

Vol.4 2016 SUMMER

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

プロセスに  
変えては  
ならないものなど  
ない。

アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社)  
経理部 部長  
米国公認会計士、公認内部監査人

日下部 淳 氏

- 増加傾向にある統合報告作成企業 安井肇
  - チャンスは自らつくり出すもの 曾根剛氏
- 待っているだけではやってこない。

# プロセスに 変えてはならない ものなどない。

アフラック (アメリカンファミリー生命保険会社)  
経理部 部長  
米国公認会計士、公認内部監査人

## 日下部 淳氏

### 経理発で 社内イノベーションを 巻き起こす

——ご経歴を教えてください。

新卒で入社以来、今年で30年目に入ります。最初は経理部に配属され、決算業務等の経理業務に携わりました。30歳から1年半、トレーニーとして米国内社に出向、レポートイングチームの一員として日本社とのコミュニケーションをサポートしました。帰国後、次世代会計システムの検討を指示され、会計システムだけでなく、新事務プロセス構想プロジェクトといった全社的なシステム構築等に経理の立場から参加するなど、その後、現在に至るまでの20年近くをほとんどを、会計システムの世界に経理の立場から関与してきました。

チームを組成し、IT部門のメンバーも含めてバーチャルに、米国内社US ERP COEチームと協業する形で現在に至っています。

同じ会社に在籍してはいますが、長きにわたりプロジェクトベースで仕事をしてきました。プロジェクトを立ち上げては、稼働させ、定着するまでしばらくの間、そのライン長として従事、また次のプロジェクトに移る。自分で企画するので次々やるべきことができてくる。こうした社内コンサルタント的な活動で、社内イノベーションを起こしてきたと自負しています。

### 「個」へのリスクペクトと 「再チャレンジ」できる風土

——発想力豊かな強い組織になるために必要なことは？

「個」に対するリスクペクトでしょうか。日本は「違い」を前提にしくみができていません。「みな一緒」という発想から始まっています。戦後世界的競争力を育んだのも、いま競争力を失っているのもそのしくみのせいである。私は推察しています。だから変わらなければなりません。実際にしくみとして個に焦点を当てる。例えば、個

人と会社の目的が合致し、有機的に結合しあうしくみをつくる。「個」へのリスクペクトをもって個の力を組織の力に変えていく。一人ひとりが「違う」ことを前提とした、社会のしくみができるとよいと思います。

——印象に残る出来事は？

多くの上司や先輩、後輩達に恵まれ、自由にやらせてもらってきました。中でも、一度とん挫したERPによる会計システム導入プロジェクトに、再度、挑戦させてもらったことは大きかったと思います。成功に導けなかったにもかかわらず、同じ上司からもう一度指示された時には、「絶対に失敗できない。何が何でもやり切るぞ！」という気持ちになりました。この再挑戦のチャンスがなければ今の私はなかったし、成長の大きな切っ掛けになったと思います。だからこそ、そんなチャレンジできる環境を後輩達に用意してあげたい。それが今の私の務めだと思っています。

### 「What」は変えず 「How」を変える

——これからの人材に大事なことは何でしょうか。

新人たちには、次の三つのメッセージを伝えていきます。

一つ目は、「将来像をイメージしてほしい」。自分がイメージできないことは具現化できません。漠然とでもいから「なりたいたい姿」を描くことが達成への第一歩だと伝えていきます。

二つ目は、「どうやればできるかを考えてほしい」。日本人は制約事項の中で物事を進化させることに関してはとても優秀です。一方、制約事項のない真っ白な状態から何かを描いていくことは苦手。困難な経営課題に向き合った時、思考停止に陥り「それはできません」と真っ先にできない理由を考へ始めるのです。「制約事項は置いておいて、どうやればできるかを聞かせてほしい」と繰り返し伝えます。

最後は、「現状維持は退化と同じ」ということです。私たちが置かれていく状況は下りのエスカレーターに上を向いて乗っているのと同じ状況です。上に昇り続けられない限り、エスカレーターは下がっていく。つまり、世の中が変わっていく中で、自分が進化して変わっていかなければどんどん退化するということです。

経理・財務の観点から言っても業務プロセスで変えられないものはないと

私は思っています。法定要件、内部統制要件、環境的制約要件から業務プロセスはデザインされていますが、環境的制約要件等は常に変化し得るので、プロセスも常に変えるべきです。内部統制目的を果たしているのであれば、統制活動はより適切なものに変えてよいはず。極端な話、法定要件であっても、世の中のためになっっていなければ変えるように働きかけることもできるはず。

——変えてはいけないものは？

プロセスに変えてはいけないものはありませんが、哲学は変えてはいけないものだと思います。保険会社として保険が「誰のためのしくみなのか」を考えれば、当然、契約者、被保険者の人たちにとって役立つ保険でなければなりません。そうした根源的な部分は

### Profile Atsushi Kusakabe

1965年、神奈川県生まれ。上智大学経済学部卒業。1987年アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社)入社。経理部にて一連の決算業務(代理店手数料業務を含む)を経験。1995年米国内社トレーニー派遣。1997年帰国後より、一貫して経理業務プロセス変革及び会計システム構築に従事。2005年日本社社長付部長。2009年経理部昇任。現在、日米共通システムであるERP COE 日本社責任者として数々のプロジェクトに従事。

\*ERP: Enterprise Resource Planning  
\*COE: Center of Excellence



**財務報告と非財務報告とを**  
 合体させた統合報告を作成する日本企業が急増している（図表1）。宝印刷の調査によると、2015年末には224社と前年比58%増、JPX400採用企業に限って言えば、132社にも達している。なぜこのように統合報告を作成する企業が増加しているのか。

## 財務報告の限界

第一に考えられるのは、財務報告だけを見ていたのでは、将来を見通すことができない点である。法律的に義務付けられた



出所: ESG/統合報告研究、宝印刷(株)

財務報告は、過去の企業活動の結果を統一的なルール（会計基準）に基づいて整理し、報告するものである。したがって、財務報告だけを仔細に分析しても、将来当該企業が持続的に価値創造を行えるかを見極めることはほぼ不可能に近い。

確かに有価証券報告書には、コーポレートガバナンスやリスクの状況等を記載するよう義務付けられてきたが、企業の価値創造との関係を意識して書かれているケースは少なく、これらの記述から将来の動向を予測するのは難しい。

しかも、会計基準がますます複雑化してきた結果、上場企業が作成する法定の財務報告書のボリュームは膨大になった。もとより有価証券報告書は、虚偽記載があれば処罰されるだけに、その記述自体の正確性はあるので、分析ツールとしては大変有用であるものの、それらを通読するには相当の忍耐を要する。

さらに、デリバティブの普及に伴って、同じ財務バランスの企業であっても、将来キャッシュフローに関する約束の相違によって、将来の財務バランス

現在の財務報告では、記述することのできないこれらの企業のESG責任を果たしていることを統合報告の中で説明することができる。

## 国際統合報告フレームワークの公表

そうした中、2013年12月に統合報告に関する国際的なフレームワークが公表され、世界の有力な企業がこぞって統合報告を発行するようになった。この国際的な枠組みの検討が開始されたのは、2010年夏であり、その契機は08年9月に生じた「百年に一度」ともいわれるリーマンショックにあったと言われる。

この後資本市場関係者は、企業の「短期志向」を是正し、中長期的な観点に基づく持続的な価値創造を志向するように資本市場から企業経営者の行動変革を求めるときと考え、国際統合報告のフレームワークに関する検討を行った。

現在日本で公表されている統合報告は、国際統合報告フレームワークに準拠していない

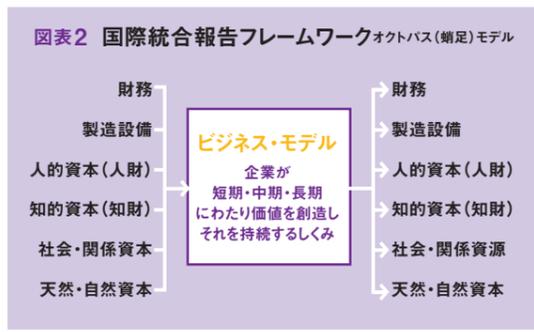
財務報告は、過去の企業活動の結果を統一的なルール（会計基準）に基づいて整理し、報告するものである。したがって、財務報告だけを仔細に分析しても、将来当該企業が持続的に価値創造を行えるかを見極めることはほぼ不可能に近い。

もこれを参考にしてしているものがほとんどである。

## オクトパス(蛸足)モデル

国際統合報告フレームワーク上、統合報告は、「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、および見通しがどのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーション」と定義されている。

その大きな特徴が、オクトパス(蛸足)モデルである(図表2)



出所: 国際統合報告評議会公表資料を基に作成

## Viewpoint 投資家との建設的な対話を目指して

# 増加傾向にある統合報告作成企業

安井 肇  
 ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社 顧問

は大きく異なることとなったが、そもそも産業のソフト化に伴ってバランスシートには掲載されない知的資産等による価値創造力の高さが企業の持続的な価値創造力を決める傾向も強まっている。

この結果、市場で測った企業価値に対する財務数値の説明力がこの40年間に大きく低下した。すなわち、米国S&P500企業の市場価値に対する財務数値の説明力は、1975年83%、85年68%、95年32%、2005年20%となり、09年には19%まで低下したといわれる。裏を返せば、投資家は、市場価値を説明できる報告、すなわち統合報告を求めているといえる。

## 企業の社会的責任の増大

次に考えられるのが、財務報告には記載されない企業の社会的責任の増大である。資本主義国における企業は、できる限り高いリターンを投資家に返すとともに、自ら持続的な価値創造を続ける責務を負っている。し

かし、近年の企業を取り巻く環境は、それだけを効率的かつ効果的に進めるだけでは、法人格を持つて社会の一員としての責務を果たしたとはいえない状況にある。

近時の異常気象は、地球温暖化の影響であるといわれている。その原因は、二酸化炭素排出量の飛躍的な増大であり、今後新興国が先進国並みの生活水準の獲得を目指していくと、大きな災禍が降りかかる蓋然性が高まっている。したがって、地球市民の一人でもある企業は、地球環境を保全しつつ、持続的な価値創造を行う必要がある。

また、廉価な労働力を求めて新興国における生産活動を行う場合、先進国では考えられない人権無視の重労働が課される恐れがある。世論は、企業の最終製品の中にそうした人道上の問題をはらむ生産工程が含まれていないことを強く求めている。

さらに、企業が持続的な成長を遂げる上で、ガバナンスが重要であるといわれて久しい。企業は、経営者の行動がどのように規律付けられているのか、を簡潔明瞭に示す必要があるといわれるようになった。

2。すなわち、企業は、財務や製造設備といった財務報告にも記載されている資源のほか、人的資本、知的資本、社会・関係資本(ブランドやレピュテーション、顧客との良好な関係など)、天然・自然資本といった資源、ビジネスモデルを使って、持続的な価値創造を行っている。

大切なのは、企業活動の結果、これら6つの資本に何らかの影響が及ぼされ、それがサプライチェーンとして繋がって、経済全体が出来上がっているという考え方を取っている点である。これによって、地球環境問題や人権問題へも配慮した企業活動の姿を説明できる。具体的には、組織概要と外部環境、ガバナンス、ビジネスモデル、リスクと機会、戦略と資源配分、実績、見通しなどを簡潔に表現したレポートが統合報告となる。

ガバナンスコードの導入がある。すなわち、両コードの導入に伴って、投資家・アナリストと企業経営者との建設的な対話が求められるようになった。その対話の材料として統合報告は、簡潔に持続的な価値創造過程が表現されているので、大変便利である。

「株主平等」の原則を踏まえる

と、ある特定の投資家アナリストだけに資料が提供されるのはフェアではなく、企業経営者との直接対話の機会がなかった投資家アナリストもアクセスすることのできる開示資料を基に対話が行われるのが望ましい。

この点を踏まえると、冊子あるいはウェブ上に開示された統合報告が今後上場企業にさらに急速に普及していくことが想定される。また、それが健全な資本市場の発展と企業の持続的な価値創造の好循環に繋がっていくことが大いに期待される。

## 投資家との対話の道具としての活用

日本で統合報告が急速に普及し始めた背後には、スチュワードシップコードとコーポレート

### Profile

**Hajime Yasui**  
 JBAグループ顧問。モルガン・スタンレー三菱UFJ証券顧問。日本銀行で約28年間勤務(ロンドン駐在、横浜支店長、審査局(現金融機構)次長等を歴任)。中央青山監査法人、あらた監査法人、あらた基礎研究所長を経て、現在、一橋大学CFD教育研究センター客員研究員、滋賀銀行監査役、日本コーポレートガバナンスネットワーク監事等を兼任。

# チャンスは自らつくり出すもの 待っているだけではやっつけられない。

株式会社グッドラック・コーポレーション  
取締役リゾートウエディング本部長 曾根 剛氏

**経理・財務を軸足に自分の  
キャリアを考えたとき……**

——ご経歴を教えてください。

大学卒業後、一部上場の大手医薬品卸会社に入社しました。管理部門（経理部）配属になり、10年間、決算・税務申告業務に携わりました。同じチームで仕事を続けるうちに、さまざまある財務会計の仕事の中で、狭い範囲の業務だけ続けることに疑問を抱き始めました。30代半ば近くになって、経理の道でキャリアを伸ばしていくには財務会計の中でも別の仕事をしたいと思いはじめたのです。しかし異動はほとんどなく、私の希望も受け入れられま

せんでした。それならば、違う会社でキャリアを積んでいきたい。そう考えたのが転職の切っ掛けでした。

自分でやりたいことは何かを考えたとき、会社で出世したいわけではありませんでした。10年以上実務を積んできた経理の経験値や力を伸ばしていきたいという思いが強かったのです。「経理・財務の全体的な仕事ができる会社で働きたい」と思い、規模や知名度は考えず、そんな仕事を任せてもらえる会社を探しました。

——そこで今の会社に出会われた。そうですね。世界的に評価の高いビーチリゾート（ハワイ・グアム・バリ・沖縄）で会場を展開するリゾートウエディング業の雄、グッドラック・

コーポレーションの最終面接時、社長がリゾートウエディングに対する思いを熱く語る中で、「あなたは何かができるか？」と問われた時、「経理全般、管理部門全般を任せられるような仕事をしたい」と答えました。「ぜひ、力を発揮してくれ」という社長の言葉に、

それまでの決められた業務範囲の中で決められた仕事をやっているという悶々とした気持ちだが、晴れると思いました。

入社半年後、実際に経理の責任者になってみると、それまでの自分の経験がいかに狭い範囲の仕事であったかを実感すると同時に、やりがいを感じていました。入社時に抱いたイメージに近い会社であると感じました。

**現場経験が  
キャリアに活きる**

——ご苦労された点は？

正直に言えば、会社全体の会計や税務を把握するには入社後1年ほどは必要でした。とくに現地法人（グアム、バリ、ハワイ）は帳簿も整っておらず、管理も不十分で取引の把握は困難でした。そういう意味では、最初はかなり苦戦しました。ジャカルタに拠点を置いていた大手監査法人に相談して、現地の会計士5〜6人を一月近くバリの現地法人に張りつかせて、帳簿をすべて洗ってリスタを洗い出し、バランスシートをきれいにするというアクシヨ

ンをとりました。私も、「これがきれいになるまで帰らない」と決めて、3週間ほどバりに張りつきました。

——印象に残る出来事は？

2010年のグアム出向です。「ウエディングの運営責任者として行ってきてくれ」と社長から指示を受け、全く未経験の業務に飛び込みました。ウエディング・ビジネスの経験は皆無ですから、困難の連続でした。しかし、実際に自分の眼で見て、現地を体感できたことは、その後の私のキャリアにも大きく生きています。

半年後、管理本部長となつて日本に帰つたとき、このコストがこんなに高いはずはないとか、これが計上されていないのはおかしいということが、明細を見なくても、現地から送られてくるPLを見るだけで2秒でわかる。国によって税制は異なりますが、基本的にバリもハワイもグアムもオペレーションは同じです。帳簿から見えてくる取引の妥当性が自分の感覚値として持てたことは貴重な財産です。現場を見なければ、なにもわからないことも学びました。だから、今でも新規案件の話が出ると、すぐに現地に飛びます。

——経理・財務は現場を知らなければな

らない」と言われますが、現場経験がいかに重要であるかを、身をもって経験させてもらいました。

——経理だけでなく、今では会社全体をみられているわけですね。

グアムでの経験が、今のリゾートウエディング本部長の業務にも繋がっています。実は、リゾートウエディング本部長への転身は自ら挙手したのです。

さらに会社だけでなく、リゾートウエディング業界全体を盛り上げるために何をすべきか。社長と共に日々考えているところです。「世界中を幸せに」という当社の企業理念を、我々はいつも心に置いています。結婚式の現場は、みんなが喜んでいきます。一生に一度の素晴らしい経験を提供している素晴らしい会社だと、自分の会社を誇りに思っています。日本だけでなく世界中に当社のウエディングを通じて幸せを伝えていきたい。社長も私も、社員たちも同じ思いです。

**飛び込む勇氣と  
当事者意識**

——キャリア観を教えてください。

「やってみなければわからない。回り道

だと思っても、一回やってみよう」と、いつも考え、実践してきたと思います。常に当事者意識を持ちながら、とにかくやってみる。周りは笑っているかもしれないけれど、ダイビングキャッチしに行くような真似もします（笑）。

CFOになりたいからと、会計・財務の一本道を歩むことが、必ずしも正解だとは限りません。いろいろなことをやった結果、自分が目指しているところにたどり着く。グアム出向も目指したキャリアとは別の道でしたが、振り返ってみるとそれが大きなターニングポイントでした。おそらくグアム出向がなければ、私はずっとバックオフィスでデスクにかじりついてパソコンを叩いていたでしょう。それはそれがよかったと思っと思っています。

一つ言えるとするれば、転職するときも、転職後も「チャンスを待っている

だけではなかった」ということです。待っているだけでは自分のやりたいことを実現できないし、チャンスが簡単に転がっているわけでもありません。仕事や自分の人生をきちんと考える中では、自分からチャンスをつくり出すことを考える。それが大事だと思います。

——本日はありがとうございました。

## Profile

### Tsuyoshi Sone

1974年埼玉県生まれ。武蔵大学卒業。大手医薬品卸売会社を経て、2008年株式会社グッドラック・コーポレーション入社。2009年経理部長、2010年グアム出向、管理本部長、2014年取締役管理本部長、2016年取締役リゾートウエディング本部長。



JBA HRソリューションでは、会計分野の人材を中心にご紹介をさせて頂いております。近日は、経営企画、内部監査、国際税務領域の人材に多くご登録を頂きました。登録者の一部を以下に記載いたしますが、ご関心がございましたらお気軽にお問い合わせください。正社員のご紹介以外にも、経理、事務人材の派遣事業もおこなっております。

No.	年齢	最終学歴	経験職種	年数	英語力	職歴企業概要	資格等	
1	33	私立大学院	国際税務	4年	上級	大手税理士法人	USCPA	
2	32	私立大学	移転価格	5年	中級	大手税理士法人	USCPA	
3	43	私立大学	内部監査・IT統制	10年	上級	日系メーカー	TOEIC900点	簿記1級
4	29	私立大学	管理部・子会社管理	6年	上級	日系メーカー (海外出向中)	TOEIC950点	USCPA
5	30	国立大学院	財務部・連結決算	8年	初級	日系大手メーカー		
6	33	私立大学	会計監査・経理	7年	中級	専門商社	公認会計士・ 税理士	TOEIC740点
7	48	国立大学	通商政策	25年	上級	日系大手メーカー		
8	54	国立大学	国際税務	30年	上級	海外大手会計 事務所・事業会社	公認会計士・ 税理士	

※候補者の詳細情報をご希望される場合や、人材紹介営業担当者とのご相談をご希望の場合は、下記までお問い合わせください。

【お問い合わせ先】

JBA HRソリューション株式会社 <http://www.jbagroup.co.jp/hrs/>

〒102-0083 東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6F

有料職業紹介事業 許可番号 13-ユ-305317 一般労働者派遣事業 許可番号 般13-305045

TEL:03-5215-7222 E-mail: [hres@jbagroup.co.jp](mailto:hres@jbagroup.co.jp)

## JBA 英文開示サービスのご紹介

貴社の英文開示を  
無料で評価いたします！

こんなことでお悩みではありませんか？

- 我が社の英文開示文書は、果たして英語を母国語とする読者にも効果的に伝わっているのだろうか？
- 経理・財務の専門的な部分の翻訳を一般の翻訳会社に任せておいて大丈夫なのか？
- 都度翻訳者が変わっているが、用語など統一感のあるものになっているのだろうか？
- 英文開示の早期化に対応できる所はないか？
- 英文開示が必要なのは分かっているが、費用対効果がはっきりしない。どのような観点から判断すればよいのか？
- コスト面でもう少しリーズナブルなプランはないものか？
- 海外でファイナンスしたいが、非公開情報の取扱いは大丈夫なのか？
- 英文開示に必要な数字の作成まで安心してまかせられないものか？

貴社の英文開示の品質を以下の項目に基づき、  
英文開示の専門家の立場から評価させていただきます。

評価  
項目

- 1 金額、年月日、固有名詞など基本的な部分に誤りはないか？
- 2 訳抜けや明らかな誤訳はないか？
- 3 日本語の主旨を正しく反映しているか？
- 4 経理・財務の専門用語を始めとする訳語の選択は適切か？
- 5 英語を母国語とする読者に効果的に伝わるような英文になっているか？

JBAには、企業会計、日・米・国際会計基準、ならびに英文ライティングのすべてに精通した専門家集団を擁しており、一般の翻訳会社を上回るクオリティの英文開示をリーズナブルなコストで実現いたします。

英語面は財務・金融翻訳のプロが対応、数字面の作成・レビュー及び全体的な品質管理は日米公認会計士が対応致します。作成から納品、監査対応に至るまで同一のチームメンバーで一貫したサービスをご提供致します。

JBAでは業務の性質上、インサイダー情報等機密性の高い情報の取扱いを想定し、万全なセキュリティ体制を構築しております。

【お問い合わせ先】

JBAグループ英文開示担当まで

Eメールアドレス:[jba-translation@jbagroup.co.jp](mailto:jba-translation@jbagroup.co.jp) TEL:03-3512-7707