

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくらう

特定社労士・65歳超雇用推進P 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 企業風土改革を押し進める

- ① 「モノ」「カネ」の改革から着手する
- ② 社外から役員等を招聘、「ヒト」を一新する
- ③ 新たな経営理念を策定、「経営理念を浸透させる会」を発足

2023年1月号(第225号)

「人心の改革を一過性のものでは終わらせない。200年続く強い企業を目指す」

これは、2018年に創業100周年を迎えた老舗封筒メーカー「イムラ封筒」5代目井村優社長の言葉です。

「イムラ封筒」は、封筒業界では、唯一上場している大手企業です。しかし、リーマンショックで大きな打撃を受け、赤字に転落、従業員のボーナスは半減、前途有望な社員が辞めていきました。更に2000年から2012年までに採用した大卒の離職率が68%に達したといえます。(158人採用、退職者107人)

「当社が保有している有価証券は含み益が出ているため、これを売却すれば赤字額を圧縮するだけでなく社員のモチベーションを上げるためのボーナスをもう少しアップできるかもしれない、最終利益では黒字に持っていけるのではないか」1993年に婿入りで入社していた井村氏は、様々な提案を行ったといえます。しかしなしのついで。事なかれ主義、前例主義が横行していたからです。

2013年、5代目社長に就くや、本格的に改革に着手します。

今回は、5代目社長が押し進めている「企業風土改革」に学んでいきたいと思います。

企業風土改革を押し進める

■ 「モノ」「カネ」の改革から着手する ■

改革を主導しようとしている5代目社長の経営観に共感する人は、社内にはほとんどいませんでした。「四面楚歌」ならぬ「百面楚歌」状態。孤立無援の状態では、「ヒト」を動かすことは得策ではない。モノとカネの改革で一定の成果を上げ、ボーナスを世間水準まで上げることができれば、社員にも共感が広がり、人の改革、すなわち企業風土改革も前進するのではないかと考えました。

井村社長がまず行ったのは、モノとカネを整理して出血を止めることでした。

【社長専用車を廃止して8年間で数千万円の経費削減】

真っ先に行ったのが、社長専用車の廃止です。井村社長は、3代目社長から役員車を譲り受けますが、「業績悪化で赤字すれすれの会社社長が社長車に乗ってはいけない」という思いから、社長専用車を廃止することにしました。運転をしていた社員はちょうど65歳を迎えたので、定年退職してもらいました。その結果、車両代、駐車場代、運転手の人件費などが実質ゼロ円となったのです。

【無用な借入金返済し、金融商品も処理する】

同社には2013年当時、借入金が37億円、一方現金預金も38億円もありました。

利息にお金を垂れ流している状態は、できるだけ早くやめなければならない。井村社長は、20億円を直ちに返済することを決めました。2013年から5年間で累計32億円を返済しています。同時に7億円もあった金融商品も、処分しました。

【無駄な株式・土地や保養所などを売却し8億円以上も資産圧縮】

金融商品だけでなく、未上場の株式含め20億円分の株式を保有していました。意味のない株式は4年かけて全て売却しました。何の利用も行っていない土地も不動産業者に委託してすぐに売却しました。

また、社員寮2か所、保養所4か所を所有していました。調べてみると、利用頻度はごくわずかなものでした。社員寮は、寮を利用する若手社員には一般の借り上げ住宅を貸与することに売却しまし

た。保養所も従業員の福利厚生を拡充するために取得したのですが、今では所有しているコストの方が大きいと判断し、思い切って整理することにしました。

こうして、少しずつ出血が止まり、財務状況を改善することができたのです。

■社外から役員等を招聘、「ヒト」を一新する■

「企業風土改革」は、なによりも「ヒト」の改革です。会社の企業風土を形成し、それを日々運用し、更新し続けているのは、まぎれもない人です。

【桃太郎作戦】

業績回復とともに真っ先に行ったのが、ボーナスアップ作戦（桃太郎のキビ団子作戦）でした。社員との強固な信頼関係を築いていくには、社員の処遇を改善することが近道だからです。社長就任以降数年で2倍以上のボーナスを出すことができ、社内の雰囲気も明るくなりました。

【全員参加の「挨拶と5S活動」】

以前、工場内にはゴミが散乱、コーヒーやジュースの空き缶も放置されていました。製造機械周辺には機械油で汚れたダスターの山。整理・整頓とはほど遠い製造現場でした。

企業風土改革の第一歩と位置付け取り組んだのが「挨拶と5S活動」です。東京本社、大阪本社が新しいオフィスに移転したタイミングで、毎日社員同士であいさつすること、日常的にオフィスを清掃することを働きかけています。

【社外から人財を積極的に登用し、「ヒト」の活性化をおこなう】

ビジネススクールで知り合った大学の先輩にまず顧問として、さらに専務取締役として働いてもらうことにしました。役員就任して以来、会社の問題点の指摘、その解決策の提案、解決策の実行と現場のフォローなどで大活躍してもらったということで、現在副社長に就任、代表権も付与しています。

また、日本航空の元CA3人でcommonsを結成、マナーアップの向上や社員同士、社員と上層部とのコミュニケーションの活性化に貢献してもらっています。

■新たな経営理念を策定、「経営理念を浸透させる会」を発足■

同社は、ビジネスのペーパーレス化が本格化しつつあるいま、売上全体の8割を占めている封筒製造というビジネスモデルそのものの改革を目指しています。2022年2月には、新たな経営理念を発表、2023年2月からは社名も「株式会社イムラ封筒」から「株式会社イムラ」に変更予定です。

【新たな経営理念を策定】

経営理念策定に際し、次のように述べています。「当社は2018年に創業100周年を迎え、今一度、創業精神に立ち返り、社会やお客様が求める価値を創造するソリューション提供企業、クリエイティブな企業を目指し、次の100年を創ってまいります」

Purpose（存在意義）は、「潤創」（社会と人生に潤いを創造する）。Spiritは「Give&Give&Give」（全ての人に最高の付加価値を届け続ける）。そして5つのPromise（約束）を明らかにしています。

【創業の地に社員研修センターをオープン】

経営理念を語るうえで、創業者の遺品やエピソードは重要な意味を持っています。同社には創業者が住んでいた家が、空き家として残っていました。この「創業の地」を社員の研修施設に利用しよう。こうして2022年2月に社員研修センター「潤創館」をオープンしたのです。

同時に進めたのが、社員研修のためのプログラムとカリキュラムの開発です。人材開発の責任者を長く務めた人物をヘッドハンティングして部長職に就いてもらい、教育顧問3人（commons）も人材開発部に異動、定期的に社員研修を行う体制を整えました。

【「経営理念を浸透させる会」を発足】

オープン後にすぐにスタートさせたのが、管理職以上約100人を対象とした経営理念研修プログラムです。1回約20人ずつ、6回に分けて行いました。参加者一人ひとりに考えてもらうために、研修後全員にレポートを提出してもらっています。「研修を受けて自分はどんなことに気づき、何を考え、行動をどう変革していくのか」という点です。

研修では特に「行動変容につながる気づきを体験してもらう」ことに重点を置いています。