

生き残る印刷会社の新規事業

— どのような順番でビジネスを成長させていくか？

経営コンサルティング事務所レイマック
代表コンサルタント
豊田 礼人

「悲観しすぎないこと」と「戦略」が必要だ

印刷市場の2009年の出荷額は約6兆2500億円と、1991年のピークと比べほぼ7割の水準に落ち込んだ。2020年には4兆6000億円程度まで縮小するという予測もある(全日本印刷工業組合連合会)。

こういう情報に触れるたびに印刷関係者の暗い顔が目に見え、悲観してばかりいると思考も行動も止まってしまう。「物事を成就させ、思いを現実に変えるためには、楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行することが必要なのだ」と言ったのは京セラ創業者の稲盛和夫氏だが、昨今の印刷業界の方々と話していると、「悲観的に構想し、悲観的に計画し、悲観的に実行」しているように思えてならない。悲観したくなる気持ちも分かるが、将来についてはもう少し楽観的に構想しても良いのではないかと思う。

冒頭の印刷工業組合の未来予測には続きがあって、10年後に生き残った印刷会社は1社あたりの売上高12%増、従業員数8%増、1人あたりの売上高4%増となる見込みだとしている。10年後に生き残りこれらの果実を得るためには、悲観しすぎないことと戦略が必要だ。この稿では、印刷会社の成長戦略について、新しいビジネスモデルやニュービジネスといった要素も交えながら考えてみたい。是非、楽観的に読んで欲しいと思う。

製品・市場マトリックスで成長のヒントをつかむ

では具体的に、どのような戦略をどんな順番で取り組んでいけば良いのだろうか。まず、理論の紹介から入ることをお許し願いたい。アンゾフという経営学者が提唱した「製品・市場マトリックス(成長ベクトルとも呼ばれる)」というものだ。

		製品	
		既存	新
市場	既存	1. 市場浸透戦略	2. 新製品開発戦略
	新	3. 新市場拡大戦略	4. 多角化戦略

(出所) アンゾフ [1990] を若干修正して作成

この理論は、経営の教科書には必ず出てくるもので真新しさはないが、シンプルかつ普遍性があり、現在においても我々に様々な示唆を与えてくれる。

アンゾフは、企業が長期的な成長目標を達成するためには、図に示したように、製品軸と市場軸の既・新で表される4つの戦略の組合せが必要だと説いた。もちろん、4つの戦略が成長にどれほどのインパクトを与えるかは、その企業の置かれた環境や保有している経営資源によって異なるが、思考の整理をする上でこの切り口は非常に役立つ。順番に見てみよう。

社内を最適化し、既存市場に浸透する

まず、既存の製品を既存の市場・顧客に提供していく「市場浸透戦略」について考えてみる。業績が悪化すると新しいことに手を出したくなるが、まず採るべきはこの戦略である。

これは、「現在の製品、現在の市場においてやり残していることはないか」と振り返り、現在の仕事を徹底的に磨き、顧客満足の最大化を図ることで市場に浸透していく方向性だ。「イノベーション（革新）を考える前にまず社内を最適化せよ」という言葉があるように、新しいことを始める前にまず社内の非効率を無くし、最適化に取り組まなければならない。社内の最適化ができない企業が新規事業に手を出したところで、成功する可能性は極めて低い。

最適化するだけで既存の市場・顧客の満足度を向上させ、売上を伸ばしていくことは可能だ。例えば、営業のやり方ひとつで結果は変わる。ここで質問。貴社では営業マン同士で情報の共有を頻繁に行っているだろうか。印刷会社の営業マンは単独で行動することが多く、意外と営業マン同士で情報共有されていないケースが多い。ある営業マンの顧客で作った印刷物が、他の営業マンの顧客にも提案できるというケースはよくある。販売情報の共有化である。

小売業界であれば「売れ筋情報」を店舗間で共有して機会損失の徹底回避をするのは当然であるが、印刷業界ではどうか。言ってしまうと簡単なことだが、私が顧問先でこの「営業マン情報交換会」でやってもらうと、「え、こんなことやっていたの？ 僕の顧客にも提案できるぞ」という話で盛り上がることは結構ある。また、成績の良い営業マンのやり方を分析し、そのやり方を成績の良い営業マンに伝授するだけで成績を伸ばすことができた例もある。営業のやり方を最適化させたのである。

また、顧客に浸透するためには提案活動も欠かせない。提案と言っても難しく考える必要は無く、単純な発想でよい。例えば、顧客企業と競合する企業が使っている印刷物をできるだけ多く集め、その中で顧客企業が使っていないもの、または参考にすると良い印刷

物を見つけ出し、「競合他社はこんな印刷物を使っていますよ」と教えるだけで顧客は喜ぶ。実際に私の顧問先で、県内の病院で使っている印刷物をできるだけ多く集めてもらい、その中で顧客の病院では使っていない印刷物を提案したら即採用、ということがあった。

さらに、市場に浸透していく過程では「コストを下げて欲しい」という要望に必ず当たる。その時活用したいのが広告だ。顧客の発行する印刷物に広告主から募った広告を載せることで印刷コストを軽減させる仕組みを活用するのである。例えば、地域情報誌の制作・発行を手掛けるサイネックスという会社は、「わが街辞典」と呼ばれる多様な行政サービスをまとめた冊子の発行を自治体から受託し、費用は冊子に掲載する広告で賄うというビジネスモデルで業績を伸ばしている。

同社が手掛けた大阪府泉大津市が発行する「暮らしの便利帳」という冊子は全3万3000世帯に配布されるそうだが、市内の飲食店などの小口広告で費用を賄っているため、泉大津市の負担はゼロ。それが市役所に催促が来るほどの人気冊子となっているのだから、市は大喜びだ。また、最近ゴルフ場に行くと、スコアカードにゴルフボールの広告が入っているのを目にするのが、これも同様の試みだろう。

広告といえば今まで広告代理店が扱う分野であったが、これからは印刷会社が自らの顧客が製作・発行する印刷物と広告主を結びつけるビジネスを積極的に取り組んでいくことも是非検討してもらいたい。広告を媒介にしてWIN-WINを創出するビジネスモデルは、今後の印刷会社が目指すべきひとつの方向になるはずだ。

新製品を既存の顧客・市場に売っていく

次は新製品開発戦略である。市場浸透戦略の余地がこれ以上無いと思われる時、新製品を開発し、既存の顧客・市場に販売していく戦略である。既存顧客との間にはすでに信頼関係がある程度築けているため、商談や提案はしやすいはずだ。受注活動にかかるコスト



電子書籍など新しいビジネスにはマーケティングの発想が不可欠

も相対的に低い。この意味で、未だ信頼関係が築けていない新規顧客や全く未知である新市場に進出するよりも優先して取り組むべき戦略である。

印刷会社が考える新製品という、例えば新しい形態のDM圧着ハガキとか、立体に見える印刷を施した販促物だとか、ホームページ（HP）の制作など色々あるが、真っ先に印刷会社に売ってほしい商品は“マーケティング”である。言い古されたことだが、顧客は印刷物や販促物という“モノ”が欲しいのではなく、それらを使うことによって、「売上が上がった」「集客効率が良くなった」「資料請求が増えた」などの“コト”や“状態”が欲しいのである。顧客は新しい形態の印刷物の加工方法のことや特殊インクなど技術的なことが聞きたいのではなく、「自社のマーケティング戦略上その印刷物を使うとなぜ売上増につながるのか」が聞きたいのだ。そのためには顧客のマーケティング戦略を知る必要がある。これを知らず、ただ新しいモノを売ろうとしても、もはや顧客は聞く耳を持たない。「他より安ければ検討する」と言われておしまいである。

「マーケティングとは何か」については諸説あるが、ターゲットとする顧客を自分たちの会社（店）に連れてくるための活動すべて、と考えるのが分かりやすい。こちらから売り込まなくても、顧客が買いに来てくれ

るような状態を築くためにすべてを最適化することである。経営学者ドラッカーも「マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」と述べている。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか？」が問われているのである。断言するが、顧客は印刷物を買いたいのではない。それは印刷会社が売りたいと思っているだけだ。顧客は、自分たちの会社の売上や利益を上げてくれる計画なり企画を買いたいと思っている。

ここでまた質問。あなたの会社では、自社に顧客を連れてくるようなマーケティング活動を行なっているだろうか？ 実はマーケティングというものは、自分で取り組まない限り絶対に分からないシロモノだ。マーケティング理論を勉強することは大いに推奨するが、それを実践して肌で感じ取らなければ、本当のマーケティング力は身につかない。

マーケティングを顧客に売ろうとしたとき、自らが実践していなければ、顧客を納得させることは難しい。「チラシを打ちましょう」「DMを打ちましょう」と提案している印刷会社が、自らはチラシもDMも打った経験が無ければ、営業現場で顧客を納得させられるはずもない。「今の時代、HPは必須アイテムです」とい

う営業トークをしていながら、自社のHPがほとんど更新されず、アクセス解析など基本的な運営管理もしていない状態では、顧客を動かすことはできない。印刷物・販促物という情報メディアを売りながら、ブログ・ツイッター・SNSなどの新しいデジタルメディアを使ったことが無ければ、おそらく顧客に笑われてしまうだろう。

iPadや電子書籍を絡めた新しいビジネスも、マーケティングの発想がなければ絶対に成功しない。逆に言えばマーケティング戦略の中にこれらのアイテムを組み込んで提案すれば顧客は身を乗り出して聞かはずだ。とにかくマーケティング活動を自ら実践して欲しい。顧客を引き寄せるために、どんなコンセプトを立て、何を訴え、どうやって発信していくかを、まず自分たちの会社を題材にして考えて欲しい。名刺は？ 封筒は？ 会社案内は？ HPは？ SNSは？ どのステップで、何をどうやって使う？ 何を書く？ ……。自ら実践し、その経験をもとに顧客のマーケティング戦略を考え、顧客が価値を感じられるような提案をしなければならぬ。それができれば印刷物や販促物はくっついて売れていくはずである。

市場を拡大させる

さて、3番目は既存の商品を新しい市場へ販売していく市場拡大戦略だ。典型的なものは市場の国際化である。日本国内の印刷市場の伸びが見込めない中、海外へ商機を見出そうという戦略だ。とはいえ、異国でのカントリーリスクを比較検討したとき、どこまで魅力的なビジネスであるかは未知数である。ただ、完全に無視するのではなく、情報を集めながら検討していく姿勢は欠かせない。最近ではフェイスブック（世界で6億人に近い利用者を持つSNS。アジア各国での利用者数も急増している）を使って、日本にいながらにして進出予定国でのマーケットリサーチをしたり現地責任者をリクルートしたりする手法なども研究されている。

こういったサービスを使って低コストでリスクを回避しながら海外進出を模索する動きは、印刷業界においても今後活発化するかもしれない。

海外に行かずとも、今まで県内のみだった営業範囲を隣県にまで広げるといった活動も市場拡大だ。地理的に市場を拡大すると移動コストが増えるし、進出した地においても競合は存在するので簡単にはいかないが、コストと利益のバランスを管理しながらチャレンジしている企業もある。

地理的に営業範囲を広げるということは、「近いから頻繁に顔を出す」という武器を捨てて戦うため、それ以外の「強み」を明確にして顧客を引き寄せることが極めて重要になる。ここでも先述したマーケティング力が必要とされる。また、HP上で通販サービスを提供し、全国から受注を集めるという方法も市場拡大戦略のひとつだ。

これらを成功させるためには、ターゲット、取扱商品の絞込みをしっかりと行い、注文までの手続きにかかるストレスを限りなく軽減することが必要だ。特にネット上にいる人は検索窓に目的のキーワードを入れてサーチすることが基本的な行動パターンになるので、ターゲットと取扱商品が絞られていないHPは無視される運命になる。またメルマガ・ブログ・SNSなどのツールを使って日頃から顧客とのコミュニケーションを密にしておくこともネット販売を成功させるためには重要になる。

ネット上のサービスで成長している会社は、実はアナログ的・感情的なつながりを顧客と結ぶことに注力している。ネットを使うビジネスは「サイトを作れば顧客がどんどん来る」と思いがちだが、日々のきめ細かいメンテナンスや顧客との心のこもったコミュニケーションが無ければ、決して成功することはできないということを肝に銘じたい。

また、法人を主たる顧客にしている企業が、個人客や個人事業主などの小口市場に進出することも市場拡大戦略のひとつだ。年賀状や挨拶状に特化し、WEBサイトを使って個人のニーズを広く取り込んで成長している企業もある。挨拶状ドットコムというサイトを運営するにっこう社などが有名である。

専門特化することでそのニーズを持っている顧客を広範囲から集めることができる。但し一点一点の単価は低いと、効率的かつ案件数を数多く集めるための



「ミライル」はまず既存顧客に支持を得た

努力や工夫は当然求められる。

最後に多角化戦略を検討する

成長目標達成のための最後の方策は多角化戦略である。これは、新製品をもって新市場に参入することである。例えば、本業の印刷が頭打ちであるため、コンビニエンスストアのフランチャイズに加盟するというのも多角化のひとつである。極端に聞こえるかもしれないが、実際に行っている例は意外に多い。しかし多角化の活動はこれまでの事業活動とは全く異なるため、当然リスクも大きく、失敗するケースも目立つ。やり慣れていない分野で安易に多角化しても、成功させるのは容易ではない。

多角化で気をつけるべきは、まずは製品や顧客が旧市場と近いところから始めることである。経営資源が限られる中で多角化していくためには、いかに現在持っている資源内で相乗効果を発揮させるかがポイントである。

相乗効果が発揮できて初めて競合他社から優位に立

てるわけであり、自社が参入する意味がある。アイデアや思い付きのみの事業であったりお金を出してノウハウを買うようなスタイルのビジネスにあってすれば、相乗効果が見込めないため、多少先行したとしてもすぐに競合他社に駆逐されてしまうだろう。

自社の立ち位置を再考して成功した事例

4つの戦略を見てきた。経営資源が限られる中においては、紹介した順番を念頭に実施することが効率的であり、確実である。もちろん、貴社が掲げる理念や達成したい経営目標によって、何を優先すべきかは異なる。そこは是非、社内で議論して頂きたい。

最後にひとつ事例を紹介したい。名古屋市にあるハーベスト・クロップスという企業だ。同社は、もともと印刷物全般を取り扱っていた。しかし昨今の不況と広告・印刷市場の冷え込みにより業績が伸び悩み、新たなビジネスを模索していた。そこで、社長の鈴木氏は「ミライル」というモバイル限定のアンケートサービスを開始した。このサービスでは、まずモニター会

員を組織化し、企業側からのアンケート調査に携帯電話を通じて答えてもらう。答えてくれた会員にはポイントを付与し、ポイントが貯まるとQUOカードなどの商品と交換できる。

企業側は自社商品などについての調査ができ、調査結果を事業の改善に役立てることができる。このサービスの概要を聞いたとき、新しい商品で新しい市場を開拓しようとする多角化の色彩が濃いように感じた。案の定、事業立ち上げには非常に苦勞したという。その後、会社全体の方向性を模索する中で、同社は「DM専門会社」というポジショニングをとることにした。もともとDMの企画・制作を得意としていたが、それを全面的に出す決断をしたのである。もう一度既存の商品で既存市場を深く攻めていこうという市場浸透戦略に回帰したとも言える。

注目したいのは自らの存在を「DM専門会社」と定義し直したことで、これが業績を回復させるきっかけとなった。印刷会社としてDMの企画をしても聞いてくれなかった顧客が、「DMの専門家」というスタンスになると聞いてくれたそうである。特筆すべきは、DMを送付した後に、ミライルを使って、DMの内容についてアンケートを実施するというサービスを付加したことだ。これが既存の顧客企業から支持を得た。ミライル単体での多角化戦略的な活動ではなく、既存の顧客にミライルのサービスを提供するという方向（新製品開発戦略）にシフトしたことで事業を軌道に載せる足がかりをつかんだという。新しい製品はまず既存顧客から販売していくことの重要性を示す事例である。

4つの戦略を中心に色々書いてきたが、ポイントはまずは足元の事業をしっかりと見つめ直し、最適化を図ることだ。その上で、関連する新しいビジネスを考案し、既存顧客から販売していくことである。新市場を開拓する際には、顧客との感情的なつながりを大切にすることが問われる。また印刷業と無関係市場で全く新しいビジネスをスタートさせることは、上手くいけば急成長を期待できるが、リスクも大きい。

まずはセオリーを重視し、自社に合った戦略を描い

て欲しい。今回の寄稿が読者のヒントになったとしたら、業界に関わる人間としてとても嬉しく思う。是非、悲観せずやれることから確実に取り組んでもらいたい。そして10年後に生き残る印刷会社になって頂きたいと思う。

【参考資料】

マーケティング戦略 和田充夫 他著 有斐閣アルマ
マネジメント (エッセンシャル版) P・F・ドラッカー著
日経MJ 2010年7月16日

【プロフィール】

豊田 礼人 (とよた あやと)

経営コンサルティング事務所レイマック代表
経済産業大臣登録 中小企業診断士

「日本の会社を愛される会社にする」をコンセプトに、印刷会社及び30人以下企業を中心にコンサルティング活動を行なう。商工会議所など公的機関の専門家・アドバイザーも歴任。会員組織「愛される会社プロジェクト」を運営し、会報誌の発行やセミナーの開催なども精力的に行なっている。