

発展を目指す企業家のための経営指南役

No. 497

平成20年12月15日(月曜日)

社外重役

Selected Clients & Professionals Relationship

発行)株式会社ノースアイランド
 東京本社)東京都千代田区丸の内3-2-3 富士ビル5F
 Tel.03-3216-2004 Fax.03-3216-0439
 大阪支社)大阪市北区堂島2-1-31 京阪堂島ビル5F
 Tel.06-4799-2004 Fax.06-4799-0539

経 営

税務会計

「見える業績評価」の新しい手法 バランス・スコアカードの工夫例

新しい業績評価手法として注目されているバランス・スコアカード(BSC)は、日本での採用はまだ10年足らずで、導入企業は100社超程度と推定される。BSCとは、企業内を「財務・株主」「顧客・社会」「組織・内部業務プロセス」「従業員のイノベーションと学習」の4つの視点から分析するというものであり、これらが均衡しているかどうかを数値化し、全員が共有・可視化できる客観的業績評価(見える化)に活用するのが目的である。従来の財務指標に偏った業績管理の限界を打破し、広範囲の評価基準を策定し、そこから顧客満足度や従業員のやる気等、評価の難しい無形資産の価値の明確化を目指す方法といえる。

大手OA機器メーカーA社は99年に導入し、日本では本格派第1号といわれる。全社統一でなく、51の各部門単位ごとにBSCを策定していること、環境の視点が加わったことが特徴である。同社は中期目標として、年度計画に限界利益率向上など、重点施策に新生産プロセスなどを掲げた。その上で財務や社内プロセス等の目標値を設定した。たとえば、限界利益率40%、環境(エネルギー効率10%)などが挙げられる。この結果、00年の税引前利益は5期連続増益を達成したが、05年は減益だった。各部門の重点施策が多すぎたことなどを反省し、07年は経営側から提案する形に改めた。

まだ日本は成果連動型の業績評価という課題があり、運用には工夫と努力が必要とされる。

お歳暮の処理は交際費課税に注意 接待等での5,000円基準は適用外

お歳暮には、常に交際費課税がつきまとう。お歳暮の費用が「交際費」となるかどうかは、金額の多寡は問われない。たとえ少額であっても、「お歳暮」という名目である限り、交際費課税は免れないと考えるべきだ。

他方、年末に取引先に配られる社名の入ったカレンダーや手帳、1,000円程度のクオカードなどの少額なものが交際費の範囲から除かれ、広告宣伝費とされている。そこで、お歳暮でも1,000円、2,000円といった少額なものは交際費から除かれるべきとの考え方もあるが、特定者を対象とした広告宣伝的な要素のないお歳暮費用は、例外なく交際費と考えるべきだろう。

ところで、一定の要件を満たす1人5,000円以下の接待にかかる飲食費については、交際費の範囲から除かれている。このことから、5,000円以下のお歳暮であれば、5,000円基準が適用されて損金不算入とならないかとの疑問もあろう。しかし、5,000円基準は「飲食その他これに類する行為のために要する費用」に限定されている。

5,000円基準の対象は、あくまでも取引先等を接待して飲食するための費用であり、「その他これに類する行為」は、得意先等の運動会などの行事に差し入れる「弁当代」などが対象になり、その際、差入れ後相応の時間内に飲食が想定されるものが前提となる。したがって、単なる飲食物の詰め合わせなどを贈答することは、中元やお歳暮と変わらないことから対象外となるとされている。

今週のキーワード

バランス・スコア
カード(BSC)

92年、アメリカ・ハーバード大学のR・キャブラン教授らが開発、日本では90年代後半から大手企業の導入で始まった、戦略的目標管理、業績評価制度などと呼ばれる経営管理手法。企業などの組織のビジョンと経営戦略を、4つの視点から具体的な行動へと図式化して計画・管理し、戦略立案・実行を支援する。市場や環境の変化に合わせて戦略も柔軟に適合させる。総合的な経営戦略立案、実行評価のフレームワーク、達成目標と評価指標を記載したカードのことをいう。