



2016年のPAGE展での出展風景

技術・製品カタログ

販促効果が見え、売れる仕組みづくりに 事業活動の全てを集中

株式会社小松総合印刷



小松 肇彦（こまつ としひこ）氏
代表取締役社長

展示会とWebサイト、メールをフル活用して、圧着DMやバリアブル印刷など付加価値の高い情報関連サービスを提供する小松総合印刷。「効果の見える提案」が顧客から圧倒的な支持を集め、地元の長野県内はもちろん、東京、名古屋、大阪、福岡など全国の広告代理店や印刷会社としっかり結び付いています。

2015年には、マーケティングオートメーション（MA）による販売促進支援サービスもスタートしました。「これらを単独で動かすのではなく、既存商品群と連動させ、その相乗効果でさらに効果的なDMづくりをしたい」と話す小松肇彦社長に、今日に至るまでの事業の流れと、今後の方向性などを語っていただきました。

会社概要

会社名 株式会社小松総合印刷
住所 長野県伊那市横山10955-1
代表者 代表取締役社長 小松 肇彦
創業 1948年
資本金 2,100万円
従業員数 30人
<http://www.ko-ma-tsu.co.jp>



社屋外観

できそうなものから 順次挑戦

1948年創業の小松総合印刷は、1980年代に入るまでは地元密着型の、ごく一般的な印刷会社で、本社のある長野県伊那市周辺地域のスーパーなどのチラシ印刷が事業の主力になっていました。

転機が訪れたのは1990年代後半に入ったころです。同業他社との競争が激しくなり、会社の経営が難しくなってきた上、インターネットが普及し、印刷関連産業は厳しい状況に追い込まれました。

そんな折に米国の印刷市場を視察した小松肇彦社長は、見学先の印刷会社で先進的な取り組みを見て、大いに刺激を受けたそうです。6色印刷機が当たり前のように稼働しており、インターネットでの受注も行われていました。これをきっかけに、今の事業のベースとなる設備類の導入や事業変革への挑戦が始まります。

さらに、データ分析やマーケティングを活用した顧客支援にも取り組むことに

なった当時を振り返り、マーケティングに注目したいきさつをお聞きました。

「もう15年以上になると思いますが、業界の先進的な皆さんとの勉強会に毎月参加し、新しい情報を勉強させていただいています。その中で、いずれお客様の販売促進支援活動が重要になるという話が出てきました。それが、マーケティングとの一つの出合いですね。それと、この会では将来を見据えた印刷会社の在り方などが話題になることが多く、その中で1つか2つぐらい、うちの会社でできそうなものを見つけては、それに挑戦するという形でどんどん業容が変化していきました」

1998年にはマルチメディア事業を開始し、Webサーバー、イントラネットを構築。また、チラシやカタログなどの商品を提供しているだけでは生き残れないと判断し、2002年からは先進的な設備を積極的に取り入れてきました。その一環として、特殊印刷に対応できるUV6色印刷機を導入。そして、圧着はがきのサンプルを大量に作って、それを各地の展示会に出展し、来場者の反応を見るようにしました。

「UV印刷機を使ったDMの圧着はがきは、当時はまだ世間にはほとんどありませんでした。当社は小規模な印刷会社ではありますが、圧着市場をつくるという意味では、結構貢献したのではないかと自負しています」

小松社長は自らを「新しいモノ好き」と言い、「変わったことがやりたい」「面白い機械が欲しかった」などの言葉もボンボン飛び出していきます。こうした好奇心や、後述の反骨精神が、結果として同社の業績をどんどん伸ばしていきました。

展示会はお客様との 出会いの場

同社では新しい商品を開発すると、まず、企画提案という形でサンプルを製作し、それを展示会に出展しています。

「そのとき、お客様がどう反応してくださるか、くださらないかを、その仕事を進めていくか、いかないかの判断基準にしています。お客様がたとえすぐに発注してくれなくても、時代によってタイム



各種印刷サンプル



第3 回通販ソリューション展での出展風景



第7 回販促 EXPO での展示ブース

ングというものがあります。流れの中で、これはいずれいけそうだったときは、そのまま突き進みます。そうでなければ、途中で引っ込めてしまうものもあります。とにかく、どれだけ球を打てるかということをもっと重視しています」

小松総合印刷にとって、展示会は単なる情報収集の場ではなく、お客様との出会いの場なのです。

一方ではWebサイトを充実させ、新商品のPRに努めてきました。展示会への出展と、Webサイトと、サンプル。これらが同社の情報発信の場となって、次から次へと新しい商品が生まれ、育っていきました。

「効果が見える」ようにするには、どうすればいいか？

およそ10年前からDMの製作を開始し、これを事業の柱としたのを皮切りに、数年前からはバリアブル印刷にも力を入れています。その半面、2014年には輪転機を廃棄し、チラシやカタログも一部を除いてほぼ製造を中止しています。

「これは、事業を絞り込んだというよりも、会社経営を安定させるためには、逆に絞り込まざるを得なかった。結果的に、絞り込めば絞り込むほど、何となく市場が広がっていった感じですね」

小松社長は、「普通の商品を提供し

ているだけでは、うちの存在価値は何もない」と強調します。そのため、DMにも「効果が見える商品」になるように、同社ならではの仕掛けを施しています。

例えば、DMには必ずお客様の名前などを刷り込んだ注文用の返信はがきを付けています。こうしてお客様の書き込む手間を省くだけで、はがきの返信率は格段に向上しました。また、開封率を高めるレスポンス付きのDM、チケットを組み込んだDMを開発するなど、販売促進効果を高めるさまざまな工夫が凝らされています。さらに、くじ付きの印刷物「デジくじ」も提案しており、これはスマートフォンでDMのQRコードを読み取ってもらうことによってログを蓄積し、楽しみながら商品を販売してもらえるようにしたものです。

「印刷物で一番困っているのは、効果を測定できないということです。では、効果が見えるようにするにはどうすればいいか？ 当社の事業は全てここからスタートしています」

現在の取扱商品は、DM（圧着はがきDM、店頭誘導型DM、スクラッチ付き圧着DM）、店頭SP（ダストフリースクラッチ、シルバースクラッチ、三角くじ）、バリアブル印刷（宛名印字）、特殊制作（型抜きツール、チケットブック）です。これに加えて、2015年7月からマーケティングオートメーションサービスを開始しました。

既存商品とMAを絡めることで、販売促進効果が大幅にアップ

マーケティングオートメーション（MA）とは、メール配信から始まり、リマインドメール、DM送付、Webスコアリングからのリスト集計などをオートメーション化した、新しいマーケティングツールです。

「当社の場合は紙を絡めたマーケティングオートメーションですから、どちらかというとキャンペーンオートメーションと呼んだ方が分かりやすいかもしれません。DMキャンペーン、Webキャンペーンなど、一つ一つの独立したキャンペーンを1つのシナリオに乗せて自動で行い、より効果の高いものにしていく。このキャンペーンオートメーションは、当社がずっと追い掛けてきた物が売れる仕組みづくりの一つであり、UV印刷からDM、バリアブル印刷という1本の道の延長線上にあるものです」

まだ、一部のお客様先で試験的に動いている状況でしかなく、キャンペーンオートメーション単独で何らかの結果を出そう、事業の柱にしようという性格のものではありません。しかし、既存商品群と組み合わせることによって、お客様の販売促進効果は確実に高まりました。そのため、常に新しい“ネタ探し”を行っている広告代理店、中でも新情報に対するアンテナを広く張っている関

東圏の代理店からの引き合いが急増しています。

「営業担当者ゼロ」の 営業スタイル

小松総合印刷の従業員数は約30人。東京を中心とする首都圏の仕事が売上高の半分以上を占め、あとの2～3割が名古屋・大阪・福岡・新潟など国内の主要都市で、拠点のある長野県は2割にも満たないそうです。しかも、**営業担当者は基本的に置かない方針**とのことです。

営業担当者がいなくて、どうして全国からの顧客満足を獲得しているのでしょうか？

「昔は県内の仕事がほぼ100%でした。しかし、あるとき営業担当者たちが同時にごそっと辞めてしまった。それで頭にきて、営業担当者がいなくても仕事が取れるようにすればいいじゃないかと考え、いろいろなことにチャレンジしました。その結果として、展示会に出展し、複数のWebサイトを立ち上げ、さらにDMやメールを活用した情報発信という今の営業スタイルを確立しました。そう簡単にはいきませんでした、あのとき**思い切って方向転換したことで、全国のお客**

様とつながることができました」

対面でのデータのやり取りなどの無駄を省き、デジタル環境に合わせた営業方針に変更することにより、無駄な時間や経費をなくし、お客様のための企画や提案を行う時間を創ることができます。

現在は、MAなど具体的な説明が必要な案件や、販売促進計画や企画段階からの打ち合わせが必要なことも増えています。そのため、東京圏には毎週、中京圏や大阪圏には定期的に打ち合わせや商品説明に回っています。ただし、仕事に関わるデータや商品は、メールやデータ便・宅配便によってやり取りしており、現場の社員が直接担当しています。遠方には、小松社長自身、一度も会ったことのないお客様もいらっしゃるそうですが、実際、繰り返し定期的に発注してくださるお客様が圧倒的多数を占め、売上高は順調に推移しているようです。

取引先の販売促進活動全般を 支援する企業として成長

「**売れる仕組みのお手伝い**」をコンセプトに、次々と新たな分野を切り開いてきた小松社長に、今後の事業展開やビジョンをお聞きしました。

「大手スーパーやコンビニ、ガソリン

スタンド、製鉄会社など、業種業態を問わずM&Aが活発になり、あらゆる業界の集約化が進んでいると感じています。当社は、広告代理店や印刷会社から、データを頂き製品に仕上げる黒子の立場が多いのですが、エンドのお客様の規模が大きくなり、そこで扱う印刷物のロットも大きくなってきました。また、われわれが販売促進ツールとして活用しているWebサイトやメールには、お客様からさまざまな問い合わせや打診があります。そのとき、ロットが大き過ぎるなどの理由によって、現段階では当社では対応できない仕事もあります。そのため、もう少し**規模を大きくして、今まで取り組んでこなかった仕事にも確実に対応できるようにしたい**。新規事業については、まずは**今の事業の延長線上に何があるのか**を見極めたい。多分、これからお客様の顧客データベースの管理みたいなものも出てくるでしょう。そのための対策は練っていかなければならないだろうと考えています」

今、再び紙媒体が注目されようとしています。こうした状況の中、小松総合印刷はこれまで蓄積してきた高付加価値印刷をさらに掘り下げていくと同時に、取引先の販売促進活動全般に関わることで、**真の“ワン・ストップ・サービス”**を提供できる企業に成長していこうとしています。



高付加価値印刷の幅を広げる充実した印刷関連設備