

[研究ノート]

中小会計要領の導入事例研究¹ ～味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例～

宗 田 健 一
飛 田 努

I はじめに

本稿は、鹿児島県鹿児島市に本社をおくF社の事例を用いながら、同社の経営目的・理念、会計記録への考え方、記録の重要性などについて考察することを通じ、「中小企業の会計に関する基本要領」（以下「中小会計要領」という。）を導入した経緯とその効果について明らかにすることを目的とする。

先行研究を基礎として事例研究を行うに当たり、次の4点について研究課題を設定した。まず、制度的視点については、長寿企業、家族経営企業を対象とすることで、制度的な変遷が実務上どのように受け取られてきたのかを資料とインタビュー調査より跡付け、可能な限り制度成立前後の実務について調査・検証することにした。

次に、実務的な視点については、製造業における工業簿記・原価計算実務の検討を行うことにした。具体的には、味噌、醤油を製造する会社であることから、製造工程を明示したうえで、可能な限り、単純化した形で簿記・計算実務を明らかにすることにした。

三つ目に、意思決定については、一つは帳簿記録に基づく意思決定に関してであり、もう一つは他の記録による意思決定の存在に関して調査・検証するこ

1 本稿は、日本簿記学会簿記実務研究部会（平成26-27年度）の最終報告書「中小企業における業種別工業簿記・原価計算実務に関する研究」に所収された宗田健一・飛田努「老舗中小企業による継続企業を可能とする会計記録の実践：F2社の事例」を基礎として、最終報告後のコメントや質問について考察し、また二度目のフォローアップ調査を行ったうえで、加筆修正を行ったものである。

ととした。

最後に、中小会計要領については、顧問税理士との関係を把握したうえで、中小会計要領導入の経緯と効果について調査・検証することとした。

考察の結果、F社の経営目的が「継続・存続」にあり、それに必要な利益を生み出すため、直接原価計算と限界利益に基づく管理を行うようにシステムを整えていること、そのために中小会計要領に基づく会計記録を必要とすることを明らかにした。とりわけ伝票と会計ソフト（TKC）の利用により月次での情報把握・意思決定を行いながら継続企業としての存続を目指していることを明らかにした。

II 先行研究と研究手法

1 先行研究

すでに中小会計要領の適用事例についていくつかの先行研究が公表されている。代表的なものは、中小企業庁による「中小会計要領に取り組む事例65選」（以下、「事例65選」とする。）である。ここでは、中小会計要領を導入・実践した企業のいわば成功事例がまとめられている。しかし紙幅が限られており、総論的な分析にとどまっており必ずしも十分な事例研究がおこなわれているとは言えない。

また、事例65選を分析した河内山（2015）では、事例65選のうち「中小企業の会計に関する指針」（以下、「中小指針」とする。）適用企業を除く63社についてその特徴を分析している。しかし、導入事例企業の全般的な特徴を記述することに留まっており、個別企業の詳細な事例研究までは行われていない。

そこで本稿では、事例65選企業から中小企業²であるF社を事例として取り上げ考察を行うことにした。F社を選択したのは、河内山（2015）の分析結果にしたがうと最も特徴的な企業の一つであるからである。事例65選企業の特

2 中小企業基本法によれば、中小企業者は業種別に従業員規模と資本金により定義されている。製造業の場合、従業員数が300人以下または資本金が3億円以下とされている。詳細は後述するがF社は中小企業に該当している。

徴とは、多くが①製造業（63社中、20社）³であること、②中小会計要領に取り組んだきっかけが専門家からの薦めであること（63社中、35社）、③コスト意識やモチベーションの向上が得られた効果として記載されていること（63社中33社）、④コスト削減意識の向上（具体的には従業員への教育）がみられること（63社中44社）、⑤コスト削減意識の向上（具体的には原価管理）がみられること（63社中42社）などである。F社はそれらのいずれにも合致した企業であると言える。事例65選の特徴、とりわけ製造業を中心として簡単に概観すると図表1, 2, 3の通りである。

図表 1 事例65選企業の業種別による導入経緯の特徴

	企業数	導入経緯	
製造業	20	専門家からの薦め	9
		自社の問題意識	9
		金融機関からの薦め	1
		再生支援協議会からの薦め	1
卸・小売業（飲食含む）	17	専門家からの薦め	13
		自社の問題意識	4
サービス業	15	専門家からの薦め	10
		自社の問題意識	2
		金融機関からの薦め	1
		再生支援協議会からの薦め	2
その他	11	専門家からの薦め	3
		自社の問題意識	4
		金融機関からの薦め	4
合計	63		63

(出所) 河内山 (2015, 36-37頁) の表1, 表5をもとに作成。

図表 2 中小会計要領導入により得られた効果（業種別：製造業）

	製造業
金融機関や取引先等の関係良化	16
コスト意識やモチベーション向上	15
収益の拡大	6
従業員への教育による会計知識の向上	2
資金繰り表の精度向上	0
合計	39

(出所) 河内山 (2015, 38頁) の表7をもとに作成。

3 ここでの会社数については、河内山 (2015, 36-43頁) を参照している。

図表3 内部向けの効果・外部向けの効果（業種別：製造業）

		製造業	
コスト削減	原価管理	17	内部向け効果
	コスト削減意識の向上① (従業員への教育)	13	
	コスト削減意識の向上② (会計専門家との連携)	3	
収益拡大	経営戦略への活用	14	外部向け効果
	経営改善	9	
金融機関		16	
取引先		2	

(出所) 河内山 (2015, 38頁) の表10, 13をもとに作成。

2 研究方法

本稿は、現行の経営実態を記述するケース・スタディに分類される。特定の業種の中小企業における経営実務を取り扱っていることから、異なる業種や規模の企業におけるケースとの類似性を記述することはできない。しかし、観察された経営実務・会計実務の理由を説明しようとする点から、説明的ケース・スタディに分類できる⁴。研究の焦点が老舗中小企業の「会計記録の実践」を対象としている点ですでに特殊なケースに置かれているものの、中小企業の会計記録の実践に内在する現状と課題を抽出できると考えている。

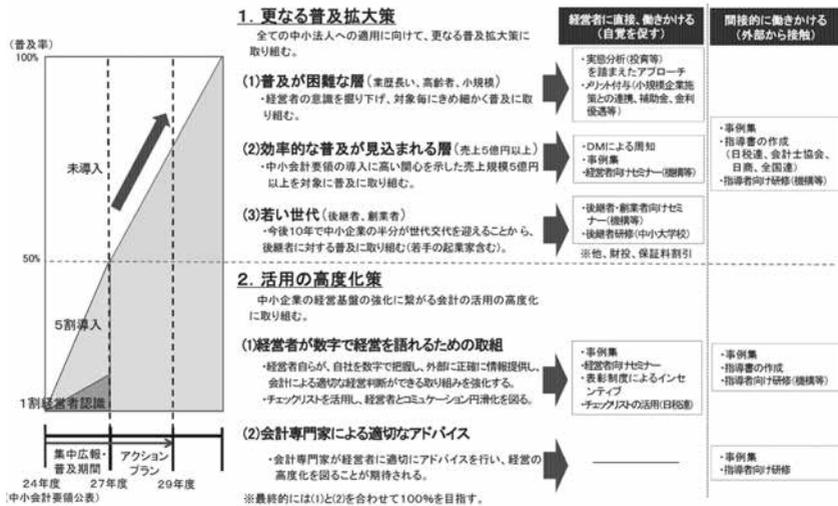
3 本稿の貢献

2015年6月10日(水)に開催された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」では、「中小企業における会計の実態調査補足調査について」と「中小会計要領の広報・普及における成果と今後のアクションプランについて」が検討されている(図表4参照)。アクションプランでは、①更

4 石川他(1995, 151-152頁)。

なる普及拡大策と②活用の高度化策が提示されているが、そうした計画を実践するには、個別具体的な中小会計要領の事例集を作成することによりその効果を明示的にすることが望ましいと考える。この意味において、本稿ではF社の事例を提供することにより貢献することが可能であると考ええる。

図表 4 中小会計要領の広報・普及における成果と今後のアクションプランについて



(出所) 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 (2015) 「資料4-1:中小会計要領に関する今後のアクションプランの概要」(平成27年6月10日) <http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikei/kento/2015/download/150610HS4A.pdf>.

Ⅲ インタビュー調査の概要

本稿で設定した課題について調査するため、同社社長のF社長(現社長で6代目)に計6回のインタビュー調査を行った。合計11時間20分ほどのインタビュー調査である。また、同社顧問税理士のS税理士に1回のインタビュー調査を行った。概要を示すと次の通りである。

1 F社長へのインタビュー調査

(1)企業概要についての聞き取り

日時：2014年11月13日（木）16時～18時20分

場所：F社⁵ 本社社長室

内容：会社の歴史・成立過程，業務内容，特徴，帳簿記録に関する考え方財務情報を基にした意思決定，中小会計要領の利用についてなど

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一）

(2)中小企業会計の実践例と社員教育に関する聞き取り

日時：2015年1月27日（火）10時～12時00分

場所：F社 本社社長室

内容：同社の社員教育，財務諸表の利用，税理士との付き合い方についてなど

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一）

(3)F社の経営に関する聞き取り

日時：2015年9月18日（金）15時30～17時30分

場所：F社 本社社長室

内容：財務情報に対する考え方，物づくりに対する考え方，会社の情報化，税理士との関係，事業承継，社員教育についてなど

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一）

(4)F社の製造過程（味噌，醤油），会計等に関する聞き取り

日時：2015年10月19日（月）14時00～16時00分

場所：F社 本社社長室

内容：取扱い製品について（工程，期間），在庫管理，管理業務・組織構造，相続，マーケットに対する考え方，経営理念，会計数値の捉え方など

5 鹿児島市内に会社，工場を有している。

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一，飛田努）

(5) フォローアップ調査①

日時：2016年8月8日（月）10時00～11時30分

場所：F社 本社社長室

内容：経営理念，組織，会計数値の捉え方，この間の調査内容のフォローアップなど

研究報告に関する許諾

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一，飛田努）

(6) フォローアップ調査②

日時：2016年8月31日（水）15時00～16時30分

場所：F社 本社社長室

内容：調査内容の確認，論文内容に関する確認，掲載の許諾など

対象：F社長（インタビューア－：宗田健一）

2 F社顧問税理士へのインタビュー調査

(1) 中小会計要領の利用について，TKCの会計システムについて，F社との関係について，会計システム等に関する聴き取りなど

日時：2016年6月13日（月）16時00～17時50分

場所：S税理士法人 応接室

内容：中小会計要領をF社に導入した経緯，TKCのFX2について

対象：S税理士（インタビューア－：宗田健一，飛田努，櫛部幸子）

III F社の概要

上記で示したF社長へのインタビュー調査とF社長が執筆した記事，同社Webサイトなどをもとにして，F社の特徴，事業構造等について概説していく。

1 F社の歴史および概要⁶

F社は、1870（明治3）年に創業⁷した鹿児島市内に本店をおく醸造企業である。1949（昭和24）年には、現在のF社を株式会社として設立され、1966（昭和41）年には、有限会社T社を設立している。1979（昭和54）年に自社で乳酸菌の培養を始め、翌1980（昭和55）年には、酵母菌の培養も開始するなど、一貫して自社生産へのこだわりを有してきた。1980年（昭和55）年には、現在の工場へ移転しており、県内同業者では初めて味噌製造工程にコンピュータを採用するなど、先進的な経営を行ってきた⁸。1982（昭和57）年には、鹿児島で初の農林水産大臣賞を受賞するなど、製品に対する評価も高い（1997（平成9）年11月）にも農林水産大臣賞を受賞）。1999（平成11）年には「味噌造り体験会」を初めて開催し、地域との関係を深める努力を行ってきた。同年9月には、加工食品の製造設備拡張工事を実施、2001（平成13）年には、アミノ酸液生産工場を開設している。ここでは、大豆の煮汁の再利用、アミノ酸液の製造を行っている。2005（平成17）年には、お客様に直接、感謝の気持ちをお伝えしたいという考えから、第1回目のF社主催のお祭り（参加者約2,000名）を同社敷地内で開催している。2007（平成19）年には、研究開発室を全面的に大改修し、多様な顧客ニーズに対応できる製品づくり、自社ブランドの確立ができる体制づくりを行っている。2008（平成20）年には、（財）食品産業センター主催による第30回食品産業部門の優良企業として「総合食料局長賞」を受賞しており、引き続き製品に対する対外的な評価を得ている。2010（平成22）年には、大阪中小企業投資育成（株）より増資を受け、現在の資本金（2,800万円）となった。2014（平成26）年には、同社主催のお祭りが10回目を迎え、フリーズドライ鶏飯を新発売したり、合わせ酢1Lを新発

6 F社のWebサイトより。

7 F社長によると、正確な事業開始は不明であるとのことである。古くは薩摩藩の御用商人を務めており、穀物の保管なども請け負っていた経緯がある。その際、火付けや盗賊に米・麦・大豆・塩などを狙われることを防ぐため、その防衛手段として穀物を諸味で寝かしていたことから、醸造業が生業となったようである。昭和初期では清酒・焼酎の製造を行っており、その後、家業の味噌、醤油醸造に経営が集約されたとのことである（インタビュー調査より）。

8 なお、F社長は、それまで勤めていたヤマサ醤油株式会社を退職して、1980（昭和55）年にF社に入社している。

売したりするなど、新開発商品を活発に展開している。

このようにF社は、創業以来、味噌、醤油、食酢等の調味料の製造に携わり、鹿児島県の食文化を支えてきた。F社の製造する味噌、醤油は、一般家庭（県内外）や料飲店、ホテル、産業給食（病院、学校、企業等）、食肉・水産加工等の工場などの味つけ等、色々な分野の「味の創出」の一助として必要不可欠な食材、調味料でもある。つまり、嗜好品としての側面も併せ持っているといえよう。食の多様化やオリジナルな味を求められる企業先が増加していることから、F社においても、それに対応できる人材育成、工場設備更新、研究スタッフ等の充実を図っている。とりわけ、自社内の研究開発に力を入れている。

販売先は、県内をはじめとして、大阪、東京といった大都市、海外（アメリカ、中国、香港、台湾等）への輸出も積極的に行っている。鹿児島の味覚文化を全国はもとより海外に発信するという役割も担っているといえる。売上高は約9億円、資本金は2,800万円であり、生産に必要な設備等は、**図表5**の通りである。

図表5 F社の概要と主要設備

資本金	2800万円
売上高	約9億円
従業員	63名
敷地	11,000平方メートル
建物	5,600平方メートル
構築物	汚水処理槽処理能力：1日200トン
主要機械設備	みそ醸造自動回転円盤製麹装置
	蒸煮缶（米麦用・大豆用）
	冷温醸室
	コンピュータ3点計量機
	攪拌機
	しょうゆ配合タンク
	全自動熱交換機ろ過機
	自動洗びん機
びん詰機一式	
	自動充填機、その他一式

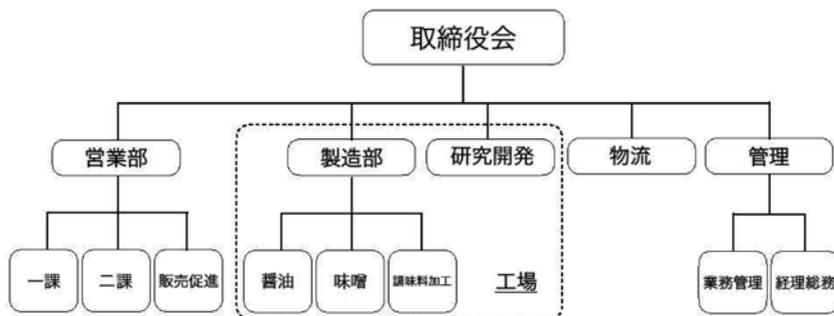
（出所）F社Webサイトおよびインタビュー調査より

取引銀行は、鹿児島県鹿児島市に本店を置く地方銀行、同銀行の支店、および中小企業金融公庫である。なお、先述したT社は、タレ類及び加工食品の製造及び販売を行う関連会社である。

従業員数は63名（2016年8月調査時点）であり、その多くが正社員である。ただし、中小企業では限られた人数しか雇用できないこともあり、多能工化やマニュアルの整備が必要であり、さらに社内教育システムを充実させる必要性をF社社長は痛感して、社員教育に力を入れているという事であった。

会社組織は、営業⁹（1課、2課、販売促進）、製造（醤油、味噌、調味料加工）、研究開発部門、物流部門、そして管理部門と合計9部門で構成されている。おおよその社員構成は次の通りである。営業部に約20名、工場に約25人、管理部門8人（業務管理5名、経理総務3名）、研究開発部門4人（工場の中の研究開発に所属）、物流部門4人。なお、平均年齢は41歳である。F社の組織構造を示すと、**図表6**のとおりである。

図表6 F社の組織構造



（出所）インタビュー調査をもとに作成。

9 営業1, 2課は、地域による区分である。

2 F社の製品

F社は、味噌、醤油、食品加工品の製造・販売（小売／卸売）を行っているが、すべてを自社内で製造するわけではなく、鹿児島県醤油醸造協同組合を通じて生揚（きあげ）醤油を仕入れている。つまり、最も時間のかかる工程を協同組合に外注していることになる。同組合は、1964（昭和38）年に制定された「中小企業近代化促進法」の指定業種に醤油製造業が指定されたことにより設立された組合である。具体的には、1969（昭和42）年3月に設立され、醤油醸造部門の製麹（せいきく）から、諸味醱酵、压榨までの工程を共同化し、品質の向上、製品の均一化、低コスト化を図り、県内組合員企業の安定を目指す目的で発足している。現在、生揚（きあげ）醤油を年間3500KL生産し、県下の組合員（醸造業者）に納入している¹⁰。F社にとっては、その当時の中小企業近代化促進法の影響により、経営のあり方が変化したと考えられる。

上記の結果として、F社は、生揚（きあげ）醤油とアミノ酸液とをブレンドすることによって、F社独自の醤油等を製造している。具体的には、「本醸造しょうゆ」（または混合醸造しょうゆ）に大豆（脱脂加工大豆）のたんぱく質を塩酸分解してつくったアミノ酸液（または酵素分解調味液、または発酵分解調味液：製造に約10日）を加えて製造することになる。アミノ酸特有のうま味を生かしたしょうゆを製造することが可能であり、地域によって特徴が異なる点が指摘されている¹¹。

なお、生揚（きあげ）醤油は、製造期間を6か月以上有することから、それらの製造工程を鹿児島県醤油醸造協同組合へ実質的にアウトソーシングしていると言える。F社にとっては、一つのリスクヘッジであり、投下資本を棚卸資産（原材料、仕掛品、半製品、製品）として保有する期間を短縮していることとらえることもできる。F社の品種だけで言うとアイテムは650種類ぐらいである。これは同じ醤油や味噌であっても内容量に違いが出るためである。

10 鹿児島県のWebサイトより (https://www.pref.kagoshima.jp/af07/sangyo-rodo/kanko-tokusan/kounyu/syokuhin/kumiai_780.html)。

11 しょうゆ情報センターのWebサイトより (<https://www.soyasauce.or.jp/>)。

F社の製造工程は、生揚（きあげ）醤油とアミノ酸液とをブレンドして味をつけるところにあるが、ブレンド後に、すこし寝かしたり、調整したりして15日ほどで完成品となる。なお、味噌であれば40日ほど要するとのことであった。他の食品とは異なり、醤油は種類や容器の材質により異なるが、開封前の賞味期限が1年半前後で、販売可能な期間が長い製造物という点に特徴を見出すことができる。後述するように、F社では販売データや需要予測に基づく見込み生産を行って、可能な限り在庫数量を減らす努力をしている。

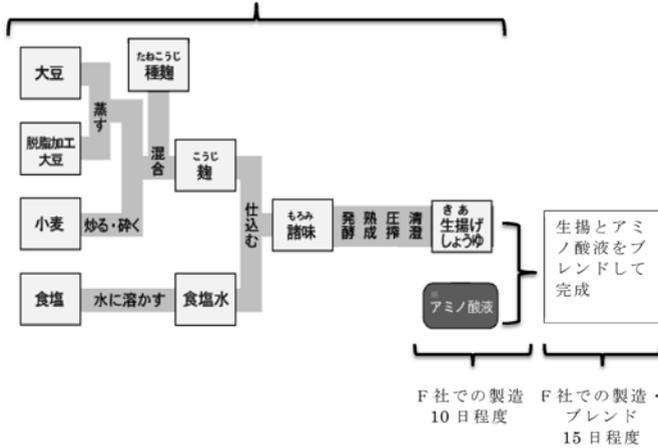
製造時のポイントは次の通りである。まず、営業成績（売上データ）に基づき、在庫調整、製造量のコントロールをしている。次に、醤油を作る業務用タンク（つまり、物量記録、非貨幣記録）の稼働状況を基礎として、在庫調整、製造量のコントロールを行っている。最後に、いわゆる経験や勘所（景気動向、社長の現場営業など）により在庫調整、製造量のコントロールを行っている。ここから理解できるように、会計数値と物量情報を基礎として、その他の要因を加味しながら製造していると理解できよう。

なお、製造は、見込み生産である。製品の特性でもあるが、最長2年（たとえば、容器がガラスびんのこいくち醤油など）という賞味期限が設定されている醤油の場合、在庫管理の視点から若干の余裕があると理解できる。売れる期間（賞味期限18カ月～24カ月）と回転日数を基礎として意思決定（回転日数は約40日、年9回）することが可能だからである。また、購買市場に限られており、販売量の上限がおおよそ決まっているという点も製造量を決定するとき重要な役割を果たしていると考えられる。このように、業種や業界特有の商慣習や製品・商品・サービス提供に依拠した経営を把握することを通じて、その記録や簿記・会計処理について考察する必要があるであろう。

醤油の具体的な製造工程を簡単に図示すると、**図表7**のとおりである。

図表 7 醤油製造工程

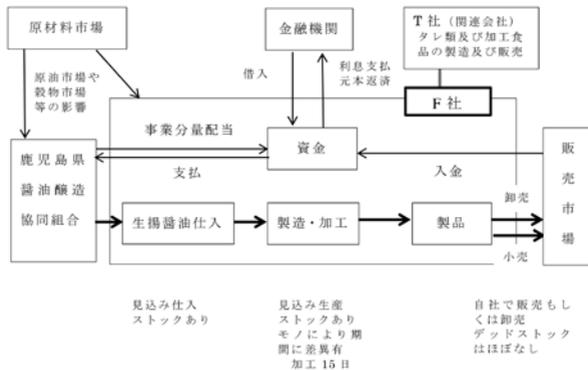
鹿児島県醤油醸造協同組合での生揚げしょうゆ製造：6か月程度



(出所) しょうゆ情報センターのWebサイト (<https://www.soyssauce.or.jp/syurui/shin.html>) の画像、インタビュー調査をもとに筆者作成。

また、F社のビジネスモデルを概略図で示すと図表 8 の通りである。

図表 8 F社のビジネスモデル概略図



(出所) F社におけるインタビュー調査 (2015年10月19日, 2016年8月8日) より筆者作成。

3 F社の流通・販売

F社の醤油は、鹿児島県内において2～3割のシェアを誇っており地域醤油会社の中でリーディングカンパニーの一つである。現在自社流通網を有し、販売における小売りの割合は6割超である。その他は卸売を通しての販売を行っている。約30台のトラックで直接飲食店やホテル、病院、スーパーなどに直接配送、配達している。このような経営は当然として費用（設備投資、人件費）がかかるが、エンドユーザーの声を直接聞いたりクレームを受け付けたりすることで、それらをもとにして自社と消費者の良い関係を構築することを可能ならしめている。

自社トラックを保有することにより設備投資、維持費、人件費などがかかるものの、それに見合う情報収集、中間マージンの削減を目指しているとのことであった。製品に社員が愛着を持って対応してくれるメリットや、川上から川下までを自社で行うことにより、より一貫した経営ができるとのことであった。

藤本（2007，82-84頁）は「開発・生産・販売という一連の「ものづくり」活動は、すべて顧客満足をもたらすプロセスに参与」しており、「ものづくりは、開発や生産の現場だけで閉じたプロセスではなく、サプライヤー、流通、顧客を巻き込む、ひとつの開かれたプロセス」であることを指摘している。この意味で、F社は、ものづくり活動を強く意識した経営を実践していると考えられる。

4 F社の地域貢献，社会貢献

毎年3月になると、工場の一部を開放して地域の方と味噌や醤油を用いたお祭りを開催している。近年は約3,000人の来場者があり、2016で12回目を迎えるとのことである。こうした取り組みは、社員からの提案に基づくものであり、お客様に喜ばれる商品を作り、地域社会との共存・共栄を図りながら、地域に必要とされる企業を目指しているとのことであった。

このイベントのもう一つの視点は、社内の工場にいる社員と最終消費者との間に接点を持つという事である。工場内で製造だけを行っている、消費者の

顔が見えないことから、社員の仕事に対する満足度が低下しがちであるとF社長は語っている。このようなイベントがあれば、来場者から醤油が美味しいとか味噌の味が良いという評価を聞くことができ、それが社員のモチベーションになっているとのことであった。

会社よし、社員よし、地域よしと三方良しのイベントであることから、今後も継続して行っていきたいとのことであった。

5 小括

藤本 (2004, 43-44頁) は、競争力について「企業が開発・生産・販売する製品・サービスが、まだそれを買っていない潜在顧客を引き付け、かつ、すでにそれを買った既存顧客を満足させる力」と定義していた。まさに、F社はこの競争力を生み出そうと経営活動を行っていることが明らかとなった。

嗜好性の強い新商品を開発・販売することにより潜在顧客に対する誘引力を高め、かつ故郷の味を守り抜くことにより既存顧客に対する説得力を維持することにより購買層拡大と評判向上の好循環を生み出そうとしているのである。

それでは、このような経営を実践するために、どのような経営目的・理念、会計記録への考え方を有してF社（およびF社長）は有しているのだろうか。次節で考察を深めていきたい。

Ⅳ 中小会計要領の導入効果に関する考察

同社は老舗企業であると同時に家族経営（家業）でもあり、経営目的を「存続・継続」に置いている。組織の目的が大企業のように利益一辺倒ではなく、組織存続、家族的経営による社員雇用、地域貢献にあり、そのためには経営活動の結果として利益が必要であるというのがF社長の考えであった。その考えについて、中小会計要領の導入、導入による会計記録への考え方の変化、記録の重要性に対する意識変化という視点から考察していきたい。

1 会計数値に関して

まず、はじめに事例65選に掲載されていたF社の中小会計要領を導入するにあたっての課題・背景を再掲しておこう。ここから明らかなように、当時のF社では、会計の原理原則やそこから生み出される数値に対する意識が低かったと言える。近年、その課題の解消に力を入れてきたと理解できる。また、中小会計要領は、会計数値の「見える化」に寄与していることが読み取れる。

以前はいわゆる“どんぶり勘定”的な風潮があり、従業員も会計の原理原則を理解しておらず、変動費や固定費の違いなども認識していなかった。現社長は社員に部門ごとのそれぞれの数字の仕組みを理解させるとともに、それに対しての施策も社員自らが発案し、行動に移せるようにしなければならないという思いがあった。その為、現社長に就任してからは各部門で厳密な管理を行い、同時に月次の決算書を従業員に開示するなど、「見える化」を進めてきた。「見える化」が進み、社員の意識が変われば、売上や収益の向上にも繋がるとみて顧問税理士に相談し「中小会計要領」を導入して、変動費や固定費などの「見える化」を行うことで、より戦略的な事業運営ができると考えた。

(出所) 中小企業庁 (2014, 48頁)。

確かに、インタビュー調査でも先に示したF社の経営目的・理念を達成するためには、会計が必要であるとF社長は力説していた。

F社長によると、財務諸表を見ていると、だいたい実務内容までわかることである。たとえば、粗利が悪いと製造工程内での仕損があったのではないかと気づき、現場に確認に出ていくという事であった。つまり、結果としての記録は、実務を写像しており、同社では会計数値による管理を実践していることが確認できた。違和感のある数字については、許容できる範囲と、そうでな

い部分があるそうで、経験に裏打ちされた経営感覚であるともいえる。

短期的な視点のみならず、中・長期的な観測（少なくとも2～3年先）を会計数値から把握できる点についてもF社長は言及しており、収益はもとより安定性、成長性、また、その趨勢について会計数値を基礎として理解しているという事であった。

たとえば、売上高の絶対額ではなく、その伸び率について検討したり、キャッシュの状況や設備の状況などについて分析を行ったりしているとのことである。ただ、F社長自身は、個別の会計処理や帳簿記録について直接的にタッチせず、経理より上がってきた月次書類を確認することで意思決定を行っているという事であった。

以上の考察から明らかなおり、中小会計要領の導入により経営者の意識変化はもとより会計数値による経営管理が実行できていることが指摘できよう。

経営者の視点のみならず社員の視点からも考察を加えておきたい。インタビュー調査によると、財務データは社員全員見られるようにしているとのことであった（ただし、資料は全部回収）。これは、社員に会計に対する視点を持つてほしいというF社長の考えから出てきたものである。したがって、数値化できるものはできるだけ数値化しているとのことであった。これからの時代は、社員も経営者と同じでなくても会計上の視点が必要であると考えておられ、F社における会計への意識の高さが垣間見られた。

社員が会計数値を見ることにより、最も影響があるのは、一旦現場から離れて客観的に自分たちの行動を見直すということを指摘していた。自分たちの日頃の仕事がどのように利益を生み出しているのかを意識させるそうである。

一般社員とは異なり、課長レベルぐらいの会議で情報をシェアするときには、会計が共通言語としての役割を果たしているという点も強調されていたのは興味深い。社員に対する会計数値の意識づけを実践することは会社の存続に大きな影響を与えているといえよう。

F社は在庫の数、アイテム数が多くあるうえに、原材料は相場価格の変動で

原価が左右されるという特徴がある。現場での数字のブレ（廃棄等）が発生するケースも多いようで、製造物ごとの細かな管理が難しい側面があるといえよう。「社員に財務の知識を教育するとともに、実態の把握を感覚ではなく、数字で捉えることができるようなレベルまで引き上げ、同時に会計数値で管理ができる体制づくりを目指して」（中小企業庁 2014, 48頁）いることから、中小会計要領は、感覚から数字で物事を考えられる土台となっていることを指摘できる。

2 製造過程および製品について

F社長自身、営業に出ていき、自社製品に関する相手の反応を確認しているという事であった。製造者は顧客との距離が遠くはいけないという経営理念からである。とりわけ、小売りのトレンドを聞いてくることが社長として大切であると力説されていた。

絶対的な消費量の減少に伴い、日本のみならず海外でも積極的に販売を展開しているとのことであった。これは、日本の醤油がたとえば中国で5倍の価格で販売することが可能だからである。

製造量については、経験則を踏まえて、パソコンの売上データで現場がそれを吸い上げで在庫を見ながら調整するとのことであった。すでに述べたように生揚（きあげ）醤油を仕入れてきて、それを加工して出荷（この間、20～25日くらい）する工程であることから、仕入段階で調整を行っていると考えられる。こうした能力は、「もの造りの組織能力」、つまり「効率的なオペレーションを安定的に実現していることを可能たらしめる能力」（藤本2004, 45頁）と言える。

1950年代半ばまでは必需品である味噌や醤油は生活必需品としてマーケティング戦略を打たずともうれていたものの、近年ではスーパーの台頭などによって競合が激しくなり、付加価値とブランド力が必要となったことから、製品開発にも力を入れているとのことであった。現在は、年4品ほどの新商品を

発売しているそうである。継続・存続には新商品の開発が欠かせないことから、2000年頃に開発した醤油「専醬」(せんしょう)を事例として開発の大切さについて言及された。F氏によるとこの醤油は、おそらく日本で一番甘くて美味しい醤油とのことである。ネットや通販でも購入され、リピーターを獲得するなど、看板商品に育っているとのことであった。

ここから明らかなように、利益そのものが目的ではなく、第一義的に会社の継続、存続があり、そのために利益獲得のための活動を展開していると理解できる。それを支えるために、中小会計要領を導入することで、在庫管理がより細かくできるようになり、特に価格が変動する原材料の数字を「見える化」することによって明確に把握できるようになった点は導入効果として指摘できる。

3 経営状況およびその把握方法について

F社の自己資本は約6割であり、基本的に銀行からの借入れは情報収集も含めたものであるとの事であった。つまり、支払利息は金融機関との交際費というわけである。無駄にお金は1円たりとも使わないものの、必要なお金は必ず出すという経営方針でこれまで経営してきたという事で、人材育成には力を入れているとのことであった。また、研究開発が未来への投資であると考え、積極的に新製品を生み出しており、広告宣伝にも力を入れているとのことである。

会社の情報化については早くからパソコンを導入するなどして取り組んできた。売掛管理は、昭和40年代後半にコンピュータ化しているとのことである。財務数値については、時系列(スパン3年)で見比べているとのことである。決算書も3期並べて見ることにより趨勢を掴むという事であった。

その際の視点だが、まず売上高をチェックして、その後に売上原価や粗利、販管費と損益計算書を上から順番に眺めたあと、当期純利益から逆に見ていくという事であった。

黒字決算が続き、工場移転時に2期ほど赤字を出したが、それ以外は継続的に黒字経営を行っているとのことであった。味噌や醤油は生活必需品であると同時に嗜好品でもあるため、新製品開発には注力しており、リピーターを獲得する製品作りに力を入れており、その結果として経営成績が付いてくるという考えであった。興味深かったのは製品にホスピタリティが必要であるというF社長の言葉である。

経営状況の把握では、損益分岐点分析を重視しており、売上量を伸ばすよりも、売値の単価を上げることができるように取り組んでいるとのことであった。また、安売りはせず、安定的な固定客を増やすことに力を入れているようである。

4 意思決定について

基本的に過去の数字を見てはいるが、未来は解らないため、それほど遠い未来を見てないと語っていたが、過去の数字（つまり過去の財務諸表）をみることで次の対応自体は考えているという事である。とりわけ、会計数値を見て違和感がある場合、意思決定に影響することから、現場に確認するという事である。伝票と会計ソフトを用いているが、会計ソフトへ入力される前の元データは全部経理部門が管理しているとのことであった。なお、出金の場合は基本的に稟議を行い、必ず社長通る仕組みを構築しているという事である。これにより、日々の支出についてはF社長自ら把握していると考えられる。

もともとF氏は、社長就任に前後して中小企業大学校において直接原価計算を学んだという事である。その後、当時の顧問税理士に相談し、直接原価計算と限界利益に基づく管理を行うようにシステムを整備していったという事である。その後、F社では毎月の業績検討会を行って課長以上に会計情報を共有するとともに、F社長による全社的な限界利益管理と各部門長による部門別限界利益管理が行われている。また、会社の存続は従業員とともにあるという考え方をF社長が持っていることから、固定費として管理される人件費を限界利

益が上回るようにいかなる管理を行うかが課題とされている。

意思決定の基礎となる日頃の記録(帳簿記録を含む)については、原則として、社員が継続的に行えばよいと考えており、F社長は直接関与していない。それに対して、毎月得られる月次データには必ず目を通し、経営者としての価値判断で意思決定を行っているとのことであった。つまり、会計数値を作るのは社員であるが、意思決定に利用するのは社長という構造である。興味深いのは、会計数値による意思決定とは異なり、「閃き」による意思決定というものが存在しているというF社長の言葉であった。ただ、この「閃き」も突然湧いてくるわけではなく、これまでの経験の蓄積によるものであると考えられる。

社員の意思決定については、これまでの経験や勘所が無いため、数字的な根拠が必要となってくる(つまり、会計数値が無ければ判断ができない)という指摘は興味深い。経理スタッフは日頃の記録も行っており、数字に強いものの、自分の見える範囲でしか物事を見ないので、全社的な視点や統合的な視点から経営を見ることができていないという指摘も一考に値した。

日頃の取引に関しては伝票を用いており、会計ソフトを用いて管理していることがインタビューで明らかとなった。毎月の月次決算で、月次棚卸(実地棚卸)を行うことを理想としているが、仮に行えない場合でも数値の出入りの差で把握することが可能であるとのことであった。製造した味噌や醤油の数量、個別商品の単価を細かく見るというよりは、総額で把握していることが明らかとなった。これは、アイテム数が多いこと、容器に入っているか、それともまだタンクに入っているかという点の方が重要だからという事である。興味深かったのは、決して厳密に管理しているから良い管理だとは思わないというF社長の言葉である。また、会計や財務に関する勉強をすればするほど、様々な物事が見えてくるだけに逆に不安に陥るそうである。それだけ会計情報の役割は大きいといえよう。

営業成績(売上データ)については、貨幣量記録であり、勘定(売上)による記録が想定できる。業務用タンクに基づく記録作成については、定量的記録

ではあるものの、非貨幣量記録である。経験や勘所については、秩序無し記録（社長や社員の記憶、経験）でありF社長の考え自体はブラックボックスである。

佐藤（2014, 183頁）は、記録の分類を行う際、次のように述べていた。「人は様々な場面で、過去の自分自身の行為に関する情報を必要としている。もともと情報が少ない状況では、記憶に頼ることもあながち不可避ではないと考えられるかもしれない。しかし、人の記憶はたとえ情報が少なかったとしても、時間の経過によって定かではなくなる。つまり、自分の過去について、その後も的確に把握しておこうとする者は、記憶の不確かさを、記録の保持によって補おうとするのである。」すなわち、意思決定には、記憶のみならず、記録が重要であることが指摘できる。

上述したように、F社長は過去の記録に基づく意思決定を行うと同時に、それらの記録から得られた情報をいわゆる「経営者の勘所」として記憶して経営を行っていると思える。確かに記録を行うことは、「見える化」や「管理」「利益測定」「説明責任の遂行」といった場面において重要な要因であろう。時々の記録は一時的なものであるが、同時にそれらの記録をもとにして経験値（勘所）を経営者は培っていると考えられる。

月次決算における数値への違和感は、正確な記録に基づく現状把握と、過去の記録を基礎とした経験知が加味されて、にじみ出てくるものであると考えられる。

それでは、現状を正確に把握するにはどのような記録が必要なのであろうか。佐藤（2014）による「記録の意義と分類」に基づいて、記録を簿記との関係で整理すると**図表9**のとおりである。

図表 9 記録の分類

分類基準	記録の分類	記録の再分類	記録の再々分類
(a) 記録の 秩序性	(a1) 秩序のない記録 (断片的記録)		
	(a2) 秩序のある記録	(a2-1) 特定集団内理解 可能記録	
		(a2-2) 社会的理解可能 記録	
(b) 記録の 包括性	(b1) 部分的記録		
	(b2) 包括的記録		
(c) 記録の 記述特性	(c1) 定性的記録		
	(c2) 定量的記録	(c2-1) 貨幣量記録	(c2-1-1) 勘定に よる記録
			(c2-1-2) 勘定以 外による記録
	(c2-2) 非貨幣量記録		

(出所) 佐藤 (2014, 185頁) の図表14-1。

記録が生成されるレベルは異なるものの、F社長は、図表 9 に示した記録を総合して意思決定を行っていると考えられる。なお、最もそれらの情報を集約して保有しているのがF社長であり、ついで経理スタッフ、部課長（工場責任者）となる。インタビューでは、経営者と同じ目線を持てるように、社員教育にも力を入れているとのことであった。次節では、社員教育と会計という視点からさらに考察を進めていこう。

5 F社の社員教育と会計

同社では、課長以上の社員に対して、財務諸表等を公開しているとのことであった。役員への公開は当然として、課長以上にも財務情報を公開することにより経営者の視点に近づくように社員教育を行っている点は注目に値した。

F氏は、管理会計の実践により経営をより可視化することにより日頃の意思決定を行っているとのことであった。月次の決算報告を詳細に検討し、同時に

経営しているもう一社（T社）と併せて、月次ベースで年に24回の財務諸表を確認するそうである。特に、変動損益計算に着目し、変動費と固定費を明確に分けて、限界利益をつねに把握して意思決定を行っているとのことであった。

興味深かったのは、必ずしも正しい製品原価はわからないという点である。計算上は確かに求められるのであろうが、物とカネの関わり合いが厳密でない点に着目しての指摘であった。

同社の人件費は固定費であり、家族主義経営でここまで経営を続けてきたとされている。会社の歴史は社員の歴史でもありパートナーであるという点は、中小企業に特徴があると言えるだろう。

組織構造的は先に述べた通りであるが、社長に続き、各部門に部長、課長、係長、主任と役職が設定されている。社員で意思決定はシェアされており、毎週会議が開催され、朝には営業会議と製造会議が開催されている。朝礼では、本の輪読を行ったり、会社の理念を唱和したりして社員教育と愛社精神を涵養している。とりわけ、製造と営業は経営理念に関する書籍や企業経営に関する書籍を輪読しているそうである。したがって、現業統制のための会計についてもF社長は意識していると考えられる。

事例65選では、中小会計要領の導入効果が次のように示されていた。

「(導入により：筆者注) 徐々に従業員が経営者の感覚を身につけてきており、今後は一人一人が予算を作成できる段階まで引き上げたい。原材料価格の変動なども踏まえて予算が組めるレベルになると、より戦略的な事業運営が可能となる。月次の決算会議で人件費（給与）なども公開しており、社員のモチベーションアップに繋がった。会社が儲かれば社員給与にも跳ね返ってくるので、今後はより経営者としての感覚を身につけるべく社員教育を進めたい。」

(出所) 中小企業庁 (2014, 48頁)。

ここから明らかのように、中小会計要領は社員のモチベーションにも影響を与えていることがうかがい知れる。

6 顧問税理士との関係について

F社長は、顧問税理士に経理等を丸投げすると、基本的に数値は読めなくなると考えており、可能な限り自社での経理に努めているようである。また、現在の顧問税理士との関係が深く、顧問税理士はF社とともに成長し育てているという認識であった。税理士には会社経営を数値化して教えてもらうという大きな役割があるが、そこから経営者は意思決定をしなければならず、顧問税理士の果たす役割は大きいと述べていた。

F社は、伝票と会計ソフトの利用により月次での情報把握を行っているわけだが、中小会計要領の視点からみると、TKCの「記帳適時性証明書」の利用による中小会計要領への準拠性を担保している点を指摘しておきたい。月次決算の実施状況と決算書の信頼性の担保を行うことにより、金融機関からの資金調達や取引先、法人税申告書の作成に寄与していると考えられる。

V おわりに

かつて沼田（1951, 177頁）は「中小企業簿記も應用簿記學の一つとして將來は體系と理論とを學問的に持つてくるであろうし、またわれわれはこの方向に努力しなければならない。」と述べていた。中小企業に関する簿記・会計制度としては、「中小企業簿記要領」が1949（昭和24）年に公表されており、近年、中小企業会計基準としていわゆる「中小会計要領」と「中小指針」が公表されている。河崎（2016, 29頁）が指摘するように、中小企業会計の社会的・経済的な意義は、「会計」に対する中小企業経営者の意識改革にあり、中小企業経営者に記帳の重要性を認識させたり、計算書類が中小企業の経営にとっていかに重要な役割を担っているかを理解させたりするところにあるだろう。中小会計要領を中心として、中小企業会計が浸透するにつれて、中小企業におけ

る簿記の重要性は浸透しつつあると考えられる。この意味において、本稿で事例研究を行ったF社では、経営者に記帳の重要性を認識させ、会計数値による「見える化」が進められてきたことを明らかにした。また、中小会計要領が計算書類による経営管理に寄与していることも明らかにした。

ただ、中小企業簿記を応用簿記学の一つとしてみた場合、本稿では十分な考察が叶わなかった。片野（1968，18-19頁）は、「簿記学は財産に関する受託責任会計の設定からその解除に至るいきさつを解明する学である」と述べ、「簿記・会計が単なる記録ないし統計と異なる特質をもつゆえん」であると述べていた。したがって、「アカウントビリティの裏付けのない計算記録は備忘記録ではあっても会計記録ではなく、アカウントビリティの裏付けのない計算書類は会計的情報を提供はしても会計報告書ではない」片野（1968，18-19頁）ことになる。今回の調査では、必ずしも会計的情報と会計報告書との関係まで言及ができなかったし、醸造業という業種での工業簿記や原価計算実務の特徴について詳細な論究がかなわなかった。言うまでもなく、それぞれの業種に固有の商慣習や会計処理などが想定されることから、本稿での調査を基礎として、他の業種における研究（例えば空運業のようなサービス業）にも発展させていきたい。また、直接原価計算と限界利益に基づく管理を行うようにシステムを整えていることを指摘したが、具体的な内容まで言及することができなかった。それらの点については、残された課題として稿を改めて考察したい。

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。
- 梅田勇雄（1970）「しょう油の協同作業の実例」『日本醸造協会雑誌』第65巻第5号，371-375頁。
- 鹿児島SC，野津晃寿，高根文隆（2009）「創業138年の超老舗が実践する“変動損益計算”の効用」『戦略経営者』（2009年7月号），50-52頁。
- 片野一郎（1968）『新稿 簿記精説』同文館。

- 上總康行 (1993) 『管理会計論』 新世社。
- 川喜田二郎 (1967) 『発想法』 中央公論社。
- 河崎照行 (2009) 「中小企業における簿記の意義と役割」 『會計』 第176巻 第3号 (2009年9月), 1-12頁。
- 河崎照行 (2016) 「中小企業会計の普及と活用 — 中小企業経営基盤強化の戦略モデル—」 『商学論究』 第63巻第3号 (2016年3月), 19-33頁。
- 公益社団法人 鹿児島法人会 (2014) 「特集 鹿児島の100年企業」 『ほうじん鹿児島』 第10号, 2014年春号, 4~5頁。
- 河内山潔 (2015) 「中小会計要領適用事例の研究」 『関西国際大学研究紀要』 第16号, 35-45頁。
- 佐藤信彦 (2014) 「記録および簿記の意義とその相互関係」, 戸田龍介編著 『農業発展に向けた簿記の役割—農業者のモデル別分析と提言—』 中央経済社, 181-191頁。
- 高橋賢 (2015) 『テキスト 原価会計』 (第2版), 中央経済社。
- 武田隆二編著 (2006) 『中小会社の会計指針』 中央経済社。
- 中小企業庁 (2014) 「中小会計要領に取り組む事例65選」。
- 中小企業動向調査会編 (2014) 『業種別業界情報 2014年版』 経営情報出版社。
- 成川正晃 (2014) 「中小会計要領と会計教育」 『経理研究』 第57号, 2014年Winter, 272-279頁。
- 沼田嘉穂 (1951) 「中小企業帳簿組織」, 春秋社編集部 (1951) 『現代會計 實務講座 第2巻 簿記』 春秋社, 175-251頁。
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日本経済新聞社。
- 藤本隆宏, 東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』 光文社新書。
- 藤安秀一・塩倉宏 (2009) 「創業138年の超老舗が実践する変動損益計算の効用」 『戦略経営者』 24 (7), 50-52頁。
- 藤安秀一・宮田矢八郎 (2016) 「創業146年の超老舗が実践する管理会計と

は』『戦略経営者』31 (7), 11-13頁。

リージョン編集部 (2009) 「老舗の法則 – 変わらない味覚・変わらない精神」『Region』第14号 (2009年Winter), 16-18頁。

(謝辞) 本稿は, JSPS科研費26870805, JSPS科研費16K04023, JSPS科研費15K03633の助成を受けた研究成果の一部である。