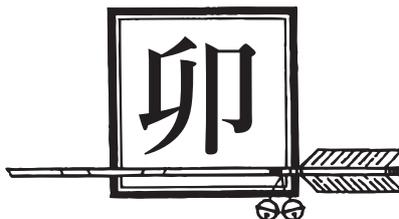


SEISHIN APPLICATION *CLICK*

適応と前進

Index	P2	新年賀詞
	P3~P4	年頭所感
	P5~P10	【特集】「印刷ビジネスの動向と展望 2022-2023」 公益社団法人日本印刷技術協会 研究調査部 主幹研究員 藤井建人
	P11~P12	【経済】関連情報
	P13~P15	【コラム】「戦略なきマーケティングは企業を滅ぼす(2) - “理” になかった戦略を学ぶ -」 丸山謙治

謹賀新年



新年明けましておめでとうございます。
コロナ禍で右往左往しながら、それぞれの企業はビジネス環境の激しい変化に対応し、DX デジタルトランスフォーメーションは大きく進展致しました。
それに伴う課題として、アナログ情報技術のあり方を考え直す必要が生まれて来ております。
そのような状況の中、SEISHIN APPLICATION CLICK は新年をどう歩むべきか、ベストウェイを鑑みつつ、「デジタル技術とアナログ技術の融合のためのファシリテーション」をテーマとして歩みたく存じます。
今年も是非ともご高覧いただきますようお願い申し上げます。 (編集室)

誠伸商事株式会社

TOKYO	03-5751-3011
SIZUOKA	054-340-1191
TOUHOKU	022-204-0389
KITAKANTOU	028-684-1981
NIIGATA	025-286-9040

謹賀新年

2023年 元旦

謹んで新春のお慶びを申し上げます
旧年中は一方ならぬご高配を賜り
厚く御礼を申し上げます

2023年 貴社のさらなるご発展を
お祈り申し上げますとともに
本年も変わらぬお引き立てのほど
宜しくお願い申し上げます。

SEISHIN 誠伸商事株式会社

代表取締役社長 福田 和也
社員一同

卯歳寿詞

卯は十二支の四番目の歳、方位は東、時刻は午前六時、季節は春、うらかな陽気で山野草もこれから伸びようとする時です。

卯には動物の兔が当てられます。

二代將軍秀忠公の干支であることから、当宮では国宝唐門をはじめ重要な社殿に兔の彫刻が飾られており、そのほとんどが「波乗兔」です。荒波もかえりみず海を渡り、見事に難を逃れる縁起の良い兔とされており、また勢いよく波を飛び回る姿は飛躍の表れとも言われています。

徳川家の遠祖松平有親・親氏が公が諸国を流浪中、信州の郷士林藤助光政の家を訪れました。光政は、年の暮れて何も振舞うものが無かった為、正月の膳は豊かにしようと言います。以来、幸運に恵まれた捕らえ、吸い物を作りもてなしたと言います。徳川家では、開運の基とし毎年正月に兔の吸い物を嘉例としたと伝えられています。当宮に於いてもこの故事に倣い、元旦の歳旦祭には神饌の一つとして兔がお供えされます。

世界的に社会情勢が不安定な昨今、荒波の困難な中を跳ね上がる勢いのある年となり、世の中が平和で禍のない穏やかな日常に戻りますようお願いを込め「波乗兔」の絵馬を調製いたしました。

吉慶の干支の年頭に当たり、春の寿詞を奉り、皆様のご健勝とご多幸をお祈り申し上げます。

令和五年 元旦

日光東照宮

2023年(令和5年)1月1日(日曜日)

日 本 印 刷 新 聞

長期的視点に立つて

日本印刷産業連合会

会長 北島 義斉

2023年 年頭所感

令和5年の新春を迎え、謹んで新年のご挨拶を申し上げます。旧年中は、日本印刷産業連合会（日印産連）の運営に多大なるご支援・ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

昨年の日本経済は、新型コロナウイルスの感染防止対策と経済活動の両立が進み、行動制限が緩和されるなど、持ち直しの動きが見られました。一方で、地政学リスクによるサプライチェーンの混乱や原材料コストの高騰、円安の進行に加え、中国等をめぐる貿易摩擦、米欧を中心とした物価高や利上げなどにより、依然として先行き不透明な状況が続きました。

印刷業界においても、用紙をはじめとした原材料価格やエネルギーの高騰など、厳しい経営環境が続くなか、政府が掲げる成長と分配の好循環による「新しい資本主義」の実現に向けて、重点分野でもある「グリーン・トランスフォー



メーション（GX）や「デジタル・トランスフォーメーション（DX）」を推進し、新たなビジネスチャンスの拡大につなげる動きも見られました。こうしたなかで日印産連は、「Change Together」感動と夢を与える新しい産業へ」をスローガンに掲げ、SDGsのゴール達成に向けた活動を積極的に展開しています。

私たちは、地球環境の課題解決に対する人々の関心の高まりを受けて、昨年「印刷産業の2050年カーボンニュートラル宣言」を発信いたしました。従来からの省エネ施策のさらなる促進や、再生可能エネルギーの導入促進などを通じて、印刷業界全体の生産性向上、エネルギー使用量の極小化に努めてまいります。また、SDGsのゴールとも連動して、環境配慮された工場を認定する「グリーン・プリンティング（GPT）」の事業拡大にもさらに注力していきます。

また、あらゆる産業を顧客とする印刷産業は、多くの取引先との関係を有しており、経済産業省の指導の下、サプライチェーン全体の取引条件を改善していくことを

目的として、「2讀適正取引の推進に向けた自主行動計画」を2022年に策定しました。今後も本計画を会員企業に徹底するとともに、定期的なフォローアップによって確実に実行していきます。

長引くコロナ禍をきっかけのひとつとして、私たちの働き方や生活様式、そして市場環境も大きく変化してきました。そこで日印産連は、長期的な視点に立つて未来を見据え、「持続可能な環境・社会・経済」を実現していくため、会員10団体とともに、2030年の印刷産業のあるべき姿を描く新たな「グランドデザイン」の策定に着手しています。

今年の「9月 印刷の月」は、4年に一度の「印刷文化典」です。多くのご来賓や会員企業の皆様が一堂に会し、盛大に開催できることを願っています。

日印産連はこれからも、会員10団体の皆様との連携を一層深めて、業界の持続的発展に努めてまいります。皆様には、これまで以上のご支援、ご協力をお願い申し上げますとともに、ご繁栄とご健勝を祈念して、新年の挨拶とさせていただきます。

新春に送るメッセージ



昨年9月に名古屋で開催いたしました「全印工連フォーラム」には、全国から300名を超える方々にお集まりいただき、全印工連事業をより一層ご理解いただくとともに全印工連の団結と協調、さらには将来の業界発展に向けての課題や方向性を再確認することが出来ました。

昨年も新型コロナウイルスから解放されることなく、ウクライナ情勢および円安による原油や電気などのエネルギー価格の高騰、また印刷用紙をはじめ印刷主要諸資材の相次ぐ値上げと様々な価格高騰に翻弄された年でした。新型コロナウイルスに関しては、感染者数に変動はあるものの共生が進み、ウィズコロナが浸透してきたことを感じさせられる年でもありました。このような状況の中、

「DX-PLAT」で価値創出

全日本印刷工業組合連合会

会長 滝澤 光正

私たち全印工連では、未来に向けての永続的な発展という大きな目標に向かって果敢なチャレンジに挑んでいるところで、新時代にふさわしい産業へと変貌するためには、ITを活用することで、生産設備の稼働率向上と最適化、高度な品質や仕様、納期などを求められる仕事のコスト低減、受注業務や生産管理業務の合理化、そして、そこから新たな価値創出を実現し、さらには、蓄積されたデータを分析・活用することで事業領域の拡大と今以上にサプライチェーンの中で必要不可欠とされるための地位の確立と強化を目指してまいります。

また、グリーン購入法における再生紙の取扱いの改善活動、官公需における最低制限価格制度の導入推進や知的財産権保護など、私たち印刷産業の共通課題解決に向け引き続き全力を傾注する所存です。

全印工連は、本年も引き続き、ブランドスローガンである「Happy Industry」人々の暮らしを彩り幸せを創る印刷産業へと繋がる各種事業に取り組み、組合員各位とともに印刷産業の発展に向け一層精進してまいります。



念ながら、世界に比べて遅れていると言わざるを得ません。デジタルの世界は、新たな段階に進んでおり、GAFAMなどのプラットフォーマーが覇権を握る「Web2.0

「紙」と「デジタル」の融合

日本フォーム印刷工業連合会
会長 小谷 敬二

昨年(令和4年)の日本経済は、新型コロナウイルスによる行動制限が解除されたものの、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した世界的な原油価格高騰や急激な円安による物価上昇の影響で、個人消費が回復しないなど、一進一退の状況が続きました。加えて、半導体不足の長期化により、一部の製造業では減産を強いられていることも経済回復の大きな足かせとなっています。

また、米中対立の激化、ロシア・ウクライナ情勢、新型コロナウイルスによるパンデミックなど、地政学的リスクが年々高まる中、一部ではサブプライムローンの国内回帰の動きも見られるなど、大きな変化が生まれつつあります。

3・0「Web3.0」はブロックチェーン技術の発展に、プラットフォームを介さず、ネットワークが

「紙」だけ、「デジタル」だけではなく、それぞれの優位性を生かした融合こそが、新たなビジネス分野の開拓、ひいては業界の発展に繋がるものと確信しております。

本年も日本フォーム印刷工業連合会の活動を通じて、印刷業界の発展に繋がるようスピード感を持って推進する所存です。



「印刷もできる」会社に

日本グラフィックサービス工業会
会長 岡本 泰

昨年(令和4年)は6月に3年振りとなるジャグラー文化典をリアルで開催し、第57回定期総会ならびに第一回理事会で、中村前会長から後を引き継ぎ、会長職を拝命しました。新執行部のもと、ジャグラーは「絆をカタチに、今こそグラフィックサービス業へ転換しよう」をスローガンに掲げ、ジャグラーコンパクトDXという新たな事業をスタートし、また既存事業の再活性、再編を経て、精神的活動を推進しております。

段階的だと予測されていた既存の印刷需要の減少スピードはコロナ禍で急加速しています。追い打ちをかけるようにロシアのウクライナ侵攻による経済制裁や世界の金融市場の影響を受け、9月末に、1ドル145円後半まで円安が進み、10月持ち直し傾向が示されていますが、歯止めのかからない物価高が内需回復のスピードを鈍化させています。政府主導の経済対策で既存の印刷需要そのものが大きく戻ることにはもうありません。私たち中小印刷業は、自ら新たな仕事を創り出し、社会・顧客に必要なとされる業種・業界となつていかねばなりません。今期事業の柱となっているジャグラーコンパクトDX事業では、生産性向上、MIS研究、地域活性化、業態進化の4つのキーワードのもと、受注から発送までの自動化、どんなに動転から脱却するための単品損益管理、GISによる地理的パーソナライズ情報の活用、新たな切り口としての先端デジタルツール研究などを進めています。

その根底となるキーワードは「創注」です。「印刷もできる」会社として進化し、会員及び賛助会員の皆様と共にグラフィックサービス業全体として新たな需要を強力かつ確実に創造していきます。



存在価値高める組織へ

日本グラフィックコミュニケーションズ工業組合連合会
会長 錦山 慎太郎

昨年度は、長引く新型コロナウイルス蔓延、ロシアウクライナ問題、エネルギー価格の高騰、円安、多くの商品値上げ等、以前ほどの規制はないものの様々な影響を受けました。

GCCJ会長に就任し2年目となった昨年度は、GCCJの存在価値とコミュニケーション強化に全力を注ぎました。日本印刷産業連合会ではSDGs、他団体ではDXをメインに活動をされています。GCCJは、日印産連会員10団体の1つとして、勿論SDGsやDXに絡んでいきたいのですが、まだまだそこには行き届いておりません。

まずはGCCJ本体の地盤を固め、会員各社が本心に望むことを表し出し、GCCJの存在価値を高めることが私のミッションであり現執行部の目的です。昨年度の成果として存在価値事業ではGCCJ東京大会を実施いたしました。2022年7月20日東京ドームホテルで開催し会員企業が「今、何に力を入れてい

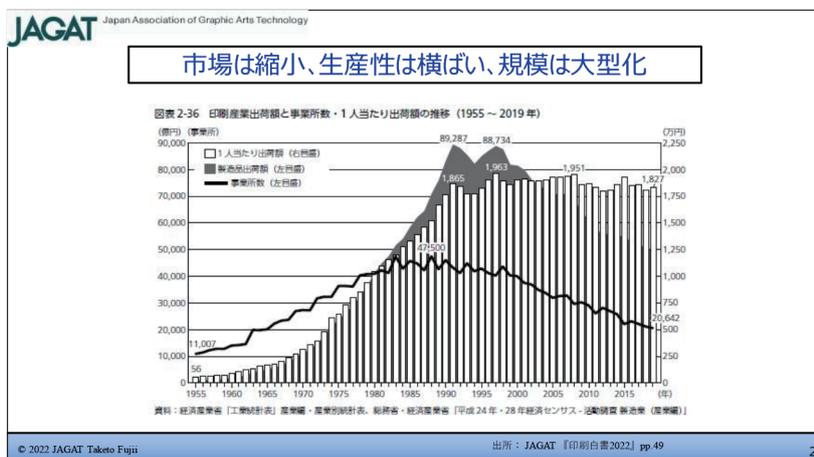
交換ができ、視聴された方からも非常に高評価をいただきました。何より今回の大会は、各地方工組から実行委員を選出し、何度もミーティングを重ね、東京大会といえども全国の仲間と共に作り上げた一体感を感じました。

さて今年度、それはGCCJとしてのコミュニケーションの強化です！地方工組の会員数が少ないGCCJはどうしても東京主体になりがちです。就任1期目は、GCCJ東京を中心に組合事業を推進してきましたが、2期目は地方工組にも今まで以上に関わっていただき「これぞGCCJだ」という組織作りをしていきます。

今年度は改選期ですが、引き続き会長をさせていただきます。組合員の皆さまには、本年度もより一層のご理解とご協力をお願い申し上げます。

印刷ビジネスの動向と展望 2022-2023

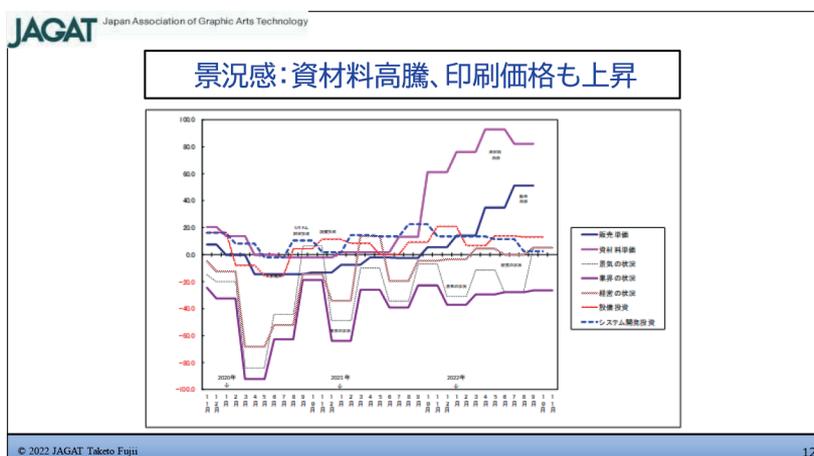
公益社団法人 日本印刷技術協会
研究調査部 主幹研究員 藤井建人



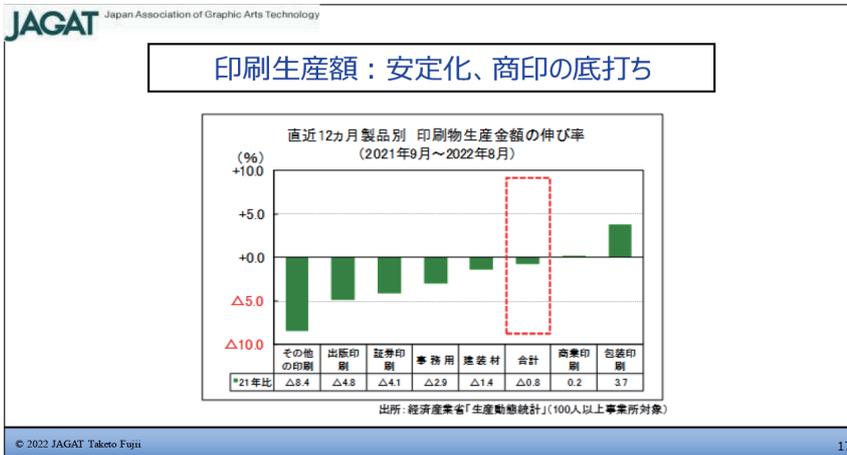
印刷市場規模の2020年は8.5%減の4.5兆円。ただし4人以上限定の調査なので、3人以下を含めた実質は5.5%減の4.7兆円と推定される。落ち込み幅は東日本大震災以来の大きさ。ただし事業所数も減っているので、1事業所あたりの指標は以前とそれほど変わらない。



調査結果は21年も20年と同様の落ち込みだが(左)、決算期や調査時期の問題があるため、21年は多少の反動増になった公算が強い(右)。そして22年は、1月と3月こそ微減だったものの、概ね安定的にプラス圏で年末まで推移、回復傾向を示した。



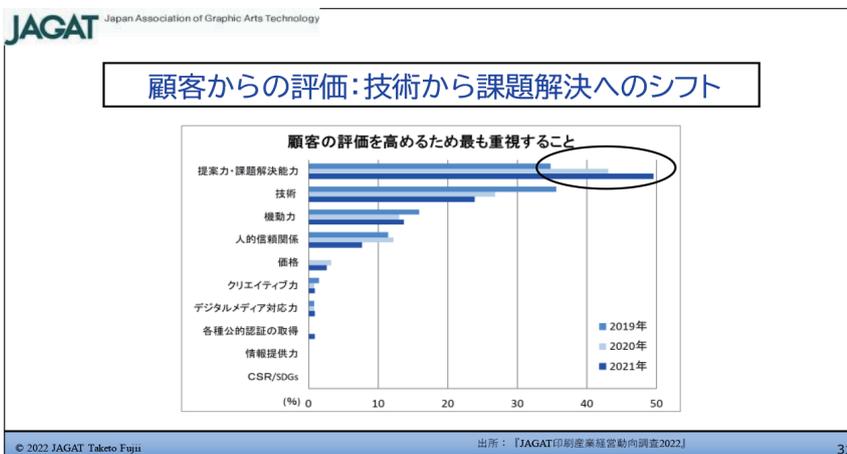
印刷経営者の景況感を見ると、資材料は過去最高を記録。印刷価格も遅行的に上昇、全面的ではないにしても価格転嫁がかつてなく進んだ。景気全般は改善も、業界には波及しないので自助努力で経営改善を進める、といった構図。設備投資意欲は依然として低調に推移。



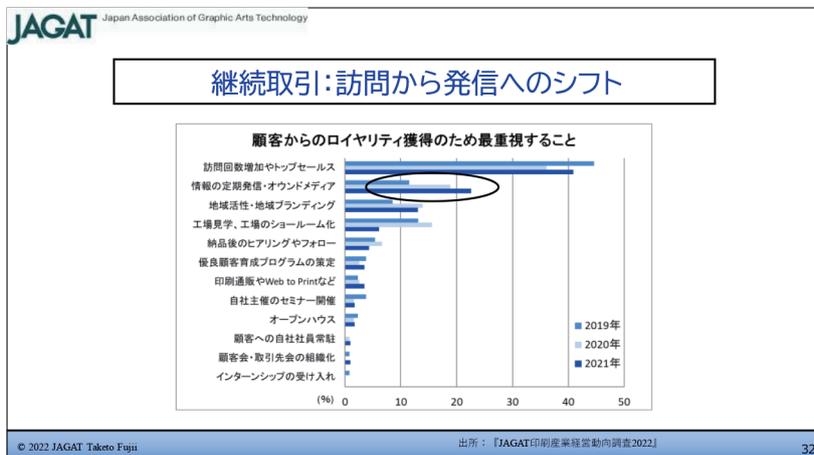
製品別の生産額合計は0.8%減と下げ止まり感が表れている。包装はコロナ禍からいち早く回復して22年も好調。最も不振だった商業がプラスに転じた。事務用と出版は不振が長引く。19年比は全体に10%以上の減少だが、コロナ後の切り下がった水準において安定しつつある。



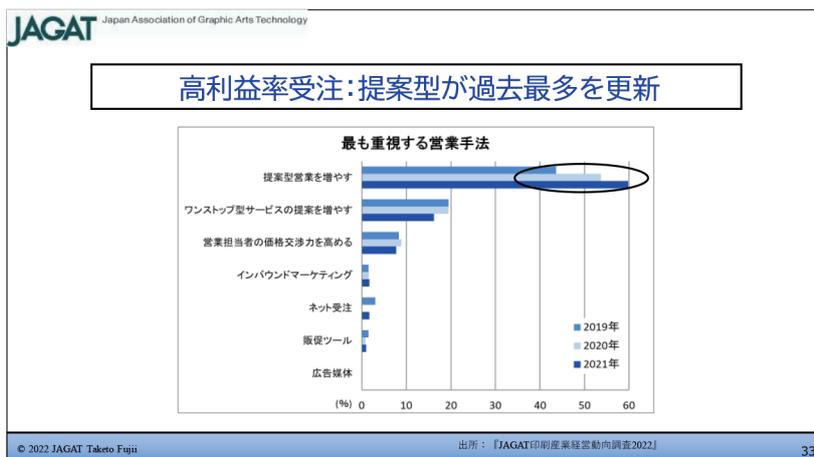
本業の稼ぐ力を表す営業利益率は、2012-13年をピークに緩やかな低下傾向にありながらも黒字を確保していた。20年は初の赤字に転落、21年も20年ほどではないが赤字。ただし、雇用調整助成金を含めた経常利益ベースは、売上高対比で2%台の高い黒字を確保した。



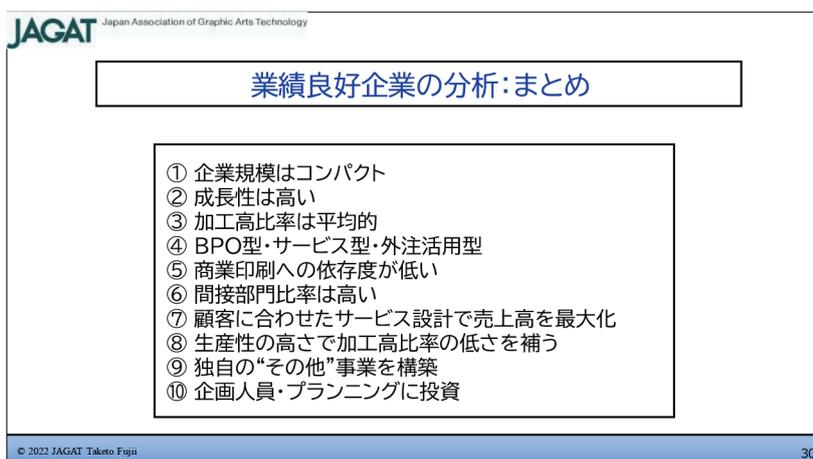
「顧客の評価を高める戦略」は、「提案力・課題解決能力」が2年連続の急伸。従来の「技術」「機動力」「人的信頼関係」重視からの転換が増えている。長らく「技術」重視が多く、「技術」重視は業績も優位だったが、営業スタイルがこの2年で大きく変わったことを意味している。



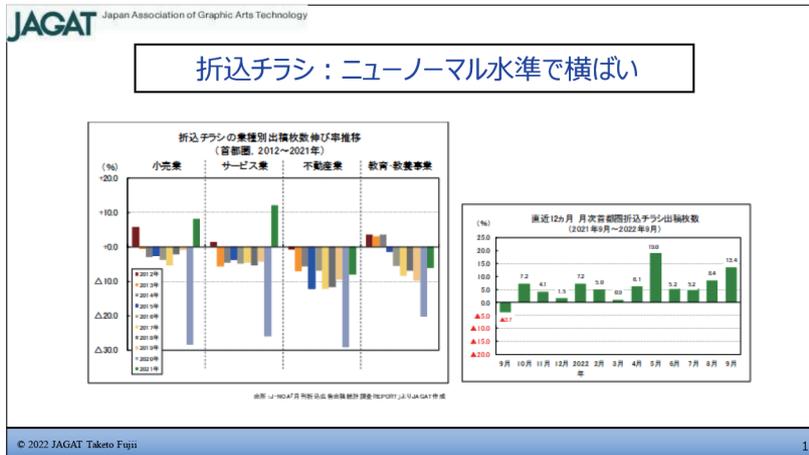
「ロイヤリティ獲得のための戦略」を見ると、「訪問回数増加やトップセールス」が減り、「情報の定期発信・オウンドメディア」が増える傾向にある。コロナ禍によって対面商談が以前より難しくなったことによると考えられる。絶対数は多くないが「印刷通販・Web to Print」も過去最高だ。



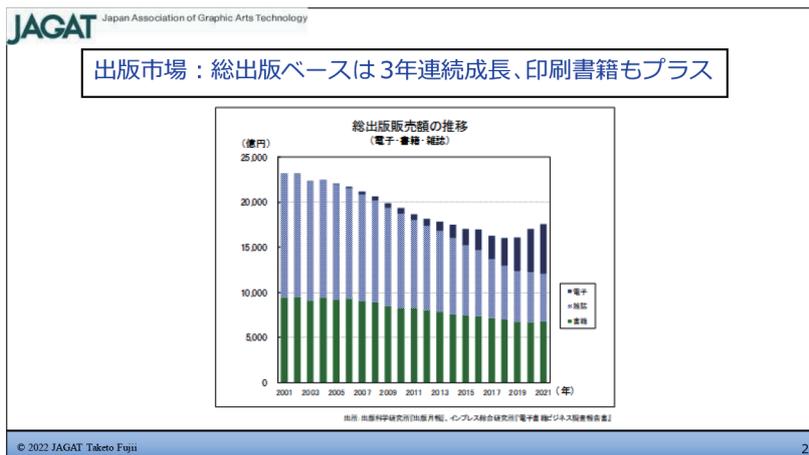
「高利益率受注のための営業戦略」を見ると、「提案型営業を増やす」が急伸している。「ワンストップサービス」の普及が一段落し、提案型への移行が急がれている。従来型の売り込み営業から提案志向・課題解決志向・発信志向を重視するマーケティングへの転換姿勢が強まっている。



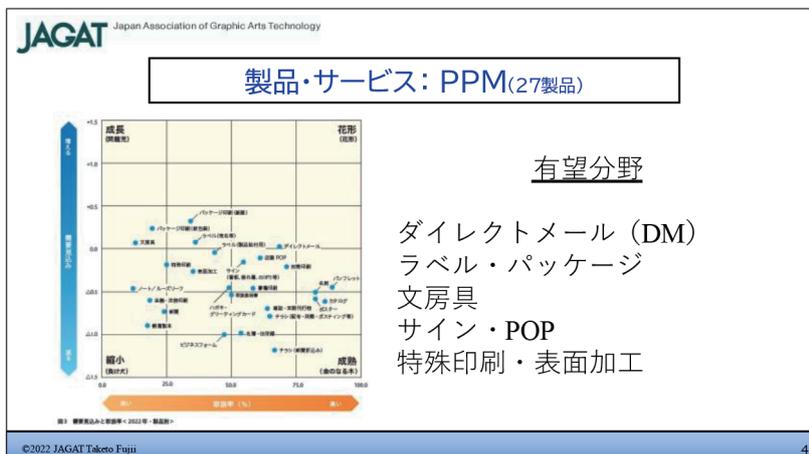
『JAGAT印刷産業経営動向調査2022』を分析すると、利益率上位企業は左の特徴を備えている。企画・開発担当が、顧客に最適なサービスを設計し、社内外ネットワークを駆使して調達、顧客の課題解決を通して価値を得るビジネスモデルである。従来の装置産業型モデルとは大きく異なっている。



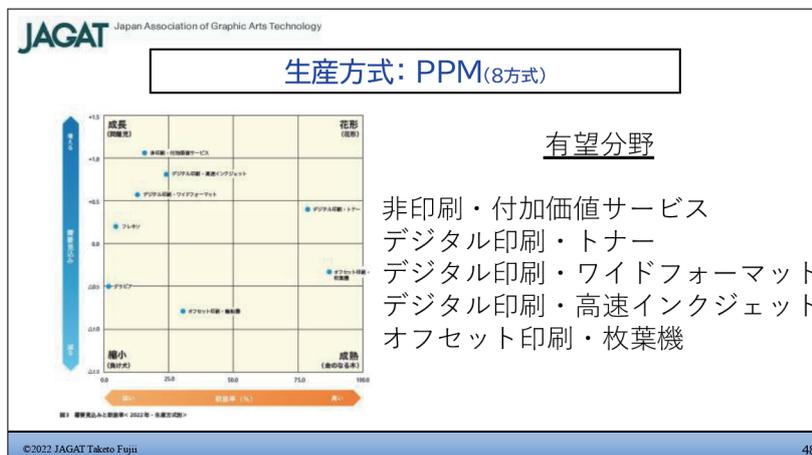
代表的な従来型商業印刷物の折込チラシは、20年は大きく落ち込み、21年度は反動増で多少戻った程度（左）。しかし22年は安定してプラス圏で推移した（右）。19年水準には及ばないが、チラシ販促の再評価と、集客イベントの再開によって微増傾向が続く。



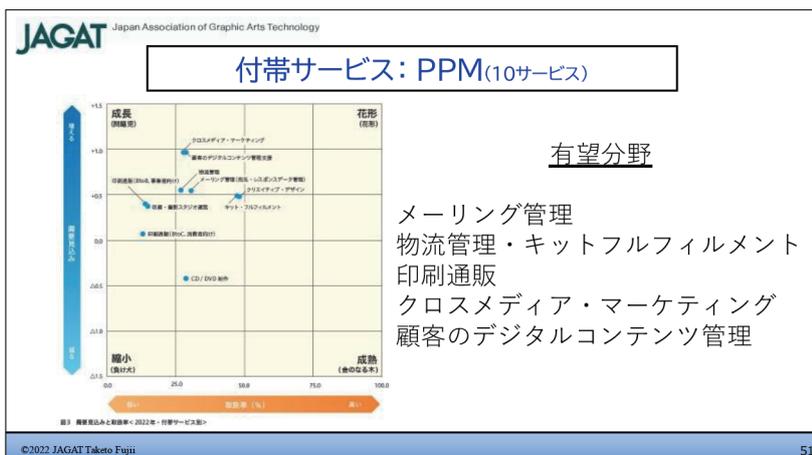
電子書籍を含めた総出版市場は21年まで3年連続で成長した。しかし、社会・経済活動が正常化するにしたいがい、巣ごもり需要は消失。22年は書籍が4～5%減、雑誌が10%減と、コロナ特需が剥落した。書籍はさらなる小ロット化が進むも返品率は以前よりも改善、物流効率が改善している。



27の印刷製品を、縦に成長性、横に市場規模のマトリックスにプロットすると、ライフサイクル分析ができる。22年は全体に改善、需要指数がプラスなのはパッケージ（紙器・軟包装）、文房具、ラベル（宛名等）の4製品。従来型商業印刷が成熟の反面、DM系が成長の兆しを見せる。



生産方式8種も同様に分析すると、製品とは逆に、需要指数がマイナスなのはオフセット印刷（枚葉・輪転）の2種だけ。デジタル印刷（トナー・インクジェット・大判）3種と非印刷・付加価値サービスは成長が見込まれる。特にトナーは将来性に期待がかかる。



付帯サービス10種は、デジタルコンテンツ系、物流系、通販系、クリエイティブ系のほぼすべてに成長が見込まれる。つまり、伸びないのは従来型の印刷製品だけだ。生産方式と付帯サービスから顧客に必要な印刷サービスを割り出す発想法に転換すれば良い。

フットボールテクノロジー

オフサイドテクノロジー

- ・センサ内蔵のボール
- ・カメラ×12台
- ・AI

©2022 JAGAT Taketo Fujii

アルゼンチンの優勝で幕を閉じたワールドカップは、DXの示唆を多く含んだ。ボールにセンサを内蔵、多数のカメラを駆使し、判定にデジタル技術を持ち込んだ。ライン際やオフサイドといった正確な目視の難しかった局面の判定が厳密化された。

JAGAT Japan Association of Graphic Arts Technology

カタールワールドカップ第1節の示唆

- ・ FIFAのオフサイドテクノロジー導入
デジタル化 (IT化)
- ・ 日本代表の交代ルール活用
ビジネストラנסフォーメーション (BX)
- ・ サウジアラビア代表のIT化活用
デジタルトランスフォーメーション (DX)

© 2022 JAGAT Taketo Fujii 72

デジタル技術を判定に使う
 だけなら単なる IT 化である。
 アルゼンチンを撃破したサウ
 ジアラビアは、判定の IT 化を
 戦略に利用した。オフサイド
 トラップを多用し、メッシを
 混乱させたのである。IT 化と
 というルール変更に対応して、
 いち早く戦い方を変えた、ま
 さしく DX のお手本であった。

JAGAT Japan Association of Graphic Arts Technology

デジタル化ステージモデル

系統	マネジメント系	プロセス系	プロダクト系	インタラクション系
施策例	勤怠 経理	JDF デジタル印刷	ウェブ制作 動画制作	販売 校正
投資目的	経費削減	MIS	バリエーション印刷	顧客
投資評価	P/L	B/S, C/F	売上高増進	設備削減

- ・ 合理化視点だけでは
成長投資ができなくなる
- ・ C/F、企業価値
- ・ 非財務資本等

・ 新たな投資目的設定と
投資評価手法が必要

図 15 印刷会社のデジタル化ステージモデル
出典：筆者作成

© 2022 JAGAT Taketo Fujii 82

印刷会社の DX を考える場
 合、IT ツールの導入は以下 4
 ステージで考えればよいだろ
 う。①経理などのマネジメン
 ト系、②生産過程で用いるプ
 ロセス系、③顧客に提供する
 プロダクト系、④調達・販売
 など社外と共創するインタラ
 クション系である。

JAGAT Japan Association of Graphic Arts Technology

共創による課題解決型への移行 関係性の再構築

顧客 → 指示 → 印刷 → 納品

顧客 ← 解決 → 印刷 → 課題

請負型 → 共創型

出所：藤井建人作成

© 2022 JAGAT Taketo Fujii 84

DX では、顧客との関係性を
 変革していく必要がある。指
 示通りに納品するだけでは合
 理化しか利益増の手立てがな
 い。顧客と一体化するくらい
 距離を詰め、課題を把握し、
 IT を活用してともに解決し
 て生まれた価値をシェアする
 姿勢への移行が望まれている。

戦略なきマーケティングは企業を滅ぼす (2)

—“理” になかった戦略を学ぶ—

丸山 謙治

前回は、市場シェアによって分類した四つのポジションの内、マーケット・リーダーとアグレッシブ・チャレンジャーに適した戦略を説明した。なぜ市場ポジションによって“理”になかった戦略が異なるのか？（市場ポジションの分類については前回のコラムを参照ください）

前回は繰り返し述べたが、全ての企業や商品にとって良い戦略/悪い戦略がある訳ではなく、**「戦略の良し悪しはその戦略を誰が使うかによって決まる」**という大原則があるからだ。巨大企業に適した戦略が経営資源の面で圧倒的に劣る中小企業にとってそのまま優れた戦略（つまり“理”に適った戦略）か、とさえそうではないことは明らかである。すなわち、競合との力関係の中で自社が市場のどのポジションに位置しているかによって、執りうる戦略が異なってくるのだ。

今回は残り二つのイノベティブ・チャレンジャーとマーケット・ニッチャーにとっての“理”に適った戦略を説明する。

◆ポジションごとのマーケティング戦略

1. イノベティブ・チャレンジャー（市場再分化戦略）

前回取り上げたマーケット・リーダーは最大のシェアをもつ企業1社のみ、また、アグレッシブ・チャレンジャーは業界2位またはそれに近いシェアをもつ企業であることを考慮すると、多くの企業はこのイノベティブ・チャレンジャーに分類されることになる。従って、このポジションでの戦略を詳しく説明しよう。

イノベティブ・チャレンジャーに適した戦い方のポイントは、「既存の市場で競合（特にリーダー）との直接対決を避ける」そして「新

しいカテゴリーを創造・維持して競合と有利に戦う」の二つである。マーケット・リーダーやアグレッシブ・チャレンジャーと比較して経営資源の劣るイノベティブ・チャレンジャーが、彼らとまともに戦っても勝ち目がないのは言うまでもないことだ。

では、どのようにしたら有利に戦えるのだろうか？それは、先に戦場に着いて主導権を取り、敵を迎え撃つことである。（戦争の原則3）既存のカテゴリーではリーダーや他の競合に主導権を取られているため有利に戦うことはできない。イノベティブ・チャレンジャーが主導権を取るためには、新たに交戦の場を設定し、そこに一番乗りして有利に戦うことだ。その新たに設ける交戦の場こそが新規のカテゴリーなのである。

また、心の原則でも説明したが、人間の心はいったん固まってしまうとそれを変えることは非常に難しい（心の原則3）。つまり、既存の市場で競合品の愛用者に自社品の方が良い（better）商品だと訴えて彼らの心を変えようと試みても多くはムダに終わってしまう。そうではなく、新しいカテゴリーを創ってそこで一番手（new）商品であることを訴える方が彼らを惹きつける上で得策である。

一番手がいかに人間の心に強いインパクトをもっているかは以前も説明した。日本で最初にできたドーム型球場は？東京ドームである。では、二番目は？答えられる人は多くはないだろう。福岡 PayPay ドーム。

二番目でありながら福岡ドームが注目されたのは、日本で初の開閉式屋根を有するドーム球場だからだ。一番手になれば、新しいカテゴリーを創ってそこで一番になること。

アメリカのオバマ元大統領が人々の心に残っているのは、第44代アメリカ合衆国大

統領だからではない。アメリカ史上初の黒人大統領だからだ。

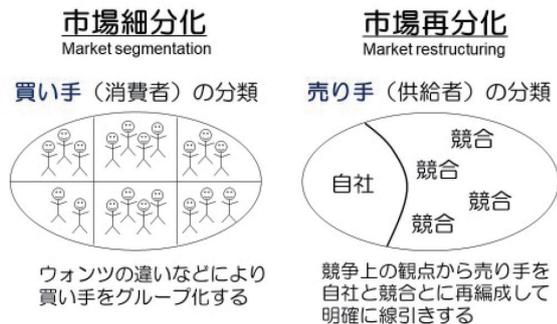
これらを踏まえ、イノベティブ・チャレンジャーにとっての戦略は、新しいカテゴリーを創造して一番手となって主導権を握る「市場再分化戦略」である。

・市場細分化 vs 市場再分化

マーケティングを勉強したことのある人なら“しじょうさいぶんか”と聞けばすぐに「市場細分化」を思い出すのではないだろうか。現在主流の顧客志向マーケティングにおいて「市場細分化」がその戦略の核となっているからだ。

読み方は同じでも、市場細分化と市場再分化では全く異なる。市場は買い手（消費者）と売り手（供給者）の二つの集合体から成り立っており、コインの表裏の関係にある。顧客志向のマーケティングでの市場細分化とは、買い手をニーズやウォンツによって幾つかのグループ(セグメント)に分類することである。

これに対して、競争志向のマーケティングにおける市場再分化は売り手（供給者）を競争上の観点から（つまり競争上の盲点を利用して自社が有利に戦えるように）自社と競合とを明確に分類することだ。図に表すと以下のようなになる：



この市場再分化戦略で成功した例として、アサヒ飲料が2002年に投入した『ワンドモーニングショット』が挙げられる。缶コーヒー業界は同時『ジョージア』が圧倒的シェアをもつマーケット・リーダーで、『BOSS』がNo.2のアグレッシブ・チャレンジャー、そして残りのパイを十数社が奪い合う成熟した市

場であった。

各社ともイメージや味の良さ、使用される豆の種類、製法などを訴える同じような戦略でシェアアップを試みていた。このような中、アサヒ飲料が缶コーヒーでは初めて時間軸という切り口を導入し、「朝専用缶コーヒー」という斬新な商品コンセプトで新しいカテゴリーを創り上げ、競合品と明確に線引きした。

『ジョージア』の戦略を分析すれば（戦争の原則2）、競争上の盲点が見えてくる。『ジョージア』が売れている理由の一つは自動販売機の多さだ。飲みたい時に「いつでも、どこでも、手軽に飲める」-これが缶コーヒーに共通した特徴となった。しかし、逆に考えれば飲む時間帯や場所を限定しにくいことを意味し、ここが競争上の盲点であることが分かる。

この盲点をうまく衝き、「朝専用缶コーヒー」という従来なかった新しいカテゴリーを創り上げ、その新規カテゴリーに『ワンドモーニングショット』を一早く投入し、下の図で示すように売り手を明確に分類した。



これにより、「いつでも、どこでも、手軽に飲める」を基本に市場全体をカバーしてきた『ジョージア』や競合品は、競争の盲点を衝いた新しいカテゴリー（朝専用缶コーヒー）を創造されたことにより朝の時間帯では完全に劣勢となり、消費者の心の中に「朝⇒缶コーヒー⇒ワンドモーニングショット」という新しい思考ルートが出来上がった。その結果、発売から僅か7ヶ月でヒットの目安とされる年間販売量1,000万ケースを達成したのだ。

この戦略のもう一つのポイントは、線引きした新しいカテゴリーだけに集中することで

ある。『ワンダモーニングショット』は朝に限定するために昼や夜の時間帯を捨てたことで、明確に「朝専用缶コーヒー」と訴えることができた。

市場の一部あるいは多くを犠牲にするこのような戦略に異を唱えたり、踏み込めない経営者やメーカーも多く見られる。しかし、限られた経営資源しかもたないイノベティブ・チャレンジャーが、市場全体を狙ってリーダーや他の競合と全面戦争となるよりも、競争上の観点から線引きした限られたカテゴリーに集中してそこで主導権を握り、そのカテゴリーを大きくすることに力を注ぐ方が効果的である。

低迷していたアサヒビールがビール市場の中に「ドライビール」という新しいカテゴリーを創って投入した『アサヒスーパードライ』。ラー油業界では無名であった桃屋が調味料のラー油に対して「食べるラー油」という新しいカテゴリーを創って投入した『辛そうで辛くない少し辛いラー油』。これらの歴史的な大ヒット商品を見れば、既存の市場で競合との直接対決を避け、新しいカテゴリーを創造してそこに集中したことが成功の最大の要因であることが分かる。

2. マーケット・ニッチャー（専門特化戦略）

ニッチャーにとって、敵は圧倒的に兵力で上回っている。孫子は「力が及ばなければ隠れる」（戦争の原則3）と述べている。隠れるとは、競合が気づかない、あるいは無視しているような小さな（隠れ家的）セグメントに特化し、そこに合わせた質の高い、専門的な商品を提供して顧客を獲得・維持することである。これが「専門特化戦略」だ。

ここでのポイントは、特化するセグメントが他のセグメントとは異なる特性をもっていて、競合にとっては特殊過ぎてあまり魅力がないことである。

この戦略で特化する要因としてよく使われるのが地域性だ。ある地域に限定し、その地域の特性に合った商品を提供する。その良い

例として、沖縄の『オリオンビール』が挙げられる。『オリオンビール』の全国シェアは1%にも満たないが、沖縄に行くとアサヒやキリンよりも知名度が高く、沖縄では半分以上のシェアをもっていると言われている。

沖縄が全国的に見れば非常に小さな市場であり、本土から遠く離れた南国・沖縄の気候や郷土料理にビールの味を合わせている（少なくとも消費者は『オリオンビール』が南国に合った味だと知覚している）ため、競合にとってはコストをかけて積極的に攻めるだけの魅力が見当たらないのだ。

以上、二回に渡りポジション別にそれぞれに適した戦略を簡潔に説明してきた。これらの戦略の根底に共通して流れているのは、“戦わずして勝つ”という戦略思想である。マーケティングは“戦争”であっても犠牲を伴う“戦闘”ではない。次々に競合品が押し寄せてくる超競争時代であればなおさら、戦闘を避けて生き抜く、“理”に適った優れた戦略が必要なのだ。

このような中、マーケティングで今求められているのは百戦錬磨の猛将ではなく、優れた戦略で犠牲をださずに競合を屈する知将である。本コラムを読まれた皆さんが、日々直面する厳しい戦いにおいて知将として活躍されることを筆者として切に願う次第である。

Al Ries & Jack Trout, Marketing Warfare, A Plume Book, 1986

丸山謙治『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、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ティング

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。

Customer Delight

—満足から感動へ—

誠伸商事は
印刷情報産業のビジネスを
サポートする専門商社です



■取扱製品■

印刷業向け統合経営支援ソフト	印刷管太郎XI ASP版/パッケージ版
エンドポイント セキュリティー管理ソリューション	PIG (Printing industry Information Governance)
高品質オフセット印刷用湿し水	MCエッチ液
プルーフ用インクジェットペーパー	PoleStar
Office データ変換システム	PDF Change Server2
デジタル検版ソフトウェア	FLAP WORKS 2
Pre Press DTP	プルーフソフト・インクジェットプルーフ
	PC及びPC関連製品・フォント・Adobe製品
	検査ソフト・検査装置
Pre Press CTP	CTP出力機・ワークフローRIP・CTP用プレート
Press	デジタル印刷機・UVインクジェットデジタル印刷機
	POD (プリントオンデマンド)・印刷機
	インキ・印刷関連資材
Post Press	製本関連機器 他

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 TEL03-5751-3011

■静岡 054-340-1191 ■北関東 028-684-1981 ■東北 022-204-0389 ■新潟 025-286-9040