

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

index Z世代へのメッセージ・コロナ禍ですべきこと

- P2~6 【コロナ禍でやらねばならぬこと】 公益社団法人日本印刷技術協会 専務理事 郡司 秀明
P7~P8 【世代間コミュニケーションとメディアの選択】 ファイルティーチャー 代表 世古 真一
P9~P12 【Z世代の時代を企業としてどのようなチャンスにするのか】 株式会社スリーマインド 代表取締役 尾崎 理恵
P13~P15 【戦わずして勝つことが最高のマーケティング(1)】 丸山 謙治

今号のテーマ

いまだに終息の兆候さえもないコロナウィルス。このことは我々の生活を脅かし続けていることは言うまでもありません。5月10日現在で42160人の感染者がいる現状です。この連休は3年ぶりの規制の無いGWとなりましたが、数といたしましては減っているという状況とは言い難いものがあります。我々はこのままwithコロナの状態を続けることにもなり得ません。afterコロナを期待しながらも、そこから脱出できず2年以上が経過してしまっておるこの状況下で、今私達は何をすべきか、についても引き続き視点を持っていく必要があると考えました。

本年のテーマといたしましたZ世代ではありますが、本号は、Z世代への提言及び、afterコロナに向けてのwithコロナ時代、何をすべきか、今一度考えてみることにいたしました。

皆様のお役に立てば幸いです。

CLICK編集室主幹 福田七衛

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

コロナ禍でやらねばならぬこと

公益社団法人日本印刷技術協会 専務理事 郡司 秀明

誠伸商事の福田会長から直々に「クリック」の原稿依頼が来てしまった。クリックへは今までに何回か執筆しているのだが、直近だと「Japan Color」を頼まれて「少々技術的になりますよ?!」と正直に申しあげたのだが、「構わない・・・」と言ってくださったので、抑えめで書いたツモリなのだが「やっぱり技術的過ぎたかな?」と今になって大反省している。久々に福田会長から依頼が来て「after コロナ (with コロナ?)」ですべき事というお題目をいただいたので、私なりにまとめてみたい。

今回 page2022 で訴えた内容は強調したいが、福田会長からは「別に印刷業界にこだわらなくても良い」と言われている。ありがたいが、IT 業界や半導体業界の事ばかり申しあげても「?」的反応になってしまい無視されてしまうので、色々な話を折込みながら印刷業界向けを意識して書くことにする。

■今印刷業界に大事なものは「創注」

page2022 は「マーケティング」以外に「創注 (= 造注、注文を作る。注文が取れる環境作り)」が第二 (共通) テーマだった。コロナ禍の印刷業にとって「本当に死活問題なのは何か?」と問われれば、やっぱり「お仕事ください」ということになってしまう。「スマートファクトリー推進 (DX 化)」とか「見える化 (MIS の実現)」と言ったって、注文が取れなかったら印刷会社は潰れてしまう。逆に注文さえ取れば、人海戦術だろうが、外注だろうが何とかナルものだ。ソリューションビジネスを啓蒙している私が「それを言っちゃあオシマイだよ♪おいちゃん・・・ (寅さん風に)」かもしれないが、注文さえ取れば何とかするのが印刷業界だ。印刷業界は決まった期日までに、決まった数だけ、確かな品質で納品

することには、数ある業種の中でも群を抜いている。しかし、この特長が昔から続いている悪習から脱却出来ない頑強にもなっているのだ。

印刷会社が外回り営業以外で注文を獲得する方法はいくつかあり、インサイドセールスと言う場合がある。インサイドセールスは会社内にいるスタッフで考案した Web 等のしくみを使い、社内スタッフだけで電話セールスも含め外回り以外のセールス方法で注文を受注する方法である。このコロナ禍で訪問営業が出来なくなって、各印刷街社は慌ててインサイドセールスに挑戦しようと試み出したのだが、現実には多くの問題に直面して、上手く行かなかった。もしくは難問に直面して、難しさを実体感した経営者も多い。

インサイドセールスよりストレートなのが、Web を使って印刷の注文を広く集める (受注する) ことで、印刷ビジネスにつなげている印刷通販だろう。印刷通販は宣伝費をかけて大量の仕事を集め、その中で似たような納期、ロット数、紙種、色数、等々を集めてギャングリングして生産効率を上げて、コストも下げていくというシステムだ。小ロットを数多く集めても生産効率が落ちないというシステム構築ができることから、コストダウンも可能になり、益々仕事を多く集められるというわけだ。小ロットが増えると効率がガクンと落ちる一般印刷会社にとっては、非常に良い外注先 (生産拠点としての) となっている。「自社で印刷 & 加工を行うより遙かにビジネス効率が良くなる」ということで、多くの印刷通販では「仲間仕事 (印刷会社が印刷通販を利用する)」割合が非常に高い。印刷通販の中でも受注だけに特化した印刷通販サイトがラクスルで、テレビ CM (あまちゃん) でお馴染みだが、あれくらい有名になると仕事も多く集まるというものだ。Amazon のビジネスが軌道に乗るのには非常に長い年月

がかかったが、軌道に乗ってからはライバルがない一人勝ち状態が続いている。当初の Amazon は IT 業界と言ったって書籍通販に毛の生えたイメージだったが、今や技術的且つインフラ的にも IT 業界を代表する存在だ。というより国家規模に匹敵する企業 GAFA（Google、Amazon、Facebook、Apple）の一角を占めている。

ラクスルを Amazon と同等に考えて良いか？ については異論反論お有りだろうが、可能性がないわけではない（とだけ申しあげておく）。しかし、普通の印刷会社にとってラクスルと同等の宣伝費をかけるのは無理なので、印刷製造ビジネスだけを考えれば、受注はラクスルに任せて印刷・加工に専念するというのも印刷ビジネスとしては「有り」と私も考えるようになった。JAGAT は総合印刷サポートビジネスを目指しているので、儲け幅の少ない下請的な印刷ビジネスにはクエスチョンだったのだが、IT が進んだ現在は分業（専門）化もアナログ時代より効率良くてできるし、コラボレーションビジネスも現実的になっているので「あなた印刷受注する人、私印刷する人」と割り切れれば、効率良いビジネス（営業経費は人件費も含めてかからない）も可能だろう。生産に特化して「スマートファクトリー化」「見える化」等でより生産・経済効率を上げる。つまり随所に残った無駄を省けるので、印刷関連の先端技術がより進むかもしれない。

■今まで印刷業界は「創注」で苦労してきた

今回の page2022 カンファレンスで印刷通販事例会社として呼び出した（株）共進ペイパー & パッケージは、パッケージに特化した印刷通販サイト「ハコプレ」を運営している特色あるパッケージ印刷会社だ。元々兵庫県発祥で、マッチ箱を紙で初めて製作した会社ということである。昔は木箱が当たり前だったらしくて、それを紙にするというのは冒険だったらしい。

共進ペイパー & パッケージの印刷通販サイト「ハコプレ」は仲間仕事が多く、ほとんどがクライアント直に仕事が入ってくるらしい。ハコプレサイトで実際に作業してみると、そのわかりやすさは一目瞭然で、非常に良く出来たサイトだ。パッケージ製作には、山折り谷折り等の独自ノウハウが多いのだが、ハコプレサイトは誘導されたとおりにやれば、誰でも自然に箱が出来上がるようになっている。だからこそクライアントの評価が高く、直の仕事が多いのだろう。他社が真似すると言ってもノウハウの蓄積なので、普通の印刷会社が「ハコプレ」レベルに追いつくのはなかなか難しい。特にパッケージノウハウの無い商業印刷会社が「これからはパッケージだ」と言って共進ペイパー & パッケージを真似して、むやみにパッケージビジネスに飛びつくことは勧められない。

そろそろまとめということで、印刷会社に対してコメントしていきたい。まず受注方法に関してなのだが、印刷会社の新規ビジネス獲得法として、普通の印刷会社でやっているのが営業マンの「スキル」「やる気」に依存することだったと思う。営業マンの情熱は新規注文獲得には大変重要な要素であり、新規ビジネス発掘に直接つながるものである。営業マンが IT の専門家でなくても、営業マンの情熱が伝われば、情熱に賛同してくれる専門家が近くに現れることが多い。自分の経験に照らし合わせても（私は夢追い人）、情熱を持ち続け周りに働きかければ何かしら動き出すものだと思われている。自社の営業マンにそういう人材がいなければ社長自身（もしくは親族）が情熱を持つしかないわけで、社長の情熱を会社全体にも伝播させていくということになる。

地方の印刷会社で社長自らが動き回るわけにも行かない場合は、会社見学会というイベントを開催して自社の特長をアピールする印刷会社が多いようだ。見学会にクライアントを連れてくるきっかけ（呼び込み）は、展示会等

で発掘するのが一番確実な方法だ。参加率は落ちるが Web 動画やメルマガ等でまず興味を持ってもらうという努力も行われてきた。しかし、やっぱり「新規顧客獲得は実際に会って見ないとなあ」というのが、ほとんどの印刷会社が持つイメージだ。

インサイドセールスについて、つくづく考えていくと「新規の印刷受注を発掘するのはやっぱりリアルしかないのかなあ？」ということに落ちていってしまう。「新規ビジネス発掘はリアル」で、その後の「継続ビジネス等は Web 等をフル活用したインサイドセールス」というのが落ち着き先なのだと思う。

印刷通販というわけでもないのだが、コールセンターを充実して、売上げをアップしてきた印刷会社も多かった。実直なスタッフ（感じの良い若い女性が多かったが、真面目に頑張る姿勢はおじさん達に人気だった）を揃えて、時々覗かせるお国なまりも愛嬌でファンは多かったと思う。しかし、現在は Web に集約しているところがほとんどだ。やっぱり時代はこちらだ。コールセンターとは違うが、大手印刷通販の中でも質問等があった場合、電話に気軽に対応してくれる会社がある。夜電話すると印刷や DTP 現場に直接つながり、応対や知識がハイレベルなのに驚くことがある。中には私の名前をご存じの方もいて、ついつい世間話をしてしまったりする。サービスビューローという業種（Mac 出力センターと呼ばれていた）が世の中に出現したとき、お客様にとって驚きだったのが、現場の技術者と機械の前で技術的な話が出来ることだった。もちろん普通の印刷会社は旧態依然のままで、現場までお客さんが入ってくるなんて事はあり得なかったし、現場の技術者がお客さんの応対をするなんて事は想像も出来なかった。必ず営業マンが中に入って伝言ゲームになってしまったので、コミュニケーションミスといった人災的トラブルが非常に多かった。ましてや広告代理店（の営業）が

中に入って知ったかぶりすると、もっと酷かった。しかし、広告代理店（の営業マン）という人種は、世の中の風潮を皮膚感覚で捉える能力に長けているので、ある時期から余分なことをする（言う）のがめっきり減ったと思う。最近の広告代理店の営業マンは銀座でお金を使うことを覚える前に IT の勉強をする人が増えて、レベルは相当上がったと思う。むしろ旧態依然としているのは印刷会社の営業マンの方だ。未だにゴルフの話ばかり（それに昔はプロ野球、今はサッカー？カーリングかな？？）だ。

■印刷会社にも「データ・サイエンティスト」は必要だ

それではこのコロナ禍で印刷業は何を準備（勉強）しておけば良いのだろうか？マーケティング知識だけは、選り好み抜きに経営者クラスや営業（に所属するスタッフ）はデジタルマーケティングの勉強をしておかねばなるまい。もちろんマーケティングは創注のため、顧客満足度向上のために必要なのは言うまでもない。印刷（商印）の目的とは「印刷物を製作すること」ではなく、「印刷物で印刷発注者の売上げを上げること」だというのはくれぐれも忘れないでいただきたい。

出版印刷でもマーケティングは大事だが、商業印刷では直接数字に響いてくる。JAGAT が目指すマーケティング支援ビジネスを実現するために勉強するべきである。マーケティングと言ってもデータ（本来はビッグデータが対象なのだが、堅いことは言うまい）にもとづいて、IT 施策とか戦術を考案するため、もしくはそういう施策を経営者が決定するための助言をするためにデータ・サイエンティストと呼ばれる人間（もしくは同等の能力を持つ人）が必要になる。データ・サイエンティストには統計解析や IT のスキルに加えて、ビジネスや市場トレンドなど幅広い知識が求められている。現在、超が付くほど引く手あまたな職種だ。理想的なデータ・

サイエンティストはスーパーマン的存在なので、モドキで十分だ。

学歴で人間を判断するのは馬鹿馬鹿しい（私もそう思っている）。しかし、このコロナ禍でろくすっぽ勉強（社会経験）もしていない学生が社会に大量に排出されている現実も無視できない。こういう学生は、残念ながら四年間大学生活で得た経験や知識より、受験勉強で培った経験の方が能力として評価できてしまう。それくらいにコロナ禍では学生時代に成長することは難しい（しょうがないですね）。受験勉強というセレモニーは、神様から同等に与えられた時間内で効率よく勉強して（遊びを我慢しなくてはいけなし、要領よく時間を捻出して結果に結びつけるという葛藤は、思春期の苦行イベントだ）、本番テストにヤマをはり（ヤマをはるとは、大事なポイントを見い出すことなので大切な能力）、本番で実力以上の力を出せるのも人間力の中では評価すべきポイントだ。私も大学で教えているが、現在のリモート授業での勉強体験が社会で通用する人格形成につながるには到底思えない。（こんな事を言うのはためられるが、）大学名や学部名で判断した方が、正確な判断が出来るのではないかとすら思ってしまう。

経営センスは学業とは無縁かもしれないが（やっぱり商売はセンス！）、デジタルマーケティングに必須なデータ・サイエンティスト（まねごとでも）的な仕事を目指そうとするなら、EXCELの関数くらいは使えないと、教養程度にデジタルマーケティングを勉強しようと思っても理解（役に立つ知識を得ること）は難しい。仕事に役立たせるには、そこそこの実践的理解力は必須ということだ。だからと言ってハードルを上げるつもりはないのだが、学者になるわけではないので理論的と言うよりは、とりあえず関数を使えて、その内に理論もどきもわかり始めると言う人間（現代の若者には意外に多いタイプかも？だが、そういう若者には礼儀知らずの人

間が多いので、経営者側にも我慢が必要）が適している。ゲーム世代の若者にはそういうタイプが多そうだ。彼らは理論抜きにまず使いはじめてしまい、最終的には使いこなせてしまう。そんな人たちと上手にコミュニケーションできれば大きなブレイクスルーになると考える。

話は変わって、昔の中学・高校の数学教師は「実際の生活に数学を使うかどうか分からないが…??」とはじめからネガティブに数学を教えていた。しかし、今更にして思うのだが「実生活でこんなに数学を使うものだ」とは、私が学生の時には夢にも思わなかった。私は学生時代に勉強をしなかったが（まあ酷かった）、社会に出てからは学生時代の何倍も勉強した。特に海外駐在（ロンドンだったが、欧州や東欧・中東・アフリカも担当）したときに「私なりに何が必要か？」必死に考えて、山川出版社の「世界史」と「日本史」の高校教科書をロンドンに持っていった。出張の時にも教科書を携帯していたのだが、これは大ヒットで、非常に役に立った（「地理」の教科書も持っていったが、中身の情報が古すぎて余役に立たなかった！理系の教科書は、特に線形代数等は大変役だった。私は旧課程だったので、線形代数が不得意なのだ！！）。

文系出身者が、コンピュータに弱いかというとそうではなく、好きこそものの上手なれなのだが、昔は「自分がこういうことに興味がある」と言って、「出来る・出来ない」とは別の選択肢で進路を選んでいったが、今は数学・物理の成績が悪いと「興味がある・なし」にかかわらず文系志望になってしまう。逆に成績が良いと医学部？いわゆる理三に短絡だ。「成績が良かったから僕は医学部に進学しました」と学生が当たり前のように言う世の中だが、実に悪しき風潮だ。

私には長い付き合いの（専属）編集者がいて、京大の文学部出身（社会学科）なのだが、さすが京大で数学もEXCELの関数くらいなら大丈夫だ。もちろん文学部出身だから数学好きというわけではないのだが、最終的に理屈まで大まかに理解する

し、関数を公式化することも出来る。様々なケースで本当に役に立ってくれている。幅広い知識（応用力、知恵といった方が良いかな？）を持った人間はホントに役に立つものだ。

■まとめ

さて「私が何を言いたいのか？」本題に入っていく。ハウツー本を読んで（デジタル）マーケティングの知識を得ることも確かに重要だが、ある程度作業もやってみないと実務（感覚）は理解出来ない。もう少しハッキリ言うべきかな？？ハウツー本の知識より、実践で得られた経験や感覚の方がより重要なのだと言いたいのだ。理屈は後回しでも、まず使えてしまうということがとても重要だ。

理系だと、変に大上段に構えて、理屈を一から理解しようとするが「そんなの関係ねえ♪そんな必要はまったく無い」のだ。ハウツー本のような浅い知識など正直要らない（邪魔）。この手の浅い知識は浅い知識でしかないからだ。実践的なオペレーションを実務的に体感するというのが最新コンピュータ時代の教養だと（私は）思う。

印刷会社には、そのような人材が多くいるとは言えない（足りない）。さっきから回りくどく説明しているが、ここで言うデータ・サイエンティストに向いているのは、理論派（昔風の）より実践派的な人材だと思う。つまり印刷会社にはデータ・サイエンティスト的な人が一人は必要だが、三人くらい居ればとても役立つと思う。マーケティングは創注のために必要だが、データ・サイエンティスト的な人間は創注にでもなんでも役に立つ。印刷会社の中に、データ・サイエンティスト（モドキでも良い）を何人か育てるべきだと声を大にして叫びたい。そして「コイツがイける」と思ったらお金も積極的に投入すべきだ。資格とリンクしたセミナーコースも数多く存在する。しかし、育った途端に「じゃあねえ！バイバイ」と去って行く可能性も十分考えられるので、見返りも忘れずに用意しておくべきだ。単なるお金と言うよりは「満足できるやりがい大きい」と私は考えている。

そしてMA（マーケティングオートメーション）ツールも実践すべきである。SFAやマルケト等の有名どころのMAは使いこなせないところもあるので（もったいない）、もっとお安い部類で十分だと思う。最近テレビCMで散々やっているものが、印刷会社には向いている（んじゃないかと思うが、page展主催者の私の口からはコレだとは言いきれない？）。お安いので勉強代と割り切って、色々やるべきだ。デジタルマーケティングを実習することは印刷会社にとって決して無駄なことではない。自社のインサイドセールスにMAツールを使って、まず基本を理解し、ノウハウも経験したら、それを印刷会社のサポートビジネスに活かす。これを同時進行でやるくらいがタイムスケジュール感だ（ユックリやってはいられない）。考えるより、まずはやってみることが何よりも大事なことなのだ。

その他「3DCGは印刷発注者（お得意様）に浮気をされない強力アイテムですよ」とか、とか、とか、印刷会社にとって必要な技術は色々あるが、私が一番訴えたいこと、それは「データ・サイエンティストを印刷会社内に一人以上作ること」だ。これを再度言って私の話を締めくくりたいと思う。みなさんコロナ禍の今こそ、頑張って人材に投資をしましょう。恐れずにね。

■プロフィール

郡司秀明（ぐんじひであき）

1979年千葉大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社（現在の株式会社SCREENホールディングス）入社。

主として画像技術を担当し、デジタル技術の発展に注力する。2006年9月、今まで言い続けたソリューションの実行を目指して独立、

現在公益社団法人日本印刷技術協会の専務理事として印刷業界への啓蒙活動に励む。最近特に力を入れているのが「デジタル×紙×マーケティング」である。

日本写真学会理事、電塾本部運営委員、日本大学芸術学部講師で画像教育にも関わっている。

「RGBレタッチ大全」「カラーマネージメント実践ルールブック」「RGB入稿ガイド」「RGBレタッチ大全」等著作も多数執筆している。

コロナ禍において、 私たちは何をしておくべきだろうか？

ファイルティーチャー 代表 世古真一

■志と理念を言葉にする

コロナ禍において、私たちは何をしておくべきだろうか？

結論から言うと、自分の志と理念を言葉にしておくべきである。このことはビジネスマンに限らず、すべての一人一人が個を確立させる軸を持つべきであると言える。混乱はすでに始まっている。コロナ禍が終息すれば平穏が訪れると期待するのは危険で、混乱どころではすまなくて、大混乱の時代が来ると予測しておいたほうがいだろう。その理由は、自分自身で考えて行動するのではなく、誰かの考えに依存して行動する人が多くなっているからだ。国や会社やメディアや自分以外の誰かが発信した情報が本当に正しいかどうか、自分で考える前にそれを鵜呑みにして行動することが自分で考えている行動だと錯覚している人が多いからだ。

ワクチンを打たなければ危ないと言っている人もいるし、ワクチンを打つと危ないと言っている人もいる。マスクをしなければ危ないという人もいるし、マスクをした方が危ないという人もいる。どちらが正しいかどうかはいずれわかるにしても、渦中の現在は混沌として不安の中で過ごしている人の方が多い。

混乱とは一人一人の頭の中がいつ、どこで、だれと、何を、なんのために、どうしていいのか、わからなくなることであり、そんな人が多くなることで社会が大混乱になるだろうと思われる。自分自身が集めた情報から判断して自らが責任を取る覚悟で、正しいと思う行動を選択することができて、一人一人が互い

の考えを尊重できる社会になるまでは混乱は続くだろう。

テレビで言っていたから、国が言っていたから大丈夫と思うのは安易で危険な考えだ。インターネットの情報でも同様である。テレビにしてもネットにしても、正しい情報もあるが、真実を隠した嘘の情報もかなり出回っている。そんな泥水のような情報の中で安全で美味しい水を飲むためにはどうするべきか。それは、たとえ間違っても、泥水を飲んでしまったとしても、病気にならない免疫力と、泥水を濾過するフィルターを用意することだ。

嘘も真実も混ざり合った情報から身を守るのは、免疫力を高める思考のワクチンであり、泥水を濾過するためのフィルターは思考のマスクだ。馴染みのある言葉で言い換えると、思考のワクチンは「志」であり、思考のマスクとは「理念」なのである。免疫力を高めることと、行動を選択するためのフィルターを持つことが大事なのだ。他人の考えに依存していると、問題が起きた時に自分で解決策を考えることができずに、誰かのせいにする事で解決できると考えてしまい、いつまでも問題の渦中からは抜け出すことができなくなる。

■志とは何か？理念とは何か？

志とはたとえば、大金を所有していたとしても、たくさんの時間があっても達成できないかもしれないが、実現したら多くの人が幸せになるだろうと思われる、高い理想のことである。一人一人に与えられた人生の全ての時間を使ってでも、できるかどうかわからないが、成し遂げたい何かのことである。そして、その成し遂げたい何かを表した言葉である。

理念とは、今の心の状態に筋道をつけるための言葉である。自らがやりたいこと、やらなければならないことを自らが紡いで表現した言葉でなければならない。現在の心の状態が脱線しないように整えたレールのようなものだ。

志とは人生全部の時間を使ってでも、やりきりたいことであり、本来はやらなければならないことでもある。理念とは今の思いを行動に移すための判断基準であるとも言える。

免疫力の増強を期待するワクチンと目の前に存在しているのかどうか分からない菌に感染しないようにするマスクと似ている。行動が止まってしまうようにするための予防策の議論だが、コロナ禍の先には行動を選択して生きていくための、思考のワクチンと思考のマスクの議論が盛んになるのではないかと、個人的には予想している。

■行動を起こすことが一番

問題を解決するには行動を起こすしかない、しかし行動を起こす前に十分に思考しておかないと不安でいっぱいになる。その思考を他人に依存していると行動したとしても失敗する。失敗しないためには、自分自身の思考のやり方と行動の手順を確立できるようにすることだ。

私は80年代後半にタイムマネジメントの理論に出会った。その本質は、「時間管理は行動管理である」ということだった。時間は神に与えられたものであり、増やしたり減らしたり貯めたりすることを自分ではできない。しかし、ある決められた時間の中で行動することはできる。つまり、自分でコントロールできることと、コントロールできな

いことを見極めて行動を起こすことが時間管理であると教わった。そして、行動を起こすためには統一原則（Unified principle）を持たなければならないと言うことだった。統一原則とは、仕事、家族、信仰を3本足の椅子の足に例えていた。自身の統一原則を作るためのワークを何時間もかけて行い、仕事、家族、信仰を支えるための言葉を作ったことを記憶している。しかし、米国のタイムマネジメント理論であるが故、文化の違いにより理解できないところが多々あった。そこで、統一原則を日本的な言葉に置き換えるとしたら何になるだろうか？と考え続けてきた結果、それは、「理念」と「志」であった。

■入子細工のような体系的な生き方

統一した原則を作ることにより、一つひとつ個別になって存在している人生の出来事が、ひとつの理論的な秩序やまとまりの中に収まって組み込まれて一つ一つ全ての行動を無駄にすることなく生きていくことができる。それは、あたかも人生が入子細工でできた箱や人形のようなものに喩えられる。大きさは違うが、形は同じ相似形の思考体系を持つことで、自分が選んでいる行動は人生をかけてやりたいことに無駄なくつながっていると想着て、混乱から来る不安から逃れられる。つまり、今現在自分が選んでいる行動は自分の人生にとって役に立っているかどうかわかるように体系立てておくことである。だからこそ、不安が増大してしまっているコロナ禍の時代においてすべきことは、志と理念を考えて、言葉にすべきである。

SEISHIN



BEST 使うに簡単! 使って感嘆! **MCエッチ液**

Z世代の時代を 企業としてどのようなチャンスにするのか

株式会社スリーマインド 代表取締役 尾崎 理恵

私の息子は今年 11 歳で、まさに Z 世代ですが、私が子供の頃とは全く違う生活をしています。私は倉敷の山の中、息子は都心というエリアの違いはもちろんありますが、遊び方、勉強の仕方、生活の動線が全く違います。例えば、ここ数ヶ月、サッカーチームに入っていないのですが、サッカーに熱中しはじめ、ロナウドやメッシのプレーや練習風景はもちろんのこと、彼らの私生活まで YouTube やインスタで見まくって研究し、次にリフティングができるようになるヒントやプロ選手のトレーニングの動画を何度もチェックして同じトレーニングをやり、公園で友人たちと試し、大いにスキルを向上させていました。シューズやウェアは、もちろんネットで調べて、気に入ったものを私がネットで購入しました。そもそも、私も日々多忙なので、食材、化粧品などの購入は、ほとんどネットで済ませています。ちなみに、私も息子も、TV はほとんど見ません。Google での検索能力は、ほぼ私と同じで、各アプリの使い方に関しては、むしろ彼の方が上でしょう。中学受験を控えていることもあり、勉強に関しては、辞書、ノート、鉛筆を使って、X 世代の私と同じスタイルの勉強もしますし、読書もしますが、私の子供の頃と比較すると、見ている世界と情報量が違います。数年前に、知り合いの社長が若手社員達に「日々小さな画面ばかり見ているから、思考のスケールも小さくなるんじゃないのかー！」と檄をとばしていたのを見たことがあり、当時は大いに共感したのですが、一概にそうとも言えません。彼らは、小さな画面から世界中の情報を取得して、イノベーションのヒントや才能開花のきっかけにしていることも大いにあります。

そんな彼らはすでに社会人になっており、これから購買力がどんどん上がっていきますので、企業としても Z 世代を採用し育成し、活躍してもらう環境を設定しなければ未来はありません。

Z 世代とは、大体 10 歳から 25 歳位までの年齢層をさします。世界全体では人口の 3 分の 1 を占める世代。日本はまだ 15%。生まれた瞬間からスマホなどデジタル機器が身近にあり、オンラインの世界に慣れ親しんでいます。生活の中にデフォルトでデジタル技術が存在しており、まさに「デジタルネイティブ」。そこで、彼らの考え方や行動を知り、企業が今後どう考え行動していくと、企業価値向上の可能性が広がるかに関して、いくつかアイデアを提示したいと思います。

Z 世代を表すキーワードは、私が言うには、「つながっている・共感」「個性や自分らしさ・独自の才能重視」「パーソナライズ」「社会価値とダイバーシティ」です。

プロモーション、という視点で言うと、よく言われていることですが、彼らは（私もですが）TV や紙の新聞を全く見ないので、マス広告はほぼ機能しません。買い物も検索もコミュニケーションも、スマホがベースですので、スマホ対応ができていないサイトは、彼らからすると「あり得ない！」になります。そして決済は全てキャッシュレスですので、現金のみも「あり得ない！」になります。商品開発という視点も含めて、パーソナライズされていることが重要です。例えば、アマゾンでは、過去のデータベースから算出された「私が好きそうな商品」「私が興味を持ちそうな商品」を画面に出してき

ますよね。Spotifyも私の好みの曲をプレイリストに推薦してきて、バッチリ心が動かされ、思うツボになることがよくあります。私自身、GAFAのサービスに触れない日は一日もないですから、彼らが日々世界中から取得している個人データは恐ろしいものがありますが、そうだったとしても、自分にパーソナライズされたものに興味を抱く傾向があるのがZ世代です。私の自宅の近所にある大人気のカスタムバーガーは、世界でただ一つの自分のハンバーガーをオーダーできます。Netflixは、顧客によって、動画コンテンツのサムネイルまで変えているのです！「今世の中で一番売れてます」は、全く刺さらず、「私の信頼しているあの人が使っている」「私用にカスタマイズされている」が、彼らの心を動かすのです。

では、人財の視点から、Z世代の時代で企業が心得ておいた方が効果的だと感じることを、いくつかシェアさせていただきます。

彼らは、仕事を選ぶ基準として、助け合いやつながりがあるか、個性が発揮ができて自分らしい成長ができるか、社会貢献への視点があるか、ワークライフバランスはとれるか、などを重視する傾向があります。つながり、とか、自分らしさという言葉聞いて、「最近の若い子たちは、、、甘いなー」などという思いが頭に浮かんだ方は、かなり危険です（笑）私が学生の頃は、運動部で兎とびをやり、水は飲ませてもらえませんでした。今は、兎とびなんてしませんし、しっかり水分補給をするのが常識です。もちろん、普遍的なものはたくさんありますが、何が効果的で、何がかっこよくて、何がダサいか、は、時代によって変遷し、世代によって認識に違いがある、という視点に立たなければ、組織やメンバーの可能性を最大化

することはできないでしょう。では、どうすればいいのか。

<採用について>

どうやって企業を知ってもらうか、つまり認知においては、常にお互いがオープンでフラットな関係でいるコンテキスト（文脈）を設定しておくことがキーポイントです。そして、彼らは子供の時から、世界中のリアルな情報を得ているため、会社の採用ページなどからの一方的な情報発信は、自分が活躍できるイメージが湧かないので、会社の魅力が伝わりません。SNSを駆使して、リアルな情報を集めることに慣れていきますから、表面的でフォーマル情報ではなく、働いている人がどんな人で、実際はどんな仕事をしていて、どんな役割が求められていて、ここでどんなスキルが得られるか、など、具体的な情報から判断するのです。

これについては、Z世代と同じ視点、もしくは近い視点を持っているメンバーに活躍してもらい、「使う言葉」「伝え方」「共感のポイント」など、彼らの視点でアイデアを出してもらい、実行していくと効果的です。言葉も、共感するポイントも違う人が、必死でアピールしても、ピント外れな作戦になる可能性があります。

選考についても、先ほど触れたように、常にお互いがオープンでフラットな関係が重要です。以前、ある企業の中途採用のミーティングに参加させていただきましたが（説明会、というスタイルではない！）、ZOOMで人事の方が、会社の今後の事業の方向性はもちろんのこと、自分がどんな気持ちで働いているか、何が面白くて、何が今後の課題かなど、フランクな雰囲気や伝え、その最中にも参加者からは、チャットで色々な質問があがってくるので、その質問に答えながら、それに付随する情報を提供していく、という

オープンなミーティングのような場になっていました。また、ある企業は、人事が学生と色々と会話をした後、「あなたの個性や特性を活かし、成長、成果を出すのであれば、これがポイントになりますね！」というようなキャリア形成に関するフィードバックをしています。たとえ、内定していない学生に対してもフィードバックし、今後の就職活動に役立ててくれ、という考えだそうです。

また、オンライン採用、リモートワークが日常的になった今は、地方の方や学生も、都心の企業にコンタクトしやすくなったので、場所を問わず、必要な人材ヘリーチ、採用につながっているというメリットもあります。私がサポートしている経営会議も、オンラインで全国とつながってミーティングをするのが当たり前になったので、スプレッドシートなどを駆使して、更に価値あるミーティングができるようになりました。

< 育成について >

ある製薬会社が、育成において興味深いことをなさっています。新入社員に研修をする際に、「新入社員に教えてもらうセッション」を実施して、お互いをリスペクトする機会、お互いに学び合う機会を意図してつくっているとのことでした。例えば、店頭戦略を新入社員にたててもらおうと、とても面白いアイデアがでてきたそうです。商品開発においても、ある雑貨メーカーは、このコロナ禍で、入社3年目の若手が創業以来の大ヒット商品を出し、大いに社内が盛り上がっています。顔が見える商品、プロセスやストーリーが見える商品の開発も、感性的にZ世代は得意かもしれません。まさに、プロセスエコノミー！この考え方も、今後の事業には必須ですね。なぜならば、商品はコピーされてしまうけれど、その人だけのこだわりや哲学が反映されたプロセスは誰にもコピーできないからです。

実際、Z世代から教えてもらうことはたくさんあ

ります。外資の某大手メーカーは、役員全員が20代のコーチについて特定の分野に関する知見や考え方をひろげるチャレンジをしていると聞きました。リバースメンタリングです。つまり、育成に限らず、社内に「お互いに学ぶ姿勢があるかどうか」がキーなのです。私がサポートしている経営会議も、大切にしていることは、「多様な考え方をベースに、オープンでヘルシーなコミュニケーションができること」です。

< 社内外のコミュニケーションについて >

一方で、Z世代は、社会正義、ダイバーシティ、理念を大切にする傾向があります。数年前のNIKEのコリン・キャパニックを起用した炎上広告については、ご記憶にある方も多いと思います。NIKEは、「何かを犠牲にしても、何かを信じろ」という確固たる理念を発信することで、Z世代から圧倒的なファンを獲得したと言われています。

以下、WWDの記事より抜粋。 —————

ナイキのアメフト選手コリン・キャパニック（Colin Kaepernick）を起用した広告が、アメリカで最も権威ある広告・マーケティング誌として知られる「アドバタイジング エイジ（Advertising Age）」の最優秀マーケティング賞（Marketer of the Year）に選ばれた。

同広告は、9月に発表された“Just Do It”30周年記念キャンペーンのメインビジュアルで、キャパニック選手の顔写真の上に“何かを信じろ。たとえそれで全てが犠牲になるとしても（Believe in something, even if it means sacrificing everything）”とメッセージが掲載されたもの。同社のスローガンでもある“Just Do It”の記念すべきキャンペーンにキャパニック選手が

起用されたのは、2016年8月当時NFLの「サンフランシスコ・フォーティナイナーズ（San Francisco 49ers）」に在籍していたキャパニック選手が、「黒人や有色人種への差別がまかり通る国に敬意は払えない」と、有色人種に対する差別や暴力に抗議するために試合前の国歌斉唱中に起立することを拒否したことで、現在に至るまで事実上NFLから追放されていることに對するナイキの彼へのサポートだ。しかし発表後すぐに、この広告を「アメリカへの背信」と捉えた保守派の間で大炎上し、一時株価が3.2%減、時価総額が32億ドル（約3520億円）減とマーケットにまで影響を与えることとなった。

だが結果として同広告は、24時間で4300万ドル（約47億5000万円）相当のメディア露出価値という驚くべきエンゲージメントを生み出し、直後のオンラインで驚異的な売り上げを記録。そして、同社史上最高値の株価となる86.06ドル（約9638円）を更新するなど、18年6～8月期決算で売上高が前年同期比10%増の99億5000万ドル（約1兆1144億円）という成長を支える要因となっていた。



X世代の私は、新入社員として企業に入社した当時、成長意欲だけはありましたが、自分自身の価値観や理念、社会正義、社会貢献な

どについて探索したことは全くありませんでした。それに比べて、Z世代の彼らは、社会にどう貢献できるのか、どんな理念で経営していくのか、ここで働くことでどんな経験ができて成長できるのか、などについてとても感度が高いのです。例えば、ESGやダイバーシティを重視していない企業は、ダサイと思われ、優秀人材からは選ばれないことになります。特に海外では、そのような考えが主流です。ですから、経営は、ミッション、ビジョン、理念を明確に発信し、社内外でコミュニケーションし続ける必要があります。

また、世代を超えてコミュニケーションができる環境設定が効果的です。Z世代は、自分の独自性や個性を活かしたいとは思っていますが、まわりから承認され、共感しながら、助け合いながら、物事を進めていきたいのです。ある意味とても理想的ですね！そう考えると、Z世代を採用し、育成し、能力発揮してもらうためというよりも、改めて社内風土や働き方、成長の仕組みなどを見直す絶好のタイミングです。今後の企業としての進化、そして価値の向上のために、何をどう変えていくのかについて、真剣に取り組み、この激動の時代を最高のチャンスに変えてみようではありませんか。

■プロフィール

尾崎 理恵（おざき りえ）

株式会社スリーマインド 代表取締役

岡山県倉敷市出身、双子座、O型、ENFP

慶應義塾大学法学部卒業後、株式会社リクルート・人材総合事業部勤務を経て現在に至る。28期目。

「オープンマインドな風土で、メンバーのユニークバリューと才能が発揮され、チームが成功する仕組み」にフォーカス。すごい会議、リーダー道場、バリュー



デザインセッション等、チーム独特の魅力、ユニークバリューをキーワードに、人とチームの才能と可能性を広げるサービスを提供している。

好きなこと：ジャズ、ゴルフ（ドライバー）、能

私の信念：剛毅果敢、愛を行動で伝える

好きな言葉：一期一会

戦わずして勝つことが最高のマーケティング（１）

－戦争の原則を学ぶ－

丸山 謙治

こうして原稿を書いている間にも、ウクライナでは尊い多くの命が失われている。連日テレビなどで報道される現地ウクライナの悲惨な状況を見るにつけ、胸が痛み、戦争の惨さを思い知らされる。一国の指導者たちの誤った判断が、罪のない何万、何十万、何百万もの国民の命を奪ってしまう。

私は、競争志向をベースとする今日のマーケティングは企業間の戦争だと繰り返し述べてきた。その戦争は、主体が国家ではなく企業、そして武力ではなく知力で戦う点で大きく異なるが、戦いである以上それ相応の覚悟は必要である。つまり、企業の運命を預かる社長や経営幹部のみならず、マーケティング担当者は大きな責任を負うことになるのだ。

◆戦闘を避ける

さて、この「企業間の戦争」については是非理解していただきたいのは、「戦争」＝「戦闘」ではないということだ。戦闘とは破壊的手段を使って敵を撃滅することであり、それは必ず犠牲をとらなう。一方、戦争の目的は「敵を屈する」ことであり、必ずしも敵を撃滅する必要はない。

戦争というとすぐに戦闘を思い浮かべる人も少なくないが、戦闘以外にも封鎖、牽制、陽動、威嚇、誘致など、戦争の目的を達するための手段はいくつかある。戦闘は、戦争の目的を達するために取り得る一つ的手段に過ぎないのであり、「戦争」＝「戦闘」ではない。

戦闘は常に犠牲をとらなうため、戦闘を避けて戦争の目的を達成することが強く望まれる。その究極が「戦わずして敵を屈する」すなわち「戦わずして勝つ」なのだ。ヒット商品を数多く生み出してきたマーケティング担当者は、百戦錬磨

の猛将ではない。知力で競合を凌駕する知将である。では、どうしたら犠牲を伴う戦闘を極力避け、競合に勝つことができるのだろうか？

◆「優勝劣敗」の定理

最初に、戦争を初めとする力争において常に頭に入れておかねばならないことがある。それは、永久不滅の「優勝劣敗」の定理である。読んで字のごとく、「兵力において優れた者が勝ち、劣っている者が負ける」。当たり前じゃないか、と誰もが言うかもしれない。しかし、この当たりの前が見過ごされていることにもより、毎年多くの商品が競争に敗れて姿を消していく。一か八かの博打のようなマーケティングなど到底許されるものではない。

では、兵力の劣っている者は負けるしかないのだろうか。日露戦争の日本海海戦でロシアのバルチック艦隊を打ち破った立役者である海軍参謀の秋山真之は、彼の著書『海軍基本戦術』の中でこのように述べている。「劣者往々優者に勝つあるものは是れ優者が其優勢なる兵力を完全に使用する能はざるに因るものにして其対抗の際優者の發揮したる実力は劣者のものよりも少なく事実の真相は優者優ならず劣者劣ならざりしなり」つまり、優者に彼らの兵力を完全に使用できないようにさせてしまえば、その実力は劣者のものを下まわり、立場は逆転して劣者が勝つ、というものだ。まさに、優勝劣敗の定理の下で「知力」を駆使すれば劣者が優者にも勝つことができるのである。だからマーケティングはおもしろいのであり、マーケティングとはアイデアの戦いであるとも言われる所以である。

◆「孫子」の教え

この優勝劣敗の定理の下、戦争の基本原則を述

べているのが、中国の古典「孫子」である。現象ではなく、本質を捉えた「戦争の原則」は、個々の戦術を超えた普遍性を備えており、時代が変わっても、また場所が変わっても、その価値を失わない。2500年も前に書かれた「孫子」が、様々な国で、多くリーダーや経営者、ビジネスパーソンに未だに読み継がれていることから、この原則がいかに普遍的であるかがわかる。

マーケティングが競合との“知的戦争”である以上、その普遍的な「戦争の原則」を学び、自社のマーケティングに取り入れていくことは大きな意味があると言える。実際に、ハーバード・ビジネススクールのマーケティングのクラスで、この「孫子」を引用して授業を進める教授もいる。

「孫子」には数多くの「戦争の原則」が示されている。中でもこれから紹介する5つの原則は、マーケティング計画を立案・実践する上で特に重要と思われる基本的原則であり、競争志向をベースとしたマーケティングの理念でもある。この5つの原則を2回に渡って解説していく。

原則1：戦わずして勝つ

「およそ戦争の原則としては、敵国を傷つけずにそのままで降服させるのが上策で、敵国を討ち破って屈服させるのはそれに劣る。(中略) こういうわけだから百たび戦闘して百たび勝利を得るというのは、最高にすぐれたものではない。戦闘しないで敵兵を屈服させるのが、最高にすぐれたことである」(金谷治『孫子』謀攻篇、岩波文庫)

戦争とは戦闘するものであると考えていた人にとっては、理解に苦しむ内容かもしれない。「戦わずして勝つ」というこの大原則は、孫子の兵法の根底に流れている思想で、競争志向をベースとするマーケティングの中心的思想でもある。つまり、競争志向は決して好戦的なコンセ

プトではないということだ。

「戦争とは国家の大事である。[国民の]死活がきまるところで、[国家の]存亡のわかれ道であるから、よくよく熟慮しなければならぬ」(計篇)とある。ここで、国家を「企業」、国民を「社員」と置き換えれば、企業間戦争が企業の存亡のわかれ道で社員の死活が決まるところであることがわかる。

戦争の究極的な目的は敵(競合)を屈して自国(自社)を存続させることである。そのためには利害関係にある敵(競合)を降伏させることであり、全面対決をして敵を撃滅する必要などない。低価格を武器に戦闘を行なって競合を破滅させ勝利したとしても、その行為によって自社への損害が大きく(採算の大幅な悪化など)、そのために社員が犠牲(リストラなど)となってしまうのでは、戦争の目的を本当に果たしたことはない。

戦争における最善の方法は、未然に敵(競合)の戦意を挫いて、交戦せずに敵(競合)を屈服させること。戦わずして敵(競合)に自主的に戦争(競争)から手を引かせることである。繰り返しとなるが、戦争＝戦闘ではない。自社への損害を最低限に抑えるマーケティングこそ優れたマーケティングであり、その究極が「戦わずして勝つ」なのである。

原則2：彼れを知りて己(おの)れを知れば、百戦して殆(あや)うからず

「敵情を知って身方の事情も知っておれば、百たび戦っても危険がなく、敵情を知らないで身方の事情を知っていれば、勝ったり負けたりし、敵情を知らず身方の事情も知らないのでは、戦うたびにきまって危険だ」(金谷治『孫子』謀攻篇、岩波文庫)

戦争を勝利に導く基本的大原則である。敵の事情を知り、自らの事情も知っていれば、戦ってよい時と戦ってはいけない時との判別がつき、決して強引な戦いをするようなことはない。そのため百回戦っても危険はない。

彼れ(競合)と己れ(自社)の分析は、マー

ケティング計画立案上の基本的情報源となるため、戦う前に十分に行う必要がある。特に、孫子がこの句で「彼れ（敵）」を「己れ（自社）」よりも先に挙げていることから分かるように、敵を知ることは己れを知ること以上に重要である。中でも敵の戦術・戦略は徹底的に分析すべきである。その戦術・戦略の奥に、敵の弱点や競争上の盲点が隠されているからだ。

また、秋山真之は「優勝劣敗の真理に悖らざらんには予（あらかじ）め彼我の兵力を知るに力（つと）めざる可からず、是れ用兵の第一要義なり」と述べている。これも極めて当たり前のことで、説明するまでもない。10万の軍勢を強みとして豪語する軍隊でも、敵がそれを上まわる15万の軍勢で、そのことを知らずにまともに戦えば、「優勝劣敗」の定理により敵に軍配が上がってしまうのは目に見えている。故に、敵と味方の兵力を知ること努めることが第一なのだ。

敵の軍勢が必ずしも味方の軍勢を下まわっているとは限らない。敵情も把握せず、自社のことしか分かっていない場合は、優劣の判断もできず、勝ち負けは時の運となる。ましてや、両者の基本的情報を欠いたままで戦いに臨むなどは問題外であり、戦うたびに危機に直面してしまう。失敗が致命的となる超競争時代ではどちらも不適合であることは明らかである。

百戦しても危機に陥らないようにする、つまり戦いに負けないようにするためには、自社はもちろんのこと、自社以上に敵（競合）を知ることが必要であり、競争志向コンセプトの出発点もここにある。

孫子の中でも有名なこの句は、マーケティングや経営の本に度々引用されてきた。その中には、顧客（または消費者）を知ることの重要性を示すためか、彼れ＝顧客（または消費者）としてこの句を引用する本もあるが、少なくとも競争志向においては「彼れ」とは「競合」のことである。まずは競合を知ることであり、競合を知らずして戦えない。

かと言って、顧客を知らなくともよいという訳ではない。孫子は地形篇において、この句に続けて「地を知りて天を知れば、勝 及ち全うすべし」と述べ、彼れ（競合）と己れ（自社）に加えて、地と天を知ることの重要性を挙げている。マーケティングにおける戦場は顧客の心の中であるが、孫子が述べるこの「地」が顧客（の心の中）であり、「天」が刻々変わるマーケティング（マクロ）環境と言える。

勝利を完璧なものとするためには、地（顧客）と天（マーケティング環境）も合わせて知ることが不可欠であり、再三述べているように、競争志向は顧客を軽視するコンセプトでは決していないのである。

ここまで戦争の原則2つを説明してきた。いずれも決して難しい原則などではなく、「その通り！」とうなずいていただければ、このコラムを書く意義もあるというもの。では、次回後編で残り3原則を見ていくことにしよう。

Al Ries & Jack Trout, Marketing Warfare, A Plume Book, 1986
秋山真之著『戦術論集』中央公論新社、2005 年
金谷治訳注『孫子』岩波文庫、1963, 1994 年
丸山謙治『競争としてのマーケティング』総合法令出版、2016 年

■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ター

昭和 56 年 慶応義塾大学経済学部卒業
株式会社リクルート勤務を経て、攝津板紙株式会社
（現レンゴー）に入社。

米国デンバー大学大学院ビジネススクールに社費留学した後、日米の企業で長年マーケティング業務に従事する。
また、マーケティング関連書の執筆や翻訳、セミナーや専門学校などの講師も務める。

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。





PDF Change Server 2

OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版！

「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」

「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」

「罫線や地模様が上手く再現されない」

「データ変換作業に時間とコストが掛かる」

そんなお困りごととはございませんか？



OFFICE入稿のOK?NG?を

サクサク仕分け！

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN** 誠伸商事株式会社
www.seishin.co.jp

SEISHIN

編集後記 ; 今年の関東エリアの桜は、寒さのためなかなか開花せず、咲いたと思ったら一瞬で散ってしまいました。そんな気象の中、GWも終わり梅雨を待つばかりです。紫陽花は中心の花を囲む多くのガクが集まり1つの美しい花として咲き誇るのです。CLICKも福田編集室主幹を中心に部員がガクとなり結束し1つの花となり、皆様がお喜び下さるものをお届けできればと思っております。今月号はCLICK発刊47年目の第4号となります。お楽しみいただければ幸いです。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛と
もども一同お待ち申し上げます。

seishin-somu@seishin.co.jp



「SEISHIN APPLICATION CLICK」

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

編集室主幹 : 福田七衛

編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橘田佳音利

制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重

問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページ
にCLICKバックナンバーの掲載
を開始致しました！

<https://seishin.co.jp/click>

