

REBORN

リボーン

印刷会社

～印刷会社が生まれ変わる方法～

レイマック・コンサルティング

豊田礼人 [著]

はじめに

私は今、プロジェクトをやっています。

それは、印刷会社を輝かせるプロジェクトです。コンサルタントとしての私がここ数年にわたって挑戦している、そしてこれからも挑戦し続ける「命題」と言ってもいいかもしれません。

印刷会社を取り巻く環境が厳しくなっているのは周知の事実。

たまたま会った人に仕事を聞かれ「印刷会社の経営支援をしている」と答えると、「印刷会社は大変だよねえ」と言われます。大して知りもしない人に、知ったようなことを言われてしまう。世間から見ても厳しい業界に映るのかもしれません。

私は、新卒入社から 11 年間、東証 1 部の印刷会社に営業マンとして勤務しました。このときに私の社会人としての基礎は作られました。だから、印刷業界には大きな恩義を感じています。

そして現在、私は経営コンサルティング事務所を運営し、中小印刷会社の業績向上のためのコンサルティング活動をしています。この活動を通じて、印刷会社はこの先、何をどうすれば生き残っていけるのかということについて、いつも考えています。

このレポートは、その思考と行動の繰り返しの中で気づいたことをまとめたものです。

内容としては、

印刷会社のビジネスモデルのこと、営業のこと、マーケティングのこと、デザインのこと、の 4 つです。

どれも、印刷会社が生まれ変わる（リボーンする）ために必要なことばかりだと、私が思っていることです。みなさんの経営の参考にして頂ければ幸いです。

【目次】

はじめに	2
第一章 ビジネスモデルでリボーン	3
1. 左脳型から右脳型への転換	6
これまでの印刷会社は儲かった	6
左脳型から右脳型へ	7
「受注型」と「見込型」の違いとは？	8
受注型ビジネスに見込型ビジネスを取り入れる	10
おじいちゃんノート	10
広告モデル	11
パッケージにして、名前をつけて、価格を明示して、売る	12
お客様を絞り、そのニーズを特定する	13
2. 下請け型からコンサル型へ	15
コンサル型は、お客様の目標を共有する	15
真っ先に相談されるポジションを獲得する	16
「商社的」に仕事をする	17
従来型のモデルとハイブリッド	18
第二章 営業でリボーン	19
1. 営業マンがやるべきこと	20
まず、ちゃんと「商談する」	20
そして徹底的に話を聴く	21
お客様と仲良くなる	23
何度も会う	23
お客様を外に連れ出す	25
2. 営業マンのモチベーションを上げる	27
営業マン1人ひとりを認める	27
会社のビジョンを見える化する	28
がんばりを見える化する	29

第三章 マーケティングでリボーン 31

1. コンテンツマーケティングという解 32

誰のどんな問題を解決するのか 32

言っていることとやっていることを一致させる 33

コンテンツを継続発信する 34

強み、特長、他社との違いを明確に提示する 35

経営者、スタッフの「個」で惹きつける 36

顔が見える企業 37

第四章 デザインでリボーン 39

デザインの重要性 40

デザインがビジネスを加速させる 41

ダサい会社とは取引したくない 42

印刷会社は自社をリ・デザインすることが大事 43

自前にこだわらない 44

第一章 ビジネスモデルの リボーン

～ビジネスモデルで生まれ変わる～

1. 左脳型から右脳型への転換

言われたことを言われた通りにやるだけでなく、全体的視点でアイデアを出せる印刷会社になれるかどうか、今後の収益の差となってあらわれます。その際、左脳型か右脳型かは、重要なキーワードとなります。

■これまでの印刷会社は儲かった

かつて、印刷業は儲かる仕事でした。

なぜ、儲かったのか？

それは、印刷が特別な仕事だったからです。情報を伝達する手段として紙に情報を載せて配布・掲示することが、他に替えられない仕事だったからです。だから需要が集まり、利益を生み出せました。

しかし、環境は大きく変化しました。

世の中がデジタル化し、WEB化し、紙に印刷しなくても情報を伝える手段が他にもたくさん登場すると、印刷という仕事が特別ではなくなり、デジタルに代替されるようになりました。デジタルの世界では、印刷という手段で情報伝達するよりも、安価で、早く、同じことができます。あるいはもっと便利なことができます。

そうすると印刷需要は減り、少ないパイを奪い合って同業者間の競争が激しくなり、利益は出なくなりました。そしてこれは今後もさらに加速していきます。印刷に関わる仕事をしている人であれば肌で感じていることだと思います。

印刷という技術（あるいはサービス）が特別ではなくなった今、どうすれば良いか。

今こそ、あなたの会社を「特別な会社」にする時です。

あなたの会社を、お客様にとって「なくてはならない存在」「ユニークな存在」にする必要があります。そうしなければ生き残ることは難しい時代です。利益を出すために、お客様にとって特別な印刷会社になるということです。

本来、印刷会社に限らず、会社が存続していくためには、他社にはない特長を持たねばなりません。これは企業経営の原理原則です。しかし、かつての高度成長期の日本のような需要が旺盛な世の中においては、特別な会社でなくても利益を生み出すことができました。需要が供給を上回っていたので、差別化できていない、特長のない会社でも存在が許され、そして稼げたのです。

こういう時代が続くと、「自社をお客様にとって特別な存在にしなければならない」という原理原則が忘れ去られます。人間はつい「今まで良かったのだから、この先もこのまま何とかなる」と根拠もなく信じてしまうものです。

このマインドのまま需要が激減し供給過多になると、環境変化に対応できずたちまち苦境に陥り、対処できなくなります。今、多くの印刷会社はこの状態にあるのではないのでしょうか。

■左脳型から右脳型へ

今まで印刷会社は左脳型で仕事をしてきました。しかし、これからは右脳的な考え方や行動を取り入れていく必要があります。

いきなり脳の話をしたましたが、どういうことか、説明します。

そもそも脳は右脳と左脳に分かれていて、左脳は逐次的、論理的、そして分析的に情報を処理します。一方右脳は非直線的で、直観的、本能的、そして包括的、全体的に機能します。このことは皆さんも耳にしたことがあると思います。(参考：「ハイ・コンセプト

ト」ダニエル・ピンク著)

一般的に左脳型の人には論理的でまじめ、右脳型の人には直感的で天然、と言われます。

印刷会社は、顧客から依頼された仕事を、依頼された通りに、間違いなく作ることを要求されて、それに応えてきました。きちんとスケジュールを組み、設備を整え、仕様書どおりに作り上げ、指定の場所に指定の日までに届ける。論理的に、分析的に情報を処理し、機械的に実行してきました。

つまり、左脳的に仕事进行处理してきたのです。

また印刷会社の仕事の仕方は、部分的でもありました。顧客が解決したいことの全体像を把握することなく、ただ依頼された印刷物を間違いなく作って納めることを第一の目的としていたのです。

例えばチラシを作ったときに、要求されたスペック（仕様）通りにつくることにはほとんどまじめに取り組めますが、そのチラシを使ってどのように顧客の売上や集客数を上げるのかというところに関しては無頓着でした。部分的・逐次的に、つまり左脳的に仕事进行处理することを第一とし、「包括的、全体的な視点で顧客の問題を解決する」という右脳的なアプローチはあまりされてこなかったように思います。クライアント側もそれを要求してきませんでした。

私は 11 年間印刷会社で営業の仕事をしていましたが、まさに左脳型に仕事を「処理」していました。顧客の問題を解決するというよりは、依頼された仕事を間違えないようこなすことに終始していました。今になって振り返り、とても反省しています。

■「受注型」と「見込型」の違いとは？

受注型のビジネスモデルをとっている会社は、多かれ少なかれ、左脳的な仕事の仕方をしています。私が拠点にしている愛知県は製造業のまちで、中小の製造会社がたくさん

存在しますが、その多くは大手企業を頂点とする下請け構造に組み込まれ、同じような左脳のパラダイム（行動様式）に陥っています。

受注型のビジネスでは、製品の仕様も数量も納期も、さらには価格さえも、全て発注先の意向に従います。基本的に主導権が発注側にあり、従属的な関係を強いられます。それに異を唱えることは仕事を失うことに直結します。

価格さえも自社で決められないので、利益も出にくい。それどころか、「来月から発注をストップしますから」と言われて、売上が一瞬でゼロになるリスクに常におびえながら仕事をするようになります。だから値上げの要求などできるはずありません。

しかし、これらを受け入れても余りあるメリットが、受注型ビジネスにはありました。

まず、在庫のリスクが小さい。基本的には発注（契約）されてから材料を仕入れれば良いし、作った製品は全て発注者が買ってくれます。見込み生産のように、作ったけれども売れ残って在庫の山ができた、ということはありません。

また、一度取引が始まると、長期間に渡って売り上げが見込めるので経営が安定します。営業マンは、間違いなく仕事を回すことに専念すれば、売上を作ることができます。特に企画力や提案力を求められることも、訓練された高いコミュニケーション力を必要とされることもありません。

印刷会社は典型的に受注型のビジネスモデルなので、上記のような左脳型のパラダイムで仕事をしている会社が多く、デメリットを覆って余りあるメリットを享受してきたのです。

しかし、状況は変わり、需要減少と競争激化に直面することになった今、左脳型では利益を得ることができなくなりました。

■受注型ビジネスに、見込型ビジネスを取り入れる

一方で、見込型とは、自社でリスクを背負って「自社商品」を開発・製造し、販売していくやり方です。

例えば、コンビニに並んでいる商品は大半が見込型で作られた商品です。需要予測をもとに生産され、お店の棚に並べられます。売れば儲かりますが、売れなければ在庫となり、いずれ返品か廃棄処分されます。家電量販店や衣料品店に並んでいる商品もみな基本的には見込型の商品です。

印刷会社がリボーンするために、従来のような受注型一辺倒ではなく、見込型のビジネスを自社に取り入れていくことが重要な第一歩となります。

なぜかという、自社商品を「見える形」にして、儲かるように価格をつけて、自ら販売戦略を立てて売っていくことが、利益が出るビジネスを構築する上で極めて重要だからです。価格は、利益に決定的な影響を与えます。この価格を自分たちで決めて販売するということをせずに儲けることはとても難しいと思います。

■おじいちゃんノート

すでに世の中では、見込型の自社商品を売っている印刷会社が存在し、独特の存在感を持っています。

印刷会社の自社商品として一部で有名になったのが「おじいちゃんノート」と呼ばれる商品です（正式名称は「水平開き方眼ノート〔ナカプリバイン〕」）。

このノートは、東京都の中村印刷所という小さな印刷会社が企画・製造販売した自社ブランドの商品です。

このノートは、ノートを開いたときに水平に開くという特長を持つ特許製品です。このことによって、手で押さえていなくてもノートは開いたままの状態できープされ、見開き2ページ分を大きく使って絵や図を書くことができ、コピーやスキャンした時に真ん中に黒塗り部分が入らず、見開きのギリギリまで書き込むことができる、というメリットがあるのだそうです。

このノートにはストーリーがあります。このストーリーが面白く、世の中の人の関心を多く集めたことも、ヒットの一つの要素になっています。

そのストーリーはこんな感じです。

水平に開くノートの商品開発に成功した中村印刷所は、この商品をもって営業活動をし、ある企業から大きな注文をもらいました。しかし土壇場でキャンセルにあい、数千冊の在庫を抱える羽目になりました。困った年配の従業員が孫娘に「このノートを、学校の友達に宣伝してくれないか」と頼んだそうです。

孫娘はどうしようかと考えたあげく、ツイッターでこの「おじいちゃんのノート」のことをつぶやいたところ、「このノート、面白い。欲しい!」ということになり、注文が殺到したそうです。ツイッターのリツイートは3万を超え、自社ホームページには通常の200倍のアクセスがあったそうです。

現在はノートのバリエーションも増え、ホームページから注文を受け付けています。またヨドバシカメラ・三省堂・ロフト・東急ハンズ・紀伊国屋書店・丸善でも販売中だそうです。

小さな印刷会社が、自社商品で飛躍した事例です。Youtubeでテレビ番組での特集が見られますので、是非参考にしてください。

■広告モデル

自社で「媒体」という商品を持つ印刷会社もあります。フリーペーパーは典型的な例です。いろんな業種業態の会社と関係があり、地域で広い人脈を持つことが多い印刷会社の中には、その強みを活かしてフリーペーパーを発行する会社があります。

このフリーペーパー事業は、地域の情報とともに店舗の広告を掲載し、その広告収入で利益を出すという「広告モデル」というビジネスモデルです。フリーペーパー制作に要する印刷費やデザイン費が自社内で賄えることから、出版社等よりも低コストで制作できることが競争力の源泉となります。

フリーペーパーは別段新しいツールではありませんが、受注型一辺倒だった印刷会社が、自社の強みを活かして見込み型ビジネスの入り口に立つという意味で、馴染みやすいのではないかと思います。

営業マンは「自社フリーペーパーの広告枠の販売」という見込型の商品を売るようになります。予定通りに広告枠が売れば利益が出ますが、広告枠が売れ残れば赤字になるリスクがあります。

このビジネスでは、広告を出稿したお店に来店客が増えないことにはフリーペーパー自体の価値が上がらず広告主を獲得できません。よって読者数の増大とコンテンツの面白さ（精読率向上につながる）が問われることになり、自社商品をどう育てていくかに頭をひねることになります。こういう場合、従来のような左脳的なアプローチでは解決策が見えにくく、右脳を使って面白いアイデアを出してコンテンツ作りをしていくことが必要になってきます。

見込型で自社商品を作って販売していくことは、右脳の使い方を鍛えることにつながります。このことは、今後の「正解が見えない時代」を生き抜いていくうえで重要なポイントとなります。また従来の印刷会社が弱かった部分を強化する意味でも、非常に有意義です。

■パッケージにして、名前をつけて、価格を明示して、 売る

見込型は、リスクが高い一方で成功すれば高い利益率を実現することができます。逆に、受注型はリスクは比較的低いものの、低価格化への圧力が強く高い利益率は望みにくくなります。

それぞれ長所と短所がありますが、この両者の中間に位置取りする方法もあります。例えば、特定の業界で使用する印刷物や販促物を途中まで作っておき（見込み）、注文が確定してから本製品にまで仕上げるというやり方です。定型のデザインテンプレートを用意しておき、その中から選んでもらうことで、ゼロから作るよりも製作期間もコストも低減することができます。

私のクライアントである印刷会社では、ある業界での実績をもとに、その業界の会社で必要とされる印刷物や販促物のテンプレートを用意し、数量に応じた価格をあらかじめ見える化し、それらを同業界向けパッケージ商品として販売しています。お客様側は、リストの中から必要な商品と好きなデザインを選び、発注します。印刷会社側は、あらかじめ作ってあるデザインに当該会社のロゴや名称を入れ込んでデザインを仕上げ、完成品として仕上げます。これによって、お客様側は商品を選びやすくなり、かつ、短納期・低価格で購入することができます。

このときに重要なことは「〇〇パッケージ」「△△セット」のように名前をつけて、価格を明示することです。こうすることで、顧客は選びやすく、買いやすくなります。

■お客様を絞り、そのニーズを特定する

これまで印刷会社は、「何か印刷物はありませんか？見積もらせてください」というスタイルで営業をしてきました。この方法だと、安かったら発注してもらえするという単純

な思考に終始し、安値競争に自ら身を投げることになります。その時は値を下げて受注することが出来るかもしれませんが、一方で自社も他社から安値攻勢をかけられたとき、同じように仕事を奪われます。こうして印刷業界はレッドオーシャン化してきたわけです。

見込型で自社商品を持ち、それに価格をつけて売ること、攻めの営業活動をする。これは、印刷会社が生まれ変わるために極めて重要なパラダイムシフトとなります。見込型の自社商品とは、商品の名前があり、仕様や形が見えるようになっており、価格が決まっている商品のことです。自社が販売する商品を「見える化」することは、印刷会社がありません。これに取り組むだけでも大きな意味があります。お客様は商品を「いるか、いないか」で判断し、いなければ当然、買ってはくれません。そこで、「どういう商品であれば買ってくれるのか」を考える必要が出てきます。単に安いものではなく、お客様が求めているものや解決したいと思っているものを知らなければなりません。それは、お客様を知ることにつながります。全てのお客様のことを調べ、求めているものや解決したいことを特定することは難しいので、お客様を絞りこみ、そのお客様特有の問題や課題を解決する商品を作ることが、ひとつの重要な方向性になります。

顧客を絞るということは、マーケティングの世界で必ず問われる「あなたの顧客は誰か？」という問いに答えることです。ターゲティングという言い方をする場合もあります。ターゲティングをしっかりと行うことで、その顧客特有のニーズやお困りごとなどの「問題」が見えてきます。この問題を自社の強みや商品によって解決する、ということをお社のビジネスの真ん中に置く必要があります。「顧客の問題解決」から目が離れている会社は、業種業態を問わず、その行く末は危うくなります。

このことは非常に重要なことなので、是非とも、というか絶対に、社内でじっくり検討して頂きたいと思います。

2. 下請け型からコンサル型へ

次に、「下請け型」から「コンサル型」への転換という話をします。下請け型から脱皮し、顧客の目標を共有して行動する「コンサル型」になることで、印刷会社の未来は変わります。

■コンサル型は、お客様の目標を共有する

お客様から依頼されたことを、ただこなすだけという「下請け型」の仕事の仕方では、この先さらにじり貧になっていきます。下請け型ではこちらに主導権がないため、納期も価格もお客様の意向に振り回されます。

こういうことを言うと、「お客様第一主義で何が悪い」と怒られるのですが、お客様を尊重し第一に考えることを否定しているわけではありません。お客様ファーストで考えることは大事にしたうえで、お客様の目標を共有し、お客様のビジネス全体にメリットがあるような解決策を主体的に提案していく「コンサル型」に移行して欲しいのです。

コンサル型とは、問題解決型の仕事の仕方です。それも部分的ではなく、全体的な視点を持ってお客様のビジネスを支援していくアプローチがコンサル型の特長です。

例えば、お客様から会社案内のパンフレットを作りたいという依頼があったとします。下請け型のスタイルでは、お客様の意向に沿ってデザインをし、つつがなく印刷・製本し、指定日までに納品することを目指すでしょう。その際には見積もりを取られ、他社と比べられ、高ければ値下げを要求されます。

一方、コンサル型だとどうでしょうか。

コンサル型の印刷会社がお客様からリクルート用の会社案内の仕事を打診された場合、まずその会社の経営戦略や人事戦略まで遡って考えることから始めます。

この会社はどんな人材を求めているのか。どういうスキルやどういう考え方を持っている人材が活躍しているのか。その前提となる、この会社の経営戦略とはどんなものか。どういう顧客にどんな商品を売っているのか。これらのことを理解することがとても重要になります。お客様が目指す目標を共有し、その実現のために「自分ごと」として動くのがコンサル型印刷会社のあり方です。

そうすると、経営戦略やそれに基づく人材戦略に沿った形の会社案内であることが必要になります。WEBサイトも、会社の方向性や強みはもちろん、求める人材に響くようなヴィジュアルや言葉を使い、戦略を具体化するものになっていなければなりません。また、応募者を募集するためのセミナーや会社説明会の開催やその内容についても関わり合いが出てきます。また、その時に使う説明資料や動画などのコンテンツ制作も、経営戦略に基づいたものにチューニングしていく必要があります。さらに言えば、会社説明会で社長や人事担当者が学生に向けて話す内容にまで入り込んでいくことも考えられます。

■真っ先に相談されるポジションを獲得する

ある印刷会社は、コンビニチェーンの店舗運営マニュアルの仕事を受注するために、そのコンビニのフランチャイズに加盟したそうです。そして自ら店舗運営をすることによってコンビニ店舗内業務の流れを理解し、業務の改善と効率化及び売上アップのための接客や販促等のアイデアを蓄積し、その上で店舗運営マニュアルの企画・提案をしたそうです。この動きは、単なる印刷物の制作ではなく、顧客企業が経営戦略を遂行する上でぶつかる問題点を先回りして特定し、それを解決する提案をし、それを一緒に実行していくというまさにコンサル型のアプローチになっています。

このようにコンサル型印刷会社は、顧客企業の印刷物を作る業者としての部分的な関わり方ではなく、顧客が目指すゴールを共有する理解者として全体最適の視点を持って関

わっていくのです。

たとえ最初は会社案内の印刷だけの仕事だったとしても、全体最適の視点を持って、伴走者としてともに顧客企業の目標を追いかけていく姿勢を持つことが大切です。

こういう姿勢で顧客の経営目標を共有していると、顧客が何かで困ったときに真っ先に相談してくれるようになります。この「真っ先に相談される」ポジションにいることがものすごく重要です。こういうポジションにいられる顧客をどれくらい持つかによって、今後の業績が左右されると言っても過言ではありません。それくらい重要なことです。

■「商社的」に仕事をする

相談されるポジションにいと、自社だけで対処できない仕事がいろいろと出てきます。印刷以外の相談をされることもあるでしょう。そのときは、いわばコンサルタントとして全体視点を持ち、最適な業者をセットすることに注力します。自社を通して発注することができれば、利益を得ることができます。窓口は自社になり、仕事をするのは協力会社やスタッフに任せます。つまり、「商社的」に仕事をするようになります。

現に私のクライアントである印刷会社の営業マンは、コンサル型の仕事の仕方で顧客の信頼を勝ち取り、会社の宣伝広告に関わることにについては真っ先に相談されるポジションをキープしています。自社で完遂できる印刷の仕事は自社でやりますが、ホームページや動画制作、イベント運営、C Iブランディングは商社的な立ち位置で関わり、パートナー企業に振り分けています。自分はコア企業として、これらのパートナーを管理し、全体をコントロールしています。こういう動きが出来る人は売上も利益も確実に伸ばしていきます。彼はまだまだ若い営業マンですが、今後さらに顧客企業の戦略に関わる相談に深く乗れるようになると、もっと大きな仕事ができるようになるはずで

「そんな能力を持った人材がいない」と嘆く経営者も多いかと思いますが、まずは経営者自らが「コンサル型」について勉強し、実践してみることから始めてください。行動すれば必ず結果が出ます。その結果を振り返り、次の行動を計画し実行する。この繰り返しをどれだけ積み重ねられるかどうかで、会社の未来は大きく変わります。

■従来型のモデルとのハイブリッド

受注型から見込型へ、あるいは下請け型からコンサル型へと移行していくことの重要性をお伝えしてきましたが、もちろん簡単なことではないので全てをすぐにできるようになるものではありません。

ですが、少しでも会社を生まれ変わらせたいと思うのであれば、小さくてもいいので、できることからすぐに始めることをお勧めします。

従来型の仕事で売上げを作りつつ、キャッシュフローがプラスになっているうちに、新型の仕事も走らせ始めてください。両方行う「ハイブリッド型」でマネジメントしていくのです。新しく慣れないスタイルで仕事をするのはストレスがかかりますし、ちゃんと説明しないと社員からの不満が抑えきれなくなる場合もあります。それらをあらかじめ想定し、経営計画を立てておくことも大切です。経営計画を、社員の前で発表し、ことあるごとに何度も繰り返し伝えていくことがとても重要になります。

旧型の安定感を活用しながら新型のテストを素早くできるだけ多くやることが重要です。ハイブリッド型で運営していくうちに、自社ならではの形やスタイルが生まれます。ぜひあきらめずにチャレンジし続けてください。

第二章

営業のリボーン

～営業で生まれ変わる～

1. 営業マンがやるべきこと

印刷会社の業績の行方を握る重要な要素が営業マンです。仕事をこなすだけでなく、仕事を生み出すことができる営業マンをどう育てていくのか。今いる営業マンをいかに「リボーン」させるのか。これは非常に重要な問題です。この項では、営業マンをリボーンさせるために重要なことについて書いてみます。

■まず、ちゃんと「商談」をする

印刷会社の営業マンは、移動時間が長く、お客様と商談している時間が短かすぎるという問題があります。営業車に商品（納品物）を積んで、納品しながら、そのついでに営業をするという昔ながらのスタイルで仕事をする会社はまだ多いと感じます。

これはこれで大きなメリットがあるのです。

まず、お客様の会社へ訪問する理由ができます。営業マンにとって訪問する理由があるということは精神的な落ち着きが得られます。また、丁寧できめ細かい納品が可能になり、大切な商品を傷つけたり汚損したりするリスクを減らせます。お客様が指定する場所に細かい指示はなくとも阿吽（あうん）の呼吸で納品できますので、お客様満足を高めることもできます。さらに、納品をきっかけに何度も顔を出せますので、職場のみなさんに親近感を抱いてもらうこともできます。

しかし、いかんせん移動時間が長くなりがちで、お客様（担当者）と商談する時間が短くなります。商談する時間が足りないと、お客様の問題点や悩みを吸収することができず、ゆえに新しい提案をすることもできません。「営業マンが商談していない」というのが、今までのスタイルの印刷会社ではよく見られる現実です。営業マンがドライバーになってしまっていては、付加価値を生み出しにくくなってしまいます。これは本当にもったいない。

営業マンをリボーンさせるためには、営業マンを車から降ろし、納品から解放することです。移動時間を減らし、商談時間を増やす。そうすると、当初は何をしていいか分からず、戸惑う人も多いでしょう。お客様と商談すると言っても、何を商談していいか分からない。何を話していいのか分からない。話す話題もない。提案どころか、雑談することにも慣れていないかもしれません。

これを乗り越えてもらう必要があります。

私は印刷業界はもちろん他業種で「売れている営業マン」にたくさん取材をしたり教を請うたりしましたが、売れている人に共通するのは、商談件数が多く、ゆえに毎月の累計商談時間も長い、ということです。何度もお客様に会い、会話をしています。そこに信頼関係と親和が生まれ、売上に結びつけているのです。

■そして、徹底的に話を聴く

お客様と商談時間を増やしても、何を話してよいか分からない。話題もないし、提案できることもない。こういう声が聞こえてきます。

安心してください。話さなくても大丈夫です。営業マンの仕事は話すことではありません。聴くことです。お客様が話すことをしっかりと聴くことに集中してください。

人間は自分のことを一番大切な存在だと思っています。誰しも、まずは「自分」なのです。ですから、自分が無視されたと感じた時、猛烈に怒りますし、激しく落ち込んだりもします。とにかく自分を大事にされたいわけです。それが人間です。

話を聴くということは、相手を受け入れることです。認めることです。自分のことを受け入れてくれて、認めてくれる人を嫌いになる人はいません。自分を認め、肯定し、時には褒めてくれる人を、人は好きになります。シンプルです。ですから、まずはお客様のいうことをじっくりと聴くという姿勢を持つことに集中してみてください。お客様から好かれます。

こちらが何も話題を持たず、ただ「最近どうですか？」と相手のことを聞き出そうとするのも、最初は難しいかもしれません。そういう時は、事前に相手の会社のホームページをくまなく見て、自分が気になったところについて質問してみてください。時には、その会社とライバル関係にある会社のホームページを見て、それを話題にしてもよいでしょう。こうすることで、お客様は何かしら話をしてくれるはずです。

お客様の会社に訪問する前に、ホームページをチェックする。あるいはお客様のライバル企業やお客様のお客様企業のホームページをチェックする。これをルーティンにするだけで話題を手に入れることができるはずです。営業ミーティングでメンバー間で共有するというルールにしても良いでしょう。

話題を投げ掛け、お客様が話をし始めたら、あいづちやうなずき、合いの手を入れて、お客様が気持ちよく話せるように聞き手に回ります。一生懸命に聴いて差し上げれば、その気持ちは必ず相手に伝わり、人間関係が良い方向に動き出すはずです。これはコーチングという技術で、コミュニケーションを円滑にする重要なものです。これに関する書籍がたくさん出ていますので、一冊読んでみることをオススメします。ビジネスに関わる人、特に営業をやる人にとって、コーチングの考え方は絶対に学んでおいて欲しいです。

私が経営のサポートをしている「サイキシザーズ」は、美容師向けのハサミを製造販売する会社です。同社の経営者である斉木社長は、かつてハサミをガンガン売っていたすご腕の営業マンでした。斉木社長に売る秘訣を聴くと、「自分が必要以上にしゃべらないこと」と言います。自分がしゃべるのではなく、お客様にしゃべってもらうことが重要なのだそうです。

お客様の言葉から、求めている商品を見せ、気に入ったものを手にとってもらう。候補から外れた商品はすぐに片付けて、目の前から消す。そして残った候補について感想や質問を受け、それに答えていく。お客様との会話から商品を絞っていく、お客様の質問を引き出し、自分は聞かれたことにだけ的確に答えていくのだそうです。無駄なことはしゃべらず、お客様の気が削がれる商品は消していく。そうやっていくと、売れるのだそうです。

お客様より営業マンがしゃべりすぎると商談は失敗する、ということを覚えておきましょう。

■お客さまと仲良くなる（親和力を磨く）

お客様が話すことにしっかり耳を傾けていると、相手のことが色々と分かってきます。分かってきたら、自分が興味を持ったことについて質問をしてみてください。質問をすることで、「ちゃんと話を聞いている」ということを相手に伝えることができます。相手の話がますます乗ってくるような良い質問ができれば、相手を喜ばすこともできます。

お客様の話を聞くと、自分との共通点がないかを探りながら聞くことが大切です。相手の中に自分を見つけた時、つまり自分との共通点があると分かったとき、人間はその人に親近感を抱くようになります。あなたも出身地や出身校が同じ人に出会ったとき、特別な感情が湧き起ることを感じたことがあるはずです。それと同じです。

出身地や出身校が話題になったときは、ぜひその話を掘り下げてきてみてください。人間は、自分の幼いときのことやルーツについて話すと、話した相手に対して特別な親近感を抱くようです。普段あまり他人に話すことがないことであり、かつ自分のアイデンティティに関わる重要なことを共有した相手として、特別な存在になれるのです。

■何度も会う

人事関係の採用コンサルティングをしている知り合いの社長は、かつて求人広告の枠をガンガン売るトップ営業マンでした。常に高い営業成績を達成し、社内でも一目置かれる存在だったそうです。その社長に営業で高い実績を上げるコツを聞くと、こう答えました。

「シンプルなことだよ。何回もお客様に会えばいい」

さらに、「何回行っても断られるから、普通の人は行かなくなるんだけど、僕は何度も

行った。他の営業マンとの違いと言え、それくらい」と言っていました。

人間は、会う回数（接触回数）が増えると、相手に好意を持つようになるというのは、ザイエンスの法則と呼ばれ、ビジネス心理学ではよく紹介される人間の習性です。

ザイエンスの法則を要約すると、こんな感じです。

- 【1】. 人は知らない人には攻撃的、冷淡な対応をする
- 【2】. 人は会えば会うほど好意をもつようになる
- 【3】. 人は相手の人間的な側面を知ったとき、より強く相手に好意をもつようになる

飛び込み訪問が冷たく断られるのは、上記【1】のため。知らない人にいきなり訪問されて暖かく迎える人間なんていません。だから、冷たくされて当たり前。あなただって、忙しいときにアポなしで知らない人が訪問してきて自分の時間が奪われたら、いい気はしないでしょう？時には冷たい態度を取ることだってあるはずです。それと同じです。

断られることなんて当然だととらえ、断られても平気な顔で(できれば明るい笑顔で)何度も訪問できる上記のコンサル会社の社長のような人は、【2】の恩恵を授かります。ここに売れる人と売れない人との差が生まれます。

何度も訪問することは「熱心」だとポジティブに捉えられれば良いですが、「しつこい」とネガティブに捉えられることもあります。しつこいと思われたときに、冷たい対応をされ、傷つくような言葉を投げつけられたりすると、営業マンは挫折します。そうならずに、訪問し続けるには、やはり「人間力」が問われます。笑顔でかわしたり、冗談を言ったり、大真面目な顔で有用だと思われる情報を提供したり、時には受付の女性を味方につけたり。そういう人間としての総合力を問われる場面でもあります。これはなかなか教育できるものではないかもしれませんが、人間力を高める取り組みは、会社として継続的に取り組むべき重要なテーマです。

ただ、教育することは難しくても、断られて元気を無くしている営業マンを認め、励ますことは経営者や上司の仕事です。

お客様に断られたとき、営業マンは強烈な孤独感を感じる場合があります。タイミング的に必要ないから断られただけなのに、自分が全否定されたような気持ちになる場合があります。こういうとき、経営者や上司がその状況を知ってあげているだけで、救われる気持ちになります。「断られて残念だったな。次、がんばろう」と声を掛けるだけで随分と元気になるものです。「甘やかしちゃダメだ。結果が出なければ、認めない」というスタンスでいると、恐ろしく士気が下がってくるので、注意が必要です。

ザイアンスの法則の【3】についても意識的に取り入れることで、お客様の愛顧を得ることができます。お客様の話をしっかり聞きながら、共通点を探しましょうと先ほど言いましたが、共通点にからめて、自分の小さいときのことや、この職業に至るまでのストーリー、そして思いや信念、またはやりたいと思っていることを、少しだけ話してみてください。これらは自分の内面に関わることで、話すとおあなたの人間的な側面が見えるので、相手からの好意を得るきっかけになるかもしれません。

どんなにデジタルな世の中になっても、あるいはどんなに社会がWEB化しても、お客様から好かれる営業マンに仕事が集まることは、今後も変わらないと思います。

■お客様を外に連れ出す

お客様と仲良くなるために、お客様を会社から外に連れ出すことも一つの重要な方法です。会社の中だと上司や同僚の目があるため、なかなか親密な関係を築くのが難しい場合があります。「接待」という大げさなものではなくて良いので、お客様を外に連れ出し、ランチをしたり、軽く食事をするような機会を意識的に作れると、仕事の幅が大きくなります。

先述した美容師向けハサミを製造販売するサイキシザーズの斉木社長は、まずお客様である美容師を集めて飲み会を主催したそうです。そこで仕事の話は抜きで仲良くなり、昼間の営業につなげていったそうです。いきなり営業で訪問するよりも何倍も高い確率で商談が成功するそうです。

また自分が仲介役となってお客様とお客様をつなげると、お客様から感謝されます。それをきっかけに自分のことを認識してもらい、仕事の幅を広げていくこともできます。

（但し、注意が必要なこともあります。性格的・タイプの合わないお客様同士を会わせてしまうと、逆効果になる場合があります。「あんな奴を紹介しやがって」と機嫌を損ねてしまうと困りますので、「AさんとBさんは合う。Cさんはダメ」という判断が的確にできるように、人を見る目は磨いておく必要があります。）

会社の外で、お客様が気軽に参加できるコミュニティを作り、そこでお客様同士も交流できるような場を提供すると、あなたの価値が上がります。それは必ずしも飲み会である必要はなく、ランチでもいいし、勉強会やセミナーでもいいでしょう。ネット上で交流するコミュニティでもOKです。とにかく、自分もお客様もリラックスして楽しめるような場を、あなた主催で開催するのです。そこで仲良くなるのが先で、その後に仕事がついてきます。

これらは一見遠回りに見えますし、時間も労力もそれなりにかかりますので、実行する人は少ないです。しかし結局、売れる営業マンというのは、こういうことを地味にコツコツやっている人なのです。

2. 営業マンのモチベーションを上げる

営業マンのモチベーション（やる気）の高低で、会社の業績に違いが出ることは明白です。では、どうすれば、モチベーションを上げることができるのでしょうか。モチベーションを上げる方法は簡単ではありません。このテーマだけで星の数ほど書籍が出ていますし、色んな議論がされています。ここで全てを紹介することできませんし、この問題を解決するための絶対的な解があるわけでもありません。ここでは、重要なことだけ、確認の意味で書こうと思います。

■営業マン 1 人ひとりを認める

まず重要なことは、営業マンを「承認」することです。とにかく、そこにいること、休まず会社に来ること、顧客のところへ行って営業活動をしていることを認めて欲しいのです。

この点において、「知らんぷり」をしていると、営業マンのモチベーションは下がっていきます。「やろうがやるまいが、上（経営者）は自分たちのこと見ていないし、理解もしていない」と思っている社員が多い会社は、雰囲気がどんどん暗くなっていきます。

先ほども書きましたが、人間は自分のことが一番重要だと考えています。自分が大事にされていると感じられると、満たされた気持ちになります。モチベーションの基盤としてこれがあることをまずは理解したいと思います。

印刷会社の営業マンは単独で行動することが多く、上司や同僚と情報を共有したりコミュニケーションを取ることが多くありません。こういう状況が当然だと思い込んでしまうと、上司は部下である営業マンの行動に無頓着になり、放置してしまいがちになります。そうすると、承認する機会が減ってしまい、営業マンの気持ちは満たされないままの状態になります。これがモチベーションの低下を招きます。

社員に「認めているよ」ということをメッセージとして伝えるための第一歩は、挨拶を

するという当たり前のことから始まります。しっかり相手を見て、挨拶をしているでしょうか。これを徹底するだけでも、社内の雰囲気は変わってきます。

ある会社では、部門長の席を、よくありがちな部屋の一番奥ではなく、出入り口付近に設置しています。スタッフたちは、朝出勤するときや昼間に外へ出かけるとき、そして夕方帰るときにこの部門長の前を通らなければなりません。そして、そのたびに顔を合わせ、挨拶をすることになります。

部門長は、挨拶の声を掛けながら、スタッフの表情や様子を見ることができます。そこからスタッフの状況や感情を読み取り、先回りして対処することができるようになります。スタッフにしてみても、挨拶や声がけをしてもらうだけで、自分の存在が「承認」されていると感じられるため、モチベーションにプラスの効果が働きます。

この会社の給与水準は他社と比べて高くないにもかかわらず、スタッフのモチベーションはとても高く、業績も良いそうです。「承認」が重要であることを表す事例です。

■会社のビジョンを見える化する

モチベーションを上げるためにもう一つ重要なことは、「見える化」です。自分が在籍している会社がどこに向かおうとしているのかを、見えるようにするのです。つまりビジョンを明確にするということです。

自分がどこに向かっているのか分らないと、人間は不安になります。会社は何を目指しているのか分からなければ、自分がどう頑張れば良いのかも分からなくなります。

「営業ノルマを達成すれば、給料が上がる」ということだけ示せば、営業マンは頑張るのかと言え、必ずしもそうとは言えません。人間は、給料が標準より低ければ不満を持つ傾向がありますが、では標準より高くすれば青天井でモチベーションを高めるかと言え、そうではありません。金銭的報酬だけでモチベーションを高く維持することは困難であることは、数多くの実験で実証されています。あなた自身を振り返っても、そ

うではないですか？

お金は大事ですが、それと同等かそれ以上に、ビジョンや価値観で共感してもらうことは、モチベーションアップのためには重要です。

会社は今、どういう状況なのか、どこへ向かおうとしているのか、そのためにどんな手段や方法でそこへ行こうとしているのか、などを社員と共有することが大事です。

行き先を示さず、隠し事をしている人（会社）が信用されることはありません。

■がんばりが見える化する

自分ががんばったことが見えるようになっており、成果が把握できるようになっていることも重要です。人間は、自分がやったことがすぐに見えて、「未来のために積み重なっている」と実感できるとき、モチベーションを維持することができます。

やったことが、役に立っているかどうか分からないとき、「やってもやらなくても同じ」という気持ちになり、モチベーションが下がります。

ゴルフやボーリングなどのスポーツで、自分のプレイの結果がすぐに分らなかったら、随分とつまらないものになると思います。

ボーリングで、自分が投げたボールが何本のピンを倒したのか数えず、ただただピンを倒し続けるだけのゲームだとしたら、全然面白くないと思います。すぐに成績が見えるから楽しいのです。

ゴルフをスコアをつけずにプレイしたことがありますか？これも面白くありません。スコアが崩れてくると悔しくて数をつけたくなくなる気分の時もありますが、全く面白くありません。投げやりになり前向きな気持ちはゼロです。自分のスコアがすぐに分かり、目標を目指して工夫を積み重ねていくからこそ楽しいのです。

営業の仕事でも同じだと思います。自分が今日いくら売り上げたのか。今月はいくらだったのかを、リアルタイムで把握できるようになっていることは非常に重要です。そして、自分の数字が部署のために、そして会社のために貢献しているのだと実感できるとき、人はモチベーションを高めます。

そして、その毎日の活動の積み重ねが、その営業マンひとり一人のスキルアップになり、なりたい姿に近づいているということを実感してもらうことが、何よりも重要です。「この会社においても自分は成長できない。将来、食いつぶれてしまう」と感じた時、人は辞めていきます。逆に、「ここにいて、自分は成長できる」と感じられれば、入社したいと思うし、この会社に所属したいと思います。

ですから、経営者がすべきことは、社員それぞれの目標設定を手伝い、その目標が達成できるようにサポートしていくことです。そのために、社員と向き合い、承認し、継続的に関わりを持っていくことが重要です。この「承認」と「継続的な関わり」をせず、他人任せにしていると、社員のモチベーションは下がり続け、後に大変なことになります。

第三章

マーケティングで リボーン

～マーケティングで生まれ変わる～

1. コンテンツマーケティングという解

印刷会社は、顧客企業のマーケティング活動をする立場である以上、自らマーケティングを実践する会社であって欲しいと思います。その際に重要となるのは「コンテンツマーケティング」という考え方です。

■誰のどんな問題を解決するのか

印刷会社は、パンフレット、チラシ、ダイレクトメール、ポスター、POPなどの印刷物で顧客企業のマーケティング活動を支援する仕事をしていながら、自社のマーケティング活動に全く時間もお金もかけていない会社が多いのではないかと感じます。

それは、なぜか？

答えは簡単。そんなことをしなくても、仕事を得られたからです。マーケティングのことも、その一部であるプロモーションのことも知らなくても、仕事はできたのです。しかし、これからは、自らマーケティング活動を実践し、そのうえで(自社の実績を活用して)顧客にもマーケティング、プロモーション戦略の提案ができる会社に生まれ変わらなければなりません。

顧客のマーケティング活動を支援するためには、自社がマーケティングの実践者であり達人でなければいけません。医者の不養生では、この先、マーケットが縮小していく世の中で生きていくことは難しくなるでしょう。お客様はプロや専門家と仕事をしたいと思っています。アマチュアと仕事をしたくはありません。

もちろん印刷のプロであるという自負があるでしょう。しかし、印刷のプロとして、間違った品質の印刷物を作るということは「普通にできて当たり前」という仕事になっています。それは前提条件であり、現在はそのうえで、どんな付加価値を生み出せるかという勝負に入っています。ここを見誤ってしまうと、いつまでも生まれ変わることは難しくなってしまう。

例えば、自動車が珍しかった時代は、馬よりも速く走り、曲がって止まることができれば、それだけで大きな価値がありました。かつ、壊れなければ尚良い。しかし現在は違います。壊れなく走って曲がって止まることなど大前提で、そこにどんな付加価値を載せられるかで各社が競い合っています。そのとき、ユーザーである消費者は何を車に求めているかを調べ、想像し、新たな価値を生み出さなければ、売れない時代になっています。

■言っていることとやっていることを一致させる

「タニタ食堂」で有名なタニタという会社があります。この会社は体脂肪計やヘルスメーターなどを作る健康機器メーカーです。いわば、人々の健康増進をサポートすることがタニタという会社の目指すべきところです。

健康増進を標榜するタニタの社員が不健康では話になりません。それこそ医者の不養生です。

そこでまずは、自分たちが健康になろうと考えたタニタは、社員食堂のメニューを「健康志向」に変えたそうです。カロリーや塩分控えめのメニューを投入したところ、脂肪が落ち、各種健康指標が改善する社員が次々と現れたそうです。そこでその社員食堂のメニューを本にまとめて発売したのが『体脂肪計タニタの社員食堂』です。この本は大ヒットし、その後、映画化されたり、食品メーカーとタイアップ商品を出したり、「タニタ食堂」というリアル店舗を出店したり、かなり大きくビジネスを広げました。それも「タニタ＝（イコール）健康」というブランディングに成功したためです。健康をテーマにする会社が、自ら健康であることを実践し、結果を出したことにより、タニタという会社「説得力」が備わったのだと私は思います。

ブランディングという言葉を使いましたが、ブランディングとは、自分たちは〇〇であるという旗を立て、それを貫き通し、認知してもらう活動です。

その時、〇〇が自分たちがやっている事業と一致していればしているほど、そのブラン

ドは強くなります。平たく言えば、「言っていること」と「やっていること」を一致させることです。この一貫性が維持できている状態を「誠実である」と私は呼んでいます。ブランディングのためには、自分と顧客に誠実であることが大前提となります。

印刷会社の仕事は情報を伝えることです。そしてその情報によって人々に行動を促したり、仕事や生活を便利にしたりすることです。

印刷会社は、自ら情報を発信し、それによって人々を動かすことを実践する必要があります。

具体的には、自らがマーケティングを実践し、顧客を引き付け、行動させる会社になれば「説得力」が出ないのです。説得力のない会社というのは、つまり「言っていること」と「やっていること」が一致していない不誠実な会社であるということです。

顧客の商品のプロモーションを支援する印刷会社が、自らのプロモーションに力を入れず、結果も出していなければ、説得力はなく、仕事は減っていくことは避けられなくなると思います。

■コンテンツを継続発信する

自らマーケティング・プロモーション活動を実践する誠実な印刷会社になるためにすべき最初のことは、「発信」です。継続的に発信することで、顧客を引寄せる活動から行ってください。

その時、発信する内容のことを「コンテンツ」と呼びます。コンテンツとは、顧客が購入するかどうかを判断する際に使用する情報のことです。商品の価格・特長などはもちろん、会社の物語、理念、あるいは自社の関わりによって効果が出た事例や顧客の声など、会社の中や外にあるいろいろな情報です。

こういうコンテンツを用意し、それを継続発信することによって顧客を引き寄せる方法を「コンテンツ・マーケティング」と呼び、今、BtoB の企業において欠かせないやり方です。これからの印刷会社はコンテンツマーケティングを積極的に行っていく必要が

あります。

コンテンツマーケティングの効果が出やすいのは、次の場合だと言われています。（参考：『コンテンツマーケティングの教科書』コンテンツコミュニケーションラボ）

- ①商品やサービスの検討期間が長いこと
- ②商品やサービスが高額であること
- ③長期間継続する商品やサービスであること

これらの商品やサービスは、外から見た時にその違いが素人目には分かりにくいいため、買い手が購入先を決めるときに詳しい情報をたくさん収集し、比較検討した上で購入を決めます。その時、自社サイトなどでしっかりと「コンテンツ」を発信している会社は、選ばれやすくなります。なぜなら、買い手側はその分野に関して詳しい情報や正しい情報を持っている会社を「専門性が高い」と評価し、信頼を置くようになるからです。発信量が少なかったり、発信をしていない会社は、比較検討するテーブルに乗ることすらできません。

では、具体的に印刷会社が発信すべき「コンテンツ」とは何でしょうか？

それは例えば、会社の強みとなる能力、得意な分野、特長、あるいは他の印刷会社との違いなどです。または、顧客である企業が陥りがちな失敗を回避する方法や、マーケティングに関することでも良いでしょう。顧客の事例や顧客からの感想も強力なコンテンツとなります。あるいは会社の成り立ちや創業の経緯、さらには経営者の信念や思い、社員さんの笑顔や目指す目標や夢などもコンテンツとなります。これらのコンテンツが十分に用意され、顧客が知りたい情報が網羅され、さらに問い合わせをしたくなるような「仕組み」や「仕掛け」をつくることを、コンテンツマーケティングと呼んでいます。

■強み、特長、他社との違いを明確に提示する

では、自社の強みは何か？と問われた時、明確に答えることができるでしょうか？あるいは特長は何かという質問に対してはどうでしょうか？

印刷という仕事への需要が多かった時代はこれらの問いに答える必要はありませんでした。印刷会社として存在するだけで仕事は受注できたのです。

しかし現在、そしてこれからの市場環境においては、強みや特長が明確になっていない会社は顧客から選ばれず、淘汰されていきます。

そして、その強みや特長が、ターゲットとする顧客が抱える問題を解決するのに貢献するものであるかどうか重要になります。

例えば「短納期に対応できる」ということが最大の強みであるならば、それによってターゲットとする顧客の問題が解決できなければなりません。加えて、競合他社と比べて優れた強みであることが必要です。

会社としての歴史が長いことを強みとしてあげる老舗企業は多いですが、歴史が長いことが顧客の問題解決に関係なければ、もっと別の問題解決に役立つ強みや特長を磨く必要があります。

会社の中に強みはいろいろあると思いますが、「顧客の問題解決に役立つ強み」であるかどうかをチェックしてみてください。

■経営者、スタッフの「個」で惹きつける

選ばれる印刷会社になるために、顧客の問題を解決するために、強みを磨き続けることはとても重要です。

同時に何となく良さそうな会社だな、とか、安心感のある会社だな、楽しそうで魅力的な会社だな、と思ってもらうことも、仕事を受注するためには重要です。

商品やサービスを売るためには「品質が良いこと」は必須事項です。しかしそれは、買って、使用してから初めて分かるものです。特に BtoB の場合、買って頂いた後から商

売が始まると言ってもいいほど、アフターフォローは重要です。このアフターフォローの良さも含めて商品・サービスと言えます。中小企業はこの部分でのきめ細かさで勝負するケースも少なくないでしょう。このアフターフォローの良さも、顧客としては「買ってみないと分からない」品質と言えます。買ってもらえば良さは分かってもらえるのですが、売するためには買う前から「良さそう」と顧客に感じてもらう必要があります。買う前から「良さそう」と思ってもらえる活動がブランディングであり、そのために、コンテンツを発信するのです。

中でも経営者やスタッフの「個性」を発信することが、中小企業においては重要です。自社を他社と差別化するとき、商品やサービスによる違い、あるいは価格による違いを打ち出そうしますが、モノやサービスが市場に溢れている世の中においてはなかなか難しい。

こういう中であって、その会社にいる人間、経営者やスタッフの個性で違いを出していくことは一つの重要なやり方です。

■顔が見える企業

現代のビジネスで重要なキーワードになっているのが「共感」です。顧客からの共感を得られるかどうか、売れる会社になれるかどうかの分かれ目です。

顧客はどういう企業に共感するのでしょうか？

まず第一に、誠実な企業です。誠実な企業とは、言っていることとやっていることが一致し、うそ偽りなく公明正大に仕事をしている企業です。これは大前提と言えるでしょう。

そして、顔が見える企業です。経営者がどんな人で、どんな信念や思いで経営しているのかが分かると、そこに親近感や共感が生まれ、選ばれるきっかけになります。似たような商品やサービスが溢れている世の中では、経営者や社員などそこで働く人の「個性」

によって鼻の差で他社よりも抜きん出て、顧客から指名される状況を作り出すことが非常に重要になります。

「企業は人なり」という言葉があります。そこにどんな人がいて、どのように仕事をするのかによって、顧客からの評価は左右され、それが業績に強く影響を及ぼし、企業の将来が決まってしまうことがあります。企業の中にいる「人」に目を向け、その人となりや信念を発信することで、他社と差別化できるのです。

私が経営のアドバイスをしている建設会社。その会社は建物の解体を専門にしている会社です。この会社が、売上拡大のためにホームページをリニューアルしたいというので相談に乗りました。

その社長は、とても明るくて感じが良く、気さくな人柄です。良い意味で解体屋さんのイメージとは違う（つまり明るくて朗らか）ので、この社長の人柄をホームページで伝えるべきだと思いました。できれば写真だけでなく、社長が話しているシーンを動画で載せて欲しい。その方がよりストレートに社長の人柄が見た人に伝わります。

これに加えて、社員さんたちも全員顔を載せ、笑顔で一言コメントも書いてもらいました。職人の恐そうなイメージを覆し、より親しみやすく感じてもらうために名前ではなく「愛称」での表記にしてあります。また、社員旅行の様子など、社内の雰囲気が伝わるようなコンテンツを用意しました。これを見ていると、会社の誠実で温かい雰囲気が伝わってきます。

このホームページに変えたとたん、東京の会社から問い合わせがあり、大きな案件が決まりました。その案件をしっかりとったことが評価され、さらにその数倍大きな仕事につながりました。これによって期の半ばにして過去最高益も視野に入りました。まさに社長と社員の「顔と言葉」が共感を生み出し、お客様を引き寄せたのです。

第四章

デザインでリボーン

～デザインで生まれ変わる～

あなたが商品を買うとき、デザインが重要な検討項目になっていることはありません

か？（ある調査では、我々は「色の良さ」で商品を選んでいるとするものもあります。色はデザインにおける重要な要素の一つです）。また、品の良いデザインをまとった会社やお店に惹かれ、WEBサイトを知らず知らずのうちにくまなく見たり、思わずお店に入ってしまった経験はないですか？あなたも感じているとおり、他から差別化するためにデザインは欠かせないものになっています。

■デザインの重要性

これからの企業において、「デザイン」は非常に重要な要素になることは間違いないでしょう。

なぜデザインが重要かという点、モノが溢れ、商品と商品の違いが分かりにくい「コモディティ化」した市場においては、「形状」や「見せ方」で差別化することの有効性が高まっているからです。高機能化が進み切った現代では、機能の違いは素人目には理解しづらく、購買の判断材料になりにくいのですが、デザインの違いはひと目で分かるので、いいか悪いかを判断しやすい、ということです。

モノが足りない時代においては、「機能」が重要でした。自動車や冷蔵庫などが有する機能、つまり「移動手段であること」や「食品を冷蔵・冷凍できること」ことこそが重要であり、デザインは二の次でした。いわば「機能的価値」を重視していました。

しかし、現在においては、商品・サービスの「機能」が一定水準を満たしていることは大前提で、その上で、デザイン的に優れているか、つまり「カッコイイか」「カワイイか」「おしゃれか」などの情緒的要素が購買意思決定を大きく左右する時代になってきているのです。これは機能的価値だけではなく「意味的価値」へのニーズが高まってきているということです。

アップルやダイソンなどの欧米のメーカーが元気なのに対し、日本の電機メーカーが苦戦を強いられているのは、一つには「デザインの弱さ」があったことは明白です。つまり機能の高さを追求するあまり、意味的価値を軽視してきたのです。これを反省し、少し前から日本政府も国をあげてデザインを強化していく動きを積極化しています。

「地味なトースター」という話があります。

あなたの家にもトースターがあるでしょう。そのトースターが使われるのは、朝のせいぜい 15 分くらい。私の家では、朝にトーストを食べるのは私だけなので、使う時間はもっと少なく、1 日に 2 ～ 3 分です。

残りの 23 時間 47 分以上、トースターは飾られているだけです。1 日の 1 %が機能性を発揮する時間で、残りの 99%に時間はそこにあるだけです。であるならば、見た目の美しいトースターの方が良いのではないか、ということです。存在自体に情緒的な「意味性」があった方が、私たちは生活に豊かさを感じるのではないか、ということです。そう考える人が増えているのです。

■デザインがビジネスを加速させる

他社との差別化が難しくなっている現代においては、ビジネスにおけるデザインの重要性について多くの人が語っています。

松下電器（現パナソニック）の創始者、松下幸之助氏は 1951 年のアメリカ視察の後、羽田空港でこうつぶやいたそうです。

「これからはデザインやでえ」

戦後、モノを生産して人々の生活を豊かにすることに邁進してきた氏が、人々にモノが行き渡った後、モノを売るために必要だと考えたのが、デザインだったということです。

また、ソニーの元名誉会長である大賀典雄氏はこう言いました。

「ソニーでは、同業他社の製品はすべて基本的に同じ技術を使っていて、価格、性能、そして特徴に差はないと考えている。市場において製品を差別化できるものは、デザインをおいて他にはない」

アップル・コンピュータの創業者であるスティーブ・ジョブズ氏が、デザインにこだわり、多くのヒット商品を生み出してきたことは有名な話です。

ジョブズ氏は、製品の外形のデザインはもちろん、外からは見えない製品内部の基板にならぶチップに対しても美しさを求めたそうです。アップル製品は、製品が納められている箱のデザインにもとことんこだわっていて、それらが多くのファンを生み出してきました。

さらに、「デザインはビジネスに翼を与える」と言ったのは日本のダイレクトレスポンスマーケティングの第一人者である神田昌典氏。神田さんは「利益を出したかったらデザインに凝る」べきだと言っています。そしてまず、社長のファッションやヘアスタイルを変えろと薦めています。社長は社員から見られているので、その社長のファッションが変われば感性（意味的価値）を重視した会社になるぞという意気込みが社員に伝わるはずだと言っています。

■ダサイ会社とは取引したくない

これだけ、デザインの重要性が叫ばれているにもかかわらず、中小企業の経営におけるデザインの意識は高くない。いや、中小企業だけでなく、大企業においても同じかもしれません。大学で経営学を学ぶとき、その科目の中にデザインのことが書かれていることはない。私が持っている中小企業診断士という経営コンサルティングの国家資格の受験科目の中にもデザインはありません。

経営戦略論や組織論、または財務のことなどは経営においてももちろん重要ですが、それと同じくらい、もしかしたら今後の世の中ではそれ以上にデザインが重要になるかもしれません。あなたの売っている商品がいくら高機能の商品だとしても、それを取り巻くデザインが良くなければ、顧客は買ってくれません。

ロンドンビジネススクールの調査によると、製品デザインへの投資が1%増えるごとに、売上と利益は平均して3~4%増加するそうです。同様に、他の調査によると、デザインを

非常に重視している会社の株価は、さほどデザインを重視していない同業他社の株価を大幅に上回っているそうです。(参考：「ハイコンセプト」ダニエル・ピンク著)

これらの偉大な経営者や調査結果が示す通り、デザインはビジネスにおいて大きな役割を果たします。

俗な言い方をすれば、ダサい商品にお金を払いたくないし、ダサい会社とは取引したくない、と考える人が増えているということです。

みなさんの会社は、自社のデザインをよくするために、どれくらいの額の投資をしているのでしょうか。ロゴマークを制作したり、会社案内のパンフレットを作ったり、WEBサイトを作ったりするのに、いくら投資してきましたか。デザインに積極投資することは、会社を加速させることにつながるので、どんどん積極的に取り組むべきです。

■印刷会社は自社をリ・デザインすることが大事

印刷会社は顧客のブランディングやプロモーション活動に不可欠な「デザイン」に関わり、デザインに身近な存在であるにもかかわらず、自らのデザインに関しては無頓着だったと言わざるを得ません。

自社のロゴマーク、名刺、会社案内、ホームページなどのデザインについて、こだわって作っている印刷会社は、割合として少数派ではないでしょうか。だとしたら、自社のデザインにこだわることで、他社から抜きん出られる可能性があります。

デザインの重要性を顧客に説く立場の印刷会社が、自社のデザインに無頓着ではいけません。言っていることとやっていることが違う、「不誠実」な会社と判断されてしまいます。

一度、自社のC I（コーポレーション・アイデンティティ）、V I（ヴィジュアル・アイデンティティ）について、社内で話し合ってみると良いでしょう。

C I、V Iとは何か？それを実施するためのポイントはどんなことで、どこに目標を置き、どんなステップで進めればよいのか。

これらについて話し合い、自社を題材に実際にやってみてはいかがでしょうか。C I、V Iという分野は、印刷会社に関わりが強い分野です。ここを自ら実践し、やることでコツやポイントをつかみ、それをノウハウとして顧客に提供していく印刷会社が、「言う」と「やる」一致している「誠実な会社」ということになります。これを「わからないから」とか「売上に直結しないから」といって敬遠するのか、それとも「確かにそうだ」と捉えて実際にやってみるかで、5年後10年後に大きな差となって現れることになります。

■自前にこだわらない

印刷会社の中には自前でデザイナーを抱えている場合があります。自社のC IやV Iを実施する際に、自社内のデザイナーを育てる意味で、自社内デザイナーに担当させることはもちろん良いことですが、一度外部のデザイナーを活用して、どのようなアプローチをするのかを学ばせてもらう機会とするのも良いと思います。

外部のデザイナーの中には、C Iを専門に行っているプロフェッショナルなデザイナーがいて、その仕事の仕方はとても参考になります。自前にこだわるよりも、より良い解を導き出すためには、外部の力を活用するスキルも伸ばす必要があります。同時に、社内のデザイナーと競わすことで、デザイナーのスキルを磨くことにもつながります。

印刷会社に限らずデザイン会社にもよく見られることですが、自前制作にこだわるあまり、例えば自社のWEBサイトのリニューアルが一向に進まず、古いサイトのまま数年間放置されていることがあります。

これは顧客をみすみす逃すことになります。せっかく自社のサイトを訪問してくれた見込み客が、そのデザインの古さと更新がストップされている状況を見て、問い合わせを

するのをやめてしまっていることは十分考えられます。

自分の会社でこういう機会損失が起こっていると思うとゾッとしますが、なぜか放置している会社が多いです。機会損失は目に見えないため、「無いもの」として扱われているのだと思うのですが、これは想像力の欠如です。目に見えないものをいかに想像し、対策の手を打っていくかどうかで、会社の未来は変わっていきます。

顧客が求めているのは自前でやっているかどうかというよりも、デザインコンセプトをまとめて形にし、発信していくスキルが、その印刷会社にあるかどうかです。自社内だけでなく、協力会社のスキルも組み合わせて、迅速に顧客のニーズに応えていくことができるか、が問われています。このことをしっかり見つめ直す必要があります。

最後に

ここまで、印刷会社が生まれ変わる（リボーンする）ために、どんな考え方をし、どのように行動すれば良いか、私の考えを述べてきました。

どんな方法を取るにしろ、すぐに結果が得られるはずはありません。だからといって何もしなければ、10年後も苦しいままです。良いと思ったことにどんどんチャレンジし、それをコツコツと積み上げて欲しいと思います。

ブルーオーシャンはレッドオーシャンの先にあります。ある日突然、誰も気づいていないアイデアが降ってくるなんてことはありません。レッドオーシャンの中でコツコツを積み重ねた企業のみが、市場の小さな隙間に気づき、新たな事業領域に到達できるのだと思います。

みなさまのご健闘を祈ります。

著者紹介

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・コンサルティング 最高経営責任者

東証一部印刷会社、人材系ベンチャーを経てレイマック・コンサルティングを創業。

印刷会社、デザイン会社の他、小売業、サービス業などにクライアントを持つ。コンサル活動の他、起業家へのインタビュー活動、会員制コンサルティングサービスの運営、「コツコツ流」サイトの運営を手掛ける。公的支援機関のプロジェクトにも長期間関わっている。

中小企業診断士（国家資格） キャリアコンサルタント（国家資格）

レイマック・コンサルティング <http://www.raymac.jp> 「レイマック」で検索

コツコツ流ドットコム <http://kotsukotsuryu.com/>