

ノベルティグッズ制作を特徴とする印刷会社の 強みに着目したブランド戦略構築

Branding strategy building for a small printing company which is good at producing novelty goods

横井健二*、近藤起久子**

Kenji Yokoi, Kikuko Kondo

Summary

What an essential point in a branding strategy building is to get a unique position which can't be exchanged by another company with aiming at the advantage of the company, treating it as a differentiated element. The differentiated element becomes an originality of the company with continuously providing this element on their products and services to their customers.

Kondo Printing Company Ltd. is good at producing novelty goods, and this time we explored a new branding strategy which is aimed at the advantage of novelty production skills, and we have put the branding strategy into practice.

The range of activities covers from company vision definition, and a visual corporate identity system to business innovations. After the launch of the new branding strategy, around one year has passed, several remarkable changes have been appearing.

キーワード : ノベルティグッズ、ブランド戦略、コーポレート・アイデンティティ、ビジネス革新

Keywords : novelty goods, branding strategy, corporate identity, business innovation

1. はじめに

ブランド戦略の基本は、他社との差異点となる自社の強みに着目し、その強みを核に固有のポジションを獲得する。そして、その結果として、顧客をはじめとする企業の利害関係者であるステークホルダーにとって、その企業が無くしてはならないブランドとなっていくことにより、強いブランドへの成長を果たすことである。

本論文にまとめたブランド戦略構築の対象となったのは、従業員数約 25 名の株式会社近藤印刷〔以下、「近藤印刷」と記す〕という、クリアファイルやしおりといった、ノベルティグッズを主要商品とする企業である。

この企業は、これまで受身的な事業推進が主であったが、自社の強みを活かしたブランド戦略を構築し、能動的な攻め中心の事業スタイルに変貌を遂げつつある。本論文では、その概要を述べる。

執筆にあたっては、ブランド戦略構築について、外部の人間として専門的な観点から携わった大同大学の横井と、近藤印刷という企業を統率する取締役社長の立場にある近藤がそれぞれの立場から担当している。

2. 事業体としての近藤印刷

2.1 近藤印刷の事業概要

近藤印刷[1]は 1954 年 10 月に、活版印刷を業とす

*大同大学 情報学部 情報デザイン学科 プロダクトデザイン専攻

**株式会社 近藤印刷

る印刷会社として発足し、60年超の歴史を持つ企業である。次節に詳細な沿革を述べるが、時代の変遷に即して、印刷技術を核に業務内容を変容させて発展し、今日に至っている。

現在の近藤印刷は紙を対象とする、従来からの印刷に加え、ポリプロピレンという樹脂シートや薄くスライスした木製シートなどの素材を活用してUV印刷〔紫外線を照射することで、印刷インクが硬化、定着する印刷手法〕によって、クリアファイルに代表される、ノベルティグッズなどの商品への転換を図り、事業を展開させてきている。

直近の事業内容を見てみると、従来型の紙を対象とする印刷物約4割、UV印刷を利用する樹脂素材や薄くスライスした木製シートを対象とする印刷物と、そして前述の2分類以外のグッズが各3割という事業内容であり、年間の総売り上げは約3億円超という事業状況が業績概要である。

近年は紙を対象とする印刷物から後者二つの商品の売り上げの比率が高まる形で事業内容のシフトが

進みつつある。

後者の商品の特質は、グッズ類を依頼する顧客個々の利用用途に合わせて、近藤印刷に依頼するからこそ得られる、独自性ある商品提供がその商品価値を左右するものである。言い換えれば、受動的な営業スタイルによらず、提案型の営業スタイルがその受注の要になる事業展開における特質である。顧客の潜在的な要望も汲み取り、近藤印刷ならではの商品提案がその受注獲得のポイントとなる事業となっている。

図1、図2に近藤印刷のノベルティグッズの事例としてのクリアファイルと、近年注力している木製シート素材によるしおりの例を示す。

2.2 近藤印刷の歴史に見る遺伝子

ブランド戦略の基盤となるのは、その企業のたどってきた歴史の中で培われてきた遺伝子が重要な要素となる。企業の発展における遺伝子というのは、特に意識せず自然とその企業なりの事業の進め方のスタイルとなっていて力量が発揮されるものであり、ブランドの特徴としての独自性の基となる重要要素である。

ここからつぶさに、近藤印刷の歴史を見ていく。同社は、1954年10月に活版印刷を営む印刷会社として、創業社長の近藤光夫が23歳という若さで事業をスタートさせている。創業以来そのたどった道は順当な発展を遂げたというよりも、絶えず苦難の連続の中で事業の方向性を変えながらの道のりであった。それだけに、その苦難の中でおこなってきた経営判断というものがあり方が、この企業の遺伝子として根付いてきている。このことを考えると、この窮地に立ち向かう姿こそが遺伝子そのものといえる。

創業当初は活版印刷機1台のみであったという。知り合いのつてを中心に仕事の領域を拡大していった。そのような中で、企業からのカタログの注文が増加し、1962年には活版印刷機からオフセット印刷機への移行を果たしている。そして次には、カラー化を前提として、オフセット四色印刷機の導入を図っている。この辺の経営判断も世の中の動向を先読みしておこなったものである。

高度成長期には社会全体の好景気にも乗じて業績を拡大させた。この業績拡大には、近藤光夫の持ち前の負けん気も寄与している。残されている逸話には、取引先から相見積もりを依頼された際に、そのような値段勝負の仕事は受けないと、取引を断ってしまったなどの話がある。それだけ、技術、品質というものに自信があった証しである。苦難の道のりの例としては、1970年代のオイルショック後に大口の取引先が相次いで倒産する窮地に見舞われた。取引先企業の連帯保証人にも



図1. クリアファイル



図2. 木製シートしおり

なっていたため、近藤印刷にとっても倒産寸前の窮地を迎えてしまった。このような場面も創業者の不屈の頑張りで乗り切っている。

1990年代以降印刷業界にとって大きな転換期を迎える、それはコンピューター化である。印刷手法が大きく変化し、その対応として1990年5月にはデジタルDTP〔デスク・トップ・パブリッシング〕を導入し、デジタル化の時流にも乗った。その後には、1999年2月のUVオフセット印刷によるフィルム印刷機の導入。そして、2011年10月には、業界に先駆けて、デジタルブック事業への参入も果たしている。

これらの新技術の克服、新事業への参入に挑む姿勢というものは、近藤印刷に脈々と生き続けている遺伝子だといえる。社内の人々が口々に昔から語り継いでいる言葉に、「誰も知識が無かった」がある。この言葉には、無謀かもしれないが、新たな挑戦を危機打開としてやらなくてはならない。あるいは、お客様の要望に応えるためには、この技術、この事業が必要なのだとの強い信念に裏打ちされた実行力。このことがまさに、近藤

印刷の遺伝子として培われてきているものである。

3. 近藤印刷の強みと弱み

3.1 SWOT分析とは

ブランド戦略の背骨となる活動は、その企業の独自性ある強みを見極め、強みをその企業ならではの特徴としてブランドイメージの中核に据えて、価値を高めていくことである。そして、この強みを源泉とする独自性をして、市場において顧客視点で他社に置き替わることの無いポジションを獲得する、それが高いブランド力を持つ企業となることである。

強みと弱みを見極める手法として、SWOT〔スウォット分析、S:strongness、強み、W:weakness、弱み、O:opportunity、機会、T:treat、脅威〕を用いた。この手法は、マーケティング分野で広く使われている手法である。「図3. 近藤印刷の強みと弱み」に、近藤印刷を対象としてSWOT分析をした結果のマップを示すが、横軸にプラス、マイナスを取る。そして、縦軸には、内部、外部を取る。そして、様々な関係項目をその4つ

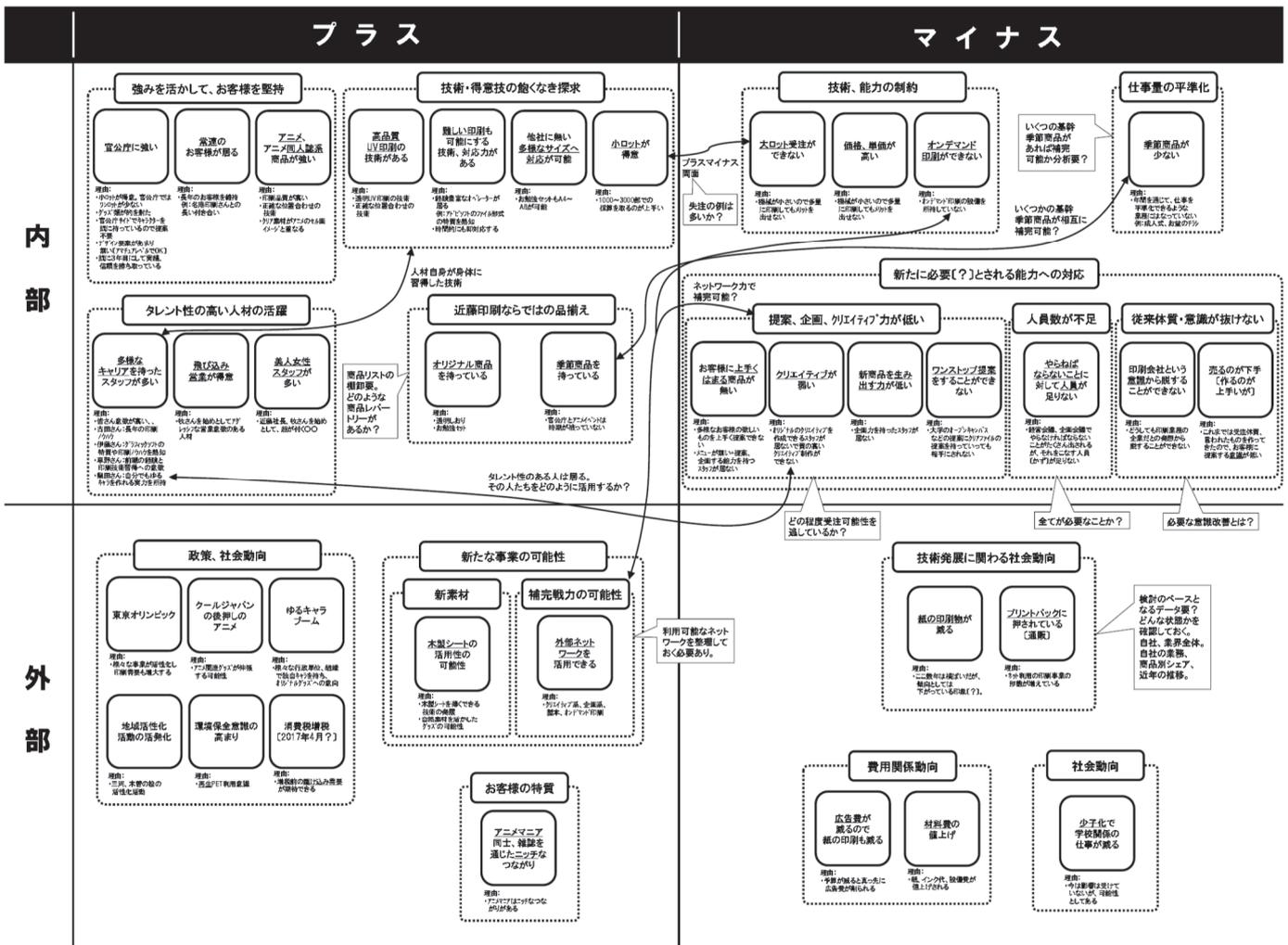


図3. 近藤印刷の強みと弱み〔SWOT分析マップ〕

の象限に、ふるい分けて峻別して、自社の状況を分析してゆく。

たとえば、内部状況のプラスであれば、「S:強み」となり、内部状況のマイナスであれば、「W:弱み」となる。同様に、左下は「O:機会」、右下が「T:脅威」となり、抽出された事項を分類し、当該企業の状況をSWOTの観点から分析する手法である。

3.2 近藤印刷でのSWOT分析

項目抽出にあたって参加者として選択したのは、まず、近藤印刷の新製品開発メンバーである。この構成員は筆者である近藤とマーケティング部員、そして営業員のメンバー3名からなる。そして、この3名に加えて現場作業に従事する2名のメンバーの計5名を選択した。実施形式はブレインストーミングの方式をとった。

SWOT分析をこのメンバー構成によって実施した理由には、経営部門、企画部門、営業部門、そして、制作の現場に従事する様々な立場の異なる視点を持つメンバーの参加が意味を持つと考えたからである。これらのメンバーは、同じ社内の人間でありながら、自分の専門外の事項について、その技術レベルや企画力、制作能力といったものを客観的に判断できると考えたためである。

また、ブレインストーミングの方式としたのは、細かい事項でも自由な雰囲気の中で出し合い、自社の強み、弱みをとにかく出し尽くしていく。その結果として、同じ時間と空間を共有して話し合うことによって、次に踏み出すべき改革に向けた意識共有ができるかと判断したためである。

このSWOT分析の結果、作成したマップが「図3. 近藤印刷の強みと弱み」である。予想以上に多くの項目を出すことができ、前述したメンバー構成とブレインストーミング方式での実施は、意図通りに良い効果を生み出し、好ましい結果が得られた。

このようなマップに結果を整理してみると、関係者間ではある意味相互理解の共有はされているような事項でも、意外と曖昧にしかその事項の詳細理解と共有がなされていないことに気づく。たとえば、近藤印刷の印刷技術は優れているとの曖昧な共通理解はあったものの、具体的には何が優れているのか、どの点が他社を陵駕しているかなどを明確にしての共有には、至っていなかった。そのような観点から今回のSWOT分析は、自社の強み、弱みといったものを具体的に、そして社内ではあるが、客観的視点で把握共有することに大きく寄与するものとなった。

また、このブレインストーミングにおいて横井が第三者の立場として、ファシリテーター役を務めたこと

も功を奏した。たとえば、ある発言に対して、その発言の真意や意図することを、横井が部外者であるがために、かなりしつこく聞き直すことができ、項目内容を詳細に捉えられたことが、良い分析につながったと考えている。

分析結果を要約すると、強みとしては、現場の印刷技術力の高さである。愛知県の印刷の匠に認証されている人材を有するとともに、他社では原因が分からなかった印刷上の問題も、グラフィックソフトの特質を知り尽くした上での調整ができる高いノウハウを有する制作スタッフが居る。また、近藤印刷の遺伝子につながる、前向きで、モチベーションが高くチャレンジ性に溢れた従業員が多いなど、様々な強みがあることが確認できた。

顧客分野に関する強みでは、官公庁やアニメ作家向けグッズなどが強い分野である。また、古くから継続的に取引している企業も、少なからず存在することが分かった。官公庁関係は、価格より顧客ニーズに合った商品提案、そして、品質、納期管理などに対する信頼性がその強みの理由である。アニメ作家向けグッズについては、作家達の要望するグッズ類のニーズの取り込みには長けている。古くからの取引先にはついては、前述の官公庁に対する強みなどと同様の理由である信頼性が要因であると判断した。

モチベーションが高い前向きな従業員が多いというのは、横井の経験上も強いブランド力を持つ企業の特質であると理解しており、強みのなかでも得がたい大きな財産である。

一方、弱みに視点を移すと、近藤印刷のメンバーは、企画力、デザイン力、そしてそれらに基づいた提案力に欠けていると自分たちでは思っていた。SWOT分析を実施した当時の社内的な課題としての共通認識は、単に一品だけの商品の受注にとどまらず、ワンストップで、顧客の要望するノベルティグッズ類をトータルで提案することが最良と捉えていた。この認識の上に立った、弱みが企画力、デザイン力、提案力の不足であった。

しかしながら、この点に関しては、その一方で強みとして現場の印刷技術力以外でも、能力に長けた人材が多く居るとの認識もあり、この二つの認識はある意味、ものの捉え方がずれているということが判明した。

横井の観点からは、提案をする際にも自社の能力を上手く活用する、あるいはパートナー企業とのネットワークを利用して提案をおこなうなどの工夫によって十分補うことのできるものである課題と感じた。大きな広告代理店で扱うプロジェクトにおいても、その広告代理店だけで閉じたメンバーで臨むのか、あるいはクリエイティブスタッフとして外部の専門家を使うの

かなど、そのプロジェクトの特質に応じた布陣で臨むのが通常でもあり、全ての機能を自社で賄うことが必ずしも、提案力を持つことにはならないことをアドバイスした。

また、この対応としては、提案の仕組みをよりシステマティックにするだけで、現状のスタッフの能力でも十分に対応可能であることもアドバイスした。自社メニューを明確にして、顧客ごとの提案書の作成の仕方も、ある意味規定の雛形を作成しておく。そして、その雛形をもととして個別顧客にふさわしい内容のものにアレンジした提案書ができるようにしておけば、顧客案件毎に一から提案書を作成せずとも、提案力を増すことにつながる対応策になる。

弱みについてまとめると、自己認識としては弱みと認識してしまっているが、それを補えるようなネットワーク等は十分有しており、いくつかの工夫をすることで、克服できるものであることが確認できた。

4. 近藤印刷ブランドの再定義

4.1 ブランド力向上プロセス

次なる工程はいよいよ、近藤印刷のブランドの再定義を進めるプロセスに移行することになる。

一般的に強いブランドに成長していく過程は、「図4. ブランド力向上プロセス」に示すサイクルによる。まず、当該ブランドの他社ブランドとの差異化ポイントの源泉となる独自性とは何かを決定づけるブランド理念と、それを端的に示したブランドスローガンの策定が起点となる。図では、①と示すところである。

次に、顧客にブランド理念とブランドスローガンを具現化した事業や商品を提供し、当該ブランドの真価を実感してもらうことが重要である。また、社内的にもそのような事業や商品を生み出すことのできる仕組み作りへのビジネス革新である変革活動がおこなわれる。この時点が、図で②として示しているところである。

そして、顧客が当該ブランドの独自性を体験し、次も

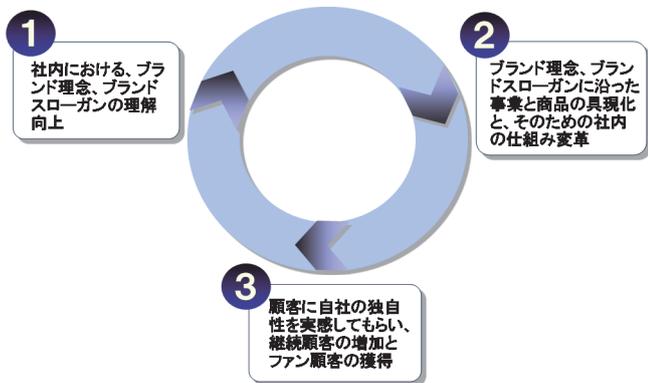


図4. ブランド力向上プロセス

この企業との取引をおこないたいとの、継続意向を持つ。さらには、この企業のファンになるなどの過程をたどることによって、強いブランドに成長していくこととなる。この時点が図の③である。

このサイクルは一周で終わるものではなく、らせん状に継続させることとなるが、①の社内における、ブランド理念、ブランドスローガンの理解向上のサイクルにてさらに一段高いレベルに達することにより、ブランド力を向上させていくプロセスをたどる。

4.2 近藤印刷ブランドの目標とするもの

「図4. ブランド力向上プロセス」に示すように、顧客に支持される強いブランド力を持つためには、従業員が自社の提供するブランド価値が何たるかを理解し、従業員自身の行動、そして顧客接点での立ち居振る舞いといった場面で、そのブランド価値が体現されていることが肝要である。そのような観点から、最近ではブランディングの重要課題のひとつに、インターナル・ブランディングが挙げられている。これは、従業員が自社のブランド理念を理解し、日ごろの行動でそれを体現する行動を意識せずとも自然に実行するようになるこ

図5. ディスカッションシート例

とこそ、ブランド力を向上させる上で、重要な課題であることを示している。言い換えれば、自社のブランドのことを自分ごととして捉えて行動しているという状況である。

このような観点から、近藤印刷のブランド定義を進めるにあたって、そのプロセスに従業員を含めた活動にして行くとの方策をとることとした。

具体的には、近藤印刷が実施している月一回の全体報告会の場において、従業員をグループに分けて近藤印刷の今後の方向性の案を出してもらおうブレインストーミングを二度実施した。

一回目は、「お客様に選ばれる近藤印刷になるために」をテーマに、どのような施策が考えられるかを話し合う内容で実施した。この時に参加従業員には前提情報として、「図3. 近藤印刷の強みと弱み [SWOT 分析マップ]」に示す、近藤印刷の SWOT 分析結果の資料を配布した。

横井の経験では、こういったディスカッションが、軌道に乗って活発な議論ができるようになるためには、数回の予備的なディスカッションを踏まえないとなかなか自分ごととして話し合えない。あるいは、人前で自分の考えを披露することに不慣れなために、どうしても自分の考え方を体裁良く見せようとしてしまい、本当の思いを語り合えないようなことが起こりがちである。

しかしながら、近藤印刷の従業員は日ごろから、オー

ブンで語り合える社風を持っていることもあり、初回から前向きで、オープンな雰囲気での話し合いがおこなわれた。この辺の特質も、近藤印刷の持つ強みの一つであると捉えられる。

「図5. ディスカッションシート例」は、第一回目のディスカッションの際に発表資料として作成された、あるグループのまとめ資料である。ディスカッションテーマとしては、①「このような近藤印刷になる」、②「さらに高める近藤印刷の強み」、③「近藤印刷の強みを生かし、さらに強化するためにすること」の3項目を取り上げて、グループ毎にブレインストーミング形式で話しあってもらった。この3項目を設定したのは、目標とする近藤印刷の姿を従業員の方に共有してもらいたい。そして、どのような強みがあると認識しているのか、その強みを生かした事業や社内革新の課題は何かなどを、話し合っ項目出しをするとともに、共通認識を醸成して欲しいとの意図からである。

「図6. 第一回目ディスカッションまとめ」は、全4グループで出された施策案をまとめたものである。このまとめを作成するにあたって驚いたことは、グループごとに多少の観点は異なってはいるものの、方向性や考え方に大きな齟齬は無いことであった。したがって、従業員の意思というものは、これまでもこのような話し合う機会が無いだけで、意識としては、ある意味統一が自然のうちになさされていて、方向性についての共通認識ができていたことである。

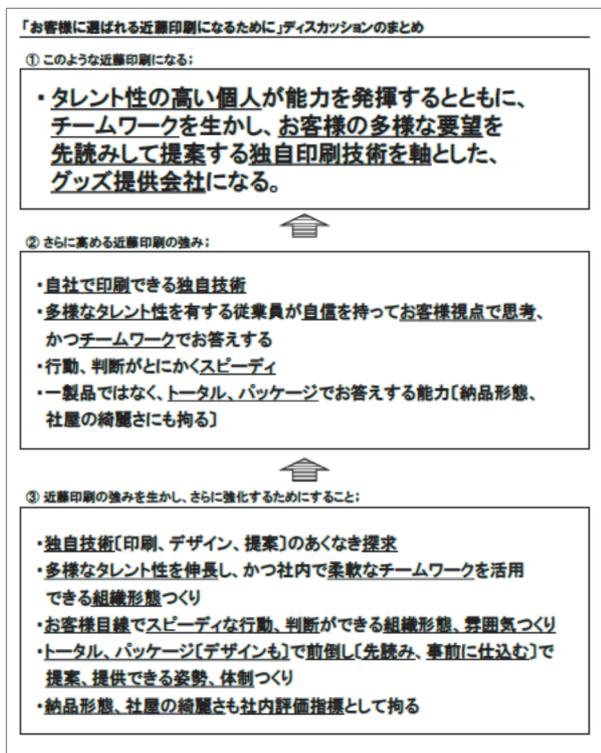


図6. 第一回目ディスカッションまとめ

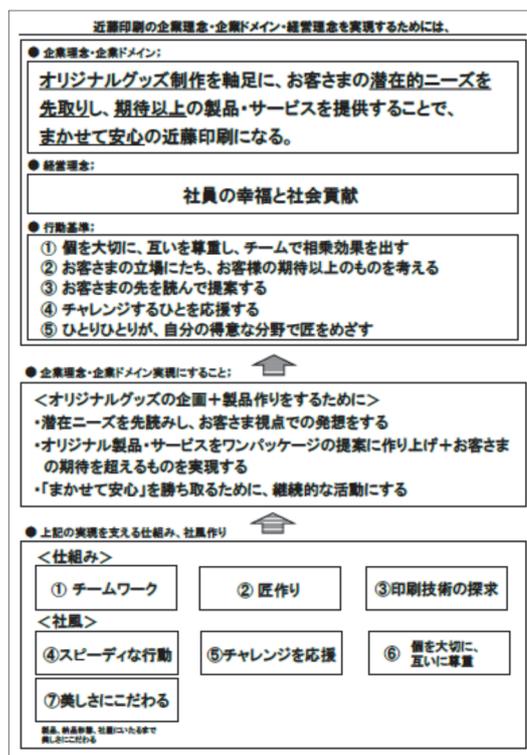


図7. 企業理念・企業ドメイン・経営理念

チームN: なりたい近藤印刷のための施策案 1

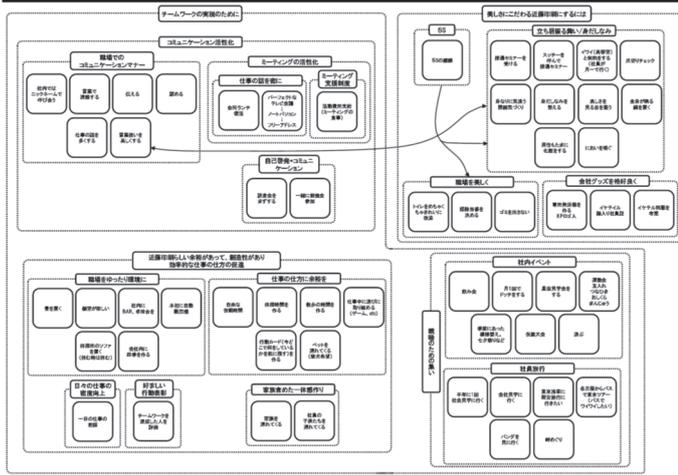


図8. なりたい近藤印刷のための施策案マップ例
〔グループ成果のマップイメージ〕

二回目のディスカッションは、初回から一ヵ月後の全大会の場を使って実施した。実施内容は、一回目のディスカッション結果を前提に、近藤をはじめとする経営メンバーが策定した近藤印刷のブランド定義案「図

7. 企業理念・企業ドメイン・経営理念」を従業員に提示し、その実現のためにどのような施策をおこなえば良いかを話し合った。

図7の資料は、理念、企業ドメイン、経営理念、行動基準とそれらを実行するためにどのような事業をおこなっていくのか、そして具体的におこなうべき事業革新の施策は何かなのかをまとめたものである。

第二回目のディスカッションは、グループ内のメンバーの組み替えをして、第一回目と同様に4グループに分けて実施した。

ディスカッションでは、どのような施策を実施しておこなったら良いかを第一回目と同様にブレインストーミングの方式によって実施した。第一回目にはブレインストーミング実施上のルールやコツなどを解説したが、二度目ということもあり、手馴れてきたようで、短い時間ながらどのグループも多くの施策案を提案できていた。

「図8. なりたい近藤印刷のための施策案マップ例」はあるグループで出された施策案をマップに整理したものである。タイトルにある「施策案1」とは、このグル

なりたい近藤印刷のための施策案〔第二回ディスカッションのまとめ〕

企業理念・企業ドメイン <オリジナルグッズの企画+製品作りをするために>

- ・潜在ニーズを先読みし、お客さま視点での発想をする
- ・オリジナル製品・サービスをワンパッケージの提案に作り上げ+お客さまの期待を超えるものを実現する
- ・「まかせて安心」を勝ち取るために、継続的な活動を実行する

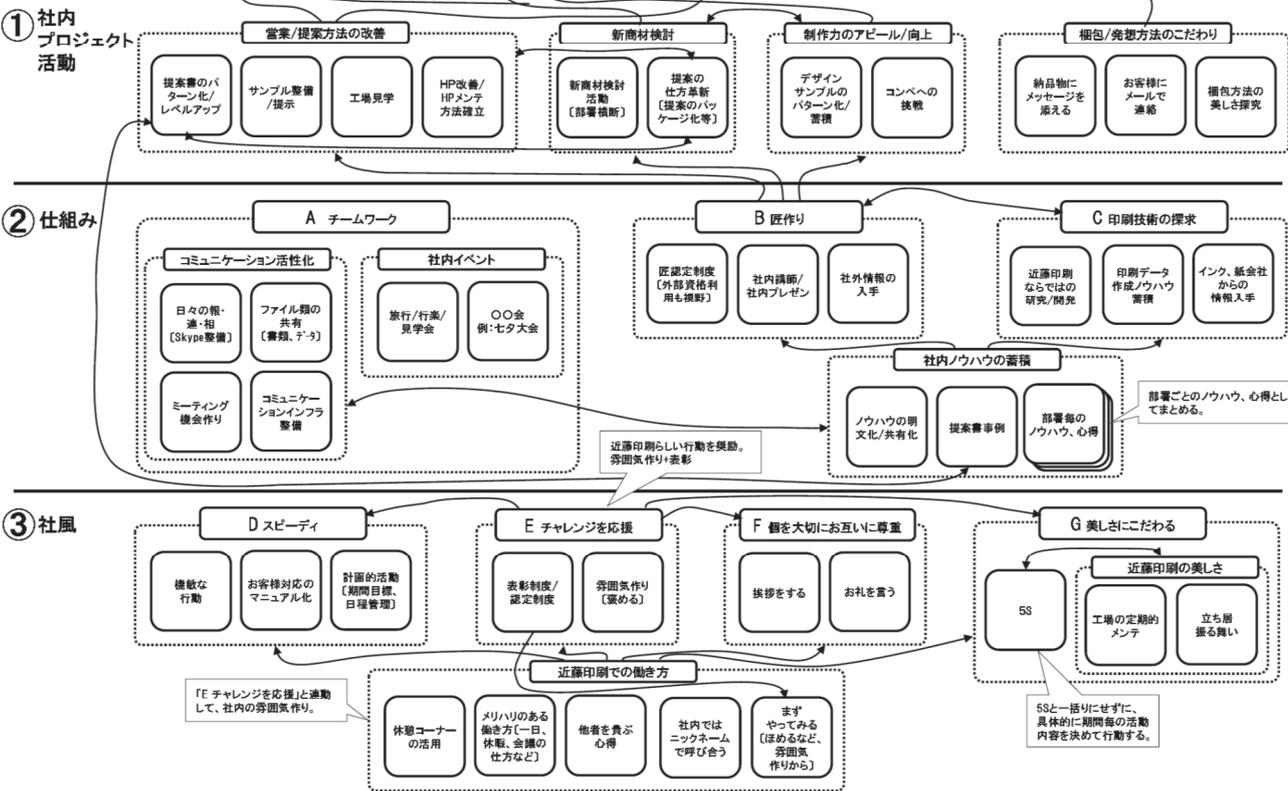


図9. なりたい近藤印刷のための施策案まとめ

ープは、施策案を多く出したこともあり、1枚のマップには整理仕切れずに、2枚のマップを作成しており、「施策案2」というマップもあることを示している。

そして、「図9. なりたい近藤印刷のための施策案まとめ」は、全4グループから出された施策案を一つのマップ資料にまとめたものである。ここでは、近藤印刷の企業理念を最上段に置き、その実現に関わり、おこなうべき事業のあり方に対する施策案を①社内プロジェクト活動、②仕組み、③社風の3つの事項に階層的に整理してある。①社内プロジェクトに分類した事項は、現状では社内組織において、明確に担当が決まっていない事項や、個々の組織だけで担当できない事項をプロジェクトという形式で整理している。これらの施策の、重要度、優先度、効果等を検討し、どのような形で、社内改革、事業革新をおこなっていくかは、別途検討することとした。

4.3 近藤印刷のブランドスローガン

ブランドスローガンとは当該ブランドの提供する価値を端的に、社内外に伝えるフレーズのことである。社内においては、日々どのようなことを大事にして行動すればよいかの指針となる言葉である。一方、社外においてはその企業が大事にしている価値をステークホルダーが実感として体験したものを、好ましい印象の形でブランドスローガンに集約し、蓄積されていくものである。

清涼飲料水などの消費財分野では日々テレビなどのCM放映の際の最後に企業ブランドと一緒に表記され、音声としても流れることで接する機会が多いものである。CMなどで繰り返して伝えることで、顧客に当該ブランドの刷り込みをする目的で活用されている。

消費財分野での例を述べたが、こういったブランドスローガンは、顧客が消費財分野以外の企業や地方自治体といった場合にも、ブランドマネジメントの一環として意味を持つものである。たとえば、発注担当者の印象の中に、こういった物品で定評があるのは、あのブランドのあの企業といった連想がブランドスローガンからなされ、効果が期待されるものである。

近藤印刷のブランドスローガン策定にあたっては「図7. 企業理念・企業ドメイン・経営理念」にある近藤印刷ブランドの定義内容を上手く伝えるフレーズを求めて案を作成していった。

案の策定に際しても、従業員にも案の提案を募り、総計216案を作成した。案を最終的に決定するのは、経営者の意思ではあるが、評価視点は単に時代の流行といった表面的なことがらに左右されることなく、近藤印刷ブランドの提供する価値を踏まえて、顧客を

はじめとするステークホルダーにしっかりと伝わるメッセージとなっているか。そしてフレーズとして発声した際の音声的な面でも魅力あるものかなど、多面的な判断が必要となる。

最終選定にあたっては、前述の216案から、横井が4案に絞って、近藤印刷のブランドロゴと組み合わせた案を作成し、近藤をはじめとする新製品開発メンバーにプレゼンテーションをおこなった。単にブランドスローガンだけを議論するのではなく、ブランドロゴと組み合わせた視覚デザインとしても利用可能かを同時に判断する形で候補案を作成した。ここでは、最終決定案だけを示すが、案の方向性としては、次の5分類にスローガンの伝える内容を分けて、選定の際のガイドとした。この5分類の考え方として、どれが良いか悪いかではなく、自社のメッセージをどのような脈絡で伝えるかの捉え方の差だけであり、どれを選ぶかは、経営者の意思しだいである。

- A. 近藤印刷の特徴、ありようを語る案
- B. 近藤印刷の企業姿勢を語る案
- C. お客様への提供価値を語る案
- D. 近藤印刷の独自能力を語る案
- E. お客様へのお呼びかけ〔時代の価値を標榜〕

「図10. ブランドスローガン決定案+ロゴデザイン」が最終案として決定したデザインで、実際のロゴと組み合わせたデザインとしている。

このブランドスローガン「おきゃくさまだけに、このひとつを」に託されたメッセージは、顧客から依頼される制作物が、その顧客の独自利用用途に一番相応しいものを、近藤印刷が腐心して考えて創り出した結果であることを伝えている。まさに、企業理念の内容を顧客視点で、近藤印刷とはどのようなことをしてくれる企業かを語るメッセージとなっている。

前述の分類では、「C. お客様への提供価値を語る案」として、顧客視点での価値を中心に考えた案を選定している。

また表記上の検討としても、漢字をどの程度入れるかなども考慮し、ソフトなイメージを伝えたいとの意



おきゃくさまだけに、このひとつを

図10. ブランドスローガン決定案+ロゴデザイン



図 11. ブランドブック、CI マニュアル

図と漢字表記だけの「近藤印刷」ロゴとのバランスを考えて全てをひらがな表記にしている。

ちなみに、候補案 216 件のうち、近藤印刷の従業員から提案されたものは 45 件にものぼり、最終 4 案のうち候補とした 3 案は、元々は従業員からの応募案であった。このことから、従業員自身が近藤印刷のブランディングのことを真剣に考えてこの作業に取り組んでいるとの意識の高さを知る結果ともなった。

5. CI マネジメントの仕組み

5.1 CI マネジメントとは

CI [corporate identity: コーポレート・アイデンティティ] マネジメントとは、ブランディング活動における視覚的な面での統一的な利用を司る活動である。使用する、ブランドロゴ [ブランドのマークや文字による表記] や、使用する色彩、そして専門的な言い方ではトーン・アンド・マナーと呼ぶが、表現デザインの雰囲気や統一させるなどの、表記の統一にかかわる活動である。端的に言えば、近藤印刷というロゴやマークをその都度異なる書体や異なる色彩、そしてデザインの表記の仕方もばらばらであったなら、顧客視点からはいくつもの異なる近藤印刷が存在することになってしまう。そして、近藤印刷ブランドというもののイメージが拡散してしまうことになる。

この辺の理解がブランディング活動の理解の難しいところで、ブランド関係の表記を様々な媒体におこなっていく場合に、媒体ごとの特質や特定の顧客などを考慮すると、個別最適的にはルールとは異なる表記が良いと考えてしまう場合があり、ルールに則らない表記が出現してしまうことが往々にして起こる。この問題に当事者自身で気がつかずにいつの間にか、自らのブランド力を落としてしまっていることも世の中の事例では多く見受けられる。

5.2 近藤印刷のブランドブック

「図 11. ブランドブック、CI マニュアル」は、近藤印刷ブランドに関わる、ブランド冊子 2 種類の写真である。この 2 冊によって、近藤印刷におけるブランドマネジメントのあり方を説明している。Vol. 1 であるブランドブックには、ブランドマネジメントのイロハの説明から近藤印刷ブランドの理念、ドメイン、経営理念、行動基準などを解説している。図 12-13 にブランドブックの内容頁例を示す。

Vol. 2 の CI マニュアルでは、ブランド表記のルールを解説している。具体的には従来ロゴのデザインを精緻化したロゴデザインを基本ロゴとして掲載した。そして、必ず指定ロゴデータから制作物を作成することの重要性を強調して述べた。これまでも、もちろんロゴデータは存在していたが、正式のロゴデータというのが特定されておらず、制作担当者が、従来から慣習的に使用していたデータを個々に利用している状況にあった。このために、微妙に異なる複数のデータが存在しているのが実情だった。デジタル化がなされる以前には、ロゴの原本になるものを清刷り [きよずり] と呼び、印刷製版をする際には必ず清刷りから複製して作成することが常識であった。しかしながら、昨今はアドビ社のイラストレーターに代表されるグラフィックソフトで容易に精緻なロゴデータが作成できてしまうがために、正式のロゴデータを使用しなければならないとの認識が薄まってしまっているのも、このような状況をもたらしている要因といえる。

基本ロゴは、「近藤印刷」という漢字によるロゴの前に、印刷基本色である CMYK [C: cyan (シアン)、M: magenta (マゼンタ)、Y: yellow (イエロー)、K: key plate (キープレート=黒)] の 4 色の色彩に彩られたマークが組み合わされていた。このマークのデザインは以前、近藤印刷に在籍していたグラフィックデザインの担当者が、自分の創作力を活かして作成したものとのことであった。CMYK を上手く図柄に活用して作成したものであり、そのデザインに描かれた図柄には特段強い意味合いを込めたものとはなっていない。このために、名刺やパンフレットといったものに、ブランドロゴを表記するにしても、その利用媒体のデザイン上でのバランスを重視するがために、逆にロゴの色彩等を調整してしまうという、統一的なブランド印象を訴求してゆくという観点では、問題のある状況が発生していた。

ブランディング分野では、ロゴなどのブランド表記要素はブランド価値を溜める器 [うつわ] に例えて説明がされることがある。一貫して統一的なイメージで表現がなされることで、ステークホルダーにとって、そのブランドとの良い体験がブランドの器に蓄積されてい

1. 近藤印刷がこれまでに大事にしてきたこと

近藤印刷は1954年10月に、活版印刷を営む印刷会社として、創業社長の近藤光夫によってスタートを切りました。創業以来、お客様が相次いで倒産する窮地に代表される、いくたびかの危機に直面しました。しかし、危機に遭遇するたびに、新たな挑戦をしなければ、現下の危機を乗り切れないとの思いから、新たな印刷技術や事業に取り組み、それを自社の新たな強みとして成長してきました。

その例には、1962年4月のフルカラーオフセット印刷への移行、1990年5月のデジタルDTPの着手、1999年2月のUVオフセット印刷によるフィルム印刷技術の導入、そして2011年10月のデジタルブック事業への参入など、枚挙にいとまがないほどです。

これらの新技術の克服、新事業への参入に強む姿勢こそが、近藤印刷の特徴であるDNA(遺伝子)といえます。それは「誰も知識が無かった」という言葉に象徴され、無謀かも知れないが、新たな挑戦を危機打開としてやらなくてはならない。あるいは、お客様の要望に応えるためには、この技術、この事業が必要なのだとの強い信念に裏打ちされた実行力。これこそが、近藤印刷が大事にしてきたことです。

この大事にしてきた財産、すなわち「近藤印刷らしさ」をさらなる発展に役立てること、それが近未来の近藤印刷になるための方策だといえます。

2

図 12. ブランドブック 頁例 1

2. 企業理念、企業ドメイン

オリジナルグッズ制作を軸足に、お客様の潜在的ニーズを先取りし、期待以上の製品・サービスを提供することで、まかせて安心の近藤印刷になる。

近藤印刷がおこなう企業行動のありようを示す「企業理念」と、どのような領域で活動するかを示す「企業ドメイン」を簡潔な文章としてまとめたのが上記のフレーズです。

どのような領域で、どのような価値をお客様へ提供する企業なのかを明確にしておくことで、私たちの活動に一貫性を持たせるとともに、力を束ねて何倍ものパワーとなって、さらに近藤印刷らしさを作り上げることにつながります。その結果として、「まかせて安心の近藤印刷」が現実のものとなります。

3

図 13. ブランドブック 頁例 2

2. 近藤印刷ブランドロゴ

近藤印刷のブランドロゴは三つの要素から構成されています。三要素とは、①KCマーク、②近藤印刷文字表記、そして③ブランドスローガン「おきゃくさまだけに、このひとつを」です。

参考データとして、下記に書体名と色彩のCMYK数値を表記します。



書体	近藤印刷文字表記	新ゴ B(ベールド)	
	ブランドスローガン	新ゴ R(レギュラー)	
色彩	近藤シアン	C:95%, M:40%, Y:0%, K:0%	K:52%
	近藤マゼンダ	C:0%, M:85%, Y:30%, K:0%	K:53%
	近藤イエロー	C:0%, M:0%, Y:100%, K:0%	K:11%
	近藤ブラック	K:100%	K:100%

3

図 14. CI マニュアル 頁例 1

3. 近藤印刷ブランドロゴ標準表記

近藤印刷ブランドロゴは、カラーでの表記を原則としますが、表記媒体により白黒表記や反転(濃い色彩の上)に表記した表記の使用が可能です。カラー媒体には、白黒表記、白黒反転表記は使用してはなりません。

●カラー表記



おきゃくさまだけに、このひとつを

●白黒表記



おきゃくさまだけに、このひとつを

●カラー反転表記



おきゃくさまだけに、このひとつを

●白黒反転表記



おきゃくさまだけに、このひとつを

※なお、警報や標識などは、白黒(例：プロセスの黒)や材料などの素材使用する場合などは、その素材の高色合いと質を踏まえた使用が可能です。

4

図 15. CI マニュアル 頁例 2

5. 近藤印刷ブランドロゴアイレーションエリア

ブランドロゴが独立して象徴的に見えるためには、他の要素をブランドロゴに近接して配置してはなりません。アイレーションエリアとは、この領域内には他の要素を配置してはならないエリアのことをいいます。近藤印刷の文字表記の文字高をhとし、上側0.4h、左右と下側0.3hの領域には他の要素を配置してはなりません。このアイレーションエリアは、横長のグラフィック要素の中に配置するデザイン等を前提に設定しています。したがって、領域外でも、ロゴと組み合わせる要素(例：株式会社)などは配置してはなりません。



6

図 16. CI マニュアル 頁例 3

6. 近藤印刷ブランドロゴ表記上のルール：その3

近藤印刷ブランドロゴは、背景の色彩や模様と異なるような使用方法を選んでください。下記には、カラー表記の場合のみを説明していますが、白黒表記についても、同様の配慮をしてください。



9

図 17. CI マニュアル 頁例 4

くプロセスをたどる。その結果として、強いブランドへ成長することになる。

CI マニュアルでは、まずロゴを構成する要素のそれぞれに意味づけをおこなった。漢字ロゴの前のマークは、近藤印刷のイニシアルである「K」が図案化されていたが、その「K」の右側のスペースにひらがなの「く」のような形状が黄色で表記されていた。しかし、この図案には特段意味づけがなされていなかった。今回この図案に意味づけをおこなった。この図案をアルファベットの「C」とし、「K+C」は「株式会社近藤印刷」の英語表記である「Kondo Printing Company Ltd.」の略称であるとし、名称も「KC マーク」と名づけて、近藤印刷の技術の高さを象徴するマークであるとして、明確に重要なブランド表記要素のひとつとして位置づけた。

また、使用している色彩、CMYK それぞれに「近藤シアン」「近藤マゼンタ」「近藤イエロー」「近藤ブラック」との固有名称をつけ、それぞれの表記要素がブランド力を増すための重要な構成要素であることを明確にした。また、ロゴ印刷の際に異なる印象となることをさけるために、CMYK の色分解での数値も詳細に規定した。

ブランドロゴ表記の基本アプリケーションとして、ポジティブ表記〔白色などの明るい地の上での表記〕、ネガティブ表記〔黒色などの暗い地の上での表記〕の四色印刷の場合と二値表記〔伝票等一色印刷の場合の表記〕を解説している。従来はこの辺の取り決めも曖昧となっており、ネガティブ表記の場合での「KC マーク」の詳細デザインも今回改めてどのように表記するかを再検討し、正規のロゴデータを作成した。細かい検討ではあったが、ネガティブ表記の場合の「KC マーク」の周囲の白い枠線は、黒枠線に対して、0.7 倍の幅が適当であるなどとの微調整デザインをおこなった。

図 14-17 に CI マニュアルの頁例を示す。図 14 では、近藤印刷ブランドロゴの説明が解説されている。各部の要素説明として、KC マーク、漢字による近藤印刷ロゴ、そしてブランドスローガンの「おきゃくさまだけに、このひとつを」の三要素が、一体化されている。そして、それぞれの要素に使われる色彩の説明、前述した「近藤シアン」をはじめとする 4 色である。これらの書体や表記上の比率は、基本ロゴデータを使用し、絶えず統一的使用されることが、厳格なルールであることが説明されている。

図 15 では、近藤印刷ブランドロゴの標準表記について解説している。カラーポジティブ表記、白黒表記、カラー反転〔ネガティブ〕表記、白黒反転〔ネガティブ〕表記の基本表記のあり方について解説している。

図 16 は、近藤印刷ブランドロゴのアイソレーションエリアについて説明している。このアイソレーション

エリアというのは、ブランドロゴを他のグラフィック要素から独立して象徴的に見えるような表記を心がける意味でのルールである。近藤印刷ブランドロゴの漢字表記の天地サイズ〔文字の高さ〕を h とした時に、上部の $h \times 0.4$ 、そして左右と下部の $h \times 0.3$ の範囲には他の表示要素を配置してはならないというのが詳細ルールである。

ブランドロゴというものと、企業名表記といったものは、ともすると混同してしまい、他の要素、Web サイトの url 表記などと組み合わせてしまいがちであるが、このような表記をしてしまうと、せっかくのブランドの器が正確に機能しなくなってしまう。

図 17 には、おこなってはならない表記事例を示している。この頁には 4 種類の事例を説明しているが、色の濃い地、そして反対に薄い地への表記の場合に、前者では、ポジティブ表記は禁止。後者では、ネガティブ表記が禁止であることを解説している。これは、背景色の地との関係でブランドロゴが明確に判別できなくなることを避けるためである。

そして、そのほかの 2 種は、煩雑な絵柄の背景への表記の場合や、暗いトーンの写真などの背景の場合の表記禁止事例を解説している。カタログや販促物には、写真や絵柄が入ったデザインを使用することが多い。そのような時には、その写真や絵柄の表示に気を取られて、ブランドロゴの判別性が二の次になってしまいがちである。そのような事態を避けるためのルール説明である。前者では、ブランドロゴの周囲に白い透過性のバック地を施して、ブランドロゴの判別性を向上させるなどの配慮をおこなう。また、後者の場合には暗い地への表記事例と同様に、ネガティブ表記をおこなうなどの説明がなされている。

6. ビジネス革新のための施策

何時から新たなブランドマネジメントを開始するか、

図 18. 全体会での新報告フォーマット

そして、それに関わるビジネス革新の施策を何時開始するか、それがひとつの課題であった。

近藤印刷の会計年度は12月に始まり、翌年の11月に終了する。前章で述べたブランドスローガンやCIに関わる大まかな検討は2015年11月には目処が立っていた。このために、その年の12月からのスタートはある意味議論を待たずに開始するにはまたとない好機到来といえるものだった。また、迎える年である2016年1月はカレンダーや年賀状など様々な販促物を新規作成して、取引先への挨拶含め、発信する機会としても、またとない好機であった。このような事情から、何時から新たな仕組みをスタートさせるかの課題は、ある意味自動的に回答が出る結果となった。

一点課題となったのは、「図9. なりたい近藤印刷のための施策案」に示す施策の中から、どの施策の優先度を高く設定して推進していくか、そして、その推進をどのようにマネジメントをしていくかが最後の課題として残った。

企業において改革のための施策を検討し、計画を策定することはできても、その施策に本当に取り組んで結果が出るまでどのようにやり抜くか、それはどの企業でも大きな悩みになっているといわれている。

そこで、横井から提案したのは、月末に開催されている全体会での新報告フォーマット書式である。この新フォーマットには月々に何を実施したかの記載が絶えずその組織の重要施策に対応して、明確に説明できるような工夫をしている。

図18にそのフォーマットを示すが、「A」と記号を付している欄には、施策ごとの年間計画をそれぞれの欄の上段に記載し、月々の報告時にはその下段に実際の推進状況を記載するようになっている。

また「B」と記号を付した欄は月ごとの報告事項を記載する欄で、12月から11月までと月ごとに、1年間の欄が設けられている。報告月までの各月ごとの報告が記録として残されているので、どのような経過をたどっているかが一目瞭然となる工夫がなされている。また、別の特徴としては、月々の評価欄が設けられており、◎：100-90%、○：80-70%、△：69-40%、×：39%以下という指標で実施結果を自己評価するようになっている。感覚的な評価ではあるものの、自己評価を継続的に実施していくことによって、月々の活動を振り返って社内でも共有することを意図したものである。

実行している施策の詳細は本稿では述べないが、それぞれの組織、そして経営観点から、優先度を決めて施策を実行に移している。

7. おわりに

本稿では近藤印刷という印刷会社を対象として、一から当該企業のブランドマネジメントを起点とする、経営革新に着手した研究の状況を解説してきた。論文内でも述べたが、新たなブランドマネジメントの仕組みを構築するとともに、企業理念を実現するための各種の事業革新施策を実施している。

本論文を執筆中では、新たな仕組みや施策を実行に移してから、厳密には1年は経過していない。そのために明確な効果、成果を分析するには時期尚早ではある。しかしながら、いくつかの良い結果を生みつつある。それは、ワンストップの提案力を弱みと認識していたが、現時点でそのようなことをまだ弱みと認識している社内の人間は居ない。営業担当者が一人で回答できないような案件でも、社内の他のメンバーに相談する、そうすれば必ず誰かが、社外のパートナー名を提示してくれる、対応策を案出することができるの自信が出てきている。この変化だけでも、攻め中心の組織への転換ができつつあることの良い変化のひとつである。

前章で説明した月々の全体会での報告フォーマットも上手く機能している。課題の進捗がどこまでおこなっているのかを社内で共有し、次にはどのような対応をすれば良いかの議論がおこなわれ、月々の全体会が有意義に実施されている。

いずれにしても、横井は数ヶ月おきに近藤印刷を訪問する機会があるが、その際に感覚的とはいえ、社内のオープンな雰囲気、前向きな雰囲気が以前にも増していると感じている。このことは、近藤印刷という企業が確実に良い方向に歩みを進めていると実感するに値する証左であると理解している。

注釈

[1]株式会社近藤印刷

住所：〒454-0023 名古屋市東区石場町2-51

TEL:052-361-5445 (代) FAX:052-362-6759

Web ページ:

<http://www.noah-digital.co.jp/>