

宮本 賢一

株式会社船井総合研究所 価値向上支援本部
アカウントパートナー室 シニアコンサルタント

PRI・O
トップ対談

浦久保 康裕

大阪府印刷工業組合理事長

コロナ禍の 印刷経営戦略



コロナ禍はすべての人たちの行動変容を起し、追従するように多くの企業が「複数の事業ポートフォリオ」を組むようになりました。特に成長企業に取り組んでいるデジタルシフトとして「クライアントへのDX※提案」と「自社のデジタル人材の採用・育成」は、ウィズコロナ時代を生き抜くための優先すべき重要なポイントとして挙げられます。私たち印刷業界は「紙商材の強みをしっかり売る」ことを大事にしていきながら、デジタル・アナログ共に対応でき

るハイブリッドな位置づけを目指すことが必要になっています。

今回の対談では、5,000社以上の中堅・中小企業をコンサルティングされている株式会社船井総合研究所のなかでも、印刷会社を中心としたコンサルティングを行われているシニアコンサルタントの宮本賢一氏をお招きし、「リアル（紙）」と「デジタル」を活用したDX提案やデジタル人材育成の具体的事例をお聞きます。

※DX: デジタルトランスフォーメーション (進化したデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること)

DXの前に本質的な部分を見直す必要がある

浦久保: 長引く新型コロナウイルスの影響で人流が停止し、私たち印刷業界は大きな影響をいまだに受け続けています。宮本さんの経験から、全般論としてこの間の印刷業界のDX化を含めた状況をどのように見られていますか。

宮本: この2年間をひとことで表すと「市場がシュリンクした」これに尽きると思います。マイナス要素として商業印刷をみると、人流停止と共に販促が激減した影響で市場が大きく落ち込みました。反対にプラスの要素としては、印刷業界のみならずすべての産業においてデジタル化が加速し、業務の効率化が進んだと捉えています。

私がお手伝いしているのは20名位までの印刷会社が多いのですが、この規模の企業であれば代表者が動けば飛躍的に経営が改善する場面が多いと思っています。特に管理・生産部門のDX化によって収益の出やすい体質にすることはさほど難しくはありません。売上げ改善はそう簡単にはいきませんが、印刷会社のみならずどの産業にも当てはまると思いますが、いきなり業務改善や新規顧客獲得のための営業戦略を立てても思うようにいきません。まずは本質的な部分を改善する「アナログトランスフォーメーション」を実施することが先決です。アナログトランスフォーメーションを実現するためには「PMVV」が必要で、PMVVとはパーパス（存在意義）、ミッション、ビジョン、バリューですが、これらを明確に定めDXによる単なる効率化だけではなく、長期的な視点で経営改善に取り組むことが重要です。

浦久保: 宮本さんのお話にある「PMVV」は非常に大切だと私も思っています。昨年、全日本印刷工業組合連合会（全印工連）が発行した『INSATSU未来トランスフォーメーション』の41ページにもDXの前に企業の背骨となる「CX:カンパニーシステム（組織体制）」「BX:ビジネスモデル（事業戦略）」「AX:アナタ（経営者）」の変化が必要だと明記されていました。しかしながら周囲を見回しても、ここに本腰を入れている印刷会社が少ないのはなぜでしょうか。

また全印工連では約20年前から、印刷業界の業態変革の必要性を組合員に向けて訴え、その道筋をさまざまな形でお伝えしてきました。しかしBtoB、つまり印刷会社の下請けをされている企業が多いため、なかなか業態変革が進まなかった現状があります。この間に印刷需要も年々縮小し供給過剰が続く、価格競争で疲弊してきました。多くの印刷会社のコンサルティングの経験から、

なぜ業態変革が進まなかったとお考えでしょうか。私はこの課題の中こそ、今後の業態変革を進めていくためのヒントがあると思っています。

宮本: 客観的な視野で現状を分析し、そこに経営者が危機意識を持たなければ業態変革は成しえないと私は考えています。印刷需要は年を追うごとに徐々に減少していても、目の前に仕事があればなかなか未来志向になれないものです。設備が稼働していたら多少なりとも利益は確保できますので。ただしこのコロナ禍によって、急激に縮小した旅行パンフレットや販促物をメインとした印刷会社は重い腰を上げざるを得ない状況だと思います。令和時代の超越経営に向けてすでに取り組まれている企業もありますが、今からでも遅くはありませんので、お声がけいただければお力になれると思います。



マーケティングの知識+紙の本質を理解すること

浦久保: 印刷会社の業態変革において営業のDX、いわゆる事業戦略上の売り方も変えていく必要があると感じています。自社の強みを活かしながら新たな市場を開拓していくためのヒントをお願いします。

宮本: 根本的に印刷業は「請負型営業」で経営が成り立ってきたことが業態変革の足かせになっているのではないのでしょうか。私が受け持つ印刷会社の営業マンの8割方は提案営業を行っていると言いますが、実際はクライアントから印刷の相談をされたあとにプロモーションのお手伝いをしていただけに過ぎません。印刷会社の営業マンは、クライアント側の販促全体を理解したうえでプロモーションを求められていることに気付く必要があります。

まずマーケティングの基本として4P分析や3C分析などを理解したうえでクライアント

と語り合うことができるかどうか。何を誰に売っていきたいのか、また商品の強みと競合企業との比較や動向を含めて聞き出す力が必要だと思います。その結果として成功に導くプロモーションを提供することで、クライアントとの信頼関係が構築できるのだと思います。それに付随して紙の価値を論理的に説明できる営業マンの育成も必要です。装置産業として印刷機を稼働させることが営業の本質と育成されてきたので、その思考を変えるのは難しいのですが、「紙であ



る意味」を理解したうえで説得できるようになる必要があると思っています。

しかしこのような人材育成にはどうしても時間を要しますので、まずは専門部署を立ち上げながら実践で学ばせていくのが一番かと思います。コロナ禍でリモートでの打ち合わせが容易に行えるようになりましたが、リアルな距離感を保つためにも3割程度は対面営業の機会を残していくべきだと考えています。

絶えず考えながらイノベーションを起こす

浦久保: 人流の抑制に伴い、従来の商習慣や生活スタイルが変わりました。アフターコロナにおいても元に戻らないものが多いとも感じています。そんななか、私たちがデジタルを活用した営業戦略に切り替えていかなければなりません。中小零細が多い印刷会社はどのような取り組みから始めるべきだと考えられていますか。また、うまく進めておられる事例などがあればお聞かせください。

宮本: 営業DXのなかでデジタル活用は必須ですが、営業マンの力に頼らないで売れる商材を作っていくことをお勧めします。例えば、私のご支援先では「YouTube広告3万円プラン」を拡販していますが、名前だけで何が提供されるのかわかりやすいですね？私たちはこのような商材を「ソリューション（問題を解決する方法）」と呼んでいて、低コストながら動画作成費用まで含んでいます

ので、お試してYouTubeの動画広告を配信することができます。

印刷会社の営業マンがクライアントにこのサービスの話をすることは非常に重要で、「この会社、デジタルメディアもできる」という思考を植え付けるのに効果があると感じています。先ほどお話ししたマーケティングの知識と同様に人材の育成には時間とコストがかかりますので、やはり実践で学ぶための商材を与えてあげることが必要です。

これら商材に加えて、イノベーションを起こす組織を会社の中に作ることをお勧めします。私がお手伝いしている印刷会社では、全社員で週2時間のイノベーション会議を開催し、コロナ禍で失った売上げを回復するための考える組織づくりを行っています。そのなかでの成功事例として、ファミリーレストランのグランドメニューがあります。コロナ禍によって非接触が常態化したこと

に加えて多様化の時代にマッチした提案となり、売上げに加えて客単価もアップすることができました。ファミリーレストランの顧客は男女に加えて年齢層にも大きな幅がありますので、それらに対応したカスタマイズメニューを提供することでその成果を得ることができました。

その他にクライアントの予算内で費用対効果を出した事例をご紹介します。YouTube広告を活用した結果、チラシの効果を高めることができました。最終的な売上までは分かりませんでした。来店数のアップに加えて店内イベントの集客にも寄与することができました。

某大手通販会社がCMで「詳しくは週末のチラシで!」とする販売手法を取り入れ、YouTube広告に30%の予算を配分し、チラシの配布告知を動画配信した結果、このような成果を得ることができました。



人材は囲い込む時代から独立支援の時代へ

浦久保: このような厳しい状況のなかでも事業を継続するためには、言わずもがな将来に向けて継続的に人材の確保・育成が必要になってきます。中小零細規模での採用・育成、そして活用にあたってどのようなことが必要とお考えでしょうか。

宮本: 採用について、私は新卒を中心に考えていべきだと思っています。短期的にみれば即戦力として活躍する中途採用に目がいきがちですが、イノベーションを起こす社風を作り出すには新卒中心にすべきです。中小零細企業では新卒者の人材育成ができないという声がありますが、社会人としての基本を学ぶだけなら商工会議所や公的機関の研修を使えば問題ありません。育成については先述したように「売れる商材」を手渡してあげなければ成長は難しいのではないのでしょうか。人が人を育てるのではなく、商材が人を育てるようにしていくべきです。

採用や育成に時間とコストをかけても退職という難関がどうしても付きまといま。5年、10年働いてこれからという時に退職される。どの企業でもこんなケースを見受けられます。人材は囲い込むのではなく、卒業制度などを設けて独立支援をしていくのもひとつの方法ではないのでしょうか。成果報酬型になってしまいますが、ある一定期間働けば独立への機会が与えられるような企業の方が魅力的だと感じませんか。

浦久保: 前回のこの対談でJAGATの藤井さんと「会社はコミュニティ化し、仕事はプロジェクト化していく」というお話をしたのですが、人は複数のコミュニティに帰属し、そのなかで複数の役割を担っていくことになる。仕事の大半は同じビジョンを持つアライアンスパートナー同士のプロジェクトになっていくはず。そんななかで会社とは何なのか、再定義の議論がなされていくでしょう。言い換えれば最近流行のシェアリ

ングエコノミーの考え方の人材版ではないのでしょうか。「スキルのシェア」についても、技能や労働力をシェアするサービスが存在する時代になっていく。中小零細企業での専門知識を持つ人材雇用の難しさ、入社後のスキルアップ、そしてその人材を活用した分野の継続的な仕事の受注など多くのハードルが存在します。その意味においても社員であれば得意先とのパイプ、会社のリソースの把握など多くの培った資源がすでに存在します。会社継続の選択肢として独立する社員とのアライアンスは考えるべきだと私は思います。またそうすることで在社時から高いモチベーションで仕事ができますし、やればやるだけ本人の身にもなります。会社とは、雇用とは、などの経営の本質的なものにも新たな考え方をもち、しなやかに経営する時代になったと感じます。

本日はお忙しいなか、貴重なお話をありがとうございました。

PROFILE

宮本 賢一

大手SP会社のマネージャーを経て、(株)船井総合研究所に入社。入社後は、広告・印刷業界のコンサルタントとして、クライアントのブランディング、商品企画～営業強化にいたるまで幅広い領域をサポート。現在はアカウントパートナーとして、全社戦略である「中堅企業向け総合コンサルティング」を推進。経営ビジョン策定 (PMVV策定)、マーケティング、新規事業、人材開発、財務、M&Aなど、経営全般をトータルで支援している。