

業務のトランスフォーメーション・
アクション・プラン



将来へのロードマップ

International
Federation
of Accountants

IFACは、その加盟団体とともに、グローバルな会計プロフェッションの関連性、評判及び価値を高めることにより、公共の利益に資するものである。IFACの3つの戦略目標とは：

高品質な国際基準の開発、適用及び運用への貢献と促進；

将来に備えたプロフェッション； そして

グローバルなプロフェッションとして発信すること。

「業務のトランスフォーメーション・アクション・プラン — 将来へのロードマップ」は、IFACが中小事務所委員会の支援と洞察を得て作成したものである。

詳細は、christopherarnold@ifac.orgにお問い合わせ下さい。

めまぐるしく 変化する 将来へ ようこそ

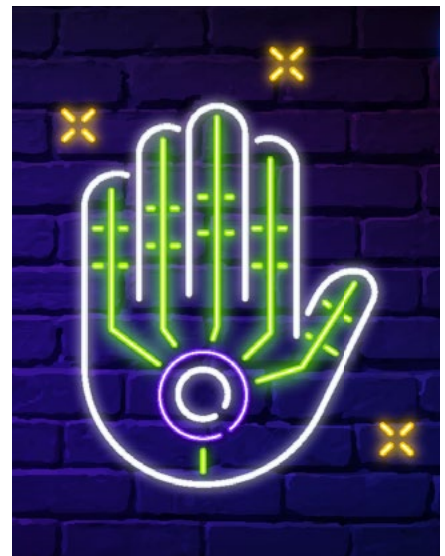
「我々は、10年後には、会計プロフェッションを認知しない。実際、問題の本質は、おそらく5年後にはそれが起きるといことである。」

— Barry Melancon、
米国公認会計士協会会長兼
CEO 及び国際公認職業会計
士協会 CEO

今日の急速で複雑かつ変化の激しい世界では、時間は圧縮されている。アクセシビリティによるある調査では、ロボティクスの進歩により、2020年までに基本的な会計職の仕事の40%が自動化される、又はなくなると予測していた。10年以内に、ボットは、会計基準や監査基準に関するすべての専門的な質問に答えられる深い知識を持つ可能性は十分にある。会計プロフェッションは、このようなペースの変化に備えているのだろうか。

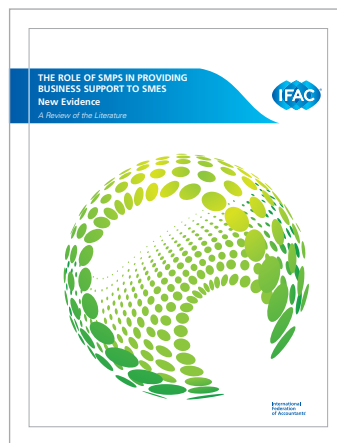
IFACの中小事務所委員会 (SMPC) は、十分な情報に基づいて実務家が自らの戦略計画について、意思決定を行うことができるようにするために、将来がどのようなようになるかについての認識を高めることが必要であると強く考えている。事務所はしばしば、プロフェッションに影響を与える急速な変化に対して対策をたてることを犠牲にして、クライアントへのサービスを優先する。

事務所の過去の成功の原動力となったものが、将来の成功の原動力となるわけではない。リーダーが今、事務所の将来を考え、新たな機会を受入れるために時間を割くことが重要である。

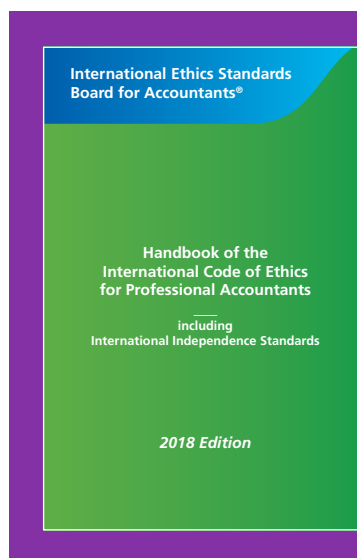




中小事務所 (SMP) は、この前例のない環境を指南することにより、クライアントを支援するために有利な位置にある。法域にかかわらず、会計士、そして特に中小事務所は、引続き中小企業 (SME) に対する**望ましいアドバイザー**である。会計士による中小企業に対する専門的なビジネス上のアドバイスは良好な業績と**関連**があることが立証されている：すなわち、生存率の改善、成長、意思決定手続の改善及び優れた財務業績である。



このユニークな優位性を最大限に活用するために、中小事務所は、国際的な倫理規程を遵守しながら、クライアントの適合性 (relevance) を促しつつ信頼関係を確立し、必要とするサービスを提供し続けなければならない。



会計事務所所属の職業会計士は、倫理規程を遵守することが求められている。IFAC加盟団体は、国際会計士倫理基準審議会 (IESBA) が発行した「職業会計士のための国際倫理規程 (国際独立性基準を含む)」に記載されているものと同等以上に厳しい倫理規程を適用し、運用することが求められている。

将来への ロードマップ とは 何か？

小規模事務所であれば、比較的迅速に新しい機会を利用することができる。最も重要な課題は、これらの新たな機会を見極め、進んで適応することである。トランスフォーメーションとは、強力なリーダーシップ、テクノロジーの受け入れ、次世代の会計士の採用と定着、新しい方法での研修、継続的学習と人材開発へのアプローチ及び進化する市場のニーズの識別と順応である。

成功する小規模事務所が将来どのように見えるかについて、単一のテンプレートは存在しないが、業務のトランスフォーメーションのための4つの主要分野は以下のとおりである：



1 変化を受入れる

2 テクノロジーを活用する

3 人材管理への注力

4 事務所のオペレーションモデルの進化とアドバイザリー・サービスの構築

1

変化を
受入れる

「変化は速すぎても、ほとんど失敗することはない。ほとんどの場合、遅すぎるので失敗する。」

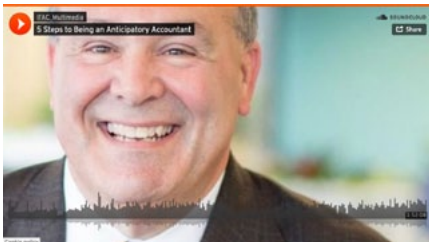
— Seth Godin 作家兼起業家

破壊の脅威や人工知能 (AI)、ビッグデータ、ブロックチェーンなどのテクノロジーの影響に関するストーリーから逃げることは難しい。変化は絶えず続く。不確実性は常に存在するが、将来はオープンで俊敏なマインドセット、継続的な改善について新たに重点を置くこと及び急速な変化を受入れるマインドセットが求められる。

クライアントの期待、要求及びニーズは変化している。将来の重要な能力は、近い将来の**トレンドを予測**し、それらのトレンドの意義をクライアントにアドバイスする能力であろう。小規模事務所の長所は、クライアントとの密接な関係にある；ニーズを識別し、要求と状況に合わせてサービスをカスタマイズするのに適した立場にある。

どの組織も ― 規模にかかわらず ― 変革しなければならない。変革を怠ると、プロフェッションの適合性が失われる。

「将来に備えた」実務家は、この新しい環境に適応し、さらなるスキルの獲得と、テクノロジーの進展についての知識を深めることによって進化していく必要がある。すべての事務所は、先回りして適応する必要がある。成功するためには、合意された方向で、― デザインごとに ― 意図的にこれを行わなければならない。その過程でリスクや課題が生じることもあるが、行動を起こさないことによる長期的な影響は、小さな前進を取るよりも悪いものとなるだろう。





将来成功するすべての事務所の基本となるものは、業務効率を向上させ、クライアントへのサービス提供方法を促進し、サービスの幅を広げるために、テクノロジーの進展を受入れることである。実務家は、AIの台頭を、たとえば、潜在的な失業の観点ではなく、タスクの消失や進化の観点から見るべきである；このアプローチは、新しいテクノロジーがもたらす機会に焦点を当てることにつながるであろう。クライアントへのアドバイスや付加価値を高めるために、職業的専門家としての判断は今後も不可欠である。



テクノロジーの採用と導入を成功させるための5つの重要な取組み：

A. 環境スキャンを実施する

第一段階は、内側ではなく外側に目を向けることである。世界で何が起きているか、それがどのように業務に影響を与えるかを検討する。将来の事務所を位置づける際に検討すべき課題は多岐にわたっており、テクノロジーがその多くを支えている。効率性、生産性と品質、コスト削減、スタッフの勧誘及び新規クライアントの維持と獲得について、テクノロジーがどのように役立つかを考えてみよう — 何が自動化できるのか？

事務所は、事務所のプロセスをどのように効率化できるかを理解するためにクライアントと連携することを含め、自分たちが持っているテクノロジーと、欲しいテクノロジーの環境スキャンを実行することに時間をかけるべきである。

ベンダーのイベントに出席してどのような新しいテクノロジーが利用可能であるかを学び、事務所が外部のITスペシャリストとどのように協力できるかを検討することも含まれるかもしれない。



B. 長期戦略との整合性を図り、現実的な実行計画を策定する

事務所は、どのテクノロジーが戦略（たとえば、成長目標とサービス提供）に最も整合しているかを識別し、関連するビジネスニーズ、利用可能な予算及び市場機会を検討すべきである。事務所は、テクノロジーの進展を利用して、効率性、クライアント・サービス又は収益性を改善しようとするかもしれない。これには、リモート・アクセス、文書管理とスキャン、マルチスクリーンの利用、ウェブサイトの改良及びタイムシート、請求と利益率の監視のためのソフトウェアパッケージの利用などが含まれる。

どのような新テクノロジーを採用するにしても、強力なビジネス・ケースが存在することは重要である。投資収益率（ROI）は計算すべきであるが、新テクノロジーに投資しないリスク（RONI）も考慮すべきである。

製品が多様多様であるため、どの製品が最適で長期的な解決策となるかを決定することは難しいかもしれない。他の類似事務所と経験を共有することは、相互に利益をもたらすことができる。

サプライヤーを選ぶ際に考慮すべき事項は、経営幹部の質、実績、収益性、研究開発への投資及びクライアントと契約などである。業務のテクノロジー・サプライヤーを、長期的な関係構築投資と考えるべきである。事務所が効果的にプロセスを管理できるように、実行可能なプランを策定すべきである。投資を管理するには、コストを管理するためにサブスクリプションベース又は月次更新モデルを探索や、コストのクライアントへの請求の検討を含む、**様々な選択肢**がある。



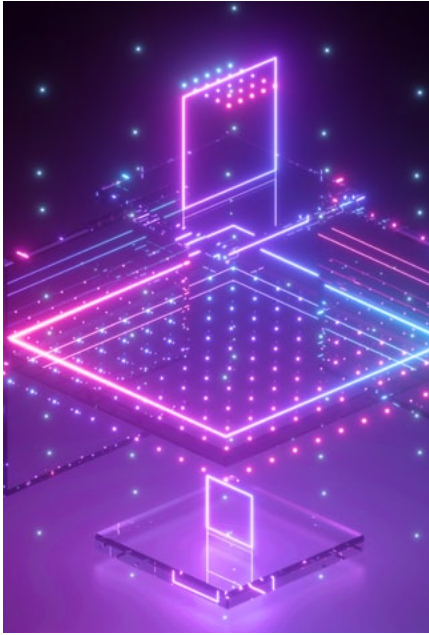
C. クラウドを採用する

クラウド・テクノロジーは、会計業界の主要な部分になってきた。実務家は現在、（他の国を含む）どこからでもクライアントにサービスを提供することができる。

複数のオフィスを持つ事務所は、異なるオフィスで同じクライアントについて同時にバーチャルで作業するための簡単な方法をスタッフに提供するために、クラウドを利用することができる。また、クライアントは財務諸表を「リアルタイム」で見ることができ、実務家はそれを使ってコスト効率的に（バーチャルCFOのような）サービスを実施し、提供することができる。

クラウドはいくつかの追加コストをなくす：たとえば、毎月数回、アップデートやバックアップを行うIT契約コストは、オンラインサービスによって自動的にアップデートされ、バックアップされる場合には不要になる。また、それは、社内サーバーよりも安全だが、データ管理が重要である。事務所は、プロバイダーとどのようにしてデータが守られているかを追跡するために、データをどこに保存しているかを知る必要がある。また、データ保護法制など、関連する法律及び規制を意識する必要がある。





D. 社内テクノロジー・チャンピオンを特定し支援する

スタッフは、テクノロジーのトレンドをフォローし、可能性のある将来の機会と課題について事務所に情報を提供する権限を与えられるべきである。事務所は、新しいテクノロジー・イニシアティブの実行を率いる情熱的なチーム・メンバーを特定し、配置すべきである。この「テクノロジー・チャンピオン」は、追加的な責務を提供できる「期待の星」かもしれない。

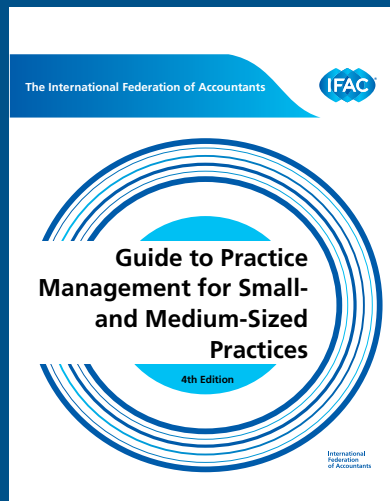
事務所は、スタッフが働くための効率的で楽しい環境を創出するテクノロジー・ソリューションへの投資を重視する必要がある。スタッフは、様々なテクノロジー・オプションと、必要となるプロセスと社内研修を通して考える権限を与えられるべきである。実行上の課題があるかもしれないので、変化を進めるためには、テクノロジー・チャンピオンが、事務所の経営者からの支援と指導を受けることが必要になる。時間と労力がかかることもあるので、忍耐と根気が必要だが、コストをはるかに上回る便益があるだろう。

E. クライアントをテクノロジーの意思決定に関与させる

クライアントは、時間とお金を節約できるテクノロジーの進展について聞きたいと考えている。バーチャル・ミーティングやクライアント・ポータルを通じて新しいテクノロジーやアップグレードにクライアントを関与させることで、旅費や追加の時間コストをかけずに信頼と信用を築くことができる。このアプローチは透明性を生み出し、関係者全員の長期的なビジョンを強調する。

小規模事務所の利点の1つは、クライアントとの関係が比較的近く、長く続いていること、そして、選択肢（たとえば、「私がこのような行動を取った場合…」）について話し合い、議論できることである。そうすることによって、テクノロジーがどのように直接的に便益をもたらすかについて、情報を得て理解できるようになる。事務所は、クライアントに変化を受入れるよう促す必要がある。テクノロジーはアクセルであるが、それを効果的に利用するためには、明確な戦略計画及び適切な人材とクライアントが必要である。

「IFACの中小事務所のための業務管理ガイド」には、テクノロジー戦略の策定、ハードウェアとソフトウェアのオプション、テクノロジーのリスク、新規及び新興のテクノロジー、そして業務のイノベーションのためのテクノロジーの活用を対象としたテクノロジー・モジュールを含んでいる。



3

人材管理



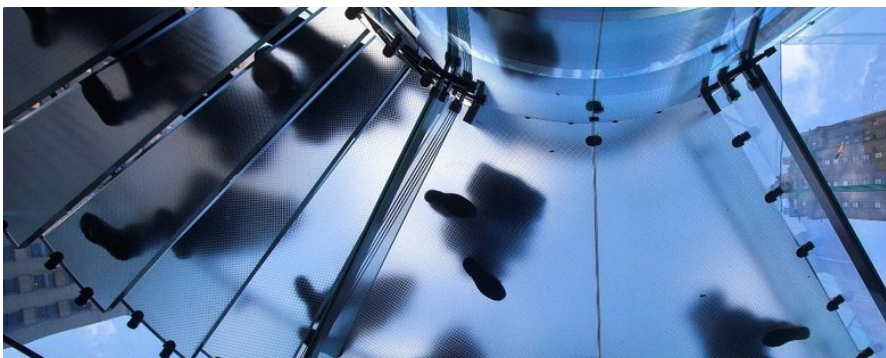
スタッフは、すべての事務所において最も価値のある財産である。人材管理への投資は最も優先されるべきである。

テクノロジーの進展は、事務所がいかに人材を採用し、定着させるかに影響を与えている。事務所が誰を採用するかについて、新しい多様性がある：たとえば、現在、データ・サイエンティストを採用し、伝統的な学問領域を越えて採用範囲を広げている事務所もある。事務所は、デジタル・エコノミーのための新しいスキルと能力の開発を通じて、スタッフを再構築し、将来に向けて会計士を訓練する方法について考える必要が

ある。世界経済フォーラムは、2022年までの期間に、従業員の**再訓練とスキルアップに101日間**必要になるだろうと予測している。

専門的な能力は依然として極めて重要ではあるが、他のスキル、たとえば共感や、同僚やクライアントと効果的にコミュニケーションを図り、協働する能力は、将来の業績にとってますます重要になってきている。対面ミーティングを含むクライアントとスタッフの間の交流は、成功のために不可欠である。現在、事務所で働くのは4世代であり、それぞれ異なるスキルとパーソナリティーを持っている。成功する事務所は、

リーダーシップの高齢化及びミレニアル世代とZ世代の台頭など、労働力の人口統計的傾向を認識し、世代間の違いを活用することになるだろう。





世界経済フォーラムは、2020年に成功するために必要な10のスキルを概説した：複雑な問題解決、クリティカル・シンキング、創造性、人材管理、他者との調整、感情知性、判断と意思決定、サービス指向、交渉力及び認識の柔軟性

人材管理の5つのイニシアティブ：

A. 継続的研修と継続的人材開発の提供（生涯学習）

特にデジタルスキルについて、最新の状態を維持するため、すべてのスタッフは、毎週時間をかける必要がある：たとえば、特定のタスクを完了するためにテクノロジーを活用する、デジタルテクノロジーがビジネスモデルを破壊している状況を理解することなど、専門知識構築だけに注力するのではない。継続的な研修及び人材開発プログラムは、経験豊富なスタッフが新入所者の研修や指導の権限を付与されながら、あらゆる階層のすべてのスタッフに利用可能であるべきである。



従業員は、個別の人材開発、コーチング及びその他の学習機会を必要とする。事務所は、従来の教室やオンラインでの設定とは別に、研修方法を検討する必要がある。これには、スタディ・グループ、事例研究、シミュレーターの利用、ゲーミフィケーション、ナノ（10分間）学習などが含まれる。

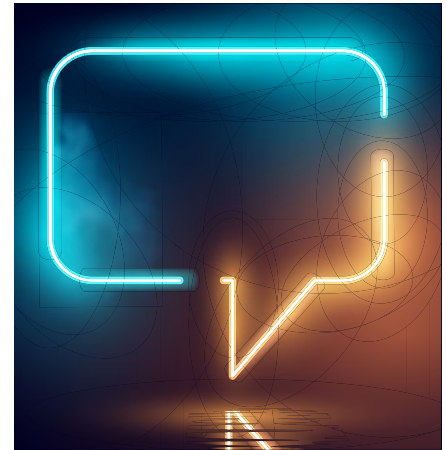
事務所は、研修や人材開発のためにやっている取組みや投資を公表すべきである。これにより、市場に強力なメッセージを送り、次世代の求職者を惹きつけることができる。

B. スタッフにイノベーションを権限委譲する

次世代のスタッフは、迅速に変化をもたらす、権限を付与され得ることを信じる必要がある。新しい若手スタッフは、直ちにクライアントとの対面の交流の機会を持ち、チャレンジングな仕事に携わるべきである。

事務所のリーダーは、スタッフの意見が重要であることを示す必要がある。全従業員が提言できるようにすべきである。スピークアップ・ポリシーは、事務所全体に参加する文化を醸成するのに役立ち、事務所のリーダーが耳を傾け、慣行に挑戦し、変化に対してオープンで、適切な行動を取る姿勢を示すものである。

すべてのスタッフ・メンバーは、潜在的な新サービス・ライン又は他のアイデア—クライアントに最も近いことが多いシニアスタッフ未満の者を含む—に対する提案を行うことが推奨されるべきである。イノベーションは、事務所の俊敏性とサービスの多様化に不可欠である。コミュニケーション研修やクライアント中心のマインドセットの奨励は、スタッフがクライアントの要望を聞き、十分に理解するのに役立つことが多いため、適切なサービスを提供できる。このシフトは、スタッフが業務の価値ある提案や請求する報酬水準に焦点を当てることに役立ち、クライアントとの間の創造性につながりを構築できる。



C. 透明性のあるキャリアアップの会話に参画する

次世代の会計プロフェッションは、キャリア開発と新たな能力の獲得に重点を置いている。小規模事務所は、より迅速で競争が多くない状態でのキャリアアップを提供できる。スタッフは、入所時にプランがあると信じる必要があるし、それにより彼らが将来を見送ることができるようになるので、キャリアパスをめぐる透明性は極めて重要である。

次世代スタッフは、より正式な年次レビューではなく、継続的なフィードバックの重要性を認識している。事務所のリーダーは、トップの気風を持ち、フィードバックに対してオープンにしながら、この重要性の認識に基づいて行動する必要がある。これは、将来、よりフラットな環境において、とりわけ重視されるであろう。たとえば、リーダーは、パイロット・プログラムを実施し、うまくいかなかった場合には失敗を認める覚悟を持つなど、柔軟性を取り入れる必要がある。

IFAC GLOBAL SMP SURVEY: 2018 SUMMARY



TECHNOLOGY

TALENT

ADVISORY SERVICES

International
Federation
of Accountants

現在、すべての事務所はソーシャルメディアを活用することが期待されている。存在感がないことは、大きな機会を逃すことになる。小規模事務所は、最も適切なチャンネル（たとえば、LinkedIn、Facebook 及び Twitter）を選び、人材管理の取組みを推進すべきである。明確で総合的なソーシャルメディア戦略が重要である。内容は、最新かつ正確である必要がある。ソーシャルメディアは事務所の評判リスクがあり、これを管理する必要がある。事務所はどのような内容が適切かを決定し、コメントの処理方法について明確なガイドラインを策定しなければならない。

D. フレックスタイムの導入

「IFAC 2018年グローバルSMPサーベイ」(SMPサーベイ)の回答者の半数近くが、柔軟な勤務日や時間を導入済又は導入予定である。事務所がワーク・ライフ・バランスにどのようにアプローチし、スタッフの福利厚生にどのように重きを置くかは、柔軟で多様性に富んだ人材管理の新しいモデルにとって不可欠である。鍵となるのは、信頼及び期待と成果物の管理である。フレックスタイムやリモートで働く機会が機能しないことはない；スタッフ、事務所及びクライアントにとってwin-win-winである。

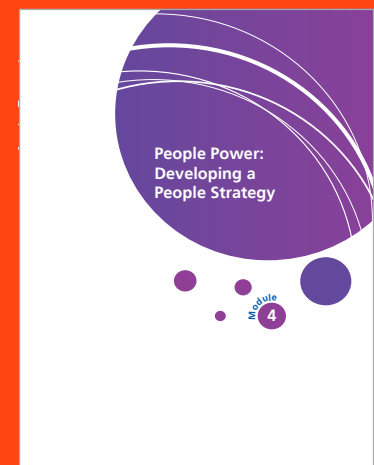


E. 様々なリクルート方法の利用

トランスフォーメーションとは、採用アプローチを変え、会計プロフェッションに就くことは魅力的なキャリア・オプションであるということを強調することである。事務所は、地域の学校や高等教育機関との関係を確立し、構築すべきである。これには、キャリアフェアで卒業生によるプレゼンテーションを組成したり、大学卒業時に学生にインターンシップを提供したりすることも含まれる。取組みには、教育コストをカバーするための奨学金、学習時間への報奨及び優秀な学生に賞金を提供することが含まれる。

若い個人がより小規模な事務所に参加する場合の利点を強調し、アピールすべきである。これらの利点には、よりよいワーク・ライフ・バランス、仕事の多様性、仕事の努力と収入のより高い相関性が含まれる。キャリアの早い段階でスタッフはクライアントと密接に協働し、様々なサービスを提供し、そしてシニアスタッフから学ぶ機会が増えるとともに、昇進の可能性も一層高まる。

IFACの「中小事務所のための業務管理ガイド」には、「人材の力：人材戦略を策定する」というモジュールを含んでいる。このモジュールには、人材管理戦略、チームの統率、従業員の管理と定着、研修・人材開発及び報奨・表彰が含まれている。また、リーダーシップのチェックリストや職務記述書のテンプレート、人材開発プラン及び業績同意書を含んでいる。



4

事務所のオペレーションモデルの進化とアドバイザー・サービスの構築



中小事務所の収入の大部分は、コンプライアンス、監査及び税務の伝統的なサービスによって生み出されているが、ビジネス・アドバイザー・サービスの提供においては、多様化している法域もある。一部の法域では他の法域よりも多くなっている。中小事務所は、中小企業であるクライアントについて十分な知識と理解を有しており、したがって、様々なサービスを提供するために良い位置にいる。

伝統的な事務所ピラミッドモデルは、アウトソーシングとオートメーションが効率性を生み出すことから変化する可能性が高い。このため、事務所の若手スタッフの採用や定着は少なくなるが、デジタルに精通した中堅スタッフも増える可能性がある。その結果、よりフラットで、よりプロジェクトベースの構造となる。リモート/バーチャル作業の増加により物理的な事務所スペースの必要性が低下するにつれて、事務所の物理的な場所も変化する可能性がある。

小規模事務所（たとえば、個人事務所）では、あらゆる質問や課題に対する答えを知らないかもしれないが、信頼できる

アドバイザーとしては、依然としてクライアントの要望に耳を傾け、識別することができ、必要であれば、解決策を見いだすための他の専門家へのアクセスを容易にすることができる。

事務所モデルの適応とアドバイザー・サービスの構築に向けた5つの取組みとは：

A. トランザクションから戦略サービスへの移行

事務所は、対応的というよりも能動的である必要があり、データに基づく洞察を利用して、事後から事前予測へと移行する必要がある。より価値の高い業務とは、データの入力、検証及び伝統的な報告書といったより価値の低い業務ではなく、分析と解釈に基づいた将来に焦点を当てたものである。多くの反復的な業務が自動化されているため（たとえば、一部の国では納税申告が電子化され、ソフトウェアが請求書と領収書を自動的にコード化できる）、事務所には、データを分析してクライアントに戦略的な付加価値のあるアドバイスを提供する機会が開ける。

「実務家は、クライアントの意思決定を支援するために、データを貴重な情報に変換するという、専門知識と洞察によって、価値あるビジネス・パートナーになることができる。」

— IFAC 中小事務所委員会
委員長
Monica Foerster 氏

テクノロジー・ツールは、リアルタイムでクライアントに情報を提供する機会を可能にする。たとえば、ビジュアル・ダッシュボード・レポートは、現在の数値についてクライアントと毎月話し合うために、簡単かつ迅速に作成できる。このような話し合いは、クライアントが財務的な困難を予測し、適切な行動や意思決定をどのように行うかを理解するのに役立つ。事務所は、適合性を保つためには、データをさらに使う必要がある。

B. 提供サービス及びマーケティング戦略の再評価

SMPサーベイでは、実務家の86%が何らかの形でアドバイザリー/コンサルティング・サービスを提供していると示しており、これは将来予想される最大の伸びを示すサービス・ラインである。事務所は機会を見極め、対応する必要がある。たとえば、ITセキュリティへの支出は、2018年の1,010億ドルから**2020年までに1,700億ドル**に増加すると予測されている。注目すべき世界的傾向としては、ITサービス、人事に関する方針や手続き（たとえば、雇用規制）及び企業報告の充実（たとえば、統合報告書やCSR報告書）などがあげられる。このようなサービス提供の多様化と拡大は、「将来に備えた」中小事務所にとって不可欠であり、競争力をつけるための重要な戦術である。

変化に取り組むプロセスの一環として、中小事務所はまず既存クライアントのプロフィールを評価しなければならない。会計士の役割（アドバイザー、メンター及びコーチとして）は、「ビジネス・パートナー」として、そして、信頼されるビジネス・アドバイザーとして働くことである。実務家は、クライアントとより定期的かつ継続的なコミュニケーションを確立し、関係を構築し、そして提供可能なサービスの幅を明確に

伝え、促進する必要がある。クライアントを知ることは、クライアントのビジネスに関する事項と何が動機となっているかを理解し、ビジネスとそのニーズに対する弱点、ビジョン及び長期計画を聞くことを意味する。たとえば、彼らは事業を拡大しており、より多くの支援が必要か？などである。

既存クライアントには、事務所の過去の実績に対する満足度を評価してもらうことができる。このフィードバックによって、事務所は長所と短所を識別できる。クライアント・プロファイリングや内部の洞察を通して、事務所は、将来アドバイザリーとして請求可能な、これまで無料で提供されてきたサービスを発見することがある。テクノロジーや基幹サービスのコモディティ化を含むプロフェッションに影響を与える破壊者は、単に費やした時間ではなく、価値あるサービスへの貢献にと、既存のクライアント/事務所のパラダイムを変えることについての議論を推進するだろう。



C. ニッチ市場への進出

伝統的な中小事務所のモデルを変更する必要があるかもしれない。一部の事務所は、もはや「すべてのクライアントにすべてのことを行う」ことは不可能であると判断した。ニッチ市場への提供に特化することは、前進となり得る。これは、事務所が高度な業界及び/又は専門家の専門的理解と知識を持っている分野である可能性がある。

事務所は、ある業界分野に特化し、強力な経験を有する新しいパートナーの採用を決定するかもしれない。この新しいパートナーは、クライアントの特定分野における課題を理解し、長年にわたり、様々な類似ビジネスに触れてきたことで付加価値をもたらす。より包括的なアドバイザリー・サービスをクライアントに提供するために、パートナーが（リレーションを通じて内部でも外部でも）専門家に囲まれることが、特定の法域でより一般的になってきている。

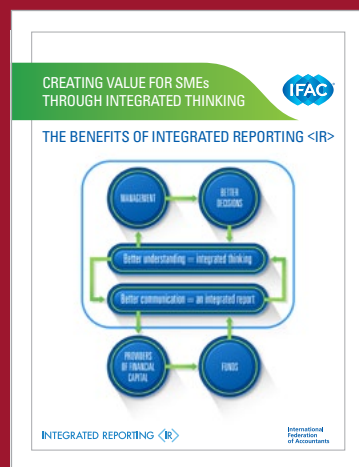
また、専門分野に特化することで、他の事務所が特定の専門家の知見を必要とする場合もあるため、新たなクライアントを惹きつけることも可能である。

IFACの「小規模企業のためのグッド・プラクティス・チェックリスト」は、クライアントがどのような種類の支援を必要としているかを判断するのに役立ち、財務上の課題、戦略・環境管理、規制上の要求事項などを網羅している。



中小事務所は、組織がビジネスのストーリーを考え、計画し、そして報告する方法を促進するための統合的な思考と報告のアドバイスを提供することに特化している。これは企業が戦略や計画を全体的に考え、情報を踏まえて意思決定し、組織の業績を管理するのに役立つ。

IFACと国際統合報告評議会の公表物「統合思考を通じた中小企業のための価値の創造」は、組織が統合報告を採用し、その便益を享受するのに役立つ。



D. 付加価値を高めるためのネットワーク、アソシエーション及びアライアンスの利用

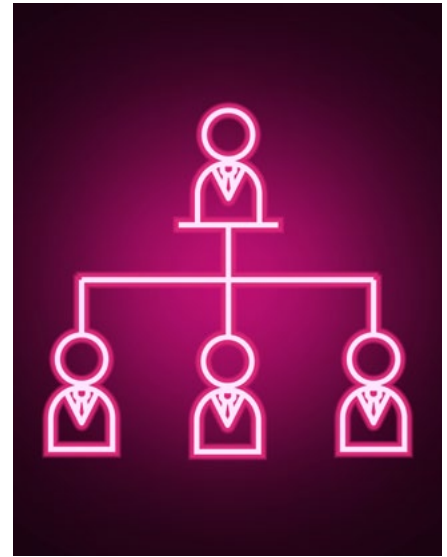
ネットワーク、アソシエーション及びアライアンスは、クライアントに適合するサービスを提供し、容易にするために重要な役割を果たしている。ネットワーク、アソシエーション及びアライアンスに参加する**便益**には、たとえば新規クライアントへのアクセス、幅広いクライアント経験、国際協力の機会、研修と人材開発、ツールとリソース及びブランド構築とマーケティングなどがある。

他の事務所やアドバイザー（たとえば、弁護士、コンサルタント及びIT企業）との強力な紹介ネットワークを構築することには大きな価値がある。職業会計士とそのクライアントとの信頼度の高さゆえに、会計士は、他の信頼できるアドバイザー達にビジネスを指揮する理想的な立場にある。質の高い業務を担保するために他の業者に業務を委託するときは、一連の要件や手続を設定することが重要である。これは、事務所のリスク管理戦略の一部として組込まれるべきである。

ナレッジ・ネットワークを構築することで、あらゆるレベルのスタッフが課題を解決するために同僚を活用し、専門家のアドバイスにアクセスできるようになる。バーチャル・ネットワークでは、地理的な制限なしに、いつでも誰とでもネットワーキングできる可能性がある。

E. 定期的な戦略レビューを実施する

事務所のリーダーは、事務所の戦略、組織、サービス、文化及び運営モデルを定期的にレビューするスケジュールを立てることが大切である。定期的に時間を確保して将来を考えることを優先すべきである。現時点での事務所の現実的なレビューだけが、リーダーを正しい戦略的方向性に向かわせることを可能にするだろう。現在の変化のペースを踏まえば、



進化したい事務所は、今このレビューに着手することが大切である。

レビューは事務所のすべての領域を網羅できる。事務所が職員を再編成し、サービスを提供するために組織構造を適応させる必要があるかどうかを検討することができる。たとえば、正式な合併や非公式な紹介プロセスを通じて、業務を他と統合すること、そして「ビジネス・パートナーシップ」は、既存クライアントに即座に利用可能な資源と新たな収入源を提供することができる。

レビューでは、価格設定に関する新たなアプローチを探求することがある：たとえば、時間単位の報酬を請求する代わりに、事務所は、クライアントにとっての認知価値又は推定価値に基づいて、ビジネス・アドバイザー・サービスの価格を設定することができる。また、既存及び新規クライアント業務のプロモーションの集中的な強化も含まれることがある。将来の中小事務所は強力なブランドを持ち、ウェブサイト、四半期ごとのニュースレター、ソーシャルメディア及びイベントでのプレゼンスを通じた明確なコミュニケーションにより、幅広いサービスを提供できるということを、クライアントは完全に認識するようになるだろう。

めまぐるしく 変化する将来へ ようこそ

会計プロフェッションと中小事務所が急速に変化する世界にサービスを提供するために成長し、適応するための大きな機会が、将来は提供される。業務のトランスフォーメーションは、変化の受け入れに焦点を当てること、テクノロジーの活用、人材開発と職員の研修の新たなアプローチ、そして市場に適合し付加価値のあるサービスを提供することに重点を新たに置くことで、成功を収めるだろう。

その他のリソース

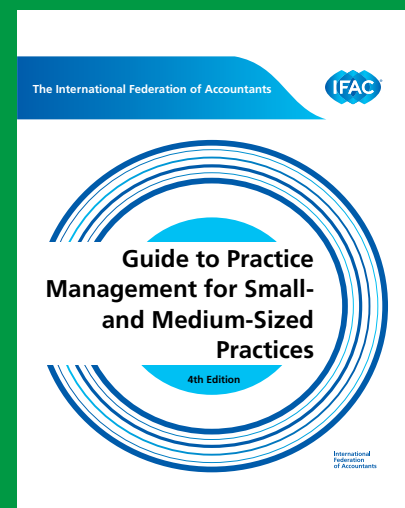
IFACグローバル・ナレッジ・ゲートウェイにアクセスして、グローバルなプロフェッションに影響を与える関連記事、ビデオ及びリソースを見つけ、2週間ごとに追加されるコンテンツを要約した隔週のニュースレター「The Latest」の受信登録を行う。

事務所の多様性の認識

すべての事務所に相違があることは認識されており、「変革」に向けた行動のレベルは、業務のライフサイクル、パートナーのモチベーション、事務所規模と提供されるサービス、事務所の所在地及び対象となるクライアントの種類と数など、様々な要因に左右される。それぞれの事務所が取る行動は、個々の状況と目的に合わせて適合される必要があるだろう。

業務管理リソース

IFACの「中小事務所のための業務管理ガイド」は、複雑化し、競争が激化するプロフェッショナル・サービスのグローバル市場において、中小事務所がより効率的に業務を遂行することに役立てられる包括的なガイドである。戦略計画、スタッフ管理、テクノロジーの活用、クライアント・リレーション管理、リスク管理及び後継者計画など、様々なトピックを網羅している。



公開草案、コンサルテーション・ペーパー及びその他のIFACの公表物は、IFACが公表し、その著作権はIFACにある。

IFACは、本文書の内容を信頼して行為を行うか、又は行動を控えることによって生じる損失について、当該損失が過失により生じたものであれ他の原因によるものであれ、一切責任を負わない。

IFACのロゴ、'International Federation of Accountants' 及び'IFAC'は、米国及びその他の国で登録されたIFACの商標又は登録商標及びサービスマークである。

著作権©International Federation of Accountants (IFAC) 2020年5月。無断複写・転載を禁ず。この文書の翻訳、複製、保存若しくは送信、又は他の類似する使用についてはIFACの許可書が必要となる。

permissions@ifac.org に連絡されたい。

ISBN: 978-1-60815-440-1



IFAC SMP Community



@IFAC_SMP



International Federation of Accountants

International Federation of Accountants (国際会計士連盟)
529 フィフスアベニュー
ニューヨーク、NY 10017
アメリカ
T +1 212 286 9344
www.ifac.org



International
Federation
of Accountants

IFAC 中小事務所委員会の本文書「業務のトランスフォーメーション・アクションプラン」は、2020年5月にInternational Federation of Accountantsが英語で公表したものであり、2020年11月に日本公認会計士協会がIFACの許可を受けて翻訳し使用している。IFACのすべての公表物において、承認されたテキストは、IFACから英語で発行されたものである。IFACは、翻訳の正確性及び完全性に対する責任又はそれらの結果として発生する訴訟に対する責任を何ら負うものではない。

「業務のトランスフォーメーション・アクションプラン」の英語のテキスト© IFAC 2020年。無断複写・転載を禁ず。
「業務のトランスフォーメーション・アクションプラン」の日本語のテキスト© IFAC 2020年。無断複写・転載を禁ず。

原題：Practice Transformation Action Plan ISBN:978-1-60815-440-1

この文書の複製、保存、転載若しくは送信、又は他の類似する使用の許可に関する情報は、permissions@ifac.orgに連絡されたい。