

ジャグラー・ビジョン 2010 [別冊]

VIS!ON 2010

簡易経営診断表 & 経営革新計画書

5-1 ▶自分の会社の実力をチェックしてみよう！

— 4～21ページのチェックシートの記入について

4ページ以降に、経営資源の現状を客観評価するための簡易経営診断表「顧客価値創造のための7要件」を掲載しました。下記の記入要項をお読みになった上、自社の実力を評価してみましょう。果たして貴方の会社は、第3章で述べた「顧客価値創造のための7要件」を満たしているでしょうか。

ポイント1～7についてチェックをする (4～19ページ)

①設問の解説を読みます

設問の意図を簡潔に解説していますので、必ずお読みください。なお、設問によっては、解説に留まらず、問題解決の方法や手順も示していますので、参考にしてください。

②設問に答えます

自社の現状が該当すると思われる箇所(数字)に○を付けてください。

③レーダーチャートを作成します

○を付けた数字をもとに、レーダーチャートを作成してください。

総合評価チェックをする (20～21ページ)

④前項の7つの結果をもとに、総合評価チェックを行います

※このチェック表の目的は、現在の姿・力量を測り、解決すべき経営課題を明確にすることです。

※チェックは、経営者だけでなく、社員も参加して行ってください。全員参加で現状を把握することにより、経営者と社員の意識のズレが確認できると同時に、今後、何をどのように改革していくかを議論するきっかけになります。

■資料1 「顧客価値創造のための7要件」のチェック表

5-2 ▶経営革新計画書を作成する

— 23ページの計画書の記入について

ポイント1～7までのチェックが済んだら、自社の現状、経営者の思い、社内で議論した結果を「経営革新計画書」(23ページ)にまとめてください。書き方見本を22ページに掲載していますので、参考にしてください。

※経営者と社員が、「目標」や「やるべきこと」を共有し、全社一丸となって経営革新を推進するために、この計画書の明文化が欠かせません。

※この「経営革新計画書」は、あくまで参考フォーマットです。手を加えて、御社に合う内容に作り変えると良いでしょう。

※チェック項目毎(1～7)に「経営革新計画書」を作成することは大いに結構です。ただし、一度に全ての改革を進めていくことが困難な場合もあるでしょう。その場合には、御社の現状にあわせて、必要度・緊急度の高い項目から順次、改革を進めてください。

■資料2 経営革新計画書

Check Point

1

「経営者のリーダーシップ」のチェック

①経営ビジョンの明確化（文書化）

経営者の多くは、創業時、相当な勉強を積み、構想力・知恵・勇気を持って事業を立ち上げ、今日に至っているはず。その創業時のパワーを再起動させ、顧客・市場の変化に対応して、今後どんな会社になりたいのか、ビジョン（あるべき姿）を社員全員に明確に示し、方向性・価値観を共有することが大切です。

②経営計画の綿密な作成

結果オーライ的な経営やズサンな管理では、今後先が見えません。綿密な事業計画・数値目標を設定し、財務諸表（P/L・B/S・キャッシュフロー）に基づいた経営管理が必要です。

③経営計画を達成するための施策・手段の具体化

経営目標の達成は精神的な掛け声だけでは、もはや実現できません。やはり、目標を実現するための施策・手段を5W1H（なにを・なぜ・だれが・どこで・いつまでに・どのように）で具体的に示し、全社員が共有することが大切です

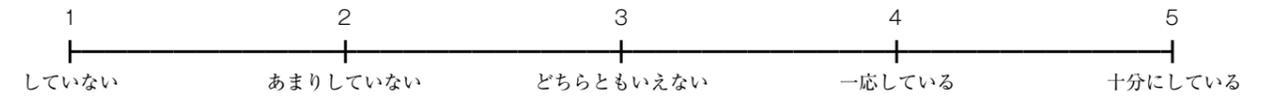
④経営関連情報の幅広い収集

不連続の時代において、的確な判断・意思決定をおこなうには、経営に必要な情報（政治・経済・社会・市場・顧客）のインプット（収集）が欠かせません。またビジネスチャンスは、経営者の積極的な最新情報のインプット無くしては生まれません。

⑤活力ある組織風土の醸成

優れた顧客価値は社員全員の創意工夫の中から生まれます。社員の前向きな活動を促すには、経営者は自分の考えが一番正しいという独断や固定観念は避け、自由闊達で忌憚の無い意見交換ができる組織風土作りが必要です。

a1 経営ビジョンを明文化している



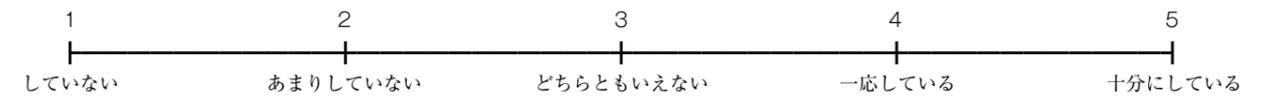
a2 経営計画を綿密に作成している



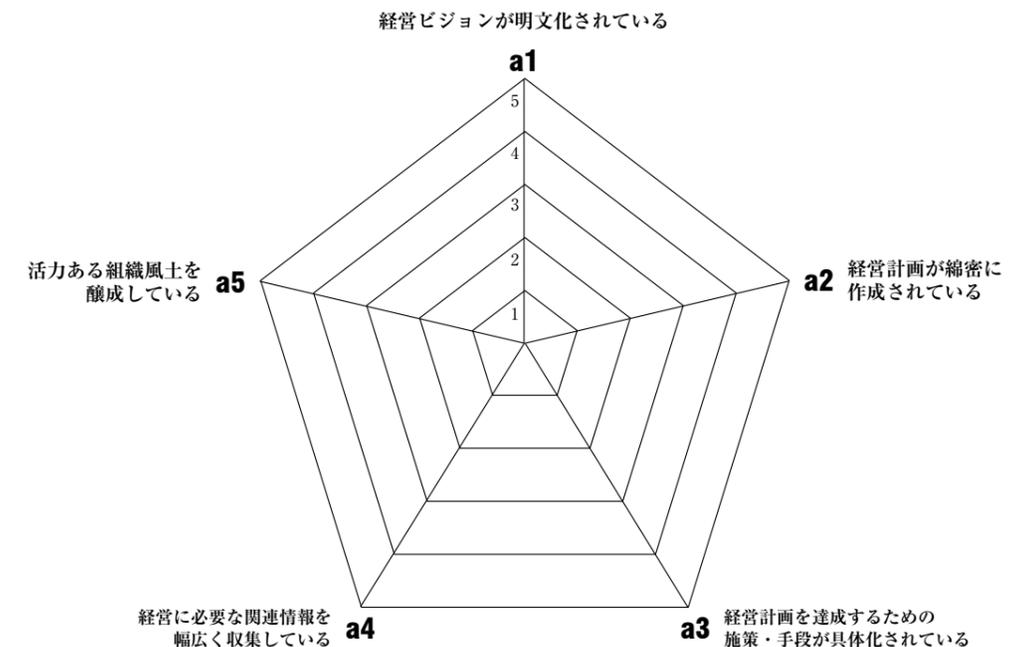
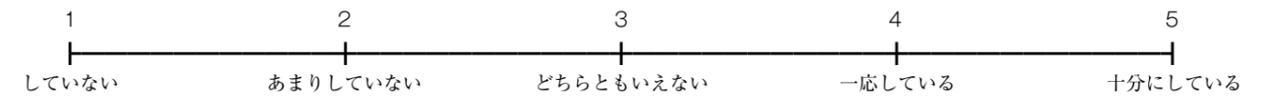
a3 経営計画を達成するための施策・手段を具体化している



a4 経営に必要な関連情報を幅広く収集している



a5 活力ある組織風土を醸成している



Check Point

2 「経営の社会的対応」のチェック

① 環境問題への積極的な取り組み

環境に対する意識の高まりは、今後とも止むことは無いでしょう。印刷会社も社会の一員として、自社の環境負荷低減を加速させ、顧客や社会の要請に応じていくことが求められています。(環境負荷低減の例：SOY インキの使用・水なし印刷・損紙の低減・廃棄物の適切な処理など)

② ISO14001 などの公的認証の取得

公的な認証の取得は、自社が環境問題に積極的に取り組んでいるという姿勢を評価され、商談や入札等ビジネスの場で優位性が保てます

③ 顧客情報の適切なセキュリティ管理

昨今、個人情報の漏洩が社会問題化していますが、大切な顧客の情報は万全を期して適切に管理し、機密を守らなければなりません。そのためには自社のセキュリティ管理の仕組みや社員教育が必要です。

④ プライバシーマーク / ISMS 等の公的認証の取得

プライバシーマークや ISMS 等の公的認証の取得は自社の評価が高まり、商談や入札等ビジネスの場で優位性が保てます。特にプライバシーマーク等の公的認証の取得は、顧客の情報を扱う印刷ビジネスの特性上、避けて通れないと言っても過言ではありません。

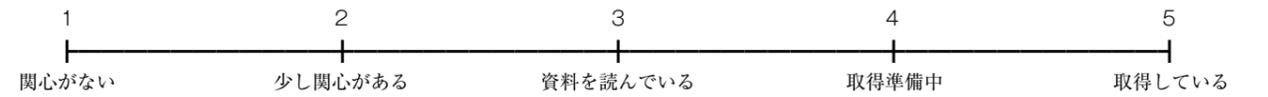
⑤ 知的財産権・著作権などの権利関係の顧客への説明

顧客から受け取った情報を事務的・自動的に印刷メディア等に処理をしてしまうのは危険が伴います。万が一、受け取った情報に違法性がある場合は、顧客のみならず印刷会社にも責任の追及が及びます。情報の権利関係に関しては、顧客に事前に十分説明する必要があります。

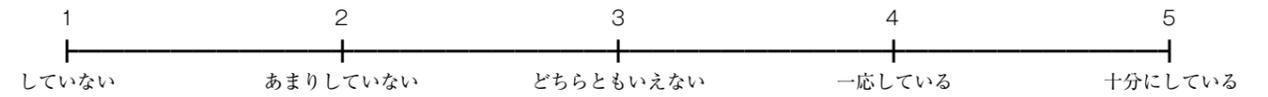
b1 環境問題に対する積極的な取り組みをしている



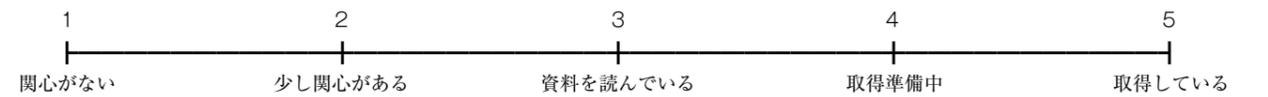
b2 ISO14001 などの公的認証を取得している



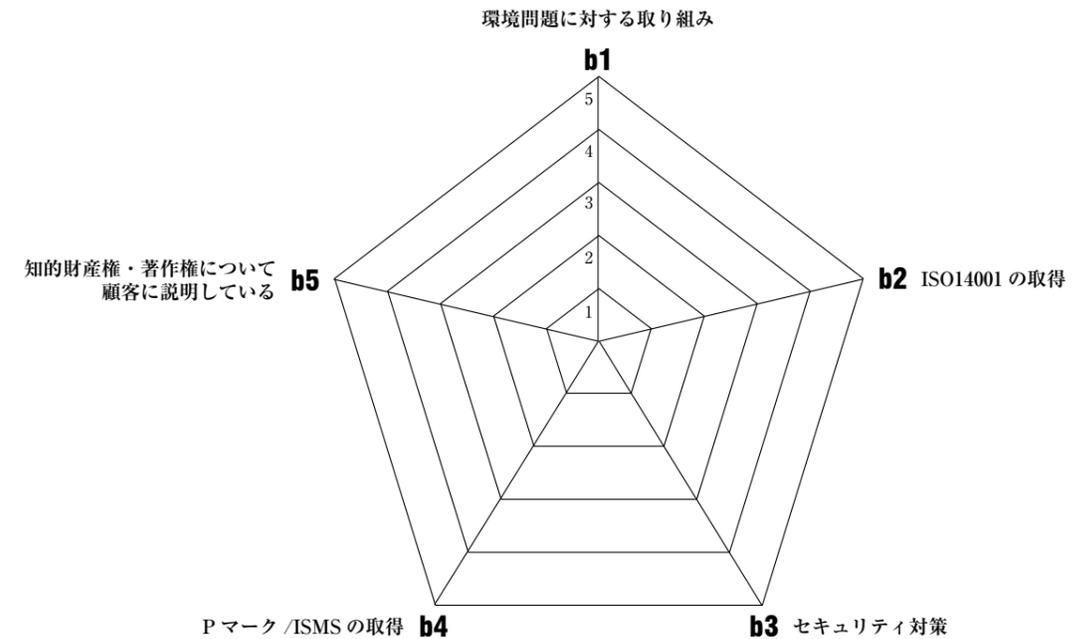
b3 顧客情報（データ）などのセキュリティ対策をしている



b4 プライバシーマーク / ISMS などの公的認証を取得している

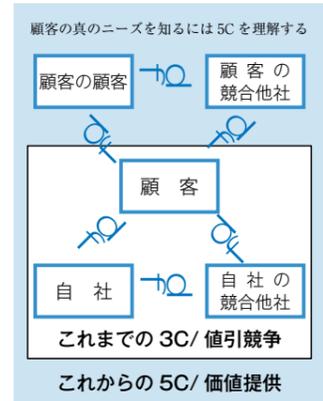


b5 知的財産権・著作権など権利関係について、顧客に説明している



Check Point 3 「顧客・市場の理解」のチェック

資料3 顧客のビジネスモデルを理解する



①顧客のビジネスモデル（儲けの構造）の理解

商談の場で、いつも価格のみが一義的な話題になってしまう——こうしたパターンに陥ってしまう理由は、【資料3】で示すように、自社の営業が3C（Company = 自社、Customer = 顧客、Competitor = 競合他社）の枠組の中でしか、顧客を捉えていないからです。つまり、顧客、自社、競合他社というトライアングルの関係の中では、顧客と自社の間に顧客ニーズの相互理解が介在していません。顧客の真のニーズの把握のためには、Customer's Customer（顧客の顧客）、Customer's Competitor（顧客の競合他社）を加えた5Cの枠組で、お客様のビジネスモデル（儲けの構造）全体を捉える視点が必要になります。5Cの枠組で顧客を捉え、そこから真の顧客ニーズを引き出して価値提案に繋げることができれば、顧客の関心は「価格」から「価値」へと変わります。

②顧客に関する情報（静態情報）の収集

顧客のことを知るには、顧客への訪問を待つまでもありません。今日、情報公開が進み、インターネットをはじめとして、新聞・書籍等には顧客に関連する有益な情報が満載されています。そこから得られた情報から、顧客は何をしようとしているのか、どんな悩みをもっているのか、顧客の関心事は何か等を探り出し、仮説提案に繋げていくことになります。

③顧客の真のニーズ・課題に関する生の声（動態情報）のヒアリング

事前に机上で得た顧客に関する情報は、あくまで静態情報です。そこから得た情報を元に仮説を立て、顧客に提案をしていますが、その提案が一度ですんなり顧客が受け入れることは少ないでしょう。やはり、顧客の真のニーズ・課題は、実際に顧客の生の声をヒアリングしてはじめて明確化されます。そして、明確化された情報に基づいた確度の高い仮説を再度立て、正式提案に繋げていくことになります。

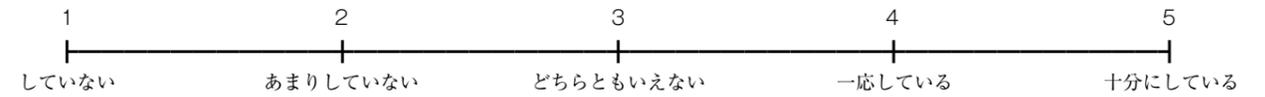
④顧客の担当者以外（上位者・他部門）からの情報収集

印刷営業の担当者の中には、顧客の窓口担当者としてしか面会しない人が散見されます。窓口担当者との面会のみでは、情報が限定され、商談規模も限定されてしまうことが少なくありません。やはり、商談規模の拡大や新たなビジネスチャンスを掴むためには、顧客の上位者に面会を求めたり、顧客組織の一部門だけでなく、他部門へのアプローチをすることにより情報収集の範囲を広げることが必要です。

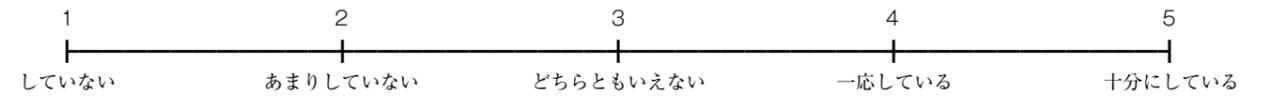
⑤顧客との継続的な信頼関係の構築

顧客が気軽に社内の情報を提供してくれたり、相談を持ちかけてくれるようになるには、顧客と自社の間に信頼関係がないかぎり期待できません。日頃から顧客とのコミュニケーションを密にし、約束事や苦情等には迅速・確実に対応して、信頼される会社になることが必要です。

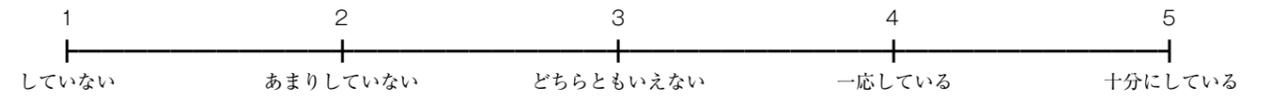
c1 顧客のビジネスモデル（儲けの構造）を理解している



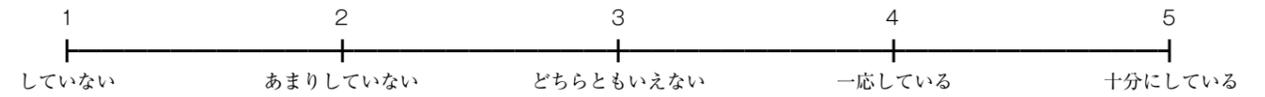
c2 顧客に関する情報（静態情報）を収集している



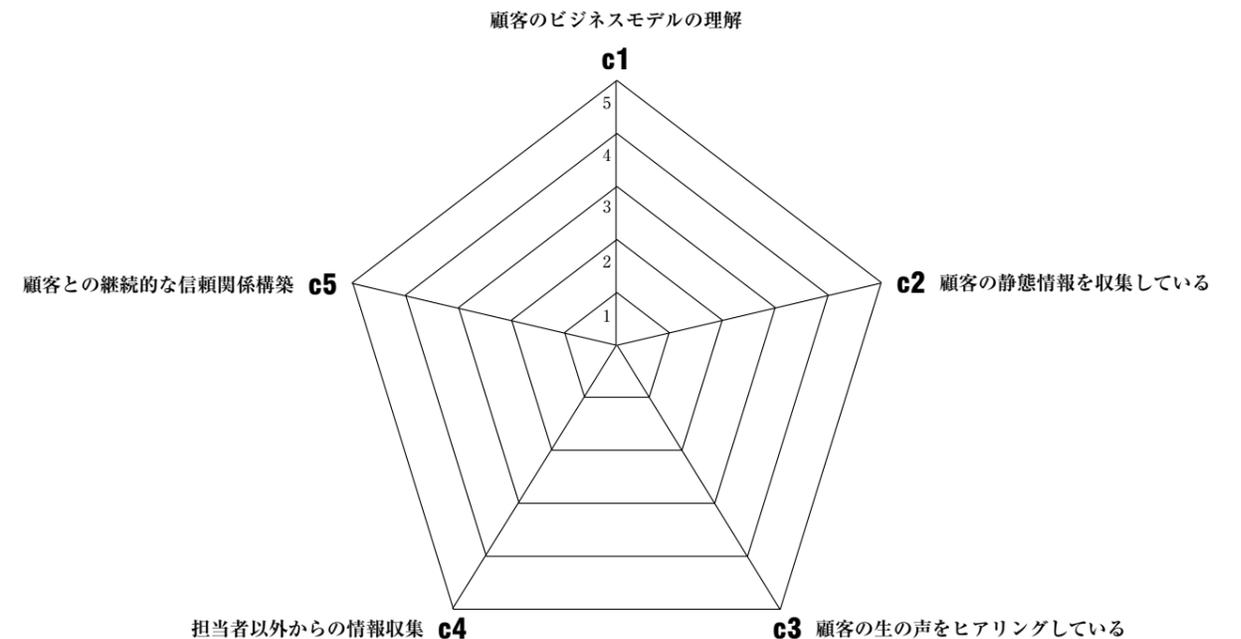
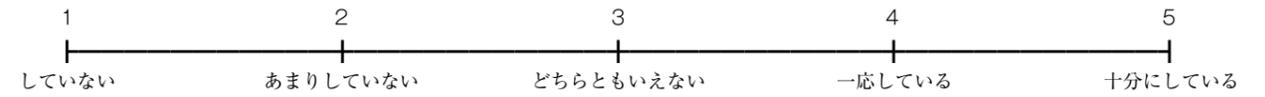
c3 顧客の真のニーズ・課題に関する生の声をヒアリングしている



c4 顧客の担当者以外（上位者、他部門）からの情報収集をしている



c5 顧客との継続的な信頼関係を構築している

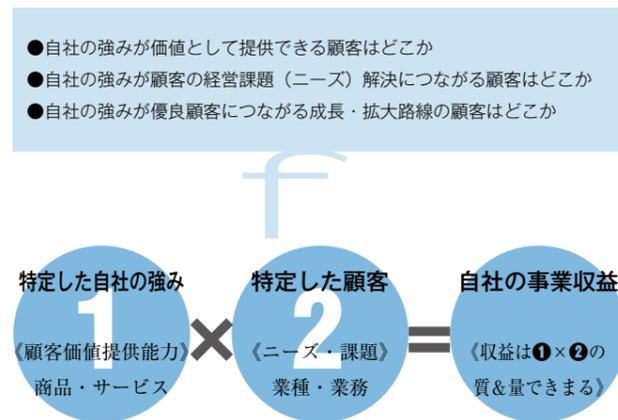


Check Point 4 「戦略の策定と展開」のチェック

■資料4 SWOT分析

<p>S 強み (Strengths)</p> <p>自社がお客様に提供できる「強み」は何か？</p>	<p>W 弱み (Weaknesses)</p> <p>自社がお客様に提供できない「弱み」は何か？</p>
<p>O 機会 (Opportunities)</p> <p>自社の「強み」はどんな可能性・チャンスを生むか？</p>	<p>T 脅威 (Threats)</p> <p>自社の「弱み」は競合によりどんな事態 (脅威) を招く恐れがあるか？</p>

■資料5 選択と集中



①自社の強みを知る (SWOT分析)

戦略的なマーケティング営業を展開するには、自社の「強み」「弱み」を把握する必要がありますが、これらは、SWOT (スウォット) 分析【資料4】という手法で整理できます。

SWOTとは、英語の Strengths (強み)、Weaknesses (弱み)、Opportunities (機会)、Threats (脅威) の頭文字を並べたものです。自社が顧客に提供できている「強み」は何か、その強みは市場環境の変化や競合との比較から、今後どんな可能性・チャンスを生む可能性があるか、逆に、自社が顧客に提供できていない「弱み」は何か、その弱みは、市場環境の変化や競合との比較から、今後どんな事態 (脅威) を招く恐れがあるかを明らかにします。

自社の「強み」とは、顧客から「お宅はここがいいね」と言ってもらえる提供価値 (商品・サービス・組織力) のことをいいます。自社の「強み」は、顧客 (潜在顧客も含む) が何を期待・要求しているのかを見極め、そこから真のニーズを明確にし、自社の商品・サービスとして事業化していく中から生まれます。自社の「強み」を見極めるにあたり、留意したいことは、社内のみで評価しないことです。社内だけでは、とかく我田引水になり、正確性に欠けることが多いので、顧客へのヒアリングやアンケート調査も併せて評価すると良いでしょう。

②対象顧客・市場の「選択と集中」

自社の「強み」を活かして市場を開拓するにあたり、有限の営業資源で、最大の成果を出さなければなりません。そのためには、開拓する対象顧客・市場は「選択と集中」により、何を、何処へ、どれだけ投入することがベストなのかを検討する必要があります。【資料5】

自社の「強み」が、顧客価値として提供でき、課題解決に繋がる顧客はどこか、そして、顧客は、自社にとって優良顧客に繋がる成長路線にあるかどうかとも考慮しながら対象顧客を選定していきます。

総合印刷会社を標榜し、「弊社は、印刷のことなら何でもやります」と顧客にアピールしている印刷会社は多々あります。実際に、総合力を持った印刷会社も少なからず存在しますが、大方は自社の「強み」を明確にしていないために、顧客から特徴がないと判断され新規商談の俎上に載らないこともあります。

このように述べると、地方印刷会社の一部の方から「印刷のことなら何でもやらないと儲からない」と反論が出る場合があります。しかし、年に数度しか受注のために多額・多額の設備投

資をすることは採算上のリスクも大きく、その場合は同業者に委託するほうが得策という場合もあります。

③戦略的マーケティング

新規開拓をおこなう場合、無作為に訪問する方法もありますが、顧客訪問前に攻略対象先を明確化し、顧客情報を事前に収集しておけば、それだけ見込み客確保の確率が高まることは言うまでもありません。

攻略対象先とは、前述したように、自社の強みが顧客のニーズを満たし、課題解決に繋がるとされる未取引の顧客です。対象先を選定する情報源には、インターネット、データバンク、イエローページ等があります。

新規開拓は、自社の得意とする特定業種・業務 (アプリケーション) から精査を加えて、対象となる固有名詞 (顧客名) をリストアップし、その上で顧客情報の収集と仮説を組み立てて訪問を開始していくことになります。

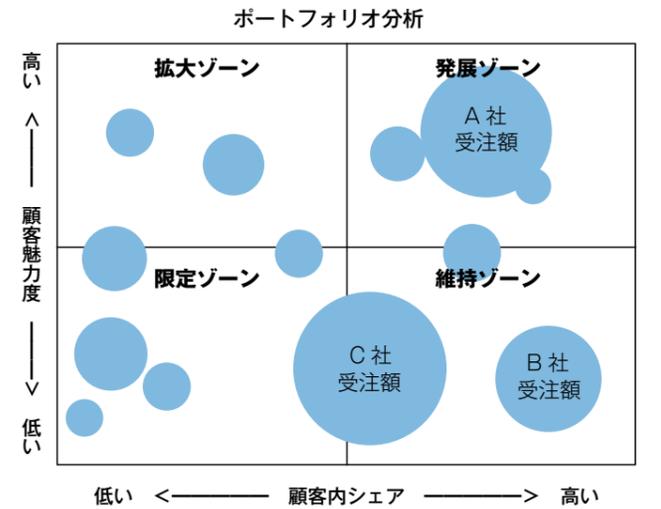
次に、既存客に対してのマーケティングについて述べます。通常、自社の営業担当者は、画一的で一律な営業対応をしたり、あるいは行きやすい所にウエイトを掛け過ぎたりしていないでしょうか。既存の顧客を分析すると、顧客魅力度 (売上規模・事業規模・社員数・成長性・印刷物の総発注量等)、そして自社の顧客内シェア (受注量・取引の安定度・満足度等) は、お客様ごとに千差万別なはず。顧客戦略は一律ではなく個別に策定し、顧客対応力を高めることで、はじめて事業拡大が可能となります。

個別の顧客戦略を策定する上で、有効なツールにポートフォリオ分析 (ターゲット分析) があります。【資料6】ポートフォリオ分析では、顧客魅力度×顧客内シェアのマトリックスにより、顧客を該当する4つの象現 (①拡大客・②発展客・③維持客・④限定客) に分けられます。この分析手法を用いることで、個々の顧客をセグメント (層別) し、ゾーン別の重要度・優先度を決めて顧客戦略を定めることができます。層別した顧客に対するゾーン別顧客戦略指針は、【資料7】を参照してください。

ここで特筆したいことは、印刷に携わる営業担当者の多くは、古くからの付き合いや、相性を大事にするばかりに、維持ゾーン顧客 (顧客魅力度が低い、顧客内自社シェアが高い) へ営業リソースを投入し過ぎる傾向があることです。こうした維持ゾーン顧客への過度なこだわりは、人件費やサービスの過剰投資が災いして、収益に悪影響を及ぼす恐れがあります。業績を伸ばしていくには、それを可能にしてくれる顧客群である拡大ゾーン顧客 (顧客魅力度が高い、顧客内自社シェアが低い) への営業を強化していくことが欠かせません。

■資料6 攻略先を順位づける

- Step1 市場・顧客のセグメント
- Step2 ゾーン別対象先の明確化
- Step3 ゾーン別対象先の優先度付け
- Step4 営業リソースの重点効率配分



- 顧客魅力度**
- 顧客の事業規模、社員数
 - 顧客の売上げ、利益額
 - 顧客の事業発展性
 - 印刷物の総発注量、発注額
- 顧客内シェア**
- 顧客の印刷物の総発注量、発注額に占める自社の割合
 - 自社との取り引きの安定性

■資料7

<p>拡大ゾーン</p> <p>発注量・成長性が高く、魅力ある顧客が存在するが、競争が激しく自社の取引量が少ないゾーン。選別攻略を強化し優良顧客化する。</p> <p>戦略指針=代替、特化、集中、差別化</p>	<p>発展ゾーン</p> <p>発注量・成長性が高く、自社のシェアも高い優良顧客ゾーン。競合に注意を払いながら、顧客との良好な関係を維持し、さらに発展を目指す。</p> <p>戦略指針=発展、深耕、フルカバレッジ</p>
<p>限定ゾーン</p> <p>発注量・成長性とも低いゾーン。競争も激しいことから、個別に見直しを実施し、選択的に対応をする。</p> <p>戦略指針=見直し、部分化、限定化</p>	<p>維持ゾーン</p> <p>発注量・成長性とも相対的に低いが、自社シェアが高いゾーン。競合の攻略機会が少ないため、安定した利益が確保できることから、顧客との良好な関係維持に努める。過大投資注意。</p> <p>戦略指針=維持、浸透、収穫</p>

④戦略的ソリューション営業（提案型・課題解決型）の展開

自社の「強み」を実際に市場で発揮するのは営業担当者です。厳しいビジネス戦場では、営業担当者は自社の強みの延長である「得意技」という武器を持たずには戦えません。「得意技」を武器にして対象顧客・市場を選定し、訪問目的を明確にした上で、表現が適切ではないかもしれませんが、「狙った獲物は逃がさない」式の営業活動を行うことが良策です。今の時代、「下手な鉄砲も、数撃ちや当たる」式の営業活動は徒労に終わるだけであり、成果はほとんど期待できないと言えます。

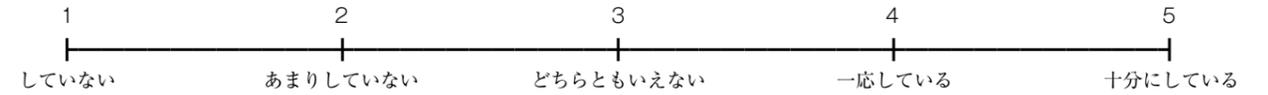
そして、豊かな人間性に加えて科学的思考を持ち、顧客の良きパートナーとしてソリューション営業（提案型・課題解決型）を展開し、優れた顧客価値を提供していくことが期待されています。

⑤ビジネスパートナー戦略

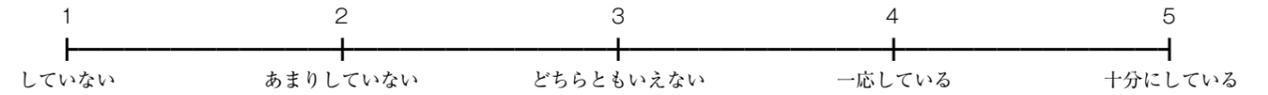
今日、顧客のニーズ・課題が高度化・複雑化しているため、自社のみでは対応が困難な課題・問題がしばしば発生しています。そのような場合、商談を安易に諦めてしまうのは得策ではありません。

そこで良きビジネスパートナーの協力が得られていれば、たとえ高度で複雑な顧客のニーズ・課題であっても、顧客の期待に沿える優れた顧客価値の提供は可能になります。ビジネスパートナーとは同業者のみでなく、IT関連会社や広告関連会社等異業種も当然対象になります。自社の弱みを補完してくれるビジネスパートナーの存在は、今後益々重要になるでしょう。

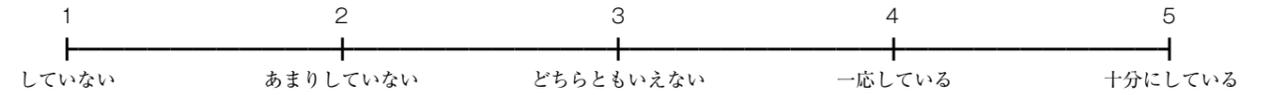
d1 自社の強み・弱みの分析をし、マーケティングに活かしている



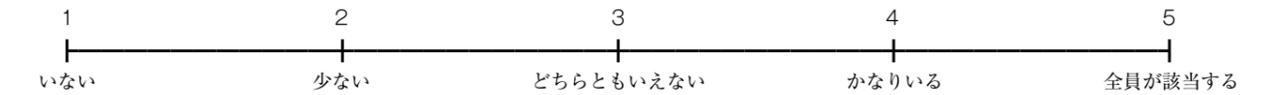
d2 事業の対象となる顧客・市場を選定と集中により明確にしている



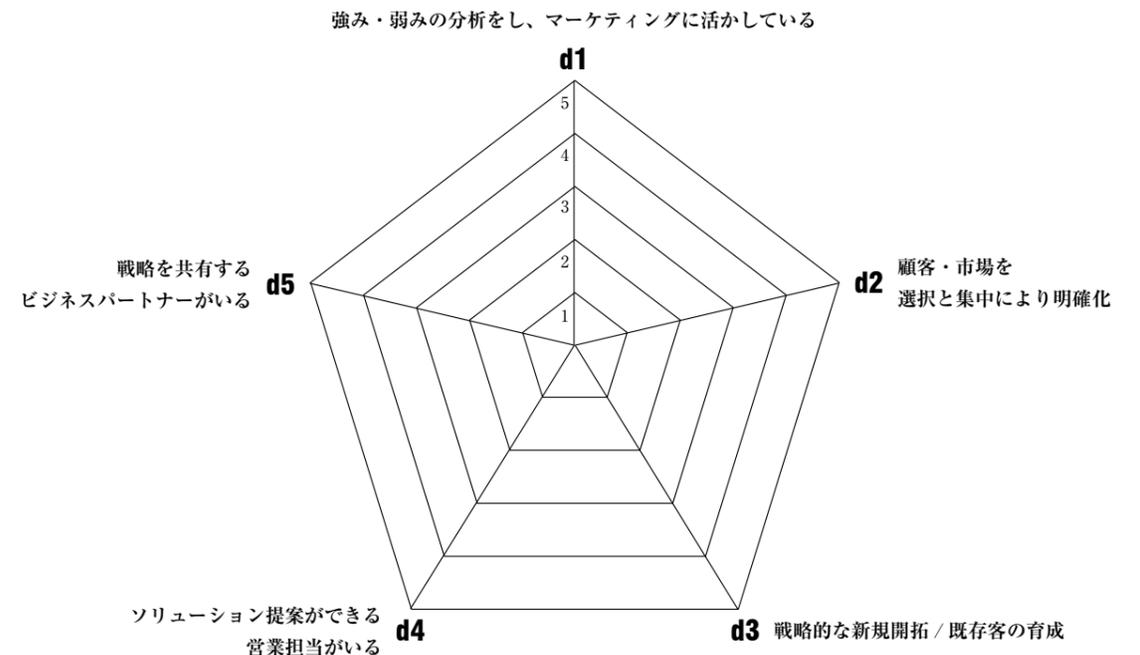
d3 戦略的に新規開拓および既存客の育成をして事業の拡大に努めている



d4 ソリューション提案ができる営業担当がいる

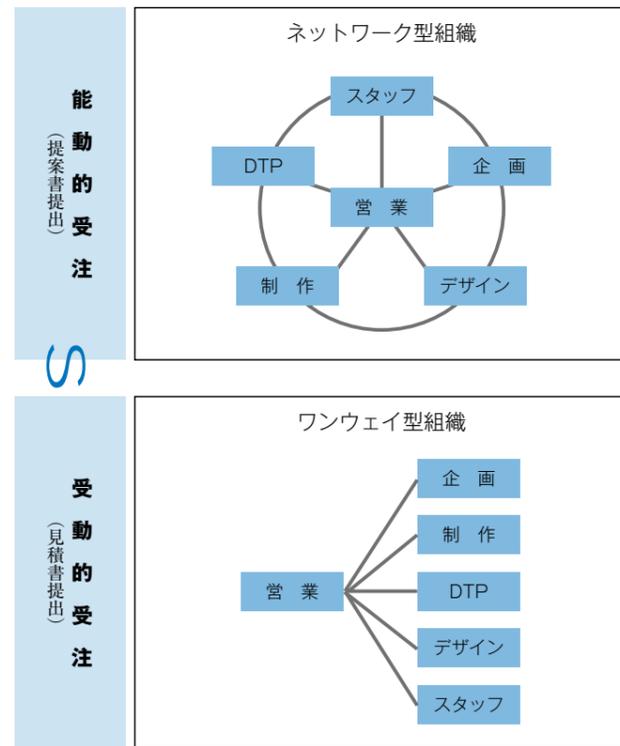


d5 戦略を共有するビジネスパートナーがいる



Check Point 5 「個人と組織の能力向上」のチェック

資料8 ネットワーク型組織への転換



①積極的な社員教育による人材育成

新たな顧客ニーズに応えるには、社員の持つ潜在能力や可能性を引き出す「能力開発」が必要になります。そのため何が必要か、何を強化しなければならないかを精査し、積極的に社員教育を施していくことが望まれます。

②社員満足を実現するための経営者と社員のコミュニケーション

社員が意欲的に職務に取り組み、仕事に充実感を抱くためには、経営者が社員とのコミュニケーションを通じた、個々人のモチベーション（達成動機）のサポートや、能力を最大限に発揮できる環境作りが必要です。また、社員がより高い目標を達成するためには、自立的な行動を促す権限委譲も必要になるでしょう。

③組織横断的な社内コラボレーション

これまでの印刷ビジネスは、営業が発注を受けた後、各部門と打ち合わせをして、その結果を見積書（提案書ではない）にまとめ、顧客に提出するのが一般的でした。組織的には、社内の知の連鎖が寸断された「ワンウェイ型」で、実態は「営業に全て任せて、他部門は門外漢」といった状態です。顧客への能動的なソリューション提案のためには、営業が幅広い視点から顧客ニーズをキャッチした後、異質のアイデア・ノウハウを持つ次工程（企画・制作・デザインなど）を巻き込んだマンパワーの結合体「ネットワーク型」の組織への転換が求められています。【資料8】

④公正な人事評価制度の整備

人事評価の不公平感は、社員の不満、意欲の喪失、職場の不活性化につながります。こうした事態を避けるため、評価基準は客観的に納得できるよう文書化し、できる限り数値表現することが大切です。また、自社の成長に大きく寄与した社員には、思い切った表彰制度を導入することも考慮すべきでしょう。

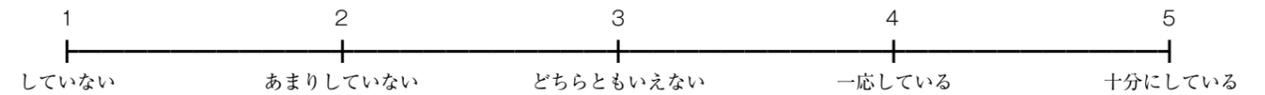
⑤同業・異業種・地域コミュニティとの積極交流

自社の能力を高めるには、社外との積極交流が有効です。同業他社の中に見習うべき会社があれば、その会社を模範として大いに学ぶべきです。また、異業種との交流は自社ビジネスにとって思わぬヒントやビジネスパートナーが得られることも少なくありません。また、地域のイベントや祭り、町・村おこしなど、地域コミュニティへの企画参加も、そこで得られた情報やアイデアが自社ビジネスに直接役に立つこともあります。

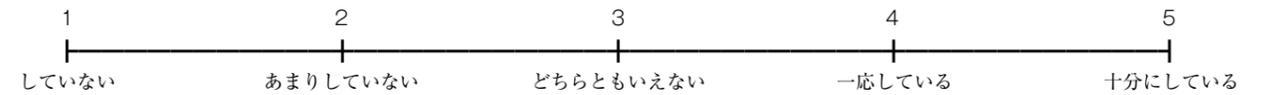
e1 積極的に社員教育を施し、人材育成している



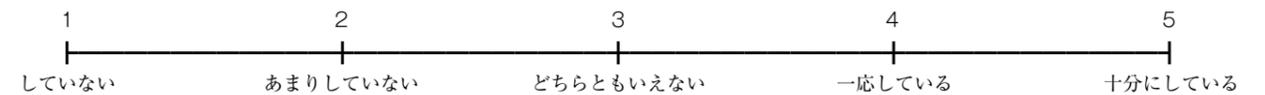
e2 社員満足を実現するため、経営者と社員とコミュニケーションしている



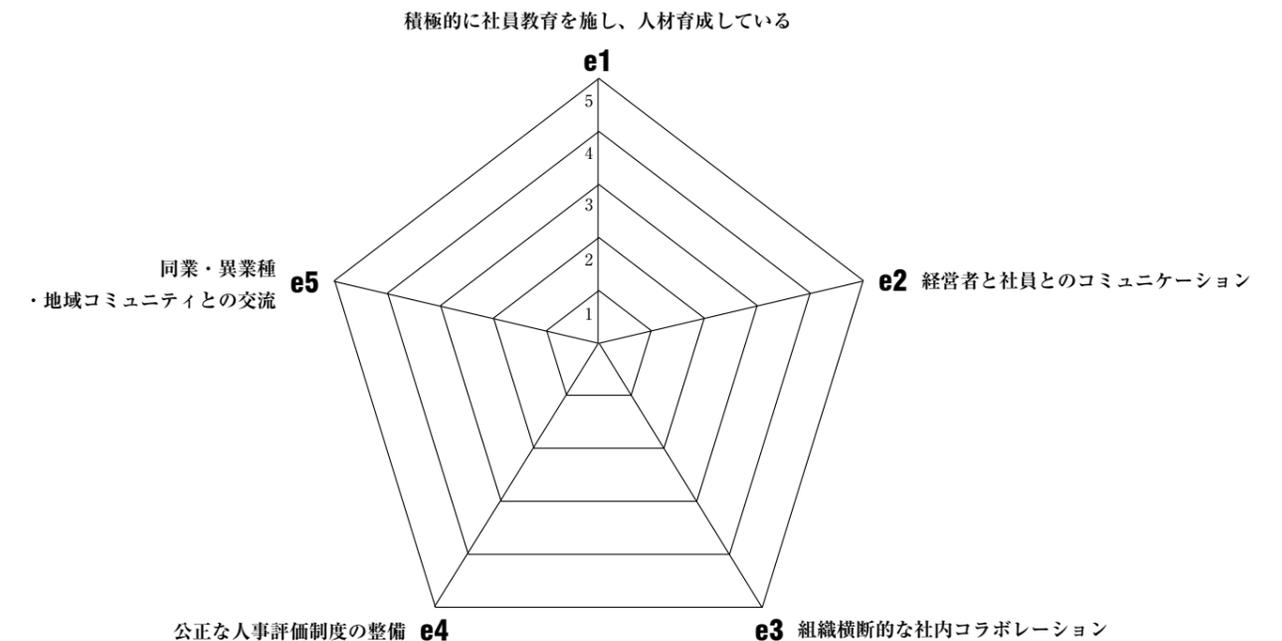
e3 組織横断的な社内コラボレーションをしている



e4 公正な人事評価制度の整備（文書化・数値化）をしている



e5 同業・異業種・地域コミュニティと積極的に交流している



Check Point

6 「価値を生む生産力向上」のチェック

① 万全な生産設備と管理

優れた製品は、万全な生産設備と品質管理が無くては生まれません。ミス・ロスの撲滅は原価低減に反映されるだけでなく、顧客の信頼に繋がるため、品質管理のルール化や再発防止の対処法などが整備されていることが大切になります。また、設備は個々の効率ではなく、設備全体の最適化を重視して効率の最大化を図ることも大切です。

② 生産のフルデジタル化への対応

PDF など電子データの入稿が飛躍的に増加する中、生産性の向上にはデジタル化の促進が不可欠になっています。印刷の生産現場は、今後、CTP、デジタルプルーフ、CIP 3・4（作業指示書のデータ化）、JDF（作業指示記述フォーマット）を利用した品質・工程管理の高度化や POD（プリントオンデマンド）による印刷の自動処理など、デジタル化による全体最適化された生産体制が進むでしょう。

③ デジタルメディアへの対応

DTP で作成されたコンテンツや組版データを、紙メディアのみではなくデジタルメディア（Web、CD-ROM など）へ二次利用（ワンソースマルチユース）したいという顧客の要望は年々高まっています。また、コンテンツの入稿や印刷の受発注を Web 上でおこないたいという要望も増えています。こうした印刷会社に対する顧客の新たな要望にお応えするためには、社内での IT 知識が豊富な人材（システムエンジニア）の育成、または新規採用が急がれるでしょう。

④ ソフト・サービス化への対応

今日の時代を象徴するキーワードの一つに「経済のソフト・サービス化」があります。顧客の価値軸が「物」から「サービス」に移行する中、印刷業も印刷物そのものではなく、コアビジネスから派生する顧客支援サービスの可能性を追求していくと、新たなビジネスチャンスが見えてくる可能性があります。

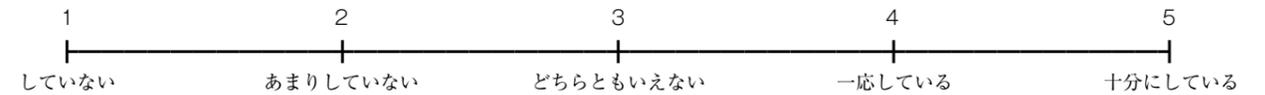
例えば、自治体などへは、印刷業ならではの情報編集・処理力を活かして、XML を媒体にした文書作成から出力までのドキュメントプロセス一環処理による効率化や文書管理の一元化のコンサルティングが考えられます。このようなコンサルティングサービスを提供することで、サービス料のみならず、印刷物の囲い込みも可能になるでしょう。

また、顧客のビジネスプロセスの一端を担うトータルサービス（印刷・製本だけでなく印刷物に関係する荷造り、納品、在庫管理、販売・請求管理などのアウトソーシング）、あるいはチラシや DM の印刷物に販促効果を高めるアンケート調査を付加したサービスなどが考えられます。

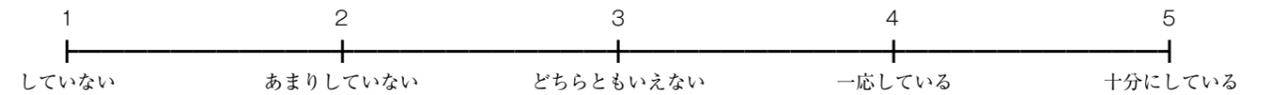
⑤ 新商品・サービスの企画・開発力

自社の事業規模・売上・利益などはこれからも現状維持が続くであろうと予測している会社は実に数多くあります。しかし、経済・社会の変化が激しい時代の中で現状を維持していくには、現在のビジネスモデルをそのまま続けていけば良いというものではありません。やはり、顧客・市場の変化から生じる新たなニーズに対応する新商品・サービスを絶え間なく企画・開発する努力無くしては、現状維持もおぼつかない局面に立たされることもあり得ます。

f1 万全な生産設備と管理をしている



f2 生産のフルデジタル化への対応をしている



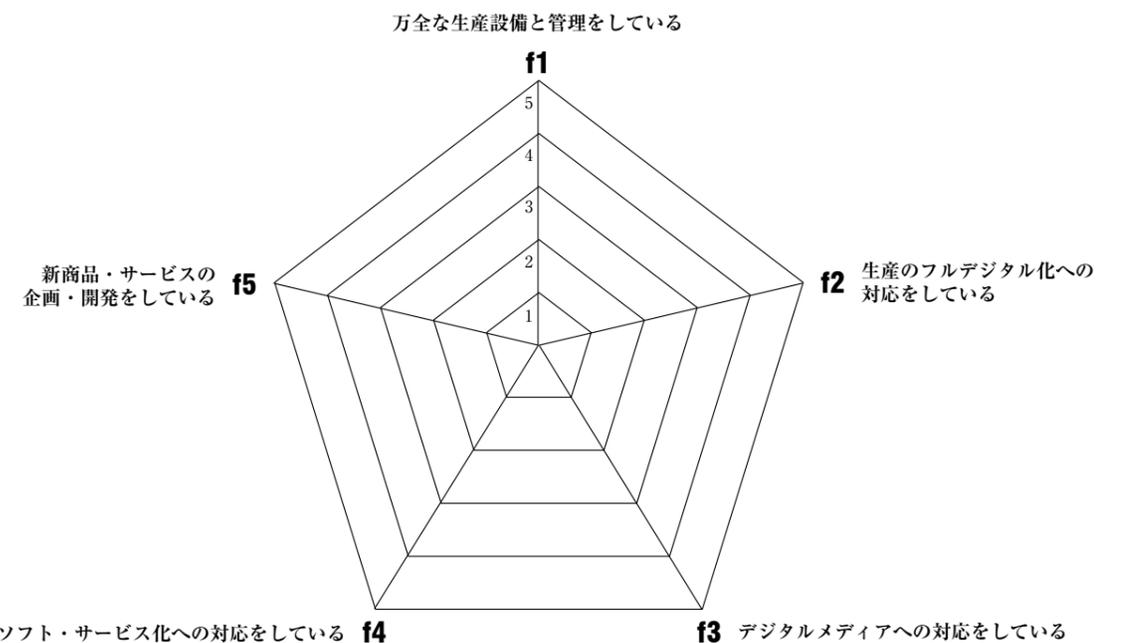
f3 デジタルメディアへの対応をしている



f4 ソフト・サービス化への対応をしている



f5 新商品・サービスの企画・開発をしている



Check Point 7 「IT 基盤の整備」のチェック

① パソコン（一人一台）をフル活用した営業担当者のビジネス活動

業務を遂行する上で、いまだにパソコンを活用していない営業担当者は、フル活用している営業と比べて、著しく非効率であると言わざるを得ません。より高い営業成果を出すには、時間効率を高めることが必要です。顧客とのコミュニケーションや受発注に関する業務は電子メールで済むことが多くあり、それだけでも移動効率は格段に上がります。また、提案書・諸資料・社内業務レポートなどの作成も、パソコンを活用することで大幅に効率を高めることができます。営業の生産性を高めるには一人一台のパソコン配備が欠かせないでしょう。

② SFA（営業情報システム）活用による営業生産性の向上

印刷業においても IT は設備の生産効率向上のためのみならず、顧客対応力を強化するツールとしても活用すべき時代が来ています。顧客対応力を強化する代表的なものとして、SFA（セールス・フォース・オートメーション）があります。SFAの主な機能には、営業に役立つ知識や情報の提供（ノウハウ・成功事例・商品情報）、顧客・案件情報の共有化による営業プロセスの効率化（顧客情報・マネジメント支援・営業活動支援）、営業業務の効率化・標準化（提案書作成・見積り作成・資料作成・事務作業の効率化）などがあります。

③ 常時接続されたインターネットの全社員による活用

顧客情報の収集、自社からの情報発信（ホームページ）、Web を経由した受発注など、インターネットは今や、ビジネスに欠くことのできない道具になっています。自社のビジネスを一層活性化させるには、全社員がインターネットを常時活用できる環境が必要でしょう。

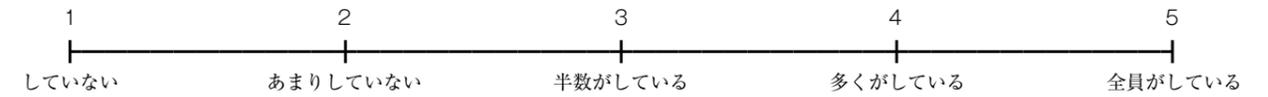
④ 業務と生産をコンピュータで統合している。

デジタル化が進む印刷業務に対して、機能ごとに分散した生産システムを連携し、工程間の自動化を促進するため、印刷にかかわる全ての工程を一貫した作業指示で連結・管理するコンピュータシステムが開発されています。その代表的なものとして JDF ワークフローがあります。これにより、業務と生産システムの統合化・全体最適化を図ることが可能になり、さらなる生産性向上を目指している生産現場で活用が進められています。

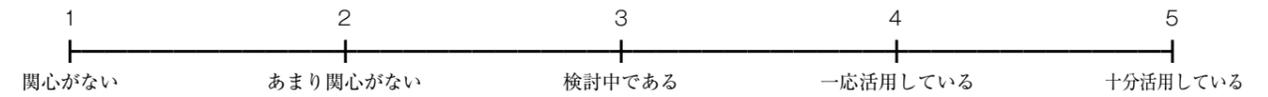
⑤ コンピュータを活用した経営管理をしている

企業は今、ますます経営のスピード化が求められています。そのためにはコンピュータを活用して、経営者には経営情報、社員には業務情報、顧客には受発注と進捗情報の提供など、経営全体をリアルタイムでマネジメントすることが必要になってきました。このような必要な経営情報を迅速・適切に提供するコンピュータシステムのことを MIS（マネジメントインフォメーションシステム）と呼んでいます。

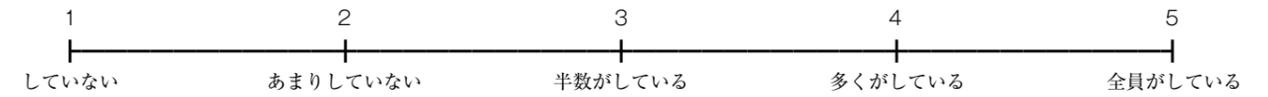
g1 営業担当がパソコン（一人一台）をフル活用してビジネス活動をしている



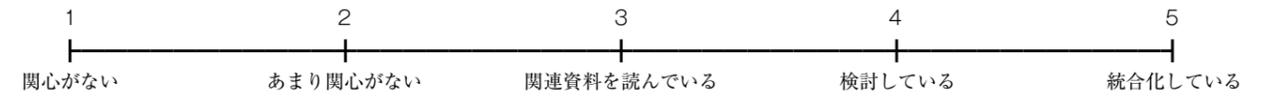
g2 SFA（営業情報システム）活用により営業の生産性を高めている



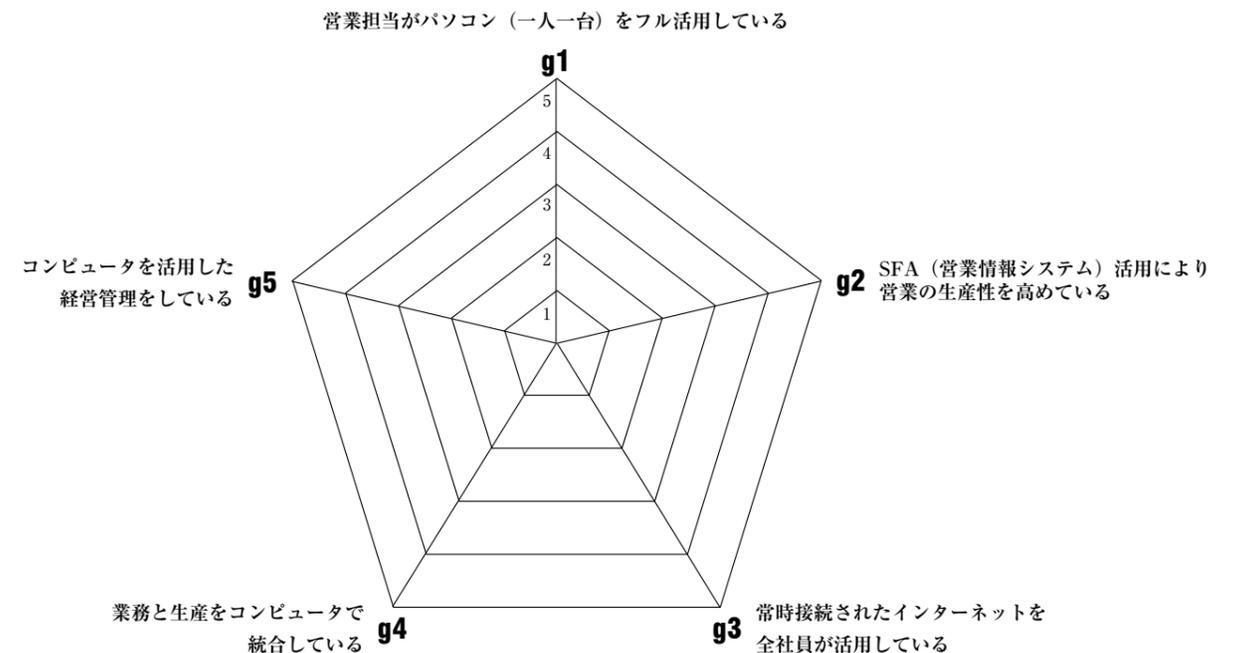
g3 常時接続されたインターネットを全社員が活用している



g4 業務と生産をコンピュータで統合している



g5 コンピュータを活用した経営管理をしている



Total Check

総合評価

チェックポイント 1～7 の結果を踏まえて、以下の総合評価を行って下さい。

T1 ポイント 1「経営者のリーダーシップ」の総合評価は？

1 2 3 4 5

T2 ポイント 2「経営の社会的対応」の総合評価は？

1 2 3 4 5

T3 ポイント 3「顧客・市場の理解」の総合評価は？

1 2 3 4 5

T4 ポイント 4「戦略の策定と展開」の総合評価は？

1 2 3 4 5

T5 ポイント 5「個人と組織の能力向上」の総合評価は？

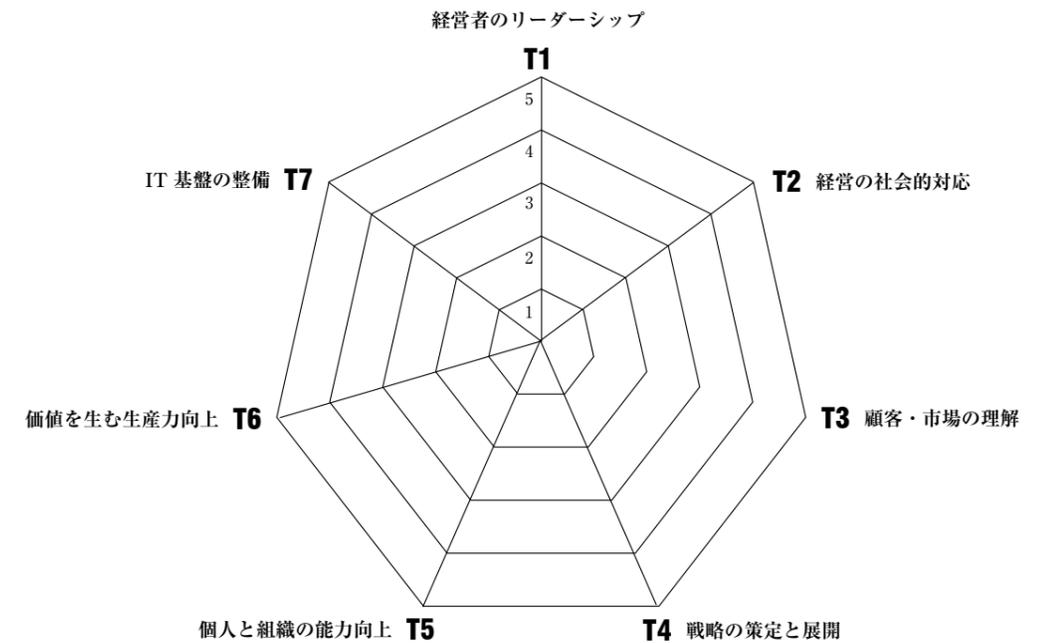
1 2 3 4 5

T6 ポイント 6「価値を生む生産力向上」の総合評価は？

1 2 3 4 5

T7 ポイント 7「IT 基盤の整備」の総合評価は？

1 2 3 4 5



「経営革新計画書」の記入見本

記入者

経営課題

チェックポイントNo.(3、4、5)

3 顧客・市場の理解
4 戦略の策定と展開
5 個人と組織の能力向上

革新テーマ

テーマ名

民間○○業界に対し、
△△(自社商品/サービス)の企画・提案営業を強化し、
収益拡大を目指す

革新テーマの目標

<2007年度目標>
売上:○○円
利益:○○円
新規顧客獲得数:○○件

f

取り上げた理由

- * 当社の主要得先業種である労働組合・官公庁外郭団体からの受注が年々減少傾向を辿っている
- * 随意契約から入札による価格の低下が避けられない
- * 業務用印刷物の見通しは暗く、今後成長が期待できない
- * 宣伝用印刷物の需要は堅調であり、今後も伸びが予測されている
- * 民間企業は価格が厳しいと思われていたが、企画や提案などを求めていることが調査で分かった
- * 民間企業への営業・マーケティング戦略を強化し、今後の収益維持/拡大の突破口にする必要がある

f

実施計画				評価
1	2	3	4	5
<p>革新テーマ：目標を達成するために、何をどのように変えるのか</p> <p>○○業界の既存客に対する顧客の理解を再徹底する ①業界知識の習得 ②顧客のビジネスモデル/期待・要求/関心事/悩み事の再調査(営業担当者全員が情報を共有化)</p> <p>○○業界の攻略対象潜在顧客をリストアップし、全数訪問を開始する (リストアップはインターネット・業界誌を利用)</p> <p>○○業界向けのアプローチツールを作成する (提案資料・サンプルなど)</p> <p>営業教育の実施により企画・提案営業力の向上を図る (ジャグラーBB/外部講師/ロールプレイングによる実践訓練)</p> <p>○○業界のニーズに適合した付加価値の高い販売促進支援商品(サービス)を開発する (One to One DM/チラシ/Web制作/△△サービスなど)</p>	<p>何で測るか/目標値</p> <p>・勉強会回数 ・既存客への新提案数</p> <p>・リストアップ数 ・訪問件数 ・見込客への提案数</p> <p>・アプローチツール ・作成納期 ・活用回数</p> <p>・営業教育実施回数 ・基準レベル達成者数</p> <p>・商品開発納期 ・商品納入実績数</p>	<p>誰がやるのか</p> <p>営業部長リーダー ・担当A</p> <p>営業部長リーダー ・担当B</p> <p>制作部長リーダー ・担当○○</p> <p>営業部長リーダー ・担当C</p> <p>営業企画部長リーダー ・担当○○</p>	<p>いつまでにやるのか</p> <p>2007年○月○日</p> <p>2007年○月○日</p> <p>2007年○月○日</p> <p>2007年○月○日</p> <p>2007年○月○日</p>	<p>評価</p>

実施計画

(/) (/) (/)

スタート時点

振り返り

改善策

ビジョンの実現に向けて——経営革新計画書

記入者

経営課題

チェックポイントNo.()

革新テーマ

テーマ名()

革新テーマの目標

f

取り上げた理由

f

実施計画				評価
1	2	3	4	5
<p>革新テーマ：目標を達成するために、何をどのように変えるのか</p>	<p>何で測るか/目標値</p>	<p>誰がやるのか</p>	<p>いつまでにやるのか</p>	<p>評価</p>

実施計画

(/) (/) (/)

スタート時点

振り返り

改善策

VIS!ON 2010

ジャグラ・ビジョン 2010

別冊：「簡易経営診断表」 & 「経営革新計画書」