

# JBA JOURNAL

Vol.8 2017 SUMMER

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

定型業務からの  
解放で KDDI株式会社 財務・経理部長 西田圭一氏  
多様に人財を  
活かしたい。

■ 時価発行新株予約権信託のススメ 岡田 広氏  
■ 「自分の頭でとことん考える持久力」と 「逃げない腹の括り方」を持ちたい。 石橋 哲氏

# 定型業務からの解放で 多様な人財を活かしたい。

KDDI株式会社  
財務・経理部長

## 西田圭一氏

### RPAは働き方改革の 時代の申し子

— RPAを取り入れた業務改革が進行中です。

1年前からシステム刷新を視野に入れた財務・経理の抜本的な業務改革プロジェクト（プロジェクト：To-Be）に取り組んでいます。現状を見つめなおし、あるべき姿（To-Be）に変えていこうというプロジェクトです。現状、システム改修の必要性は認識していても、つい人手でカバーし手作業が増えていくという状況があります。これは、全国の財務経理パーソンが抱える共通の悩みでしょう。「このままでいいわ

けがない」ということで、ERPへのシステム変更と同時に、根本的に仕事を再定義して、定型業務は標準化、自動化していくことになりました。

業務改革プロジェクトを進めるにあたって、先進企業の勉強をさせていただく機会が増えるにつれて、しばしば「ロボティクス」や「RPA（Roboti-Process Automation）」という言葉を目にし、調べてみると「こんなに面白いものがあるのか！」と思いました。

今回導入したRPAは一般の財務経理部員が使いこなしながら、業務を変え、自分の考え方を伝えていくという狙いもあります。各人が個別に職人のように行っている作業をロボにコピーしてもらおう。コピーするときのUIが

変わってきており、簿記やTOEICに加えて、IT系資格取得に全員がチャレンジしています。

— これからのあるべき人財像は？  
「財務経理の境界を超えて変化に柔軟にあるべし」と部内では話しています。領域外の世界につながろうとすると様々な困難にぶつかりますがポジティブにいこう。多様な人財を率いてともに成果を出せる人になりましょう、と。

一方で、財務経理のタレントマネジメントでは、①専門分野のプロ（2割）、②CFO候補（1割）、③実務のプロ（5割）、④事業部支援のプロ（2割）というあるべきポートフォリオを明確化しました。現状、財務・経理部80名のほとんどは実務のプロであり、このままステイしたい人もいます。私はその意思是「イエス」で受けとめます。理想論はさまざまあるでしょうが、経理パーソンには、実務を起点に各人が自分の道を決めてもらいたい。人それぞれの役割があることを見せながら、経理人財を育てていくことができたいと思っています。

### — 理想の財務経理部門とは？

テクノロジーの進化により、財務経理の仕事は再定義しなければならぬ時期に差し掛かっています。ビジネス

— 業務改革の中で大きな成果と云えそうですね。

ERPにより業務プロセスをどれだけ標準化しても、最後に人間に頼る部分、いちばん面倒なところをRPAは休むことなく高速でやってくれますから、相当に時間が短縮できます。まさに働き方改革の時代の申し子になってくると思います。

業務改革プロジェクトの中で、財務・経理部80名全員が1年がかりで全業務プロセスを洗い出し、フローチャートに書き出しました。通常業務に加えての取り組みだったので本当に辛かったけれども、これがとてもよかった。RPAプロジェクトの開始時

も、見える化できているのでロボ化できる部分イメージしやすかった。ふだん自分の業務をロジカルに考える機会はありません。日々の業務を正確にこなしているけれども、目的や必要性にまでにはなかなか考えが至らない。ロボ化するときは必ず、「なぜこの作業がここで必要なのか」という問いにぶつかります。研修の座学ではなく、日常の仕事の中でメンバー全員が、業務の目的を考え始める。実際、部員の仕事のやり方が変わってきました。これは面白い現象です。

— RPAプロジェクトの課題は？

人間が1時間かかる作業をロボットは1、2分で行います。基幹システムに猛スピードでアクセスし始め、メインシステムが耐えられなくなったこと、異常を検知して問い合わせがくる課題に思います。情報システム部門が従来型の大掛かりな全社システムを構築する一方で、現場が最新のテクノロジーを使い始めています。外に目を向けると、戦略部門と財務部門とシステム部門をCFOやCTOが束ねる等、組織をトランスフォーメーションする企業が増えています。

### 多様な人財、多様な役割

— 人財の在り方も変わる？

今回の業務改革で、財務・経理部の業務量の10〜20%程度は削減できると目論んでいます。その分、事業部門の支援や子会社CFOの派遣等の高付加価値業務へのシフトが加速できます。

人財の多様化も進んでいます。中途採用者や技術系の人財も増えてきました。経理部門初の女性グループリーダーも誕生しました。必要なスキルも

わかりやすく、プログラム言語を打ち込む必要ありません。2〜3時間仕事を勉強するだけで、若い人たちは使いこなします。コストも低く、極めて投資対効果が高い。

例えば、トライアルの中で実際に業務をロボ化した例の一つに海外子会社への送金の業務プロセスがあります。申請が出て審査から伝票起票まで、いくつもの工数がかかり非常に煩雑でした。審査業務の中の資料準備だけを取り出してみても、システムへのログイン↓ウェブ画面保存↓添付ファイル保存↓一式印刷という工程が必要です。トライアルでRPAを導入して3カ月、すでに資料準備の工程はロボで行っています。

が動き出す前から関与していくことが必要となるでしょう。常に先を見据えて事業の最前線に我々のリソースをシフトしつつ、財務諸表を大事にすることを忘れてはなりません。経営は、期間の損益（PL）を中心に事業をドライブしますが、財務経理部門としてはそこにBS視点を重ね合わせて課題の本質を描き出すことで経営に貢献したい。会社の在り方はバランスシートにあらわれます。10年先のBSやCFがつくれれば最高です。

— 本日はありがとうございました。

*Profile*  
**Keiichi Nishida**  
1966年生まれ、熊谷市出身。84年金沢泉丘高校卒業。88年中央大学法学部卒業。同年国際電信電話株式会社入社。営業本部を経て、2000年KDDI株式会社経営管理本部財務・経理部課長、11年ジャパネット株式会社CFO、14年KDDI株式会社副社長兼付上席補佐、15年同経営管理本部財務・経理部長、現在に至る。



# 従

来の新株予約権制度は、報酬として付与されるストック・オプションに限らず、株価の上昇のメリットを従業員が享受できる典型的な手法であり、IPOを目指す企業やさらなる発展を目指す上場企業など多くの企業で導入されている。株価の上昇が前提となるインセンティブ・プランであるため、既存株主からしても納得感が得られやすい手法と言える。しかしながら、その活用の際には以下の課題があった。

**課題1** 発行時点で付与対象者を確定しなければならない。

通常、新株予約権を発行する際には、発行時点で「付与対象者を決定」し、各対象者への「発行数」も決定する必要があるが、実はここに問題が発生することが多い。

すなわち、発行会社は、発行時点で在籍する従業員に対し、これまでの貢献から推測する将来の貢献期待に応じて新株予約権を発行するが、企業の成長過程では従業員に対し期待する内容が刻一刻と多様に変化する。結果として当初の期待値と実際の貢献にギャップが生じることがある。このような

場合に、新株予約権を単純に付与対象者に付与してしまつたケースでは、事後的に貢献度合いに応じた調整を行うこともできず、これが社員間の不公平につながり、社員のモチベーションを逆に下げてしまうことがあった。

**課題2** 発行するたびに権利行使価額が高くなり、キャピタル・ゲインが減少する。

課題1にあるとおり、新株予約権の発行時点で対象者を確定しなければならないことから、成長過程にある企業は、優秀な人材を採用する都度、何度も新株予約権発行の必要に迫られることが多い。

しかし、その際の権利行使価額は、その時点の時価以上とされるのが通例であるため、成長過程にある企業では、権利行使価額が右肩上がりになり、時価と権利行使価額の差額であるキャピタル・ゲインの幅が、ほんの僅かな入社者のタイミングのズレで大きく減つてしまい、社員の間で不公平を生じさせてしまうことがあった。

また、後から入社した役員に、過去と同等のキャピタル・ゲインを発生させるためには、

ているため、入社者のタイミングによる不公平がなくなり、株価上昇局面において、採用の有効な手段となる。これが期待できる。

**メリット3** 貢献できる人材はより多くの付与を受けることが可能となり、貢献度の高い人材の流出を防ぐリテンションの効果が期待できる。

株価上昇局面において、1株当たりのキャピタル・ゲインを最大化

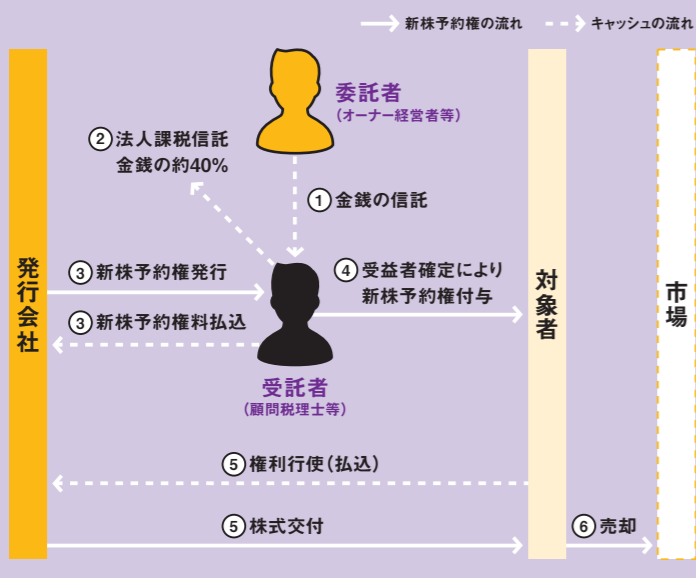
化させられ、かつ、実際の貢献に応じて付与が行われるため、既存株主にとっても最も効率的で納得感のあるインセンティブとして設計できる。

**導入の留意点**

導入に際しての留意点の一つとして、時価発行新株予約権信託の導入事例は、そのほとんどが個人のオーナー経営者が委託者となって金銭を信託する形式

図表 スキーム概略

時価発行新株予約権信託<sup>®</sup>とは、委託者（オーナー経営者等の第三者）が贈与する意図で、信託行為によって資金を受託者（顧問税理士等）に預け、受託者が購入した発行会社の時価発行新株予約権を将来、受益者（役員等）に客観的な業績評価に基づいて新株予約権を配るスキームです。



## Viewpoint ● 「株分け」をインセンティブ・プランに転用

# 時価発行新株予約権信託のススメ

株式会社ブルー・タス・コンサルティング  
常務取締役

岡田 広氏

より多くの新株予約権を発行しなければならず、次第に株主の理解を得られにくくなっていく懸念もあった。

### 解決策としての時価発行新株予約権信託<sup>®</sup>

前記の課題への解決策として、時価発行新株予約権信託の導入事例が増えている（平成29年6月末現在・上場会社での導入事例7社、未上場会社での導入事例約40社）。

時価発行新株予約権信託とは、オーナー経営者等が将来的に新株予約権を従業員に分配するために、その発行費用を受託者に信託し、受託者がその資金を使って公正価値で発行された新株予約権を取得、将来の一時点において予め定めた交付ルールに則つて従業員に分配する手法である（**図表参照**）。

上場会社等では、オーナー経営者が株式の一部を従業員に贈与する「株分け」が行われるケースがあるが、本手法は、このコンセプトを転用し、オーナー経営者拠出の資金を活用する贈与型インセンティブ・プラン

であるため、オーナー経営者に個人資産を贈与として投じることによる資金負担が発生する点が挙げられる。

この点は、この仕組みを導入することで前記のメリットによる企業の活性化、採用の促進、その結果の業績の向上や株価の上昇によるオーナー経営者の保有する株式価値の増加の可能性をどう考えるかによる。

また、もう一つの留意点としては、まだこの信託スキームは導入事例が50社弱であり、また、企業ごとにインセンティブ設計も多種多様であることから、導入検討にあたっては、その都度、法務・税務など複数の専門家の助言が必須となる点が挙げられる。すでに導入された事例で、信託銀行、監査法人、証券会社、証券取引所の審査等を経て上場に至った会社もあるが、各当事者にとってまだ見慣れないスキームであることから問い合わせや意見書の取得などを求められるケースも少なくない。このため、導入にあたっては単に金商法や信託に明らただけでなく、税務や上場審査等にも精通した専門家の起用が不可欠と言える。

ンとして発展させたものである。これは、発行会社の資金を活用する一般的なインセンティブ・プランである「株式報酬制度」や持株会等の「投資制度」などとは枠組みが異なる。

例えば、毎回の人事評価等に連動するポイント規程などを作成し、そのポイントに応じて将来の役員に新株予約権が交付される仕組みとすることで、新株予約権の付与対象者や各付与対象者への株数を後決めできることとなる。

### 時価発行新株予約権信託のメリット

時価発行新株予約権信託のメリットとして、以下が挙げられる。

**メリット1** 「付与対象者」と「付与数」を事後的に貢献に応じて決定できるため、実際に貢献した者が多くの新株予約権を取得できる、既得権を発生させない公平なインセンティブとして設計できる。

**メリット2** 権利行使価額は、信託を設定した時点での時価をベースに決定される。

なお、時価発行新株予約権の公正価値の算定に関しても、税務的な観点から通常の「株分け」にも増して論理的かつ厳密な算定が求められることは言うまでもない。

### 戦略的なインセンティブ・プランの二つ目

潜在的な成長余力を多く持つ企業が検討可能な株価に連動するインセンティブ・プランの中で、株主目線にも合致し、今後の採用やM&Aに際しても有効なこの時価発行新株予約権信託は、従来から存在する様々なインセンティブ・プランの課題を補完する側面もあり、今後の企業の戦略的な手段の一つとして活用されていくことが期待される。

Profile  
Hirosho Okada

慶應義塾大学経済学部卒業。三菱東京UFJ銀行（旧東京銀行）、JPMorgan・チェイーズ銀行、ゴールドマン・サックス証券を経て現職。現在は、新株予約権や種類株等の普通株式以外の有価証券を活用した戦略的な資本政策を提案している。

# 「自分の頭で」と「とん考える」 「持久力」と「逃げない腹の括り 方」を持ちたい。

株式会社ブループラネットワークス

取締役

石橋 哲氏

極限状態で見えてきた  
人間の素晴らしさ、愚かしさ

——ご経歴を教えてください。

新卒で87年に長銀に入行して12年弱  
いました。今でもクリアに覚えていま  
すが、91年初から不良債権の世界に入  
りました。長銀は不良債権で破たんし  
たと言われていますが、そこではいろ  
いろな方との邂逅があり、ドラマさな  
がらの人間模様の中をかくくぐる中  
で、行内外で「カッコいいな」と思う  
人がたくさんいました。今から思えば  
「自分の筋を通す人」でした。

昼行燈が突然、大石内蔵助になると  
いうことやその反対が本当に起こりま

す。極限状態になったとき、人間のむ  
き出しの姿が見えてきます。本当に腰  
を据えて、腹を括ってやるのが見え  
てくるのです。今から思えば破たんし  
てくれてよかったのかもしれない。  
あのままモノカルチャーの中で生きて  
いたら、偏った見方しかできない人間  
になっていたと思います。

——学ばれたことも多かったです。

今までの職業人生の中で最初のエキ  
サイティングな場面は、長銀時代、大  
型不良債権特殊部隊に91年初に着任し  
てからの2年半です。今でこそ倒産処  
理の世界では当たり前になっている議  
論が、世の中に全くなかった。それを  
懸命に考えて、他の銀行と交渉しなが  
ら特定債務者の包囲網をつくって担保

物件は共有にするなど世の中に先駆け  
てやったと思います。後ろ向きの最前  
線ではありましたが、クリエイティブ  
でした。この経験があるからこそ、今  
があると思います。

長銀破たんと前後して、シテイバン  
クに入りました。シテイバンクは金融  
組織としては素晴らしかった。しか  
し、極限状態の中で殴り殴られるよう  
な世界を経験してきた身からすると、  
シテイの風の世界は、どこか物足りな  
かった。

——シテイで得られたものは？

シテイで知り合った取引先の方な  
ど、今でもお付き合いいただいている  
方が何人もいらっしやいます。功成り  
名を遂げた方々は、世の中が風でも

ANAホールディングや電通など国内  
企業8社が55億円出資しています。

「それはおかしい」と  
言える組織が生き残る

——日本人の仕事観については？

私も含めて、日本人は明らかに名刺  
に頼って仕事をしてきました。組織文  
化的に「この会社の課長はこういう目  
線で話す」というテンプレートがあ  
る。私もそうでしたが、そこには自分  
が腹の底から思っているかは横に置い  
て、そのテンプレートの言葉をしゃべ  
るんです。そうした組織ではイノベ  
ションは起きません。ただし、そうし  
た日本の組織だからこそ、発信する  
メッセージは変わらない。誰がそこ  
に座っても安定した言葉が聞け、バック  
アップがあり業務は途切れない。弱み  
であり、強みであるわけです。そんな  
組織が自律的に変わっていくエネル  
ギーはどう創るのか。組織に参画する  
個々人の考えが組織の未来を決めると  
思います。

会社の会議の席で、誰がどう考えて  
もおかしなことがあります。だけど、  
「それはおかしい」と誰一人、声を上  
げない。声を上げると飛ばされる。似

「有事」を生きていらっしやる。まさ  
に常在戦場の凄みがありました。そう  
した方々から、多くを今でも学ばせて  
いただいています。

その中の一人、富山和彦さんから  
のお誘いで、03年から4年間、産業再  
生機構でフル稼働の日々を送りまし  
た。04年秋から05年3月までが支援決  
定の最終工程で、極めて多忙で印象深  
いです。社内インフルエンザが蔓延  
しても誰も休まない（笑い）。大きな  
案件がひと段落ついて少し休めるかと  
思った瞬間、次のドアが開いて待つて  
いるという状態でした。その一つダイ  
エーの支援では半年間で50店舗を閉め  
ました。

再生機構は法律で5年間だけ存在す

たような現象は世の中にたくさんあり  
ます。長銀の破たんも、原発事故もそ  
うです。「それはおかしい」と言える  
組織が、イノベーションが起こり、レ  
ジリエンスがあり、生き残っていく。

日本にもそういう組織はできつつあ  
ります。新しい会社ばかりとは限らな  
い。歴史ある会社でも変わろうとし  
て、変わっていく会社はたくさんある  
のではないのでしょうか。

——目指すべき人材像は？

状況によって言うことを変えない筋  
が通っている人。間違ったときは、「間  
違ってました」と言える人と仕事が  
したいし、自分もそうありたいと思  
います。一〇〇%完璧な人間なんていま  
せんから、デイスカッションしながら  
自分を変えていくしかありませんから。

——求められる能力は？

自分の頭でとことん考えられる持久  
力と逃げない腹の括り方。私もそんな  
能力が欲しいです。

——本日はありがとうございました。

Profile

Satoshi Ishibashi

1967年東京大学法学部卒業、日本長期信用銀行入行。  
Citibank N.A. 産業再生機構等を経て、日本郵政顧問、内  
閣官房東京電力経営・財務調査スタッフ、オーストラリア企業  
官、東電福島原子力発電所事故調査委員会（国会事故調）  
調査統括補佐、吉本興業監査役（現）、中小企業基盤整備  
機構審査委員会委員（現）、政策研究大学院客員研究員（現）  
等を務め現在に至る。

る会社でした。終わるとき、実は普通  
に就職活動をやってみました。その中  
で、「一つの会社に就職することになら  
ない意味があるのだろう」と真剣に考  
えました。あるとき、インディペンデ  
ントコントラクターの方と話していて、  
一つの仮説に行きつきました。保険証  
の色が違うだけだ、と。一つの会社に  
入って私を使っていたくよりも、私  
を切り売ったほうがお客様もリスク  
が少なく、私もさまざまな仕事ができ  
て面白いかもしれない。そう思って、  
ふらっと始まったのが07年です。

——独立時にリスクは考えませんでしたか？

会社だって潰れる。わからないから  
リスクなのです。世の中はやってみな  
ければわからないことばかりだけれど  
も、やってみようと思う人がいます。  
例えば、私は農家の息子ですが、農家  
は夏の収穫を目指して春に種を撒きま  
す。どんな天気がくるか、実るかどう  
かは夏になってみなければわからない  
。都会に住んでいる人は、そのリス  
クをとって種を撒こうとは思えないけ  
れども、農家の人は種を撒く。なぜなら、  
何がきてもなんとかできる、なんとか  
すると自分を信じているからです。そ  
の違いだけだと思います。

サンテグジュペリの『人間の土地』  
（堀口大學訳、新潮文庫）という本の  
中に、「人間に恐ろしいのは未知の事  
柄だけだ。だが未知も、それに向って  
挑みかかる者にとってはすでに未知で  
はない。ことに人が未知をかくも聡明  
な慎重さで観察する場合なおのこと」  
という台詞があります。挑もうとする  
者にとっては未知のものではなく、観  
察する対象物なのです。それはすでに  
リスクではありません。

——今のお仕事は？

今年4月にブループラネットワーク  
スの名刺を持ちました。サイバーセ  
キュリティ会社です。長銀時代の先輩  
（元吉本興業CFO）に誘われて、投  
資家とのご縁をつないだこともあり、  
10年ぶりに会社組織に所属し、毎朝出  
社する生活を送っています。ブループ  
ラネットワークスが買収した米国発の  
革新的なセキュリティ技術は米国政府  
機関等で使われ、陸軍から認証を受け  
るなど極めて評価が高い。マルウェア  
をブロックする特殊技術を有し、18年  
間破られたことがありません。「正し  
い動作を衛る」機能安全に徹するこの  
技術は「検知・反応」を旨とする従来  
技術とは根本的に異なる新概念です。  
業界構造を変える、という人もいます。



## こんな英訳文に高い翻訳料を支払ってはいませんか？

決算短信の「1.経営成績・財政状態に関する分析」のうち、「(1)経営成績に関する分析」の冒頭でよく見られる景気動向に関する記述です（実在する企業の例ではありません）。

### 日本語文

- 当連結会計年度（以下「当期」）における世界経済を振り返りますと、雇用の改善などが見られる米国では回復基調が続きましたが、金融緩和などの景気刺激策が奏功して緩やかな回復が見られた欧州では、当期の終盤にかけてその回復傾向にやや陰りがみられました。一方、中国では過去の過剰な設備投資の反動による投資の縮小、新興国では資源価格の下落などの影響を受け、成長が鈍化しています。これに対して、わが国の経済は、企業業績が改善傾向にあるとはいえ、中国や新興国経済の景気減速が響き、企業の生産活動は伸び悩みました。このように、世界経済全体としては、景気の足踏み状態が続いた1年となりました。（283字）

### よく見られる英文開示例

Looking back over the world economy during the fiscal year ended March 31, 2017 (“the current period”), in the US which saw an improvement in employment, the trend of recovery continued. In Europe, where a modest recovery was observed thanks to economic stimulus measures such as monetary easing, the end of the current period saw a slight slowdown in the economic upswing. Meanwhile, excessive capital expenditures in the past in China led to a shrinkage in investment and emerging economies were affected by a drop in commodity prices, leading to a continuation of the move towards slower growth. In the Japanese economy, corporate results are on a path to improvement but, due to the impact of the deceleration in China and emerging economies, manufacturing activity was sluggish. In this way, for the global economy as a whole, it was a year in which business conditions continued to be at a standstill. (151 words)

### 英文ライティング術を踏まえた英文開示例

The economic conditions over the fiscal year ended March 31, 2017 (“the current period”) are summarized as follows. The US remained on the path to recovery supported primarily by improved employment. Europe saw a slight slowdown in pace of recovery later during the current period despite a modest recovery overall through the monetary easing and other stimulus measures. China and emerging economies continued a trend of slower growth caused respectively by a shrinkage of investment in reaction to the excessive capital expenditures in the past and a drop in commodity prices. Meanwhile, Japan suffered a lackluster growth in manufacturing activity caused by a slowdown in China and emerging economies despite improving corporate earnings. As such, the global economy on the whole remained stalled for the past year. (127 words)

この例題を参考に、貴社の英文開示例を見直してみてください。

上記事例の解説と経理・財務部門向けの英文ライティングのコツをわかりやすく解説した PDF が無料でダウンロードできます。

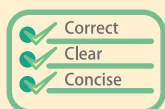
- PDF 無料進呈 「解説～こんな英訳文に高い翻訳料を支払っていませんか」  
「経理・財務プロフェッショナルのための英文ライティング術」  
「経理・財務プロフェッショナルが使いこなすべき基本動詞用例集」



Download

<https://www.jbagroup.co.jp/contact/jba-translation.html>

## JBA 英文開示サービス



JBA 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です。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。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いたします。

また、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ので、安心してご依頼いただけます。

【お問い合わせ先】 JBA グループ英文開示担当まで [jba-translation@jbagroup.co.jp](mailto:jba-translation@jbagroup.co.jp) 03-3512-7707