

# 財務会計から見える化“管理会計”への転換

|     |   |      |                          |
|-----|---|------|--------------------------|
| 住所  | 福島県郡山市田村町金屋字川久保54-2                     | 資本金  | 2,000万円                  |
| 代表者 | 代表取締役 柳沼 正人                             | 従業員数 | 32名                      |
| 設立年 | 昭和28年4月19日(創業:明治39年)                    | 売上高  | 5億4,190万円(平成27年8月期)      |
| 業種  | 味噌・あま酒・お新香三五八(漬物調味料)等の米麴を使用した製品の製造および販売 |      |                          |
| TEL | 024-943-2380                            | URL  | http://www.e-horaiya.com |

## 事業概要(被災前)

- ・明治39年創業、100年を超える伝承のこうじ製法により、味噌、あま酒、漬物調味料を製造・販売。
- ・平成13年、冷やしてあま酒を全国で初めて発売。
- ・平成15年、ペットボトル入り「ストレートあま酒」を発売。
- ・平成19年に新・あま酒工場落成。
- ・味噌やあま酒以外にも、お米のジャム、ライスアイスなど新製品の開発に積極的に取り組む。
- ・モンドセレクションに「冷やしあま酒」を出展。  
平成21年度 銀賞、平成24・26年度 金賞を受賞。  
(応募3回連続で受賞)※写真は26年度表彰時(福島民報記事より)



福島県内で放送中CM

## 被災概要

- ・味噌醸造タンクの転倒、一部工場内設備の損傷。
- ・震災後、原材料の入手が困難となった。
- ・原発事故に伴う風評被害による売上不振。

## 復興に向けた状況や課題

- ・風評被害による売上高の減少。震災前に設備投資を行った工場の借入返済が滞ることないよう、収益力の改善が不可欠。
- ・需要が伸び始めたあま酒事業の供給能力(生産体制)を高め、機械ロスを防ぐための改善が必要。
- ・従来までの財務会計による全社ベースでの売上・利益の把握から、月次レベルで部門別・製品別の収益性が見える仕組みへの見直しが必要。
- ・根拠に基づかない場当たりの需要予測、在庫水準、投資決定の経営判断。
- ・社長の思いと実態の乖離、将来的なご子息への事業承継を見据えた組織体制・役割見直しが必要。



## 支援テーマと内容

- ①第1期:平成26年4月～7月(計7回)
  - ・財務会計から管理会計への組み換え支援  
(経営者、後継者への考え方レクチャー、勘定科目別の振り分け)
- ②第2期:平成26年7月～12月(計7回)
  - ・組み換えた管理会計に基づく経営支援(営業部門・生産部門)
  - ・来期事業計画(経営計画書)の策定支援
- ③第3期:平成27年4月～8月(計6回)
  - ・今後5か年の中期経営構想書の策定支援
  - ・事業承継者による人事制度構想策定支援

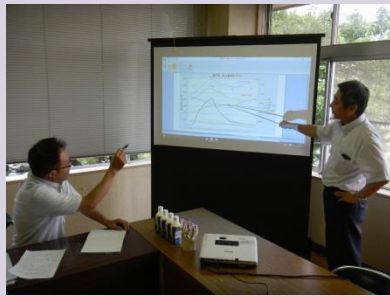


伝えたい味 百年伝承  
百年伝承されている「糴(こうじ)」を素にした  
お味噌製品、あま酒製品、醤油こうじ

# 支援の成果

| 利益計画(第〇期)              |                 |      | 黄色緑色で記入のこと |         |         |         | 目標クリア   |         |         |         | 目標クリア   |         |         |         |         |         |
|------------------------|-----------------|------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 項目                     | 目 標             | 区分   | 9月         |         | 10月     |         | 11月     |         | 12月     |         | 1月      |         | 2月      |         | 3月      |         |
|                        |                 |      | 目標         | 実績      | 目標      | 実績      | 目標      | 実績      | 目標      | 実績      | 目標      | 実績      | 目標      | 実績      |         |         |
| 売上高<br>※緑で評価           | 0 100%          | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 製品在庫調整                 | 期末-期首           | 当月   | -          | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
|                        |                 | 累計   | -          | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       |
| 変動費<br>(外部仕入)<br>※赤で評価 | 0 額             | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 付加価値(加工高)<br>※緑で評価     | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 内部費用(固定費)<br>※赤で評価     | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 人件費                    | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 経費                     | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 減価償却費                  | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 未来投資                   | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 計                      | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 営業利益                   | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 営業外収益                  | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 営業外費用                  | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 経常利益                   | 0 #DIV/0!       | 当月   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                        |                 | 累計   | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 損益分岐点                  | #DIV/0! #DIV/0! | 当月   | #DIV/0!    | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
|                        |                 | 期首〇人 | 0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 一人当たり                  | 0               | 当月   | #DIV/0!    | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
|                        |                 | 累計   | #DIV/0!    | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 労働分配率                  | #DIV/0!         | 当月   | #DIV/0!    | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
|                        |                 | 累計   | #DIV/0!    | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

関洋一ADによる「Sフレーム」を用いた管理会計へ組換え様式。毎月の予算・実績管理を「達成・未達」を色分けして管理することで売上増減に即した経営判断が可能となった。



①管理会計用の計算様式(左記参照:Sフレーム)に來期の目標金額を入力。毎月の目標額と実績を数値管理を行うことで、速やかな経営判断が可能となり、資産効率および利益率を高めることができた。

②毎月の目標達成を色付けし「見える化」したことにより、業績の好不調を月額売上だけで判断することなく、変動費・固定費の動きも押さえる経営方法を学び、利益を出せる経営体質に進化した。

## 支援の成果

- 派遣期間:①平成26年4月～7月(計7回)
- ②平成26年7月～12月(計7回)
- ③平成27年4月～8月(計6回)

- ①管理会計への組換えが定着、「見える化」が進み、打つべき手立てが明確になった。
- ②①の結果、選択と集中(製品、販売地域・販売先)が進み、事業全体が効率化。無駄な仕入・在庫の低減、残業減少。
- ③当期から管理会計を導入し、経営方針を見直した結果、利益率が伸び、前期の経常利益率5.2%から当期は8.9%に改善した。
- ④中期事業構想を完成させたことで、計画的な経営をはじめ金融機関への返済、また事業承継への道筋を立てることができた。

## 今後の事業展開

- ①年を追うごとに売り上げが伸びてきたペットボトルタイプの冷やしあま酒の販売本数を、今期110万本から来期は150万本まで更に伸ばしたい。
- ②現在は東日本を中心に販売活動を行っているが、以前は関心を持っていただけなかった関西方面にペットボトルの冷やしあま酒を販売したい。
- ③売り上げが伸びている冷やしあま酒の販売に力を入れ、直近期売上高5.4億円から6億円を目指す。
- ④前期の経常利益率8.9%を更に改善し、近い将来12%が達成できる経営を行っていく。
- ⑤5年後の事業承継を視野に入れ、管理会計の仕組みを専務取締役・常務取締役が熟知し、経営の舵取りができるように日々精進する。

## 事業者からのコメント

東日本大震災後は風評被害等による売上不振にありましたが、「あま酒」製品の高まる需要に応え供給できる仕組み作りに注力しました。そして関アドバイザーのご支援により従来の財務会計から管理会計へ速やかに切り替えを致しました。毎日の売上、売上総利益、営業利益、経常利益が一目で算出され、私の経営に対する考えを毎月反映させることが出来ております。

今期は6ヶ月が経過いたしました、増収増益で目標の経常利益が達成できております。今回学んだ管理会計に更に磨きをかけてまいります。



㈱宝来屋本店 代表取締役 柳沼 正人 氏

## 震災復興支援アドバイザーからのコメント

事業経営の本質は、「お客様の要求を満たすこと」にありますので、顧客が当社をどう評価しているかを把握しなければ経営はできません。そして、言わずもがなですが、経営資源は有限ですので、それを収益の高い商材や顧客に投入し、低収益の対象から抜いていくことで、企業の収益体質の優劣は決まります。

当社は、正しい「お客様の評価」の把握法と正しい「収益のモノサシ」を両方得たことで見違えるような業績を得るに至りました。ほとんどの企業が主観にとらわれ正しい評価が出来ていない中で、当社がそれを実現したのは、ひとえに社長はじめ社員の皆様の努力の賜物です。



震災復興支援アドバイザー 関 洋一 (商社、メーカー取締役工場長歴任)