

Vol.15 2019 SPRING

JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

フオロワーとしての
立ち位置で
新しい課題に対応できる
経理財務でありたい。

株式会社シグマックス
取締役 C F O

田端信也氏

- 会計ガバナンスが企業にもたらすもの 渡辺樹一
- 多様な働き方が選べる時代、
生涯現役で働き続けたい。 櫻井素美江氏

In focus!

フオロワーとしての立ち位置で 新しい課題に対応できる 経理財務でありたい。

株式会社シグマックス
取締役 CFO

田端信也氏

経理財務の基本と
最先端の経験を
新しい会社で活かす

—ご経歴を教えてください。

1985年に石川島播磨重工業に入社し、航空宇宙事業本部に配属となり、管理部門で工場の原価計算を経験しました。4年間、個別原価計算や標準原価計算に携わり、経理の基本を身につけることができました。

89年に日本IBMに移り、当時、日本企業では体験できないような最先端の管理手法を学ぶ様々な機会を得ました。最初の仕事はPLの作成でした。

実績のPLではなく、事業計画に基づく予測PLを作成し、実績と比較して再分析し、見直しを立てるといった仕事です。PLの次は、BSを同様に行いました。両方を経験したことでPLとBSのつながりがよくわかりました。

その後、財務に移り、資金管理に携わりました。自己資本と借入の比率も目標数値が決められており、その目標に沿った資金管理に尽力しました。「子会社の資金を自動的に吸い上げて翌日子会社に戻す」という資金を集中管理する仕組みを銀行につくって管理したり、IBMが持っている金融セクターに売掛金のファクタリングを行うなど、金融の最先端のテクニックを

日本にいながらにして経験しました。

次に配属となったのが、コーポレートデベロップメントという、M&Aや子会社設立の専門部門です。M&Aの候補の会社を探し、見つけたらデューデリを、買収して統合する。同社は会社を評価する際のフィナンシャルバリュエーションのモデルを持っていました。目的や効果を文字だけで表現するのではなく、数字的にモデリングすることが求められた。フィナンシャルモデルをつくる知恵は、シグマックスに入ったときも非常に役立ちました。

—シグマックスには設立と同時に移られていきますね。



Profile Shinya Tabata

1985年石川島播磨重工業株式会社入社。89年日本IBM株式会社入社、98年同社財務・資本管理担当。2000年IBM Corporation Treasury Senior Treasury Professional、02年IBM Asia Pacific Corporate Development Japan担当、04年日本IBM株式会社グローバルビジネスサービス事業計画管理担当、06年同社グローバルビジネスサービス事業計画管理担当兼IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社執行役員CFO、同年日本IBM株式会社グローバルファイナンス事業管理担当、08年9月株式会社シグマックスCFO兼経営企画部・財務部ダイレクター、13年9月同社取締役CFO(現任)。

いった際、非常に役立つのが、前述のフィナンシャルモデルの知識でした。具体的な数字を挙げた計画を提示して、追加増資していただけた。その後、全社一丸となって「この苦境を乗り越えねばならない」という結果によって、予想通り数字を達成して、2013年のマザーズ上場にこぎつけることができました。人はモチベートされることで、大きくモチベーションが変わってくることを実感しました。

AIが得意なこと、人では できないこと

—経理財務は少数精鋭だとか。

バックオフィス部門の比重を軽くするのが会社の方針でもあり、設立当初は社員数約240名中、バックオフィス部門は30名強でした。400名を越えるコンサルタントを抱える今でも、40名はいません。ちなみに経理財務部門は総勢4名の少数精鋭です。少数精鋭でいくためには、それなりの仕組みが必要で、プロセスをきちんと決めると同時にプロセスをデジタル化して、紙をできるだけ使わないオペレーションを徹底しています。

—経理財務部門が少数精鋭でいける要

因の一つに財務会計と管理会計のシステムの切り分けがあります。日本の会社は、経営判断を行うためのKPIを経理システム(財務会計)からとろうとします。財務会計の重要なポイントは一円たりとも間違えてはならないことです。しかし、経営判断ではそうした精度は求められない。同じシステムの中で異なった二つの目的を果たそうとするために、経理システムに大きな負荷がかかります。我々は、財務会計は財務会計だけのクラウドの会計システムを使い、経営管理は別のシステムを使って行う。財務会計を行うには、今のクラウドのシステムは十分な機能を持っていきます。しかも、クラウドサービスのコストは月5万円です。必要なものは使わない、行わないことを全社で徹底しています。

—今後、求められる経理財務像は?

デジタル化が進みAI活用等が普通になったとき、現時点で行っている既存の経理財務の仕事はなくなると思いますが、そのとき、人間に残された仕事は、新しい課題への対応を考えることでしょうか。過去の知識の集積に事例をぶつけて返してくるのがAIの本質です。例えば、GAF A等は「データがお金の源泉」になっているのに、会計

08年の9月。入ったとたんにもリーマンショックに直面しました。我々、経理財務部門は会社をより長く生き続けさせるために、お金をどれだけ長くもたせるかを考えなければなりません。リース部門で学んだ知恵を使って、あらゆるものをリースにしました。銀行借入は難しくても、例えば事務所の造作にかかった3億円を、3年程度の延払いにするリース契約に変えてもらう。売掛金の回収サイトを短くするために、支払い条件は毎月なら翌月払いにしよう。こうした努力を続けながらも、2009年12月には資金が枯渇するという見通しでした。

—社長を中心に増資の話をお願いに

では「データ」をあらゆる手段がありません。当社で言えば、400人の優秀なコンサルタントはBSのどこにも載っていない。これらは認識しなくてよいのか、という問題がでてきます。数値化することはアクションにつながる。見えない資産の見える化は新しい論点だと思います。そうした新しい部分は会計だけを行っていても答えは出てこない。自ら発見し、新しく考えていくことが今後の経理財務の人材に求められる。そうすると専門知識はもちろんです。幅広い知識が必要になります。そうした知識を身につけるには、部門間に落ちてしまう課題を自ら拾い、解決に導き、最後までやりき。その繰り返しで自分の知識を増やしていくことになるでしょう。

—ルール違反を「ダメなこと」はダメ

—と言うのは経理財務の大きな役割ですが、それはAIが最も得意とする分野でもあります。もう少しすれば、それらはすべて機械がやるようになると思われています。人間が行うのは、今までになかったことに対してアドバイスできるような役割です。フオロワールな立ち位置でそうした役割を果たすことが求められるのだと思います。

—本日はありがとうございます。

図表2 親会社主導で行う会計ガバナンス強化策

分類	手法	備考
(1)	親会社におけるFP&A (Financial Planning & Analysis) 機能の強化 予算管理 (予算編成の妥当性の検証、予算と実績の比較、差異の原因分析、問題点の抽出、事業部門で立案される対応策の検証とそのフォローアップ) と財務分析 (収益性分析、安全性分析、資金繰り分析、その他の指標の把握と分析、対応策の立案とフォローアップ) の機能を強化する。	製造業であれば、原価管理 (事業部門が作成する実行予算の妥当性の確認、実行予算と実績原価の比較、差異の原因分析、問題点の抽出、事業部門で立案される対応策の検証とそのフォローアップ) や為替等の感度分析等の機能強化などが加わる。
(2)	会計論理を理解し、グローバルに活躍できる人材の育成、または採用	子会社の理解と協力を促すことにも寄与する施策である。
(3)	子会社の経営部門を親会社のCFO (財務担当役員) の直轄とする組織体制への変革 (会計ガバナンスの実行性を担保し、起こり得る不正の早期発見を容易にする施策である)	完全子会社の場合の検討事項である。グローバルな人事考課制度が必要となる。
(4)	資金や税務の親会社での一括管理 (例えば、子会社で必要となる資金は親会社ローンとする、タックスプランニング (国際税務) を前提とした本社主導のタックスマネジメントを実現するなど)	
(5)	親会社主導による子会社の経理財務職員の人材のスキルとモラルの向上 (定期的なグループ会議 (ウェブ会議でも良い) の開催、本社からの教育研修 (動画などを使うと効果的) にて定期的に子会社と連携を取り、スキルを醸成。また、採用と評価を直轄しモラルを醸成し合わせて、事業部門サイドへの牽制を利かせるなど)	
(6)	その他施策の導入 ・グローバル会計システムの構築 (統一された会計システムの導入により親会社の管理を容易にする) ・シェアードサービス、アウトソーシングの活用 (組織外の第三者を活用し、契約に基づくルールの徹底を図ることで会計ガバナンスや牽制力を強化する) ・会計基準や会計方針、決算期の統一など	これらは、グループ会社の規模に応じた、また、費用対効果を踏まえて考えるべき施策である。

親

会社の経理部門の役割は、決算数値を取りまとめるという会計事務に加えて、適確な経営情報を抽出して経営者や各組織に提供することにより企業価値の向上や毀損防止に資するという経営への貢献の側面において進化の過程にある。会計ガバナンスとは何か、それは、「決算および開示を、連結ベースで、適時に且つ正確に行える、またそれらの情報の中から経営に有用となる情報を適時に経営者等に伝えられる基盤が確立されていること」と定義することができる。本稿では、この会計ガバナンスの確立がコーポレートガバナンスの観点から益々求められるようになっていく状況をお伝えするとともに、それがもたらす企業価値向上と毀損防止への効果等について論じる。また、末尾に図表にて会計ガバナンス構築の手法についても少し触れたい。

コーポレートガバナンスコードと会計ガバナンス

コーポレートガバナンスコード (以下「CGC」) の第3章

Point 1 企業価値の向上

会計ガバナンスの確立は、「経営計画や年度予算の合理性確保と適切な目標管理」と結び付くことにより企業価値の向上に大きく貢献する。後者に関して企業として具体的にを行うべきことは、以下の2点である。

① 目標を設定する際、売上等の基となる生産量や生産効率等については、人員や設備、技術上の能力等の面から妥当性のある数値目標を、事業部門のコンセンサスのもとに設定することを経て目標の妥当性を確保する。

② 目標管理 (目標の達成度合いの予実分析・管理) の実施を月次で行う (目標管理は、問題発見時に必要な対応策を講じる

「適切な情報開示と透明性確保」の「考え方」に、「上場会社には、様々な情報を開示することが求められる。これらの情報が法令に基づき適時適切に開示されることは、投資家保護や資本市場の信頼性確保の観点から不可欠の要請であり、取締役会・監査役・監査役会・外部会計監査人は、この点に関し財務情報に係る内部統制体制の適切な整備をはじめとする重要な責務を負っている」との記述があるように、会計ガバナンスの確立は、取締役会や監査役の責務である。また、昨今では、業績基準付株式報酬等による中長期インセンティブの供与など、経営計画等の達成度等が役員報酬の一部にリンクし、その報酬の適切性を監視するのも取締役会の役割であること、それらの達成度の正確性は会計ガバナンスに依拠していることからしても、会計ガバナンスの確立は、合理的な経営計画の策定とともに取締役に与えられている (図表1・注1参照)。さらには、経営計画達成のために、売上等の営業利益、営業利益率やROIなど各部門やより小さな組織

Viewpoint ● 企業価値向上と毀損防止への会計ガバナンスの貢献

会計ガバナンスが企業にもたらすもの

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
シニアアドバイザー / USCPA, CIA, CFE
渡辺樹一

図表1 経営計画に係わる議題と会計ガバナンス

議題	従来	現在または将来
経営戦略の立案	経営戦略は担当部署や経営会議等で議論し、中期経営計画の一部として儀式的に取締役会に付議する。	①モニタリング、②意思決定、③内部統制の構築・運営という取締役会機能の大本として経営戦略を議論し、決定する。
経営目標・ミッション	経営陣のミッションという形で取締役会に付議していた会社はほとんどない。	経営陣が達成すべきミッションとして単年度、中長期の定量、定性それぞれの目標が設定される。
経営目標・ミッションの達成状況の評価	増収増益ならば合格であると漠然と考えられていた。	定量、定性それぞれについて客観的な評価基準を定めて評価する。
経営陣の報酬	株主総会で大枠の決議を得ると、取締役会では社長一任決議をして、そのままどうなったのかわからない。	経営戦略やミッションに応じて、それを実現するための適切なインセンティブの体系を構築し、その基本的な考え方も定める。
経営指標	中期経営計画などで参照する指標を定め、公表するのみで取締役会では議論しない。	自社の状況や経営戦略との関係において、どのような指標を採用することが合理的なのか、論理的に詰めて検討する。その経営指標が適切であるかということについて、取締役会で積極的に議論する。

(注1) コーポレートガバナンスコードの補充原則4-1②では、「取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである」とあり、これは、数値目標の妥当性確保は、そもそもコーポレートガバナンスコードで取締役会の責務として求められているということと同義であるとともに、それらの数値目標の達成度合いの測定値の正確性、妥当性は、会計ガバナンスに依拠していることを物語るものである。

単位に対してKGI (重要目標達成指数) やそれらを達成するための通過点としてKPI (重要業績評価指数) を設け、達成度を全社の企業価値向上の原動力に活用している企業も急増している。それらの実績数値の測定には会計ガバナンスの確立が前提となることは言うまでもないことである。

なお、経営計画に関連して、

CGCの施行 (原則3、4、5) により経営者レベルで図表1のような変革が見られつつある。経営計画の数値目標の妥当性の基盤と達成数値を測定する土台が会計ガバナンスなのである。

会計ガバナンスの確立がもたらすもの

Point 2 企業価値の毀損防止

ことに繋がる、まさに収益改善の手法である。決算見直しに関する開示体制の整備にもなる。これらの施策は、現場の不正の正当化を排除するとともに、現場に対して健全で合理的なプレッシャーと説明責任、及び達成感を与えるという意義において、企業価値向上にむけての大きな意義がある。目標設定の際は、過去の会計上の情報が策定の基礎となり、また、目標管理の実施には会計情報の早期的な把握が必要となることから、会計ガバナンスの確立は、これら施策の前提となるものである。

祥事14件の合計であるが、この事實は、会計ガバナンスの確立は (不正会計であるか否かを問わず) 企業不祥事の3分の2について、防止または早期発見に寄与するというを示すものである。

組織として会計ガバナンスをどのようにかけるか

会計ガバナンスの確立は連結ベースで行うこととなるが、親会社主導で行う会計ガバナンス強化策を図表2にまとめたのでご参考としていただきたい。

筆者の調査によれば、直近5年間 (2014年1月〜2018年12月) に第三者委員会報告書等の調査報告書として公開された企業不祥事201件のうちの133件 (約3分の2) が不適切な会計処理を伴っている。これらは、不正会計61件、財務報告・開示の誤謬が20件、決算修正を伴う会社資産の不正流用38件、決算修正を伴うその他のコンプライアンス違反や企業不



Profile Juchi Watanabe

1979年一橋大法学部卒業、伊藤忠商事入社。2011年からジャパン・ビジネス・アシュアランス・シニアアドバイザーとして企業統治・内部統制構築、上場・内部監査支援、役員研修・企業研修などを担当。米国公認会計士・公認不正検査士・公認内部監査人。早稲田大学会計大学院非常勤講師 (一社) GBL研究所理事、東証1部上場会社の独立社外取締役なども務める。

多様な働き方が選べる時代、生涯現役で働き続けたい。

米国公認会計士
ピラティスインストラクター

櫻井素美江氏

舞踏の道から 経理・会計の道に

——ご経歴を教えてください。

6歳頃からクラシカルバレエを始め、中学卒業後、英国の高校にバレエ留学しました。寮生活をしつつ4年間バレエ学校に通いました。卒業後、オランダの国立の舞踏大学に入学し舞踏の学士号を取得。その後、ドイツにわたって歌劇場の専属バレエ団で活動しました。

海外のバレエダンサーは26歳くらいになると第二の人生を考え始めます。

——初めての経理財務のお仕事はいかがでしたか。

入社した会計事務所は、外資企業の日本人の経理、税務、給与をすべて引き受けていました。最初は簿記の知識でできるような業務ばかりで、とても楽しかった。周りは20代の方ばかりではじめは少し違和感もありましたが、会計業界では同じ1年生という共通項があったので和気あいあいとした雰囲気でした。自分も合った仕事だと思いました。

二人目の子供ができたとき、残業も多くなっていたので正社員でやっていたには厳しいと考えいつたん退職しました。働き方を考えていこうとした時期でもあり、よいタイミングだと思いました。

業務委託という働き方

——その後、業務委託という働き方を選んだのは？

当初、二人目の子供が生まれたばかりでしたから、週3日程度働こうと思っていました。当初は派遣も考えましたが、いろいろと探している中で業務委託という形態があることを知り、

バレエダンサーやバレエ講師として活躍する方もいれば、振付家等の芸術方面でバレエ界に残る方もいますが、まったく異なる分野で活躍される方もたくさんいます。私もその年齢になったとき、何ができるか、何がしたいか考えました。バレエは20年間やってきたので全く違うことを勉強しようと思

い、経営学を学ぶためにオランダの国立のフアッションマネジメント大学に入学しましたが、入学直後、母が病気になり帰国。看病しながら勉強できると思って始めたのがUSCPAの勉強でした。実務経験のない中で資格取得でしたが会計の勉強は面白かった。

自分にあっていると思いました。個人事業主として自分で確定申告等を行わなければなりません。派遣よりも自分でスケジュール管理できるなど、コントロールできる部分が多いところに魅力を感じました。例えば、明日子供の学校行事があつてどうしても会社に行けないときは、前倒しで仕事をするなど、自分で管理できるのが大きなメリットだと思います。

もちろん業務委託では、社会保険に入れない、収入や雇用が不安定である等のデメリットもあります。毎月の仕事量によって報酬は変化しますし、契約期間終了後、継続される保証はありません。私の場合は派遣社員でも週3日では社会保険に入れる時間を満たさないで、結局は自分で入るか扶養内で働くかでしたし、そのあたりのデメリットを感じることはあまりありませんでした。

——働き方の選択肢が増えたことについてはどう感じられていますか。

子供を持つ身としては、自分で働き方が選べるのはありがたいと思っています。私は今、ピラティスインストラクターも週2日行っています。正社員でダブルワークが認められている会社はまだ多くはありません。他の仕事も

その後、簿記2級の資格もとり、経理財務の仕事に就こうと考えるようになりました。

資格取得と求職活動

——会社探しはむずかしくはありませんでしたか。

子供が生まれるなどして最初は会計の仕事につけず、託児所併設のスタジオを持つ会社でピラティスのインストラクターを始めました。

子供を預ける保育園が見つかったとき、会計の仕事を探し始めました。確

やってみたいという人には、業務委託や派遣といった形態はお薦めです。自分の生活にあつた働き方が選べるという意味では選択肢が増えたことはよかったと思います。

最近働き方改革で、在宅勤務などリモートワークが可能な会社が増えてきたことも、子供が小さいお母さんたちにとってはメリットなのかな、と思います。ずっと働き続けていきたいという思いが叶う時代になりつつあると思います。

——働き続けたいと思われるのは？

母親としてだけでなく一人の人間として認識してもらいたい、という思いが働く大きなモチベーションになっています。子供も大切ですし、子育ても

かに実務経験がなくてもOKという会社は多くなく、会計事務所を中心に職探しを行いました。その結果、100%外資の会社をクライアントとする会計事務所で正社員として働き始めました。32歳のときでした。

——資格取得が有効だった？

私のように会社勤務の経験がない人間の場合、資格がなくて英語ができるだけでは、「海外でバレエをやっていたので」で終わってしまったと思います。資格があつたから、逆にそれまでの経験のユニークさに興味を示してもらえました。その意味では、資格は非常に有効だったと思います。

大事にしなければなりません。子供はいずれ巣立っていきます。「そのとき抜け殻にならないように、今からやりがいとなる仕事をもっていたほうがいい」と夫も言ってくれます。

——最後に今後の抱負をお聞かせください。

子供も成長していくので、もっと仕事量が増やせるようになれば、今までのような、指示や依頼されて仕事をする立場から、逆に指示が出せるような立場で仕事をしていきたいと思っています。60代、70代になつても、経理財務の仕事だけでなく、ピラティスの仕事も続けていければと思っています。

——本日はありがとうございました。



Profile
Sumie Sakurai

ドルトムント市立歌劇場専属バレリーナ(ソリスト)等を経て、2009年USCPA全科目合格。2010年Stott Pilates公認インストラクター取得。ピラティススタジオにてパーソナルトレーナーとして業務委託契約。2012年(旧)株式会社オカモト・アンド・カンパニー(現在のOC & associate株式会社)にて正社員勤務。2015年JBA税理士法人(業務委託契約等)にて外資系金融会社等の経理・会計を担当。

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やフリーランスのご紹介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	40	4年制私大(経済)	会計監査・M&A	13年	上級		BIG4 監査法人・FAS	公認会計士
2	32	4年制国大(文学)	海外進出支援	5年	中級		メガバンク	日商簿記2級
3	26	私立大学院(MBA)	会計監査・内部監査	3年	上級	中国語	海外 BIG4	英国勅許会計士
4	29	国立大学院(MBA)	経営コンサル	4年	中級		大手コンサルティングファーム	米国公認会計士
5	33	4年制私大(政経)	経営企画・BI導入	3年	中級		大手教育会社	日商簿記1級
6	30	私立大学院(会計)	システムコンサル・経営企画	5年	中級		大手コンサルティングファーム	米国公認会計士
7	32	国立大学院(物理)	データサイエンティスト	5年	中級		大手コンサルティングファーム	

※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