

JBA JOURNAL

Vol.1 2015 AUTUMN

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

会計は経営を 映す鏡。

株式会社ファミリーマート
取締役常務執行役員 管理本部長

北村喜美男氏

- 効率的なIFRS導入のための3つのポイント 福山憲児
- 点と点が繋がりあったとき成長の余白が見えてくる 小島鉄平氏

会計は経営を映す鏡。決して曇らせないでほしい。

イラン革命前後のテヘラン駐在

—— 商社時代、海外を長く経験されていますね。

会社生活39年のうち、10年半ほど海外にいました。最初の駐在地はテヘラン（イラン）で、その後、米国西海岸のシアトル、サンフランシスコでした。国内外ともに経理・財務一筋でしたが、駐在地では経理・財務に加えて、人事から総務、審査等管理部門のことは何でもやりました。若い頃に会社から放り出されて、ハードな開発途上国と先進国の両方の駐在をさせてもらったことは、ある意味自信になりました。

株式会社ファミリーマート
取締役常務執行役員
管理本部長

北村喜美男氏

イラン駐在時は、ちょうど革命前後の激変の時期でした。パレレビ国王による王政から、79年2月に革命がなつてすべてが激変しました。新しい憲法がつくられ、事業も次々に国有化されていきました。新たな制度についていくのは大変でした。一方、政権が変わったことでビジネスは急拡大しました。旧体制下では食い込めなかった仕事に、食い込めるようになり、1年間で売上規模は数十倍と急伸びしました。生活や経済的な面では苦しい時代でしたが、商売そのものができたという意味では、よい時代だったと思いますね。

—— 駐在した国の人たちがうまくやっていくコツはなんでしょうか。

帰国後、日本はバブル崩壊の大変な時期に入っていきます。97年（経営改善策）、99年（経営改革）、2003年（減損会計の早期適用）と伊藤忠が大きな損を出したとき、私は業務部・経理部に所属していました。業務部は社内各部署から代表者が集まって会社の政策を策定していく部署です。私は経理部の代表でした。その時の社長が丹羽（宇一郎）さんです。「20世紀の負の遺産は20世紀中にきれいにしよう」と、経営改革時、4000億円の損失を計上しました。そうした時期に事務方として働いた経験は非常に貴重でした。一週間ごとに社長とのミーティングを繰り返して、何度も資料を作り直しました。「会社が潰れるかもしれない」という葛藤の中で、丹羽さんは決断されたのだと思います。その感覚は私も含め当時、誰もが持っていました。負の遺産を引きずっていたら、今の繁栄はなかったでしょう。

大切なことはこの経験を忘れることなくきちんと伝えていくことだと思います。また、「ゴミは屑箱に入るくらいの量で、早めにきちんと処理したほうがいい」のです。

—— 不祥事等にも言えることですね。不正や不祥事はいくら隠しても最後

は必ず公になります。そのことを頭において、小さいうちに早めに見つけて処理を促すのが我々経理の仕事です。また、それが不祥事を起こした人、起こそうとしている人を結果として救うことになるのです。「きちんと処理すべきだ」と組織の長に、また、トップに言う。それが経理の良心です。

会社はゴーイングコンサーンであらねばなりません。トップに逆らってクビになるかもしれないし、冷や飯を食わされるかもしれない。それでも会社が存続することで、自分を含めた多くの人の生活が成り立つ。日本企業のCFOはそうした守りをきちんと押さええるCFOであってほしいと思います。

「会計は経営を映す鏡」です。CFOの方々は決して鏡を曇らすことがないように、企業価値を毀損することがないようにしていただきたいと思っています。

すべての出発点は「基本を守る」ところから

—— 経理・財務の今日的な課題は？

一つはやはりIFRSでしょう。採用企業が60社を超え、準備中の会社が200社に迫ろうとしています。当社

どこの国も同じだと思いますが、「その国が好き」「そこに暮らす人たちが好き」ということが基本だと思います。イランに駐在していたときも、イランから外に出ていたときのほうが緊張して帰ってくるとホッとしました。駐在員にとって駐在国が嫌いになることほど不幸なことはありません。家族が一緒の場合は、ご家族みんながその国を好きになって楽しんでもらうのが一番だと思います。

「ゴミ」は屑箱に入る大きさを早めに処理する

—— 長いご経験の中で教訓とされていることは？

もIFRS導入のプロジェクトを進めています。経理マンにとって、一生のうち新しい会計基準を採用する機会は何回にもありません。今は、経理・財務パーソンにとっては、ワクワクするような面白い時代だと思いますね。もう一つは国際税務戦略です。税務の専門家を経理・財務の中につかり養成していく。同時に多くの人が税金のコスト意識をきちんと持つためにも、税務にもフォーカスしていただきたいと思っています。

経理・財務に携わる人は、基本に忠実であってほしい。すべての出発点は基本を守ることです。そう考えて日々の仕事をしていただきたい。基本に忠実であることによって、無駄な仕事をしていると感じることもあるかもしれません。しかし、そうすることにによって確実に真実が見えてきます。大きく変動すれば異常で、変動がなければ異常ではない。逆に変動が少ないのが異常で、変動が大きいのが正常というケースもあるはず。変動の大きいところばかり見ていたのでは、真実が見えてこない。変化がない部分にも地道に、着実に目を配る。そうした人材を育てていただきたいと思っています。—— 本日はありがとうございました。



Profile

Kimio Kitamura

1952年大阪生まれ。神戸大学卒業。1975年伊藤忠商事株式会社入社。78年イラン海外研修生。伊藤忠イラン会社（テヘラン駐在）、伊藤忠アメリカ会社（シアトル駐在）、96年伊藤忠商事株式会社経理部経理総括課、97年業務部（経営企画）などを経て、2007年同社執行役員経理部長、2010年同社常務執行役員経理部長。14年株式会社ファミリーマート常務取締役常務執行役員経理財務本部管理、15年取締役常務執行役員管理本部長。

2 014年6月に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2014」において、閣議決定レベルでは初めて「IFRSの任意適用企業の拡大促進」が明記された。この中では「従

来進めてきた施策に加え、IFRSの任意適用企業がIFRS移行時の課題をどのように乗り越えたのか、また、移行によるメリットにどのようなものがあったのか等について、実態調査・ヒアリングを行い、IFRSへの移行を検討している企業の参考とするため、「IFRS適用レポート（仮称）」として公開するなどの対応を進める」ことが記され、同レポートが2015年6月に公開された。

同レポートは、IFRSを適用済みあるいは適用予定としている69社（非上場2社を含む）に対するアンケートおよびそのうちの28社に対する直接ヒアリングの結果がまとめられたものとなっている。

IFRS適用の実際

レポートによると、IFRS適用企業は2010年3月期の適用開始初年度こそ3社のみで

あったものの、企業会計審議会のIFRS関連議論の公表などをきっかけとして適用社数が増加しており、2015年3月期には75社まで増加している（図表1）。

適用企業の業種別内訳をみると、電気機器（11社）、医薬品（10社）、卸売業（8社）、サービス業（7社）、情報通信業（7社）、運送用機器（5社）、化学（5社）といった業種で適用企業が多くなっている。また業種の中で時価総額の大きい企業が任意適用すると、他にも適用する企業が増加する傾向がみられるとされている。

導入企業が挙げる メリット、コスト、 課題、アドバイス

当レポートでは、アンケート結果が以下のようにまとめられている。

- ・IFRS導入のメリットとして、「経営管理への寄与」を挙げている企業が多い
- 「IFRS導入前に想定していたメリット」・「IFRS導入後の実際のメリット」、どちらの設問においても、最も多かった

トの内容としては、外部アドバイザーへの支払い、監査法人への支払い、システム導入費用、の3項目の割合が大きいとされている。

会計人材の裾野の拡大が必要である

IFRS移行時の課題として、大半の企業が「特定の会計基準への対応」を挙げている。具体的な会計基準としては有形固定資産（IAS第16号）や収益認識（IAS第11号、第18号）を挙げた企業が多く、とくに見積もりの要素が強い項目の会計処理に懸念を持っていることが示されている。

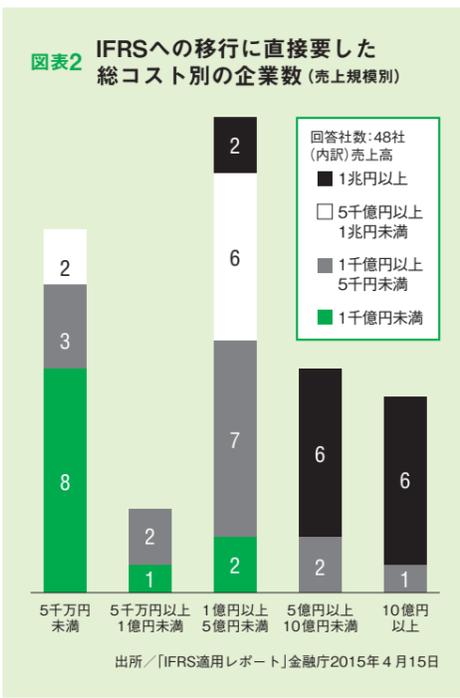
現状はこれらに対応するための人材が不十分であり、関係者の

における会計人材の裾野の拡大が期待されることである、とまとめられている。

・他社との連携や他社事例の分析が効果的である

質問事項の一つに「移行を検討する会社へのアドバイス」があり、当項目に対する回答としては、他社との連携や他社事例の分析が重要であるとの意見が数多く寄せられている。

今後導入事例がますます増えていくこともあり、会計基準差異分析からシステム対応など全ての場面において他社事例は参考になり、他社と連携することは効果的であり、円滑な移行プロセスに繋がることが指摘されている。

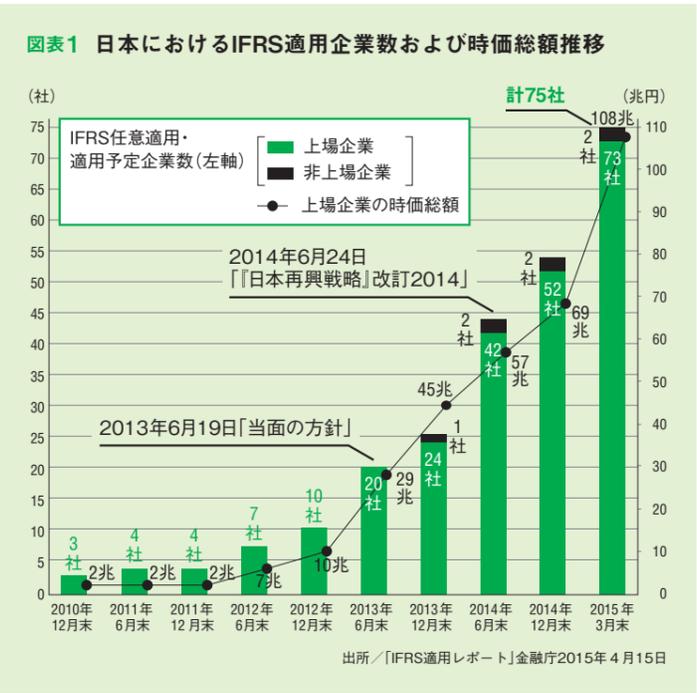


Viewpoint IFRS適用レポートから読み解く

効率的なIFRS導入のための3つのポイント

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
シニアマネジャー 公認会計士/税理士

福山憲児



回答は「経営管理への寄与」であり、全体の4割強の会社が回答したとされている。このことは、IFRSの導入を単なる「会計基準の変更」とは位置づけせずに、「企業競争力の強化」などの大局的な視点から検討を進めた企業が多いことを意味すると考えられる、とされている。

・IFRS導入コストは企業の規模・導入目的によって多様である

IFRSへの移行コストは、企業の規模およびシステム構築方針、IFRS導入の目的などにより様々であり、5000万円未満ですんでいる企業も3割弱存在する一方、10億円以上のコストを要したと回答した企業も存在した（図表2）。

これを受け、各企業において、規模や導入目的に応じて、効率的で柔軟なコスト対応を図ることが期待される、と述べられている。なお、具体的なコスト

IFRSを効率的に導入するために

これらを鑑みると、効率的にIFRSの導入を行うために押さえておくべき重要なポイントは、以下の3つであると考えられる。

Point 1 IFRS導入のモチベーションを明確にする

IFRSをすでに適用している会社からのアドバイスとして「IFRS導入を「目的」ではなく経営の質を高めるための「手段」ととらえるべき」という回答も少なからずあった。

IFRS導入には多くの時間と手間がかかるが、担当者が兼任であるケースもあり、プロジェクトがなかなか進捗しないことも多い。IFRS導入のためには、その意義を明確にし、会社だけでなく、個々スタッフも含めてモチベーションを保つことが重要であると考えられる。

Point 3 プロジェクトのマネジメントを重視する

IFRSの導入は経理部門内の個別的な事象ではなく、会社横断的で大規模なプロジェクトとなる。したがって、成功のためには強力な推進力が必要であり、プロジェクトリーダーによる適切なマネジメントが重要となる。経験者や専門家などの活用も視野に入れつつ、きっちりとしたプロジェクトマネジメントを行うことがIFRS導入を成功に導くための鍵となる。

Point 2 基準差異の対応優先度を早期に確立する

IFRSは原則主義であることから、基準の細かい解釈については個々の企業の判断に基づ

Profile
Kenji Fukuyama
青山監査法人（現あらた監査法人）入所、2007年よりジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にて、様々な会計コンサルティング業務に従事。公認会計士、税理士、日本公認会計士協会東京会経営委員会委員、ファイナンシャルプランナー。

点と点が繋がりがあつたとき、成長の余白が見えてくる。

株式会社スカイロボット
事業部部长

小島鉄平氏

知識と経験を活かしながらのキャリアアップ

——ご経歴を教えてください。

高校卒業後アメリカにわたり、アリゾナ州立大学（ツーソン市）で宇宙機械工学を学びました。学費が安くエンジニア分野で有名でした。天文学、人類学、心理学、宇宙関連の専攻が盛んで、幅広い自分の興味に沿っていると思って決めました。

卒業後は、自動車メーカーをメインに精密機器メーカーなどへポルトを供給している Iwata Bolt USA Inc. に入社しました。工場で品質管理を経験した後、営業所で販売業務構築を経験し

ました。企画の仕事にも興味を持ち始め、視点が仕組みづくりに広がっていききました。入社3年後、グリーンカードを申請するか否かの二者択一を迫られ、米国時代の友人の紹介で日本での就職を決めました。

2社目の株式会社レジャックスホールディングスでは経営企画部に配属されました。飲食を運営している会社で一貫して経営企画の仕事を行ってきた。管理会計業務、既存事業の戦略策定に従事し、課長に昇進してからはマネジメント業務も経験しました。その後、事業会社に出向し、経営企画部長として部下の人たちと共に現場の問題点の作業レベルでの解決に約5年間取り組みました。

——若くして管理職を経験されましたね。

元氣な会社で、若い人間をどんどん抜擢してくれました。みんなやっていこうというのが私のスタンスでした。部下の人たちは、私よりも役職は下でも、経験は豊富で問題解決の引き出しもたくさん持っています。部下の人たちの得意な部分と仕事を結びつけるのが私の役割でした。経営計画の立案、経営分析・財務分析業務、マネジメント業務に4年間あたりました。

——その後、スカイロボットと出会われる。

た。社名を聞いたときからドキリとしました。視点の面白さに強く惹かれ、ビジョンに共感しました。スカイロボットは、消防や橋げたや高圧電線などの現場で、人に代わって危険な作業を行います。そうした経緯で社名がついたと聞きました。他人の役に立って、以前から興味があったロボットに携われて、事業や組織をつくりあげるといふ経験を活かせるとなれば、自分としては願ったり、叶ったりでした。アイデアを形にしていけるパワーは、凄いです。

——転職されてよかったことはなんですか。

今までの経験を集約して発揮できる場をいただけたことです。もともと私

が米国にわたったのは音楽への興味からでした。そうしたプライベートでの興味や経験も含めて一つ一つの点が、すべて今に繋がっていると強く感じています。異なる業界に転職した場合、それまでの経験がすべて活かせるものはありません。経理や人事とは異なり、

——資格もたくさんお持ちですね。最初の会社で工場の業務効率化などを経験しているとき、初めて管理会計に触れました。会計の必要性を実感し、日本の簿記の教科書を買って独学で勉強しました。日本に帰ってから簿記2級を取得しましたが、最初は数字といえは給料明細くらいしか見ていませんでしたから、大変でした(笑)。

会計を言語の一つとして身につける

——新しいことに向き合った時、そこに飛び込んでいって必要なものを探す癖がついていました。そして、自分に何が足りないかが見えたら、必死で勉強して取り入れてきました。英語も会計もITも、ずっとその繰り返しです。よく言えば吸収してですが、必要に迫られて追いかけられるようになってきました。

——キャリアアップを考えている方々へのアドバイスをお願いします。

価値というポンヤリとしたものを、人と人のやりとりを、数値という目

が米国にわたったのは音楽への興味からでした。そうしたプライベートでの興味や経験も含めて一つ一つの点が、すべて今に繋がっていると強く感じています。異なる業界に転職した場合、それまでの経験がすべて活かせるものはありません。経理や人事とは異なり、

——ご自身の経験で強みと感じられるものは？

経営企画を単なる計画で終わらせるのではなく、曖昧なものを具体化していく部分にあると思います。実際に行動を超えて、動作にまで落とし込むと

見えるものにした会計は、すごいと思いますし、面白いです。それを英語と同じような共通言語として、身につけていけば大きな武器になると思います。会計は、英語や日本語と同じような一つの言語です。それを多くの方々に勉強していただければ、必ずやキャリアにつながると思います。最初は一点だけ、売上だけを考える、次に費用を考える。最初から全部やろうとせず、自分の仕事と結びつけながら勉強していけば、きっと楽しいと思います。

Profile

Teppei Kojima

1976年、京都生まれ。米国アリゾナ州立大学（ツーソン市）機械工学部卒業。Iwata Bolt USA Inc.、株式会社 Lejacks Holdings 経営企画部業務管理課課長、FunzGroove 株式会社（現：INSOU 西日本株式会社）経営戦略部部長等を経て、株式会社スカイロボット事業部部长。



編集長からのご挨拶 (編集後記にかえて)

近年、情報化社会がグローバルに進展する中、企業活動は、年々、複雑化、多様化、国際化へと進んでいます。また、情報技術などの急速な技術革新により、ますます環境変化に対して迅速な対応を行う必要があり、経理・財務における実務では、より一層の専門性が要求されています。

このような状況の下、JBAグループでは、経理・財務に携わる皆様に有益な情報を提供することを目的として、季刊誌である「JBA JOURNAL」を刊行することとなりました。

毎号、財務・会計分野でご活躍中の人物へのインタビューや旬のトピック、専門家による分析レポートやキャリア情報など経理・財務に携わる皆様にお役に立つ内容をお届けする予定です。初回のコンテンツとしましては、株式会社ファミリーマート取締役常務執行役員である北村喜美男氏へのインタビュー、弊社コンサルタントによるIFRS分析レポート、さらに「人材」という観点から、株式会社スカイロボット事業部部長である小島鉄平氏にご登場いただいております。

会計・税務などの規則や法律を遵守する仕事では、それに違反しないことはもちろんのこと、正しい方向に導いていく、つまり、正しく「まこと」であることを求めていく必要があります。また、同時に、誠実でなければなりません。仕事に対しても、仕事仲間に対しても、自分自身に対しても、誠実な行いを心がけなければなりません。「正実と誠実」。私たちが最も大切にしている理念です。

「JBA JOURNAL」が少しでも皆様のお役に立てることを願っております。

編集長 宇賀神哲／織茂敬俊

JBAグループについて

2006年設立。会計、経営管理、M&Aに関するコンサルティングや税務関連サービス等を主たる事業とする財務・会計の総合コンサルティングファーム。

実務経験を数多く積んだ公認会計士を中心に、個々人のノウハウと組織の総合力をクライアント企業に提供する。第三者的立場からのアドバイスに留まらず、クライアントと同じ目線に立ち、一歩踏み込んだソリューションの具現化支援が特徴。

JBAグループ

- ジャパン・ビジネス・アシアランス株式会社
- JBA HRソリューション株式会社
- JBA ITソリューション株式会社
- JBA税理士法人
- 株式会社JBA不動産鑑定事務所
- JBAアセットマネジメント株式会社
- JBA行政書士事務所
- 上海捷比愛投資管理諮詢有限公司
- 株式会社JBAホールディングス



詳細・講座のお申込みは

JBAグループ

検索

<http://www.jbagroup.co.jp/knowledge/seminar/2015/11/excel.html>までお早めに。

経理財務従事者向け 平日回：2016年1月21日(木) 週末回：2016年1月23日(土)

『経理・財務の実務 Excel 講座 (基礎編)』

入社2年目レベルと変わらない Excel スキルで働いていませんか？

公認会計士・税理士・経理財務従事者のために開発された 超人気 Excel 講座を特別開催します。Excelに慣れた人が、さらに「Excelのプロ」にレベルアップするための特別カリキュラムです。今までの疑問が一気に解消し、『プロとしての原理解+操作感体得』ができます。全1日の短期集中講座で、一流のExcel実務を身につけましょう。

経理財務 Excel 講座 (基礎編) の受講対象者 **カリキュラム詳細は Web で！**

- ・体系的な Excel 原理を習ったことがないまま実務に従事している経理財務従事者
- ・Excelの原理解・操作感の改善により、業務スピードを飛躍的に上げたい方

日程 基礎編：全1日(8h) 完結の講座

会場

平日：2016年1月21日(木) 10:00～19:30 東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6F
週末：2016年1月23日(土) 10:00～19:30 JBA HRソリューション株式会社内会議室

主催：JBA HRソリューション株式会社&Excelラボ

1日でExcelレベルが飛躍的に向上する大人気講座です。各回 定員10名様のため、お早めにご予約ください。

講座 受講料 ※ご参加1名様につき

JBA JOURNAL ご登録特典

通常定価

~~25,000円(税込)~~

JBA JOURNAL ご登録者限定 特別価格

➡ 10,000円(税込)

お問い合わせ先：JBAグループ「実務Excel講座担当」まで
お申込みメールアドレス：hrs@jbagroup.co.jp
TEL 03-5215-7222 FAX 03-5215-7223
東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6 階