

20 東印工組第 104 号

平成 20 年 7 月 14 日

委員 各位

東京都印刷工業組合
マーケティング委員会
委員長 萩原 誠

平成 20 年度 第 1 回マーケティング委員会報告の件

標記会合について下記のとおり報告致します。

1. 日 時 平成 20 年 6 月 25 日 (水) 15 : 00 ~ 17 : 20
2. 場 所 日本印刷会館 5 階 東印工組会議室
3. 出席者 萩原委員長、塚田(千代田)、臼田(港)、渡邊(北)、瀬田(足立)各副委員長、
渡辺(日本橋)、白橋(京橋)、吉田(港)、赤尾(文京)、仲川(上野)、五十嵐(浅
草)、横山(墨田)、三島(江東)、鈴川(城南)、惟村(城南)、飯倉(城南)、中川
(山之手)、山田(城西)、後藤(城西)、峰岸(杉並)、有泉(豊島)、田中(板橋)、
亀田(練馬)、山口(荒川)、相馬(墨東代理)、村上(三多摩)各委員
(本 部)水上理事長、武石専務理事
(事務局)生井局長、中村事業課長、雨宮

4. 議事の概要

萩原委員長の挨拶で開会し、続いて水上理事長が概要以下の挨拶をした。

「理事長職を引き受けるにあたり、原点回帰をして組合の存在とはなんだろうかと考えました。個々の会社が魅力ある会社になるお手伝いをするなどという、正直言っておこがましいというのが本音ですが、組合の機能から考えていかなければいけない命題であると思います。組合の第 1 の機能は言うまでもなく連帯。この連帯のありがたみもともすれば忘れてしまいがちですが、やはり 1 人ではやっていけない。仲間の企業がいて自社のポジションが初めて認識できる。第 2 の機能は対外窓口。現在紙の値上げ問題について、組合として公正取引委員会に調査を依頼していますが、これはことが起こらないと分かりにくい機能です。第 3 の機能は共済。この 3 つの機能を持つユニークな印刷組合において、これらの機能をまだまだご理解いただけていないのが現状で、これから組合の基本的な機能を丁寧に繰り返し説明させていただきたいと思います。皆様のご協力をいただきながら、この 3 つのキーワードのもとに、組合運営を絶えず原点回帰しながら進めていきたいと考えています。」

続いて、出席した各委員の自己紹介と事務局の紹介が行われた。次いで委員会に関わる通信手段について、開催案内、報告書等の連絡方法のアンケートに回答して欲しい旨事務局が説明した。

その後、萩原委員長を議長に議事に入った。

【議題1】委員会運営と事業計画及び予算について

1. 副委員長の委嘱

「委員会の組織及び運営に関する規約」第4条6項に則り、萩原委員長が以下の4名を副委員長に指名し、了承された。

千代田支部	錦明印刷(株)	塚田司郎委員
港支部	(株)アドピア	白田真人委員
北支部	(株)杏林舎	渡邊一正委員
足立支部	弘和印刷(株)	瀬田章弘委員

2. 委員会代理出席の件

委員会代理出席について事務局が以下のとおり説明した。

委員が所用によって委員会に出席できない場合は、代理の方に極力出席していただきたい。なお、代理で出席される方については、委員会事業に関心のある、あるいは問題意識の高い方が望まれるので、その点も配慮願いたい。

3. 事業計画（マーケティング対策事業の推進）

平成20年度事業計画について萩原委員長が以下のとおり説明した。

印刷業の業態変革を目指すうえで、マーケティングは重要である。今年度は『グローバルに考え、ローカルに行動する』をモットーに、業態変革の実践につながる総論から各論への展開を更に進める。マーケティング戦略をより一層具体論として展開し、国内外の事業や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研究していくものとする。

(1) 印刷業のマーケティング対策の推進

- ①顧客への提案営業手法の紹介
- ②高付加価値印刷の研究(FMスクリーニング、UV印刷・POD・加工等)
- ③印刷業のソフト化・サービス化の方向性探求
- ④セールスプロモーションに関する研究
- ⑤クロスメディアへの対応
- ⑥関連業種とのコラボレーションの可能性への研究

(2) 各種セミナーの開催

マーケティング戦略の考え方、提案営業／ソリューション営業(問題解決型)、販促ノウハウ、高付加価値印刷、異業種交流(クロスメディア)への対応について など
 (3) 全印工連マーケティング研究部会との連携

4. 予算

マーケティング事業費の収支予算について事務局が以下のとおり説明した。

<支出>

科目	予算(千円)	内訳
委員会運営費	820	会場費、講師謝金、報告書作成費等
研修会事業費	560	会場費、講師謝金、資料代
PRINT ZOOM 冊子購読料	400	
合計	1,780	

<収入>

科目	予算(千円)	内訳
研修会事業収入	720	受講料
PRINT ZOOM冊子購読料(手数料)	500	
合計	1,220	

【議題2】20年度マーケティング対策事業の具体的推進について

委員会スケジュールおよび活動計画・取組体制案について、萩原委員長が各回担当各担当副委員長を決めテーマ設定して事業展開を図りたいとして、副委員長それぞれが以下のとおり説明し、了承された。

	日時・場所	内容・テーマ
第2回	7月17日(木) 15:00~17:00 日本印刷会館 2F 会議室 (担当: 瀬田副委員長)	「印刷会社はコミュニケーション会社へ大転換」 ーネット、モバイルの時代は印刷会社の時代ー 講師: 末吉孝生氏 (株末吉孝生事務所) ※経営革新委員会・全印工連マーケティング部会と共催
第3回	9月26日(金) 15:00~17:00 日本印刷会館 2F 会議室 (担当: 塚田副委員長)	POD 事例紹介 講師: 未定 ※全印工連マーケティング部会と共催
第4回	11月予定 (担当: 臼田副委員長)	地方に学ぶクロスメディアの事例紹介 ※経営革新委員会と共催
第5回	2月予定 (担当: 渡邊副委員長)	「今日からできるビジネスコラボレーション Part2」 ※経営革新委員会・全印工連マーケティング部会と共催

【事例研究】テーマ「業態変革2008『世界に学ぶ 欧米の業態変革を進める印刷会社』」

講師：水上理事長

浅野前理事長のもとで、4年間業態変革を進めてきたが、まだまだ難しいと言う方もいる。それはある意味では当然のこと。長年経営者の理念に基づいて作ってきた会社の基本的な形があるため、社会の変化が加速化していることに対し、変革が難しいのは当たり前。社会の変化とはエンドユーザーである消費者が変化すること。我々の印刷物がエンドユーザーに直接届くことはあまりないが、まず我々のクライアントに、そしてクライアントに行った印刷物がエンドユーザーに届く。そうするとエンドユーザー・消費者が変化しているわけだから、クライアントも変化しなければならない。どう考えても我々も変化しなければ生き残れない。是非一緒に変化しましょう、そしてそのロードマップを作りましょうというのが業態変革推進プラン。さらにこれからキメ細かいロードマップを作っていくというのが実践プランだと考えて頂きたい。業態変革実践プランは今年10月の全印工連印刷文化典鹿児島大会で具体的な形で発表するのでご期待下さい。

<ワンストップサービスで収益拡大へ>

ワンストップサービスとは

今までの印刷会社は「印刷物づくり」だけを考えていればよかった。しかし、発注者側からみると大変不便だった。1つの印刷物をつくるのに「企画」「デザイン」「プリプレス」「印刷」「製本」「梱包」「発送」とこれだけ工程がある。お客様はたくさんの業者に依頼しそれぞれ見積もりを取るという手間をかけていた。印刷依頼に伴う煩雑さはお客様から見れば「イヤ」なこと。だったら手伝えばいい。単に高品質な印刷物ではお客様の満足は得られない。さらに最近では、お客様は「製品の売上アップ」「広告宣伝」「販売促進」「商業印刷の効果的な利用方法」等トータルに印刷会社に求めてくる傾向にある。お客様の立場で考えれば、これら全てをやってくれる印刷会社と、印刷だけやっている会社では、どう考えたってワンストップサービスでやっている会社に仕事を頼む。

ワンストップサービスは誰でもできる

ワンストップサービスは全領域・全工程をカバーする必要はない。出来ない部分は組合の仲間に頼めば良い。力のある総合印刷会社の専売特許ではないし、企業規模・営業品目・立地条件に拘わらず、全ての印刷会社に「ワンストップサービス」に取り組めるチャンスがある。例えば名刺1つとっても、「顧客のデータ管理」「組版出力」「印刷」「個別納品」「在庫把握（顧客側の）」「再版打診」「リピート印刷」「新規入力」といった具合に、幅広く捕らえることが可能。

勝ち残る企業づくりの条件

まずは経営品質。経営者の品質が高まれば社員の品質が高まるはず。社員の品質が高まれば、提供する商品・サービスの品質が高まる。商品・サービスの品質が高まればお客様の満足が得られる。そして企業が儲かり、業績の好循環に繋がる。当たり前のことだが、儲からない会社は当たり前のことをやっていないのだと思う。利益を上げている会社はこの当たり前のことを当たり前に実行しているということ。

原点は経営者、つまりヒト。次に社員、これもヒトです。まずやらなければいけないのはヒトづくり。その次はステークホルダー（利害関係者）、つまりお客様に満足を与える。そして企業は永続しなければいけない。企業の永続性は非常に重要。そのためには経営者が自ら情熱を燃やして方向性を示し、差別化できる印刷物を提供し続け、最後にはお客様の期待を上回らなければいけない。

経営品質の条件

経営者の品質を高めるのとはにかく情熱だと思う。情熱がなければ何一つ新しいチャレンジはできないと思う。経営者はまず自らが燃える自然型人間でなければならない。会社に10人いれば8人は可燃型の人間。経営者はこの8人に火を付けなければならない。中には不燃型・消火型の人間もいるが、それを見極めるのも経営者の仕事。

<社会の大変革>

変えるリスクと変えないリスク

「変えるリスク」と「変えないリスク」を比べると、印刷産業を取り巻く環境において、「変えないリスク」の方が「変えるリスク」よりも大きいのは明らか。

それぞれの企業がこれまで長い年月積み重ねてきたビジネスの手法なり、組織の形態なり、人事管理の手法や達成目標を変革させることは大変。トップ1人が旗を振って新制度を導入しても、誰も付いてこなければ意味がない。社員が自発的・自律的に動くようにならないといけない。

会社とは一体何だろうかと考えると、私は経営者が社員の前で会社の方向性を明確にコミットメント（約束）するということだと思う。社員も同じで、経営者の前で後ろ向きな言い訳をなくし、新たなチャレンジを自律的にすることをコミットメント（約束）する。お互いに約束して実行するところが会社。やはり基本は全て「人」だと思う。

印刷ヒストリー

91年に印刷業の出荷額が8兆9千億円という1つのピークを迎えた。まさにこの時まで印刷は右肩上がり成長してきた。しかしここから初めて3年連続でマイナスになった。95年にはWindows95の登場と生産人口が減ったという、印刷にとっての大きなターニング

ポイントがあった。社会の中では「ネットの普及」「携帯の普及」「出版不況」「新聞宅配の減少」という変化があり、これはずっと続いている。そして印刷技術のデジタル化や、編集用ソフトの普及が進み、プロとアマの差が薄れてきた。91年まで右肩上がり伸びてきた産業がマイナスになった結果どうなったかという、供給過剰と価格破壊が進んだ。受注が回復しても受注金額が回復しないというのが、現在の印刷業の流れの始まりだと思う。2000年に出荷額が8兆円を切り、2005年には7兆円になった。しかしこの7兆円と言う数字は大きい。アメリカでは「1ドルの印刷物の下に、6~7ドルの付帯サービスがぶら下がっている」と言われている。日本でも同じことで、ワンストップサービスをやれば売上が6~7倍になる。7兆円が40兆円の産業になる。そう考えれば、不毛な価格競争をするよりも、得意な分野で仕事の領域を広げてワンストップサービスを展開することの方がメリットが大きいといえる。

<メディアの変遷>

インターネットによる社会の変化

インターネットによって誰が大きく変化したのかというと、それは消費者と我々の発注主。どのように変化したのか。以前はテレビで大量に広告を流して店頭で大量に商品を置いておけば大量に売れた。正にこれがマスマーケティング。ところが、今の人はテレビを見なくなった。さらにインターネットしか見ない、携帯電話しか見ないという人が増えて、従来のマーケティングは通用しにくくなった。

インターネットの弱点

インターネットは情報が中途半端。例えばブログ情報は10~20行程度。1年分のブログもまとめてみればA4用紙でほんの数枚のはず。ディスプレイの面積も限られており、ここにインターネットの弱点がある。

あくまでインターネットは「とっかかり」として考えて、「とっかかり」を掴んだら詳しい情報は紙で見たい。インターネットを「部分」とすれば、印刷物は「全体」と考えればいい。そう考えていけば紙メディアは必要でないだろうか。十分棲み分けができると思う。

紙メディアの優位性

電通の調査では、商品を買う際、ほとんどの人が店頭でブランドを決定する。テレビの広告で決めているのではない。そうすると、店頭における差別化するパッケージ、店頭におけるPOP、店頭におけるポスター等の印刷の重要性は大きい。これから先も「ネット」と「紙」は共存する。ただしネットと戦う印刷物は作ってはいけない。キーワードは利便性。ネットが便利なものはネットに行く。しかし紙の方が便利なものは紙で残る。

<欧米の印刷会社も大変革>

ドイツの危機

ドイツの状況は日本よりも厳しい。消費税にあたる付加価値税が 19%で印刷市場も小さい。そして 95%が 10 人未満の中小企業。

ミュンヘンにある印刷会社の事例をあげると、車でたった 2 時間半で行ける陸続きの隣国チェコでは賃金が 1/4。印刷物もチェコに出したほうが安い。そういう中で現実ががんばっている。よりよいサービスが提供できれば、印刷会社の立地は大した問題ではない。ただ、納期が 1 週間あるような仕事は隣国へ出されてしまう。しかし大多数の印刷物の納期は 1 週間もないので、システム化して 2,3 日で自社で出来るように対応している。

イギリスの危機

イギリスではプリントマネジメント会社 (PMC) が台頭してきている。印刷発注額の 1/4 はプリントマネジメント会社経由。イギリスの印刷会社は自社が PMC になるか、PMC の下に入るかの大きな選択を迫られている。

PMC の典型的なビジネスモデルを説明すると、発注額が年間 2 億円以上の企業がターゲットで、従来はそれぞれ個別の印刷会社・代理店に発注していたお客様に、PMC が間に入って印刷物の 30%コストダウンをコミットメント (約束) する。達成できなければ PMC が 30%分を払う。そうして PMC が全ての印刷を引き受けて、PMC から印刷会社へ 6 掛けで発注する。コミットメントを達成すればお客様からのバックもある。

アメリカの危機

アメリカ社会が求めているのは新しい提案型の印刷会社。しかし、新しいビジネスモデルに取り組める印刷会社は全体の 3%。提案型印刷会社になるためには 4 つのステップがある。①アグレッシブなビジネススタイル、②パートナーシップ、③ネットワークング、④コンプライアンス。この 4 つをきちんと成し遂げた会社が生き残れる。

<欧米 Printers の [業態変革] 事例>

高付加価値を生む『コンプリート・パッケージ』

・利益を生んでいる『Complete Pack』なジョブ

イギリスでは「ワンストップサービス」ではなく「コンプリート・パッケージ」という言葉がある。ある会社の例では、受注からキitting・配送までを、トータルで請け負う。例えば、300 万個のノベルティ製造を、印刷から部材組み付け、発送までを請け、3 ヶ月納期で製造する。

顧客店舗のガラス枚数を君は知っているか？

- ・ Bezier 社のメイン顧客は、英国最大のドラッグストア「Boots」
Bezier 社は Boots 全英 1,500 店舗の窓ガラスの枚数まで情報化してお客様に対応して、ポスターや POP を各店舗の必要枚数だけキittingして個別配送している。

自社プロモーションに金をかけろ！

- ・ 自社プロモーションに年間 1000 万円。営業 1 人を雇うより効果大
キーワードを織り込んだグッズ DM を、1 週間送り続ける。「高くないよ」「納期は守るよ」「数を間違えないよ」「品質も任せて」といったキーワードを送り、金曜日に会社案内を送る。ここで初めて電話でアポイントメントを取る。このグッズ DM 効果で会ってくれた顧客は 2 割。会ってくれなかった 8 割には「Hello Again」と入れてハート型のチョコレートを送る。

小ロットや 1to1 だけではない POD ならではのビジネスモデルとは

- ・ 「デジタル在庫」の考え方
普通のオフセット印刷をして在庫を抱え、デッドストック・在庫スペース等の問題を抱えるよりも、POD による 1 枚単価は高いかもしれないが、印刷物は在庫ゼロとしてデジタルでの在庫を考えてはどうか。POD の使い方はというのは、こういう発想の転換を図って在庫ゼロという考え方が今後大いにありうる。

顧客への自社プロモーション

- ・ 登場人物がクライアントと自社営業
会社案内の中に、営業マンとお客様が登場するイラスト（漫画）を入れてコミュニケーションをとっている。ここまでサービスして会社案内を届ける。こういったサービス業としての捉え方も必要。POD は宛名を印刷するだけではない。

究極の一部づくり

- ・ 平均ロット=1.8 冊×5 万タイトル／月
ロチェスターにある Color Centoric 社では、本の 1 部づくりを行なっていて年商は 10 億円。徹底して人を使わない。Web サイトも自社で運営しない。Lulu という外部サイトを利用して営業レスで、テンプレートに送られてきたデータを自動処理して、1 部 5~20 ドルで作っている。月に 5 万タイトル作れば十分ビジネスになる。そのために人の手を掛けないで自動化している。

オフ輪買うか、倉庫を買うか

ドイツの Kuthal という印刷会社は 98 年に、オフ輪を買うか、倉庫を買うかを真剣に

悩んだ。その結果、差別化が出来ないからとオフ輪を買うのを止め、倉庫業にシフトした。現在は 25,000 パレットの巨大倉庫を有し、仕事の 80%は倉庫会社から入ってくる。

オフセット+IT+デジタル=三位一体

ドイツの Sommer という会社の社長はこんな話をしていた。「IT は感性を超えることができない」。この言葉を私の 1 つの拠り所になっている。裏を返せば「感性は IT を超えることができる」ということ。この会社は平均年齢 34 歳で 1 人当りの売上はドイツでトップクラス。6 機の IndigoPress が徹底して自動化されて 24 時間稼働している。こんな会社が 1 部づくりをおこなっている。フライトマニュアルといって飛行機が 1 機 1 機飛ぶごとに 1 人 1 人のパイロットにその日の飛行計画を渡している。1 部作ったのではビジネスにならないものを、まとめることでビジネスにしている。

この会社の社長は次のようなことを言っている。

- ・ IT は仕事を取る“仕組みづくり” → その結果として顧客も、自分たちも効率 UP
- ・ IT は「効果を見せる」ツール
- ・ 顧客にクロスメディア提案をしないと、印刷の仕事はいずれなくなる
- ・ クロスメディアは、積極的に提案しないと何も生まれない仕事だ
- ・ 人材の育成と獲得
- ・ お客もプロが出てくる。IT 担当者の能力は非常に重要

A3×20 枚出力のジョブで儲ける

シリコンバレーにある Progressive Solutions は、売上が 8 億 4 千万円で従業員は 36 名。グリーティングカードを専門に印刷している。ロット 25~75 枚という単位で仕事を請けてミスロスの管理をキメ細かく行なっている。

NY 金融市場で超短納期印刷ビジネス

ニューヨークにある Astroria Graphics では、夜入稿されたものを夜中に印刷して翌朝納めるという仕事に特化している。超短納期でマンハッタンの金融機関に届ける。納期・スピードに特化してコスト・品質は二の次。Koff 社長にデジタルとオフセットの関係を知ると、以下のように答えた。

- ・ デジタル印刷は「救いの神」、オフセットとの関係はシナジー効果で両方が伸びた。
- ・ デジタルの仕事はオフセットから移行したものではない。
- ・ 落ち込んでいたオフセット印刷をデジタル印刷で持ち直した。

M. マーキン氏が語る、米国印刷業界の現実

- ・ PIA/GATF
- ・ 会員数 : 12,000 社

- ・日本の全印工連と JAGAT をひとつにしたイメージ。業界発展支援と最先端技術の検証・啓発を行なう。
- ・CEO のマーキン氏は 44 歳。
- ・キーワードは多様性と付加価値サービス
- ・収入は加盟企業会費（15%）＋サービス売上（85%）
- ・ボードメンバーは 37 名（内メーカー側は 4 名）

・マーキン氏が語る厳しい現実

日米の印刷を取り巻く課題の違いを予想していたが、米国でも日本と同じような以下のような課題認識だった。

1. 顧客からの時間短縮とコスト削減要求に応じられない
2. 印刷会社同士の競争
3. 毎月 340 台の印刷機が減っている
4. 3 割（7,500 社）はデジタル印刷で生き残る
5. 3 割（7,500 社）は、M&A（集約化）で生き残る
6. 生き残った会社は 10%以上の利益を出さなければいけない
7. 3～4%程度の利益では負け組み
→人件費・エネルギーコストの上昇を吸収できない
8. 印刷産業自体の将来性が不安なので、新しい投資をしなかった
9. 来年の印刷産業について、2～3%の成長を予測
10. PIA のメンバーも減っている

しかし、儲かる会社は、普通の会社の 2 倍の教育投資をしているという。全ては人材教育。これはどこでも同じ。

あなたができることは…

まずはお客様に選ばれる会社になること。これは決して規模の大小ではない。お客様に最適なものを提供する会社は必ず生き残るはず。そのためには、新たに創造する覚悟で、情熱を持ってチャレンジしなければ今の時代は生き残れない。悩んだら「業態変革推進プラン・全印工連 2008 計画」をお読みいただきたい。イエスかノーか答えるだけで決して難しい。答えなくても読むだけで十分。とにかく実行してください。2008 計画の業態変革は 6,777 通りのゴールがある。共通認識は「オフENSEの業態変革」。

組合ができることは！

組合が提供するのロードマップ。ゴールを決めるのは皆さん。業態変革実践プランではよりキメ細かいロードマップを提供したいと考えている。「2005 共創ネットワーク」、「2008 業態変革推進プラン」、そして「2010 業態変革実践プラン」、これを皆さん実践して

ください。一緒に勝ち組に残りましょう。

【Drupa2008 報告会ダイジェスト版】

報告者：誠伸商事(株) 専務取締役 福田和也氏

<Drupa2008 概要>

- ・デュッセルドルフ見本市会社が主催する、4年に一度の国際総合印刷機材展
- ・2008年5月29日～6月11日開催
- ・展示スペースは全19ホール、175,000平方メートル
- ・出展社数 1,911社
- ・来場者数 39万1000人

<Drupa2008 見所>

- ・インクジェットの新技术
 - トランスプロモタイプ (ロール to ロール)
 - 付加価値 UV タイプ (ワイドフォーマット)
 - 商印用枚葉タイプ
 - 商印用輪転タイプ
- ・電子写真方式の高品質化、高速化、低コスト化
- ・オフセット枚葉印刷機の高付加価値化
 - インラインホイラー
- ・環境対応機器
- ・ワークフロー Web to Print、JDF

最後にコダック、富士フイルム、大日本スクリーン、HP、コニカミノルタ、ゼロックスの各社が展示していたデジタル印刷機の紹介が行われ、報告は終了した。

以上