

SPACE-21全国協議会 土浦大会 開催

10月25日、ジャグラー青年部SPACE-21 第33回全国協議会が茨城県土浦市で開催されました。実行委員長は茨城県の(株)いなもと印刷 代表取締役 稲本創さん。昨年のお大阪大会とは打って変わって(笑)、座学・ワークショップ・ホテルでの懇親会でありました。

【SPACE-21副代表幹事 田治宏敬(尼崎印刷(株))】

テーマは「AI上等印刷の向こうへ」

今回のテーマにはAIの普及を恐れず積極的に受け入れ、活用することで新たな価値を創造してゆこう、「AIがかかっていい」という意味を持ちます。協議会に多大なる協賛をいただいた(株)大塚商会の阿部瑞生氏が講演。生成AIのリスクと安全な使い方について話がありました。休憩を挟んだ第2部では、同社の生成AIサービス「Chat Chatアシスト」を使ったグループワークが行われました。

「Chat Chatアシスト」ではChat GPTのエンジンを利用して文章生成ができますが、ここで注目したいのは同システムならではの2つの機能です。読み込ませた一つの文書の要約・翻訳してくれる「M1N1機能」と、あらかじめ読み込ませておいた複数の文書から質問に対して回答してくれる「RAG機能」です。読み込ませた情報が外部に学習されないこともメリットの一つです。

ジャグラーの絆を活かす使い方

「M1N1機能」の実演で稲本実行委員長はデジタル印刷機の英語マニュアルを読み込ませ、

その上で「エラーが出た時は、機械はどのように反応しますか」「使用できる紙の最大サイズは何ですか?」と問い合わせて、必要な操作・設定等の回答を日本語で得ていました。

「RAG機能」では、2つの使い方が示されました。まずは印刷製本のトラブル事例。SPACE-21幹事たちから自社での経験(失敗)事例をあらかじめ収集し、読み込ませておきました。そしてこの日の実演では「オフセット印刷でダブリが発生した時の対処法は?」「印刷で紙粉による白抜けを防ぐにはどういう対策をすればいいか?」と問い、それぞれ「回転数を落とす。エアの調整は意味がない」「給紙の際に、紙の角をウエスで拭いて紙粉を取り除く。ゴミ取りローラーを利用して、紙粉を除去する」と回答を得ていました。

次に同機能を利用したのは、「この業務、どのジャグラー会員ならできるか?」という問い合わせです。やはりSPACE-21幹事たちから、自社の設備とできることについて情報を収集し、読み込ませておきました。実演で「中綴じ印刷が得意な会社はありますか?」と問いかけると大商印刷(株)(福岡)が推薦され、「中綴じ製本機があり、最大10段(最大80頁)まで製本可能」と理由まで示されました。

「RAG機能」の2つの事例は、「ジャグラーの絆」を具現化すると言えるものです。大多数が中小零細のジャグラー企業では、過去のトラブルや失敗が蓄積されていなかったり、あるいは持っている経験則が少なかつたりします。それを持ち寄ることで知見の高い会社になることが

できます。また、もう一方の事例は仲間内で仕事をやり取りするというジャグラーならではの使い方と言えます。実演の後、各テーブルには1台ずつのPCが提供されており、参加者たちは実際に「Chat Chatアシスト」を使ってみました。大半が食らいつくかのように画面に入っており、強い興味を持たれていたことが分かります。

今回は期間限定の試用契約に留まっていますが、SPACE-21としては本契約をして、利用する企業がわずかな負担金でこのシステムとジャグラー仲間から得られた知恵を共有しようと計画しています。

さて学びの後は懇親会。地元の土浦第二高等学校書道部による書が掲げられ、その後、学院大学全学応援団による印刷業界への力強い応援がなされました。他にも実行委員会メンバーが「氣志團」を模した格好で歌う余興があったりと大賑わいでした。



「Chat Chatアシスト」に興味津々の参加者たち



土浦第二高書道部から送られた書を前に、小澤代表幹事による挨拶

大変僥越で恐縮ですが、入ってくる情報からいろいろ思うところがありまして、「これを行えば会社の業績は100%向上する方法」を書いてみたくなりました。多くの賢明な読者にとってはなんだそんなことかという話ではありますが、意外に意識していない人も多いのではないかと考えています。是非ご一読いただき、堅調な方は更なる飛躍に、暗中模索中の方は現状打破の一助にお役立てください。

【OGS 副理事長 (株)遊文舎 木原庸裕】

何から始めれば いいか 分からない人へ！

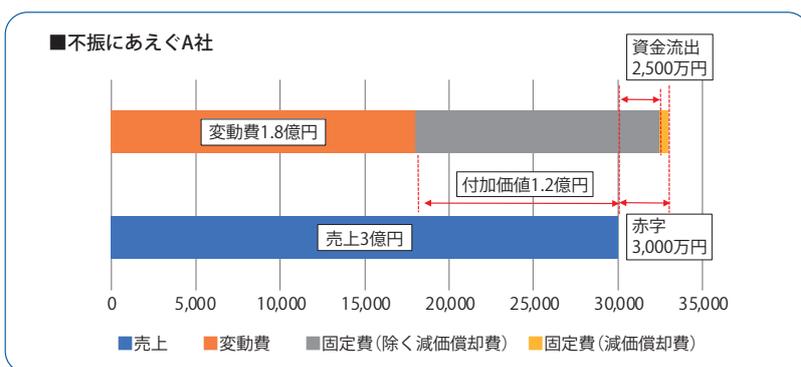
先日、政府系金融機関の担当が「最近後ろ向きの話ばかりでイヤになる」と零して帰りました。リスク対応、バンクミーティング、中小企業活性化協議会（活性協）との折衝。印刷業に限らず多くの中小企業にとつて今は正念場のようです。支援するしないの重要なポイントは何かと聞くと、最後は経営者にやる気があるか、数字に強いのか。論理的に具体的な事業計画を立て、実現に向けて努力している経営者をなんとか支援しようとする多くの人が汗をかいているのが現実です。しかし金融機関はいろいろな話の話を聞いていると、業績改善のために何をやればいいのか分からないという経営者が半分以上のようです。お力ネにまつわることにについては自分で情報を取りにいかないと誰も教えてくれないこと、PL思考の間違った情報が錯綜していることが相まって芳しい状況ではないようです。多くの経営者が、市場を席巻し、売上を爆増させた方リスマ経営者に感化され、売上を増やそうと躍起になります。しかしほとんどの場合、それは大きな誤りになります。なぜなら売上を爆増させることは最も難しい経営改善手法だからです。まずは簡単

なことから着実に実行することが肝要だという話を書いてみます。

ケーススタディ 経営改善手法を 考えてみましょう

そのまえに、超重要なワード、「限界利益（印刷業では加工高）」について。営業パーソンAが100万円の案件受注。自社設備ではできなくて、外注費が80万かかりました。営業パーソンBが50万の案件受注。自社設備でできて、仕入は材料代の5万円だけでした。どちらが貴社にとっていい仕事でそれはなぜでしょうか？というように、限界利益は売上から仕入・外注費（変動費）を差し引いた真水の付加価値、実質的な売上となります。売上に対して限界利益率が何%あるかは売上以上に重要な指標ですので強く意識しましょう。補足ですが、売上に応じて発生する仕入経費を変動費、売上に関係なく発生する経費（人件費の固定部分や賃借料等）を固定費と言います。
*限界利益という概念は財務諸表には出てきませんので別途算出が必要です。

■不振にあえぐA社
年商3億円
売上に對する限界利益率は40%で推移
固定費1億5000万
営業利益はいくらになるでしょう
か？そう、3000万円の赤字です



よね。会計上は3000万の赤字、資金収支は？便宜上EVI-TDA（償却前営業利益）で見えます。仮にA社の減価償却費用が年間500万とすると、その分はキャッシュアウトしませんのでA社は商売を続ける毎に年間2500万資金を失っている状態です。キャッシュフローがマイナスの状態が3期以上続けば金融機関格付は破綻懸念先。この会社に力ネを貸しても穴の開いたバケ

損益分岐点売上高に ついて 考えてみましょう

ツに水を注ぐのと一緒で力ネはなくなるばかり。まず急務なのは力ネの垂れ流し状態をとめること。EVI-TDAをプラスにすること。そのうえで営業利益も黒字にすること。できなければ資金調達は不可能です。で手持ち資金がなくなれば終了です。

A社の黒字化の手法を損益分岐点売上高を使って考えてみましょう。ポイントですが、方法は3つあることと、繰り返しますが、できることから着実にということが重要です。

損益分岐点売上高とは、営業利益が丁度プラスマイナス0になる売上高のことです。売上から仕入を払って残った限界利益で固定費をジャスト賄えれば収支はトントンになります。

固定費が1億5000万、限界利益率が40%ということでは、売上X0.4=1.5億。売上Xはいくらでしょうか？簡単な四則演算ですが、1.5億÷0.4=3.75億。が売上Xになります。

A社が黒字化（収支トントン）になる売上高は3億7500万ということになります。

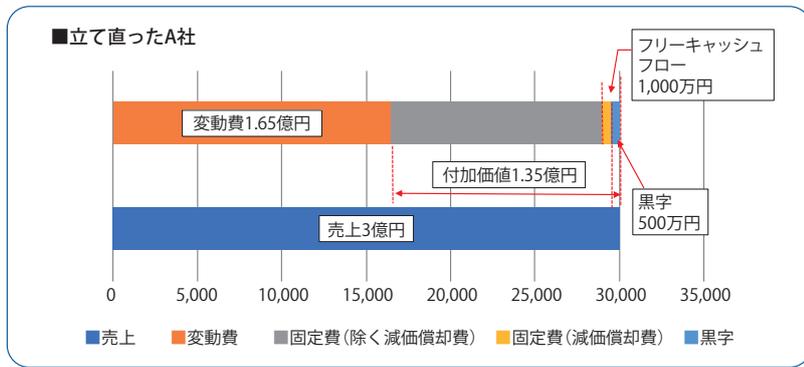
まず一つ目の手法は「A社の売上高を3億から3億7500万（25%UP）にする」ということになりま

業績UP100%保証

～あらためて意識しましょう！自社の損益分岐点売上高

す。何か目算があるなら増収を目指すのもよいですが、多くの会社にとって相当難しいハードルです。売上を上げるには客数を増やすか既存顧客の受注量を増やすか値上げをするか。いずれにしてもお客様の承諾が必要です。競合もいます。3つの方法の中で最も難しい手法です。そもそも簡単に売上を7500万増やせる力がある会社ならおカネの垂れ流しになっていないでしょう。もっと簡単に黒字にする方法はないのでしょうか？

現在40%の限界利益率ですが、仮にそれを50%にできればどうなるでしょうか。固定費1億5000万円、限界利益率50%、損益分岐点売上高Xは1.5億÷0.5で3億円になります。2つ目の手法は「A社の限界利益率を40%から50%に引き上げること」になります。具体的には外注案件の内製化、仕入値低減、限界利益率の低い案件の値上げ交渉になります。売上至上主義で利益率を管理していない会社は意外に多いようで、この限界利益率を上げる取り組みを従業員と協力して進めることは売上を増やすことよりもはるかに良い効果が出ます。しかし内製化にはフローの再構築が必要で、仕入値交渉には相手方があります。値上げするにも極端に限界利益率の低い案件は営業が数字欲しさに取りに行った競争の激しい案件であることが多いため、値上げしたため失注し売上が減るかもしれません。それでも限界利益率が10%以下の案件は失注覚悟



で値上げした方が長期的には良いと思います。

本格的に内製化を進めるには設備投資も必要になります。資金も要ります。変動費の固定費化になりますので慎重な判断も必要です。設備投資なしで限界利益率を10%上げるのは至難の業でしょう。

最も即効性があり簡単なのは、最後の3番目。現在1億5000万の固定費ですが、年間3000万削減の1億2000万にできたらどうな

るでしょうか。

限界利益率は40%のままとして、損益分岐点売上高Xは1.2億÷0.4=3億です。

めでたく黒字になりました！3番目の方法は「A社の固定費を年間3000万削減する」となります。なぜ固定費の削減が最もつとりばやいかといえますと、相手がいなくてその気になれば自社だけでいくらかでもできるからです。

しかし年間3000万(月250万)の固定費削減はなかなか大変なので、事業計画としては売上は3億で現状維持、限界利益率は5%UPの45%、固定費は2000万削減の1.3億とすれば、営業利益はいくらになるでしょうか。計算式は3億×0.45-1.3億=500万の黒字となりました。減価償却の500万を合わせてキャッシュフローは1000万のプラスとなります。ネットの借入れが1.5億程度なら、債務償還年数は15年。計画が実現できれば金融機関格付は正常先となります。資金調達も可能になり、会社は復活するでしょう。

固定費の削減のポイントには2つ。固定費を浪費・消費・投資の3つに分けること、従業員の協力を得ること。会社の経費を浪費できるのは社長しかいません。役員報酬は一旦総額600万まで下げ、交際費は返上しましょう。勤続実態のない親族への報酬や家賃は凍結しましょう。大変ですが、会社が復活するまでの辛抱です。浪費をゼロに。次に消費の

事業計画の立て方について

部分について従業員と一緒に見直しませう。従業員の給与所得には手を付けずに、懇親行事などは一旦凍結しましょう。年間2000万程度なら削減できる会社は多いでしょう。

一般的に、2期連続営業赤字で金融機関格付が下がると言われています。その真意を銀行員に聞いてみると、正確には連続赤字に対して危機感なく手だてをうたない経営者を警戒するということだそうです。中小企業の経営状況は外部環境に左右されやすく、今まで左うちわだった会社が販路喪失や従業員離反でたちまち立ち行かなくなる事例を嫌というほど見てきたので業績低下に対して数字に基づいて迅速かつ的確に行動する経営者を信頼するそうです。上記のA社ほど深刻でなくても売上が2割も3割も減少するような事態に見舞われると多くの会社は赤字になるでしょう。しかしその状況に対して「景気が悪いからしゃーないわ」で終わると、論理的かつ具体的な事業計画を立てかつその実現に向けて行動するのは結果には大きな差が出ると思います。

事業計画はまずは売上が現状維持の状態限界利益率の向上と固定費の削減の2本柱でキャッシュアウト

次ページに続く

12月の活動予定 状況により中止・変更の可能性もあります

1	月	
2	火	
3	水	OGS役員会・忘年会（大阪ガーデンパレス）
4	木	
5	金	
6	土	
7	日	
8	月	
9	火	
10	水	<div style="background-color: #f4a460; padding: 10px; text-align: center;"> <p>OGS 新年互礼会 2026年1月15日(木) ウェスティンホテル大阪(18時～) ※近日中のご案内予定です※</p> </div>
11	木	
12	金	
13	土	
14	日	
15	月	

16	火	
17	水	
18	木	
19	金	
20	土	<div style="background-color: #00a696; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>ジャグラ文化典 近畿・大阪大会 2026年6月20日(土) 総会・文化典・記念式典・懇親会等は20日(土) </p> </div>
21	日	
22	月	
23	火	
24	水	
25	木	
26	金	
27	土	
28	日	
29	月	
30	火	
31	水	

役員会報告

日時：2025年11月5日(水) 18:00より
 場所：ホウユウ株式会社
 出席者：小幡理事長、岡副理事長、木原副理事長、
 黒木副理事長、佐藤専務理事、田治理事、田中理事、
 東條理事、中田理事、宗次理事、杉浦監事
 オブザーバー：平成会 宇野会長

報告事項 その他

【ジャグラ本部】

- ・11月7・8日 ジャグラ全国協議会報告

【近畿地協】

[今後の地協関連行事予定]

- ・11月25日(火) 15:30～ 地協幹事会(Zoom開催)
- ・来年2月に京都府支部担当で幹事会・勉強会・懇親会

【OGS】

- ・10月25日(土)OGSゴルフコンペ報告
- ・12月3日(水)忘年会の詳細について

大阪ガーデンパレス(新大阪) @ 8,000
 役員会 17:30～、忘年会 19:00～(受付開始は18:30～)

- ・OGS 新年互礼会について(近日中にご案内)
- 諸般の事情により参加費をアップ @16,000

【2026ジャグラ近畿・大阪大会】

- ・協賛広告・来賓関係の進捗状況報告と確認
- ・11月7～8日の全国協議会においてアピールを予定

【青年部】

スペース21

- ・10月25日(土)土浦での全国協議会報告

平成会

- ・立花製本さん見学会(来年1月開催で調整中)

【その他】

- ・組合員 移転 (1社)
 京阪高速印刷株式会社 (住所のみ変更)
 新住所 564-002 吹田市末広町21-50

いろいろな話を聞く中で、経営状況が悪くなるとコンサルタントを入れる社長が多いそうです。集客系の攻めのブレーンなら否定はしませんが、事業計画をコンサルタントに作ってもらうとか、銀行についてきてもらうとかはおカネがもったいないこともありやめた方がいいのではないかと思います。事業計画は従業員と一緒に自分で作りましょう。銀行とは自分で折衝しましょう。資金調達にあたり計画書が必要であるとはいえ、多くの会社がコンサルタントなどの他人に計画だけ作ってもらっただけで、その計画を実行に移さないそうです。今回は聡明な読者の方から誰でも知っていることを偉そうに書くなどお叱りを受けるとは思いますが、もし自社の経営状況がよく分からない、もつと会社をよくしたいけど何をやればいいのか分からないという人がお読みいただけたら、是非ご参考にしていただき自分自身の力で従業員と一緒に事業計画を立ててそれを実行に移してください。業績は間違いなく向上します。(了)

他責でなく自責
 ～自分自身でまずは
 実行してみましょう

を止め、その後2年後位から増収を緩やかに目指すくらいのイメージがリアリティがあり良いと思います。今まで鳴かず飛ばずでおカネの垂れ流しだった会社に売上倍増と言われても、絵にかいた餅として内外に信用されないのでしよう。