

JBA JOURNAL

Vol.19 2020 SPRING

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

新しい価値を
創り出し、
世の中に広め、
スタンダードにしたい。

株式会社シンフィールド
代表取締役

谷口晋也氏

■ 従業員不正と経営管理

渡辺樹一

■ シニア活躍を実現するために、今なにが必要か。

佐藤光昭氏

新しい価値を創り出し、 世の中に広め、スタンダードにしたい。

株式会社シンフィールド
代表取締役
谷口晋也氏

既成概念を壊す

——マンガマーケティング®を始められたきっかけは。

前職のインターネット広告の代理店の時に、バナー広告にマンガを使っていたクライアントのクリック率が高かったため集客のツールになるのではと考えました。そこでマンガとWebマーケティングを融合させたサービスが成り立つのではないかと思ったのです。考えてみるとマンガなら難解な内容でもつい手に取ってみたいくなる。マンガにはストーリーがあり、わかりやすく共感を生みやすいという特性があ

ります。今まで見てもらえなかった人にも見てもらえる可能性が高く、マーケティングツールとして有効だと考え、マンガマーケティング®事業を立ち上げ、現在に至っています。

——いちばんのご苦労は？

今までになかったものを創り出して認めてもらうことが、いちばん大変でした。最初はマンガを広告に使うという文化が根付いていなかったため、それを受け入れてもらうのが大きなハードルでした。インターネット上のコンテンツやWebマーケティングにマンガを使うという発想が当時はなかったのです。1年ほど続けるうちに、大手飲料メーカーの女性向け健康食品に取

り入れられたのが評価される実績となり、B to C 中心にサービスを広げることができました。

——B to Bのお仕事は？

当初はマンガは娯楽としてのイメージが強く受け入れられなかったのですが、最近では状況が変わってきました。結局見るのは人ですから、B to B のWebマーケティングが盛んになるにつれ、「わかりやすさ」を考慮してマンガにするケースが非常に増えています。B to B の場合、目的をもって企業のHPに入ってくる人が多く、ニーズが顕



Profile
Shinya Taniguchi
1981年生まれ。福岡県直方市出身。2006年シンフィールド設立。インターネット広告代理店での経験を活かし、2009年よりマンガマーケティング®事業を開始。

在化されているためマンガ化により理解が深まり成果につながりやすくなります。

マンガの内容から 集客方法までも提案

——御社の強みは？

強みは3つあると思っています。1つはマンガクリエイティブをつくるだけでなく集客、マーケティングまでカバーできる点。デジタルマーケティング、マンガ家インフルエンサーの活用、提携マンガアプリからの送客なども提案が可能です。また新卒採用支援であるジョブマンガでは、全国の大学1000キャンパス以上にマンガ冊子を配布できます。これができるのは世界でも弊社だけだと思います。

2つ目はマンガの内製化により制作期間が短縮でき、柔軟な対応が可能な点。3つ目は有名なマンガとのタイアップ支援です。長年の実績から大手出版社や多くのIPホルダーとのつながりを作ってきました。そのため様々な作品と企業のコラボレーションを企画から支援することができます。

——高知県にマンガの制作拠点を置か

れていますね。

高知県は人口当たりのマンガ家輩出率が日本で、やなせたかし先生や西原理恵子先生など高名なマンガ家を輩出し「まんが王国・土佐」と称して、「まんが甲子園」などのイベントを続けています。そうした県であれば事業として親和性があると考えました。海外でのマンガ制作も検討しましたが、制作拠点を作るなら国内でマンガで生きたい人を採用しマンガ家としての働き方を提供して雇用を創出したいとも考えました。

またこれは私たちの働き方改革の環境でもあります。登録マンガ家さんに依頼していたときは、大きなディレクションコストがかかっていました。マンガ家さんに連絡がつかなかったり、修正の回数が増えると様々な問題が発生したりして、長時間勤務せざるを得ない状況にありました。内製化によってその負担を減らし、社員に働きやすい環境を整え、制作時間の短縮でクライアントへよりよいサービスを提供できるようにになりました。結果的には一部内製化によりクライアントからの依頼が増え、登録マンガ家さんへの発注総額を増やすことができました。

——やりがいを感じるのは？

クライアントの訴求したいターゲットへ情報が伝わり売上アップや問い合わせが増える等、成果が出たときです。誰もが知っている人気マンガと企業タイアップをプロデュースして、結果SNS上で拡散し、クライアントに非常に喜んでくれた案件もありました。そんなときは凄く嬉しいですね。

コンバージョンレートの上昇で言えば、B to B系のコンサルティング会社で資料請求が今までの4倍になったケースがあります。ただし、必ずしも数字が上がれば良いというわけではありません。確度は低くても顧客との接点を増やしたい場合もあれば、そのサービスのニーズが高いユーザーだけを獲得しなければならぬ場合もあります。クライアントの状況や希望に応じて、マンガの内容や集客方法の提案は変えています。そこまで行うから、マンガマーケティング®なのです。

——これからの目標は？

3つあります。1つは、ビジョンの実現です。私たちは「当たり前を創り出す」というビジョンを掲げています。私は一企業が生み出したサービスや商品が世の中の当たり前になることは非常に価値があると思っています。当たり前にするには社会に必要とされ

多くの人の役に立つものではない限りなりません。広告やプロモーションをするとなった際にマーケティングツールとしてマンガという選択肢が当然のように検討されるようにしたいと思っています。今、書店では「マンガでわかる」シリーズがたくさん並び、マンガのわかりやすさや必要性は浸透してきているように思います。

2つ目は日本の課題の解決です。マンガは日本の文化として世界に浸透し多くの支持を集めています。そうした日本文化が少子高齢化で描き手が減り衰退の恐れがあると思っています。中国や韓国の台頭で、マンガと言えば日本というイメージが変わる可能性もあります。マンガマーケティングの市場を創り出し、昼はマンガクリエイティブの制作、夜は自分の作品を描く環境を提供することで、マンガで生活できる人が増え日本の文化の発展に貢献できると思っています。

3つ目はSDGsの推進です。私たちは自社の売上や利益の追求ではなく社会や多くの人から必要とされる存在になりたいと思っています。そのため、できる持続可能な目標を定め、社会に貢献できるように取り組んでいきたいと思っています。

筆

者の調査によれば、直近6年間（2014年1月～2019年12月）に第三者委員会報告書等の調査報告書として公開された上場会社の企業不祥事262件のうちの4割近くが従業員不正であり、その内「会社資産の不正流用」が26件、不正会計が36件、製品偽装や品質・性能・データ偽装、検査不正、談合、不適切融資等のその他コンプライアンス違反が34件となっている。本稿では、これらの内の不正会計、その他コンプライアンス違反の計70件についての背景的原因と経営管理の観点からの解決策をお伝えする。

事例の概要と背景的原因

図表1は、不正を行った従業員の心理が読み取れる事例から7件を抜粋したものである。いくつかの共通点が見られることにご注目いただきたい。
共通点①▶売上や利益にせよ、品質・性能データや納期にせよ、事例の全てが数値目標達成のために行われている。
共通点②▶「成績を良く見せたい、経営陣の期待に応えたい」という昇進への思いや、「数値目標が未達の場合の上層部からの責任追及や叱責を回避したい」という保身の思いが動機となっている。

これらの共通点の①と②は、日本企業の特徴であるところの終身雇用を前提とした新卒一括採用方式に基づいた組織運営（様々な職種を経験させつつ適材適所を図り、努力すれば誰もが上位職に就ける、従業員の感情的な一体感（共同体的一体感）を求める組織運営）に起因する事象であり、③の要因を生み出している。全70件の事例の8割に「数値目標達成への強いプレッシャー」、3分の2に「問題のある組織風土」（その両方が見られる事例は5割）、4分の1に「組織の閉鎖性の弊害」が見られている。特に「問題のある組織風土」の過半は、「モノが言えない」、「自由に議論ができない」といったものであり、このような「風通しの悪い組織風土」が、不正の温床とな

ると同時に、組織の生産性の低下や経営層がリスクを把握できない状況を作り出している。

背景要因の解決策

前記③の3つの背景的原因への解決策は以下の通りである。

解決策1 目標の妥当性確保と目標管理

事業部門等へ数値目標達成へのプレッシャーをかけることは、経営上当然のことであるが、目標設定の際、人員や設備、

技術上の能力、市場の動向等の面から妥当性のある数値目標を事業部門等との合意のもとに設定することが肝要である。これは、現場に、健全で合理的なプレッシャー、説明責任を与え、また、不正の正当化を排除する。その上で、設定した目標の達成度合いの予実分析、管理を行うことである。目標管理は、改善活動を促し、企業集団の利益の増加に繋げるものである。ポイントは、計画の数値目標の合理性の裏付けとなる定性面（アクションプラン）を評価、

図表2: 「企業価値毀損の組織」から「企業価値向上の組織」へ

企業価値毀損の組織	風通しの悪い組織（現象）
共有する価値観 「命令と指示待ち」のパラダイム（相談しにくい環境）	従業員不正が起きた企業で多く見られている現象
全体最適より個別最適を優先する組織	他の部署の情報が流れてこない 技術、製造、営業、管理その他で協力し合うことができない（組織生産性の劣化）
摩擦を回避する組織	都合の悪いことは棚に上げて先送りする（⇒問題の隠蔽）
例外対応ができない組織	例外が許されないために、そのルールに無理やりはめ込もうとして不正に繋がるような拡大解釈や裏技を考える。（⇒不正なプール金）
同質性を求める組織	同質化した従業員のモラル（士気）を高めて（時として実現不可能な）目標達成を目指すマネジメント

企業価値向上の組織	風通しの良い組織（現象）
共有する価値観 「自発性と自律性」のパラダイム（相談しやすい環境）	グループとしての企業理念が共有された上での
個別最適より全体最適を優先できる組織	他の部署の情報が流れてくる 技術、製造、営業、管理その他で協力し合うことができる（組織生産性の向上）
摩擦を乗り越えて相互理解が深化する組織	結論を出してそれぞれの役割分担を決めることができる
例外対応ができる組織	ルールを状況の変化に合わせて柔軟に変更することができる
多様性を活用する組織	従業員の多様性を束ねて機能的に統合し、合理的な共通の目標を実現させるマネジメント

Viewpoint ● 不正防止と風土変革のための3つの解決策

従業員不正と経営管理

渡辺樹一
 ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
 シニアアドバイザー／USCPA, CIA, CFE

図表1: 不正を行った従業員の心理が読み取れる事例（抜粋）

企業	不祥事の概要（調査報告書をもとに筆者がまとめたもの）
1 航空測量最大手A社（2016年）	衛星副事業部長が、トップの期待に沿いたいとの思いから、数値目標達成のため、2年間にわたり、工事進行基準における原価見積の調整による売上、利益の前倒し計上等の不正会計を行った。背景的原因として、衛星事業部を成長基盤にのせてきたとの自負心、数値目標達成への強いプレッシャーや上下下達で、自由闊達に議論できない企業風土があった。
2 しゃぶしゃぶ最大手B社（2014年）	店舗の料理長が、会社からの業績向上の期待に応えたいとの思いから1年以上にわたり、銘柄牛の偽装を行った。背景的原因として、理論原価率に基づく厳しい原価管理に基づく数値目標へのプレッシャーや、現場の意見が上層部に伝わりにくい組織風土、良い肉を出していれば問題なしとする、現場での法令遵守意識の欠如があった。
3 道路舗装大手C社（2016年）	従業員らが、経営陣からの期待に応えたいとの思いから、会社の利益またシェアを確保するため、東北道路舗装災害復旧工事において、平素から同業他社と相互に良好な人的関係を築き上げ、受注を希望する会社が確実に落札できるように入札価格を調整するという談合を行った。背景的原因として数値目標達成への強いプレッシャーや支店から本店に対して適時適切な報告がなされない組織風土があった。
4 プラスチックフィルムメーカーD社（2014年）	工場の従業員らが、上司からの叱責を回避したい、自身への評価を落とたくないととの思いから、部門損益を会社が定めた計画に近づけるため、4年間にわたり、資材や仕掛品、原材料についての、棚卸の際の帳簿在庫の数量や金額の不正操作による棚卸資産の過大計上等の不正会計を行った。背景的原因として、数値目標達成へのプレッシャーと風通しの悪い企業風土があった。
5 鉄鋼大手E社（2017年）	親会社の複数の事業部門及び複数の国内子会社の従業員らが、長年にわたり、現場の声は上層部に伝わらないとの思いから、品質データの書き換え等の品質・性能偽装を行った。背景的原因として、生産・納期優先の収益評価に偏った経営と工場で起きている問題について現場が声を上げられない、声を上げて仕方ないという組織風土、閉鎖的な組織体制と経営と現場の乖離があった。
6 地方銀行F社（2018年）	執行役員や支店長、営業職員らが、上司からの厳しい叱責を避けたいとの思いから、営業目標達成のため、シェアハウスローンを含む収益不動産ローンにおいて債務者関係資料や物件関連資料、売買関連資料の偽装等の不正融資を行った。背景的原因として、営業現場の実態が勘案されない厳しい営業ノルマや短期業績反映度の高い賞与制度、コンプライアンス意識の欠如を伴う企業風土の劣化等があった。
7 郵便G社（2019年）	グループ会社の営業員が、営業目標達成のため、インセンティブ授受の意識や上司からの厳しい指導等を回避したいという意識から、5年以上にわたり、顧客の意向に沿わず顧客に不利益となる不適切な保険販売を行った。背景的原因として営業目標必達主義に基づく達成困難な過大な営業目標の設定、現場の声が経営層に届かない組織風土、リスクが持株会社に伝わらない組織の閉鎖性があった。

合理性を確保して進捗管理を行うことである。

解決策2 健全な組織風土の醸成

「感情的な一体感（共同体的一体感）」を求めるという日本企業の良い面を生かし、健全な価値観の共有を図る。そのために、企業風土の目標設定（これは企業理念から具現化される）を行い、従業員意識調査等により現状把握を行って、期待する企業風土の醸成を行う。そして、それを取締役会レベルでモニタリングし対応してゆくというのが解決策である。図表2は、「風通しの悪い組織風土」と「風通しの良い組織風土」（解決後）を俯瞰したものである。

解決策3 組織の閉鎖性の弊害克服

経営効率の観点から、組織の細分化、専門化は不可欠であるが、細分化、専門化された組織への権限移譲の仕方によっては大きな問題を発生させることがある。組織の閉鎖性の弊害は、例えば以下のようなものである。
 ✓各組織内の従業員が、自分の組織以外で何が起きているのか

知らず、知ろうとしなくなる。
 ✓自分たちの文化やルールが当然に思え、それについての適切性や見直しの必要性等について考える努力をしなくなる。

これらへの解決策には以下のようなものが考えられる。
 ✓従業員の異動や他部門との絆を深められる制度を設ける。
 ✓各部門が情報を抱え込み過ぎないよう、多くのデータを共有し活用できるようにする。
 ✓組織体系や分類を定期的に見直し、イノベーションが生まれるような見直しを行う。
 ✓期間限定目的達成型の組織横断的なプロジェクトチームの編成を行う。

報酬制度について、組織同士が社内競争関係に陥らないよう、組織同士が協力し合うことを促すような協調重視の制度を考慮する。
 以上、不正防止には内部統制強化に加えて経営管理上の施策があることをお伝えしたい。

シニア活躍を実現するために、 今なにが必要か。

ニコライバーグマン株式会社
CFO最高財務責任者 佐藤光昭氏

自分が真に貢献できる道

——入社の際から教えてください。
きっかけはエージェントからの紹介でした。ニコライバーグマン社は設立15年ほどの会社ですが、2015年頃から急拡大し、1〜2年で店舗は倍近くに、従業員数も100名以下から150名近くに増えていました。必要な資金量も増え、会社としての管理体制もつくらなければならぬ時期でした。財務の専門家がいないれば会社を回していけない状態でした。私は出光興産に36年間勤めましたが、退職後は「発展途上の会社の手助けをしたい」と思っていました。

実は当初、エージェントからは、「何人か紹介したけれど、全部ニコライさんに断られてしまった。佐藤さんの希望（年収）額とは少し違うけれど会ってみてくれませんか」と言われて会ったとき、「相当困っている」と感じました。道は他にもあったと思いますが、体制が整っている上場企業では、誰がやっても大差ありません。しかし小さな会社の財務担当はそうはいきません。もともと花が大好きだったこともあり、「私が入れば貢献できる」と思い、入社を承諾しました。

——入社後、印象深かったことは？

「よく今までもっていたな」と思ったことですね（笑い）。ニコライは優れたアイデアマンです。しかし、そのある社外プロジェクトに参加したり、NY時代、ゴールドマンサックスへ1年間研修に出してもらうなど、外の人と付き合う機会を持たなかった。地域の子どもの会長の会長もやりました。そうした経験がもの見方を広げてくれると思います。

——向上心、チャレンジ精神を維持し続ける秘訣は？

私が今の状態を保っているのは、53歳から始めたマラソンのおかげだと思います。当時、仕事はマネジメント中心でワクワク感がなく、挑戦することもなくなっていました。「これはまずい！」と感じて、始めたのがマラソンでした。マラソンは年間目標を立て、準備をして、達成していく。達成したら、次の目標をつくり、準備をして、クリアしていく。チャレンジの繰り返し。身体に染みついていてるので、新しいことを始めるのが苦にならないし、挑戦する面白さを仕事で感じられていくのだと思います。

マラソンは準備の競技です。どんな準備をしたかで結果が決まる。スタートラインに立った時、9割方ゴールタイムは決まっている。残りの1割は準備を活かすレースマネジメントです。目標を立て、計画を立て、実行してい

アイデアを事業化する人間がいなかった。急激に事業規模が膨らんだので、今までの資金量では足りなくなっていた。入社した10月が決算月でしたから、まずは翌年度の年間事業計画をつくり、1年分の資金繰り表をつくって、銀行へ借入の相談に行きました。11月に決算書をもって再び訪れても貸してもらえないのは信用保証協会の残り枠だけ。しかし、幸いなことに拡大した店舗で売上が伸び始め、月次の決算が好転してきた。夏前に好転した数字を持って銀行を回り、前年比の数字を見せながら融資のお願いをしたところ、一行からOKが出て、政策金融公庫も貸してくれた。これで資金の心配なしで、いろんなことができると安心

くと。これは仕事と同じです。さらに、長く走ろうと思えば正しい知識をもってトレーニングしなければ故障しますから、私は大量の本を読んで知識を得し、ランナーズマイスターのシニア資格（市民ランナー指導資格）も取りました。その中からよいと思ったものを自分で試してみ、取り入れるかどうか決めていく。これも仕事の前提です。新しい情報が入ってきたときは、ちょっと試してみ、危ないと思ったら辞め、いいものだけを残していく。これらは危機管理の基本でもあります。

生きる「信条」をつくる

——読者にメッセージを。

若い方々には、自分の生きる「信条」をつくること、どういう人間として一生を終えたいかを考え、決めて、実行したら良いと思う。ステイブ・コヴィーの『7つの習慣』（キングベアー社刊）でこうした考えに出会って、私は「自分はなんのために生きるのか」を考え、「周りの人の役に立って喜んでもらうために生きているのだ」と決意しました。コヴィーは「インサイドアウト」という言葉も使っています。

しました。

「手が動かせる」ことが必須

——互いによく巡り合わせでしたね。いい選択をしたと思います。スタートアップ企業は、採用時、若い人財を集めようとする傾向がありますが、経験の浅い企業にこそ、経験豊富で実務に通じた人財が必要です。そうでないと、外部の専門家頼りとなり、大きな費用が生じてしまう。ニコライバーグマンでは、私が入るまで、その費用が年間1600万円かかっていました。それが今は税務申告のみで100万円程度です。そうした構造になっているのは当社だけではないと思います。

自分からコミットする。自分が変わること、同じことをしていても、見方や考え方がガラリを変わります。そうすると人生とても生きやすくなると思います。

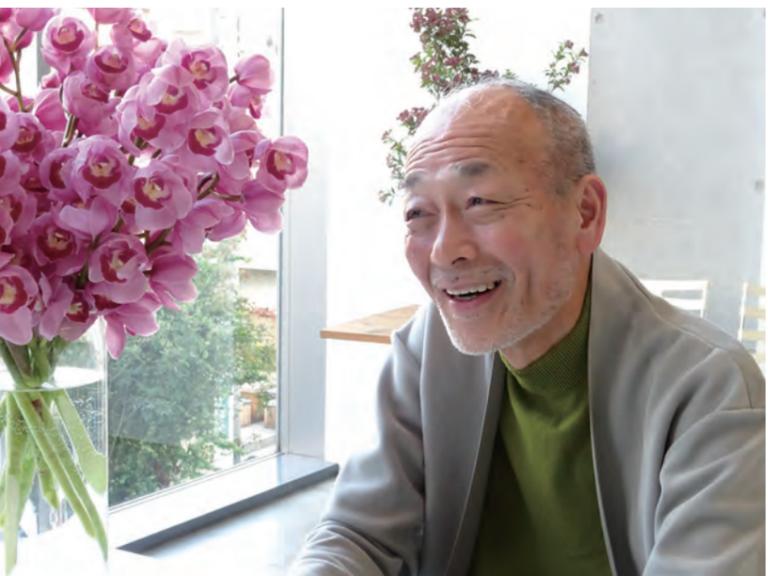
——本日はありがとうございました。

——シニアの方々にもっと活躍してもらうには？

人材紹介事業者がシニアに焦点をあてて、必要としている企業につないでいく。「今外注している部分を内製化すれば、これだけの成果がでる」と企業側にアドバイスしていく機能が今の日本に求められていると思います。

雇われる側としては、まずは「手が動かせる」ことが必須です。例えば、決算書、事業計画書や資金繰り表、銀行に説明する資料などが自分でつくることが求められます。そのためには、若いうちから専門性を身につけることが大事。それも、おそらく一つでは足りない。ニコライバーグマンでは契約書もすべて私が見ています。クライアントに海外のハイブランドやホテルがありますから、契約書の半分は英文です。出光興産時代、原油は海外から買ってくるので、契約書はほとんど英語でした。それを読んでチェックしなければ仕事にならないから懸命に勉強したことが、役に立っています。もちろん世の中変わっていくし、腕も鈍ってくるので勉強は続けています。

加えて、会社の外につながりをつくっておくことがとても大事です。私



Profile Mitsunori Sato

1954年、長野県生まれ。1979年出光興産株式会社入社。1989～92年 Idemitsu Apollo Corp（出光興産の100%子会社、ニューヨーク）で研修等。経理部次長、工場プロジェクトリーダー、経理部主幹部員、電子材料部事業統括マネジャー等を経て、2014年 Global OLED Technology LLC（米国バージニア州）副社長・CFO、2015年出光興産の同事業からの撤退により帰国。同年出光興産退職。2016年、株式会社ニコライバーグマン CFO 最高財務責任者。フロント産業株式会社監査役も務める。



JBA 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**正社員のご紹介**以外にも、**フリーランスや専門派遣人材**のご紹介をさせて頂いております。近年は急速に**働き方が多様化し、副業、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、働く事と社会貢献のリンク**など様々な働き方が尊重されつつあります。

正社員紹介サービス

経営企画や新規事業企画、アナリスト、人事・総務、AI 研究者等の人材にも多くご登録を頂いております。監査法人出身者、コンサルティングファーム出身者、日系・外資経理財務経理者など専任のコンサルタントが適合度の高い人材のマッチングをお手伝いいたします。



30 代後半
私立大大学院 (MBA)

経 験 システムエンジニアとして要件定義から設計、開発、テスト、運用まで幅広く関与、現在はコンサルティング会社で株式上場支援アドバイザー業務に従事。

現年収 800 万円
資 格 情報処理技術者



40 代前半
私立大学 (経済)

経 験 大手金融機関での法人営業、資金調達、経営戦略策定などに携わる。また出向先での海外駐在を経験し、日本企業の海外進出支援に携わる。(TOEIC810)

現年収 900 万円
資 格 中小企業診断士



40 代前半
私立大学 (経済)

経 験 中小監査法人にて監査業務を務める。海外企業へのリファードワークにも多く経験あり。(TOEIC815) 国際会計基準・米国会計基準・国際税務に強みを持つ。

現年収 650 万円
資 格 公認会計士

フリーランス紹介サービス

独立された公認会計士や税理士のフリーランスの方を中心に多数のご登録を頂いております (2020 年 1 月現在約 300 名)。正社員が決まる迄のブリッジ支援、急な欠員による人手不足など様々なニーズに対応いたします。



20 代後半
公認会計士

アバイラビリティ 週 2 ~ 3 日関与可能
出身 BIG4 での監査及びアドバイザリー、会計事務所
業務経験 決算支援、内部監査、IFRS 導入支援、業務改善、海外対応
TOEIC860



30 代後半
公認会計士・MBA・宅地建物取引士

アバイラビリティ 週 5 日関与可能
出身 BIG4 での監査、事業会社での連結決算、コーポレートガバナンス関連業務
業務経験 IPO 支援、連結決算支援、IFRS 導入、内部統制
TOEIC790



30 代前半
公認会計士

アバイラビリティ 週 3 日 ~ 4 日関与可能
出身 BIG4 での監査、事業会社での CFO 経験
業務経験 IPO 支援、M&A、IR



登録者の一部をご紹介させていただいております。ご紹介から採用に至るまで専任コンサルタントが一貫してサポートさせていただきます。ご質問だけでも構いませんので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。

JBA HR ソリューション株式会社

〒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 Email : 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 派 13-305045



わたしたちは持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています