

JBA JOURNAL

Vol.5 2016 AUTUMN

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

自主開示こそ 情報公開 の肝。

元カゴメ株式会社 執行役員

長井 進氏

- AI(人工知能)がもたらす経営革新 桜本利幸氏
- AI時代の経理財務の仕事とは何か? 脇一郎

株主に隠すことは何もない。 自主開示こそ情報公開の肝。

In focus!

株主6500名から
17万名に

——ご経歴を教えてください。

1973年カゴメに入社し、39年間勤めてきました。最初の1年間、営業に配属されました。2年目に上場準備要員として経理部に配転となり、上場の仕事を勉強させてもらいました。5年余り在籍後、大阪と東京で営業関係の仕事をやらせてもらいました。それが結果的には、その後の経理や財務、そしてIR関連の仕事に大いに役立ちました。

——独自のIR戦略で、株主を6500

名から17万名に拡大されました。

1996年の定時株主総会をもって、カゴメは1899年創業以来初の創業家以外からの社長が就任。いわゆる資本と経営が分離しました。6代目社長に就任した伊藤正嗣氏は、98年からIR活動に着手。2000年1月に発表した企業理念の一つに「開かれた企業」を掲げ、株主への積極的な情報開示に転じたのです。この新・創業ともいべき時期に、私は経理部長を務めていました。最初に「株主総会を対話と交流の場に、かつ、集中日から1週間前倒しで開催」というトップ方針を受けて、98年から実践しました。同時に情報開示の早期化に取り組み、00年9月中旬期から翌月以内の短信発表

可能な体制を整えました。

次に取りかかったのが、金融機関の持合株式を活用した個人株主づくりです。それまでのカゴメは、金融機関や創業家等の安定株主が約7割を占めていました。金融機関の持合株式を解消して、自社商品や会社に着目して、さまざまな主婦を中心とした「カゴメファン株主」を増やす。それが経営の強い意向でした。01年、株式購入の1単元数を1000株から100株に引き下げ、同時に「年2回、新商品を中心に株主に贈呈する」カゴメならではの株主優待制度を導入。金融機関との持合株式の約半数相当800万株を放出してもらって株式売出しを実施。これで一気に2万7800名の

ファン株主を獲得できました。

その後、06年（125万株）と10年（223万株）に残りの持合株式を売出し、05年9月末に株主数は10万名を超え、11年3月末に17万名を突破しました。

まず社内から
情報オープン化！

——ファン株主獲得の狙いは？

投資家に対するアプローチでは、企業の長期にわたる資産を支える有用な資本として適当ではない。これが私の長年の経験から得た持論です。投資家は配当や売買による経済性を短期間に求めます。一方、大衆生活者のファン

Profile Susumu Nagai

1949年7月生まれ、東京都出身。1973年3月横浜市立大学商学部卒業。同年4月カゴメ（株）に入社、経理部長、財務部長（執行役員）、広報IR部長（同）、コーポレート・コミュニケーション本部IR部長（同）を歴任。2012年6月退任。同年7月三菱UFJ信託銀行（株）法人コンサルティング部顧問（現）、2013年6月（株）マジカルポケット顧問（現）、2016年9月（公社）日本フィナンソロピー協会シニアフェロー（現）。

株主は商品や企業、社会貢献活動等を応援してくれるながら、長期継続保有してください。そうした個人ファン株主の方々が、企業価値を創り出し、株価も下支えしてくれます。実際、カゴメのファン株主は、自社商品を一般消費者の10倍以上購入してくれている調査結果が出ています。そしてカゴメファン株主は、10年後も保有している割合が4割にも上ります。

——それを可能にしたものは？

何と言ってもファン株主を増やすという方針を、トップが打ち出し貫いたことが大きいと思います。そのために

フェアかつタイムリーに情報を開示する。さらに大衆生活者にも理解してもらえるシンプルでわかりやすい内容にする。株主に隠すものは何もありません。制度開示は当たり前、さらに独自の自主開示をどのように発信するか。それが情報開示の一番の肝です。例えば、金融庁のルールには1億円以下の役員報酬は公開義務がありません。しかし、カゴメは株主からのご要望に応じて公開しています。積極果敢な情報提供できる最高のツールと考えるからです。

この仕事を始めるにあたり、社長ご自身が「まず社内から情報をオープンに」と言われました。私はこの言葉が何よりも心強く有り難かった。機密事項以外、社内の経営会議や各部門の会議内容を掲示板にして、従業員の誰もが見ることでできる環境を整えました。

企業の最大の商品は「株式」

——IRの秘訣、経理財務の役割は？
株主とうまくリレーションするには、株主の気持ち、株主の立場になれるかどうかです。それを経営陣に考え

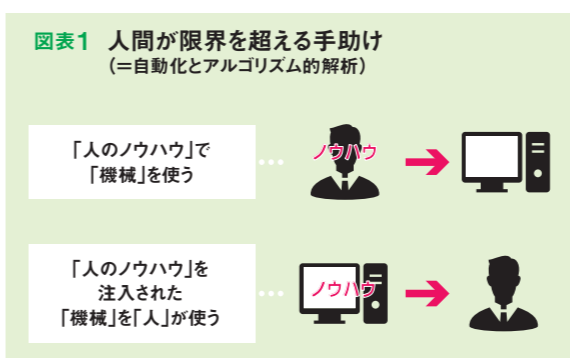
判断いただくためには、適時適切な情報提供が不可欠です。株主が10万名を超えた辺りから、カゴメの株価が日経平均とかい離し始めました。ROE（株主資本利益率）は3〜4%台でもPBR（株価純資産倍率）が2倍前後。その一つの要因が多くの大衆ファン株主の存在です。アナリストが割高と判断して投資家が売却した株を、ファン株主がこぞって購入し、下支えしてくださる。これによって株価も安定し、結果的に株主資本コストが低位な株主構成に変化したと考えられます。

「企業が提供する最大の商品は株式」と、私は言い続けてきました。ステークホルダーの多種多様な側面を持った「お客さまファン株主」の創出によって、株主資本はより強固になります。気候や為替等の外的要因で業績が大きく変動する食品業界にあって、カゴメは上場以来、三期に一回減益決算でした。それでも株価は市場にさほど翻弄されることもなく、安定した株価形成ができました。事業活動を支える、長期でより安定した、かつ低コストの株主資本を創り上げること。それが経理財務の重要な一つの機能であり役割だと思っています。

——本日はありがとうございました。



ロンドン五輪で28年ぶりにメダルを獲得したバレーボール女子日本代表チームは、監督がタブレットを片手にベンチから選手に次々に指示を出す情報戦術で注目を集めた。優秀なアナリストが、例えばA選手のサーブデータから次に打たれるであろう可能性の高い球種や場所を判断して、その結果を逐一監督のタブレット上に示す。2015年、バレーボール女子日本代表はそれをさらに進化させた。リアルタイム分析に機械学習 (machine learning) を採用し、予想アルゴリズムを試合進行中でも動的に変えるという



瞬時、瞬時に指示できる。AIが経営の在り方を変える

これらスポーツのリアルタイム分析やビッグデータ分析に、威力を発揮しているのが、機械学習と呼ばれる技術である。機械学習とは、簡単に言えば、人間が学習するように機械 (コンピュータ) に学習機能を持たせる技術のことです。AI (人工知能) の一領域にあたる。自動化とアルゴリズム的解析によって機械が自分で情報を分類

離れ業が用いられた。リオ五輪ではメダルには手が届かなかったが、五輪出場をかけた最終予選で大きな役割を果たしていた。2014年、サッカーワールドカップ・ブラジル大会におけるドイツチーム優勝にSAPのデータ収集・分析技術が大きく貢献したことはよく知られている。トラッキングカメラで収集した選手のデータは1試合あたり4000万件にも及ぶ。従来2000件から指数関数的に増加したビッグデータの活用によって、ドイツはブラジルに勝利したとも言われている。

Theme 1 CRM (Customer Relationship Management)

ITの活用によって飛躍的に進化したCRMは、機械学習によって新たなステージに移行し始めた。

日本の首都圏を中心に展開するスーパーマーケットA社は、ポイントカードによって、個人の特定と購買履歴が把握できることを利用して、売上アップとロイヤルカスタマーづくりの新しい試みを開始した。例えば、月に一回歯磨き粉を購買している顧客が、そろそろ歯磨き粉が切れそうなころ、支払い時にレシートと一緒に歯磨き粉のクーポンが付いてくる。レジを通じて精算が終わるほんの10秒ほどの間に、ポイントカードという個人を特定できる情報と膨大なPOS情報を紐づけることで、この顧客がいつこのお店で何を買ったかがわかる。人間では到底なしえない圧倒的なスピードの達成。時間の限界を超える

それが機械学習の最大の強みでもある。銀行や証券会社では顧客の離反防止に機械学習が取り入れられている。日本の金融機関は合

Theme 2 Operations

併が進んだ結果、一行が管理する口座数が倍増。膨大な口座管理は手間がかかり管理が行き届かず、知らぬ間に口座解約に至るケースも少なくない。そこで機械学習エンジンに、口座解約した人のプロフィール (年齢、地域、性別、家族構成、取引履歴……) 等、あらゆる情報を入れて、最も解約している人の標準的なプロフィールをあげりだし、離反防止のキャンペーンを打つ。人間がやろうとすると何カ月もかかり、その間にやめてしまう人がいるかもしれない。量の限界を超える——それが、機械学習のもう一つの大きな特徴である。

経理業務のオペレーションの中で、いまだマニュアル処理に頼らざるを得なかった売掛金の入金消し込み。売掛金データと銀行入金データを見比べてマッチングさせる作業が、機械学習によって自動化が可能になった。過去の請求から入金までの期間、入金される銀行・支店複数の請求をまとめて入金した

Viewpoint • 機械学習で時間と量の限界を超える

AI (人工知能) がもたらす経営革新 桜本利幸氏

SAPジャパン株式会社
CIOソリューション推進室
ITコーディネータ/公認システム監査人



し、分析する。言わば、「人のノウハウを注入されたコンピュータ」のようなもので、人間が限界を超えるための強力なツールとなる。

もちろん機械学習が用いられる場合はスポーツに限らない。むしろ主戦場はビジネスの現場にある。

ある。経営の在り方は激変している。25日時点で月末の着地点を予想するのが先進的企業の経営手法であり、機械学習を使えばそれが可能になる。つまり、経費やプライスのコントローラ、キャンペーンの発動など経営の打ち手を月次で実践できるようにする。ビジネス (経営・管理) 領域で、機械学習がツールとなるテーマは、大きく4つに分けることができる。テーマごとに事例をみていこう。

機械学習で何ができるのか?

元々、振込手数料を差し引いて入金したりといった入金傾向等のデータを学習して予測する。このシステムは現在、提案ベースのシステムであり、この記事がお手元に届くころには動き始めているかもしれない。

ルールを活用して4万件の請求データを分析していた欧州の保険会社C社では、誤検知が頻発。結果として多くの不正請求を取り逃がしていた。機械学習を使って既存ルールと請求データの分析を行ったところ、実効性のある不正検知ルールは2個だけであることが判明。同時に機械学習は新たなルールを3つ導き出した。これらを不正管理システムに組み込み、誤検知は90%、調査工数は85%削減。誤検知による無駄な仕事が減り、不正の取り逃しもゼロに近づいた。

Theme 3 Risk

グローバル展開する総合家電メーカーB社では、税金、賄賂、輸出規制などのリスクを縮小するために、機械学習で作成したハイリスク取引探知モデルを組み込んだ不正管理システムとERPシステムを連携させることで、全件検索、リアルタイムチェックを実現した。年間95万件ある各拠点の支払いをすべてチェックし、リスクを感知すると管理者にアラートが飛ぶ。高リスクの支払は一時ブロックして不正発生を未然に防ぐしくみもある。

次号では、ビッグデータ活用やビジネスのリアルタイム性を実現した背景と企業システムのさらなるパラダイムシフトの実際を見ていきたい。

Theme 4 Fraud

不正防止にも機械学習は威力を発揮している。20の不正探知

Profile
Toshiyuki Sakuramoto
1986年山形大学卒業、北海道拓殖銀行入行。1998年日本オラクル株式会社へ。会計、財務、資金、経営管理、内部統制分野でのITソリューションのコンサルタント、マーケティングに従事。2013年SAPジャパン株式会社へ。EPM、GRC、グローバル・キャッシュ・マネジメントやIFRSなど会計関連ITソリューションのスペシャリスト。ITコーディネータ、公認システム監査人。

AI時代の経理財務の仕事とは何か？

JBAグループCEO

脇一郎

経理財務の

プロセスが変わる

— AIの可能性と、経理財務に及ぼす影響は？

AIの技術は多様ですが、パターン化できるものは、ほぼAIによりシステム化できると思っています。経理系は監査も含めて、その多くがパターン化できる可能性が高い。それに伴って、経理の仕事のプロセスが大きく変わる。つまり、AIが経理の専売特許である仕訳・記帳といった簿記の技術を習得し、その企業特有の仕訳を学習することができれば、人が仕訳を

起こす作業はほぼなくなるであろうということです。

例えば、経費精算や支払請求書のフローにAIが入ったシステムを使えば、スキマニングした領収書や請求書を読んで、データ化します。スキマニングの様々なパターンもAIを用いて仕訳データ化することができ、その精度も著しく向上しています。また、最近の新興系クラウド会計ソフトウェアは、銀行データから仕訳を自動的に作成する仕組みを開発しており、様々な仕訳パターンをAIで学習させ自動化しています。

このようにAIを使ったシステムはすでに世の中に存在していて、飛躍的を考えると、会計の専門性よりもビジネスに精通していることが優先される可能性は高い。次世代のCFOを目指すなら、ビジネスに貢献するマネジメント・アカウンティングを極めることが不可欠です。

逆に言えば、税務や会計のテクニカルを極めたいなら、会計事務所や監査法人を目指すという道もあります。スペシャリスト集団では当然、専門性が評価されますし、事業会社は専門知識が必要な仕事はますますアウトソーシングする傾向にありますから。キャリアの道が異なる、ということですね。

経理財務部門は ビジネスのそばに在れ

— マネジメント・アカウンティングで重要なことは？

会計の論理的な構造の理解が非常に重要になります。マネジメント・アカウンティングは、ビジネスで起こっていることを数字であらわす「画家」のようなものです。将来この数字を達成するには、どういうアクションが必要かまで描き出します。そこでは、ビジネスアクションと数字表現が表裏一体になるような論理性が求められます。

なスピードで日常に入ってきています。まずはそれを我々は認識しなければなりません。

— 経理財務の在り方が大きく変わります。どのように変わりますか？

従来、経理のメイン業務であった財務会計や税務会計といった法律や規則に則った処理は、ある程度システム化できる。そうなれば、経理財務部門は法対応の制度会計に力点を置くのではなく、管理会計（マネジメント・アカ

財務会計のルールを超えたビジネス的な論理性をもって、会社の価値や損益の流れを考える。会計的な知識と自社ビジネスの価値創造リンクが、極めて重要になることは間違いありません。

— 会社の人材政策にも変化が出てきそうですね。

優秀な人材であればあるほど、「仕訳を切っている場合ではない。グループの経営管理にまわり業績に貢献せよ」となります。一方で、専門性の高い人材の流動性は確実に高まっています。AIが入ってくれば、いっそう拍車がかかるでしょう。これまで企業は社内で丹念に会計人材を育てていく環境をつくっていましたが、それが仇となっていく可能性は高い。研修コストを回収できないことを企業も学んでくると思います。

システムへの感応度と 変化に対する許容性を高める

— 次世代を担う経理財務パーソンにアドバイスをお願いします。

自分は何で貢献できるかを、これまでに以上に考える必要があります。企業のビジネスに貢献したいのか、レギュレーション（法律、基準）対応の専門

ウンティング）にいつそうシフトしていく必要があります。会社の業績にプラスのインパクトをどう与えられるか。事業損益を計算して事業部門のアクションを支えるなど、経理財務は事業部門のそばに在ることが求められると思います。

— 財務や税務の専門性は将来の経理財務にとっては重きがなくなる？

知識が不要になるわけではありませんが、それだけでは会社は評価しなくなるであろう、ということです。自社の社員として財務会計や税務に精通するよりも、経営管理を通じてビジネスに貢献してほしいというニーズは確実に高まっています。人材の集中と選択

家になりたいのか——幅広いキャリアの道があります。自分が貢献できる道を考え、切り開く。多種多様なキャリアが認められる時代だからこそ、チャレンジのしがいがあると思います。

さらに、AIに代表されるようなシステムへの感応度の高さは、ますます重要になってきます。「今、ITで何ができるのか」のアンテナを常に敏感にしておく。実務的にも仕訳のテクニックだけでなく、表計算ソフトやデータベースソフト、さらには経理のアプリケーションソフトを存分に「使いこなす」スキルが求められます。システムを「使いこなす」技術やアイデアがないと、機能の一部しか使えない。残念なことに、多くの組織がそうした状況にあります。「何がしたいか」を考え、「できるはず」と思う。それがシステムを「使いこなす」第一歩です。

マネジャークラスの中核を担う人も、従来と異なる視点を持つことが必要になると思います。ITには無限の可能性があると、前提のもと、業務・人材・組織の在り方を考えていた。柔軟性をもった変化の許容性を、考えていかなければならないと思います。

— 本日はありがとうございました。



Profile

Ichiro Waki

1993年早稲田大学商学部卒業、中央監査法人国際部入所。欧州系外資系企業ファイナンシャルコントローラー、米系外資系企業（NASDAQ上場）ビジネスアナリスト、外資系ソフトウェア会社代表取締役等を経て、06年ジャパン・ビジネス・アシユアランス株式会社にマネージングディレクターとして参画。内部統制関連・IFRS対応コンサルティング、経営管理体制構築支援などを担当。16年JBAグループ代表に就任。公認会計士、早稲田大会計大学院非常勤講師。



多様な情報をご提供するサイトをオープン!

会計ダイバーシティ

～会計人材の多様な働き方を支援します!～

価値観の多様化とともに働き方も変化してきました。終身雇用が終焉を迎え、在宅勤務、インディペンデントコントラクター、時短勤務、海外就業、働くことと社会貢献のリンクなど働き方の個性が尊重されつつあります。当サイトでは、多種多様な働き方の実現に向けた支援をまいります。

- ✓ 業務委託や育児中の方の多様な働き方をご支援!
- ✓ コンサルタントの会計コラム!
- ✓ 正社員・派遣・業務委託の多様な案件紹介!

🔍 会計ダイバーシティ 検索

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
 TEL:03-5215-7222 E-Mail:hrs@jbagroup.co.jp
 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



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 TEL:03-3512-7707