



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社イムラ封筒 (B)

## — 100 年企業の「今まで」と「今」 —

### 2018 年 7 月 7 日 創業 100 周年記念式典

約 3 年に渡ってケース作成取材を続けてきた株式会社イムラ封筒は、100 周年を迎えることとなった。社長のこれまでの取り組みはどのようにこの日に結実するのであろうか。会場の座席から前方に目を向ければ遠くに社長が見える。表情は詳しくはうかがえない。自信に満ちているのであろうか、それとも緊張しているのであろうか。会場の照明がゆっくりと落ちていった。いよいよ式典が始まる。

### 2018 年 7 月 7 日 創業 100 周年記念式典 井村優社長スピーチ (抜粋)

日本において、100 年を超える企業は全体の僅か 3% にしか過ぎません。いままさに、当社もその仲間に入る貴重な瞬間を迎えているわけですが、その貴重な瞬間を迎えることを可能にした、実現したのは、お客様、協力会社の皆さま、サプライヤーの皆さま、そして、社員一人ひとりの皆さんです。

さて、私たちが特別な時を迎えているこの瞬間も、世の中は凄まじい勢いで変化しています。驚くほどのスピードで進む高度情報化と IT 化の波 ... 電子化、ペーパーレス化も進むべくして進展しています。そのような状況において、いま、「新しい未来」に向けて、ともに多くを考え、ともに作り、ともにお届けしていきましょう。

それは、封筒、メーリング、情報システムの枠を ... 既存の枠を少しずつ超えて、新しいことに、ともに大いにチャレンジしていこうではありませんか！

---

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)

## “Challenge for the Next 100”

これは、私たちが、これからの中期計画を実行していくにあたっての合言葉です。次の100年に向けて、私たちイムラ封筒は、新しい会社へと、変わっていかねばなりません。立ち止まって小さくなるか。変わって大きくなるか。変わらなければ、生き残れない時代なのです。まずは、この思いを、皆さんと共有したいのです。その上で新しい100年に向け、私たちが変わっていかんとするシンボルとしてはじめに新しい社章と、社旗、ホームページを発表します。

この5年は、経営資源の「ヒト、モノ、カネ」のうち、「モノとカネ」、つまり目に見える改革を進めてまいりました。そして、この100周年を契機に残りの一つである「ヒト」から始まる変革が必要であり「目に見えない改革」へ繋げていかなくてはなりません。

つまり「目に見えない改革」とは企業風土をつくることに他なりません。この改革には正解やゴールはなく、永遠のテーマとして社員全員で持続的に作り上げていかねばならないのです。そこでイムラ封筒の企業風土をさらに良いものにするために、社員皆さん一人ひとりにまずお願いしたいことがあります。大切なお客様や協力会社の皆様、サプライヤーの皆様にも身をもって宣言しなければならぬこと、それは私たち一人ひとりの意識改革なのです。

では、どのように意識改革をするのか?? 「何のために働いているのか」「何のためにイムラ封筒で働いているのか」その答えを出すことにあると思います。その答えを皆さん一人ひとりが考えることからスタートしてもらいたいです。

当社の社是、長期経営方針からひも解いて申し上げるとすれば、私たちイムラ封筒がいまこの世に存在しているのは、紛れもなく、お客様が居てくださり、お客様から評価して頂いているからです。沢山のお客様から認めて頂くという事が社会から認めていただいている事だと言いかえてもいいでしょう。

私たちは、会社を通して、世の中に尽くすことで、お客様や社会から認められ、感謝のお気持ちをいただき、そして、私たち自身もまた成長していくことができるのだと考えます。それこそが、働くことの意義である、と私は信じて疑いません。

お客様から、社会から認められ、感謝され、自ら成長することができれば、仕事はもっと、ずっと楽しくなります。そして、仕事が楽しくなれば、また、お客様に対し、社会に対し、自ずと感謝の気持ちが増すという「幸せの循環」が生まれるのです。

私はこの「幸せの循環」をイムラ封筒でつくっていきたい、これに向かって働くことの意識を高めていきたい、と思うのです。

お客様に尽くすことで、社会から感謝され、自らも成長し、お客様や社会に対し、自ずとまた感謝できる幸せを感じる。

この意識は、私がこれまで言い続けてきた「Give&Give&Give」の言葉にもつながっています。イムラ封筒は、これからも時代の風、お客さまのニーズの変化を確実にキャッチし続け、私たちにしかで

きない新たな製品、サービスを創造し、お届けし続けていきたいと考えています。繰り返しになりますが「Give&Give&Give」最初の Give は、お客様に対して。2つ目の Give は、社員・同僚・会社に対して。そして、3つ目の Give は、家族に対して。すべての人に最高の付加価値を届け続けてまいります。

次に、営業、製造、管理部門へ、私からのお願いがあります。

まず、営業の皆さんへ。作れば売れる状況、リピートで売れる時代は、いよいよ終わりを告げようとしています。

しかし、そんな時代にあっても、いや、そんな時代だからこそ、売れる営業であるために、次の3つを心掛けることが重要だと考えます。

- 一、信頼されよ
- 二、要請に応えよ
- 三、約束を守れ

第一に、いまこそ、お客様をはじめすべての人に信頼されること。いさか抽象的に聞こえるかもしれませんが、そのためには、まず第一印象が大切です。きちんとした言葉遣い、挨拶、身だしなみ、そして何より笑顔！そして、それは、社内ではできないけれど、お客様にはできる... というようなものではありません。

いつでも、誰に対してでも、実践していきましょう。

第二に、お客様の困っていること、つまりお客様のニーズを限りなく吸い上げられるか、これが大切なのです。それにはお客様の懐に飛び込んでいかないと教えていただけません。そのための方程式ではなく、日々お客様を感じるしかありません。常にお客様の思いに寄り添っていけばおのずと、ニーズが聞こえてくるのです。

第三に、大切なことは、約束を守ることです。お客様に対してはもちろんですが、仲間・同僚、会社に対しても約束を守ることが重要です。当社の製品は、他社に負けない良い製品です。お客様から、信頼され、要請に応え、約束を守ること、その優れた製品を、お客様に、社会により広く、浸透させることができるのです。

製造の皆さん。

- 一、いつも見られている意識を
- 二、改善・改革で、楽になろう
- 三、よい製品は、よい環境から

皆さんは、お客様と接する機会は必ずしも多くないでしょう。

しかし、皆さんが作る封筒やメーリングサービスなどの製品は、日々お客様が手にしています。言うなれば、製品を通して皆さんは、いつでもお客様に見られていると言っても過言ではありません。まず、第一ステップとして、この意識を持つことで、自ずと行動は変わります。次のステップとして、改善・  
5 改革をして、皆さんがまず「楽」になることも大切です。手を抜くということでは決してなく、自ら「楽」になることで、仲間・同僚、会社も潤い、より質の高い製品をより効率よく生産することにつながります。このようにして、お客様にとっても心地よく、より喜んでいただける製品を作り出していきます。

そして、もうひとつのポイント。それは、よりよい製品はよりよい環境から生まれる、ということです。継続してきた TPM と 5S 活動を、倉庫やトイレに至るまで、浸透させていきましょう。製品は皆さんの日常  
10 を映し出す鏡であり、それらが作り出されている環境は必ず製品の出来ばえに反映されます。

次は、管理部の皆さん。

一、後方支援部隊としての自覚

二、仲間、同僚とのコミュニケーション

三、ホスピタリティ精神

皆さんは、営業部門と違って、お客様と接することが少ない部門であるとともに、製品を通して日々お客様と向き合う製造部門よりも接点は少ないかもしれません。

しかし、だからこそ、お客様への思い、意識を高めなければならないと思います。いま行っている仕事の先の先にお客様がいらっしゃる ... そのお客様へ遠くから後方支援をしている、という自覚を是非いま以上に高めてください。

そして、遠くに想うお客様を、より近くに感じるために、お客様により近いところで日々働いている現場の仲間・同僚とのコミュニケーションをよりいっそう密にして、その現状を知り、その気持ちを感じとっ  
25 ていただきたい。

そういう意味では、社内で様々な業務を進めるにおいて、営業や製造の仲間・同僚などに対しても、ホスピタリティの精神をもって接することも大切なのです。管理部門の皆さんには是非、真のサービスマンとしての誇りをもってますます活躍していただきたいと、願います。

次の 100 周年を生き抜いていけるかどうかは、営業、製造、管理部門、全員がいかにサービス業としての意識を持てるかにかかっています。サービス業ができる封筒会社、サービス業ができるメーリング会社、サービス業ができる情報システム会社にしていかなければなりません。全員が、サービス業ができる製造業としての自覚を持ち、どうやってお客様を満足させることができるのかを真剣に考えていきま



しょう。

そして、心の持ち方として、自分自身の限界に挑戦するんだという意識が大切なのです。最近発見したのですが、英語の表現には、“push the envelope”という言葉があります。言うまでもなく Envelope とは封筒のことですが、“push the envelope”とは「可能性の限界に挑戦する」という意味を持っています。私たちも限界に挑戦していきましょう。その先には必ず明るい未来が待っています。

イムラ封筒という会社にも、社員一人ひとりの皆さんにも未来に向け、限りなく大きな可能性が広がっています。100周年を機に、もう一度自分を見つめ直し、より良き人生を創造すべく、ともに前進していきましょう。

創業100周年記念イベントは三部構成で行われた。第一部の記念式典には全拠点の社員および仕入先や販売店の関係者などが出席し、参加人数は優に千名を超えた。創業から100年の歴史を振り返るとともに、社長からは次なる100年に向けたイムラ封筒の未来像が提示された。また主要仕入先、双鳩会（1957年に設立された代理店会。現在37社）の代表者は式典の壇上で社長より感謝状が贈られた。第二部は会場そのままに社員全員が参加するコンサートが行われ、式典を大いに盛り上げた。熱気はそのまま第三部は会場を隣のホテルに移し、立食形式でのパーティーが会長の挨拶から始まった。

井村優社長は会場中に広がる社員の生き活きとした表情を見渡し、会社のこれからの改革に確かな手応えを感じていた。

## 100周年式典後の週明けの社内でのある一コマ

第一営業部の朝礼担当はAさんだった。Aさんは淡々とニコリともせず業務に向かう営業マンである。しかし、その日のAさんは違った。笑顔でテンション高く話し始めた。

「おはようございます、今日の一言です。90周年のイベントの時は白黒のイメージだったけど、今回の100周年はカラーで未来に向かって変わっていくんだなっていう印象でした」

そして、お尻のポケットから7月6日に掲載された日経新聞の切り抜きを広げて「社長が年頭に言った言葉を実行していると感じました。会社は未来に向かって変わっていく！ってここでも実感しました」

Aさんの声は力強く部署内に響いていた。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---