

Vol.9 2017 AUTUMN

# JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

本質を理解し、  
解決に近づこう  
とする姿勢。

■ 経理アウトソーシングのススメ

■ 日本の会社で働き、身につけた当たり前が、  
世界で勝てる力となる。

松田賢一郎

村田幸伸氏

伊藤忠商事株式会社  
金属カンパニーCFO

松井紀雄氏

# 本質を理解し、 解決に近づこうとする姿勢。

In focus!

伊藤忠商事株式会社  
金属カンパニーCFO

松井紀雄氏

## イメージする力の重要性

——ご経歴を教えてください。

1987年に伊藤忠商事に入社し経理部海外経理課配属となりました。海外研修生としてアルゼンチンに1年半赴任後、帰国して国際金融部に6年、コロンビアとメキシコに計5年駐在しました。帰国後は機械経営管理部総括チーム、経理部決算管理室、経理部経理企画室を経て、2012年に12年ぶりに中南米CFOとしてサンパウロに海外駐在。16年の5月に帰国して金属カンパニーCFOに着任しました。

——印象に残る出来事は？

国際金融部時代、西豪州で鉄鉱山の権益拡張の案件があり、営業課長と担当者交えて金融機関を奔走しました。無事に資金調達を終えて、現場視察を思っていたところ、コロンビア駐在となり機会を逸しました。昨年、金属カンパニー着任後、その現場を見に行きました。広大な鉄鉱山を目にしたとき、心が震えました。「これが、二十数年前に自分が関わった案件なのだ。自分が調達に携わった資金の一部がこの山に使われて日本や豪州の経済成長に寄与しているのだ」と。現場を見て仕事の醍醐味、経理財務の仕事の真のやりがい、そうしたところにあると実感しました。

——この30年間で経理財務の仕事や役割もずいぶん変化してきました。

国際会計基準の導入や規制緩和などグローバル化の流れが加速する中で、内部統制は事後的な対応から予防措置の拡充へとシフトし、様々な局面でステークホルダーとの対話が極めて重要になっていきます。とくに財務情報のみならず、非財務情報を伝えていくことが求められ、自社の独自性をより鮮明に伝えて、理解していただくことが非常に大事な役割になっています。ただし、会社の良識の要としての経理財務、ラストリゾート（最後の砦）としての役割に変わりはありません。

内部統制やIR、統合報告書作成等、アドオンされてきた機能は多々ありま

——これからのあるべき人財像は？

三つあると考えています。一つ目は「本質を理解する姿勢」です。経理財務が扱う数字は、便利な世界の共通言語です。その数字の向こうに何があるかを理解しようとする姿勢、見極める力がとても大事だと思います。不都合な真実が深いところに隠されていたり、真の課題が埋まっていることもあります。そうした本質に迫らなければ、いくら立派な解決策を提示しても有効に機能しない。普段から、数字を通じて本質に迫ろうとする姿勢を養っておくことが大切だと思います。

二つ目が「解決に近づこうとする姿勢」です。問題の本質に向き合ったとき、自分なりに解決策を考えてみる。答えは一つではないし、簡単に見つかるものばかりではありません。それでもあきらめず自分の頭で考え続けると、アイデアらしきものが浮かんでくる。それを周囲に話してみると予想もなかったような反応があり、再び考える。大事なのは諦めず考え続けることです。こうして得た自分なりの「解」には、大きな価値があります。それを繰り返すことによって、気づいていなかった課題を掘り起こしたり、共感できる解決策を考えることができるよう

になると思うのです。

三つ目が「勉強を続ける姿勢」です。世の中、自分の知らないことのほうが多いという前提に立って、わからないことや不確かなことはすぐに調べて確認する。それを繰り返して、習慣化する。それがその人の進化に繋がっていくと思っています。

こうした能力を培うためにも、私は現場を知ることが重視しています。現場を知ること、一つの数字を説明するときも、具体性が増し、説得力も格段に増していきます。ここで挙げた三つの姿勢のすべてに繋がってくるし、想像力や創造力にも刺激を与えてくれます。若手の人たちにも、ぜひ現場に触れ、現場の方と話す機会を持つてもらいたいと思います。

——読者に、メッセージをお願いします。

これからは、企業の方向性や将来の姿が予測できるデータの提供が、ますます重要になってくると思います。そうした中で、企業は財務情報に加えて、定性的な非財務情報を有機的かつ相互補完的に関連付けて開示していく必要があります。経理財務部門は数字やルールのプロであることはもちろんですが、数字で表しきれない非財務情

す。各専門部署はあるかもしれませんが、経理財務の人間が、その人たちの役割や考え方、そして会社の戦略や方針をしっかりと理解してこそ、初めていい仕事ができるのだと思います。

——そのために必要なことは？

想像力が重要だと思います。自分が今の仕事をおろそかにすると何が起こってしまうのかをイメージする力。組織や社会に及ぶ影響を自覚する力。それを経理財務の若手の人たちにきちんと伝えていくことが私の大きな仕事だと思っています。

## 人財に求められる

### 「三つの姿勢」

報、いわば魂の部分をもきちんと理解した上で仕事を進めることが一層求められる。

経営環境は決してよいときばかりではありません。どんな環境にあっても経理財務の立場から、アセットの質を高めバランスシートの質を改善していく必要がある、そのための提言を積極的に行っていくことが重要です。同時にバランスシートに載らない価値を意識する姿勢が求められる。企業の時価総額と簿価の差は、「ヒト・モノ・カネ」のヒトの部分であろうと私は常々思っています。人の持つ専門性や創造力・構想力、活力は企業の将来を大きく左右します。AIのような技術がいくら進んでも、魂の部分は取って代わることはできません。

これを行えば必ず上手くいくというような、魔法はありません。独善に陥らず、常識力を磨く。つねに大局観を失うことなく、挑戦を続けることが必要です。世の中の流れを感じ取り、全体を俯瞰する力を持ち続ける一方で、足元では目の前の仕事を一歩一歩着実に仕上げていく。そうした姿勢が大切であると信じています。

——本日はありがとうございました。

## Profile

### Norio Matsui

1963年生まれ、東京都出身。87年早稲田大学法学部卒業。同年伊藤忠商事株式会社入社、経理部海外経理課に配属、88年海外研修生としてアルゼンチンに赴任。89年帰国後、国際金融部等を経て、95年伊藤忠コロンビア会社駐在、98年伊藤忠メキシコ会社駐在。2000年駐在を終えて、機械経営管理部総括チーム、06年経理部決算管理室長代行、08年経理部経理企画室長等を経て、12年中南米CFOとしてブラジルに赴任。16年5月駐在を終え、伊藤忠商事株式会社金属カンパニーCFO着任、現在に至る。



# 企

業規模の大小を問わずこの数年、経理業務のアウトソーシングのニーズが急増している。なぜ、今、経理のアウトソーシングなのだろうか。

会計基準の変化に伴って、有価証券報告書等、会計への要求が高度化している。経理業務が高度化し、さまざまな要求が増える中でも、経理財務の人員を増やすことはこの会社でも極めて難しい。そうした状況の中で、「企業内の優秀な人材を定型業務に使わなくてもよいのではないか」という世界的な流れ、つまり欧米企業や一部の先進的な日本企業で活用されてきたシェアードサービスやBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシ

ング）が、自前に固執していた日本企業の中でも広く求められるようになってきているのである。

## 外部の力を活用して 人材不足・ 人手不足解消+α を手に入れる

多くの大企業では、「伝票起票やデータ入力といった定型業務は外部に委託して、分析や管理会計に繋がる仕事に社内優秀な人材は回したい」と、おっしゃる。これはアウトソーシングの定番的な用い方である。大企業も経理財務は少数精鋭で行っており、仕事にも波がある。できる人に負担がかかり「3日帰っていない」という話もよ

自社のリソースや抱える課題に応じて柔軟に活用できる  
アウトソーシング例

**定型業務アウトソーシング**  
仕訳や記帳、入力作業などの定型業務をアウトソーシングし、自社人材をコア業務に集中させる。

**繁忙期アウトソーシング**  
業務が集中する繁忙期にアウトソーシングを活用し、トータルコストを削減する。

**経理業務フルアウトソーシング (CFOサービス)**  
人材育成やリクルートの悩みを解消し、クオリティの高い経理業務を安定して確保する。

学習させて処理する。例えば、A社からの入金はこの勘定科目での処理だと決まっているのであればすべて同じ処理にする。同じ処理は間違えないから、チェック等の時間も不要になる。

会計アウトソーシングでは、最新の会計ソフトを使ったデータ処理で正確性と迅速性、低コストを実現する。結果、社内の業務プロセスも変化する。過去のやり方にこだわってはいけず、アウトソーシング活用がうまくいかないだけでなく、新しいテクノロジーのキャッチアップに遅れをとり社内業務効率化のチャンスを見逃すことになる。

### Point 2 人員の再配置を 考慮する

アウトソーシングのメリットは、業務内容に合わせた能力の人員配置ができることにある。日本の会社では一人の人が複数の仕事を担当していることが多い。その中には、能力相応の仕事だけでなく、単純作業、定型業務が少なからずある。そうした部分をアウトソーシングすることで、その人の能力に応じた他の業務に再配置が可能になる。

どこをアウトソーシングするかという検討と同時に人員の再配置の検討は不可欠である。

### Point 3 アウトソーシングの 業務領域を 明確に定義する

どこからどこまでをアウトソーシングするのか。その線引きをはっきりと決めて、アウトソーシングする側、受ける側の双方で共通の理解を得ておかなければ、現場では調整が難しい。例えば、伝票入力業務をアウトソーシングする際、渡す伝票が正しいかどうかをチェックするか、しないかを決めておく。細かなことだと思われるかもしれないが、これをやっておかないとトラブルのもとになる。チェック漏れが生じたのでは正確性が担保できないし、間違いが生じたときの責任問題にもなる。

社内の担当者が変わることで、正確性のレベルが変わるケースも多い。Aさんがやっていたときは正確だったのに、Bさんに代わったらしばしば間違いがあるというケースだ。チェックがアウトソーシングの業務領域に入っていないとき、間違いを見つけた現場は、「どうすればいい

## Viewpoint ● 働きかた改革・人材不足を柔軟にサポート

# 経 理 ア ウ ト ソ ー シ ン グ の ス ス メ

JBA税理士法人 理事長  
公認会計士 税理士

松田賢一郎

く聞く。アウトソーシングをピーク時だけに使えば、本人の負担だけではなくコストも減ってくる。

中小企業では、人材確保の難しさという深刻な課題もある。中小規模の上場会社では、「有価証券報告書の作成までできる人材が内部で育たない」「高額の人件費を支払って採用してもすぐにやめてしまう」というジレンマを抱えており、安定的な経理サービスを提供し続けることは内部ではかなり難しい。いま、アウトソーシングのニーズが最も高いのもこの辺りだ。

外資企業の子会社となること、英語によるコミュニケーションが求められる、さらに人材確保のハードルは高くなる。外資系の場合、経理業務を丸ごとアウトソーシングするケースも多い。

AIの活用がさらに進んでくると、税理士業務や経理従事者は不要になるという話もある。方向性はわかっているけれども、人も組織も一挙に変わるのには難しい。変革の橋渡し役として、転換点の土台作りとしてアウトソーシングを使うという考え方もある。会計そのものが難しくなってきたら、人間の判断

## Point 1 過去のやり方に こだわらない 3つのポイント

従来の会計システムと最新の会計システムはソフトの発想が全く異なる。今までは一つの取引について、伝票起票してデータ入力するプロセスの中で間違えるタイミングが複数あった。しかし、最新の会計ソフトは、銀行データを取り込んでAIで

でしようか。指摘すべきでしょうか」となってしまう。

詳細な事柄をすべて契約書に取り込むことはできないので、意思疎通をしっかりと行って線引きをきれいにしておきたい。アウトソーシングを受ける側が、そうした細かな勘所を周知しているかどうかもハッピーなアウトソーシングにするための条件の一つであろう。

## 多様なニーズに 専門家が カスタマイズで 応える

JBA税理士法人では、経験の蓄積によって、どこでトラブルが発生しやすいかを把握し、料金は取引数量×単価で計算する従量制をとっている。取引が少なければ安く、多ければ高くなる。納得性が高く、わかりやすいとお客様にも好評である。多様な経理業務のどの一部分でも、経理を丸ごと引き受ける「CFOサービス」でも、会計の専門家集団ならではのクオリティの高いアウトソーシングを提供できる。ちなみに英語にも対応できるので、外資系企業の日本法人のご利用も多い。外資

断は必ず必要だ。しかし、データ処理に関しては、社内で行うべきではないというのは、働きかたの側面から見ても、一つの大きな潮流となっている。

外部を入れることで、けん制が効きやすいというメリットもある。間違いなく共謀しづらくなるし、外からだから言えること、見えることがある。中小の会社になると、一人で行っている場合もある。そうした業務をアウトソーシングする。不正防止や管理の徹底には、確実に効果がある。

上手に  
アウトソーシングを  
使うための  
3つのポイント

系はほとんどフルパッケージのCFOサービスを利用していただき、社内の経理部員ゼロで運営している会社も少なくない。CFOサービスは毎月、社長に財務報告を行い、見たい数字を出して、その場で疑問にもお答えし提案も行う。

伝票起票から会計システムへの入力、支払業務、経費精算、売掛金のチェックという日常の経理業務全般、さらにレポーティングまで会計系のアウトソーシングニーズは企業によってさまざまである。ぜひ、自社に最適なアウトソーシングサービスを上手に活用して、人手不足・人材不足時代の働きかた改革に上手に対応していただきたい。

### Profile

**Kenichiro Matsuda**  
1980年中央新光監査法人国際部(Coopers & Lybrand) 入所、中央監査法人ニューヨーク事務所を経て、2006年ジャパン・ビジネス・アシユアランス株式会社にマネージングディレクターとして参画。JBA税理士法人理事長。公認会計士、税理士、早稲田大学会計大学院非常勤講師。



# 日本の会社で働き、 身につけた当たり前が、 世界で勝てる力となる。

モーゲンスターン・シカゴ 代表  
米国公認会計士  
村田幸伸氏



## 29歳で渡米、 会計事務所での厳しい現実

——ご経歴を教えてください。

大学卒業後、大手ゼネコンに入社して7年間務めました。最初の3年は営業から現場までローテーションで配属され、最後の4年間は法務の契約グループで契約書の作成に携わっていましたが、会社に勤めながら資格をとって専門職になりたいと考えるようになり、できるだけニッチなところで勝負したいと考え、見つけ出したのが米国公認会計士（USCPA）でした。資格をとったのが今から16年前、29歳の

ときでした。

当時、日本でのUSCPAの認知度は低く、29歳という年齢もあり日本での転職は難しかった。残された道は米国しかないと思い、下手な英語で履歴書をつくって米国の会計事務所へ200通ほどeメールで送りました。返事が来たのが10社程度で、OKを出してくれたのが日本人がオーナーを務めるロスアンゼルスで会計事務所でした。このまま日本の会社でサラリーマンを続けるか、ロスの会計事務所に行くか道は二つに一つ。米国に行くことに迷いはありませんでした。

ロスの会計事務所は日本企業の米国法人を顧客としていたので、基本的に

お客様は日本企業でした。仕事の内容は、税務申告の仕事が主で毎日申告の書類が机に積みあがっていました。採用してくれたのはありがたかったのですが、給料はカリフォルニア州の最低賃金（8・25ドル/時）から始まるという安さ。しかも最初の500時間は「こちらが教えるのだから」という理由で無給でした。

1年後、独立して日本企業を顧客としたビジネスを行おうと考えましたが、そう簡単に顧客は獲得できませんでした。会計士という本業の傍ら、ロス在住の日本人を対象にUSCPAの講師をしながら会計の顧客を増やしていき、また、そうこうしているうちに現地

てくれるのは安心感がありますね。

現法の社長も現地の人で日本人は誰もいません。資金と管理の部分を日本人が握っているのは、一つの安心感につながっていると思います。ビジネスは現法の社長と相談しながら進めていきますが、報告は日本にあげます。「日本の会社の人」という立場で仕事をしている感じがありますね。日本とは毎日、連絡を取り合い、メールやSkypeでのやりとりも頻繁です。何か問題が起これば、日本と打ち合わせしながら進めていく、という感じです。

## 日本の会社での経験が 最大の武器

——日本人が米国の会社でうまくやっていくポイントは？

日本人として当たり前のことを当たり前に行うだけで、非常に重宝されます。例えば、「明日までにやります」と言えば、きっちり約束は守る。正確な仕事をする。ちよつとした気働きができる。やったことがないことでもなにかやります。そんな日本では普通のこと、米国基準では普通ではないんです。

——日本企業の経理財務の人が赴任す

るときは自信をもつていい？

そう思います。日本企業の方が現法に赴任されて社長が米国人や英国人の場合、英語が堪能でないと不安があると思いますが、日本人が普通に頑張ればたいていの人には勝てます。語学力に関係なく「仕事ができる人間」と相手は感じるはずですよ。そこは私も驚いた点です。ただし、現地で1年くらい経つと悪い意味で現地化して日本人の良さを失ってしまう場合があります。私もそうならないようにいつも気を付けています。現地のいいところは合わせながら、日本人の資質を忘れないよう心がけています。

日本の会社で7年間働き、厳しく教育していただいたことが今の私の最大の武器だと思っていますし、日本基準のクオリティーでビジネスができていくというのは、世界で勝てる力をつけていることだと思います。

——譲らない一線として心がけているところは？

仕事で必要なことは結構、はっきりしています。それをやるまで根気強く「やった？」と詰めていく。そこは、たとえ相手が現法の社長であっても全く譲らない。いろいろ自己主張しますが、一通り相手の言い分にも耳を

——現在のCFO代行業を始められた切っ掛けは？

転職は「オランダと米国（シカゴ）にある現地法人のコントローラーが難しい。手伝ってくれないか」という、あのお客様からのオファーでした。自分

## CFO代行業という仕事

傾け、「そうか、わかった。でも、これはやるんだ」と。一つひとつ反論していると火に油を注ぐことに。相手が困っているタイミングで助言するなど、理解を促しながらやっていくよう心がけています。

——海外で仕事がしたいと考えている人にアドバイスをお願いします。

私が最初に渡米したときのように自分で現地の会社に就職しようとする、条件面や語学力等、かなり厳しいと思います。それよりも、日本の会社で今はドメスティックだけでも国際化をはかっている会社で、「将来、海外に出たい」という意思を伝えつつ、働くのが一つの道だと思います。実際、日本のUSCPA仲間、5年ほど前まではUSCPAをとっても認知されなかったと言っていた人たちが、一気にみんなバリやシンガポールなど海外に赴任しています。会社が海外を向いた瞬間に、そうしたチャンスが出てくると思います。

——本日はありがとうございました。

## Profile Yukinobu Murata

大学卒業後大手建設会社入社。2002年、米国公認会計士試験合格を機に渡米しロスアンゼルスで現地会計事務所勤務。2003年、現地で独立し2016年からシカゴに本拠地を移転。米国中小企業のCFO代行業務を軸に活動中。米国公認会計士。

で戦略を練って狙おうとするやと往々にしてはズレますが、ご縁あってお誘いいただいたものはだいたいうまくいきます（笑い）。

当初は出張ベースで仕事をしていましたが、シカゴの会社がライバル会社を買収する案件を手伝って以降、仕事が増え、再び渡米してシカゴに拠点を構えました。現在は、日本企業の子会社（米国、英国、ドバイ）3社のCFOをメインに、それ以外の米国会社のコンサル業務を行っています。

——CFO代行業の具体的内容は？

日本企業の現地法人をメインに、従業員数15〜40名程度の会社のCFO業務になります。管理業務のシステム化や自動化が一つのミッションですが、さまざまなデータをTableauなどのBIツールを使って経営データに変え、現法の社長や日本本社が経営判断する材料を絶えず提供していくことが主な業務になります。

業務の自動化も進み余力も出ています。これまで不備であった経理面、管理面に全く気を遣わず、安心して営業に当たることができる状況がつかれているので、現法の社長はじめ現地の人には喜ばれていると思います。

——日本本社が日本人がCFOをやっ

# 経 理

人手不足解消 会計高度化対応 最新会計ソフト導入

# アウトソーシング

このような企業様はぜひアウトソーシングをご検討ください。

- ☑ 定型業務を外部に出して、自社人材をコア業務に集中させたい
- ☑ 決算前などのピーク時の残業を減らしたい
- ☑ 有価証券報告書の作成までできる人材の確保が難しい
- ☑ せっかく採用してもすぐに辞めてしまい、経理業務が安定しない
- ☑ 言語の問題があり、親会社とのコミュニケーションがうまくいかない
- ☑ 人手不足から一人で抱え込む業務が多く、ガバナンスが心配

## JBA グループの経理アウトソーシング

JBA グループでは、JBA 税理士法人が中心となり、クライアント企業に必要な様々なアウトソーシングサービスをワンストップでご提供いたします。  
記帳や給与計算などの日常的な経理業務支援から、高度な専門知識とマンパワーが求められる決算業務支援まで、クライアント企業のニーズに合わせたアウトソーシングスタイルをご提案いたします。

### ニーズに合わせた豊富な人材

高度な税務・会計知識を持つスペシャリストから、経理実務に精通した実務家、データ処理を得意とする IT 人材など、必要とするスキルを持った豊富な人材が、貴社経理業務をサポートいたします。

### ワンストップサービス

経理業務アウトソーシング、会計コンサル、システム導入、人材紹介・・・税務、会計、IT、人材の各分野に強みを持つ JBA グループ各社のサービスをワンストップでご提供いたします。

### 安心のセキュリティ体制

強固な PC セキュリティ対策はもちろん、定期的な研修の実施、守秘義務、インサイダー取引に関する確認・遵守、誓約を徹底し、上場企業に求められる高レベルのセキュリティ環境を構築しています。

### CFO サービス

外資系企業の日本法人向けに提供している CFO サービス（英語対応）では、日常の経理業務に加え、本社へのレポートなどもすべて行い、まさに自社の経理部門として JBA の各サービスをご利用いただけます。



JBA 税理士法人

SEARCH

JBA 税理士法人 (JBA グループ)

〒102-0083

東京都千代田区麹町 1-3 ニッセイ半蔵門ビル 6F

【お問い合わせ先】 Email information@jbagroup.co.jp

TEL 03-3512-7707 (担当 太田)

