／【K：】Server／定期物／月刊税理／税理　2012．03（退）／206－214　利益計画　佐藤　　E　2012.10.18 1

利益計画

製本業のモデル利益計画

中小企業診断士
佐藤　節夫

製本会社のビジネスモデルは単純である。大手印刷会社などから，大判の紙に印刷された「雑誌の素」がパレットに積まれて工場に持ち込まれる。それを何工程かかけてA4判くらいのサイズまで折り，それらを重ねて接着剤などでくっつけて本の形にする。それを出版社などに運ぶ。

紙の加工業ではあるが，紙の仕入資金はいらないし，材料手配もほとんど必要ない。在庫の心配もない。委託加工費をもらって売上げとする。粗利益率は30％を超すという手堅いビジネスである，と一昔前まではいわれていた。

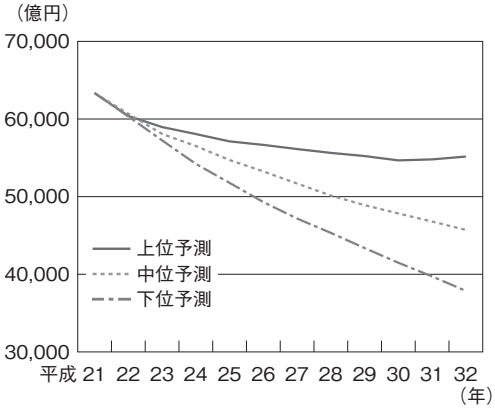
Ⅰ　最近の製本業界の概要と市場動向

製本業界を語るには，その上流工程である印刷業界の動向に触れないわけにはいかない。

1　縮小する印刷市場規模

印刷業は，景気動向の影響を受けにくい堅実な業種，と考えられていた。バブル期には，「確実に儲かる仕事」とみなされ，新規参入が増加，業界規模は拡大し続けてきた。しかし，最近では業界存続が云々されるほど厳しい環境へ変化してしまった（図表－1）。

●図表－1　印刷市場規模の10年予測



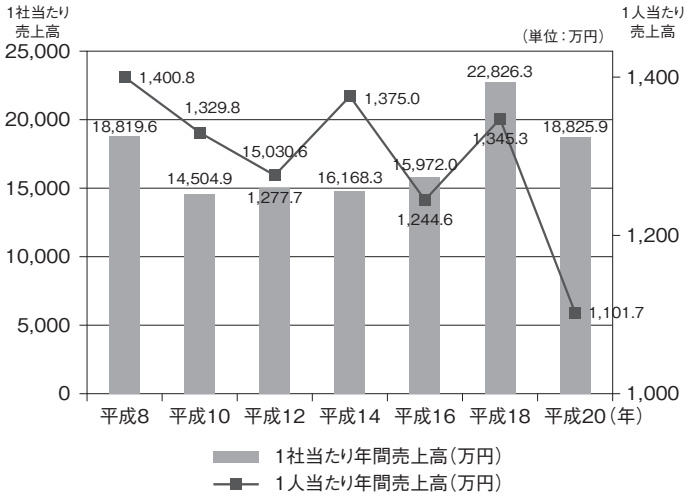
（出典）　全日本印刷工業組合連合会調べ

2　急速に業績悪化する製本業

上流工程である印刷関連企業の業績悪化の波は下流工程である製本業にも当然波及し，印刷業以上に製本業は急速に業績が悪化している。

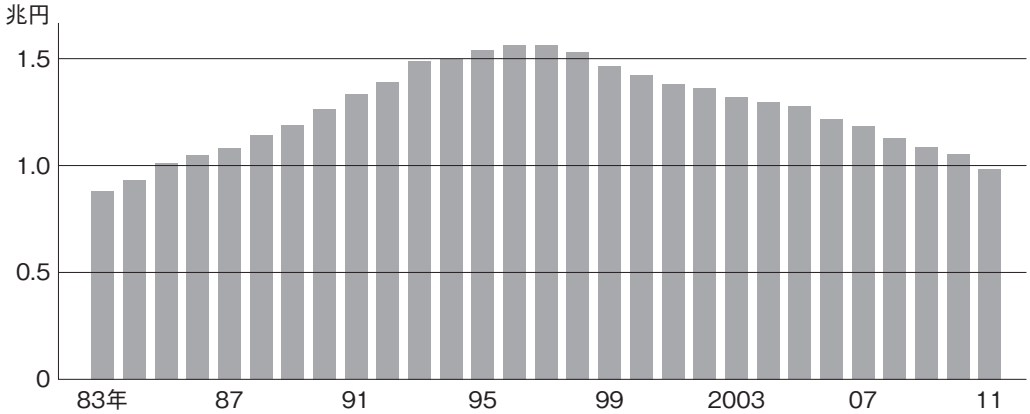
直接的には，大日本印刷・凸版印刷（ガリバー型寡占）の業務内製化に伴う「協力会社」（＝外注先）の再編成で，相当数の企業が取引の打切りで売上減少となり，市場縮小と合わせて，急速な業績低迷に陥っている。

●図表－2　1社当たり・1人当たり年間売上高の推移



（出典）　全日本製本工業組合「平成20年度製本実態報告書」（平成22年２月）

●図表－3　雑誌の推定販売金額



（注）　11年は見通し
（出典）　出版科学研究所調べ

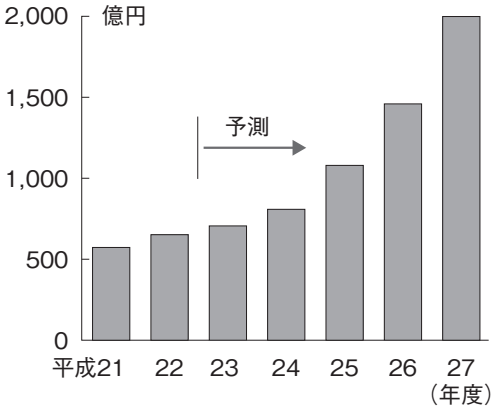
製本工程は，都市部では専業で行う企業が多い半面，地方では総合印刷会社の一部門であり，製本工程の収益についての単純な比較は難しいが，全日本製本工業組合の平成20年度製本業実態調査報告書（平成22年２月発行）によれば，平成20年の１社当たり平均年間売上高は，平成18年より17.5％低下した（比較が２年おきであるのは組合調査が隔年であることによる）（図表－２）。

3　大きな環境変化

以上の背景にあるのは，書籍雑誌の発行部数低落，チラシの減少であるが，それとは別に長期的傾向として少子化・活字離れ，従来主流であったマスメディアによる情報流通が，インターネット技術の進化と圧倒的なコストパフォーマンスの向上により変化し，情報伝達の手段が多様化したことが大きな要因である（図表－３）。

典型的なケースは電子書籍端末の浸透である。アメリカではアマゾンがキンドルを販売し，2009年に200万台以上を売り上げ，2010に年350万台，そして2011年には400万台を突破した。

●図表－4　電子書籍の市場規模予測



（出典）　インプレス R&D 調べ

アップル社の i－Pad の発売も電子書籍の普及に大きく影響すると見込まれ，いよいよ日本でも本格的な電子書籍市場が始まったといえる（図表－4）。

4 業界の特徴

1 製本の種類

製本の種類には，洋装本・和装本・事務用品製本がある。書籍や雑誌は基本的に洋装本で作成される。洋装本はその製法により，並製本（雑誌や新書，文庫本など），南京製本（教科書など），上製本（専門書・辞書など）に分別される。事務用製本とはノート，伝票などの製本加工のことである（図表－5）。

2 分　業　化

他産業と同様に機械化，大型化が進む工程がある一方で，手作業が重要な位置を占める製本加工工程では，業界内での横のつながりが強く，東京では戦前から分業化が進んでいる。

●図表－5　製本の種類

洋装本	並製本	雑誌・文書・文庫本
	南京製本	教科書
	上製本	専門書・辞書
和装本		
事務用品製本	ノート・伝票	

現在は，東京の京橋・湊地区から江東，城南の周辺では商業印刷を得意とする企業が多い。神田・神保町から板橋，埼玉方面では書籍，出版印刷に関する加工を得意とする企業が多い。その結果，産業集積が進み，全国の出版系加工の約90％を東京が占めている。

3 小　規　模

製本企業の規模は従業員数19人以下が全体の83％，年間売上高１億円未満が全体の67％を占める中小企業性業種である。

後継者不足や長引く出版・印刷不況，顧客となる印刷会社の工程内製化などの影響を受け，廃業する企業が多くなっている。

5 製本業の今後

製本業は，情報のデジタル化・メディア媒体の多様化や若者の活字離れなどの影響を受け，受注が伸び悩んでいる。

経済産業省の「平成21年度工業統計表」によると，出荷額は企業ベースで1,850億円，従業員４人以上を有する事業所数は2,125か所となっている。この数字を10年前（平成11年）と比べると，出荷額で866億円（▲32％），事業所数で588か所（▲22％）減少している（次頁図表－6，７）。

今後，需要が飛躍的に伸びることは考えづらく，これから先も続く厳しい受注環境の中で生残りを図っていかなければならない状況が続いている。

製本業は技術を基に製品に付加価値を付ける仕事であり，特殊な折りや形など複雑な仕様のものは，製作の大部分を手作業で行わなければならない。

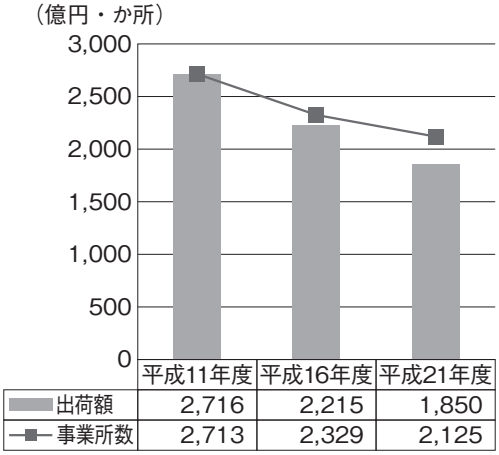
他社との差別化を図るためには，高度な技術を有する技術者の育成が不可欠である。また，大部数の書籍・雑誌を製本するメーカーは，コストの競争力向上，納期の短縮化が今後の課題となってくる。

●図表－6　印刷産業の位置・規模　（単位：百万円）

業種	事務所数	前年比(%)	従業員数	前年比(%)	出荷額	前年比(%)
印刷・同関連業	30,318	2.1	341,040	▲3.6	6,320,514	▲8.4
印刷業	23,905	2.5	278,361	▲4.0	5,604,792	▲7.3
製版業	1,929	1.5	26,468	▲5.1	398,815	▲10.9
製本業	2,125	1.6	20,268	▲5.6	184,996	▲12.9
印刷物加工業	2,103	▲0.2	13,529	▲17.3	112,486	▲35.8
印刷関連サービス業	256	▲5.9	2,414	▲12.1	19,425	▲29.8

（出典）　経済産業省「平成21年度工業統計・産業編」

●図表－7　出荷額・事業所数の推移



（出典）　経済産業省「平成21年度工業統計・産業編」を基に著者作成

Ⅱ　A社の概要と問題点

1　A社の概要

・創　　業：昭和23年
・組織形態：株式会社
・資 本 金：1,500万円
・従 業 員：60人
・工 場 数：２工場
・事業内容：文庫・月刊誌・教科書・コミックス等の製本作成
・年間売上高：10億円

A社は，昭和23年に父親である先代社長が東京Ｉ区にて創業した。現社長は２代目で，後継者は次男の息子に決めている。

本は，文化的財産であるとともに，それを手にする個人の貴重な知的財産となるものなので，昭和23年の創業以来，製本を通じて，常に文化産業である出版業の一翼を担っているという自負のもと，社業に励んできた。

「製本という仕事は，あまり目立たない地味な仕事ですが，その技術の良し悪しは本の寿命に大きく関わってきます。だからこそ，品質の面で細かいチェックを行い，自信と誇りを持って１冊１冊の本を送り出すようにしています」とA社社長は熱く語っている。

このように語るA社の第１の特徴は，文庫・コミック・雑誌などの並製本（仮製本）を得意とし，印刷物の断裁・折り加工からカバー掛け・梱包まで，社内にて一貫作業できる点にある。

第２の特徴は，小部数の専門書から大量部数の雑誌まで，小さな文庫本から大きなパンフレットまで，幅広い製本の需要に対応することができる点であり，高い品質を求めるお客様からの声にも応え，十分な人員を配置した検品体制も確立しており，不良本の発生率は極めて低い。

第３の特徴は，製本に付随するさまざまな加工も社内で行うことができ，付加価値を付け差別化するためにいくつかの特許も取得している点である。

●図表－8　A社のSWOT分析

		強　み	弱　み
内部環境	財務の視点	・大きな投資を控えているのでほぼ無借金経営	・近年の売上減少で内部保留が少なくなった
	顧客・消費者の視点	・大型製本から小型製本まで幅広い製本需要に対応できる	・印刷メーカー依存体質
	業務プロセスの視点	・社内で一貫生産ができる ・本の断裁に特許を保有している	・騒音等で夜間操業が難しい
	学習と成長の視点	・後継者がいる	・従業員が高齢化している
		機　会	脅　威
外部環境	政治	・金融円滑化法の推移	・円高対策が不十分のため景気上昇せず
	経済	・中小企業振興支援策	・デフレが続き，消費低迷が続く ・価格競争・過当競争
	社会	・同業者の廃業	・印刷メーカーの内製化 ・若年層の本・雑誌離れ
	技術	・IT化・デジタル化の普及	・本格的な電子書籍時代の到来（Amazon，i-Pad）

2 A社の問題点

「昔に比べ，今は，量も価格も半分になってしまった」とA社社長が嘆くとおり，受注する仕事量と受注単価の大幅減がA社に限らず，製本業界の最大の問題点である。

1 営業の問題――売上減少

A社社長は既存得意先の売上減少の穴を埋めるべく，新規得意先開拓の課題を次期後継者である次男に託している。

しかし，ことはそう簡単ではなく，受注産業として印刷メーカーに依存していた受注体質はなかなか顧客志向に変われない。

また，印刷メーカーを中心とした系列化ができあがっており，その中に割り込むためには，価格競争を甘受しなければならない。

2 工場の問題――費用増大

品質面では，落丁・乱丁による返本率は他社に比べ低いとはいえゼロではなく，また，糊の乾燥不良のための返本が発生したこともあり，そのための検査費用は減ってはいない。

コスト面では，社内一貫生産をうたっていながら，外注加工費が発生している。しかし，社内の機械稼働率は上がっていない。これは，社内の機械充足度の関係で外注化しているのではなく，昔から発注してきたという「しがらみ」による発注が見られるからである。

デリバリー面では，短納期対応のための人件費の増加が収益を悪くしている。これは，前工程の印刷メーカーからの印刷物の入荷が遅れ，そのために手待ちが発生し，また，それを挽回するために残業や休日出勤が日常化しているからである。

＊　　＊　　＊

以上のようなA社の課題をSWOT分析でまとめると，図表－8のとおりである。

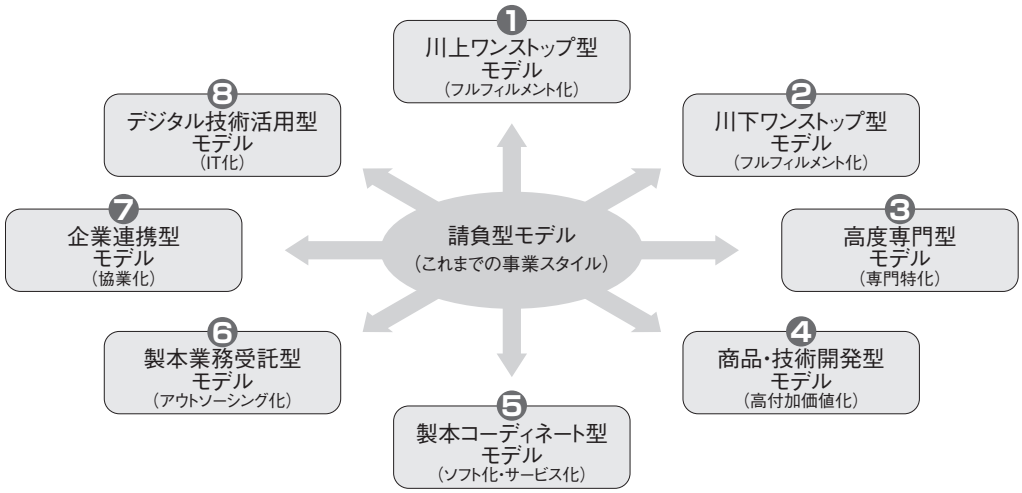
Ⅲ A社の経営改善の方向性

1 製本業界の生残り

A社が所属する東京都製本工業組合では，業界の生残りをかけて，「チェンジ・ザ・モデル2012『新しい製本業の確立と成長を目指して』」を発表している。

具体的には，「生残り方の選択を自らの意

●図表－9　製本業の八つの変革モデル（深化・伸化・進化・新化の方向性）



（出典）　東京都製本工業組合 HP

思で」と題し，八つの方向性を提案している（図表－9）。

これまでの経営者の意識調査，社会環境や市場環境の変化とその影響予測，そして顧客へのヒヤリングを土台に，内外に向け今後の5年先・10年先の未来の製本業のなりたい姿を描いている。

2 八つの方向性

1　川上ワンストップ型モデル（フルフィルメント化）

製本の上流，すなわちデザイン，DTP 編集など，印刷へ事業領域を拡大するビジネスモデルである。

2　川下ワンストップ型モデル（フルフィルメント化）

製本・加工以後の業務を一括して請け負うビジネスモデルである。物流業，倉庫業，DM 業の業務へ範囲を拡大するモデルである。

3　高度専門型モデル（専門特化）

文字どおり特定の製本分野の専門性を高め，技術的優位性を確立し，受注を集中させるビジネスモデルである。

零細製本会社でも取り組める方向だが，これまで蓄積した技や技能の再構築が不可欠であり，何らかの技能優位性の確立と維持が求められるモデルである。

4　商品・技術開発型モデル（高付加価値化）

クリエイターが持っている製本加工に関するアイデアと，製本業の実現力を統合させ，高付加価値印刷物や紙製品を開発するモデルである。

5　製本コーディネート型モデル（ソフト化サービス化）

顧客の製本ニーズに最適な製本会社を仲介するビジネスモデルである。

6　製本業務受託型モデル（アウトソーシング化）

印刷会社の内製化をビジネスに転換するビジネスモデルである。高度な製本設備を使いこなせない印刷会社に，一定期間技術者を派遣し，製本オペレーターの教育を請け負って，印刷会社の内製化を支援するモデルである。

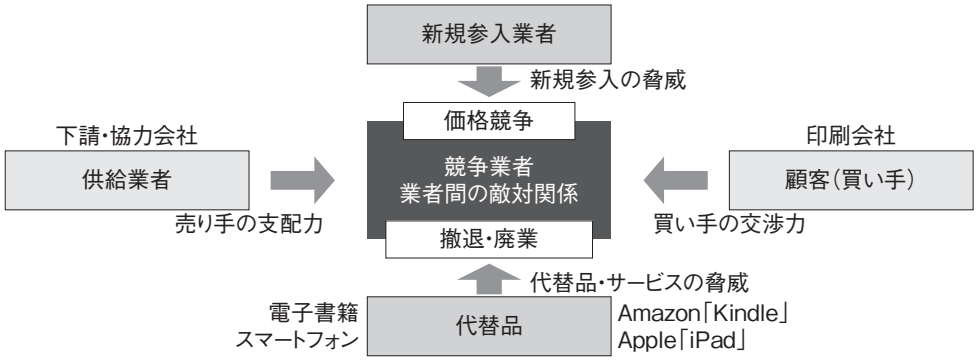
7　企業連携型モデル（協業化）

いわゆるアライアンス（企業間連携，共同行動）のことで，合併や経営統合，また協業などを積極的に進めることで，効率的な経営

●図表－10　A 社の戦略マップ

	①川上化	②川下化	③専門特化	④高付加価値化	⑤ソフトサービス化	⑥アウトソーシング化	⑦協業化	⑧IT 化
財務の視点	資金需要発生	保管場所の投資	大きな投資は不要	大きな投資は不要	初期費用	大きな投資は不要	資金調達力・M&A リスク評価力	大きな投資は不要
顧客・消費者の視点	需要の探索	提案営業	PR 活動	クリエイター	PR・Web マーケティング	製本機械チャネル	営業サポート	技術動向・市場動向
業務・プロセスの視点	投資必要	倉庫等	技能棚卸・向上	独自技術	最新技術	最新技術	スクラップ＆ビルド	IC タグ
学習と成長の視点	デザイン・管理者	教育	技能向上活性化	意欲的オペレーター	製本プロ	教育	金融機関・コンサル・スペシャリスト	Web 構築
マネジメント	M&A	P マーク・ISMS	技能向上・伝承	売りこみ・水平展開	初期投資	P マーク・ISMS	トップセールス	マネジメント

●図表－11　競合分析



を目指すビジネスモデルである。

8　デジタル技術活用型モデル（IT 化）

デジタル技術活用型は，ある意味で無限の可能性を秘めており，特定すること自体可能性を狭くすることにもなるが，まず「IC タグ」が挙げられる。

3 A 社の方向性

A 社の進むべき方向性は，3の高度専門型モデル（専門特化）か，または4の商品・技術開発型モデル（高付加価値化）が最適であると考えられる（図表－10）。

回避しなければいけないのは，同業者間の価格競争であり，これを回避するためには，専門化や高付加価値化による他社との差別化が必要である（図表－11）。

そのためには，A 社の特徴である「技術」や「品質」で受注を獲得し，折・断裁から梱包までの社内「一貫生産」を徹底してコストダウンし，業界での生残りを図らなければならない。

Ⅳ　問題点改善の具体策

1 営業の改善策――売上げは現状維持

1　既存顧客対策は現社長

A 社社長は，業界はもちろんのこと川上から川下まで顔が広く，知名度も高いことに加え，製本工業組合の活動にも熱心である。

既存顧客からの受注を維持するだけでなく，業界の撤退・廃業情報をいち早くキャッチし，同業者からの代替受注を獲得しながら，設備や優秀な技術者の去就を世話することも大事である。

2　新規顧客開拓は後継者

新規顧客開拓で重要なのは，どちらかというと技能・技術の部分である。保有している技能・技術の棚卸しと向上努力で対応が可能であるが，上流・下流工程の意欲的なオペレーターやクリエイターとの交流が大事である。

後継者は，売れる商品開発のためのコラボレーションの局面では，紙製品企画会社や紙製品メーカーへの営業活動を積極的に仕掛けなければならない。

2 工場の改善策――費用削減対策

短期的なレベルでは，スループットの改善を進める。スループットとは，売上額から外部から購入した分を引いたものをいう。売上げが伸びないなら，外に出て行く費用を抑えるのがスループットの改善である。A社のケースでは，「外注費」や「パート・アルバイト」の労務費などが相当する。

1 損益計算書の改善

(1) 外注費の削減

社内の機械充足度に関係なく，過去の「しがらみ」から外部に発注している加工依頼を見直し，内製化を強化する。

A社の特徴は，小部数の専門書から大量部数の雑誌まで，小さな文庫本から大きなパンフレットまで，幅広い製本の需要に対応することができる点にあり，内製化を強化することで機械稼働率が上がり，生産効率が向上し，ムダな費用の発生が抑えられる。

また，横持ち（ムダな物流）のための運送や時間ロスも無くなり，要求されている短納期にも対応できる。

(2) 労務費の削減

従業員の高齢化が進んでいるA社では，中長期的には高齢技術者の退職に備え，計画的な新規採用や中途採用等で若手従業員へのシフトを図る必要がある。しかし人材等でミスマッチが多く，適材が確保できるまでは，当面，パート・アルバイトの有効活用を図り，労務費の流動費化を図る必要がある。

その際には，A社の知的財産の伝承を図るべく，高齢技術者の技能・技術等の製造ノウハウの伝承をシステム化しておく必要がある。具体的には，市販されている「技能伝承ソリューションツール」等を利用するのも一策である。

2 貸借対照表の改善

今後，多くの受注が望めない状況下では，資産・資本の効率化が重要である。

(1) 工場集約

中長期的には，現在の2工場を1か所に集約し，資本の効率化を図る。

A社の場合，都内とS県に2工場あり，しかも都内の工場は騒音等で夜間の操業等に制約があるので，S県にある工場に集約させる。

これにより24時間操業も可能になり，納期対応の課題が解決可能になり，機械稼働率も向上する。

ただし，工場集約に伴い転勤困難者が発生し退職者が出る可能性があるので，従来の2工場体制による重複業務の見直しやITによる事務合理化等で作業改善を実施し，余剰人員の削減につなげ，人件費削減の契機とする。

(2) 工場跡地の有効活用

工場跡地の活用については，後継者への経営承継も絡み，自社株や会社資産の相続問題が発生する可能性があるため，単なる土地売却ではなく，資産運用会社の設立等による事業承継等も考慮する必要がある。

A社の場合は，都内の工場跡地はJRのターミナル駅に近く，好立地であるため，賃貸オフィスビルや賃貸マンションビルの建築・運営が可能である。

また，土地の売却資金や建物の運用資金次第であるが，将来的には，M&Aによる同業

●図表－12　今後の収益改善予想　　単位：百万円

	直近期末	構成比	1年目	構成比	2年目	構成比	3年目	構成比
売上高	1,100	100.0%	1,100	100.0%	1,100	100.0%	1,100	100.0%
売上原価	980	89.1%	950	86.4%	920	83.6%	880	80.0%
（材料費）	50	4.5%	50	4.5%	50	4.5%	50	4.5%
（外注費）	230	20.9%	200	18.2%	170	15.55%	130	11.8%
（労務費）	550	50.0%	550	50.0%	550	50.0%	550	50.0%
（経費）	150	13.6%	150	13.6%	150	13.6%	150	13.6%
売上総利益	120	10.9%	150	13.6%	180	16.4%	220	20.0%
販管費	140	12.7%	140	12.7%	140	12.7%	140	12.7%
営業利益	▲20	▲1.8%	10	0.9%	40	3.6%	80	7.3%

（注１）　売上げは，増加は望めないので，既存客の減を新規客で補う想定にした。
（注２）　材料費は，商品構成により若干の変化はあるが，従前同様５％と想定した。
（注３）　外注費は，不要不急で，過去のしがらみから発注している加工委託の内製化を急務とし，半減を目指す。
（注４）　労務費は，高齢従業員退職と若年従業員採用による入替えが発生するが，賃金は同一とした。
（注５）　経費は，固定費とみなし，従前同様とした。
（注６）　販管費は，新規客を開拓するに当たり変化するが，従前同様とした。

者の買収や，上流工程の印刷会社を買収することによる垂直統合も視野に入れることが可能となる。

V　改善後の利益計画

直近期末は営業赤字の状態であったが，経営改善の結果，売上げの伸びはあまり期待できないものの，図表－12のように利益が伸びるものと予想している。

＜参考資料＞

・東京都製本工業組合 HP「チェンジ・ザ・モデル2012『新しい製本業の確立と成長を目指して』」

〔さとう・せつお〕