

## 金森製袋紙工株式会社

### 伝統と革新の融合：データ経営で切り拓く「下町の紙袋屋」の第二創業期

金森製袋紙工株式会社は、創業 68 年目を迎える東京都台東区の製袋工場です。もともとは封筒屋として産声を上げましたが、時代の変遷とともに事業内容を柔軟に変化させ、現在はオーダーメイドの手提げ袋製造を主力事業としています。デザインを重視するお客様の要望に、高い技術力で対応し、印刷・加工・製袋・納品・発送まで一貫したサービスを提供しています。かつて、郵政民営化やデジタル化の波によって売上が3分の1にまで激減するという大きな経営危機に直面しました。しかし、当時としては画期的だったホームページの早期開設をきっかけに、全国のデザイナーや企画会社から直接注文を受ける現在のビジネスモデルへと転換し、付加価値の高い手作り加工も可能とする「専門工場」としての地位を確立しました。



ブランディング事務所・接客スペース

お客様のどんなニーズにも応える高い「加工技術」を誇る同社が、本事業をどのように活用したのか、代表取締役社長 平島 康江 様にお話を伺いました。

企業名：金森製袋紙工株式会社

所在地：東京都台東区今戸2丁目3-7

代表者：平島 康江

企業HP：<https://www.kamikakou.com/>

#### Q. どのようなきっかけで本事業に参加しましたか。

当社は、ネット集客の成功によって長らく緩やかな成長を続けてきました。しかし、成長の実態は売上数字のみの目標をベースとしたもので、全社達成しているかの確認のみを行っていました。担当は全社目標とは関係なく営業活動をしている状況でした。そのため顧客や商品ごとの正確な利益率までは十分に管理できていない課題を抱えていました。自身の代で会社をより強固な組織にし、次世代へ自信を持って事業を引き継ぐためには、過去の結果を追いかけるだけの経営から脱却し、未来を予測できる「数字に裏打ちされた経営計画」が必要不可欠であると痛感していました。より深く自社の強みを分析し、営業体制を根本から見直すことで、持続可能な成長基盤を作りたいという強い思いが、本事業への参加の決め手となりました。



封筒・紙袋の特注品、特殊ものの加工

#### Q. 貴社の取り組みに対してどのような支援がありましたか。

アドバイザーの伴走支援のもと、極めて具体的かつ実践的な改革に取り組みました。まず着手したのは「データの可視化と顧客分析」です。過去5年から7年にわたる膨大な売上データを精査し、顧客別・製品別の粗利を徹底的に分析しました。その結果、一部の顧客に対して十分なフォローができておらず、顧客との接点が希薄になっていた事実を突き止めました。また優良顧客との取引の見直しの必要性を感じ実行に移しました。この分析結果は、「どこに注力すべきか」という明確な指針となりました。次に踏み込んだのが「営業活動の役割分担と標準化」です。当時の営業担当者は、見積作成から材料の手配、生産現場への指示、納品配送まで、およそ営業活動以外の業務に多くの時間を割いていたため、対応顧客数が物理的に制限されていました。アドバイザーからの「営業が営業本来の仕事に専念できる環境を作らなければ、これ以上の成長はない」という指摘を受け、業務フローの見直しを行いました。



フルオーダーメイド手提げ袋

さらに、個人の経験則に依存していた「見積基準の標準化」に着手しました。紙の種類や加工の複雑さによって変動する見積を、誰もが迅速かつ正確に算出できるよう、指標となる「標準テーブル表」を作成しました。これにより、ベテランでなくとも高い精度で見積回答ができるようになり、属人化していたノウハウを会社の資産として共有することに成功しました。

## Q. 本事業に参加して得た成果はありますか。

アドバイザーとの取り組みを通じて得られた最大の成果は、社内に「共通の数字と言語」が確立されたことです。これまでは代表が利益について言及しても、現場の営業担当者との間に温度差がありました。しかし、具体的な顧客別のデータを見ながら議論ができるようになったことで、「なぜこの案件は赤字なのか」「利益率を高めるためにどの工程を改善すべきか」といった深い対話が可能になりました。営業担当者自身も「自分たちの活動が会社の利益にどう直結しているか」をリアルに実感できるようになり、自発的に課題解決に取り組む姿勢が生まれました。

実務面では、見積の標準化によって新入社員でも即戦力に近い形で業務に当たれるようになり、教育コストの削減とレスポンスの向上が実現したことで、営業が生産管理や材料手配といった付随業務が軽減され、埋もれていた休眠顧客への掘り起こし営業や、新規顧客への提案に充てる時間を確保できるようになりました。

さらに、アドバイザーという第三者の視点が入ることで、自社を客観的に見つめ直し、これまで「当たり前」だと思っていた下町のモノづくりがいかに高い付加価値を持っているかを再認識することができ、これにより、自信を持って「専門工場」としてのブランディングを推進する覚悟が決まりました。何よりも、会社を仕組みで動かす道筋がついたことで、次世代へのバトンタッチも確信を持って進められるようになったことが、大きな成果となりました。



小さい封筒や特殊な封筒、特殊なサイズの加工

## Q. 今後の展開について教えてください。

今後は、構築したデータ経営の基盤を土台に、「浅草」という立地を活かしたブランディング戦略も強化していきます。これまでは受け身の受注が中心でしたが、今後はインバウンド需要やギフト需要をターゲットとした自社製品の開発にも挑戦する意向です。また、本事業で取り組んだ改革を、来期、またその次と将来に継続していきます。若手社員の採用と育成を加速させ、社長や会長が背負ってきた知見を組織の共有ノウハウに変換し続けます。長年この地で継続している「専門工場」という伝統的な信頼に、データに基づいた戦略性を加え、下町のモノづくりを次世代へ繋いでいきたいです。アドバイザーとの伴走で得た「過去の数字を分析し、未来を語る」という習慣。これを当社の文化として根付かせていきます。



お客様と結ばれた68年の信頼

### アドバイザーからのコメント

今回ご支援させていただいた金森製袋紙工様は、一言でいえば「営業主導」の会社でした。営業担当者は、担当顧客先に日参する傍ら、見積作成から材料、加工委託先の手配、生産現場への指示、納品配送まですべての業務をコントロールしていました。そのせいか、営業担当者は、情報共有に対する意識が乏しく、材料費や外注加工費、内作工数など見積の根拠となる数字も属人化していて社長からも見えない状況でした。また、売上予算は、顧客分析をすることもなく、每期、対前期比10%増で設定され結果の分析もされていませんでした。原材料価格の高騰や人手不足、海外製品との価格競争など、袋物製造業を取り巻く環境が厳しさを増している中で、このような事業運営では今後の成長は見込めません。2年目の伴走支援では、毎月、社長、営業担当者2名とアドバイザーの4者で打合せを行い、活用されていなかった会計ソフトのデータや決算データの分析結果を基に現状を把握し、売上予算の立案や財務体質の強化策などを議論しました。社長が痛感されていた「数字に裏打ちされた経営」の必要性を営業担当者にも毎月の打合せを通じて理解していただけたと考えます。袋物製造業は、ものを大切に作る心、そして「包む」という伝統文化が根付いた日本を代表する産業の一つです。「浅草」の老舗企業である金森製袋紙工様には、スクールで得た気付きを活かし紙袋・紙加工60年の想いを大切にして100年企業を目指していただきたいと思います。