

的に進めていかないと何も進みません。1人1人の成長目標と会社の成長目標を合わせるのが、会社の発展に繋がると考えるタイプのわたしは、成長段階の会社には合っていたのでしょう、兄が会社を去ることになり父が70歳になる1986年、ちょうど創業90周年のときに社長就任しました。

社員の成長と 会社の成長が一致した 自己実現型企業

社長就任の2年ほど前36歳の時から準備をはじめたのですが、社長になるにあたって会社方針「新創業3カ年計画」をまとめていきました。新たなビジョンを創つて会社構造を変えようというものなのですが、一言でいえば社員の成長と会社の成長が一致結合をした自己実現型企業を目指すもの。会社はすべての社員の成長と自己実現をする場にならないといけない。結局は人間力＝会社力であり、個の人間力を磨くことが会社の価値をあげることに直結すると考えたからです。業務面ではさらなる「ソフト化」をすすめました。依頼されたものをただデザインし印刷するのではなく、マーケティングから伴走をはじめ。そこで立ち上げたのがM&C構想。Mとはマーケティング、Cとはクリエイティブ。商品というのは開発期・導入期・成長期・成熟期・衰退期と局面が必ず変わっていきますが、この商品はどの場面なのか？ によって打ち手も変わってくる。ブランドを打ち出していく時とブランドが認知された後では刺さるキャッチコピーは変わってきます。商品の置かれたマーケット状況にあわせてプランニングとクリエイティブを仕掛けるという

今では当たりまえのことなのですが、こうしたことを時代に先駆けて仕掛けていきました。特に三現主義（現場 現状 現物）を重視し常に消費者視点に立てマーケティング企画を練ることを大事にしていたから、お客さまが何気なく言われた一言にもヒントがたくさん詰まっている。社員との話もそうです。社員とのたわいもない会話のなかにも宝物はたくさんあります。大事なのは常に好奇心のアンテナを立て、そうしたコトバを流さずに受けとめ、自分のなかで推敲し仮説を立て実践してみること。感じて、やってみて、修正する。この繰り返しです。

創業当初は印刷物のみ、そしてその上にデザインや企画をのせ、さらにマーケティングも加わり、カタログ通販・コールセンター・インターネットプラットフォーム運営等々といった業務も開発しました。とにかく前例にとらわれずにいろいろなことを変革してきたのですが、実はわたしのなかでは変革でなくすべて「準備」です。ネットが出てきたら紙がなくなるのはちよつと考えたらわかること。実際に印刷業はいまどんどん衰退している。時代の変化とともに増えるものもあれば減るものもある。商品に開発期・導入期・成長期・成熟期・衰退期のサイクルがあるように企業も同じ。ずっと同じことをするのはなく、何かが落ちてくる前に次の何かを立ち上げていく。だから想像力が大事なのです。バブルがはじけたときには、当社の子会社では一番ウエイトを占めるクライアントが倒産し、一瞬で売上の5割が飛んだこともあり。しかしその時も倒産予兆があり引当準備をしていたから、会社を揺るがすほどのダメージにはなりません。バブル期には映画やゴルフ場、ヘリコプターなど色々な投資儲け話もき

ましたが一切手を出さず、こうして誠実に経営を続けてきたので130年の歴史を刻むことができたのです。ある意味ではビビリで臆病なのかもしれません。

「品格を護りぬく」

大事にしている価値観は2つあります。

1つめが「脚下照顧」。好きな言葉に「君子は自ら反る」があります。自ら反る。この「自反」は論語と深い哲学的な関連性があります。たとえばつまりてけがをした。『こん畜生！』といって石を蹴る人間がある。そういうのはつまりらない人間。そうではなくてつまりずいた時『ああ、うっかりしていた。おれもまだいけないぞ』と反省する。自ら反る人は誠実であり進歩する。人間成功すればどうしても有頂天になり、身分不相応な事に溺れる。そこに魔の手が忍び込みます。常に足元を見つめて自反する必要があります。また、偉くなればなるほど誰か

からも何も言われなくなる。〆前は会社のなかで一番アホになれ、お前が一番賢かったらお前の能力以上には会社は発展しない。だから常に自分が一番下と思つて行動しなさい」と父はよく言っていました。そういう生きかたに「こたわってきました。そしてもう1つが「誠実」。誠とは変わらざることなり」です。関係性・状況・感情・立場とか、人間は置かれている状況によつて態度はいろいろ変わつてしまいがちですがそうではなく、どんな状態であつても何事においても誠実に仁を大切にして感謝の気持ち忘れれることなく、自分の誠を貫く。そんな生きかたをしてきました。そして68歳になったとき代表権のない会長になり娘婿に会社をバトナタッチ、経営者としてもつとも重要といえる仕事を無事完了させました。

これからは今まで経験したことのないよ

うな混沌の時代がきます。でもこのカオスは新しい社会秩序が生まれる前触れです。だから「大変だあ。目先大変だあ。どう乗り切ろう？」でなく、創出されるであろう新しい秩序を、イメージ豊かに想像すれば、何をすべきかが見えてくるはず。その来るべき未来に向け誠実に何かをはじめることが、経営者の責任であり使命なのではと感じます。人生や経営で充実感をおぼえるのはやはり喜んでもらえた時。商売冥利に尽きる時です。本当の意味で感謝されると、なにか仕事の品格が上がつた気がするのです。儲けることができたらなんでもいいではなくて、誠実に仕事をこなして、成功の喜びをお客さまと共有する。そこには感謝を超えた感動の領域があります。そこまで徹底してやることで「商売としての品格 働く人の品格 会社の品格」が生まれてくるのです。品格を生みだし感じさせるまで

仕事を昇華させるのは簡単ではありません。だからこそ挑戦をつづけ仕事や人生の質を向上させようとするため努力が必須であり、それがまわりに伝播していきます。品格を心地よいと共感してくださる方が増えれば、より良質で素晴らしいコミュニティができあがっていきます。「品格を護りぬく」。これは中許家に生まれし者として受け継ぐ責任があると感じ、私自身も大切にしてきましたし、これからも大事にしてほしい。そう感じますね。



⑥1つ1つ紡ぐだすようにお話される姿が印象的なインタビューでした
⑦原稿作成のやりとりでも想いを込めながら真摯に言葉一つ一つを選ばれ完成しました

個の人間力を磨くことが 会社の価値をあげる