

戦略経営者登場

常盤工業 代表取締役社長

常盤折口也

Tetsuya Tokiwa

攻めの営業と「会計」の活用で 堅固な経営基盤を構築する

兵庫県太子町を拠点に管工事を手がける常盤工業は、創業2期目以降黒字決算を継続しており、自己資本比率もこの10年間、毎年30%超を達成するなど安定した経営基盤を築いている。その背景には貪欲に仕事を受注する「攻め」の姿勢と緻密な業績管理があった。

今、筆者の手元に常盤工業の業績資料がある。そこには過去10期分の売上高、有利子負債、自己資本比率などのデータがそれぞれ記されている。

自己資本比率30%超を維持

とりわけ目を引くのが有利子負債と自己資本の推移だ。同社は2013年から20年にかけて借入金を着実に返済しており、特に17年度の有利子負債額は前年度のおよそ30%と大幅に減少。自己資本もこの10年間右肩上がりのペースで伸びており、伸び率が200%を超えた年もある。

コロナ禍の影響で新たに借入れを行ったこともあり、21年以降は有利子負債が増加に転じた。にもかかわらず、自己資本比率は30%台後半〜40%台前半を維持している。客観的に見て、安全性が高いと判断できる「30%」を優に超えていることから、同社がいかに安定した経営基盤を構築しているかがわかる。

「一言で言えば『慎重』なんだと思います。『臆病』とでも言いましょうか。何事もゆとりを持たせておかな



常盤哲也社長

◎プロフィール

ときわ・てつや

兵庫県生まれ。2006年に常盤工業を創業。08年に法人化し代表取締役社長に就任。座右の銘は「命あつての物种」。

株式会社常盤工業

業種 管工事・機械器具設置工事業
創業 2006年
所在地 兵庫県揖保郡太子町馬場 277-3
社員数 7名



THE STRATEGIC MANAGER 2023.4

複製、転載、改編、変更、翻訳、再配布不可。

いと落ち着かないんです。不測の事態で会社が傾かないためにも、自己資本比率は常に30%台を維持することを目標にしています」

と、常盤哲也社長は謙遜するが、ここまで堅固な財務体質をつくり上げてきたのは、向山信康顧問税理士（兵庫太和税理士法人）によるサポートのもと、緻密な業績管理体制を築きつつ、本業である管工事や機械器具の設置工事を積極的に受注してきたからにはかならない。

豊富な種類の工事を請け負う

もともと個人事業主として管工事



①社屋 ②溶接工事も手がける ③作業道具は定期的に刷新

をなりわいとしていた常盤社長が法人成りし、常盤工業を創業したのが08年のこと。当時は常盤社長自ら地元の建設会社や設備工事会社を中心に営業攻勢をかけ、地道に仕事を増やしていった。

「配管工事、足場の組み立て・解体など、お願いされた仕事は基本的に“来るものは拒まず”の姿勢で請け負ってきました。今では給水給湯設備、ガス管、浄化槽など、さまざまな設備の設置工事を手がけています」（常盤社長）

作業の遅れを許さない高いプロ意識に加え、元請け業者の細かい要望

につぶさに応える、作業時間の短縮に向けたアイデアを考え、実行する——といったクリエイティブな仕事ぶりが評価され、次第に裁量の大きな工事も任せられるようになった。さらに常盤社長が1級管工事施工管理技士や溶接技能者等の資格を取得したことで、工事のバリエーションも広がっていく。

「ガスタービンや発電機、重油タンクなど取り扱いに注意が必要な設備の工事も請け負うようになり、次第にこれらの設備の溶接作業も任せてもらえるようになりました。溶接の資格を取得したことで、当社ででき

る工事の種類が一気に増えたと感じます」（常盤社長）

溶接工事には繊細な技術力が求められる。特に同社が扱う設備には一歩間違えば事故故につながるものも少なくない。ちよつとしたミスや見落としが命取りになることから、常盤社長は自らの腕前を上げるために寸暇を惜しんでは「鍛錬」を積み重ねた。

常盤社長は言う。

「経験が豊富な職人さんに丁寧に溶接する方法を教わったり、仕事の合間を縫って練習したりしていました。それでも設置前の検査で不具合が見つかり、作業をやり直したことが数えきれないほどあります。こうした失敗にめげず、練習を何度も繰り返してきたので、次第に不具合や作業ミスがなくなりました」

今は溶接の国家資格の取得を目指す若いスタッフもおり、社外の研修を受講し、仕事でも昼休みを返上して練習に励むなど熱心に取り組んでいるようだ。「頼もしいですね」と常盤社長は目を細める。

「付加価値」の提供を目指す

このように不断の努力を重ね、工事技術の底上げを図ってきた常盤社長だが、現状には満足していない。事業のさらなる拡大に並々ならぬ意



◎兵庫太和税理士法人 税理士 向山信康

金融機関も評価する“大胆”で“緻密”な経営

常盤工業さんとの関係は、かれこれ10年ほどになるでしょうか。社長の印象を一言で表すならば、「大胆さと緻密さを兼ねそろえた経営者」です。設備の製造や溶接作業など設置工事の枠を超えた仕事にも貪欲に向き合いつつ、周囲への細かい気配りも欠かさない。身だしなみの意識も高く、作業着は常に新品のようにまっさらでパリッとしている。これは社長だけでなく社員みなさんに共通していることです。常盤工業さんのもとに多くの仕事が舞い込んでいるのは、こうした人柄で顧客との信頼関係を築いてきたからだと思います。

常盤社長の緻密な一面は業績管理にも表れています。『FX2クラウド』をいち早く導入し、日々の取引を社長夫人である初与さんがきっちりと入力。社長は作業現場にいたることが多いので、「スマート業績確認機能」を活用して最新の業績や資金繰りの状況をチェックし、意思決定の参考にされています。

金融機関への情報開示も意欲的です。決算書や試算表などの業績資料を「TKCモニタリング情報サービス」(MIS)を使って提出。提出先のなかには借り入れのない銀行もありますが、「何かのきっかけになるかもしれない」と社長は前向きです。



左から常盤初与社長夫人、常盤社長、向山信康顧問税理士

このような取り組みが奏功し、先日、メインバンクから経営者保証不要の融資商品の提案を受けました。自社の業績を積極的に開示にする常盤社長の姿勢は、金融機関も高く評価しているようです。

常盤工業さんの経営はまさに「堅実」の極み。常盤社長は今後も会計データをうまく活用しながら、経営のかじ取りを担われることでしょうか。これからの活躍にますます期待がかかります。

(談)◎

欲を持っており、最近では従来の工事や溶接作業で培ってきた技術力を武器に、設備の製造も手がけているようだ。

常盤社長は続ける。

「溶接もできます」「設備の製作も手伝います」といったように、一つの工事現場でさまざまな作業を引き受けられるよう働きかけています。元請け企業さんも複数の業者に発注するより一定の業者に頼んだ方が意思疎通もスムーズで、工事のコストも安くなるなどメリットも多いですからね。長年かけて築き上げてきた元請け企業さんとの信頼関係、さらに社員の能力の高さを評価いただき、最近では複雑で難易度の高い仕事も受注できるようになりました」

まさに「付加価値」の提供である。

攻守の絶妙なバランス

その一方で、「管理」を抜きに行っているのも常盤工業の特長である。同社では『FX2クラウド』による自計化(会計ソフトを導入して自社で経理業務を行うこと)、月次決算、巡回監査などTKC方式の会計を忠実に実践。さらに常盤社長自ら、日々の業績をスマートフォンでチェックするなど緻密な財務管理に余念がない。

先述したように、同社は有利子負

債を着実に返済しており、自己資本比率も毎期30%超を維持。売上高、限界利益、経常利益も堅調に推移するなど、堅固な財務基盤を確立している。これにより貸金を定期的に引き上げる、賞与を年2回支給するなど社員の待遇アップを実現。さらに、福利厚生制度の充実や品質の高い作業器具をそろえるなど人材育成や設備投資も積極的だ。

こうした意思決定を後押ししているのがほかでもない、「会計」である。常盤社長は最新の実績や今後の予測データをもとに資金の使い道とそのタイミングを判断している。

「社員の資格取得費用を会社が負担する、定期的に作業道具を刷新するなど、社員のスキルやモチベーションアップを後押しするために資金を使っていきたいと考えています。最近では物価や燃料費が上がっているため、最適なタイミングで投資できるように業績の推移を常に注視しています」(常盤社長)

不断に技術を磨き、多くの仕事を受注する「攻め」の姿勢。緻密な会計を実践し堅固な財務基盤を築く「守り」の姿勢。常盤工業が健全かつ堅実な経営を成し遂げている秘けつは、この「攻守」のバランスの良さにある。

◎