

## [資 料]

## 鹿児島県内の中小企業における管理会計実践 に関する実態調査

— かがしま産業支援センター情報会員・登録企業を対象として —

宗田健一 †

櫛部幸子 †

岡村雄輝 †

### 1. はじめに

近年、中小企業を対象とした会計研究が進展している。財務会計領域においては、「中小企業の会計に関する基本要領」や「中小企業の会計に関する指針」などに関する制度面・理論面からの考察が一段落したが、管理会計に関する研究は、今まさに研究の蓄積が進んでいる状況にある。様々な知見が部分的に蓄積されつつあるが、日本の中小企業がどのような管理会計技法を導入しているのか、導入していない技法は何か、導入していない理由はどこにあるのかなどについては、必ずしも明確ではない。

考察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。

そこで、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

---

キーワード：中小企業、管理会計導入、管理会計技法、アンケート調査、産業支援センター

† 鹿児島国際大学経済学部

‡ 鹿児島県立短期大学商経学科

方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（宗田他 [2019]）。

本稿では、公益財団法人かごしま産業支援センター<sup>1</sup>から情報提供を受けた中小企業を対象として調査を行うことにした。もちろん調査対象を限定することに伴って、標本バイアスがかかり、研究成果に限界が出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]、宗田他 [2019] 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<sup>2</sup>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

宗田他 [2019] で指摘されているように、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、調査先と調査内容で整理できる。

これまでの先行研究を大別すれば、調査先として自治体単位、産業集積単位、特定業種に区分できる。例えば、山口 [2016]、山口 [2018]、山口 [2019] 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。宗田他 [2019]（鹿児島県内企業）は、鹿児島県内企業を対象としており自治体単位であると同時に、鹿児島県中小企業家同友会という経済団体所属企業を一つのまとまりとして調査している点に特徴がある。

なお、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

---

1 かごしま産業支援センターは、地域産業の高度化、新事業の創出及び中小企業者の経営基盤の強化等を総合的に支援する事業を行うことにより、鹿児島県の産業の振興を図るとともに、地域経済の発展に寄与することを目的として設立された公益財団法人である。

2 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。

行研究を対象企業群と調査内容によってまとめなおすと図表 1 のとおりである<sup>3</sup>。

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 [2016] (燕三条・大田区・東大阪地域), 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)
経済団体	管理会計手法全般	宗田他 [2019] (鹿児島県中小企業家同友会)

(出所) 宗田他 [2019] に加筆して作成。

本稿は、宗田他 [2019] と同じタイプの調査である。結果として自治体が単位となるものの、かごしま産業支援センターという経営支援組織<sup>4</sup>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。こうした点で限界のある調査となっている。

3 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。

4 同センターの目的は、地域産業の高度化、新事業の創出及び中小企業者の経営基盤の強化等を総合的に支援する事業を行うことにより、鹿児島県の産業の振興を図るとともに、地域経済の発展に寄与することである。

### 3. アンケート調査の概要

#### (1) 調査対象と回収率

本アンケート調査は、公益財団法人かごしま産業支援センターの支援と公益財団法人メルコ学術振興財団 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、鹿児島県内の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、かごしま産業支援センターという中小企業を支援する組織に属する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。

調査対象企業については、次の手順で絞り込んだ。まず、2019 年 11 月 18 日時点において、かごしま産業支援センターから提供を受けた情報会員<sup>5</sup>もしくは登録企業<sup>6</sup>を対象とした。かごしま産業支援センター情報会員は 333 社・団体（うち、鹿児島県内企業は 281 社）、受発注登録企業は 822 社（うち、鹿児島県内企業は 599 社）であり、提供を受けた企業情報は、鹿児島県内企業 880 社分であった。なお、情報会員と登録会員に重複が無い情報の提供を受けている。

次に、この 880 社を基礎資料として、中小企業の定義<sup>7</sup>に当てはまらない企業や金融機関、支店や出張所、工場等を除外する作業を行い、アンケート調査対象企業として 735 社の絞り込みを行なった。

---

5 情報会員とは、かごしま産業支援センターの会員制度に基づく会員企業であり、同センターの事業の趣旨及び目的に賛同する企業等を指す。詳細は、同センターのサイトを参照されたい (<https://www.kisc.or.jp/member/>)。

6 登録企業とは、かごしま産業支援センターの取引あっせんに登録している受注・発注企業である。

7 中小企業の定義については、「中小企業・小規模企業者の定義」（中小企業庁）<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> を参照した。

調査対象企業として絞り込んだ 735 社へアンケート<sup>8</sup>を送付したところ、宛先不明等で 20 社分の返送があり、絞込みの際に誤って金融機関に 1 通送付していたものが返送されてきたことから、735 社から 21 社を除いた、714 社を最終的なアンケート調査対象企業数（母数）とした。調査対象に関してまとめると図表 2 のとおりである<sup>9</sup>。また、調査対象企業数、回収企業数と回収率は、図表 3 のとおりである<sup>10</sup>。

図表 2 アンケート調査対象の選定状況

	基礎資料	除外数	発送数	返信数	調査対象数
会社数	880 社	145 社	735 社	21 社	714 社

図表 3 アンケート調査の回収について

調査対象数	回収数 <sup>11</sup>	回収率
714 社	146 社	20.3%

## (2) 調査票の内容とアンケート実施の工夫

本調査では、①経営課題について、②経営管理手法の導入状況について、③経理体制について、④自社での記帳について、⑤経営者の会計の活用状況について、⑥経営改善に向けての経営者の取り組み方について、⑦管理会計手法の導入の必要性について、⑧管理会計手法の導入状況について、⑨会社概要につ

8 送付の際は、アンケート依頼状、アンケート票、切手貼付の返信用封筒を同封した。アンケート票は紙の冊子形態で全 8 ページであった。

9 発送先に関しては、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否かを検証していないし、鹿児島県内に現存する全企業の業界分布に一致する保証もない。

10 以下、図表 4～44 については、全てアンケート集計結果を示したものであることから、出所は割愛している。アンケート回収数は 146 通であったが、全ての回答が空欄であったものが 1 通あったことからこれを無効な回答として、回答割合を求める際の母数は 145 とした。なお、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 145 ないし必要な分母を用いて計算している。

11 アンケート結果が母集団全体の見解をどれだけ反映しているかを示す期待値として、許容誤差を 5% とした場合の信頼度（結果が設定した許容誤差に収まる割合）は 82% であり、許容誤差を 10% とした場合の信頼度は 99% であった。なお、回答比率はいずれも 50% としている。

いて調査を行った。

アンケート項目は、山口 [2016] のアンケート票に追加、修正等を行ってアンケート調査を行った宗田他 [2019] を基礎としつつ、今回、質問順番と質問項目を再検討して設定した。なお、山口 [2016]、宗田他 [2019] 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・追加を行なっている。

郵送調査の研究動向を整理し、郵送調査において回収率を上昇させるための方法についての実証結果を示した小島 [2010] によると、調査票・挨拶状の色が回収率に与える効果が示されていた。また調査票の色と挨拶状の色の組み合わせについての新たな知見を示していた。行った実験では、挨拶状の色が黄色で調査票の色が青の組み合わせの場合の回収率が最も高くなっていることが示されていた（小島 [2010]、152 頁）。

そこで本アンケートでは、挨拶状を黄色（厳密には淡い黄色やクリーム色）で作成し、調査票を青色（厳密には淡い青色）で作成した。

アンケート開始日は、2020 年 1 月 20 日（発送日）であり、アンケート回収最終日は 2020 年 2 月 29 日を設定した<sup>12</sup>。調査対象への発送、回収等はすべて、筆者らが行い、アンケート調査票の発送元と回収（返信）先は、鹿児島県立短期大学の住所とした。送付したものは、調査趣旨や目的を示した挨拶状、調査票、切手貼付の返信用封筒の 3 点である。

#### 4. 回答企業の概要

##### (1) 設立からの年数

回答企業の設立からの年数を確認すると、25 年超 50 年以内が最も多かった。なお、50 年超が約 3 割を占めていた。具体的な年数について記入があった 38 社の内訳は、100 年以上が 3 社、90 年、80 年以上がそれぞれ 1 社、70 年以上が 6 社、60 年以上が 14 社、50 年以上が 13 社である。

<sup>12</sup> 当初のアンケート回収日は 2020 年 2 月 29 日であったが、3 月 9 日に 146 通目の返信があったことから、当該返信分までを含めて回収数とした。その後、4 月 9 日に 147 通目の返信があったが、他の回収期間と大きく離れていることから、回収数から除外した。

図表 4 設立からの年数

	合計	割合
設立から 5 年以内	4	2.8%
5 年超 10 年以内	5	3.4%
10 年超 25 年以内	26	17.9%
25 年超 50 年以内	63	43.4%
50 年超	42	29.0%
未回答	5	3.4%

## (2) 従業員数

次に従業員数を確認すると、50 名以内の割合合計が約 75%であった。そのうち 20 名以内の割合が約 30%であったことから、調査対象企業は比較的小規模であると考えられる。51 名以上の企業も 20 以上あることから、従業員規模の違いに着目して、管理会計実践に関する実態を分析する必要性を指摘できる。

図表 5 従業員数

	合計	割合
5 名以内	30	20.7%
6 名以上 20 名以内	44	30.3%
21 名以上 50 名以内	34	23.4%
51 名以上 100 名以内	22	15.2%
100 名超	10	6.9%
未回答	5	3.4%

## (3) 資本金額

中小企業基本法第 2 条第 1 項では、「資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人（以下、略）」を中小企業としている。なお、卸売業であれば、資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下であり、サービス業であれば 5 千万円以下となっている（それぞれ常時使用する従業員の数にも数値制限がある）。

アンケートはこの数値を目安に調査したもののだが、結果を見ると 5 千万円未

満が最も多く約4割であり、それに続いて300万円以上1千万未満が約25%という結果であった。8割以上の会社は資本金額が5千万円未満であることから理解できるように、今回の調査対象企業は、比較的規模の小さい中小企業であるといえる。

図表6 資本金額

	合計	割合
300万円未満	23	15.9%
300万円以上1千万未満	37	25.5%
1千万円以上5千万円未満	60	41.4%
5千万円以上1億円未満	12	8.3%
1億円以上	6	4.1%
未回答	7	4.8%

#### (4) 会社形態

会社形態については、6割以上が株式会社であり、3割弱が有限会社であった。今回、合同会社、合名会社、合資会社は0件であった。

図表7 会社形態

	合計	割合
株式会社	94	64.8%
有限会社	40	27.6%
合同会社	0	0.0%
合名会社	0	0.0%
合資会社	0	0.0%
個人事業主	4	2.8%
その他・未回答	8	5.5%

#### (5) 総資産額

総資産額については、それぞれの金額区分で20%前後と分散した状態である



ことが見て取れる。これは、一口に中小企業と言っても総資産額には、相当の開きがあることの証左である。つまり中小企業の規模を区別しながら実態調査を進めていく必要があることを指摘できる。

とりわけ、2014（平成 26）年には、「小規模企業振興基本法」と「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律」が施行されていることから、中小企業の中でもその 9 割を占める小規模事業者を区分することにより、より企業規模に応じた実態調査を進めることが可能になると指摘できる。

図表 8 総資産額

	合計	割合
1 千万円未満	21	14.5%
1 千万円以上 5 千万円未満	29	20.0%
5 千万円以上 1 億円未満	18	12.4%
1 億円以上 5 億円未満	32	22.1%
5 億円以上	32	22.1%
未回答	12	8.3%

#### (6) 売上高

総資産額が全体的に分散していたのに対して、売上高については、1 億円以上 5 億円未満の企業が全体の約 3 分の 1 を占めていることがわかった。また、1 億円未満が約 3 割、5 億円以上が約 3 割となっていたことから、この 3 区分を基礎として、中小企業の管理会計実践を分析すると、規模差について有益な示唆が得られると考える。

図表 9 売上高

	合計	割合
5千万円未満	25	17.2%
5千万円以上1億円未満	18	12.4%
1億円以上5億円未満	49	33.8%
5億円以上10億円未満	18	12.4%
10億円以上	27	18.6%
未回答	7	4.8%

## (7) 顧客の特徴

アンケートでは、業種についても確認しており、製造業であると回答した企業については、顧客と製品の特徴についても調査を行っている。

顧客の特徴について結果を確認すると、顧客の大半が企業であるという結果であり、BtoBによるビジネスを展開している企業がほとんどであったことが示されていた。

図表 10 顧客の特徴

	合計	割合
顧客の大半は個人である	5	7.2%
顧客の大半は企業である	66	95.7%
未回答	1	1.4%

## (8) 製品の特徴について（重複回答有り）

製品の特徴を確認すると、9割以上で受注生産を行っており、見込み生産は2割に満たないことが明らかとなった。生産形態の違いは、原価計算や管理会計の導入状況に影響を与えることが考えられるので、クロス集計を行う際に注意深く企業をグルーピングすることが必要であると考えられる。

図表 11 製品生産の特徴について

	合計	割合
受注生産	63	91.3%
見込生産	11	15.9%
未回答	1	1.4%

## (9) 品種と生産量について（重複回答有り）

品種と生産量を確認したところ、多品種少量生産が7割弱を占めており、少品種多種生産が2割強、中量生産が同じく2割強という結果であった。

図表 12 品種と生産量

	合計	割合
多品種少量生産	46	66.7%
中量生産	15	21.7%
少品種多種生産	16	23.2%
未回答	3	4.3%

## (10) 生産の反復性について

生産の反復性については、個別生産が7割弱を占めており、ロット生産が全体の3割弱であった。連続生産は全体の約1割であった。

図表 13 生産の反復性

	合計	割合
個別生産	47	68.1%
ロット生産	18	26.1%
連続生産	8	11.6%
未回答	5	7.2%

## (11) 経営課題に対する意識

調査対象となる中小企業の形式的な概要を把握すると同時に、本調査では、

経営課題に対する意識を5点リッカート尺度で調査している。5は「とても取り組みたい」、4は「取り組みたい」、3は「どちらとも言えない」、2は「あまり取り組みたくない」、1は「全く取り組みたくない」である。なお、0は「取り組む必要が無い場合」の回答数を示している。

経営課題の有無を調査すると同時に、課題があった場合の取り組みに対する意識を調査しているのが以下の図表である。図表 14-1 は回答実数値、図表 14-2 は回答割合を示している。

「とても取り組みたい」と回答した企業数が多い項目順に並べてみると、「優秀な人材の確保」が約4割の企業で最も多かった。続いて、技術力の維持・向上、既存顧客の維持が約3割の企業で続いた。新規顧客の開拓、全社レベルでのコスト低減、製造原価の引き下げが約2割の企業となっていた。これ以降の項目は、1割前後となっている。

「取り組む必要が無い」と答えた割合は、「とても取り組みたい」と回答した企業の割合と逆の関係となったことは面白い結果であったといえる。

なお、その他の具体的なものとして、売上増、IT化、組織構築、下請からの脱却、人材不足、販売の多角化、働き方改革などがあつた。

図表 14-1 経営課題に対する意識 (実数値 : 件)

尺度	5	4	3	2	1	0	合計
優秀な人材 (社員等) 確保	59	48	4	0	0	34	145
技術力の維持・向上	54	48	3	0	0	40	145
既存顧客の維持	46	55	5	0	0	39	145
新規顧客の開拓	34	58	14	0	1	38	145
全社レベルでのコスト低減	32	53	18	0	0	42	145
製造原価の引き下げ	28	44	24	4	1	44	145
事業継承	19	42	31	1	1	51	145
事業の多角化	18	48	21	9	2	47	145
研究開発力の維持・向上	17	45	28	2	3	50	145
資金調達	12	38	41	3	2	49	145
元請等に依存しない事業体質の確立	11	34	34	3	1	62	145
その他	4	3	2	0	0	136	145

図表 14-2 経営課題に対する意識 (割合 : %)

尺度	5	4	3	2	1	0	合計
優秀な人材 (社員等) 確保	40.7	33.1	2.8	0.0	0.0	23.4	100.0
技術力の維持・向上	37.2	33.1	2.1	0.0	0.0	27.6	100.0
既存顧客の維持	31.7	37.9	3.4	0.0	0.0	26.9	100.0
新規顧客の開拓	23.4	40.0	9.7	0.0	0.7	26.2	100.0
全社レベルでのコスト低減	22.1	36.6	12.4	0.0	0.0	29.0	100.0
製造原価の引き下げ	19.3	30.3	16.6	2.8	0.7	30.3	100.0
事業継承	13.1	29.0	21.4	0.7	0.7	35.2	100.0
事業の多角化	12.4	33.1	14.5	6.2	1.4	32.4	100.0
研究開発力の維持・向上	11.7	31.0	19.3	1.4	2.1	34.5	100.0
資金調達	8.3	26.2	28.3	2.1	1.4	33.8	100.0
元請等に依存しない事業体質の確立	7.6	23.4	23.4	2.1	0.7	42.8	100.0
その他	2.8	2.1	1.4	0.0	0.0	93.8	100.0

(12) 経営管理手法の導入状況

経営管理手法については、主な手法を列挙して、導入の有無について確認を行なった。回答割合の高いものから順に並べると、経営理念・社訓・社是が 7

割弱の企業で導入されており短期経営計画やビジョン、事業戦略も6割を超える高い比率で導入されていることが明らかとなった。方針管理、企業戦略、注記経営計画、目標管理などは約半数の企業で導入されていた。長期経営計画については3割弱の企業しか導入しておらず、中小企業には長期的視点がやや欠けていると考えられる結果となった。

図表 15 経営管理手法導入状況

	合計	割合
経営理念・社訓・社是	96	66.2%
短期（1年）経営計画	93	64.1%
ビジョン	92	63.4%
事業戦略	88	60.7%
方針管理※トップ層	79	54.5%
企業戦略（全社戦略）	77	53.1%
中期（1年以上3年未満）経営計画	73	50.3%
目標管理※個人（従業員）層	68	46.9%
長期（5年以上）経営計画	37	25.5%
未回答	8	5.5%

## 5. 経理体制・会計記録について

### (1) 経理・財務担当の人員数（代表者以外）について

経理担当者が0人と答えた割合が7.6%（11社）もあり、これは、代表者が1人で経理を行っているものと考えられる。また1人が37.9%と割合が高く、次いで2人（25.5%）、3人（16.6%）とあり、比較的規模の小さな企業で経理体制の規模も小さく、数人もしくは個人の経理能力に依存している割合が高いことがわかる。

中小企業では、経理・財務に関する人的資源が手薄であることが知られているが、その結果の一端を示しているといえる。

図表 16 経理・財務担当の人員数 (代表者以外)

	合計	割合
0 人	11	7.6%
1 人	55	37.9%
2 人	37	25.5%
3 人	24	16.6%
4 人	4	2.8%
5 人	7	4.8%
6 人以上	1	0.7%
未回答	6	4.1%

## (2) 貴社が社内で実施している経理業務について

経理業務については、総勘定元帳の作成まで（納品書・請求書・領収書の保管・伝票の起票をし、総勘定元帳の作成）が、30.3%と高い割合を占め、次いで、決算書の作成まで（一連の手続きから決算書まで作成）が21.4%となっている。ここから過半数の割合の企業が、一定のレベルの経理能力を有し、一連の会計処理を自力で行っていることがわかる。

しかし、納品書・請求書・領収書の作成や保管しかしていないが14.5%、伝票の起票までが17.9%と、顧問税理士に会計処理を丸投げしている割合も約32%と少なからずある。また、税務申告のみを行うが1社（0.7%）あるが、これは納税のためだけに領収書等の取引書類を集め、顧問税理士に丸投げしていることが予想される。

つまり会計情報を自社で作成して経営に役立てるといふよりは、納税のために経理業務を行っているということが考えられる。経理・財務に関する人的資源が限られていることが中小企業の特徴の一つであろうが、自社の経営状態をより知るには、自社における経理業務の充実が必要であると考えられる。

図表 17 自社で行う経理業務

	合計	割合
納品書・請求書・領収書の作成・保管 (a)	21	14.5%
上記「a」と伝票の起票 (b)	26	17.9%
上記「a, b」と総勘定元帳の作成 (c)	44	30.3%
上記「a, b, c」と決算書の作成 (d)	31	21.4%
上記「a-d」と税務申告まで	16	11.0%
税務申告のみ	1	0.7%
未回答	6	4.1%

(3) 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について  
税理士が77.9%、公認会計士が11.7%と会計専門職者の割合が、約90%を占めている。しかし、依頼していないが4.1%あり、自力で決算書類を作成していると考えられる。

その他では、グループ企業に依頼していたり、商工会へ依頼していたりするものもあった。また、月次と決算のみ税理士へ依頼しているという回答も見られた。

ここから、中小企業にとって最も身近な会計専門職者は税理士であり、納税書類作成のみならず、自社経営に関して相談することが可能な土壌が整っていると考えられる。

図表 18 経理・財務書類等の作成依頼状況

	合計	割合
税理士	113	77.9%
公認会計士	17	11.7%
依頼していない	6	4.1%
その他	4	2.8%
未回答	6	4.1%



## (4) 会計参与制度への対応について

会計参与については、2社(1.4%)が過去に導入したことがあるとしており、現在導入しているが13社(9.0%)とあり、比較的多くの企業が導入していることがわかる。知っているが導入したことがないが31%とあり、会計参与が知られている割合は約40%である。また会計参与を知らない割合が約50%であり、税理士等がクライアント企業に積極的に知らせて導入を勧めているとは言い難い結果であると考えられる。

図表 19 会計参与制度に関して

	合計	割合
過去に導入したことがある	2	1.4%
現在導入している	13	9.0%
知っているが導入したことがない	45	31.0%
知らないが導入してみたいと思う	16	11.0%
知らないし導入したいとも思わない	55	37.9%
未回答	15	9.7%

## (5) 記帳・記録している(会計ソフト等で作成している)帳簿・書類について

記帳・記録している帳簿・書類については、主要な仕訳帳・総勘定元帳・現金出納帳・売掛帳等、約70%の企業が自社での記録を行い、損益計算書・貸借対照表も作成ができていているとしている。中小企業にとっては、資金繰り表が重要な記録となり、金融機関等に対する融資の際に資金繰り表が求められると考えられるが、これは約30%にとどまっている。なお、その他には、工事台帳という回答が見られた。

図表 20 自社で記帳・記録している帳簿・書類

	合計	割合
現金出納帳	122	84.1%
総勘定元帳	110	75.9%
仕訳帳	103	71.0%
売掛帳	103	71.0%
損益計算書	102	70.3%
普通・当座預金出納帳	101	69.7%
貸借対照表	100	69.0%
買掛帳	95	65.5%
売上帳	94	64.8%
請求書管理簿	77	53.1%
仕入帳	76	52.4%
固定資産台帳	74	51.0%
経費帳	69	47.6%
月別総括集計表	67	46.2%
手形記入帳	65	44.8%
領収書管理簿	64	44.1%
資金3表（資金繰、運用、移動）	44	30.3%
商品有高帳	32	22.1%
未回答	10	6.9%
その他	3	2.1%

## (6) 記帳・記録作業を主に担っている担当者について

記帳・記録作業を主に担っている担当者として、経営者が11.7%、経営者の家族が34.5%とあり、身内で経理を行っている割合が約46%となっている。これに対し従業員（正社員）も約46%と同程度の割合である。これにより、身内もしくは正社員に記帳・記録作業を主として任せていることが明らかとなった。

この担当者がどのような会計知識を有しているのかについては必ずしも明らかでないため、追加的な調査の必要性を指摘できる。

図表 21 記帳・記録作業を主に担っている担当者

	合計	割合
経営者	17	11.7%
経営者の家族	50	34.5%
従業員（正社員）	67	46.2%
従業員（パート）	4	2.8%
その他	5	3.4%
未回答	6	4.1%

(7) 記帳・記録作業の頻度について

記帳・記録作業の頻度については、毎営業日が約 50%、次いで毎月ごとが 24.1%、毎週ごとが 15.9%となっている。特に毎営業日に行われている割合が高いことから、経営者が記帳の重要性を理解し、網羅的に正確な記録を行おうとしていることが予想される。

その他としては、クラウド会計により随時自動的に記録しているという回答や、月に 10 日程度と定期的な記録を行っているという回答も見られた。

図表 22 記帳・記録作業の頻度

	合計	割合
毎営業日	75	51.7%
毎週	23	15.9%
毎月	35	24.1%
四半期ごと	2	1.4%
半期ごと	1	0.7%
年に一回	1	0.7%
その他	3	2.1%
未回答	7	4.8%

(8) 使用会計ソフトについて

会計事務所等が推奨した会計ソフトをつかっているが 50.3%と過半数を超えており、会計事務所主導によりソフトを導入し、会計が行われていることが

わかる。また逆に 28.3%の割合で、クライアント主導でソフトが導入され会計が行われている。ただし、使っていないが 16.6%を占め、ソフトを使わず、完全に自らの入力により会計を行っている企業も少なからずあることが明らかとなっている。

本アンケート調査実施時は、新型コロナウイルス感染症が蔓延して社会的問題となる前であったことから、当該影響が見られないが、今後はオンラインやテレワークによる事務作業も増加してくることが考えられる。コロナ禍を契機として、場所や時間にこだわらず記録を行なえるメリットから、今後会計ソフトの利用も増加してくることが指摘できよう。

図表 23 使用会計ソフト

	合計	割合
使っていない	24	16.6%
会計事務所等が推奨した会計ソフトをつかっている	73	50.3%
自社で導入を決定した会計ソフトを使っている	41	28.3%
その他	1	0.7%
未回答	6	4.1%

### (9) 会計ソフト

具体的に利用している会計ソフトについて記述してもらったところ、次の回答結果であった。

TKC (FX2 など) が最も多く 31 件であり、続いて弥生会計が 19 件であった。勘定奉行が 6 件、JDL が 5 件と続いた。建設大臣が 4 件、MJS、大蔵大臣とソリマチ、MF クラウドが共に 3 件であった。その他 1 件のみの回答としては次のソフトの利用が確認できた。日本 ICS、SAP - ERP、販売大臣、建設大臣、ソフトマックス、自社でのソフト、上手くん@シリーズ、財務応援、給料王、給与大臣、給与奉行、かんたん法人会計、ガリバープロステージ、オービックシリーズ、PCA 会計ソフト、PCA 建設業会計、MTC、Join 財務システム、

DAIC 3, ネットで記帳。

## 6. 経営者の会計の活用状況

### (1) 経営者の会計情報説明能力

完全に記載内容等を理解し、正確に説明することができるが 43.4%，ある程度は理解しているが曖昧な部分もあるが 46.2%と、ある程度の決算内容、会計を理解し、経営に役立てることが出来ていると考えられる。これは、顧問税理士等の会計専門職者が行っている、経営者や経理担当者に対する教育の成果であると考えられる。

図表 24 経営者の会計の活用状況

	合計	割合
完全に記載内容等を理解し、正確に説明することができる	63	43.4%
ある程度は理解しているが曖昧な部分もある	67	46.2%
全く理解しておらず、説明もできない	9	6.2%
未回答	6	4.1%

### (2) 顧問税理士等との接触度

毎月の接触による相談等が約半数と最も多かった。四半期と半期の合計が約 25%であり全体の 1/4 を占めていた。年 1 回しか接触しないのは、納税関係でしか税理士と関係を持っていないことを示していると考えられる。

図表 25 税理士との接触度

	合計	割合
毎月行っている	70	48.3%
四半期ごとに行っている	24	16.6%
半期ごとに行っている	13	9.0%
年一回行っている	18	12.4%
行っていない	16	11.0%
未回答	4	2.8%

### (3) 税理士等への相談内容について

税理士等への相談内容について確認したところ、経営の安定については、7割弱の相談が見られた。また約半数が節税と答えていた。その他、財務数値等の改善や収益性の向上について4割以上が相談していることが明らかとなったことから、中小企業における税理士の果たす役割は税務業務に限らず、経営助言業務についても必要とされていることが明らかとなった。

図表 26 税理士への相談内容

	合計	割合
経営の安定	84	67.2%
節税	62	49.6%
財務数値等の改善	56	44.8%
収益の向上	52	41.6%
返済能力の改善	16	12.8%
生産性の向上	12	9.6%
業容拡大	7	5.6%
その他	5	4.0%

## 7. 管理会計手法の導入の必要性について

### (1) 管理会計手法の導入の必要性について

すでに、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という回答が約半数と最も高かった。ここから、一定数の中小企業は現状で満足していると考えられる。

それに対して、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企業も約2割あった。どのような手法が必要とされているのか業種・業態により異なるであろうが、追加的な調査の必要性を指摘できる。

意外なことに、全く導入していないし、必要性も感じない企業が2割あったことである。これらの企業が必要としない理由ないし、導入していない理由を探ることが今後の課題の一つである。

図表 27 管理会計手法の導入必要性に対する自己認識

	合計	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。	63	43.4 %
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。	30	20.7%
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	9.7%
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。	30	20.7%
未回答	8	5.5%

## (2) 見直しや導入が必要な管理会計分野（手法）について

割合の高いものから順に並べると次のとおりである。予算編成や損益測定、原価計算、業績評価については4割以上と高い必要性が伺える結果となった。資金管理、原価管理、戦略管理などは3割ほどの企業が見直し・導入が必要と考えていることが明らかとなった。

割合が少ない分野については、すでに十分に導入できているので見直し・導入が不要であるのか、それとも単に必要なのかについては峻別する必要性も指摘できる。

図表 28 見直し・導入が必要な管理会計分野

	合計	割合
予算編成	21	47.7%
損益測定	21	47.7%
原価計算	21	47.7%
業績評価	19	43.2%
資金管理	17	38.6%
原価管理	14	31.8%
戦略管理	14	31.8%
工程管理	11	25.0%
損益分岐点分析	11	25.0%
投資意思決定	10	22.7%
その他	1	2.3%

## 8. 管理会計手法の導入状況について

### (1) 予算の導入状況について

にわかには信じられないが、予算を作成していないと回答した企業が4割以上であった。図表28で予算編成の見直し・導入が必要と回答した割合が47.1%であったことを考えると一貫した結果である。つまり、予算を作っていないので、これから作る必要があるという結論であった。

残り5割強の企業のうち全体予算を作成しているのが約3割、事業単位や部署単位まで作っているのがそれぞれ1割前後であった。



図表 29 予算作成状況

	合計	割合
予算を作成していない	64	44.1%
会社全体予算	44	30.3%
会社全体予算+事業単位予算	11	7.6%
会社全体予算+部署単位(工場等)予算	16	11.0%
会社全体予算+製品・サービス単位予算	2	1.4%
未回答	8	5.5%

## (2) 予算の対象期間について

年度予算が最も多く 8 割弱という結果であった。次に月次予算が多く約半数であった。半期、四半期と期間が短くなるにつれて、作成割合が低下していることが判明した。なかには週次で作っている企業もあったことから、予算策定能力は企業間で相当差があることがうかがい知れた。

図表 30 予算対象期間

	合計	割合
年度予算	56	78.9%
半期予算	17	23.9%
四半期予算	9	12.7%
月次予算	34	47.9%
週次予算	1	1.4%
作成していない	7	9.9%
未回答	8	11.3%

## (3) 予算の種類について

作成している予算の種類についても確認したところ、以下の通りであった。損益予算、総合予算は割合が6割強と高く、販売予算、原価予算、資金予算が5割弱という結果であった。経費や資本予算を作っている企業は全体的に低かった。

図表 31 予算の種類

	合計	割合
損益予算	47	66.2%
総合予算	43	60.6%
販売予算	32	45.1%
原価予算	32	45.1%
資金予算（キャッシュ・フロー予算）	32	45.1%
本部（経費）予算	22	31.0%
資本予算（投資予算）	7	9.9%
作成していない	6	8.5%

## (4) 業績評価（予算実績差異分析）の達成度を評価しているもの

会社全体の業績については、業績評価（予実差異分析）を行っていることが明らかとなった。事業単位や部署単位では評価している割合が4割前後と減少していることが見て取れる。そもそも部署や事業単位が存在しないかも知れず、中小企業の組織構造や事業構造にも依存していることが想定できる。

図表 32 評価している業績評価の達成度

	合計	割合
会社全体の業績	67	94.4%
事業単位の業績	31	43.7%
部署の業績	22	31.0%
製品の業績	11	15.5%
予算との比較分析は行っていない	11	15.5%

## (5) 損益の測定状況について測定しているもの

損益計算書を作成していれば、少なくとも当期の利益については把握できていると考えられるが、会社全体としての損益は9割以上の測定状況であった。事業部や部署単位では3割弱という結果であった。

中小企業が競争力を付け、より生産性の高い経営を行うには、会社全体のみならず事業や部署単位、場合によっては製品・サービス単位での損益測定も必要になってくると考えられる。損益測定が進まない理由について今後調査の必要性が指摘できる。

図表 33 損益の測定状況

	合計	割合
会社全体としての損益	137	94.5%
事業単位の損益	43	29.7%
部署単位（工場・営業所・店舗等）の損益	31	21.4%
製品・サービス単位の損益	11	7.6%
未回答	5	3.4%

## (6) 損益測定の対象期間について

月次が最も高く6割であった。次いで年度単位が多く6割弱であった。半期、四半期は約15%と少ないことが判明した。これは、上記の回答から一貫している結果である。

図表 34 損益測定の対象期間

	合計	割合
月次単位	87	60.0%
年度単位	81	55.9%
半期単位	23	15.9%
四半期単位	22	15.2%
週次単位	3	2.1%
日次単位	2	1.4%
未回答	4	2.8%

## (7) 原価計算の実施方針について

製造業を対象として、原価計算の実施方針について確認した。現在のままでよいという回答が約半数であり、3割弱は将来的に導入を検討しているものがあることが判明した。導入に踏み切れない理由については、さらに調査を進める必要が指摘できる。

図表 35 原価計算の実施方針

	合計	割合
現在実施している原価計算のままでよい	80	55.2%
将来的には導入したいものがある	41	28.3%
今後も原価計算を導入する気はない	19	13.1%

将来的には導入したいものがあると回答した方に追加的に質問した結果が図表 36 である。原価計算の導入意識として、損益状況の把握、価格設定に役立つという回答が半数以上であった。原価管理や経営意思決定に役立てたいという回答も3割を超えて見られた。

図表 36 原価計算の導入意識

	合計	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	21	51.2%
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	26	63.4%
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	17	41.5%
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	13	31.7%
未回答	4	2.8%

## (8) 原価計算の導入状況について

原価計算の導入状況について、その目的を確認したところ、財務諸表作成目的でのみと回答したのが3割強であった。ここから損益状況の把握や価格設定などに活用できていない点が浮き彫りとなった。なお製品・サービス単位で原価計算を行っているという回答も3割弱あった。

図表 37 原価計算の導入状況

	合計	割合
財務諸表を作成する目的でのみ原価計算を行っている。	47	32.4%
財務諸表を作成する目的の原価計算とは別に、製品・サービス単位で原価計算を行っている。	40	27.6%
原価計算を行っていない。	23	15.9%
未回答	25	16.6%

## (9) 原価計算の目的について

すでに導入している方を対象としてその目的を確認したところ、以下の結果であった。

図表 38 原価計算の目的

	合計	割合
製品・サービスの価格設定に役立てる	32	80.0%
原価管理に役立てる	22	55.0%
製品・サービス単位での損益状況の把握に役立てる	21	52.5%
その他	0	0.0%
未回答	17	42.5%

## (10) 原価計算の対象について

割合の高い順に並べたとおり、直接費は高く、間接費は低い結果となった。間接費については、それほど厳密に計算していないとも考えられる。

図表 39 原価計算の対象

	合計	割合
直接材料費	40	100.0%
直接労務費	37	92.5%
直接経費	34	85.0%
間接材料費	24	60.0%
間接労務費	22	55.0%
間接経費	19	47.5%
未回答	14	35.0%

## (11) 原価管理の導入状況について

原価管理をそもそも行っていないのが4割弱あり、行っているのが約半数であった。そのうち製品・サービス単位で行っているのが2割強、部門を含め全社的に行っているのが2割強であった。

図表 40 原価管理の導入状況

	合計	割合
製品・サービス単位での原価管理を行っている	35	24.1%
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	33	22.8%
原価管理を行っていない	51	35.2%
未回答	28	19.3%

## (12) 導入している原価管理手法について

割合の高いものから順に並べると以下のとおりであった。標準原価計算が最も高く半数以上であった。予算に基づく管理が3割強であった。原価改善は2割強で導入が見られたが、原価企画は1割弱という結果であった。

図表 41 導入している原価管理手法

	合計	割合
標準原価計算に基づく原価管理	36	52.9%
予算に基づく原価管理	22	32.4%
原価改善	16	23.5%
原価企画	5	7.4%
その他	0	0.0%
未回答	20	29.4%

## (13) 資金収支の測定状況について

資金収支についてその測定状況を確認したところ、半数以上で会社全体としての資金収支を把握していることが明らかとなった。そもそも資金収支を測定していないという回答も1割以上見られた。

図表 42 資金収支の測定状況

	合計	割合
会社全体としての資金収支のみを測定している	82	56.6%
資金収支を測定していない	19	13.1%
会社全体の資金収支に加え、事業単位の資金収支も測定している	16	11.0%
会社全体の資金収支に加え、部署単位（工場・営業所・店舗等）の資金収支も測定している	6	4.1%
会社全体の資金収支に加え、製品・サービス単位の資金収支も測定している	5	3.4%
未回答	17	11.7%

## (14) 資金収支測定の対象期間について

対象期間について割合の高いものから並べると以下のとおりであった。月次が最も多く、年度、半期、四半期、日次と次第に割合が減っていることが明らかとなった。

期間に関連する他の調査と一貫して、月次が最も多く、次いで年次という傾向が見られた。

図表 43 資金収支測定の対象期間

	合計	割合
月次単位の資金収支も測定	71	65.1%
年度単位の資金収支のみ測定	35	32.1%
半期単位の資金収支も測定	12	11.0%
四半期単位の資金収支も測定	9	8.3%
日次単位の資金収支も測定	8	7.3%
週次単位の資金収支も測定	3	2.8%
未回答	13	11.9%



## (15) その他の管理会計手法について

最後にその他の管理会計手法の導入状況について確認した。割合の高いものから示すと以下の通りである。やはり会計専門職への相談が多く、それ以外は1割に満たない回答であった。

中小企業ではより高度な管理会計手法より、基本的な管理会計手法をまず導入する必要性が見て取れた。

追加的なインタビューを受けていただける企業があれば、その他の管理手法の中で、高度な手法を用いている企業について追加的な調査を進めたいと考えている。

図表 44 その他の管理会計手法の導入状況について

	合計	割合
会計士・税理士・コンサルに相談	81	55.9%
時間当たり採算制度	10	6.9%
設備投資の経済性計算	9	6.2%
品質原価計算, 品質コスト管理	4	2.7%
バランスト・スコア・カード	4	2.7%
活動基準原価計算	3	2.1%
マテリアル・フロー・コスト会計	2	1.4%
スループット会計, 付加価値会計	2	1.4%
ライフサイクル・コストニング, ライフ・サイクル・コスト管理	1	0.7%
その他	0	0.0%
いずれも導入していない	38	26.2%
未回答	18	12.4%

## 9. おわりに

本調査を通じて、公益財団法人かごしま産業支援センターの登録企業等におけ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。標本バイアスがあるものの、鹿児島県内企業における一つの特徴を示しているとも考えられる。

宗田他 [2019] の調査を継続し、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から会計課題についても深く考察することができると考えている。アフターコロナ禍を見据えた場合、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。

経理関係の質問項目では、中小企業における経理業務の実態を詳細に把握できた。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。会計ソフトについてはその種類が多く、内容も多岐に渡っていることから、どのような業種・業態、規模、経理体制でどんな会計ソフトを利用しているのか、また税理士の指導内容とその頻度などについて調査したいと考えている。

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。高度な管理会計手法を導入している企業については、追加的な調査を試みたい。

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。アンケート調査の限界でもあるが、調査対象を拡大することを通じて、より一般的・普遍的な傾向を掴みたいと考えている。

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は残念であった。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を改めて確認した。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。なお、用語については、宗田の Web サイト上に用語集を掲載し、回答者の理解を助ける工夫を行っていることを付言しておく。

山口 [2019] 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（山口 [2019]，257 頁），今回の調査結果がかごしま産業支援センターの会員・登録企業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は果たしたと考える。

今後は，アンケート表の作りこみ，調査対象の絞込み（ないし拡大）を行なって，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，その理由はどこにあ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 [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。

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。

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。

櫛部幸子 [2016] 『中小企業会計基準の課題と展望』同文館出版。

櫛部幸子，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。

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

小島秀夫 [2010] 「郵送調査の回収率向上のための実験的調査研究」『行動計量学』第 37 巻第 2 号, 147-157 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 [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。

宗田健一, 君島美葵子 [2020] 「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践 —老舗中小企業の事業継承を事例として—」『産業経理』第 80 巻第 2 号, 63-77 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, 櫛部幸子, 岡村雄輝 [2019] 「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」『商経論叢』(鹿児島県立短期大学商経学会) 第 70 号, 53-88 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。

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](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf) (2020 年 10 月 1 日閲覧)。

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 (熊本学園大学付属産業経営研究所)』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> (2020 年 10 月 1 日閲覧)。

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> (2020年10月1日閲覧), 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 [2019] 「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, 公益財団法人かごしま産業支援センター様に御礼申し上げます。とりわけ, 送付先企業名簿の整理・提供等にご尽力いただいた同センターの木村仁士様, 若元淳一郎様に感謝申し上げます。

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。