

Title	プロフェッショナルサービスにおけるデジタル・トランスフォーメーションへの投資レベルの測定尺度の研究 : 税理士事務所を事例として
Author(s)	佐々木, 健
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 164-168
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15669">http://hdl.handle.net/10119/15669</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

# 1 F 0 3

## プロフェッショナルサービスにおけるデジタル・トランスフォーメーションへの投資レベルの測定尺度の研究 – 税理士事務所を事例として –

○佐々木健 (立教大学)  
17vg004p@rikkyo.ac.jp

### 1. はじめに

現在、第四次産業革命といわれる ICT (情報通信技術:Information Communication Technology)によるデジタル化が社会やビジネスに変化をもたらしている。このデジタル化の波をデジタル・トランスフォーメーションという言葉で表現する機会も増えた。

IOT (モノのインターネット)、ビッグデータ、AI (人工知能)、VR (仮想現実)、SML (ソーシャル・メディア・リスニング)、ロボティクス (ロボット工学) などのデジタル技術の活用がデジタル・トランスフォーメーションの特徴である。デジタル技術の活用によって企業と人、企業と企業、人と人との間の相互作用が変化するのがデジタル・トランスフォーメーションである (笠原,2018)。

一方で、プロフェッショナル・サービス業界は資源配分の歪み、知識・技術の高度化、ニーズの多様化、複雑化等、取り巻く環境の大きな変化により非常に厳しい経営環境になってきている。本研究では、プロフェッショナル・サービスの中でも人的専門サービスで代表的な士業のうち、税理士を研究の対象とする。税理士業界においては、クラウド会計ソフトの進化により自動仕訳が進んでいる。小規模事業者のレベルでは、記帳代行や試算表の作成、決算書の作成を税理士事務所に依頼することが近い将来なくなってくると考えられ、税理士業界もデジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation ; 以下 DX) に対応して行かざるを得ない状況にある。DX は士業における持続的成長に向けての成功要因の一つであると考えられる。しかしながら、税理士業界における DX についての研究は未だない。

そこで、本研究では、デジタル技術を使って企業活動に価値をもたらす変革を DX と定義した上で、プロフェッショナル・サービス、特に税理士事務所における DX への投資レベルの実態を明らかにするための測定尺度を提案する。

### 2. 先行研究

#### 2.1. プロフェッショナル・サービスにかかる先行研究

##### 2.1.1. プロフェッショナル・サービスの定義

プロフェッショナル・サービスに関する初期の研究の Carr-Saunders and Wilson (1993) では、専門職の基準として、①長期の教育訓練によって得られた専門化された知的技術の保有、②その技術と倫理綱領の維持・統制を行う職業団体の組織化、③職の責任及びその表明としての倫理綱領の存在、④利益ではなく固定的な報酬制、などを指摘している。その後、関連研究が蓄積されていく中で、長期的訓練により獲得された専門的・体系的な知識、職業規範と倫理綱領の存在などが共通した特徴として挙げられている (Wilensky,1964、Gummesson,1981、濱中,2015、金,2017)。

一方で、より広い定義として、「ある抽象的な知識を応用する独占的な職業集団」 (Abbott,1988、Sharma,1997)、「特定分野の専門職に携わる『専門家』が顧客企業に対して提供する高度に専門的なサービス」 (Kubr,2002) などがある。Kotler (2002) は、「資格を持った人間が、助言という形でサービスを提供し、顧客の問題を解決するためのサービス」と定義している (金,2017)。

##### 2.1.2. プロフェッショナルサービスの分類と位置づけ

経済学においては、財・サービスはその特性に応じて私有財、価値財、公共財に大別できる (Lovelock and Wirtz,2007)。一般的に、生活物資などは私的財といわれ、自由に市場を用いて取引されることが多い。価値財は社会的目的にとって価値があると判断された財であるため、価値財については割当や規制が行なわれるなど政府が介入することが多いが、プロフェッショナル・サービスは、この価値財に該当する。政府が介入する理由は、情報の非対称性の問題から、需要サイドがサービスの品質と価格を理

解することは難しいため、市場で自由に取引をしても、高価格で低品質なサービスを間違って購入する可能性もあり、公平な市場取引ができないからである。さらに、特殊な財として、公共財がある。公共財は、個々人の消費が他の人の消費を妨げず、利用に対して使用の対価を個別に徴収することが困難な性質を持つ財で、軍隊や警察などが当てはまる(濱中,2015)。

経営学においては、財(製品及びサービス)は、大きく分けて二つの種類があり、1つは有形財(物的商品)もう一つは、無形財(サービス)である。島津(2005)による製品およびサービスの分類によると、サービスには施設ベースのもの与人ベースのものがあり、後者をヒューマン・サービスと呼んでいる。ここでいうヒューマン・サービスとは、人が人に対して対面的に提供するサービスの様式であり、医療や介護、保健、福祉、教育、援助・支援、相談など、精神や身体などの人間の存在に直接かかわる対人的な支援サービスを指す。これらのヒューマン・サービスには非プロフェッショナルとプロフェッショナルなものがあり、医療や教育といった専門家により提供される領域が後者の例となる(金,2017)。

## 2.2. 税理士業界の現状

### 2.2.1. 税理士制度の概要と登録制度

税理士は、税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって、納税義務者の信頼に応え、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることを使命としている。

税理士制度は、このような公共的使命を負っている税理士が納税義務者の援助をすることによって、納税義務を適正に実現し、これによって、申告納税制度の適正かつ円滑な運営に資することを目的として設けられたものである。

税理士となる資格を有する者は、税理士試験合格者のほか、税理士法に定める一定の要件に該当する者として税理士試験を免除された者、弁護士(弁護士となる資格を有する者を含む)及び公認会計士(公認会計士となる資格を有する者を含む)である。

これらの者が、税理士となるには、日本税理士会連合会に備える税理士名簿に登録しなければならない。また、税理士は、税理士法人を設立することができ、税理士法人を設立した場合には、日本税理士会連合会に届け出なければならないとされている。

税理士又は税理士法人でない者は、税理士業務を行うことはできないこととなっており、これに違反すると罰則が適用される。ただし、国税局長に対して通知を行った弁護士及び弁護士法人については、一定の条件のもとで税理士業務を行うことができる(国税庁ホームページ,2018)。

### 2.2.2. 税理士業界における規制

税理士業界における主な規制には、①参入・人数規制、②支店展開規制、③価格規制、④広告規制の4つがある。①参入・人数規制について、税理士の登録状況の推移をみると、税理士の登録数は毎年増加している(図 2-1 を参照)。②支店展開規制については、従来、税理士が個人として行うこととされていた税理士業務を、新たに法人形態でも行い得るよう、平成 13(2001)年の税理士法改正において税理士法人制度が創設された。これにより、個人では事務所を一ヶ所だけしか設置できなかったものが、税理士法人では複数事務所を設置することが可能になった。③価格規制については、平成 13(2001)年の税理士法改正において、税理士業務の報酬に関する規定が会則の絶対的記載事項から削除された。従来は、税理士法第 1 条により、会員が税理士業務に関して受ける報酬の最高限度額につき、各税理士会が税理士法及び会則の規定により定めており、制定、変更については大蔵大臣の認可が必要であった。この改正により、税理士の報酬は自由に決められることとなった。④広告規制については、平成 13(2001)年の税理士法改正において、広告規制が会則の絶対的記載事項から削除された。従来は、「事務所名、住所、電話番号のみ」であった広告が、この改正により、原則自由とされた。ただし、各税理士会の業務広告に関する細則にて「禁止される広告」、「表示できない広告事項」、「有価物等の供与の禁止」等について規定している。

### 2.2.3. 税理士事務所の現状

図 2-1 の通り、税理士数は毎年増加しているが、税理士の主要顧客である中小企業数の推移を見てみると中小企業者の数は減少している(図 2-2 を参照)。税理士が増え続ける一方で、主要顧客である中小企業のマーケットは、縮小傾向であると言える。

さらに、平成 13(2001)年の税理士報酬規制の撤廃以降、税理士の価格体系が崩れ始めている。その理由として、一般的に税理士事務所はクライアントから毎月の顧問料を貰い、別途決算時には決算料、税務調査時には、立会料を貰うといった料金体系となっていたが、税理士報酬の自由化によって、インタ

ーネットで料金表を公開することにより低価格路線を打ち出す新規参入者が増加してきていることが原因といえる(濱中,2015)。

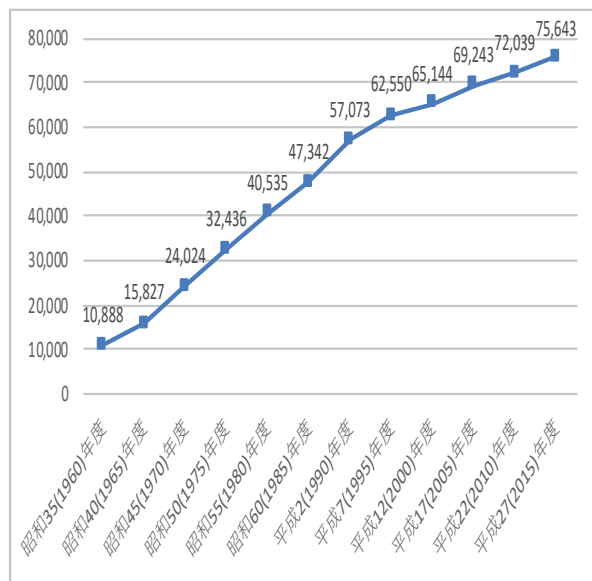


図 2-1 税理士数の推移 (人)

(出所) 国税庁 税理士登録者数

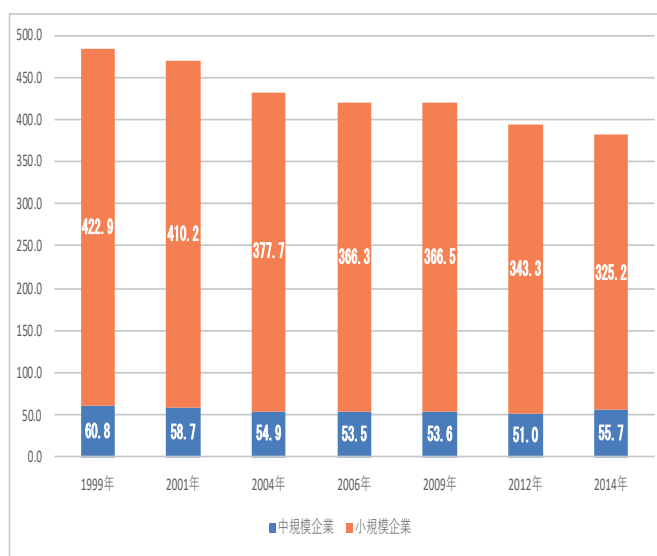


図 2-2 中小企業数の推移 (万者)

(出所) 総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス」、  
総務省「経済センサス・基礎調査」、「事業所・企業統計調査」

## 2. 3. DX にかかる先行研究

### 2. 3. 1. DX の定義

DX については、共通の定義はまだ見られないが、スイスにある IMD(国際経営開発研究所)とシスコシステムズは「デジタル・ビジネス・トランスフォーメーション」を「デジタル技術とデジタル・ビジネスモデルを用いて組織を変化させ、業績を改善すること。第 1 にその目的が業績を改善することであり、第 2 にデジタルを土台にした変革であること。〈中略〉そして第 3 に、プロセスや人、戦略など組織の変化を伴うものであること。デジタル・ビジネス・トランスフォーメーションには、テクノロジーよりもはるかに多くのものが関与している。」と定義している。

また、DX はもともと、2004 年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱したもので、「われわれ人間の生活に何らかの影響を与え、進化し続けるテクノロジーであり、その結果、人々の生活をより良い方向に変化させる」という概念を表している。

本研究では、DX とは、「デジタル技術を使って企業活動に価値をもたらす変革」とであると前述した。

なお、一般に使用されているデジタルという単語があるが、本稿では、情報通信技術全般を示すものとし、今日の IOT (モノのインターネット)、ビッグデータ、AI (人工知能)、VR (仮想現実)、SML(ソーシャル・メディア・リスニング)、ロボティクス (ロボット工学) の技術を包含しているものとする。

## 3. 税理士業務における DX の活用事例

税理士業務における DX の活用事例をナレッジ・マネジメントのフレームワークを援用して説明する。

人間が経験や勘に基づいて身につけるナレッジ (知) が「暗黙知」であり、これを文章や図表、数式などによって説明・表現できる知識、いわゆる「形式知」へと転換し、組織的に共有することができれば、さらに高度な知を生み出すことが可能になり、組織全体を進化させることが出来る。これがナレッジ・マネジメントの基本的な考え方である (笠原 2018)。

Socialization (共同化) ⇒ Externalization (表出化) ⇒ Combination (組み合わせ) ⇒ Internalization (具現化) の 4 つのステップから構成されるプロセスで、頭文字をとって SECI モデルと呼ばれている。

以下、表 3-1 に従って、DX の活用事例を説明する。まず、共同化のフェーズでは、ソーシャル・リスニングを通して、コミュニティの顧客経験を共有し、顧客のインサイトに深く共感する。SNS を活用している税理士事務所の事例として youtube で情報を発信している廣升税理士事務所などがあげられる。



表出化のフェーズでは、顧客の暗黙知レベルでの困りごとを社内で共有するための共通言語が必要である。

次の組み合わせのフェーズにおいては、AIによる税務調査動向分析や印紙税の税率判定が実用化に向けて開発が進んでいる。RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）による申告書作成の自動化は既に実用化されている。また、OCR技術とAIによる領収書の画像データ化と自動仕訳、金融機関とクラウド会計とのAPI連携による自動仕訳なども実用化されている。

最後の具現化では、各種技術の組み合わせで、顧客の問題解決策を立案し、製品として完成させて、顧客企業に導入してもらうことで確実に成果を出して行く。それを基に顧客のコミュニティにおける認知を高めてさらなる機会を創出することになる。

表 3-1 DX の活用事例（税理士業務）

	Socialization 共同化	Externalization 表出化
	Internalization 具現化	Combination 組み合わせ
Socialization 共同化	Externalization 表出化	Internalization 具現化
Internalization 具現化	Combination 組み合わせ	Socialization 共同化

Socialization 共同化	○ 自社HPでの情報やSNSの評判による集客 ○ facebook活用 税理士法人西川会計（750以上のいいね、地域密着型） 税理士法人吉田土会計（840以上のいいね、営業会社のような体育会系、朝礼をup） ○ twitter活用 山田真哉会計士（『さおだけ屋はなぜ潰れないのか？』著者、フォロワー24,700） 税理士中村真一郎（ベンチャーサポートグループ代表、フォロワー18,600） ○ YouTube活用 廣升健生税理士（元パン職人、youtubeを使って会計税務の情報発信）
Externalization 表出化	○ 業務管理ソフト（税理士業務処理簿、顧問先管理、電子ファイル、） ○ データベース（TAINS日税連データベース、TKC税務Q&A） ○ InCircle、LINE WORKS、Chatwork（ビジネスチャット）
組み合わせ Combination	△ AIによる税務調査傾向分析、AIによる印紙税の税率判定（開発段階） △ AIによる一般税務相談（開発段階） ○ RPAによる申告書作成の一部自動化 ○ クラウドストレージによる書類管理（マイナンバー、原始書類、電子帳簿、申告書等） ○ OCR技術とAIによる領収書の画像データ化と自動仕訳 ○ 金融機関とクラウド会計とのAPI連携 ○ 「経理」業務と「記帳」業務のクラウドソフトによる統合 ○ 電子申告、会計ソフト、申告ソフト ○ 電子納税（ダイレクト納付、インターネットバンキング、Pay-easy） ○ skype 等のコミュニケーションツール
具現化 Internalization	○ 自社HPでのクライアントのDX技術活用事例の紹介

図 3-1 SECI モデル

（出所）『知的創造企業』野中郁次郎・竹中弘高 1996

#### 4. 税理士業務における DX への投資レベルの測定尺度

本研究において、税理士業務における DX の活用レベルの実態を解明するにあたり、まずは、DX への投資レベルを分析する必要があると考えられた。税理士業界に関する DX の先行研究は未だ無く、DX の活用レベルの確立した尺度がないことから、税理士へのインタビュー調査を行い、税理士業務において、どんなデジタル技術が使用されているかを特定することから始める必要があったためである。

そこで、平成 30 年 7 月 23 日から 8 月 8 日にかけて、計 6 名の税理士に対して合計 9 時間 45 分に渡るインタビュー調査を実施した。調査対象者は、税理士法人の代表社員 2 名、個人開業の税理士 4 名で、年代も 30 代から 50 代、従業員数も 1 名から 23 名の税理士事務所と幅広く選定した。

調査概要としては、①自身の税理士事務所におけるデジタル技術の活用事例、②競合他事務所のデジタル技術の活用についての伝聞事例、③税理士事務所における成功要因について、④事務所概況（所属税理士数、従業員数、関与先数、開業年数など）、⑤戦略的マーケティングの活用状況の 5 項目を中心にインタビューを行った。

インタビュー調査の結果と、筆者自身の税理士としての経験をもとに、税理士業務における DX の活用事例をまとめたものが前述の表 3-1 である。

今後、税理士業務における DX への投資レベルの実態を解明するため、税理士を対象としたインターネット調査を行うこととしているが、その質問項目は以下の通りである。

- ① 自事務所におけるデジタル技術への年間投資額
- ② 自事務所におけるデジタル技術への年間投資額に含まれるホームページ作成・運用費用、リスティング広告費用及び SNS 広告費用などの広告費用の額
- ③ SNS の利用頻度
- ④ 自社ホームページの更新頻度

- ⑤業務書類の電子ファイル化の割合
- ⑥OCR 技術と AI による電子データ化した領収書等の仕訳の自動化システムの利用状況
- ⑦金融機関とクラウド会計の API 連携による仕訳の自動化システムの利用状況
- ⑧クラウドストレージの利用の有無
- ⑨業務管理ソフトの利用の有無
- ⑩クラウド型会計ソフトへの対応の有無
- ⑪使用している会計ソフトの種類数
- ⑫e-tax(国税電子申告)の利用の有無
- ⑬RPA (ロボティクス・プロセス・オートメーション) による税務申告書の自動作成 (含む一部自動作成) の利用の有無
- ⑮不整形地の土地評価サポート用ソフトの利用の有無

## 参考文献

- [1] 笠原英一, 戦略的産業財マーケティング B2B 営業成功の 7 つのステップ, 東洋経済新報社, 220(2018)。
- [2] 金春姫, プロフェッショナル・サービス・マーケティングに関する考察：既存文献のレビューに基づいて, 成城大学経済研究, 217, 127-142(2017)。
- [3] 島津望, 医療の質と患者満足・サービス・マーケティング・アプローチ, 千倉書房, (2005)。
- [4] 野中郁次郎・竹内弘高, 知識創造企業, 東洋経済, (1996)。
- [5] 濱中友美, プロフェッショナルサービスの対個人サービスにおける顧客満足構成要素の研究, 博士論文, 立教大学, (2015)。
- [6] 国税庁ホームページ, 税理士制度, <https://www.nta.go.jp/taxes/zeirishi/zeirishiseido/seido2.htm> (2018年9月14日アクセス)
- [7] Carr-Saunders, Alexander M and Wilson, P. A. The Profession, Oxford, The Clarendon Press, (1993).
- [8] Wilensky, Harold L. The professionalization of everyone?, American Journal of Sociology, (1964).
- [9] Gummesson, Evert., The Marketing of Professional Services-25 Propositions, Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association, (1981).
- [10] Abbott, Andrew. The System of Professions. University of Chicago Press, (1988).
- [11] Sharma, A. Professional as Agent, The Academy of management Review, 22 (3), (1997)
- [12] Kubr, Milan Management consulting. A Guide to The Profession, International Labour Organization, (2002), (水谷栄二監訳『経営コンサルティング』生産性出版, 2004).
- [13] Kotler, Philip, et al. Marketing Professional Services: forward-thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits. Prentice Hall Press, (2002), (白井義男監修『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2002).
- [14] Lovelock, Christopher H. and Wirtz, Jochen, Services Marketing: People, Technology, Strategy, 6th Edition, Pearson Education (US), (2007), (白井義男監修 武田玲子訳(2008)『ラブロック アンド ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション).