

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

(中間報告書)

※ 本報告書に関するお問い合わせは、飛田 (ttobita@fukuoka-u.ac.jp) までお願いします。

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』

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）

高橋 賢（横浜国立大学）

宮地晃輔（長崎県立大学）

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）

鵜池幸雄（沖縄国際大学）

木下和久（福井県立大学）

宗田健一（鹿児島県立短期大学）

日本簿記学会 簿記実務研究部会（平成 26 年度）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

『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』中間報告 要旨

飛田 努（福岡大学）

1. 本テーマの問題意識

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。

これにあたり、本研究部会では、① 制度的視点として、高度経済成長期において中小企業庁あるいは日本生産性本部が当時の時代的要請を受けて策定した実務指針と指針の実務的な意義についての検討、② 実務的視点として、事例研究をもとに中小企業における工業簿記・原価計算実務の検討を行う、といった2つの視点を軸とした。

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ことをねらいとする。

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・役割の検討することをねらいとする。

これらの検討を行うにあたり、本研究部会では①企業規模によって工業簿記・原価計算実務に相違があるか、②業種別によって必要とする帳簿が異なったり、対象顧客によって実務が異なるのではないかとする想定を置いた。

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」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。

3. 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3社と地方銀行1行への調査を実施した。メーカー3社の調査では、それぞれの組織規模、製品の特徴と工業簿記・原価計算技法についてまとめた。そこでは、工業簿記・原価計算が財務諸表作成を行うための基礎データとして用いられるものの、経営管理には十分に活かされていないのではないかと調査結果が得られた。このことは財務諸表作成や価格決定に対して簿記・会計が機能しているが、予算や経営計画の策定等には十分に活かされておらず、中小製造業が「記録」をどのように活かしているのかについて詳細な検討が必要であるとの課題を得た。また、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。銀行は得られた財務諸表（税務署に提出された申告書）をもとに審査を行っており、中小製造業の簿記実務やそれに基づく管理について知らなくても良いと考えているようである。間接的な情報利用者としての銀行において、工業簿記や原価計算に関する実務や理論への理解がどの程度必要とされるのかについては今後の検討課題である。

4. 今後の課題

「記録」を録ることの意義は、過去どのような取引が行われたかを単に記録することだけでなく、その記録に基づく「今」の管理であったり、「未来」への意思決定を行う基礎情報を得ることにある。しかしながら、そうした記録・情報が、本研究部会が対象としている中小製造業においてどのように活用されているのかについては未だ十分に明らかにされていない。次年度は実務に関する調査を重ねることで、中小製造業における簿記実務の一端を明らかにできればと考える。

1. 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。こうした企業は、極めて単純に考えれば比較的階層が少なく、複雑化した組織構造を有していないため、非常に簡素な会計システムが構築されていると考えられる。

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¹。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〔2014〕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：以下、MCS と略記する）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。

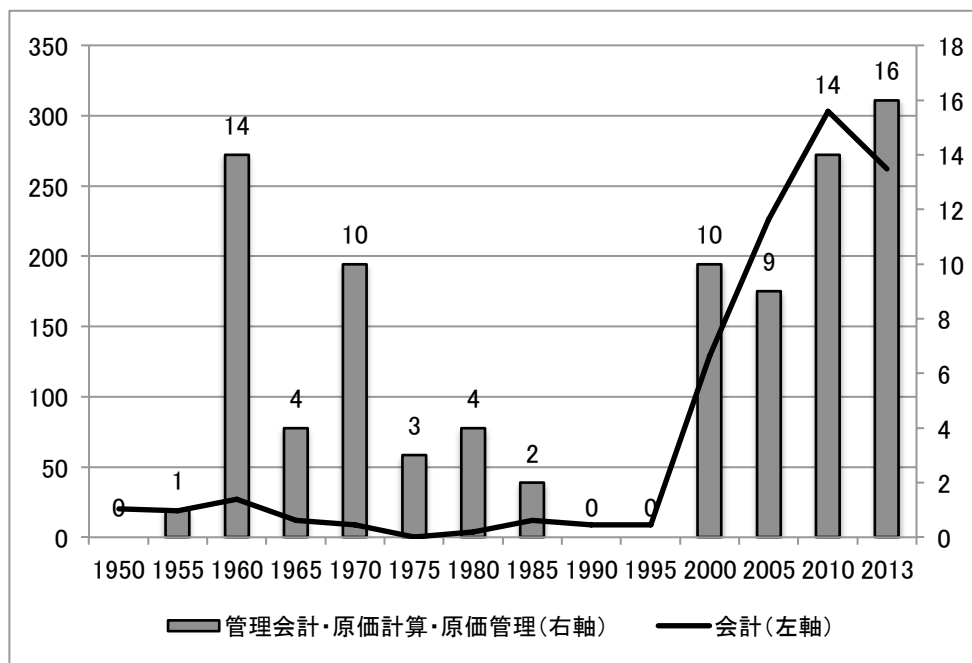
2. 中小企業の原価計算・管理会計を対象とした研究蓄積：文献数の調査

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

¹ 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。

を用いて見ていくことにしよう。

図表 1-1 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。

図1-1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ヵ年合計で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ヵ年(図1-1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。

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1上の1960)、1960

年代後半（図 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原価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『中小企業の原価計算要領』（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²。

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ヒアリング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。

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

3. 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 1-2 である。

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。

図表 1-2 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 頁より抜粋

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。

ここで、アメリカ企業における管理会計の発展段階モデルを歴史的な視点から分析した上総〔1989〕〔1993〕によれば、会社組織の発展史とその組織形態の変容、大規模化していく組織を管理するための管理技法の発展が絡み合って起きていることが示されている。言い方を変えれば、すなわち、組織規模の拡大は管理の複雑さを生み出し、管理を行うのに適合的な管理会計技法が生まれてきたのだとしている。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と考えられる³。このことは、組織規模や組織構造、何を管理の対象とするかによって、管理会計技法やその利用目的が変わりうることを指摘している点で、中小

³ 上総〔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。

企業における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かろうか。

4. 研究課題の設定とアプローチ

以上から、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。

そして、本研究部会においては、中小企業、とりわけ製造業を営む中小企業において「適切的な」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研究課題とした。

以上のような研究課題の設定に基づき、これまで本研究部会においては、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ヒアリング調査を行った。また、②実務的な視点については、中小企業、とりわけ製造業における原価計算、管理会計実務として 3 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という点について報告が行われた。

本中間報告書では、これらの報告要旨をまとめるとともに、来年度の研究課題を提示することをねらいとしている。

【参考文献】

- ・ 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
- ・ 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 よりダウンロード)
- ・ 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
- ・ Lavia Lopez, O., & Hiebl, M. R.〔2014〕” Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research,” *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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因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

中小企業庁ヒアリング調査からの示唆：中小企業庁の取組についての一考察

成川正晃（東北工業大学）

飛田 努（福岡大学）

1. はじめに

中小企業を取り巻く環境を、会計という観点から俯瞰すると、近年、中小会計指針や中小会計要領が出現し、中小企業会計に関する関心が高まってきているとも言える。これは、言い換えると、会計基準に、大企業向けの会計基準や中小企業向けの会計基準が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。企業を規模別に大別し、その企業群に適合した会計基準を用いようとする動きである。

中小会計指針や中小会計要領は、財務会計上の中小企業向け会計基準と見ることができれば、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、というのが我々の素朴な疑問である。

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というのが、我々の大きな意味での目的である。しかしながら、財務会計分野では中小会計指針や中小会計要領が運用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、あるのかないのか、またそれらの理由を検討した上で、中小企業向け管理会計についての何らかの提言をおこなって行きたいというのが我々の具体的目的である。

2. 研究手法

中小企業向けの施策を出してきているのが中小企業庁である。この点を踏まえ、過去に遡り中小企業の施策を会計の側面から再検討していく。何が重点的な施策として考えられ、その施策がその後どのように取り扱われてきたのかを確認する。具体的には、中小企業庁が1950年代に公表してきた「中小会社経営簿記要領」（1953）、「中小企業の財務管理要領」（1956）、さらに「中小企業の原価計算要領」（1958）を比較し、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浮き彫りにしていく。

その上で、中小企業庁が2014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）の必要性について私案を提示していきたい。

3. 1950 年代の中小企業に対する会計施策

中小企業庁は、1950 年代に入り、つぎのような会計施策を立て続きに出している。

(1) 『中小会社経営簿記要領』(1953)

1953 年当時の中小企業庁長官岡田秀男によると「帳簿は、事業経営の羅針盤」であると述べている。これは、当時の状況の理解としては、日本の大半は中小会社であり、個人事業者でもなく、大会社でもないという認識のもと、中小会社を対象として会社の合理的な経営の前提条件として適性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」に資するためには、「帳簿活用に対する良き参考書」の必要性が説かれ、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。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。例えば「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」などがとり上げられている。

(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)を出してきた訳であるが、この財務管理要領に引き続き、『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。1958 年当時の中小企業庁長官である岩武照彦によると、「経営合理化のための原価計算は、必要にせまられている」との認識であり、また、「中小企業の原価計算は、大企業、大工場とは全然別個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。

企業を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鉦山を例にして説明している。

4. 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、その後 2000 年代に入るまでは、断絶があった。

(1) 中小企業向け会計の必要性

1960年代からの断絶を経て、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。

その契機となったのは、2002年（平成14年）の商法改正であり、そこでは会社計算規定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」の報告書を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」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会報告」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「中小企業の会計に関する指針」が公表された。

(2) 中小指針に対する評価と対応、及び中小会計要領の公表

中小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」を設置し、9月に「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。

5. 中小企業庁によるアンケート調査（2014）

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」を導入した訳であるが、その後に行われた中小企業庁による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。

例えば、中小会計要領の普及に関しては、中小企業側の認識と適用実態の間には大きな乖離があることがわかった。例えば、税理士から見ると、中小会計要領に完全準拠しているのは、5割程度であるのに対して、経営者が認識しているのは1割程度であった。

6. 中小企業庁へのヒアリング

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ヒアリングを行っ

た。

中小企業数の面では、2000年に500万者あったものが、2015年には385万者（うち法人168万者）と激減する中で、中小企業庁が中小会計要領を作成する意義は、どこにあるのかという問いかけには、次のようにお答えいただいた。

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行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、中小企業に生じたパラダイムシフトとでも呼べる状況の変化である。従来の中小企業では、さほど重要視されてこなかった感のある、会社の状況を数字で捉える、すなわち、ブラックボックスを可視化する必要性が高まったという認識であった。会計による経営の透明化に資するとのことであった。

7. むすび

中間報告の段階では、本研究で接近できた点は少ないが、2年目に向けて幾つかの課題が明らかになった。

まず、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、断絶が見られるという点である。この断絶がなぜ生じているのかを明らかにするとともに、1950年代に見られたような中小企業の財務管理や原価計算の必要性をどのように考え施策として提言できるのか、課題として認識できた。また、中小企業基本法が改正され、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、ヒアリング調査での指摘があった。そのためには、会計制度は必要であり、会計要領普及の意味はあるとの我々の理解である。そこで、我々が行うべき追加的検証が明確になってきた。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かどうかを、検証することである。難しい点ではあるが、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点などを切り口に、ヒアリング調査などを通して、検証可能であろうと思慮している。

これらの検討の上に、中小企業向けの原価計算基準の提言が必要であると考えられるかどうかについて私見を提示して行こうとするのが、我々の最終報告における目標となる。

【参考文献】

- ・ 中小企業庁〔2014a〕「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〔2014b〕『中小企業白書』中小企業庁
- ・ 河崎照行〔2015〕『中小企業の会計制度』中央経済社
- ・ 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
- ・ 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』2, 47-64 頁

中小企業を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)

1. 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頁)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頁: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『中小企業の原価計算要領』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)を発表し、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⁴。

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。

2. 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。ここでは日本生産性本部による『一般指針』を検討することとし、その策定プロセスや目的を検討することとする。

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

* 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。本研究部会が対象とする研究課題の基点でもあるため、本中間報告書に所収した。

⁴ 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

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頁）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 更に原価計算手続きの内容に関しては、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頁）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。

3. 業種別原価計算方式による原価計算の構造：「中小企業のための原価計算」から

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頁）。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2（本章末参照）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頁）であり、これによって原価計算に関する細かな記録が工業会計の諸勘定に有機的に結びつくことになる。

（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頁)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3(本章末参照)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頁)。

- (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。

(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4(本章末参照)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。

4. 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 頁）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 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。

【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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 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）

八光オートメーションにおけるアメーバ経営導入

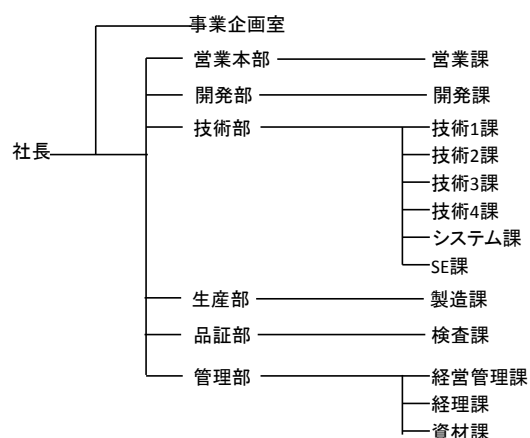
足立 洋（県立広島大学）

1. 本稿の目的と調査概要

本稿は、福岡県の八光オートメーション株式会社（以下、八光と略記）におけるアメーバ経営導入についてのケース・スタディを論じるものである。ケース・スタディの方法としては、① 社長や経営幹部・部門マネージャーへの半構造化インタビューによる聞き取り調査（2013年2月～2014年8月にかけて計5回、計14時間）、② 同社の月次経営会議における参与観察（2回、計9時間）、および③ 内部資料等の検討、④ ①～③の調査内容に関するメールでの質疑応答の4つの手法が用いられた。

八光は各種制御システムや検査・計測装置の開発・設計・生産・販売を扱うメーカーであり、福岡県に本社を置いている。売上高12億3800万円、資本金3000万円（2014年12月期）、従業員数75名の企業である。同社は図1のように機能部門別組織の組織形態をとっている（2014年1月時点）。この中で、技術部は八光の事業の核であるシステムの設計業務を担っている。また、SE（システム・エンジニア）課では、既存顧客への技術提案や受注価格の見積り計算などがなされる。一方、新技術や自社新製品の開発は開発部が担っており、その新規事業の立ち上げに関する情報収集や情報発信は社長直轄の事業企画室で担われている。また、同社では後述のようにアメーバ経営が採用されており、管理部以外の各部各課が「採算部門」として位置付けられ、利益責任を負った「アメーバ」の最小単位をなしている⁵。各最小単位アメーバの長は「マネージャー」と呼ばれている。

図表 3-1 八光オートメーション組織図



出所：八光オートメーション株式会社ホームページ（2014年8月25日参照）。

⁵ 事業企画室については、営業本部とともに顧客のもとに出向いて営業活動を行なうことが多い。そのため、組織図上は営業本部と分離されているが、採算上は営業本部に含められ、営業本部と同一つのアメーバとして括られている。

2. ケース・スタディ

(1) 八光オートメーションの事業戦略と既存事業における受注活動強化

八光は従来、クライアント企業から機器を受注した大手エンジニアリング会社から注文を受け、その機械のための制御機器や検査機器を指示された仕様や納期どおりに生産する下請け型のビジネスモデルをとっていた。これに対し、八光では、1995年より、2つの方針を基軸とした経営戦略が展開された。それは、① 自社開発製品の販売および自社の独自技術開発の強化、② 既存事業の受注活動の徹底であった。

ここで特筆すべきは、この第二の戦略の実行に関しては、何段階かの変遷を経てきているということである。具体的には、表1に示すように、現社長が就任した2004年以降に一層の強化がなされている。以前は受注量が一定量に達すると受注制限が行われていたが、現社長は、受注内容を吟味したうえで利益が確保できると判断できれば、基本的には「来る者拒まず」の考え方のもとで、何とか現有キャパシティの活用方法を工夫して仕事をやりきり、売上に結び付ける方針をとってきた（2013年2月5日聞取調査）。ところが、リーマンショックに伴って「国内の工場関係の設備投資が急激に減り、大型の設備投資が少なくなる」と同時に、クライアント企業側の予算制約が厳しくなった結果、価格競争力の強化を余儀なくされるようになった（2014年5月15日、社長よりメールで回答）。そこで八光では、後述するように、新製品開発だけでなく既存事業においても、営業活動の強化に向けた部門間の連携を促し、目標利益の達成に向けた全社的体制を構築する必要に迫られるようになった。

図表 3-2 市場環境と受注方針の変遷

	～現社長就任	現社長就任 ～リーマンショック	リーマンショック後
市場環境	—	設備投資拡大 比較的受注しやすい環境	設備投資縮小 全社的な受注活動の必要性の高まり
受注方針	操業度の範囲内で受注	得た受注については最大限 対応	営業本部と他部門が受注活動で連携

(2) アメーバ経営導入以前

かつての八光では、明確な形で利益計画は策定されておらず、年次の会社全体としての売上高目標が設定されていたのみであり、受注を伸ばすことによって売上高を伸ばすことが最重要視されていた。しかも、当時年間の全社売上高目標を把握していたのは社長と管理部長のみであり、部門別の予算管理は実施されていなかった。したがって、社長および経営幹部と部課長が出席する月次「部課長会議」では、期別の業績に関する議論はほとんどなされなかった。受注案件単位では、受注書に掲載された受注金額を前提とした予定原価、予定粗利益に対して、実績原価と実績粗利益が毎月、社長と管理部長に報告されて

いたが、これらが部課長会議の中で共有されることは基本的にはなかった。

その結果、例えば設計部（現在の技術部）では、受注や売上高が意識されることは少なく、各受注案件について、受注額から予定の粗利益を控除した金額の範囲内で、定められた納期・品質を遵守することが専ら任務と考えられていた。また、営業本部では、受注高の確保こそ意識されていたものの、それが売上高や代金回収に結びつくタイミングまではあまり意識されていなかった（2014年8月25日聞取調査）。

これに対し、2008年のリーマンショックの発生に伴い、前述のように受注環境が悪化した。これは八光にとって、利益目標の達成、そして資金管理の強化に向けた管理体制の強化を要請するものとなった。そのような渦中の2010年、KCCS マネジメントコンサルティング株式会社の監修のもと、社長が中心となって経営効率化の効果を期待して導入したのがアメーバ経営であった。

（3）アメーバ経営の導入と「時間当たり」による部門別利益管理⁶

アメーバ経営導入後、八光ではアメーバ経営の実践の一環として、管理部を除く各部・課が利益責任を負う「採算部門」として位置付けられるようになった。この部門利益は「差引収益」と呼ばれ、それを部門の述べ労働時間で除した「時間当たり」がKPIとして位置付けられるようになった。ここで、本稿の後の論述と特に関連性が高い技術部と営業本部について、差引収益の計算式を単純化したものを示しておこう。

$$\begin{aligned}\text{技術部の差引収益} &= \text{総生産} - \text{営業口銭} - \text{その他の技術部経費} \\ &= \text{生産高} - \text{生産部からの社内買} - \text{営業口銭} - \text{その他の技術部経費} \\ \text{営業本部の差引収益} &= \text{総収益} - \text{営業本部の各種経費} \\ &= \text{営業口銭収益} - \text{営業本部の各種経費}\end{aligned}$$

技術部で設計された製品は、その組立作業が生産部において請け負われる。したがって、生産部への組立加工賃の支払いが技術部の「社内買」となる。また、技術部の生産高は、仕掛中の受注金額に社内ルールに基づいて測定された作業の進捗率を乗じた金額である。そして、この生産高の一定割合が「営業口銭」として本社に振り替えられ、ここから当期の売上高の一定割合分が営業本部に振り替えられる。これが営業本部の収益になる。こうして求められた各部門の差引収益を労働総時間で除したものが「時間当たり」と呼ばれており、これが各部門のKPIとして利用されている⁷。

⁶ 以下本稿では、2014年度までのインタビュー調査に主に基づいて、アメーバ経営の中でも特に単年度の利益管理を中心に論じている。一方、2015年度以降は単年度の利益管理以上に、前述の自社開発製品の販売および自社の独自技術開発の強化に一層力点を置くようになったとのことである（2015年8月4日、質疑応答のメールにて現社長より回答）。

⁷ いずれの採算部門においても、京セラのアメーバ経営同様、部門内経費の中に従業員の労務費は含まれていない。複数の課の間で業務の応援などのために従業員の貸し借りが行なわれた場合は、その従業員の労働時間は貸出先の部門に振り替えられる。

(4) 「マスタープラン」と「予定」に基づいた事前管理

八光では毎年度、短期利益計画に基づいて、時間当り採算などの KPI の年次目標として「マスタープラン」が部門ごとに策定され、これに即した予算が編成される。一方、各部門を取り巻く環境は刻一刻と変化するので、これに対応して、各課のマネージャーは、期中には毎月これらの KPI 達成に向けた「予定」を編成する。すなわち、環境の変化に対応して KPI の目標達成に向けた月次予算の見直しが行われる。毎月初旬に開催される月次経営会議では、前月の予実差異に加えて、この見直された予定が報告される。会議では、このマスタープラン達成に向けた当月の予定についての議論が特に重視されている。

ここでは、損益計算書上の売上高に加え、受注高の予定も報告される。八光では製品の属性上、受注から納品までのリードタイムが非常に長い。製品によっては半年以上を要するものも存在する⁸。このため、八光では売上高に関する事前管理の一環として、受注高は売上高と同等に重視されている。したがって月次経営会議では、前月に受注した案件と当月に獲得される予定の案件についての報告がなされる。

このように、同社ではアメーバ経営導入を通じて、結果を知ってから問題点の除去を計画する事後管理ではなく、将来起こりうる結果を予測して行動計画を立てる事前管理（丸田 2005）に予算管理の重点が置かれるようになった。この事前管理の思考については、八光では全社的な浸透がはかられている。その一環として、部門の「予定」の作成作業をその部門の責任者以外の一般従業員にも担当させるように指導が行われている。

3. 八光におけるアメーバ経営導入の意義

アメーバ経営の導入による経営上の効果については、先行研究で多様に議論されているところである（例えば、谷 1999; 三矢 2003; 上總・澤邊 2005; 渡辺 2012; 丸田 2014）。ここでは、本研究部会の研究対象が中小企業であることに鑑み、ケース・スタディで明らかになった事項のうち、中小規模の製造企業において特に重要と思われる経営管理上のニーズへ寄与した点について整理しよう。

(1) 受注獲得に向けた全社的な協力体制の構築

技術部では、前述のような時間当り採算管理システムが導入されて以降、利益の増加に向けた受注の獲得への危機意識が非常に強まったとされる。社長によれば、受注案件が重なったあまりに技術部の作業負荷が非常に高まった際、技術部側から「いい加減にしてほしい」と反発されたこともあった（2013 年 2 月 5 日聞取調査、カッコ内は引用者）。その一方、アメーバ経営導入後、こうした技術部側での受注への対応は大きく変化した。現在の八光の時間当り採算管理システムのもとでは、営業本部が受注を獲得すれば、結果とし

⁸ 八光でも、工事進行基準にしたがって一つの製品の売上高がいくつかの段階に分割されて計上されることもある。例えば、産業機器の制御システムであれば、そのハードである制御盤を完成させて顧客の工場に納品（設置）した段階、そこに制御ソフトを納品（インストール）した段階、さらに試運転による正常動作の確認作業を完了した段階の 3 つに分けて売上高が計上されることがある（2014 年 8 月 9 日聞取調査）。

て技術部や製造部・開発部という各採算部門の売上高獲得に結び付く。そのため、各部門では、収益の源泉が営業本部の業務にあることが強く認識されるようになった。また同時に、各採算部門の損益は営業本部の受注活動の是非に大きな影響を受けることが可視化されたことにより、営業本部の構成員は受注活動へ一層動機づけられることとなった（2013年9月7日聞取調査）。

その結果、前述のような緊張関係はほとんどなくなり、営業本部マネージャーによれば、「無理も言いやすくなりましたね。これをやらないと来月この案件はとれないよと。……ぜひ今月の生産が上がっていないから（仕事を引き受けたい）という声も聞かれるようになりました」（2014年8月8日聞取調査、カッコ内は引用者）とされる。また、技術部の側では、担当者が納品したシステムの試運転や調整の作業などでエンドユーザーの工場に出向いた際、顧客のニーズに関する情報収集を行い、時には技術部担当者が提案営業を行うようになってきた（2014年5月19日聞取調査）。

（2）社内的な作業負荷の可視化

アメーバ経営においては事前管理が重視され、月次会議においても当月の予定がマスタープランからどのように変更されるべきかについての議論が中心となって実施される。八光ではこのことが、部門の作業負荷を可視化し部門間で共有することに寄与しているとされる（2014年8月25日聞取調査）。

八光で取り扱われている製品は、その属性上リードタイムが長いものが多く、中には半年以上を要するものも存在する。そのため、月次単位では売上高の動きと作業負荷の動きは一致しないことも少なくない。にもかかわらず、アメーバ導入以前は、部課長会議や役員会議において次月の損益見通しに関する情報は提供されていなかった。その結果、社長によれば、前月の決算が赤字になった際、当月以降に新規着手が決定していた受注品が多数あったにもかかわらず、残業禁止の指示を出しそうになったこともあったとされる（2013年11月29日聞取調査）。

これに対し、アメーバ経営導入後は、次月の収益の「予定」の報告を通じて、作業負荷が他部門ならびにトップマネジメントに対して可視化されるようになった。それは特に技術部の生産高「予定」において顕著である。前述のように、技術部の生産高は受注金額にその月の作業の進捗率を乗じて算出される。そのため、この生産高の動向を確認し、マスタープランと比較することにより、大まかではあるが技術部の作業負荷が把握できるようになった（2014年8月25日聞取調査）。

（3）資金管理上の有用性

社長へのインタビューによれば、時間当たり採算管理は資金管理にも寄与しているとされる（2014年8月25日聞取調査）。先行研究でも説明されているように、アメーバ経営で用いられる時間当たり採算管理表では、通常は経理の専門知識を有しない従業員にも容易

に採算計算ができることを重視した計算構造がとられている。材料費など部門経費の多くの部分が、キャッシュフローを基礎として費用認識されるようになっている（三矢ほか1999: 107）ことはその好例である。八光では、従来の受注案件管理では、個々の案件の作業の進捗状況は把握できてはいたものの、実績値のみの把握であったために、当月のキャッシュアウトフローがどの程度なのか、それが当初計画からどのように変わる見通しかという点までは把握できていなかった。アメーバ経営の導入により、概算値ではあるが⁹トップマネジメントが月次単位で先行きの購入材料費をはじめとするキャッシュアウトフローの予測を立てることが可能となり、より精緻な資金管理が可能となった（2014年8月25日聞取調査）。

【参考文献】

- ・ 稲盛和夫〔2006〕『アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社
- ・ 上總康行・澤邊紀生〔2006〕「次世代管理会計のフレームワーク」上總康行・澤邊紀生編著『次世代管理会計の構想』中央経済社、1-40頁
- ・ 谷 武幸〔1999〕「ミニプロフィットセンターによるエンパワメントーアメーバ経営の場合ー」『国民経済雑誌』第180巻第5号、47-59頁
- ・ 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
- ・ 丸田起大〔2014〕「アメーバ経営の導入効果の検証：(株)カズマにおける従業員意識と財務業績の向上」『経済学研究』第81巻第1号、1-20頁
- ・ 三矢 裕〔2003〕『アメーバ 経営論：ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社
- ・ 三矢 裕・谷武幸・加護野忠男〔1999〕『アメーバ経営が会社を変えるーやる気を引き出す小集団部門別採算制度ー』ダイヤモンド社
- ・ 渡辺岳夫〔2012〕「アメーバ経営導入時における採算表フォーマットの形成プロセス：電子機器メーカーA社のケース研究」『原価計算研究』第36巻第1号、119-131頁

⁹ 一般的な時間当り採算表（稲盛〔2006〕）と同様、部門経費の中にも一部、減価償却費や前述の新規企画開発積立費など、キャッシュアウトフローを伴わないものも存在する。

中小企業の原価計算実務－金剛とワークスの事例－

望月信幸（熊本県立大学）

本章では、中小企業において原価計算をどのように活用しているのかを明らかにするため、福岡県に拠点を置くワークスと、熊本県に拠点を置く金剛の事例をもとに検討を行う。

1. 有限会社ワークス

(1) ワークスの概要

はじめに、有限会社ワークスの概要について説明する。ワークスは研削関連の工作機械を販売する商社として起業したのち、現在では精密金型部品の製造をその業務の中心としている企業である。ワークスは福岡県遠賀郡に本社を構えるとともに、兵庫県神戸市にも営業拠点をもち、従業員は2015年3月の時点でパートも含め42名である。

業務内容としては、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、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。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) ワークスの原価計算

ワークスでは、顧客の注文に応じて製造する製品の規格や数量を決定しており、受注型生産形態を採用していると言える。また、原価計算についてもある一定の製品群ごとに集計し、利益計算を行っている。そのため、製品構造別の個別原価計算を採用していると考えられるであろう。

ワークスで発生する原価のうち、製品原価に占める材料費の割合はかなり低く、材料費が経営に与える影響は比較的小さいようである。また、労務費については変動費ではなく固定費として扱っており、個別管理ではなく総額管理を行っている点に特徴が見られる。

原価管理については、標準原価計算を採用している。材料費、労務費、製造間接費ともに標準値を設定し、工程ごとにかかる時間を乗じることで工程原価を計算している。ただし、現時点においては工程ごとに計算された標準原価と実際原価との差異分析が行われておらず、差異を経営管理に活かすところまでは十分に行われていないのが実情である。

(3) ワークスにおける生産方法

一般的に、金型製造の企業では技術を持った職人が1つ1つを機械によって作り上げていくことが多い。そのため、金型の生産効率は上がらず、また時間がかかることから即座の納期には対応できないという。それに対し、ワークスの生産方法としてはコンピュータ

一の付いた機械を導入することで、通常は職人が行う機械の操作をコンピューターで標準化し、素人の従業員であってもマニュアルに沿って作業を行うことで、大きなブレのない金型を製造できるような体制を整備している。これが他社とは大きく異なっている点であり、他社よりも費用構造に大きな違いをもたらすことにつながっている。

(4) コスト管理

インタビューの時点において、従業員の原価管理やコスト意識がまだ定着しておらず、技術的側面をクリアすることが優先順位として高いことから、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。とはいっても原価計算を行っていないわけではなく、標準個別原価計算を目指して努力している最中とのことである。

また、製品ごとの利益も構造別の原価分類によってある程度は把握しているようである。さらには、共通費についても従業員数を基礎として配分している。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ると考えられる。

(5) ワークスにおける原価記録

ワークスでは、製品原価の計算および製品種類ごとの利益計算などを行っており、また材料費は変動費として、労務費は固定費としてそれぞれ認識するとともに、製造間接費については総額管理ではあるが集計していることを踏まえると、工業簿記による記帳および原価計算についてはおおざっぱな側面もあるが行われていると考えることができるであろう。それは製品原価の算定、さらには各製品の利益を可視化することで従業員のコスト意識を高めるなど、経営管理目的としても積極的に利用されているのではないか。その反面、計算による結果の正確性を求めるのではなく、記録によってだいたいの情報が把握できればよいという認識を持っていることも明らかとなった。

2. 株式会社金剛

(1) 株式会社金剛の概要

熊本県熊本市に本社を置く株式会社金剛は、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名程度であり、組織体制としては熊本の本社に加えて別に複数の営業拠点を持っている。移動棚では全国で約5割のシェアを持つ。販売拠点は30ヶ所以上であるにもかかわらず、製品の製造についてはすべて熊本工場のみで行っている。近年では免震技術への積極的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) 金剛における原価計算

金剛では、規格品とオーダーメイド品の両方を取り扱っているが、圧倒的多数がオーダーメイド品であるため、基本は受注生産体制となっている。それに対し、原価計算は結果的に総合原価計算で行われており、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という。

価格決定においては、製品の種類に応じてほしいの原価率に対する目安は設定されている。ただし、現時点においてその目安となる原価率の根拠があるわけではなく、製品原価計算を正確に行うことがこれからの課題として考えられている。

作業標準については、基本的には存在しているが現時点では原価と結合されていないという。そこで、今後は勝ち残るための戦略として工場の中の標準化を図り、それをコストと結びつけることによって利益採算を考えながら選択と集中を行っていることを検討しているようである。

現時点において、製品に占める材料費の割合は全体の3分の1であり、労務費が全体の3分の1、残る3分の1がその他の経費となっている。近年の材料費の値上がりによって、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に変化するかについても、その原理を中堅クラスの従業員が理解するようになってきており、材料費の重要性がかなり意識されてきている。

間接費の配分については、割り当てという概念を持っておらず、全体としての計算の中で減価償却費や材料費がどの程度発生しているかを把握している程度である。ただし、間接費を削減することの重要性は認識しており、どの部分にムダが生じているのかななどを正確に見抜くだけの仕組みを整えることが今後の検討事項となっている。

(3) 金剛の原価削減

原価削減については、具体的な削減額を提示しながら行っていくという形ではなく、プロセスの改良によって行われている。すなわち、それによってどれほどの原価が削減できたのかについてはその次のステップであり、まずはプロセスを見直し、TQC活動を通じてコストを削減するための取り組みだけは行っているのが現状だという。

また、共通化できる部分については積極的に共通化を図っている。たとえば柱や棚板などは共通化できる部分であり、全体の約半分ほどが共通化できることから、さらなる共通化を図っていくとともに共通化している部品のコストについても把握するようにしている。

(4) 金剛における原価記録

原価計算があいまいではあるものの、金剛においても材料費、労務費、経費の計算は行われており、製品原価の計算を行っていることから仕掛品勘定も有していると考えられる。これらの点から、工業簿記による記録が行われており、その目的は原価の集計、すなわち財務報告目的として用いられている可能性が高いと考えられる。

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のではないか。

3. 2社に共通する点

2社ともに中小企業であり、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。と同時に、管理会計目的として利用することを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また共通している。どちらも受注生産が中心であるという点で、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いう傾向がある点、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点と言えるであろう。

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、工業簿記による記録の重要性がさらに求められるのではないかと考えられる。

中小製造企業に対する融資判断・債務者管理における原価計算等の位置づけと課題 ー長崎県内地方銀行への調査を基礎としてー

宮地晃輔（長崎県立大学）

1. 研究の目的・背景・方法

本稿では、資金提供者の立場から中小企業に多大な影響力を有している地方銀行を対象として、融資判断・債務者管理における原価計算・管理会計の位置づけと課題を明確にすることを目的とする。

本稿では中小企業の中でも製造業に位置づけられる中小製造業を研究対象として、また、長崎県内に営業拠点をおく、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）に対する訪問によるインタビュー調査を基礎として論究を展開する。

長崎県の中小製造業の多くは、資金調達を間接金融に依存しており、この点から地方銀行への依存が高い傾向がある。また、融資判断において計算書類（決算書）を重視する銀行の立場からすると、当然に正確な利益計算を要求すると考えられる。理論的には正確な利益計算を可能にするためには正確な製造原価の計算が必要になり、この点から銀行は、融資取引先である中小製造業の行う原価計算を重視し、かつ興味をもつという仮説が成立する。

また別の視点から銀行は融資判断や債務者管理を適切に行うことができる人材育成を必要としていることから自行の人材が原価計算に精通することを望んでいるのではないかという仮説が成立する。さらに銀行は融資先に対して経営改善計画書の作成・提出を求めることがあり、当該の計画書は予算管理の性質を有するものであることから、銀行は管理会計の手法を用いて債務者管理を行っているのではないかとの仮説も成立する。

本稿ではこれらの仮説を検討するための第一歩として、以下のケース・スタディを通じて、銀行の融資判断・債務者管理における原価計算・管理会計の位置づけと課題を、地方銀行の現状の観点から明らかにする。

2. ケース・スタディ

(1) 調査対象企業・インタビュー調査先の概要

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）における「中小製造企業に対する融資判断・債務者管理における原価計算の位置づけに関するインタビュー調査」および調査結果から導出される課題を明確にする。

本ケース・スタディの対象企業である親和銀行は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。

本件インタビュー調査は，2015（平成 27）年 4 月 14 日 15:15～16:30 に親和銀行コンサルティング営業部副部長 S 氏に対して行っている。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。

（2）親和銀行における貸出金の状況

親和銀行における平成 26 年度中間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 26 年度中間期貸出金残高 | 1,400,127 百万円 |
| ②うち製造業に対する貸出金残高 | 121,874 百万円（構成比率 8.7%） |
| ③中小企業等向け貸出金残高 | 1,000,749 百万円 |
| ④上記③の総貸出金に対する比率 | 71.47% |

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。一方，製造業に対する貸出金残高は全体の 8.7%に留まっており，2012 年の全国平均約 13%と比較しても親和銀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。

3. 調査項目と調査結果

本件におけるインタビュー調査の項目および調査結果は，以下の内容になっている。

（1）原価計算に対する自行の銀行員の認知度は現状どうなっているか

親和銀行行員における原価計算に対する認知度の現状について，質問を行った結果，以下の回答が得られた。

（回答内容）

- ① 当行行員は原価計算に対する知識をあまり有してはいない。
- ② 当行には融資判断の際に製造原価計算を重視する考え方がない。
- ③ 銀行は融資先より決算書の提出を受けるが，計画との差異分析は行っていない。

（2）親和銀行は，融資先の原価管理の取り組み状況を把握しているのか

同行の融資先の原価管理の取り組み状況の把握について質問を行った結果，以下の回答が得られた。

(回答内容)

- ① 当行には原価管理の発想がない。
- ② 当行には管理会計に関わる研修がない。

(3) 親和銀行における融資判断の指標は何か

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結果、以下の回答が得られた。

(回答内容)

- ① 損益において、単年度黒字か赤字は重視している。
- ② 直近の決算書が債務超過に陥っていないか。
- ③ キャッシュフロー（cash inflow）で借入金を返済した後に、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をチェックする。この場合には、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。

(4) 親和銀行における融資人材の育成はどのように行っているのか

同行における融資人材の育成がどのように行われているかを質問した結果、以下の回答が得られた。

(回答内容)

- ① 新入行員に対して日商簿記 3 級の取得を必修としている。
- ② 基本的にはジョブローテーションと OJT で融資業務を経験させている。

(5) 債務者管理の視点からの中小製造業融資先に対する現状とスタンス

同行の債務者管理の視点から融資先である中小製造業に対する現状とスタンスについて質問をした結果、以下の回答が得られた。

(回答内容)

- ① 当行行員は製造業の現場を知らない。また不足する知識を補うための製造業のコンサルティングも少ない。したがって、粗利（売上高－売上原価（製造原価））の改善を当

行の立場で指導することは難しい。

- ② 工数を減らすためにどうするかを当行行員は指導できない。原価管理に踏み込めない。
- ③ 人件費関係は減らしやすいと考えている。従業員が多くないか、給料水準が高くないか

を債務者管理の中で重視している。その他の販売費・一般管理費に対しても同様のスタンスをとっている。

(6) 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

原価計算を融資判断・債務者管理に活用できる可能性があるとするれば、どのような活用が考えられるかを質問した結果、以下の回答が得られた。

(回答)

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。

4. 考察

本件インタビュー調査の結果、当初予想に反して、親和銀行の融資業務および債務者管理に原価計算・管理会計が積極的には活用されていないことを示す回答が目立った。中小企業の財務諸表(会計情報)といえ、税務会計(税務資料)のイメージが強いが、同行では融資先から提出された資料を読み替えて融資判断に利用している。銀行が融資判断を財務諸表、特にP/Lに基づいているのであれば、本来ならば原価に対してもっとセンシティブになるはずではないかという疑問が生じる。この点から原価計算に対する関心を銀行がもっと高めてもよいのではないかという疑問もある。

他方、親和銀行とは異なり製造業に対する貸出金の割合が高い銀行に対して同じインタビュー調査を行った場合、異なる回答が得られる可能性がある。この点から製造業融資の割合の高い地方銀行への追加調査を行う必要がある。貸出金全体に占める業種残高の異なりが銀行による原価計算への関心度に差異を生じさせる可能性があるとするれば、複数サンプルの収集による比較検討が必要になる。この点は、今後の課題とする。

【参考文献】

- ・ ふくおかフィナンシャルグループ(FFG) [2013] 『FFG 中間ディスクロージャー誌 2013 財務データ資料編』

中間報告におけるまとめ：調査・研究の進捗と今後の課題

飛田 努（福岡大学）

1. はじめに

最後に、本研究部会の中間報告におけるまとめとして、調査・研究の進捗と今後の課題について述べることにする。

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だろう。

3. 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3社と地方銀行1行への調査を実施した。

メーカー3社の調査では、それぞれの組織規模、製品の特徴と工業簿記・原価計算技法についてまとめた。そこでは、工業簿記・原価計算が財務諸表作成を行うための基礎データとして用いられるものの、経営管理には十分に活かされていないのではないかと調査

結果が得られた。このことは財務諸表作成や価格決定に対して簿記・会計が機能しているが、予算や経営計画の策定等には十分に活かされておらず、中小製造業が「記録」をどのように活かしているのかについて詳細な検討が必要であるとの課題を得た。

また、管理会計研究においては組織規模や社歴によって管理会計情報の利用が異なるとの調査結果が得られているが、本研究部会における調査結果では工業簿記や原価計算の利用において規模や社歴との因果関係は見出すことができなかった。むしろ、個別原価計算や総合原価計算といった原価計算技法が業種や商品特性に適合的に用いられることが示されている。

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。銀行は得られた財務諸表（税務署に提出された申告書）をもとに審査を行っており、中小製造業の簿記実務やそれに基づく管理について知らなくても良いと考えているようである。間接的な情報利用者としての銀行において、工業簿記や原価計算に関する実務や理論への理解がどの程度必要とされるのかについては今後の検討課題である。

4. 今後の課題

以上のような調査・研究を進めた上で、本研究部会における中間報告時点での課題は下記のとおりであると言えよう。

「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」（工藤〔2011〕5 頁）点にある。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。

「原価計算」とは、「経営において発生する原価を，原価計算の目的を達成するのに有効な方法で，物量的，かつ金額的に測定表示し，分類し，集計し，その結果を分析して，経営管理者や企業外部の利害関係者に報告する計算技術」（日本生産性本部中小企業原価計算委員会編〔1966〕19 頁）であるとされている。そして、『原価計算基準』では5つの目的（財務諸表作成目的，価格計算目的，原価管理目的，予算管理目的，経営計画設定目的）が定められている。すなわち，原価計算は，財務諸表を作成する財務会計と結びついた財務諸表作成のための基礎と，価格計算，原価管理，予算管理や経営計画設定といった企業内部で利用される管理会計情報の基礎を作成する技術である。その中で（工業）簿記は，企業活動を「有効な方法で，物量的，かつ金額的に測定表示し，分類し，集計」する部分を担っており，管理を行うための基礎情報を記録し伝達するものである。それをもとに「結果を分析して，経営管理者や企業外部の利害関係者に報告する」ことによって，組織や製

品原価の「管理」が行われる。

しかし、中小企業庁が実施している「中小企業実態基本調査（平成 24 年度）」によれば、「決算書作成に適用している会計ルール」について経営者あるいは会計担当者がどの程度認識しているのかについて問うたところ、回答企業の 74.4%が「税理士等に任せており不明」と回答している。これは財務諸表がどのような基準に基づいて作成されているのかという質問ではあるが、中小企業において会計がどのような位置づけを与えられているのかを示す一例であるように思われる。実務面での事例研究でも報告されているように、簿記によって取得された記録は財務諸表作成目的には利用されているものの、価格決定や原価管理目的として利用するには企業内部の管理体制や従業員教育の度合い、当該企業が置かれている競争環境や製品特性などの要因が影響しているとも言える。

本中間報告書が作成される時点においては、主として「記録がどのように用いられているのか」、「記録が管理にどのように資するのか」に焦点が当てられており、そもそも「記録がどのように取得されているのか」、「記録そのものの意義がどのようなものであるのか」については十分に検証できていない。

近年では、会計ソフトの誕生、普及により、比較的容易に会計情報が取得可能ではあるが、そうした記録・情報が中小企業においてどのように用いられているのか、そもそも「記録すること」の意義をどのように考えているのかについて調査を行う必要があるであろう。次年度はさらなる調査を重ねることで、中小製造業における簿記実務の一端を明らかにできればと考える。

【参考文献】

- ・ 工藤栄一郎〔2011〕『会計記録の基礎』中央経済社
- ・ 日本生産性本部中小企業原価計算委員会編〔1966〕『中堅企業のための管理会計』日本生産性本部