

電子チラシ 朝夕届け成長

凸版印刷が個別配信、事業モデル転換

凸版印刷が電子チラシサービス事業の黒字化にめどを付けた。

紙の折り込みチラシを電子化する

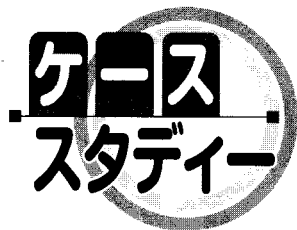
印刷会社にとってもろ刃の剣と言える事業だ。

導入した2001年は利用者がサイトを訪れる形態だったが、

2011年にチラシを利用者の端末へ配信する方式へと転換。

おまけ扱いだったサービスを10年以上かけて収益事業にした。＝敬称略

「おまえら、うちの輪転機を止める気か!」。電子チラシサービス「Shufoo!」を率いる亀卦川(きげがわ)篤は、経営層からかけられた言葉が忘れられない。チラシを電子化し、パソコンやスマートフォン(スマホ)で閲覧できるサービス。紙にこだわらず、IT(情報技術)を使って新事業を創る。そんな生みの苦しみを象徴する一言だ。



同事業単体の売上高や営業利益は非公開放だが、「ようやく黒字化のめどが立った」と亀卦川は話す。

「紙のチラシをネットで見られるようにしたらどうだろう」。01年、大阪地区で流通向けの営業担当だった山岸祥晃の一言から電子チラシのサービスが始まった。山岸は現在、Shufoo!を含むメディア事業推進本部の副本部長を務める。

当時はADSLによるインターネット常時接続が広がり始めたころ。ネットでチラシを見られるようにすれば、紙のチラシと合わせて流通業への集客を後押しできる。合わせてネットを活用した事業の足がかりにもなる。こんな思惑があった。

当初のサービス形態は、凸版が流通各社から紙のチラシを預かり、それを電子化。凸版のサイトから流通各社のサイトへ電子データを配信し、消費者が流通各社のサイトで電子チラシを閲覧するというもの。山岸ら凸版の社員は、顧客企業から預かったチラシを1枚ずつスキャンしていた。工場の一隅には、スキャン待ちのチラシが山積みになった。

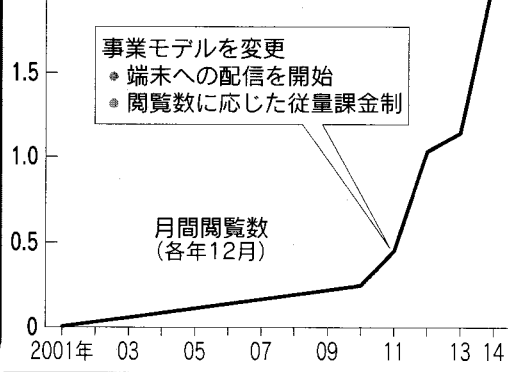
ネット回線が貧弱だったこともあり、チラシを1枚表示するのに3分もかかった。開始から数年たっても月間閲覧数は100万程度で伸び悩む。紙のチラシを受注するための、おまけのサービスにすぎなかった。

転機が訪れたのは08年。「Shufoo!を東京へ持ってこい」。当時、経営企画部長だった社長の金子真吾は、こう命じた。

写真共有にブログ、子育て情報、ペット情報――。当時、新たな収益の柱を探すべくいくつかの電子サ



2011年に事業モデルを変更して急成長した
2.0億ページビュー



ビス事業に取り組んでいた。金子が最も可能性を感じたのがShufoo!だ。凸版印刷は企業から印刷を受託するBtoB(企業向け)が主体だが、電子チラシの配信で消費者と接点を持てる。新しいビジネスモデルに発展する手応えがあった。

閲覧数に応じ課金 小売店の利用促す

現在、Shufoo!事業を率いる亀卦川は10年に参加した。「ビジネスをもっと大きくするシナリオを描け」。金子から命じられた亀卦川は同時に立ち上がっていた電子サービス事業のリストラに着手した。「社内のリソースが分散しすぎている。一度ビジネス形態を壊して作り直そう」。こう号令した亀卦川は仮想商店街やアバターによるSNSなどのサービスを終了し、人員をShufoo!に集中させた。

亀卦川はShufoo!事業のモデル自体も見直した。利用者がサイトを訪れるポータル型から、利用者の端末へ朝と夕の1日2回、電子チラシを配信する形態へと変えたのだ。新聞の折り込みチラシが毎朝届く形態に、より近づくした。

配信形態の変更に伴い収益モデル

も変えた。それまではチラシを掲載する流通企業が一定金額を凸版印刷へ毎月支払う月額課金制。これをチラシの閲覧数に応じて課金する従量課金制に変えた。見られた分だけ料金を払えばよいので、スーパーなどの小売店は利用しやすくなった。

12年4月には組織も変更した。各営業部隊の関連組織にすぎなかったShufoo!部隊を独立した1つの事業部門に格上げした。

組織変更の狙いは「主婦を対象にしたメディアとして、社外の企業に価値を認めてもらう」(亀卦川)ことにあった。従来の組織構造では、社内の営業部隊が自身の顧客企業のチラシを優先的に掲載させるため、サービス利用料金の値引きをShufoo!部隊に要求してくることがしばしばだった。事業として健全でない上、あるスーパーのチラシだけをひいきすれば他のスーパーからは反発を招くおそれがあった。

Shufoo!部隊は今、社内の営業から独立した事業部門としてスーパーなどへ直接足を運ぶ。チラシ営業部門と競合することもあるが、一連の改革の効果がはっきりと表れた。11年ごろを境にして閲覧数は急増し、14年になると月間2億回を突破した。4万店あまりだったチラシ掲載店舗は10万店へと増えた。

印刷会社、変革が急務

国内印刷産業の製品出荷額は2012年に5兆6000億円だった。ピーク時に比べて4割近く減っている。紙の印刷に代わる収益源の確保は印刷業界に共通する課題だ。

印刷事業の知見を生かした電子サービス事業には他社も力を入れる。

大日本印刷も電子チラシの「オリジナル!」を展開。流通業向けのデータ分析企業などと組んで、事業拡大に取り組んでいる。共同印刷は企業向けの文書管理サービスなどに取り組んでいる。総合印刷会社を筆頭に各社は事業構造の変革を迫られている。凸版の電子チラシ事業が、その解となり得る。(玉置亮太)