

JAGAT



印刷営業の基本と実務

田 中 信 一 著

公益社団法人日本印刷技術協会



目 次

基本編

1 印刷ビジネスの概要と特徴	8
(1) 産業的特徴	8
(2) 製造的特徴	10
(3) 営業的特徴	11
(4) 機能的特徴	13
(5) 収益構造の特徴	16
2 印刷ビジネスの魅力	19
3 顧客の意識と基本ニーズの変化	20
(1) さまざまな顧客の悩みと課題	20
(2) 刈り取る実(受注)は確実に減る	21
(3) 顧客ニーズ3つの普遍的原則	22
4 コンプライアンス(法令遵守)	24
(1) コンプライアンスとは何か	24
(2) 印刷業におけるコンプライアンスの重要性について	24
(3) コンプライアンスの視点から見た印刷営業の重要な位置付け	25
5 環境問題と印刷業におけるエコロジーの基本	26
6 日常営業活動の基本プロセスと着眼点	27
7 今、営業に求められる基本的・本質的役割	30
(1) 営業こそクリエイターである	30
(2) 不可欠な顧客視点	31
8 印刷物制作における営業の基本業務	35
(1) 引き合い、受注から納品までの基本プロセスと営業活動	35
(2) 顧客の気持ちをくみ取る3つの関心	36
(3) 引き合いに至る印刷ニーズの顕在化イメージをつかむ	38
(4) 「受注の受け身営業」と「受注の仕掛け営業」を使い分ける	39

実務編

1 顧客担当者との人間関係づくり	42
(1) “好かれる営業”と“嫌われる営業”では、売り上げと利益が大きく異なることもある	42
(2) 個人営業力と組織営業力、どちらが大事か？	42
(3) 好・信・役が基本の“き”	43
(4) 「好かれること」の8つのメリット	45
(5) 好かれるための基本法則	46
(6) 顧客親密度マップをつくってみよう	47
(7) 「好かれる」営業になるためのタイプ別営業手法	50
2 まず顧客情報の収集と活用	55
(1) 印刷業の恵まれた営業環境	55
(2) 顧客のニーズをつかむ日常活動の6つの切り口	56
(3) 計画的な「情報提供」こそ、的確な「情報収集」につながる	58
3 顧客満足営業の進め方	60
(1) 顧客満足、顧客不満足とは何か	60
(2) 顧客満足の度合いが売り上げと利益を決定する	60
(3) アンケートから見える顧客の不満と期待とは	61
(4) 顧客の不満をつのらせる2つ目の「品質」とは	64
(5) 顧客満足営業①「価格競争を超える」	66
(6) 顧客満足営業②「印刷物に急ぎはない」	68
(7) 顧客満足営業③「お客様の話に耳を傾ける」	70
(8) 顧客満足営業④「お客様にもっと関心を持つこと」	71
(9) 顧客満足営業⑤「お客様の悩みの解決を考える」	72
(10) お客様が感動する瞬間!!	72
4 価格競争への対策	75
(1) 価格競争は、もう限界か？	75
(2) 価格競争の要因と印刷営業の責任	77
(3) 顧客が発注を決める12のポイント	78
(4) 見積もり競争に勝つための4つの差別化ポイント	80
(5) 顧客にとって発注を決める価格以外の決め手	82

5 既存顧客への深耕営業の進め方（基本） 84

- (1) 成熟時代の競争はシェア（限られたパイ）の争奪戦 84
- (2) 成熟時代の顧客深耕営業の3原則 85
- (3) シェアNo.1顧客の戦略営業3原則 87
- (4) シェアNo.2以下顧客の戦略営業4原則 89
- (5) 顧客のタイプを分析する 92
- (6) 顧客のタイプ（今日の顧客と明日の顧客）を考えた営業展開 94
- (7) ライバルからの参入障壁を高くする営業 96
- (8) ライバルを知らなくては戦えない（ライバル情報のつかみ方） 97
- (9) 顧客別で実践する「年間行動計画」の立案と進捗管理 98
- (10) 定番案件を確実に受注し、売り上げを確保する 101

6 既存顧客への深耕営業の進め方（応用） 102

- (1) 「横取り作戦」の進め方 102
- (2) 「受注拡大作戦」の進め方 104
- (3) 「困りごと解決作戦」の進め方 104
- (4) 顧客深耕営業の体系 108
- (5) 既存顧客の3つの顔 108
- (6) 予習と復習が深耕営業強化のポイント 110

7 提案営業の進め方 112

- (1) 顧客は何を求めているか 112
- (2) 提案する側（印刷会社）と提案される側（顧客）との意識のズレ 112
- (3) 提案という名の「自己満足」と「真の顧客満足」とは 114
- (4) 提案営業とは何か 114
- (5) 提案営業成功のための4つの下地づくり 116
- (6) 提案営業の手法①FABE法 120
- (7) 提案営業の手法②困りごと解決法 122
- (8) 提案営業による受注成功の3つのポイント 127
- (9) 顧客は提案を求めている 128

8 トラブル、クレーム対応 129

- (1) 完全な印刷物と満足の印刷物 129
- (2) 日常的に発生しやすいトラブル、クレーム 130
- (3) トラブル、クレームへの上手な対応は顧客満足を高める 132

9 営業生産性を高める上手な進行管理（段取り力） 136

- (1) 進行管理に営業パーソンの能力の差が出る 136
- (2) 進行管理（納期管理）に関する顧客の意識とニーズ 136
- (3) 進行管理のポイント 138
- (4) 効率的な進行管理は顧客の信頼を得る 140

10 与信管理と代金回収 142

- (1) 納品ではなく、回収までが営業パーソンの仕事 142
- (2) 目先の受注に目がくらむな 142
- (3) 上手な回収のポイント 145
- (4) お客様の危険信号の見つけ方 146

11 新規顧客の開拓営業の進め方 148

- (1) 価格競争を助長するだけの無策な新規開拓の反省 148
- (2) 既存顧客の“深耕営業”ができなければ、“新規開拓”は成功しない!! 148
- (3) 新規開拓と既存深耕の営業コストを比較する 149
- (4) なぜ、新規開拓をやらなくてはならないのか 150
- (5) 見込み客の目に映る新規開拓の問題点 151
- (6) 見込み客から見た発注先を切り替える4つの障害 153
- (7) 新規開拓の基本スタイルを比較する 156
- (8) 細心に考え、大胆に取り組む新規開拓の基本プロセス 158
- (9) 好感度を高める新規開拓①（身なり） 162
- (10) 好感度を高める新規開拓②（態度） 163
- (11) 好感度を高める新規開拓③（面談） 164
- (12) 好感度を高める新規開拓④（継続訪問時） 164
- (13) 成功確率を高める新規開拓の3原則 166

12 印刷物の制作コーディネート力の強化のために 168

- (1) なぜ、営業はデザインコンペに勝てないのか？ 168
- (2) 制作コーディネートとは何か 169
- (3) 制作コーディネートの4つの体系 170
- (4) 制作コーディネート力でデザインコンペをモノにする 171
- (5) 制作コーディネートに必要な2つの意識 172
- (6) 制作コーディネートに必要な2つの機能 176
- (7) 制作コーディネートに必要な3つの知識 178
- (8) 制作コーディネートに必要な3つのツール 190

印刷営業の基本と実務

基本編

印刷ビジネスの特徴やその魅力、顧客が印刷業や印刷営業に求めていること、また営業の基本的な役割、業務、姿勢など、ビジネスパーソンとしての常識を学びます。

印刷ビジネスの概要と特徴

(1) 産業的特徴

①装置産業の側面

印刷業を製造業と呼ぶかサービス業と呼ぶかは、さまざまな見方があり、議論の余地は多いが、ここでは多面的な視点で印刷業を考えることが目的であり、柔軟な見方で幾つかの特徴を挙げてみる。

規模の大小や取扱品目の種類にもよるが、印刷業の製造現場を見ると、そこは製造業そのものである。デザインや編集作業、製版、刷版、印刷、そして製本に至るまで、ニーズやサービスを形にするためのさまざまな生産装置が工場には配置され、比較的小規模の工場でも、新設したならば数億円から数十億円にも及ぶ設備投資が必要になる。デザインから製本までの全製造工程を社内に対応するかどうかは、個々の印刷会社の経営的な判断であるにしても、印刷会社という看板を上げている以上、ある程度の製造機能を社内に有しているはずであり、それを前提に考えると、製造装置を購入し、それらを稼働させる技術者を常時配置していれば、製造装置を可能な限りフル稼働させることが、収益の源泉であることに間違いはないだろう。(図1-1)

印刷業の特徴

(図1-1)

産業的特徴①装置産業である



製造装置を充実させるほど、装置を稼働させないと経営が成り立たない。

②ローリスクの加工請負業の側面

ただし、印刷業は一般的に考える製造業とは少し異なる側面がある。それは生産する製品が、自らの需要予測やリスクではなく、お客様からの個別の要望や仕様に基づく「受注生産型製造業」だということである。このことは印刷業を特徴づける最も大きな点である。例えば、「見込み生産型製造業」では、市場やお客様の需要やニーズに基づき、技術を開発し、販売目標や販売計画を設定し、設備投資や材料調達、そして人員調達を、自らのリスクで実施し、製品を製造し、販売するというように、あらゆるリスクを自らが背負い、ビジネスを展開する。従って計画どおり販売できた場合は莫大な収益を手にする反面、計画どおり販売できなかった場合は、最悪倒産という事態に至るのである。われわれの身近なお客様でいえば、出版社は製造業ではないが、見込み生産型であり、大変リスクな産業である。従って「見込み生産型製造業」に比べて印刷業のメリットは、製造装置の購入投資判断というリスクはあるものの、受注が決まってから材料を調達すること、個別需要に応じて生産し、基本的には在庫の必要がないこと、さらに製品の流通チャネル（販売するための店舗や販売方法など）の必要がないことなど、リスクが少ないことであろう。しかしながら、これからはサプライチェーンとして、お客様と一緒にリスクをシェアするという姿勢も必要となってくるであろう。(図1-2)

印刷業の特徴

(図1-2)

産業的特徴②ローリスクの加工請負業である

	受注生産型製造業	見込み生産型製造業
製品	個々のお客様からの依頼によって製造	市場のニーズをつかみ、自らのリスクで開発し製造する
価格	個々のお客様との交渉により価格は決まる	“売れる価格”、“利益のでる価格”、“競争に勝てる価格”を自社の責任で自由に設定
流通	依頼された個々のお客様の指示で納入	直接販売、間接販売など、製品ターゲット、特性などにより自社で開発（開拓）
販促	個々のお客様に営業パーソンを中心に販促活動を実施	製品のターゲット、特性などにより、広告、セールスプロモーション、PRなど、組み合わせて実施

印刷営業の基本と実務

実務編

印刷営業として不可欠な人間関係づくり、情報収集、顧客満足、深耕営業、提案営業、新規開拓、その他日常営業活動を、より効率的かつ戦略的に取り組むためのヒントが満載です。

顧客担当者との人間関係づくり

(1) “好かれる営業”と“嫌われる営業”では、 売り上げと利益が大きく異なることもある

お客様が入札の結果、自社を選んでくれたことを想像してみよう。なぜわが社なのか。企画提案内容が他社を圧倒し、見積金額が予算をオーバーしているものの、納得の発注という素晴らしい結果であろうか。はたまた、かなり無理した見積金額を提示した結果だろうか。各社各様の戦略の中でビジネス競争を展開していることは承知のとおりである。提案力や見積金額で、いつも他社をリードできるとは限らない。お客様から見るとほとんど差が感じられない場合の方が多いかも。企業としての社会信用に大きな差がないとしたら、お客様はどのような最終選択をしているのだろうか。営業パーソンの存在は大きいであろう。受注の決め手にはさまざまな要素があるので一概には言えないが、営業パーソンとしての好感度が最終決断の基準になる可能性は高い。好感度は、一つのことでなく、パートナーとしての能力から性格、日頃の誠意、態度、相性など、さまざまなものの総体の中で構築されるもので、営業パーソンとしては「嫌われない営業」つまり「好かれるための努力」を常に心がける必要がある。

提案内容や見積金額、納期対応、品質などが同じような時、営業パーソンの好感度（好かれる営業）の高さや頼みやすさが重要な要素となることも肝に銘じておこう。

(2) 個人営業力と組織営業力、どちらが大事か？

ある重要なお客様の担当営業が交代したとする。もちろんお客様は印刷会社と取引しているのであって、担当者同士が取引しているのではないはずだが、現実には代わったことによって受注額が増えたり減ったりすることがままあるのはなぜだろうか…。個別にはいろいろな理由があるだろうが、基本的にはお客様担当者と営業担当者との人間関係が大きく影響していると考えるのが妥当だろう。またわれわれの事業、印刷業のライバル他社との差別化ポイントを考えてみた時に、品質、技術、納期、価格などで差別化を図ろうとするものの、現実には大きく差別化を図るのは困難なのではないか、そして人間関係で差別化を図ろうとしていて、実際受注できているのは、担当者との人間関係がうまくいっているからと思っている営業パーソンも多い。さらに印刷会社とお客様との取引は、基本的に長期取引を前提にしている、それはお客様の基本的な要望でもある。なぜならお客様から見ても“慣れていること、事情を分かっ

ていてくれること”はかなり重要なポイントだからだ。長い取引はおのずと、担当者同士の人間関係重視の方向に向いていく。このようにわれわれの営業環境が、お客様との「人間関係」を中心に動いているとすれば、営業個人の能力や人間性に依存した営業活動、すなわち“個人営業力”中心のスタイルになっていくのは、至極自然の姿である。そのような視点で現実の営業環境を見ると、印刷業では一度あるお客様の担当になるとかなり長く担当が代わらないという現象を多く目にする。これらのことはその証明と言える。しかしながら、現在の営業環境の大きな変化は、それだけでは対応できないことも多くなってきた。例えば、新規顧客の開拓により担当顧客数の増加による1社ごとの顧客サービスの低下、引き合いから受注までの工数の増加（簡単に受注できなくなってきたこと）、またお客様のビジネスや業務の理解度を高める必然性、提案力の強化や提案回数の増加への対応、そしてIT、マルチメディアの進展によるクロスメディア対応の必要性など、個人営業力の限界は目に見えてきた。そこで営業活動の新しい取り組みである「組織営業力の強化」がにわかに脚光を浴び、印刷会社各社でもその取り組みが活発である。しかしこれまで「個人営業」に依存し、確立したスタイルは簡単に変えることもできずにいる。

結論を言えば両方が大事で、両立を図る必要があるということだ。もちろん経営的な視点で考えることと、営業レベルで考えることがあるが、基本的にはお客様担当者個人に対して、印刷営業個人が、日常活動でのやり取りをし、仕事を進めていることを考えると、まず人間関係が良好でなければならない。人間関係が良好でなければ、会社の能力（組織力）も生かせるはずはないので、人間関係を良好にした上で、組織力を使った提案を実践するという、現実的な取り組みが求められる。

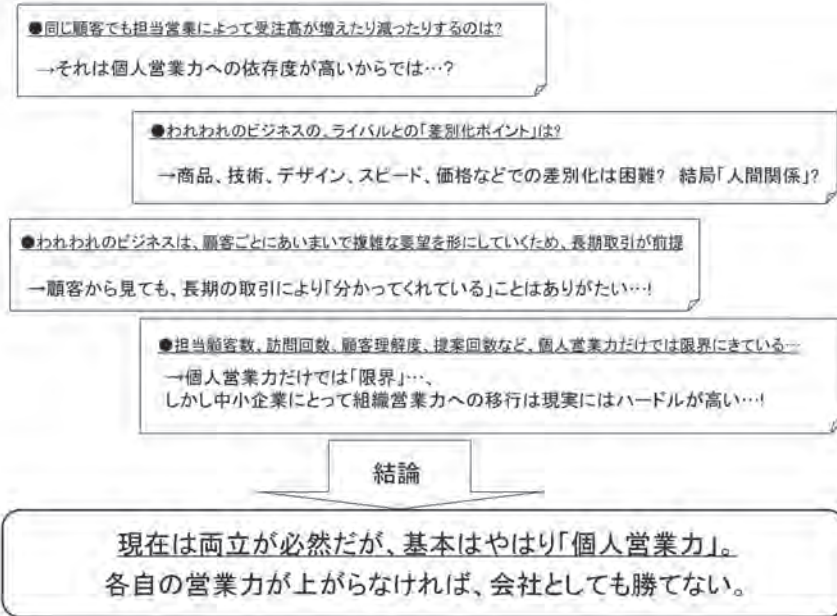
つまり、まずは「好かれる」ということである。（図1-1）

（3）好・信・役が基本の“き”

営業担当としてやるべきこととして、まず「好かれる」ことを提案したい。お客様との関係づくりと、それに適応した営業スタイルには、手順（順序）があり、その手順を間違えると、人間関係がうまくつくれず、結果として組織力を活用できないという最悪の取引関係に陥ってしまう。その手順とは3つのプロセスがあり、まず何と言っても「好かれる」ことが必然である。その次のステップが「信じてもらえる」ことである。この2つがクリアできて、初めて「役に立てる」関係が築ける。「好かれる」と「信じてもらえる」関係づくりに必要な営業スタイルは、意外に聞こえるかもしれないが「御用聞き営業」の実践である。明るく楽しそうに振る舞うこと、彼（彼女）が来ると周りが明るく

個人営業力か、組織営業力…どちらが大事か？

(図1-1)



なる、言われたことに一生懸命こたえること、邪魔になってはいけませんが、極力訪問し、御用を聞くこと（情報を集める）…などである。これら続けることにより、お客様担当者の気持ちは徐々に変化し、われわれに好感を持ってくれるようになる。好感の持てる相手にはお客様担当者も、いろいろ話（雑談）をしたくなり、その話の中にお客様の悩みや受注の種がたくさん詰まっているものだ。このような関係がつくれて初めて次のステップに上がれる。それが「役に立てる」、つまり提案を受け入れてくれる関係である。提案したことがたちまち受注につながることはないかもしれないが、少なくとも提案を真剣に聞いてくれるはずだし、もしその提案内容がライバル他社と似たような内容で価格的にも同じようだったら、受注確率は一気に高まる。さらに他部署にも積極的に推薦してもらえらるだろう。お客様との関係づくりには順序があり、その順序は「好」→「信」→「役」という順序であり、「信」→「役」→「好」でも、「役」→「好」→「信」でもない。一見すると、御用聞き営業は時代遅れであり、もはや通用しない。今は提案営業が当たり前の時代…という認識かもしれないが、そうではない。まず御用を“聞ける”人間関係を整えた上で、提案営業によりお客様の役に立つこと。印刷営業の基本の“き”である。(図1-2)