



構造改革と営業強化で3期ぶりの黒字を確保

◆34期の改革

2005年7月期（34期）に当社は企業体質改善のため、さまざまな角度から改革を行ってきた。以下の四つのくくりで説明をしたい。

まず営業面においては、年賀状の名入印刷の取り扱いが前年比9万3千件ほど増大した。首都圏では営業強化策の成果も出てきており、売上が10%増と大きく伸びている。ちらしを中心として展開している商業印刷では不動産関係の受注が進み、売上構成比の5%程度ではあるがしっかりとした基礎ができてきた。

財務面では設備やキャッシュフローを見直し、大阪工場の一部をアウトソーシングおよび売却した。また第三者割当増資を行った結果、45億円ほどあった有利子負債を34億58百万円にまで削減した。

三点目である新技術と新製品においては、食品の味と香りを機能的に分析する技術を確立した「味香り戦略研究所」を設立するとともに、大手年賀状印刷メーカーで初めてプライバシーマークを取得した。さらに廃液を出さないことで環境に優しい「水なし印刷」技術を導入、世界的な認証であるパタフライマークを受けている。現在日本の企業で「水なし印刷」を導入している70社ほどが「水なし印刷協会（WPA）」に参加しているが、北海道では当社が先駆的であり、今後も大きな効果が期待できる。加えてマッキントッシュ向け暗号ソフト「FSS基本パッケージ for Macintosh」を㈱ローレルインテリジェントシステムズと共同で開発・発売し、展開した。画像に優位性を持つMacは商業デザインや医療関係等に使われているが、ハード・ソフトに掛かるセキュリティソフトは世界で初めてである。

最後に組織・体制・業務運営に関しては大阪工場のアウトソーシングのほか、60人を配置した「制作センター」を設置して全国の制作業務を内製化、年間で約7千万円の業務委託費を削減した。営業部門の再編成および執行役員制度の導入による具体的な効果は今期からとなるだろうが、責任区分と執行区分の明確化で運営がスムーズになっている。加えて営業本部・生産本部・企画管理本部の3本部制への組織変更で、意思決定の精度が非常に上がる効果が生まれている。

◆減収ながら黒字転換

34期は売上が減少しているが売上総利益と経常利益が上がった結果、3期ぶりに黒字を計上した。32・33期は東京と大阪に総額30億円を投じて工場を設置したが、それに沿うような顧客開拓が進まず下請け的な仕事を行ってきた。しかし34期は営業体制も整い、不採算受注を削減して直接取引への移行が進んだためにこのような形となった。3年前からの施策がようやく成果となったと言える。

棚卸資産も大きく減っている。年賀状事業は材料を先買いしなければならず予測が外れると棚卸資産が膨らむのだが、受注件数増加と営業ラインの連携による無駄のない仕入れで、順調に在庫をさばくことができた。

キャッシュフロー（CF）においては、営業活動によるCFが前期比7億1百万円増と大幅に改善している。投資は33期にほぼ終了し、固定資産の一部を売却したため投資活動によるCFもプラスに転じた。財務活動によるCFは有利子負債の減少でマイナス8億64百万円となり、自己資本での調達割合が増大した。最終的に現金および現金同等物期末残高が5億68百万円と増加し、財務的に非常に潤沢とまではいかないまでも良いラインに戻ってきたと考えている。

事業別セグメントでは、商業印刷で前出のように下請け仕事の削減と直接受注の増大で、営業利益を大幅に伸ばした。年賀状印刷の売上は若干減っているが、これは返品が多かった3～5枚入りパック商品を減らしたため、営業利益は前期の1億62百万円から2億76百万円と大幅に増加している。プリントハウスは事業体として縮小方針であり、10数店舗あったものを現在3店舗まで減らした。

商業印刷事業におけるエリア別売上を見ると、北海道のシェアが32・33・34期にわたり45億円・42億円・40億円と下がってきている。逆に東京は13億円・14億円・15億円と増加、大阪は12億円・15億円・13億円と推移した。北海道では当社の大口顧客が競合していた他社と合併したため、競争のための販促物が減少した。この数年本州からの大手進出に伴って、競合していた顧客がグループになり販促費が絞られるケースが起こっている。当社の手の届かない部分で起こっているこの傾向は、おそらく当分続くと考えている。東京では

数字の順調な伸びを継続させるために、営業企画部を新しく設置し新規開拓を積極的に進めた。今年度もファッションの小売を全国展開しているメーカーや、大手ホームセンターなどと新規に取引が始まるなど、新しい芽が出てきている。大阪は下請けの廃止で数字は減っているが、やるべきことが明確になったことで堅調に推移すると考えている。

年賀状印刷事業は新規営業の成果で、件数を増やしている。粗利を上げるための仕組みとして技術開発に努めてきたが、大型高速高品質のカラープリンター「カラークレバープレス」を導入した。技量の習得に1カ月程度かかる印刷に比べ、これは基本的にコピー機なのでパートやアルバイトでもすぐ本格的に稼働できる。また工程にも大きな変革をもたらし、原版作成と印刷の2系統必要だった要員も削減できるため、人件費の大幅な節約につながった。34期は前期比9万件以上増えたにもかかわらず、人件費は計画どおりに同じ数字で推移しており、今年は更に範疇を広げていく予定となっている。

名入れ年賀状は大手の仕事が増えたため、単価が下がっている。前出のとおりパック入り商品の削減で売上を減らしたが、利益的には大きなプラスを生んでおり今後もこの方針を続けていく。

◆中期経営計画について

35期から37期の3カ年を中期経営計画とし、成長戦略、組織戦略、プロセス・クオリティ戦略、財務戦略の四つを掲げてそれぞれの課題に取り組んでいくつもりである。「水なし印刷」、「味香り戦略研究所」など事業コンテンツは持っており、後は事業の効率化を図っていくことがポイントになると考えている。

プロセス・クオリティ戦略の一つである「水なし印刷」は環境に優しいだけでなく、印刷技術としても簡易性が高い。インクの調整だけで印刷するのでかわる条件が減る上、不安定な要素である水を使わないために色の再現性もよく、精度も上がる。また内製化の推進として、データベースをつくっておけば、ちらしやパンフレットを自動的に組み上げてくれるシステムである「DBパブリッシャー」というソフトを導入、一部のクライアントにしている。こういった商品と生産性の差別化には、特に注力していく所存である。

連結の業績としては、2006年・2007年・2008年7月期と次の数字を予想している。売上高は86億円・87億円・88億円、営業利益は3億50百万円・3億65百万円・3億65百万円、純利益は1億50百万円・2億55百万円・1億77百万円と、非常に手堅い計画を立てた。

純資産額は12億円・14億50百万円・16億円、総資産額は62億円・64億円・66億円の計画である。こちらにも堅めの数字であるが、これで満足しているわけではなく、社内的な最低ラインということで進めていきたいと考えている。

◆味香り戦略研究所

2004年9月に設立した「味香り戦略研究所」では、食品の味を成分ではなく甘み・渋み・塩みなどの数値化で分析し、味の分布図を正確につくっている。味の科学的分析を商品開発に役立ててもらうのが基本的な趣旨だが、味覚に合わせたパッケージなども当然必要となるものと考え、当社はそこを目指している。九州大学との産学連携事業だが大手商社の資本参加もあり、現在株主は7社である。

技術は特許的な内容で他社の追従を許さず、今後はどのような展開をしていくかを考えている。さまざまな新しい芽も出てきているが、当社が想定した範囲を大きく出た話も来ており、今後はさらなる業容の拡大を図っていくつもりである。

◆ 質 疑 応 答 ◆

地域的に見たとき、北海道・東京・大阪で収益性に差があるのか。

3地域に極端な粗利の差はないが、東京支社はまだ厚木工場の償却が終わらず赤字となっている。償却が終わる4年後には大幅な黒字になると考えている。大阪は売却などがあり、札幌は償却がほとんど終わっている。

中期計画によると今期の売上総利益率は0.2ポイントほど下がっているが、数字の背景は何か。

もう少しできるのではないかと思うのだが、堅く見ている。2社3社が1社になっている北海道の状況を説明したが、今は本州でも同じような動きが一部で始まっている。商業印刷のマーケットも、今後は大きく伸びないと考えている。

「味香り戦略研究所」はどのくらいの期間で収益が出るのか。

機密性があるって話せない部分もあるのだが、基本的には2008年ごろから黒字になるよう展開している。

(平成17年9月28日・東京)