

The Strategic Manager

戦略経営者

5

No.343
2015/MAY

参入企業続々!

見守りビジネス



●新連載

革新者・小倉昌男 言葉の力

●第2特集

成功するモニタリングとは

●戦略経営者登場 矢入賀光 ヤイリギター代表取締役

世界的ギターブランド“K.Yairi”

部門ごとの業績管理を徹底し進化するラベル印刷の雄

主にシール・ステッカー類の印刷を手がけるラベルジャパン。中小企業の占める割合がとりわけ高い印刷業界にあって「顧客対応力」を武器に取引先を開拓してきた。社員の自主性を引き出すマネジメントを推進する高橋仁社長と、営業部門を統括する大野努専務に利益を生む経営の勘所について語つてもらった。

製販一体のチームワークで顧客ニーズに応える

—印刷業を手がけられていますが、得意分野をお聞かせください。

高橋 UVインキ（紫外線硬化型インキ）を用いた「UV印刷」得意にしています。通常の印刷方法ではインキが乾くまでに数時間かかりますが、UV印刷ではインキが瞬時に乾くので、フィルム、塩ビなどの非吸収性の素材に印刷できるという特徴があります。

—どんな製品に使われていますか。

高橋 メーンに手がけているのは商業印刷で、シール、ステッカー、クリアファイル、マウスパッド等に幅広く用いられています。シールでは電車やタクシーなどに貼られる交通広告、アニメキャラクターも増えています。昨年は「妖怪ウォッチ」シリーズの出荷が伸び、関連取引先の売



高橋仁社長

り上げが前年比で約4倍になりました。

—売り上げの業界ごとの構成比は?

高橋 CD、DVDを扱う音楽業界が20%、アニメ系が10%、大手印刷会社からの仕事が10%、残りの6割は商業印刷です。広告代理店、印刷会社、企画会社をはじめ、500社ほどと取引させていただいているます。

—音楽CDではどの箇所に使われ

高橋 商品の透明フィルムに貼られ

るCMやドラマとのタイアップ、コンサート告知用のシールです。CDジャケットの印刷を専門に手がけている印刷会社は東京都内に5~6社あり、他のシール会社と競合しているケースもありますが、当社ではトップクラスの営業マンを担当につけていますので、そうそう負けることはないと自負しています。

—競合時は技術力や価格で判断されるのでしょうか。

大野 そういう要素もあると思いつと考えていています。日々の営業活動で当社を当てにしてもらえるような仕事をしているかどうかです。CDの告知シールの内容が決まるのは制作の最終工程ですから、生き馬の目を抜くようなタイトなスケジュールで作業を行わなくてはいけません。

—社内にさまざまなプロジェクト活動があると聞きました。

高橋 たとえば「新台プロジェクト」では専務の大野と常務の岡野が議



左から2人目は社員の福田美香さん



設立●1966年
所在地●東京都荒川区荒川8-5-14
売上高●15億8800万円
社員数●62名
URL●<http://www.label-japan.co.jp>

戦略財務情報システム

FX2

経営者のために
“黒字経営”の
メカニズム構築を
支援します

| 本日までの実績 前年同日までと比較 経営計画(予算)と比較 | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|------|---------|------|--------|---------|-------|-------|-------|
| 項目 | 売上高 | 粗利 | 純利 | 販管費 | 営業外費用 | 税金 | 総粗利 | 総純利 | 総販管費 |
| 1 期首残高 | 26,408 | 5,7 | 42,100 | 81,3 | 32,503 | 2,7 | 211,8 | 48,1 | 109,5 |
| 2 仕入高 | 216,372 | 48,4 | 219,457 | 44,8 | 99,2 | 275,901 | 47,1 | 109,5 | 109,5 |
| 3 在庫 | 89,640 | 14,7 | 85,750 | 17,1 | 10,0 | 109,500 | 14,7 | 109,5 | 109,5 |
| 4 在庫変動額 | 3,678 | 0,8 | 2,458 | 0,7 | 101,1 | 3,600 | 0,8 | 102,2 | 102,2 |
| 5 月次決算 | 21,000 | 4,7 | 21,870 | 4,5 | 100,1 | 21,200 | 5,9 | 100,5 | 100,5 |
| 6 月次決算 | (△) | | | | | | | | |
| 7 定期決算 | 265,896 | 87,7 | 220,750 | 87,4 | 100,3 | 271,500 | 59,7 | 107,5 | 107,5 |
| 8 定期決算 | 171,751 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 9 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 10 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 11 定期決算 | 112,357 | 24,1 | 95,530 | 18,8 | 117,6 | 114,700 | 25,0 | 97,8 | 97,8 |
| 12 定期決算 | 30,700 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,500 | 6,2 | 25,6 | 25,6 |
| 13 定期決算 | 26,790 | 5,7 | 24,000 | 5,4 | 10,0 | 27,300 | 5,7 | 25,3 | 25,3 |
| 14 定期決算 | 32,500 | 7,0 | 54,960 | 5,0 | 10,0 | 32,500 | 7,0 | 55,3 | 55,3 |
| 15 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 16 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 17 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 18 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 19 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 20 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 21 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 22 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 23 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 24 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 25 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 26 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 27 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 28 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 29 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 30 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 31 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 32 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 33 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 34 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 35 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 36 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 37 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 38 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 39 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 40 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 41 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 42 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 43 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 44 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 45 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 46 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 47 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 48 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 49 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 50 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 51 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 52 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 53 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 54 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 55 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 56 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 57 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 58 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 59 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 60 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 61 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 62 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 63 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 64 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 65 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 66 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 67 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 68 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 69 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 70 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 71 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 72 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 73 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 74 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 75 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 76 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 77 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 78 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 79 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 80 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 81 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 82 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 83 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 84 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 85 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 86 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 87 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 88 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 89 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 90 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 91 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 92 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 93 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 94 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 95 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 96 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 97 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 98 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 99 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 100 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 101 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 102 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 103 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 104 定期決算 | 32,500 | 6,2 | 24,000 | 5,7 | 10,0 | 27,300 | 6,2 | 25,3 | 25,3 |
| 105 定期決算 | 171,750 | 35,9 | 157,000 | 35,6 | 100,3 | 168,500 | 35,9 | 107,5 | 107,5 |
| 106 定期決算 | 55,975 | 12,7 | 53,000 | 12,5 | 10,0 | 52,500 | 12,7 | 54,0 | 54,0 |
| 107 定期決算 | 53,350 | 11,5 | 46,740 | 10,8 | 114,2 | 56,405 | 12,3 | 54,0 | 54,0 |
| 108 定期決算 | -564 | -8,1 | -2,381 | -0,7 | 100,1 | 142,478 | 31,1 | 101,1 | 101,1 |
| 109 定期決算 | (△) | | | | | | | | |
| 110 定期決算 | 32,500 | 6,2 | | | | | | | |

C CONSULTANT'S EYE

目標達成のこだわりが
差異の気づきを生む

税理士法人ガイア

東京都北区西ヶ原3-48-4
☎ 03-3940-0831



監査部チーフマネージャー
吉川真由美

ラベルジャパン様は高橋社長の陣頭指揮のもと、確かな印刷技術と優れた営業スキルをうりに発展を続けています。高橋社長は営業マンとして確固とした実績を残し、指導力と温かい人柄から全幅の信頼を置かれ、先代社長から後継者として指名されました。バトンを受け継がれた当時は、財務内容に若干の不安を抱えながらも、業界内における確固たる地位から油断を感じるところもあったようです。

社長がまず着手したのは「自立心」と「責任感」を養うための社員教育でした。そのために活用されたツールが『FX2』であり、現実の数字を確認しながら、目標を達成することの意義を説かれていました。毎月実施している「営業会議」の前に開催される「フレ営業会議」などの場を通して、行動計画を軌道修正しながら数字にこだわり、目標を達成されてきました。

《変動損益計算書》などで前月あるいは前年同月とくらべ勘定科目残高の差異があるときは、役職社員が原因を追究し、目標達成のための計画を話し合っています。こうした取り組みで営業担当者は「損益分岐点」を把握し、営業現場での利益を生む交渉力をにぎりついています。

高橋社長は当税理士法人の野口所長と年齢も近く、お互い情熱を持ち経営に取り組んでいます。2人が難題の打開策を議論している姿にはすがすがしさを感じます。これは社員を愛し、お客さまを大切にしているという共通点によるものだと思います。ラベルジャパン様への取材に同席し、高橋社長の社員の方々に対する深い信頼と洞察力をあらためて実感しました。私も『FX2』の予算実績対比機能などをフル活用し、ラベルジャパン様の黒字経営を支援していきたいと考えています。

て、目標比、前年比の推移をよく確認しています。野口先生にご指導いただき、交通費や水道代などの費用科目は営業、製造部門に分けて管理していく、数値が極端に増えているときは入力した伝票にさかのぼり原因を調べています。なんとなく把握していた業績の推移が『FX2』の画面では明確に見えてくる。気づきを得られたり肝を冷やしたり、『FX2』はよい緊張感を生むツールになっています。

——目標はどのように決めていますか。

高橋 每年12月、各部門に指針、月ごとの売上目標、採用計画、設備投資計画を盛り込んだ新年度の計画を提出してもらっています。これをベースに野口先生と監査担当の吉川さんに財務面をシビアに指導していただきながら『継続MAS』で経営計画を立てています。近年では計画から大きくぶれることはなくなりました。

高橋 売り上げは季節によってあまり左右されません。当社がメニューにしているのは商業印刷ですから、イベントが頻繁に開催される年はキャラクターシールの販売が伸びるという特徴はあります。ミリオンセラーのCDが続出していた時代は音楽業界の比率が高くなり、それに危機感を覚え取引先の業界を意識的に分

野口税理士 高橋社長の目標を着実に達成する実行力、社員の方々が自主的に取り組むための仕組みづくりは、われわれも参考にしていきます。

——売り上げの季節変動なども加味されるのでしょうか。

高橋 売り上げは季節によってあまり左右されません。当社がメニューにしているのは商業印刷ですから、イベントが頻繁に開催される年はキャラクターシールの販売が伸びるという特徴はあります。ミリオンセラーのCDが続出していた時代は音楽業界の比率が高くなるため自社で開発し、見積もりの作成方法はトレーナー役の上司に任されており、社内で統一されています。そこで見積書作成をシステム化することになりました。ソフトウエア会社に外注すると高額になるため自社で開発し、標準化を実現しました。

高橋 ええ。システム化によりあらゆる材料の価格がデータベース化されたため、社員たちが原価を意識するようになり、利益を生む適正価格の範囲内で見積書を作成するようになりました。

——抱負をお聞かせください。

高橋 かゆいところに手の届くきめ細かいサービスを提供し「ラベルジャパンスタンダード」と言われるぐ

らいの業務品質を確立していくたいと思っています。そして社員だけではなく、家族の人たちから「ラベルジ

ヤパンはいい会社だね」と言つてもらえる会社にしたいですね。



野口省吾顧問税理士