

CASE
13

Hands-On
Support
2023

四国本部



【企業名】
株式会社北四国グラフィア印刷

【代表者】
奥田 拓己

【資本金】
310百万円

【本社所在地】
香川県観音寺市粟井町755

【売上高】
4,217百万円(2022年12月期)

【設立】
1976年(創業1970年)

【従業員数】
120名

【業種】
印刷・同関連業

【営業品目】
グラフィア印刷による軟包装資材の
企画・設計、製造、販売

世界水準の 環境マーケティング戦略を 策定し新たな活路を開く

株式会社北四国グラフィア印刷

事例概要

ブランド戦略を構築し、自社の強みを活かした 差別化で環境マーケティングにチャレンジ

グラフィア印刷業界では近年、環境規制や社会情勢の変化など取り巻く環境が大きく変化してきました。このような変革期を生き抜くために、新たなマーケティング発想で既成概念を破り、将来の歩むべき道筋を明確にする必要がありました。そのため、グローバルな環境変化に対応し、今までの考え方を大きく転換するマーケティング手法で事業再構築を図る取組のサポートを行いました。

自社のリソースを深掘りし、今までになかった価値を生み出すことで業界の活性化に挑んだ事例です。



四国本部
シニア中小企業アドバイザー
山崎 純一

企業概要

県内有数のグラフィア印刷会社が 環境変化対応のため事業再構築を目指す

同社は、独自の自社一貫生産体制を特徴とする県内有数のグラフィア印刷会社で、「グラフィア印刷のプロとしてより良い品質をお届けしたい」というビジョンを掲げ、社員やお客様、地域社会とのふれあいを大切にしてきた。経営理念、堅実な経営姿勢、最小単位の収支管理、ISO22000の認証取得など、しっかりとした経営基盤を確立している。

しかし、プラスチックや有機溶剤などに対する厳しい規制の拡がりや災害、コロナウイルスの蔓延、紛争など業界を取り巻く環境は大きく変化しており、新たな商品開発や顧客開拓など事業再構築を目指していた。



■ 独自のカラーマネジメント



■ 食品メーカーと同じ衛生基準で
食品を包装

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

地元金融機関との連携によるご紹介

中小機構四国本部は、ハンズオン支援事業を活用し、事業再構築にチャレンジする企業を、支援機関、金融機関と連携し支援している。

本支援は、地元の金融機関から同社が社運をかけた変革を考えているという情報をいただき、社長に直接お会いしてお話をお伺いすることから始まった。

問題意識と相談内容

得意先の環境配慮ニーズへの対応と新規顧客の開拓

同社は食品パッケージに特化し、独自のノウハウで進化させてきた経緯があり、得意先の食品会社から高い支持を得ている。高品質、提案力、対応力などを武器に顧客満足度を満たしてきたが、得意先大手企業等の商品に対する環境配慮の要求レベルの高まりなど、これまでのような受け身型の対応ではこれからのニーズへの対応において優位性を担保しづらい状況に直面しつつあった。

そこで、手狭になった工場の移転や新商品の開発を担当するセクションを新設し新規顧客の開拓を進めていたが、本格的な成果の創出には至らず、どう進めていけばいいのかをアドバイスいただきたいという支援要望があった。



■印刷室

経営課題の設定

既存顧客との関係深化と新規開拓

創業時からのメイン顧客との信頼関係をベースとして成長してきた同社は、得意先の成長とともに成長してきたというプラス面と、依存度が高いというマイナス面の両面を持ちあわせていた。プラス面を活かすための既存顧客への提案や新規顧客の開拓を進めていくことが重要な課題であった。

また、グローバルな視点で当業界をみると、SDGsをはじめとしたサステナブルな対応が不可欠になることは明白であり、環境面への配慮から、業界全体でプラスチックや有機溶剤等の使用について厳しい視線が投げかけられている。

さらに、国内最大手企業など競合の規模の優位性に対抗していかなければならない厳しさもあった。同社の独自性を追求することでオンリーワン企業を目指していくことが重要課題であると考えていた。

支援テーマの決定

オンリーワン企業を目指すためのマーケティング戦略策定

オンリーワン企業を目指すための支援テーマを「ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略策定」とし、前半に自社ブランドの定義と「あるべき姿」の可視化を行い、後半に「あるべき姿」実現に向けた具体的な活動計画を作成することとした。

今まで多くの取組みをしてきた同社に受け入れていただけるよう、表現はシンプルだが奥行きと幅のある支援となるよう打合せを行った。

(事業再構築) ハンズオン支援事業(総合)(旧 専門家継続派遣事業)

ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略の策定

- 支援期間 2022年7月～2023年5月(20日)
- 派遣専門家 中田 晃博 [専門] マーケティング全般
- プロジェクトチーム 営業部長をリーダーとし製造以外の各部から参加

固有の強みの洗い出しと整理・集約

ブランド戦略において重要である目的意識の認識を共有し、何がゴールで何を実現するのかを議論し尽くす手段として、固有の強みの要素を368個洗い出した。

その強みを20個に絞り、「固有性」、「らしさ」、「伸ばしたいものかどうか」を基準に、最終的に、環境系、生産体制系、研究開発系、顧客対応系、信頼系の5つに集約した。「固有の強みのベスト5は以下の通りである。①環境意識の高い顧客ニーズにこたえられる、②自社一貫製造体制による納期対応力と、各シーンに合わせた提案力がある、③研究開発チームがあり他社にはない商品を提案できる、④大手企業のニーズ対応に関する評価が高い、⑤顧客や各部署のコミュニケーションが円滑で信頼関係ができています。改めて強みを共有することで同社が持つ独自性がみえてきた。

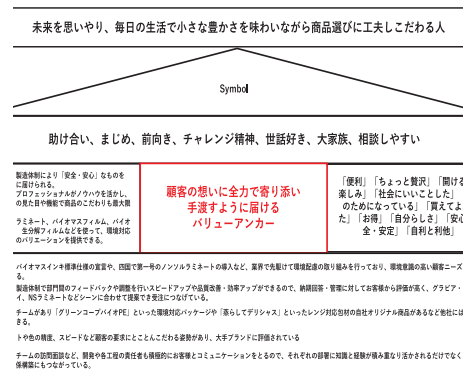


- 2022年度CSR報告書
当社は、2020年度からCSR報告書を作成している。
(引用元：<https://www.kitashikoku-g.co.jp/assets/file/vision/KGPCSR2022.pdf>)

当社独自のブランドストラクチャー (ブランドの構造) の完成

5つの強みを土台に、機能的利点と情緒的利点を明確にし、「顧客の思いに全力で寄り添い手渡すように届けるバリューアンカー(最終走者)」というコア・バリューを設定した。

さらに、『助け合い』『まじめ』『前向き』などのパーソナリティとロゴなどのシンボルを踏まえ、「未来を思いやり、毎日の生活で小さな豊かさを味わいながら商品選びに工夫しこだわる人」をコア・ターゲットとすることでブランドの構造が完成した。



- 導出した当社独自のブランドストラクチャー(ブランド構造)

環境・自社分析、 取組みたい事業アイデアの選出

ブランディングの基盤が整ったところで、戦略構築と事業選定のために、PEST分析、7S分析、バリューチェーン分析、ファイブフォース分析を行ってあらゆる角度から外部環境と自社の状況を分析・把握した。

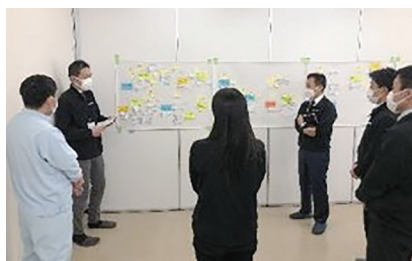
PEST分析と7S分析を使ってシナリオプランニングを行うなど、各種分析ツールを組み合わせることで内部環境と外部環境のそれぞれでゴールイメージを明確化した。



取組む事業テーマと マーケティング戦略を策定

戦略構築のために、できること、やりたいこと、望まれていることを企画考案の許容範囲として決定し、事業テーマを「環境パッケージを推進していく」とした。

コア・ターゲットやコア・バリューに加え、「ノンソラミネート、バイオマスフィルム、バイオマスインキ、生分解フィルムなどを使って環境対応パッケージを提供する」という機能的ベネフィットを追加しマーケティング戦略を確定した。



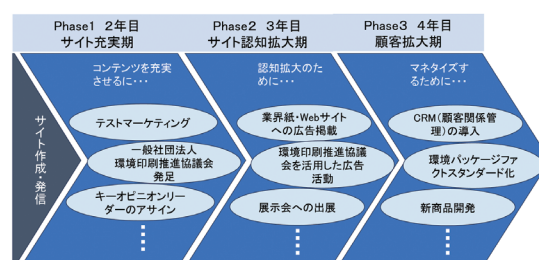
■ プロジェクト活動の様子

環境パッケージの業界標準化を図る 事業ロードマップの明確化

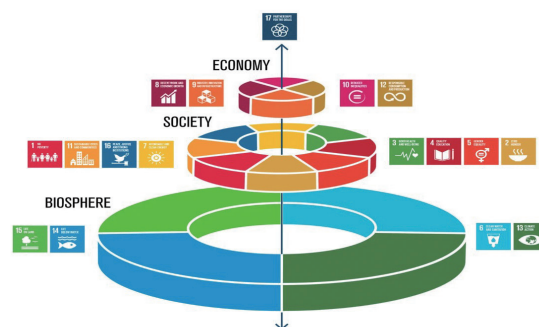
自分たちが業界初の環境パッケージのデファクトスタンダード(業界標準)になると決め、具体策を決定した。

プロジェクト体制を明確化し、2年目にテストマーケティング等を実施、3年目に業界紙やWEBサイトへの広告展開、展示会への出展、4年目にコンサルティング事業を実施、という事業ロードマップを明確にした。

これは、単に事業展開にとどまらず、業界において先陣を切って新たな環境事業を展開することで、将来の経営や業界の発展にも大きく影響を及ぼす意思決定となった。



■ 環境マーケティング事業推進スケジュール



Looking back at 2016 EAT Stockholm Food Forum – Stockholm Resilience Centreより引用

■ SDGsウェディングケーキモデル

新たな企業価値の創造と社員の成長

グラビア印刷会社として事業を再構築するために同社の強みを深く掘下げ、全社的なブランディングに昇華させて付加価値を創出し、独自性を基盤とした同社の戦略が明確になった。

コスト競争や環境変化に負けない、業界に先駆けた具体的な取組が決まったこと、その考え方やプロセスを経営の機能として組み込むことができたことは大きな成果だと言える。このような戦略思考と付加価値の創造等がエネルギーとなって、工場の新設や技術開発等もシナジー的に加速することが期待できる。

何よりプロジェクトリーダーをはじめ社員の方々が活

きとプロジェクトに取組み、スキル面だけではなく意識面でも大きく成長した意義は大きい。

また、業容拡大のため、環境に配慮した新工場を建設するとともに、自社独自のブランドを発信していくためのメディアサイトを2024年1月に開設するなど、自立した取組みが継続している。



■ 環境に関するオウンドメディア【あわいひかり】

マーケティング戦略から生まれたオウンドメディア「あわいひかり」

地球に、地域に、人にいいことを発信するオウンドメディア「あわいひかり」をOPENさせた。このサイトは環境配慮のパッケージとして研究開発された商品を紹介するだけでなく、地球の未来のために真摯に活動している企業や団体、人にも焦点をあて紹介をしている。(サイトURL: <https://awaihikari.media/>)



Interview

対談・インタビュー

【田口重氏×奥田拓己氏】便利さの追求や行きすぎた価格競争の現実から、グラビア印刷業界の持続可能な在り方を考える



業界の人気もの！？バイオマスフィルムの正体を探る！！



Report

レポート

燃やせるごみは、燃やすごみ？ごみ焼却大国の日本で、日本初、燃やさないごみ処理場



Series

連載

間時間～awai-time～
第1章 ジオと間（あわい）

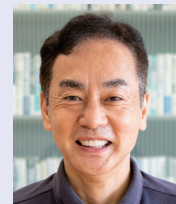
活動を振り返って

経営者の声

社会や地域、業界の課題を解決できる人・会社づくり

時代の変遷、コロナ禍を経験して当社が属する「印刷業」「プラスチック包材製造業」は大きな転換期にあります。そこで当社の強みを活かしながら、社会・地域・業界の課題を解決できる事業領域・モデルを模索しておりました。

このタイミングで中小機構のハンズオン支援制度を利用し、社内や業界内だけの近視眼的な考えに陥らず、業界事情や競争環境を把握したうえで戦略的マーケティングを進めることができました。特に「原因・要因」⇔「結果・事実」について時間をかけて客観的に話し合い「コア・バリュー」を共有できたことは、同社がめざす「プラスチック包材-Readyな社会（プラスチック包材を正しく作り、正しく使い、正しく処理・再利用する社会）」への推進力になったと感謝しております。



代表取締役社長
奥田 拓己 氏

プロジェクトリーダーの声

徹底した顧客視点から見つけた固有の強み

「ポストコロナにおける新しい成長を描くためのマーケティング戦略」のテーマのもと、ゴールを「新たな事業を立ち上げる」として約1年間ご支援をいただきました。私は事務局としてプロジェクトの推進役をしながらワークにも汗を流しました。議論を交わすなかで、プロジェクトメンバーの仕事や会社に対する愛着心やこだわりをたくさん発見できたことも大きな成果です。

そして「その強みにFACTはありますか？」の間髪入れずに発せられるアドバイザーの言葉は、今も「顧客視点で考える」という私たちのキーワードになっています。



営業部部長
林 健二 氏

派遣専門家として

トップとメンバーが侃々諤々の議論の末創り上げた野心的なチャレンジに期待

今後の更なる成長のために『自社が持つ強みとは何か?』など本質的な『問い』を徹底的に議論し、やりたいこと、できることを可視化することで、今後の成長ストーリーを自ら描くことができるようにと支援しました。アドバイザー・管理者・職員とチームで支援を行うことができました。

環境対応パッケージを軌道に乗せるには、まだまだ険しい道のりが続くことが予想されますが、トップの決断力とプロジェクトメンバーの熱意とGRIT（自ら目標を見出し達成に向けてやり抜く力）があれば必ず同社の基幹事業として成長できると期待しています。



アドバイザー
中田 晃博

管理者として

新たな成長ステージに向けての新規事業が立ち上がった！

受注型の事業構造において新たな成長を目指したマーケティング戦略を構想するという難易度の高いテーマに取り組みました。支援はコロナ禍の真っ只中で行われたことで、かなりの部分がリモート開催となり、リアルではない困難さがありましたが、メンバーの高い取り組み意識とアドバイザーの専門的知見、的確なファシリテーションによって活発な討議が行われ、「環境パッケージのデファクトスタンダードを獲得する」といった壮大な戦略構築に結び付けることができました。

今後は、本取組で討議した際の熱意を維持し、実行に励むことで目標が達成されることを期待しています。



アドバイザー
笠居 昭司

担当職員として

若手社員からのボトムアップで将来ビジョンを構築

ハンズオン支援事業では、プロジェクト開始時のキックオフミーティングでプロジェクトメンバーの皆様から決意表明をいただくのですが、当社メンバーは若手中心ながらも、自社の今後に向けた取組みに対して、メンバーとしてしっかりと役割を果たし、成果を創出したいとの前向きな意識が感じられました。

実際のプロジェクトにおいても、社長・先輩がいる中でフラットに意見・アイデアを出され、闊達で内容の濃いディスカッションが出来たことで、充実したマーケティング戦略の策定に繋がったのではないかと思います。



企業支援課
北野 研人