

●福田パン パン製造業

自己資本比率8割超の堅実経営で「盛岡のソウルフード」を守り続ける

「TKC経営指標」（BAST）が定義する優良企業の要件を満たした企業（下記参照）の流儀はいかなるものか——。岩手県盛岡市の老舗パンメーカー、福田パンの経営戦略と月次決算を通じた業績管理の効果を取材した。

岩手県盛岡市の老舗コッペパンメーカーである福田パンといえば、直営店での商品の提供方法が有名だ。定番の小豆餡やカスタードクリームの甘いもの系から、チキンや焼きそばなど総菜系に至るまで、バラエティーに富んだ豊富な具材を購買客がセレクトし、店舗スタッフが目目の前でパンに塗りこんでくれる。具材の数はなんと約50種類。二つの食材を指定することのできる、組み合わせの数を考える



福田潔社長

と無限の楽しみがある。

福田パンのもう一つの特徴は、盛岡市内の高校など教育機関での出張販売、地元スーパーやコンビニへの卸販売など、地域に根差したさまざまな販売チャンネルを設けていること。物心ついたときから福田パンを口にし

ている地域住民は、親しみを含

めて同社のパンを「盛岡のソウルフード」と呼んでいる。

配送ルート見直し効率アップ

3代目の福田潔社長は、高校卒業後に東京製菓学校パン専科でパン作りの基本を学び、その後、新宿中村屋のベーカリー部

門で修行。さらに運送会社での勤務を経て、30歳のときに盛岡に帰ってきた。前職の経験を生かし、まず福田パンで取り組んだのは、配送部門の効率化である。配送ルートを一から見直して組み直した結果、同じ時間でより遠くの場所まで配達できる

ようになった。

「ジグザクになっていた配送ルートができるだけ『U』の字になるように見直しました。そのため配達時間が早くなったり遅くなったりする取引先がありましたが、1社1社お願いしてなんとかご協力いただくことができました。前職の運送会社では常にトラック1台当たりの売上高や利益を意識していましたが、この考え方を当社にも導入した

BAST 優良企業の定義

1	書面添付の実践
2	中小会計要領への準拠
3	限界利益額の2期連続増加
4	自己資本比率が30%以上
5	税引前当期純利益がプラス
6	TKC自計化システムでの月次決算の実施



直営店舗では注文後、コッペパンに具材を塗る工程を間近に見ることができる。
一番人気は定番の「あんバター」(税込み176円)



のです」(福田社長)
経営のデジタル化にも着手した。特に困っていたのは生産管

理業務。「先週の販売個数は〇万個だったから、今日のあんバターの生産は△千個でいいこう」

(福田社長) というどんぶり勘定の販売予測だったため、過剰生産による廃棄ロスや欠品による売り上げ機会の損失が度々発生していたのである。

そこで福田社長はパソコンを導入し、エクセルを使って製品種別の生産個数の厳密な管理に着手。情報処理系の専門学校を卒業したパソコン操作に詳しい社員と協力し、1カ月をかけて「1個の狂いもなく生産したパンに無駄を出さない」仕組みを作りあげた。

さらに取引先のスーパーマーケットと交渉し電子発注システム(EOS)を導入。インターネットを通じ、決められた時間にワンクリックでデータを自動集計できるようにし、手入力による手間と打ち込みミスの頻度を大幅に減らすことができた。受発注業務、生産管理業務の省力化、ペーパーレス化を同時に推進したのである。

月次決算の確認で素早い対応

2024年12月中旬、盛岡市内の岩手銀行材木町支店に姿を見せたのは、福田社長、岩手税理士法人の工藤重信税理士、同法人業務課の竹田隆介主査の3

人である。

同社は工藤税理士の指導のもと、『FX4クラウド』を導入し業績の見える化を実践。工藤税理士や竹田主査が月に1度同社を訪問し、最新業績や予算の進捗状況などを確認する場を設けるなど、月次決算体制を確立している。この日、10月までの業績報告に訪れた一行を迎えたのは、支店長の佐々木学氏だ。まず工藤税理士が業績の概況を説明する。

「原材料価格の高騰の影響を受け、変動比率がかなり高くなっており、結果的に限界利益率が昨年に比べ落ちこんでいます。さらにそこに追い打ちをかけているのが、最低賃金の上昇や働き方改革など国の政策の後押しもあって、昨年から賃金上昇の傾向が続いていること。限界利益率の低下、人件費上昇にともなう固定費の増加で、経常利益も前年同期比減となりました」直近の10月決算の内容をもとに、販売先別の売り上げ状況について竹田主査が補足する。

「月次巡回監査では売上高の推移、店舗ごとの売上高、変動費率の推移等を一緒に確認しています。店舗の売り上げが徐々に

◎シリーズ 優良企業の流儀・

1月25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。



※TKC モニタリング情報サービス…TKC会員事務所が毎月の巡回監査と月次決算を実施した上で作成した月次試算表、年度決算書などの財務情報を開与先企業からの依頼に基づいて、金融機関に開示する無償のクラウドサービス

回復してきている一方で、卸売り部門がやや苦戦しているのが最近の傾向です」

一通り業績の現状に説明を受けた佐々木支店長が口を開いた。「原価率のコントロールとロスを出さない生産管理の手腕が大変すばらしいと感じており、これも月次決算を通じてタイムリーに売上高と利益の状況を把握されているからだと思います。」

また『TKCモニタリング情報サービス』によって当行に最新の業績に関するデータを送信していただけなので、どんな課題があるのかをオンタイムで知ることができます。工藤先生にご相談しながら、設備投資や運転資金の融資のみならず、さまざまな角度から支援の方法について提案することが可能になっています」

その後3者の間では、高い自己資本比率を維持している同社の筋肉質な財務体質について話題が移った。工藤税理士が言う。「福田パンさんは、先代を含め代々『無駄な経費は使わない』経営を徹底されてきました。会社で生み出した利益は財政基盤を強固なものにするためにしっかりと社内に残しておく——その

の理念が自己資本比率8割超の実現につながったのだと思います。高い水準で自己資本比率を維持することが、もはや地域文化ともいえる盛岡のソウルフーを提供する企業として、絶対につぶれない会社にしていくという決意のあらわれになってい



工藤重信税理士



佐々木学支店長



竹田隆介業務課主査



岩手銀行材木町支店で行われた業績報告会

ると思います」

その後もしばらく4人の間で活発な意見交換が続いた。岩手税理士法人を通じた地元金融機関との良好な関係の維持が、将来取り得る選択肢の幅を広げているのは間違いないだろう。

新商品開発も検討

顧問契約を結ぶ岩手税理士法人のサポートのもと、盛岡のソウルフードとしての味を守り続ける同社だが、課題は少なくない。福田社長は、深夜労働に偏重している製造スケジュールの再検討、人口減による需要減への

の対応などを検討課題として挙げる。

「現在当社のパンの製造は、夕方から翌日朝にかけてのワンサイクルのみ。深夜の割増賃金によって収入が増えるため、独身社員などは積極的に勤務にあたっています。『子供と過ごす時間がとれない』と転職してしまった社員もいました。そこで現在、コッペパンに加えもう一つの柱となる商品を考案し、朝から夕方にかけても工場を稼働させることを検討しています。昼夜の2交代にすれば、製造部門のスタッフが交代で昼の勤務につくことができるようになり、労働環境の改善につながりますからね」

新商品追加による売り上げの増加、昼間の稼働による深夜勤務割り増し賃金比率の低下による人件費の抑制をねらうというわけである。さらに福田社長は、「既存商品のさらなる改良によるリピート率の向上」「メディア出演や物産展での実演販売などの取り組み強化による県外需要の喚起」などを通じ、人口減少にも負けない販売個数の拡大を目指すという。