



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社イムラ封筒 (A)

— 100 年企業の「今まで」と「今」 —

2018 年 7 月 7 日 13:30 創業 100 周年記念式典

記念式典はイムラ封筒の今までとこれからを紡いだ映像から始まった。

(下の QR コードは記念式典後に撮影された社長の対談番組である。映像の著作権は株式会社イムラ封筒が所有する。)



※放送日：2018 年 10 月 7 日 矢動丸プロジェクトと TwellV の共同制作

番組名：賢者の選択 Leaders

『創業 100 年を迎えた老舗封筒企業のリーダーが目指す「成長を続ける企業」とは』

https://kenja.jp/8644_20181009/

このケースは株式会社イムラ封筒の協力により作成された。映像の著作権は株式会社イムラ封筒にあり、ケースでの利用が可能となった。映像の提供に感謝する。本ケースを作成したのは高木晴夫・鶴ヶ谷理子・鶴ヶ谷典俊・漆間聡子である。校正において株式会社イムラ封筒経営企画部の協力があったことに感謝する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 高木晴夫、鶴ヶ谷理子、鶴ヶ谷典俊、漆間聡子 (2018 年 12 月作成)

2018年7月7日深夜

100周年記念式典は盛大に終わった。社長になって丸5年が経過し、これまで進めてきた様々な改革に一つの区切りがついたという感慨があった。記念式典に参加していた取引先の方々や社員一同の笑顔が思い浮かんでくる。いつも飲んでいる焼酎がこんなにも美味しく感じたことはあっただろうか。

これからイムラ封筒は大きく飛躍していけよう。希望を胸に心地よい睡魔に身を任せ眠りに落ちていった。

株式会社イムラ封筒

株式会社イムラ封筒は1918年に井村福松が荷札（当時は鉄道で貨物を輸送するときに使われていた）の製造販売事業を奈良県で創業したことに端を発する。1937年に封筒の製造販売に進出。多くの同業メーカーが手作業で封筒を製造する中、当初から機械化による量産化に着手した。戦後日本の高度経済成長期の中、販売・製造拠点を全国に拡大。製袋機を自社で開発・改良するなど高い技術力と圧倒的な生産力を武器にオーダーメイド封筒での地位を確立し、業界をリードしてきた。2000年には東証・大証第二部上場。「より良き人生の創造に限りなく前進しよう」を社是とし、現在は封筒事業、マーケティングサービス事業を事業の柱としている。

創業100年が見えてきた2013年4月、5代目の社長に就任したのが井村優である。

2015年末 株式会社イムラ封筒東京事務所において

年の瀬に社長とのアポイントを取ることができ、ケースライターは株式会社イムラ封筒の東京事務所を訪問した。社長室で出迎えてくれた社長の手元には一冊の雑誌があった。

「先日、雑誌社からインタビューを受けたので、これが手元にあるとまとまった話がしやすいと思います。遠慮なさらずになんでも聞いてください」

——封筒という商売について教えてください。

井村 利益が出にくい商売です(笑)。封筒1枚あたりの利益は「銭」単位。封筒の原料となる紙「原紙」を1枚でも無駄にすると利益が圧迫されるほど薄利ですね。その一方で、製造には高い技術力と熟練を要します。薄い紙を機械で切って、折って、貼るデリケートな作業です。湿度や温度が少し変わるだけで紙の動きが変わり、機械に詰まります。ですから現場の社員は、製造ラインが一度でも紙詰まりを起こすと、「紙を押さえるローラーはこの形の方がいい」などと機械の改良に余念がありません。最近、

弊社の技術力を見込み、凝った形の封筒をご発注いただくケースが増えています。このようなケースは価格競争にさらされないため、社業に大きく貢献してくれます。一般的に経営者は、自社の状況を数字で確認することが多い。でも私は「根本には現場での頑張りがあるのだ」と肝に銘じています。

——社長はこれまでどのようなキャリアを歩んでこられたのですか。

井村 1987年に慶應義塾大学経済学部を卒業し、日興証券(現 SMBC 日興証券)に入社。結婚して、1993年に弊社へ入社したのですが……最初の仕事は原紙の出庫係でした。少し前まで兜町で働いていた者が、作業服を着て紙を運ぶという力仕事を担当することになりました。体力的にキツかったし、率直に言うと「なぜ私が？」とも思いました。

しかし、現場の技術力を知るうちに自分の思い上がりを痛感しました。原紙の枚数を正確に数え、機械を円滑に動かす現場のみんなが会社を支えていることがわかったのです。こうなると現場の方々に敬意を感じますし、仲間として溶け込みたいとも思います。「タダでジムに通っているようなものだ」と歯を食いしばって働きました。すると、現場のプロたちは徐々に封筒のことを教えてくれるようになったのです。結局、スーツ姿に戻ったのは6年後でした。

——社長就任からこれまでを振り返ってみていかがですか。

社長に就任する直前、業績は下落していました。私はまず、社債や使っていない不動産を損しないように売り、手にしたおカネで社員寮の改修をしました。同時に「掃除をしましょう。挨拶をしましょう」と基本を徹底し、最後に「会社はカネのなる木じゃないよ」と伝えました。私は「業績向上のためには会社のモラルを高めるしかない」と考えていたのです。モラルが高まれば自然と辞める人が少なくなって生産性が向上する。営業も新たな仕事を獲得し始めます。たとえカッコイイ経営方針をつくっても、現場は絶対『ハア?』と言うだけ。最初の一步は、環境の改善と、掃除や挨拶など、基本の徹底にあるのです。もちろん、掃除をしようと声をかけても変化がない部署もありました。そんな時は、役員に声をかけ、日曜日に極秘で出社し、「月曜日に現場社員の顔を見るのが楽しみだな」と思いながら掃除をしました(笑)。その後は流石にみんなですべてやりましたよ。

——忙しい中、プライベートで取り組んだことがありましたら教えてください。

趣味は料理です。関東での仕事が増え、7年前、東京にも小さな部屋を持ったことがきっかけで包丁を握りました。最初、揚げ物ばかり作ったせいで1年もしないうちに体重が10kg以上増えていました。これはいけないと、娘が昔使っていたピンクの小さなお弁当箱に玄米や野菜を詰めて食べると、5ヶ月で13kgやせました。その直後、社内のスポーツ大会でこのことを話すと、社員たちが「社長、よかったです！」と言いに来ました。みんなはピンクの弁当箱を見て「社長は東京に愛人がいて弁当を持た

せてもらっているのかも」と疑い、急にやせると今度は「悪い病気では？」と心配したらしいんです。勘弁して下さいよ！と言いました（笑）。

100 年を迎えるオーナー企業の問題点@法政ビジネススクールでの授業 2016 年 6 月 28 日

社長から 6 月にビジネススクールでの講義を依頼されたとの連絡があった。ケース作成に講義の傍聴が必要であれば可能であるとの話があり、ケースライターは法政ビジネススクールの教室がある市ヶ谷を訪れた。

ビジネススクールの学生に対し、社長が現在進行形で進めている改革についての講義が行われた（見出しはケースライターが作成）。

● 企業風土についての驚きと社内での挫折

現場には 6 年いました。成果を出さないといけないと思い、当時のある役員に目につく無駄の削減を提案しましたが、「それを言うと現場に嫌われるぞ」との回答で聞き入れてはもらえませんでした。「この考えはまずいぞ」と感じました。

企業風土としてありえないと感じました。改革を進めるには仲間を作らねばと思い、最初は飲み仲間から話を進めていざ改革を進めようとするにつれて来てはくれませんでした。

2000 年には慶應ビジネススクールのマネジメント・ディベロップメント・プログラム（MDP）に参加しました。3 ヶ月間の集中プログラムは非常に大変でしたがやりがいのある日々でした。そこで出会った仲間とは今でも交流があります。

38 才で役員（取締役資材部長）になりました。義理の父と役員をかぶったのは 2 年で、この間は義理の父が、「この機械を導入するから稟議書を書け」というような仕事をくれました。義理の父が社長退任後も自分は役員ということで改革の旗を振ろうと色々動きましたが、社長が義理の父から四代目が変わってから提案のほとんどが通らない時期が長く続きました。この間、なぜか体調不良になり病院に通院した時期もありました。

● リーマンショック後の東京支店で感じた会社の状況

2008 年のリーマンショックで 250 億あった売上は毎年 20 億円ずつ下がりました。営業はやったことがなく、人前に出て喋るのも苦手でしたが、それでも営業をやらねばまずいと思い、ある役員に言ってもらって東京支店にきました。

東京に来てみるとオフィスは広いはずなのになぜか狭かったのです。5S をやるように指示してもおざなりで誰もやりません。怒られないと動かない状況でした。当時、東京のオフィスにはコピー機あるいは

プリンターが38台もありました。当然稼働してないものがほとんどです。「紙をコピー機にセットしておかないと他の人に怒られる」と言う理由でコピー機自体を各部で買っておいたようです。「話が伝わらない、コミュニケーションが悪い、言っても変わらない」のであれば、自らが行動しないとダメだと思いました。土日に会社にきてオフィスを掃除しました。倒れている本は揃えて立て、破れているファイルを綺麗にし、背表紙をつけて見やすくしました。自分からはこの掃除について言いませんでしたが、噂は広がり、意識改革に少なからずつながったと思います。

● 顧客および仕入先から考える封筒ビジネスの構造

リーマンショックまで売上が維持されてきたのは、例えば取引額が大きな顧客があっても、その顧客にとっては当社の数字は全部の事務用品にかかるコストのほんの数パーセント。当社にとっては大きくても、顧客にとっては大きくない。接待しようと思っても、「お気づかいなく」といわれてしまう。そのようなため、最後までコストダウンの対象になりませんでした。

逆に、原紙は相当な金額を買っています。当社が使用する紙は特殊なため、製紙会社にとっては、受注生産で数量も大きく高く売れます。そのため、製紙会社からすると当社は大きな取引先になると思います。

● 社長就任前の思い

リーマンショック後、前任の社長がボーナスを急激に減らすことになりました。現金はたくさんありましたが、上場していたので経常利益の黒字を気にしていました。3年間の経常利益の推移は赤字、黒字、赤字でした。黒字も最後に決算を締めてみないとわからないという状況でした。その時から、自分が社長になったらやろうと思うことをリストアップしていました。

● 社長就任後に雇った顧問について

社員とうまく対話ができなく、社長就任前から前職の上司にはいろいろ相談していました。自分のアドバイザーのつもりで社長1年目の時にこの方を顧問として雇いました。ところが社内で大暴れをしてしまいました。人の問題にも公然と発言してしまったのです。組合関係にも個人的な発言をし、新たな問題を増やしてくれたのです。これには本当に困りましたが、招聘した私の責任と思い火消しに走った次第です。なんとか組合とは良好な関係を続けられましたが、ある時社内で社員を前にして私のことを「あんたな～～」と呼ばれてしまいました。アフター5なら許せても、これはもうだめだ、と思って2年でやめて頂きました。

● 女性顧問の招聘

ある時、大学時代の仲の良い同級生と二人で夕食を食べに行きました。そのお店は同年代のおかみさんが一人で切り盛りをしている料理屋さんで、友人の顔なじみのお店でした。そこでいろいろな話をしていたのです。話の流れで前職の上司の顧問の話をした流れで、「当社（イムラ封筒）は女子社員が特に多いので、顧問など外部の血をいれて風通しをよくしないと、、、社員同士のコミュニケーションを良くしないとダメだよね～～、だれかサポートしてくれる適任者はいないかな??」といったところ彼が「どんなタイプだろう??」というので私は「コミュニケーションの上手い、、、あ、管理職までしたような元 CA さんなんか良いよね～～～。機内でどんな難問でも対処しちゃうし～～～コミュニケーション力が長けていない?」との会話をしていたところ、お店のおかみさんが「あ、元 CA さんで素敵なお人、一人だけ知っていますよ、いま電話しようか?」と言うので「是非、お願いします」と申し上げたことがきっかけとなりました。後日、その方（A さん）と数か月かけて意見交換からスタートさせました。

ただ、私がいかに重たい相談をしたので、A さんは「ちょっと内容が重いので、同じような経歴の B さんと一緒ならなんとかできるかも」との返事を頂き、A さん同席の下 B さんとも面談をし、お互いの思いを確認した後に、顧問として採用、女性社員の研修から始めています。

イムラ社報 第 483 号 社長より新年訓示 2017 年 1 月 1 日

ケースライターに届けられたイムラ封筒の社内報には冒頭、社長から社員に向けたメッセージが記載されていた。法政ビジネススクールでの講義から約半年が経過し、社長の進める改革の進展はどのようなものになっているのだろうか。

今期もまだ 1 ヶ月を残しておりますが、概ね着地が見えて来ている状況です。私が社長に就任してから、構造改革と題して、まずハード面の改革をやってきました。就任後の約 4 年で理想型になり、同時に無駄を排除できた事も大きな成果だったと思っています。自己資本比率においては、この 4 年で 50% から 60% に向上し、さらに経営企画部、経理部の知恵により 70% へと大幅に改善出来そうです。財務上の経営基盤は相当強いものになっており、この数値の意味するところはしっかり認識して頂ければと思っています。また当社の内部留保（自己資本）も 100 億円を超え、多少の突風にもびくともしない体質改善が出来、経営にとっても嬉しい限りであります。しかし、優良企業では当たり前のことであり、国内の企業合計で 400 兆円近い内部留保が形成されています。これからは、この資産をどのように活用し新たな投資へ繋げていくかが大きな課題になってくるものと思われま

少し、詳しく昨年の状況を分析していきたいと思っております。本年度の成果ですが、赤字事業所の改善を目標に掲げていましたが、数値でも相当の改善が確認される結果となりました。一昨年全体で 466

百万円の赤字事業が 233 百万円まで縮小出来た事は相当の成果であると高く評価しています。しかし、残念ながらまだ赤字なのです。これからさらに改善させることが今後の課題であり、新たな対策を打ち出していく必要があります。誤解して頂きたくないのは、お客様がいる限り、赤字事業自体が悪いとは思っておりません。悪の根源は、やり方、考え方を変えずに過去を踏襲し何も変えられないことに尽きるのです。とはいえ全ての赤字事業所が改善に向け大きく前進したことは、この数年言い続けた「構造改革」の意味が浸透してきた成果であると思っています。あと少しです。さらに突き詰めて黒字転換していきましょう。

次に女性活躍推進について、役員はじめ管理職、営業関係とスタッフ部門で研修会をさせて頂きました。色々な意見によって事象が見え、少しは理解が深まったものと思います。ここでは「女性」というキーワードだけ少し目立ってしまっているようでしたが、私の思うところは男女に関係なく、「全員で一致団結をして会社を良くして行きましょう！」というところにあります。私が継続して申し上げていることは「全ての人に最高の付加価値を届け続ける」なのです。そこには男性や女性、総合職や一般職といった区別はないのです。いつもベストを尽くしてお客様の為に仕事に取り組み、結果、自己成長を実感してもらいたいと思っています。今年もさらにこのテーマを深く掘り下げ、ダイバーシティーについても考え、具体的な行動に移していきたいと思っています。

その他、営業部門の目標では MS の拡大、新規開拓、大都市圏の強化という事を大きく掲げましたが、課題等は残るものの、成果は出始めています。結果が出るまでやり遂げるようにしてください。

2018 年 1 月 大阪での賀詞交換会 社長挨拶

イムラ封筒の改革に向けた取り組みは社内だけではなく、社外にも発信されていた。取引先や顧客が多数参加した賀詞交換会にケースライターは出席した。賀詞交換会は社長の挨拶から始まった。

みなさん、新年あけましておめでとうございます。本日はご多用中にもかかわらず、弊社賀詞交換会に多数お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。当社は本年 100 周年を迎える運びとなりました。この 100 周年の歴史は、オイルショック・リーマンショックをはじめ、沢山の苦難の連続でありましたが、今日これまでご支援をいただきましたお客様をはじめ、たくさんのサプライヤーのみなさまのおかげで本年を迎えることができ、会社を代表しまして、また井村家を代表いたしまして、高いところからではございますが厚く御礼申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

さて私が社長に就任しまして 5 年が経過いたしました。本当にあっという間に時間が過ぎ、本日までなんとかやってこれましたが、リーマンショック以降のこの紙離れの時代に就任し、正直ここまでやってこれると思ってもみませんでした。現在の受注を見てみますと、紙でなければならぬ案件ばかりになり、

つまりネットであるべきものはすでにネットに流れ、現在は紙でなければならない案件が残っている感じが強くいたしております。例えば昨年度、DM の案件が非常に増えてまいりましたが、おそらくこれはネットでのマーケティングに限界を感じ、紙の封筒に戻ってきたからだと感じています。また請求書においても新興のクレジット会社は当初から紙を使っておりませんが、従来のカード会社の請求書においては、
5 DM の色彩がどんどんどんどん強くなっている感じもしております。

また以前ここでお話したかもしれませんが、私の友人で IT の会社を経営している友人がいるのですが、その友人が数年前に私に、「ネットは検索ツールなんだよね。ネットでマーケティングなんていうのは限界があるんだよね。紙の封筒は絶対に残るよ」と言っていました。昨年一年間を見るとまさにその言葉がしっかりと認識できた一年だったと思っている次第です。

10 またこれからは封筒単体で封筒が売れる時代ではありません。ソリューションつまり問題解決ができる“コト”売りにしていかなければならないと思っております。つまり郵便料金の相談だとか物流の相談だとか、マーケティングの相談だとか、モノ売りではなくコト売りに軸足を移していかなければならないと思っております。そして今年は 2 月に大きな組織改革をいたしますが、今申し上げました、コト売りの組織をスタートさせる年としたいと思っております。どうぞご期待くださいませ。

15 話は少し戻りますが、昨年一年間の当社の状況でございますが、5 月までは順調に推移しておりました。ところが 6 月に入りハガキの値上がりがあり、途端に受注が止まってしまい、結局 9 月まで厳しい低迷状態に陥りました。しかし 10 月に選挙案件を受託すると、途端に止まっていたそのほかの案件も、雪崩のように入ってきて、瞬間、工場はパンク状態になりました。当社は 1 月決算でございますので、今月が最終月となりますが、概ね予想通りに着地するのではないかと推測しております。

20 今年も昨年と同じように予想のつかない一年間になると私は予想しております。我々は世の中の動きに合わせて動いていくということ、つまりお客さまのニーズ、世の中のニーズを感じて製品にしていこうことがこれからの我々の使命だと思っている次第です。また来年も明るい気持ちでこの賀詞交換会が迎えられたらと思っている次第でございます。最後に昨年この場で申し上げました通り、東京支店の移転が完了しました。5 月に移転が終わり、約半年がたちましたが、ワンフロアにしたことによって社員同士のコミュニケーションが良くなり、また笑顔も増えたような感じがいたします。合わせて社員の足取りも軽やかに感じられるようになりました。

さらに昨年度、採用活動はかなり企業にとっては厳しい一年だと聞いていましたけれども、当社においては内定を辞退する人が非常に少なく、今年は春に入社する大学生が約 20 名から 25 名おりますけれども、非常に優秀な社員を採用することができたと思っている次第でございます。移転には総額で約
30 1 億五千万円の費用がかかりましたが、移転効果として採用面以外でもこれからさらに回収できるものが出てくるのではないかとと思っている次第でございます。本年は大阪本社移転もこれから検討し、老朽化した奈良の工場についても再構築を計画している次第でございます。

ただ私が5年間やってきたことを振り返りますと、どちらかと言えばリストラクチャリングとなっております。あまり経営者としては胸を張って言えることではありません。難易度もそんなに高いことではありませんでした。

これからは広い意味でのリストラクチャリング、造語ではありますがプレストラクチャリングをやっ
ていかなければならないと非常に強く思っている次第でございます。

引き続きみなさまにご支援をいただきながら今年一年、この100周年をトップスピードで進んでいき
たいと思いますので、ご支援ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

簡単ではございますが私の新年のご挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

創業100周年を1ヶ月後に控えた2018年6月のある日

創立100周年記念式典が押し迫った梅雨のある日、ケースライターはイムラ封筒の東京本社に向かっ
た。壁の2面がガラス張りの明るい社長室の一角で、ケースライターは社長にインタビューを行った。

「創業100周年に向けた話であれば、先日出た記事が内容をよくまとめているので、これ
を参考にしながら話をしようと思います」

そう言って新聞記事の切り抜きが社長から手渡された。

——イムラ封筒の中期経営計画について概略を教えてください

井村 創業100周年を機に次の1世紀を見据えた中期経営計画を策定しました。その骨子は次の3
点です。

一つめは事業構造の改革実現に向けた具体的行動に着手するとともにソフト面の変革を推進し、
「Give&Give&Give（全ての人に最高の付加価値を届け続ける）」の精神に基づく、働きがいのある企
業風土を醸成すること、二つめは、経営資源である「人・物・金」を総点検し、新たなイムラ封筒を
創造すること、三つめは、社員の意識改革を促し、サービス業ができる製造業を目指すと共に「モノ」
から「コト」への展開を図ることです。

2年後の2020年の業績目標は売上高240億円、営業利益9億円としました。具体策として、メー
リングサービス事業における事業領域の拡大や包材関連商品の拡販を支えるパッケージ専用ラインの新
設、グループ一体経営体制の構築によるグループガバナンスの強化やダイバーシティ施策を含む働き
方改革の推進などを掲げています。

——組織改革の進め方について、どのように考え、改革を実行してきましたか。

井村 社長に就任した当時、封筒業界はおしなべて利益がほとんど出ない厳しい経営環境であり、当社も例外ではありませんでした。その原因は、創業以来続けてきたやり方や、考え方を変えられない企業風土があり、社員がいくら頑張っても利益を出すことができない精神的疲弊感があつたように感じました。そこで、従来の方法や考え方を換え、現状を打破するためには“何をすべきか”と悩んだ末の結論が、社員のボーナスの世間並み支給の復活でした。

そこで、会社の社員寮を閉鎖、売却、新たに借り上げた寮へ移ってもらいました。それ以上に売却したのは土地のほか、ビル、ゴルフ場の会員権、リゾートマンションなど。「人」ではなく所有する土地、物件の売却というリストラで、およそ 50 億円の資金を確保しボーナスを支給、銀行からの借入金約 35 億円の内、20 億円を返済し資金面を改善しました。経営の三大資源“人・物・金”の中で、感情の無い“物”と“金”に絞り、社員の痛みが伴わない改革を断行したのです。

“お客さまのために” “社員ののために” “家族のために” の行動指針を決めました。

会社は社員の自己成長の場であり、給与やボーナスは社員の成長の糧ではありますが、人間というのは、いくら貰っても満足することはありません。お金が目標になると仕事が嫌になるものです。働いた“対価としてお金がもらえる”という考え方ではなく、感謝の気持ちを持ち、自身の成長に繋げ、お金の換えられない物を取得する。そういう意識を社員が共有するようになれば会社の持続的成長の期待ができると思いました。

——外部環境は大きく変化していく中、組織改革は必要になりますが、変えずに継承すべきものは何であると考えていますか。

井村 継承すべきは“技術や品質にこだわる”といった企業としての DNA です。一方、世の中はペーパーレス化が進み、大きな封筒の需要は減っています。これまで長形 3 号の定型封筒に沢山ご飯を食べさせてもらいましたが、世の中の流れを考えますと、極端な話、今後は大きく需要が減少するでしょう。つまり、“守るべきもの”と“捨てるべきもの”の見極めが大切であると言えます。要するに過去の成功体験に囚われずに時代に合わせた決断で会社の新陳代謝をすることが重要です。私の中で新陳代謝とは“捨てること”だと位置付けていますが、製品や機械に対する思いや技術、ノウハウは捨ててはいけません。

——中期経営計画の骨子の 3 つ目に、「サービスができる製造業」と掲げていますが、これの狙いを教えてください。

井村 “サービス”という言葉は社員の意識改革をするためのテーマです。会社に入り 25 年目ですが、最初の 10 年くらいは景気も良く作れば作るだけ売れるという時代でした。顧客に対し、「納期は 2 ヶ月後」

と平然という。選ばれている立場であることを忘れた自分主体の考え方がはびこっていました。サービスとは在庫が切れる前に、在庫の状態を把握し、注文を取るようにすることや他社の封筒を使っている企業があれば営業をかけ、顧客にする。それが“サービス”だと思います。サービスができてこそ選んでもらえ、製品を納めて収益を上げ、最終的に給与のアップやボーナスで社員に還元することができます。

5

——イムラ封筒の会社としての“強み”はどこにあると考えていますか。

井村 長い歴史の中で培ってきた技術やノウハウは、同業者の中でも一番だと自信があります。今日注文を受けて明日納品ということもあり、品質の高さと納期対応力が強みです。コストだけで言えば“他社の方が良い”という企業もありますが、“他社ではこんなことはできない”と評価頂いています。

例えば選挙封筒は、投票所入場券を封書形式で投函することを当社が初めて提案しました。投票者ごとにハガキで送付するより封書で世帯ごとにまとめて発送の方がコストを抑えることができます。さらに封書にして従来のハガキサイズより大きくなったことで、精緻な地図を載せることができ、紛失に関する問い合わせも減ったと反響がありました。一つの自治体に採用されてから、一気に全国へ広がっていききました。

現在、メーリングサービスの比率は売上げ全体の14%を占めていますが、今後メーリングサービスの売上比率を伸ばしていきます。

——昨年5月に移転した東京本社はどのようにオフィスをデザインしましたか。

井村 一般的な横並びのデスク配置ではなく、デスクを4組ずつ配置することで全員が角机になるよう工夫しました。またデスクの利用者を指定しないフリーデスク制度を取り入れたことで社員間のコミュニケーションが増えました。ほとんどの書類は共通の棚で共有、データは共有ファイルで管理しています。私物は持ってきても良いですが置きっぱなしは厳禁です。退勤時にはデスクの上に何もありません。

——“人”の面についての改革はどのように進めていますか。

井村 当社は女性の育休取得率100%で男女比も4対6と、女性が多く活躍しています。ダイバーシティを推進するために女性顧問を2人迎え、現場の意見を吸い上げてもらい、働き方改革で何にメスを入れるべきかを決めています。具体的には、社員同士で議論を重ね、昨年5月に女性社員の制服を撤廃しました。顧問のお二人には女性の研修から始めていただきましたが、今では幹部の研修企画やさまざまな人に関わる問題を一緒に解決して頂ける状況になってきました。社内風土の変革に尽力していただき、3年で目に見える成果も上がってきております。

東京オフィスの“見える化”から始まった改革ですが、働き方改革に繋がると確信を得たので当初予定に無かった大阪本社の移転を来年の2月に決め、挑戦することになります。

——イムラ封筒というブランドをどのように育てていきますか。

井村 今までと変えていかないといけないものが、封筒をただ売るのでなく提案ができるということ
5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
す。新しく取引が始まっている企業でも、封筒だけでなく封入もわれわれでやりますよ、という提案に
対して徐々に振り向いてくれるようになってきました。今までは封筒を伸ばしていけばいい、その下にメー
リングサービスの事業があるというモデルだったんですが、これからはメーリングサービス全般のお手伝
いをしますよ、そこに封筒がくっついていきますよという見せ方が重要だと思っています。今回の組織改革
でもメーリングサービスの事業はかなり強化されています。ですから、会社もそういう見せ方をしてい
かないといけないと思っています。実はこの100周年にイムラ封筒の「封筒」を社名から取りたかつた
んです。ところがいざやろうと思ったら、やはり難しいところがあった。それはイムラ封筒という会
社を今まで宣伝してなかったため、社会の認知度が低く、その状態で「封筒」を取ってしまうと良
くないことになるということです。そういう意味で今後やらないといけないことはイムラ封筒の社
会的な認知度を高めることです。

100周年のイベントにはマスコミも入れました。広告宣伝部もアウトソースし、少しずつ外に発信し
ようと思っています。

15 インタビューを終えて

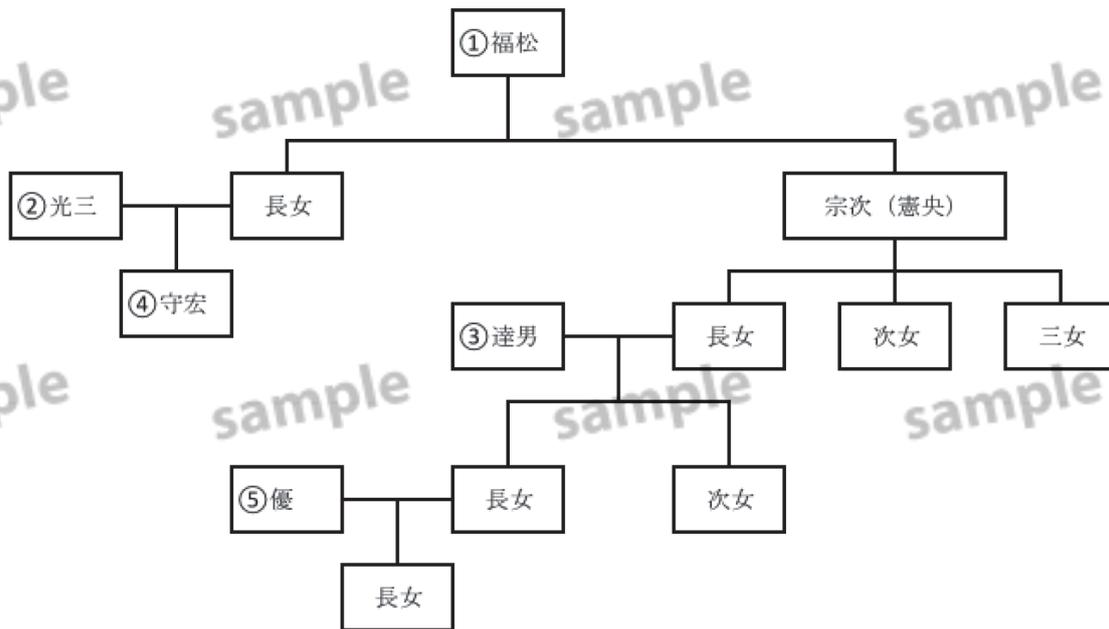
社長へのインタビューを終え、ケースライターは東京本社を後にした。社長からは成果がすぐには
出てこない人の問題についても逃げずに向き合ってきたという自負を感じた。加えて、いよいよ
会社を次のステージに進めるぞ、という情熱も感じた。

20 空には梅雨の雲が広がっている。100周年の記念式典はもうまもなくだ。

参考資料

- 週刊現代 社長の風景 2015年12月20日
- 日刊ケイザイ 2018年6月21日

資料 1. 家系図（数字は社長就任の順番）



100年を迎えるオーナー企業の問題点@法政ビジネススクールでの授業
(2016年6月28日)よりケースライター作成

資料 2.

連結経営指標等	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
回次	第58期	第59期	第60期	第61期	第62期	第63期	第64期	第65期	第66期	第67期	第68期
決算年次	平成20年1月	平成21年1月	平成22年1月	平成23年1月	平成24年1月	平成25年1月	平成26年1月	平成27年1月	平成28年1月	平成29年1月	平成30年1月
売上高	25,994	25,120	23,945	22,343	21,263	21,273	21,858	22,171	23,196	22,593	22,624
経常利益	702	▲ 84	199	▲ 215	79	189	304	373	681	609	598
当期純損益	198	▲ 415	67	▲ 458	▲ 36	40	257	139	500	418	416
純資産	12,380	11,657	11,660	11,125	10,957	11,199	11,556	12,077	12,433	12,251	12,895
総資産	22,627	21,643	21,686	20,903	20,871	20,608	19,813	20,041	18,686	17,832	17,608
自己資本比率	54.6	53.8	53.7	53.1	52.4	54.3	58.2	60.1	66.4	68.6	73.0
営業CF	1,835	641	1,900	120	765	1,111	744	1,082	331	1,327	848
投資CF	△ 579	△ 1,114	△ 910	△ 150	△ 291	△ 467	△ 208	△ 188	534	△ 342	△ 882
財務CF	△ 481	△ 154	△ 251	△ 222	170	△ 319	△ 1,320	△ 628	△ 1,019	△ 1,298	△ 342
現金期末残高	3,106	2,477	3,216	2,964	3,609	3,934	3,147	3,411	3,257	2,930	2,557
従業員数	1,060	1,072	1,056	1,033	988	937	891	871	869	866	849

※有価証券報告書よりケースライターが作成

資料 3. 総務省 | 平成 29 年版 情報通信白書 | 引受郵便物等物数

(単位：億通・個)

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016
郵便物	189	186	182	180	177
荷物	35	38	38	41	42
合計	223	223	220	221	219

※ゆうパック及びゆうメールは、郵政民営化後、郵便法に基づく小包郵便物ではなく、貨物自動車運送事業法等に基づく荷物として提供。

(出典) 日本郵便㈱資料「引受郵便物等物数」各年度版を基に作成

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc265130.html>

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
