

平成24年4月8日

(自己資本額も高める)

No94

日経トップリーダー4月号「本当に強い中小企業ランキング」を読んで、自己資本比率(自己資本÷総資本×100)50%超が目安。波風が立とうと倒れたい財務基盤、着実に成長、蓄積したお金を新しい事業領域に進出、ビジネスモデルの変化に使う。本当に強い中小企業になる。

創業当初は連売住宅の下請け仕事もしていたが儲けから苦勞した。元請けへの転身を決意。その際、「誰よりも働く」ことを自らに課した。施工だけでなく、山から丸太も切り出し、製材までした。手間はかかるが自分で何でもこなせば、その分支出も減らせる。宮大工の経験も生かせる和風住宅、高所得者に顧客層を絞った。悩む暇もない夜、目標に掲げ、粗利益率40%~50%、営業利益率20%、「内部留保を厚くするには、経営者がお見せず、真面目に朝から晩まで働くのが一番」と考えている。起床は午前5時、資材置場を片付けてから6時半に出社、夜の接待などの付き合いも最小限、毎晩9時には就寝。後継者は、公共工事着目「地元で密着し、財務も安定していることが指名を受けるうえで有利に働いた」。新しい領域として、団地やマンションの防音・改修工事、内部留保が役に立った。

各種情報機器の販売、利益の源泉は販売収入でなく、その後の、保年料やネットワークシステムのサポート料、粗利ベースで65%も占める。「ストップビジネスに事業もシフトしたことが勝因」。月次決算も欠かさず、資産状況と資金繰りを正確に把握、1~2万円のロスも出さないように細かく追求、創業から20年後に無借金経営を実現、毎月業界別の景況感を調べ先行きが明るい業界に訪問頻度も上げる。「とにかく厳しい不況下でも成長分野は必ずあるので、どこよりも早くそこを確実に攻める」。マネリ営業を排除、おためベテランの営業マンも含め、固定客の担当替えを実施、常に組織も刺激。 「中小企業だから待遇が低くても仕方ないという考えはおかしい。79年の創業以来、昇給しなかった年はない、賞与も前年を下回ったことは一度もない」。

作業用手袋では国内は番手、独自技術も多岐にわたる。自己資本比率93%という争元資金の多さをテコにした「超速経営」。自己資本比率が50%、90%の水準にたどり着くまで配当や役員賞与は一切ストップし、税引後利益も内部留保に回す。海外に自社工場は持たず、出資もしない。現地企業に技術指導するのとどめの輸入に特化。 高林 幸裕