

Vol.21 2021 MARCH

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

目の前の仕事と  
社会課題を  
結びつけながら  
仕事に当たる。

■ チェック&レビューの実務的視点 露無清介

■ 「快適性」という新たな価値観の協創を求めて。

脇一郎

グラビスアーキテクト株式会社  
代表取締役

古見彰里氏

# 目の前の仕事と社会課題を 結びつけながら仕事に当たる。

古見彰里氏  
グラビスアーキテックス株式会社  
代表取締役

## 戦略は組織に宿る

——ご経歴を教えてください。  
外資のコンサルティング会社で10年近く、中央省庁や独立行政法人、自治体の仕事に従事してきました。ITにまつわる産業構造を改善していく中で、新しい技術や業務プロセス、業務モデルが行政にも適用できるようになり、新しいものに取り組みことで行政をよくしていく。そうしたことを長くやらせていただいています。  
自治体の仕事を長くやってきた経緯もあって、地方の自律的経済成長の仕

組みづくりが私のライフワークになっています。  
2008年に、開発センターの立ち上げと事務所管理を担当するに当たって北海道に移住しました。その後、会社が北海道の開発センター閉鎖の判断を行い、私は東京に帰ってガバメント向けのコンサルを行うことに決まりましたが、地元やクライアント、ステークホルダーに対する責任を感じる中で、人と仕事を引き継いで独立しました。それが、グラビスアーキテックスです。  
——行政のデジタル化の遅れが際立った1年でした。  
自分の力不足も感じますが、行政の

デジタル化は圧倒的に遅れています。2060年には人口が今の6割程度に減少し生産年齢人口も減っていく中で、今の倍ほどの生産性を上げなければGDPの絶対値が維持できない。一人当たりの生産性向上は日本の経済構造上の一丁目一番地の社会課題だと思っています。我々が行政と地方を中心とした中小・中堅企業に注力しているのは、生産性の向上余地が大きい領域だからです。  
世の中の技術を活用すればできることはたくさんあるのに、紙文化や縦割り文化の弊害によって行政はデジタル化を活用できていません。なぜなら、「本当のユーザーは誰か」という視点

が抜け落ちていたからです。行政のユーザーは、市民であり、国民であり、経済活動を行う事業者です。しかし、ユーザーを職員と考えたIT化が進んだため、極めてユーザーエクスペリエンス（UX）が低いデジタル化が進んできた。必要なのはデジタルを使ってUXを高めるとい文化であり、組織であり、戦略です。我々の役割もそこにあります。  
——改革のポイントは？  
改革のセンターピンが組織であり、組織の力学であることは民間企業も行政も同じです。  
「戦略は組織に宿る」という言葉がありますが、例えば政策ごとに分けられ

た組織ではなく、ユーザーのライフイベントに添った組織づくりをするなど、デジタル化と同時に組織の在り方を見直していく必要があります。  
——個人情報問題は？  
個人情報情報を国に預けることの利便性の高さを、もつと国が示していかなければなりません。ネット証券の口座開設のために免許証のコピーを送るのに、国に預けてはダメとはならないはず。どれだけサービスが便利になるか、メリットがあるかが正しく伝わるのが重要です。

のと、そうでないものがあります。そうでない仕事でデジタル統制は必須です。コロナ以前からリモートワークの必要性は叫ばれており、従業員50名程度の当社でもバックオフィスはデジタル化しクラウド型の仕事ができる環境になっていきます。技術的にも成熟して安価にサービスが提供されるという背景もあり、生産性を上げ、利益を上げるやり方にシフトしていく機会でもあります。

実際に、中堅企業ではクラウド化でも仕事ができるシステムを入れたいというニーズは非常に高いものがあります。  
——デジタル化時代の組織とは？  
そもそもデジタル化は、人類や日本人が継続して幸せでいられるための手段です。デジタル化による生産性の向上は、必要最低限の生活や社会保障を維持できるモデルの確保に欠かせない。だから、当社は生産性にこだわっています。しかしそれは私どもが考える理想の社会のスタートラインに立つ

たにすぎません。その次に自由で成熟した個の集まりの社会を作っていくために、例えば人種や性別や年齢に関係なく、インターネットにつながる人たちが自由に活躍する社会を実現するために、最低限必要なベースを整えておきたいのです。  
デジタル化に対応できる組織とは、利益を生んで人に投資できる組織だと考えます。それには効果に対して利益を提供できる外向きの考え方が働くような経営が求められる。デジタル化できる会社は余力があるし、業務を改善して従業員の負担を下げて、余ったリソースを前向きにシフトしていく姿勢が見られます。

今、マイナンバーカードがあれば、コンビニで手数料半額で住民票や印鑑証明がとれます。しかし、そもそもなぜ紙でなければならぬのでしょうか。ユーザーであり、個人情報の持ち主である市民が、自ら自分の情報を得るためにわざわざ足を運ぶ必要があるのか。そこを疑っていく。証明が必要な機関が行政に直接照会をかけることが、技術的には可能です。そうした世界観があるはず。

「コンビニでとれる」は、そこにいくまでの一つのステップです。  
——中小・中堅企業のデジタル化のポイントとは？  
仕事には対面でなければできないも

——求められる人財像は？  
デジタル化すると、専門性を確保している人とそうでない人の差が顕著にあらわれます。デジタル理解の前に、会社にはなくマーケットに対してアピールできる実績や能力と言った専門性の確保が重要です。加えて、目の前の仕事と社会課題を結びつけながら、日々の仕事に当たれる人と一緒に仕事をしたいし、成長の伸びしろの少なさも、未成熟な部分が成

## 働く楽しさ、自由さに 気づく1年に

——デジタル化時代の組織とは？

——求められる人財像は？  
デジタル化すると、専門性を確保している人とそうでない人の差が顕著にあらわれます。デジタル理解の前に、会社にはなくマーケットに対してアピールできる実績や能力と言った専門性の確保が重要です。加えて、目の前の仕事と社会課題を結びつけながら、日々の仕事に当たれる人と一緒に仕事をしたいし、成長の伸びしろの少なさも、未成熟な部分が成

**Profile**  
**Akinori Komi**  
2001年朝日アーサーアンダーセン株式会社入社。翌年ベリクゴインスト株式会社（現PwC）に社名変更後、パブリックセクター戦略チームにて、公共機関向けのコンサルティング、プロジェクトマネジメントに多数あたると。2008年より北海道開発センターの立ち上げと事務所の管理責任者を担当するため北海道へ移住。2010年、札幌で唯一のコンサルティングファームとしてグラビスアーキテックス株式会社を設立。2020年現在、東京、札幌、大阪、福岡に拠点を置き、国内外の企業、官公庁にテクノロジーコンサルティングを提供。



# 筆

者が決算支援や業務改善プロジェクトに携わる中で、お客様より「担当者の資料が正しく作成されているか、チェックしてほしい」といった依頼や、「チェック体制をどのように構築すべきか」というご相談をいただくことがある。

このような場合、限られた時間の中でも成果を出せるチェック・レビューを実行することが1つの目標になる。このことは、企業の経理・内部監査などでチェックやレビューを担当する立場の方でも同様であると考えられる。

また昨今、AIなどテクノロジーを駆使した分析が目ざされているが、仮に分析をすべて自動化するにしてもまだ時間を要するであろうし、ヒトによる分析がすべての局面で突然不要になるわけでもないであろう。

## 決算資料チェックの3つの実務ポイント

そこで今回は、決算資料のチェックやレビューにおける基礎的な実務ポイントを振り返ってみたい。

# POINT 1

## 作成者とは異なる視点をもつ

チェック担当者が作成者の資料をチェックする場合、資料作成プロセスを検証する方法がある。これは作成者の計算した数字等の内容をつぶさに追う方法である。

もちろんこの方法でチェック効果が発揮されることも多いし、この方法でなければ気付けない事項もある。

しかし、この方法のみではチェック担当者が作成者と同じ視点で同じプロセスを辿ってしまう。その結果、作成者とチェック担当者の双方が同じ誤りを見逃してしまうかもしれない。この場合、チェックの目的は十分に果たされないことになる。

これに対する解決策の一例として、資料作成プロセスから少し離れて、「入口」と「出口」を意識してチェックすることを考えてみたい。図表1のようなイメージである。

ここでのポイントは、チェック担当者が作成者とは異なる視点（より広い視野）からチェックを試みる点である。

図表2：入口チェックなしの失敗例

- 1 棚卸資産の元データをもとに滞在在庫の一覧を作成したが、
- 2 データ中の残高合計額を帳簿残高と照らし合わせたところ不一致となっていた。
- 3 調べた結果、本来評価損を計上すべき在庫が抽出されず漏れていた。



しかし、分析を適切に行うには相応の経験や勘が必要であり、再現性が低く難易度が高いと指摘されることがある。確かに、分析には「これをやれば100%大丈夫」といった絶対的な公式が常に存在するわけでもなく、何をどこまでやって、どのように説明すればよいのか、実務ではそのような判断の連続である。しばしば一定の閾値以上の増減について分析するルールが用いられたりするのにも、この判断の難しさによるところがあるかもしれない。

## 分析の2つの視点

そこで今回は、分析を行う際の視点について考えてみたい。

### 視点1——因数分解

1つは、「因数分解」の視点である。増減の要因が1つしかない場合には比較的容易に増減理由・納得感を得やすいが、実際はこのようなシンプルなものばかりではなく、増減要因が複合的であるがゆえに分析の難易度が増すケースもある。

このような場合には、要因を分解することで内容がクリアに

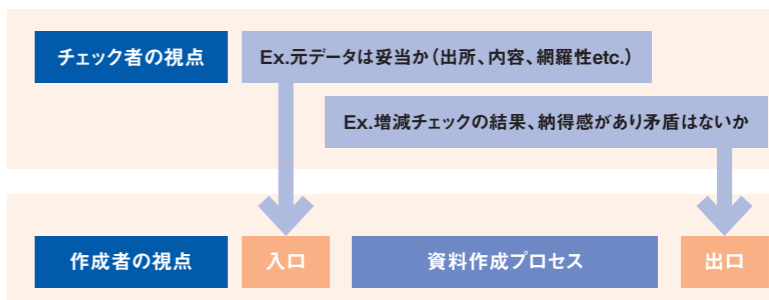
ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社  
シニアマネジャー 公認会計士  
露無清介

# 実務的視点

## Viewpoint ● 「気づく力」を高めるヒント

# チェック&レビューの

図表1：出口と入口を意識したチェックの視点



「入口」「出口」はその一例に過ぎないが、視点を変えることで気付けることもある。これを踏まえ、「入口」と「出口」で行う具体的なタスクについて考えてみたい。

# POINT 2 「入口」ではインプット情報を確認する

「入口」では、出口でアウトプットを生み出すためのイン

なるし、増減に対して理解や分析、回答もしやすくなる。

例えば売上であれば、増減要因は単価×数量で分解し、さらに単価は為替変動や単価改訂、数量は得意先や拠点、製品別に分解するなど、それぞれの要因に分解して分析することがある。

売上等の変数が複数になる項目は、因数分解の視点なしで手続や質問をすすめてしまうと内容が不明瞭のまま議論が進んでしまうかもしれないし、増減の質問に対して有意な回答を得られない可能性がある点に留意したい。

### 視点2——整合性

もう1つは、「整合性」の視点である。整合性は、増減内容を他の関連情報に照らした結果、これらが一致していることや矛盾がないことを意味する。

例えば売上であれば、売上増加に伴って特定の関連費用が増加することがあるが、そのような売上と費用の連動性を確かめることで何か発見があるかもしれない。また、税率差異分析のように、法人所得税の計算結果を理論値との比較で検証する方法も、整合性に着目した分析方法

アウトプット情報の妥当性を確認するタスクを考える。

具体例としては、インプットとなる元データの合計値が、関連する帳簿計上額合計などの情報と一致しているかどうか(使用データの完全性)といった類の手続である。

入口チェックを行わないことによる具体的な失敗例を挙げると、図表2のようなものがある。行っていることは、要するに同種の情報が含まれる別データとの突合であり、その差異を詰めることである。単純明快であるが、この突合の結果不一致があり元データ・前提の妥当性が崩れてしまう場合、結論は大きく変化し事態が深刻となる可能性もある。

このような事例は、特に会計監査(対応)の現場で起りがちであるが、監査を待たず企業内部で先手対応できれば手直し工数を減少、また監査対応がよりスムーズになることを期待できる。

また、入口(インプット)がそもそもそれで大丈夫か、といった検証視点は、決算書作成以外の場面でも活用できると考えられる。

法であると考えられる。

このような視点は実務ではお馴染みであり当然のことのようにあるが、ここで主張したいポイントは整合性分析が有効に機能すれば矛盾や異常、未知の事実気付けることが多い点である。目にした数値や情報を、整合しているはずの関連情報と照らし合わせる意識を持つことが、分析をするうえでの1つのポイントになるのではないかと考えられる。

\*

今回は分析の考え方について一例を述べたが、分析の視点には様々な切り口がある。また今後はテクノロジーの進化により分析手法がより多様化し、選択肢が増えていくことが見込まれる。実務においては限られたリソースを最大限活用するため、目的に応じて柔軟に対応できるよう工夫を重ねたい。

### Profile Seisuke Tsunumu

有限責任 監査法人(東証一部上場企業)を経て、2017年ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社へ入社。IFRS導入支援、決算早期化を含む決算支援、管理会計改善支援ほか様々な会計コンサルティング業務に従事。

# 「快適性」という 新たな価値観の 協創を求めて。

JBAグループ グループCEO

公認会計士

脇一郎

経済的便益だけでは  
豊かさを計れない時代は

——「快適性」「デジタル化」「SDGs」  
の3つを、今年のテーマとして掲げて  
います。

私が社会人となった1993年当時、経済的な豊かさ⇨幸せという価値観が一般的でした。企業で昇進すれば昇給し、儲ければボーナスが出た。「幸せ」⇨「高い役職と経済的な豊かさ」という単一価値観の世界でした。しかし、価値観が多様化した現在、「高い役職と経済的な豊かさ」に代わる、「幸

せ」の価値観は何かを考えたとき、「快適性」に思い至りました。

何が快適であるかは、当然人によって異なります。従来のように「高い役職と経済的な豊かさ」が快適と考える人もいれば、得るお金が減っても自分の時間が多いうが快適と考える人もいます。また、会社における役職よりも、ボランティアなどの社会貢献に価値を求める人もいます。

コロナ以降、サラリーをもらって生きている人々の多くは、リモートワーク等で自由が増えた。自分でコントロールできる時間が増え、仕事のやり方も自由度が増した。生活の自由度

計プロフェッションの果たす役割は？

そこには、経理財務の方々も含めて、数字を業としている我々への、一つの問いかけがあります。「自分たちの仕事は将来どうなるのだろうか？」という問いかけです。

統合報告書に非財務項目がありません。そこに、会社が価値を提供するものとして、どう数字にあらわすか。数字にするということは、可視化することです。従来の会計のベースだけではなく、もっと広い意味で企業経営、企業価値を可視化する。そこまで含めて、将来の仕事を考えていくべきではないか、というのが私の会計プロフェッションとしての問いかけです。

## 向上し続けようとする マインドを持つ

——人財に求められるものは？

価値観が多様化する中で、相手がいちばん大事にしている価値観、快適性を推し量る感受性と、それに対して適切に対応する言動は大事だと思います。それにはやはり、経済的な便益以外のSDGsのような視点が必要です。これが心の底からわかるためには、多くの人に接して多様化している

が増せば、おのずと自分が「快適」であると思う方向に向かいます。仕事と生活が不可分となっているのが現状でしょう。そうになると、仕事も含めた「快適性」が、ますます大事になります。

かつては儲かっている会社⇨いい会社でした。しかし今は必ずしもそうとは言いきれません。もちろん、利益がなければ会社は継続できませんが、利益だけでは継続できなくなっている。それは、会社が社会に貢献し続けることができなければ、いずれ社会から淘汰されていく、ということが分かってきたからです。また、会社が儲かって、成果主義という人事制度のもと、

価値観を敏感に感じ取ること、感じ取ろうとすることが大事だと思います。

もう一つ重要なのは、生涯自己啓発を続けようとするマインドセットです。ひと昔前は、経営者といえど、スタッフに業務を任せて自身は暇にしていることが美德とされてきました。ただ、今の経営者はそうはいきません。常に、今起こっていることを分析し、将来につなげる行動をしていかなければ、企業の存続はかたやいけません。あがった利益に安住している経営者は淘汰されます。生涯自己啓発し続け、少なくとも企業に在籍している間は、企業価値に貢献し続けるというマインドセットは不可欠でしょう。

——読者にメッセージを。

我々、経理財務の仕事は、リモート化、デジタル化していくと無機質になりがちです。最近ではClubhouseというSNSが広がってきていますが、これもアナログ的な触れ合いの大切さが現れたものであると思っています。無機質な仕事をしているからこそ、自分にとっても、チームにとっても、取引先にとっても、「どうすれば快適か」を考えることが大事だと思います。そうすると、デジタル化やSDGsの本質が見えてきます。

会社の利益が従業員に十分に分配されないということも分かってきたからです。その結果、従業員の会社に対するロイヤルティは以前に比べて低下し、在籍する魅力が低下した会社には、従業員が定着しなくなる、従業員がいなくなれば会社は継続できなくなる、このように会社の継続性（サステナビリティ）の問題となってきました。

そうした時代にあって、例えば、我々であればクライアントに利益ある提案をすることは当たり前で、それに加えて、我々と一緒に働いて、心地よい、快適であると思っただけのサービスやコミュニケーションの重要性が増してきていると感じています。

社内でも同様です。相手の快適性を感じ取った上で、自分のふるまいを考えて行動すればハラスメント問題は生じません。社内外問わず、相手の快適性を読み取って行動していくことが、我々サービス業の根幹をなすものであり、考え方だと思っています。

最近はやりの「デジタル化」も同様で、快適でないデジタル化は採用されません。デジタル化はいわば、経済活動のインフラです。もう一つのテーマである「デジタル化推進宣言」はデジタルを使っていかに快適な環境をつ

近年、デジタル化の進展で経理財務の仕事がなくなるのではと言われています。しかし、「企業価値を可視化し、どのように企業価値創造に貢献するか」を考えることができます。よい時期と捉えることもできます。そう捉えて仕事をすることで自分の将来や、経理財務の将来が見えてくるのではないのでしょうか。

### Profile

#### Ichiro Waki

中央監査法人国際部に会計監査業務に従事。その後、外資系企業日本法人の経理財務責任者や代表取締役をビジネス・アシュアランス（JBAグループ）に創業参画、グループCEO（2016年～）。日本公認会計士協会常務理事、国際会計士連盟（IFAC）企業等所属会計士アドバイザリーグループメンバー、早稲田大学会計大学院非常勤講師。




# 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・外資経理財務経験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。

 20 代後半  
東京大学（経済学部）


**経 験** BIG4 監査法人にて、金融機関の会計監査・内部統制監査業務に 2 年半ほど従事。日本語：ネイティブ、英語：ビジネスレベル以上で使用可能。

**現年収 資格** 600 万円  
公認会計士

 30 代前半  
東京大学大学院  
（農学生命科学研究科）

**経 験** 中堅小売業の事業企画を 2 年経験。現在は博士課程に在籍しながら他国との連結プロジェクトにおいて、調査・分析・解決策の提案を行っている。

**現年収 資格** 700 万円  
R、STATA、SPSS

 40 代後半  
韓国有名大学（法学部）

**経 験** BIG4 税理士法人にて豊富な国際税務経験を持つ。韓国語：ネイティブ、日本語・英語：ビジネス。家庭の事情から日本での就業希望。

**現年収 資格** 1200 万円  
韓国弁護士・公認会計士・税理士

## 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（2021 年 2 月現在約 400 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。

 30 代後半  
公認会計士

**アベイラビリティ** 週 4~5 日関与可能  
**出身** 事業会社で経理部の統括  
**業務経験** 連結決算支援、管理会計

 30 代後半  
公認会計士

**アベイラビリティ** 隔週 3~4 日関与可能  
**出身** BIG4 での監査及びアドバイザリー、会計コンサルティング  
**業務経験** 決算支援、IFRS 導入支援、内部統制、財務 DD  
TOEIC865

 30 代後半  
公認会計士

**アベイラビリティ** 週 3~4 日関与可能  
**出身** BIG4 での監査、事業会社の経営管理  
**業務経験** 連結決算支援、会計システム導入支援、IFRS 導入支援、内部統制、管理会計、関西エリア可能



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