

勁草を知る

先 武 諤 覇 日
 瀨 川 從 茂 者 皆 逝
 而 子 獨 留 勁 力
 疾 風 知 勁 草

第28回

株式会社 小松総合印刷所

代表取締役社長 小松 肇彦 氏

インタビュー・記事 / 山谷 由美子 (長野商工会議所)

- 所在地 伊那市横山10955番地1
- 代表者 小松 肇彦 氏
- 従業員数 30人 (パートを含む)
- 事業内容 総合印刷業
- 売上高 8億9,000万円 (2013年10月期)
- U R L <http://www.ko-ma-tsu.co.jp/>
- 沿 革

1948年伊那市にて創業、71年本社工場を第2工場敷地に建築移転、2007年本社を現在地に移転、13年パンダスタジオ南信州運営開始。



印刷産業の出荷額は、1991年の8兆9,000万円をピークに減少に転じ、この20年間で約4割減少した。それに伴い、業界は受注型産業から情報ソフト産業への転換を余儀なくされている。厳しい生き残り競争の中、「売れる仕組みのお手伝い」をコンセプトに、バリエブル(可変)印刷・DMに的をしぼり、売り上げを伸ばす企業が小松総合印刷所だ。2代目の小松社長に、事業の変遷、人材活用、今後の展開を伊那市の本社でうかがった。

展示会やセミナーで 足を使って情報収集

— まず、会社創業の経緯とその後の展開について教えてください。

小松:1946年、私の父がガリ版刷りで印刷を始めたのが当社の始まりです。ガリ版刷りからオフセット印刷に変わる中、地元スーパーのチラシなどを印刷させて頂き、お客さまが大きくなるに従って徐々に成長させて頂きました。しかし、飯田や諏訪の印刷会社も含め、競

合が厳しく、経営は大変だったようです。

私は83年、26歳の頃にこの会社に入りました。当時は印刷の事は何もわからず、今のようにインターネット等が発達しているわけでもなく、とにかく首都圏での展示会やセミナーに足繁く通い、新製品や技術について、印刷業界の動向を捉えるよう努めました。また、より具体的な情報を得るために、全国規模の勉強会のグループに加入しようとアクションを起しました。幾つか地域の同業の反対などが

あり断られた事もありましたが、あるグループに参加でき、印刷関連だけでなくいろいろな刺激を受けています。

95年には、マッキントッシュのコンピュータを使って原稿の作成・編集などを行うDTP(デスクトップパブリッシング)をスタートさせました。そして98年にはWEBサーバー・イントラネットを構築し、2000年にはISO9002認証を取得するなど、長野県の中では、比較的早い時期に新しい設備や技術を導入してきたと思います。

アメリカ視察で最新の技術を体感

—— これまで一番大変だった時期と、それをどうやって乗り越えたのかを教えてください。
小松: 当社のターニングポイントは、1990年代のことです。80年代後半から90年代前半にかけて、会社の経営がかなり厳しくなりました。私が35歳前後の頃です。これまでで一番経営が厳しい時で、資金繰りに苦労していました。

今考えると地域的にバブルの影響が少なかったせいか、デザイナーやシステムエンジニア、営業など40人程の社員を抱え、現在より大所帯でした。他社ができるものはすべてできるようにと業務範囲を拡大したものの、他社との差別化競争の中で決め手を欠いていたのかもしれません。

そのような時、アメリカの印刷会社・広告代理店を視察するツアーに参加しました。20社近く視察しましたが、朝6時頃出発、1日に2～3社の見学で、ホテルに着くのが夜10時頃だったこともありました。バスや飛行機での移動でしたが、アメリカの広さを改めて実感しました。大変なツアーでしたが、多くの先進的な事例を見る事は、私にとって非常に刺激になりました。



▲伊那市の本社

見学先のいくつかの印刷会社では、通常のYMCK(イエロー、マゼンタ、シアン、ブラック)4色に2色を加えた6色印刷機が使われていました。日本ではほとんど見られなかった6色印刷機は、主に会社のロゴマークなどのコーポレートカラーを刷るのに使われていました。今思えば当たり前の事ですが、印刷機は4色機で必要充分と思っていた当時、4色以上の印刷機は非常に驚きでした。また、広告代理店では、インターネットを利用した受注が始まっており、アメリカ各地に店舗のあるチェーン店の印刷をインターネットを利用して受注し、各地に発送していました。日本に帰るとすぐ弊社のシステムエンジニアにアメリカの現状を伝え、いずれ日本もそうなると話しましたが、残念ながら、具体的に理解する事が難しかった様です。そうした最新のシステムは、実際3年程後に日本の大手メーカーで導入されていきました。

受注型企業から提案型企業へ

—— アメリカの視察をきっかけにどのような取り組みをされたのでしょうか。

小松: こうした経験を経て、2002年から思い切った設備投資を始めました。まず、特殊印刷に対応できる、6色UV印刷機を導入しました。普通の印刷会社では出来ない商品を持たなけ

れば…という思いからです。しかし、機械導入当初、既に仕事があったかという、最初はゼロでした。そのために、まずホームページを充実させ、そして、当時まだ珍しかった圧着ハガキのサンプルをたくさん作り、あちらこちらの展示会に出展しました。展示会は情報収集の場と思い込んでいましたが、実際出てみると、弊社に興味を持ってくださる方々と出会うことができました。

また、展示会に出ることは社員のモチベーションを高めると同時に、展示会に向けた新製品開発へのプレッシャーを与えることとなります。さらに、出展により、新製品のヒントやさまざまな評価を受けることで、弊社が進むべき方向性が見えてきます。それがいわゆる弊社のマーケティングとなったのだと思います。

サンプルをつくり提案を繰り返す

— その後、どのような方向に進まれたのでしょうか。

小松:レスポンスのないDM(ダイレクトメール)なんて意味がないと考えていましたので、自社の印刷機を使って何ができるか社員でアイデアを出して、ひたすらサンプルをつくり、それらのDMを実際に自分たちの営業見込先に送ってはフォローしていました。「百聞は一見にしかず」です。試作品への反応をダイレクトに得ることで、ソフトの企画力が高まり



◀型抜き圧着くじの見本

ました。

田舎の小さな印刷会社ですので、東京等での名刺交換の際もだれも弊社を知らない訳ですが、ちょうちんの形の圧着のDMを出したときには、当時、かなり珍しかった型抜きの大判圧着DMだったため、「あのちょうちんの会社?」と覚えてもらうことができました。かなり効果があったと思います。一度ご発注頂けるとリピートしてくださることも多く、こうして弊社のアイデアを面白いと思ってくれる広告代理店や印刷会社と次第にお取り引きを頂けるようになりました。

弊社がやっていたのはDMの仕組みの提案です。レスポンスの上がる仕掛けのテンプレート(雛型)をつくって、それを元にそれぞれのクライアントが、現場のニーズから独自にデザインをつくるという形です。価格ではなく結果を重視する、感度の高いお客さまに採用されてきたと思っています。

レスポンス率2倍のバリエブル印刷

— そして、近年最も力を入れて取り組まれている事業は何でしょうか。

小松:「バリエブル(可変)印刷」です。これもかなり早い段階から取り組んでいたのですが、軌道に乗ったのは4年位前です。今や販売促進にとってバリエブル印刷は標準装備と言っていいでしょう。

バリエブル印刷の簡単な例は、注文用の返信はがきです。お客さまの記入欄に、お客さまの住所やお名前、前回注文して頂いた商品などを予め印字しておくことで「書き込む」手間を省きます。こうしたわずかなお客さまの“面倒”を解消するだけで、はがきの返信率が上がります。倍になった事例もあります。このようにレスポンスが上がることにより、費

用対効果を上げることができるのです。

一般に「One to Oneマーケティング」と言われますが、DM一枚一枚の印刷内容を相手の嗜好によって変えるものです。

例えば、顧客のデータでも、男女の性別や10代、20代など年齢層の組み合わせによって幾種類かに分けられます。そのグループ毎に関心があると思われる商品や、お勧めの商品を変えて印刷します。購買データからは、新規のお客さまか、お得意さまか、離反の可能性が大きいお客さまかが判ります。当然、それぞれのお客さまへのアプローチを変える必要があります。人口減少が始まっている日本のマーケットで販売してゆく為には、きめ細かな対応が益々必要になって来ます。私どもはB2Bの仕事ですが、B2B2Cを意識した、お客さまのお客さまにも満足して頂ける仕組みを提供していきたいと思えます。

ワンストップサービスで 顧客満足度UP

—— 2013年から大きく売り上げを伸ばしておられますね。これはどのような理由からなのでしょう。

小松: 発送代行を始めたのが大きな理由です。データ制作から印刷・宛名や可変印刷、仕上げまでを社内で完結させる、いわゆる製造の「ワンストップサービス」が弊社の特徴でしたが、その幅を少し広げ、最適な発送業者を選択し発送手配まで行う事で、お客さまの手間を省く事が出来ます。

ダイレクトメールの製作に10年以上携わった事で、いろいろな関連業者の皆さまと繋がりが出来ました。その繋がりをお客さまのメリットに繋げられればと思っています。発送代行もその一つです。

弊社は、データ入稿、編集、印刷、印字(バリ



◀東京ビッグサイトでの展示会

アブル印字)、各種加工、配送代行までを一括して受注します。お客さまは、複数の会社間での調整や、制作スケジュールの管理を行なう必要が一切ありません。また、弊社工場内ですべての工程を行なうことが可能なため、セキュリティの強化と納期の短縮が可能です。

特に近年、販売促進用の印刷物は益々その効果が問われる様になって来ました。ROI(投資利益率)がどうなのか、投資した金額に見合った結果が出ているのかが問われます。販促物の目的にかなった品質が問われる様になってきます。いろいろな会合等で顔を合わす、利益をあげていそうだな、進んだ考え方をしているなどと思う印刷会社の社長たちの多くは、成果報酬型での仕事をされておられます。印刷物を売っているのではなく、売れた量によって報酬を得ている訳です。弊社もデータ分析やマーケティングをもっと勉強し、結果に責任の持てる販促支援業になっていきたいと思っています。

しかし、大手運送会社も通信販売の支援事業を始めており、ますます競争が厳しくなっています。大手と競っても勝てるわけはありませんから、大手と同じ土俵ではなく、弊社ならではの長を出していかなくてはならない。それは現在の強みを拓けるのか、深めるのか、どちらかしかないと思っています。

セキュリティ管理が 新展開のカギ

— 今後、新たに取り組んでいきたい事業はありますか。

小松:顧客データや購買履歴の分析です。現在、お客さまからお預かりする宛名データに基づきDMを発送しますが、弊社が発送人になった場合、データが古いため引越してしまって不在の人のDMが戻ってきます。それをバーコードなどで読み込み、元データから削除し、データのクリーニングをしています。ただ、その数の多さに驚いています。数十店舗を持つ大きなお店ですら、まだまだ顧客データの整理が出来ていません。もちろん、最先端のデータベースに基づいたマーケティングをなさっているお店もありますが、DMを出されるお客さまのごく一部ですので、データの整理から使えるデータベースの作成、そしてデータを活用していくお手伝いができるのではないかと考えています。そのためには、弊社もさらなる人材教育や確保、そして設備投資が必要ですが。

本社を新築し、 さらにセキュリティを高める

— 現在地に本社を移転新築されたのも、業務展開に関わる事情があったのでしょうか。

小松:2007年に現社屋に新築移転しました。当時、DM用圧着ハガキの比率が高くなってき



▲ B2版まで可変印刷可能な新印刷機

ました。個人情報の適切な管理・運用をするためのプライバシーマークも取得しました。宛名の印字も少しずつ増えてきました。しかしまだまだその比率は小さく、弊社で作ったDMは、他社での印字作業を経て発送されます。そこで、印刷するだけでなく宛名を含めたデータ加工まで出来る会社になりたいと思いました。以前の増改築を繰り返していた社屋では、セキュリティを高めるのが大変だったので、いっそのこと新規で建ててしまおうとなったのです。

現在の社屋は、セキュリティカードがないと館内には一切入室できませんし、個人情報室の入室にも再度セキュリティカードが必要です。顧客の情報を扱うサーバーにアクセス出来るのは特定の担当者2人だけです。さらに指紋認証が必要で3重のセキュリティがかかっています。

大手のお客さまはご発注頂く際には、まず個人情報の管理が出来ているかを確認に来られます。その後、秘密保持や個人情報の扱いに関する契約をし、仕事が始まります。その時も現在の環境をご覧になり安心していただいています。

全員が経営者感覚で 仕事をする企業に

— 社員の体制や人員配置はどのようにお考えですか。

小松:弊社の営業の特徴の一つは、ほとんどお客さまの顔を知らない、お会いした事が無いという事でした。各種展示会でサンプルを配り、インターネット経由で仕事を頂き、後は電話とメールでやりとりをしているので、殆どお客さまと顔を合わす必要が無かったです。もちろん、地元のお客さまもいますが、具体的な対応は制作担当者が直接行っています。しかし、東京の大手のお客さまは、やはりイン

ターネットだけでは難しい面もあり、営業を復活させることとしました。

弊社には企画部のような部署があるわけではなく、営業と制作の社員で集まってみんなでアイデア出しをやってきました。90年代は最大40人の社員がいましたが、現在、半分強の社員数で、売り上げは2倍以上になっています。社員数以上のいろいろな機械が社内にあります。多能工化を図っており、一人の社員が数種の機械を担当します。最近では、決算賞与を出しています。自分たちのやった結果から利益が生まれる事を意識し、経営情報を共有して、従業員一人ひとりが数字に責任を持ち、経営者の感覚で仕事をするようになってもらうことが狙いです。

動画制作を開始 次世代の広告を提案

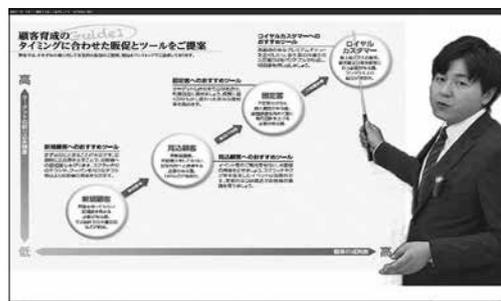
— これからの印刷業界はどのように変化し、それにどう対応しようとお考えですか。

小松: ドイツでは、印刷会社は今後5年で半分になっているという予想もあるようです。

国内人口減少の中、そしてスマートフォンの普及やその他のデジタル化の中で、厳しい状況は続くと思います

しかし、印刷物は減っていても、物を売る行為はなくなりません。当社は「売れる仕組みのお手伝い」をコンセプトに、企業さまの販売促進をテーマにしています。このテーマがある限り仕事はあり続けます。そのために時代に即した販売促進に、事業内容を転換させていくことが必要です。

印刷産業はすでに情報ソフト産業になっています。2013年に「パンダスタジオ南信州」を立ち上げ、動画を制作するサービスを始めました。いわゆる「メディアミックス」です。「クロマキー」という画面を合成する技術を利用



▲動画制作「パンダスタジオ南信州」

し、会社紹介、商品紹介の動画撮影、e-ラーニングコンテンツ制作、インターネット生中継(ライブストリーミング)に対応しています。紙への印刷に囚われない幅広い販促支援ができる会社を目指しています。

顧客からの問い合わせが 事業展開のヒント

— これからの事業展開はどうお考えですか。

小松: 将来を予測する事は難しいですが、海外も含め、情報収集をしっかり行なって、変化を予測し、その変化に基づく需要のための、新しい技術や設備を導入し、アイデアに変えて顧客に提案していくしかありません。

ホームページやメールを通して、いろいろなお客さまから問い合わせがあります。その中で、突拍子も無い話があることがあります。1件だけなら無茶ですが、それが2、3件来ると、これが今の時代に求められているものなのかなと考える場合もあります。そうした問い合わせが、事業展開のヒントになることもあるのです。

また、人口が減少していく日本と対照的に、世界の人口は増加しています。英語のホームページも作り始め、問い合わせも幾つか来ています。海外に販路を広げることも少しずつ考えて行くべきだと思っています。

— 本日は、ありがとうございました。