



左より前田、川和利行社長、小坂

千葉県において、包装用資材に係るワンストップサービスを展開し、また、販売促進も含めたトータルサポートにも取り組んでいる株式会社川和の川和利行社長に、入社後の会社の経営改善の軌跡や「自走型の営業」等、自力で改善していける組織の構築に向けた取り組みについてお話を伺いました。

社長プロフィール

川和利行（かわわとしゆき）
1968年生まれ。
1999年に株式会社川和に入社し、
2017年1月代表取締役社長に就任、
現在に至る。

経営者インタビュー【株式会社川和】

自分たちの力で、常に変革して行ける 組織の構築を目指して

戦後の小売業とともに発展

前田: 本日は、よろしくお願いたします。御社は、戦後間もない1949年に創業されたとお伺いしましたが、創業の経緯はどのようなものだったのでしょうか。

川和: 当社は、私の祖父母が創業したのですが、祖父母が色々な商売を模索する中で、1949年頃から折箱、経木の製造販売を始めたのが始まりです。私の父（前社長で現会長）も中高生の頃から親の仕事を手伝い、学校の授業が終わった後に、自転車や自動二輪車に荷物を積んで町に繰り出して商品を届け、販売するなど、苦労をしながら会社の事業を拡大していきました。

小坂: お父様は大変なご苦労をしながら、事業を拡大していったのですね。

川和: その後、創業して10年後くらいから、スーパーマーケットと取引を始めるようになり、折箱、経木

に代えて、新たにプラスチック製トレイ等の化成品をスーパーに納入するようになりました。当社のもう一つの主要事業である印刷関係については、元々は、経木の蠟引きの紙に竹の模様を印刷するために印刷機を購入したのですが、時流に乗って、スーパーのチラシの印刷も多く受注することにより、売上を伸ばしていきました。当社はまさに、戦後のスーパーマーケットの発展とともに、販路と業績を拡大してきました。

小坂: 包装資材と印刷は全く関係のない事業分野のように感じられますが、相互に関係していたのですね。

川和: はい。現在、当社の売上高の構成比は、包装資材が92%、印刷のデザイン作成、販促等が8%となっていて、包装資材が主力事業になっています。

前職の上司からのアドバイスを胸に

小坂: 社長は、御社の3代目ということになりますが、最初から御社に入社されたのですか。

川和：いえ。私は日本の大学を卒業後、アメリカの大学の大学院に留学して、スモールビジネスを学んでいたのです。大学院は卒業は出来ず、帰国して就職活動をしたのですが、その際、当社とは取引の無い違う企業で自分の力を試してみたいと思い、ファミリービジネスで、当社と業態の似ている問屋業で口銭単位が細かい企業を探しました。結果、石油原料や紙関係の問屋に絞り就職活動をし、最終的に特殊紙と言われるファンシーペーパーの紙問屋に就職したのです。そこでは、数年間海外との取引等に従事して多くのことを学ばせてもらいました。

小坂：その後、御社に転職されたのですね。

川和：はい。前職を数年勤めた後に当社に転職し、営業の一社員として再スタートすることになったのです。その時とてもありがたかったのは、前職を退職する時に、前の会社の社長から、「これから新しい会社で働く中で、おかしいと思ったり感じたりしたことは、その都度紙に書き留めておきなさい。それはすぐには変えられないだろうけど、君には必ずいつか変えられる時が来るはずだから。」と言われたことです。前の会社では仕入れしか経験していなかった私は、初めての営業経験で周りのベテラン社員にも迷惑をかけながらも、何とか仕事をこなしていきました。そして仕事をする中で、おかしいな、会社にとって問題だなと思ったことは、忘れないように、その都度紙に書き留めていくようにしました。

収益性の改善が会社経営のカギ

前田：その当時、会社にとってどのような点が問題だと感じておられたのでしょうか。

川和：会社の収益性の改善が必要であることを強く感じていました。私が当社に入社した1999年頃は、当社は柏の中心市街地でのギフト雑貨店の経営をはじめ、山形県や福島県、沖縄にも営業所がありました。更に、今でいうサードパーティーロジステックスで運営していた冷凍冷蔵倉庫など、色々な事業を展開していて、売上高の面では大きく成長していたものの、赤字の部門も多いために収益面ではやや見劣りし、どんぶり勘定の決算を行っているとも言える状況でした。入社後間もなく、結婚した私は家族

もいたもので、そのような会社の経営状況には危機感を覚えるようになりました。入社して数年後、私は、営業の一担当から、会社の経営に携われる役職に異動になったので、会社の各事業の収益性の改善に取り組むことにしたのです。その時は、率直に言って、まずは自分自身の生活を安定させるためにも会社の経営を良くしなければならないという思いが強いモチベーションでした。会社の経営を安定させることが、最終的には私も含めた社員全員の生活の向上につながると考えたのです。

小坂：具体的には、どのようにして、経営改善を進めたのですか。

川和：まずは、包装資材部門の収益を改善するために、営業管理を改めることにしました。私たちの業界では、数千種類のアイテムを仕入れて得意先に販売するわけですが、仕入価格が販売価格よりも高い場合は、メーカーにお願いして、仕入価格を安くしてもらうことに努力しました。このプロセスを電算化することで、管理がしやすくなり、また、営業担当もコスト意識を持って営業活動に取り組むようになったので、収益性がぐんと向上し、従業員の賞与も年3回出せるようになりました。

小坂：包装資材部門以外の経営改善については、どうされたのですか。

川和：部門別採算制を取ることにチャレンジしました。そうすると、会社のどの部門が赤字で、どの部門が黒字かはっきりわかるようになります。また、例えば、柏の中心市街地で経営していたギフト雑貨店は、自社物件であったため賃料が係っていませんでしたが、他の事業と条件を同じにするため、賃料を計上するようにしました。その結果、ギフト雑貨店の経営を始め、山形県や福島県、沖縄の遠隔営業所、自社工場内での印刷、サードパーティーロジステックスで運営していた三温度帯（冷凍、冷蔵、チルド）倉庫の委託物流など、様々な赤字部門を閉鎖したり、他社に譲渡することにしました。その結果、会社の売上高そのものは、若干下がることになりましたが、会社の収益性を大きく向上させることができました。

小坂：印刷部門があるのに、自社での印刷を止めたというのは、思い切った決断でしたね。

川和：当時、当社の印刷工場には、印刷機が6台あり、それらを活用して社内印刷をしていました。しかし、自社で設備を持っている以上は、設備をフル稼働させないと利益を出すことはできません。そうすると設備をフル稼働させるために、利益率の低い仕事でも無理をして受注することになります。でも、無理して利益率の低い仕事を取っても収益は上がりず、かえってデザイナー等の社員を疲弊させてしまうだけです。それならばいっそ印刷は外注に出して、設備を持たないで、デザインや販促の支援といった当社の強みがある分野に特化した方が良く考えたのです。

小坂：社長が最終的に事業を承継されたのは、いつ頃になりますでしょうか。

川和：最終的に、私が社長に就任したのは、2年前の2017年1月、父が79歳、私が49歳の時ですから、比較的最近ですね。しかし、実はそれ以前から、社長が行っていた各業務について、徐々に私が引き継いでいくような体制を取っていたので、事業承継時には大きな混乱はなく、最後に大手の得意先2社に社長就任の御挨拶に伺うことで、無事経営の引継は終了しました。父は、社長退任後は会長に就任し、今でも私の経営を見守ってくれています。

社内規定を整備し、風通しの良い社内風土を構築

小坂：御社の収益性の改善以外に、積極的に取り組まれていることはありますか。

川和：私が経営に携わるようになってから、それまで当社にはなかった産休・育休制度や時短勤務制度の構築に取り組み、仕事と出産・子育てを両立することができる環境を整備するようにしました。また、セクハラやパワハラ等を防止するための社内規定を新たに整備し、それに違反した者は例え古参社員であっても厳しく対処するなど、規定を厳格に運用していくことで、社員が安心して長く勤めることのできる環境の実現に努めています。それ以外では、部下である社員からの気づきによって、方針を改めた

ケースもあります。例えば、私は、以前、社内の年上の部下に対しても、年下の社員と同様に「くん」付けで呼んでいたのですが、ある時、他の社員から「年上の部下をくん付けして優越感に浸っているのではないか。」と指摘されて、少し反省したことがあったのです。それまで社内での社員の呼び方は統一されておらず、私以外の社員も他の社員を「くん」付けや「ちゃん」付けで呼ぶなどまちまちの状態でした。そこで、当社では、社員全員を役職に関わらず「さん」づけで呼ぶように統一し、お互いを気持ちよく呼び合えるようにしました。また、私自身に対しても社長ではなく「川和さん」と呼ぶよう全社員に対して伝えてあり、社員との間の垣根を低くし、フラットに話ができるような関係性を構築するようにしています。

小坂：営業戦略についてはいかがでしょうか。

川和：当社では、社長である私は基本的には営業会議には出席しません。他社の社長さんからは、「川和さんでは、社長が営業会議に出なくて、よく仕事がうまく回っていきますね。」と言われることがありますが、社長が営業会議に出ると、その時の感情に左右されて判断をしてしまったり、部下に対して怒ってしまうこともあり、冷静に判断する上では、かえって良くないことの方が多いと感じたことから、私は専務時代の10年間も、営業会議はすべて営業本部長に一任して行うことに決めました。その代わりに、私は毎月の営業会議の資料については、欠かさず数字や内容をチェックするようにしています。そこで、わからないことやおかしいと思ったことについては書き出して、後で各部門長に必ず確認することで、疑問点を残さないようにしています。このようにすることで、当社では、私は営業会議に出なくても、社長が会社の営業動向を把握することができ、営業会議そのものは営業本部長の裁量で進めることができる体制を構築しています。

憧れの会社に追いつくために新卒採用を開始

小坂：御社の人材採用については、どのような方針を取られているのでしょうか。

川和：当社では、元々、新卒社員の採用については行っておらず、中途採用による人材補充が中心でした。私が入社した当時は、私よりも若い社員があまりおらず、社員が高齢化し、ベテラン社員が中心の状態でした。そこで、社内の合理化を進める上でもコンピュータを扱える人が欲しいと思い、私よりも若い世代の社員を積極的に採用して、社内の業務の合理化を進めました。

小坂：新卒採用については、いつ頃から始められたのでしょうか。

川和：新卒採用については、私は、当初は積極的ではなかったのです。というのは、私は新卒で人材育成制度の整った企業に就職して育ててもらった経験がありましたので、当社で同じだけの人材育成制度を整えて、22歳の若者のこれからの人生を引き受けるだけの自信が持てなかったのです。しかし、お取引先であるお客様の中の当社が目標としたいような社内風土の良い、いわば憧れの会社は、新卒採用を行って一から社員を育てていることが多いのです。そこで、そういった会社に近づくためにも新卒採用の必要性を感じており、大手の新卒リクルートサイト等からの働きかけもありました、一番は貴校の卒業生からの一言でした。そして、2008年から思い切って新卒採用を始めることにしました。

小坂：新卒採用をするようになってから、留意されていることはありますか。

川和：当社は、いわゆるオーナー経営の企業であることから、以前、新入社員のご両親の中にその点について御心配をされる方がいらっしゃいました。そのため、当社は確かにオーナー企業ではあるけれども、意思決定の迅速さや臨機応変な対応、風通しの良さといったオーナー企業ならではの良さを生かして、私が率先して従業員が長く働くことができるよう社内の体制に努めている旨などを丁寧に説明するようにしています。オーナー企業の欠点として、経営者の資質が会社の業績等に直結する側面があるのは否定できませんので、私自身も新入社員に対し、入社後は2ヶ月に一度必ず面談を行い、新入社員が社内外で困ったことを何でも相談することができる体制を整えています。その他では、社内では常時声掛けを実施していて、社員同士で困ったことがないかどうかをお互い確認するようにしています。

小坂：新入社員のために様々な取組をされていますね。新入社員の方々もかなり心強いのではないのでしょうか。

川和：実は、私は、色々な取組を通じて、新入社員が早期に離職してしまうことをできる限り防止し、また、彼らが会社の新たな戦力として活躍できるようバックアップをしてきたつもりでした。しかしながら、先日、大手人材紹介会社の協力を得て、社内で、当社に長く定着してくれている社員に対し聞き取り調査を行ったところ、彼らは、会社のバックアッ



インタビューに応じる川和利行社長



株式会社川和 柏配送センター

プや先輩社員からのフォローはあったものの、入社以来の色々な悩みや困難を、結局のところは自らの力で乗り切ってきたのだなと実感しました。それは、人間が成長していく過程で、ある意味では当たり前のことなのかもしれませんが、当社として、新入社員への係わり方がまだまだ十分ではなかったと感じた次第です。新入社員にとっては、常に見守ってもらえている安心感や「大丈夫か？」に留まらない丁寧な声掛けが重要であると感じていることから、今後も新入社員へのバックアップ体制を強化していきたいと考えています。

小坂：御社が求めている人材とはどのような人材なのでしょう。

川和：最近の若い人はドライだとも言われていますが、以前、当社に地域連携事業でいらっしゃった大学の学生さんたちの調査結果によると、4割くらいの学生は自分の就職する会社に帰属意識を求めているとのこと。当社は、基本的には社員を転勤させない方針ということもあり、柏の地域社会に帰属している一員としての当社に関心を持ってきている学生にアピールしていきたいと考えています。また、当社は、基本的に卸売業・問屋業になりますので、オン・オフの区別なく様々な知識や経験を吸収し、顧客との営業の中で、日頃培った知識や経験を活用して提案活動ができる人材を求めています。

自力で変革していける組織を目指して

前田：今後、目標としているものについても教えてくださいませんか。

川和：やはり当社の社員には勤めあげていただきたいですし、当社で働いて本当に良かったなと感じられるような風土の会社をつかっていきたいですね。そのためにも、まず、社長である私のような社風づくりに率先して取り組んで、当社の顧客満足度だけではなく、従業員満足度も上げていかなくてはならないと感じています。

小坂：御社の今後の事業展開についてはどうお考えですか。

川和：当社の強みは、提案から運用、納品までをフルサポートできるワンストップサービスを提供でき

ることですから、今後もこれを大切にしていきたいと思っています。運送だけというように単一事業だけにしてしまうと、どうしても価格競争に巻き込まれてしまいますから、事業の切り出しはできるだけしないようにしていきたいと思っています。営業については、皆さん自走型になっていて、放っておいてもどんどん動いていってくれていて、取引先顧客への提案や新しい商材の勉強会等を自律的に行ってくれているので、心配していません。

前田：自力で変革していける組織を実現されているわけですね。企業が伸びていくためには取引先にもメリットがなければならぬと思いますが、御社が取引先との関係で注意していることはどのようなことでしょうか。

川和：利益が先ではないということですね。新規の場合は特にそうなのですが、最初の取引から利益があってスタートすることはほとんどありません。初めの取っ掛かりは、ほとんどの場合は赤字になるので、先を見てどれだけ改善して差上げられるのかという視点で考えています。また、経営が安定しているきちんとした会社に当社のサービスを利用していただくには、当社のサービスも同様にしっかりした付加価値の高いワンストップサービスである必要があると考えています。取引先から見たら、自分たちでいちいち調べなくても済み、色々な提案を受けられる便利なサービスだなと感じていただけるようにしていかなければならないと感じています。

小坂：本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

■会社概要

| | |
|--------------|-----------------|
| 会社名 | 株式会社川和 |
| 本社 | 千葉県流山市西初石3-9-10 |
| 柏営業所・柏配送センター | 千葉県柏市十余二249-27 |
| 資本金 | 3,200万円 |
| 創業 | 昭和24年5月1日 |
| 年商 | 70億円 |
| 従業員 | 200名 |
| 代表取締役会長 | 川和 弘行 |
| 代表取締役社長 | 川和 利行 |

■インタビュー

前田 進……千葉商科大学大学院商学研究科 客員教授

小坂 拓也……千葉商科大学経済研究所客員研究員・中小企業診断士