の白書類を調査し取組みを検討している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 5 IT(情報技術)の進歩が自社に及ぼす影響に対する取組みを検討している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 6 メディアの特性(紙、電子)や、それぞれの優位性を認識し説明できる。 | ☐ Yes ☐ No |
| 7 7Keysを実施し、自社の弱み・社内のギャップを埋めている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 8 経営者として、新しく創業するような覚悟を社内に浸透させる意志がある。 | ☐ Yes ☐ No |

このページのポイント計

ポイント

☐ Yes は1ポイント ☐ No は0ポイントで集計

■社会の大変化（潮流）の認識と対応

時代の潮流を予測する目的は、意思決定の妥当性を高めるため、二つの考え方がある。一つは過去の事例から成功や失敗のエッセンスを学び、意思決定に生かすためである。もう一つは、将来の予測や目標値をもとに現状とのギャップを埋めるために、どのような手立てが必要かを考えるためである。いずれも正解、不正解はなく、妥当性と一貫性が求められる。これからは社会の大きな潮流を予測することで、根拠と自信を持って戦略を構築し、組織を動かす材料としていく。そこには自らの理想とする姿、イメージの仮説が必要となる。こうすればこうなるというシナリオである。その仮説を実施して、正しかったか、間違っていたかを検証することで、仮説の精度を高めていくのである。

印刷のメディア特性を十分に理解し、電子メディアとの融合が求められたときには、各々の特徴や使い分けなどが答えられなければならない。クロスメディアの発想は今後の印刷業には不可欠な要素となってきた。

■「新産業創造戦略」のビジネス支援分野

「新産業創造戦略」（経済産業省）では、企業の事業再編などにより「ビジネス支援分野」が新産業分野の一つになるとしている。

また少子化や2007年問題などからも、顧客企業の業務の支援ができる印刷品目はたくさん考えられ、印刷産業にとっては好機と捉えるべきだ。顧客にさまざまな提案ができるチャンスの到来であり、提案することでニーズを発掘できるだろう。

経営者の仕事は会社の船頭舵取りである。社会の潮流は大変化を続けており、当分止まりそうもない。これからは今まで経験したことがないくらい、大きく舵を切らなければならない。正に新創業するような覚悟が求められており、この熱き思いを社内に浸透させるときが来ている。

足元の生産性や収益性に不安があれば、もう一度、原点回帰し、第2ステージの業態変革7Keysを実施し、自社の弱みや社内のギャップを埋めておいて欲しい。

Door 3

より競争力を高める発想

- ライバルを研究している。
- ビジネスの好循環（おいしい仕事）に経営資源を集中投入している。

- | | |
|---|--|
| 1 顧客がライバル企業と取引する理由を研究し自社の答えを持っている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 2 社会のIT化やSOHOなど、新たなライバルを研究し自社の答えを持っている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 3 お客様の笑顔が続く、ビジネスの好循環（おいしい仕事）を複数持っている。 | ☐ Yes ☐ No |
| 4 得意先を戦略的に攻めるために「計画⇒実施⇒評価⇒改善」を繰り返している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 5 競争力を高めるところに、経営資源を集中的に投入している。 | ☐ Yes ☐ No |
| 6 自社の社会的責任に対する認識を、全社員に徹底させている。 | ☐ Yes ☐ No |

このページのポイント計

ポイント

☐ Yes は1ポイント ☐ No は0ポイントで集計

■より競争力を高める発想

自社の競争力を理解していない企業が多い。自社は顧客にどのように評価されていて、なぜ、指名発注してもらえるのか。また、なぜ、他社が指名発注を受けるのかを分析しているだろうか。

今後の競争力強化の考え方の中心は「差別化」にある。競合他社と何が違うのか。どこが優れているのか。その強みに持続性はあるのかを自問自答する必要がある。

お客様の笑顔が続くようなビジネスの好循環など、ユニークな優位性を一つでも多く所有して事業のアイデンティティを確立すべきであり、そのようなところに経営資源を集中的に投入していくことになる。

既存の競争のルールを守っている限り、競争要因は変わらない。市場の常識を覆すルールによるビジネスモデルを構築することで、競争要因が変わってくる。

ルールキーパー【ルールを守るだけの企業】にとどまらず、ルールメーカー【新しいルールを作り、市場を創造

できる企業】になれるように、常識を疑う習慣を養ってみてはいかがだろうか。

競争力の強化は印刷業だけの問題ではない。多くの業界が海外の企業や業界の枠を越えた競争環境の激化にさらされている。今までの日本企業は、多くが同質化競争を戦略の中核にしてきた。

具体的には「このような前例はあるのか」「競合他社もやっていますので」という理由が、戦略決定の決め手になっていた。これでは、利益を確保する機会を大きく失い、市場での存在感も得られずに細く短くという運命をたどることになる。

また、競争力の要素として「企業の社会的責任」を忘れてはならない。環境問題、コンプライアンス、社会文化貢献活動など社会との関わりは日に日に増えている。一人一人の社員や企業は社会に活かされてこそ、初めて競争のスタート台に立てるのだという意識を持つことが大切なのである。

Door

4

独自性を発揮できる武器

- 自信を持って顧客に提案できる強い品目がある。
- 強みのある社外パートナー（共創ネットワーク）が存在する。

1 自信を持って顧客に提供できる強い品目がある。

Yes No

（競合他社には真似のできない技術力やソフト力、24時間生産などの短納期対応力、低価格でも儲かる仕組み、不良品を出さない仕組み、訴求効果を増大させる表面加工や特殊素材への印刷加工技術、プロデューサー能力など）

2 強い品目は今後も継続して強みを発揮できる。

Yes No

3 他社には容易に真似のできない技術力、ソフトなどの独自性を持っている。

Yes No

4 独自性を持つ共創ネットワーク企業との協調による提案・受注を行っている。

Yes No

5 顧客の課題を考え抜き、解決策を立て実行・検証する提案型営業を行っている。

Yes No

6 市場の常識を疑い、常に顧客が関心を持つような新しい開発を行っている。

Yes No

7 独自性を発揮するために、さまざまな取り組みを積極的に進めている。

Yes No

このページのポイント計

ポイント

Yes は1ポイント No は0ポイントで集計

■独自性を発揮できる武器

多くの顧客が困っていることを解消できるように、印刷会社においてもさまざまな工程の改善や技術の習得をしていくことが、独自性を発揮できる武器になっていく。

自社独自の武器、自信を持って顧客に提案できる強いニッチ品目を持つということは、さまざまな波及効果が生まれる。独自性を創り出す源泉は顧客の課題を真剣に考え、問題解決の手助けを考えて提案していくという、マーケティング発想を習慣化することである。自社で全てを作る必要はなく、共創ネットワーク企業と協調して生産していくことで、強みの幅も広がっていく。

独自性を発揮できる武器の効果で最も大きいのは、営業が自信を持って得意先を訪問できることである。得意先から評価されることで、得意先に夢を語り、自己主張する営業活動が定着する。御用聞き営業で、日々ペコペコしている営業の姿はなくなる。一つでも独自の優位性を持つことで、競争のしかたも変わってくるのである。

■力強くしなやかな企業へ

現状に満足することは、企業にとって破滅への道であることをわきまえていなければならない。経営環境の変化は、時によってビジネスチャンスにも危機にもなる。上手く対応できる企業は好機にできるし、できない企業は対応に追われる。企業がしなやかな発想を持つためには「常識は変化するもの」という発想が必要となる。「市場の常識は非常識」と考えることで、未来志向になれるのである。

近年、ソフト化、サービス化が多くの印刷業で推進されているのも、問題の本質を理解しているからであろう。また、IT化の進展と共にデジタルデータの加工・操作能力は大きな武器になっている。印刷業の存在意義をおおいに発揮するチャンスとも言える。

ときには、自社の経営資源にこだわることなく、提案領域を拡大する勇気が問われてくるし、このために共創ネットワークを増やすことがますます重要になってくる。

Door 5

新創業への戦略

- ワンストップサービスの出発点は印刷付帯サービスから。
- ワンストップサービスの到達点は顧客が望む商品やサービスの総合受注。

- 1 受注した仕事の全体を仕切れるプロデューサー的な人材がいる。 Yes No
- 2 ワンストップサービスの出発点を実践している。
(印刷物制作を中心として前後工程の印刷付帯サービスを連携させた範囲) Yes No
- 3 ワンストップサービスの到達点までを実践している。
(顧客が望む、印刷に関連する商品やサービスの幅広いメディア総合受注) Yes No
- 4 納めた印刷物などの効果を分析して次への提案を行っている。 Yes No
- 5 ワンストップサービスが印刷ビジネスの好循環になり収益が上がっている。 Yes No

このページのポイント計

ポイント

Yes は1ポイント No は0ポイントで集計

Door1~5のポイント合計
(33点満点)

ポイント

■新創業の戦略は

ワンストップサービスの構築へ

「1ヶ所で買い物が済めばどんなに楽だろうか」という消費者のニーズに応えているのがスーパーマーケットや百貨店である。そのニーズの広がりには利便性を前面に打ち出したコンビニエンスストアを創造し、業態革命を生んだ。印刷業界にも同様なことが言える。顧客は最終商品にするまで多くの工程を必要とするものをその都度、個別に打合せし、発注するのではなく、もっと簡略化したいというニーズを持っている。

一括で総合的に受注してくれる窓口ともいえるワンストップサービスへの対応が、今後の印刷業の基本的サービスとして求められている。ワンストップサービスは、出発点と到達点の2段階がある。

【出発点】のレベルは「印刷物制作を中心として前後工程の印刷付帯サービスを連携させた」範囲である。し

かしこれは作り手側（印刷会社）の都合に過ぎない。

【到達点】は本来的な「顧客が望むワンストップサービス」であり、印刷から関連する商品やサービスまでの幅広い、一括したメディア総合受注の体制である。

ワンストップサービスを実際に行うには、仕事全体が仕切れて予算管理までができるプロデューサー機能が必要となる。全ての作業の総指揮官として、全体を把握し、指揮、命令をスムーズに遂行できる人材が必要である。プロデューサーは自社内や共創チームにおいても関係者の信頼が厚く、顧客への説得力も持っている。そうした人材の育成や確保を急がねばならない。

また、ワンストップサービスを可能にするには、仕組みで考えなければならない。自社でできる範囲はどこまで、それ以外を頼む先はどこか、そして共創ネットワークとの連携方法、決済手段、責任の範囲などを明確に規定し推進することで、顧客の要望をかなえることになる。