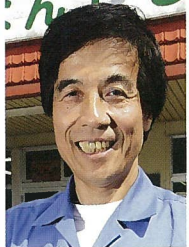


The Strategic Manager

# 戦略経営者

リーダーシップの研究



大張物産センター「なんでもや」代表  
中村次男

住民の“思い”結集し地域再生

8 No.262  
2008  
AUGUST

●特集

## 残業を減らせ! 生産性を劇的に上げる時間管理術とは

●戦経Interview

山口英夫 織元山口代表取締役

「写真織」という独創技術で世界を魅了

●戦略経営者登場

大倉輝久 ネクストキャリア社長

合併シナジー効果を最大化する人材関連会社の若きリーダー

●ホットインタビュー

小林 治 杏林大学医学部講師

新型インフルエンザの脅威



設備投資の断行と営業力で  
右肩上がりを続ける

——「合紙業」とは、こういった業態を指すのでしょうか。

中里茂之社長（以下社長） たとえ

ば、街中でよく見かけるタレントさんや商品の写りこんだ商業用ディスプレイやPOP広告、中吊り広告・看板、あるいはブックケースなどをつくるプロセスの一部で、紙を貼り合わせて強度や特徴を出す仕事です。実際には、段ボールや発砲スチロールの表裏にビニール表面加工が施された紙を貼り合わせるといった作業が多いですね。

ちなみに、製品全体の制作過程は、印刷屋さん↓表面加工屋さん↓そして当社のような合紙屋↓型抜き屋さん、さらに最後に梱包・セットアップをする業者に移り、最終的にエン



昨年導入した最新鋭の合紙機器（二上製作所製）

# 積極経営と予実管理の徹底で 業界トップを目指す

商業用ディスプレイやPOP広告などの制作過程における「合紙」を手がけるエガワ。業界全体の停滞感とは裏腹に、一貫して右肩上がりの成長を続けている。そんな同社の経営戦略、財務戦略について、中里茂之社長（38）、中里政之専務（36）、そして税理士法人ガイアの野口省吾顧問税理士、柏崎寛之監査担当に話を聞いた。

ドユーザーに渡る、という流れになります。

——その流れのなかでの合紙專業と  
いうのはかなりニッチですね。



中里茂之社長

社長 ニッチだけに大手が入って来  
づらいというのはあるのでしょうか。

当社のような業者は東京都近辺で一  
〇〇社弱あり、多くは家族単位の零  
細企業ですが、長い歴史のあるところ  
も少なくありません。それでもここ  
へ来て、後継者難などもあって、  
減少してきているようです。

——そんななかで、エガワさん  
は異例ともいえる成長を続けて  
おられるとお聞きました。

社長 当社も、私が大学を出て  
入社した一六年前は、年商五〇  
〇〇万円程度の零細企業でした。  
遅れて入社した弟（政之専務）  
と、主に私が現場、弟が外回り  
の営業というスタイルで必死に  
経営努力を重ねてきました。当  
初は、早朝に起き出して、儲か  
っている同業や関連する会社の  
建屋の前まで行き、じっと眺め  
て「いずれはあのようになりた  
いなあ」とモチベーションを高  
めたりもしましたね（笑）。

——（笑）眺めるだけですか。

中里政之専務（以下専務） ええ。

しかし、その後、実際にそういった  
ところをターゲットにして、少しず



つ得意先を増やしてきました。眺  
めたことも無駄ではなかったとい  
うことです。

——しかし、営業力だけでは、新規  
の顧客獲得は難しいのでは？

# 継続MASシステム 2009

強い会社となる  
“経営革新”を実現する  
ための経営計画の  
立案を支援します

●4つの売上戦略に分けて検討します。

	現業品(即売)	新商品(即売)
現・市場 (顧客) チャンネル	I: 市場深耕戦略 いまの商品を お客様を埋やして もっと売れる!	II: 新商品開発戦略 新商品を開発し いまのお客様に 売り始める!
新・市場 (顧客) チャンネル	III: 新市場開拓戦略 いまの商品を 新市場(地域・客層)で 売り始める!	IV: 多角化・事業転換 成長が期待できる 業種・業態に転換し 新ビジネスを始める!

※注: 立派な「経営革新」です!  
※注: これも「経営革新」です!

毎年、黒字決算を達成するには、業績管理(PDCA)メカニズムを社内に組み込むことが重要です。「継続MAS」は経営者のビジョンに基づいた中期経営計画と、次年度の業績管理のための短期経営計画を提供します。さらには計画と実績を検証し、問題点の発見・対策を検討する業績検討会や戦略的決算対策検討会のツールとして活用することにより、PDCAメカニズムの構築を促進する事ができます。

株式会社TKC  
〒162-8585 東京都新宿区相場町2-1 軽子坂MNビル5F  
☎0120-860-316 (ご質問はフリーダイヤルで)  
URL <http://www.tkc.co.jp/>



社長 もちろんです。同時に、思い切った設備投資による機械化を

行い、それを営業活動のバックボーンにしました。新しい機械を導入すれば、品質は上がるし仕事も早くなりますからね。この業界は短納期が常識で、翌日納品などはしょっちゅうですから、スピードは大きな武器になります。結果、それが口コミとあって、仕事が集まってくるというプラスの回転がつかじはじめたのです。現在六台の機械が稼働し、忙しいときには日産八万枚を超えることもあります。ちなみに昨年購入した最新鋭機は、両面一度に貼ることができ、「反り」の出ないスグレモノで、まだ業界には三台くらいしか出回っていません。

先代であるお父様は、そんな積

業界ではオンリーワンになりつ

てあげられなかったから買ってあげ

るよ」と(笑)。



野口省吾顧問税理士

極投資についてはどうおっしゃってますか。



中里政之専務

つある印象ですね。専務 うーん、どうでしょう。最近では、印刷業者や表面加工屋さんなど、ほかの工程の企業が合紙の機械を購入して、自ら行う例が増えていて、そこが今後のライバルになってくると思っています。

事業承継という意味でも、非常にうまくいったケースですね。

社長 昨年の四月に正式に、私が社長、弟が専務に就任したのですが、二十代から経営に携わり、いま三代後半。ちょうど良い頃合いだったのではと思っています。野口先生の薦めもありましたし。

野口省吾顧問税理士 現場のマネジメントや営業力という意味では、実績を残してきたお二人だけに心配はいらないと思います。あとは、先代や先代の奥様が抱えてこられた本当の意味での経営者としての苦しみを経験することで、もう一皮剥けるのではと。つまり、これまでのよう

に攻めるだけの経営ではなく、リスクを考えた経営への転換がそろそろ必要なのだと思います。

## 「経営計画」の策定で リスクを最小限に抑える

—そのためには、財務管理も重要なポイントになってきますね。

野口 ええ。その意味でも今年度初めて、『継続MAS』を使った経営計画の策定を行いました。今春、お二人に当事務所(税理士法人ガイア)に来ていただき、プロジェクトで過去の実績を映し出しながら、ひとつひとつの科目に予算付けをしていきました。もちろん予算の数字は『FX2』に落とし込んで、月次での予算対比を行う体制も整えています。専務 いままででは、売上高を増やすことだけに躍起になっていて、ひとつひとつの経費とのバランスを考えると、まだには至っていませんでした。ところが今回の経営計画策定のプロセ

スで、各コストをコントロールすることで確実に利益を出していく考え方を学びました。

たとえば接待交際費でいうと、顧客が増えて売上がアップすれば当然接待費も増えます。それを予め予算で確認しておく。そうすれば接待費の枠の正当性が担保されますから、自信を持った使い方ができるようになりますよね。他の勘定科目も同じことで、予算という縛りは経営リスクを減らす重要なツールだと改めて感じています。

**野口** 今回の経営計画の策定では、経営理念や基本方針なども打ち出しており、今後、さらに会社を拡大していこうという、お二人の決意表明ともなっています。

——ところで『FX2』は、五年前に導入されたとのことですが、**専務** 私が入力を担当しているので



名称●株式会社エガワ  
業種●合紙業  
代表者●中里茂之  
設立●1972（昭和47）年  
所在地●埼玉県川口市東領家5-6-20  
TEL●048-227-3012  
売上高●3億1700万円  
社員数●12名  
URL●http://www.egawa-shiko.co.jp

顧問税理士 野口省吾  
税理士法人ガイア  
東京都北区西ヶ原3-48-4  
03-3940-0860

すが、それだけでも、以前とは意識がずいぶん違ってきました。日々打ち込んでいくうちに、徐々に数字が見えるようになってきたと思います。それと、知りたいときに知りたい数字をリアルタイムに見ることができるといのがありがたいですね。た



柏崎寛之の監査担当

だ正直、まだまだ『FX2』の機能を十分に使いこなせているとは言えない部分もあります。

——どの機能をよく使われますか。**専務** 売掛金管理の機能です。これは便利だと思います。たとえば、回

収状況が悪ければドリルダウン（原因究明）型問合わせで個別の得意先が売掛金残高を一瞬のうちに調べることができ。また、売掛金の多さや回収状況などによって、得意先をずらつと順位付けをして並べて見ることができ。これらを見ていれば、キャッシュフローの管理はもちろん、顧客の大体の変遷がつかめやすから、その後の営業活動の方針決定に役立ちます。

### 機械化による生産性アップで 残業時間が大幅に減少

——経費で気になる勘定科目はありますか。

**専務** 当社の場合、材料は大部分が「支給」で、粗利率は九〇％を超えています。そのため、とりあえず変動費は利益にそう影響しません。一方、固定費のなかで気になるのは、やはり人件費でしょうか。労働分配率には注目しています。

**柏崎寛之の監査担当** 設備投資による機械の高度化で生産性が向上し、エガワさんでは残業が劇的に減少しました。そのため、売上高の伸びの割には人件費が上がらない状況が続いています。

——つまり、残業が減った分だけ人件費が減ると…。

**柏崎** でも、それだと実質賃下げになってしまうので、職能手当などで

カバーし、極力、年収ベースは落とさない方策をとられています。ですから、労働分配率を注視しながら、一定値を超えて下がらないよう気をつけておられるのです。

——普通は上がらないよう気をつけるわけですから、まるつきり逆ということですね。

**専務** 何しろ、以前は月に一人あたり八〇時間〜一〇〇時間の残業がついていたのですが、いまでは三〇時間を切ることもあります。この生産性の向上が当社の強みでもあるのですが、これをそのまま会社の利益にしてしまうのでは社員の生活に影響が及びます。とくに、当社のような中小製造業にとって人材は宝ですから、それはしたくない。

——今後の目標は。

**専務** 経営計画書の「将来の目標」に掲げたように、設備投資を今後も積極的に続けて、合紙業界のあらゆる意味でのナンバーワンを目指します。そのための課題としては、やはり「人」です。財務管理を含めて、企業としてのしつかりとした土台をつくり、人材が集まる会社にしていきたいですね。

**社長** また、チャンスがあれば、合紙の前工程、後工程にも進出し、この事業分野での存在感をより大きくしていければとも思っています。