

# 稲美乳販における管理会計情報の開示と組織改革

吉 川 晃 史

## 要 旨

本稿では、経営危機を経て稲美乳販が行った組織変革に着目し、経営会議などの会議がどのように変わったかを整理する。経営計画の策定や見直し、会議進行方法に焦点を当て、管理会計情報が開示され、経営者の意識変革に伴い、従業員の認識が変わったことを明らかにする。売上志向から利益志向への転換があり、ミドルマネジャーの経営参画が強化された。さらにオンラインツールを活用し、従業員全員の参加が可能な会議仕組みも整備されたことを明らかにする。

キーワード：中小企業 (Small and Medium Enterprises)、管理会計 (Management Accounting)、経営改善 (Management improvement)、会計コミュニケーション (Accounting Talk)、情報開示 (Disclosure)

## I はじめに

本稿では、株式会社稲美乳販（以下では、稲美乳販という）の管理会計実践を取り上げ、同社が経営危機を経て、どのように組織変革を行っていったか、経営会議をはじめとする各種の会議がどう変わったのかについて、整理する。経営危機を経て、経営者の意識が変わり、従業員を巻き込んでボトムアップ型の経営管理を進めて組織変革を行った事例は、吉川（2020）などが知られるが、同様の文脈で社内会議をどのように進めるのか、それを実際に観察した分析は、吉川（2015）や篠原・足立（2017）といった研究のほかに十分に行われているとはいえない。上場企業であれば、会議の観察を許され

ることは難しいし、中小企業では、会議が適切に進行されていない、記録が残っていないことが多いためである。

会計コミュニケーション (Accounting Talk) は、純粹に数字を口頭でやりとりするだけでなく、一定の業務上の意思決定の状況に会計情報を結びつける (Ahrens 1997)。会計コミュニケーションに関する研究では、例えば、Roberts (1990) は、Conglom 社における会計に関する議論は、会計と経営規則を結びつけ、たとえば予算や経営計画書に業績目標を設定することに関係しているなかで、会計コミュニケーションが組織秩序の保持を果たしていることを明らかにする。子会社の上級管理職は、将来の不安に対して会計を「信頼と自律性」の概念と結び付け、財務重視の秩序に対処した。会議のなかで相次ぐ人員削減や生産・販売量の減少に対する抵抗を和らげる一方で、革新的な製品の発売や既存生産の合理化を促進していたのである。また、Dent (1991) は、ヨーロッパ鉄道の一連の出来事における会計の役割を分析し、新しい組織の現実の展開が、組織メンバーの話し方の変化とどのように結びついていたかを報告する。そして、鉄道文化からビジネス文化への連続的な移行のプロセスであることを会計コミュニケーションの観察から明らかにした。そして、Ahrens (1997) では、イギリスとドイツのビール工場を対象にして、会計コミュニケーションの差を観察した。例えば、非公式な会合において、会計が他の組織の専門知識と交わるさまざまな方法を明らかにした。イギリスのビール会社では、会計が新たな経営提案の形成に関与しており、管理会計士は製品市場に関する詳細な知識を駆使し、会計と統合して実現可能な行動案の範囲を定義するのに対して、ドイツの管理会計士は販売管理者の市場評価について一切コメントしなかった。このように異なる組織の知識体系が交わることで、会計がより広範な理解や中心的な機能を果たするための組み合わせや緊張関係が生まれる可能性があり、コミュニケーションに関する研究は興味深いものとなる。

今回、稲美乳販の会議を観察する機会に恵まれたのは、コロナ禍により、同社の会議がオンラインを繋いだハイブリッド会議となり、その記録が残っ

ており、よりよいものにしようという観点でそれを同社が、他の経営者と自身の取り組みを共有しようと考えていることが大きい。また、研究者がその機会に同席し、同社の情報の提供を受けたことにより、本分析の遂行を可能にした。

そこで、本稿では同社の経営計画の策定や見直し、会議の進め方について整理する。同社に対する調査は、現在進行中であり、本稿では、分析の途中経過として報告する。会計コミュニケーションの具体的な分析は別稿で行う。

## II 調査概要

稲美乳販は1933年に創業し、2023年に90周年の節目を迎えた。代表取締役は船山英宣氏で、本社は兵庫県加古郡稲美町にある。船山氏は2006年に代表取締役に就任、2023年1月現在54歳で、100周年となる65歳で社長を引退することを目指している。

事業内容は乳製品を中心に健康食品、日々消費する米・パン・豆腐などの宅配業を中心に兵庫に本店と宝塚に1店舗、広島に2店舗を展開している。量販店では売られていない厳選品を揃えるのを信条として、生協の戸別配送やスーパーのネット通販との差別化を図り、お客さんに「ドキドキ、ワクワク」を届ける（神戸新聞 2013a, p. 23）。顧客数は稲美町で1万5千件以上、広島は8千件以上となっている。また、宅食のお弁当を2011年より提供しており、1日約400食の宅配を行う。特に新型コロナウイルス感染症の影響で、宅配弁当の需要が増加しており、直近では順調な推移をみせている。それ以外にも、健康食品の宣伝等で30万部ほどの広告を東ね、全国の牛乳屋と連携して広告を配布する業務も行う。また、かき氷の製造、卸売りも手がけ、収益を得る。その他、同社がもつ宅配ノウハウ、経営ノウハウを小規模牛乳販売店へ提供するコンサルティング事業も行う。従業員数は150名程度で、年商8億円程度の規模である。

乳業メーカーの販売代理店として、商品を届ける牛乳販売店の経営環境について簡単にみておこう。経済産業省の『商業統計』によると、1976年に

21,008事業所あったものが、紙パック牛乳が登場しスーパーやコンビニエンスストアなどの発達により、2002年に10,326事業所に半減、2016年には5,946事業所にまで減少した。平均従業員数が3~4人と大半が家族で切り盛りする小規模店となっていることも、事業者の減少の一因となっている。他方で、一時はどん底まで落ち込んでいた明治の牛乳宅配ビジネスが復活し、最盛期の1976年には全国約350万軒に配達していたが、1991年には120万軒まで激減するも、宅配専用の機能性商品を開発したり、宅配販売店の営業力を強化したりすることで約250万軒にまで復活した（昆 2020）ということで、業界の生き残りにかけて様々な工夫がなされている。

稲美乳販は2009年兵庫県中小企業家同友会（以下では、兵庫同友会という）東播支部に入会して10年以上を経て<sup>1)</sup> 現在では、従業員とともに経営実践を行う企業になった。しかし、以前は船山氏が自認するように、従業員を大切にしていなかった時期があった。同友会に入り、従業員を大切に考えるように変わった。また同友会会員になってからも新入社員の離職が相次ぎ、経営上の問題を抱えた経緯がある。それをきっかけに、会計情報を従業員と共有して、各種の会議体にて従業員を巻き込んで議論を進めるようにしてきた。

同社の経営管理に関する情報については、次のように調査して入手した。2022年1月25日に筆者も参加した兵庫同友会の記者発表会にて、船山氏が30分ほどコロナ禍後の自社経営について報告を行い、同社がコロナ禍後に好業績を収めていることを理解した。その後、2022年3月31日に同社を訪問し、2時間程度のインタビュー調査を行った。また、2023年1月27日で船山氏が経営会議に関する報告を1時間40分を行い、筆者はそれに参加した。そこでは、同社の会議の様子の映像が示され、どのように会議を進めているのか、どのような議論がなされているのかについての理解を進めた。その他、兵庫同友会会報での記事や、同社をとりあげる新聞記事を参考にした。作成された原

1) 船山氏は東播支部長を務めるなど、地域の取り纏めを行う役職を務め、現在では同友会の広報委員会に所属して県下の中小企業のユニークで優れた取り組みを紹介することに注力する。

稿については、事実誤認の有無について同社に確認をとり、掲載の了承を得た。

### Ⅲ 稲美乳販の管理会計実践

本節では、稲美乳販の代表取締役である船山氏が、従業員を大切に考えるきっかけになった同友会への入会から、時系列を追って説明する。その後、様々なチャレンジをした結果、経営不振に陥り、その後、経営の進め方を変えてV字回復をはたしたことを説明する。そして、同社の現状の経営計画や会議の進め方について整理する。

#### 3.1 従業員に対する認識を変える兵庫同友会入会

船山氏は兵庫同友会に入会して10年を超える。当時、同氏はカバンの中に常に解雇通知書を入れ、従業員に解雇を宣告するように社員を信用していない経営者であったという（船山 2022, p. 14）。

入会前は「僕は常にカバンに解雇通知が入っています。成績が悪い営業担当者には、目標達成できるかどうかと詰める。それでも成績が上がらなければ、その場で解雇通知を書いて労務士に電話して、3ヶ月の平均賃金を振り込んで解雇します」と話していました。

2006年のある日、広島営業所長が会社資金30万円を競馬に流用して使い込みをしたという置き手紙をした（神戸新聞 2013b）。急に辞めさせれば営業所が回らなくなるということで、船山氏は所長をとどめたが、半年後に100万円使い込まれ、所長は失踪した。船山氏は、最初に厳正な対処を見送ったことを悔やみ、同時に、社員への不信感が芽生えるようになった。営業目標を達成できない社員に対して、営業日誌をチェックし、遠隔の事業所にはカメラを置いて監視して、指導を強めた。しかし、船山氏の不信感が強まる一方で、社員の士気は下がっていった。当時は景況感も芳しくなく、求人すると応募があり、「社員はいつでも替えがきく」という感覚で解雇と採用を繰り返した。

兵庫同友会に入会後、経営指針を創る勉強会で経営者と従業員を対等に考えようとする同会の労使見解を学んだことでその見解が自身の考えと正反対であったことが、同友会活動の始まりとなった。勉強した当初はそれでも会社が優位であると考えていたものの、社員が労働基準監督署へ行き、不当解雇の訴えを受けることとなった。そこで、考えを改めて、賃金規定、就業規則を改訂し、未払い残業代を支給し、同友会の考えに沿った事業計画書を作成することにした。経営目標として、売上高を前年比何%増の〇万円と設定して明示することが、社員に分かりやすいだろうと考えていた。売上目標を達成するために、求人募集をして社員が多ければ売上が上がると考え、あらゆる求人媒体に掲載して、従業員を採用してきた。当時は社員1人採用するための費用や、1人あたりの損益分岐点を計算していなかった。

### 3.2 不離一体とはならなかった経営

コロナ禍に入る前の2019年頃、船山氏が兵庫同友会の支部長を務めていた時に、会社が赤字に転落し、苦境に陥った。同友会は一般的には同友会活動と企業運営を不離一体の経営で進められると考えられているが、同氏の場合は逆であったという。

自社の経営と同友会運動は一体であるという考え方は、不離一体の経営と呼ばれる（中小企業家同友会全国協議会 2016）。同友会では会員が増え、組織がどんなに大きくなろうとも、一人ひとりの会員にとって経営者としての資質を高め、強靱な体質の企業づくりに役立つ会でなくてはならない。そして、会の活動に熱心に参加することによって絶えず新鮮な刺激を受け、経営者としての自己革新が促され、学んだことを経営の場で実践し、必ず成果に結びつける努力をする<sup>2)</sup>。

船山氏は2017年に支部長になり、さまざまな形で学び、挑戦していく姿勢があった。中途採用がうまくいかないときに、新卒採用であれば効果がある

2) 全国会と同様に兵庫同友会では、「不離一体の経営をすすめる次世代のリーダーが育つ環境を構築する」（兵庫県中小企業家同友会 2021, 28）ことが目指されている。

という話を聞いて、共同求人の新卒採用活動に参加することとした。新卒採用1年目は6名、2年目は2名、3年目は4名採用することができた。しかし、1年目に採用した6名は、半年後に3名が退職した。船山氏は、新卒社員に昔ながらの営業をさせていたことが要因であったと振り返る。営業内容は、個人の見込み客を訪問して、サンプルを渡して営業活動を進めるということであった。ノルマを課してはいなかったが、営業の進捗について、何件回って何件取ったのかを日々社員に聞いていくことを続け、原因に気づくまでに3年かかったという。

大卒社員を採用したが、1年間で採用以上の従業員が辞め、従業員が純減してしまった。採用費に費やした1,000万円程度の成果が得られなかった。この状況が2年続く中で、求人費用として約800万円から900万円かけても、実際のところ人員が2人減ってしまった。2016年2月期は1,300万円の経常利益と上向きになり、新卒採用することで売上がどれだけ上がるのかと期待していたが、経常損失額が2017年は500万円、2018年は900万円になってしまった。採用した従業員が定着しなかったことに加えて、広島事業所が赤字続きであったこと、2016年に乳製品を中心にしたカフェをオープンし、投資額が増えていたことが要因であった。結果、2018年には若干債務超過に陥り、金融機関からの評価も下がることとなった。

### 3.3 経営不振からの脱却に向けた会計情報の全社共有

自身が支部長になった2年間で、会社の業績が悪化して船山氏自身が精神的に厳しい状況に追い込まれることとなった。船山氏は危機感を感じて一人で対処方法を考えた。事業の縮小、広島営業所の売却、保険の解約といった施策を検討した。以前は月次決算については、税理士、経理担当、常務の4人で共有し、結果については自身で判断し、その結果を社員に対して共有してこなかった。この2年間を振り返り、「もう、ちょっとしんどい」と感じ、部長2人を呼び寄せて率直に会社の状況を話した。船山氏が感じるしんどさ、1,000万円近くも採用費をかけて人員が減ったという状況を話し、部

門別の損益をはじめ毎月の赤字がどれだけ出ているかを明らかにした。船山氏は、危機的な状況になり、ようやく幹部に初めて会社の求人、営業、経費、組織のことについて話し合うことができた振り返る。

この頃に、取引先のメーカー担当者から、訪問営業ではなく、スーパーにイベント出展し、骨密度を測定し、骨粗鬆症の予備軍の方々に牛乳を定期的に飲むことを勧めることが効果的ではないかと聞く機会を得た。早速、イベント出展を定期的に行うと、新規顧客の獲得ができることが分かった。骨密度の測定後、スケジュール表を配り、毎月同じ場所で骨密度の測定をしていることを伝えるようにした。牛乳を飲み続けることにより、骨密度の表からCからB、Aと変わっていくし、飲み続けることをやめると評価が下がり、牛乳の再契約に繋がることが分かった。

営業方法を変えて、求人を再開した。営業担当を募集するのではなく、イベント営業補助兼弁当宅配として求人募集をした。結果的に、イベント事業受けの良い従業員を採用することができた。また、牛乳の配送員のアルバイトを募集したが、アルバイトでは応募がなかった。そこで、夜の配送の正社員を募集することとした。そうすると、身内の介護で夜しか働けない人、母子家庭の人、対面のコミュニケーションが苦手な人といった多様な人材から応募があった。6時間働く正社員の方が、アルバイトよりも1.5倍の量の配送ができるようになった。中途採用で、募集の仕方を工夫すれば、求人に応募があると分かり、無料サービスの媒体を活用して、今は求人費をあまりかけていない。

赤字が続いていた広島事業所であったが、損益分岐点を上回る顧客数を確保できていなかった。そのような折に、3千件の顧客を持つ年商1億円程度の販売店が事業売却を考えているという情報が船山氏のもとに入った。経営者が70歳を超え、新規顧客を獲得できておらず、売上が下がってきているということで、健全な状態のうちに会社を売却できればということであった。財務内容を見ると、経営者報酬が月額80万円で利益が30万出ており、利益体質の企業であることが分かり、船山氏は即座に買収の決断を行った。M&A



先の顧客は広島事業所の商圈と重なり、配送、営業ルートが密になり、効率よく配送できるようになり、広島事業所は黒字化した。

その後、船山氏はチームメンバー全員で良いアイデアを提案しながら戦略的意図を持った目標を立てる戦略的フォーカスに関する研修を幹部16名とともに受け、組織を巻き込んだ変革を開始した。

売上志向であった船山氏は、より重要なのは利益であり、利益を生み出すために、経費をどれだけ使うのか、資金がどう動くのかを理解して、そのうえで活動を考える必要があることに気づいたという。そこで、同社は赤字になり、業績が厳しくなった2019年度以降の戦略的フォーカスを設定し、「2022年2月20日までに、経常利益4,000万を達成し、顧客満足度を向上させ、お客様がお客様を呼ぶオンリーワンの会社になることを目指す」という目標達成に向けて強い意志を込めた計画目標を設定した。

そして、事業計画書の最後に売上目標を達成すれば、社員がどうなるのかを記載した。従業員からは、「社員旅行に行きたい」、「新品の制服に変えてほしい」、「基本給をあげてほしい」、「特別ボーナスを出してほしい」といった様々な要望があり、経常利益1千万円の場合、2千万円の場合と段階毎に達成の成果報酬を明確にした。

幹部16名には、役員報酬、接待交際費、毎月の返済額を含めて毎月の月次決算をすべて公開し、部署ごとの月次決算も詳細に共有することとした。会議の中で勘定科目を1つずつ紐解いて詳細に説明し、部門ごとに予算と実績を比較し、効果や課題について率直に共有することで、社員は自身の部署がどのような状況にあるかを理解していった。これにより、資金の使い方や経費削減の必要性に対する理解が深まり、結果として求人費用の削減や工夫を通じて、新しい社員の採用に成功した。

会計情報を共有して透明性を高めたことで、従業員の協力と共感を生み出したという。以前は個人毎に目標達成に対するインセンティブが設定されていたが、個別の成功事例が全社に共有されないという問題があった。そこで、事業所別の縦割りの組織であったものを、営業人材育成、顧客満足、商品企

画、経理予算の機能別に役割を分けて、横串をさした。営業方法がイベント営業に変わり、お客を呼び込む人、骨密度を測定する人、契約のクロージングをする人がチームとして動くようになったこともあり、営業担当部長から「個人インセンティブをなくしてチームでインセンティブを付けてほしい」という依頼があり、インセンティブの設定方式を変更することとした。

役割チームごとに目標が設定され、それを達成した場合にはインセンティブが与えられ、その成果も共有されるようになり、組織内交流が促進されることとなった。役割チームの会議が営業所横断的に行われ、連携することで、チームが機能するようになってきた。2022年度の役割チームでは、営業獲得、獲得継続率アップ、宅食弁当商品企画、CS向上、経理予算、ショッピングアプリなど、幅広いテーマで各チームが活動し、チーム全体が目標に向かって一丸となり、成果を上げるようになってきた。

開始した2019年度の決算では、前年度の1,500万円の経常損失からV字回復して、2,800万円の経常利益を達成することができた。結果が出たので、初めて期末ボーナスを支給することとし、現金で支給した。その後、コロナ禍に入ったものの、2021年2月期には売上8億円、経常利益4,000万円という最高益を達成した。船山氏は、次のように振り返った。

事業計画書は、コロナ禍で外部環境が変化しすぎて、実際何も役に立ちませんでした。でも、私達が最初に立てた4,000万を達成するという思いの中で従業員と進めてきて、4,000万を達成するためにはどうしたらいいか、4,000万を達成できたら自分たちはどう変わるのか事業計画の最後に書いていました。そのおかげで、この年、事業計画書が一切役に立たなくても達成できました。

コロナ禍の2020年には、訪問営業やイベント営業が出来なくなってしまった。2万6千件の顧客情報を活用して、顧客に電話して、コロナで免疫力を高めるためのヨーグルトをお勧めすることとした。ワクチンが登場する前だったこともあったのか、とある営業担当者は3日で1ヶ月分の営業成績を上げるなど、売上を伸ばすことができた。さらに、過去の顧客であった20万件にも連絡を行い、巣ごもり需要を狙って、健康食品、魚、肉といったもの

を販売していった。また、マスクが品薄のときに、マスクの仕入れに成功し、6千箱売り上げることができた。

ウイズコロナ、アフターコロナに向けて、約2千万円をかけて、地域密着型の通販アプリを開発した。半額はものづくり補助金の認定を受けた。業界の慣行として、牛乳と新聞の配達には配送料を取っていない。宅配料の無料サービスの強みを活かして、牛乳の配達とともに、地域産の食品や商品を届けられる仕組みを導入した。

また、月500円で社員が地域顧客を訪問して、体操教室を行うサービスを開始した。希望者は、年齢と身体の状態をチェックし、平均より衰えている筋肉から鍛える部位を決めてカリキュラムを決めて、月に1度訪問する。さらに、お客様の困りごとの解決ということで、電球の取替えや草引きなど、20分500円、1時間1,500円で提供し、顧客とのコミュニケーションをとっている。地域との繋がりを作り、買物や孤立しない地域づくりのお手伝いしながら、顧客満足度を高め、顧客が顧客を呼ぶ会社作りを目指している。

### 3.4 全体で進める経営計画と会議運営

前項でみたように、稲美乳販は新規採用した従業員の定着が進まず、経営不振に陥ってしまった。船山氏は、会計情報を従業員に開示し、営業方法を改め、インセンティブを個人からチーム方式に変えて、チーム毎に活動出来る組織体制を構築し、業績回復した。ここでは、同社の経営計画の策定と実行プロセスについて整理する。実行プロセスでは、会議がどのように運営されているのかについて述べる。

稲美乳販では決算時期が近づくと、新しい経営計画の立案が行われる。チーム全体で来年の経営計画を策定し、経費の増減や新規採用の予算も各チームが担当する。各部署の予算は税理士と協力し、実行可能性や修正点を検討しながら調整する。人員確保が重要課題であることから、部署ごとに採用計画を立て、人件費が予算化され、実際の雇用状況と照らし合わせ、適宜修正を行う。月次で事業計画と実績を比較し、結果が出ない場合は迅速に修

正や変更を行うようにしている。また、予定に縛られず、効果のない計画は柔軟に変更・中止される。

毎月の事業計画書を作成し、進捗や課題、変更点などを明示し、計画書に基づいて1ヶ月実行し、変わった点や改善点を反映させながら次の計画書を作成する。変更点は赤字で示され、その理由や達成できた場合の要因が会議で発表される。

例えば、営業施策では、イベント営業においては、全来場者がわくわくドキドキできるイベントを開催し、訪問営業においては、契約率と継続率をより高めるため、全国の牛乳販売店が真似したくなる新たな営業手法を確立する施策が議論された。前述のとおりコロナ禍では、骨密度測定会などの健康イベントを通じて、顧客との交流を促進し、契約獲得に結びつけ、イベントへの参加者に対して、次回のイベントや商品提案を通じたフォローアップが行われるようになった。

他方で、月に3%、件数にして800-900件の解約がある。解約予測を行い、売上の最大化に向けての対策が講じられる。そして、年間の目標に基づいた獲得金額の計画を策定し、実績との比較を通じて進捗が確認される。また、ビジネスチャットツールを使用して、日々の売上や目標達成をリアルタイムで共有し、営業担当者の誰がどの情報を見ているかが分かるようになっている。また、クレーム情報については、クレーム発生後、内容、処理の報告がなされ、全体で議論できるようになっている。

10年前の会議では、社員の意見を聞くこともなく、社員とのコミュニケーションが一方通行的であったという。今は船山氏一人で何も決めないようにしており、右腕、左腕となる人材が育ってきて組織ができあがり、多くの人材が協力してくれるように変化した。

現在の会議では、月1回取締役と税理士による月次決算報告を行う役員会、各部長と取締役が事業状況を報告する部長会、年1回従業員全員と取引先、金融機関が集まって次年度の事業計画を発表する事業計画発表会、四半期ごとの全社員会議、毎月開催される幹部16名による毎月の事業報告である食物

連鎖会議<sup>3)</sup>、社員全員が参加する食物連鎖全体会議がある。

食物連鎖会議の冒頭では、船山氏から15分ほど経営者として自身の考え方や経営哲学を従業員に伝えるようにしている。また、給料の源泉である会社の健全な成績を担保する経営者としての責任を強調して経営成績について説明し、幹部や将来のリーダーに、経営者としての意識を持つことを期待している。社員に対して経営者的な思考を教育し、組織全体でPDCAを徹底することで、会社の改善と成長を目指している。このようなアプローチによって、数字や計画に基づいた透明性のある経営スタイルを構築し、組織全体の成長と発展に向けて前向きな雰囲気醸成を醸し出そうとしている。

食物連鎖の会議資料は、2日前に配布され、参加者はそれを前もって確認する。オンラインツールを利用して、各地域の様々な場所から会議に参加可能な状況を構築した。会議時間は1.5時間以内に収めることが目指されている<sup>4)</sup>。売上の変動や影響要因を理解するために、月次の事業計画書に基づいて各部門の担当者は、部署ごとの報告を行う。発表は要点だけを取り上げ、ディスカッションが重要な場面で深掘りする。会議は柔軟かつ迅速な対話を重視しており、問題が発生した場合、即座に解決するかディスカッションしていくスタイルを採用している。質問がある場合は、事前に指名してその場で答える形式を取っており、ディスカッションの進行を促進している。

また、会社内では役割チーム単位で月1～2回の頻度で会議が行われており、広島営業所2店舗と本店の営業所が連携している。役割チームは年度毎に戦略的フォーカスポイントを設定して、組織化される。2022年度の役割チーム会議には、営業獲得、継続率UP、宅配弁当拡張、商品企画、CS工場、経理予算、ショッピングアプリがある。それぞれの役割について、総括、

3) 食物連鎖会議という名称は、組織が循環するという意味で、社員の投票により決定された。

4) 部門ごとの会議も1時間以内に収め、各チームが自己管理する仕組みを整える。全ての会議には議事録が作成され、船山氏はそれを確認するようにしている。パートタイム社員も弁当や商品の仕分けに関する会議があり、提案や意識の向上の場として利用されている。

主担当、副担当がおり、会議に参加する。総括はチームやプロジェクトの進捗を全体的に管理する担当者で部長や役員が担い、主担当や副担当が進めた計画やプロジェクトを総合的にチェックし、数字の整合性や計画の妥当性を確認する。幹部会議や各部署の会議に参加し、統括的な視点から企画の妥当性やPDCAサイクルの確立を行う。主担当は実際にプロジェクトや計画を実行する担当者で、チームを束ね、タスクを進行させ、チャットなどを活用してチェックを行う。副担当は、主担当を補完し、具体的な実行に参加する担当者である。主に主担当の指示に基づいてタスクを進め、協力してプロジェクトを進行させる。ここで、数字や計画に関する説明が統括や主担当から行われ、社員たちに興味をもたせるようにしている。

コロナ禍でも部署ごとの課題や苦しい状況に正直に向き合い、それを改善していくための具体的なアクションが生みだされてきた。チームの担当者が発表する際には、彼らの責任感が感じられ、各担当者が具体的な目標に向かって取り組む姿勢が鮮明になったと船山氏は変化について実感する。ただし、発表に対して、質問をするのが、経営者、部長までで、それ以外の従業員が質問に参加することが難しい雰囲気があり、意見が出にくい状況であるというのが今後の課題となっている。これに対して、全体の会議の後に各スタッフが一言発表する機会が設けられている。スタッフの一言発表では、顧客対応や業務に関する感謝の言葉や意気込みが共有される。

10年前と比べ、会議の進行が変化し、全員で話し合い、お互いに意見を検証し合うことができるようになり、組織の成長とともに会議の内容が変わってきた証であると船山氏は考える。その結果、今年度も目標に向かって着実な進展があり、経常利益の目標を達成する見込みである。

#### IV まとめ

本稿では、稲美乳販において管理会計情報が開示されるようになり、組織変革が進んだ結果、会議の進め方や議論される内容が変わってきたことを述べた。以下では、同社の経営実践がどのように変化してきたのかについて改

めて整理する。

まず、経営者による従業員に対する認識の変化が見られた。当初は、従業員は替えが効くというような認識であったが、不当解雇の訴えがなされるなどの問題を抱えていたため、従業員と経営者は対等であるという認識に至ったことで、就業規則などのルール化が進むこととなった。この時点では、人がいれば売上がとれるという発想で、コストパフォーマンスを軽視した採用人事を進め、経営不振に陥った。そこで、売上志向よりも利益志向を重視する経営者意識の変化が生じて、管理会計情報の開示によりミドルマネジャーの経営参画が実現した。また、ミドルマネジャーからの提案もあり、業績評価システムの変更を伴うグループ単位での機能別組織の強化が図られることになった。そして、オンラインツールも活用しながら、従業員全員が各種の会議に参加して発言する仕組みが整えられることとなった。

本稿では、経営危機に陥った稲美乳販が管理会計情報の開示を勧めながら組織改革を行った事例を述べた。はじめにでも述べたとおり、同社への調査を現在も進めており、会議での議事進行の詳細分析や時系列での変化、それに対する学術的な貢献点については、今後さらに議論を深めていく。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### 【付記】

本研究はJSPS 科研費(22K01828)による研究成果の一部である。

#### 【参考文献】

- Ahrens, T. (1997). Talking accounting: an ethnography of management knowledge in British and German brewers. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), pp. 617-637.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, organizations and society*, 16(8), pp. 705-732.
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), pp. 107-126.
- 神戸新聞 (2013a)「熱闘経営者 稲美乳販の80年 届けたいワクワク」(神戸新聞 2013年11月20日)。
- 神戸新聞 (2013b)「熱闘経営者 稲美乳販の80年 「社員不信」芽生え」(神戸新聞 2013

年11月25日)。

昆清徳 (2020) 「実は“時代遅れ”じゃなかった 低迷していた明治の牛乳宅配はなぜ再成長してるのか」『ITmedia ビジネスオンライン』 (<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2001/16/news036.html>)。

篠原巨司馬・足立洋 (2017) 「中期経営計画による戦略共有と戦略形成 中小企業の経営会議のエスノグラフィに基づく考察」『原価計算研究』第41巻第2号、84-96頁。

中小企業家同友会全国協議会 (2016) 『同友会運動の発展のために』中小企業家同友会全国協議会。

兵庫県中小企業家同友会 (2021) 『Vision 2025』兵庫県中小企業家同友会。

船山英宣 (2022) 「失敗から学び、縦組織から横組織 (チーム) への挑戦～会社の数字を知ることで固まる ONETEAM～」『DOYU HYOGO』14-19頁。

吉川晃史 (2015) 『企業再生と管理会計：ビジネス・エコシステムからみた経験的研究』中央経済社。

吉川晃史 (2020) 「中小企業における経営理念の定着とボトムアップ型経営の実現」『産業経営研究』第39巻、49-62頁。