

印刷技術懇談会 2020年 2月度例会(第480回)

「挑戦する風土 好奇心は未来へつながる原動力」

明文舎印刷商事(株) 代表取締役社長 中村 彰男 氏

- 日時：2020年2月14日 18時30分～20時
- 場所：日本印刷会館 5F

- **講演要旨**

講師の明文舎印刷商事(株)の中村彰男社長は、滋賀県長浜市より、当勉強会のために遠路はるばるお越しくださいました。

中村氏は、3代目。現在62歳。千葉大の画像工学科を卒業。26歳で同社に入社し、40歳で代表取締役社長に就任。そして現在に至るまでの会社経営の軌跡を語りながら、売上高26



億円(2019年)、社員118名、資本金1200万円、の会社に育てあげた。そして特筆すべきは、自己資本比率が75%という極めて安定した財務内容である。

このような企業へと成長させた「エンジン」のひとつとして「提案制度」が紹介された。しかしこの「提案制度」はいきなりスタートしたわけではなく、試行錯誤を重ねながら、「3つの段階」を経て生まれたという。

最初は「社員の不満に対応する組織」を作ったが、あれを購入してくれ、これを購入してくれという「物中心のリクエスト対応」だった。「建設的な意見」は出なかった。

2番目はQC活動である。この活動は、会社内にグループで勉強するという風土を生んだが、徐々に「発表のためのQC活動」「やらされ感満々のQC活動」へと変質。形骸化した。

3番目の活動が「提案制度」である。この活動は同社の物流部門で劇的な効果を生んだことを契機に全社的に展開することとなった。「個人」ベースの提案活動であるが、「すべての提案」がそれぞれ、推進委員会、担当職長、専務、社長に目を通され、必要なアクションが起こされて、最終的に提案者のところにフィードバックされる。「保留となる提案」にはその理由が明記される。中村社長は、すべての提案には目を通し、「コメント」を書くとの事。そして提案に対しては、基本「No」とは言わず、「やれ」といって進める方向にもっていく。社員一人一人が、経営者と、会社を良くする方向性を共有しながら、「文字ベース」の提案プロセスを通して、コミュニケーションを行っている構図が見えてくる。すべてが記録として残される点もポイントであろう。

講演の最後のパートで同社の「事業承継」についての考え方と計画が話された。すでに次期社長候補は選出され、5年後の2025年にはバトンタッチとなる。次期社長は創業家からでなく、生え抜きの社員からという事で選んだとのこと。これからの5年間に必要な様々な準備を進めていく。しかしながら、この決断は、それほど容易ではなかったと推測されるが「さりり」とお話しになった。

講演後の懇親会の席で、中村社長は次のように言われた。

「提案制度のベースには『社員との信頼関係』という基礎があってこそ機能する。「嘘は言わない」「行きたいと思う会社にする」。

言葉はシンプルだがなかなか簡単なことではない。次ページ以降に、講演のメモを記した。

● **明文舎印刷商事(株)の概要** (HP: <https://meibun.com/>)

- ✓ 創業：1923年(大正12年) ⇒ 約100年前
- ✓ 法人化：1949年(昭和24年) ⇒ 約71年前
- ✓ 売上高：26億円
- ✓ 社員数：118名
- ✓ 資本金：1,200万円
- ✓ 自己資本比率：75%
- ✓ 恵まれた立地。日本列島のほぼ真ん中に位置している。(滋賀県長浜市)
- ✓ バブル期前に、企業に「物をタダで預かるから、(印刷の)仕事をくれ」というアプローチをした。
「物流」がメインで、そこに印刷工場があるイメージ。

● **沿革**

- ✓ 祖父は宮大工の次男。務めていた明文舎印刷が倒産
- ✓ オーナーから請われて社長に。
- ✓ オーナーが破産してしまい全権利を買い取った。この時(1923年)を同社の創業とする。
- ✓ 父が**ビジネスフォーム事業**を開始(下請け仕事を中心)
- ✓ 中村彰男氏入社。26歳(36年前)
- ✓ 同氏、社長就任。40歳(22年前)
 - 印刷の仕事を出してくれた会社が印刷の内製化を進めたために、下請けの仕事中心の業務形態が厳しくなり、業態変換を行う。当時は、「加工」に特化する方向へ舵を切らざるを得ない経営環境だった。

● **中村彰男氏自身のプロフィール**

- ✓ 昭和32年生まれ。現在62歳
- ✓ 中学、高校時代：「軟式テニス」「アマチュア無線」「自転車」での峠越えを中心に走る。
- ✓ 千葉大/画像工学科卒業 卒論テーマ「光硬化樹脂」
- ✓ 大学時代にマイクロプロセッサに出会う。
- ✓ パソコンの黎明期(PC-9801時代)に明文舎印刷に入社
- ✓ 「自分でやってしまう性格」「人に任せられない」「理系」

● **入社当時の会社状況(26歳、36年前)**

- ✓ スタッフ：36名
- ✓ 組織はなし。役職は社長と工場長のみ。
- ✓ ビジネスフォームの売上げが上昇
- ✓ 長浜市に「Canon」が誘致され、優秀な従業員がそちらに移り退社。
- ✓ 退社理由は「リクエストが届かない」という不満。(テレビが欲しい、台車が欲しいなど物の購入リクエストばかり)。
- ✓ 「不満を吸い上げるため」に組織を作る。
- ✓ 2年程度で目立った不満がなくなるが、「建設的な意見」はなかった。

● **当時の中村氏の不安とアクション**

- ✓ 3,000万円の機械購入が会社経営に対するインパクトがつかめなかった。
- ✓ 「バランスシート(貸借対照表)」「決算書」が読めなかった。(33歳当時)
- ✓ 税理士の一言「バランスシートは「調達と運用」をあらわしている」で一気に理解できた。
「調達」=資金の出所。「運用」=資金の使い道。
- ✓ 目標:「自己資本比率を50%に持ってくる」とした。⇒(現在の自己資本比率は75%)

➢ **アクション**

- ◇ 内部留保を徹底的に積み上げる。
- ◇ 総資産を圧縮する。
- ◇ 労働分配率を下げる。

- **自己資本比率** = $(\text{総資本} - \text{他人資本}) \div \text{総資産} \times 100$ ※左記の数式を簡略化すると下記となる
- **自己資本比率** = $\text{自己資本} \div \text{総資産} \times 100$
自己資本比率が高い、ということは、借入金の金利や元本返済の負担が少ないため、資金繰りが楽である等の理由から、**健全な経営である(財務基盤が強い)**と判断される。(ウィキペディアより)

● **36年前のクレーム対応の実態 (26歳)**

- ✓ 様々なパターンの「お詫び文」を用意。差し替えながら謝罪文を作成
- ✓ ダメなものは「作り直せばよい」という意識
- ✓ 営業の腕の見せ所は、顧客に「ダメなものをいかに使ってもらうか」
- ✓ 「仕事をいかにこなすか」という意識が支配していた。

● **QC活動導入と形骸化 (26歳)**

- ✓ カネボウを退社した人の指導を受ける。
- ✓ 定期的にグループで勉強するようになる。(勉強する風土、雰囲気形成)
- ✓ QC成果発表会実施 ⇒ 改善発表会へ ⇒ **改善挑戦委員会**
- ✓ QC発表会の形骸化
 - 発表のためのQC活動
 - 「やらされ感」満々
 - 「白けムード」あり

● **提案制度の発足**

- ✓ ヤンマーを退社した人の指導を受ける。
- ✓ 物流部門での試み(48歳/2005年)
 - 物流部門から取り組みをスタート。劇的に改善される。
 - 複雑化する物流対応必要(発送ミスの撲滅)
 - 年間目標とは別に「日々思いついたことを改善する」
- ✓ 全社で提案制度の展開開始 (50歳/2007年)
- ✓ チームとして取り組む「改善」に加えて、**個人の「提案活動」**が推進される。
- ✓ 「一人一件提案運動」の推進
- ✓ 年間500件の提案(平均)

● **提案活動の仕組み(フロー図)とそのポイント(重要)**

- ✓ 以下が、提案活動のフロー図 (中村社長の説明と配布資料から近藤が作成)
- ✓ ポイントは以下。
 - 「提案推進委員会」中心に運営していく。

- 提案者には確実にフィードバックされる。
- 専務のところで総務的案件は対応(一次対応)
- 現場の担当職長の判断がベースになる(費用が 10 万円以下の案件は職長の決済)
- 社長はすべての提案に目を通し、コメントを書く。
- 社長はほとんど「No」とは言わない。「やれ」という。
- 職長、専務、社長のコメントを見ることができる。
- 保留になった案件はその理由を知ることができる。

提案制度の組織と関係者						
ステップ	提案者	事務局	提案推進委員会	担当職長	専務	社長
① ↓	・提案 BOX へ 投函					
② ↓		・提案の回収 ・台帳へ記入				
③ ↓					・事前確認 ・総務的案件 への判断	
④ ↓			・内容確認後、 担当職長へ渡 す			
⑤ ↓				・内容判断 ・推薦すべき 提案の選択		
⑥ ↓			・提案の回収 ・職長の判断 確認 ・保留案件の 有無確認			
⑦ ↓						・ファイル全 部チェックし すべてにコメ ント記入
⑧ ↓					・内容確認	
⑨ ↓				・内容確認		
⑩	・担当職長か らのフィード バック					

● 事業承継への取り組み

- ✓ 2025 年(5 年後)に社長交代計画
- ✓ 明文舎印刷を創業家(中村家)と分離/家業から離れる試み。
- ✓ 20 年後まで継続する企業を。(現在のスタッフの子供の成人まで)
- ✓ プロパー(生え抜きの正社員、創業家以外)から選出
- ✓ 選出の条件：皆が助けたくならない人
- ✓ 候補者：「社長をやりたい」と手を挙げた人。現在 37 歳 ⇒ 42 歳で社長を譲る。
- ✓ 5 年後の組織の姿をイメージして、今を振り返って組織を組み立てる。(人材育成、組織強

化など)

✓ 今後5年間でやること

- JC(日本青年会議所メディア印刷部会)への入会 ⇒ ネットワーク構築
- 各種団体、銀行関係へのアナウンスなど。

以上