

Vol.13 2018 AUTUMN

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

デジタルの時代も  
人が大切にしなければ  
ならないものは  
変わらない。

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
デジタル企画部 部長

相原寛史氏

■ 海外子会社「見える化」の実態

村田幸伸氏

■ グローバルの本質は、多様な価値観を受け入れ、  
共に働き、結果を出すこと。

長澤昭彦氏



# デジタルの時代も 人が大切にしなければならぬ ものは変わらない。

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
デジタル企画部 部長  
相原寛史氏

## デジタル技術で ビジネスのやり方を 変革する

——デジタルトランスフォーメーションとは？

デジタルトランスフォーメーションを一言で説明するならば、「ICT等の技術を使って会社の事業、ビジネスモデル、オペレーションのやり方を画期的に変革すること」です。銀行の多様な業務の一つに、店頭でお客様との接点になる仕事があります。紙への記入をデジタルに変えることで、オンラインバンキングによる様々なサービス提供が可能になりました。今後はご来店

いただいたときも、例えばタブレットに記入していただいたものが即データになれば、お客様にはお待ちいただく時間が減り、社員は事務作業から解放され、お客様との会話を増やすことができます。デジタルを使うことで、業務のやり方を変え、サービスのありようを変えて顧客体験を大きく変えていく。こうした既存のビジネスモデルの改良が弊社のデジタルトランスフォーメーションの大きな狙いの一つです。

一方で、新しい技術を使って、新しい事業モデルづくりも併せてチャレンジしています。例えば、住宅を購入しようと思つてネットで検索するとき、先に自分が借入れできる金額の目途が

立てば、住宅の検討がしやすくなります。AIを使えば15分で事前審査の結果がでます。リクルートと提携して、スーモのサイトから弊社のサービスに入っていただけの仕組みが動き始めています。

——今まで銀行は提携などにも慎重なイメージでした。

お客様は必ずしも金融だけのサービスで何かをされたいわけではありませんから、事業会社との連携等によって、お客様の生活がより便利になることを追求していきたいと思つていきます。セキュリティを確保した上でシステム連携できるAPI (Application Programming Interface) を活用して、

方でシステムをつくってきました。今

後、スピーディーに安全、確実なサービスを提供していくため、人材の拡充やプロセスの見直しに現在チャレンジしているところです。新規事業開拓も金融機関に対する規制のある中で、お客様によりよいサービスを提供すべくさまざまな事業者と協業してイノベーションを起こしていくために、多様なチャレンジが必要だと思つています。

そのために、自分たちのやり方を変えていくようなカルチャーを生み出す研修も実施していますし、外部のスキルをもった人材の中途採用も行つていきます。加えて、もう少し尖ったサービスを生み出すために、社内組織だった「イノベーションラボ」を子会社化することで、エンジニアなど多様な人材が入社してくれており、面白いサービスの誕生を期待しています。

もう一つ、アライアンスという観点で、スタートアップ企業の事業づくりをお手伝いする「デジタルアクセラレータープログラム」を実施しています。提携できる会社があれば一緒にサービスをつくって提供することで、我々だけでは足りない発想や技術を補っています。例えば、AIの企業と一緒に、じぶん銀行ではAIが為替相

場を予測してドル預金の積み立てを自動的に行うといったサービスを提供したり、カブドットコム証券では公開企業の決算書をAIが読んで、これまで証券アナリストがつくっていたような決算分析レポートを自動的に作成するといったサービスを始めています。

## イコール・リスpekトが コミュニケーションの基盤

——これからの銀行の役割は？

私見ですが、変わるところと変わらないところがあると思つています。お客様によりよいサービスを銀行品質でお届けするという本質は変わらない。安心・安全を担保し、お客様の大切なものをお守りするのが私どもの重要な使命です。金融のプロフェッショナルとして、お客様のご相談にのる、大きな金額の資金を提供するといった役割は変わらないけれども、やり方としてはもっと離れた場所でも例えば3D画像の技術を使って社員がお宅にイメージとしてお邪魔してサービスが提供できるようになるかもしれません。金融取引についても、サービスへのアクセスも操作もさらに簡単になっていくと思

例えば、クラウド会計システムのフリーと提携して法人のお客様の請求書の消し込みを自動的にやっていたりとか、給料のお振込みを弊社のバンキングシステムとデータを自動連携できるサービスを開始しています。

——今まで銀行はお客様の大事な金融に関わる情報を長い年月をかけて守ってきました。お客様のお金にまつわる大事な情報を外に漏らさないという信頼を蓄積してきています。そこはAPI連携の中でも最重要事項の一つとして取り組んでいます。

——御社のデジタルトランスフォーメーションの課題は？

ITの時代は昔からの伝統的なやり方、AIを教育できる高度な業務知識や専門性を磨いていく人材がますます重要になってくると思つています。コミュニケーション力は必須です。システムをつくるとき、使う側とつくる側が一緒になってよりよいものをつくりあげる「アジャイル開発」が行われます。

システムのメンバーとビジネスのメンバーが一緒になって仕事をするとき、もっとも必要なのは「イコール・リスpekト」です。領域が異なれば、考え方も使う言葉も違います。お互いに理解が深まるような言葉の使い方のスキルも上げていかなければなりません。これは、私が仕事をするうえで大事にしてきたことでもあります。

デジタルの時代になつても、本質的に人が大切にしなければならぬものは変わりません。どれほど技術が進歩しよう、大事なのはお客様や従業員

——本日はありがとうございました。

### Profile Hirofumi Aihara

1990年3月大阪大学工学部卒業。同年4月株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行。93年4月証券企画部調査役、99年2月企画部調査役、08年システム部米州システム室上席調査役、12年システム部システム企画室次長、システム部アジアシステム室長、17年デジタルイノベーション推進部長、デジタル企画部長等を経て、18年6月よりシニアフェローデジタル企画部部長(特命担当)。





# 海

外子会社管理というと内部統制やコンプライアンスが問題というイメージがありますが、私達のお客様で一番多いのは「売上や利益の中身がよく見えない」という問題です。本社の経営層の方々にとって最も大事なやはり売上や利益で、その中身が生々しく見えてこないという戦略を策定できないのでとても切実な問題です。

## 経営分析の細分化、ローカル化を行う

こうした問題を抱えていた会社の例を一つ挙げましょう。この会社は、米国（シカゴ）と欧州（アムステルダム）にそれぞれ販売子会社を持った日本企業でした。欧州販社の売上が急降下したのですが、その原因が正確にはわかりませんでした。現地からは「既存市場が縮小しているのも東欧やロシア等の新興市場に注力する」という報告がありました。本社は「フランスがイギリスの4分の1の売上しかないのはなぜか」「デイトラーが良くないのか」「国ごとに原価率が大きく違っている理

由は何なのか」などもっと細かい情報を求めており、疑問が山積みでした。一方、米国販社では売上は絶好調でしたが、こちらは売れている理由がよく見えない。現地からは「米国は公共機関の顧客が多いから安定している」という話がありました。が、「公共機関の顧客への売上はどれくらいかの割合なのか」「その顧客層にはまだ伸び代はあるのか」「安定していると言いますが、原価率が去年より上がったのはなぜなのか」「好調なはずなのになぜこんなにキャッシュフローが苦しいのか」等、こちらも疑問が山積みでした。

こうした疑問を現地に投げかけると、例えば「公共機関の顧客はだいたい半分くらいで、長年営業活動しているからもう全米を網羅していると思う。公共機関への売上は安定しているし今後も続くだろう」というような直感的な回答は得られるのですが、データに基づいた回答でなければ本社側は納得できません。一方、現法の規模にもよるでしょうが、販売活動に日々忙殺されている現法に、「このデータを出して下さい。あの時は、不正も起こりやすいものです。現法の幹部がバックマージン不正を行っていたり、本社の月次レポートを改ざんしていたりといった例もありました。両社共に駐在員はいても、私達が入るまで長い間発見されずに続いていました。」

るので、本社も現法も同じ情報を見ながら深く実りある議論ができると思います。大変なのは、ここに至るまでです。試行錯誤のフェーズですから、スプレッドシートで「見たい」情報をどんどん分析して、両社で共有し、深く見える化していきま

## コミュニケーションの質と量を高める努力

システム以外のポイントを挙げるとすれば、やはりコミュニケーションションです。時差もあり言葉も文化も異なるので、本社と現法のコミュニケーションは量も質も不足がちです。見えていない絵が違ったり経営に対する温度差が大きかったりすると、せっかくテレビ会議をしても、表面的な良い情報しか出てこず、逆に「見えない化」が進んでしまいます。

本社と現法の距離感が大きい

距離感を縮めるには徹底した「見える化」とそれに基づいた深い議論をするに尽きると感じています。「見える化」を進めていく過程で最初は丸裸にされることに現法側が抵抗を覚えることもあります。痛いところを本社が突いていかなければならない場面もあり、摩擦が生じることもあるでしょう。しかし、同じ経営課題を見つめながら一緒に戦略を考えていく協力関係ができてくると、距離が一気に縮まるときがあります。冒頭紹介した会社では、最近ではテレビ会議が盛り上がり過ぎて3時間を超えることもザラです。日本語を話さないイギリス人の現法社長と英語を話さない日本本社の人々の方々の会議ですが、深い議論を散々してきた仲なので完全に互いの能力や人格を認め合っていて、話が極めて生産的です。通訳をしながら会議を

米国公認会計士  
モーゲンスターン・シカゴ 代表  
村田幸伸氏

## Viewpoint ● 欧米で起こった事例紹介とその対策

# 海外子会社「見える化」の実態

データの最新版を……。こういう切り口での分析を……」とたびたびレポートを求めたのも実際には困難です。日本人と外国人では「細かさ」や「スピード感」が圧倒的に違うので、現地にそこまでは求められない企業も多いのではないのでしょうか。

このケースでは、まずは欧州と米国の両社の会計データを私達がすべて抜き出し、本社の経営層の方々が見たい経営データをあらゆる切り口で分析し「見える化」していききました。深掘りするほど、現法に対して「ドイツは粗利率をまだ上げられるし、売上の伸び代もあるのでは？」といったデータに基づいたリアルな投げかけができるようになり、本社と現法が同じ絵を見て深い議論ができるようになりました。

私達が行ったのは、経営分析の細分化、ローカル化です。海外子会社の場合、国によって顧客層も販売チャネルも原価率も異なることが多く、全社的な定型的経営分析では本当に見たい情報が見えてこないことが多いようです。また、同じ国でもその時の状況によって経営層が見

進めていく私も楽しくて仕方がないほどです。ここまでくるとコンプライアンスや内部統制の話も痛いところを指摘するのではなく、一緒に必要かつ現実的な対策を考えていくようになるので、不正リスクもとても低くなります。「コミュニケーションにはかなりの英語力が必要では？」という質問を受けることもありま

す。実は私は英語が苦手で、長年、上手とは言えない英語を使っています。ですから通訳者のようなことはできませんが、その会社の商品やビジネス形態や経営状況を理解している中で、日本本社の方の話を聞いて意図を理解し、それを自分の言葉で数字を交えながら相手に伝えることができます。現法社長とも日頃からよく話している中で、彼が伝えたいことや生々しい現地事情も私の言葉で本社の方に話すことができます。よく外国人の現法社長から「英語は下手だけど通訳は素晴らしいね」と言われます（笑）。ビジネスコミュニケーションは、英語力よりも、ビジネス理解度の方が大切だと感じています。自社のビジネスに精通した社員の

たい情報は変わっていきます。その都度、本社から経営レポートの変更を依頼していたのでは、現法は「またか！せっかく作ったのに！」と不満を感じてしまいがちです。その面倒な部分を私達がお手伝いさせていただきますました。どんなに面倒でも、経営層の方々が見たい経営情報をフレキシブルに出すのはとても重要なことだと思います。新しい情報が見えたら、さらに見たいものが出てきます。トップの意思決定のタイミングや角度が少し変わるだけで、末端では大きな違いになってしまいます。

## 試行錯誤のフェーズが重要

得たい情報をフレキシブルに得るには、継続的に追いかけてい肝となる情報がある程度固まってきたところで、TableauなどのBI（ビジネス・インテリジェンス）ツールを使ってデータ生成の自動化・リアルタイム化を行います。ここまでくれば、あとは随時見たい情報をチューニングしていく感じにな

方で少し英語ができる方であれば十分だと思います。経営の見える化にITはもちろん大事です。今は次々に良いシステムが出てきます。しかしシステムを導入するだけでは見えることに限界があることを現場で痛感しています。経営データを深く突き詰めていったり、コミュニケーションの質と量を

高める努力を怠らなかつたりする効果が想像以上に大きいと実感しています。私達は日本企業と海外拠点を繋ぐ黒子としての役目を担っていますが、特にコミュニケーション部分は十分でないと感じています。今後もし試行錯誤しながら積極的に取り組んでいきたいと思っています。

### Profile

**Yukinobu Murata**  
大学卒業後大手建設会社に入社し約7年間勤務した後、2002年に米国公認会計士試験に合格。これを機に渡米しロサンゼルスに現地会計事務所勤務。2003年に現地で独立し2016年からはシカゴに本拠地を移転。日本企業の海外子会社管理業務を軸に活動中。米国公認会計士





# グローバルの本質は、 多様な価値観を受け入れ、 共に働き、結果を出すこと。

株式会社NTTデータグローバルソリューションズ

第一製造事業部統括部長

長澤昭彦氏

## 真にグローバルな ビジネスを求めて

——ご経歴を教えてください。

大学卒業後、大手SI会社に入社しました。そこでSAPと出会い、13年間SAPに携わる事業に従事しました。SAPの領域としては、財務会計・管理会計といった基幹業務を行ってきました。大学の専攻が経営学でしたし、管理会計系の仕事をやりたいという思いが学生の頃からありました。経営を勉強するなら企業の基幹業務をまっすぐと理解することが必要です。そのためにはERPという仕組み

で理解していくのが早いと思い、基本的にはERP專業会社を選んで就職活動を行いました。

新卒で入社した会社は基本的には国内案件を中心とした会社でしたが、その会社で最後に携わったプロジェクトが、世界3カ国、8拠点に展開するグローバルなプロジェクトでした。それが、大きな刺激になると同時に、当時の環境で引き続きグローバル案件を推進していくことの限界を感じたのが転職のきっかけとなりました。

——今の会社を選ばれた理由は？

海外に出てプロジェクトをやりたいという思いが強くなりましたから、それが実現できる会社はどこかを

考えました。グローバルな会計事務所系のファームからも内定をいただきましたが、そうした会社の業務は日本は

日本リージョン、米国は米国リージョン、ASEANはASEANリージョンという具合に地域で縦割りされていて、日本のコンサルタントが、他の地域に向いてプロジェクトを進める機会は少ない、と私は理解しました。

一方、NTTデータグローバルソリューションズ(GSL)という会社は、NTTデータが持つ約1万人のグローバルSAPリソースをうまく使えるし、かつ自分たちが海外に行ってもプロジェクトに参加できるという環境に魅力を感じました。NTTデータ

私たちがつくったSAPのテンプレートを渡して、現地でローカライゼーションを行っていただきつつ、私たちはこのプロジェクトのグローバル統括(CoE/Center of Excellence)として支援を行っています。

## 互いをリスペクトしながら

### チームで結果を出していく

——お仕事のやりがいが一番感じるのは？

プロジェクトマネジャー(PM)は一人では何もできません。チームで助け合いながら、各々の強みを発揮できる分野、タスクで活躍してもらって、プロジェクトがお客様の期待値に込えられたときが一番のやりがいですね。チームで結果を出していくためには、人と人との尊重、相手をリスペクトしてやっていくことが大切だと思います。

当社のミッションは、日系企業のグローバル展開を日本品質でご支援していくことです。我々の事業部の社員の20%以上は外国籍で、案件も50%以上は海外案件です。やはり日本企業はグローバル展開で困っている会社が多く、人材面でもコミュニケーション面

でもきちんとして支援していくことが私たちの使命だと思っています。

——外資に比べて日本企業はグローバルなシステム統一が進みづらいという話も聞きます。

そうした難しさはありますね。良し悪しは別として、日本人はトップダウンがあまり得意ではないし、和を重んじますから。日本企業はトップダウンで型にはめるといっても、コミュニケーションをとりながら上手に使うという方法をとります。それを、私たちがお手伝いさせていただき、幸いにも高い評価をいただいています。

## 海外の価値観と

### ぶつかりながら仕事を することで得られるもの

——グローバルな人材とは、どのような人材だと考えますか。

実は私の案件では、海外リソースを使わずにスタッフを全員海外に連れていくことがあります。3週間現地、1週間日本、3週間現地……を繰り返します。グローバルという言葉は頻繁に使われますが、私はグローバルとは「価値観が多様な人たちを受け入れて、

ループの1万人の仲間がいると同時に、会社そのものは社員数400人程度で2012年設立の若い会社の自由度があります。自分でやりたいことが明確にあれば、それをやらせてもらうことができます。

——今のお仕事の具体的な内容は？

現在進行中のプロジェクトの一つに、愛知県の大手部品メーカーのグローバルな経営管理基盤構築の仕事があります。世界60拠点に対してその仕組みを入れていく。経営基盤となるSAPテンプレートを作って、伝道師的に各拠点に伝えていくのが私たちの仕事です。具体的には各地域(ASEAN、中国、ヨーロッパ)のベンダーに

を外に移してみれば、自分の長所や実力をもっと広げることのできる会社があります。視野を広げてみて、少しでも興味を持たれたら、カジュアルに話を聞いてみるのもいいと思います。

——本日はありがとうございました。

## Profile

### Akihiko Nagasawa

2002年法政大学経営学部卒業。同年ERPコンサル会社入社。大手製造業の会計コンサル、海外展開案件のリードを経験後、2014年NTTデータグローバルソリューションズに入社。現在は、第一製造事業部の統括部長として事業部運営に携わるとともに、自動車部品業界のグローバル案件PMを担当。これまで担当した世界10拠点以上の海外展開で培ったグローバルPM力をベースに自社のさらなるグローバルビジネス拡大に注力。



# 海外子会社 見える化 サービス

- “ 売上の中身がよく見えない。データ分析不足でどの地域を、どの顧客を攻めるべきか見えてこない。  
- 海外事業担当役員 -
- “ 売掛回収や在庫削減など基本的な事がうまくいっていない。理由がはっきりしないので対策も見えてこない。  
- 経理部海外担当部長 -
- “ 現法外国人幹部達のコミット度が見えない。経営目標や実施計画をしっかりと共有できている実感がない。  
- 経営企画部長 -

## 売上の見える化

あらゆる切り口から売上分析を行い、売れている（又はいない）顧客群、地域、商品群などのトレンドを見える化します。

## 原価（粗利）の見える化

儲かっているのはどこか、原価の変化の理由は何か、価格変更は必要かなどを各種分析から見える化します。

## 在庫の見える化

過去の出荷トレンド分析から未来の出荷を見える化し適正在庫量を設定。リードタイムを加味し在庫削減を計ります。

## 経営課題の見える化

各種分析から取り組むべき経営課題をあぶり出し、本社と海外拠点のパイプ役として課題の浸透や進捗をフォローします。

## 将来予測の見える化

仮説や推測などの変数に応じて動く予測 P/L やキャッシュフローを作成。様々なシナリオに応じて変化する未来を予測します。

## 代理店の見える化（買収）

企業買収や事業買収を通して、ブラックボックス化しがちな海外販売代理店の販売状況や市場トレンドを見える化します。



アンケート  
海外子会社 他社はどこまで見えているのか!?

海外子会社見える化サービス特設サイトで実施中

[www.kaigaimieruka.com](http://www.kaigaimieruka.com)

カイガイミエルカ

お問い合わせ先



村田幸伸 米国公認会計士  
モーゲンスターン シカゴ 代表

Morgensturn Inc.  
500 N Michigan Ave STE 600  
Chicago, IL 60611 USA  
info@morgensturn.com