


## SEISHIN APPLICATION *CLICK*

### —— 適応と前進 ——

#### index 2023年はファシリテーションを意識して

- P2 【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】 CLICK編集室主幹 福田七衛  
P3 【2023年の方針レポート】 ファイルティーチャー 代表 世古真一  
P4 【2023年のテーマ「ファシリテーション」】 株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田佳音利  
P5～P10 【奥深い人間理解に根ざした分厚い経営実践と対話力】 日本大学商学部/大学院商学研究科 教授 平松庸一  
P11～P15 【印刷ビジネスの未来は「フォーカス」で創る】 株式会社ビジネスコミュニケーション研究所 代表取締役 田中新一

### 今年のテーマ

ファシリテーション (facilitation) とは、一言でいうと「会議やミーティングを円滑に進める技法」のことで、具体的には、参加メンバーの発言を促しながら、多様な意見を瞬時に理解・整理していき、重要なポイントを引き出しつつ、議論を広げ、最後には議論を収束させ合意形成をサポートする、こういった一連の行動のことを言います。様々な考えを持つ人たちの考えを聞きながら、合意まで導くということは、会議だけにとどまらず、マーケティングや営業など様々な場面で留意しなければならないことのように思います。そこで、今年のクリックのテーマをファシリテーションとした上で、大きく広い意味でのファシリテーションの様々な議論を誌面で紹介していきたいと考えております。今年のクリックにぜひご期待いただき、皆様のお役に立ていただければ幸甚に存じます。

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

# 2023年は、ファシリテーションを意識して 印刷業界のありかたを考える

CLICK 編集室主幹 福田七衛

私、福田七衛が社会人としてスタートいたしましたのは、“製造されたものが、必ずと言って良いほど売れた時代”と申しても過言でない昭和31年（1956年）でした。ビジネス生活の初期の頃はセールスマンとして、我が国の最先端に行く、銀座、新橋のカメラ屋さんへのカメラのセールス、即ちコンシューマー商材のセールスでした。時は流れ、取扱商品は消費者用写真材料から、印刷材料販売へと変わりました。そして私は、昭和45年（1970年）に誠伸商事を創業しました。その手始めに、印刷産業に欠くことの出来得ぬオフセット校正業を開業し、その苦悩と渾身の力を込めての運営努力は後々の材料販売の大きな力となりました。

コンシューマー商材と生産材の製造販売は大きな違いがあることは大変に苦悩致しました。しかし物販の基本的仕草は全く変わらず、数々の苦労が身につく、それが万事にわたり結果をもたらしました。具体的に申し上げますと、競合セールスマンより一歩先んじた行動をすること、訪問回数の多い少ない、亦、訪問先の受注者そしてそれを販売する人は製造の具とするための購入者と、合縁奇縁を主としたコミュニケーションを大切にしていました。今日では考えられない初段階のセールススタンスで、作ったものが必ず売れた時代でした。

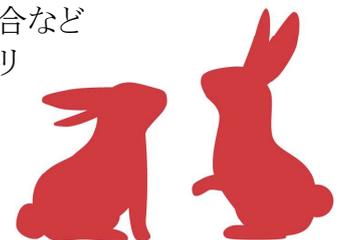
今日のセールスマン、ビジネススタンスに比べてみると、単純な行動であったと思います。作ったものが市場にでれば売れた時代、それを買う側のスタンスは競合品を扱うもの同士に競わせて、数ある競合他社より私たち、即ち仕入れ元に、より良い条件を求め、商談が成立し、成就しておりました。しかし売る側（メーカーもディーラー）は全て、企業規模的に脆弱であったがために今日のようなセールス活動は考えられませんでした。とりわけ、販売する側の企業と買う側の企業とが条件的に二進も三進も行かず、セールスマン同士の競合が先立つと、商

談が決裂したもので、今日では考えられない交渉術を自然と身につけることとなりました。

最近、ファシリテーションという言葉をよく聞きます。集団で問題を解決するために、認識の一致や相互理解に向けたサポートを行い、成果を生み出す手法のことのようです。ミーティングや研修など、さまざまな活動の場において良質な結果を得るために活動のプロセスをサポートする司会者のような人をファシリテーターというそうです。ファシリテーション（facilitation）とは、一言でいうと「会議やミーティングを円滑に進める技法」のことで、具体的には、参加メンバーの発言を促しながら、多様な意見を瞬時に理解・整理していき、重要なポイントを引き出しつつ、議論を広げ、最後には議論を収束させ合意形成をサポートする、こういった一連の行動を指すことでありましょう。

クリックの編集スタッフからは、「福田主幹のビジネス人生は印刷業界という業界の中で、需要と供給が円滑に進むように、大きな意味で業界のファシリテーションを意識して、印刷業界のファシリテーターとして活躍されてきた人生ですね」と言われます。横文字はどうも苦手ですが、興味深い言葉でしたので、ファシリテーションのことを昨年末から勉強しています。ファシリテーションの専門家である日本大学商学部平松庸一教授とのご縁もあり、対談も企画させていただきました。

アフターコロナの世界における道標を考えなければならぬ今年にはファシリテーションを大きなテーマとして、人間関係をはじめとして、デジタルとアナログ技術の融合など様々な分野でのファシリテーションを考えていきたいと思っています。



# 2023年の方針レポート

ファイルティーチャー 代表 世古真一

2023年は私が社会人として印刷会社に就職してから39年、そして、ファイルティーチャーとして独立してから32年になります。タイムマネジメントとファイリングとセルフカウンセリングの研究と人生手帖の開発をライフワークとし、研修のインストラクター、コンサルタント、様々なプロデュース事業を手掛けてきました。

仕事の基本は、印刷営業や制作の仕事を通して学びました。その基本の中で軸になっているのは、「思った事を紙に書く」という事です。

入社1年目の新入社員研修で教わったことは今でも覚えています。「今日の仕事が終わったら、明日やらなければならないことを10個書き出さない。そして、書いた項目に優先順位をつけなさい。明日の朝、その紙を取り出して、優先順位一番のことからとりかかりなさい」というto doリストを書く事を教わり、39年たった今でもその方法は毎日続けています。

営業の仕事から始まり、経験を積み重ねていくうちにその書き方のフォーマットは進化してきました。日報の提出、クライアントへの訪問礼状、週間行動予定表、3ヶ月先を見越した売上進行管理表を書くこと、つまり、時間の流れの中で、長期、中期、短期、そして、現在、何をしているのか？何をすればいいのか？ということ意識して行動するための習慣です。

このルーチンワークは印刷営業マン時代に上司から厳しく指導を受けました。そのお陰で、時間を生み出すタイムマネジメントの技術が身について、その指導を本業とする立場になれたと思っています。

現在では、1日、1週間、1ヶ月単位、1年単位という枠組みのタイムマネジメントだけではなく、6年、60年、120年という限界寿命を思考の枠組みとして、やるべきことを書き出し、実行するためのツールとなる、人生手帖・Tiller note

を開発し、後悔をしないための工夫をして、あらかじめ後悔しておいたアイデアを先に立てるための、ライフシミュレーションのシステムとして完成しました。ああすればよかった・・・こうすればよかった・・・と、後悔をする前に、あらかじめシミュレーションしておくことで、その後悔をアイデアとして行動を起こせるようにする仕組みです。過去現在未来の全ての自分自身の思いを計画して、行動の記憶を記録できるので、前もって後悔をシミュレーションすることができるのです。

スーパーのセルフレジ、スマホを使ってネットで申し込みができる諸手続きのシステムの普及は、手間の削減だけでなく時代が人々への自立を促しているように思います。そのような社会において自分の人生の計画を誰かに委ねる依存気質のままの人材は容赦なく振り落とされてしまう時代になりそうです。そうならないために、自らの人生を考える思考の枠組みを広げて、人生全体を俯瞰してあらかじめ後悔しておくことで、自分のやりたい事を考えられるツールを普及していきたいと思っています。

クリックの2023年のテーマは「ファシリテーション」、一言で言うと、物事を円滑にすすめる技術です。特に会議などを進める技術として、知られていますが、私は一人一人の思考と行動のパフォーマンスを円滑に達成するための技術として、「紙に書く」という事を深堀していきたいと思っています。

アナログからデジタル技術への移行ばかりが着目されていますが、「紙に書く」というアナログでしっかりとした土台がなければ、構築されたデジタル技術は砂上の楼閣になってしまうと思うのです。

デジタルトランスフォーメーションのさらなる加速が予測される2023年、印刷産業の皆さんに人生手帖をベースにして思考の枠組みを広げ、コミュニケーションを円滑にすることで変化の激しい時代を乗り切る指針を提供したいと思っています。

# 2023年のテーマ「ファシリテーション」

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田佳音利

今年 2023 年のテーマは「ファシリテーション」としていきたいと思います。

ファシリテートとは facilitate 「容易にする、手助けする」という意味です。会議やミーティングをスムーズに進めるために支援していくこと、また、組織が目標を達成するために、「問題解決・合意形成・学習」などを支援していくこと、またその方法のことをファシリテーションと呼ぶのだそうです。

わたくしは誠伸商事様の Spirit や CLICK ではインタビューとして、またファシリテーターとしてたくさんの機会を頂戴いたしました。

2007 年 Spirit Vol.2 新春座談会「コミュニケーションは企業の武器」と題して、3 人の女性経営者の皆様ご参加のファシリテーターをさせていただきました。

一般的に男性よりも女性の方がコミュニケーションに長けているところなど、どのように企業内でこのことを重要視した活用しているかなどを話し合いました。

また誠伸商事様の湿し水エッチ液をご利用くださっている企業様を訪問し、その歴史をお伺いするというのも致しました。

2019 年 CLICK Vol.44 No.8 に於いて、協和オフセット印刷株式会社様、2021 年 Vol.45 No.6 には株式会社ジャパンスリーブ様の皆様にご協力をいただきました。

企業としてどのような歴史を積み上げていらして現在があるのか、そしてその中で、誠伸商事とどのような関係を構築してきてくださったのか、などを興味深くお伺い致しました。

トップインタビューと題しては、企業の経営者様の人生の歴史をお伺いする、ということもさせていただきました。

2009 年 Sprit1 月号では、ミュージック・コーポレーション（喜怒哀楽工房）木戸敦子取締役、2017 年 CLICK Vol.42No.2 に於いてプライズコミュニケーションの小野綾子社長のお話を、2017 年 CLICK 特別号では、ヤマダ電機の桑野光正社長（当時）の人生の歴史をお伺い致しました。

成功を収める方には、一本芯の通ったお考えや、人生の中で培ってきたことが今につながっているというお話に感激致しました。

これはまさに誠伸商事福田会長が「一本の串」と常におっしゃっていることでもあります。

ファシリテーターとインタビュアーはすべきことが違うと認識しています。

当時から、ファシリテイトの意味を次のようにとらえておりました。

皆様お持ちのそれぞれの意見を引き出し伺い、そのいろいろなご意見を、1 つの方向性をもって話を進めていくようにすることが重要なことだと認識していました。

しかしインタビュアーとしての役目はそれとは異なり、その方がどのような方向だとキラキラ煌めいてご自身のお話をするができるようになるか、を見極めながらお相手のお話の引き出し役になることだと思っています。

このコロナ禍で、人との接触を避けるため、リモート勤務やリモート会議も当たり前ものとなりました。このことが、新たな働き方として可能だということもわかり、それが仕事に従事する時間短縮になり、生活に余裕を持てることにもつながったのかと思います。コロナがなくなってもこの働き方が全くなるとは思えません。

ですが、大きなデメリットは、多くの人との接触する機会が奪われてきてしまったことであると思います。対面でのコミュニケーションが取れなくなってしまったこと。同一の時間を過ごすことによって得られる情報や共にいてこそ学び取れる何らかの収集が行われなくなったこと。このことは特に若者にとっては大きなデメリットであると考えられます。

今後、after コロナ、ではなく引き続き with コロナであるであろう未来に向けて、企業はどのように企業内組織の構築をしていけばよいのか。非常に重要なことであると思います。

昨年（2022 年 Vol.47）最後の CLICK に日本大学商学部／大学院商学研究科 教授の平松庸一先生にご執筆頂きました。

そこでお教えいただいたのが、企業内に於いてのコミュニケーション手法とは、ファシリテーションに加えてディベートを行うことだということ。平松先生のお考えになった、「ファシリベート」ということを教わりました。有効な経営実践方法論として、対話型組織開発をしていくことが有効であると学びました。

本年は、ファシリテーションを学びながら、更に深掘りしていくことができると思っております。

# 奥深い人間理解に根ざした分厚い経営実践と対話力 ～ファシリテーション～

日本大学商学部／大学院商学研究科 教授 平松庸一

□はじめに

誠伸商事クリック編集部では、2019 年末より SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) をテーマにして、業界の枠にとどまらず、(印刷業界が抱える) 企業の問題を具現化して、それを解決をするための方策を探ってきました。2020 年 3 月 11 日に世界保健機関 (WHO) は、新型コロナウイルス感染症をパンデミック (世界的な大流行) と宣言しました。これを受けて、「コロナ禍において何をなすべきか?」をテーマに、ウィズコロナ、アフターコロナの課題を探るべくテーマを決めて編集してきました。

2021 年の夏からは誠伸商事株式会社創業者である、福田七衛の自叙伝の編集が始まり、2022 年 4 月に「88 歳の STRONG SPIRIT」として刊行されました。88 歳になる年まで現役で、日本中のお客様を飛び回っている福田会長の姿は、持続可能な人生の生き方を私たちに身をもって表現し、その活動の中に人間力を元に対話を通して、相互理解を深めることで問題解決をするための糸口を探すことの大切さを教えていただいております。

コロナ禍での問題は多々ありますが、その一つを上げると、リモートワーク、ソーシャルディスタンスを確保するため、生身の人間が直接会って話す機会が減少したことです。その結果、人と人とが対面する機会が減り、対話を通しての問題解決の場面が疎んじられているのではないのでしょうか。クリック編集部では令和 5

年以降のテーマを検討していたところ、戦略的人的資源管理論、組織論を専門とする、日本大学商学部の平松庸一教授と再会いたしました。

平松教授には新潟大学大学院准教授時代の 2015 年 3 月のクリックに、「成熟社会を志向して～来たるべきオリンピックに備えて～」と題して、21 世紀のわが国の企業経営者に奥深い人間理解に根ざした分厚い経営実践に込める願いについて寄稿していただきました。そして、2022 年 10 月発行のクリック、「アフターコロナの社会におけるしなやかさ」において、変化対応自己変革能力と復活力 (レジリエンス) の重要性と、対話型組織開発の実践事例のご紹介をいただきました。そこで、クリック編集部では今までの流れを受けて、「奥深い人間理解に根ざした分厚い経営実践と対話力～ファシリテーション～」をテーマに、平松庸一教授と福田七衛クリック編集部主幹を囲んで対談を企画しました。

世古: まずは、平松先生から、ファシリテーションとは何か? ということについてお話ししていただけます。

## ファシリテーションは意味形成のための場を作る道具

平松: ファシリテーションの動詞形は facilitate であり、これをロングマン現代英英辞典 (電子版) で調べると、“to make it easier for a process or activity to happen” とあります。つまり、「(人々の相互作用から現れてくる) プロセスや活動をよ

## 【ファシリテーション 対談】

り容易にする」というのが元の意味です。ゆえに、ファシリテーション (facilitation) とは、「参加者のなかでの意味形成を促進する活動」と説明することも出来るのです。本来、ファシリテーションとは、「場づくり」や「センスメイキング (意味形成)」のための手段であり思考の創造的な道具であるはずです。しかしながら、わが国の多くの活用場面では、「グラフィックファシリテーション」等のテクニカルなスキルを駆使して絵を書き上げたり、会話を円滑にすることで満足したりしている事例が多く見受けられます。ファシリテーションのためのファシリテーションになってしまっている、もったいないことです。たしかに、ファシリテーションは、多様な人たちが集まる集会等ではアイスブレイクしたり、物事の合意ポイントを得たりする場面等では有効性が高いと言われています。それだけではなく、一人では気付かないのに他者との対話を通じて事実を「発見」したり事実が「具現化」してくる豊かな瞬間の体験を得させてくれるのもファシリテーションなのです。

今テーブルにお茶が置いてあってアイスクリームとシャーベットがありますが、これらの言葉があらわす物理的なモノは、ここにある時と家の冷蔵庫にある時とは、当然意味が異なります。今、ここにあるアイスクリームには、「今」という時間とこの場という「空間」から現れ出て来る、私たち4人だけで形成される意味をもつのです。

言葉の意味は一意に決まらないし、物理的現象もそれが発現する場面において意味が異なってくるのです。例えば、“river”の単語を聞くと、私は「小川のせせらぎ」的な川で沢蟹を探している自分の姿が浮かびますが、中国人の友人は揚子江・黄河のような大河を、ブラジル人はアマゾン川が浮かぶかもしれません。日本人にとっては小川のせせらぎなのが、中国人にとっては雄大な風景であったり、ブラジル人にはピラニアやワニが生息する生死を共存する場なのかもしれません。化学式“H<sub>2</sub>O”が示す

物質でさえ、物理的にも、意味的にも、一意には決まりません。物理的には、固体、液体、気体の多様な状態においてその価値へ変容してくるでしょうし、サハラ砂漠で渴死しそうな遭難者における水のペットボトルは、今ここにいる私たちとは「価値」が明らかに異なっています。

橘田：ここにある、このアイスクリームに意味があると言われましたが、このデザートに意味があるのは場を作るための意味ということですか？

平松：デザートに意味があるというよりか、今このテーブルで懇親している4人の関係性から、デザートの意味が出現してくると考えることも出来るのです。

橘田：ちょっと難しいですね・・・

平松：そうなんです。私たちのマインドセットを変えることは大変難しいです。これは自分一人では出来ないことです。だからこそ、他者との対話が必要となるのです。ここにファシリテーションが適用される意味があるといえます。哲学の黎明期に現れたソクラテスも問答法（実際は、プラトンが執筆）という対話形式にて自分たちの「無知」を感じとる手法として活用しています。これを通じてプラトン哲学が展開されているのです。

### ファシリテーションをファシリテーションの目的にしない。

平松：先ほど私にとって、ファシリテーションは、場を作る道具だと説明しました。ファシリテーションは目的ではなくて手段です。ファシリテーションは、参加者たちによる一つ一つの言葉を紡ぎ出し、その場に出現してくる意味を形成するための道具なのです。道具というのは「～のための」という目的が必要となります。この目的が曖昧になってくると、マニュアル化したファシリテー

ションに堕し、仲良しクラブづくりやみんなで手を繋いで落とし穴に落ちてしまう集団主義を助長しかねないのです。これを避けるために、私は、ファシリテーション➡️ディベートへと展開する場面が必要であると考えています。つまり創造的破壊のプロセスを方法論的に組み込み、マインドセットの変換を意識的に変更する場の形成が重要であると考えています。

### 「事を正しくする」ことも大切ですが、それ以上に「やっている事が正しいことなのかどうか」を常に考える

平松：経営学者のドラッカーは、私たちは事を正しくするだけでなく、やっている事が正しい事なのかどうかを考える必要性を指摘しています。つまり、効率だけを追求してはダメで、有効性をしっかりと把握することが大切なのです。事を正しくするためには、マニュアルを作り毎日同じことを精確に効率よく実行すればよいのです。しかし、進むべき目的地点が多様に変化する不確実性が高い今の社会では、絶えず変化していく目的とのギャップ、つまり有効性の達成度を意識することが大切となります。ここに、ファシリテーションとディベートを組み合わせる必要性の根拠があるのです。

### 意味を共有したい時にファシリテーションは有効

世古：今、お話を聞きながら感じたことなんです。私たちが編集発行しているクリックという媒体もファシリテーションという手段と言えるのでしょうか？

平松：そうですね、ファシリテーションの手段となりえます。ただし、意味形成の場が必要となり、これを共有したいという参加者たちの関係性のなかでファシリテーションは有効な道具となるでしょう。

世古：共有したい人たちは読者と考えればいいのでしょうか？

橋田：作成する人たちですか？

平松：クリックは、誠伸商事の社員の皆さまへの価値創造を導出する経営ツールとして、取引業者や社会への情報発信誌として等、様々に服を着替えて多様な様相を示し、そこに形成される関係性のなかで意味形成されていきます。つまり、この関係性を形成する参加者（読者、作成者・・・）のなかで、意味形成を行うためにファシリテーションを通してクリックは用いられるでしょう。よってファシリテーション以外の道具を用いることによって、クリックは別の関係性のなかで異なる意味形成の創造に寄与することもあり得るのです。

橋田：だから、道具なんですね。

### good、better、best を極めるさじ加減と社会を見るスクープの選択

平松：そう、道具なんです。道具は、その使い手がどのような目的で使用するかでその価値が決まります。同じ道具でも、人を活かしもするし、殺しもし得るのです。

平松：そこで重要なのが、どのスクープでファシリテーションを実施するのかということです。scopeとは範囲や視野を意味する語ですが、ここでは組織開発を実行する際の射程距離として使用しましょう。私は対話型組織開発<sup>1</sup>プログラムを作成する時、ファシリテーションから入って、ディベートに移行し、最後にファシリテーション<sup>2</sup>に統合するようにしています。ファシリテーションによって構築され

1 . 平松庸一・岡星竜美・泉谷史郎・安藤裕之「プログラムの3Sモデルにおけるスパイラル構造と意味形成プロセス」国際P2M学会誌、第17巻1号、pp.42-65、2022 (DOI : <https://doi.org/10.20702/iappmjour.17.1.42>)

2 . スkoop、ファシリテーションに関しては、CLICK Vol.47 No.6 (令和4年10月15日発行) をご参照ください。

## 【ファシリテーション 対談】

た見え方（goodの世界）を方法論的に破壊するためにディベートを適用してbetterを探求し、最後にファシリテーションによってbestの可能性（これまでのマインドセットを脱構築）を模索するのです。このような回りくどい方法論が必要なのは、goodはbetterの障害であり、betterはbestを見えなくしてしまう誘惑だからなのです。この作業は一人ではできないのです。他者との対話が必要なのです。ここで参加者にかけていただけるメガネを柔軟に変えながらスコップを統合していくために、前述の3タイプの方法論が効果的なのです。組織開発における対話の手段もスコップによって変化するのです。

星を見るときには天体望遠鏡で観測し、ミコンドリアは顕微鏡、近眼の者が映画を観るためには視力1.0程度の矯正眼鏡が適切なのです。

橘田：ファシリテーターをやっていると、あの人とあの人とあの人意見がこうで、こうやってきれいにまとめましょうねとなってしまいます。それを目的にしていけないということなんですね。

平松：繰り返しになって恐縮ですが、関係性の発掘段階では、そのような場の調和を紡ぎ出すことは、ファシリテーターの重要な役割です。しかし、そのことが目的となってはいけません。組織開発においては、絶えず将来のあるべき姿を描き出しつつ現在進行形の絶え間ない営みでなければならないのです。

**ものすごいたくさんの方が疲弊しています**

平松：これまで、ファシリテーション、対話型組織開発、スコップ等の聞きなれない言葉で、小難しい話をしてきたことをお許しください。日本国民の頑健性は、戦後焼け野原の国土から賢明に復興を遂げ、阪神淡路大震災、東日本大震災等々の危機的状況からも適切な復元ポイントを

探し出して復活を遂げてきたことから垣間見ることが出来ます。しかしながら、わが国が抱える少子高齢化に孕む構造的な問題やCOVID-19パンデミックという人間と人間の関係性を破壊する社会問題やVUCA（Volatility＝変動性、Uncertainty＝不確実性、Complexity＝複雑性、Ambiguity＝曖昧性）が同時並行的に進行する未曾有の社会現象を乗り切るためには、多様な方法論を駆使せざるを得なくなるのです。そうしないと、国民は、誠実であればあるほど間違った方向へと誤誘導され、成果も享受できず、結果的に燃え尽きてしまいかねません。

橘田：女性の自殺者が増えているみたいですね。

平松：非常に残念なことです。トップのリーダーシップが強く問われざるを得ない時代となっています。先に説明したとおり、パンデミックは、私たちから人間と人間の関係性を薄弱にして、孤独になることを強要してきました。私は、医療、政治を専門としないので、軽率な発言を控えたいと思いますが、国民全体が鬱々とした状態を継続させ続けられているのは確かです。これが、不幸な事態を招いているともいえるのではないのでしょうか。社会的表象理論によると、社会で共有されていくイメージ（映像等）やコンセプト（思考の概念フレームワーク等）が、私たち一人一人の行動に大きく影響を及ぼすのです。つまり、私たちは、これらにコントロールされているということも出来るのです。だからこそ私たちは、一方的に発信されてくる情報の洪水に対してこれを鵜呑みにするのではなく、一歩立ち止まって自分で考えることが大切なのです。ここで重要なのが、リアルな人と人との対話なのです。リアルな対話は、共感や違和感を与えてくれます。これが大切なのです。人に強要されるのではなく、自分に正直に自分の心に生じる反応に耳を研ぎ澄まして聞いてあげて欲しいのです。得体が知れな

い存在にコントロールされるのは嫌ですよ！

橘田：そこがちょっとわからないですね。

### 一方的な情報の洪水に右往左往する社会

平松：もっと別の例えで説明します。阪神淡路大震災が起きました。あの時に活断層という言葉が服を着て歩き出すこととなったのです。私たちは活断層の上に家を建てたいですか。建てませんよね。活断層というものが一人歩きしちやっっているんです。これが、社会的表象です。メルトダウンもそうです。いつの間にか、原発の安全神話を受け入れて行動をとることは出来なくなってしまったのです。つまり、活断層やメルトダウンという社会的表象は、私たちの行動をコントロールしているのです。これらの事例は、数多くあります。この社会的表象は、科学的な言葉をまといつつ、マスコミ等の媒体を通じて圧倒的に膨大な情報の洪水により徐々に私たちのなかに巣食い始めるのです。これらが全て悪いと言っているのではなく、すべてを無批判に受け入れるのではなく、一歩立ち止まって自分の頭で考えて欲しいのです。そこで威力を発揮するのが、リアルな他者との対話なのです。

### 商社を切り盛りしていくにはものすごい才覚が必要

世古：福田会長は場づくりという意味では、誠伸商事を創業されて、たくさんの場を作ってこられたかと思うのです。お得意先に情報を提供し、共有するためにフォーラムを主催したり、情報誌を発行したりしています。そのような姿勢を見ると、福田会長は根っからのファシリテーターではないかと思うのですがいかがでしょう？

平松：その福田会長をイメージして、10月発行の原稿「アフターコロナの社会におけるしなやかさ」を書かせていただきました。商社を切り盛りしてい

くというのはものすごい才覚がなければ出来ないことではないでしょうか。ビジネスの才覚です。近江商人の経営哲学に三方よしという言葉があります。福田会長が歩んで来られた経営道は、我が社よし、お客様よし、社会よし、こう言ったことを大切にされたからこそ今の人脈があるのだろうなあと感じています。

福田：私がこのような人生を歩んできたのは誰の教育かなあ・・・と考えてみたのですが、分家して開業した質屋の影響が大きかと思うのです。私の記憶ではお金を借りるために、なんでそんなことするんだろうと、質屋という商売が嫌で嫌で仕方ありませんでした。それが誠伸商事を創業した原動力になっているのかもしれない。

私が誠伸商事を創業した時、流通業は商売になったんです。というのは、チャンネルをたくさん作らないと物販の裏にサービスがありますから、当時は物流を担ったが流通なんですよ。今も、そういうものを持っていますけれども、それからずいぶん変わってきて、これからどうなりますか・・・なんの業界でもメーカーと、販売の間がどんどん詰まってきました。途中がカットされていますから、ですから今みたいな誠伸商事という会社が残るのは難しく、なくなると思うんですよ。つまり、うちの会社の将来は暗いんですよ・・・。

しかし、今まで我が社では、大メーカーで作ったものを運ぶというだけでなく、何かそれに付随した印刷業界に必要な価値、例えば、画像処理の中で、うちしかできないものを作ろうということで、いろいろ作ったんですよ。SSという名前を商品の前につけて、独自の商品を作りました。暗い将来を明るくするには、これからは、質の高い情報提供しかないと思うんです。今までは物を売ったらこれにまつわる情報というのは無料だと、当たり

前だったんですよ。しかし、今はそうではなくなってきましたね。価値ある情報は今までと違って、認めていただき、お金をある程度いただけるという緒についてと思うんです。そんなことから、平松先生がお持ちの情報をクリックなどで発信した上で、出版やセミナーや研修、コンサルというような形で価値ある情報を有料で提供することを考えていく緒についてと思うのです。お客様にも色々な考え方がありますので、そのところは我々の課題として、試されているような気はします。

### ビジネスエコシステムを自社に有効に取り組むための即興とオーケストレーションの妙味

平松：なぜ試されているのか、そういう心理状態になるのか、というそこを解明するのが、ビジネスだと私は思うのです。養老孟司さんのおっしゃるバカの壁を打ち破ることも大切です。私たちは殻ができあがってしまっています。その殻を取り除いてあげるのが福田会長が今までやってこられた、ビジネスの一番根源的にある部分だと思うのです。それをうまく繋ぎ合わせることです。これにはビジネスエコシステム（ビジネス生態系）が関係してきます。このエコシステムをうまく繋げていける、才覚というものをこれから商社が担わなければいけないと思うのです。

いろいろなことをつなげていくために、私はオーケストレーションとインプロビゼーション(improvisation)という言葉で説明しているのですが、交響楽団が奏でるハーモニーとジャズの即興性の両方が必要になってきます。オーケストレーションと即興をうまくつなげていけるようなビジネスの作り方が重要です。つまり、既存のあるモノを売るという販売志向から、顧客が必要としている（場合によっては、顧客も気づいていないニーズ）商品・サービスを、顧客との対話から生み出していくのが商社の本来の役割でしょう。自分で作れなければ作れるところと組めばいいのです。ビジネスエコシ

ステムを最大限に活用するのです。日本企業は、自分で全てを作りたがる傾向があり、独自進化によるガラパゴス化しかねないのです。今はVUCAの時代です。時間が勝負なのです（アジリティ経営）。今が大切です。今必要としている人に、それを提供できる人・組織が協働し合い、そこで出来上がった商品・サービスを必要としている人に届けることを実現していきたいですね。福田会長のお言葉を私なりに解釈し直して表現してみました。それが商社の才覚ではないでしょうか？

福田：その通りだと思います。本日はお忙しい中どうもありがとうございました。

（注）理論的根拠・出所を随所に明記しなかったが、現象学（Edmund Husserl）、社会的表象理論（Serge Moscovici）、社会構成主義（Kenneth J. Gergen）、対話型組織開発（Gervase R. Bushe and Robert J. Marshak）、集団力学（杉万俊夫）等に依拠しました。

#### ■プロフィール

平松 庸一（ひらまつ よういち）  
日本大学商学部／大学院商学研究科 教授  
1962年大阪市生まれ、早稲田大学大学院修了（学術博士）。専門は、戦略的人的資源管理論、組織論。製造業、私立大学社会人教育部門等を経て、2006年より新潟大学へ。筑波大学、中央大学、両ビジネス・スクール非常勤兼任の後、2019年より現職。  
著書に「日本のイノベーション1」（共著、白桃書房、2011年）、  
論文に“Creating Resilient and Sustainable Medical Organizations—An Empirical Study of a Medical Facility Facing the Uncertainty of the COVID-19 Pandemic—”（THE INTERNATIONAL ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT, 2022）、など。



# 印刷ビジネスの未来は「フォーカス」で創る

印刷物製造サプライヤーになるのか、お客様のビジネスパートナーになるのか…  
今、岐路に立つ印刷ビジネス

株式会社 ビジネスコミュニケーション研究所  
代表取締役 田中信一

## ■はじめに

私ごとで恐縮だが、1979年に都内の小さな印刷会社に就職してから、43年目を迎えた。10年間勤務し、1989年に今の会社を起業後も変わらず印刷業界にはお世話になってきた。1992年からは印刷業界に特化し、主に営業、マーケティング、経営分野のコンサルティング・サービスを開始し、以来30年にわたり多くの企業に向けて営業力強化、営業戦略策定を中心にコンサルティング・サービスを提供してきた。

印刷業界は、私が知るこの43年の間に外部環境の変化と共に大きく変貌を遂げたが、変わらなかった部分(変えられなかったというか)が、現在のそして今後の印刷ビジネスの大きな課題なのではないかとずっと思い続けてきた。正解があるのか、また私ごときが正解を提案できるのかは別にして、改めて皆さまに問うてみたい。

## ■わからない未来とわかっている未来

誰も予測できなかった2020年初頭にはじまった新型コロナウイルス感染症によるパンデミックから、およそ3年。これにより半ば強制的に、われわれはビジネススタイルとワークスタイルの変更を余儀なくされた。Withコロナとかアフターコロナと言われる今後、リモートワークの推進はもちろん、ビジネスや業務のDX化やRPAの推進など、挙げればきりがなく、また抗うことのできない外部環境の変化に、ビジネスや生活をどのように対応していくのか、未だ正解が見えない。

■世界で類を見ない超高齢社会による人口の減少  
わかっている未来もある。2030年日本の人口は、1億1662万人との予測値がでている(国立社会保障・人口問題研究所)。2015年の国勢調査では、1億2,711万人だったので、1049万人減少する計算だ。年少人口(0～14歳)は減り、老年人口(65歳～)は増える。そしてGDP(国内総生産)を増やす担い手である生産年齢人口(15～64歳)は、2015年の7728万人より955万人減少して6773万人(58.0%:2030年の総人口に占める割合)になることから、今後GDPが増加する理由を見つけるのは難しく、国内の景気は今よりもより一層悪化しているだろうから、内需依存型のビジネスは、少なくとも大胆な戦略転換が求められる。

## ■わかっている未来からの影響は…

### ■印刷業以外も印刷物を提供する

近い将来、クラウド・ソーシング企業のメニューに「印刷サービス」が追加され、個人や中小・零細企業、そして大企業も、クラウド・ソーシング経由でデザインと印刷を発注するようになるかもしれない。そして中小印刷企業はクラウド・ソーシングのサービスに組み込まれた形で受注するようになると、ますますユーザー(印刷物を使う人)との距離が遠くなり、ユーザーのニーズが見えにくくなる。お客様と印刷が好きで、よりよい印刷物を作り提供したい印刷人と、お客様と印刷が好きか嫌いかではなく、効率的な製造能力やシステムを持ち、安く印刷物を提供できる企業との違いはますます開くことになる。

■多くの場面で印刷物の価値は低下する

多くの業界でますます進むリモートワークはハイブリッドワークとして定着し、さらにDX化やRPA化は、自社内や個々人の「セルフ・プリンティング化」、そもそも紙を不要にする「ペーパーレス化」、そしてデジタルによる「代替メディア化」という“3つの向かい風”が拍車をかけ、印刷物そのものの存在感を低下させる。

■印刷需要の発生は相変わらず“お客様任せ”

印刷ビジネスの長い歴史の中で、これまで印刷企業は印刷需要を自らが市場（お客様）に働きかけ創り出したことはなく、印刷需要とはお客様側での何らかの必要性に沿って発生するものだということは、昔も今もそしてこれからもおそらく変わらないのだろう。印刷企業は、お客様が必要になった印刷物を、都度依頼され製造してきたのだが、未来に目を向けてみても印刷物の発生頻度や数量が増える理由を見つけることは難しい。

■お客様からの何らかのサインに気づかぬふりをしてこなかったか

そもそも印刷業は、あらゆる産業がお客様である大変恵まれたビジネスだ。日々、多くのお客様からの多様な要望に対応することで精一杯であることも、よくわかるのだが、少し時間を巻き戻してみると、2000年前後からお客様は敢えて口には出さないものの、印刷企業に対して、「これからも“よい印刷物”を提供するだけなのか、それともわれわれ（顧客）の何かを手伝ってくれるのか」と何らかのサインを送っていたはず。なのに、気づかぬふりをしていたように見える。

社会・経済の変化、技術革新による新たなビジネスやサービスの出現、そしてお客様のビジネスや悩みの変化から、印刷企業は何を読み取り、どう対応していくべきなのか。

印刷企業だけが、ずっと変わらぬままでいて生き残れるとはとても思えない。

■印刷物を作るだけならサプライヤーには困らない

印刷企業が、印刷物づくりに長けているのは当然である。しかし、そこそこの品質の印刷物を、安く早く提供してくれるサプライヤーは印刷会社以外にもたくさんいる。

■印刷物の提供だけに高いお金を払う理由がない

永年お客様と取引してきた中で、お客様のビジネスや業務を理解しているはずなのに、相変わらず依頼した印刷物を作るだけ。お客様から見れば、ただ印刷するだけなら、高い料金を支払って頼む必要はなく、誰でもいいということになる。

■印刷物の提供を続けるのか、何かを手伝うのか

これからも依頼した印刷物を作り提供するだけなのか、それともお客様の仕事の何かを手伝っていくのか。今ここで、改めて自らに問う必要があるのではないだろうか。

■印刷サプライヤーのままなのか、パートナーになるのか

これからは、依頼された印刷物を（より良く）作るだけの「サプライヤー」は、探索も容易で、取引も簡単に始められ、終わるのも簡単である。しかも他の会社への切替えも楽。しかしお客様の“何か”を手伝う「パートナー」は、探索も取引も関係づくりも簡単ではないが、長期で強固な関係につながる。

お客様がパートナーに求めていることは、「お客様のビジネスに役立つ、何らかの専門家であること」であり、印刷企業は今、その価値（証拠）を示す必要がある。

果たしてお客様に示せるような価値（証拠）があるのかと不安になるかもしれないが、おそらく心配ない。これまでの、多くのお客様との永い取引の中で蓄積された無形の資産（経験や知見など）の中に必ずあるはずだ。しかし、どのお客様の、どんなことのお役に立つ専門家を目指すのかは、

自らの手で掘り起こし、見つけ出さなければならぬが…。

## ■戦略は“フォーカス”

### ■二兎を追う者は一兎をも得ず

今回、私は印刷企業がお客様に提供する価値を創りなおす、すなわちお客様の“何かを”手伝う専門家になるのかを明らかにするための戦略キーワードとして、“フォーカス”を提案する。

「フォーカス: focus」の意味は、焦点、中心、重点であり、文字通り何かに「集中すること」や「注目すること」、「重点的に取り組む」である。

対極に位置する取組み（戦略）が、「ライン拡大」、「多角化」、「相乗（シナジー）効果」である。

経営者の多くは、持続的に成長するために、中核の製品（例えば印刷）に加えて、「製品ライン拡大」が必要と考え、ページ物印刷からカラー印刷、そして高精細印刷やデジタル印刷へと既存事業を拡大していくし、既存事業が頭打ちになれば「多角化」として、デザイン、広告、販売促進、イベント、そしてweb制作などを手がけていくのだろう。その気持ちは痛いほどわかるし、多くの経営者は「ライン拡大」、「多角化」、「相乗（シナジー）効果」に期待し、売上拡大を図ってきたのではないと思う。

これが間違いというつもりはないが、私はこれらの取組みは短期的には売上拡大に寄与するものの、長期的にみると、結果として現在の苦境を招いた一因だと思っている。

何故なら、お客様やライバルからは、網羅・模倣・分散拡大・横並びにしか見えず、全てが中途半端で、どれを取っても専門性に乏しく、頑張れば“できる”レベルに過ぎないからだ。

当然である。あれもこれもと取組んだことで、限られた経営資源（人、金、物、ノウハウなど）を分散しただけなのだから。

以下に、私から「フォーカス」による価値提供戦略の4つの視点を示す。4つとは、「業種・業界」、「機能・業務」、「地域・地元」、「個人ライフステージ」である。

### ■業種・業界にフォーカス

ある業種・業界のビジネスや業務を熟知し、積み重ねた知識・知恵（経験、実績、情報など）を活用し、ビジネス自体や特有の業務を手伝うために、ツール、メディア、プロモーション、商品、関連サービスを総合的に提供する。

#### [展開事例]

- ・日本酒の酒蔵（全国に1400ほどあると言われる）にフォーカスし、ラベル、パッケージ、プロモーション、ブランディングなどを手伝う。
- ・全国の温泉旅館やリゾートホテルにフォーカスし、旅館の魅力づくりからプロモーション、旅館経営相談、旅館の建設・内装などを手伝う。
- ・全国の観光土産物業界の顧客にフォーカスし、売上拡大のための包材、パッケージ、売り場づくりなどを手伝う。

### ■業務・機能にフォーカス

企業や組織に必要な不可欠な“機能や業務”遂行に必要な高い専門知識・能力を持ち、必要かつ最適な製品やサービスを提供する。当然、社内や社員がやるよりもトータルで効果的・効率的、ローコストである。

#### [展開事例]

- ・学会、大規模会議などに必要な業務にフォーカスし、会場選定・申請・助成金申請、招待状発送・管理、受付、広報業務・ツール作成、専用Webサイト作成、会場設営、記録映像対応、記念品、報告書作成などを一括で手伝う。
- ・企業の上場準備・申請から上場後の業務にフォーカスし、金融商品取引法による有価証券報告書や証券取引所の上場規程による決算短信等、各種決算書類の開示義務を、ディスクロージャーの専門家として総合的に手伝う。

### ■地域・地元でフォーカス

地域外にその魅力を伝え、「地元で何らかの経済的価値を創出」するために、地域資源の魅力づくりとPRを、多様なツールやプロモーション、メディア

## 【特別寄稿】

ア、イベント、また商品やサービスなどを提供する。

### [展開事例]

・地元の特産品、伝統工芸・技術、自然・観光・歴史資産、そして体験の魅力にフォーカスし、さまざまなツールやメディア、プロモーションを通じて、その地域以外に伝え、販売し、来訪を促進することで、地元以外からの収益をもたらし、地元産業の活性化を手伝う「地産他消型」。その結果自社の成長につながる。

### ■個人の節目にフォーカス

個人のライフステージ(節目)の記録や記憶などの思い出を編集、イベントサポートなどを多様なメディア、ツール、サービス、イベントなどで残す手伝いをする。特に個人マーケットは、単価は低いものの市場規模は大きい。日本の人口は1億1000万人以上いるのだから。

このフォーカスは印刷企業の得意領域かもしれない。例えば個人からの「自分史」づくり(自費出版)のお手伝いをされている方も多いと思う。個々人がライフステージの大きな節目として、「自分史」という形で記録したいというニーズへの対応は、まさに「個人へのフォーカス」であり、もっと成長の余地があると思えるが、今一つ突き抜けたビジネスになっていないとすれば、それはまだ製品づくり(印刷物)にフォーカスしているからかもしれない。

### [展開事例]

・新築する際に、地鎮祭から途中経過を含め、完成までの節目を撮影、完成後には外観や内観を家族と共に撮影し、フォトブックにまとめる。その後リフォーム時、建て替え時などにも同様のサービスを提供し、家というモノを通じて家族のライフステージを記録する。

・同窓会にフォーカスし、専用サイトを作成し、名簿作り、出欠管理、会場手配、アトラクション設定、会費徴収などワンストップでサポートしつつ、各種印刷物、撮影(スチール、ムービー)、フォトブック、動画などを提供する。

以上が、私が提案する4つの戦略、「フォーカス」だ。

具体的にイメージしていただくために、展開事例を挙げたが、どのフォーカスを選択するかは、個々の企業が個別事情に沿って自社での取り組みによるので、悪しからず。

何故なら「業種・業界」、「機能・業務」、「地域・地元」、「個人ライフステージ」の4つのフォーカスの先には、例えば、“どんな業種にフォーカスするか”による、“あなたの会社だけのフォーカス”があるはずだからだ。

1つ強調したいことは、フォーカスするのは、あくまでお客様の“何を手伝う”かであり、皆さんの工場で“作るモノや技術”にフォーカスするのではないということだ。

## ■未来は自分で創る

### ■自らに問う

皆さんの会社が取引している多くのお客様と、受注している製品やサービスについて、見直してほしい。今、あなたの会社で作っているモノ(印刷)は、

1. 「どんなお客様」の「何をするモノ」を作っているのか？
  2. それは「お客様のどんな役に立っている」のか？
- この2つの質問に答え、もっとも多く出てきたお客様のタイプ(業種・業界)、使われている印刷物の用途、そしてお役立ち内容を整理できると、何にフォーカスすればいいのか、成功の可能性が見えてくる。要はこれまでやってきたことを、「お客様視点で再定義」するのだ。

### ■フォーカスする

自らに問いただし、発見した中から、「フォーカスすること」を選ぶ。ヒントは先述した業種・業界、業務・機能、地域・地元、個人の節目のフォーカス4つの提案である。

選んだフォーカスが何であれ、そのフォーカスは、これまで蓄積してきた(はずの)知見や知恵による専門性をもとに、今後も継続的に磨きをかけていく。

その上でお客様を手伝うために提供する製品・サービスは多種・多様に広げていかなければならない。

何故なら、フォーカスした領域においては、お客様から見た価値や評価を高め、例えば「〇〇業界なら△△印刷」という第一人者の評価・評判を獲得できて初めて成立するからだ。

要するに、戦略は「フォーカス」、製品・サービスは「多種多様」なのである。

## ■諦める

「フォーカスすること」以外は、

### 1. やめる。

特に小規模印刷会社の場合は、人・物・金を分散する余裕などないはずなので、フォーカスするコスト以外は少しずつやめるべきだ。

### 2. 力を入れない。

と言いつつも永い歴史の中で、やめることのできない製品、顧客もあると思うが、少しずつ設備も人員も投資も減らしていく。

### 3. 外部に委託する。

2と同様の理由でやめられない製品については、そっくり外注することはすぐできる。

いずれにしても、5人の会社でも50人の会社でも、フォーカスした分野が会社の顔になり、その分野における評価の確立が必須である。あれもこれもやっている暇はない。

**■わが社の未来は『工場』にあるのではなく、『お客様』のところに**

自社が何にフォーカスすべきかを決めるのは、経営者の仕事である。

「自らに問う」に対して、作っているモノ(印刷物)でしか答えられない、またあまりにも多すぎてわからない、そして関心を持ったことすらない…のならば、“作れるモノ”から、“お客様がしたいこと”は何か…に視点を180度変えてみてほしい。

もちろん、前述したような「ライン拡大」、「多角化」を否定するつもりはない。しかし印刷企業が印刷物を提供するコストから、誰(お客様)の何を手伝うのかに「フォーカス」し、印刷物を使ったお役立ちを提供することにシフトすることで、新たな未来を切り拓くことができるはずだと信じている。

## ■プロフィール

田中信一 (たなかしんいち)  
株式会社ビジネスコミュニケーション研究所  
代表取締役

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 3-17-7 0

虎ノ門平井ビル 3階

Tel.03-3433-5300 fax.03-3433-5310

印刷営業.com / [www.insatsu-eigy.com/](http://www.insatsu-eigy.com/)

コーポレートサイト / [www.bci-jp.co.jp](http://www.bci-jp.co.jp)

## ■経営士

【社団法人 日本経営士会認定 会員番号第 4857 号】

■国際公認経営コンサルティング協議会認定 CMC

【CMC-12451】

■公益社団法人マスター・マネジメントコンサルタント

【J-MCMC17032】

昭和 31 年 2 月 福井県生まれ

昭和 54 年 3 月 専修大学経済学部経済学科卒業。

昭和 54 年 4 月 株式会社桜文社(印刷業)入社、営業部に配属。

平成元年 6 月 株式会社ビジネスコミュニケーション研究所(デザイン、マーケティングコンサルティング業)設立、代表取締役に就任。

◆全印工連 2012 計画 業態変革推進企画室特別委員、業態変革セミナー講師

◆全印工連 2014 計画 印刷道実践セミナー講師

◆全日本製本工業組合連合会 2018 中期振興ビジョン策定コンサルティング

◆全日本製本工業組合連合会 取引慣行改善事業コンサルティング

◆全国の印刷会社の経営コンサルティング、営業関係研修指導、各種団体での講演





# 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」  
 そんなお困りごとはありませんか?



### 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 ; 2023 年になり CLICK も創刊 48 年目となりました。お読みくださる皆様のお蔭様であると心より御礼申し上げます。

48 年目のこの年のテーマをファシリテーションとし、本年も不定期発刊となるかと存じますが、基本隔月での発刊を目指しております。

編集部員一同、皆様にお喜び頂けるCLICKでありますよう、心をこめてお届けして参りたいと存じます。本年も何卒宜しくお願い申し上げます。

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 福田七衛と子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・金子杏奈  
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>

