

中小企業会計研究

Journal of Accounting Research for Small- and Medium-sized Entities(SMEs)

2024

TENTH
第10号
ISSUE

ISSN 2189-650X

中小企業会計学会

Japanese Accounting Association for SMEs

中小企業会計研究 第10号 (2024年)

目次

(巻頭言) 生成 AI (ChatGPT) と中小企業会計	河崎照行 / 1
(記念講演録) 中小会計要領・指針の健全性	安藤英義 / 2
(統一論題報告)	
中小企業における労働者の確保と生活賃金の会計	島永和幸 / 11
中小企業における統合報告の意義と必要性, 現状と将来の方向性について	坂本孝司・小川晃司・松崎堅太郎 / 26
(論文)	
中小企業における統合報告書の意義	伊藤和憲 / 38
税理士の支援が中小企業の資金調達と返済に与える影響 —コロナ禍・アフターコロナにおける税理士へのアンケート調査結果を基礎として—	櫛部幸子・宗田健一 / 50
中小企業における経営革新を促す中期経営計画策定プロセスの考察 —筑水キャニコムに見る経営管理システムのデザイン—	飛田 努 / 64
Robotic Process Automation (RPA) が税理士業務等に与える影響 —RPA メーカー・ベンダー, 税理士事務所へのインタビュー調査を基礎として—	宗田健一・櫛部幸子 / 80
中小企業における統合報告導入と組織変容 —能勢鋼材株式会社での調査を踏まえて—	内海美保 / 95
新書面添付制度に関する一考察 —総合所見欄の考察を中心に—	宮下仁志 / 109
(課題研究委員会・最終報告)	
中小企業財務報告の透明性改善に向けた多面的研究	越智信仁 / 121
英文 Summaries・Keywords /	126
編集後記 /	134

Contents

Preface

Generative AI and SMEs Accounting..... Teruyuki Kawasaki / 1

Commemorative Lecture

Soundness of the Two Accounting Standards for SMEs in Japan
..... Hideyoshi Ando / 2

Articles

The Securing Workforce in Small and Medium-sized Enterprises and Accounting for a
Living Wage Kazuyuki Shimanaga / 11 (126)

The Significance, Necessity, Current State, and Future
Direction of Integrated Reporting (IR) in SMEs
..... Takashi Sakamoto · Koji Ogawa · Kentaro Matsuzaki / 26 (127)

Implication of Integrated Reporting for SMEs..... Kazunori Ito / 38 (128)

Impact of Certified Public Tax Accountants' Assistance on SME Financing and Repayment
– Based on Survey Results During and Post the COVID-19 Pandemic Periods –
..... Sachiko Kushibe · Kenichi Sota / 50 (129)

Exploring the Process of Formulating Mid-Term Management Plans to Promote Business
Innovation in SMEs – Design of Management Control System in Canycom –
..... Tsutomu Tobita / 64 (130)

Research on the Impact of Introducing RPA on Certified Public Tax Accountant Services
– Based on interviews with RPA manufacturers/vendors and
Certified Public Tax Accountant office – Kenichi Sota · Sachiko Kushibe / 80 (131)

Integrated reporting and organisational change in SMEs :
Based on a study conducted at Nose Steel Co..... Miho Utsumi / 95 (132)

Actual research of new written attachment system
– With a focus on total observation column –
..... Satoshi Miyashita / 109 (133)

Study Group Report

Multifaceted Study to Improve Transparency of SME Financial Disclosure
..... Nobuhito Ochi / 121

(巻頭言)

生成 AI (ChatGPT) と中小企業会計

中小企業会計学会会長

河崎 照行

本誌『中小企業会計研究』は第 10 号の発刊という記念すべき節目を迎えた。学会誌の発展は活発な学会活動の証左であるといつてよい。研究活動の新たなステージに向け、本誌のますますの発展を祈念したい。

ところで、近年、人工知能 (AI) の発展により、AI 活用の可能性が注目されている。その代表例が、人間のように自然な対話ができる「生成 AI (ChatGPT)」である。

生成 AI が注目される理由として、次の点が指摘されている。①高度な言語理解能力を持っていること、②人間のように自然な対話ができること、③大量のデータを用いた学習によって各種の応用が可能であること、④多様な課題の解決に役立つ可能性があること、等である。他方、生成 AI については、その能力の高さからリスクを懸念する声も聞かれる。例えば、①悪意ある行為者が膨大なデータを収集し、悪用する恐れ、②高度なテキスト生成機能が、有害なテキストの作成に使用される可能性、③有害で非倫理的な発言や不適切な内容を生成する可能性、④詐欺的なアプリケーションやサービスを簡単に生成する可能性、⑤個人情報を誤って共有する可能性、等である。

従来、生成 AI に対する論調は、リスクを懸念する声が高かったが、最近、その積極的な活用を強調する声が高まってきた。例えば、『2024 年版情報通信白書』（総務省、2024 年 7 月）では、生成 AI との共生が今後の課題とされ、その革命的技術の活用が期待されている。

しかし、同白書によれば、わが国の利用状況に関する個人向けアンケートでは、利用している個人は 9.1% にとどまり、中国 (56.3%)、米国 (46.3%)、英国 (39.8%)、ドイツ (34.6%) とは大きな開きがあるとされる。しかも、利用しない理由として、「使い方がわからない」が 4 割を超え、「生活に必要な」が 4 割近くあった。また、企業向けアンケートでは、業務で利用している割合は 46.8% であり、これも米国 (84.7%)、中国 (84.4%)、ドイツ (72.7%) に比べてかなり低い。その意味では、わが国の生成 AI に対する取組みは、「道半ば」であるといつてよい。

野口悠紀雄一橋大学名誉教授は、『83 歳、いま何より勉強が楽しい』（サンマーク出版、2024 年 4 月）と題するご著書で、高齢者に「デジタル機器」「ChatGPT」の活用を推奨し、「学びこそ、最高の贅沢」と論じておられる。人工知能 (AI) が、年齢を超えて、学び (研究) の楽しさを提供してくれるという。

生成 AI は、教育・研究にどのような変化 (楽しさ) を与えてくれるのであろうか。生成 AI (ChatGPT) が中小企業会計の教育・研究に果たす役割について、本学会でも、真摯に検討する時期が到来しているように思える。

(2024 年 7 月)

中小会計要領・指針の健全性

一橋大学名誉教授・専修大学名誉教授

安藤 英義

この講演録は、中小企業会計学会第11回全国大会で行った記念講演（2023.11.11（土）14:00～15:00 専修大学神田校舎10031教室）の内容を、会場で使用した講演要旨および配付資料を活かす形で、講演者（安藤）が執筆したものです。以下の本文中、枠で囲った箇所は、講演要旨または配付資料に書いた内容です。

1 はじめに

はじめに、この講演の機会が与えられたことに対して、当学会の河崎照行会長ならびに本大会準備委員会の栢田龍三委員長はじめ関係者の皆様に感謝いたします。

次いで、講演要旨と配付資料について説明します。講演要旨（A4判2頁）は、本日の講演の骨格を書いたもので、皆様のお手許にあるべきものですが、手違いで、この会場で映写することになってしまい、申し訳ありません。お手許にある配付資料（A4判1枚）は、私が制作したもので、上下2つの内容から成ります。上は、「法令以外の公表「会計ルール」の沿革（抄）」で、この講演で取り上げる会計ルールの歴史的な位置関係を示しています。

法令以外の公表「会計ルール」の沿革（抄）

[中小企業向け]

1934年（昭9）商工省「財務諸表準則」	
1936年（ㄥ11）ㄥ「財産評価準則」	
1949年（ㄥ24）経済安定本部「企業会計原則」	経済安定本部「中小企業簿記要領」
1953年（ㄥ28）	中小企業庁「中小会社経営簿記要領」
1979年（ㄥ54）企業会計審議会「外貨建取引等会計処理基準」	
1999年（平11）ㄥ「金融商品に係る会計基準」	
2002年（ㄥ14）企業会計基準委員会「自己株式及び法定準備金の取崩等に関する会計基準」	企業会計基準1号
2005年（ㄥ17）	「中小企業の会計に関する指針」
2012年（ㄥ24）	「中小企業の会計に関する基本要領」
2018年（ㄥ30）企業会計基準委員会「収益認識に関する会計基準」	
企業会計基準29号	

配付資料の下の方は、「企業（経営者）目的 vs. 市場（投資者）目的」とありますが、この講演の結論といえる内容を一覧できるようにしたものです（この制作にはいささかエネルギーを使いました）。こちらは、本稿の最後に掲げます。

この講演の方針は、次のとおりです。

持論に加えて、今回考えたことをお話しする。

ここで私の持論とは、国の内外で公表されてきた会計ルール（原則・基準・準則・指針・要領など）は、大よそ2つの力—企業（経営者）と市場（投資者）—のせめぎ合い（綱引き）の結果であるというものです（配付資料末尾の「参考拙稿」参照）。

今回考えたことは、この企業（経営者）と市場（投資者）という2つの力を座標にして、その上に諸会計ルール、とくに企業会計原則、中小会計要領および中小会計指針を位置付けることです。

2 健全（性）とは

○『広辞苑』に「健全」とは、「①心身ともにすこやかで異常のないこと。②ものごとに、欠陥やかたよりがないこと。堅実であぶなげないこと。」とある。

- ・健全とは、堅実でバランスがとれていること、といえよう。
- ・以下にいうバランスは、社会的・主観的（vs.物理的・客観的）なそれであり、いわば幅がある。バランス感覚というべきかもしれない

- ・ハカリの天秤のバランス、簿記・会計の貸借平均やバランスシートは、計量可能な物理的・客観的なバランスです。
- ・これに対して社会的・主観的なバランスは、客観的な計量を前提としません。例えば、精神と身体（肉体）のバランス（「健全なる精神は健全なる身体に宿る」と（ヨーロッパで中世以来）言われてきた）がこれです。
- ・こういった意味での社会的・主観的なバランスが、以下でいうバランスです。

3 「企業会計原則」の健全性

○企業会計原則の目的に係るバランス：企業（経営者）目的と市場（投資者）目的

- ・企業会計原則の序文にある同原則設定の具体的な目的に、「企業の合理化」、「証券投資の民主化」がある。すなわち、企業目的と市場目的がある。
- ・会計原則・基準の歴史は、両者（企業と市場）のせめぎ合いの歴史である。

- ・企業（経営者）目的・市場（投資者）目的の他に債権者目的もいわれますが、債権者目的は、ここでは単純化のため、市場（投資者）目的に属するものとします。
- ・企業会計原則の序文（「企業会計原則の設定について」）の第2段落に、「我が国経済再建上当面の課題である外資の導入、企業の合理化、課税の公正化、証券投資の民主化、産業金融の適正化等の合理的な解決のためにも、企業会計制度の改善統一は緊急を要する問題である。」とあります。これらの諸課題は、企業会計原則設定の具体的な目的といえます。このうち、「企業の合理化」は企業目的、「証券投資の民主化」は市場目的といえますが、講演要旨に書き洩らした「外

資の導入」も市場目的といえます。

- ・企業（の立場）と市場（の要求）のせめぎ合い（綱引き）の初期の世界的展開として、貸借対照表の開示から損益計算書も開示へ、次いで、損益計算書の純額主義（売上総利益から始まる）から総額主義（売上高と売上原価を表示）へ、があります。

○企業会計原則の内容に係るバランス

例えば、正規の簿記、保守主義は大よそ企業目的であり、明瞭性、継続性、（注解にある）重要性は大よそ市場目的である、といえよう。

- ・保守主義の原則について（注解・注4）に見る真実性の原則とのバランス

- ・ある主義・原則が、両目的（企業と市場）に関係すると見られる場合もありますが、一方の目的と結びつく場合があります。一般原則における正規の簿記・保守主義と、明瞭性・継続性・（注解の）重要性とで、企業目的と市場目的のバランスが見られます。
- ・「重要性」の注解は市場目的の観点で書かれているようですが（公表財務諸表で金額表示が百万円又は千円単位とされているのはこの例でしょう）、中小会計要領では、重要性の原則を企業目的の観点で見ている可能性があります（総論9.本要領の利用上の留意事項⑥）。

○保守主義の原則〔一般原則六／注解・注4〕に見る真実性の原則とのバランス

- ・「企業会計原則」一般原則六「企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならない。」（保守主義の原則／下線は安藤）
- ・保守主義の例として、低価主義と引当金があります。
- ・「企業会計原則注解」注4「保守主義の原則について（一般原則六）」「企業会計は、予測される将来の危険に備えて、慎重な判断に基づく会計処理を行わなければならないが、過度に保守的な会計処理を行うことにより、企業の財政状態及び経営成績の真実な報告をゆがめてはならない。」（昭和49年に新設／下線は安藤）

この「注4」は、一般原則六（保守主義の原則）の適用は同原則一（真実性の原則）とのバランスを考えること、と解されます。そもそも、保守主義の原則に「適当に健全な」とあるのは、この（注4の）意味であると思われます。しかるに、当時、産業界の経理における過度な保守主義が危惧されていました（番場嘉一郎著[1975]『詳説企業会計原則』森山書店、p.63参照）。この背景に、当時の（昭和37年改正）商法における引当金の規定（287条ノ2）の不備（特定引当金といわれ、利益留保性引当金の余地）がありました。

○同原則の設定方法に係るバランス：帰納的方法と演繹的方法

- ・同原則の設定は、前文によれば帰納的方法によったと取れる。確かに、戦前の商工省「財務諸表準則」等の影響があり、この部分は帰納的といえよう。
- ・その一方で、アメリカの会計原則の影響も明らかであり、この部分は当時の日本にとって演繹的といえよう。

○企業会計原則の序文「企業会計原則の設定について」において、「企業会計原則は、企業会計の

実務の中に慣習として発達したもののの中から、一般に公正妥当と認められたところを要約したもの」とあります。

- ・これは、帰納的方法によったと取れます。そして、これはアメリカでの話と解する向きもあります。しかし、企業会計原則の内容には、戦前の商工省「財務諸表準則」（昭和9年）及び「財産評価準則」（同11年）が先駆けとなった部分があり、これが実務で行われていれば、この部分は帰納的といえるでしょう。
- ・すなわち、「財務諸表準則」には、発生主義会計といえる減価償却、引当勘定（引当金）及び繰延勘定（繰延資産）があり、財務諸表の区分計算・区分表示もあります。また、「財産評価準則」は原価主義が基本となっています。
- ・ちなみに、「財産評価準則」の序文（第3段落）に次のようにあります。「決算時に於ける財産の評価に関しては学説区々に亘ると雖も、本準則は理論の一方に偏せず、計算の堅実に留意して安全確実を第一主義とするとともに、営業の継続を前提とする評価法として其の実用性を尊重せり。」（下線は安藤）。ここには、理論と実用のバランスが見られます。
- 企業会計原則には、アメリカで展開された会計原則がベースになっている内容が少なくありません。この部分は、当時の日本にとって演繹的といえます。
- ・例えば、一般原則の三（資本取引・損益取引区分）と五（継続性）、貸借対照表原則の四（三）B（剰余金の分類：資本剰余金と利益剰余金）、損益計算書（原則）の当期業績主義、がこれです。
- ・上の当期業績主義とは、損益計算書の末尾が一期間の経常的な純利益（経常利益）を示すもので、昭和49年修正前の企業会計原則で行われました。

4 中小会計要領・指針の健全性

○中小会計要領の健全性

- ・同要領の目的に係るバランスが、総論「1. 目的」の記述に見られる。すなわち、同要領作成の「考え方」として、まず、「中小企業の経営者が…（中略）…自社の経営状況の把握に立つ会計」とあり、次に、「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」とある。

- ・これは、記載の順序から、企業目的が市場目的に優先すること（企業目的>市場目的）を意味します。

○中小会計指針の健全性

- ・同指針の目的に係るバランスが、「本指針の作成に当たっての方針」（総論6項）の記載に見られる。すなわち、中小企業の会計は情報提供より利害調整の役割が大きい旨を述べた後で、「経営者自らが企業の経営実態を正確に把握し、適切な経営管理に資することの意義も…（中略）…大きい」とある。

- ・この記述は、情報提供・利害調整 という話の次に、企業（経営者）目的も大事であるという話

です。これはやはり、市場目的>企業目的、という話になるでしょう。なぜなら、情報提供は勿論、利害調整も、主な対象は企業の株主・債権者（すなわち投資者）ですから、市場目的の範疇といえるでしょう。企業（経営者）目的がその後に出てくることは、このような理解を助けます。

5 中小会計要領・指針の設定主体の健全性

○設定主体のメンバー構成

- ・中小会計要領の設定主体：「中小企業の会計に関する検討会」／委員 11 名（学識経験者 2 名，民間（非政府）9 団体から各 1 名），オブザーバー 1 名（法務省）
- ・中小会計指針の設定主体：「〔中小企業の会計に関する指針〕作成検討委員会」／委員 6 名（学識経験者 2 名，民間（非政府）4 団体から各 1 名），オブザーバー 3 名（法務省，金融庁，中小企業庁）

・オリジナルの視点なので詳しく紹介します。なお、各設定主体の下に、中小会計要領ではワーキンググループ，中小会計指針では専門委員会が置かれています。

- ・中小会計要領：「中小企業の会計に関する検討会」（第 4 回検討会（平成 24 年 3 月）資料）

委員 11 名 学識経験者 2 名：万代勝信（座長），品川芳宜（座長代理）
民間（非政府）9 団体から各 1 名
日本商工会議所 常務理事 （企業の立場—安藤）
企業会計基準委員会 委員長
全国銀行協会 理事 （市場の立場）
全国信用金庫協会 常務理事 〃
全国信用組合中央会 常務理事 〃
全国商工会連合会 専務理事 （企業の立場）
全国商店街振興組合連合会 専務理事 〃
全国中小企業団体中央会 専務理事 〃
中小企業家同友会全国協議会 政策委員長 〃

オブザーバー 1 名

法務省民事局参事官室

- ・中小会計指針：「〔中小企業の会計に関する指針〕作成検討委員会」

委員 6 名 学識経験者 2 名：安藤英義（委員長），弥永真生（委員長代理）
民間（非政府）4 団体から各 1 名
日本公認会計士協会 会長
日本税理士会連合会 会長
日本商工会議所（常務理事→）理事・事務局長
企業会計基準委員会 委員長

オブザーバー 3 名

法務省民事局参事官
 金融庁企画市場局企業開示課長
 中小企業庁事業環境部財務課長

○設定主体の事務局

- ・中小会計要領の設定主体の事務局：中小企業庁・金融庁の共同／会議の場所：経済産業省別館の会議室
- ・中小会計指針の設定主体の事務局：企業会計基準委員会／幹事団体：日本公認会計士協会・日本税理士会連合会／会議の場所：(公財)財務会計基準機構の会議室

- ・中小会計要領 事務局：中小企業庁 事業環境部財務課
 金融庁 総務企画局企業開示課
 会 場：経済産業省別館の会議室
 財政的負担（学識経験者の委員手当）：中小企業庁
- ・中小会計指針 事務局：企業会計基準委員会
 幹事団体：日本公認会計士協会・日本税理士会連合会
 会 場：(公財)財務会計基準機構(企業会計基準委員会の母体)の会議室
 財政的負担（学識経験者の委員手当）：幹事団体

○設定主体の性格

中小会計指針の設定主体は民間（非政府）の組織であるが、中小会計要領の設定主体は政府の委員会に近いのではないかと。

- ・中小会計指針の設定主体は、事務局、会議の場所、財政的負担（学識経験者の委員手当）から見て、民間（非政府）の組織です。委員の選任は4団体の合意によっています。
- ・中小会計要領の設定主体は、事務局、会議の場所、財政的負担（学識経験者の委員手当）から見て、政府の委員会に近いのではないのでしょうか。委員の選任がどうなっているのかは、わかりません。

○設定主体の規則整備性

- ・中小会計要領の設定主体の運営に関して、簡単ながら規則「[中小企業の会計に関する検討会]の運営について」(平成23年2月15日／検討会第1回会合)があります。
- ・中小会計指針の設定主体の運営に関して、正式の規則はありません。発足後しばらくして、検討委員会の「運営についての確認事項」(平成27年12月)があるだけです。

○設定主体の健全性の評価

委員構成における企業関係者と市場関係者のバランスが、中小会計要領の設定主体では明白である。中小会計指針では、その経緯から、委員構成にこの意識はないといえる。

- ・中小会計指針の設定主体の委員構成は、上のようなバランスを意識したものではなく、同指針

作成のそもそもの経緯（先行した3つの中小会計ルール—平成14年6月中小企業庁、同年12月日本税理士会連合会、15年6月日本公認会計士協会が公表—を統合すること／指針本文第2項「本指針作成の経緯」参照）を反映しています。委員会の当初（平成17年）の名称は「〔中小企業の会計〕の統合に向けた検討委員会」でした。

6 企業目的と市場目的の強弱

- ・ 設定の趣旨における両目的の強弱（記述の順序）

中小会計要領は企業目的>市場目的、中小会計指針は企業目的<市場目的

- ・ 設定した内容における両目的の強弱

中小会計要領はボトムアップ・アプローチによったといわれるが、そのボトム（足し算の基盤）が「企業会計原則」であるとすれば、両目的の強弱はどうか？

- ・ 設定の目的ないし趣旨において、企業目的と市場目的の強弱を、（上記4の記述から）どちらの目的が先かで判断すれば；

中小会計要領は企業目的>市場目的、中小会計指針は企業目的<市場目的、となります。

- ・ 設定した内容に関して、中小会計要領において「企業会計原則」がボトムになっていると見る理由は、次のとおりです。

- ・ 中小会計要領の総論「5. 各論で示していない会計処理等の取扱い」で、その必要が生じた場合には、「企業の実態等に応じて、企業会計基準、中小指針、法人税法で定める処理のうち会計上適当と認められる処理、その他一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行の中から選択して適用する。」としています。この記述に「企業会計原則」がなく、上位の会計慣行を挙げていのは、企業会計原則をボトムに据えているから、と考えられます。

- ・ 中小会計要領が「企業会計原則」を基盤に足し算をしていることは、同要領に「企業会計原則」を超える内容が含まれていること（各論にあるリース取引（各論10）や外貨建取引等（同12）の項目、有価証券（同5）や引当金（同11）に含まれる内容、様式集の株主資本等変動計算書）から、わかります。

- ・ その上で、中小会計要領の内容に係る両目的の強弱について、次のように考えます。

- ・ 「企業会計原則」で企業目的と市場目的が同じ強さ（企業目的＝市場目的）にある（上述3）とすれば、「企業会計原則」をボトムとする中小会計要領は、企業目的より市場目的の方が勝っていること（企業目的<市場目的）になります。同要領より上位の中小会計指針はもちろん（企業目的<市場目的）です。

- ・ 以上次のようにまとめられます。中小会計要領は企業目的の重視（第一義）を標榜していますが、その具体的内容においては、必ずしも企業目的>市場目的とは言えません。上位の会計ルール（企業会計基準、中小会計指針）に比べて、企業目的（企業の立場）が強く市場目的（市場の立場）が弱く一綱引きのごとく一なった、といえるにとどまります。

- ・ ちなみに、ボトムアップ・アプローチの概念は、私の記憶では、イギリスでいわれ始めましたが、そのイギリスでもこのアプローチによる中小会計ルールの設定は行われていません（トッ

プダウン・アプローチによっています)。この理由としては、イギリスに「企業会計原則」に相当する会計原則がなかったから、と考えられます。周知のとおり、中小企業向け IFRS (IFRS for SMEs) もトップダウン・アプローチによって作られています。

- ・中小会計要領では、「企業会計原則」が設定 (1949 年) されてから 70 年余を経て、会計ルールのボトムと認識されたこととなります。それも、「中小企業簿記要領」(経済安定本部企業会計制度対策調査会, 昭和 24 年 12 月), 「中小会社経営簿記要領」(中小企業庁, 昭和 28 年 10 月) が公表されていたにもかかわらずですから、これは世界的に稀有な例といえるでしょう。
- ・ボトムアップ・アプローチとは、換言すれば、足し算方式、積み上げ方式であり、トップダウン・アプローチは引き算方式、簡略化方式です。(どうしても市場目的が強まる) 足し算では、何を足すかの選択に、企業目的 (企業の立場) への影響が考慮されています。(市場目的が弱まる) 引き算では、何を引くかの選択に、企業目的が考慮されているのです。

7 おわりに

- ・企業 (財務諸表作成者) の立場が皆無の会計原則の設定はあり得ない。
- ・企業目的の極みは簿記であり、市場目的の極みは会計を逸脱した財務報告となる。

・既述の 6 までは要するに、中小会計要領及び中小会計指針は、企業目的と市場目的の強弱に違いはあるが、ともにバランス感覚において健全である、ということです。これらに比べて、正規の会計基準 (企業会計基準) は、市場目的が強すぎてバランス感覚に欠けるので不健全である、ということになります。すなわち、中小会計要領・指針が健全であるとすれば、正規の会計基準は不健全であるといわざるを得ません。

○その上で、この結論を敷衍して、最後に 2 つのことを述べます。

○1 つは、企業 (財務諸表作成者) の立場が皆無の会計原則の設定はあり得ない、ということです。

- ・正規の会計基準 (企業会計基準) にも、企業目的 (企業の立場) は、綱引きで市場目的に圧倒されているとはいえ、生きています。
- ・財務諸表は、企業においてその会計帳簿 (帳簿記録) に基いて作成されるのですから、これは当然です。例えば、財務諸表における資産及び費用の評価 (測定) で依然として原価評価が基調となっていますが、原価主義はそもそも企業の立場に立つものです。

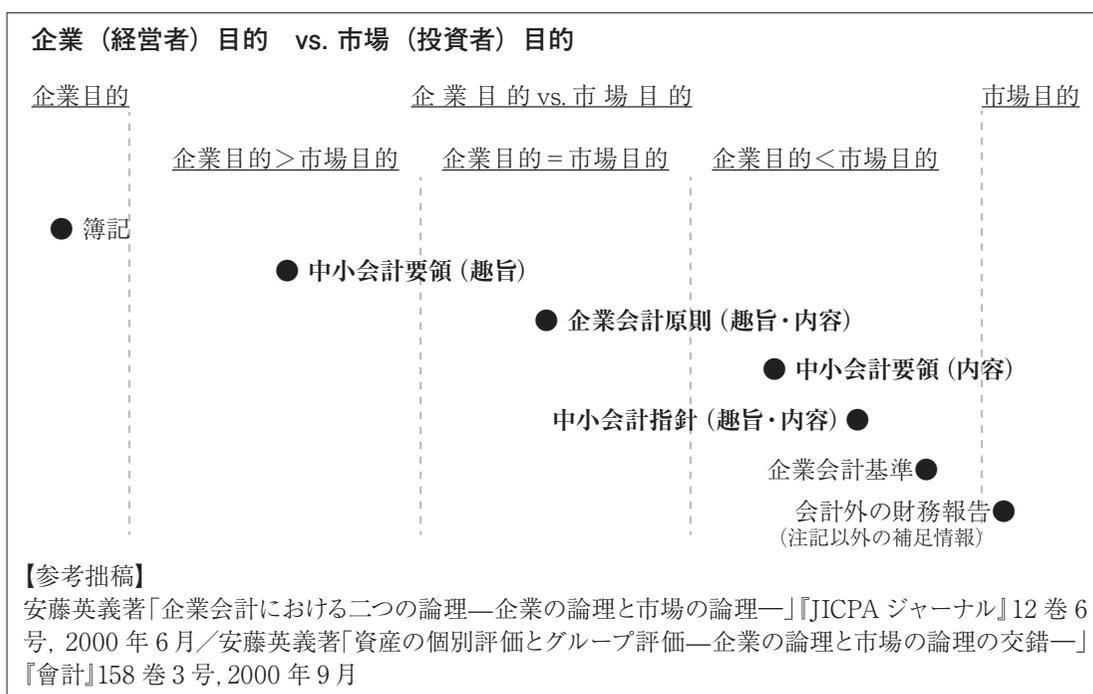
・ただし、企業目的 (企業の立場) が生きていても、会計原則・基準が全体的に (とくに開示基準において) 市場目的が強くなり過ぎて、バランス感覚に欠ければ、その会計原則は「健全」とは言えません。

○もう 1 つは、企業目的の極みは簿記であり、市場目的の極みは会計を逸脱した財務報告となる、ということです。

- ・前者の極みは会計の基にある (会計以前の) 簿記であり、後者の極みは会計を逸脱し、もはや会計とはいえない財務報告となります。
- ・前者の証拠に、前述の「中小企業簿記要領」と「中小会社経営簿記要領」があります。これらは簿記といい、会計といっていません。

- ・財務報告 (financial reporting) の用語の使用は、財務会計 (financial accounting) に代わって (続いて), 1970 年代後半から米国 (FASB) で始まり, 1990 年前後から英国 (FRC, ASB) 及び国際会計基準委員会 (IASC) に広まり, 2003 年からは国際会計基準審議会 (IASB) が周知のとおり国際財務報告基準 (IFRS) を公表しています。
- ・日本では, 2007 年 (平成 19) に金融庁・企業会計審議会が「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」を公表しています。
- ・財務報告の定義はあまり見ませんが, FASB の SFAC (財務会計概念書) 5 号 (営利企業の財務諸表における認識と測定 / 1984 年) にある図表が定義の参考になりそうです。この図表を式で表せば, 次のようになります (拙稿「財務会計と財務報告の間」『企業会計』64 巻 4 号, p.20 参照)。
財務報告 = 財務諸表 + 注記 + 補足情報 (ex. 石油・ガス埋蔵量) + その他の財務報告 (ex. MD&A や対株主レター)

○以上で予定した話は終わりです。話の本筋をまとめたのが, 配付資料 (の下方) の図表「企業 (経営者) 目的 vs. 市場 (投資者) 目的」です。



(配付資料の図表の縦書き箇所も横書きとした)

ご清聴ありがとうございました。

(講演録 完)

中小企業における労働者の確保と生活賃金の会計

島 永 和 幸 (神戸学院大学)

論文要旨 わが国では少子高齢化社会が進展する中、中小企業における労働者不足の問題や、相対的貧困や非正規雇用労働者の貧困問題に注目が集まっている。しかしながら、こうした課題は、中小企業会計の分野において、人的資本の会計の視点からあまり議論されてこなかった。そこで本論文では、こうした課題を解決するために、生活賃金の概念と生活賃金の会計の特徴や有効性について検討する。

キーワード 生活賃金, 生活賃金の会計, 人的資本のストック, コンテキスト依存的指標

1 はじめに

近年、国内外において人的資本の会計や人権に関する研究が進んできている。人的資本の会計について認識・測定・開示の視点から明らかにしたものに、島永(2021)がある。しかしながら、人的資本は、企業会計上、貸借対照表において認識・測定することを認められていない(IASB 2020b, par.15; IASB 2020a, par.B37; 島永 2021, 73-74)。そのため、各国の基準設定団体は、投資者をはじめとしたステークホルダーに対する人的資本の情報開示のあり方として、現実的な解決策の1つである「開示アプローチ」を採用する¹。

ここで、国際サステナビリティ基準審議会(International Sustainability Standards Board: ISSB) (ISSB 2023a, par.A15)によれば、人的資本とは、「企業自身の労働力(workforce)を構成する人々、および、『統合報告フレームワーク』と整合的に、その労働力それぞれのコンピテンシー、ケイパビリティ、経験およびイノベー

ションへの意欲」をいう。

また、国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council: IIRC) (現在のISSBに統合) (2016, 7)によれば、「人的資本のストックは、さまざまな要因によって影響を受けるものであり、すなわち組織の採用方針や新しい人材を引き付けるための方策、(望ましい倫理基準を含む)従業員のスキルやケイパビリティを育成する方法、戦略目標に行動を適合させ、従業員を動機付けて業績に報酬を与える方法である。」と述べられている。さらに、「人的資本や人的資本管理は、組織が価値を生み出す能力や将来の成長を持続させる能力に大きな影響を有している。」とされる(IIRC 2016, 7)。ゆえに、中小企業における人的資本のストックは、組織の採用方針など多様な人的資本管理から影響を受けることになる。本論文では、人的資本に与える要因である報酬のうち、賃金の視点から議論する。

本論文は、わが国において長年社会問題となっている中小企業の労働力不足問題に焦点を当て、その解決に向けて生活賃金の導入を図る

※本稿は査読済み論文です(2024年7月1日決定)。

べく、その外部報告モデルである生活賃金の会計の特徴と有効性を明らかにすることを目的とする。具体的には、次の3点を明らかにする。まず、わが国の中小企業における労働力不足の問題を中心に、生活賃金との関係性を明らかにする。つぎに、かかる問題を解決するアプローチとして生活賃金の概念を導入し、その定義を明らかにする。最後に、生活賃金の外部報告モデルである生活賃金の会計の特徴と有効性を明らかにする。

2 中小企業における労働力不足の問題と生活賃金

2.1 中小企業における労働力不足問題の構造的特徴

2022年10月1日現在の総人口は1億2,494万7千人となり、2011年以降、12年連続で減少している（総務省統計局 2023a, 1）。15～64歳の生産年齢人口は、出生中位（死亡中位）推計によると、2020年の7,509万人から2032年には6,971万人とへと大きく減少し、2043年には5,969万人と6,000万人の大台を割り込むことが予想されている（国立社会保障・人口問題研究所 2023, 19）。これらに起因して、リクルートワークス研究所（2023, 4）によれば、2030年には約341万人の労働者不足および2040年には約1,100万人の労働者不足が予想されている。

日本政策金融公庫（2023, 7）の調査結果によると、「2022年12月の正社員の給与水準をみると、『上昇』と回答した企業割合は53.1%と、2021年実績（41.1%）から12.0ポイント上昇した。」とされ、正社員の給与水準に一定の上昇がみられる。こうした給与水準上昇の背景についてみると、「自社の業績が改善」(27.2%)が最も高く、次いで「物価の上昇」(19.4%)、「採用が困難」(18.4%)、および「最低賃金の動向」(18.2%)の順となっている（日本政策金融公庫

2023, 8）。

昨今の物価上昇を背景として、政府は企業や関連団体に労働者の賃上げを要求している。2023年11月分の消費者物価指数（生鮮食料品を除く総合指数）は、2020年を100とした場合、前年同月分の103.8から106.4へと前年同月比2.5%の上昇となっている（総務省 2023, 1）。また、2023年度の最低賃金（全国加重平均）は1,004円で昨年度の961円から43円（引上げ率4.5%）の引上げとなり、初の1,000円の大台を突破している（内閣官房 2023, 1）。こうした物価や最低賃金の上昇は、中小企業の雇用環境に今後も大きな影響をもたらすものと予想される。

以上の考察から、わが国の労働市場では、少子高齢化社会の到来に伴う総人口や生産年齢人口の減少により労働需要と労働供給の間で大きな乖離が生じることで、売り手市場の状態が恒常化し、優秀な人材の奪い合いがグローバルに展開されていくものと予想される。帝国データバンク（2024, 1）によれば、「人手不足を理由に事業継続を断念するケースが、本格的に増加している。2023年の人手不足倒産は累計で260件となり、年間ベースで過去最多を更新した。」とされる。ゆえに、昨今の物価上昇も相まって、賃金の恒常的な上昇により、低付加価値（労働生産性の低い）の業種や企業から、徐々に市場からの退出を余儀なくされるだろう。

政府は、労働生産性が低く、成長性が望めない中小企業（業種）から、労働生産性が高く、成長を望める中小企業（業種）への労働力の円滑な移動を後押しするような施策の展開が求められるだろう。これを中小企業会計の視点から捉えると、中小企業の労働力確保を後押しする施策の1つとして、中小企業における人的資本の情報開示が考えられる。

2.2 相対的貧困および非正規雇用の現状と生活賃金

世界的にみると、例えばアフリカなどでは、絶対的貧困 (absolute poverty) をなくすことが大きな社会課題となっている。ここで、絶対的貧困とは、「ある最低必要条件の基準が満たされていない状態」をいい、「一般的には、最低限必要とされる食糧と食糧以外のものが購入できるだけの所得または支出水準 (= 貧困ライン) に達していない人々を絶対的貧困者」と定義される (国際協力機構 2008, 98)。世界銀行 (World Bank) は、2022 年 9 月、世界の貧困ラインを更新し、1 人 1 日あたり 2.15 ドルを新たな極度の貧困ラインと定義している (World Bank 2022)。

他方、わが国は世界を代表する先進国の 1 つとして、世界的に広く認知されている。そのため、絶対的貧困が問題視されることはほとんどない。他方、相対的貧困 (relative poverty) の視点から捉えなおすと、日本はむしろ貧しい国に分類される。すなわち、相対的貧困率は、経済協力開発機構 (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) 加盟国 37 カ国中 30 位と、G7 (主要 7 カ国) 中アメリカに次ぐワースト 2 位の 15.7% となっている (OECD 2024) ²。

ここで、相対的貧困率とは、「所得が集団の中央値の半分にあたる貧困線に届かない人の割合」をいう (日本経済新聞 2023a, 3)。具体的にみると、わが国における 2021 年の貧困線 (等価可処分所得の中央値の半分) は 127 万円であり、「相対的貧困率」(貧困線に満たない世帯員の割合) は 15.4% であった (厚生労働省 2022, 14)。このうち、「子供がいる現役世帯」(世帯主が 18 歳以上 65 歳未満で子どもがいる世帯) の世帯員は 10.6% であり、そのうち「大人が 1 人」の世帯員では 44.5%、「大人が 2 人以上」の世帯員では 8.6% となっている (厚生労働省

2022, 14)。以上の議論から、わが国では絶対的貧困ではなく、相対的貧困が社会問題となっていることを確認することができた。

つぎに、非正規雇用の現状について確認する。非正規の職員・従業員とは、総務省統計局 (2023b, 1) に依拠すると、パート・アルバイト、労働者派遣事業所の派遣社員、契約社員、嘱託、その他をいう。2022 年平均の正規の職員・従業員数は 3,588 万人であり、同非正規の職員・従業員数は 2,101 万人であった (総務省統計局 2023b, 1)。

男女別に正規・非正規の職員・従業員について確認すると、次のとおりである (総務省統計局 2023b, 4)。すなわち、男性の正規では、年間収入 500 ~ 699 万円の人が 24.3% で最も多く、次いで 300 ~ 399 万円の人が 18.9% で多かった。他方、男性の非正規では、年間収入 100 万円未満の人が 30.1% と最も多く、次いで 100 ~ 199 万円の人が 25.5% で多かった。女性の正規では、年間収入 200 ~ 299 万円の人が 25.6% で最も多く、次いで 300 ~ 399 万円の人が 25.3% で多かった。他方、女性の非正規では、年間収入 100 万円未満の人が 41.2% で最も多く、次いで 100 ~ 199 万円の人が 38.2% で多かった。

以上の結果から、男性正社員の所得が多い一方で、男女の非正規雇用の所得が相対的に低くなっていることを確認した。黒田 (2023, 29) は、長時間労働かつ低賃金が社会的課題となっており、過労で労働者が犠牲になれば、最終的なコストを負担するのは日本国民であることから、良質なサービスを楽しむには相応の対価が支払われるべきであり、必要な値上げと賃上げを行うべきであると主張する ³。

そこで次節では、とくに賃上げ問題と関連付けながら、生活賃金の概念と生活賃金の会計の特徴や有効性について検討する。

3 生活賃金の概念と生活賃金の会計

3.1 生活賃金 (living wage) とは

近年、生活賃金の概念は、サステナビリティ基準の展開とともに、グローバルに注目されるようになってきた。例えば、ISSBでは、優先的なサステナビリティ関連の報告事項の4項目の1つとして人権を取り上げており、次のように生活賃金に言及している (ISSB 2023a, par.38 and A1)⁴。すなわち、「さまざまな人権の論点は、企業のサステナビリティ関連のリスクおよび機会を生じさせ、投資意思決定に情報をもたらされる可能性が高い。例えば、企業又はそのバリューチェーン内の会社が、労働者の権利を侵害する場合 (例えば、生活賃金を支払わない (中略) ことによっては)、企業の価値および評判が損なわれる可能性があり、罰金を科される可能性があり、営業するためのライセンスが取り消される可能性がある。」と述べられている (ISSB 2023a, par.A28)。このISSBの指摘は、生活賃金が労働者に適切に支払われないことにより、労働者の権利の侵害や企業価値および評判の低下を招く可能性があることを示唆するものである。

また、グローバルサステナビリティ基準審議会 (Global Sustainability Standards Board: GSSB) は、生活所得 (living income) と生活賃金の両方を取り上げている。すなわち、「生活賃金はどの産業に属する個々の労働者にも適用される。生活所得は、通常は農業関連の世帯に適用される。生活所得のベンチマークは、ある世帯が基本的で人間らしい (decent) 生活水準を送るために要するコストを見積もる。生活賃金は、ある家族が人間らしい生活水準を送るために要するコストをいう。生活所得と生活賃金の概念の採用が増えており、例えば、多くの

企業や投資者は、この概念を用いて戦略の立案やそれに関する情報提供を行い、コミットメントを図っている。(中略)。生活賃金および生活所得の測定と報告は、真実かつ有意義なものでなくてはならず、投資を奨励し、インパクトをもたらすように設計されなければならない。」と述べられている (GSSB 2022, 12)。GSSBのこうした指摘は、生活賃金の測定と報告について、経営者の戦略立案や投資者の投資意思決定に資するように設計される必要があることを示唆するものといえる。

とはいえ、中小企業会計の分野では、「生活賃金」または「生活賃金の会計」に対する認知度や関心は、それほど高くない。むしろ、最低賃金の方が一般的に馴染みのある用語といえるだろう。そのため、生活賃金と最低賃金を混同する可能性があるが、両者は全く別の概念である。

わが国では、最低賃金制度が設けられている。すなわち、「最低賃金制度とは、最低賃金法に基づき国が賃金の最低限度を定め、使用者は、その最低賃金額以上の賃金を支払わなければならないとする制度」をいう (厚生労働省 2023)。企業は、最低賃金制度を順守する必要があるが、労働者側から最低賃金を捉えなおした場合、労働者とその家族が人間らしい生活を送る (基本的ニーズを充足する) には最低賃金は不十分な金額でしかない。

ここで、若干古いデータではあるが、わが国での生活賃金を試算した先行研究として、周 (2017) を紹介する。すなわち、周 (2017, 73) によれば、「試算の結果、日本の標準世帯 (夫婦と子ども2人の4人世帯) における生活賃金は、片働きの場合が2,380円 (2015法定最低賃金の298%相当) であり、共働きの場合が1,360円 (2015法定最低賃金の170%相当) となっている。」とされる。この先行研究から、わが国の最低賃金では、労働者とその家族のわが国

での生活賃金をまかなえていないことを確認できる。

ここで、生活賃金の定義を確認することにした。ETI (Ethical Trading Initiative) の定義によれば、生活賃金とは、「標準的な週の労働に対して支払われる賃金や手当は、最低でも、国の法的基準又は業界基準のどちらか高い方が支払われていること。いずれにしても、賃金は基本的なニーズを満たす金額であり、ある程度の自由裁量所得をもたらすもの」をいう (ETI 2018, par.5.1; Sedex 2023, 2)。

別の生活賃金の定義もあわせて確認すると、グローバル生活賃金連合 (Global Living Wage Coalition: GLWC) (2023) によれば、生活賃金とは、「特定の場所で労働者が標準的な週の労働に対して受け取る報酬で、当該労働者とその家族が人間らしい生活水準を送るのに十分な報酬をいう。人間らしい生活水準の要素には、食料、水、住宅、教育、医療、交通、衣類および (予期せぬ事態への備えも含む) その他の基本的ニーズが含まれる。」をいう。

以上の議論から、生活賃金は概して、特定の場所 (例えば、東京 23 区) において、超過勤務時間がなくても労働者とその家族が人間らしい生活水準を送るのに十分な報酬といえることができる。本論文では、とくに断りがない限り、GLWC (2023) の定義を採用するものとする。

3.2 生活賃金の会計モデルを支える3つの基本命題

前項で生活賃金の定義を確認した。生活賃金の会計モデルは、企業が労働者に対して生活賃金の支払いを実現するために設計された会計モデルである。本項では、生活賃金の会計を支える3つの基本命題を検討する。

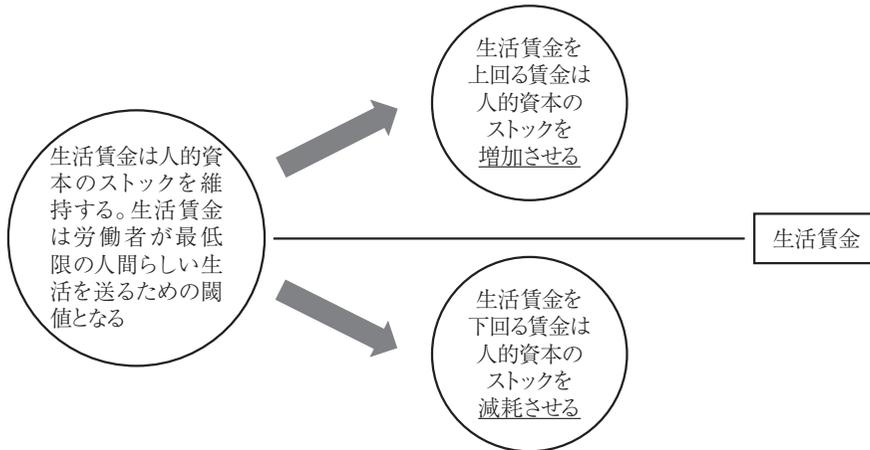
先に述べたように、現行の企業会計では、人的資本を貸借対照表上で認識、測定することは認められておらず、人件費が損益計算書上で当

期の費用として計上されるにすぎない。生活賃金の会計を提唱している Shift and Capitals Coalition (SCC) は、このような会計実務について、次のように批判する。すなわち、「生活賃金を支払うことによってさまざまな正の便益がもたらされるにもかかわらず、現在の会計基準はその大部分で、労働力の価値を組織にとってのコストとしていまだに反映させている。その結果、利益を多くするために給料や手当を最小化するという真逆の誘因を組織にもたらすことになり、それによって労働者のウェルビーイングが毀損されたり、長期的な企業価値へのリスクとなったりすることを無視したりすることになる。」と指摘する (SCC 2023a, 1)。

現行の企業会計の枠組みを大きく変容させる可能性のある場合、必要な改革であるとしても、実際に実行に移すのは困難であることが多い。生活賃金の会計もそれに含まれる。すなわち、「貧困と不平等を促す低賃金の傾向を反転させるためには、究極的には、財務会計ルールが人的資本の価値を資産として認識するように変更させることであり、かつ生活賃金の支払いに関するより広範な開示とより比較可能なデータを含めることが求められるだろう。こうした変更が行われるまで、生活賃金の取組み状況や生活賃金の社会にとっての価値をアニュアルレポートの前半部分でより完全な説明を行うことで、経営者、投資者およびその他のステークホルダーの意思決定に必要とされる、より包括的な描写を提供できるようになる。基本的に、企業が賃金の支払いをどのように捉えるかというさまざまなインセンティブの組み合わせを変更するのに役立つ。」とされる (SCC 2023a, 2)。こうした指摘は、開示アプローチの立場から、生活賃金の会計を導入する必要性があることを示唆するものといえよう。

SCC (2022, 6) では、図表 1 で示すように、生活賃金の会計モデルを支える3つの基本命題

図表1 生活賃金の会計モデルを支える3つの基本命題



出所：SCC 2022, 6をもとに筆者作成。

について説明している。具体的にいえば、次のとおりである⁵。

まず、第1の命題は、賃金が労働者、企業および社会にとって人的資本ストックの価値を決定づける重要なドライバーであるという命題である（SCC 2022, 6）。すなわち、「人的資本は、事業活動をつうじて減耗、回復あるいは生み出される可能性がある。労働者に支払われる賃金は、事業運営に投入された労力、エネルギーおよび時間の対価として支払われるものであり、人々が食事をとったり、健康を維持したり、住宅にアクセスしたりすることを可能にし、その子供が学校に通ったり、労働者自身やその家族のウェルビーイングを高めるために今まで以上のさまざまな機会にアクセスしたりすることを保証するものである。」とされる（SCC 2022, 6）。ゆえに、第1の命題は、賃金のもつさまざまな意味を改めて確認するものといえる。

つぎに、第2の命題は、生活賃金は人的資本のストックを維持する、労働者が最低限の人間らしい生活を送るための閾値の役割を果たすという命題である（SCC 2022, 6）。すなわち、「生活賃金を下回る賃金では、労働者が自分の健康

やウェルビーイングの維持を可能とするような最低限の人間らしい生活水準から便益を享受することができず、同じく生産的な仕事をする能力に影響を与える。生活賃金を上回る賃金は、労働者、企業および社会に対して正のインパクトを生み出す。したがって、（労働者の人権としての）生活賃金と、それが維持する必要最小限の人的資本のストックは、企業が下回ってはならない閾値であるとみなされる。この閾値は、企業が企業価値を生み出す能力も保護することにもなる。」とされる（SCC 2022, 6）。ゆえに、第2の命題は、生活賃金は労働者自身の健康やウェルビーイングの維持に役立つとともに、企業価値を生み出す能力の保護にも重要な意味を有することを指摘するものといえる。

最後に、第3の命題は、生活賃金を下回る賃金は人的資本のストックを損なわせるという命題である（SCC 2022, 7）。すなわち、「生活賃金に満たない賃金しか受け取っていない労働者は、経済的および社会的ウェルビーイングに関連したさまざまな負の結果を経験していることは広く認識されている。企業にとって、これは価値を提供するのに依存する人的資本のス

トックを減耗させていることを意味する。社会にとっては、公的医療やその他の州または地域ベースのサポート・システムのひっ迫、税収の減少、開発の減少およびその他の波及効果をつうじてコストを生じさせる。」とされる (SCC 2022, 7)。ゆえに、第3の命題は、企業が生活賃金を下回る賃金しか支払わないことで、労働者自身だけでなく、企業や社会にも多様な負のインパクトを生じさせることを示唆するものといえる。

このように、生活賃金が人的資本のストックの閾値として有効に働く可能性について確認することができた。中小企業は、生活賃金の支払いを保証することで、離職率の低下といった様々な便益を企業側が享受できるようになるものと期待される。すなわち、「生活賃金を支払うことで、従業員の離職率がより低くなり、より動機付けされた生産的な労働力が得られるだけでなく、収益や利益の改善やバリューチェーンの回復力と業績の向上にもつながる。」とされるからである (SCC 2023a, 1)。

3.3 自社に関連する労働者の分類と生活賃金の会計モデル

SCC は、労働者の生活賃金が前年度と比べてどのように変化しているか、および生活賃金の支払い状況の取組み状況について、ステークホルダーの意思決定に有用な情報を提供する外部報告システムである「生活賃金の会計」を提唱している。

すなわち、生活賃金の会計モデルとは、「労働者の生活賃金について前年度からの変動を表示することで、自社の従業員、請負業者、第1次サプライチェーンの労働者に対する生活賃金の支払い状況の取組み状況を測定し、明瞭に表示するための手段を組織に提供する。」ことを目的とした会計モデルをいう (SCC 2023a, 3)。

SCC は、この会計モデルの範囲に含まれる

企業の労働者として、次の4種類の労働者を想定している (SCC 2023c, 4)。すなわち、この4種類の労働者とは、従業員 (employees)、中核請負業者 (core contractors)、非中核請負業者 (non-core contractors)、および第1次サプライチェーンの労働者 (first tier supply chain workers) をいう。

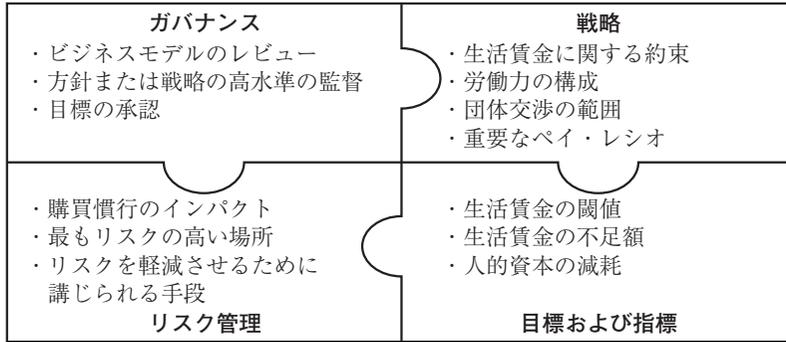
まず、ここでいう従業員とは、「自社の営業活動に直接雇用される労働者」をいい、これには、「正社員、臨時従業員、フルタイム、パートタイム、時間保証のない従業員 (non-guaranteed hour employees) が含まれる場合がある。フルタイム以外の従業員はフルタイム当量 (FTE) ベースで計算される。」とされる (SCC 2023c, 4)。

つぎに、中核請負業者とは、「第三者をつうじて雇用される労働者 (つまり、直接従業員ではない) であるが、彼らの仕事は当該企業によって管理されており、従業員の役割と同様または類似の役割を果たしているか、あるいは当該企業の中核事業に従事する労働者であり、たとえば、メーカーの生産ラインで働いていたり、介護施設で介護業務を行っていたり、レストランで料理を提供していたりする労働者」をいう (SCC 2023c, 4)。

また、非中核請負業者とは、「第三者をつうじて雇用される労働者 (つまり、直接従業員ではない) であるが、職場が当該企業によって管理されており、当該企業の事業において中核ではないサービスに従事する労働者をいい、例えば、クリーニング、ケータリングまたは警備のサービスに従事する労働者」をいう (SCC 2023c, 4)。

加えて、第1次サプライチェーンの労働者とは、「当該パイロット企業と直接の契約関係を有する供給業者によって雇用される直接従業員または中核請負業者たる労働者 (あるいは、供給業者との契約により何らかの販売業者ないし

図表2 単一の報告フレームワークとしての生活賃金の会計の構造



出所：SCC 2023b, 3をもとに筆者作成。

その他の仲介業者を利用している場合、当該販売業者ないし仲介業者が直接契約する供給業者)をいう (SCC 2023c, 4)。

ここで、図表2を参照されたい。この図表は、単一の報告フレームワークとしての生活賃金の会計の構造を示したものである。すなわち、この単一の報告フレームワークでは、ISSBのIFRS S1号で示されているガバナンス、戦略、リスク管理、指標および目標を用いた枠組み作りが行われている (SCC 2023b, 2)。

SCCは、図表2の各項目ごとに、「コンテキスト依存性の指標」(contextual indicators)を設定している (SCC 2023b, 2)。それを一覧表形式にまとめたものが図表3である。

この図表から、次のことがわかる (SCC 2023b, 3-4)。まず、生活賃金の支払いに関する取組みを実質的に担保するために、「生活賃金の取組み状況の監督」では、最高統治機関などに生活賃金の方針や戦略を監督しているかどうかや、自社のビジネスモデルのレビュー状況に関する情報などを開示するよう企業に求めている。つぎに、「生活賃金の方針」では、自社だけでなく、請負業者の第三者雇用主や供給業者を巻き込んで、生活賃金の方針を示すよう企業に求めている。また、「労働力における生活賃金のリスク・ドライバー」では、労働力の構成や、

有期雇用などの労働者が報告期間中に大幅に増減した場合の理由や今後の傾向予測、および労働協約の対象となる労働者の割合を4種類の労働者区分ごとに開示するよう企業に求めている。さらに、「賃金の公平性のコンテキスト」では、CEO (または最高支払額の個人) から各種労働者の一定報酬までの割合や、従業員および中核請負業者に関する男女間の平均賃金格差を開示するよう企業に求めている。加えて、「生活賃金におけるリスクの特定」では、請負業者の第三者雇用主や供給業者は、契約などに関する実務慣行が生活賃金の支払い能力に与えるインパクトを報告するためのフィードバック・メカニズムについて記述することや、生活賃金を下回る賃金の支払いが労働者とその家族にとって深刻なリスクであると特定される場合、当該企業の拡張されたバリューチェーン内のどの部分にあたるかを特定するよう企業に求めている。

そして、「生活賃金におけるリスクの軽減」では、報告企業による各種実務慣行が、中核および非中核請負業者、第1次サプライチェーンの労働者に対して、生活賃金を下回る賃金に抑え込む一因にはなっていないことを保証するために講じられた措置を記述するよう企業に求めている。また、生活賃金の不足額を減少させるために当該企業が一方的に、または他者と協力

図表3 生活賃金におけるコンテキスト依存的指標

ガバナンス	
生活賃金の取組状況の監督	当該報告企業の最高統治機関、あるいはその機関の委員会またはメンバーは、当該企業の生活賃金の方針や戦略を監督しているかどうかを開示しなさい。
	当該報告企業の最高統治機関は、当該企業のビジネスモデルが労働力またはサプライチェーンの賃金を生活賃金を下回る水準に抑え込む役割を果たしている可能性があるかどうかを評価するために当該ビジネスモデルをレビューしているかどうかを開示し、かつ当該状況に該当する場合に、承認された軽減戦略を当該状況に対処するために導入するべきかどうかを開示しなさい。
	当該報告企業の最高統治機関は、生活賃金に関して設定された目標および取組み状況の監督で担う役割を承認および/または監督しているかどうかを開示しなさい。
戦略	
生活賃金の方針	A. (a) 自社の営業活動および/または (b) サプライチェーンにおける生活賃金の支払い実現に向けて、当該報告企業が行った公約を開示しなさい。 B. 当該報告企業は、(a) 請負業者の第三者雇用主および/または (b) 供給業者に対して設定した生活賃金の支払いに関する規定を開示しなさい。
労働力における生活賃金のリスク・ドライバー	A. 労働力（直接従業員と中核請負業者の合計）に占める以下の項目の割合を開示しなさい。 (i) 従業員数（男女別） (ii) 中核請負業者（男女別） B. 当該報告企業の (a) 従業員および (b) 中核請負業者に占めるパートタイムの割合を開示しなさい。 C. (a) 有期または臨時ないし無保証時間契約の従業員、または (b) 中核請負業者のいずれかの割合が、直近の報告期間において全労働力に占める割合と比べて大幅に増加または減少した場合、その理由、および当該企業はこうした傾向が今後も続くか予想するかどうかを説明しなさい。 注: ほとんどの状況では、10%の増減が重大であるかもしれない。労働者の絶対数がより多くなる大企業ではより低い割合でも重大になる可能性がある。 D. 団体交渉協約の対象となる (a) 直接従業員、(b) 中核請負業者、(c) 非中核請負業者、および (d) 当該報告企業の第1次サプライチェーンの労働者の割合をそれぞれ開示しなさい。
賃金の公平性のコンテキスト	A. 以下の割合を開示しなさい。 (i) CEO（または最高支払額の個人）から平均労働者報酬まで (ii) CEO（または最高支払額の個人）から最低賃金の従業員報酬まで (iii) CEO（または最高支払額の個人）から最低賃金の中核請負業者報酬まで 注: 当該開示目的で行われる報酬計算には、あらゆる給与および報酬（fees）、課税対象となる給付（総額）、いかなる関連する業績関連給付またはその他の資産、年金関連給付、もしくはその他の経済的利益（賞与または株式や給付の支払いを含む）を含めなければならない。 B. 以下の男女間の平均賃金格差を開示しなさい。 (i) 従業員 (ii) 中核請負業者 (男性の平均給与 - 女性の平均給与) × 100 ÷ 男性の平均給与* 平均給与は、時間単位、月単位、または年単位で計算される場合がある。 注: 当該報告企業に適用される国またはその他の規則が、男女間の賃金格差を計算する代替方法を規定している場合、当該報告企業は当該方法を用いることができるが、関係する規則を示す必要がある。
リスク管理	
生活賃金におけるリスクの特定	A. (a) 請負業者の第三者雇用主および (b) 供給業者は、契約上、調達上および購入上の実務慣行が生活賃金の支払い能力に与えるインパクトについて、当該報告企業に対する報告を可能にするために導入しているフィードバック・メカニズムを記述しなさい。 B. 生活賃金を下回る賃金の支払いが労働者とその家族にとって深刻なリスクであると特定される場合、当該企業の拡張されたバリューチェーン（つまり、第1次サプライチェーンを超えたところ）内のどの部分にあたるかを特定しなさい。 注: バリューチェーンにおける当該領域は、リスクが特に深刻な場合に場所ごとまたは特定の製品、商品ないしサービスごとに定義される可能性がある。
生活賃金におけるリスクの軽減	A. 当該報告企業の契約上、調達上、購買上および/または支払い上の慣行が、(a) 中核および非中核請負業者ならびに (b) 第1次サプライチェーンの労働者に対して生活賃金を下回る賃金に抑え込む一因にはなっていないことを保証するために講じられた措置を記述しなさい。 B. 当該報告企業の報告の対象となる労働者の分類に関連して、生活賃金の不足額を減少させるために当該企業が一方的に、または他者と協力して実施する重要な対策、プロセスまたはイニシアチブを記述しなさい。 (i) 当該措置、プロセスまたはイニシアチブが生活賃金の不足額を削減するのにどの程度役立っていると企業が見なしているか (ii) 達成された結果や当該企業が行った行動との関係 C. 当該企業の拡張されたバリューチェーン（つまり、当該開示の対象となる労働者の分類を超えて）内にいる労働者に影響を与える生活賃金に関するリスクを軽減するための計画、行動または実績を記述しなさい。

* 原典では、「()」や「+」という記述はみられないが、文脈を勘案して、筆者が追加して訳した。

出所：SCC 2023b, 3-4をもとに筆者作成

して実施される重要な対策、プロセスまたはイニシアチブを記述するよう求めている。さらに、拡張されたバリューチェーン内にいる労働者に影響を与える生活賃金に関するリスクを軽減するための計画、行動または実績を記述するよう求めている。

図表4は、生活賃金の会計に関する重要指標を示したものである。これによれば、生活賃金の閾値（金額）や生活賃金の不足額、生活賃金の取組み状況、および人的資本の減耗を定量的に示すための計算式が具体的に示されている。

最後に、図表5は、Barford et al. (2022) で示された生活賃金から生じるビジネス上の便益と貧困賃金から生じるビジネス上のリスクを1つの表にまとめたものである。この表では、中核となる営業活動、バリューチェーンおよび事業環境に分けて、各々のベネフィットとリスクを明らかにしている。

この図表から、次のことがわかる (Barford et al. 2022, 24)。まず、中核の営業活動では、労働者のリテンション、生産性および従業員満足度と生活賃金の支払いが関係していることがわかる。すなわち、自社において生活賃金を支払うことで、中小企業は労働者を確保すること

が可能になるとともに、生産性や従業員満足度の向上を図っていくことが可能となる。また、バリューチェーンでは、レジリエンス、業績および透明性、インパクト、コストと生活賃金の支払いが関係していることがわかる。さらに、事業環境では、企業のレピュテーション、事業環境、人権へのコミットメント、投資者の期待、およびソーシャルライセンス/ステークホルダー・エンゲージメントと生活賃金の支払いが関係していることがわかる。

今後、中小企業においては、原材料費の高騰や人件費上昇分を製品やサービスに転嫁していく「価格転嫁」が主要な論点となるだろう (日本経済新聞 2023b, 4) ⁶。2023年版「中小企業白書」によれば、「回答した中小企業全体の価格転嫁率は46.9%であった」(中小企業庁 2023, II -237) とされる。これに対して、中小企業が適正な価格転嫁を大企業に要求していくためには、当該中小企業自体が生活賃金を支払う企業に生まれ変わる必要があるだろう。加えて、生活賃金に関する外部報告システムとしての生活賃金の会計を導入することで、経営者が生活賃金の支払いに積極的にコミットメントするとともに、その達成状況を広く一般のステークホ

図表4 生活賃金の会計に関する重要指標

生活賃金の会計に関する重要指標	
生活賃金の閾値（金額）	= 総労働力数 × 所在地域の生活賃金
生活賃金の不足額	労働者の割合
	= 生活賃金を下回る労働者数 ÷ 総労働者数
生活賃金の取組み状況	金額ベース
	= 生活賃金を下回る労働者数 × 当該労働者の生活賃金との差額
人的資本の減耗	生活賃金の閾値（金額）に対する生活賃金の不足額（金額）の対前年度比率
	物量単位
	= 生活賃金の不足額（金額） × 所得因子の効用（例：健康）
	金額ベース
	= 人的資本の減耗（物量単位） × 身体的厚生要素の価値

出所：SCC 2023a, 3をもとに筆者作成

図表5 生活賃金から生じるビジネス上の便益と貧困賃金から生じるビジネス上のリスク

中核の営業活動	生活賃金の支払いによる便益	生活賃金の未払いによるリスク
労働者のリテンション	熟練労働力を引き付け、維持し、熟練労働者に投資することで、インスティテューショナル・メモリーやノウハウに貢献し、採用費用や訓練費用を安く抑える	認識不足や雇用主と従業員との信頼関係が失われることで、より賃金の良い仕事を求めて熟練労働者を失うことになる。その結果、採用や訓練の費用を増加させる
生産性	労働者はモチベーションがより高まり、よりうまく休息でき、健康状態がより向上することで、勤務時間中の集中力がより高まり、ミスをすることがより少なくなり、生産性がより向上する可能性が高い	労働者のストレスと極度の疲労は、複数の仕事を掛け持ちしたり、お金の支払いのために残業を詰め込んだりすることから生じることが時々あり、生産性や仕事の質の低下を招く
従業員満足度	より肯定的な労働環境。従業員は満足しており、仕事に意欲的で、イノベーションや事業の成長を促進する	従業員の満足度やモチベーションが低下することで、否定的な労働環境や雇用者と従業員との敵対的な関係を生じさせる
バリューチェーン	生活賃金の支払いによるバリューチェーンの便益 ^{*1}	生活賃金の未払いによるバリューチェーンのリスク
レジリエンス	バリューチェーンはより予測可能で、よりレジリエントである	バリューチェーンは社会不安や産業不安により、あまり信頼性が高くなく、より被害を受けやすくなる
業績	供給業者の業績を改善する	労働者の悪い健康状態、低い士気および低い生産性は、供給業者の業績に影響を与える
透明性、インパクト、コスト	サプライチェーンの透明性が高められることで、社会的インパクトが大きくなり、労働問題の管理コストが低下する	サプライチェーンにおける社会的インパクトへの理解不足により、後に関連する労働問題の管理コストが増加する
事業環境	生活賃金の支払いによるより広範な便益	生活賃金の未払いによるより広範なリスク
企業のレピュテーション	企業の目的を再定義し、社会的に責任を負う、持続可能な雇用主および組織としてレピュテーションを高める	社会的論争は消費者の購買意思決定や株価および投資意思決定に影響を与える可能性がある
事業環境	より団結力のある豊かな社会は、強い経済と市場拡大の基盤をなす	不平等や社会不安および貧困は、事業環境に悪い影響を与える
人権へのコミットメント	企業は生活賃金を支払うことで、当該企業が人権を尊重する責任の一端を果たしていることを示すことができる	生活賃金を下回る支払いは、超過勤務時間、虐待的な労働環境、児童労働および強制労働を含む人権問題と関連している
投資者の期待	投資者は、人権や産業不安に関する低リスク・プロフィールの企業に報酬を与える可能性が高い	投資者心理がネガティブになる可能性がある。株主は良くない労使関係が事業とレピュテーションに与えるインパクトについて懸念する
ソーシャルライセンス/ステークホルダー・エンゲージメント	ソーシャルライセンスの支持を得る：これは特定の業種にとって特に重要である可能性があり、地域社会との密接な関係が不可欠な場合において、コミュニティ・エンゲージメント（例：鉱業、建設業）に焦点を当てる可能性がある	生活賃金を下回る支払いで知られる企業は、信頼の低下や事業活動にあまり支持が得られない事態に直面する可能性がある。ステークホルダーが賃金に不満を抱いている場合、ステークホルダー・エンゲージメントのコストが増加する可能性がある

*1 原典では「支払いによる (paying)」という記述はみられないが、文脈を勘案して、筆者が追加することとした。

出所：Barford et al. 2022, 24をもとに筆者作成。

ルダーに開示することが可能となる。その結果、貧困賃金しか支払うことのできない企業は、市場からの退出を余儀なくされていくことになるだろう。これにより、高付加価値の企業や業種への労働者のシフトがより円滑に進んでいくものと期待され、その結果、企業での労働者不足の緩和につながるものと考えられる。

4 おわりに

以上の議論の結果、本論文では、次の4点を明らかにした。まず、日本の中小企業において年々厳しさが増している労働者不足の問題を明らかにするとともに、男性の正規雇用と比べた場合の男女の非正規雇用の相対的な所得の低さや相対的貧困の問題について明らかにした。つぎに、生活賃金の概念を整理した後、生活賃金の会計モデルにおける3つの基本的命題を明らかにした。そこでは、生活賃金が人的資本のストックの閾値としての役割を果たすことを確認した。さらに、企業における生活賃金の取組み状況を明らかにするために、ガバナンス、戦略およびリスク管理におけるコンテキスト依存的指標や、生活賃金の閾値としての金額の算定方法、生活賃金の不足額、生活賃金の取組み状況、および人的資本の減耗といった重要指標について明らかにした。最後に、生活賃金から生じるビジネス上の便益と貧困賃金から生じるビジネス上のリスクがいかなるものであるかを明らかにするために、中核の営業活動、バリューチェーンおよび事業環境という3つの領域ごとに検討を行った。その結果、生活賃金の会計が広く大きなインパクトをもたらす可能性があることを示唆した。

人手不足倒産が年間ベースで過去最多を更新するなど、中小企業で労働者確保は待たなしの状況にある。そのため、中小企業の労働者不足を緩和する切り札として、今こそ生活賃金の

会計をわが国に導入することが必要なのではないだろうか。

(注)

- 1 本論文でいう「開示アプローチ」とは、現行の無形資産会計では認識されない人的資本について、人的資本が貸借対照表上で認識されるまでの間、非財務情報の開示という形で会計報告の拡大を図り、利害関係者の情報ニーズを充足しようとするアプローチをいう（詳しくは、島永(2023)を参照のこと）。
- 2 OECD加盟国は正式には38カ国であるが、コロンビアのデータが入手できない。そのため、コロンビアを除いた残りの37カ国でランキング化している。
- 3 黒田(2023, 29)は、「本来、人手不足の解消は賃金を通じて進められるべきだ。(中略)。長時間労働かつ低賃金が続く限り、若い担い手が現れないのは当然だ。この30年、日本企業は消費者離れを恐れて思い切った値上げができず、賃上げしにくい状態が続いた。そして賃金や価格が上がらないことを前提に、労働者が長時間労働をすることで良質なサービスを提供するという過当競争を繰り返してきた。(中略)。過労に起因する医療・交通・建設事故が起きれば多くの人が犠牲になる。人練りがつかず物流や建設、医療などの重要な生活基盤が損なわれれば、コストを負担するのは日本国民だ。良質なサービスを享受するには相応の対価が支払われるべきであり、そのための値上げと賃上げは不可欠という発想の転換が必要だ。」と指摘する。
- 4 ISSB(2023a)では、人権を国連の定義に依拠して、次のように述べている。すなわち、「人権とは、人間であることによってあらゆる人に属する基本的な権利および自由をいう。」とされる(ISSB 2023a, par.A27; UN 1948)。
- 5 SCC(2022, 1)では、生活賃金の定義としてGLWC(2023)の定義を参照している。
- 6 すなわち、「政府は月内に経済界や労働団体の代表者と意見交換する『政労使会議』を開く調整に入った。大企業に加えて中小企業の賃上げの継続をめざす。原材料費の高騰分や人件費の

上昇分を製品やサービスの価格に反映する『価格転嫁』が主要議題となる。」と指摘されている(日本経済新聞 2023b, 4)。

【参考文献】

- Barford, A., Gilbert, R., Beales, A., Zorila, M., and Nelson, J.. 2022. "Research Paper, The Case for Living Wages: How Paying Living Wages Improves Business Performance and Tackles Poverty", https://www.cisl.cam.ac.uk/files/the_case_for_living_wages_report_2022.pdf, 2023年11月8日アクセス.
- Ethical Trading Initiative (ETI). 2018. "The ETI Base Code", <https://www.ethicaltrade.org/resources/eti-base-code>, 2023年11月8日アクセス. (Sedex. 2023. "The ETI Base Code (Sedex 日本語訳)", <https://www.sedex.com/app/uploads/2023/01/The-ETI-Base-Code-JP-SedexTranslation.pdf>, 2023年11月10日アクセス).
- Global Living Wage Coalition (GLWC). 2023. "What is a Living Wage?", <https://www.globallivingwage.org/about/what-is-a-living-wage/>, 2023年11月8日アクセス.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). 2022. "Item 02 - Discussion Paper GSSB Draft Work Program 2023-2025 for GSSB discussion", <https://www.globalreporting.org/media/2toppq2h/item-02-discussion-paper-gssb-draft-work-program-2023-2025.pdf>, 2024年1月13日アクセス.
- IFRS Foundation 2020, *The Annotated IFRS Standards*, IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). 2020a. IFRS3, *Business Combinations*, IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). 2020b. IAS38, *Intangible Assets*, IFRS Foundation.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2016. "Creating Value - The Value of Human Capital Reporting", <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/Creating-Value-Human-Capital-K1.pdf>, 2023年11月10日アクセス.
- International Sustainability Standards Board (ISSB). 2023a, *Request for Information IFRS Sustainability Disclosure Standards: Consultation on Agenda Priorities*, IFRS Foundation. (ISSB 2023b, 「情報要請 IFRS サステナビリティ開示基準 - アジェンダの優先度に関する協議」, IFRS Foundation).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2024. "Income Distribution Database", <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=IDD>, 2024年1月13日アクセス.
- Shift and Capitals Coalition (SCC). 2022. "Interim Discussion Paper, Accounting for a Living Wage", https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2022/04/AccountingLivingWage-InterimPaper_April2022_vfinal.pdf, 2023年11月8日アクセス.
- Shift and Capitals Coalition (SCC). 2023a. "Accounting for a Living Wage: A Model to Measure Progress on Living Wages", <https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2023/09/Part-1-Accounting-for-a-Living-Wage.pdf>, 2023年11月10日アクセス.
- Shift and Capitals Coalition (SCC). 2023b. "Accounting for a Living Wage: Contextual Indicators", <https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2023/09/Part-3-Accounting-for-a-Living-Wage.pdf>, 2023年11月10日アクセス.
- Shift and Capitals Coalition (SCC). 2023c. "Accounting for a Living Wage: Using the Living Wage Accounting Model", <https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2023/09/Part-2-Accounting-for-a-Living-Wage.pdf>, 2023年11月10日アクセス.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). 2017. "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures", <https://assets.bbhub.io>

- io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf, 2024年1月14日アクセス。(グリーン・パシフィック訳, 2017. 「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」, https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/TCFD_Final_Report_Japanese.pdf, 2024年1月14日アクセス).
- United Nations (UN). 1948. *Universal Declaration of Human Rights*, <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/03/udhr.pdf>, 2024年1月13日アクセス.
- World Bank. 2023. "Fact Sheet: An Adjustment to Global Poverty Lines", <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2022/05/02/fact-sheet-an-adjustment-to-global-poverty-lines#9>, 2023年11月7日アクセス.
- IFRS財団編・企業会計基準委員会・公益社団法人財務会計基準機構監訳. 2020. 『IFRS基準<注釈付き>』中央経済社.
- 黒田祥子. 2023. 『「2024年問題」の行方(上) 低価格偏重モデルの転機に』『日本経済新聞』, 2023年9月22日付朝刊, 29.
- 厚生労働省. 2022. 「2022(令和4)年 国民生活基礎調査の概況」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa22/dl/14.pdf>, 2024年1月13日アクセス.
- 厚生労働省. 2023. 「最低賃金制度の概要」, <https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/seido/kijunkyoku/minimum/minimum-09.htm>, 2023年11月8日アクセス.
- 国際協力機構. 2008. 『指標から国を見る マクロ経済指標, 貧困指標, ガバナンス指標の見方』国際協力機構国際協力総合研修所調査研究グループ, <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11881521.pdf>.
- 国立社会保障・人口問題研究所. 2023. 「日本の将来推計人口(令和5年推計)結果の概要」, https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf, 2023年11月7日アクセス.
- 島永和幸. 2021. 『人的資本の会計—認識・測定・開示—』同文館出版.
- 島永和幸. 2023. 「無形資産会計の変革に向けた新たな研究動向と開示枠組み—シンガポールの無形財開示フレームワーク(案)に焦点を当てて—」『会計』第203巻第6号, 585-599頁.
- 周燕飛. 2017. 「日本人の生活賃金」『季刊 個人金融 2017 秋』, 73-89, https://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/2017autumn_research01.pdf, 2024年1月13日アクセス.
- 総務省. 2023. 「2020年基準 消費者物価指数 全国2023年(令和5年)11月分」, <https://www.stat.go.jp/data/cpi/sokuhou/tsuki/pdf/zenkoku.pdf>, 2024年1月13日アクセス.
- 総務省統計局. 2023a. 「人口推計(2022年(令和4年)10月1日現在)結果の概要」, <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2022np/pdf/2022gaiyou.pdf>, 2023年11月7日アクセス.
- 総務省統計局. 2023b. 「労働力調査(詳細集計)2022年(令和4年)平均結果」, <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf>, 2024年1月13日アクセス.
- 中小企業庁. 2023. 「中小企業白書・小規模企業白書2023年版」, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf, 2023年11月7日アクセス.
- 帝国データバンク. 2024. 「人手不足倒産の動向調査(2023年)」, https://www.tdb-college.com/column/up_img/1705047342-595123_p1.pdf, 2024年1月13日アクセス.
- 内閣官房. 2023. 「2023年度の最低賃金決定額について」, https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai21/shiryous3.pdf, 2023年11月6日アクセス.
- 日本経済新聞. 2023a. 「相対的貧困率 日本, 米英より格差大きく(きょうのことば)」, 2023年11月19日付日本経済新聞朝刊, 3.
- 日本経済新聞. 2023b. 「政労使会議, 月内に政府調整 賃上げへ価格転嫁議論」, 2023年11月7日付日本経済新聞朝刊, 4.
- 日本政策金融公庫. 2023. 「給与水準を引き上げた中小企業は3年ぶりに半数を上回る『中小企業の雇用・賃金に関する調査』結果～『全国中小企業動向調査・中小企業編』2022年10-

12月期特別調査～」, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_230227.pdf, 2023年11月6日アクセス.

リクルートワークス研究所. 2023. 「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」, <https://www.works-i.com/research/works-report/item/forecast2040.pdf>, 2023年11月7日アクセス.

【謝辞】

本論文は、中小企業会計学会第11回全国大会統一論題の報告内容に基づくものである。座長の坂上学先生（法政大学）をはじめ、報告者の坂本孝司先生（税理士法人坂本&パートナー）、小川晃司先生（税理士法人BETT）、松崎堅太郎先生（税理士法人mkパートナーズ）、伊藤和憲先生（専修大学）、および貴重なコメントを賜りました2名のレフェリーの先生方に厚く御礼申し上げます。なお、本研究は、JSPS 科研費 23K01690 の研究成果の一部である。

*

*

*

中小企業における統合報告の意義と必要性、 現状と将来の方向性について

坂本 孝 司 (税理士・米国公認会計士)

小川 晃 司 (税理士・公認会計士)

松崎 堅 太 朗 (税理士・公認会計士)

論文要旨 近年の株式市場における企業価値は、財務情報に非財務情報を併せて評価するのが一般的である。そのため、「財務報告」と「非財務報告」を統合した統合報告書は、多くの国のさまざまな企業において発行されており、日本の大企業においても統合報告書の発行数は年々増加する傾向にある。

しかしながら、日本の中小企業における統合報告書の発行数は、極めて少ない。その原因として、企業の主たる情報利用者が、大企業は投資家であるのに対して中小企業は取引金融機関および経営者本人であること、情報利用者の意思決定において必要となる情報が、投資家と金融機関等では異なっていることを挙げることができる。

先行研究（EUにおける中小企業の統合報告を作成する中小会計事務所の実証研究）や、わが国におけるIIRCのパイロット・プログラムに参加した中小企業における事例によれば、統合報告の作成が十分には出来ていないとの実態がある。また、統合報告の想定利用者であるわが国の金融機関は、非財務情報より財務情報を重視する実態があり、会計事務所団体の取り組み事例を見ても、非財務情報として開示されている内容は、タックス・コンプライアンス情報、経営計画書、ローカルベンチマーク等限定的なものである。そして、既に中小企業が活用している非財務情報の事例として建設業における経営事項審査や金融機関による企業格付があるが、その内容は、いずれも非財務情報よりも財務情報を重視している。

したがって、将来、中小企業に対して既に行われている非財務情報の活用を踏まえ、追加的に統合報告制度を導入するとしても、大企業のフルセット方式と異なり、中小企業は必要な内容のみ開示するというセレクト方式で対応すべきであり、また、普及促進という観点からは、統合報告書を開示した中小企業に対するインセンティブ措置も併せて必要になるものと思われる。

キーワード 中小企業の統合報告、財務情報、非財務情報、情報の利用者

1 はじめに

統合報告とは、一般的に「財務報告」と「非財務報告」が統合された企業報告全般の形を意味し、年次で統合報告書を作成する企業の多くは、IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告協議会) が公表した国際統合報告 (IR) フレームワークに基づいたり、これに言及したりしている (野村 2022, 57)。

日本において IIRC による統合報告書 (3 参照) を発行している企業数は、2021 年において 648 社、2022 年においては 823 社となっており、増加傾向にある¹。当時の日本経済新聞においても、投資家の要望に加え、東京証券取引所の新市場区分「プライム」で高い水準の情報開示が求められていることから、情報開示統合報告書の発行は年々増加しており、中堅企業にも広がっているとしている²。

もっとも、その多くは売上規模が大きな上場企業であり、売上規模が小さいほど、統合報告書の発行または統合報告書の発行を検討している企業の割合は低くなっている (佐藤 2018, 14)³。なかでも中小企業による統合報告書の発行については、経済産業省のパイロット・プログラムへの参加や大学研究の一環として発行しているものがあるものの、極めて少ないのが現状である⁴。

そこで本研究では、まず統合報告を提唱してきた IIRC の変遷と現状および統合報告フレームワークを概観し、中小企業における統合報告の意義と必要性について検討する。そのうえで、中小企業の統合報告に関する先行研究および会計事務所団体における非財務情報活用事例を整理し、中小企業における統合報告の課題と将来の方向性について考察を行うものとする。

2 IIRC の変遷と現状

2010 年、イギリスを拠点として設立した IIRC は、価値の創造、保全又は毀損についてのコミュニケーションが企業報告の次なる発展と捉え、将来に向けた基盤を築くことを目的とした規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家等により構成される国際的な連合組織である⁵。

IIRC は、2013 年 12 月に国際統合報告 (IR) フレームワーク、2021 年 1 月に国際統合報告 (IR) フレームワーク改訂版 (以下、統合報告フレームワークという) を公表している。そのなかにあつて、IIRC は組織として大きな変遷を辿っている。IIRC は、統合フレームワーク公表の前年 2020 年に SASB (Sustainability Accounting Standards Board: サステナビリティ会計基準審議会) との合併を発表し、2021 年 6 月、SASB とともに VRF (Value Reporting Foundation: 価値報告財団) を設立、さらに 2022 年 6 月 VRF は IFRS (International Financial Reporting Standards: 国際会計基準) 財団に統合された。現在、統合報告フレームワークは、IFRS の下部組織である財務報告所管の IASB (International Accounting Standards Board: 国際会計基準審議会) とサステナビリティ報告所管の ISSB (International Sustainability Standards Board: 国際サステナビリティ基準審議会) の双方の基準をつなぐものとして位置付けられている⁶。

したがって、IIRC の組織自体はないものの「利害関係者が「統合報告フレームワーク」の将来に引き続き関心を有していることを示唆している」(ISSB 2023, 40) とされ、統合フレームワークに準拠した統合報告書は、現在でも日本を含むさまざまな国々の企業によって活用されている。

3 統合報告フレームワークの概観

ここでは、IIRCが2021年1月に公表した統合報告フレームワークをその公表の経緯と概要、統合報告書の目的と利用者、企業価値といった本研究に関連する内容に限定して概観する。

3.1 公表の経緯と概要

これまでの財務報告やサステナビリティレポートは関係性を持たずに報告されており、報告書間で一貫性がなく、重要な開示ギャップがあること、また、企業の戦略、ガバナンス、財務と非財務の業績、将来の見通しなどの相互関係が明らかにされていなかったことから、ステークホルダーの意思決定を誤らせる可能性があった（伊藤・小西 2018, (2)）。また、最近における企業の情報開示は、非財務情報が重要視される傾向にあるいっぽう、財務報告と非財務報告の関連性について基準が曖昧であることが指摘されていた⁷。これらの問題に対処するため、財務報告と関連性のある非財務報告が可能となる統合報告フレームワークが公表されている⁸。

統合報告フレームワークは、統合報告書の全般的な内容を統括する指導原則及び内容要素を規定し、それらの基礎となる概念を説明するため、主として民間のあらゆる規模の営利企業を対象として記述されたものである（IIRC 2021, 10）。また、統合報告書は、統合報告フレームワークに準拠して作成される（IIRC 2021, 10）。統合報告書は「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損につながるかについての簡潔なコミュニケーション」である（IIRC 2021, 48）。

3.2 統合報告書の目的と利用者

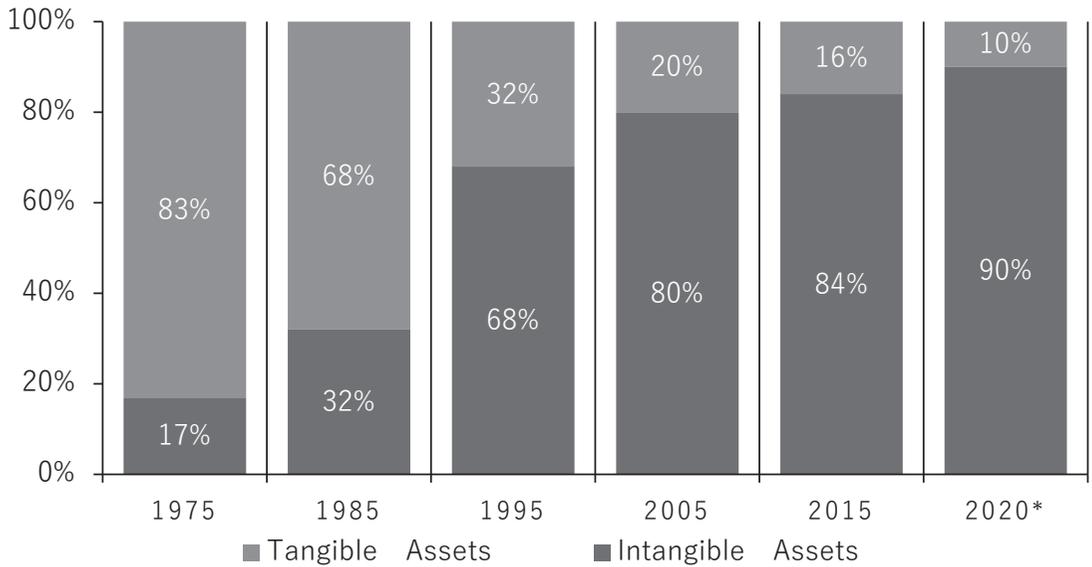
統合報告書の主たる目的は、財務資本の提供者（主に投資家）に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造、保全又は毀損するかについて説明することである（IIRC 2021, 10）。そのため、統合報告書には、関連する財務情報だけでなく、その他の情報（非財務情報）の両方を含む必要がある（IIRC 2021, 10）。また、統合報告の利用者は、投資家だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーも含まれる（IIRC 2021, 10）⁹。

これらの点を踏まえれば、統合報告書の利用者は、投資家、従業員・顧客・地域社会など全てのステークホルダーを含む極めて広い範囲に及ぶことになる。とはいえ、統合報告を実践することの有益性に関する研究では、株式流動性、株価上昇、長期的投資家の増加といった報告がなされ、投資家に対する成果を強調している¹⁰。したがって、統合報告フレームワークでは、統合報告書の最も重要な情報利用者として投資家を位置付けていると考えられる。

3.3 企業価値

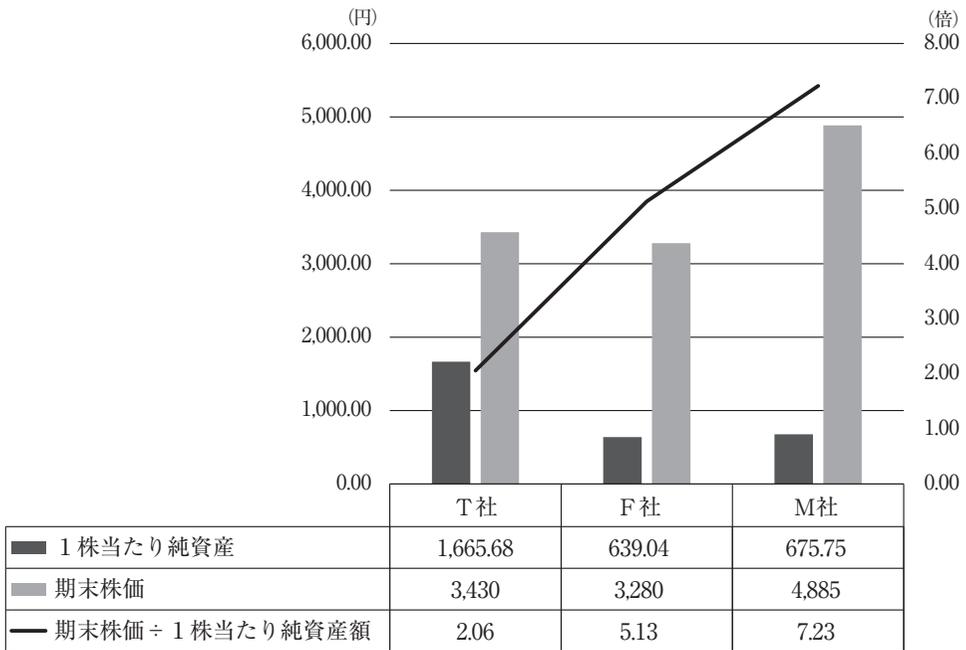
企業価値（組織が長期にわたり創造、保全又は毀損する価値）は、組織の事業活動とアウトプットによって資本が増加、減少又は変換された形で現れる（IIRC 2021, 16）。また、資本は6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）から構成され、企業価値はさまざまな資本に蓄積される（IIRC 2021, 17）。そして、6つの資本のうち、財務資本、製造資本は財務報告関連の資本であるが、知的資本、人的資本、社会・関係資本はサステナビリティ関連の報告書で取り上げられてきた資本であり、自然資本は自然資本会

図表1 COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



出所：https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/04.html.

図表2 日本における上場企業（中小企業向け会計システム提供）3社の比較



出所：2022年における3社の有価証券報告書より作成

計に関連する資本である（伊藤 2021, 75）。このような資本構成でもわかるとおり、統合報告フレームワークでは、非財務情報を重視している。

もっとも、企業価値を判断する要素として非財務情報を重視する傾向は、現代の株式市場において特別なものではない。米国 S & P500（米国に上場する主要 500 銘柄の株価指数）では、企業価値を判断する要素が有形資産重視から無形資産重視へと大きく推移していることが示されている（図表 1）¹¹。また、図表 2 のとおり、日本の上場企業においても、財務報告に関連する資本のみをもって企業価値を判断していないことは明らかである。

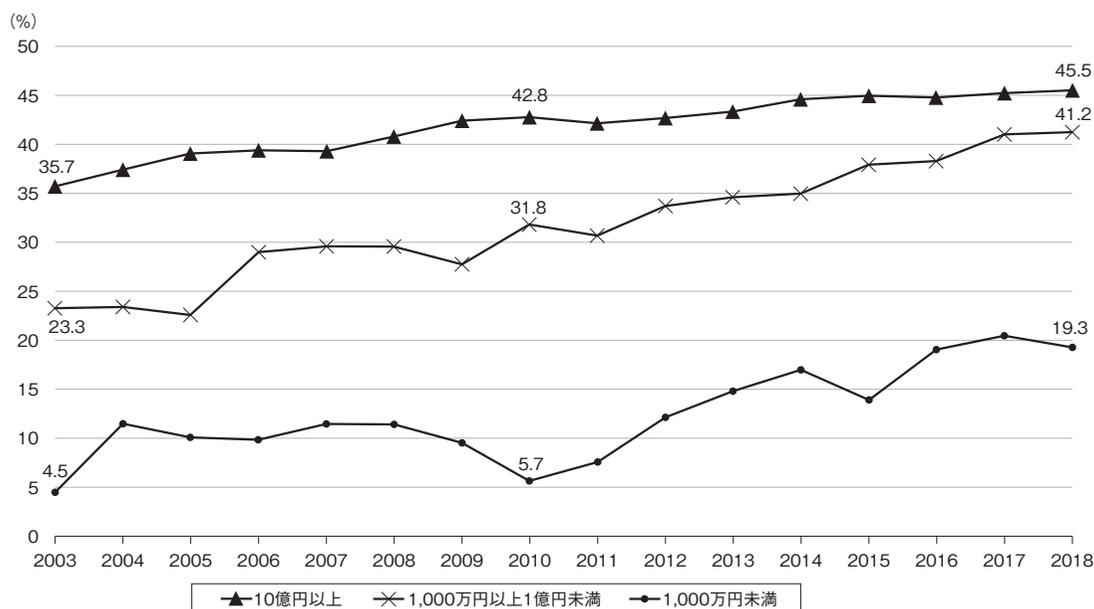
4 統合報告と中小企業

統合報告フレームワークは、主として民間の、あらゆる規模の営利企業を中心として記述

されたものである（IIRC 2021, 10）。したがって、企業は、規模の大小にかかわらず全て対象となる。この点について、日本公認会計士協会は、IIRC ディスカッションペーパーに対する意見として、中小企業と大企業では、組織から報告される情報の主たる利用者が異なるため、他の報告主体にそのままあてはまることは難しいとして、IIRC ディスカッションペーパーには同意しないとしている（日本公認会計士協会 2011, 5-6）。

中小企業における情報の主たる利用者に関して検討するうえで、参考となる統計値がある。2021 年度におけるわが国の法人税申告に基づく統計によれば、法人税申告数は全体で約 287 万社あり、資本金 1 億円未満の法人は約 284 万社と全体の約 99%，そのうち資本金 1,000 万円以下の法人が約 250 万社と全体の約 87% を占めており、法人企業の多くが資本金 1,000 万円以下の中小企業である（国税庁 2021, 216）。ま

図表 3 資本金別自己資本比率



出所：財政金融統計月報「法人企業統計年報特集」(2007) 第665号, (2012) 第726号, (2018) 第811号より作成
https://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin_geppo/hyou.htm

た、図表3のとおり、中小企業は自己資本比率から見る限り、財政基盤が弱く、間接金融に依存していると考えられる。

以上から、中小企業から報告される情報の主たる利用者は投資家ではなく、取引金融機関であることが確認できる。そして、金融機関は、融資先企業に関する事業活動の実績を反映した財務情報を重視した融資審査を行っており（5.3参照）、主たる情報利用者の1人である中小企業の経営者も、金融機関と同様、財務情報を活用することで経営力を強化している。さらに、中小企業の企業価値（株式評価）の測定は、事業承継や相続といった場面の需要が多く、相続税申告の際に用いられる純資産価額など財務情報を重視した方法で行われることが基本となっている¹²。したがって、非財務情報を重視した統合報告フレームワークの内容を中小企業に対してそのまま適用することは困難であると考え

る。もっとも、中小企業において既に非財務情報を活用している事例もある。例えば、経産省、中小企業庁のホームページから知的資本や人的資本といった非財務情報を中小企業も活用すべきであるといった提言がなされ、活用した中小企業の実例が公開されている。また、会計事務所団体においてもタックス・コンプライアンスや人的資本などの非財務情報を中小企業に活用する取り組みが行われている（6参照）。以上を踏まえれば、中小企業の課題に応じた非財務情報を選択して適用する方法も中小企業における統合報告フレームワーク活用の1つといえよう。

5 先行研究

統合報告は欧州を中心として活用が始まっているが、中小企業の統合報告に関する先行研究は少なく、本稿ではEFAA（欧州中小企業会

計士連盟）において実施された実証研究（Ortiz, Marín, Thompson 2023）を取り上げ、わが国の中小企業における統合報告適用のための参考としたい。

5.1 EUにおける実証研究

先行研究（Ortiz, Marín, Thompson 2023）では、EFAAがメンバー¹³に対する調査アンケートを行い、中小企業の統合報告に関する実証研究を行っている。先行研究の背景として、欧州における持続可能性に関する研究は主に大企業に焦点を当てており、中小企業が果たせる重要な役割に関する研究が欠けていることを指摘している。欧州の中小企業は現在、持続可能性情報を開示する義務はないが、開示義務がますます高まっており、同様に、金融機関は融資を求める中小企業に対して持続可能性に関する情報を求めることが増えている点を紹介している。また、SMP（中小会計事務所）がこの潜在的な役割を適切に果たすためには、SMPの大幅な再スキル化がおそらく必要であり、さらに、回答者によれば、SMPが教育やトレーニングを通じて獲得したスキルや、財務報告、保証、アドバイザーサービスを通じて得た経験を、持続可能性の報告、保証、アドバイザーサービスに活用できると確信しているとしている。一方で、この研究の主な弱点は、回答者は、通常、専門分野の思想の最先端にいるSMPであり、問題について十分な情報を持っており、潜在的な役割を評価するのに理想的な立場にあるため、回答者の見解に偏りがある可能性がある点を指摘している。以上のように、先行研究によれば、統合報告の実務において先行する欧州においても、中小企業の統合報告の作成を中小会計事務所が十分に支援できていない状況がうかがわれる。

5.2 わが国における先行事例

わが国の中小企業の統合報告の導入事例は、非上場企業の中小企業として、2013年に経済産業省からIIRCのパイロット・プログラムに参加した昭和電機¹⁴の取り組み（小西・神藤2014）がある。これによれば、昭和電機が統合報告を作成するにあたり、経済産業省から、統合報告は、中小企業においても有効な経営ツールであるとともに、海外に進出する中小企業にとって、グローバル規格の統合報告書を開示することは、国際取引の場において信頼性の向上につながり、ビジネスチャンスの拡大が見込まれる一方、グローバル上場企業だけで統合報告書の内容が決められると、中小企業には使いにくいものになってしまうという恐れがあることから、知的資産経営報告書を開示している昭和電機において、その経験を活かして、中小企業であるにもかかわらず、IIRCのパイロット・プログラムに参加して意見を述べて欲しいという要請があったとされている。ここで掲げられた統合報告書を作成する上での課題は、①財務情報等の開示の度合い（非上場の中小企業は、すべての情報を開示するのではなく、ステークホルダーの中の統合報告書の利用者を特定した上で、フレームワークの項目の中で、自社の開示できる内容から徐々に広げていく方法が賢明なのではないか）②作成の負荷（上場企業のように100頁を超えるような大部の統合報告書は作成できない。また、作成したところで、それをしっかり見てもらえるステークホルダーも存在しない）③金融機関への対応（中小企業と取引のある金融機関が、知的資産経営報告書の内容から融資枠を検討するところまでにはなっていない）とされている。

5.3 金融機関における非財務情報の活用

金融機関が財務情報と非財務情報をどの程度活用しているかについては、（独）中小企業基

盤整備機構による実態調査（（独）中小企業基盤整備機構2008）がある。これによれば、まず、わが国の中小企業に対する金融機関の財務情報の活用については、営業支援¹⁵時及び融資判断時において重視されている財務情報の上位10項目では、1位のキャッシュ・フロー、2位の経常利益、3位の債務償還可能年数が共通項目となっている（同26-27）。一方で、非財務情報では財務情報とは様相を異にしており、営業支援時と融資判断時では積極的に重視する項目が大きく異なり、融資判断時においては、1位の資金調達余力、2位の経営者の個人資産、3位の他行との取引状況と伝統的な非財務項目が上位を占めており、事業価値に関する目利きというよりはむしろ伝統的な不動産担保や個人保証を重視する姿勢がいまだ根強いことが確認されるとしている（同27-29）。また、営業支援時においては、知的資産経営に関連する項目が上位10項目内に8項目¹⁶がランクされており、金融機関は、非財務情報のうち、知的資産経営に関連する項目を融資時よりも営業支援時に重視していることが分かる。

6 会計事務所団体における取り組み

税理士が関与する中小企業の決算業務においては、実務上、財務情報のみならず非財務情報も提供されている。ここでは、TKC全国会が作成している「標準決算書サンプル」¹⁷を例示として取り上げ、ここで開示されているタックス・コンプライアンス情報と、経営計画書（5カ年、ないし単年度）ならびにローカルベンチマーク（財務情報・非財務情報）について取り上げてみたい。

図表 4 勘定科目内訳書における押印例

預貯金等の内訳書 商号：株式会社 SCG印刷 令和 3年 4月 1日～令和 4年 3月31日 P- 1				承 認	野 田	作 成	真 木	監 査	高 橋
				金融機関名 支店名		種 類	口座番号	期 末 現 在 高	摘 要
		現 金			291,289 円	手元在高			

出所：TKC標準決算書サンプル令和4年版

6.1 非財務情報（タックス・コンプライアンス情報）

「標準決算書サンプル」においては、タックス・コンプライアンスに関する情報として、大項目の6番目に、税理士法33条の2第1項に規定する添付書面、基本約定書、完全性宣言書、証明三表（書類範囲証明書・棚卸資産証明書・負債証明書）、源泉所得税チェック表が記載されている。また、図表4のように、大項目の3番目である勘定内訳書においても、責任の所在を明らかにするという観点から、経営者や経理担当者の押印を求めることが例示されている。

このような、法人税及び消費税申告書、ならびに決算書が適正に作成されているという情報は、金融機関が求める信頼性ある決算書類の裏付けとなるタックス・コンプライアンスに関する情報を提供するものである。

6.2 非財務情報（経営計画書・ローカルベンチマーク）

「標準決算書サンプル」大項目の10番目においては、経営計画書（いずれも5か年の目標変動損益計算書、目標損益計算書、目標貸借対照表、予測キャッシュ・フロー計算書）が、11番目には、ローカルベンチマーク（財務情報・非財務情報）が例示されている。経営計画書¹⁸では、財務情報（経営計画）だけでなく、アクションプラン等（非財務情報）についても記載

が可能であり、TKCモニタリング情報サービスを通じて金融機関等とインターネットを介して共有が可能である。また、アクションプランの進捗状況については、会計事務所、関与先企業ならびに金融機関による業績検討会等を通じて、金融機関と課題とその進捗状況をモニタリングすることができる。また、ローカルベンチマーク¹⁹については、ローカルベンチマーク・クラウドを通じて関与先経営者とTKC会員双方がクラウド上のシステムを活用して双方から入力したうえで、同じくTKCモニタリング情報サービスを通じて金融機関等とインターネットを介して共有が可能であり、金融機関との対話や事業性評価に活用されるほか、国の中小企業施策（補助金申請等）にも活用されている。

6.3 巡回監査士制度（人的資本に関する非財務情報）

会計事務所の人的資本に関する取り組みについて、これを定量化するとすれば、有資格者数（税理士・公認会計士等）や事務所の職員数といったもの数値以外にも、会計事務所職員の育成および資質向上に対する取り組みをどのように定量化していくかという視点がある。たとえば、TKC全国会においては、税理士事務所・税理士法人における巡回監査体制および書面添付推進体制の構築に必要な知識および技能について、職務能力の水準を確保し、その社会的信

図表5 経営事項審査における総合評定値の算出方法

完成工事高（X1）及び技術力（Z）を許可業種別に審査し、業種別に総合評定値（P）を算出

項目区分		審査項目	最高点／最低点	ウェイト
経営規模	X1	完成工事高（許可業種別）	最高点：2,309点 最低点：397点	0.25
	X2	自己資本額 利払前税引前償却前利益	最高点：2,280点 最低点：454点	0.15
経営状況	Y	①負債抵抗力 ②収益性・効率性 ③財務健全性 ④絶対的力量	最高点：1,595点 最低点：0点	0.20
技術力	Z	元請完成工事高（許可業種別） 技術職員数（許可業種別）	最高点：2,441点 最低点：456点	0.25
その他審査項目 （社会性等）	W	①労働福祉の状況 ②建設業の営業継続の状況 ③防災活動への貢献の状況 ④法令遵守の状況 ⑤建設業の経理の状況 ⑥研究開発の状況 ⑦建設機械の保有状況 ⑧国際標準化機構が定めた規格による登録の 状況 ⑨若年の技術者及び技能労働者の育成及び確 保の状況	最高点：1,919点 最低点：0点	0.15
総合評定値	P	$0.25 \times 1 + 0.15 \times 2 + 0.20Y + 0.25Z + 0.15W$	最高点：2,136点 最低点：281点	

経営状況（Y）

- ①負債抵抗力：純支払利息比率・負債回転期間
- ②収益性・効率性：総資本売上総利益率・売上高経常利益率
- ③財務健全性：自己資本対固定資産比率・自己資本比率
- ④絶対的力量：営業キャッシュフロー・利益剰余金

出所：国土交通省ホームページ（<https://www.mlit.go.jp/common/001174198.pdf>）

頼を定着させるために、巡回監査士ならびに巡回監査士補という独自の会計事務職員のための資格制度²⁰を有しているものの、業界全体としての取り組みには至っていない。以上のように、あくまで例示ではあるが、会計事務所団体では、中小企業の実務においては、既に非財務情報の活用がなされているという実態がある。ここでは、代表的なものとして建設業の経営事項審査および金融機関が実施する債務者格付における非財務情報の活用の実態をみていきたい。

7 中小企業における非財務情報の活用

中小企業の実務においては、既に非財務情報の活用がなされているという実態がある。ここでは、代表的なものとして建設業の経営事項審査および金融機関が実施する債務者格付における非財務情報の活用の実態をみていきたい。

7.1 建設業における経営事項審査

「経営事項審査」とは、公共性のある施設または工作物に関する建設工事（以下「公共工事」

という)を発注者から直接請け負おうとする建設業者(建設業法第3条第1項の許可を受けた者をいう)が必ず受けなければならない審査のことを指し、公共工事の各発注機関は、競争入札に参加しようとする建設業者についての資格審査を行うこととされており、当該発注機関は欠格要件に該当しないかどうかを審査したうえで、客観的事項と主観的事項の審査結果を点数化し、順位付け、格付けをしている。このうち客観的事項の審査が経営事項審査といわれる審査制度であり、この審査は「経営状況」と「経営規模、技術的能力その他の客観的事項」について数値により評価されるが、その算出方法は図表5のとおりである。

この図表5の算出方法によれば、財務情報(経営規模・経営状況)のウェイトは $0.6(X1(0.25) + X2(0.15) + Y(0.20))$ であるのに対し、非財務情報(技術力・その他審査項目(社会性等)のウェイトは $0.4(Z(0.25) + W(0.15))$ であり、財務情報のウェイトが上回っていることがわかる。

7.2 金融機関による企業格付

金融機関が融資判断において用いている企業格付方式については、各金融機関が独自に作成しているため、格付方式については金融機関それぞれにおいて異なり、また実務上も外部に公開されることはないが、「格付の最初の作業である債務者格付は、通常、定量評価と定性評価を組み合わせて行われる。これに加えて、外部情報による分析もなされる。金融機関による信用格付は、取引先企業から提出を受けた決算書に基づき、営業店と本部が一体となって、当該企業の総債務償還力を行内の格付基準によって振り分けたものである」(藤井 2021, 54)とされている。通常、定量評価は財務情報、定性評価は非財務情報に基づき、企業格付けは両者を組み合わせて決定される。この点に関し、5.3

で取り上げた(独)中小企業基盤機構の実態調査によれば、「非財務情報の活用比率について、融資決定に反映される「財務情報-対-非財務情報」の比重は、概ね「7対3」である。」とされ、「データ上も、第二地銀(23.8%)を除いて、都銀(27.5%)、地銀(28.2%)、信用金庫(28.0%)、信用組合(28.9%)ともに約30%を示し、金融機関の規模による顕著な差異は認められない。」((独)中小企業基盤機構 2008, 66)としている。以上から、建設業の経営事項審査や金融機関が実施する債務者格付においては、いずれも非財務情報よりも財務情報を重視しているという実態がある。

8 将来の方向性

まず、中小企業においては、限られたステークホルダーに開示するという中小企業の特性に鑑み、統合報告の構成は大企業とは異なる内容でなければ普及しないという点を踏まえる必要がある。

さらに、中小企業は非財務情報の活用という観点からは、既に書面添付制度(全国の法人のうち、約28万社(10.0%)²²が実施)等のタックス・コンプライアンスに関する情報、経営計画、ローカルベンチマーク、経営事項審査等を、実務上活用しているという点に留意が必要である。つまり、将来、中小企業に対して既に行われている非財務情報の活用を踏まえ、追加的に統合報告制度を導入するとしても、大企業のフルセット方式と異なり、中小企業は必要な内容のみ開示するというセレクト方式で対応すべきであり、また、普及促進という観点からは、統合報告書を開示した中小企業に対するインセンティブ措置も併せて必要になるものと思われる。なお、特に金融機関が重視する経営管理能力、後継者の有無、経営者の人格といった人的資本に関する開示は、経営事項審査の例を除け

ば、統一の開示は行われていないため、これについては、残された将来的な課題であるといえよう。

(注)

- 1 ㈱宝印刷 D&IR 研究所, ESG/統合研究室「統合報告書発行状況調査 2022」最終報告による。なお、本文では、報告書に記載されている狭義の統合報告書(統合報告フレームワークなどを参考にした報告書)の数値を記載している。
- 2 2022年3月10日の記事による。
- 3 売上規模別の具体的な割合は次のとおりである(括弧内は割合)。
1兆円超(65.1), 5,000億円超1兆円以下(50.6), 3,000億円超5,000億円以下(45.1), 1,000億円超3,000億円以下(25.1), 500億円超1,000億円以下(14.6), 100億円超500億円以下(8.2), 100億円以下(5.3)。
- 4 経済産業省のパイロット・プログラムへの参加については、本文5.2参照, 大学研究の一環については岩田(2022)を参照。
- 5 <https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/disclosure-framework/04.html>。「国際統合報告評議会(IIRC)のご紹介」参照。
- 6 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2018/06/integrated-reporting-20180606.html>
「VRF(旧SASB)Katie Schmitz氏インタビュー資料」参照。ただし、ISSBの協議において、IASBが2021年5月に公表した公開草案との類似点と相違点を検討するとの意向を述べていることから、今後の動向に注視する必要がある(ISSB 2023, 40)。
- 7 前掲注5参照。
- 8 前掲注5参照。
- 9 伊藤(2021, 62)は「統合報告書の作成は投資家やステークホルダーへの情報開示だけでなく、経営者の情報利用にも有用である」と指摘している。
- 10 前掲注5参照。
- 11 伊藤レポート(経済産業省 2017, 10)においても同様の図を用いて無形資産重視の傾向を指摘している。
- 12 中小企業庁(2009)および日本公認会計士協会(2013)から公表されている中小企業の株式評価ガイドラインいずれも純資産価額を参考に財務情報を重視した株式評価が基本となっている。
- 13 EFAAの4つの専門家および作業グループ(会計, 保証, デジタル化, およびEU専門規制)の議長およびメンバー, EFAA理事会メンバー, 2人のEFAA特別顧問, EFAAの13の加盟組織である会計専門組織の合計37人の専門家
- 14 企業概要は, 資本金8,850万円, 従業員数183名(2014年4月1日現在), 営業拠点は日本国内(東京, 名古屋, 大阪他13拠点), および海外サービス拠点(タイ)となっている。
- 15 中小企業に対してビジネスマッチングや人事マニュアルの作成支援, ISO認証取得支援, 経営改善(計画)支援, 経営計画策定支援など企業の営業活動(経営)を支援していくこと
- 16 8項目とは, 経営管理能力, 技術の優位性, 後継者の有無, 事業内容の変遷, 主力事業の優位性, 製品・商品・サービスの採算性, 人格, 他行との取引状況である。
- 17 TKC会員事務所が関与先企業に対して提供する標準的に作成する決算書を例示したものであり, 大項目として1. 記帳適時性証明書, 2. 決算報告書, 3. 勘定科目内訳明細書, 4. 減価償却内訳明細書, 5. 税務申告書, 6. 書面添付, 7. 標準保障額算定書, 8. 株式(出資)報告書, 9. 経営分析報告書, 10. 経営計画書, 11. ローカルベンチマークから構成されている
- 18 (独)中小企業基盤整備機構(2008)の金融機関向けアンケートによれば, 経営計画は営業支援時の非財務情報上位26項目の1位(3.97点), 融資判断時の非財務情報上位21項目の5位(3.95点)に位置している((独)中小企業基盤整備機構 2008, 29)。
- 19 小西(2017)は, 中小企業におけるサステナビリティ情報の例として「事業性評価とローカルベンチマーク」「経営力向上計画」「知的資産

- 経営報告書」を掲げ、これらは中小企業におけるサステナビリティ情報として、「経営管理指標と経営方針といった財務情報とそれ以外の情報の組み合わせ統合的な分析を可能にすることによって、中小企業経営者と金融機関あるいは支援機関との適宜のコミュニケーションを促進して、中小企業の迅速な支援へとつなげて事業のサステナビリティを図っていくものである。」(小西 2017, 167) としている。
- 20 巡回監査士は税理士及び税理士試験合格者、巡回監査士補の資格取得者、巡回監査士補は、原則として税理士事務所・税理士法人における実務経験が6ヵ月以上の者が受験資格者(「巡回監査士」及び「巡回監査士補」資格認定制度に関する規程(第二版)第7条)となっており、その数は令和5年1月1日現在、巡回監査士4,485名、巡回監査士補10,575名となっている(出所:TKCグループホームページ <https://www.tkc.jp/tkcnf/jyunkaikansashi/>)。
- 21 国土交通省ホームページを参照。https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/1_6_bt_000153.html
- 22 国税庁 2023.『直近分の書面添付の状況(所得税・法人税・相続税)』
- 【参考文献等】**
- Esther Ortiz, Salvador Marín, Paul Thompson .2023. The role of small- and medium-sized practices in the sustainable transition of SMEs Sustainable Transition and Professionals. Environment, Development and Sustainability.
- IIRC. 2021. International<IR>Framework, International Integrated Reporting Council. (IIRC 訳 [2021]『国際統合<IR>フレームワーク 2021年1月』IIRC).
- ISSB. 2023. Request for Information Consultation on Agenda Priorities. (IFRS 訳 [2023]『情報要請(Request for Information) アジェンダの優先度に関する協議』IFRS).
- 伊藤和憲. 2021.『価値共創のための統合報告-情報開示から情報利用へ-』同文館出版.
- 伊藤和憲・小西範幸監訳. 2018.『戦略的管理会計と統合報告』同文館出版.
- 岩田弘尚. 2022.「中小企業における統合報告書の開始と利用-統合思考浸透による組織変革の視点より-」『日本知的資産経営学会誌』第8号: 11-25.
- 経済産業省. 2017.『伊藤レポート 2.0 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書』経済産業省.
- 国税庁. 2021.『第147回国税庁統計年報書 令和3年度版』国税庁.
- 国税庁 2023.『直近分の書面添付の状況(所得税・法人税・相続税)』国税庁.
- 小西範幸・神藤浩明.2014.「統合報告の制度と実務」『経済経営研究』Vol.35 No.1 日本政策投資銀行設備投資研究所.
- 小西範幸.2017.「中小企業におけるサステナビリティ情報の必要性-ステークホルダーの視点から-」(浦崎直浩編著『中小企業の会計監査制度の探求』所収)同文館出版.
- 佐藤淑子. 2018.「上場企業の非財務情報開示と中長期視点の対話に向けての取り組み~2018年度『IR活動の実態調査』結果からの考察」『経済産業省統合報告・ESG対話フォーラム』資料7: 1-23.
- (独)中小企業基盤整備機構.2008.「中小企業のための知的資産経営実践の指針 知的資産経営ファイナンス調査・研究編」.
- 中小企業庁. 2009.『経営承継法における非上場株式等評価ガイドライン』中小企業庁.
- 日本公認会計士協会. 2011.「IIRC Discussion Paper「統合報告に向けて-21世紀における価値の伝達-」(“Towards Integrated Reporting - Communicating Value in 21st Century”)に対する意見」日本公認会計士協会.
- 日本公認会計士協会. 2013.『経営研究調査会研究報告第32号 企業価値評価ガイドライン』日本公認会計士協会.
- 野村嘉浩.2022.「第1回 なぜいま統合報告なのか」『経理情報』1645号: 56-61.
- 藤井喜一郎.2021.「金融機関による中小企業信用等级付について」『川口短大紀要』第35号(2021): 53-65.

中小企業における統合報告書の意義

伊藤 和 憲 (専修大学教授)

論文要旨 サステナビリティ重視の今日、中小企業でも大企業から取引条件としてサステナビリティ情報の開示が求められている。このような環境下で、文献研究を中心に中小企業の統合報告書の意義を検討する。文献研究により、統合報告書作成の意義は、ステークホルダーへの情報開示目的と経営者の情報利用目的に区分できる。ステークホルダーへの情報開示目的では、大企業からのCSR情報要求、ステークホルダーからの信頼・評判・認知度の向上、レピュテーションリスクの軽減、借入のしやすさ、金利引き下げがある。一方、経営者の情報利用目的としては、戦略的意思決定やリスクマネジメントの向上、マネジメント利用で、戦略修正、従業員のモチベーション向上、意識向上の組織文化の形成、組織変革がある。イタリアの事例研究を題材に、これらの意義を検討する。同時に、統合報告書の作成が日本の中小企業の経営課題に効果的であることを明らかにする。

キーワード 統合報告書, サステナビリティ, ステークホルダーへの情報開示, 経営者の情報利用

1 はじめに

ヨーロッパでは、2021年4月に、欧州委員会(EC)が企業のサステナビリティ報告書の提出を義務付ける指令(Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD)を公表した。これらに基づき、EUで製造・販売する自動車メーカーは、2024年から、EU域内で販売する電気自動車(EV)用蓄電池のカーボンフットプリント(CFP)の開示を義務付けられるようになった。こうした動向に足並みをそろえて、日本でも、経済産業省はクリーンエネルギー自動車補助金の要件として、CO₂排出量を算定・開示することを追加要求する方針であるという¹。自動車メーカーのCO₂だけでなく、飲料メーカーでは水の使用が地域住民の安全かつ安定した水使用を担保できるかとしてウォーターフットプリント(WFP)が問題視

されている²。

また、多くの企業は、顧客から同社の環境や社会的取り組みについて問われている(Lee 2010; Villena and Gioia 2020)。このように、環境などサステナビリティの問題は、今日、企業にとって喫緊の課題となっている。これに呼応して、投資家は環境問題を企業業績の重要な部分とみなすようになってきた(Lubin and Esty 2010)。また、地域住民もサステナビリティの取り組みについての情報を求めるようになってきた。今後は日本の中小企業であっても、ステークホルダーはサステナビリティの情報開示を求めることが予想される。

本稿では、サステナビリティの取り組みに関わる情報開示に焦点を当てて、中小企業で統合報告書の作成にどのような意義があるのかを、文献レビューと事例研究に基づいて検討し、日本の中小企業への提言を行う。第2節では、研究の狙いを明らかにする。第3節では、わが国

の中小企業の経営課題と知的資産経営報告書の限界について検討する。第4節は、イタリア中小企業の統合報告書の事例研究を紹介する。第5節は、4節で取り上げた事例の統合報告書作成の狙いが、我が国の経営課題にも有効かどうかを検討する。最後に、本研究の発見事項を明らかにする。

2 研究の狙い

IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会)からIIRCフレームワーク(2013, 2021)が公表され、多くの企業で統合報告書が作成されてきた。Dumay et al. (2016)によれば、統合報告は、学術的関心が高くなっており、多数の論文が主要な会計学会で報告されている。ところが、ほとんどの研究は規範的であり、統合報告の実態に関する研究はほとんどなかったという(Dumay et al. 2016)。また、中小企業の統合報告書はほとんど研究が進んでいない分野である(Stéphane and Elosabetta 2017; Brusati et al. 2022)。このことから、中小企業の統合報告研究、とりわけ実態に関する研究は残された課題である。

わが国でも、中小企業が統合報告書を作成したという事例は、岩田(2022)と彼のゼミ生が卒論研究によって、有限会社古田化成の統合報告書を作成したケースがある。企業が独自にチャレンジしたケースとしては、知的資産経営報告書を作成していた昭和電機株式会社が、2013年から統合報告書を公表している。わが国では現在のところこれら2つのケースしか見つけることができなかった。そのようななかで、中村(2014)は中小企業で統合報告書を作成する狙いについて、「申告書(財務諸表)、会社案内、製品カタログ、単年度計画、経営改善計画、販売計画表、資金繰り表、商取引に関わる参考資料など」を提案している。これらの多くは知

的資産経営報告書でも有効で、統合報告書でしかない機能というわけではない。中小企業における統合報告書の役立ちはいまだ解明されていない。

中小企業がなぜ統合報告書を作成する必要があるのかを検討する。検討に当たっては、中小企業の統合報告書で比較的進んでいるイタリアのケースを取り扱う。イタリアの中小企業が統合報告書作成の先進企業となっているのは、イタリア企業報告ネットワーク(Network Italiano Business Reporting: NIBR)が中小企業の統合報告書作成を支援しているためである³⁾。イタリアは中小企業の統合報告書作成が多いだけでなく、中小企業の統合報告研究、とりわけ事例研究で最も進んでいる。

以上より、本研究のリサーチクエスションは、以下の通りである。

RQ: 中小企業は何のために統合報告書を作成するのか。

このリサーチクエスションに応えることで、わが国の中小企業にとって統合報告書の作成意義を明らかにする。

3 中小企業の経営課題と知的資産経営報告書の限界

中小企業の経営課題については、帝国データバンクによる2021年11月から12月までの「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」で、郵送による調査票の配布・回収とwebによる回収を行ったところ、調査対象20,000件、回収数4,341件(回収率21.7%)であった。重視する経営課題について複数回答で調査したところ、回答者数4,300件であった。30%以上の課題のみを取り上げると、人材(82.7%)、営業・販路開拓(59.7%)、組織(39.6%)、商品・

サービスの開発の改善（37.3%）、財務（33.0%）の5項目であった（帝国データバンク，2022，p.30）。このことから、中小企業では、雇用・育成と後継者などの人材問題、営業力や販売力、組織の柔軟性（組織体制の見直しや人事異動、外部人材の活用）、新商品・新サービス開発や高付加価値化、資金調達やコスト低減といった財務などが重要課題となっていた。同調査の2020年度と比較してみると、ほぼ同じような課題が取り上げられていたが、2点の違いがある。第1に、組織の柔軟性は新たに登場した課題である。第2に、設備更新や研究開発などが重要課題であったが、現在は人材問題が8割を超えていた。

藤原（2019）は、中小企業の経営課題として有効なマネジメントツールとして、知的資産経営報告書を取り上げた。この報告書は、経済産業省によって2005年に『知的資産経営の開示ガイドライン』として中小企業のために提案された。ガイドラインの目的は、「①企業が将来に向けて持続的に利益を生み、企業価値を向上させるための活動を経営者がステークホル

ダーにわかりやすいストーリーで伝え、②企業とステークホルダーとの間での認識を共有することにある」と明示されている（経済産業省2005, 3）。現在でも中小企業から2020年度6社、2021年度8社、2022年度14社が知的資産経営報告書を作成し開示している。盛況というわけではないが、毎年数社ずつの報告書が公表されている。昭和電機株式会社は、2007年から2013年まで知的資産経営報告書を作成していた（藤原2019）。

経済産業省では、知的資産経営報告書を作成する意義を5つ明示している。これらの意義とは、企業価値の増大、最適資源配分、資金調達、従業員のモチベーション向上、知的資産への再投資としている。中小企業の経営課題との関係では、人材問題は従業員のモチベーション、設備更新や技術研究は最適資源配分、財務は資金調達に含まれよう。企業価値の増大や知的資産への再投資は経営課題にはなかったが、企業であればこれらは当然重要な項目である。要するに、知的資産経営報告書は、中小企業の経営課題の解決にそれなりに有効であるといえよう。

図表1 知的資産報告書と統合報告書の比較

知的資産経営報告書の基本的な原則	統合報告書の基本概念、指導原則など
①経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。	基本概念の価値創造プロセス
②企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。	戦略への焦点と将来志向
③将来の価値創造の前提として、今後の不確実性（リスク・チャンス）を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。	リスクと機会
④株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー（従業員、取引先、債権者、地域社会等）にとって理解しやすいものとする。	ステークホルダーとの関係性
⑤財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾はないものとする。	情報の結合性の一部
⑥信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標（KPI）などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい（例えば、KPIは過去2年分についても示す）。	ビジネスモデル
⑦時系列的な比較可能性を持つものとする。	一貫性と比較可能性
⑧事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。	報告境界

出所：筆者作成

知的資産経営報告書があれば中小企業が統合報告書まで作成する必要がないといえるのかについて検討する。このために、知的資本経営報告書の基本的な原則（経済産業省、2005）に対応する統合報告の基本概念や指導原則（IIRC、2013、2021）とを比較検討すると、図表1のように示すことができる。

図表1は、知的資産経営報告書の基本的な原則に対してIIRCフレームワークを対置したものである。IIRCの統合思考の下で作成される統合報告書には、基本概念として価値創造、資本、価値創造プロセス、指導原則として、戦略への焦点と将来志向、情報の結合性、ステークホルダーとの関係性、マテリアリティ、簡潔性、信頼性と完全性、一貫性と比較可能性の8つがある。

①の「経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。」は、統合報告書の基本概念の価値創造プロセスに対応する。また、②の「企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。」は統合報告書では指導原則の戦略への焦点と将来志向に対応する。③の「将来の価値創造の前提として、今後の不確実性（リスク・チャンス）を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。」は、統合報告ではガバナンスの中のリスクと機会である。④の「株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー（従業員、取引先、債権者、地域社会等）にとって理解しやすいものとする。」は、統合報告書のステークホルダーとの関係性に対応する。

⑤の「財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾はないものとする。」は、統合報告の情報の結合性の要件である。知的資産経営報告書では非財務情報を財務情報の補足と捉えるため並置するだけでよい。これに対して統合報告書では財務情報と非財務情報の結合性を明示しなければならない。統合報告書のように、情報の結合

性を可視化すべきである。また、⑥の「信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標（KPI）などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。」は、統合報告ではビジネスモデルの可視化が求められている。知的資産経営報告書のように、KPIや内部状況の説明だけでなく、統合報告書のようにそれらの因果関係を可視化できるようにすべきである。

⑦の「時系列的な比較可能性を持つものとする。（例えばKPIは過去2年分についても示す。）」は統合報告では一貫性と比較可能性の原則に対応する。最後に⑧の「事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。」は、統合報告のマテリアリティの報告境界（reporting boundary）に対応している。知的資産経営報告書は連結を取り上げているが、むしろ統合報告書で問題視しているように、サプライチェーン全体でのCFP（カーボンフットプリント）やWFP（ウォーターフットプリント）を明らかにすべきである。

以上より、統合報告書を作成すれば、知的資本経営報告書の基本的な原則をすべて満足できることが理解できよう。言い換えれば、知的資産報告書を作成しても、統合報告書の統合思考や資本、さらに情報の結合性とマテリアリティの指導原則を満たすことができない。Del Baldo (2017)によれば、統合報告研究で、統合思考や指導原則に関わる情報の結合性とマテリアリティについて合意が取れていないという。大企業だけでなく、中小企業の統合報告研究にとっても、統合思考、情報の結合性、マテリアリティを研究するには知的資産報告書よりも統合報告書を扱う必要がある。

4 イタリアの事例研究

事例研究に入る前に、統合報告書の作成目的

について先行研究を整理しておくことにする。その上で、イタリアの3社の事例を紹介する。

4.1 統合報告書の作成目的

統合報告書は、一般的にはステークホルダーへの情報開示のために作成される。これだけでなく、伊藤 (2021, 60) は情報開示してステークホルダーとのエンゲージメントの結果を戦略修正やマネジメントのために情報利用することを提案した。統合報告書の作成目的は図表2のように示すことができる。

ステークホルダーへの情報開示目的に関わって、サプライチェーンのフットプリントとして大企業からのCSR情報を求められることがある (Vázquez-Carrasco and López-Pérez 2013)。このように大企業は、取引の条件としてCFPやWFPの情報をサプライヤーに求めてくるこ

とがある。特にヨーロッパの大企業は、サプライチェーン全体でのCO₂排出量や水使用量を情報開示しなければならず、中小企業にまでこれらの情報を求めている。また、統合報告書を作成することで、サステナビリティへの対応を知ることができて、ステークホルダーからの信頼、評判、認知度を高めることができる (Eccles and Krzus 2010; James 2013; Mio et al. 2016; Brusati et al. 2022)。同様に、そのことでレピュテーションリスクを軽減する (Bebbington et al. 2008; Eccles and Krzus 2010) こともできる。さらに、借入しやすくなったり (Chen et al. 2014)、金利を引き下げることができる (Dhaliwal et al. 2011)。

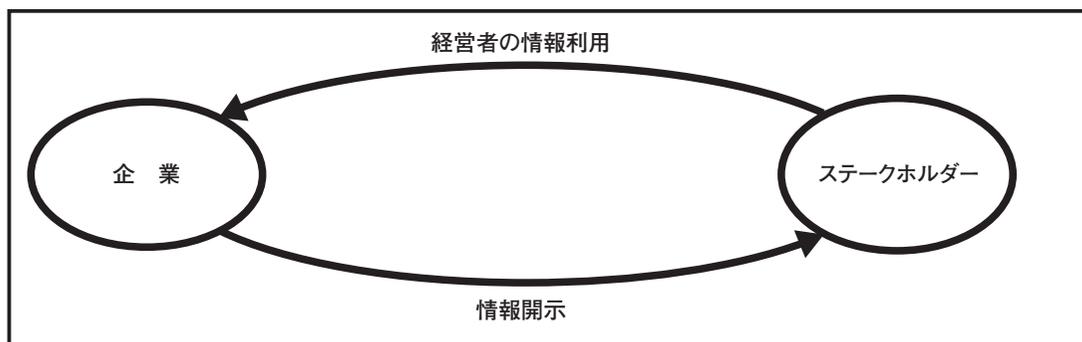
一方、経営者の情報利用目的に関しては、統合報告書の作成は戦略的意思決定やリスクマネジメントが向上する (Eccles and Krzus, 2010;

図表2 統合報告の役立ち

情報開示



情報開示と情報利用



出所: 伊藤 (2021, 60)

James, 2013; Smith, 2017)。戦略的意思決定とは、ESG インデックスが統合報告書に基づいて算定されているとき、ESG インデックス機関のインデックスをコントロールするために、社会的課題解決への投資を検討するケースがある。また、価値創造プロセスを理解して営業力強化などマネジメントに利用できる（伊藤 2014; Mio et al. 2016; Brusati et al. 2022）。このことで戦略修正に利用できる可能性も高まる（伊藤 2021）。従業員のモチベーションが高まり、定着率が向上するという意識向上の組織文化が形成されることもある（Mio et al. 2016）。さらに、組織変革にも役立つ（Macias and Farfan-Lievano 2017）。以上の文献による統合報告書作成のメリットを整理すると、図表 3 となる。

4.2 モナリザ社（Monnalisa jsp）の統合報告

Brusati et al. (2022) によれば、モナリザ社は、子供用の服やアクセサリーを扱う小売業として 1969 年に創業したファミリー企業である。現在 60 カ国以上に商品を販売するトップ企業である。かつては業務管理中心に行われていたが、

2005 年には業績管理システムとしてバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard: BSC）を導入することで戦略管理も行うようになった（Giovannoni and Maraghini 2013）。

CSR は 2001 年に正式に導入することで、顧客、サプライヤー、従業員などもコントロールに取り込んできた。この CSR は、品質保証だけでなく、ステークホルダー・エンゲージメントにも有効である。2002 年からサステナビリティ・レポートを作成している。2005 年に、財務報告書と社会環境報告書を統合した報告書を作成し始めた。社会環境報告書は、内容面を GBS（Global Business System）⁴ に準拠し、プロセスは GRI（Global Reporting Initiative）に沿って作成した。その後、2009 年から、AccountAbility1000 のフレームワークを参照して統合報告書を作成していたが、2018 年に年次報告書という名称で IIRC フレームワークに準拠するようになり、現在も年次報告書として統合報告書を作成している。

同社では、統合報告書の作成によっていくつかのメリットが観察された。①ステークホルダーからの信頼の向上が主目的であった。とこ

図表 3 統合報告書作成のメリット

統合報告書のメリット		文 献
情報開示目的	① CSR情報の求めに応じることで取引継続する	Vázquez-Carrasco and López-Pérez 2013
	② ステークホルダーからの信頼、評判、認知度が高まる	Eccles and Krzus 2010; James 2013; Mio et al. 2016; Brusati et al. 2022
	③ レピュテーションリスクの軽減	Bebbington et al. 2008; Eccles and Krzus 2010
	④ 借入しやすくなる	Chen et al. 2014
	⑤ 金利が引き下げられる	Dhaliwal et al. 2011
情報利用目的	① 戦略的意思決定やリスクマネジメントの向上	Eccles and Krzus 2010; James 2013; Smith 2017
	② マネジメントへの活用	James 2013; 伊藤 2014; Mio et al. 2016; Brusati et al. 2022
	③ 戦略の修正	伊藤 2021
	④ モチベーション向上	Mio et al. 2016
	⑤ 革新的な組織文化の構築	Macias and Farfan-Lievano 2017

出所：筆者作成

るがそれだけでなく、②従業員のモチベーションが向上したり、③経営者がマネジメントを理解するのに有効だったと報告している。

4.3 デラス社 (Dellas jsc) の統合報告

Brusati et al. (2022) によれば、デラス社は1973年創業のダイヤモンド・ツールの製造・販売では世界をリードするファミリー企業である。同社は、財務報告書の限界を克服するために、2013年にGRIを参照して年次報告書で非財務情報を開示した。その結果、ESGにとって効果的な報告となった。また、インタンジブルズを測定するために、リスクマネジメント・モデルを採用することができた。ところが、中・長期の価値創造の可視化はできなかった。そこで、同社は、2016年からマテリアリティを中心とした統合報告書の作成へと移行した。現在、同社の統合報告書はデラス社のHP上で公開されている。

統合報告書を作成することで、いくつかのメリットが観察された。①ブランドイメージとレピュテーションが改善した。②サプライチェーン・レベルの位置づけが向上した。③雇用促進と能力開発が向上した。④信頼が高まり、資金調達が可能になった。

4.4 ステファァー社 (Stafer jsp)

Brusati et al. (2022) によれば、ステファァー社は、1960年に創業したシャッターと雨どいの製造・販売をする企業である。同社はBtoBの企業として、代理店を通じて国内と海外に事業展開している。同社は2016年に統合報告書の作成を開始し、2018年には統合報告書の特別賞を受賞した。

ステファァー社は、2008年から人事管理に焦点を当てた専門家の訓練・技能・プロセスの開発を行い、インタンジブルズの強化を図ってきた。また、2009年にBSCを導入し、社会・環

境の業績を測定するとともに、戦略策定も進化させていた。このような経緯があったために、2016年の統合報告書作成はそれほど困難なく導入できた。とりわけ、経営者は統合思考を十分理解していた。

統合報告書を作成することで、同社ではいくつかのメリットが観察された。①低コストで雇用促進ができた。②従業員のモラルや質が向上した。③価値創造プロセスを開示することで、マネジメントに生かすことができた。

5 統合報告書の作成は経営課題を解決するか

3節で明らかにしたように、中小企業の主要な経営課題は、人材、営業・販路開拓、組織の柔軟性、商品・サービスの開発の改善、それに財務であった。そこで、情報開示と情報利用に区分して、統合報告書の作成が中小企業の経営課題に貢献できるかどうかという点について、先行研究とケーススタディによる統合報告書の有効性を検討する。

5.1 情報開示による経営課題への有効性

ステークホルダーへの情報開示のメリットは、先行研究では、大企業から求められるCSR情報を提供することで取引が継続できる、ステークホルダーの信頼、レピュテーションリスクの軽減、借入のしやすさ、金利の引き下げがあった。中小企業の経営課題の中で、財務として資金調達に関わる問題が取り上げられた。この課題を軽減するものとして、統合報告書の作成によって、借入のしやすさと金利の引き下げ効果があると指摘されている。また、中小企業は大企業のサプライヤーとしての位置づけが多く、大企業からのCSR情報の要求があれば応えなければならない。このことは、情報開示ではあるが、そのことによって大企業との関係構築に

つながり、営業・販路開拓の道が開かれることにもなる。さらに、ステークホルダーの信頼を得ることでレピュテーションリスクが軽減すれば、人材に関わって雇用を促進できる可能性が高まる。要するに、情報開示による効果は、中小企業の経営課題の一部にとって有効に機能するといえよう。

次に、イタリアの中小企業のケーススタディによる中小企業の経営課題への貢献について検討する。モナリザ社の情報開示としてはステークホルダーからの信頼性の向上であった。また、デラス社の情報開示としては、ブランドイメージとレピュテーションの改善、サプライチェーン・レベルの位置づけの向上、雇用促進、信頼が高まることで資金調達が容易になった。最後に、ステファアー社の情報開示は、低コストでの雇用促進があったという。ケーススタディでは、ステークホルダーの信頼性向上、雇用促進、資金調達のしやすさという経営課題に貢献していた。

日本のケースとして、昭和電機と古田化成を取り上げる。統合報告書の作成によるステークホルダーの情報開示上のメリットとして、昭和電機では、従業員が経営理念を理解できるようになった、ステークホルダーが経営方針を理解したり、顧客からの信頼が高まったという（藤

原 2019)。一方、古田化成では、レピュテーションが向上したと指摘している（岩田 2022）。いずれのケースでも、資金調達のしやすさまでとはいかないが、ステークホルダーの信頼向上と雇用促進になるといったように、日本のケースでもイタリアのケースと類似したメリットがあげられていた。以上を表にまとめると、**図表 4**となる。

先行研究とケーススタディとを比較すると、おおむね先行研究と同じ統合報告書作成のメリットが発見できた。ただし、大企業からCSR情報を要求されるというケースは見つからなかった。現在のサステナビリティ重視の経営を考えると、今後は日本でもCFPなどの情報要求が高まる可能性がある。このサプライチェーンのCFP実現として、Kaplan and Ramanna (2021) はABCを用いたE負債を提案している。いまだ現実的ではないが、CFP実現のアイデアとしては興味深い。

5.2 情報利用による経営課題への有効性

経営者への情報利用としては、先行研究では、戦略的意思決定やリスクマネジメントの向上、マネジメントへの活用、戦略の修正、モチベーション向上、革新的な組織文化の構築が取り上げられていた。

図表4 情報開示目的の統合報告書作成のメリット

統合報告書のメリット		モナリザ社	デラス社	ステファアー社	昭和電機	古田化成
情報開示目的	① CSR情報の求めに応じることができる					
	② ステークホルダーからの信頼、評判、認知度が高まる	ステークホルダーからの信頼性の向上	ブランドイメージとレピュテーションの改善、信頼の向上		ステークホルダーが経営方針を理解、顧客からの信頼	レピュテーションが向上
	③ レピュテーションリスクの軽減					
	④ 借入しやすくなる		資金調達が容易			
	⑤ 金利が引き下げられる					

出所：筆者作成

モナリザ社の情報利用としては、従業員のモチベーションの向上と経営者のマネジメントの理解に役立った。デラス社の情報利用としては、能力開発が向上した。最後に、ステファァー社の情報利用としては、従業員のモラルや質の向上、マネジメントへの活用利用できた。ケーススタディでは、経営者の情報利用として、従業員のモチベーション向上と経営者のマネジメントの理解という貢献が見つかった。

日本のケースとして、昭和電機と古田化成を取り上げる。統合報告書の作成による経営者の情報利用上のメリットとして、昭和電機では、資産の強みの理解と人的資産の重要性の理解を上げていた（藤原 2019）。一方、古田化成では、戦略的意思決定と事業構造の変革のトリガーとなっていたという（岩田 2022）。昭和電機は経営者のマネジメントの理解であり、古田化成は戦略的意思決定と革新的な組織文化の構築というメリットがあったと指摘されている。しかし、従業員のモチベーションが向上するまでには至らなかったようであるが、統合報告書を作成していれば少しずつモチベーションが向上すると

期待される。ただし、昭和電機は、経営者の交代により 2019 年を最後に統合報告書の作成を中止している。また、古田化成は、岩田ゼミナールの強力なバックアップによって 2020 年に統合報告書を作成したが、その後は人材不足のため作成を中断している。以上を表にまとめると、**図表 5**となる。

先行研究とケーススタディとを比較すると、イタリアのケースでは従業員のモチベーション向上と経営者のマネジメントの理解の向上というメリットがあった。これに対して、日本のケースでは、昭和電機の資産の強みと人的資産の理解、古田化成の戦略的意思決定と革新的な組織文化の構築といったメリットが見つかった。いずれも先行研究で取り上げられていたメリットが見つかっている。日本企業のように、今後は中小企業といっても戦略を重視する方向に向かっていかざるを得ない可能性がある。

6 本稿の貢献と研究の限界

本稿では、中小企業は何のために統合報告書

図表5 情報利用目的の統合報告書作成のメリット

統合報告書のメリット		モナリザ社	デラス社	ステファァー社	昭和電機	古田化成
情報利用目的	① 戦略的意思決定やリスクマネジメントの向上					戦略的意思決定
	② マネジメントへの活用	経営者のマネジメントの理解	マネジメントへの活用, サプライチェーン・レベルの位置づけの向上, 雇用促進	マネジメントへの活用, 低コストでの雇用促進	資産の強みの理解, 人的資産の重要性の理解など経営者のマネジメントの理解が向上, 経営理念を理解	
	③ 戦略の修正					
	④ モチベーション向上	従業員のモチベーションの向上	能力開発が向上	従業員のモラルや質の向上		
	⑤ 革新的な組織文化の構築					事業構造の変革のトリガー

出所：筆者作成

を作成するののかというリサーチクエスションの下に、文献研究と事例研究を行った。まず、日本における中小企業の経営課題を取り上げた。次に、文献研究を行って、統合報告書の作成は経営課題に効果があるかどうかを検討した。その上で、イタリアのケーススタディをベースに、日本のケーススタディの結果を取り入れて、統合報告書の作成の意義を比較検討した。最後に、本稿の貢献を3点あげる。

第1の貢献は、統合報告書を作成することで、日本の中小企業が抱えている経営課題に効果的であることを明らかにした点である。日本の中小企業の経営課題は、人材、営業・販路開拓、組織の柔軟性、商品・サービスの開発の改善、それに財務であった。文献研究によれば、従業員のモチベーションが向上することで人材の課題に 대응することができる。ステークホルダーの信頼・評判・認知度が高まることで営業・販路開拓にも効果的といえる。経営者がマネジメントを理解したり、革新的な組織文化を構築することによって組織の柔軟性が期待できる。戦略的意思決定やリスクマネジメントが向上することで商品・サービスの開発に資することができる。最後に、レピュテーションリスクが低減したり、借入しやすくなったり、金利が引き下げられる点で財務上も効果がある。

第2の貢献は、サステナビリティ重視の経営が求められている今日、中小企業でもサステナビリティ情報の開示として統合報告書を作成する意義があることを明らかにした点である。この点は、イタリアの先行研究で取り上げられたことである。すなわち、大企業との取引条件として、CSR情報を求められることがある。サステナビリティ・レポートが要求されるというEC指令が発令されたばかりであり、今後の課題といえよう。日本でもやっとCFPが検討段階にはいったところである。事例研究では発見できなかったが、今後は中小企業であっても、

CSR情報、とりわけCFPやWFPを整備していかなければならないといえよう。

第3の貢献は、イタリアと日本の事例研究から、ステークホルダーの情報開示としては、統合報告書の作成がステークホルダーの信頼性向上と雇用促進につながった点である。また、経営者の情報利用としては、従業員のモチベーションの向上や経営者のマネジメントの理解の向上、戦略的意思決定の実施と革新的な組織文化の構築が行われていることを明らかにした。ただし、現時点では、借入のしやすさや金利の引き下げといった財務に関わる中小企業の事例は見つかっていない。また、中小企業が戦略志向の組織になっていないために、戦略修正という実務を発見することはできなかった。が資金調達の事例が見つからないのは、中小企業が事業の経済性を銀行に説明できていないという問題と、銀行側が中小企業の事業の経済性を把握する情報に不足しているという両方に問題があるといえよう。

最後に、本研究の限界と将来の研究について明らかにする。本研究は、すべて文献に基づいており、実際に事例研究を行ったわけではない。今後は、アクションリサーチによって、統合報告書のメリットを享受できるような事例研究を行う必要がある。

(注)

- EVはCO₂をほとんど排出しないという宣伝文句が流布されている。確かに走行時にはCO₂はほとんど排出されない。ところが、リチウムイオン電池など蓄電池の製造時に素材の過熱や乾燥を繰り返すために、製造過程ではガソリン車の2倍の量を排出するといわれている。
- 地域住民は水使用量が心配というだけを問題視しているわけではない。工場からの排水が地域住民の健康を害するのではないかという心配もある。コカ・コーラでは、ボトリング業者や世界自然保護基金(WWF)と協力して、ウォー

ター・ニュートラリティというイニシアチブに取り組んでいる。これは同社が使用した水使用量をすべて水源の流域に還元し、戦略的リスクと環境への影響を減らそうという試みである。

- 3 このNIBRは、IIRCの外郭団体であるWICIのイタリア版である。2012年に設立されたが、2019年にはOIBR（Organismo Italiano Business Reporting: イタリア企業報告財団）という法的に認められた財団になっている。
- 4 GBSとは単独企業の社会環境報告書ではなく、グローバルなビジネスに関わるサプライチェーン全体の社会環境報告書を作成すること。

【参考文献】

- Bebbington, J., C. Larrinaga, and J. M. Moneva 2008. Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.21(3): 337-361.
- Brusati, L., C. Fuso, and A. Garlatti 2022. SMEs and <IR>: Evidence from Italy, in Dyczkowska, J. et al.. 2022. “*Development of Integrated Reporting in the SME Sector: Case Studies from European Countries*”, Springer: 71-102.
- Chen, B., I. Ioannou, and G. Serafeim 2014. Corporate Social Responsibility and Access to Finance, *Strategic Management Journal*, Vol.35(1): 1-23.
- Dhaliwal, D., O. Z. Li, A., Tsang, and Y. G. Yang 2011. Voluntary nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The initiation of corporate social responsibility reporting, *The Accounting Review*, Vol.86(1): 59-100.
- Del Baldo, M. 2017. The implementation of integrating reporting <IR> in SMEs Insights from a pioneering experience in Italy, *Meditari Accounting Research*, Vol.25(4): 505-532.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., and Demartini, P. 2016. Integrated Reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, Vol.40(3): 166-185.
- Eccles, R. G. and M. P. Krzus 2010. *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons (花堂靖仁監訳 2012.『ワンレポート:統合報告が開く持続可能な社会と企業』東洋経済新報社).
- Giovannoni, E. and M. Pia Maraghini 2013. The challenges of integrated performance measurement systems: Integrating mechanisms for integrated measures, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 26(6): 978-1008.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) 2013. *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) 2021. *International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Council.
- James, M. L. 2013. Sustainability and Integrated Reporting: A case exploring issues, benefits and challenges, *Journal of the International Academy for Case Studies*, Vol.19(8): 95-103.
- Kaplan, R. S. and K. Ramanna 2021. Accounting for Climate Change, *Harvard Business Review*, Vol. 99(6): 120-131.
- Lee, H. L. 2010. Don't Tweak your Supply Chain: rethink it end to end, *Harvard Business Review*, Vol. 88(10): pp.62-69.
- Lubin, D. A. and D. C. Esty 2010. The Sustainability Imperative, *Harvard Business Review*, Vol. 88(5): 42-50.
- Macias, H. A. and A. Farfan-Lievano 2017. Integrated reporting as a strategy for firm growth: multiple case study in Colombia, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25(4): 605-628.
- Mio, C., M. Fasan, and R. Pauluzzo 2016. Internal Application of IR Principles: Generali's Internal Integrated Reporting, *Journal of Cleaner Production*, (139): 204-218.
- Smith, S. S. 2017. *Strategic Management Accounting: Delivering Value in a Changing Business Environment Through Integrated Reporting*, Business Expert Press, LLC (伊藤和憲・小西範幸監訳 2018.『戦略的管理会計と統合

- 報告』同文館出版)。
- Stéphane, T. and M. Elosabetta 2017. *Le passage d'un rapport RSE à un reporting intégré : Étude de cas de l'entreprise Adam, une PME spécialisée dans le packaging des vins et spiritueux*, Recherche et Cas en Sciences de Gestion. 1st semestre, Issue 17: 25-41.
- Vázquez-Carrasco, R. and M. E. López-Pérez 2013. Small and Medium-sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: A systematic review of the literature, Quality and Quantity: *International Journal of Methodology*, Vol.47(6): 3205-3218.
- Villena, V.H.; Gioia, D.A. 2020. A more sustainable supply chain. *Harvard Business Review*. Available online: <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain> (2023/6/6).
- 伊藤和憲 2014. 「管理会計における統合報告の意義」『*会計*』 185(2): 14-26。
- 伊藤和憲 2021. 『価値共創のための統合報告—情報開示から情報利用へ』 同文館出版。
- 岩田弘尚 2022. 「中小企業における統合報告書の開示と利用—統合思考浸透による組織変革の視点より—」『*日本知的資産経営学会誌*』 (8): 11-25。
- 経済産業省 2005. 『知的資産経営の開示ガイドライン』 経済産業省。
- 帝国データバンク 2022. 『令和3年度中小企業実態調査委託費中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書』 株式会社帝国データバンク。
- 中村貴彦 2014. 「統合報告書は中小企業経営に役立つか: 持続可能な企業の価値創造に向けて」『*Best Partner*』 26(4): 27-31。
- 藤原正幸 2019. 「中小企業における知的資産経営報告の有効性について: マネジメントツールとしての有効性からの考察」『*商大ビジネスレビュー*』 9(1): 151-183。

* * *

税理士の支援が中小企業の資金調達と返済に与える影響

—コロナ禍・アフターコロナにおける税理士へのアンケート調査結果を基礎として—

櫛部 幸子 (大阪学院大学准教授)

宗田 健一 (鹿児島県立短期大学教授)

論文要旨 本研究は、税理士の支援が、中小企業の資金調達・返済に影響を及ぼす要因を明らかにすることを目的としている。税理士の支援実態を明らかにするために、TKC九州会の税理士を対象としたアンケート調査を実施し、合計で114件の回答を得た。これにより、中小企業の資金調達に際して税理士が行った支援実態と中小企業の資金調達・返済状況等に関してデータを収集した。

その結果、以下のような知見が得られた。まず、税理士が、売上高、返済計画、返済原資、コロナ以前の借り入れ、融資期間、経営者の人柄、事業再構築の可能性、設備投資について重要視して中小企業を支援した場合は、デフォルトが低い傾向にあることを明らかにした。逆に、返済据え置き期間、事業継続計画については、税理士の支援度合いとデフォルトに関係性が見られないことを明らかにした。また、近年、中小企業会計の制度化・精緻化が進んでおり、定性的な要因を判断するローカルベンチマークなど新たな中小企業評価の有用なツールも誕生しているが、アンケート結果により、十分に活用できていない実態を明らかにした。さらに、税理士の支援状況とデフォルトの関係性を分析する過程で、デフォルトの原因が資金繰りの問題であることを指摘し、中小企業におけるより一層の会計情報の充実を図るためには、資金情報（資金三表・キャッシュ・フロー計算書）の作成・活用が重要であることも明らかにしている。

これらの結果は、中小企業における資金調達に際して、①中小企業融資の制度面、②税理士が中小企業に対して果たす役割、③中小企業が取るべき行動の3つの側面から、中小企業会計の活用に関する新しい洞察を提供するものである。さらに、コロナ禍のみならず、平時における中小企業と税理士の関係をより緊密にするうえで有益な示唆を提供している。

キーワード コロナ金融支援、中小企業の資金調達、税理士の果たす役割、デフォルト（債務不履行）、アンケート調査

1 はじめに

本研究は、TKC九州会に所属する税理士事務所・税理士法人の税理士を対象としたアンケート調査を行い、クライシス下において税理士の支援が中小企業の資金調達、返済にどのように役立つのかを検討するものである。加えて、コロナ禍に実施された各種支援業務の内容・実態を明らかにし、中小企業金融支援の観点から、支援制度における問題点や改善すべき点などの抽出を試みるものである。

このアンケート調査から、コロナ禍に実施された金融支援業務の内容・実態、「返済を見据えて税理士が中小企業にどのような支援を行ったのか」と「その結果、デフォルト（債務不履行）¹をどの程度回避できたのか」との因果関係を明らかにする。つまり税理士がどのような視点をもとにクライアントに支援をしたか、その結果がデフォルト回避とどのような関連を持っているのかを明らかにすることにより、中小企業の金融支援の場における重要な要因を見つけることを試みるものである。

これらの結果から、デフォルト発生構造について検討し、クライシス下はもとより、平時においても会計専門職者として中小企業へどのような視点から支援をするべきであるのか、国の中小企業政策として、どのような支援策を設計すべきであるのかを考察する。この作業と並行して現在すでにデフォルト（デフォルトリスクを含む）を抱える中小企業の会計上の課題も明らかにし、支援制度や資金繰り情報の他に、ローカルベンチマークなど、更なる中小企業の会計情報を、支援の場にどのように活かすべきであるのかも検討する。

2 先行研究

中小企業と税理士の関係を論じた研究には数多くの蓄積があるが、中小企業のデフォルト問題やクライシス時における中小企業金融についての先行研究は以下のものが挙げられる。

櫛部（2022）では、クライシス下における信用保証協会の中小企業融資における役割を説明し、阪神淡路大震災と東日本大震災における特別保証制度と緊急対応保証制度という制度の違いにより、長くデフォルトが続く場合とそうでない場合があることを指摘している。加えて、公的資金に基づく信用保証協会のデフォルト問題、信用保証協会のミッション、クライシス下の保証判断に必要な視点について検討している。特に、事業の継続性が見込まれる企業への保証が重要であり、適切な会計情報の提出と事業継続性に関する情報提出の重要性を述べている。

櫛部・宗田（2022）では、コロナ禍における中小企業の資金繰り支援に関し、鹿児島県内の中小企業を対象にしたアンケート調査を基に、資金繰り支援の利用状況や返済可能性に関する経営者の意識を分析している。また、会計情報の重要性、特に資金に関する情報の作成必要性について指摘し、コロナ融資の利用状況や、資金繰りに関する情報の作成状況、ゼロゼロ融資の問題点などについて述べている。特にクライシス時における中小企業金融支援の指標として、キャッシュ情報の重要性を指摘し、キャッシュ・フロー計算書や資金三表などの作成・活用の必要性を述べている。

家森・相澤（2016）では、東日本大震災後の中小企業金融に焦点を当て、金融機関の支援策とその影響を分析している。被災地の中小企業の資金繰り状況、金融政策の効果、金融機関の対応、個々の企業の事例を通じて、震災復興における金融の役割を明らかにしている。特に、

被災地の金融機関による積極的な貸出姿勢、返済条件の調整、政策金融機関の役割など、震災からの復興過程での中小企業の金融環境とその課題について明らかにしている。

また中小企業の金融支援における税理士の果たす役割について検討した先行研究もある。家森他(2021)では、金融機関と税理士との連携の現状と課題について検討し、地域企業の支援には税理士が重要な位置を占めることを指摘している。2016年の調査結果と比較して、金融機関と税理士間の企業支援における連携は進展しているものの、まだ改善の余地があるとし、地域金融機関の活動が税理士に十分に認識されていないという問題点を指摘している。

このように、先行研究では、信用保証協会の制度や中小企業支援制度など、制度における研究が中心である。クライシス下における中小企業の金融支援において、税理士の役割に着目し、なぜ、支援を受けた後にデフォルトが生じるのかを検討した先行研究はほとんど見られない。中小企業の金融支援後のデフォルト問題の解決策を導き出すために、デフォルトの発生構造や、発生の傾向を明らかにすることは重要である。特に中小企業の金融支援において身近な存在でもある税理士の役割は大きく、税理士の支援に対する意識調査を実施し、税理士の意識からデフォルトリスクを回避する策を検討する探索的研究は意義あるものであるといえよう。

そこで、本稿では、税理士に対しアンケート調査を実施し、クライシス時の金融支援において税理士がどの点を重視し、クライアントに融資を受けさせたのかを明らかにし、定量的分析と定性的な考察を行うものである。実施したアンケート調査については、先行研究をふまえて税理士がコロナ金融支援の際に何に注力をしたのかが明確に分かるようにアンケート項目を細分化し、さらにローカルベンチマークなど追加的な質問をし、記述回答項目を増やすなど、より

実態を明らかにすることができるよう工夫をした。

3 コロナ対応融資・支援制度

中小企業に対する新型コロナウイルスの影響が生じ始めた2020年当時、新型コロナウイルス対応支援制度や関連事業継続支援資金が創設された(経済産業省2023)。その後支援金や融資に関する保証料の支援、実質無担保無利子となるいわゆるゼロゼロ融資がおこなわれた。例えば鹿児島県では、県内の中小企業融資制度に、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業者・小規模事業者等が、早期の経営改善等に取り組む場合に活用できる「新型コロナウイルス関連事業継続支援資金」を実施した。またこれは信用保証協会の伴走支援型特別保証制度に対応しており、適用要件を最近1か月間の売上高等が前年同月比で15%以上減少しており、かつ、その後2か月間を含む3か月間の売上高等が前年同期比で15%以上減少することが見込まれる場合としている。コロナ禍における金融支援の適用要件の中心的な指標となったのは、売上高であった。

売上高を指標とした過去の支援制度の事例としては、東日本大震災時の緊急対応保証の適用要件として、直近1か月間の売上高等が前年同月に比して20%以上減少しかつ、その後2か月間を含む3か月間の売上高等が前年同月に比して20%以上減少することが見込まれること(セーフティネット保証4号)(中小企業庁2021)や、最近3か月間の売上高等が前年同期比より5%以上減少が見込まれること(セーフティネット保証5号)(中小企業庁2014b)などが要件となっている。

東日本大震災時の緊急対応保証では売上高の他にも、利益率や製品等原価も活用されている。この場合には製品等原価のうち20%以上を占める原油等の仕入価格が20%以上上昇してい

るにもかかわらず、製品等価格に転嫁できていない中小企業者（セーフティネット保証5号）（中小企業庁 2014b）となっている。

定性的な指標としては、セーフティネット保証の借換保証の際に事業計画書が活用された事例などがあげられる（一般社団法人全国信用保証協会連合会 2019）。

4 アフターコロナの状況

櫛部（2022）でも指摘をしているように、過去のクライシス時において、金融支援が実施された場合に、約3年後からデフォルトが急激に増加している（櫛部 2022, 55）。

今回のコロナ融資においても、支援が実施された後、3年後の2023年の倒産件数が急激に増加している（図表1）。

図表2で示すように、コロナ対応融資が開始した後、保証承諾金額は増えているが代位弁済額は減少している。これはコロナ発生後に、従前の借りに伴う返済期限が到来した中小企業にとっては、コロナ融資を原資とする返済が行えたことから、一定の支援効果を発揮していると考えられる。

しかし図表1にみられるように、コロナ金融支援開始3年後となる2023年には倒産件数が増加しておりデフォルトが発生していると考え

られる。このコロナ融資は、実質的には借り換え需要のもと実施され、3年間は乗り切る効果があったといえよう。ただ、3年後に返済が始まり、結局は返済ができずにデフォルトが発生したり、さらなる借りに入りが不可欠になったりしている。このコロナ融資に関しては、急激な倒産増加を緩和したという点からソフトランディング効果はあったが、中小企業の自然淘汰を阻害している可能性も否定できない。

過去の阪神淡路大震災においても、支援策が実施された3年後にデフォルトが急増しているが、東日本大震災では、3年後の借換融資に際し、定量的な要因だけでなく定性的な要因（経営者の資質・経営計画など）を判断材料にし、融資を実施したため、デフォルトの増加を回避することができていたと推測される（櫛部 2022, 55-56）。

そこで今回のコロナ対応融資においても、定量的な要因や会計情報だけでなく、定性的な情報の活用が後のデフォルトに大きな影響を及ぼすと考えられ、アンケート調査項目として定性的な情報を盛り込み、デフォルトとの関係を探索的に調査している。

5 アンケートの概要

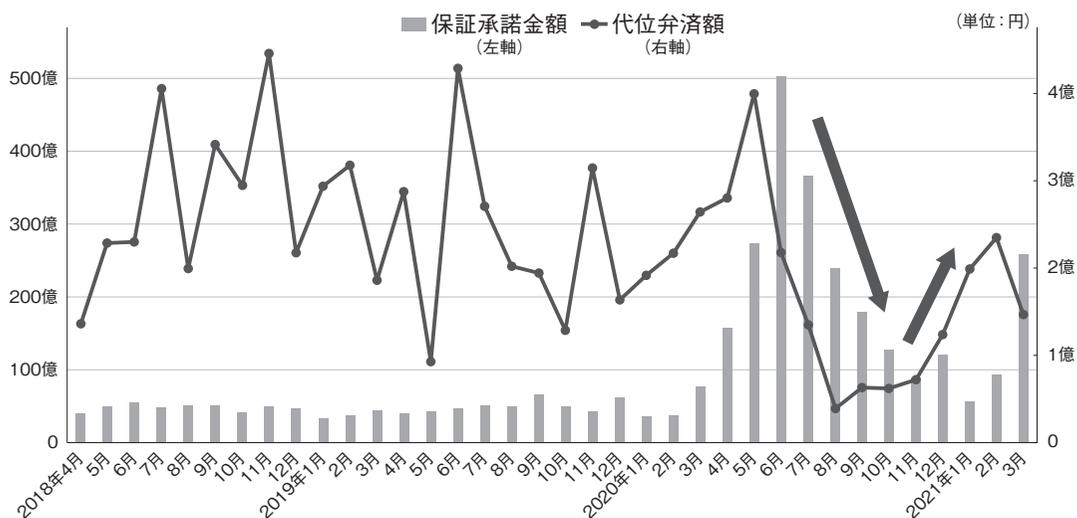
重大なクライシスの発生により、金融・実体

図表1 倒産件数の推移

年	件数
2017年（4月～3月）	8,285件
2018年	8,057件
2019年	8,480件
2020年	7,214件
2021年	5,916件（支援金・保証金・融資の効果）
2022年	6,799件
2023年（上半期）	4,006件（前年度比+31.6%, 前年度件数2,045件）（急激な増加傾向）

出所：帝国データバンク（2023）に加筆して作成

図表2 保証承諾金額と代位弁済金額の推移（鹿児島）



出所：鹿児島県信用保証協会 『保証月報』（2018年度・2019年度・2020年度・2021年度）より作成

経済が危機的状況を迎えた中で、中小企業が直面した課題と当該課題に税理士がどのように対応していたのかを明らかにするべくTKC九州会に所属する税理士に対しアンケート調査を実施した²。この結果から、コロナ融資における資金調達、ポストコロナにおける借入金返済の課題、税理士による中小企業支援の対応・課題解決策について考察する。さらに中小企業に身近な税理士が、今回のコロナ金融支援において、どのような視点で中小企業に対しアドバイスを実施したのか、そのアドバイスの結果が後のデフォルト発生にどのような影響を与えたのか、どのような視点で支援をするべきであったのかを明らかにする。具体的なアンケートの実施内容は以下である。

TKC九州会へのアンケート調査を、「ポストコロナ期における資金調達ないし借入れ返済を行う中小企業に対する税理士業務の実態調査」と称して、2023年6月1日（木）～6月30日（金）に実施している。TKC九州会に所属する税理士は1,003名であり回収者数が114名（回収率11.4%）と一定のサンプル数、回収

率を確保できている。

まず、今回のアンケート調査における中心的な分析事項であったQ13、Q20について概説する³。「Q13 顧問先から国などのコロナ関連の資金繰り支援について相談を受けた際に、ご自身が顧問先の経営状況等で重視した点はどこにありますか」（以下、「Q13」とする）についての結果は以下である。なお重視した項目は丸数字で示す。

①「返済計画」については、とても重視した42名（37.5%）、重視した61名（54.5%）、重視しなかった8名（7.1%）、とても重視しなかった1名（0.9%）、計112名（100.0%）である。②「コロナ禍以前の借入残高」については、とても重視した33名（28.9%）、重視した61名（53.5%）、重視しなかった19名（16.7%）、とても重視しなかった1名（0.9%）、計114名（100.0%）である。③「今後の収益獲得可能性（売上高・営業収益）」については、とても重視した29名（25.7%）、重視した65名（57.5%）、重視しなかった17名（15.0%）、とても重視しなかった2名（1.8%）、計113名（100.0%）である。④「事

図表3 TKC九州会へのアンケート調査の概要

アンケート期間	2023年6月1日（木）～ 6月30日（金） ※後に7月7日までに延長した（1週間の延長）。
アンケート対象	税理士（TKC九州会に所属する会員）1,003名
回収率（回収者数）	11.4%（114名）
アンケート回答方法	Googleフォーム上での回答
アンケート内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. アンケート概要の説明 2. ご自身の現状について 3. コロナ禍での対応（税理士のコロナ対応）について 4. コロナによる顧問先企業への影響について 5. 2022年度の顧問先の返済状況と支援上の課題 6. 今後の課題に関するご意見 7. 連絡先についてお教えください（任意）

出所：筆者作成

業再構築の可能性」については、とても重視した14名（12.4%）、重視した66名（58.4%）、重視しなかった29名（25.7%）、とても重視しなかった4名（3.5%）、計113名（100.0%）である。
 ⑤「経営者の人柄」については、とても重視した22名（19.5%）、重視した62名（54.9%）、重視しなかった26名（23.0%）、とても重視しなかった3名（2.7%）、計113名（100.0%）である。
 ⑥「設備投資の状況」については、とても重視した9名（8.1%）、重視した64名（57.7%）、重視しなかった38名（34.2%）、とても重視しなかった0名（0.0%）、計111名（100.0%）である。

「Q 20 コロナ資金繰り支援策を受け、返済期限が到来している顧問先のうち、以下の状態にあてはまる企業があれば、お教えください（複数回答可）」（以下、「Q 20」とする）についての結果は以下である。1. 一括返済した18名（16.4%）、2. 一部繰り上げ返済した16名（14.5%）、3. 約定通り返済している99名（90.0%）、4. リスケジュールして現在返済している71名（64.5%）、5. 返済検討中（リスケ中、返済条件見直し等）45名（40.9%）、6. 返済していない（返済原資がない等）15名（13.6%）、計110名（100.0%）である⁴。

6 アンケート結果からの示唆

近年、中小企業会計の制度化・精緻化が進んでおり、会計情報が充実しているはずであるが、アンケートの結果から、コロナ金融支援制度では十分に活用できていない実態が明らかとなっている。中小会計要領も普及しつつあり、定性要因を判断するローカルベンチマークなど新たな中小企業会計の有用なツールが誕生しているが、十分に活用できていない⁵。

また、中小企業におけるより一層の会計情報の充実を図るためには、資金情報（資金三表・キャッシュ・フロー計算書）の作成・活用の必要性が指摘できる。加えて、今回のアンケートの単純集計をもとにクロス集計をした結果、以下の3つの側面（制度面（制度設計）・税理士・中小企業）からの中小企業に会計の活用を示唆できる。

6.1 制度面（制度設計）の側面から

6.1.1 売上高に偏重した指標への疑問

「Q 14 新型コロナウイルスに関連する支援制度では、売上高の減少に関する数値基準が設定されていました。顧問先が支援を受ける際

に発生した課題についてお教えてください。課題は箇条書きで結構です。(自由記述)」については、「売上高は増加したが、粗利及び営業利益減少先への支援がなかった」など売上高のみに偏重した支援策に対する批判が寄せられた。「売上高は調整をしようと思えば調整可能であり、要件となる売上減少幅が基準値を満たす月と満たない月があり、支援制度を受けるタイミングに苦慮した」という意見も寄せられている。ここから支援を受けるために一定の調整配慮が行われた実態も明らかとなっている。

売上高の採用は、簡便かつ迅速であるというメリットがあるが、売上高に現れない影響を受けた中小企業に対し、十分な支援ができなかったというデメリットが指摘できる。

6.1.2 Q 13とQ 20とのクロス集計結果

税理士は、クライアントが金融支援を受ける際にどの点に注目してアドバイスをしたのかとデフォルトの発生状況との関係を分析するため、Q 13における定量的な要因（返済計画・返済可能性・返済原資（担保を含む）・コロナ禍以前の借入残高・売上高利益率・今後の収益獲得可能性（売上高・営業収益））とQ 20とのクロス集計をした。そのうち、税理士が重要視して中小企業を支援した場合、デフォルトが低くなる傾向にある質問項目のクロス集計結果が以下の図表4～6である。

なお、Q 20の5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）・6 返済していない（返済原資が無い等）をデフォルトが発生したとみなし、クロス集計をしている（表中の網かけ部分）。

図表4では、売上高・営業収益を「とても重要」

図表4 Q 13 売上高・営業収益の重視

Q20 \ Q13 売上高・営業収益	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	29	7%	7%	69%	59%	24%	7%
重要	65	15%	11%	71%	40%	28%	8%
重要ではない	17	18%	12%	65%	59%	35%	18%
とても重要ではない	2	50%	50%	50%	50%	100%	0%

出所：筆者作成

図表5 Q 13 コロナ以前の借り入れを重視

Q20 \ Q13 従前借り入れ	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	33	9%	6%	36%	24%	9%	3%
重要	61	11%	5%	56%	28%	13%	5%
重要ではない	19	21%	11%	63%	53%	42%	21%
とても重要ではない	1	0%	0%	0%	0%	0%	0%

出所：筆者作成

図表6 Q13 返済計画を重視

Q20 \ Q13 返済計画	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	42	14%	21%	88%	71%	33%	14%
重要	61	18%	10%	95%	57%	41%	11%
重要ではない	8	13%	13%	38%	75%	63%	25%
とても重要ではない	1	0%	0%	100%	0%	100%	0%

出所：筆者作成

と認識し支援した場合のデフォルト率は24%・7%（Q20の5・Q20の6のデフォルト率（以下同様））であるのに対し、「重要ではない」とした場合のデフォルト率は35%・18%となっており、売上高・営業収益を重視することによって、デフォルト率を抑えることができていることがわかる。また、図表5の従前の借入れについては「とても重要」と認識した場合のデフォルト率は9%・3%であるのに対し、「重要ではない」とした場合のデフォルト率は42%・21%となっており、従前の借入れへの重視度がデフォルトの発生に大きな影響をもたらしていることがわかる。図表6の返済計画についても、「とても重要」と認識した場合のデフォルト率は33%・14%であるのに対し、「重要ではない」とした場合のデフォルト率は63%・25%となっており、返済計画を重視することによりデフォルトをかなり回避できているものと推測できる。

これ等の結果から、売上高を重視することについては、返済状況に一定の影響があるといえよう。そこで売上高に加えて、返済計画・コロナ以前の借入れなど、売上高にプラス α の指標を活用することを提案できる。

6.2 税理士の側面から

次に売上高を代表とする定量的な会計情報に

依存せず、定性的な情報を融資の際に重視することにより、中小企業がどの程度デフォルトリスクを低減できているのかについて検討したい。

そこで、Q13の定性的な項目（事業再構築の可能性・BCP（事業継続計画）の策定状況・経営者の人柄・設備投資の状況）に関して、税理士の重視度を確認したが、税理士の重視度は低い傾向にあることが分かった。そこでこの定性的な要因への重視度がデフォルト発生にどの程度影響を与えているのかを明らかにするべく、Q13の定性的な項目とQ20とのクロス集計をし、デフォルトが低くなる傾向が見られたものが以下の図表7～9である。

図表7では、事業再構築の可能性を「とても重要」と認識し支援した場合のデフォルト率は21%・7%であるのに対し、「重要ではない」とした場合のデフォルト率は59%・17%となっており、定性的な要因として事業再構築の可能性を考慮する必要があることがわかる。また、図表8の経営者の人柄については「とても重要」と認識した場合のデフォルト率は23%・18%であるのに対し、「重要ではない」とした場合のデフォルト率は62%・38%となっており、デフォルトが発生するか否かに大きな影響をもたらしていることがわかる。図表9の設備投資についても、「とても重要」と認識した場合のデフォルト率は11%・0%であるのに対し、

図表7 Q13 事業再構築の可能性を重視

Q20 \ Q13 事業再構築の可能性	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	14	29%	21%	93%	71%	21%	7%
重要	66	15%	15%	88%	62%	35%	12%
重要ではない	29	10%	7%	86%	62%	59%	17%
とても重要ではない	4	25%	25%	75%	50%	50%	25%

出所：筆者作成

図表8 Q13 経営者の人柄を重視

Q20 \ Q13人柄	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	22	18%	27%	91%	82%	23%	18%
重要	62	15%	11%	55%	48%	37%	26%
重要ではない	26	23%	27%	85%	85%	62%	38%
とても重要ではない	3	33%	0%	100%	100%	100%	100%

出所：筆者作成

図表9 Q13 設備投資を重視

Q20 \ Q13設備投資	全体数	1 一括返済した	2 一部繰り上げ返済した	3 約定通り返済している	4 リスクジュールして現在返済している	5 返済検討中（リスク中、返済条件見直し等）	6 返済していない（返済原資が無い等）
とても重要	9	11%	33%	78%	56%	11%	0%
重要	64	14%	9%	77%	42%	28%	8%
重要ではない	38	21%	21%	76%	66%	53%	21%
とても重要ではない	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%

出所：筆者作成

「重要ではない」とした場合のデフォルト率は53%・21%となっており、デフォルト回避のためにも重要な考慮すべき指標であると推測できる。

これらのクロス集計結果から、制度設計以外にも助言すべきものがあると考えられる。デフォルトを回避するには、経営者の人柄、設備

投資、事業再構築の可能性など定性的な要因を重視すべきであり、定性的な要因も考慮に入れた、税理士の助言業務（判断）が重要であるといえよう。

今回、アンケート調査の結果からもさまざまな視点から、税理士がクライアントである中小企業を支援していることが分かった。しかし、

今回のコロナについては、収束時期が見通せず、経営が悪化することを回避できなかったことを否定できない。つまり過去のクライシスと質が違うことが指摘でき、ここからクライシスの多様性と金融支援制度設計、税理士助言業務の困難性を指摘することができる。影響が長引く中で、より重視されるべきものは定性的な要因であったのではないだろうか。

中小企業の定性的な要因を判断するツールの1つにローカルベンチマークがある。このローカルベンチマークに対する税理士の意識を以下にて示す。「Q 26 - 3「ローカルベンチマーク」(ロカベン)に対する、お考えをお聞かせください。(すべての方対象です。複数回答可)」については、ヒアリングが不安なため活用しない4名(4.0%)、ロカベンの作成に時間がかかるため活用しない15名(14.9%)、ロカベンについて自分の理解が進んでいないため活用しない21名(20.8%)、金融機関でどれくらい活用されているか不明なため活用しない34名(33.7%)など、税理士側の意識の問題の他に、金融機関での理解が進んでいないことがローカルベンチマークの普及が芳しくない理由として考えられ

る。

6.3 中小企業の側面から

上記で示した通り、一定数の中小企業がデフォルトに陥っているが、これには原因があるはずである。そこで、その原因を税理士が、どのように認識しているのかについて調査し、中小企業金融における課題の発見と解決策の模索をしたい。

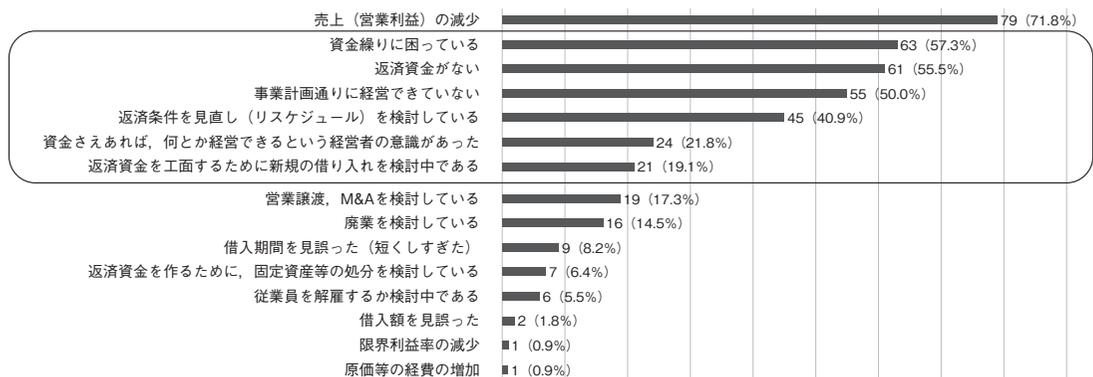
「Q 23 顧問先において、返済期限が到来しているか否かに関わらず、返済に困っている企業があれば、その課題をお教えてください。(複数回答可)」の質問についての回答結果は、**図表 10**の通りである。

図表 10 の囲み枠内を見れば、中小企業が今回のコロナ融資において返済に困る理由は、キャッシュ(現金)の問題が上位を占めることがわかる。いわゆる資金繰りに困難性が生じているのである。

なぜ資金繰りに困難性が生じるのか、これには経営者の判断ミスが原因として考えられる。平素より会計を導入し、会計情報を作成し、会社の状況を平時より把握・資金繰りを把握し、

図表10 中小企業が返済に困る理由

返済期限が到来しているか否かにかかわらず、返済に困っている企業の課題 (単位: 件数(%))



出所: 筆者作成

コロナ禍といえども無理のない借り入れをする判断が重要であったと考えられる。会計を理解し、キャッシュの状況を常時把握できるという経営者の資質（定性的な要因）が大きな要因であるといえよう。

今後返済が始まり、さらなるデフォルトが発生することが予想されるが、「Q 27 - 1 コロナ支援による融資の返済が困難な顧問先に対して、税理士はどのような支援を行うべきと考えますか。ご意見をお聞かせください」の問いについては、「部門別業績管理の仕組みづくりや経営計画の策定支援、具体的な経営改善支援などが必要」、「より具体的に借り入れ先との交渉に参画し、借換支援・リスク支援についても行うべきである」との意見が出されている。また、「Q 28 - 1 コロナ関連の資金繰り支援策について、制度面に関して、ご意見をお聞かせください」については、「経営者がゼロゼロ融資に頼ってしまい、返済義務があることが分かっていなかった」との指摘がなされている。「Q 28 - 2 コロナ関連の資金繰り支援策を受ける際、中小企業が注意すべきだった点について、ご意見をお聞かせください」については、「従前から適切なディスクロージャーを行い、金融機関等と円滑な関係を構築できている顧問先は適時適切に支援を受けていたが、安易に借り入れをしてしまった企業もあった」、「いつか何とかなるだろうという甘い考えが根底にあり借り入れを行ったが、もう少し、会社の将来について話し合う必要を感じた」との意見が出されている。ここから、経営者が楽観的に考え、安易に多く借りすぎる事態に陥ったことがわかる。

「Q 29 中小企業における資金情報（例えば、キャッシュ・フロー計算書、資金三表）の作成・活用について、ご意見をお聞かせください」については、「キャッシュ・フロー計算書は資金の流れを説明するとともに、逆算的に今後の必要な売上高を示しており、必ず作成

するべきである」、「税理士がために繰り返し、キャッシュ・フロー計算書や資金三表の説明を行い、経営者への理解を深めることが重要である」、「キャッシュ・フロー計算書は経営者の感覚と合うので中小企業に関する基本要領でもとりいれるといいと感じる」との意見が寄せられている。税理士もキャッシュ・フロー計算書などの資金情報の作成の必要性を認識しているといえよう。

櫛部・宗田（2022）においても、鹿児島県の中小企業家同友会に対し、資金に関する情報（キャッシュ・フロー計算書や資金繰表）作成状況を明らかにしている（櫛部・宗田 2022. 38-40）。資金情報が作成されている割合は比較的高く、中小企業に対し、作成を要請することは可能であり、会計ソフト導入企業の割合も高いため（約90%が会計ソフトを導入）、中小会計要領に資金に関する会計情報の作成に関する規定を盛り込むことも可能であることを示唆している。

7 おわりに

本研究は、クライシス下における中小企業の資金調達と返済について、税理士の支援により中小企業の状況改善ができるのではないかという問題意識をもとに、コロナ禍における中小企業と税理士の関係性を、アンケート調査を通して考察した。これは、クライシス時のみならず平時における中小企業と税理士の役割を再検討することに寄与するといえよう。税理士の支援とデフォルト発生構造との関係性が判明すれば、今後、税理士は、資金調達時から中小企業の行動を支援もしくは制御できる可能性を有している。

今回の調査の結果、税理士の支援（考慮）が原因となり、デフォルトを回避できる結果となるという一定の関係性を示すことができた。因

果関係の可能性を否定できない要因として、売上高、返済計画・コロナ以前の借入れ・経営者の人柄・事業再構築の可能性・設備投資が挙げられる。しかし、因果関係の可能性を肯定できない要因として、融資期間・返済原資・据え置き期間・BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の活用がある。

中小企業の資金調達における税理士の役割は、借入れと返済を円滑に進めることであり、それが中小企業の安定的な経営に貢献すると考えられる。具体的には、中小企業が安定的な経営を行えるように、今後、税理士が、税務代理、税務書類の作成、税務相談のみならず、コンサルティングやアドバイザー業務、会計参与として中小企業と積極的にかかわることで、資金調達・返済業務を円滑に行えることが可能となるといえよう。これはクライシス下であっても平時であっても変わりはない。この役割がうまく機能していれば、アフターコロナにおいてもデフォルトは発生しなかったはずである。

しかし、税理士の積極的な支援があったにもかかわらずデフォルトが発生している。これには以下のアンケート結果からも、原因が推測される。

「Q 30 今後予想されるポストコロナのデフォルトについて、ご意見を聞かしてください」の質問に対し、「相当数の企業が倒産になると考えられ、規模等に不釣り合いな貸付は行うべきではなかったと考えている」、「税理士が制止しても、金融機関が進んで貸付を行ってしまった」との意見がよせられている。

ここから、コロナ金融支援において、中小企業が借りすぎる事態に陥ったため、デフォルトが発生していることが推察できる。これは中小企業の判断ミスとゼロゼロ融資を積極的に進める金融機関の対応も原因の1つであることも指摘されよう。また、3年が標準的な返済期間であり、金融機関が提案したため、中小企業が返

済期間を3年としたケースが多い。しかし、返済期間や借入金額を含め中小企業の実態に応じた返済期間の見極めや適正な返済計画を立てるべきであったといえよう。

今回は売上高を基本的な指標として融資判断・保証判断を実施したが、デフォルトが発生した要因として、キャッシュ（資金）がおもな原因であることが分かった。ここからも中小企業においてキャッシュ・フロー計算書などの資金情報作成の必要性が指摘できる。

早急な対応を強いられ、また予想外に長く続いたクライシスであったが、このような長く続くクライシスであったからこそ、平時の中小企業の金融支援における問題点がより強調された形で結果として現れたのではないだろうか。アンケートより導きだされた結果や示唆を一般化・標準化することは難しいが、クライシス時のみならず平時においても活用できるものがあるといえよう。

(注)

- 1 本稿におけるデフォルトは、債務不履行（返済期限に財源不足で支払不能状態に陥った状態）の事実のみを意味するものである。その後の状況、例えば中小企業が倒産、廃業、M&Aされた等を含むものではない。
- 2 TKC 静岡会（2023年7月10日（月）～8月10日（木））、TKC 兵庫会（2023年6月1日（木）～6月30日（金））、TKC 神奈川会（2023年7月1日（土）～7月31日（月））、TKC 研修所（2023年7月1日（土）～7月31日（月））においても、同様のアンケート調査を実施しているが本稿では割愛している。
- 3 具体的なアンケート質問項目は紙幅の関係で記載できないため、たとえば「Q 1」のように記載する場合がある。なお、単純集計結果は、中小企業会計学会第11回全国大会大会HPに掲載されていたが、現在は閲覧ができないため、著者らのWebサイトに掲載している。URLは以下である。<https://drive.google.com/file/>

d/13q_PBYtypeMitAEw3g8b1nQdyd5EGXP/
view?usp=sharing

- 4 有効回答者は110名である。Q20は、複数回答可であることから、有効回答総数は264回答となる。したがって割合の合計は、100.0%とならない。なお、各項目への回答割合を計算する際は、有効回答者（110名）を分母として用いている。
- 5 「Q 26—1 顧問先への支援において、「ローカルベンチマーク」を利用したことはありますか」の質問については、ある46名（41.4%）、ない65名（58.6%）の計111名（100.0%）となっており、利用したことがない割合の方が多い。

【参考文献】

- 石川勝・倪頌詩. 2012. 「キャッシュフロー情報にもとづく企業倒産の研究」『現代経営経済研究』第3巻第1号：35-58.
- 一般社団法人全国信用保証協会連合会. 2019『信用保証協会による借換保証』. https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/2019/download/05kinyu.pdf
- 梅谷幸平. 2013. 「経営管理目的からの倒産予測モデル研究の有用性と課題：経営管理のための安全性指標の観点から」『大阪大学経済学』第62巻第4号：63-83.
- 鹿児島県信用保証協会. 2018. 『保証月報』.
- 鹿児島県信用保証協会. 2019. 『保証月報』.
- 鹿児島県信用保証協会. 2020. 『保証月報』.
- 鹿児島県信用保証協会. 2021. 『保証月報』.
- 榑部幸子. 2016. 『中小企業会計の課題と展望』同文館出版.
- 榑部幸子. 2022. 「クライシス下における信用保証協会の役割－中小企業支援に着目して－」『非営利法人研究学会誌』第24号：52-60.
- 榑部幸子・宗田健一. 2017. 「中小企業会計基準に関する企業の認知度調査－鹿児島県の中小企業等を事例として－」『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』第48号：19-32.
- 榑部幸子・宗田健一. 2022. 「中小企業における資金情報作成の必要性－コロナ金融支援を受けた中小企業に対するアンケート調査の分析を基礎として－」『大阪学院大学商・経営学論集』第48巻第1号：29-48.
- 経済産業委員会調査室 内田衡純. 2010. 「緊急保証制度とかつての特別保証制度の違い」『立法と調査』第301号：160-168.
- 経済産業省. 2023. 『新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ』. <https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/pamphlet.pdf>
- 宗田健一. 2021. 「『アフターコロナ禍における中小企業支援と税理士業務に関するアンケート調査結果』に基づく中小企業会計の考察」『鹿児島県立短期大学紀要 人文・社会科学篇』第72号：61-84.
- 宗田健一・榑部幸子. 2017. 「会計基準体系における中小企業会計基準の位置づけ－鹿児島県の金融機関へのインタビュー調査を通じて－」『鹿児島県立短期大学地域研究所 研究年報』第48号：1-17.
- 中小企業庁. 2012. 『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成23年4月～平成24年3月）』.
- 中小企業庁. 2013. 『東日本大震災復興緊急保証の概要①・②（平成25年度）』. <https://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/130312encho1.pdf>
- 中小企業庁. 2014a. 『東日本大震災復興緊急保証の概要（平成26年度）』. <https://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/140325earth1.pdf>
- 中小企業庁. 2014b. 『セーフティネット保証5号に係る中小企業者の認定の概要』<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2014/140303gaiyou.pdf>
- 中小企業庁. 2015. 『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成26年4月～平成27年3月）』.
- 中小企業庁. 2018. 『信用保証協会別の代位弁済の状況（平成29年4月～平成30年3月）』.
- 中小企業庁. 2019. 『セーフティネット保証5号の概要』. <https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2019/1912205gou.html>
- 中小企業庁. 2020. 『新型コロナウイルス感染症に係る中小企業者対策を講じます』. https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_gaiyou.html
- 中小企業庁. 2021. 『セーフティネット保証4号の概要』. https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2021/210519_4gou.pdf

- 中小企業庁. 2023. 『倒産の状況』. <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.html>
- 帝国データバンク. 2023. 『倒産集計 2023 年上半期報 2023 年 1 月～6 月』. <https://www.tdb.co.jp/toson/syukei/23kami.html>
- 東京商工リサーチ. 2023. 『年間全国企業倒産状況』. http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2021_2nd.html
- 家森信善・相澤朋子. 2016. 「東日本大震災からの復興期の中小企業金融－震災後 5 年の経験から浮かび上がる課題－」『商工金融』第 66 巻第 5 号: 5-20.
- 家森信善・米田耕士・尾島雅夫・井上貴文. 2021. 「税理士からみた企業支援のための金融機関との連携の現状と課題」『国民経済雑誌』第 224 巻第 4 号: 29-45.

※参考文献 URL の最終閲覧日は、すべて 2024 年 1 月 9 日である。

【謝辞】

本研究は、山之内浩明先生（TKC 九州会会長）、塩倉浩先生（TKC 九州会副会長）、吉野充俊様（TKC 九州会事務局長）をはじめとする TKC 九州会、TKC 静岡会、TKC 兵庫会、TKC 神奈川会、TKC 研修所のご支援・ご協力によるものである。また、河崎照行先生（甲南大学名誉教授）には、研究会において有益なご示唆を賜った。記して感謝を申し上げます。

なお、本研究は、JSPS 科研費 21K01830、23K01691 の助成を受けた研究の一部である。

* * *

中小企業における経営革新を促す 中期経営計画策定プロセスの考察

—筑水キャニコムに見る経営管理システムのデザイン—

飛田 努 (福岡大学准教授)

論文要旨 本稿は、中小企業における中期経営計画の策定プロセスを事例研究により考察することで、経営管理システム (Management Control System : MCS) のデザインに経営者の意思がどのように組み込まれているかを明らかにする。具体的には、熟達した経験を持つ経営者が持つ企業家精神 (Entrepreneurship) の発揚としての中期経営計画の策定を通じて経営上の課題にどのように対応しているかを示す。

中期経営計画を策定するプロセスは、企業にとって重要なリスクと不確実性に対応するためのものであり、企業家精神を発揮する状況を作り出している。また、MCSは重要な情報機構であり、企業の競争戦略を明確化し、組織成員に対して経営資源の特定や業績目標を提示するためのツールである。経営者が行う事業機会の探索の結果を戦略とし、さらに経営計画として落とし込むことによって、経営者と組織成員との間で行われるコミュニケーションを円滑にする。これにより、飛田 (2021) が示した経営者にとっての「今ある会社とありたい会社のギャップを埋めるデザイン」としてMCSが機能していることの一部を明らかにする。

キーワード 中期経営計画, 経営管理システム (MCS), 企業家精神, 不確実性, 熟達した企業家

1 はじめに

多くの中小企業が含まれるファミリービジネスにおける管理会計研究では、創業世代 (創業者の世代) と次世代 (継承者の世代) の企業家精神 (Entrepreneurship)¹ と経営管理に対する考え方 (視点) の相違が特徴的であるとされ (Leotta et al. 2017; Mazzola et al. 2008), 新たな管理会計システムの導入は次世代のリーダーシップの構築を支援するとされている (Leotta et al. 2017)。また、事業承継を

契機に後継経営者が自らの正統性を確保するために経営管理システム (Management Control System : 以下ではMCSと略記する) や管理会計システムの整備を進めてきたことが示されている (中島 2020; 宗田・君島 2020; 飛田 2021; 吉川 2021 など)。そこでは、経営者が経営理念や戦略に自らの意思を反映させ、組織成員の合意と納得を得ながら経営目標を達成するためのMCSがいかに整備されているかが示されている。すなわち、経営者は外部環境の変化に対応するためにMCSを用いて組織成員に対して組織目的や成果の実現を図るためのデザイン²を

※本稿は査読済み論文です (2024年7月1日決定)。

行おうとしている（飛田 2021）。

と同時に、経営者にとって中長期的な不確実性に対応する MCS をいかにデザインするかも重要な課題である。なぜなら、企業経営者にとって、「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」（Galbraith 1973, 邦訳 9 頁）である戦略的不確実性は、意思決定を行うための情報不足を意味し、戦略構築や事業計画策定を困難に陥れ、市場からの需要が経営者や管理者によって統制できない状況を生み出すため、適切な意思決定を困難にさせる可能性があるからである（Chenhall 2003）。こうした状況に対応するために、中小企業に多く見られるファミリービジネスにおいては、所有構造や家系の重視に起因して創業経営者が長期的な視点での投資を 선호したり（James 1999）、投下資本に対して粘り強く長期的な視点で対処する（Sirmon and Hitt 2003）という特徴がある。また、戦略的意思決定において長期的視点に立脚しており、それが戦略的管理会計やマネジメント・コントロールのしくみ（instrument）の選択に影響を与えている可能性がある（Senftlechner and Hiebl 2015）。

そこで本稿は、経営者に内在する今ある会社とありたい会社のギャップを埋めるための MCS のデザイン（飛田 2021）を考察するために、その具体的事例をもとに「中長期的な戦略的不確実性に対応する MCS をいかにデザインするか」という問いを立てて検討する。具体的には、中小企業の中期経営計画策定に至るまでの経緯を事例として、事業承継後に社長自身が認識した中長期的な経営課題を解決する手段としての中期経営計画策定に至るまでの経緯をもとに、経営者がいかに中長期的な事業環境を見つめていたのか、経営者が企業家精神を發揮できる状況や戦略的不確実性への対応を図る MCS をいかに構築するかを述べていく。これにより、中

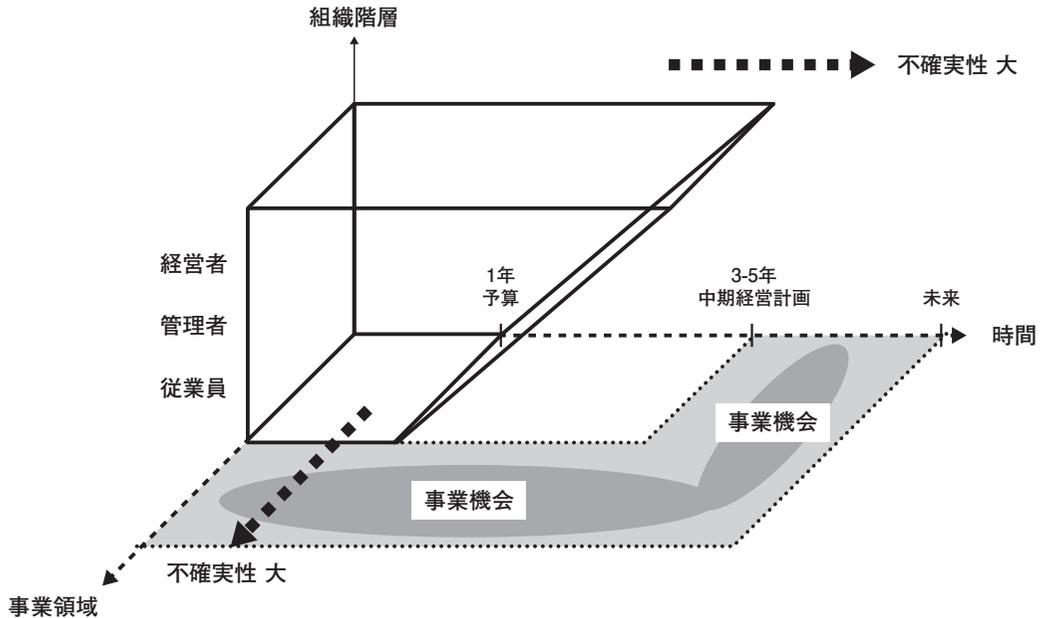
小企業において中期経営計画の策定がどのような帰結をもたらしているのかという管理会計実践の一端を明らかにできれば幸甚である。

2 経営管理システムが取り扱う問題空間とリスク・不確実性

元来、管理会計研究においては戦略的計画策定（Strategic Planning）とマネジメント・コントロール（Management Control）は区分されて議論されてきた。しかし、Anthony and Govindarajan（2007）に至って戦略計画策定が MCS を構築する最初のステップであり、今後数年間にわたり組織が実行するプログラムや資源配分をいかに行うかを示すものとして位置づけられるようになっていく。また、MCS は戦略的計画策定を通じて企業の競争戦略が明確化され、組織成員に対して経営資源の特定や業績目標の提示を行うシステム（Merchant and Van der Stede 2017）として位置づけられるとともに、管理会計システムを中軸に人事制度や目標管理制度、企業統治機構といった企業のさまざまなサブシステムから構成される（Malmi and Brown 2008）ものと考えられている。

本稿では、中期経営計画を一般的に 3 年から 5 年先の計画を指し、「短期的な利益確保よりも中長期的経営の安定・成長を重視し、環境変化に適応するために、従来の延長ではない革新的な内容が求められると同時に、将来の変化、企業の特性を加味した創造的な計画」（藤田 2023, 19）として捉えるとともに、MCS を構成する重要な情報システムとして理解する。加えて、MCS を通じて経営者がいかなる問題空間を設定し、経営者や従業員といった組織成員との協業を図りながら事業を構築していくかを検討するために、MCS が扱う問題空間を図表 1 のように示す。

図表1 経営管理システムが対応する問題空間



出所：筆者作成

すなわち、経営者がマネジメントを行う空間を時間軸（過去・現在・未来）、組織階層、そして事業領域³という3つの軸で構成されると考える。これに従えば、組織階層を縦軸、時間を横軸として捉え、組織階層のトップにある経営者は予算のみならず、中期経営計画やその先の未来を見通して時間という不確実性に向き合う。一方で、組織成員は予算に基づき、当期の業績をいかに導くかにフォーカスする。ここで、経営者が中期経営計画を定めるのは、1会計期間に依拠する予算のみならず、「すでに生じているがまだ戦略に与えてはいない重要な戦略上の脅威を、それが影響を与える前に捉えてあらかじめ対処していく」（丸田 2005, 137）フィードフォワード・コントロールを意識してのことであろう。一方、組織成員は、フィードバック・コントロールを基礎にした予算管理をもとに、現場で事業活動の最前線で目標達成に動機付けられる。また、複数の事業を企業が備えていれ

ば、事業領域の軸へ空間が広がり、MCSはこのような形状の空間における情報機構として機能する。そのとき、経営者は新規事業の機会⁴探索を行いつつ、「脅威を与えたり、弱体化させる恐れがある不確実性および不測」（Simons 1995, 訳書 180）としての戦略的不確実性に直面する。ここで戦略的不確実性は、既知および未知の不確実性を経営者や管理者が認知することで発生するとされており、これを低減するためにMCSが機能すると考えられている（Simons 1995）。この不確実性をKnight（1921）が示した既知の「リスク」と未知の「不確実性」概念⁵を基礎に区分すると、図表2のように（戦略的）不確実性とMCSの中軸をなす管理会計の関係性を整理できる。

すなわち、本来的に予算や中期経営計画など、望ましい（達成目標としての）未来を織り込んで策定された管理会計情報は、一定程度予測可能な情報に基づいて作成されたKnight（1921）

図表2 西村（2013）による不確実性と管理会計の関連性

	既知の状況	未知の世界の状況
統制可能な状況	<u>確実な状態</u> 財務会計（実際原価）による経営管理	<u>伝統的な管理会計（予算統制）</u> 規範的管理会計：フィードバック統制、 試行錯誤的学習
統制不能な状況	<u>数量的管理会計（意思決定会計）</u> フィードフォワード統制（副）・フィードバック統制（主）	<u>イノベーション管理会計</u> フィードフォワード統制（主）・フィードバック統制（副）

注）統制はフィードバック統制とフィードフォワード統制からなり、（主）はその内の主要な側面を、（副）は副次的な側面を指している。

出所：西村（2013）8頁より筆者作成

による既知の「リスク」への対応だと言える。そして、これに組織成員を動機付けることで組織目標を実現しようとマネジメントをするのは、フィードバック・コントロールを基礎とした伝統的な管理会計が取り扱ってきた領域である。ここでいう「伝統的な管理会計」と「数量的管理会計」の領域において、さまざまな管理会計技法が開発されてきた。

この点、中小企業における中期経営計画を対象とした先行研究では次のような結果が得られている。例えば、英国の中小企業では、その92%が何らかの形で計画策定を実施していたが、柔軟で状況に応じて頻繁に変更されたという。具体的には大半の回答企業では1年から3年の計画を立てていた一方で、2割程度の企業では1年先の計画のみを立てており、長期的な戦略計画よりも短期計画に重点が置かれている（Stonehouse and Pemberton 2002）。すなわち、意思決定者が計画において考慮する期間を比較的短く、5年未満程度にすることで環境の不確実性に対応し、企業家精神を発揮できる状況を作ろうとする（Barringer and Bluedorn 1999）という。

また、日本の中小企業を対象にした経営指針（経営理念、経営方針、経営計画）策定の有無を調査した研究では、経営計画で「あり」が49%、「なし」が29%、「これから」が23%であり、

約半数の企業で経営計画が策定されている（吉川 2016）。事例研究では、中小企業における中期経営計画の策定プロセスそのものが、戦略の前提となるビジョンや経営者の戦略案の根拠を組織成員との間で会計数値を通じて共有を進めるとともに、それが戦略共有を進めていくプロセスとして位置づけられていること（篠原・足立 2017）や、従業員自発性を促進するような経営理念が組織内に浸透するにつれて、経営計画の策定方法、業績評価の方法が変化して、ボトムアップ型の経営計画策定が進展するプロセス（吉川 2020）が示されている。すなわち、中小企業における中期経営計画の策定には、理念と経営計画、会計数値がMCSとして一体的に絡み合い、経営者と組織成員を同期化することによって機能させる方法が示されている。このように中期経営計画を含むMCSには、合理的なトップダウン決定から組織内の戦略的意思決定における統合的でコミュニケーションの手段としての調整メカニズムとしての役割がある（Wolf and Floyd 2017）。

ここで、新規事業に代表されるような事業機会を企業家的（Entrepreneurial）経営者が見出して事業を構想する場合、直面するのはKnight（1921）的「不確実性」である。不確実性を図表1で示せば、事業領域軸と時間軸によって構成される平面が拡張することによって

生じる。こうした将来状況の計測が困難な状況において、経営者はどのようにして情報を収集し、事業を構想し、意思決定を行うのだろうか。また、新規事業に進出するという「不確実性」が高い状況下において、経営者には見えている事業機会に組織成員が理解を示し、行動を行う状況とはいかなるものなのだろうか。そのため情報システムとはいかなるものであろうか。

その1つの形態が図表2の右下の象限にあたる「イノベーション管理会計」である。これは、企業が「不確実性のもとでリスクを最小にし、より高い利益機会を探求して行く場合に、組織がその方向としての戦略目標に従って機動的に働き、そして失敗のない戦略を実行するために、管理はより事前行動的、予防的な管理を志向する」(西村2013, 18) ことを通じて生み出されるシステムである。企業家的経営者は不確実性とリスクが高まる環境下で、戦略を実行するための計画、フィードフォワードを主、フィードバックを副とする機能を持つMCSを策定しようとする⁶。

これに加えて、Knight (1921) が「不確実性」に対して重要な指摘をしていることに注目したい。それは「不確実性」に対応することこそが企業家が利潤を手にすることができる源泉であるとの指摘である。つまり、優れた企業家的経営者は本質的に結果が未知で予測不可能な領域で活動する。それは、事業機会を見出している段階にあり、その機会は完全にはプログラム化されておらず、言語や会計数値によって完全に表現できない概念的で曖昧な状態にある。そうした企業家は利用可能な情報を活用し、解釈を加えて、不確実性の影響を軽減できる能力が重要であり、情報が不完全または曖昧な状況で意思決定を行うことに優れている。こうして、リスクと不確実性を戦略的優位に変換することによって大きな利潤を獲得できる。

すなわち、企業家的経営者が事業機会を明確

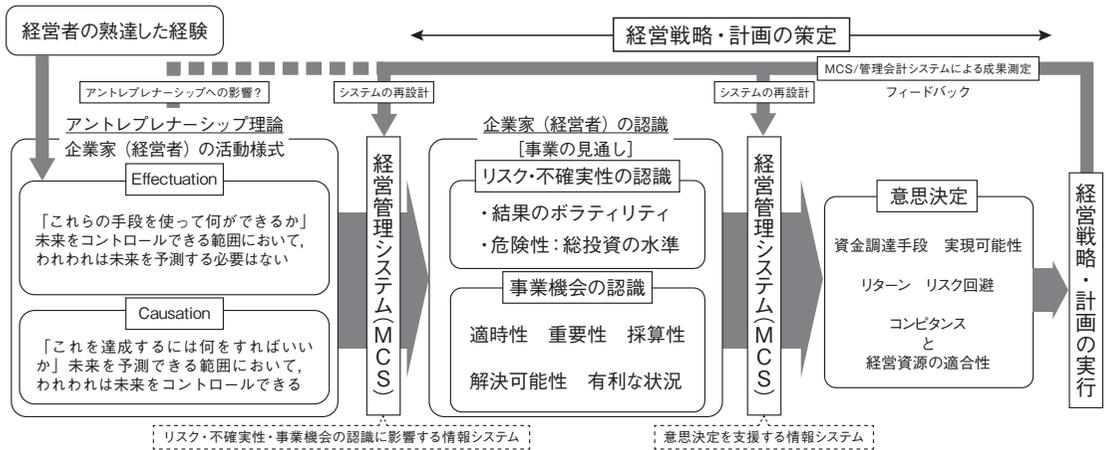
に認識する段階にあったとしても、まだ計画が確定されていない流動的な状況において、経営者がどのような情報を活用しているのかを考察することはMCSの機能を議論するうえで重要な論点であると考えられる。また、高い不確実性の下での意思決定プロセスにおいてMCSを活用する有用性を検討する際には、企業家的経営者の性質を考慮に入れることが適切であると考えられる。

3 分析視角の構築

Knight (1921) による「不確実性」の概念を基礎に、Sarasbathy (2008) は熟達した企業家 (Expert Entrepreneur) の活動様式を説明した。彼女によれば、熟達した企業家の活動様式は Causation と Effectuation の2つに分類される。すなわち、Causation とは未来が予想可能で、目的が明確で、環境が行為から独立している場合の、Effectuation とは未来が予測不能で、目的が不明瞭で、環境が人間の行為によって変化する場合の行動様式であると述べている。そして、熟達した企業家は柔軟に状況に対応しながら、手元にある経営資源を活用しながらリスクと不確実性に対応し、事業を紡ぎ出すように生み出していくのだとしている。ただし、これらの概念はそれぞれが独立したのではなく、同じ企業家が状況に応じて Causation と Effectuation 双方の推論を用いることができるし、熟達した企業家は双方の能力を持って、双方のモードをうまく使い分けることができる (Gustafsson 2004)。

こうして、熟達した中小企業経営者は、長期的視点に立脚にして新たな事業機会 (領域) を含めて事業構想や戦略を検討している。これには識別可能な「リスク」に対応するための組織の目標達成や問題解決に向けた会計情報のみならず、経営者が将来構想を練るために会計情報

図表3 本稿における分析フレームワーク



出所：Bayers et al. (2019) , Sarasbathy (2008) を参考に筆者作成

が必要になることを意味する。それは、経営者がKnight的「不確実性」が高い領域に対応するためにMCSや管理会計情報を用いている可能性があることを示唆する。言い換えれば、経営者が中長期的に「ありたい未来」として捉えている構想、それを具体化するための経営計画を構築するためにMCSを活用している可能性があり、いかにしてMCSが構築されるかを検討することが求められよう。

すなわち、本稿の問いは、経営者が事業構想と計画との境目でMCSから得られる情報をいかに取得し、活用するかである。また、不確実性が高い状況でMCSをいかに設計し、構築し、情報システムとして活用するデザインを行うかという点である。以下ではその分析モデルを仮説的に構築し、それに基づいた検討を進めることにしたい。

技術系スタートアップ向けの代表的教科書の1つであるByers et al. (2019)には、企業家(Entrepreneur)は「機会を定義するとともに、その機会を評価することも必要である」(Byers et al. 2019, 訳書45)とされ、企業家が事業機会を定義し、評価を行うまでのプロセスについて記述されている。すなわち、魅力的な機会と

は、現在のニーズや課題である「適時性」、アクセス可能な経営資源で近い将来に解決できる課題である「解決可能性」、顧客が課題やニーズを重要視している「重要性」、顧客が提供された解決策に対して代金を支払い、事業が利益を上げられる「採算性」、そして良好な規制や業界の状況がある「事業環境」(図表3では有利な状況としている)の5つの要素があるという。そして、これに対する評価を行うためには能力、新規性、資産、リターン、コミットメントの5つの軸を持つことが重要であり、これにより有望な新規事業のためのエネルギーと時間を節約することができる。こうして企業家は機会を認識し、事業を選択する。その選択には存続可能性に伴うリスクや不確実性がいかに向き合うかという側面もある。そして、リスクや不確実性を測定するためにMCSや管理会計システムを活用する。

図表3は、こうした議論やSarasbathy (2008)による熟達した企業家の行動様式を参考に構築した分析フレームワークである。なお、Byers et al. (2019)はリスクを総投資額の水準としての「危険性」と「結果のボラティリティ」としての「不確実性」の積として捉えているが、

語彙の混同を避けるために「危険性」と「結果のボラティリティ」を区分する。

このとき MCS には大きく分けて2つの機能があると考えている。1つは「リスク・不確実性・事業機会の認識に影響する情報システム」としての機能であり、もう1つは「意思決定を支援する情報システム」としての機能である。すなわち、前者は経営者が中長期的に「ありたい未来」として捉えている構想、それを具体化するための経営計画の構築、リスクや不確実性の見積もりが含まれ、MCS から得られる過去情報、新たに得られる市場や組織に関わるさまざまな情報が提供される。一方、後者は前者のシステムを通じて得た認識をもとに、いかに経営活動（資源調達と配分）を行うかについての情報を提供する。中期経営計画や予算のような管理会計技法には、この双方を持つ技法もあれば、いずれかの機能のみを持つ技法もあり得ると考えている。

こうした情報をもとに経営者は自らのプロジェクトの成果を認識し、次取るべき方策を決定する。Jarzabkowski and Kaplan (2015) は、戦略技法のアフォーダンス（ツールが提供する可能性と制約）と戦略立案者の行動能力がどのように相互作用するかについて述べ、戦略技法が単なる静的な道具ではなく、使用方法や組織内での適用によって変化し、多様な結果を生み出すダイナミックな要素であることを強調している。すなわち、新規事業に代表されるリスクと不確実性の高い状況に直面する経営者は、MCS を①リスク・事業機会の認識に影響する情報システムとして活用することで事業の見通しを立てるとともに、②その認識を仮説的に貨幣的価値で測定することによって意思決定を支援する情報システムを用いて経営戦略や計画を策定していると考えられる。こうして Causation と Effectuation として表現される熟達した企業家の活動様式を MCS に落とし込む

ことが可能になる。

すなわち、図表3を用いて当該企業を分析するにあたっては、不確実性が高い状況下で経営者が達成しようとしている経営目的に対して MCS を通じていかに情報を取得することができるのか、MCS が経営者にどのような行動様式を与えるようにアフォーダンスを持つのか、それによってどのような行動が導かれているのかを記述することが求められる。このとき、MCS のフィードバック機能が時として経営者の企業観や事業継続、将来見通しといった中長期的な判断、ひいては企業経営者の思考に影響を与える可能性がある。また、企業家にとって過去、現在を通じてすでに認識している「今ある会社」の姿と、未来に「ありたい会社」に向かうために今ある会社とのギャップを認識する道具立てとして MCS が機能しうることを示唆している。

4 中期経営策定計画の策定に見る経営者の企業家精神の発揚と MCS のデザイン: 筑水キャニコムの事例

以上の分析枠組みを導入し、本稿では中期経営計画と MCS に落とし込まれていくプロセスについて検証することで、経営者の企業家精神の発揚=企業家的活動がいかに行われるのかを観察する。ここでは福岡県うきは市において小型農業・林業・建設用機械を開発・製造する株式会社筑水キャニコム（以下、キャニコムと略記する）を事例とする。

調査は同社の戦略管理会計とブランド・マネジメントの関連性について論じた飛田 (2019) を下敷きにしつつ、2023年7月12日に同社代表取締役社長の包行良光氏と同社取締役林猛夫氏へのインタビュー調査、同年9月12日に2時間ほどの工場視察を行った。

4.1. キャニコムの概要

キャニコムは、国内大手の産業機械、具体的には農業、建設、林業など向けのメーカーである。福岡県浮羽郡吉井町（現：うきは市）に1948年に包行農具製作所として創業し、1955年に筑水農機販売株式会社として法人化した。1961年から農機具の製造を開始し、事業規模を拡大した。1989年に社名を株式会社筑水キャニコムに変更した。2022年12月期で、資本金1億円、売上高87.7億円、従業員数278名である。現在は「100年企業、100ヶ国取引、100億円売上」を目標とした『ビジョン300』を掲げ、「ものづくりは演歌だ」「世界初」の商品開発をモットーに掲げている。

また、2001年には北米拠点を設立し、本格的に海外市場への参入を行った。そして、2015年に2代目社長であり、現会長の包行均氏の子息である良光氏が4代目社長（現任）に就任した。現社長は北米市場への参入の中心的な役割を果たし、現地法人の社長を務めるなど海外経験を長く積んできた。現在は同社の収益の約半分は海外市場によるものであり、良光氏が企業家的に新規事業を創り上げてきたことが現在の発展に繋がっている。

4.2. 特色ある経営への考え方；

義理と人情とDNB、ボヤキ

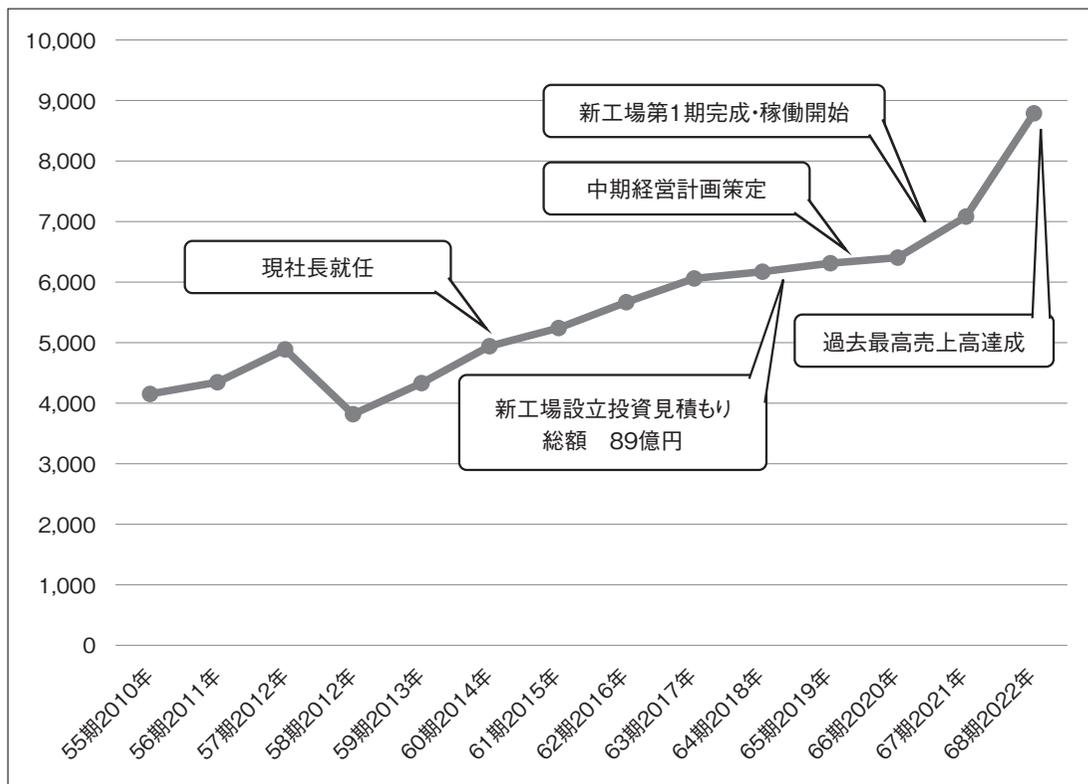
同社は農業用機械を起点に運搬車、土木建設機械、草刈り機と事業を水平展開してきている。キャニコムの経営を語る上で、現会長が掲げている「ものづくりは演歌だ」「義理と人情をお届けします」というフレーズは重要である。この言葉の裏側には、日本国内で言えば、高齢化が進み、肉体的に厳しい農作業を行う人々に向けて、その作業が少しでも行いやすくするためにキャニコム製品がいかにあるべきかという価値観がある。お客様の思いに寄り添って、人と人との心のつながりを意識するとともに、農業

機械を製造することそのものが人助けになるのだという会長の考え方が色濃く反映されている。

また、DNBというキーワードも重要な位置づけが与えられている。ここでいうDNBとは、デザイン（Design）、ネーミング（Naming）、ブランド（Brand）の頭文字を取ったものである。キャニコムの製品には現会長が草刈機に「草刈機まさお」と名付ける独特のネーミングで知られる。こうした親しみやすさの裏側には徹底したデザインに対するこだわりがある。同社では「デザインに対する考え方」と題して「デザイン戦略」と「デザインの考え方」の要件を明確に定めている。「デザイン戦略」としては、デザインはクオリティを高めること、デザイナーと開発・製造部門との連携によるデザイン力の強化、結果としてブランド化、高付加価値化を達成することが示されている。また、「デザインの考え方」では、後述する「ボヤキ」の解決、予算やコストへの考え方、喜びや価値の提供、物事の意味や根源まで考え抜いたデザインであることが示されている。

こうして、キャニコムの製品開発・製造は、現場主義であるとともに、顧客の悩みを解決することから始まる。顧客の悩みは新製品開発の大きなヒントになることから、営業だけでなく、開発担当者も同行して顧客訪問を行う。ここでは、顧客へのインタビューを行うことで得られる顧客の悩みを聞き出すことよりも、ふとした時に出るちょっとした本音を聞くことが重要であるという。これを同社では「ボヤキ」と呼んでいる。「ボヤキからスタートして、ボヤキをデザインして商品化する。だから、ボヤキをいただけるのはありがたいこと」（包行2013, 22）である。よって、ボヤキは必要な情報を共有化してすぐ開発や製造に活かす貴重な情報源である。

図表4 筑水キャニコムの業績推移



(注) 第57期は10ヵ月決算。12ヵ月に補正して表示している。

出所：聞き取り調査や同社Webから筆者作成

4.3. 労働環境の改善、新工場設立のための 中期経営計画の策定

特色ある経営を行う同社であるが、2010年初頭においては大変な苦境にあったという。現社長（良光氏）によれば、先代は市場拡大を期してマスプロダクション（大量生産）を基軸とした経営戦略を実行するために、多額の資金を投入して中国工場の新設を行うなど、積極的な投資を行っていた。また、1990年代初頭に行った本社工場への設備投資は初期こそ効率化をもたらすなど、積極的な投資が功を奏しているように見えた。

しかし、2010年代初頭には製造アイテム数の増加等もあって工場は手狭になってきたにもかかわらず、多数の在庫が置かれている状況に

なった。また、資金回収についても大らかな姿勢であったこともあって、黒字決算であるにもかかわらず、キャッシュ・フローに窮する状況も出てくるようになった。こうした状況を踏まえて、社長は「当時、管理会計はなかった」と述べているし、当時を知る経理担当取締役も「はっきり言って、資本はゼロと言って良い状態だった。（中略）前はそれなりに売っていたから、管理会計もする必要ないよね」という状況にあったという。このような状況に陥った要因は、ファミリービジネスであるゆえの企業統治の緩みがあったことを示唆している。すなわち、社長は当時を振り返って「オーナーがこれくらいで良からうっていうのは結構あったんです」ということもあれば、経理担当取締役も「事

業を展開していく必要性が当時はなかった」と述べている。すなわち、収益性はある程度確保できていたとしても、典型的な「勘定合って銭足らず」の状況に陥っていた。

これを打開するために2015年に包行良光氏が社長に就任する。就任にあたり、社長は「良いモノづくりをするには働く環境から整備が必要」であるとしつつ、以下の3つが経営課題としてであると認識していた。すなわち、①成長と継続：10年で売上高100億円を目指す企業にする、②劣悪な労働環境：熱中症が4-5人/年、夏には40℃を超える、③設備老朽化：30年前の機材で製造を続けていたという3点である。とりわけ、①を達成するためには大規模な設備投資が必要であったが、同時に抜本的な財務構造改革も合わせて実施する必要がある。また、同時に②や③と合わせて目標を達成するために工場新設や設備投資が必要であると認識していたが、設備投資に耐えうる財務状況が十分ではなく、資金調達を行うための経営改革が必要であった。そのため、事業ドメインを再設定し、マスプロダクションからニッチ、差別化、高収益に向けた市場を開拓するとともに、資金サイトや在庫管理、生産管理などの価値創造プロセスの再構築の実施を進めることにした。2014年時点での売上高は49.5億円であった。

しかし、すぐにそうした手を打つことは難しかった。なぜなら、財務状況がそれを許さなかった。それでも海外市場を中心に収益力の強化を図り、現体制になった4年目である2018年になり、ようやく本格的にこの経営目標に向けて動き出すことができるようになった。この段階においても明確な経営計画があったわけではなかった。そうした中でも福岡県うきは市内の本社近くに大きな土地を取得し、工場を新設する構想を練り始める。その新工場は製造だけでなく、材料の受け入れ、完成品の検査、出荷という一連のプロセスを一括して行えるような

ものであり、主力工場を新たに置き換えるものであった。ただし、これに必要な資金は全体で89億円であり、当時の同社のように財務状況が必ずしも芳しくない状況においては実現可能だとは考えられなかった。そこで、デューデリジェンス（適正評価手続き）を依頼し、工場の新設とその後の計画を示した中期経営計画を策定することにした。これによって金融機関から融資を得て工場の新設が実行できるようにと検討を進めた。単に融資を得るだけでなく、減資を実行するなどして財務リストラクチャリングを一気に推し進めた。このことから明らかなように、同社の中期経営計画の策定は現社長が就任時に掲げた3つの経営課題を解決するための方法としての色彩が強かった。しかも、それは金融機関への外部報告目的として策定されたものであった。

こうして2019年から開始された5カ年の中期経営計画「カウントダウン300」は意欲的なものになった。中長期的には売上100億円、取引100カ国、100年企業を目指すことが掲げられ、2024年までに売上高82億円、経常利益率8%、当期利益4.3%を目標とするとされた。その計画の中核には新工場設立が据えられた。また、こうした計画に基づき銀行から融資が実行され、第1期工事が実行された。第1期工事は42.6億円が投じられ、自己資金7.6億円、銀行借入35億円で実施された。その後、2021年8月に新工場が竣工、稼働開始した。最新設備が投入された新工場は生産性が大幅に向上するとともに、高付加価値製品を販売できる市場を創り出すことによって、年々業績が向上している。そして、2023年12月期には売上高100億円を達成する見込みであり、さらなる成長が見込まれる。

4.4. コンテキストの把握：事業機会の

認識から中期経営計画策定へのロジック

ここまでキャニコムにおける中期経営計画の策定プロセスを確認してきた。インタビュー調査でも明らかなように、2015年に事業を引き継ぐ段階において「管理会計はなかった」という状況であり、財務状況も悪化していたにもかかわらず、現社長はすでに新工場建設が多くの経営課題を解決する方策だと考えていたことがわかる。ただし、この時点においてもMCSは十分に整備されておらず、成行管理に近いような状況であった。

それに対して、収益性の悪化をもたらしていた事業領域を再設定し、同社の強みを発揮できるDNB戦略に基軸を置いて高付加価値製品を生み出す環境を整えるばかりでなく、組織成員の労働環境を改善しようとしていた。しかし、30年前には最新であった工場も製造量やアイテム数の増加で手狭になり、それが在庫、仕掛品の増加につながるなど、目には見えないが財務数値には確実にネガティブに表れる要因を排除していかなければならなかった。さらに、農業や林業は就労人口の減少に伴う市場縮小を原因として多額の設備投資を回収できない可能性があることがリスクであった。加えて、財務体質が必ずしも良好ではなかったため、新工場設立のためには環境を整える必要があった。

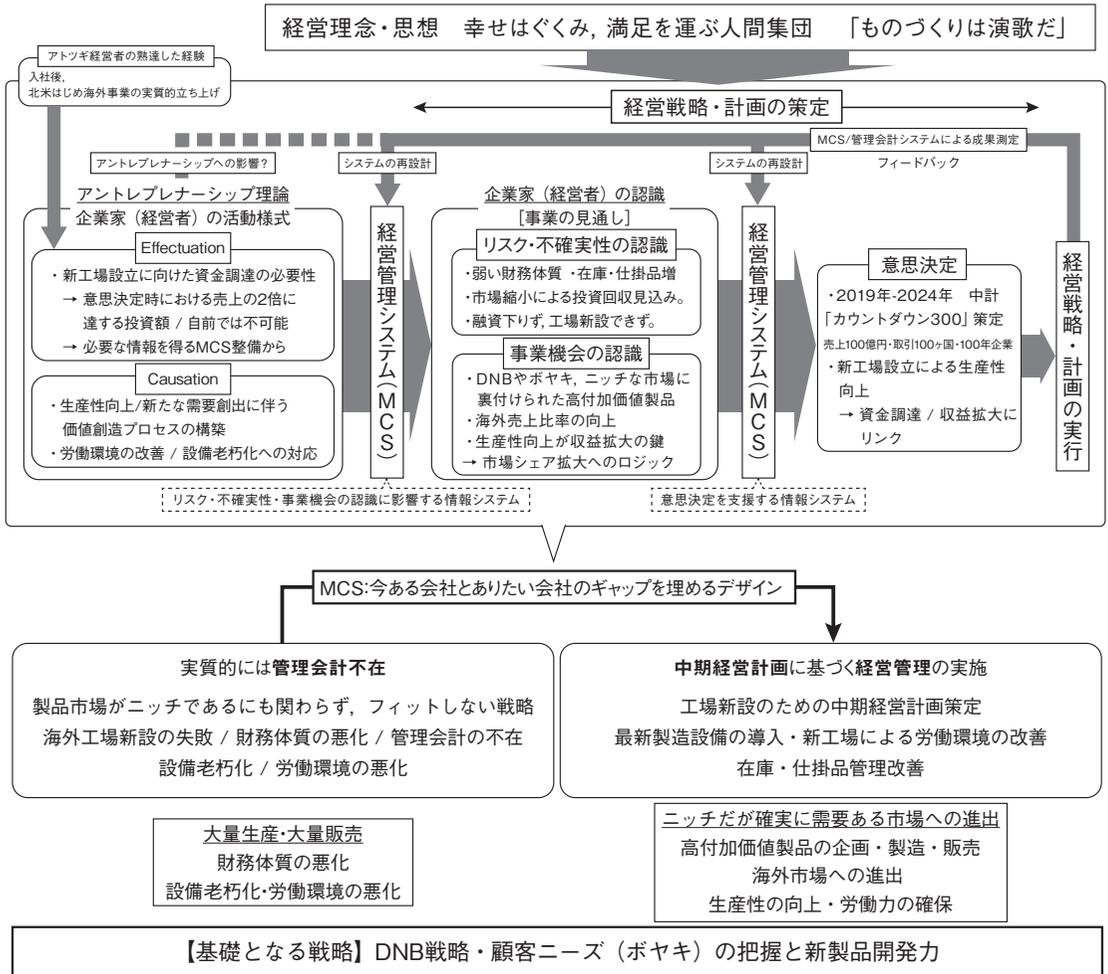
そのための具体的な方策として、デューデリジェンスと中期経営計画の策定が行われた。これは構想段階では課題として認識していても、具体的にどのような手順で改革を進めるか、目標を達成するかは必ずしも明確ではなく、主として新工場設立のための資金調達が目であった。ただ、社長自身がかつて北米をはじめとする新市場を開拓し、自らが企業家的に活動してきた企業家的な経験が、経営課題の解決、そのための具体的な方策としての中期経営計画の策定へとつながっていた可能性がある。また、当時

の同社には海外に市場を求めることにより売上規模の拡大の可能性はあったし、日本国内においても特に林業や草刈り機のようなニッチな市場で顧客視点に立てる高付加価値製品を生み出すことで、一定の収益を得ることができる見通しがあった。社長には見えていた事業機会を中期経営計画「カウントダウン300」に落とし込むことによって、キャニコムには初めて経営者の意図を貫徹し、組織成員をアフォードするデザインがなされたMCSが導入されたと言える。

インタビュー調査では中期経営計画を策定する意義について次のようにも述べられている。包行社長は「目線さえ変われば、環境さえ変われば、自分たちもやれるんじゃないかって気づくんじゃないかなってのはあったんです」と中期経営計画や新工場設立が組織成員の動機づけに結びつくようにと期待していた面がうかがえる。また、経理担当取締役も「利益あげよう、待遇良くしようという目的があるから、管理会計をやる」のだと述べている。この背景には、開発、製造で増加せざるを得ないコストを、販売価格に付加することができるだけの価値の提供を図ろうとする同社の製品の企画開発に関する考え方に加えて、費用・原価を十分に賄うことができる高付加価値製品の製造・販売を行うことで、組織成員自らの待遇となって跳ね返ってくるのが意識付けされていることの証左であろう⁷。

キャニコムにおける中期経営計画策定以前は、市場が明確に見えているものの、生産数量さえ生産すれば十分であったため、在庫管理等が曖昧で成行管理に近い状況であった。一方で、新工場設立を目的としながらも、中期経営計画の策定によって発生可能性の高いリスクへの対応をあらかじめ仕込むことで見通しを立てやすくするとともに、計画通り成果を得ることで企業も組織成員自らを取り巻く環境がより良くなることを意識させることができた。また、経営者

図表5 筑水キャニコムにおけるMCSデザインの全体像



出所：筆者作成

自身は、経営資源を活用していかなる事業機会を捉えるかという熟達した企業家としての活動様式を取り入れることができるようになった。その結果が毎年のように続く最高収益の確保に至っている。

ここまでの議論を振り返ろう。図表5は中期経営計画策定前後における同社のMCSがどのように変化したのかをまとめている。すなわち、2015年に現社長が就任する以前の大量生産・大量販売のマスプロダクションモデルからの脱却、管理会計不在の状況から、組織成員が

安心して長く働ける環境づくりを行うためにも工場新設が絶対不可欠であるという現社長の強い意思がMCSデザインの変更に反映されている。また、それを安定的に実施するためには、キャニコムが強みとしてきた高付加価値でニッチな市場にデザインとネーミングで差別化した製品を投入すること、新たな事業機会を認識してそこに経営資源を投入することが必要であった。そして、中期経営計画の策定は、その経営者の意思が表現されたものであり、工場新設、新市場への進出という経営計画の実行に繋

がっている。

5 おわりに

本稿は、農業・林業用機械の製造を行うキャニコムにおける中期経営計画の策定に至るプロセスをもとに、経営者がどのように状況を認識し、新たなMCSを再構築していくのかに焦点を当てて議論してきた。そこには10年にも及ぶ長い期間を要する起点から中期経営計画最終年に至るまでの長いプロセスがあり、事業機会と経営課題の認識、特に経営課題を解決するための工場新設による組織成員の労働環境の整備、高付加価値製品の製造販売の拡大、資金調達と求心力を得るための中期経営計画というMCSの導入が進められたことにより、今ある会社(現実)とありたい会社(理想)のギャップを埋め、ありたい会社に近づいていくための経営者の歩みとして表現されていることが見て取れる。

加えて、中期経営計画が戦略策定のための管理技法として導入されるというよりもむしろ、新工場設立という明確な目的ありきで進められたことに本事例の興味深い点がある。デュエリジェンスから始まるこのプロセスが、資金調達、新工場設立という本来的な目的のみならず、結果的に同社内のMCS構築に寄与し、「幸せをはぐくみ、満足を運ぶ人間集団」という経営理念を体現することにも繋がっている。インタビュー調査にもあったように「管理会計はなかった」とする同社に中期経営計画が策定されたことは、それまでの同社にとっては革新的な取り組みであったと推察される。また、同社では中期経営計画が内部管理目的よりも資金調達を契機に策定されたことが特徴的であり、実践を重ね、学習を重ねていく中で有用なものとして定着していった。結果、社内外に対して経営者自身の意思や「コントロール可能な資源を超越して機会を追求する」(Stevenson 1983) 企

業家精神発揚の表現媒体として中期経営計画が用いられたとも言える。

このように、MCSのデザインは伝統的な管理会計システムが前提とする計画設定と統制のためだけでなく、経営者自身が自社の過去や現在の姿と将来のありたい姿のギャップを埋めるためにあるとも言える。特に、本稿ではKnight (1921) 的な「リスク」と「不確実性」を乗り越えるためのMCSをいかにデザインし、機能させるかという経営者が認知と行動について示してきた。それは、ファミリービジネスにおいて戦略的意思決定において長期的視点に立脚しており、それが戦略的管理会計やマネジメント・コントロールのしくみ(instrument)の選択に影響を与えている可能性がある(Senftlechner and Hiebl 2015) という指摘を表したものであるとも言える。

ただし、本稿は試論的に「経営管理システムのデザイン」の新たな視点を検討したものであるが、単一ケースによることはもちろん、理論的フレームワークも十分な検証を行っているわけではない。今後、さらなる精緻化を図ることが研究上の大きな課題である。

(注)

- 1 Barringer and Bluedorn (1999) では、企業家精神をSchumpeter (1936) による定義を用いて論じているが、本稿では企業家精神を「将来の財やサービスを生み出す機会がどのように、誰によって、どのような効果をもって発見、評価、利用されるか」(Shane and Venkataraman 2000) を対象とする領域と捉え、「機会の源泉」、「機会の発見、評価、活用プロセス」、「機会を発見し、評価し、活用する個人」(の集合)として捉えている。
- 2 本稿におけるデザインとは、「与えられた環境で目的を達成するために、さまざまな制約下で、利用可能な要素を組み合わせ、要求を満足する対象物の仕様を生み出すこと」(Ralph and

- Wand 2009, 108) と定義しておく。
- 3 事業領域の拡張は類似事業に進出する関連多角化あるいは関連性の低い事業に進出する非関連多角化があり得るが、本稿ではさしあたり議論の単純化のため1つの軸で検討する。
 - 4 Shane and Venkataraman (2000) によれば、魅力的な「機会」とは「良いタイミング」と重要な問題に対処するための「現実的な解決策」の組み合わせであると述べており、成功や進歩の可能性を秘めた有利な状況を指す。
 - 5 Knight (1921) は、以下のような例を用いてリスクと不確実性を定義した。それは、①すでにある状況が一定の確率で起きることが明らかでない場合、②当初は確率が不明でも、学習を繰り返すことにより成功確率が明らかになる場合、そして③事前も事後もその確率が明らかにならない場合の3つの状況に対していかに対応可能かということである。①のような状況が設定できれば望ましいが、ビジネスを行う上ではなかなかそのような状況に巡り合うことはない。②の状況は繰り返し学習を行うことにより成功確率を上げることが可能であり、追加的な情報を収集したり、分析することで不確実性に対応可能である。しかし、③のような状況、すなわち計測不可能な状況において、どのようにして意思決定を行うことが適切であろうか。Knight (1921) は、①や②のように、試行を繰り返したり、経験によって予測可能な状況を「リスク」と呼び、③のように計測不可能なリスクを「不確実性」と呼んだ。
 - 6 イノベーションや新規事業を展開していく上でMCSに関する議論が進められている。代表的な研究として、Bedford (2015), Bedford et al. (2019), 伊藤 (2020), 窪田・劉・三矢 (2022), 吉田ほか (2015) などを挙げることができる。
 - 7 この点については、同社の原価企画、製品開発とコスト・マネジメントについて言及した飛田 (2019) を参照されたい。
- McGraw-Hill.
- Barringer, B. R., and Bluedorn, A. C. 1999. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic management journal*, 20(5), 421-444.
- Bedford, D. S. 2015. "Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance". *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., and Sweeney, B. 2019. "Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms." *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37.
- Bisbe, J., and Otley, D. 2004. "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation". *Accounting, Organizations and society*, 29(8), 709-737.
- Byers, T. H., R. C. Dorf and A. J. Nelson. 2019. *Technology Ventures: From Idea to Enterprise 5th Edition*, McGraw-Hill College (訳書：北岡和義ほか. 2023. 『テクノロジーベンチャー経営大全：アイデアから企業の成功へ』現代図書)
- Chenhall, R. H. 2003. "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3): 127-168.
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*. USA: Addison Wesley Publishing Company. (梅津祐良訳. 1978. 『横断組織の設計』ダイヤモンド社)
- Gustavsson, V. 2006. *Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions*, Edward Elgar Pub.
- Henri, J. F. 2006. "Organizational culture and performance measurement systems," *Accounting, Organizations and Society*, 31(1): 77-103.
- James, H. S. 1999. "What can the family contribute to business? Examining contractual

【参考文献】

Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12th ed., N. Y. :

- relationships". *Family Business Review*, 12(1): 61-71.
- Jarzabkowski and Kaplan. 2015. "Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice". *Strategic management journal*, 36(4), 537-558.
- Knight, F. H. 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company. (訳書：桂木隆夫・佐藤方宣・太子堂正称. 2021. 『リスク, 不確実性, 利潤』筑摩書房.)
- Leotta, A., Rizza, C., and Ruggeri, D. 2017. "Management accounting and leadership construction in family firms," *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(2): 189-207.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. "Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions," *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mazzola, P., Marchisio, G., and Astrachan, J. 2008. "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation," *Family Business Review*, 21(3): 239-258.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 5th edition, Prentice Hall
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall Of Strategic Planning*, Prentice Hall. (訳書：中村元一監訳. 1997. 『戦略計画 創造的破壊の時代』産業能率大学出版社)
- Ralph, P. and Y. Wand. 2009. "A Proposal for a Formal Definition of the Design Concept", In K. Lyytinen, P. Loucopoulos, J. Mylopoulos and B. Robinson Eds.: *Design Requirements Engineering: A Ten-Year Perspective*, Springer, 14: 103-136.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (訳書：加護野忠男監訳. 2015. 『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』中央経済社)
- Schumpeter, J. A. 1936. *The Theory of Economic Development*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Senftlechner, D. and Hiebl, M. R. 2015. Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4): 573-606.
- Shane, S. and S. Venkataraman. 2000. "The promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of management review* 25.1: 217-226.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Harvard Business School Press. (訳書：中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社)
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.
- Stevenson, H. 1983. *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Stonehouse, G., and Pemberton, J. 2002. Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*, 40(9), 853-861.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations, and society*, 32(7-8), 757-788.
- Wolf, C., and Floyd, S. W. 2017. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
- 伊藤克容. 2020. 「『両利き経営』を実現するマネジメント・コントロールの要件—マネジメント・コントロール理論の拡張・体系化の視点」『管理会計学』28(2): 69-90.
- 包行均. 2013. 『ものづくりは、演歌だ。』ダイヤモンド社

- 窪田祐一・劉美玲・三矢 裕. 2022. 「イノベーション戦略とマネジメント・コントロールの有効性—両利き経営のための示唆」『管理会計学』30(1): 3-20.
- 篠原巨司馬・足立洋. 2017. 「中期経営計画による戦略共有と戦略形成 中小企業の経営会議のエスノグラフィに基づく考察」『原価計算研究』, 41(2), 84-96.
- 宗田健一・君島美葵子. 2020. 「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践：老舗中小企業の事業承継を事例として」『産業経理』80(2): 63-77.
- 飛田努. 2019. 「中小製造業における戦略管理会計とブランド・マネジメント：キャニCOMの事例」『年報 財務管理研究』30: 49-64.
- 飛田努. 2021. 『経営管理システムをデザインする—中小企業における管理会計実践の分析—』中央経済社
- 中島洋行. 2020. 「事業承継の発生と管理会計の導入—栃木県信用保証協会および有限会社長岡生コンクリートへのインタビュー調査に基づく考察—」『中小企業会計研究』6: 31-44.
- 西村明. 2013. 「不確実性のスパイラルと管理会計」『経済学研究』80(1): 1-23.
- 藤田志保. 2021. 「中期経営計画研究の現状と課題：戦略計画研究との比較・考察から」『慶應商学論集』, 30(1): 17-36.
- 丸田起大. 2005. 『フィードフォワード・コントロールと管理会計』同文館出版
- 吉川晃史. 2016. 「第48回熊本同友会景況調査報告」熊本県中小企業家同友会 Web (<http://doyu-kumamoto.gr.jp/wp/wp-content/themes/doyukai/pdf/keikyo/20160301keikyou.pdf>), 2023年12月11日アクセス
- 吉川晃史. 2020. 「中小企業における経営理念の定着とボトムアップ型経営の実現」『産業経営研究』, (39), 49-62.
- 吉川晃史. 2021. 「中小企業の事業承継を通じた管理会計システムの進展プロセス—株式会社ヤスダモデルの事例—」『商学論究』68(4): 199-218.
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩. 2015. 「探索と深化が日本企業の管理会計行動に与える影響—予備的研究—」『メルコ管理会計研究』8(1): 53-64.

【謝辞】

本稿は文部科学省科学研究費基盤研究(C)「中小企業の新製品・事業開発における管理会計システムの設計・運用に関する実証的研究」(課題番号: 19K02033, 研究代表者: 飛田努)による成果の一部である。

Robotic Process Automation(RPA)が 税理士業務等に与える影響

—RPA メーカー・ベンダー，税理士事務所への
インタビュー調査を基礎として—

宗 田 健 一 (鹿児島県立短期大学教授)

櫛 部 幸 子 (大阪学院大学准教授)

論文要旨 本稿は、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) が税理士の行う税務代理、税務書類の作成および会計事務 (財務書類の作成や会計帳簿の記帳の代行等の事務) (以下、「税理士業務等」とする) において、どのように導入され、活用されているのかについてインタビュー調査を用いて明らかにするものである。

税理士業務等では、適時性や正確性が求められる。これらの業務の一部は定型的・反復的である一方、個々の事例では高度に専門的な判断を有するものもある。これらの業務とRPAとの関係を検討するために、まず、RPAメーカーの協力を得てRPAそれ自体の製品特徴と限界について検討した。次に、RPAベンダーの協力を得てRPAを導入する税理士事務所の特徴について確認した。最後に、RPAを実際に導入している税理士事務所へインタビュー調査を行い、①RPAの導入経緯と利用可能な税理士業務等、②導入効果が発揮されている業務とその工夫、③RPAの導入による税理士の役割変化、④RPAが会計情報作成プロセスに与える影響、⑤RPAでは対応することが困難ないし不適切な業務を明らかにした。

これらの結果は、税理士業務等におけるRPAの導入とその効果、RPAが利用可能な業務と従来の業務に与える影響、RPAをより効果的に活用するための方法など、RPAに関するいくつかの重要な新しい洞察を提供するものである。さらにこの結果は、電子帳簿保存法やインボイス制度が始まった我が国において、デジタルデータを有効に活用することが不可避となった税理士業務等のみならず、会計専門家、中小企業、税務当局などの会計業界にとって、有益な示唆をもたらすと考えられる。

キーワード ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA)，導入効果，RPAのリスク，会計事務の変革，税理士の役割

1 はじめに

RPAとは、ロボティック・プロセス・オートメーション (Robotic Process Automation) の略であり、主に事務系の定型作業について自

動化したり、代行したりするツールとして用いられる¹。RPAは、AI (Artificial Intelligence) と混同されがちであるが、AIが人工的な知能を有しているのに対して、RPAはあらかじめ定められた業務を遂行するだけという点で相違点がある²。世界的には、2015年頃から、RPA

※本稿は査読済み論文です (2024年7月1日決定)。

に関する市場が形成されつつあり（大角暢之・佐々木俊尚 2017, 48-69），我が国でも大企業を中心に RPA が導入されている。

大企業や官公庁はもとより，中小企業や税理士事務所等（会計事務所，税理士法人等を含む）でも RPA を導入している例が散見されるが，RPA の導入・運用形態は多様であり，その導入効果の測定や，効率的な運用については，十分な事例が蓄積されているとは言えない³。山矢（2023）は，我が国固有の要件をふまえ，企業や自治体における RPA 事例研究や実態調査研究，RPA 教育研究など，RPA と簿記の関係性に関するさらなる研究の蓄積の必要性を指摘している（山矢 2023, 50）。

Frey and Osborne (2013)「雇用の未来」(The Future of Employment) では，コンピューター化により，多くの職業が影響を受けるとしている。野村総合研究所，フレイ，オズボーン(2017)「日本におけるコンピューター化と仕事の未来」では，自動化が可能になる確率が高いものとして，経理事務員（99.8%）が指摘されている。こうした中，RPA の普及により，会計情報システム（AIS：Accounting Information System）それ自体や中小企業における会計事務，税理士業務等では，今後，RPA や AI 等の影響がどのように発現してくるのであろうか。

そこで，本稿では，RPA メーカー（製造元），RPA ベンダー（販売供給元），税理士事務所へのインタビュー調査を通じて，RPA の導入が税理士事務所に与える影響を中心に検討する。

2 研究課題とその背景

2.1 人口減少とデジタルレイバーの出現

RPA が重視され始めた背景の 1 つとして，人口減少ならびに少子高齢化による労働人口の低減がある。総務省統計局の「国勢調査」，「人口推計」によると，総人口は，2008（平成 20）

年の 1.28 億人をピークに 2011（平成 23）年から，一貫して減少を続けている（総務省 2023）。

今後，多くの業種・業界で人手不足が懸念されており，「人間」に代わる代替的な手段を用いて業務遂行が可能なものについては，労働力の移行（人間からロボット等へ）が進むと考えられる。RPA に関する研究の意義がここに見いだせる。

2.2 デジタル技術の発展と法制度の施行

科学技術の発展による，オートメーション化，IT 技術の発展のみならず，コロナ禍を契機としたデジタル化の急速な普及・発展は，RPA 導入の契機となっていると考えられる。

中小企業は，デジタル技術を用いて業務プロセスやサービスを再構築する，いわゆるデジタルトランスフォーメーション（以下，「DX」とする）への対応を模索していた（経済産業省 2018）が，コロナ禍は DX 化をより推進したと考えられる。

法制度的な見地では，中小企業は，2022（令和 4）年 1 月から事業者が取引した電子取引データについて，「電子計算機を使用して作成する国税関係帳簿の保存方法等の特例に関する法律」（以下，「電子帳簿保存法」とする）により，その保存が義務化されている。また，2023（令和 5）年 10 月からは，「適格請求書等保存方式」（以下，「インボイス制度」とする）が始まり，電子帳簿保存法とあわせて，紙媒体の請求書や領収証などの証票類は，次第に電子化され，業務フローが大きく変わっていくと考えられる。このようにデジタル化対応の税理士業務等を考える上で，RPA 研究に一定の意義を見いだせる。

2.3 RPA の市場浸透と先行研究

Saikat et al. (2023) によると，RPA ソフトウェア市場は，2021 年の 23 億ドルから増加

し、2022年には28億ドルに達している。また、RPA市場の年間成長率22%は、世界のソフトウェア市場の平均成長率11%をはるかに上回っている。RPA市場には、2023年1月31日時点で60社を超えるベンダーが含まれているが、統合され、競争が激化していくことが指摘されている。なお、2025年までにRPA製造元の90%が生成AIアシストオートメーションを提供すると推測している(Saikat et al. 2023)。

体系的な文献レビューを実施したPlattfaut and Borghoff (2022)は、RPAを組織の業務プロセスを自動化する比較的新しいアプローチとしており、特に会計分野では実務家が広く採用しているが、科学的な研究は遅れていると指摘している。また、RPAのメリットとデメリットについて明確な定義や統一的な理解は得られておらず、今後、導入に関する実現可能性を検討し、メリットとデメリットを概説し、RPAのリスクとベストプラクティスを評価する必要性を指摘している。

こうした指摘の中、2023年に入ってから、RPAのリスクや課題を指摘する論文や調査が複数発表されている。例えば、Eulerich et al. (2023)は、監査法人や企業の経理担当者が会計業務を支援するRPAの導入を急速に進めており、RPA活用のメリットのみならず、RPAの課題や欠点などについて、複数の専門家へのインタビューをもとに、次の点を明らかにしている。①RPAは基幹システムの問題解決ではなく、応急処置的なバンドエイドとして使用される。②RPAは深刻な制御とセキュリティの問題を引き起こす可能性がある。③RPAの真のコストは過小評価されている。④RPAのガバナンスは複雑で困難である。⑤RPAの使用はプロセスの知識の損失につながる可能性がある。また、Ng (2023)は、RPAが組織に多くのメリットをもたらす一方、適切な管理を行わなければリスクをもたらす、

メリットを上回るとする。そして、RPAのリスク管理が、①ERP(Enterprise Resource Planning)システムのリスク管理に加えて追加的な価値を提供する点、②RPAのリスク管理に必要なスキル一式がリスク専門家間で不足している可能性がある点、③既存のリスクおよびコントロールのフレームワークをRPAリスク管理のために進化させる必要がある点を指摘している。

また、導入効果に関する研究も見られる。Zhang et al. (2023)は、RPAが経理部門に導入される最初から最後までプロセスを検討し、観察、内部文書のレビュー、インタビューに基づいて、①従業員、②ITガバナンス、③データのプライバシーとセキュリティ、④システムの持続可能性、⑤RPAの成功の尺度という、会計機能に対するRPAの影響を表す5つの要因を特定している。

我が国でも、RPAの導入や利用に関する書籍や資料などは散見されるが、会計処理や財務諸表作成に関連した論文や資料、従来の税理士業務等とRPAを導入した際の税理士業務等に関する比較や導入効果に関する研究は希薄であると言える。

そうした中、会計面からRPAを考察した先駆的な研究がいくつかある。新改・吉永(2020)は、RPAを会計実務に導入する際、①業務プロセスの整備や資料のデジタル化、②会計のみならず情報処理技術を身に着けたスタッフの必要性を指摘している(新改・吉永2020, 39-40)。また、ICTが管理会計・原価計算に与えた影響を調査した川野(2023)は、2020年7月に東京証券取引所の上場企業を対象として、管理会計・原価計算に関する包括的なアンケート調査および補完的なインタビュー調査を行い、RPAの採用率が、25.7%(回答企業数148社)であることを明らかにし、会計分野での活用は遅れていることを指摘している。

2.4 本稿における研究課題

RPAの導入は、人口減少や科学技術の発展を背景としており、どのような業務に対して、どのように導入するか、また、導入後どのように運用するのかは、業種業界を問わず大きな課題となっている。RPAは現在の所、主として定型作業について自動化したり、代行したりするツールとして用いられている。先行研究をはじめとして、国内のRPA導入に関する書籍等でも、導入・運用上の課題が指摘されているが、会計分野での蓄積は少ない。電子帳簿保存法やインボイス制度が導入された我が国において、デジタル化データや技術と親和性の高いRPAを導入する税理士は今後増加すると考えられる。その結果、中小企業にもRPA導入の影響は及ぶであろう。そこで、本稿では、税理士業務等に限定してRPA導入事例を取り扱い、①導入経緯とその効果、②導入後の課題とその解決可能性について考察する。

3 研究方法と調査概要

3.1 研究方法

前述の研究課題に関する考察を行うため、筆者らは、RPAメーカー、RPAベンダー、税理士事務所の3者を対象としてインタビュー調査を行い、それらを基礎として、探索的ケース・スタディを行った。

まず、RPAそのものについて理解を深めるため、RPAメーカーである、株式会社RPAソリューションズ（以下、「RPA社」とする）の社長である野村紘太郎氏にRPAの特徴や機能、同社の開発しているRPAの特徴、士業（特に税理士）向けにRPAを特化した理由などを確認した。この理由としては、RPAが多様多様であるなかで、RPA社のRPAは、限られた機能領域に特化しており、RPA市場において、ニッチプレーヤーとしての特徴を有しているか

らである。

次に、RPAの販売がどのように行われているのかについて理解を深めるため、RPAベンダーの有限会社親和創美（以下、「親和創美社」とする）社長の有野浩氏にRPAを購入する税理士事務所の特徴、中小企業の特徴、導入に際して課題となる点、運用に際してどのようなバックアップが必要なかなどを確認した。この理由としては、RPAの導入には、人的・時間的なコストが存在し、運用面では、税理士業務のみならず、ある程度の情報処理技術・知識が必要であるからである。

最後に、RPAがどのように組み込まれているのかについて理解を深めるため、笠原純一税理士事務所（以下、「笠原税理士事務所」とする）の笠原純一氏（税理士）に、なぜRPAを導入したのか、RPAを税理士業務等へどのように組み込んでいるのか、RPA導入によりどのような効果が得られたのか、RPA導入に際して発生した課題とその解決方法を確認した。

3.2 ケース・スタディの実施方法

ケース・スタディを実施し、RPAが中小企業会計に与える影響を分析するうえでは、収集した各種データを詳細に検討する必要がある。RPAの導入に際しては、導入する企業や税理士事務所のみならず、RPAメーカーやRPAベンダーも含めた複数の関係者から聞き取りを行うことで、RPAを会計業務へ導入するという事象について、異なるレベルから検討することが可能となる。つまり、データの質を確保するために、トライアングレーションを視野に入れて実施している。

本研究では、以下の4つの方法によってケース・スタディを実施した。すなわち、①RPA社の野村氏、親和創美社の有野氏、笠原税理士事務所の笠原税理士への半構造化インタビューによる聞き取り調査（聞き取りに関連して、メー

ルでの質疑応答，資料の提供を含む)，②筆者らがRPAの導入効果を理解するために，RPAを導入する前の会計事務の実体験（証憑からの起票作業等），③実際に運用しているRPAのシナリオ⁴と動作の確認，④内部資料等（笠原税理士事務所でのRPA関連書類）の検討である。

3.3 調査概要

RPAメーカー，RPAベンダー，税理士事務所へのインタビュー調査の概要をまとめると図表1の通りである。なお，インタビュアーは，いずれも筆者らである。

3.3.1 RPA社の概要

RPA社は，東京都に本社を置く創業5年目のRPAメーカーであり，資本金は，1,000万円，売上高は約2億円，従業員は15名である。事業内容は，RPAの開発，製造，販売，自社

RPAのサポート業務である。2023年4月時点で，RPA導入実績は約700社であり，うち，税理士事務所等は約300事務所，社労士事務所は約50事務所である。その他一般の法人が250社ほどである。

沿革を簡潔に示すと次の通りである。同社は，2018年，税理士事務所等でのRPA定着を図るべく全国の税理士事務所等を訪問し，RPA製品・ビジネスモデルについての意見を集め，RPA社のRPA製品リリースの準備を開始している。2019年よりRPA製品（EzRobot）をリリースし300事務所以上においてRPA製品の提供が開始されている。2023年7月からは，税理士事務所等に特化したAI-OCR「Ez-AiOCR」をリリース予定で，2023年5月時点で約400事務所においてβ版を提供している。なお大手RPAメーカー向けのOEMも手掛けている。

同社にはグループ会社が1社あり，税理士事

図表1 調査概要

年月日，時間，場所	インタビュアー	内 容
第1回 2023年4月14日 18:00-18:30（30分） オンライン（Zoom）	RPA社代表取締役社長 野村 紘太郎 氏 親和創美社代表取締役社長 有野 浩 氏	<ul style="list-style-type: none"> キックオフミーティング，研究計画の説明と協力依頼，各社の会社概要，業務について確認 研究成果の公表に関する説明，次回調査の日程調整
第2回 2023年5月15日 18:00-20:00（2時間） RPA社応接室	RPA社代表取締役社長 野村 紘太郎 氏	<ul style="list-style-type: none"> RPA業界の現状，RPA社の会社概要，ビジネスモデル，RPAの特徴，販売・マーケティングの特徴，土業特化の理由
第3回 2023年6月5日 13:00-19:00（6時間） 笠原税理士事務所応接室	笠原税理士事務所 笠原 純一 氏（税理士） 河野 祐之 氏（所員） 親和創美社代表取締役社長 有野 浩 氏	<ul style="list-style-type: none"> RPA導入の経緯，RPAのメリット・デメリット，シナリオ作成の実務，従来の会計事務（実体験含む），RPAの実際の動作確認 RPA導入企業，税理士事務所等の特徴，RPA社のRPAの特徴
第4回 2023年9月12日 14:00-18:00（4時間） 笠原税理士事務所応接室	笠原税理士事務所 笠原 純一 氏（税理士） 河野 祐之 氏（所員） 親和創美社代表取締役社長 有野 浩 氏	<ul style="list-style-type: none"> RPAを導入する意思決定，RPAにより効率化が図られた業務とその内容，自動化できる業務とできない業務の性質の違い，RPA導入を成功に導く要因，RPA導入教育 RPA導入企業，土業向けRPAの特徴，RPAを効率的・効果的に運用するポイント

出所：筆者作成

務所等専用の販売代理店を有している⁵。なお、契約ベースの販売代理店は約50社有している。販売代理店には、販売に際して一定の手数料を支払う形をとっている。

同社の組織構造は比較的簡潔で、製品開発チーム(5名)、カスタマーサクセス(5名)、営業部門(2名)、管理部門(3名)で構成されている。製品開発チームは、RPAとAI-OCRの開発・改良を行っており、プロダクトマネージャーを社長が兼任している。また、日常業務を管理するマネージャーが1名いる。カスタマーサクセスチームは、ユーザー向けのサポートを業務としている

RPA社の特徴としては、単にRPAを販売するのみならず、税理士事務所等向けに特化している点であり、インストールサービスやアフターサービス(メンテナンスサポート)など、サポートが手厚いという点である。他社との差別化を図りニッチな市場でRPAを販売している点に特徴がある。なお、同社は、RPAのシナリオ自体は基本的に作成していない(サポートは行っている)。経営に対する基本的な考え方は、中小企業、士業事務所などエンジニアを豊富に抱えていない法人・事務所向けに、テクノロジーの力で生産性向上を達成することに寄与することを使命としている。

野村氏は、RPAにより士業が得られるメリッ

トについて、次のように語っている。

「時間の削減と正確性の向上。あとは、そうですね、結果として高付加価値業務にシフトすることができるであるとか。満足度も、基本的にはうまく回ってる会社さんでは、要は単純な業務ほどRPAに向いてるっていうことで、これは自分がやらなきゃいけない仕事なのか？みたいなこそ、RPAがやってくれるので、そこに対する満足度というところはあるということになるかな」(第2回インタビューより)。

RPA社のRPA自体については、製品の使いやすさ、サポートの質、業界知見で差別化を図っており、RPAのシナリオ作成方法やRPAのエラー対応などについては、カスタマーサクセスチームを充実させて顧客対応をしている。

同社のRPAでは、多様な業務が実施可能であるが、主な業務を一覧にすると、**図表2, 3**の通りである。主な管理業務としては、経理、人事、レポート作成、その他で構成されており、主な会計関連業務としては、顧客情報登録、仕訳登録、月次帳票印刷、決算対応、ソフト関連系、管理業務、申告前後業務などである。なお、同社のRPAの操作画面(機能ボタン)は、GUIを用いて、視覚的、直観的に操作が可能となるように作られている⁶。

図表2 RPA社のRPAで実施できる主な管理業務

経理

請求書作成、口座振替不能リスト取得、入金消込、請求書DL

人事

入社関連処理：人事システムへの登録・給与ソフトへの登録・契約書作成・届出書作成、退職関連処理、休職関連処理

レポート作成

顧問先に財務・税務情報などレポート、時間外のシステムへのアクセスログの取得、PC端末ごとの印刷枚数チェック、ETCカード利用履歴の整理、入出金情報のレポート

その他

営業DMのリスト作成、営業担当者に顧問先創業記念日の通知、PW変更、メルマガ配信

出所：RPA社の提供資料より筆者作成

図表3 RPA社のRPAで実施できる主な会計関連業務（申告関連業務を含む）

<p>新規顧問先情報登録 会計/税務申告ソフト・e-Tax等への登録，新設法人設立届の登録</p> <p>仕訳登録 現金出納帳登録，ネットバンキング，カード明細登録，売上管理システムより登録，二重仕訳チェック</p> <p>月次帳票印刷 試算表など印刷/メール送信，分析表作成/メール送信</p> <p>決算対応 申告のお知らせ取得，申告書作成（消費税，概算書），案件管理，申告後処理</p> <p>ソフト間連携 会計ソフトから会計ソフト，会計ソフトから税務申告ソフト，会計ソフト から財務分析ソフト</p>	<p>管理業務 請求書作成，振替不能顧客の抽出，請求書DL，各種報告書作成</p> <p>申告前 申告のお知らせ取得，案件管理：資料回収依頼書の送付・案件管理表の作成・申告期限延長届出表の作成・進捗遅延案件の通知・本日申告予定の顧問先一覧の通知・会計ソフトと申告ソフト間の数字チェック（償却資産など）</p> <p>申告後 申告書，総勘定元帳などPDF化/印刷，郵関連処理，ラベル印刷，宛名印刷，頭紙作成，翌期繰越，ページ納付</p>
---	--

出所：RPA社の提供資料より筆者作成

3.3.2 親和創美社の概要

親和創美社は、兵庫県に本社を置く創業29年のRPAベンダーであり、資本金は、500万円、売上高は約2,000万円、従業員は2名である。事業内容は、RPAを始めとしてITツールの販売を行っており、税理士事務所等とその顧問先企業へソフトウェア・RPAを使った業務改善提案を行っている。RPA社の代理店であると同時に、企業向けコンピューター管理会社でシステムインテグレーターである株式会社ミロク情報サービスのパートナー企業でもある。RPAについては、2019年にRPA社と代理店契約を行い、主として関西で営業活動を行っている。2023年6月現在、RPA導入クライアント数は10件程度である。

同社によるRPA導入の流れは次の通りである。①RPAの仕組みのデモ（提案書を説明し、RPA社のRPAを使った仕組みのデモと説明）、②導入希望社（者）の課題点と要望のヒアリング（RPAに適した業務の切り分けの実施）、③RPA社のRPAを試用（RPAロボットを約1か月実際に操作して体感）、④商談（試用で出た疑問点等を解消）、⑤導入決定（業務の自動化によって生産性の高い仕事を実現）⁷。

親和創美社の有野氏は、RPA導入企業等の特徴について、次のように述べている。①ある程度のRPAを導入して、社員を減らそうとする企業もある。それは誤りであり、RPAは、今いる社員の生産性の向上に資するためのものである。確かに、RPAを入れるのは社員を採用できないからという理由もある。ただ、RPAを導入してロボットを作るにしてもロボットに対してのみならず、専門知識が必要であり、結局は人作りが大切である（第3回インタビューより）。②導入企業に自社の業務内容を把握できており、ある程度情報処理について、理解のある方がいる企業とない企業では、導入に際して大きな違いがある。（第4回インタビューより）。③税理士事務所等で利用している会計ソフトやシステムの違いは、RPAの導入に際して可否を左右する可能性がある（第4回インタビューより）。④高額な会計ソフトを購入できる企業や会計事務所ばかりではないので、複数のソフトを連携させて利用するのにRPAは向いている（第2回インタビュー）。

3.3.3 笠原税理士事務所の概要

笠原税理士事務所は、兵庫県に事務所を構え

る税理士事務所である。笠原純一氏の税理士としての業務年数は16年であり、所員は9名である。クライアント数は120社ほどである。業務内容は、税務代理、税務書類の作成、税務相談であり、顧問先企業の経営支援やコンサルティング、会計事務も行っている。会計ソフトは、株式会社日本デジタル研究所（以下、「JDL」とする）のソフトを用いている。なお、親和創美社の有野氏が笠原税理士事務所を訪問してRPA社のRPAを勧めたことを契機として、RPAを導入している。

RPA導入の理由としては、①所員の単純作業（誰でもできること）を回避すること、②所員が可能な限りクライアント先を訪問する時間を確保したいこと、③会計事務を依頼してくる企業をクライアントとして持つ数には時間的、人的に限りがあること、④電子帳簿保存法やインボイス制度に対応するための作業時間を作ること、⑤税理士事務所経営を円滑にするため、組織、技術、ソフト、人材育成などに力を入れたいこと、⑥AI-OCRを含め現時点で最新技術に対応することが長期的な視野でメリットがあることなどである（第3、4回インタビュー）

笠原税理士は、会計事務を行うためにRPAを導入することに対して、「入力作業をしないと、経営が分からないようになる。RPAを導入して自動化するメリットがある一方、当該会社の状態を把握したり、コンサルティング能力が低下するというデメリットも存在している」（第3回インタビュー）とも考えている。特に強調していたのは、①証憑をしっかり確認することの大切さ、②仕訳・起票は基本的には人手で行ったほうが良いという点である。会計事務については、肯定的に捉えており、「一定規模でなければ自社で経理を『正確に』実施することは難しいだろうし、税理士事務所アウトソーシングすることにメリットがある」（第3回インタビュー）と述べていた。

4 笠原税理士事務所におけるRPAの導入経緯とその効果

笠原税理士事務所では、所員を単純作業から解放するため、定型、反復、時間のかかる単純作業についてRPAを導入している。その効果は、業務時間の有効活用、会計データの正確性の向上、会社訪問・新規提案の時間の確保、より価値のある作業へのシフト等である。笠原税理士は、導入経緯として、電子帳簿保存法、インボイス制度とあいまって、RPAを導入するいいタイミングであった（第3回インタビュー）と述べている。

以下、笠原税理士事務所で作成しているRPAのロボットを具体的に見ていく。

4.1 反復的単純作業におけるRPA導入事例

例えば、「仕訳ロボット」は、請求書（中小企業側で作成されたエクセルデータ）を集計表へ集約し、売掛金の管理を行っている。なお、当該集計表データを参照して、仕訳は自動生成される。「仕訳ロボット」で作成された仕訳データのうち、不具合のある仕訳データを抽出する「仕訳整理ロボット」も作成している。例えばマイナスのデータがあった場合、0円の仕訳などがロボットにより抽出される仕組みである。また、「CSV変換ロボット」では、整理された仕訳をCSVに自動変換し、JDLのソフトにデータを取り込ませている。

これらのロボットにより、従来は、すべて手作業で行っていた作業が自動化され、大幅な時間短縮が図られている。具体的に説明のあった中小企業の売掛金管理の例だが、毎月2,500件の仕訳（内税・外税有り）について、3～4日かけて行っていたものが、わずか20～30分で終了するとのことである。また、金額についても、正確であり、適時性や正確性が担保されて

いるということであった(第3回インタビュー)。

4.2 RPAのシナリオ作成

笠原税理士事務所の河野氏は、笠原税理士事務所で4年の勤務経験を有する所員である(通算所員歴は18年)。河野氏によると、RPAのシナリオ作成に際しては、税理士事務所での業務フローや会計処理についての理解が深いほど、スムーズに作成しやすいとのことであった。また、RPAロボットのみならず、エクセルや情報処理に関する知識も必要であるとのことである(第3回インタビュー)。RPAベンダーの有野氏も同じことを指摘している(第4回インタビュー)。

RPAのロボットを動かせば、証憑から財務諸表まで一気通貫で作成される仕組みを持っている税理士事務所等があるかもしれないが、笠原税理士事務所では、要所で、人手を介したチェックを行いながら、RPAを動かしている。この工夫は、RPAを全面的に業務に導入するより部分的に導入したほうが、結果的に作業効率が高かったことが理由である。例えば、先ほど示した「仕訳整理ロボット」の場合、仕訳データのうち、金額が「0円」の仕訳をロボットが抽出した後、当該データを消去する作業は人が行っている。また、逆仕訳やマイナスの仕訳の修正、削除などについても人手で行っている。これらを自動化することはもちろん可能であるが、ロボットが次の作業に移る前に、人が確認することでより、ロボットの停止やエラーを防ぎ、正確性を高めているとのことである。

なお、先述した3つのロボットを作成するのに要した期間は3ヵ月ほどであったという(第3回インタビュー、河野氏)。RPAの導入間もない時期での作成であったことも考えられるが、途中、トライ&エラーを繰り返しながら作成したという。RPAのシナリオを作成するために一定期間が必要であることは課題として指摘で

きる。有野氏によると、RPAのシナリオを作成してくれる会社もあるが、外注などに出すと、ケースによるが、十万~百万単位での外注費がかかる場合があること、業務フローが分かっているかないと適切な動作が見込めないことから、税理士事務所等や中小企業では、内製の重要性・必要性を指摘していた(第3回インタビュー)。

4.3 中小企業の会計業務に対する税理士の役割の変化

例えば、坂本(2019)は、「税理士が行う会計業務は、AIが将来取って代わるであろう起票代行などの作業が中心ではなく、会計の専門家として多様な事業者を対象とし、広範な会計制度全般を取り扱う専門家的な指導業務である点にその特徴がある。(中略)税理士が行うべき会計業務は、デタラメな会計帳簿と決算書(らしきもの)の作成代行ではないのである」(坂本2019, 29)とする。確かに、単純作業は、AIなどに代替される可能性があるものの、刻々と改正される法令対応やコンサルティング業務など、高度に専門的な判断を要する業務は、今後に残ると考えられる。

RPAを導入すれば、ある程度の作業を(人に代わって)代行させることはできるかもしれない。笠原税理士事務所の事例で見たように、部分的には、RPAが人に代わって会計事務を行っている。しかし、笠原税理士は、複雑な取引、電子帳簿保存法やインボイス制度が始まったばかりの状態では、形式的・内容的に統一されていない各種証憑を取り扱った税務書類の作成において、RPAが完璧に人に代わって作業をすることは難しいと現状では指摘している(第4回インタビュー)。

現状のRPA自体が、万能で何でもできるツールでないことは言うまでもないが、将来的には、AI-OCRやAIそのものも併用・活用して、非定型業務にも対応可能な時代が来るかもしれな

い。デジタル化データを基礎とした会計事務、日常的な情報共有を見据えて、RPAを導入することは、中小企業、税理士事務所等のいずれにおいても、会計実務を効率化するうえで有益であると考えられる。今後、税理士の果たす役割は、コンサルティングや経営支援業務等にシフトしていく可能性が指摘できる。

4.4 RPAが会計情報作成プロセスに与える影響

会計情報作成プロセスにRPAが与える影響について検討してみると、従来の財務諸表を作成する仕組み（構造）自体には影響がないと考えられる。笠原税理士事務所の例を見る限り、会計ソフト（JDL）にデータを入力する前の段階で、RPAを用いていることが明らかとなっている。また、仕訳のチェック機能や、売掛金の管理など、部分的にRPAを導入していることも示したが、これらは、財務諸表を作成するうえでのプロセスに影響を与えているというより、正確性を高めたり、検証の手段が多様化したりしたに過ぎないと言える。つまり、会計情報を作成するプロセス上で、パッチワーク的に便利なツールを利用しているに過ぎないと言える。一方、デジタルデータの活用やRPAの導入は、記録行為そのものによる管理（高橋2019, 74）を今後、推進していく可能性を含んでいると考えられる。

以上の検討から、RPAは、会計情報作成プロセスを変革するものではなく、会計ソフト（例えば、ERP、連結決算パッケージソフトなど）、マイクロソフト社のExcelやAccess、自社開発のソフトウェアなど、これまでに税理士事務所等で採用されてきた税理士業務等を遂行するソフトウェア（ツール）の1つであると考えられる。

4.5 RPA対応人材の育成

会計ソフトやRPAによる自動入力、正確

性や時間短縮など多くのメリットがあるものの、デメリットについても考えられる。笠原税理士は、RPAにより労働力をかけず業務を遂行できるが、その反面、実際の証憑類を見なかったり、すでにデジタル化されたデータのみしか扱わなかったりすることにより、顧客企業の実態がつかみにくくなり、税理士事務所としてのコンサルティング能力が低下する可能性があると言われている（第3回インタビュー）。RPAで税理士業務等を行ったとしても、業務プロセス上で得られる知識や技術などの能力を低下させない工夫が今後必要であると言える。

既述したように、RPAを作成するには税理士業務等に加えて情報処理に対する知識、スキルも必要となる。RPAのシナリオを作成して運用する時間が、単純業務で費やす時間を上回ってしまう場合は、費用対効果の面から、問題があると言える。この意味で、RPAを短期間で作成し、日常的にトラブルなく運用できるスキルを持った人材の育成も必要であると言える。有野氏によると、大企業とは異なり、小規模な中小企業や税理士事務所等では、それほど社員・所員数が多くないため、RPAを取り扱う人員が少ないことが運用上の課題であると指摘している（第3回インタビュー）。同じ点は、笠原税理士も指摘しており、現在の事務所では、「河野さんしか、今のところRPAを対応できないが、ほかの人にもできるようにしなければならない」（第3回インタビュー）とのことであった。多くの書籍等で指摘されているが、担当者が移籍・退職した後、実働しない・管理者のいないRPAロボット（いわゆる「野良ロボット」）が社内に残されてしまうという課題も、今後発生する可能性がある。RPA対応人材の育成が急務であると考えられる。

4.6 RPAの運用とその課題

RPAは汎用性が高く、複数のソフトウェア

を連携する役割も持っている上に、異なる取り込みルール of 会計ソフトにも対応できるなど優れた点がある。しかし、そもそもデジタルデータが必要である点、ソフトウェアの更新（例えばエクセルのバージョンアップや会計ソフトの更新）があればRPAのシナリオを作成しなおさなければならない点、RPAのシナリオ中で条件分岐を多用できない点⁸、エラーが生じた場合にその時点で動作が止まってしまう点などが、課題として指摘されている（第3、4回インタビュー、河野氏、有野氏）。多くの場合は、エラー原因を解消したり、連携ソフトウェアに対応したRPAのシナリオを再作成したりすることで対応しなければならず、メンテナンス上の課題が残る。

そもそも、会計情報はその作成過程において、取引を抽象化して金額表示する点にある。勘定科目を使うことで、具体的な取引内容は抽象化され、捨象されるわけだが、会計ソフトやRPAを使った仕訳が不適切であっては、実態を適切に表しているとは言えない。笠原税理士は、例えば銀行口座データを使って仕訳するとしても、相手勘定を人が判断したほうが早くて、妥当な場合があると指摘している。また、RPAや会計ソフトで複合仕訳が正確に行われなかったり、勘定科目が「その他」となってしまうようなケースに対して懸念を示していた（第3回インタビュー）⁹。

なお、笠原税理士事務所側でRPAを導入したことにより、中小企業の会計事務にも波及効果が出ている。笠原税理士事務所のクライアントでは、中小企業自身がエクセルデータを作成することになっており、標準化されたファイル形式に月々のデータを入力して、税理士事務所に提供しているとのことである。今まで、紙や不統一な電子データであったものが、RPAを利用することを前提として、標準化されている点に影響を見て取れる。

4.7 RPA導入のメリット・デメリット

笠原税理士事務所におけるRPA導入事例の考察から、RPA導入のメリットとデメリットを視点別で要約すると図表4の通りである¹⁰。メリットは多岐にわたるが、従来では直接的にコスト削減や経営の効率化が難しかったバックオフィス業務（本研究では、税理士事務所を行う会計事務）を改善できるという点が特筆できる点である。

本稿では、RPA導入のメリット・デメリットの抽出にとどまったが、RPAを導入することに伴い不可避的なデメリットと工夫次第では解消できるデメリットを識別し、RPAを導入した際のデメリットの解消に関する考察が必要である。

5 おわりに

本研究は、我が国におけるRPAメーカー、RPAベンダー、税理士事務所へのインタビュー調査を通じて、RPAが税理士事務所等において、どのように導入・活用されているのかについて検討してきた。本研究の第一の貢献は、税理士業務等におけるRPA導入のメリットとその限界について検討した点にある。これらの検討を通じて、適時に、正確な会計帳簿を作成するうえでRPAが有益である点、単純反復作業に適している点を明らかにした。また、RPAを始めとして、情報技術の進歩があっても代替が難しい業務が有ることも明らかにした。事例研究を通じて、我が国の税理士事務所が適時性、正確性、業務の標準化、電子化対応、より生産性の高い業務へのシフトを視野に入れてRPAを利用し、その導入効果が出ていることを示したことも貢献であると考えられる。

本稿では、税理士事務所等がRPAを導入することで、中小企業側がどのような影響を受けるのかという点での考察は行えなかったが、次

図表4 RPA導入のメリット・デメリット

視 点		メリット	デメリット
業 務	適用対象	定型・単純な業務で導入効果を発揮	非定型や複雑な業務へ対応が困難
	標準化	異なる書式・紙データへ対応が不要	標準化するためのデジタル化されたデータが不可欠
	効率	省人化・省力化が図られ、業務の生産性が向上	RPAのエラー等があった場合、業務効率が低減
	自動化	業務の自動化	所員の中小企業の経営状態把握力の低下（業務プロセスの知識の喪失）
	取扱い範囲	業務や取扱い資料の網羅性が向上	非デジタル化データの取り扱いが困難
	成果の測定	限られた範囲の業務における改善効果	RPAの導入により業務が改善したように表面上誤解する可能性
コ ス ト	人的	従来の業務で必要であった人的コストの削減が可能	RPAに対応する追加的人的成本が発生する可能性
	金銭的	既存のパソコン、ソフト等の活用	RPA導入のための初期投資・コスト（RPAソフトウェア）が必要
	時間的	従来の業務で費やしていた時間の大幅な短縮	RPAのロボット作成や運用、メンテナンスに時間が必要
人的資源		単純作業から高付加価値作業へ労働力転化 非定型業務へ労働力転化	RPAのシナリオを作る能力が追加的に必要 RPAに対応できる人材に限定
事務手続と所員間のコミュニケーション		会計事務の適時性が向上 事務手続における役割分担	会計事務を行う際、RPAを用いることに伴う承認手続きや業務のために追加的な人手が必要 RPAを使うスタッフと使わないスタッフがいる場合、追加的なコミュニケーションが必要
リスク管理・ガバナンス（ITガバナンスを含む）		ヒューマンエラーの回避 作成した会計情報の検証可能性が向上 会計事務の適正性が向上	リスク管理が煩雑（セキュリティ問題、税理士業務に付随する法的リスクを含む） 業務のブラックボックス化・俗人化 RPAのエラーによる業務停止・停滞
デジタル技術との親和性		AIなど、他のデジタル技術との連携が可能 パッチワーク的に特定の業務へ利用 RPAのシナリオの転用・応用（RPA化業務の見える化を含む）	新しい技術等との連携のために要する追加的な作業が必要 連携するソフトウェアの更新等に伴うRPAのシナリオ、ロボットの再作成の必要性 業種や業界の違いにより、転用・応用が困難

出所：筆者作成

の点が副次的に明らかとなった。例えば、従来は異なるフォーマット、紙媒体等で行われていた中小企業と税理士事務所間での情報のやり取りは、統一化されたフォーマット・デジタルデータへと転換され、業務効率の向上に寄与していることが明らかとなった。つまり、RPAの

導入は、不統一な形式やアナログデータを、統一化・標準化されたデジタルデータへと転換させる効果があることを示した。会計ソフト等へデータを入力する前段階でのRPAの活用は、税理士事務所等に限ったことではない。むしろ、経理スタッフの人数や作業時間に制約のある中

小企業での活用が今後期待できるとも言える。また、電子帳簿保存法や消費税のインボイス制度によるデジタルデータの利活用を視野に入れると、今後、RPAの導入効果は高まると考えられ、今後の研究の可能性を指摘できる。

本研究には、以上のような貢献があるものの、次に示す限界もある。まず、限られた事例であること、また、中小企業におけるRPAの導入事例について詳細に検討ができていない点である。さらに、RPAが向いている業務、向いていない（導入することが現時点では検討が必要な）業務について断片的に明らかにしたものの網羅性に欠けていることなどである。また、RPA導入に伴うリスク管理や、RPAが突如として利用できなくなった場合の税理士業務等のバックアップシステムなど、RPAの欠点を克服する具体策については、十分に検討できなかった。また、RPAに対応する人材育成について会計教育の視点から考察できなかった。これらの点については、RPA導入事例を積み重ねながら、RPAが中小企業会計に与える影響と併せて考察を深めていきたい。

(注)

- 1 本稿では、RPAについて以下の定義を用いる。RPAとは、「GUI (Graphical User Interface : 筆者注) を使用してルールベースのビジネスプロセスを自動化する (複数の) コンピュータプログラム (すなわちロボット) の開発を可能にする技術である。」(Plattfaute and Borghoff 2022, 177)
- 2 RPAは、構造化された自動化データを使用して、予測可能なルーチンタスクを自動化するためにアプリケーションを統合したソフトウェア・ツールとみなされており、一般的にインテリジェンスを利用することはない (Al Bhimani 2021, 奥村訳 2022, 34-36)。
- 3 例えば、The American Accounting Association (AAA)のDigital Libraryで“robotic process automation”を検索すると175件の論文等がヒット

トする (2023年10月16日時点)。

- 4 RPAは、事前に命令した作業しか実施してくれない。したがって、人手で実施していた作業について、ロボットに作業を行わせるためには、あらかじめ作業手順を作成しておくことが必要となる。本稿では、この作業手順を「RPAのシナリオ」と呼ぶことにする。
- 5 会計事務所 RPA 研究会株式会社である。
- 6 具体的な操作画面については、RPA社のWebサイトを参照されたい。同社サイトは、<https://ezrobot.biz/>である。
- 7 親和創美社のWebサイト (<https://shinwanet.co.jp/>) より。
- 8 河野氏、有野氏によると、条件分岐は、多くても1つのロボットで4つくらいまでとのことであった (第3回インタビュー)。
- 9 笠原税理士事務所では、今後、AI-OCRを用いて、証憑類から仕訳に必要な情報を適切に抽出したり、登録番号 (“T”を除く13桁の半角数字)などを自動入力することにより業務軽減を模索している。
- 10 図表化に際し、Zhang et al. (2023) のTable3 (p.209)におけるTheme, Issueを参考にして視点を設けたうえで、笠原税理士事務所におけるRPA導入事例から得られたメリットとデメリットをまとめている。

【参考文献】

- Al Bhimani. 2021. *Accounting Disrupted: How Digitalization Is Changing Finance*, John Wiley & Sons, Inc. (奥村雅史訳. 2022. 『会計不全 : デジタイゼーションは会計をどう変えるか』中央経済社.)
- Bellinga, J., Bosman, T., Hocuk, S., Janssen, W. H. P. and Khzam, A. 2022. Robotic Process Automation for the Extraction of Audit Information: A Use Case, *Current Issues in Auditing* (2022) 16(1): A1-A8.
- Boritz J. E., T.C. Stratopoulos. 2022. JIS Workshop on Robotic Process Automation (RPA) Research: Views from RPA Industry Leaders and AIS Researchers, *Journal of Information*

- Systems (2022) 36(1): 1-5.
- Bright, H.Y., Michael, L., Hui L. 2023. Robotic Process Automation Risk Management: Points to Consider, Journal of Emerging Technologies in Accounting (2023) 20(1): 125-145.
- Cheng C., J. T. Eagan, A. Yurko. 2022. ChicagoLand Popcorn® Examining Online Retailer Nexus Following Wayfair Using Data Visualization and Robotics Process Automation, Journal of Emerging Technologies in Accounting (2022) 19(1): 133-164.
- Cooper, L. A., D. K. Holderness, Jr., T. L. Sorensen, D.A. Wood. 2019. Robotic Process Automation in Public Accounting, Accounting Horizons 33 (4): 15-35.
- Cooper, L. A., D. K. Holderness, Jr., T. L. Sorensen, D.A. Wood. 2022. Perceptions of Robotic Process Automation in Big 4 Public Accounting Firms: Do Firm Leaders and Lower-Level Employees Agree?, Journal of Emerging Technologies in Accounting (2022) 19(1): 33-51.
- Eulerich, M., N. Waddoups, M. Wagener, D. A. Wood. 2023, The Dark Side of Robotic Process Automation (RPA) : Understanding Risks and Challenges with RPA, Accounting Horizons: 1-10, SEPTEMBER 08 2023.
- Frey, C. B., Osborne, M. A. 2013. "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", Oxford Martin School Working Paper. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Ng, C. 2023. Teaching Advanced Data Analytics, Robotic Process Automation, and Artificial Intelligence in a Graduate Accounting Program, Journal of Emerging Technologies in Accounting (2023) 20(1): 223-243.
- Plattfaut, R., V. Borghoff. 2022, Robotic Process Automation: A Literature-Based Research Agenda, Journal of Information Systems (2022) 36(2): 173-191.
- Saikat R., A. Villa, M. Alexander., A. Wang, M. Saha, S. Joshi. 2023. Magic Quadrant for Robotic Process Automation (Published 2 August 2023). <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2EDXTGOY&ct=230705&st=sb>
- Vincent, N. E., A. Igou, and M. B. Burns. 2020. Preparing for the Robots: A Proposed Course in Robotic Process Automation, Journal of Emerging Technologies in Accounting 17(2): 75-91.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research 2/e, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳. 2011. 『新装版 ケース・スタディの方法 [第2版]』, 千倉書房.)
- Zhang C. A., H. Issa, A.M. Rozario, J. S. Soegaard. 2023. Robotic Process Automation (RPA) Implementation Case Studies in Accounting: A Beginning to End Perspective, Journal: Accounting Horizons 37(1): 193-217.
- Zhang, C. A., M. A. Vasarhelyi. 2023. How to Teach a 14-Week Robotic Process Automation (RPA) Course for Accounting Students, Issues in Accounting Education (2022) 37(3): 21-39.
- 株式会社アイティフォー ナイスジャパン株式会社監修・RPA ビジネス研究会著. 2018. 『60分でわかる! RPA ビジネス 最前線』技術評論社.
- 井ノ上陽一. 2019. 『税理士のためのRPA入門』第一法規.
- 大角暢之・佐々木俊尚. 2017. 『RPA革命の衝撃』東洋経済新報社.
- 大西亜希. 2021. 『RPAで成功する会社, 失敗する会社』クロスメディア・パブリッシング.
- カワサキタカシ. 2018. 『RPAのはじめかた ツールを見ながらめぐる! RPAの楽しい世界』技術評論社.
- 河崎照行. 1997. 『情報会計システム論』中央経済社.
- 川野克典. 2023. 「日本企業の管理会計・原価計算 2020年度調査報告 —ICTにより管理会計・原価計算は進歩しているのか—」『メルコ管理会計研究』14(1): 61-76.
- 経済産業省. 2018, 2050年までの経済社会の構造変化と政策課題について. https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/

pdf/001_04_00.pdf

- KPMG コンサルティング株式会社編. 2019. 『RPA 導入ガイド』中央経済社.
- 国立社会保障・人口問題研究所. 2023. 「日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要」. https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp
- 坂本孝司. 2019. 『税理士の未来 新たなプロフェッショナルの条件』中央経済社.
- 新改敬英・吉永賢一郎. 2020. 「会計プロフェッショナルはデジタル技術の進歩とどう向き合うべきか ―会計事務所の事例およびシステムベンダーへのインタビューをもとに―」『熊本学園会計専門職紀要』第11巻：27-41.
- 総務省. 2023. 「自治体におけるRPA導入ガイドブック」. https://www.soumu.go.jp/main_content/000890388.pdf
- 田牧大祐・佐々木伸明. 2020. 『中小企業経営者のためのRPA入門』幻冬舎.
- 高橋賢. 2019. 『管理会計の再構築』中央経済社.
- 兎澤直樹. 2022. 『RPA自動化経営の教科書』日経BP.
- 野村総合研究所, カール・ベネディクト・フレイ, マイケル A. オズボーン. 2017. 「日本におけるコンピューター化と仕事の未来」. <https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/journal/2017/05/01J.pdf>

- 山矢和輝. 2023. 「Robotic Process Automation (RPA) が簿記に与える影響 ―英文学術雑誌の文献レビューを通じて―」『日本簿記学会 第39回関東部会 報告要旨集』39-53.
- 芳野剛史. 2022. 『定型業務を効率化する 実践RPAガイドブック』中央経済社.

※参考文献 URL の最終閲覧日は、全て 2024 年 1 月 9 日である。

【謝辞】

本稿の作成に際しては、株式会社 RPA ソリューションズ代表取締役社長の野村紘太郎氏、有限会社親和創美代表取締役社長の有野浩氏、笠原税理士事務所所長の笠原純一氏、所員の河野祐之氏に多大なご協力を頂いた。記して感謝を申し上げる。

本稿は、第11回中小企業会計学会全国大会（於：専修大学）において、自由論題報告をした内容を基礎として加筆・修正したものである。報告に際しては、多くの先生方から貴重な質問やコメントを頂戴した。この場を借りて感謝申し上げます。

また、2名の匿名の査読者の先生より、本稿の改善に資する貴重なご示唆をいただいた。あわせて感謝の意を表す。

なお、本稿は、JSPS 科研費 23K01691 の助成を受けた研究成果の一部である。

中小企業における統合報告導入と組織変容

—能勢鋼材株式会社での調査を踏まえて—

内 海 美 保 (関西学院大学大学院研究員)

論文要旨 わが国では中小企業における統合報告導入はなかなか進んでいない。そのような中、実際に導入した際にどのような効果があるかを探求することが本研究の目的である。統合報告書作成に従業員を主体的に関わせた場合における、従業員の成長や意識の変化、また、それによる組織の変化の有無を明らかにする。統合報告書を作成する数少ない中小企業である能勢鋼材株式会社を調査対象とし、統合報告書作成の過程を観察した。その結果、従業員に生じる意識や行動の変化、および組織内に生じる変化の有無とその変化の特性は、Stubbs and Higgins (2014) と比較し、「移行」にとどまらず「浸透」の兆しが見られることが明らかになった。統合報告導入の初期である 2014 年頃には見られなかった組織文化の変容が、時間の経過により統合報告書についての理解の深まりとともに見られるようになった。

キーワード 統合報告, 中小企業, 従業員, 組織変容

1 背景と問題意識

近年、企業においては環境や社会への取り組みを開示する重要性が高まり、CSR レポートやサステナビリティレポートなどを通じて企業の社会的責任を示す試みが増えている。特に、国際統合報告評議会（以下「IIRC」という）¹ による統合報告フレームワークの発表以降、大企業では財務情報と非財務情報を統合して企業の価値創造と社会への貢献を示す統合報告書を作成する動きが広がっている。

企業価値レポート・ラボの「国内自己表明型統合報告書発行企業等リスト 2023 年版」によると、2023 年速報値で日本国内では 934 社が統合報告書を発行しており、2023 年新規発行企業数は 50 社に及んでいる。このよう

に多くの企業が統合報告を導入し、わが国における学術的な関心も高まっているところである。一方で中小企業における統合報告導入の事例は少なく、これまでに確認できたところでは数社にとどまっております²、わが国中小企業における統合報告導入効果に関する研究も限られている。

企業における統合報告導入には、自社の社会的責任を示すのみならず、企業の外部・内部の双方に様々な効果があることが海外の先行研究では報告されている。そういった効果に着目するならば、わが国の中小企業においても統合報告を導入することにより、中小企業ならではの特性に基づき企業内外において持続性強化などの効果があるのではないかと考えられる。本稿では、(従業員参加による) 中小企業における統合報告導入によって、先行研究が示すような統合報告導入効果が何らかの形で発揮されるか

※本稿は査読済み論文です(2024年7月1日決定)。

を検証することが目的とする。

2 先行研究

統合報告書とは企業の売り上げや資産状況といった財務情報に加え、環境、社会、ガバナンス（ESG）の側面を含め、企業の全体的な価値創造プロセスなど非財務情報をまとめて1つの報告書として発行するものである。統合報告とは統合思考に基づき定期的に報告書を作成することにより、効率的で生産的な資本配分をもたらす、財務の安定性と持続可能性を実現する力となるものである³。

中小企業における統合報告導入の効果を主張する先行研究としては以下のようなものがある。James（2013, 24）は「中小企業にとって統合報告は、内部的には、オーナー、マネージャー、従業員が短期・長期に資源の利用と保全、従業員満足とコミットメント、ひいては価値の最大化につながる戦略を開発でき、サポートするのに役立つ」とし、中小企業において統合報告導入は企業内の人々に影響を与え企業内部の変革をもたらす可能性があると考えられる。同時にJames（2013, 26）は「統合されたアプローチを開発するプロセスへの従業員の参加は価値があり、従業員のコミットメントを高め、会社の目標達成を支援する動機付けとなる傾向がある」ことも示唆しているが、具体的な検証はなされていない。

また、Del Baldo（2017, 525）は「統合思考により中小企業はインプット、アウトプット、アウトカムをつながりをつまえて、戦略的経営プロセスに結びつけることができる」とし、「社内エンゲージメントが高まる」としている。また「統合報告は、中小企業の起業家精神や経営文化の進化を促す、急進的というよりは過渡的な取り組みとして構想されるべきもの」とされ、急激な変化をもたらすものではないとされている。

る。中小企業における統合報告の導入は企業内部に利益をもたらすことがうかがえるが、統合報告に取り組む主体は経営者であり、従業員はステークホルダーの一部と捉えられている。

統合報告と組織変容の研究にはStubbs and Higgins（2014）があげられる。Stubbs and Higgins（2014, 1086）は統合報告が革新的な開示メカニズムを刺激しているかどうかを調査し、統合報告を導入したことによる組織変容について「資源や構造のレベルでの変化については証拠があったが、統合報告が組織の根本的なDNAに挑戦するものではなかったため、組織の無形の要素（中核的信念、価値観、規範、使命・目的）の変化につながったという証拠はなかった」としている。

Katsikas et al.（2016, 87, 石原監訳2021, 143）は「統合報告は、統合報告の導入を決定した取締役や経営者が実践した明瞭で意識的な会計の変容プロセスの成果である」とし、管理会計変容の結果が統合報告であるとしている。その後Katsikasに直接インタビューした際には「統合思考によりマインドセットが変わり、以前には戻れなくなる、その中間成果が統合報告書である」とし、統合報告に取り組むことによりマインドが変化することを示唆していた⁴。Katsikas et al.（2016）は公共部門の統合報告と組織変容の関係について論じたものであるが、統合報告に取り組むことで、その経過および結果として組織が変容していくことは組織形態が違っていても起こりうるものであると理解できる。

一方、Dumay and Dai（2017, 595）は、「統合思考は企業文化にほとんど影響を及ぼしていないことが確認された」とし、「統合報告企業の慣行を根本的に変えるものではなく、むしろ、従来どおりのビジネスの視点を強化する」として統合思考による組織文化の変容を否定する。

組織変容に関してLaughlin（1991）は、さ

図表1 Laughlin (1991)の「変化の経路」

状 態	説 明	変化のタイプ
惰性	環境に対応しない	なし
反駁	変化への圧力に抵抗する。その結果システムに対する一時的な小さな変更がおこる。	第一次 構造, プロセス, システム (「システム」) の変更
再配列	システムには小さな変化はあるが根底にあるDNAには変化がない	第一次 (移行)
浸透	実質的な変化を強いる組織のシステムに強制的に加えられるもので, 根本的なDNAの変化につながる	およびシステムに対する変化 (革命, 変革)
進化	DNAとシステムの大きな変更 組織全体に受け入れられる	第二次 (変形)

注：原論文では表中に「Gray et al. (1995)」の記載があるが本稿ではLaughlin (1991) の変化の経路のみにしたがって比較するため、「Gray et al. (1995)」、「Laughlin, 1991」の記載は省略した。

出所：Stubbs & Higgins 2014, 1071 Table1を筆者訳出

まざま環境攪乱の後に生じる組織変化の4つのモデル(「反駁」, 「再配列」, 「浸透」⁵⁾, 「進化」のモデル)を展開している。環境攪乱が組織を通じてどのような経路をたどるかについて、形態恒常性(一次)と形態形成(二次)の性質を持つ変化があるとす。環境の擾乱によって引き起こされる一次的な性質の変化は、解釈スキームに影響を与えることなく、組織内を追跡する。一方、環境の擾乱に起因する二次的な変化は、一次的な変化によって変化した要素だけでなく、解釈スキームにも変化をもたらすものであるとする。そして一次的な変化には、「反駁」と「再配列」の性質の変化があり、二次的な変化には「浸透」や「進化」の性質を持つ変化があると整理する。組織がその攪乱の影響を受けないなら、「変容」ではなく「移行」であるとする。このことは、理想的には妨害は「反駁」されるが、それが不可能な場合、次善の策は問題を内部化することである。それは本当に組織の中心核に劇的な影響を与えないような方法であり「再配列」という意味での変化を成功させることである。次に考えられる変化の経路は「浸透」と名付けられるものである。これは二次的な変化を伴うが、自ら選択するのではなく組織に強制されるように見えるものである。最後の変化経路

は「進化」と呼べるものである。それは第二次(形態形成的な)変化であり、すべての組織の関係者によって強制なしで自由に選ばれ、受け入れられると仮定される。これを達成するためには、選択肢を公開し、議論し、合意することを可能にする自由で開かれた言説が必要だとする。

Stubbs and Higgins (2014) は組織変化の経路としてLaughlin (1991) の「変化の経路」を適用した(図表1)。

日本における中小企業への統合報告導入研究には岩田(2022)によるアクションリサーチがある。「統合報告書の作成と開示、そして利用によってStubbs and Higgins (2014) が示す統合報告を実施する企業では組織変革が起こるという仮説が例証された」と、中小企業の統合報告導入が組織変革を促す要因もしくは触媒となっていることが示唆されている。岩田(2022, 24)は、経営者の統合思考が意思決定に対するポジティブな影響を与える一方で従業員は報告をマネジメントツールとして受け入れる立場にあることを強調しており、従業員が統合報告書作成に主体的に関わることを前提とはしていない。

また、伊藤(2024, 4)は中小企業が「統合報告書を作成することによりトップレベルでしか

知りえなかった価値創造プロセスを開示することは、すべての従業員にも戦略情報の共有が図られるだけでなく、戦略を理解した従業員は部門間での協力体制の強化に向かうようになる。また、将来の価値創造に向けた事業活動を下支えできるように従業員のスキルアップにも寄与できる」と、従業員への影響に言及している。

中小企業への統合報告導入の影響に関するこれらの先行研究は、統合報告書作成が組織に何らかの影響を与え変容に関与することを示唆するものである。しかし、これまでの研究は経営者もしくは経営幹部らが統合報告に取り組む場合の変化についての実証事例である。しかし、いくら経営者が統合報告に取組み、発信していったとしても、従業員が関与しなければ実際には機能しないのではないかと考えられる⁶。なぜなら「中小企業は基本的に独立しており、資金に限りがあり、マルチタスクで柔軟性に富み、大部分が地元根ざし、企業内外の非公式な関係に基づいている」(Russo and Perrini 2010, 217) という特性を有しており、経営者と従業員の距離が近く従業員1人ひとりの役割が大きいと考えられるからである。

そこで本研究では Stubbs and Higgins (2014) に着想を得て、中小企業が統合報告を導入する場合、その取組みに経営者もしくは経営幹部ではなく、従業員が積極的に関与していくプロセスで従業員の意識や内外との関係性がどう変化するかをリサーチクエスションとして設定し、具体的な事例での検証により Laughlin (1991) の変化の経路に照らして Stubbs and Higgins (2014) の研究結果と比較し、違いを明らかにする。

3 研究デザイン

3.1 調査方法

本研究ではわが国では数少ない、中小企業が

統合報告書を作成する際に従業員を統合報告書作成に主体的に参加させる事例を取り上げた。ここでは統合報告書作成に関わった社員の考え方や行動に対する参与観察を行い、社員の発話や行動などについての観察結果を書き留めた。また、統合報告書作成ワークショップの初回、中間、終了後において半構造化インタビューを行い、その内容を分析するという質的データに基づく解釈的な調査方法を採用した。初回と中間のインタビューは従業員であるチームメンバーのみに対して実施し、終了後インタビューはチームメンバーおよび上司である経営陣に対しても実施した。

中間と終了後のインタビュー内容の分析手法はテーマティック・アナリシス法(土屋 2016)に従い、以下の手順で実施した。テーマティック・アナリシス法は、質的データの中から共通するパターンを見いだすことができ、インタビューデータを単純化、類型化することから、採用した。

テーマティック・アナリシス法の手順は以下の通りである。

- ① 分析ユニットは能勢鋼材株式会社の統合報告書作成メンバー6名と、彼らの上司である経営幹部5名からなる(図表2参照)。
- ② 逐語録の作成は、オートメモ(ソースネクスト社)を使ってインタビューを録音し、自動文字起こしを行ったあと、再度録音を聞きながら一言一句逐語録にする。
- ③ 逐語録を熟読した後質問内容とそれに対する回答内容から、テーマとサブカテゴリーを抽出する。
- ④ Nvivoを活用して中間インタビューと最終インタビューの内容をテーマとサブカテゴリーにコーディングする。

3.2 調査対象

今回の調査対象である能勢鋼材株式会社は大

図表2 参与観察およびインタビュー対象者

統合報告書作成メンバー		メンバーの上司である経営幹部
総務部門	40代	専務取締役
製造部部門	40代	総務部門部長
品質管理部門	30代	品質管理兼製造部門部長
営業部門	40代	営業部門部長
営業部門	30代	事業部門部長
事業部部門	30代	

出所：筆者作成

阪府大阪市に本社を持つステンレス鋼材の販売と一部加工を行う中小企業（資本金 3,000 万円、従業員数 80 名）である。能勢鋼材における従来の外部に対する情報開示方法は web サイト、SNS の他、製品カタログによるもので、顧客等のステークホルダーに対して会社の取組みの発信を行っている。また、代表取締役が期首に作成する経営方針書により金融機関等一部のステークホルダーおよび社員への経営方針の発信を行っている。今回、同社が統合報告に取り組むにあたり、経営層ではなく従業員が主体的に関与することになり、筆者はその調査を行う機会に恵まれた。

能勢鋼材株式会社では、社内の総務、営業、品質管理等の各部門から 30 歳代から 40 歳代の課長もしくは課長補佐クラスの 6 名が選出されチームが編成された（図表 2 参照）。同社では統合報告書作成に取組むのは初めてであったため、中小企業の統合報告導入を研究する筆者がサポーターとしてチームに加わった。ここでの筆者の役割は、IIRC フレームワークの解説と、それに基づきどのようなことを検討し、記載すべきかの水先案内人である。2023 年 4 月から 10 月の約 7 ヶ月間、14 回のワークショップ形式で統合報告書作成の作業が行われた。統合報告書作成は IIRC フレームワークに基づいて行われた。作業自体はチームメンバーが主体的に実施したが、専務取締役をはじめとする経営幹部が可能な限りワークショップに陪席し、バツ

クアップが行われた。その間、筆者による参与観察が実施され、また数回にわたりメンバーに対するインタビューが行われた。

なお、能勢鋼材株式会社と筆者の所属法人との間では機密保持契約が締結されている。この契約の範囲内で、参与観察とインタビュー結果をもとに、個人が特定されない内容で学会発表とその成果を論文として公表することについて同社の了承が得られている。

統合報告書作成のためのワークショップは IIRC フレームワークに忠実に以下のプロセスで行われた。また、ワークショップ以外にも、メンバーによる自主的なディスカッションが何度も実施され、次回ワークショップでその結果を報告しようという行動が見られた。

- ① 統合報告に関するレクチャー、IIRC フレームワークの説明
- ② 能勢鋼材が統合報告に取り組む意義に関するディスカッション
- ③ 6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）の洗い出し
- ④ 能勢鋼材のビジネスモデルのディスカッション
- ⑤ 重要性（マテリアリティ）の決定に向けたディスカッション
- ⑥ 価値創造能力に関するディスカッション
- ⑦ リスクと機会のディスカッション（外部環境の洗い出しとクロス SWOT を活用）

- ⑧ ステークホルダーとの関係性のディスカッション
- ⑨ 情報の結合性（6つの資本がビジネスモデルを通してどのように価値を創造するか）に関するディスカッション
- ⑩ 戦略と将来展望（能勢鋼材の将来の姿とそれに向けた戦略）のディスカッション
- ⑪ ガバナンス体制のディスカッション
- ⑫ 戦略と資源配分のディスカッション
- ⑬ 見通しに関するディスカッション
- ⑭ 実績、会社概要、組織体制等については総務担当がとりまとめ

これらを順に議論していったが、時には再度ビジネスモデルに立ち返るなど、随時修正を加える形で議論が進められた⁸。

4 調査結果

4.1 初回インタビューと参与観察結果

4.1.1 初回インタビュー結果

初回のワークショップでは、統合報告書およびIIRCフレームワークについてのレクチャー、および他の中小企業の統合報告書事例を閲覧し

た。その後、口頭で「能勢鋼材が統合報告書を作成する理由」についてメンバーに対し合同インタビューを実施した。メンバー6名は「統合報告書とは何か」「IIRCとは何か」などそれぞれ予習をしており、統合報告書の意味はある程度把握していた。初回インタビューの結果は、**図表3**に示すように、自分たちの目指すところを言語化し、他の中小企業があまり取り組んでいないことにチャレンジするという回答が目立った。一部、「自分たちの武器（価値）に気づくため」、「外部へのアピールになる」、「自社の発展のため」、「目指す方向を明らかにする」という発言も見られた。図表3はメンバー6名の発言をそのまま書き留めたものである。

4.1.2 初回から中間インタビューまでの観察結果

2回目以降のワークショップでは、6つの資本を丁寧に掘り起こし、それがビジネスモデルをとおしてどのような価値を創造していくのかを明らかにする作業を数回かけて行っていた。その過程で、自分たちが目指すべき将来像をメンバーが明確に描くようになるという変化が見て取れた。これは終了後の幹部インタビューに

図表3 能勢鋼材が統合報告書を作成する理由（初回インタビュー結果）

なぜ作成するのか	今の会社の価値、人的資本、製造資本などグローバル社会の中で新たな事業を築くために統合報告書が手取り早いと思う 表明していないとやっていないのと同じだと思うから 社員が頭の中で当たり前と思っていることを報告書に表す 能勢鋼材の責任ある発展のためアピール 新しいことをして行くための自分たちの武器（価値）に気づくため
作成する目的	ESGなど当社がどの程度のレベルなのか比較する 何を目指していくのかを明らかにする 取り組んでいく企業で共通言語を持つ（差別化にもなる） 当たり前と思っていることに気づくことが作戦を立てるために有効・必要
誰に向けて作成するのか	社員（満足度を上げていく） 未来の社員（この会社で働きたいと思ってもらえるように） 外部の人（中小企業でつくりだされていないものに取り組むことにより、こえがけのチャンスにする） 金融機関（信用力向上）

出所：筆者作成（2023/4/12能勢鋼材(株)メンバーに対するインタビュー）

における「3, 4 回目ごろから変わった」というインタビュー結果と一致する（図表 7 参照）。

ステークホルダーについてのメンバーの理解は、当初は顧客・取引先と金融機関という認識であったが、議論を進める中で、配送会社、大学等教育機関、業界団体、地域社会、社員という具合に理解が広がっていった。それとともにステークホルダーとの関係性を認識し始めステークホルダーとビジネスモデルとの関係に議論が及んだ。そこから情報の結合性に議論が進み、資本とビジネスモデル、アウトプットへの流れ、そして将来展望へと情報の統合の議論が進められた。この議論にはかなりの時間が費やされた。

マテリアリティを決定するプロセスは、ワークショップ以外の時間を使いメンバーのみで議論を重ね、これからの社会課題に対応するためには、コアコンピタンスである「ステンレス鋼材の販売及び加工」だけでなく、環境問題に対応した研究開発、データサイエンスなど新ビジネスを創造していく「新技術の研究開発（後に「進化と探索」という能勢鋼材の経営方針書に合わせて変更された）」、それを支える「信頼」の3つがメンバーにより特定された。

4.2 中間インタビュー結果

中間インタビューは、IIRC フレームワークの指導原則に従い開示すべき内容要素をおおよそ書き出したタイミングで実施した（2023年9月13日）。ワークショップ終了後に、質問票を配付しそれに沿って自由に発言してもらうという半構造化インタビューの形式をとった。

中間インタビューの項目は次のとおりである。

- ①統合報告プロジェクトに参加して自分自身や周りに変化はあるか
 - ②経営理念は社内に浸透しているか
 - ③統合報告書は何のために作成すると思うか
- インタビュー内容は録音し、逐語録を作成した。インタビュー内容をテーマティック・アナリシス法に従いコーディングをする前に、インタビュー内容を熟読しテーマとサブカテゴリー（Nvivoではコードと呼ぶ）の抽出を試みた。次に発話を注意深く紐付けていくコーディングを行った。図表 4 はコードとそれに紐付いたデータの数、図表 5 はそれぞれのコードに紐付いた発話の内容である。リファレンスの数と発話の数に不一致があるのは、同意味の発話をまとめたためである。

これらから、以下のような変化が抽出できる。

図表 4 Nvivoで抽出したコード

フォルダ	名 前	ファイル	リファレンス
コード	自身や他との関係性の変化\対人関係が変化	2	2
コード	自身や他との関係性の変化\自主性と協力の強化	2	2
コード	自身や他との関係性の変化\視点の変化	2	2
コード	自身や他との関係性の変化\管理職としての自覚	2	2
コード	経営理念の浸透\理念の理解と実践	4	4
コード	経営理念の浸透\理念の統合	3	4
コード	経営理念の浸透\理念の社員への浸透度	1	1
コード	統合報告作成の目的\組織・価値の再評価	5	6
コード	統合報告作成の目的\社外へのコミュニケーション	2	3
コード	統合報告作成の目的\次世代リーダーの自覚	2	2

※ファイルとはそのコードに基づいているファイルの数、リファレンスとはそのコードに紐付いているデータの数を表す。

出所：Nvivoからダウンロードしたコードブック

図表5 中間インタビュー結果

テーマ	サブカテゴリー	メンバーの発話内容
自身や他との関係性の変化	対人関係が変化	部署が違うメンバーともよく話すようになった。 メンバー間のネットワークが強くなった
	自主性と協力の強化	経営者や上司がいると正解を求めてしまうが、今回は任せてもらえたので上司に正解を求めず、自分の会社をこうしたいという姿を描けた
	視点の変化	自分の部署や自分の仕事だけではなく会社全体の目線で見られるようになってきた 外から会社を見るようになった
	管理職としての自覚	自分たちが成長しないと会社も成長できない
経営理念の浸透	理念の理解と実践	会社や上司から真に求められていることが分かった
	理念の統合	経営理念が自分のカードになり、自分で語れるようになった
	理念の社員への浸透度	勤務年数によりばらつきがあるが、自分たちがしっかり浸透させてかなければならない
統合報告書作成の目的	組織・価値の再評価	会社の強みを再認識できた 次代のリーダーを育成する必要があると思う
	社外へのコミュニケーション	外部への発信により会社のブランド力をあげていく
	次世代リーダーの自覚	自分たちが統合報告書を作ることにより、会社を担っていくという自覚が芽生えてきた

出所：筆者作成

- 経営理念の腹落ち
- 自ら会社の将来像を考える
- 会社を客観的（外から）に見るというような視野の広がり
- 自らの成長が会社の成長につながるという自覚の芽生え

加えて、中間インタビューまでの間の参与観察では、以下のような発話もみられた。

- 改めて社内の資源を認識し、それが価値を生むプロセスを明確に認識した。
- 新規事業により、能勢鋼材のビジネスモデルが根本から変わるかもしれない。
- 新しい顧客を見つけても、次にまたつながるという保証はないので、固定客をどう増やすか、また顧客の価値をどうあげていけばいいのか悩む。

このように社員の意識に変化が見られ、経営理念の浸透だけでなく組織変革の兆しとなる意識の変化がボトムアップで発生していることが観察された。

4.3 統合報告書作成終了後のインタビュー結果

統合報告書作成ワークショップ終了後、6人のメンバーと5人の経営幹部に1人ずつオンラインでインタビューを実施した（2023年12月6日、7日、9日の3日間）。事前にインタビュー項目をメールにて送付し、それにそって自由に発言してもらおうという半構造化インタビュー形式をとった。1人あたり30分のインタビュー項目は以下の通りである。

<メンバーに対して>

- ①統合報告プロジェクトに参加して自分自身の心情や行動、周囲との関係性に変化はあるか、あるとすればどんな変化か

②統合報告書は何のために作成すると思うか
 <経営幹部に対して>

- ①統合報告プロジェクトに参加した部下の行動や、周囲との関係性に変化はあるか、あるとすればどんな変化か
- ②統合報告書は何のために作成すると思うか

インタビュー内容は zoom の録画を活用し、録音内容の逐語録を作成した。テーマとサブカテゴリーを抽出し、発話内容を整理した。抽出したコードブックは以下の通りである。Nvivoでのテーマとサブカテゴリーの決定は、次のとおり行った。まず、テーマは質問内容の通りとした。次にサブカテゴリーを抽出するのであるが、インタビューを何度も熟読し、共通する語句を抽出しサブカテゴリーとした。次に発話を注意深く紐付けていくコーディングを行った。図表 6 はコードとそれに紐付いたデータの数、図表 7 はそれぞれのコードに紐付いた発話の内容である。なおサブカテゴリーの表現はコードブックの表現をよりわかりやすく加筆されている。リファレンスの数と発話の数に不一致があるのは、発話が膨大であるので同意味の発話をまとめたためである。

終了後のインタビューにおいて経営幹部からは、統合報告書作成に参加したメンバーから聞けなかった、社内外のステークホルダーとの関

係性などへの発話が見られた。例えば、以下のようなものである。

- メンバー以外の社員が関心を持ち始めている
- 営業での顧客との会話内容に変化（内容に厚みが出てきた）
- 統合報告書は会社の社会的存在意義を示すことができるものである
- 毎年ブラッシュアップをする（統合報告書を社内外へのアカウントビリティに活用）

また、参加メンバーからは統合報告書を自らが作り上げたという達成感や自信が見てとれ、中間インタビューでは「自らの成長は会社の成長につながる」という発話であったが、終了後のインタビューでは明確に「次代の経営幹部として会社を動かしていく」という自覚が発話に現れた。さらには、「100 億円企業になるには現在のビジネスモデルだけではだめだ、新規事業を屋台骨の 1 つに育て上げないといけない」といった会社のビジネスモデルの変更にまで思考が広がっているのが見て取れた。

4.4 Laughlin の「変化の経路」の適用

これまでに整理した能勢鋼材における統合報告書作成プロセスを経た変化を Stubbs and Higgins (2014) が採用する Laughlin

図表 6 Nvivoで抽出したコード

フォルダ	名 前	ファイル	リファレンス
コード	メンバー自身の変化\行動の変化	4	7
コード	メンバー自身の変化\心情の変化	6	22
コード	社内外の変化\外部との関係性の変化	3	5
コード	社内外の変化\他の社員への影響	1	5
コード	社内外の変化\部下の変化	5	18
コード	統合報告の役割\外部にアピールする手段	6	13
コード	統合報告の役割\自社のランクアップ	3	4
コード	統合報告の役割\自社の価値の再認識	8	15

出所：Nvivoからダウンロードしたコードブック

図表7 終了後インタビュー結果

テーマ	サブカテゴリー	インタビュー対象者の発言内容	
メンバー自身の変化	心情の変化	会社の資本や価値を明確に認識できた	
		自分自身が次代の幹部（取締役）になり、会社を動かしていきたいと考えるようになった	
		企業は地域や社会に対し、雇用だけではない貢献をしていかなければならない存在だと強く認識した	
		他社を比較対象として意識するようになった	
	行動の変化	主体的に自らの考えで動くようになった	
		真剣に意見を戦わせることが多くなった（これまでにはなかった）	
100億円企業になるためには、今のビジネスモデルではだめだ。今はまだ小さな新規事業を屋台骨の1つにしていける必要があるという風に思考を広げた			
社内外の変化	上司からみて部下は変化した	視野が広がり、いろいろなことを自分事と考える範囲は広がった。またタスクや作業をする際に、why（なぜ、目的）を考えるようになった、そのため、自分の行動に意味づけができ、反発力から調整力へと力のかけ方が変化した	
		自分たちで決めるという意思の強さと判断力は格段に上がった	
		3回目、4回目から大きく変化してきた	
		外部から会社がどう見られているかに意識が向くようになった	
		統合報告書でありオフィシャルに出すには、精度が必要だという意識が非常に強くなってきたのが感じられる	
		他の社員へも波及	他の社員から、ポジティブ・ネガティブ両方の感想が耳に入ってきて、社内的に関心が高まっている
	将来、じぶんたちも関わることになるかもしれないという期待感が社員に広がっている		
	外部との関係性に变化	取引金融機関が統合報告作成していることについて非常に関心を持ち始めた	
		営業の2人が顧客との会話に変化が出てきた（会話の内容に厚みが出てきた）	
		当社に次世代を担う人材がいることを示せた	
	統合報告書の役割	自社の価値の再認識	会社の価値を見える化し共有するプロセスである
			自社の価値に気づけば社内で新たなイノベーションが生まれる可能性が出てくる
自社のランクアップに活用		自社の社会的存在意義をあげていくためには必須であると感じている	
		中小企業でも作成できたので、会社の社会や業界での立ち位置を示すことができる。いずれは社会にも影響力を持てるようになる。毎年ブラッシュアップをして公表できるようにする	
会社の魅力を外部へ開示できる手段		各社がそれぞれの魅力を発信するものとして活用できる	
		育休からの復帰率100%や女性活躍など、通常の企業概要だけでは示せない魅力を発信できる	
		統合報告に対する取組み自体が自社のブランディングにつながる	

出所：筆者作成

(1991)の「変化の経路」に照らし、Stubbs and Higgins (2014)の研究結果と比較する。Stubbs and Higgins (2014, 1085)は統合報告への取組みにより「以前からサステナビリティレポートを支えてきたプロセスや構造の漸進的な変化(第一次の変化)が発見された」が「その第一次の変化はLaughlin (1991, 218)の言葉を借りれば、『変容』ではなく『移行』である」としている。

一方、本研究における統合報告書作成チームメンバーの中間インタビュー結果(図表5)からは「自らの成長がなければ会社の成長はあり得ない」、「経営者だけでは会社はやっていけない」という具合に、参加メンバーの考え方に大きな変化が見られる。従来、上司や経営者の意見に正解を求めていた姿勢から、会社の経営を「自分ごと」とする実質的な変化といえると考えられる。

Stubbs and Higgins (2014)は統合報告が革新的な開示メカニズムへ影響を与えるかを考察しており、本研究は従業員の行動や心境の変化に重点が置かれているため、単純な比較は難しい。また、従業員が統合報告書の作成に取り組むことにより意識が変化するというのは想定範囲内ではある。しかし、変化の度合いがどのレベルであるのかを比較することは可能であるとえられる。

終了後のインタビュー結果(図表7)からは、「100億円企業になるためには、今のビジネスモデルではだめだ。今はまだ小さな新規事業を屋台骨の1つにしていく」、「ビジネスモデルが根本から変わるかもしれない」といった、これまでの価値観だけでは説明できない思考の広がりが出てきている。能勢鋼材株式会社の組織文化は、上から指示された内容を愚直にこなすことにより成長を遂げるというものであった。しかしこのたびの取組みにより、上から言われた訳でもないビジネスモデルの変革や組織変革の

兆しとなる変化がボトムアップで発生していることが確認できる。

また、参加メンバーだけが感じている変化だけではなく、日頃一緒に仕事をしている経営陣(上司)からは「他の社員が関心を持ち始めている」「自分たちも将来関わるかもしれない期待感」という風にこれらの取組みが組織内を動かし始めている兆しがあるとの客観的な発話があった。これらを図表8にまとめた。

これまで能勢鋼材はサステナビリティレポート作成の経験もなく、いきなり統合報告という未知なる領域に足を踏み入れたために生じた大きな変化ということもあると考えられる。しかし、少なくとも図表8では「変化の圧力に抵抗する。その結果に対する一時的な小さな変更」(第一次移行)にとどまるものではないことが見て取れる。中間管理職である従業員に統合報告書の作成を任せるといふ少々思い切ったボトムアップのやり方であるが、それにより、図表8における「自分たちで決める」、「反発力から調整力へと力のかけ方が変化」は作成に関わったことによる従業員の成長という側面がみてとれる。特に中小企業は従業員の成長や意識の変化が組織文化の変容に影響を与えるものであることは容易に推測できる。しかし、他の社員にも「社内的に関心が高まり」、「将来かわるかもしれない期待感」という動揺が生まれ「自ら選択するのではなく組織に強制されるように見える」浸透(実質的な変化)が生じていることが、観察してきた幹部の発話から見て取れる。

さらには、報告書作成の文化を持っていなかった中小企業が、今後毎年統合報告書をブラッシュアップし公表していくと決意していることから、統合報告書を作成したプロセスが同社の外部への情報開示文化をゼロからイチへと変化させる圧力となったことは間違いない。とはいえ、変化の兆しが見られるという程度であり変化の最終形ともいえる進化(DNAとシス

図表8 Laughlin (1991) の「変化の経路」に当てはめた能勢鋼材の変化

状態	Laughlinの説明	能勢鋼材の変化
惰性	環境問題に対応しない	-
反論	変化への圧力に抵抗する。その結果システムに対する一時的な小さな変更	-
再配列	システムには小さな変化はあるが根底にあるDNAには変化がない	・メンバーは主体的に自らの考えで動くようになった ・自分自身が次代の幹部（取締役）になり、会社を動かしていきたい
浸透	実質的な変化を強いる組織のシステムに強制的に加えられるもので、根本的なDNAの変化につながる	・自らの成長がなければ会社の成長はあり得ないと経営を自分事化できた ・100億円企業になるためには、今のビジネスモデルではだめだ。今はまだ小さな新規事業を屋台骨の1つにしていく ・自分たちで決めるという意思の強さと判断力は格段にあがった（経営陣） ・タスクや作業をする際に、why（なぜ、目的）を考えるようになった、そのため、自分の行動に意味づけができて、反発力から調整力へと力のかけ方が変化した（経営陣） ・他の社員から、ポジティブ・ネガティブ両方の感想が耳に入ってきて、社内的に関心が高まっている（経営陣） ・将来、じぶんたちも関わることになるかもしれないという期待感が社員に広がっている（経営陣） ・統合報告書を毎年ブラッシュアップし公表する
進化	DNAとシステムの大きな変更、組織全体に受け入れられる	-

出所：Stubbs and Higgins (2014, 1071) Table1に、能勢鋼材のインタビュー結果を当てはめたものである

テムの大きな変更、組織全体に受け入れられる)まで生じているとはいえないと考えられる。

5. 本研究の結論

本研究から得られたことは以下のとおりである。統合報告への取組みを経営者もしくは経営幹部ではなく、従業員に主体的に取り組みさせた場合、従業員に生じる意識や行動の変化の有無、および組織内に生じる変化の有無とその変化の質的特性が見て取れた。具体的には Laughlin (1991) の変化の経路に照らして、Stubbs and Higgins (2014) の研究結果と比較し、従業員が関与することで「移行」にとどまらず、次の段階である「浸透」の兆しが起こるということが明らかになった。統合報告導入の初期である

2014年頃には、統合報告導入による組織変容は、「企業のDNAに変化につながるものではなかった」(Stubbs and Higgins 2014)が、時間の経過とともに統合報告書についての理解が深まってきたことも一要因であると考えられる。

中小企業における統合報告導入の効果については、大企業とは異なる文化や課題が影響している可能性が考えられる。サイロ化の問題が少ない中小企業特有の状況も注目されるべき点である。それを差し引いても、本研究では中小企業における統合報告導入の効果を従業員の成長や意識改革の観点から探究したところ、社員の考え方のみならず、ビジネスモデルの変革や組織内での情報開示文化の浸透という変化のさらなる段階に達していることが見て取れる結果となった。

今後の課題として、1社の事例であり一般化は難しいためさらなる事例の積み重ねが必要であることと、生じた浸透の兆しが今後どのように組織を変容し、中小企業の持続可能性を高めに行くことにつながるかについてさらなる探求が必要であることである。

(注)

- 1 2022年5月の発表では統合報告フレームワークは、IFRS財団の資料の一部と位置づけられている (<https://www.integratedreporting.org/news/integrated-reporting-articulating-a-future-path/> 2024年1月3日閲覧)。
- 2 企業価値レポート・ラボ『日本の持続的成長を支える統合報告の動向2022』に掲載されている884社(大学・団体を含む)の各ウェブサイトを調べたところ、上場企業、中小企業基本法に規定する中小企業ではない企業、大学、団体等であり、中小企業は1社も存在しなかった。岩田(2022)に有限会社古田化成、有限会社藤川樹脂が統合報告書を作成しているとの記述があり、それらを入手した(藤川樹脂は現在ウェブサイトに掲載していないため、直接入手した)。さらに、先行文献渉猟の結果、NIBR(2018)に日本の昭和電機株式会社が事例として紹介されていたことから同社の統合報告書を手に入れた。これらから、現在までに確認できているのは、昭和電機株式会社、有限会社藤川樹脂、有限会社古川化成の3社である。
- 3 統合報告書とは「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値の創造、保全又は毀損につながるのかについて簡潔に伝えるものである」と定義される(IIRC 2021, 10)。また統合報告は「統合思考に基づくプロセスで、長期的な価値創造に関する組織による定期的な統合報告書と、価値創造の側面に関する関連コミュニケーションをもたらすもの」(Katsikas, E.に2023年11月4日に行ったインタビューによる)とされる。統合思考は「組織内の様々な事業単位及び機能単位と、組織が利用し影響を与える

資本との間の関係について、組織が能動的に考えることである。さらに短、中、長期の価値の創造、保全及び毀損を考慮した、統合的な意思決定と行動につながる」(IIRC 2021, 3)と定義される。

- 4 2023年11月4日 Katsikas, E. に対するインタビューを実施した。
- 5 Laughlin (1991) の原著では、'colonization' と表現されており、第一義的には「植民地化」と訳されるであろうが、あらがえない力でじわじわと変化していく様子を表すため本稿では「浸透」と訳出した。
- 6 2021年1月25日、昭和電機株式会社(現SDG株式会社)の統合報告作成担当者である栗山隆史氏に対し行ったインタビューでは「当時の社長の支持を受け統合報告書を作成したものの、従業員に浸透させるのは非常に難しい」という発話があった。また、2023年4月26日、2014年に統合報告書を作成した有限会社藤川樹脂の藤川社長に対して行ったインタビューでは「いくら経営者が統合報告に取組み、発信していったとしても、従業員が関与しなければ実際には機能しない」という発話があった。
- 7 筆者は能勢鋼材株式会社の能勢義男専務取締役から、次代を担う経営幹部候補に自社の価値創造のプロセスについて可視化させたい。そのために有効と思われる統合報告書作成に取り組みたいという相談を受けたことから取組みを手伝うこととなった。
- 8 2023年10月に作成した統合報告書はブラッシュアップが必要と判断され、今回作成のバージョンはウェブサイトでの公表はしないことを確認している(能勢鋼材株式会社専務取締役確認)。

【参考文献】

- Del Baldo, M. 2017. The implementation of integrating reporting< IR> in SMEs: Insights from a pioneering experience in Italy. *Meditari Accountancy Research*. 25(4): 505-532.
- Dumay, J., and Dai, T. 2017. Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy*

- Research, 25(4): 574-604.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). 2021. INTERNATIONAL < IR > FRAMEWORK.
- James, M. L. 2013. Sustainability and integrated reporting: Opportunities and strategies for small and midsize companies. *The Entrepreneurial Executive*. 18: 17-28.
- Katsikas, E., F. M. Rossi and R. L. Orelli. 2016. *Towards integrated reporting: Accounting change in the public sector*. Springer. (石原俊彦監訳, E・カツィカス, F・M・ロッシ, R・L・オレリー [2021] 『公共部門の統合報告－旧制度派経済学と新制度派社会学』関西学院大学出版).
- Laughlin, R. C. 1991. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. *Organization studies*. 12(2): 209-232.
- NIBR. 2018. *Integrated Reporting for SMEs : Implementation Guidance*.
- Russo, A., and Perrini, F. 2010. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs, *Journal of Business ethics*, 91(2): 207-221.
- Stubbs, W., and C. Higgins. 2014. Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, auditing & accountability journal*. 27(7): 1068-1089.
- 伊藤和憲. 2024. 「統合報告書の経営課題への貢献－イタリア中小企業のケーススタディ」『経営論集』71(3): 1-14.
- 岩田弘尚. 2022. 「中小企業における統合報告の開示と利用－統合思考浸透による組織変革の視点より－」『日本知的資産経営学会誌』8: 11-25.
- 企業価値レポーティング・ラボ. 2022 『日本の持続的成長を支える統合報告の動向2022』 (https://cvrl-jp.com/archive/pdf/list2022_J.pdf 2023年8月13日ダウンロード)
- 企業価値レポーティング・ラボ. 2023 「国内自己表明型統合報告書発行企業等リスト2023年版」 (https://cvrl-jp.com/archive/pdf/list2023_J_20230920.pdf 2023年10月7日閲覧)
- 土屋雅子. 2016. 『テーマティック・アナリシス法－インタビューデータ分析のためのコーディングの基礎－』ナカニシヤ出版.

【謝辞】

本稿は、中小企業会計学会第11回全国大会（専修大学神田キャンパス）において、自由論題として報告した研究内容を加筆・修正したものである。

同学会報告では、多くの先生方から貴重なご質問、ご助言をいただいた。本学会の会長である河崎照行先生（甲南大学名誉教授）をはじめ、大会準備委員会委員長である栂田龍三先生（専修大学教授）、司会の浮田泉先生（関西国際大学教授）、発表においてご質問・コメントをいただいた伊藤和憲先生（専修大学教授）をはじめとする諸先生方に、この場をお借りして深く御礼を申し上げる。

新書面添付制度に関する一考察

—総合所見欄の考察を中心に—

宮下 仁志 (税理士)

論文要旨 2024年4月1日以降税理士法第33条の2第1項に規定するいわゆる書面添付制度(以下、「書面添付制度」とする)は、申告書の作成に関する計算事項等記載書面(以下、「新書面添付制度」とする)と名称を改め刷新される。筆者自身は、かねてより中小企業会計計算書類の信頼性保証の研究を重ねてきた。そのような研究背景のなかで、刷新される新書面添付制度がどのように中小企業会計計算書類の信頼性保証に影響を及ぼすものであるかを考察することが本稿である。

本稿は、まず書面添付制度の概略を表す。続いて新書面添付制度と書面添付制度との変更点を明確に表す。書式のなかの具体的な変更内容は、「1 自ら作成記入した帳簿書類に関する事項」から始まり「2 提示を受けた帳簿書類に関する事項」を記載していく様式から「1 提示を受けた帳簿書類に関する事項」から始まり「2 自ら作成記入した帳簿書類に関する事項」を記載していく様式となり、端的に言えば記載順序が入れ替わった。また、旧来「5 その他」欄に内包されていた申告書の作成における所見等が、今回あらたに「5 総合所見」欄として独立し、申告書の作成に関し、計算し、整理し、または相談に応じた事項の総合的な所見を述べる欄に変更された。これらの変更点をつぶさに表すとともに、「5 総合所見」欄の記載例を「図表3 総合所見欄の記載例」にて表す。さらに、試査・精査につき明らかにしたのちに、帳簿監査に基づき、今回の改正で総合所見欄が抜き出された意味合いを中小企業会計計算書類の信頼性保証の観点から明らかにすることを大胆に試みる。本稿における新書面添付制度の研究が、税理士による新書面添付制度の積極的な活用に寄与することを期待するとともに、税理士による新書面添付制度の積極的な活用が、中小企業会計計算書類の信頼性保証の新たな一端を担うことに帰することこそが本稿考察の根拠である。

キーワード 総合所見欄, 中小企業会計計算書類の信頼性保証, 帳簿監査

1 はじめに

本稿の研究対象は、新書面添付制度である。本稿の研究目的は、現在消極的な利用にとどまっている税理士法第33条の2第1項に規定する書面添付制度¹が新書面添付制度と刷新されるなかで、どのように中小企業会計計算書類の信頼性保証に影響を及ぼすかを考察すること

にある。議論を展開するにあたり、本稿は書面添付制度と新書面添付制度の変更点を明確に表すことで検討課題を明らかにする。議論の枠組みとして、まずは第2節において書面添付制度の概略を表したのちに第3節では、書面添付制度と新書面添付制度の変更点を明確に表すことで検討課題を明らかにする。第4節では、新たに別記載することとされた総合所見欄の考察を中心に税理士による新書面添付制度の積極的な

活用が、どのように中小企業会計計算書類の信頼性保証に影響を及ぼすかを検討する。第5節では、試査・精査につき明らかにしたのちに、帳簿監査に基づき、今回の改正で総合所見欄が抜き出された意味合いを中小企業会計計算書類の信頼性保証の観点から明らかにすることを大胆に試みる。

2 書面添付制度の概略

先行研究として、すでに様々な研究がなされている書面添付制度である。「税理士法による書面添付制度とは、税理士法33条の2第1項に規定する書面と35条に規定する意見聴取を総称したもので、2001年の税理士法改正にあたって事前通知前の意見聴取が創設されたことによって、この制度がその枠組みを維持しながら存在意義を飛躍的に拡充されて、2002年から実施されたものである」（坂本2012, 245）。書面添付制度は、「税務の専門家としての税理士の立場を尊重して設けられたものであり、税理士の権利の1つである」（坂本2012, 245）が、税理士が添付書面に虚偽の記載をした場合には懲戒規定が設けられている²。

ここでは書面添付制度の概略を示す。書面添付制度は、国税庁と日本税理士会連合会（以下、日税連）における協議を経て、国税庁から「事務運営指針」が発遣され、日税連は「事務運営指針」の趣旨を踏まえて、添付書面を作成するにあたっての「添付書面作成基準（指針）」を策定し、2009年4月に同時に整備した。以下に、日税連が発表した「添付書面作成基準（指針）」における留意事項をあらわす。

日税連の指針における留意事項には、「添付書面作成にあたっての留意点」として、次の4項目を挙げている。

① 書面添付制度はあくまでも税理士の権利に基づくものであり、税務の専門家として納

税者との委嘱契約に基づき、信頼関係を基本として行うものである。申告書等は納税者からの委嘱に基づき税理士が作成するものであるが、添付書面はこれとは異なり税理士が税理士として作成するものであることを意味している。つまり、税務の専門家である税理士が独立した公正な立場で作成したことは尊重されるべきことであり、調査の通知前にまず税理士の意見を伺うという意見聴取制度と併せて、これは税理士の権利と呼ぶべきものだと宣言している。申告書を作成する過程で計算し、整理し、相談に応じた事項を明らかにすることにより、税理士法第1条の理念を実現するものである。また、税務当局も税理士が作成した添付書面を尊重することで、結果として税務行政の効率化・円滑化・簡素化を図ることができる。

② 税理士の関与の程度と確認事項を開示し、申告書の適正性を表明するものであるが、申告書の内容を全面的に保証するものではない。書面添付をしたことと、税務調査における是否認の関係について、添付書面は、税理士の関与の程度の開示と、税理士の意見の表明であって、これがすなわち申告書の内容を全面的に保証するものではない。なぜなら申告書作成にあたっては、納税者のすべての書類や行為を確認することは出来ず、ある意味では限定的な資料に基づかざるを得ない。税理士が確認していない部分で税務否認があったとしても致し方ないところである。「基礎資料に基づいて税務申告が行われるという不変の法則である」（宮下2019, 74）。与えられた範囲内で税理士が実際に計算し整理した事項が記載されていれば、もし税務調査等によって事実関係の相違が指摘されても、当然、虚偽記載となることはない。逆に、添付書面

により、税理士として負うべき責任の範囲を明確にすることができる。例えば、税理士が作成した帳簿書類等や納税者から提示を受けた帳簿書類等を開示することにより、税理士の責任範囲が明確になる。税理士は納税義務の適正な実現を図るために法令を遵守して申告書を作成するが、決算書や申告書だけでは、数字の背景にある事情や原因を理解することはできない。

- ③ 法令を遵守し納税義務の適正な実現を図るために行った業務の結果は申告書に反映されるが、添付書面は、その内容を更に詳細に開示するものである。添付書面に売上や利益率の増減の理由、経費の増減の原因などを記載することにより、申告内容を詳しく説明すべきであるとしている。
- ④ 書面の1欄から5欄は、計算し、整理し、相談に応じた事項を明らかにするものであり、これらの欄に全く記載がないものは、税理士法第33条の2に規定する書面に該当しない。3欄「計算し、整理した主な事項」には、勘定科目ごとの具体的な業務の内容とともに、計算・整理の際に留意した事項を記載するとしている。また、4欄「相談に応じた事項」には、税理士自らが行った税務相談のうち、その申告書の課税標準等の計算に関して特に重要な事項と、その相談の結果がどのように反映されたのかについて記載する。さらに、5欄「その他」は、税理士として表明すべき意見を自由に記載することができる欄なので、納税者との委嘱契約の内容、申告書の作成を通じて得た所見等について記載する。

書面添付制度における「申告書の作成に関し、計算し、整理し、又は相談に応じた事項とは、申告書に記載された課税標準等について例えば、①伝票の整理、②各種帳簿の記入、整理

及び計算、③損益計算書及び貸借対照表の計算及び作成、④税務に関する調整、⑤所得金額及び税額の計算、⑥これらに関する相談等のどの段階から、具体的にどのように関与してきたかの詳細をいい、また、納税義務者が自ら作成した損益計算書及び貸借対照表について、関係帳簿や関係原始記録との突合等により、これらの財務書類が正確に作成されているかどうかをチェックした場合には、何によって、どのような方法により、どの程度まで確認したかの詳細をいう」（日本税理士会連合会編 2023, 160）。

3 書面添付制度と新書面添付制度

本節では、新書面添付制度と書面添付制度の変更点を明確に表すことで検討課題を明らかにする。具体的に、書面添付制度と新書面添付制度の変更点を書面添付制度については、図表1「書面添付制度における記載例」を用いて明らかにし、新書面添付制度については、図表2「新書面添付制度における記載例」を用いて明らかにする。

3.1 税理士の文章表現内容（書面添付制度）

近畿税理士会が発行した書面添付制度における税理士が記載する文章表現内容の実務的な運用内容は以下の通りである。

申告書の作成は委嘱者から委嘱を受けるが、その課税標準計算の基礎となる帳簿書類は委嘱者が作成している場合や税理士が作成している場合など委嘱契約の内容によって様々であり、課税標準計算の過程の計算や整理についても、税理士がどのような項目についてどの程度の検討をしたのか、包括的な関与なのか部分的な関与なのかは個々に異なることになる。そこで、委嘱契約の内容に応じて税理士がどのような業務を行ったのか、すなわち、税理士としての関与形態を明らかにし、税理士業務を通じて得た

図表 1 書面添付制度における記載例

ケース 1

1 自ら作成記入した帳簿書類に記載されている事項	
帳簿書類の名称	作成記入の基礎となった書類等
総勘定元帳, 試算表, 貸借対照表, 損益計算書 株主資本等変動計算書, 勘定科目内訳明細書, 減価償却資産の計算書, 法人事業概況説明書 個別注記表	振替伝票, 金銭出納帳, 銀行勘定帳, 請求書(控)及び納品書(控) 領収書及び請求書綴, 当座預金照合表, 買掛金元帳, 貸金台帳
2 提示を受けた帳簿書類(備考欄の帳簿書類を除く。)に記載されている事項	
帳簿書類の名称	備 考
上記1の作成記入の「基礎となった書類等」のほか, 議事録, 契約書, 見積書	

ケース 2

1 自ら作成記入した帳簿書類に記載されている事項	
帳簿書類の名称	作成記入の基礎となった書類等
依頼者が自ら起票した振替伝票に基づき, コンピュータ処理により作成した仕訳帳, 総勘定元帳, 貸借対照表及び損益計算書 個別注記表, 期末整理の会計伝票のみ当方作成, 株主資本等変動計算書 法人事業概況説明書	振替伝票, 現金出納帳, 銀行帳, 証憑書類, 手形帳, 売掛・買掛集計帳, 棚卸表, 契約書綴, 借入金返済明細書, 手形割引依頼書, 固定資産台帳, 給与台帳
2 提示を受けた帳簿書類(備考欄の帳簿書類を除く。)に記載されている事項	
帳簿書類の名称	備 考
上記1の作成記入の「基礎となった書類等」のほか, 工事請負契約書, 売上請求書類, 作業日報, 売掛明細表・納品書(控), 請求書(控)	

出所: 近畿税理士会四訂版40頁, 49頁より該当部分を抜粋して作成

心証を文章によって表現することになる。すなわち税理士は、書面添付制度を通して委嘱契約の内容に応じた関与形態と税理士業務を通じて得た心証を文章表現することになる。

以下、書面添付制度の各項目に従って記載についてのポイントを挙げる。

3.2 自ら作成記入した帳簿書類に記載されている事項(書面添付制度)

帳簿書類の名称作成記入の基礎となった書類等

「帳簿書類の名称」欄には、申告書作成の基として税理士が自ら作成記入した帳簿書類等の名称を記載し、「作成記入の基礎となった書類

等」欄には、その帳簿書類等の作成記入の基礎となった書類等の名称を記載する。ここで記載すべき事項はあくまでも、税理士が自ら作成記入した帳簿書類等と、その作成記入の基礎となった書類等である。具体的に、「帳簿書類の名称」欄には、委嘱者から提示を受けた帳簿書類のうち、申告書作成の基となった帳簿書類の名称を記載する。したがって、提示を受けた帳簿書類で申告書作成の基となった帳簿書類のうち、税理士が計算し、整理したものが記載の対象になる。「作成記入の基礎となった書類等」欄には、依頼者が作成している帳簿書類のうち、提示されたものについて記載する。確認すべき

帳簿書類について具体的な規定はないが、どのような帳簿書類に基づき申告書が作成されているかが明らかとなる。

例えば、委嘱者が現金出納帳や振替伝票を作成していて、税理士がこれらの書類を基として総勘定元帳を作成しているような場合には、「帳簿書類の名称」欄には、総勘定元帳と記載し、「作成記入の基礎となった書類等」欄には、現金出納帳・振替伝票と記載することになる。この内容を図にしたものが、図表1「書面添付制度における記載例」であり、図表中のケース1がこの関与内容の文章表現に該当することになる。また、委嘱者が会計ソフトを利用して仕訳入力を行って総勘定元帳・試算表を作成しており、税理士は決算整理を行って決算書と申告書を作成しているような場合には、「帳簿書類の名称」欄には、貸借対照表・損益計算書と記載し、「作成記入の基礎となった書類等」欄には、総勘定元帳・試算表その他の書類等を記載することになる。図表中のケース2がこの関与内容の文章表現に該当することになる。この事項の記載により、課税標準計算の基礎となる帳簿書類等の作成に関して、委嘱者と税理士との委嘱契約及び税理士の関与形態が開示され、また税理士が自ら作成記入した帳簿書類の範囲により、税理士の責任範囲が明確になる。

3.3 自ら作成記入した帳簿書類に記載されている事項（新書面添付制度）

前項で図表1「書面添付制度における記載例」を用いて明らかにした書面添付制度における税理士の文章表現内容は、あくまでもこれまでの書面添付制度の範疇の内容でしかない。ここでは、新書面添付制度における税理士の文章表現内容を図表1「書面添付制度における記載例」を基礎として図表2「新書面添付制度における記載例」にて表す。新書面添付制度書式のなかの「1 提示を受けた帳簿書類に関する事項」

欄の細目である「帳簿書類（申告書の作成に関し、計算し、又は整理するために用いたものに限る。）の名称」欄の内容は、書面添付制度の「1 自ら作成記入した帳簿書類に記載されている事項」の「作成記入の基礎となった書類等」に記載されている事項が記載されることになる。具体的には、委嘱者から提示を受けた帳簿書類のうち、申告書作成の基となった帳簿書類の名称を記載する。したがって、提示を受けた帳簿書類で申告書作成の基となった帳簿書類のうち、税理士が計算し、整理したものが記載の対象になる。

ここで、図表2「新書面添付制度における記載例」のケース1とケース2における税理士の委嘱者との関与関係を整理すると、ケース1の関与形態は、税理士法第2条2³に規定する記帳代行業務を含んだ包括的な税務書類の作成業務を文章表現しているものであり、ケース2の関与形態は、税理士法第2条二⁴に規定する税務書類の作成業務に特化した（記帳等の会計業務は関与せず、税務申告時に決算整理仕訳の起票のみ伴う）関与形態を文章表現したものである。新書面添付制度における税理士の関与形態の開示の重要な箇所は、税理士法第2条2の記帳代行業を含めた包括的な関与形態なのか、あるいは税理士法第2条二に規定する税務書類の作成業務に特化した関与形態なのかを開示することにある。言い換えれば、関与先との会計を通じての関与形態を表現することにほかならないのである。

3.4 「4 相談事項」欄・「5 その他」欄（書面添付制度）

「4 相談事項」欄については、相談に応じた事項および指導した事項をその状況およびその具体的な内容項目を記載し、かつ、そのてん末まで記載することにより適正指導の結果につながることになる。「5 その他」欄には、記載

図表2 新書面添付制度における記載例

ケース 1

1 提示を受けた帳簿書類に関する事項	
帳簿書類（申告書の作成に関し、計算し、又は整理するために用いたものに限る。）の名称	左記の帳簿書類以外の帳簿書類の名称
振替伝票、金銭出納帳、銀行勘定帳、請求書（控）及び納品書（控） 領収書及び請求書綴、当座預金照合表、買掛金元帳、貸金台帳	議事録、契約書、見積書
2 自ら作成記入した帳簿書類に関する事項	
帳簿書類の名称	作成記入の基礎となった書類等
総勘定元帳、試算表、貸借対照表、損益計算書 株主資本等変動計算書、勘定科目内訳明細書、減価償却資産の計算書、法人事業概況説明書 個別注記表	振替伝票、金銭出納帳、銀行勘定帳、請求書（控）及び納品書（控） 領収書及び請求書綴、当座預金照合表、買掛金元帳、貸金台帳

ケース 2

1 提示を受けた帳簿書類に関する事項	
帳簿書類（申告書の作成に関し、計算し、又は整理するために用いたものに限る。）の名称	左記の帳簿書類以外の帳簿書類の名称
振替伝票、現金出納帳、銀行帳、証憑書類、手形帳、売掛・買掛集計帳、棚卸表、契約書綴、借入金返済明細書、手形割引依頼書、固定資産台帳、給与台帳	工事請負契約書、売上請求書類、作業日報、売掛明細表・納品書（控）、請求書（控）
2 自ら作成記入した帳簿書類に関する事項	
帳簿書類の名称	作成記入の基礎となった書類等
依頼者が自ら起票した振替伝票に基づき、コンピュータ処理により作成した仕訳帳、総勘定元帳、貸借対照表及び損益計算書 個別注記表、期末整理の会計伝票のみ当方作成、株主資本等変動計算書 法人事業概況説明書	振替伝票、現金出納帳、銀行帳、証憑書類、手形帳、売掛・買掛集計帳、棚卸表、契約書綴、借入金返済明細書、手形割引依頼書、固定資産台帳、給与台帳

出所：近畿税理士会四訂版40頁、49頁に国税庁HP・新書面添付制度の申請書書式を加えて筆者作成

要領では「申告書の作成における所見等を記載する」とされており、1から4の各欄に該当しない事項について、税理士として表明すべき意見を自由に記載することができる。この欄は、書面様式の検討段階において、日税連からの要望によって定められたものであり税理士が表明した意見を課税庁が尊重するという書面添付制度の趣旨にそって有効に活用すべき欄である。具体的には、委嘱者との委嘱契約の内容、コンピュータの利用状況、委嘱者の事情等のほか、対象となる申告書の作成を通じて得た所見につ

いて、税理士から課税庁に対して積極的に開示すべきであると判断した事項を記載することになる。また、納税者と税理士の関与状況等を記載することにより、課税庁が納税者のレベルや記帳状況について把握することが可能となる。

4 総合所見欄

書面添付制度から新書面添付制度に刷新されるに伴い、個別の記載欄として別記されることとなった箇所が総合所見欄である。本稿考察の

図表3 総合所見欄の記載例

5 その他 (書面添付制度)
<p>総合所見</p> <p>日々の取引については、整然かつ明確に会計処理されており、原始記録の保存状況も良好である。また、契約書、注文書、見積書及び請求書等の証拠書類についても、月別にファイルされ整然と保管されている。会計組織は、適切に確立され内部けん制は機能している。</p> <p>作業日報により決算期末日の仕掛工事（未成工事支出金）と材料の期末棚卸高（実地棚卸表）の突合せを行い、期末仕掛工事に係る材料費、労務費、外注費、経費の確認を行った。</p> <p>月次指導の徹底と日々の記帳の確認及び決算補正次項も正しく修正されている。</p>

5 総合所見 (新書面添付制度)
<p>日々の取引については、整然かつ明確に会計処理されており、原始記録の保存状況も良好である。また、契約書、注文書、見積書及び請求書等の証拠書類についても、月別にファイルされ整然と保管されている。会計組織は、適切に確立され内部けん制は機能している。</p> <p>作業日報により決算期末日の仕掛工事（未成工事支出金）と材料の期末棚卸高（実地棚卸表）の突合せを行い、期末仕掛工事に係る材料費、労務費、外注費、経費の確認を行った。</p> <p>月次指導の徹底と日々の記帳の確認及び決算補正次項も正しく修正されている。</p>

出所：近畿税理士会四訂版51頁に国税庁HP・新書面添付制度の申請書書式を加えて筆者作成

契機は、この形式変更は単なる記載欄の変更と短絡的には捉えずに、税理士という専門家が法定書面に記載する独立した記載欄という意味合いを意識したものである。制度改正により新たに加わった総合所見欄は、中小企業会計計算書類の信頼性保証において意味のある形式変更と捉えたからにはほかならない。図表3「総合所見欄の記載例」は、書面添付制度における総合所見欄と新書面添付制度における総合所見欄の記載例を図示したものである。この図からも明らかとなっており、新書面添付制度においては、総合所見については独立して記載する法定書面に変更された。

所見という言葉は、専門職につく人が自らの意見を述べるときに用いられるものであり、専門家が深く吟味した上での意見という意味が含まれている。同時に、専門家としての慎重な態度を相手に伝える効果もあり、「真実に近い」「その確率が高い」が決して断定はできない、と前

置きする役割も果たす。新書面添付制度における総合所見欄は、税理士の関与の程度と確認事項を開示し、申告書の適正性を表明するものであるが、申告書の内容を全面的に保証するものではないことは所見という言葉の意味合いからも明らかである。すなわち新書面添付制度における総合所見欄とは、税理士が関与先の会計・税務について委嘱に基づき作業した結果下された判断・意見・考えである。言い換えれば、新書面添付制度における総合所見欄は、限定的な責任ではあるが、会計・税務の専門家としての税理士の専門家の意見表明の欄であるということが出来る。このことから総合所見欄の別記載は、短絡的な記載変更ではなく、税理士という専門家が意見表明する独立した記載箇所として形式的な変更にとどまらず、専門家の意見表明を法定書面に別記する箇所として、とりわけ今後の中小企業会計計算書類の信頼性保証において大きな意味合いを有していると考えられるの

である。具体的に新書面添付制度利用における効果は、税務調査における是否認の関係について、税理士の関与の程度の開示と、税理士の意見の表明（総合所見欄の記載）をもって成立するものであり、これが即ち申告書の内容を全面的に保証するものではない⁵のは明らかである。なぜなら申告書作成にあたっては、納税者のすべての書類や行為を確認することはできず、ある意味では限定的な資料に基づかざるを得ないからである。しかしながら、税理士が今後、法定書面において個別欄にて独自に意見の表明を行うことこそが新書面添付制度における重要な変更点であり、新書面添付制度において税理士が個別欄での意見表明を積極的に活用することで、それが限定的な責任ではあるが、中小企業会計計算書類の信頼性保証の新たな一端を担っていくことにつながっていくのではなからうか。

5 帳簿監査

本節では、試査と精査を明らかにしたのちに、帳簿監査に基づき、今回の改正で総合所見欄が抜き出された意味合いを中小企業会計計算書類の信頼性保証の観点から明らかにすることを大胆に試みる。

5.1 試査と精査

会計監査の実施方法としては、試査と精査がある。監査を実施する会社は各種法律に基づく会計監査という枠組みを外すならば、巨大な企業から零細な企業までその規模は様々である。例えば巨大な企業の監査を実施する場合、すべての会計処理を1つ1つチェックすることは不可能である。そこで監査は、原則として試査に基づくものとされている。限られた時間、資源の中で効率的に監査を実施するため、リスクと効率性を考慮し、試査の範囲やサンプル数、実施時期を決定する。試査の定義としては、特定

の監査手続きの実施に際して、母集団からその一部の項目を抽出し、それに対して監査手続を実施することである、とされている。一方、精査とは、全ての取引や項目について監査手続を実施することである。母集団のすべての項目をチェックすることになるので、比較的件数の少ない項目で実施されるが、重要な虚偽表示リスクが高く、精査以外の方法では十分かつ適切な監査証拠が得られないと判断される場合にも用いられる。また、監査の目的は、財務諸表には全体として重要な虚偽表示はないという絶対ではないが相当に高い程度の心証を得ることにある。これを合理的な保証を得たと表現するが、企業の経済活動を100%検証することは不可能であり、財務諸表には経営者による見積りや判断が多く含まれており、監査自体の限界が存在する。したがって原則として試査に基づいて監査を実施しているということになるのである。

5.2 帳簿監査

試査と精査との関係から整理すると、会計監査は財務諸表の適正性の表示の調査であるとともに各会社が自主的に作成した帳簿書類を公認会計士が調査することであり、結果試査とならざるを得ないことになる。一方、記帳代行業務である税理士法第2条2に密接に関係した新書面添付制度における「1 提示を受けた帳簿書類に関する事項」欄の「帳簿書類の名称」欄は、申告書作成にあたり提示を受けた書類を記載する。さらに図表2「新書面添付制度における記載例」のケース1の状況で関与を想定した場合、原始資料等からの簿記上の取引を仕訳することからはじまり、事実上簿記上の取引を仕訳する際に取引自体を吟味することから入力が進み、最終的には課税標準計算に至ることから、行っている事務作業は会計監査こそ行っていないが、事実上精査とまったく変わらない業務フローを構築している⁶。「税

理士は、現場に定期的に出向いて、事実関係の確認や証憑等の資料をもとに『取引』を全部」(坂本 2011, 478) チェックする必要があるものであり、税理士業務のルーティンとは、正確な決算書を作成するために「日常的には、会計資料ならびに会計記録の適法性、正確性⁷、および適時性⁸を確保するために、会計事実の真実性、実在性、網羅性を確かめる」(TKC 全国書面添付推進委員会編 2018, 74) ことである。

よって、図表2「新書面添付制度における記載例」のケース1の関与形態こそが「帳簿監査」(帳簿を作成して精査する)と呼ぶべき税理士固有の関与先との委嘱関係であり、勘定科目の金額が妥当であるかどうかを立証するための調査を行う会計監査とは一線を画した「帳簿監査」という表現が可能なのではなかろうか、と大胆に進言するものである。特に精査という意味合いを込めて「帳簿監査」という税理士固有の業務が成立するわけであることから、図表2「新書面添付制度における記載例」のケース1の関与度合いを表現できるかどうか为新書面添付制度記載の要諦にもなるのである⁹。ゆえに、新書面添付制度における総合所見欄は、税理士が専門家として会計・税務を通して意見を述べる「税理士の専門家としての生命線¹⁰」の記載欄ということになるのである。税理士が専門家としての意見を述べるということは、会計・税務について新書面添付制度の個別欄において総合的な意見を表明するということであり、結果として調査省略対象会社となる効果を内包する機能を有する。新書面添付制度における個別欄の総合所見欄の意見表明は、税理士の関与の程度の開示を帳簿監査とそれ以外(決算・申告の税務申告に限定した関与)に峻別して関与先との関与形態を明確に開示することを通じてはじめて記載可能なことから、会計・税務に有機的に連動した記載箇所であるといえる。現行、「業績評価の基となる中小企業会計計算書類の信頼

性はまだまだ足りない」(宮下 2023, 23) ことから明らかとなり、会計・税務に有機的に連動した記載箇所である新書面添付制度における総合所見欄は、限定的な責任であるが、税理士による中小企業会計計算書類の信頼性保証の新たな一端を担うことになるのではなかろうか。

6 おわりに

本稿考察の契機は、そもそも書面添付制度について消極的な利用にとどまっている原因を検討したことに端を発している。消極的な利用にとどまる原因は「会計基礎資料である主要簿等および原始証憑類等と税務申告のリンクの弱さ」(宮下 2019, 77) という結論を得たが、「研究を進めた結果、書面添付制度について消極的な利用にとどまっている本質的な原因は、中小企業会計計算書類の信頼性保証に起因するものとの見解に至った」(宮下 2023, 23)。このような研究背景から、中小企業会計計算書類の信頼性保証の制度化についての再検討を試みた。具体的には、1986年5月に法務省民事局参事官室が公表された「商法・有限会社法改正試案」(以下、「改正試案」とする)後の1989年5月に設置された「調査問題検討研究会」で検討された3つの案のうち、第2案の取締役保証書(仮称)を基礎に会計調査人調査を実施する、監査とは異なるものとして位置づけて調査を実施する案を明示することを試みた。「取締役保証書を基礎に会計調査人が調査を実施する案は、端的には、調査という監査とは異なる手法を、取締役保証書という形式を用いて区切り、中小会社という固有の特性から生ずる制約条件の環境に合わせて適応させようと試みたものである」(宮下 2023, 19)。取締役保証書を基礎に会計調査人が調査を実施する案は、調査問題検討研究会において武田隆二氏が強く推奨した案である。武田隆二氏は、「改正試案」が唱える

「調査における『心証の程度』は、『一応の確からしさ』であり、会計監査人監査（正規の監査）における心証の程度よりも低い程度のものでよいこと」（武田 2000, 36-57；河崎 2016, 251-253；河崎 2022a, 59-60）を会社法上（当時は商法）いかにして明文化すべきかの方策を熟慮なされた。その集大成が、取締役保証書（仮称）を基礎に会計調査人調査を実施する案となって結実したのである。

本稿にて考察した税理士法改正にともなう所見欄の大きな改正は、税理士法の枠内であり、無論会社法の改正とは異なる。しかし、今回の税理士法改正にともなう所見欄の大きな改正は、今後、法定書面において個別欄にて独自に意見の表明を行うことこそが新書面添付制度における重要な変更点であり、新書面添付制度において税理士が個別欄での意見表明を積極的に活用することで、それが限定的な責任ではあるが、中小企業会計計算書類の信頼性保証の新たな一端を担っていくことにつながっていくのではなかろうか。税理士法改正における所見欄の大きな改正は、中小企業会計計算書類の信頼性保証の観点から、かつて武田隆二氏が推奨された取締役保証書（仮称）を基礎に会計調査人調査を実施する案が、それが法律の枠の異なる箇所は重々承知の上で申すならば、30年以上の歳月を経て具現化されたものとの見解を唱えるものである。

(注)

1 本稿では、税理士法第 33 条の 2 第 1 項に規定される書面添付を研究対象としており税理士法第 33 条の 2 第 2 項に規定される書面添付は研究の範疇とはしていない。

「税理士法第 33 条の 2 第 2 項 税理士又は税理士法人は、前項に規定する租税の課税標準等を記載した申告書で他人の作成したものにつき相談を受けてこれを審査した場合において、当

該申告書が当該租税に関する法令の規定に従って作成されていると認めるときは、その審査した事項及び当該申告書が当該法令の規定に従って作成されている旨を財務省令で定めるところにより記載した書面を当該申告書に添付することができる。」

2 「税理士法第 46 条 財務大臣は、前条の規定に該当する場合を除くほか、税理士が第 33 条の 2 第 1 項若しくは第 2 項の規定により添付する書面に虚偽の記載をしたとき、又はこの法律若しくは国税若しくは地方税に関する法令の規定に違反したときは、第 44 条に規定する懲戒処分をすることができる。」

税理士法基本通達 46-1（添付書面の虚位記載）法 46 条に規定する「第 33 条の 2 第 1 項若しくは第 2 項の規定により添付する書面に虚偽の記載をしたとき」とは、当該書面に記載された内容の全部又は一部が事実と異なっており、かつ、当該書面を作成した税理士がそのことをあらかじめ知っていたと認められる場合をいうものとする。

「財務省告示第 104 号 税理士が税理士法第 46 条の規定に該当する行為をしたときの量定の判断要素及び量定の範囲は、次の区分に応じ、それぞれ次に掲げるところによる。

(1) 法 33 条の 2 第 1 項又は第 2 項の規定により添付する書面に虚偽の記載をしたとき虚偽記載した書面の件数、虚偽記載の程度に応じて、戒告又は 1 年以内の税理士業務の停止。」

3 「税理士法第 2 条 2 税理士は、前項に規定する業務（以下「税理士業務」という。）のほか、税理士の名称を用いて、他人の求めに応じ、税理士業務に付随して、財務書類の作成、会計帳簿の記帳の代行その他財務に関する事務を業として行うことができる。ただし、他の法律においてその事務を業として行うことが制限されている事項については、この限りではない。」

4 「税理士法第 2 条二 財務書類の作成で財務省令で定めるもの（以下「申告書等」という。）を作成することをいう。」

5 プラグマティズムな例を示すならば、報酬無くして保証無し、責任無くして報酬無し。

6 TKC 全国会創設 50 周年記念誌編集委員会編. 2021.『未来に繋ぐ職業会計人の使命と責任』TKC 出版. 450-476 頁. 坂本孝司「記帳条件と帳簿の証拠力」に詳細が記載されている。

7 記帳の正確性

「正確性」とは、実質的な正確性と形式的な正確性という 2 つの側面を包含する。それゆえに正確な記帳とは、記帳が実質的にも形式的にも正確であることをいう。記帳は、事実を歪めることのない真実なものでなければならず（実質的な正確性＝真実性）、複式簿記の原則に基づいてその計算が正確でなければならない（形式的な正確性）（坂本 2011, 418）

8 「商法第 19 条二項 商人は、その営業のために使用する財産について、法務省令に定めるところにより、適時に、正確な商業帳簿（会計帳簿及び貸借対照表をいう。）を作成しなければならない」

「会社法第 432 条 株式会社は、法務省令で定めるところにより、適時に、正確な会計帳簿を作成しなければならない」

9 筆者は、平成 29 年 6 月から令和 5 年 10 月現在、東京税理士会税理士研修会講師として書面添付制度の普及・定着を図るための研修を東京税理士会各支部会員に対して行っている。この研修の経験によって得た知見は、そもそも税理士 1 人 1 人が制度の内容を理解しているとは言い難い状況にあることである。税理士 1 人 1 人が理解していない根本的な原因は、税理士の職務として発揮する会計と税務のバランスにあると考えられる。会計の見識である開示・説明責任と税務における課税標準計算とのバランスである。

10 筆者は、平成 29 年 6 月から令和 5 年 10 月現在、東京税理士会税理士研修会講師として書面添付制度の普及・定着を図るための研修を東京税理士会各支部会員に対して行っている。この研修の経験によって得た知見は、会計の見識である開示・説明責任の欠如が、そのまま書面添付制度の消極的な利用に留まる根幹にあるとともに、付度なく申しあげるならば開示・説明責任よりも、むしろ課税庁に必要以上に情報を提供したくはないという納税者と税理士の暗黙の了解が

築き上げられていることを付言するものである。このような付度は、開示・説明責任と真逆の考え方であり、むしろ必要以上の情報は、「隠す」ということにつながりかねない。

【参考文献】

- 小川晃司. 2020 「書面添付制度の歴史的経緯とその役割」『中小企業会計研究』(6) : 2-13.
- 小川晃司. 2021 「わが国の中小企業金融における課題と展望」『中小企業会計研究』(7) : 29-40.
- 小川晃司. 2023. 『日本の中小企業会計制度』中央経済社.
- 河崎照行. 2016. 『最新中小企業会計論』中央経済社.
- 河崎照行. 2022a. 「計算書類の信頼性保証の制度化（その 1）－中小企業監査（会計調査人制度）の『これまで』」TKC, NO596, TKC 全国会 : 58-61 頁.
- 河崎照行. 2022b. 「計算書類の信頼性保証の制度化（その 2）－中小企業監査（会計調査人制度）の『これから』」TKC, NO597, TKC 全国会 : 14-17 頁.
- 川股修二. 2014. 『税理士制度と納税環境整備』北海道大学出版会.
- 坂田純一. 2015. 『新版 実践税理士法』中央経済社.
- 坂本孝司. 2011. 『会計制度の解明－ドイツとの比較による日本のグランドデザイン』中央経済社.
- 坂本孝司. 2012. 『ドイツにおける中小企業金融と税理士の役割』中央経済社.
- 坂本孝司. 2013. 『「中小会計要領」対応版 会計で会社を強くする』TKC 出版.
- 坂本孝司. 2019. 『税理士の未来』中央経済社.
- 坂本孝司・加藤恵一郎編著. 2017. 『中小企業金融における会計の役割』中央経済社.
- 武田隆二編著. 2000. 『中小会社の計算公開と監査－各国制度と実践手法』清文社.
- 武田隆二編著. 2003. 『中小会社の会計』中央経済社.
- 武田隆二編著. 2006. 『新会社法と中小会社会計』中央経済社.
- TKC 全国会書面添付推進委員会編. 2018. 『TKC 全国会による書面添付制度総合マニュアル<第 5 版>』TKC 出版.
- TKC 全国会創設 50 周年記念誌編集委員会編.

2021.『未来に繋ぐ職業会計人の使命と責任』TKC 出版.

日本税理士会連合会編. 2023『新税理士法』税務経理協会.

林隆敏. 2019.「中小企業における会計情報の信頼性確保：理論、制度及び実態」『商学論究』（関西学院大学）第66巻第4号：413-434頁.

松沢智. 1996『税理士の職務と責任 第3版』中央経済社.

宮下仁志. 2019.「書面添付制度の実態研究」『中小企業会計研究』（5）：69-80.

宮下仁志. 2023.「中小企業会計計算書類の信頼性保証の一考察」『中小企業会計研究』（9）：15-26.

弥永真生. 2022.『中小企業会計とその保証』中央経済社.

【参考 URL】

近畿税理士会.「四訂版 書面添付制度実務マニュアル-業務チェックリストの有効活用」(<http://www.nichizeiren.or.jp/suggestion/siry0-4/siry0-4.html><2024/1/9>).

広辞苑無料検索.「所見」(<https://sakura-paris.org/dict/?romaji=0> <2024/1/9>).

国税庁.「法人課税部門における書面添付制度の運用に当たっての基本的な考え方及び事務手続等について（事務運営指針）」(<https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/090401/01.htm><2024/1/9>).

国税庁.「調査課における書面添付制度の運用に当たっての基本的な考え方及び事務手続等について（事務運営指針）」(<https://www.nta.go.jp/law/jimu-unei/hojin/090401-2/01.htm><2024/1/9>).

国税庁法人課税課.平成17年「書面添付制度にかかる書面の有用事例集」(<http://www.nichizeiren.or.jp/suggestion/siry0-4/08.pdf><2024/1/9>).

日本税理士会連合会.「書面添付制度の手引」(<https://www.nichizeiren.or.jp/member/data-library/business/attachment/<2024/1/9>>).

日本税理士会連合会.「書面添付制度の普及・定着について（日税連・国税庁合意）」(<http://www.nichizeiren.or.jp/suggestion/siry0-4/siry0-4.html><2024/1/9>).

日本税理士会連合会.「書面添付制度に係る書面の良好な記載事例と良好ではない記載事例集」(<https://www.nichizeiren.or.jp/member/data-library/business/attachment/<2024/1/9>>).

日本税理士会連合会.「業務チェックリスト」(<http://www.nichizeiren.or.jp/suggestion/siry0-4/14.pdf><2024/1/9>).

日本税理士会連合会.「添付書面作成基準（指針）」(<https://www.nichizeiren.or.jp/member/data-library/business/attachment/<2024/1/9>>).

中小企業財務報告の透明性改善に向けた多面的研究

委員長 越智信仁（関東学院大学）

委員 蟹江 章（青山学院大学）

坂根純輝（長崎県立大学）

関川 正（公認会計士）

橋上 徹（県立広島大学）

松崎堅太郎（税理士法人mkパートナーズ）

金子友裕（東洋大学）

佐久間義浩（東北学院大学）

中村元彦（千葉商科大学）

林 隆敏（関西学院大学）

弥永真生（明治大学）

1 中間報告から最終報告までの研究経過

本研究会では、非上場中小企業における決算開示の透明性・信頼性向上に資する方策について、制度的・実証的・理論的・実践的研究を総合的に進めた。具体的には、以下の3部構成による研究を実施した。

- ・第Ⅰ部：中小企業決算を取り巻く諸制度
- ・第Ⅱ部：決算開示の信頼性を巡る実証と理論
- ・第Ⅲ部：中小企業決算・税理士実務と海外事例

2022年11月に開催された中小企業会計学会第10回全国大会では、中間報告として質問票調査による実証研究の結果を発表した。その後も実証結果を踏まえた研究会を重ね、2023年11月の第11回全国大会での最終報告への準備を進めてきた。最終報告では、中間報告で説明した実証研究を除く各章について、各担当から発表を行った。

本研究は序章と終章を除き3部・11章で構

成されており、次節では各章の分担と概要を記す。

2 各章の分担と概要

2.1 第Ⅰ部「中小企業決算を取り巻く諸制度」

第1章「中小会社の会計とその保証をめぐる会社法上の諸問題」（弥永）では、まず、中小会社の計算の公開の意義について述べた上で、会社法が要求している決算公告・電磁的方法による公開がほとんど行われていないという実態はエンフォースメントがまったく存在しないためであることを指摘した。また、アメリカ合衆国などわずかな例外を除く先進国で採用されている登記所における公開は、わが国においては1990年商法改正で実現せず、2005年会社法にも採用されなかったことがエンフォースメントを躊躇させている可能性を指摘した。さらに、中小会計指針に従った会計処理は会社法上「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」にあたることは学説のみならず、裁判例においても認められていることを明らかにした。最後に、監査役による会計監査には無理があり、監査役

にとって酷にならないよう、会計調査人（仮称）制度の導入が検討されるべきであり、実現可能であると論じた。

第2章「会社法監査の義務付け範囲とIAASBの『複雑性の低い事業体の監査』プロジェクト」（関川）では、まず、諸外国における会社法監査の義務付けの範囲について、近年、免除範囲を拡大している事例（EU、フランス、シンガポール）とスウェーデンの会計検査院が、過去に同国で行われた小規模事業体の監査免除政策の効果について疑問を呈している事例をとともに紹介し、中小規模企業への監査義務付けに関するまだら模様の国際的な状況を示した。次に諸外国との比較の上で、わが国の会社法監査の義務付けの範囲の特徴や課題を論じた。さらに、特に極めて小規模な企業にも会社法監査が義務付けられている国などから、小規模企業向けの監査基準に対するニーズが高まっていることを受け、IAASBが、「複雑性の低い事業体の監査」の課題に取り組み、別建ての「複雑性の低い事業体の財務諸表の監査に対する国際監査基準」（ISA-LCE）の開発に至った経緯と、ISA-LCEの概要について触れ、ISA-LCEの日本での適用可能性と適用する場合に想定される課題について論じた。

第3章「中小企業会計の制度的特徴」（金子）では、現行制度において、中小企業を経済的な弱者と決めつけ援助するものから、自主的には対応が困難な競争上の不利を補う最低限のものに援助を限定すべきと変化している点を指摘した。そして、中小企業の特徴として各期間の業績の不確実性が大きく、会計制度の改善や記帳の正確性の確保の努力ではいかんともしがたい特徴が内在すると指摘した。また、多線化する会計制度の中で中小企業向けの会計制度の特徴を整理し、中小会計指針はトップダウンアプローチによる制度設計が行われ、中小会計要領はボトムアップアプローチによる制度設計が

行われる等の差異が存在している。さらに、会計制度そのものではないが、実務上会計制度と同様に扱われることもある税法基準につき、公正処理基準の近年の司法判断に基づく分析を行い、公正処理基準が法人税法固有の目的により解釈される傾向が顕著である等の指摘を行った。

第4章「書面添付制度の利用状況と普及への課題」（越智）では、法人税を念頭に書面添付制度の普及が遅れている背景を整理・レビューしつつ、今後の制度利用促進に向けた追加的誘因付与に係る考察を進めた。そこでは、利害関係者（課税当局、税理士、依頼企業等）の経済的誘因（インセンティブ）が相互依存的に両立する構造を確立する視座から、まず、申告審理段階で既に調査が不要と判断された先で意見聴取に至らない場合にも、添付書面が良好な先については、課税当局による「調査を実施しない」旨の通知を広く行うことを通じて書面添付の付加価値を増し、利害関係者の制度利用に係る誘因を高めるための試論を提示した。次いで、これを起点に書面添付の準拠・確認基準の整備・明確化による記載内容の充実化、書面添付の努力義務化を図るとともに、財務コンサル機能等の強化と併せた相互信頼関係の深化を通じて、依頼企業にも適正なコスト負担を求める余地にも論及した。

2.2 第Ⅱ部「決算開示の信頼性を巡る実証と理論」

第5章「中小企業決算開示の信頼性等に関する質問票調査」（越智、佐久間、坂根）では、非上場中小企業の決算書の信頼性が様々な外的要因によってどのように変化するか、主たる利害関係者である金融機関等に質問票調査を実施した。その結果、作成基準の明確化によって信頼性の付加価値の増分が有意に高まり、とりわけ中小会計要領等の会計基準準拠によって、

信頼性の水準は約6割（金融機関分58%、学会分59%）まで高まることが明らかになった。また、税理士の期中関与（月次決算・経理指導等）が行われている場合、78%（金融機関分）、76%（学会分）と共に高い信頼性向上の付加価値を生むことが、定量的に確認できたことも特筆される。税理士の期中関与により8割近い信頼水準が確保可能であるとすると、第三者保証の立法的・制度的建付けの検討を進める必要性と同時に、事実上の信頼性確保の手段である税理士関与を高める方策を検討する意義も大きいと言えよう。

第6章「税務会計論等からの考察」（金子）では、会社法の観点からみた中小企業向けの会計制度として、会社法の「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」（以下、「会計慣行」とする）につき、会計制度レベルと個々の会計処理レベルとで考える必要を指摘した。ここで、税法基準については、会計制度と位置付けられるものではなく、会計制度レベルで「会計慣行」と認められるものではないが、個々の会計処理レベルでは「会計慣行」と認められるものがあると指摘する。また、中小企業向けの会計制度に対する保証業務に内在する問題として、中小会計要領は会計制度としての網羅性が十分ではなく、適正性の評価に難しさが存在している。さらに、中小会計要領は税法基準との親和性を高めていることから会社法における「会計慣行」と認められない会計処理も生じかねない問題がある等の指摘を行った。

第7章「内部監査の視点から見た税理士の期中関与による決算書の信頼性向上効果」（蟹江）では、税理士の期中関与が決算書の信頼性を高め、決算書に対する利用者の信頼を高める効果を内部監査のアドバイザー機能との類似性を考慮しながら検討した。内部監査は決算書の信頼性を対外的に保証するものではないが、アドバイザー業務として決算書の信頼性を高め、

利用者の決算書に対する信頼の程度を高める効果を持つ可能性がある。また、内部監査に関する情報提供は、内部監査による監視の有効性に対する利用者の認識を改善する効果がある。税理士の期中関与もアドバイザー業務として理解でき、中小企業の決算書の信頼性確保に貢献する可能性がある。税理士の期中関与に関する情報の提供は、正確な決算書の作成が図られていることを知らしめ、決算書に対する利用者の信頼の程度を高める効果を持つ。また、税理士の業務内容を添付書面で明らかにすれば、決算書の信頼性の一層の向上に寄与すると考えられる。

第8章「財務諸表の信頼性確保における専門家業務の位置づけ」（林）では、財務諸表の作成・公表プロセスにおける会計職業専門家業務の位置づけを考察している。記帳代行や経理指導、会計参与としての財務諸表の作成などの会計職業専門家の関与は、財務諸表が有する信頼性の程度を高めることが期待されるが、財務諸表の信頼性に対する保証を提供しているわけではない。財務諸表の信頼性の程度を確かめ、財務諸表利用者にとっての財務諸表の信憑性を高めるのは財務諸表監査である。また、会計職業専門家の財務諸表作成プロセスへの関与に関する報告書その他の情報に基づき、利用者の財務諸表に対する信憑性を高めるという効果も現実に観察される。会計職業専門家の関与が財務諸表の信頼性確保につながる経路には、財務諸表の信頼性の向上への貢献と、財務諸表の信頼性に対する利用者の信憑性の向上への貢献の2つがあるが、中小企業の実情を踏まえれば、財務諸表作成プロセスへの関与による貢献が現実的であると主張している。

2.3 第三部「中小企業決算・税理士実務と海外事例」

第9章「DXによる透明性・信頼性への貢献

可能性」(中村)では、特に規模が小さい中小企業において、ITによる会計情報の透明性・信頼性向上の可能性について検討した。販売システムなどの業務システムとの連携、仕訳パターンによる登録により定型的な取引と仕訳を紐付けすることができれば、多くの取引は人手を介さずに正確にロジックにより自動で仕訳を起票することが可能となる。税務におけるインボイス制度や改正電子帳簿保存法での電子取引のデータ保存の義務化などの動きにより、証憑類の電子データ化が社会的にも進むと想定されている。業務負担が増加すると見込まれる中で、中小企業こそDXにより会計業務を中心に生産性改革を進めるチャンスが来ている。証憑類等の電子データ化の進展や標準化の動きが、自動での仕訳を進めるとともに、ITで対応できない部分に関して、企業内の経理担当者、顧問税理士がどのように関わるかを検討していくことにつながることを期待される。

第10章「書面添付制度の実務的課題と活用の方策」(松崎)では、書面添付制度が中小企業の信頼性確保に一段と貢献する視点から、その実務的改善策を検討した。まず、戦後から令和4年度税制改正までの書面添付制度の歴史的・実務的変遷を整理したうえで、書面添付制度は特に金融機関に対して決算書に対する信頼性を高めるという効果を実務上果たしている点を指摘した。さらに、公認会計士による監査業務に代表される保証業務ではなく、調製業務(コンピレーション)として計算書類に対する信頼性をどの様に確保できるかに着目し、検証業務基準の要件を満たした添付書面作成基準の改定や、ISRS4410に相当する業務基準に準拠した税理士事務所の品質管理の向上といった対応が行われることで、今後、書面添付制度はより一層、中小企業の決算書の信頼性向上に寄与することができるとした。

第11章「諸外国における監査以外の中小企

業の会計情報の信頼性確保策」(弥永)では、欧州、南アフリカ及びアメリカ合衆国の制度及び実務を概観した。まず、ドイツにおいてはベシヤニグング、フランスではプレゼンタシオン業務が提供されている。また、一定規模以下の会社には法定監査に代えて、スイスでは限定監査を、デンマークでは拡張されたレビューを、それぞれ、受けることが認められている。他方、南アフリカ、エストニア、ラトビアなどにおいては一定規模以下の会社は監査に代えてレビューを受けることが認められている。フィンランドにおいてもレビューを認めることが検討されたが、意見が分かれたこと及びIAASBが開発中の複雑性の少ない事業体監査基準を活用できる可能性があることから、法改正はなされていない。なお、アメリカ合衆国では、与信にあたって、金融機関は借手の財務諸表につき監査またはレビューを受けることを要求する実務が見られる。

3 本研究の貢献

質問票調査結果から、作成基準(中小会計要領等)の明確化や税理士の期中関与(月次決算・経理指導等)によって、信頼性の水準が有意に高まることなどを実証的に裏付けた。非上場中小企業における決算開示の信頼性や書面添付の効果等に関し、金融機関等に対する全国的な規模での質問票調査は、わが国では今回が初めてではないかとみられるが、今後の研究蓄積に向けた基礎情報として一定の学術的貢献が認められるのではないかと思慮している。さらに、実証結果の理論的背景や今後の課題について、税務会計論や内部監査論、情報監査論に立脚した考察につなげた。

そこでの理論的な貢献としては、書面添付を含む税理士業務に対し内部監査のアドバイザリー機能との類似性を考慮した学術的基礎を付

与したことで、非上場中小企業の決算開示の信頼性確保に関し情報監査論に基づいた保証業務等の概念的整理を明確化したことなどが挙げられる。同時に、中小会計要領等の浸透が進んでいることは一歩前進ながら、非上場中小企業向けの保証業務に内在する問題として中小会計要領は会計制度としての網羅性が十分ではないこと、税法基準との親和性を高めていることから会社法における「会計慣行」と認められない会計処理も生じかねないことなど、今後に残された課題についても明らかにした。

また、実務的視点から、中小企業にとっても今日的な関心の高いインボイス制度や改正電子帳簿保存法の導入を契機とした、ITによる会計情報の透明性・信頼性向上の可能性について、

また書面添付制度導入の歴史的経緯も踏まえつつ、調製業務（コンピレーション）としての品質向上を支える作成・業務基準整備の必要性について、それぞれ詳細に検討しており、いずれも今後の実務的改善に資する示唆が含まれている。他方で、諸外国における監査以外の信頼性確保の制度及び実務についても包括的に論じており、わが国における会計調査人（仮称）導入の可能性について、国際比較の観点から補強する含意がある。

（付記）

本研究成果は、『中小企業決算の透明性と信頼性—改善に向けた実証・理論・実務研究』（同文館出版、2024年3月）として上梓されている。

* * *

Journal of Accounting Research for Small- and Medium-sized Entities(SMEs)

No.10

2024

Summary and Keywords

Refereed Article

The Securing Workforce in Small and Medium-sized Enterprises and Accounting for a Living Wage

Kazuyuki Shimanaga (*Kobe Gakuin University, Professor*)

Summary

Japan is experiencing a declining birthrate and an aging population. The problems of worker shortages in small and medium-sized enterprises (SMEs), relative poverty, and low wages for non-regular workers are attracting attention in Japan. However, these issues have not been discussed from the perspective of accounting for human capital in context of accounting for SMEs. Therefore, in order to address such issues, this paper examines the concept of a living wage and the characteristics and effectiveness of accounting for a living wage in SMEs.

Keywords

living wage, accounting for a living wage, stock of human capital, contextual indicators

Article

The Significance, Necessity, Current State, and Future Direction of Integrated Reporting (IR) in SMEs

Takashi Sakamoto (*Tax Accountant/USCPA*)

Koji Ogawa (*Tax Accountant/CPA*)

Kentaro Matsuzaki (*Tax Accountant/CPA*)

Summary

In recent years, evaluating corporate value in the stock market commonly involves assessing both financial and non-financial information. Consequently, IR that combine “financial reporting” and “non-financial reporting” are issued by various companies in many countries. Even in large Japanese companies, the issuance of IR has been increasing year by year.

However, the number of IR issued by SMEs in Japan is extremely low. The reasons for this disparity include the fact that the primary information users for companies differ while large corporations cater to investors, SMEs primarily serve transactional financial institutions and their own management. Additionally, the necessary information for decision-making varies between investors and financial institutions.

Previous studies, such as empirical research on IR by small accounting firms in the EU and practical examples from Japanese SMEs participating in the IIRC pilot program, reveal that the creation of IR is often insufficient. Furthermore, financial institutions in Japan, which are the intended users of IR, tend to prioritize financial information over non-financial information. Even when examining initiatives by accounting firm associations, the disclosed non-financial information is limited to tax compliance data, business plans, and local benchmarks.

Examples of non-financial information already utilized by SMEs include business evaluations in the construction industry and credit ratings by financial institutions. However, these examples also emphasize financial information over non-financial aspects.

Therefore, if additional IR systems are introduced for SMEs in the future, a selective approach that focuses on disclosing only necessary content unlike the comprehensive set approach used by large companies would be more appropriate. Additionally, considering the perspective of promoting widespread adoption, incentive measures for SMEs that disclose IR may also be necessary.

Keywords

IR for SMEs, financial information, non-financial information, information users

Implication of Integrated Reporting for SMEs

Kazunori Ito (*Senshu University, Professor*)

Summary

In today's world where sustainability is a major concern, even SMEs are required to disclose sustainability information as a condition of business with large companies. In this environment, we will examine the significance of integrated reports for SMEs, mainly through literature research. From the literature research, we can divide the significance of preparing an integrated report into two purposes: information disclosure to stakeholders and information use by managers. For information disclosure to stakeholders, there are requests for CSR information from large companies, improving trust, reputation, and recognition from stakeholders, reducing reputation risk, making it easier to borrow, and lowering interest rates. On the other hand, for information use by managers, there are strategic decision-making and risk management improvement, and for management use, there are strategy revision, improving employee motivation, forming an organizational culture of raising awareness, and organizational change. We will examine the significance of these using a case study from Italy. At the same time, we will clarify that preparing an integrated report is effective in addressing the management issues of Japanese SMEs.

Keywords

Integrated reporting, sustainability, disclosure to stakeholders, use of information by management

Impact of Certified Public Tax Accountants' Assistance on SME Financing and Repayment -Based on Survey Results During and Post the COVID-19 Pandemic Periods-

Sachiko Kushibe (*Osaka Gakuin University Associate, Professor*)

Kenichi Sota (*Kagoshima Prefectural College, Professor*)

Summary

This study aims to identify the factors influencing the support provided by Certified Public Tax Accountants in the financing and repayment processes of small and medium-sized enterprises (SMEs). A survey was conducted targeting licensed Certified Public Tax Accountants of the TKC Kyushu Association, yielding a total of 114 responses. This enabled the collection of data on the actual support provided by Certified Public Tax Accountants to SMEs in their fundraising activities and the fundraising and repayment status of the SMEs.

As a result, the following findings were obtained: First, it was found that defaults tended to be lower when Certified Public Tax Accountants supported SMEs by placing importance on turnover, repayment plans, sources of repayment, pre- COVID-19 borrowing, loan terms, the personality of the manager, the potential for business restructuring, and capital investment. Conversely, no relationship was found between the degree of support provided by Certified Public Tax Accountants and the default concerning the period of repayment deferral and business continuity plans. Additionally, the institutionalization and elaboration of SME accounting have been progressing recently, and new useful tools for SME accounting, such as local benchmarks for determining qualitative factors, have been developed. However, the survey results revealed that these tools are not being fully utilized. Furthermore, it was also made clear that the preparation and use of financial statements, including the fund plan and cash flow statement, are crucial for further enhancing the accounting information in SMEs.

These results provide new insights into the use of SME accounting in the financing of SMEs from three aspects: (i) the institutional aspects of SME financing, (ii) the role played by Certified Public Tax Accountants for SMEs, and (iii) the actions that SMEs should take. Furthermore, it offers useful suggestions for a closer relationship between SMEs and Certified Public Tax Accountants, not only during the COVID-19 pandemic but also in normal times.

Keywords

COVID-19 financial assistance, SME financing, role of Certified Public Tax Accountants, defaults questionnaire survey

Refereed Article

Exploring the Process of Formulating Mid-Term Management Plans to Promote Business Innovation in SMEs

- Design of Management Control System in Canycom -

Tsutomu Tobita (*Fukuoka University, Associate Professor*)

Summary

This paper examines the process of formulating mid-term management plans in small and medium-sized enterprises through a case study to reveal how the intentions of managers are integrated into the design of Management Control Systems (MCS). Specifically, it demonstrates how experienced managers with entrepreneurial skills respond to management challenges through the formulation of mid-term management plans as a manifestation of entrepreneurship.

The process of developing mid-term management plans is crucial for companies to address significant risks and uncertainties, creating situations that foster entrepreneurship. Moreover, MCS serves as a vital information mechanism that clarifies a company's competitive strategies and is a tool for specifying management resources and presenting performance targets to organizational members. By translating the results of managers' exploration of business opportunities into strategies and further into management plans, MCS facilitates effective communication between managers and organizational members. This, in turn, demonstrates how MCS functions as a design to bridge the gap between the current and desired state of the company, as suggested by Tobita (2021).

Keywords

Medium-Term Business Plan, Management Control System (MCS), Entrepreneurship, Uncertainty, Expert Entrepreneur

Research on the Impact of Introducing RPA on
Certified Public Tax Accountant Services
- Based on interviews with RPA manufacturers / vendors and
Certified Public Tax Accountant office-

Kenichi Sota (*Kagoshima Prefectural College, Professor*)

Sachiko Kushibe (*Osaka Gakuin University, Associate Professor*)

Summary

This paper studies how RPA (Robotic Process Automation) is introduced and utilized in the certified public tax accountant services through an interview survey.

Certified public tax accountant are required to be timely and accurate in their services. The main services include tax representation, preparation of tax documents, tax consultation, and accounting services (prepare financial documents at the request of others, keep accounting books as an agent, and perform other financial-related duties).

In order to examine the relationship between these operations and RPA, we first examined the product characteristics and limitations of RPA itself with the cooperation of RPA manufacturers. Next, we confirmed the characteristics of certified public tax accountant firms that introduce RPA with the cooperation of RPA vendors. Finally, we interviewed certified public tax accountant firms that have implemented RPA. The following matters were clarified.

- (1) The background of the introduction of RPA and the available services for certified public tax accountant.
- (2) The services in which the introduction of RPA has been effective and its innovations.
- (3) Changes in the role of certified public tax accountants due to the introduction of RPA.
- (4) Impact of RPA on the accounting information preparation process.
- (5) Tasks that are difficult or inappropriate to be handled by RPA.

These results provide several important new insights into RPA, including the introduction of RPA and its effects in the certified public tax accountant services, the tasks for which RPA can be used and its impact on traditional tasks, and how RPA can be used more effectively.

Furthermore, the results have useful implications for the accounting industry, including certified public tax accountant, certified public accountant, accounting professionals, small and medium-sized enterprises, and tax authorities in Japan, where the Electronic Book Preservation Act and the invoice system are being applied.

Keywords

Robotic Process Automation (RPA), Implementation Effects, Risks of RPA, Transformation of Accounting Works, Role of Certified Public Tax Accountant (ZEIRISHI)

Integrated reporting and organisational change in SMEs: Based on a study conducted at Nose Steel Co.

Utsumi, Miho (*Kwansei Gakuin University, Research Fellow*)

Summary

The introduction of integrated reporting in small and medium-sized enterprises (SMEs) has not progressed well in Japan. The purpose of this study is to explore the effects of the actual introduction of integrated reporting. We will clarify whether or not there are changes in the development and awareness of employees and organisational changes as a result of their active involvement in the preparation of integrated reports. Nose Steel Corporation, one of the few small and medium-sized enterprises (SMEs) that prepare integrated reports, was the object of the study, and the process of preparing integrated reports was observed. The results revealed that the changes in awareness and behaviour occurring in employees and the presence or absence of changes occurring within the organisation and the characteristics of these changes, compared to Stubbs and Higgins (2014), showed signs of not only 'transition' but also 'penetration'. Changes in organisational culture that were not seen in the early years of integrated reporting introduction, around 2014, have been observed over time, along with a greater understanding of integrated reporting.

Keywords

Integrated reporting, SMEs, Employees, Organisational change

Article**Actual research of new written attachment system
-With a focus on total observation column -****Satoshi Miyashita** (*Tax Accountant*)**Summary**

The purpose of this paper specify new written attachment system.

Therefore, I tried to examine in detail about total observation column. The outline about total observation column is not simple form change, but meaningful for small and medium-sized enterprises accounting reliability assurance. Subject of this paper contribute to small and medium sized enterprises accounting. Especially, I earnestly wish to coming under review about small and medium sized enterprises accounting.

Keywords

Total observation column, Small and medium-sized enterprises accounting reliability assurance, Audit of account book

例年よりも発行日が遅くなりましたが、学会誌『中小企業会計研究』第10号を学会員の皆様に無事にお届けすることができました。

査読制度を大幅に変更してから初めての学会誌発行となる第10号には7本の論文投稿（うち1本は査読無論文）があり、ダブルブラインド制に基づく厳正な査読プロセスの結果、5本の論文を査読付論文として掲載いたしました。また、2023年11月に開催された第11回全国大会の統一論題報告から3本の論文を掲載し、さらに安藤英義先生の記念講演録と、課題研究委員会報告（最終報告）をそれぞれ掲載いたしました。ここ最近の号では、掲載論文が減少傾向にありましたが、第10号は多くの論文が掲載されたことによりまして、久々に総ページ数が100ページを超えることとなりました。

『中小企業会計研究』は今回の発行をもって、節目となる第10号に到達いたしました。私は第1号から第7号までは幹事として、第8号からは学会誌編集委員長として学会誌発行に携わってきましたが、2015年に第1号を発行したのがつい最近のように感じられます。この10年間に学会誌に掲載された論文をあらためて眺めてみると、非常に多様なテーマについて議論がなされてきました。まさに、この10年間にわたる日本の中小企業会計の研究を凝縮したものが『中小企業会計研究』だと感じております。

次の10年間も、『中小企業会計研究』が日本の中小企業会計の研究をリードしていく学会誌となるべく、学会誌編集委員一同、学会誌の充実に努めてまいります。学会員の皆様には、ぜひ積極的に学会誌にご投稿いただき、日ごろの研究成果をご発表いただきたくお願い申し上げます。

末筆ながら、学会誌編集委員会を代表いたしまして、ご投稿、査読をご担当いただきました学会員の皆様、学会誌発行のためにご寄附いただいておりますTKC全国会様、学会理事会、本誌の製作協力をいただいた株式会社中央経済社には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

(2024年10月1日)

学会誌編集委員会

委員長 中島洋行（明星大学）

編集委員 鶴池幸雄（沖縄国際大学） 上野清貴（松蔭大学）

小川晃司（税理士） 金子友裕（東洋大学）

坂本孝司（愛知工業大学） 宗田健一（鹿児島県立短期大学）

戸田龍介（神奈川大学） 仲尾次洋子（名桜大学）

中西良之（北海商科大学） 宮地晃輔（長崎県立大学）

幹事 坂根純輝（長崎県立大学）

(中島・記)

中小企業会計研究 No.10

2024年11月1日発行

編集・発行 中小企業会計学会
(事務局)

〒170-0004 東京都豊島区北大塚1丁目13番12号

公益社団法人全国経理教育協会内

E-mail : office@jaasme.org

製作協力 株式会社 中央経済社

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-35

Tel 03-3293-3371(代) Fax 03-3291-5127

ISSN 2189-650X

