中小企業会計学会　課題研究委員会

日本の中小企業会計の基礎概念に関する研究

―文化的視座からのアプローチ―

令和 3 年 9 月 19 日（日）　於：愛知学院大学 名城公園キャンパス

委員長：　平賀　正剛（愛知学院大学）

委　員：　飯島　康道（愛知学院大学）
沖野　光二（大阪経済大学）
櫛部　幸子（鹿児島国際大学）
野口　倫央（愛知学院大学）
和田　博志（近畿大学）
市川　紀子（駿河台大学）
小野　正芳（千葉経済大学）
宗田　健一（鹿児島県立短期大学）
古山　徹（嘉悦大学）

令和元年９月発足
（令和２年、コロナ禍により１年の延長を認められる）

過去の研究会			
回数	日　　時	場　所	主な報告者（敬称略）
第１回	令和元年11月24日	名古屋	平賀、宗田、和田
第２回	令和２年5月23日	オンライン	櫛部
第３回	令和２年7月26日	オンライン	古山、野口
第４回	令和２年12月13日	オンライン	小野
第５回	令和３年3月6日	オンライン	市川
第６回	令和３年5月16日	オンライン	沖野
第７回	令和３年8月1日	オンライン	平賀、野口、宗田

Ⅰ.本研究の概要

愛知学院大学　経営学部
平賀　正剛

1．研究の目的と問題意識

(1)研究の目的

日本の中小企業の企業文化を視座とし、日本の中小企業会計(特に財務会計)の基礎概念を考えること。

(2)問題意識

文化も中小企業会計制度を構築する上で考慮すべき中小企業の「属性」ではないか。

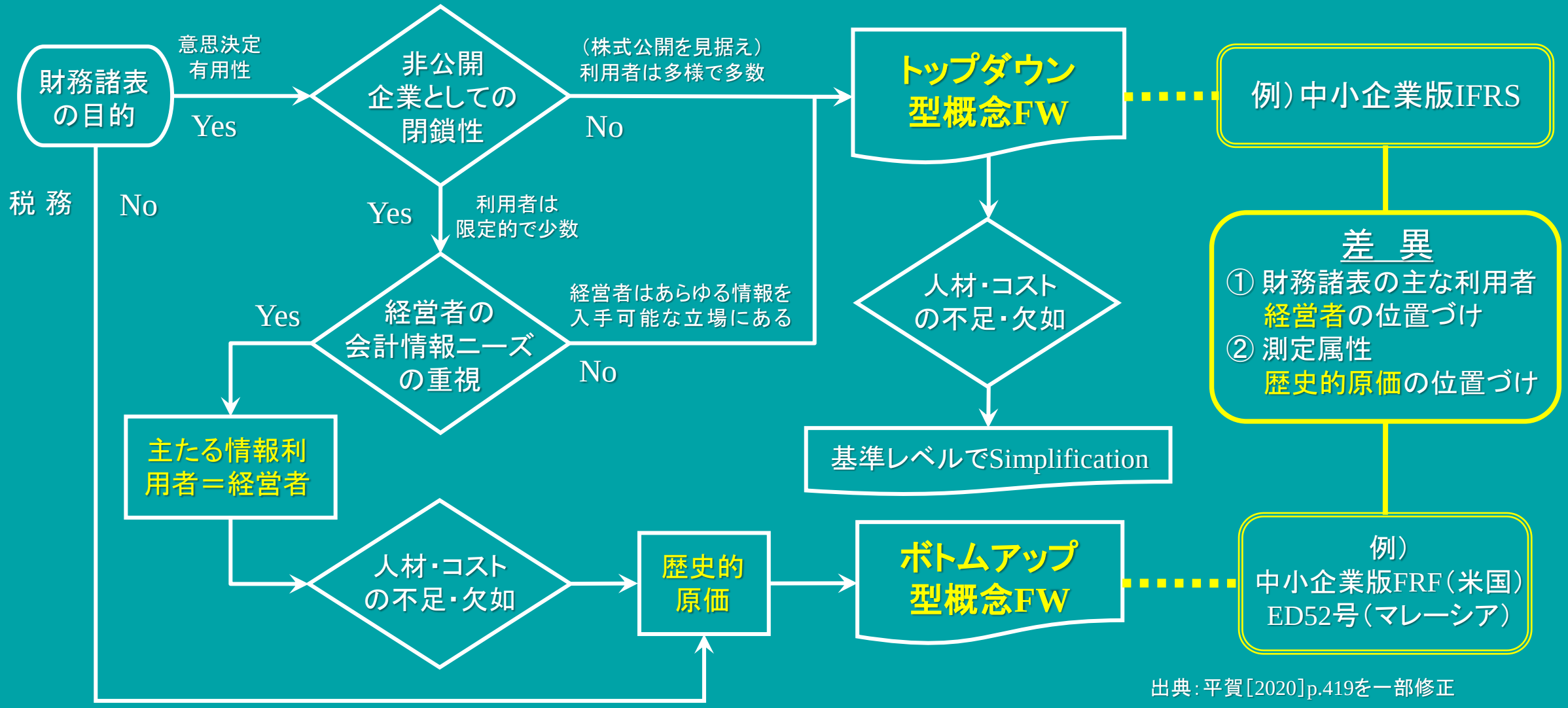
① 中小企業の属性(＝独自性)

ボトムアップ・アプローチによる中小企業会計基準の設定・編成の出発点(河﨑[2016], p.49)

② 文化のローカル性

「会計制度(会計基準)は、各国の固有の文化に根差しており、本来、地域性を有している」(河﨑[2016], p.54)

2. 既存の中小企業会計基準と概念FW設定の論理



出典：平賀［2020］p.419を一部修正

3. 本研究の概要：三部構成

(1) 第一部：問題提起と日本の「企業文化」の検証

① 日本企業に伝統的に見られた「家の論理」（三戸[1991a] および [1991b]）に基づく企業文化が日本の会計の基礎概念に影響を及ぼしてきた。

② そこでの中心的基礎概念とは「会計主体＝企業主体説（企業主体理論または企業体理論）」である。

③「家の論理」に基づく企業文化は、現在の日本の中小企業にも継承されている。

(2)第二部:現行の日本の中小企業会計制度の分析

① 中小企業の内的・外的環境と中小企業会計の基礎概念の関係の整理(大[上場]企業との対比において)。

②『中小要領』の基礎概念(特に利益概念)の分析

③ 中小企業融資をめぐる状況の変化と日本の中小企業会計の今後の展望

(3)第三部:中小企業会計の概念フレームワークの検討

① 日本の企業文化を踏まえ、「企業体理論」を出発点とした日本の中小企業会計の概念フレームワーク構築の試み（現行の中小企業会計との整合性についても検討）

② 中小企業の非財務情報開示のフレームワーク（あり方）についての検討

※「家の論理」: 三戸公[1991a, 1991b]

1)「家の論理」の概要—「日本型」の連続性への言及

西洋では、資本主義の発展とともに、「家」から生産活動（家産）としての単位が独立し、合理的に利益のみを追求する「企業」へと進展した。一方、日本においては、戦前の法体系や労使対立の抑制を通じて家の論理がそのまま企業の論理として残存し、戦後にも継承されていった。

2) 経営原則としての「家の論理」—その要旨

① 目　　的	維持繁栄	⑥ 訓　　育	躾と訓育
② 成　　員	家族（直系と傍系）＋非家族	⑦ ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨ	家訓・家憲そして家風
③ 構　　造	家長は家産と家族を統督して家業を営む	⑧ 発展形態	本家・分家・別家的展開、同族団の形成
④ 支　　配	親子関係	⑨ 組織意識	うちとそと、格と分
⑤ 組織原則	階統性と能力主義		

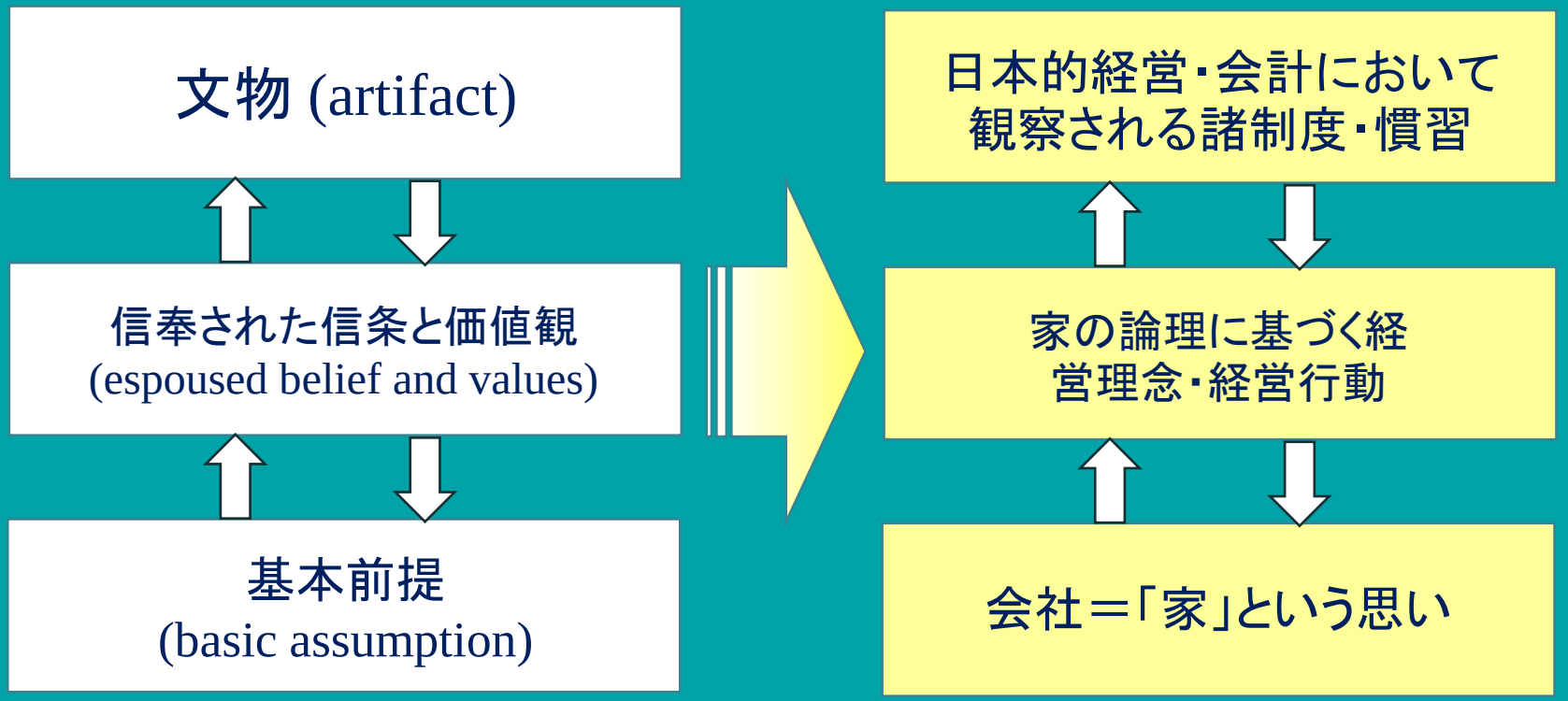
出典：三戸（[1991b], p.234）

イエ的特徴	イエ的特徴の有無の判断基準	具体的特徴
経営体の目的としての維持繁栄	重視する経営指標	収益率よりも市場占有率を重視する。
	賃金と会社業績との連動の度合い	連動している。
	支払賃金額の決定要因	支払能力を第一要因としている
	平均勤続年数	長い。
	終身雇用制の有無	終身雇用制を採用している。もしくは経営者に終身雇用の意思がある。
	新入社員に期待する特質	潜在能力。採用時点での特定技能は重視しない。
	年功制の有無	年功制を採用している。もしくは年功を意識して職務や給与が決定される。
命令体系としての親子関係	時間外勤務	会社に言われれば積極的に行うものと認識されている。
	単身赴任	会社に言われれば積極的に行うものと認識されている。
	反道徳的行為（帳簿の改竄等）に対する考え方	会社を守るためにやむを得ず行うこともある。
	定年前の自主退社	会社のためであれば受け入れる。
家族としての経営体への参加様式	休日における会社主催のレジャーへの参加に対する考え方	積極的に参加すべきと認識されている。
	時間外勤務に対する考え方	会社に言われれば積極的に行うものと認識されている。
	反道徳的行為（帳簿の改竄等）に対する考え方	会社を守るためにやむを得ず行うこともある。
共同体としての会社	職場における人間関係の持続性	職場における人間関係が職場の外でも持続される。
	社内クラブの存在	スポーツまたは文化的クラブが社内に存在する。
	福利厚生の充実	（会社が）福利厚生に関する諸施設・諸施策に力を入れている。
	社員の冠婚葬祭への参加度合い	主賓を会社関係者が占める。
滅私奉公的行動規範	時間外勤務	会社に言われれば積極的に行うものと認識されている。
	有給休暇に対する考え方	取らない。もしくは返上して働く場合がある。
組織原則―階等制	平時の職位決定基準	原則として職務遂行能力の潜在性＝学歴によって職位を決定する。
	中途採用者の処遇	子飼い（新規学卒採用者）と区別される。
	臨時工・社外工・パートタイマーの扱い	給与・福利厚生・雇用について正社員と区別される。
組織原則―能力主義（階等制の補完）	組織存亡時・成長繁栄志向時の職位決定基準	能力に応じた職位の決定・中途採用者の積極的な迎え入れを行う。
家督相続的な所有と経営の概念	後任経営者の選定	前任経営者からの禅譲によって決定される。
	M&Aに対する意識	M&Aに慎重、あるいは懐疑的。
家風としての経営理念	社是・社訓の存在	創業者や中興の祖の遺訓としての社是・社訓が存在する。
	社訓の唱和の実施	朝礼などにおける定期的な社訓唱和が実施されている。
	社訓における最重要項目	「和」がもっとも重視される。
	創始記念イベントの存在	創業祭や起業祭が実施される。
家的組織展開	企業集団の展開	社員を役員に据えた関連会社・子会社を設立する。
	企業集団における所有構造	株式の持ち合いがなされる。
	子会社となった下請け業者への姿勢	親子と同様の関係―服従と庇護が形成される。

三戸（[1991a]，171―195頁）をもとに報告者が作成

※企業文化：Schein[1985]の三層文化モデルを援用

本委員会では文化と会計の関係を次のように考える



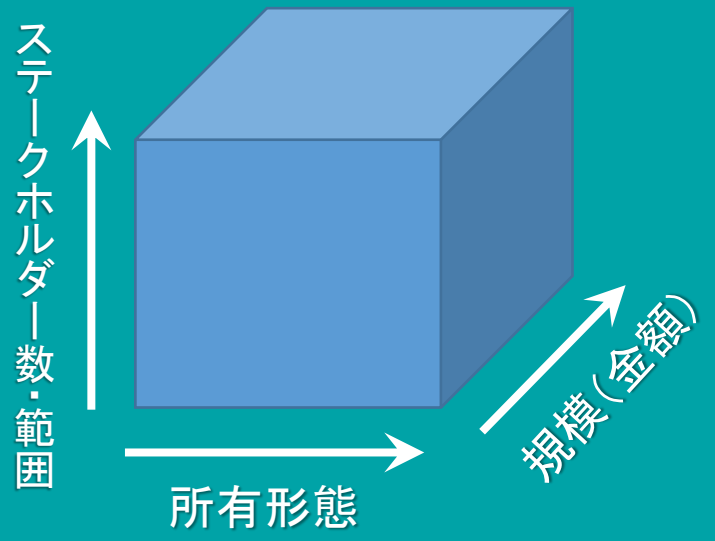
表層（文物）の観察から「信奉された価値観」や「基本前提」を明らかにすることは難しい

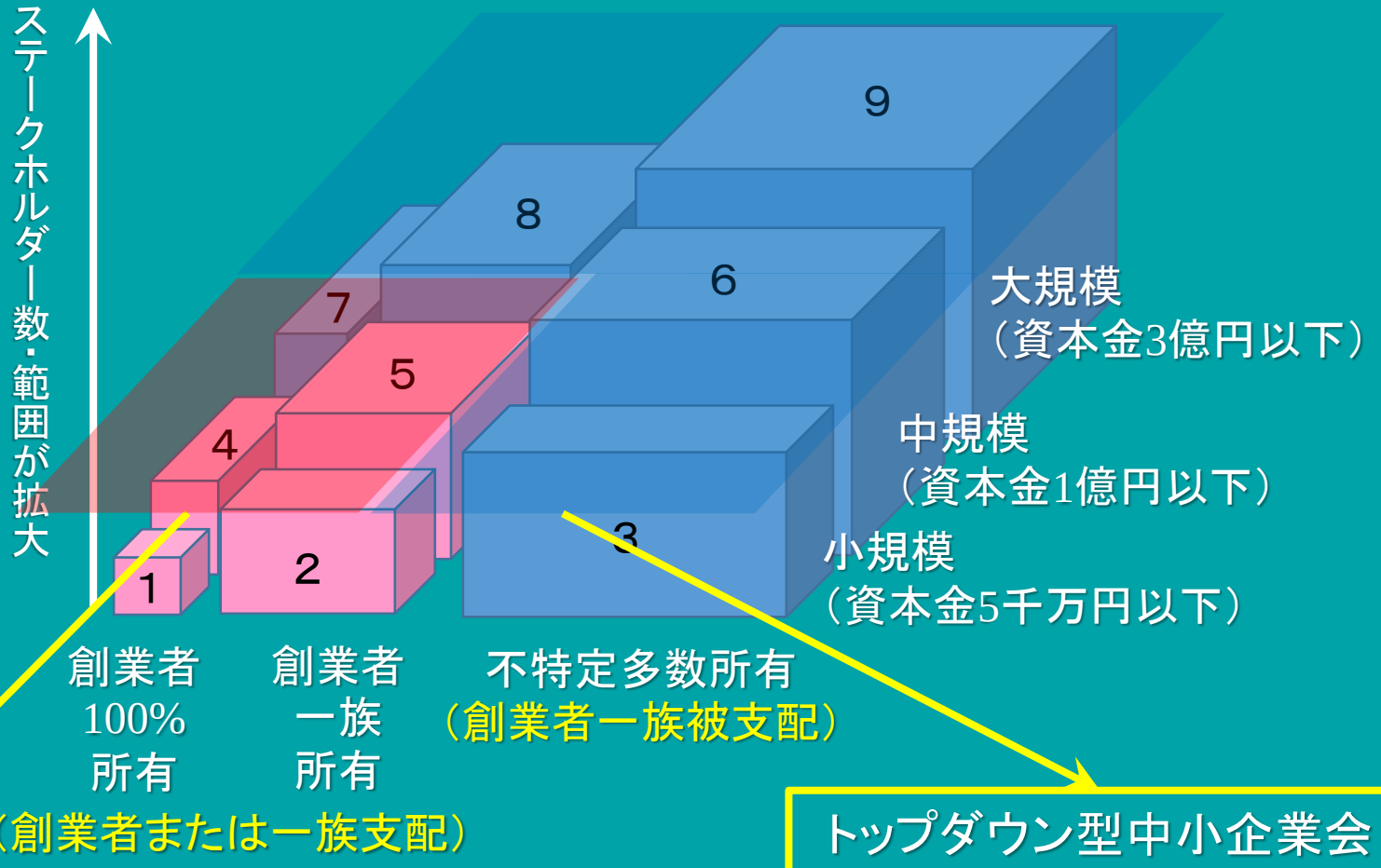
本研究では定量的・定性的調査を通じて「家の論理」の存在を検証

出所：Schein（[1985], p.14）

文　　物：物体・言語表現・活動など、可視的なもの　価値観：組織の成員が抱く原則、目標、標準など
基本前提：意識されずに抱かれている考え

※中小企業：中小企業庁の「中小企業者の定義」をもとに以下のように想定





本研究会がイメージする中小企業像

トップダウン型中小企業会計基準または上場（大）企業向け基準の適用対象

これらの企業群にイエの特徴が見られるか否かを検証

参考文献

American Institution of Certified Public Accountants(AICPA) [2017], *Financial Reporting Framework for Small- and Medium-Sized Entities*, AICPA.

Malaysian Accounting Standards Board (MASB) [2006], *Exposure Draft 52 Private Entity Reporting Standards* (PERS), MASB.

Schein, E. H. [1985], *Organizational Culture and Leadership, San Francisco*, Jossey-Bass.

河﨑照行 [2016]『中小企業会計論』中央経済社。

佐藤倫正［2014]「会計が促す新資本主義―資金会計のイノベーション―」『商学研究（愛知学院大学）』第54号第2・3巻。

中小企業の会計に関する検討会 [2012],『中小企業の会計に関する基本要領』中小企業の会計に関する検討会。

中小企業の会計に関する指針作成検討委員会 [2019],『中小企業の会計に関する指針』中小企業の会計に関する指針作成検討委員会。

平賀正剛 [2020]「中小企業会計に関する文化的視座―中小企業会計の日本版概念フレームワークへの挑戦」『会計研究の挑戦―理論と制度における「知」の融合』pp.413-429.

三戸公 [1991a]『家の論理1 日本的経営論序説』、文眞堂。

――― 1991b]『家の論理2 日本的経営の成立』、文眞堂。

野口報告：「中小企業に「イエ」的特徴は残存しているか」（定量的検証）

上場企業のうち、
①長寿（社歴が相対的に長い）（長寿＝イエ的企業のサイン）
②役員持株比率の高い（≒創業者・その一族による所有と経営）
③ 中小規模
の企業をイエ的中小企業のサロゲートと考え、イエ的特徴が発現しているかを検証

宗田報告：「日本の中小企業の企業観」（定性的検証）

中小企業の経営者・経営幹部へのインタビュー調査を通じ、中小企業がイエ的特徴を有しているか明らかにした上で、中小企業経営者の企業観、中小企業のステークホルダーを大（上場）企業との比較において整理し、日本の中小企業文化の下層（Schein［1985］の第２・３層）を明らかにする。

Ⅱ．中小企業に「イエ」的特徴は残存しているか？

―上場企業をサロゲートとして―

愛知学院大学　商学部
野口　倫央

□研究の目的

- 中小企業において、伝統的な日本的経営の特徴と考えられる「イエ」的な特徴が残存しているかを、統計的手法を用いて解明すること。

1．先行研究と仮説構築

ロ中小企業の特徴

- 中小企業は、一般的には外形的特徴(資本金と従業員数)から定義付けられるが、その一方で、実質的特徴も存在するはず。
- 中小企業の実質的特徴を把握する一つの視点として、「日本的経営」の有無を挙げることができよう。
- 勝部(2019)が指摘するように、バブル崩壊後において「日本的経営」は日本経済停滞の元凶のように非難された。

1．先行研究と仮説構築

- 多くの企業が日本的経営からの脱却(≒欧米化)を進めたが、この傾向は、一般的には、グローバルな競争に晒されている大企業にみられるものである。
- 日本的経営からの脱却は、中小企業には該当せず、**中小企業には日本的経営が残存していると考えられる**。
- 本研究では、中小企業の実質的特徴を日本的経営から把握する。
- 何をもって日本的経営と判断するかは論者により異なるが、本研究では、「家の論理」に日本的経営を求めることとする。

1．先行研究と仮説構築

ロ家の論理とは

- 家の論理は、三戸(1991)によって展開された日本企業を説明する論理であり、「家の論理」の存在をもって日本企業の特徴と説明している。
- 三戸(1991)は、家の論理を次のように説明している(本研究に関連して重要と思われる箇所を一部抜粋)。

✓ 家は共同体であり、経営体である。

✓ 家は永続性を願う経営体であり、維持繁栄こそ経営体の基本目標である。

1．先行研究と仮説構築

- ✓ 家長と家族の関係は親子であり、親子関係とは温情と専制の命令に対する絶対服従と庇護の家父長的性格である。
- ✓ 家は、家憲・家訓を設け、家風が生じる。
- ✓ 家は、本家と分家・別家との親子関係である。この本家・分家・別家等の親子関係で結ばれた集団は同族団を形成する。

ロ 家の論理における最重要概念

- ➢ 家の論理において中心となる概念は、「永続性」・「維持繁栄」といえる。
- ➢ 日本的経営は、企業の永続性を重視した経営と置換可能。

1．先行研究と仮説構築

ロ 仮説構築：株主ではなくステークホルダー重視

- 企業の永続を最重要視するということは、短期的な利益追求やシェア拡大といた株主重視の近視眼的な経営ではなく、長期的視野に立った、ステークホルダー重視の経営を行っていると解釈可能。
- 老舗中小企業にインタビューを実施した宗田(2019)は、大企業のキーストーンは「株価」と考えられるのに対して、中小企業のキーストーンは「存続」と指摘しており、中小企業は株主に力点を置いていない経営を行っていると解釈可能。
- **【仮説1】中小企業は収益性(ROE)が低い。**
- **【仮説2】中小企業は配当性向が低い。**

1．先行研究と仮説構築

ロ仮説構築:従業員重視

- 企業の永続のために、家長と家族の関係は親子間であり、かつ家父長は家族を庇護する。つまり、従業員を重視した経営を行う可能性を指摘できる。
- **【仮説3】中小企業の従業員は平均勤続年数が長い。**
- **【仮説4】中小企業は労働分配率が高い。**

1．先行研究と仮説構築

ロ仮説構築:意思決定阻害要因の排除

- 企業の永続のために、家ごとの方針、つまり家憲・家訓が存在する。このことは、家長の意思決定を阻害する構造を好まないと考えられる。さらに、意思決定を助長するような同族を形成する。
- **【仮説5】中小企業は外国人持株比率が低い。**
- **【仮説6】中小企業は金融機関持株比率が低い。**
- **【仮説7】中小企業は株式持合い比率が高い。**

2．リサーチ・デザイン

ロ分析モデル

- 仮説で示した特徴が中小企業に発現しているかを検証するために次の式を用いて、ロジスティック回帰を行う。
- $SME=\alpha+\beta_1 ROE+\beta_2 Dividend+\beta_3 AveYears+\beta_4 Labor$
  $+\beta_5 ForeignHeld+\beta_6 BankHeld+\beta_7 Seisaku+INDUSTRY+\varepsilon$

2. リサーチ・デザイン

ロ説明変数の説明と予測符号

変数		検証仮説	予測符号
ROE	収益性（ROE）	【仮説1】	−
Dividend	配当性向	【仮説2】	−
AveYears	平均勤続年数の自然対数	【仮説3】	＋
Labor	労働分配率(＝人件費/売上総利益)	【仮説4】	＋
ForeignHeld	外国人持株比率	【仮説5】	−
BankHeld	金融機関持株比率	【仮説6】	−
Seisaku	政策保有株式比率(＝他社が政策保有目的で保有しているi社株式数/発行済株式総数)	【仮説7】	＋

2. リサーチ・デザイン

ロ被説明変数：中小企業のサロゲート(仮想中小企業の設定)

- 実際の中小企業は財務データ等が入手できないため、分析対象とすることは困難である。
- そこで、本研究では、以下を中小企業のサロゲート、仮想中小企業として設定して被説明変数(条件に該当すれば1のダミー変数)として用いる。

✓ ①長寿の上場企業(Long)

✓ ②役員持株比率の高い上場企業(Owner)

✓ ③中小企業基本法における中小企業の定義に合致する上場企業(SMEsize)

2. リサーチ・デザイン

ロ①長寿企業(創業50年以上であるか否か)

- 東京商工リサーチが2015年に行った、2016年に創業100周年を迎える企業に対して行った調査では、資本金5,000万円未満の企業が77.3%を占めており、資本金1億円以上の企業は僅か3.8%しか占めていないということを明らかにしている。
- 東京商工リサーチが2016年に行った、2017年に創業100年以上となる企業に対して行った調査では、売上高5億円未満の企業が67.2%を占めること、および従業員数10人未満の企業が54.2%を占めることを明らかにしている。

2. リサーチ・デザイン

ロ②役員持株比率が高い企業(役員持株比率が5%超の企業)

- 中小企業庁(2010)は資本金1億円未満の企業の97%が同族企業と指摘。
- 野末(2017)等多くの先行研究によれば、中小企業の大部分は同族経営。
- 役員持株比率の高い企業が同族企業とは特定できないが、便宜上仮定。

2. リサーチ・デザイン

- ③中小企業基本法における中小企業の定義に合致する企業(資本金&従業員数基準を満たすか否か)
  - 中小企業基本法における中小企業の定義(製造業その他：資本金3億円以下・従業員数300人以下、卸売業：資本金1億円以下・従業員数100人以下、サービス業：資本金5千万円以下・従業員数100人以下、小売業：資本金5千万円以下・従業員数50人以下)を上場企業に援用。
- 長寿かつ役員持株比率が高い企業(①×②)、長寿かつ中小規模の企業(①×③)、役員持株比率が高い中小規模の企業(②×③)、全てを掛け合わせた企業(①×②×③) も、中小企業のサロゲートとして分析する。

2. リサーチ・デザイン

- 検証方法
  - 2020年度において中小企業のサロゲートとされる企業が、2020年度において家的特徴を有するか否かを検証。
- サンプル選択の条件(データは日経NEEDS FinancialQUES2.0および日経企業基本データ(労務状況)から取得)
  - 日本の証券市場に上場している企業(銀行業・証券業・保険業・その他金融業を除く)
  - 3月決算企業
  - 決算月数が12月の事業年度
  - 右図表は、サンプル抽出基準を示したもの。

サンプルの抽出基準	観測値
金融業を除く上場企業	3,772
除外：3/31決算でない観測値	−1,534
除外：決算月数が12月でない観測値	−8
除外：分析に必要なデータが欠落している観測	−570
除外：異常値	−233
分析対象サンプル	1,427

3. 分析結果

- 被説明変数に長寿企業(Long)、高役員持株比率企業(Owner)、中小規模企業(SMEsize)を示すダミー変数を用いた場合の分析結果

被説明変数：Long			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	−17.987	−8.673	0.000
ROE	−2.440	−1.242	0.214
Dividend	0.003	0.191	0.849
AveYears	3.850	10.618	0.000
Labor	0.325	1.397	0.162
ForeignHeld	−2.043	−1.889	0.059
BankHeld	3.659	3.418	0.001
Seisaku	7.236	3.024	0.002
McFadden pseudo R2			0.473

被説明変数：Owner			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	7.570	4.329	0.000
ROE	1.882	1.089	0.276
Dividend	−0.532	−3.063	0.002
AveYears	−1.507	−5.670	0.000
Labor	0.192	0.984	0.325
ForeignHeld	−1.803	−1.845	0.065
BankHeld	−5.634	−5.996	0.000
Seisaku	−10.808	−5.223	0.000
McFadden pseudo R2			0.271

被説明変数：SMEsize			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	6.713	4.251	0.000
ROE	−2.739	−1.669	0.095
Dividend	−0.059	−0.899	0.369
AveYears	−1.025	−3.923	0.000
Labor	−0.895	−4.533	0.000
ForeignHeld	−5.776	−5.984	0.000
BankHeld	−6.179	−7.280	0.000
Seisaku	0.954	0.634	0.526
McFadden pseudo R2			0.271

3. 分析結果

- 被説明変数に長寿かつ中小規模企業(Long × SMEsize)、高役員持株比率かつ長寿企業(Owner × Long)、中小規模かつ高役員持株比率企業(SMEsize × Owner)を示すダミー変数を用いた場合の分析結果

被説明変数：Long × SMEsize			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	−3.977	−2.037	0.042
ROE	−4.425	−2.219	0.026
Dividend	−0.097	−1.190	0.234
AveYears	0.870	2.625	0.009
Labor	−0.334	−1.494	0.135
ForeignHeld	−5.797	−5.120	0.000
BankHeld	−4.888	−5.386	0.000
Seisaku	2.950	1.859	0.063
McFadden pseudo R2			0.220

被説明変数：Owner × Long			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	−17.083	−0.019	0.985
ROE	−0.819	−0.388	0.698
Dividend	−0.668	−2.778	0.005
AveYears	0.499	1.505	0.132
Labor	0.198	0.856	0.392
ForeignHeld	−2.922	−2.400	0.016
BankHeld	−4.499	−4.172	0.000
Seisaku	−10.296	−4.247	0.000
McFadden pseudo R2			0.168

被説明変数：SMEsize × Owner			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	7.654	3.839	0.000
ROE	1.244	0.563	0.573
Dividend	−0.269	−1.549	0.121
AveYears	−1.403	−4.205	0.000
Labor	−0.236	−0.908	0.364
ForeignHeld	−4.768	−2.978	0.003
BankHeld	−8.541	−5.678	0.000
Seisaku	−5.201	−1.849	0.064
McFadden pseudo R2			0.280

3. 分析結果

- 被説明変数に長寿かつ高役員持株比率かつ中小規模企業(Long × Owner × SMEsize)を示すダミー変数を用いた場合の分析結果

被説明変数：Long × Owner × SMEsize			
	Estimate	z value	Pr(>|z|)
(Intercept)	−15.091	−0.006	0.995
ROE	−2.976	−0.896	0.370
Dividend	−0.417	−1.511	0.131
AveYears	−0.256	−0.507	0.612
Labor	0.329	0.987	0.324
ForeignHeld	−5.925	−2.608	0.009
BankHeld	−7.152	−3.875	0.000
Seisaku	−4.536	−1.306	0.192
McFadden pseudo R2			0.227

3. 分析結果

□首尾一貫した結果は得られなかったが、次のことを指摘できる。

- 収益率(正の範囲内)および配当性向は、全般的には負で有意であることから、**【仮説1】【仮説2】は概ね支持**された。
- 平均勤続年数は、全般的には負で有意であることから、**【仮説3】は予想と反対**の結果となった。一方で、労働分配率は有意でない結果が多く観察され、**【仮説4】は支持されなかった**。
- 外国人持株比率および金融機関持株比率は、全般的に負で有意であることから、**【仮説5】【仮説6】は支持**された。
- 株式持合い比率は高い傾向が観察されたことから、**【仮説7】は支持**された。

4．結論

- 本研究では、中小企業に日本的経営の特徴である「家の論理」が残存しているか否かを統計的手法により検証した。
- 得られた知見
  - 分析の結果、これらの企業は、①株主重視の経営を行っていない、②外国人持株比率や金融機関持株比率が低い、および③株式持合い比率が高いという傾向が観察された。
  - これらは**家の論理から導出される「ステークホルダーの重視」および「意思決定阻害要因の排除」という考えと整合的**であると解釈できる。ゆえに、**中小企業において、「家」的特徴は残存している**といえよう。

5. 次年度へ向けての課題

ロ 残された課題

- 「従業員の重視」という考えも家の論理から導出されるが、この点と整合的な分析結果は得られなかった。
- この点は「上場」というものが分析結果に影響を及ぼしている可能性は指摘できるが、検証できておらず、こちらは今後の課題としたい。
- 本研究は2020年度における家の論理の存在と2020年度における仮想中小企業の関係性を検討したが、過年度(ex.2000年度)における家の論理の存在と2020年度における仮想中小企業の関係性は検討していない。こちらも今後の課題としたい。

主要参考文献

勝部伸夫 [2019]「日本的経営の現在」『専修ビジネス・レビュー』第14巻第1号, pp.23-34.

後藤俊夫 [2004]「ファミリー企業における長寿性」『関西国際大学地域研究所研究叢書』第1巻: 91-114.

阪智香 [2019]「長寿企業の財務的特徴：収益性、財務報告の質、付加価値分配の分析」『商学論究』(関西学院大学)第66巻第4号, pp.435-452.

首藤昭信 [2006]「わが国の株式所有構造と利益の情報量」『専修商学論集』(専修大学) 第83巻, pp.115-134.

宗田健一 [2019]「老舗中小企業に対するインタビュー調査概要―日本の中小企業の企業観を探る―」中小企業研究学会課題別研究委員会第1回研究会配布資料。

中小企業庁 [2010]「我が国の中小企業の実態」中小企業庁。

円谷昭一 [2020] 『政策保有株式の実証分析』日本経済新聞出版。

東京商工会議所 [2012]『東京の特性を踏まえた中小企業の成長のあり方』東京商工リサーチWebsite

野末英俊 [2017]「経済のグローバル化と同族企業―名古屋圏の企業を中心に―」『経営総合科学』第107号, pp.89-105.

三戸公 [1991]『家の論理1 ―日本的経営論序説』文眞堂。

和田博志 [2019]「企業体理論の可能性」中小企業研究学会課題別研究委員会第1回研究会配布資料。

Ⅲ．中小企業の企業観調査

鹿児島県立短期大学
宗田　健一

□研究の目的

- 中小企業の経営者・経営幹部へのインタビュー調査を通じ、中小企業がイエ的特徴を有しているか明らかにした上で、中小企業経営者の企業観、中小企業のステークホルダーを大（上場）企業との比較において整理し、日本の中小企業文化の下層（Schein［1985］の第2・3層）を明らかにする。

1．インタビュー調査概要　1

社名・業種	interviewee	社歴	形態	特徴
A 食製販	社長6代	創150 設72	株	経営目標:「企業が存続できる利益を確保すること」 時代の変化を捉え、200年企業の礎を築き、鹿児島にいつまでも必要とされる企業を目指します。自社の存在意義を 常に問い，顧客・取引先に価値を見出してもらうための経営を継続して行うことが重要
B 食製販	社長3代	創91 設58	株	企業理念:「素晴らしい日本のだし文化を未来へ，そして世界へ広げていく」 キャッチフレーズ:「香る伝統、味わう未来を、鹿児島から。」素晴らしい日本のだし文化を未来へ、そして世界へ広げていく。経営資源の選択と集中を行い，家業であるかつお節製造・加工業を文化とともに存続させることが大切
C 窯業製販	社長2代	設41	株	コンセプト:その時点で世の中に存在しないものを作り出す。made in Kagoshimaへのこだわり。他社がしていないこと，しないことを考える（必ずしも利益ではない）。自社ブランドの構築（長期的視野で育成すべきもの）
D 食製販	工場責任者	創200 設44	株	黒酢を作り続けて約200年。文政3年(1820年)頃より伝わる醸造方法を今に伝え，黒酢職人が佳き味、良き技を守り通している。現社長は6代目。「手間がかかるからこそ、価値がある」（高コスト経営の受け入れ）
E 食製販	社長2代	創200 設61	株	予防医療という点で，発酵酢を用いて国民の健康を守るというスタンスで経営。地域産業として伝統を守る。伝統に自分が何かプラスして次代へ引き継ぐ。今まであるものを踏襲しながらも新しいものをつくって取引先，顧客，自社ともにWIN・WIN・WINの関係を築く。酢ではなく人々の暮らし・健康に役立つ経営。
F 魚養販	場長	設33	株	3セク方式で設立。地域の雇用と経済発展を維持しながら経営。持続可能な資源利用。粗放による養殖池では日本一の生産性。親会社出資による子会社。

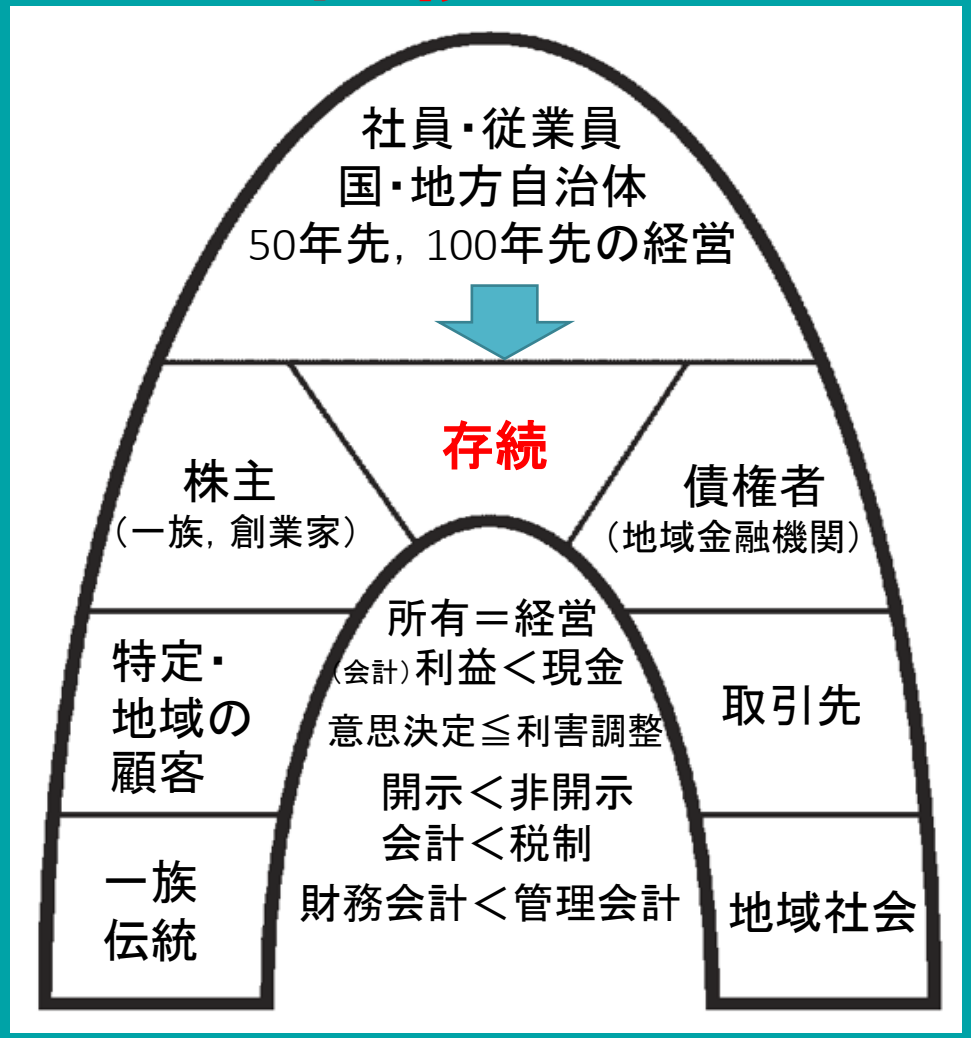
1．インタビュー調査概要　2

社名・業種	interviewee	社歴	形態	特徴
G 海養販	取締役	歴119 設10	株	大手企業の養殖場撤退を受け，事業譲渡により会社設立（EBO）。地域の雇用を守る。北限で高品質真珠を養殖。1910年より多くの事業譲渡を経て経営を継続。社会福祉法人を事業パートナーとして社会貢献。
H 食製販	社長	創129 設43	有	経営理念：「すべての資源を大切に生かす」自然の恵みに対する感謝の気持ちと環境保護の一環として伝統的に受け継がれてきた理念。作業はすべて屋久島で伐採された広葉樹で燻製（地域限定完結型中小企業）
I 食製販	社長初代	設5	株	枕崎のかつお節を世界に広める。フランスに工場設立。独自技術で焙乾して，本物を提供。日本の文化を世界に。（文化と伝統の海外輸出）
J 酒製販	社長3代	設70	有	黒糖焼酎を製造販売。和甕のみを用いたすっぽん仕込による造り。量ではなく質と伝統，味を守る。利益や量を求めれば，別の方法があるが，自社にしかできないことを続けて，存続することが大切。
K 食製販	社長3代	創80	株	海産物干物会社。企業理念「今あるコトに一手間加え、それを誇り楽しみ、人生を豊かにする」水産業界全体を考えた経営。原材料を自然資源に依存するので，それらが枯渇した後の経営を見据えて事業展開。自社の存続を第一に考えた経営を実践。

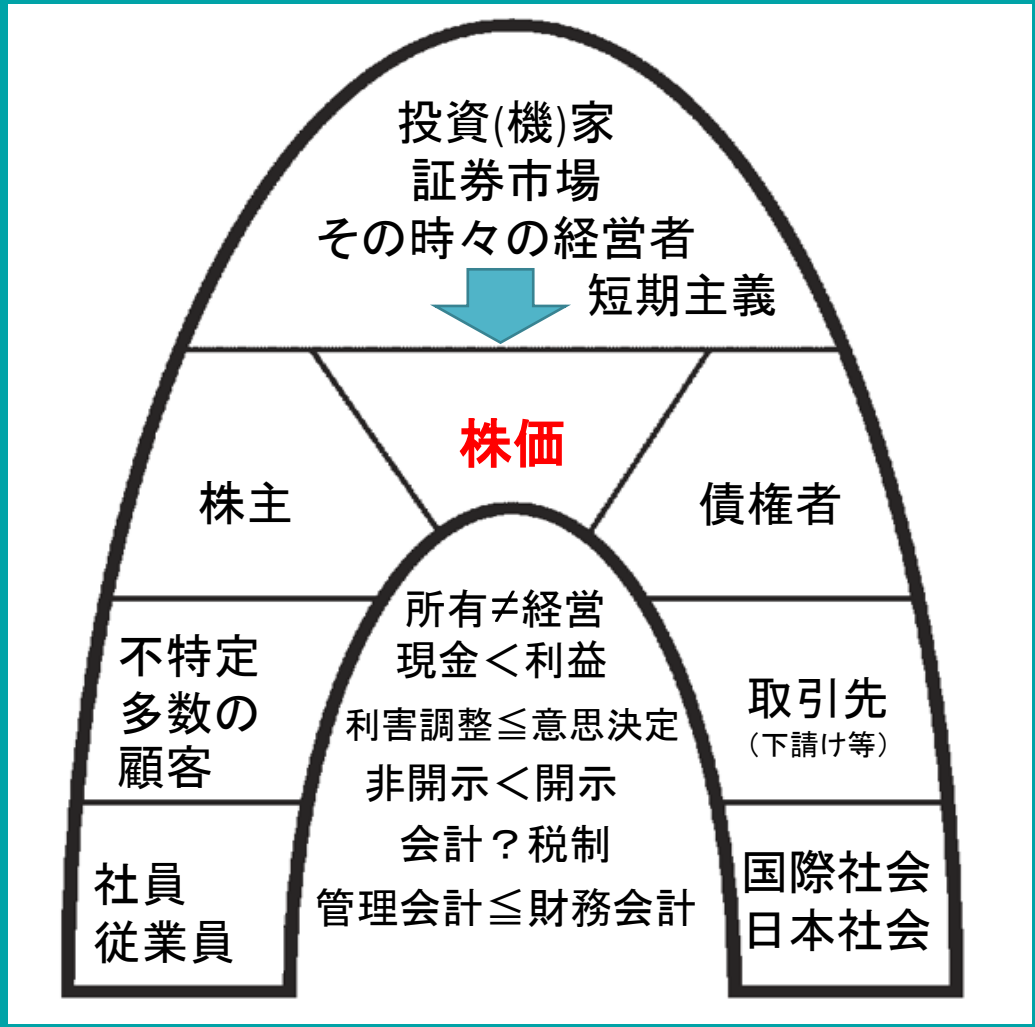
２．調査結果の一部

- 限られた事例ではあるが，中小企業の企業観に共通する点が見られた。
- カギとなる概念は，「存続」という言葉で示される
- スライド12に示した，所有の状況，会社の規模，利害関係者の範囲が異なると，同じ中小企業でも企業観が異なってくることが明らかとなった。
- 会社＝イエという考え方は，経営者・経営幹部の年齢により違いがあった（高齢な経営者ほど，その思考が強い）。また，事業承継時に多分に意識されることが分かった。
- より効率的な（コストのかからない）経営が可能であることを理解しつつも，多様な利害関係者の利害を調整しながら経営を行っていた。つまり，無駄（に思われること）を受容する経営を行っていることが明らかとなった。
- 持続可能な経済・社会づくりが声高に叫ばれているが，訪問した中小企業では当たり前のように取り組んでいることが理解できた（もちろん，すべてのSDGs項目ではない）

中小企業のキーストーン＝存続（共有価値の維持・創造）



大企業（公開企業）のキーストーン＝株価（企業価値の向上）



3. 次年度へ向けて：会計面からの考察

インタビュー調査をもとに，日本の中小企業の企業文化を視座とし、会計（特に財務会計）の基礎概念を考えていく。

- 「存続」を鍵概念とした会計。
- 必ずしも株主を中心と考えない利害調整機能を持った会計。
- 内部利用（意思決定）を中心とした情報を作成する会計。
- 社外利用（金融機関向け・納税などに限定）を念頭においた会計。
- キャッシュ（資金繰り）を重視した会計。
- 企業価値は株価ではなく，存続可能力とした会計。
- 限定的な利害関係者がそれぞれの立場でベネフィットを享受できる会計（**win-win relationship)**

参考文献

櫛部幸子・宗田健一・岡村雄輝 [2020]「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」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第51号，pp.51-73.

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,pp.93-120.

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付け　－鹿児島県の金融機関へのインタビュー調査を通じて－」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第48号，pp.1-17.

宗田健一・櫛部幸子 [2017]「中小企業会計基準に関する企業の認知度調査　－鹿児島県の中小企業等を事例として－」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第48号，pp.19-32.

宗田健一・櫛部幸子 [2018]「減価償却再考」『産業経理』第77巻第4号，pp.96-107.

宗田健一・櫛部幸子 [2018]「会計基準体系における中小企業会計基準の位置付け　－鹿児島県の金融機関へのインタビュー調査を通じて－」『研究年報』（鹿児島県立短期大学地域研究所）第48号，pp.1-17.

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]『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，pp.108-128.

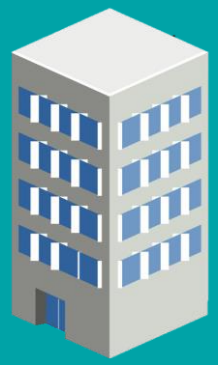
宗田健一・櫛部幸子・岡村雄輝 [2019]「鹿児島県中小企業家同友会の会員企業を対象とした管理会計実践に関する実態調査」『商経論叢』（鹿児島県立短期大学商経学会）第70号，pp.53-88.

宗田健一・君島美葵子 [2020]「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践 —老舗中小企業の事業承継を事例として—」『産業経理』第80巻第2号，pp.63-77.

宗田健一・櫛部幸子・岡村雄輝 [2020]「鹿児島県内の中小企業における管理会計実践に関する実態調査　－かごしま産業支援センター情報会員・登録企業を対象として－」『商経論叢』（鹿児島県立短期大学商経学会）第71号，pp.95-132.

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　－部門別限界利益管理の展開－」『中小企業会計研究』第3号,pp.37-49.

中間報告：まとめ



中小企業

所有と経営の分離

ステークホルダーの増加

大（上場）企業

会計進化論？

出資者のための会計
（所有主説）

SHのための会計
（企業主体説）

所有主説に基づく会計は「出資と経営と管理と労働という企業に必要な4つの機能が分化していない中小企業には妥当するかもしれない」（佐藤[2014], p.184）

日本の中小企業会計には、会計進化論は馴染まない？

- すべての中小企業に「企業＝イエ」の意識があるわけではないが、「経営体（器）の存続」や「共同体（≒地域のステークホルダー）」の重視というイエ的思考の存在は定量的・定性的調査を通じ明らかにできたのではないか。
- 「会計主体＝企業主体」を出発点とすることで、日本の中小企業の実務にも馴染み、今後の指針ともなりうる概念FWが形成できるのではないか。