

日本簿記学会 簿記実務研究部会

平成 26 年度 – 平成 27 年度

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

(最終報告書)



日本簿記学会 簿記実務研究部会

平成 26 年度 – 平成 27 年度

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

(最終報告書)

部会メンバー（敬称略）

部会長） 飛田 努（福岡大学）

部会員） 佐藤信彦（熊本学園大学） 成川正晃（東北工業大学）  
鵜池幸雄（沖縄国際大学） 宮地晃輔（長崎県立大学）  
高橋 賢（横浜国立大学） 宗田健一（鹿児島県立短期大学）  
望月信幸（熊本県立大学） 足立 洋（県立広島大学）

オブザーバー）

原 俊雄（横浜国立大学） 戸田龍介（神奈川大学）  
坂上 学（法政大学）

研究会参加メンバー）

木下和久（福井県立大学） 中村恒彦（桃山学院大学）  
櫛部幸子（鹿児島国際大学）

日本簿記学会 簿記実務研究部会研究会開催一覧

第1回	2015年2月20日	神奈川大学
第2回	2015年3月15日-16日	熊本県立大学
第3回	2015年6月6日	東北工業大学
第4回	2015年6月28日	福井県立大学
第5回	2015年10月11日-12日	県立広島大学
第6回	2015年12月6日	法政大学
第7回	2016年2月20日	鹿児島県立短期大学
第8回	2016年3月13日-14日	熊本県立大学
第9回	2016年5月22日	桃山学院大学
第10回	2016年7月17日	福岡大学

## 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』

#### 最終報告要旨

本研究部会は『中小企業における工業簿記・原価計算実務に関する研究』と題して、中小企業、とりわけ製造業を営む中小企業において「適合的な」工業簿記、記録の方法、原価計算はいかにあるべきかについて検討することを目的とする。そして、中間報告書においては、①歴史的な視点：高度経済成長期における工業簿記・原価計算の実務指針の意義と、②実務的な視点：現代の中小企業における工業簿記・原価計算の実務という2つの視点から報告を行った。

その後、複数の中小企業あるいはベンチャー企業の経営者にインタビュー調査をしていく中で、本研究における簿記の目的を「管理を行う」と定義することとした。ここでいう「管理」とは、企業が行う利益創造プロセスの管理であり、企業の経営目的として成長の源泉または存続を担保する利益を生み出すための一連の活動を意味している。すなわち、売上の増大と費用の低減がそれにあたるが、本研究部会では特に費用の低減、原価低減活動に着目をする意味で工業簿記と原価計算に主たる視点を置いている。

岩田（1955）では、簿記学は決算中心主義の簿記と管理中心の簿記に分けることができるとし、簿記は、半年後、1年後の利益計算のためにやっているのではなく、「毎日毎日の日常的な管理の機能を果たすためにやっている。ただ、本来はやっているのだが、それが本当に認識されておらない」（岩田 1955, 11 頁）と指摘している。すなわち、貨幣量で表示されている（複式）簿記によって作成された情報に基づいて、企業経営者は日々の経営管理を行っているのだと述べている。

また、上總（1993）は、設備投資意思決定計算や標準原価計算、予算による管理といった管理会計技法は、組織の大規模化、階層化に対応するように利用されていると指摘している。ただし、本研究における調査において、大企業に比して組織階層がフラットな中小企業やベンチャー企業においては、管理会計技法が階層に関わりなく利用されている可能性が示唆されている。

よって、本研究で取り扱う企業群における実務を調査・研究するにあたり、統合化・抽象化された貨幣情報だけを前提とするだけでなく、記録そのものあるいはどのような形式の記録が用いられているのか＝物量情報の利用も踏まえておくことが必要である。中小企業やベンチャー企業の経営者は、組織のトップとして企業に関する種々の情報が集約された会計情報を見ている場合もあれば、現場からもたらされる具体的な情報にアクセスして意思決定を行っている場合もある。以上のことから、小規模企業を対象とした調査・研究を行うことにより、貨幣情報や物量情報が企業経営の現場でどのように用いられているのか、簿記システムとどのように関連付けられて用いられているのかを検討する材料になると考えられる。

以上のような視点から調査を行った結果、明らかになったのは以下の点である。

まず、小規模企業において経営者が一定の利益を獲得するために経営判断を下すに際しては（＝利益管理）、企業全体の収益、費用、利益を総合的に把握する場合もあれば、具体的な取引金額や物量に着目する場合もある。管理を行うためには的確に原始記録が捕捉さ

れていることがまずもって重要である。ただし、管理のために勘定という記録形態によって表現される情報＝簿記システムによって生成された情報を用いるのか、貨幣や数量などの企業活動の現場で用いられる情報を用いるのかは、組織規模や物理的距離、経営者の経験則などの要因によってさまざまなケースがあり得る。また、どのような事業でも、管理のために簿記という形式化されたシステムを用いてはいるものの、状況によっては、物量情報を主に用いて管理しているという実態が明らかになった。このことは、どのような管理のためにどのような記録を用いるのかという目的＝手段の視点からは適格的であると考えられる。

また、ベンチャー企業の中には、過去の職歴から会計情報の重要性を意識的・無意識的に理解している経営者や管理者が存在しており、クラウドサービスやソフトウェアによる管理を行っているケースも確認できた。単に情報作成の効率化だけでなく、不確実性の高い事業環境の中でいち早く情報を取得し、管理を行うための捕捉、分類・総合のスピードを早め、「記録の鮮度」を保持し、意思決定のスピードや精度を高めるための仕組みづくりが現場で行われていることを示している。

本研究部会では、貨幣量に基づく情報だけに限定するのではなく、企業が行うあらゆる営みをどう捕捉し、情報としてどのような形式化・外部化が可能なのかを検討してきた。このことは、簿記研究の対象を拡張する、再定義する端緒として一定の意義があるのではないかと考えている。

以 上

※ 本報告書に関する問い合わせは、飛田（福岡大学）までご連絡ください。

E-mail : [ttobita@fukuoka-u.ac.jp](mailto:ttobita@fukuoka-u.ac.jp)

Facebook : [tsutomu.tobita](https://www.facebook.com/tsutomu.tobita)

※ 以下、本文における企業名は、そのまま掲載しているケースと名前を伏せているケースとがある。これは原稿執筆時において当該企業の申し出により名前を伏せているものである。

## 目次

序章 本研究部会の研究目的と分析フレームワーク	1
第1部 中小製造企業における簿記の意義	
第1章 中小製造企業における外部報告の視点から見た簿記の意義	17
第2章 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	25
第2部 制度的・歴史的視点	
第3章 中小企業と対象とした原価計算実務指針とその意義	39
第4章 中小企業を対象とする会計制度・実務指針設定への提言 ー歴史的経緯と中小企業庁担当者へのインタビュー調査をもとにー	47
第3部 中小企業・ベンチャー企業における工業簿記・原価計算実務の事例研究	
第5章 金剛とワークスから見る中小企業の原価計算実務	59
第6章 機械製造企業 F1 社における情報システムの整備と簿記・会計への展開	67
第7章 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	77
第8章 琉球インタラクティブにおける拡大戦略と 予算管理を支援する簿記プロセスの展開	95
第9章 株式会社レキサスにおける管理システムの実態調査	107
第4部 中小企業を取り巻く外部利害関係者による工業簿記・原価計算の視点	
第10章 中小製造企業の有力な外部利害関係者による工業簿記・原価計算の視点 ー長崎県内地方銀行・九州北部地区税理士法人への調査を基礎としてー	117
結章 本研究のまとめ	129





## 序章 本研究部会の研究目的と分析フレームワーク

飛田 努（福岡大学）

### I はじめに

中小企業庁によれば、日本国内の企業は 385 万者程度あるとされ、その 99.7%は中小企業である。この中には長い歴史・伝統を有する中小企業から、新興のベンチャー企業まで含まれ、中小企業の規模・業態は多様である。

中小企業庁（2012）による調査では、中小企業において財務会計目的や税務会計目的として財務諸表は作成されているが、予算管理（原価管理や利益管理を含む）を目的とした会計情報の利用は調査に回答した企業の 2 割程度でしかないとされている<sup>(1)</sup>。すなわち、中小企業においては過去情報を作成するため、あるいは企業外部への情報提供を目的とした会計情報は作成されているが、原価管理や利益管理のように企業内部の意思決定や経営計画、組織内部の調整に資するような会計情報は十分に利用されていないという実情が垣間見える。そもそも中小企業における会計情報や帳簿記録の意義はどこにあるのであろうか。大企業とは異なる事情があるのであろうか。

Lavia Lopez and Hiebl（2015）は、中小企業の原価計算や管理会計を対象とした研究は十分に蓄積されているとは言えず、未だ明らかにされていないその実態や研究課題が多々あると指摘している。また、管理会計研究の一分野であるマネジメント・コントロール・システム（Management Control System）研究では、組織規模や組織のライフサイクルによって機能するコントロールの形態が異なることが示されている。つまり、会計情報の利用が組織規模やライフサイクル（言わば社歴）によって異なることを示唆している。

こうした管理会計分野における先行研究から得られる知見に基づき、本章は日本における中小企業を対象とした原価計算・管理会計研究の現状について概観するとともに、中小企業、特に中小製造業において経営活動を記録することの意義、特に簿記の意義について検討することを通じて、本研究部会における研究課題を設定することを目的とする。

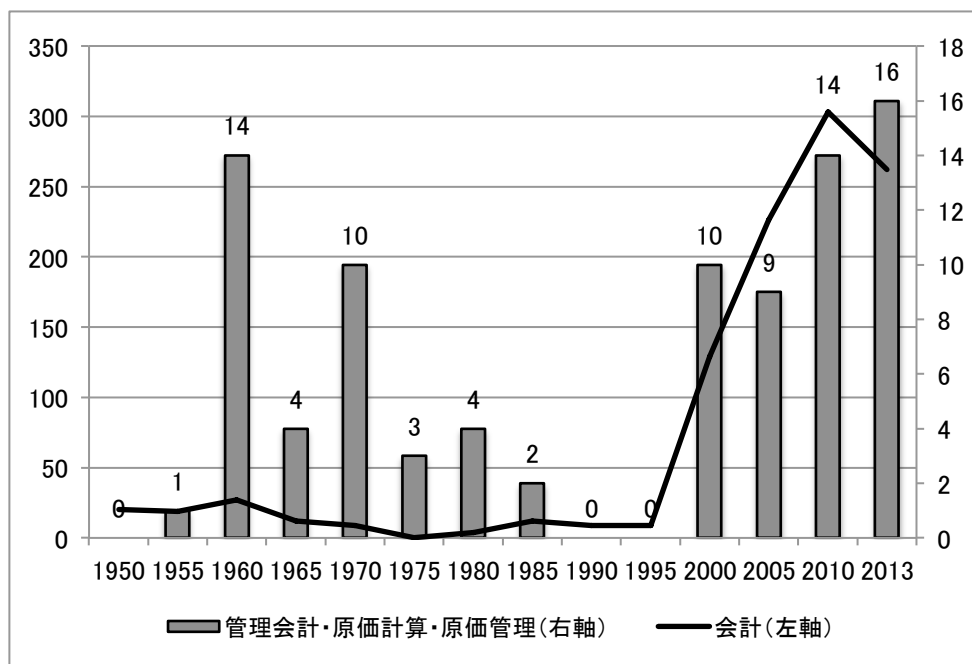
### II 中小企業の原価計算・管理会計を対象とした研究蓄積：文献数の調査

中小企業を対象とした原価計算・管理会計に関する研究はどの程度進められてきたのであろうか。ここでは、国立情報学研究所学術情報ナビゲータ（CiNii）から得られるデータを用いて見ていくことにしよう。

図表序-1 は、CiNii から「中小企業」と「会計」「管理会計」「原価計算」「原価管理」の 4 つのキーワードを用いて検索をかけた結果である。

まず、「中小企業」と「会計」をキーワードに論文数を調べたところ、1995 年までは 5 カ年合計で 30 編に満たなかった。ただし、高度経済成長期へ入る時期にあたる 1956 年から 1960 年の 5 カ年（図表序-1 上の 1960）で合計 27 編の論文が発表されている。その後、ほとんど論文数が伸びなかったが、1990 年代後半から急激に増加している。これは近年になって中小企業における会計制度の整備の必要性が訴えられる中で、「中小企業の会計に関する基本要領」あるいは「中小企業の会計に関する指針」が策定されたことと無関係ではない。ここでカウントされている論文数の大半は、これらの要領や指針についての解説や実務における適用について述べられたものである。

図表序-1 中小企業の管理会計・原価計算に関する研究論文数の推移



(出所) 国立情報学研究所学術情報ナビゲータ (<http://ci.nii.ac.jp>) より筆者作成

注) このグラフでは5ヵ年ごとに区切りを設けており、図表1上の1955は1951年から1955年に執筆されたことを意味する。なお、データの都合上、1950は1948年から1950年までの3ヵ年、2013は2011年から2013年までの3ヵ年のデータである。

次に棒グラフで示した「中小企業」と「管理会計」「原価計算」「原価管理」のいずれかの組み合わせで検索結果について見ていこう。ここでも、「中小企業」と「会計」での検索結果と同じように、1990年代後半から増えているが、中小企業と会計をテーマにした論文の中では非常に割合が小さいことが分かる。また、1950年代後半(図表序-1上の1960)、1960年代後半(図表序-1上の1970)にもそれぞれ14編、10編の論文がある。このことは、中小企業における会計をテーマにした論文数が少ない中で、高度経済成長期に中小企業の実務計算あるいは管理会計実務が重視されていたことが言えるであろう。ここで論文数が増加している要因として考えられるのは、2つの実務指針の策定との関連である。高度経済成長期直前、中小企業庁は1953年に『中小会社経営簿記要領』、1956年に『中小企業の財務管理要領』を発表し、経営管理システムの一翼を担う簿記、会計に関する要領のとりまとめを行った。さらに、1958年には、中小企業庁が『中小企業の実務計算要領』(以下、『要領』と略記する)を、日本生産性本部が『中小企業のための原価計算』(以下、『一般指針』と略記する)を発表し、中小企業における原価計算の実務指針が整えられた<sup>(2)</sup>。

高度経済成長期末期の1970年代になると、これらの実務指針は『要領』が1975年に、『一般指針』が1979年にそれぞれ改訂された。オイルショック直後という厳しい経済環境の中で、「中小企業の生産性向上の鍵が、原価意識の明確化とこれを裏付ける原価計算システム」(日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1981、はしがきii頁)に求められてい

たのである。こうしたことから、高度経済成長期には経営の近代化を目指し、あるいはオイルショックを契機として求められた「構造的変革」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1981，はしがき ii 頁）の中で生産性を向上させるためのツールとして、中小企業庁や日本生産性本部が中小企業の原価計算実務指針の再整備を進めた。しかし、その後、これらの実務指針がどのように位置づけられているのかについて、筆者の知る限りにおいては十分に示されていない。

その後、しばらくは中小企業を対象とした原価計算や管理会計研究は行われなくなっていたが、近年になって研究成果が表れ始めている。たとえば、豊島・大塚（2003）では宮城県石巻地域の中小企業を、澤邊・澤邊ゼミナール（2008）や澤邊・飛田（2009）では関西圏の中小企業を、飛田（2011）（2012a）では熊本県や福岡市を対象としたインタビューやアンケートを実施している。また、飛田（2012b）ではアンケート調査をもとに管理会計システムが組織成員の心理的要因に対してどのように影響しているのかについて分析を行っている。さらに、澤邊・吉永・市原（2015）では、日本の中小企業における管理会計の経済的価値を検証し、中小企業においても基本的な管理会計能力を高めることで財務業績が改善することを示している。

以上のように、日本における中小企業の原価計算・管理会計研究は、① 高度経済成長期における中小企業庁や日本生産性本部によって作成された『要領』『一般指針』の解説を中心とするもの、② 2000 年代以降における地域の中小企業を対象としたアンケートやヒアリング調査によるもので、当該企業における管理会計システムがどのように機能しているのかについて明らかにしているもの、に大別することができよう。

### III 中小企業における原価計算の利用状況：アンケート調査からの知見

多くは残されていない中小企業における原価計算・管理会計にかかる先行研究の中には、アンケート調査に基づく原価計算の利用状況に関するものが残されている。

角谷（1967）は、下請企業としての中小企業を意識した実態調査を行っている。この調査では 283 社から回答を得ており、原価計算を実施している企業が 138 社、原価計算を実施していない企業が 99 社であった。原価計算を実施している 138 社のうち 117 社が回答している（複数回答可）。これによると、最も数が多いものから順に見ていくと、最も多いのが財務諸表作成目的（73 社：25%）、次いで原価管理目的と価格決定目的（55 社：19%）であった。また、経営意思決定目的（48 社：16%）、予算編成目的（33 社：11%）、計画設定目的（29 社：9%）、その他（4 社：1%）であった。以上から、原価計算を実施している中小企業の大半で実際原価計算が利用されていたが、それは厳密なものではなく、いわゆる「ドンブリ勘定」に近い大まかな原価計算が利用されていた。また、中小企業において原価計算情報は財務諸表の作成、原価管理、価格決定に主として用いられ、予算編成や計画設定のための情報としての利用は限定的であったことが示されている。

また、小林（1967）は、中小企業における原価計算の利用状況、原価計算形態について調査を行った。調査対象は機械金属工業を営む親企業（24 社）と下請企業（74 社）であった。従業員数での区分を見ると、「1～9 人」では 26 社中 8 社（30.77%）、「10 人～29 人」では 26 社中 12 社（46.15%）、「30 人～49 人」、「50 人～99 人」ではともに 9 社

中 4 社 (44.44%) が原価計算を利用し、「100 人～299 人」と「300 人以上」に含まれる 4 社ではすべてが原価計算を利用していたとの結果を得ている。また、計算技法での区分を見ると個別原価計算、組別総合原価計算、総合原価計算を合わせた実際原価計算は原価計算実施企業の 30 社 (原価計算実施企業 32 社のうち、93.75%) が利用していた。一方で標準原価計算は 7 社 (同 21.88%) であり、実施企業の一部で利用されていたことを明らかにしている。その結果、中小企業において実施されている原価計算が製品の区別をあまり考慮しておらず、そうした原価計算を「突っ込みの原価計算」、あるいは「ドンブリ勘定的原価計算」と呼んでいる。

この小林 (1967) の調査方法を参考に、飛田 (2011) (2012a) では熊本県と福岡市の中小企業を対象とした原価計算と管理会計実務に関する調査を行った。その結果が図表序-2 である。

図表序-2 中小企業における原価計算・管理会計技法の利用状況

熊本県・福岡市	回答企業全体 (208社)			10人以下 (64社)			11人以上20人以下 (40社)		
	企業数	割合1	割合2	企業数	割合1	割合2	企業数	割合1	割合2
実際原価計算	131	62.98%	49.06%	31	48.44%	62.00%	28	70.00%	50.91%
標準原価計算	64	30.77%	23.97%	6	9.38%	12.00%	16	40.00%	29.09%
予算管理	72	34.62%	26.97%	13	20.31%	26.00%	11	27.50%	20.00%
会計情報利用無し	44	21.15%		26	40.63%		5	12.50%	
熊本県・福岡市	21人以上50人以下 (60社)			51人以上100人以下 (27社)			101人以上 (18社)		
	企業数	割合1	割合2	企業数	割合1	割合2	企業数	割合1	割合2
実際原価計算	37	61.67%	42.05%	19	70.37%	55.88%	12	66.67%	40.00%
標準原価計算	27	45.00%	30.68%	6	22.22%	17.65%	6	33.33%	20.00%
予算管理	24	40.00%	27.27%	9	33.33%	26.47%	12	66.67%	40.00%
会計情報利用無し	5	8.33%		6	22.22%		2	11.11%	

注) 複数回答可。割合 1 は回答社数に対する割合、割合 2 は利用している企業数 (延べ数) に対する割合を指す。予算管理とは収益・費用すなわち利益管理を行っているかを指している。

(出所) 飛田 (2014) 4 頁

回答企業全体でみると、中小企業の 8 割は何らかの形で原価計算や予算管理を利用していることがわかる。ここで従業員数を企業規模の代理変数と見立てて規模別に区分をしていくと、さらに特徴が見えてくる。まず、この中で最も小規模と言える 10 人以下の企業群 (64 社) では、26 社が会計情報の利用なしと回答しており、同企業群の 40% は会計情報に基づく管理を行っていないと回答している。これが 11 人以上になるとバラつきは多少あるものの、それぞれの企業群の 8 割以上が会計情報に基づく管理を行っていることを示している。企業規模と管理会計技法に強い関係性は見られないが、小林 (1967) とほぼ同様の結果が得られている。

以上の調査から、従業員数を組織規模の代理変数とすると、中小企業において利用される原価計算技法は組織規模によって違いがあると傍証できそうである。すなわち、10 人以下の極めて小規模な企業では原価計算を含む会計情報の利用が十分に行われていないが、

従業員数が大きくなるにつれて会計情報の利用度合いが高まる傾向が見られる。また、同様に実際原価計算のみならず、標準原価計算や、収益費用の見積もりを行う予算管理（損益分岐点分析）も利用されるようになると指摘できそうである。

#### IV 中小企業の経営管理における簿記の役割：本研究の分析フレームワーク

##### 1 記録を録ることの意味

そもそも中小企業の経営において有益な情報とはどのようなものなのであろうか。その中で（複式）簿記はどのような位置づけを与えられるのであろうか。ここで検討するのは、中小企業経営における簿記の役割である。

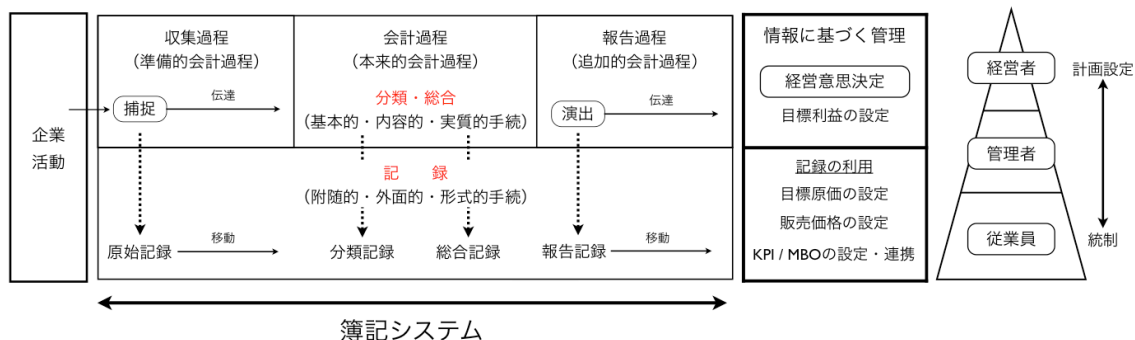
編集工学者であり、情報に関して数多くの論考を残している松岡（1997）は、情報の定義を①メッセージが読み取れるもの、②区別でき、差異のあるもの、③事に柄が読めるものであると述べている（松岡 1997, 10 頁）。さらに、「情報は、いろんな着物をきて、次々にいろいろの乗り物にのっているわけなのです」（松岡, 1997, 14 頁）とまで述べている。すなわち、情報とはその出し手と受け手がおり、出す側は相手に対して伝えたいことを何らかの形態にして意図を載せて伝えることになる。一方で、受け手は情報を出す側の意図を読み取ることができ、それは他とは何らかの違いが明らかにあるものということになる。時に日記のようなものは、受け手は自らであっても、出し手が明確で無いような場合もある。ただ、この場合は自らがどのような生活を営んできたのかを日々記すものであると同時に、他者にとってはその人間がどのような生活を営んできたのかを推察することが可能になる。しかもこの場合は文字という「のせもの」に載せることによって、広く他者に対して情報を伝達することができる。近年でいうところの SNS（Social Network Service）のようなものも、スマートフォンやパソコン上のアプリケーションで閲覧することができるが、それは消えるものではなくサーバー上に電子情報として残されている。あるいは、写真や動画も同様に、フィルムや電子媒体として残されている。「情報の「のせもの」いかににより、そこへの「のせかた」にちがいが生ずるが、いずれの場合でも、情報は、記録手続を通じてはじめて、それを「のせたもの」としての記録（記録物）record となる」（高寺 1967, 19 頁）のである。

これを企業活動では、貨幣量、物量、あるいは人間（企業を取り巻く利害関係者）の活動を言葉や何かしらの記録媒体に残すことになるが、とりわけわれわれの研究領域では（複式）簿記の一連のプロセスで企業活動を記録として捕捉することになる。仕訳帳や総勘定元帳のような主要簿のみならず、（複式）簿記には多くの補助簿がある。さらには、企業な以外の利害関係者に対して自社の経営状態を示すために加工され、外部報告向けの財務諸表や内部報告向けの部門別、個人別の業績管理資料に形を変えていくことになる。すなわち、企業活動は簿記プロセスを経て作成される会計情報にもとづいて、①その成果が表示され、②企業活動を管理するために用いられる。

##### 2 本研究における記録の定義：簿記の特色

では、企業活動における記録とはどのような特徴を兼ね備えているのであろうか。ここでは、高寺（1967）による簿記システムについての考察をもとに検討する。

図表序-3 管理会計と簿記の関係



（出所）高寺（1967）24 頁をもとに加筆

図表序-3 は高寺（1967）によって示された会計と簿記の関係について示された図をもとに筆者が作成したものである。これによれば、記録は原始記録、分類記録、統合記録、報告記録と分けられている。極めて単純化して考えれば、利益計算は仕訳によって捕捉される原始記録を一定のルール（収益や費用）に従って分類、統合し、売上高や売上原価のような報告記録となる。このとき、記録だけが単独で展開されることはなく、必ず会計情報を分類、総合していく手続きが上層にあり、その下層に記録手続きが順次流れていく（高寺 1967, 24 頁）。分類・総合には情報を作成して社内外に公開する主体による意図が含まれている。意図は、管理会計で言えば経営者の経営理念や経営戦略、策定された計画であったり、企業内部で共有される業績管理指標などに反映される。一方で、組織階層の下部にいる従業員は、自らの活動成果を記録として捕捉することになる。これにより、記録は計画や業績管理指標との差異分析に用いられ、活動成果を統制（control）するための基礎情報として利用されることになる。記録を録ることは、経営者の意思決定に有用なばかりでなく、管理者や従業員自身の活動の成果を測定することで、経営者が設定した目標にそのような活動を行うように自らを律するように導く行為であるとも言えそうである。

次に、（複式）簿記が記録としてどのような特徴を兼ね備えているのかについて確認していこう。

図表序-4 は佐藤（2014）による記録の分類を示したものである。ここでは、記録の秩序性、包括性、記述特性によって分類を行っている。

秩序性については、秩序のない記録とはメモ書きのような断片的な記録で、記録者以外には何を目的または対象とし、どの側面についての記録であるかが理解困難なので、その内容を理解することが難しいものである。一方、秩序のある記録とは、一定のルールのもとに行われている記録で、そのルールが共有される集団内であれば記録者以外にも記録内容が理解可能なものである。ただし、その集団が特定の集団なのか、広く社会一般に理解可能なルールであるのかによって、秩序ある記録は、特定集団内理解可能記録と社会的理解可能記録に区分することができる。

図表序-4 記録の分類

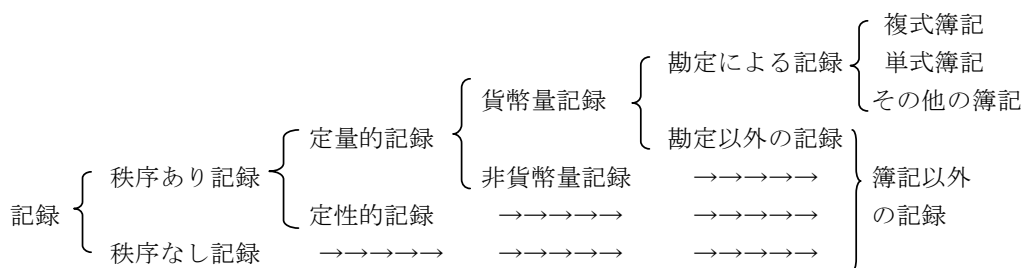
分類基準	記録の分類	記録の再分類	記録の再々分類
(a)記録の秩序性	(a1)秩序のない記録 (断片的記録)		
	(a2)秩序のある記録	(a2-1)特定集団内理解 可能記録	
		(a2-2)社会的理解可能 記録	
(b)記録の包括性	(b1)部分的記録		
	(b2)包括的記録		
(c)記録の記述特性	(c1)定性的記録		
	(c2)定量的記録	(c2-1)貨幣量記録	(c2-1-1)勘定による記録
			(c2-1-2)勘定以外による記録
		(c2-2)非貨幣量記録	

(出所) 佐藤 (2014) 185 頁より抜粋

次に記録の包括性についてである。記録主体の活動は特定の側面に関してではあるものの捕捉可能であり、それによって記録主体の全体を対象としているかを判別することで、捕捉されている部分と欠落している部分を峻別して包括的記録を形成することができる。

最後に記録の記述特性は、数量を用いない定性的記録と数量を用いる定量的記録に区分することができる。さらに、定量的記録は貨幣量と非貨幣量に区分され、貨幣量記録は勘定による記録と勘定以外による記録とに区分される。

図表序-5 記録の中の複式簿記の位置づけ



(出所) 佐藤 (2014) 186 頁より抜粋

これをもとに、記録の秩序性と記述特性について照らして記録と簿記との関連を示したものが図表序-5になる。これにしたがえば、簿記とは「秩序のある定量的、特に貨幣量による記録で、勘定による記録が行われているもの」ということになる。また、本部会で主として取り扱う簿記はこのような特性を持つシステムであると理解する<sup>(3)</sup>。

ただし、簿記を用いて記録される商品・製品等を顧客に対して販売したという事実の記録である売上高は貨幣量記録で表現されているが、それは貨幣によって示される情報（これを以下では貨幣量情報と呼ぶ）と物量によって示された情報（これを以下では物量情報と呼ぶ）とに分解できる。例えば、売上高 = 販売単価 × 販売数量 であり、価格または単価で表される貨幣量情報と物量情報に区分可能である。同様に、製造原価についても

以下のような分類ができる。

$$\begin{aligned}\text{製造原価} &= \text{@製品原価} \times \text{生産・販売量} \\ &= (\text{@材料費} + \text{@労務費} + \text{@経費}) \times \text{生産・販売量} \\ \text{@製品原価} &= \text{製造原価} \div \text{生産・販売量} \\ &= (\text{材料費} + \text{労務費} + \text{製造固定費}) \div \text{生産・販売量} \\ &= (\text{材料単価} \times \text{数量} + \text{賃率} \times \text{時間} + \text{製造固定費}) \div \text{生産・販売量}\end{aligned}$$

となり、材料単価と賃率という貨幣で示される情報と、数量や時間という物量で示される情報に分解される。

このように、簿記では勘定を用いてその活動が記録されることになるが、それは貨幣量情報と物量情報が集約された情報を記録していることになる。このことは、製造業において製造原価を算出するために貨幣量と物量による記録が行われることを示している。言うまでもなく、企業活動の現場においては、「原価を管理する」と言っても材料費、賃率、経費を低減する＝貨幣量で管理を行うこともあれば、数量、工数、作業時間などの物量で管理を行うこともある。そして、企業内部においては経営者や管理者が簿記システムを通じて捕捉された勘定による記録によってその活動の成果を測定することもあれば、現場においては数量や工数を用いて進捗管理を行う場合もある。

記録の意義は、「人や組織の経験，すなわち，過去の出来事が記録されることによって外部化されることでコミュニケーションの基礎となる」点にある（工藤 2011, 5 頁）。ただし、企業内部における「記録」は、過去どのような取引が行われたのか、それに基づく利益計算や財産状況の把握だけに用いられるのではない。企業の「現在」の管理・統制や「未来」への意思決定を行う基礎になる。管理会計でいうところの計画設定を行うための基礎であり、その記録が情報となって組織内部でのコミュニケーションが創発される。すなわち、簿記システムは企業活動の多様な情報が包括的に取り込まれているとともに、企業活動の管理を行う基礎的な情報を提供する機能がある。

### 3 簿記にもとづく管理：本研究における管理の定義

かつて岩田（1953）は「会計管理は、会計の基本的な機能なのである」（岩田 1953, 13 頁）と指摘するとともに、岩田（1955）は簿記を「決算中心主義の簿記」と「管理中心主義の簿記」に区分した。さらに、簿記は、半年後、1 年後の利益計算のためにやっているのではなく、「毎日々々の日常的な管理の機能を果たすためにやっている。ただ、本来はやっているのだが、それが本当に認識されておらない」（岩田 1955, 11 頁）のだと指摘し、簿記研究を、利益計算を行う決算中心主義だけに閉じ込めるのではなく、日々事業活動を管理する管理中心主義についても深く検討する必要性を説いた。記録は管理を行うために行われる。

ここで本研究で言う管理（management）とは、企業が行う利益創造プロセスの管理を指す。利益＝収益－費用であり、企業は継続企業として存続するために利益を生み出すことが求められる。ここで言う利益創造プロセスとは「企業それぞれが設定する経営目標として



の利益をどのようにして生み出すか」という意味合いで用いている。本部会が分析対象とする中小企業やベンチャー企業においては、規模拡大を図る、将来的な株式公開を目的として短期的な利益最大化を図るために、収益・費用を管理する企業もあれば、いわゆる老舗企業で企業の長期的な存続を目的とし、利益の最大化よりもむしろその財政状態を損じない程度の利益を獲得することをねらいとする企業も存在する。

このように、企業それぞれがそれぞれの目的・目標をもって存在していることから、「利益の最大化」よりもむしろ、利益に対してどのような考え方をもち、その利益を生み出すためにどのようなアプローチを採っているのか、その中で費用を算出する工業簿記・原価計算についてどのような実践が行われているのかについて本研究部会では検討する。さらに言えば、費用を算出するための基礎データとして貨幣量情報と物量情報とが必要となり、とりわけ貨幣量情報によって製造原価の管理を行うために工業簿記や原価計算が用いられるのであるが、こうした情報がどのようにして企業経営の現場で用いられているのかを具に観察し、そこから得られる知見を取りまとめることが本研究で採用する研究アプローチである。

また、貨幣による表現がなされる会計情報は、企業全体のみならず、そのもとに細分化された組織（いわゆる部門）においても用いられており、その用途は多様である。複式簿記システムにおいては、仕訳帳、総勘定元帳といった主要簿のみならず、商品または製品有高、売掛金、買掛金残高等を記録するための補助簿がある。補助簿などを作成する過程においても、企業内部の組織成員が行った活動の成果を記録することとなり、その成果測定の基礎となる情報を生み出している。岩田（1955）は、「むしろ管理のために必要なのは補助簿です。明細なことを書いた補助簿です。これが管理のための帳簿である。だから、管理の見地からいうと、主要簿と補助簿は逆の関係になる」（岩田 1955, 12 頁）として、補助簿は極めて重要であると指摘している。そして、これらの情報は予算を策定する際にも資料として用いられる場合があることから、過去情報のみならず、経営者や管理者が考える未来の企業像を形作る基礎ともなる。

以上のように、本部会における「管理（management）」とは利益を創造するための一連のプロセスを経営目的や目標を実現するための活動を指す。さらに言えば、利益を創造するための活動を貨幣量、物量を用いて記録し、その記録を用いて業務管理や組織成員の動機づけを図り、目標を実現する行為を指す。そして、本研究部会ではそのために行われる行為や行為の結果をどのように記録するか、そこで生成される記録とはどのようなものかといった、中小製造業における利益創造プロセスを管理するための情報として、工業簿記・原価計算に関連する実務を観察することによって簿記や記録の有用性を分析することを目的とする。

#### 4 管理会計の発展プロセスと複式簿記のかかわり：中小企業を取り上げる意義

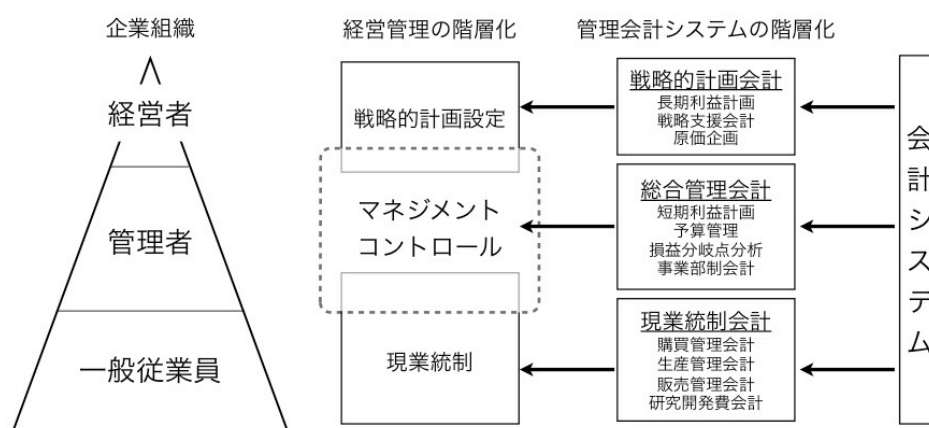
管理会計システムは、その生成、発展する過程の中で、企業の大規模化に伴い生じる経営管理の階層化によって、組織全体を管理するために構築されてきた。管理会計の歴史的研究では、大規模化に伴って機能分化が進む企業において管理会計システムがどのように構築されてきたかを扱っている。

R. Anthony は管理階層ごとの計画設定と統制のウエイトが異なることにより、各階層に

属する組織成員が持つ管理職能の相違に着目をして、①経営者が行うような組織目的、その変更、目的達成に用いられる資源、および資源の取得・使用・処分に際し準拠すべき方針を決定するプロセスとして戦略的計画設定 (Strategic Planning)、②管理者が組織目的達成のために資源を効果的かつ効率的に取得し使用することを確保するプロセスとしてのマネジメント・コントロール (Management Control)、③従業員等が行うような特定の課業が効果的かつ能率的に遂行されることを確保するプロセスとしての現業統制 (Task Control) に区分した。

このフレームワークに基づいて、上總 (1993) は階層的管理会計論を提唱し、上記の①から③に対応する管理会計技法を図表序-6 のように提示した。ここでいう会計システムとは、一般的には複式簿記によって作成される貨幣的表現を用いた情報を用いたシステムを指している。先に述べたように、企業においては簿記システムを通じて作成された情報のみならず、非貨幣的な情報も含めて利用される。それをもとに企業実務から形式化されたさまざまな管理会計技法が開発され、企業内部で利用されてきた。すなわち、組織規模の相違は管理技法の精緻化、対象をどのように管理するかによっていかなる原価計算または管理会計技法を用いるのかという利用目的の相違を生む<sup>(4)</sup>。また、製造物や製造物の性格 (個別製品か、大量製品か)、組織規模や組織構造など何を管理の対象とするかによって、原価計算または管理会計技法やその利用目的が変わりうる。

図表序-6 管理会計システムと経営管理の階層化



(出所) 上總 (1993) 65 頁を参考に筆者作成

こうした指摘は、中小企業における工業簿記、原価計算や管理会計実務を検討するための手がかりになるのではないかと考えられる。例えば、小規模企業 (中小企業やベンチャー企業) では、形式的に組織の階層化が進んでいても、実態としては階層化されていないような事例も散見される。また管理を行うために用いられる技法 (工業簿記、原価計算など) が、組織の階層に関わりなく渾然一体として用いられている場合もある。時に経営者が設備投資意思決定や損益分岐点分析によって利益管理を行う場合もあれば、得られた情報 (定量的・定性的 / 貨幣量・物量) をもとに現場に赴き自ら現業統制を行うような場合もある。あるいは、中小企業では企業経営の意思決定に現場で行われる 1 次情報が大きな

影響を与える可能性も考えられる。ここで言う一次情報とは、現場で捕捉される記録によって作成されるものであり、活動そのものの記録によって生まれるものである。こうした記録の多くは貨幣量よりも物量や定性的なものとして捕捉されることが多く、活動を統制（Control）するために用いられる。すなわち、小規模企業を対象とした調査・研究を行うことにより、貨幣量情報や物量情報が企業経営の現場でどのように用いられているのか、簿記システムとどのように関連付けられて用いられているのかを検討する材料になると考えられる。組織階層と階層に応じて求められる記録、情報の差異に着目しながら検討を行うにあたり、管理会計システムと経営管理の階層化に着目することには意義があると考えられる。

このようなことから、本研究で取り扱う中小企業における実務を調査・研究するにあたり、貨幣量情報だけを前提とするだけでなく、記録そのものあるいはどのような形式の記録が用いられているのかを踏まえて調査・研究をおこなう必要があるだろう。先に示したように、中小企業を対象とした工業簿記、原価計算、管理会計の先行研究は事例も少ないため、本研究の意義はあるものと考えている。

## V 本章のまとめ：研究課題の設定

以上を踏まえて、本研究部会では次のような研究課題の設定を行った。

### ① 制度的な視点：高度経済成長期における工業簿記・原価計算の実務指針の意義

高度経済成長期に差し掛かる 1950 年代半ば、中小企業庁あるいは日本生産性本部は原価計算・財務管理に関する要領、あるいは業種別の実務解説書の作成を行うなどして、中小企業に対して工業簿記・原価計算手法に関する啓発を行ってきた。高度経済成長期が終わる 1970 年代までそれらの改訂が行われてきたが、その後、要領や実務解説書がどのように実務的な意味を持っているのかは明らかにされていない。

また、近年、財務会計においては「中小企業の会計に関する指針」と「中小企業の会計に関する基本要領」が相次いで策定され、中小企業の会計実務に注目が集まっている。こうした中で、工業簿記や原価計算に関する実務指針について検討する。

### ② 実務的な視点：現代の中小企業における工業簿記・原価計算の実務

中小企業の簿記実務に視点を移すと、企業活動の記録がどのように行われているのかが十分に理解されていないように思われる。われわれは、簿記とは会計記録を前提とし、貨幣的価値によって記録されるものを前提として議論しているが、果たして中小企業においてその前提は成立するのか、他の記録による情報の集約、それに基づく意思決定が行われているのではないかと考えられる。企業活動の記録において会計ソフト等による IT 化が進んでいく中で、現在の中小企業における簿記・原価計算実務の特徴について、調査・検証を行う。特に、簿記実務がどのように行われているのか、そこにおける簿記の機能・役割を検討する。

以上に基づき、これまで本研究部会においては、中小企業における簿記の意義について

理論的な検討を行うとともに、①制度的な視点については、「中小企業の会計に関する基本要領」の設定主体であり、原価計算においても『要領』の設定に深く関わった中小企業庁の担当者に対するインタビュー調査を行った。また、②実務的な視点は、中小企業における原価計算、管理会計については、製造業4社、インターネット関連のベンチャー企業2社の合計6社のケース・スタディと、会計情報の利用者としての地方銀行が会計情報、とりわけ工業簿記や原価計算を中心とした企業実務に対してどのように理解をしているのか、融資等の情報として用いられているのか、税務申告という外部報告向けの財務諸表作成の際に指導、アドバイスを行う税理士法人において工業簿記や原価計算がどのように捉えられているのかという点について調査、報告が行われた。

これにより、中小企業における簿記・会計の実務の一端を明らかにするとともに、中小企業における記録の意義を明らかにすることができるとと思われる。

---

<sup>(1)</sup> サンプル全体1,325社のうち、大半の企業が試算表を作成しているが、その他の書類については約半数程度の企業が作成しているに過ぎない。管理会計あるいは財務管理に関する書類で言えば、「資金繰り表」は47.2%であるが、「利益管理表」が31.2%、「原価管理表」が29.7%、「事業計画書」が22.0%であり、中小企業においては管理会計情報の整備が進んでいないことが読み取れる。詳細は中小企業庁（2012）を参照のこと。

<sup>(2)</sup> 『要領』や『一般指針』の概要については、本中間報告書の第3章または第4章において述べる。

<sup>(3)</sup> 大藪（2010）は、「一般に帳簿記入が簿記と呼称されるためには、その記入が、（1）経済主体の経済活動についてのものであること、（2）貨幣金額によること、（3）継続的な記入であること、を条件とする」と述べており、佐藤（2014）の主張とはほぼ一致していると理解できる。

<sup>(4)</sup> 上總（1989）（1993）における指摘は、管理会計の歴史的な発展プロセスについて言及されているのであって、ある企業が利用する管理会計システムが経時的に変化することを示しているわけではない。

#### 〔参考文献〕

- ・ 岩田 巖（1953）「アカウント」「アカウンタビリティ」「アカウンティングコントロール」『産業経理』第13巻1号、12-19頁
- ・ 岩田 巖（1955）「二つの簿記学：決算中心の簿記と会計管理のための簿記」『産業経理』第15巻6号、8-14頁
- ・ 大藪俊哉（2010）『簿記テキスト（第5版）』中央経済社
- ・ 上總康行（1989）『アメリカ管理会計史（上・下）』同文館
- ・ 上總康行（1993）『管理会計論』新世社
- ・ 工藤栄一郎（2011）『会計記録の基礎』中央経済社
- ・ 佐藤信彦（2014）「記録および簿記の意義とその相互関係」（戸田龍介編（2014）『農業発展に向けた簿記の役割－農業者のモデル分析と提言－』中央経済社、第14章、181-191頁）
- ・ 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」『メルコ管理会計研究』第1号、81-93頁。
- ・ 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』vol.67, No.7, 97-111頁
- ・ 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』

第5巻, 127-141 頁

- ・ 高寺貞男 (1967) 『簿記の一般理論 勘定簿記から行列簿記へ』 ミネルヴァ書房
- ・ 中小企業庁編 (1958) 『中小企業原価計算要領』 中小企業診断協会
- ・ 中小企業庁 (1975) 『中小企業原価計算要領』 税務経理協会
- ・ 中小企業庁 (2012) 『平成 22 年度中小企業の会計に関する実態調査事業集計・分析結果』  
([http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2011/0823kaikei\\_enquete.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2011/0823kaikei_enquete.htm) よりダウンロード)
- ・ 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」 熊本学園大学付属産業経営研究所『産業経営研究』第 30 号, 29-42 頁
- ・ 飛田 努 (2012a) 「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～」 熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科『会計専門職紀要』第 3 号, 57-69 頁
- ・ 飛田 努 (2012b) 「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–」 熊本学園大学付属産業経営研究所『産業経営研究』第 31 号, 113-130 頁
- ・ 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 巻 (2014 年 No.1), 1-13 頁
- ・ 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』第 12 巻第 1 号, 111-131 頁
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 (1958) 『中小企業のための原価計算』日本生産性本部
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 (1981) 『新訂 中小企業のための原価計算 [第 2 版]』日本生産性本部
- ・ 松岡正剛 (1997) 『情報の歴史を読む – 世界情報文化史講義』NTT 出版
- ・ Lavia Lopez, O., & Hiebl, M. R. (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.



## 第 1 部 中小製造企業における簿記の意義





## 第1章 中小製造企業における外部報告の視点から見た簿記の意義

佐藤信彦（熊本学園大学）

### I はじめに

この章では、中小企業にとっての簿記の意義について検討する。全体のテーマとの関連で、中小製造企業を前提とするが、ここでは、特に外部報告の視点からの検討を行う。簿記の目的には、財産保全、経営管理および外部報告の3つがあるといわれている（森川2001, 5-6頁）が、そのうち最後の外部報告の視点から取り上げるということである。この場合、次の2点に照準を合わせて、検討することにする。

- ①中小製造企業に固有の簿記はあるか。
- ②中小製造企業の外部報告にとっての簿記の役割とはなにか。

①は、従来、一般的に行われてきた検討は、会計に関しては、その規制の前提としての法令に基づく、金融商品取引法を前提として、企業会計審議会や企業会計基準委員会（ASBJ）の会計基準等を適用しなければならない上場会社やそれに準じる会社法上の大会社（以下、「大会社等」という。）と、それ以外の会社等とを分けて分析することが普通に行われているのに対して、簿記に関しては、簿記を行う主体としての大会社等と中小企業とを分けることなく、分析が行われる傾向にあるので、そもそも大会社等の簿記とは区別される中小企業にとっての簿記は存在しうろのかという点を明らかにするものである。

また、②は、①の検討結果で、中小企業にとって固有の簿記は存在しないという結論が導き出されたとしても、外部報告の前提としての簿記については、中小企業では、大会社等とは異なる役割を果たしている側面があるのではないかという問題意識に基づいて、検討を行おうとするものである。

なお、検討対象の中小企業が製造業であろうが、その他の業種に属するものであろうが、その点を区別して簿記を論じる意味は、外部報告の視点からは見出せないので、以下では、中小企業として、論を進める。

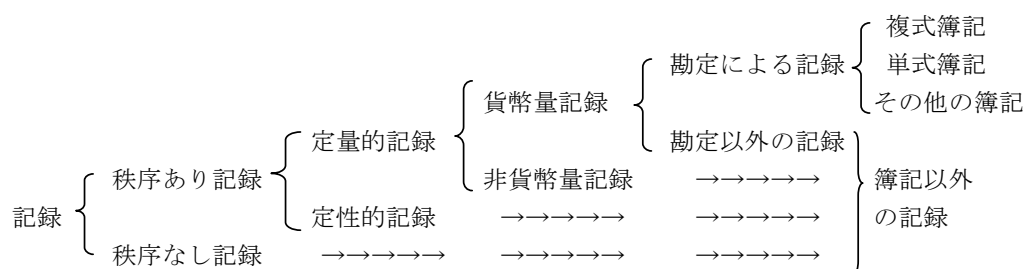
### II 中小企業に固有の簿記

中小企業に固有の簿記といっても、そもそも簿記とは何かという点が明らかになっていなければ、中小企業を前提にして分析すべき対象が明確にならないので、まず、本章の前提としている簿記、特に複式簿記とは何かについて、まず明らかにしておく必要があるであろう。その上で、特に、複式簿記における諸手続きに照らして、(1) 記録手続きレベル、(2) 勘定ないし仕訳レベル、(3) 帳簿レベル、および(4) 決算レベルでの分析が可能となるであろう<sup>(1)</sup>。

#### 1 簿記の意義と記録の分類

この場合、簿記が記録の一種であることに鑑み、記録一般と、簿記、さらには複式簿記とを区別する基準を踏まえて、記録を分類していくと次のような整理が可能となる<sup>(2)</sup>。

図表 1-1 記録の中の複式簿記の位置づけ



(出所) 佐藤 (2014) 186 頁より抜粋

まず、秩序（性）とは、一定のルールの下に記録が行われているか否かに関連している。一定のルールの下に記録が行われていれば、記録者ではない人にとっても、当該記録は理解可能となるのに対して、記録が一定のルールに従っていなければ、その記録は記録者ではない人にとって、通常、理解できないし、たとえ一部理解できたとしても、記録者にしか理解できない部分が残ることになるであろう。

次に、定量・定性および貨幣量・非貨幣量については、特に説明を要しないであろうが、勘定による記録か否かについては、少し説明を要するであろう。勘定とは、一般に簿記上の記録・計算の単位と理解されている。つまり、記録・計算の単位において、そこに継続的に記録を行っている場合に、それを簿記と呼んでいることになる。すでに循環論的であるが、さらに言えば、秩序のある貨幣量による記録を、勘定を用いることによって行うとき、その記録は簿記と呼ばれることになり、そのとき、勘定が2欄（通常は借方と貸方）からなるものであれば、当該記録は、複式簿記となる。逆に言えば、その勘定が2欄を備えていないものであれば、単式簿記その他の簿記になるのである<sup>(3)</sup>。

以上の検討を踏まえ、本章における分析の対象は、「秩序のある貨幣量を用いた勘定による記録」という意味での簿記とする。

## 2 会計基準等における簿記

ここではまず、会計基準や各種法令を中心に、簿記がどのような取り使われているかについて確認しておこう。なお、簿記の記録手段を帳簿、簿記により作成された記録を会計記録と呼んでいることから、帳簿および会計記録についてもあわせて取り上げることとする。

### (1) 企業会計原則

企業会計原則においては、一般原則に次のとおり簿記と会計記録という用語が出ています。「二 企業会計は、すべての取引につき、正規の簿記の原則に従って、正確な会計帳簿を作成しなければならない。

七 株主総会提出のため、信用目的のため、租税目的のため等種々の目的のために異なる型式の財務諸表を作成する必要がある場合、それらの内容は、信頼しうる会計記録に基づいて作成されたものであって、政策の考慮のために事実の真実な表示をゆがめてはならな

い。」(下線…引用者。以下同じ。)

## (2) 会社法

次に、会社法には、会計帳簿という用語が、次のとおり出てくる。

### 「第二節 会計帳簿等 第一款 会計帳簿

(会計帳簿の作成及び保存)

第 432 条 株式会社は、法務省令で定めるところにより、適時に、正確な会計帳簿を作成しなければならない。

2 株式会社は、会計帳簿の閉鎖の時から 10 年間、その会計帳簿及びその事業に関する重要な資料を保存しなければならない。」

また、会社計算規則にも、次のとおり規定がある。

### 「第二編 会計帳簿

#### 第一章 総則

第 4 条 法第 432 条第 1 項及び第 615 条第 1 項の規定により会社が作成すべき会計帳簿に付すべき資産、負債及び純資産の価額その他会計帳簿の作成に関する事項(法第 445 条第 4 項及び第 5 項の規定により法務省令で定めるべき事項を含む。)については、この編の定めるところによる。

2 会計帳簿は、書面又は電磁的記録をもって作成しなければならない。」

## (3) 法人税法

法人税法においては、青色申告法人に関連して、次のとおり帳簿書類という用語が出てくる。

### 「(青色申告法人の帳簿書類)

第 126 条 第 121 条第 1 項(青色申告)の承認を受けている内国法人は、財務省令で定めるところにより、帳簿書類を備え付けてこれにその取引を記録し、かつ、当該帳簿書類を保存しなければならない。

2 納税地の所轄税務署長は、必要があると認めるときは、第 121 条第 1 項の承認を受けている内国法人に対し、前項に規定する帳簿書類について必要な指示をすることができる。」

さらに、法人税法施行規則において、青色申告法人の要件として、複式簿記が次のとおり求められている。

### 「(青色申告法人の決算)

第 53 条 法第 121 条第 1 項(青色申告)の承認を受けている法人(以下この章において「青色申告法人」という。)は、その資産、負債及び資本に影響を及ぼす一切の取引につき、複式簿記の原則に従い、整然と、かつ、明りように記録し、その記録に基づいて決算を行わなければならない。」<sup>(4)</sup>

## (4) 中小会計指針と中小会社会計要領

中小会計指針では、簿記、帳簿および会計記録に関して全く言及されていないのに対し

て、中小会社会計要領には、次のとおり、企業会計原則に類似した記述がある。

#### 「8. 記帳の重要性

本要領の利用にあたっては、適切な記帳が前提とされている。経営者が自社の経営状況を適切に把握するために記帳が重要である。記帳は、すべての取引につき、正規の簿記の原則に従って行い、適時に、整然かつ明瞭に、正確かつ網羅的に会計帳簿を作成しなければならない。」

「⑤ 株主総会提出のため、信用目的のため、租税目的のため等種々の目的のために異なる形式の財務諸表を作成する必要がある場合、それらの内容は、信頼しうる会計記録に基づいて作成されたものであって、政策の考慮のために事実の真実な表示をゆがめてはならない。(単一性の原則)」

以上のとおり、各種会計法令における簿記、帳簿および会計記録に関する規定または定めにおいて、特に、中小（製造）企業にとって固有の簿記が記述されているわけではないことが明らかとなった。しかし、企業会計原則や会社法は企業全般を対象とした規定や定めであり、法人税法は青色申告法人に関する規定で大会社等をも対象とした要件に関するものなので、そこで大会社等と中小企業とが区別されていないのは当然のことである。また、中小会社会計要領も記帳の重要性を強調するが、それにとどまっているという観が否めない。そこで、ここからは、中小企業の大企業とは異なる「企業特性」に照らして、(1) 記録手続きレベル、(2) 勘定ないし仕訳レベル、(3) 帳簿レベル、および (4) 決算レベルのそれぞれのレベルでの分析を行うことにしよう。

### 3 中小企業の企業特性と中小製造企業に固有の簿記

まず、中小企業の企業特性は、次のとおり整理することができる（河崎 2015, 267 頁）。

(ア) 所有と経営の未分離

(イ) 内部統制の未整備

(ウ) 限定されたステークホルダー

(ア) 所有と経営の未分離は、所有者（株主等の出資者）自身が経営に携わっていることであり、(イ) 内部統制の未整備は、組織の業務が適切に遂行されるために経営者および従業員全員が守らなければならないルールや仕組みの整備が不十分であるか、場合によってはないことを意味し、(ウ) 限定されたステークホルダーは、その範囲が中小企業においては債権者や取引先に限定されているということである。

これらの企業特性に照らすと、第1に、(1) 記録手続きレベルに関しては、簿記の5要素や借方・貸方といった仕訳のルールなどはこれらの特性とは無関係であるため、相違するわけではなく、(2) 勘定ないし仕訳レベルに関しても、どのような勘定科目が設定され、どのような仕訳が行われるかは、当該企業が行った取引の実態に即して決定されるため、仕訳が行われることを前提とすれば、もともと企業規模に関連するわけではないので、大会社等と中小企業とで、なんら違いが認められるわけではない。

しかしながら、上述の企業特性、特に (イ) に照らすと、中小企業では、仕訳を普通に行えるということ自体を前提とできるかが問題となる。つまり、人的資源の乏しい中小企

業にあって、会計業務にどれだけの人的資源を割くことができるかは、きわめて厳しいといわざるを得ないからである。この点は、(3) 帳簿レベルでも同様であって、どのような帳簿を必要とするかは、当該企業が行うビジネスモデルや取引の実態に依存して決定されるため、企業の規模に関連するわけではないが、本来必要な帳簿を中小企業で整えられるかは別問題である。

このように考えると、中小企業では、できるだけ事務負担のない方法をとることを前提とした仕訳や帳簿の仕組みを志向することになるという点で、大会社等とは方向性が異なることを指摘できよう。たとえば、容認されている簡便法を積極的に採用することも可能であり、さらには、青色申告法人であることにこだわらなければ、当該中小企業の行う簿記は複式簿記でなくてもかまわないことになるのである。

最後に、(4) 決算レベルで簿記が異なるか否かについては、(ウ) 限定されたステークホルダーに関わる。というのも、決算においてデータが集約されて報告書作成が行われることになるが、どのような報告書が必要であるかは、ステークホルダーがどのような情報を要求するかに依存するからである。中小企業においてステークホルダーの範囲が債権者や取引先に限定されているとすれば、必要とされる報告書またはその内容は異なる可能性があるのである。そこで、この点については、外部報告において簿記の果たす役割と深く関わっているのを、節を改めて、次で論じることとしよう。

### Ⅲ 中小企業の外部報告にとっての簿記の役割

視点を外部報告に限定すると、そこで関連するステークホルダーは、大会社等であれば、株主、債権者、従業員、取引先、行政当局、課税当局、地域住民などが広く想定される。しかしながら、中小企業では、先に(ウ) 限定されたステークホルダーで述べたとおり、債権者と取引先が中心となる。

まず、債権者に関して、整備された簿記記録の存在は、当該中小企業においては、特にその経営者に対する債権者の信頼性に繋がるという点を指摘することができよう。それは、簿記記録が整備されているということが、すなわち、銀行等の金融機関を前提とすれば、融資によって提供された資金がどのように使用されたのかに関する追跡が可能となることに結びつくからである。中小会社会計要領などを適用している企業が特定の金融機関では利率の優遇を受けることができることなどは、その証左であるということもできる。中小会社会計要領で記帳の重要性が強調される所以である。

しかし、そのような重要な役割を簿記が果たすからといって、大会社等とは異なる簿記が決算レベルで中小企業にあるかといえ、それは疑問である。ただ、さまざまな報告書を決められた様式の下で提出することが義務付けられている大会社等に比べ、提出する報告書やその様式は債権者が欲するものに限られるという点で、決算作業が簡略化できる可能性があることは指摘できよう。

次に、取引先に関しては、どうだろうか。取引先には、自社（以下、当社という。）が相手の商製品等を原材料や部品として仕入れる買い手として関わる仕入先と、当社が製品の売り手として関わる得意先とがある。信用取引を行っている仕入先であれば、その企業にとって当社は得意先であり、債務者であるから、仕入先は当社の債権者として位置づけら

れる。そこで、すでに債権者による経営者に対する信頼性のところで述べたことが当てはまる。ただし、この場合には金利は関係なく、むしろ取引の円滑化に繋がると考えることができる。

一方、信用取引を行っている得意先であれば、その企業にとって当社は仕入先であるから、得意先は当社を買掛金のある債権者とすることになる。当社は債権者であるから、売掛代金の請求を行うことになるが、整備された簿記記録の存在は、誤りのない金額等の信頼しうる請求に繋がるため、この場合も、取引の円滑化に繋がると考えられる。そのため、取引先との関係では、決算レベルよりも、日々の取引レベルでの記帳が重要性を持つことになる。

なお、中小企業にとっては従業員も重要なステークホルダーである。零細企業ではあまり関係ないかもしれないが、ある程度の従業員を抱えている中小企業であれば、それは賃金の決定等において、会計記録、特に利益数値が一つの目安となって用いられることから、経営者側からの提示金額の根拠として整備された簿記記録に基づく数値が存在するか否かは、金額を提示される従業員がその額に納得できるか否かに大きく影響すると考えられるからである。

ところで、課税当局はあらゆる規模の企業にとって、重要なステークホルダーである。特に中小企業に関しては、納税者の申告書の信頼性を課税当局がどのように判断するか、整備された簿記記録が存在するか否かが大きく影響する。まさに、その点から、すでに述べたとおり、複式簿記に基づく記帳が継続的に行われていることを、青色申告法人という税務上のメリットを享受できる要件としているのである。

しかしながら、取引先にとっても、従業員にとっても、さらには課税当局にとっても、中小企業が簿記記録を整備することにメリットがあることは指摘できたとしても、だからといって、中小企業に固有の簿記が存在するといえるかといえ、首肯することはできないように思われる。

## IV むすび

以上の検討から、次のことが明らかになった。

中小企業にとって、簡便法を志向するという簿記の方向性は見られるものの、中小企業に固有の簿記というものが存在するとまでは言えない<sup>5)</sup>。

しかし、債権者や取引先、さらには従業員、課税当局などにとって、簿記記録が整備されていることは、ある程度のメリットになるのであって、その意味で、簿記が中小企業において果たす役割は、小さい。

---

<sup>1</sup> それぞれこのようなレベルに分けたことに関しては、中小企業庁（1952）を一部参考にしてはいる。

<sup>2</sup> この部分は、佐藤（2014）183-187 頁に基づいている。

<sup>3</sup> このとき、「勘定はそもそも2欄を備えたものである」との理解を前提にすれば、勘定による記録は複式簿記のみとなり、異なる分類表ができあがることになる。なお、この表では、貨幣量による記録の部分にのみ勘定による記録か否かの区別を行っているが、非貨幣量記録を勘定により行うこともできる点に留意されたい。

<sup>4</sup> なお、法人税法施行規則の54条では、「青色申告法人は、全ての取引を借方及び貸方に仕訳する帳簿（次条において「仕訳帳」という。）、全ての取引を勘定科目の種類別に分類して整理計算する帳簿（次条において「総勘定元帳」という。）その他必要な帳簿を備え、別表20に定めるところにより、取引に関する事項を記載しな

---

ければならない。」とさらに具体的に規定している。

<sup>5</sup> 中小企業庁（1952）でも、中小会社にとって簿記記録の整備が重要であることは強調されているものの、中小会社にとって他の区別された固有の簿記としては説明されていない。

#### 〔参考文献〕

- ・ 河崎照行（2009）「中小企業における簿記の意義と役割」『曾計』第176巻第3号
- ・ 河崎照行（2015）「日本における中小企業会計の特質と課題」河崎照行編著『中小企業の会計制度 日本・欧米・アジア・オセアニアの分析』（中央経済社）第20章所収。
- ・ 佐藤信彦（2014）「記録および簿記の意義とその相互関係」戸田龍介編著『農業発展に向けた簿記の役割』（中央経済社）第14章所収。
- ・ 中小企業庁（藤巻治吉・高橋勝一・坂田武雄・播久夫）（1952）『中小会社経営簿記要領』税務経理協会
- ・ 森川八洲男（2001）『精説簿記論Ⅰ（改訂版）』白桃書房





## 第2章 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

高橋 賢(横浜国立大学)

### I はじめに

本章では、簿記の内部報告としての機能、すなわち管理会計としての簿記の機能について考察する。そして、それが中小製造企業においてどのように機能しうるのかを考察する。結論は次の通りである。まず、簿記で記録した結果が管理会計で用いられる様々な「分析・管理装置」のインプット情報としての役割を果たす面と、簿記での記録行為そのものが管理会計としての機能を果たす面とがある。そして、中小製造企業においては、後者の機能が大きなウエイトを占める。

これらのことを明らかにするため、まず、会計による記録という行為が、管理に対してどのような意味を持つのか、ということを明らかにする。そして、簿記の持つ管理的特質、管理会計の体系と情報の価値判断基準から見た簿記の役割、工業簿記の持つ管理的機能、といった観点から、いかに簿記が内部報告機能を果たすのか、そしてそれが中小製造企業においてどのような役立ちをするのか、という点を明らかにする。

### II 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

#### 1 記録行為の結果による管理

会計による測定と記録が管理機能を果たす場合、二つの局面がある。

一つは、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というものである。ここでいう「装置」とは、明確な意図を持った仕組みのことをいい、何らかの目的・目標との関係を持つものを指す。たとえば、予算管理における予算実績差異分析では、計画である予算値と、実績値とを比較し、差異が生じていればその原因を追及して次期以降の活動の改善に活かそうとする。これは、実績の集計という記録行為の結果が、予算実績差異分析という分析装置のインプット情報として用いられているということである。これをここでは「記録行為の結果による管理」と呼んでおく。

#### 2 記録行為そのものによる管理

今ひとつは、会計による測定と記録という行為そのものが、管理機能を果たすという場合である。複式簿記において取引を仕訳する場合、その取引に関わる価格の情報と物量の情報が必要である。言い換えれば、仕訳という記録をとることは、価格と物量の情報に常にふれることになる。たとえば、日々の材料購買の記録をとる、という行為は、日々の材料の物的有価と価格に購買担当者の目を向けさせ、過剰な材料在庫を持たないような適切な購買活動をとるように仕向ける。会計記録をとる、という行為が材料在庫の管理に結びついているということである。これをここでは「記録行為そのものによる管理」と呼んでおく。ここでの管理は、何か特別な分析・管理装置を使うということではなく、記録行為そのものが自律的な管理活動を促すことになる。

したがって、会計における管理には、「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」が存在するということになる。ここでいう会計における「記録行為」と

は、簿記に他ならない。

### Ⅲ 複式簿記の経営管理機能

#### 1 簿記の目的

きわめて原始的な問であるが、複式簿記とはどう定義できるのか。

大藪編（2000）では、複式簿記とは、「経済主体の経済活動を勘定科目と貸借記入原則によって秩序整然と記録・計算・整理し、その結果として財産計算と損益計算とを同時に完成する記録システム」（大藪編 2000, 1 頁）と定義されている。また、一般に帳簿記入が簿記と呼称されるためには、その記入が、（1）経済主体の経済活動についてのものであること、（2）貨幣金額によること、（3）継続的な記入であること、を条件とするという（大藪編 2000, 1 頁）。

簿記の目的はなにか。中村（1985）によると、それは財産管理と損益計算ということになる。財産管理については、「営業の規模が大きくなって従業員を使うようになると、現金や商品などについて、その出し入れを記録しておかないと、間違いや不正を生ずるおそれがある」（中村 1985, 2 頁）としている。損益計算については、簿記の記録により「営業活動の結果として半年なり 1 年の間にどれだけの経費がかかり、どれだけの利益をあげたかを計算することができる。これを知るとは商人にとって非常に大切である」（中村 1985, 2 頁）としている。初学者向けのテキストでの記述であるが、簿記の機能を端的に表している。以上のことから、財産管理と損益計算を通じて、経営管理を行うことが簿記の目的であることがわかる。そのためには、複式簿記は、「秩序整然と記録・計算・整理」したものでなければならない。

#### 2 二つの「簿記学」と簿記による会計管理

簿記の目的の一つが経営管理であるということが確認されたが、岩田(1955)もその点について言及している。

岩田(1955)によれば、「簿記学」の体系には二つのタイプがあるという。ひとつは、決算中心の簿記、今ひとつは会計管理のための簿記である。

「従来の簿記学は、…決算中心主義とでも申しましょうか、簿記の目的につきましても、あるいは勘定理論の構成についても、また勘定科目も分類についても、さらに帳簿組織の設定、そういう各方面の問題についてすべて決算を中心に考えている。…これに対して、もう一つ、これとは非常に違った簿記学の体系がありうらと思う。それは管理中心の簿記学といっていいかと思うのです。会計管理ということを中心にして簿記の目的設定を行う、あるいは勘定科目の分類を行う、あるいは、帳簿組織の設定を行う、こういうわけであります。

…管理中心のものから申しますと、従来行われている年度決算というものはむしろ会計管理の一適用形態といえるのでありまして、決算というのは、そういう会計管理の一つの形というなかへ融け込んでしまうのです。」（岩田 1955, 8-9 頁）

毎日膨大に発生する取引を帳簿に書いていくということは、半年あるいは 1 年後にたったひとつの利益額を計算するためだけにやっているのではない。また、決算日のバランス

シート一枚を作成するために時間と労力をかけていろいろな帳簿を作っているのではない。「毎日々々の日常的な管理の機能を果たすためにやっている」(岩田 1955, 11 頁)のである。

このように、岩田(1955)は、日々の記録をとることが管理につながると考えた。そのため、会計管理のための簿記では、いわゆる補助簿が「主」であり、主要簿が「従」であるという立場をとっている。

### 3 簿記における記録と管理

複式簿記の目的の一つである財産管理による経営管理は、日々の記録によって自律的に行われる。これは、岩田(1955)のいう「会計管理のための簿記」でもある。財産管理は、会計記録による管理という視点から見れば、いわば「記録行為そのものによる管理」であるといえる。日々の記録において価額・物量の情報を絶えず把握しておくことが、財産の自律的な管理に結びつくことになる。

一方、もう一つの目的である損益計算による経営管理は、決算の結果アウトプットされた損益計算書によって行われる。これは、「記録行為の結果による管理」であるということが出来る。記録の結果を損益計算書という分析・管理装置にインプットし、その装置を通じて経営状態を診断し、企業活動の改善に結びつけていくことになる。

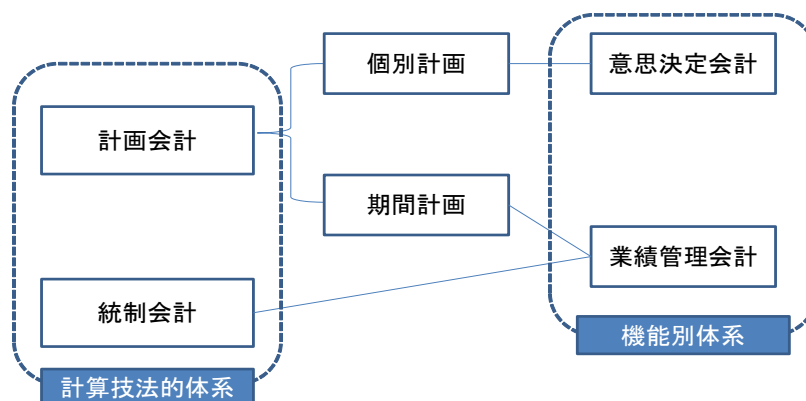
## IV 管理会計情報と複式簿記

### 1 管理会計の体系と管理会計情報の価値判断基準

#### (1) 管理会計の体系

管理会計の体系として、伝統的な管理会計論、特にわが国の管理会計論では、長らく Beyer(1963)の提示した体系が支持されてきた。意思決定会計と業績管理会計という体系である。これは、管理会計の機能別の体系である。これは、それまでの適用領域別体系、計算技法的体系から発展してきたものである。計算技法的体系との関係を示すと、図 2-1 のようになる。

図 2-1 管理会計の計算技法的体系と機能別体系

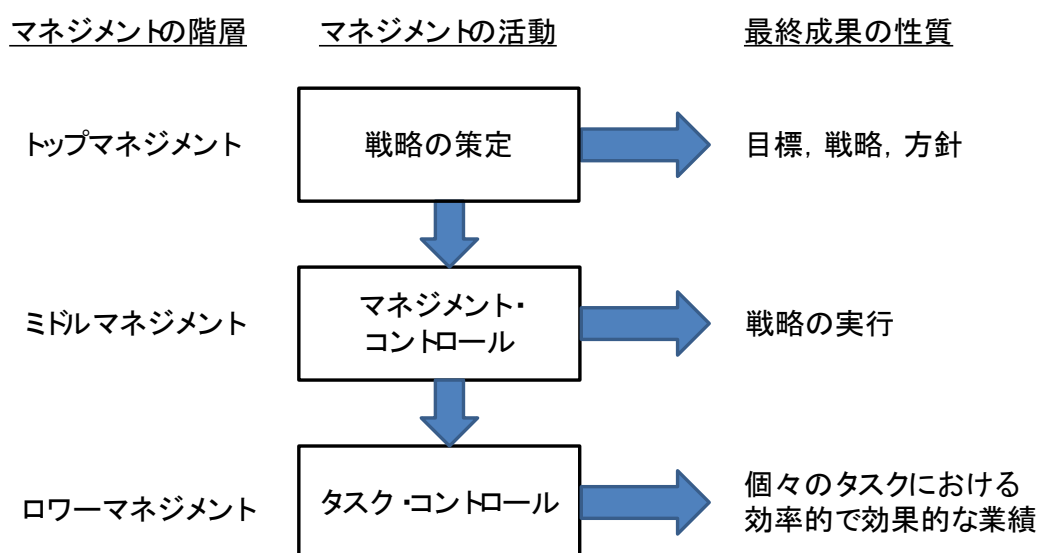


出所：松本(1973)を元に筆者作成

現在では、この意思決定会計と業績管理会計からなる体系は、もはや古い体系であるとし、新しい体系の構築を図ろうとする論者も多い<sup>(1)</sup>。しかしながら、管理会計が(非財務的な情報を利用するとはいえ)会計情報を中心とした経営管理のための情報システムであるという性質を持っているため、会計情報を作成する計算技法的体系を包摂した機能別体系も、未だに一定の意義を持つものであると筆者は考える。

また、Beyer(1963)の体系と並び、我が国の体系論に影響を与えているのが、Anthony のマネジメント・コントロール論である。Anthony and Govindarajan(2007)が示した、マネジメント階層とその経営管理機能からの体系が、図 2-2 である。

図 2-2 管理階層と経営管理機能からの体系



出所：Anthony and Govindarajan (2007), p. 7 に加筆修正

戦略の策定とは、トップマネジメントが行うものであり、組織のゴールとそれらのゴールを達成するための戦略を決定するプロセスである。ここでいうゴールとは、広い意味での組織全体の目的を指す。

マネジメント・コントロールとは、ミドルマネジメントが行うものである。これは、経営管理者が、組織のメンバーに組織の戦略を実行するように影響を与えるプロセスのことをいう。

タスク・コントロールとは、より現場に近いローワーマネジメントが行うものである。特定のタスクが効率的かつ効果的に実行されることを保証するプロセスである。タスク・コントロールは取引指向(transaction-oriented)である。これは、マネジメント・コントロールプロセスで設定されたルールに従った個々のタスクの業績を必要とする (Anthony and Govindarajan 2007, p. 11)。

## (2) 管理会計における会計情報の価値

Horn gren et al. (2014)によれば、経営管理者が目的や目標を達成するために必要となる会計情報が「よい」ものである、すなわち管理会計情報として価値のあるための条件として、三つの疑問に答えられるかどうかということをおげている。それは、①スコアカード (screcard) の課題、②注意喚起 (attention-directing) の課題、③問題解決 (problem-solving) の課題である<sup>(2)</sup>。

スコアカードの課題では、会社の経営が上手くいっているのかいないのか、が問題となる。実績記録 (scorekeeping) は、データの分類、収集、報告であり、情報利用者が組織の業績を理解し評価することを支援する。実績記録が有用であるためには、信頼性と正確性がないといけない。以下この課題は、実績記録の問題と言い換える。

注意喚起の課題では、どの領域に追加的な調査が必要となるか、ということが問題となる。注意喚起は、通常、事前の予測と実際の結果を比較したルーチンで作成される報告書を含んでいる。注意喚起情報は、経営管理者に対して、業務上の問題や欠陥、不能率、機会などに焦点を当てることを支援する。これは、問題診断であるといえる。

問題解決の課題では、代替案の中でどれが最適か、ということが問題となる。会計における問題解決の視点は、最適なコースを認識するために各代替案の与える影響についての分析を含んでいる。

実績記録と注意喚起における情報の利用は非常に密接な関係にある。ある経営管理者が業績を理解し評価するのを支援するための情報と同じものが、その経営管理者の上司に対しても注意喚起機能をも果たすかもしれないからである (Horn gren et al. 2014, p. 5)。

三つの課題を情報の時間次元の面から整理すると、実績記録と注意喚起は過去情報が中心であり、問題解決では未来情報が中心であるということが出来る。

このような、スコアカードの課題や注意喚起の課題を満たすためには、会計情報の記録システムの整備が不可欠である。その記録システムこそが複式簿記である。実績記録の問題で必要とされる「信頼性」と「正確性」は、複式簿記によって保証される。複式簿記システムが整備されていない状況では、上記の課題に適合する「よい」管理会計情報を提供することはできない。

## 2 管理会計における管理と複式簿記

### (1) 管理会計の体系からみる複式簿記の役割

先に、有力な二つの管理会計の体系を見てきた。これらの体系の中に、複式簿記はどのように位置づけられるのであろうか。

意思決定会計と業績管理会計からなる体系においては、複式簿記は業績管理会計にとって、測定装置としての重要な役割を果たす。たとえば、業績管理会計のツールとして代表的なのは予算管理であるが、予算管理の統制機能、とりわけ同時統制と事後統制にとって複式簿記は不可欠である。同時統制においては、日々の実績記録が必要である。また、差異分析を中心とした事後統制では、一定のルールに基づいた正確な実績記録が必要である。

一方、マネジメント・コントロールをコアとした体系では、とりわけタスク・コントロールに対しては、価格と物量情報について「秩序整然と記録・計算・整理」した複式簿記が必要となる。前述のように、タスク・コントロールでは業績を一定のルールに従って出

力することが要求されるからである。

## (2) 管理会計情報と複式簿記

前述の岩田(1955)のいう会計管理のための簿記は、まさに前述の Horngren et al. (2011)における実績記録、注意喚起という管理会計情報上の課題に対応するものである。

たとえば、経営管理上の課題としてあげられるものの一つに、棚卸資産の管理がある。過剰な棚卸資産は、多額の保管費用を要するほか、貯蔵中の物理的・技術的陳腐化による機会原価も発生する。また、過剰な棚卸資産への投資は、運転資金の不足をも招く可能性がある。簿記による日々の購買活動の継続的な記録をとっていれば、材料等の過剰な購入をチェックすることができる。日々の記録をとること自体が、問題の発見と診断のために役立つ。これは、先に示した「記録行為そのものによる管理」である。

また、岩田(1955)では、年度決算も会計管理の一適用形態として位置づけられている。この場合、決算書は問題の診断に用いられる。Horngren et al. (2011)のいう注意喚起の課題に対応するものである。これは、決算書という記録行為の結果産出されたアウトプットを用いた管理であるため、前述の区分でいうところの「記録行為の結果による管理」であるといえる。

## V 内部活動の描写と工業簿記

### 1 工業簿記という領域

簿記の中に、工業簿記と呼ばれる領域がある。各種検定等においては、簿記は商業簿記と工業簿記とに二分されている。大藪(2000)によれば、工業簿記は、経済主体の業種による分類の一つとされている。これについて、中村(1985)は、次のように指摘している。

「簿記のルールは、業種の違いによって少しも変わることはないが、業種の特殊性によって記録する内容に特徴が出てくる。たとえば工業では、製品の製造という商業にはない活動が含まれている。」(中村 1985, 4 頁)

黒澤(1977)の『工業簿記』では、序文において、「製造工業の経営のために適用される複式簿記を工業簿記と名づけるのであるが、企業の簿記である点では、商業簿記も工業簿記も本質的に異なるところはない」(黒澤 1977, 3 頁)としている。その上で、工業簿記の特徴が次のように示されている。

「商業簿記の特徴が、購買活動と販売活動、すなわち外部活動を記録し、資本の投下およびその回収について計算する点にあるとすれば、工業簿記の特徴は、製造活動すなわち内部活動に関する簿記をふくむ点にある。もちろん工業簿記は、工企業に関する簿記であるから、購買活動および販売活動に関する簿記をふくみ、その点では商業簿記と同様である。」(黒澤 1977, 3 頁)

工業簿記においては、製造を表すための仕掛品勘定(あるいは製造勘定)というものが用いられる。これは製造という「内部活動」を描写するための勘定である。これが商業簿記と工業簿記を分けている違いの一つである。

## 2 二つの工業簿記：完全工業簿記と商的工業簿記

### (1) 内部取引の描写と完全工業簿記

工業簿記には、二つの種類がある。完全工業簿記と商的工業簿記である。

完全工業簿記では、内部取引の描写を行うため、原価計算を行う。仕訳には、取引価額の情報が必要である。しかしながら、「内部の取引、特に工場内部における取引は、外部取引と違い、価格によって取引が成立するわけではないので、特に内部計算をしない限り取引価額はわからない」（廣本 1996, 6 頁）。そのため、内部活動の描写である原価計算は、工業簿記が簿記たる所以となる重要なものである。原価計算を行うことによって、内部取引の仕訳が可能になり、生産活動の記録と管理が可能となる。ここでは、歩留まり管理などの生産活動に対する「記録行為の結果による管理」も行われる一方で、算出された製品原価情報を種々の分析・管理装置にインプットすることで、製品関連の各種分析や意思決定を行うことができるようになる。つまり、「記録行為の結果による管理」が可能となるのである。

### (2) 完全工業簿記成立の背景

原価計算そのものは、複式簿記を前提としなくても行うことができる。なぜ、複式簿記と原価計算はなぜ結びつく（すなわち完全工業簿記となる）必要があるのか。

もともと、狭義の原価計算は、工場の備忘記録としてエンジニアの手によって行われていた。岡本(1962)によれば、米国においてそのような狭義の原価計算と複式簿記とが結びついたのは、おおよそ 1910 年頃であるという。それには次のような事情があった。

1880 年代から 20 世紀初頭にかけて企業合同が盛んに行われるようになると、会計士による製造会社の監査がきわめて重要になってきた。そこで、会計士としては、工場の片隅で記録されている原価記録に対し、無関心ではいられなくなった。ところが、そういった原価計算の結果と、商業帳簿の結果に食い違いが見受けられることが珍しくなかった。そこで、会計士たちは、原価計算の正確性を確保するために、コストシステムを一般会計の帳簿に組み入れる必要性を痛感した。このような認識を持った一部の進歩的な会計士たちは、一般の会計士たちに、原価計算を勉強するように説得し始めた。その際、「原価計算も一種の簿記だ」という理由付けを行った。会計士たちは、「原価計算は複式簿記の分化し発展した形態にすぎず、したがって財務記録と原価記録とは結合すべきである」と主張した(岡本 1962, 30-31 頁)。

一方、エンジニアたちはこの主張に激しく反対した。彼らは、原価計算は簿記と本質的に無関係であり、両者は分離すべきだと主張した。原価計算の主目的は、あくまで原価の引き下げないし能率の表示にある。目的と手段が異なるのであるから、財務記録と原価記録を結びつけることは、いたずらに計算記録手続きを複雑にし、混乱を招くのみだ、と主張した(岡本 1962, 31-33 頁)。

岡本(1962)によれば、このような激しい対立のある中で、複式簿記と原価計算を統合させるのに大きな役割を果たしたのが、Moxey(1913)であったという。

Moxey(1913)によると、それまでの製造業では、主要な事業取引である賃金記録以上の記録は必要ないと考えてきた。それまでは、原価計算が不明瞭であった。しかしながら、工場の能率をあげ、厳しい競争に打ち勝つためには、より正確な会計記録、完全で正確な

製造原価を含んだ記録が必要であるということが認識されるようになった(Moxey 1913, pp. 7-8)。

Moxey(1913)があげる原価記録(cost keeping)の目的は、以下の二つである(Moxey 1913, p. 8)。

- ① 製造原価に関する正確で信頼性のある情報を提供すること。これは、製造業者に価格設定や入札価格の情報を提供する。
- ② 製造における材料、労働力、その他の費用の浪費や不足を調査し、同定し、除去する。

このような目的を果たすために、すべての工場原価会計は「複式簿記の原理にそのまま基づいている」(Moxey 1913, p. 8)と主張するのである。Moxey(1913)では、材料費会計、労務費会計、間接費会計が取り上げられているが、たとえば材料費会計では、補助記録の重要性を指摘している。

Moxey(1913)の原価計算論における製品原価計算は、材料費と労務費の勘定による管理、製造間接費の指図書別配賦など、現代でいう単純個別原価計算の域を出ていない。製品原価計算についてはさほど詳しく触れられていないのである。その意味では、現代における完全工業簿記に比べるといささか不十分である。しかしながら、正確な製造原価の計算や、材料費と労務費の能率管理という要求に応えるために、複式簿記と原価計算を結合させることで、原価計算の正確性と管理機能の強化を実現した、という意味では、Moxey(1913)は大きな貢献をしたといえる。

以上の点から、次のことがわかる。企業が激しい競争に打ち勝つために、原価財消費の能率管理のための情報や、正確な製品原価情報が必要となった。そのためには、工場の備忘記録レベルの、ある意味「柔らかい」原価情報では不満足であった。そこで、信頼性の高い製品原価情報を得るために、原価計算を複式簿記のルールに則って行うこと、つまり、原価計算を複式簿記機構の中に組み込むことが考えられた。それが、現代でいう完全工業簿記につながったのである。

### (3) 商的工業簿記における管理

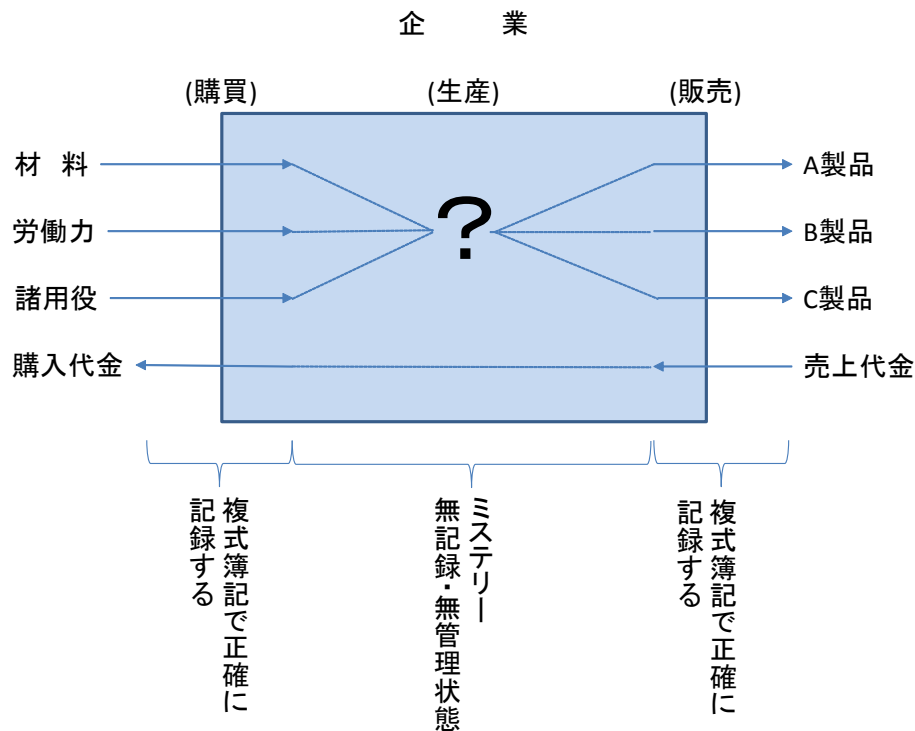
商的工業簿記は、不完全工業簿記であるとか井勘定方式と呼ばれることもある。製造勘定(仕掛品勘定)を設け、棚卸計算に基づいて完成品製造原価を計算する。商的工業簿記では、原価計算は行われない。言い換えると、「企業内部における価値の移転過程について、なんの管理も行われていない」(岡本 2000, 65 頁)状態である。つまり、原価計算を行わないので、原価財の部門別の管理もできないし、製品別の正確な原価情報もわからない。図 2-3 は、製造勘定を元にした商的工業簿記の構造を表した図である。

商的工業簿記は、工業簿記という名称ではあるものの、あくまでベースは商業簿記であり、その延長にあるものである。

原価計算を行っていないからといって、商的工業簿記ではまったく管理というものが行われていないのであろうか。そうではない。図 4 からわかるように、商的工業簿記においても、購買活動と販売活動については、複式簿記によって正確に記録がとられている。少なくとも、購買活動と販売活動においては、日々の会計管理が可能である。前述の区分でいうと、「記録行為そのものによる管理」が行われるのである。



図 2-3 商的工業簿記の構造



(出所) 岡本(2000)65 頁

## VI 中小製造企業における簿記の役割

筆者は、管理会計の体系や技法そのものに関しては、大企業も中小企業も何ら変わりがないと考える。規模の違いによるデータの質や量に違いは出てくるだろうが、分析の装置は同じものが利用される。それでは、違いはどこに出てくるのだろうか。それは、前述の記録と管理におけるウエイトである。

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、よりウエイトを占めているのが、記録行為の結果による管理である。簿記による記録の結果を、セグメント別損益計算書にインプットして業績管理を行ったり、予算システムにインプットして予算実績差異分析を行う。簿記による記録の結果を、種々の管理会計技法にインプットして経営管理を行っている。

一方、中小企業においては、記録行為そのものによる管理のウエイトが大きいと考えられる。中小企業では、大企業と違い、職能の分業化が進んでいない場合が多い。現場で作業している人間がそのまま記録をとっているという場合も少なくない。そのような場では、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。組織成員の会計記録へのアクセスも、大企業より中小企業の方が容易であろう。また、中小製造企業では、製造環境が単純な場合や、計算に費用をかけられないといった場合には、厳密な原価計算を行っていない、つまり商的工業簿記を行っているケースも多い。その場合には、前述のように、記録行為そのものによる管理が行われていることになる。

## VII むすび

簿記による記録の結果は、管理会計の様々な分析・管理装置にとって不可欠な情報である。その情報は、製品関連の意思決定、予算実績差異分析、原価管理などに用いられる。したがって、「記録行為の結果による管理」が行われることになる。

また、簿記において記録をとっていく、という行為自体は、管理会計の機能の一部を果たしている。それは、「記録行為そのものによる管理」であり、業績管理会計あるいはタスク・コントロールにおける統制を担っている。したがって、いわゆる「商業簿記」といわれている領域の簿記も、管理会計の機能を持っているといえることができる<sup>(3)</sup>。

中小製造企業における内部報告会計すなわち管理会計は、構造そのものは大企業のそれと異なるところはない。しかしながら、前述の記録と管理の関係からすると、中小製造企業においては「記録行為そのものによる管理」のウエイトが大きいと考えられる。

---

(1)たとえば、櫻井(2015)では次のような体系が示されている(櫻井, 2015, 29 頁)。

I 戦略の策定

II 戦略の実行

1 経営意思決定のための会計

①戦略的意思決定会計

②業務的意思決定会計

2 マネジメント・コントロールのための会計

3 業務活動のコントロールのための会計

(2)Horngren は、この立場を 1965 年の段階から堅持している。

(3)その意味で、各種団体が行っている簿記検定は、ほぼ管理会計のための簿記であるといえることができる。特に、下級の検定は、工業簿記が入っていないと、「記録行為そのものによる管理」のための簿記であり、業績管理会計あるいはタスク・コントロールのために行われる記録そのものである。

### 〔参考文献〕

- ・ 岩田 巖(1955)「二つの簿記学：決算中心の簿記と会計管理のための簿記」『産業経理』15 巻 6 号, 8-14 頁。
- ・ 大藪俊哉編(2000)『簿記テキスト』中央経済社。
- ・ 岡本 清(1962)「エドワード・P・モキシーの原価計算：その理論と米国原価計算史上の意義について」『一橋論叢』48 巻 1 号, 17-35 頁。
- ・ 岡本 清(2000)『原価計算(6 訂版)』国元書房。
- ・ 黒澤 清(1977)『工業簿記』一橋出版。
- ・ 櫻井通晴(2015)『管理会計(第 6 版)』同文館。
- ・ 中村 忠(1985)『現代簿記』白桃書房。
- ・ 廣本敏郎(1996)『工業簿記の基礎』税務経理協会。
- ・ 松本雅男(1973)『管理会計』丸善。
- ・ Anthony, R. N. and V. Govindarajan(2007), *Management Control Systems*, 12th ed., N. Y. : McGraw-Hill.
- ・ Beyer(1963), *Profitability Accounting for Planning and Control*, N. Y. : The Ronald Press Co.
- ・ Horngren, C. T. (1965), *Accounting for Management Control: An Introduction: Solutions Manual*, N. J. : Prentice-Hall.

- Horngren, C. T., S. M. Datar and M. Rajan (2012), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 14th ed., N. J. : Prentice-Hall.
- Horngren, C. T., G. L. Sundem, D. Burgstahler and J. Schatzberg (2014), *Introduction to Management Accounting*, 15th ed., N. J. : Prentice-Hall.
- Moxey Jr., E. P. (1913), *Principles of Factory Cost Keeping*, N. Y.: The Ronald Press Co.



## 第 2 部 制度的・歴史的視点



### 第3章 中小企業と対象とした原価計算実務指針とその意義\*

飛田 努（福岡大学）

#### Ⅰ はじめに

高度経済成長期における中小企業においては「下請企業の経営管理など管理面での近代化」（植田 2005, 243）が問題とされていた。経営管理システムの1つである会計システムを取り上げると、「中小企業の実情は、多くのものにあつて製品原価を明確にしておらず、勘によつて推定し、期末の損益結果によつて価格の適否を判断するような場合がみうけられる」（青木 1959, 81：原文ママ）という指摘に見られるように中小企業への原価計算普及は進んでいなかった。

そうした中で、中小企業庁は1953年に「中小会社経営簿記要領」、1956年に「中小企業の財務管理要領」を公表し、経営管理システムの一翼を担う簿記、会計に関する要領のとりまとめを行った。さらに、1958年には、中小企業庁が「中小企業の原価計算要領」（以下、「要領」とする）を、日本生産性本部が「中小企業のための原価計算」（以下、日本生産性本部における同指針の呼び名に倣い「一般指針」とする）を公表し、中小企業における管理会計実務の指針が整えられた。とりわけ日本生産性本部による「中小企業のための原価計算」＝「一般指針」と、その実務上の原価の集計方法、原価要素の分類、記帳手続について詳細に記述した解説書である「業種別原価計算」が44業種それぞれ個別に作成されていた<sup>1)</sup>。

そこで、本章では日本生産性本部によって作成された「一般指針」と、それに関連して作成された「業種別原価計算」についてその論点を整理する。

#### Ⅱ 1950年代末期の中小企業を対象とした原価計算実務指針の策定

高度経済成長期当時、角谷（1967）は中小企業における原価計算実務について、製品別区分や単位原価を意識しない「ドンブリ勘定的原価計算」が行われてきたと述べている。こうした状況に対して、前章でも述べたように、中小企業庁は「中小企業の原価計算要領」を、日本生産性本部は「中小企業のための原価計算」を策定し、中小企業の実情に合わせた原価計算実務の導入を図ろうとした。

中小企業庁は1958年に「要領」を公表し、中小企業における原価計算普及を図ろうとした。そのまえがきには、「要領」策定の目的が以下のように述べられている。

中小企業の内には、大企業に向く原価計算をそのまま採り入れているものもあるが、元来が中小企業には無理であるので、この原価計算制度のあることがかえってその企業の経営能率を阻害しているものも少なくない。

中小企業の原価計算にあつては、要綱等そのままではなく、その骨組みを中小企業向けに改めて、価格政策に資し、経営計画及び管理統制に役立て、又は損益算定の基礎的計数

---

\* 本章は、日本簿記学会簿記実務研究部会（平成24-25年度）の最終報告書に所収された「§15 中小企業における業種別原価計算 ～日本生産性本部による「中小企業業種別原価計算」を題材に～」の一部を抜粋し、補筆したものである。

を求める等に活用しなければならない。

ここで言う要綱とは、1948年に物価庁（当時）によって制定された製造原価計算要綱を指している<sup>(2)</sup>。製造原価計算要綱は大企業向けの基準なので、中小企業にそのまま適用するには向かないという考えから、別途「要領」が策定されることになったのである。「要領」は、原価計算の意義、目的に始まり、材料費や労務費、経費といった原価要素別の計算、部門別、製品別の計算など、一般的な原価計算システムについての解説から始まる。こうした点に加えて、「要領」の特徴は、従業員数を目安として、中小企業それぞれの実情に適合するような原価計算制度を提示していることにある。そして、「要領」が「中小企業全般の原価計算の普及に大いに役立つ」（中小企業庁〔1958〕序文）指針として活用されることが期待されたのである。

これとは別に日本生産性本部は、1957年9月に「中小企業原価計算委員会」を設置し、統一された中小企業の統一された原価計算指針の作成を進めた。そして、1958年に「一般指針」として「中小企業のための原価計算」を発表した。そのはしがきには、「中小企業の統一的原価計算制度を確立し、これによって得られる数値を基礎として、経営管理の近代化を計り、また原価その他の経営数値の業種別標準を作成して、過当競争の防止、経営相互の組織化に役立たしめることは中小企業の生産性向上にとって、もっとも重要な方策である」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編、1958、はしがき1）と記されている。そして、原価計算の利用目的として、①財務諸表を作成するに必要な原価資料を提供すること（財務諸表作成目的）、②価格計算に必要な原価資料を提供すること（価格決定目的）、③原価管理に必要な原価資料を提供すること（原価管理目的）、④利益計画を樹立し予算を編成するのに必要な原価情報を提供すること（予算編成目的）、⑤経営比較のために必要な原価資料を提供すること、の5つが提示されている。これは現在の「原価計算基準」の5つの目的とほぼ一致しているが、「原価計算基準」が企業会計審議会から示されたのは1962年であり、この時期には留意しておく必要がある。

その「一般指針」の特徴は、その策定に携わった青木（1959）によれば、以下の4点に要約できるとされている（青木1959、80-81頁）。

- ① 原価計算目的として、一般的にいわれる諸目的のほか、価格計算に必要な原価資料の提供、経営比較のために必要な原価資料の提供が特にうたわれていること。
- ② 原価計算と一般会計および予算制度との有機的結合を配慮し、もって総合的な経営計算制度を樹立することが考慮されていること。
- ③ 原価計算手続の簡素化と迅速化とを考慮して、このための伝票式会計にもとづく集計表方式を用いた具体的な原価計算手続が示されていること。
- ④ 更に原価計算手続の内容に関しては、直接費と間接費の区分の明確化、原則として間接費などの部門費計算を省略していること、管理費と販売費の区分表示、利息割引料、貸倒損失をそれぞれ管理費および販売費にいられていることなど。

ここに示されている特徴のうち、③と④については原価計算手続の簡素化、迅速化について述べられている。これに加えて、「一般指針」では価格計算、経営比較のために必要な



原価資料の提供と原価計算と予算の有機的結合が意識されている。

このようなポイントに対して、青木（1959）は、経営比較のために必要な原価資料を提供するという目的について「業種別統一原価計算では細部の費目設定はやはり各企業の実情に応じた弾力性が認められるべきであるとはいえ、基本的な費目の設定や会計処理についてはその統一が行われなければならない」（青木 1959, 81）と述べている。この指針を基礎として、日本生産性本部は「一般指針」とは別に 44 業種の中小企業の「業種別原価計算方式」を後に発表している。後述するように、「業種別原価計算方式」は業種ごとに小冊子にまとめられ、原価の集計方法、原価要素の分類、記帳手続について詳細に説明している。このことからわかるように、この実務指針は中小企業において制度的に原価計算を行うには相当な簡易性が考慮されている。

### Ⅲ 業種別原価計算方式による原価計算の構造：『一般指針』より

これまで見てきたように、「一般指針」は、高度経済成長期において中小企業の経営の安定化、適正な価格決定を行うための手段・方法としてそれぞれの機関で策定されてきた。そこでは、複式簿記に基づく記帳ではなく、特に「一般指針」では伝票式会計にもとづく集計表方式が提案されている。そして、日本生産性本部は 44 業種の「業種別原価計算方式」を提示し、各業種の業界団体等と協議を進めながらその実務に適合的な原価計算実務を示した。これらの原価計算方式は、「一般指針」は中小企業に統一的な原価計算方式を作成するための基礎として位置づけられているのに対し、「業種別原価計算方式」は各業種の実情に合わせて弾力的に使われるべきであるという考えに基づいて策定されている。

ここでは機械靴工業と機械工業（組立）の 2 つの業種を取り上げて、その計算方式について概観していくことにする。前者は総合原価計算、後者は個別原価計算を基礎としながら、その実務に適用可能な解説が行われている。なお、44 業種はそれぞれ個別に冊子が作成され、原価計算の手続き、原価要素の分類、記帳手続き、一般会計と原価計算との結合について解説が行われており、概ねこの形式にしたがって詳細な解説が行われている。

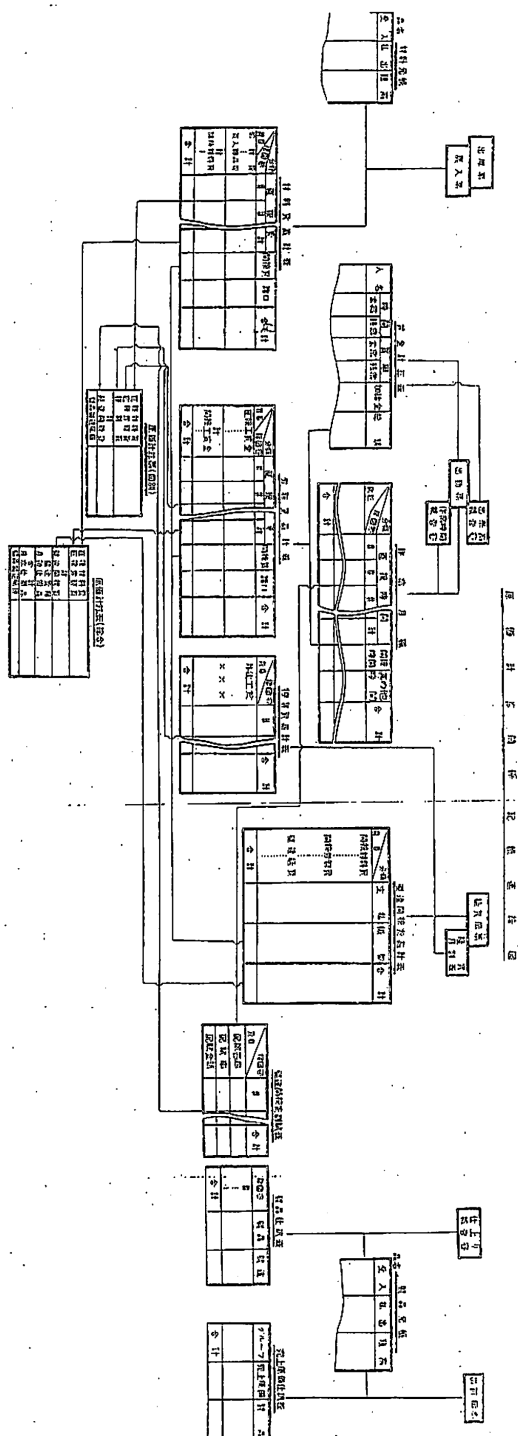
#### 1 伝票式会計にもとづく原価計算

日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1958）では、「原価計算手続の簡素化と迅速化とを考慮して、このための伝票式会計にもとづく集計表方式を用いた具体的な原価計算手続が示されている」（青木 1959, 81）。ここでは複式簿記に基づく管理ではなく、伝票を用いた管理を行うことが大きな特徴として取り上げることができる。

図表 3-1 は日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1958）によって示された原価計算関係記帳連絡図である。ここでは、出庫票、作業時間報告書、経費伝票等から原価要素を直接費、間接費の各費目別に分類し、直接費については指図書別に分類して材料費集計表、労務費集計表、製造間接費集計表に記入する。そして、直接費と製造間接費は原価計算表に集計して製品の製造原価を計算する。これらの表は、原価要素を費目別分類計算するとともに、これを製品に賦課あるいは配賦するためのものともなる。

また、工業会計における原価計算に関する「統括勘定への記入のための特殊仕訳帳たる役割を果すもの」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1958, 27）であり、これに

図表 3-1 日本生産性本部による中小企業の原価計算の記帳連絡図



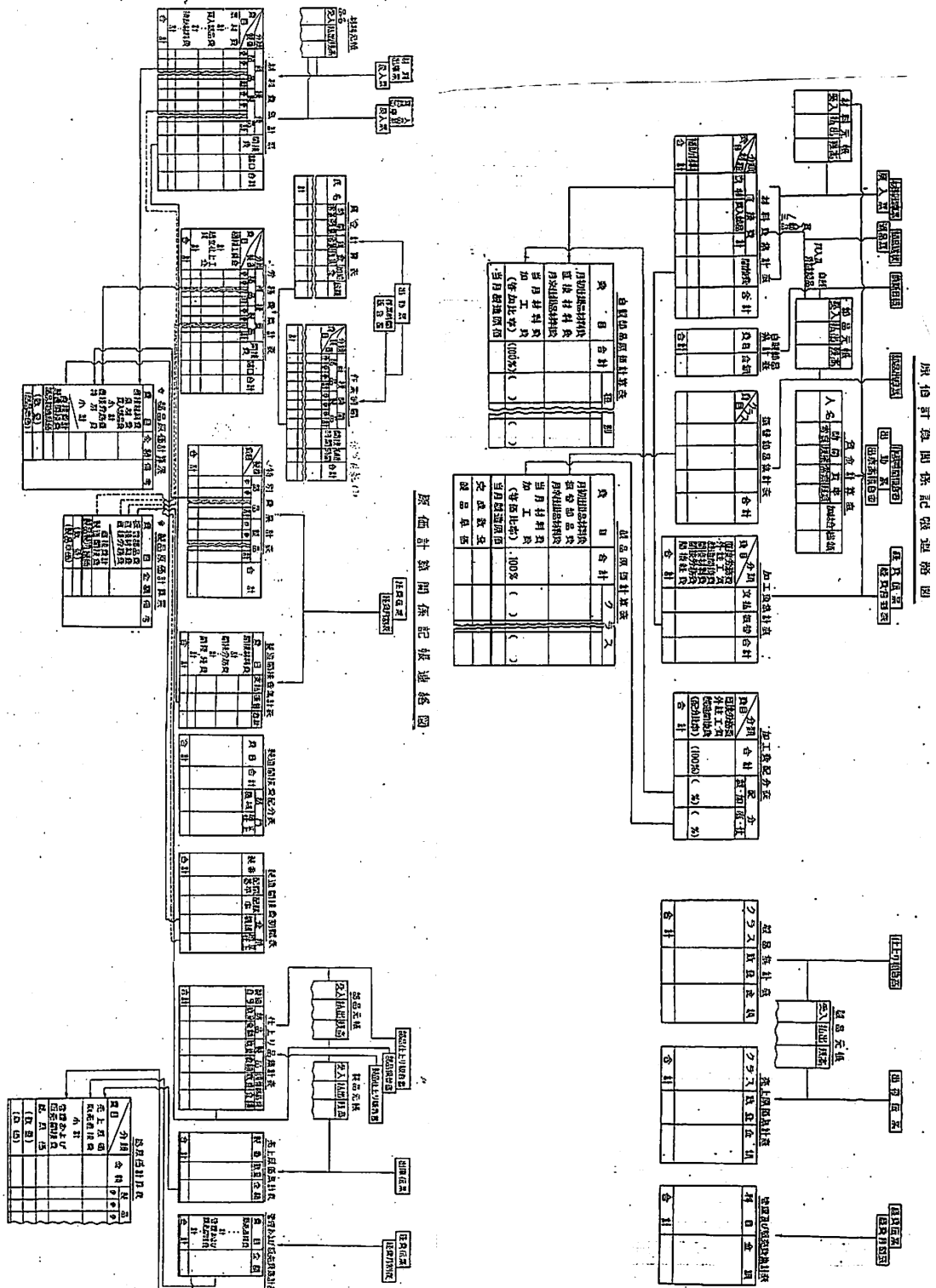
## 2 機械靴工業の原価計算

日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1959a）は、「機械靴工業の標準的な原価計算の方式をしめしたものであり、わが国の機械靴企業が、この方式に則って、容易にその原価計算を実行できるように工夫されたもの」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1959a, 3）として機械靴工業の原価計算方式を設定したとしている。そして、特に同業種に特質的な原価計算の手続きや記帳の仕方、会計との結びつきについて解説が行われている。この原価計算方式を作成するにあたっては、全国機械靴協会をはじめとする同業界との協議研究が行われ、日本生産性本部に設置された中小企業原価計算委員会がとりまとめを行ったとされている。

図表 3-2 は日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1959a）によって示された原価計算関係記帳連絡図である。これに基づいて説明されている機械靴工業の原価計算手続きは下記の通りである（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1959a, 7）。

- (1) 原則として製品クラス別にその原価を集計する。ここでいう製品クラスとは、製法、材料費や作業時間を考慮して分類する。
- (2) 原価要素は、直接材料費と加工費に大別し、直接材料費は素材費と買入部品費とに分けて計算把握し、加工費は当該機関の自製部品と製品とに配賦する。
- (3) 直接材料費は下記の要領で算出する。  
部品を全部または一部自社において製造する場合には、丸革材料出庫票または消費日報により丸革材料消費量を、買入部品送状または入荷日報による買入部品受入量を求め、これに所定の単価を乗じて算出する。  
買入部品のみにより製造する場合には、製品クラス別の部品出庫票または部品日報を基礎として消費量を求め、これに所定の単価を乗じて算出する。
- (4) 加工費は補助材料については消費額を出庫票等により、その他の製造間接費、外注工賃、直接労務費については、経費伝票によりその消費額を計算し、作業時間報告書または出勤票により、まず裁断および加工と底付および仕上に配分し、さらに裁断および加工配分額は部品品種別の標準作業時間を透過係数として各品種別自製部品に按分し、底付および仕上配分額は製品クラス別の標準作業時間を等価係数として各製品クラス別に按分する。
- (5) 自製部品は裁断日報によりその仕上がり量を算定し、その仕上単価は予定価格による。ついで、自製部品は買入部品の払い出し手続きに準じて次工程へ振り替える。
- (6) 各クラス別製品はそれぞれの仕上り品をもって製品とし、仕掛品は原則として材料費のみをもって評価する。
- (7) 製品単価は製品クラス別に集計された製品原価を完成品数量に除して算定する。

図表 2 (上図) 機械靴工業の原価計算の記帳連絡図 図表 3 (上図) 機械工業 (組立) の原価計算の記帳連絡図



### 3 機械工業 (組立) の原価計算

本要領に記された木製家具工業も機械靴工業と同様の目的によって策定され、その特質的な原価計算手続きや記帳の方法、会計との結びつきについて解説が行われている。策定

にあたっては東京都商工指導所ここで示されている。

図表 3-3 は日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1959b）によって示された原価計算関係記帳連絡図である。これに基づいて説明されている。機械工業（組立）の原価計算手続きは下記の通りである（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1959b, 7 頁）。

- (1) この要領では、乾燥から検査包装にいたるまでの原価計算の方式を示すもので、工場が製材工場等を併設する場合には、その原価は別に定める方法によって計算する。
- (2) 製品原価の計算は個別原価計算法により、原価要素は直接材料費、直接労務費、直接経費および製造間接費に大別し、直接費は各製造指図書別に賦課し、製造間接費は適当な配賦基準により当該期間の各製造指図書に配賦する。

#### IV むすび

高度経済成長期、中小企業庁や日本生産性本部は原価計算実務指針の整備を通じて、中小企業の経営近代化や合理化を図ろうとしてきた。大企業のようにスタッフ部門に十分な人材を割けない中で、中小企業の実務に即した実務指針の構築がなされた。なお、これらの実務指針は、「中小企業の原価計算要領」が 1975 年に、「一般指針」が 1979 年にそれぞれ改訂されている。オイルショック直後という厳しい経済環境の中で、「中小企業の生産性向上の鍵が、原価意識の明確化とこれを裏付ける原価計算システム」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1981, はしがき ii）が求められていた。そして、高度経済成長期には経営の近代化を目指し、あるいはオイルショックを契機として求められた「構造的変革」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編 1981, はしがき ii）の中で生産性を向上させるためのツールとして、中小企業庁や日本生産性本部が中小企業の原価計算実務指針の整備を進めてきた。このように、少なくとも公的機関主導で実務指針が整備され、高度経済成長期以降にもその改訂が行われてきたことは、原価計算が中小企業を支えるインフラストラクチャーとして位置づけられていたという証だろう。

しかし、こうした実務指針が中小企業経営の現場においてどこまで活用されてきているのかについては十分に知見が得られていない。原価計算・原価管理等に携わる会計担当者にとって複式簿記による記録・計算や、これらの指針で示されている伝票式会計に基づく記録・計算が持つ意義とはどのようなものであったのであろうか。前章でも指摘されているように、公的機関主導による原価計算にかかる実務指針については、断絶があるため検証することは容易ではない。

中小企業においてできるだけ簡略化して簿記に基づく記録を行い、そこから得られる情報を経営意思決定に用いようとするのであれば、現代においてはコンピュータ（ソフト）による記録、情報の取得がどのような意味を持っているのかを検討することと同義であるかもしれない。こうしたことは、中小企業に適合的な原価計算、記録の方法はいかにあるべきかという問題を提起する。記録や計算の方法そのものが問題なのか、それとも中小企業における会計情報の利用が問題なのかを検討する必要があるだろう。

---

<sup>(1)</sup> 以下に挙げる 44 業種の「業種別原価計算方式」が策定された。

機械靴、ビスケット、クリーニング、洋食器、捺染、自動車整備、機械組立、硝子工業製品、鋳鉄鋳物、缶詰、農機具、繊維染色、メッキ、自動車車体、木製家具、バルブ、作業工具、鍛造、メリヤス、綿スフ織物、既製服、ねじ、着尺織物、機械すき和紙、陸用内燃機関、紙製品、合板、自転車部品、プラスチック成形、石灰、製材・フローリング・チップ、陶磁器、伸銅、ダイカスト、しょう油、金型、段ボール、歯車、鍛圧機械、継手、タオル、電子工業、製糸、染料

<sup>(2)</sup> 企業会計審議会による『原価計算基準』が設定されるのは 1962 年であり、中小企業庁による『要領』が発表された当時は『原価計算基準』の策定作業が進められていた。日本における原価計算制度の歴史的変遷については、諸井（2007）（2009）に詳しい。

#### 〔参考文献〕

- ・ 青木茂男（1959）「日本生産性本部 中小企業原価計算の特質」『企業会計』第 11 巻第 13 号，80-83 頁
- ・ 青木茂男（1964）「中小企業の原価計算（座談会）」『産業経理』第 24 巻第 11 号，127-143 頁
- ・ 植田浩史（2005）「企業間関係：サプライヤー・システム」（工藤 章・橘川武郎・G. D. フック [2005]『現代日本企業 1 企業耐性（上）内部構造と組織間関係』有斐閣，第 9 章，240-264 頁）
- ・ 小林靖雄（1967）「中小企業の原価計算」『企業会計』第 19 巻第 2 号，22-27 頁
- ・ 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』第 5 巻，127-141 頁
- ・ 中小企業庁編（1958）『中小企業の原価計算要領』中小企業診断協会
- ・ 中小企業庁（1975）『中小企業原価計算要領』税務経理協会
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1958）『中小企業のための原価計算』日本生産性本部
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1959a）「機械靴工業の原価計算」『中小企業業種別原価計算』1，日本生産性本部
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1959b）「機械工業（組立）の原価計算」『中小企業業種別原価計算』7，日本生産性本部
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編（1981）『新訂 中小企業のための原価計算 [第 2 版]』日本生産性本部
- ・ 諸井勝之助（2007）「わが国原価計算制度の変遷（前編）」『LEC 会計大学院紀要』第 3 号，1-16 頁
- ・ 諸井勝之助（2009）「わが国原価計算制度の変遷（後編）」『LEC 会計大学院紀要』第 6 号，1-20 頁

## 第4章 中小企業を対象とする会計制度・実務指針設定への提言\*

### －歴史的経緯と中小企業庁担当者へのインタビュー調査をもとに－

成川正晃（東北工業大学）・飛田 努（福岡大学）

#### Ⅰ はじめに

中小企業<sup>(1)</sup>を取り巻く環境を「会計基準」<sup>(2)</sup>という観点から俯瞰すると、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、および企業会計基準委員会より公表された。さらに、2012年2月に「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。これらの会計基準とでも呼べる「中小会計指針」や「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よう。飛田（2011, 48-49）によると、中小企業の会計に関する研究論文数は、1990年代末までは毎年ほぼ1桁の数の論文数しか見当たらないものの、1999年以降は急激に増えていることが示されている。これは、言い換えると、中小企業会計に対する関心の高まりでもあり、会計基準として、大企業向けの会計基準だけでなく中小企業向けの会計基準も存在すべきであるという発想があるのではないかと思わせるものである。すなわち、企業を規模別<sup>(3)</sup>に大別し、その企業群に適合した会計基準を用いるべきか否かを検討しようとする動きであり、企業規模に応じた会計基準を模索する動きでもある。

「中小会計指針」や「中小会計要領」の公表は、財務会計上の中小企業向け会計基準設定、すなわち会計施策<sup>(4)</sup>と見ることができるならば、管理会計（原価計算）の分野で、規模別基準という発想は無いのか、というのがわれわれの素朴な疑問である。中小企業に関する管理会計（原価計算）分野の論文数は、過去においては非常に少なく「近年でこそ、中小企業における会計指針への関心の高まりと共に、中小企業の管理会計を対象とした論文が報告されているものの、その割合はごくわずかに過ぎない」（飛田 2011, 49 頁）というのが現状である。

財務会計の側面にしろ、管理会計の側面にしろ、中小企業を会計の側面からサポートするためには、「今何をなすべきか」を明らかにしたいというのが、われわれの大きな意味での目的である。すなわち、本稿は「中小企業に対して〇〇の施策が△△という影響を与える」というような仮説設定型の研究を志向している。

しかしながら、仮説としての施策設定とその効果測定は、一朝一夕に行くものではない。そこで、現状に目を向け、歴史的経緯も参考にしつつ検討を行う。財務会計分野では「中小会計指針」や「中小会計要領」への準拠が推奨されているのに比して、管理会計分野では中小企業向けの管理会計という発想が、見受けられるのかどうかを検討したい。またそれらの可能性について言及したいというのがわれわれの具体的目的である。

---

\*本章は日本中小企業学会『中小企業会計研究』第2号、2-13頁に掲載された同論文を転載したものである。

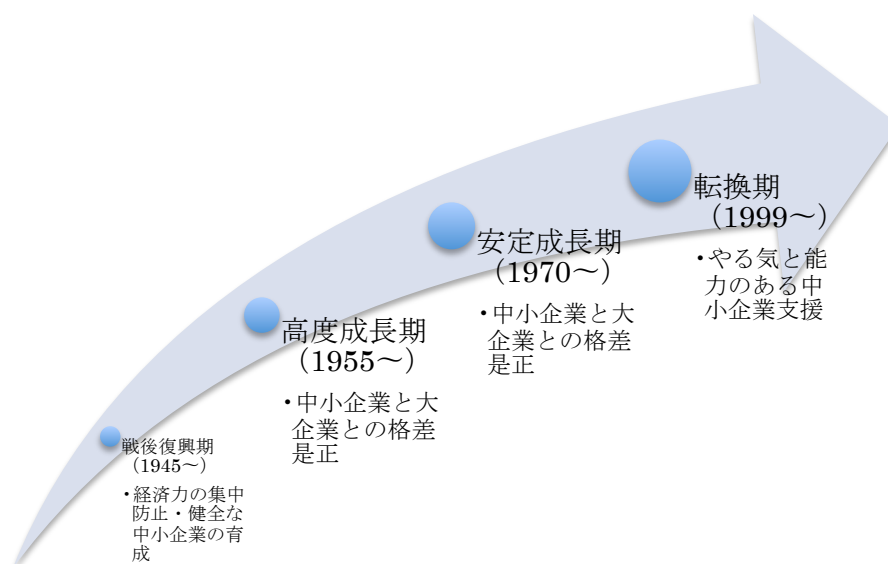
## Ⅱ 中小企業政策の変遷と研究手法

### 1 中小企業政策の変遷

中小企業を取り巻く環境における，会計の側面からのサポート，すなわち会計施策を検討する前提としては，中小企業政策の変遷を大まかに把握し，その関係とで，会計施策の位置づけを考察してみる。

中小企業政策については，政策対象者は中小企業者である。一方で政策供給体制は行政機関（中小企業庁）や支援組織（独立行政法人中小企業基盤整備機構等）になる。中小企業庁（2011, 5）によると，これまでの中小企業政策は，時代の要請に応じて基本理念が見直されつつ，様々な支援施策が整備・充実されてきたとされる。中小企業政策の時代的変遷<sup>(5)</sup>を図示すると図表 4-1，図表 4-2 のようになる。

図表 4-1 中小企業政策の変遷



（出所）中小企業庁（2011）5 頁を参照し筆者作成

図表 4-2 中小企業像と基本理念の転換

	中小企業基本法（1963 年制定）	中小企業基本法（1999 年改正）
中小企業像	社会的弱者（画一的な捉え方）	我が国経済の基盤・ダイナミズムの源泉
基本理念	企業間における生産性等「諸格差の是正」	独立した中小企業の多様で活力ある成長発展

（出所）中小企業庁（2011）4 頁を参照し筆者作成

戦後の 1947 年に独占禁止法が制定され，その翌年の 1948 年には中小企業庁が設立された。中小企業基本法は 1963 年に制定され，その後 1999 年に中小企業基本法は改正される。中小企業基本法では，想定する中小企業像と中小企業の活動に資するための基本理念がある。中小企業庁（2011，4）によると，1963 年制定の中小企業基本法から 1999 年改正法へとその中小企業像と基本理念は転換したといえる。



## 2 研究手法

本章では、中小企業政策全体を検討対象とするのではなく、中小企業庁が関与してきた中小企業に係る会計施策を検討対象とする。したがって中小企業庁が今までに公表してきた会計基準に類するものを題材に、会計の側面に絞り再検討していく。

具体的には、中小企業庁が1953年に公表した「中小会社経営簿記要領」と1956年に公表した「中小企業の財務管理要領」、さらには1958年に公表した「中小企業の原価計算要領」を素描し、近時の中小会計指針や中小会計要領策定の経緯も踏まえ、中小企業庁が過去にとってきた施策の特徴を図表4-1と4-2も参考にしながら、浮き彫りにしていくという手法を採用し、本稿の目的に接近していきたい。

その上で、中小企業庁が2015年に実施したアンケート結果と中小企業庁の施策担当者へのヒアリング調査から得られた諸点を加味し、中小企業会計制度設計における中小企業向け管理会計関連基準（例えば中小企業向け原価計算基準）の必要性について提示していきたい。

## III 会計施策

### 1 1950年代の会計施策

1950年に、いわゆるシャープ勧告に基づく青色申告制度の導入が行われた。当時は正確な会計帳簿の整備が急務であると考えられていた。そこで、株式会社の会計処理と会計報告のため、1949年には経済安定本部企業会計制度対策調査会により「企業会計原則」が公表された。一方で、「法人企業形態をとっていない個人商店向けに「中小企業簿記要領」<sup>6)</sup>が公表された」（中小企業庁2010, 15)。その後、中小会社向けの施策として、中小企業庁は、図表1にあるように、戦後復興期から高度成長期に渡る1950年代に、つぎのような会計施策を公表している。

#### (1) 「中小会社経営簿記要領」(1953)

1953年当時の中小企業庁長官であった岡田秀男によると『中小会社経営簿記要領』の序文において「帳簿は、事業経営の羅針盤」であると述べている。また、そのはしがきにおいて「中小企業者に対する簿記知識の普及を通じて、その経理事務を整備する事は、中小企業の経営合理化を促すための大切な方策であるとの見地から中小企業庁ではかねてから簿記の指導、普及を行ってきた」と述べている。

当時の中小会社に対する会計施策は、適合する会計施策がなく、「企業会計原則」と「中小企業簿記要領」の狭間であったと考えられる。なおかつ、日本の大半は中小会社であるという認識もあり、その中小会社に対する会計施策は、喫緊の課題とも捉えられていたものと考えられる。このときすでに中小企業庁では簡易な業種別簿記要領を作成しており、小売商、薬局、鮮魚小売業、浴場など11業種の業種別簿記要領が作成されるとともに、これらの簿記要領は個人企業の利用を前提としており、会社経営にも利用できる簿記要領の作成への要望が中小企業に寄せられていたという（中小企業庁1952, はしがき)。そのような中で、「中小会社経営簿記要領」は、個人事業者でもなく大会社でもなく、中小会社を対

象としたものであった。また、図表 4-1 にあるように、戦後復興期における健全な中小企業の育成のために公表されたものであり、会社の合理的な経営の前提条件として適正妥当な記帳の重要性を意識した結果の施策であったといえる。

## (2) 「中小企業の財務管理要領」(1956)

「中小企業の財務管理要領」の序文においては、「経営合理化」に資するための「帳簿活用に対する良き参考書」の必要性が説かれている。この点をカバーしようとしたのが「中小企業の財務管理要領」であった。この 1956 年という時期は、図表 4-1 でいうと、戦後復興期から高度成長期に入った頃で、中小企業と大企業の格差是正が意識し始められてきた時期といえる。すなわち、大企業との格差を是正するために、中小企業においても「経営合理化」を進める必要が説かれ始めたということである。特に、帳簿作成については、財務管理要領より前に公表された「中小会社経営簿記要領」(1953)で手当済みであり、さらに踏み込んで、中小企業の合理的な経営管理のためには財務管理が不可欠との判断が読み取れる。また、「中小会社経営簿記要領」(1953)を財務運営のための管理用具として、中小企業財務活動とはどのようなものであるか、必要な財務管理はどのように行われ、どのような種類と方法があるかなどについて解説している。すなわち、「中小会社経営簿記要領」(1953)との接続が意識されている。そのような視点から、この要領では中小企業の経営者、経理担当者に対し、帳簿、伝票等によって得た各種の資料をもとにして、「流動資産、固定資産の調達、運用」や「販売と費用の管理」あるいは「総てを含めた資産、負債の総合管理」がどのようにあるべきかを解説している。

## (3) 「中小企業の原価計算要領」(1958)

帳簿についての重要性は、「中小会社経営簿記要領」(1953)で示し、その帳簿を活用するための参考書的なものとして「中小企業の財務管理要領」(1956)が示されたが、これらに続き、中小企業庁は「中小企業の原価計算要領」(1958)を公表するに至った。これは、経営合理化のためには、特に原価計算についての何らかのガイドラインを示すべきだとの判断であると理解できる。「中小企業の原価計算要領」の序文において、1958 年当時の中小企業庁長官であった岩武照彦氏によれば、「経営合理化のための原価計算は、必要にせまられている」との認識があった。また、当時、大企業向けの原価計算の基準として「製造工業原価計算要綱」などの基準があったのに対し、「中小企業の原価計算は、大企業、大工場とは全然別個の立場で見直す必要がある」と述べた上で、「中小企業に向く簡易な原価計算がある」としている。

すなわち、図表 4-1 にあるように、高度成長期に入り、中小企業庁は、大企業との格差是正を指向するものの、大企業と同じように中小企業が原価計算を行っていくのは困難だとの認識があった。そこで、「製造工業原価計算要綱」を中小企業向けに改めた中小企業向けの原価計算要領を策定したのである。具体的には、中小企業をひとまとめにするのではなく、小企業と中企業に大別している。小企業には、簡易帳簿による原価計算制度や商的工業簿記を示し、具体的に工員 50 名以下や工員 100 名程度向けの実務例を紹介している。一方中企業には、商的工業簿記に対する「原価簿記」を示し、原価計算実施手続き等については中小鉱山を例にして説明している。

このように、中規模企業と小規模企業を区別するのは、原価計算であるほど、規模別、業種別の違いがあるという証左でもある。

#### IV 断絶期間を経た 2000 年代以降の中小企業会計施策

1950 年代には立て続けに中小企業向けの会計施策が示された訳であるが、図表 4-1 に見るように、高度成長期から安定成長期（1970～）にかけては、中小企業会計施策の中心は、中小企業庁から日本生産性本部等に移っていった。これは、1963 年に中小企業基本法が制定され、その基本理念が企業間における生産性等「諸格差の是正」ということから読み取れる。中小企業庁が直接関与した会計施策は 1958 年の「中小企業の原価計算要領」以降 2000 年代に入るまでは断絶していた期間であったといえる。

##### 1 中小企業向け会計の必要性

1960 年代からの断絶期間を経て、40 年振りに中小企業向け会計の必要性が議論されるようになってきたのが 2000 年代である。

その契機となったのは、2002（平成 14）年の商法改正であり、そこでは会社計算規則が商法の本則から外れ、法務省令事項とされた。このとき、中小企業に配慮して必要な措置をとるよう、衆参で付帯決議がなされた。中小企業庁は「中小企業の会計に関する研究会報告書」を 2002 年の 6 月に公表し、同年 12 月には日本税理士会連合会が「中小会社会計基準の設定について」を示し、翌 2003 年 6 月には日本公認会計士協会が「中小会社の会計のあり方に関する研究報告」を公表している。これら 3 つの報告書を統合する形で、2005 年の 8 月に日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、日本商工会議所および企業会計基準委員会から「中小企業の会計に関する指針」が公表された（河崎 2015, 265）。

##### 2 「中小会計指針」に対する評価と対応、及び「中小会計要領」の公表

「中小会計指針」に従った会計を行っている中小企業は限られている（17%）との中小企業庁のアンケート調査などから、中小企業に対する会計についての様々な対応が出てきた。

2010 年 2 月に、中小企業庁は「中小企業の会計に関する研究会」を再開し、9 月に「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」を取り纏め公表した。また、企業会計基準委員会等も 2010 年 2 月に「非上場会社の会計基準に関する懇談会」を設置し、8 月に「報告書」を取り纏めた。そこでは、中小企業の実態に即した「中小企業の会計処理のあり方を示すもの」を、新たに取り纏めるべき等の方向性が示された。これらを受け、2011 年 2 月に「中小企業の会計に関する検討会」及び「同ワーキンググループ」が設置され、その成果として 2012 年 2 月に「中小企業の会計に関する基本要領」が公表され、同年の 3 月には「同普及・活用策」が公表されるに至った。

#### V 中小企業庁による中小会計要領公表後のアンケート調査（2015）

中小企業の経営実態に即している中小企業版の会計基準とでも呼べる「中小会計要領」が 2012 年に公表され、「以降 3 年間で集中広報・普及期間と位置づけ、国、関係団体が普

及・活用促進に取り組んできた」(中小企業の会計に関する検討会ワーキンググループ, 2015, 1) という経緯がある。そこで、「中小会計要領」の普及・活用の状況を把握するため、中小企業庁は 2015 年 1 月に中小企業と税理士・税理士法人に対してアンケート調査を実施している。

このアンケート調査では、次のような諸点が明らかにされている。

中小企業からの回答<sup>(7)</sup>によると、「中小会計要領」の認知度 24.4%であり、認知先における「中小会計要領」の導入率は 31.2% (全体では、 $24.4\% \times 31.2\% = 7.6\%$ ) であった。一方で、税理士・税理士法人からの回答<sup>(8)</sup>によると、「中小会計要領」に完全準拠している企業の比率は 52.4%であった。このように、普及状況については、事業者と税理士の間では、認識ギャップがあることが明らかになった。

この結果を受けて、事業者と税理士間の認識ギャップの発生原因やギャップを埋める必要性等について、追加調査<sup>(9)</sup>を行っている。

認識ギャップが生じている理由は、(1) 経営者の関心の低さ、(2) 税理士とのコミュニケーション不足、税理士の認識不足、(3) メリット等の PR 不足が指摘されている。

また、認識ギャップを埋める必要性については、(1) 税理士の 62.5%が「埋める必要性がある」としているが、他方 (2) 税理士の 37.5%が「埋める必要性が無い」としているものの、この中には「税理士が顧問としての役割を果たす」という意見もあり、ギャップの有無に関わらず、会計を活用した経営については概ね肯定的である。

中小企業の会計に関する検討会ワーキンググループ (2015b, 9) によると、これまでの取組みの評価と今後の対応について、2 点指摘している。(1) 更なる普及の拡大と(2)活用の高度化に向けた取り組みである。中小企業を取り巻く厳しい経営環境の下、中小会計要領の導入及び経営への活用は、経営者が「自社の状況を把握し、自ら外部に経営を語ることができるようになる」ことを通じ、「自社の経営計画・戦略立案に活かすことや、金融機関や取引先の信頼性が高まることで、中小企業の厳しい経営環境を改善する有効な手段となる」と締めくくっている。このことは、1963 年の中小企業基本法が中小企業を社会的弱者と捉え、格差是正に取り組んできた施策から、1999 年の改正中小企業基本法で、中小企業を我が国経済の基盤であり、かつダイナミズムの源泉と捉え、独立した中小企業の多様で活力ある成長発展を支援する施策への転換と軌を一にするものである。

## VI 中小企業庁へのインタビュー調査<sup>(10)</sup>

中小企業庁が公表しているアンケート調査を受け、企業側と税理士側とで大きな認知ギャップを生じている「中小会計要領」に対して、中小企業庁としては、どのような対策等を考えているのか、その一端を明らかにするために、中小企業庁の担当者にインタビューを行った。インタビュー調査は、2015 年 3 月 30 日、13:00 から 14:15 まで中小企業庁内の会議室で行った。インタビューは中小企業庁の担当者 2 名、インタビュアーは成川と飛田の 2 名であった。内容は、高度成長期における中小企業向けの会計指針について、現代の「中小会計要領」策定の目的、策定に至るまでの経緯・プロセス、策定後の現状についての認識、課題を主とする半構造化インタビュー形式で実施した。

中小企業者数の面では、2000 年に 500 万者あったものが、2015 年には 385 万者（うち法

人 168 万社) と激減する中で、中小企業庁が中小会計要領を作成主導し公表する意義は、どこにあるのかという問いかけには、次のような回答を得た。

中小企業庁が「中小会計要領」の普及をはかるのは、時代的な要請によるものであるという認識であった。1 つには、2002 年に会社計算規則が省令に変更されたことを原因とする。会社計算規則は毎年 9 月と 3 月に変更されるが、各中小企業がこのような会社計算規則の変更に対応していくのは困難だと判断し、「中小会計要領」が産まれてきたという経緯である。

もう 1 つは、中小企業者が直面したパラダイムシフトとでも呼べる状況の変化である。従来の中小企業者では、「会計を知らなくても良い。下請けで OK」であったし、「経営は知らなくて良い。会計は税務申告だけで良い」という状況であった。「しかし、現在は経営環境が厳しく、安くて良い物を作ることが求められ、仕事がない。そうした状況で、会社の状況を数字で捉えなければ成り立たなくなるのではないか。会計によって、ブラックボックスを可視化する必要がある」と述べている。この点は、中小企業者が置かれている厳しい経営環境を改善する有効な手段として、会計が認識されていることの証左であろう。

また、「(「中小会計要領」等の) 制度と実務とのフィッティングについては、「業種別にかけて考えるなどの方法があり得るが、実際にどこまで細かく分けるかが難しい」し、まだ始まったばかりであり、浸透はこれから、現状(現実)が早く来たのであって、制度はまだ追いついていない。制度が遅れている」とのご指摘であった。したがって、高度成長期に示された財務管理や原価計算についての指針は今後の検討を否定するものではなく、まずは財務会計制度としての「中小会計要領」を浸透させ、その後で順に整備していくこともあり得るという状況であると理解できた。

こうしたことは中小会計施策のパラダイムシフトとでもいえるが、それは「中小企業基本法が改正されたことにより、中小企業を経済的弱者として捉えて支援するのではなく、やる気や能力のあるものを支援していく方法に変わった」(インタビュー調査における担当者のコメント) ことも影響している。ただ、現在の施策については、「保証料率の割引やサポートを通じたアメのような施策を打ちつつ、会計要領の制定・普及といった厳しい施策も、現在は両方行っている」(インタビュー調査における担当者のコメント) とし、政策のバランスを重視しているような発言もあった。

## VII むすび

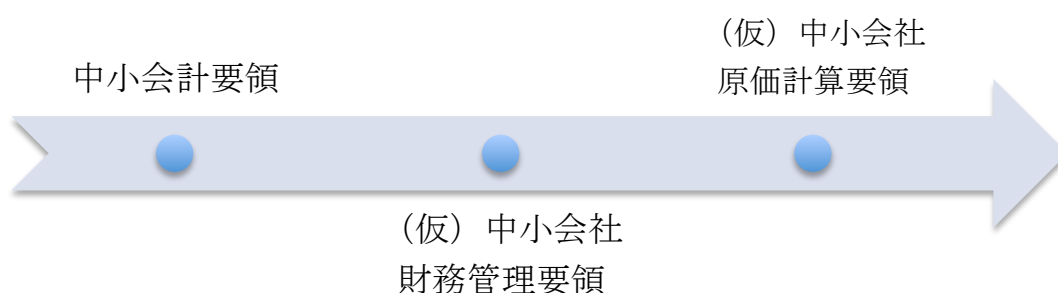
1950 年代に中小企業庁が採用していた施策と 2000 年以降の施策には、40 年以上の断絶が見られるという点が指摘できる。この断絶がなぜ生じているのかを明らかにすることはできなかったものの、中小企業に対する会計施策(「中小会計要領」等の公表)が再びとられるようになったことは、担当者からのインタビュー調査でも明らかである。1 つには、会社計算規則の省令への変更とそれに伴う、衆参の付帯決議を契機としてであった。もう 1 つは中小企業基本法の基本理念の変更である。中小企業を経済的弱者として捉えて支援するような施策ではなく、やる気や能力のある中小企業者を支援して行く方向に変わってきたとのことである。

中小企業施策が転換したと考えられる時点(1999 年)から、大きく中小企業者数を減ら

しているものの、中小企業のプレゼンスは今なお高いといえる。2014年版の中小企業白書によると、中小企業者数は、385.3万者であり、大企業を含めた全体の99.7%をしめている。また、従業員数でも中小企業は3,217万人でやはり全体の69.7%にのぼることから、中小企業者のプレゼンスの高さは明らかである。基本理念等が変わったのは、中小企業者数等は減りながらも、そのプレゼンスの高さゆえに、やる気や能力のある中小企業者を支援する、会計面での施策が「中小会計要領」等の公表であった。

やる気や能力のある中小企業者を支援するためには、中小企業に適合した会計制度は必要であり、中小会計要領普及の意味はあるとのわれわれの理解である。しかし、このような会計制度が企業経営の実務においてどのように用いられ、どのような効果をもたらしているのかについては十分に検証されていない。そこで、われわれは「「中小会計要領」の普及が健全な中小企業の育成に資するものである」という仮説を設定し、実態調査を重ねることで検証することである<sup>(11)</sup>。これを検証することは難しいであろうが、中小企業経営者の年齢や、業種によって中小会計要領の普及具合に差が生じているというアンケート結果などを切り口に、ヒアリング調査などを通して、この仮説を検証することが可能であろうと思慮している。

図表 4-3 想定される中小会計要領以降の会計施策



(出所) 筆者作成

しかし、「中小会計要領」等の財務会計面での施策だけでは、不十分ではないかという考え方もある。例えば、澤邊ほか(2015, 107)では、「中小企業であっても経営のPDCAという意味で基本的な管理会計能力を向上させることで、業績を改善できる可能性が高い」ことを論証し、「中小企業が管理会計能力向上のために投資することには経済的な意味があり、政策的は含意も小さくない」と指摘している。

また、歴史的に振り返っても、1950年代に見られたような中小企業の「財務管理要領」や「原価計算要領」に類する要領設定の必要性をどのように考え施策として提言できるのかも、われわれの課題として認識できた。中小企業庁がおこなったアンケート調査や、中小企業庁担当者へのインタビュー調査からも、経営の合理化・可視化に資する複数制度、すなわち、財務管理や原価計算の必要性については指摘できる。そこで、1950年代にとられた会計施策のように、「中小会社財務管理要領」や「中小会社原価計算要領」の施策が、やる気や能力のある中小企業に資する可能性があると考ええる。

健康体の中小企業の育成には、中小企業者を対象に中小会計要領の普及により「帳簿記録」の重要性を涵養し、さらによりやる気のある中小企業むけに、(仮)中小会社財務管理要領により「財務管理」の適切化を進め、(仮)中小会社原価計算要領により、「原価管理」の重要性という意識の涵養が必要であり、そのための制度設計を心がけるべきである。単一の施策ではなく、中小企業向け会計施策の「3本の矢」として考えるべき時期に来ているというのが、われわれの意見である。

(1) 中小企業の定義は様々ではない。例えば中小企業基本法で定義する中小企業者と法人税法での定義は異なる。本稿で対象とする中小企業とは、中小企業基本法における中小企業者とする。これは、本稿が中小企業庁関連の(会計)施策を論じるためである。中小企業基本法第2条によると、次のように整理される。

業 種	中小企業者（下記のいずれかの条件を満たすこと）	
	資本金の額または出資の総額	常時使用する従業員の数
一 製造業、建設業、運輸業その他の業種 (二～四を除く)	3億円以下	300人以下
二 卸売業	1億円以下	100人以下
三 サービス業	5,000万円以下	100人以下
四 小売業	5,000万円以下	50人以下

(2) 中小企業会計制度が確たるものとして存在していると考えている訳ではない。金融商品取引法や企業会計基準は「会計制度」を構成していると考えている。現在、会計基準の設定主体は財務会計基準審議会（ASBJ）に限定されていると考えて良いであろう。したがって、後述する中小企業を対象とする指針や要領は厳密な意味では会計基準ではないが、会計基準に類するものとして「会計制度」の一翼を担うものと本稿では位置づけて論ずる。

(3) 会計基準を企業の規模別に用意しようという動きの他に業種別という考え方もある。企業活動は業種により大きく異なるために、業種別に整理してはどうかということである。例えば日本生産性本部が1959年に公表した「機械靴工業の原価計算」『中小企業業種別原価計算1』などがある。

(4) 本稿においては、政策と施策を区別して用いている。政策とは、行政側が一定の分野や問題について、どのような方針と理念に基づいて取り組むのかを示すものであり、施策とは政策を実現するための様々なみをまとめたものと解している。なお、施された施策が結果として会計基準に類するものとして扱われることにより、会計施策が「会計制度」の一翼を担う場合もあると理解している。

(5) 中小企業政策の時代区分には、島田(2003)や清成(2009)等多様なものがあるが、本稿では中小企業庁(2011)に従った区分を用いている。ただ、様々な区分の妥当性等については比較検討していない。

(6) 「中小企業簿記要領」は、法人企業形態をとっていない個人商店向けのものであり、現行の「中小会計指針」や「中小会計要領」が中小会社を対象としているのと次元が異なるため、本稿では考察の対象としないこととする。

(7) 中小企業庁財務課調べである。なお認知度についての有効回答数は824件、認知先における導入状況についての有効回答数は199件である。

(8) 同じく中小企業庁財務課調べである。有効回答数は723件であった。

(9) 2015年3月に実施された「中小企業における会計の実態調査」に回答があった税理士・税理士法人(736社)から、無作為に50社をサンプリングして追加アンケート調査を実施し、16社からの回答にもとづく。なお、2名の税理士に対する追加ヒアリング調査も行っている。また、同時期に、認識ギャップに関する調査ではないが、中小会計要領未導入の中小企業に対する追加調査も行っている。

(10) なお、インタビューは上記追加調査結果が出る前の時期に行った点に留意が必要である。

(11) 例えば、中小企業における管理会計の有用性について検証を行った澤邊・吉永・市原(2015)は先行研究

---

として参考になる。

〔参考文献〕

- ・ 清成忠男（2009）『日本中小企業政策史』有斐閣.
- ・ 河崎照行（2015）『中小企業の会計制度』中央経済社.
- ・ 経済安定本部編（1950）『中小企業簿記要領解説：記帳例題つき』森山書店.
- ・ 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』第 67 巻第 7 号，1009-1023 頁.
- ・ 島田春樹（2003）『戦後の中小企業政策年表』中小企業総合研究機構.
- ・ 中小企業庁（1953）『中小会社経営簿記要領』税務経理協会.
- ・ 中小企業庁（1956）『中小企業の財務管理要領』税務経理協会.
- ・ 中小企業庁（1959）『中小企業の原価計算要領』税務経理協会.
- ・ 中小企業庁（2002）「中小企業の会計に関する研究会 報告書」中小企業庁.
- ・ 中小企業庁（2010）「中小企業の会計に関する研究会 中間報告書」中小企業庁.
- ・ 中小企業庁・金融庁（2012）「中小企業の会計に関する基本要領」.
- ・ 中小企業庁（2014）「2014 年版中小企業白書について（本文）」中小企業庁.
- ・ 中小企業庁（2015）『中小企業白書 2015 年版』中小企業庁.
- ・ 中小企業庁（2011）「日本の中小企業政策」2015 年 11 月 22 日下記の URL にアクセス。  
(<http://www.mod.go.jp/j/approach/agenda/meeting/seisan/sonota/pdf/08/003.pdf>)
- ・ 中小企業の会計に関する検討会ワーキンググループ（2015a）「中小会計要領の集中普及期間の成果と今後のアクションプラン」第 16 回ワーキンググループ配布資料 3-2. 中小企業庁. 2015 年 11 月 22 日下記の URL にアクセス。( <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/kento/2015/download/150610HS3B.pdf> ).
- ・ 中小企業の会計に関する検討会ワーキンググループ（2015b）「中小会計要領の集中普及期間の成果と今後のアクションプラン」第 16 回ワーキンググループ配布資料 4-2. 中小企業庁. 2015 年 11 月 24 日下記の URL にアクセス。( <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/kento/2015/download/150610HS4B.pdf> ).
- ・ 飛田 努（2011）「中小企業の管理会計研究のための予備的考察」『熊本学園大学会計専門職紀要』第 2 号 47-64 頁.
- ・ 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（2005）「中小企業の会計に関する指針」.



### 第3部 中小企業・ベンチャー企業における 工業簿記・原価計算実務の事例研究



## 第5章 金剛とワークスから見る中小企業の原価計算実務

望月信幸（熊本県立大学）

### Ⅰ はじめに

中小企業の中には、熟練工による技術と知識が重要であって、企業の存在を支えているのは技術と知識を受け継いでいるからであると考える人も多く存在している。もちろん技術や知識を重視することは、競争の激しい中で生き残りをかけて勝ち進んで行かなくてはならない中小企業にとって重要な要素の1つであることは揺るぎない点である。しかしそれと同時に、中小企業が合理的で効率的な経営を行うためには、そして技術や知識を受け継いで行くためには、記録の存在が重要であることもまた事実である。

中小企業では、会計記録はもちろんであるが、経営管理目的として捉えてみると仕訳帳や総勘定元帳などの会計記録、あるいは材料の数量や作業時間などの物量記録といった定量的な記録による管理はもちろんであるが、質や知識、ノウハウなどの定性的な記録も不可欠な存在となっている。それでは、実際の中小企業においてこれらの定量的な記録や定性的な記録がどのように活用され、それがどのように経営に活かされているのであろうか。

本章では、福岡県遠賀郡に本社を構える中小企業である株式会社ワークスと、熊本県熊本市に本社を構える中小企業である金剛株式会社の事例を取り上げ、どのような記録が行われているのか、また記録の存在がどのように経営に活用されているのかについて、過去に行ったインタビューの内容から検討を行う<sup>(1)</sup>。

### Ⅱ 株式会社ワークス

#### 1 ワークスの概要

株式会社ワークスは、福岡県遠賀郡に製造と販売を行う本社を構えるとともに、東京都新宿区と兵庫県神戸市に営業拠点を有しており、従業員は2016年8月時点でパートも含めて42名が在籍している。もともとは1991年に現代表取締役の三重野計磁氏が研削関連の機械工具を取り扱う商社として起業したことに始まり、その後、1997年から販売だけではなく精密金型用の丸パンチやピンの製造も行うことで、顧客ニーズを満たす部品の製販を行っている企業である。現在は、精密金型部品の製造をその業務の中心である。

企業として成長するきっかけとなった最大の点は、ピン加工の中でもかなり難易度が高いと言われる超微細精密ピンを加工することに成功した点である。ナノメートル単位というかなり微細な精度の加工技術を企業の強みとしており、研削機を用いた高品質な加工作業を行っている。製造している製品については光学関係が全体の80%を占めており、特にガラスレンズ用の超精密金型を製造している。残る20%は弱電・電子部品関係であり、超精密ピンやゲージピン類を製造している。価格の面で苦戦している中国などの海外企業との競争に打ち勝つために、光通信ファイバーにつながるピンの製造に成功したことが現在につながっている。取引は国内外合わせて300社以上にも上り、大小を問わずさまざまな企業と取引を行っている。

## 2 ワークスのピンの製造方法

ワークスでの製造方法は、他社とは異なり独特な方法を採用している。光ファイバーに  
つなぐピンの製造にさいしては、一般的に 50 万円もの高価な工作機械を用いて行われてい  
る。しかし、精密な機械であることからピンを加工している途中で折れてしまい、仕損が  
生じやすいという問題点もある。そして、通常は職人が 1 本 1 本を丁寧に機械操作しなが  
ら製作することになるため、製作には時間がかかり、注文に対して即座の納期に対応す  
ることが難しいだけでなく、生産性もかなり低くなってしまう。そのわりにはピンの単価  
が安く利益が上がりにくいことから、金型に対する需要が多いにもかかわらずそれを製造  
するメーカーがほとんど存在していなかった。

そこで三重野氏は、時間と費用が大幅に必要となる職人の養成は費用対効果が悪いこと  
に加え、その職人が退職したさいにその穴埋めをすることが困難なことから、職人を育て  
るのではなく職人がいなくても誰でも製造できるような仕組みを作ることを模索した。

その結果、汎用品のコンピュータをワークス独自の加工を施して金型の機械に取り付け、  
作業を標準化することで誰でも操作可能な装置に改良することに成功した。そして、従業  
員であれば誰でもマニュアルにしたがって作業することで高精度のピンを繰り返し製造で  
きるという仕組みを作り出している。さらには、その機械装置を一度に 1 人で 2 台も 3 台  
も操作することができるため、他社とは違ったスピード感を実現するとともにピンの生産  
性も大きく向上している。

## 3 ワークスの原価計算

ワークスでは、費目別計算としての材料費、労務費、経費について、材料費が原価全体  
に占める割合はかなり低くなっており、また労務費は変動費ではなく固定費として扱って  
いる。また製品別計算については、顧客の注文に応じて製造する製品の規格や数量を使い  
分けていることから、受注型生産形態を採用していると考えられる。また、原価の集計は  
ある一定の製品群ごとに行っていることから、個々の製品単位での個別原価計算ではなく、  
製品種類別の個別原価計算を採用している。三重野氏としては、製品構造別ではなくロッ  
ト単位で個別原価計算を行いたいと考えているが、インタビューの時点ではまた従業員や  
企業体制などの面からロット別個別原価計算の導入が困難な状況である。

なお、部門別計算については基本的に総額管理で行っており、減価償却費や設備などの  
ランニングコストはもちろん、労務費も細かく製品ごとに配賦計算をするのではなく、費  
目ごとに総額で捉えている。ここには、配賦計算が管理目的としては役に立たないと考え  
ている三重野氏の意向が強く反映されている。

また、原価管理の方法として、製品別計算に標準原価計算を採用している。ワークスで  
用いられている標準原価計算はテキストに示されている完全な標準原価計算とはいえない  
が、工程単価に工数時間を乗じることによって計算が行われている。たとえば材料費であ  
れば、材料の単価と数量にそれぞれ原価標準を設定し標準原価を算出している。また労務  
費であれば、工程ごとに単位原価を設定するとともにその工程での作業に必要な時間を決  
め、それらを乗じて原価標準を設定している。ただし、標準原価と実際原価の比較差異分  
析はインタビューの時点ではまだ導入するまでに至っておらず、今後の課題として差異分  
析とその活用方法が模索されている。

技術的な側面を重視しすぎてしまうことにより、従業員の原価管理やコスト意識が低くなってしまい、結果的には売上高が売上原価を下回ることもあるという。これは原価計算がうまく機能していないことによるものではなく、記録を従業員が有効に活用し切れていないことによるものだと考えられる。

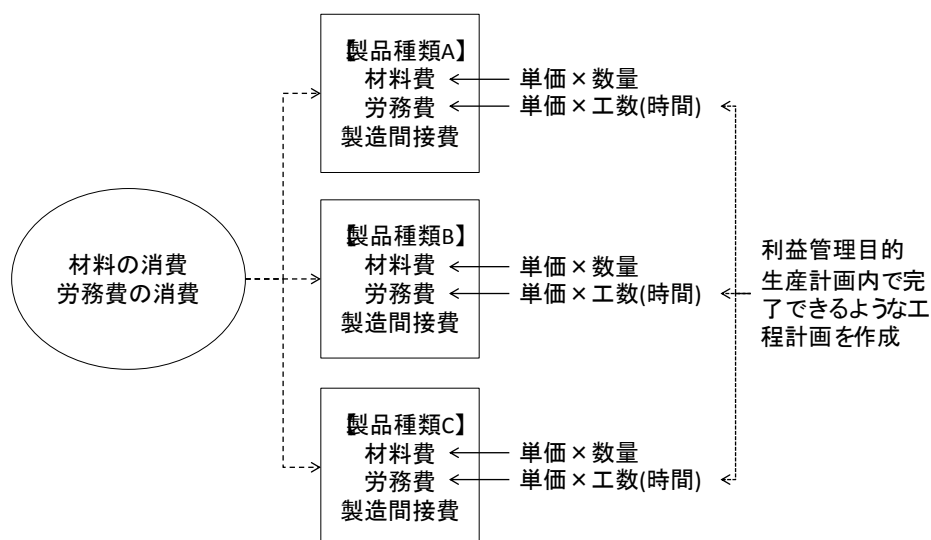
このことは、製品ごとの利益を構造別の原価分類によってある程度把握していることから言える。さらに、共通費についても従業員数を基礎としてかく製品種類に配分している。それによって、どの製品がどの程度の利益を生み出しているのかを従業員に認識させることができるとともに、コストに対する意識を高めることにもつながっている。

#### 4 ワークスにおける記録

図表 5-1 はワークスでの原価の集計方法と記録について図示したものである。製品原価を算定する目的で、材料費、労務費の消費額は帳簿記録にもとづいて原価を製品種類ごとに集計している。また、利益計画のために生産計画や工数計画を立てて管理を行っている点は、物量記録にもとづいた生産管理を行っていることを意味している。このように、帳簿記録や物量記録といった定量的記録にもとづいて管理が行われる。

一方で、現場では顧客ニーズを優先し、品質や要求された仕様、納期などを満たそうとし、原価が二の次になってしまう傾向があり、品質や仕様、納期を守りつつも原価と利益を意識しながら製造活動を行うような仕組み作りが必要とされている。ここでの品質や仕様、納期を守るとは定性的な記録にもとづくものであり、企業の内部管理に用いられる記録の一部であると考えることができる。

図表 5-1 ワークスにおける原価の集計と記録



出典：インタビューにもとづき筆者作成

特にワークスでは、社内での移動があまり積極的に行われていない。すなわち、営業に配属された従業員は営業のみを担当し、製造ラインに配属された従業員は製造のみを担当するが、営業と製造ラインの間での従業員の異動はそれほど頻繁には生じていない。その結果、営業であれば営業に関するノウハウや顧客との関係など、製造ラインであれば製造技術などを蓄積し保有したり引き継いだりするときに定性的な記録が必要とされている。また営業によって獲得された顧客からの情報を製造現場に反映させるときや、製造現場から製品の情報を営業に伝えるさいにも定性的な情報が用いられている。これらの情報は定量的な簿記の記録ではないが、企業の経営管理を行う上で定量的な記録と同様に不可欠な定性的記録であろう。

## II 株式会社金剛

### 1 金剛の概要

熊本県熊本市に本社を置く金剛は、オフィスや文化施設関連設備の製造及び販売を行っている企業である。従業員は全部で 300 名程度が在籍しており、組織体制としては熊本に本社および工場を構えるとともに、東京に東日本支社、福岡に九州支社を有し、さらに東京や大阪などに 9 支店、さらに複数の営業所を設けている。金剛は主力商品として移動棚を製造しているが、この移動棚は全国で約 5 割のシェアを占めるほどである。販売拠点は数多く有しているにもかかわらず、あらゆる製品の製造についてはすべて熊本工場のみで引き受けている。

移動棚については、数多くの特許を取得するほどに高い技術力が結集されており、デザインの面においてもグッドデザイン賞を複数回受賞するなど、製品の技術、性能、デザインのどれをとっても高い能力を有している。

近年では免震技術への積極的な取り組みを試みており、阪神淡路大震災および東日本大震災、さらには 2016 年熊本地震をきっかけとして、地震のさいに被害を最小限に食い止めるための棚を制作することに注力している。さらには海外進出を促進し、日本のみならずアジアにおいても移動棚を中心とした販路拡大を目指している。

### 2 金剛の原価計算

金剛では、ほとんどの製品について規格品とオーダーメイド品の両方を取り扱っているが、オーダーメイド品が圧倒的多数を占めているため、基本は受注生産体制となっている。とはいっても、顧客の要望にもとづいて 1 から製品を製造する完全オーダーメイド品ではなく、既製品の大きさや仕様をカスタマイズすることで完成品としている。そのため、原価計算は個別原価計算によって行われてはいない。むしろ、厳密には製品ごとの原価計算が行われておらず、商的工業簿記に近い形で製造原価の計算が行われている。

売買取引は図書館や学校、官公庁との間で行われることが多く、完全自由市場による価格競争の影響をさほど受けていない側面がこれまでは見受けられた。しかし近年では、海外メーカーや国内の他社メーカーの参入による自由競争の激化が進行し、価格競争の影響を大きく受ける状況になってきている。

価格決定においては、製品の種類に応じてだいたいの原価率に対する目安が設定されて

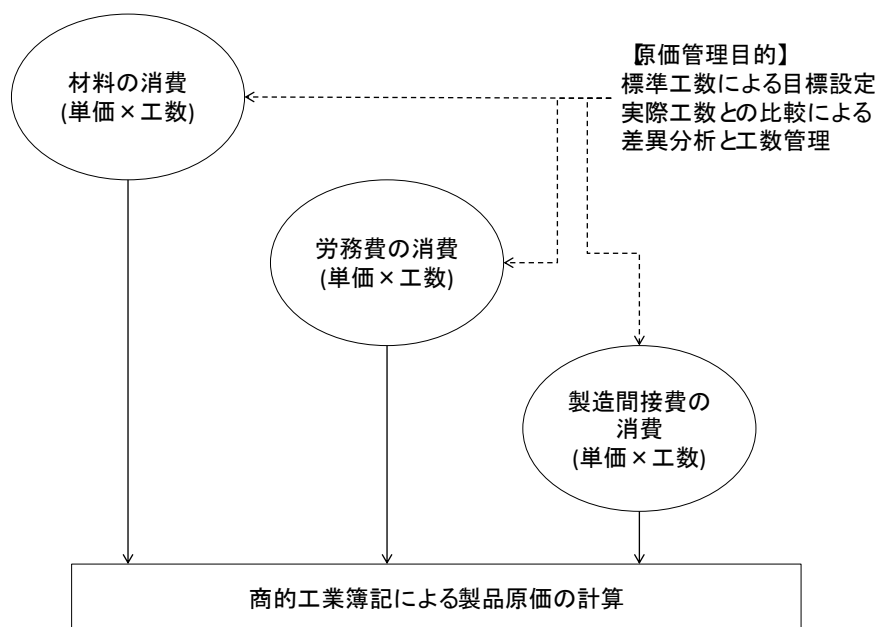
いる。ただし、現時点においてその目安となる原価率の設定根拠が明確に計算されているわけではなく、これまでの経験と勘にもとづいた数値設定となっている。結果的に金剛では原価計算を総合原価計算に近い商的工業簿記で行っており、受注生産製品に対する製品原価を集計することはできていない。そこで製品原価の計算を正確に行うことが求められている。

### 3 金剛における記録

金剛では、前述のように製品ごとの詳細な原価計算は行われていないが、商的工業簿記によって原価の集計は行われていることから、仕訳帳や総勘定元帳による会計記録にもとづいて管理がなされていることは事実である。また作業標準については、標準的な工数の設定が行われており、物量記録による管理が行われている。ただし、それらは生産管理目的として利用されていることから、現段階においては工数に単価を乗じた金額と関連づけられて管理されているわけではなく、定性的な記録として認識されている。

今後は勝ち残るための戦略として工場内での標準化を図り、それを製造原価と結びつけることによって、採算性と収益性を考慮しつつも、さらなるコスト削減および選択と集中を行おうとしている。すなわち、現在は工数という物量記録と原価という会計記録を関連づけて利用していなかったが、これら2つの記録を関連づけることによって経営管理にさらに有用な情報を獲得することを検討している。

図表 5-2 金剛による原価計算と会計記録



出典：インタビューにもとづき筆者作成

インタビューの時点では、製造原価全体に占める材料費の割合は3分の1程度であり、労務費も全体の3分の1程度、そして残る3分の1がその他の経費である。現在では為替

の変動や材料費の値上がりなどによって全体の中に占める材料費の割合が上昇しつつあるが、それによって利益がどのような影響を受けることになるのか、その原理を中堅クラスの従業員が理解できるようになってきていることで、材料費の重要性がかなり意識され始めている。そこで、物量記録と会計記録を関連づけることが理解の促進にもつながり、原価の重要性を中堅クラスが理解するだけでなくそれを現場にも適切に伝えることができるようになる。

間接費の配分も、金剛としては間接費を各セグメントに割り当てるという感覚では行っておらず、全体として発生する原価を計算していく中で、減価償却費や材料費がどれだけ発生しているのかを把握するという程度で利用している。ただし、間接費を削減することの重要性は認識していることから、どの部分にムダが生じているのかなどを正確に見抜くだけの仕組みを整える方法を模索しているという。総勘定元帳に費目ごとに集計されている金額を、工数などの物量記録にもとづいてセグメントに結びつけることによって、記録の経営管理への活用がさらに促進されることになる。

また、共通化できる部品については積極的な共通化の促進を図っている。たとえば柱や棚板などは可動棚の中でも共通化できる部分であることから、このように考えると共通化可能な部品は全体の約半分ほどを占めていることになる。そこで、さらなる共通化を図っていくことで工数の削減を行うとともに、共通化している部品の原価削減についても把握し検討することが試みられている。

このように、金剛では簿記記録や物量記録といった物量的な記録が行われており、それとともに工数管理も積極的に行われている。その反面で、現時点において工業簿記による記録を原価管理目的や価格決定目的として用いられてはいないようである。上級管理者はそのあたりを明確に認識し意識するようになってきたが、その意識を現場レベルまで落とし込むことの難しさがそこには存在していると言える。

### Ⅲ 中小企業における記録の重要性

本章では、ワークスと金剛という規模も取り扱う商品も異なる2社を取り上げ、記録に関する検討を行った。どちらも中小企業であり、従業員数は異なるものの工業簿記、原価計算が財務会計的な目的として用いられる点は共通している。それと同時に、管理会計目的として利用することについては、社長としては考えているもののまだ実現には至っていないという点も多く存在しているようである。

どちらの企業も受注生産が中心であるという点では、顧客のニーズに対応することにその目的を見いだしてしまう傾向がある点、また技術優位になることで、コスト面が二の次になりがちであるという点は共通している部分である。

その反面で、会計記録などの定量的な記録だけではなく、品質や知識などといった定性的なものについてもさまざまな形で記録が行われていることから、経営管理目的として捉えていく上では定量的な記録だけではなく定性的な記録が必要なこともまた明確となった点である。

ただし、今後さらに競争優位などの獲得に向けて管理会計目的での利用を考えている点を鑑みると、今後は記録の重要性がさらに強く求められるのではないかと考えられる。



---

<sup>1</sup> インタビューは、元気のある中小企業を対象になぜ成長しているのかを調査する目的で、株式会社ワークスには2010年12月15日に福岡県遠賀郡の株式会社ワークス本社にて、また金剛株式会社には2010年11月17日に熊本県熊本市の金剛株式会社本社にて行ったものである。本章では、そのさいのインタビュー内容を簿記の記録の側面から再考したものである。

#### 〔参考文献〕

- ・ 金剛株式会社(1999)『金剛 50 年史』
- ・ 真鍋誠司，望月信幸，高橋賢(2012)「技術優位強化のマネジメントー株式会社ワークスの事例ー」『横浜経営研究』第33巻第3号，68-78頁
- ・ 望月信幸，高橋賢，真鍋誠司(2011)「技術優位構築のマネジメントー金剛株式会社の事例ー」『横浜経営研究』第32巻第1号，199-213頁
- ・ 山口経済研究所「超精密にこだわり，「オンリーワンでナンバーワン」の金型メーカーを目指す」『やまぐち経済月報』2008年12月号，18-22頁



## 第6章 機械製造企業 F1 社における情報システムの整備と簿記・会計への展開

飛田 努（福岡大学）・宮地晃輔（長崎県立大学）

### I はじめに

「情報は、いろんな着物をきて、次々にいろいろの乗り物にのっているわけなのです」（松岡 1997, 10）と編集工学という概念を提示している著述家である松岡正剛はこのように述べている。われわれが「会計情報」と呼ぶものは、勘定を用いて取引が記録され、一定の秩序だった規則性があり、主に貨幣量で表現されている。そして、貨幣量で表現されるが、その裏側には数量、時間といった物量情報をも含んでいる。会計情報は、単に数量や金額を数量表現で示したものではなく、一般的に複式簿記という記録形態（乗り物）によって表現された企業活動を集約したものである。

かつて岩田（1955）は、簿記学を「決算中心主義の簿記」と「管理中心主義の簿記」とに区分して理解していた。そして、簿記を通じて生成される会計情報は、決算のみならず、経営管理において非常に重要な役割を果たしていると指摘した。簿記は、半年後、1年後の利益計算のためにやっているのではなく、「毎日々々の日常的な管理の機能を果たすため」のものであると述べていた（岩田 1955, 11）。つまり、（複式）簿記は企業の日々の営みを記録するための装置であり、その記録によって企業の組織成員が日常的な管理を行うのに有用な情報を提供する。

本章では、長崎県佐世保市に本社を置く機械製造企業 F1 社を事例として、同社が整備した情報システムによってもたらされた記録の重要性和管理の実際について述べていく。これにより、企業活動を一定の秩序を持った方法を用いて捕捉して記録する意義と、利益を確保するための原価管理が、生成された企業情報の社内における円滑な共有によって有効に機能していることを示す。これにより、企業活動を記録することが、日常的な管理そのものであることを確認していきたい。

### II 調査・企業の概要

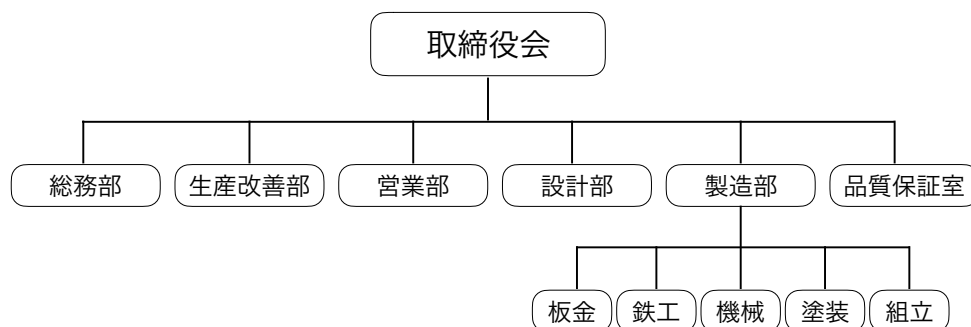
F1 社は 1951 年 6 月に船舶機関修理を主とした事業として設立され、その後順次設備の導入、工場の新設を図り、事業を拡大してきた。現在は製造業向けの生産設備や搬送設備を主にオーダーメイドで製造しており、官公庁、民間企業に多くの取引先を有している。2015 年 3 月時点で資本金約 8,100 万円、売上高 11 億円、従業員数 80 名の中小製造企業である。

F1 社での調査は 2 回にわたって行われた。第 1 回は宮地と大学院生 O 氏によって 2016 年 4 月 14 日に 3 時間 45 分にわたり、第 2 回は宮地と飛田によって 2016 年 5 月 30 日 3 時間にわたり、機械製造企業 F1 社にて行われた。インタビューは、同社の社長である N 氏であった。

図表 6-1 は F1 社の組織図である。F1 社は職能別組織を採用している。総務部は全社の経理、人事等のスタッフ部門を担っており、各部門のサポートを行っている。営業が案件を取得し、設計部が顧客の求める仕様を満たす製品の設計を行うことで原価が見積られる。受注した場合は工事指令書が作成され、製造部が生産にあたる。製造部の下には板金、鉄

工，機械，塗装，組立の各工程が組み込まれている。製造部の中で管理者は製造部長と工場長がおり，製造部長は主として予算管理を行い，工場長が主として工員のシフト管理や人材育成についての責任を負うように権限が分担されている。また，製造部は，部品や材料の調達，製品製造の工程や納期についても責任を負っている。部以外にも部門の人員数に応じて課，係などの単位が作られている。

図表 6-1 F1 社の組織図



出所) F1 社資料をもとに筆者作成

### Ⅲ F1 社の原価管理・生産管理の仕組み

F1 社は製造業向けの生産設備や搬送設備を製造している。これらの製品はいわゆる 1 点もの，オーダーメイド製品である。こうした製品を製造するにあたって，製品ごとに個別原価をそれぞれ計算する。後に述べるように F1 社においては，受注，仕入，生産，顧客への納入までに至る一連の製造プロセスにおけるそれぞれの活動が F1 社内で設計された独自の情報システムを用いて捕捉されている。そして，この情報システムを用いて個別製品の原価管理や生産管理も行われている。以下では，F1 社における受注から製造，顧客への製品の納入までの原価管理，生産管理の取り組みを述べていく。

#### 1 原価管理の重要性：製品の特徴と原価管理の焦点

多くの製造業に見られるように，目標利益を実現するためには原価管理が重要になる。特に F1 社の場合はオーダーメイドの単品製品であるため，一旦製品の仕様が決まると，顧客からの大幅な仕様変更が求められない限りは必要な部品点数や工数は設計段階で概ね確定することができる。製品の中には研究開発的要素を含む装置があり，同じ取引先からの受注であっても，前回発注があった製品とは仕様が異なったり，あらたな機能を追加したりする場合がある（第 2 回インタビュー調査より）。同じ製品を複数回生産するということはほとんどないが，上記のような特徴があるため設計段階で製造原価を概ね把握できる。

顧客との商談を行う際には材料費，製造に要する期間，工場の段取り，納期等の調整を必要するため，営業，設計，製造の各部門担当者が密に連携を取ることが不可欠である。しかし，部品の入荷待ちや段取り，仕様変更，先方が求める設備能力保証などによって当初の見積原価と実績原価の差異が生じることも多く，利益を確保するためには工事(製品)

ごとの工程別作業進捗管理が極めて重要になる。そうしたこともあって、N氏は「コストを削減するには、設備能力の向上と人材能力の向上が必要になります」(第1回インタビュー調査より)と述べており、原価低減のための活動として製造現場の責任を担う管理者教育を徹底して行っている。

さらに、F1社では材料費から経常利益に至るまで、毎月の収益・費用(原価)・利益をすべて社員に公表し、管理をしている。これによって、N氏は「経営者が見ている数値と同じ数値を共有することでモチベーションを高めたほうが有意義」(第1回インタビュー調査より)だと考えている。予算編成についても、前年度をベースに決算後に比較分析を行うとともに、翌期の予算を策定する際には不良品の低減や売上目標などをすべて金額ベースで表すようにしている。つまり、社内における共通言語として貨幣量で録られた記録をもとに作成された情報を用いてコミュニケーションが行われている。

このような取り組みを通じて、F1社では毎月の収益・費用(原価)・利益といった会計情報を月次予算として社内に公表しながら、オーダーメイド製品の原価管理を行うことで利益を確保できている。

## 2 F1社における製品原価データ生成・展開のプロセス

F1社では、1990年代の終わりごろに地元のソフトウェア開発企業に依頼して生産管理を行うためのシステムを構築して利用していた。しかし、社内の業務フローに馴染むシステムを完全に作りこむことが難しく、2000年代に入り次第に自社開発を始めることになった。当初は数台のパソコンでアクセスできる小規模なシステムを制作したが、パソコンが社内業務を行うのに必須になるにあたり、次第にこのシステムでは対応しきれなくなってきた。そこで、これまでの業務フローだけでなく、オンライン上で製品や仕掛品の進捗状況、受注状況や購買品リスト、検収伝票等を一括で管理できるシステムを2年程度かけて作成することとした。これが現在の「生産管理システム」と「Fシステム」である(以下では一括してFシステムと表記する)。現在のFシステムは2010年に導入された。

ここではF1社で用いられているFシステムをもとに、会計・生産管理データ生成・展開のプロセスについて述べる。

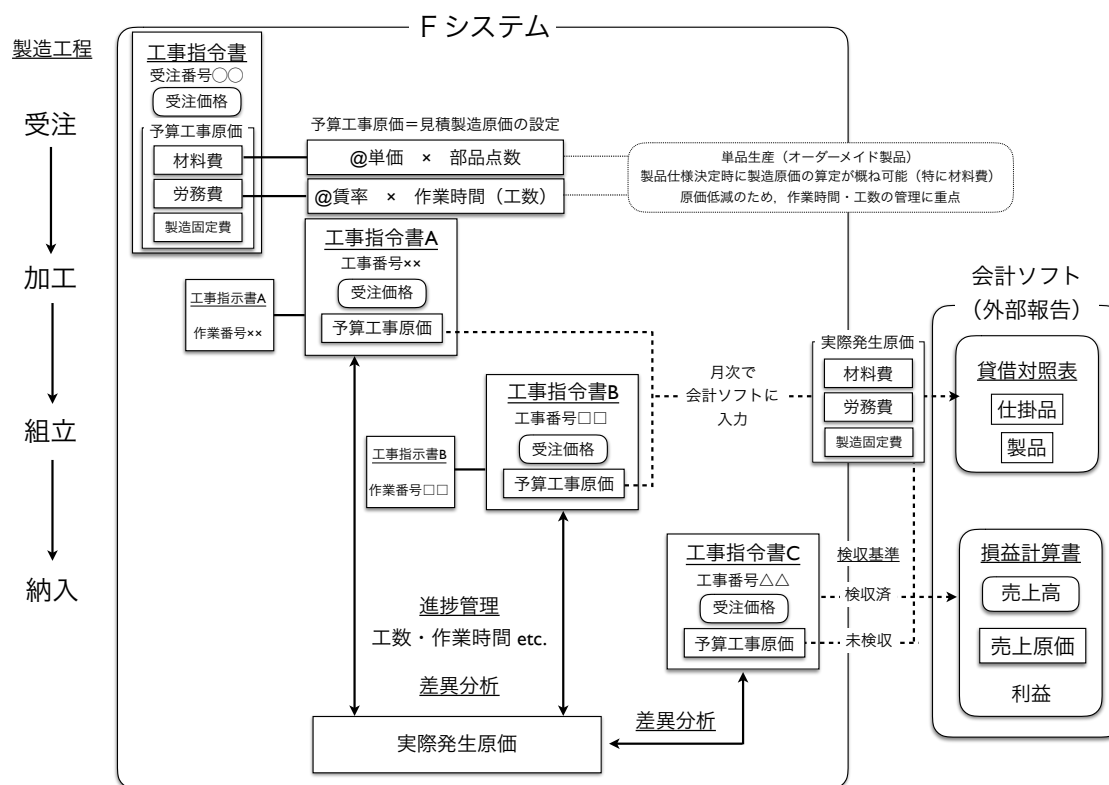
図表6-2は、2回の聞き取り調査をもとに筆者が作成したF1社における会計・生産管理データ生成・展開のプロセスである。ここでは主として製造部門の管理を中心に述べていく。

まず、営業が顧客から案件を受け、設計を行いながら原価の見積りを行う。この原価は社内において「予算総原価」と呼ばれている。このとき、例えば案件Aには案件番号が割り当てられ、社内の生産管理・管理会計システムであるFシステムに記録される。製品の仕様によって必要な部品点数、製造に必要な工数や時間等を過去の製造データ等をもとに予想される原価を見積り、ある一定のルールにしたがって算出される受注価格を求める。そして、受注価格と顧客が希望する販売価格との見合いで受注の可否を決定する。

受注した場合、そのデータは「工事指令書」に転記され、この時点で受注金額と「予算工事原価」が算出される。工事指令書は製造部に引き渡され、製造管理を行う部署が必要な材料や部品の調達を行う。ここで言う「予算工事原価」とは、製造現場において予算として与えられている原価であり、受注金額からその製品の製造によって得ることが期待さ

れる目標利益の差額を指す。すなわち、予算工事原価とは受注した製品の見積原価のことであり、これが工事指令書に記載され、製造部門は実際原価を予算工事原価内に収めるように原価管理の責任を負うことになる。この管理は、主として製造部の製造管理部門が行う。

図表 6-2 F1 社における製品原価データ生成・展開のプロセス（主として製造部門を中心に）



(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成

加工、組立のプロセスに入ると、製造現場には具体的な作業内容が記載された「工事指示書」が受け渡される。F システムを通じて、社長は「工事番号を書いた指示書をみれば予算何時間に対して今何時間仕事してますよ、それはもう終わってるんですか、中途なんですか（ということがわかる：筆者注）」（第2回インタビュー調査より）とされ、作業の進捗に応じて発生する原価が日々、時間ごとに更新されるようになっている。すなわち、リアルタイムで費目別に仕掛品原価を把握することができる。これは製造現場のみならず、全社で把握することができる。つまり、どの製品がどのラインでどの程度の進捗をしており、これまでの仕掛品原価がいくらかかっているのかが詳細に見えるし、予算工事原価との進捗状況の比較、差異分析も可能になる。このような仕組みを採用することにより、費目別計算（特に材料費）、仕掛品原価を工事（加工）進捗度に応じて把握できるだけでなく、完成品の製品原価を即座に算出することができる。そして、製造に要した実際原価（仕掛品原価）と予算工事原価との差異分析もできる。また、工員の作業進捗は作業日報でも把握している。

また、N氏はこのようにも述べている。

「固定費に比べ、変動費の割合が非常に高く、時間管理を徹底して行っています。製品の工事指令書を作成する時点で、受注から出荷までのすべての工程別にかかる時間を正確に見積り、できるだけ生産リードタイムを減らすことのできるように取り組んでいます」(第1回インタビュー調査より)

すなわち、N氏は時間管理の重要性を指摘している。F1社の製品はオーダーメイド品であり、受注段階で仕様が確定することで見積原価が概ね決まってしまう。しかし、顧客に製品を納入する納期、製造に要する期間、作業時間、工数などは、製品の大きさ、仕様によって大きく異なる。繁忙期において生産能力に余裕がない場合や、大規模製品の製造のために工場のスペースを確保する等、あらたに受注する場合には工場の生産能力に応じて事前に段取りを組む必要がある。そこでF1社では工事指令書の作成段階において工程別に必要な時間を見積もり、製造現場では生産効率や工員の能率を高め、できるだけ生産リードタイムを短縮する取り組みを実施している。こうした取り組みからN氏は時間管理が極めて重要であると述べているのだと推察される<sup>(1)</sup>。

作成されたデータは、社内の内部管理向け情報として社内共有されるとともに、外部報告向け情報としても利用される。Fシステムを通じて作成された記録は、月次で仕掛品や完成品原価、収益や費用(原価)を市販の会計ソフトに転記するような形で外部報告向け情報を作成する。ここで初めて財務諸表を作成するための帳簿との連携が図られる。つまり、Fシステム自体が生産管理のためだけでなく、各勘定科目の金額を集約する総勘定元帳のような機能を果たしており、財務諸表作成のための記録を作成する仕組みとしても機能していると言える。

以上のように、FシステムではF1社内の活動を金額ベースで把握するとともに、工事(製品)ごとの工程別作業進捗管理を行うことによって、時間管理を徹底的に行い、原価管理が行われている。また、製品は原則的にオーダーメイド製品であるため個別原価計算が採用されているが、Fシステムを通じて算出された製品や仕掛品原価、勘定科目(費目)別に算出された金額を会計ソフトに転記するような形で外部報告向け情報を作成している。

#### IV Fシステムと一般的な原価計算システムとの整合性

教科書的な理解によれば、個別原価計算は以下のような手順を踏んで記録が捕捉される。以下では、岡本(2000)に基づく説明を用いる。

一般に製造業では、顧客から製品の注文を受けると、その製品を製造するために生産技術担当部門が製造指図書を作成する。これは現場に対する製造命令書であり、製造指図書番号、指図書作成日、名称と規格、数量、注文書番号、製造着手日、製品完成日等が記載される。そして、原価計算担当者が製造指図書の写しを受け取ると、原価計算票を作成する。岡本(2000)は、「個別原価計算の中心は、この原価計算票にある」(岡本 2000, 87)と述べており、製造する製品はその製品の製造指図書番号によって管理される。そして、特定の製品を製造するために発生した原価は、当該製品の製造指図書番号を手がかりに、

指図書番号の記載された原価計算票に集計される。

これに即して検討すれば、F1 社においては工事指令書が受注した製品の仕様を記したものであり、作業指示書が製造指図書に該当するものだと考えられる。また、作業指示書は原価計算票の役割をも果たしている。と言うのは、製造に伴って行わなければならない作業については F システムによって起票される作業指示書に記載されているが、この作業の進捗が進んでいくに連れてシステム上で実際に発生した原価が更新されていくからである。また、F システムでは製品製造の進捗が原価と時間であわせて確認することができる。このように、F1 社が活動を行うに際して注目する重要指標を、F システムで捕捉することができる。

また、岡本（2000）では、複式簿記を用いて原価計算を行うとその計算結果である原価記録は補助元帳に記録され、工業簿記の計算結果である財務記録は総勘定元帳における統制勘定に記録される。そして、「補助元帳には内訳記録が、統制勘定にはその合計記録が保持されるという関係で、原価記録と財務記録とは、有機的に結合される」（岡本 2000, 89）とされている。しかし、F1 社において取引は、作業指示書への材料費、労務費（賃金）、経費や製造間接費の配賦額等の入力をもって記録されている。これらの費用算出にあたっては伝票やそれぞれの帳簿が作成されるとともに、工員の作業記録は日報によっても得ることができるようになっており、必ずしも教科書的な仕組みにはなっていない。

ただ、こうした記録方法と類するものとして、高度経済成長期に中小企業庁が中小製造業の経営改善、原価管理実務の指針として作成した『中小企業の原価計算要領』に以下のような原価計算システムが示されている。同書では、商的工業簿記、伝票を活用した簿記システム、そして複式簿記システムへの展開を図ることで、企業規模に適合的な原価計算システムが提示されている。そして、100 名程度工場向けに考案された「一般型簡易原価計算制度」では、帳簿組織は「原価計算を主とし、併せて工場経理全般を容易に理解せしめる様に立案した」（中小企業庁 1959, 107）として、「仕訳帳及び総勘定元帳を使用せず、仕訳帳の代りに入出金伝票と取引証憑書類とを用い、総勘定元帳には補助簿が代用している」（中小企業庁 1959, 107）とされている。

F システムでは、個別原価計算を基礎としながら、総勘定元帳を用いずとも合計あるいは残高記録を算出できるようになっている。その一方で、個別製品の工事指令書、作業指示書や F システムに取り込まれている各種の内訳記録に遡ることで、予算工事原価に対する進捗度の確認、予算工事原価と仕掛品原価の差異分析、顧客へ納入（検収）後の実際原価と予算工事原価の差異分析を行うのに有用な記録を得られる。このことは、複式簿記で言うところの補助簿に相当する帳簿から得られる記録での管理が行われていると言っても差し支えないであろう。すなわち、F1 社においては中小企業の実務に即した原価計算制度が整備されており、それを情報システムとして整備することによって、全社的な取り組みとして原価管理が行うことができるようになっていくと理解可能であろう。

## V 中小企業経営における記録の重要性：N 氏のコメントから

以上のように、本章では F1 社の事例をもとに、オーダーメイドで生産される機械の製造を行う中小企業における会計管理や取引の記録がどのように行われているのかについて



その実際について述べてきた。

F1 社では、仕訳によらず、工事指令書、作業指示書と呼ばれる製造指図書に類するものに受注金額、材料費、作業時間等を入力することによって、製品ごとの個別原価の算定、工事予算金額あるいは予算総原価と実際原価との差額を把握することによる原価管理が行われていることを示した。こうした原価管理を行うことができるのも、それぞれの部門で行われている活動を捕捉し、帳簿に記録することができているからであろう。この点について、N 社長は次のように述べている。

「このデータ（F システムから得られるデータ：筆者注）があつて、経営の判断材料に計数がしっかりしたものがあるから、ということですね。そこが一番重要ですよ。そこが中小企業の場合はなかなかそこできないということですよ」（第 2 回インタビュー調査より）

高寺（1967）は「記録手続とは情報の物化または外在化をはかる処理にほかならないのである」（高寺 1967, 19）と述べているが、わたしたちは手元に記録があることによって初めて企業活動がどのように行われ、どのような成果をもたらしているのかを知ることができる。とりわけ、簿記においては、一定の規則にしたがって貨幣量情報によって取引を記録することを通じて、企業活動が可視化されることになる。中小企業庁が 2010 年に実施した調査結果によれば、回答した中小企業 1,496 社の 60.4%が毎日取引を記帳していると回答している（中小企業庁 2012, 14）。この点から言えば、中小企業経営の現場において帳簿の作成は多くの企業で行われている。しかし、N 氏のコメントから推察すれば、一般的に中小企業が企業活動を何らかの方法で記録し、その記録を経営の判断材料として用いることは難しいと考えられる。そうした中で、F1 社は 2000 年代初頭から情報システムを自社開発し、データを蓄積することによって意思決定の参考材料として用いてきた。現在、F1 社の売上高はピークの半分ほどに減じているものの、F システムの導入によって予算実績管理、生産工程管理、製造に伴う不適合の管理を通じて、さまざまな企業内部の活動の「見える化」を図ることができたという。そして、それに伴って経営の効率化、工員の能率の向上という一定の成果をあげることができている。F1 社の事例が示すように、中小企業であっても取引を何らかの方法で記録することの重要性は減じない。

また、N 氏は伝票処理の重要性について次のように述べている。

「システムの開発者や製造の管理者に言うのは「今いくら物買ってるの？それを掴まないで経営ができるものかね？」って。だからそういうシステムにしないといけない。そのためには伝票がその日に活動しないと（いけません：筆者注）。「いや、これがまだ入力されてません」とか、そういう前提があるようでは信用できない。だから、伝票というのはすぐ自分のところを去って行って最終のどこまで行って、（その数字は；筆者注）もう確かなものですよ、というのがわからないと伝票の役割がないですよ。だから、伝票は毎日（入力をしないとイケない：筆者注）。」（第 2 回インタビュー調査より）

N 社長によれば、10 年ほど前までは、製品製造のための材料や部品をいくらで発注して

いるかを把握することも難しかったという。現在も紙ベースでの伝票が用いられてはいるが、情報システムが十分に整備されていない状況の中では即時性あるいは適時性に欠けていた部分があったと推察される。そうした経験から、伝票の役割の重要性について日々従業員に語ってきた。このように、F1 社においては伝票入力的重要性が社長自身から語られ、取引や活動に関する記録ができるだけ短い時間で把握できるような意識づけが行われてきた。以前は月末になれば伝票を入力するために残業を行うことも多かったが、こうした取り組みによって最近では購買部門、総務部門、調達部門にそれぞれ減員が生じたとしても、伝票に記載された情報をシステムへ反映させるための作業については十分に対応可能だとしている。このことは、IT 化による効率化とスタッフの多能工化の成果でもある。そして、一定のコスト削減効果をもたらしている。

それでも現在のシステムは業務中心、特に製造工程におけるモノ（部品、材料）の流れを捕捉することに主眼が置かれており、この点において経営管理には十分なシステムとして構築しきれていないと N 氏は考えている（第 2 回インタビュー調査より）。N 氏自身もデータベース作成のためのプログラムを自ら学び、システム開発に活かしており、今後システムが整備されていくことによってこうした課題がクリアされていく可能性もある。

## VI おわりに

本章では、オーダーメイド製品を製造する機械製造企業 F1 社を事例に、同社の情報システムによって捕捉される記録とその記録によって行われる管理の実際について述べた。

先に述べたように、簿記学を「決算中心主義の簿記」と「管理中心主義の簿記」に区分して理解していた岩田（1955）は、前者を、利益を算出する、財政状態を明らかにすることを簿記の目的とするものだとする一方で、後者を「会計管理ということを中心にして簿記の目的設定を行う」（岩田 1955, 8）ものだとしている。また、主要簿よりも、「むしろ管理のために必要なのは補助簿です。明細なことを書いた補助簿です。これが管理のための帳簿である。だから、管理の見地からいうと、主要簿と補助簿は逆の関係になる」（岩田 1955, 12）として、補助簿に記載された記録の重要性を指摘していた。

この点から言えば、F1 社における会計実践では、仕訳帳、総勘定元帳といった主要簿を用いず、F システムで作成された記録を用いて管理が行われている。特に、外部報告向け情報は、市販の会計ソフトに月末に算出された数値を入力することで作成されている。それに対して、製品製造の進捗管理（原価、工数、人員管理を含む）は個別原価計算で言うところの原価計算票に該当する作業指示書によって行われている。とりわけ原価管理では予算総原価が記載されており、日々の進捗が金額によって示される。また、作業指示書には部品点数や工数、人員数、作業時間という物量情報も記載されている。F システムによって捕捉された記録にシステム上で加工を施してデータを抜き出すことで、複式簿記システムにおける補助簿に類する記録を取得することもできる。そして、こうした記録が経営者の意思決定や日々の製造や営業活動に活用されている。

特に本章の事例では、独自に開発された情報システムによって、教科書的な簿記システムではなく、同社で積み重ねられてきた慣行やノウハウが色濃く反映されている。管理を行うために活動の原始記録を的確にかつ正確に取得することが肝要であるが、仕訳、勘定

を用いて記録される簿記システムによって生成された情報を用いるのか、数量や工数、作業時間などの貨幣量情報によらない情報を用いるのかは、それまでの企業活動によって蓄積されたノウハウや経営者の経験則などの要因によって変わり得る可能性があることが指摘できよう。ただし、本章で取り上げた F1 社の事例が中小企業の簿記実務として普遍的かどうかはさらなる検証が必要である。

---

<sup>(1)</sup> この点について言えば、2 回のインタビューを通じて「トヨタ生産方式」や「Just In Time」の重要性を繰り返し述べておられたことが印象的である。F1 社では管理者教育の一環としてこれらの研修を行ったり、理解を深める取り組みを行っているという。

#### 〔参考文献〕

- ・ 岩田 巖（1955）「二つの簿記学」『産業経理』第 15 卷 6 号，8-14 頁
- ・ 高寺貞男（1967）『簿記の一般理論 勘定簿記から行列簿記へ』ミネルヴァ書房
- ・ 岡本 清（2000）『原価計算（六訂版）』国元書房
- ・ 中小企業庁（1959）『中小企業の原価計算要領』税務経理協会
- ・ 中小企業庁（2012）『平成 22 年度中小企業の会計に関する実態調査事業集計・分析結果』  
（[http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2011/0823kaikei\\_enquete.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/2011/0823kaikei_enquete.htm) よりダウンロード）
- ・ 松岡正剛（1997）『情報の歴史を読む - 世界情報文化史講義』NTT 出版



## 第7章 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<sup>‡</sup>

宗田健一（鹿児島県立短期大学）・飛田 努（福岡大学）

### I はじめに

本章では、鹿児島県に本社をおく F2 社の事例を用いながら、同社の経営目的・理念、会計記録への考え方、記録の重要性などについて考察することを目的とする。

中間報告では、次の4点について研究課題を提示していた。まず、制度的視点については、長寿企業、一族経営企業を対象とすることで、制度的な変遷が実務上どのように受け取られてきたのかを資料とインタビュー調査より跡付け、可能な限り制度成立前後の実務について調査・検証することにした。

次に、実務的な視点については、製造業における工業簿記・原価計算実務の検討を行うことにした。具体的には、味噌、醤油を製造する会社であることから、製造工程を明示したうえで、可能な限り、単純化した形で簿記・計算実務を明らかにすることにした。

三つ目に、意思決定については、一つは帳簿記録に基づく意思決定に関してであり、もう一つは他の記録による意思決定の存在に関して調査・検証することとした。

最後に、中小企業会計要領については、顧問税理士との関係を把握したうえで、中小企業会計要領導入の経緯と効果について調査・検証することとした。

考察の結果、F2社の経営目的が「継続・存続」にあり、それに必要な利益を生み出すため、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ていること、そのために会計記録を必要とすることを明らかにした。とりわけ伝票と会計ソフト（TKC）の利用により月次での情報把握・意思決定を行いながら継続企業としての存続を目指していることを明らかにした。

### II 先行研究と研究手法

#### 1 先行研究

すでに中小会計要領の適用事例についていくつかの先行研究が公表されている。代表的なものは、中小企業庁による「中小会計要領に取り組む事例65選」（中小企業庁）（以下、「事例65選」とする。）である。ここでは、中小会計要領を導入・実践した企業のいわば成功事例がまとめられている。しかし紙幅が限られており、総論的な分析にとどまっており必ずしも十分な事例研究がおこなわれているとは言えない。

また、事例65選を分析した河内山（2015）では、事例65選のうち「中小企業の会計に関する指針」（以下、「中小指針」とする。）適用企業を除く63社についてその特徴を分析している。しかし、導入事例企業の全般的な特徴を記述することに留まっており、個別企業の詳細な事例研究までは行われていない。

そこで本稿では、事例65選企業から中小企業<sup>(1)</sup>であるF2社を事例として取り上げ考察を行うことにした。F2社を選択したのは、河内山（2015）の分析結果にしたがうと最も特徴的な企業の一つであるからである。事例65選企業の特徴とは、多くが①製造業（63

<sup>‡</sup> 本稿は、JSPS26870805の助成を受けた研究成果の一部である。

社中、20 社)<sup>(2)</sup> であること、②中小要領に取り組んだきっかけが専門家からの薦めであること (63 社中、35 社)、③コスト意識やモチベーションの向上が得られた効果として記載されていること (63 社中 33 社)、④コスト削減意識の向上 (具体的には従業員への教育) がみられること (63 社中 44 社)、⑤コスト削減意識の向上 (具体的には原価管理) がみられること (63 社中 42 社) などである。F2 社はそれらのいずれにも合致した企業であると言える。事例 65 選の特徴、とりわけ製造業を中心として簡単に概観すると図表 7-1 から 7-3 の通りである。

図表 7-1 事例 65 選企業の業種別による導入経緯の特徴

	企業数	導入経緯	
製造業	20	専門家からの薦め	9
		自社の問題意識	9
		金融機関からの薦め	1
		再生支援協議会からの薦め	1
卸・小売業 (飲食含む)	17	専門家からの薦め	13
		自社の問題意識	4
サービス業	15	専門家からの薦め	10
		自社の問題意識	2
		金融機関からの薦め	1
		再生支援協議会からの薦め	2
その他	11	専門家からの薦め	3
		自社の問題意識	4
		金融機関からの薦め	4
合計	63		63

(出

所) 河内山 (2015, 36-37 頁) の表 1, 表 5 をもとに作成。

図表 7-2 中小会計要領導入により得られた効果 (業種別)

	製造業
収益の拡大	6
コスト意識やモチベーション向上	15
金融機関や取引先等の関係良化	16
従業員への教育による会計知識の向上	2
資金繰り表の精度向上	0
合計	39

(出所) 河内山 (2015, 38 頁) の表 7 をもとに作成。

図表 7-3 内部向けの効果・外部向けの効果（業種別）

		製造業	
コスト削減	原価管理	17	内部向け効果
	コスト削減意識の向上① (従業員への教育)	13	
	コスト削減意識の向上② (会計専門家との連携)	3	
収益拡大	経営戦略への活用	14	
	経営改善	9	
金融機関		16	外部向け効果
取引先		2	

(出所) 河内山 (2015, 38 頁) の表 10, 13 をもとに作成。

## 2 研究手法

本稿は、現行の経営実態を記述するケース・スタディに分類される。特定の業種の中小企業における経営実務を取り扱っていることから、異なる業種や規模の企業におけるケースとの類似性を記述することはできない。しかし、観察された経営実務・会計実務の理由を説明しようとする点から、説明的ケース・スタディに分類できる<sup>(3)</sup>。研究の焦点が「会計記録の実践」を対象としている点ですでに特殊なケースに置かれているものの、中小企業の会計記録の実践に内在する現状と課題を抽出できると考えている。

## III 調査の概要

本稿で設定した課題について調査するため、同社社長の F2 社長（現社長で 6 代目）に計 5 回のインタビュー調査を行った。合計 10 時間ほどのインタビュー調査である。また、同社顧問税理士の S 税理士に 1 回のインタビュー調査を行った。概要を示すと次の通りである。

### 1 F 氏へのインタビュー調査

#### (1) 企業概要についての聞き取り

日時：2014 年 11 月 13 日（木）16 時～18 時 20 分

場所：F2 社<sup>(4)</sup> 本社社長室

内容：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基にした意思決定、中小会計要領の利用についてなど

対象：F 社長（インタビュアー：宗田健一）

#### (2) 中小企業会計の実践例と社員教育に関する聴き取り

日時：2015 年 1 月 27 日（火）10 時～12 時 00 分

場所：F2 社 本社社長室

内容：同社の社員教育、財務諸表の利用、税理士との付き合い方についてなど

対象：F 社長（インタビュー：宗田健一）

(3) F2 社の経営に関する聴き取り

日時：2015 年 9 月 18 日（金）15 時 30～17 時 30 分

場所：F2 社 本社社長室

内容：財務情報に対する考え方，物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

対象：F 社長（インタビュー：宗田健一）

(4) F2 社の製造過程（味噌，醤油），会計等に関する聴き取り

日時：2015 年 10 月 19 日（月）14 時 00～16 時 00 分

場所：F2 社 本社社長室

内容：取扱い製品について（工程，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

対象：F 社長（インタビュー：宗田健一，飛田 努）

(5) フォローアップ調査①

日時：2016 年 8 月 8 日（月）10 時 00～11 時 30 分

場所：F2 社 本社社長室

内容：経営理念，組織，会計数値の捉え方，この間の調査内容のフォローアップなど

研究報告に関する許諾

対象：F 社長（インタビュー：宗田健一，飛田 努）

## 2 F2 社顧問税理士に対する聞き取り

(1) 中小企業会計要領の利用について，TKC の会計システムについて，S2 社との関係について，会計等に関する聴き取り

日時：2016 年 6 月 13 日（月）16 時 00～17 時 50 分（頃）

場所：S 税理士法人 応接室

内容：中小企業会計要領を F2 社に導入した経緯，TKC の FX2 について

対象：S 税理士（インタビュー：宗田健一，飛田 努，櫛部幸子）

## IV F2 社の概要

上記で示した F2 社長へのインタビュー調査と F2 社長が執筆した記事，同社 Web サイトなどをもとにして，F2 社の特徴，事業構造等について概説していく。

### 1 F2 社の歴史および概要<sup>(5)</sup>

F2 社は，1870（明治 3）年に創業<sup>(6)</sup>した鹿児島市内に本店をおく醸造企業である。1949（昭和 24）年には，現在の F2 社を株式会社として設立され，1966（昭和 41）年には，有限会社 T 社を設立している。1979（昭和 54）年に自社で乳酸菌の培養を始め，翌 1980（昭和 55）年には酵母菌の培養も開始するなど，一貫して自社生産へのこだわりを有してきた。1980 年（昭和 55）年には，現在の工場へ移転しており，県内同業者では初めて味噌製造工



程にコンピュータを採用するなど、先進的な経営を行ってきた<sup>7</sup>。1982（昭和 57）年には、鹿児島で初の農林水産大臣賞を受賞するなど、製品に対する評価も高い（1997（平成 9）年 11 月）にも農林水産大臣賞を受賞）。1999（平成 11）年には「味噌造り体験会」を初めて開催し、地域との関係を深める努力を行ってきた。同年 9 月には、加工食品の製造設備拡張工事を実施、2001（平成 13）年には、アミノ酸液生産工場を開設している。ここでは、大豆の煮汁の再利用、アミノ酸液の製造を行っている。2005（平成 17）年には、お客様に直接、感謝の気持ちをお伝えしたいという考えから、第 1 回目の F2 社主催のお祭りを同社敷地内で開催している（参加者約 2,000 名）。2007（平成 19）年には、研究開発室を全面的に大改修し、多様な顧客ニーズに対応できる製品づくり、自社ブランドの確立ができる体制づくりを行っている。2008（平成 20）年には、（財）食品産業センター主催による第 30 回食品産業部門の優良企業として「総合食料局長賞」を受賞しており、引き続き製品に対する対外的な評価を得ている。2010（平成 22）年には、大阪中小企業投資育成（株）より増資を受け、現在の資本金（2,800 万円）となった。2014（平成 26）年には、同社主催のお祭りが 10 回目を迎え、フリーズドライ鶏飯を新発売したり、合わせ酢 1L を新発売したりするなど、新開発商品を活発に展開している。

このように F2 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。F2 社の製造する味噌、醤油は、一般家庭（県内外）や料飲店、ホテル、産業給食（病院、学校、企業等）、食肉・水産加工等の工場などの味つけ等、様々な分野の「味の創出」の一助として必要不可欠な食材、調味料でもある。つまり、嗜好品としての側面も併せ持っているといえよう。食の多様化やオリジナルな味を求められる企業先が増加していることから、F2 社においても、それに対応できる人材育成、工場設備更新、研究スタッフ等の充実を図っている。とりわけ、自社内の研究開発に力を入れている。

販売先は、県内をはじめとして、大阪、東京といった大都市、海外（アメリカ、中国、香港、台湾等）への輸出も積極的に行っている。鹿児島の味覚文化を全国はもとより海外に発信するという役割も担っているといえよう。

売上高は約 9 億円、資本金は 2,800 万円であり、生産に必要な設備等は、図表 7-4 の通りである。

図表 7-4 F2 社の主要設備および規模

敷地	11,000 平方メートル
建物	5,600 平方メートル
構築物	汚水処理槽 処理能力：1 日 200 トン
主要機械設備	みそ醸造自動回転円盤製麹装置 蒸煮缶（米麦用・大豆用） 冷温醸室 コンピュータ 3 点計量機 攪拌機 しょうゆ配合タンク 全自動熱交換機ろ過機 自動洗びん機 びん詰機一式 自動充填機、その他一式

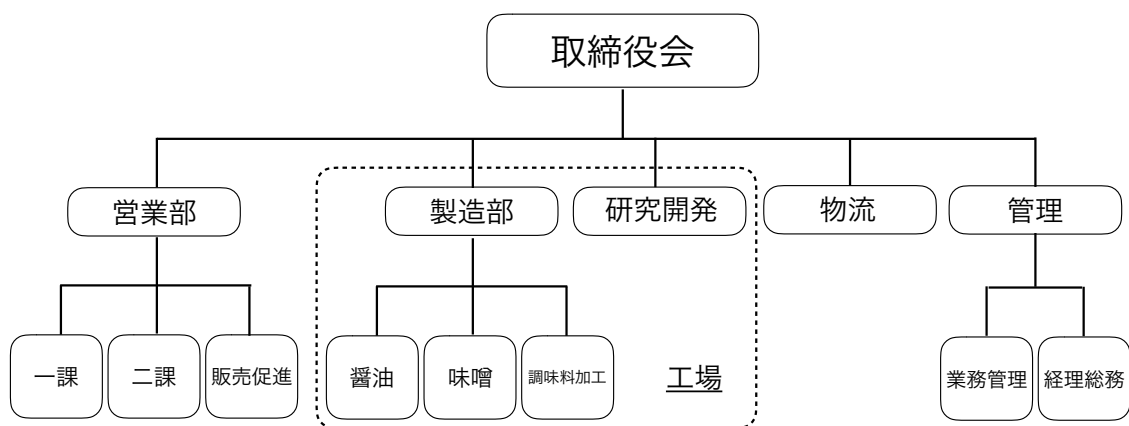
（出所）F2 社 Web サイトおよびインタビュー調査より

取引銀行は、鹿児島県鹿児島市に本店を置く地方銀行、同銀行の支店、および中小企業金融公庫である。なお、先述した T 社は、タレ類及び加工食品の製造及び販売を行う関連会社である。

従業員数は 62 名（2015 年 10 月調査時点）であり、その多くが正社員である。ただし、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 氏は痛感して、社員教育に力を入れているということであった。

会社組織は、営業<sup>(8)</sup>（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 9 部門で構成されている。おおよそその社員構成は次の通りである。工場に約 25 人、業務管理 5 名、経理総務 8 名、研究開発部門 4 人（工場の中の研究開発に所属）、物流部門 4 人、管理部門に 8 人。なお、平均年齢は 41 歳である。F2 社の組織構造を示すと、図表 7-5 のとおりである。

図表 7-5 F2 社の組織構造



（出所）インタビュー調査をもとに作成

## 2 F2 社の製品

F2 社は、味噌、醤油、食品加工品の製造・販売（小売／卸売）を行っているが、すべてを自社内で製造するわけではなく、鹿児島県醤油醸造協同組合を通じて生揚（きあげ）醤油を仕入れている。つまり、最も時間のかかる工程を協同組合に外注していることになる。同組合は、1964（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、1969（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、諸味醗酵、压榨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（きあげ）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<sup>(9)</sup>。F2 社にとっては、法制度の新設により、経営実態が変化していると考えられる。

上記の結果として、F2 社は、生揚（きあげ）醤油とアミノ酸液とをブレンドすることによって、F2 社独自の醤油等を製造している。具体的には、「本醸造しょうゆ」（または混合

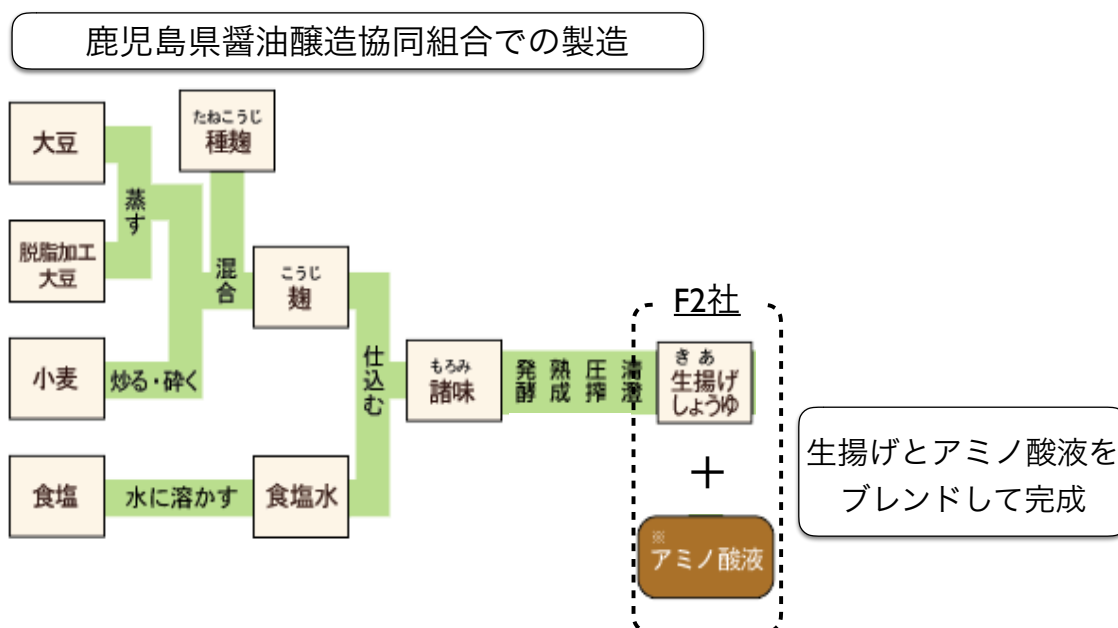
醸造しょうゆ)に大豆(脱脂加工大豆)のたんぱく質を塩酸分解してつくったアミノ酸液(または酵素分解調味液,または発酵分解調味液)を加えて製造することになる。アミノ酸特有のうま味を生かしたしょうゆを製造することが可能であり,地域によって特徴が異なる点が指摘されている<sup>(10)</sup>。

なお,生揚(きあげ)醤油は,製造期間を6か月以上要することから,それらの製造工程を鹿児島県醤油醸造協同組合へ実質的にアウトソーシングしていると言える。F2社にとっては,一つの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)として保有する期間を短縮しているのとらえることもできる。F2社の品種だけで言うとアイテムは650種類ぐらいである。これは同じ醤油や味噌であっても内容量に違いが出るためである。

F2社の製造工程は,生揚(きあげ)醤油とアミノ酸液とをブレンドして味をつけるところにあるが,ブレンド後に,すこし寝かしたり,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日ほど要するとのことであった。他の食品とはことなり,味噌や醤油は,賞味期限が1年半で,売れる期間が長い製造物という点に特徴を見出すことができる。後述するように,F2社では販売データや需要予測に基づく見込み生産を行って,可能な限り在庫数量を減らす努力をしている。

醤油の具体的な製造工程を簡単に図示すると,図表7-6のとおりである。

図表 7-6 F 社における醤油製造工程



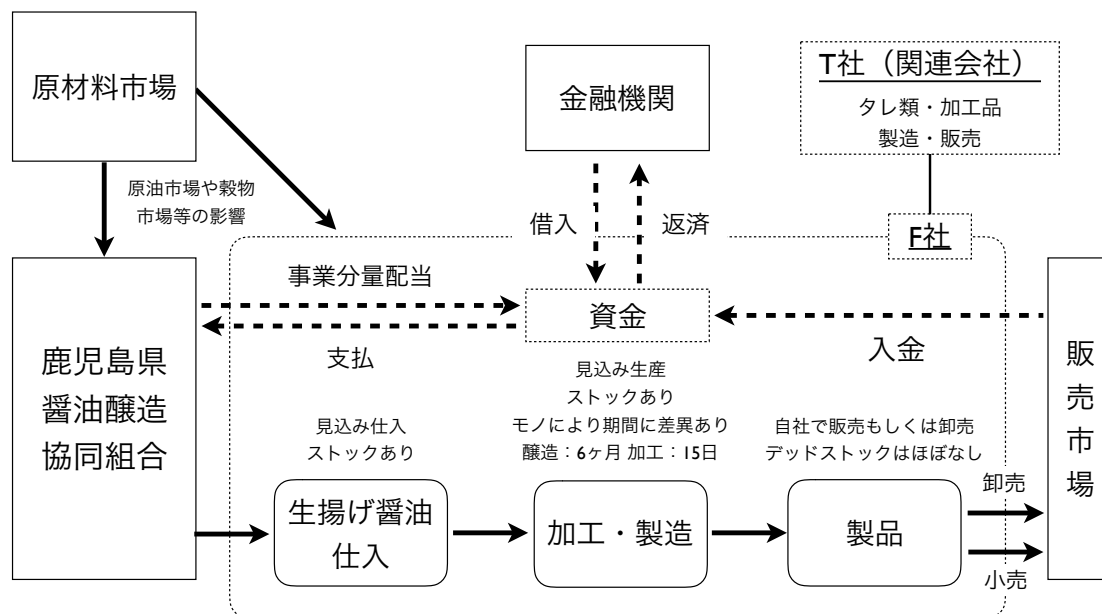
(出所) しょうゆ情報センターの Web サイト (<https://www.soyssauce.or.jp/syurui/shin.html>) の画像, インタビュー調査をもとに筆者作成。

また, F2社のビジネスモデルを概略図で示すと図表7-7の通りである。

製造時のポイントは次の通りである。まず, 営業成績(売上データ)に基づき, 在庫調整, 製造量のコントロールをしている。次に, 醤油を作る業務用タンク(つまり, 物量記

録，非貨幣記録）の稼働状況を基礎として，在庫調整，製造量のコントロールを行っている。最後に，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っている。ここから理解できるように，会計数値と物量情報を基礎として，その他の要因を加味しながら製造していると理解できよう。

図表 7-7 F2 社のビジネスモデル概略図



（出所）F2 社におけるインタビュー調査（2015 年 10 月 19 日・2016 年 8 月 8 日）より筆者作成。

なお，製造は，見込み生産である。製品の特性でもあるが，最長 1 年半という正味期限が設定されている賞の場合，在庫管理の視点から若干の余裕があると理解できる。売れる期間（賞味期限 18 カ月）と回転日数を基礎として意思決定（回転日数は約 40 日，年 9 回）することが可能だからである。また，購買市場が限られており，売上の上限がおおよそ決まっているという点も製造量を決定するときに重要な役割を果たしていると考えられる。

### 3 F2 社の流通・販売

F2 社の醤油は，鹿児島県内において 2～3 割のシェアを誇っており地域醤油会社の中でリーディングカンパニーの一つである。現在自社流通網を有し，販売における小売りの割合は 6 割超である。その他は卸売を通しての販売を行っている。約 30 台のトラックで直接飲食店やホテル，病院，スーパーなどに直接配送，配達している。このような経営は当然として費用（設備投資，人件費）がかかるが，エンドユーザーの声を直接聞いたりクレームを受け付けたりすることで，それらをもとにして自社と消費者の良い関係を構築するのが目的であるとしている。

自社トラックを保有することにより設備投資，維持費，人件費などがかかるものの，それに見合う情報収集，中間マージンの削減を目指しているとのことであった。製品に社員

が愛着を持って対応してくれるメリットや、川上から川下までを自社で行うことにより、より一貫した経営ができるとのことであった。

藤本（2007，82-84）は「開発・生産・販売という一連の「ものづくり」活動は、すべて顧客満足をもたらすプロセスに関与」しており、「ものづくりは、開発や生産の現場だけで閉じたプロセスではなく、サプライヤー、流通、顧客を巻き込む、ひとつの開かれたプロセス」であることを指摘している。この意味で、F2 社は、ものづくり活動を強く意識した経営を実践していると考えられる。

#### 4 F2 社の地域貢献、社会貢献

毎年3月になると、工場の一部を開放して地域の方と味噌や醤油を用いたお祭りを開催している。約3,000人の来場者があり、2016年で12回目を迎えるとのことである。こうした取り組みは、社員からの提案に基づくものであり、お客様に喜ばれる商品を作り、地域社会との共存・共栄を図りながら、地域に必要とされる企業を目指しているとのことであった。

このイベントのもう一つの視点は、社内の工場にいる社員と最終消費者との間に接点を持つという事である。工場内で製造だけを行っている、消費者の顔が見えないことから、社員の仕事に対する満足度が低下しがちであるとF氏は語っている。このようなイベントがあれば、来場者から醤油が美味しいとか味噌の味が良いという評価を聞くことができ、それが社員のモチベーションになっているとのことである。

会社良し、社員良し、地域良しと三方良しのイベントであることから、今後も継続して行っていきたいとのことであった。

#### 5 小括

藤本（2004，43-44）は、競争力について「企業が開発・生産・販売する製品・サービスが、まだそれを買っていない潜在顧客を引き付け、かつ、すでにそれを買った既存顧客を満足させる力」と定義していた。まさに、F2 社はこの競争力を生み出そうと経営活動を行っていることが明らかとなった。

嗜好性の強い新商品（たとえば、専醬）を開発・販売することにより潜在顧客に対する誘引力を高め、かつ故郷の味を守り抜くことにより既存顧客に対する説得力を維持することにより購買層拡大と評判向上の好循環を生み出そうとしているのである。

それでは、このような経営を実践するために、どのような経営目的・理念、会計記録への考え方を有してF2 社（およびF2 社長）は有しているのだろうか。次節で考察を深めていきたい。

### IV 中小会計要領の導入効果に関する考察

同社は老舗企業であると同時に家族経営（家業）でもあり、経営目的を「存続・継続」に置いている。組織の目的が大企業のように利益一辺倒ではなく、組織存続のためsん製品を開発し、そのために設備投資を行い、顧客満足を獲得することを通じて、社員を安定的に雇用したうえで、地域へ貢献できるように経営を行っている。これらを充足するには

経営活動の結果として利益が必要であり、結果として納税を行っている。このような存続・継続のサイクルを維持するためには利益が必要であるというのが F 氏の考え方であった。その考えについて、中小会計要領の導入、導入による会計記録への考え方の変化、記録の重要性に対する意識変化という視点から考察していきたい。

## 1 会計数値に関して

まず、はじめに事例 65 選に掲載されていた F2 社の中小会計要領を導入するにあたっての課題・背景を再掲しておこう。ここから明らかなように、当時 F2 社では、会計の原理原則やそこから生み出される数値に対する意識が低く、その課題の解消に力を入れてきたことが理解できる。また、中小会計要領は、会計数値の「見える化」に寄与していることが読み取れる。

以前はいわゆる”どんぶり勘定”的な風潮があり、従業員も会計の原理原則を理解しておらず、変動費や固定費の違いなども認識していなかった。現社長は社員に部門ごとのそれぞれの数字の仕組みを理解させるとともに、それに対しての施策も社員自らが発案し、行動に移せるようにしなければならないという思いがあった。その為、現社長に就任してからは各部門で厳密な管理を行い、同時に月次の決算書を従業員に開示するなど、「見える化」を進めてきた。「見える化」が進み、社員の意識が変われば、売上や収益の向上にも繋がるとみて顧問税理士に相談し「中小会計要領」を導入して、変動費や固定費などの「見える化」を行うことで、より戦略的な事業運営ができると考えた。

(出所) 中小企業庁 (2014, 48)

確かに、インタビュー調査でも先に示した F2 社の経営目的・理念を達成するためには、会計が必要であると F 氏は力説していた。

F 氏によると、財務諸表を見ていると、だいたい実務内容までわかるとのことである。たとえば、粗利が悪いと製造工程内での仕損があったのではないかと気づき、現場に確認に出ていくという事であった。つまり、結果としての記録は、実務を写像しており、同社では会計数値による管理を実践していることが確認できた。違和感のある数字については、許容できる範囲と、そうでない部分があるそうで、経験に裏打ちされた経営感覚であるともいえる。

短期的な視点のみならず、中・長期的な観測（少なくとも 2～3 年先）を会計数値から把握できる点についても F 氏は言及しており、収益はもとより安定性、成長性、また、その趨勢について会計数値を基礎として理解しているということであった。

たとえば、売上高の絶対額ではなく、その伸び率について検討したり、キャッシュの状況や設備の状況などについて分析を行ったりしているとのことである。ただ、F 氏自身は、個別の会計処理や帳簿記録について直接的にタッチせず、経理より上がってきた月次書類を確認することで意思決定を行っているということであった。

以上の考察から明らかなとおり、中小会計要領の導入により経営者の意識変化はもとより会計数値による経営管理が実行できていることが指摘できよう。

経営者の視点のみならず社員の視点からも考察を加えておきたい。インタビュー調査によると、財務データは社員全員見られるようにしているとのことであった（ただし、資料は全部回収）。これは、社員に会計に対する視点を持ってほしいというF氏の考えから出てきたものである。したがって、数値化できるものはできるだけ数値化しているとのことであった。これからの時代は、社員も経営者と同じでなくても会計上の視点が必要であると考えておられ、F2社における会計への意識の高さが垣間見られた。

社員が会計数値を見ることにより、最も影響があるのは、一旦現場から離れて客観的に自分たちの行動を見直すということを指摘していた。自分たちの日頃の仕事がどのように利益を生み出しているのかを意識させるそうである。

一般社員とは異なり、課長レベルぐらいの会議で情報をシェアするときには、会計が共通言語としての役割を果たしているという点も強調されていたのは興味深い。社員に対する会計数値の意識づけを実践することは会社の存続に大きな影響を与えているといえよう。

F2社は在庫の数、アイテム数が多くあるうえに、原材料は相場価格の変動で原価が左右されるという特徴がある。現場での数字のブレ（廃棄等）が発生するケースも多いようで、製造物ごとの細かな管理が難しい側面があるといえよう。「社員に財務の知識を教育するとともに、実態の把握を感覚ではなく、数字で捉えることができるようなレベルまで引き上げ、同時に会計数値で管理ができる体制づくりを目指して」（中小企業庁2014, 48）いることから、中小会計要領は、感覚から数字で物事を考えられる土台となっていることを指摘できる。

## 2 製造過程および製品について

F氏自身、営業に出ていき、自社製品に関する相手の反応を確認しているということであった。製造者は顧客との距離が遠くتهはいけないという経営理念からである。とりわけ、小売りのトレンドを聞いてくることが社長として大切であると力説されていた。

絶対的な消費量の減少に伴い、日本のみならず海外でも積極的に販売を展開しているとのことであった。これは、日本の醤油がたとえば中国で5倍の価格で売ることが可能だからである。

製造量については、経験則を踏まえて、パソコンの売上データで現場がそれを吸い上げて在庫を見ながら調整するとのことであった。すでに述べたように生揚（きあげ）醤油を仕入れてきて、それを加工して出荷（この間、10～15日くらい）する工程であることから、仕入段階で調整を行っていると考えられる。こうした能力は、「もの造りの組織能力」、つまり「効率的なオペレーションを安定的に実現していることを可能たらしめる能力」（藤本2004, 45）と言える。

1950年代半ばまでは必需品である味噌や醤油は生活必需品としてマーケティング戦略を打たずともうれていたものの、近年ではスーパーの台頭などによって競合が激しくなり、付加価値とブランド力が必要となったことから、製品開発にも力を入れているとのことであった。現在は、年4品ほどの新商品を発売しているそうである。継続・存続には新商品の開発が欠かせないことから、2000年頃に開発した醤油「専醬」（せんしょう）を事例として開発の大切さについて言及された。F氏によるとこの醤油は、日本で一番甘くて美味しい醤油とのことである。ネットや通販でも購入され、リピーターを獲得するなど、看板

商品に育っているとのことである。

ここから明らかなように、利益そのものが目的ではなく、第一義的に会社の継続、存続があり、そのために利益獲得のための活動を展開していると理解できる。それを支えるために、中小会計要領を導入することで、在庫管理がより細かくできるようになり、特に価格が変動する原材料の数字を「見える化」することによって明確に把握できるようになった点は導入効果として指摘できる。

### 3 経営状況およびその把握方法について

F2社の自己資本は約6割であり、基本的に銀行からの借り入れは情報収集も含めたものであるとのことであつた。つまり、支払利息は金融機関との交際費というわけである。無駄にお金は1円たりとも使わないものの、必要なお金は必ず出すという経営方針でこれまで経営してきたということで、人材育成には力を入れているとのことであつた。また、研究開発が未来への投資であると考え、積極的に新製品を生み出しており、広告宣伝にも力を入れているとのことである。

会社の情報化については早くからパソコンを導入するなどして取り組んできた。売掛管理は、1970年代半ばにコンピュータ化しているとのことである。財務数値については、時系列（スパン3年）で見比べているとのことである。決算書も3期並べて見ることにより趨勢を掴むということであつた。

その際の視点だが、まず売上高をチェックして、その後に売上原価や粗利、販管費と損益計算書を上から順番に眺めたあと、当期純利益から逆に見ていくということであつた。

黒字決算が続き、工場移転時に2期ほど赤字を出したが、それ以外は継続的に黒字経営を行っているとのことであつた。味噌や醤油は生活必需品であると同時に嗜好品でもあるため、新製品開発には注力しており、リピーターを獲得する製品作りに力を入れており、その結果として経営成績が付いてくるという考えであつた。興味深かったのは製品にホスピタリティが必要であるというF氏の言葉である。

経営状況の把握では、損益分岐点分析を重視しており、売上量を伸ばすよりも、売値の単価を上げることができるように取り組んでいるとのことであつた。また、安売りはせず、安定的な固定客を増やすことに力を入れているようである。

### 4 意思決定について

基本的に過去の数字を見てはいるが、未来は解らないため、それほど遠い未来を見てないと語っていたが、過去の数字（つまり過去の財務諸表）をみることで次の対応自体は考えているという事であつた。とりわけ、会計数値を見て違和感がある場合、意思決定に影響することから、現場に確認するという事である。伝票とTKCのFX2を用いているが、TKCのFX2に行く前の元データは全て経理部門が管理しているとのことであつた。なお、鉛筆1本に至るまで、出金の場合は全部稟議を行い、必ず社長通る仕組みを構築しているということである。これにより、日々の支出についてはF氏自ら把握していると考えられる。

もともとF氏は、社長就任に前後して中小企業大学校において直接原価計算を学んだという事である。その後、当時の顧問税理士に相談し、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備していったということである。その後、F2 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。

意思決定の基礎となる日頃の記録（帳簿記録を含む）については、原則として、社員が継続的に行えばよいと考えており、F 氏は直接関与していない。それに対して、毎月得られる月次データには必ず目を通し、経営者としての価値判断で意思決定を行っているとのことであった。つまり、会計数値を作るのは社員であるが、意思決定に利用するのは社長という構造である。興味深いのは、会計数値による意思決定とは異なり、「閃き」による意思決定というものが存在しているという F 氏の言葉であった。ただ、この「閃き」も突然湧いてくるわけではなく、これまでの経験の蓄積によるものであると考えられる。

社員の意思決定については、これまでの経験や勘所が無い場合、数値的な根拠が必要となってくる（つまり、会計数値が無ければ判断ができない）という指摘は興味深い。経理スタッフは日頃の記録も行っており、数字に強いものの、自分の見える範囲でしか物事を見ないので、全社的な視点や統合的な視点から経営を見ることができていないという指摘も一考に値した。

日頃の取引に関しては伝票を用いており、TKC の会計ソフト（FX2）を用いて管理していることがインタビューで明らかとなった。毎月の月次決算で、月次棚卸（実地棚卸）を行うことを理想としているが、仮に行えない場合でも数値の出入りの差で把握することが可能であるとのことであった。製造した味噌や醤油の数量、個別商品の単価を細かく見るというよりは、総額で把握していることが明らかとなった。これは、アイテム数が多いこと、パックに入っているか、それともまだタンクに入っているかという点の方が重要だからという事である。興味深かったのは、決して厳密で管理しているから良い管理だとは思わないという F2 社長の言葉である。また、会計や財務に関する勉強をすればするほど、様々な物事が見えてくるだけに逆に不安に陥るそうである。それだけ会計情報の役割は大きいといえよう。

営業成績（売上データ）については、貨幣量記録であり、勘定（売上）による記録が想定できる。業務用タンクに基づく記録作成については、定量的記録ではあるものの、非貨幣量記録である。経験や勘所については、秩序無し記録（社長や社員の記憶、経験）であり F2 社長の考え自体はブラックボックスである。

佐藤（2014, 183）は、記録の分類を行う際、次のように述べていた。「人は様々な場面で、過去の自分自身の行為に関する情報を必要としている。もともと情報が少ない状況では、記憶に頼ることもあながち不可避ではないと考えられるかもしれない。しかし、人の記憶はたとえ情報が少なかったとしても、時間の経過によって定かではなくなる。つまり、自分の過去について、その後もの確に把握しておこうとする者は、記憶の不確かさを、記録の保持によって補おうとするのである。」すなわち、意思決定には、記憶のみならず、記録が重要であることが指摘できる。

上述したように、F 氏は過去の記録に基づく意思決定を行うと同時に、それらの記録から得られた情報をいわゆる「経営者の勘所」として記憶して経営を行っているという推量でき

る。確かに記録を行うことは、「見える化」や「管理」「利益測定」「説明責任の遂行」といった場面において重要な要因であろう。時々の記録は一時的なものであるが、同時にそれらの記録をもとにして経験値（勘所）を経営者は培っていると考えられる。

月次決算における数値への違和感は、正確な記録に基づく現状把握と、過去の記録を基礎とした経験知が加味されて、にじみ出てくるものであると考えられる。

それでは、現状を正確に把握するにはどのような記録が必要なのであろうか。佐藤(2014)による「記録の意義と分類」に基づいて、記録を簿記との関係で整理すると図表 7-8 のとおりである。

図表 7-8 記録の分類

分類基準	記録の分類	記録の再分類	記録の再々分類
(a)記録の秩序性	(a1)秩序のない記録 (断片的記録)		
	(a2)秩序のある記録	(a2-1)特定集団内理解 可能記録	
		(a2-2)社会的理解可能 記録	
(b)記録の包括性	(b1)部分的記録		
	(b2)包括的記録		
(c)記録の記述特性	(c1)定性的記録		
	(c2)定量的記録	(c2-1)貨幣量記録	(c2-1-1)勘定による記録
			(c2-1-2)勘定以外による記録
		(c2-2)非貨幣量記録	

(出所) 佐藤 (2014, 185) の図表 14-1 より抜粋

記録が生成されるレベルは異なるものの、F 氏は、図表 7-8 に示した記録を総合して意思決定を行っていると考えられる。なお、最もそれらの情報を集約して保有しているのが F 社長であり、ついで経理スタッフ、部課長（工場責任者）となる。インタビューでは、経営者と同じ目線を持てるように、社員教育にも力を入れているとのことであった。次節では、社員教育と会計という視点からさらに考察を進めていこう。

## 5 F2 社の社員教育と会計

同社では、課長以上の社員に対して、財務諸表等を公開しているとのことであった。役員への公開は当然として、課長以上にも財務情報を公開することにより経営者の視点に近づくように社員教育を行っている点は注目に値した。

F 氏は、管理会計の実践により経営をより可視化することにより日頃の意思決定を行っているとのことであった。月次の決算報告を詳細に検討し、同時に経営しているもう一社（T 社）と併せて、月次で年に 24 回の財務諸表を確認するそうである。特に、変動損益計算に着目し、変動費と固定費を明確に分けて、限界利益をつねに把握して意思決定を行っているとのことであった。

興味深かったのは、正しい製品原価はわからないという点である。計算上は確かに求め

られるのであろうが、物とカネの関わり合いが厳密でない点に着目しての指摘であった。

同社の人件費は固定費であり、家族主義経営（家業）でここまで経営を続けてきたとされている。会社の歴史は社員の歴史でもありパートナーであるという点は、中小企業に特徴があると言えるだろう。

組織構造的は先に述べた通りであるが、社長に続き、各部門に部長、課長、係長、主任と役職が設定されている。社員で意思決定はシェアされており、毎週会議が開催され、朝には営業会議と製造会議が開催されている。朝礼では、本の輪読を行ったり、会社の理念を唱和したりして社員教育と愛社精神を涵養している。とりわけ、製造と営業は経営理念に関する書籍や企業経営に関する書籍を輪読しているそうである。したがって、現業統制のための会計についても F 氏は意識していると考えられる。

実践 65 選では、中小会計要領の導入効果が次のように示されていた。「（導入により：筆者注）徐々に従業員が経営者の感覚を身につけてきており、今後は一人一人が予算を作成できる段階まで引き上げたい。原材料価格の変動なども踏まえて予算が組めるレベルになると、より戦略的な事業運営が可能となる。月次の決算会議で人件費（給与）なども公開しており、社員のモチベーションアップに繋がった。会社が儲かれば社員給与にも跳ね返ってくるので、今後はより経営者としての感覚を身に着けるべく社員教育を進めたい。」ここから明らかなように、中小会計要領は社員のモチベーションにも影響を与えていることがうかがい知れる。

## 6 顧問税理士との関係について

F 氏は、顧問税理士に経理等を丸投げすると、基本的に数値は読めなくなると考えており、可能な限り自社での経理に努めているようである。また、現在の顧問税理士 S 氏との関係が深く、顧問税理士は F 氏とともに成長し育てているという認識であった。税理士には会社経営を数値化して教えてもらうという大きな役割があるが、そこから経営者は意思決定をしなければならず、顧問税理士の果たす役割は大きいと述べていた。

F2 社は、伝票と会計ソフト（TKC の FX2）の利用により月次での情報把握を行っているわけだが、中小会計要領の視点からみると、TKC の「記帳適時性証明書」の利用による中小会計要領への準拠性を担保している点を指摘しておきたい。月次決算の実施状況と決算書の信頼性の担保を行うことにより、金融機関からの資金調達や取引先、法人税申告書の作成に寄与していると考えられる。

## IV おわりに

かつて沼田（1951, 177）は「中小企業簿記も應用簿記學の一つとして將來は體系と理論とを學問的に持つてくるであろうし、またわれわれはこの方向に努力しなければならない。」と述べていた。「中小企業簿記要領」は、1949（昭和 24）年に公表され、現在、中小企業会計は基準としていわゆる「中小企業会計要領」と「中小企業会計指針」が存在している。

河崎（2016, 29）が指摘するように、中小企業会計の社会的・経済的な意義は、「会計」に対する中小企業経営者の意識改革にあり、中小企業経営者に記帳の重要性を認識させたり、計算書類が中小企業の経営にとっていかに重要な役割を担っているかを理解させたり

するところにある。中小企業会計要領を中心として、中小企業会計が浸透するにつれて、中小企業における簿記の重要性は浸透しつつあるといえるだろう。

中小企業簿記を応用簿記学の一つとしてみた場合、本稿では十分な考察が叶わなかった。片野（1968，18-19）は、「簿記学は財産に関する受託責任会計の設定からその解除に至るいきさつを解明する学である」と述べ、「簿記・会計が単なる記録ないし統計と異なる特質をもつゆえん」であると述べていた。したがって、「アカウンタビリティの裏付けのない計算記録は備忘記録ではあっても会計記録ではなく、アカウンタビリティの裏づけのない計算書類は会計的情報を提供はしても会計報告書ではない」ことになる。

今回の調査では、必ずしも会計的情報と会計報告書との関係まで言及ができなかったし、醸造業という業種別での工業簿記や原価計算実務の特徴について詳細な論究がかなわなかった。言うまでもなく、それぞれの業種に固有の商慣習や会計処理などが想定されることから、本稿での調査を基礎として、他の業種における研究（例えば空運業のようなサービス業）にも発展させていきたい。また、F2 社が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ていることを指摘したが、紙幅の関係から、具体的な内容までは言及することができなかった。それらの点については、残された課題として稿を改めて考察したい。

---

(1) 中小企業基本法によれば、中小企業者は業種別に従業員規模と資本金により定義されている。製造業の場合、従業員数が 300 人以下または資本金が 3 億円以下とされている。詳細は後述するが F 社は中小企業に該当している。

(2) ここでの会社数については、河内山（2015，36-43）を参照している。

(3) 石川他（1995，151-152）

(4) 同社ホームページ。http://www.hishiku.co.jp/

(5) F2 社の Web サイトをもとに筆者が構成を行った。

(6) F2 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（インタビュー調査より）。

(7) なお、F2 社長は、それまで勤めていたヤマサを退職して、1980（昭和 55）年に会社に戻ってきている。

(8) 営業 1 課、営業 2 課は地域による区分である。

(9) 鹿児島県の Web サイトをもとに筆者が構成を行った。

(10) [https://www.pref.kagoshima.jp/af07/sangyo-rodo/kanko-tokusan/kounyu/syokuhin/kumiai\\_780.html](https://www.pref.kagoshima.jp/af07/sangyo-rodo/kanko-tokusan/kounyu/syokuhin/kumiai_780.html)

(10) しょうゆ情報センターの Web サイトより。(https://www.soysauce.or.jp/)

#### 〔参考文献〕

- ・ 石川純治他訳（1995）『会計学・財務論の研究方法』同文館出版
- ・ 梅田勇雄（1970）「しょう油の協同作業の実例」『日本醸造協会雑誌』第 65 巻第 5 号，371-375 頁
- ・ 鹿児島 SC，野津晃寿，高根文隆（2009）「創業 138 年の超老舗が実践する“変動損益計算”の効用」『戦略経営者』（2009 年 7 月号），50-52 頁
- ・ 上總康行（1993）『管理会計論』新世社
- ・ 片野一郎（1968）『新稿 簿記精説』同文館
- ・ 川喜田二郎[1967]『発想法』中央公論社
- ・ 河崎照行「中小企業における簿記の意義と役割」『會計』第 176 巻第 3 号（2009 年 9 月），1-12 頁

- ・ 河崎照行「中小企業会計の普及と活用 ―中小企業経営基盤強化の戦略モデル―」『商学論究』第 63 巻第 3 号 (2016 年 3 月), 19-33 頁
- ・ 公益社団法人 鹿児島法人会 (2014)「特集 鹿児島の 100 年企業」『ほうじん鹿児島』第 10 号, 2014 年春号, 4-5 頁
- ・ 河内山潔 (2015)「中小会計要領適用事例の研究」『関西国際大学研究紀要』第 16 号, 35-45 頁
- ・ 佐藤信彦 (2014)「記録および簿記の意義とその相互関係」, 戸田龍介編著『農業発展に向けた簿記の役割 ―農業者のモデル別分析と提言―』中央経済社, 181-191 頁
- ・ 高橋 賢 (2015)『テキスト 原価会計』(第 2 版) 中央経済社
- ・ 武田隆二編著 (2006)『中小会社の会計指針』中央経済社
- ・ 高根文隆 (2016)「オープニングインタビュー 創業 146 年の超老舗が実践する管理会計とは」『戦略経営者』2016 年 7 月号, [http://www.tkc.jp/cc/senkei/201607\\_special01](http://www.tkc.jp/cc/senkei/201607_special01)
- ・ 中小企業動向調査会編 (2014)『業種別業界情報 2014 年版』経営情報出版社
- ・ 中小企業庁 (2014)「中小会計要領に取り組む事例 65 選」
- ・ 成川正晃 (2014)「中小企業会計要領と会計教育」『経理研究』第 57 号, 2014 年 Winter, 272-279 頁
- ・ 沼田嘉穂 (1951)「中小企業帳簿組織」(春秋社編集部編『現代会計実務講座』第 2 章) 175-251 頁, 春秋社
- ・ 藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- ・ 藤本隆宏, 東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007)『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』光文社新書
- ・ リージョン編集部 (2009)「老舗の法則 ―変わらない味覚・変わらない精神」『Region』第 14 号 (2009 年 Winter), 16-18 頁, 瀏上印刷株式会社



## 第8章 琉球インタラクティブにおける拡大戦略と

### 予算管理を支援する簿記プロセスの展開

足立 洋（県立広島大学）

#### Ⅰ 中小企業の予算管理における簿記プロセス考察の必要性

##### —大企業における予算管理の議論を踏まえて—

かつて岩田（1955）は、以下のように論じながら、「管理中心の簿記学」の重要性を提唱した。

毎日々々、たくさんに発生するところの取引を非常にたくさんの人がたくさんの時間をかけて帳簿に書いていくということは、……毎日々々の日常的な管理の機能を果たすためにやっておる。……実際にはそういう簿記の機能が活用されておらない現実でありますけれども、本来はそういうものだということを強調したいと思うのであります（傍点は引用者）（岩田 1955, 11 頁）。

岩田教授が論じたように、簿記プロセスを通じて生成される会計情報は決算のためのみならず、「毎日日々の日常的な」経営管理において非常に重要な役割を果たしうるものである。簿記プロセスにおいては、企業活動に関する記録が収集され、分類・総合され、会計情報の利用者に報告される形へと変換される。この過程を経て生み出された会計情報は、社外の利害関係者によって利用されるのみならず、経営者に報告され、経営管理の具に供されることもある。

その中でも特に、「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, p.370）。通常予算管理においては、期首に短期利益計画の実現を目指して部門予算が編成され、さらにそれを全社的に調整した総合予算が編成される。ただし、これだけで短期目標利益が達成できる保証はない。そこで、企業活動の結果を貨幣的に測定した実績値と総合予算とが比較され、予算差異が計算される。予算差異についてはその原因の分析がなされるとともに、原因を取り除くための修正行動が実施される。しかも予算管理においては通常、経営者から現業管理者に対して委譲された責任と権限に対応して会計責任が対応されているため、この予算差異に基づいて業績評価が行われる（上総, 1993）。

したがって、予算差異の分析によるフィードバック・コントロール（丸田, 2005）は、企業活動における問題点の除去および改善をはかるとともに、短期利益計画の達成に向けて管理者を動機づけるという意味において大変重要な意味を持つものである。これを実現するためには、予算と比較するための実績値の測定が不可欠である。この実績値は、前述の簿記プロセスの中で測定されることになる。その意味において、簿記プロセスは特に予算差異分析の中で大きな役割を果たすものである。

通常、大企業においては、経営者から管理者に権限と責任の委譲がなされ、それに伴って経営者と管理者の間で機能分化が発生する（Anthony, 1965）。したがって、予算差異分析においては、簿記プロセスの中で各管理者の負った会計責任に対応した会計報告書が作

成され、それは順次上位の管理者、最終的には社長に対しても作成される（上總，1993）。しかも大企業では、企業活動が大規模かつ複雑であることから会計情報の必要性が大きくなるため、経営者が重要な管理職能に専念できるよう、会計報告書の作成業務を含む会計職能についても、経営者から会計人へと大幅に委譲される（上總，1993）。

一方、通常、中小企業、特に比較的創業から年数を経っていない発展途上の中小企業においては、経営管理の階層化における経営者と管理者の機能分化も大企業に比べて進んでいない場合が多いと考えられる。このように機能分化が進んでいない新興中小企業においては、予算管理を支援する簿記プロセスはどのようになされているのであろうか。具体的には、予算差異分析を通じて「日常的な（予算）管理」を進めるうえで、予算差異情報を活用した予算管理はいかなる主体によって実践されるのであろうか。そしてその場合、そのために必要な簿記情報はどのようにして生成されるのであろうか。以下本稿では、新興企業の設立から事業規模拡大に至る簿記プロセスの実践についてケース・スタディを行い、この点について考察を進めることとしたい。

## II 調査・企業概要

本章では、沖縄県の IT 企業である琉球インタラクティブ株式会社（以下、琉球インタラクティブと略記）における簿記実践のケース・スタディを扱う。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）。本研究は、中小企業の簿記実務の実態を精査し、どのような経営目的から（「なぜ」）どのような簿記が実践されているのか（「どのように」）を考察することを目的としている。このことから、ケース・スタディの方法によることが妥当であると考えられた。

調査は、2015 年 11 月 30 日の 11 時～12 時にわたり、琉球インタラクティブ本社（沖縄県宜野湾市）にて行われた。調査は非構造化インタビューの方式によっている。インタビューは臼井隆秀代表取締役社長、全社の経理業務を一手に担う経営管理室のマネージャー・西本康宏氏、および同社の経理業務等のコンサルティングに携わっている公認会計士の本永敬三氏の 3 名であった。

琉球インタラクティブは、沖縄県宜野湾市に本社を置いており、2009 年 2 月に現在の代表取締役社長によって、「日本を代表するインターネット企業になる」というビジョンをかかげて創業された。創業当初の同社は、社長ひとりでインターネットサービス事業を行う個人企業で、EC サイトの「沖縄特産品本舗」の運営（2009 年 5 月開始）<sup>(1)</sup> などの事業からスタートした。しかしその後は組織規模・事業内容とも拡大され、現在では、インターネットサービス事業に加え、人材育成事業・戦略投資事業の 3 事業を運営しており、資本金 1,000 万円、従業員数 72 名（2016 年 1 月末日時点）の規模となっている。主な事業の具体的内容は以下の通りである（琉球インタラクティブホームページおよびインタビュー調査に基づいて作成）。

- (1) インターネット事業……デジタルマーケティング活動の戦略立案やインターネット広告の製作、各種業務システムの開発など。
- (2) 人材育成事業……起業の支援や経営者の育成のためのプログラムやセミナー等の



運営、沖縄県の転職支援・求人情報サイトの運営など。

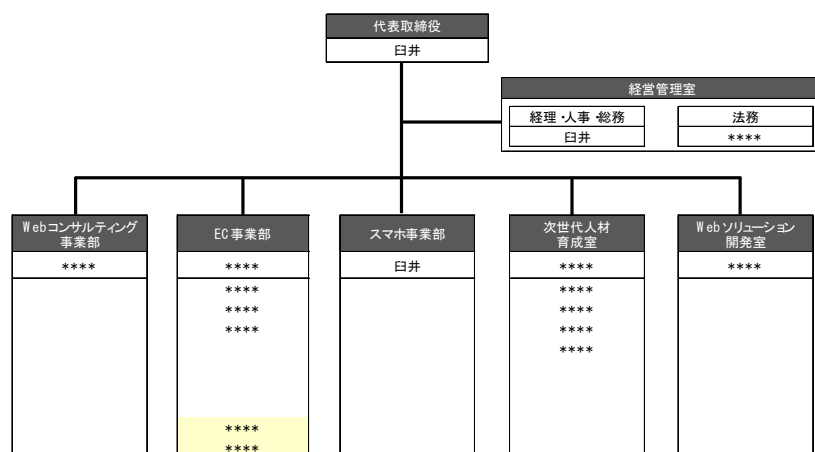
- (3) 戦略投資事業……ソーシャルゲームの開発や、ヘルスケア関連の技術開発など、今後の会社の成長・拡大を企図した新規事業。

### III 会社設立当初の社長自身による簿記と管理会計の実践

琉球インタラクティブ設立当初は同社の構成員は臼井社長ひとりであったが、社長はその当時すでに、自らの手で経営管理目的での会計情報の作成をかなり積極的に行っていた。その背景は2つあった。1つは、臼井社長の会社設立前の業務経験であった。臼井社長は、以前は大手IT企業において子会社の経営管理全般を担当し、その中で、経理業務や、子会社の会計システムの整備をした経験を有していた。そのため、臼井社長は琉球インタラクティブ創業当初より、「数字を見て、そこから戦略を立てて、実行して、また結果を見て、戦略を見直して、ということをやっとやっていたので、それが当たり前になっているところはあった」（インタビュー調査）。

その一方で、重要な背景の第2は、設立当初の会社の規模の小ささや資金繰りの余裕のなさであった。当時は図8-1のように事業部制組織がとられていたものの、会社の人数規模も売上高規模も現在に比べれば非常に小さかった。臼井社長によれば、「当時は食べていくのがやっとだったので、ちゃんと……僕が見ていないと不安だったというのが大きいです」（インタビュー調査）。当時は「人を雇えるくらいの利益を自分で出すのに必死でやっていた」（インタビュー調査）。

図8-1 琉球インタラクティブの組織図（2012年4月）



（出所）インタビュー調査配布資料より引用

したがって、図8-1のように、2009年の創業から最初の数年間の間は、経営管理室の経理業務は、経営者である臼井社長自身がひとりで担当していた。具体的には、日常的に売上日報の入力などを自身で行い、その入力によって自動的に総勘定元帳および貸借対照表や損益計算書などが作成される仕組みを自ら表計算ソフトで作成していた。青色申告についても、税務署に出向いて指導を受けながら自ら青色申告を行っていた。

また、臼井社長は、会社設立当初より、自身で作成した表計算ソフトベースの会計システムを用いながら管理会計を実践していた。特に社長が注目していたのは売上高であった。琉球インタラクティブでは費用の大半が技術者を中心とした正社員の労務費＝固定費である。このため、利益確保のための指標としては当時より売上高を大変重視しており、社長によれば「当時は、損益分岐が大事なのではなくて、どれだけ売上を伸ばすかということを見ていました」（インタビュー調査）とのことであった。社長は、売上高を見ることで「数字を分析するにしても、例えば、どんなクライアントにどのような商品を販売していくのが一番セールスが伸びるだとか」（インタビュー調査）を検討してきた。もっとも、それは利益情報を軽視していたということではない。特に、企業の組織規模が拡大して以降は、「組織で見るとどの部門が利益を獲得してどの部門が足を引っ張っているかというようなことを見ていました」（社長へのインタビュー調査）ともされる。

また、多角化して以降は、経費の部門別集計もそのエクセルの仕組みの中で実施するようになった。しかも、その集計に際しては、本社共通費の各事業部への配賦が行われていた。臼井社長によれば、その配賦手続きは簡素なものであるとされる。前述のように、琉球インタラクティブでは費用の大半が正社員の労務費であるうえ、部門ごとの構成人数も明確である（掛け持ちなどは基本的にない）。これらの事情により、配賦手続きは複雑に行う必要がなかった。

## IV 事業拡張と簿記実践の変化

### 1 組織拡大に伴う経理担当者の設置

前述のように、会社設立後数年間、琉球インタラクティブの経理業務は社長自らの手によって全面的に担われていた。ところが、規模拡大および事業の多角化に伴って複数の事業部が設けられるようになると、社長が経理業務に時間を割くことが難しくなってきた。従業員数は20名程度まで増加し、経理業務の効率化と委譲が必要になっていた。

そこで臼井社長は、経理業務の担当者として、現在の経営管理室のマネージャーである西本氏と、そのアシスタントとして専門学校で会計ソフトの利用方法を学んできた人物を新たに採用した。したがって図8-2のように、2013年4月当時の組織図では、臼井社長も依然として経営管理室の業務を兼任していたものの、西本氏をはじめとする会計スタッフが同室に配属されるに至った。また、それとほぼ同じ時期、社長は会計ソフトを導入し、それまで表計算ソフトベースで行っていた経理業務を会計システムベースへと変更した。

現在、請求書や伝票は営業部門を経由せず、直接経営管理室に届くようになっている。それらは基本的には、上述の2名の経理担当者によって日次単位で会計システム上に入力され、月次で決算がなされるようになっている。もっとも、経営管理室の業務は会計情報の作成だけではない。日によって請求書や伝票が膨大な量になることもあるので、業務負荷が高い時期には、届いた請求書や伝票が完全に日次で反映できるわけではない。とはいえ、会計情報がタイムリーに入手できることは意思決定の迅速化という点においては重要なことであるため、こうした入力業務は極力早めに行うようにしている（西本氏へのインタビュー調査）。

図表 8-2 琉球インタラクティブの組織図（2013 年 4 月）

代表取締役 臼井		経営管理室 臼井（兼任） **** 西本 ****	
Webマーケティング事業部 ****	Webソリューション開発室 ****	次世代人材育成室 ****	HR事業部 ****
宜野湾ペイサイド情報センター 臼井（兼任）			
Webコンサルティンググループ **** **** ****	ECグループ **** **** **** 石垣支社 **** **** ****	ソーシャルクリエイティブグループ **** **** **** **** **** ****	コアシステム開発グループ **** **** **** **** ****
プラットフォーム開発グループ **** **** ****	琉球ウェブカレッジグループ **** **** **** **** **** ****	琉球ウェブキャリアグループ **** **** **** ****	コンシューマーグループ **** **** ****
ビジネスグループ **** **** ****			

（出所）インタビュー調査配布資料より引用

一方、決済については完全に権限委譲されているわけではない。現預金の支払いを伴う取引の伝票については、臼井社長の承認を得たうえで決済が行われている。支出が社長決裁となっている理由については、社長によれば、「（設立当初に資金繰りで苦労した経験から）出るところは把握しておいたほうが（よい）」（インタビュー調査、カッコ内は引用者）とされている。

## 2 部門別予算管理

経営管理室マネージャーの西本氏によれば、部門単位（図 8-2 の Web マーケティング事業部、Web ソリューション開発室、次世代人材育成室、HR 事業部、宜野湾ペイサイド情報センター）での月次決算が行われており、この情報は全社的に共有されている。そのうえで各事業部長はこれに基づいた自部門の経営意思決定について一定の権限を委譲されており、事業部利益に対して責任を負っている。例えば、新規案件の値決めについては、特に明確なルールは設定されておらず、各事業部長に権限委譲されている。

そのうえで、2 週に一度社長と事業部長の間で打ち合わせがなされ、事業部業績の状況や当該事業部の営業の状況および内部の従業員の状況について情報共有がなされる。この 2 週間に一度の打ち合わせは、組織規模が拡大とともに行われるようになってきた。以前は「組織が見える範囲にあったので適宜確認していたのですが、……（会社の規模拡大とともに）打ち合わせを無理やりにでも入れないと見えなくなってきたからやっている」（社長へのインタビュー調査、カッコ内は引用者）。その中で、「事業部を任せている人間には、ほとんどは（自律的に経営管理を行うことへの）意識はあるので、まだそこに満たない人間に関しては 2 週間に一度くらい進捗を確認しながらその時々に応じた方向修正はしています」（社長へのインタビュー調査、カッコ内は引用者）。

なお、西本氏によれば、プロジェクト案件ごとの原価計算は厳密に行っておらず、その意味において原価管理のための製品原価計算はあまり精緻にはなされていない。前述のように、琉球インタラクティブの場合費用の大半は労務費＝固定費が占めている。そのため、社長によれば、「細かいコストの調整をどうするかよりは売上を伸ばす方法を考えて行こう

というのが実態」(インタビュー調査)であるとされる。

### 3 事業部ごとに異なる予算管理とそこでの会計情報の利用のされ方

一方、現在では臼井社長は、前述のようなプロセスで作成された会計情報を、月次予算差異分析のような形で定期的に分析するかどうかは、事業部によって異なっている。例えば、設立当初から運営されているインターネット事業の場合は、琉球インタラクティブの主要事業でありかつ設立からの7年間でビジネスモデルが整備されてきたうえ、事業規模も大きい。このため、2週間に一度の社長と事業部長の打ち合わせでは、通常は事業部損益計算書の実績を参照しながら、今後の営業方針やそのために必要な人材の過不足やモチベーションの状況等に関して議論が行われる。

一方、まだ収益構造が確立していない未成熟な事業の場合、は必ずしもそうではない。これは社長によれば、損益計算書の議論をしても「人件費がかかって赤字という話しか出てこないで、それを出して……(モチベーションを)下げるよりは、単純に事業のことに集中させたほうが良い」(インタビュー調査、カッコ内は引用者)との考えによるものである。例えば、人材育成事業においては現在新たなメディアの立ち上げに取り組んでおり、この場合には業績よりもその立ち上げプロセスに関する情報共有と以後の方針の決定がなされる。

また、社長によれば、「P/LとかB/Sは経営の結果だと思っているので、正直そこまで重きは置いていないところはあります」(インタビュー調査)。すなわち、簿記システムから提供された月次の事業部業績は過去情報であり、それはあくまで以後の営業活動や組織運営の方針を検討するための参考材料として位置づけられている。その理由は、社長がIT事業、特に新規事業を運営するうえでの外部環境に対して、高い不確実性を認識しているところにあった。インタビュー調査で、社長は以下のように説明している。

インターネットビジネスだと、例えばソーシャルサービスの目標をいくりにするかというときに、0円になるかもしれないし10億円になるかもしれないですし。……なので、あくまでも一つの目指す指標として、それを必達のような感じで……追わせるというのはちょっと良くないかなと思っています。

このように、臼井社長は各事業部の業績を目標利益に対する予実差異によって厳密に評価することはしていない。社長によれば、利益は「できるだけ高く……いきたいと思っているので、各事業部もそういうことで思ってもらえればいいかなと思っています」(インタビュー調査)。

## V 簿記実務の変革の方向性

琉球インタラクティブでは、今後も事業拡大戦略が描かれており、人材育成事業や戦略投資事業を中心とした新規事業への進出はその一つの方策として進められている。また、これを成功裏に進めるために、優秀な人材に高い動機付けを与えられるような職場づくり、そして利益を確保することが重要であると考えられている。



一方、前述の設立数年後の状況と同様、組織の規模が拡大すれば、経営管理業務の負荷が高まる。図 8-3 のように、2016 年 1 月現在では、事業部の規模・数とも拡大している。したがって、臼井社長はこの大規模化した組織の管理にそれまでも増して多大なる時間を割かれるようになった。このため、図 8-3 の組織図にあるように、経営管理室の経理業務は西本氏に委ねられるようになった。すなわち、組織の拡大に伴い、臼井社長が本来的な戦略的計画策定やその実行に向けた経営管理により専念できる体制の構築が試みられたのである。

とはいえ、自身の「経営状況を見ながら意思決定をしていかないといけない」（インタビュー調査）との言葉に表れているように、臼井社長はたとえ組織規模が大きくなったとしても、琉球インタラクティブにおける企業活動の全体像を会計情報を通じて把握しておく必要があった。ところが、経理業務から離れた臼井社長は以下のような悩みを抱えるようになっていた。

（会計ソフトを導入して）、西本に（経理業務を）任せたことで、僕が実際に手を動かさなくなったので、経営状況の把握が甘くなったというか、……楽に見れるようになった……（反面）、考える時間が少なくなった……（インタビュー調査、カッコ内は引用者）。

とはいえ、事業部の数・規模の増加に伴って大幅に経営管理業務の負荷が増えた臼井社長にはもはや、再び経理業務の担当者となって財務状況の精緻な理解をはかる時間的余裕はなく、会計情報はより一層限られた時間の中で参照する必要に迫られていた。

ここで限られた時間を最大限活用して迅速な意思決定をはかることを可能にするべく、会計ソフトの移行が決定されることとなった。従来利用していた会計ソフトから、クラウドベースの会計ソフトへの移行である。このクラウド会計ソフトは、銀行のウェブ明細を自動で取得し勘定科目を推測する機能や、スマートフォンやタブレット等の端末によってリアルタイムにデータを確認することができる機能などを有している。臼井社長は、フリーへの移行を決定した理由について、インタビュー調査において以下のように説明している（カッコ内は引用者）。

会計王のままだと、（社内の）パソコンの中に（データが）入っているので、ちょっと気になったときにパッと見れるようにしたい……そういう意味だと、フリーになるとパソコンよりは見やすくなってやりやすくなるかなとは期待しているところはあります（インタビュー調査、カッコ内は引用者）。

琉球インタラクティブの経営コンサルティングにかかわっており、フリーの導入を提唱した公認会計士の本永氏も、インタビュー調査で以下のように説明した。

（IT 事業は）時間がものを言う業種だと思うので、そこに人の時間という資源を割くよりは、そこはある程度技術で高められている部分を効率的に使って、臼井さんたちその他の責任者の方々が有効に意思決定に使える情報を効率的に使って、時間を判断に回してもらうほうが良いかなと思っています（カッコ内は引用者）。

このように、琉球インタラクティブでは、拡大・成長戦略の実行に向け、組織規模の拡大に伴う経営管理コストの増加を少しでも抑制すると同時に、社長をはじめとした上級管理者によるより迅速な意思決定を促すべく、クラウド技術を基礎とした会計ソフトへの移行がはかられることとなった。

## VI 考察と結論

以上、3 節から 5 節にかけて論じたように、琉球インタラクティブでは組織規模の拡大に伴って簿記のプロセス、そしてそれを支援する会計システム、特にそこから提供される会計情報の属性が変容を遂げてきた。それを要約すれば、図表 8-4 の通りである。

図表 8-4 琉球インタラクティブの組織規模と簿記プロセスおよび会計情報の属性

	設立当初 2009 年～2012 年頃	現在までの拡大期 2012 年頃～2015 年	今後の展開 2016 年～
組織規模 (従業員数)	～20 名程度	20～75 名程度	75 名程度～
簿記プロセスの 中心的主体	経営者	経営者 会計スタッフ	会計スタッフ
事業部の 利益管理主体	経営者	経営者 管理者	経営者 管理者
簿記システムの 自動化程度	低	低	高
会計情報の 参照可能な場所	社内	社内	場所を問わない

設立当初は、経営者である臼井社長がエクセルを用いて自ら取引記録を入力することによって会計情報が生成されていた。エクセルベースであるので、この情報は基本的に臼井社長によって保有されていた。したがって、会計情報を用いた経営意思決定は主に社長によって行われていた。8 割近くの中小企業経営者が自社の財務諸表の作成プロセスを関知していないとされる中小企業庁の調査結果を踏まえれば、琉球インタラクティブでは会社設立当初より、かなり管理会計目的での簿記システムの重要性が認識されていたと言えよう。

また、組織規模の拡大に伴って、設立から数年後には経営管理室のスタッフによって入力業務が行われるようになった。同時に、会計ソフトの導入を通じて、作成された会計情報は社長のみならず経営管理室および部門長にも共有されるようになった。そして、部門長は自部門の業績を参照しながら商品・サービスの価格に関する顧客との交渉を行う権限を委譲されていた。そして、その結果に対する社長によるモニタリングは、2 週に一度の打ち合わせの中で部門業績を参照しながら行われていた。

その一方で、特に注目すべき点がある。部門別予算管理の実践において、必ずしも全般的に部門長に対して権限と責任の委譲がなされていなかった点である。確かに、設立時以来ビジネスモデルが確立されてきておりかつ規模も大きいインターネット事業においては、2週間に1度の打合せで事業部損益に関する議論は行われていた。しかしながら、前述の臼井社長のコメントにもあるように、事業部長は事業部損益についてはあまり追及されない。その理由は、琉球インタラクティブではIT事業の市場環境の不確実性が非常に強く認識されていたことにあった。具体的には、部門長の努力の程度とは無関係の事象によって部門業績が大きく影響を受ける可能性が認識されていたのである。

この傾向は、未成熟な事業では特に顕著であった。同社は2009年創業の比較的若い企業である一方で、7年間という短い期間で事業の多角化による拡大戦略を進めてきたため、まだ収益構造が確立していない未成熟な事業もいくつか保有している。臼井社長は、こうした事業においては、収益性が高まるにはまだ多少の時間を要するということを認識し、事業の立ち上げプロセスについては綿密な打ち合わせを行う一方で、部門長に赤字の責任追及をすることはほとんどなかった。

これらの事実、部門予算に対する会計責任は形式的には部門長に委譲されているものの、臼井社長が発展途上の部門の損益も総合しての全社的な利益管理を行っているということの意味する。換言すれば、社長は個別の部門単位での予算管理を行っているとは限らないにしても、これらの部門実績の集合体としての全社損益を管理することによって、各部門の実質的な予算管理に積極的にかかわっていた。そのことは、各部門の支出に関する決裁権限が一定程度社長に残されていることにも表れている。

このように琉球インタラクティブでは、形式上は部門別予算が設定され、部門長に会計責任が付与されているものの、前述のようにIT事業の市場環境の不確実性の高さや発展途上の事業を多数保有する事業構造といった事情から、経営者が積極的に部門の予算管理に関与しなければならなかった。その一方では、組織規模の拡大に伴って経営者の時間的余裕がなくなり、創業当初のように自ら簿記プロセスに携わることで入念な利益管理を行うことが不可能になった。

そこで今後のさらなる事業拡大戦略を見越して意思決定されたのが、クラウド技術を基礎とし、取引の入力をより自動化した会計ソフトの導入であった。これは、取引の入力をはじめとした簿記プロセスの実践に係るコストを低減すると同時に、社長や管理者が限られた時間の中で迅速な経営意思決定を行うことの支援をも目的としている。組織の拡大に伴い、経営者および管理者の経営管理コストは高まり、同時に経営意思決定に際してより高い不確実性を認識することとなる。この経営管理コストの上昇を極力抑制するとともに、管理コスト上昇により制約を受けた時間の中で最大限事業の不確実性を低減するための手段として、適時性が高いだけでなく、どこでもデータの提供が可能な会計ソフトの導入が決定されるに至ったのである。

以上のように、現在は中小企業の規模でありながらも事業の大幅拡大を見据えて新規事業を多数育てている琉球インタラクティブの事例から明らかになった点は以下の通りである。第一に、形式上は事業部制会計の予算管理が実践されていても、新興中小企業ならではの①市場環境の不確実性の高さ、そして②発展途上の事業を多々抱える事業構造という要因により、部門予算に関する会計責任は完全には部門長に委譲されておらず、むしろそれ



に積極的に関与していたのは経営者であった。また第二に、この拡大路線のもと経営管理コストが増しつつある中でも、前述の①・②の事情から経営者主体の部門別予算管理を行うために打ち出された解決策は、簿記プロセスの迅速化とそこから生み出される会計情報の参照の容易化であった。

---

<sup>(1)</sup> 琉球インタラクティブは、同事業を 2016 年 6 月末にて他社に事業譲渡した。

#### 〔参考文献〕

- ・ 岩田 巖 (1955) 「二つの簿記学—決算中心の簿記と会計管理のための簿記—」『産業経理』第 15 巻第 6 号, 8-14 頁
- ・ 上總康行 (1993) 『管理会計論』新世社
- ・ 丸田起大 (2005) 『フィードフォワード・コントロールと管理会計』同文館出版
- ・ 琉球インタラクティブホームページ (URL : <http://www.ryukyu-i.co.jp/?id=wrapper>)
- ・ Anthony, R. N. (1965) Planning and control systems: a framework for analysis, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Press, Boston. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968 年)
- ・ Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4): 363-382.
- ・ Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods*, 2nd ed., Sage (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996 年)



## 第9章 株式会社レキサスにおける管理システムの実態調査

鵜池 幸雄（沖縄国際大学）

### I はじめに

近年、我が国においては、中小企業を対象とした「中小企業に関する指針」、「中小企業の会計に関する基本要領」が策定され、中小企業に焦点をあてた財務会計の基準が制定されている。しかしながら、本報告の問題意識でも指摘されているように、中小企業の実務において工業簿記、原価計算のシステムがどのように行われ、企業の管理に採り入れられているかについては、十分な理解が進んでいないように見受けられる。このような中小企業における工業簿記、原価計算システムを理解することとともに、近年の ICT 技術の展開についても、これらが中小企業の特に経理計算において、どのように利活用されているかについても解明していくことが中小企業における簿記会計の役割を理解するためにも肝要である。このことにより本研究部会において検討される、中小企業とりわけ製造業を営む中小企業において、「適合的な」工業簿記、記録の方法、原価計算についての総合的な知見が得られると考えられる。

### II 調査・企業の概要

#### 1 インタビュー概要

本報告では、中小製造企業に原価計算の利用等に関してその実態把握のため沖縄県にある株式会社レキサスに対するインタビュー調査を行い実態の把握を行うことを目的とする。本調査においては、当該会社について経営計画、予算管理、原価計算がどのようなレベルにおいてなされているかという視点から利用されている IT システムを含めた調査を行った。

本調査は、2015 年 11 月 30 日に、株式会社レキサスの本社である沖縄県うるま市沖縄 IT 津陵パーク内で行われた。インタビューは、同社の事業推進部マネージャー（ストラテジック、エバンジェリスト）T 氏であった。

#### 2 概要

株式会社「レキサス」はアプリケーション開発および提供サービス等を行っている。創業は 1998 年であり、当時開発した Web コラボレーションツール「チームギア」を無料リリースすると同時に、様々なポータルサイトにも OEM 供給を行った。創業以来、事業を展開、拡大し、現況での販売量はデータセンター事業 2 億円、自社開発ソフト等 2 億円、受託開発ソフト等 2 億円であり、従業員は 60 名一人当たり 1,000 万円の売上により、沖縄では IT 分野の同業種においてトップ圏にある。また現在の事業内容は、次のように説明されている。

- (1) オリジナルインターネットアプリケーションの開発・販売および運営業務
- (2) データセンターソリューション「レキサスクラウド」におけるサーバー運用管理業務
- (3) iOS/Android 向けアプリケーションの企画・開発および販売業務

(4) Web デザインおよび Web サービス構築業務

(5) キャリア公式携帯サイトのコンテンツ企画・開発および運營業務

また、2030 年の目標売上高として 2000 億円が示されている。これは、沖縄県の基地経済といわれるものと同額であると言われ、このような自立できていないとされる経済構造からの脱却とともに、東京一極集中を打破し、アジア発平和利用の IT で世界に貢献することが企業目標とされており、そのため、事業活動には、人材開発も含まれている。

またこれは、社長の H 氏の考えである「沖縄は安い」のカウンター（同じものを作って付加価値が違うから、付加価値の創造をおこない、逆に文化創造・世界最高峰のサービスを沖縄から提供する）」という構想に基づく展開でもある。

### 3 レキサスを取り巻く情勢と状況

レキサス社がある沖縄県においては、情報特区が多く設置されており、また、マルチメディアアイランド構想が掲げられた第 1 次から第 3 次の沖縄振興開発計画において、第 1 次では BPO やコールセンター、第 2 次では、メディア、CG、アニメ、第 3 次ではソフトウェア開発情報のサービス事業が重視された結果、雇用の創出において 237 社、25,000 人が創出された。しかし、多くはコールセンター業務であり、Web データサービスやソフトウェア開発事業の進展は現在遅ればせながら進んできている状態にある。レキサス社は、特区により開発されたデータインキュベーション施設の沖縄万国津凌パークの第 1 号入居でもある。

また、沖縄本島はノードの中継地点であり、現在進行中のギガビットからテラビットへの容量拡大により、その回線を利用した沖縄データクラウドの展開、発展も期待されている。そのなかで、サーバーの設置などにより利用料前払的な資金支出から、使用量に応じた月払のような従量制であり変動費となりうるクラウドコンピューティングの発生により、原価管理・基幹業務はクラウドへの移行が試され、利用しないときに課金がないために、ピーク型の情報処理支出のある企業はクラウドに來ると I 氏は推察しており、同社においてもそれに関わる展開が進んでいるとのことであった。

### 4 レキサス社の経営目標

今後のレキサス社の方向性として、フルマネージドサービスを行うとともに、データの増大に対応するとされ、取引の 90% 以上は沖縄県外である首都圏、海外となっておりクラウドによるデータ収集にも注力する。また、IT の大衆化や、サービスの提供が B to B から B to B to C へと進み、これまで情報産業が行ってきたサービス分野においてユーザー企業に IT 企業が吸収される事態が進行し、そこでデータ解析ソフトの利用と共にビッグデータの解析が重要となり、IT のオープン化、スマート化、サービス化が進んでいくとの見解であった。

また、強みのイノベーションとして、これまでは、痛みをまず顧客に強いる短期（5 年 -10 年）で高額投資を行い、回収を行う都度見積を行うような形式で IT に関する投資が行われたため、IT の品質でばらつきが生じ、企業管理においては、減価償却、予算の社内稟議が効率性を阻むことがあった。そのため、今後のクラウド化の進展により、開発（Development） × 運用（Operation）に基づいた、（例えば 40 時間までいくらなど）の

月次契約により、(顧客企業が提供される IT 技術を)「何に使っても良い」状態になる。その際に「顧客の隣に寄り添う」サービスを行い、「現実をトレースし、最低限必要なことを提供」することにより、工事進行基準(のような)従量制の価格体系にするためにも「データセンター、クラウドの利用」を推進し、結果として(IT 技術の)価格破壊といわれる状態を生み出すことになる、との推察であった。また、その結果として業務特化型クラウド、例えば、会計ソフトの月額料金制等のような専門性を高める方向ではなく、「ビジネス同期化戦略」をとり、「簡単に使えるソフトの開発によって、中小企業の現場を支援することに重点が置かれた、アプリケーションソフトの開発や、業務支援が行われている。

さらには、「インテルのカウンター」として「 ? × IT 」の展開を行い、データ分析等の他業種を展開し上場を目指しており、汎用的なサービスを安価で提供するのが主要なサービスに関わる基幹データはレキサスが持つことを見据え、「データサイエンティストから IT によるデータサイエンティスト技術などの標準化」を図っていく方針とされている。そのため、IT から、一般企業、教育機関への浸潤を図り、「データは何のために必要かを理解することが重要」であり、「報告を受け取る人の求める姿」と「データ分析者の求める姿」と「システムを操る人の求める姿」の思惑が一致しないことが生じる原因は「なぜ集める、どう集める」ことがうまく意思疎通、調整が行われていないことにあり、これを統合的に改善していくことが、IT によって中小企業がよりよく展開される一助になると意図されていた。

### Ⅲ レキサス社における企業内管理とシステム等

現在のレキサス社におけるプロジェクト管理については、自社の提供するサイボウズ社のソフトウェア「kintone」を用いたクラウドデータベースによるプラットフォームサービスのビジネスモデルとして実践的に行われている。(以下、K ソフト、構築されたシステムをKシステムという(著者))

予算実績管理については、チーム毎におこなわれ、K ソフトを利用し、コンサルティングにもとづいた、チャレンジ目標の設定が行われる。そのうえで、すべてのプロジェクトごとにプロジェクトコードがつけられ、配賦処理が行われ、勤怠処理、品目別管理はリアルタイムで行われると同時に、ソフトウェアを利用した情報の全社活用が行われている。

このシステムの導入により、プロジェクト単位だけでなく、個人単位での管理が可能となっていた。これは、個人の申請に基づく工程、進捗等の管理がおこなわれ、上長のチェックがおこなわれるものである。また、プロジェクトの収支とクラスタ分析もできるということであった。同様に、プロジェクト収支は個別案件ごとの利益貢献度も測ることができるため、いわゆる間接業務ばかりだと収支に貢献しないため、貢献度として認識されないことも説明された。

また、工数による管理も行われ、プロジェクトリーダーが期限付きの工数を持つと同時に、プロジェクトメンバーにそれを割り振り、その後のデータ入力には各々に任せるという管理形式が行われている。この工程管理は本社、部門が行い、大きくは4半期毎に行われ、トータル工程数で管理されるが、新規事業は、配賦に重み付けの考慮もなされているということである。

重要事項は会議体にて調整（決定）されており、原価の管理の制度は「かなり固い」とされており、それぞれのプロジェクトについては、「成功したかより、プロセスに重み」を置き評価されるとの見解であった。

時間価値を考慮した計算が必要であるとの認識とともに、全体、個別の目標の設定がおこなわれるが、K ソフトの利用により、全構成員ものを全員が見えることになっている。これを予算の段階でリーダーがチェックした後に、ワークナンバーが振られ、プロジェクト毎の重み付けが行われる。また、Google スプレッドシートを利用することにより、工数のカウントは常に、メンバーによって把握されることになる。このような情報は、常時構成員によって把握されることはもちろん、事業推進会議において、週1回調整がおこなわれ、KPI で Yellow Alert があればシェアされる。これは、会議において情報を共有するというだけでなく、その状態に応じて他の部門やプロジェクトからの予算や時間などのヘルプが行われることをここでは指されていた。

当該システムは、2 年前より開始され、K ソフトの利用により、トータル活動の管理、見える化がすすめられたが、これには企業のビジョンが必要であることがインタビューにおいては強調されていた。また、表計算ソフトのデータ貼付なども容易にできるデータベース機能を持つものであり、全社フラットな情報共有が可能なものであるが、このシステムは3 年前よりプロジェクトスペシャリストの入社により実践開始されたとのことであった。

K システムの利用については、リアルタイムの管理情報を反映させるためには当然であるが、まず、入力 of 徹底が行われることが重要であるとの認識であった。クラウドにより提供されることにより、場所や時間の制限が大幅に緩和され、データベースアクセスも可能であるため、データガバナンスが行いやすいとのことでもあった。またスタンプ機能を利用することにより、単なる文書等による連絡等よりも、より（やわらかな）コミュニケーションができるともいわれていた。

また、I 氏によれば、K ソフトによる二重入力の排除による大幅なコストダウンも可能であると言われ、そのうえで、将来的にはソフトウェアの開発・利用により、スマートフォン等によって撮影されたレシート等の映像データからの経費精算も行う可能性があり、これが行われることにより、会計データの基礎である証憑書類原本の管理等のコストも削減可能となりうることも示唆された。さらに、会計処理ソフトウェアとの連携によるさらなる管理機能効率性の向上も視野に入れて将来構想が進められていた。

レキサス社における意思決定組織としては、少数で構成される経営会議、リーダー会、業務推進会議、営業会議がある。このうち経営会議において、全社的人事、資金繰りなどの全社的な運営等に関わる決定が行われる。また、リーダー会、事業推進会議、営業会議においては、その活動分野における意思決定が行われている。会議体において特に重視されている点は、「何のために組織があるか」についての確認であり、その合意形成に時間をかけるとされていた。その運営の中、適切な議論を経た上で、予算の部門間の年度途中で付け替えもあるとのことである。さらに、実行計画、リード目標はユニット単位で行うとされており、そこでの指標は、受注率、利益率、「何週目に何をトル」ということであり、週毎に確認されて調整される。KPI は注視されているが、それだけではなく、ビジョンを持ち、「何のための数字なのか」という合意形成に時間をかけ」企業内での意思疎通が重要で

あるとの見解であった。

また、今後の戦略の一つとして、表計算ソフトから EAI (Enterprise Application Integration) を使ったデータ連係（エクセルに一度入力すれば自動仕訳を行うなど）による、すべてをワンオートメーションにすべき（できるようになる）ことをあげている。

事業展開においては、「記録をどうとるかは技術だけでは難しい」ことを認識し、専門性との連携のために「士業の人と連携するべき」という見解であり、中小企業へのアプリケーションの提供においては、「中小企業は、知らない、できないために、これを教えること」が重要であるということであった。

また、中小企業の活性化に役立つソリューションの提供としては、プチベストを目指す、すなわち「8, 9 の企業ではなく、0 から 3 にする」ことをあげ、例えば、スマートフォンによるファースト入力から統一処理を行い既存会計ソフトとのパッケージなどの展開により、アドオンにて記録、報告、集計できるシステムを目指しているともされていた。

I 氏により、「育てるべき」との主張が繰り返され、「ソフトウェアで入力が楽になる、計算を知らなくてもできる」ことから、ソフト開発者や経営層を育てる「考え方を正しく持った人」「箱を適切に処理する人」が、また管理計算においては、「配賦処理がちゃんとできる」能力が重要となるだけでなく、これらはリテラシーとして必要であり、それを育む方法としてはケース・スタディ（リアルにする）が鍵であるとの見解であった。

同様に、他社の例を参考にしながら、企業で確定した既存の原価計算システムのみに固執し決定を行うのではなく、「配賦基準」の決定には社内の共通理解が必要であり、これをサポートすることやサポートする人が重要である」、「配賦、減価処理は企業目標に従う（ので毎度異なる）」ことや「管理の重要性がわからないのは、過去のデータによるから」であり、「資金繰りのために疲弊する（原因を説明する準備をしていない）（できない）」ことから脱却するためには、隣に寄り添い支援する人が必要であり、資金繰りに生かす管理を行うことも重要であると指摘された。また、このような事象は「複式簿記の弊害とも捉えられることもあるが、会計担当者の正しい評価の方法（人事考課）が必要」と指摘された（インタビュー調査より）。

レキサス社においては、クラウドを用いた K ソフトの導入、利用により企業内の見える化の徹底が行われており、予算および執行において、個人、工程、事業毎に集計がおこなわれている。また、構成員によるデータの即時入力の徹底により、システムを利用すれば、意思決定者による場所や時間帯を問わない随時、迅速な意思決定が可能である。企業活動の管理においては、全体目標を基点とした個々の原価要因による配賦が行われており、予算、実績の多段階かつ週単位での管理、調整がおこなわれている。各プロジェクト等のユニット単位において、工事進行による管理が可能となっているところが特徴的であり、優れているといえる。

この利点としては、企業の全体としての活動や個別の活動が、マトリクス的に集計が可能であり、随時意思決定が可能となることにより、大幅な資源の有効利用と業務の効率化があげられよう。

このシステムを運用していく上での困難点として、

- (1) 予算、執行について細かい分類が必要となる。タグ付けの複雑化
- (2) 個人レベルでのタグの理解と分類の必要性(マネージャー、従業員スキルの向上)

(3) 配賦基準設定の困難性（他社での例（インタビューによる））  
が指摘される。このような困難点を克服するためには、本報告で示されるレキサス社のような体制およびシステム構築とともに、全社的な目的、意識の共通化、共有化が必要であると考えられる。

#### IV 本報告における考察：企業活動に関わる簿記的記録と企業管理

レキサス社における管理実態を本報告第1章の佐藤教授による分類にあてはめると、①最終目標をもとに予算や工数が組まれ、実績との差による管理が行われており、勘定による記録を前提としていることから簿記記録がベースである。またそれと同時に②勘定以外の記録、非貨幣量記録、定性的記録、秩序なし記録が同時に行われている。

レキサス社においては、Kソフトの利用により、容易かつ迅速に予算、進行、工数、データのデータベースへの記録/報告が可能であり、これらが1画面上に表示され、各構成員に認識可能となる。これは、本報告書「本研究部会の研究目的と分析フレームワーク」において示された「製品1つあたりの原価＝材料単価×数量＋賃率×時間＋製造固定費（時間×コスト（著者挿入））」がほぼ同時に現場レベルで把握され、目標実現に方向付けられている。材料単価や賃率は、上位レベルで決定されるため、現場に決定権はないが、システム上で随時チェックされ修正されている。

また、先に示された上總（1993）の階層的管理会計論の体系でいえば企業構成員のコンピュータ上に管理者と一般従業員の経営管理画面が表示されていることに特徴がある（制限はあるが、下位層が、経営者の経営管理画面と同じものを見ることができる）。しかし、レキサス社においては「総合管理会計<sup>(1)</sup>」を行う権限はプロジェクトのリーダーに与えられており、プロジェクトメンバーは限定された範囲（単価、賃率、コストおよび工程数）において作業を行っている。すなわち、企業内で同一ソフトを用い、同一画面上で同様の情報を得ることができる状況におかれているが、組織階層（経営者、管理者、従業員）の職位に従ってコントロールできる範囲が定められている点においては伝統的管理会計システムと大きく異ならないことも指摘できる。

レキサス社の事例について経営管理を行うための簿記の役割に関わらせて考えれば、中小企業における工業簿記、原価計算、記録の役割に関しては、企業活動において構成員が管理するデータがすべてほぼタイムリーに記録、処理され、その情報に基づいた意思決定がなされているといえる。また、簿記の一つの役割であるとされる「①過去の記録を残すこと」について、ITシステムおよび即時入力を行うことにより、必要なデータが記録されている。もう一つの役割とされる「②未来計画・予測を行うための基礎材料」については、①であげたデータについてITシステムを通じ適時に未来（現在）の意思決定に役立つものが利用されている。

ここで注目すべき点としては、レキサス社におけるKシステムにより、企業構成員にほぼリアルタイムで同一の情報が与えられたとしても、低位の職階にある従業員レベルにおいては、その情報のうちの特に数量・物量記録（認識）が重要となることである。その一方、管理者、経営者レベルでは、貨幣量情報等のより高度な経営意思決定に近いものもコントロール可能なものとして重要となる。すなわち、企業という階層構造の中にあつては、情



報の共通，共有化がなされたとしても，それぞれの構成員にとってコントロールできるものとそうでないものについては，情報の重要性が異なることが考えられる。

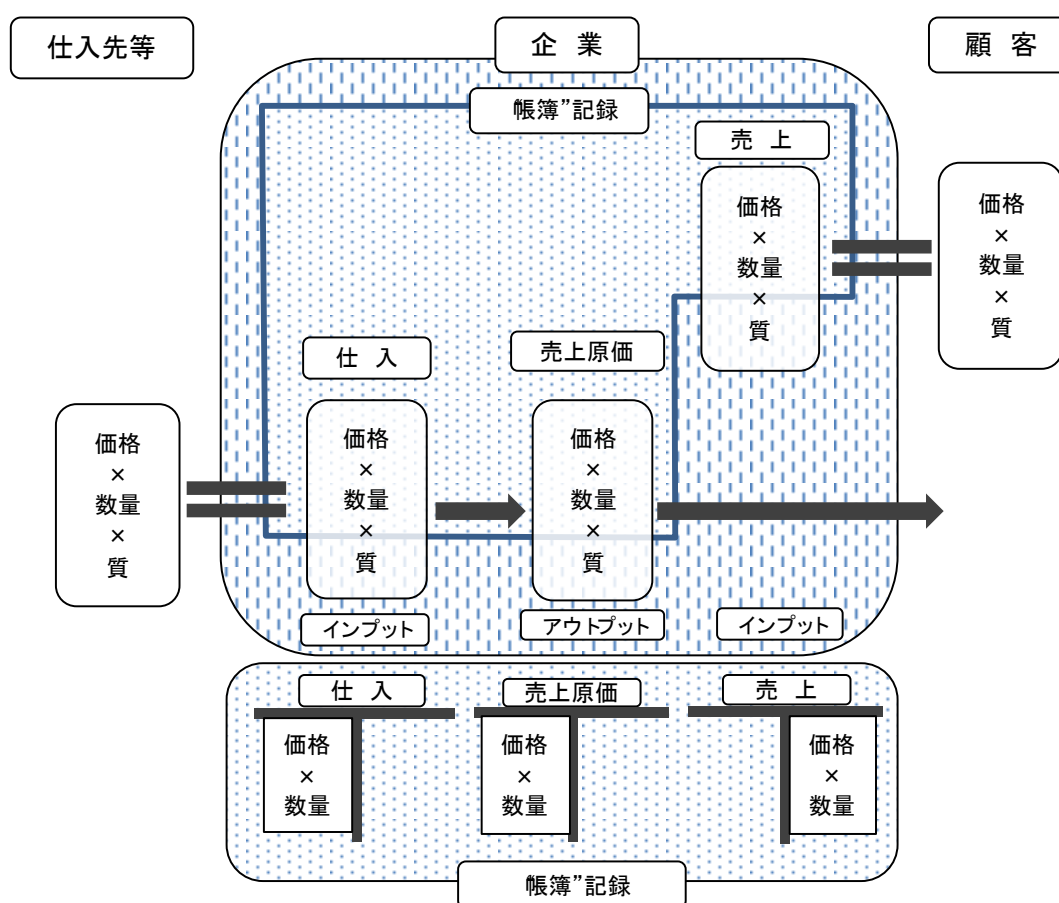
図表 9-1（次頁参照）は，企業における生産・販売活動と帳簿記録を示したものである。企業体として見た場合，中小企業にとって「管理あるいは内部報告を目的とすれば」会計情報は，

a：その数値をコントロールできる範囲において

b：予算・実績の管理に利用できる範囲において，有用である。

中小企業において価格や数量がコントロールできる場合は，a，b，において帳簿記録が利用されるであろう。価格や数量がコントロールできない場合には，帳簿記録よりもコントロールできる非貨幣数値やデータが利用されることが考えられる。

図 9-1 企業における生産・販売活動と帳簿記録



出所) 筆者作成

図示されるように中小企業におけるマネジメントにおいては，価格，数量だけではなく，非貨幣数値やデータで示されうる“質”の重要性も注目されるべきである。顧客に対して提供される製品やサービスにおいては，価格や数量だけではなくその品質が重要視されても

いる。本報告においても「顧客の隣に寄り添う」サービス」などのインタビューに見られるように、アプリケーション等の開発、販売においてそのような顧客満足を高めるための思考が見られ、各々の企業において重要視されていることが推察される。

企業を経営管理する上では、企業支配下でコントロール（マネジメント）できるものだけが特に関心の対象となる。中小企業において、仕入先や顧客との間で価格決定権があれば、取得原価や売価の価格が意思決定や管理の対象となる。また、仕入量、販売量の交渉力があれば、数量が意思決定や管理の対象となる。さらに、生産物の“質”やこれを生み出す原材料などの“質”も管理の対象となりうる。一方、簿記システムにおいては、価格と数量に基づいた勘定体系と金額により示される簿記的記録が行われる。このような帳簿記録が中小企業経営者のコントロールできる対象と重なることによりその重要性が決定されるといえる。

マネジメントできる範囲において関連するデータの関心が増すことは、中小企業内の組織階層における勘定記録と非貨幣情報の有用性、すなわち重み付けについてのみ言えることではなく、企業活動において制約のありうる中小企業における会計情報や「簿記」の有用性についても言うことができ、そのことは企業の規模ではなく、企業が置かれた社会/経済的環境の中でのマネジメントの強さの面から中小企業における「簿記」の役割の分類の可能性を示していると考えられる。

---

<sup>(1)</sup> ここで言う「総合管理会計」とは上總（1993）で用いられている用語であり、原語は Anthony（1965）などに示されている「Management Control」である。序章あるいは第2章でいうところの「マネジメント・コントロール」と同義である。

#### 〔参考文献〕

- ・上總康行〔1993〕『管理会計』 新世社
- ・日本簿記学会簿記実務研究部会〔2015〕『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中間報告書 URL:[http://www.hakutou.co.jp/boki/research/pdf/boki\\_practice\\_2627\\_2.pdf](http://www.hakutou.co.jp/boki/research/pdf/boki_practice_2627_2.pdf))
- ・株式会社レキサスホームページ (URL: <http://www.lexues.co.jp/>)

## 第4部 中小企業を

取り巻く外部利害関係者による

工業簿記・原価計算の視点



## 第10章 中小製造企業の有力な外部利害関係者による工業簿記・原価計算の視点 ― 長崎県内地方銀行・九州北部地区税理士法人への調査を基礎として ―

宮地晃輔（長崎県立大学）

### Ⅰ 本章の目的・方法・背景

#### 1 研究目的

本章では、中小企業の外部利害関係者の代表格である地方銀行と税理士法人（税理士事務所）が、中小製造企業の行う工業簿記・原価計算に対していかなるスタンスを有しているかを明らかにしたうえで、当該スタンスから導出される課題について論究することを目的とする。

#### 2 研究方法

本章での目的を推進するために、地方銀行と税理士法人に対するインタビュー調査を行う。地方銀行に対する調査では、ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）の子会社である株式会社親和銀行（本店所在地：長崎県佐世保市、以下、親和銀行と称す）に対して、「中小製造企業に対する融資判断・債務者管理における工業簿記・原価計算の位置づけ」に関する調査を行い、同調査の結果から導出されるスタンスと課題を明らかにする。また、税理士法人に対する調査では、九州北部税理士会（福岡県、佐賀県、長崎県）に所属する税理士法人 A に対して、「中小製造企業における原価管理および利益管理に関する質問調査」を行い、同調査の結果から導出されるスタンスと課題を明らかにする。

本章における中小製造企業とは、製造業における中小企業のことであり、中小企業基本法第2条第1号に該当する企業を前提としている。同法第2条第1号では、中小企業者の範囲に関して、「資本金の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であつて、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの」と定めている。

#### 3 研究の背景

一般的には、中小製造企業を含む中小企業に対して最も影響力があるのが銀行等の金融機関である。その理由は、中小企業の多くは運転資金・設備資金の調達を間接金融で賄っていることにある。経営資金が決して潤沢とはいえない多くの中小企業からすれば資金提供者としての金融機関のプレゼンスは高く、それゆえに中小企業経営に対する銀行の影響力は強いといえる。このことから銀行が融資先である中小製造企業に対する融資判断・債務者管理を行う際に、当該企業の工業簿記・原価計算への日常の取り組みに対してどのように考えているか、その位置づけを明らかにすることは意義が高いと考える。なぜならば仮に銀行が融資先である中小製造企業に対して緻密な工業簿記や原価計算を要求するとすれば、当該企業の実務に浸透する可能性が高まることになるからである。

また、銀行などの金融機関とあわせて中小企業に対する影響力があるのが税理士法人（税理士事務所）である。税理士法人に所属する税理士および職員は、日常的に関与先（顧

問先)の経営者や会計担当者の相談相手としての役割を果たしている。特に中小製造企業の経営者の中には技術畑出身者も少なくなく、会計・税務業務はもとより経営全般に対するサポートを必要とする経営者も存在する。税理士法人は、その業務を通じて関与先の中小製造企業に対して緻密な工業簿記・原価計算の実施を指導できる立場にある。また、税理士法人は関与先企業(顧問先企業)の経営改善のためにコンサルティング業務を行うことがあり、この場面では緻密な工業簿記・原価計算の実施を、税理士法人が関与先(顧問先)の中小製造企業に促す動機が存在する可能性がある。税理士法人が関与先企業の経営改善に貢献できるかどうかは、顧客である中小製造企業経営者の満足度に関わるものであり、顧問契約の継続にもつながるものである。

## Ⅱ 親和銀行に対するインタビュー調査と評価

### 1 インタビュー調査先の概要

地方銀行の対するインタビュー調査先である親和銀行の概要は以下のとおりである(ふくおかフィナンシャルグループ(FFG, 2015, 56頁, 212頁, 228頁)。同行は1939(昭和14)年9月に設立され、「2015(平成27)年3月時点で、資本金368億円、事業所数88店舗(長崎県内76店舗、福岡県内5店舗、佐賀県内6店舗、東京都内1店舗)、従業員数1,248名の地方銀行である」。同行における平成26年度(平成27年3月期)における貸出金の状況に関しては以下の内容になっている。

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| ① 平成27年3月期貸出金残高   | 1,409,821 百万円         |
| ② うち製造業に対する貸出金残高  | 128,243 百万円(構成比率9.1%) |
| ③ 中小企業等向け貸出金残高    | 1,002,572 百万円         |
| ④ 上記③の①総貸出金に対する比率 | 71.11%                |

親和銀行の貸出金の特徴として、貸出金全体に占める中小企業等向け貸出金の占める割合が高く全体で71.47%となっている。この点は地方銀行としての親和銀行の特徴を明確に表わしている。すなわちここでの数値が、同行の中小企業に対する資金提供者としての役割の高さを鮮明に表わしている。一方、同行の製造業に対する貸出金残高は全体の9.1%に留まっており、同行の貸出金残高に占める製造業の割合は決して高い状況にあるとはいえない。

### 2 訪問調査時期および調査実施者

親和銀行に対するインタビュー調査は、今回で2回目となる。今回のインタビュー調査は、2015(平成27)年12月19日16:00から17:00までの1時間の時間を与えられて実施した。親和銀行側の回答者は、第1回目(2015(平成27)年4月14日15:15~16:30に実施)と同様にコンサルティング営業部副部長S氏である。S氏は、同行において融資課長職等の経験を有しており、融資業務に精通をしている。

本件インタビュー調査は、宮地晃輔(長崎県立大学)と大瀬良信也(長崎県立大学大学院生)の2名により実施をしている。

### 3 調査項目

本件調査では、「①中期経営計画について」(質問1)、「②債務者管理について」(質問2)、「③中小製造企業における原価計算について」(質問3)、「④直接原価計算について」(質問4)、「⑤予算について」(質問5)の5項目を設定している。

①については、経営計画作成への原価計算の活用の観点から設定されている。中小製造企業においても取替投資や拡大投資または製品投資といった設備投資が必要になる時期がある。この場合においては、当該企業において発生が予想される設備投資を、中長期経営計画を策定してその中に反映させることが望ましい。また、本章の目的に照らせば中小製造企業の中でどの程度の企業が中長期経営計画を策定しているのか、その実態を継続的な調査に基づいて把握することの必要性は高い。その理由は、中小製造企業の有力な外部利害関係者である地方銀行と税理士法人は、当該企業の永続的な発展に貢献する役割を担っており、このことから両利害関係者は中長期的な視野からの経営者の考えを計画化することを望むと予測するからである。中長期経営計画の策定は、財務目標値の設定や中長期利益計画の策定に接続する関係から機会原価や差額原価などの特殊原価調査としての広義の原価計算に基づく原価情報が必要となる。

『原価計算基準』第1章1(5)では、原価計算の目的のひとつとして「経営の基本計画を設定するに当たり、これに必要な原価情報を提供すること。ここに基本計画とは、経済の動態的变化に適応して、経営の給付目的たる製品、経営立地、生産設備等経営構造に関する基本的事項について、経営意思を決定し、経営構造を合理的に組成することをいい、随時的に行われる決定である」を掲げている。ここでは、戦略的設備投資による売上構造の転換や新たな原価の増減に関する原価情報が関係してくることになる。

②の設定は、銀行による債務者管理の観点から日常的に行われている中小製造企業に対する指導としてどのようなものが存在するのかを把握することを目的に設定されている。その趣旨は、銀行の行う債務者区分・自己査定と密接な関係がある。債務者区分は、銀行から資金を借り入れた債務者に対して、「債務者の財務状況・資金繰り・収益力等に照らして、返済能力を判定して、その状況等により債務者を正常先、要注意先(要管理先と要管理先以外)、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先の5つに区分する(債務者区分)」(坂本,2015, 75頁)というものである。これを基礎として銀行が自己の貸出債権の回収の危険性を評価するのが自己査定である。自己査定は銀行の貸出債権に対する貸倒引当金の設定額の基礎となるものである。当然のことながら銀行としては、貸倒引当金の設定額の増加を望まず、自己資本の縮小も回避したいと考える。このために日常の債務者管理の中で、銀行は融資先である債務者に対して財務状況等を健全に保つ指導を行うことの必要性が高いといえる。②はこの点を意識した設定となっている。

③の設定は、銀行が債務者管理の一環として、中小製造企業に対する製品別原価計算の指導を行っているのかどうかを確認するために設定されている。緻密な製品別原価計算を行うことで、どの製品が利益全体への貢献が高いのか、逆にどの製品の貢献度が低いのかを明確にすることができる。緻密な製品原価計算を実現させることは、中小製造企業の経営改善に貢献するという視点から、これを銀行が指導しているかどうかを確認する意図がある。

④の設定は、銀行において直接原価計算を債務者管理に活用できる可能性を確認するた

めに設定されている。当該確認は、親和銀行に対する1回目のインタビュー調査において、「原価計算を融資判断・債務者管理に活用できる可能性をどう考えるか」という質問を行った際に、これに対して同行S氏から「直接原価計算を用いた債務者管理を行うことは可能性があるかもしれない。売上高から変動費を控除した限界利益（貢献利益）を用いて債務者管理を行う可能性はあると考える。」という回答を得ていたことから、その可能性を具体的に引き出すことを意図している。

⑤の設定は、④での質問に関連して、変動費を把握する手段として、「たとえば材料費のみを変動費として捉え、材料費に対して予算を作成し、月次で管理させるようなことは、銀行にとって意義のあるものといえるのか」という質問を行っている。これは中小製造企業による直接原価計算の導入・定着による利益管理を促進させるために、変動費管理を容易化させる意図のもと、このことが銀行サイドからの支持を得られるのかの確認を行うために⑤が設定されている。

#### 4 調査結果とそれに対する評価

親和銀行に対する5項目のインタビュー調査の結果とそれに対する評価については以下の内容となる。なお、S氏回答とそれに対する評価の中で用いられている銀行という表現は親和銀行を意味している。

##### (1) 中長期経営計画について

###### (質問1)

中小製造企業が設備投資を必要とする際に、高額な融資を銀行に申し込む場合、3～5年単位での中・長期に渡る経営計画を作成し、銀行へ報告する中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

###### (S氏回答)

経営計画を作成する企業は稀です。しかし、銀行としては「融資を行うことで、その企業における受注がどれだけ増加し、それが売上にどれだけ結びつくのか」という点を重視しますので、受注や売上等に関する計画の報告は要求することがあります。

###### (回答に対する評価)

回答結果からは、中小製造企業において中長期経営計画が作成される事例は少ないことが判明した。銀行の関心は融資を実行した際の効果にあり、効果測定としては受注増加とそれに伴う売上増加が軸になっていることが判明した。当該結果の範囲からすれば、中小製造企業が戦略的設備投資を行った場合、銀行は売上構造の転換には関心をもつが、新たな原価の増減にはさほど関心を向けない可能性があるといえる。

##### (2) 債務者管理について

###### (質問2)

債務者管理としての中小製造企業への指導は、どのようなことを行っているのかお聞かせください。



(S 氏回答)

労務管理という点については積極的な指導を行っています。業績が思わしくない企業においては、人件費の比率が高い傾向にあることが多く、その点についての指導は行うようにしています。また、損益計算書上の計画（売上、売上原価、販管費等）については、特に業績が思わしくない企業に対しては、計画書の作成やその指導に注力しています。

(回答に対する評価)

債務者管理として、融資先である債務者が財務状況等を健全に保つための指導として、人件費に関する指導が積極的に行われていることが判明した。業績不振の中小製造企業に対しては、損益計算書の計画（売上、売上原価、販管費等）作成に対して指導が行われているが、以下の質問 3 での回答結果からも判明するが、売上原価に関係していく製品別原価計算に対する指導は行われていない。このことから銀行による緻密な原価計算を行うことの指導は行われていないことになり、その結果、緻密な工業簿記を行うことも指導されていないことが判明したといえる。

### (3) 中小製造企業における原価計算について

(質問 3)

債務者管理として、中小製造企業に対する製品別原価計算の指導は実施されているのかお聞かせください。

(S 氏回答)

銀行としてそこまで指導を行うには限りがあり、製品別原価計算という話になると、それは顧問税理士やコンサルティングに入ってもらって勘案するということになると思います。指標として、「原価の何倍の価格をつけないければ利益が出ない」というようなものが、個々の企業にはあるのではないかと思います。やはり製品別に原価を算定するという企業の話はあまり耳にしませんし、銀行としてもその点については、あまり注視はしていないという現状があります。

(回答に対する評価)

回答結果の範囲においては、緻密な製品別原価計算を行うことで、どの製品が利益全体への貢献度が高いのか、逆にどの製品の貢献度が低いのかを明確にすることができ、中小製造企業の利益管理に貢献することができるというスタンスは、現在の銀行はほとんど持ち合わせていないことが判明した。銀行が緻密な製品別原価計算の実施を促す指導を債務者に行うことは、相当に難しい状況にあることが判明した。このことは、S 氏回答の中にある顧問税理士やコンサルティングに入ってもらって勘案するということから明白であり、銀行単独での指導は難しいということを表わしている。逆にいえば、銀行と税理士法人が連携をすることができれば、この点の指導が効果的に行える可能性があるともいえる。

#### (4) 直接原価計算について

(質問 4)

直接原価計算を、債務者管理に活用できる可能性についてお聞かせください。

(S 氏回答)

直接原価計算を用いて債務者管理を行うことの可能性はあるかもしれませんが、ただ、銀行業務との関連では、融資先の変動費・固定費の分解というところまで注視するという必要性をなかなか見出せないというのが現状にあります。銀行としては、企業の経営改善には SWOT 分析が最も有用であると考えています。

(回答に対する評価)

回答結果の範囲において、銀行は直接原価計算を用いた債務者管理の可能性を認めつつも実態としてはそこまで至っていないことが判明している。その原因として、売上高から変動費を控除した限界利益（貢献利益）を用いて債務者管理を行うことの可能性を認めつつもそれを行うことでの銀行側のメリットを現時点で十分に見出せていないことが考えられる。

#### (5) 予算について

(質問 5)

変動費を把握する手段として、例えば材料費のみを変動費として捉え、材料費に対して予算を作成し、月次で管理させるようなことは、銀行にとって意義のあるものといえるのかお聞かせください。

(S 氏回答)

そのように変動費を把握し、貢献利益を重視するという企業があれば、それに銀行が合わせて指導を行うということは可能性はあるかもしれませんが、しかし、現状は最終的には営業利益が重要であり、したがって変動費や貢献利益の見積りをたてるといった指導はなかなか意義を見出せないという状況にあります。最も重要なのは、その企業において何が問題であるのかをヒアリングによって洗い出し、それを企業と銀行の共通の認識として把握した上で、問題解決の手段を構築していくことだと考えています。

(回答に対する評価)

回答結果の範囲においては、中小製造企業による直接原価計算の導入・定着による利益管理を促進させるために、変動費管理を容易化させて月次で管理させる取り組みの有用性は、可能性は否定されないものの現時点では銀行からの積極的支持を得られるレベルとはなっていない。現時点において貢献利益を重視した利益管理の意義を銀行が積極的に承認していない状況がうかがえる。

#### (6) 考察（スタンスと課題）

中小製造企業の外部利害関係者の代表格である地方銀行に位置する親和銀行では、現段階において中小製造企業に対して緻密な工業簿記・原価計算の実施を求めないスタンスを採っていることが判明した。このことは同行に対して行った第 1 回目の以下のインタビュー調査の結果とも整合性をもっている。

具体的には、第1回目のインタビュー調査の際に同行の融資判断の指標に何が用いられているか、何が重視をされているかを質問した際、以下の回答が得られている。「①損益において、単年度黒字か赤字かは重視している。」、「②直近の決算書が債務超過に陥っていないか。」、「③キャッシュ・インフロー（cash inflow）で借入金を返済して後に、いくら資金が残っているか。」、「④損益が黒字なのに借入金が増えていないかはチェックする。この場合は他行借入金も含めてチェックを行う。債権の回収サイトの長期化や回収できていない債権の把握を行う。」、「⑤銀行は比較分析を重視している。トレンド分析（たとえば、過去3年間の決算書の比較）や同業種比較を行う。業界平均と比較する場合は、TKCの指標を用いる。」、「⑥売上高利益率の上下をみる。」、「⑦中小企業融資はP/L重視である。」という内容の回答結果となっている。

第1回目の回答結果から判明したことに、銀行は中小製造企業に対して、原価計算の正確性に対する要求や工業簿記に言及していないということである。調査結果の範囲においては、銀行の融資判断の指標は、損益およびキャッシュ・フロー中心となり、それに売上高利益率などが加わっているといえる。銀行は、製品別の緻密な原価計算や正確な製造原価の計算をあまり意識しておらず、製造原価に販売費・一般管理費を加えた原価全体がどのように変化したかに興味をもっているようである。この点からも親和銀行では、現段階において中小製造企業に対して緻密な工業簿記・原価計算の実施を求めないスタンスを採っていることが判明した。

稲垣（2016）が指摘する中小企業全般の傾向として、「管理会計システムが未導入であるため、会社全体の経営実態はもとより、本来、経営管理者が管理すべき管理会計情報が稀少で詳細部分についての実態把握はできていないことが多い。具体的には、原価計算、予算制度（その前提としてのCVP分析や短期計画）、キャッシュ・フロー計算書、意思決定計算など極めて稀である。この結果、過去の窮境要因の分析が正確にできず、具体的かつ効果的な改善策を策定できないことが多い」（稲垣 2016, 56 頁）という点は、一般的に定着した通説であるといえる。中小製造企業の多くは稲垣の指摘に該当すると考えられる。

中小製造企業が、緻密な原価計算・工業簿記を駆使して自らの経営改善能力を高めていくことは、今後とも重要な課題と考える。なぜならば今後わが国に確実に到来する人口減少に伴う国内市場の段階的縮小に対して、中小製造企業の各社は、自社の生存能力を今以上に高めなければ存続することができないからである。中小製造企業の中には海外展開やM&A、大企業の下請けからの脱却を目指した新製品開発・特定分野への重点投資といったことを検討する企業も当然に出てくることになる。海外展開を目指す企業等は特殊原価調査を必要とする<sup>(1)</sup>。つまり中小製造企業の経営者は自社の進む方向を決定するにあたって原価情報を用いた意思決定を行わなければならない場面に遭遇するのである。ここでの意思決定を間違わないためにも日常から自社に緻密な原価計算・工業簿記を定着させることは意義のあることである。その理由は当該の定着が、原価意識の高い人材を育成することに接続するからである。

中小製造企業の各社が、緻密な原価計算・工業簿記を自社内に定着させて原価意識の高い人材を育成することに、銀行は取引関係を通じて貢献することが求められる。特に地方銀行の場合は、自行の営業エリア内に所在する中小企業が成長しなければ自らの成長も危うくなるので、共存共栄の視点からもこの点に貢献することが必要になる。このことは地

方銀行のもつ今後の重要な課題のひとつといえよう。

### Ⅲ 税理士法人 A に対するインタビュー調査

#### 1 税理士法人 A の概要と調査概要

##### (1) 税理士法人 A の概要

今回、調査対象とした税理士法人 A は九州北部税理士会に所属しており、3つの県（福岡県、佐賀県、長崎県）に拠点をもつ大手の税理士法人である。開業や経営支援等のコンサルティング業務にも積極的に取り組み、顧客数（契約数）は約 2,600 件を有している。税理士法人 A における製造業の関与先（顧問先）は全体の約 2 割を占めている。

##### (2) 訪問調査時期および調査実施者

本件調査は、2015（平成 27）年 10 月 20 日 13：00 から 14:00 まで税理士法人 A より 1 時間の時間を与えられて実施した。本件調査に対応した同法人担当者は、Y 所長（以下 Y 氏とする）と M 業務部部长（以下 M 氏とする）の 2 名であった。また、本件調査は、宮地晃輔（長崎県立大学）と大瀬良信也（長崎県立大学大学院生）の 2 名で行っている。

##### (3) 調査項目

本件調査は、調査に与えられた時間が 1 時間という制約のもとで、以下の 6 項目に絞って中小製造企業における原価管理および利益管理に関する質問調査を行った。

6 項目の内容は、「①中長期経営計画について」（質問 1）、「②短期利益計画について」（質問 2）、「③顧問先の中小製造企業における原価計算の実態について」（質問 3）、「④財務目標値について」（質問 4）、「⑤非財務業績指標について」（質問 5）、「⑥直接原価計算について」（質問 6）である。

税理士法人 A に対する①～⑥までの 6 項目の質問項目の設定趣旨は以下のようになる。①の設定については、親和銀行調査第 2 回目での①の設定と同じ趣旨となっている。②の設定は、中小製造企業において、中長期経営計画の策定が難しいとすれば、短期利益計画（1 年）の策定がどの程度行われているのかを確認することを目的に設定されている。②の設定は、中小製造企業における予算編成のレベルを確認することも目的である。③の設定は、親和銀行調査第 2 回目調査での③の設定と同じ趣旨である。

④の設定については、親和銀行調査第 1 回目で得られた知見である融資判断の指標に売上高利益率等が用いられていることから、この点との関係で財務目標値を設定して事業活動を行っている中小製造企業が存在するかどうかを確認することが設定の意図である。⑤は、④とは逆に非財務業績指標を設定して事業活動を行う実態があるかどうかを確認することが設定の意図である。⑥は、親和銀行調査第 2 回目での⑤の設定と同じ趣旨となっている。

## 2 調査結果

### (1) 中長期経営計画について

#### (質問 1)

3～5 年単位での中長期に渡る経営計画を作成している中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

#### (税理士法人 A 回答)

そのような長いスパンでの経営計画を作成する企業はごく稀ですが、多額の設備投資を行う場合は、銀行へ3～5 年程度の経営計画を提出して融資を要請する必要があります。自前で経営計画を作成するのは非常に困難で、中小企業診断士等の専門職に依頼するにしてもコスト面での壁が大きいというのが現状です。

#### (回答に対する評価)

税理士法人 A の回答は、親和銀行調査第 2 回目での同様の質問に対する回答とほぼ同じ回答となっている。銀行と税理士法人がほぼ同じ回答をしていることから、ほとんどの中小製造企業は中長期経営計画を策定していないものと判断できる。

### (2) 短期利益計画について

#### (質問 2)

短期利益計画を作成している中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

#### (税理士法人 A 回答)

短期利益計画に関しても作成している企業は稀です。作成するとしても経験に基づいて予測される大まかな予算をつくるという企業がほとんどになります。

#### (回答に対する評価)

中小製造企業では、短期利益計画（1 年）にしても作成している企業が少ないという回答が得られている。作成されている場合でも経験値に基づいた大まかな予算であることが多いという回答になっている。これらの点を前提とすれば、予算作成がマンネリ化している可能性があり、企業の成長の推進力となる予算編成となっていない可能性がある。

### (3) 顧問先の中小製造企業における原価計算の実態について

#### (質問 3)

製品ごとに原価計算を行っている中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

#### (税理士法人 A 回答)

当法人の顧問先で、製品ごとの原価計算が行われている事例はほとんどありません。たとえばある企業が 30 種類の製品の製造を行っていると仮定すれば、30 種類の製品全体での売上予測、原価予測を過去の経験知（トレンド）を主な柱として予測をしています。原価の実際発生額も製品単位で行っているわけではなく、30 種類の製品全体での実際原価の計算を行っています。したがって、製品毎の採算性管理ができるような現状とはなっていません。この現状に対して、当法人はできれば製品毎の原価計算が行われることが望ましいと考えています。その理由として、製品ごとに利益率や利益獲得への貢献度が異なるこ

とが通常であるので、これらを製品単位で補足できることが経営管理上も好ましいと考えています。しかしながら顧問先の従業員数等の理由からこれらの実現には至っていません。

(回答に対する評価)

中長期経営計画と同様にここでも税理士法人 A の回答は、親和銀行調査第 2 回目での同様の質問に対する回答と共通して、製品ごとに原価計算を行う企業はほとんどないとの回答がなされている。しかしながら税理士法人 A はこの状態をよしとはしていない。製品ごとの原価計算を行うことができれば、どの製品が利益全体に貢献しているかを、把握することが可能になり経営管理の質が高まることになることを指摘している。

#### (4) 財務目標値について

(質問 4)

売上高利益率や投資利益率などの財務目標値を設定している中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

(税理士法人 A 回答)

そのような目標値を設定するという考えを持っている経営者は稀で、設定するとしても使用されるのは自己資本比率程度になります。

(回答に対する評価)

この点については、ある程度予想された回答といえる。税理士法人 A に対する質問 1 から質問 3 への回答の結果をみると、中小製造企業の原価計算や予算管理などの活用能力は高いといえず、この流れからすれば質問 4 に対する税理士法人 A の回答は受け入れ易いものである。

#### (5) 非財務業績指標について

(質問 5)

従業員満足度や工場の稼働率などの非財務業績指標を積極的に利用している中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

(税理士法人 A 回答)

労使関係の向上については指導していますが、業績指標を利用するという考えがほとんどの経営者にはまずありません。労使関係向上へ即効性があるものとしては、賞与・社員旅行・制服の新調・退職金の充実等が挙げられると思います。ただ、最も重要なのはある程度の給与水準と従業員同士のコミュニケーションだと指導しています。

(回答に対する評価)

少子高齢・人口減少社会の本格化を迎えた今日、人材確保の観点からは従業員満足度の向上は不可欠であるが、業績指標に掲げてこれを管理するという経営者は現時点で少ないことが本件調査の範囲内で確認された。従業員満足度の向上を意識している経営者は少なくないと思われるが、業績指標に取り入れている企業が少ないという理解が妥当である。これは工場の稼働率についても同様のことがいえる。

## (6) 直接原価計算について

### (質問 6)

直接原価計算を利用している中小製造企業がどれほどあるのかお聞かせください。

### (税理士法人 A 回答)

ほとんどの経営者は、月にいくらキャッシュが必要かということはすぐに計算できますが、変動費と固定費に分解して考えるというような会計的な側面は持ち合わせていないことが多いように思います。変動費と固定費への分解を行わないため、売上総利益で利益率を算出する企業が多いのが現状ですが、当法人では貢献利益を用いた利益率に基づき固定費回収の可否を見定める指導を実施しています。また、実務上では、ほとんどの経営者は固定費を重視し、変動費まで意識が回らないというのが現状です。

### (回答に対する評価)

親和銀行調査 2 回目において、直接原価計算を債務者管理に活用できる可能性があることが示されていたが、実際に中小製造企業が直接原価計算に取り組みむどうかは懐疑的に捉えている面も見られた。他方、税理士法人 A は、直接原価計算の導入による管理を行うことを顧客に指導している。この点は、銀行と税理士法人で温度差があるところである。

## (7) 考察（スタンスと課題）

税理士法人 A においては、関与先（顧問先）の中小製造企業に対して、製品ごとの原価計算を行うことの必要性を認識し、直接原価計算の導入による経営管理の実行を指導するなど、当該企業の経営の中に緻密な原価計算やそれを基礎とした緻密な工業簿記の実現を、実施可能な部分から実現させようというスタンスを有している。一方で、税理士法人 A の関与先（顧問先）である中小製造企業の原価計算・工業簿記の活用能力やこれを支えるための従業員数が脆弱であるため、思うようにブレイクスルーしないという課題がある。

この課題を克服するためには、税理士法人 A の指導のみに依存することは、抜本的な問題解決にはつながらないことは明白である。ブレイクスルーするためには、税理士法人 A と同様に中小製造企業に影響力をもつ銀行等の金融機関との連携が必要となると考える。この連携をどのような大義でもって図っていくかをまずは明確にし、掲げられた大義に銀行と税理士法人が共通価値をもつことが必要になる。これを実現することが当面の課題であるが、税理士法人 A にはこの課題に向かって努力をすることが期待される。

---

<sup>(1)</sup> この点について詳細は、佐藤・福田（2006）7 頁を参照のこと。

### 〔参考文献〕

- ・ 稲垣 靖（2016）「経営改善計画策定とモニタリング活動」名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区〔編〕『中小企業再生・支援の新たなスキーム 金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して』中央経済社、47-83 頁。
- ・ 企業会計審議会『原価計算基準』第 1 章 1（5）
- ・ 坂本孝司（2015）『中小企業の財務管理入門－財務で会社を強くする』中央経済社

- ・ 佐藤康男・福田淳児（2006）『原価計算テキスト』中央経済社。
- ・ 高野 学（2014）「利益管理」（西村明・大下丈平〔編著〕『新版ベーシック管理会計』中央経済社），75-89 頁
- ・ 飛田 努（2016）「簿記実務研究部会（中間報告）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」『日本簿記学会年報』第 31 号（2016 年 7 月 25 日），12-17 頁。
- ・ 木村彰吾（2016）「中小企業の経営と資金調達―問題の所在―」名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区[編]，前掲書，1-10 頁
- ・ ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）（2015）『FFG ディスクロージャー誌 2015 財務データ・資料編』。
- ・ 宮地晃輔（2016）「中小製造企業の競争力向上―産学官連携人材育成と原価意識―」『「それでも大学が必要」と言われるために―実践教育と地方創生への戦略―』創成社，219-237 頁。



## 結章 本研究のまとめ

飛田 努（福岡大学）

### I はじめに

本研究部会は『中小企業における工業簿記・原価計算実務に関する研究』と題して、中小企業、とりわけ製造業を営む中小企業において「適合的な」工業簿記、記録の方法、原価計算はいかにあるべきかについて検討することを目的として設置された。そして、本報告書では、中小企業における簿記の意義を外部報告、内部報告といった視点から理論的検討を行った後に、①歴史的な視点：高度経済成長期における工業簿記・原価計算の実務指針の意義と、②実務的な視点：現代の中小企業における工業簿記・原価計算の実務という2つの視点から検討を行った。複数の中小企業あるいはベンチャー企業の経営者にインタビュー調査をしていく中で、本研究における簿記の目的を「管理を行う」と定義することとした。ここでいう「管理」とは、企業が行う利益創造プロセスの管理であり、企業の経営目的として成長の源泉または存続を担保するための利益を生み出すための一連の活動を意味している。具体的には売上増大と費用低減がそれにあたるが、本研究部会では特に費用低減、原価低減に着目をする意味で工業簿記と原価計算に主たる視点を置いている。すなわち、ケース・スタディを通じて、企業活動に関わる情報を貨幣量に基づく情報だけに限定せずに、工数や数量などの物量情報をも含んでどのように捕捉することによって、いかに記録として形式化・外部化が図られ、管理に利用されているのかを検討してきた。

ただし、実態調査を重ねていく中で、唯一絶対の「適合的な」工業簿記、記録の方法、原価計算は存在せず、多様な企業活動の中でそれぞれの企業が教科書的な簿記システムや生産管理の知識などを活かしながら実務を行っていることが明らかになった。これは至極当然のことではあるが、これまでの研究成果を一定の視点から取りまとめ、知見として示す必要がある。本章では、本研究部会のまとめとして、これまでの各章のまとめを行いながら研究部会として得られた知見を示すとともに、残された研究課題について述べる。

### II 本研究部会から得られた知見

#### 1 中小企業における簿記の意義：理論的検討

本研究部会では、中小企業における簿記の意義を外部報告と内部報告の視点から理論的な検討を行った。

まず、外部報告の視点では、中小企業にとって、簡便法を志向するという簿記の方向性は見られるものの、中小企業に固有の簿記というものが存在するとまでは言えないが、債権者や取引先、さらには従業員、課税当局などにとって、簿記記録が整備されていることは、ある程度のメリットになるのであって、その意味で簿記が中小企業において果たす役割は小さくないとの指摘がなされた。

次に内部報告の視点では、管理を「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」とに区分し、簿記による記録の結果が内部管理にどのように利用されるかについて検討が行われた。製品関連の意思決定、予算実績差異分析、原価管理などが「記録

行為の結果による管理」に該当する一方で、製造現場等で行われるオペレーショナル・コントロール（現業統制）では「記録行為そのものによる管理」が行われており、記録することをそのものが管理であると指摘されている。大企業であれ、中小企業であれ、企業内部で利用される管理会計システムの構造は大きく変わらないものの、「記録行為そのものによる管理」のウエイトが大きいという考察が得られた。

## 2 制度的な視点からの検討

高度経済成長草創期の1958年、中小企業庁は『中小企業の原価計算要領』、日本生産性本部は『中小企業のための原価計算』と題する原価計算の実務指針を作成した。これは原価計算基準が策定された1962年よりも早く、中小企業振興あるいは中小企業の経営安定のためという色彩が濃いものであった。例えば、中小企業庁『中小企業の原価計算要領』では、その設定目的として「その骨組みを中小企業向けに改めて、価格政策に資し、経営計画及び管理統制に役立て、又は損益算定の基礎的計数を求める等に活用しなければならない」とされ、組織規模による記帳や社内における原価計算制度に関する実務提案がなされた。しかし、これらの指針は1970年代半ばに改訂が行われたが、以後取り上げられることはほとんどない。

こうした事実を踏まえ、本研究部会では、中小企業庁において「中小企業の会計に関する基本要領」（中小会計要領）の策定に関わっている担当者にインタビューを行い、中小企業の簿記・会計実務に関する政策的な課題、現状認識について調査を行った。現在の動向は、1999年の中小企業基本法改正により、中小企業を経済的弱者として捉えて支援する方策ではなく、やる気や能力のある中小企業者を支援していく方向に変わっている。こうした中で、経営の透明化を図るための道具立てとして、会計情報の透明化、その基礎としての会計制度の設定とその普及が位置づけられているとのことであった。今後の課題として、財務会計制度としての中小会計要領、利益計算を行う上での費用算出の基礎となる工業簿記・原価計算制度を普及させることが、健全な中小企業の育成に資するものであるかどうかを検証する必要がある。それと合わせて、健康体の中小企業の育成には、中小企業者を対象に中小会計要領の普及により「帳簿記録」の重要性を涵養し、さらによりやる気のある中小企業むけに、（仮）中小会社財務管理要領により「財務管理」の適切化を進め、（仮）中小会社原価計算要領により、「原価管理」の重要性という意識の涵養が必要であり、そのための制度設計を心がけるべきとの提言を行った。

## 3 本研究部会から得られた知見：実務的な視点からの検討

現代の中小企業における工業簿記・原価計算実務の把握を行うため、メーカー6社と地方銀行1行、税理士法人への調査を実施した。以下では、本研究部会の分析視角の1つとして取り上げた実務的な視点から、中小企業における情報の収集、分類、総合、報告、記録の創出過程と、それがどのように管理に用いられているのかについて整理する。

### （1）調査結果にもとづく情報・記録の生成とその利用：簿記システムを中心に

図表結-1は、高寺（1967）もとに作成した本研究の分析フレームワーク（図表序-3）に調査結果を当てはめて整理したものである。

図表結-1 調査結果にもとづく情報・記録の生成とその利用



（出所）各研究報告をもとに筆者作成

本研究部会で行った中小企業への調査は6社であり、中小製造業4社とITベンチャー2社であった。そこでは管理会計あるいは内部報告を目的とする簿記の実践を中小・ベンチャー企業を対象として見た場合、その実践が極めて多様であり、組織の規模や事業内容によって相当に異なることが明らかになった。この事例を3つの視点から区分して整理していく。

#### （i）製品特性・原価計算技法による区分

まず、製品特性あるいは原価計算技法との関連である。ここで言う原価計算技法とは、個別原価計算、総合原価計算、標準原価計算、直接原価計算といったそれぞれの原価計算の方法を包括的に指すものである。

中小製造業4社のうち、精密部品金型を製造するワークスと機械器具製造のF1社は受注生産をベースとした単品生産であるため個別原価計算を採用しているのに対し、大型書

架や什器を製造する金剛は同じく受注生産ではあるものの部品がある程度共通化されていることもあって総合原価計算を採用している。また、F2 社は醤油や味噌といった食料品を製造しているが、厳密な単位製品原価を算出することが重要ではなく、商的工業簿記のように月次の実地棚卸によって概算で製品原価を計算している（インタビュー調査より）。IT ベンチャー2 社ではプロジェクト別に採算管理が行われているが、原価のうちプログラミングやデザインなど人件費が多くを占める労働集約型産業であることから、変動費に相当するものがほとんどなく、工数管理と固定費の配賦計算が重要になる。

それぞれの企業においては、プロジェクトごとの採算管理、あるいは月次で業績管理を行うための記録が重要であるとともに、それぞれの管理目的に適合的な原価計算技法が用いられているのだと考えられる。

この点は教科書的な原価計算技法を利用しているように見える。しかし、活動の記録は随時仕訳を行って記帳するだけでなく、F1 社のように伝票を直接自社のシステムに入力し、月次で集計して会計ソフトに転記するような事例もある。本研究部会で取り上げた6 社以外でも、同様の方法で会計記録を残す本研究部会で取り上げたケース以外の中小企業（製造業）もあることがインタビュー調査から明らかになっており、こうした方法は中小企業の中で広く一般的に用いられている可能性もある。

## （ii）業種特性・バリューチェーンによる区分

次に、業種特性＝バリューチェーンとの関係である。ここでいう業種特性、バリューチェーンとは2つの視点から検討する。

### 〔時間あるいは製品リードタイムとの関係〕

まずは、時間あるいは製品リードタイムとの関係である。ここで時間を取り上げるのは、製品やサービスを生み出すためのインプットからアウトプットに至るまでのスピードや、事業環境変化に対応するための変化対応スピードをイメージしており、これが情報の収集、分類・総合、報告の速度に影響を与えると考えるからである。もう少し言えば、財のインプットからアウトプットという企業内部の活動スピードと、事業環境変化という企業外部の環境変化スピードが、即時性あるいは適時性のある情報の必要性に相違を与えている。ここでは、リードタイムが比較的長く、市場変化が緩やかな中小製造業4 社と、リードタイムが比較的短く、市場変化が早い IT ベンチャー2 社とに区分して整理する。

中小製造業4 社では、原価計算を行うにあたって情報システムを用いた記録（記帳）、そこから得られる情報に基づく管理が行われている。一方、IT ベンチャー2 社では同様に情報システムを用いた記録、管理が行われているが、クラウド型ソフトを用いて即時性あるいは適時性を重視した管理が行われていることに特徴がある。特に、琉球インタラクティブでは表計算ソフト、会計ソフト、クラウド型会計ソフトの利用と、企業規模の拡大にともなって経営者自身が自らの意思決定を迅速に行うために利用するソフトウェアを変えている。

記録の収集、分類、総合、報告という一連のプロセスそのものには業種特性による違いは大きく見られないものの、そのプロセスをいかに早く回すか、情報の即時性あるいは適時性を要求するという点では業種ごとの特徴があると思われる。

#### 〔取引先・顧客との取引関係との関係〕

バリューチェーンという視点では、取引先、顧客との取引関係がどのような特徴を持っているかという視点からも検討可能であろう。特に中小企業の場合は、下請けなどに見られるように、顧客であるバリューチェーンの下流にある企業から製品仕様、価格設定が決められているような事例も多く、販売価格交渉力を持たず、自社で行いうる原価低減活動によって利益を獲得する企業も少なくないであろう。あるいは受注生産などによって、あらかじめ売価が決定して製造を開始するような場合もある。例えば、ワークス、金剛、F1社に共通しているのは受注生産であるとともに、ワークスと金剛では標準原価計算、F1社では予算工事原価と呼ばれる見積原価を用いて原価目標を現場に提示していることである。こうした企業では受注した段階で製品仕様が確定することから、概ね原価を算定することができる。一旦仕様が確定すれば材料の見直しなどによる原価低減は難しいことから、現場での時間、工数など物量による管理が重要になり、貨幣量に基づく管理よりも物量に基づく管理に重点が置かれる可能性がある。こうした事例から、取引先や顧客との取引関係が間接的に企業内部で注視される情報に限定を与える可能性があると考えられる。

#### （iii）組織構造（組織階層）による区分

最後に組織構造（組織階層）との関係である。

第2章でも論じられたように、企業内部における会計情報の利用は組織階層に応じて異なる。すなわち、経営者は収益、費用、利益といった集約された一定の秩序性を持った会計記録によって「記録行為の結果による管理」、従業員が自らの活動のある一定の方法で記録することによって「記録行為そのものによる管理」が行われている。

F1社、琉球インタラクティブ、レキサスにおいては情報システムを用いて、事業活動にあたる組織成員自身が活動を記録している。その記録には組織成員のすべてがアクセス可能であり、社内においてそれぞれの製品、プロジェクトごとの進捗や利益に関する情報が共有されている。ここでは、活動にあたっている組織成員自身あるいは記録をエントリーする担当者が確実に活動を記録することが重要になる。これが無ければ経営者や管理者は自社の事業活動がどのように行われているのかを掴むことができない。

また、F2社では、月次で部課長会議が開催され、経理部門が入力した伝票に基づく取引記録をTKCによる会計ソフトで集計し、税理士を含めて作成された情報に基づいて共有されている。また、社長は貨幣量情報＝帳簿上の金額の変化と物量情報＝材料や作業時間の変化を結びつけて理解することによって、現場でその変化の原因を自ら確認し、改善を求めるようなケースもあると述べている（複数回のインタビュー調査から）。ここでも経理担当者が各部門担当者から伝票を受け取り、正確に記録を行うことが必要であり、原始記録の捕捉をいかに行うかが重要になる。また、こうした点は組織階層が形式的にはあるものの、比較的柔軟な運用を行える中小企業の特徴として挙げられるであろう。

以上のことから、現場における活動をいかに記録し、それを管理に用いるのかについては、組織階層が生まれることによって、組織階層の下層部（ロー）で行われる「記録行為そのものによる管理」と、経営者や管理者などのマネジメント層が現場で捕捉された記録に基づいて意思決定を行うための「記録行為の結果による管理」とが行われる。中小企

業では時としてこれが一体化する場合もある。記録の重要性よりもむしろ、記録がいかに管理に用いられるのか、組織階層に応じて生じる管理と記録の関係に着目した分析が必要となるであろう。

以上のように、記録が企業内部においてどのように用いられているのかを検討するにはいくつかの観点から検討が必要だと考えられる。すなわち、製品特性・原価計算技法、業種特性（事業のスピード、取引関係）、組織階層の3つの視点である。記録そのものの重要性はいずれの視点から変わりはないものの、その記録の中身、性質や、記録をいかに利用して管理を行うかについては、利用目的、環境、組織構造などによって異なるということである。とりわけ、中小企業においては、取引先や顧客との取引関係や、大企業に比してフラットな組織であることに特徴があると考えられるので、この2つの視点からさらなる調査、研究を進めていくことで、中小企業において特徴的な簿記や会計とは何かを検討していくことにしたい。

## （2）外部報告の視点から見た工業簿記・原価計算の視点

本研究部会においては、地方銀行1行と税理士法人1法人にインタビュー調査を実施し、以下のような知見が得られた。

まず、地方銀行においては、融資判断において製造原価計算を重視したり、計画との差異分析を行うことはせず、資金繰りや単年度の損益が重視されるとのコメントを得た。ただし、中小製造企業が、緻密な原価計算・工業簿記を駆使して自らの経営改善能力を高めていくことは、今後とも重要な課題である。そのために、中小製造企業の各社が、緻密な原価計算・工業簿記を自社内に定着させて原価意識の高い人材を育成することに、銀行は取引関係を通じて貢献することが求められる。特に地方銀行の場合は、自行の営業エリア内に中小企業が成長しなければ自らの成長も危うくなるので、共存共栄の視点からもこの点に貢献することが必要である。このことは地方銀行のもつ重要な課題のひとつといえよう。

次に、税理士法人においては、関与先（顧問先）の中小製造企業に対して、製品ごとの原価計算を行うことの必要性を認識し、直接原価計算の導入による経営管理の実行を指導するなど、当該企業の経営の中に緻密な原価計算やそれを基礎とした緻密な工業簿記の実現をできるところから実現させようとしている。しかし、中小製造企業の原価計算・工業簿記の活用能力やこれを支える従業員数が脆弱であるため、その効果が限定的であると考えている。

ここでは、中小企業が公開する会計情報の利用者である銀行と、企業が利益計算を行い税金を支払うサポートを行う税理士法人での調査を行ったが、銀行においては融資判断において原価計算よりも資金繰りや単年度損益が重視され、資金繰りや損益にも影響する原価計算がどのように行われているのかについてはそれほど大きな関心を示していないことが明らかになっている。このことは、損益計算書から得られる収益、費用、利益や貸借対照表の各項目の変動によって算出可能な数値を参考に融資が行われており、特段原価計算が重視されていないことが示唆される。一方、税理士法人においては直接原価計算による利益管理の実行を指導しているという点で、全部原価計算による原価算定ではなく、直接

原価計算による利益管理に重点が置かれているように解釈できそうである。ここでは厳密な原価算定の意義については触れられていないが、税理士法人が関与先として中小企業に対して利益管理を指導することで、経営安定化に向けた指導を行っていることが明らかになっている。

#### IV 小規模企業にとって有用な記録とは：業種特性による区分からの検討

ケース・スタディから明らかなように、小規模企業において経営者が一定の利益を獲得するために経営判断を下すに際しては（＝利益管理）、企業全体の収益、費用、利益を総合的に把握する場合もあれば、具体的な取引金額や物量に着目する場合もある。

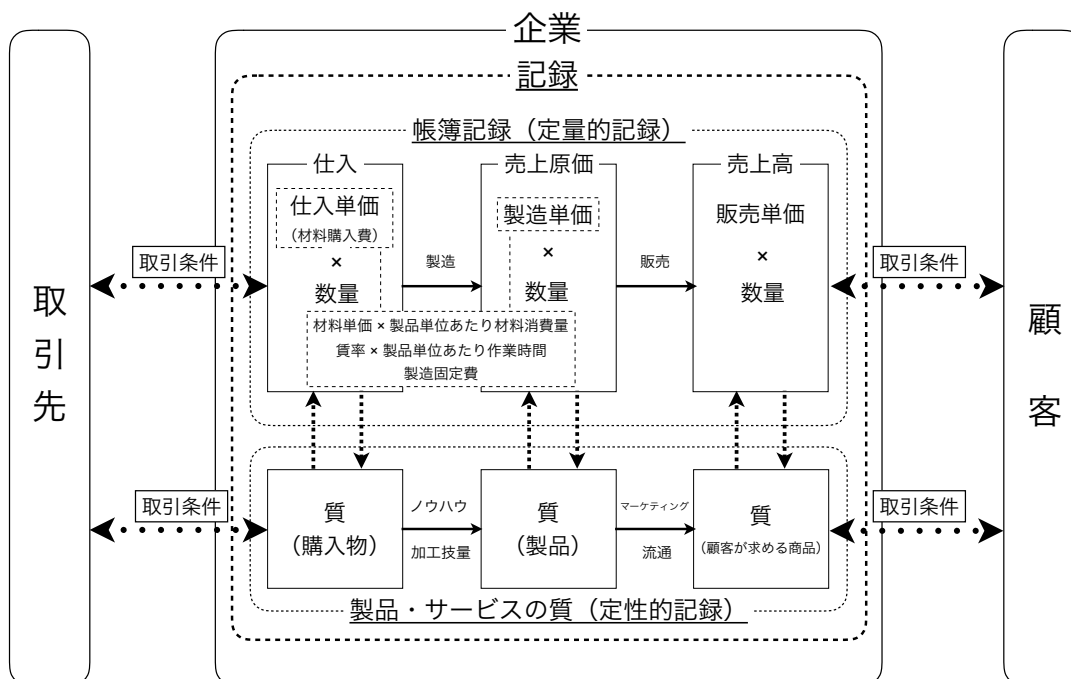
本報告書「本研究部会の研究目的とフレームワーク」で示したフレームワーク（図表序-3）に従えば、管理を行うためには的確に原始記録が捕捉されていることがまずもって重要である。ただし、管理のために勘定という記録形態によって表現される情報＝簿記システムによって生成された情報を用いるのか、貨幣量や数量などの企業活動の現場で用いられる情報を用いるのかは、組織規模や物理的距離、経営者の経験則などの要因によってさまざまなケースがあり得る。定量的情報も定性的情報も企業経営には重要である。

また、どのような事業でも、管理のための記録形態の1つとして簿記システム（帳簿記録）を用いてはいるものの、状況によっては、物量を記録した物量情報を主に用いて管理しているという実態が明らかになった。このことは、どのような管理のためにどのような記録を用いるのかという目的＝手段の視点からは適格的であると考えられる。しかし、先に検討したように、記録が管理にどのように用いられるのかについては、製品特性・原価計算技法、業種特性（事業のスピード、取引関係）、組織階層の3つの視点でそれぞれ異なった特徴が見えてくる。そこで、ここでは業種特性による区分に着目をして、企業における記録の作成・展開プロセスがいかに変わるかを鶴池（2016）で得られたフレームワークをもとに検討していくことにしよう。

図表結-2は本研究によって得られた知見に基づいて作成した企業内部における記録の作成・展開プロセスを示したものである。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。また、後者は製品・サービスの質とする。ここでいう質は、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（いわゆる品質）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。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。

本研究で取り上げた6社の事例を、図表11-2を用いて説明すると、各社における記録の利用は取引先（仕入先）と顧客との取引条件によって影響を受けることが示唆される。ここでは、先に示した視点のうち、業種特性（取引関係）という視点から、記録の作成・展開プロセスを検討することが可能である。

図表結-2 企業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) 鶴池 (2016) をもとに筆者作成

例えば、機械器具を製造する F1 社の場合、受注生産で製造業向け生産設備を製造している。利益を確保するには製品製造のために予想される見積原価が受注価格を上回らないように原価を管理する必要がある。そのため、1 品ずつ見積りを行い、1 品あたりの原価を正確に計算することは可能である。また、インタビューで社長は、「設備能力の向上と人材能力の向上」(2016 年 4 月 14 日インタビュー調査より)と述べており、管理者教育の重要性を指摘している。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。すなわち、管理対象である時間を捕捉することで、作業効率を高め、納期内に製品を納入することがポイントであることを示している。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。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。以上のように、F1 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、仕損等が発生させないような工員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 F2 社の場合、醤油の製造においては仕入れる原料によっ



である程度品質が決まってしまうとともにその仕入価格は概ね決まっている。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、一定期間（F2 社の場合は月次）の利益管理が重要となる。よって、管理すべき対象は主として数量となる<sup>(1)</sup>。このとき、重要業績指標（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り、すでにほぼ決まっている製造原価と顧客の需要を十分に満たしながら、売り残り、売り損じを発生させない程度の生産・販売数量をもとに限界利益管理が行われる。そのため F2 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るのだと考えられる。

ここまで、われわれは、6 社のケース・スタディを通じて、企業が行うあらゆる営みを貨幣量に基づく情報だけに限定せずに、物量情報をも含んでどのように捕捉し、情報としてどのような形式化・外部化が可能なのかを検討してきた。

業種、取引慣行、製品ロット、求められる製品や作業の質によって、当該企業にとって必要な情報、記録は相当に異なる。とりわけ、中小・ベンチャー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。このことは、簿記システムの中核を成す仕訳帳、総勘定元帳、試算表、精算表から得られる企業活動を抽象化した貨幣量記録によって作られた情報のみならず、補助簿、あるいは簿記システムを構成しない物量や時間を記録する帳簿類の利用も重要になる。このことは、簿記研究が対象とすべき領域が（複式）簿記あるいは主要簿だけに限定されるものではないことを意味するのではないだろうか。企業内部の管理のために用いられる記録、情報は、貨幣量情報をもつてのみならず、数量情報や定性的情報をも含んで検討する必要があることを意味する。

簿記研究が岩田（1955）で指摘された「決算中心主義の簿記」だけでなく、「管理中心主義の簿記」の視点における研究の必要性に直面していると言えよう。簿記研究は、活動を捕捉するための記録方法、帳簿組織の研究を基礎としながらも、活動を捕捉する記録であるがゆえに企業活動の実際とは切り離すことができない。本研究によって得られた一連の研究成果には、簿記研究の対象を拡張する、再定義する端緒として、一定の意義があるのではないかと考える。

## V 本研究の意義と課題

本研究部会では、高寺（1967）が示すフレームワークを前提に、企業活動に関連した情報をいかに捕捉するか、収集、分類、総合、報告という一連のプロセスによって記録がいかに創出されるか、そのようにして生まれた記録がどのように管理に用いられているのかを中心に検討してきた。そして、このフレームワークを用いたことで、中小企業における簿記実務の一端を明らかにすることができた。本研究の意義は以下のとおりである。

第1に、これまで小規模企業を対象とした簿記研究は財務会計からの視点が多く、管理会計＝内部報告の視点からはほとんど行われてこなかった。そうした中で、工業簿記・原価計算の実態調査を行い、一定のフレームワークにもとづいて調査・研究を取りまとめた

ことである。

第2に、企業経営における記録の重要性の再確認である。外部報告のみならず、内部報告のための情報作成プロセスとしての簿記の重要性を中小企業経営の実態調査から示したことである。

第3に、組織階層が大企業に比してフラットで、経営者が現場に近いことから、売上高や売上原価のような報告記録だけでなく、現場レベルで使用する物量情報が経営者や管理者の意思決定を行う上で極めて重要な基礎的情報となることを示したことである。組織が小規模であることから、実態を表す具体的な情報が重要視される傾向がある。

第4に、ベンチャー企業の中には、過去の職歴から会計情報の重要性を意識的・無意識的に理解している経営者や管理者が存在しており、クラウドサービスやソフトウェアによる管理を行っているケースも確認できた。例えば、スタッフ部門（経理部門等）が会計情報を作成するのではなく、クラウド型会計ソフトを利用してすべての社員が取引を入力できるシステムを導入しているような企業も出てきている。これは、単に情報作成の効率化だけでなく、不確実性の高い事業環境の中でいち早く情報を取得し、組織目標を実現するための意思決定を素早く行い、事業活動を推進するためにいかなるシステムが必要かということ強く意識していることを示唆している。管理を行うための捕捉、分類・総合のスピードを早め、「記録の鮮度」を保持し、意思決定のスピードや精度を高めるための仕組みづくりが現場で行われていることを示している。

第5に、企業の外部にいる利害関係者（本研究部会では地方銀行と税理士法人）へのインタビュー調査から明らかになったのは、どのように記録を捕捉し、原価計算が行われているのかについてはそれほど関心を示していないことを明らかにした点である。原価計算によって、企業内部で行われる取引の仕訳が可能になり、生産活動の記録と管理が可能ではあるが、こうした情報はあくまでも企業内部において重要であり、本研究の調査では企業外部の利害関係者が工業簿記や原価計算を特段重視はしていないことが明らかになった。

最後に、本研究部会では、貨幣量に基づく情報だけに限定するのではなく、企業が行うあらゆる営みをどう捕捉し、情報としてどのような形式化・外部化が可能なのかを検討してきた。勘定という独特の表現方法を持つ簿記が他の記録形態を持つ情報とどのように組み合わせられて用いられているのか、企業経営を管理するためにどのようにそれらの情報が用いられているのかを検討してきたことは、研究の対象を拡張する、再定義する端緒として、一定の意義があるのではないかと考えている。

しかし、残された研究課題もある。先に述べたように、簿記実務は多様であり、「簿記の意義」を検討するには企業活動の特性との関連でさらなる検討を加える必要がある。すなわち、製品特性（原価計算技法）、バリューチェーン（取引関係と事業領域の変化スピード）、組織特性（階層構造）との関係についてである。これをそれぞれのケースから研究視点として抽出することはできたものの、統合的なフレームワークで整理するまでには至らなかった。これは今後の課題として検討を行っていくこととしたい。

本研究部会では管理を行うための記録の重要性に焦点を当てた調査を行ってきたが、「記録を捕捉することの意義」についてはインタビューから十分に聞き取れなかったと考えている。この原因として考えられるのは、インタビューを行った企業においては記録を捕捉することが当然のこととして暗黙的に捉えられており、記録の捕捉よりもむしろその記

録をいかに経営管理（利益管理，原価管理を含む）に利用するかの方が課題であることが要因だと考えられる。そもそも記録の捕捉を行う目的は経営管理を行うためである。原価を低減するにしても，材料費，労務費，製造固定費といった費用だけを見るのではなく，数量，工数，時間といった情報も必要となる。製品ごとの目標利益を設定していたとしても，その達成のために現場では貨幣量に基づかない物量である数量情報を用いて活動を管理している。岩田（1955）は，「会社で仕事をしておる人たちは，自分たちは簿記のなかで一体どういう仕事をしているか，またその帳簿に記載されたことが自分たちにどういう形で撥ね返ってくるかということを知っていなければならぬ。決して簿記の作用から自由な人は一人もおらないのです」（岩田 1955，13 頁）と述べて，企業内部の組織成員の活動は簿記から切り離すことができないとまで述べている。管理のためには記録の捕捉が当然に行われているわけで，これは企業活動の現場においては日常的な活動以外の何ものでもない。日常的な活動，当然に行われる活動であるからこそ，その活動の意義を言語化するのは困難なのであろう。

簿記研究においても実践から積み上げられた知識を形式化し，理論として体系化する必要性があるのではなかろうか。今後のさらなる調査と分析フレームワークの検討を図ることとで，本研究の精緻化を期することとしたい。

---

<sup>(1)</sup> もちろん，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，F1 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。

#### 〔参考文献〕

- ・ 岩田 巖（1955）「二つの簿記学：決算中心の簿記と会計管理のための簿記」『産業経理』第 15 巻 6 号，8-14 頁
- ・ 鵜池幸雄（2016）「株式会社レキサスにおける管理システムの実態調査」本報告書第 9 章
- ・ 高寺貞男（1967）『簿記の一般理論 勘定簿記から行列簿記へ』ミネルヴァ書房

日本簿記学会簿記実務研究部会（平成 26 年度-平成 28 年度）  
『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』

最終報告書

2016 年 8 月 20 日発行