

中小企業会計研究

Journal of Accounting Research for Small- and Medium-sized Entities(SMEs)

2017

THIRD
第3号
ISSUE

ISSN 2189-650X

中小企業会計学会

Japanese Accounting Association for SMEs

中小企業会計研究 第3号 (2017 年)

目 次

(巻頭言) 中小企業会計と AI (人工知能)	河崎照行 / 1
(論文)	
台湾における中小企業向け会計基準の構築	仲尾次洋子 / 2
老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践 —部門別限界利益管理の展開—	飛田 努 宗田健一 / 13
「現場サポート」の予算管理 —中小企業における予算管理と人的コミュニケーションの関係性—	足立 洋 / 25
(統一論題報告)	
中小・ベンチャー企業における 簿記・会計による管理の有用性	飛田 努 / 37
中小企業への直接原価計算の導入 —大綱的投資回収計画—	高橋 賢 / 50
中小企業の経営力向上への取組みと 職業会計人による支援	吉永 茂 / 59
(課題研究委員会・最終報告)	
「中小企業金融における会計の役割」に関する研究	坂本孝司 / 71
(書評)	
河崎照行著『最新 中小企業会計論』	浦崎直浩 / 75
櫛部幸子著『中小企業会計基準の課題と展望』	成川正晃 / 81
英文 Summary・Keywords /	84
<編集後記> /	87

Contents

SME Accounting and Artificial Intelligence	Teruyuki Kawasaki / 1
Formulation of Accounting Standards for SMEs in Taiwan	Yoko Nakaoji / 2 (84)
Introduction and Practice of Direct Cost Accounting in Long-established Company – Management by Sectoral Profit –	Tsutomu Tobita Kenichi Sota / 13 (85)
Budgetary management in GENBA SUPPORT CO., LTD. – the relationship between budgetary management and personnel communication in small and medium-sized enterprises –	Hiroshi Adachi / 25 (86)
The utility for management by book-keeping and accounting in SMEs	Tsutomu Tobita / 37
The Introduction of Direct Costing to Small and Midium-sized Enterprises	Masaru Takahashi / 50
An Approach to Facilitating New Business Activities of Small and Medium Enterprises and Support by Accounting Professions	Shigeru Yoshinaga / 59
Study on “The Role of Accounting for SME Finance”	Takashi Sakamoto / 71
Book Review / 75 · 81	

中小企業会計と AI（人工知能）

中小企業会計学会会長

河 崎 照 行

AI（Artificial Intelligence；人工知能）は、会計の研究・教育・実務にどのような影響を与えるのであろうか。いま AI はすべての産業分野で最も注目されている技術の 1 つであり、会計・金融分野も例外ではない。フィンテック（FinTech）やクラウド型会計（Cloud Accounting）などがその代表である。

周知のように、フィンテックとは、ファイナンス（Finance）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた造語であり、IT を活用した革新的な金融サービス事業をいう。また、クラウド型会計とは、会計処理を補助する目的で利用される会計ソフトのうち、クラウドコンピューティングの技術を導入したものをいう。これらは、会計処理や会計的判断の自動化を可能にすると期待されている。

AI に対する関心の高まりは、今にはじまったことではない。その 1 つが 1980 年代に関心を集めたエキスパートシステムである。エキスパートシステムとは、「問題領域の専門家から獲得された専門知識を用いて推論を行い、専門的に高度な現実の問題を、専門家と同等のレベルで解決する知的システム」であり、医療分野において診断システムの開発が盛んに研究された。会計分野でも、会計専門職の専門的判断（監査判断や税務戦略など）を当該システムに代行させる試みが活発に議論された（拙著『情報会計システム論』中央経済社、1997 年、227-244 頁）。しかし、当時のシステム開発には、フレーム（「もし～なら（If～, then～）」という条件）の収集・判断に「専門家（人間）の支援」を必要とし、また、膨大な経済的・物理的コストを要することから、その関心も次第に下火となった。

しかし、今日の AI は当時とは比較にならないほどの能力を有しており、「専門家（人間）の支援」を必要とすることなく、低コストで誰でも AI を活用することが可能である。しかも、その利用者はスマートフォンや SNS を自在に活用できるミレニアル世代（1980 年～1990 年代に生まれた、デジタル・ネイティブの世代）である（柏木亮二著『FinTech フィンテック』日経文庫、2016 年、21-34 頁）。

ところが、今日の AI が会計の研究・教育・実務に与える影響は、かなり深刻な様相を呈している。「簿記離れ、会計離れ」が叫ばれて久しいが、クラウド型会計の謳い文句は「簿記・会計を知らなくても、決算書や申告書ができる」である。また、会計専門職の業務については、「AI が、やがて、公認会計士の監査業務を代行する」とする論説まで現れている（日本経済新聞、2017 年 1 月 4 日付け朝刊「春秋」欄）。

AI に支えられたフィンテックやクラウド型会計の急速な普及に、会計研究者や会計専門職はどのように対応すればよいのであろうか。会計分野における AI の影響を、本格的に議論する時期が到来しているように思える。

台湾における中小企業向け会計基準の構築

仲 尾 次 洋 子 (名桜大学教授)

論文要旨 本稿は、多数の日本企業が台湾進出している現状を鑑み、台湾における中小企業会計制度の現状について、企業会計基準を中心に考察するものである。

台湾においては、公開企業と非公開企業とで適用基準が異なることから、形式的にはダブルスタンダードを採用するものの、IFRS または中小企業版 IFRS をベースとしていることから、実質的にはシングルスタンダードと捉えることもできる。このような動向の背景には、公開企業および株式公開が想定される非公開企業のニーズの考慮、会計教育や国家試験の一貫性等の国内問題に加え、すべての企業に一貫して IFRS ベースの会計基準を適用することにより、台湾の会計制度が整備されていることを対外的にアピールする目的もあるだろう。

一方、中小企業の財務諸表作成コストを軽減する目的として、企業会計基準は、従前の財務会計基準を大幅に削減し、内容的にも、中小企業に関連性の乏しい論点や負担が大きい会計処理については、適用除外や特別な配慮がなされていた。中小企業を対象とした新たな会計制度は、2016 年 1 月 1 日以降の会計年度から適用されたため、これらの会計法令および企業会計基準が台湾中小企業にどのような影響を与えるのか、適用プロセスにおける課題をどのように克服するのかについて注目したい。

キーワード 台湾、中小企業版 IFRS、企業会計基準、簡素化

1 はじめに

周知のように、2009 年 7 月、IASB により中小企業版 IFRS が公表されたことを契機として、各国において中小企業に適用する会計基準に関する議論が活発に展開されている。IASB によると、2016 年 2 月現在、78 の国・地域が採用（要請または容認）を表明している。一方、日本においては、2012 年 2 月に中小企業の属性、ニーズに即した「中小企業の会計に関する基本要領」が公表され、現在、議論は中小会計要領の普及

へとシフトしていると思われる。ところで、多くの国や地域が中小企業版 IFRS を採用しているもののそのほとんどは、会計制度があまり整備されていなかった新興経済圏だとされている。そこで、日本の中小企業が中小企業版 IFRS を採用する新興経済圏において事業展開を図る場合、どのような会計的対応を図ればよいかという問題が提起される（河崎 2016b, 1）。本稿で取り上げる台湾は、その経済状況等において、必ずしもアセアン等の新興経済圏とは同様ではない。とはいえ、台湾と日本との経済的関係の重要性、多数の日本企業が台湾進出している現

※本稿は査読済み論文です(2017年1月25日決定)。

状¹を鑑みると、取り上げる意義がある。

台湾においては、1984年に設立された中華民国會計研究發展基金會（Accounting Research and Development Foundation；以下、ARDFとする）が、すべての企業に適用する単一の会計基準として、「財務會計準則公報（以下、財務会計基準とする）」を設定してきた。しかし、2009年に公開發行会社²（以下、公開企業とする）に対してIFRSの強制適用を決定³したことを契機として、大多数の中小企業を含む非公開發行会社（以下、非公開企業）に対して適用する固有の会計基準について、規制当局である經濟部商業局を中心に検討が進められてきた。その後、ARDFは、2015年7月24日に財務会計基準に替わる中小企業向けの会計基準として、「企業會計準則公報（以下、企業会計基準とする）」を公表し、2016年1月1日に開始する会計年度から非公開企業に対して全面適用されることとなった⁴。本稿では、さしあたり、台湾における中小企業会計制度の現状について、企業会計基準を中心に考察する。具体的には、まず、企業会計基準設定の背景について明らかにする。つづいて、企業会計基準の構成と概念フレームワークについて概説する。さらに、企業会計基準における簡素化を取り上げることにより台湾における中小企業向け会計基準の特徴を浮き彫りにしたい。

2 企業会計基準設定の背景

台湾において2016年より非公開企業が従うべき会計法令は、図表1に示すように、法律としての会社法および商業会計法、行政命令としての商業会計処理基準、一般に公正妥当と認められる会計原則⁵としての企業会計基準またはT-IFRS⁶である。

2015年に企業会計基準が設定された背景には、その上位法令である商業会計法および商業会計処理基準の改正が関わっている。中小企業の管轄機関である經濟部商業局の江文局長は、一連の会計法令の改正および企業会計基準の設定について、次のように述べている。

「商業会計法は我が国の企業の会計処理実務の根本を成す法律であるが、（公開企業に対して：筆者）2013年よりIFRSを採用したため、国際的な動向と足並みをそろえるとともに、商業会計法令を簡素化し、企業の適用の影響を低減するため、時代にそぐわない条文について、商業会計法の規範原則を若干、関連する会計処理の細部については商業会計処理基準および企業会計基準、あるいは関連する法規命令または行政規則を検討し、さらに弾力性をもたせた。」（黄 2015, 60）

図表1 台湾における会計法令

適用順序	法令の種類	公開企業	非公開企業
1	法律	証券取引法 会社法 商業会計法 ⁷	会社法 商業会計法
2	行政命令	証券発行人財務報告作成基準	商業会計処理基準
3	一般に公正妥当と認められる会計原則	T-IFRS	企業会計基準またはT-IFRS

出所：KPMG台湾（2015）、55を一部修正。

また、企業会計基準の設定を担った企業会計基準委員会の盧聯生委員長は、商業会計法と企業会計基準の同時施行の効果について、次の8項目を挙げている（盧 2015, 65）。

- ① 非公開企業の財務情報の品質および競争力を引き上げると同時に、投資コストを引き下げる。
- ② 非公開企業が過度なコストおよび投資なしに公開企業と一貫した会計基準に従うことにより、公開企業の連結財務諸表の作成コストを引き下げる。
- ③ 銀行融資の審査において一貫した基準を有する。
- ④ 将来企業が公開発行を希望する場合、IFRS への転換に過度な負担を伴わず、また長期の準備時間を不要とする。
- ⑤ 非公開企業が公開企業となった場合の会計情報システムへの移行コストを削減できる。
- ⑥ IFRS のフレームワークとの一貫性を維持することにより、会計教育上、2種類の会計基準を学習する必要がある。
- ⑦ 国家試験の出題ルールの一貫性。
- ⑧ 会計担当者業務の公開企業と非公開企業間の変更が容易となる。

盧委員長は、IFRS または中小企業版 IFRS と企業会計基準との関係を直接的に明示していないものの、これらの項目から、IFRS および中小企業版 IFRS⁸ をベースとしていることが類推される。

さらに、盧委員長は、企業会計基準設定の方針として次の4項目を挙げている（盧 2015, 65）。

- ① 国際的な動向と足並みをそろえる。
- ② 簡素化による企業負担の軽減。
- ③ 実務上困難で不可能な項目について免除規定を設けることにより効率化を図る。
- ④ 商業会計法、公開企業および税務申告上

の会計科目が一致することにより、会計システムに大幅な変更を加える必要がない。

3 企業会計基準の構成

企業会計基準は、図表2に示すように、全22号の会計基準、約150頁から構成され、財務会計基準の12%の頁数でありながら、非公開企業に関連性の薄い連結財務諸表や保険契約を削除し、内容的な差異は20%以下とされる（經濟部商業司⁹および莊 2016, 54）。企業会計基準の策定において、「認識」および「測定」については、2013年版IFRSおよび中小企業版IFRSを参考にし、開示については大幅な簡素化が行われている（周・洪 2015, 76）。一方、第16号「投資不動産」、第17号「生物資産」が新設されている。

4 概念フレームワーク

企業会計基準における概念フレームワークは、企業会計基準第1号「財務報告の概念フレームワーク（財務報導之觀念架構）」（以下、第1号とする）である。第1号の内容は、財務報告の目的、有用な財務諸表の質的特性、基本的な前提¹¹、財務諸表の構成要素の定義、認識および測定から構成されている。以下においては、特に断らない限り、第1号からの引用は条数のみを表示する。

4.1 一般財務報告の目的と財務情報の質的特性

第1号において、一般財務報告の目的は次のように規定されている。

「現在および潜在的投資者、融資者および他の債権者が企業への資源の提供に関する意思決定を行う際に有用な報告企業についての財務情報を提供することである。それらの意

図表2 企業会計基準¹⁰一覧

号数	名 称	号数	名 称
1	財務報告の概念フレームワーク	12	所得税
2	財務諸表の表示	13	後発事象
3	キャッシュ・フロー計算書	14	関連当事者に関する開示
4	会計方針、見積りおよび誤謬	15	金融商品
5	棚卸資産	16	投資不動産
6	関連会社およびジョイント・ベンチャー に対する投資	17	生物資産
7	企業結合および支配力ある投資	18	無形資産
8	有形固定資産	19	資産の減損
9	引当金、偶発負債および偶発資産	20	リース
10	収益	21	政府補助金
11	借入費用	22	外貨換算

出所：ARDF (<http://www.ardf.org.tw/eas1.html>) にもとづき作成。

思決定は、資本性および負債性金融商品の売買または保有、ならびに貸付金および他の形態の信用の供与または決済を伴う。有用な情報とは、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの情報を含む。」(第3条)。

このような一般財務報告の目的のもと、第1号は、有用な財務情報の基本的質的特性として、①目的適合性と②忠実な表現、補強的質的特性として、③比較可能性、④検証可能性、⑤適時性および⑥理解可能性、提供される情報の制約条件として、⑦重要性、⑧コストの制約が設けられている¹²。財務情報の各質的特性の要点を図表3に整理する。

4.2 財務諸表の構成要素の定義

財務諸表は、取引その他の事象の財務的影響を、それらの経済的特徴に従って大項目に分類することによって表現する。貸借対照表(原文は資産負債表となっている)における財政状態の測定に直接関係する構成要素は、資産、負債および持分である。損益計算書(第1号にお

ける原文では総合損益表となっている)における業績の測定に直接関係する構成要素は、収益および費用である(第27条)。企業会計基準は、財務諸表の構成要素を図表4のように定義している。

4.3 財務諸表の構成要素の認識

企業会計基準は、認識を、資産、負債、収益または費用の定義を満たし、下記の認識規準を満たした項目を、貸借対照表または損益計算書に組み入れるプロセスとする(第47条)。

① 当該項目に関連する将来の経済的便益が、企業に流入するかまたは企業から流出する可能性が高い(蓋然性)。

② 当該項目の金額が信頼性をもって測定できる(測定の信頼性)。

なお、①の蓋然性とは、当該項目に関連する将来の経済的便益の流入または支出の不確実性の程度をいう。この不確実性の程度の評価は、財務諸表作成時の利用可能な証拠に基づいて行われる(第49条)。一方、②の信頼性について、会計項目の原価または価値は、信頼性を

図表3 質的特性の定義

質的特性	定 義
目的適合性	目的適合性のある財務情報は、利用者が行う意思決定に相違を生じさせることができる（第6条）。 財務情報は、予測価値、確認価値（フィードバック価値：筆者注）あるいはその両方を有することにより利用者の意思決定に相違を生じさせることができる（第7条）。
重要性	情報は、その脱漏または誤表示により、特定の企業に関する財務情報に基づいて利用者が行う意思決定に影響する可能性がある場合には、重要性がある。言い換えれば、重要性は目的適合性の企業固有の一側面であり、個々の企業の財務報告書の文脈においてその情報が関連する項目の性質もしくは大きさ（またはその両方）に基づくものである。したがって、重要性についての統一的な量的閾値を明示することはできない（第11条）。
忠実な表現	財務情報が有用であるためには、目的適合性のある現象を表現するだけでなく、表現しようとしている現象を忠実に表現しなければならない。忠実な表現を達成するためには、描写は完全で、中立的で、誤謬がないという3つの特性を有しなければならない（第12条）。
比較可能性	利用者の意思決定には代替案間の選択が伴う。したがって、関連する企業の情報は、他の企業に関する類似の情報や、別の期間または別の日の同一企業に関する類似の情報と比較できる場合には、より有用である（第16条）。
検証可能性	検証可能性は、その情報が表示しようとしている経済現象を忠実に表現していることを利用者に確信させるのに役立つ。検証可能性は、十分に知識を有する独立した別々の観察者が、特定の描写が忠実な表現であるという合意に達し得ることを意味する（第20条）。
適時性	適時性とは、意思決定者の決定に影響を与えることができるように適時に情報を利用可能とすることを意味する。一般的に、情報は古くなければなるほど、有用性は低くなる。しかし、情報の中には、報告期間の末日からかなり期間が経過しても引き続き適時性があるものもある（第21条）。
理解可能性	情報は、明瞭かつ簡潔に分類し、特徴付けして表示することにより、利用者に理解可能となる（第22条）。
コストの制約	コストは、財務報告により提供され得る情報に関する一般的な制約である。財務情報の報告にはコストがかかるものであり、それらのコストが当該情報を報告することによる便益により正当化されることが重要である（第25条）。

出所：ARDF（2015a）第6条～第16条および第20条～25条にもとづき作成。

もって測定しなければならないが、合理的な見積りの採用は、財務諸表の作成に不可欠であり、その信頼性を損なうものではないと規定している（第50条）。なお、特定時点では、認識規準を満たさない項目が、その後の状況または事象の発生によって、後日に認識規準を満たす場合がある（第51条）。また、認識規準を満たさない項目でも、財務諸表利用者が企業の財政状態、

業績および財政状態の変動の評価に目的適合性を有する場合には、注記において開示されなければならない（第52条）。財務諸表の構成要素の認識要件を図表5に整理する。

4.4 財務諸表の構成要素の測定

企業会計基準は、測定を、貸借対照表および損益計算書で認識され計上されるべき財務諸表

図表 4 財務諸表の構成要素の定義

構成要素	定 義
資 産	資産とは、過去の事象として企業が支配し、かつ、将来の経済的便益が流入すると期待される資源をいう（第28条1）。
負 債	負債とは、過去の事象から発生した企業の現在の債務で、その決済により、経済的便益を有する資源が流出することが予想されるものをいう（第28条2）。
持 分	持分とは、企業の負債を控除した後の資産に対する残余持分である（第28条3）。
収 益	収益とは、当該報告期間の資産の流入、増価または負債の減少等による経済的便益の増加であり、持分参加者からの出資以外の持分の増加を生じさせるものである（第42条）。収益には、収益と利得が含まれる（第45条）。 ① 収益は企業の通常の活動で発生し、売上、利息、配当、ロイヤルティおよび賃貸料等のさまざまな名称で呼ばれている。 ② 利得は、収益の定義を満たすその他の項目を表し、企業の通常の活動において発生するものと発生しないものがある。例えば、非流動資産の処分から発生する利得、市場性ある有価証券の再評価から発生する未実現利得である。利得は損益計算書において、経済的意思決定を行うために有用であることから、通常、関連費用を控除後の純額で計上される。
費 用	費用とは、当該報告期間の資産の流出、減価または負債の増加等による経済的便益の減少であり、持分参加者への分配以外の持分の減少を生じさせるものである（第42条）。費用（費損）には、費用と損失が含まれる（第46条）。 ① 費用は、企業の通常の活動で発生する賃金、売上原価および減価償却等である。費用は、通常、資産（現金および現金同等物、棚卸資産または不動産、建物および設備）の流出または減価の形をとる。 ② 損失は、費用の定義を満たすその他の項目を表し、企業の通常の活動において発生するものとししないものがある。例えば、火災または洪水によって発生した損失、非流動資産の処分によって発生した損失、市場性ある有価証券の再評価から発生する未実現損失である。

出所：ARDF（2015a）第28条1～第28条3および第42条～第46条にもとづき作成。

図表 5 財務諸表の構成要素の認識要件

構成要素	認 識 要 件
資 産	将来の経済的便益が企業に流入する可能性が高く、かつ、その原価または価値が信頼性をもって測定できる場合に、貸借対照表に認識される（第53条）。
負 債	現在の債務を決済することによって経済的便益を有する資源が企業から流出する可能性が高く、かつ、決済される金額が信頼性をもって測定できる場合に、貸借対照表に認識される（第55条）。
収 益	資産の増加または負債の減少に関連する将来の経済的便益の増加が生じ、かつ、信頼性をもって測定できる場合に、損益計算書に認識される（第56条）。
費 用	資産の減少または負債の増加に関連する将来の経済的便益の減少が生じ、かつ、信頼性をもって測定できる場合に、損益計算書に認識される（第57条）。

出所：ARDF（2015a）第53条および第55条～第57条にもとづき作成。

図表6 測定基礎の定義

測定基礎	定 義
取得原価	資産は、当該資産を取得するために取得時に支払った現金または現金同等物の金額、または提供した対価の公正価値の金額で記録される。負債は、債務との交換によって受け取った金額またはある状況（例えば、法人所得税）においては、通常の事業の過程において負債を決済するために支払うことが予想される現金または現金同等物の金額で記録される。
現在原価	資産は、同一または同等の資産を現時点で取得した場合に支払われなければならないであろう現金または現金同等物の金額で計上される。負債は、債務を現時点で決済するために必要とされるであろう割引前の現金または現金同等物の金額で計上される。
実現可能価額	資産は、通常の処分により資産を売却することによって現時点で得られるであろう現金または現金同等物の金額で計上される。負債は、それらの決済価値、すなわち、通常の事業の過程において負債を決済するために支払うことが予想される割引前の現金または現金同等物の金額で計上される。
現在価値	資産は、通常の事業の過程において得られるであろう将来の正味現金流入額の現在の割引価値で計上される。負債は、通常の事業の過程において負債を決済するために必要とされるであろう将来の正味現金流出額の現在の割引原価で計上される。
公正価値	測定日において、市場参加者間で秩序ある取引が行われた場合に、資産の売却によって受け取るであろう価格または負債の移転のために支払うであろう価格。

出所：ARDF（2015a）第60条にもとづき作成。

の構成要素の金額を決定するプロセスであり、このプロセスには、特定の測定基礎の選択が含まれるとし（第59条）、図表6に示す5つの測定基礎を挙げている（第60条）。

なお、測定基礎の選択において、資産および負債の当初認識は、原則として原価によって測定すると規定されている（第61条）。一方、当初認識後の測定においては、通常、取得原価を測定の基礎として採用するが、その他の測定基礎と組み合わせることがあるとされる。例えば、棚卸資産は取得原価と実現可能価額のうち低い方で評価される（第62条）。

5 企業会計基準における簡素化

すでに述べたように、企業会計基準設定の方針として、中小企業の財務諸表作成コストを軽減することが掲げられていた。したがって、企

業会計基準は号数および頁数ともに従前の財務会計基準を大幅に削減したものとなっている。一方、内容的にも、中小企業に関連性の乏しい論点や負担が大きい会計処理については、適用除外や特別な配慮がなされている（周・洪2015, 76-78）。

5.1 除外された論点

- ① 非公開企業に本来適用すべきではないセグメント情報、一株当たり利益、中間財務諸表。
- ② 考慮を要するが未決定の論点。例えば、商業会計処理基準を考慮した子会社への投資に関連する持分法評価、連結財務諸表、中小企業版 IFRS を参照した棚卸資産非流動資産基準（一会計期間以上にわたり利用することが予想される主要な交換部品や機械設備を非流動資産とする）、非公開企業

にあまり見られないような取引。

- ③ 保険契約および鉱物資産の探査および評価などの特殊な産業。

5.2 特別な配慮

- ① 実務上不可能な会計処理の適用免除

- ・有形固定資産の重要な構成部分が異なる方法によって経済的便益を提供する場合、または耐用年数に重大な差異がある場合には、取得原価は各構成部分に分解し、耐用年数も別に減価償却すべきであるが、実務上不可能な場合にはこの限りではない。
- ・財務諸表作成にあたっては、類似の取引および事象に対して同一の会計方針を採用しなければならない。関連企業またはジョイント・ベンチャーと会計方針が異なる場合において、持分法を採用するには、当該関連企業またはジョイント・ベンチャーの会計方針に合致させるべきであるが、実務上不可能な場合にはこの限りではない。

- ② 資料の取得に過度の費用または努力を要する場合

生物資産の公正価値が信頼性をもって測定できる場合には、公正価値測定モデルを採用しなければならないが、公正価値の取得に過度な費用または努力を要する場合には、原価モデルによる測定を採用することができる。

- ③ 状況に対応した会計方針の選択

政府の補助により非貨幣性資産（例えば、土地またはその他資産）を取得した場合、補助（金）および資産の会計処理に従い、通常、非貨幣性資産の公正価値で測定しなければならないが、必ずしも公正価値で測定する必要はない。その他の代替方法を採用する場合には、当該名目額を用いて

資産および補助金を記録する。

- ④ 実務を考慮した適用免除

借入契約の特定の条件に違反した場合、金融負債を契約期限通りに全額弁済しなければならない。しかし、次の条件を同時に満たす場合には、非流動負債に計上する。

ア 契約規定に違反したものの、報告期間終了日または財務諸表公表日前に債権者が責任を追及しないことに同意し、返済期限を1年以上延期される。

イ 返済延長期間において、企業が違約状況を改善でき、債権者も即時の償還を要求しない。

- ⑤ 実務を考慮し、特定の会計規定を削除

中小企業の負担を考慮し、有形固定資産に対して、各会計年度末において残存耐用年数、減価償却額および残存価額を検査するという規定が削除された。

6 おわりに

以上、本稿では、台湾における中小企業会計制度の現状について、企業会計基準を中心に考察した。公開企業と非公開企業とで適用基準が異なることから、形式的にはダブルスタンダードを採用するものの、IFRS または中小企業版IFRS をベースとしていることから、実質的にはシングルスタンダードと捉えることもできる。このような動向の背景には、公開企業および株式公開が想定される非公開企業のニーズの考慮、会計教育や国家試験の一貫性等の国内問題に加え、すべての企業に一貫してIFRSベースの会計基準を適用することにより、台湾の会計制度が整備されていることを対外的にアピールする目的もあるだろう。

一方、企業会計基準設定の方針として、中小

企業の財務諸表作成コストを軽減することが方針として掲げられていた。したがって、企業会計基準は、号数および頁数ともに従前の財務会計基準を大幅に削減し、内容的にも、中小企業に関連性の乏しい論点や負担が大きい会計処理については、適用除外や特別な配慮がなされていた。このような企業会計基準の適用を支援するため、規制当局等は、次のような取り組みを実施している。

- ① 初度適用における決算開示期限の2ヵ月半延長（荘 2016, 55）。
- ② 産官学の連携による企業会計基準の範例の作成および指導資格者の養成（王 2015, 71）。
- ③ 經濟部商業局および ARDF 共催による適用ガイダンスの実施、その動画のインターネット上での配信。

以上のように、企業会計基準の制定にあたり、中小企業の特性を考慮し、また制定のプロセスにおいても、可能な限り中小企業が容易に実行可能な基準とされているが、従前の財務会計基準との相違により、売却可能金融資産の未実現利益、建設業における工事完成基準の適用¹³、投資不動産に対する公正価値の適用等の影響が予想されている（周・洪 2015, 78-79）。

中小企業を対象とした新たな会計制度は、2016年1月1日以降の会計年度から適用されたため、これらの会計法令および企業会計基準が台湾中小企業にどのような影響を与えるのか、適用プロセスにおける課題をどのように克服するのかについて注目したい。

（注）

- 1 東洋経済新報社によると、912社の日本企業が台湾に進出し、現地に1,055社の法人を有している（東洋経済新報社 2016, 10）。
- 2 台湾の株式会社は、株式を発行し資本を調達する場合、公開発行か非公開発行かを選択する

ことができる。公開発行された株式であっても、取引所において登録・取引されることを強制されない（黒田法律事務所「台湾におけるビジネスと法務に関する情報」<https://www.kuroda-law.gr.jp/ja/column/taiwan/taiwanlaw-info/taiwanlawinfo-0910.html>）。したがって、公開発行会社であるが、非上場の会社形態がある。

- 3 台湾における IFRS への対応については、仲尾次（2012）を参照されたい。
- 4 2015 年からの早期適用も認められている（經濟部 2015 年 9 月 16 日付経商字第 10402425290 号通達）。
- 5 商業会計処理基準第 2 条において、一般に公正妥当と認められる会計原則（一般公認会計原則）は ARDF が公表する企業会計基準と明示されている（<http://gcis.nat.gov.tw/elaw/lawDtlAction.do?method=viewLaw&pk=15>）。
- 6 台湾の公開企業に強制適用された IFRS は、T-IFRS と呼ばれ、2009 年 12 月 31 日以前に有効であった基準・解釈指針を指す。なお、T-IFRS において、IAS 第 16 号「有形固定資産」、IAS 第 38 号「無形資産」および IFRS 第 6 号「鉱物資源の探査および評価」については、その他の包括利益を通じた再評価モデルの選択が認められていない。さらに、新たに公表または改訂された IFRS 第 10 号「連結財務諸表」、IFRS 第 11 号「共同支配の取り決め」、IFRS 第 12 号「他の事業体に対する持分の開示」、IAS 第 27 号「個別財務諸表における持分法」、IAS 第 28 号「関連会社および共同支配企業に対する投資」、IFRS 第 13 号「公正価値測定」については、適用日が 2015 年 1 月 1 日に延期された（IASB [2016]）。T-IFRS の適用が容認される根拠は、經濟部 2015 年 9 月 16 日付経商字第 10402425290 号通達による。本通達によれば、事業者は業務上の実際の需要に応じて「金融監督管理委員会より承認された国際財務報告基準、国際会計基準、解釈および解釈公告」を選択することができるとされる。
- 7 公開企業には商業会計法における会計処理関連規定は適用されない（KPMG 台湾 2015, 55）。
- 8 中小企業版 IFRS の特徴として、基本的コンセプトが、完全版 IFRS の概念フレームワーク、

諸原則、関連する適用指針および解釈指針から抽出されていることが挙げられる（詳細については、河崎（2015, 10）を参照されたい）。

9 「企業会計準則・特色」

<http://gcis.nat.gov.tw/mainNew/subclassNAction.do?method=getFile&pk=613>（2016年10月28日現在）

10 企業会計基準第4号において、適用できる企業会計基準がない場合、以下の順で採用する会計方針を判断する必要があると規定している（企業会計基準第4号第5条およびKPMG台湾2015, 60）。

- ① 企業会計基準内の類似および関連議題を処理する規定
- ② 企業会計基準第1号「財務報告の概念フレームワーク」に規定される資産、負債、収益および費用に対する定義、認識条件および評価概念
- ③ 金融監督管理委員会が認可したIASBにより公布された会計基準および解釈
- ④ その他財務会計基準に係る権威ある機関が公布する公報、その他会計文献および公認されている実務

11 基本的な前提として、継続企業が規定されている（第26条）。

12 企業会計基準においては、基本的質的特性および補強的質的特性が設けられているのに対して、従前の財務会計基準においては、主要な質的特性として、理解可能性、目的適合性、信頼性および比較可能性が並列されていた（中華民國會計研究發展基金會 2006, 3；中華民國會計研究發展基金會 2015b, 1）。

13 建設業における先行販売契約においては、通常、企業会計基準第10号第30条の規定「買手が工事開始前に不動産の主要な設計を指定する権利を有するか、または工事のプロセスにおいて設計を変更する権利を有する場合」に該当せず、財務会計基準における工事進行基準による収益認識ができず、工事完成時に収益の当初認識を行わなければならない。したがって、建設業の収益認識時点に大幅な影響が生じる（周・洪 2015, 79）。

【参考文献】

- IASB. 2009. *IFRS for Small and Medium-sized Entities*, International Financial Accounting Standards Board, London.
- IASB. 2016. IFRS APPLICATION AROUND THE WORLD JURISDICTIONAL PROFILE: TAIWAN. <http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Documents/Jurisdiction-profiles/Taiwan-IFRS-Profile.pdf> (accessed 2016-9-30).
- IASB. 2016. *IFRS for SMEs Fact Sheet*, IFRS Foundation, p.3. http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/16_2_SME_Fact_Sheet_19Feb_updated.pdf (2016年8月25日現在)。
- 黃曉雯. 2015. 「商業會計法規新制上路」『會計研究月刊』(358): 60-62.
- 經濟部. 2012. 「中華民國100年度中小企業法規調適檢討報告書」 http://law.moeasmea.gov.tw/upload/download_173_90411296.pdf (2016年2月8日現在)。
- 經濟部「企業會計準則公報」
<http://gcis.nat.gov.tw/mainNew/subclassNAction.do?method=getFile&pk=613> (2016年6月24日現在)。
- 盧聯生. 2015. 「中小企業接軌國際，新準則具簡化規範・提升效益特色」『會計研究月刊』(358): 64-65.
- 王怡心. 2015. 「實用易懂的會計公報：企業會計準則」『會計研究月刊』(358): 70-75.
- 張書瑋. 2011. 「中小企業國際會計準則－最新發展與變改革」『會計研究月刊』(308): 120-123.
- 中華民國會計研究發展基金會 (ARDF). 2006. 『財務會計準則公報第一號「財務會計觀念架構及財務報表之編製」』 <http://dss.ardf.org.tw/ardf/ac01.pdf> (2016年6月24日現在)。
- 中華民國會計研究發展基金會 (ARDF). 2015a. 『企業會計準則公報第一號「財務報導之觀念架構」』 <http://dss.ardf.org.tw/ardf/eas01.pdf> (2016年6月24日現在)。
- 中華民國會計研究發展基金會 (ARDF). 2015b. 『企業會計準則公報第四號「會計政策，估計與錯誤」』 <http://dss.ardf.org.tw/ardf/eas04.pdf> (2016年6月24日現在)。

- 月 24 日現在)。
- 中華民國會計研究發展基金會 (ARDF). 2015c.「企業會計準則公報與 IFRS 及現行財務會計準則公報差異分析」<http://www.ardf.org.tw/eas2015/eas00.pdf> (2016 年 6 月 24 日現在)
- 中華民國會計研究發展基金會 (ARDF)「105 年度企業會計準則宣導會課程影音紀錄」<http://www.ardf.org.tw/fas6.html> (2016 年 10 月 10 日現在)
- 周建宏・洪嘉謙. 2015.「企業會計準則之發展及其重大影響」『會計研究月刊』(358): 76-79.
- 莊蕎安. 2011.「中小企業國際會計準則與國際接軌之可行性」『會計研究月刊』(308): 124-127.
- 莊蕎安. 2016.「IFRS 全面實施企業財報接軌國際」『會計研究月刊』(362): 52-55.
- 浦崎直浩. 2013.「特別目的の財務報告フレームワークと中小企業会計—AICPA の FRF for SMEs を中心として—」『會計』184(3): 42-56.
- 河崎照行編著. 2015.『中小企業の会計制度—日本・欧州・アジア・オセアニアの分析』中央経済社.
- 河崎照行. 2016a.「ASEAN における中小企業会計の制度と実態」『會計』190(1): 1-15.
- 河崎照行. 2016b.「中小企業会計と国際的対応」『中小企業会計研究』(2): 1.
- 河崎照行. 2016c.『最新中小企業会計論』中央経済社.
- 櫛部幸子. 2016.『中小企業会計基準の課題と展望』同文館出版.
- KPMG 台湾. 2015.『中華民國台湾投資環境案内 2016 年版』
<http://www.kpmg.com/Jp/ja/knowledge/article/investmentguide/Documents/taiwan.pdf> (2016 年 9 月 4 日現在)
- 東洋経済新報社. 2016.「海外進出企業総覧[国別編] 2016 年版」『週刊東洋経済』臨時増刊.
- 仲尾次洋子. 2012.「台湾における IFRS アドプションの課題—台湾企業の事例を手がかりとして—」『會計』181(1): 82-92.
- 仲尾次洋子. 2015.「第 13 章 台湾」河崎照行編著『中小企業の会計制度—日本・欧州・アジア・オセアニアの分析』中央経済社: 174-186.
- PWC 台湾. 2015.「台湾税務および投資法令アップデート 2015 年 10 月」https://jbn.pwc.tw/pdf/enews/enews_tw_093.pdf(2016 年 7 月 15 日現在).

(付記)

本稿は、中小企業会計学会第 4 回研究大会 (於：東北工業大学) 自由論題報告の内容に加筆・修正を加えたものである。

老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践

—部門別限界利益管理の展開—

飛 田 努 (福岡大学准教授)

宗 田 健 一 (鹿児島県立短期大学准教授)

論文要旨 直接原価計算は、階層化された企業（組織）においてマネジメント・コントロールを行うマネジメント層が利益目標を実現するためだけでなく、マネジメント層による固定費に対する原価責任と、タスク・コントロールを行う現業管理者が負う変動費に対する原価責任を明確化することによって、「2階層の経営管理のための会計的統制手段」として用いられるとともに「計画機能と統制機能を含めた意味での短期限界利益管理」のために用いられる（上総 1993, 190）。

本稿は、社歴の長い中小企業が経営理念の実現とその存続を担保するための限界利益管理をどのように展開しているのかについて理論的な検討を行うことを目的とする。

鹿児島県鹿児島市に本社を置く醤油・味噌醸造を行うF社は1870（明治3）年に創業されたが、それ以前から薩摩藩の御用商人であり、現在も鹿児島県内において醤油のシェア約3割を占める老舗企業である。現社長のF氏は6代目であり、事業の存続を第一義としている。そして、経営目標として「企業が存続できる利益を確保すること」を掲げている。

F氏（現社長）は、直接原価計算を学んだことを契機に、顧問税理士に相談して直接原価計算と限界利益に基づく管理を行うようにシステムを整えた。これ以後、F社では毎月の業績検討会を行って課長以上に会計情報を共有するとともに、F氏による全社的な限界利益管理と各部門長による部門別限界利益管理が行われている。また、会社の存続は従業員とともにあるという考え方をF氏が持っていることから、固定費として管理される人件費を限界利益が上回るようにいかなる管理を行うかが課題とされている。

キーワード 直接原価計算, 部門別限界利益管理, 老舗企業, 組織の階層化, 管理会計

1 問題意識

中小企業を対象とした管理会計研究は、中小会計要領、中小会計指針が設定されてから研究蓄積が進んだ財務会計分野に比してまだまだ少ないという現状がある。これは日本国内のみ

ならず、国際的に見られる傾向である（飛田 2014 ; Lopez and Hiebl 2015）。とりわけ、日本においては380万者を超えるとされる中小企業は企業全体の99.7%を占めているにも関わらず、そうした企業群における管理会計実践がどのようなものであるのかについては十分に明らかにされていない。

※本稿は査読済み論文です（2017年1月25日決定）。

Welsh and White (1981) は、会計技法は中小企業のニーズに適合的に作られ、かつ簡素化されるのだと述べている。中小企業は大企業に比して簡素な組織構造を有しており、時に経営者が管理者、従業員と同じような役割を担うフラットな組織構造を持つものもある。ただし、管理会計技法は、組織の階層化に伴って生じた多様な管理対象を管理するために会計的、計数的な観点を用いて生み出されたものである。よって、大企業には適合的な技法でも、中小企業には向かない技法もあるかもしれない。さらに、大企業と中小企業のそれぞれの経営実践の中で、ある技法が特徴的に利用されるような事例もあるかもしれない。

また、日本における中小企業の大きな特徴として、いわゆる「老舗」と呼ばれる企業が多いことを指摘できる。創業から 100 年以上経過している企業を「長寿企業」と呼び、調査を実施している帝国データバンクによれば、2014 年に調査対象となった母数 145 万社のうちの 1.89% である 27,355 社が「長寿企業」に該当したという。この中で最も多いのは酒造業の 725 社であり、生活に密着した製品を長年作り続けている企業が長寿であることを伺わせる。また、自己資本比率は、全サンプルが 19.99% であったのに対し、「長寿企業」は 27.93% と自己資本比率が約 8% 高いことが報告されている。この要因は長年事業活動を継続してきた源泉としての内部留保の存在が示唆されている（帝国データバンク 2014）。

そこで本稿では、鹿児島県鹿児島市に本社を置く醤油・味噌醸造業を営む F 社を事例として取り上げ、その管理会計実践を述べていくこととする。後に見るように、F 社は 1870（明治 3）年に創業し、薩摩藩の御用商人として活躍した長い歴史を有する老舗企業である。また、インタビュー調査の中で F 社長は経営目標として「存続と継続」を掲げ、每期一定の利益を

確保することを念頭に経営を行っている。加えて、同社では直接原価計算を用いた限界利益管理を実施している。すなわち、社歴の長い中小企業が経営理念の実現とその存続を担保するための限界利益管理をどのように展開しているのかについて理論的な検討を行うことを本稿の目的とする。

2 理論的背景

2.1 緒についたばかりの中小企業管理会計研究

Anthony and Govindarajan (2007) が指摘しているように、階層化された組織では、トップ・マネジメントが主として行う戦略的計画設定 (Strategic Planning)、ミドル・マネジメントが主として行うマネジメント・コントロール (Management Control)、現業管理者が主として行うタスク・コントロール (Task Control) がそれぞれ機能を果たしている。米国における管理会計システムの発展史をまとめた上総 (1989) によれば、管理会計システムは会社組織の発展とその組織形態の変容、大規模化していく組織を管理するための技法の発展が絡み合っており、起きていると考えられる。そして、上総 (1993) はこれに対応した管理会計技法が生み出されてきたのだと述べている。すなわち、組織規模の拡大が管理技法の精緻化を生み出し、対象を管理するためにいかなる管理会計技法を用いるのかという利用目的の相違を生んでいるように見える（飛田 2014）。

一方で、中小企業を対象とした管理会計研究では、中小企業は大企業に比して簡素化された組織構造を持つので、管理会計システムを柔軟かつ適合的に変えていくのだという主張も見られる (Mitchell and Reid 2000)。しかし、中小企業と大企業が異なるのは、単に規模だけではなく、規模によって生まれる組織の階層の有無であろう。創業時から階層が明確に生じるのは

大企業の子会社や分社化といった特定の状況であって、スタートアップが特定の個人、あるいは公式化されていない組織、チームから始まって事業活動の大規模化に伴い、公式化された組織、階層化された組織が生まれる。実際に中小企業と言っても、階層化していない組織、階層化しようとしている組織、階層化している組織と多様であり、その管理の状況は全く異なる¹⁾。しかも、日本国内のみならず、国際的に見ても中小企業を対象とした管理会計研究はまだまだ少ないことから（飛田 2014, Lopez and Hiebl 2015）、中小企業における管理会計がいかなるものであるかはこれから明らかにしていくべきものであろう。

2.2 直接原価計算の日本企業における定着と利益管理の特徴

周知の通り、直接原価計算とは費用あるいは原価を変動費と固定費とに分類することによって、売上高から変動費を差し引いて限界利益（あるいは貢献利益とも呼ばれる）を計算し、限界利益から固定費を差し引くことによって営業利益を求める原価計算手法である。田中（1981a,b,c）による日本の大企業（株式公開企業）を対象とした一連の調査研究によれば、直接原価計算は1950年代から1960年代にかけて定着したとされる。また、教科書的には短期利益計画を行うための管理技法として活用されるとされている（上總 1993）。すなわち、損益分岐点分析を用いて目標利益を実現するための販売量や生産量の計画設定や、費用または原価を変動費と固定費に分類することによって原価管理を行うための基礎材料として用いられる。そして、これらは予算制度、責任会計制度と結びついて、機能別部門組織や事業部制組織において部門あるいは事業部における目標を設定するためにも利用されている。特に、直接原価計算による利益管理の特徴として、上總（1993）は以下の2

点を挙げている。

まず「階層的原価責任分担」である。これは、現業管理を行うローワー・マネージャーにとっては自らの事業を行うために調達する材料等の価格、数量に対する責任が付与される結果、変動費に対する原価責任を負うことになる。また、トップ・マネジメントは企業全体の研究開発費や設備投資に伴う減価償却費といった固定費に対する原価責任を負う。時に慣行として、労務費や人件費を固定費的に扱う企業もあることから、その場合はそのような費用もトップ・マネジメントが責任を負う。事業部制会計や製品別の利益管理においては、固定費を部門や製品別に区分した個別固定費と全社に共通して発生する共通固定費に区分する場合や、当該事業部や製品部門の部門長による管理可能性に着目して、管理可能固定費や管理不能固定費と区分して、固定費の管理責任を明確にするような場合もある。

次に、「階層的会計責任分担」である。すなわち、Anthony and Govindarajan（2007）の区分でいうタスク・コントロールを担うローワー・マネージャーが負う会計責任は変動費管理である。一方で、トップ・マネジメントやマネジメント・コントロールを担うミドル・マネジメントは企業全体あるいは自らが管理する組織に設定される目標利益を実現することが求められる。それは売上高からローワー・マネージャーが責任を負う変動費を差し引いた限界利益と限界利益から固定費を差し引いた営業利益で表現される。すなわち、利益責任を果たすために限界利益管理が行われ、そうした責任を明示化し、業績を管理する技法として直接原価計算が用いられる。

したがって、直接原価計算が用いられるのは、階層化された組織においてマネジメント・コントロールを行うマネジメント層が自社の利益目標を実現するためだけでなく、マネジメント層による固定費に対する原価責任とタスク・

コントロールを行う現業管理者が負う変動費に対する原価責任を明確化することによって、直接原価計算が「2階層の経営管理のための会計的統制手段」として用いられるとともに「計画機能と統制機能を含めた意味での短期限界利益管理」のために用いられる（上總 1993, 190）。すなわち、組織の階層間を結びつける紐帯として限界利益による管理が行われるのである。

このように、直接原価計算による利益管理は、費用または原価を固定費と変動費に区分して限界利益による管理を行うだけでなく、組織の階層化に応じて管理可能性に着目して利用されることになる。

3 事例研究：F 社による短期限界利益管理の実践

中小企業において直接原価計算による利益管理はどのように実践されているのであろうか。以下では、事例研究として F 社における短期限界利益管理の実践について述べていく。イン

タビュー調査の概要、同社の組織構造と事業内容の特徴を踏まえた上で、インタビュー調査によって明らかになった F 社に特徴的な管理会計システムの構築に至るまでの過程を述べる。

3.1 インタビュー調査の概要

本稿で事例として取り上げる F 社は、1870(明治 3) 年に創業した鹿児島市内に本社を置く、社歴の長い醤油・味噌醸造企業である²。1949(昭和 24) 年には株式会社に改組し、現在に至っている。売上高は約 9 億円、資本金は 2,800 万円である。従業員数は 63 名（2016 年 8 月調査時点）であり、その多くが正社員である。F 社長によれば、自らが 6 代目であり、食品に関わる事業を行っていることから自社の存在意義を常に問い、顧客・取引先に価値を見出してもらうための経営を継続して行うことが重要だとされている。すなわち、同社にとって利益を獲得する事業目標は会社規模の拡大ではなく、存続と継続にある。こうしたことは老舗企業の特徴として挙げることができよう。

図表 1 F 社におけるインタビュー調査の概要

回数	日時	調査内容	インタビュアー
1	2014年11月13日(木) 16:00-18:20	会社の歴史・成立過程、業務内容、特徴、帳簿記録に関する考え方、財務情報をもとにした意思決定、中小会計要領の利用についてなど	宗田
2	2015年1月27日(火) 10:00-12:00	社員教育、財務諸表の利用、税理士との付き合い方についてなど	宗田
3	2015年9月18日(金) 15:30-17:30	財務情報に対する考え方、モノづくりに対する考え方、会社の情報化、税理士との関係、事業承継、社員教育について	宗田
4	2015年10月19日(月) 14:00-16:00	取扱製品について（工程、製造期間）、在庫管理、管理業務・組織構造、相続、マーケットに対する考え方、経営理念、会計数値の捉え方など	宗田・飛田
5	2016年8月8日(月) 10:00-11:30	経営理念、組織、会計数値の捉え方、これまでの調査内容に関するフォローアップ	宗田・飛田
6	2016年8月31日(月) 10:00-11:30	鹿児島県醤油醸造協同組合との関係について、これまでの調査内容に関するフォローアップ	宗田

F社に対する調査は6回にわたって行われた。すべての調査においてインタビューはすべてF社本社の社長室で実施され、インタビューはF社長であった³。

図表1はF社において行ったインタビュー調査の概要である。

6回の調査のうち、前半3回は主として同社の歴史、会計情報の作成について、4回目は管理会計システムの構築についてインタビューを実施した。また、この間、F社長のインタビューが雑誌に掲載された（藤安・宮田 2016）こともあり、記事の内容を踏まえてフォローアップ調査を実施した。

3.2 F社の概要

次にF社の組織構造と事業内容について述べていく。

図表2はF社の組織構造を示したものである。これによれば、会社組織は営業（1課、2課、販売促進）、製造（醤油、味噌、調味料加工）、研究開発部門、物流部門、そして管理部門と合計5部門で構成されている。F社は職能別部門組織であり、製造部に約25名、業務管理5名、経理総務3名、研究開発部門4名、物流部門4名である。その他営業部に20名程度配置されている。平均年齢は41歳である。

同社の経営理念は「味に活かします、まごこ

ろと技術」とされている。これに加えて、F社では経営理念を実現するための行動指針として「行動互訓」と呼ばれるものが定められている。それは、品質、システム、顧客サービス、人材の視点から述べられたものである（第4回インタビュー調査より）。経営理念や行動互訓は朝礼や勉強会などで唱和されており、従業員は暗唱できるだけでなく、F社の行動指針として根付いているものである。

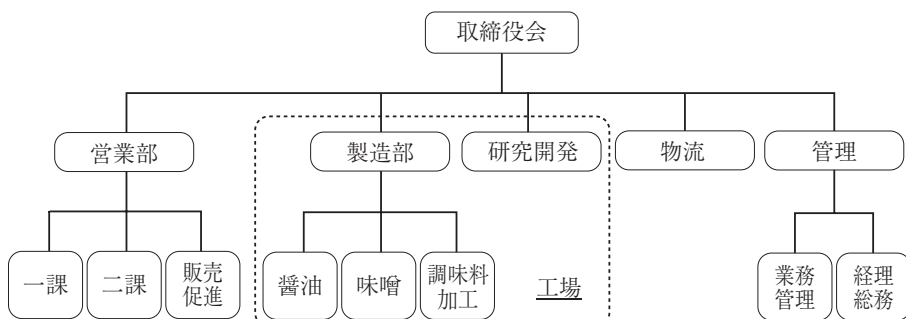
3.3 醤油製造の特徴とF社の事業構造

F社の事業を理解する上で、現在の醤油製造に関する工程に触れておく必要がある。そこで、以下では醤油製造の特徴について述べる。

図表3はF社における醤油製造の工程についてまとめたものである。

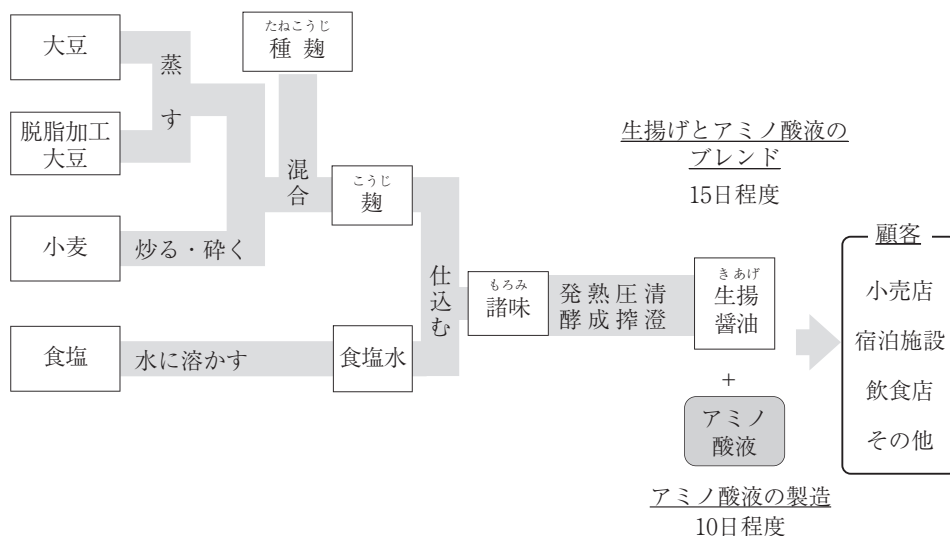
先に述べたように、F社は味噌、醤油、食品加工品の製造・販売を行っている。だが、そのすべてを自社内で製造しているわけではなく、鹿児島県醤油醸造協同組合⁴（以下、組合と略記する）を通じて生揚（きあげ）醤油を仕入れ、アミノ酸液等を調合することによって独自の味付けを行っている。生揚醤油は、約6か月の製造期間を必要とし、製造工程を組合へ実質的にアウトソーシングしていると言える。F社にとってはリスクヘッジであり、投下資本を棚卸資産（原材料、仕掛品、半製品、製品）として

図表2 F社の組織構造



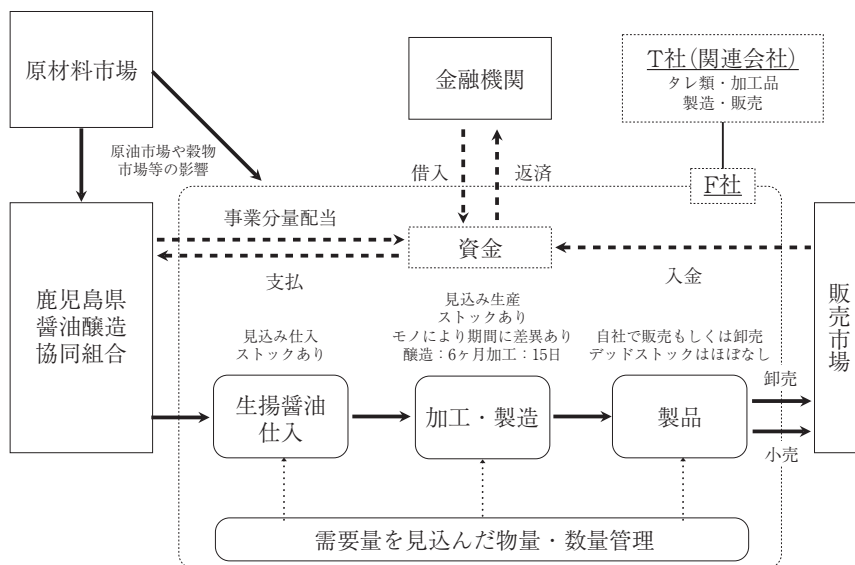
出所：各回の聞き取り調査をもとに筆者作成。

図表3 F社における醤油製造のプロセス



出所：宗田・飛田（2016），105 図表7を修正のうえ作成。

図表4 F社の事業構造



出所：宗田・飛田（2016），105 図表8を修正のうえ作成。

保有する期間を短縮しているととらえることもできる。調合後、醤油を寝かしたり、調整したりして15日ほどで完成品となる。なお、味噌であれば40日ほど要する(第4回インタビュー調査より)。

図表4はF社の事業構造を表したものである。F社は創業以来、味噌、醤油、食酢等の調味料の製造に携わり、鹿児島の食文化を支えてきた。販路は一般家庭が日常的に使う調味料を販売する小売店のみならず、料飲店、ホテル、産

業給食（病院、学校、企業等）、食肉・水産加工等の工場へ卸売を行う B to B の機能も備えている。すなわち、製造から販売、エンドユーザーに至るまでの一貫した事業を行っており、エンドユーザーから直接ニーズを聞き取ることができることが強みであるという。だが、近年では食の多様化、西洋化や顧客の嗜好の変化などにより、多様なニーズに応える製品開発が求められるようになってきている。そのため、付加価値を増大できる製品の製造・販売を行うための研究開発が極めて重要である（第4回インタビューより）。

醤油や味噌は、他の食品とは異なり賞味期限が1年半から2年と長いことが特徴である。また、原料となる生揚げ醤油の仕入については組合からの一括仕入である。それを販売市場の需要に応じてアレンジすることで製品を提供する仕組みになっている。すなわち、販売市場における需要量との見合いで生産すべきアイテムや生産量が決められている。このことは、F社においては需要量を見込んだ物量や数量に基づいた管理が重要となることを意味する。また、販売市場における需要は全体として減少傾向にあるものの、日常的に使用される食材であることから極端に減少することはない。そのため、過去の販売データや需要予測に基づいて適切な量を生産できるような見込み生産を行い、在庫調整することで可能な限り在庫数量を減らす努力をしている。その際、醤油を作る業務用タンクの稼働状況を基礎としている。また、計数に基づくだけでなく、いわゆる経験や勘所（景気動向、社長の現場営業など）により在庫調整、製造量のコントロールを行う。以上のことから、F社においては、販売市場の需要の変化に対応するために見込み生産を行っているものの、データや勘、経験に裏打ちされた数量を生産することと、組合から需要量を満たすだけの仕入を行うことができれば安定的に経営を行うことが可能

になる。

加えて、F社では人材育成、工場設備更新、研究スタッフ等の充実を図るとともに、自社内での新製品の研究開発に力を入れている。中小企業では限られた人数しか雇用できないこともあり、多能工化やマニュアルの整備が必要であり、さらに社内教育システムを充実させる必要性をF社長は痛感しており、社員教育に力を入れている。

3.4 部門別限界利益管理の実践：職能別部門組織への利益中心点概念の導入

先に述べたように、F社は創業から100年を超える老舗企業であり、企業の存続と事業の継続が大きな経営目標になっている。この経営目標を達成するために、F社ではどのような管理会計システムが導入されているのであろうか。以下では、F社において実践されている管理会計システムについて考察を行う。

現社長である6代目のF氏は、もともと簿記や会計には馴染みがなかった。ただし、先代社長である父親は、戦時中に主計であり、会計への意識を向けるように常に言われていたそうである（藤安・宮田 2016）。そうした中で、社長就任に前後した1993年頃に中小企業大学校にて直接原価計算を学ぶ機会があったという。その直後に長年取引関係にあった顧問税理士にそれまで使用していた会計ソフト（ERP）から、直接原価計算による利益管理を行うことができるERPへの変更を進言した（第4回インタビュー調査より）。

直接原価計算の導入において、最も苦勞したのが変動費と固定費の区分であった。ただ、このERPを使用するとともに、税理士と相談しながら費用区分を行い、やがて社内において限界利益による管理が実施されるようになった。加えて、限界利益から固定費に区分されていた人件費の支払いが行われ、限界利益に占める人

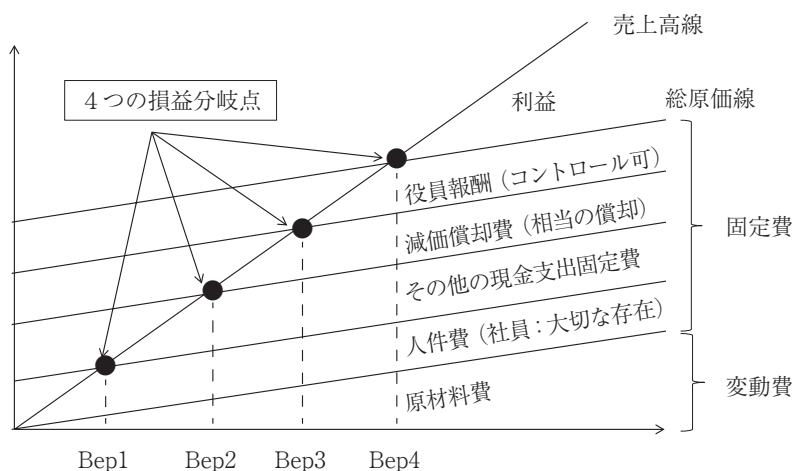
件費の割合がどの程度になるかが重要な業績管理指標となった。極めて単純に考えれば、変動費として直接材料費のみが含まれると考えれば、限界利益は付加価値を表すことにもなり、限界利益に占める人件費の割合は労働分配率（＝人件費÷付加価値）を求めていることと等しいと言える。すなわち、同社において生み出された付加価値が従業員にどれだけ分配されているのが重要な業績指標になっていることを意味する。

F社長の変動費と固定費に関する考え方について損益分岐点を示すと図表5のようなになる。まず、主として直接材料費などの原材料費を変動費として把握し、その後、限界利益から存続と継続に不可欠な費用として人件費を組み入れることにより最初の損益分岐点を明らかにしている（Bep1）。その他の現金支出固定費は人件費を除いたもの（たとえば、販管費など）であり、2つ目の損益分岐点を明らかにしている（Bep2）。非現金支出費用である減価償却費については、中小企業会計要領を適用し、相当の償却を行っているとのことであった（第6回インタビューより）。ここで3つ目の損益分岐点

を明らかにしている（Bep3）。最後に役員報酬を含めてコントロール可能な固定費を経営状態に合わせて上下させることによって、最終的な損益分岐点を決定している（Bep4）。ここから理解できるようにF社では、Bep3とBep4の総原価線を必要に応じて上下させることにより利益管理を行っていると考えられる。また、同社では顧問税理士同席のもと毎月業績検討会が行われており、各部門長に役員報酬を含めた全ての財務数値、業績が開示されている。よって、各部門長は労働分配率についてもその数値がどの程度であるかを概ね把握しており、時に朝礼等でそうした指標に触れられることもあることから（第4回インタビュー調査より）、労働分配率が経営陣と部門長、一般従業員を結ぶ重要な指標として位置づけられているといえる。その上でF社では部門別限界利益管理を実施している。

図表6はF社において実施されている部門別限界利益管理の構造を示したものである。すなわち、製造部門と営業部門のそれぞれの部門別限界利益を算出するにあたり、製造部門と営業部門間で売買を行っているとみなすための社

図表5 F社の損益分岐点に関する考え方



出所：高橋（2016）を参考にしてインタビュー調査より作成。

内振替価格が設定される。これは、F社において「コンピューター価格」と呼ばれており、製造部門長は自部門の限界利益を増大させるために、取引先から仕入れる材料や資材である変動費と営業部門への販売価格であるコンピューター価格に着目する必要がある。営業部門長であれば、販売する製品の仕入価格であるコンピューター価格と顧客に対する販売額である売上高に着目する必要がある。すなわち、ミドル・マネージャーである両部門長は自部門の限界利益を最大化するような方策を講じることが求められる。

また、両部門をコントロールするトップ・マネジメントは、両部門から生み出される限界利益によって固定費を賄う必要があるとともに、自社の「存続と継続」を担保できるだけの営業利益を確保することが必要となる。そのためには、研究開発費や設備投資、人件費などの固定費管理が重要となる。

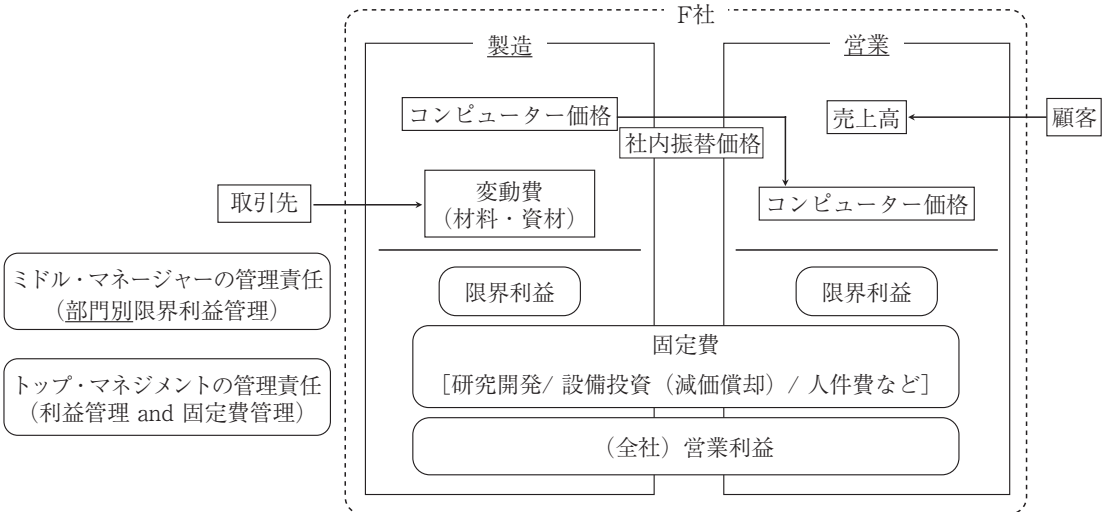
こうした管理手法を用いる意義を、F氏はインタビューにおいて次のように述べている。

「限界利益がどうであるとか、この限界利益をどうやってあげるかは君たちの使命だよねって。1%上げるっていうのはこういうことだよって。そういう話はする。だから共通言語が使えるというのはいいですね。やっぱり共通言語は必要なんですよ。」（第4回インタビュー調査より）

すなわち、F社においては、限界利益が各部門長の責任に関連付けられているだけでなく、トップ・マネジメントである社長、ミドル・マネジメントである各部門長が限界利益を算出するために必要な売上高や費用・原価の推移を把握することを通じて、経営状況に対する相互理解を図るための共通言語として機能していることを意味している。先に述べたように、F社では月次の業績検討会を実施することにより、自部門の業績のみならず、他部門の業績についても情報を共有することで、全社目標利益の実現のためにいかなる方策を採るべきかが共有されることになる。

つまり、部門別限界利益管理の実施により、

図表6 F社の部門別限界利益管理の構造



出所：各回インタビュー調査より筆者作成。

製造、販売両部門を限界利益によって管理することを通じて、原価、収益のみではなく、目標利益実現のための利益獲得に向けた全社的短期利益管理が行われているといえる。しかも、F社は鹿児島を本拠にしながら地域に根付いて事業の「存続と継続」を図ることが第一義であり、その目的を達成できる目標利益に基づく短期利益管理が行われているところに特徴がある。すなわち、本稿で述べてきたF社における部門別限界利益管理は、地方の老舗中小企業における特徴的な直接原価計算実務の1つであるといえよう。

4 おわりに—中小企業の管理会計実務へのインプリケーション

以上のように、本稿では鹿児島県鹿児島市に本社を置くF社を事例として、老舗中小企業における直接原価計算の導入とその実践について述べてきた。

F氏は老舗企業であるF社の6代目社長に就任する前後に、事業承継を契機として直接原価計算を学んだ。それまで「ドンブリ勘定」(第4回インタビューより)であったものが直接原価計算による変動費、固定費、限界利益管理へ変化している。本稿の事例から得られるインプリケーションは以下のとおりである。

まず、経営者自身が事業の目的をどのように意識し、その目的を実現するために適切な管理会計システムを導入することが重要だということである。F社の場合、老舗企業としての事業の存続と継続を第一義とし、それを担保する目標利益を設定するとともに、行動互訓や経営理念の浸透と、組織成員である管理職や従業員の人件費を十分に賄う利益を確保することが重要視されている。つまり、限界利益と労働分配率を重要業績指標として全社の経営管理を行っていることが特徴である。また、各部門がどれだ

けの付加価値(貢献利益)を生み出しているのかを重視し、部門別限界利益管理を導入していることが大きな特徴として挙げられる。以上のことから、本稿の事例は企業の経営目的に対して目的適合的な管理会計システムをいかに構築するかが重要であることを示唆している。

次に、経営者をサポートする会計専門家の役割が重要である。F社の場合、直接原価計算による管理会計システムの構築にあたり、F社長は顧問税理士に対して従来のERPから別会社のERPへの入れ替えを進言している。そして、顧問税理士はそれを受け入れ、その後も原価の固変分解のサポート、アドバイスをを行うとともに、月次で開催される業績検討会にも同席している。このように、会計専門家が経営者の伴走者として適宜アドバイスを実施できる体制が整えられている。

以上から、本稿の事例では、経営者が計数感覚と合わせて事業目的をどのように意識しているのか、明示化できているのか、それを経営管理システムに落とし込むことができるのかという経営者の資質と、サポートする会計専門家の役割が両輪となって機能していることが指摘できよう。つまり、目的適合的な管理会計システムの設計とサポートできる会計専門家の役割が中小企業の管理会計実務では重要であることが示唆される。

今後の課題としては、中小企業における多様な管理会計実務を把握するとともに、その理論化・体系化を図る必要があるであろう。

(注)

- 1 Davila (2005)によれば、米国シリコンバレーに本拠を置くベンチャー企業においては、マネジメント・コントロール・システムの組織成員の受容度が、社歴が長くなればなるほど、従業員数が増加すれば増加するほど高まることが示されている。特に従業員数の増加は組織の階層

化をもたらすとも考えられ、中小企業における組織の階層化と経営管理システムの整備度合いに関する研究が今後求められると考える。

- 2 F社長によると、正確な事業開始は不明であるとのことである。古くは薩摩藩の御用商人を務めており、穀物の保管なども請け負っていた経緯がある。その際、火付けや盗賊に米・麦・大豆・塩などを狙われることを防ぐため、その防衛手段として穀物を諸味で寝かしていたことから、醸造業が生業となったようである。昭和初期では清酒・焼酎の製造を行っており、その後、家業の味噌、醤油醸造に経営が集約されたとのことである（第1回インタビュー調査より）。

- 3 これらのインタビュー調査とは別途にF社の顧問税理士であるS氏に調査を実施した。調査の概要は以下のとおりである。

日時：2016年6月13日（月）16時00分～17時50分

内容：中小会計要領の利用について、TKCの会計システムについて、F社との関係について、会計システム等に関する聴き取り

場所：S税理士法人応接室

内容：中小会計要領をF社に導入した経緯、会計ソフトについて

インタビュー：S税理士（インタビュー：宗田健一、飛田 努、櫛部幸子）

- 4 同組合は、1963（昭和38）年に制定された「中小企業近代化促進法」の指定業種に醤油製造業が指定されたことにより設立された組合である。具体的には、鹿児島県には1967（昭和42）年3月に設立され、醤油醸造部門の製麹（せいきく）から、諸味醱酵、圧搾までの工程を共同化し、品質の向上、製品の均一化、低コスト化を図り、県内組合員企業の安定を目指す目的で発足している。現在、生揚醤油を年間3,500KL生産し、県下の組合員（醸造業者）に納入している。（鹿児島県のWebサイトより抜粋（https://www.pref.kagoshima.jp/af07/sangyo-rodo/kankotokusan/kounyu/syokuhin/kumiai_780.html：2016年12月26日アクセス））

【参考文献】

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12th ed., N. Y. : McGraw-Hill.
- Davila, A. 2005. "An exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30 : 223-248.
- Mitchell, F., and G. C. Reid. 2000. "Problems, challenges, and opportunities: The small business as a setting for management accounting research". Editorial. *Management Accounting Research*, 11 (4) : 385-390.
- Lopez, O., L., and M. R. Hiebl. 2015. "Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research," *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1) : 81-119.
- Welsh, J. A., and J. F. White (1981) "A small business is not a little big business," *Harvard Business Review*, 59 (4) 1 : 8-32.
- 上總康行. 1989.『アメリカ管理会計史（上）（下）』同文館出版.
- 上總康行. 1993.『管理会計論』新世社.
- 宗田健一・飛田 努. 2016.「中小会計要領の導入事例研究 ～味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例～」『商経論叢』67 : 93-120.
- 高橋 賢. 2016.「中小企業への直接原価計算の導入」中小企業会計学会第4回全国大会統一論題報告資料（2016年9月7日）.
- 田中嘉穂. 1981a,b,c.「わが国における直接原価計算の利用実態1～3 -昭和34～49年の動向」『香川大学経済論叢』54 (1)-(3).
- 帝国データバンク. 2014.『特別企画：長寿企業の実態調査（2014年）』（URL：<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p140905.pdf> 2016年9月2日アクセス）.
- 飛田 努. 2014.「中小企業を対象とする管理会計研究の意義 - 経験的研究を行うための試論として -」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』169（2014年No.1）：1-13.

藤安秀一・宮田矢八郎. 2016. 「創業 146 年の超老舗が実践する管理会計とは」『戦略経営者』31 (7): 11-13.

(付記)

本稿は, 日本簿記学会簿記実務研究部会 (平成 26-27 年度) の最終報告書に所収された 宗田健一・飛田 努「老舗中小企業による継続企業を可能とする会計記録の実践: F2 社の事例」を基礎にして, 研究を発展させて中小企業会計学会第 4 回大会 (於:

東北工業大学) の自由論題報告で発表した内容に加筆・修正を加えたものである。

(謝辞)

本稿は, 文部科学省科学研究費基盤研究 (C) 「小規模企業の管理会計システムの設計と導入・定着メカニズムに関する研究」(課題番号: 16K04023, 研究代表者: 飛田 努) による研究成果の一部である。

*

*

*

「現場サポート」の予算管理

—中小企業における予算管理と人的コミュニケーションの関係性—

足 立 洋 (県立広島大学准教授)

論文要旨 本稿では、鹿児島県の中小IT企業・株式会社現場サポートにおいて実施したケース・スタディに基づいて、中小企業の予算管理実践について考察を行った。先行研究によれば、中小企業においては予算管理の実践状況は規模により大きく異なる一方で、組織成員間の人的コミュニケーションは規模を問わず比較的密に行われている(飛田 2011, 2012)。これを受けて本稿では、予算管理と人的コミュニケーションが経営管理上どのような関係性を有しているのかについて考察した。その結果、株式会社現場サポートでは、予算と人事評価のリンクを工夫し、密な人的コミュニケーションによる組織成員間の情報共有をはかることによって、予算目標の達成に向けた組織成員間での柔軟な協力体制が構築されていたことが明らかになった。

キーワード 予算管理, 人事評価, 人的コミュニケーション, 情報共有, 協力体制

1 はじめに

本稿は、中小IT企業に対するケース・スタディを行うことで、中小企業における予算管理実践の一端を明らかにするとともに、その理論的考察を試みるものである。

中小企業において管理会計を整備した形で実践することは、大企業に比して十分な経営資源を有していないことから、決して容易ではない(本橋 2015; 水野 2015)。このことから、伝統的には、「管理会計研究は長らく中小企業における管理会計の特徴を検討せずにきた」(頼 2004; López and Hiebl 2015, 81)とされている。近年では少しずつ中小企業における管理会計実践の実態が報告されるようになってきた(例えば, Gul 1991; Davila 2005; 田村 2007; 澤邊・飛

田 2009; 飛田 2011; 2012)ものの、それでもまだ「中小企業の管理会計の特徴を明確に描き切ることは全くできていない」(López and Hiebl 2015, 81)とされている。

そこで本稿では、「予算は、伝統的にほとんどの組織において管理メカニズムの中心的支柱をなしてきた」(Otley 1999, 370)と認識されてきたこと、中小企業の管理会計に関するさらなる実態調査が求められていること(水野 2015)に着目して、ケース・スタディの方法を用いながら、中小企業における予算管理の実態に関する考察を行う。

本稿の構成は以下のとおりである。まず次節では、中小企業の予算管理に関する実態と特徴に関して、目下の先行研究で明らかにされてきたことを整理する。そのうえで3節では、本稿で採用するケース・スタディ手法の概要に加え、

※本稿は査読済み論文です(2017年1月25日決定)。

考察対象とする鹿児島県の IT 企業・株式会社現場サポート（以下、現場サポートと略記）の概要について論ずる。続いて 4 節では、同社の予算管理と人的なコミュニケーションのプロセスについて論じ、これを 5 節で理論的に考察する。最後に 6 節では、結論と残された検討課題について論ずる。

2 先行研究の整理

一般的に予算は、「特定の期間、通常は一年という期間に対して、量的に、通常は貨幣的に表現された計画」（Anthony and Welsch 1974, 304）とされる。具体的には、企業の大規模化によって誕生した分権的管理組織において、トップ・マネジメントが管理者の活動を企業目標に向けて統合化するための総合的な利益管理の手段として定義されてきた（小林 1996, 17）。そこでは、経営方針や経営戦略から損益計算の構造の下で展開された短期利益計画が各種の予算として具体化される。そして、この予算という貨幣的に表現された計画の遂行と事後的な統制を責任会計の考え方に基づいて実施する点に予算管理の本質があるとされる（小菅 2010）。したがって、この利益計画の達成に向けた管理者の動機づけの一つの方法として、通常は予算差異に基づいて業績評価が行われる（上總 1993）。

前述のように、通常は予算は大規模組織における利益管理の手段として論じられるが（小林 1996）、実際、予算管理は大規模組織において経営管理上大きなウェイトをもって実践されていることが経験的研究において示されてきた。例えば、比較的大規模で洗練された技術を有する企業では、管理者が予算目標の設定と予算にかかわる活動に比較的多くの時間を割く傾向を 1 つの特徴として有するとされている（Bruns and Waterhouse 1975）。

その一方、小規模で分権化の進んでいない企業では、そもそも公式な予算にかかわるコミュニケーションは少なくなる傾向がある。その反面、上司から部下に対して直接的な管理が行われ、頻繁に人的なコミュニケーションが行われる傾向がある（Merchant 1981）。したがって、例えばスタートアップ企業では予算制度のような公式の報告システムはあまり必要とされないとされる（Simons 1995）。

ただし一方で、中小企業における予算管理の実践状況は多様であることにも注意しなければならない。近年の実態調査によれば、非上場企業でも 4 割以上の企業では予算制度が採用されていることが明らかにされている（澤邊・飛田 2009）。しかも、中小企業基本法で定められている従業員数 300 名以下の中小企業における実態調査によれば、予算管理の実施状況は従業員数によって多様である。10 名以下の比較的小さな企業では予算管理を実践する企業は 20% に満たないのに対して、従業員数 101 名以上の企業では過半数の企業が予算管理を実践している（飛田 2011, 2012）。

その一方で、このことは 100 名規模を超える人的コミュニケーションが予算管理にとって代わられることを必ずしも意味するものではない。飛田（2011, 2012）の調査によれば、これら中小企業において、組織成員間のコミュニケーションについては規模の大小を問わず非常に重視される傾向にある。

したがって、規模の拡大とともに予算制度が採用される傾向がある一方で、それは人的コミュニケーションによる経営管理の重要度が低くなっていくということの意味するものではない。少なくとも 300 名以下の規模の企業においては、人的コミュニケーションは比較的密に行われている。その一方で、予算管理については中小企業の中でも規模が拡大するにつれて実践度が高まっていく。

それでは、中小企業において予算管理が実践されている場合、それは中小企業において全般的に重視されている組織成員間の人的コミュニケーションとどのように関わりあいながら組織成員の企業目標実現に向けた動機づけに貢献しているのであろうか。この点を考察するのが本稿の課題である。そこで以下では、鹿児島県のIT企業・現場サポートにおけるケース・スタディを検討し、この点について考察を試みることにしたい。

3 研究方法と調査企業概要

3.1 研究方法

前節で示した本稿の研究課題について考察を加えるため、筆者は鹿児島県に本社を置くIT企業の現場サポートにおいてケース・スタディを行った。ケース・スタディの方法をとる理由は、一般に「どのように」(how)あるいは「なぜ」(why)という問題を扱っている場合に当該方法が有効であるとされていることによる(Yin 1994)。したがって、この研究方法は、予算管理を通じた動機づけと人的コミュニケーションによる動機づけが「どのように」関係しあいながら機能しているかを考察するという本研究の目的に適したものと考えられたため、これを採用することとした。

ケース・スタディの方法は①社長および各本部長（後述）への半構造化インタビューによる聞取調査（計10.5時間、詳細は補遺参照）、②参与観察（月次経営会議、長期経営計画策定会議、事業計画説明会、経営計画書勉強会、読書会、全社朝礼、計23.5時間、詳細は補遺参照）、③①の調査票に対しての、管理者からの事前の概要コメントの検討、および④内部資料等（経営計画書、鹿児島県経営品質賞申請書類など）の検討、の4つの方法によった。インタビューにあたってはデータの客観性を担保するべく、極

力多様な立場のインタビューーに調査を行うよう努めた。しかし、①～③の調査方法から得られるデータの客観性にはどうしても限界がある以上、それを極力担保する必要が生じるため、内部資料（④）の検討を行った。

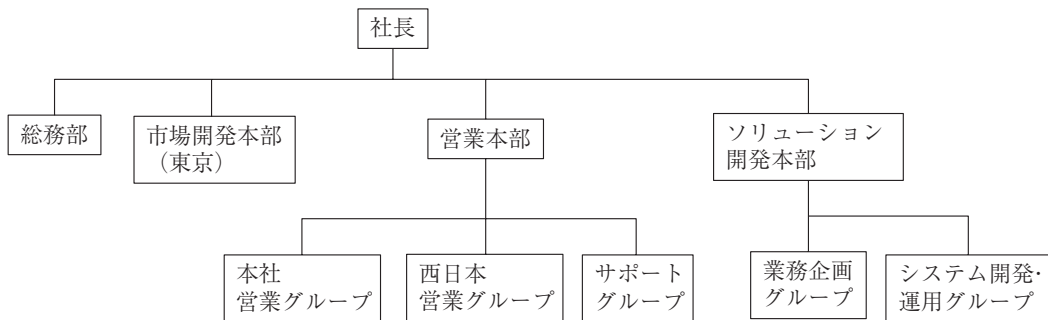
現場サポートでは、後述するように、全部門にわたって粗利益を中軸概念とした予算管理が実践されている。その一方で、日々変化する事業環境への対応に向け、人的コミュニケーションを通じた組織成員間での情報共有と動機づけが徹底されている。このことから筆者は、同社の事例が本稿の研究課題の考察に適するものと判断し、調査を実施した。

3.2 調査企業概要

現場サポートは、鹿児島県に本社を置く中小企業であり、資本金は1,500万円、売上高は2億2,200万円、従業員数は32名（2015年6月末）である。事業内容は「建設業向けパッケージソフトウェアやクラウドサービスの企画・開発・販売・サポート、及び付随するコンサルティング・業務受託」（同社ホームページ：<http://www.genbasupport.com/corporate/>、2016年6月3日参照）を核としている。具体的にはそれは、建設業者が国土交通省や地方自治体などが主体の公共工事を請け負った場合にその工事の進行管理や提出資料作成に専用に必要なソフトウェアやクラウドサービスを扱う事業である。現場サポートでは、グループウェアの制作会社にライセンス料を支払い、そのグループウェアを基礎として機能するソフトウェアやクラウドサービスを企画・開発・販売している。ここで、現場サポートでは販売したソフトウェアやクラウドサービスに関するコンサルティングやアフターサービスに特に注力することで商品の高付加価値化を進める戦略をとっており、これが同社の強みとなっている。

同社では図表1のような機能部門別組織が

図表1 現場サポートの組織図



出所：聞き取り調査で提示された資料を，筆者が再現。

とられている（2014年度時点）。営業本部には九州地方の顧客を主に担当する本社営業グループ、西日本のそれ以外の顧客を主に担当する西日本営業グループ、そして販売した商品のアフターサービスを主に担当するサポートグループが含まれている。また、ソリューション開発本部には、新商品の研究開発を行うシステム開発・運用グループと、経営戦略・事業計画の策定や予算管理関連の事務業務など、経営企画業務を担う業務企画グループが含まれる。なお、市場開発本部では関東方面の営業と市場開拓が担われており、総務部は決算業務等を担当している。

4 現場サポートの予算管理と人的コミュニケーション

4.1 予算管理

現場サポートでは、前述の高付加価値戦略を前提として、2015年6月期より毎期「Dream Plan」と呼ばれる、先行き5か年の見積損益計算書を伴った長期経営計画¹が策定されており、これを土台として単年度の経営計画や予算が策定される。同社では、先行きの事業拡大を見据えて、新規事業の構築や新規顧客の開拓に関する長期経営計画の作成の必要性が認識され、Dream Planの作成が開始された。まず、前年度の毎年2～3月頃に社長と各本部長・グ

ループ長が「Dream Meeting」と称される会議にて一堂に会し、社長の監修のもと業務企画グループで作成されたDream Plan案が検討される。その後、これを土台として社員全員が集まって先行き一年分の経営計画を検討する「戦略検討会」が開催される。ここでは、次年度のDream Planに基づいて次年度の戦略マップが作成され、これに基づいて次年度の活動方針が策定される。

そのうえで単年度経営計画および総合予算については、この活動方針と長期経営計画を基礎として策定される。具体的には、次年度の予測が行われたうえで、Dream Planの目標値に届かない部分については、「チャレンジングな目標」として各本部・グループに割り当てられる。そのうえで、社長と各本部長との面談、および本部長と各グループ長との面談による調整を経て、最終的には経営会議にて単年度経営計画と総合予算が確定する。

決定した単年度経営計画と総合予算は、年度末（6月下旬）に開催される事業計画説明会において、従業員および主要取引先企業の関係者に向けて説明される。加えて、毎年度の経営計画書は手帳の形にして従業員に配布される。ここには、前述の長期経営計画をはじめ、後述のように現場サポートの戦略や行動指針も記載されており、定期的に行われる勉強会で全従業

員への共有がはかられている。

設定された予算の達成状況は、グループごとの実績が毎週、社内のイントラネットを通じて全社員に公開される。加えて、毎月初旬に開催される経営会議では、社長と経営幹部（各本部長）が出席し、グループごとの予算と推定実績の差異についてのフィードバックが行われ、それを踏まえたうえでの当月の活動方針が議論される。さらに、予算達成に向けた全社員の動機づけを目的として、毎月一度、全社朝礼において全社員がその月の全社の実績値を経営計画書の手帳に書き込んでいる。

部門予算²のKPIは部門によって若干異なるものの、基本的には粗利益が各部門のKPIになっている。これは、現場サポートでは、前述のように提案営業やアフターサービスの徹底により商品の高付加価値化が図られているためである。したがって、ライン部門となる営業・サポート部門では、顧客への商品の販売・アフターサポート業務によって収益が発生するので、各部門の粗利益がその部門のKPIになる。スタッフ部門であるソリューション開発本部も、一部他社からの受託研究などにより収益を得ているため、粗利益が予算管理上のKPIとなっている。なお、通信費・旅費を含めた販売費及び一般管理費、そして全従業員の人件費については、本社の予算として編成されており、社長が責任センターとなっている。

4.2 事業環境の変化への対応に向けたスタッフ部門の管理者の動員

以上のように緻密に計画を立て、目標を設定しても、事業環境に不確実性が存在する限り、時としてそれらの管理基準としての有用性は損なわれることがある。こうした事業環境の不確実性について、現場サポートの経営者・管理者は非常に強く認識していた。ソリューション開発本部長は以下のように説明していた（傍点お

よびカッコ内は引用者）。

今この売上はほとんど国交省の公共事業に近いので、予算縮減とか、外的要因でけっこう簡単に削られます。……何があるかわからないところなんで、……（いざというときには）ちょっと違うところに行かなければならないということは、常々考えております。

同社では、本部長の説明のように、日常的に事業環境の不確実性の高さを認識しているため、後述のように日常的に顧客との情報共有を密に行うことなどに努めている。そして2014年の秋、現場サポートは、それにより事業環境の想定外の変化に対応できた経験をした。同社にとって最も重要な市場である九州地方の公共工事が予算縮減の影響を受け、同社の売上高・粗利益の予算も未達になる見通しとなった。当時は期首に設定された単年度経営計画と予算では、このような九州地方の市場縮小はそれほどまでには予測されていなかった。

ところがちょうどその頃、ある顧客から、現場サポートに新しい情報が入ってきた。中国地方の国土交通省関係の公共工事において、市場が開放されるという情報であった。従来、中国地方のこうした工事では、建設業者が利用するソフトはある1つのソフトに限定されていた。ところが、そのソフトを供給していた事業者が撤退したことにより、中国地方の市場に現場サポートが進出する余地が生じたという情報が入ってきた。

そこで現場サポートでは、即座に中国地方市場のキーパーソンに面談を申し込み、競合他社の動きも含めた市場の状況についての情報収集を行った。その際に出向いたのは、営業・サポート部門の要員ではなかった。これらライン部門の長は予定が詰まっていたのである。そこで出張に出向いたのは、通常時は経営管理業務を統括しているソリューション開発本部長であった。

他部門の業務を肩代わりすることについて同本部長は特に不満はなく、インタビューの際に「僕は何でもやりますからね」と答えていた。そして彼は中国地方に出向いて情報収集を行い、迅速に市場参入の動きをとるべきであると判断し、すぐにその状況を電話で社長に伝えた。そして、社長はこの電話で即座に中国地方進出の意思決定を行った。

社長の意思決定後は、管理者を中心として、九州地方の営業部門の担当者が何名か中国地方の顧客獲得へと急きょ振り向けられた。具体的には、現場サポートの商品の一部の小売りを担う販売店などのネットワークを活用して中国地方の顧客増加活動が進められた。その結果、中国地方での現場サポートのソフトウェアのシェアは2016年には70%まで拡大した。この結果、九州地方における売上高・粗利益は前述の市場の縮小の影響を受けたものの、中国地方の業績が大きく躍進し、全体としては売上高・粗利益は増加した。

4.3 組織成員間の情報共有

予算目標達成に向けた事業環境の変化への迅速な対応を可能にしていたのが、現場サポートで注力されている組織成員間の情報共有であった。以下、この点について概説する。

4.3.1 長期経営計画と行動指針の浸透

第1に現場サポートでは、長期経営計画と行動指針に関する共通認識の醸成が積極的に行われている。ここで特筆すべきは、各本部長が自部門の部門計画案のみならず全社的な長期経営計画について提案と情報共有を行っていることである。筆者が参与観察を行った Dream Meeting は、社長やソリューション開発本部長が5年後の事業構想として作成した長期経営計画案をたたき台として、各本部長が意見を出し合うことによって全社的な長期経営計画の構築

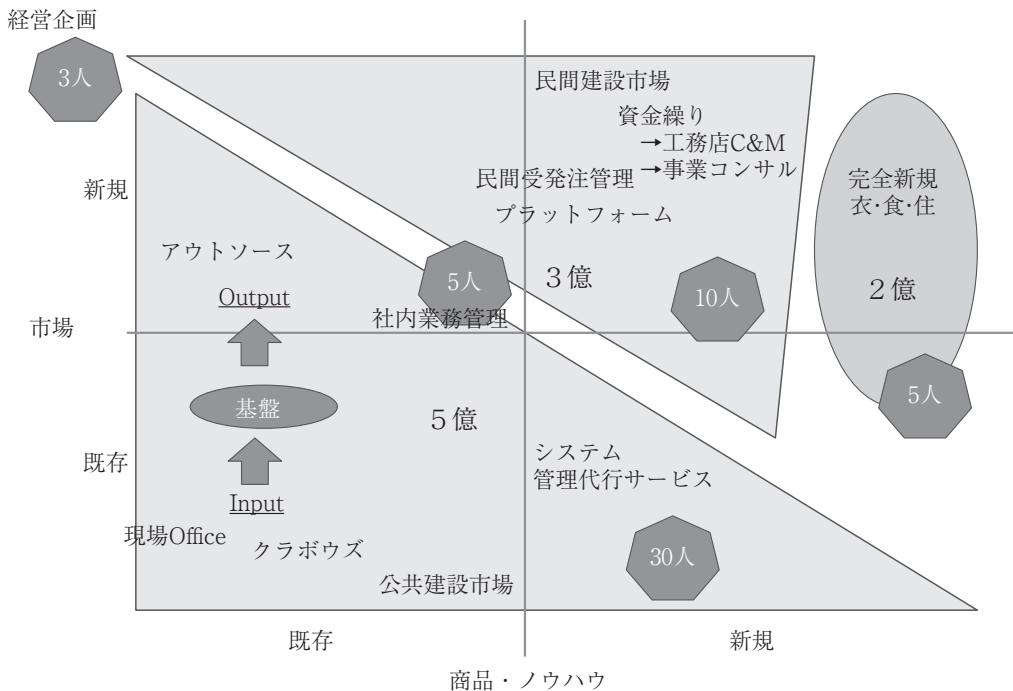
がなされていた。

Dream Meeting では初めに、社長が損益計算書ベースで作成した長期経営計画案を報告していた。これに対して、参加していた各本部長から数値の根拠やその背景にある事業構想についての質問がなされ、社長がそれに答えていた。また、その後には、図表2のように、ソリューション開発本部長が作成してきた事業構想案を報告した。それによれば、現在の中核事業である公共建設市場向けの工事管理システムのクラウドサービス事業に関しては、前述の中国地方進出の例のように、クラウドサービス事業において新規市場の開拓を継続的に進める計画が立てられていた。加えて、そのノウハウを活用した社内業務管理システムの販売やシステム管理代行サービスなどの事業を立ち上げることが構想されていた。また、その他には、新たに民間建設市場への進出とそこでの資金繰り支援システムや受発注管理システムの開発・販売、衣・食・住に関わる完全新規事業の立ち上げなどが提案された。

Dream Meeting では、この図を土台として、会議室のホワイトボードに5年後の事業ポートフォリオ図が描かれ、社長および本部長全員でそれを議論しながら修正し、これを完成させていった。こうして完成された長期経営計画が前述の Dream Plan である。これは、前述のように戦略マップで具体的な活動方針（実施項目）へと落とし込まれ、これに基づいて単年度計画、具体的には総合予算と単年度経営計画が作成されることとなる。

現場サポートでは、Dream Meeting をはじめとした管理者への長期経営計画の浸透がなされているため、前述のように事業環境の変化に対して迅速な対応が可能となっていた。これらは業績向上の一因となった。実際に、同社の核となるクラウドサービス事業の売上高は、Dream Plan の策定が始められた2015年6月

図表2 Dream Meetingで議論された事業構想案



出所：参与観察での配布資料を筆者が簡素化。

期と中国地方進出・シェア拡大を経た2016年6月期を比較すると、1億5,400万円から1億8,800万円まで増加した。そしてこれが大きく影響し、全体の売上高・営業利益もともに3,000万円以上の増収増益となった(調査時配布資料)。

また、現場サポートでは、長期経営計画だけでなく、その前提となる経営戦略や行動指針を深める工夫もなされていた。同社では、全従業員を対象とした経営計画書の勉強会が年86回実施されていた。この経営計画書には、当年度の経営計画・利益計画に加え、前述のような商品の高付加価値化戦略や従業員の遵守すべき行動指針などが記載されている。勉強会は1回につき30分間で開催され、社長は86回全ての会に参加する。従業員は管理職も含め、20回以上の参加が義務付けられている。筆者の参与観察によれば、勉強会は社長が司会を担当し、時折談笑なども交えながら従業員に適宜発

問し感想や体験談を述べさせるといった双方向のコミュニケーションを通して進められていた。テーマは回ごとに異なり、「高付加価値商品・サービスの提供による粗利の確保」など、戦略を行動指針に落とし込んだものがテーマとなることもあれば、筆者が参与観察を行った回のように社用車の運転マナーのような企業倫理に行動指針がテーマとなることもある。

4.3.2 事業環境の変化に関する日常的な情報共有

現場サポートにおける組織構成員間の情報共有は、個々人の業務状況についても日常的に密に情報共有が行われている。社長と各本部長は、Dream Planや単年度経営計画の策定時だけでなく、月次経営会議などの場において情報共有をはかっている。

それだけではない。毎週火曜日・水曜日・木曜日は、社長と各本部長が集まっの朝礼が

10～30分間程度開催され、そこで日々の事業環境の変化に関する情報共有がなされている。朝礼は直接顔を合わせて行われる場合もあるが、参加者が出張している場合などには社内のイントラネットのチャットシステムを併用して開催されることもある。

また、社内のイントラネットには、社内掲示板が設けられており、社長も含め全従業員が自らの担当する業務に関する情報を日々書き込んでコミュニケーションを行っている。ここで特筆すべきは、この社内掲示板に提供する情報の内容は、あまり厳密には限定されていないことである。ソリューション開発本部長によれば、その内容は、競合他社の動向や顧客訪問時の反応などにとどまらない。例えば、ある従業員が社内掲示板で、購買の必要なものがあるかと打診すれば、全従業員がそれを見ることができるので、必要に応じて事務用品などの購入を依頼することが可能になる（ソリューション開発本部長）。

したがって、現場サポートでは「あらゆる情報が全部あがってくるから、一人一人の情報コストはすごく高いと思います。……仕事の半分は情報処理かもしれない」（ソリューション開発本部長）。しかし、ここで重要なことは、「意思決定を行った際に全従業員がそちらへ流れられるのは、それだけ情報コストをかけているからです。冗談などを間に入れながらも」（ソリューション開発本部長）。現場サポートでは、日常的に経営者・管理者・従業員の間で業務連絡にとどまらず多様な内容のコミュニケーションがとられ、その中で各人の抱える担当業務の状況や、担当者自身の業務環境の変化に関する情報が共有されている。

このように組織成員の間で日々情報共有が密に行われているからこそ、前述のように市場開拓を営業部門の担当者ではなくスタッフ部門の管理者が行うことが可能となっている。もちろ

ん、前述のように現場サポートにおいては職能に応じてライン部門とスタッフ部門が設定されている。とはいえ、同社では、日常的に共有された情報を土台として、スタッフ部門の管理者が機動的に市場開拓を行い、それに伴う高付加価値商品・サービスの提供＝粗利益の確保という戦略の実行を目指すという局面が発生する。この点について、社長は以下のように述懐していた（カッコ内は引用者）。

普通は（市場開拓の出張に最初に行くのは）営業ですね。（しかし当時は）たぶん△△（営業本部長）も××（市場開発本部長）も（時間的に）行けなかったと思いますよ。良い人（ソリューション開発本部長）がいたと（思っ出張指示を出しました）。

現場サポートでは、「うちくらいの規模の会社でしたら、下手すりゃ社長もプレイヤー」（社長）だという。したがって、前述のように日常的に事業環境の変化、そして個々人の業務環境の変化についての情報共有の徹底により、ソリューション開発本部長の例のように、他部門の機能・他部門の予算に関わる業務であっても一定程度遂行が可能であった。

4.4 人事評価制度

前述のように、他部門の業務もこなすスタッフ部門の上級管理者は、どのようにして評価されるのであろうか。現場サポートでは、毎期目標管理制度のもと、各従業員の人事評価のための目標と施策が上司との調整を経て設定される。具体的には、毎期作成される戦略マップから抽出された実施項目にあわせて各管理者の人事評価の指標が設定される。

目標は、予算目標・プロセス目標・個人目標の3種類に大別される。予算目標は前述の予算粗利益の達成度を中心とした目標である。プロセス目標はその予算目標を達成するための行動

計画に関する目標であり、個人目標は「毎日日記をつける」など必ずしも業務とは直接関係がある必要のない目標である。本部長クラスの予算目標・プロセス目標・個人目標の評価上のウェイトは、部門によって異なるが概ね3:6:1である。これらの目標の達成状況の評価は、半期ごとに社長と管理者との間の面談を経て調整・決定され、管理者個人のボーナス査定に利用される。

ここで注目すべきは、前述のソリューション開発本部長の人事評価がかなり全社的な総合予算および経営計画の実施状況を重視した内容になっていることである。彼の部門の予算は、本業である公共事業関係の顧客からの収益とは異なる、受託開発などの副業部分での粗利益予算目標である。その一方で、業績評価においてはこの部門予算目標の達成度は予算目標の評価のうち3分の1程度であり、残りの3分の2は全社総合予算の粗利益目標の達成度が占めていた。これはプロセス目標についても同様で、部門計画だけでなく単年度経営計画全般の実行に関わる内容が多くを占めている。

その理由は、ソリューション開発本部長の場合、同本部が経営企画を職能の1つとしていることから、全社的な計画の策定に深く関与するところにある。具体的には、Dream Meeting等において、全社的な長期経営計画やその実現に向けた活動方針の策定・修正において自分が出した案が反映され、それが「業績評価に跳ね返ってくる」（ソリューション開発本部長）。すなわち、同本部長は、全社的な長期経営計画の策定・修正に深く関与する中で単年度経営計画や総合予算の策定に深くコミットしている。このことから、全社の単年度の計画である総合予算や単年度経営計画の達成度が同本部長の予算目標およびプロセス目標として設定され、評価に結び付くようにされていた。これにより、4.2の事例のように、同本部長は、自部門の業務ではなくとも、営業・サポート部門が手掛ける本

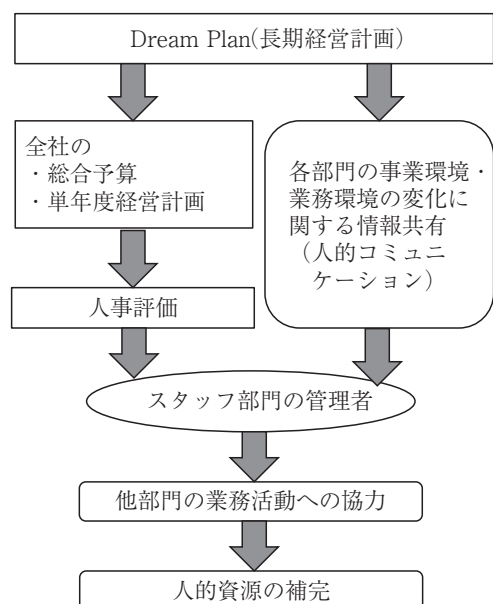
業の粗利益予算目標の達成に向けて、中国地方への情報収集に向くよう促されていた。

5 考察

現場サポートでは職能部門別組織のもとで予算制度が採用され、各本部長に部門の職能に対応した部門予算が割り当てられていた。その一方で、本部長クラスの管理者は自らの統括部門のみならず、必要な場合には他部門の職務や予算目標達成に関わることであっても引き受けていた。それは、ソリューション開発本部長が中国地方進出に協力し、営業・サポート部門および全社の粗利益向上に貢献した事例に顕著に表れていた。

なぜそれが可能となったのであろうか。前述のように、現場サポートの各部門では、職能部門別組織のもとで、部門計画に対応した責任予算が設定されていた。一方で、図表3のように、スタッフ部門では、全社の総合予算や経営計画に関わる目標がソリューション開発本部長の業

図表3 現場サポートにおける予算と人的コミュニケーションの相互補完



績評価上大きなウェイトを占めていた。具体的には、同本部長は、Dream Meeting などを通じて予算や単年度経営計画の基礎となる全社的な計画の提案に強くかかわっていた。したがって、長期経営計画から作られた全社的な総合予算や単年度経営計画全般の達成度が彼の人事評価上重視されることが可能となっていた。かくして、本来は営業・サポート部門の業務であっても、スタッフ部門長が積極的に市場開拓業務に協力することを自らの業務の1つとして認識し行動するように促されていたのである。

また第2に、上述の関与を可能とする要因として、現場サポートでは経営計画書勉強会や読書会、イントラネットの掲示板などを通じて組織成員間での情報共有が極めて密に行われていたことが挙げられる。それは経営者と本部長クラスの上級管理者との間では特に顕著であった。具体的には、Dream Meeting や月次経営会議だけでなく、社内チャットシステムを活用した朝礼なども活用することにより、どこにいても、ほぼ毎日経営者と管理者が高付加価値戦略を意識しながら、現場サポートを取り巻く事業環境の変化、各人の業務の進捗状況、業務環境の変化などの情報を共有する仕組みが敷かれていた。このことはDream Meeting における戦略策定を円滑に進めるうえでも貢献していただけでなく、管理者が他部門の業務活動を一定の範囲内で代替することを可能としていたのである。

以上のように、現場サポートでは、予算制度およびそれとリンクした人事評価制度が採用されていた。この点においては大企業の予算管理に類似した仕組みがとられていた。一方で、スタッフ部門の管理者を長期経営計画の策定に積極的に関与させることで、予算を含めた全社的な計画の達成度を人事評価とリンクさせ、これらの達成に向け動機づけていた。その一方で特筆すべきこととして、同社では、中小企業で重視されているとされる人的コミュニケーション

(飛田 2011, 2012)、具体的には長期経営計画策定時と日常の経営者と管理者の間の双方向的な情報共有を積極的に活用することで、管理者が異なる部門の業務に協力することが可能となっていた。すなわち、予算制度と人事評価制度のリンクを工夫し、同時に経営者と管理者の間の人的コミュニケーションを密に行うことが、一般には大企業に比して十分な経営資源を有していないとされる中小企業の人的資源をフォローする仕組みとして機能していたのである。

6 おわりに一結論と残された課題

先行研究では、中小企業の経営管理においては、予算制度の採用比率が規模により異なる一方で人的コミュニケーションは全体として重視されていることから、両者が必ずしも相互排他的な関係にはないことが明らかになった。そこで本稿では、両者の関係性を現場サポートにおけるケース・スタディによって考察した。

そこで明らかになったことは以下の通りである。大企業と同様の予算管理が行われていたとしても、大企業に比して相対的に経営資源が不足している中小企業においては、時にその予算達成に向けて必要な行動をとり切れない場合がある。それを補完していたのが、予算と人事評価のリンクの工夫および経営者・管理者間の人的コミュニケーションであった。前者は全社的な総合予算の粗利益目標や単年度経営計画の達成度とスタッフ部門管理者の人事評価を結びつけることであった。それは、スタッフ部門の上級管理者が長期経営計画策定に深く関与し、その中で全社的な単年度計画策定に強く関与していることで可能とされていた。また、これに後者の頻繁なコミュニケーションが加わることで、経営者と管理者の間での事業環境や業務環境に関する絶え間ない情報共有がなされ、スタッフ部門が他部門の業務に協力することが可能になっ

ていた。これにより、人的資源の不足を補うことで、ソリューション開発本部長が営業・サポート業務の新規市場開拓に積極的に協力した事例に示されたように、組織が事業環境の変化に迅速に対応する体制の構築が可能となっていた。

一方、本稿にも課題はある。例えば、本稿はシングルケース・スタディの研究手法をとっている。本稿で得られた知見をより頑健なものとするためには、さらなるケース・スタディやアンケート調査などを通じた経験的研究によって検証されなければならない。この点についても今後の残された研究課題である。

(注)

- 1 一般的に、将来予測の難しい近年の事業環境においては、長期経営計画が設定されることは少なくなり、代わって企業の目的や目標を導く将来のあり方を示したものとして長期ビジョンが設定されることが多くなったとされる（櫻井2012）。その意味では、後述のように将来の事業構想を描く Dream Plan は長期ビジョンの属性を有している。一方、一般には、将来3年間程度にわたり数値に重点を置き資源配分を具体的に示すものは中長期経営計画として位置づけられている（ibid.）。その意味では、後述のように5年分の損益計算書を作成したうえで人員配分や売上高の目標などを具体的に設定する Dream Plan は長期経営計画と解釈できる。したがって本稿では、Dream Plan を長期経営計画と位置付けている。
- 2 現場サポートでは、3.2で論じたライセンス料が主な売上原価の内容になるが、売上高に占める構成比率はごくわずかである。同社の費用の多くの部分を占めるのは、販売費・一般管理費であり、人件費や、営業・アフターケア活動のために必要な通信費・旅費などが主な構成要素となる。

【参考文献】

上總康行. 1993.『管理会計論』新世社.

- 小菅正伸. 2010.「利益管理」谷武幸・小倉昇・小林啓孝編『体系現代会計学 第10巻』中央経済社: 167-195.
- 小林健吾. 1996.『体系 予算管理』東京経済情報出版.
- 櫻井通晴. 2012.『管理会計 第五版』同文館出版.
- 澤邊紀生・飛田努. 2009.「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』3: 73-93.
- 田村真介. 2007.「石巻地域中小企業の管理日報の事例研究—中小企業の管理会計理論構築の一環として」『石巻専修大学経営学研究』18(2): 19-44.
- 飛田努. 2011.「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』30: 29-42.
- 飛田努. 2012.「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査——福岡市内の中小企業を調査対象として——」『会計専門職紀要』3: 57-69.
- 水野一郎. 2015.「中小企業の管理会計に関する一考察」『関西大学商学論集』60(2): 23-41.
- 本橋正美. 2015.「中小企業管理会計の課題と特質」『会計論叢』10: 51-69.
- 頼誠. 2004.「中小企業の管理会計(1)——英国における研究をめぐって——」『會計』166(2): 188-201.
- Anthony, R. N. and G. A. Welsch. 1974. *Fundamentals of management accounting*. Richard D. Irwin.
- Bruns, W. J. and J. H. Waterhouse. 1975. Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*. 13(2): 177-203.
- Davila, T. 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*. 30(3): 223-248.
- Gul, F. A. 1991. The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. *Accounting and Business Research*. 22(85): 57-61.
- López, O. L. and M. R. W. Hiebl. 2015. Management accounting in small and medium-sized

- enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*. 27 (1): 81-119.
- Merchant, K. A. 1981. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*. 56 (4): 813-829.
- Otley, 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10 (4): 363-382.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 (1998)『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods*, 2nd ed., Sage. (近藤公彦訳, 1996.『ケース・スタディの方法』千倉書房)

補遺 インタビュー調査と参与観察の概要

補遺1 インタビュー調査概要

日程	調査内容	インタビューー	時間
2013.11.6	現場サポートの概要について	経営企画室長 (現 ソリューション開発本部長)	2時間
2014.8.26	現場サポートの事業の変遷について	社長	2時間
2015.7.2	事業戦略と事業計画の立案・実行について	経営企画室長 (現 ソリューション開発本部長)	3時間
2016.5.19	不確実性への対応と長期計画設定・予算管理・業績評価について	社長, 営業本部長, ソリューション開発本部長	2時間30分
2016.10.3	行動指針と事業戦略の浸透について	社長, ソリューション開発本部長	1時間

補遺2 参与観察概要

日程	観察内容	参加者	時間
2013.11.15	月次経営会議	社長, 各本部長・グループ長	2時間
2013.11.15	読書会	全社員	30分
2014.1.10	月次経営会議	社長, 各本部長・グループ長	2時間
2014.1.25	Dream Meeting	社長, 各本部長	3時間
2014.2.28	Dream Meeting	社長, 各本部長	4時間
2014.6.28	経営方針説明会	社長, 全従業員, 主要取引先企業関係者	9時間
2016.10.3	全社朝礼	全従業員	30分
2016.10.3	月次経営会議	社長, 各本部長	2時間30分

(謝辞)

本稿は、中小企業会計学会第4回全国大会（東北工業大学）での自由論題報告に加筆修正を加えたものである。司会の中島洋行先生（明星大学）、質疑においてご質問頂いた櫻井通晴先生（専修大学）、匿名査読者の先生方から貴重なご意見を賜ったことに謝意を表したい。また、本論文のあたりインタビューにご協力いただいた株式会社現場サポートの福留進一社長をはじめとする皆様方に記して謝意を表したい。なお本論文は科学研究費補助金・若手研究（B）課題番号 16K17209 による研究成果の一部である。

中小・ベンチャー企業における簿記・会計による 管理の有用性

飛 田 努（福岡大学准教授）

論文要旨 本稿は、国内外の先行研究と筆者がこれまで実施してきた調査をもとに、中小・ベンチャー企業（以下、小規模企業）における簿記・会計による管理の有用性について論じることを目的とする。

熊本県内や福岡市内の中小企業を対象としたアンケート調査では、従業員数が少ない企業では会計情報をあまり重要視していないが、従業員数が30名程度以上の中小企業ではその重要度が高いと回答している（飛田2011, 2012a）。また、経営理念、行動規範、会計の3つのコントロール・レバーがどの程度組織成員に受容されているのかを企業規模によって比較したところ、経営理念については規模による差が見られなかったものの、行動規範や会計は従業員数が多い企業と少ない企業とでは受容度が異なるとの結果が得られた（飛田2015）。最後に、中小企業におけるManagement Control System（以下、MCSと略記する）がその組織成員の心理的要因（動機づけ）にどのように影響しているのかを分析したところ、従業員数が少ない企業では経営理念の浸透が重要である一方で、従業員数が30名程度以上の企業では経営理念に加えて、行動規範の制定や会計情報を組織内部でのコミュニケーション手段として用いることで組織成員の動機づけが高まることを明らかにした（飛田2012b）。

その後、日本簿記学会簿記実務研究会（2016）によるインタビュー調査を行う中で、小規模企業の簿記・会計実務には多様性があることが明らかになった。簿記システムを通じた会計情報の作成は活動の捕捉、分類、総合、報告の一連プロセスを通じて行われるが、それぞれの企業が事業活動を捕捉するのに適的な方法で簿記実務を行っている。

本稿では、こうした実態調査に基づいて得られた知見をもとに、小規模企業における管理会計研究の分析視角を提示するとともに、今後の研究課題を提示したい。

キーワード 管理会計、中小企業、ベンチャー企業、Management Control System（MCS）

1 はじめに

わが国における小規模企業（以下では、中小企業とベンチャー企業を総称してこのように呼ぶ）の重要性は論を待たないであろう。中小企業庁の調査によれば、日本における中小企業は

国内企業400万者の99.7%を占めている。しかし、CiNii（国立情報学研究所論文情報ナビゲータ）によれば、中小企業の管理会計に関する研究は1949年から現在まで、約100編ほどしか残されていない。管理会計研究は長らく大企業を中心とした管理会計実務や技法研究が中核であり、これまで小規模企業の管理会計について

は十分な研究蓄積が残されてこなかった（サーベイ調査では小林 1967；角谷 1967；豊島・大塚 2003；澤邊・澤邊ゼミナール 2008；飛田 2011, 2012a；澤邊・吉永・市原 2015 などがある）。また、世界的な視点で見ても López and Hiebl (2015) によれば、中小企業を対象とした管理会計研究は過去 30 年間で 73 編しか残されておらず、この分野における研究課題はまだ多く残されていると指摘している。

その中で、小規模企業を対象とした管理会計研究の視点を提示している Welsh and White (1981) は会計技法が中小企業のニーズに適合的に作られ、かつ簡素化されるのだと述べているし、Mitchell and Reid (2000) は小規模企業は大企業に比して簡素化された組織構造を持っているので、管理会計システムを柔軟かつ適合的に変えていくのだと指摘している。小規模企業には、ファミリー・ビジネスと呼ばれる「家族」を中心とした企業体、「家族」を単位とせずとも製品・サービスを供給し続ける中小企業、創造的な製品・サービスを提供し、急速に企業規模を拡大していくベンチャー企業などさまざまな形態があり得る。一言で「小規模企業」と言っても、多種多様な企業体がある。しかし、先に述べたように、小規模企業を対象とした管理会計研究については、まだまだ研究のフロンティアが大きく残されている。

この点、欧米における管理会計研究においては、ベンチャー企業を対象とした実証研究が多数行われている。その代表的な研究の 1 つである Davila (2005) は、米国シリコンバレーにおけるベンチャー企業を対象にサーベイ調査を実施し、ベンチャー企業における Management Control System¹（以下、MCS と略記する）がいかにして企業内に定着していくのかを明らかにした。そこでは、社歴あるいは従業員数を代理変数とする企業規模によって、組織における順応度が異なることが示されている。すなわ

ち、企業の成長度合いに応じて MCS が組織内で受容される度合いが異なることを指摘している。さらに、一連の研究において、公式的な MCS を備えていることと企業成長には関係性があることが明らかにされている (Davila and Foster 2005, 2007; Sandino 2007 など)。

筆者はこのような研究を参考にし、これまで日本国内における小規模企業における管理会計実務についての研究を進めてきた。具体的には、組織規模に応じた管理会計技法や利用される状況の相違に着目し、中小企業に適合的な管理会計システムをいかにデザインするかを検討してきた。ここでいう「適合的」とは、企業の管理目的に応じた管理会計システムが経営者あるいは会計専門家によって設計・構築されていることと、そこから得られる会計情報の利用によって何らかの経営目標が実現されている状況を指すこととする。

そこで本稿は、小規模企業が簿記・会計による経営管理＝「会計管理」をいかに行っているか、簿記や会計に基づく管理の有用性を検討することを目的とする。特に、筆者がこれまで行ってきた小規模企業を対象とした管理会計研究から得られた知見を中心に論じることとする。

2 組織構造に応じた管理会計システムのデザイン

周知の通り、管理会計理論は 19 世紀から 20 世紀にかけて米国における企業成長に伴い、大規模化していく組織を管理することを通じて発展してきた。さらにいえば、組織の階層化に適合的に管理会計システムが理論化、構築されてきたといえる (上總 1989, 1993)。そして、上總 (1993) は Anthony が提示したフレームワークに基づき、「会計情報の受け手＝管理職能の側から見て、異なる経営管理には異なる会計情報が必要である」と考えるならば、経営管理の階

図表 1 大企業における組織階層別に使用される情報

事前管理 (標準値)	管理階層	原価数値 (金額)	両者併用	原単位 (物量)	不明・無記入	総数
	上級	126	202	29	67	417
		30.22%	48.44%	6.95%	16.07%	100.00%
	中級	68	245	53	58	417
		16.31%	58.75%	12.71%	13.91%	100.00%
	下級	42	178	139	68	417
		10.07%	42.69%	33.33%	16.31%	100.00%

事後管理	管理階層	原価数値 (金額)	両者併用	原単位 (物量)	不明・無記入	総数
	上級	108	230	36	50	417
		25.90%	55.16%	8.63%	11.99%	100.00%
	中級	61	253	70	39	417
		14.63%	60.67%	16.79%	9.35%	100.00%
	下級	27	165	165	62	417
		6.47%	39.57%	39.57%	14.87%	100.00%

出所：田中（1991）228頁，230頁より筆者作成。

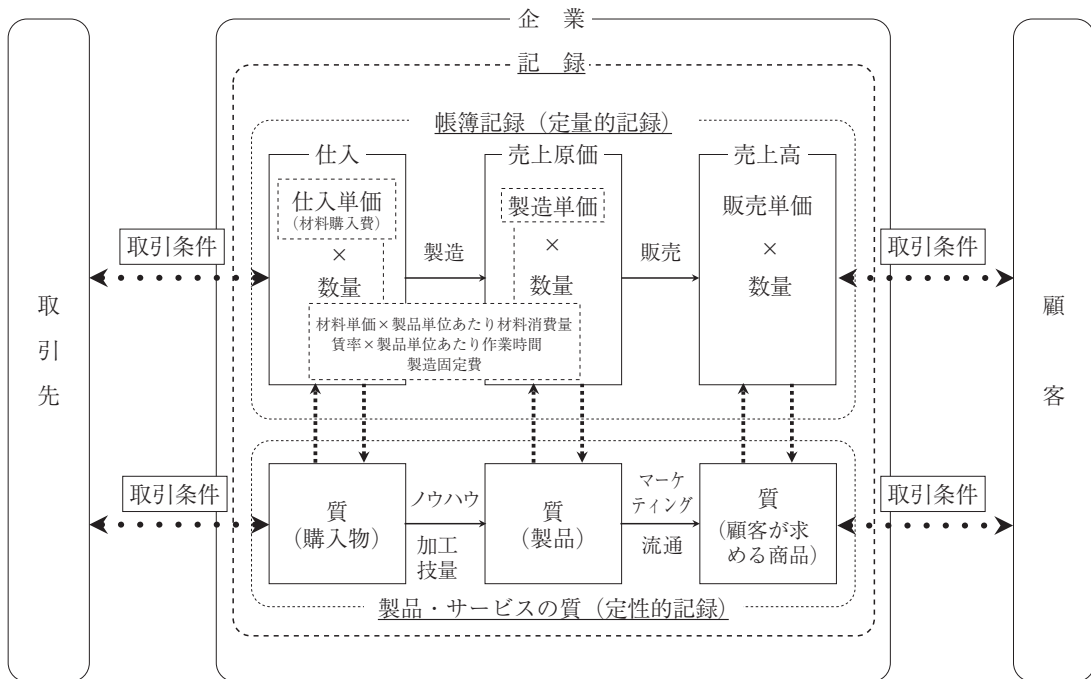
層化に対応して管理会計もまた必然的に階層化せざるを得ない」（上總 1993，65）と述べるとともに，一般的に上位の組織階層では計画設定（Planning）に重点が，下位の組織階層では統制（Control）に重点が置かれるとして管理会計技法が組織の階層に対応して利用されるのだと指摘した。

田中（1991）は 1990 年代初頭における上場企業における管理会計や原価計算実務について詳細な調査を実施している。その中の調査項目の 1 つとして，事前管理と事後管理のためにいかなる情報（金額，原単位，双方）がどの階層（上級，中級，下級）で用いられているのかについてサーベイ調査した。図表 1 はその結果をまとめたものである。これによると，事前管理（標準値の設定），事後管理ともに貨幣量管理（金額）と物量管理（原単位）の併用が最も多いが，上

級管理階層になればなるほど貨幣量管理（金額）による管理のウエイトが，下級管理階層になればなるほど物量管理（原単位）による管理のウエイトが大きくなることが示されている。すなわち，企業あるいは部門全体の業績管理において上級管理者層は企業行動が貨幣的価値に抽象化された金額情報に重点を置いているのに対し，より現場に近い下級管理者層は具体的な活動に紐付けられた物量情報に重点を置いていることが明らかである。データとしては古いものであるが，これは上總（1989，1993）による組織の階層化と経営管理の階層化が対応していることを傍証しているものであろう。

図表 2 は，2014 年から 2016 年にかけて日本簿記学会簿記実務研究部会で行われた『中小企業における業種別工業簿記・原価計算実務に関する研究』によって示された企業内部における

図表2 企業内部における記録の作成・展開プロセス



※ 説明の便宜上、期首期末の仕掛品、製品はないものと仮定する。すなわち、製造原価＝売上原価と考える。

※ 説明の便宜上、帳簿記録は定量的に記録されるもののみを想定している。

出所：日本簿記学会簿記実務研究部会（2016）、136より抜粋。

記録の作成・展開プロセスを示したものである。

すなわち、企業が用いる記録は、定量的記録と定性的記録に分けることができる。ここでは前者を帳簿記録とする。帳簿記録は単価＝貨幣的情報と数量＝物量情報から構成される。例えば、製造原価は材料費、労務費、製造固定費の合計額で算出されるが、材料費は単価と製品単位あたりの材料消費量の積、労務費は賃率と製品単位あたりの作業時間の積で求められることから、管理対象は単価や賃率という貨幣的情報に基づくもののみならず、物量情報も含まれる。高橋（2016）は、会計による測定と記録が管理機能を果たす場合において、「記録行為の結果による管理」と「記録行為そのものによる管理」の2つの局面がある²として、企業内で階層ごとに管理を行うために必要となる情報の性質について述べている。すなわち、大企業では「記

録行為そのものによる管理」も行われているが、より「記録行為の結果による管理」にウエイトが置かれ、業績管理や予算差異分析といった種々の管理会計技法を用いて経営管理を行っている。一方、中小企業では「記録行為そのものによる管理」のウエイトが大きく、職能の分業化が進んでいないことから、現場で作業している従業員が記録を取っている場合もある。こうした場では、「記録をとること自体が現場作業者の行動を（無意識的にせよ）管理することにつながりやすい」（高橋 2016, 33）と指摘している。ここに企業内部において簿記を行う意義がある。

また、定性的記録をここでは製品・サービスの質とする。ここでいう質とは、ある材料（購入物）にノウハウや加工技術などによって価値を付加して製品を製造し、さらにそれをマーケ

ティングや流通を通じて顧客が求める質（一般的に言えば品質に該当する）まで高めることによって変化しうるものであり、言語化できるが数値化が困難な事柄を指す。企業経営の現場においては、材料（購入物）の購入から顧客への販売に至る一連のプロセスにおいて情報が何らかの方法を用いて記録として捕捉され、企業目的を実現するための管理が行われることになる。すなわち、目的を実現するのに有用な記録は、定量的の場合も、定性的の場合もあり得る。しかも、いかなる記録が有用かどうかは、企業によって相当に異なる。また、企業内部においては簿記システムを通じて作成される情報である貨幣量情報と物量情報の双方が共有されているものの、その利用の方法、情報として重要性は組織規模や構造、業種によって大きく変わりうる可能性がある。

小規模企業を対象とした調査・研究を行う意義はこうした定量的情報と定性的情報がどのようにして組み合わせられて利用されているのかを簡素な形で観察可能である点にあると思われる。すなわち、大企業に比して組織がフラットな構造を持ち、経営者がどのような性質の情報をもとに意思決定を行っているのかを具に観察可能であるという点である。しかも、企業の成長・発展段階や経営者が何を目的に企業経営を行っているのかという目的適合的な経営管理システムや管理会計システムの構築を図っているのか、意図と結果の関係を結びつけて観察可能だと考える。

しかし、欧米では同一企業を経時的に観察し、企業の成長・発展プロセスにおいて、いかにして管理会計システムやMCSが整備されているのかを調査した研究が残されているものの、日本国内ではまだまだ明らかになっていない点が多いのが実情である。そこで、中小企業を対象とした管理会計実務の研究をこれまで行ってきた。以下では、これまで筆者が行ってきた調査

から明らかになった中小企業の管理会計実務の特徴について述べる。

3 サーベイ調査に基づく実証分析から得られた知見

飛田（2011, 2012a）は、中小企業における管理会計実務の実態を明らかにするために、福岡市と熊本県に所在する中小企業に対してサーベイ調査を2回に分けて実施した。先に調査を行った熊本県では送付社数は893社、回答者数は95社（10.64%）であった。2回目の調査は、福岡市内の中小企業に対して実施し、送付社数は1,089社であり、回答社数は129社（11.85%）であった。本稿では、以下の分析を行うのに必要な回答がすべて揃っている153社（合計1,982社に対して7.72%）のデータを用いて分析を行った³。調査内容は、①心理的要因として従業員のモチベーションに関する質問、②社内における価値観の共有や経営理念が及ぼす影響に関する質問、③従業員の社内外でのコミュニケーションに関する質問、④業務フローチャートやマニュアル、経営管理システムの利用に関する質問、⑤管理会計に関して調査を行った。それぞれの調査について、企業規模の代理変数として従業員数を用い、それぞれの調査結果について企業規模ごとの比較を行った。その結果を端的にまとめると、下記のとおりである。

まず、心理的要因として従業員の満足度とモチベーションに関する質問については、従業員が働くことへの誇り、やりがいを持ち、協調を図りながら主体的に仕事に取り組んでいることが明らかになった。社内における価値観の共有や経営理念が及ぼす影響に関する質問については、ある一定数の従業員を抱える企業において、経営理念が価値観を共通手段として用いたり、戦略や計画の策定、目標設定を行う際の規準として用いられている可能性があることが示

唆された。従業員の社内外でのコミュニケーションに関する質問では、非常にコミュニケーションが重視されていることが明らかになった。とりわけ少人数企業でその傾向が強いが、従業員が多い企業では少人数企業に比べてやや低い平均値であった。業務フローチャートやマニュアル、経営管理システムの利用に関する質問では、公式的な経営管理システムへの重要性の認識は高いものの、その整備や活用状況については総じて高い値を示していない。最後に、管理会計に関する質問では回答企業の約8割の企業が何らかの会計情報を利用していることが明らかになった。少人数企業では実際原価計算が主として用いられているが、従業員数が多い中小企業では予算管理の利用度合いも高くなった。この調査から得られたデータに基づき、飛田(2012b, 2015)では以下のような分析を実施した。

飛田(2015)では、中小企業におけるMCSの利用やそのとらえ方が異なるのかを明らかにするため、先行研究から得られる知見をもとに試論的な分析を行った。上記のサーベイ調査から得られたデータをもとに、経営理念、経営管理システム、管理会計システムの3つの要素を抽出し、それぞれが組織成員にどのように受け止められ、どのように利用されているのかについて、企業規模に応じた差異を明らかにするために15名以下、16名以上40名以下、41名以上という3つのグループに分類し、平均値の比較を行った。これによれば、中小企業におけるMCSの利用実態は次のように整理できる。

まず、経営理念の浸透度合いや経営理念が経営のどのような場面で影響しているのかについては企業規模による差はほとんど見られなかった。次に、経営管理システムの活用、整備や遵守といった場面では、原初的な形態を持つと想定される規模の小さい中小企業(15名以下)ではその度合いが低く、それよりも規模が大き

い企業群とは差があるといえる。最後に管理会計システムに関しては、最も規模の小さな企業群と本稿のサンプルでは最も規模の大きな企業群との間に差があるとの結果が得られ、会計情報の利用や会計数値によって提示される予算への捉え方は企業規模で異なると考えられる。以上から、中小企業におけるMCSの利用実態を企業規模によって分類すると、最も規模の小さい15名以下の企業群とそれ以外との間には統計的に有意な差があることが示されている。ただし、16名以上40名以下、41名以上の2つの企業群との間には統計的に有意な差があることが示されていない。本稿の分析では平均値の差の検定によって企業規模を考慮した場合に一定の差があることを傍証しているにすぎないことと、15名以下の企業群とそれ以外の企業群に一定の差があることが示されただけにすぎない。

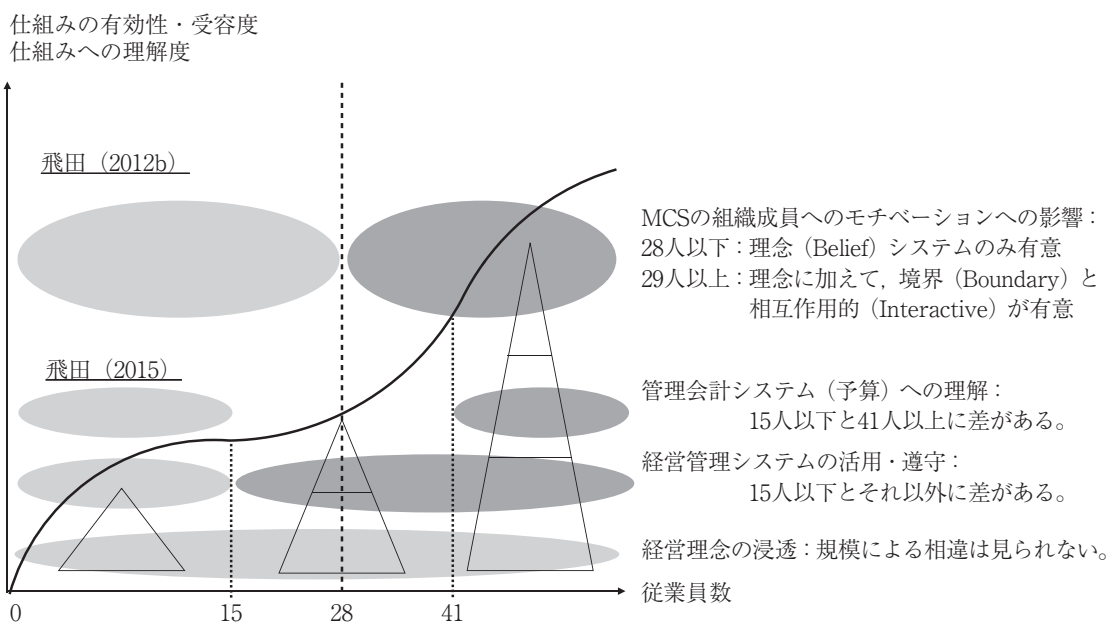
また、飛田(2012b)では、飛田(2011, 2012a)のデータを用いてMCSと組織成員の動機付け、業績の関係を共分散構造分析を用いて分析した。これによると、予算や目標管理のような診断的コントロール(Diagnostic Control)が組織成員に動機づけをもたらすかどうかについては有意な関係が見いだせなかったが、その他のMCSとモチベーションとの関係は統計的に有意な関係が示されており、信条(Belief)、境界(Boundary)、相互作用的コントロール(Interactive Control)の各システムを活用することにより、組織成員の動機づけが図られることについては支持されている。すなわち、組織成員に対して経営理念や社訓を示し、伝え、設定された行動規範に基づいて行動するように仕向けることによって、組織成員は動機づけられることになる。また、組織内部でのコミュニケーションを継続的に図ることにより、組織成員は動機づけられることを意味している。さらに、モチベーションを高めることによって業績が高まることも支持された。

また、組織規模の代理変数として従業員数でサンプルを区分して分析を行ったところ、従業員数 28 名以下の少人数企業と 29 名以上の大人数企業とでは有意な変数に違いがあることが示されている。少人数企業では相互作用的控制（Interactive Control）が組織成員の動機づけには有効ではないという結論が得られている。サンプル全体における分析結果を踏まえると、大人数企業では信条、境界、診断的控制が有意に組織成員のモチベーションを高めることに影響しているが、少人数企業では信条、境界の 2 つのコントロールのみがモチベーションを高めることに影響し、会計に基づくコントロールを表す診断的控制と相互作用的控制には統計的な有意な関係は見出だせなかった⁴。すなわち、従業員数の大小によって有効なコントロールに相違があることが示唆される結果となった。

以上のように、中小企業における管理会計または MCS についてサーベイ調査から得られた知見をまとめると、図表 3 のようになる。す

なわち、従業員数を企業規模の代理変数とした場合、少人数企業では经营理念によるコントロールが有用であるが、経営管理システムや管理会計システムを用いたコントロールを行うには一定の組織規模が必要であると考えられる。もう少しいえば、本調査のサンプル区分である 15 名以下や 28 名以下の組織では組織階層がフラットで、経営者が現業に携わるようなケースも少なくないであろう。そのため、フェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションで組織成員の管理が十分に行える可能性がある。しかし、従業員数が増加し、業務区分と組織階層が生まれると、記録に基づく管理が求められるようになる。その記録が貨幣量に基づくものである場合もあるし、物量である場合もあるだろうが、一定の規模あるいは企業のライフサイクルに差し掛かった時点で経営管理や管理会計システムの導入が必要であることを示唆する結果になっている⁵。

図表 3 サーベイ調査から得られた知見



4 インタビュー調査から得られた知見

以上のような調査結果を参考に、日本簿記学会簿記実務研究部会（2016）において、小規模企業における工業簿記・原価計算実務について調査を行った。ここでは同部会の最終報告書で取り上げられた小規模企業6社の中から、特徴的な実務を行っている3社を取り上げ、各社のインタビュー調査から得られた知見を簡単にま

とめていく。

図表4はその結果をまとめたものである。この図表に基づき、各社の管理会計システムについて簡単にその概略を述べていく。

まず、受注生産を行う製造設備・機械を製造する中小企業A社は、長崎県佐世保市に本社があり、従業員80名程度の職能別部門組織の企業である。受注生産を行っているので個別原価計算を採用している。生産リードタイムは3-4ヶ月程度であり、顧客のニーズに見合う仕様の製品を生産している。1品ずつ見積を行い、

図表4 インタビュー結果のまとめ

	A社 設備機械製造業	B社 醤油・味噌醸造業	C社 インターネットサービス業
事業形態	受注生産による 大型機械設備の製造	大量生産による 醤油・味噌の製造	プロジェクト型 Webサービス, コンサルタント
業界の変化スピード (相対的に)	遅い	遅い	速い
利益獲得目的	存続	存続	成長
生産リードタイム	3-4ヶ月	原料:6ヶ月, 製品:15日	プロジェクトによる
従業員数	80名	60名	70名
組織構造	職能別部門組織	職能別部門組織	擬似的な事業部制組織
取引形態	顧客のニーズに合った仕様 取引先からの仕入は 仕様に合わせる	顧客のニーズの変化に対応 そのための新製品の開発 仕入は醸造組合から一括	顧客からのニーズを満たす サービス, プロダクトの供給 デザイナーの能力・労働集約的
KPI	製品ごとの粗利益 製造原価 (特に固定費)	部門別限界利益	売上高・固定費 (プロジェクトごとの採算)
経営者にとっての 管理のポイント	見積時点で 部品点数や 工数が概ね決定 生産能率を高めること で利益確保	顧客の需要量を満たす 売れ残り・売り損じが 生じない程度の見込み生産	プロジェクトごとの採算管理 成長を確認するための売上高 能率を測定するための固定費
現場における 重要な管理対象	時間 (作業・段取)	数量 (製造量・セールスマックス)	(プロダクトの) 質 (デザイナーの能力に依存)
情報の共有	システムで社員間で 共有・即時的	社員とは紙ベースで 共有する 月次の業績検討会議で 部課長とシェア	2週間ごとに事業部長と 会議 日次で入力, 月次で決算
ソフトウェア	自社開発	ERP	会計ソフト→ クラウド型会計ソフト

その時点で製品原価を概ね算出できるとともに、売価との差額で目標利益が設定される。このとき、製品原価に含まれる労務費や製造間接費も作業時間に応じて算出される。KPI (Key Performance Indicator: 重要業績指標) は製品ごとの粗利益と固定費管理である。よって、A 社にとっては材料調達コストの低減も重要であるが、生産調整や段取り組みの時間調整が極めて重要になる。そこで、製品の製造開始時点において受注から出荷までのすべての工程にかかる工数・作業時間の見積りを行い、できるだけ生産リードタイムを減らすような活動を行うように管理者、従業員に動機づけを図っているという。こうした管理を行うために、同社では自社制作による管理ソフトを作成している⁶⁾。この管理ソフトを用いて、同社では全社ベースで受注、製造、出荷に関する情報が貨幣量、物量、時間 (納期、リードタイム) で共有されている。A 社では、原材料の仕入時点での原価管理も重要ではあるが、受注の時点で、販売価格と製品の仕様 (顧客が求める製品の質) が決まっていることもあるので、仕損等を発生させないように工具の作業の質を高める、あるいは能率の高い作業を行うことで納期を守るような (作業) 時間を管理することも極めて重要であると考えられる。

次に、醤油・味噌を製造する B 社は鹿児島県鹿児島市に所在し、従業員数 60 名程度で、製造と販売を中心とする職能別部門組織である⁷⁾。鹿児島県の醤油メーカーは協同組合から原液を購入し、アミノ酸などを加えることによって各社の特徴を反映させた醤油を製造している。つまり、醤油の製造においては仕入れる原料によってある程度品質が決まってしまう。また、組合から仕入れる時点で仕入価格は概ね決まる。また、顧客の需要量を超える分を製造しても売れ残ることが予想されるので、その予想をもとに仕入量、製品ポートフォリオを決定している。

個人の消費者のみならず、食品メーカーや飲食店など顧客も多様であるため、近年は顧客ニーズの変化に細かく対応していくことが求められている。しかも廃棄を少しでも減らすために、顧客の需要量を満たす売れ残りや売れ損じが生じたい程度の見込み生産が必要となる。よって、管理すべき対象は主として数量となる⁸⁾。このとき、KPI として企業の存続を担保するための利益と従業員への人件費の支払を安定的に行えるだけの限界利益の獲得が重要であるため、限界利益管理が行われる。そのため B 社では直接原価計算が利用されており、限界利益を把握することで業績管理を行うための主たる管理技法として利用されている。また、社内振替価格を設定することにより、製造部門と販売部門では部門別に設定された限界利益が部門別目標として設定されており、部門別短期限界利益管理が実施されている (飛田・宗田 2016)。

最後に、インターネットサービス業を営む C 社は、Web サービスとコンサルタントを事業として行う沖縄県宜野湾市に本社を置くベンチャー企業である⁹⁾。IT 産業は製造業等と比較しても事業環境の変化が激しいとともに、先に挙げた A 社、B 社が事業の存続を目的とした利益獲得を目指しているのに対し、C 社は成長の源泉として利益を捉えている。従業員数 70 名程度で、事業内容によって組織を区分する擬似的な事業部制組織になっている。IT 産業は顧客のニーズを満たすサービスやプロダクトの供給が重要になるため、それらを生み出すデザイナーやプログラマーの能力に大きく依存する労働集約的な面がある。そのため、主な管理対象はサービスやプロダクトの質であり、デザイナーの能力をいかに評価し、それに見合う評価を行うことが鍵となる。そこで同社はプロジェクトごとの採算管理が重要であり、成長を確認するための売上高と能率を測定するための固定費管理が重要である。

以上のように、ここまで日本簿記学会簿記実務研究部会（2016）で行った調査をもとに、小規模企業における管理会計実務がどのように行われているのかについて述べてきた。ここで取り上げた3つの小規模企業は、業種、取引慣行、製品ロット、求められる製品や作業の質が全く異なる。そのため、当然のことながら、当該企業にとって必要な情報、記録は相当に異なる。そこで用いられる原価計算システムは個別原価計算と直接原価計算であるが、オーダーメイド製品を生産しているA社においても原価計算は個別原価計算で行われているものの、材料費（変動費）よりも能率や操業度を重視した固定費管理が行われており、直接原価計算的な発想で管理が行われている。また、こうした計算システムによって算出される貨幣量記録によって作られた情報のみならず、物量や時間を記録する帳簿類の利用も重要であり、物量に基づく管理が重要であると指摘されている。そして、この物量に基づく管理の重要性を指摘しているのが、インタビューであった各社の経営者（社長）であったことは特徴的であるといえよう。

以上から、飛田（2012b, 2015）で行ったサーベイ調査に基づく実証分析の結果と合わせて検討すれば、上記の事例は60名から80名程度の従業員数を要する企業であり、経営理念の浸透や経営管理システム、管理会計システムを用いた管理を行っている。だが、上記のケースでは、小規模企業が大企業に比してフラットで階層が少ない組織であるがゆえに、経営者は現場に近く、経営意思決定を行う上で現場から得られる記録や情報（ロー・データ）を用いる場合も少なくないことを示唆している。すなわち、いずれの経営者も物量あるいは貨幣量に基づく情報を用いて、存続や成長を目的とした利益管理を実施している。どのような物量情報を重視するか、何を管理することによって利益、原価の管理を実施するかはそれぞれ異なるものの、各社

それぞれの方法で構築されたシステムで目的適的に管理が実施されているといえる。

5 おわりに—今後の研究課題

以上のように、本稿では小規模企業が簿記・会計による経営管理＝「会計管理」をいかに行っているかを実証研究、事例研究で得られた知見をもとに、そうした管理の有用性を検討することを目的とした。具体的には、階層化に基づいて必要となる情報の性質、MCS、管理会計システムを取り上げ、経営目標を実現するために適切なシステムをいかに構築するかを見てきた。ここから明らかになった点、研究課題は以下のとおりである。

まず、管理会計の歴史的研究がすでに明らかにしているように、マネジメントを行うために管理会計や経営管理システムを導入しなければならない規模がありそうだということである。組織成員の受容度には規模で相違があり、一定の組織規模に達すればシステム整備が必要だということである。ただし、従業員数15名以下の企業群と40名を超える企業群とでは明確な差があるものの、その間（20-30名程度）の規模の企業群との間には明確な差が見られないことから、これがいかなる理由に基づくものなのかは調査を要する。管理会計や経営管理システムに基づく管理を行っている企業とそうでない企業が混じり合っているために、明確に区分できない可能性がある。これを明らかにするための調査・研究手法の検討が必要である。

つぎに、事例研究で取り上げた企業群はいずれも直接原価計算による貢献利益管理あるいは直接原価計算に類する変動費と固定費を区分して管理する発想を持っており、経営者は会計情報に基づく経営判断を行っているということである。とはいえ、事例研究のいずれの企業でも、会計情報（＝貨幣量情報）だけでなく、物量情

報を管理の対象として意識しており、現業管理を行うために用いられる情報も意思決定を行う上で極めて重視している。すなわち、中小企業において「記録行為そのものによる管理」も経営者にとっては重要であり、いわゆる大企業に比してフラットな中小企業における経営管理の特徴を示していると考えられる。

最後に、どのような情報を注視するかは各社の事業内容の特徴を反映させたものであり、それを経営者は貨幣量でつかむか、物量でつかむか、あるいは双方で理解するかは、それぞれの観点から目的適格的に行っている。すなわち、本稿で取り上げた企業では、事業内容あるいは現場に適合的な管理システムが構築されており、目的適格的なシステムが構築されていると言えそうである。しかし、本稿では詳細に述べなかったものの、それぞれのシステム構築に至るプロセスには、経営者のバックグラウンドが大きく影響している。中には税理士との協力のもと、新たに管理会計システムを構築した事例も見られる。小規模企業では経営者や会計専門家のバックグラウンドや事業に対する視点が強く反映されることから、システムそのものの特徴のみならず、システム構築に関わる個人に着目した調査・研究を行う必要がある。

小規模企業といっても、中小企業とベンチャー企業とでは置かれている状況、企業としての存在目的、目的に適合的なシステムをいかに構築するかといった事情がそれぞれ異なる。本稿で取り上げた先行研究では静的に特定の時点における調査結果を述べているが、小規模企業における管理会計実務を明らかにするためには、より動的に、経時的に観察を行っていく必要があると考えている。その時に単に特殊な管理技法にのみ着目するのではなく、いかにしてシステムが構築されていくのかという「管理会計システムのデザイン思想」を検討していくことが求められるのではないだろうか。

(注)

- 1 MCSの定義は多様である。例えば、代表的な論者であるSimon (1995) はMCSを「経営者が組織行動のパターンを維持または変更するために活用する情報を基礎とする公式的な手順と手続き」と定義づけしている。また、Merchant and Otley (2007) では「動機づけを図るために組織成員に対して意思決定や計画設定、業績評価に資する情報を提供する」仕組みとして定義している。本稿では、こうした定義をもとに、MCSを簿記や会計が単独で機能するのではなく、経営理念や行動規範などの他の経営管理システムとの連繋しながら構築され、機能する管理目的に適合的なシステムであると考えている。
- 2 ここでいう「記録行為の結果による管理」とは「会計記録の情報を何かしらの分析・管理装置の中にインプットすることで管理を行う」(高橋 2016, 25) ことを指しており、例えば予算実績差異分析のようなものを指す。一方で「記録行為そのものによる管理」とは、複式簿記における取引の仕訳のように、取引に関わる価格の情報と物量の情報に常に触れることを通じて、例えば在庫管理において記録をとる行為そのものが管理に結びつくような状況を指す。そして、記録行為そのものが自律的な管理活動を促すものであるとしている。
- 3 詳細な調査結果については飛田 (2011, 2012a) を参照のこと。
- 4 ただし、少人数企業の分析モデルは統計的に有意ではないため、その解釈には留意が必要である。
- 5 Davila (2005) の調査では、従業員数の増加に伴いMCSの組織成員による受容度が高まることが示されているが、34名以下、34-75名、75名以上の3段階で特徴があることを示している。つまり、34名までと75名以上では人数が増えるに従い受容度が高まるが、34-75名ではそれ以前に機能していたシステムが十分に機能しなくなり、コーディネーションやコントロールを満たせなくなることが示されている。
- 6 同社の生産管理システムについては日本簿記学会簿記実務研究部会 (2016), 70頁を参照のこと。

- 7 B社の事例研究は日本簿記学会簿記実務研究部会(2016)と宗田・飛田(2016)において詳細にまとめられている。
- 8 管理対象としては醤油・味噌の質(いわゆる品質)をどの程度に設定するかも重要である。ただし、B社においては醤油の味を決めるベースは外部から購入しており、これに味を決める諸々の材料を加えていくことになる。よって、何をどの程度加えるかによって原価、数量にも影響を及ぼす。しかし、これらの味はその製品特性から大きく変化することはない。よって、数量をコントロールすることが重要だと考えられる。
- 9 C社の事例研究は日本簿記学会簿記実務研究部会(2016)第8章に詳細に述べられている。詳しくはそちらを参照されたい。

【参考文献】

- 上總康行. 1989. 『アメリカ管理会計史(上)(下)』同文館出版.
- 上總康行. 1993. 『管理会計論』新世社.
- 小林靖雄. 1967. 「中小企業の原価計算」『企業会計』19(2): 22-27.
- 澤邊紀生・澤邊ゼミナール. 2008. 「日本企業のマネジメント・コントロール実態調査 - 東証一部上場企業と関西非上場企業の比較 -」『メルコ管理会計研究』(1): 81-93.
- 澤邊紀生・飛田 努. 2009. 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』2009年5月号: 73-93.
- 澤邊紀生・吉永 茂・市原勇一. 2015. 「管理会計は財務業績を向上させるのか? - 日本の中小企業における管理会計の経済的価値」『企業会計』67(7): 97-111.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳: 中村元一・黒田哲彦・浦島史恵. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)
- 宗田健一・飛田 努. 2016. 「中小会計要領の導入事例研究 ~味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例~」鹿児島県立短期大学『商経論叢』(67): 93-120.
- 角谷光一. 1967. 「中小企業における原価計算 - その実態調査報告の一端 -」『明治大学社会科学研究所紀要』(5): 127-141.
- 高橋 賢. 2016. 「中小製造企業における内部報告の視点から見た簿記の意義」日本簿記学会簿記実務研究部会『中小企業における業種別工業簿記・原価計算実務に関する研究』: 25-35.
- 田中嘉穂. 1991. 「わが国の生産活動と原価管理の課題 - 1990年の現状 -」『香川大学経済学部研究年報』31: 189-254.
- 飛田 努. 2011. 「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』(30): 29-42.
- 飛田 努. 2012a. 「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機付けに関する実証研究 - 熊本県・福岡市内の中小企業を対象として -」『産業経営研究』(31): 113-130.
- 飛田 努. 2012b. 「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査 ~福岡市内の中小企業を調査対象として~」『熊本学園会計専門職紀要』(3): 57-69.
- 飛田 努. 2015. 「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの利用に関する実証分析 - 企業規模と利用状況の関係性を中心に -」『商学論叢』59(4): 445-471.
- 飛田 努・宗田健一. 2016. 「老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践: 限界利益管理の展開」中小企業会計学会第4回全国大会(2016年9月7日)自由論題報告資料.
- 豊島義一・大塚裕史. 2003. 「石巻地域中小企業における原価計算・原価管理の普及と利用に関する実態調査」『石巻専修大学経営学研究』12(1): 111-131.
- 日本簿記学会簿記実務研究部会. 2016. 『中小企業における業種別工業簿記・原価計算実務に関する研究』日本簿記学会簿記実務研究部会平成26-27年度最終報告書.
- Davila, A. 2005. "An exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small

- Growing Firms," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30 : 223-248.
- Davila, A. and G. Foster. 2005. "Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/ Startup Companies," *Accounting Review*, Vol.80 : 1039-1068.
- Merchant, K. A. and D. Otley. 2007. A review of the literature on control and accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood and M. D. Shields (Ed.) , *Handbook of Management Accounting Research* Vol.2 : 785-802. Elsevier.
- Mitchell, F., and G. C. Reid. 2000. "Problems, challenges, and opportunities: The small business as a setting for management accounting research". Editorial. *Management Accounting Research*, 11 (4) : 385-390.
- Lopez, O., L., and M. R. Hiebl. 2015. "Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research," *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1) : 81-119.
- Sandino, T. 2007. "Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector," *Accounting Review*, Vol.82, : 265-293.
- Welsh, J. A., and J. F. White. 1981. "A small business is not a little big business," *Harvard Business Review*, 59 (4) : 8-32.

(付記)

本稿は、文部科学省科学研究費基盤研究 (C) 「小規模企業の管理会計システムの設計と導入・定着メカニズムに関する研究」 (課題番号 : 16K04023, 研究代表者 : 飛田 努) による研究成果の一部である。

*

*

*

中小企業への直接原価計算の導入

—大綱的投資回収計画—

高 橋 賢（横浜国立大学大学院教授）

論文要旨 中小企業の倒産原因としては、事業計画・資金計画の杜撰さ、運転資金の欠乏などがあげられる。これらの計画に必要な管理会計技法が皆無か、不十分であることが推測される。

そこで本稿では、そのツールとして直接原価計算を提案する。特に、固定費に回収の優先順位をつけるという大綱的投資回収計画を提案する。現金支出固定費、非現金支出固定費の順に回収する図表を作成することによって、視覚的な大綱的な資金計画の立案が可能になる。

キーワード 資金管理 直接原価計算 大綱的投資回収計画

1 はじめに

本論文の目的は、中小企業に必要な管理会計ツールとして直接原価計算を提案することである。中小企業の主な倒産原因としてあげられるのは、事業上の失敗と運転資金の欠乏である（図表1）。事業上の失敗では、事業計画や資金計画が粗雑であること、そもそも計画がないこと、事業概況の把握が不十分であることなどがあげられている。資金計画が粗雑である、ということとは、運転資金の欠乏にもつながる。倒産する

中小企業では、これらの計画に必要な管理会計技法が皆無か、不十分であるということが推察できる。

以上の状況を踏まえて、企業がこのような状況に陥るのを防ぐため、直接原価計算を利益計画のツールとして、また、資金計画のための大綱的投資回収計画のツールとして用いよう、というのが本論文での提案である。

図表1 中小企業の倒産原因

主原因	細 別	摘 要
2. 放漫経営	イ 事業上の失敗	経験不足，経営未熟，経営策の不手際，必要書類・票帳簿等の不備，事業計画または資金計画の粗雑，もしくは無計画，事業概況の把握不十分等経営首脳陣の放漫に起因するもの。
4. 過少資本	イ 運転資金の欠乏	設立，創業当初より自己資本過少，手張り過ぎによる運転資金の欠乏など資本構成不安定などに起因するもの。

出所：企業会計共済協会（2015）より抜粋。

2 直接原価計算の特徴

2.1 全部原価計算の欠陥と直接原価計算

直接原価計算とは、経常的に作成する損益計算書上で、原価を変動費と固定費とに分類し、売上高からまず変動費を控除して貢献利益（限界利益）を計算し、そこから固定費を控除して利益を計算する損益計算の方法である。このような計算方法をとることで、利益計画、業績評価、意思決定などに必要な情報を、特別な調査をすることなく、損益計算書上から迅速に得ることができる。

文献上、直接原価計算が初めて現れたのは、Harris (1936) の「先月我々はいくら儲けたか」という論文である。その論文は、社長とコントローラーの会話形式で始まっている。社長はコントローラーに、なぜ今月は先月より売上高が増加したのに利益は減少しているのか、と問う。コントローラーは、今月は先月より生産量が少ないため多額の配賦不足（操業度差異）が発生しそれが利益を食いつぶした、これは会計のルールに則っている、と説明した。それに対し、会計についてのあまり素養のないと思われる社長は、会計のルールはどうでもいいから、売上高が増加すれば利益が増加し、売上高が減少すれば利益も減少するような損益計算書が欲しい、と要請する。その要請に応じてコントローラーが作成した損益計算書が、固定製造原価を製品に配賦しないという直接原価計算方式のものである。これは、売上高が増加すれば利益は増加し、売上高が減少すれば利益が減少するという社長の持っている感覚を反映したものであった。

すべての製造原価要素を製品原価とする全部原価計算による損益計算書では、固定費を製品に配賦しているために、売上高と利益が対応して推移しない。つまり、売上高が増加しても利益が減少し、逆に売上高が減少しても利益が増

加するという現象が起きる。Harris (1936) の社長が見ていた現象は、前者である。そのため、利益計画や利益管理が容易にできない。

高橋 (2015) の例によって、そのような現象を確認してみよう。全部原価計算によって、①生産量によって固定費を製品に実際配賦を行った場合の損益計算書、②正常配賦を行い、操業度差異を売上原価に調整した場合の損益計算書を作成する。なお、期首期末に製品在庫および仕掛品はない。

図表2 計算条件

販売単価	100円
単位あたり変動製造原価	40円
固定製造原価（／月）	9,000円
基準操業度	1,000個
正常配賦率（固定費率）	9円
販管費（固定費）	40,000円

*上記のデータは11月、12月とも変わらない。

	11月	12月
生産量	1,500個	500個
販売量	1,000個	1,000個

出所：高橋 (2015), 159。

①の実際配賦の場合は、月ごとに生産量によって単位当たり固定費を計算し、売上原価に含まれる固定費を計算する。

11月の場合、単位当たり固定費は9,000円÷1,500個＝6円／個である。したがって、売上原価に含まれる固定費は6円／個×1,000個（販売量）＝6,000円である。在庫となった500個分の固定費、つまり6円／個×500個＝3,000円が次期以降に繰り延べられる。

12月の場合、当月生産分の単位当たり固定費は、9,000円÷500個＝18円／個である。したがって、1,000個販売した場合に売上原価に含まれる固定費は、（11月から繰り延べられた500個分：3,000円）＋（当月製造した500個分：18円／個×500個＝9,000円）＝12,000円となる。

この結果から、損益計算書を作成すると、図

図表3 全部原価計算（実際配賦）の場合の損益計算書

	11月	12月
売上高	100,000	100,000
売上原価		
変動費	40,000	40,000
固定費	6,000	12,000
売上総利益	54,000	48,000
販管費	40,000	40,000
営業利益	14,000	8,000

出所：高橋（2015），160。

図表4 全部原価計算（正常配賦）の場合の損益計算書

	11月	12月
売上高	100,000	100,000
売上原価	49,000	49,000
（差引）操業度差異	(4,500)	4,500
売上総利益	55,500	46,500
販管費	40,000	40,000
営業利益	15,500	6,500

出所：高橋（2015），160。

表3のようになる。

②の正常配賦の場合、条件にあるように、月間固定費9,000円に対し、基準操業度が1,000個であるため、正常配賦率（固定費率）は9円／個となる。売上原価の固定費は、この正常配賦率9円／個に販売量を乗じたものとなる。

11月は1,500個の生産であったため、 $(1,000 \text{ 個} - 1,500 \text{ 個}) \times 9 \text{ 円／個} = -4,500 \text{ 円}$ の有利な差異が生じる。一方、12月は500個の生産であったため、 $(1,000 \text{ 個} - 500 \text{ 個}) \times 9 \text{ 円／個} = 4,500 \text{ 円}$ の不利な差異が生じる。これらの差異を売上原価に課すると、損益計算書は図表4のようになる。

例では、①の方法でも②の方法でも、11月と12月の売上高は同じであるのに利益額が減少している。①の実際配賦の場合、11月に販売量以上に生産された製品を通じて、固定費が12月に繰り越されたため、12月の利益額が減少している。②の正常配賦の場合、11月は基

準操業度以上の生産を行ったため有利な操業度差異が発生し、その分利益が過大になっている。一方で12月は基準操業度の半分しか生産しなかったため、不利な操業度差異が多額に計算され、その分利益が過小になっているのである。

このような現象が起きるため、全部原価計算は、在庫政策や資金管理に誤ったシグナルを送ってしまうことになる。売れる見込みのない製品や仕掛品を大量に生産することで、会計上は利益が創出されてしまう。この利益は、販売というプロセスを経たものではないので、キャッシュに結びつかないものである。また、運転資金を製品や仕掛品などの棚卸資産に拘束してしまい、手元の流動性が減少する。このような「利益創出」がエスカレートすると、その結果として、運転資金の欠乏からの黒字倒産という事態を招くことになる。

直接原価計算では、固定費を製品に配賦しないため、売上高と利益が対応して推移する。企

図表5 直接原価計算の場合の損益計算書

	11月	12月
売上高	100,000	100,000
売上原価（変動費）	40,000	40,000
貢献利益	60,000	60,000
固定製造原価	9,000	9,000
販管費	40,000	40,000
営業利益	11,000	11,000

出所：高橋（2015），162。

業外部への製品の販売を増加しなければ、利益は増加しない。このため、前述のような「在庫を倉庫に売りつける」というような行動を誘発することはなく、売れない在庫を通じて運転資金を倉庫に拘束することを防ぐことができる。先の例で、売上原価に変動製造原価のみを集計し、直接原価計算方式で損益計算書を作成すると、図表5のようになる。図表5からわかるように、売上高が同じであれば、利益も同じ金額になる。

直接原価計算を採用していれば、固定製造原価の配賦基準に何を選択するか、という問題が回避できる。また、予定配賦を行っている場合の基準操業度の選択で悩む必要がない。

加えて、前述のように、直接原価計算方式で損益計算書を作成していれば、損益分岐分析・CVP分析のような利益計画や利益管理、製品組み合わせの意思決定、などに必要な情報を迅速に得ることができる。

2.2 直接原価計算の適用上の課題

経営管理上非常にメリットが大きい直接原価計算であるが、さまざまなアンケート調査によれば、わが国での採用企業は全体の3割から4割弱程度である¹。採用していない理由としてよくあげられるのが、原価の固定費と変動費への分解が難しいこと、外部報告目的に認められていないため、外部報告用に利益を調整することに手間がかかること、などである²。

固変分解については、費目別精査法、高低点法、スクATTERチャート法、回帰分析法などがある。現実には、ほとんどの企業では費目別精査法が用いられている。現代の企業環境では、特に人件費が顕著であるが、短期的には原材料費以外の費目はほぼ固定費となっているので、費目別精査法でも、コスト・ビヘイビアに比較的忠実な分解が行われるものと思われる。つまり、時間とコストをかけて固変分解をする必要性はあまりないと思われる。

また、多くの中小企業は非上場であるので、会計基準や法令に係わる公開財務諸表との調整を気にする必要はない。

以上のことから、中小企業の場合には、直接原価計算を導入することのハードルは、大企業に比べると比較的低いものと考えられる。

ただし、直接原価計算の適用においては注意すべき点もある。それは、価格設定への対応である。直接原価計算を用いて価格設定をする場合、価格は変動費にマージンを上乗せして設定される。このマージンが適正でない場合、中長期的に固定費を回収できなくなるおそれがある。直接原価計算での価格設定は、製品ライフサイクルにおいて衰退期の段階にある製品で、すでに関連設備の減価償却も終わっているような場合に用いるのが安全である。

3 資金管理と直接原価計算 一大綱的投資回収計画

3.1 直接原価計算の損益計算構造と投資回収

直接原価計算の損益計算構造を工夫することで、事業に投下した資金の回収計画に役立つ情報を得ることができるようになる。

直接原価計算は、ある面から見ると、投資の回収に順位をつけた損益計算であるといえる。売上高から、さしあたっての営業循環（再生産と販売のサイクル）を回すのに必要な短期的な原価である変動費（典型的には原材料費）をまず回収し、貢献利益の総額によって比較的長い期間で回収すればよい固定費を回収する。

固定費についても、比較的短期に回収しなければならないものと、中・長期的に回収すればよいものに分類することができる。たとえば、人件費や家賃・リース料などの、現金で毎月支払わなければならない固定費は、月次で回収することが必要である。一方、減価償却費は、その耐用年数にわたって回収すればよい。

その観点から作成した損益計算書が、図表6である。図表6の減価償却控除前利益は、現金収入の近似値である³。また、変動費を原材料費のみとしているため、この貢献利益は、TOCでいうところのスループットと同じようなものになる⁴。

図表6 直接原価計算の損益計算書

売上高	× × ×
原材料費	<u>× × ×</u>
貢献利益	× × ×
人件費	× × ×
その他現金支出固定費	<u>× × ×</u>
減価償却控除前利益	× × ×
減価償却費	<u>× × ×</u>
営業利益	<u>× × ×</u>

出所：筆者作成。

3.2 大綱的投資回収計画

3.2.1 投資回収と複数の損益分岐点

図表6の損益計算書の考え方を視覚的に工夫すれば、大綱的な投資回収計画に役立てることができる。損益分岐図表（利益図表）において、原価の記載順を工夫することによってそれは可能となる。この記載順は、原価（投資）の回収順を著すものである。過去に行われたそのような可視化の取組の例としては、Knoeppel（1933）やGardner（1940）があげられる。

3.2.2 利益の実現順とKnoeppelの利益図表

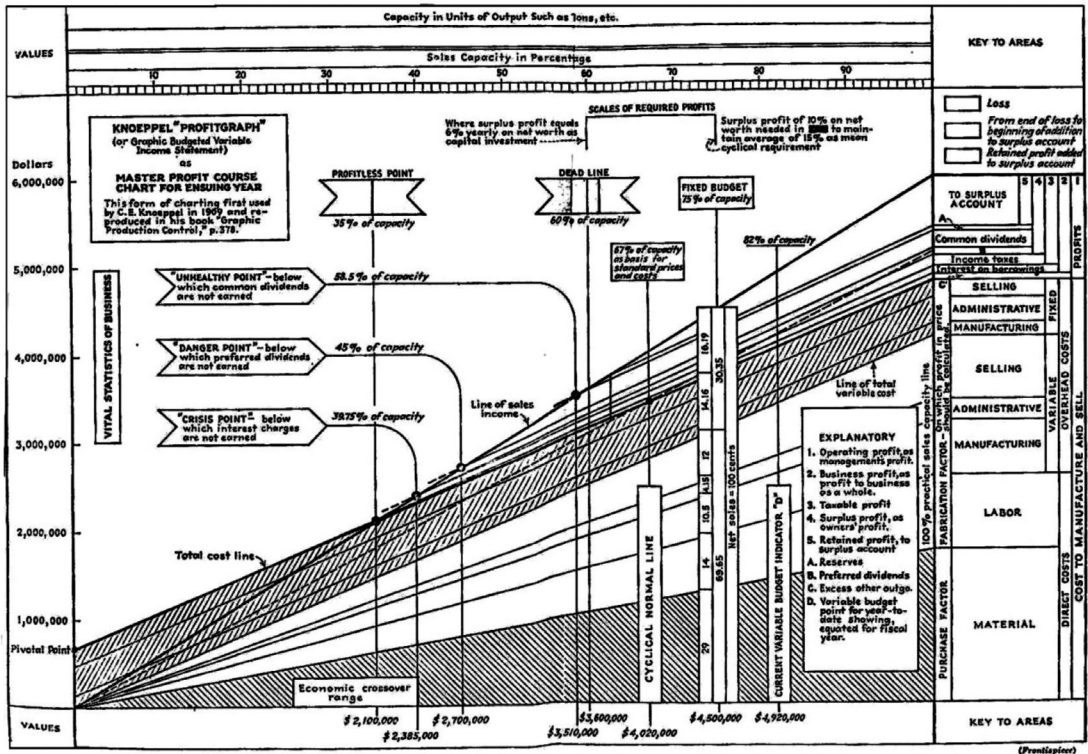
「利益工学」で有名なKnoeppelは、それまでの研究成果の集大成である1933年の著書で、図表7のような利益図表を提示している。

図表7を見ると、まず変動費から原価線を引き、その上に固定費線を引いている。変動費線と売上高線の差分が貢献利益となる。そして、原価線の上に、支払利子、所得税、優先配当、普通配当、剰余金が載せられている。原価を回収したあとに、これらの金額を実現するために必要な売上高が視覚的にわかるようになっていく。つまり、この図表では、原価を回収したあとに実現すべき利益に優先順位をつけ、複数の損益分岐点が示されているのである。

図表7では、固定費より先に変動費を回収するということが意識されている。変動費に関しては、原材料費、労務費、変動製造原価、変動管理費、変動販売費の順に記載されている。この並べ方は、営業循環を回していくための再生産・再販売に必要な優先度を表している。一方、固定費については、固定製造原価、固定管理費、固定販売費の順に記載されている。これも固定費に回収順をつけようというKnoeppelの意図が表れている。

しかしながら、それぞれの原価（固定費）を回収した売上高に関しては、これといって名称をつけていない。Knoeppelの関心は、もっぱら

図表7 Knoeppel(1933)の利益図表



出所：Knoeppel (1933), 1.

利益の実現順にあり、原価の回収を所与とした上で、利益管理を行おうとしていたと推測される。

3.2.3 Gardner の利益図表

Gardner (1940) の利益図表においても、Knoeppel (1933) と同様に、総原価線の構成は原価の回収順になっている。それが図表8である。図表8と図表7との大きな違いは、固定費の回収順である。図表8では、それが固定製造原価、固定販管費、減価償却費の順となっている。減価償却費の部分は斜線ではハイライトされ、他の固定費と区別されている。これは、固定費を、現金支出固定費と非現金支出固定費（減価償却費）とに区別し、現金支出固定費を先に回収しようという意図の表れである。

現金支出固定費を回収した時点の売上高を、現金支出回収点（out of pocket recovery

point）と呼んでいる⁵。そこから減価償却費を回収した売上、つまりすべての固定費を回収した点が、損益分岐点である。まずは喫緊に回収しなければならない現金支出固定費を回収した上で、比較的中長期に回収すればよい減価償却費を回収しようという考え方である。

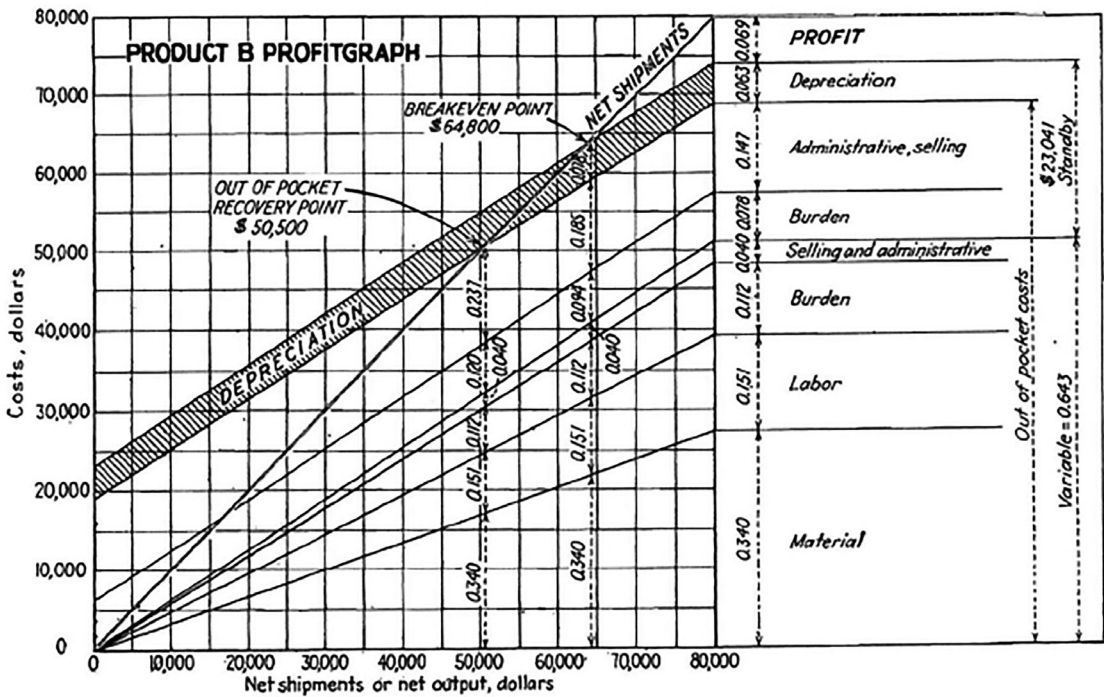
このように、図表8を見れば、Gardner (1940) が損益分岐点に至るまでの原価の回収順に特に注意を払っていたことがわかる。

3.2.4 大綱的投資回収計画

Knoeppel (1933) や Gardner (1940) のような複数の損益分岐点をもつ利益図表を参考にして作成した大綱的投資回収計画を図表化したのが、図表9である。

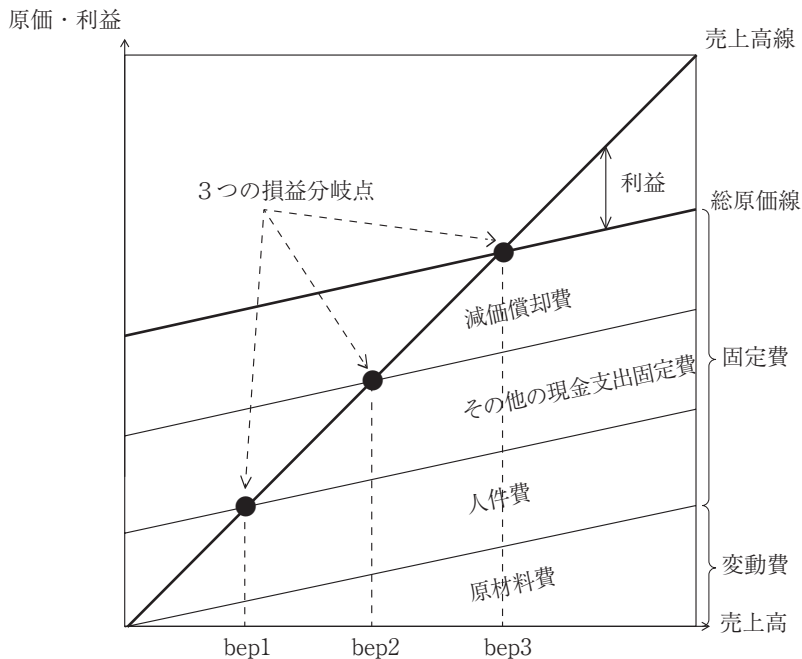
図表9では、固定費を、まず現金支出固定費と減価償却費（非現金支出固定費）とに分類す

図表8 Gardner(1940)の利益図表



出所：Gardner (1940), 348.

図表9 大綱的投資回収計画



出所：筆者作成。

る。現金支出固定費のうち、まずは人件費を確保したい、と考えるのであれば、これを変動費線の上に記載する。次にその他の現金支出固定費を記載する⁶。そして最後に減価償却費を記載する。このように原価を分類して記載した場合、図表9では、3つの損益分岐点（bep1, bep2, bep3）が算出される。

bep1は、変動費（原材料費）と人件費が回収し終わった売上高である。営業循環を回し、人件費を滞りなく支払うために必要な、月次では最低でも確保しなければならない売上高である。bep2は、そこからさらにその他の現金支出原価を回収した売上高である。月次の営業を維持していくために必要な売上高である。これは、前述のGardnerの現金支出回収点と同じものである。bep3は、減価償却費を回収し終わり、会計的な利益が出始める売上高である。これは、一般的な損益分岐点である。

この図表9によれば、事業に投資した資金をどのように回収していけばよいのか、ということが視覚的にわかる。もちろん、これは大綱的なものであり、これと信用予算を組み合わせることによって、実際に運用する詳細な資金繰り計画が作成される。

4 おわりに

本稿では中小企業に有用であると考えられる管理会計技法として直接原価計算を提案した。また、特に中小企業で重要であると思われる資金管理について、大綱的投資回収計画のための利益図表を提案した。

直接原価計算そのものは特に目新しい技法ではない。本稿での提案も、1930～40年代に提唱されていたものを取り入れて工夫したにすぎない。しかしながら、本稿でも見たように、直接原価計算は自由度の高い柔軟な損益計算システムである。また、直接原価計算は、固定製造

原価の配賦という難しい問題が排除された、非常にシンプルな損益計算システムである。全部原価計算のように、基準操業度をどう設定するか、配賦基準に何を選ぶか、ということでご悩む必要がない。先にも述べたように、非上場企業では、上場企業に比べて直接原価計算導入のハードルは低い。中小企業における経営管理ツールとして、直接原価計算は非常に使い勝手のよい有用なものであるといえる。

（注）

- 1 川野（2014）によれば、わが国で採用している企業は、2011年の調査で、回答数186社の内37.1%である。
- 2 高橋（2003）によれば、直接原価計算を実施しない理由として、固定費と変動費の区別（31.3%）、期末の調整計算（37.93%）、棚卸資産の評価（24.14%）などがあげられている。
- 3 信用取引があるため、現金収入そのものにはならない。
- 4 スループットをいかに計算するか、ということについては諸説ある。Noreen, Smith and Macky（1995）が次頁上のような分類を行っている。
- 5 信用取引がない、あるいは、掛の支払いや回収が当該期間内に終了しているという前提である。
- 6 人件費よりも光熱費や家賃等の現金支出固定費の支払いを優先させたい、ということであれば、この順番は逆になる。それは企業の裁量である。

（参考文献）

- Gardner, F. V. 1940. *Variable Budget Control*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Harris, J. N. 1936. "What Did We Earn Last Month?" *NACA Bulletin*, Vol. 17, No. 10, : 501-527.
- Knoeppel, C. E. 1933. *Profit Engineering*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Noreen, E., D. Smith and J. Mackey. 1995.

伝統的変動原価計算	直接労務費を固定費に分類する変動原価計算	スループット会計	単純化したスループット計算
収益 - 直接材料費 - 直接労務費 - 変動製造間接費 = 貢献利益 - 固定費 = 利益	収益 - 直接材料費 - 変動製造間接費 = 貢献利益 - 固定費 = 利益	収益 - 完全な変動費 = スループット - 業務費用 = 利益	収益 - 直接材料費 = スループット - 業務費用 = 利益

出所：Noreen, Smith and Macky (1995)。

Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting, N. J.: North River Press.

岡本清．2000.『原価計算（6訂版）』国元書房．

川野克典．2014．「日本企業の管理会計・原価計算の現状と課題」『商学論究』（30）：55-86.

企業共済協会．2015.『企業倒産調査年報（2014年度倒産）』．

末政芳信．1979.『利益図表の展開』国元書房．

高橋史安．2003.「原価計算・管理改易実践の総合的データベースの構築」『会計学研究』（16）：1-158.

高橋賢．2008.『直接原価計算論発達史』中央経済社．

高橋賢．2015.『テキスト原価会計（第2版）』中央経済社．

中小企業庁．2015.『中小企業白書 2015年版』．

（付記）

本稿は、中小企業会計学会第4回全国大会（於東北工業大学）における統一論題報告に加筆修正したものである。また、日本学術振興会 科学研究費 基盤研究 C（16K03980）の研究成果の一部である。

*

*

*

中小企業の経営力向上への取組みと 職業会計人による支援

吉 永 茂（京都大学経営管理大学院特命教授，公認会計士，税理士）

論文要旨 地域中小企業の最大の課題は「収益力向上」である。そのため，同じ地域で開業している職業会計人の果たすべき役割は大きい。

職業会計人の具体的な支援策として，①内部監査員として経営力向上の取組みに参加する，②企業の現状分析とリスクへの対処法等について支援する，③中小企業のコミュニケーションのしくみ作りを支援する，④戦略に沿った人材育成を支援する，⑤事業承継への計画的な取組みを支援する，⑥補助金・助成金受給への取組みを支援する，ことが挙げられる。

なお，この取組みを技術面から支える情報リテラシーを習得することは，職業会計人に不可欠といえる。

キーワード 内部監査員，現状分析とリスク対応，コミュニケーションのしくみづくり，人材育成，事業承継，補助金・助成金，情報リテラシー

1 はじめに

人口減，都市への人口の集中，および，高齢化に伴って衰退が懸念される地域経済にとって，地域中小企業の経営力向上への取組みはまさに喫緊の課題であり，同じテリトリーで開業している職業会計人（税理士および公認会計士）が地域中小企業の経営力向上への取組みについてこれを支援することは，当然の使命であるといえることができる。

本論文の目的は，地域中小企業の動向と課題をもとに，その解決のために職業会計人が取組むべき具体的支援策を提示することにある。

2 中小企業および職業会計人の動向等

2.1 中小企業の動向

中小企業の数 は 5 年間で 39 万者減となっており，中でも小規模企業（商業サービス業で従業員 5 人以下，製造業その他で従業員 20 人以下の企業者）の減少が目立つ（図表 1 参照）。倒産や廃業で退出する企業数が創業等で参入する企業数を大きく上回っているためである。

なお，近年，若干の改善の兆しが見られるものの，依然として 7 割近い法人が欠損法人である（図表 2 参照）。中小企業の倒産や廃業の原因の大部分が販売不振による資金の枯渇であるところからも，赤字から黒字への転換が企業継

図表1 中小企業数の推移

(単位: 万社)

	2009年		2012年		2014年		5年間の増減	
中小企業・小規模企業	420	99.7%	385	99.7%	381	99.7%	△39	△9.3%
(うち小規模企業)	(366)	86.9%	(334)	86.5%	(325)	85.1%	(△41)	(△11.2%)
大企業	1	0.3%	1	0.3%	1	0.3%	0	0.0%
全企業	421	100.0%	386	100.0%	382	100.0%	△39	9.3%

出所: 「経済センサス」より。

図表2 赤字企業の割合

年度	全国の法人数			欠損法人割合 (A)／(B)
	利益計上法人	欠損法人(A)	合計(B)	
平成21年分	710,552社	1,900,157社	2,610,709社	72.8%
平成22年分	702,553	1,877,801	2,580,354	72.8
平成23年分	711,478	1,859,012	2,570,490	72.3
平成24年分	749,731	1,776,253	2,525,984	70.3
平成25年分	823,136	1,762,596	2,585,732	68.2
平成26年分	876,402	1,729,372	2,605,774	66.4

出所: 国税庁「会社標本調査」より。

続のキーポイントといえる。

また、社長の平均年齢は年々高齢化が進んでいるが、このことは、事業継承が円滑に行われていない事実を示している。この傾向は年商1億円未満の零細企業において顕著である(図表3参照)。

2.2 職業会計人

開業税理士数および公認会計士数は、図表4のとおりである。

公認会計士は上場会社の本社がある東京地区だけで全国の約63%を占めているが、開業税理士は首都圏が最も多いものの比較的全国各地に分散していることがわかる。

3 中小企業の経営課題

中小企業の約7割が赤字であり、小規模企業においては赤字企業の割合がさらに高いことから、地域中小企業にとっての最大の課題が収益力向上であることは間違いない。

収益力強化のために取り組むべき課題として、以下が挙げられる。

3.1 社長の雑務からの解放

中小企業の多くは社員数が限られており、企業の技術力も社長自身の技能に負うところから、社長は現場の監督的な作業やクレーム処理等に忙殺されているのが実情である。このため、緊急度は低いが高重要性が高い経営計画策定等のトップとして当然担うべき重要業務が後回しに

図表3 経営者の高齢化

◆社長の平均年齢と社長交替率

年度 \ 区分	1990	1995	2000	2005	2010	2015	対90年
交替率 ^(注) (%)	4.58	3.86	4.09	4.09	3.9	3.88	△0.7
平均年齢(歳)	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.2	+5.2

(注) 交替率：1年間に社長交替があった企業の比率。

◆年商規模別の社長の平均年齢の推移

年度 \ 区分	1990	1995	2000	2005	2010	2015	対90年
1億円未満	52.4	54.6	56.5	58.2	58.9	60.0	+7.6
1億円～10億円未満	54.0	55.2	56.4	57.3	57.8	58.3	+4.3
10億円～50億円未満	56.0	56.9	57.5	57.6	58.0	58.3	+2.3
50億円～100億円未満	57.3	57.9	58.2	58.3	58.8	58.9	+1.6
100億円～500億円未満	58.4	58.7	59.0	58.4	58.9	59.5	+1.1
500億円～1,000億円未満	60.3	60.4	59.7	59.0	59.9	59.5	△0.8
1,000億円以上	61.6	61.7	61.5	60.4	60.5	60.9	△0.7
全 体	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.2	+5.2

出所：帝国データバンク2016年全国社長分析より。

図表4 職業会計人の人数と所属地域

◆開業税理士の数

東 京	16,219	近 畿	11,363	東 海	3,370	九 州 北 部	2,452
東 京 地 方	3,932	北 海 道	1,445	北 陸	1,018	南 九 州	1,740
千 葉 県	2,161	東 北	2,182	中 国	2,489	沖 縄	307
関 東 信 越	5,897	名 古 屋	3,221	四 国	1,279	合 計	59,075(人)

出所：国税庁ホームページより（平成26年12月末時点）。

◆公認会計士の数

北 海 道	330	東 海	1,869	兵 庫	655	南 九 州	192
東 北	356	北 陸	259	中 国	397	沖 縄	62
東 京	17,100	京 都 滋 賀	572	四 国	201	合 計	27,200(人)
神 奈 川	1,286	近 畿	3,284	北 部 九 州	641		

出所：日本公認会計士協会ホームページより（平成26年12月末時点）。

されがちである。

3.2 社内に「経営の数値が読める人」が少ない状況をフォローする体制作り

多くの中小企業においては、管理会計等を理解し駆使できる人材が極めて少ない。P-D-C-A¹の経営管理のサイクルを回すしくみを作り、そして運用するためには、外部の専門家による継続的な支援が必要である。

3.3 社内のコミュニケーション不足の解消

中小企業の社員同士が目標を共有しお互いに切磋琢磨して成長し続けるためには、コミュニケーションのしくみ作りが欠かせない。

情報交換を密にする方法としては、たとえば以下のことも大きな効果を発揮する。

- ① OJT（On the Job Training：仕事の上で上司が部下を指導する教育法）による「学習と成長」
- ② 提案制度等による「業務プロセスの改善」
- ③ 顧客やライバルの動向等の「顧客情報」の収集

3.4 戦略に合った効率的な人材育成

人材育成は収益性向上のためには必須の取組みであるが、その効果の発現に年数を要することから、これに計画的に取り組んでいる中小企業は少ない。

人材育成を組織的に行い、技能の向上に合わせて給与等の処遇を改善させていくことにより、社員のモチベーションは向上し、企業の業績向上との好循環を形成することになる。

3.5 事業継承への計画的な取組み

中小零細企業においては、社長の活力イコール企業の活力であり、社長の高齢化に伴い業績が低迷し、逆に経営者交替を機に企業の収益力が向上する例は多い。

しかし、経営者交替を社長以外の者から切り出すのは難しい問題であり、また時間もかかるため、社長自身の発案で平時から外部の専門家の助言を容れる等して事業継承に計画的に取り組むようにすべきである。

3.6 補助金・助成金の受給への取組み

中小企業の多くは納税については敏感であるが、補助金等についての関心は総じて低い。

しかし、経営改善計画の実行等（要員の採用、研究開発や設備投資等）によって補助金や助成金の受給要件に合致するケースは多い。

これらの受給は、コストカットや節税等につながるので、会社の幹部や職業会計人は洩れなく受給できるよう日頃から目配りを利かせる必要がある。

4 職業会計人による具体的支援策

4.1 内部監査員として経営力向上の取組みに参加する

内部監査員とは、ISOにおいて定められた役職であり、企業の業務改善への取組みの適合性や有効性について監視し、評価する。この役割を、職業会計人が担うことが考えられる。

内部監査の実施項目としては、以下のことが挙げられる。

- ① 会社の経営管理の状況を計画等と比較して、計画通りに実行されたか、また、取組みは有効であったかを指摘し、経営改善に結びつけていく。
- ② 内部監査員は社長が指名した要員で、社内の者に限らず、社外の者（職業会計人）であってもよい。ただし、社内の者が内部監査員になる場合は、自己の業務についての監査は行えない。

なお、内部監査実施報告書の例は、図表5のとおりである。

図表5 内部監査実施報告書の例

内部監査実施報告書	
(1) 実施手続	
①	会社の経営力向上計画が有効に導入され定着しているか否かを、確認した。
②	毎月の「定例経営会議」に出席し、関連文書を閲覧し、議論を聴取した。
③	経営力向上に関する各種のデータを閲覧し、取組みの有効性等を確認した。
(2) 内部監査の結果	
①	検知した不適合と是正処置の内容 ----- ----- -----
②	経営力向上計画の変更等の検討を要すると思われる事項 ----- -----
③	監査の結果、経営力向上計画は効果的に実施され維持されていると認められる。
内部監査実施報告書作成日 平成 年 月 日	
内部監査員氏名 ㊟	

職業会計人が内部監査員として取り組む場合、中小企業および職業会計人の両者にとっての意義は、以下のとおりである。

- ① 内部監査員の監査は、企業の経営力強化への取組みについて金融機関の事業性評価を受けるにあたってもプラスに作用する。
- ② 4.2の財務データによる定量分析等を始めとする広範な経営管理全般に関しても内部監査員から高度な助言を得ることができ
①および②は中小企業にとっては大きなメリットである。
- ③ 職業会計人の経営力向上に関与する立場が明確になる。支援が税務顧問の延長線上のサービス業務ではなく、税務顧問契約とは別の業務委託契約に基づく業務であると明示することで、コンサルティング収入という新たな収入を得ることにもつながる。

4.2 企業の現状分析とリスクへの対処法等について支援する

中小企業の現状分析には、財務データを用いた定量分析と非財務データによる定性分析がある。

財務データによる定量分析は内部監査員たる職業会計人が作成し、定性分析とリスクへの対処法については職業会計人と社長が協議しながら進める。これらのデータが揃えば、社長は戦略の方向づけをおれることなく比較的容易に行うことができる。

具体的な現状分析の内容は、以下のとおりである。

(財務データによる定量分析)

- ① ロカベン²に準じる経営指標を用いて同業種平均との比較・評価を行う。
- ② 直近の年度のキャッシュフローを分析し、問題点の有無を検証する。
- ③ 企業の信用格付、債務表区分を明らかにする。
- ④ 売上のセグメント別のABC分析³、年

- 計表分析⁴、月別繁閑分析を行う。
- (非財務データによる定性分析)
- ① セグメント別に業界の規模や成長性を分析する。
 - ② セグメント別にライバル企業の競争力や成長可能性を分析する。

なお、企業が継続するためには、上記の財務データによる定量分析の他に、「想定外の事象に起因するリスク」も含めた対応が欠かせない。

対応の頻度や対応策の選択に関しては、図表6の様式(数値は例示)を用いると便利である。

そして、企業の年間の活動の成果を図表7に示す定量的な指標(3つの産業の指標を例示)で測定することで、成果の程度をより詳細に把握できる。特に、財務の視点以外の3つの視点についても定量的に評価することで、企業の事業性をより客観的に把握できるようになる。

4.3 中小企業のコミュニケーションのしくみ作りを支援する

中小企業におけるコミュニケーションの現状として、手段が“対話”に止まっていて、情報としての時間的・空間的広がりや共有化が不十分であるといえる。経営力強化に欠かせないコミュニケーションは、これをシステム化することで、多くの気づきが得られ、社員のモチベーションも高まる。

近年、ワークスタイルとして直行直帰、在宅勤務等が増大している。何時でもどこからでも受発信でき、また、双方向のコミュニケーションができ、しかも高価なIT投資をすることなく利用可能なクラウドコンピューティングの導入と活用は、中小企業が早急に取り組むべきテーマである。

クラウドコンピューティングは、情報がインターネットを介して外部にあるため自由にコン

図表6 リスクの分類とその対応策

リスクへの対応 リスクの細目		可能性		影響度		コントロール可能性		合計 0～9	対応の頻度			選択する対策			
		0 ～ 3		0 ～ 3		0 ～ 3			3ヶ月 1回 7～9	半年 1回 4～6	年 1回 0～3	除去	軽減	保険	放置
		(小)	(大)	(小)	(大)	(小)	(大)								
平 時 の 活 動 に 起 因	赤字の発生(財務の視点)		3		3		3	9	○			○			
	顧客の減少(顧客の視点)		3		3		3	9	○			○			
	技術の衰退(業務プロセスの視点)	2		2		1		5		○			○		
	人材の不足(学習と成長の視点)	2			3	2		7	○				○		
想 定 外 の 事 象 に 起 因	貸倒れの発生	2		2		2		6		○				○	
	仕入先の供給ストップ	2			3	1		6		○			○		
	設備の老朽化	2		2		2		6		○			○		
	災害の発生	1		2		0		3			○			○	
	法令違反の発生	1		2		2		5		○			○		
	労災の発生	1			3	0		4		○				○	
	情報の漏洩	2		2		2		6		○		○			
	経営者のリタイアメント	2			3	2		7	○			○			

図表 7 企業活動の成果を把握する指標

業種 視点	建設業	製造業	小売業
財務 の 視点	自己資本比率	自己資本比率	自己資本比率
	売上高経常利益率	売上高経常利益率	売上高経常利益率
	増収率*1	増収率	増収率
	債務償還年数	債務償還年数	債務償還年数
	総資本回転率	総資本回転率	総資本回転率
顧客 の 視点	客数(年間)	客数(年間)	客数(年間)
	客単価	客単価	客単価
	相対的シェア率*2	相対的シェア率	相対的シェア率
	特命受注の割合	他県売上の割合	固定客の割合
	元請売上の割合	元請売上の割合	坪当たり売上(年間)
業務 プロセス の 視点	1人当たり付加価値	1人当たり付加価値	1人当たり付加価値
	クレーム数(年間)	クレーム数(年間)	クレーム数(年間)
	見積書提出数(月平均)	新製品の売上割合	廃棄・ロス率
	受注数(月平均)	良品率	在庫回転期間
学習 と 成長 の 視点	従業員定着率	従業員定着率	従業員定着率
	従業員平均年齢	従業員平均年齢	従業員平均年齢
	給与水準(年〇〇〇万円)	給与水準(年〇〇〇万円)	給与水準(年〇〇〇万円)

*1 増収率：当年度売上÷前年度売上×100

*2 相対的シェア率：自社の売上÷業界トップ企業の売上(自社を除く)×100

トロールするのが難しい、あるいは情報漏洩のリスクを有する等のデメリットを有するのも事実である。

しかしながら、これらのデメリットもクラウドの機能面や価格面での有利性を考えれば、是認できる範囲内といえよう。

クラウドコンピューティングの活用例として、クラウド版の日報システムが挙げられる。その機能としては、以下の①～⑥が考えられる。

① 出勤簿の作成（図表 8 の様式は例示）

以下、②～⑥の情報の収集、分析、蓄積が行われる。

② 毎月末に次月で行うべき業務（ToDo List）を登録し、翌月は、実施の都度日報上に消し込みの入力を行う。この操作によ

り予定した業務の実施、持ち越し等の状況が明らかにされる。

③ 外部環境（業界・ライバル）に関する情報

→ BSC の「顧客」に該当

④ 顧客からのクレームや要望に関する報告

→ BSC の「顧客」に該当

⑤ 業務改善に関する社員からの提案の提出

→ BSC の「業務プロセス」に該当

⑥ OJT に関する質問・回答のやりとり

→ BSC の「学習・成長」に該当

日報のデータは担当上司により重要性の判定が行われ、重要な情報は月例会議用の資料として自動的に文書化される。

そして、この日報を活用すれば、経営管理の

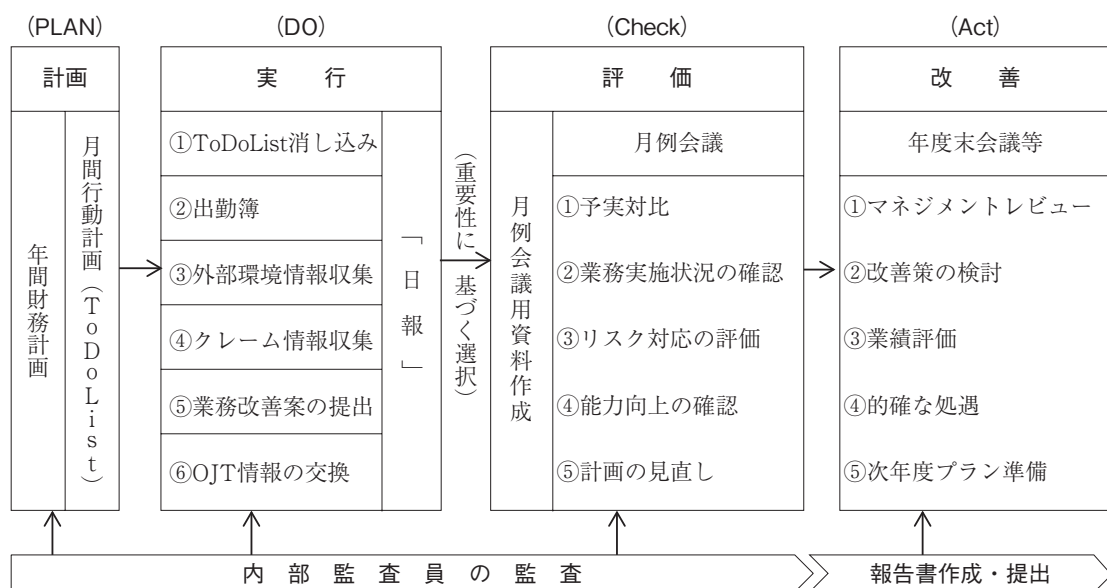
図表8 出勤簿の様式例

出勤簿 2016年9月分

社員コード	所属		氏名					
チーム				班				
日	曜日	休日	勤務時間		1.00[h]	1.25[h]	1.35[h]	合計[h]
9/1	木			～				
9/2	金			～				
9/3	土	○		～				
9/29	木			～				
9/30	金			～				
				～				
単純合計					0.00	0.00	0.00	0.00
(週40時間超過分調整)					0.00		－	－
最終合計					0.00	0.00	0.00	0.00

(注) 割増賃金：1日8時間または週40時間以上および深夜労働については2割5分以上、法定休日労働については3割5分以上の割増賃金の支払いが必要である。

図表9 クラウド版日報システムとPDCAサイクルの関係



P－D－C－Aのしくみにも応用が可能になる（図表9参照）。

4.4 戦略に沿った人材育成を支援する

戦略に沿った人材育成をするためには、まず

社員が具備すべき技量の「見える化」をする必要がある。

図表10は建設業における職別工事業の職務記述書⁵の例である。

社員が具備すべき技量は業種・業務で異なっ

図表10 建設業における職別工事業の職務記述書の例

業種：建設業（職別工事業）																						
職務名		営業部門						施工部門							支援部門（事務部門）							
社員氏名	必要技量 現状・目標	①技術士（技能士）の資格を有している	②元請を定期訪問し情報を得ている	③関連業者との人間関係作りに努めている	④見積りに先立って現場をよく調査している	⑤「歩掛り」等を使って迅速な見積りができる	⑥追加工事についても文書で契約を取り交わしている	⑦完成工事高の平準化は達成できている	①技術士（技能士）の資格を有している	②新人の獲得はほぼできている	③技能の向上に計画的に取組んでいる	④施行は予定日に全て完了できている	⑤現場調査を行った上で工程計画を立てている	⑥現場での事故は発生していない	⑦品質検査の結果は良好である	①建設業経理の資格を有している	②資金繰計画書を作成している	③毎月適時に試算表を作成している	④税金や社会保険料の未納はない	⑤原価管理を現場毎に行っている	⑥入金洩れについて適切に対応できている	⑦直近の決算はほぼ計画通り終了できた
菅野邦一 （営業部門）	期首	2	3	2	3	4	3	2														
	期末																					
長田茂雄 （施工部門）	期首								3	2	3	5	4	4	3							
	期末																					
高木良子 （支援部門）	期首															4	3	2	5	4	4	3
	期末																					

ており、現実の職務記述書は各社各様である。しかし、これを中小企業がゼロから作り上げるのは難しいので、内部監査員が提示した標準モデルに添削を加え自社オリジナルのものを作り上げることが現実的である。なお、いったん作成された職務記述書は、毎年見直しされることにより、より自社にフィットしたものになる。

職務記述書を用いた能力向上のプロセスは、以下のようになる。

まず、期首において、上司と協議の上で現状の水準と期末までに到達したい水準を5段階方式で職務記述書に登録する。

- 5：確かにそうだ
- 4：どちらかと言えばそうだ
- 3：どちらとも言えない
- 2：そうとは言えない
- 1：全くそうではない

そして、期末において達成できた水準と比較することにより、能力向上のプロセスと成果が「見える化」されることになる。

実際の各人の評価は、技量向上への取組みのプロセスと成果、および ToDoList（行動計画）

の達成状況等を総合的に斟酌して行われる。

4.5 事業承継への計画的な取組みを支援する

事業承継対策を行うには、まず現状を把握する必要がある。

現状把握は、次の2つの方向から行う。

① 企業の業績が順調であるかあるいはじり貧の傾向にあるかの区分

② 企業の後継者の有無による区分

①と②の区分をもとに、事業承継の選択肢は、図表11のようなマトリックスで表現される。

次に事業承継の手続の what, how, when の

計画を立てることとなる（図表12参照）。

なお、事業承継を検討する際は、各パターンの長所と短所をオーナーに正しく理解してもらうことが重要である（図表13参照）。

4.6 補助金・助成金受給への取組みを支援する

補助金・助成金は、前述のように中小企業サイドの関心は低い、受給要件に合致するものも多く、これらを積極的に活用したいところである。そのため、補助金・助成金に関する基礎知識を企業と内部監査員で共有することが重要となる。

図表11 事業承継の選択肢

①将来性 ②後継者	有 望	じり貧の傾向
有 り	事 業 承 継	転 業 第 二 創 業*1
無 し	MBO(社内の者へ)*2 M&A(社外の者へ)*3	廃 業 清 算

*1 第二創業：中小企業などで新しい経営者が先代から引き継いだ事業の業種転換をしたり、新分野進出を行うことをいう。

*2 MBO：Management Buyoutの略称。経営幹部が自社の株式を買ってオーナー経営者として独立すること。

*3 M&A：Merger（合併）とAcquisition（買収）を指す。

図表12 事業承継における手続の例

what		when	1年以内	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目
経営方針の決定	経営 関連 事項	(A) → (C)			(A)			(C)	----->
不動産取引		(A) → (C)	(A)			(C)			----->
採用、昇給等		(B) → (C)		(B)			(C)		----->
業界団体活動		(B) → (C)		(B)			(C)		----->
代表者交代		(A) → (C)			(A)			(C)	----->
筆頭株主の地位	財産 関連 事項	(A) → (C)			(A)			(C)	----->
保証人の地位		(A) → (C)			(A)			(C)	----->

（注）howの区分：当面は現社長単独で(A)，後継者と社長一緒に(B)，後継者が単独で(C)。

図表13 事業承継パターンの長所と短所

	長 所	短 所
親族への承継	承継までの準備期間がとれる 周囲の納得が得られやすい 株の売買をしなくて済む	親族が承継を希望しないこともある 相続人間での合意が必要
MBO	M&Aより社内の反発が少ない 経営面の承継が円滑にできる 取引先の理解が得られやすい	株式取得代金の調達面の問題 保証人となることへの抵抗
M&A	創業者利得確保・保証の解除 広範囲からの承継先の選択 買収元の信用力の活用が可能	売買価格面での不調 企業風土が変わることへの社員の抵抗 手続面の繁雑さ

図表14 多数利用されている補助金・助成金の例

企業における活動の内容	受給可能性の高い補助金または助成金等
1年間で給与総額が増加するとき	所得拡大促進税制による税額控除
有休の取得の促進等に取り組むとき	職場意識改善助成金（職場環境改善）
テレワークへ取り組むとき	職場意識改善助成金（テレワークコース）
離職者の再就職を支援するとき	労働移動支援助成金
職場定着を高める取組みを行うとき	職場定着支援助成金
新たな採用の予定があるとき	雇用促進税制による税額控除
非正規社員を正規社員にするとき	キャリアアップ助成金
退職させないで休職扱いで雇用を維持するとき	雇用調整助成金
代替要員を雇用し産休取得を促進するとき	両立支援助成金
革新的な試作品等の開発	ものづくり等新展開支援補助金
設備導入での能率向上と賃金引上げ	最低賃金引上げに向けた助成金
省エネ設備の更新	省エネ・生産性革新投資促進事業
脱下請・自主化のための設備投資	下請中小企業零細企業の自主化支援
生産性向上のための設備投資	中小企業投資促進税制
第2創業を行う	創業・第2創業促進補助金
第1次産業と連携して新事業を行う	農商工等連携の支援
異分野連携で新製品開発・販売を行う	新連携（異分野連携）の支援
海外販路開拓を行う	JAPANブランド育成支援事業
インバウンド促進のための施設整備	商店街まちなかインバウンド促進事業
経営力向上計画にもとづく設備投資	経営力向上計画策定支援（減税）
商工会等の支援を受けた販路開拓	小規模事業者支援パッケージ事業

補助金・助成金に関するポイントは、以下のとおりである。

- ① 助成金は厚生労働省所管。所定の条件を満たせば受給できる。
- ② 補助金は経済産業省所管。補助金は必ずもらえるものではなく、募集も助成金のように通年ではなく期限が設けられている。返済不要という点は助成金と同様。
- ③ 支援策を探すにはインターネットを活用するのが便利である。ミラサポ、雇用関係助成金検索表、J-Net21等のサイトが多く利用されている。
- ④ 補助金も助成金も後払いである。例えば、機械を300万円で買った後に100万円を受け取るという流れになるので、自己資金を必ず準備しておく必要がある。

なお、一般に多く利用される補助金・助成金は、図表14のとおりである。

また、補助金や助成金は図表14に示した国の施策以外に都道府県が独自に設けたものも多いので、この方向でもリサーチをすべきである。

その他に、中小企業だけが活用できる下記の共済制度についても留意が必要である。

- ① 小規模共済（小規模企業の経営者の退職金ともいうべきもの）
- ② 経営セーフティ共済（貸倒れリスクへ備えるもの）
- ③ 中小企業退職金共済（中小企業のための退職金制度）

5 おわりに

わが国中小企業が激しい国際化、情報化の中で勝ち残っていくためには、顧客との距離を縮め、業務プロセスを迅速化しなければならない。そして、そのような取組みを技術面から支えていくものが情報リテラシー（情報機器やITネットワークを活用して情報・データを管理・活用する能力）であることは論をまたない。

中小企業に寄り添い、支援していく職業会計人としても、今後は管理会計のみならず情報リテラシーに関する知識がもとめられてくるのは間違いない。管理会計と情報技術の本格的な研鑽の場の必要性を感じている。

（注）

- 1 P-D-C-A: plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の経営サイクルを構成する4段階の頭文字をつなげたもの。ISO9001, 14001, 22301などでも用いられている。
- 2 経済産業省が公表したローカルベンチマークの略称。企業の評価を6個の財務指標と経営者、事業、利益関係者および内部管理体制の4つの非財務情報を用いて行う。
- 3 売上高等をA, B, Cの3つのグループに分類し、各グループに応じた管理を行う分析手法。重点管理の手法の1つ。
- 4 12ヵ月間の売上等を1ヵ月ずつズラしてその増減の趨勢を見るのに用いる図表。
- 5 英語の「Job description」の直訳で、職務内容を記載した管理文書をいう。人事考課には不可欠の文書である。

「中小企業金融における会計の役割」に関する研究

委員長 坂本孝司（愛知工業大学・税理士・米国公認会計士）

顧問 河崎照行（甲南大学）

アドバイザー

桃田龍三（専修大学）

成川正晃（東北工業大学）

坂上 学（法政大学）

委員

上野隆也（税理士）

福島健人（中小企業経営支援全国本部・税理士）

加藤恵一郎（税理士・公認会計士）

古川忠彦（経営士・中小企業基盤整備機構）

成川正晃（東北工業大学）

増山英和（税理士）

原田伸宏（税理士・公認会計士）

松崎堅太郎（明治大学・税理士・公認会計士）

平井正大（浜松信用金庫常務理事）

1 はじめに

本研究は、中小企業金融における「会計」（具体的には、財務会計・管理会計・財務管理の領域をいう）の機能を理論的かつ実務的に解明することを通じて、中小企業金融における「会計」の役割期待を明らかにするとともに、これらの領域における諸課題およびそれらの解決策を提示することを目的とする。

当課題委員会では、約2年間、個別の討議を繰り返すとともに、顧問およびアドバイザーの先生方から助言をいただきながら、白熱した議論を重ねてきた。中小企業会計学会の設立目的は、①中小企業における会計を対象とする、②会計理論・会計制度・会計実務の3つの側面から解明する、③研究者と実務家の広範な意見交換を行う、④わが国および諸外国の会計理論お

よび会計実務の発展に資する、ところにある（設立趣意書）。本研究は、「中小企業金融における会計の役割」について、顧問およびアドバイザーに就任していただいた研究者と、中小企業金融に関する実務家が意見交換を行いながら、実務的かつ理論的に解明した成果物であり、まさに中小企業会計学会設立の趣旨にも完全に合致していると自負するところである。

2 中小企業金融の重要性

わが国では、中小企業金融を含めて「金融システムの再構築」が強く求められている。金融は、人に置換えれば身体を循環する血液のようなものであり、資金が適切・円滑に供給されて循環していくことによって、経済成長、企業の持続的な発展が図られる。しかし、わが国の企業経営を取り巻く環境、金融を取り巻く環境が

急激に変化しているために、中小企業金融のみならず、企業金融のシステム全体に軋みが生じており、金融業界における従来の横並びの量的な拡大競争に集中するようなビジネスモデルはもはや限界に近づいてきているとの指摘がなされている（平成28年事務年度「金融行政方針」参照）。

中小企業金融の領域では、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（中小企業金融円滑化法）が2009年12月4日に施行され、2013年3月末に終了期限を迎えたが、金融機関は引き続き円滑な資金供給や貸付条件の変更等に努めている。加えて政府は、地域企業の経営診断の指標として『ローカルベンチマーク』を活用した制度設計を指示し、①地域の金融機関や支援機関（商工会議所や認定経営革新等支援機関）が企業と対話を深めること、②担保や個人保証に頼らない融資を促進すること、③生産性向上に努める企業に対して融資を促進していくとしている（2016年3月4日開催の第4回「未来に向けた官民対話」における安倍晋三総理大臣発言）。現在、金融行政、中小企業行政、金融機関および経営革新等支援機関は、これらの施策を実行に移す過程にあり、これら一連の施策が中小企業に関する「金融システムの再構築」を促すことができるか、その成果が問われている。

3 会計理論・会計制度・会計実務の接点領域の研究

このような中小企業金融の激変の時代において、中小企業金融における会計の果たすべき役割を解明し、かつ将来に向けてその方向性を提

示することは、中小企業金融における会計の位置づけからみて、さらには中小企業領域の会計研究の進展にとって、格別に重要な課題であると考えられる。

しかし、中小企業金融における会計の役割に関しては、実務的なアプローチは散見されるものの、研究者による理論的かつ体系的な研究はほとんど存在していない。また近年、会計学においてはさまざまな実証研究が進展しているが、この領域に関する実証研究もそれほど進んでいないようである。他方、実務家の立場からすれば、日常の多忙な業務に取り組むことが優先であり、中小企業金融における会計の役割を理論的・実証的に研究して解明することは二の次になりがちである。とはいえ、実務に立脚した建設的な意見を欠いたまま日常業務を遂行するだけでは、中小企業金融における会計の役割に関する議論や政策が実務を軽視したまま進行してしまうおそれがある。

4 報告書の概要

かかる問題意識にもとづいて、当委員会の研究領域は、中小企業金融における、財務会計・管理会計・財務管理という広範囲のテーマを扱い、かつ、理論と実務的を包含するものとなっている。そこで、最終報告においては、中小企業の金融政策における会計・財務の位置づけを概観したうえで、中小企業金融における①会計の位置づけ、②決算書の信頼性、③経営改善支援のあり方に3分類して、論点の整理を行った。最終報告書の体系・目次・担当者は以下のとおりである。

序 章	中小企業の金融政策における会計・財務の位置づけ（坂本孝司）
第Ⅰ部	中小企業金融における会計・財務の位置づけ（リーダー 成川正晃）
第1章	中小企業金融における会計情報の役割（成川正晃）
第2章	金融検査マニュアルと金融機関の自己査定（平井正大）
第3章	金融機関の貸出審査（平井正大）
第4章	経営者保証に関するガイドライン（松崎堅太郎）
第5章	事業性評価（松崎堅太郎）
第Ⅱ部	中小企業金融における決算書の信頼性（リーダー 加藤恵一郎）
第6章	中小企業金融と中小企業会計基準（古川忠彦）
第7章	中小企業金融と会計システム（古川忠彦）
第8章	中小企業金融における税理士の役割（上野隆也）
第9章	中小企業における決算書の信頼性（加藤恵一郎）
第Ⅲ部	中小企業金融における経営改善支援（リーダー 増山英和）
第10章	経営改善計画（原田伸宏）
第11章	モニタリング（増山英和）
参考資料	中小企業再生支援協議会制度（福島健人）

序章「中小企業の金融政策における会計・財務の位置づけ」では、わが国の中小企業の金融政策における会計・財務の位置づけの動向を歴史的に考察し、各時代ごとの特徴を描き出した。中小企業憲章（2010年6月閣議決定）前までは、わが国の中小企業金融における会計・財務に関する取組みは一体性を欠くものであった。同憲章制定後は、一体的な取組みが行われる傾向がみられるが、現状はなお多くの課題があることを明らかにした。

第Ⅰ部「中小企業金融における会計・財務の位置づけ」（第1章から第4章）では、中小企業金融における会計の位置づけについて、理論と実務の両面から整理、分析した。第1章では、大企業向けの金融市場におけるさまざまな制度設計が、中小企業を対象とした中小企業金融の場では、どのような課題があるのかを考察し、その課題を克服するための中小企業の作り出す会計情報の可能性に言及している。第2章と第

3章では、地域金融機関の実務において、金融検査マニュアルがどのように作用しているか、金融機関が行う信用格付・自己査定の実務、定量・定性・事業性評価に基づいた貸出審査について公表可能な内部資料にもとづいて解説を加えている。さらに、担保・保証人に過度に依存しない中小企業金融に関して、「経営者保証に関するガイドライン」（第4章）および事業性評価（第5章）から考察を加えた。

第Ⅱ部「中小企業金融における決算書の信頼性」（第6章から第9章）においては、中小企業金融における喫緊の問題である「決算書の信頼性確保」を取り上げ、多方面から具体的な仕組みを考察した。第6章および第7章では、財務経営力と資金調達力を高める会計の活用との視点から、中小会計要領をはじめとする中小企業会計基準、会計システムに考察を加えた。第8章では、税理士の役割に関して、月次巡回監査・会計参与・書面添付・確定決算主義の各視

点から検討を加えた。第9章では、これらの検討を踏まえて、わが国における現状と課題の明確化を行った。

第Ⅲ部「中小企業金融における経営改善支援」（第10章・第11章および参考資料）では、中小企業金融における経営改善支援のあり方とそこにおける会計の役割および機能を明らかにした。第10章では、経営改善計画、特に経営改善計画と会計・税理士の関わりについて具体的に論考し、第11章では、中小企業金融における経営改善支援のモニタリングについて、その実務、3つの視点（財務・事業・資金繰り）、金融機関との信頼関係の再構築の角度から論究を行った。

5 おわりに

本報告書は、今後わが国で「中小企業金融における会計」を研究したり、各種施策を立案す

るに当たって、必ず参照しなければならない、せざるを得ない「定番の資料」として位置づけられることを目指している。それゆえに、それぞれの章は、その領域においてもっとも造詣の深い最前線の研究者や実務家はその執筆に当たっている。また、今後この領域の研究に当たっての基礎資料を提供するため、開示可能な範囲内で、金融機関の信用格付・自己査定・債務者区分等の資料の現物を、さらに金融庁および中小企業庁等による公表資料などを体系的に整理して、網羅的に掲載している。

研究の成果であるこの最終報告書が、この領域の研究を始める研究者にとっての体系的な基礎資料と位置づけられるとともに、同報告が、中小企業金融における会計の役割を構想する契機となることを期待する。

なお、本報告書『中小企業金融における会計の役割』は、中小企業会計学会のホームページの「課題研究委員会」において公表されている。

【書評】

河崎照行著

『最新 中小企業会計論』

(A5判・344頁、本体3,000円＋税、中央経済社刊)

〔評者〕 浦崎直浩（近畿大学教授）

1 『最新 中小企業会計論』の背景と目的

会計研究は、その時代の経済環境に依拠しつつ発展してきた。20世紀中葉以降、先進諸国の経済社会は脱工業化社会へと変化し、マネー経済を背景とした公正価値会計とナレッジ経済を背景とした無形資産会計の発展をもたらした。かかる研究の発展は、投資家に対する情報提供機能を重視した財務報告のイノベーションであり、会計的な知の創造の産物であったと言える。また、経済環境の変化を受けた日本の企業会計制度を回顧すれば、1997年の金融ビッグバン以降、会計研究の知見をくみ取りながらIFRS導入など国際化が進展し、フリー・フェア・グローバルの名の下、金融証券市場の規制緩和が進んだ。一方で、公正価値等の時価評価を多用する会計基準は、企業開示制度において過度のショートターミズムを生み出し、製造業など中長期的視点で事業を展開する企業にとって足かせとなると言う批判が生まれた。さらに、2008年のリーマン・ショックによる世界金融恐慌により、時価主義会計に対する批判が強まり、財務情報以外のリスク情報等の非財務情報の開示の重要性が高まるとともに、企業のサステナビリティに関連する情報を含めた統合報告

の任意開示が進展し、「企業会計制度の再構築」が求められるようになってきた。

上記の制度変革のうねりは、日本の会計制度の二分化（上場大企業の会計と非公開の中小企業の会計の別体系化）及び会計基準の複線化をもたらした。会計基準の複線化（企業会計基準、米国基準、国際会計基準、修正国際基準）や「中小企業の会計に関する指針（中小指針）」（制定2005年8月1日、最終改正2017年3月17日）・「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」（制定2012年2月1日）など目的・特徴を異にする会計慣行の多様化が進行する中で、制度選択のコスト・ベネフィットを考慮した日本企業の成長に資する企業会計のあり方が、今、問われている。別言すれば、日本企業の行動特性や産業構造の特徴を踏まえて、経営管理、財務、非財務、内部統制および監査、サステナビリティ等の各制度の相互補完関係を動的かつ弾力的に把握することが求められるとともに、内閣府により示された『日本再興戦略2016』では全体として整合性ある統合的な会計システムの開発が喫緊の課題であると提起されている。

河崎照行著『最新 中小企業会計論』（以下、本書）は、企業会計制度の再構築に対する社会的要請を踏まえ、中小企業会計の体系化・制度的定着化を狙いとした著者永年の研究成果を総括した大著である。周知のように、日本におい

て中小企業会計が経済政策の一環として重要課題と認識され、2002年に中小企業庁が『中小企業の会計に関する研究会報告書』を公表し、その後、上記の中小指針および中小会計要領が制定された。また、IFRS導入の流れの中、IASBは2009年に中小企業版IFRSを公表し、各国においてそれを国内基準とすべきかが活発に議論されてきた。本書は、そのような日本国内および海外における中小企業会計をめぐる動向を背景として、中小企業会計の理論的・制度的基盤を提供し、わが国の最新の中小企業会計基準である中小会計要領の内容と課題を解説するとともに、中小企業会計の国際的動向を論じることにより目的がおかれている。評者は、平成28年の夏に本書公刊前の校正ゲラを読む機会に恵まれた。非常勤先の大学院の集中講義で、税務業務に精通した税理士事務所職員の受講生と対面で熟読・輪読を行い、あらためて中小企業会計の背景やその必要性について学ぶことができた。その経験に基づき、以下、本書の構成と特徴・意義について言及するものである。

2 中小会計要領の必要性

中小企業の属性を考慮した中小企業のための会計基準が本当の意味で必要とされたのは、中小会計要領の目的の1つとして謳われているように、一にかかって経営者が自社の財務状況を把握し事業経営に役立てるためであったと考えられる。「中小企業の会計に関する研究会」が発足したのは、2002年3月である。丁度、バブル経済が崩壊して10年後のことである。日本経済の失われた10年と称される景気後退期に、大手都銀の統廃合、中小企業からの貸しはがし、景気後退による中小企業の倒産件数の増加など、経営環境が悪化する中で、中小企業が自社の経営を維持し発展して行くためには、経営者自身が会社の財務状況を把握した上で経営

課題を見いだし、それを解決するための資金調達その他経営上の方策を立てる必要があった。

つまり、景気後退期で売上増が期待できない中、利益額や利益率を堅守し拡大するためには、コスト削減しかない。そのためには、税法基準に従った中小企業の経理実務ではそれが困難であり、ゴーイングコンサーンの視点から設定された中小企業のための会計基準が必要であり、その実現形態が企業会計原則を基礎とした中小会計要領であると理解できる。中小企業のための会計は、まずもって経営者が自社の経営に役立てるための会計データを蓄積するためであり、その意味において中小企業会計は管理会計的側面にその第一義的な重要性があるものと忖度するのである。

本書では、上記の点に関連して、中小企業のための会計基準が要請された社会的・経済的理由が次のように説明されている。中小企業のための会計基準が要請されたのは経済構造の変化があつてのことであり、その変化は「取引構造の変化」と「資金調達形態の変化」に大別される。取引構造の変化は、下請取引からの脱却と取引関係の拡大・多様化を内容とする。それら2点への対応として中小企業の「取引リスク」の評価が重要な課題となった。また、資金調達形態の変化は、「『土地担保融資＋経営者個人保証』による間接金融」から「『中小企業の業績評価』による間接金融への変化を内容とする。それへの対応として中小企業の「信用リスク」の評価が重要な課題となった。外部的な視点からのリスク評価を実施することができるようになるための最適な方法が適切な会計に基づいた計算書類の開示であり、それにより取引先や金融機関から信頼を得ていくことが中小企業にとってより一層重要であるとされたのである。それ以外に情報開示手段の変化、会計基準の増大による過重負担の回避、争訟問題に対する立証責任の限界確定といった理由があげられている。

3 本書の構成

本書は、中小企業会計の体系化・制度的定着化を目的として、3部27章の本論と「参考資料」から構成されている。

第Ⅰ部「中小企業会計の理論的・制度的基盤」(第1章から第6章)は、中小企業会計が成立するための理論と制度が解説されている。そこでは、中小企業会計の制度的基盤・法規制(第1章)、中小企業会計の制度化の歩み(第2章)、中小企業会計の淵源としての中小企業簿記要領(第3章)、中小企業会計の理論的基盤(第4章)、中小企業会計の概念的枠組みと方法論(第5章)、中小企業会計と国際会計基準との関係(第6章)などが論じられ、中小企業会計の基本的構図が明らかにされている。第Ⅰ部の内容は、著者が実際に中小会計要領の設定に関わったことから、他の類書の追従を許さない説得的なものとなっている。

第Ⅱ部「中小企業会計基準」(第7章から第23章)は、最新の中小企業会計基準である中小会計要領について、その総論と各論のすべて(23項目)について詳細に解説されている。とりわけ、中小会計要領の各論については、各章の冒頭において、当該項目の論点が簡潔に提示され、中小指針、会社法(会社計算規則)、企業会計原則および法人税法の規定との相違が比較形式で整理されており、中小会計要領の規定について理解が深まるように工夫されている。この点は、実際の授業(近畿大学経営学部平成28年度秋学期、財務会計Ⅱ)においても役立っているところである。さらに、中小会計要領における各論の会計処理は、中小指針とどのように相違しているのか、またその相違はなぜなのか、網羅的かつ平易に解説されている。

第Ⅲ部「中小企業の制度的・実践的課題と国際的動向」(第24章から第27章)は、中小企

業会計の制度的定着化に向けた実践的課題および中小企業会計の国際的動向が論じられている。その内容は、計算書類の信頼性保証(第24章)、中小会計要領を中核とした中小企業育成モデル(第25章)、中小会計要領の活用事例(第26章)、諸外国における中小企業会計の制度化の現状(第27章)といった個別論点を取り上げられ、中小企業会計が今後どのように発展するのか、その展望が示されている。

付録の「参考資料」では、中小会計要領に準拠した計算書類の様式とチェックリストが収録されている。計算書類の様式は、中小会計要領に従った会計処理の結果を具体的に例示するものであり、チェックリストは中小会計要領に対する準拠の程度を確認する手段を提供するものである。

4 本書の特徴・意義

著者によれば、本書の特徴や活用法が次のように示されている。

第1に、本書は、中小企業会計の研究、教育、実務が三位一体となった総合的な解説書としての特色がある。前述の第Ⅰ部は、中小企業会計の研究と教育の基礎を提供するとともに、第Ⅲ部は中小企業会計の研究と実務に関してその将来を展望している。

第2に、本書は、大学等における中小企業会計教育の教科書として活用することが期待される。本書の第Ⅱ部は、中小会計要領についてそれを詳細に解説しており、その意味で日本の伝統的会計の基礎理論を習得することが可能となっている。日本の大企業向けの会計基準(企業会計基準)はIFRSとのコンバージェンスにより量的に拡大し、かつ、質的に複雑化しているため、それを完全に習得するためにはかなりの時間と工夫が求められる。それに対して、中小会計要領は企業会計原則を基礎とした簡潔な

会計基準であり、会計学の学習に取り組み始めた初心者が会計学のエッセンスを学習する上で最適な教材であるといえる。評者は、実際に、授業の教科書として使用しており、「中小企業会計がわかれば大企業の会計の基礎ができる。」と学生を動機づけている。

第3に、本書は、会計専門職（税理士、公認会計士）が中小企業の会計問題に対応するための理論的基礎として活用することができる。会計専門職であっても、中小会計要領と中小指針の相違がよく理解できていない場合があるようである。本書は、両者の相違を浮き彫りにすることを通じて、中小企業会計の実務での誤解や混乱を解消する狙いがある。

第4に、本書は、中小企業経営者と従業員が事業経営における会計の重要性を認識し、会計を事業経営の羅針盤として活用するという実務が普及することを期待して編まれている。中小企業の経営者は本業に専念し、自社の活動を把握する会計業務は会計専門職に依存する傾向にある。しかし、会計行為の責任者は経営者であり、会計を通じて自社の事業経営を把握してその展望を語ることができる経営者こそ厳しい経営環境を生き抜くことができると説いている。

5 中小企業の発展に資する会計と財務諸表の信頼性

企業会計は企業の経済活動を適時かつ正確に記録し企業の経営管理に貢献することに本来の機能があり、企業の成長発展に即した経営者のニーズ（資金調達の方法等）に適った会計基準が会計実務において受容されるものである。小規模個人事業者の経済活動は、比較的単純な取引が多く、現金主義による記録が基本であると考えられる。週次や月次で収支の状況を確認する場合であっても、証憑書類等に基づいて収入余剰があればそれでよしとする管理方式であ

り、銀行借入など他人資本がある場合には利息や元本の返済のための資金管理が必要になる程度であろう。十分な売上高があり、内部留保も一定程度あれば、企業外部からの直接投資がないため、厳格な資金管理の意識が緩んでいく可能性がある。ここでは、純粋なキャッシュ・フロー計算が行われていると考えることができる。ここでの会計の基準は税法基準である。

それに対して成長志向の小規模個人事業者になってくると資本維持による収入余剰計算の意識が強くなっていく。すなわち、複式簿記を導入することにより、損益管理、財産管理をより厳格に行い、投下資本の回収余剰について、その正確な算定を求めるようになっていく。さらに、経済活動も複雑になり、事業拡張を行うためにはさらなる銀行借入が必要であり、経理の健全性、財務諸表の信頼性を証明するために、外部の第三者（会計専門職）による保証関連業務（コンピレーションやプレパレーション）を求めることになる。銀行借入に限界がある場合には、株式会社化して相当の自己資本を調達する。法人成りした場合であっても、法人税法の税法基準で会計を行うという実務があることも事実であろうが、企業規模が拡大し、人事管理、在庫管理、固定資産管理、損益管理、債権債務管理、資金管理、財産管理等の重要度が上がってくると、中小会計要領や中小指針を採用して、事業規模に見合った会計を行う。この段階では、中小規模の企業であってもグローバル化の波に晒され、為替管理の問題も生じてくる。さらに、企業規模の拡大につれて社会的信用も増し、信用経済の恩恵を受けるようになっていく。そのようになると、現金主義に基づいた利益計算ではなく、収益と費用の計算を中心とした適正な期間損益計算を行い、貨幣資本維持に基づいた発生主義会計の真実な利益計算が課題となる。

企業をより発展させ、事業拡張や海外展開を志向するようになると、それまでとは異なった

より大きな資金の調達が必要となる。上場志向の法人事業者は、会計制度として企業会計基準を採用し、公認会計士の監査を受けるようになるであろう。上場志向の法人事業者が、上場を果たした場合には、莫大な自己資金を調達できるとともに、外部の投資家に対する受託責任が生じ、投資家保護という観点から財務諸表の公開義務が課されることになる。同時に、企業の社会的責任も想像以上の大きなものとなる。

企業の成長過程は上述のように説明することができるが、企業の経営者の会計監査制度の選択の底流には何があるのだろうか。そこには、成長志向の経営者マインド、環境に適應するために絶えず革新を引き起こす起業家精神、従業員を大事にする日本的経営の思想が横たわっていると考えられる。人間の成長と同様に、企業の成長には、その時々で必要とされるものが異なっている。成長の過程におけるその時々を経営者のニーズに適う会計監査制度が、企業の成長を支えるものである。その意味で、規模別の事業者に対する会計監査制度を検討することには、当てはめられた制度にフィットしない例外が生じるという意味で難点がある。

企業の成長過程に即した会計監査制度を構築する意義を会計的に考察すれば、次のようにまとめることができる。すなわち、小規模個人事業者は、現金主義に基づいたキャッシュ・フロー計算を重視した現金主義会計の利益を計算する。事業経営における主たる関心は所得税の納税ということになる。また、企業規模が小さいということから、経営者の目の届く範囲の会計が行われているということになる。単式簿記で経済活動の記録が十分に行える段階である。

次の段階は、成長志向の小規模個人事業者や法人事業者（成長途上企業）の会計である。ここでは、複式簿記を導入し、それによって債権債務管理、在庫管理、固定資産管理等が有効に実施され、その結果としての適正な期間損益計

算が経営の課題となる。企業規模が相対的に大きくなるという意味で、経営者の目が行き届かなくなる会計である。ここでは、信用経済のもとで将来キャッシュ・フローの管理が必要となってくる。そのための会計制度が、中小会計要領や中小指針である。さらに、経済活動も複雑になり、事業拡張を行うためにはさらなる銀行借入が必要であり、経理の健全性、財務諸表の信頼性を証明するために、外部の第三者（会計専門職）による保証関連業務（レビュー、コンピレーション、プレパレーション）を求めることになる。

上場志向の事業者の場合、企業規模もある程度大規模化し、海外への事業展開を行い、子会社を持つようになると、経営者が日々直接目で確認することができない会計となる。このような状況になると、経営者個人が単独で判断することが困難となってくる。そのため、現場の担当者や中間管理職との連携のもとで、管理会計情報や財務諸表を利用した経営管理を行い、財務数値を活用した経営意思決定を行う。さらに、企業が行う経済活動の範囲が拡大し、金融商品会計、リース会計、退職給付会計など高度な見積り計算が求められるようになる。すなわち、経済的実質主義会計が求められるようになる。かかる観点からすれば、資産負債アプローチに基づいた利益計算が行われる。上場志向の法人事業者は、会計制度として企業会計基準を採用し公認会計士の監査を受けるようになるであろう。

以上、検討してきたように、会計監査制度は、経営者のニーズに適うように構築する必要があるということが理解できる。企業組織の発展は経営者と従業員の協働によるものであり、企業の成長過程に即した制度設計が求められる。換言すれば、国民経済の基盤を担う中小企業が経済の活性化に資することができるようするためには、中小企業が制度選択のコストを積極的に

負担するような制度設計が求められるということであり、そのコストを超えるベネフィットを可視化するような制度上の工夫が実務の定着を促進するものであろう。本書は、上述のような企業経営の発展に資する内容を備えているものであり、全国 260 万社からなる中小企業の経営者に対する啓蒙の書としてその意義を高く評価することができるものである。ただし、本書は、ノウハウ的な実務書の水準ではなく、学問的に編集された学術的な色彩が強い研究書である。そのため、本書の内容が中小企業の経営者にひろく伝わるためには、本書の内容をさらに平易に解説できる多くの媒介者が必要であると考ええる。それは、中小企業に関連する諸団体における講演会、税理士・公認会計士を対象とした研修会、あるいは、大学における授業等を通じて実現するかもしれない。さらに言えば、本書の内容を解説し、計算問題等を織り交ぜた、マニュアル的な姉妹書が中小会計要領の普及により一層貢献するものであろう。

6 おわりに

2012 年 2 月 1 日に制定された中小会計要領はすでに多くの企業に採用され、事業経営の改善に役立てられている。中小企業庁は、2014 年 3 月に『中小会計要領に取り組む 事例 65 選』を公表している。その事例集は中小企業が抱える諸課題に対し中小会計要領の活用による経営改善を達成できた 65 社の具体的な成功事例をベストプラクティスとしてとりまとめたものである。中小会計要領を採用した理由は、税理士・

公認会計士等からのすすめが 43.1% で最も多く、次に自社（代表者・従業員）による問題意識が 29.2% で、65 社のうち 7 割を超えている（事例集 13 頁）。また、得られた効果としては、収益の拡大（47.7%）、コスト意識やモチベーションの向上（46.2%）、金融機関や取引先等との関係良化（44.6%）がそれぞれ 65 社のうち 4 割を超えており（事例集 14 頁）、本書評の冒頭で述べた事業経営の改善に対する中小会計要領の効果が実際に現れていることが知られる。今後も、引き続き、そのような成功事例を広く宣伝することで、中小企業の経営者に対する中小会計要領の認知度が高まり、中小会計要領に基づいた会計実務が日本の中小企業の会計慣行として真に定着していくことに繋がるのではないか。

評者が著者とともに故武田隆二先生が主催した中小会社監査研究会に参画したのは、1996 年頃からである。研究会では、当時、主としてアメリカを中心とした諸外国の中小会社監査制度について研究を進め、その成果が 2000 年 1 月に『中小会社の計算公開と監査—各国制度と実践手法』（武田隆二編著、清文社）として公刊された。本書『最新 中小企業会計論』は、一朝一夕にできあがったものではなく、著者がその後 20 年にわたり、諸学会の特別委員会・スタディグループ等を通じて、取り組んできた研究成果を総括して完成した大著である。困っている中小企業を何とか救う道はないのか、依存する経営から自立した経営へ脱却するためにはどうしたらよいのか、著者の真摯な思いが結実した魂の書物である。

【書評】

櫛部幸子著

『中小企業会計基準の課題と展望』

(A5判・210頁、本体3,200円＋税、同文館出版・2016年3月15日刊行)

〔評者〕 成川正晃（東北工業大学教授）

1 はじめに

2014年版中小企業白書によると、全国企業数386.4万者のうち、中小企業は、385.3万者(99.7%)であり、全国従業者数4,614万人のうち、中小企業で3,217万人(69.7%)を占めている。日本経済における中小企業のプレゼンスの高さの証左であり、ここに研究対象として中小企業を取り上げる意味もある。このような中小企業における会計を俯瞰する際には、3つの制度的な動きが指摘できる。2005年8月に「中小企業の会計に関する指針」(以下「中小会計指針」という)が、日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所、企業会計基準委員会より公表された。また、2009年7月に国際会計基準審議会(International Accounting Standards Board)により、International Financial Reporting Standards for Small and Medium-sized Entities(以下「IFRS for SMEs」という)が公表され、2012年2月には、「中小企業の会計に関する基本要領(以下「中小会計要領」という)」が、中小企業庁、金融庁により公表された。「中小会計指針」、「IFRS for SMEs」および「中小会計要領」の公表により、中小企業会計に関する関心が高まってきているということもできる。これはあ

る意味で、大企業向けの会計制度と中小企業向けの会計制度が並存する時代を迎えているということでもある。

2 本書の意義

本書は、著者が博士論文として提出した『中小企業会計基準に関する研究』に加筆修正を加えたものである。著者が中小企業向けの会計基準が並存している状況であるという現状を認識し、それぞれを「共存させていくのか、もし共存させるのであれば、中小企業をどのような基準で区分し適用させていくのか、あるいは共存させないのか」(本書「はしがき」、i)という問題意識を持って執筆したものである。

このような問題意識に対して、著者は会計基準の策定経緯を丁寧にトレースすることにより制度的背景を浮き彫りにすることで、課題に接近しようとしている。会計基準のような社会的制度は、種々の制約からその理論的一貫性については疑問が呈されることが知られている。そこで、本書の分析手法のように歴史的な資料を丹念に読み解くことで、基準策定およびその後の影響の動きをキャッチアップすることが必要になる。このような意味で、本書の意義は、中小企業会計基準に関する整理された資料にあるといえる。現時点までのまとまった形での資料

という意味では、1級品の整理された資料であると考えられる。

3 本書の構成

本書の構成は、以下のようになっている。

第Ⅰ部 IFRS for SMEsの策定と内容

- 第1章 IFRS for SMEs 公開草案の策定経緯
- 第2章 IFRS for SMEsのクロスレファレンスにおける問題
- 第3章 IFRS for SMEsのクロスレファレンスに関するコメントレーター分析
- 第4章 IFRS for SMEsの認識・測定における簡素化と除外
- 第5章 IFRS for SMEsの具体的内容とIASBの戦略

第Ⅱ部 我が国における中小企業会計基準

- 第6章 「中小企業の会計に関する研究会報告書」の内容と影響
- 第7章 中小企業の会計を巡る3つの研究報告書
- 第8章 「中小会計指針」の策定
- 第9章 「中小会計要領」の策定
- 第10章 日本・韓国・アメリカの動向と我が国における中小企業会計基準の今後の展望

本書の研究の素材としては、主に「IFRS for SMEs」、「中小会計指針」および「中小会計要領」が取り上げられている。

第Ⅰ部は5章から構成されている。第Ⅰ部では、「IFRS for SMEs」の策定経緯から「IFRS for SMEs」の具体的内容や「IFRS for SMEs」を通じたIASBの戦略について言及されている。本書の意義においても触れたが、さまざまな資料を丁寧に時系列に分析していくことで、説得

力を持った記述になっている点には、読む者に尊敬の念も抱かせる。特に、クロスレファレンスに関する記述は秀逸である。クロスレファレンス問題とは、中小企業が「IFRS for SMEs」で解決できない問題が生じた場合に、大企業向けの会計基準（full IFRS）を参照して解決するというものである。最終的に「IFRS for SMEs」においては、クロスレファレンス条項は削除されるわけである。このような経緯の記述は説得的である。また、クロスレファレンスに関するコメントレーターの分析等を通して、クロスレファレンスの問題とIASBの動向に絡めて言及している点は、本書のタイトルにもなっている、課題と展望を表出させている点でも特徴的であると指摘できる。

第Ⅱ部も5章から構成されている。第Ⅱ部では、我が国の中小企業向け会計基準と呼べる「中小会計指針」と「中小会計要領」を中心に検討が加えられている。第Ⅰ部と同様に「中小会計指針」と「中小会計要領」の策定経緯が適切にまとめられている。「中小会計指針」と「中小会計要領」については、多くの文献が散見されている点を思慮すると、その点において新規性はないものの、丁寧な記述であり、後学の徒にとってはありがたいものである。第Ⅱ部の最後の10章では「日本・韓国・アメリカの動向と我が国における中小企業会計基準の今後の展望」と題して各国における中小企業会計基準策定の動向の背景にある国際会計基準のアドプション問題を指摘している。

4 本書の特徴と今後への期待

本書の特徴は、中小企業に関する会計基準の策定経緯等に関して資料を用いて丹念に整理分析し、課題を浮き彫りにしている点にある。特に本書の中に収められている数多くの図表や参考文献等は関係各位にとっては貴重な資料とな

る。

タイトルにもある「課題と展望」のうち、課題の表出について、本書は見事にその役割を果たしていると言える。しかしながら、課題を提示するだけであるならば、そこに若干の物足りなさを感じるのは評者だけであろうか。課題をリサーチクエスションに昇華させて、是非検証を試みて欲しいものである。このように本書の今後の方向性に期待を寄せると、本書は「仮説設定型」の研究書と読むこともできる。それでこそ学界への貢献も大きいものと考えられる。著者は、「今後実際の中小企業会計基準の適用状況等のヒアリング調査を行い、実態を調査する必要がある。」（本書、188）と述べている点からも理解されるように、今後の著者の学界における貢献には期待されるところがある。実際に、『中小企業会計研究』第2号に著者の論文が掲載されている。合わせてお読みいただくことをお勧めする。

なお、若干の私見を交えて付言させていただくと、本書の立場は大企業に対しての中小企業という2分類に立脚していると考えられる。企業の規模が連続的に分布していると考えられる中で、果たして、中小企業会計という括り方だけで良いものかどうか、法制度との関係（中小企業の定義における関係等）でも精緻な分析が必要であろう。本書でも、「中小会計指針」と「中小会計要領」との比較検討を行い、問題点を提

示してはいるが、さらに踏み込んだ検討とそこから産み出される提言もあるとさらに本書の価値は高まったものになったであろう。また、大企業では多角化された事業展開を行っていることが多いのに対して、中小企業では、業種別の特徴が出やすいという特質もある。このような状況における中小企業会計基準の役割についても今後検討が必要であろう。

しかし、これらは本書の価値を損なうものではない。評者は、著者を大学院生時代から知る者の1人である。著者の今までの研究の成果をまとめて上梓された良書であることに疑いの余地はない。また、これからの研究の大成を感じさせるものである。今後、中小企業会計基準だけでなく、さまざまな会計基準を対象とした研究者を目指す若手の方には、その姿勢を含め本書から多くの点を汲み取っていただきたいと感ずる。

また、学部学生においては、中小企業会計基準の策定経緯がコンパクトにまとめられている点からも、中小企業会計分野を卒業研究等に活かしたい方にとっては、必読書となろう。一方で、研究者にとっては、今までの中小企業会計基準の動きを把握した上で、新しく仮説を設定するための資料の宝庫として本書を利用することをお勧めしたい。

本書は、多くの方には是非お勧めしたい一冊である。

Journal of Accounting Research for Small- and Medium-sized Entities(SMEs)

No.3

2017

Summary and Keywords

REFERRED ARTICLES

Formulation of Accounting Standards for SMEs in Taiwan

Yoko Nakaoji (*Meio University Professor*)

Summary

The purpose of this paper is to examine the current situation of the accounting system for SMEs in Taiwan focusing on Enterprise Accounting Standards.

In Taiwan, different standards are applied at public enterprises and private companies, resulting in the formal adoption of double standards. However, since they are based on either IFRS or IFRS for SMEs, they can be regarded substantially as a single standard. This situation takes into consideration the needs of public enterprises and private companies scheduled to make public offerings, the needs of accounting education and the necessity for consistent of national exams. In addition, applying IFRS-based accounting standards consistently to all companies serves the purpose of appealing to other countries that the accounting system of Taiwan is being developed.

On the other hand, corporate accounting standards have drastically reduced the volume of financial accounting standards for the purpose of reducing the cost of preparing financial statements for SMEs . Also, regarding accounting treatments which have little relevance to SMEs, special treatment is excluded and special consideration is given. I would like to focus on how the new accounting system for SMEs will affect Taiwan SMEs.

Keywords

Taiwan, IFRS for SMEs, Enterprise Accounting Standards, Simplification

REFERRED ARTICLES

Introduction and Practice of Direct Cost Accounting in Long-established Company —Management by Sectoral Profit—

Tsutomu Tobita (*Fukuoka University Associate Professor*)

Kenichi Sota (*Kagoshima Prefectural College Associate Professor*)

Summary

The purposes of direct costing are (1) not only management achieve the company's target profit, but also they has the responsibility for decreasing fixed cost, (2) management get lower management and employee to recognize the responsibility for decreasing variable cost.

This article is theoretical and case research that one of long-established SMEs in Kagoshima prefecture has the management system in order to achieve target profit and the management philosophy. Company F in this article is using direct costing as management accounting system in order to achieve the target profit and keep the company going. The points of this case are (1) CEO of company F makes the adaptive system to for target profit and philosophy, and (2) the accountants cooperate to make the management system with CEO.

Keywords

Direct Costing, Management by Sectoral Marginal Profit, Long-established Company, Hierarchization, Management Accounting

REFERRED ARTICLES

Budgetary management in GENBA SUPPORT CO., LTD. —the relationship between budgetary management and personnel communication in small and medium-sized enterprises—

Hiroshi Adachi (*Prefectural University of Hiroshima Associate Professor*)

Summary

In this paper, I discuss budgetary management in small and medium-sized enterprises (SMEs), based on the case study in GENBA SUPPORT. CO., LTD., which is an IT SME in Kagoshima prefecture in Japan. Extant literature makes a point that, in SMEs, the extent of budgetary management practice varies according to the size of enterprises, while the extent of interpersonal communication is relatively high regardless of the size of enterprises (Tobita 2011, 2012). I, based on this knowledge, examine how the relationship between budgetary management and interpersonal communication is in business management in this paper. The case study shows that GENBA SUPPORT. CO., LTD. realized flexible cooperative structure for attainment of budgetary targets, by device in link between budget and personnel evaluation and information sharing among organization members through close interpersonal communication.

Keywords

Budgetary Management, Personal Evaluation, Interpersonal Communication, Information Sharing, Cooperative Structure

今期は、平成 28 年 9 月 7 日（水）に中小企業会計学会第 4 回大会が東北工業大学で開催されました。本年度は、今回の大会での報告に基づく 4 編の論文が編集委員会に寄せられました。編集委員会は、これらの論文について、まず匿名による査読委員（レフリー）をお願いし、その査読意見を参考にして編集委員会で協議のうえ、再査読および掲載の可否を決定しました。その結果、本機関誌には 3 編の論文が掲載されることになりました。

この間、査読委員・編集委員の方々にはご多忙の中にもかかわらず、真摯に取り組んでいただき、慎重に慎重を重ねてそれぞれの論文を審査いただきました。年度末・年度始めの多忙な状況の中にあっても論文査読にあたり、決してゆるがせにしない査読委員・編集委員の真剣かつ真摯な姿勢には、頭が下がる思いであり、このことが本機関誌の質の確保・向上につな

がっていくことを改めて実感いたしました。心より敬意を払うとともに、厚くお礼申し上げる次第であります。

本機関誌にはこのほかに、3 編の統一論題報告と 2 編の書評を掲載することができました。また、課題別研究委員会の最終報告も掲載しております。統一論題報告と書評の掲載は、本年度の新しい試みであります。これらにより、本機関誌はさらに充実したものになったと思います。

しかし、本機関誌は第 3 号であり、まだまだ黎明期にある研究誌です。本誌をさらに充実し、立派な研究誌にしたいと思っております。それには、中小企業会計学会および中小企業会計研究のさらなる発展が望まれるところです。会員の先生方のより一層のご協力をよろしくお願いいたします。

中小企業会計学会・学会誌編集委員会
委員長 上野清貴

中小企業会計研究 No.3

2017年7月発行

編集・発行 中小企業会計学会
(事務局)

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1

甲南大学 河崎照行研究室内

E-mail: office@jaasme.org

製作協力 株式会社 中央経済社

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-31-2

Tel 03-3293-3371 (代) Fax 03-3291-5127

ISSN 2189-650X

