

【研究ノート】

税理士を対象とした 経営学教育に関する一考察

——税理士の職業アイデンティティの再考を踏まえて——

加 藤 雄 士

要 旨

税理士業務はAI（人工知能）の進展により減少していくことが予想され、職業アイデンティティの再考が迫られている。その中で高度な会計・税務判断や中小企業の経営者を伴走支援する役割の必要性は変わらず、税理士を対象とした経営学教育は今まで以上に重要になるものとする。そこで、財務分析、財務管理、経営戦略を横断的につなげた体系的学習を可能とする税理士および会計専門職大学院（以下、会計大学院という）の学生を対象とした教材の開発について考察する。

I はじめに（本稿の目的）

AIの進展により税理士の独占業務である税務代理、税務書類の作成、税務相談といった仕事が減少していくことが予想されている。高度な会計・税務判断や提案業務、中小企業の経営者を伴走支援する経営指導業務は今までどおり必要とされ続けるだろうが、税理士の職業アイデンティティの再考は避けられないものとする。

税理士が経営者を伴走支援するためには、経営者の価値観を尊重しながら寄り添うコミュニケーション能力やAIが担うことのできない哲学的思考が必要になるものとする。また、会計や税務の知識だけでなく、経営計画、経営戦略の策定あるいは創発支援が可能な経営の知識、能力を身に付ける必要もある。

ただし、管理会計や経営学は税理士試験の科目にはなく、本人の自主学習に委ねられている。また、筆者が勤務する会計大学院では、近年、増加している税理士志望の学生に対して税法などの法律科目、財務会計論、経営分析、管理会計論、意思決定会計論、業績評価会計論、経営学、経営戦略などの税理士業務に直結する科目だけでなくコミュニケーション能力を高めることを目的としたコーチング論も開講されているが、これらの科目を横断的につなげて知識を構造化していくことは学生に委ねられている。経営者を伴走支援

するには、会計、税務、経営などの知識を横断的につなげて、財務分析、財務管理から経営戦略までの知識を一気通貫で学ぶ体系的な学習が必要となるが、こうした知識を横断的に学べる教材はない。筆者は約30年にわたり税理士と中小企業診断士の業務に携わり、経営指導業務に力を入れてきた。本稿は、その実務家の立場から税理士が伴走支援をする上で必要となる会計学と経営学の知識を体系的にまとめ、会計大学院の税理士志望の学生や経験が浅い税理士を対象とした教材開発について考察する。

以降では、まずⅡ章でAIの性能向上と税理士の職業アイデンティティの再考について考察し、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ章でその教材案を提示する。なお、掲載した図表は脚注をつけたもの以外は筆者が作成したものである。

Ⅱ AIの性能向上と税理士の職業アイデンティティの再考

本章ではまず、AIの性能向上と専門職の職業アイデンティティの再考について引用する。

人工知能（AI）の性能が向上し、人間にしかできないと思われていたタスクも担うようになりつつあります。こうした変化は、自分の仕事は何であり、何をすることで価値を出すのかという理解（職業アイデンティティ）を揺るがします（後藤、2025）。

弁護士や会計士などの専門職も例外ではありません。専門職は専門性をもつことで、特別な地位や高い報酬を得ています。その専門性が誰にでも使えるようになれば、存在意義が問われかねないのです（後藤、2025b）。

AIの性能向上とともに既存の税理士業務（例えば記帳代行業務、簡単な申告書作成、簡単な税務相談業務など）の多くがAIに取って代わられることは容易に想像できる。税理士の業務内容と職業アイデンティティも変化せざるを得ない。

ここで重要なのは、職業アイデンティティは変えられるもので、歴史を見れば変化はつきものだという事です。

AI時代では、自身の役割を絶えず見直し、変化に適応して再定義することが求められます。専門職であれば個人のレベルを超え、職業全体としての未来像を描き、能動的にその実現に向かう「職業戦略」の質が問われる時代なのです（後藤、2025b）。

税理士の職業アイデンティティがどのように変化していくのかを考えるためには、AIの強みと限界を確認する必要がある。まず、現在のAIの強みは、「膨大なデータを解析し、パターンを識別し、予測や判定をする能力です。推論能力の向上で、ステップを踏んだ複雑な処理も可能になっています」（後藤、2025a）とされる。他方で、AIの3つの限界は、「まず、データに無いことは正確には判定できません。経験で体得される暗黙知、電子化されない古い情報などです。また、人間の感情や文脈を深く把握できないため、提案を相手に合わせて伝える能力には限界があります。さらに、AIは単体で責任を負うことができません。これらの特徴から、データが乏しい状況、相手に応じた繊細な解釈と対応が必要な状況、責任を伴う判断を下す際は、人間が強みを発揮すると考えられます」（後藤、2025a）とされる。

財務データを入力、加工し、それらを解析、分析し、予測、判定をする能力はAIの強みであり、今までの税理士業務はかなりの割合で取って代わられる可能性がある。一方で、AIの力を借りて作成した資料や提案をクライアントに合わせ感情をのせて伝える、税理士としての経験知（特に暗黙知）を語る、クライアントに寄り添う相談役になる、会社の仕訳や税務処理などに関して責任を伴う判断を下すことなどは、税理士に引き続き求められる役割といえる。

今後、税理士業務の多くがAIに取って代われ、税理士の職業アイデンティティの再考が迫られる中で、経営者に寄り添い、経営戦略、経営計画とその進捗管理について伴走支援できる能力は、税理士に今まで以上に求められるものと考えられる。

Ⅲ 税理士の経営指導業務に必要なとなる財務分析に関する基礎知識

本章では、財務分析、損益分岐点分析、キャッシュフロー計算書分析まで1つの財務データを使い学べるようにした。多くの税理士が、経営指導業務にあたって決算書や税務申告書などのデータをもとにした財務分析を行うだろうが、本章では、その財務分析を多面的に学習する。2期の財務諸表のデータ（表1）を示し、何に気づくだろうかと質問することからスタートする。

1 財務分析

(1) 成長性分析

表1の損益計算書を見ると10期から11期にかけて売上が約30,250万円増加しているものの、当期利益は20万円しか増加しておらず、売上原価、販管費、営業外費用などのコスト負担が重くなっていると考えられる。

表1 A社の2期の貸借対照表と損益計算書

貸借対照表					損益計算書					
(単位：万円)					(単位：万円)					
資産の部	10期	11期	負債・資本の部	10期	11期	10期		11期		
【流動資産】			【流動負債】							
現金預金	4,350	3,210	支払手形	7,690	11,110	売上高	175,280	205,530		
受取手形	13,220	14,680	買掛金	6,090	7,350	売上原価	142,370	167,140		
売掛金	8,170	9,160	短期借入金	10,440	18,250	売上総利益	32,910	38,390		
有価証券	1,990	4,970	法人税等	1,140	1,160	販売費及び一般管理費				
商品	11,520	12,430	合計	25,360	37,870	人件費	15,210	17,950		
前払費用	620	660	【固定負債】			販売費	6,980	7,320		
合計	39,870	45,110	長期借入金	26,530	37,710	減価償却費	3,960	5,030		
【固定資産】			退職給与引当金	620	640	その他	120	26,270	150	30,450
建物	3,050	5,360	合計	27,150	38,350	営業利益		6,640	7,940	
什器備品	7,660	10,280	【純資産】			営業外収益				
土地	10,410	17,880	資本金	1,500	1,500	受取利息	80	70		
建設仮勘定	940	4,910	資本剰余金	300	330	受取配当金	60	140	180	250
投資有価証券	3,730	7,840	利益剰余金	11,350	13,330	営業外費用				
合計	25,790	46,270	合計	13,150	15,160	支払利息	2,590	2,590	3,920	3,920
資産合計	65,660	91,380	負債・純資産合計	65,660	91,380	経常利益		4,190	4,270	
						法人税等		2,130	2,190	
						当期純利益		2,060	2,080	

* 11期末において、配当金として70万円を現金で支払った。

* 11期中において、建物を新設する契約を締結し、手付金として3,970万円を現金で支払った。

成長性分析として、増収率（あるいは減収率）、増益率（あるいは減益率）を計算すると、A社の売上増加率は $(205,530 - 175,280) / 175,280 \times 100 \approx 17.25\%$ 、経常利益増加率は $(4,270 - 4,190) / 4,190 \times 100 \approx 1.9\%$ にとどまっており、売上高の増加率に対して経常利益の増加率は低い。

(2) 収益性分析

続いて、体系的に収益性分析（図1参照）をする。総合収益性について総資本対経常利益率を計算すると、10期6.38%から11期4.67%へ低下している。その要因を費用構造と資本効率に分解して分析すると、前者は、売上原価率、売上高対純金利負担率が悪化しており、結果として売上高対経常利益率が低下している。後者は、有形固定資産回転率や総資本回転率が低下している。売上高対経常利益率を上げる方法、売上高を上げて総資本回転率を上げる方法などを税理士はクライアントと共に考えることができる。

(3) 安全性分析

短期の支払能力、調達と運用のバランス、資本の安定性の3つの観点から安全性分析をすると（図2参照）、短期の支払能力は、流動比率、当座比率とも悪化している。調達と運用のバランスは、固定比率、固定長期適合率とも悪化している。資本の安定性も、自己資本比率が低下している。今後、資産の売却や増益を図るなどして自己資本比率を高める必要がある。

図1 収益性分析の体系図

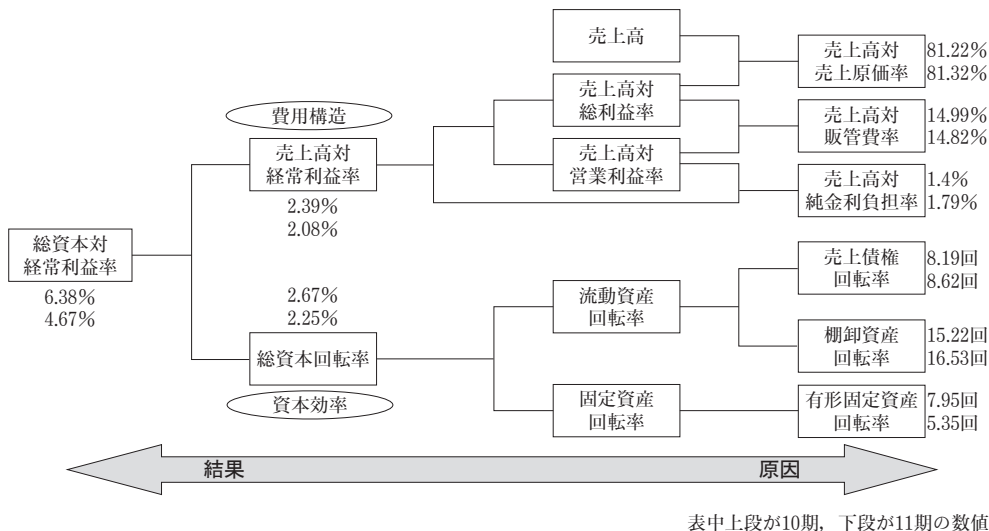
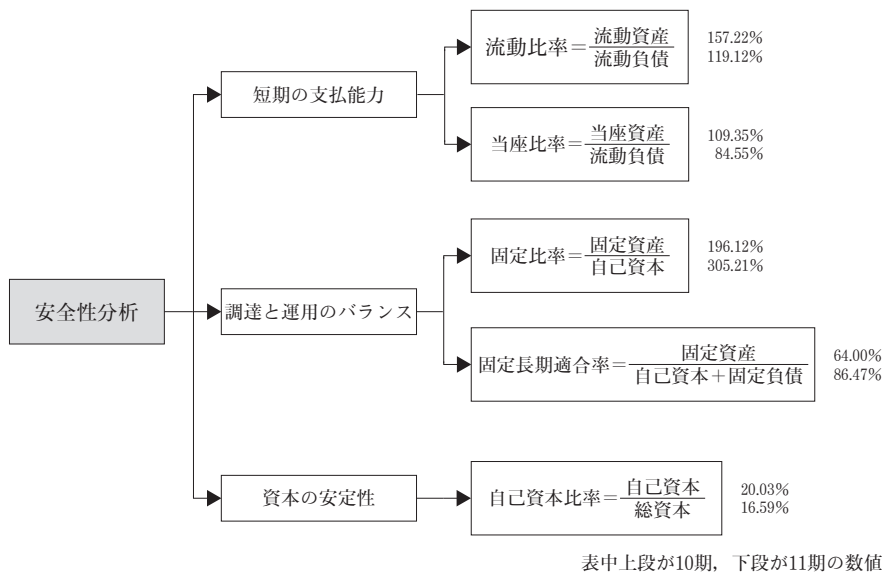


図2 安全性分析の体系図

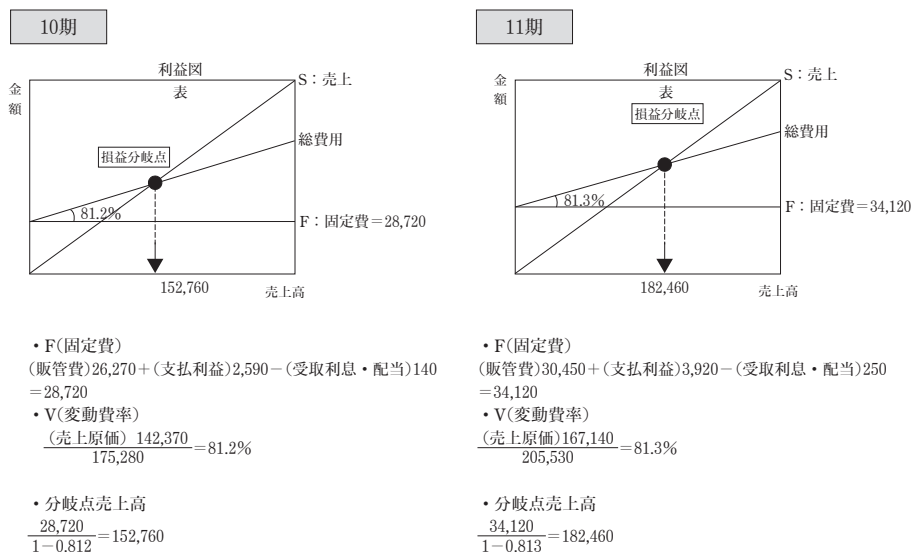


(4) 損益分岐点分析

さらに、A社の10期、11期の損益分岐点を計算する。仮に、変動費＝売上原価、固定費＝販管費＋(支払利息－受取利息)として計算すると、10期の152,760万円から182,460万円に上昇している。

損益分岐点図表を見てもわかるように、今後、損益分岐点売上高を下げるには、固定費

図3 10期と11期の損益分岐点図表



を圧縮する、変動費率を下げる、販売単価を上げるという3つの方策を考えることができる。税理士はクライアントと共に、損益分岐点を下げたための具体的な方策を検討する。その際、販売単価を上げるためには、経営戦略を検討する必要がある。

(5) キャッシュフロー計算書の分析

(1) 成長性分析, (2) 収益性分析, (3) 安全性分析, (4) 損益分岐点分析といった財務分析に加えて、キャッシュフロー計算書を作成することで、企業の資金の流れについても分析できる。

A社の現金および現金同等物は、10期から11期にかけて1,140万円減少している(表2参照)。営業キャッシュフローは8,430万円プラスであるものの、投資キャッシュフローが28,490万円マイナスとなっており、借入金で資金調達した(財務活動キャッシュフロー18,920万円のプラス)にもかかわらず、投資資金を賄いきれなかった。今後は、売上と利益の拡大で営業活動キャッシュフローをさらに増やす必要がある。ここにも経営戦略が関係する。

2 税理士の経営指導業務における財務管理、経営戦略

ここまでの分析はAIが得意とするところであり、税理士はAIを活用して分析し、それをクライアントに説明する。そして、利益管理、原価管理、資本管理、資金管理といった財務管理活動でクライアントを伴走支援し、各指標の数値改善に貢献する。加えて、売上

表2 A社のキャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書 (単位:万円)	
I. 営業活動によるキャッシュフロー	
税引前当期利益	4,270
減価償却費	5,030
退職給付引当金の増加額	20
受取利息・受取配当金	-250
支払利息	3,920
売上債権の増加額	-2,450
棚卸資産の増加額	-910
その他流動資産の増加額	-40
仕入債務の増加額	4,680
小計	14,270
利息および配当金の受取額	250
利息の支払額	-3,920
法人税等の支払額	-2,170
営業活動によるキャッシュフロー	8,430
II. 投資活動によるキャッシュフロー	
有価証券の取得による支出	-2,980
投資有価証券の取得による支出	-4,110
有形固定資産の取得による支出	-21,400
投資活動によるキャッシュフロー	-28,490
III. 財務活動によるキャッシュフロー	
短期借入金による収入	7,810
長期借入金による収入	11,180
配当金の支払額	-70
財務活動によるキャッシュフロー	18,920
IV. 現金および現金同等物の増減額	-1,140
V. 現金および現金同等物の期首残高	4,350
VI. 現金および現金同等物の期末残高	3,210

高対売上総利益率や総資本回転率の向上、あるいは販売単価の引き上げには経営戦略の見直しが必要になる。税理士は、経営戦略まで一緒に考える伴走支援をしたい。

IV 税理士の経営指導業務に必要なとなる財務管理に関する基礎知識

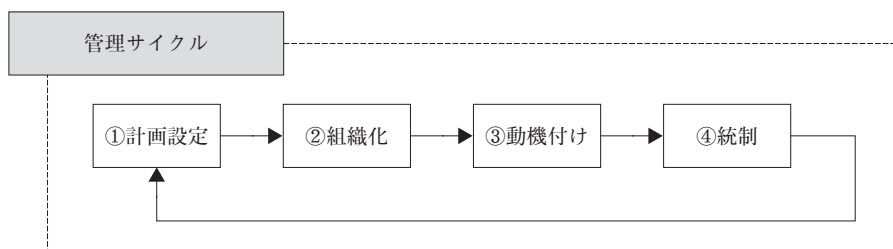
既述のように、財務分析の結果、財務面における課題が見つければ、税理士は利益管理、原価管理、資本管理、資金管理などの財務管理活動をサポートする。本章では、管理過程、経営計画、利益計画、資金計画に関する基礎知識を学習する。

1 管理過程と経営計画

仕事やビジネスの計画が円滑に進むように企業では管理活動を行う。この活動には遂行順序があり、これを管理過程という。これは、管理サイクル(図4)あるいはマネジメントサイクルとも呼ばれ、いくつかの説があるものの、①計画設定、②組織編成(組織化)、③動機づけ、④統制、というプロセスが代表的である。①計画設定には、経営方針、経営

目標、経営計画、経営戦略の策定が含まれる。②組織編成とは、目標ないし計画達成の手段として組織を編成することをいう。具体的には、職務分割、部門編成、人員配置などがある。③動機づけとは、組織目標の達成に向け、組織構成員の職務遂行意欲を持続的に喚起することである。④統制には、業績の測定、達成度分析、是正措置などが含まれる。また、管理サイクルは、P-D-S (Plan- Do-See) サイクルとか P-D-C-A (Plan- Do-Check-Action) サイクル¹⁾と呼ばれることもある。後者であれば、計画を立て (Plan)、経営活動を実行し (Do)、実行した結果を評価 (Check) し、何らかの対策を講じる (Action)。税理士は、経営計画を立て管理サイクルを回す経営者の伴走支援ができる。外部の信頼できる専門家に見守られ計画の進捗状況を統制した方が経営者は計画の実行にコミットできるものと考えられるからである。

図4 管理サイクル



2 経営計画とその機能

経営計画は一般的に、対象、期間、内容により分類される。対象による分類としては、総合計画・個別計画、期間による分類としては、長期計画・中期計画・短期計画、内容による分類としては、戦略的計画・戦術的計画がある。

経営計画は、「企業がその環境に適合して、存続・発展しうる方向を定め、それを実現していくためのコースを選択する活動」であり、その機能としては、次の3つがあげられる²⁾。

- ① 環境適合機能：環境の変化を予測し、それに対応するための行動を事前に検討・決定しておくことにより、場当たりのなく、環境変化によりよく適合することができる。
- ② 事前調整機能：経営計画を策定するプロセスで、各機能の相互関連性を調整することにより、企業行動の整合性を保持することができる。
- ③ 管理機能：経営計画に基づいてその達成度を測定・認識することにより、組織構成員の行動を一定の方向に管理することができる。

次節以降、経営計画のうち利益計画と資金計画について概説する。

3 利益管理と資金管理

(1) 利益管理と利益計画

利益管理では、利益計画を立て（目標利益などを決め）、その計画に沿って経営活動を行い、途中段階で目標利益と実績の利益との差をチェック（予算統制）する。そして、その差がどこで生まれたのかを確認して、打つべき手を打っていく。計画自体を修正する必要がある場合は、その修正をする。目標利益を決めない限り、管理サイクルを回すことはできず（管理活動は行えず）、「未来を考える人」である経営者は、目標利益を決め計画を立てる必要がある。

(2) 利益計画・資金計画の立案プロセスの一例

中小企業が損益分岐点公式を使って、利益計画を立て、それを資金計画へ展開するプロセスの一例を掲載する（表3）。

表3 利益計画・資金計画の立案の例

〔1〕 3～5年後のビジョンをイメージする。 例) 3～5年後の経営ビジョン、経営戦略から中期利益目標をイメージする。
〔2〕 年度の経営方針を設定する。 例) KPIを意識して3つの柱で設定する。
〔3〕 次期の目標利益を決定する。 例) 目標として、①利益額 ②売上高利益率 ③資本利益率等が考えられるが、以下は利益額の目標を想定している。
〔4〕 予測限界利益率を計画する。 例) 製品群別に限界利益率を検討し、予測限界利益率を計算する。
〔5〕 次期固定費概算額を出す。
〔6〕 損益分岐点公式による必要売上高を計算する。 $\text{利益目標達成の必要売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{\text{限界利益率}}$
〔7〕 売上計画を立案する。 例) 季節の繁閑も意識して、月別に売上計画を立案する。
〔8〕 販売計画を立案したうえで、利益計画を完成させる。 例) 製材別（得意先別、セールスマン別）に販売計画を立てる。
〔9〕 資金計画を立案（利益計画を資金計画へ展開）する。 例) 設備投資、運転資本、投融資の予算を検討する。

出所：加藤（2016）

表3中、経営ビジョンをイメージすること、年度の経営方針を設定すること、次期の目標利益を決定することはAIが担うことができない領域であり、人間の経験や哲学的思考、責任を伴う判断が求められる。その伴走支援が税理士に期待される。

(3) 利益計画表の一例と利益管理（予実対比）

表4は表3の立案プロセスに沿って作成した利益計画表の一例である³⁾。表4の一番下

表 4 利益計画表の例

年度		2017		名称		種 B & A		利 益 計 画 表																						
利益・費用予算		目標利益額		18,000		変動費率		70.00%		限界利益率		30.00%		固定費		18,000		必要売上高		120,000										
期別		第 1 四半期				第 2 四半期				第 3 四半期				第 4 四半期				通期												
月別		1 (4月)		2 (5月)		3 (6月)		4 (7月)		5 (8月)		6 (9月)		7 (10月)		8 (11月)		9 (12月)		10 (1月)		11 (2月)		12 (3月)		12か月合計				
予実対比		予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績	予算	実績			
売上	売上	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000		
	月別構成比	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	8.30%	100%		
	商品 A	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000		
	商品 B	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	
	商品 C	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	
	商品 D	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
	手実差異																													
	予算達成率																													
	利益	限界利益額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	
		限界利益率	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	販管費	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△1,500	△18,000			
	固定費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	利益	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000			
対応方針	稼働日数	20日	19日	22日	21日	18日	22日	22日	21日	19日	21日	19日	21日	19日	22日													246日		
	予算立案根拠	1			6				7					10																
		2				5				8					11															
		3					9				12																			
	差異分析	1				6				7					10															
		2																												
		3																												
	対応策	1																												
		2																												
		3					6				9				12															

出所：加藤（2016）

の2つの欄（「差異分析」と「対応策」の欄）を使うことで毎月の予算と実績の対比が可能になり、税理士はクライアントと共に対応策を考えることができる。

(4) 資金計画表の一例と資金管理

続いて、資金計画表（表5参照）の一例を掲載する。税理士は経営者とともに資金計画を策定し、月々の資金の状況を見ながら、必要な資金調達の支援ができる。

V 税理士の経営指導業務に必要となる経営戦略に関する基礎知識

前章でも考察したように、財務分析の指標を改善するには財務管理の活動だけでは不十分で、経営戦略の再検討が必要になることもある。そこで本章では、経営戦略に関する基礎知識を学習する。1つの会社（2021年度中小企業診断士試験事例IのB社）の例を使い、各戦略について論述する⁴⁾。

1 経営戦略と財務戦略の体系

本項では、階層別の経営戦略を図5の体系図を使って説明した後で、経営戦略の諸概念

表5 資金計画表の例

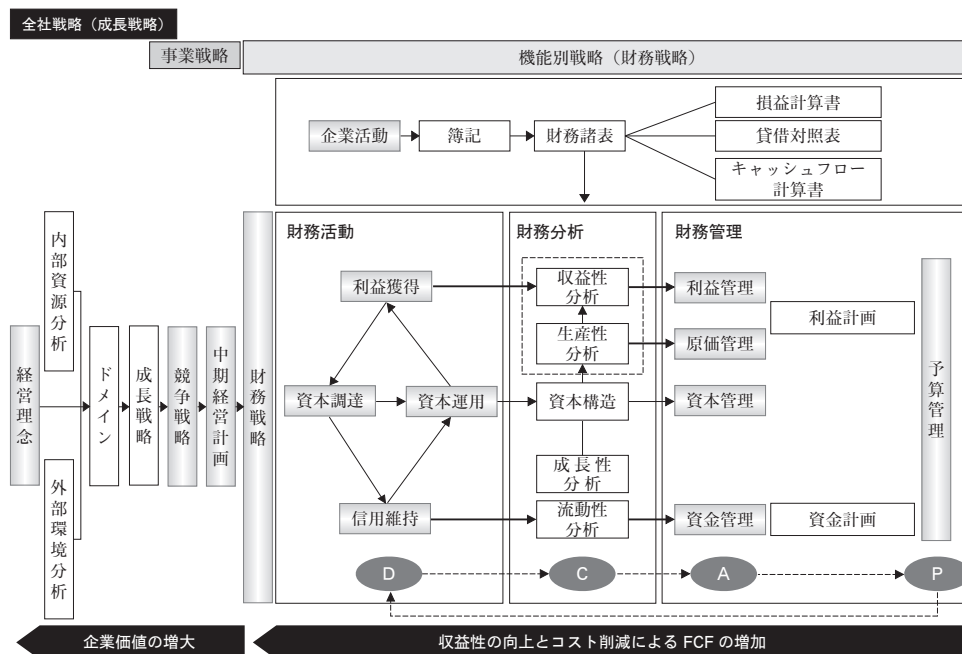
		20×1年4月1日～20×2年3月31日													
		予算	計画期首	1 (4月)	2 (5月)	3 (6月)	4 (7月)	5 (8月)	6 (9月)	7 (10月)	8 (11月)	9 (12月)	10 (1月)	11 (2月)	12 (3月)
回収条件		売上高	120,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
現金	40%			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
売掛金回収	翌々月末入金 30%					3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
手形期日落	3か月 20%						2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
手形期日落	5か月 10%								1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
当月収入		①現金の収入		4,000	4,000	7,000	9,000	9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
支払条件		仕入高	84,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
現金	40%			-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800	-2,800
買掛金支払	翌月末支払 30%				-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100	-2,100
手形期日落	3か月 20%						-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400	-1,400
手形期日落	5か月 10%								-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700
当月支出		②現金の支出		-2,800	-4,900	-4,900	-6,300	-6,300	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000	-7,000
		③販管費の現金支出	-18,000												
		(1) 営業活動での現金増減	-300	-2,400	600	1,200	1,200	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
		★ (1) = ① + ② + ③													
		償却資産投資							-500			-1,000			
		合計		0	0	0	0	0	-500	0	0	-1,000	0	0	0
		(2) 投資活動での現金増減	0	0	0	0	0	0	-500	0	0	-1,000	0	0	0
		借入返済(元利)	A銀行a支店	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
			B銀行b支店						-100	-100	-100	-100	-100	-100	
		借入	A銀行a支店	3,000											
			B銀行b支店					2,000							
		(3) 財務活動での現金増減	2,900	-100	-100	-100	-100	1,800	-200	-200	-200	-200	-200	-200	
		(4) 前期末現金残高	0	2,600	100	600	1,700	2,800	5,600	6,900	8,200	8,500	9,800	11,100	
		(5) 当期末現金残高	2,600	100	600	1,700	2,800	5,600	6,900	8,200	8,500	9,800	11,100	12,400	
		★ (5) = (4) + (1) + (2) + (3)													
貸借残高		売掛金	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
		受取手形	3,000	6,000	9,000	10,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
		買掛金	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
		支払手形	2,100	4,200	6,300	7,000	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
		借入金	2,900	2,800	2,700	2,600	2,500	4,300	4,100	3,900	3,700	3,500	3,300	3,100	

出所：加藤 (2016)

を概説する。図5は、機能別戦略として財務戦略（あるいは財務管理）をあてはめたものである。IV章で概説した利益管理、資金管理の上位（図5では左）に全社戦略、事業戦略が位置付けられていることに注目して欲しい。

経営戦略は、階層別に全社戦略、事業戦略、機能別戦略があり、その機能別戦略の1つに財務戦略がある。経営戦略の策定は、経営理念をスタートとして、企業内外の環境分析（例：SWOT分析）を行い、ドメイン（事業領域）を規定する。そのドメインの中でどのように企業を成長させたらよいのか成長戦略を策定する。経営戦略の階層（レイヤー）としては、ここまでが全社戦略に該当する。全社戦略では、有限な経営資源（例えば、人、モノ、金、時間）をどのように有効配分したら良いのか、あるいは企業独自のコアコンピタンス（中核能力）をいかに蓄積したら良いのかといった経営資源に関する戦略も含まれる。さらに、M&Aや提携などの戦略も含まれる。

こうした全社戦略をふまえたうえで、事業ごとに競争優位をいかに構築していけば良い

図5 経営戦略と財務戦略の体系⁵⁾

出所：加藤（2015）に加筆修正

か考えるのが競争戦略（事業戦略の階層にあたる）である（単一事業の企業の場合は全社戦略と事業戦略は一致する）。他方で、企業は機能別の戦略も策定する。たとえば、マーケティング戦略，組織・人事戦略，生産戦略，財務戦略⁶⁾などがある。図5では、機能別戦略の一例として財務戦略を記載している。こうして全社戦略，事業戦略に基づいて財務戦略を展開する。財務戦略はクローズド・システムとして存在しているのではなく，上位に位置する全社戦略，事業戦略をサポートしていくものである。そして，その財務戦略に基づいて財務管理活動を実行する。

財務戦略については，資本調達と資本運用からなる財務活動を財務分析でチェックし，その分析結果を受けて，各管理活動行う。具体的には，利益管理，原価管理，資金管理，資本管理である。これらの活動を通じて収益性を高め，信用力を高めていく。これらの財務管理の各活動は，管理サイクルのPDCAサイクルでいうとA（アクション）にあたる。予算（利益計画，資金計画など）はP（計画）に位置づけられる。この予算に沿って財務活動が行われ，管理サイクルを回していく。

2 経営戦略とドメイン

本項では，図5に出てきた経営戦略とドメイン（事業領域）の概念を概説する。

経営戦略は「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」⁷⁾である。経営戦略の1つとしてドメイン戦略があり、「ドメイン（事業領域）」とは、「『われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか』という質問に答えることがその定義」⁸⁾である。つまり、組織の活動の範囲ないし領域のことである。Abellはドメインを①顧客層（市場）、②顧客機能（顧客ニーズ）、③技術、の三次元で事業を定義することを主張している⁹⁾。中小企業に置き換えた場合は、誰に、何を、どのように提供していくのかという視点でドメインを考え、その範囲内で企業の成長方針を検討する。具体的にドメイン再定義の例（B社の2020年以降の例）を表6に提示した。誰に、何を、どのようにといった文法で表現した事業コンセプト（ドメインと同義）も記述している。税理士はクライアントのドメインを確認し、再定義するサポートもできる。

表6 B社のドメインの再定義（2020年）の一例

	再定義
顧客（誰に）	・美術印刷を必要とする地域内の中小企業に対して。
顧客ニーズ（何を）	・高品質、高精度な仕上がりを必要とする制作を紙媒体とウェブ制作を組み合わせる。
提供方法・技術（どのように）	・クライアントのニーズをコンサルティングし、外部の専門企業と構築したサプライチェーンを使いディレクションする体制で。
事業コンセプト	・美術印刷を必要とする地域内の中小企業に対して、高品質、高精度な制作（紙媒体とウェブの組み合わせ）をコンサルティングし、協力企業とのサプライチェーンをディレクションする体制で提供する。

出所：加藤（2023）

3 経営戦略と経営理念

経営戦略は経営理念を前提として立案する。経営理念は、（1）この企業は何のために存在するかという組織の目的に対する理念、（2）経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方、つまり経営行動の規範の2つの部分から構成されている¹⁰⁾。そして、経営理念が組織の人々の心の中に浸透すると、それは企業文化の一部になったといえる。なお、企業文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方のことをいう¹¹⁾。経営理念の（再）作成や企業文化の醸成はAIではなく人が行うものであり、税理士はそのサポートができる。

4 経営戦略とSWOT分析

経営戦略を策定するためには自社の内外の環境分析をする必要がある。その代表的な手法がSWOT分析である。企業の内部環境を強み（S）と弱み（W）に、企業の外部環境を

表7 B社のSWOT分析（2020年）の一例

	プラス要因	マイナス要因
	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 専門特化された外部の協力企業と構築したサプライチェーン（細かいニーズに対応できる分業体制）。 印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野の需要の獲得実績（顧客）。 図案の作成と顧客との接点となるコンサルティング能力、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務の体制。 デザイナー、アーティストとの共同プロジェクトに参画していた3代目の経験と人脈。 ウェブデザイナー2名。 外部の協力関係 	<ul style="list-style-type: none"> 広告制作へと業務を拡大したが、新たな事業の案件を獲得していくことが難しかった。 新規の市場を開拓するための営業に資源を投入することも難しいために、印刷物を伴わない受注を増やしていくのに大いに苦勞している。 外部の協力関係は複数の事業案件ごとにプロジェクトチームを社内形成して対応している。 3代目は特に営業活動を行っていない。 3代目はデザイン部門の統括の経験がない。 売上において目立った回復のないまま現在に至っている。
外部環境	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野（イベントや展示に用いられる紙媒体の印刷物、見本や写真、図録、画集、アルバムなどの高精度な仕上がりが求められる分野における事業）。 紙媒体に依存しないウェブ制作、コンテンツ制作を通じた広告制作業務（地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けた）。 既存顧客からの紹介や口コミを通じて新たな顧客を取り込んできた。 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな事業を既存の顧客に訴求するためには、新規の需要創造していくことが求められた。 中小企業向け広告制作の分野においては、既に数多くの競合他社が存在している。 印刷物を伴わない広告制作の分野の伸張（紙媒体の分野に比して）。

出所：加藤（2023）

表8 クロスSWOT分析

経営資源 経営環境	強み (strength)	弱み (weakness)
機会 (opportunity)	強みを活かす戦略	弱みを克服する戦略
脅威 (threat)	脅威を回避する戦略	撤退する戦略

出所：加藤（2023）

表9 B社のクロスSWOT分析（2020年）の一例

経営資源 経営環境	強み (strength)	弱み (weakness)
機会 (opportunity)	<ul style="list-style-type: none"> 多工程にわたり高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野（イベントや展示に用いられる需要）で紙媒体とウェブ制作とを併用した新規需要の提案を地域内の中小企業が大半を占める既存の顧客に向けて行う。 図案の作成、顧客との接点となるコンサルティング能力、各工程間の調整を専門に行うディレクション業務を強みとして紙媒体+ウェブで新規の需要を創造する。 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に絞り込むことで、資源の制約の中で新規需要を創造する。
脅威 (threat)	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、高精度な印刷を必要とする美術印刷の分野に絞り込み、紙媒体と組み合わせることで、中小企業向け広告制作の分野における数多くの競合他社と差別化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 美術印刷分野以外の需要や高品質・高精度さを必要としない分野は取り扱わない。

出所：加藤（2023）

機会（O：企業にとって追い風となるもの）と脅威（T：企業にとって向かい風となるもの）とに分ける手法である。税理士は、SWOT分析をイメージしながら経営者の話を聞くといふ。以下では、B社（2020年）のSWOT分析の一例を掲載する（表7）。

そのSWOT分析の情報を使ってクロスSWOT分析（表8）をすることで、経営戦略を策定できる。強みを機会にかけ合わせるなどのロジックで勝てる経営戦略を立案する。表9の強み×機会のセルを見ると、事業コンセプト（表6）との一貫性を確認できる。なお、何が強み（弱み）で、何が機会（脅威）になるかは経営者の価値観を含んだ主観的なものであり、AIが一義的に分析できるものではない。

5 全社戦略（成長戦略）

全社戦略（成長戦略）の立案に関する代表的な経営戦略論として、Ansoffの成長ベクトルがある。Ansoff（1965）は企業が成長戦略を策定するにあたり、市場を既存（現）か新規か、製品（サービス）を既存（現）か新規かというように、自社および自社事業の成長ベクトルを4つに類型化している（表10）。

表10 Ansoffの成長ベクトル

製品 市場	現製品	新製品
現市場	(1) 市場浸透	(2) 製品開発
新市場	(3) 市場開発	(4) 多角化

出所：Ansoff（1965）を一部筆者修正
加藤（2023）

表11 B社の製品・市場マトリックス
（2020年）

製品 市場	現製品 （美術印刷）	新製品
現市場 （地域内の中小企業）	(1) 市場浸透	(2) 製品開発
新市場	(3) 市場開発	(4) 多角化

⇒現市場に製品開発を。
出所：Ansoff（1965）、加藤（2023）

市場浸透戦略（既存市場×既存製品・既存サービス）は、既存の顧客に対して自社製品（サービス）を購入する頻度と量を増大させ、競争相手の顧客を奪うことによって成長する戦略である。製品開発戦略（既存市場×新製品・新サービス）とは、既存の顧客に対し、新たな製品（サービス）を提供する戦略である。製品（サービス）ミックスの幅や深さの拡大、モデルチェンジなどが該当する。市場開発戦略（新規市場×既存製品・既存サービス）とは、新規の顧客に対し、自社製品（サービス）を売り込む戦略である。また、多角化戦略（新市場×新製品・新サービス）とは、新製品によって新市場を開拓すること、つまり企業の製品と市場のスコープを広げる戦略である。2020年以降のB社の場合、「新規の市場を開拓するための営業資源を投入することも難しい」ことから、現市場（既存顧客＝地域内の中小企業）を対象に製品開発（新規需要の創造）をしていくことが望ましい

(表11参照)。表6，表9とも一貫性を確認できる。

6 全社戦略（資源戦略）

全社戦略には、企業内の経営資源（特に人、物、金といった物的経営資源）をいかに有効配分するかという視点と、企業に必要な経営資源（特に技術、情報、知識、企業文化、ブランドなどの無形資産）をどのように蓄積するかという視点がある。B社の場合、専門特化された外部の協力企業と構築したサプライチェーンやコンサルティング能力、ディレクション業務の体制は長年にわたり蓄積してきた経営資源といえる。税理士は金などの物的経営資源に注目しがちだが、経営資源を多面的に捉えるとともに、その配分と蓄積の両面についても助言できるようになりたい。

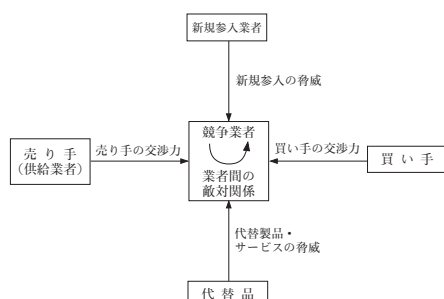
7 事業戦略（競争戦略）

事業戦略（競争戦略）の立案に関する代表的な経営戦略論としては、Porterの競争戦略論がある。Porterは、5フォースモデルとバリューチェーンによる分析を行った後、競争の基本戦略を選択することを提唱している。

(1) 5フォースモデル

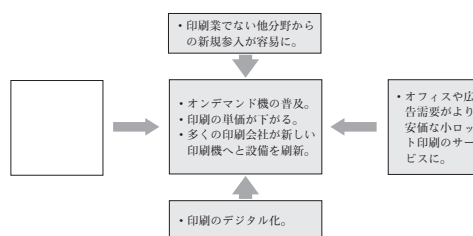
Porter (1980) は、ひとつの市場における競争構造の枠組みは5つの力によって構成されている（図6参照）という。B社（2000年頃～）の5フォースモデルの分析例が図7である。2020年頃から競争環境が悪化したこと（網かけした競争要因が増えている）が一見してわかる。そこで、表6，表9，表11の戦略を策定した。

図6 5フォースモデル



出所：Porter (1980)

図7 B社の5フォースモデル (2000年頃～)

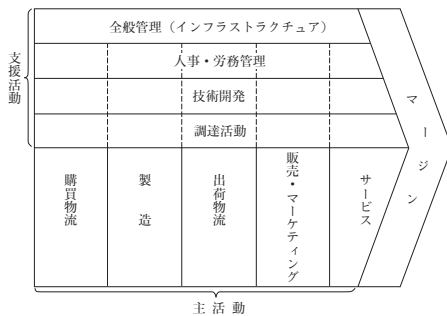


出所：加藤 (2023)

(2) バリューチェーン（価値連鎖）

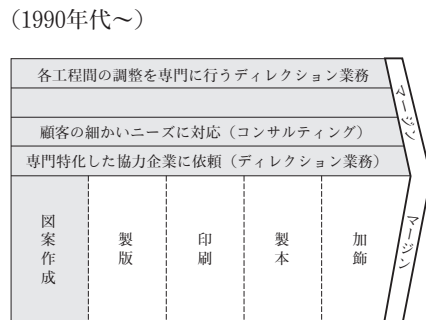
Porter (1985) のバリューチェーン（図8参照）は、企業が顧客に価値を提供する一連の活動を体系的に捉えるフレームワークであり、企業の競争優位を分析し、戦略を立てるための指針となる。バリューチェーンは、大きく分けて「主活動（プライマリー）」と「支援活動（サポート活動）」の2つのカテゴリーから成り立つ。B社のバリューチェーン（1990年代～）が図9である。1990年以降、支援業務（ディレクション、コンサルティング業務）中心とした業務（網掛けをした）に絞ることにより、ビジネスモデルを転換したことが一見してわかる。

図8 バリューチェーン



出所：Porter (1985)

図9 B社のバリューチェーン (1990年代～)



出所：加藤 (2023)

バリューチェーンを通じてどの活動が顧客に最大の価値を提供し、また、どの活動の改善がコスト削減や競争優位の確保につながるのかを企業が特定することができ、競争戦略の策定に役立つ。

(3) 3つの基本戦略

競争戦略とは、個々の製品（サービス）市場で競争優位を確保し、競争相手に打ち勝つための戦略である。Porter (1980) は戦略的ターゲットを業界全体か特定セグメントに絞るか、競争優位性も低コストか顧客から認められる特異性（差別化）かで分類し、3つの基本戦略を提示した（図10）。税理士は、既述の2つのモデルを使って企業の内外を環境分析した後、3つの基本戦略のどれを選択すべきかについて経営者にアドバイスできるようにしたい。

(a) コストリーダーシップ戦略

例えば生産部門への投資により低コスト化を実現し、低価格で販売するコストリーダー

図10 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3A. コスト集中	3B. 差別化集中

出所：Porter (1985)

図11 B社の競争戦略（1990年頃～）

		競争優位	
		他社よりも低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭いターゲット	(コスト集中戦略)	集中戦略 高品質、高精度な美術印刷の分野に絞こむ (差別化集中戦略)

出所：加藤（2023）

シップ戦略によりシェアを拡大することができる。そして、生産量を増やすことで経験曲線効果のメリットを享受し、さらなるコストダウンが図れる。

(b) 差別化戦略

差別化戦略は、自社の製品（サービス）がデザイン、ブランド、技術、品質などの面で独自性を強調できる場合に有効となる。他社との違いを明確に訴えることができ、顧客からの満足度が高い場合、独自市場を形成できる。

(c) 集中戦略

集中戦略は、市場の一部のセグメント（特定の顧客・製品・地域）のみに資源を集中投下し、低コストもしくは差別化のいずれかで優位性を獲得する戦略である。

B社の競争戦略（1990年頃～）が図11である。同社は1990年頃、事業を大幅に縮小し、高品質、高精度な美術印刷のみに需要を絞る差別化集中戦略を志向した。2020年以降は、表9、表11で考察した事業についても競争戦略を策定する必要がある。

VI おわりに

昨今、AIの進展により税理士の独占業務が減少していくことが予想されており、その職業アイデンティティの再考は避けられない。II章で考察したように、財務データを入力、加工、解析、分析し、予測判定する能力はAIの得意とするところである。今後は、AIの力を借りて作成した資料や提案をクライアントに合わせ感情を入れて伝える、税理士の経験知（特に暗黙知）を語る、クライアントに寄り添う相談役になる、会社の仕訳や税務処理などに関して責任を伴う判断を下すことなどが今まで以上に重要になってくるものと考

える。その中で、経営戦略を経営者と共に策定、創発し、経営計画、財務管理活動を伴走支援することは税理士に引き続き必要とされるものとする。そのための環境分析、経営戦略や経営計画の策定さえも AI は得意とするものであるが、それらの分析や戦略は経営者の価値観など主観的要素がかなり入り、その意思決定や実行を税理士は伴走支援することができる。その際に高いコミュニケーション能力や哲学的思考が必要なのはいうまでもない¹²⁾。こうした伴走支援には、会計、税務、経営など個別の知識を横断的につなげて、財務分析、財務管理から経営戦略まで一貫通貫で学ぶ体系的な学習が必要となる。その教育のための教材開発について本稿で考察した。

Ⅲ章以降は、税理士に馴染みのある財務分析から始め、その指標をよくするために財務管理活動を行い、さらに経営戦略の策定・創発の見直しが必要になるというロジックで説明した。ただし、Ⅴ章(図5)で概説したように、企業は経営理念を軸として環境分析を行ったうえで経営戦略(成長戦略、事業戦略、機能別戦略)を立案(時には創発)する。その後、経営活動が戦略(あるいは計画)どおりに進捗しているか統制する。その過程で、財務状況を財務分析で確認し、改善が必要な場合に財務管理活動を行う。このように税理士が、経営者の伴走支援を行うために必要となるロジックを概説した。なお、Ⅲ章では、財務分析、損益分岐点分析、キャッシュフロー分析まで1つの財務データを使い学べる内容にした。さらに、Ⅴ章では、1つの会社の例を用い、経営戦略の諸概念を概説した。これらが本稿の特徴といえる。

なお、表4、表5、図5については岡田徒司久氏と共同で作成したものであり、掲載の許諾に感謝申し上げたい。

注

- 1) 品質管理で有名なデミング博士らは、計画(Plan)→実施/実行(Do)→点検/評価(Check)→処置/改善(Act)のPDCAサイクルを提唱した。
- 2) 岸川(2009)106頁。ただし、③はコントロール機能を「管理機能」に、「コントロールする」を「管理する」に、筆者が変更した。
- 3) この立案プロセスについては、加藤(2016)も参照されたい。
- 4) B社の経営戦略策定については、加藤(2023)を参照されたい。
- 5) (株)日本マンパワー中小企業診断士講座レジュメの図に岡田徒司久、筆者が修正加筆した図である。
- 6) 組織・人事面に詳しい税理士は、財務戦略に加えて組織・人事戦略のサポートをするとよい。マーケティング、生産に関しても同様である。
- 7) 石井ほか(1996)7頁。
- 8) 榊原(2002)37頁, 190頁。
- 9) Abell(1980)21, 31, 35頁。

- 10) 伊丹, 加護野 (2003) 347頁。
- 11) 伊丹, 加護野 (2003) 349頁。
- 12) 経営者を伴走支援する際のコミュニケーション能力の養成に関しては, 加藤 (2022) を参照されたい。

参 考 文 献

- Abell, Derek F. (1980) *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall (石井淳蔵訳『新訳事業の定義：戦略計画策定の出発点』碩学舎, 2012年)
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年).
- 後藤将史 (2025a) 「AI時代の働き方 (3) 適切な役割分担の模索」 2025-07-18 日本経済新聞電子版, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD161VO0W5A610C2000000/> (参照2026-03-07)
- 後藤将史 (2025b) 「AI時代の働き方 (9) 自己再定義で見いだす役割」 2025-7-29 日本経済新聞電子版, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD1622K0W5A610C2000000/> (参照2026-03-07)
- 石井淳蔵, 加護野忠男, 奥村昭博, 野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論』新版, 有斐閣.
- 加藤雄士 (2015) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1): ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として」 *ビジネス&アカウンティングレビュー*, 15, 91-109.
- 加藤雄士 (2016) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (3): ディズニー戦略のリアリストの視点と3つの戦略の統合を中心として」 *ビジネス&アカウンティングレビュー*, 17, 51-69.
- 加藤雄士 (2022) 「NLP コーチングに関する一考察: プロセス・コンサルテーションの立場から」 *ビジネス&アカウンティングレビュー*, 29, 109-128.
- 加藤雄士 (2023) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (1): 経営戦略策定, 創発と事業承継を中心として」 *ビジネス&アカウンティングレビュー*, 31, 71-90.
- 加藤雄士・小阪博之 (2025) 「わが国中堅・中小企業のM&Aに関する一考察—経営戦略, マネジメントとの関係性を中心として—」 *ビジネス&アカウンティングレビュー* 第35号.
- 岸川善光 (2009) 『図説経営学演習』改訂版, 同文館出版.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive strategy*, Free Press (土岐坤他訳, 『競争の戦略』新訂, ダイヤモンド社, 2003年).
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive advantage*, Free Press (土岐坤他訳, 『競争優位の戦略: いかにか高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年).
- 榎原清則 (2002) 『経営学入門 (上)』第1版, 日経文庫.