



企業理念の熟考からスタート。 仲間とともに超越経営者への第一歩を踏み出す。

経営者とはどんな人かと聞かれ、漠然と「その会社で一番偉い人」と答える方がいますが、最もふさわしい回答として「経営判断の最終責任者」が妥当といえます。今年の経済財政白書では日本経済は「デフレ脱却のチャンスが訪れている」として、物価や賃金の持続的な上昇に向けて労働者の生産性や、企業の収益力を高める重要性を指摘しています。大きな決断に迫られる経営者はいま、企業の舵取りをするうえで自覚と覚悟、責任を果たす行動が求められています。

そんな令和時代の若手経営者の育成を目指し、大阪府印刷工業組合（以下、大印工組）経営トランスフォーム委員会では1年間かけて本気の経営を学ぶ「印刷経営革新塾」をスタート。2023年度の第1期生は10名が入塾し、現在は超越経営者として学びの真っ最中です。今回の巻頭特集では経営トランスフォーム委員長の伊東裕二氏をファシリテーターに5名の塾生と行った座談会の様子をお伝えいたします。



㈱サンセイ 代表取締役
伊東 裕二



㈱恒和プロダクト 常務取締役
恒元 宏信 (44歳)



㈱丸紀印刷 代表取締役
金光 雅志 (48歳)



㈱サンエス印刷所 代表取締役社長
松井 和英 (42歳)



谷口印刷㈱ 代表取締役社長
谷口 和宏 (43歳)



なんば機械㈱ 代表取締役
難波 秀道 (42歳)

自我介绍と入塾の動機について



伊東: 今年4月に行った印刷経営革新塾の第1回がいきなりの合宿で、塾生の皆さんには企業理念やミッション、ビジョン、コアバリューをとことん考えたうえで、経営者としての決意表明をしていただきました。短時間ではありましたが、非常に内容の濃い合宿となったと思います。これまで受講されてきた皆さんの入塾の動機や率直な感想を含め、今後の自社事業についての想いを語っていただきたく思っています。では最初に現在、常務という立ち位置で兄の社長を陰で支えている恒元さんから順にお願いします。

恒元: 弊社は東大阪市長田に本社を構えています。父親が製版業として創業し、18年前に菊全判の4色機を導入したのを機に、一般商業印刷物をメインにした業態変革を行いました。特徴としては環境配慮型印刷と自社商品の開発に力を入れているところです。

印刷機は全台、有機溶剤を含む湿し水を使用しない「水なし印刷」を採用、FSC認証も取得し、環境に優しい印刷物を提供できる生産ラインを構築しています。また数年前から自社商品として「抗菌折り紙」をAmazonなどネット通販中心で販売を開始。また今年から新商品として「大人のぬり絵」の販売をスタートさせ、両製品とも徐々に認知度が高まりつつあります。

従業員が32名と小規模なので、兄が社長で営業や財務を担当、私は常務として製造現場を中心に品質や生産性の改善に努めており、二人三脚で経営を切り盛りしています。ずっと社長である兄の大変さを、兄弟である私を感じきれていないようなモヤッとした気持ちが出ていて、この革新塾に入ろうと決意しました。

金光: 大阪市平野区でシール印刷を中心とした従業員22名の零細企業です。創業から50年を超えていますが、9年前に法人化したタイミングで父親と社長交代を行い、つい先日10期目に入りました。私も恒元さんと同じで印刷現場を長く経験していましたが、昨年頃から印刷オペレーターが充実してきました。自分たちで考えて動く能動的な組織づくりを目指して、いまでは現場からあえて距離を置いているのが現状です。

印刷業は厳しいといわれるなかで、シール印刷はどちらかというと堅調な企業が多い方だと思っています。私は会社が危機的状況になってから業態変革を考えるのではなく、ある程度余裕のあるいま、事前に考えておくことが経営者の役割だと考えています。経営者は優れた能力よりもリスク回避への準備を怠らないことが重要と考え、この革新塾へ入る決意をしました。40代という年齢制限もギリギリだったので、反射的に申し

込みしていました。

松井: 大阪市生野区で軟包材やパッケージデザインから印刷までを請け負う、創業65年の企業です。社内で完結できる業務は少なく、ほぼ協力会社さんと協業しながら顧客要望に対応しています。クライアントが数社と極端に少なく、そこが欲しているものをいかに早く正確にお届けすることができるのが、弊社のミッションになっています。

昨年、前社長の体調不良で急遽、私が代表を引き継ぐことになりました。パート含め10名ほどの小さな会社ですが、この革新塾を機にしっかりと経営の基礎を学びたいと思っています。

谷口: 大阪市福島区で伝票印刷を中心とした事業形態で、今年で創業100年を迎えることになりました。私は大学卒業後、修行を兼ねて谷口印刷とは別の印刷会社で5年間、組版オペレーターを経験し、父親の会社に入社しました。4年前に代表権を父親から譲り受けましたが、日常業務は営業から総務、デリバリーなどすべてをこなし、データの修正も簡単なものなら自分でこなす日々です。

私は革新塾のメンバーのなかで、一番計画的に事業承継が進んだ方だと思います。ただ私自身の気持ちというか想いというか、経営

者としての熱い想いが持てていないな、とずっと自問自答をしていました。この革新塾で出会った仲間同士で時間を共有することで、自分の気持ちに変化を与えたかったというのが入塾の理由です。

難波： 大阪市東成区で印刷機械とその関連機械の買取・販売と修理を生業にしています。従業員は5名と少数精鋭のなか、私は営業活動を行っていました。昨年の9月に父親から代表権を譲り受けたこともあり、経営を含めた経理・財務の勉強をしているタイミングで、「組合で印刷経営革新塾がスタートする」という情報を聞きつけ、薫にも継ぎの思いでこの経営塾に参加させていただきました。

お恥ずかしい話ですが、私は入社以来、前社長の父親との関係があまり良くなく、言葉交わすたびに二言目からは喧嘩になるような状態でした。昨年の9月に父親と事業承継の件でまた口論になり「社長をやれるもんやったら、やってみろ」という売り言葉に買い言葉で、代表交代という事態になりました。そんな経緯があるので得意先や金融機関に代表交代の挨拶に父親と一緒に行ったことがありません。自社株もまだ父親

が100%持っている状態なので、この状態を打開したいという想いも、入塾へ背中を押された要因です。

伊東： 今日参加の皆さんのなかで、金光さんが社長になって9年と最長で、他の方は経営に携わって1〜3年位とのことですね。各社の事業承継の仕方もさまざまですが、ご親族でもないにもかかわらず、創業者である前社長が体調不良を理由に事業承継を果たした松井さんに、その詳しいいきさつをお伺いします。

松井： 前社長の高齢化に伴い、事業承継について2021年に社内で協議するようになりました。そこで親族でもない私に白羽の矢が立ち、5年計画で事業承継するという事になり、翌年には取締役役に就任しました。取引先や金融機関をはじめとするステークホルダーへ前社長と同行しながら、徐々に経営を引き継いでいく予定でしたが、前社長の行動に違和感をこの頃から感じていました。物忘れが徐々にひどくなってきて…。

最初は加齢による物忘れだろうと思っていましたが、徐々に得意先との約束まで忘

れだし、業務に支障をきたすようになり、医療機関で認知症と診断されました。会話が成り立たない、自宅の鍵をなくすなど症状は悪化するばかりで、社長交代を迫られました。

それまで自社の決算書も見ることがない私に、いきなり「社長」というバトンだけが落ちてきて、このタイミングで社長を引き受けるのが相当悩みました。税理士や金融機関、顧客にも相談できるところに話を聞いてもらった結果、4年前倒しで社長を引き継ぐことを決意しました。

伊東： 認知症は本当に他人ごとではない、ということがよく分かりました。超高齢化社会の日本では、認知症は避けて通れない疾病なのかもしれません。認知症と診断された時点で銀行口座は凍結されることをご存じない方も多いのではないのでしょうか。頭が元気なうちに事業承継を計画的に進めていただければと思います。

では2つ目の質問に入ります。第1回の合宿で皆さんには企業理念を作成していただきましたが、その後、自社に持ち帰ってどのような変化があったのか。谷口さんと松井さんをお願いします。

絵に描いた餅の企業理念は誰の心にも響かない

谷口： もうすぐ創業100年になるのに、私が社長に就任するまで企業理念はありませんでした。企業の背骨となる企業理念は必要だと分かっていたので、社長就任の1年目に企業理念を作成しました。その時は一生懸命考えて作ったつもりでしたが、革新塾の合宿で「自分の想いが無い」と気づかせていただきました。4年前に作った企業理念は絵に描いた餅で、企業理念を作ることが目的になってしまっていたんです。

週末の合宿を終えて、翌日の朝礼で早速全従業員の前で新しい企業理念について

話をしました。普段は淡々と朝礼に参加している父である会長も、その時は真剣な眼差しで聞き入ってくれていたように思います。

新しい企業理念には、従業員を含めたすべてのステークホルダーを幸せにするための私の想いを言葉として散りばめました。当たり前ですが経営理念は作って終わりではなく、共有する努力や言い続けることが大切という話をしました。朝礼を聞いたあと、私を見る従業員の目が明らかに変わったように感じる事ができました。

松井： 私は企業理念がない状態から合宿に参加したので、合宿の2日間は正直言って大変でしたが、達成感のある有意義な合宿だったと思います。何とか企業理念を完成させたつもりですが、まだ自分のなかでこれが自分の想いなのか、もっとブラッシュアップできるんじゃないかという気持ちがあり、まだ社内でも発表していません。絶えず頭の隅に企業理念を置きながら、この革新塾が終わるまでじっくりと考えていきたいと思っています。



同期という仲間が最大の財産に

伊東： 皆さんご存じのとおり、この革新塾は来年の3月に経営計画書を作成することがゴールに設定されています。現在はマーケティングを学びながら社会動向を理解したうえで業態変革や新規事業を考えていくカリキュラムが待っています。財務会計をしっかり学んだあとの11月には第2回目の合宿でスキルや経験を最大限に活かして目標を達成できるチーム作りを目的にチームビルディングを行います。補助金申請に役立

つ講義も用意していますが、その中で期待していることはありますか。

金光： 私の入塾のきっかけは先述した「いい時に準備をする」こと以外にもうひとつあります。9年間社長として事業を切り盛りし、売上も順調に推移していますが、私が居なくなったらこの会社はどうなるのか？ 私が元気なうちに次世代経営者を育てていくために必要なスキルの基本を

自ら学びたかったことが挙げられます。

今後のカリキュラムについて何ら異議はありません。経営者という同期の仲間がこの革新塾でできたことが大きな財産になっていると思います。何か壁にぶつかったときに気軽に相談できる仲間ができたこと、谷口さんが言っていたように、この10人の仲間が切磋琢磨して新たな印刷業界を担う超越経営者になればと思っています。

座談会を終えて

伊東： この印刷経営革新塾のスタートは、前述にもありましたが4月に企業理念を考える合宿から始まりました。その合宿でのエピソードなのですが、初日、皆さんで夜8時までみっちり講義を受けたあと、講師も交えて懇親会が行われました。しかし、塾生には次の日の朝8時からの講義スタート迄に、再度企業理念を熟考し、見直して、大きな紙に清書をして教室に張り出しておく、というミッションが与えられました。

懇親会もそれなりの時間まで盛り上がりましたが、そこから塾生は各自部屋に戻りミッションに取り組みました。中には一度仮眠をし、朝4時に起きて考え直したという人

や、受験以来に頭を使ったという人までいて、ど真剣にこのミッションに取り組む姿勢がありました。それこそ皆さん必死のバッチでした(笑)。私はその姿を見て、このような経営者の会社には、明るい未来が必ずあるのだろうと確信を持つことができました。

今回の座談会では、皆さんそれぞれの会社環境のなかで、それぞれの課題を抱え経営に取り組みながら、少しでも会社を良くし、業績を伸ばしたいと考えていることが分かりました。

今の時代どのような会社でも潜在的に『何かしなければ』と思っているに違いはありません。今回参加の皆さんはその一歩を踏み

出し、何らかの知識やヒント、仲間を得るためにこの革新塾に参加してくれたのだと思います。その期待に応えられるよう我々運営側もやっていきたいと思っています。

この経営塾は継続事業として次年度以降も開催されると思います。ぜひ多くの組合員の皆さんにご参加いただきたいと思っています。

最後に今回『印刷経営革新塾』という経営を考える機会を与えていただいた浦久保理事長はじめ大印工組、そして何よりご参加いただいた第1期塾生の皆さんに感謝したいと思います。