

熊本学園大学産業経営研究第39号抜刷

2020年3月発行

中小企業経営者教育による管理会計実践の促進 —熊本同友会の経営指針を創る会の事例—

木 村 真 実
吉 川 晃 史

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

中小企業経営者教育による管理会計実践の促進

—熊本同友会の経営指針を創る会の事例—

木 村 眞 実
吉 川 晃 史

1. はじめに

中小企業のうち、特に小規模企業において管理会計の導入と活用とに与える主要な要因として、経営者が過去にどれだけ会計の訓練を受けてきたのかというのが先行研究では指摘されてきた(Alattar et al., 2009; Halabi et al., 2010; Perren and Grant, 2000)。また、オーナー経営者が責任感をもって経営に関与することが、管理会計の活用を促進する(Ritchie and Richardson, 2000)。したがって、管理会計を含む経営管理システム未導入の中小企業経営者が、経営責任を有し、マネジメントについて学習することで、経営管理システムの導入・活用が進むことが期待される。

日本においては、公的施設として独立行政法人中小企業基盤整備機構が設置する中小企業大学校で中小企業のマネジメントについて学習することができる。また、地方自治体が経営者育成のためのセミナーを行っている。その他、商工会や商工会議所では、経営計画の策定についての相談窓口が設置されている。民間では、経営者団体や経営者が集まる勉強会、会計事務所が提供する経営計画策定支援サービスといった形で、中小企業経営者が経営計画をはじめ、マネジメントに関して学ぶ機会が提供されている。

会計や経営を学習する実践としてその存在は知られていても、経営者が管理会計の知識をい

かに習得し、経営計画の策定、予算管理といった管理会計実践につなげていくのか。管理会計教育に関する先行研究では、大企業における社内の会計教育(八木, 1990; 上總, 2017)、中小企業内の会計教育(宮地, 2019)、業界団体会員向けの中小企業社員教育(宮地, 2017)に関する知見が提供されてきたが、経営者自身に、どの程度の管理会計知識が求められ、それをどのように学習するのかについては、十分に理解されていないところである。

本稿では、経営者向けの管理会計教育の場として、熊本県中小企業家同友会(以下、熊本同友会という)の事例を検討する¹。具体的には、同友会の活動がどのような理念に依拠しているのかを理解し、熊本同友会の活動が経営者へどのような学びを与えて管理会計の導入を進めるのか、そして、経営者へどのような変化を与えるのかについて検討する。

次節では、中小企業の経営計画策定の阻害要因、促進要因に関する先行研究を整理し、中小企業経営者の管理会計学習に関する議論の必要性を述べる。次に第3節では研究方法をのべる。第4節では、まず経営指針を策定し、経営指針の実践を自社で行うという「経営指針の成文化と実践」とはどのような理念にもとづく活動であるのかを理解する。そのうえで、熊本同友会における経営指針を創る会で経営者はどのような学びを受けたか、そして、同会が経営者へど

¹ 熊本同友会会員の経営指針の事例としては、例えば、吉川(2018)がある。

のような変化を与えるのかを整理する。第5節では、前節で明らかになった点の分析を行う。最後に本稿のまとめと今後の課題を述べる。

2. 中小企業における管理会計の重要性和管理会計能力開発に関する先行研究

大企業だけでなく、中小企業において計画と統制を行う管理会計の重要性は、先行研究においても指摘され (López and Hiebl, 2014; Merchant and Ferreira, 1985; Mitchell and Reid, 2000; 水野編著, 2019), 日本の中小企業においても管理会計能力が高いほど財務業績が高いことが明らかにされている (澤邊ほか, 2015)。

とりわけ、中小企業における経営計画の重要性は、従来より認識されてきた。中小企業が経営に失敗する主要因は、体系だった経営計画の欠如にあり、経営に成功している中小企業ほど、経営計画を策定していることが主張されてきた (例えば Woodruff and Alexander, 1958)。ただし、その計画策定プロセスは、非公式的であり、非構造的である事例が散見される (Robinson and Pearce, 1984)。そして、必ずしも公式的なプロセスを有していることが、中小企業の好業績を説明するものではない (McKiernan and Morris, 1994)。むしろ、Robinson and Pearce (1984) が整理するように、経営計画が経営に有効であるとしても、経営資源が限定的である中小企業にとって適した経営計画の策定プロセスが必要とされるという考え方もある。それは、2年以内のより短期的な経営計画で、大企業に比べ非公式的であり、企業外部の人材を含めた数人が体系的に結びついて、創造性を高めて業績をよくするというものである。かえって客観的な目標設定をしようとする、中小企業の経営計画策定を阻害する。

経営計画が中小企業経営にとって重要であったとしても、中小企業のスタッフあるいはオーナー経営者がこれまでの経験で十分な知識を有しないことで、経営管理システムと管理会計技

法の欠如に影響する (Alattar et al., 2009; Halabi et al., 2010; Perren and Grant, 2000)。そして、オーナー経営者が責任感をもって経営に関与することが、管理会計の活用を促進する (Ritchie and Richardson, 2000)。その他、企業の管理会計導入には、規模の拡大、知識を有する管理者の登用といった内部要因とベンチャーキャピタルからの要請といった外部要因がある (Davila and Foster, 2005)。また、経営計画の策定には、金融機関や会計専門家による支援も、経営資源の限定された中小企業では重要な鍵となる (吉川, 2015)。いずれにせよ、組織として管理会計の必要性を理解し、その知識を有する必要がある。

では、どのように経営者が、経営計画をはじめとする管理会計の必要性を認識し、その訓練を受けるのか。管理会計教育に関する先行研究では、大企業における社内の会計教育として日立製作所の事例が紹介されている (八木, 1990)。同社における経理教育では、経理担当の経理職能教育として簿記・原価計算・経営分析という経理の基礎、会計諸規則・税法・財務・債権管理・固定資産・情報管理といった応用教育がある。それは、部長以上教育までであり社員教育の一環として、体系的な会計教育が行われる (上總, 2017)。

しかし、中小企業の場合には、このような教育システムをなかなか持てないため、外部リソースの活用が必要となる。先行研究では、業界団体会員中小企業の社員に向けたコスト・マネジメントに関する教育が行われていることが報告されている (宮地, 2017)。

一方で、経営者育成の観点から書かれたものとしては、例えば柳井 (2015) がある。ユニクロ幹部社員が用いる経営者になるためのノートで、大企業の管理職の延長ではなく、「経営者として世界で通用する個人」(柳井, 2015: 21)をめざして、経営の原理原則を学び、実践を通じて経営者育成をしようというものである。ユニクロ自身がスタートアップであったことから、

中小企業の経営者が参考にすべき点もあるであろう。実際に参考になるような書物はあったとしても、中小企業経営者が経営計画を策定するのにあたって、「何をどうすればよいのかかわからない」（高原，2017：25）という状態にあるようである。経営実践者による経営教育の実践書はあっても、中小企業経営者に対する管理会計教育に関する学術知見は十分ではない。

そこで、本稿では中小企業の経営者にはどの程度の管理会計知識が求められ、それをどのように学習するのか、そしてその学びが管理会計の導入・変化どのような影響を与えるのかという経営課題について検討する。

3. 研究方法

3.1 事例研究

研究課題である、中小企業経営者が、どのように管理会計の知識を得て、管理会計の導入・変更につなげるのかについて理解するため、熊本同友会による経営理念・経営方針・経営計画からなる経営指針を策定する勉強会のケース・スタディを行った。ケース・スタディを採用する理由は一般に「どのように」(how)あるいは「なぜ」(Why)という問題を扱う場合に有効であるためである (Yin, 1994)。

フィールド・スタディは、2017年8月～12月に、熊本同友会で開催された「経営指針を創る会」全7回を対象として、参与観察を行った。各回は5時間あり、合計35時間にわたる（詳細は4. 2図表6参照）²。参与観察時にはフィールドノートを取り、研究チーム内で共有を行った。講義、報告、ディスカッションについては、音声録音を行い、後日、文字起こしをおこなった。また、経営指針を学ぶためのテキストを入

手し、中小企業家同友会（以下、同友会という）の経営指針を創る会の全体像を理解した。原稿については、事実誤認がないことを確認するため、熊本同友会の確認を得ている³。

3.2 中小企業家同友会の「経営指針の成文化と実践」について

同友会は、1957年に、日本中小企業家同友会（現、東京中小企業家同友会）として創立された。そして、各地域においても同友会が設立され、1958年に関西中小企業家同友会（現、大阪中小企業家同友会）、1962年に名古屋中小企業家同友会（現、愛知中小企業家同友会）、1963年に福岡県中小企業家同友会、1965年に神奈川県中小企業家同友会が設立された（愛知中小企業家同友会，2012）。

1969年には、東京、大阪、名古屋、福岡、神奈川の五つの同友会と北海道と京都の二準備会によって、全国組織として中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協という）が結成された。そして、2019年4月現在で、加盟企業数は47都道府県の47,022社であり、加盟企業の平均従業員数は30名、平均資本金は1,500万円である（中小企業家同友会，2019）。

1977年に中同協が経営指針を確立する運動を提唱して以後、同友会では、経営指針の成文化と実践を、活動の重要な柱としている。同友会における「経営指針」とは、図表1に示す「経営理念」、「10年ビジョン」、「経営方針」、および「経営計画」からなる。経営指針とは経営者が抱えている最も根源的な課題に応えるものであり、同友会の経営指針づくりが目指すことは、経営者の適切なリーダーシップのもとで、労使が力をあわせて、強い体質の企業づくりをめざし、地域社会と共に歩み、共に次代を切りひら

² 今回の調査時間には含めていないが、2016年の経営指針を創る会の最終回への参加や、会員企業へのインタビューを別途行っている。例えば、吉川(2018)を参照のこと。これらの調査は、熊本同友会の経営指針を創る会の理解を補強するための役割を果たしている。

³ なお、守秘義務の関係で、個社の特定を避けるため、論文の内容に影響を与えない範囲で、業種・数字について変更している場合がある。

く企業づくりである（中小企業家同友会全国協議会，2016，6）。そして，成文化の過程においては，経営者は社員を最も信頼できるパートナーと考え，正しい関係構築に向かうためにも，

経営指針をつくる早い段階から，社員と一緒に，現状の課題を共有し10年ビジョン・経営方針・経営計画を検討することが大切である（中小企業家同友会全国協議会，2017，11）。

経営理念	企業の目的・めざす姿であり，経営にあたっての価値判断の基準となる根本的な考え方を明示するもの
10年ビジョン	経営理念を追求していく過程における自社の理想的な未来像（ありたい姿）を具体的に書きあらわしたもの
経営方針	10年ビジョンの実現をめざして中期（3～5年）の目標を示し，それに到達するための道筋を示したもの
経営計画	設定された方針にもとづき，それを達成するための手段，方策，手順（いつ，誰が，どのように）を具体的に策定するもの

図表 1 同友会における「経営指針」（中小企業家同友会全国協議会，2016から作成）

熊本県同友会は，1982年9月に106名でスタートし，中小企業経営者を中心に現在約1,000名の会員がいる。熊本県同友会に所属する会員は2017年12月時点で863事業者あり，吉川（2016）による会員のアンケート調査によれば50人以下の規模を中心とし，業種は建設業が20.7%，製造業が12.8%，流通商業が19.7%，サービス業が38.8%である。自主・民主・連帯の精神を運営の基本に据え，中小企業をめぐるあらゆる課題の解決をめざし，活動をしている。「企業は経営者の器以上に成長しない」という謙虚な姿勢で，経営者の自己研鑽の場として支部・専門委員会・部会などで学び，社員と一体となって企業経営に生かそうとする団体である（熊本県中小企業家同友会，2019）。

4. 熊本同友会における経営指針導入教育実践事例

本節では，同友会における学びのサイクルを構築する場のうち，経営指針を創る会（以下，創る会という）を対象として，経営者はどのような学びを受けたか，そして，経営者へどのような変化を与えるのか，ということを理解する。

まず，同友会が「経営指針の成文化と実践」を行うに参考とすべき見解（指針）として指示している「同友会の三つの目的」，「労使見解」，および「21世紀型中小企業づくり」から，同友会活動の理念を理解する。

4.1 同友会の「経営指針の成文化と実践」について

本項では，経営指針の成文化と実践の際に参考とすべき見解である「同友会の三つの目的」，「労使見解」，および「21世紀型中小企業づくり」について見ていく。

1つ目の「同友会の三つの目的」についてである。同友会には「同友会理念」という価値判断の基準となる根本的な考え方があり，3つの項目からなる。第一は同友会の三つの目的である。第二は自主・民主・連帯の精神である。そして，第三は国民や地域と共に歩む中小企業をめざす，である。このうち，図表 2に示す同友会理念の第一「同友会の三つの目的」が経営指針の成文化と実践の際に参考とすべき見解である（中小企業家同友会全国協議会，2009）。同友会の三つの目的は，簡単に言えば，「・よい会社をつくろう ・よい経営者になろう ・よ

1. 同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。
2. 同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互の資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。
3. 同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

図表2 同友会理念の第一「同友会の三つの目的」（中小企業家同友会全国協議会，2016から作成）

い経営環境をつくろう」である（熊本県中小企業家同友会，2017，1）。

2つ目の「労使見解」についてである。同友会では、会員が経営指針を成文化する際には、1975年に中同協が発表した「中小企業における労使関係の見解」（以下、労使見解という）の精神を理解して作成すべきであると指示している。「労使見解」とは、図表3に示すように8つの項目からなり、第二次世界大戦後に、我が国の産業界が復興・発展していく過程の1960・70年代にかけて自社の労使関係に悩んだ会員経営者が、中小企業における労使関係のあるべき姿を、長期にわたって討論・研究してまとめた見解である（中小企業家同友会全国協議会，2016）。

労使見解が教えることは、経営者と従業員との現状認識の一致と、経営者による従業員への経理公開の重要性である。中同協では「労使見解」に関して次のように説明をする。「労使見

解」では、業界や企業のおかれている状況や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明することが非常に重要であると言っていますが、企業の状況を働いている従業員に知らせるためには、資料と情報が必要になってきます。…（中略）…経営指針を成文化し、企業の中での定着をはかり、経営計画を実践していくと、どんな成果と欠陥があり、いかなる到達点にあるか、ということを経営者の前にあきらかにしていかなないと、新しい発展、飛躍というものは望めません。私は、経営指針の成文化という問題と経理の公開というものは、当然、一体のものになっていかなければならないと思います。経理の公開のみならず、経営をとりまくさまざまな情報をいかに共有化していくかということは、経営者と従業員とが認識を一致させ、理解を深めるということによって、決定的に重要なことです。」（中小企業家同友会全国協議会，2017，34・35）

1. 経営者の責任

経営者は、労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要である。

2. 対等な労使関係

経営者には、労働者、労働組合の基本的権利は尊重するという精神がなければ、話し合いの根底基盤が失われることになり、とても正常な労使関係の確立はのぞめない。

3. 労使関係における問題の処理について

経営者は、職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力が必要である。

4. 賃金と労使関係について

経営者は、①社会的な賃金水準・賃上げ相場、②企業における実質的な支払い能力・力量、③物価の動向、という三つの側面を正確につかみ、労働者に誠意をもって説得し、解決をはかり、一方、その支払い能力を保証するための経営計画を、労働者に周知徹底させることが必要である。

5. 労使における新しい問題

技術革新の進み中で、仕事はますます単純化され合理化されるため、なおいっそう、労働者の労働に対する自発性と創意性をいかに作り出していかは、とくに中小企業家に関心を持つべき大きな課題である。

6. 労使関係の新しい次元への展開

労使は、相互に独立した権利主体として認めあい、話し合い、交渉によって労使問題を処理し、生産と企業と生活の防衛にあたっては、相互に理解しあって協力する新しい型の労使関係をつくるべきである。

7. 中小企業における労働運動へのわれわれの期待

公営企業や大企業と異なり、中小企業における「労働運動の要求とたたかい」においては、中小企業の現実に立脚して、節度ある「たたかい」を期待するとともに、労使間の矛盾、問題の処理にあたっては、話し合いを基本とするルールを尊重して解決点を見出すことを期待する。

8. 中小企業の労使双方にとっての共通課題

物価問題、住宅問題、社会保障問題、福利厚生施設問題などは企業内では解決できず、当然政府ならびに自治体の問題、政治的に解決をはからなければならないきわめて重大な問題である。これらの問題を解決するために積極的に運動することが、中小企業家としての責任であり、また、自己の経営の労使関係にも重大なかわりがあるのだ、という自覚をもって同友会運動をより積極的に前進させなければならない。

図表3 中同協による「労使見解」（中小企業家同友会全国協議会、2017から作成）

3つ目の「21世紀型中小企業づくり」についてである。「同友会の三つの目的」と上記の「労使見解」とともに、経営指針の成文化と実践の際に、参考とすべき見解に位置づけられているのが、1993年に中同協第25回定時総会で提唱さ

れた「21世紀型中小企業づくり」である。21世紀型中小企業づくりとは、目指すべき企業の方

向性をいい、図表4に示す2点をいう（中小企業家同友会全国協議会、2016、12）。

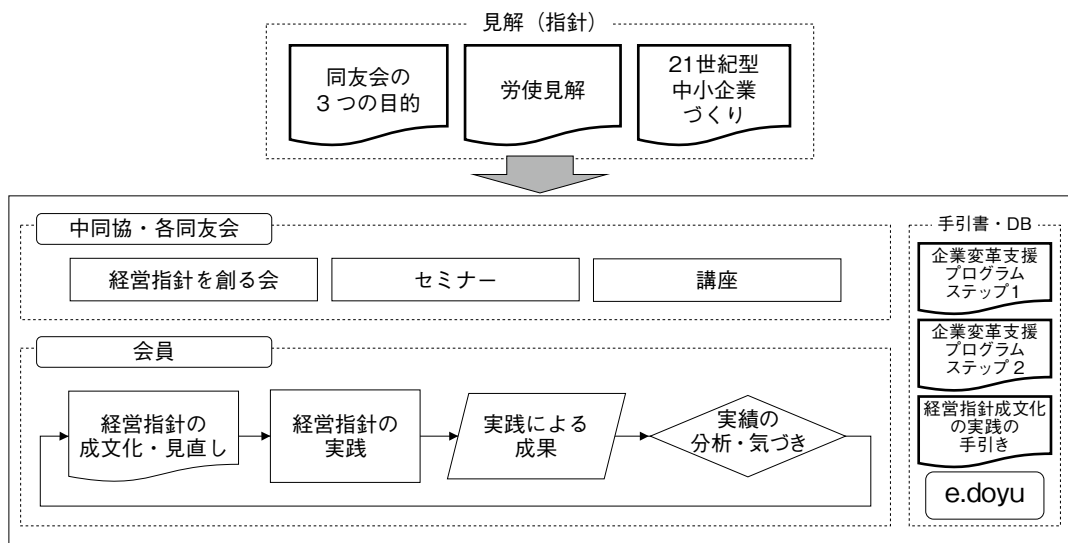
- | |
|---------------------------------------------------------------------------|
| 1. 自社の存在意義を改めて問いなおすとともに、社会的使命感に燃えて事業活動を行い、国民と地域社会からの信頼や期待に高い水準で応えられる企業 |
| 2. 社員の創意や自主性が十分に発揮できる社風と理念が確立され、労使が共に育ちあい、高まりあいの意欲に燃え、活力に満ちた豊かな人間集団としての企業 |

図表4 中同協による「21世紀型中小企業づくり」（中小企業家同友会全国協議会，2016）

上述のとおり、同友会における「経営指針の成文化と実践」の活動は、「同友会の三つの目的」、「労使見解」、および「21世紀型中小企業づくり」の3つの見解にもとづいて行われる。具体的な活動として、以下の図表5に示すように、中同協・同友会によって、経営指針を創る会、セミナー、講座が開催される。そして、会員企業は、それら活動を通じて、「自社における経営指針の成文化・見直し→経営指針の実践→実践による成果→実績の分析・気づき」という経営指針の成文化と実践を行う（中小企業家同友

会全国協議会，2012）。

なお、活動の際には、経営指針の作成および経営指針による企業実践に関する『経営指針成文化の実践の手引き』（2016）、経営指針の成文化から実践までの各段階を支援する『企業変革支援プログラム ステップ1』（2009）・『企業変革支援プログラム ステップ2』（2012）、および「e.doyu」という自社の状況を自己評価する「経営成熟度」を全国同規模・同業種と比較・評価が可能なデータベースが用いられる。



図表5 経営指針の成文化と実践活動の枠組み（中小企業家同友会全国協議会，2012，5から作成）

上記の枠組みにある「経営指針を創る会」、「セミナー」、および「講座」は、単なる講習会ではなく、同友会と会員企業との間の「学びのサイクル」を構築する場であり、講師のティー

チングではなく、経営者の発表と討議を中心とするのを特徴としている（黒瀬，2015）。学びのサイクルとは、同友会での学びを、自社で実践して成果を出し、自社での経験を同会会員へ

還流するということである。このサイクルを通じて、経営者自身と会社を成長させることによって、同友会の目的の達成へとつながることとなる（中小企業家同友会，2019）。

4.2 熊本同友会の「経営指針を創る会」

本論では、2017年8月～12月に、熊本同友会で開催された「経営指針を創る会」に参加し、どのような学びの場となっているのかについて理解した。図表6は創る会のスケジュールを示す。

	回数	日時	経営指針	数値計画	出席者数
経営理念	第1回	8月8日(火) 14:00-19:00	経営理念に対する考え方と作成手順について学ぶ	数値目標作成の前に決算書を理解しよう	69
	第2回	8月24日(木) 14:00-19:00	経営理念作成，グループ討論と発表	決算書を未来のためにわかり易く作り変えよう	56
ビジョン	第3回	9月21日(木) 14:00-19:00	10年ビジョンシートを使い自社のあるべき姿を考える	損益分岐点と未来会計を理解しよう	58
経営方針	第4回	10月5日(木) 14:00-19:00	企業変革支援プログラムで自社の健康診断を行う	我社が継続・発展するためにいくらの利益が必要か	50
	第5回	10月24日(火) 14:00-19:00	経営戦略（強み・弱み）と行動方針に対する考え方と作成手順について学ぶ	人員計画・設備計画をつくろう	63
経営計画	第6回	11月21日(火) 14:00-19:00	数値目標と行動計画に対する考え方と作成手順について学ぶ	数値目標のまとめ	(不明)
発表	第7回	12月6日(水) 14:00-19:00	経営指針作成と発表		30

図表6 経営指針を創る会スケジュール（熊本中小企業家同友会提供資料へ一部加筆）

経営指針を創る会は、経営指針に関する内容と、数値計画という会計情報に関する内容からなる。創る会の到達点は、図表7に示す「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」（以下、ワンシートという）の完成である。講義は、解説とワーク（作成）からなり、当該項目についての解説の後に、練習問題や自社の場合にはどのようなようになるかというワークを行う。

ワンシートの完成に向けて、経営指針に関しては、全6回で、ワンシートにある「経営理念

（長の一念）」、「事業目的（事業が生き残る為の存続価値）」、「ビジョン（ありたい姿&社会から求められる姿）」、および「経営方針と戦略（あるべき姿）」の解説とワークを行う。

また、会計情報に関しては、全6回で、ワンシートにある「3ヶ年の経営計画（数値目標）」、「年度（期）数値目標」、および「対策・行動計画（何を、いつまでに、どの様に）」の解説とワークを行う。

経営指針（ガイドライン）書ワンシート											
								年 月 日			
								会社名	お名前		
経営理念（長の一念）					事業目的（事業が生き残る為の存続価値）						
					ビジョン（ありたい姿 & 社会から求められる姿）						
3ヶ年の経営計画（数値目標）											
現在					3年後						
売上高		千円			千円		現在		3年後		
付加価値		千円			千円		1人当たり付加価値		千円/人		
経常利益		千円			千円		労働分配率		%		
							損益分岐点売上高		千円		
経営方針と戦略（あるべき姿）											
<p>【マネジメント力】・・・人を生かす経営</p> <p>【人・人財の育成】・・・採用，組織，人事力</p> <p>【事業展開－顧客の創造】・・・マーケット，営業力</p>					<p>【事業展開－価値の創造】・・・商品，サービス</p> <p>【資産・利益の創造】・・・利益，財務</p> <p>【情報・変化予測】・・・現状分析，変化予測</p>						
年度（ 期） 経営スローガン『 』											
年度（ 期）数値目標					対策・行動計画（何を，いつまでに，どの様に）						
事業計画	売上										
	変動費	材料仕入									
		付加価値									
	固定費	設備投資									
		減価償却計画 （生産・在庫）									
		人材採用 教育計画	現在人員数								
			採用予定 教育								
	人件費										
	労働条件 改善計画										
	経常利益										
財務	自己資本比率										
	労働分配率										

図表 7 経営指針（ガイドライン）書ワンシート（熊本中小企業家同友会提供資料）

以下の図表8に示すように，毎回の講義では先輩会員が自社のワンシートを示し，自社の経営環境や経営課題を報告する。次いで，経営指針に関する講義では，先輩社員がワンシート

の一項目について作成方法を説明する。その際にも自社での経験や学びを話しながら，作成方法の講義を行う。

第1回	<p>内容 1. オリエンテーション（7回全講義のポイント伝えて、到達点として経営指針書ワンシートを示す） 2. A社事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 3. 相談役B氏講義「同友会の歴史と経営指針」 4. C氏講義「経営理念に対する考え方と作成手順について学ぶ」 5. グループワーク「経営理念検討シート作成」 ※各グループ8～9名 6. 相談役B氏の全体を通しての質疑応答・補足</p> <p>資料 • A社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」,「経営理念検討シート」 • 書式「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」, 経営理念検討シート」 • B氏レジュメ「理念経営の体系」 • C社事例「経営理念検討シート」</p>
第2回	<p>内容 1. D社事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 2. E氏講義「自社の事業を考える」 3. グループワークと質疑応答 4. 感想発表・理念発表 ※各グループより1名登壇 5. 相談役B氏の補足・質疑応答（質問用紙に答えて） 6. アンケート記入, 行事業内（第16期社員共育大学告知）</p> <p>資料 • D社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート 2015年作成」,「経営指針（ガイドライン）書ワンシート 2016年作成」,「会社案内・自己紹介シート」 • E氏レジュメ「自社の事業を考える」,「基本精神形成のSTEP」,「価値の提供」 • E社事例「自社の事業（仕事）を考える」,「自社の経営理念では？」 • 書式「自社の事業（仕事）を考える」,「自社の経営理念では？」</p>
第3回	<p>内容 1. F社の事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 2. G氏講義「ビジョンについて」 3. グループワーク（「10年ビジョン検討シート」の作成）と質疑応答 ※グループ内での発表 4. 感想発表 ※各グループより1名登壇 5. 補足・質疑応答（質問用紙に答えて）, 第4回講座に向けての宿題 6. アンケート記入</p> <p>資料 • F社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」 • G氏レジュメ「ビジョン創り」,「ビジョンと方針と計画」 • G社事例「ビジョン」 • 書式「10年ビジョン検討シート」</p>
第4回	<p>内容 1. H社の事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 2. 感想発表 ※各グループより1名登壇 3. 相談役B氏の補足・質疑応答（質問用紙に答えて） 4. アンケート記入, 行事業内</p> <p>資料 H社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」,「To Do リスト」</p>
第5回	<p>内容 1. I社事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 2. D氏講義「経営方針と戦略」 3. グループワークと質疑応答 4. 感想発表 ※各グループより1名登壇 5. 相談役B氏の補足・質疑応答 6. アンケート記入, 行事業内</p> <p>資料 • I社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」 • 書式「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」 • D社事例「経営方針と戦略（理を利に変える）」 • 書式「経営方針と戦略（理を利に変える）」</p>
第6回	<p>内容 1. J社事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」 2. C氏講義「単年度経営計画」 3. グループワーク, 個別相談 4. 感想発表, アンケート記入, 第7回講座に向けての宿題</p> <p>資料 • J社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」 • 書式「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」</p>
第7回	<p>内容 グループ内発表 「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」7社発表 相談役B氏総括講義 アンケート記入</p> <p>資料 書式「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」 7社事例「経営指針（ガイドライン）書ワンシート」</p>

図表8 創る会の経営指針に関する内容（熊本中小企業家同友会提供資料から作成）

たとえば、以下に示すように、第1回のA社事例報告「経営指針書ワンシートを作成して」では、A社経営者から、三方よしという経営理念へ社員を含めることで社員への気持ち（想い）が生まれたこと、数字を意識し採算を考えるようになったこと、そして、目標を持って経営を行うようになり、その結果、経常損失の金額が改善されたということが報告された。

経営指針を作る機会にめぐり会えてやったんですが、そのときに、今までは私がぜんぜん持ってなかった感覚のなかにですね、たぶんこの社員さんに対する気持ちっていうのがなかったんだろうと思います。…（中略）…私と従業員、私と業者さんというそういうのも全部含めた上での三方よしというのをやろうということを実はこの経営指針を作る経営理念の中にですねやっていました。…（中略）…

その頃ってですね実は、今よりももっと財政状態厳しくってですね、本当にこうかなりお金をつぎ込んで会社を運営しているという状態があります。そのときに、ある社長さんから言われたのがですね、「いや、その慈善事業よりボランティアはわかるけど収益は上げんともたんよ」と言われました。でも、実際ですねそのときにはあんまりその感覚がなかったんですね私に。…（中略）…数字のことをですねいろいろ教えてもらうようになってから、あっそれでもやっぱりこう採算をとるというですね、まあ、商売ですから当たり前のことをちょっと会社でもやっぱり真剣に考えようということですね。…（中略）…

田植えをするのに足元ばかり見ていったらこう曲がっていくよと、でも、目標を先の山のほうとかですね家とか先のほうに目標をおいていくと真っ直ぐ行くとよく言われます。ああ、そうかと思ったときにやっぱりこう、私もその頃はやっぱり迷ってました。…（中略）…経営指針をやるようになって、で、今年でちょうど今、3年、4年、

4回目だと思います。毎年、見直す機会をこの機会に頂いてます。少しずつやっぱり良くなってですね、本当にですねこの経常利益の三角がですねケタがあと2つぐらい多かったですね、実はですね。

出所：A社事例報告（2017年8月8日）
を一部抜粋

また、以下に示すように、第1回のC氏講義「経営理念に対する考え方と作成手順について学ぶ」では、経営理念の作成によって経営者自身の仕事に対する考え方が変化したということ、そして、社員への面談や朝礼を通じて経営理念の浸透が出来たという自社での経験が話された。

やっぱり一番経営理念を作ってですねまず何が変わるかという、あの人的変化ですね。経営者に変化があるとすれば、それは何かっていうと考え方なんです。経営理念に対する考え方が一番変わるんじゃないかなと、経営理念ないときには、なんかこう来る仕事をただこなすだけですかね。だからああ今度打ち合わせがあるとか、そういった毎日の作業的なことを中心にやってます。経営理念を選定したことによってですね経営の領域に入ってくる。じゃないかなと私思うんですね。…すごく考えてます。私まあ経営のことをよく考えます。だから、できるだけ一般の仕事はほとんどまかせてたんですね。経営を中心にいろんなまあ、本を読んだりセミナー行ったりとかそういった方を今、一生懸命ですね。…（中略）…理念を中心にですね、経営をやるとまあそういう結果、いい結果、業績が上がって当然利益も出ます。社会的貢献もいっぱいできるんじゃないかなと、まあ思って、だからそこらへんが一番大事じゃないかなと思って私今、考えております。…（中略）…

経営理念をこう制度化する上で、社員、社員ですね。社員をどういうふうにあの浸透して共有化できるかっていうのが非常にまあこれが一番問題

があるんですけども、私はあの社内でちょっと面談をしたりとか年に4回ぐらいありました。まあ賞与を、賞与を年3回ぐらい出すんですけど決算賞与を出します。4月の昇給のときに出すんですけど、そのときにだいたい理念を結構、みんなに話をしますね。どのくらい理解してるのか、浸透してるかっていうことをよく見るんですけどね、だからわりとこうそれを繰り返すことによってだいたい浸透してきたかなというのが実感してます。…（中略）… 今、最近ちょっと朝礼のやり方を変えました。ごろっと変えました。その中で、もう少し深くですね理解するため朝礼をやったり

行動指針の10項目はありますね。最近起きたもののっていうのはだいたいいいこと悪いこともだいたいそれに当てはまるんですね。それを1つか2つ言ってもらって、経営理念とか経営方針なんかにそれをこうなんか反映してですね、意見を聞いてもらう。それを繰り返してずっとなんかだいたい理念の理解とかですねいろんなものが非常にこう浸透ってきていいんじゃないかなと思ってやります。

出所：C氏講義（2017年8月8日）を一部抜粋

第1回 タイトル 時間 内容	数値目標作成の前に決算書を理解しよう 1時間 ・損益計算書の記載内容を解説 ・固定費を解説 ・変動損益計算書の作成方法を解説
第2回 タイトル 時間 内容	決算書を未来のためにわかり易く作り変えよう 1時間 ・損益計算書の経常利益の計算方法を解説 ・損益計算書から変動損益計算書を作成する方法を解説 ・自社の損益計算書から変動損益計算書を作成するワークを実施 ・変動損益計算書を図表化するストラック図を解説
第3回 タイトル 時間 内容	損益分岐点と未来会計を理解しよう 1時間 ・変動損益計算書を図表化するストラック図を解説 ・ストラック図から粗利益率と損益分岐点売上高を計算する方法を解説 ・目標粗利益額、目標経常利益額から損益分岐点売上高を計算する方法を解説
第4回 タイトル 時間 内容	我が社が継続・発展するためにいくらの利益が必要か 3.5時間 ・企業内へ残すお金から、借入金返済額、減価償却費、税引後利益、税金、経常利益を逆算し、ストラック図を作成する方法を解説 ・上記を、自社で計算するワークを実施 ・ストラック図を使い、売価を10%アップした場合、顧客数を10%アップした場合の利益感度の違いを解説 ・ストラック図を使い、売上高や粗利益率が変化した場合の経常利益額を解説
第5回 タイトル 時間 内容	人員計画・設備計画をつくろう 1時間 ・ストラック図を使い、一人当たりの付加価値（＝粗利益÷社員総数）、労働分配率（＝人件費÷粗利益×100）を解説 ・上記を、自社で計算するワークを実施
第6回 タイトル 時間 内容	固定費と限界利益の関係を理解しよう 1時間 ・限界利益、損益分岐点とは何かを解説 ・利益を上げるためには2つの方法（限界利益率を高めること、固定費を下げること）があることを解説
第7回（実施無し）	

図表9 創る会の数値計画に関する内容（熊本中小企業家同友会提供資料から作成）

そして、以下の図表9に示すように、管理会計については、会員である税理士が講師となり資料を用意・配付し、全6回を通じて、ワンシートの数値計画の作成が出来るようになるための講義を行う。まず、変動費、固定費、粗利益（＝付加価値額）、損益分岐点といった基本的な会計用語の意味と算出方法を理解する。次に、ストラック図と変動損益計算書から固定分解を理解する。そして、ワンシートにおける会計数値の目標設定に役立つように、販売単価と顧客数等が変化した場合に、売上高、付加価値額、経常利益額がいくらへ変化するのかという利益感度を理解しながら、自社の利益計画をたてるワークであり、合計で7.5時間が数値計画の策定に割かれている。

4.3 経営者の学び

4.2で述べたとおり、経営指針書ワンシートの完成という到達点を目標として、経営者は、ワンシートの各項目にある経営指針と数値計画を理解する。その際に、先輩会員の経験からの学びを共有し、さらに経営指針の成文化と実勢への理解を深める。そして、自社の経営指針や数値計画の検討とワークを行う。

それでは創る会は経営者へどのような変化を与えたのであろうか。創る会では、最終回の第7回において、完成したワンシートの発表会を実施している。2017年12月に発表会において発表を行った会社は7社である。創る会によって、経営者はどのような学びを受けたのかを、(1)経営理念の共有、(2)経営方針・ビジョンの明確化、(3)人材育成、(4)会計情報の理解、および(5)会計情報の共有という、5つの観点から理解する。

(1) 経営理念の共有

創る会は、社内での経営理念の共有に関して、どのような変化を経営者へ与えたのかである。K社経営者は、これまでは、経営指針を創ることに追われてしまい、経営指針を従業員と共有する時間が無かったが、これからは話をする時

間を増やしたいと話す。また、L社の経営者は、これまでは、顧客や売上に意識が向いており従業員への思いを欠いていたが、従業員の幸せや、やり甲斐を考えるべきだと再認識したと話す。そして、N社経営者は、創り会において作成した会計情報を社内で発表し、創る会での自分の取り組みを社員へ報告すると話す。

経営者と社員が当てにし、当てにされる関係を作り出す。これも社員同士が話し合う時間を作り共有する。社員と共に同友会に参加する。どうしても今、指針を作ることに追われてまして、社員ともあまり話ができません。パートの方1人なんですけど、あとは妻なんですけども話し合う時間が無いもので、来年はこの時間を増やしていきたいと思いました。

出所：K社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

以前の経営理念は、お客様の小さい幸せのお手伝いをする。幸せを感じてもらうことで、お客様、売上げばかりに意識がいきっており、従業員への思いがおろそかになっておりました。企業変革支援プログラムですか、こちらで自社の理解、顧客への思いなどが2や3はあったんですけども、人を活かすところが低評価ばかりでした。従業員の幸せややり甲斐をもう少し考えるべきだと再確認させて頂きました。

出所：L社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

私の場合、あまり数値をきちんとした形で理解しないままこの会に参加したこともありましたが、ちょっと数字が甘いかなと感じる部分もありました。一応形にしてみても、今後社員と実際に会社に戻って発表して、たぶん他の経営者の方もおっしゃったと思うんですけど、じつは反応がうすいなと感じることも多いと思うんですけども、一応自分がやった何らかの経過として報告をして

みたいと思っていますので頑張ってみようかと思っています。

出所：N社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

上述のように，創る会への参加が初めての会社では，経営者が，従業員と経営理念を共有するように働きかけるという変化が見られる。これに対して，これまでに創る会への参加経験がある会社ではどうなのであろうか。たとえば，Q社では，社員同士のコミュニケーションによって，社内での経営理念の共有を行っている。しかし，毎年，創る会へ参加をしていますが，経営理念の共有には時間がかかると話す。なお，Q社経営者は，同友会へ入会して直ぐに創る会へ参加をし，今回で，6回目の創る会である。

理念の共有，コミュニケーション，生産性向上に関しては，理念を考える勉強会を4年ぐらい毎月やっていますが，これも社員に任せようかと思っています。またコーチング型の朝礼で，2カ月前からあるテキストを使って，いろいろな考えを発表してもらうようにしました。…（中略）…毎年経営指針を創る会を受けていますが，実際のところなかなか落とし込みができていません。やはり入ってくる仕事をこなすことが社員にはありましたので，そこを少し減らして，考える習慣，現在どういう状態なのかをチェックする，ちょっと立ち止まる時間を作ることを考えています。

出所：Q社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

(2) 経営方針・ビジョンの明確化

次に，経営方針・ビジョンに関する経営者の変化である。経営指針書ワンシートでは，経営方針・ビジョンに関して5つの小項目を設けていることから，創る会の参加者は「1. 自立型企業をめざす」，「2. 社員の自発性が発揮される企業をめざす」，「3. 経営者と社員があてにしかてにされる関係を作り出す」，「4. 地域との関わり

を大切にする」，および「5. 長期持続する企業をめざす」の各項目に従い，自社の経営方針・ビジョンを掲げる。

これら項目のうち，従業員の労働環境に対する意識変化を話す経営者がいる。具体的には，就業規則の制定，労働環境の改善，従業員が働きやすい環境づくりである。

社員と共に目標を作成し共有する。就業規則も作成。今現在4年目になるんですけど，まだ就業規則というものを作っておりませんでした。来年1月にスタッフが1名増えますので，それを機会に今いるパートの方も含めまして就業規則の決定を行いたいと思います。

出所：K社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

ブラック企業を正当化していたところがありました。こんな状況がいいわけがないと，少しずつ変えようと思ってたんですけど，「ちょっとずつじゃダメだ，思いっきり変えんとダメだ」というふうに同友会で学びました。…（中略）…社員の自発性が発揮される企業を目指す。休暇の充実，5連休などの労働環境の改善で働きやすさややり甲斐を作る。…（中略）…経営理念を「ケーキ・お菓子を通じて，世の中の幸せを作る」に変えたことによって，従業員の夢や目標，幸せ，やり甲斐などを知るために，面談やちょっとした知る努力をしたところ，多くの社員が旅行に行きたいとか，長期休暇でどこか違う所に行きたいとか，そういう声を聞いたので，去年までが3連休で今年が4連休，もう来年は5連休を取れるような仕組みを必ず作ります。…（中略）…何度も言うんですけど，労働環境の改善には力を入れる，必ず5連休。人によっては彼氏と休みが合わんとかいう話があったので3連休を2回とか，そういうふうな感じでもいいかなと思ってそういうふう書いてます。今現在では，ちゃんとしたボーナスの仕組みがないので経常利益もしくは，一人当たりの付加価値が，目標を大きく達成できた時，臨時

ボーナスを出す仕組みを今度の1月までに作りたいと思います。

出所：L社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

「自社が成長し，経営者を含む全社員が安心して働ける将来布石がある就業規則の見直しを図る」と書いてるんですけど，うちには就業規則っていうのはあるんですけど，私は実際，実物を恥ずかしながら見たことがなくて，今うちの社員で一番長い人だと53ぐらいの人が2人居るんですけども，将来だいたいどのくらいの方が働いてくれるのかな，あるいは定年とかはどれくらいにしたらいいのかななどを将来を見据えて，またその就業規則についてもテコ入れだったり，内容を変更したりっていうのをちょっと考えていかなければいけないのかなというふうに思っています。…（中略）…あとは皆さんの話のなかでもあったんですけども，休みとか連休とかなんですけど，うちは今年ぐらいからだいぶ有給なんかを取っていきましょうという形で呼びかけをしていますので，けっこう社員の中でも有給の申請をしてくるようになりました。ただ，有給というのは権利として皆さんに認められるものなんですけど，売上げとか数値が落ちてしまったら何の意味もないと思いますので，それを皆さんで意識していきながら周りの人と協力して取りやすいような環境を作っていきたいとおもっております。

出所：N社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

(3) 人材育成

そして，人材育成に関する経営者の変化についてである。経営指針書ワンシートの事業計画欄には，「人材採用・教育計画」の項目があり，「現在人員数」，「採用予定数」，および教育にかける金額を検討するようになっている。たとえば，M社経営者は，商品企画を通じて従業員の考える力を涵養するようにし始めているということと，慣習である修行を改め，育成プログラ

ムを構築することを検討していると話す。

人材の育成のところなんですけども，最近ですね，アイデアシートってのを利用しています。それはまあ例えば，社員さんがこういう商品を作りたいんですけどという場合に，まずその商品を作るメリットとデメリットも考えてもらうというふうにして，そのデメリットよりもメリットが生きるにはどうやったらいいかってのをまず考えてもらうようにしています。…（中略）…技術的な伝承というのが必要なので，技術者の育成もできるプログラムというか，修行という形で入ってくるのではなくて，そこに入るのは何年ぐらいしたらこのくらいは出来るよっていうのが，働きながら身につっていくといいかなと思っているのので，これは全く出来てませんけれども，形にできたらいいなと思っています。

出所：M社発表（2017年12月6日，第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

(4) 会計情報の理解

会計情報に関する経営者の変化についてである。たとえば，M社経営者は，創る会によって，設備投資のための売上計画や資金調達の方法を学ぶ必要性を理解することができたと話す。そして，創る会において，これまで自身が行ってこなかった会計数値を集計するという機会を得ることが出来てよかったと話す。また，N社経営者は，これまで，会計数値が苦手であったが，創る会によって，経営指針書ワンシートの事業計画欄にある売上高，変動費（材料仕入），付加価値額，固定費（人件費），経常利益，自己資本比率，労働分配率の計算を行うことが出来たと話す。

財務の方なんですけれども，ちょっと今工場設備の方が手狭になってきているので，場所を借りるか，若しくは作るかなんですけども，そこも売上げを見つやっついていかないといけないということと，資金調達の技術だったりとか銀行さんとの取引だったりとか，そういったこともあまり得

意でないで、学んでいかないといけないなと思っています。…（中略）…それからやっぱり数字がどうしても職人さんっていうのは苦手なので、でもわかってきたりとか、自分でワークシートを作ることなんかも、数字を拾うっていう作業も今までしてこなかったのがとても良かったと思います。

出所：M社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

3か年の経営計画なんですけれども、ちょっとこれがですね、数字が私、得意ではなかったの間ちょっと気が狂いそうになりながら、講義にくらいついてなんとか最後はちょっといろいろ教えてもらいながら書いたんですけども。

出所：N社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

上述のように、創る会では、これまで会計情報に触れたことがなかった経営者に対して、会計情報に触れる初めての機会を与え、さらに、会計情報から経営上の課題を検討するきっかけを与える。

先輩会員も、創る会に参加するまでは、会計情報に触れたことがなかったということを話す。D社経営者は、創る会への1回目の参加では会計情報が示す意味を理解することは難しかった。創る会に参加するまでは、売上金額と利益金額を見ることはあったが、それ以外の会計情報を見てこなかったと話す。同様に、先輩会員のI社経営者は、現在の売上高・付加価値額・経常利益額から3年後の数値目標を立てることが難しいと話す。

私も1回目参加したときはですねあの、言っておられることはわかるけど、意味がわからないと、大変苦労したことを覚えてます。ただ、なんだろう、理念って何を書けばいいの、ビジョンって何を書けばいいのっていうことなんですけれども、それはわかってないんですけど、言っても

らってること、教えてもらってることがあの、すごく大事なことです。とても大切なことです。というのはすごくわかります。それと、あの、これからあと6回はですね講義がありますけど、数字の講義です。実は、決算書も売上と利益とこのぐらいしか正直見たことがありませんでした。今でもまだ、ちょっとよくわかんないことがすごく多いです。でも、ここで勉強させてもらおうと数字の見方だとか細かいこといろいろ教えてください。1回目のときにですね、あっああそうなんだと、こういうふうになると経費って上がっていくんだというふうにびっくりしたり感動したり感心したり、というのがすごくありました。

出所：D社発表（2017年8月24日、第2回事例報告）を一部抜粋

まずあの3か年の経営計画ですけれども、昨年ですね平成27年度になるんですけど、これの数字しか書いておりません。なんで3年後が書けなかったかという、私も正直にいますけど数字の部分であ、すごい苦手で計算が半分しか分かっていないです。前回の講義であっそういうことかっっていうのがすごいいっぱいあってですね、ぜんぜん理解しておらず、ぜんぜん書けませんでした。ですので今年は、この数字的な部分をばっちりできるようにしたいなと思って勉強させてもらってます。

出所：I社発表（2017年10月24日、第5回事例報告）を一部抜粋

(5) 会計情報の共有

そして、従業員との会計情報の共有についてである。たとえば、K社経営者は、これまでは、行っていないが、今回の創る会を契機として、損益分岐点売上高を従業員に伝えたと話す。同様に、M社経営者は、これまでは共有がなされていないが、今後、従業員と会計情報の共有を行い、従業員も経営者と同時に経営感覚を持つようになれば良いと話す。

今回この経営指針を創る会に参加させていただきまして、損益分岐点ということをすごい念頭に置いて、それをスタッフにも伝えました。損益分岐点をこの3年後、この目標を引き出すという形で掲げました。

出所：K社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

やっぱり収益が見える化して、どうやって収益を上げていくかっていうのを、一人一人が経営者の感覚になってきてもらえると、自分たちも働いている人も安心ですし、自分たちも経営からちょっと離れられるというか、いつもお店にいらなくても大丈夫になっていくんじゃないかなと思っています。

出所：M社発表（2017年12月6日、第7回経営指針全体発表）を一部抜粋

しかし、従業員との情報共有は容易ではないことを、先輩会員であるE社経営者が話す。

まじめにやれば、ワンシートができあがります。当時ワンシートはなかったんですけどもそれなりに経営理念、経営方針、経営計画というのができましてですね。喜び勇んで会社で発表をしました。ところがですねなんの響きもないんですね。僕にもなんのそのワクワク感も自分自身にもなくて、なんなんだろうこの空虚感はいくことで思っています。で、2年目やって3年目やってということで4年目にですねようやくこう腑に落ちたなということでそういう経営理念ができあがった経緯があります。よくよくその前の経営理念と比べてみるとほぼ同じ内容なんですね。なんでこういうふうに違うのかなと思ったときに、そのときの僕の答えは経営理念が先走ってしまっただけで自分自身の内面が全く追いついていないという状態がそこにあったんだろうなというふうに思いました。

出所：E社発表（2017年8月24日、第2回事例報告）を一部抜粋

5. 考察

前節では、同友会における学びのサイクルを構築する場のうち、経営指針を創る会においては、経営者はどのような学びを受け、そして、経営者へどのような変化を与えるのかを見てきた。

本稿では、中小企業経営者に対する管理会計研究に関する学術知見は十分ではないという認識のもと、熊本同友会の事例を検討した。ここでは、事例から明らかになったことを整理する。

創る会では、ワンシートの完成という到達点を目標として、ワンシートの各項目にある経営指針と数値計画を理解する。その際に、先輩会員の経験からの学びを共有し、さらに経営指針の成文化と実勢への理解を深める。そして、自社の経営指針や数値計画の検討とワークを行う。

創る会での学習を通じて、(1)経営理念の共有、(2)経営方針・ビジョンの明確化、(3)人材育成、(4)会計情報の理解、および(5)会計情報の共有という変化が見られた。

これらは、同友会の「経営指針の成文化と実践」における「同友会の三つの目的」、「労使見解」、および「21世紀型中小企業づくり」の3つの見解（中小企業家同友会全国協議会、2016）からの影響と考えられる。

たとえば、労働環境に関しては、同友会の「労使見解」の影響が大きいと考えられる。労使見解では、経営者は、職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力が必要であると教えるように、創る会に参加し、発表を行う経営者には、従業員との現状認識を一致させる実践行動と、従業員とは共に働くパートナーであるという意識変化が見られる。

このように、創る会を通じて、経営者は同友会の理念が反映された経営指針書を策定する。

そのなかで、利益計画の策定に必要な知識を学ぶことになる。

ただし、創る会によって経営指針の成文化が達成されるが、先輩会員の事例報告からわかるように、経営指針を作成した段階では、社内における経営指針の実践・浸透へは至らない。

経営指針をやるようになって、で、今年でちょうど今、3年、4年、4回目だと思います。毎年、見直す機会をこの機会に頂いてます。少しずつやっぱり良くなってですね、本当にですね。

(A社事例報告(2017年8月8日)を一部抜粋)

数年かけて社内に浸透がなされ则认为られ、「毎年、見直す機会を頂いています」とあるように、同友会で先輩会員として学びのサイクルに参加することで、経営指針の社内実践が行われるようになることが、共通認識となっている。

6. まとめと今後の課題

本稿では、熊本同友会の経営指針を創る会の事例をもとに、マネジメントコントロールを導入する場合の経営者に与える影響を明らかにした。経営者は会の学びを通じて会計情報の理解を進める、組織内の公式コミュニケーションのきっかけとなることが分かり、本稿では管理会計の促進がどのようなプロセスで行われるのかについての一例を示すものである。

しかし、経営計画があるという状態であるが、組織内に浸透しているという状況には至らず経営計画を策定した段階である。次の段階としてどのように管理会計能力を高めるか。それぞれのレベルに応じた事例研究の積み重ねが必要であるだろう。

今後の課題として、各地域の同友会活動を比較し、特異性を理解できればと考えている。たとえば、熊本同友会においては、経営指針と数値計画の項目からなる「ワンシート」の完成を到達点としている。この「ワンシート」は中同

協が作成・発行しているいくつかの書式を1つにまとめたものである。「ワンシート」による創る会が、熊本同友会の特異性を反映しているとも考えられる。熊本同友会の事例のように、今後、各地域の事例を理解することは、中小企業における経営者教育方法の参考になるであろう。

【謝辞】

本論文の執筆にあたり調査にご協力いただきました熊本同友会の皆様に厚く御礼を申し上げます。

【参考文献】

- Alattar, J. M., Kouhy, R., & Innes, J. (2009). Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(1), 81-107.
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- Halabi, A. K., Barrett, R., & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(2), 163-179.
- Lavia López, O., & Hiebl, M. R. (2014). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.
- McKiernan, P., & Morris, C. (1994). Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter?. *British Journal of Management*, 5, S31-S41.
- Merchant, K. A., & Ferreira, L. (1985). Performance Measurement and Control in Small Businesses (Vol. 9). *Division of Research*, 81-103.
- Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11(4), 385-390.
- Perren, L., & Grant, P. (2000). The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting*

- Research*, 11(4), 391-411.
- Ritchie, J., & Richardson, S. (2000). Smaller business governance: exploring accountability and enterprise from the margins. *Management Accounting Research*, 11(4), 451-474.
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of management Review*, 9(1), 128-137.
- Woodruff, A. M., & Alexander, T. G. (1958). *Success and Failure in Small Manufacturing: A Study of 20 Small Manufacturing Concerns*. University of Pittsburgh Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*, 2nd ed., Sage. (近藤公彦訳. (1996). 『ケース・スタディの方法』千倉書房)。
- 愛知中小企業家同友会 (2012). 『道なきみちを一愛知中小企業家同友会50年史一』中日新聞社。
- 上總 康行 (2017). 『管理会計論 第2版』新世社。
- 熊本県中小企業家同友会 (2017). 『熊本羅針』2017年9月号。
- 熊本県中小企業家同友会 (2019)
<http://doyu-kumamoto.gr.jp/about/>
(2019年12月31日)。
- 黒瀬 直宏 (2015). 『独立中小企業を目指そう』。
- 澤邊 紀生, 吉永 茂, 市原 勇一. (2015). 「管理会計は財務業績を向上させるのか? : 日本の中小企業における管理会計の経済的価値」『企業会計』67(7), 1009-1023。
- 高原 淳 (2017). 『ある日突然社長になった人のための劇訳・経営指針成文化』クナウこぞう文庫。
- 中小企業家同友会 (2019). <https://www.doyu.jp/org/towa/> (2019年12月31日参照)
- 中小企業家同友会全国協議会 (2009). 『企業変革支援プログラム ステップ1』。
- 中小企業家同友会全国協議会 (2012). 『企業変革支援プログラム ステップ2』。
- 中小企業家同友会全国協議会 (2016). 『経営指針成文化の実践の手引き』。
- 中小企業家同友会全国協議会 (2017). 『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』。
- 水野一郎編著 (2019). 『中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社。
- 宮地 晃輔 (2017). 「中小製造企業の中堅社員に対する原価計算教育の可能性: アクションリサーチを用いた事例から」『會計』192(5), 535-547。
- 宮地 晃輔 (2019). 「ホテル企業 E 社によるバランス・スコアカード (BSC) を用いた会計教育の実践と目的」産業経理 79(2), 74-84。
- 八木 良樹 (1990). 「わが社の経理マン教育一日製作所の場合」『企業会計』42(5), 676-681。
- 柳井 正 (2015). 『経営者になるためのノート』PHP 研究所。
- 吉川 晃史 (2015). 『企業再生と管理会計—ビジネス・エコシステムからみた経験的研究—』中央経済社。
- 吉川 晃史 (2016). 「第48回熊本同友会会況調査報告」『熊本羅針』。
- 吉川 晃史 (2018). 「ビジネス・エコ・システムを通じた中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの進展事例」『会計専門職紀要』9, 27-40。

