

中小企業管理会計と分配の多様性

水野 一 郎

はじめに

本稿は、愛知学院大学を主催校としてオンラインで開催された中小企業会計学会第9回全国大会（2021年9月18日19日）の統一論題における報告を加筆修正した論攷である¹⁾。統一論題は「幸せのための中小企業会計」という挑戦的なテーマ²⁾のもとで開催された。報告者は3名であり、全国大会準備委員長より筆者には管理会計の立場から企業の事例を交えながら分配を志向した報告をと依頼された。また大会準備委員会から学会の会員に送られた挨拶文では本大会の趣旨について「人の世の幸せに資する中小企業会計のあり方を、皆様と幅広くに論議できれば幸いです」と述べられていた。

そのため筆者は、「幸せのための中小企業会計」とは、「人の世の幸せに資する中小企業経営の特徴と重要性」と「そうした経営のための会計とその事例」の探究というように理解し、「中小企業管理会計と分配の多様性」を論題として研究発表をしたのである。とくに学会報告では筆者が実際に訪問したことがある伊那食品工業株式会社、未来工業株式会社、キリックスグループ、メガネの株式会社21（トゥーワン）の4社を事例として取り上げたが、本稿では紙幅の関係上、3社だけを紹介し、メガネの株式会社21（トゥーワン）については別稿で考察することにした。

1) 大会準備委員長の平賀正剛先生（愛知学院大学）、統一論題司会者の工藤栄一郎先生（西南学院大学）、報告者の和田博志先生（近畿大学）、大山修先生（公認会計士）には統一論題の1ヶ月前の打合せ会議の議論からお世話になりました。記して感謝申し上げます。

2) 社会関連会計学会でも幸せをテーマに全国大会を開催したことがあった。第27回全国大会（2014年10月4日～10月5日会場：関西大学 大会準備委員長：水野一郎）で統一論題のテーマは「幸福の会計学を目指して：社会関連会計の可能性」であった。大会の記念講演には、謝志華北京工商大学副学長（教授）をお招きし「会計と幸福」をテーマに講演していただいた。これらの内容については学会誌に掲載されており、学会のWebサイトを参照していただきたい（http://www.jcsara.org/old_contents/）。

1 中小企業管理会計研究の意義と視点

1-1 中小企業の定義とわが国経済に占める位置

中小企業管理会計について考察するうえで、ここではまずあらためて中小企業とは何かを確認しておきたい。中小企業の定義としては一般に中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」と理解されており、具体的には、図表1のように規定されている。なお法人税法による定義では資本金1億円以下が中小企業とされている。

図表1

業種	中小企業者		うち 小規模事業者 ※
	資本金 または 従業員		従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

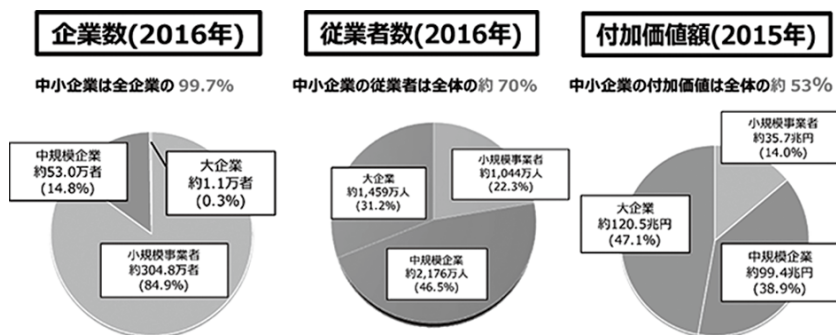
※中小企業庁によれば、個人事業者も含まれることをわかりやすく事業者に伝えるため、「小規模企業」ではなく「小規模事業者」という

出所：2021年版中小企業白書（本文を読む前に）

さらにわが国の中小企業の実態を企業数、従業者数、付加価値額でみると図表2のようになっている。すなわち中小企業の企業数は全企業の99.7%、従業者数は全体の約70%、付加価値額は全体の約53%を占めているのであり、つまり中小企業は企業数では、いまなおわが国において圧倒的多数を占めており、従業者も大企業の2倍以上であり、社会的には多くの雇用を担っており、さらに国内の付加価値の半数強の創出にも貢献している。

このように中小企業はわが国の経済において重要な役割を演じているのである。現在の中小企業には生産性向上や事業承継などの課題が山積しており、中小企業の理論的・実践的研究は社会的にも重要な意義がある。

図表2



出所：2021年版中小企業白書（本文を読む前に）

1-2 中小企業管理会計研究の意義と視点

また管理会計研究の立場からすると、中小企業の管理会計研究は、管理会計とは何かをあらためて問い直すことにもなるのである（水野2015）。というのは、かつて辻厚生教授は「事象、本質の究明は、その完成された姿態の観察よりもむしろ単純かつ素朴な本源的形態に遡り、その生成過程の史的分析によって核心にふれることができる」（辻1977、3頁）と述べておられたが、生成したばかりの小規模企業を含む中小企業の管理会計は、会計の経営管理的利用に注目すれば、それは管理会計の単純かつ素朴な本源的形態として理解することができるのである。

さらに現在では大企業であってもその生成から発展までの管理会計の役割とその変化を辿りつつ、そこにおける管理会計の展開を調査研究することは中小企業管理会計の課題のひとつである。コリンズ・ポラス（Jim Collins and Jerry I. Porras）は、ビジョナリー・カンパニーとして選んだ18社すべてが大企業に偏っているのではないかという問いに対して「この18社はいずれも、かつては小企業だった。わたしたちは、これらの企業が大企業になってからだけでなく、小企業だった時期のことも調査し、大企業にも小企業にもあてはまる原則を引き出そうとした」（Collins/Porras, p. 254, 山岡洋一訳400-401頁）と回答した視点も重要である。

1-3 中小企業は大企業とは違った高度なマネジメントが必要（ドラッカー）

現代経営学の泰斗として著名なドラッカー（Drucker, P. F.）は、中小企業の経営についても重要な示唆を与えている。ドラッカーは、中小企業のマネジメントについて、「小企業は、大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメントをもたなければならない。確かに大仰な本社スタッフは要らない。込み入った手法や手続きも要らない。そのようなものをもつゆとりはない。だが高度なマネジメント（management of a high order）はもたなければならない。」（Drucker, 1974, p. 649 上田惇生訳下巻66-67頁）と述べたうえで、中小企業のマネジメントに必要なものとして、中小企業は戦略をもたなければならない、有利に戦うことができるニッチを見つけなければならないことを強調している（なおドラッカーは、ここで小企業、中企業、大企業のマネジメントについて説明しているが、小企業はほぼ日本の中小企業に該当すると考えられる）。

このようなドラッカーの示唆は、中小企業のマネジメントを考えるうえできわめて重要な視点となる。中小企業は大企業のように人的にも財務的にもゆとりがない状況の中で、「大企業以上に組織的かつ体系的なマネジメント」をどのようにしてもつことができるのだろうか？

またドラッカーの言う「高度なマネジメント（management of a high order）」をどのように理解すればよいのだろうか？ これらは難しいところであるが、従業員が一致結束してまとめることができる企業風土、企業文化の醸成、そして自律的な人間力を蓄えた社員の育成があるように筆者は理解している。そのためには何よりも経営者の資質が重要となる。経営者の資質としてドラッカーは、何よりも「人格的な真摯さ（integrity of character）」を評価している（Drucker, 1954, p. 157 上田惇生訳上巻218-219頁）。本稿で紹介する企業の経営者はそれぞれ

「真摯さ」をもった人格的にも魅力がある経営者であった。

そしてこうした従業員が一致結束してまとまることのできる企業風土、企業文化を創り上げていくためには経営理念の確立とその浸透が必要となる。さらに中小企業の「高度なマネジメント」としては、従業員に対する多様な分配（給与と福利厚生）があるが、ただ中小企業にとって分配の原資や人的資源が必ずしも豊富にあるわけではないので、そこには従業員が納得する何よりも丁寧で細やかな配慮が必要となる。これについてはこのあとの事例紹介で取り上げる企業のなかで紹介することにした。

1-4 経営理念の確立と浸透の重要性

コリンズ・ポラス (Jim Collins and Jerry I. Porras) は、世界的なベストセラーとなった『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』の第3章において経営理念の意義と重要性を指摘し、ジョンソン&ジョンソンをはじめとするビジョナリーカンパニーの経営理念を紹介し、経営の基本理念についての定義をまとめている。その基本理念 (Core Ideology) は、基本的価値観 (Core Values 組織にとっての不可欠で不変の主義) と目的 (Purpose 単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由) から構成されている (Collins/Porras, pp. 73-79, 山岡洋一訳119-129頁)。最近、パーパス (Purpose) 経営がブームとなって喧伝されているが、経営理念の確立とそれを全社に浸透させる意義はますます重要となっている。

企業経営における経営理念の重要性を情熱をもってわが国で最初に語り始めたのは、松下幸之助翁である。松下幸之助翁が自らの経営思想や哲学を20項目で体系的に纏め上げたのが名著『実践経営哲学』である。そこでは経営哲学の第一番目に経営理念の意義と重要性を次のように語っている。

「私は60年にわたって事業経営に携わってきた。そしてその体験を通じて感じるのは経営理念というもの大切さである。いいかえれば“この会社はなんのために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っているのか”という点について、しっかりとした基本の考え方をもつということである。事業経営においては、たとえば技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にいろいろあるが、いちばん根本になるのは、正しい経営理念である。それが根底にあってこそ、人も技術も資金もはじめて真に生かされてくるし、また一面それらはそうした正しい経営理念のあるところからうまれてきやすいともいえる。だから経営の健全な発展を生むためには、まずこの経営理念を持つということから始めなくてはならない。そういうことを私は自分の60年の体験を通じて、身をもって実感してきているのである。」

この著書は「松下経営の真髓が説かれた経営者必読の書」と言われている名著であるが、パナソニックの元副社長川上徹也氏によれば、本書の次頁の20項目は「山下跳び」で有名な3代目社長の山下俊彦社長が誕生したときに松下幸之助翁が「これで経営をやってくれ」と手渡さ

れた要綱だそうである（川上2012, 176頁）。

①まず経営理念を確立すること, ②ことごとく生成発展と考えること, ③人間観をもつこと, ④使命を正しく認識すること, ⑤自然の理法に従うこと, ⑥利益は報酬であること, ⑦共存共栄に徹すること, ⑧世間は正しいと考えること, ⑨必ず成功すると考えること, ⑩自主経営を心がけること, ⑪ダム経営を実行すること, ⑫適正経営を行うこと, ⑬専業に徹すること, ⑭人をつくること, ⑮衆知を集めること, ⑯対立しつつ調和すること, ⑰経営は創造であること, ⑱時代の変化に適応すること, ⑲政治に関心もつこと, ⑳素直な心になること。

松下幸之助翁が経営理念や経営哲学を海外事業でもいかに重視していたかのエピソード（松下電器の佐久間昇二元副社長の思い出（立石, 2014, 202-209頁）も紹介しておきたい。

佐久間氏が37歳で欧州16カ国に乾電池の販売網を創り上げるミッションを与えられ、ドイツに赴任していた当時（1968年）、松下幸之助翁がオランダから立ち寄り、懇談会が催された。この当時はまだ松下電器の商品力がなく売物が少ない現状を幸之助翁に話したところ、幸之助翁は「売物はあるよ。君たちには、商品を売る前に売って欲しいものがある」と話し、「松下の経営理念を売ってくれたらいい。（代理店や販売店に）松下の経営理念を仕入れてもらって下さい。それが松下の商売の基本だ。いまの商品でも、これなら出来る」と言っただけ、これには駐在員全員が絶句したそうである。その後、佐久間たちはあらためて会合をもち、「松下の経営理念を売れ」という幸之助の内容を議論したとのである。このことを佐久間は次のように回想している。「松下と取引先や消費者の間に良好な関係が維持され、そして一緒に栄えていくような関係を恒常的に築くことが出来れば、それがもっとも好ましい商売といえるのではないかと考えるようになりました。そしてそこに必要なのは、人と人が信頼し合う関係です。相手を思い合う心や考えが根底にあることではないかと。それは、松下では経営理念である『共存共栄』に他なりません。『松下電器は共存共栄を実行している会社である』ことを、販売店（小売店）や代理店（問屋）のみなさんに理解していただくことが幸之助さんの『経営理念を仕入れていただく』ことではないかと思ひ至るようになりました」。

2 中小企業会計は「経営のための会計」であり、管理会計である

2-1 中小企業の会計に関する基本要領（2012）

わが国における中小企業の会計については、2002年6月に中小企業庁から「中小企業の会計に関する研究会報告書」が公表されて以来、各方面で注目され、2005年8月に「中小企業の会計に関する指針」（以下「指針」と略す）が日本公認会計士協会・日本税理士会連合会・日本商工会議所・企業会計基準委員会の4団体から公表された。その後この改正が毎年繰り返されてきた。ただこの「指針」は「会社法上、『一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行』（会社法431条）の一つとされたものの、その普及状況は決して芳しいものではなかった」（河崎

2012, 25頁) ため, 「指針」が念頭に置かれている中小企業よりも規模が小さく, 経理要員も少なく, 高度な会計処理が困難なより広範な中小企業の会計のために「中小企業の会計に関する基本要領」(以下「要領」と略す)が2012年2月に提案され, 日本税理士会連合会, 日本公認会計士協会をはじめ, 中小企業庁, 金融庁, 日本商工会議所, その他中小企業関係金融機関などが積極的にこの「要領」の推進を図っている。ここにわが国の中小企業の会計は「指針」と「要領」のダブルスタンダードになってくるのであるが, 中小企業のなかでも中規模企業には「指針」の利用, 小規模企業には「要領」の利用を推奨され, そのような「棲み分け」がなされている。

こうした中小企業の会計をめぐる議論と「指針」が作成されてきた背景や経緯, そして「指針」が多くの中企業の実態とかけ離れていたことから「要領」が出来上がるまでの過程をフォローしてみると, 改めて中小企業の会計が経営管理のための会計すなわち管理会計でなければならないことが明らかになってきた。この「要領」は, ①中小企業の経営者が活用できるように, 理解し易く, 自社の経営状況の把握に役立つ会計として, ②中小企業の利害関係者(金融機関, 取引先, 株主等)への情報提供に資する会計として, ③中小企業の実務における会計慣行を十分考慮し, 会計と税制の調和を図った上での会計として, ④計算書類等の作成負担を最小限に留め, 中小企業に過重な負担を課さない会計として, 構築されることをめざしたことは中小企業の実態に即した適切なものだといえる。また同時に中小企業の経営者のための会計つまり管理会計としても理解できるものである。利害関係者(金融機関, 取引先, 株主等)への情報提供に資する会計も中小企業にとっては重要な会計であり, 「私会計の理念, 経営者の意図を貫徹しようとする」(青柳1976, 46頁)外部報告会計であり, 管理会計なのである(水野2015)。中小企業の資金調達は基本的に間接金融で金融機関からの借入金で商品を購入し, 設備投資を行っている。多くの中小企業における企業会計は負債の管理が課題であり, 資金繰りが何よりも重要な管理会計となっているのである。

2-2 稲盛和夫の会計学—中小企業管理会計の基本

上述したように中小企業の会計は中小企業管理会計が根幹となっている。しかもそこでは利益管理会計ではなく, 資金繰りをベースにしたキャッシュ・フローの管理会計とならなければならない。中小企業の管理会計では稲盛和夫氏のベストセラーになった著書の一つである『稲盛和夫の実学: 経営と会計』が大変参考となる。その著書の「まえがき」で稲盛氏は, 「いまこそ求められる『経営のための会計学』」の重要性を提起し, 「会計がわからなくて経営ができるか」と喝破しているが, その通りであろう。稲盛氏は, 「会計データは経営のコックピットにある計器盤にあらわれる数字に相当する」としたうえで, 「会計というものは, 経営の結果をあとから追いかけるためだけであってはならない。いかに正確な決算処理がなされたとしても, 遅すぎるとは何の手も打てなくなる。会計データは現在の経営状態をシンプルにまたリアルタイ

ムで伝えるものでなければ、経営者にとっては何の意味もないのである」と文字通り「経営のための会計」つまり管理会計を語っている。そして「中小企業が健全に成長して行くためには、経営の状態を一目瞭然に示し、かつ、経営者の意志を徹底できる会計システムを構築しなくてはならない」と述べている。また「常識的には、月次決算書などの決算資料は、経理が一般的な形でつくるものかもしれない。しかし、それでは本当に経営者の役に立つものにならない。経営者がまさに自分で会社を経営しようとするなら、そのために必要な会計資料を経営に役立つようなものにしなければならない」と、まさに管理会計の意義と重要性を語っているのである。（なお管理会計として有用となるのは、売上総利益 \equiv 限界利益 \equiv 付加価値と理解したシンプルな付加価値管理会計が必要であるがこれについては、むすびで触れたい）。

さらに稲盛氏はその著書において、次のような「経営のための会計学7原則」を提示し、「実践的基本原則」としているが、まさに中小企業の管理会計の基本となるものである。

- ①キャッシュベース経営の原則（お金の動きに焦点をあてたシンプルな経営）：会計はキャッシュベースで経営をするためのものでなければならないというのが、京セラ会計学の第一の基本原則である。
- ②一対一対応の原則（モノとお金の動きと伝票との対応）：これは会計処理の方法として厳しく守られなければならないだけでなく、企業と其中で働く人間の行動を律し、不正のない経営を実現するために重要な役割を担うものである。
- ③筋肉質経営の原則（利益を生まない余分な在庫や設備を一切持たない）：経営者はぜい肉のまったくない筋肉質の企業をめざすべきである。
- ④完璧主義の原則（製造・営業の目標の完璧な遂行）
- ⑤ダブルチェックの原則（内部統制の要）：「ダブルチェック」とは、経理のみならず、あらゆる分野で、人と組織の健全性を守る「保護メカニズム」である。
- ⑥採算向上の原則（売上最大・経費最小）
- ⑦ガラス張り経営の原則：全社員に京セラの経営状況を公開する。

なお稲盛和夫氏の会計思考を体現している京セラの管理会計には、中小企業の管理会計の特徴を色濃く残している。稲盛氏が前掲書で明らかにしているように京セラでは標準原価計算と予算制度を実施しておらず、棚卸資産の評価は売価還元原価法を採用している。京セラ管理会計の根幹は時間当り採算制度であるが、従業員の理解しやすさとシンプルさを考慮して現金主義をベースにしているのである。このことは中小企業の管理会計を考察するうえで大変参考になる重要な視点である。

3 「ヒト」への分配の重要性と多様性

1-2で述べてきたように、中小企業の「高度なマネジメント」としては、従業員に対する

丁寧で多様な分配（給与と福利厚生など）が必要であり、本稿では筆者が実際に訪問した3社の企業を事例として考察することにした。とくにこの3社は本大会が開催されている愛知県に近いところを選んでみた。

3-1 伊那食品工業株式会社 (<https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>)

3-1-1 同社の概要

設立：1958年6月，資本金：9,680万円，年商：197億円（2019年実績），業種：業務用・家庭用の寒天製造・販売，社員数：475名（2020年1月），本社：長野県伊那市，最高顧問：塚越寛，会長：井上修，社長：塚越英弘。同社は資本金金額からすると中小企業の範疇に入るが，社員数は300名をはるかに超えており，中堅企業と言えるだろう。

3-1-2 同社の沿革

- 1958年 会社設立 業務用粉末寒天の製造開始
- 1964年 業務用に加えて，家庭用寒天「かんでんクック」及び粉末食品の製造開始
- 1980年 「かんでんばば」シリーズ発売
- 1995年 科学技術庁長官賞を塚越寛が受賞，本社及び研究所を新築移転
- 2003年 日刊工業新聞社主催の優秀経営者顕彰にて，最優秀経営者賞を塚越寛が受賞
- 2006年 関連会社 農業生産法人有限会社「ばばな農園」設立
- 2007年 第40回グッドカンパニー大賞でグランプリ受賞
- 2012年 塚越寛が旭日小綬章を受賞，テレビ東京「カンブリア宮殿」に塚越寛が出演
- 2014年 米澤酒造株式会社を子会社化
- 2016年 ハマ園芸株式会社を子会社
- 2018年 北丘工場でFSSC22000認証取得，塚越寛が渋沢栄一賞を受賞

3-1-3 同社の社是と経営理念

社是：いい会社をつくりましょう

～たくましく そして やさしく～³⁾



3)伊那食品工業には2013年11月20日にゼミの学生と共に訪問し，総務部より同社の概要や特徴の説明を受け，工場や野村陽子植物細密画館を見学し，工場の敷地全体が美しく整備され，塚越寛最高顧問の経営理念が徹底されていることを実感してきた。100年カレンダーも確認できた。上記の写真は伊那食品のガーデンを案内していただいているところである。

経営理念：社員の幸せのために

会社はみんなの幸せのためにあるものです。経営者も社員も「労使」ではなく、同じ理念、同じ方向を目指す「同志」ではないでしょうか。経営にとって「本来あるべき姿」とは「社員が幸せになるような会社をつくり、それを通じて社会に貢献する」ことだと思います。そして売り上げも利益もそれを実現するための手段に過ぎないのです。会社を家庭だと考えれば、分かりやすいかと思います。社員は家族です。

トップメッセージ（塚越英弘代表取締役社長 伊那食品ホームページより）

経営理念は、企業の目指す方向性であり、あるべき姿です。だからこそいつの時代でも変わらない目的そのものです。ではそれは、何なのでしょう。利益を上げる、売り上げを増やすこと、これらは企業にとって必要なことですが、これはあくまで手段です。企業の目的、あるべき姿は社会、人々の幸せを追求することであり、その中で最も重要で身近な社員の幸せを追求することではないか……そう考えています。だからこそ、判断基準を社員を軸に考えれば、おのずと答えは出るのではないのでしょうか。そう考えれば、いわゆるリストラ、給与カット等の発想は出てきませんし、もっとシンプルに判断できるのではないかと思います。経営はそんなに甘いもんじゃない、それは理想論だ……などと思われるかもしれません。

しかし、当社は最高顧問が社員の幸せを追求する「年輪経営」を掲げ、50年以上実践してきました。まだまだではありますが、このあるべき姿を追求し、実践することが、当社にとっても私にとっても「挑戦」だといえます。そして、この思いをさらに進化させ、永続できるようバトンを引き継いでいくことが、私の役割です。まだまだ未熟ではありますが、社員とともに成長し、永続を目指していきます。

年功序列と終身雇用の維持：

若い社員も結婚して子供を育てていきます。教育費がかかり、住宅ローンも始まります。世間並みに幸せに暮らし、次の世代を生みはぐくむ家庭を営む上で、年齢とともに賃金が上がっていく年功序列型は、長期的な視点で見れば、日本を健全に永続させていくために欠かせないものだと考えています。

創業者塚越寛最高顧問の企業観：

「会社は会社自体や経営者のために利益をあげ、発展するのではなく、会社を構成する人々、社長をふくめて社員全員の幸せのために存在する。」（塚越2012 33頁）。「人件費は、幸せを求めて働く社員たちの労働への対価であり、この支払いは企業活動の目的そのものです。当社では、『ファミリー』としての意識から、人件費の総額が多いことはいいことであると思っております。削減の対象とすべき『費用』ではないという考え方です。」（前掲書52頁）

「企業は社会の公器です。雇用機会をつくりだすことに誇りを感じる経営者が増えてこそ、世の中は良くなっていくのではないのでしょうか。ただし、会社の経営状態から人件費の適正規模を判断することは当然です。常識を越えてまで、高額な人件費を認めるつもりもありません。」

(前掲書53頁)。「経営理念や社是を全社的に共有していることが、会社経営の基本です。これを欠いてしまえば、会社全体としてのパワーが生まれません。理念や社是が社内にしっかりと浸透してこそ、社員に戦略が理解され、戦術も生きてくるのです。—(中略)—理念を確実に共有するためにも、会社は教育機関としての役割を果たすべきですし、経営者は話し上手・伝え上手でありたいものです(塚越2019 46-47頁)。「当社では、理念や社是を徹底的に浸透させることに多くのエネルギーを注いでいます。—(中略)—経営計画を立てる際には、会社としては数値目標を掲げません。前年を下回らなければよいと考えています。目標設定は各工場や営業所の社員が自分たちでおこない、目標達成のために自ら考えて取り組んでいます。」(前掲書 59頁)。余裕をもって中・長期的な事業に集中するためには「決算は三年に1回くらいが適正だろう」(前掲書 59頁)。

3-1-4 同社の経営の特徴：高度なマネジメント

伊那食品工業は、上述のような経営理念と企業観をもったうえで、海藻を原料とする寒天の製造販売というニッチな業種で48年間の増収増益を重ね、自己資本比率も高く実質的には無借金経営を維持し、寒天業界では80%のシェアを占めるまでに至っている。とくに中核事業である寒天の「深掘り」する研究開発には注力されてきており、社員の1割を研究開発要員に振り向け、製品構成は業務用6割(化粧品・医薬品など)、家庭用4割の比率を維持し、新製品の開発に全力を挙げてきている。すなわち寒天という製品の「深化(exploitation)」と「探索(exploration)」という活動がバランスよく実行され、近年注目されてきた「両利きの経営(ambidexterity)」を早くから実践されてきているのである。さらに従業員への福利厚生は、次のように手厚いものとなっている(同社ホームページその他より)。

- ①社員旅行：約50年前から毎年、海外と国内を交互に社員旅行を実施
- ②社内預金/社内貸付制度：金融機関よりも大変有利な利率で預金・借入が可能
- ③リフレッシュ家族旅行支援制度：勤続10年、20年、30年目の社員に家族旅行支援の特別休暇と支援金が支給
- ④各種クラブ活動：華道、茶道、ソフトボール、バレーボール、マラソン、ゴルフ、テニス、バスケット、バドミントン、自転車、フットサル、太鼓、音楽クラブ等
- ⑤その他：医療休暇制度、健康診断の付加検診
- ⑥社員寮、借上げ社宅完備(営業職)、スタッドレスタイヤ・車庫手当、がん保険加入 など
- ⑦社屋は床暖房にしており、伊那谷の凍てつく冬でも、社内は快適(塚越2019)。
- ⑧社内食堂では、籐製のちょっとしゃれた椅子、テーブルも質の良い木製(塚越2019)。
- ⑨「かんでんばば祭り」：全国の営業所から全社員が本社に集合。交通費・宿泊費はすべて本社負担(塚越2019)
- ⑩おやつタイム(ラインを止める)と費用の援助

3-2 未来工業株式会社 (<https://www.mirai.co.jp/>)

3-2-1 同社の概要

業種：電気設備資材，給排水設備およびガス設備資材の製造販売，取締役社長：山田雅裕，設立：1965年8月，資本金：70億6,786万円，上場取引所：東証・名証市場第一部，連結売上高360億円，連結従業員1,223名（2021年3月），グループ会社：神保電器株式会社，未来精工株式会社，株式会社ミライコミュニケーションネットワーク，株式会社アミックスコム，未来技研株式会社，未来化成株式会社，未来運輸株式会社グループ会社。このように未来工業はすでに株式上場を果たし，中小企業の範疇ではなくなっているが，こうした発展の基盤を築いた同社の中小零細企業であった時代の経営的特徴に注目してここでは取り上げることにした。

3-2-2 同社の沿革

- ・1965年 故取締役相談役山田昭男と故取締役会長清水昭八の両名にて大垣市久瀬川町に未来工業設立。資本金50万円。
- ・1973年 東京営業所を開設。11月 名古屋中小企業投資育成株式会社の育成企業となる。
- ・1978年 財団法人クリーンジャパンセンターより産業廃棄物再資源化貢献企業として表彰を受ける。
- ・1979年 第一回社内QCサークル事例発表会開催。
- ・1982年 岐阜県養老町に養老工場完成。
- ・1985年 「第18回中小企業研究センター賞（全国表彰）」受賞。
- ・2006年 純粋持株会社体制廃止。未来株式会社を吸収合併し，事業持株会社としてグループ会社の親会社となる。名古屋証券取引所市場第二部に上場。
- ・2011年 第1回「日本で一番大切にしたい会社」大賞受賞
- ・2013年 取締役社長に山田雅裕就任
- ・2015年 第1回ホワイト企業大賞受賞
- ・2018年 東証市場第一部上場，名証第一部に指定

3-2-3 同社の経営理念と基本方針

経営理念：

未来工業の理念とは，社員全員が「常に考える」ことである⁴⁾。当社は，社員ひとりひとり

4) 未来工業には，2015年6月14日に「人を大切にす経営学会」のメンバーと一緒に訪問し，山田雅裕社長から会社の概要や経営状況について説明を受け，総務部の案内で工場を見学させていただいた。「常に考える」という経営理念はステッカーとして会議室や廊下，トイレに至るまでいろいろなところに張られ，その理念の徹底と浸透が図られていた。次頁の上の写真は会議室の様子であり，蛍光灯それぞれにスイッチの紐が結びつけられていることにも注意をしていただきたい。下の写真は，1件500円が支給される提案箱を写したもので社員の提案件数や採用されたものなどが社員にも見られるようになっている。

の自主性を大切にしたユニークな経営を行っている。自らの意思で考え、行動した先に新たな未来が待っているのではないか。いつも命令や指示を受けて仕事をこなすのではなく、主体的に取り組むことは、仕事が面白く、新たな発想にも繋がっていくものと信じている。



経営の基本方針：

当社は「常に考える」を社業の企業理念とし、ユーザーの使い易い製品を提供するために「絶え間ない新製品の開発」、「ユーザーに対する迅速な対応」、「社員の自主性及び創造性の重視」、「地域社会への貢献」など、創業以来時代を先取りした経営を行い各事業の拡大を目指している。また、未来グループ各社の基盤強化を図るため、未来工業株式会社を中心に、経営の効率化および各グループ企業の独自性を生かした経営による継続的な成長と収益の拡大を図り、企業価値の最大化を目的としている。創業者は「創業当時に決めた方針のうち、その筆頭格が『何事においても差別化する』ことだ。つまり他社のモノマネをしないこと、他社の正反対の道をいくことだよ」（山田2013 146頁）と述べている。

事業について：

未来工業は1965年創業の電設資材・管工機材メーカーである。「他社と同じモノはつくらない」というポリシーのもと、徹底的に使いやすさを追求し、随所に創意工夫を盛り込んだオリジナル製品を生み出してきた。例えば、電気のスイッチやコンセントの裏側に埋め込まれる「スイ

ッチボックス」。プラスチック製の小さな箱の中に数々のアイデアが凝縮されており、現在では国内トップシェアを誇る当社の主力製品となっている。また研究開発にも注力しており、特許保有件数約800件、意匠保有件数約1700件、となっている。

3-2-4 同社の経営の特徴：高度なマネジメント

未来工業が零細企業から中小企業、そして上場企業にまで成長していった要因の第一は、「常に考える」という端的な経営理念を徹底して社員に浸透させ、自主的自律的な社員を育成する多様な福利厚生を含む制度的な仕組みを作り上げてきたことにある。これらについては、同社のホームページおよび創業者が「未来工業が先に渡すおもな“餅”」（山田2013、135-137頁）というものに基づいて次のような事例を紹介しておきたい。

- ①地元中小企業としての十分な給料
- ②70歳定年。60歳以降も給料は下げない
- ③全員が正社員
- ④日本一の休日数（有給休暇を除いて140日）、年末年始は約20連休
- ⑤定時は8時30分～4時45分（7時間15分）
- ⑥残業は原則ゼロ
- ⑦育児休暇は最長3歳まで、何度取得してもOK
- ⑧5年に一度は希望者全員で海外旅行（全額会社負担）
- ⑨社員のクラブ活動への援助（社員5人以上のクラブに毎月1万円補助）
- ⑩制服なしの自主性（なお制服代として毎年1万円を支給）
- ⑪業務改善などの提案に1件500円支給

どんな小さな提案でも受理され、提案制度を形骸化されないように工夫されている。これは、社員一人ひとりに当事者意識をもって「常に考える」という企業理念を具体化させるための取り組みとなっている。今では毎年約5,000件の提案が提出されている。これによって「スイッチボックス」の数々のアイデアや特許保有件数約800件、意匠保有件数約1700件の成果につながっている。

- ⑫ホウレンソウ（報告・連絡・相談）を強制しない
- ⑬自己啓発を支援（通信教育などの受講料は会社負担）
- ⑭メセナ活動で芸術イベントを開催
- ⑮社員の自主性を最大限に尊重

タイムカードがない。社員食堂の食費補助も自己申告制、出張旅費も一定額の渡し切り、ノルマ禁止、成果主義も採用しない、社員を管理するの全くのムダ（山田2013、68-74頁）

3-3 キリックスグループ (<http://www.kirix.co.jp>)

3-3-1 同社グループの概要

名古屋に本社を置くキリックスグループは、カーリース事業のキリックスリースと自動車販売のトヨタモビリティ東名古屋を中核会社とする7つの企業グループであり、その概要は次のようになっている。事業内容：自動車リース、トヨタ車・レクサス車・VW車の新車販売、U-Car販売、中古車輸出、自動車整備、板金塗装、各種保険代理業など、設立：1960年、資本金：3億9000万円、社員数：850名、売上高：525億円、代表者：代表取締役会長（山口茂樹）、代表取締役社長（山口峰伺）

すでにキリックスグループは、資本金や社員数、売上高をみても中小企業の範疇を超えて成長した中堅企業であるが、非上場でもあり、中小企業の特徴を残した家族主義的な企業であるため、ここで取り上げることにした。

3-3-2 同社の沿革

- 1960年 株式会社名豊トヨベツトサービス設立～業界に先駆けた年中無休、出張サービスを手がける～
- 1962年 中古車販売部門併設～日本初の「オープン展示場」を開設～
- 1969年 (株)名豊保険を設立～保険という分野から、お客様のサポート～
- 1970年 名豊リース(株)(現キリックスリース)を設立～日本初のフルメンテナンスカーリースシステムを開発・定着～
- 1971年 名豊グループ(現キリックスグループ)を結成
- 1980年 トヨタビスタ東名古屋(株)創業～従来の「訪問販売」スタイルから「完全店舗販売」への大変革～
- 1990年 新CIの導入(キリックスグループの誕生)
- 1992年 VW・Audi車販売開始～Volkswagen名東上社オープン～
- 1995年 トヨタ自動車(株)の「総合表彰」を5年連続受賞し、「特別表彰」に輝く
- 2005年 「レクサス星が丘」オープン～最高級ブランド・レクサスの営業開始～
- 2014年 「No1トヨタのおもてなしレクサス星が丘の奇跡」PHP研究所より発刊
- 2021年 ネットトヨタ東名古屋はトヨタモビリティ東名古屋に社名変更

3-3-3 同社の経営理念と経営方針

同社グループは三誠の精神(誠心・誠意・誠実)を基本理念にして「お客様との信頼関係を築くために自ら主体的に取り組み、素晴らしい価値を創造、提供出来る社員を育成し、“価値創造企業”としてお客様から信頼され、地域社会から必要とされる企業」を目指している。そして具体的には、従来より次の3点を経営理念として掲げ、実践してきている。

①社会への貢献

地域社会への貢献とは、適正な利益を上げることによって、納税という形で貢献していくこと。それに加えて地域社会において価値ある企業として世の中の人に本当に喜んで頂き、信頼して頂くことが最大の貢献であるとして、1992年より開始し、定着した本社及び全国の各拠点店舗周辺を毎週金曜日に清掃する「クリーンクリーンキャンペーン」をはじめ、献血活動など地域社会との絆を深め、貢献する活動を積極的に展開している。

②お客様中心の価値づくり

キリックグループは、創業以来の精神である「お客様へのサービスにすべてをかける」をモットーに各社がそれぞれの専門性を追求した他にマネの出来ないダントツオンリーワンの仕組み・システムを実現し、時代に先駆けたオリジナル商品・独自のサービスを提供し、お客様との信頼・満足づくりに努めている。とくに名古屋で有名になった「レクス星が丘店」のホスピタリティは素晴らしいものであり、その内容と事例は志賀内泰弘（2014）に詳しい。なお万が一の事故・トラブルも安心のサポートシステム例として、①年中無休・24時間緊急サービスシステム、②事故カウンセラーシステム、を準備している。

③社員とその家族の幸せ・豊かさづくり

キリックグループは、「仕事を通じての人づくり」として、能力にふさわしい「ポスト＝場」を提供することで、大きな仕事を体験させ、やりがいを持ち、自己成長が出来ると考え、業界トップの年間休日や世間水準を上回る給与水準でより豊かでゆとりある生活を実現している。この具体的な内容は次に紹介する。

3-3-4 同社の経営の特徴：高度なマネジメント

①キリックグループの家族主義経営と多様な分配（福利厚生）

この事例については同社のパンフレットから次に紹介したい。

～社員とその家族の幸せ・豊かさづくりの実現～

社員がイキイキと誇りを持って働ける環境を充実させています。

会社は、ただ毎日机に向かって仕事をするだけの場所ではありません。共に働く社員同士が一つのチームとして支えあい、新しい価値を創り上げていく場所です。社員と会社の信頼関係と、それを支えて下さる家族の協力によって、毎日の仕事が充実したものになります。

社員とその家族の幸せ豊かさを追求します

産休育休・時短勤務制度 充実の家族手当

男女問わず希望者は100%制度を利用。復職の際も、カウンセリングをおこない、子育てと仕事の両立をバックアップ。また、扶養の配偶者及び第3子まで、国民水準を大きく上回る家族手当を毎月支給し、子育ての支援を行います。



社員の節目を一緒にお祝い

お子様の小学校・中学校への入学祝いや、社員への成人祝賀会・定年退職慰労会など、人生の節目を一緒にお祝いをします。



社員と家族が絆を深める、年に一度の大運動会

社員はもちろん、ご家族も含めて総勢800人が参加する大運動会。事前準備から当日の進行まで、全て社員の手で盛り上げます。仕事を少し離れた場所で、同僚社員や先輩・後輩、上司などの意外な一面を知ることが出来る貴重な機会です。お互いの絆が深まるからこそ、日々の仕事の場でも活発なコミュニケーションが生まれます。



一体感を創り上げ、社員の絆を深める社内行事

様々な行事で想いを共有します。

1月 年賀状



新年の挨拶と、一年間の方向性を共有します。課題や取組みを明確にすることで、自分自身を成長させる目標をたてる事が出来ます。

3月 入社式



新たにキリックスグループの社員となる新入社員のお披露目には、ご家族の方やお世話になった先生にもお越し頂きます。また、毎年一つの題を究めたプロの方にお越し頂き講演会を開催しています。

毎月 誕生日会



同じ誕生日の社員が祝い合う誕生日会を毎月開催。配属者の方の誕生日にも感謝の気持ちを込めて当社からプレゼントを贈ります。

4・9月 年度方針大会&履進パーティー



半期毎に目標を明確にし、全社員で目標を共有しながら仕事を進めています。だからこそ、皆が協力し、一つのチームになります。お互いを高めあえる仲間がいるからこそやりがいと誇りを持って仕事に取り組めます。



お互いの挨拶をたたえる履進パーティーでは、普段は会わない社員とも交流できます。

社員同士のコミュニケーションを大切に

クラブ・サークル活動

野球やフットサル、バスケットボールなど、同じ趣味を持つ社員が集まり、一緒に汗を流しています。



報奨旅行

多くのお客様から信頼を集めた優秀店舗には、海外で目標達成を祝う報奨旅行があります。



② キリックスグループの付加価値分配計算

キリックスグループの分配計算として大変興味深いのは、次のような計算構造となっているところである。

同社グループでは、売上高から売上原価を控除して算定された売上総利益を限界利益（＝付加価値）と理解して、それを人件費40％、経費40％、経常利益20％（法人税10％ 当期利益10％）に分配するようになっている。経費は、「お客様への価値」であり、お客様中心の価値づくりに用いられ、人件費は「従業員への価値」であり、社員とその家族の幸せ・豊かさづくりに用いられる。すなわち従業員への給料だけではなく、様々な福利厚生を含む従業員の処遇に活用されるのである。なお経常利益のうちの法人税は「社会への価値」であり、地域社会への貢献とみなされている。このようにキリックスグループは、売上総利益を限界利益、また付加価値とみなして経営管理に用いており、分配構造もシンプルなものとなっている。こうした付加価値の計算と分配は、かなり以前から用いられているとのことである⁵⁾。

付加価値の分配の分析では、通常、1人当り労働所得からはじまるつぎのような関係式が用いられる。

1人当り労働所得（労働収益／従業員数）

$$= \text{労働生産性（付加価値／従業員数）} \times \text{労働分配率（労働収益／付加価値）}$$

この式は、1人当り労働所得を増加させるには、労働生産性もしくは労働分配率の向上が必要であることを示しており、労働分配率が労使の協議で一定の了解があれば、何よりも付加価値の増大、労働生産性の向上こそが1人当り労働所得つまり賃金と福利厚生など従業員の処遇を整備し、高めることができるのである。キリックスグループでは労働分配率が40％と決めら

5) これらは、私のゼミでキリックス人事室長より講演していただいた講演資料（2018年11月12日）とインタビュー調査（2019年3月29日）などによるものである。

れているため、従業員は高付加価値経営や労働生産性の向上に努力することが給料や処遇の改善に繋がることをただちに理解することができるのである。

このように売上総利益や限界利益を付加価値と理解して経営管理に用いることは、現実の企業実務において、とくに非製造業ではしばしば実践されているのであり、多様な付加価値概念の一つとして認識することが重要である。「異なる目的には、異なる付加価値」なのである。

むすび

中小企業会計学会第9回全国大会の統一論題における報告を加筆修正した本稿では、まず中小企業の定義とわが国経済に占める位置および中小企業管理会計研究の意義と視点を確認したうえで、中小企業は大企業とは違った「高度なマネジメント」が必要というドラッカーの主張に注目してきた。「幸せ」を経営理念に掲げ、零細企業から中堅企業、上場企業にまで発展してきた3社の事例を考察してきたが、それぞれユニークな「高度なマネジメント」を実践されてきたことが理解できる。ドラッカーの言う「高度なマネジメント」とは、経営理念の確立とそれを徹底的に浸透させることに多くのエネルギーを注ぎ、そして分配の多様性が家族主義を基盤にして何よりも丁寧に細やかな配慮にもとづき実行されてきたことのように理解ができる。そのことによって従業員のベクトルを共通にして、経営の一体化を図り、モチベーションを高めてきたのであり、このことの確認は重要である。

また3社はそれぞれユニークなニッチ領域を探索し、他社にない独自性をもって生き残り、成長してきた。伊那食品工業では「かんでん」を深く掘り下げ、研究開発能力を向上させ、圧倒的なシェア（かんでん市場の約8割）を確保してきている。未来工業株式会社もちょっとした工夫とカイゼンによって商品開発力を高め、シェアトップのスライドボックスだけでも85種類を準備し、他社にない特徴を生かしている。キリックスグループは丁寧な接客と細やかな配慮をした家族主義経営と分配で発展してきた。

すでに述べてきたが、中小企業会計は中小企業管理会計が根幹となる。そして管理会計として有用となるのは、売上総利益＝限界利益＝付加価値と理解したシンプルな付加価値管理会計ではないかと筆者は考えてきた（日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会（座長水野一郎）」編2019）。中堅・中小企業では、限界利益を付加価値として理解し、限界利益＝付加価値を生産性分析や成果分配のために活用する事例も多いが、それも付加価値分析の範疇として考えることは可能である。1970年代のイギリスの付加価値会計でも管理会計的には限界利益として結びつけて用いられてきた（水野1990）。キリックスグループでは、売上総利益を限界利益（＝付加価値）と理解して、それを人件費40％、経費40％、経常利益20％（法人税10％当期利益10％）に分配するように活用してきている。なお飛田教授が紹介されている佐賀県内の金型メーカーの「がんばり益」も貢献利益（限界利益）や付加価値に近い概念を企業で読み

替えて利用されているのも興味深い(飛田2021 147頁)。

そしてここであらためて注目し、提案したいのがTKCの変動損益計算書である。かつて飯塚真玄氏は「誰にもわかりやすい業績管理のための指標を得るために、『外部購入原価』を変動費とみ、『限界利益』をそのまま『付加価値』(正味の稼ぎ高)として位置づけることをお勧めしたいのである」(落合・飯塚1993 239頁)と述べ、変動損益計算書は付加価値配分計算書としての役割を果たすことになる旨指摘されていた。限界利益 \div 付加価値と把握すると限界利益による損益分岐点分析や付加価値による生産性と分配性の分析の両方の機能が活用できるのである。「TKCポリシー21」はそのように活用できるような仕組みが構築されていた(落合・飯塚1993 第5章)。昨年の中小企業会計学会第8回全国大会における飯塚真規TKC社長の記念講演「変動損益計算書：業績管理の決め手」は、中小企業管理会計にとって大変参考になるものであった。変動損益計算書の上段が商品・市場戦略の成果(必要条件)、下段が適正な成果配分の実現(十分条件)と位置づけられているのも付加価値管理会計と共通するものであった。最近、中小企業のコンサルタントとして一世風靡した一倉定氏の著書が復刻されているが(一倉2021)、彼は全部原価計算を批判し、企業経営にとっては限界利益計算こそが必要だと主張している。そして「生産性を高めること、すなわちより多くの生産価値(限界利益)を生み出すことこそ経営者の使命であり、企業がその存在を許されるのも、生産価値を生み出すからなのである」(一倉2021, 171-172頁)と述べている。

中小企業の管理会計を考察するうえで稲盛氏が強調されていたように「経営者がまさに自分で会社を経営しようとするなら、会計資料を経営に役立つようなものにしなければならない」のであり、管理会計を「しいていえば、会計担当者の整備能力の範囲内にある管理計算が管理会計である、というしかない」(青柳1976, 50頁)という箴言は重要である。

(参考文献)

- 青柳文司(1976)『会計学への道』同文館
飯塚真規(2020)『中小企業会計学会第8回全国大会講演資料』
一倉定(2021)『あなたの会社は原価計算で損をする(復刻版)』日経BP
稲盛和夫(1998)『稲盛和夫の実学：経営と会計』日本経済新聞社
落合孝信・飯塚真玄(1993)『中小企業の発展は戦略的な中期経営計画だ!』産能大学出版部
川上徹也(2012)『女房役の心得：松下幸之助流お金の「教科書」』日本経済新聞出版社
河崎照行(2012)『『中小会計要領』の全体像と課題』『企業会計』第64巻第10号 25-31頁
志賀内泰弘(2014)『NO.1トヨタのおもてなし レクサス星ヶ丘の奇跡』PHP
立石泰則(2014)『松下幸之助の憂鬱』文春新書
塚越寛(2012)『新訂いい会社をつくりましょう』文屋
塚越寛(2019)『未広がりのいい会社をつくる：人も社会も幸せになる年輪経営』文屋
辻厚生(1977)『管理会計論研究』同文館
飛田努(2021)『経営管理システムをデザインする』中央経済社
日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会(座長：水野一郎)」編(2019)『高付加価値会計にむけ

た今日的な付加価値概念（CVA）：社会的価値と経済的価値の統合をめざして』日本生産性本部 2019年2月

- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP文庫 松下幸之助『実践経営哲学』PHP（初版は1978年）
- 水野一郎（1990）『現代企業の管理会計—付加価値管理会計序説—』白桃書房。
- 水野一郎（2015）「中小企業の管理会計に関する一考察」『関西大学商学論集』第60巻2号23～41頁
- 水野一郎（2017）「人本主義に基づく中小企業の管理会計」『関西大学商学論集』第62巻第2号，91-107頁
- 水野一郎編（2019）『中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社
- 山田昭雄（2013）『日本一社員が幸せな会社の変な“きまり”2』ぱる出版
- Collins, J. J. I. Porras, (1994), *Built to Last: succesful habits of visionary companies*, Harper, Business（山岡洋一訳（1995）『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経BPセンター
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HARPER, (上田惇生訳『マネジメント：課題、責任、実践（下）』ダイヤモンド社2008)
- Drucker, P. F. (1993), *The Practice of Management*, HARPER, Originally published: Harper & Row, 1954（上田惇生訳『現代の経営（上）』ダイヤモンド社2006）

（付記）

本研究はJSPS科研費（基盤研究C）19K02028の助成を受けたものである。記して感謝申し上げます。