

[資 料]

鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を 対象とした管理会計実践に関する実態調査

宗 田 健 一[†]櫛 部 幸 子[‡]岡 村 雄 輝[†]

1. はじめに

近年、中小企業の管理会計に関する研究が相次いで公表されることに伴い、様々な知見が部分的にはあるが蓄積されつつある。しかし、調査対象となる中小企業は『2019年版中小企業白書』によると、2016年時点で全企業数の99.7% (357.8万者)、全従業者数の68.8% (3,220万人) を占め (中小企業庁編 [2019], vii頁)、全数調査を行うことが難しいほどの対象数である。したがって、日本の中小企業はいったいどのような管理会計手法を用いているのか、また、どのような管理会計手法が導入できていないのか、その理由はどこに有るのかなどについて、十分に解明されているとはいえない。

付加価値額 (2014年時点) を見ても、中小企業は、全企業の52.9% (135.1兆円) を占めている。各社の規模は小さいかもしれないが、中小企業全体でみたとき、我が国における経済活動の重要な基盤を成していることは言うまでもない。

中小企業を対象とした管理会計の研究を行うには、大規模な統計データに基づく分析、一定の条件のもとに行われるアンケート調査、個別中小企業のインタビュー調査・参与観察などが調査方法として考えられる。いずれの方

キーワード：中小企業、管理会計実践、実態調査、鹿児島県中小企業家同友会

† 鹿児島県立短期大学商経学科

‡ 鹿児島国際大学経済学部

54 鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を対象とした管理会計実践に関する実態調査

法を用いる場合でも、中小企業がその規模や業種、業態、事業形態などの面で多様であることから、何らかの方法で調査対象を限定せざるを得ない。つまり標本調査を用いることになる。

そこで本稿では、先行研究を参考にしうえて、鹿児島県中小企業家同友会に所属する中小企業を対象として調査を行うこととした。もちろん調査対象を限定することに伴い、研究成果に限界があることは認識している。なお、調査内容は、管理会計実践に関する実態調査であり、山口 [2016] の調査結果をはじめとして、先行研究の調査結果を確認した上で、山口モデル¹を一部加工して用いている。紙幅の関係から、本稿では単純集計と簡潔な分析コメントのみを示すこととする。

2. 先行研究と本研究の特徴

わが国の中小企業を対象としたアンケート調査に基づく実態調査研究については、すでに山口 [2019] でも指摘されているとおり調査対象の企業群を特定の行政単位等で絞り込んだものが多数有る。また、山口 [2016] , [2019a] , [2019b] は、産業集積地域を単位として企業群を抽出してアンケート調査とその後の分析を行っており、上東 [2015] は製造業に限定してアンケート調査を行っている。個別企業を対象とした調査・研究は多数に上るため、それらを除き先行研究を対象企業群と調査内容によってまとめなすと、図表1のとおりである²。

1 2016年度の日本管理会計学会スタディ・グループ最終報告書『中小企業における管理会計の総合的研究』（研究代表者：水野一郎（関西大学））の第2章「燕三条・大田区・東大阪地域の中小企業における管理会計実践に関する実態調査」において山口直也（青山学院大学）が作成・使用したアンケート調査手法を指す。

2 コンサルティング会社等による調査についてはその存在を確認しているものもあるが、本稿では割愛している。

図表 1 先行研究の調査先と調査内容

調査区分・調査内容		先行研究文献 (調査対象)
自治体 単位	会計業務のコンピュータ化	成田・山田・三浦・中村 [1997] (いわき市内企業を対象), 成田・中村 [1997] (いわき市内企業を対象), 関根・豊島・大塚・佐々木 [2000] (石巻地域企業)
	原価計算・原価管理	豊島・大塚 [2003] (石巻地域企業)
	経営管理, 管理会計実践	飛田 [2011] (熊本県内企業)
	MCSと組織成員のモチベーションの関係	飛田 [2012a] (福岡市内企業)
	管理会計実務等	飛田 [2012b] (熊本県・福岡市内企業)
	会計情報システム構築実態	上東 [2013] (北陸三県)
	管理会計手法全般	川島 [2019] (北海道苫小牧地域)
	産業 集積 単位	管理会計手法全般
山口 [2019a] (燕三条・大田区・東大阪地域),		
山口 [2019b] (燕三条・大田区・東大阪地域)		
特定 業種	管理会計手法全般	上東 [2015] (製造業)

(出所) 各文献を参照して作成。

山口 [2019a, b] は、自治体を単位としてではなく産業集積を単位として企業群を抽出している点、管理会計実践についての調査が従来部分的であったことに対して管理会計手法全般を対象として調査分析を行った点で特徴を有していた。上東 [2015] は、製造業のうち比較的規模の大きな企業(金融業と保険業を除く従業員数100名以上の非上場の企業)を対象としている点、管理会計手法全般を対象として調査分析を行った点で特徴を有していた。

本稿は、結果として自治体が単位となるものの、鹿児島県中小企業家同友会という経営者団体を基礎として企業群を抽出してアンケート調査を行っているという点で特徴がある。特に業種や業界を限定しておらず、製造・非製造、個人事業者・法人、従業員数・売上高・資本金などの規模についても限定していない。こうした点で特徴のある調査となっている。

3. アンケート調査の概要

本アンケート調査は、鹿児島県中小企業家同友会の支援と公益財団法人メロコ学術振興財団2019年度研究助成（研究課題名：「定量・定性調査を用いた中小企業における管理会計実践の解明－鹿児島県内企業を対象として」（研究2019006号（研究助成A））の助成を受けて実施した。

本調査の主たる目的は、鹿児島県中小企業家同友会に所属する中小企業における管理会計の利用実態について傾向・特徴を明らかにすることである。より具体的には、鹿児島県という地域の傾向や特徴、鹿児島県中小企業家同友会という経営者団体に所属する中小企業の傾向や特徴を把握し、経営管理と管理会計の利用実態を探ることにある。そして、管理会計を積極的に採用・活用している企業を探索することを通じて今後の研究の基礎を作ることである。こうした目的から、本稿は探索型の調査研究であるといえる。

調査対象企業は、2019年4月1日時点における、鹿児島県中小企業家同友会の会員企業とした。特に会員企業の規模、業種や業態、事業形態などについての制限はない。したがって、回収企業の業界分布について、質問票を送付した業界分布と適合しているかを検証していないし、現存する全企業の業界分布に一致する保証もない。

アンケート開始日は、2019年4月1日であり、アンケート回収最終日は7月5日である³。会員企業へのアンケートの発送、回収等はすべて、鹿児島県中小企業家同友会に行っていただいた。送付先企業数、回答企業数と回答率は、図表2のとおりである⁴。なお割合については表示の関係上合計して100%とならない場合がある。

3 当初のアンケート実施期間は2019年4月1日（月）から5月31日（金）であったが、回収期間を7月5日まで延長した。

4 以下、図表2～44については、全てアンケート集計結果を示したもので、筆者らの作成によるものであることから、出所は割愛している。回答者総数は53者であるが、複数回答の場合や回答を限定する質問の割合は、各項目に53者ないし必要な分母を用いて計算している。

図表2 送付企業数, 回答企業数, 回答率

送付企業数	回答企業数	回答率
420者 ⁵	53者	12.6%

本調査では、①会社概要、②経営課題、③経営管理手法の導入状況、④経理体制、⑤記帳・会計ソフトの利用状況、⑥経営者の会計の活用状況、⑦経営改善に向けての経営者の取り組み方、⑧管理会計手法の導入・見直しの必要性、⑨管理会計手法の導入状況、⑩個別調査訪問の可否（連絡先、担当者の記述を含む）、について調査を行った。

なお、上記①～⑩のうち一部の項目については、山口 [2016] のアンケート票に追加、修正等を行っており、本調査オリジナルのものである。②については、経営課題として考えられる項目について該当するもの全てに○をつけるだけでなく、各項目について5段階リッカート尺度で選択できるよう修正した。④については、経理体制に加えて、経理業務の内容や業務依頼先、会計参与制度導入等について項目を追加した。⑤、⑥、⑦については新設の質問項目として追加した。⑧については、導入の必要性単独ではなく、見直しの必要性も同時に質問した。⑨については、山口 [2016] との比較可能性を損なわない程度に、質問項目の若干の修正・追加を行った。

4. 回答企業の会社概要

(1) 鹿児島県中小企業家同友会の概要

まず、今回の調査対象企業群の基礎となった、鹿児島県中小企業家同友会について概説し、調査対象として選択した理由を示しておく。

中小企業家同友会は1957年（昭和32年）に東京で日本中小企業家同友会（現中小企業家同友会）として産声をあげ、2007年（平成19年）現在では全国47都道府県に設置され、4万7千名の会員数を誇る経営者団体にまで成長している。鹿児島県中小企業家同友会は1988年（昭和63年）に全国で36番目

5 2019年版中小企業白書にならい、本稿も「社」ではなく「者」を用いる。

の同友会として108名でスタートし、2019年（平成31年4月）現在では420名の会員数までに成長している⁶。

同会は、「知り合い、学び合い、援け合い、企業を発展させる経営者団体」を標榜しており、「経営者が学び、実践し、結果を検証し更に学びを深められる修業道場でもあります。お互いが、良い会社・良い経営者・良い経営環境をめざして知恵を出し合い、机上の論ではなく実践体験の中からの論議ですので、経営の本質が見えてくる会である」⁷とその特徴を示している。ここから理解できるように、経営者を中心に構成されており、経営に対する学習意欲が高い組織であると考えられる。

今回、調査対象として、鹿児島県中小企業家同友会を対象とした理由は以下の3つである。まず、鹿児島県という自治体単位を限定できること。次に一つの経営者団体という組織に属している企業を対象とできること。最後に同会会員企業は経営に対する意識・関心が高いと考えられ、今回の管理会計実践の実態調査にふさわしい対象と考えたことである。

(2) 事業形態

先述したように、調査は事業形態について特に制限をかけずに行っている。図表3のとおり約3分の2が株式会社形態であり、有限会社が約2割であった。

図表3 事業形態

	回答数	割合		回答数	割合
株式会社	36	67.9%	合資会社	0	0.0%
有限会社	11	20.8%	その他	3	5.7%
合同会社	0	0.0%	未回答 ⁸	3	5.7%
合名会社	0	0.0%	合計	53	100.0%

6 鹿児島県中小企業家同友会の事務局提供データ及び同会のWebサイト (https://kagoshima.doyu.jp/?page_id=59) より（最終閲覧日：2019年9月8日）。以下、Webサイトの閲覧は同じ日であり、紙幅の関係から省略する。

7 鹿児島県中小企業家同友会Webサイト (https://kagoshima.doyu.jp/?page_id=51) より。

8 個人企業が1者、個人事業主が2者であった。

(3) 業種

業種は、図表4のとおりであった。業種については、大分類と中分類の2つを一覧で提示して、主たる業種となるものに丸印をつける形で記入する方法を用いた。中分類も把握できたのは27者であった。

図表4 業種 (大分類)

	回答数	割合		回答数	割合
農林水産業	2	3.8%	金融業、保険業	0	0.0%
建設業	10	18.9%	不動産・物品賃貸業	3	5.7%
製造業	6	11.3%	宿泊・飲食サービス業	1	1.9%
電気・ガス・熱供給・水道	0	0.0%	学術研究、専門・技術・サービス業	8	15.1%
情報通信業	3	5.7%	生活関連サービス・娯楽業	1	1.9%
運輸業	1	1.9%	教育、学習支援業	0	0.0%
卸売業	4	7.5%	その他サービス業	8	15.1%
小売業	4	7.5%	その他 ⁹	2	3.8%
			合 計	53	100.0%

(4) 設立からの年数

設立からの年数は、図表5のとおりであった。「25年超50年以内」が21社 (39.6%) と最も多く、次いで「10年超25年以内」が16社 (30.2%) と多かった。この2区分で全体の約7割を占めていた。

図表5 設立からの年数

	回答数	割合
設立から5年以内	5	9.4%
5年超10年以内	5	9.4%
10年超25年以内	16	30.2%
25年超50年以内	21	39.6%
50年超 ¹⁰	4	7.5%
未回答	2	3.8%
合 計	53	100.0%

9 その他は、管理業が1社、ソフトウェア開発業が1社であった。

10 若い順に示すと、個人創業より54年・法人設立より50年、56年、68年、80年であった。

(5) 従業員数

従業員数は図表6のとおりであった。正社員のみで見た場合は「5名以内」が約半分を占めており、次いで「6名以上20名以内」が約3割を占めていた。なおパート等を含めた場合は、100名超となる会社が3社あった。

図表6 従業員数

	回答数（パート含む）	割合（パート含む）
5名以内	27 (23)	50.9 (43.4) %
6名以上20名以内	15 (15)	28.3 (28.3) %
21名以上50名以内	7 (10)	13.2 (18.9) %
51名以上100名以内	3 (1)	5.7 (1.9) %
100名超 ¹¹	1 (4)	1.9 (7.5) %
合計	53 (53)	100.0 (100.0) %

(6) 資本金額

資本金額は、図表7のとおりであった。「1千万円以上5千万円未満」が約3分の1と多く、次いで、「300万円以上1千万円未満」、「300万円未満」と続き、この3区分で9割以上を占めていた。

図表7 資本金額

	回答数	割合
300万円未満	15	28.3%
300万円以上1千万円未満	16	30.2%
1千万円以上5千万円未満	18	34.0%
5千万円以上1億円未満	3	5.7%
1億円以上 ¹²	1	1.9%
合計	53	100.0%

11 正社員のみで100名を超える会社は1社あり（金属製品製造業）200名であった。

12 1億円を超える会社は1社あり（金属製品製造業）1億円であった。

(7) 総資産額

総資産額は図表 8 のとおりであった。「1 億円以上 5 億円未満」と「1 千万円未満」が約 4 分の 1 ずつあり、両者をあわせて約半分であった。「1 千万円以上 5 千万円未満」と「5 千万円以上 1 億円未満」がそれぞれ 15%と続いている。総資産額は 1 千万円未満から 25 億円までとばらつきが大きかったが「5 億円未満」が全体の約 8 割を占めていた。

図表 8 総資産額

	回答数	割合
1 千万円未満	12	22.6%
1 千万円以上 5 千万円未満	8	15.1%
5 千万円以上 1 億円未満	8	15.1%
1 億円以上 5 億円未満	14	26.4%
5 億円以上 ¹³	3	5.7%
未回答	8	15.1%
合 計	53	100.0%

(8) 売上高

売上高は図表 9 のとおりであった。最も多かったのは「1 億円以上 5 億円未満」であり全体の約 4 割であった。次いで「5 千万円未満」が約 3 割であった。5 億円未満の割合は全体の約 8 割であった。

図表 9 売上高

	回答数	割合
5 千万円未満	15	28.3%
5 千万円以上 1 億円未満	7	13.2%
1 億円以上 5 億円未満	21	39.6%
5 億円以上 10 億円未満	6	11.3%
10 億円以上 ¹⁴	2	3.8%
未回答	2	3.8%
合 計	53	100.0%

13 6 億 4 千 9 百万円が 1 者、10 億円が 1 者、25 億円が 1 者であった。

14 31 億円が 1 者、41 億円が 1 者あった。

(9) 製造業における顧客と製品の特徴

図表4では回答企業の業種について一覧で示したが、この中で製造業と答えた回答者（15者）については、追加的にアンケート項目を設定した。内容は顧客と製品の特徴である。

まず顧客だが、図表10のとおり「顧客の大半は企業である」と答えた会社が13社と全体の9割近くを占めていた。

図表10 顧客の特徴

	回答数	割合
顧客の大半は個人	2	13.3%
顧客の大半は企業	13	86.7%
合計	15	100.0%

次に、顧客企業の特徴だが、「顧客企業の半分以上が発注者である（自社が元請企業。市場へ出荷する企業も含む）」が6社と全体の約半分であった。残りは図表11の通りであった。

図表11 顧客企業の特徴¹⁵

	回答数	割合
顧客企業の半分以上が発注者 (自社が元請企業。市場へ出荷する企業も含む)	6	46.2%
顧客企業の半分以上が元請企業 (自社が一次下請企業)	4	30.8%
顧客企業の半分以上が下請企業 (自社が二次下請企業等)	3	23.0%
合計	13	100.0%

最後に図表12のとおり、製品については、受注生産が全体の8割を占めており、品種と生産量については、大きな差が無かった。生産の反復性については個別生産が6割を占めており、連続生産がそれに続き3割であった。

15 図表10で「顧客の大半は企業である」と回答した企業のみ回答。

図表12 製品の特徴 (複数回答)

		回答数	割合
販売方法	受注生産	8	80.0%
	見込生産	2	20.0%
品種と生産量	多品種少量生産	3	37.5%
	中量生産	3	37.5%
	少品種多量生産	2	25.0%
生産の反復性	個別生産	6	60.0%
	ロット生産	1	10.0%
	連続生産	3	30.0%

(注) 複数回答を可としたので、各項目は回答数を分母として割合を計算している。
また、未回答は分母から除いている。

5. 回答企業の経営課題，経営管理手法

(1) 経営課題

経営課題 (複数回答) は、取り組みたいものについてのみ5点リッカート尺度のいずれかを選択してもらう方法で調査を行った。また、自社にとって経営課題ではなく、取り組む必要がない場合は記入を行わないように指示して調査した (そうした回答者は、未回答に区分されている)。

「とても取り組みたい」と回答した項目は割合の高いものから順に5項目並べてみると、「技術力の維持向上」(25者, 47.2%)、「新規顧客の開拓」(24者, 45.3%)、「優秀な人材確保」(21者, 39.6%)、「既存顧客の維持」(16者, 30.2%)、「全社レベルでのコスト低減」(14者, 26.4%)であった。

「取り組みたい」と回答した項目は割合の高いものから順に5項目並べてみると、「全社レベルでのコスト低減」(25者, 47.2%)、「既存顧客の維持」(22者, 41.5%)、「事業の多角化」(20者, 37.7%)、「新規顧客の開拓」(19者, 35.8%)、「優秀な人材確保」(18者, 34.0%)、「資金調達」(18者, 34.0%)であった。

「とても取り組みたい」か「取り組みたい」と回答した企業を合計した上

64 鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を対象とした管理会計実践に関する実態調査

で、割合が大きかったものから順に5項目並べてみると、「新規顧客の開拓」（43者，42.7%）であり，同率で「全社レベルでのコスト低減」（39者，73.6%）と「優秀な人材確保」（39者，73.6%）であった。次いで「既存顧客の維持」（38者，71.1%），「技術力の維持向上」（37者，69.8%）と続いた。

逆に未回答（取り組む必要がない場合は，記入しないようアンケート票に記載していることから，経営課題ではないと推定されるもの）は，割合の高いものから順に5項目並べてみると，「元請等に依存しない事業体質の確立」（25者，47.1%），「製造原価の引き下げ」（19者，35.8%），「事業承継」（16者，30.2%），「資金調達」（16者，30.1%），「研究開発力の維持・向上」（12者，22.6%）であった。

その他の経営課題としては，次の4回答があった。「社員教育：とても取り組みたい」，「コスト削減：とても取り組みたい」，「人材育成：取り組みたい」，「健康面に関する懸念：全く取り組みたくない」。

図表13 経営課題（複数回答）

		とても取り 組みたい	取り組み たい	どちらとも いえない	あまり取り組 みたくない	全く取り組 みたくない	未回答
事業の多角化	回答数	11	20	8	7	1	6
	割合	20.8%	37.7%	15.1%	13.2%	1.9%	11.3%
研究開発力の 維持・向上	回答数	12	17	10	1	1	12
	割合	22.6%	32.1%	18.9%	1.9%	1.9%	22.6%
新規顧客の開 拓	回答数	24	19	3	1	0	6
	割合	45.3%	35.8%	5.7%	1.9%	0.0%	11.3%
既存顧客の維 持	回答数	16	22	7	0	0	8
	割合	30.2%	41.5%	13.2%	0.0%	0.0%	15.1%
製造原価の引 き下げ	回答数	11	15	7	1	0	19
	割合	20.8%	28.3%	13.2%	1.9%	0.0%	35.8%
全社レベルで のコスト低減	回答数	14	25	5	0	0	9
	割合	26.4%	47.2%	9.4%	0.0%	0.0%	17%
技術力の維 持・向上	回答数	25	12	5	1	0	10
	割合	47.2%	22.6%	9.4%	1.9%	0.0%	18.9%
優秀な人材確 保	回答数	21	18	6	0	1	7
	割合	39.6%	34.0%	11.3%	0.0%	1.9%	13.2%
資金調達	回答数	6	18	9	3	1	16
	割合	11.3%	34.0%	17.0%	5.7%	1.9%	30.1%
事業承継	回答数	7	15	9	4	2	16
	割合	13.2%	28.3%	17.0%	7.5%	3.8%	30.2%
元請等に依存し ない事業体質の確立	回答数	7	9	8	1	3	25
	割合	13.2%	17.0%	15.1%	1.9%	5.7%	47.1%
その他	回答数	2	1	0	0	1	49
	割合	3.8%	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%	92.4%

(2) 経営管理手法

経営管理手法の導入状況（複数回答）は、図表14のとおりである。複数回答を可としたので、回答企業数の53者を母数として割合を算出している。半数以上の企業が導入しているのは、「経営理念・社訓・社是」と「ビジョン」であった。その他の経営管理手法については40～20%の間でばらつきがあったが、「企業戦略（全社戦略）」と「短期（1年）経営計画」、「中期（1年以上3年未満）経営計画」についてはほぼ半数で導入されていた。

図表14 経営管理手法（複数回答）

	回答数	割合
経営理念・社訓・社是	42	79.2%
ビジョン	28	52.8%
企業戦略（全社戦略）	26	49.1%
事業戦略	21	39.6%
長期（5年以上）経営計画	16	30.2%
中期（1年以上3年未満）経営計画	23	43.4%
短期（1年）経営計画	26	49.1%
方針管理※トップ層	11	20.8%
目標管理※個人（従業員）層	17	32.1%

6. 回答企業の経理体制，経営者の会計・経営姿勢

(1) 経理体制

経理体制について，代表者以外の経理・財務担当者の人員は，図表15のとおりであった。1人体制が最も多く約4割であり，0人もしくは2人が次いで多かった。複数体制（2人以上）で経理を行っている会社は，全体の4割弱という結果であった。

図表15 経理体制

	回答数	割合
0人	9	17.0%
1人	22	41.5%
2人	10	18.9%
3人	3	5.7%
4人	6	11.3%
5人	1	1.9%
6人以上	0	0.0%
未回答	2	3.7%
合計	53	100.0%

経理・財務担当者が実施している経理業務（複数回答）は、図表16のとおりであった。「納品書・請求書・領収書の作成・保管まで」, 「伝票の起票まで」, 「総勘定元帳の作成まで」については、ほぼ半数の事業者が行っていた。これに対して、「決算書の作成まで」と「税務申告まで」については、合計しても約2割の事業者しか行っていないことが判明した。

図表16 経理・財務担当者が実施している経理業務（複数回答）

	回答数	割合
納品書・請求書・領収書の作成・保管まで	33	62.3%
伝票の起票まで	24	45.3%
総勘定元帳の作成まで	23	43.4%
決算書の作成まで	5	9.4%
税務申告まで	7	13.2%
税務申告のみ	2	3.8%
その他	0	0.0%

(2) 経理・財務書類等の作成に関する業務依頼先

経理・財務書類等の作成に関する業務を依頼している会計専門家等は、図表17のとおりであった。約4分の3の企業が税理士へ依頼しており、4分の1弱が公認会計士へ依頼をしていた。依頼をしていない事業者も1事業者あった。

図表17 経理・財務書類等の作成に関する業務依頼先

	回答数	割合
税理士	40	75.5%
公認会計士	12	22.6%
依頼していない	1	1.9%
その他	0	0.0%
合 計	53	100.0%

(3) 会計参与制度導入・認識状況

会計参与制度について、導入の有無・知識・今後の対応について確認したところ図表18の通りであった。導入したことがある（導入している）と回答したのは1割にも満たなかった。知ってはいるものの、導入したことがないのが約4分の1であった。また、約半分の事業者は、知らないし導入したいとも思わないという回答であった。

図表18 会計参与制度の導入状況、認識度、今後の展望

	回答数	割合
導入したことがある（導入している）	4	7.5%
知っているが導入したことがない	14	26.4%
知らないが導入してみたいと思う	8	15.1%
知らないし導入したいとも思わない	26	49.1%
未回答	1	1.9%
合 計	53	100.0%

(4) 記帳・各種書類作成状況

社内で記帳・記録している（会計ソフト等で作成している）帳簿・書類は、図表19のとおりであった。全事業者の7割強で記帳・作成しているのは、仕訳帳、現金出納帳、普通・当座預金出納帳、売掛帳の4つであった。6割を超えて記帳・作成しているのは、総勘定元帳、買掛長、売上帳、貸借対照表、損益計算書であった。なお割合の算出については回答者数（53者）を分母の値とした。

図表19 記帳・各種書類作成状況

	回答数	割合		回答数	割合
仕訳帳	38	71.1%	商品有高帳	13	24.5%
総勘定元帳	36	67.9%	請求書管理簿	29	54.7%
現金出納帳	42	79.2%	領収書管理簿	23	43.4%
普通・当座預金出納帳	38	71.7%	月別総括集計表	19	35.8%
売掛帳	39	73.6%	貸借対照表	34	64.2%
買掛帳	33	62.3%	損益計算書	34	64.2%
経費帳	30	56.6%	棚卸表	21	39.6%
固定資産台帳	24	45.3%	資金3表（資金繰、運用、移動）	17	32.1%
売上帳	35	66.0%	その他	0	0.0%
仕入帳	28	52.8%			
手形記入帳	15	28.3%			

(5) 記帳・記録作業従事者

記帳・記録作業を主に担っている担当者は、図表20のとおりであった。経営者と経営者の家族を合計すると約6割であり、約半数の企業は正社員の従業員が作業を行っていることがわかった。なおアンケート調査の質問項目が「主に担っている担当者」について問いかけているので、重複回答があった。したがって、割合は母数を53（回答者数）として各項目の割合を算出している。

図表20 記帳・記録作業従事者

	回答数	割合
経営者	11	20.8%
経営者の家族	21	39.6%
従業員（正社員）	25	47.2%
従業員（パート）	6	11.3%
その他	0	0.0%

(6) 記帳・記録作業の頻度

記帳・記録作業の頻度は、図表21のとおりであった。毎営業日、毎週、毎月がそれぞれ約3分の1ずつであった。

図表21 記帳・記録作業の頻度について

	回答数	割合
毎営業日	17	32.1%
毎週	16	30.2%
毎月	17	32.1%
四半期ごと	0	0.0%
半期ごと	0	0.0%
年に一回	2	3.8%
その他	0	0.0%
未回答	3	1.8%
	55	

(7) 利用会計ソフト

利用している会計ソフトは、図表22のとおりであった。約3分の2の事業者は、会計事務所等が推奨するものを導入していることが明らかとなった。

図表22 利用会計ソフト

	回答数	割合
会計事務所等が推奨する会計ソフト	36	67.9%
市販のソフト	9	17.0%
使っていない	7	13.2%
その他 ¹⁶	1	1.9%
合計	53	100.0%

(8) 会計ソフト利用理由

会計ソフトを使っていると答えた回答者（36者）に限り、その理由を自由記述で記載してもらったところ、図表23のとおり36者の回答があった（回答率は100%）。

16 「freee」を用いているという回答であった。

利用理由内容に重複が見られるが全ての回答について、内容が近いものをまとめたところ、大きく次の5点に利用理由が集約できた。すなわち①税理士事務所・会計事務所との連携、推薦、依頼（1～13）②簡便性（14～26）、③効率性、適時性、信頼性（27～31）、④利便性・利用効果（32～35）、⑤その他（36）、である。

図表23 会計ソフト利用理由

1. 会計業務を最終的に委託するため	23. 作業が早く内容が明確である
2. 会計事務所との連携を良くする為	24. 経理処理・申告書が作成しやすい
3. 会計事務所とのやり取りで決定	25. 記帳、処理が簡潔に済むから
4. 会計事務所からの指示・推奨	26. 記入するだけで帳簿ができるから
5. 会計事務所の指定	27. 適正かつ効率的に処理を行うため
6. 会計処理の委託先税理士からの推薦	28. 入力が簡単でなおかつ正確、計算が早い
7. 顧問税理士事務所のすすめ	29. 処理が簡単なうえに間違いが起こりにくい
8. 顧問税理士の推奨	30. 諸々の管理が統計的に、関連的に確認することができる。時間の短縮
9. 税理士の指示	31. 信頼性・信憑性・正確性
10. 税理士指示。個人で記帳することで流れが容易にみられる	32. 税理士とやりとりが早く、知りたい数字がすぐにわかるから
11. 会計事務所の依頼	33. 財務状況を自社でリアルタイムに把握する。会計事務所と互換性を計ることで、相談が迅速にできる
12. 税理士が勧めたから	34. 使わないという選択肢を考えたことがない
13. 勧められたため	35. 会計ソフトを使わない理由が分からない。使うのが当たり前。手作業はナンセンス
14. 楽だから	36. A-SaaS ¹⁷
15. 楽だから	
16. 便利だから	
17. 便利だから	
18. 便利である。管理しやすい	
19. 管理がしやすい	
20. 管理の簡略化	
21. 機能面で使いやすい	
22. 作業がしやすいため	

17 アンケートに記載のあった原文は「asaas」であったが、「A-SaaS」を意味していると考え、本稿では「A-SaaS」とした。アカウントینگ・ソース・ジャパン株式会社の提供する「A-SaaS」は会計・給与・税務の機能が揃ったオールインワンシステムであり、仕訳入力から、給与計算・年末調整、法人税・所得税の電子申告まで、豊富な機能を使えるクラウド会計システムである（同社製品サービス紹介サイトより、https://www.a-saas.com/service_1/）

(9) 経営者の会計の活用状況

経営者が作成された会計情報をどの程度理解しており、活用しているのかについて、回答を求めた。

まず、決算書類を使って自社の経営内容を金融機関等に説明することができるかについて確認したところ、図表24のとおりであった。半数以上の経営者は、完全に決算内容を理解し、正確に説明することができる一方、曖昧な部分もある経営者も約4割見られた。まったく説明できないという回答もわずかではあったが見られた。

図表24 経営者の決算書説明・理解力

	回答数	割合
完全に決算内容を理解し、正確に説明することができる	28	52.8%
ある程度は理解しているが、あいまいな部分もある	22	41.5%
全く理解しておらず、説明もできない	3	5.7%
合 計	53	100.0%

次に、株主・債権者・社員等の利害関係者に対して、決算時の説明は誰が行っているかについて確認したところ、図表25のとおりであった。約6割は経営者が行っており、約2割は説明を行っていないことが明らかとなった。経理担当者や会計専門家に任せているところも約2割であった。

図表25 決算時の説明担当者

	回答数	割合
経営者本人	32	59.3%
経理担当者	4	7.4%
会計専門家（税理士・公認会計士）	7	13.0%
説明を行っていない	11	20.4%
その他	0	0.0%
合 計	54	100.0% ¹⁸

18 重複回答について特に指定をしていなかったことから、回答総数が54者となっていた。従って、割合は、54者を分母として算出している。

(10) 経営改善に向けての経営者の取り組み方

経営改善に向けての経営者の取り組み方について、顧問税理士等とどのような関係を構築しているのかについて確認したところ、図表26のとおりであった。約4割が毎月行っており、毎月、四半期を合算すると半数以上が顧問税理士等に相談を行っていることが明らかとなった。年1回や行っていないと回答した企業は4割を超えていた。

図表26 顧問税理士等との関係（経営上の相談頻度）

	回答数	割合
毎月行っている	21	39.6%
四半期ごとに行っている	6	11.3%
半期ごとに行っている	2	3.8%
年一回行っている	10	18.9%
行っていない	13	24.5%
未回答	1	1.9%
合 計	53	100.0%

税理士等への相談内容は図表27のとおりであった。約半数が「経営の安定」についてであり、「財務数値等の改善」、「収益の向上」などの項目が多かった。その他としては、「日常的に発生する事象の相談」、「決算時の節税対策」、「特に税理士の支援を必要としない」、「日常的な正しい処理方法等程度である」という回答が見られた。

図表27 顧問税理士等との関係（経営上の相談内容）（複数回答）

	回答数	割合
経営の安定	26	49.1%
収益の向上	18	34.0%
業容拡大	4	7.5%
返済能力の改善	10	18.9%
生産性の向上	5	9.4%
財務数値等の改善	21	39.6%
その他	3	5.7%

7. 管理会計手法の導入の必要性和見直し、導入状況について

(1) 管理会計手法の導入の必要性

管理会計手法の導入の必要性の有無とその内容について確認したところ、図表28のとおりであった。すでに管理会計手法を導入している回答者が29者（約55%）いることに対して、管理会計手法を全く導入していない事業者が23者（43%）いた。

図表28 管理会計手法の導入必要性和その理由

	回答数	割合
必要な管理会計手法を導入しており、既存の手法を見直したり、新たな手法を導入したりする必要性を感じていない	21	39.6%
いくつかの管理会計手法を導入しているが、既存の手法のみでは不十分であり、既存の手法を見直したり、新たな手法を導入したりする必要性を感じている	8	15.1%
管理会計手法を全く導入しておらず、管理会計手法を導入する必要性を感じている	14	26.4%
管理会計手法を全く導入していないし、管理会計手法を導入する必要性も感じていない	9	17.0%
未回答	1	1.9%
合 計	53	100.0%

(2) 見直しが必要な管理会計分野（手法）

図表28で示したように、「いくつかの管理会計手法を導入しているが、既存の手法のみでは不十分であり、既存の手法を見直したり、新たな手法を導入したりする必要性を感じている」と答えた事業者が8件、「管理会計手法を全く導入しておらず、管理会計手法を導入する必要性を感じている」と答えた事業者が14件あった。追加的にそれらの回答者へ見直しや導入が必要な管理会計分野（手法）について確認したものが図表29である。

半数が「損益測定」に対する見直しや導入が必要と考えており、3～4割の事業者は「業績評価」、「資金管理」、「原価計算」、「損益分岐点分析」などの見直しや導入を考えていることが明らかとなった。

図表29 見直しや導入が必要な管理会計分野（手法）

	回答数	割合
予算編成	4	18.2%
損益測定	11	50.0%
業績評価	9	40.9%
原価計算	7	31.8%
原価管理	5	22.7%
資金管理	8	36.4%
投資意思決定	3	13.6%
戦略管理	4	18.2%
工程管理	2	9.1%
損益分岐点分析	7	31.8%
その他	0	0.0%

(注) 割合は、図表28での回答数22者を分母として計算している。

8. 管理会計手法の導入状況

管理会計手法の導入状況について、以下の6点を中心に調査を行った。すなわち、予算（対象期間、種類、業績評価）、損益測定（損益測定状況、対象期間）、原価計算（実施方針、導入状況、目的、方法）、原価管理（導入状況、手法）、資金管理（資金収支の測定状況、対象期間）、その他の管理会計手法、である。

(1) 予算

① 予算の導入状況

予算の導入状況は、図表30のとおりである。回答者数は32者（うち4者が複数回答）であり、未回答は21者であった。

図表28で示したように、管理会計手法の導入を行っている回答者は29者であることから、回答数に齟齬（3者多い）が見られた。「管理会計手法の導入を行っていない」と答えながら、本質問に答えた4社の回答内訳を見てみると、「会社全体としての予算のみを作成している」と回答したのが2件、「予算を作成していない」と回答したのが2件あった。「管理会

計手法の導入を行っていない」と答え「予算を作成していない」と回答した2件については特段問題がない（つまり、回答は行っているが、内容に一貫性がある）。残り2件については、予算作成を管理会計手法の導入と認識していないのか誤記入かは判明しないことから図表30では、回答数のみ示し割合は算出しなかった¹⁹。

図表30 予算の導入状況

	回答数
会社全体としての予算	12
会社全体+事業単位	9
会社全体+部署単位（工場・営業所・店舗等）	6
会社全体+製品・サービス単位の予算	5
会社全体+事業単位and/or部署and/or製品	0
予算を作成していない	8

② 予算の対象期間

予算の対象期間は、図表31のとおりであった。図表30で予算を作成している回答者（32者）へのみ回答を求めた。年度予算のみ作成しているのが全体の約4割、月次まで作成している（年度+半期+四半期+月次）のが約3割であった。

図表31 予算の対象期間

	回答数	割合
年度予算のみ	13	40.6%
年度+半期	3	9.4%
年度+半期+四半期	3	9.4%
年度+半期+四半期+月次	9	28.1%
年度+半期+四半期+月次+週次	2	6.3%
未回答	2	6.3%
合計	32	100.0%

19 図表28で示したとおり、管理会計手法を全く導入していない事業者が23者（43%）あったが、「予算を作成していない」と回答した2者と「未回答」21者を合計すると23者となり数値が一致する。

③ 予算の種類について

予算を「作成している」と回答した事業者（32者）における作成予算の種類は、図表32のとおりであった。半数は、損益予算のみであったが、大半は資金予算まで作成していた。3者（9.4%）ではあるが、資本予算まで作成しているところもあった。

図表32 予算の種類

	回答数	割合
損益予算のみ	16	50.0%
損益予算+資金予算（キャッシュ・フロー予算）	12	37.5%
損益予算+資金予算（キャッシュ・フロー予算） +資本予算（投資予算）	3	9.4%
未回答	1	3.1%
合 計	32	100.0%

④ 業績評価（予算実績差異分析）

予算を「作成している」と回答した事業者（32者）における業績評価（予算実績差異分析）の実施状況は、図表33のとおりであった。図表30で示した予算の導入状況と同様の傾向がみられた。

図表33 業績評価（予算実績差異分析）

	回答数	割合
会社全体の業績のみ	11	34.4%
会社全体の業績+事業単位の業績	8	25.0%
会社全体の業績+部署の業績	5	15.6%
会社全体の業績+製品の業績	4	12.5%
会社全体の業績+事業単位の業績and/ or部署の業績and/or製品の業績	4	12.5%
予算との比較分析は行っていない。	0	0.0%
合 計	32	100.0%

(2) 損益測定

- ① 損益測定状況は、図表34のとおりであった。会社全体としての損益のみを測定しているのが約半数であった。事業単位の損益も測定しているのが4分の1であった。なお、予算は作っていないが損益を測定している回答も見られた。

図表34 損益の測定状況

	回答数	割合
会社全体としての損益のみ	24	45.3%
会社全体の損益+事業単位	13	24.5%
会社全体+製品・サービス単位	3	5.7%
会社全体+部署単位（工場・営業所・店舗等）	4	7.5%
会社全体+事業単位and/or製品・サービス単位and/or部署単位（工場・営業所・店舗等）	1	1.9%
未回答	8	15.1%
合 計	53	100.0%

② 損益測定の対象期間

損益測定の対象期間は、図表35のとおりであった。年度単位が約4割であり、次いで月次を対象期間とする回答が多かった。おおよそ、予算の対象期間（図表31）と同じ傾向を示していた。

図表35 損益測定の対象期間

	回答数	割合
年度単位の損益のみ	20	37.7%
年度単位+半期単位	4	7.5%
年度単位+半期+四半期単位	2	3.8%
年度単位+半期+四半期+月次単位	11	20.8%
年度単位+半期+四半期+月次+週次単位	2	3.8%
年度単位+半期+四半期+月次+週次+日次単位	3	5.7%
未回答	11	20.7%
合 計	53	100.0%

(3) 原価計算

① 原価計算の実施方針

原価計算の導入状況は、図表36のとおりであった。約半数が現在実施している原価計算のままでよいと回答しているが、約4分の1は将来的には導入したいものと回答していた。

図表36 原価計算の実施方針

	回答数	割合
現在実施している原価計算のままでよい	24	45.3%
将来的には導入したいものがある	13	24.5%
今後も原価計算を導入する予定はない	6	11.3%
未回答	10	18.9%
合 計	53	100.0%

② 原価計算の導入希望理由

図表36で、「将来的には導入したいものがある」と解答した回答者（13者）に対して、複数回答により導入を希望する理由を求めたところ、図表37のとおりであった。割合は分母を13として計算している。

価格設定への役立ちが約6割であり、損益状況の把握目的が半数弱であった。原価管理、経営意思決定への役立ちを希望するものが続いた。

図表37 原価計算の導入希望理由（複数回答）

	回答数	割合
将来的には、さらに価格設定に役立つ原価計算を導入したい	8	61.5%
将来的には、さらに損益状況の把握に役立つ原価計算を導入したい	6	46.2%
将来的には、さらに原価管理に役立つ原価計算を導入したい	4	30.8%
将来的には、さらに経営意思決定に役立つ原価計算を導入したい	5	38.5%

③ 原価計算の導入状況について

原価計算の導入状況は、図表38のとおりであった。財務諸表作成目的でのみ行っているのが約3分の1であった。「財務諸表を作成する目的のみ」と「財務諸表を作成する目的+製品・サービス単位」を合計すると約6割が導入していることが判明した。

図表38 原価計算の導入状況

	回答数	割合
財務諸表を作成する目的でのみ	18	34.0%
財務諸表を作成する目的+製品・サービス単位	14	26.4%
原価計算を行っていない	11	20.8%
未回答	10	18.9%
合計	53	100.0%

④ 原価計算の目的

図表38で「財務諸表を作成する目的とは別に、製品・サービス単位で原価計算を行っている」と回答した14者に対して、原価計算の目的を質問したのが、図表39である。「損益状況の把握に役立てる」と回答したものが最も多く、次いで価格設定と原価管理が同数であった。

図表39 原価計算の目的（複数回答）（対象14者）

	回答数	割合
製品・サービスの価格設定に役立てる	8	57.1%
製品・サービス単位での損益状況の把握に役立てる	13	92.9%
原価管理に役立てる	8	57.1%
その他 ²⁰	2	14.3%

20 その他として、「案件ごとにすべて行っているわけではないが、厳しい見積のときはどこまで圧縮できるかの再検討の予算立てを行う。期をまたぐ開発業務は決算時に仕掛としての原価を計算する。」という回答があった。

⑤ 原価計算対象

原価要素について、発形態と製品との関わり度合による分類で計算対象となっているものを確認したのが図表40である。図表38で「財務諸表を作成する目的とは別に、製品・サービス単位で原価計算を行っている」と回答した14者に対しての質問であったが、回答数が14を超えていたことから、個別のアンケート表を確認したところ、「財務諸表を作成する目的のみ原価計算を行っている」と回答した5者がこの質問に答えていた。また、「原価計算を行っていない」と回答しながら1者が回答していた。したがって、回答数のみ数値で示すことにする。

図表40 原価計算対象

	回答数
直接材料費	16
直接労務費	16
直接経費	12
間接材料費	7
間接労務費	4
間接経費	4

(4) 原価管理

① 原価管理の導入状況

原価管理の導入状況は図表41のとおりであった。「製品・サービス単位での原価管理を行っている」と「製品・サービスだけでなく、販売部門、管理部門等を含め、全社的に原価管理を行っている」を合計すると約4割が原価管理を導入していたが、約6割は行っていないか未回答であった。

図表41 原価管理導入状況

	回答数	割合
製品・サービス単位	12	22.6%
全社的	9	17.0%
原価管理を行っていない	18	34.0%
未回答	14	26.4%

② 導入している原価管理手法

図表41で「製品・サービス単位での原価管理を行っている」か「製品・サービスだけでなく、販売部門、管理部門等を含め、全社的に原価管理を行っている」と回答し21者を対象として原価管理手法について質問した結果は、図表42のとおりである。未回答を除くと、ほぼ同数の回答数であった。

図表42 原価管理手法（対象21者）

	回答数	割合
原価企画	4	19.0%
標準原価計算に基づく原価管理	6	28.6%
原価改善	5	23.8%
予算に基づく原価管理	5	23.8%
その他	0	0.0%
未回答	1	4.8%
合 計	21	100.0%

(5) 資金管理（キャッシュ・フロー管理）

① 資金収支の測定状況

半数以上が会社全体のみで資金収支を測定していた。事業単位、部署単位でも資金収支を測定しているという回答も1割強あった。

図表43 資金収支の測定状況

	回答数	割合
会社全体のみ	30	56.6%
会社全体+事業単位	5	9.4%
会社全体+部署単位	1	1.9%
会社全体+製品・サービス単位	0	0.0%
会社全体のみ+事業単位and/or製品・サービス単位and/or部署単位	6	11.3%
資金収支を測定していない	0	0.0%
未回答	11	20.8%
合 計	53	100.0%

② 資金収支測定の対象期間

資金収支測定の対象期間は、図表44のとおりであった。年度単位のみが約3割であるのに対して、月次まで含めた対象期間としているのは半数弱であった。

図表44 資金収支測定の対象期間

	回答数	割合
年度単位のみ	11	30.6%
年度単位+半期	3	8.3%
年度単位+半期+四半期	2	5.6%
年度単位+半期+四半期+月次	16	44.4%
年度単位+半期, 四半期+月次+週次	3	8.3%
年度単位+半期+四半期+月次+週次+日次	2	5.6%

(6) その他の管理会計手法

その他の管理会計手法の導入状況（複数回答）は図表45のとおりであった。会計士・税理士・コンサルに相談が約4割と多いが、その他は1割未満であった。

図表45 その他の管理会計手法

	回答数	割合
設備投資の経済性計算	0	0.0%
バランスト・スコア・カード	4	7.5%
活動基準原価計算	4	7.5%
スループット会計, 付加価値会計	1	1.9%
マテリアル・フロー・コスト会計	0	0.0%
品質原価計算, 品質コスト管理	0	0.0%
時間当たり採算制度	1	1.9%
ライフサイクル・コストリング, ライフ・サイクル・コスト管理	0	0.0%
会計士・税理士・コンサルに相談	22	41.5%
その他	0	0.0%
いずれも導入していない	10	18.9%

9. おわりに

本調査を通じて、鹿児島県中小企業家同友会に所属する中小企業の管理会計手法の傾向や特徴を確認することが出来た。

経営課題については、山口モデルを改良し5点リッカート尺度を用いて調査を行ったことから、それぞれの項目に関する改善必要度を知ることができた。経営課題や経営管理手法の導入状況は会計課題に通じることから、中小企業の現状と今後課題となるであろう管理会計実務について確認することができたといえる。

山口モデルに加えた経理関係の質問項目では、中小企業における経理業務の状況を把握できた。会計参与制度を導入している中小企業や会計ソフトを使っている中小企業とその理由を確認できたことから今後の調査研究を設計する際の参考としたい。管理会計手法の導入状況やその詳細（予算、損益測定、原価計算、原価管理、資金管理）の結果からは、全く対応していない中小企業があるものの、高度な管理会計手法を導入している中小企業も存在していたことが判明した。当初から予想されたことではあるが、調査対象を何らかの方法で絞り込まなければ、たとえ標本調査であっても意味ある結果や仮説を導出できないことが判明した。

先行研究同様、回答の整合性が損なわれている結果がいくつかの質問項目で散見されたことから、回答することが容易で明確なアンケート表の作成が必要であることが確認できた。同時に、用語の定義や質問の意図などを正確に理解できるような工夫をすることが必要であることが確認できた。山口 [2019b] でも指摘されていたが、回答者が管理会計を活用している中小企業に偏っている可能性や逆に活用していない可能性、理解不足の中小企業が未回答となっている可能性が考えられることから（257頁）、今回の調査結果が鹿児島県中小企業家同友会はもとより鹿児島県の企業の全般的な傾向を示すものではないといえる。

上記のように、多くの項目で実態が把握できたり、確認できたりしたが、

今後の課題についても新たな発見があった。今回の調査で管理会計の実践状況を精査したり掘り下げたりして調査するための基礎的な資料を確保でき、追跡調査も可能な状態となったことから、本稿は探索的調査の一定の役割を果たしたと考える。

今後は、アンケート表の作りこみ、調査対象の絞込みを行って、日本の中小企業はいったいどのような管理会計手法を用いているのか、また、どのような管理会計手法が導入できていないのか、その理由はどこに有るのかなどについて研究を深めていきたい。

【引用文献, 主要参考文献】

上東正和 [2015] 「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望 (上) - 製造業の実態 -」 『富大経済論集』 第60巻第3号, 2015年3月, 143-185頁。

上東正和 [2013] 「北陸三県中小企業の「会計情報システム」構築の実態と展望」 『富大経済論集』 第59巻第1号, 2013年7月, 85-122頁。

河崎照行 [2016] 『最新 中小企業会計論』 中央経済社。

川島和俊 [2019] 「北海道苫小牧地域の中小企業における管理会計実践に関する実態調査」 水野一郎編著 『メルコ学術振興財団研究叢書11 中小企業管理会計の理論と実践』 中央経済社, 2019年, 260-289頁。

楢部幸子 [2016] 『中小企業会計基準の課題と展望』 同文館出版。

楢部幸子, 宗田健一 [2017] 「中小企業会計基準に関する企業の認知度調査 - 鹿児島県の中小企業等を事例として -」 『研究年報』 (鹿児島県立短期大学地域研究所) 第48号, 19-32頁。

楢部幸子, 宗田健一 [2018] 「減価償却再考」 『産業経理』 第77巻第4号, 96-107頁。

関根慎吾, 豊島義一, 大塚裕史, 佐々木万亀夫 [2000] 「石巻地域の中小企業における簿記会計の電算化の実態に関する調査報告」 『石巻専修大学

経営学研究』第12巻第1号，81-117頁。

宗田健一，飛田努 [2016] 「中小会計要領の導入事例研究 ～味噌，醤油を製造する老舗中小企業F社の事例～」『商経論叢』（鹿児島県立短期大学）第67号，93-120頁。

宗田健一，櫛部幸子 [2017] 「会計基準体系における中小企業会計基準の位置付け -鹿児島県の金融機関へのインタビュー調査を通じて-」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第48号，1-17頁。

宗田健一 [2019] 「中小企業の購買管理と生産管理会計 M社の事例」水野一郎編著『メルコ学術振興財団研究叢書11中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社，2019年，108-128頁。

中小企業庁編 [2019] 『2019年版中小企業白書』https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf。

飛田努 [2011] 「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』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」『会計専門職紀要（熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科）』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-」『産業経営研究（熊本学園大学付属産業経営研究所）』第31号，113-130頁。

飛田努，宗田健一 [2017] 「老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践-部門別限界利益管理の展開-」『中小企業会計研究』第3号，37-49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報告」『石巻専修大学経営学研究』第14巻2号，111-131頁。

- 成田博, 山田恵, 三浦秀樹, 中村知子 [1997] 「いわき市内企業における会計業務の電算化の現状について」 『東日本国際大学研究紀要』第2巻第2号, 71-96頁。
- 成田博, 中村知子 [1997] 「中小企業における会計業務のコンピュータ化の現状—いわき市内の企業に対するアンケート調査に基づいて—」 『東日本国際大学研究紀要』第3巻第1号, 53-81頁。
- 水野一郎他 [2016] 『日本管理会計学会スタディ・グループ 中小企業における管理会計の総合的研究<最終報告書>』2016年9月1日, <http://sitejama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2014-2015sg-report.pdf>。
- 山口直也 [2016] 「第2章 燕三条・大田区・東大阪地域の中小企業における管理会計実践に関する実態調査」, 水野一郎他 [2016] 『日本管理会計学会スタディ・グループ 中小企業における管理会計の総合的研究<最終報告書>』2016年9月1日, <http://sitejama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2014-2015sg-report.pdf>, 12-33頁。
- 山口直也 [2018] 「我が国の中小企業における原価計算・原価管理の実践状況—産業集積地域を対象とした質問票調査をもとに—」 『中小企業会計研究 (中小企業会計学会)』第4号, 34-46頁。
- 山口直也 [2019a] 「我が国の中小企業における管理会計の実態調査—産業集積地域を対象とした質問票調査をもとに—」 『メルコ管理会計研究』第11巻第1号, 29-42頁。
- 山口直也 [2019b] 「燕三条・大田区・東大阪地域の中小企業における管理会計実践に関する実態調査」水野一郎編著『メルコ学術振興財団研究叢書11 中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社, 2019年, 228-259頁。

(謝辞)

本稿の執筆に際してご協力を頂いた、鹿児島県中小企業家同友会政策委員長の黒木京子様、事務局次長の馬場大輔様に御礼申し上げます。とりわけ、アンケートデータの回収・集計にご尽力いただいた同会事務局の皆様に感謝申し上げます。

また、アンケート調査票の利用をお認め頂いた山口直也先生（青山学院大学）に御礼申し上げます。

なお本稿は、公益財団法人メルコ学術振興財団研究助成（研究課題名：「定量・定性調査を用いた中小企業における管理会計実践の解明－鹿児島県内企業を対象として」、研究2019006号（研究助成A））の研究成果の一部である。