

中小企業・小規模事業者の採算可視化に関する取組事例集

1. 建設業

(1)小柳建設株式会社 1

～アメーバ経営を導入し、アメーバで時間当たりの営業利益を集計。経営者による"社員を楽に"との想いで、働き方改革を推進！～

2. 製造業

(1)アルミファクトリー株式会社、ナナイロプラス株式会社 3

～一般的に市販されている開発ツールを活用し、日報のアプリを開発して、外販にも取り組む～

(2)株式会社 KYOEI 6

～商品ごとに原価と売上高を毎月集計。従業員の顧客に対する意識が変化して、コスト削減の工夫も～

(3)共同技研化学株式会社 7

～商品の独自性を活かし、値上げを実現。主要な商品の原価を把握し、価格交渉に活用～

(4)セキネシール工業株式会社 9

～商品別・工場別・顧客別での採算可視化で、より効率的な経営方針に！～

(5)株式会社田島軽金属 11

～製造現場で日別で損益見込みを出すことで早期に改善策を検討！～

(6)西田精機株式会社 12

～タイムリーな採算把握により、収益性を向上！～

(7)マツモトプレジジョン株式会社 13

～(独) 中小企業基盤整備機構の支援を活用し、週次の目標変動損益予測を導入～

(8)企業 A 14

～主要商品の採算可視化で限界利益を把握し、価格検討に活用！～

(9)企業 B 16

～社員の意識向上やポートフォリオの検討に活用！～

3. 卸売業、小売業

(1)琉球ブリッジ株式会社 17

～従業員のパフォーマンス向上を目指し、労働環境整備の原資確保のために採算可視化！～

4. 運輸業、郵便業

- [\(1\)東栄運輸株式会社](#) 19
～長期間に渡る事業のリスク把握のため、採算可視化を活用！～

5. 宿泊業、飲食サービス業

- [\(1\)串や吉衛門](#) 21
～商品ごとに原価を把握し、価格を設定～

- [\(2\)パームロイヤルホテル HANA](#) 22
～独自のレバニユーマネジメントで、売上拡大とサービスの質向上を実現！～

- [\(3\)ホテル美やま](#) 24
～会計事務所に相談し、損益分岐点を毎月把握～

6. 生活関連サービス業

- [\(1\)レボル](#) 25
～会計事務所に相談し、損益分岐点を毎月把握。今後は情報を細分化して採算可視化したい～

- [\(2\)カリフォルニアドッグ](#) 26
～“正直な”価格設定で、顧客の満足度と従業員の働きやすさを向上！～

1. 建設業

(1) 小柳建設

～アミーバ経営を導入し、アミーバで時間当たりの営業利益を集計。

経営者による「社員を楽に」との想いで、働き方改革を推進！～

【小柳建設の企業概要】

法人名	小柳建設株式会社
設立	1945年
本社所在地	三条市（新潟県）
業種	建設業
資本金	1億円
従業員数	220人
経営者の年代	40歳代
企業URL	https://n-oyanagi.com/

資料：ヒアリング調査より

- 小柳建設はフロントローディングを重視。企業を小さな集団（アミーバ）に分割した上でアミーバごとに独立採算で運営するアミーバ経営を導入。機能ごとの5名程度のチームをアミーバとし、管理会計を活用して時間当たりの営業利益を毎月集計。
- アミーバ間で協力が進むことで負荷を平準化につながり、残業時間は月1.4時間まで減少するなど、働き方改革にも寄与。

① 企業の取組

- 小柳建設は、土木・建築事業や、複合現実（MR）技術を用いて建設プロセスの各段階を可視化するホロストラクチャー事業、浚渫事業等を手がける地域では後発の建設企業。工事の規模に関わらず、丁寧に取り組むことによって取引先の信頼を得ながら、着実に成長。
- コミュニケーション改革からオフィスの建替え、MR技術の活用、制度改革など、DXによる課題解決を進める。
- 建設業では突発的な対応や突貫工事がコストを増やす要因となる場合があることから、工程の初期に丁寧に準備して後工程の手戻りを減らすフロントローディングを重視する経営方針に変更。売上高を適正にコントロールし、利益向上にも成功。
- フロントローディングにおいて顧客や従業員、協力企業との丁寧な合意形成が重要であると認識。手戻りを減らすことで生産性の向上に取り組む。
- 経営者による「社員を楽に」という思いで働き方改革を推進し、2024年には厚生労働省が雇用管理の改善に取り組む企業に認定する認定制度において、国内で初めて最高位の認定（3冠）を取得。

② 採算可視化の取組

- 2012 年から小集団で採算性を管理するアメーバ経営を導入。機能ごとの 5 名程度のチームをアメーバとし、管理会計を活用して時間当たりの営業利益を毎月集計。売上高やコストのアメーバ間での調整が可能であり、アメーバ間での協力を推進することで業務負荷の平準化にもつながり、残業時間は月 1.4 時間まで減少するなど、働き方改革にも寄与。

③ 採算可視化のポイント

- 管理会計の導入には手間・コストがかかるものの、採算性をタイムリーに管理できないリスクの方が大きいという判断のもと、管理会計を導入。
- アメーバ経営の導入に当たっては、従業員に効果を十分に理解してもらうことで実効性を高めることにつながった。

2. 製造業

(1) アルミファクトリー、プラスナナイロ

～一般的に市販されている開発ツールを活用し、日報のアプリを開発して、外販にも取り組む～

【アルミファクトリーの企業概要】

法人名	アルミファクトリー株式会社
設立	1974 年
本社所在地	射水市（富山県）
業種	製造業
資本金	3,000 万円
従業員数	40 人
経営者の年代	20 歳代
企業 URL	https://alumifactory.com/

資料：ヒアリング調査より

【プラスナナイロの企業概要】

法人名	プラスナナイロ株式会社
設立	2022 年
本社所在地	射水市（富山県）
業種	製造業
資本金	800 万円
従業員数	2 人
経営者の年代	20 歳代
企業 URL	https://plus-nanairo.com/

資料：ヒアリング調査より

- アルミファクトリーは一般的に市販されているノーコードツールを活用し、日報のアプリを開発。注文ごとにオーダーを設定し、組立やプレスなど工程別に日報を作成して進捗やコスト等を管理して、過去のデータを参照しつつ作業の効率化等を工夫することを可能にした。
- アルミファクトリーでの DX 化の取組をベースに、同社のグループ会社としてプラスナナイロを設立。同ノーコードツールを利用して他社の業務改善支援も取り組む。

① 企業の取組

- アルミファクトリーは、アルミの押し出し型材の切断・加工・組立を手掛ける企業であり、同社での DX 化の取組について社外からもニーズがあったことから、同社のグループ会社としてプラスナナイロを設立。プラスナナイロは総務・経理事務代行や業務改善、DX 支援等を手掛けている。
- アルミファクトリーの売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響が深刻化した際に減少したものの、最近は何

復傾向にある。他方で、人材の確保ための人件費も増加していることから、利益は微増。プラスナイロは顧客増加により収益が安定していることから、今後は従業員を増やす方針。

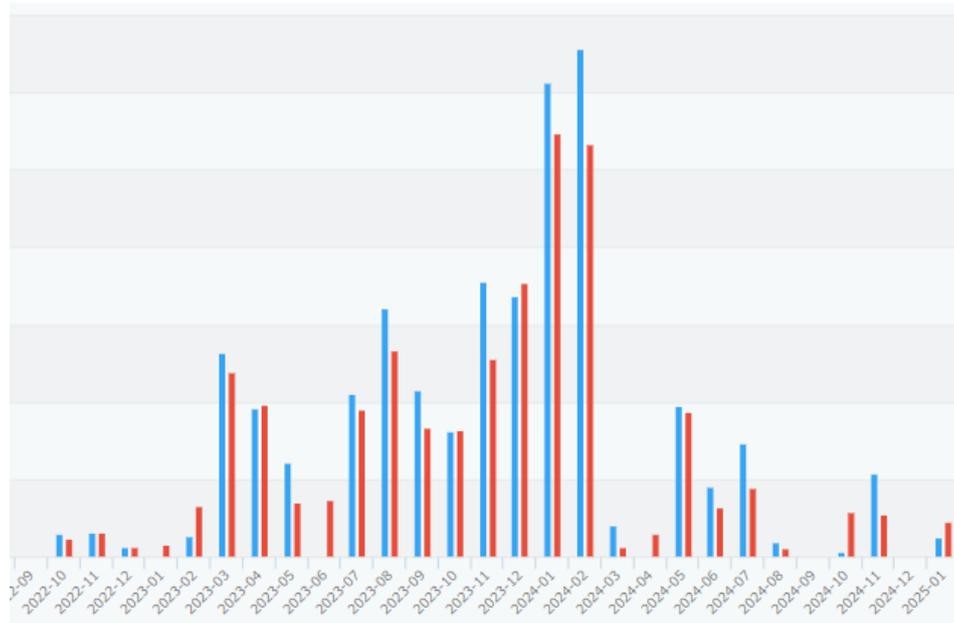
② 採算可視化の取組

- アルミファクトリーでは時間コスト等を管理に活用する日報をエクセルで集計していたが、2019年から一般的に市販されているノーコードでアプリを作る開発ツールを活用して日報アプリを作成するとともに、2020年には各部門リーダーにタブレット端末を配布し、アプリを活用して採算可視化に関連する情報を共有。アプリを通じて注文ごとにオーダーを設定し、組立やプレスなど工程別に日報を作成して進捗やコスト等を管理しており、過去のデータを参照しつつ作業の効率化等を工夫することが可能。アプリ導入の際は、一部の従業員が消極的であったが、最近では、過去のデータなどの情報を参照しやすいといった利便性が浸透。
- プラスナイロはアルミファクトリーで開発した日報のアプリによる採算可視化の取組をベースに、富山県立大学のセミナーでアプリによる採算可視化の取組を紹介するなど販促にも取り組みつつ、アルミファクトリーの取引先等に同ノーコードツールを利用した業務改善支援を外販。現在、不動産業やサービス業等が主な顧客だが、アプリそのものは汎用的なものであり、幅広い業種に提供することが可能。

図表 日報のアプリによる採算可視化の取組のサンプル



【顧客実績（売上・粗利）】



資料：プラスナイド

③ 採算可視化のポイント

- 一般的に市販されているノーコードツールを活用し、日報アプリを開発。事務所と現場全員が同じ情報をリアルタイムで共有することで、各自が作業の効率化等を意識することが可能。現場でも数字の管理ができるようになった。現在は、同ノーコードツールを利用して他社の独自の採算可視化にも取り組む。

(2) KYOEI

～商品ごとに原価と売上高を毎月集計。従業員の顧客に対する意識が変化して、コスト削減の工夫も～

【KYOEI の企業概要】

法人名	株式会社 KYOEI
設立	1962 年
本社所在地	綾瀬市（神奈川県）
業種	製造業
資本金	6,000 万円
従業員数	20 人
経営者の年代	50 歳代
企業 URL	https://www.kyoeikgt.com/

資料：ヒアリング調査より

- KYOEI は受注生産を行っており、商品ごとに原価と売上高を毎月集計。集計結果については、経営者がコメントを付けて社内で公開。
- 従業員の顧客に対する意識が変化して、コスト削減の工夫につながった。

① 企業の取組

- KYOEI は、自動車プレス部品用検査治具の製造・販売を手掛けており、近年、取引先の業績が悪化して発注が減少したことにより、売上高は一時期に比べて半分程度に減少。KYOEI では、厳しい価格競争を踏まえて、取引先である自動車の開発状況等を考慮しながら、人員体制をゼロベースで見直し、コストの削減に取り組んだ。

② 採算可視化の取組

- 受注生産を行う KYOEI では商品の採算性を個別に把握することが重要であり、商品に製品番号を付けて顧客ごとに商品の材料費や人件費、外注費等の原価と売上高を毎月集計し、経営者が個別にコメントを付けて、チャットアプリを活用して社内で公開。人件費は固定費を含めた単価を設定して集計しており、営業利益に近い数値を可視化。
- 各従業員が、売上高はあるが利益が少ない顧客を把握することができることで、従業員の顧客に対する意識が変容し、商品ごとの利益を踏まえて、工程を見直すなどコスト削減のための工夫も可能となった。なお、採算可視化のデータは社内のみで使用しており、価格交渉には用いていない。

③ 採算可視化のポイント

- KYOEI は商品ごとに原価と売上高を毎月集計。経営者がコメントを付けて社内で公開し、従業員の顧客に対する意識を変容させることを通じて、コスト削減の工夫にもつながった。

(3) 共同技研化学

～商品の独自性を活かし、値上げを実現。主要な商品の原価を把握し、価格交渉に活用～

【共同技研化学の企業概要】

法人名	共同技研化学株式会社
設立	1979年
本社所在地	所沢市（埼玉県）
業種	製造業
資本金	5,000万円
従業員数	80人
経営者の年代	40歳代
企業URL	https://www.kgk-tape.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

- 共同技研化学は発明大賞を受賞するなどの高い商品の独自性を活かして、価格交渉を行い、値上げを実現。売上が多い主要な150種類の商品を取り上げて、原価を毎年把握。
- 見積りの精度を向上させ、値上げする商品の抽出など価格交渉に活用。

① 企業の取組

- 共同技研化学は、コーティング技術を活かした粘着テープや樹脂フィルム等を手掛けており、過去に発明大賞を3年連続で受賞するなど高付加価値の粘着テープ等の開発を目指しており、透明な両面テープや強粘着テープ等のニーズが大きい。
- 原材料費や人件費の増加に伴い一時的に赤字だったが、売り上げが顕著に上昇し黒字に転じた。また、価格転嫁を進めて売上高・収益は着実に増加。なお、日本人の新規採用が難しいとの判断から、経営者のコネクションを活かしてベトナム人を技術研修生として採用を進める。
- すべての顧客に対して価格交渉を行っており、商品の10%程度の値上げを実現。顧客に原材料費や運送料、人件費等のコストの増加について、必要に応じてエビデンスを付けて説明し、商品の値上げを2021年後半から4回実施。なお、商品の独自性から顧客は商品を切り替えることが難しいため、値上げを受け入れる場合が多いが、値上げ幅が大きいと他社への切り替えを検討するため、顧客や競合他社、市場の動向を考慮しながら価格交渉を実施。

② 採算可視化の取組

- 共同技研化学が取り扱う商品は数千種類あり、そのうち売上が多い主要な150種類の商品を取り上げ、材料費や加工費、歩留まりなど原価を毎年把握。また、年一回で製造原価を見直し、製造責任者が採算可視化を行う。
- 商品の原価を把握して見積りの精度が向上しているほか、値上げする商品の抽出など価格交渉に活用。

③ 採算可視化のポイント

- 共同技研化学は発明大賞を受賞するなど商品の独自性を活かし、価格交渉を行って値上げを実現。
- 売上高が多い主要な 150 種類の商品を取り上げて、原価を毎年把握。商品の原価を把握することにより見積りの精度が向上し、価格交渉に活用。

(4) セキネシール工業

～商品別・工場別・顧客別での採算可視化で、より効率的な経営方針に！～

【セキネシール工業の企業概要】

法人名	セキネシール工業株式会社
設立	1962年
本社所在地	小川町（埼玉県）
業種	製造業
資本金	3,036万円
従業員数	53人
経営者の年代	30歳代
企業URL	http://sekineseal.co.jp/company/

資料：ヒアリング調査より

- 損益計算書を毎月集計し、商品別での製造原価を把握するとともに、工場別での試算表を作成し、経営方針の検討に活用。
- 埼玉県よろず支援拠点の支援を受け、半年ごとに顧客別での商品の営業利益の分析を実施。商品別の採算可視化データは、赤字の原因分析や対策の検討にも利用。

① 企業の取組

- セキネシール工業では、自動車や建設機械等のエンジンの部品をつなぐガスケット材の研究開発から製造、販売を手掛けている。
- 売上高は、2020年度にコロナ禍や電気自動車の普及によるエンジンの需要の減少、半導体不足、材料価格の高騰等の影響を受けて減少したものの、2023年度には値上げを行った結果、回復傾向にある。一方、原材料を海外から輸入しており、ウクライナ侵攻に伴うサプライチェーンの混乱や円安により仕入れコストが増加。また、2023年度の賃上げに伴う人件費増加に加え、電気や重油などエネルギー費用も高騰するなどコストも増加傾向にある。
- エンジン車から電気自動車への移行期において、自社技術の電気自動車への転用が課題。

② 採算可視化の取組

- 採算可視化の取組として、損益計算書を毎月集計して製造原価を把握しているほか、工場別で集計した試算表を作成。試算表では、コストや売上高の当月の実績や年度での累計を集計しており、前期比較等の分析に加え、限界利益や損益分岐点等を把握することが可能。試算表は部課長だけでなく営業・開発・製造の各担当にも共有し、工場別の稼働など経営方針の検討に役立っている。
- 埼玉県よろず支援拠点の支援を受け、半年ごとに商品の営業利益を顧客別に集計しており、固定費は按分に苦勞したが加工費に配賦している。商品別の採算可視化の取組に基づき、赤字の原因分析や対策の検討

にも活用。

- 商品別の採算可視化のデータは、今後、価格交渉や原価低減に活用することを検討している。

③ 採算可視化のポイント

- 埼玉県よろず支援拠点の支援を受け、半年ごとに顧客別での商品の営業利益の分析に加え、商品別での採算可視化データをもとに赤字の原因分析や対策の検討にも役立てている。

(5) 田島軽金属

～製造現場で日別で損益見込みを出すことで早期に改善策を検討！～

【田島軽金属の企業概要】

法人名	株式会社田島軽金属
設立	1968年
本社所在地	羽生市（埼玉県）
業種	製造業
資本金	6,000万円
従業員数	82人
経営者の年代	60歳代
企業URL	https://www.tac-casting.com/

資料：ヒアリング調査より

- 田島軽金属は全社及び部門別の損益を従業員に共有。
- 工場において、限界利益をエクセルで毎日集計し、固定費と比較。

① 企業の取組

- 価格交渉において、仕入れコストやエネルギー費用の相場の情報に加え、地域の鋳物産業の衰退防止のための人材投資の重要性を提示すること等を通じて2022年～2024年まで3年連続で値上げを実施。
- 人材投資の観点から、前年から5～6%の給与のベースアップに加え、定期昇給も実施。今後も賃上げは継続していく方針。
- 価格改定により、売上高が増加しているものの、高温の夏季には工場の稼働が低下し、生産量が減少することが課題。

② 採算可視化の取組

- 全社及び部門別の損益を管理職員が朝礼で報告。また、経常利益も毎月集計し、従業員に共有。
- 2023年頃から5か所の工場において、限界利益をエクセルで毎日集計し、固定費と比較。限界利益が固定費を上回らない場合には原因や対策を検討の上、改善。限界利益の集計は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、経営者が社内にいることが多くなったことを契機として開始。

③ 採算可視化のポイント

- 採算可視化の取組によって、これまで価格やコストに対する関心の低かった製造に従事する従業員が、商品の価格や納期等を積極的に提案するといった行動変容が見られた。

(6) 西田精機

～タイムリーな採算把握により、収益性を向上！～

【西田精機の企業概要】

法人名	西田精機株式会社
設立	1977年
本社所在地	西会津町（福島県）
業種	製造業
資本金	5,000万円
従業員数	198人
経営者の年代	60歳代
企業URL	https://www.nishida-precision.com/

資料：ヒアリング調査より

- 会津地域の産学官連携で開発したシステム（CMEs）を導入し、商品の採算性をタイムリーに把握し、収益性の向上を実現。また、見込み収益の情報を経営計画の策定に用いるなど、企業の経営戦略の検討にも活用。

① 企業の取組

- 新型コロナウイルス感染症の流行時に営業部門を創設し、展示会に出展したことで、引き合いが増加。
- 売上高はここ数年増加傾向にある一方で、コストの増加により、収益は厳しい状況。
- コスト面ではエネルギー費用（特に電気代）や人件費のウェイトが高い。
- 昨年は高卒の採用数が0であるなど、近年は人材採用が課題。

② 採算可視化の取組

- スマートシティ会津若松の取組の一環であるスマートシティ AiCT 参加企業が開発したコネクテッド・マニファクチャリング・エンタープライゼス（CMEs）を導入。CMEs は製造業の中小企業の業務システムを共通化したクラウドサービスであり、低料金で利用することが可能。CMEs を活用し、予算の検討や経営計画の策定、生産管理等を行い、従業員と共有したことで、個別最適から全体最適に移行。
- 全商品（2,500種類程度）を対象に、生産ロットごとに売上高やコスト等を集計して利益を毎月把握。また、取引先も同一システムを利用しているため、オンラインで受発注を一元管理することが可能。

③ 採算可視化のポイント

- CMEs の導入以前はコスト意識が低く、財務会計を取りまとめるまで赤字に気づかないこともあったが、CMEs 導入により、商品の採算性をタイムリーに把握し、黒字の商品への注力を実現。また、見込み収益の情報を経営計画の策定に用いるなど、企業の経営戦略の検討にも活用。

(7) マツモトプレジジョン

～ (独) 中小企業基盤整備機構の支援を活用し、週次の目標変動損益予測を導入～

【マツモトプレジジョンの企業概要】

法人名	マツモトプレジジョン株式会社
設立	1948年
本社所在地	喜多方市（福島県）
業種	製造業
資本金	7,000万円
従業員数	140人
経営者の年代	50歳代
企業 URL	https://matsumoto-pre.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

マツモトプレジジョンは (独) 中小企業基盤整備機構のアドバイザーの支援を活用し、主要な取引先の売上高と変動費をエクセルで毎週集計する目標変動損益予測を導入。売上高やコストの変動をタイムリーに把握することで、予算の達成状況等の分析も可能に。

① 企業の取組

- マツモトプレジジョンは、売上高の 70%程度が工場の自動化に関する空圧制御部品、20%程度がエンジン部品を占める、精密機械部品加工を主力とする企業。
- 従業員・顧客・地域から選ばれる「Sustainable Factory」を目指しており、太陽光発電システムの導入や非化石証書のある電気の購入等により、エネルギーは全て再生可能エネルギーで賄っている。Sustainable Factory を実現するためには、賃上げが重要と認識しており、DX や GX による生産性向上に取り組んでいる。

② 採算可視化の取組

- マツモトプレジジョンは、2020 年から外注が増加しコストを詳細に管理する必要性が高まったことから目標変動損益予測を導入し、主要な取引先の売上高と 12 項目の変動費をエクセルで毎週集計し、損益のシミュレーションを実施。目標変動損益予測の導入に当たり、(独) 中小企業基盤整備機構のアドバイザーから提供された目標変動損益予測に関するフォーマットを自社向けにカスタマイズして使用。これにより、売上高やコストの変動をタイムリーに把握することで予算の達成状況等が分析できるようになった。

③ 採算可視化のポイント

- マツモトプレジジョンは、(独) 中小企業基盤整備機構のアドバイザーの支援を活用し、目標変動損益予測を導入することで、タイムリーに予算の達成状況等を分析することが可能に。

●

(8) 企業 A

～主要商品の採算可視化で限界利益を把握し、価格検討に活用！～

【企業 A の企業概要】

法人名	● 企業 A
設立	—
本社所在地	—
業種	● 製造業
資本金	—
従業員数	—
経営者の年代	—

資料：ヒアリング調査より

1

- 売上高の半分を占める主力商品を対象に、製品別の材料費や外注費、労務費といった変動費の原価を集計し、みなし限界利益を把握する採算可視化を実施。
- 主要商品の採算可視化を通じて、みなし限界利益が赤字の商品を特定し、顧客に原価を示して価格交渉を行い、値上げも実現。

① 企業の取組

- 空圧機器や自動車部品等に関するアルミの切削加工を手掛けており、自社のみが製造できる商品群が強み。
- 売上高は近年減少した後、横ばいで推移。主要な取引先である中国でのビジネス環境が悪化し、設備投資が減って発注が減少したほか、納期遅延の発生により取引先が他社に移ったことが主な要因。材料費や人件費などのコストも増加しており、収益確保に努めている。
- 商品の検査が特定の時期に集中し、処理が追い付かず納期遅延が発生したことから、計画的な生産に向けて、検査時期の分散による平準化などに取り組んでいる。

② 採算可視化の取組

- これまで採算可視化の方法が分からず、財務関係の資料を見ても数字の整合性に不安を感じていたところ、銀行からの紹介を受け、外部の専門家の支援を受けて採算可視化に着手。
- 採算可視化の取組では売上高の5割程度を占める主要な12商品を取り上げ、製品別に材料費や外注費、労務費といった変動費の原価を集計して、みなし限界利益（売上高から変動費と生産に直接的にかかる固定費を引いたもの）を把握。変動費は商品に関連付けやすい一方、固定費は商品に配賦することが難しいため、商品にかかっているコストを把握するために、変動費に注目して固定費を推計することでみなし限界利益を把握している。みなし限界利益の原価では、労務費は設備の準備など段取り時間も考慮する一方で、過度に複雑にならないよう、商品間のコスト配賦は極力少なくしている。
- 主要な商品のみなし限界利益の把握を通じて、特定の商品が赤字であることが判明。みなし限界利益が赤

字の商品では、見積原価に一部の工程が含まれていないなど、コスト把握に漏れがあることが明らかになった。そこで、他社では代替が難しい自社商品の強みを活かし、顧客に原価を示して価格交渉を行い、一部の商品では値上げに成功。顧客との価格交渉においては、材料費など費目の値上げは受け入れられやすい一方、把握が漏れていた費目を取り上げることは自社の見積の問題として捉えられ、受け入れてもらうことが困難との気づきにもつながった。

- みなし限界利益の把握には、外部の専門家の支援を受けて取り組んでいるが、支援を通じて考え方を理解できたことから、将来的には独自で取り組むことが可能と考えている。

③ 採算可視化のポイント

- 売上高の半分を占める主要商品を対象に、製品別に材料費や外注費、労務費といった変動費の原価を集計し、みなし限界利益を把握する採算可視化を実施。主要商品の採算可視化を通じて、みなし限界利益が赤字の商品を特定し、顧客に原価を示して価格交渉を行い、値上げを実現。

(9) 企業B

～社員の意識向上やポートフォリオの検討に活用！～

【企業Bの企業概要】

法人名	—
設立	—
本社所在地	—
業種	● 製造業
資本金	—
従業員数	—
経営者の年代	—

資料：ヒアリング調査より

- 市販の会計ソフトのデータを活用し、エクセルで集計。把握した情報から、相場を棒グラフ、売上を折れ線グラフで表示し、利益を分かりやすく共有

① 企業の取組

- マグロの仕入価格の高騰に伴う客離れによって売上高が一次的に減少するも、現在は回復。また、コストの削減に取り組むことで、利益を確保。
- 人件費は業界平均より低い水準であることから、今後賃上げを検討。また、梱包など資材コストが増える一方で、エネルギーコストは省エネを推進することで減少。また、冷凍庫内の作業を内製化によって輸送コストも減少。

② 採算可視化の取組

- 10種類程度の商品について、仕入と加工のコストを中心に製造原価を把握・集計し、売上高と利益を毎月確認。
- 毎月の営業会議で試算表を活用し、部門毎の損益を確認。また、2024年2月からは年に一回全体会議で従業員全員に数値目標を共有。
- 人件費等の固定費は、製造原価と別に全社で管理をしているが、今後は各商品に配賦することを検討。

③ 採算可視化のポイント

- 会計ソフトからデータをダウンロードし、エクセルで集計。把握した情報から、相場を棒グラフ、売上を折れ線グラフで表示し、利益を視覚的に分かりやすく従業員に共有。
- 採算可視化の取組によって、従業員が全社・商品ごとの利益を正確に把握し、利益に関する意識が向上。また、商品別のデータは価格設定に活用し、利益を多めに確保する商品や戦略的に利益を少なくする商品など、ポートフォリオの検討に活用。

3. 卸売業、小売業

(1) 琉球ブリッジ

～従業員のパフォーマンス向上を目指し、労働環境整備の原資確保のために採算可視化！～

【琉球ブリッジの企業概要】

法人名	琉球ブリッジ株式会社
設立	2011年
本社所在地	浦添市（沖縄県）
業種	卸売業、小売業
資本金	800万円
従業員数	7人
経営者の年代	50歳代
企業 URL	https://rky.i16.bcart.jp/

資料：ヒアリング調査より

- 従業員のパフォーマンスを高めることを目的に、労働環境整備の投資の原資となる利益確保のため、採算可視化として商品の損益管理を実施。
- 毎月、200種類程度の商品について損益・粗利等を集計し、関税率や為替レート等の変化によるシミュレーションを行いながら、価格設定や利益の見込み等を検討。

① 企業の取組

- 琉球ブリッジは、米軍基地工事向け建設資材開発を行った事がきっかけで、現在は沖縄県内事業者へ製造・販売を手掛けている。売上高は堅調に増加し、中国からの運送コストが少し増加しているものの、円建てでの収支は安定しており、利益率は安定的に推移。
- 生産性向上に生成 AI を活用可能と考えており、企画書・報告書作成のほか、データ分析等に利用するため、生成 AI に関する基礎的な学習に取り組んでいる。

② 採算可視化の取組

- 従業員のパフォーマンスを高めるため、労働環境整備のための投資を行いつつ、採算可視化の取組としては、商品の損益管理を実施。具体的には、会計ソフトやエクセルを活用し、毎月 200 種類程度の商品について損益・粗利等を集計し、関税率や為替レート等の変動を踏まえたシミュレーションを行うとともに、税理士に相談の上、価格設定や利益見込み等を検討。また、毎月、顧客ごとに売上高・利益を集計することで、営業方針の検討にも活用。
- 生成 AI を活用し、為替レートや価格等に関する複雑なシミュレーションを行うことで、さらに詳細な経営分析が可能になると考えている。

③ 採算可視化のポイント

- 採算可視化の取組のみを行うのではなく、労働環境整備のための投資も併せて行うことで採算可視化の効果をより高めつつ、生成 AI を活用した採算可視化の更なる高度化についても検討している。

4. 運輸業、郵便業

(1) 東栄運輸

～長期間に渡る事業のリスク把握のため、採算可視化を活用！～

【東栄運輸の企業概要】

法人名	東栄運輸株式会社
設立	1967年
本社所在地	さいたま市（埼玉県）
業種	運輸業、郵便業
資本金	1,000万円
従業員数	100人
経営者の年代	60歳代
企業URL	https://www.toei.myweb.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

- すべての工事事業に付番し、原材料費や人件費、その他の経費などの詳細な収支を管理。採算可視化により、比較的事業期間の長い工事事業における、採算悪化のリスクを早期に把握し対応することが可能に。
- 工事事業の見積り際には、過去の実績や採算可視化データを活用することで、精度を高めている。
- 他社での代替が難しい特殊貨物輸送事業では、コストに関する一般的なデータ・自社データを価格交渉にも活用。

① 企業の取組

- 東栄運輸では、観光バス事業を中心に特殊貨物輸送事業、工事事業を手掛けている。
- 売上高はコロナ禍に減少したが、最近ではコロナ禍以前の水準まで回復。売上高は、観光バス事業ではドライバー不足の影響を受けてコロナ禍前より減少しているが、特殊貨物輸送事業では増加しており、工事事業では高速道路等の付帯事業があり横ばいで推移。人件費は賃上げを行ったことで増加しており、エネルギー費用も増加していたが、足下は横ばい。
- 他社での代替が難しい特殊貨物輸送事業を手掛けているほか、顧客との信頼関係を背景に、コストに関する一般的なデータや自社のデータを顧客に示して価格交渉を行い、価格転嫁を実現。

② 採算可視化の取組

- 観光バス事業や特殊貨物輸送事業については、10年前から試算表を確認して損益分岐点を把握しており、観光バス事業では、試算ベースで受注を組みつつ1台単位で売上を管理。
- 工事事業では、毎年20件程度契約があり、すべての工事に付番した上で、原材料費や人件費、その他の経費などの収支を毎日エクセルで管理することで採算可視化に取り組んでいる。工事の期間は3か月間程度と

観光バス事業や特殊貨物輸送事業より長く、採算が悪化するリスクを早期に把握して対応する必要性が高く、従業員においても特段の負担感もなく工事事業の採算可視化の取組は定着。

- 工事事業の採算可視化の取組により、採算が悪化するリスクに早めに対応することが可能となり、また、工事事業では過去の実績を踏まえて費用を検討することで、見積りの精度を向上させている。

③ 採算可視化のポイント

- 工事事業では、採算の悪化のリスクを早期に把握し対応できるよう、採算可視化を実施。また、見積りにおいても、過去の実績や採算可視化データを活用している。

5. 宿泊業、飲食サービス業

(1) 串や吉衛門

～商品ごとに原価を把握し、価格を設定～

【串や吉衛門（個人事業）の企業概要】

名称	串や吉衛門
設立	2003年
本社所在地	川口市（埼玉県）
業種	宿泊業、飲食サービス業
資本金	200万円
従業員数	7人
経営者の年代	50歳代
企業URL	https://kushiyakichiemon.gorp.jp/

資料：ヒアリング調査より

- 串や吉衛門は3ヶ月ごとに、商品ごとに仕入れる食材等の原価を把握し、商品ごとに利益率を設定して価格を決定。以前は、エクセルで集計していたが、一覧性を重視して、現在は紙ベースで集計。
- 電気や水道、ガス等のコストや人件費は、年1回、まとめて集計して管理するも、集計ツールがなく、一定の管理コストが生じている。

① 企業の取組

- 串や吉衛門は、焼き鳥店を1店舗運営。新型コロナウイルス感染症が一段落し、客数が戻りつつあるほか、新型コロナウイルス感染症が深刻化した際に開始したテイクアウトの売れ行きが堅調であり、売上高は増加。
- 近隣の他の飲食店の価格を考慮しながら、焼き鳥など既存のメニューの値上げや酒類などのメニューの見直しにより、客単価の向上を実現。

② 採算可視化の取組

- 串や吉衛門の商品は40～50種類程度あり、3ヶ月毎に商品ごとに食材等の原価を把握し、商品ごとに利益率を設定して価格を決定。
- 以前、採算可視化はエクセルで集計していたが、一覧性を重視して、現在は紙ベースで集計している。店舗数が増えると、紙ベースでの集計では難しく、エクセルや専用ソフト等によるデータ処理の導入を検討している。

③ 採算可視化のポイント

- 串や吉衛門は、電気や水道、ガス等のコストや人件費は、年1回、まとめて集計して管理。
- これらの管理には一定のコストが生じているため、集計ツール導入等の効率化が課題。

(2) パームロイヤルホテル NAHA

～独自のレベニューマネジメントで、売上拡大とサービスの質向上を実現！～

【パームロイヤルホテル NAHA の企業概要】

法人名	パームロイヤルホテル NAHA 国際通り（運営：株式会社高倉コーポレーション）
設立	2005 年
本社所在地	那覇市（沖縄県）
業種	宿泊業、飲食サービス業
資本金	7,600 万円
従業員数	44 人
経営者の年代	40 歳代
企業 URL	https://palmroyal.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

- 売上管理と損益管理を実施し、それぞれの分析を目標設定や戦略検討に活用。レベニューマネジメントを取り入れ、可視化された宿泊予約の需要曲線をもとに、需給シミュレーションを行い、料金を設定することで、適正な水準で利益を確保できる仕組みを構築。将来的には管理会計にも取り組むことも検討。

① 企業の取組

- ホテルパームロイヤルホテル NAHA は、主に宿泊サービスを提供し、当初はラグジュアリービジネスホテルとして開業したが、その後シティリゾートへ転換し、ターゲット拡充に向けた新棟建設やプールサイドバー開設などを通じて、より質の高い顧客体験の提供につなげている。
- 売上高の推移は、2019 年から 2020 年にかけては、コロナ禍の影響を受け売上高が減少したが、2022 年頃から増加に転じ、2024 年にはコロナ禍前を上回る水準まで回復。主なコストは、人件費、食材費、リネン費、水道光熱費等であり、人件費や物価の高騰等による全体的なコストは増加傾向にあるものの、コスト増加分は売上でカバーできている。
- 経営者の判断により、2022 年に正社員の賃金の賃上げを実施し、正社員の確保に必要な取組や人材に対する投資を行っている。一方、人手不足に関しては、特に清掃員の確保が課題となっており、外国人の活用も検討しているものの、高額な仲介料や文化・コミュニケーション上の問題、ビザによる制約などの障壁が多く、今後の検討課題となっている。

② 採算可視化の取組

- 採算可視化の取組として、売上管理と損益管理を実施し、それぞれの分析した結果を目標設定や戦略検討に活用。現時点では財務会計に留まるものの、コスト管理の面での有用性も勘案しつつ、将来的には管理会計にも取り組むことも検討。

- 損益管理では、毎月、税理士とともに損益計算書やキャッシュフローの確認を行い、売上管理では、年数回、レベニューマネジメントとして、可視化された日次の宿泊予約の需要曲線をもとに、需給シミュレーションを行い、料金を設定。レベニューマネジメントにおける整理データは、現場スタッフにも共有。
- レベニューマネジメントの取組は、2016 年より導入。可視化による効果・メリットとして、毎年の売上向上が継続できており、4年で2倍の売上にまで拡大。売上の変動を数値化して視覚化することで、データに基づく判断が可能となり、視覚化することで現場スタッフも理解しやすく、社内への経営戦略の浸透にも寄与。さらに、毎日売上の動きに触れていることで、顧客の反応もより分かりやすくなった。
- また、料金改定の際は、サービスの付加価値を高めることを徹底しており、コスト増加分に対して、さらにコストをかけて先行投資しながら、サービスの質を高めて価格に反映することで、納得感の高い価格設定を意識して実施。

③ 採算可視化のポイント

- 売上管理と損益管理を実施し、それぞれの分析を目標設定や戦略検討に活用。レベニューマネジメントとして、可視化された宿泊予約の需要曲線をもとに、需給シミュレーションを行い、料金を設定することで、適正な水準で利益を確保できる仕組みを構築。初期はコンサルティング会社の支援を受けてレベニューマネジメントの取組を開始したが、支援を通じてノウハウが蓄積し、自社のみでレベニューマネジメントを実行できるようになった。

(3) ホテル美やま

～会計事務所に相談し、損益分岐点を毎月把握～

【美やま温泉（ホテル美やまを運営）の企業概要】

法人名	有限会社美やま温泉
設立	1959年
本社所在地	秩父市（埼玉県）
業種	宿泊業、飲食サービス業
資本金	2,000万円
従業員数	40人
経営者の年代	70歳代
企業URL	https://www.miyama-onsen.com/

資料：ヒアリング調査より

- ホテル美やまは、会計事務所に相談し、損益分岐点を毎月把握。今後は曜日や客室タイプごとに採算可視化を行うための情報の細分化を目指す。
- 現在使用中のシステムを改修する費用の確保が課題。

① 企業の取組

- ホテル美やまは新型コロナウイルス感染症の影響による観光復興支援策により、2022年に歴代最高の売上高を記録。インバウンドによる売上高への影響はあまりなく、近年はやや減少傾向にある。
- 秩父市が、メディアでの露出が増えたことに伴い、ホテルが進出するなど競合が増加。そのため設備投資や人材投資が重要性を増しており、人手不足はそこまで深刻な状況ではないものの、食事会場の改装等を行いつつ、ホテル美やまでしか味わえない料理を提供するなどエンターテインメント性の充実も図っている。

② 採算可視化の取組

- ホテル美やまの利用形態は、宿泊や日帰り、宴会、法事などに分けられ、細かく採算可視化することが難しいが、今後はシステムを改修して採算可視化に取り組む方針。現在、会計事務所に相談し、損益分岐点は毎月把握しているものの、今後は曜日や客室タイプごとで採算可視化を行うため情報の細分化を目指す。
- なお、旅館とホテルではデータ収集方法が異なっており、旅館では宿泊と食事を分けて把握することができていないことから、詳細なデータ把握が今後の検討課題となっている。

③ 採算可視化のポイント

- ホテル美やまは、採算可視化に当たり、システム改修費用の確保が課題。また、システムの改修に伴う業務プロセス変更により従業員にミスが発生し、サービス水準低下につながるかが懸念事項。

6. 生活関連サービス業

(1) レボル

～会計事務所に相談し、損益分岐点を毎月把握。今後は情報を細分化して採算可視化したい～

【レボルの企業概要】

法人名	株式会社レボル
設立	1991年
本社所在地	川口市（埼玉県）
業種	生活関連サービス業
資本金	1,000万円
従業員数	69人
経営者の年代	40歳代
企業URL	https://revol.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

- レボルは、美容室向けの薬剤・機材の 카테고리ごとに仕入れコストと売上高、粗利を毎月管理。また、直営美容室の運営については、店舗ごとに労務費や営業費、販管費などコストを5分類で把握。

① 企業の取組

- レボルは、美容室向けの薬剤・機材の提供や美容師の研修、直営美容室の運営を手がけているが、人手不足が深刻な経営上の問題点であると感じ、人手不足に対応するため、美容師の研修をオンラインでの動画配信や、複合現実（MR）の活用など DX を推進し、教育に関する負担を軽減するとともに、美容師の早期育成に取り組んでいる。
- このような DX の取組が評価され、2025年1月には第2回埼玉県 DX 大賞で優秀賞を受賞。

② 採算可視化の取組

- 採算可視化の取組として、会計ソフトからダウンロードしたデータをエクセルで集計し、美容室向けの薬剤・機材の 카테고리ごとに仕入れコストと売上高、粗利を毎月管理。直営美容室の運営については、店舗ごとに労務費や営業費、販管費などコストを5分類で把握し、半年ごとに営業利益を集計してマネージャーの評価や人員計画等に活用する採算可視化に取り組んでいる。

③ 採算可視化のポイント

- 一般的に、美容室のコストでは仕入れコストが少ないほか、収支は現金で日ごとに把握できる場合が多いため、採算可視化には積極的に取り組んでいないが、採算可視化の取組を推進するために、専門家のアドバイスを受けた上で、会計ソフト・ツールの見直しについて検討を進めていく方針。

(2) カリフォルニアドッグ

～“正直な”価格設定で、顧客の満足度と従業員の働きやすさを向上！～

【カリフォルニアドッグの企業概要】

法人名	カリフォルニアドッグ（運営：株式会社やっぺ）
設立	2016年
本社所在地	つくば市（茨城県）
業種	生活関連サービス業
資本金	600万円
従業員数	7人
経営者の年代	50歳代
企業URL	https://www.caldog.co.jp/

資料：ヒアリング調査より

- カリフォルニアドッグでは、損益管理の年間計画と売上データを日次でタイムリーに照合しながら、目標達成に向けて管理。
- 採算可視化データは、損益管理だけでなく、価格改定にも役立て、顧客への提供サービスの質の向上と同時に、従業員が働き続けられる環境の整備も実現できるような価格設定を実施。価格改定の理由については顧客にも公開し、理解を得られるよう工夫。

① 企業の取組

- カリフォルニアドッグでは、ペット向けトリミング事業を中心に、ペット預かりサービス、ペット家族葬のサービスを提供。
- 開業以降、収益率はプラスを維持している。業種の特性上、スタッフ数が売上高に直結しており、コスト構造も人件費が大部分を占めている。女性の割合が高い業種であることから、結婚・出産等のライフイベントによる離職が多く、スキルや経験を積む前に退職となってしまうことも少なくないため、構造的に収益性が低くなりやすい点が経営上の課題。仕事と子育てなどを両立できる工夫など、ライフイベントがあっても働き続けられる環境の整備に積極的に取り組んでいる。

② 採算可視化の取組

- 年間の損益計算書として、実績ベースの客単価をもとに、日次・月次単位での売上の積み上げにより年間計画を作成。また、POSレジデータをもとに、年間計画に対する目標達成率を確認するとともに、会計ソフトを活用して、随時税理士のアドバイスも仰ぎつつ、分析を行い営業戦略の検討に役立てている。
- 整理したデータは、損益管理や価格改定に活用しており、価格改定はほぼ毎年のペースで、目標管理上必要な水準や人件費を中心としたコストなどを勘案し、価格設定を実施。価格改定の理由は、BtoCのサービス業であるため、提供サービスの質や価値の向上を担保することはもちろん、スタッフへの配慮の必要性といった企

業・業界事情とともに HP 上に掲載し、顧客には価格改定時にも“正直に本音で隠さず伝える”ことで、理解を得られるよう工夫。これらの取組を通じて、価格改定により、顧客への提供サービスの質の向上と従業員の労働環境の改善の双方につなげている。

③ 採算可視化のポイント

- 年間計画と売上データを日次でタイムリーに照合しながら、目標達成に向けて採算管理を実施。整理したデータは、損益管理だけでなく、価格改定にも役立てており、顧客への提供サービスの質の向上と同時に、従業員が働き続けられる環境の整備にも取り組んでいる。