

2020年（令和2年） 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により日常生活破綻 通常勤務能わず

2021年（令和3年） 田窪由美子が社長に就任

大阪オフィスを全面改装 コンセプトは「ギャラリーの中にあるオフィス」

初めに人ありき「社員ポートレート」スタジオに展示

2022年（令和4年） 創業40周年

2024年（令和6年） 社内講座「パーパス塾」開講

まだ44年

会社案内に代えて

質問だけが

エム・シー・アンド・ピー

を知る唯一の方法

目次

会社案内に代えて・・・・・・・・・・・・・・・・	P 1
# 1 経営方針、価値観などについて・・・・・・・・	P 2
# 2 社長、経営者などについて・・・・・・・・	P 4
# 3 経営風土、体質、社風などについて・・・・・・・・	P 6
# 4 事業内容、事業構造などについて・・・・・・・・	P 8
# 5 制度、仕組み、マネージメントなどについて・・・・・・・・	P 10
# 6 人材、採用、人事などについて・・・・・・・・	P 12
# 7 雇用、報酬、処遇などについて・・・・・・・・	P 14
もう44年、まだ44年・・・・・・・・	P 16
会社概要・・・・・・・・	はさみ込み

会社案内に代えて

質問だけがエム・シー・アンド・ピーを知る唯一の方法

表題は、「質問だけが真実に近づく唯一の方法」との名言に倣ったものです。

当社では、入社を希望していただいた応募者との面談を社長が行った際のQ&Aを残しています。

主に『経営基本システム』という当社のビジネスモデル（儲かるべくして儲かる仕組み）についての質疑応答の中から、

創業者の筆者が社長であった時の「やりとり」をピックアップ。「会社案内に代えて」として編集しました。

「井の中の蛙大海を知らず」という諺には「天の青さ（深さ）を知る」という続きがあるらしく、

「知ったつもり」になって。 2024年12月）

筆者	斉藤正昭
タイトル文字	坪内成晃
編集デザイン	伊藤和幸
発行人	田窪由美子
発行	株式会社エム・シー・アンド・ビー
	〒530-0005
	大阪市北区中之島2丁目2番2号 大阪中之島ビル
	TEL 06・4706・3311
	〒102-0094
	東京都千代田区紀尾井町4番1号 新紀尾井町ビル
	TEL 03・3261・7320
	2025年12月

二刷



2021年発行の会社案内
「エム・シー・アンド・ビー8景」
本冊子と併せてご覧ください

経営理念は何ですか？

当社の「経営のあり方」であり、どのようにして競争優位を獲得し、成長を持続させて行くかを示すもの。なぜ成長を持続しなければならぬか。すなわち成長を続けることで初めて、納税よりも直接的に社会の発展に寄与できるからです。

その1つめは、「社歴40年の知見を生かす」。未来を見通すことができない限り、過去を生かすしかなく、社歴には汲めども尽きぬ知見（知恵）があるから。

2つめは、「無数にある顧客ニーズの数だけ市場はある」。現に得意先ニーズがあっても競合他社がやれない（やりたがらない）仕事があり、当社の40年の業歴がそれを物語っているように。

3つめは、「順位、上位に価値を求めず、独自性（ユニークさ）にこだわれ」。スポーツ競技と違いビジネスでは顧客ニーズごとに複数の競争があり、そこでは1位ではなく独自性が重視されるため。

4つめは「当社の独自性はハウスエージェンシー的サービスから」。コンペ発注が普通になったが、結果得意先の問題意識はQCDSDのD、ランニングコストフリーに。再びハウスエージェンシー的サービスがコンペエントリーを有利にしているの。

5つめは「しないことを選択し、それ以外（の市場）に集中する」。当社も過去いくつかの重要な取捨選択を行い、事業構造の収益化を図るため事業構造を転換しました。

ビジョンは

どういうものですか？

経営理念（経営のあり方）の帰結としての『毎日が創業カンパニー』です。

なぜお得意先が大手企業、有名企業ばかりなのか？

当社が無名だからです。

お得意先が大手企業、有名企業だとすべての取引において当社の信用の裏付けになります。新規開拓先にアプローチする際にも、名の通った会社がお得意先にあると、門戸を開いてもらいやすい。実際に最初のお得意先が大手だったおかげで、その信用で次々に新規開拓ができたのです。

P D C AのPとは何か？

過当競争の広告業界に後発で参入した非系列、弱小企業の生き残る術。技能・商品ではなく、①得意先に特化し、そこで②ハウスエージェンシー的ポジションを取って同業他社との差別化を図り、必然的に③非消費財市場に得意先を集約し、経営の合理化、効率化によって④収益力向上と自己資本の充実を目指すこと。

「得意先に特化してハウスエージェンシー的ポジションを取る」という生き残り策は、当時の『発明』。その結果で修正を繰り返してきたからこそ事業が続けられたのです。

なぜ「商材」ではなく「得意先」に特化しているのか？

「商材」では勝ち目がなく、「得意先」なら勝ち目があつたからです。同業他社に比べて。

得意先特化は消去法で残った創業時からの生き残り策であり、現に生き残ってきました。



当社が事業活動を行う上で「何を大切にして、どのように行動すべきか」を判断する基準になる基本的な価値観や信条を示したものの。経営方針は具体的な目標や行動指針を、価値観は日々の判断や行動の根拠となる考え方や信条を指す。

『毎日が創業』は文字どおり創業時の三日月三年に由来し、『カンパニー』は共にする仲間をあらわしています。

もちろんノスタルジーなどではなく、創業時の「戦い方」にこそ永続的な会社像（ビジョン）があると考えてのこと。

広告業界は上位2社への寡占化が進みましたが、当社の仕事は無くならなかつた。大手にはできない（やりたがらない）仕事があつたから。創業時は伝手のある先はすべて開拓先であり、先発競合先にはできないサービスを提供することで自社の市場を獲得。

ビジネスが顧客ニーズを満たすことに焦点を置く以上、参入する方法も無数にあります。そこでは企業規模やシェアではなく、提案する価値の独自性、生み出す方法をめぐる戦いに。知ってか知らずか、当社にとってはそれが創業時の戦い方。

故に、『毎日が創業』という永久運動が続く会社『毎日が創業カンパニー』をビジョンにしました。

なぜお得意先との直営業、直取引なのか？

当社の意思と判断で仕事をするためです。

お得意先との間に別の会社が入ると、つまり下請けになると当社で決められることが少なくなり、どうしても間に入った会社任せの部分が増えます。何をするかは元請けが考えてくれるので自分で考えて仕事

をつくる力がなくなり、安い下請け料金で利益を出さなければならず、ますます薄利多忙になります。同じリスクを取るなら営業コストをかけても、自前のお得意先をつくる方が発展性があります。

なぜM C & Pでは名刺を自分で作成するのか？

『情報に力を与える仕事』は、まず『自分名刺』から。

これまでは社員一人ひとりの身分を表す情報が、統一的にデザインされた名刺を一律に支給してきました。

しかしこのような『官製名刺』では、ビジネスの起点となる名刺について考える機会も生じません。これではお得意先から対価を得ている『情報に力を与える仕事』をします『というメッセージが泣こうというもの。』あてがい扶持』から『自力で行う』へ。まず名刺から『毎日が創業』の精神が涵養されることを願って。

『社史』はありますか。あれば何のためですか？

「社史沿革」と「取引開始の経緯」が『社史』（会社物語）にあたります。前者は時系列にエピソードメーキングな出来事、エピソードを。後者は新規得意先開拓までの紆余曲折を綴ったもの。いずれもその間の事情をよく知る複数の関係者による証言で構成しています。

「現在の社業は過去の社史から生じ、今後の社業は活きた社史である」と言えます。つまり会社組織が社業の繁栄を追求する構造を持つている限り、社史も同じ構造を持つているはずですから、何のためかと言えば、社史を知ったり、学んだりすることは、社業の繁栄を追求することに他ならないのです。

社長の仕事とは何か？

社長の唯一の仕事は、利益（黒字）という結果を出すこと。続けることです。何と言っても、企業の究極の目標は利益ですから。当然考えること、やること、為すことは、すべてその一点に凝縮、収斂されていなければなりません。

それを念頭において、何かをやるうとした時に、その効果、効き目が結果に届くまでの時間（タイミング）を計って、今、為すべきことかどうかを決めます。

もう一つの無二の仕事は、TOPならでは人づくり・人育て。ただし人事権の所在という意味ではなく、あくまで実務としての。

社長は会社全体のことを一番よくわかっていて、誰よりも社員の成長を強く望んでいるもの。70人足らずの会社なら日頃、日常的に社員と接することで、キャリアにつながるチャンスに気付かせることができるからです。

会社を設立、創業しようと思った理由は何か？

食べるためです。

創業者が前勤務先をクビになり、当時の年齢（39歳）と、取締役10年のキャリアから消去法で残ったのが「起業」になり「食べていく」ために会社を興しました。

（リスクを考えても）なぜ一人（7人ではなく）で始めなかったのかという質問もよく受けますが、無名で実績もなく、創業したばかりの会社が世間の信用を得るためには、顧客が名の知られた大企業でなければならず、そのような大企

だからです。

ともあれ自分自身には頑張る、頑張ったという意識はあまりなく、なにしろ夢中でやってきたものですから。それはそれで面白いし、自分の性に合っていました。

経営者に最も必要な能力、資質は何か？

「運」が強いことですかね…。

ある研究によると「成功者」と呼ばれる人たちの自叙伝や回想録に最も多く使われていたのは、「偶然」「たまたま」「巡り合せで」「幸運なこと」に」といった「運の良さ」を語る言葉だったそうです。

著名な脳科学者の談では、「運者生存」とは文字どおり「運のいい者が生き残る」というもの。つまり人間の一生くらの短い時間のことだと「適者生存」よりも「運者生存」の方が説明がつきやすい。人生という限られた期間における「目の出方」は、ある程度運・不運のどちらかに偏ってしまうからとのこと。では、どうすれば運をよくするための考え方や行動が身につくのか？「運のいい人のそばにいろ」と、その行動パターンが似てきて、「運を呼び込む」ことができる」というのがあり、人を惹きつける独特の自信を感じる人のそばにいて、その人たちから影響を受け、感化されたことは事実。振り返ってみて「自分の運」に思い当たったところですか。

会社として実績のない創業期に

なぜ多くの新規開拓ができたのか？

創業の中心になったメンバーが、新規開拓のために縁故、知人を辿ることができたためです。

人脈は各々が職業人として10〜20年近く業界第一線で仕事をしていた

業が一人でやっているような個人事務所に仕事を発注することなどないからです。

10年後はどのような会社になりたいか？

「毎日が創業」カンパニーです。毎日が創業という永久運動が続く会社です。

10年先であれ、何年先であれ、会社の存続が第一。「死んで花実が咲くものか」なのです。

そのためには、サービスを買っていただく顧客があり、その売上で必要なコストを賄え、すなわち黒字が続けられることが、世の中に必要とされている企業であることの証明ですから。その黒字を出し続けるためには「黒字を生む創業」を毎日続ける必要があります。つまり創業という「化学反応」（ケミストリー）が起き続けている会社です。

会社経営には何が一番大事だと思うか？

続けられること。

資質とか才能より「長く努力を続けられる」ということのほうが大事。つまりは「性に合っている」と思えることでしょうか。

私が専攻したデザインも所詮はアテモンの世界で、あらかじめ正解があるわけではありません。いいものはいいし、ダメなものダメで、

いいのも悪いのも理屈ではなく結果でしかありません。アタマで考えるよりカラダの感覚で覚えていくしかないのです。

経営も然りで、ましてや商売の世界は腹の足しにもならないことに価値を認めません。あくまで勝てば官軍、勝ち続けてナンボの世界



当社を対外的に代表し、内部の業務執行を指揮する社長、および取締役会のメンバーはどうあるべきか。自分自身は当社の社長、会長として何を考え、どのように身を処してきたかを示したものだ。

時に培ったもの。新会社はお得意先ゼロからのスタートであり、最優先課題の新規開拓のために各々が「手持ちの札」を切ったということです。創業期以降の新規開拓も窓口を開いたのは、新しく入社

した人の人脈に因るもの。

いずれにせよ最初は縁故、知人がきっかけですが、それ以降は受注した仕事の成果、結果がお得意先に認められ、他社、他部門への紹介をいただけるなどして取引が広がっていったのです。

利益以外で経営状態を観察しているモノサシはありますか。何ですか？

「ユニークな会社」であり得ているかどうかです。

「利益さえ出していれば何とかなる。何とでもなる」という考え方もありますが、どのくらい経営がうまくいっているかを判断する「モノサシ」は、数字がどうあれ経営内容にあって自分がこだわっているものの状態に納得しているかどうかです。

ちなみに、その「こだわり」が（何をやらないのかの選択を含めて）『他社とは違うことを。同じなら別のやり方で』というマイケル・ポーター理論に倣った差別化戦略の実践です。それらの差別化に連なる打ち手が当社の存在感をよりユニークたらしめているかどうかの判断が、自分自身の「納得度」です。

なぜなら、その打ち手の一つひとつ、あるいはその組み合わせが、一朝一夕には他社が真似ることのできない差別化になると同時に、売上を長期的、持続的に生み出す競争優位性の構築につながっているからです。すなわち、組織のトップが納得するもの（こだわり）こそがリーダーシップの源泉になるものであり、数字はあくまで、その結果なのです。

MC&Pの「強み」と「弱み」は何か？

「強み」も「弱み」も「ハウスエージェンシー的サービス」。

「強み」は、他社の真似できない自社の「特徴」にあり、それは「長く続いてきたこと」。

なぜなら「調達困難な資源や能力」とは、「時間資源を大量に投下しないと獲得できない資源や能力」のことだからです。

すなわち身につけるのに長い時間がかかるもので、競争優位の形成に貢献する「調達困難な知識やスキル」にあたります。

当社の場合は、「ハウスエージェンシー的サービス」。

「弱み」は、その「ハウスエージェンシー的サービス」が「指名・随契市場」の遺物になったこと。

しかし、「コンペ市場」になると、当社のハウスエージェンシー的サービスの実績がコンペエントリー候補の上位ポジション獲得に再び有利に。なぜなら、コンペ発注になっても、得意先の心配事は、発注から納品までの「無事・無事故」だからです。

故に、「弱み」が再び「強み」に転化したのです。

MC&Pの社風を一言で表わすと？

良くも悪くも「発展途上会社」です。

会社を良くしよう、発展させて行こうというエネルギーがカラ回りしながらも活力を生んでいます。一方で会社としてはまだまだ整備しなければならぬところも一杯残っています。その両面から漂ういつも「何とかしなければ…」という雰囲気が一種の社風と言えます。



社内に根付いた価値観、思考様式、行動様式。それらが醸成する雰囲気。長い時間をかけて形成されたもの。

企業体質は組織の意思決定や、戦略の根幹に関わる要素が強く、社風は社員の価値観や人間関係、仕事の進め方、日々の業務の雰囲気。

社内の風通し、社員間の交流、コミュニケーションは良いか？

悪いとは思いません…。

しかしビジネス組織では世間で言われるところの「親しき仲にも礼儀あり」よりは少し厳しめの上下関係、上位下達の分別はあつて然るべき。その点から当社はいささかケジメが欠けているように感じます。フレンドリーと言えば聞こえはいいのですが、いずれ迅速な意思決定や組織の一体化に不具合が出る、否すでに出ている可能性があります。「壊れ窓」は目に見えないところにも現れるのです。

会社の考えをどのようにして社員に伝えているか？

やはり直接話をするのが一番伝わりやすいと思いますが、話す言葉は後に残りません。

従って後に残るものも必要ですから創業間もない頃から毎週月曜に発行している「MC&Pニュース」(社内週報)や当事者へのインタビューで綴る「社史沿革」「取引開始の経緯」などを編集し、配布しています。もちろんこの「経営基本システム」もそのために作成し、絶えず内容を更新しています。

現状で、当社の最大の 問題点は何か、どこか？

(マーケティング戦略の重点施策など) 全社的な「決め事」が実行できない、されないこと。

なにしろ実行しないと結果が出ないので、決め事の良否、是非が判断できません。

当然、何らかの問題(機会)を解決

うことを、同じなら異う方法で』の結晶です。

社員であれば、仕事を自分の作品だと考えてみる。経営者であれば、会社を自分の作品だと考えてみる。

「美しい」と人が感じる時、そこにながしかの合理的な目的に適っているもの。

故に、「ギャラリイの中にあるオフィス」なのです。

「仕事もどき」とは何か？

仕事とは言えない仕事を、仕事のように見せて(見えて)いる仕事。よくよく正せば、直接、間接に利益、付加価値ひいては売上に結びついていない作業・行動を指します。

社内で仕事と言え、誰も労働時間の使い方として疑いません(疑われません)。得意先と言え、どんなことでも社内を罷り通るのと同じ。では「仕事もどき」の見分け方は、社長が今望んでいる仕事がどうかで判断すれば簡単に判ります。なぜなら、社長は当社の利害・損得を代表する存在であり、雇用主だからです。

よくお得意先も拳がりますが、お得意先は当社の利害・損得を代表する存在ではないし、ましてや当社の経営をしてもらっているわけではありません。

なお仕事に「役に立つ・立たない」は、「仕事の上手・下手」であって「もどき」を判断する視点ではないのです。

人は誰でもさまざまな有形無形の報酬というシステムに従って行動しています。従って「仕事もどき」が評価されなくなればなくなります。ご用心。

なぜ美術書が並ぶ書架が空間を占める オフィスに改装したのか？

美術書を見て、美意識を鍛えるため。

これまで金科玉条とされてきた分析的、論理的、理性的な考えに基づく、意思決定や方法論に代るものとして、これからは「美意識」を掘りどころにしていくことが重要だと考えてのこと。仕事を会社を、アーティストとしての自分の作品だと考える企業文化を育みたいのです。

美術書の作品は、いずれも作家の「オリジナル」であり、『他とは違

なぜ今「公募応札」なのか？

「公募応札」が今の当社に必要な新規開拓の方法だからです。

公募とは主として中央省庁などが広く一般に参加を募り、案件の入札によって発注先を決める発注方法のこと。公募なので、これまでのように縁故や伝手に頼って商機を探す必要がなく、既に当社は全省庁統一資格を取得済み。

ただ応札してもリピートオーダーが来るわけではありません。代わりにこれまでのような仕事を「選べない立場」から、自由に「選べる立場」に変わります。これまでのリピートオーダーを収益源にした受注事業のビジネスモデルから、1回ごとの公募応札で稼ぐという、いわば「創注事業」というビジネスモデルに。

受注事業とは何か？

買い手からの注文があつてはじめて売り手の仕事になる事業です。

対して売り手が、買い手が買ってくれることを見込んで行う事業のことを見込事業といえます。たとえば出版社が見込事業であり、その本の印刷を請け負う印刷会社は受注事業。出版社は本が売れば折れて曲るほど儲かりますが、売れなければ在庫や返本を抱え大損をするハイレスク・ハイリターンの事業。

一方印刷会社は、売れても売れなくても印刷した分だけ出版社に請求するので、大儲けもないかわりに大損もしないというローリスク・ローリターンの事業。当社のような広告業も受注事業です。見込事業とは事業の性格に決定的な違いがあります。



事業内容は当社がどのような仕事で市場に価値を提供しているかを示すものであり、事業構造とはその事業内容を成功させる（儲かる）ための仕組みはどうあるべきかを表したものだ。

従って事業内容と事業構造は密接不可分の関係にある。

選べるし、断れないジレンマもなくなります。コンペを武器にして、受け身の受注事業から、コンペにエントリして仕事を作る創注事業に体質転換を図ることを狙っています。

「ハウスエージェンシー的サービス」とは何か？

専属広告代理店のような、1社の広告主のためだけに尽くすサービスのことです。

ハウスエージェンシーとは特定の広告主のために仕事をする専属広告代理店のことですが、当然他の広告会社と比べ、いろんな面で広告主のことをよくわかっていて、行き届いたサービスを提供しています。当社はハウスエージェンシーではありませんので、ハウスエージェンシーと変わらぬ「一を聞いて十を知る」「痒いところに手が届く」サービスをそう呼んでいるのです。その結果、大手代理店が「やりたがらない」「やつても儲からない」仕事の引受け手として「存在理由」が認められたのです。すなわち大手代理店との唯一、最大の差別化ポイントです。

なお、ハウスエージェンシー的サービスが成立する条件は、得意先の当社における売上高シェア。高ければそれだけ当社の忠誠心（ロイヤリティ）は強くなります。お得意先が、取引開始の頃から常に気にしていたのが当社への発注額。ムリが利くかどうかの目安になるからです。

「経営基本システム」とは何か？

「儲かるべくして儲かる」経営の仕組みのこと。

競合先は多いか？

多くありません。現実的にお得意先が発注先を選ぶ（決める）選択肢としては。

なぜなら発注先を選ぶ際に費やされる労力がペイする範囲には、自ずと限界があるからです。

広告代理店もその結果として大手数社に寡占化されていったのです。つまりランダムに選ばれない限り、発注先は主に過去の実績から選択されることになります。

従って、過去（現在）の実績が得意先の信用、信頼、そして満足を得ていれば、仕事は来る、発注してもらえます。警戒すべきは「自滅」。このような発注先選定の構造を理解して、顧客の役に立つことでその対価として支払いを受けていることを自覚する。

結局、現在（過去）の仕事が次の仕事を生んでいるのですから。

なぜコンペを武器にしなければならないのか？

コンペを武器にしなければ、新規開拓も既存深耕もできなくなるため。これまで当社はコンペをできるだけ避け、随契で受注し、その後はリピートオーダー受注を基本戦略としてきました。異動の多い得意先担当者よりもお得意先の事情に精通することを武器にしてきたのです。しかし、昨今はコンペ発注が常道になりつつあります。

なぜなら、コンペは提案の中から一番優れた案を選びやすい。と同時に、選考プロセスがオープンで公正さが保たれるからです。当社側にも利点があり、仕事が自由に

つまり、「働くエネルギーを成果の出る正しい方向に向ける」設計図とも言えます。

P D C Aを繰り返し回して都度修正してきた結果です。現場の仕事さえ回っていればの現場の仕事は、利益が目的ではありません。お得意先の注文に応えることが目的であり、利益は結果の1つにすぎないのです。

それに現場の仕事はすべて得意先から与えられた課題があります。その課題を解決することが仕事であり、注文に応えることです。当然、自分で課題を見つける必要はありません。

しかし経営は、誰かに課題を与えられるわけではありません。自分で良かれと思う課題を見つけるのです。従って経営はある意味「独りよがり」であり、「自己満足」の世界です。それを正当化する唯一のものは結果であり、実績であり、経営成果です。その裏付けがないと「私物化」の謗りを免れません。

クライアントが発注先を選ぶ基準は何だと思うか？

つまるところ実績です。

社内の労力をかけず、心配することもなく万事心得て「計画」どおり、遅滞なく進行できる能力（体制）があるかどうか。その裏付けとなるのは実績、経験値です。

企画や提案は所詮「絵に描いた餅」。実行となると「結果」を伴う「実行力」が不可欠。不測の事態にも対応できる、場数と経験、足腰の強さが求められます。それがないと困るのはクライアントだからです。

会社での会議はどのようなものがあるか？

主な定例会議は①取締役会（毎四半期ごと）②カンパニー代表会（毎月）③全社会議（毎四半期ごと）の3つです。

「名刺代わり」になる仕事の発表会とは何か？

「名刺代わり」とは、1つには文字どおり名刺代わりになるような代表的な仕事を、もう1つは名刺を見ただけではわからないような仕事を発表する場です。

「名刺代わりの仕事発表会」は、創業間もない頃から「事例研究」や「仕事の学校」の名称で断続的に催してきています。しかし、商材でなく得意先に特化したハウスエージェンシー的サービスに活路を見出した結果、表現技能による競争力が弱くなりました。

「これではならじ」と、クリエイティブ力向上への意欲を刺激する目的で行っています。

ノルマ（厳しい必達目標）はあるか？

ありません。しかし目標や計画は達成しないというものでももちろんありません。

転勤はあるか？

ありません。

当社は大阪と東京の2カ所しか事業所がありませんが、いずれもご当地採用です。もし大阪なり東京への転勤が会社の事情で必要になっても本人の同意なしには行いません。

70人程度の社員でどうすれば幅広い仕事ができるか？

外注できる仕事は外注することです。

お得意先のニーズをすべて社内でするのにはムリですが、適切な外注先があれば応えることができます。社員の仕事は外注できない仕事をすること。それ以外の仕事は外注すれば、少人数でも幅広い、多様な仕事ができます。

但し、内部化か外部化は社内の事情ではなく、お得意先に対してどちらが最上のサービスを提供できるかで本来決めるべきものです。

社員の気持ちを1つに合わせるために何かしていることはあるか？

時々、大掃除をして職場を小ぎれいに保ちます。神経が隅々まで行き届いていることがわかるように。神は細部に宿るからです。

隅々まで気を配っておけば、「壊れ窓」の発見にもなります。それと互いに挨拶を交わすことで、皆が気持ちよく働ける雰囲気になることぐらいでしょうか。

思い切った気分一新が必要な時は、引越しか大規模改装ですね。

利益を出すにはどうすればよいか？

競争優位性を構築することです。

事業を営む市場で、競合他社や新規参入事業者との力関係の比較で、当社に競争上有利な状況（ポジション）をもたらす能力のこと。

当社は「買い手市場」の広告業界で、「受注事業」を営んでいるという現実の中で、なお持続的に利益を上げられる、すなわち会社を存続させられるように考えた「儲かるべくして儲かる」仕組みを構築しています。



物事の成否は、自分は「こうしたい」という熱い気持ち、本気度を持っている人が仕切っているかどうか。最初にサシで話す相手も、「熱量」の有無が基準。その熱量が組織に伝播し、ある「かたまり」をつくり、人を動かすからです。

なぜQCD SのD（デリバリー）が究極の競争優位性、差別化なのか？

QCD S（品質、価格、納期、サービス）の中で、どんな得意先と

でも、当社と双方が一致する客観的な指標となるのは、何月何日というD（デリバリー）において他にありません。

他のQCD Sは、納期を充たす要素の1つであり、かつどれを取り上げても得意先や仕事の内容によって、見解の相違が生じやすく、双方が一致する客観的な指標にはなりにくい。

加えてどんな仕事でも「修正」は必ずあります。逆に言えば、修正をした上で納期を守ることができれば、要求品質を常に一定に保てるため、得意先から絶対的な信頼を得ることができるからです。

故に「何があっても納期を守る」という一点に当社の存在価値を求めることが、絶対的な競争優位性、差別化になるのです。

入社してから「教材」として使えるものにどんなものがあるか？

①経営基本システム（本編・Q&A編）②社史沿革③取引開始の経緯の3つです。

経営基本システムは「儲かるべくして儲かる」経営の仕組みのこと。PDCAを繰り返して

し、修正を繰り返してきたもので、幾多の勘どころが仕組まれています。

社史沿革は創業以来の当社の主要な出来事を年度ごとに取り上げ、関係者へのインタビューで編集したものです。

取引開始の経緯は、主要な新規顧客開拓先を年度ごとに取り上げ、やはり関係者へのインタビューで編集したものです。

いずれも複数の人へのインタビューを行い、1つの物事に対するさまざまな見方、考え方を尊重した編集にしています。

何が起こったかが「社運」を分けたのではなく、起ったことをどう解釈したかが「社運」を分けたのです。つまり当社が「いつ成長したのか」を振り返ると、必ず失敗体験があつて、それを「成長の糧」として成功体験に変えることができた時なのです。

確かに当社は創業以来「偶然」「たまたま」「巡り合わせ」といった「幸運」な出来事を引き寄せる「運氣」に恵まれてきました。そしてこのような運があつたからこそ努力が実を結んだ（実力になった）のです。しかし、社会的な信用を得ることは、一朝一夕でできることではありません。ただ幸運に恵まれただけではなく、その奥には相当な気くばりを緩みなく続けてきたことを知っておいてほしいのです。

社員数は？

70人 大阪42人、東京28人。

社員の平均年齢は？

39歳。

男女の比率は？

50…50。

社員の平均在籍年数は？

平均9年 長い人32年 短い人3ヵ月。

ビジネスクリエイターとは。

何を仕事にしている人か？

当社の企画営業職を表わす職称で、外注できない仕事という意味で、得意先や仕事をつくるという使命のもと、お得意先との顧客接点を務め、仕事の入口から出口までを一貫してマネージメントすることを仕事にしています。

MC&Pで成功している人と

うまくいかなかった人の違いはどこか？

好きなことを、あるいは好きに仕事にしているかどうか。あまり頑張るという意識がない人、というべきかもしれません。

好きな人にとっては、仕事にオンとオフの境目がありません。いわば仕

の、後者は顧客開拓に焦点を当てたものです。

もう一つは『経営計画』のPDCAサイクルを回す過程のOJTです。企業の究極の目標は利益です。その利益を合理的、持続的に生み出すために経営計画があり、当社ではマーケティング戦略と利益計画がセットになっています。当社が今まで

何とかやってこられたのは、この経営計画のPDCA（計画・実行・検証・修正）サイクルを繰り返し回してきたことに尽きます。

従って経営計画のPDCAを回す過程こそが実戦に役立つ専門知識・技能を磨く場になるからです。

新入社員への祝辞（メッセージ）はどんな内容ですか？

履歴書の職歴欄の最初に、当社への入社が書かれることに責任を感じます。生涯続くことなので。

当社は運よく創業以来黒字を続けてきました。運というのは、とても大事なものの。偶然だけではない何か目に見えない力が働いて、物事に大きな影響を与えるからです。勝負ごとに限らず、仕事でも最後にはこの運を味方につけることが必要。

役者なら役をもらわなければ舞台に立てない。コンペでもエントリーされなければ提案もできない。つまり、誰かにチャンスをもたらわなければならぬのです。故にチャンスがもらえる努力をして、自らの運を拓いてもらいたいのです。

どのような人が組織のリーダーに向いていると思いますか？

運の良い、強い人ですね、なんといっても。

事にも遊びがあり、遊びにも仕事に通じる何かがあるんです。だから続けられ、その分上達します。上達するとますます面白くなるというわけです。

なぜ面接で応募者からのインタビューを重視してるのか？

当社の仕事に必要な3つの基礎的能力を見るためです。

1つはお得意先のニーズを把握するためのインタビュー能力。2つめはさまざまな情報やデータを整理して要点をまとめるレポートライティング能力。そして最後は提案を効果的に伝えるプレゼンテーション能力です。そのためインタビューメモの作成から始まる面接試験を通して、3つの基礎的能力を見ようと試みているのです。

社員教育をどのように考えているか？

社員教育の基本は、社員を自社が構築し運営している共同体を担えるように育てることです。

当然社員教育の受益者は、教育を受ける社員ではなく教育を行う側の共同体になります。従って社員にニーズがあるから教えるという性格のものではなく、ニーズがあらうとなかろうと教えなければいけないことは教えなければなりません。

当社の真の強みは、『経営基本システム』を構成する幾多の「打ち手」の組み合わせにあります。従って、仕組みがわかって、一朝一夕に真似ることはできません。実行に時間がかかるからです。まず、それを。

次いで「社史沿革」と「取引開始の経緯」をケーススタディとして読み解く「温故知新」です。いずれも当社が過去に経験した主要な出来事を関係者へのインタビューで構成したのですが、前者は会社全体



人材とは当社にとって必要人と能力。採用は当社のニーズに合う人材を見つけ、採用し、受け入れるプロセス。人事は人材の採用、育成、評価、労務管理など人に関するすべての業務と活動のこと。

いと生まれません。周りになんとかしてやろうと思ってくれる人がいないとチャンスは巡ってこない。チャンスをもらったら後は自分で勝負するしかない。そこは能力、実力の世界なのでそれだけのものを身につけているかどうかです。

もう一つは、リーダーとして何を指すのか。周りの人が理解できるよう分かりやすく表現する能力があるかどうか。社員同士が協力してものごとを進めなければならない組織には不可欠だからです。

パーパスとは何か？

当社が現在直面している重要な問題や経営課題について認識を共有し、パーパス（存在意義）に照らして解決策を議論する勉強会のことです。

当社が創業以来、黒字経営を続けてこられたのは、時々の経営課題を都度当社のパーパスに立ち返って見直してきた結果です。

その証は「経営基本システム」や「社史沿革」「取引開始の経緯」などに残されています。

パーパス塾は、ファシリテータに外部専門家を招聘し、第43期から開講しています。

中途採用と新卒採用の採用（選考）基準は何か？

両者とも、今から3年後にどのくらい社業に貢献する仕事ができるようになっていのかを見ます。3年以上先のことはわからないからです。どういいうキャリアを積んできた人が望ましいと考えるか？

20代の最も仕事に集中できる時期にプロとして生きる力（専門性）を身につけ、30代では新たなチャンスにチャレンジして結果を出し、40代では最も経験が生きるポジションで勝負できる—そういうキャリアを積んでいる人です。

なぜ年俸制にしているのか？

1年間の報酬に重きを置くためです。年度ごとの業績貢献度次第で上りもするし下りもする、定額の年間保証賃金（基本給＋所定労働時間外手当）を年俸と称しプロの年俸契約の世界に近づけようとしたからです。

賞与・ボーナスはないのか？

ありませんが、当社では世間の賞与・ボーナスに代る報酬として成果配分があります。違いは、業績が悪くとも支給されることがある賞与・ボーナスに比べて成果配分は完全に業績と連動しており、業績が一定水準を超えなければ支給されません。

なぜ雇用契約を一年ごとに交わすのか？

会社と社員の不断の緊張関係を持続するためです。

健康面のケアは、産業医の先生に毎月会社に来ていただき、社員の健康相談にのっていただいています。

残業や休日出勤についてどのように考えているか？

当社の場合、裁量労働制における所定労働時間、9：5時間／1日を業務の遂行に必要な「みなし労働時間」として設定しており、実際の労働時間がそれより長くても短くても9：5時間／1日と「みなし」ます。とはいえ「長くとも」の目安は2時間程度とし、遅くとも22時までには仕事を切り上げなければなりません。当社が裁量労働制の中で時短に取り組むのは社員の健康維持と、労働時間の自己管理能力の向上にあります。特に22時以降の就業を原則禁止にし、休日出勤は振休で相殺、有給は計画的にとってもらうよう努めています。

いずれにせよ仕事の終りは人生の終りではありません。オフの大切さは年齢とともにわかってきます。労働時間の「長さ」だけではなく「短さ」の選択肢を持つことも必要です。

試用期間中にはどんなことをするのか？

配属予定先で入社後担当する予定の仕事を実践しながら並行して全社研修を受けます。実際に仕事をしてもらうのは、戦力化までに要する時間、期間を見積るためです。全社研修は社員として長く働ける人材、人物かどうか、当社との相性を見るためです。



当社が社員に対して取り決める給与、役職、職位、勤務時間、雇用区分、福利厚生など一連の待遇の在り方のこと。

会社は毎年決算をしています。その都度前年の業績を振り返り、また気持ち新たに翌年の計画を立てるわけです。当然社員もまた前年を振り返った上で新しい年に臨まなくてはなりません。そこで会社の決算に合わせて雇用契約を更新することで双方の緊張関係を維持するカタチにしています。

定年は何歳か？

満60歳（誕生日）です。ただし本人が希望した場合は65才まで定年を延長することができます。

女性が活躍できる会社、職場か？

活躍できる会社、職場です。少なくとも重いモノを持つ仕事ではないので、女性にハンデはありません。よほどムカツクことがあったとしても女性に手を上げる大人気ない男性はいませんから、むしろ男性よりハンデは恵まれているかもしれません。

結婚、妊娠、出産、育児をしながらでも働ける会社か？

一概には言えません。現実には働いている人もいますし、ムリだった人もいます。

福利厚生は何に重きを置いているか？

セイフティネットの充実です。まず社員が病気や事故、災害に遭った時に、本人や家族にできるだけ手厚い補償ができるよう、養老保険と医療保険に加入しています。

試用期間の最終週には社長と配属予定先のカンパニー代表にプレゼンテーションをします。

採用の場合は、新たに雇用契約書を交わしその時点で社員として正式に入社が決まります。

試用期間中の身分や処遇はどうなるのか？

正社員と同じです。従って社会保険（健康保険、雇用保険、厚生年金）にも加入します。ただし試用期間の経過を見て不採用になった場合は期間満了を待たずその時点で解雇になります。逆に本人から辞退の申し出があった場合は、その時点で退職になります。

3カ月間の試用期間中に不採用になることはあるのか？

あります。逆に本人から辞退する人もいます。

入社時の年俸はどのようにして決まるのか？

本人と会社の話し合いによって決まります。

退職金はあるか？

ありません。事業のことゆえ先行不透明ですから、将来支払うことになる退職金を確約できません。そこで、できるだけ現時点で対価を清算するという報酬体系にしているため、退職金制度はないのです。

もう44年

1982年（昭和57年）	齊藤正昭（現会長）以下6人が大阪市東区横堀にて創業（資本金15百万円）初年度売上270百万円
1983年（昭和58年）	第1回全社会議開催
1984年（昭和59年）	資本金を30百万円に増資 週報「MC&Pニュース」創刊
1985年（昭和60年）	最初の「まさか」メイン得意先から「発注停止」を受け翌年から売上ゼロに
1986年（昭和61年）	東京オフィス開設 港区浜松町において業務開始 初年度売上90百万円
1988年（昭和63年）	売上高10億円を超える
1989年（平成元年）	大阪オフィス（本社）を西区京町堀に移転
	医科学情報部（医科学マーケティングカンパニー）発足
1991年（平成3年）	東京オフィスを中央区日本橋に移転
	バブル崩壊
	資本金を50百万円に増資 売上高20億円を超える
1992年（平成4年）	株式会社エム・アール・エスを設立出資 経営コンサルティング業務を開始
1993年（平成5年）	創業10周年 制販分離から一体型に改組
1995年（平成7年）	東京オフィスを渋谷区渋谷に移転
1996年（平成8年）	阪神淡路大震災により業務一時停止
1999年（平成11年）	社内講座「仕事の学校」開始
	東京オフィスを千代田区永田町に移転
2000年（平成12年）	専門市場別カンパニー制の実施と執行役員制度の導入
2001年（平成13年）	大阪オフィスを北区中之島に移転 風水環境システムによるゾーニングデザイン
2002年（平成14年）	創業20周年
2006年（平成18年）	名古屋市中村区に名古屋オフィス開設 Pマーク認証取得
2008年（平成20年）	2度目の「まさか」 政権交代により行政の広報予算執行が無期限自粛 翌年から売上ゼロに
	名古屋オフィス閉所
	医療用医薬品分野のシェア過半に
2010年（平成22年）	上園清一が社長に就任
2011年（平成23年）	マッチングデザインセンター発足（人材育成C学校法人CMRSを統合）
2012年（平成24年）	3度目の「まさか」 東日本大震災により電気事業の広報活動全面自粛 翌年からほぼ売上ゼロに
2015年（平成27年）	創業30周年 東京オフィスを千代田区内幸町に移転 MRS閉社
	「経営基本システム」ブリーフィングと
2016年（平成28年）	オーラルヒストリー「社史沿革」「取引開始の経緯」の読後会開始
2017年（平成29年）	「自分名刺」づくり開始 マッチングデザインセンター閉所
2018年（平成30年）	取締役会設置会社に移行 東西2本社制
	「採用を前提としないインターンシップ」開始
	「名刺代わりの仕事」発表会開始
2019年（令和元年）	東京オフィスを千代田区紀尾井町に移転
	ビジョンを「毎日が創業カンパニー®」に