



## 中小企業が実践したい「管理会計」の基本

# 日々のコスト管理で リスクを避けて 利益を残す



経理担当者が実践したい  
管理会計とは

——公認会計士・税理士・司法書士・行政書士として企業を支援する立場でありながら、ラーメン店を営んでいると伺いました。ユニークなご経歴をお持ちです。

大学を出て新聞記者をしていましたが、忙し過ぎたので続きませんでした。その後、一部上場企業の企画部門を経て、海運会社の経理部門に4年間勤めましたが倒産してしまいました。もともと会社勤めに向いていないと感じていて、働きながら司法書士と公認会計士の資格を取得し、独立に至りました。

最後の海運会社では、経理部門で会社の数字を見ているうちに「この会社危ないぞ」と気づいていました。海運市況が想定を大幅に下回ったために、巨額の赤字を3年連続で計上していたのです。そ

れでも営業部門はイケイケドンドンで、危機感を持っていたのはバックオフィス部門だけだったのではないかと思います。——様々な資格を取得して独立されたましたが、どうしてラーメン店を開業されたのでしょうか。

商売はリスクの高い業種と低い業種があります。土業は比較的低リスクが低いといえます。それは、開業費やランニングコストが、パソコンやプリンター、会費くらいと極めて低コストであるにもかかわらず、タイムチャージは1時間あたり1万円からと客単価が高いからです。実際に、独立して以降、苦勞した経験がほとんどありません。

土業のお客さんは、中小企業の社長さんが多く、相談に応じる際には真剣にアドバイスを行なうのですが、自分が安全圏にいながら助言することに、どこか違和感を覚えていました。そうしたなか、社長さんの思いを本当に理解するには、

自分も商売をしなくてはいけないと思いつたのです。

そこで、いわゆる「レッドオーシャン」といわれるラーメン店にあえて挑戦してみました。参入障壁が低くだけにライバルも多く、安定的に儲けていくのは難しい業種です。だからこそ、継続することができれば、アドバイスに説得力を得られると考えたからです。

現在、コロナ禍の影響もありますが、月の売上が100万〜120万円ほどです。月に10万円残ればよいほうで、損はしていないという状況です。

——ラーメン店を経営するうえで、心がけていることは何でしょうか。

日々の損益を把握するために、固定費と変動費を管理しています。それをもとに、損益分岐点を意識して、経営を行なっています（図表1）。

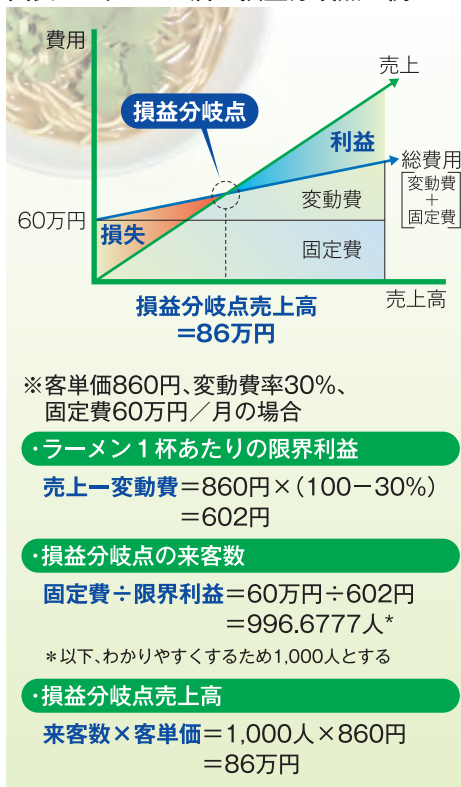
ラーメン店のなかには、利益が出ていくにもかかわらず、手元に残るお金が減

公認会計士・税理士でありながら、ラーメン店を経営する石動龍氏に、きちんと利益を出すために押さえておきたい「管理会計」の重要性について話を聞いた。



いしどう りゅう氏 青森県八戸市在住。石動総合会計法務事務所代表。ドラゴンラーメン店主。公認会計士、税理士、司法書士、行政書士。読売新聞社記者などを経て、働きながら独学で司法書士試験、公認会計士試験に合格。2020年に地元でドラゴンラーメン開業。趣味はブラジリアン柔術（黒帯）。

図表1 ラーメン店の損益分岐点の例



るといふ不思議な状態に陥っているところが少なくありません。これは、材料費などの「変動費」と、家賃などの「固定費」と経費にならない返済や生活費をきちんと管理できていないために生じる問題です。

どんな業種であっても、利益だけでなく、資金繰りを念頭において経営を行うことが肝要です。その際に有効なのが「管理会計」です。

日頃、企業支援を行なうなかで、年商5億〜10億円くらいの中小企業ですと、どっぷり勘定で経営しているところが少なくないと感じています。会計に関する一切を税理士に丸投げしていたり、変化を嫌うために便利なITツール等を上手に活用することができずに、貴重なデータを経営戦略に結び付けられていないところが多いようです。

たとえば、会社の発展のためには、迅速に現状を把握し、必要な施策を実施することが求められますが、そのためには、「試算表」が不可欠です。その試算表を作成するにしても、会計事務所に依頼すると、資料を渡してからでいいが、2か月ほどかかってしまうことが多いです。そうすると、タイムリーな経営判断が困難になり、管理会計を実践することができません。

中小企業では、経営者の勘だけで事業をしているところも多いですが、どっぷり勘定を続けていては、経営判断のベースとなるエビデンスを得ることができません。

管理会計を採り入れることで、エビデンスをもとに経営戦略を打ち出し、儲けるしくみをつくることができます。

——管理会計と、一般的な会計との違い

は、何ですか。

一般に、企業会計は、「財務会計」と「管理会計」に大別されます。

財務会計は、株主や税務署、金融機関など利害関係者に業績を把握してもらうために提出する会計です。いわば、外部報告のための会計といえます。

「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」といった決算時に作成される財務諸表などは、財務会計のための資料に該当します。これらは、会社法などの法律や、会計基準に基づいて算出されます。

一方で、管理会計とは、自社の経営に活かすために作成する、社内向けの会計です。経営者は、管理会計の情報をとて、自社の経営について分析したり意思決定を行ったり、製品や人事に関する施策を打ち出したりすることができます。

基本的に、社内でのみ使用するので、データの収集方法やフォーマット、記載方法などに厳密なルールはありません。期間にも定めはなく、週単位、月単位、年単位と、自社の都合にあわせて運用しやすい期間で作成して構いません。

具体的には、「事業計画書」「中期経営計画資料」「取締役会資料」「試算表」といったものが該当します。

## 事前にコストを正しく見積り リスクを避ける

——管理会計は、具体的にどのような行なえばよいのでしょうか。

管理会計は、利益を増やすためだけでなく、大きなリスクを下げるための会計です。リスクを徹底して避けることで利益が残るわけです。

管理会計を行なうことで、なぜマイナスが出ていたのか、計画と実績の乖離の原因をタイムリーに突き止めて、対策を講じることができます（図表2）。

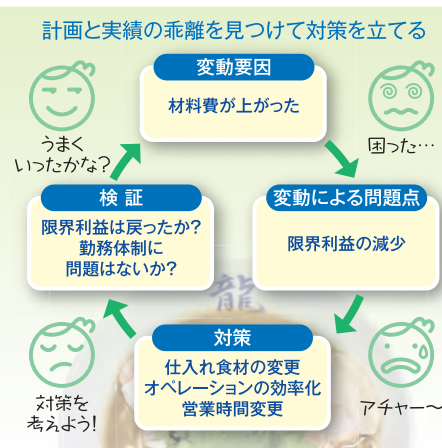
税理士の試算表に頼っているのは、作成までに時間がかかるため、タイムリーな判断を行なうことができません。概算で構いませんので、日々の管理を会計を通じて行なうことで大怪我をしなくて済むのです。

たとえば、出版業の場合、管理会計を行なうことで損益分岐点を認識して売上

高がある程度見込むことができ、そこから、広告費等のコストをどのくらいかけられるか判断できます。蓋を開けてみたら、売上等が予測を下回ることもありませんが、管理会計で日々のコストを管理していれば、予測を下回ったプロジェクトのコストを削減して、ほかのプロジェクトに振り向けるといったことが、すばやく決断できます。結果的にプロジェクト単体での赤字が少なくて済むのです。

また、建設業では、1000万円で受注した工事が、結果的に1200万円かかってしまったということがよくあります。こちらもコストをきちんと管理していれば、大出血を避けることができます。建設業におけるコストのほとんどは労務費です。コストを管理していれば、1つの現場について、いつまでに終わらせればよいかが、早い段階でわかります。

図表2 管理会計の流れ

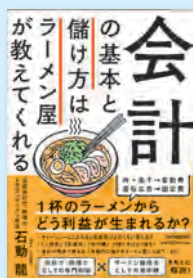


## 売り伸ばしたいときに 適正コストを算出できる

——管理会計は、守りに長けていることがわかりました。一方で、攻めに転じる際には、いかがでしょうか。

商売を営んでいれば、予測以上に売上が伸びることもあるでしょう。そうした商機が到来した際に、管理会計を行なっていれば、どこまでコストをかけてよいかを確に判断できます。たとえば、売上がわかれば、それを売り伸ばすために、どこまでコストをかけてよいかを事前に見積ることができるのです。管理会計は、アキセルを踏むときも有効なのです。

成長できそうなチャンスするとき、ピンチが訪れたとき、複数の選択肢に迷うとき、経営判断の基準は、あくまでもデータをもとにした理論であるべきです。管理会計を実践すれば必ず儲かるわけではありませんが、破綻するリスクが大幅に小さくなることは間違いありません。



### 『会計の基本と儲け方は ラーメン屋が教えてくれる』

石動 龍 著 小社刊 定価1,650円  
儲けを出すための「管理会計の知識」と「お金の管理のしかた」を、公認会計士・税理士でありながらラーメン屋店主でもある著者が教える。