

Vol.12 2018 SUMMER

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

努力は決して裏切らない。  
次の10年、結果は確実に  
あらわれる。

前株式会社ゼンリン  
取締役常勤監査等委員

稲葉和彦氏

■ グループ会計方針の統一 脇一郎 & 福山憲児  
■ 今の仕事を極めることが、次へのステップの鍵となる。

高橋達

# 努力は決して裏切らない。 次の10年、結果は確実に あらわれる。

前株式会社ゼンリン  
取締役常勤監査等委員

## 稲葉和彦氏

「自分には誇れるものがない」という気づきが  
転機に

—ご経歴を教えてください。

大学卒業後、北九州市に本社をおく三井ハイテックに入社しました。1949年に金型の製造販売を開始したモノづくりの会社で、私が入社した年の秋に福岡証券取引所に、91年には東証一部に上場しました。この会社で16年間、私は社会人の基礎、ビジネスの根幹に当たる部分を厳しく鍛えてもらいました。入社以来経理部に所属していましたが、社長室で2年間秘書を経験し、35歳のときには香港の現地法人で

社長の補佐役として管理部門を任せられるなど、多くの経験をさせてもらいました。香港では創業者の三井孝昭会長とホテルの部屋で二人きりになることもありましたが、私は心臓が口から飛び出そうでしたが、ポツポツと話される内容が深く、「凄いな」と思ったものです。恩人とも言える方で、この歳になつて、「会長がおっしゃっていた通りだ」と感じることも多々あります。

会長から「立て直してこい」というミッションを受けて赴任した香港でしたが、2年間懸命に努めたものはかばかしい成果は出ず、「日本に帰りたい」と思った私は退職を考えました。しかし、帰国後、転職のインタビューを受けたとき、「自分には誇れるもの

がない」ことに気がついた。「このままではダメだ」と考えて、取り組んだのが、USCPA（米国公認会計士）の資格取得でした。仕事で連結決算や業務改善等に取り組みながら、「人生の中でいちばん勉強した」と思えるほど、1年間夢中で勉強しました。

2000年、縁あってゼンリンに転職しました。日本ではちょうど会計ビッグバンが始まっていた頃でした。税効果や退職給付、キャッシュフローや連結主体といった米国の会計基準が矢継ぎ早に日本に導入された。USCPAの受験勉強でやってきたことが、そこで活かされたのです。受験の機会を逸して資格はとりませんでした。勉強したことは実務で役立ちました。その

働きが認められて、入社1年半で経理部長に押されました。本決算も1回しか経験していなかったもので、悩みましたが頑張つてやらせてもらいました。5年目に取締役になり管理本部長等を経験させてもらい、14年に業務執行を離れて監査役に就きました。

### 経営的な視点をもって 一人ひとりが 業務に取り組む

—印象に残るべきことは？

ゼンリンに入ってから、二つあります。一つは、「本気で努力すればできる」ということです。経理部長を務めていたとき、会計士に「私たちはわからないところがあれば先生方に聞けるけれど、先生方は誰から教えてもらうのですか？」と尋ねました。答えは「我々は理解できるまで読むのです」というものでした。そこで私は固定資産の減損会計が出てきたとき、論点整理、公開草案、パブリックコメント、会計基準、実務指針と何回も読み返しました。経理財務に必須の雑誌には漏れなく目を通し、解説書も3冊、4冊と読むと、最初はやもやしていたものが固まってくるのです。会計士の言

葉は正しかった。そうやって、学んでいくものだと思えました。

もう一つは、「達成感を持つこと」の大切さです。入社後初の株主総会のとき、総会の事務局に加わりました。ゼンリンの株主総会は、ご高齢の個人株主様から質問が出て、それに議長が真摯に答えるという、とても開かれた総会でした。その後、役員になるまでの4年間、株主総会の想定問答などをつくるのが私の業務となり、議長がしっかりとした答弁をして総会運営がうまく回ることに強い責任感を抱くようになりました。最後に「ご質問がないようですから、決議に移らせていただきます」と言った瞬間の解き放たれた達成感は忘れられません。

—働き方改革が推進されています。

働き方改革には生産性向上が必須です。努力をして改革して働き方を変えていくには、「本当に必要なの?」「なぜ何度も同じようなことをやっているの?」という感覚が必要です。業務への取組み方や考え方に自分なりの確固たる信念が求められる。進め方は一つではないと思いますが、業務目的の理解は必須条件だと思います。「何が会社のためかを考える」——三井ハイテックの会長に繰り返し言われ

た言葉です。目先の利益を考えると、いろいろな単純な意味ではありませんが、「情けは人のためならず」ではないですが、世のため、人のため、会社のためは周り回って自分に返ってきます。レベルは異なれど、自分のいるところで一人ひとりが経営的な視点をもって業務に取り組むことが大事だと思います。

### 「二刀流」が 人材力の鍵となる

—そのために必要なことは？

これからは人材には、「二刀流」が求められるのではないのでしょうか。例えば、経理財務の人材ならば、経理財務に加えて、かつてなら英語が、今であれば「IT」やシステムに長けているという「二刀流」が、これからの人材力の鍵になるように思います。

そのためにも目指すべき「目標」をもって、努力しなければなりません。先に申し上げたように、努力は決して裏切りません。努力の成果は次の10年に確実に出てきます。無限の可能性を感じることができ、30代であれば、「これができるなら、あれもできるの

ではないか」という発想で始めれば、視野は広角的に広がります。そうした目標をもって歩んでももらえれば、気づきやチャンスも自ずと増えていくのではないのでしょうか。

—本日はありがとうございました。

**Profile**  
**Kazuhiko Inaba**  
1960年熊本生まれ、北九州市出身。1984年同志社大学経済学部卒業。同年株式会社三井工作所（現株式会社三井ハイテック）入社。2000年7月同社退社、同年8月株式会社ゼンリン入社。02年1月経理部長、05年4月管理本部副本部長兼経理部長、同年6月取締役、06年4月取締役管理本部長、14年常勤監査役、16年取締役常勤監査等委員等を歴任。



# 近

年、グローバルな日本企業の海外子会社において、重要な不正が発生する事例が相次いでいる。またIFRSの適用時に海外子会社における「会計方針の統一」が障害となるケースもあり、多くの日本企業が「海外子会社の管理」を苦手としていることが伺える。このような苦手意識は、日本企業と欧米企業の会計の歴史の差により生じている可能性がある。

日本における連結財務諸表の導入は、過去の諸外国からの連結を中心とした開示制度の要求に、仕方なく日本が応じたものという側面が強い。また国内子会社の会計方針は経理実務の基礎である税法や多数の細則（委員会報告など）により統一が容易であり、在外子会社の会計方針は統一しないことが容認されているため、日本企業では積極的にグループ会計方針の統一化を進めることが少なく、経理部門はある意味「現地任せ」になってしまっていた。

一方、欧米企業には自社グループの「会計処理マニュアル」が存在し、これに従い処理が行われていることが多い。また経理実務でもグループ決算が重要

視され、グループ統一基準での会計帳簿を主として作成し、必要に応じて各国の法律で要請される財務諸表に組み替える、というケースも多い。

そもそもIFRS自体が、ビジネスや証券市場のグローバル化に合わせ、グローバル統一された会計基準が必要になったために誕生したものであり、欧米企業においては、IFRSに基づく連結財務諸表がグループ経営を行うための管理ツールと考えられている。

日本の企業においても本来ならば「会計方針の統一化」はビジネス上の要請としてあったはずであるが、開示上の要請が厳しくなかつたことやグローバルの管理体制の構築コストが嫌忌されたことが要因となり、「会計方針の統一化」が進まなかったものと考えられる。グローバルの体制構築が進まずビジネスだけが先行し、経理ガバナンス力や現地の経理数値コントロールが弱くなった結果、会計不正が発生しやすくなる、といったツケが今になって出てきている。

## POINT 3 細則主義的な記載を行う

正リスクや必要なガバナンス強度に応じ、どこまで「標準化」すべきかを検討する必要がある。

IFRSが原則主義で基準構成されていることはすでに周知の通りだが、企業内で使う会計処理マニュアルまで原則主義である必要はなく、できるだけ細則主義的な記載をするべきである。

現地の会計基準や法律との整合性を考慮する必要があるが、マニュアルの目的はグループ全体における財務数値の精緻化であり、各子会社個々の現地法令に基づく財務諸表の作成ではないことに留意する。

## 運用面での留意事項

会計方針の統一化を実際に実現する場合、文書化したマニュアルを実際の実務に落とし込める。ここでは運用にあたっての留意点をまとめた。

## 留意点 1 体制

実際の実務を担当する人材の配置においては、「役割と責任」を明確にする。特に海外の人事では、これらを曖昧にすると、マニュアルの遵守責任も曖昧になり、機能しない。欧米企業では会計方針を含む経理ガバナンスの遵守についてコントローラー (Finance Controller) という役割に責任を持たせていることが多い。なお、コントローラーは現地法人の社長を上司とするのではなく、本社CFO (財務担当役員) を上司とすることで、会計処理マニュアルのグループ展開と、経理ガバナンスの実効性を担保している。

## 留意点 2 コミュニケーションインフラ

理想としては共通言語である英語で統一することが望ましいが、残念ながら日本本社における英語能力が十分でない場合が多い。そこで現地に日本語のできる現地人経理マネジャーを採用するなどしているが、正直言語はできて経理スキルが十分とは言えない場合も多い。日

## Viewpoint ● IFRSからはじめるグローバルガバナンス

# グループ会計方針の統一

JBAグループ CEO (公認会計士)

脇 一郎 & 福山 憲児

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社  
ディレクター (公認会計士・税理士)

## マニュアル作成時のポイント

会計方針の統一、ひいては子会社の経理ガバナンスのためには文書化が必要となる。文書化には大別して二つの段階があり、①ポジションペーパーにより会計方針の具体的な方向性を明確化すること、②会計処理マニュアルにより具体的な会計処理や経理手続きなどを定めること、が必要となる。

## POINT 1 「運用」をイメージして設計する

多くの企業でJ・SOX法対応の際に「会計処理マニュアル」や「手順書」などが文書化されたが、使われなまま更新されずに放置されていることも多い。これは、どのように運用するかを考えずに作成されたた

## POINT 2 「標準化」しすぎない

マニュアル化するには、相当な「業務標準化」が必要と考えるのが一般的である。その一方、標準化しすぎると作成自体に時間がかかり、また運用も硬直的となってしまう。

標準化の程度はすべての会計論点で同一である必要はない。「重要項目には具体的かつ詳細な手続きを定める」「会計処理の選択肢少ない論点は詳細マニュアルを省略」など、会計不

\*\*\*

本本社における英語コミュニケーションスキルを向上すべく、例えば日本本社に優秀な現地スタッフを「逆輸入」し、本社経理部門と一緒に業務を行うなどの工夫があってもよい。

## 留意点 3 人材スキルとモラル

会計文書の展開、コミュニケーションインフラを整備したところで、人材のスキルやモラルが追い付いていない場合には適切な運用は困難であるため、定期的に子会社と連携をとって「スキル」「モラル」を醸成することが重要である。「スキル」「モラル」の両方を担保するための即効薬として、CPAなどの有資格者を雇用することもひとつの手段である。

め、実務に必要な産物になってしまった結果である。通常、マニュアルが必要なものは、新規、変更、例外事項が発生した場合に限られる。よって、マニュアルは頭から読み込むといったことはなく、必要ときに必要な箇所を検索して参照できればよい、いわゆる辞書的な使い方となる。

なお、現代ではWebで展開した方が検索や更新、セキュリティ管理など管理面で圧倒的に使い勝手がよい。その意味でもグループ全体で文書を管理できるグループウェアを装備することを勧めたい。

会計方針の統一化は、一見(特にIFRSの要請による)単に開示のための施策に見えるが、これを経理ガバナンスに生かさない手はない。会計方針の統一化を進めるにあたって海外子会社の「見える化」も進め、モニタリング力を強化することを強くお勧めしたい。

# 今の仕事を極めることが、次へのステップの鍵となる。

JBA HRソリューション株式会社  
ディレクター

高橋 達

## 様変わりしてきた

### 人材マーケット

——人材マーケットの現状は？

この10年で人材マーケットは様変わりしてきました。日本を代表する大企業が存亡の危機に立つような不祥事等が相次ぎ、働き手の意識は明らかに変わってきています。「一社で仕事をしたいのはリスキーである」という意識が芽生え、ある程度、転職を重ねることで経験を積み、スキルを培うという流れになっていることは間違いありません。

顕著に特徴として現れているのが、「初めての転職者」の増加です。10年

の流れをどう受け止めているのでしょうか。

ある会社でRPAをスタートさせようとしたとき、一番抵抗を示したのは派遣スタッフの方だったそうです。ところが、実際にロボティクスを導入すると、派遣スタッフの人はそれまで自分が行っていた業務をロボティクスに教えることが仕事となり、ロボティクスが回り始めると、ロボティクスのマネジメントが仕事となり、新しい仕事にやりがいをもって臨んでいるそうです。これは人が新たな付加価値のある仕事を生み出した、一つの分りやすい例だと思えます。産業革命が起こるたびに、合理化が図られて仕事はなくなると思いきや、新しい仕事が生み出されてきました。次の時代も同じ現象が起こるのではないのでしょうか。

## 人が介在するサービスにより高い付加価値がつく

——AIの時代、どんな仕事により高い付加価値がつくのでしょうか。

AIの技術者に「AIが入ったとき、付加価値を生み出す仕事は何か」と聞くと、ほとんど全員から「人が介在するサービスに最もプレミアムがつ

前の人材マーケットには初めての転職者はあまりいませんでしたが、今は転職希望者の中で目立つほどの存在になってきました。もう一つの特徴が、有名な大企業のメーカーやメガバンクからの転職希望者の増加です。この二つが、10年前と大きく異なる人材マーケットの現状であろうと思います。

面白いのは、受け入れる企業側の変化です。「ある程度転職の経験がなければ、転職やそれに伴う環境変化へのストレス耐性がない」と見られてしまう。もちろん短期間に頻繁に転職を繰り返す人が敬遠されることに変わりはありませんが、環境変化に対するストレス耐性を受け入れる側はとても気にかけています。

「AIという答えが返ってきます。「AIで完結する仕事は安価になり、人がサービスを提供する仕事の付加価値が高くなる」と。

弊誌2017年春号に米国最大の税務サービス企業H&R BLOCKが人の代わりにIBMワトソンを店舗に導入するというAIを使った取り組みをレポートしてくれたモーゲンスターン・シカゴ代表の村田幸伸氏の最新レポートによると「H&R BLOCKが400店舗の閉鎖に踏み切る」ことになったそうです。村田氏の報告を要約すれば、「H&R BLOCKの最大のライバルであるオンラインサービスの「Edu Taxは、H&R BLOCKとは真逆の戦略をとり、オンライン上で会計士がレビューしてくれるサービスを導入し、生身の人間とオンラインで話しながら申告できる仕組みが、自力で申告することを躊躇していた人たちの取り込みに成功。加えてトランプ大統領の「確定申告をシンプルに」という税制改革の動きもあり、H&R BLOCKは大規模な店舗閉鎖によるコストダウンに踏み切ったと考えられている」とのこと。興味のある方は「会計ダイバーシティ」のウェブサイトをぜひご覧ください。人間によるサービスがAIを用

生涯一つの会社に勤め続けるというのは、海外ではむしろ特殊なケースですが、日本でもそうした傾向が確実にあらわれてきています。ある程度、自分のスキルやキャリアを見据えて、プランを立てて仕事をしていかなければならない時代になっています。

——今の人材マーケットで求められるものは？

転職のポイントは、どこの会社に行ったかではなく、何をやってきたかです。金融機関で言えば基本的に仕事有特殊なので、そこで培ったキャリアが転用しづらいという傾向があります。ただし、例えば海外での勤務経験や企画などの銀行経営に関わる経験は有用でしょう。

いた戦略を凌いだ面白い例だと思えます。AIの進化と導入は今後、確実に進むでしょうが、これが人間が付加価値を生む一つの題材となるのではないのでしょうか。

——働き方も変わってくる？

「一つの会社で仕事をするのはリスクがあると思う」とは、GAF Aといわれる巨大IT企業の米国本社・経営企画に所属する28歳の日本人男性の言葉です。同社は兼業が許されているので彼も同社の他に四つほど仕事をしています。どこで仕事をしてもいいという契約で、通勤という概念もなければ会社に行くという概念もありません。自分の思っていることをいかにビジネスにしていけるかを考える。それが彼の仕事です。日本企業も副業を認める会社が出てきましたが、これが進んでいくと個人のスキルがシェアリングできるようになるのではないかと思います。AIが入ることで時間もできてくるでしょうし、そういう働き方ができるようになるのではないのでしょうか。

——人材マーケットは活況ですか。

我々がお世話させていただく人材は、もともとと経理財務や経営企画といった管理セクションが主体でしたが、フロントよりの仕事も増えていま

これまで多くの時間を費やしていた事務作業をロボティクス等が行うようになると、自分がどんなスキルを持つて何を行うかを明確化していることがより重要になります。それが、いわゆるプロフェッショナル性と言われるものであり、さらに磨きをかけるべき部分でしょう。今自分がやっている仕事に磨きをかけて、極める。そうした仕事の幹となる部分は、AIには置き換えられない。逆に言えば、「これはAIにやってもらえる仕事だ」「自動化できるのではないか」という発想が出てくる人材、そうした仕事の仕訳ができる人が求められているとも言えるでしょう。

——経理財務の現場では今のAI化へ

す。例えば経理財務にいた人が、コンサルティングに就くようなケースも目立ってきています。経理財務の募集も昨年以上に増えていますが、フロント寄りの仕事はさらに増えています。

年齢で言えば、人材マーケットの中心は20代、30代ですが、40代の求人も増えていきます。40代の転職ニーズも増えており、それに応えられるようなマッチングをしていきたいと思っています。20年近く仕事をしてきている人材ですから、求人側は自社との相性も含めて、よりスキルを重点的に見ます。即戦力となり、人脈を持っていることが40代の強みです。

今後人材マーケットはますます面白くなっていくと思います。

——ありがとうございます。

### Profile

#### Toru Takahashi

1967年生まれ、埼玉出身。1989年住友銀行（現三井住友銀行）入行。2000年日本CFO協会の設立に参画。CFOのネットワークを活かした人材紹介事業の立ち上げを目指し現在に至る。





会計・AIなど役立つ国内外の最新情報を発信!

# 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.jbgroup.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@jbgroup.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 派13-305045



## JBA HRソリューション 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 | 職歴企業概要         | 資格等            |
|-----|----|------------|-------------|-----|-----|----------------|----------------|
| 1   | 29 | 4年制私大(経営)  | 会計監査        | 7年  | 上級  | BIG4 監査法人      | 公認会計士/米国公認会計士  |
| 2   | 27 | 4年制私大(理工)  | AI活用の業務改善   | 5年  | 中級  | 大手コンサルティングファーム | 日商簿記2級         |
| 3   | 36 | 4年制私大(経済)  | 税務コンサル      | 8年  | 中級  | BIG4 税理士法人     | 税理士            |
| 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   | 29 | 4年制国大(文学)  | 財務・経理・経営企画  | 8年  | 上級  | 大手電力会社         | 日商簿記2級/中小企業診断士 |
| 6   | 34 | 4年制私大(経済)  | 税務          | 11年 | 上級  | 外資証券会社         | 税理士            |
| 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される場合や、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。



JBA HRソリューション株式会社 TEL: 03-5215-7222 Email: hrs@jbgroup.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