緑友

No. 66
1988年3月25日

題字　今井直一筆

第21回全国印刷緑友会
大阪セミナー

新しい 時代　新しい メディア　新しい 表現

大阪セミナーを終えて

全国印刷緑友会
会長　竹内一博

２月６日、大阪青年印刷人クラブの熱情あふれる全面的なご支援ご協力を戴き、第21回全国印刷緑友会セミナーが開催され、全国29グループ200名のご参加のもと、意義深い真剣な研鑽が繰り広げられ、参加者各位から内容あるセミナーに高い評価を受け、準備いただいた大阪青年印刷人クラブに対し御礼と感謝を申し上げます。

さて本セミナーは異色経営者のＭＫタクシー会長青木定雄会長が“顧客第一主義を貫くＭＫ商法と経営哲学”と題し、圧倒されそうな迫力で独特の経営理念をスライドを使いわかり易く語られた。当り前のことを辛抱強く、長期的に持続した結果であろうとたんたんと語られる。自分自身の考え方を実行していく事には大きな壁害もあるはずなのに、一徹なまでにそれを押し通す力には敬服するものです。顧客第一主義、人材の育成等我々の業界にとっても不変の理論であり、青木氏の商法は大変参考になる発想であったと考えます。

又第二講の㈱ジャパンライフデザインシステム谷口正和氏の講演は情報化社会にするどく切り込む新鮮で漸近な要旨は流通の変化であり、新しい生活産業の提言であると考えます。日常の経営の中で鮮度の高い情報を吸収しなければ、事業は衰退するとも警告され現状認識の甘さを揺さぶられた様な気のする迫熱の講演であった。お二人の講演に心酔いしびれを感じたのは私だけではなかったと思います。大きなお土産を私共に与えた画期的なセミナーであったと、思う時継続的に開催されてきたセミナーを今後も内容を検討し、実のある研鑽の道場にすべく、会員各位のご協力をお願い申し上げお礼といたします。

『顧客第一主義を貫く
ＭＫ商法と経営戦略』

ＭＫ㈱会長　青 木 定 雄 氏

運転手の家庭訪問

業界の悪い常識を調査

よくユニークだとか言われますが、私は何も特別なことをやってるとは思いません。ただ日常、常識的なことを継続してやっているだけなんです。

私は今でもそうなんですが、朝だいたい５時半ごろ目を覚まします。そして６時半から７時には出勤し、一番最初に無線室に入ります。そしてマイクを通じて社員に呼び掛けるんです。「京都は1000年の都、日本のふるさとですよ。国際観光都市のイメージアップはエム・ケーからであるようにちゃんと朝の挨拶をして下さいよ」と。時間がありましたら、朝昼晩やります。

そういうことをするためには、やっぱり経営者は職場におらんといかんわけです。「経営者は何が一番大事ですか」とよくマスコミから問われます。そういう時、私は「経営者は職場から離れるな。職場から離れる時は、もう経営者じゃなくなる」と。

２年ほど前、日本経済新聞が日本のユニークな会社を20社選んで、相撲の番付にした。東の横綱には日本電気。西の横綱には三菱商事。そして東の大関には味の素、西の大関には大協石油。そして東の関脇に東京や大阪に本社のない上場会社じゃないエム・ケーが入ったわけですね。西の関脇には伊藤忠商事が選ばれました。これからは量の時代ではなく、質の時代だからです。いくら小さな企業であっても、その企業が地域社会にあってどんな役割を果たしているかということなんです。地域での存在価値、位置付け、これからはそういう時代なんです。

私は今でも油屋、出光興産の販売店です。昭和35年にお客様から「ガソリンスタンドも儲かりますがタクシーも儲かりますよ」とのお勧めがあり、10台の認可を戴きまして商売を始めました。53年には450台に達し、今は系列を入れると650台ほどになります。

スタートするのに運転手が24人必要で、それを採用するのに応募者が約200人集まりました。昭和35年といいますと就職難の時代です。その中から優秀な人達を採用して商売を始めましたら、私達が全く予想してなかったことが起きたんです。

無断欠勤、遅刻、早退は常識だと言うんです。一人の運転手が２台も３台も稼働させるわけにはいかないのです。一人休みますともう水揚げが１割ダウンしてしまいます。１時間、遅刻したり早退したりしてますと水揚げが当然下がってしまうんです。そこで遅刻、早退をなくさんならんと、運転手を集めて教育したんです。なかなか治らないです。

同業者の所へ参りますと先輩の皆さん方が、「それはタクシー運転手の体質ですよ。常識ですよ。24人の運転手が必要ならば30人から35人の運転手を採用しなさい。早く来た人から乗せて、遅れて来た人は乗せんでもいいです。賃金も払わんでいい」とこうなんです。

公共性を帯びた企業でありながら、労務管理は全く非近代的だ。これからは、そういう非近代的な労務対策では発展しない。私は帰ってきて、その時まだ34歳で若かったわけですから、教育でなんとか直そうということで、皆を集めて勉強したんです。そして「欠勤認めます。遅刻早退も認めます。だから前もって連絡して下さい。前もって」といったわけです。そしたら待機の者がおるわけですから、応急出勤もできるわけです。だけども連絡しない。

私は窮余の策として、家庭訪問をしたわけです。そこに原因があったわけです。今みたいに住宅が完備されておりません。一間で６畳とか４畳半という部屋で３～４人の人たちが、雑魚寝をしているわけです。タクシーの場合、夜働いて昼寝る場合がございます。そうしますと幼稚園や小学校の子供が帰ってくる。一間しかないので喧しくて寝れない。また夏は冷房がなくて暑いからドアを開けて寝るわけです。そしたら機械の音とかで寝れない。お客様が来ても寝られない。うつらうつらする内に出勤の時間が来るわけです。１時間寝過ごすと、遅刻。２～３時間寝過ごしますと、えーい、今日は面倒くさいから休んでしまえということになるわけです。

タクシー運転手は出来高払いですから、会社に出勤してハンドルを持たない時は金にならない。それで無理をして出勤しますと寝不足ですからイライラしてきます。お客様との間にトラブルが起きます。出来高払いですから走らんなりません。いいお客様を捜さんなりません。そこに事故が起きたり、乗車拒否が生まれてくるわけですね。あー、もう面倒くさいから帰ってしまえ、とこうなるわけですね。

ここで、タクシー屋をやるためには、まず労働者の生活環境を改善しないといけないことが、私は分かった訳です。それで26年にはアパートを建てたわけです。また39年には今でいう２ＤＫのマンションを建てたわけです。それで、まだ生活環境が改善されないというので、今度は京都市内に建売屋さんが46戸の家を建てて売りに出したわけです。それを全部買収し、315万円の定価を10%割引させまして350万円で運転手に売りに出したわけです。

私は抽選をしないといけないかと待っていたんですが、一人も申込者がおらんわけです。びっくりいたしまして調査しました。その時のタクシーの運転手の給料が大体、月に７万円だったんですね。そしたら18年のローンにすると、その時金利で３万２～３千円いるわけです。７万円では無理なんですね。

それで私は家を買わすために、賃金を高めた。昭和10年頃のタクシーの歴史の本があります。それによると当時、タクシーの運転手は社会的に地位が非常に高かったんです。京都には撮影所が沢山ございますね。そこの俳優と、タクシー運転手が今でいうクラブ、昔でいうカフェに遊びに行っても、俳優ではなくタクシー運転手に女給がなびいたんです。なぜなら、その時のタクシー運転手の給料が銀行の支店長だとか、パイロットだとか三菱商事やそういう商事会社の部課長の給料に匹敵していた。

それで私は昭和44年に銀行の支店長の給料を

調べて見たんです。そうしましたら12〜13万円なんです。５万円の賃金を高めないといけません。同業者はエム・ケーは３カ月で潰れると言ったんです。それがなぜ今一番有名なタクシー会社になったか。賃金を沢山出しておいてその人を放任しておけば、その人も潰れますし会社も潰れるわけです。つまり賃金を沢山出せば出すほど、その人の能力を開発せんならん。能力を開発するために、経営者が他人の何倍もの苦労をしないといけないことが分かったんです。

それで私は朝５時ごろ起きまして、うちの家内に湯呑茶碗だとかポットをあるだけださしたんです。それを全部車に乗せて会社に走ったんです。休憩室にテーブルを六つ七つ置いて、そしてお茶を沸かして真中で座っとったんです。大体、５時半から６時ごろになりますと、出勤者が１人２人あります。また夜勤者が１人２人帰ってくる。

夜勤者が私の顔を見るなり「会長、朝帰りですか」と言うわけです。「社員に夜、働かして私が遊んどって申し訳ないからお茶沸かして待っとったんですよ」とお茶を注いであげたんです。すると手をブルブルっと震わせて、「会長本当に飲んでもいいんですか」。これが教育だと思うんです。

それから毎日、朝５時半にはお菓子を用意して待つことにし、そしてマンツーマンでお茶を飲みながら話をしていったんです。「このまま会社が潰れたら、皆さんも職場を失うんですよ。まず経費を削減しよう。タイヤ１本、３万や４万しか走れないところを、６万に伸ばせ。ガソリン１リッター５キロしか走れないところを、どうしたら６キロ、７キロ走れるか研究しよう。なにもスピード出す必要はないじゃないか」。ああしなさい、こうしなさいと徹底的に強制したんです。今みたいに車も完成されておらず、部品が月に２万円ぐらいいったんです。どうしたら１万５千円に削減できるか。その当時２年しかもたない車をどうしたら３年４年と持たすことができるか。徹底的に強制させましたら、経費が２万円下がりました。

次に売り上げを伸ばそうと「お客様が手を上げたら止まれ。遠かろうがお乗せしなさい」ということを徹底的に強制したんです。すると同業者の運転手が宣伝してくれたんです。「ちょっとそこまで。あ、それやったら後ろのエム・ケー」近い所は全部エム・ケーとなったわけです。

うちの運転手はそういう教育を受けていますから、黙って黙々とやったわけです。すると「エム・ケーは親切だ、近い所でも喜んで行ってくれる」と口から口に伝わって、今度は京都でもどこでもエム・ケー、エム・ケーとなってきたわけです。他のタクシーが空車待ちしている時に、エム・ケーはお客様乗せて走ってます。

ここから大阪駅まで、お乗せしたからといってもタイヤが沢山減るということもない。つまりコストが一緒なんです。また空車でいってもコストは一緒なんです。ある一定の売り上げ以上は全部利益。だから他社に比べて売り上げが4万円高かったんです。合計６万円他社に比べて余計儲かったんです。５万円運転手に余計出しても、他社に比べてエム・ケーが１人１万円余計儲かったんです。

“自宅から発車”

社員を鍛えて、結集で発展

お客様に喜ばれ、運転手に喜ばれて、会社が他社に比べて多く儲かったから、今みたいに発展してきたんです。そのために経営者が他人の何倍もの苦労をせんならんのです。

そうして12万円儲けさせて、社員に家を買わせようとしてもう１回応募したところまだ１人の申込もなかった。私は腹が立って、50万円、会社からただであげた。44年ですよ。今でいうと600万、700万の価値があります。そして265万円で、月に２万３千円払えば、18年でローンが終わるようにしたんです。そうしたら殺到してきたんです。

どうしてもタクシー労働者の生活環境を改善せんならんというのが、一つの大きな目標だったんです。さらにその12万円の賃金に手を付けずに家を買わす方法はないものかと考えて、家の前に全部ガレージを建てさせた。

なぜかといいますと、その当時、通勤時間が多くて１時間かかったんです。１時間の水揚げが千いくらなんです。そしたら会社に出勤してもらわなくていい。すぐそこで営業できるんやないかと。もう通勤時間の分だけ余分にハンドル持って稼げと。そうすりゃ26日×千円。通勤時間でもって家が買える、ということなんです。

団地に入る前は欠勤が本当に多かった。団地に入ったとたん、仕事から帰ってきて車を車庫に入れておきますと、子供や奥さんが洗ってくれます。その間に風呂に入って出てきますと、晩酌の準備がしてある。そういう一家だんらんの生活が出来たわけですから、欠勤が少なくなった。事故が少なくなった。

タクシー屋やってて何が一番大変かと申しますと事故なんです。事故が起こりますと、車も止めないといけない、相手に補償もせんならん。運転手の補償もせんなりません。信用もなくなります。だからあのただであげた50万円がここで回収できたわけです。タクシー労働者も生活環境を安定させることで金儲けに繋がるということで、徹底的に一戸建の家を持たすようにしたんです。そして生活環境を改善していったんです。その結果、昭和53年には約1130人の労働者を抱える中で76.5％のひとたちが自分の家を持つようになったんです。

賃金を高めました。生活環境を改善いたしました。

それから教育に入っていきました。それから教育です。

まず大きな声を出させます。前を向いて走ってますから、後ろに乗っているお客様にはよっぽど大きな声でないと聞こえません。社員を京都市内の繁華街に立たして、そこで社歌を歌わせたり、我等の信念を朗読させたり、挨拶の運動をさせたりします。お客様が見てらっしゃるわけですから、照れくさいわけです。だから辞める人もおります。残った人は根性が座っております。

それでお客様がどう感じるかと申しますと一つは宣伝になるわけです。エム・ケーはあんなに厳しい教育をしてるから選んで乗ろうかという一面もあります。

それから私達は朝、出向する時、日報を渡す時には必ずマンツーマンでたとえ１分でも30秒でも話します。それから週に１回は五月雨方式で15人から20人集めて10分から20分話します。月に１回は車を各営業所に止め、３時間勉強します。京都は文化都市ですから、大学も多く、その教授に来て戴いたり、会社の社長さん達にも来て戴き１時間ほど話をして戴きます。それから私が１時間ぐらいは先月の反省会と今月の方針を訴えるわけです。それに参加できない人はもう乗せません。そういうことをずっと28年間繰り返してきたんです。

それからタクシー運転手というのは、宇宙よりも重いもの、自分の中に一つしかない命を預かって仕事をしているわけですから、最も社会から信頼され尊敬されなければなりません。同じ人命を預かっていてなぜパイロットみたいに尊敬されないか。それは経営者が悪いんです。そういう教育をしてないから。

私は「きみたちも偉い人のいるところで勉強をしようじゃないか」ということで社員を国際会議場に連れていきます。日本の三大ホテルと言われる京都の都ホテルがございます。そこへ連れていって食事会をします。いいものを着て、いいところに住んで、いいものを食べて、高級なサービスをしようじゃないか。徹底的にそうやって強制していきます。

なぜ私が社員の教育にこれほど力を注いでいるか、なぜ総てを捧げているか。私には運転手、自分の社員しかおらんわけです銀行でもなけれ

ば、出光でもないんです。よく銀行の御蔭で、銀行の御蔭で、という話がありますが、誰が一番信頼できるというと自分の社員なんです。

もう十何年も前に金融を引き締めた時代がありましたね。当時経理部長がよく「また銀行が金貸さんというてますよ」と言いました。私は「あ、そうか。そしたら運転手頼まんか」と言いました。つまり、うちの運転手に「30分だけ余計に働いてくれ」と頼むわけです。

今、１時間に2500円上がります。30分で最低1000円上がります。1000人にしたら月に100万円。また30分だけ日に余計働いてくれたら、日に100円。年間３億６千万円です。この結集の力でエム・ケーは大きくなったわけです。

それから社会性を運転手に持たせたんです。47年、オイルショックの前には乗車拒否が氾濫していたわけです。タクシーというのは経営者のものでもなければ、労働者のものでもない。147万市民のものである。市民が手を挙げたら止まれ、止まったら必ずお乗せしなさい。

そうしてもう一つ大事なことは「料金を戴いたらそれで営業が終わったわけではないですよ」ということです。玄関に入るまで確認をしてあげなさい。これが先端産業ですよ。

なぜ夜のご婦人方がエム・ケーは安心だと言うかというと、ハンドルを持つだけが安心じゃなくて玄関に入るまで見届けてくれるから安心だと言うのです。商売のサービスはそこから生まれてくるんですね。

総ての障害を克服

市民との強い連帯感も

エム・ケーには三つの大きな組織があります。一つは会社。一つは労働組合。もう一つはタクシー運転手の奥さんたちが集まっているエム・ケー婦人会というものです。

今、京都には京セラ、ワコール、立石電気など有名な会社がございます。そこの社員よりエム・ケーの社員の方が147万市民から信頼され、尊敬されている。それを奥さんたちに会社に来て戴いて説明するわけです。年に1回は集めて「あなたのご主人がここまでやったんですよ」とスライドを通じて説明するんです。「だからご主人を大事にしてあげて下さいよ。今では京都になくてはならない企業の社員ですよ」と。

昔は自分の子供が小学校に入学しても、親の職業欄に「タクシー運転手」とは書けなかったんです。近所の人に主人がタクシー運転手だということが言えなかったんですが、今は胸を張って言えるようになったんです。

この森英恵の制服のまま授業参観に行っても「ああエム・ケーさんですか」です。小・中・高・大学の社会科の教科書の中にはエム・ケーが出てきます。小学生の作文には「大きくなったらエム・ケーのタクシー運転手になりたい」と出てきます。そうして今は皆さんが自信を持つようになったんです。つまり家族ぐるみの教育ですね。

そのエム・ケー婦人会は路上に立って「いまの運転手はどうでしたか」「社内の清潔さは」「みなりの小綺麗さは」「言葉使いは」とアンケートを取るんです。アンケート取ったものを家に持って帰って食卓を囲んで話をします。家族ぐるみでもってタクシーをよくしてきたわけですね。

それから緊急配車をするようになりました。深夜には昔タクシーがなかった。急病、出産、急用とか、身障者の人とかは、午前2時から6時までの間、困っていたんですね。そういうお客様の要望に応えて10台ほど車を置いておいて緊急配車したんです。

急病人が発生したとすると、無線室が650台のタクシーの中で現場付近を走っているものを呼び出します。そして無線室は京都市内の救急病院を全部把握しております。119より速いという

んです。

皆さんが京都でそういう場合は、119に電話してみて下さい。「ああ、それぐらいやったらエム・ケーの方が速いですよ」と言われます。そのぐらい市民との間に連帯感が出来ているんですね。またお産の時には予約があります。

なんのためにこんだけ苦労をし、教育に総てを掛けてきたか。タクシー運転手は年をとるほど賃金が下がります。出来高払いだからです。それがタクシーの一番の矛盾であり、弱点なんです。だから愛社精神がなく、明日はどうでもいい、今日がよければいい、となるわけです。　それで私が「その歯止めを」と、乗ったお客様に48年に3カ月間、「情報を下さい。何か欲しいものはありませんか」と言ったところ、いろいろ出てきたわけです。そして名刺を戴いて、例えば車だったら各自動車ディーラーに流します。その後はどういう車をいくらで買おうと自由なんです。商談が成立するとマージンが自動的に入ってきます。このマージンの60%は情報をもってきた運転手にあげるんです。

368件の情報のうち40件成立しましたので、「これはいける」と思い、大学生を募集して完全月給の“学生ドライバー”にしました。それから12年間の時間を要していいろん準備をして、60年の5月から車の中に1万点の品を集めたカタログを備えつけたんですね。そして乗車中に見て、番号で注文します。そういう情報を得てメーカーから直接お客様に品物を届けます。だから工場も在庫も何もいらない。お客様は商品を市価より3割から5割安く買え、エム・ケーには9%のマージンが入ってくるという商売です。

3月から始めて12月には1億2千万円、月に800万円の純利益が出るようになりました。今では1800万円から1900万円、毎月コンスタントに出るようになりました。だからこれからはタクシー運賃の利益よりも、この情報の利益の方がどんどん大きくなってくるわけです。

昨年の12月でも、エム・ケーで3200万円の純利益があり“情報デパート”の利益が1800万円あります。タクシーの運賃が1400万円。

個人では60年の2月に平均34万円の賃金でした。情報デパートをやりだしてからは、個人配分が11万5千円あるわけです。つまり前年対比では13万8千円も賃金が高くなったわけです。利益の上でも30%、大型で10%、中型で46%も他社に比べてエム・ケーの方が高いんです。労働者の賃金でも22%も高いんです。

13年程前には、市バスとタクシーと地下鉄が有機的に結ばれた暁には、市バスの赤字がなくなって、市民の足が安く快適になると提案しました。それが運輸省など当局に大きな問題を提起しました。名古屋は期間バスを3年ほど前から走らせていますが、これは私達のアイデアです。それで京都の交通局でもその案を取り入れて検討している最中です。そういうものを通じて市民とエム・ケーが結ばれていくわけです。

日本のタクシー会社の流れがエム・ケーによって変わりつつあります。一番小さかったタクシー会社が一番大きく成長したんです。だから今小さいからといって明日も小さいかというとそんなことはないんです。これからは真面目な人たちが商売する時代だと思います。

新しい時代、
新しいメディア、
新しい表現

（株）ジャパンライフ
デザインシステムズ　　谷　口　正　和　氏

鮮度を求める人々

生活を応援する情報

最近は生活の時代・生き方の時代とこう申すわけですが、生活というものを応援するものが情報であり、行き方を応援するものがサービスであります。生活と生き方にお客がお金を払う時代になって、それを応援するようにわれわれの時代を再ポジションさせるという時代です。そこで、生活を応援するのはなぜ情報なのかというところからお話をしてみたいと思います。

「生活」という字を考えてみますと、「生々しく」「活性する」と書くわけです。この「生活」というのは、毎日新鮮な生活をしたいなあということであります。新鮮な生活をするということは、毎日生き生き暮らしたいという願いが、世界の先進国の顧客の要請になっているわけです。どういう具合になるかというと新鮮なもの、鮮度のあるものが売れるということですね。

そうしますと、ビールは生ビールがいい。従来の、品質が高いという安定性をベースにしたびんビールの時代はもはや終わろうとしているわけです。それはなぜかというと、毎日を生き生きと応援するビールを出せということです。ビール業界において、結局それに一番チャレンジしたのはアサヒビールであったわけです。きのうまでビールの主流になかったところにユーザーが出てきたんですね。アサヒビールは従来の経験の中で何かの成功例をさがそうというタイプではなく、新しい次の時代のビール会社を作ろうという意欲に燃えたわけです。

お菓子でいえば生菓子の時代で、ラーメン業界も新製品ラッシュ。ファッション業界をみてみますと、そうしょっちゅう大きなスーツを買い直すことはできないので、関連アクセサリー本物というもので変化をつける。だから小さなアイテムといわれているようなものに大変な伸びが出ているわけであります。鮮度を求めるということにおいて、変化を手軽にするということがひとつの成功例となるわけです。

それを生活と結びつけていきますと、インテリア、小物、雑貨が非常に生活の変化を出している。西友グループがやっているような「無印良品」と

いうものが大ヒットしたわけですね。

鮮度を応援するものが市場を高める。若々しいフレキシビリティあふれた生活というものを応援してくださいというのがすべてである。そういうような、鮮度を追いかけるという生活態度というものがお客さんの要請になりますと、当然テレビ番組というものが変質してきます。「今」というものとかけ離れたようなものは支持を失う。ゴールデン・タイムにニュース番組が競い合うようになってきます。そのニュース番組を仕切るキャスターというものが最大の人気タレントになってきている。ヒット番組というのは、全部、今の時代の中にある潮流をそのまま反映させているわけです。

支持されているものは、常に新しい変化、面白いものを持っている。（明石家）さんまがなぜ受けているかというと、彼はほとんど自分がないんですね。これは逆にいえば、常に時代を映して、常に反応を見ながらいろんな話をする。（ビート）たけしなんかの例をみますと、たけしが何を言ったら面白いか、というようなことを募集するんですね。新しいアイデアというものをそこから拾い上げて、それをたけしがしゃべるわけです。ここに情報の時代の本質があるわけです。

生活というものが従来と違うのは、ファッションとか車とか、そういう「部分」でできているんではなくて「統合」している。つまりいろいろなものを組み合わせていく概念。だから皆さんの業界でいえば、印刷物と印刷物以外のものと分けていないという生活です。

従来われわれは、お客様の要請ニーズが明らかだったものですから、どうしても専業的になる、そして専門性を高める、そして合理主義を発揮する、という具合にビジネスをしてきたわけです。しかし、相互に関係し合うというものの中で要請が出てまいりますと、印刷業界以外の動きを業界にもちこんで、業界と業界以外を分けて考えないで、全体の生活、社会というものを統合的にみていかなくちゃならんということですね。

新鮮なことを手に入れようと思いますと、固定概念にさよならをしてみることですね。向こうから化粧をして、耳にピアスをはめてやってくる男を見て、気持ちの悪いのが歩いてきたな、こうお考えの方は固定概念の型にはまって男を見ている人ですね。つまり、ああ、何かいろいろ面白い新しいタイプの人が増えてきたなと、事実を素直に見るということと、見ることができないということがあるわけです。固定概念の高い人は、自分の固定概念で変化を判断します。気持ちの悪いやつだということですね。そうではなくて、じっと素直に見れば、ああ女のおしゃれを男も楽しむようになったなと。男の化粧品や男のファッション用品が急激に売れているはずだ、とこうなるわけです。

変化というものは鮮度でありますから、鮮度というものは次々と変わっていくということであります。老若という点で考えてみても、若い人にとって鮮度というものは、若くないということになります。だからオールド・ファッションとか、たとえばフィフティーズとかシックスティーズとか、そういうレトロ感覚のもの。では逆に高齢者にとって新鮮なものは何か。若々しさ志向でありますから、高齢化社会と大ヤング化志向会社とおきかえることができます。しかし、従来のモノづくりをしているメーカーは、固定概念のモノをつくっていますから、こういうファッションを着るのは当然ヤングだからヤングサイズにしとこうとなるわけです。こういうような固定概念が顧客よりもはるかに遅れてしまいますから、急速にファンを失ってしまう。そういうものを先行解決しているところは、急速に顧客をとりこんでいる。情報の時代というのは、変化を支持して、変化しないものに対して支持を薄めて、変化の方になるだけ支持を高めようということで、固定概念の少ない人ほど、早くそちらに入っていくということですね。

固定概念の強い人というのは、ただ出遅れている人なんです。時代というもの生活というものは全部時間と変化というものが本質であります。そういうものに対して、拒絶をするというのは、ただ簡単にいえば波に乗れない人である。残される人であります。

変化というのは鮮度ということでありますから、新しい、今までやっていないことをたくさんやるだろうということです。こういうように生活様式が流れてくると、全部がそれに対応する。とくに、皆さん方の顧客は法人需要が多うございますから、そういう生活環境に対応する企業の新しいメニューを後援するという具合に転換が必要になる。情報的な見方というものの代表例は、「少年ジャンプ」というマンガの雑誌がございますが、あれは1週間に500万部出ています。この「少年ジャンプ」は「少年サンデー」「少年マガジン」という先行するマンガ雑誌に8年も遅れてスタートを切ったわけです。そのために、「少年ジャンプ」は新人マンガ家でスタートを切らざるを得ない。こうしてスタートを切ったらどうなったか。世はまさに情報化にはいる入口にいたわけですから、お客は新しいマンガを面白いといって、スタートして3号ぐらいからもう100万部という先行する雑誌と肩を並べる数字まで一気に上がったわけです。そのときに、なぜ当たったかやってる連中でもわからなかった。わからないからどうしたかと申しますと、なんでこのマンガが売れたかお客さんに聞くしかないんです。だからプレゼント付アンケートという形をとったわけです。そうしますとどうなっていくか。読者が面白いといったマンガ家ばかりによって構成される新しいタイプのマンガ雑誌にどんどん近づいていくわけです。

今まで、区別と専業の時代というのは、常にメーカーが1位である。そしてお客は2位である。しかしながら情報の時代、生活の時代は、それにお客を払うお客様が1位である。そのお客様の意見を借りてビジネスをするということです。そして編集部は2位になる。「少年ジャンプ」の初代の編集長は、「編集長」という名前を消して「マーケッター」ということばをつけた。自分の考えをお客に売りつけようなんて、そういうおこがましい時代は終わったんだと。

簡単にいいますと、それを使おうというお客にすべての知恵がある。これを皆さん方の業界にあてはめますと、新しいこんな印刷物があればいいなという知恵は、われわれの中にはないということであります。われわれの中には、それをすべて解決する力はない。お客様の意向を反映さすために、どんな方法を編み出せばいいのかということがわれわれの準備することです。お客様の意見を聞くための方法です。

新しい時間の概念

モノ単価より回転率で

これをたとえばマクドナルドはどうしているか、ということで考えてみたらですね、マクドナルドは出店用地を捜すときには、足を見るわけです。話題になっている靴、おしゃれなカジュアルシューズで移動性を高めている顧客が多く、それなりにお金がかかっている。靴にお金がかかっているということは、当然服はもっといいのを着ているということになります。こういうようなお客さんがある比率いれば、必ず出店ＯＫである。メニューのつくり方。メニューというものはお客が支持するメューと支持をしなくなっているメニューによって構成されている。支持をしなくなっているメニューをいつまでも残すような愚をしてはならない。売れ行きの悪いメニューを削って必ずいいのを加えつづける。だから、ハンバーガーショップでスタートを切りながらも1千億を越えられるのは、別にハンバーガーばかり売っているわけじゃないということであります。

ローソンとセブンイレブンの違いは、圧倒的にセブンイレブンの方が情報の交流ができている。

このセブンイレブンのメニュー開発を聞いてみますと、まず24時間営業ですから、夜中に起きている人が何が欲しいか、お客が欲しいだけのものをただ店頭に置けばよいということですね。夜中に起きているお客にどうやって聞くことができるか。起きている奴が勝手に電話をしてくるようにするかしかない。夜中に起きてる奴が聞いてるのは深夜のラジオ番組だということで、「ヤングトークトーク」という番組ができたわけですね。そして、そういう連中に呼びかけて何やってるんだと、どんなことを考えている、何食いたいんだと、こういうことを聞いたわけであります。そしていろいろな話を集めてみますと、どうやら夜中に腹減ったときに、いつでも固形物、少し長持ちのするものしか食ってないからうどんとかあったかいものを食いたい、手づくりのものを食いたい、ほかほかしたものが食いたい。じゃあおでん一回やってみるかといってセブンイレブンはそういう学生が多いであろうという店舗を選びまして、店頭におでんをプラスしたんですね。そうするとおでんがあるというんで夜中の客がえらい増えたということですね。

ここにあるのは何か。セブンイレブンが売りたいものを売っているんじゃないんです。お客が欲しいものをセブンイレブンが売っているんですね。最近ケータリングサービスで20分以内に届けますという焼きたてピザだとかも打ちたてうどんとか、こういうものは全部時間というものをサービスしているわけです。食べたいなと思ったときに食べられるうどん、これは店が開いている間に腹を減らしてくれというどん屋とはわけがちがうんです。

これは皆さん方のお仕事でいいますと、皆さん方の会社に夜中の12時に、ああそうだ、ちょっとこういった印刷物作りたいんだと思ったときに、電話をかけても会社はやっていないということは、今、夜中の時間帯に日本には印刷会社が一軒もないということであります。そうすると、一軒あれば日本中から注文が来るということですね。そういうふうな、こういうもの作りたいなと思ったときにいつでも開いている印刷会社、開いているうちに作りたいものを思いついてくださいという印刷会社。ここに新しい時代の時間に対する概念があるわけですね。皆さん方が夕方「ああ終わった、帰ろう」なんていってると、まったく昔のやり方ですね。今年は新しいチャレンジで、24時間サービス化というものに踏み切る公企業は、東京ではたくさん出てきます。いろいろチームを組んで、タイムシフトを組んで、一つの仕事を３人、４人、５人で回すことを24時間化は教えてくれるわけですね。そこに従来のモノづくりで余った人々を吸収する情報産業、サービス産業というものがある。構えてやって、何時間かかります、何日かかりますというようなことばかりをいって、自分たちの都合ばかりを相手がのんでくれてた時代は急速に終わろうとしています。もし皆さん方が制作時間というものを従来型とおりに守られて、なおも安くしたくないということであれば、皆さんのビジネスには先がない。情報の時代というのは競争することによって知恵を出そうという時代でありますから、基本的にすべてを競争しますと、同じ技術と素材からだとただ安い方にしなきゃならない。そこに知恵とかいろいろ付加されますと、新しい競争力がつきます。ダイレクトにエンドユーザーとお付き合いのあるような業態を今後お待ちになるという必要があるわけですね。直接一般の方が印刷物を買いに来られるような売り場とか、もしくは通販で印刷物が買えるとか、電話１本でケータリングサービスがさし上げられるようにするとか、一般のお客様の要請というものをすくいあげるしくみというものにチャレンジされる。そういうものをビジネスされる必要があるということですね。情報の時代、そしてそういう情報をベースにした販売。皆さん方の業界というのは、まさに情報メディアを加工するという点においてはたいへんなマーケットが広がっているわけです。

たとえば、カタログをおやりになっているところとお付き合いがあるとすぐおわかりになると思いますけれども、従来の価格が適用するわけがないんです。ましてや情報社会では、広告宣伝ツールを作っているような価格体系は、同じ価格だということをやってますと出入り禁止であります。これは回数というものでビジネスを進めなきゃいけないということであります。簡単にいいますと、ひとつのチラシを何回発注してくれればいいかということです。モノ単価でみるんじゃなくて、それを回す時間、回転率というものでみなきゃいけない。回数が多いほどスペシャル顧客でありますから、サービス性を高めていく。従来の印刷物を引きずって明日を語るということはできないということであります。

お客の意見を聞け

個性は固定にすぎない

情報が集まれば人々が集まれば、それを目指してまた人々が集まる相乗効果がかかる。東京の大集中が日本を豊かにしたんであって、平均した同じようなビジネス情報をもっているレベルの仙台クラスの都市が25個あっても、日本は単なるいなかの国でありました。

情報というものは集中現象を起こす。だから、そういうような意味でいろいろなものをどんどんプリントに寄せてくるということなんですね。プリントのアイデア集積というものがどんどん高まっているわけですね。その集積というものを競い合う必要があるわけです。ある意味でいえば、印刷するということが、印刷業界を越えていろんなところにどんどん浸透していくということでありますから逆にどんどん取りこんでいかないと、業界としてはニュー業界というものに変ぼうできない。

異業種交流で名刺交換なんかやられまして、ぜんぜんそれ以上進展しないんだというようなケースがよくあるんですけれども、情報というのは同じように感じとれる人々の集合でないとただ死に筋の人だけということになります。ピンと出会うから仲間なんですね。面白い話を聞いたら、ああ面白いなというから話が進むわけです。面白い話をしたつもりでも、相手は何いってるのかわからないといって下向いているとかじゃ進まないわけです。個性的だというのは関係ないんです。個性は固定にすぎないんですから。新しい個性を目指すには何を捨てなきゃいけないんだという話をしているときに、わしは昔からそういう主義なんだ。私は変わらないというんですから、変わらない人はただ置いていくしかない。情報というのは、きょうと明日の話であります。つまり、すぐれて未来のビジョンと夢を語れる人は、情報産業をこなす力があるんですね。皆さん方は、それぞれ企業にお帰りになって、21世紀われわれはどういうビジョンでもって、今日はそのために何を始めたらいいだろうかと、今何もやっていないと、20世紀のことしか考えていないわけですね。

情報は自分以外にある。情報のある人は、次々と変化を受けとめて、それを自分の中でそしゃくしてチャレンジする。だから、一番情報の時代というものに対して素直であろうとしますと、わが社以外にアイデアはある。

日産のＢｅ－１というヒット商品がありましたけれども、新しい自動車の案を社外のファッション業界のチームがまとめたわけですね。その案を社内に持ち帰ったら、きのうまでのプロたちが一斉に「やっぱり素人はバカだな、こんなもんで売れると思ってんのか、ワハハ」とやったわけです。それは明日の変化を拒絶する人の話であります。そのときに、まずサンプルでお客さんに聞いてみようじゃないかと、モーターショーにサンプルをつくって出して見せたわけです。そうしたら、一斉にそれに話題と注目が寄せられた。

ここにある外の力を中に入れる。これが反映する力ですね。変化が多いということは、それを取り入れる力、柔軟性の高い企業は急速に伸びます。

きのうまでの企業をあっという間に抜いてしまいます。リクルートは求人したい人の力と求職したい人の力を、ただつないだだけであります。自分たちは何もやってないですね。そうすると銀座とかにビルが建つわけです。外にある力を中に入れればいいだけのことです。これが変化の厳しい時代のビジネスの基本処方せんであります。つまり、お客が意見を持っている。それを聞き出せばいいだけであります。聞き出すということは、たとえばこんな印刷物があるなら楽しいというものを、募集をかけてみることですね。そして自分たちが一番乗らないパターンの印刷物を一回刷ってみて、お客さんに注文をとりに行くようなかたちですね。

多様化・小ロット多品種の時代と言われますが、こういうバラバラの時代はその中から何かあたらしい特徴を目指しているということです。個々人ができるだけ自由でいようとするのは、新しいものにに向かってまた、集まり直しているわけです。従来の価値観から離れて、新しく直しております。

結婚形態も今後は趣味と興味に重きがおかれ、同じ趣味を持っている方が長続きするでしょう。所有とランクで結婚した人は、ただ離婚するだけです。会社のあり方にしても、衰退していくのは辛抱と訓練の組織です。今は同好会の時代なんですね。今後、永遠にその企業に勤めてくれる人というのは現われがたい。面白ければ永遠にいますが、面白さ、新しさ、時代を吸いとっている企業に人は集まりますし、そうでない企業からは人は離れてゆくでしょう。印刷会社にしても面白く物めずらしい事業を打ち出していくと、優秀な人材がドンドン集まってきます。赤ん坊がかわいいのは、今日と明日しかないからです。ダメな人はその逆に、グズグズと昨日までの話しかしません。今は夢とロマンの再現を望む時代です。我々は我々の中で、夢を再現しなければいけません。その力のみが活気をよみがえらせるものです。

変化の激しい時代は波乗り少年の時代です。大・中・小のどんな波にも乗れるような柔軟さを持つこと。そういう人は小波にも乗って遠くまでいきますが、普通は中くらいの良い波を待って乗ります。それでも慎重な人はくる波くる波を待ってアセッテ間違った波に乗って沈んでしまう。片ひじはらず、気軽に考え、手軽な所から“面白いからやってみようか……”という気持ちが大切なんです。波乗り少年の心です。　責任の重い立場にある人や年輩者が自ら手を出すより、若い人にまずやらせて面白さが発見できたら継続してやらせたらいいんです。波乗りは伸びようと思って伸びるのではなく、結果的に伸びるものです。あらゆるメニューをお客に提示して、お客の意見を素直に耳に入れて、素直にその変化を受け入れ一生懸命サービスした所が結果的に波に押しあげられます。それは自分の力が発揮されたのではなくタマタマ波に乗れたということです。

ですから、印刷業界は、エンドユーザーとダイレクトにつきあうことが必要でしょう。企業の形態もおのずと変化してくることです。

情報の集まる所だけが、情報を発信することができます。地球の時代に視野を大きく広げ、生活空間の概念から、気楽に囲りの人々の力を自然に借りて生きていく時代を迎えています。

長野青年印刷人緑友会
創立30周年記念式典

昭和62年７月12日（日）午後１時より、長野ホテル国際会館に於いて長野青年印刷人緑友会の創立30周年式典が行われた。

竹内全国会長はじめ各地から緑友の友を、また長野市商工部長、工業組合の役員の方々をお迎えして開催された。

はじめに長野青年印刷人緑友会幹事長塚田貞俊君の挨拶のあと、竹内全国会長、柳沢県工組理事長ら御来賓の皆様に祝辞を戴いた。

式典のメインは、「歴代幹事長緑友を語る」と題され、長野青年印刷人緑友会創立以来の歴代幹事長諸氏によって、創立当時の苦労話から、全国大会でのウラ話など現役会員の知らない貴重な歴史が語られ、積もる話に時間も延長された。（内容は記念誌に記載されている。）

その後は、コミュニケーションの場を大懇親会に移した。司会は木村総務幹事。ビンゴゲーム、チークダンスコンテスト、カラオケ大会と、時を忘れ大騒ぎとなった。最後は恒例の「お手手つないで」で締め括り。30周年記念式典も閉幕となった。

神　奈　川　正　和　会
創立30周年記念式典

神奈川正和会は創立30周年を迎え63年３月26日（土）午後６時30分より横浜郵便貯金会館において、約120名が出席し、創立30周年記念式典を開催した。

第一部の式典は正和会川上彰久君とＦＭ横浜の帆足由美さんの司会で進められ中川健一君の開会の辞で始まった。

物故会員への黙とうのあと、神奈川県印刷工業組合川名良雄理事長らの来賓紹介があり小川勝利実行委員長、金森幹事長の歓迎のあいさつのあと、川名理事長、全国印刷緑友会竹内一博会長、正和会ＯＢ代表山形長興氏らより祝辞があった。

そして正和会設立に尽力し、また会の発展に寄与し故人となられた方々へ遺徳顕彰状を贈呈し、正和会ＯＢの方々へ感謝状が贈呈され、ＯＢを代表し、川上久次氏が謝辞を述べ、松村多加嗣君の閉会の辞で式典は締めくくられた。

第二部の祝宴は女性バンドの演奏、ラッキーカード抽選会等が行われ全国から参加した緑友メンバー40数名も和やかに懇談し、田幸実佐彦君による正和会会員紹介のあと午後８時30分に閉会した。

全国印刷緑友会機関紙「緑友」第66号

〒060 札幌市北区新琴似二条一丁目
竹内印刷工業㈱内 TEL 011-727-7759

発行人 竹 内 一 博(札幌青年印刷人の会)

編集人 文 京 緑 友 会

*用紙は㈱四国洋紙店様よりご提出いただきました。