

中小会計要領適用事例の研究

A Case Study of Companies Applying “Yoryo”

河内山 潔*

Kiyoshi KOUCHIYAMA

Abstract

This paper has examined the motives and the effectiveness applying “Yoryo” in the Report of good practices. The differences of category of business and scale of business were found. The relevance of the effectiveness applying “Yoryo” and the management conditions or accounting practices before applying was analyzed. It was clarified that there were no significant differences between category and scale of business in motives and effectiveness applying “Yoryo”. However there were some differences of category of business and scale of business in effect obtained.

キーワード：中小企業会計 中小会計要領 ベストプラクティス

I 序論

2014年3月に公表された「中小会計要領に取り組む事例65選（以下、報告書と略す）」は、中小会計要領^{注1}を活用して経営を良くした成功例を取りまとめたものである^{注2}。一般に公表されることの少ない中小企業の経営の実態について、限られた項目と紙面ではあるが貴重なデータが盛り込まれており、中小企業の経営の実態の一側面を示すものであり、報告書からは多くの示唆が得られると思われる。報告書第2章「事例から学ぶ会計への取り組み」において総論的な分析はなされているが、さらに詳細に検討することでできるだけ多くの知見を得たいと思う。事例企業65社の中には、番外編として中小指針適用企業が2社含まれているが、本稿においては分析の対象外とする。

特に着目すべき視点として、業種別、規模別の分析を行う。また、取り組み前の事例企業の経営状況および会計実務の実施状況と取組の効果の関連性を分析することとする。

* 関西国際大学人間科学部

II 事例書の概要

報告書は「平成25年度中小企業の会計を活用したベストプラクティス集作成事業^{注3}」の一環として公表されたものであり、その手順は自薦・他薦による募集、審査委員会による審査を経て事務局が直接訪問取材をしてドラフトを作成し、そのドラフトを最終判断して報告書として公表するものであった。

報告書の内容は3章構成で、第1章では中小会計要領作成の背景と概要、第2章は事例から学ぶ会計への取り組み、第3章がベストプラクティス事例という構成になっている。本稿では報告書第3章の事例企業について、事例企業ごとに記載される記述情報のなかで、キーワードが記述に含まれているか否かについて筆者が判断して、該当する企業を集計・分析することとする。

1. 事例企業のプロフィール

事例企業65社のうち、番外編の中小指針適用企業2社を除く63社について、業種別、企業規模別に示したのが表1である。製造業が20社で、内訳は中小企業者（以下、中小と略す^{注4}）14社・小規模企業者（以下、小規模と略す^{注5}）6社であり、卸・小売業（飲食含む）が17社、内訳は中小9社・小規模8社であり、サービス業が15社で内訳は中小13社・小規模2社、そしてその他業種が11社で、内訳は中小9社・小規模2社となっている。業種別会社数には、製造業とその他では会社数に違いがある。規模別には中小が45社、小規模が18社であり、中小がやや多くなっている。

次に事例企業の売上高の分布は、表2の通りである。不明が17社（27.0%）とやや多い^{注6}。1,000万円以下の企業は28社（44.5%）、1,001万円以上の企業が18社（28.5%）となっている。1,001万円以上の企業の中には、3,001万円以上の企業が4社含まれている。

また資本金の分布は、表3の通りである。1,000万円以下の企業が27社（42.9%）と多く、1,001万円以上は36社（57.1%）であり、5,001万円以上が4社含まれている。

最後に従業員数の分布は、表4の通りである。50人未満の企業は41社（65.1%）であり、50人以上の企業は22社（34.9%）となっている。10人未満の企業が5社含まれている。

2. 事例企業の取組の分析

事例企業63社について、中小要領に取り組んだきっかけ、得られた効果、取組の背景を分析することとする。

分析表の作成にあたっては、筆者が調査への回答の記述を点検し、キーワードが含まれている

表1 業種別・規模別の事例企業数 (単位:社)

	中小	小規模	合計
製造業	14	6	20
卸・小売業（飲食含む）	9	8	17
サービス業	13	2	15
その他	9	2	11
合計	45	18	63

表2 売上高の分布

	会社数(社)	割合
～500万円	18	28.6%
501～1000万円	10	15.9%
1001～3000万円	14	22.2%
3001万円～	4	6.3%
不明	17	27.0%
	63	100.0%

表3 資本金の分布

	会社数(社)	割合
～10百万円	27	42.9%
11～30百万円	16	25.4%
31～50百万円	16	25.4%
51百万円～	4	6.3%
	63	100.0%

表4 従業員数の分布

	会社数(社)	割合
～20人	17	27.0%
21～50人	24	38.1%
51～100人	15	23.8%
101人以上	7	11.1%
	63	100.0%

か否かをカウントするが、必ずしも報告書の分析結果と一致していない場合がある^{注7}。本稿においては、独自の集計結果を前提として、分析を進めることとする。

2.1. 中小要領に取り組んだきっかけ

報告書第2章「事例から学ぶ会計への取り組み」では、導入のきっかけとしては、「専門家からの薦め」43.1%、「自社の問題意識」29.2%、「金融機関からの薦め・指摘」10.8%、「再生支援協議会からの薦め」3.1%、「取引先からの薦め・指摘」1.5%、「M&A」0.0%と示されている。

事例企業の記述から導入のきっかけをキーワードで点検してみると、「専門家からの薦め」が35社(53.8%)、「自社の問題意識」が19社(29.2%)、「金融機関からの薦め」が6社(9.2%)、そして「再生支援協議会」からの薦めが3社(4.6%)となっている。報告書の序列とは共通するが、会社数・割合に違いがある。この違いは、応募フォームの質問項目Q1が選択式と自由記述式であり、自由記述のコメントの判断の違いによるものと思われる^{注8}。

(1) 業種別の導入のきっかけ

中小要領に取り組んだきっかけを業種別にみると、卸・小売り、サービスとも「専門家からの薦め」が最も多くそれぞれ13社と10社となっており、製造業では「専門家からの薦め」と「自社の問題意識」が同数の9社、その他では「専門家からの薦め」3社、「自社の問題意識」4社である。また、その他では「金融機関からの薦め」も4社と同数である。

表5 業種別の導入のきっかけ

(単位：社)

	製造業	卸・小売	サービス	その他
専門家からの薦め	9	13	10	3
自社の問題意識	9	4	2	4
金融機関からの薦め	1		1	4
再生支援協議会からの薦め	1		2	

(2) 規模別の導入のきっかけ

表6から規模別に導入のきっかけを見ると、小規模では「専門家からの薦め」が最も多く、2/3にあたる12社である。それに対して、中小では23社と同じく最も多いが、「自社の問題意識」も16社を数え、2項目で8割超となっている。

表6 規模別の導入のきっかけ

(単位：社)

	中 小	小規模
専門家からの薦め	23	12
自社の問題意識	16	3
金融機関からの薦め	3	3
再生支援協議会からの薦め	3	

(3) 導入のきっかけの分析

導入のきっかけを業種別にまとめてみると、共通して「専門家からの薦め」がきっかけとなることが多く、特に顧問税理士からの薦めで導入した事例が多くみられた。そして、製造業とその他においては同数程度に「自社の問題意識」が多く、これは計数管理や予実管理などへの経営者の積極的な取組姿勢の表れとみられる。

規模別にみても、「専門家からの薦め」が最も多いが、中小では「自社の問題意識」の企業数も多く、小規模に比べて中小の経営者が中小要領へ積極的に取り組んでいることが考えられる。

2.2. 得られた効果の分析

報告書によると、中小要領を導入することで得られた効果は、「収益の拡大」が47.7%と最も多く、次いで「コスト意識やモチベーションの向上」46.2%、「金融機関や取引先等との関係強化」44.6%となっており、これら3項目が均衡している。

筆者の分析では、「収益の拡大」22社(33.8%)、「コスト意識やモチベーションの向上」45社(69.2%)、「金融機関や取引先等との関係強化」44社(67.7%)となり、報告書における序列とは異

なり、収益の拡大がそれほど多くない結果となっている。この違いについて筆者なりに検討すると、この事業の応募フォームの効果に関する質問項目と報告書の効果の項目の関連性がある^{注9}。応募フォームの質問項目Q2は、「中小会計要領を導入したことで、自社の経営上どのような変化が起きましたか。また、その効果はどのようなものですか。」であり、必ずしも効果だけを問うているわけではない。また、記載例により、経営上の変化とその効果についての関連性を窺わせているが、報告書の効果の項目の表現による記入を具体的に指示しているわけではないため、コメントの分類に当たっては、審査委員会と筆者の判断とが一致していない可能性という技術的な困難性がある。

(1) 業種別の得られた効果

表7から得られた効果について業種別に見てみると、卸・小売業で「金融機関や取引先等との関係強化」が「コスト意識やモチベーションの向上」より若干多く、次いで「収益の拡大」が多かった。サービス業とその他では、「コスト意識やモチベーションの向上」が最も多く、次いで「金融機関や取引先等との関係強化」、「収益の拡大」が多い。

表7 業種別の得られた効果 (単位:社)

	製造業	卸・小売	サービス	その他
収益の拡大	6	7	5	4
コスト意識やモチベーション向上	15	10	11	9
金融機関や取引先等との関係強化	16	13	8	7
従業員への教育による会計知識の向上	2	5	2	0
資金繰り表の精度向上	0	2	0	0

「収益の拡大」が多い。製造業では、「コスト意識やモチベーションの向上」と「金融機関や取引先等との関係強化」が均衡して多く、次いで「収益の拡大」となっている。

(2) 規模別の得られた効果

規模別にみると、表8より中小では、「コスト意識やモチベーションの向上」が33社と最も多く、次いで「金融機関や取引先等との関係強化」が29社、「収益の拡大」が16社である。以下、「従業員への教育による会計知識の向上」が6社、「資金繰り表の精度向上」が2社である。そして小規模では、「金融機関や取引先等との関係強化」が15社と最も多く、次いで「コスト意識やモチベーションの向上」12社と続き、「収益の拡大」が6社と「従業員への教育による会計知識の向上」3社となっている。

表8 規模別の得られた効果 (単位:社)

	中 小	小規模
収益の拡大	16	6
コスト意識やモチベーション向上	33	12
金融機関や取引先等との関係強化	29	15
従業員への教育による会計知識の向上	6	3
資金繰り表の精度向上	2	0

(3) 得られた効果の分析

業種別に見た得られた効果の特徴は、何れの業種も「コスト意識やモチベーションの向上」と「金融機関や取引先等との関係強化」が多く、この2項目で70%以上を占めていることである。特に、その他では80%、製造業でも79.5%と大きな割合となっている。また「収益の拡大」は全業種で20%以下となっており、「収益の拡大」が最も多いとする報告書の分析結果とは異なるが、上位3項目についてみると、業種別の特徴があるとは言えない。そして、「従業員への教育による会計知識の向上」がその他で見られないこと、「資金繰り表の精度向上」が卸・小売業のみで見られることが指摘できる。

規模別にみた場合の特徴として、中小では「コスト意識やモチベーションの向上」が最も多く、それに対して小規模では「金融機関や取引先等との関係良化」が最も多くなっているが、上位3項目で見ると違いとは言えない。「資金繰り表の精度向上」が中小のみでコメントされていることが違いである。

2.3. 内部向け効果の分析

報告書第2章では、「1 事例企業が取り組んだきっかけと効果」に続いて、「2 内部向けの効果（財務経営力の強化）」と「3 外部向けの効果（資金調達力の強化・取引の拡大）」が記載される。その内容は、いくつかの事例企業の取組を観点別に記述したものであり、事例集に記載された全ての企業について紹介されている訳ではない。

そこで、以下では、報告書に取り上げられた全企業について記述されたコメントを検討し、報告書の観点別に分析することとする。

(1) 内部向け効果全般の分析

まず内部向けの効果について、コスト削減と収益拡大という観点からコメントを整理した結果が表9である。コスト削減はさらに、①原価管理、②コスト削減意識の向上1（従業員への教育）、③コスト削減意識の向上2（会計専門家との連携）の3つの観点に、収益拡大は①経営戦略への活用、②経営改善の2つに分けて分析する。

コメントの総数は169件で、コスト削減が96件、収益拡大が73件である。コスト削減は、さらに原価管理42件、コスト削減意識の向上（従業員への教育）44件であり、コスト削減意識の向上（会計専門家との連携）が10件である。収益拡大では、経営戦略への活用が47件で、経営改善は26件である。

内部向けの効果としてコメントが多かったのは、経営戦略への活用、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、原価管理の順である。経営改善がそれに続き、最も少ないのがコスト削減意識の向上（会計専門家との連携）である。

表9 内部向けの効果（コメント総数）

（単位：社）

	内部向け効果				
	コスト削減			収益拡大	
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善
全体	42	44	10	47	26

*表中のコスト削減1は「従業員への教育」を、コスト削減2は「会計専門家との連携」を指す。以下の表でも同様である。

(2) 内部向け効果の業種別の分析

次に表10より、業種別にコメント数が多い観点を見てみると、製造業では原価管理、経営戦略への活用、コスト削減意識の向上（従業員への教育）となっている。卸・小売業ではコスト削減意識の向上（従業員への教育）、経営戦略への活用、経営改善であり、サービス業では経営戦略への活用、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、原価管理であり、その他では原価管理、コス

表10 業種別の内部向けの効果

（単位：社）

	内部向け効果				
	コスト削減			収益拡大	
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善
製造業	17	13	3	14	9
卸・小売業	7	12	2	12	8
サービス業	10	11	4	13	5
その他	8	8	1	8	4

ト削減意識の向上（従業員への教育）、経営戦略への活用の3項目が同数となっている。

（3）内部向け効果の規模別の分析

そして表11より規模別にみると、中小ではコスト削減意識の向上（従業員への教育）、経営戦略への活用、原価管理という順序であるが、ほとんど差がない。小規模では、経営戦略への活用が最も多く、次いで原価管理、コスト削減意識の向上（従業員への教育）が同数で続いている。

表11 規模別の内部向け効果

(単位：社)

	内部向け効果				
	コスト削減			収益拡大	
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善
中小	31	33	4	32	18
小規模	11	11	6	15	8

内部向けの効果について、業種別に上位3つの観点を取り上げてみた場合、卸・小売業で経営改善が入るが、それ以外の業種では、原価管理、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、経営戦略への活用が占めている。卸・小売業でも4番目に原価管理が僅差でコメントされており、上位3項目では業種別の大きな違いは見られない。

規模別にみると、最も多くコメントされた観点は、中小がコスト削減意識の向上（従業員への教育）であり、小規模は経営戦略への活用である。こちらも上位3項目では違いは見られない。

2.4. 外部向け効果の分析

表12より、外部向けの効果は金融機関と取引先に分けて検討される。コメントの総数は54件であり、そのうち金融機関が41件、取引先が13件となっている。

表12 外部向け効果

(コメント総数：件)

	外部向け効果	
	金融機関	取引先
全体	41	13

表13より業種別にみると、製造業と卸・小売業で金融機関のコメントが多く、取引先のコメントはそれに比べて少ないことがわかる。一方、サービス業、その他では金融機関のコメントが多いが取引先のコメントも少なからずあるといえる。

表13 業種別の外部向け効果

(コメント総数：件)

	外部向け効果	
	金融機関	取引先
製造業	16	2
卸・小売業	12	3
サービス業	6	4
その他	7	4

表14より規模別にみると、中小、小規模ともに金融機関のコメントが多く、取引先のコメントはそれほど多くはない。

表14 規模別の外部向け効果

(コメント総数：件)

	外部向け効果	
	金融機関	取引先
中小	27	10
小規模	14	3

外部向けの効果について、何れの観点からも金融機関との信頼関係向上のコメントが多く、取引先との信頼性向上に関するコメントは多くはないという結果である。この傾向は、業種別、規模別にみても、特徴は見られない。

Ⅲ 取組の背景に関する分析

前節まで、報告書に記載された観点について、筆者が独自に集計を行った結果をもとに分析を行った。以下では、報告書では取り上げられなかった観点から、63社のベストプラクティスについて分析を行うこととする。

1. 取り組む前の状況に関する分析の可能性

中小要領に取り組んだきっかけの分析からは、「専門家からの薦め」により導入した会社が多

く、その結果として得られた効果の分析から、会社にとってポジティブなものであることが明らかとなった。報告書はベストプラクティスとして公表された事例であるから、こうした結果は当然であると思われる。しかし、中小要領に取り組む前の会社の状況の違いが、取組の効果に何らかの影響があるかどうかを識別する必要があると思われる。そこで、事例から取組前の経営状況に関する記述について、良好な状態とそれ以外の状況を識別し、どちらがより良い影響を受けているかを見ていく。また、中小要領に取り組む前の会計業務の実施状況も、影響を与える要因と考えられるため、会計業務の実施状況を積極的な会計実務への取組と経営に活用できないレベルの会計実務に識別し、それぞれの取組の効果を見ていくこととする。

2. 取り組む前の経営状況の分析

まず、63社の事例企業の中で中小要領に取り組む前の経営状況に関して、何らかの記述があるのは20件である。そして、それらはすべて良好ではない状況に関する記述であった。他に良好であったという記述は見当たらず、経営状況に関する記述がない。この結果は、業種別に見ても規模別にみても、特に指摘すべき事項はない。

表15 業種別の取組前の状況 (コメント総数：件)

	経営状況			会計実務	
	良	好	それ以外	積極的	積極的ではない
製造業	0		7	2	16
卸・小売業	0		8	5	6
サービス業	0		4	8	6
その他	0		1	3	6

3. 取り組む前の会計業務の実施状況

続いて中小要領に取り組む前の会計業務の状況を見てみると、全体では積極的に取り組んでいたコメントは18件であるが、それに対して積極に取り組んでいなかったコメントが34件となっている。業種別にみると、製造業、卸・小売業、その他で積極的ではない件数が多いが、サービス業では積極的に取り組んでいたコメントが多い。規模別にみると、中小、小規模ともに積極的ではないコメントが多くなっている。

表16 規模別の取組前の経営状況 (コメント総数：件)

	経営状況			会計実務	
	良	好	それ以外	積極的	積極的ではない
中小	0		11	13	25
小規模	0		9	5	9

会計状況に関する記述のある多くの企業では、中小要領に取り組む前の経営状況は良好と呼べる状況ではなく、会計実務にも積極的に取り組んではいない状況であったことがわかる。ただし、サービス業では、取組前から積極的な会計実務に取り組んでいたとコメントする企業が比較的多く見られた。この理由について、事例のコメントからは明確にすることができない。

4. 取り組む前の経営状況と取組の効果の分析

前節での分析を前提として、ここでは事例企業における取組前の経営状況と得られた効果の関連性について分析する。

4.1. 取組前の経営状況と効果の分析

取組前の経営状況については、良好及びコメントなしの会社数が43社と非良好のコメントがあったのは20社であった。効果のコメント別にまとめたものが表17である。

良好及びコメントなしの企業では、コスト削減（従業員への教育）、経営戦略への活用、原価管理、金融機関が上位4項目となっており、その差もわずかである。非良好の企業では、経営戦略が最も多く、僅差で原価管理、コスト削減（従業員への教育）、金融機関と続く。ここまでは良好

表17 取組前の経営状況と効果

(コメント総数：件)

	内部向け効果					外部向け効果	
	コスト削減			収益拡大		金融機関	取引先
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善		
良好(コメントなし)	28	31	6	31	14	28	11
非良好	14	14	4	16	12	13	2

及びコメントなしの企業と同様といえるが、経営改善が1件の差で続いていることが非良好の企業では特徴といえる。

それぞれの効果のコメント別に取組前の経営状況の企業数の割合でみると、良好及びコメントなしの企業数が非良好の企業数を5ポイント以上上回っている項目は、取引先(との信頼関係)だけであるが、非良好の企業数が良好及びコメントなしの企業数を上回っている項目は、差が大きい順に経営改善、経営戦略への活用、コスト削減(会計専門家との連携)、原価管理となっている。

取組前の経営状況が良好及びコメントなしの企業では、内部向けの効果も低いわけではないが、外部向けの効果が比較的高い傾向がある。それに対して、非良好とコメントした企業では、内部向けの効果が高い。特に、収益拡大の効果2項目ともに高いことが特徴である。

4.2. 取組前の会計実務と効果の分析

表18にあるように、取組前の会計実務に対して、積極的に取り組んでいるとコメントした企業は18社であり、非積極的であったとコメントした企業数は34社である。

積極的とコメントした18社の効果では、経営戦略への活用、原価管理、コスト削減(従業員への教育)、金融機関が上位4項目であり、ほとんど差がない。それに対して非積極的とコメントした企業では、コスト削減(従業員への教育)と経営戦略への活用が最も多く、次いで原価管理、金融機関となっている。上位4項目は共通であるが、非積極的とコメントした企業では、経営改善のコメント数も比較的多いことが特徴といえる。

企業数の割合の差をみると、積極的なコメントの企業の方が上回って差が大きい項目は、取引先、コスト削減(会計専門家との連携)である。反対に非積極的な企業の方が上回っている項目は、経営改善とコスト削減(従業員への教育)である。

表18 取組前の会計実務と効果

(コメント総数：件)

	内部向け効果					外部向け効果	
	コスト削減			収益拡大		金融機関	取引先
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善		
積極的	12	12	4	13	6	11	6
非積極的	23	25	4	25	15	21	5

この取組前の会計実務の分類では、積極的にも非積極的にもコメントを記述した企業があり、またどちらのコメントも記述がない企業も存在している。そこで、表19では積極的、両方のコメントあり、非積極的、両方のコメントなしの4分類にした上で、効果のコメントをカウントした。

それによると、積極的なコメントの企業数は13社、両方コメントありの企業数は15社、非積極

的なコメントの企業数は19社、そして両方コメントなしの企業数が16社である。

それぞれの企業における効果のコメント上位3つを見てみると、積極的なコメントの企業では戦略への活用、原価管理、金融機関となり、両方ありの企業では、経営戦略への活用、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、金融機関となり、非積極的な企業では、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、原価管理、経営戦略の活用であり、最後に両方コメントなしの企業では、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、金融機関、原価管理と経営戦略への活用が同数となっている。順位に多少の移動があるものの、企業数を見た場合には上位の項目に違いはないといえる。

表19 取組前の会計実務（4分類）

（コメント総数：件）

	内部向け効果					外部向け効果	
	コスト削減			収益拡大		金融機関	取引先
	原価管理	コスト削減1	コスト削減2	経営戦略への活用	経営改善		
積極的	9	6	3	12	5	8	4
両方あり	10	11	1	12	6	11	3
非積極的	13	14	3	13	9	10	2
両方なし	10	13	3	10	6	12	4

4.3. 取組前の経営状況の違いと効果の分析

取組前の経営状況と効果および取組前の会計実務と効果の関連を見てきた。ここでは、取り組む前の経営状況の違いによって、導入後の効果が異なる項目についてみていく。

まず、取り組む前の経営状況の違いが及ぼす効果に顕著な差がある項目は、経営改善（良好32.6%：非良好60.0%）、取引先（良好25.6%：非良好10.0%）の2項目で、10ポイント以上の差がある。取り組む前の経営状況が非良好な企業の方が、経営改善の効果についてより多くコメントし、一方で取り組む前の経営状況が良好な企業の方は、取引先との信頼性が向上した効果をより多くコメントしていることを示している。

次に取り組む前の会計実務の状況の違いが顕著な効果の項目としては、取引先（積極的33.3%：非積極的14.7%）、経営改善（積極的33.3%：非積極的44.1%）、コスト削減意識の向上（会計専門家との連携）（積極的22.2%：非積極的11.8%）の3項目が10ポイント以上の差がある。会計実務に積極的に取り組んでいる企業は取引先との信頼関係を強化し、会計専門家と連携してコスト削減意識の向上をさせており、一方で非積極的な企業は中小要領に取り組むことで経営改善を図ることが比較的多いことを示している。

IV 事例からみる中小要領の取組の特徴

最後に、報告書に記載された事例企業のコメントを分析して、得られた示唆をまとめる。まず、中小要領を導入したきっかけは、専門家からの薦めが最も多く、これは業種別、規模別にみても同じ結果であった。業種別の特徴は、製造業とその他の業種において、自社の問題意識も同程度にきっかけとなることである。規模別の特徴として、中小では自社の問題意識も比較的多く、小規模との差は大きい。

次に得られた効果について、コスト意識やモチベーションの向上と金融機関や取引先との関係良化が効果として共通して多く、次いで収益の拡大の効果があげられる。この上位3項目について

て、業種別、規模別に違いは見られない。効果を内部向けと外部向けに識別してコメントをみると、内部向けの効果では経営戦略への活用、コスト削減意識の向上（従業員への教育）、原価管理の3項目が多く、これは業種別、規模別にみても共通している。外部向けの効果は、金融機関との信頼性の向上の効果が共通して高い。

そして取組前の状況と効果の関連を分析した結果、取り組む前の経営状況が非良好な企業の方が経営改善の効果があり、一方で取り組む前の経営状況が良好な企業の方は、取引先との信頼性が向上したことになる。また、会計実務に積極的に取り組んでいる企業は取引先との信頼関係を強化し、会計専門家と連携してコスト削減意識の向上をさせており、一方で非積極的な企業は中小要領に取り組むことで経営改善を図ることが多いことになる。

以上、中小企業庁が公表した報告書をもとに、中小要領を導入して成功した事例企業の分析を行った。中小要領を導入することで多くの効果があったとする企業について、経営者（または回答者）の記述をもとに、キーワードを中心としてコメントを分析した。もとより、筆者の主観的な判断が入っており、適正かつ客観的な処理とは言えない部分もあるであろう。結果について、すべては筆者の責任に帰するものであることをお断りしておく。

本報告書は、経営者（あるいは組織内の回答者）がおそらく主観的に判断したコメントをまとめたものである。会計専門家からの指導や助言を得て回答されたものであるとしても、客観性という観点からは信頼性に欠ける場合もあるのかもしれない。また、金融機関や取引先との関係性に関するコメントについても、相手先との関係性に関する認識が共有されているかについても、確認されているわけではないと思われる。

しかし、そうした事情を考慮しても、公表されることが少ない中小企業に関する貴重な情報が、この報告書において65社分をまとめて報告されたことの意義は大きいと思う。

中小要領を導入することで、経営力や資金調達力を強化し、さらに事業を進展させていく中小企業が増えることは望ましいことであり、それに資することが中小企業の会計実践の課題であろう。

[注]

1. 中小企業の会計に関する基本要領は、「中小企業の多様な実態に配慮し、その成長に資するため、中小企業が会社法上の計算書類等を作成する際に、参照するための会計処理や注記等を示すものである」と、その目的が設定されている。
2. 中小企業庁から公表された報告書では、この事例集を活用し、中小企業の経営者が中小要領を活用して自社の経営力の強化や資金調達力の強化等を果たし、事業の発展につなげて欲しいとの目的が記載される。
3. 本事業の目的は、中小企業者・小規模企業者の抱える諸課題に対し、中小会計要領を活用して経営を良くした具体的な事例を評価し、ベストプラクティスとして発信することで、中小会計要領の一層の普及・活用の促進を図ることを目的とする。
4. 中小企業者とは、中小企業基本法による定義で、業種別に従業員規模と資本金により定義される。それによると中小企業者とは、製造業及びその他の業種では、従業員300人以下または資本金3億円以下、卸売業では100人以下または1億円以下、小売業では50人以下または5,000万円以下、サービス業では100以下または5,000万円以下とされる。
5. 小規模企業者とは、中小企業基本法による定義で、業種別に従業員規模で定義される。それによると小規模企業者とは、製造業及びその他の業種で20人以下、卸売業、小売業（飲食店を含む）など商業及び

中小会計要領適用事例の研究

サービス業では5人以下とされる。

6. 売上高を不明とするのは、報告書の事例企業の企業概要のうち、売上高を明示していない企業が17社あったためである。
7. 報告書における判断基準や集計方法が明示されていないため、同じ方法による集計ができていないことによる。
8. 質問項目Q1は、導入のきっかけを問うており、選択肢は○会計専門家（税理士、会計士など）の薦め、○商工会議所、全国商工会連合会、全国中央会など中小企業支援団体、○各種ホームページ（自由記述）及び○その他（自由記述）となっている。応募フォームは次のURLを参照のこと。
https://www.nikkansc.co.jp/kaikei2013_entry/prg/form.cgi
9. 質問項目Q2では、「(1) 経営戦略について、(2) 採算管理について、(3) コスト面について、(4) 従業員等について、(5) 以上の結果が数値として財務状況に反映された場合は、その結果をご記載ください。」の5項目を問い、該当する項目のみを記入することを求めている。

【参考文献】

- 1) 河崎照行・万代勝信編著『詳解 中小会社の会計要領』中央経済社, 2012年
- 2) 上西左大信監修 永橋利志・近江清秀・友松悦子・藤田隆大著『経営に役立つ 中小企業会計要領の実務対応』ぎょうせい, 2012年
- 3) 赤岩茂・増山英和著『図解 中小企業の新会計ルール』中経出版, 2012年
- 4) 山下壽文著『要説 中小企業会計要領』同友館, 2012年
- 5) 右山昌一郎著『中小要領・中小指針・税務申告の一体化へのすすめ』大蔵省財務協会, 2013年
- 6) 品川芳宣著『中小企業の会計と税務』大蔵財務協会, 2013年

