

Vol.2 2016 WINTER

JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

“Accounting is
the language
for business”
を目指して。

サントリービジネスエキスパート株式会社
執行役員 経理センター長

石川一志氏

- 会計不正とコーポレートガバナンス 安井肇
- 満足の先にある驚きや喜びを共有できる
パートナーシップを共に構築していきたい 塚本拓也氏

In focus!

“Accounting is the language for business” を目指して。

サントリービジネスエキスパート株式会社
執行役員
経理センター長

石川一志氏

大きな変化の 流れの中に経理部は 30年間置かれ続けた

—ご経歴を教えてください。
1984年にサントリー株式会社に入社しました。最初の配属が経理部でした。当時は、いまのような純粋持株会社制ではありませんでした。入社以来、大阪に6年、東京の経理部に7年半、通算13年半経理部にいました。その後、子会社（ティップネス。2014年に売却）に5年間出向して、経理財務をベースとしながら人事や総務、情報システムなど多くの経験をさせてもらった後、経理に戻り、今日に至っています。

—この30年間で、経理の仕事はだいぶ変化してきました。
そうですね。ことにITの進化は凄まじいものがありました。1985年にはブラザ合意、Windows 1.0の登場と世の中全体が激変しました。日本もITもグローバルな変化の渦に飲み込まれ、日本はバブルの階段を駆け上がった時代です。グローバルゼーションという大きなうねりの中で、会計ビッグバンが始まり、ルールが変わ

り、開示が変わり、内部統制が始まり、そしてIFRSへ。経理部は、そうした中に置かれ続け、制度の変化に翻弄されてきました。
その後、経済状況も変化の兆しが見え始め、会社自体も海外で大ぶりな会社を買収したことによって、大きく変化してきました。いまだ大きな流れの中の一時点にいる、と感じています。数年前までは完全にドメスティックでよかったのですが、海外子会社と直接コミュニケーションする必要性が生じてきました。以前は国際部のような部署に英語の流暢な人がいて、その人を介してコミュニケーションしていましたが、そうした部門そのものがすでにありません。今は、どのファンクションも海外にある事業会社の同じファンクション同士でコミュニケーションをとらなければなりません。これは非常に大きな変化です。

10年後も必要とされる 経理財務であるために

—経理・財務に求められる人材像についてはいかがでしょうか？
当然、経理財務に求められる役割も変わってきました。私は、この先、こ

れまでよりもさらに大きな変化があるだろうという気がしています。

オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授は、10年後、米労働省の702種類の仕事の50%は失われるというセンセーショナルな研究論文（『未来の雇用』）を発表しました。その中で、会計事務員の消滅率は90%超で、数ある職業の中でも消滅率の高さはトップクラスでした。将来を考えたとき、我々の領域も人工知能で置き換えられる時代がくる、という見方もあります。

これからの時代も、もちろん会計や財務の高度な知識を持った人材は必要です。加えて、ビジネスパートナー的な事業視点でいろいろなことが考えられる、付加価値を提供できる人材が求められていると思います。

これからの経理人材に 必須の四つの力

—そのために何が必要でしょうか。
かつて経理人材に求められる「読み・書き・そろばん」と言えば、簿記と当時始めたパソコンでした。今はベースとなる会計リテラシーの上にITリテラシー、異文化を受け入れる

力、そしてやはり事業理解力が必要だと思います。この四つの力がなければ、事業会社やグループ全体のためには付加価値は提供できないと思います。ただし、変革しながらも、最後まで守らなければならないものがあるのが我々の仕事です。経理はラストリゾートだと言われます。その役目、役割はどう時代が変わっても変化することはありません。守りの重要性から目をそむけてはならないと思っています。

事業に貢献できる 情報・価値の提供で 経理の仕事は面白く

—経理財務に携わる方々に向けて、メッセージをお願いします。
経理の仕事面白くしていきたい。求められる役割が変化する中で、さまざまな変化や時間の制約の中で、一年中、固定的な仕事に追われ続けているのが第一線の現実だと思います。そうした中で、経理の仕事はどうすれば面白くできるかを、自分にも常に問いかけています。

日々の仕事を面白く行うためのモチベーションの原則は、成長実感と他者承認だと思っています。日々成長している

という感覚がないと人は仕事をやっていけないし、なによりも他者承認されることが大事だと思います。そのためには、より事業に貢献できるような情報や価値の提供が求められます。
シェアードの一番のデメリットは、現場との隔絶です。効率性は上がるけど現場から遠くなる。弊社はほとんど社員がホールディングスからの出向者で構成されていますから、純粋なシェアードとは少し異なりますが、現場から遠くなることに違いはありません。そういう中で、より事業に貢献できるような情報なり、価値をどう提供できるか。

“Accounting is the language of business”という言葉は、我々の仕事の拠り所になります。グローバルに成長していくにも、会計が共通言語としてあり続けることは大事にしていくと思います。しかしこの先は徐々に、“Accounting is the language for business”でなければ付加価値を提供していけないと思っています。

—そのために将来必要になる体験を、メンバーの人たちにいかに重ねてもらうか。それがいまの私自身の課題でもあります。

—本日はありがとうございました。

Profile
Kazushi Ishikawa
1960年、広島県生まれ。大阪大学経済学部卒業。1984年サントリー株式会社入社。97年ティップネス出向。2002年サントリー株式会社経理部課長。05年同経理センター大阪センター長。09年4月持株会社移行に伴い、サントリービジネスエキスパート株式会社に本社。10年サントリービジネスエキスパート株式会社執行役員経理センター長、現在に至る。

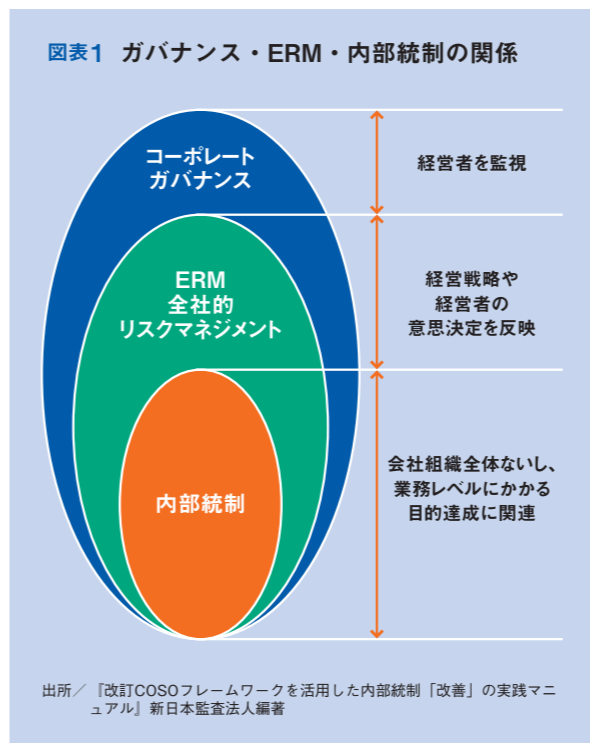


東

芝に対する不正会計に関する課徴金が73億円強にも達した。東芝は、今後国内外株主からの代表訴訟に対応せざるを得ない一方、信用失墜で投資家から新たなリスクマネーの供給を受けられない。その結果、当面リストラを中心にした事業の再構築を図らざるを得ない。旧経営陣は、民事の責任はもとより、有価証券報告書虚偽記載に関する刑事責任を問われる可能性もある。

内部統制の限界

本件は、旧経営陣が数値上の利益額を優先しすぎていたことが根本原因であるといわれる。したがって、本件はガバナンスの問題であって、過去の会計不祥事の教訓を基に導入された内部統制の問題を超えている。なぜなら、内部統制は与えられた戦略の下での組織の適正な運営にかかる規律であって、その大きな限界の一つとして「経営者による内部統制の無視」がある点はずと知られているからである。



出所/「改訂COSOフレームワークを活用した内部統制「改善」の実践マニュアル」新日本監査法人編著

Point 2 不正の機会

財務報告にかかる内部統制は、まさにこれを撲滅する狙いで整備された。ただ、組織の巨大化、複雑化等の中で、内部統制の網に引っ掛かってこない事業部門（コアでない部門、特殊性が高い部門等）や取引（異例な扱い等）等においては、内部統制が利きにくいことがあるのも否めない。また、財務諸表に推計値が入ってきている中で、推計の前提に関する検証が難しく、これらに従事する従業員のモラルに依存する側面が多いことも事実であろう。

Point 3 正当化

サラリーマン社会では、上からの命令に背くのは大変難しい。経営陣の号令であればなおさらである。たとえ少々「良心の呵責」があつたにしても、「会社のためだ」と割り切ってしまうケースは少なくない。しかし、それが冒頭に述べたような大きな代償を招くとすれば、平時から「悪いことは悪いと言うべきである」点を従業員に徹底しておくことが肝要だ。経営陣にとつても、自らへの厳しい責任追及を招かぬためにも重要である。この点は、国際的な金融

図表2 不正のトライアングル



Viewpoint 健全なリスク文化の育成に向けて

会計不正とコーポレートガバナンス

安井 肇
顧問
ジャパン・ビジネス・アシュアランス

内部統制よりは少し広い概念としてERM（全社的リスク管理）の枠組みがある。これは組織を持続的に適正な形で運営するのに必要な規律であり、市場の動向を踏まえた戦略の変更はこの枠組みでは規律の対象となっていない。東芝が想定通り利益を出せなくなった背後には、市場環境の変化に対する戦略転換の遅れがあつたかもしれない。ERMは今回の問題の遠因とはなるが、直接的には経営者の規律付けの問題である。むしろしっかりした内部統制があればこそ、経営者の企んだ不正行為が長年にわたって隠され続けたともいえる（ガバナンス、ERM、内部統制の関係は、図表1参照）。

不正のトライアングルを断ち切る

しからば、どうすればこうした会計不正を防止できるのだろうか。不正には三つの要素があるとされる。一つは、動機・プレッシャー、次に不正を働く機会、そしてその正当化プロセスであり、これら三つの要素が

機関監督規制の局面においては「健全なリスク文化を根付かせる」という言い方をしている。具体的には、経営トップが常日頃から、パートを含む従業員に対して、「会社の一員である前に社会の良き一員であつてほしい」と言い続けることで、ある程度達成できる。これは、内部統制上統制環境の重要な要素である「組織の気風」を作る土台である。換言すれば、不正に立ち向かえる勇気を組織の構成員に与えるには、トップの言葉（トーン・アット・ザ・トップ）が何よりも重要だということだ。この気風がなければ、内部通報制度を作っても機能しない。現実に東芝では、内部告発が直接証券等監視委員会に提出されたといわれる。

健全なリスク文化を根付かせるために

「健全なリスク文化」は、自由な経済活動を守る上でも重要な意義をもつ。すなわち、監督規制当局は、社会的に放置しておけない被害があればこそ監督規制を強化するからである。イノベーションが加速化し、様々なビジネス機会を比較的容易に手にすることができる現在、そのイノベーションの果実の商品化により、自ら（の事業部門）の利益追求のために第三者の権利を害するようなことがあれば、そのイノベーションの活用に対して監督規制が生まれる。一方で、被害が生じなければ、監督当局は敢えて規制を強化しない。この点を従業員で共有しておくことが有用である。

Point 1 動機・プレッシャー

「財務諸表は、経営者の通信簿」と言われる以上、財務諸表の中身を良く見せたいと思うのは経営者によくある心情である。しかし、通信簿がいくら良くても実力がなければ試験には合格できない。換言すれば、財務諸表は、企業の経済実態を忠実に映し出しているに過ぎず、操作して計数を美化しても実態改善を伴っていないければ意味がないのは明らかである。本来、こうした当たり前のことをきちんと実行できるだけのIntegrityの高さが経営者には求められている。この点は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う役員としては、当然理解していなければならない。新任者には研修で伝えるべき事項の一つであるし、重任者も年1回の株主総会あるいはその直後の取締役会において皆で確認すべきポイントであろう。

「健全なリスク文化」が根付いていれば、細かなルールを次々と作成せずとも、社会の期待に反する組織の行為を抑制できるとも覚えきれず、そもそもイノベーションに先回りして作成すること自体難しい。「健全なリスク文化」の組織内への浸透こそが、組織の不正を抑制し、持続的な発展を遂げるうえで重要であると考えられる。

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（現金融機構局）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CFO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理事等を兼任。

満足の先にある驚きや喜びを 共有できるパートナーシップを 共に構築していきたい。

塚本拓也税理士事務所
税理士

塚本拓也氏

総合商社勤務から、新しい 税理士の働き方を求めて。

——お仕事の仕方を教えてください。
会計業界での勤務を経て、総合商社において税務業務等に従事後に独立し、会計事務所を立ち上げました。現在は大手企業の経理財務部での税務申告や国際税務、税務調査等へのサポートから医療業界をはじめ中堅企業の顧問業務や相続・事業承継等に至るまで幅広くお手伝いをさせていただいております。私自身が一からの事務所立ち上げでしたので、まずは顧問を増やし、その件数を増やしていくというイメージがもちろんありました。一方で、

企業での税務経験も活かしお役に立てるニーズもあり、現在も退職等で人員不足とならざるを得なくなった企業様の経理財務部に週に数日程度訪問し、プロジェクト的にサポートさせていただいております。実際にプロジェクト終了後に経理部長はじめ現場の皆様にご喜んでいたいただき、再びお声がかかり、お電話をいただくようなときは嬉しかったですですね。

幸いにも、独立後も私の企業実務経験について、他の上場企業様からもニーズをいただき、お手伝いさせていただきます。ただけることは大変光栄に感じております。

——そうした働き方をするようになった切っ掛けは？

できました。自分の専門でもある税務上の観点や税引後利益に与える決算インパクトなど、積極的に関わられるのが非常にダイナミックで刺激的でした。企業全体のタックスプランニング等の総括的なことも担当させていただきましたので、最適なプランニングをチームの能力を結集して一緒につくりあげていくおもしろさ。そんなことが印象に残っていますね。

チームワークを大事に しながら、自分の柱を活かす

——独立後、最初のお仕事は？

独立して数カ月経った頃、大手メーカー様と契約させていただきました。長期にわたる、主に連結納税等の税務中心のプロジェクトで、今までと業種は違いましたが、会社の意思決定の仕組み、社内調整など、理屈でない部分もわかっておりましたので、契約していただいた会社側も、受け入れやすかったのではないかと思います。全体の窓口として申告から決算まで、1年弱お手伝いさせていただきました。

——ご自身で感じられる一番の強みは？
これまでの経験からなのですが、複雑な内容についてわかりやく伝え、か

つ端的にアドバイスできること。また、中堅企業から大規模企業まで幅広く対応できることだと思います。上場企業の場合、もちろん税務も重要ですが、様々な投資案件を抱える総合商社では、まずは適切な決算や開示、内部統制等の遂行が重要となります。税務だけでなく連結決算（US GAAP含む）といった会計業務を経験したことも大いに勉強になりました。

ただ、本当の強みは、クライアントの皆様が満足してもらえるのは当たり前として、その先にあるビジネスの驚きや喜びを共有できるまでのパートナーシップの構築かもしれません。企業内で勤務していた時代から、その事は常に意識してきました。コミュニケーションをとりながら、誠実に仕事をしていくことを一番大切にしています。

——キャリアづくりで大事なことは？
これまで私も失敗が数多くありますが、自分の柱や強みを持ち、人任せにせず自分でキャリアをつくるのが大事だと思います。また、資格は持つものではなく「活かし役立てるもの」ということを今は実感しています。

——税務・会計についての企業のニーズをどう感じられていますか。

学生から社会人までラグビーを10年ほど経験してきたこともあるのかもしれませんが、One for All, All for One というように、一匹狼的な働き方というよりも、組織で何かをつくり上げていくといった働き方が自分に向いているものと常々感じていました。学生時代に商社志望でもありましたが、企業内で勤務することを選んだ後、しばらくして税理士登録も抹消してしまいました。「数年後には海外赴任して……」と漠然と思い描いておりましたが、40歳を前にして「自分にはリスクをとってチャレンジしていないことがあるのではないか？」という焦りが芽生えてきました。悩みに悩みましたが、最終的に税理士として独立する道を選

びました。企業人は自分の強みだけを活かした業務だけでなく、勤務部署や勤務場所まで様々なローテーションを経験し、経営者人材として育っていくことが必須です。私自身その必要性を強く感じながらも、取得した資格をさらに活かし、税務の道で勝負してみたいという気持ちが上回るようになりました。総合商社という多岐なビジネスを展開する大きなフィールドで、非常に貴重な経験を積ませてもらいましたことは、会社や上司、同僚に今でも心から感謝しています。

——これまでの経験で印象に残っていることは？

翌日、新聞に載るような大型案件に関わるような貴重な経験をさせていただ

社内および社外の

立場で、多くの企業の経理財務部と直接実務の現場でお付き合いをさせていただきました。近年のビジネスのグローバル化を受け、IFRS対応や国際税務は企業の大きな命題となっており、その分野に強い人材の採用意欲が強くなっているように思います。とりわけ国際税務は、海外進出が当たり前となった中堅企業においても身近な問題になっております。

一方で、企業の経理財務部門は決算、四半期対応、内部統制からIFRS対応や税務対応まで対応すべき業務が多岐にわたっており、これまで実際にお手伝いをさせていただいた企業様の人手不足を肌で感じてきました。これからは人材の質の向上がテーマとなっていくと思いますので、そのようなニーズに合わせて、決算業務の支援のみならず、人材育成の研修や勉強会の講師まで幅広く、それぞれの企業のニーズに応じたオーダーメイドの幅広いサービスでサポートさせ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

Hiroya Tsukamoto

1973年生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業。99年税理士試験合格。大学卒業後、デロイト・トウシュ・トーマツ東京事務所（現デロイト・トーマツ税理士法人）および会計事務所系コンサルティングファーム等を経て、総合商社（伊藤忠商事株式会社）にて連結納税および国際税務等のグループタックスプランニング業務並びにM&A、グループ再編等による財務戦略業務に従事。2012年塚本拓也税理士事務所を開設し、上場企業等への税務コンサルティング業務やM&A・事業承継の戦略立案等を行っている。

JBAグループは、本年設立10周年を迎えます。これもクライアントの皆様をはじめとする全ての関係者の方々のサポートのおかげであると深く感謝申し上げます。

明治維新の三英傑に数えられる大久保利通によれば、維新の精神を完遂するためには30年の時が必要であり、最初の10年を創業期、次を建設期、最後の10年を発展期と捉えていたそうです。

JBAグループも変化の激しい会計・税務の世界において、次の10年である建設期を「正実と誠実」という理念を持って進んでいく所存であります。

今回の記事の中でもサントリービジネスエキスパート株式会社執行役員の石川氏に過去そして将来における大きな流れの中で経理・財務についてお話しいただいております。また税理士の塚本氏には、御自身の仕事に対する理念についてお話しいただきました。弊社顧問の安井からは、企業が信頼を得て発展するために不可欠とも言える「ガバナンス」について「会計不正」の観点から情報発信しております。

「JBA JOURNAL」も2回目の発行を迎え、今後と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。第三者の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・アシュアランス株式会社
- 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

Information

「決算書の読み方セミナー」

たった4時間で決算書の読み方と財務分析方法がマスターできる!

決算書は会社の実態を表す羅針盤であるため、決算書を読むスキルはすべてのビジネスパーソンにとって必要不可欠です。

本セミナーでは、決算書を図に置き換えて分析する方法を学びつつ、実在する有名企業の決算書をケーススタディとして取り上げ、財務分析のワークも多数行います。セミナー受講後は、たとえ会計知識がまったくない方

でも、財務3表を読みこなして基本的な財務分析ができるようになります。

これまで、数多くの企業で実施してきた実績ある研修を、今回初めて公開セミナーという形で開催します。「会計」に対する苦手意識のある方は、ぜひこの機会に克服し、数字に強いビジネスパーソンに生まれ変わります。

プログラム

1 インTRODクシヨン

- (1)あなたが会計スキルを身につけなきゃならない3つの理由
- (2)効果的に会計スキルが身につく「黄金の2ステップ」

2 決算書の基礎知識

- (1)「決算書」を読めばビジネスが見えてくる
- (2)「決算書」は企業と利害関係者を結ぶコミュニケーションツールである
- (3)ここが基本! 財務3表の基本構成

3 貸借対照表(B/S)

- (1)貸借対照表を図で理解しよう
- (2)実在企業の貸借対照表で分析してみよう【ワーク】

4 損益計算書(P/L)

- (1)損益計算書を図で理解しよう
- (2)実在企業の損益計算書で分析してみよう【ワーク】

5 キャッシュ・フロー計算書(C/F)

- (1)キャッシュ・フロー計算書を図で理解しよう
- (2)実在企業のキャッシュ・フロー計算書で分析してみよう【ワーク】

6 財務3表相互のつながり

- (1)B/SとP/Lをつなぐもの
- (2)B/SとC/Fをつなぐもの
- (3)儲かっている会社と損している会社の決算書を動的に捉える

7 決算書の入手方法

- (1)日本企業の場合は? 米国企業の場合は?
- (2)目的別に入手媒体を解説



ご参加者全員に講師著書を贈呈

セミナー開催概要

開催日時	2016年3月17日(木) 13:00~17:00(開場12:30~)
定員	先着50名
参加料	定価 ¥10,000(税込) JBA JOURNALご登録者様割引価格 ¥8,000(税込)
お申込み方法	ご登録専用URLもしくは、同封のご登録用紙からお申込みください。 (ご登録専用URL) http://www.jbagroup.co.jp/contact/jba-journal.html
お支払い方法	現金もしくは振込
現金	講座当日、受付でお支払いください。
振込	3月15日(火)15:00までにお振込みください。 (振込先)三菱東京UFJ銀行 新宿中央支店 普通口座3226963 口座名 株式会社アビタス ※誠に恐れ入りますが、振込手数料はご負担いただきますようお願い致します。
お申込み期限	2016年3月10日(木)
会場	アビタス 八重洲校 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4F
主催	株式会社 アビタス 共催 JBAグループ

講師紹介

川口宏之

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／早稲田大学会計大学院非常勤講師



2000年より、国内大手監査法人である監査法人トーマツにて、主に上場企業の会計監査業務に従事。2006年、国内大手金融グループ系証券会社にて、新規上場に伴う引受審査業務および既上場企業のエクイティファイナンスに伴う引受審査業務に従事。

2008年、それまでの経験を活かし、ITベンチャー企業の取締役兼CFOに就任。ベンチャーキャピタルからの資金調達、株式交換による企業買収などで成果を上げた。現在は、独立系の会計コンサルティングファームのジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にて、決算支援業務やバックオフィス支援業務、各種セミナー講師等を担当する。