

Vol.14 2019 WINTER

JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

ビジネス

パートナーとして

現場に寄り添える

経理財務でありたい。

株式会社エフコ 執行役員

財務本部副本部長兼

財務・経理部長

萬成力氏

■ 人事労務が直面する課題と対応

須貝耕二

■ 自ら考え、主体的に動き、個性を発揮しながら働くことで、自ずと道は拓かれる。

武田真理子氏

ビジネスパートナーとして 現場に寄り添える 経理財務でありたい。

株式会社ニフコ 執行役員
財務本部副本部長兼
財務・経理部長

萬成 力氏

日・米・中の経理財務を 体験して

——ご経歴を教えてください。

1980年に三洋電機に入社しました。入社翌日、三洋電機貿易に出向となり4年間経理に携わった後、ロサンゼルスの販売会社に出向しました。「君は私の代わりに経理のすべてを見るのだから、経理の仕事はすべて知っておかなければならない」という上司の指示で、約一カ月間、すべての経理の人の仕事を体験しました。厳しい上司で、1年間毎朝呼ばれて、「なんでこれを相談せずに行ったのか」「どう

してこんなことが自分で判断できないのか」と、叱られ続けました。それを繰り返しているうちに、自分で判断すべきことがわかってきて、初めて「一人でできるかもしれない」と思うようになってきた。上司から「日本に帰るからは任せた」と言われたのは、ちょうどその頃でした。とても貴重な経験をさせてもらったと思っ

ています。米国に赴任して8年が経った頃、米国人の友人がCCM (Certified Cash Manager / 米国のキャッシュマネジャーの資格) の団体に誘ってくれました。そこで初めて米国には会社の垣根を越えた、同職種の人が集まる団体が

議を上げさせて、報告させる。統制が最優先されていました。

——ハイアールで学んだことは？

凄いなと思ったのは、考え方のダイナミックさと経営判断の早さです。毎月1日の朝10時から青島の本社で経営会議が開かれます。議題は前月の成果と今後の施策です。売上は前日夜12時に締め、全世界の数字が集計されます。原価は標準原価のテーブルを基に計算され、経費は月に3回報告している見込み数値を使うことで、8〜9割正しい全世界のビジネス別、国別の収支が出てくる。会議では会長から飛んでくる数字に対する鋭い質問に対応しながら、この数字を元に、議論し、経営判断がされてゆく、そうしたスピード感は凄いなと思いました。

ルールや仕組みで会社を 動かす仕掛けをつくる

——ニフコでは「見える化」プロジェクトに取り組まれています。

15年に入社した当時、海外売上が急拡大し7割近くになっていました。強力なリーダーシップで牽引してきたカリスマの創業者・小笠原敏晶氏が逝去され、会社は転換点にありました。「海

あることを知りました。管理会計や原価はもちろん、文書管理活用や与信管理の専門家の団体などが細かくある。それを知って、米国では「それぞれの仕事に標準化している」ことに納得。さらに、そうした場を通じたベストプラクティスの共有が米国ビジネス全体の効率を高め、企業間の壁が高く共有が困難な日本のビジネスとの差になっているのを痛感しました。

96年帰国後、三洋電機が経営不振に陥りパナソニックに買収された後、ハイアールへの白物家電事業譲渡のプロジェクトに関わる中で、私自身も2012年にハイアールに日本アジア統括会社の経理本部長として転籍、翌年明

外事業をルールや仕組みで見ている」という機運が経営層の中でも高まっており、社内横断的なプロジェクトの立ち上げが経営会議で承認され、基盤づくりが始めました。最初に手を付けたのが「キャッシュの見える化」

です。当時「各社がこの銀行に、どの通貨でいくら残高を持っているかわからない」「月中の資金の動きがわからない」といった課題がありました。「将来の事業投資のために投資家や債権者が託してくれたカネの所在と保全の担保」は、経理財務としての最低限の職責です。そこで、かつてから興味をもっていたSWIFT (国際銀行間金融通信協会) プログラムを導入し、295口座(うち海外約280口座)の入出金残高がリアルタイムで把握できるようになりました。06年頃、金融機関しか利用できなかったSWIFTが事業会社にも開放され、海外企業が次々導入を始めたとき、日本初

導人を目指してベルギーのSWIFT本社を訪問しましたが、三洋電機の資金不足で断念。その後、資金難が深刻になり金融機関支配になった時、各事業部の経理担当者が本社に集められて、毎日傘下の子会社に電話やメールで確認しながら1年間手作業で資金残

けに日本アジア地域のCFOを任せられました。年2回の世界財務会議には30人ほどの地域・国のCFOが集まり中国語で行われますが、通訳が必要なのは私一人で、言葉では苦労しました。——日本と中国のCFO部門の違いを感じられたことは？

本社CFOより地域CFO選任面接を受けた時、「拠点責任者と意見が異なり、相手のほうが間違っていると思っただろうか」という質問を受けました。正解は「あなた(本社CFO)に報告します」です。この拠点においても「ボスは本社のCFO」であり、経理財務の役割は、経営評価とルールブックの番人。手綱を締め、稟

高を集計して報告し続けました。「あのとき導入できていれば」と思ったものです。

——AI等の活用は？

現在、月に1万5000件くらいのトランザクションがあります。これを人の目で見るのは大変です。いま、AIを使って不正の予兆を検知する提案を受け、プロジェクトが進行中です。——これからの経理財務部門の在り方、求められる能力は？

各レベルでビジネスパートナーになれることだと思います。経営者の視点に立った考え方や皆の意見を集約することが求められるでしょう。例えば原価改善と一緒に進めるような、もっとビジネスの現場に寄り添える経理でありたい。そのためには経理財務や分析力、デジタルのスキルはもちろん、コミュニケーション能力や傾聴力、共感力などが大事になってくると思います。——最後に読者にメッセージを。

経理財務パーソンは、もっと外に出ていくことが大事だと思います。とかく専門分野に偏りがちですが、専門性を活かしつつ、守備範囲を拡げて行ける、斜め上指向をお勧めします。——本日はありがとうございました。

Profile

Tsutomu Mannari

1980年三洋電機入社(三洋電機貿易配属)。1984年米国販売会社出向。1992年米国CPA試験合格。1996年帰国し、三洋電機貿易にて決算担当課長、財務部長等を歴任。2012年三洋電機からハイアールへのアジア白物家電事業譲渡に関わる。2012年9月6カ月間の出向期間を経て、転籍。ハイアールの日本アジア統括会社経理本部長。2013年1月同社、日本及び東南アジア地域CFO兼任。2015年5月同社退社。2015年6月株式会社ニフコ入社、財務・経理部長。2017年執行役員、財務本部副本部長兼財務・経理部長。



社

員の処遇・人材採用難・過重労働・労使トラブルなど、今日の人事・労務問題は、高度化かつ複雑化している。背景には、日本の人口構造的な人手不足問題はもちろん、組織再編やM&A、IPO等の経営課題に対する人事労務的な対応、そして「働き方改革」で大きくクローズアップされる前から、労働生産性の問題も社労士の世界では大きな活動テーマとなっている。

多様な人事労務の抱える今日的な課題は、大きく三つに整理できる。この三つはそれぞれに関連する問題でもある。

人事労務が直面する三つの課題

課題1 働き手の不足

冒頭で述べたように労働人口の減少はやはり大きな課題である。働き手の母数の減少によって、これまで日本の労働力人口の大部分を担ってきた18歳から60歳までの男性中心から、女性や高齢者、外国人の活躍が国を

挙げて期待されているのは周知の事実である。多様な人材の活用は、量だけではなく質の確保のためでもあることは言うまでもない。

課題2 生産性向上のインフラ未整備

労働力の量と質の不足を補うものとして、昨今はテクノロジーの進展が挙げられることが多い。AIの進展は人の仕事を奪うとまで言われることもある。しかし、日本を代表するような大企業であればともかく、多くの中小企業の現場では人手不足が逼迫して、テクノロジーを活用し切れていないケースが多いように思う。テクノロジーを活用するには、活用するためのリテラシーや現場教育が必要だ。効率化のためのシステムを導入しても、使いこなすだけの能力が不足している組織が多いことは否めない。

実際、「2000万円かけてシステムを導入したが使っていない」という話も聞く。営業活動から発注、生産、そして請求までの一貫したシステム導入による効率化はしばしば提唱され、導入している会社も多いが、

それには、過重労働を美德だとはしないが、ある程度の労働量は避けられない部分があるという「現実」を、まずは直視し重労働を抑制したいなら、現場だけでなく、上司、経営者、そしてなによりユーザーや社会が理解を示さなければならぬ。

宅配便や郵便局の配達時間の変更や、パートやスーパの元日休業の動きはその典型である。この問題に一企業だけで対応することは不可能なのだ。

「まだ、3割無駄がある」と感じている経営者も多いが、顧客との関係性を見直さなければ変わっていかないとどこまできているのではないか。中小企業にとっては非常に勇気が必要になる決断ではある。しかし、量から質への転換や顧客構造の改革を模索しながら、周りの理解を得、小さな一歩からでも歩を進めて行くことを始めなければならぬところなきにやらない。

「感情労働」の現実

ナツツリターン事件（大韓航空機の客室乗務員にクレームをつけて滑走路に向かい始めてい

た飛行機を搭乗口に戻らせた事件。2014年）は、クレームをつけたのが大韓航空副社長であったことでも注目された。この事件を契機に、家族経営への批判が高まると同時に「感情労働」という言葉がクローズアップされるようになった。病院や介護、ホテル、デパートなど、状況にかかわらず笑顔でサービスすることを求められる労働のことを指す言葉だ。2016年ソウル市は感情労働に配慮する「ソウル特別市感情労働従事者の権利保護等に関する条例」を制定している。日本でも感情労働への悪質クレームや過重サービス予防策を求める声が上がりは始めている。

労働時間3割削減を目指して

「働き方改革」で労働時間対策を図るには、働き方の仕組みを制度化する、そのために働くルールづくりを進めていくことが必要だ。そのために最初に行うのは、「現状の把握」である。サービス残業の実態を確認しなければならぬので、タイムカード

代表社員
JBA社会保険労務士法人
特定社会保険労務士
二耕貝須

Viewpoint ● 働き方改革でクリアすべき三つのハードル

人事労務が直面する課題と対応

現場が使いこなすことができない、生産性が追いついていないのが現状である。「働き方改革」つまり生産性向上のインフラが整っていないために、人手不足と非効率の悪循環のサイクルから抜け出せないでいるのである。

課題3 労務トラブルとハラスメント問題

人手が不足し、生産性が上がらず、従業員が疲弊すること、トラブルとなるケースが出てくる。過重労働や残業代未払いなどのトラブルに加えて、パワハラ（パワーハラスメント）、モラハラ（モラルハラスメント）、マタハラ（マタニティハラスメント）、セクハラ（セクシャルハラスメント）、アルハラ（アルコールハラスメント）、カラハラ（カラオケハラスメント）と挙げれば枚挙に暇がない。実際に相談も増えており、その多くは現在、パワハラが占める。

パワハラ研修で感じるのは、「自分とは関係ない」と思っている人がまだまだ多いように思える点だ。自身の経験や過去の価値観では通用しなくなっている。自分事として真剣に考えられるような研修を我々の

の打刻との差をカメラやPCのログをとって確認する。次に「業務実態」を洗い出す。労働時間の現状を見て例えば1月100時間などという残業がでた場合は、その人に協力してもらって一日の行動記録をとってもらい、労働時間に対する業務実態を把握する。ここで、空白の時間や打刻の時間と仕事に密着しているかどうかを確認していく。

本格的な仕組みづくりは、そうした材料を洗い出してからとなる。労働時間をそぎ落とす仕組みの中で、労働時間という働くルールを変えていく余地があるのか否か。内部要因としては、無駄な会議やミーティングの非効率、外部要因としてはオーバークオリティの仕事はないか、お客様への働きかけで改善できることはないかな等を担当者で話し合い、一つひとつ整理していく。

結果、経験則から言えば、日頃の社内外の無駄の削減で3割削減を達成された企業は少なくない。効率化がかなり遅れた会社では10年かけて達成される会社もあった。無駄が多すぎた会社は短期間でスリム化される現場

も考えて提供したいと考えている。また、何がパワハラで、何がパワハラでないかの区別をしっかりとつけて、上司が部下を適切に指導していかなければ、「パワハラを恐れて部下指導できない」という本末転倒も起こりかねない。今の価値教育をしっかりと受けて、部下と上司のよい関係性をつくるのが生産性向上の基盤ともなる。

「働き方改革」にはユーザーの理解が不可欠

生産性や働き方に関して、よく欧米の例が引き合いに出されることがある。しかし、欧米とは異なる日本の職業文化の中に同じ価値観を導入して、その枠組みの中で働くようにするのはなく、日本では日本なりの組織や人事のあり方があると私は考える。

例えば、ドイツやアメリカは非常に割り切った考え方ができるが、日本ではそうはいかない。おもてなしや職人気質のこだわりといった日本の職業文化を踏まえた日本ならではの仕組みが必要になってくる。

合もある。いずれの場合も労働時間が3割削減されれば、労働環境はかなり変化する。意外と、社内では社員の働き方が見えてないケースが多い。見えていないものを「見える化」するのは、先入観や言いたくても言えない場合もあり、社内で行うのは容易ではない。働き方を見える化し、効率化していくために、我々外部の人間を

大いに活用いただきたい。外部から見れば「なんでそれやってるの?」ということは少なくないし、外部の人間にだから話せることもある。何より、「会社として働き方改革に取り組んでいる」というトップの意思を会社全体に浸透させることができる。ぜひ「社内働き方改革宣言」を行って、高いモチベーションで働ける環境づくりに有効にご活用いただきたい。

Profile

Koji Shugai

大手人事系コンサルティング会社2社で労務問題対応、人事評価制度の構築、退職金制度の構築支援等、数多くの顧問先に対して成果をあげる。
2017年10月独立、2018年7月よりJBA社会保険労務士法人を設立し、企業規模・業種を問わず、人事コンサルティング、働き方改革コンサルティングを実施。短期集中のコンサルティングで成果をあげている。著書に「未払い残業代対策と残業代削減」(日本経済新聞出版社・共著)などがある。

自ら考え、主体的に動き、個性を發揮しながら働く「J」で、自ずと道は拓かれる。

GMOペイメントゲートウェイ株式会社
コーポレートサポート本部
執行役員 経理財務部部長

武田真理子氏

会計で仕事の基礎を学び、成長企業へ転身

——ご経歴を教えてください。

大学時代、「実学的な、仕事に直接役立つ勉強をしたい」と考え、会計士の勉強をしました。卒業と同時に資格を取って監査法人に入所し、約6年監査の仕事に携わりました。基礎を学んだ後、「何がしたいか」と考えたとき、「興味の有無が明確な自分の性格から考えて、自分が好きだと感じた会社で働くのがよいのでは」と思い至り、事業会社で働いてみようと思いました。

検討され、実行されていく中で、アイデアや方向性を出して皆で議論していく。そういうところが凄く面白い。

よりよい

チームづくりのための

採用の重要性

——ご経験から学ばれたことは？

チームで協働して働くことでしょうか。監査法人時代は多くのことがマニュアル化されているし、みな会計のことがわかっていきますから、極端な話、一日中話をしなくても仕事は進みました。しかし、異なるバックグラウンドの人が集まり、ルールが出来上がっていない成長企業では、コミュニケーションをとらなければ仕事は進みません。経理財務だけでなく法務、営業、システムといった他部署の方と話し合いながら、いろいろな仕組み、制度を検討してきました。また、「財務諸表を実際に利用している人と会ってみたい」という思いからIRにも参画し、投資家と対話する機会を得られたのもとてもよかったです。様々な立場の方とコミュニケーションをとる経験が増えたことで、より幅広い視点から多面

同時に、マニュアルやルールの遵守に重きを置く仕事よりも、「本来あるべき姿」を考えたり、実行したりする方が好きだとも感じていたので、大企業よりもベンチャーで「今後をつくっていく会社」に転職しようと考えました。当時、IT系の会社が花盛りでその候補となりましたが、社会的な意義を感じられ、社風が自分と合い、成長性が大いに期待できたクックパッド株式会社に入りました。入社時は、1年契約の契約社員で経理スタッフとしての採用でした。しかし、会社が成長すれば多くのチャンスがあるだろうと感じていました。入社当初は、決算短信

的に物事を考えられるようになったかなと思います。

もう一つは、チームメンバーとの仲間づくりの重要性です。会社の規模が小さな頃は自分が頑張ればなんとかできることも、会社が大きくなると一人ですべてのことに限りがあります。チームで目標を実現して行くには、「いいチーム」をつくらなければなりません。それには、「採用」が極めて重要だと考えるようになりました。会社の方向性やチームにフィットする方を採用するために、そのイメージを具体化することも加わってもらい、採用の方向性を話しながら、今のチームの課題や方向性をすり合わせる。そうやって、面接までの道筋や面接の仕方などをよく考えるようになってから、「いいチーム」ができるようになったのもよい経験になりました。

落ちているボールを自ら拾う

——経理スタッフに求めるものは？

「一つひとつの仕事を自分で考えること。最後までやり切ること」です。仕事を一つ切るにも、背景を理解

の作成、監査法人対応等決算業務を行っていましたが、想像通り、会社が成長してくると足りないポジションが増え、やるべき仕事だけまだ誰もやっていないような仕事がたくさん出てきました。ベンチャーだと、それを勝手にやっても誰も怒らない（笑い）。そうやって主体的に自分が必要だと思うことをやっていたら、忙しくても、楽しいし、ストレスも全くない。6年間、決算から始まり、予算管理、IR、M&A対応、IFRS移行、グループ会社管理ができればグループ会社管理等々、懸命に仕事に打ち込みました。同社は利益ベースで約20～50%の成長

し、目的を考えてその達成をゴールとするのと、言われたことをただやるのでは、仕事のレベルの差は歴然です。どれほど簡単な仕事であっても、「言われたことをやる」人の仕事はチェックが必要でマネジメントコストがかかる。チェックされるほうも決していい気分ではありません。一人ひとりが主体的にやる気をもって働き、それぞれが落ちているボールを自発的に拾うようなチームでありたい。そのためには、やはり会話が大事だと思います。一緒に階段を上っていけるような人材が集まれば、必ずいいチームができると思っています。

——AIやRPAへの取組みは？

RPAを活かすには、その前提としてデータの整理やプロセスの最適化が重要です。まずは自社の業務フローを十分に整えることが必要だと思います。土台を整えながら、RPAを含め新しい経理の仕組みは積極的に取り入れていきたいと思っています。

——最後に読者へのメッセージを。

経理部門というと、真面目に黙々と仕事をする人が多いように思います。もちろんそれも大事ですが、もっと個性を出して楽しく仕事をする経理人材が増えてほしい。会計の知識を活かし



Profile Mariko Takeda

2004年3月慶應義塾大学経済学部卒業。同年11月公認会計士二次試験に合格して、あずさ監査法人に入所。国際部にて監査事業に従事する。10年クックパッド株式会社入社。13年同社、経営管理部部长。16年GMOペイメントゲートウェイ株式会社入社。現在に至る。

て他部門と関わることで、新しい道が拓け、打席は必ず回ってくると思います。

——本日はありがとうございました。

人材紹介サービスのご案内

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が、近日は、経営企画や新規事業企画、アナリスト、AI 研究者等の人材にも多くご登録を頂きました。登録者の一部を下記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。

新規求職者リスト

No.	年齢	最終学歴	経験職種	年数	英語力	その他言語	職歴企業概要	資格等	
1	42	4年制国大(法律)	IPO・経営管理・法務	15年	上級		大手通信会社	公認内部監査士	日商簿記2級
2	26	4年制私大(商学)	エコノミスト	4年	上級		大手生命保険会社	CFA Level 1	
3	36	4年制私大(経済)	税務コンサル	8年	中級		BIG4 税理士法人	税理士	
4	33	海外大学院(MBA)	会計監査	5年	中級	中国語	海外 BIG4 監査法人	米国公認会計士	日商簿記2級
5	36	4年制私大(会計)	会計監査	8年	初級		BIG4 監査法人	公認会計士	
6	40	4年制私大(経済)	税務・経理支援	11年	中級		個人事業主	税理士	日商簿記2級

※候補者の詳細情報をご希望の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。

- 監査法人出身者
- コンサルティングファーム出身者
- 日系・外資経理財務経験者・・・などを中心に**会計領域に強い人材**に多くご登録いただいております。

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。

企業様の多様なニーズにお応えするため、専任のコンサルタントが最適なマッチングをお手伝いいたします。



JBA HR ソリューション株式会社 TEL : 03-5215-7222 Email : hrs@jbagroup.co.jp

〒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 派 13-305045