

●波里

米粉製粉量「トップクラス」の会社が実践する 革新的製品戦略と緻密な計数管理

1947年創業以来、主に米粉の製造・販売を手掛ける波里^{なみさと}。伝統的な和菓子文化を支えてきた同社だが、藤波孝幸社長の代になってから販路拡大に乗り出した。革新的な製品戦略とそれを支える財務戦略をレポートする。

波里が「家庭用」の米粉の製造・販売に乗り出したのは2008年のことである。創業以来、和粉（米粉、上新粉、餅粉、きな粉など主に和菓子に使用される米粉）の製粉を手掛けてきた同社だったが、米粉の用途拡大の兆しを感じ取った藤波孝幸社長は、勇躍、新市場への参入を決断した。その背景を、藤波社長はこう説明する。

「少子高齢化によって、節句などの行事に合わせた和菓子需要が先細りを余儀なくされていたので、危機感を感じていました。そうしたなか、当時、小麦価格の高騰による代替ニーズとしての米粉が注目されると同時に、給食用パンなどの用途にも使えるのではと、米粉業界全体に盛り上がりが見られました。また、ホームベーカリーが流行して米粉ニーズが増加。さらに、吸油率の少ない米粉は揚げ



藤波孝幸社長

物などの相性が良く、昨今の健康志向ニーズの高まりによる追い風も、決断を後押ししました」

知名度が低い米粉を家庭用に

とはいえ、それまでの業容は、業務用米粉がほぼ100%だった波里。藤波社長の頭の中では、いろんな思いが渦巻いていた。小麦

株式会社波里
業種 製粉業
創業 1947年5月
所在地 栃木県佐野市村上町903
売上高 約50億円
従業員数 120名



粉でつくったお菓子よりもサクサクと「口溶け」の良い米粉が、なぜ広がらないのか。製造や流通過程で割れてしまう可能性が高いというマイナス面も頭をよぎる。お菓子メーカーが、これまで小麦粉でつくってきた原料を、いきなり米粉にするには、それなりの「動機」が必要ではないのか……。



近代的な設備の導入で高い生産力を誇る



本社工場



藤波社長の決断は、家庭用への市場拡大だけではなく、「まず、家庭用で認識していただき市民権を得れば、メーカーにも使っていただけののでは」と、いわばシナジエ効果を見込むものでもあった。さっそく開発をスタート。製造プロセスでは添加する水分の量を変えたり、あるいはさまざまな米の品種を試したりと試行錯誤を繰り返した。そうして出来上がった製品を、『お米の粉』と名付けて上市する。

「米粉をベーパンやビーパンと誤読されないようにというのが一つ。それと、とにかく『コメ』という農作物と生産者を大事にしたいという思いを商品名に込めました」

当時、米粉の消費者への知名度は低く、家庭用に大々的に売り出したのは波里が初めて。発売当初はちようど、米粉が目玉され始めた時期でもあり、全国から引き合いが相次いだ。グルテンが少なくヘルシー、油ものはさくつと仕上がるということで、ファンも順調に増えていく。昨今では、さまざまな料理にも使われるようになってきている。

危機を情報共有で乗り切る

こうして波里は、業務用製粉会



山崎好一 税理士

社から、一般ユーザーも含めた米粉の総合メーカーへと脱皮・成長していくわけだが、その道のりは決して順風満帆ではなかった。まもなくホームベーカリーのブームがひと段落し、数年後には、東日本大震災が勃発。いわれのない汚染米の風評が、米粉の販売にも少なからず影響する。さらに、一部米穀業者が、非食用の事故米を、非食用であることを隠して販売していた事件も、米粉にとってはマインスイメージとなった。

「2017年には大幅な赤字を出してしまったのです」（藤波社長）赤字の原因はさまざまだったが、2016・17年にEコマースに参入した際のコストアップも大きな原因の一つ。加えて原材料費の高騰が襲い掛かり、「経営に対する見通しとハンドリングも甘かつ

た」（藤波社長）という。

このままではダメだと感じた藤波社長は、取締役や部門長クラスメンバーと合宿を行い、徹底的に会社の行く末について話し合う。自社の弱み、強みを洗い出し、今後の環境変化にどう対応するかを夜遅くまで議論した。

藤波社長は述懐する。

「みんなと話し合うなかで、何をしたらよいか次第に見えてきました。その内容をもとに、今度は全社員を集めて情報共有を行い、われわれの思いを社員レベルに伝えると同時に、それを社員が自ら個人目標に落とし込む仕組みをつくりました。それまではトップダウンのみでしたが、トップダウンとボトムアップを織り交ぜた体制にしたのです」

理念を落とし込むと同時に計数的な業績や予算を共有化し、社員がそれら情報を「自分事」としてとらえることで、会社自体に芯を通そうとしたのである。

「積極経営」の根拠は計数データ

とはいえ、その「共有すべき数字」が、いい加減なものであつては意味がない。藤波社長の思惑を有効なものにするには、正確かつ緻密、そしてタイムリーな計数管



『お米の粉』というネーミングには農作物と生産者を大事にする思いが込められている

理が求められるのである。

波里の税務と会計をサポートしているのは税理士法人あさひ小山城南本部。毎月の巡回監査・月次決算を通して、緻密で迅速な経営情報を提供している。

理事長で代表社員の山崎好一税理士は言う。

「藤波社長のチャレンジ精神は経営者として素晴らしいし、現在の波里を形作った立役者です。しかし、積極経営ばかりでは設備投資

1月20日放映のBS11特別番組「ドキュメント戦略経営者」をTKCホームページで公開しています。誌面とあわせてご覧ください。



※変動損益計算書…通常の損益計算書の売上原価・販売費および一般管理費・営業外損益を変動費と固定費に分解して損益計算を行うもの。経営改善・分析などの内部管理のために使われる。

や製品開発などで借入が増えるし資金繰りが心配になってきます。投資に見合う限界利益をいかに確保するかがカギです」

藤波社長自身、「以前は攻めが中心で守りが弱かった」と振り返る。そこを補ってきたのが、山崎税理士率いる税理士法人あさひ小山城南本部だ。

取材当日も、税理士法人あさひ小山城南本部の飯田一常務と田口裕太税理士が、波里社内の応接室において、藤波社長と前期の決算内容と今期の目標について話し合っていた。各人のパソコン画面に資料として映し出されていたのは、TKCの自計化システム『FX4クラウド』の変動損益計算書[※]の画面と、「マネジメントレポート設計ツール」を使って作成された月次業績管理用の自社独自のオリジナルシートだ。

飯田常務は言う。

「藤波社長は、とくに変動損益計算書上の限界利益と限界利益率の推移を強く意識されています。いわゆる『稼ぐ力』がどのくらいあるのか。それを常に考えておられる経営者に、大きな経営判断の誤りはありません。その意味では、われわれも安心しています」

田口税理士がこう補足する。



月次巡回監査を行う税理士法人あさひの飯田一常務(右)と田口裕太税理士

「損益計算書には見えないものが変動損益計算書には眠っています。そのなかの各勘定科目を、さらに月々の推移で把握されているので、イレギュラーな数字は即座にチェックできる。それを、価格改定の判断にも生かしておられます」

金融機関と信頼関係構築

昨期が減益(増収)だったのは、原材料・光熱費等さまざまなコストが高騰しているなか、米粉の消費拡大気運を優先し価格改定を控えたから。その後、取引先の理解を得て1年遅れの昨年11月に価格改定を実施した。この判断ができ



群馬銀行佐野支店の長谷川渉支店長(左)と後藤伸也支店長代理

たのも、システムを活用しその影響を推定できたからである。

藤波社長は言う。

「原材料である農作物は、どうしても価格が変動するので、ここをきっちり抑えておかないと、値付けはもちろん戦略の立てようがありません。限界利益の迅速な把握というものがもしなければ、不安でしょうがないと思います」

さらに、波里の強みとなっているのが、金融機関との関係性だ。TKCモニタリング情報サービス(MISSIP2参照)によって、年次決算はもちろん、月次の試算表を取引金融機関に伝送。メインバ

ンクである群馬銀行佐野支店をはじめ取引のある金融機関には、年に一度、藤波社長自らが訪れ、現況を説明することになっている。

長谷川渉群馬銀行佐野支店長は言う。「われわれ銀行は、ご融資して終わりではなく、そこからが仕事です。いわゆる伴走支援ですね。波里さまは、年次決算書はもちろん月次の試算表をタイムリーに送っていただけなので、伴走支援をする上でも理想的です。その内容を見れば、きっちりとした計画に沿って利益を積み上げてこられたのが分かります。その意味でも、信頼関係を高めながら取引ができているお客さまです」

米粉という伝統的な食材の可能性を、目いっぱい引き出そうとする藤波社長。その革新性のベースにはあるのは、緻密な計数管理をコアにしながら進める税理士事務所や金融機関との三位一体の経営体制だった。

加えて、波里は、水田の有効利用、農業全体の活性化という社会的課題解決の一翼を担うべき企業でもある。それだけに藤波社長の経営手腕に、より一層の期待がかかる。

