

「印刷会社におけるデジタル化」に関するスペシャルレポート

デジタルとオフセットの真ん中に真の顧客志向がある

— デジタル化でいかに経営の質を高めるか

時代はデジタル印刷に向かっており、デジタル印刷ビジネスに取り組む印刷会社も増えつつありますが、デジタルを自在に使いこなしている例はまだ数少ないと思います。現在多くの印刷会社が抱えるデジタル印刷の課題を明らかにしたうえで、2020年を見据えながら、デジタル印刷の本質、導入の心構え、デジタルとアナログを組み合わせた顧客志向の真髓を探ります。

特集 **2020**
年の印刷会社

河島弘司さん

株式会社バリューマシーンインターナショナル
代表取締役社長



写真=菊池ハルヤ

印刷会社におけるデジタルの取り組みについて

印刷会社を取り巻く外部環境は本当に厳しいでしょう。特に地方の印刷会社は地域に根ざしていますから、観光客が減り、地域産業も盛り上がり、じり貧になっているという状況があります。地方の場合は自治体に依存している割合が高く、平成の大合併の結果、従来のパイを取り合うような状況が長く続いてきていますし、震災の影響も重なっています。数々の指標からも、地域需要が落ちているのは明らかです。会社が投資を控えたり、給料が下がるなど、心理的にもマイナスのスパイラルに陥っているのではないかと思います。

そうした閉塞感は、地方だけではなく都市圏にも広がっています。いってみれば、従来の売りが金属疲労を起こし、これまでの強みも通用しなくなって、印刷ビジネスの本質が厳しく問われているといわざるを得ません。

音楽業界の場合、レコードがCDになり、MDやDVDからMP3になるなど、ハード的に劇的な変化がありました。一方印刷業界では、デジタル化の波はあるにしても、一気に変わるという大変化はありませんでした。崖っぷち感がないまま、これまでの延長線で今日まで来ています。

図1:PODの“戦略的”ポジションを決める



図2: デジタル印刷ビジネスの重要指標の例



経営者の危機意識は高いけれども、それが会社の隅々まで浸透していないような気がしています。

全体的に、設備的な意味でのデジタルへの取り組みは進んでいると思います。しかし、デジタルをいかに活用するか、デジタルに変わったことで顧客にどのような貢献ができるのかという意識の進化はまだまだのような気がします。これまでは、効率化というキーワードを掲げつつ、モノづくりのプロフェッショナルとして印刷の価値を追求してきたわけですが、いまのところ、デジタル化によって新しい価値を顧客に提供できているのかといえば、まだまだといわざるを得ないでしょう。

たとえば、「デジタル印刷は小ロットだから商売にならない」といわれます。デジタル印刷でも、これまで通りの稼働率や単体の売上げが求められ、要するに「印刷機だけでは商売にならない」という域を超えられません。しかし、デジタル化の本質はそうではない。小ロットで獲得した顧客に対して、次は何をもって貢献するのか。デジタル経由で名刺1箱の仕事をいただいた顧客を、どのようにケアし、育てていくのかを戦略的に考えることが本質であるはずなのに、「何だ、名刺1箱か」で終わってしまっているのではないのでしょうか [図1]。

デジタルかオフセットかが問題ではなく、デジタルからオフセット印刷にどうつながるか、デジタルとオフセットを行き来するという発想があってもいい。デジタルは入り口に過ぎないのだから、自社が有するあらゆる技術とノウハウを注ぎ込み、顧客生涯価値をいかに引き出すか、逆にいえば、顧客満足にどのように貢献するかがデジタルの可能性なのです。

デジタルとオフセットの真ん中に顧客の課題解決がある

デジタル化に取り組んで成長を遂げている会社の共通点は、顧客に対する貢献意識の高さです。顧客が直面している課題の解決、顧客が成し遂げたい目標の実現に関して、印刷を得意とするわれわれに何ができるのかという視点から本気で考え始めると、その会社は伸びていきます。

通常はやはり、月の売上げから離れられないわけです。毎朝「いくら売ったのか」「名刺1箱だけって、違うだろう」といわれ、社内で企画を考えていると「そんなことやってないで外へ出る」と怒られる。「名刺1箱だけって」と怒る経営者の気持ちも分かりますが、そんなことを繰り返して、疲弊して悪循環に陥るといパターンも多いと思います。

オフセットでも大判のインクジェットでも、これまでの事業の柱は守っていかねばなりません。デジタルを新しい事業として加えるときには、戦略的な役割を与えることがもっとも大事だと思います。それはたとえば、壁を低くして新規顧客の獲得数や相談回数を増やす、獲得した顧客に利益率の高い商材を購入していただく、リピーターになっていただくといったことになるでしょう [図2]。

ただし、「うちのデジタル印刷はお役に立ちますよ」というのはあくまでも付加価値であって、デジタル印刷が前面にあるわけではありません。デジタル印刷の活用用途は大変に幅広いですが、突き詰めると延長コードのようなもので、気軽に顧客とつながって信頼関係を築き、その信頼関係のうえに細かなビジネスを積み上げていく。そういう意味で、デジタル印刷は印刷会社側ではなく顧客側のキーであるといえるでしょう。したがって、デジタル機を真の意味で使いこなすには、以下のようなアナログ的なアプローチが必要になるわけです。

たとえば、素晴らしい結果を提供して顧客に喜んでいただいているとしましょう。営業の人間はそれなりに充実感を得るわけですが、会社の仕組みとして顧客の喜びの声を取り入れているところは多く

図3: お客様にも判断基準(尺度)を与えてあげよう

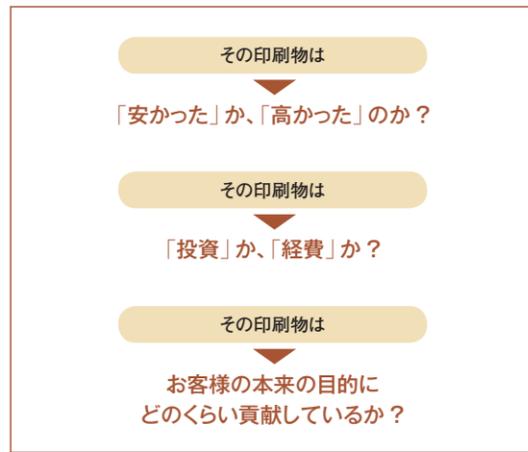
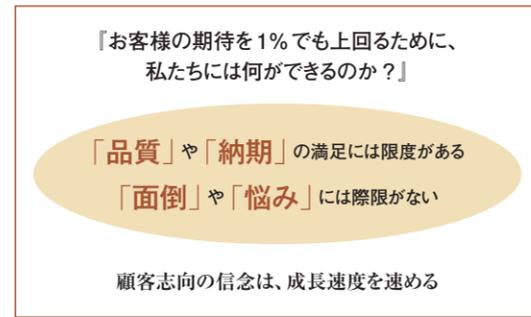


図4: 顧客貢献意識が高い人材の育成



はないでしょう。要するに、オペレーターやデザイナーに顧客の声がシェアされていないわけです。したがって、納期が厳しい仕事があると、「無理いってんじゃねえよ」「いや、顧客から頼まれたんだよ」といったセクショナルリズムが生まれます。

ところが、月に1度くらい、営業が顧客のところに出掛ける際にオペレーターが同行し、「いつもありがとうございます」と書かれた感謝カードを持っていったりすると、「いや、こちらこそありがとうございます。いいものつくってくれて」と返される。そういう関係が構築できれば、無理な仕事が入っても、「ああ、あの顧客ならいいそうだよ」とか、レスポンスが格段によくなります。

チラシを納品したのであれば、納品後2週間以内に必ず顧客に電話を入れ、「どれくらい反響がありましたか?集客はどうでした?」と聞くのが当然です。それはデジタルでもオフセットでも同様で、どれくらい反響があったのかを数値化して管理できる状態にして、制作や現場も含め、社内全体が情報を共有することが基本になるわけです。

もうひとつ重要なのがオープン化です。印刷の世界は特に、自分たちには当たり前でも顧客にとっては特別なことが多い。職人の世界をオープンにすることによって、顧客に「こんなにこだわってつくって

れるのか」「紙でこんなこともできるのか」と思っていたことも非常に大事なことだと思います。

たとえばWeb to Printでも、デジタル印刷との親和性が高いサービスをしようと機械を入れるのはよいのですが、機械を入れてネットにつなぐだけでは仕事はやってきません。集客もウェブマーケティングもやらずにただ待っているような会社がいかに多いか、ということです。

最近になって、ネットの世界でも理念を掲げよう、顧客の声を載せようという動きが盛んになっていますが、人と人とが会うリアルな世界なら伝わることもデジタルでは伝わりません。ウェブサイトはますますアナログ的な方向に向かうでしょう。逆行しているように思うかもしれませんが、アナログとデジタルの両方がなければバランスがとれなくなる。印刷のビジネスでも同じことがいえると思います。

印刷機を入れれば仕事が来るという意識はだいぶ変わってきたと思いますが、デジタル印刷だから簡単だというような固定観念、メンタルモデルができあがっている部分もあります。「デジタルだから小ロットを集めよう」というのも、「何部以下だったら安い」という従来の発想に過ぎず、結局は価格競争になります。「小ロットを集めよう」というのは、正しくは「顧客の課題解

決に貢献しよう」ということなのですね。デジタルが役立つこと、オフセットが役立つことがそれぞれにあって、その真ん中に顧客の課題解決があるわけです [図3]。

デジタルに求められる印刷人の資質

貢献したいという思いが強い人は、これからの印刷ビジネスに向いてると思います。あるところでは、「チーム101」といって、顧客の期待を1%でも上回るためにはどうしたらよいかを考えようといっています。たとえば、提案書を提出するとき、顧客に会う寸前、納品した後とか、少なくとも3回はいかにして期待を上回るかをしっかりと考えてみる。品質や納期に対する満足度には限界がありますが、顧客の面倒や悩みには際限がありません。顧客志向を徹底し、会社の成長をリードするためにも、そうしたひと手間がかけられる人、顧客の利益に貢献したいという強い思いがある人が不可欠です [図4]。

納期を必ず守るという予定調和は大切ですが、そこから「あれ、こんなこともしてくれるの」という顧客の言葉をいかに引き出すか。ある会社では、顧客から「そんなこともできるの」という言葉を何回いただいたかをカウントしています。それは、顧客に新しい価値を提供する、変化を生む

行動として評価しようということなのです。変わりたくないというのが本音だと思いますが、デジタルの時代には変化できる体質が向いている。デジタル印刷機を入れることは、これまでと同じことを繰り返してよいのかという問いかけにもなり、個々の印刷人の潜在能力を引き出すきっかけにもなり得ると思います。

変わるためには、増やす行動と減らす行動、あるいは止める行動を明確に分ける必要があります。たとえば、ワンシート企画書というフォーマットをつくり、週に最低1本は必ず出そうとか、週に1度は必ず顧客に電話を入れようとする。それは増やす行動で、一方、これまで4つもあった報告書を2つに統合しようというのが減らす行動になります。

もうひとつ大事なのがコミュニケーションです。コミュニケーション心理学では「コミュニケーションは相手の意欲を高めることです」といいます。どうしたら意欲が高まるのかというと、「受け入れる、承認することが大事です」ということになります。では、どうしたら承認することになるのかというと、「相手と話したときに語尾を繰り返してみよう。そうすると、相手は聞いてくれていると思う」というわけです。

同じように、「顧客との関係性を高めよう」というスローガンがあるとして、どうなったら「高まった」といえるのか。たとえば、リピート率が上がった、紹介件数が去年より10%上がったといった指標を数値化できれば、「お、何か下がってるけど、顧客ケアが足りてないんじゃないか。これ追加してやってみよう」と考えることができます。デジタルはこうした部分でも力を発揮するのです。

印刷会社のチャンスは情報編集力と発信力にある

方向性としては、完全に個に向かっていていると思います。単にマスからワン・トゥー・ワンへという意味だけではなく、たとえ

置情報を捉え、エリア情報を配信するような仕組みはすでにありますし、新聞の配達員が「この家にはベンツがあって、バリアフリーになっていて、大きな犬を飼っている」といった情報をGPSロガーを利用して記録し、集金などの際に個別にセールスすることもできるわけですね。

フェイスブックのターゲティング広告のように、今後ますます個の方向にビジネスが向かっていくことが間違いないとすると、デジタル印刷やアナログ印刷、他のメディアを通じて集約された情報をいかに編集してアウトプットするかが印刷会社の課題になっていくのではないかと。情報が増えれば増えるほど、普通の人はどの情報にアクセスすればよいのかが分からなくなりますから、「編集された情報」の必要性が高まっていく。それは、印刷会社にとっては大きなチャンスになるでしょうし、コンテンツを集めて加工する印刷会社には応える力があると思います。

編集といっても、高度な編集技術が必要ということではありません。たとえば、メルマガやニュースレターを利用して、自分たちの仕事やこだわり、地域のこと、身近な販促事例も含め、「これ、お役に立ちませんか」と発信していくことが重要なのです。「印刷のことなら何でもどうぞ」といっているだけでは、顧客の側は何を相談すればよいのか分からないでしょうが、「うちはこれが得意です」「こういう情報がありますよ」と具体的に発信していくと、相談や依頼が増えてくるのです。

ビジネスが個に向かっていくとすれば、売上に対する考え方を変えていく必要があると思います。たとえば、「売り上げは昨対であり変わらず、101%か102%です。輪転機は大きく減っていますが、デジタル印刷機、大判インクジェットの2つが伸びました」というような場合、売り上げは変わらないけれども、利益率は大きく改善し、企業体質としては強くなっているはずです。そうした部分にデジタルが貢献してくれるわけですね。売り上げではなく利益

重視、さらにブレークダウンすれば、顧客を獲得するコストと、もたらしてくれる利益、つまりROI(投資利益率)を考えるように変わっていくべきではないでしょうか。

「売り上げ=顧客数×単価」であるとすれば、顧客数はデジタル印刷で獲得し、単価はインクジェットで稼ごうとか、集客商材と収益商材を補完的に位置づけることが必要で、ボリュームだけではデジタルの良さがみえてこないと思います。

それでも、デジタル印刷をきっかけに変革を進め、年々売り上げを伸ばしている印刷会社も数多くありますし、やれることはまだまだたくさんあると思います。印刷会社の方と話していると、社内で情報が共有できていないこと、完璧を求めて一歩が踏み出せないことを強く感じます。

われわれは「30%でシェアして60%で見切り発車しよう」といっています。「いい話を聞いたね」で終わらず、ハードルを低くすることで最初の一歩を踏み出すことが大切です。成功している会社の共通点は、その一歩が小さいものだとしても、とやめず実践してみる。たとえば、「分厚い企画書を書かなければならないんだけど、何とか分析とか知らないし…」と悩んでいるのであれば、「手書きでもいいよ。1枚にまとめてみて」というようにハードルを下げれば、取り組みやすくなるはず。

チャンスは必ず自分たちの身近にあります。外部要因ではなく内部要因をしっかり分析し、「シェアの重要性」と「やってみる勇氣」によって、サービスの質を高め顧客の満足度をアップさせていきましょう。

*本稿は、河島弘司さんのお話を編集部がまとめたものです

河島弘司 [かわしま・ひろし]
広告代理店にて地域ブランディング、国際コンベンション企画プロデュース、新商品マーケティングなどを手掛ける。その後次世代のマーケティングを実現する戦略ツールとしてPOD技術の可能性に魅せられ、創成期からPODメーカー、ベンダー、印刷系ITベンチャーにて商材開発、マーケティング、企画営業に従事。2003年にコンサルティングファーム、(株)バリューマシーンインターナショナルを立ち上げ、代表取締役役に就任。クロスメディアソリューション研究会主宰、NPO法人プリントミックスディレクター、NLP神経言語プログラミングプラクティショナー、新世代を担う人材育成機関 一般社団法人ひらめき実践塾 理事などを務める。