1 ▼ 特集
アメリカ印刷業界の最新ビジネスモデル
「マーケティング・サービス・プロバイダー」
に向けた挑戦が始まった
五百旗頭　忠男

6 ▼ セミナーレポート
レディバードクラブ　地区ブロック大会　講演
「印刷業界で儲かるビジネスは
印刷通販だけではない」
岩邊　久幸

11 ▼ ビジネスモデル最前線
GRAPH

15 ▼ 事業継承　上手な渡し方【後編】
「事業継承の成功は、
社長の意識改革と帝王学の伝授から」
二条　彪

19 ▼ 会員企業紹介

22 ▼ 紅娘学事始⑪／編集後記



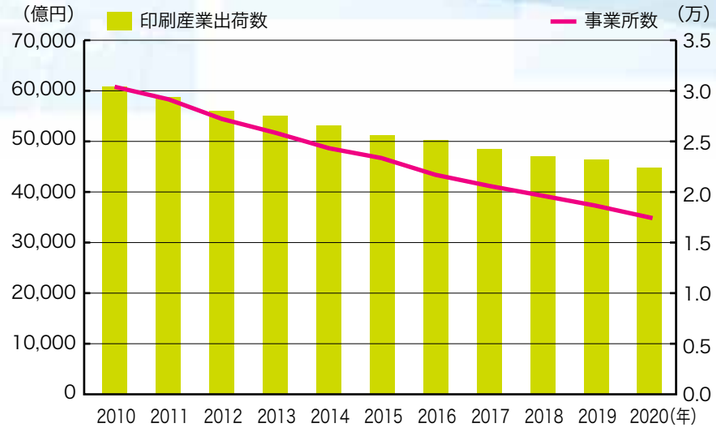
# 特集 アメリカ印刷業界の最新 ビジネスモデル
# 「マーケティング・サービス・プロバイダー」に向けた挑戦が始まった

1997年以降ずっと下降線をたどってきた国内の印刷産業の出荷額は、2010年は6兆円を割り込むことが確実です。全日本印刷工業組合連合会が2010年10月に発表した将来予測では、2020年の市場規模は現在より4分の1ほど減少し、4兆6,000億円になるとしています。程度の差こそあれ、先進国の印刷産業は成熟化の中で、次の新しいステージを懸命に模索しています。同連合会が提言書で示した産業成長戦略のキーワードは「**ソリューション・プロバイダーへの進化**」。常に先進的なビジネスモデルを生み出してきたアメリカの印刷業界でも、顧客へのソリューションの提供が、印刷会社の業態変革の方向性として明確になってきました。

デジタル技術、インターネット技術で先端を行くアメリカにおいて、印刷会社とそのクライアントがどのような新しいビジネスモデルを展開しているのか。最新事情に精通する五百旗頭（いおきべ）忠男氏（全国ぷらざ協議会会長代行、一般社団法人日本WPA事務局長）にお話を伺いました。

五百旗頭　忠男 氏

印刷市場規模と印刷事業所数の推移予測（中位）




出典：全日本印刷工業組合連合会「産業成長戦略提言2010」

## デジタルツールの活用はアイデア次第

— PIA（米国印刷工業会）では、インク・オン・ペーパー需要の減少分をデジタル印刷と付帯サービスが下支えし、10年後も北米印刷産業全体の大きな落ち込みはないと予測していますが…

業界をリードする立場にあるPIAの予測数字は、どうしても実態より膨らむ傾向にあります。私は、残念ながらPIAの予測を下回る可能性があると見ています。アメリカの経済状況の推移に関係なく先進国の宿命として、印刷産業は今後も厳しい経営環境に置かれるでしょう。

分かりやすく言うと、今までチラシを4回発送していたのを、試しに1回減らしてDMに変えてみる。効果が落ちないので、もう1回減らして今度はインターネット広告に変えてみる、といった流れがはっきりと出てきています。

アメリカでの特徴的な動きは、**Facebook**や**Twitter**など「**ソーシャル・メディア**」の拡大です。実名を出すことをためらう日本ではFacebookは流行していませんが、アメリカでは大ブレークしています。世界で6億人近いユーザーを抱え、1人当たり平均130人の友人がいるという人脈づくりのサイトです。ユーザー全体では、1カ月に7,000億分以上を費やしており、企業のマーケティングにも活用されています。Twitterは日本でも広まっていますが、最近のペンシルベニア州立大学の調査では、Twitterで交わされている内容の2割は企業の情報となっています。

アメリカの印刷会社は、かつては「**プリント・サービス・プロバイダー**」、インターネットが登場してからは「**グラフィック・サービス・プロバイダー**」を標榜（ひょうぼう）し、リーマンショック以降は市場全体のパイが縮小する中で、大きな危機感とともに「**マーケティング・サービス・プロバイダー**」といわれるようになりました。また、紙に印刷するだけでなく、「ディスプレーに印刷するべきだ」という表現も使われています。

実際、Facebookを活用して印刷会社がビジネスを行っている事例はまだ少ないように、製造業、受注産業として続いてきた印刷会社が仕掛ける側に回るのは難しいことです。印刷会社が現在の売り上げをキープしながら変わっていくには、時間もかかります。一気に移行しようとするとリスクが高くなります。事情はアメリカも日本も同じです。世の中が一気にデジタルのプレーヤーばかりになるわけでもありません。紙メディア以外の可能性にも少しずつ応用展開を図っていけば、印刷会社のチャンスは確実に広がっていくと思います。

実は日本にも、**デジタル革新**をうまく取り込んだビジネスを展開している印刷会社がたくさんあります。私が知っているある会社は、名簿の印刷で成功しましたが、個人情報保護法ができてから名簿の管理が難しくなりました。そこで、同窓会サイトを立ち上げ、クローズドな環境の中で幹事さんに運営してもらい、自社でメンテナンスすることを思い付きました。仲間内の情報が頻繁（ひんぱん）にやり取りされ、名簿に反映されるだけでなく、新しい印刷需要も生まれています。この同窓会サイトの考え方などは、まさにFacebookの原型です。すべては試行錯誤の連続の上に成り立っているのです。道具をどう使っていくかは、アイデア次第だと思います。

## クロスメディアによる新サービスが続々

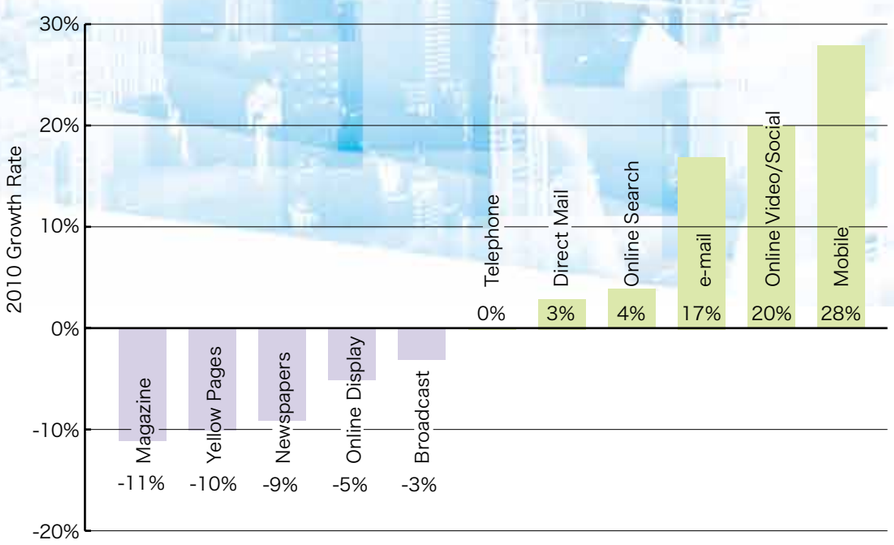
— 新しいデジタルツールを活用して、アメリカでは消費者向けにどのようなサービスが立ち上がっていますか。

日本では比較的早く**バーコード**や**QRコード**の活用が始まりましたが、アメリカで本格的に始まったのは2010年あたりからです。その代わりに「**ショート・メッセージ・サービス**」が流行しています。チラシなどを配布して、そこに記されている番号を携帯電話で入力すると、企業のWebサイトにアクセスできるという、**クロスメディア手法**の一つです。例えば、新製品が15%引きで購入できるクーポン券をダウンロードできたりします。このサービスの利点は、アメリカ中どこでも通用することです。日本だと携帯電話のキャリアが決まっていて、ドコモでは使えてもソフトバンクでは使えないといったことが起きますが、それがありません。

**オンデマンド印刷とカスタマイズ印刷による出版**も、成長が見込まれます。アメリカの著名な調査会社、インフォトレンズ社によれば、伝統的な製造方法で出版された本のタイトル数は、2008年と2009年でほとんど変わりませんが、オンデマンド印刷とインターネットを使って出版された本は181%の増加でした。**新しい市場**が生まれているのです。

「LuLu」というデジタル出版サイトでは、インターネット上で注文を受けた本を1日に約1,000点出版します。出版社のPenwizard社は、絵本に登場するキャラクターを、自分の子供の肌や髪の色に似せたり、同じ名前を付けたりして出版す

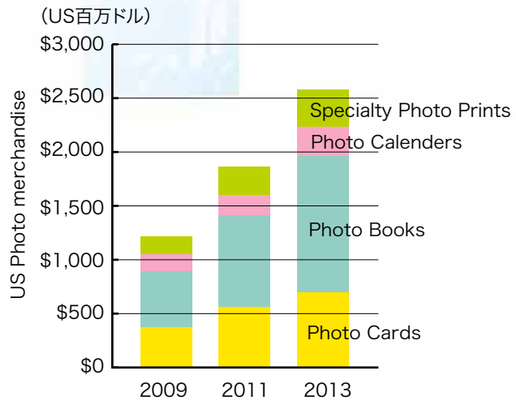
### 広告とマーケティング経費の成長（2010年）




*Source: DMA Statistical Fact Book, 2010*

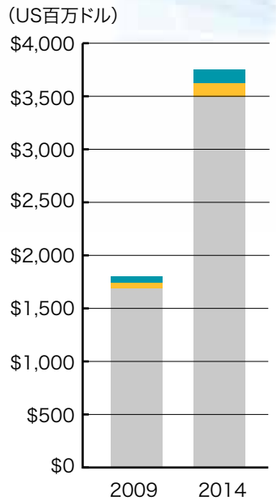
### 商品は写真製品ラインのセンターになる

- 印刷と関連写真商品で予測された高い伸び
- 新規の買手を採り入れることはキーである




### デジタルのカラー包装：高度成長市場

世界的なラベルと包装の新価値は
デジタル・カラープレス上で作られる




年平均成長率（CAGR※）
2009から2014

| | |
|---|---|
| デジタル包装合計 | 15.7% |
| Flexible Packaging | 19.8% |
| Folding Cartons | 23.3% |
| Labels | 15.4% |

※CAGR：
Compound Annual Growth Rateの略で、
複利計算によって求めた成長率のこと

るサービスを提供し、ブレークしています。インターネットから申し込むと、カスタマイズされた絵本が届く仕組みです。

**拡張現実（AR※＝Augmented Reality）の技術**を使ったビジネスも次々に増えています。ARの場合は、パスワードなどを入力しなくても、現物をコンピューターが認識して映像や音楽を取り出してくれます。いろいろなビジネスの例があります。

例えば、最近の組み立て模型は複雑なものが増えてきました。説明がしっかりしていないと流行しませんが、いちいち店員が応対していたのでは人手が足りません。そこで、「レゴキヨスク」（Lego Kiosk）と呼ばれる専門店に箱を持ち込むと、完成した様子がすぐにディスプレーに映し出されるというサービスが受けています。

また、雑誌のあるページを携帯電話で撮影すると、Webサイトに飛んで鍵を開けてくれて、音楽が流れたり、交流サイトの中にも入っていけたりするというようなARの仕掛けもあり、雑誌がモバイルと一体化していく可能性もあります。他に、人気キャラクターのAR機能付きカードなど、キャラクターが音楽と一緒に踊るような商品があります。店舗でも自分の携帯電話でも再生でき、カードの値段が2倍でも欲しいという購買の動機付けになっています。

## 双方向メディアとしてのパッケージの可能性

―インフォトレンズ社のバーバラ・ペロー氏によれば、写真関連商品とパッケージング（包装）が印刷業にとって有望な成長市場だということですが。

インフォトレンズ社では、**写真関連商品の市場**は、2009年に対して2013年は約2倍に成長すると予測しています。フォトブックをはじめ、フォトカード、フォトカレンダー、スペシャル・フォトプリントなどの商品です。費用対効果が高い新しい販売促進ツールとして、不動産、観光旅行、募金、葬儀、スポーツチームなど、さまざまな分野で企業が目を付け始めています。例えば、旅行社がツアーの参加者に対して、帰るまでにフォトカードをお土産として渡してあげるといった利用の仕方です。

**パッケージング市場**は、アメリカではまだまだ伸びると予想されます。バーバラ氏は「商品メーカーにとって、消費者との一番の接点はパッケージであり、成熟したカタログよりも今後はパッケージに予算を配分していくだろう。電子メディアに取って代わられるものでもなく、印刷業界にとって主要な成長の機会をもたらす」と述べています。軟包装やラベルなどパッケージ関連分野のデジタルカラー印刷は、2009年から2014年にかけて年平均15.7%の成長率とされています。

日本でも、だんだんと商品のサイクルが短くなっています。商品が売れないときには、パッケージの種類を増やして目先を変えることで、売れ行きが確かに変わります。商品の中身以上にファッション性が大事だということです。パッケージを作り置きしているようでは駄目で、オンデマンド供給のサプライチェーンを組める会社でないと、クライアントから相手にしてもらえません。単にデジタル印刷ができるだけではなく、**売れる仕掛けづくりの提案**も重要になります。アメリカでは「フルフィルメント」という言葉を使いますが、私なりに解釈すれば、単に物を運ぶ管理を行うだけでなく、「**面倒見のいい便利屋**」になれということだと思います。

アメリカで注目されているのは、パッケージが持つ**双方向メディア**としての特性です。実際に商品を購買してくれた、リターンが期待できる消費者に対して、パッケージと組み合わせたバーコードやARなどのデジタルツールを使ってコミュニケーションを深めることができます。追加の製品情報へのアクセス誘導やマーケティング情報の収集、ゲーム経由での対話など、相互作用が可能になります。また、いくつもの自社ブランドを抱える企業では、特に売り込みを図りたい商品について、パッケージに特典情報を加える仕掛けをしておくと、非常に提案しやすくなります。

これは日本の印刷会社も注目しておくべき大事な視点です。

## 販売促進支援の自動化こそデジタル化の武器

―「マーケティング・サービス・プロバイダー」の意味と典型的な事例について紹介してください。

一橋大学大学院の藤川佳則准教授が、**「価値づくり」の分業と協業**ということを提唱されています。私は、これこそ今後の印刷会社が目指すべき姿だと思っています。従来はモノ中心の考え方に立ち、企業は価値を生産して顧客に価値を売り、購買時に価値が交換されて顧客が価値を消費するというモデルでした。ところが現在のビジネスは、サービス中心の考え方に立ち、顧客も企業もインターネット上などで**価値を共有・共創**しながら情報をやり取りし、企業が商品をサービス化して引き渡し、顧客は使用価値を受け取る仕組みに変わってきています。互いにパラレルに動いているわけです。

このような大変な作業は、企業の内部スタッフが行おうとしてもできません。企業と顧客をつなぐ役割を、印刷会社が担うことができるのではないでしょうか。それが「マーケティング・サービス・プロバイダー」の私なりの解釈です。つまり、プリントだ、グラフィックだというよりも先に、**お客様の立場**に立って考えましょうということです。全日本印刷工業組合連合会が提唱していることも同じです。

これぞ「マーケティング・サービス・プロバイダー」という素晴らしい事例を紹介します。アリゾナ州にあるR and R images社という印刷会社が、「マイクロサイト」の考え方を上手にクライアントへの提案に組み込んで成功しています。

「**マイクロサイト**」とは、顧客からのレスポンスを、顧客自身のサイトに誘導するものです。つまり、DMで個人の宛名を印字する感覚で、個人名が付いたURL（通称PURLs＝Personalized URLs）

を、一人ひとりに合わせて作るわけです。消費者の心理として、汎用サイトに比べて自分だけの仕切られたサイトには安心感があります。PURLsの自動生成ソフトウエアで一番有名なのは、カリフォルニア州にあるMindFire社です。アメリカ国内を中心に600社以上にソフトウエアを販売していることなどから、PURLs用の可変デジタル印刷ソフトウエアを導入する印刷会社が増えています。

R and R images社は、アリゾナ州にあるアメリカで3番目の規模の電力・水道会社のSalt River Project社に対して売り込みを図りました。85万人以上の顧客の豊富なデータベースを持ち、社内印刷所まである大きな組織に食い込むため、**可変データ印刷**と「**ワン・トゥ・ワン・マーケティング**」を伴った販売戦略を仕掛けたのです。まず、取引口座を獲得するために、入札で小さな仕事を仕留めました。そして、用度課ではなくマーケティング・マネジャーに直接アプローチし、可変データの活用の可能性について執拗（しつよう）な売り込みと教育を図ったのです。費用対効果の立証もしっかりと行い、18カ月かけて取引が決まりました。

具体的な仕事として、イベントの参加者200名へのお礼のDMがあります。顧客別に固有のURLを明記して、そこにイベントの感想を書き込んでもらいました。その結果、即日回答が11%、最終集計で26%という異例の高い回答率が得られました。誰が、どんな返信をしてきたか、内容はすべて自動集計され、次の営業アプローチのための仕掛けに生かすことができます。

また、古い家に住んでいる人はエネルギー効率に関心が高いことや、地域住人の25%はヒスパニック系で英語が通じないことなど、個人顧客の目線で分析を行い、可変データを活用して顧客へのニュースレターをリニューアル配布し、確かな成果を収めました。

警察・警備関係製品の専門商社であるTaser International社では、R and R images社との共同作業により、見込み客に対して4段階に分けた販売促進キャンペーンを実行した結果、相当な量の見込み客情報と確度の高い優良顧客情報を獲得しました。

まず5万2,000人の警察署長を対象に、自社の製品を利用することで安全確保と経費節減が図れることを伝える圧着はがきのDMを送付しました。このときに、R and R images社は各受取人について個人化されたURLを作成し、節約金額の見積もりを行うサービスでURLに誘導しています。回答を基にコスト効果の分析と製品提案による個人化されたレポートを作成しました。このレポートはR and R images社でカスタマイズ印刷され、即日郵送されました。さらに、見込み客に合わせてカスタマイズされたPDFのプレゼンテーション資料を1週間以内に送付しました。ソフトウエアによって、**異なるソリューション**のファイルバージョンを**自動生成**できるのです。もちろん、最終的には見込み客に直接、営業活動を行います。

R and R images社では、Taser International社のためにサプライ品のオンラインカタログも作成しました。これにはモニタリングシステムが組み込まれていて、誰が、どのくらい、どの品物を見て買い物につなげたかを、Taser International社が監視できるようになっています。

この事例で良く分かるように、手間が掛かっているように見えて、実は自動処理を行っているところが大きなポイントです。だからこそ、儲（もう）かる仕組みになるわけです。デジタル化とは、単に印刷物製作のための便利なツールではなく、**営業アプローチの効率化**や**販売促進支援の自動化**に結び付けることができます。仕組みはできるだけ自動化し、売り込みはどこまでも粘り強く行うというのが、「マーケティング・サービス・プロバイダー」として成功するための秘訣（ひけつ）だと思います。

日本とアメリカで市場の違いはいろいろありますが、日本の印刷会社も常にマーケティングの視点を持って注意深く周囲を見わたしていれば、必ず新しいビジネスモデルに行き着くものと考えています。

※AR（Augmented Reality）：拡張現実（かくちょうげんじつ）とは、現実環境にコンピューターを使用して情報を付加提示する技術、および情報を付加提示された環境そのものを指す言葉。

**五百旗頭　忠男**（いおきべ　ただお）氏

昭和37年から印刷機械貿易株式会社に勤務。印刷指導、企画開発、外国通信業務、総務、営業を経験する。平成3年、取締役営業統括本部長を最後に退任。
同年、地域情報誌を展開する印刷会社のネットワーク、全国ぷらざ協議会を支援するため、ぷらざプロモーション株式会社に勤務。印刷人が自ら発行する無料地域情報誌「ぷらざ」を定着させた。また、一般社団法人日本WPAでは、水なし印刷方式を一定の市場認知を得る水準にまで向上させた。
現在、全国ぷらざ協議会 事務局長・会長代行、日本WPA 事務局長、CD勉強会 会長、全国印刷研究会 事務局長を務めている。
drupa展には1962年から連続10回訪問。世界各地の国際展への訪問歴は、業界で最長最多。

一般社団法人日本WPA Webサイト
http://www.waterless.jp

五百旗頭氏Webサイト
http://tadao-iokibe.com/jimukyoku/post-1.html



# セミナーレポート

レディバードクラブ　地区ブロック大会　講演

## 「印刷業界で儲（もう）かるビジネスは印刷通販だけではない」

**岩邊　久幸**（いわなべ　ひさゆき）氏
株式会社船井総合研究所　チーフコンサルタント
広告・印刷ビジネスチーム リーダー

中央大学商学部卒。船井総研に入社以来、幾多の小売店・サービス業のプロジェクトを経験し、現在主に広告業界（広告代理店・広告制作会社・フリーペーパー会社・ポスティング会社・看板業）・印刷業界を中心にコンサルティングを行う。

年間250日超を現場における業績アップ支援に充て、全国を駆け回る。下請企業の元請化、営業力アップでは、業界内でも評価が高く、その成功率は極めて高い。机上の空論ではなく、即実践でき、即業績アップする手法にはクライアントからも評判が高い。

ブログ【広告業界“革命”ブログ】ほぼ毎日更新
http://ameblo.jp/funai-iwanabe/

メルマガ【広告・印刷ビジネス業績アップレポート】週1回配信
http://www.mag2.com/m/0000257516.html

岩邊久幸のTwitter「広告業界革命」
http://twitter.com/iwanabehisayuki

### リーマンショックを境に変化した悩みと問題点

船井総合研究所は、中小企業様をメインに経営コンサルティングを行っている、東証一部上場の会社です。最近多いご相談は、「**今、売り上げが下がっている。どうしたら上がるだろうか？**」というもので、特に2009年度から非常に多くなりました。その理由は単純で、2008年9月のリーマンショックだと思います。それ以前にも同様の相談はありましたが、リーマンショックを境に相談内容が変わってきました。

**売り上げ**は、単純に「**客数×客単価**」と表現できますが、リーマンショック以前のご相談は、相見積もりになったときになかなか受注できないといった営業力の問題や、客数減という話が多かったと思います。リーマンショック以降の傾向を見ると、**客単価減**という悩みが非常に大きいと感じています。やはり不景気になると、客単価減という現象は当然だと思います。不景気になると、クライアントも業績が下がっていて、その中で営業利益を出さなければならないとなると、販売管理費を削減します。特に広告・宣伝費、事務管理費を削減する傾向が強くなり、1社当たりの年間売上単価が減ってきているというのが、一番大きな原因かと思います。

印刷業界のお客様は、大きく2種類に分けられます。一つは、クライアント企業から直接、受注を頂いているケース。もう一つは、同業である印刷会社、あるいは広告会社から、下請けとして仕事を頂くというケースです。不景気になって、数字から分かる特徴は、直接受注に依存していた会社は当然業績が下がっていますが、その率は小さい。同業や仲間からの受注比率が高い企業ほど、業績の下がり方が大きい。これは、印刷業界だけではありません。私は印刷業界や広告業界の支援だけでなく、メーカーや人材派遣会社ともお付き合いがありますが、メーカーも売り先が2つに分かれていて、小売店など直接消費者に販売しているケースと、主に卸に販売しているケースがあります。卸への比率が高い企業ほど業績の下がり方が大きく、消費者に直接販売している企業は逆に今、業績が上がってきています。その代表格は、例えば通販などです。

このようになった理由はいろいろありますが、一つは不景気によるもので、競合との相見積もりだと思います。大手や地元大手との競合、そして皆様も頭を抱えていらっしゃるかもしれませんが、印刷通販の台頭です。結局、価格競争になり、受注できても赤字の仕事になったり、受注すらできなくなっているのではないかと思います。もう一つは営業担当者の生産性です。モチベーションの低下のほか、需要の減少に伴って営業担当者の育ち方がどんどん遅くなってきていることが、最近、印刷会社の業績を大きく下げている原因ではないかと思います。経営者の方々に「最近売り上げが下がっている原因は何ですか？」と聞くと、営業力や人材など、内部的なことを理由に挙げる方が結構多いと思います。もちろん、それらも理由の一部かもしれませんが、本当にそれが理由なのかと正直思ってしまうところがあります。

なぜかというと、私はよくラーメン屋さんに行きますが、東京はラーメンの激戦区です。同じようなラーメンを提供しているにもかかわらず、行列ができる店とできない店がある。なぜ行列ができるのか？ラーメンがおいしいからです。何が言いたいかというと、ラーメン屋さんに人が並ぶのはラーメンがおいしいからであって、店員さんが良いから並ぶわけじゃない。これ