

鹿児島県立短期大学 地域研究所「研究年報」第51号（2019）抜刷

鹿児島県税理士会連合会の税理士を対象とした
管理会計導入・活用支援に関する実態調査

櫛部幸子・宗田健一・岡村雄輝

鹿児島県税理士会連合会の税理士を対象とした 管理会計導入・活用支援に関する実態調査

櫛部幸子 † *

宗田健一 ‡ *

岡村雄輝 ‡

1. はじめに

本稿は、中小企業経営を支援する機関として主体的な役割を果たしている税理士（税理士法人・事務所を含む、以下同様）に対し、中小企業の管理会計導入・活用に関する支援状況、特に経営管理手法の導入・活用支援と管理会計手法の導入・活用支援に焦点を当てアンケート調査を行った結果を示したものである。

中小企業の活性化と競争力強化に大きく影響を与えられとされる「中小企業の管理会計の導入状況」を明らかにしたり、今後の対応を検討したりする研究は、これまで数多く積み重ねられてきた。

様々な研究結果が報告されているが、企業や経営者、金融機関等を研究対象としたものが多数を占めるのに対して、それら以外を対象とした研究は比較的手薄であると考えられる。中小企業が管理会計を導入し活用を促進するためには、実務上の問題として中小企業の経営を支援する機関による管理会計の導入・活用支援が必要であると考えられ、その中心的な役割をはたす者として税理士が挙げられる。

そこで本稿では、先行研究で行われたアンケート調査を基礎として、鹿児島県税理士会連合会に所属する税理士を対象としたアンケート調査を行い、鹿児島県内の税理士の支援状況、管理会計に関する意識を明らかにする。鹿児島県という地域の税理士に調査対象を限定することにより研究成果には限界があり、また研究結果を一般化することは困難であることは筆者ら自身も認識している。一つの調査結果ではあるが、今後調査を積み重ね、問題点や検討すべき点を明確にし、検討していくことにより、中小企業の管理会計研究に寄与すると考えている。

なお、本稿は、税理士のクライアントに対する管理会計実践とその支援に関する実態調査であり、多くの紙幅を要することから、差し当たり、単純集計と簡潔な分析コメントのみを資料として示すものである。

2. 先行研究と本研究の特徴

これまで先行研究が積み重ねられてきているが、本稿が参考としたものを含め、代表的なものをいくつか例示しておきたい¹⁾。

まず、全国の税理士を対象とした管理会計手法支援アンケート調査の先行研究として山

キーワード：中小企業、管理会計導入・活用支援、鹿児島県税理士会連合会、アンケート調査

† 鹿児島国際大学経済学部

‡ 鹿児島県立短期大学商経学科

* 共同第一著者

1) なお、日本税理士会連合会によるアンケート調査については、本稿で取り扱っていない。

口他（2019）を取り上げる。今回のアンケートの基礎となっている山口他（2019）は、全国の税理士から「税理士情報検索サイト」にて「経営相談等」・「経営の関する相談」を主要業務としている者を抽出し、郵送によるアンケート調査結果を分析していた²。調査の結果、回答者の約8割が管理会計に関する学習経験を有していたことや回答者の約56%が経営管理手法の導入・活用支援を実施していることなどを明らかにしていた。加えて管理会計手法の中でも「財務分析」・「予算管理」・「CVP分析」・「業績評価」・「原価計算」の順で導入・活用支援を行っていることを明らかにしていた。

やや古くなるが監査法人による税理士に対する実態調査として、新日本有限責任監査法人（2008）・（2010）・（2011）がある。これらは監査法人が、中小企業に対し「中小企業の会計に関する指針」の普及状況の調査を行なったものであるが、加えて税理士と公認会計士に対し意識調査も行なっている。ここでは税理士や公認会計士が積極的に「中小企業の会計に関する指針」をクライアントに勧めることがない実態を明らかにしている。

中小企業庁（2010）は、同庁が中小企業の決算書の信用力を向上させるための施策を行うための基礎資料を得ることを目的として実施されたものである。税理士業務全般に加え、管理会計に関する質問項目も用意されており、我々のアンケート表を作成する際の参考になったものである。

アンケート調査ではないが、個別の税理士に対し中小企業会計基準の適用状況をヒアリング調査したものととして櫛部（2015）・（2016）がある。これらは兵庫県姫路市の税理士4名に対し、中小企業会計基準の適用状況や中小企業融資における中小企業会計の貢献などをヒアリング調査し、毎年の変化を追っている。ここでは中小会計要領が受け入れられつつある現状や、中小企業融資が担保中心から業績評価へと変化しつつある現状を明らかにしている。

本研究は、上記の先行研究等を踏まえ、山口他（2019）のアンケート（以下、山口モデルとする）を一部加筆・変更し、鹿児島県の税理士を対象に調査を行い、税理士の管理会計に対する意識、特徴を明らかにしようとして試みた点で特徴を有している。

3. アンケート調査の概要と回答税理士の特徴

(1) アンケートの特徴

本アンケート調査は、鹿児島県税理士会連合会の協力を得て実施された。また、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））の支援を受けて実施した。

本調査の主たる目的は、鹿児島県税理士会連合会に所属する税理士のクライアントに対する管理会計導入支援・活用支援の実態について、その傾向・特徴を明らかにすることである。さらに、税理士の管理会計に関する認識・知識の実態も明らかにすることも同時に試みるものである。

山口モデルでは、「経営相談等」・「経営の関する相談」を主要業務としている者を抽出してアンケートを実施していたが、本調査は特にアンケート対象者を抽出して絞り込まず

² 一定の条件でアンケート対象者を抽出しているところに特徴がある。なお、送付者数は2,977人、回答者数は587人、回答率は19.72%である。

に実施した。限られた地域における調査ではあるが、より一般的な調査結果が期待できるからである。

新日本有限責任監査法人（2008）・（2010）・（2011）、中小企業庁（2010）は、中小企業会計要領が公表される前に行なわれた調査であるが、我々の調査は、公表後行われているという点で特徴を有している。

（2）アンケートの実施概要

アンケートの調査対象税理士は、2019年8月1日時点において、鹿児島県税理士会連合会に属する税理士で、かつ2019年8月1日に実施された鹿児島県税理士会連合会研修会（場所：城山ホテル鹿児島）に参加した292名である³。なお鹿児島県税理士会連合会における鹿児島支部の所属割合は68.29%と高くなっている。今回のアンケート調査の回答も鹿児島支部の割合が93.8%と高くなっている。ここから、おおむね鹿児島支部（ひいては鹿児島県全体）の税理士の意向を表しているといえる。

アンケート実施日は、研修会が行われた2019年8月1日である。アンケート票は、参加税理士が研修会の受付を行う際に鹿児島県税理士会連合会の事務局担当者により手渡しされている。アンケート実施に際しては、筆者らが研修会において参加税理士に対して、アンケートの趣旨、目的、アンケート概要の説明を口頭で行っている。なお、回収作業は、回収箱を作成し研修会の終了時に受付にて行なった（筆者ら立会い）。アンケート表の配布数、回答税理士数、回収率は図表1のとおりである⁴。

図表1 配布数、回答税理士数、回収率

配布数	回答税理士数	回収率
292	80 ⁵	27.4% ⁶

（3）税理士の特徴

本調査では、まず属性調査として以下の項目を質問している、①所属する事務所・税理士法人の支部名と認定支援機関か否か、②年齢、③会計関連の業務年数、④税理士資格を取得してからの経過年数、⑤所属、所属事務所・税理士法人の税理士数、所属事務所・税理士法人の従業員数、⑥主な担当企業・法人、⑦主な業務、主な業務（課税）、⑧中小企業（個人企業を含む）の現在の担当企業数（関与件数）である。

これらの質問項目は先行研究の山口モデルと同じ内容であるが、調査対象の所属事務所の所在地については鹿児島県内のいずれの市町村にあたるのかを追加的に質問している。

①税理士の所属支部と認定支援機関登録

所属する事務所・税理士法人の所属支部の質問に対し、9割以上が鹿児島支部であるとの回答であった。また、支援機関であるかどうかの質問に対しては、全回答数80のうち63

3 但し、インターネットによるライブ研修参加（44名：離島参加者）はアンケート配付対象者から除かれている。鹿児島県税理士会連合会（所属人数574人）のうち各支部の所属人数は、鹿児島支部（392人）、伊集院支部（12人）、知覧支部（10人）、指宿支部（11人）、川内支部（24人）、出水支部（22人）、加治木支部（40人）、大隅支部（11人）、鹿屋支部（30人）、種子島支部（6人）、大島支部（16人）である（「南九州税理士会」<https://mkzei.or.jp/shibu.php>より）。

4 図表1～図表31は、アンケート調査結果を示したものであり筆者らの作成によることから出所を割愛している。

5 質問項目によっては複数回答が可能な場合や回答税理士数が変動する場合もあることから、割合計算で用いる母数が80から変動することがある（以下、同様）。

6 割合は、小数点第2位を四捨五入している（以下、同様）。

が支援機関であると回答し、約78.8%と高い割合となっていた。

図表 2 所属支部

	人数	割合 ⁷
鹿児島支部	75	93.8%
未回答	5	6.3%
計	80	100.0% ⁸

図表 3 認定支援機関か否か

	人数	割合 ⁹
認定支援機関である	63	78.8%
認定支援機関でない	10	12.5%
未回答	7	8.8%
計	80	100.0%

②税理士の年齢

年齢は、「30歳以下」が0.0%、「31歳～40歳」が7.5%、「41歳～50歳」が20.0%、「51歳～60歳」が18.8%、「60歳以上」が53.8%となっており、41歳以上の累計は92.6%、51歳以上の累計は72.6%という結果であった。考えられるのは、研修会への参加税理士が比較的高齢であったこと、もしくは税理士の高齢化が進んでいることである。

図表 4 税理士の年齢

	人数	割合 ¹⁰
30歳以下	0	0.0%
31歳～40歳	6	7.5%
41歳～50歳	16	20.0%
51歳～60歳	15	18.8%
60歳以上	43	53.8%
未回答	0	0.0%
計	80	100.0%

③業務年数

会計関連の業務年数に関しては、「10年超20年以内」が一番多く、次いで「30年超」、「20年超30年以内」となっていた。ここから回等税理士の多くが業務に精通していると考えられる。

7 アンケート結果の分析では、特定の質問項目を除き、母数を80人として算出している。

8 割合は小数点第2位を四捨五入しているため、100.0%とならない場合がある（以下、同様）。

9 全体数を80人で算出している。

10 全体数を80人で算出している。

図表 5 会計関連の業務年数

	人数	割合 ¹¹
5年以内	6	7.5%
5年超10年以内	9	11.3%
10年超20年以内	21	26.3%
20年超30年以内	18	22.5%
30年超	22	27.5%
未回答	4	5.0%
計	80	100.0%

④税理士資格取得経過後の年数

税理士資格を取得してからの経過年数に関しては、20年以内の割合累計が67.5%と高かった。図表5における業務年数との関係を踏まえると、比較的高齢になってから税理士資格を取得していると考えられる。この結果を詳細に分析するには、税理士個人のキャリアについて調査する必要がある。とりわけ、国税局を退職してからの税理士登録者の存在や大学院の進学による科目免除者の割合などを調べる必要があると考えられる。

図表 6 税理士資格を取得してからの経過年数

	人数	割合 ¹²
5年以内	16	20.0%
5年超10年以内	12	15.0%
10年超20年以内	26	32.5%
20年超30年以内	13	16.3%
30年超	12	15.0%
未回答	1	1.3%
計	80	100.0%

⑤税理士の所属環境

税理士の所属環境として、所属先、所属事務所・税理士法人の税理士数、所属事務所・税理士法人の従業員数について調査した。所属先については「個人事務所の所長」が圧倒的に多かった。この結果と軌を一にして所属事務所・税理士法人の税理士数は「1名」が多くを占め、さらに所属事務所・税理士法人の従業員数においても同様の傾向がみられた。従業員数は、「5名以内」が最も多く65.0%という結果であった。これらの結果から個人事務所を中心とした税理士が回答者に多かったと考えられる。

図表 7 所属先

	人数	割合 ¹³
個人事務所の所長	59	73.8%
税理士法人の社員	12	15.0%
個人事務所の勤務税理士	5	6.3%
税理士法人の勤務税理士	4	5.0%
未回答	0	0.0%
計	80	100.0%

11 全体数を80人で算出している。

12 全体数を80人で算出している。

13 全体数を80人で算出している。

図表 8 所属事務所・税理士法人の税理士数

	人数	割合 ¹⁴
1名	49	61.3%
2名～5名	28	35.0%
6名～10名	0	0.0%
11名～20名	0	0.0%
21名以上	0	0.0%
未回答	3	3.8%
計	80	100.0%

図表 9 所属事務所・税理士法人の従業員数

	人数	割合 ¹⁵
5名以内	52	65.0%
6名～10名	13	16.3%
11名～30名	8	10.0%
31名～50名	3	3.8%
51名以上	1	1.3%
未回答	3	3.8%
計	80	100.0%

⑥主な担当企業・法人

主な担当企業・法人の調査に関しては、先行研究よりもさらに細分化した項目を作成し質問している。また鹿児島県の産業の特性を反映し「林業・農業・漁業等の組合」を加えるなどしている。結果は「個人企業」（73.8%）、「中小企業製造業」（61.3%）、「中小企業非製造業」（57.5%）の割合が圧倒的に高く、個人企業と規模の小さい中小企業を対象としていることがわかる。なお回答は、「上位3つ以内に○を付け、業務の比重が高い順に順位を付けてください」¹⁶と指定してあった。

図表 10 主な担当企業・法人

	人数	割合 ¹⁷
個人企業（法人格を有しない）	59	73.8%
中小企業製造業（資本金5,000万円未満）	49	61.3%
中小企業製造業（資本金5,000万円以上1億円未満）	5	6.3%
中小企業製造業（資本金1億円以上3億円未満）	3	3.8%
中小企業非製造業（資本金1,000万円未満 ¹⁸ ）	46	57.5%
中小企業非製造業（資本金1,000万円以上5,000万円未満）	19	23.8%
中小企業非製造業（資本金5,000万円以上3億円未満）	7	8.8%
医療法人・社会福祉法人	17	21.3%
林業・農業・漁業等の組合	5	6.3%
その他法人	11	13.8%

14 全体数を80人で算出している。

15 全体数を80人で算出している。

16 「上位3つ以内に○を付け、業務の比重が高い順に順位を付けてください」、「該当するもの全てに○を付けていただくとともに、学習時間の多い順に順位を付けてください」等、該当する回答項目が複数ある問いに対する「未回答」の回答の扱いについては、他の項目を選択しておきながら「未回答」を選択している回答が散見されることから、今回の集計からは除外している。以下同様。

17 全体数を80人で算出している。

18 山口モデルでは資本金4,000万円未満、4,000万円以上1億円未満としていたが、本調査では1,000万円未満、1,000万円以上5,000万円未満とした。

⑦主な業務、主な業務

主な業務については、山口モデルの質問項目に加え、具体的な業務内容についても質問を行っている。業務量の多いものから順に番号をつけるよう質問を行ったが、「税務書類の作成」、「税務申告の代理」、「税務相談」が多く、また「記帳代行（経理代行）」も同程度の割合が示され、依然として中小企業が会計の基本的な作業を税理士に依存している状況が明らかとなっている。また事業継承の支援に関しても比較的高い割合で業務を行っており、事業継承を行う企業が鹿児島に多数あることも明らかになった。また、どのような課税を主な業務として行うかという問いに関しては「法人課税」が圧倒的に多い結果となっている。

図表11 主な業務

	人数	割合 ¹⁹
税務書類の作成	74	92.5%
税務申告の代理	71	88.8%
税務相談	66	82.5%
記帳代行（経理代行）	62	77.5%
経営コンサルティング	44	55.0%
事業承継の支援	34	42.5%
会社設立の手続き	31	38.8%
金融機関との折衝（交渉）の立会	31	38.8%

図表12 主な業務（課税）

	人数	割合 ²⁰
個人課税	13	16.7%
法人課税	60	76.9%
資産課税	2	2.6%
その他	1	1.3%
未回答	2	2.6%
計	78 ²¹	100.0%

⑧中小企業（個人企業を含む）の現在の担当企業数（関与件数）

中小企業（個人企業を含む）の現在の担当企業数（関与件数）については、先行研究の質問内容をさらに細分化して実施した。51者以上の割合が全体の約半分であり、具体的には「51～80者」が17.5%、「81～100者」が8.8%、「101者以上」が23.8%であった。ここから、個人事務所に所属する税理士と比較的規模の大きな税理士法人に所属する税理士の2層に回答税理士を区分できそうである。

19 全体数を80人で算出している。

20 全体数を78人で算出している。

21 重複回答者が2人いたため母数から除外している。

図表13 現在の担当企業数（関与件数）

	人数	割合 ²²
1～10者	15	18.8%
11～30者	14	17.5%
31～50者	8	10.0%
51～80者	14	17.5%
81～100者	7	8.8%
101者以上	19	23.8%
未回答	3	3.8%
計	80	100.0%

4. 管理会計に関する学習経験について

中小企業の経営を支援する機関として主体的な役割を果たしている税理士がどのように管理会計分野における知識や技術をどのように身につけたのかについて探るため、管理会計に関する学習経験について質問項目を設定した。

具体的には、(1)管理会計に関する学習経験、(2)これまでに行ってきた管理会計に関する学習の方法、(3)管理会計に関して学習した内容である。

(1) 管理会計に関する学習経験

管理会計に関する学習経験についての質問の結果は、5割以上の者が学習経験ありと回答している。逆に約4割の税理士は学習経験が「なし」と回答していた。「なし」とする回答があった理由として考えられるのは、税理士試験における試験科目との関係が想定できる。なお、「あり」と回答した46人は、以下の(2)、(3)の質問についても回答している。

図表14 管理会計に関する学習経験

	人数	割合 ²³
あり	46	57.5%
なし	31	38.8%
未回答	3	3.8%
計	80	100.0%

(2) これまでに行ってきた管理会計に関する学習の方法

上記(1)で管理会計に関する学習経験が「あり」と回答した46名を対象として、これまでに行ってきた管理会計に関する学習の方法について該当するもの全てに○を付け、学習時間の多い順に順位を付けるよう質問した。

その結果、「本・新聞・雑誌・インターネット等の情報を活用し、独学で学習した」が41.3%と最も高く、「大学に入学し、管理会計を学習した」(37.0%)、「税理士会以外の機関(大学・大学院を除く)が主催する研修会等で学習した」(34.8%)が続いた。「税理士会が主催する研修会等で学習した」(30.4%)まで含めると、ほぼ3人に1人は、これらの方法を選択していたことが判明した。

22 全体数を80人で算出している。

23 全体数を80人で算出している。

図表15 管理会計に関する学習の方法

	人数	割合 ²⁴
本・新聞・雑誌・インターネット等の情報を活用し、独学で学習した	19	41.3%
大学に入学し、管理会計を学習した	17	37.0%
税理士会以外の機関（大学・大学院を除く）が主催する研修会等で学習した	16	34.8%
税理士会が主催する研修会等で学習した	14	30.4%
大学院に入学し、管理会計を学習した	7	15.2%
所属する事務所・税理士法人の教育・研修プログラムで学習した	7	15.2%
大学・大学院の科目等履修生制度を活用し、管理会計を学習した	2	4.3%
大学・大学院が主催する短期の教育プログラムで学習した	1	2.2%
その他	6	13.0%

(3) 管理会計に関して学習した内容

管理会計に関して学習した内容については「財務分析（財務諸表に基づく経営分析）」が82.6%と最も多く、次いで、「予算管理」（71.7%）、「CVP分析（損益分岐点分析）」（71.7%）、「原価計算」（63.0%）となっていた。

上位4項目の回答者数が過半数を超えているのに対して、他の学習内容については4割未満という結果であった。関与先企業の業務形態にも依存するであろうが、基礎的なものより応用的なものの方が学習経験はより浅いという結論を得ることが出来た。必要がないから学ばないのか、必要であるが学んでいないのかについては不明である。割合低いものを高めることにより、より高度な税理士業務を展開することが可能となってくるだろう。

図表16 管理会計に関して学習した内容

	人数	割合 ²⁵
財務分析（財務諸表に基づく経営分析（収益性・安全性・生産性・効率性））	38	82.6%
予算管理	33	71.7%
CVP分析（損益分岐点分析）	33	71.7%
原価計算	29	63.0%
標準原価管理	18	39.1%
活動基準原価計算（ABC）	16	34.8%
業績評価	11	23.9%
設備投資の経済性計算	10	21.7%
バランスト・スコア・カード（BSC）	10	21.7%
企業評価	7	15.2%
アメーバ経営	6	13.0%
運転資本管理、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）	5	10.9%
スループット会計、付加価値会計	4	8.7%
品質原価計算、品質コスト管理	3	6.5%
ライフサイクル・コストイング、ライフ・サイクル・コスト管理	3	6.5%
固定収益会計、固定収益マネジメント	2	4.3%
原価企画	1	2.2%
マテリアル・フロー・コスト会計（MFCA）	1	2.2%
レベニュー・マネジメント（収益管理）	0	0.0%
その他	1	2.2%

24 全体数を「あり」と回答した46名で算出している。

25 全体数を「あり」と回答した46名で算出している。なお、その他における回答として、プロセスマーケティングとの回答があった。

5. 中小企業に対する経営管理手法の導入・活用支援について

管理会計の学習経験に続いて、経営管理手法の導入・活用支援について質問を行なった。まず、経営管理手法の導入・活用支援の経験について確認して、それらを実施しているもしくは実施したことがある税理士を対象として、①どの程度の企業数に導入・支援したのか、②導入・支援を行なったきっかけ、③導入・支援を行なった経営管理手法の内容について追加的に質問を行なった。

(1) 経営管理手法の導入・活用支援

経営管理手法の導入・活用支援については、「実施している」が30.0%であったことに対して、「実施していない」が51.3%と半数以上であった。「実施したことはあるが、現在は実施していない」をあわせると約3分の2は導入・活用を行っていないことが判明した。

図表17 経営管理手法の導入・活用支援

	人数	割合 ²⁶
実施している	24	30.0%
以前実施したことはあるが、現在は実施していない	10	12.5%
実施したことはない	41	51.3%
未回答	5	6.3%
計	80	100.0%

①導入・活用支援企業割合

「実施している」か「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と回答した税理士（34人）に対して、担当件数に占める導入・活用支援を行なった企業割合について確認した。結果は、30%未満の割合合計が82.4%、30%以上の割合が14.7%であり、支援割合が少ないことが判明した。この結果から、導入・活用支援ニーズのある企業には対応しているが、それ以外の企業には対応していないのではないかと考えられる。

図表18 担当件数に占める導入・活用支援を行なった企業割合

	人数	割合 ²⁷
10%未満	14	41.2%
10%以上30%未満	14	41.2%
30%以上50%未満	5	14.7%
50%以上70%未満	0	0.0%
70%以上90%未満	0	0.0%
90%以上	0	0.0%
未回答	1	2.9%
計	34	100.0%

②導入・活用支援を行なったきっかけ

次に、導入のきっかけについて確認した。「顧客企業の状況に応じて、有用と思われる経営管理手法を積極的に提案する」（47.1%）と「顧客企業から業績向上に向けた経営管理手法の導入について相談を受ければ、有用と思われる経営管理手法を提案する」（47.1%）とが同数であった。必ずしも税理士側から積極的に提案を行なっているわけではないこと

26 全体数を80人で算出している。

27 全体数を(1)の問いにおいて「実施している」もしくは「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と答えた34人で算出している。

が判明した。またその他における回答として、「積極的に導入を行っている」、「税理士業の傍ら、経営管理の必要性を感じている」との回答があった。

図表19 経営管理手法の導入・活用支援を行なったきっかけ

	人数	割合 ²⁸
顧客企業の状況に応じて、有用と思われる経営管理手法を積極的に提案する	16	47.1%
顧客企業から業績向上に向けた経営管理手法の導入について相談を受ければ、有用と思われる経営管理手法を提案する	16	47.1%
その他	2	5.9%
計	34	100.0%

③導入・支援を行なった経営管理手法の内容

最後に、実際に導入・活用を支援した経営管理手法の内容について確認した。具体的には、「年度計画」(82.4%)、「中期(長期)経営計画」(64.7%)の割合が多く、経営計画の比率が高かった。これに対し「方針管理」(8.8%)や「戦略」(14.7%)が少ない傾向にあることがわかった。「中長期計画」よりも「年度計画」を優先する傾向にあることや、トップダウン的な「方針管理」や「戦略」よりもボトムアップ的な「目標管理」の比率が高いことが明らかとなっている。また「その他」における回答として、「マーケティング・販売促進支援」との意見があった。

図表20 実際に導入・活用を支援した経営管理手法の内容

	人数	割合 ²⁹
年度計画	28	82.4%
中期(長期)経営計画	22	64.7%
SWOT分析	8	23.5%
目標管理	8	23.5%
戦略	5	14.7%
方針管理	3	8.8%
その他	1	2.9%

6. 中小企業(個人企業を含む)に対する管理会計手法の導入・活用支援について

経営管理手法の導入・活用支援の状況に続いて、管理会計手法の導入・活用支援について質問を行なった。

まず、(1)管理会計手法の導入・活用支援について確認した。「実施している」もしくは「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と回答した税理士に対して、追加的に①どの程度の企業数に導入・支援したのか、②導入・支援を行なったきっかけ、③導入・活用支援が必要であると考えている管理会計分野について質問した。

(1) 管理会計手法の導入・活用支援

管理会計手法の導入・活用支援については、「実施している」は31.3%であり、「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」(8.8%)と合計しても過半数に達しなかった。

28 全体数を34人で算出している。

29 全体数を34人で算出している。

なお「実施している」、「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と回答した32人は、①～④の追加質問について回答しており、「実施したことは無いが、今後実施したい」と回答した20人は、⑤の追加質問について回答している。

図表21 管理会計手法の導入・活用支援

	人数	割合 ³⁰
実施している	25	31.3%
以前実施したことはあるが、現在は実施していない	7	8.8%
実施したことは無いが、今後実施したい	20	25.0%
実施したことは無いし、今後も実施予定は無い	17	21.3%
未回答	11	13.8%
計	80	100.0%

①担当件数に占める導入・活用支援を行なった企業割合

「実施している」や「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と回答した32人のうち、何%のクライアントに支援を行っているかについて質問を行なった。「10%未満」が37.5%となり、次いで「10%以上30%未満」が34.4%、「30%以上50%未満」が15.6%、「50%以上70%未満」が12.5%と続いた。「70%以上90%未満」と「90%以上」は0.0%であり、積極的に支援を行っている税理士の割合はやや低い結果となっている。

しかし、図表17、18で示した経営管理手法の導入・活用支援の調査結果と管理会計手法の導入・活用支援の調査結果を比べてみると、管理会計手法の導入・活用支援の方が多くの企業に対して実行されていることが読み取れる。

図表22 担当件数に占める導入・活用支援を行なった企業割合

	人数	割合 ³¹
10%未満	12	37.5%
10%以上30%未満	11	34.4%
30%以上50%未満	5	15.6%
50%以上70%未満	4	12.5%
70%以上90%未満	0	0.0%
90%以上	0	0.0%
未回答	0	0.0%
計	32	100.0%

②管理会計の導入・活用支援を実施したきっかけ

管理会計の導入・活用支援を実施したきっかけについては、「顧客企業の状況に応じて、有用と思われる管理会計手法を積極的に提案する」が50.0%、「顧客企業から業績向上に向けた管理会計手法の導入について相談を受ければ、有用と思われる管理会計手法を提案する」が43.8%となっていた。また、「その他」における回答として、「積極的に導入を行っている」、「主に会計ソフトの中に利用しうる情報があったのでそれが主な管理会計と理解している」との回答があった。

30 全体数を80人で算出している。

31 全体数を(1)の問いにおいて「実施している」、「以前実施したことはあるが、現在は実施していない」と答えた32人で算出している。

図表23 管理会計の導入・活用支援を実施したきっかけ

	人数	割合 ³²
顧客企業の状況に応じて、有用と思われる管理会計手法を積極的に提案する。	16	50.0%
顧客企業から業績向上に向けた管理会計手法の導入について相談を受ければ、有用と思われる管理会計手法を提案する。	14	43.8%
その他	2	6.3%
未回答	0	0.0%
計	32	100.0%

③中小企業において導入・活用が必要であると考えている管理会計分野

中小企業において導入・活用が必要であると考えている管理会計分野については、「予算編成」(75.0%)、「資金管理」(68.8%)、「損益測定」(59.4%)が上位を占める結果となった。また、その他における回答として、「販売促進戦略策定」との意見があった。

図表24 中小企業において導入・活用が必要であると考えている管理会計分野

	人数	割合 ³³
予算編成	24	75.0%
資金管理	22	68.8%
損益測定	19	59.4%
業績評価	16	50.0%
原価計算	15	46.9%
原価管理	12	37.5%
投資意思決定	8	25.0%
戦略管理	6	18.8%
その他	1	3.1%

④実際に導入・活用を支援している管理会計手法の内容

実際に導入・活用を支援している管理会計手法の内容については、「財務分析（財務諸表に基づく経営分析）（収益性・安全性・生産性・効率性）」(78.1%)、「予算管理」(71.9%)、「CVP分析（損益分岐点分析）」(50.0%)の上位3つが過半数を超えており、続いて「業績評価」(43.8%)、「原価計算」(43.8%)が上位を占める結果となった。それ以外の管理会計手法については、20%以下であり、それほど導入・活用支援をしていないことが判明した。なお、「その他」における意見として「プロセスマーケティング」と答える回答者もいた。

32 全体数を32人で算出している。

33 全体数を32人で算出している。

図表25 実際に導入・活用支援をしている管理会計手法の内容

	人数	割合 ³⁴
財務分析（財務諸表に基づく経営分析）（収益性・安全性・生産性・効率性）	25	78.1%
予算管理	23	71.9%
CVP分析（損益分岐点分析）	16	50.0%
原価計算	14	43.8%
業績評価	14	43.8%
設備投資の経済性計算	6	18.8%
標準原価管理	4	12.5%
バランスト・スコア・カード（BSC）	3	9.4%
企業評価	2	6.3%
運転資本管理，キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）	2	6.3%
アメーバ経営	1	3.1%
固定収益会計，固定収益マネジメント	1	3.1%
スループット会計，付加価値会計	1	3.1%
レベニュー・マネジメント（収益管理）（プライス・コントロール，インベントリー・コントロール）	0	0.0%
マテリアル・フロー・コスト会計（MFCA）	0	0.0%
品質原価計算，品質コスト管理	0	0.0%
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	0	0.0%
活動基準原価計算（ABC）	0	0.0%
原価企画	0	0.0%
その他	1	3.1%

⑤今後、導入・活用を支援したい管理会計手法の内容

今後、導入・活用を支援したい管理会計手法の内容については、(1)の問いにおいて「実施したことは無いが、今後実施したい」と答えた20人（図表21）に対し質問を行った。結果は「原価計算」（90.0%）、「予算編成」（85.0%）、「CVP分析（損益分岐点分析）」（70.0%）、「財務分析」（65.0%）、「設備投資の経済性計算」（60.0%）、「業績評価」（50.0%）の順に高かった。原価計算や予算編成に関しては割合が高く、現在支援は考えていないが将来的には必要であると認識されているようである。

過半数は下回ったものの、「標準原価管理」（40.0%）、「企業評価」（30.0%）以下の項目についても導入・活用支援を行ないたいと考えていることがわかった。「バランスト・スコア・カード（BSC）」（25.0%）、「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」（25.0%）、「運転資本管理，キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）」（25.0%）、「アメーバ経営」（20.0%）、「活動基準原価計算（ABC）」（20.0%）などは、割合は少ないものの比較的新しい手法の導入が望まれていることがわかった。

この結果は、関与先に現在は導入・活用支援を行なっていないが、今後行う必要性を感じている管理会計手法と読み替えることができるので、税理士本人の学習や学習機会の提供が必要となると考えられる。

34 全体数を32人で算出している。

図表26 今後、導入・活用支援をしたい管理会計手法の内容

	人数	割合 ³⁵
原価計算	18	90.0%
予算編成	17	85.0%
CVP分析（損益分岐点分析）	14	70.0%
財務分析（財務諸表に基づく経営分析：収益性・安全性・生産性・効率性）	13	65.0%
設備投資の経済性計算	12	60.0%
業績評価	10	50.0%
標準原価管理	8	40.0%
企業評価	6	30.0%
バランスト・スコア・カード（BSC）	5	25.0%
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	5	25.0%
運転資本管理，キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）	5	25.0%
アメーバ経営	4	20.0%
固定収益会計，固定収益マネジメント	4	20.0%
活動基準原価計算（ABC）	4	20.0%
原価企画	3	15.0%
スループット会計，付加価値会計	1	5.0%
マテリアル・フロー・コスト会計（MFCA）	1	5.0%
レベニュー・マネジメント（収益管理）（プライス・コントロール，インベントリー・コントロール）	1	5.0%
その他	1	5.0%

(2)管理会計手法の導入・活用支援を行う上での課題

管理会計手法の導入・活用支援の現状と今後の見通しを確認した後、中小企業（個人企業を含む）に対する管理会計手法の導入・活用支援を行う上での課題について質問を行なった。

最も大きな課題として税理士が認識しているのは、「顧客企業に管理会計情報を作成・管理する体制が整っていない」（38.8%）であった。この質問には、枝質問が設定されており、どのような体制が整っていないのかについても調査してある。その結果は、「企業側社員等の知識不足・能力不足である」（54.8%）、「基幹システムが未整備である（生産管理，販売管理，購買管理，在庫管理，人事給与等）」（41.9%）、「ERPが未整備である（ERPパッケージ・システム，業務統合パッケージ，統合基幹業務システム）」（29.0%）、「IT技術が未導入，未整備である（会計ソフト・会計ツールが未導入，記録が紙ベースの状態）」（25.8%）の順に高かった。いずれも規模の小さな中小企業に付随する課題であると考えられる。

次に導入・活用支援を行う上での課題として多かったのは、「管理会計手法を導入しても、顧客企業が管理会計情報を活用しない」（30.0%）であり、「顧客企業が管理会計の有用性を理解してくれない」（26.3%）が続いた。これらは、顧客（企業）側の理解不足ないし知識の低さを浮き彫りにしていると考えられる。税理士だけでは解決しない問題であり経営者と共同して管理会計手法の導入等に取り組む必要性が読み取れる。

なお、「その他」における回答としては「クライアントが個人企業中心のため対応できていないが、学術的な必要性は感じている」、「そのサービスに対する報酬を請求しにくいし、請求する体制が整っていない」、「私自身にその技術が不足している」との回答が見られた。

35 全体数を20人で算出している。

図表27 中小企業（個人企業を含む）に対する管理会計手法の導入・支援を行う上での課題

	人数	割合 ³⁶
顧客企業に管理会計情報を作成・管理する体制が整っていない ³⁷ 。	31	38.8%
企業側社員等の知識不足・能力不足である	(17)	(54.8%)
基幹システムが未整備である（生産管理、販売管理、購買管理、在庫管理、人事給与等）	(13)	(41.9%)
ERPが未整備である（ERPパッケージ・システム、業務統合パッケージ、統合基幹業務システム）	(9)	(29.0%)
IT技術が未導入、未整備である（会計ソフト・会計ツールが未導入、記録が紙ベースの状態）	(8)	(25.8%)
管理会計手法を導入しても、顧客企業が管理会計情報を活用しない。	24	30.0%
顧客企業が管理会計の有用性を理解してくれない。	21	26.3%
特になし	4	5.0%
その他	3	3.8%

(3)自身の管理会計に関する学習の必要性

自身の管理会計に関する学習の必要性については、「中小企業の支援に有用な管理会計についてはある程度理解しているが、現在の知識のみでは不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直す必要性を感じている」（40.0%）が多く、次いで「管理会計に関する理解が不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている」（21.3%）であった。約6割が学びなおしの必要性を感じていることが判明した。

逆に「管理会計に関する理解は不十分であるが、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じていない」（12.5%）や「中小企業の支援に有用な管理会計については十分理解しており、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じていない」（10.0%）と、学び直しの必要性を感じないという回答も見られ、すでに管理会計手法について一定レベルの素養を持っている税理士がいることも判明した。

図表28 管理会計に関する学習の必要性

	人数	割合 ³⁸
中小企業の支援に有用な管理会計についてはある程度理解しているが、現在の知識のみでは不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている	32	40.0%
管理会計に関する理解が不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている	17	21.3%
管理会計に関する理解は不十分であるが、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じていない	10	12.5%
中小企業の支援に有用な管理会計については十分理解しており、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じていない	8	10.0%
未回答	13	16.3%
計	80	100.0%

36 全体数を80人で算出している。

37 以下の4つの枝質問（複数回答可）の割合に関しては、回答者数31人で算出している。

38 全体数を80人で算出している。

①学習が必要な管理会計分野と学習の方法について

上述の(3)「自身の管理会計に関する学習の必要性」の質問において「中小企業の支援に有用な管理会計についてはある程度理解しているが、現在の知識のみでは不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている」と「管理会計に関する理解が不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている」と答えた49人に対し、学習が必要な管理会計分野と学習の方法について質問を行った結果は以下の図表29のとおりである。

学習が必要な管理会計分野については、「業績評価」(44.9%)と「原価計算」(44.9%)が同数で最も高く、「原価管理」(42.9%)、「戦略管理」(42.9%)が同数で続いた。その他「予算編成」(38.8%)、「資金管理」(36.7%)、「投資意思決定」(34.7%)、「損益測定」(22.4%)となっている。戦略的な視点よりも基本的な内容についての学ぶ必要性を認識しているといえる。

管理会計に関して学習した内容(図表16)や中小企業において導入・活用が必要であると考えている管理会計分野(図表24)の割合との関係で考えると、税理士自身がさらにスキルアップするために学習を希望する項目や知識・技術が不足しているため学習を希望する項目、精通しているから学習を行なわなくても良い項目の3つに分類可能であると考えられる。

図表29 学習が必要な管理会計分野と学習の方法

	人数	割合 ³⁹
業績評価	22	44.9%
原価計算	22	44.9%
原価管理	21	42.9%
戦略管理	21	42.9%
予算編成	19	38.8%
資金管理	18	36.7%
投資意思決定	17	34.7%
損益測定	11	22.4%
その他	0	0.0%

②学習が必要な管理会計手法の内容

学習が必要な管理会計手法の内容については、「業績評価」(63.3%)が最も高く、次いで「財務分析」(44.9%)、「原価計算」(40.8%)、「予算管理」(36.7%)、「CVP分析(損益分岐点分析)」(34.7%)、「設備投資の経済性計算」(34.7%)となっていた。またその他における回答として、「販売促進戦略策定」との回答があった。

39 質問6において「中小企業の支援に有用な管理会計についてはある程度理解しているが、現在の知識のみでは不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている。」「管理会計に関する理解が不十分であり、新たな管理会計手法を学習したり、管理会計について学び直したりする必要性を感じている。」と答えた49人を全体数とし、算出している。

図表30 学習が必要な管理会計手法の内容

	人数	割合 ⁴⁰
業績評価	31	63.3%
財務分析（財務諸表に基づく経営分析（収益性・安全性・生産性・効率性））	22	44.9%
原価計算	20	40.8%
予算管理	18	36.7%
CVP分析（損益分岐点分析）	17	34.7%
設備投資の経済性計算	17	34.7%
標準原価管理	13	26.5%
運転資本管理，キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）	13	26.5%
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	8	16.3%
アメーバ経営	7	14.3%
スループット会計，付加価値会計	6	12.2%
品質原価計算，品質コスト管理	6	12.2%
バランスト・スコア・カード（BSC）	6	12.2%
企業評価	5	10.2%
レベニュー・マネジメント（収益管理） （プライス・コントロール，インベントリー・コントロール）	5	10.2%
原価企画	4	8.2%
固定収益会計，固定収益マネジメント	4	8.2%
活動基準原価計算（ABC）	3	6.1%
マテリアル・フロー・コスト会計（MFCA）	2	4.1%
その他	1	2.0%

③今後行いたい管理会計に関する学習の方法

今後行いたい管理会計に関する学習の方法については、「本・新聞・雑誌・インターネット等の情報を活用し，独学で学習したい」（53.1%）が最も高く，次いで「税理士会が主催する研修会等で学習したい」（40.8%）が多かった。「税理士会以外の機関（大学・大学院を除く）が主催する研修会等で学習したい」（32.7%）まで含めると，大学での教育よりも，税理士の研修会や他の研修会において学ぶことや，独学での学びを希望していることが判明した。少数ではあるが「大学・大学院が主催する短期の教育プログラムで学習したい」（22.4%）や「大学・大学院の科目等履修生制度を活用し，管理会計を学習したい」（12.2%）という希望も見られることから，1日だけの研修会ではなく，一定期間にわたる学習機会を希望していることが読み取れた。「所属する事務所・税理士法人の教育・研修プログラムで学習したい」（14.3%）という回答は，税理士法人に所属する税理士に限られることから，個人事務所と法人事務所の違いにより学習方法に差異が出ていると考えられる。

なお，その他における回答として，「専門家が開催するセミナーや有志のグループでの勉強会を希望する」との回答もあった。

40 全体数を49人で算出している。

図表31 今後行いたい管理会計に関する学習の方法

	人数	割合 ⁴¹
本・新聞・雑誌・インターネット等の情報を活用し、独学で学習したい	26	53.1%
税理士会が主催する研修会などで学習したい	20	40.8%
税理士会以外の機関（大学・大学院を除く）が主催する研修会等で学習したい	16	32.7%
大学・大学院が主催する短期の教育プログラムで学習したい	11	22.4%
所属する事務所・税理士法人の教育・研修プログラムで学習したい	7	14.3%
大学・大学院の科目等履修生制度を活用し、管理会計を学習したい	6	12.2%
その他	3	6.1%
大学院に入学し、管理会計を学習したい	(2)	(4.1%)
大学に入学し、管理会計を学習したい	(1)	(2.0%)

7. 連絡先について

任意回答項目として、「今後、聞き取り調査を実施する予定であるが、聞き取り調査での訪問を受け入れていただける場合には、所属する事務所・税理士法人名、役職、氏名、連絡先を可能な範囲でご記入ください」としたところ15名（18.8%）が協力してもよとの意思表示があった。本調査の結果を基礎として、個別の税理士に対して、さらにインタビュー調査を続けていきたいと考えている。

8. おわりに

上場・非上場を問わず、企業経営者や企業に対する管理会計関連のアンケート調査は数多くの蓄積がある。これに対して税理士を直接の調査対象とした管理会計関連のアンケートとその分析については、限定されているといえよう。本稿では先行研究を基礎としながら、鹿児島県税理士会連合会に所属する税理士という限られた対象者ではあるが、アンケート調査を行い、その結果を資料として提示した。

アンケートの実施に際しては、鹿児島県税理士会連合会研修会の研修会に出向き調査を行ったが、「内容が難しく答えにくい」などの意見が寄せられ、またアンケート項目の誤った理解から重複回答が散見されたことから、アンケートの内容や手法においてわかりやすく説明する工夫が今後の課題であると考えられる。

本調査の結果、約78.8%が認定支援機関であり、高い割合であることが明らかとなった。税理士の年齢については高齢化が進み、税理士資格を取得してからの経過年数に関しては、比較的高齢になってからの税理士資格の取得割合が高いことがわかった。ここから必ずしも高齢＝ベテランとはいかない現状が明らかとなっている。

主な担当企業・法人に関しては、「林業・農業・漁業等の組合」の項目を新たに設けたが6.3%と意外に少ない割合であることが明らかとなった。さらに個人企業や中小企業の割合が圧倒的に高いことがわかった。

主な業務については「税務書類の作成」、「税務申告の代理」、「税務相談」のほか「記帳代行（経理代行）」も高い割合で示され、中小企業が会計の基本的な作業を税理士に依存している状況が改めて明らかとなっている。

41 全体数を49人で算出している。

関与件数に関しては一税理士（税理士事務所）が「101者以上」を担当する割合が意外と高く、多くの関与先を県内約1/4の税理士（税理士事務所）が占有している実態が浮き彫りとなった。これは、地方都市における傾向かもしれない。

管理会計に関する学習経験についての質問の結果は、5割以上の者が学習経験ありと回答しており、主な学習方法については、大学の機関等で学んだ割合が5割以上となっていた。管理会計に関して学習した内容については「財務分析（財務諸表に基づく経営分析）」、「予算管理」、「CVP分析（損益分岐点分析）」、「原価計算」と一通り学んでいるが、実際の中小企業支援には活かされていない現状が明らかとなっている。これには税理士が積極的に管理会計の導入を提案する割合が少なく、クライアントから求められれば提案するという傾向があるためであると考えられる。管理会計手法の導入・活用支援については、「実施している」は31.3%と少なく実施していない割合は5割を超えていた。また実施していると答えた税理士においても、担当件数に占める導入・活用支援を行なった企業割合は「10%未満」（37.5%）、「10%以上30%未満」（34.4%）と必ずしも積極的に支援を行っているとはいえない現状が明らかとなっている。

また税理士が中小企業において導入・活用が必要であると考えている管理会計分野については、「予算編成」、「資金管理」、「損益測定」が上位を占めていた。これに対し実際に導入・活用を支援している管理会計手法の内容については、「財務分析（財務諸表に基づく経営分析）（収益性・安全性・生産性・効率性）」、「予算管理」、「CVP分析（損益分岐点分析）」、「業績評価」、「原価計算」が上位を占める結果となった。導入・活用は必要であると税理士が認識しているものと実際の導入状況については違いがみられ、加えて「業績評価」や「原価計算」などが活用されている実態が明らかとなった。

今後、導入・活用を支援したい管理会計手法の内容については、やはり「原価計算」、「予算編成」、「CVP分析（損益分岐点分析）」、「財務分析」が挙げられ、将来的にこれらが必要であると認識されていることが明らかとなった。また「バランスト・スコア・カード（BSC）」、「ライフサイクル・コスト管理」、「ライフ・サイクル・コスト管理」、「運転資本管理、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）」、「活動基準原価計算（ABC）」など、比較的新しい手法もわずかながら検討していることが明らかとなっている。

中小企業に対する管理会計手法の導入・支援を行う上での課題については、「顧客企業が管理会計の有用性を理解してくれない」や「顧客企業に管理会計情報を作成・管理する体制が整っていない」等の割合が高く、顧客側の理解不足や知識の低さを浮き彫りにした。今回細分化した項目を加え質問を行ったところ、税理士側の目線ではあるが改めて中小企業側の管理会計に対する知識不足・能力不足が大きく影響していることが明らかとなった。

今回の調査から、税理士の意識としては、管理会計に関する知識はあるもののこのままでは知識不足であることを認識していることが判明した。特に戦略的な視点よりも基本的な内容について学ぶ必要性を認識していると言える。今後の学習方法としては、大学や大学院でも学びよりも税理士会が主催する勉強会やインターネット等による独学を希望する割合が高くなっていることから、税理士のニーズを汲み取った学習機会の提供が必要であろう。

今後の課題としては、先行研究である山口モデルにおける全国の税理士を対象とした調査結果と今回の結果を比較し、鹿児島の特徴を明らかにすることにより、問題点や改善点

を検討したいと考えている。具体的には、「税理士が中小企業に対して実施することが有効であると考えている管理会計手法と、中小企業が実際に実施している管理会計手法に相違があれば、その事実を課題として示し原因分析をする」や「税理士が有効と考えている手法及び実施している手法について、全国版の調査と相違があれば、その事実の指摘とその原因分析（鹿児島の特異性・特徴の明確化）」を検討することである。

また、鹿児島県内の経営者に対して管理会計実践に関するアンケートを行い、その結果と今回の結果を突き合わせることで、中小企業における管理会計実践の現状と課題を明らかにすることである。アンケート以外の手法としては、個別の税理士や企業（経営者）へのインタビューなども考えられる。最終的には、データや調査対象者、分析理論や方法論を複数化・多元化することで研究結果の信頼性を高めたトライアングレーション研究を行い、中小企業における管理会計実践の解明を図りたいと考えている。

引用・参考文献

- 石川純治他訳（1995）『会計学・財務論の研究手法』同文館出版。
- 泉川泰博訳（2013）『社会科学のケース・スタディ』勁草書房。
- 今枝昌宏（2014）『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社。
- 上總康行（1993）『管理会計論』創世社。
- 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（2019），260-289頁。
- 櫛部幸子（2015）「わが国における『中小会計要領』の有用性と今後の適用可能性」、『中小企業会計研究』，創刊号，16-27頁。
- 櫛部幸子（2016a）『中小企業会計基準の課題と展望』同文館出版。
- 櫛部幸子（2016b）「中小企業融資における経営者保証ガイドラインと中小会計要領の意義」、『中小企業会計研究』，第2号，35-45頁。
- 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－鹿児島県の企業を事例として－」、『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』，第48号，19-32頁。
- 櫛部幸子・宗田健一（2018）「減価償却再考－中小会計要領の改訂を視野に入れて－」、『産業経理』，第77巻第4号，96-107頁。
- 柴健次編著（2019）『異文化対応の会計課題－グローバルビジネスにおける日本企業の特徴－』同文館出版。
- 新日本有限責任監査法人（2008）「平成19年度中小企業の会計に関する実態調査事業集計・分類結果（最終報告書）」。
- 新日本有限責任監査法人（2010）「平成21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 報告書」。
- 新日本有限責任監査法人（2011）「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 報告書」。
- 税理士法人山田&パートナーズ（2019）「アンケート報告書 我が国を支える中堅・中小企業の経営実態調査 2019年」，https://www.yamada-partners.gr.jp/wp-content/uploads/2019/06/20190614_report01_group-questionary.pdf（2020年1月17日最終閲覧日）。

- 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（2019），108-128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），第70号，53-88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づけー鹿児島島の金融機関へのインタビューを通じてー」、『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』，第48号，1-17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』，第67号，93-120頁。
- 中小企業庁（2010）「中小企業の会計処理・財務情報開示に関する税理士意識アンケート」，2010年12月。
- 中小企業庁編（2019）『2019年版中小企業白書』https://www.chusho.meti.go.jp/pamflat/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf（2019年12月15日最終閲覧日）。
- 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ー熊本県・福岡市内の中小企業を対象としてー」、『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ー部門別限界利益管理の展開ー」、『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。
- 仲尾次洋子・宗田健一（2019）「海外進出子会社の会計行動から見える異文化会計」柴健次編著（2019），165-200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ーいわき市内の企業に対するアンケート調査に基づいてー」、『東日本国際大学研究紀要』，第3巻第1号，53-81頁。
- 藤本隆宏他（2005）『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣アルマ。
- 法師山康成（2019）「会計専門家による管理会計導入支援ー認定経営確認等支援機関による支援ー」宮地晃輔他（2019），68-74頁。
- 増田正志（2016）『中小企業の経営改革と会計の知識』同文館出版。
- 水野一郎編著（2019）『中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社。
- 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 (2019年12月15日最終閲覧日)。

南九州税理士会Webサイト, <https://mkzei.or.jp/shibu.php> (2019年12月15日最終閲覧日)。

宮地晃輔他 (2019)「地域中小製造企業の管理会計・原価計算活用実態解明と経営改善への接続に関する研究<最終報告書>」(日本管理会計学会スタディ・グループ)。

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), 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』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 (2019), 228-259頁。

山口直也・水野一郎・香山忠賜・山本清尊 (2019)「中小企業に対する管理会計の導入・活用支援に関する実態調査, 税理士を対象として」水野一郎編著 (2019), 291-313頁。

(謝辞)

本稿の執筆に際してご協力を頂いた, 鹿児島県税理士会連合会の税理士の皆様, とりわけ船倉功先生, 押井啓一先生, 花田強志先生, 事務局の田實英己先生に御礼申し上げます。加えて, アンケートデータの集計にご尽力いただいた同会事務局の皆様へ感謝申し上げます。

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), 水野一郎先生(関西大学), 高山忠賜先生(税理士), 山本清尊先生(税理士)ほか同研究グループの先生方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), 代表:宗田健一)の研究成果の一部である。

