

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र्ट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

「経営諮問委員会」設置

まだ43年

会社案内に代えて

質問だけが

エム・ロ・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43年、まだ43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 齊藤正昭
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・ピー

〒530-0005 大阪中之島ビル
〒102-0094 新紀尾井町ビル
〒530-0005 大阪中之島ビル
TEL 06-4706-3311
TEL 06-4706-3311
〒102-0094 新紀尾井町ビル
東京都千代田区紀尾井町4番1号
TEL 03-3261-7320
2024年12月



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

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。

なぜ「一見の顧客」との仕事や下請仕事、ブローカー仕事はしてはいけないのか？

当社にとって経済合理性がないからです。

一見の客ではリピートが見込めず、継続した取引により社内蓄積したものを顧客のメリットとしてお返しすることができません。下請仕事は自社で考えて仕事をつくり出すという能力を失わせ、かつ薄利多忙に輪をかけるだけです。

経営方針

価値観

持続成長のために最も重要なことは何か？

コンペを武器にすること。武器にして仕事を受注し、得意先を開拓し、市場を創造します。

コンペは依頼主が複数の会社から提案を受けて、最終的に気に入ったものを選ぶ、発注先選定のやり方です。

加えて透明で公正な発注先選定の手段にもなり、今後はコンペがあたり前の発注方法になります。その分リピートオーダーが減り、既存先での既得権が消失しますが、逆に新規参入の機会が増えることにもなり、むしろ積極的・戦略的にコンペにエントリーして商機を勝ち取る他、持続成長を図る道はありません。

「毎日が創業」という言葉はどのような経験から出ているのか？

身をもって知った「今日がなければ明日もない」という創業期を、文字どおり「毎日が創業」の気概で3日、3月、3年を乗り切った経験から。

いま考えると「毎日が創業」は、いまある仕事に人を当てはめるのではなく、人がそれぞれ自分に合わせて仕事をつくり出すという意味においても当を得ているのでは。

M&C&Pが社会に貢献していると言えることは何か？

まず当然のことながらお客（お得意先）さまが必要とされているサービスを、お客さまが支払いたいと思われる価格で提供している（して

またブローカー仕事では付加価値をつけることができず当社の優位性を築けません。そしてそのいずれもが本来の仕事の優先順位を狂わせ当社に大きな機会損失をもたらすからです。

会社が一番大切にしているものは何か？

お得意先接点です。

当社の事業の過去・現在・未来はすべて得意先接点（で今起きていること）にあるからです。

得意先接点に立たないと、お得意先の役に立つとは何か、どういうところがわかりません。売上の意味、価値もわかりません。その得意先接点を預かるBC（ビジネスクリエーター）こそが、当社の事業組織の要です。

「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、当然他の広告会社に比べ、いろんな面で広告主のことをよくわかっています。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。そして大手代理店が「やりたがらない」「やっても儲からない」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。

きた）ことです。

その結果、付加価値という形で経済発展に役立つとともに、会社が存続するのに必要な利益を生み出し、相応額を税金という形で国や社会に還元しています。現実に赤字で税金を払っていない会社のほうが遥かに多い世の中で、当社は社会の軒下を借りて商売をさせていただいている「賃料」を支払う義務は果たしてきています。また、40年間で延べ600人以上に職場雇用機会を提供してきています。

「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、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「独り善がり」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。

社長の仕事とは何か？

他の社員がしない仕事をする事です。社員は誰しも現場の仕事に自分の生活がかかっています。加えて職業人としての自尊心やプライドもあります。だから誰に言われなくても仕事をするし、働きます。

その逆で、生活がかかっていない、あるいは自尊心やプライドに結びつかない仕事はやりません。

現場さえ回っていれば利益が出て会社はもつ、と思われがちですが、現場の仕事は、お得意先の注文に応えることが目的で、利益は結果の1つにすぎません。

故に利益を目的とした仕事として「経営」があり、やること為すことすべてはその一点に帰結、あるいは収斂しなければなりません。

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、顧客が名の知れた大企業でなければならず、



そのような大企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、サービスを売ってくださる顧客があり、その売上が必要なお金を賄え、すなわち黒字を続けられることが、世の中に必要とされている企業であることの証明です。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。

成功体験を聞かせてくれますか？

今日まで会社が存続したことでしょうか。

それ以外は思いません。というのも成功体験は、他人の引き立てや説明のつかない幸運など自分にか起こらない複数の要因が重なっているため、一般化して話すことができないからです。それにうまくいったことは、えてして美化したり、拡大解釈しがちになります。

一方、失敗体験は、痛みや怒り、情けなさなどいわゆる「強い情動」をともなっているため簡単に忘れることができません。特

に「なぜ失敗したのか」は、「自分の経験」が他人の糧にもなりません。要するに『勝ちに不思議の勝ち有り、負けに不思議の負け無し』なのです。

会社経営には何が

一番大事だと思うか？

性に合っていると考えること。

私自身は、会社を興したことによって後に引けなくなり、経営努力を続けざるを得なかった面もありますが。

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、ダメなものはダメで、いいも悪い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だからです。

ともあれ小企業は絶えず波に揉まれて揺れ動いている小舟のようなもの。どうすれば転覆しないように前に進めるか、自分のセンスと直感が頼りです。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」「巡り合わせで」「幸運なこと」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、どうすれば運を良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」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きた時に培ったもの。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。

MC&Pの「強み」と「弱み」は何か？

当社の強みと弱みは「創業以来43年続く中小企業」にあります。「強み」は現在もまだ発展途上のエネルギーがあることです。ある意味世間体を気にせず、いつでも是々非々で物事を変えられるところです。「弱み」は逆に43年も続くが故に、強みの反作用として現れてきた、安定や秩序を求める受け身の体質です。当社が今後も生き残っていくには、多少野蛮でも、発展途上の中小企業にある強みを発揮していかなければなりません。

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る。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たくさん残っている。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。

年間約2割の人が辞めるといふ理由は何か？

当社に早期退職者が多いことを心配する向きもあるようですが、少し辛抱するだけで中心社員に。これも職場での存在感を勞せずして高めてくれる条件になります。それに、社会的に見て非常識な経営をしている会社なら43年も続くわけがありません。

仕事はやっていっているうちに自然とできるようになるもの。大きな池の小さな魚になるより、小さな池の大きな魚になるほうが断然、得。



一人でも多くの人が記憶に残る出合いを実感できる会社・職場は小企業だからこそできるのです。実際『社史沿革』『取引開始の経緯』は、『出会い』の記録です。その意義や価値を十分に意識した経営を心がけてきたつもりです。そこにこそ、当社に集う、当社で働くことの意味があるかと思うからです。

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わるものとして、これからは「美意識」を拠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、『他とは異なることを、同じなら異なる方法で』の結晶です。現場の社員であれば、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、そこになにかしらの合理的な目的に適っているもの。故に、「ギャラリーの中にあるオフィス」なのです。

1日何時間働いていますか？

8時間以上、でしょうね。自分が好きなように、気が済むまで。社長だからではなく、このスタイルは若い時分からです。

ここは1つ、理屈や道理で合理的な身の処し方をしてもらいたいものです。

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「厄介な問題を引き起こさないよう、会社がまずすべきは「法令遵守」です。要するに法律や規則、企業倫理を守ることです。これが欠けるとコミュニケーションどころでは済まなくなるからです。その上で、社内の風通しで心配な面があるとすれば、職位が都合よく使われ、もう一步踏み込まずに会話を済ませてしまっていること。それが「風通しのカベ」になっているのでは。社員間の交流については「勝手連」の話でしょう。最後のコミュニケーションはそもそも人との信頼関係をつくる（壊さない）処世術として理解される必要があります。要するにTPOのセンスです。

どういう会社、職場にしたいか？

『自分史』『社史』に残る「出会い」が生まれる会社、職場にしたいもの。会社である限りは、働く人の生計が成り立つだけの収益を生み出す事業を営むことが第一です。

その上で、会社や職場に良い「出会い」が生まれること。すべての物事の始まりや端緒は何らかの「出会い」によるものだからです。人はもちろん、仕事、お得意先、技術技能、知識や知見などとの出会いです。過去を振り返ったときに、「あの出会いのおかげで」と語られるようなエピソードを残しておきたいもの。長く働いている人も、短期間であった人も、

ある人が「なぜ1日12時間も14時間も働くのか」と問われ、自分にとって「8時間を超える労働は、すべて未来への投資」だと答えていました。最低限のことしかしないなら、潜在能力を最大限発揮することはできない。自分は自分のことを「自営業者」だと考えて仕事をしているのだ、とも。

MC&Pの企業ブランドとは何か？

「No.1コンセプト」ブランディングです。当社は、(勝ち目のない)「商材」ではなく、(勝ち目のある)「得意先」に特化し、どの競合他社も「帯に短し褌に長し」と思われていた、広告業界のスキマを埋めるポジショニングと「ハウスエージェンシー的サービス」を提供することにより差別化、優位性を築いてきました。それに貼るレッテルが「No.1コンセプト」ブランディングです。つまり、どこかで、あるいは何かでNo.1になるんだというコンセプトで常に仕事をしている会社。それが「No.1コンセプト」ブランディングの意味です。

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。結局、困るのはクライアントだからです。

今後伸ばそうとしている分野や部署はどこか？

伸びるところを伸ばす、それだけです。製薬市場もそうして伸びてきました。ただし「選択と適度な分散」から言えば製薬では新規のお得意先、カンパニーでは製薬以外の3Cを、地域では東京市場をもっと伸ばしたいとは考えています。

将来上場する予定はあるか？

「成長のお裾分け」ができる力がつけば。

なぜ名古屋を撤退したのか？

黒字にする見込みが立たなかったからです。

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。

「毎日が創業」の精神が涵養されることを願って。

受注事業とは何か？

受注事業とは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、買い手が買ってくれることを見込んで売り手が行う事業のことを見込事業といいます。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が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リスク・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。

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

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」なら勝ち目があったからです。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、現に生き残って来ました。

「情報に力を与える仕事」とは何か？

お得意先のコミュニケーション上の課題を解決する仕事を表わしています。

あまり具体的でなく、かと言って抽象的すぎないコピーで当社の仕事を一言で表わそうと考えた結果です。具体的すぎると仕事の広がりがなく「遠心力」が働きます。

逆に抽象的すぎると仕事が変わらなくなり「求心力」が働きます。この遠心力と求心力のバランスをとったところが「情報に力を与える仕事」になったのです。

なぜMC&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する」というメッセージが泣く泣く「自力で行う」へ。まず名刺か



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

しなければならぬのか？

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ました。しかし、昨今はコンペ発注が主流になりつつある。

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、仕事が自由に選べるし、断れないジレンマもなくなる。コンペを武器にして、受け身の受注事業から、創注事業に体質転換を図ることを狙っている。

PDCA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めざすこと。

「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。

全社会議とはどのようなものか？

四半期ごとに社員全員が出席して行います。全員参加ですので、長い時間をかける「ミーティング」ではなく、各ユニットの責任者が短時間で要領よく簡潔に内容を説明する「ブリーフィング」になります。全社会議は2部構成で、第1部は各『経営計画』の発表です。経営計画は「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。第2部は『名刺代わりになる仕事』の発表です。『名刺代わり』とは、文字どおり名刺代わりになる代表的な仕事と、名刺の肩書きだけでは解らない仕事を、四半期ごとに選んで当事者が発表します。第1部の「経営計画」は、いかにして利益を生むか、利益を出し続けるのか『経営力』がわかる発表です。第2部の「名刺代わりの仕事」は、どのような顧客のニーズ、注文に応えることができるのか、『専門力』がわかる発表です。

「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の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「名刺代わりになる仕事発表会」を行っています。

それに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高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。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を作ることくらいでしょうか。

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（ポジジョン）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。

マーケティング戦略とは何か？

市場や得意先で、いかにして「売り手市場」的立場、すなわち競合他

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ではよいというものでもありません。

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。

なぜ面接を応募者からのインタビュー形式にしているのか？

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。

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購入するのはムリですが、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。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。



社との差別化を図り、当社の競争優位性を構築するかにしての「戦略書」です。たとえて言えば、映画や演劇の「台本」にあたります。この台本がなければ、俳優や役者は役を演じることはできません。当社においてもカンパニーごと、得意先ごとに作成するマーケティング戦略があり、それに従って俳優、役者にあたるメンバーは仕事をします。その台本がマーケティング戦略なのです。

なぜQCDSのD(デリバリー)が一番の競争優位なのか？

お得意先が一番安心できる要素だから。すなわち、仕事が早いのは得意先を熟知しているからで、Q(品質)も比例して高い。手戻りが少なく仕事が早ければC(コスト)も下がります。そしてS(Safety)もハウスエージェンシー的ポジションならクリアする仕組みが働いている。そもそも仕事はやってみなければわからない。だから先ずやってみる。やってみると良し悪し、直すところがわかる。もともと仕事は修正が付きもの。途中の修正なくして終わる仕事はない。であれば、早く着手して、途中途中で修正しながら進めるのが一番合理的。ムダも少なくなる。これならお得意先も安心。究極の競争優位は「修正する時間を十分取った進行管理」である。

社員数は？

76人 大阪50人、東京26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？

好きなことを仕事にしているかどうか。性に合っている、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。

これまでの人材採用は成功したと思うか？

成功だったと思います。

なにしろ40年以上も会社が続いたのは、MC&Pの社員になった人たちの働きによるものですから。

キャリアの8割は偶然に因るものと言われますが、そのとおりだと思います。面接の時点でこれからその人に起こるであろう偶然を予測することなどほとんど不可能です。せいぜい、よい偶然がおきそうな人かどうか。存在感のようなもので判断するしかないので。印象がよければきつと他の人よりチャンス

が多いだろうというように…。まあ「外見は一番外側の中身」と言いま

すからね。難しく考えずに間口を広げて採用し、社内の選抜に委ねるほうが現実的で、合理的です。

採用を判断するにあたって

どんなことに気をつけているか？

入社してから仕事に慣れるまでの期間、勤められるかどうか、ですね。ほとんどの人は、仕事を慣れて覚えます。ですから慣れるまでに辞められては、元も子もないからです。

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。

成功した経営者は皆さん誰もが一番にあげています。実力や努力など自分に関するのなら変えられるが、運だけは如何ともし難い。しかし運は成功に大きく影響している。だから運が良いということは、リーダーが持つべき要素として、大きなウェイトを持つとも。その運は、誰かにチャンスをもらわないと生まれません。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、なにをめざすのか。周りの人が理解できるよう明確に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ぬ組織には不可欠だからです。

パーパス塾とは何か？

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。

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ある。

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

パーパス塾は、ファシリテータに外部専門家を招聘し、43期が初の開講。

次は、難しくとも「仕事観」を見ます。仕事は、人生の「情熱大陸」。ムダや回り道しても、進歩、向上、創意工夫を惜しまず、充実感や達成感を充たすもの。

「一生の仕事を見出した人は幸福である。その人には他の幸福を探す必要がない」との先人の遺した言葉もあるくらいですから。

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、ニーズがあろ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。

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る。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ある。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。

中途採用と新卒採用の選考基準は何か？

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くかを見ます。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がりもするし下がりもする、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・ボーナスに代わ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維持するためです。

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」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、有給は計画的にとつてもらうよう努めています。

いづれにせよ仕事の終わりは人生の終わりではありません。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。

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、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力タチにしています。

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歳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。よほどムカつくことがあっても女性に手を上げる大人気ない男性はいませんから、むしろ男性より恵まれているかもしれせん。

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。

現実に働いた人もいますし、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。



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。

試用期間の最終週には社長と配属予定先のC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。

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。

経営諮問委員会とは？

取締役会からの諮問に対して、答申または献策を行う組織です。委員長を含む社外からの委員と、社内からの委員で構成。答申または献策の主な内容は、取締役、執行役員への選任、解任。代表取締役の指名。取締役、執行役員への改選策など。

委員会の答申、献策が一種の「タタキ台」になることで、代表取締役社長の負担が軽減するとともに、経営判断の公正性、透明性、客観性を担保し、コーポレートガバナンスの強化を図る目的で設置しました。

もう43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
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
- 1985年(昭和60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
- 1986年(昭和61年) 売上高10億円を超える
- 1988年(昭和63年) 大阪オフィス(本社)を西区京町堀に移転
- 1989年(平成元年) 医科学情報部(医科学マーケティングカンパニー)発足
東京オフィスを中央区日本橋に移転
- 1991年(平成3年) 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
株式会社エム・オール・エスを設立出資 経営コンサルティング業務を開始
- 1992年(平成4年) 創業10周年 制販分離から一体型に改組
- 1993年(平成5年) 東京オフィスを渋谷区渋谷に移転
- 1995年(平成7年) 阪神淡路大震災により業務一時停止
- 1996年(平成8年) 社内講座「仕事の学校」開始
- 1999年(平成11年) 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
創業20周年
- 2002年(平成14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
- 2006年(平成18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
- 2008年(平成20年) 医療用医薬品分野のシェア過半に
上園清一が社長に就任
- 2010年(平成22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)
- 2011年(平成23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
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
- 2012年(平成24年) 「経営基本システム」ブリーフィングと
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
- 2015年(平成27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
- 2016年(平成28年) 取締役会設置会社に移行 東西2本社制
- 2017年(平成29年) 「採用を前提としないインターンシップ」開始
- 2018年(平成30年) 「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