

【研究ノート】

中小企業を支援する管理会計

林 總

はじめに

税理士である以上、税務の知見を深めるべきことは当然である。しかし、それだけで良しとすべきではない。クライアントの成長発展を支えていくことが税理士の本来の使命である。筆者は40年にわたり公認会計士、税理士として国内外200社以上の大企業そして中小企業に対して経営指導を行ってきた。この間、痛感したのは管理会計の重要性である。筆者自身、管理会計を武器としたことで、常に職業会計人として優位性を保てたと考えている。

本稿では、筆者の経験を踏まえ、中小企業における管理会計の重要性と中小企業の現状を詳らかにする。まずは企業会計の歴史から論を進めたい。

企業会計の歴史

会計が登場したのは紀元前に遡るが、本格的にビジネスで使われるようになったのは、11世紀にベニスの商人によって複式簿記が発明されてからである。当時、会計をおこなう目的は「資産の保全」と「利益の分配」と

「結果の説明」であった。つまり、商人が、金融業者、債権者、あるいは出資者などから集めたお金を、何に使って、どれだけの利益を出し、それをどのように配分したかを記録計算し、第三者に証明するために複式簿記による決算書が用いられた。そして、複式簿記は800年経った今日でも、当時の原形をとどめたまま使われ続けている。

現代における財務会計は、会計期間を年度で区切り、当該期間の経営成績と年度末の財政状態を決算書で表現し、株主や債権者などの利害関係者に報告することを目的としている。財務会計上の利益は、単純に期間収益(売上高)から期間費用を差し引いた差額である。この利益計算方式が会計を鶴(ヌエ)のような、つかみ所のないものになっている。

財務会計の一種に税務会計がある。これは税法に従って課税所得を計算することを目的とした会計である。日本の企業の99.7%は非公開の中小零細企業であり、この税務会計により会計処理を行っている。

財務会計にしる、税務会計にしる、外部の利害関係者に報告することを目的とした会計であるため、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書を、そのままの状態で企業経営や管理に利用するには情報が不足し

ている。なぜなら、企業の実態を俯瞰するには適しているものの、企業内部の情報はほとんどないからである。これを医療に例えれば、財務会計は触診や問診である。これだけでは、体をむしばんでいる疾患の原因を特定できない。一方、経営者や管理者に対して企業内部の情報を提供するための会計が管理会計である。

経営分析はレントゲン

管理会計の一領域に経営分析がある。これは、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書に基づいて、企業の収益力や財政状態を分析・判断する作業である。経営分析は医療に例えれば、レントゲンによる画像診断である。例えば、同じ1億円の利益を出しているA、B二社があり、どちらの売上高も10億円とする。損益計算書を見る限りどちらの業績も同じある。しかし、貸借対照表を加味することで全く異なる世界が見えてくる。例えば、総資産がA社10億円、B社100億円とした場合、元手である総資産が一年間でもたらす利益の割合（投下資産利益率 ROA）は次の通りとなる。

投下資産利益率(ROA=当期利益÷総資産)
A社=10%、B社=1%

資産は現金の運用状態を表しているから、ROAは10億円の現金を一年運用して1億円稼いだA社と、100億円の現金で1億円稼いだB社ではどちらの経営が優れているか、と言い換えることができる。少ない資産(現金)

で、同じ1億円の利益を生み出したA社の経営のほうが優れていることはいうまでもない。このように、経営分析は決算書単体だけでは見えないさまざまな事実をあぶり出してくれる。中小企業を指導する立場にある税理士に必須のスキルである。

管理会計は内視鏡

管理会計が財務会計と大きく異なる主な点は、第一に、会計情報の提供先が、財務会計は投資家や債権者など社外の利害関係者であるのに対して、管理会計は企業内部でマネジメントを行う経営者や管理者である。第二に財務会計は複式簿記体系を前提として期間損益計算の枠内で行われる会計に対して、管理会計は、複式簿記の枠内で行うこともあれば、複式簿記の枠を取り払って行うこともある。

そもそも企業の経営は人為的に区切った会計期間で完結するわけではない。経営は長期的視野に立って行うべきであるから、経営を支援する管理会計は会計期間に縛られるべきではない。とはいえ、企業は1年区切りで業績の報告が義務付けられており、業績の多寡により納税額や配当額が決まるため、管理会計と財務会計は連動させる必要がある。管理会計で利益が増えても、財務会計では逆に利益が減ることはあってはならないからである。この考えを「財管一致」という。財務会計と管理会計は別だとする意見があるが、中小企業を指導する職業会計人は常に「財管一致」を貫くべきである。

管理会計を実務で活用する上で大切な点は、管理会計情報は会社の実態を映し出す鏡に過

ぎないことへの理解である。例えば、原価計算を導入すれば自動的に原価が下がると考えるべきではない。会計情報はあくまで写像であるから、原価を下げるには実際の経済価値の消費を減らさなくてはならない。そのためには、生産活動の実態の理解が不可欠である。つまり、管理会計の主要部分である原価計算の理解には、会計だけでなく、生産管理、製造、情報システムの知識が不可欠となる。会計や税務の知見だけでは、経営者に対して適切な助言はできないのである。

1. 中小企業の成長の足を引っ張る会計

一言で中小企業といっても、その範囲は広い。しかも、その成長の過程で厚く険しい壁が立ちはだかっている。つまり、中小企業群は、経営の質がことなる複数のグループに分かれているのである。中小企業白書によると、日本の企業数は 359 万社（2016 年）で、このうち中小企業 53 万社、小規模事業者 304.8 万社と全企業の 99.7% を占めている。さらに、このうち赤字法人の割合は 65.4%（国税庁統計法人税表 2019 年度）である。

中小企業の大多数は、薄利であり低賃金を余儀なくされている。その理由は労働生産性が低いからである。中小企業白書（2022 年版）によれば、製造業の一人当たりの付加価値（つまり労働生産性）は、大企業が 1180 万円に対して中小企業は 520 万円、非製造業は大企業 1267 万円に対して中小企業は 520 万円である。このように中小企業の労働生産性は大企業の半分以下でしかない。

なぜこれほどの違いが生じるのか。そのさまざまな原因があるが、筆者の結論はムダの多さである。大企業と比べれば信じがたいム

ダであふれているのに、それが常態化しているため経営者も従業員も気づかないのである。

何故か。その理由は中小企業が税務会計を偏重し、管理会計には関心がないからだと思われる。ムダを映し出す鏡がないのである。税務会計では企業内部の経営状況を可視化できず、経営者に意思決定情報を提供できないのである。もっぱら節税を優先する税務処理偏重が、中小企業の持続的成長を妨げる一因になっているのは必然であると考えられる。

事実、中小企業は運転資金不足で銀行頼りの経営を余儀なくされていることが少なくない。理由は薄利であるからである。繰り返しになるが、薄利の理由は労働生産性が低いからである。節税ばかり考えて事業を管理する発想がない。このため、中小企業の多くは増益のチャンスをみすみす逃がし、企業規模を拡大できないのである。これだけではない。運転資金不足のもうひとつの原因は在庫が多すぎることである。にもかかわらず、月次の棚卸をして在庫金額を測定しようとししない。棚卸には時間とコストがかかるムダだと思っている。在庫が現金の仮の姿であるという発想がないのである。

2. 中小企業に立ちはだかる成長の壁

企業の成長過程にはさまざまな壁があるといわれている。さまざまな業種を一括りにグループ分けするのは乱暴ではあるが、筆者は「10 億円」「30 億円」「100 億円」の「壁」が存在すると考えている。それぞれの壁が 3 つのグループを形成している。小規模事業者である売上高 10 億円未満の第一グループ、10 億円から 30 億円に属する第二グループ、そして 30 億円から 100 億円の第三グループで

ある。それぞれの壁とはどのようなものか。筆者の考えはこうである。

① 10 億円の壁（売上高 10 億円未満で、84.9%を占める小規模事業者）

売上高 10 億円未満のグループである。

事業内容は比較的シンプルであり、経営者は社員全員に目が行き届き、全体を見渡すことができる。経営者は自分の勘と経験に自信があり、管理会計の必要性は感じない。しかし、10 億円に近づくとつれて、会社の実態が見えにくくなり、思うように社員を統制できなくなる。勘と経験だけでは経営は難しいことに気づく。

② 30 億円の壁

売上高 10 億円から 30 億円未満の第二グループ。平均的な中小企業である。

社長一人では会社をまとめていくことが難しくなる。機能別組織による経営管理体制が不可欠になる。つまり、会社を企画、生産、販売、管理に専門化しなければ運営できなくなる。この規模になると、税務会計だけでは経営判断を誤ることに気づく。そして解決策としてシステム化を進めようとするが、思うような成果が出ない。管理会計の裏付けがないからである。何度もムダな作業を繰り返し、30 億円の厚い壁を突破できない。

③ 100 億の壁

売上高 30 億円から 100 億円未満の第三グループ。

高学歴の従業員が少しずつ増えてくる。部門別にシステム化が進む。管理会計の必要性もわかり始める。部分最適が進み、同時に部

門間の衝突が多発する。部門の暴走が業績の足を引っ張る。管理会計の導入が進むものの、理論的裏付けが乏しく、しばしば管理会計情報が業務活動に悪影響を及ぼす。管理会計の運用とシステム化が進まない限り 100 億円の厚い壁は乗り越えられないことを悟る。

3. 管理会計を使った課題解決の事例

管理会計が必要なのは、規模が比較的大きい会社だけ、と考える向きもあるかもしれない。そうではないのである。以下、筆者が行った小規模法人への管理会計導入事例を紹介しよう。

M 社は売上高 20 億円のクッキー製造販売業である。赤字続きで、純資産額はほぼゼロに近く、銀行の出向者である経理部長は、常に資金繰りに目を光らせていた。運転資金が払底していて危険な状態が続いていたからである。筆者は、同社から依頼を受けると真っ先に調査に取りかかった。その結果、次のことが判明した。

1. 限界利益で固定費を回収できない。
2. 工程不良が多く製品原価を押し上げていた。
3. 工程在庫を把握していない。

この点を指摘すると社長から次の答えが返ってきた。

「工程不良が多いことは理解しているが、不良品は他製品(マコロン)の材料として再利用できる。しかも、このマコロンは多少なりとも限界利益が出ているから固定費を回収している。問題は生産販

売量が少ないことだ。よって、マコロンの売上高を増やせば必ず黒字に転換する」

むろんこの考えは間違いである。この会社の根本的な課題は、限界利益が少なすぎ、固定費の額が多すぎたからである。しかも、マコロンの製造には固定費がかかる。燃料費が増えるから限界利益はますます減少する。つまり、仕損を垂れ流しにしているのは、黒字化は不可能なのである。

大学で会計を学んだ同社の社長は、独自に製品別原価計算と CVP 分析をおこなっていた。何の役にも立たなかったどころか、判断ミスを行ってしまったのである。とはいえ、自分の考えを修正しようとはしなかった。

原価管理は原単位管理が基本である。固定費は生産に結びつかなければムダでしかない。この当たり前のことが、社長にはわかっていなかったのだ。そこで、筆者は会長の了解を取り、製造部門の従業員に対して、次の指示を出すことにした。

1. クッキーの仕損品を毎日バケツでカウントして報告すること。
2. 仕損品の発生場所を報告させ、機械の修繕を積極的に行うこと。
3. 工程在庫は毎日カウントすること。

結果として、1日当たりバケツ 100 杯だったクッキーの仕損は、翌月には 50 杯、そして翌々月には 20 杯までに減少した。そして、3か月後、月次決算結果は黒字に転換した。同

時に工程在庫も激減した。原価計算をしなくても原価が下がり、決算は黒字化し、運転資金は減少したのである。

なぜ経営が改善したのであろうか。管理会計の知見があれば簡単に説明できる。一人当たり限界利益つまり労働生産性が飛躍的に向上したことで、税引き後利益が増加し、在庫の減少したため営業キャッシュフローが改善したからである。

経営者にはこのような管理会計の専門的知識は不要である。しかし、経営者の参謀である税理士には必要な知識である。

結論

最後に、税理士を目指す諸君が中小企業の経営指導をする際に身につけるべきことを列挙したい。

1. 税務会計思考から管理会計思考へのパラダムシフトを心がける。
2. 管理会計理論を前面に出すのではなく、誰にでもわかりやすい仕組みを導入する。
3. 原価管理の成果は財務会計機構に組み込み、その成果は利益額により測定する。
4. 業務知識、財務会計、管理会計、情報システムを身につける。

管理会計を駆使して中小企業に貢献できる税理士を目指してもらいたい。