

特集

**ブランディングで
「その他大勢」から
突き抜けよう！**

～印刷会社のブランディング生き残り戦略～

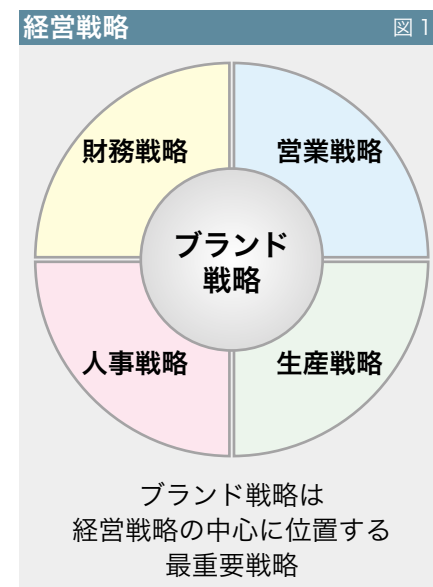
レイマック・コンサルティング 代表 豊田 礼人 氏

ブランディングで縮小市場を突破する

「印刷会社は要りません。ただし、今の業者の半値でやってくれるなら、考えてもいいよ」。これは15年前、私が印刷会社の営業を担当していたときに、新規開拓先で言われたことです。何という厳しい言葉。このとき、すでに印刷業界はペーパーレス化とコモディティー化の波にすっぱり飲み込まれ、厳しい状態に置かれていました。それから現在に至るまで、市場は縮小し続けています。印刷会社を辞めて経営コンサルティング事務所を立ち上げた私は、お世話になった印刷業界に何とかして活気を取り戻すことはできないか、価格だけしか交渉材料が無い状況を変えられないか、と考え続けてきました。今回の寄稿では、その考えをご紹介しますと思います。

市場の縮小とコモディティー化により、印刷会社はかつてないほど厳しい環境に置かれています。コモディティー化とは、企業間の技術的水準に差が無いために、製品やサービスの差別化ができず、顧客側から見てほとんど違いが分からない状態のことです。どの印刷会社で印刷物を作っても出来上がりは一緒。そのため**価格競争に陥り、消耗戦によって業界全体が疲弊**しています。この状況下で

生き残る方法はただ一つ、「顧客に自社
を選ぶ理由を与え、顧客から指名され続
ける会社になる」ことです。「どこでもい
いから安い会社」として選ばれるのでは
なく、「あの会社にお願いしたい」と指
名される会社にならなければなりません。
顧客から指名されるために企業活動を統
制していくことを、私は「ブランディング」
と呼んでいます。



顧客が印刷物を発注するとき、どの印刷会社に依頼するかを決めるには理由があります。「価格が安いから」「品質・納期も安心できるから」「企画力・デザイン力があるから」とか、「経営者の知り合いの会社だから」とか、「古くからの付き合いだから」などでしょう。もし新たな顧客

を獲得したいのであれば、これらのものを押しのけて皆様の**会社が選ばれるような理由を、顧客に与えなければなりません**。これが**ブランディングの目的**です。

「何でも屋」は要らない

私は、印刷会社のブランディングには大きく分けて2つの方向性しかないと思っています。

一つは、「〇〇といえばA社」というように、ある製品に関して真っ先に想起される状態をつくり出すことです。例えば、会社案内のパンフレットを作るならB社、ダイレクトメール（DM）の制作ならC社というようなことです。これを「ブランド想起」と呼びます。しかし現実的に言っても、パンフレットやDMといった、どの印刷会社でもやれるような、いわゆるコモディティー商品だけで想起させることは難しい。選ばれる印刷会社になるためには、2つ以上の要素を組み合わせ、絞り込むことが必要です。これは、既存の商品に「誰向けの」を加えることで可能になります。

例えば、「病院のイメージアップのためのパンフレットならB社」、「飲食店の新規客をリピーターにするためのDMならC社」という具合です。私のクライアントに、伝票類の印刷に強みを持つ会社がありますが、「伝票印刷」だけでブランディングを行うことは難しい。そこで「製造業向け」に、自社倉庫を活用した「伝票管理サービス」を商品化し、他社には無い付加価値を生み出しています。

これまでの印刷会社は、「何でもできます」というスタンスで営業を行っていました。間口を広くすることにより、受注を増やす戦略です。しかし現在、「何でもできます」としか言わない会社は世の中から相手にされません。特長が見えず、わざわざ依頼する理由が無いからです。成熟化した日本では「何でも屋」は淘汰され、プロフェッショナルが生き残ります。得意

な分野や商品を絞り、「わが社は誰々向けのこれが、めちゃくちゃ得意です」と言わなければなりません。これがブランディングの第一歩です。小さな会社は、絞ることによってブランディングを行うことにこだわらなければなりません。資金力の弱い小さな会社が全方位で戦って勝つことは、不可能に近いと思います。

ブランディングの方向性① 図2

 **何でもできます**

何でも屋はいりません。
何でも屋さんは魅力的に見えません。

これが得意です

顧客はプロフェッショナルに
依頼したいのです。

強みが生かせる得意分野を
徹底的に磨く

「これがめちゃくちゃ得意です」と言うためには、そこを徹底的に磨かなければなりません。「病院のイメージアップのパンフレットがめちゃくちゃ得意です」とアピールするためには、病院について勉強しなければならないし、対応できる人材を育成しなければなりません。飲食店のDMに特化するのであれば、DMや個人情報データの管理はもちろん、飲食店業界にも精通しなければなりません。**顧客企業そのもの、そして顧客の業界を徹底的に研究し、そこにある悩みや問題点を把握**できると、仕事は広がります。狙った印刷物以外のものを受注するチャンスも生まれます。信頼が得られれば、印刷物以外の相談も受けることになるでしょう。仕事を発注する側にしてみれば、自らの会社や属する業界のことを知らない会社よりも、よく研究し悩みを共有してくれる会社や営業担当者に引かれるのは、当然のことです。

自分に置き換えて考えてみてください。例えば、皆様の会社に2社の保険会社の営業担当者が来たとします。一人は何の下調べもなく、たまたま通り掛かったから飛び込んできた営業担当者。当然、会社や業界のことは何も知らない。ただ売りたいだけで「お願いします。見積もりさせてください」と繰り返すだけ。もう一人は、印刷業界に特化して研究し、印刷会社の経営者が抱えている問題も理解している。同業他社の事例も豊富に持ち、的確な提案をしてくる。さて、皆様ならどちらの営業担当者と話してみたいと思いますか？ 答えは明白です。

人材をこういう「研究・提案体質」にするためには、ある程度の時間的・金銭的投資が必要です。一営業担当者ができることなく、経営戦略として経営者が決断しなければならない「経営者マター」です。「当社は（具体的に）誰を喜ばせる会社なのか？」を決めることは、ブランディング上欠かせず、経営戦略の根幹に関わることです。この経営的な決断を下していないがために、環境の変化に対応できず、取り残されている印刷会社が驚くほど多いと感じます。ぜひ、ブランド戦略・経営戦略に基づいた人材育成を行うことで得意分野を強化し、ブランディングを進めていっていただきたいと思います。

面白い会社になろう

印刷会社におけるブランディングのもう一つの方向性は、顧客に「何となく面白そうな会社」「何となく楽しそうな会社」と思ってもらう状況をつくり出すことです。漠然とした言い方ですが、選ばれる会社になるためには非常に重要なことです。多くの印刷会社はB to Bのビジネスなので、価格・品質・納期などの基礎的要素の優劣で評価されるのは当然ですが、顧客側の担当者から「何となく面白そうな会社だ。ちょっと相談してみたい」と真っ先に声を掛けられるファーストコ

インタクトカンパニーにならなければなりません。この「何となく」の部分をつくり出すのがブランディングの仕事です。鼻の差で競合他社に先んじることができるかどうか、勝負の分かれ目です。

ブランディングの方向性②

 挑戦しない
前例主義の会社

挑戦しない会社からは、
いいアイデアは出てきません。

 挑戦意欲旺盛な
面白い会社

挑戦している会社は、気になるし、面白そうに見えます。

ブランディングを行うというのは、相手の心の中に自社の存在を認識してもらうことです。**ブランドは相手の心の中に生まれ、そして生きる**のです。つまり、相手からどう見えるか、どう思われているかがブランディングの肝となります。そのためには、自分たちから「**われわれはこう思われたい**」ということを決め、その**実現のために行動**する必要があります。

例えば、皆様の会社が相手から面白い会社だと思われたいと思うのなら、まず面白い会社として発信し、行動する必要があります。面白い会社というのは、相手を笑わせるという意味ではありません（それも時には必要ですが）。興味を引かれる、つい注目してしまうという意味です。もっと単純なことをいえば、営業担当者がいつも楽しそうにしていることも、面白そうな会社だと思われる要素になります。楽しそうにしている人は気になるため、つい注目してしまいます。

私が面白そうな会社だと思うのは、チャレンジしている会社です。いつも新しいことに挑戦している会社、変化しようとしている会社は、魅力的で面白そうに見えます。私が言うまでもなく、世の中は目まぐるしく変化しています。顧客企業もその変

化の中で戦っています。そんな顧客企業をサポートする立場である印刷会社が、変化を拒み、挑戦意欲に欠けていては、まったく面白そうに見えませんし、まして相談してみようとは思いません。

批判を覚悟であえて言えば、面白そうに見える印刷会社は非常に少ないと思います。これは、業界として旧来のやり方や考え方にとらわれている会社が多いからかもしれません。だからこそ、変わろうという気概のある会社にとってはチャンスです。このような業界の中で少し「ブランディング」を意識すれば、抜け出せるチャンスは大いにあるのです。

私の尊敬する経営者が運営する印刷関連のデザイン会社に、面白い会社があります。この会社は、経営者自身のキャラクターをフィギュア（人形）にして、そのフィギュアと共にいろいろな“おもしろ写真”を撮り、紙やWebで発信しています。動画を作ってFacebookにアップしたり、写真集を出版したりしています。この会社は、私も含めて顧客の心の中に「何か面白そうな会社だ」というイメージを植え付けることに成功しています。何か新しい企画や商品売り出したいとき、まず相談したくなります。この会社の年賀状はとても面白くウイットに富んでいて、毎年楽しみにしています。いつも何か新しいことに挑戦している姿勢と、それを経営者と社員全員で楽しんで実行していることが、ブランディングにつながっています。

仕事のやり方で ブランディングを

相手に「こう思われたい」ということを
明文化したものを「ブランド・ステート
メント」と呼びます。ステートメントとは
声明とか宣言という意味ですが、これに
よって「われわれはこういうブランドに
なる」と宣言するのです。このステート
メントを現実のものにするためには、経
営者を筆頭に全社で行動する必要があります。
ます。

例えば、「顧客の要望を超高速で満たす」会社として顧客の心に刻みたいと宣言したのなら、全社を挙げて超高速化に取り組みなければなりません。超高速化するために、生産現場では工程を見直し、日常の仕事のやり方を変える必要が出てくるかもしれません。営業担当者の訪問の仕方や電話やメールの返信スピードを見直す必要があるかもしれません。社内の会議や打ち合わせのやり方を高速化する必要もあるでしょう。その前に、経営者と社員の意識を変える必要もあるでしょう。このように、**目指す会社像（ブランド像）に向けて「仕事のやり方」を統一していく**ことが、ブランディングにつながります。

「トヨタ」というブランドに対してわれわれ消費者はさまざまな印象を心の中に抱いていますが、最も多いのは「壊れなくてコストパフォーマンスの高い車」ではないでしょうか。この印象は、トヨタ自動車の「仕事のやり方」によって生み出されています。「カイゼン活動」や「ジャスト・イン・タイム」などの、いわゆるトヨタ生産方式というやり方です。全社で仕事のやり方を「壊れなくて、コストパフォーマンスの高い車」を作るために統一することが、トヨタブランドの確立につながっているのです。（このようなブランドを「メソッド（やり方）ブランド」と呼びます）

顧客の心の中に、皆様の会社のどんなイメージを「ブランド」として刻み込むのか？ 面白さなのか、信頼なのか、スピードなのか、あるいは別の何かなのか。それを明確に決めて宣言し、やり方（メソッド）をルール化し、全社員で徹底的にそれらを実行する。**ブランドとは顧客との約束**ですから、自社の商品やサービスを買った人には、約束した価値を必ず提供する必要があります。超高速で対応することを約束したのなら、その約束を守り続けるために、全社員で超高速化する必要があります。そうすることによって、**顧客の心の中にブランドの灯をともす**ことができます。やることを決め、全社で取り組んでいる会社は、業界の垣根を越え

て魅力的に見え、「面白い会社」としてブランディングされていきます。

ブランドはデザインや
ストーリーによって強化される

ブランド想起されるように顧客や品目を絞ったり、面白い会社や魅力ある会社になるために「やり方」をルール化することについて述べてきました。最後に、それらを対外的に発信することの重要性についても考えてみたいと思います。

ブランドを発信することにおいて、まず重要なことはデザインです。会社のロゴマーク、Webサイト、名刺、会社案内などが、先ほど述べた2つの方向性を表すようなデザインになっているかどうかです。印刷会社は顧客のデザイン戦略をサポートする立場なのですから、自社のデザイン戦略については、とことんこだわっていただきたい。平たく言って、「“カッコイイ”デザインになっているか?」「顧客に自慢できるデザインになっているか?」「社員はもちろん、社員の家族に誇れるデザインになっているか?」ということです。「やっぱり餅は餅屋ですね」と言われるくらい、自社のデザインに関しては徹底的に議論し、力を注いで取り組んでほしいと思います。

ブランディングのステップ 図 4

-
- ```
graph TD; A[① 絞る] --> B[② ブランドス・テートメントで宣言する]; B --> C[③ 宣言に基づいて、行動ルールを作る]; C --> D[④ デザインでブランドを表現する]; D --> E[⑤ ストーリーの発信で共感を生む];
```
- ① 絞る
  - ② ブランドス・テートメントで宣言する
  - ③ 宣言に基づいて、行動ルールを作る
  - ④ デザインでブランドを表現する
  - ⑤ ストーリーの発信で共感を生む

発信に関してもう一つ重要なことは、ストーリーの活用です。経営者が、どんな経緯で、どんな思いで、どんなきっかけで今の仕事を始め、発展させてきたのかというストーリーを発信する方法です。多くの有名ブランドを見ると分かるように、人々を引き付けるブランドには歴史（ヒストリー）やストーリーがあります。ストーリーをブランドイメージにリンクできると、非常に強い発信力を持ちます。

私の知り合いの女性経営者は、離婚によるストレスで「片付けられない女」になってしまいました。ぐちゃぐちゃに乱れた部屋を見て驚いた友人が片付けを手伝ってくれて、部屋は見違えるほどきれいになりました。すると、病んでいた自分の心もスッキリ晴れたそうです。片付けや掃除には心を整える効果があると実感した彼女は、片付けられない女性に片付けと掃除を教える会社をつくり、大成功しています。ストーリーと事業内容が見事にリンクしているので、多くの人の共感を呼ぶのです。

このように、人生に真剣に向き合い、挑戦してきた人のストーリーは、多くの人を**引き付けるパワー**があり、**強い共感**を生み出します。それは顧客、社員、取引先、地域社会にも影響を与えます。小さな会社の場合、**経営者のストーリーとそれを生み出すキャラクターが、会社のブランディングに大いに貢献**します。これを利用しない手はありません。

ここまで、小さな印刷会社のブランディングについて述べてきました。ブランディングを行うということは、やるべきことを絞って行動を整理していくことなので、顧客だけでなく、社員をまとめる効果が得られます。それに加えて、自慢できるデザインや経営者のストーリーで共感を得られれば、社内に求心力が生まれます。ブランディングは、社内にも大きな影響を



筆者が毎月発行している会報誌。経営者のストーリーを掲載し、会社のブランディングに活用されている。

もたらすことのできる非常に重要な経営テーマであり、これからの時代を生き抜いていくために欠かせないものです。ぜひ、社内ですべての皆さんと一緒に議論し、自社のブランドについて考えてみてください。今回の寄稿がそのきっかけになれば、とてもうれしく思います。



豊田 礼人 (とよた あやと) 氏

プロフィール  
レイマック・コンサルティング 代表  
中小企業診断士

東証一部の印刷会社、人材ベンチャーを経て起業。印刷会社の他、小売業、サービス業などを支援する経営コンサルティング事務所を運営する。主にマーケティング、ビジネスモデル、新規事業開発の支援を中心に活動。会社員時代からマーケティングを積極的に行い、起業前に300万円のコンサルティング案件を受注して事務所をスタートさせる。自ら実践したマーケティング方法を顧客に提案するスタイルが認められ、民間企業の他、公的機関でのコンサルティング実績も急激に増えている。