

【第2 報告】

私の創業履歴

山 田 洋 一 郎

(株) ル・プロジェ 代表取締役

こんにちは。ただいまご紹介いただきました、ル・プロジェの山田でございます。本日は貴重な時間をいただき、ありがとうございます。

まだ（プロジェクターの）画面が出てこないのですが、私も欲張って盛りだくさんに内容を入れていきますので、画面の方はもう少しお待ちいただきたいと思います。

それでは、簡単に進められるところからはじめます。

私は昭和19年2月4日生まれで、東北学院大学文経学部経済学科41年卒です。

私の生まれは仙台で、大学卒業後最初に建築会社の営業として就職しましたが1年余りで退職し、昭和43年に中途で大日本印刷の東北事業部に入りました。それから平成4年まで大日本印刷に勤めました。約25年間です。そのうち郡山には18年間勤務いたしました。その後仙台に戻ることになったのですが、思い切って48歳のときに郡山で会社を興しました。

会社の名前は、ル・プロジェです。皆さんもすぐお分かりになるように、フランス語で「企画、計画する」という意味です。この名前は社員や関係ある人にアンケートを採りました。女性の方々に非常に人気があったので、最終的にはこの名前を付けて、今までやってきて良かったと思います。

写真4：講演する山田社長



今日は、まず最初に当社の概要をお話ししたいと思います。

一つは当社の沿革と特徴の話をします。次に、私が48歳で脱サラするまでの25年間の話をいたします。

まず当社の概要です。先程も話したように、平成4年8月に郡山で創業しました。バブルがはじけた翌年の創業です。最初の大きな仕事といえば、平成5年に印刷に余り関係のない非常に特殊な仕事からスタートしました。それは、福島県にある銀行ですがこの銀行のATMブースの建築施工という仕事がスタートといえます。私は大日本印刷に25年間従事しましたので、初めはお互いに競合しないために大日本印刷では実績のない特別な仕事からはじめたということです。

平成6年、大日本印刷の郡山営業部内にMacルームが設置されました。Macルームは、当時東北初でした。Macデザイナーがこの頃から脚光を浴びています。大日本印刷のMacルームには当社からMacオペレーターを4人ほど派遣し、大日本印刷と契約を結び協調路線でスタートしています。

平成7年、大手のヨークベニマルの本社から各店舗より発注されるコピー業務を一括受注しました。月の売上金額が300万から最盛期は1,000万円を超えています。この時期、我々の業界ではカラーコピー時代が幕開けしたのです。

平成8年、当社のスタート期は大日本印刷と協調路線で、5年間オペレーターの派遣の契約をしていたのですが、東北の大日本印刷のトップが代わると一方的に解約されました。当社も、そのためにMacオペレーターの強化をせざるを得ない状況になっていきます。

平成9年、その契約が切れた状況の中で大日本印刷との競合時代に入り、ヨークベニマルからチラシを年間6,000万円ほど受注しています。又、カラーコピーの業務を拡大したいと考え、思い切って郡山市内に「プリントショップ・アヴァン」を開設しています。さらにこの年はゼビオスポーツのチラシのデザインを年間で一括受注しました。ゼビオの仕事に対応するために、デザイナーの人員増、営業の人員増を行ってきて、最終的にはこの年に当社の製作の基盤が出来上がったと考えています。

平成13年は、大手娯楽業のニラクのチラシを受注しました。POPも含めて、この年のニラクの仕事の売上は1億5,000万円ほどとなりました。その成果を機に、大型プリンターを導入したことで、今の当社の「プリントショップ・アヴァン」が確立できました。創業から約10年経過した平成14年には、年間売上が10億円を達成しています。これによって、総合広告会社として地元郡山での、ル・プロジェの基盤も確立したと考えています。

平成15年には、宇都宮、仙台、東京に営業所を開設しました。

平成16年には、郡山市下亀田に本社ビルを造りました。地上4階建てで、1階の建坪は110坪ですから、広さとしては440坪になります。それは福島県内の広告業界としては異例の広さになります。

平成18年には売上20億円、平成21年には売上30億円を達成しました。その年の4月から当社のクチコミサイト「ふくらボ！」を立ち上げています。皆さんの中にもご存じの方はいるかも

しませんが、これはウェブを使った自社媒体で福島県内の地元企業、店舗、自治体の活性化を目指すサイトです。

平成23年には東日本大震災、福島原発事故が発生しました。その年は、当社も上期には全く数字が見えませんでした。そうした中で、社員一丸となって平成24年3月期に前年よりは3000万円アップで何とか乗り切っています。平成25年、売上43億円を達成し、宮城県でクチコミサイト「みやラボ!」を、ふくラボ!と同じように立ち上げました。

平成27年、売上を何とか50億円達成しました。しかしながらこの頃から当社の売上伸び率は減少し始めて、平成29年の3月は売上56億6,000万円です。これは先ほど坂井会長もおっしゃったように、デジタルのスピードが今まで以上にかなりスピードアップしていることが背景にあります。当社でも、この対応が今後の課題になると考えています。そうした中で、平成29年3月には大阪に営業所を開設し、当社では初めて西日本に進出しました。

当社の特徴をお話しします。まず、社員は現在243名。そのうち110名がデザイナーです。これは東北一と当社は考えています。その中で、コピーライター、SPプランナー、CMプランナー、ウェブデザイナーが専門チームとして本社に21名ほどおります。当社のデザイナーの特徴は、平均年齢が29.4歳。非常に若い感性でイメージをつかんで、ニーズに合ったデザインを提供していると考えています。

特徴2として、あらゆるサービスを1社で、ワンステップで提供しています。ブランディング、マーケティング、デザイン、編集、コピー、マスメディア、広告ツール、ノベルティ、製品ツール、商業印刷、ウェブ、映像、サイン、イベントなど、これらも当社1社で提案しながら成功事例を増やしているところです。

3番目の特徴は、「ふくラボ!」と「みやラボ!」です。「ふくラボ!」は福島県民に対して、地域活性、地域貢献を目指しています。福島県内の地元企業、お店、自治体を口コミで掲載していく流れで、現在は月間アクセス320万PVです。同時に紙媒体も発行しており、毎月5万4,500部発行しております。会員数は今のところ2万900名ほどになっています。^{※注1}

その4年後に、「みやラボ!」をスタートしました。これも宮城県民のための地域活性、そして地域貢献を目指しています。月刊アクセス数は200万PV、紙媒体の展開は毎月6万部発行しています。会員数はまだ7,990名です。基本的には4年遅れでスタートしていますが、やはり宮城県仙台の市場を考えると、2、3年後にはふくラボ!の実績を必ず超える状況になると考えています。^{※注2}

4つ目の特徴はオンデマンド印刷です。これは皆さんも聞いたことがあると思いますが、どんな少量多品種の印刷にも対応するという考えでオンデマンドショップを立ち上げています。郡山と仙台に最新の機器を揃えて、個人から法人まであらゆる客層のご依頼に応じていきたいと考えています。

5つ目の特徴として、今のところ、法人、自治体、そして個人まで、多彩なクライアントに対応しており、取引事業者数としては3,169件余り^{※注3}です。地域としては、福島県、宮城県、栃木県、

東京、大阪です。業種としては官公庁、流通、不動産、住宅、外食など、業種を問わず幅広い分野をカバーしていますので、今後さらに拡大していきたいと考えています。

6つ目は、私は「運も良く」という言葉をよく使いますが、創業以来「運も良く」売上を一度も落とすことなく、現在まで推移しています。平成29年の3月期の売上は56億6,000万円です。しかし、先ほど話したように売上の成長は鈍化しています。そうした中で特徴があるのは、純然たる紙媒体で年間の売上が34億円である点です。これは東北の地元の印刷会社でもトップクラスの売上だと自負しています。

そして、7つ目の特徴は、当社はあくまでも東北を拠点にして全国各地へと活動するエリアを広げている総合広告会社である、ということです。福島県、宮城県で企画提案して成功した、その事例を各県に広げることを考えています。

今年は大阪に営業所を開設しました。しかしながら、あくまでも東北の地元企業として「ふくらボ!」、「みやらボ!」、プリントショップをフルに活用して地元密着、地域一番、地域活性化に貢献できる企業を目指しているのです。

次に、私が48歳で脱サラするまでの様々な経験をお話しします。私が創業した理由として、今でもそういう傾向がありますが、郡山の自由闊達な風土があります。冒頭に話しました通り、私は仙台出身ですが郡山が好きになって離れたくなかったのです。また、大日本印刷で仕事の成果も挙げる事ができて、自分としては非常に充実しておりました。大企業はどうしてもいつも上司を向いて仕事をせざるを得ない。当時、やはり大日本印刷も、本社方針と地方の実態が違い過ぎていろいろな矛盾があったと私は考えています。最終的には48歳は非常に遅過ぎましたけれども、やはり大企業だけでは終わりたくないという考えで独立しました。ただし残念ながら、家族、上司、クライアントも含めて全員に反対されて起業したので、私自身は最低でも家族の生計を守るために、最初の10年間はがむしゃらに、事業活動にまい進しました。現在があるのはその結果だとも考えています。

ここから大日本印刷での経験をお話しします。大会社がこういうものだということを、少しでもお分かりいただければと思います。

私は、建設会社の営業に失敗し、中途採用で大日本印刷に入りました。その時に感じたのは、仕事量が圧倒的に多いということです。建築会社は自分で仕事をつくらなくてはならないのですが、どちらが大変かと考えた時、仕事はあった方が、こなした方が非常に楽だと当時は感じていました。入社した時は、わずかな営業経験があったので10か月で旧エンドチェーンの担当営業になりました。当時の営業は誰もやりたくなかったクライアントでした。仕事の中心は折込チラシがメインで月の残業時間は毎月200時間以上で、5年間担当しました。その間、私には部下がいないときもありましたが、配属された私の部下は2人とも会社を辞めました。競合の凸版印刷でも営業が3人退社しています。非常に5年間、大変な仕事でしたが、後々いろいろな形でやはり自分にプラスになった。自分が知らないうちに自信を持てた、と今でも考えています。

担当が変わってから半年後に骨折し、3カ月休養しました。しかし大会社では前の実績はほと

んど関係なし。即、郡山に転勤になりました。腐らずと言ったらおかしいのですが。ただし自分も初めて仙台を離れて生活したので、当時を振り返ると十分その経験は楽しめたのかな、と考えています。

昭和50年、当時大日本印刷で最年少の取締役が事業部長になりました。東北地区は全国で最下位だったので、新しい事業部長は毎日夜の9時から管理職会議を実施し、その席で居眠りをした順番から地方に転勤させたのです。私には心情的には納得はできないこともありましたが、管理職が一番働きなさいとその事業部長が言ったことに新しさと東北事業部の現状にあてはまる話だと思えたのです。当時、管理職は部下よりもいつも早く帰っていたので、全国最下位になっても決して可笑しくないのです。

転勤後、本当は流通の折込チラシの仕事はやりたくなかったのですが、私はエンドチェーンで5年間の経験を生かし、ヨークベニマルのチラシを年間契約で一括受注しました。現在、当社でも一部仕事をしていますが、大日本印刷がメインでヨークベニマルのチラシを何と40年も継続しています。これは驚異に値すると思います。

私が担当した15年の中で、取引継続が最大の危機といわれたことについて、皆さんにはあまり興味ないかもしれませんがお話しします。ご存じのように、ヨークベニマルの親会社はイトーヨーカドーです。イトーヨーカドーの仕事は凸版印刷の牙城で、大日本印刷はほとんど実績がありませんでした。ヨーカドーから直接、ヨークベニマルに凸版印刷を使うようにと圧力がかかりました。もう九分九厘、仕事がなくなる覚悟をしましたが、偶然3~4ヵ月前にヨークベニマルの新社屋の正面入口のロビーに何らかの装飾をして欲しいと別部署より依頼されていました。そこで『野越え山越えの精神』という、ヨークベニマルの創業者が唱えていた理念を刻んだグリーンレリーフを大日本印刷から寄贈しました。その贈呈式では、創業者の奥様が涙を流して感動されていました。これを機に凸版印刷を使うという話は消滅し、今でも大日本印刷が継続できているという話です。

当時、大日本印刷は「営業の大日本印刷」、凸版印刷は「技術の凸版」と言われていました。大日本印刷では営業的に厳しいので、いつ何が起こっても不思議ではないという風潮があったと思います。私も突然、昭和54年の12月1日の組織改革で、前日の夜7時に事業部長から直接、郡山営業所長の内示を受けました。当時、私は係長でした。翌日、従来の担当部長は所長兼部長でしたが盛岡営業所に左遷されました。私は管理職にはなりましたが、35歳で同期の中では一番遅かったと思います。この人事は社内だけではなくクライアントからも非常に心配されました。当然ですよ。係長が突然これまで部長がやっていた職を任命されたわけですから。ただ、この時もやはり、エンドチェーンの経験が生きたと私は思っています。あれだけ大変な仕事をやってきたのだから、自分は開き直ってやればやれないことはない和前向きに考えていました。結果的に3年間達成できなかった目標を達成することができたのです。

もう一つ、これも突然な話です。昭和62年には、最年少の事業部長は専務になっていました。その専務が突然、大日本印刷所有の宇津峰カントリークラブで管理職会議を緊急招集しました。

事業部全体の体制を見直したいということです。部長は4人ほど増やしたい、と。しかし、その中で私だけが部長に推挙されました。もちろん私は、その会議で決まるとは思っていなかったのですが、10月1日に辞令が来てみて初めて分かった状況でした。そこでやっと同期を越すことはできましたが、人生そんなに甘くはなく、最終的には上司の本部長にこれを契機にいじめられることになりました。

さて、自分の仕事の中である程度実績として評価しているのは、やはり、3年越しで受注した東邦銀行のCIの受注です。当時、東邦銀行には内池頭取という方がおり、その下に将来頭取になる瀬谷常務さんがおりました。いずれ瀬谷常務が頭取になるのは分かっていたので、迷惑な話ですが3年間、瀬谷さんを追い廻し、最終的に受注できました。担当営業は社長賞をもらいましたが、ほとんど私が受注までこぎ着けましたが、私は何ももらっておりません。当時、郡山営業部の所員は、男性は私を含めて20人。女性陣は9人、年間売上45億円を超していました。バブルとはいえ、当時の売上数字としては非常に大きかったと思います。しかし仕事にやりがいを感じ、私の営業人生は充実していました。

私が部長になって翌年4月より大日本印刷の郡山営業所は営業部になりました。事業部長より自慢していいと言われましたが、私は余り感じがなかったのですが、当時は大日本印刷の全国の営業所の中で郡山だけが唯一営業部として認められたからです。

私が大日本印刷の営業の中で自負し続けていたことを話してみます。それは（1）仕事はどんな仕事でも最終的に諦めないということです。（2）何年かけても必ず受注する。営業であるならば、絶対嫌われない。嫌われない努力をする。もちろん、嫌われるということは必ずあるのですが、嫌われたと思ったら、あえて何度も顔を出す。それは、ただ、顔を出すだけでも悪いとはいえませんが、あきらめず提案をする、情報を提供するということです。（3）仕事とは、社会人の方は経験があると思いますが、忙しいときほど集中でき仕事が進みますし、新規開拓の確率が高いといえます。なぜかといえば、新規開拓については、発注者または責任者、さらに社長であれば暇そうな相手には絶対仕事は出さないと私は考えています。

当社が創業から25年やってこられたポイントをいくつかお話しします。私は、48歳で起業したのですが基本的には遅咲きの人間と考えています。ですから大日本印刷時代のさまざまな経験がなければ、やはり創業者としては成功しなかった。

25年間、大日本印刷に育ててもらったという考えで、独立時には絶対競合しないという約束を、当時の事業部長、本部長としています。しかしながら先ほども話したように5年間契約していた派遣業務が2年ちょっとで一方向的にキャンセルされ、大日本印刷と競合時代に入りました。ただし、ここでも運良くという言葉を使いますが、そのことがむしろ契機となり、私の大日本印刷時代のクライアントが大幅に増えることにもなりました。

当社はバブル直後に創業しています。バブル後はやはり不透明な時代といわれています。地元の企業も同業者も採用は控えていました。多分、大企業といえどもこの時期はあまり増やさなかったのかなと考えています。当社は、売上は先ほど話したように、拡大基調でしたので、営業

もデザイナーも増やし続けました。後から考えると、もし成長が続かなければ、それは大きなリスクになります。ただ、今でも当社の社員は同業社の中では若いといわれています。成長の可能性があれば、今でもリスクを取ったほうが正解だし、今後もそういうふうと考えていきたいと思っています。

大手広告会社の電通や博報堂、大日本印刷、凸版印刷などの大手印刷会社のデザイン制作は全て外注です。当社は現在、売上が増えたので一部外注を使いますが、4、5年前までは企画制作はほとんど内製化できました。内製化できるということは利益が高かったということです。プリントショップもその一翼を担っていました。いま、当社の成長がある一番大きな要因としては、やはり利益率が高かった。ただし当社も起業25年となってここ2、3年の売上の伸び率と利益率は低下しはじめています。従来からアナログからデジタルに必ず変わると言われていても、なかなかその移行は目に見えてこない。

最近移行が急速に進み始めて紙媒体が減少し、ウェブ広告への切替りがまさにスピードアップしている時代です。当社もこれから何とか最低でも50年はやりたいと思っていますので、新たな25年に向けてウェブも含めて体制・体質強化を図らなければならない大切な時期と考えています。

ここまでいろいろ駆け足でお話ししてきましたが、私のル・プロジェでの25年、そして大日本印刷での25年の経験から学生の皆さんに参考になればという気持ちで、これからの最後のページをお話ししたいと思います。

私も社長業を25年していますが、一つは新人社員や若い転職者の話を聞いてみると、やっぱり仕事にやりがいを持ちたい、地元への社会貢献のできる仕事に就きたい、それから当然ですが、自分の好きな仕事を見つけたいという若い人が圧倒的に多いです。そうであっても、若い人は簡単に会社を辞めてしまいます。絶対悪いとは私も言いませんけども、やはり、最低は3年。3年で本当は足りないかもしれませんが、やめないで欲しい。そして非常に難しいのですが、社会人としての基本、仕事の本質を一部でもいいですから理解していただきたいということです。私のうがった意見ですが単調な仕事をいつまでも頑張れるかな？ということも含めてです。

2つは、経営者側から眺めると、多くの人が安易にサラリーマンになり仕事の生きがいを見いだせずにいます。又、広告業界は非常に残業が多く、これからいろいろ改善はしなくてはならないのですが、大半の人は残業も含めていつもやらされている不満が解消できないでいるのが現状だと思います。

最近、私が読んだ本の中で経済アナリストの塚澤健二さんの『サラリーマンは3割減る』^{※注4}という本の話をお話させていただきます。

幸せな県ランキングで、日本一に輝いた県は福井県です。その幸福度を示す指標はいろいろありますが、中でも福井県が13年連続日本一になっているのは人口10万人当たりの社長輩出数です。他県と比べてダントツに高い。

通常、サラリーマンは不満、独立すると不安と言われていますが、不安は本人の努力次第で夢

に変化する可能性があると言われていました。

最後に社長をやるということは何かとつらいことが沢山ありますが、楽しい・自分にとってプラスになることもあるということです。私の経験でも、社長になれば自分のためにも社員ののためにも働くようになります。今の時代に当然逆行しますが、社長になった方々は多分残業をいとわないと思います。それを当然のようにやれるのです。

自分で悩み、最終決断を自分ですることができるようになると、やはり自分に自信がついてきますし、自己責任は非常に大事な事です。又、私の経験の中でも大事なことはやはり努力した結果、仕事が楽しくなるかもしれないのです。

本当に足早に、最初は画面が出ずに右往左往してしまいましたが、その辺はおわびしたいと思います。まずはご清聴ありがとうございました。それと同時に、本日のシンポジウムには、株式会社サン・ベンディング東北の加藤義夫社長よりご推薦をいただき登壇させていただきましたことに御礼申し上げます。本日は、誠にありがとうございました。

※注1, 2, 3は、平成29年9月現在の当社集計数字。

※注4 塚澤健二（2017）『サラリーマンは3割減る』ヒカルランド社。