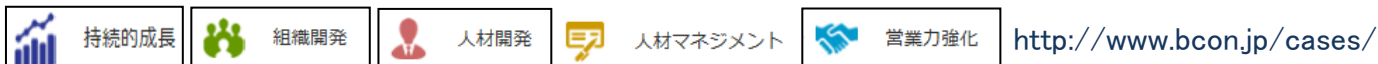


ソリューション導入事例



株式会社中央製版



本社：新潟県三条市

事業内容：パッケージ印刷製造、販売

従業員：130名（2016年4月時点）

URL：<http://www.chuoh.net/>

会社の未来は皆で創りたい、それを形にするためのビジョン策定



中央製版様は包装分野で最大のコンテストである「日本パッケージングコンテスト」でデザイン賞を受賞（2015年）されたパッケージ印刷会社です。

創業者からバトンを受け継いだ小林 3 兄弟が経営幹部を務め、新潟の本社・工場を起点に東京・大阪へ営業を展開しています

「社員の想いをのせたビジョンをつくり、皆で会社を創り上げていきたい」という社長の想いのもと、創業 50 周年時に立ち上げたビジョン策定のプロジェクトとその後の組織の変化についてうかがいました。

中央製版様は「教育にかける時間が人を育てる」という考えのもと、様々な教育展開に取り組んでいます。ビジネスコンサルタント（BCon）は組織開発・人材開発の観点から、教育研修やプロジェクトサポート、営業力強化など様々なご支援をさせていただいています。

今回は代表取締役 小林吾郎様から組織開発・人材開発にかける想いと共に全社的なお取り組みについて、取締役会長 小林也人様・専務取締役 小林也頭様から営業部門におけるお取り組みについてお話をうかがいました。

BConとの
ご縁のきっかけ

お取り組み

組織開発・人材開発で
大事にしていること

今後への期待

BCon とのご縁のきっかけ

BCon の研修受講後には社員の行動が変わる 研修は異空間ではない、営業戦略会議である



取締役会長
小林 也人様

BCon とのご縁はもう 10 年になります。もともとは「面白いコンサルタント会社があるよ」とお客さまから紹介してもらいました。コンサルタント会社と聞くと耳触りのいいことを言うイメージがあったのですが、BCon は違いました。「私たちは魔法使いではありません。やるのはあなた方です」と最初からはっきり言い切っていました。

営業部としては特にその時解決したい課題があったわけではないのですが、人材育成に重きを置く当社で営業部だけ外部からの知識を入れてこなかったのも、いい機会かと思って BCon とのお付き合いを始めました。

最初は個人の育成を見据えて公開講座に派遣していました。そのうち、営業部の具体的な取り組みを相談するようになり、営業部全体での研修会を依頼するようになりました。

BCon の研修受講後には面白いくらい社員の会話や行動が変わりました。今までは経験則をもとにした発言が多かったものの、BCon が様々な概念や枠組み、ノウハウを事例を交えて教えてくれるので、自分たちの思考が整理されていきました。

研修会のスタイルが一方的な講義ではないので、社員が自然と自分事として課題を考え、主体的に動き出しました。それは見事で、組織や人を動かしていくときの勉強にもなりました。

更に、部内に共通言語ができてくるので、研修があるごとに教えてもらった情報を活用して、その時必要な仕組みを取り入れて活動フォーマットを作ったり、プロセス目標を標準化したり、何かしらをバージョンアップしていきました。また社員が自主的に動くので定着が早いことに驚きました。



専務取締役
小林 也顕様

私達にとって研修会は異空間ではなく、さながら営業戦略会議のように日常とリンクしています。都度営業部隊をどうしていきたいのかといった話を BCon としながら、何をどのように取り組むことがベストかを一緒に考えてもらっています。

BCon とのご縁は営業部隊が最初でしたが、その後全社プロジェクトや他部門研修など様々な場面でサポートをしてもらっています。

お取り組み

お取り組み 1：創業 60 周年を見据えて 社員の想いを乗せたビジョンを作りたい

全社的なお取り組みについて代表取締役 小林吾郎様におうかがいしました。



代表取締役

小林 吾郎様

当社はお陰様で 2012 年 11 月に創業 50 周年を迎えました。その際に、前々から行いたいと思っていたビジョンづくりに BCon と共に取り組みました。

実は社長就任（2004 年）前からビジョンの重要性を感じていました。この会社の将来を小林 3 兄弟だけが考えるのではなく、社員の想いを乗せ、みんなに関わってほしいと考えました。みんなで創っていく会社なんだと思ってもらいたかった。その機会をずっと考えていました。

そして、50 周年の 1 年半前（2010 年）にプロジェクトの立ち上げを決め、【あなたの部署で 10 年後にリーダーになってほしいと思われる方を投票してください】というお題を全社に投げ、メンバーの公募をかけました。

推薦された人材は、現在の役職を問わず 10 年後のリーダーをイメージできる 20 代~30 代の期待できる人材ばかり。最終的には 12 名を選出し、自他ともにこの人たちだと認めるメンバーが揃いました。

2011 年の 2 月に全社員の前でキックオフをし、メンバー紹介と今後の流れなどを共有しました。「任せたよ、期待するよ」という社内ムードがあったように思います。

その後は BCon を交えて「中央製版をどういう会社にしていきたいか」という数回のワークショップを行い、ビジョンを作り出していました。

この 50 周年長期ビジョンは「i10 (アイテン) ビジョン」と命名されています。皆でどういう会社にしたいかというイメージを話していたら「i」から始まる言葉が多く出てきたからです。頭文字が「i」の単語には、前向きで力強いものが多い

事に気づきました（具体的には以下10個）。

そこで、「i」が持つプラスのイメージのプロジェクトにしていこうという想いと10年の長期ビジョンを策定するプロジェクトであることで「i10（アイテン）ビジョン」と呼ぶことにしたのです。

- ①愛 ② ideal (理想) ③infinity (無限) ④innovation (革新) ⑤ impression (感動) ⑥inspire (希望を与える) ⑦improvement (改善) ⑧integration (統合) ⑨imagination (想像力、構想力) ⑩interest (興味・関心/利益)

プロジェクトメンバーが話し合っ出てきたビジョンは緻密なものではありません。しかし日本一や全国制覇といったキーワードが出たことで、我が社がどうありたいか、どういう見られ方をしたいか、という方向性はそろったように思います。プロジェクトで答えを出すことも大切ですが、社員が会社の将来を自分事として捉え、共有することが大切だと思っています。そして、その中で出てきたアイデアが今では実際に実を結んでいるので、会社は自分たちの手で創っていくものだという実感も出てきているのではないかと思います。

2012年11月50周年時には、60周年時の経営目標数字と共に、ベストパートナーをつくる会社でありたいことや営業拠点の増設などのビジョンを発表しました。このプロジェクトでは常に立てた目標に対する振り返りや軌道修正を行っています。そして60周年の時には目指す姿を実現したいと思っています。

◆解決策は自分たちしか導けない

だからこそ、考えを具現化するためのBConのツールや事例が貴重◆



全社的な取り組みにBConに加わってもらったのも「答えはBConが持っているわけではない」という価値観が一致したからです。客観的な意見やアドバイス、セオリーを教えてもらったとしても、自分たちの中にしか答えがないことを理解しています。

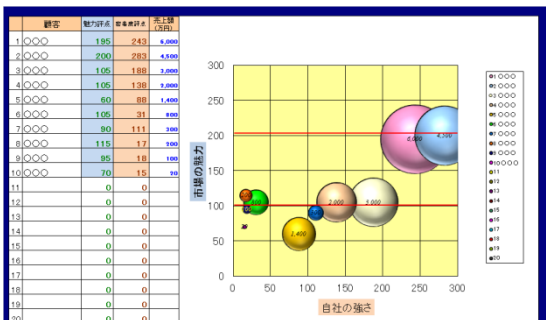
私にとってBConは相談相手だったり、自分の頭を整理したり、仕組みを一緒に考えてうまくリードしてくれるパートナーです。BConが持っているツールやモデルが役立っているし、講師の方が他社の事例を良いタイミングで持ってきてくれる。そういうものを程よく取り入れることで、パフォーマンスを引き出してもらっているし、私たちもうまくBConとタッグを組んでいる実感があります。

前提として「やってみないとわからない、外部環境や人の状況によって最善策は異なる」という価値観というか感覚がしっくりきたのでご縁が始まったし、今でもそれを実感しています。

お取り組み 2 : 「i10」 でコミットした売上目標により営業の行動が変わり、売上 136%UP!!

営業部門のお取り組みについて取締役会長 小林也人様・専務取締役 小林也顕様におうかがいしました。

営業部では常々BCon に研修会を実施してもらっていました。プロセス目標や顧客ポートフォリオ (図参照) などは営業部全体で共有化され、みんなのスキルがどんどん上がっていく感触がありました。今まで個人での動きだったものを見える化して共有することにより、進捗度合いがわかるので相互に刺激しあうようになりました。その成果はすぐに結果として表れ、BCon とお付き合いしてから毎年売り上げは伸びています。



※図 顧客ポートフォリオ
「市場の魅力」・「自社の強さ」・「売上高」を軸として顧客をプロット。現状確認と今後の対策を練るために営業部全体で情報を一元管理

そのままだでも毎年売り上げが伸びていくことは想定できましたが、「i10」でなんと10年後の経営目標を150%アップと設定してしまいまして(苦笑)。

ストレッチすることがパフォーマンスを更に引き出すことにつながるとBConは思われたのでしょうか。「今までと同じ売上向上であれば自社内でできますよね。BConがいる意味はありません」と言われたことを受け、皆で検討した結果、想定以上の高い目標数字になりました。

この目標設定をしてからは、営業の活動が本当に変わりました。

今まではありがたいことにリピートのお客さまが約6割で、対応型が多く、成り行き訪問をすることでそこそこ忙しくしていました。しかし、目標数字が上がった以上、今までと同じ動きでは到達できません。

BConが言う「量と質の向上」を頭で理解するだけではなく、行動に移す必要が出てきました。市場設計とポートフォリオをしっかりと作り、振り返りをしたり行動計画を見直した結果、目的訪問(※)の回数を増やすためには「新規開拓」が絶対的に必要だと社員全員が理解しました。

※目的訪問は、成り行き訪問の対義語として社内で活用している言葉。お客さまから呼ばれて訪問するのではなく、目的を持って自ら訪問することをいう。

これまでは新規開拓は一部の営業社員しか行っておらず、新規開拓自体が特別なことでしたが、研修会での情報提供やみんなの実践を見える化したことによって、今や当たり前前の営業活動になっています。月に2回の成功体験・失敗体験の共有ミーティングを行ったり、ロールプレイングを月4回行い、面談時のイメージを膨らませるなどの活動を取り入れています。

今は新入社員も含め、新規開拓やお付き合いの短いお客さまとの今後のご縁の持ち方について考えることが、営業活動の7割を占めています。

また、「i10」のビジョンから出てきた営業拠点の増設施策として、大阪営業所を開設しました。仕事があるから大阪に拠点を出すということではなく、大阪に拠点を増やすことでお客さまのご縁を創ろうという施策です。その結果、当初の見込み売り上げの4倍の成果を出しました。

今は「i10」で目標を立てた当時（2012年11月時点）より、136%も売り上げが伸びています。6年後の60周年に達成しようと設定した目標に、あと3~4年で到達しそうです。

今までは対応型でしたが、BConとお付き合いしてからは、先を見据えて目標を置き、そのためにどういう戦略を立てて実践すべきかなど逆算思考の癖がつかまりました。立てた仮説に基づいた行動で成果が出るので、会社としても営業としても自信になっています。

組織開発・人材開発で大事にしていること

「ベストパートナーをつくる」 ありがとうと言われる関係を築くことで、仕事人としてのよろこびを感じてほしい

当社が大切にしている経営理念の「喜び感謝を創る」を実践するために、「i10」に「ベストパートナーをつくる」ということを盛り込みました。

営業の観点では、まだ見ぬ会うべきお客さまがいます。新規開拓とは、ベストパートナーとなるお客さまを見つけ、そのお客さまとの関係を深めて、永きにわたるご縁をつくることです。互いに「ありがとう」と言いあえる関係を築くことでお客さまとの信頼関係ができ、結果、会社の未来を創っていくこととなります。

営業が良いお客さまとご縁を持っているから製造も気概を持って良い製品を作り、製造が良いものを作ってくれるから営業は自信を持って売れる。社内でも「ありがとう」と言いあい、「喜び感謝を創る」ためにも、いい仕事をするのが大切だと思っています。

単に「売り上げをあげる」「目の前の仕事をこなす」ということではなく、本来の仕事をする中で価値を生み出し、その関係性の中で成長する喜びを感じてほしいと思っています。

社員がイキイキと働いているか、この会社で良かったと思えているか それが会社としての最重要事項

会社である以上利益を上げることは重要です。しかしそれ以上に、社員がイキイキと働いているか、この会社で良かったと思えているかが、重要だと思っています。こんな会社で働きたくないと思っている社員が多い会社なら解散した方がいい。

当社で働くことがある種自慢のような心持ちでいられる会社になりたい、という想いが経営の根っこにあります。



全社員の想いを直接聞く個人面談の場を毎年設けているのも、業務には直接関係のない教育の場やプロジェクトを創っているのも、そのためです。基本的に「こうなさい」ということではなく、「自分はどうかありたいのか?」という想いが重要だと思っています。そのわき出た想いをくみ取れるように努めています。

実は3年前、組織診断を実施し、部門ごとの分析結果を見たところ、一部気になる部門がありました。社員の表情ややり取りをみていると、どうも活性化されている状態とは言い難い。そこで、影響力を持っている人を現場から選出してもらい、「組織の活性度を上げるための具体的な活動」に1年間取り組んでももらいました。

選抜されたメンバーは、どうしたら組織が活性化するのか考えながら会社を見るようになり、色々なアイデアが出てきました。毎年半分のメンバーを入れ替えて今年で3期目になりますが、メンバー自らが継続を希望しています。私はそのこと自体がこの取り組みの成果だと思っています。イベントを企画したら活性化するのか、社員の不満を解消したら活性化するのかなど、自ら考え出して実践しています。それが新たな視点を生み出し、社員の「こうしたい」を作り出すことに繋がっています。

教育の機会を意図的に作り出しているのは、自分の経験や考え方以外の情報と触れ合うことで人間的な幅が広がると思うからです。

私は役職なりポジションの高さは、与えられた役割や外部からの刺激によって形成されるものだと思っています。逆を言うと、一般社員に同じ環境を提供したら相当程度同じ学びをしてくれるのではないかと考えています。よって意図的に教育という場を創りだしているのです。先日「レジリエンス研修」を実施して、仕事と離れて自分自身を振り返る時間や枠組みをもつ場を設けました。ポジティブ心理学をベースにしたこの研修を受講したことにより、自身の思考の癖に気づき、強みに目を向ける視点を学習できました。人生の捉え方のヒントにもなったように思います。

社内のコミュニケーションが円滑になったり、組織に対して肯定的な見方が広がるなど副次的な効果もありますが、社員が「こうありたい」と思えるようなきっかけをこれからも作っていきたいと思っています。

今後への期待

BCon とは非常にいいバランスでお付き合いができています。今後も良きパートナーとして私たちのパフォーマンスを高めるためのサポートをしてもらえればと思います。

現在は小林3兄弟が経営幹部を務めていますが、未来永劫この体制が続くわけではありません。我々がいなくなってもお客さまからベストパートナーと思って頂けるよう、社員には活躍してもらいたいと思っています。

社員がイキイキと働ける組織であり、今後を担っていこうと思えるような魅力ある組織となるために、今後ともお力添えをください。

【担当コンサルタントより】

中央製版様とは10年来のお付き合いになります。

中央製版様の特長は、組織全体に若さとエネルギーがあふれていることです。それは、お付き合いが始まった当初から変わりません。10年前、会長・社長・専務をはじめご一緒した管理者の皆さん、中堅社員の皆さんが本当に若くていらっしゃいました。20代で部門長という幹部になれる方も珍しくなく、学歴や年齢にとられない人材登用が魅力です。

また会長・社長・専務と、社員の皆さんの心理的距離が近いのも中央製版様の特長です。このお三方がとてもフレンドリーな雰囲気をお持ちで、気軽に相談できる垣根の低さが自由で明るい雰囲気を作っています。

皆さん発想が豊かかつ柔軟で、研修で学習したことや指摘を素直に受け入れ、行動に移し、成果を出されています。10年前と比べると社内の共通認識ができ、方向性が明確になってきました。若くてやんちゃな企業が、立派な好青年の企業へと変わられたと感じています。まさに組織開発・組織変革を実践してこられた成果だと思います。

先日「i10」の進捗ミーティングをご一緒しました。また新たな目標に向かって進んでいく中央製版様に、効果的かつ刺激的なお手伝いできたと思っています。

【編集後記】

今回はオーナー企業の組織開発・営業変革の事例をご紹介しました。10年来のお付き合いの中で、オーナーと社員が一緒になって会社の将来を考え、社員の主体的な営業改革により、未来のお客さまと繋がっていく好循環がうかがえました。

BConでは、社員自らが動き出す組織づくりをお手伝いしています。研修をその場だけで終わらせず、日々の業務に活かしながら組織を変革していくためには、ご担当者様とコンサルタントがパートナーとして取り組むことが重要です。BConはご担当者様の希望をお聞きしながら、外部コンサルタントだからこそできるノウハウや事例を提供し、「自ら動き出す」組織づくりをサポートします。

組織に課題を抱えるお客さまは是非一度ご相談下さい。

株式会社中央製版 事例掲載 BCon ウェブサイト URLのご案内

<http://www.bcon.jp/cases/chuoh/>

