

資料

管理会計に対する中小企業経営者と 税理士間の認識ギャップの識別に関する考察

宗田健一

(鹿児島県立短期大学)

要旨

本稿の目的は、中小企業における管理会計の導入状況を調査するとともに、中小企業経営者と税理士間の会計情報の作成や管理会計の実践に関する認識ギャップを識別し、とりわけ中小企業における管理会計技法の導入可能性について考察することである。我が国の中小企業は、いったいどのような管理会計技法を用いているのか、また、どのような管理会計技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複数のアンケート調査結果を基礎として考察している。

考察の基礎は、実施した4つのアンケート調査結果にある。具体的には、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た調査、かごしま産業支援センターの会員等企業を対象とした調査、南九州税理士会鹿児島県連合会所属の税理士を対象とした調査およびTKC九州会所属の税理士を対象とした調査である。異なる経済団体や規模の中小企業を対象とすることで多面的に中小企業における会計情報の作成や管理会計技法への認識を明らかにした。また、中小企業側のみならず、中小企業の支援を行っている税理士側の調査を行うことで、中小企業経営者と税理士間の会計情報作成・管理会計実践における認識ギャップを識別し、データのトライアングレーションを行い、複眼的に管理会計技法の導入可能性について検討した。

キーワード

会計情報作成、管理会計技法、導入可能性、導入トリガー、認識ギャップ、アンケート調査

1 はじめに

中小企業における管理会計研究は、近年、その研究の蓄積が進んでいる。しかし、研究は断片的でもある(López and Hiébl.2015)。体系的な文献レビューを行ったLópez and Hiébl (2015)は、中小企業における管理会計の利用率は大企業と比較して低いだけではなく、異なることを明らかにしているが、それぞれの企業がどのような管理会計技法を用いており、導入できていないものが何なのか、また、その理由がどこに有るのかについてはかならずしも解明されていない。

我が国の場合、中小企業は企業の99%以上を占めており、多種多様な業種・業界に広がっている。中小企業の経営はもとより管理会計実践が不明であるのは、その異質多元性¹に起因すると考えられる。

1 中山篤太郎(1948)『中小工業の本質と展開』有斐閣。

中小企業が管理会計を採用したことにより導入効果があったとする研究は数多く蓄積されている。それにもかかわらず、なぜ、中小企業では、管理会計の導入が進まないのだろうか。本研究は、以下で示すアンケート調査を基礎として探索的に検討を行っていく。具体的には、中小企業における管理会計技法の導入可能性について検討するために、4つのアンケート調査を実施し、その結果を分析し、中小企業における管理会計技法の導入状況、解決すべき課題、今後の導入可能性などについて考察している。

中小企業の管理会計上の課題を明らかにすることは、大企業と比較して生産性が低い（中小企業庁 2022, I-71）と指摘されている中小企業の生産性の改善に繋がり、ひいてはわが国経済の振興にも寄与すると考えられる。

本稿で用いた4つのアンケート調査の概略は次のとおりである²。まず企業を対象として2つの調査を行った。かごしま産業支援センターの会員等企業（以下、「支援センター企業」と略す）と、鹿児島県中小企業家同友会に所属する中小企業（以下、「同友会企業」と略す）を対象とした調査である。残り2つは税理士を対象とした調査を行った。南九州税理士会鹿児島県連合会所属の税理士（以下、「鹿児島の税理士」と略す）と、TKC九州会所属の税理士（以下、「TKC九州会の税理士」と略す）を対象とした調査である。

本稿は、これらの調査結果を基礎として、中小企業における管理会計技法の導入状況を明らかにし、中小企業経営者と税理士との間で管理会計に対する認識ギャップがあることを指摘した。そして、中小企業では、管理会計技法をそもそも必要としない状況がある点を指摘し、今後、導入が必要な場合における管理会計技法の導入可能性について検討した。

2 先行研究を踏まえたアンケート調査の企画

中小企業の管理会計については、その研究が手薄であり、主として大企業を中心に研究の蓄積が図られてきた（López and Hiébl.2015）。管理会計技法に関してシステムティックレビューを行った López and Hiébl（2015）は、中小企業の管理会計システム（MAS）に影響を及ぼす要因として4つの区分を示した。すなわち①企業規模（の変化）（(Changing)³ Firm Size）、②環境要因（Environment）⁴、③主要スタッフの特徴（Key Staff Characteristics）⁵、④組織構造（Organizational Structure）⁶である。今回、中小企業における管理会計技法の導入可能性を考察するうえで、López and Hiébl（2015）が示した4つの要因を視野に入れ、

2 今回行った4つの調査は鹿児島県内の中小企業、九州ないし鹿児島の税理士を対象としている。詳細は、宗田他（2019）、（2020）、（2021）、櫛部・宗田他（2020）を参照されたい。

3 大企業は一般に、中小企業よりも多くの管理会計システムをより高度に使用している、また、企業規模の大小（という変化）が、管理会計システム導入に影響を与えていると指摘（López and Hiébl 2015,100）。したがって複数の規模の異なる企業群の比較調査が重要と考えられる。

4 競争の高さ、政治的变化、国際化プロセス、外部偶発事象、文化的要因は、管理会計システムをより使用頻度の高いものにする（López and Hiébl 2015,100,103）と指摘。その一方、環境の不確実性に対する認識の低さ、資源不足、経済危機、途上国での立地は、管理会計システムをより使用頻度の低いものにする（López and Hiébl 2015,103）と指摘。

5 創業者ではない最高経営責任者（CEO）や最高財務責任者（CFO）を関与させることは、社外から会計やコントロールの専門知識を取り入れ、管理会計システムのより高い利用につながる。また、オーナーやマネジャーの研修不足を、創業者ではない専門家を雇うことで克服できる可能性（López and Hiébl 2015,103-104）を指摘。

6 組織や構造の複雑さに応じて高まる情報ニーズに対して、高度な情報システムを整備することによって、管理会計システムの活用が進むことを指摘している。また、利用可能な資源の制約やファミリー（創業者一族：筆者ら加筆）の影響度が比較的高いことが、管理会計システムの利用を低下させる要因である（López and Hiébl 2015,104-105）と指摘している。

これらを基軸として中小企業向けと税理士向けにアンケート調査を作成し、実施している。

具体的に言えば、企業規模や組織構造の差異を視野に入れて2つの異なる中小企業団体を対象としてアンケートを実施している。また主要スタッフの特徴の一つに社外の専門知識の活用が指摘されていることから、中小企業を支援している税理士を調査対象として加えている。さらに新型コロナウイルス感染症により影響を受けていたタイミングで、税理士に対してアンケートを実施することにより、環境要因による影響を視野に入れている。

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	会計業務のコンピュータ化	成田他（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）、関根他（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	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企業）
公益財団法人	管理会計手法全般	宗田他（2020）（かごしま県産業支援センター企業）
税理士	管理会計手法全般、コロナ禍の税理士活動	檳部他（2020）（南九州税理士会鹿児島県連合会）、税理士ドットコム調査（2020）（コロナ禍の税理士）、Mikatus（2020）（コロナ禍の税理士）、宗田（2021）（TKC 九州税理士）
	中小会計要領の普及	中小企業庁（2015）

（注）太字は、本稿で用いたアンケートを示している。

（出所）宗田他（2020）に加筆して作成。

すでに宗田他（2020）で指摘したように、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・分類できる。例えば、産業集積地域を単位として企業群を抽出したり、製造業に限定してアンケート調査を行ったっている。宗田他（2019）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企業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。また、宗田他（2020）は、かごしま県産業支援センター企業という支援機関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、それらを除き先行研究を対象企業群と調査内容によって再整理すると図表1のとおりである⁷。

3 研究方法と調査概要

図表1で示した先行研究はいずれも中小企業や税理士のみを対象としている点に特徴がある一方、限界もある。これに対して本稿では、中小企業のみならず、中小企業を支援する会計専門職（税理士）を対象としたアンケート調査の結果を加味して、管理会計技法の導入可能性について考察している点に特徴がある。

本稿で取り上げるアンケート調査結果は、図表1で示した、宗田他（2019）、宗田他（2020）、櫛部他（2020）、宗田（2021）の4つである。

中小企業へのアンケート調査である支援センター企業を対象とした宗田他（2020）と同友会企業を対象とした宗田他（2019）は、民間経済団体に所属する中小企業を対象として行った。それぞれの団体に所属する中小企業を選択したのは、次の理由からである。すなわち、①全ての中小企業を対象としたアンケート調査が現実的に不可能なこと。②何らかのグルーピング（規模）でアンケートをとることにより、比較可能な状態としたかったこと。③結果に差異が出ていれば、その理由を探ることが可能になることである。

図表2 アンケート概要

		調査対象企業数／ 税理士数	回答企業数／ 税理士数	回答率
企業	支援センター企業	714 社	146 社	20.3%
	同友会企業	420 者	53 者	12.6%
税理士	鹿児島の税理士	292 名	80 名	27.4%
	TKC 九州会の税理士	965 名	233 名	24.1%

（出所） 宗田他（2019）、宗田他（2020）、櫛部他（2020）、宗田（2021）より抜粋。

7 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。

税理士を対象としたアンケート調査は、鹿児島県の税理士を対象とした櫛部他（2020）とTKC九州会の税理士を対象とした宗田（2021）である。中小企業を支援する税理士が、顧問先企業の管理会計技法の導入現状、今後の導入可能性についてどのように考えているのか、どこに課題があると考えているのかを探るためである。可能な限り、中小企業向けと税理士向けのアンケート調査項目を一致させることで、両社の管理会計に対する認識のギャップがあれば、それを識別できるようにアンケート票を作成している。

このように本稿は、データのトライアングレーションをはかり、一連のアンケート調査から、経営者と税理士間の管理会計に対する認識ギャップを明らかにし、新たに中小企業の管理会計技法の導入可能性について検討を試みている。4つのアンケートの概要をまとめると、図表2のとおりである。

4 管理会計技法の導入状況の結果と分析

以下では、支援センター企業と同友会企業における管理会計技法の導入状況について概要を示す⁸。

4.1 管理会計手法の導入必要性和その理由

支援センター企業と同友会企業の双方のアンケート結果を示すと図表3のとおりであった。この結果から明らかなように、いずれの調査でも約40%の企業では、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ことが分かる。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企業は、約20%であったが、これらの企業については、そもそも必要性がない企業である可能性もある。

図表3 管理会計手法の導入必要性和その理由

	支援センター 企業	同友会企業
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	43.4%	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	20.7%	15.1%
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	20.7%	17.0%
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	9.7%	26.4%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。太字は、筆者による。

8 以下の図表では、支援センター企業における割合の高い項目から順に記載することとし、紙幅の関係からすべての結果については示していない図表もあることから、合計が100%となっていない場合もある。4つのアンケート調査結果はそれぞれ公表済みであることから、個別に参照されたい。

管理会計技法の導入可能性の観点からは、残りの企業が重要である。見直さないし新たな手法の導入を感じている企業は、支援センター企業が若干高く 20.7% であり、同友会企業は 15.1% であった。また、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企業は、支援センター企業が 9.7% と低いのに対して、同友会企業は 26.4% と実に全体の約 1 / 4 を占めていた。こうした差異が発生した理由として考えられるのは、支援センター企業と同友会企業の規模や属性の違いが考えられる。

4.2 見直しや導入が必要な管理会計分野

具体的に見直し・導入が必要な管理会計分野について、調査した結果は、以下の通りであった。導入されているであろうと考えられるようなもの（たとえば予算編成、損益測定）であっても、中小企業では見直しが必要であり、また導入が必要であることが理解できる。ただし、新規導入をしたいのか、導入済み技法をブラッシュアップしたいのかは、今後、峻別が必要であると考ええる。

図表 4 見直しや導入が必要な管理会計分野（手法）

	支援センター企業	同友会企業
①予算編成	47.7%	18.2%
②損益測定	47.7%	50.0%
③原価計算	47.7%	31.8%
④業績評価	43.2%	40.9%
⑤資金管理	38.6%	36.4%
⑥原価管理	31.8%	22.7%
⑦戦略管理	31.8%	18.2%
⑧工程管理	25.0%	9.1%
⑨損益分岐点分析	25.0%	31.8%
⑩投資意思決定	22.7%	13.6%
その他	2.3%	0.0%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

それぞれの項目について、具体的な質問項目を設定していることから、主要なものについて、さらに分析を進めていく。

4.2.1 予算作成状況

予算作成は、それぞれのアンケート結果で相違がみられた。支援センター企業の調査結果では、44.1% の企業がそもそも予算を作っていない状況が明らかとなっている。数値こそ低いものの、同友会企業でも 25.0% が作成していない。なぜ、予算を作っていないのかに関しては、今回は定性的な調査できていない。単に作っていないのか、伝統的な予算管理システムを用いていないのかについては今後の検討課題であるが、そもそも必要性が

ないことも考えられる⁹。たとえば、回答企業が親会社からの下請けにもとづく経営を行っている場合、つまりサプライチェーンの中に組み込まれており、何らかの対応が決定しているまたは、変更できない場合なども想定できる。また、中小企業では一般的に経理部門に割ける人材が不足しがちであることに起因すると考えることも可能である。

なお、両アンケートでも予算の対象期間は、年度が最も多く、次いで月次予算が多かった。また、予算の種類としては、損益予算が最も多く、次いで総合予算の順であった。

図表 5 予算作成状況

	支援センター企業	同友会企業
予算を作成していない	44.1%	25.0%
会社全体予算	30.3%	37.5%
会社全体予算と部署単位（工場等）予算	11.0%	18.8%
会社全体予算と事業単位予算	7.6%	28.1%
会社全体予算と製品・サービス単位予算	1.4%	15.6%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.2 予算の対象期間

予算対象期間は、年度予算が最も多く支援センター企業が約 8 割、同友会企業が約 4 割という結果であった。次に月次予算が続いた。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。中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¹⁰。

図表 6 予算対象期間

	支援センター企業	同友会企業
年度予算	78.9%	40.6%
月次予算	47.9%	28.1%
半期予算	23.9%	9.4%
四半期予算	12.7%	9.4%
週次予算	1.4%	6.3%
未回答（未作成含む）	21.2%	6.3%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

9 企業がどのような状態の時、また経営者がどのように考えるとき、管理会計を必要としないのかについては、別途考察を行う予定である。

10 産業支援センター企業の場合、作成している予算の種類は、損益予算（66.2%）、総合予算（60.6%）、販売予算、原価予算、資金予算（いずれも 45.1%）の順に多かった。同友会では、損益予算（50.0%）、資金予算（37.5%）、資本予算（9.4%）の順に多かった。

4.2.3 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、支援センター企業で約半数、同友会企業で3割強が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2割強と減少していることが見て取れた。事業単位、部署、製品と細分化されるほど達成度が低くなっている。

この結果は、そもそも会社規模が小さく、業績を細分化するほどの部門や製品を有していないことも考えられることから、会社規模との関係での追加的な分析が必要と言える。

図表7 評価している業績評価の達成度

	支援センター企業	同友会企業
会社全体の業績	47.2%	34.4%
事業単位の業績	21.8%	25.0%
部署の業績	15.5%	15.6%
製品の業績	7.7%	12.5%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.4 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、少なくとも当期の損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測定は、支援センター企業で9割以上、同友会企業で約5割であった。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は、予算作成と合わせて、今後調査の必要性が指摘できる。

図表8 損益の測定状況

	支援センター企業	同友会企業
会社全体としての損益	94.5%	45.3%
事業単位の損益	29.7%	24.5%
部署単位（工場・営業所・店舗等）の損益	21.4%	7.5%
製品・サービス単位の損益	7.6%	5.7%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.5 損益測定の対象期間について

支援センター企業では、月次が最も高く6割であったが、同友会企業では年度単位が37.7%と最も高かった。半期、四半期は約15%と少ないことが判明した。対象期間が短

くなるほど導入企業が少なくなるのは、上記の回答から一貫している結果である。

図表 9 損益測定の対象期間

	支援センター企業	同友会企業
月次単位	60.0%	20.8%
年度単位	55.9%	37.7%
半期単位	15.9%	7.5%
四半期単位	15.2%	3.8%
週次単位	2.1%	3.8%
日次単位	1.4%	5.7%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

4.2.6 原価計算の実施方針について

原価計算の実施方針について確認したところ、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。

図表 10 原価計算の実施方針

	支援センター企業	同友会企業
現在実施している原価計算のままでよい	55.2%	45.3%
将来的には導入したいものがある	28.3%	24.5%
今後も原価計算を導入する気はない	13.1%	11.3%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

4.2.7 将来的に原価計算を導入したい理由

将来的に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をみると、原価計算の導入意識として、損益状況の把握や価格設定に役立つ原価計算を導入したいという回答が大きな理由であった。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 11 原価計算の導入意識（複数回答）

	支援センター企業	同友会企業
損益状況の把握に役立つ原価計算を導入したい	63.4%	46.2%
価格設定に役立つ原価計算を導入したい	51.2%	61.5%
原価管理に役立つ原価計算を導入したい	41.5%	30.8%
経営意思決定に役立つ原価計算を導入したい	31.7%	38.5%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.8 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双方とも3割強であった（図表 12）。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（していない）可能性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。また、導入している方を対象としてその利用目的を確認したところ、図表 13 の結果であった。

図表 12 原価計算の導入状況

	支援センター企業	同友会企業
財務諸表を作成する目的でのみ原価計算を行っている。	32.4%	34.0%
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。	27.6%	26.4%
原価計算を行っていない。	15.9%	20.8%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

図表 13 原価計算の目的（複数回答可）

	支援センター企業	同友会企業
製品・サービスの価格設定に役立てる	80.0%	57.1%
原価管理に役立てる	55.0%	57.1%
製品・サービス単位での損益状況の把握に役立てる	52.5%	92.9%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.9 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。ここから、間接費（およびその配賦）については、それほど厳密に計算していないと考えられる。

図表 14 原価計算の対象

	支援センター企業	同友会企業 ¹¹
直接材料費	100.0%	100.0%
直接労務費	92.5%	100.0%
直接経費	85.0%	75.0%
間接材料費	60.0%	43.5%
間接労務費	55.0%	25.0%
間接経費	47.5%	25.0%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

4.2.10 原価管理の導入状況について

原価管理（コストマネジメント）をそもそも行っていないのが3割強であり、行っているのが約半数であり同じ傾向が見られた。そのうち製品・サービス単位で行っているのが2割強であり、部門を含め全社的に行っているのが2割前後であった。

図表 15 原価管理の導入状況

	支援センター企業	同友会企業
原価管理を行っていない	35.2%	34.0%
製品・サービス単位での原価管理を行っている	24.1%	22.6%
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	22.8%	17.0%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

4.2.11 導入している原価管理手法について

支援センター企業における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約3割前後であった。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。これに対して同友会企業は、いずれの項目でも3割弱という結果であった。

図表 16 導入している原価管理手法

	支援センター企業	同友会企業
標準原価計算に基づく原価管理	52.9%	28.6%
予算に基づく原価管理	32.4%	23.8%
原価改善	23.5%	23.8%
原価企画	7.4%	19.0%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

11 同友会の回答者割合については、回答実数を母数として割合を計算している。

4.2.12 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、過半数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 17 資金収支の測定状況

	支援センター企業	同友会企業
会社全体としての資金収支のみを測定している	56.6%	56.6%
資金収支を測定していない	13.1%	0.0%
事業単位の資金収支も測定している	11.0%	9.4%
部署単位（工場・営業所・店舗等）の資金収支も測定している	4.1%	1.9%
製品・サービス単位の資金収支も測定している	3.4%	11.3%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.13 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同じように、月次が最も多く、次いで年次という傾向が見られた。

図表 18 資金収支測定の対象期間

	支援センター企業	同友会企業
月次単位の資金収支も測定	65.1%	44.4%
年度単位の資金収支のみ測定	32.1%	30.6%
半期単位の資金収支も測定	11.0%	8.3%
四半期単位の資金収支も測定	8.3%	5.6%
日次単位の資金収支も測定	7.3%	5.6%
週次単位の資金収支も測定	2.8%	3.8%

（出所）宗田他（2019）、宗田他（2020）を加筆して作成。

4.2.14 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。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。また、いずれも導入していないが2割前後見られた。ここから、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指摘できる。

図表 19 その他の管理会計手法の導入状況について

	支援センター企業	同友会企業
会計士・税理士・コンサルに相談	55.9%	41.5%
時間当たり採算制度	6.9%	1.9%
設備投資の経済性計算	6.2%	0.0%
品質原価計算, 品質コスト管理	2.7%	0.0%
バランスト・スコア・カード	2.7%	7.5%
活動基準原価計算	2.1%	7.5%
マテリアル・フロー・コスト会計	1.4%	0.0%
スループット会計, 付加価値会計	1.4%	1.9%
ライフサイクル・コストニング	0.7%	0.0%
その他	0.0%	0.0%
いずれも導入していない	26.2%	18.9%

(出所) 宗田他 (2019), 宗田他 (2020) を加筆して作成。

5 管理会計技法の導入可能性の検討

López and Hiébl (2015) は、中小企業の管理会計システム (MAS) に影響を及ぼす要因として4つの区分を示したが、本稿では主要スタッフの特徴 (Key Staff Characteristics) の一つとして指摘される外部資源の活用、とりわけ税理士の活用に着目して、中小企業経営者からの回答結果を分析していくことにする。

第4節の図表 3.4 では、見直しや導入が必要な管理会計分野 (手法) について一覧で示したが、なぜこれらの管理会計手法が導入されていないのか、また、見直しが必要なのかは必ずしも明らかとなっていない。

未導入の理由については、大別すると2つの視点が考えられる。つまり、経営上、必要が無いから導入していないというものと、必要だが未導入の状態であるというものである。深刻な問題は、後者であることはいまでもない。

未導入である理由は、中小企業の人的側面が大いに影響していると指摘されてきた。これは、二つの経済団体に共通していると言える。とりわけ、経営者の知識、組織上の問題、資金的問題、経営状況など多くの理由が考えられる。中小企業側の調査のみでは、その理由が必ずしも明らかでないことから、以下では、税理士の支援・関与という視点から考察することで、未導入の管理会計技法とその理由について検討していく。

5.1 税理士による中小企業への管理会計面での支援¹²

まず、鹿児島の税理士に対して、行った調査結果を中心としてその概要について示す。そして必要に応じて、TKC 九州会の税理士に対して行った調査結果を加味する。

12 以下、櫛部他 (2020), 宗田 (2021) を基礎としている。

5.1.1 経営管理技法について

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%であったことに對して、「実施していない」が51.3%と半数以上であった。導入のきっかけについて確認したところ、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。ここから、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が判明した。

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ところ、年度計画(82.4%)、中期(長期)経営計画(64.7%)の割合が多かった。SWOT分析(23.5%)目標管理(23.5%)、戦略(14.7%)、方針管理(8.8%)などは限定的であった。

5.1.2 管理会計技法について

管理会計に関する学習経験についての質問の結果は、57.5%の者が学習経験ありと回答している。逆に38.8%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。ここから、税理士試験の制度上、管理会計科目の導入により中小企業に対する管理会計面からの支援を視野に入れた税理士の育成の必要性も指摘できる。

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。他の学習内容については、4割未満という結果であったことから、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となった。支援する側の税理士における管理会計技法の習得の必要性が指摘できる。

管理会計手法の導入・活用支援については、図表20のとおりであった。実施予定が無いし現在は実施していない、の割合は約3割であり、実施していないし今後実施したい割合は約56%であった。

そこで、管理会計の導入・活用支援を実施したきっかけについて確認したところ、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約半数、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。管理会計手法の導入・活用支援を行っている税理士については積極性が見いだせた。

税理士の視点から、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確認したものの結果は、図表20のとおりである。先に図表4で示した、経営者自身が見直しや導入を必要と考えている管理会計分野(手法)と比較する形で一覧にしている。税理士の視点からは予算編成、資金管理、損益測定に対する必要性が高い割合で示されている。つまり、中小企業における実践が不十分であるという認識を持っていると理解できるが、中小企業側では資金管理に対する見直しや導入については低い割合であるし、同友会企業については予算編成について低い割合であることが判明した。このようなギャップは、「経営者と税理士との間の管理会計認識ギャップ」と考えられる。このようなギャップが生じている項目については、今後、管理会計技法の導入可能性を検討するう

えで、重要な論点である¹³。

図表 20 管理会計技法の導入・活用に対する経営者と税理士間の認識ギャップ

	中小企業側		税理士側	
	支援センター 企業	同友会企業	鹿児島 の 税理士	TKC 九州会 の 税理士
①予算編成・管理	47.7%	18.2%	75.0%	63.8%
②損益測定	47.7%	50.0%	59.4%	19.2%
③原価計算	47.7%	31.8%	46.9%	19.2%
④業績評価	43.2%	40.9%	50.0%	39.3%
⑤資金管理	38.6%	36.4%	68.8%	57.2%
⑥原価管理	31.8%	22.7%	37.5%	25.8%
⑦戦略管理	31.8%	18.2%	18.8%	23.6%
⑧工程管理	25.0%	9.1%	—	—
⑨損益分岐点分析	25.0%	31.8%	—	9.6%
⑩投資意思決定	22.7%	13.6%	25.0%	10.9%

(注) 割合は、各項目に対して導入・支援活用の必要性に関する認識割合である。企業側と税理士側で、数値に開きがある（認識ギャップが大きいと考えられる）管理会計技法については、項目を太字としている。である。なお、「—」はデータがないことを示している。

(出所) 宗田他（2019）、宗田他（2020）、櫛部・宗田（2020）、宗田（2021）を加筆して作成。

5.2 管理会計技法の導入・活用に対する変化とギャップ

以上の考察から、どのような管理会計技法かは別として、管理会計技法の導入・活用に関する、現状、経営者の考え、経営者と税理士のギャップは図表 21 のように図示することができると考えられる。

現状については、何らかの管理会計技法が導入されていない状態（無し）と導入されている状態（有り）の 2 パターンがあり得る。将来に向けては、いずれの管理会計技法も導入しない、現状の管理会計技法を変更したい、新規に導入したいの 3 パターンがありえる。

13 類似する指摘としては、中小企業庁が調査した「中小会計要領の普及における事業者と税理士間の認識ギャップ」（平成 27 年 6 月）でもみられる。ここでは、会計情報に対する事業者と税理士間の認識ギャップが指摘されている。

図表 21 経営者と税理士間の管理会計技法導入に対する認識ギャップ

現状	将来（経営者目線）	ギャップの例
無し	無し（現状維持でよい）	経営者は必要ない（たとえば、経験や勘などから予算編成や管理技法が無くても自社を把握できている）と考えているが、税理士は標準的な管理会計技法を導入させたいときギャップが生まれる。
	変更したい	経営者が変更したい管理会計技法と税理士が考える技法でギャップが生まれる。
	新規導入したい	経営者が新規導入したい技法と税理士が考える技法にギャップが生まれる。
有り	無し（不要である）	経営者は必要ないと考えているが、税理士は管理会計技法の利用を続けるべきと考えるときにギャップが生まれる。
	同じものを継続したい	現状を維持するより、変化させた方が良く税理士が考えるときにギャップが生まれる。
	変更したい	経営者が変更したい管理会計技法と税理士が考える技法でギャップが生まれる。
	新規導入したい	経営者が新規導入したい技法と税理士が考える技法にギャップが生まれる。

（出所）筆者作成。

このように、経営者と税理士間でギャップが生じたときに、管理会計の導入可能性は低下してしまうことが考えられる。また、仮に導入できたとしても、利用度や理解度の低下が想定される。

経営者は、認識ギャップを埋めて自社にとって最適な管理会計技法を導入・活用するために、自社の経営状態、ビジネスモデル、管理会計技法を用いなくても把握できる点とできない点、可視化する必要がある点と必要が無い点などを税理士に対してより具体的に説明する必要があると言えよう。

逆に税理士を含めた会計専門職は、なぜ経営者とギャップが生じるのか、導入したほうが良いと提案した管理会計技法の説明が十分であるのか、勧めた技法が当該企業の経営に適合しているのか、経営者の期待に応えられるのかななどを精査する必要がある。

6 おわりに

本稿は、中小企業における管理会計技法の導入可能性について論究するために、4つのアンケート調査を実施し、その結果を分析、考察した。

初めに、中小企業に対して実施したアンケート調査結果について分析して、とりわけ管理会計技法の導入・利用状況に関連する実態把握に務めた。続いて、税理士に対して実施したアンケート調査結果について分析して、税理士の支援・関与という視点から中小企業における管理会計技法の実態把握に務めた。この2つの作業を通じて、経営者と税理士との間の管理会計に対する認識ギャップを明らかにしている。

多面的に中小企業の管理会計技法の導入可能性について考察した結果、管理会計技法の導入・活用に対する経営者と税理士間の認識ギャップとして特に指摘できるものは、予算編成・管理、損益測定、資金管理、戦略管理の4つであった（図表20参照）。また、導入・活用済みの管理会計技法であるものの、税理士が今後、導入・活用支援の必要性を感じている項目として、原価計算、CVP分析（損益分岐点分析）、設備投資の経済性計算、標準原価管理、活動基準原価計算（ABC）の5つを指摘した（図表21を参照）。

考察を通じて考えられるのは、そもそも中小企業では大企業と比較して、そもそもフルパッケージ（ないし、オーバースペック）での管理会計技法は必要としていない可能性、また企業ごとに必要な管理会計技法が異なっている可能性が指摘できる。また、経営者の経験や勘に基づく会計（言ってみれば、経営者の頭の中で実践される管理会計）が行えないときに、管理会計技法の導入が期待される可能性を明らかにした。

今回の調査・分析では、管理会計技法の導入・活用に対する経営者と税理士との間の認識ギャップについて具体的な項目を提示した。しかし、なぜこのようなギャップが生じるのか、また、このギャップを解消して、中小企業において管理会計技法を導入可能とするにはどのような手段・方法があるのかについては、十分に検討できなかった。ついては、個別企業を対象としたインタビュー調査や参与観察などを通じて定性的な研究を進め、そのうえで、中小企業の管理会計技法の導入可能性について考察を進めていきたい。

【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—」『富山大学紀要・富大経済論集』第60巻第3号，2015年3月，143-185頁。

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・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。

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・櫛部幸子・岡村雄輝(2019)「鹿児島県中小企業家同友会企業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。
- 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(2015)「中小企業の会計に関する検討会 第16回ワーキンググループ 資料3-2: 中小会計要領の普及における事業者と税理士間の認識ギャップについて」, <https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikai/kento/2015/150610HS.htm>。
- 中小企業庁(2022)『2022年版中小企業白書』。
- 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(熊本学園大学附属産業経営研究所)』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(熊本学園大学附属産業経営研究所)』第31号, 113-130頁。
- 飛田努(2021)『経営管理システムをデザインする－中小企業における管理会計実践の分析』中央経済社。
- 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。
- 法師山康成(2019)「会計専門家による管理会計導入支援－認定経営確認等支援機関による支援－」宮地晃輔他(2019), 68-74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>。
- 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。
- 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)『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 (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。
- 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・活用支援の実態調査・税理士を対象として」, 水野一郎編著 (2019), 291-313 頁。
- Benjaoran, V. (2009) A Cost Control System Development : A Collaborative Approach for Small and Medium-sized Contractors. *International Journal of Project Management*. 27 (3) : 270—277.
- Cassia, L., S. Paleari, and R. Redondi (2005) Management Accounting Systems and Organizational Structure. *Small Business Economics*. 25 (4) : 373—391.
- Cater III, J. J., R. E. Kidwell and K. M. Camp (2016) Successor Team Dynamics in Family Firms, *Family Business Review*. 29 (3) : 301—326.
- Hiebl, M. R. W. (2013) Management Accounting in the Family Business : Tipping the Balance for Survival. *Journal of Business Strategy*. 34 (6) : 19—25.
- Lavia López, O. and M. R. W. Hiebl (2015) Management Accounting in Small and Medium-sized Enterprises : Current Knowledge and Avenues for further Research. *Journal of Management Accounting Research*. 27 (1) : 81—119.
- Mitchell, F. and G. C. Reid. 2000. Problems, challenges, and opportunities: The small business as a setting for management accounting research. *Editorial. Management Accounting Research* 11 (4) : 385—390.
- Senftlechner, D. and M. R. W. Hiebl (2015) Management Accounting and Management Control in Family Businesses, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11 (4) : 573—606.

謝辞

本稿の執筆に際しては、鹿児島県中小企業家同友会、公益財団法人かごしま産業支援センター、南九州税理士会鹿児島県連合会、TKC九州会から研究支援ならびに情報提供をいただきました。ここに記して御礼申し上げます。

本稿は、公益財団法人牧誠財団の研究助成（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）、研究代表：宗田健一）及び文部科学省科学研究費基盤研究（C）「デジタル化時代における中小企業の会計情報作成プロセスに関する研究」（課題番号：23K01691、研究代表者：宗田健一）による成果の一部である。

