

ウェビナー実施レポート

『経営戦略実践セミナー2021』 第二回

「危機からの脱却と成長を見据えて改革のアクションを起こす経営者たち」

2021.12.06

イベントレポート

記事をシェアする



経営戦略実践セミナー2021

ウェビナー
実施レポート

危機からの脱却と成長を見据えて 改革のアクションを起こす経営者たち 第二回

講師 **出口 淳氏**
株式会社エクシード
専務取締役

講師 **井上 雅之氏**
東洋株式会社
専務取締役

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（社長：辻 重紀、以下FFGS）は、印刷業界の経営者向け情報提供の一環として、今年度、シリーズ展開している「経営戦略実践セミナー2021『危機からの脱却と成長を見据えて改革のアクションを起こす経営者たち』」の第2回目を、10月15日、オンライン形式で開催し、全国から約600名の経営層、幹部層の方が参加して、聴講いただきました。

今回の講師は、第1回に続いて株式会社エクシード（福井県）専務取締役・出口淳氏と、新たにお招きした東洋株式会社（北海道）専務取締役・井上雅之氏。当社営業本部部长・小林鉄治の進行により、自社の経営を牽引するお二人に、それぞれが独自の戦略的判断に立ち、リーダーシップをとって推進している、コロナ禍における危機からの脱却を図り、自社を新たな成長軌道へと導くための経営改革の全容をじっくりと語っていただくと共に、出口専務から東洋株式会社の取り組みについての深掘りした質問をしていただき、井上専務にお答えいただく構成で実施しました。



■東洋株式会社専務取締役 井上雅之氏

テーマ：「大転換する東洋株式会社の営業戦略

～K字型経済状況において、勝ち組みとなるために～

◎いまこそ経営陣のマネジメント能力が試されるとき

当社は、帯広本社、札幌支店、旭川支店、釧路支店と、北海道4拠点で営業展開をしている、社員174名の総合印刷会社です。売上高は、前年2019年の32億円から、コロナ禍によるイベント自粛などの影響を受けて、2020年は25億7000万までダウン。約9年前の数字に逆戻りしてしまいました。ただ、手前味噌ですが、惨憺たる状況とは言え、売り上げ的には北海道の印刷会社の中で4位、直近の帝国データバンクの時点で62点をいただいており、自己資本比率も62%ありますから、業界の基準から見ると、まずまずのところかなと思っています。

さて、コロナ禍では多くの企業が大打撃を受けていると思いますが、企業経営や経済の回復パターンは、アルファベットで表現されることが多いですね。急回復はおなじみのV字型。ゆっくり時間がかかるのはU字型。低迷を抜けられないのはL字型。そして今回のキーワード、コロナショックから一気に回復する企業と落ち込むグループへと二極化していく「K字型」。コロナ禍によって勝ち負けの格差が大きく広がっていくいまこそ、経営陣のマネジメント能力が試されるとき、「まさに腕の見せ所だ！」と言えるのではないのでしょうか。今日は、K字型経済状況において勝ち組みになるための考察として、大きくは3つ、「①コロナ禍以前の営業方針」「②コロナ禍における外部環境の変化」「③環境変化を受けての出口戦略」についてお話をさせていただきます。

◎CHAPTER1「コロナ禍以前の営業方針」

これまで東洋では「持続性」「拡張性」をキーワードに、自社の事業を「お客さまの問題解決策」と位置付けて「印刷の周辺サービス事業展開」を図ってきました。ただし、それはCMや動画、イベントなど本業である印刷の周辺サービスに限定した範囲においてです。そして、たとえば範囲内であっても、来年度・再来年度に繋がらない一回だけの仕事、当社をパートナーとして見ていただけないようなクライアントさんの仕事は、できるだけ避け、「持続性」「拡張性」を重要視して、一つの受注から事業が広がっていくような仕事を優先し、「印刷」はお客さまの問題解決手段として、“必要な提案の中に組み込む”という姿勢で徹してきました。こうした営業方針によって、いまでは大きなサービスを多角的に手掛かれるようになり、比較的稳定した売上げ利益を確保できる会社に成長できました。しかし、コロナ禍という不測の事態によって外部環境が激変している中、いまのままではK字型経済の「勝ち組」にはなれません。過去の業績にとらわれず大幅な戦略の見直しが必要だと感じております。そのために、まずは「外部環境がどのように変わったのか」、我々が直面している変化の状況を客観的に把握しておくなければいけません。

◎CHAPTER2「コロナ禍における外部環境の変化」

現在、当社の周りで起きている大変化を、大きく5つに分類してみます。

【変化その1】顧客数の減少

多店舗化で売上を拡大してきた取り引き先（飲食店、フィットネス事業等）の中には、コロナ禍で店舗を集約した企業が多いため、元の店舗数に戻るまで、売上げ回復に時間がかかる。

【変化その2】Web移行の加速

メインの取り引き先である食品スーパーや家具業界などが、コロナ禍によりチラシからWebマーケティングへと軸足を移しており、そのサポートだけでは安定的な売上げを維持しにくい。

【変化その3】オリンピック明け不況の危惧

予想される五輪後不況とコロナ禍のダブルパンチで、真っ先に宣伝広告費が削られ、取り引き先からの値下げ要求がさらに強まる懸念がある。

【変化その4】他業種との戦い

あらゆる業界が、売上げ減を補う手段として「サービスの多角化」に乗り出し、業種業態の垣根を越えた戦いが、よりいっそう激しくなる。

【変化その5】全国区での戦い

業種業態だけでなく営業エリアの境界も越えて、全国各地で「売上げ確保」の戦いが激化し、上っ面の知識やノウハウだけでは事業の継続が見込めなくなる。

こうした変化の一つひとつが企業という船に穴を開け、その穴からどんどん浸水してきているような状況だと思えます。このまま黙って沈没させてなるものか、ということ、ここからは、難破せず生き残るための「出口戦略」についてお話ししたいと思います。

◎CHAPTER3「環境変化を受けての出口戦略」

・業界の収益性を判断する5つの要因

出口を探る前に、そもそも印刷って儲かる事業なのでしょうか。経営学者であるマイケル・E・ポーターが考案した、業界の収益性を判断する『5（ファイブ）フォース分析』というフレームワークが参考になります。業界の構造を「①売り手の交渉力②買い手の交渉力③代替品の脅威④新規参入の脅威⑤競合の程度」という5つの要因から分析し、その業界の魅力度を図り、構造的に儲かりやすいのか儲かりにくいのかを判断する、という分析方法です。これに照らしてみた結果、印刷業界にとって明らかに不利な条件が多く、収益を上げるのが難しい環境なのだということがわかりました。もともと北海道内だけでも多くの印刷会社があり、差別化は多いですし、印刷機などの機資材は、各社が同じようなメーカーから買っているのだから、差別化になりにくい。差別化が難しいということは利益を出すのも難しいということ。我々はそういう事業環境に置かれているのだということ、まずは知っておかなければいけません。知ってどうするか。鍵になるのは「印刷業一本足打法からの脱却だ」と私は考えています。

・自社の経営資源を最大化し新市場に参入

まず我々東洋の強み、他業界に比べてときの経営資源の優位性を棚卸ししてみた結果、下記のように確認することができました。

①設備	②技術	③取引先
圧倒的なコスト優位で販促物（印刷物）が作れる。	デザイン、動画制作、写真撮影、システム開発、データ分析、WEBマーケティングなどのノウハウを既に保有している。	幅広い業界の取引先とのお付き合いがあるので、俯瞰して物事を見て考えられる環境がある。（それぞれの業界の利点を組み合わせることができる）
④他業種の知見	⑤立地	⑥ネットワーク
当社は特に販売管理システムの構築、販促会議の参加、店舗運営の教育マニュアル動画の作成を通して、食品スーパーや飲食業の知見がある。	北海道に4拠点を有し、北海道、特に農業王国と言われる十勝に本社を置いている。	本社のある北海道の十勝地方は十勝モンロー主義と言われるような地元愛が強い企業が多くネットワークを構築しやすい。

これら6つの経営資源を、他業界参入への3つの力「印刷業の強み」「自社独自の強み」「地の利」に「不足分の補強」「本業へのアシスト」を加えた「5つの観点」でうまく組み合わせると、大きくは2つの新規サービスを組み立てられることがわかりました。一つは「人材ビジネス」、もう一つが、食のEコマース事業を中核にした「6次産業化ビジネス」です。

①人材ビジネス

具体的には5つの観点から人材ビジネスにどう結び付くのかをまとめました。

①人材ビジネス

①印刷業の強み	①求人誌はこの業界よりも安価に発行できる。 ②デザイン、編集も社内でき、短期対応が可能。
②自社の強み	①HP、システム開発の知見があるため求人WEB媒体も安価で速く開発できる。 ②データサイエンティストもいるのでデータに基づいた戦略を立てられる。 ③WEBマーケティングの知見も活かせる。
③地の利	①既存の顧客に現営業メンバーを戦力として活用できる。 ②スーパー、コンビニへの求人誌設置も無料もしくは安価で可能。
④足りない部分の補強	①人材ビジネスのための資格取得（キャリアコンサルタント等） ②知識を持った外部の人材活用。 ③地元新聞社との業務提携による営業力、宣伝力の強化。
⑤本業へのアシスト	①求人誌の頁の増加で印刷売上が増加。 ②掲載企業向けのタブレットや採用動画、HP、教育動画等本業へのアシストが可能。

以上のことから人材ビジネス業界参入への目算が立つ

このように経営資源活用の可能性を分析することで「人材ビジネス参入」の目算が立ったので、実際に「地元新聞社との共創」による新規ビジネスを立ち上げました。あえて地元の競合と互いの強みを活かすことで「発信を小さなマーケットの寡占化」「地域媒体No.1」を目標としたわけです。そうすることで、より多くの情報を発信することができ、採用企業側も求職者側も便利になったと。三方よしが可能になります。当社と新聞社との複雑なワークフローは、XMF Remoteのオンライン校正でまとめて解決し、2021年9月、新感覚の求人サービス誌『とかちジョブ』を、冊子版・Web版、同時に創刊しました。

[2] 食のEコマース事業を中核にした6次産業化ビジネス

6次産業化とは、農林漁業者が、農産物などの生産（1次産業）だけでなく2次産業（加工）、3次産業（流通・販売）も取り組むことで、農林水産産業全体を活性化しようという考え方を表徴する造語です。人材ビジネス同様、当社の経営資源を5つの観点で下記のように分析しました。

②食のEコマース事業を中核に 6次産業化ビジネス

①印刷業の強み	①安価でクオリティーの高い商品パンフレット、ポスターを作成可能。
②自社の強み	①HP、システム開発の知見でECサイトが自社内で安価で速く開発できる。 ②社内のデータサイエンティストはID-POS分析の経験があり実践に基づいたデータ解析が可能。 ③流通小売業の知見も活用出来る。
③地の利	①新たな商品をECサイトだけではなく食品スーパー等販路を拡大するネットワークがある。 ②生産者との強固なパイプを活かせる。 ※食料自給率200%の北海道は食の宝庫（十勝は1100%）
④足りない部分の補強	①物流、商品開発力、営業指導の資格（社員保有済み） ②コールセンター等（ネットワークの構築を図っている途中）
⑤本業へのアシスト	①商品パッケージ、ポスター、リーフレットの仕事へとアシスト可能。 ②食のイベントも開催可能

その結果、新規参入を断行しました。成功の確信を持ちながらじっくりと準備を進め、2021年10月、地域活性ビジネスの一つの柱として、ECサイト『食べア北海道』をオープンしました。

◎出口戦略のまとめ

新たなサービスは出来るだけ印刷業の強み、自社の強み、地の利をうまく相互作用させることが重要だということです。本業へのアシストも忘れてはいけません。ここで大事なのはリソース一つひとつの価値よりも、勝つ組み合わせ方にあるということ。そして、その武器が最も生きる地域を選ぶ必要があるということ。勝つことで勝つという言い方ではなく、孫子の兵法の言うところの「勝つ易きに勝つ」と言うことです。小さなマーケットでビジネスモデルを構築して、横展開すればマーケットはどんどん広がっていきます。そして、新たなサービス市場で足りないノウハウ経験は自社で研究するのか、できないのであれば、知見のある外部の人材の登用、他の企業とのコンソーシアム、M&Aで不足分を補っていくことです。

◎BtoBビジネス依存からの脱却

実は、この二つの新事業には共通する概念があります。それは「BtoBビジネス依存からの脱却」ということ。当社はこれまで、顧客の利益イコール自社の利益と考え、顧客の売上と集客を伸ばすために知見を深め一途に進進してきましたが、コロナ禍の中で、「それは違うね、イコールではないわ」と言うことが散見されるようになりました。お客さまから仕事をいただければ当社は存続できない。極端な話、お客さまに生殺与奪権を握られている状況なのではないでしょうか。「このまま他力本願ではいけない。自分たちの事業を作って自分たちで稼ごう。自社で商品やサービスを確立して、一般顧客を対象に、その対価で成長できる企業を目指そう。」という考え方を機に、そう考えるようになったのです。

『BtoBビジネス依存からの脱却』。これが、大転換する東洋の新たな営業戦略です。今後は「B+BtoC」も視野に入れ、地域の企業同士が連携しながら、「顧客と利益を奪い合う対立関係」ではなく「地域社会を活性化していく共創パートナー」になる、という選択もあるのではないかと思います。皆さま方のリソースと当社のリソース、互いの地の利や強みを、エリアを超えて活かしたい、新たなビジネスモデルを共創してみませんか？ということ、興味がある方は、ぜひご連絡ください。ご清聴ありがとうございました。

井上専務様にお聞きする ①

井上専務様の講演は、今後、日本全国一つの大きな商圏となりさらにポータル化が進むことを狙ったでのビジョンを明確に示されているように感じました。

本日、ご聴講されている方は、地元密着の印刷会社経営者の方が多いと思います。クリックするとYoutubeに遷移し、動画を視聴していただくことができます。

今般、東洋がECビジネスを選択されました。この2つの事業に絞って注力することを決断された理由をお聞かせください。