

中小企業会計の役割と課題

中小企業診断士 田邊 一平

目次

1. はじめに
2. 中小企業会計の現状
3. 中小企業会計の役割
4. 中小企業会計の課題
5. おわりに

1. はじめに

中小企業において、経営者が大きな関心を持つもの、それは「利益の最大化」である。2016年版中小企業白書によると、1) 経常利益は過去最高水準である、2) 利益拡大の主要因は原料・エネルギー価格の低下によるものであり、売上拡大を伴ったものではない、3) 生産性はサービス業を中心として低い水準にある、等近時の特徴が指摘されている。すなわち、昨今の景気回復は抜本的なものでなく、中小企業は更なる企業努力により体質的競争力を高める必要がある。そのためには、まず自社の経営状況を正しく認識し、情報を活用できなければならない。本稿では中小企業会計にフォーカスして、その現状・役割・課題について考察する。

2. 中小企業会計の現状

第一に、会計≒税務会計といった特徴が見られる。会計の主たる目的は適正な財産状態と経営成績の開示である。企業を取り巻くステークホルダーに対し提供される資料として利用さ

れ、専ら小規模閉鎖的企業においては対税務署用という色彩が濃い。上場企業や一部特殊会社を除いてこれが大勢であり、1) I R、2) I F R S、3) 連結決算／納税、の必要性が論じられる場面はほぼなく、これに対するコストも掛けられることはない。端的に言えば、「適切な納税の実現が会計の役割である」といった傾向が見られる。税務には特有の考え方があり、企業会計と合致しない場面もある。期末に近づくと「決算対策」と称して、当初の経営戦略では意図されていなかった本業とは無関係の金融商品等を購入する場合も散見される。

第二に、会計の守備領域は基本的に過去の出来事を取り扱うものであるため、結果の良し悪しに関わらず「ああ、そうか。でも、過去のことはもう変えられないので論じても仕方ない」「来期から頑張ろう」といった結論に陥りやすい。また、経営者には比較的営業マンタイプが多い傾向にあるため、売上や利益には大きな興味を持つが、それ以外の費目については深い関心を見せない場合も見受けられる。

第三に、銀行借入等を目的とした粉飾決算も少なからず存在する。手法には様々なものが存在するがその背景として、1) 実行力をもったチェック体制の不在、2) 経営者の認識の甘さ、3) 事実認識の相違、などが挙げられる。一度粉飾を行なってしまうと雪だるま式に問題が積み重なってしまうことが多い。その場合適正な財産状態・経営成績を示した財務諸表とは成らず、結果として経営分析にも使えない代物になってしまう。

3. 中小企業会計の役割

では、中小企業会計の役割とは何であろうか。現実的かつ第一次的には「適正な税務申告をする手段」としての存在価値は否めない。また、決算書は銀行からの資金調達等のために、ほぼ必ず提出要求される資料といってもよい。すなわち、対外的に必要なものとして位置づけられる。しかし、それは役割の一部であり全てではない。特に、経営改善という側面にフォーカスした場合、対内的＝管理会計に活用されてこそ会計の意義は見出される。

3-1 自社における問題発見のツール

例えば、月次試算表を見て、単に売上が減少／増加したことをもって一喜一憂しても意味はない。売上ならば客数×客単価で構成されるためその両面からの分析が必要である。どちらに原因があるのかを特定できればさらにその要因を探っていく。例えば、1) 消費税増税による駆け込み需要の増加、2) 競合他社による値下げ攻勢の激化、3) 代替品の出現に伴う消費者嗜好の変化、4) 優秀な自社営業マンの退職による顧客離反、等会社ごとに様々なものが考えられるだろう。その原因が判明すれば今後採るべき打ち手も見えてくる。反対に言えば、過去の失敗が分からない限り、将来の対策も打てない。また、過去の兆候は未来の危機を予測させる鏡でもある。例えば、「在庫回転期間が悪化している」との傾向が見られたとしよう。在庫が増えれば利益は増大するため、多少の悪化であれば看過しがちである。しかし、例えば洋服小売店においては、時代の流行変化のスピードが早いため、デッドストックやスロームービング発生はキャッシュフローに深刻な影響を及ぼす。値引き処分できるものであれば廃棄となる前に早期意思決定すべきであるし、その原因を絶たない限り来期も同じ問題が発生する可能性が高い。例えば、1) バイヤーの目利き力の

問題、2) 仕入先取引条件の問題、3) 適正在庫量の問題、4) マーケティング力の問題、5) 組織内意思疎通の問題、等の様々な原因が考えられる。すなわち、会計数値は将来の危機を察知するためのシグナルとなり得る。

問題発見・リスク回避につき、経営者の経験と直感だけでは限界がある。全関係者が会社の現状と問題を共有するには、端緒たる一つのモノサシ＝情報が必要である。そして、これに最も適するものが会計情報である。

3-2 競合他社との比較

所謂業種別に理想とされる経営指標について、公的機関等から統計情報が定期的に発表されている。同業他社比較については懐疑的に考える経営者も存在する。その背景として、1) 他社と同じ経営をしていては同質化してイノベーションが起こせなくなる（≡「ウチはウチ。ヨソはヨソ」の考え方）、2) 財務諸表には出てこない資本力・人材力・顧客関係性等が競争源泉になっている場合、他社と比較することに意味はない、3) 厳密に同一条件で比較できているか疑問であり、標準値は比較対象として適さない、等が挙げられる。これら根拠も一理あるし間違っていない。しかし、だからといって全く無視するのではなく比較することで見える事実もある。例えば、卸売業において売上高総利益率が黒字企業の平均より高ければ高付加価値の商品を提供できていることを示し、自社の強みであるとも言える。にも関わらず営業利益率が低ければ人件費等の固定費負担が重いことを示し、トータルで見れば競合他社の採っている戦略＝薄利多売モデルの方が現状の消費者ニーズ・必要コストに鑑みて合理性があると判断できるかもしれない。また、キャッシュフロー悪化の要因となりやすい在庫に関しても、優良企業の回転率は年々上昇する傾向にある。過去のやり方に囚われていれば時流に反した購買施策を繰り返してしまい、あつとい

う間に資金ショートを起こす危険性もある。このように、会計・経営指標を用いて他社を知ることが、時代のトレンドを知り自社の経営戦略の方向性を明確にする上でも大きな意味を持つ。

3-3 目標達成のための羅針盤

企業の目標はより多くの利益を継続的に創出することにある。当然、そのためにはより多くの売上を獲得し、徹底してコストを下げ、キャッシュを確実に回収する必要がある。全ての経営活動の結果は財務諸表という形で通常1年単位で集約され、この数値をカイゼンしていくことが将来の目標となる。カイゼンのためには会社に在籍する全社員が、各々決めた目標と期限を持って取り組まなければならない。この目標達成のために使われる代表的な手法がKPIとKGIの設定である。なお、実際はKGI→KPIの順で設定されることが多いと思われる。

このとき、会計数値はKGI設定に役立つ。例えば、今期の売上予算：1億円、とKGIを設定したとする。予算策定につきトップダウンかボトムアップの違いはあるものの、根拠となるのは何らかの合理的会計数値から導き出されたものであろう。予算は過去の数値に囚われるとこなくゼロベースで策定すべきだが、全く無視するわけにはいかないのが現実である。

他方、KPIは会計以外の数値で作られることが多いだろう。上記例にならい、KGI＝今期の売上予算：1億円、と設定するならば、KPIは、1) 新規訪問件数を対前年比：5%増加させる、2) クレーム発生率を5件/月削減する、3) 新人教育を課長同伴のOJTにて3時間/月実施する、などが挙げられる。これら設定においても全て金額換算して施策を練り上げる必要がある。すなわち、「とりあえず今までやったことない取組みにチャレンジしよう」「達成可能な取組みに落ち着けよう」では効果が薄く

なる。KPI設定はKGI達成のために行なわれるものであり、その実現可能性と得られる効果＝カイゼン金額、のバランスを取る必要がある。KGI達成を実現できるほどの効果を得られないKPIならば複数メニューを用意すべきであるし、その時の判断基準となるのが最終的にはカイゼン金額＝会計数値である。KPI設定では、そこからもたらされるキャッシュフローを過去の会計実績からはじき出す。例えば、前述「新規訪問件数を対前年比：5%増加させる」のKPIならば、1) どんな商品を売るのか、2) その商品の限界利益率は幾らか、3) その結果KGIを達成して最終目標利益に幾ら届くのか、などを検討する必要がある。また、「新人教育を課長同伴のOJTにて3時間/月実施する」のKPIならば、1) 3時間で発生する人件費（残業代等）は幾らか、2) それに見合うリターンはいつから幾らどうやって発生すると見込むか、などを担当者レベルで検討する必要があるだろう。

4. 中小企業会計の課題

上記で見たとおり、中小企業会計の現状と期待される役割には、やや乖離感がある。大企業に比べ中小零細企業のリソースは限られているため、会計を経営に活かそうとする動機付け・プライオリティは低い傾向に見られる。そこで、中小企業において、どうすれば会計情報を有効活用できるかにつき、今後必要となる課題を検討していく。

4-1 ITの活用

財務会計では市販ソフトを導入されている会社が多いと思われる。ほぼ税務申告のために利用されていることが多いものの、ちょっとした工夫で経営判断に資する情報に加工することができる。例えば、1) 仕訳時に部門属性を設定しセグメント情報を得ることができる、2) 科

目等にキャッシュフロー属性を付与することで資金繰り表を作成することができる、3) 予算数値を予め入力することで予実管理が可能になる、4) 科目に固定属性を付与することで、損益分岐点分析が容易になる、といった効果を得られる。しかし、これらの機能が中小企業（特に零細企業）で使われることはほとんどない

。また、製造業では値決めのための標準原価計算システムや生産管理ソフト等を導入している会社も多いだろう。多くの場合各システムは独立で稼働しており、会計情報との互換性はない。しかし、ほとんどのソフトではCSVでデータを吐き出せる機能があるため、Access等を媒体とし各データを集計する仕組みを構築すれば、より複雑で高度な経営分析が可能になる。

これらを実現するために課題となるのが、IT人材の育成と設備導入である。社内に経理担当者を据えているならば、その者が責任者となるのが最善である。また、いない場合でも顧問税理士・会計事務所によるサポートが期待される。現在の会計ソフトは半自動化されていて以前ほど知識・経験を持たなくても一通りの処理ができるレベルにまで達している。また、この流れは更に進化が予測される。よって、昔ながらの処理をしている企業ほど、業務見直し等により事務担当者の余力を創出する余地があると言えよう。以上より、今後はITを駆使でき、かつ進化の流れに追従できる社内人材の育成・インフラ整備が課題である。

4-2 CFOの育成

CFO (Chief Financial Officer) と言ええば、財務戦略を策定する責任者といったイメージを持たれている方が多い。例えば、1) IR、2) 資金調達、3) 設備投資、などに関する戦略立案をしている情景が目につかぶであろう。大企業であればそれでも良いかもしれないが、中小企業ではより大切な役割がある。それは、「経

営戦略を策定すること」である。しかし、「それではCEOと変わらないではないか」、と疑問に思うかもしれない。誤解を恐れず端的に言うならば、「CEOと変わらない」である。唯一の違いといえば「財務に基づいた経営戦略を策定できる」といった点であろう。中小企業にとってIRはほぼ無関係だとして、資金調達・設備投資といったファイナンス実務は経理課長で充分果たせる。CFOに求められることは、その一歩先=CEOとほぼ変わらないレベルで経営戦略を策定できること、にある。CFO人材を育成しようとする会社では、経理部長等を子会社の代表取締役などに据えるケースも多い。「習うより慣れろ」といった趣旨で実際に経営を体験させるのである。

古来わが国においては、「番頭」という言葉があった。江戸時代においては主人=CEOが不在であっても、店の権限を持たされた番頭が店を取り仕切っていた。このような人材が居たからこそ、経営者不在であっても店を回すことができたし、安心して任せることができたと思われる。また、番頭は経営者のよき理解者であり客観的に物事を見つめられる相談相手でもあったと思われる。現在の経済は当時に比べ成熟・複雑化している。だからこそ、現代における中小企業経営者はこの意味での「番頭」を育成することが必要なのではないだろうか。なお、「経営戦略を立案できる」というスキルに注目するならば、CFOは社内の経理畑でなく他部門の者（例えば、営業出身者）が就任しても構わない。ただし、本当に財務を理解するならば深いレベルで会計実務を知っておく必要があるため、経理出身者が適任であろう。他方、中小零細企業では人的リソースが不足しがちである。その場合は、中小企業診断士や顧問税理士にCFOの役割が期待される。経営会計は、問題発見・改善・現実的な戦略立案に活かされてこそ価値がある。

5. おわりに

中小零細企業においては、トップの手腕で経営を成り立たせている部分が多いと思われる。しかし、経済が高度化・複雑化する中、中小企業においても組織力や情報を活用した戦略が占める重要度は益々高くなっていると感じる。会計は過去～現在～未来を映し出す鏡である。利用場面が限定的となっている中小企業にとって、使い方次第で経営戦略・改善に大きく活用できる可能性を秘めている。しかし、残念ながら現状においては、その認識が広く浸透しているとはいえない。中小企業において、会計やCFO＝「番頭」に対する有用性が広く認知されれば、更なる企業発展に寄与すると考えられる。

参考文献

- ・中小企業庁「2016年版中小企業白書」
- ・日本経済新聞出版社「ROEが奪う競争力～「ファイナンス理論」の誤解が経営を壊す」
手島直樹著

著者紹介

氏名：田邊 一平

住所：倉敷市川西町 15-1

資格：中小企業診断士・税理士

専門：事業再生・事業承継

URL：<http://www.tanabe-inc.com/>