

論壇

税理士と戦略マップ
―次世代の税理士事務所構築の武器―



松原恭司郎
中央大学専門職大学院
国際会計研究科 特任教授
公認会計士

I はじめに

筆者は、本年8月7日に開催された会員研修会で「関与先の経営指導に役立つツール／戦略マップの基礎知識」と題する講演を行いました。猛暑にもかかわらず、会場の日比谷公会堂には1200名余りの会員諸兄が詰め掛け、壇上から拝見する受講者の皆さんのお顔は真剣そのもので、事

II BSCと戦略マップの発展の足跡

(1) 業績評価手法として18年前に誕生
バランス・スコアカード(またはバランス・スコアカード、以下略してBSCと呼ぶ)は、スコアカード(採点票)という名が示す通り、1980年代に

経済の低迷に苦しんでいた米国内企業を救う新たな業績評価手法として1992年に、ある国際会計事務所のあるコンサルティング部門で産声を上げました。この生い立ちからも、このツールが会計専門家にとって、取っ付き易い側面を持っていることがうかがえます。日本でも金融商品取引法により本年4月から四半期報告制度が開始され、上場会社の経営トップは3ヶ月という短期間でその業績を問われるようになります

としての「KPI(主要業績評価指標)」と、その目標値から構成された表形式の業績評価ツールです。

(2) 戦略マネジメントのツールとして発展

策定された戦略がうまく実行されない要因として、①戦略が現場の言葉に落ちない、②本社と各事業部の戦略のベクトルが合っていない、③戦略を実行したからといって評価されない、④戦略は年中行事化し、日常の業務遂行に当たり省みられることは少ないなどが指摘されています。

BSCの持つ特徴が戦略の実行に役立つことから、戦略の実行を支援する戦略マネジメントのツールとしての活用が地球規模で急速

が、これはともすればトップの中長期的な経営判断を難しくする負の側面もあることも否めません。短期思考に流れがちな「財務(投資家や資金提供者)の視点」に加えて、「顧客(ターゲット顧客や競合)の視点」、「業務プロセスの視点」そして「学習と成長(活動を支える人材、ITそして組織文化)の視点」といった、中長期的視点を加えたいわゆる「四つの視点」でバランス良く業績を評価すべきであるとす

III BSC三段階活用のおすすめ

(1) 概念はシンプルだが導入と定着は難しい
BSCや戦略マップの概念は非常にシンプルで理解しやすいものです。では何故、多くの組織がその導入や運用に苦慮し、中止に追い込まれる例まで出ているのでしょうか。

それは、経営戦略論のグーラー(大家)のマイケル・ポーターの「日本企業には戦略がない」との指摘を待つまでもなく、戦略マップの描写対象である経営戦略、

に広まってきました。この過程で、戦略をBSCのルールに従って戦略目的間を矢印で結んだ因果関係図である「戦略マップ」という新たなツールが2000年ころに開発され、欧米のみならず我が国でも、経営企画部が中心となり中期経営計画への適用が広まっています。三菱東京UFJ銀行、東芝、シャープ、富士ゼロックス、リコー、出光興産などの企業に加え、聖路加国際病院、東京都立病院などの病院や非営利組織への適用も進んでいます。

戦略マップには、代表的な戦略論(顧客価値提案など)をベースに幾種類かのテンプレート(標準様式)が提示されています。

事業戦略そのものの難しさにあります。更に、方針管理、目標管理、予算管理など既に組織が採用している管理手法との調整上の課題などが挙げられます。

(2) 中小、零細企業への適用
「大企業にして導入が難しいのなら、税理士事務所の主たる関与先である中小、零細企業での活用は到底無理な話だ」とか「KPIの実績データの収集に手間がかかり対応できない」

などといった否定的な見解も存在することも事実です。これに対して、筆者は「BSCなどの道具はハサミ同様使えば、少なからぬ効果が期待できると考えています。経営環境が厳しさを増す中であって、中小、零細企業であっても、生き残りをかけた戦略の策定と実行が求められています。だからこそ、戦略を整理し、分りやすく表現することのできる戦略マップやBSCが必要とされるのです。

え、効果を上げることがお勧めします。

①第一段階「試食」: 戦略を考えたり、理解したり、戦略的思考の養成にスポット的に戦略マップ活用する。

②第二段階「良いとこ食い」: 戦略マップやBSCを、戦略の図式化や、多面的な業績評価、更には経営診断のツールなどとして個々の目的に合わせて導入し活用する。

③第三段階「フルコースを食す」: 組織の戦略マネジメントの公式なフレームワークとして体系的に導入し活用する。

第三段階は、経営水準が高い大企業でも苦戦するケースを散見するので、まずは「試食」から始めることをお勧めします。

IV 税理士としてのBSCの活用方法

(1) 自らの事務所経営への活用
税理士業界は法律に守られた小規模事務所が乱立する典型的な「多数乱戦業界」です。今この業界に、

変化の津波(脅威)が押し寄せて来ようとしていますが、つまり、①「業界内の競争相手」として団塊の世代の税務関連職員の大量退職による同業者の急激な増加に加え、②節税対策や相

業務まで侵食してくる脅威、そして⑤情報リテラシーが向上し自計化を推進し、顧問契約の見直しを迫る後継経営者という「顧客」の脅威などが挙げられます。

このように事務所を取り巻く経営環境が激変する中であって、事業の持続可能性(サステナビリティ)を高めるには、自らの事務所の将来を見据えた戦略の形成と実行のモニタリングが重要となります。これに戦略マップとBSCを活用しない手はないでしょう。勿論、まずは第一段階「試食」から始めましょう。

(2) 顧問先向けサービスへの活用
税理士業務の実態は「記帳代行」を核とした差別化をしにくく、付加価値の低

今回は紙面の関係で、戦略マップなどの図表を掲載していませんが、これを機会に戦略マップやBSCを知りたいと思われる読者には、左記の資料を参照することを勧めます。

①研修資料「東京税理士会会員専用サイト」税理士ネットワーク「TOKYO」から、本稿の「はじめに」で紹介した筆者による会員研修会資料をダウンロードすることが出来ます。戦略マップのテンプレートや、税理士の戦略マップの例、そして関与先の開拓やサービスの向上に繋がる「クライアント診断」の概要などを約60枚のスライドで紹介しています。

②書籍「東京税理士会の総

い活動に多くを依存していることが「第5回税理士実態調査報告書」(平成17年、日本税理士会連合会)からも明らかになっています。そこで、戦略マップとBSCを「事務所経営」に活用しこのツールに習熟したなら、付加価値の高いサービスの提供の一環として、クライアントの経営者と、戦略、経営、そして改革について考え、コミュニケーションするツールとして活用することをお勧めします。

具体的には、新たな顧問先の開拓のための財務分析の枠を超えた「経営診断ツール」として、また顧問先の経営者と経営や戦略について検討し、アドバイスを提供するツールとしての活用があります。これも第一段階「試食」の活用です。

具体的には、新たな顧問先の開拓のための財務分析の枠を超えた「経営診断ツール」として、また顧問先の経営者と経営や戦略について検討し、アドバイスを提供するツールとしての活用があります。これも第一段階「試食」の活用です。

V おわりに

今回は紙面の関係で、戦略マップなどの図表を掲載していませんが、これを機会に戦略マップやBSCを知りたいと思われる読者には、左記の資料を参照することを勧めます。

③研修「東京税理士会の総務部では、税理士個人としては気づきにくい外部環境を分析し、生き残り策としての事務所戦略を自らの手で策定する二日間のワークショップ(坐学と演習により構成される研修)を開発し、昨年12月と今年の6月に実施しています。

④研修「東京税理士会の総務部では、税理士個人としては気づきにくい外部環境を分析し、生き残り策としての事務所戦略を自らの手で策定する二日間のワークショップ(坐学と演習により構成される研修)を開発し、昨年12月と今年の6月に実施しています。