



PRI・O  
トップ対談

本間 充

浦久保 康裕

大阪府印刷工業組合 理事長

(株)マーケティングサイエンスラボ 代表取締役  
東京大学大学院理学部数学科客員教授

# アフターコロナを見据えた 業界戦略を考える



新型コロナウイルスは世の中の常識をことごとく変えました。一挙に未来社会にワープした感じが印刷業界にとどまらず各方面にあります。この現状を分析し、今後どのようなようになるのかを世の中の変化に鋭い視点を持つマーケッターの本間氏をお招きして、「今後の社会がどう変わるのか?」「広告はどのように展開していくのか?」「印刷業はどうなっていくのか?」についてお聞きしました。

## 新型コロナは事業を見直すビジネスチャンス

**浦久保:** 新型コロナ感染症から丸2年以上が経過し、今年も年明けからの感染者数増大に伴い世界経済に大きな影響を与えています。生活スタイルや商習慣、コミュニケーションの在り方そのものも変わりましたが、デジタルマーケティングの専門家として現状をどのように捉えられていますか。

**本間:** まず最初に、皆さん口を揃えて「コロナだから」という理由でニューノーマル時代が到来し、非日常がやってきたという声がありますが、そもそも日本は2000年代からM&A(企業・事業の合併や買収)が進み、法人の口座数の減少に加えて2016年には国税調査で初めて人口減少が現実化しました。この現実を捉えると、日本は産業・人口ともに減少傾向にあるという事実を受け止めることが、今後事業をかじ取りする経営者にとって重要だと思っています。

自分の子どもは毎日見ているので、小さな日々の変化に気付かないことが多いように、「徐々に減少」しているということを頭で分かっている、体感できるほどの大きな変化でない限りなかなか行動にまで移さないものです。そのさなかに「コロナ」という脅威がやってきて「減少から停滞」という目に見える形で社会に大きな変化があったからこそ、皆さん急にその対応に追われたというように私は現状を捉えています。

コロナ禍は事業を見直す絶好の機会だと思っています。この2年間で生活スタイルや

商習慣が変わったからという理由だけで今後の業態変革に取り組むのではなく、低成長期という事実と真正面から立ち向かいながらこの2年間で気付いたことを新たな事業として構築する。まさにビジネスリーダー層にとってはチャンスと捉えるべきだと思っています。

またコロナ禍で明確になったのは「印刷メディアの価値が再確認」されたことだと思っています。新型コロナワクチンの接種をめぐってさまざまな論争がありましたが、結局はデジタルだけでは対応しきれないということで、入札にはなりませんが接種券はすべてダイレクトメールで配布されることになりました。

またワクチン接種に関して地方自治体が困ったのは、Webを介してワクチン接種をしていることを発信しても、シニア層には伝わらない。結果的に区民報や接種を知らせる印刷メディアも活用しないと全住民に伝わらないことに気付いたわけです。高齢者を含めた社会的弱者といわれる方々に対して、きちんと情報を伝える信用に至るメディアだということを再認識したということです。このことから印刷メディアの活躍できる場はまだあることが証明された2年間でもありました。

印刷メディアの強みとは何か、これら現実を踏まえて再定義する必要があると思います。

日本の人口と企業数の推移 ※人口は1月1日時点の外国人を除く日本人住民人口(住民基本台帳ベース)



※企業数=会社数+個人事業者数 ※総務省「平成11・13・16・18年事務所・企業統計調査」、「平成21・26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24・28年経済センサス・活動調査」の再編加工による。

## デジタルに依存し過ぎた日本のマーケティング

**浦久保:** 本間さんは「シングル & シンプル・マーケティング」というコンセプトのマーケティングを提唱され、その中で「大量生産・大量販売・大量消費を目指すのではなく、『デジタル』を活用して、『シングル=個人』ベースでお客様のニーズをくみ取り、ふさわしいサービスを提供する。大量生産時代以前のように、メーカーがお客様に長く寄り添い、信頼を築いていく、人と人との関係へと『シンプル』に立ち戻ろう」と言われていますが、詳しくお聞かせください。

**本間:** 日本のデジタルマーケティングをけん引してきた一人として、まずこの20年間を振り返って思うことをお話しします。デジタルテクノロジーを利用して製品やサービスを宣伝する手法としてデジタルマーケティングは日本にも普及しましたが、日本のメーカーは「デジタルのみに依存し過ぎた」と思っています。

先日、日本のマーケティングカンパニーの問題点について、シンフォニーマーケティング(株)の庭山社長と話していたのですが、日本のマーケティングは急激にデジタルシフトさせ過ぎたことで、印刷メディアの知識を持った担当者が少なくなっているという話題になりました。

印刷メディアの優れたノウハウが継承されずに、デジタルに偏った販促手法に依存してしまい、一時は展示会場で配布するパンフレットをなくして、来場客に「このQRコードを読み取るとパンフレットを見ることができます」なんて自慢気に言っていた時期がありました。確かにデジタルにすることで消費者動向や費用対効果が見えやすくなったり、コストを下げることでメリットは多くありますが、いま巷では「デジタルってそこまで効果ある?」という揺り戻しの時期に差し掛かっていると感じています。東京の某ラジオ局のCMで「デジタル広告で失敗した皆さん、ラジオCMはいかがですか?」って流れていたのを聞いたときは笑えましたよ。

印刷会社はデジタルで失敗した顧客に対して、デジタルと印刷メディアの違いを説明するのではなく、「デジタルでできることは印刷メディアでもできるのでトライしてみませんか?」って言った方が、はまるかもしれませんね。

多様な価値観に対応するためにメーカーは、個々のニーズに寄り添いくみ取りながら、デジタルと印刷メディアそれぞれの強みをミックスし、顧客との信頼を築くのが役割だと思っています。

## 価格以外のメリットを正確に伝える

**浦久保:** 印刷業界でも約35年前にDTP(デスク・トップ・パブリッシング)が普及し始め、数年後にはPOD(プリント・オン・デマンド)の出現と、デジタル化の大きな波がありました。いま振り返って思うのですが、私たちは価格以外のメリットを本当に顧客に伝えることができているのかと。ちょうど印刷出荷額とともに売り上げ減少に歯止めが利かなくなり始めた時期で、稼働率を少しでも高めるために「デジタル=安い」を売りにしてしまっていたように思います。

**本間:** 確かにデジタルの強みの一つに「安くなる」ということはありますが、価格以外のメリットとして小ロット・多品種という価値をちゃんと伝えていくべきです。DTPやPOD化によって、顧客にどのようなメリットがあるのか、印刷の発注者に伝わる言葉に置き換える必要があると思います。

P&Gと私が在籍していた花王のメーカーの考え方は違って、P&Gのメーカーは極端に言うところ「良くない製品を良い製品として売る」のが自分たちの役割だと

考えています。一方で花王は品質にこだわって作ったことを消費者に伝えれば売れると考えています。花王のシャンプーは指ざわりにメチャクチャこだわったプロダクトスペックとして開発しますが、P&Gの製品は花王と比べてスペックは低いのに関わらず、ドロツとしていてから「濃密ですよ」って宣伝するわけです。P&Gは知覚に訴えるのが得意で、消費者のメリットや利便性にフォーカスした売り方をします。

## コアコンピタンスは本業回帰

**浦久保:** コロナ禍により印刷業界は全国平均で約30%の売上減になり、コロナ禍以前の姿には戻らないと考えています。まさに以前から唱えていた「ソリューションプロバイダー」への業態変革が待たなしの状態です。印刷業界をよく存じの本間さんからみて今の印刷業界課題と、その解決策をお聞かせください。

印刷の見積もり構造が製造原価から算出した原価積み上げ型という価格設計に原因があります。この構造を変えない限り印刷会社は「印刷工場会社」であり、印刷ソリューションプロバイダーとして顧客との信頼関係を構築することは難しいでしょう。

本当に顧客との信頼関係を構築したいのであれば、本業回帰をしながら知恵を絞りながら顧客メリット逆算型の価格設計にして価値を売らなければ、「ウィンウィンの関係」にならないと思います。ソリューションプロバイダーとしてイノベティブに進化した自社の姿を顧客に伝えながら、顧客と腹を割って話をするのです。印刷メディアの使用用途を聞くだけでなく、達成したい事業全体をしっかりと聞き出し、印刷メディアの優先順位や発注の意図なども把握しておく必要があります。

印刷業は受注型産業という構造は変えられないとしても、これまで蓄積してきたノウハウを武器に、顧客との信頼関係を築くことはまだまだ可能です。このコロナという危機をチャンスと捉えていったん足を止め、数年後には価格以外で選ばれる産業になってい

ることに期待しています。

**浦久保:** 本間さんは本日の対談の中で、私たちはフルサービス型の印刷、言い換えればプレミアムなサービスを提供している。それは価格訴求型のWEBプリンターとは根本的に違うものであり、そのことを認識した上で顧客に対して提供した印刷物が事業戦略上どのような位置づけで、どんな効果を期待しているのか等をしっかりとヒアリングし、顧客の事業にコミットメントすることが重要であると語られました。

このように感じられるということは、裏を返せばいかに私たちが日ごろの業務の中で指摘を受けたようなことができていないかです。顧客が求める目的や成果を把握できれば価格ではない価値を語れるはずで、コミュニケーションのスタイルが変化するなかで印刷物の持つ意味も変化しています。その変化を自らが語り「印刷物」にどのような価値があるのかも併せて説明しなければならぬと痛感させられました。示唆に富む有意義なお話、誠にありがとうございました。

## PROFILE

本間 充

2015年まで、花王株式会社にて研究開発、スーパーコンピューターの運用、Webサイトの構築、デジタルマーケティングなどを行う。その後、アビームコンサルティング(株)にてデジタルマーケティング、デジタル活用戦略のコンサルタント。2020年、(株)マーケティングサイエンスラボを設立。多くの企業のマーケティングの支援を行う。東京大学院理学部数学科 客員教授 / 事業構想大学院大学 客員教授 / ビジネスブレークスルー大学院 客員講師