



# 会計の質的改善に向けての 経営支援のあり方

来年は、いよいよ新会社法施行の年である。各方面で研修会が進みはじめているが、後は会計と税務の隔離が一層進むものと思われる。そこで、本稿においては、会計の質的改善が経営にもたらす影響を考察し、税理士がその向上にむけた支援のあり方を検討する。

## 【1】会計の質的レベルが問われる時代

(1) 財務諸表の作成能力の程度  
経営者の会計に対する意識調査を平成16年11月に中小企業庁が公表した「会計処理・財務情報開示に関する中小企業経営者の意識アンケート 調査結果」の概要は、次のようなものである。

「中小企業の会計」についての認知度は3割強である。  
「中小企業の会計」を知ったきっかけとしては、税理士を通じて知ったケースが一番多い(44・4%)。

(2) 中小企業会計の質的向上の必要性  
以上のアンケート結果(詳細省略)から、中小企業では会計の質的向上についての意識はあり、その際に相談する主な相手は税理士である。中小企業においては、経営分析(発表論文では経営分析の有用性について触れている)の対象である財務諸表(貸借対照表と損益計算書)の作成は税理士に任せている事が多く、経営者が財務情報を熟知していないことがある。このことが、金融機関において担保主義や保証人が必要とする審査体制を作り出した原因ともいってよいであろう。この点については、中小・地域金融機関(地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合)においてリレーションシップバンキングの機能を発揮せよとの金融庁からの政策目標もあり、担保主義に因らない経営者の資質やキャッシュ・フローなどに基づいた融資体制を整えつつある。

そのため、関与税理士としては中小企業者が自ら決算書を作成できる能力があるのかど

うかという人的資産の評価基準を明確にし、中小企業者の経営支援(主に資金調達円滑化)に資する取組みを行うべきではないか。更に、平成17年8月には、中小企業の会計に関する指針が、関係4団体(日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所、企業会計基準委員会)の取りまとめにより公表された。

## 【2】会計の質的レベルと業績の相関関係

仮説の設定  
会計の質的レベルといっても、その基準があいまいである。そこで、会計の質的レベルは企業業績に比例する、という仮説をたて、会計の質的向上支援の在り方を考察し始めていく。

この仮説の検証ポイントは、「会計の質的レベル」と「経営者の会計に対する意識や知識レベル」からなると思われる。そして、会計の質的向上といえれば会計処理のレベルに目が向きがちである。しかし、本当の会計の質的向上とは経営者の意識改革が目的で、会計処理のレベル向上は手段の関係にあるのではない。

この仮説の検証ポイントは、「会計の質的レベル」と「経営者の会計に対する意識や知識レベル」からなると思われる。そして、会計の質的向上といえれば会計処理のレベルに目が向きがちである。しかし、本当の会計の質的向上とは経営者の意識改革が目的で、会計処理のレベル向上は手段の関係にあるのではない。

## 【3】会計の質的向上に向けた取組み(企業成長と会計の質的向上)

(1) 企業の成長とはどういうことか  
経営者の意識が高く管理会計を行い、IR

とまではいかなくとも事業計画に基づき経営をしていけば、もっと早く環境の変化に対応できるはずである(結果、経営革新ができれば、会計の質的向上が必要であるという)。税理士業務に特化した経営の見直しというところではなく、顧問先の持続的な成長を見守る上で、これこそが税理士の社会的責任ではないかという意味においてである。これまでは、税理士も決算の利益や税額に意識を集中していた。なぜなら、それが報酬を得ることと直結していたからである。今後この部分は変わらないが、特に同族会社の経営者に見られる孤立感に陥りがちな人に、第三者の目から天気予報のような注意報や警報を発令することも必要ではないか。未来の計画を建てていないから、変化の予兆を見逃す。ならば、自らも変化に気がつけるよう、事業計画に基づき経営を行うことが必要であろう。

## (2) 職員の成長を支援する

事務所における職員の成長も必要不可欠である。多くの職員は制度会計の領域を業務としており、そこから離れたくないと思っている。しかし、会計の質的向上を支援するには、管理会計の領域に目を向けてもらわなければならない。今後の会社法を考えるとIR領域の発想も必要となる。会計の質が低い顧問先は、決算や税務申告についてヘルプ(助力、代行)を求めている。これに対し、会計の質が高い顧問先は、決算や税務申告を中心に経営サポート(支援、自助努力)を求めている。

ヘルプは、自分でできないことを代わりにやってもらうので、代行業として税理士業務が成り立つ。しかし、サポートを求める企業は、自分でもできるがより確実性を確保するため税理士のアドバイスを求めている。そして、経営的な視点からの支援(事業計画書の作成や人事管理の相談など)を潜在的ニーズとして有している。

職員には、顧問先の声を聴けるレベルの教育は必要であろう。たとえば、顧問先から設備投資を考えている、といったことを聞いたら、決算数字の試算を考えるのは本来の業務



榎本恵一〔本所〕

である。しかし、担当者なら経営の内情がわかっているであろうから、制度融資の活用は検討されているのか、「何か新しい事業を始められるのですか」「雇用の計画がありますか」といった問いかけをする程度のコミュニケーション強化は必要であろう。

その内容によっては、低利融資や雇用助成金の支給対象となる事業かも知れない。しかし、そのような問いかけをしなければ、顧問先の利益につながる。こうした職員意識改革を合わせて考えておかないと、新たな経営支援を行うことはできない。

## 【4】中小企業の持続的成長に向けた経営支援のあり方

### (1) 従来の税理士業務

これまでの税理士業務の中心は、中小企業に対する記帳代行や税務申告書の作成・申告手続の代理というものであった。そこにおいては、いかにして所得を税務申告の上で適正な額(損金算入の問題など)が中心課題であった。これは、顧問先との継続的な契約を維持する上では必要なことであり、税務調査におけるリスク管理とのバランスをどう取るか、という問題とも関係している。

新しい会社法においては、会計参与という機関設計が可能となった。これは、中小企業における会計の質的向上という視点からは、前向きな改正である。しかし、顧問先から会計参与の就任を求められたら、「はい、よろこんで」と受けられるだろうか。税理士法に規定されていない中小企業支援を業務(業として、報酬をもらって行う役務提供)として行うためには、顧問先の会計参与に就任してもよいといえるだけの信頼関係がなければならぬ。

税理士にとり顧問報酬が毎月の安定的なキャッシュ・フローをもたらすためには、顧問先の経営がうまくいっていることが前提である。そして、20世紀末までは税務申告に特化しているだけで何とか経営は成り立っていた。しかし、税理士法が改正され、広告規制が撤

廃、顧問料の自由化という流れと共に、公認会計士や弁護士との制度改革により税理士資格を保持する人が増加傾向にある。さらに、顧問先をめぐる経営環境は厳しく、開業率よりも廃業率のほうが高い傾向にある。こうした中で、顧問先の経営が健全で、顧問先から頼りにされるためには、何らかの経営支援サービスを提供していかなければならぬのではあるまいか。

### (2) これからの税理士業務

ステージ .. 決算診断  
ステージ .. 経営診断  
ステージ .. 経営改善  
ステージ .. 経営支援  
ステージ .. 経営相談  
ステージ .. 経営アドバイス  
ステージ .. 経営コンサルティング  
ステージ .. 経営支援サービス  
ステージ .. 経営支援パッケージ  
ステージ .. 経営支援メニュー  
ステージ .. 経営支援プログラム  
ステージ .. 経営支援ソリューション  
ステージ .. 経営支援サービス  
ステージ .. 経営支援パッケージ  
ステージ .. 経営支援メニュー  
ステージ .. 経営支援プログラム  
ステージ .. 経営支援ソリューション

では、経営者が過去データとしての決算書に記載された数字の意味を理解し、現在の問題点が何であるかを認識してもらおう段階である。問題のない企業はほとんどないといえる。仮に今は問題がないとしたら、将来において問題が発生するかもしれないというリスクマネジメントの視点から検討すればよい。そして、その問題を解決するために組織の力を一体化させて取り組む知識創造経営をベースとした事業計画書の作成を考慮することになる。

現在の問題を見よとせず(決算書の軽視、税務申告はただの手続という認識、顧問料の減額請求、過去のよいことにしがみつき、景気が回復すれば、売上も伸びる)という逃避による経営よりもアイデア重視が求められる。

ステージ .. 知識創造  
知識創造経営を推奨したい。身近な例で知識創造経営を紹介する為に、事務所職員を例に取り上げる。ステージ 決算診断は各担当者個人の能力にムラがあると、商品としての品質が一定に保てない。このような個人の経験やノウハウである「暗黙知」を標準化されたマニュアル(形式知)などにまとめることにより、経験のない担当者でも一定レベルの役務を提供することができるようになる。

とは、そのような経営組織となることを最終目標にしている。  
ステージ .. 経営改善  
ステージ .. 経営支援  
ステージ .. 経営相談  
ステージ .. 経営アドバイス  
ステージ .. 経営コンサルティング  
ステージ .. 経営支援サービス  
ステージ .. 経営支援パッケージ  
ステージ .. 経営支援メニュー  
ステージ .. 経営支援プログラム  
ステージ .. 経営支援ソリューション

計画どおりの数値目標が達成できれば、債務も滞りこともないし、法人税・消費税も納付できることとなり、従業員にも決算賞与を支給できるかもしれない。つまり、ステークホルダーに対する満足を提供することで、不要な干渉を受けることなく、経営者の自由な発想に基づく経営ができる。これこそが経営者の目指すべき目標であり、企業の社会的責任(CSR)を果たす上でも基本的なことである。そして、このサイクルを持続させ会社が成長していくと、経営者は達成感を何度も味わうことができ、やがて経営哲学が醸成されるだろう。

未だに税務申告の税額にしか興味のない経営者の会社は、欠損法人になって抜け出せないでいる。右肩上がりの時代ならともかく、このままでは、悪循環サイクル、つまり、顧問先の倒産、顧問先の減少、事務所経営の危機といった、連鎖倒産につながりかねないリスクである。

税理士は、税務の専門家として適正な税務申告業務を行うのは当然の責務である。しかし、単に税務面だけから顧問先と関与していればよいというのではなく、顧問先の繁栄が国の繁栄、そして税理士の社会的信頼・地位の向上につながる。報告報酬の確保が図れる。そのような事務所経営を行うため、決算診断、知識創造、税務申告の経営支援を行える経営体質に変革していく必要があるのではないだろうか。  
(日本税務会計学会6月次研究会より)