

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

Index	P2~P3	【御挨拶】日本印刷産業連合会 第11代会長 藤森康彰氏 就任御挨拶	
	P4~P5	【特集】「自己革新の好機——激変する変化への挑戦——」	金谷貞夫
	P6~P7	【コラム】「マーケティングって本当に役に立つの?」	
		—小売店に並ぶ半数近くの商品が一年後には消える現実を前に—	丸山謙治

ポストコロナの展望が各方面から聞こえるようになりました。所がここに来て陽性者の増加の報に焦燥感を感じる頃になりました。印刷業界もかつて経験のなかった閑散期を迎え、誰もが早い回復を待望しております。

日本印刷産業連合会は定款に基づき、新会長の重席に藤森康彰氏が御選出されました。心よりお慶び申し上げます。時恰も正念場を迎えましたアフターコロナへの対応に業界ぐるみで大いに鋭意盡力致し、新会長 藤森康彰氏と共に新たな光明を期待致しましょう。

(編集部)

誠伸商事株式会社

TOKYO	03-5751-3011
SIZUOKA	054-340-1191
TOUHOKU	022-299-6661
KITAKANTOU	028-684-1981
NIIGATA	025-286-9040

日印産連 新会長に藤森康彰氏

課題解決・革新へ一丸 アフターコロナ見据えて



藤森会長

日本印刷産業連合会は6月11日に開催を予定していた第35回定時総会と第2回理事会について、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、定款第11条第2項・法人法第58条第1項の規定（社員総会の決議の省略）及び定款第31条第2項・一般社団法人および一般財団法人に関する法律第96条の規定（理事会の決議の省略）に基づき「書面による定時総会、理事会の決議の省略」を行うこととした。

さきごろ開いた第35回定時総会の議案は、第1号議案2019年度事業報告並びに決算報告案の件、第2号議案2020年度事業計画ならびに収支予算案の件、第3号議案役員改選の件、第2回理事会の議案は、第1号議案2020年度日印産連役員、第2号議案常設委員会および顕彰委員会委員長委嘱の件で、すべて原案通り承認した。

また任期満了に伴う役員改選では金子真吾会長に代わって藤森康彰氏（印刷工業会会長、共同印刷機）を選任した。

2020年度の事業計画の基本方針は次の通り。

「現在、社会や産業は新しいテクノロジーによって急速に変化しつつある。とくにデータ活用とデジタル技術の進展は著しく、デジタルトランスフォーメーションによって生活やビジネスに革新がもたらされている。印刷作業においてもこの変化を捉え、既存のビジネスプロセスにとらわれない革新的なビジネスモデルも生まれてきている。企業の在り方自体を見直し進めることで印刷産業は社会から求められる責任と役割をさらに担うことが可能となる。

このような社会の転換期に対応するため、日印

産連はブランドデザインに定めた『新たな価値創造に向けた活動』『適正で誠実な企業行動の推進』『地球環境への高い配慮』『社会に向けた情報受発信の強化』という4つを基本的な指針とし、国連の提唱するSDGs（持続可能な開発目標）およびこの普及に政府が掲げる『拡大版SDGsアクションプラン2019』にある日本版SDG 9『産業と革新分野の成長』、『SDG 5推進プロジェクト』と各委員会が連携し総合的に印刷産業の活動に資する事業を推進する。

地方創生など4つのテーマ

2020年度の重要テーマは①地方創生への貢献②女性活躍推進③地球環境への配慮④2020東京オリンピック・パラリンピックへの対応。

地方創生への貢献では、全国にある印刷会社がこれまでのビジネスの経験を活かし、地域活性化に貢献する。地方創生

・地域活性化成功事例の水平展開。地方におけるデジタルトランスフォーメーション活用サポート事業への支援を行う。

女性活躍推進では、ダイバーシティ経営や人権および多様性の尊重に関する活動を積極的に継続する。印刷業界で働く女性の連携強化。女性の活躍推進に向けた意識変革に取り組む。

地球環境への配慮では印刷産業におけるサステイナブル全体で、印刷産業における環境負荷の低減を図る。環境優良工場表彰、グリーンプリンティング認定制度の推進。海洋プラスチックごみ問題に対応したプラスチックの有効活用への活動を展開する。

2020東京オリンピック・パラリンピックへの対応では、大会に関連するビジネスの取り込みと、大会運営に関わる物流、交通、働き方などについて行政との連携協力を進める。

「会員10団体の英知集め」

藤森康彰会長就任あいさつ 「本来なら、6月11日の総会、理事会でご承認いただくところ、新型コロナウイルス感染症防止のため、書面での決議とさせていただきます。会場を直接あいさつしていただくことができませんが、紙面をお借りしてごあいさつとします。

微力ではあるが、金子前会長の取り組みを引き継ぎ、本年度の活動方針に基づき、印刷産業の発展のために、誠心誠意、職務を務める。

金子前会長は、平成30年から2年間にわたり、当連合会の会長を務められた。その間、『グランドデザイン』実践の指針として、国際社会の共通目標であるSDGsを採用されるなど、広い視野で『グランドデザイン』の深耕に尽力された。

また、IGAS2018でのJPEX（印刷展）の開催やアジア印刷会議の誘致、4年に1度の『印刷文化典』などを通して、印刷産業が社会の発展に資する存在であることを広く訴え、そのすばらしさを国内外に発信された。

業界が抱えるさまざまな課題解決にも強力なリーダーシップを発揮され、『グリーンプリンティング』の推進においては、印刷大手のGP取得に注力され、一層の拡大を図られた。

また、ネットワーク構築による女性活躍推進、印刷会社主導の地方創生事業などの事業を推進、さらに業界の生産性向上のため、デジタルトランスフォーメーションの導入を提唱されるなど、多方面で成果を積み重ねてこられた。

改めて敬意を表するとともに、心から感謝申し上げます。

印刷業界は、デジタル化の進展を受け、需要が漸減（せんげん）している。さらに今年度は、環境負荷低減や取引慣行の改善、働き方改革といった従来の課題に、新型コロナウイルス感染症による経済界への深刻な影響が加わり、大変厳しい状況となっている。

しかし、今こそ、幾多の自然災害や景気後退を乗り越えてきたわれわれ会員10団体と関連団体が英知を集め、一つになっ

て難局に立ち向かう時だと考える。

共に「アフターコロナ」を見据え、業界の抱える課題解決と革新に取り組んでいきたい。」

日本印刷産業連合会は6月11日開催の第35回定時総会並びに第2回理事会にて諸々の議題が上程され、全て議案が原案通り承認されました。更に任期満了による役員改選及び理事会において新会長に藤森康彰様のご就任されました。お慶び申し上げます。

SEISHIN APPLICATION CLICK 編集室と致しましても心よりお慶び申し上げます。

藤森康彰氏には滅多にお会い致す機会がありませんが、ただ一つ日印産連様が主催される印刷の月のイベントの折、会場であるホテルオークラでお会い出来た折、必ず御挨拶を致し親しく雑談できる時を私達楽しみにしております。その折、必ず弊社発行のS.A.CLICKについての感想を頂いております。細心の心遣いに私達深謝致します。間もなく到来するアフターコロナの厳しい印刷業界の進路の舵取りとして大いなる活躍を御期待申し上げます。（編集室）

自己革新の好機

——激変する変化への挑戦——

金谷 貞夫

＊変わる存立基盤

昨年末から今日まで、私たちは新型コロナ・ウィルスという妖怪に振り回された。国際的にみて日本のコロナショックの医学的被害は軽微であり、その要因分析（ファクター X）は今後に研究に委ねられているが、個別企業の課題は「今を生きる」だ。操業を停止することは自殺行為につながる。経済活動は心臓の鼓動のように、一瞬たりとも休んでいるわけにはいかない。

危機管理の要諦は初動対応である。政府は、水際作戦として感染者の流入抑制やクルーズ船への封じ込め、学校の一斉休校、緊急事態宣言など、種々の対策を講じた。その成果は今後の検証に待つほかはないが、一つだけ指摘しておけば、概して上から目線であり、経済活動、現場の声への対応が少なかったように思われる。一斉休校の決定に際し、給食業者や生乳供給の酪農家の声を一声でも聞いたのだろうか。企業も個人も、緊急事態を自覚し、政策の指示に従ったが、「自粛要請、不要不急、マスク、ソーシャルディスタンス、三蜜、東京アラート、ロックダウン、テレワーク、オンライン授業、夜の街、接待ビジネス、同調圧力」などの言葉を羅列すれば、軸足は明らかに感染対策におかれ、感染が一服すると経済界の現状分析を飛び越えて、「go to キャンペーン」にまで飛躍した。

でも、私たちは、今の時点で、自立の道を探らなければならない。それは、グローバル化がいたるところでほころび始め、貿易立国の見直し、食糧の安全保障など、自国ファーストの視点で産業再編成が迫られるからである。そして、コロナ禍は、内部留保の厚い企業と、今日の売り上げで明日の糧を賄う企業との峻別、格差の拡大をもたらす。とくに、中小企業の多くは基本的に「なりわい」（生業）である。それは一斉休業によって顧客が途絶し悲鳴を上げた飲食産業や観光業に象徴される。

ともかく、この激変する経営環境のなかで、各企業は短期的な景気変動ではなく、存立基盤、「立ち位置」（ポジション）を揺さぶられたことの認識から出発しなければならない。

＊廃業の多発と雇用不安

「持続化給付金」という言葉には特別の意味がある。たとえば、観光立国を志向する政策に従ってインバウンド（外国人観光客）に特化した産業（民泊など）は成長してきた。しかし、国際的な人口移動が縮小することは明白であり、こうした産業が異業種に転換するには、経営資源の組み替え、新たな戦略・戦術を構築しなければならない。

企業経営は、固定費と変動費で成り立っているが、コロナショックの影響の大きい観光、飲食、運輸、不動産賃貸、イベントなどのサービス業は構造的に固定費の割合が高い。立派な店舗も、客が来なければスタート時点で大幅な赤字だ。ポストコロナは「負の遺産」という重い荷物を背負っての再出発となる。「持続化」を合言葉に、倒産・廃業させないことは喫緊の課題であるが、その裏に、大量の廃業予備軍がある。最新の中小企業白書をみれば、2009～2016の7年間に62万社（者）の中小企業が消滅している。「持続化」という施策には切迫感があり、無利子、無担保、5年間据え置き、貸付期間20年という政策金融をとらざるを得ないのだが、据え置き期間20年という延命措置を講じても、その先は自助、自立しかない。チェコ共和国の初代大統領ヴァーツラフ・ハヴェルの『力なき者たちの力』は、真の民主化は「言葉」によって成るといい、私たちに希望と自信を与えてくれる。

さまざまな危機に直面したとき、最重要課題は「安心、安全」であるが、なによりも雇用が安定していなければならない。そして今、非正規社員が40%を超える社会となり、コロナショック

では真っ先に彼らの雇用機会を失わせた。格差社会という言葉は、中性的にひびくが、実態は雇用不安、そして「貧困層」の拡大である。アメリカではすでに失業率14%というニュースも伝わってくる。失業者の定義は、就職活動をし、なお就職できなかった者を指すので、たとえば、中小企業の高齢者、家族従業員など、最初から就活をギブアップする者は失業者にカウントされない。日本の失業率は4月時点で2.6%であり、数字の上では完全雇用の状態にあるものの、隠れ失業者を加えれば11.4%という試算もある。テレワークなど新しい働き方を生み出し、20%以上の企業が取り組んだという調査もあるが、労働者総数に占める数字は明らかになっていない。ハンコを押すだけの仕事はテレワークで十分だという説は当然だが、当該発言者の顔と言葉は伝わるものの、その場の空気、つまり他の同席者の反応、無言の賛否、風景が伝わらないことを私も経験した。暗黙知、感性、空気を読むことで成り立っている日本的経営の長所は活かしておきたいし、働き方改革が仕事の外注化を加速し、社員の解雇、失職を招いてはならない。

*信頼社会とはなにか

陳腐だが、戦略なくして戦術はない。避けて通れない環境変化は、コロナショックによって世界経済が停滞することだろう。GDPがマイナス8～10%になるという予測もある。

しかし日本経済は、これまでも、敗戦(1945)、ドルショック(1971)、オイルショック(1973)、バブル経済の崩壊(1992)など、幾多の苦難を克服してきた。高度成長経済を支えたのは、多様な分業構造を支え、大企業と中小企業の巧みな役割分担であるが、その構造がいま再編を迫られている。自粛要請の順守など、新型コロナへの対応に過剰反応はあったかもしれないが、民力は生きていると思う。そこで求められるのが、歴史を学ぶことである。

人の命は地球より重いといわれれば反論の余地はないが、「医療」と「経済」は対立項目ではない。経済とは「経世済民」、つまり民政の安寧だ。内実のあいまいな「不要不急」は、多くの産業、多くの取引先に混乱をもたらし、さらに内在していた問題点を顕在化させた。結論は、的確な

市場調査と自社の経営資源の新たな組み合わせ、競争市場における企業ポジションの自覚、すなわち主体性の確立であろう。中小企業の採る道は、逆説的だが、労働集約化、人間にしかできない仕事(face to face)を深めることだと思う。安心、安全の対極にあるのは失望、絶望だ。生身の人間としても、経済活動における不信と無責任とは決別したい。

いま私たちが抱えている漠然とした「不安」の原因は、誠実、透明性、責任感、覚悟、潔さの欠如だと思う。先月号のCLICKで世古氏は、「過去を耕すために、そして未来を拓くためには、歴史に学ぶことが肝要だ」と主張される。寺山修司の『幸福論』によれば、歴史ってなんの役に立つの?という質問には、「病める世界のために万能の処方箋だ」と答える。

コロナショックを考える材料にと、ジョージ・ギルダー『富と貧困』(1981刊)を引っ張り出してみた。貧困の克服は「誠実と教育」だといひ、「一人の人間の生涯で、なすに値するものは何一つないが「希望」によって救われる。真なるもの、美しいものは何一つないが、「信頼」によって救われなければならない」と締めくくっている。コロナショックをめぐる経済対策や企業戦略には、教訓と失敗事例も多く、それらをクールに総括しなければ明日は開けない。つらいけれども変化はチャンスなのだから、企業も個人も、今こそ自己革新の好機としたい。

■プロフィール

金谷 貞夫(かなや さだお)

1935年千葉県生まれ

北海道大学卒

国民金融公庫(現日本政策金融公庫)千葉支店長、調査部長、総合研究所副所長等を歴任

青山学院大学非常勤講師

福井県立大学教授

作新学院大学地域発展学部教授

同大学大学院客員教授等を歴任

専 門:中小企業論

主な著書:「中小企業の経営戦略」

「エレメンタル中小企業」等

“マーケティング冬の時代”と語られて長い時間が経過しました。作れば必ず売れた時代から作ったものは一応は買って頂けた時代、そして今日では作っても見向きもされない時代を迎えました。これを敢えて申せば成熟化社会と云えましょう。この時代到来にマーケティングのオーソリティである丸山謙治氏に多角的に考査して頂きました。読んで頂くことで誰しも明るい進路に光明を抱くであります。 (編集室)

マーケティングって本当に役に立つの？

—小売店に並ぶ半数近くの商品が一年後には消える現実を前に—

丸山 謙治

丸山謙治氏が提唱する『競争志向マーケティング』を全4回の連載でお届け致します。

掲載予定は下記の通りです。

第1回 マーケティングって本当に役に立つの？

第2回 時代は顧客志向から競争志向へ！

第3回 競争志向マーケティングが提案する新価値Nとは？

第4回 マーケティングの戦場は人の心の中

次号以降も是非、ご覧ください。

30年以上もマーケティングの仕事をしていると、客先などからよくこんなことを聞かれる。「マーケティングって、本当に役に立つんですか？」このような質問にどう答えたらよいのかいつも迷うのだが、同時に、その問いの裏に「マーケティングを勉強して実践してみたが、さっぱり売れない。どうしたらいいんだ！」という叫びのようなものを感じる。

「マーケティングは本当に役に立つのか？」という質問に対する私の答えはこうだ。「Yes でもあり、No でもある」この答えの意味は、マーケティングは役に立つこともあれば、役に立たないこともある --- ではない。役に立つマーケティングもあれば、役に立たないマーケティングもある --- という意味。詳しく説明するには、そもそもマーケティングとは何か？から始めなければならない。

マーケティングの定義を調べてみると、人によって、時代によってその定義は異なってくる。これは何を意味するのだろうか。簡潔に言えば、マーケティングは数学や物理学、経済学のように確立された学問ではない、ということだ。マーケティングは、その後ろに「学」がついて、「マーケティング学」とは誰も言わない。せいぜい大学での「マーケティング論」がいいところである。

かの有名な経営学者であるピーター・ドラッカーはマーケティングについてこのように述べている。「マーケティングの目的は、顧客を十分に理解し、顧客に製品やサービスを合わせ、自然に売れるようにすることだ」(The aim of marketing is to know and understand the customer so well the product or service fits him and sells itself.) (Drucker 1974)

この言葉の通り、現在主流のマーケティングは「顧客の欲求を調べ、顧客が欲するものを提供し、顧客をより満足させることによって、顧客を開拓・維持し、そこからより多くの利益を上げる」という顧客第一主義、すなわち顧客志向コンセプトをベースにしている。

書店に並ぶマーケティング書、そして大学やセミナーなどで教えるマーケティングは、そのほとんどがこのコンセプトに基づいていると言ってよい。そして、このコンセプトを学び、仕事に活かすことができれば売上げアップに繋がる、と多くのビジネスパーソンが期待して業務に取り組んでいる。

この顧客志向コンセプトをベースにしたマーケティングが公に認められるようになったのは第二次世界大戦が終わった1950年代のアメリカで、GE社が1952年の年次報告書で最初に文字にして唱えたと言われている。もう半世紀以上も前のこと。それ以来、企業は進んでこのコンセプトを導入し、顧客志向はマーケティングの中核となった。

一方で、企業を取り巻く環境は大きく変わった。日本でも、戦後長期に渡って続いた高度経済成長は今や見る影もなく、その時に出来上がったビジネスモデルの多くが機能しなくなり、転換を迫られている。

少子高齢化や市場の成熟化などによりさらなる成長を見込める市場はほとんどなくなり、また、ビジネスのグローバル化に伴い多くの海外企業が日本に押し寄せ、さらに IT 化の進展によって膨大な量の情報が比較可能な形でネット上を飛び交う。以前とは比べものにならない程の厳しい競争環境に置かれているのだ。

このように企業を取り巻く環境が大きく変化したにもかかわらず、マーケティング界では相変わらず顧客第一主義を唱える顧客志向が君臨し、どの企業も同じように顧客の声に耳を傾け、彼らの欲求を満たす商品を次々に市場に送り出している。

では、実際にこのような顧客志向のマーケティング活動によってもたらされるものは……。残念ながら、期待するような自社商品の売上げアップやシェア拡大ではない。購入者が困るほどの“たいした違いのない選択肢の増加”だ。

スーパーやドラッグストア、家電量販店に行けば、似たような商品が所狭しと並んでいるのを目の当たりにする。まさに、そこは“類似品のジャングル”であり、購入者は同じような選択肢の多さに自分たちの欲求が満たされていると感じるよりも、むしろうんざりした気分が苛まれ、更には、自分が本当は何が欲しいのかもわからなくなっている。つまり、本来は楽しいはずの買い物が苦痛となっている。

商品や情報が氾濫する今日、多くの人が抱える問題は、欲しいモノが市場に見当たらないことではない。その逆で、違いにさほど意味のない選択肢が多過ぎること、これが問題なのだ。

その結果として、「小売店に並ぶ半数近くの商品が一年後には消えてしまう」（一橋大学阿部修人教授の計算による）という現実企業は直面することとなる。貴重な時間と資金を費やして開発した商品であっても、半数近くが思うように売れず短期間のうちに棚から外され、生産は打ち切りとなって葬られてしまうのだ。

これこそ、企業レベルの問題に止まらず、近年注目されている SDGs（持続可能な開発目標）の 17 の目標の一つである「持続可能な消費と生産のパターンを確保する」を脅かすことにもなる。

顧客志向に基づくマーケティングは、現在も随所で幅を利かせているが、もはや売れる商品を生み出す“切り札”ではない。顧客の欲求を把握し、その欲求を的確に満たす商品を市場に送り出しても、それは顧客にとって数ある選択肢の一つでしかなくなってしまった。であれば、自然に売れるはずなどないことは明らか。この意味で、顧客志向のマーケティングは役に立たなくなった、と言えるのだが、ご理解いただけるだろうか。

では、今日の厳しい競争環境の中で「役に立つマーケティング」とは？類似の商品が乱立し、選択肢で溢れ返っている今日の市場。そこで生き残っていくための次なるマーケティングとは？

それは、ますます厳しさを増す競争を前提に、競合他社の商品と明確に「差別化」することを第一に考えるマーケティングだ。そして、そのベースとなっているのが、顧客志向とは全く発想を異にする競争志向である。

今回は、この競争志向型のマーケティングについてお話ししよう。

■プロフィール

丸山 謙治（まるやま けんじ）

カリフォルニア大学バークレー校
エクステンション認定マーケット

昭和 56 年慶応義塾大学経済学部卒業。攝津板紙（現レンゴー）より米国デンバー大学ビジネススクールへ社費留学した後、日米の企業で長年マーケティングの仕事に携わる。また、専門学校やセミナーなどで講師も務める。

著書に『競合と戦わずして勝つ戦略』（日本能率協会マネジメントセンター）『競争としてのマーケティング』（総合法令出版）、訳書に『実戦ボトムアップ・マーケティング戦略』（日本能率協会マネジメントセンター）がある。

「SEISHIN APPLICATION CLICK 7月号」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室
〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

主幹：福田七衛
スタッフ・編集：杉本なつみ

問い合わせ先：TEL 03 (5751) 3386

Customer Delight

—満足から感動へ—

印刷業向け統合経営支援ソフト
FileMakerテンプレート

印刷管太郎XI

パッケージ版 / ASP版

BEST 使うに簡単!使って感嘆!



LED-UV・オゾンレスUV用
LUV-10

ハイブリットUV用
KUV-20

プルーフ用
インクジェットプリンタメディア
PoleStar

IJP-RC-180	IJP-RCN2-180
IJP-GC-150	IJP-GC-90
IJP-GC-140	IJP-GC-85
IJP-MC-150	
IJP-MC-140	IJP-MC-85
IJP-IP-170	IJP-IP-130

進化したデジタル検版ソフト

FLAP WORKS 2 登場!!

デジタル検版ソフトウェア

FLAP WORKS 2

フラップワークス

for Windows / macOS

NEVER STOP

印刷の新しい領域に挑み続ける。

人の感性に訴える印刷の価値。
膨大なデータから一人ひとりの印刷を生み出す多様性。
まだ見ぬ可能性を拓くために、私たちは挑み続ける。

FUJIFILM
Value from Innovation

富士フイルム グローバル グラフィック システムズ株式会社

経営を変え、
利益を生むSONORA



完全無処理 CTP プレート
KODAK SONORA CX2/NX2

日本全国 47 都道府県で 550 社超。その進化は止まらない。

日本市場のニーズに応えるべく、
常に改良を重ね進化を遂げてきた SONORA。
他の追随を許さない「視認性」はもちろん、「機上現像性」、
「耐刷性」、「耐傷性」、「UV 印刷適性」を高次元で実現。

コダック ジャパン

〒140-0002 東京都品川区東品川1-4-10-13
TEL.03-6837-7285 <http://www.kodak.co.jp>

SEISHIN 誠伸商事株式会社 www.seishin.co.jp

■本社 〒145-0062 東京都大田区北千束2-9-10 TEL.03-5751-3011
■静岡支店 〒422-8034 静岡県静岡市駿河区高松2-17-11 TEL.054-340-1191 ■北関東営業所 〒321-0104 栃木県宇都宮市台新田1-6-9 TEL.028-684-1981
■東北営業所 〒983-0841 宮城県仙台市宮城野区原町3-8-9 TEL.022-299-6661 ■新潟営業所 〒950-0853 新潟県新潟市東区東明7-2-24 TEL.025-286-9040