



先見経営・先行管理

あんしん経営をサポートする会

将軍の日

(中期5カ年立案セミナー)

「あんしん経営をサポートする会」では、先見経営の実現を目指す中堅・中小企業経営者に向けて、毎月全国4カ所で「将軍の日（中期5カ年立案セミナー）」を開催。企業の成長をサポートしている。

(開催日程) 東京会場：1/19・2/20 名古屋会場：1/12・2/15 大阪会場：1/19・2/9 福岡会場：1/18・2/9
あんしん経営をサポートする会・事務局 (ILiE・経営内) (<http://www.ansin.jp/>) TEL03-5365-1500/FAX03-5365-1530

クライアント紹介>>

細尾 (京都市)

初の赤字転落をきっかけに月次決算・予算管理の仕組みを導入 新たな経営理念のもと、伝統産業の革新に挑む

長い伝統を誇る京都・西陣の帯や着物を商う老舗問屋の細尾は数年前、創業以来初めて赤字に転落した。これをきっかけに「あんしん経営」の月次決算・予算実績管理の仕組みを導入し、トップが先頭に立って経営改革に着手。「文化を売る」という新たな経営理念のもと、イタリア製品販売の実験店舗をオープンしたほか、バッグや宝飾品といった帯や着物以外の製品を手がけるなど、新市場創造に果敢にチャレンジしている。



細尾 代表取締役社長
細尾 真生 氏

京都・西陣の老舗として、どんな経営をされてきたのでしょうか。

細尾 もともとは江戸時代中期から続く織屋(おりや)でしたが、1923年、祖父の代に業態転換し、帯や着物を卸す産地問屋となりました。戦後は、長男だった父が叔父たちと会社を経営。私は大手商社を経て82年に入社し、2000年に社長に就任しました。

京都の老舗は成長よりも継続に重きを置きます。ただし、これは守りの経営ということではありません。当社もこれまで、販売先を小売店に広げたり、西陣の伝統技術を守るために帯の製造にも進出、中国での生産に乗り出したりするなど、常に時代を先取りしてきました。ところが、私が社長に就任した2年後、問屋としての創業80年を迎えた年に、初めて赤字に転落したのです。

創業以来初の赤字転落

どこに落とし穴があったのでしょうか。

細尾 理由は二つありました。まず、21世紀に入り、需要低迷に加えて、

「単なる消費ではなく文化優先」という市場の変化に取り残された取引先が、相次いで倒産や廃業に追い込まれたこと。もう一つは、顧客の見直しを進め、収益性の低い取引を打ち切ったこと。新規開拓にも取り組みましたが、売り上げ減少をカバーできず、結局、年商が前年比2割減の20億円にまで落ち込みました。

経営理念を再考、新事業に着手

復活のきっかけは？

細尾 顧問税理士である、あんしん経営の会・会員の久保田先生から、「これからの経営は、しっかりした計画を立て、目標を設定し、月次で状況を確認しなければならぬ」と、経営計画の立案と予算管理を中心とした「MAS監査」を勧められたのです。

正直に申し上げて、当初は半信半疑でしたが、実際に導入して驚きました。MAS監査は、経営者が描く夢や理念を実現するために何が必要か、具体的な投資計画、人材計画、資金計画をトータルにサポートしてくれる。しかも、その計画と月次決算とを比べることで現状を把握し、適切に軌道修正できる。それらの情報を幹部社員が共有することで、会議での発言も前向きになりました。

それまでも経営理念を定め、その実現にまい進してきたつもりでしたが、いま思えば、抽象的で、計画も絵に描いた餅にすぎませんでした。

具体的にどんなアクションを起

こされたのですか。

細尾 MAS監査導入後、私自身が経営理念を「文化を売る」と定めました。日本や外国の伝統文化を紹介することで社会に貢献する、ということ。この新たな理念は、すでに実際のビジネスに落とし込んでいます。

まず、今年4月、京都市にイタリアの職人の作品を集めたセレクトショップ「キヤッキャラ」を開設しました。私が商社マン時代からかかわってきたイタリアの職人文化を紹介する実験店舗です。もう一つは、伝統技術を生かしたバッグやイタリア製の宝飾品など、着物や帯以外の製品の強化。すでに売上高の1割強、3億円を売り上げており、これを5割まで引き上げる計画です。

「市場は創り出すもの」が私の信念です。11月に実施した「第1回きもの文化検定」の受験者が7000人を超えるなど、着物市場にも新たな風が吹いています。こうした変化を的確にとらえ、伝統産業を革新しながら長い商いを続けていく覚悟です。

CLIENT PROFILE

株式会社細尾

京都市中京区両替町三条上ル
TEL:075-221-0028

帯や着物、和装グッズを製造・販売する。中国にも拠点を構え、日本でデザインした帯を現地の絹を使って生産、輸入。「きもの文化検定」を後押しするなど業界リーダーとして市場活性化に積極的に取り組んでいる。創業1923年、設立1960年。資本金8000万円、社員数46人、年商23億円(2006年6月期)。