

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 6

第2章

従来型財務体制の改善から 新たなオーダー事業の拡大まで

——株式会社ツバメ日吉 長崎隼斗さん



鈴木 友也
東京都中小企業診断士協会

株式会社ツバメ日吉は、千葉県千葉市の閑静な住宅地に工房を構える1963年創業のネクタイ、リボンの製造・縫製会社である。従業員40名弱の比較的小規模な事業所ながら、手縫い、機械縫い、オーダーメイドまで日産1,500本。そばを走る京成線の音が鳴り響くレトロな工房で、職人の手による丁寧なものづくりが日々行われている。

同社は一般的なアパレル向けのネクタイのほか、制服・ユニフォーム用、結婚式などのイベント向けなど、ネックウエア全般の縫製加工事業を長年展開してきた。2018年より新たにネクタイのオーダー事業をスタートし、型紙づくりと手縫い技術を生かした顧客ごとのオーダーネクタイは高い評判を獲得している。

同社の財務責任者であり、オーダー事業責任者として営業活動から商品開発までを担う、長崎隼斗さんに話を伺った。



株式会社ツバメ日吉の長崎隼斗さん

1. 新しいビジネスの機会に飛び込む

(1) 千葉商工会議所入所と診断士資格取得

大学院在学時、コンサルティング会社の経営革新計画書類作成の仕事を手伝っていた経験から、「計画作成のスキルを生かして経営者の役に立てないか」との思いで2010年に千葉商工会議所に入所した長崎さん。30歳までの目標に中小企業診断士の資格取得を掲げて勉強を始めた。1次試験合格後に半年間の養成課程を経て、2016年に診断士資格を取得した。

日々、支援業務に従事する一方で、「自身がビジネスの大変さを経験していないと、本気で相談やアドバイスができないのではないか」というもどかしさがあったと長崎さんは振り返る。

(2) 株式会社ツバメ日吉入社のかっけ

株式会社ツバメ日吉の渡辺孝太郎常務取締役とは、千葉商工会議所開催のものづくりイベントで知り合った。「ネクタイのオーダー事業を始めたい」という渡辺常務の思いに共感するものの、専門的な人材の獲得など山積する課題を前に、現状では難しいだろうと長崎さんは考えた。

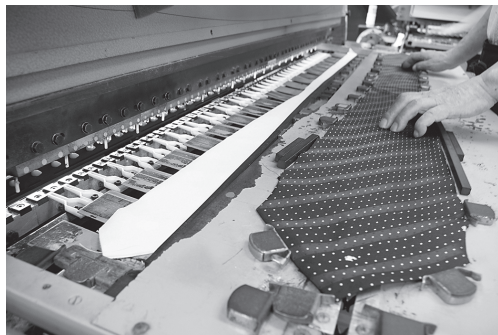
しかし、ビジネスに対する自身の思いと今後のキャリアを考えた末、「私に手伝わしてください」と長崎さんは2018年5月に入社を決意する。

(3) 縫製業を取り巻く市場環境

縫製業の事業所数、従業員数、製造品出荷額は、年々減少傾向にある。流通大手を中心とした製造小売一体化の影響も大きい。近年は、中国や東南アジアなど低コストの海外生産を前提とした業者も多く、価格競争や採算割れからの撤退や廃業も少なくない。

設備の老朽化も繊維産業の抱える問題の1つだ。同社が複数台所有するネクタイ縫製の主力設備「リバー」は、すでにドイツ本国での生産が終了し、部品調達や修理対応も一筋縄ではいかない。

古き良き伝統である既存事業の改善と、新しいオーダー事業の本格化という両面の課題が目前にあった。



リバーでネクタイの芯を表地に縫い付ける

2. 財務体制、原価管理の抜本的見直し

(1) 突然の資金繰り悪化

「資金がショートするかもしれません」

2018年7月、入社してまだ2カ月の長崎さんを突然の知らせが襲った。直近5年は連続黒字決算で、借換えも問題なく行っていたはず。それでも運転資金不足に陥るかもしれないという事態を前に、長崎さんは毎月借入れと返済を繰り返す対応を余儀なくされた。

急激な資金繰り悪化の要因はすぐにはつかめなかったが、生産コストの上昇に原因があると判断し、取引先へ卸単価引き上げを打診することとなった。

「実際にどれくらい足りていないのか、具

体的な数字が把握できておらず、何とか取引先に受け入れてもらえる程度に単価を上げるしか方法はありませんでした」と当時の危機的状況を長崎さんは振り返る。

2018年10月、取引先の理解も得られて単価引き上げを実施した。1本当たりリボンは20円、ネクタイは30円を一律値上げ。長崎さんは何度も金融機関へ足を運び、状況の説明と融資の依頼を続けた。「何とか年は越せそう」ではあるものの、いまだ綱渡りの状態だった。

(2) 部門別損益管理による現状分析

「経理関係は私にやらせてください」

長崎さんは渡辺常務にそう打診し、2019年2月より財務責任者として「部門別損益管理」による既存事業の収益構造分析に着手する。

「おそらくリボンが赤字なのでは」という大まかな推測はあったものの、リボン部門とネクタイ部門のどちらで利益が出ているのか正確な数字が把握できていなかったためだ。

損益数字を部門別で出した結果、リボン部門とネクタイ部門で粗利益率に20%もの差があり、リボン部門が利益を大きく圧迫していたことが判明する。しかし、これ以上の生産効率化は現実的ではない。2019年4月の段階で「2019年10月にもう一度値上げをします」と取引先へ予告し、さらなる単価引き上げに踏み切った。

(3) 内在する問題と収益モデル

縫製業の生産コストに占める人件費の割合は他業種に比べて大きく、内職やパートなど非正規社員活用の比率も高い。近年の最低賃金上昇に伴い、生産コストは年々増加の一途をたどる。

同社では、ネクタイ部門は渡辺常務主導の生産管理により、不採算案件の原価計算もある程度できていた。一方のリボン部門は、案件ごとの原価管理がほとんどできていなかった。「部門別損益管理」により、リボン部門の致命的問題点が浮き彫りになる。原価に対して単価がまったく見合っていないからだ。

単価をさらに70円上げなければ、収益が見込めない状況になっていた。

(4) 中小企業診断士の手腕と自身の役割

2度目の単価引き上げの際は、長崎さんが部門別損益の状況を分析したデータをもとに渡辺常務が案件ごとの引き上げ額を決め、対応に当たった。「そんな状況であれば、もっと早く言ってくれたらよかったのに」と理解してくれる取引先もあり、信頼関係を維持しながら再値上げの交渉を行うことができた。

「矢面に立つのは常務ですが、それをしっかり支えるのが私の役回りです」

財務責任者の役割と責任を、長崎さんはそう認識している。もともと経営革新計画書類の作成を手伝っていた頃から数字の組み立ては誰よりも早く、得意意識が強かったという。長崎さんの財務手腕により、同社は資金繰り悪化の窮地を無事に脱することができた。

3. 新規事業拡大とブランドコンセプト

(1) オーダー事業を支える生産体制

オーダー事業における同社の長は、「生地選びだけでなく『型紙づくり』からできること」と長崎さんは語る。着用する人の体型やスタイルによってネクタイの結びやすさやシルエットが変わるため、それらを反映した型紙づくりが重要なポイントとなる。

型紙づくりからこだわるということは、当然、一般的なオーダーネクタイに比べて複雑な製造工程となる。左右非対称の生地を型紙に沿って縫い合わせる縫製工程は、1本1本すべて手縫いで行われる。

同社では、既存事業のワンストップ生産体制、および培った技術と人材を生かすことで、月産100本以上のオーダーネクタイ生産が可能な体制を確立している。

(2) 市場ニーズ把握による着実な売上増

営業面では、FAXやDM送付など堅実なプロモーションを行い、問い合わせ返答率は一

時期1割を超え、現在も新規取引先は順調に増え続けている。長崎さんも日々の生産管理や作業に加え、オンライン面談や新作生地提案の営業活動に忙しい毎日だ。

2020年4月より、アパレルブランド、オーダースーツ店経営に携わる佐々木優太さんをサポート役として迎え入れ、渡辺常務、長崎さんとの3人体制でオーダー事業の本格化を図る。同年10月をめぐりに、ブランドコンセプトの設計を皮切りに、オーダー事業全体の見直しとリニューアルに舵を切った。



長崎さん自身も裁断の工程に携わる

(3) 「役に立つ」がブランドコンセプト

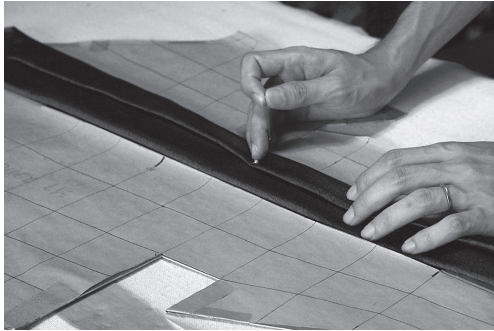
ブランディングに関する知識が実際の商品開発に結びついたのは、オーダー事業のブランドコンセプト設計のときであった。

「『役に立つ』と『意味がある』のどちらの路線でブランディングをしますか」

佐々木さんの一言がコンセプトづくりを前に進めた。納期や価格、機能など、取引先や顧客にとって明らかに目に見える「役に立つ」部分を訴求するのか。それとも「芸能人がオーダーしている」、「手仕事にこだわっている」など、目には見えないが「意味がある」部分を訴求していくのか。

「これまでもずっと取引先の『役に立つ』路線でやってきたので、その方向性でいきましょう」と3人でコンセプトを固めた。具体的には、取引先のオーダーに応じて1本1本ネクタイを卸す。「在庫なしで1本1本注文が可能。過剰在庫やデッドストックのリスク

を回避できる」という取引先のメリットを前面に押し出した。マーケティングの基礎知識があったからこそ、理論が実践になった感覚が強かったという。



型紙に沿って1本の糸で縫い上げる緻密な技術

4. 激動の経営の経験とチャレンジ精神

(1) 収益構造改善とコロナ禍の脅威

既存事業では、2019年10月の2度目の値上げ後、長崎さんの予測に反して受注増加が続いた。高齢化や採算割れによる同業者や協力会社の廃業などで、条件の厳しい案件にも対応できる縫製業者が限られてきたという実情があった。納期が厳しい案件の打診には、オプションでさらに単価も上げることができた。2020年3月末段階で計画に対し大きく利益が出ており、「完全に回復した。利益の出る企業になった」と実感したところで、コロナ禍に突入する。

2020年4月からの半年で、既存事業の売上高は7割減。2021年は回復傾向にあるものの、一昨年対比で売上高は半分程度。しかし、コロナ禍以前の半年間で稼ぎ出した利益に加え、経営改善計画に基づく借換えや各種補助金、コロナ融資で資金を調達し、資金繰りをつなぐことができています。

(2) チャレンジしてみて初めてわかること

「できることは探せばたくさん見つかる。成功の芽は必ずどこかに転がっています」

コロナ禍の需要激減を前にしても、既存事

業の売上高減少を補填するかのようになり、オーダー事業の売上高は1,000万円近くにまで上がっている。

事業再構築補助金を活用した次なる展開として、改装した工房の一室を使ったオーダースーツやオーダーシャツ、ネクタイの実験店舗計画がある。そこで得た経験やニーズを既存の部門にフィードバックする計画だ。

併せてスーツの手直しなど、縫製サービスのさらなる拡大も模索している。オーダー事業を収益の柱とし、閑散期を埋めるための顧客直販や別カテゴリーの縫製にも手を広げていきたいという。

(3) 提供価値を最大化する働き方

「実際にやってみないとわからないことがあまりにも多いのです」

入社して3年、財務活動から営業活動まであらゆる局面に携わり、そう強く実感したと長崎さんは総括する。

同社の最前線で活躍しながら、千葉県中小企業診断士協会のスキルアップ研究会に所属し、診断事例や支援ノウハウの吸収にも手を抜かない。

「中小企業診断士というキーワードを軸に、自分の提供できる価値を最大化する働き方ができたらよいと思っています」

長崎 隼斗

(ながさき はやと)
千葉県出身。大学院卒業後、千葉商工会議所勤務を経て、2018年株式会社ツバメ日吉入社。2016年中小企業診断士登録。



鈴木 友也

(すずき ともや)
愛知県出身。大学卒業後、教育系出版社に勤務。全国の学校・学習塾対象出版物の物流、生産管理を担う。2021年中小企業診断士登録。

