

シンポジウム抄録「企業の未来を見通すアカウンティングの魅力」

1. 日時・場所

- ・日時：平成30（2018）年11月3日（土）15:30～17:00
- ・場所：専修大学生田校舎10号館10101教室

2. 趣旨

アカウンティング（会計・会計学）は企業の健全性を判断する上で貴重な役割を果たしています。私たちが健康診断の結果をもとに生活習慣などを見直すのと同様に、ビジネスではアカウンティングをとおして組織の事業活動を見直し、将来の指針を見出しています。このシンポジウムでは、各界の実務家をお招きして、アカウンティングの観点から事業の将来をどのように見通しているのか、アカウンティングの魅力などについてお話しいただきます。

3. 登壇者

講師

- ・千葉 友範 氏（株式会社ウフル ディレクター）
- ・早坂 尚克 氏（税理士法人 TACS イレブン代表）
- ・久世沙季奈 氏（アイア株式会社 COCODEAL 店長）

司会

神原 理（専修大学商学部教授）

4. 概要

- (1) 趣旨説明
- (2) パネリストの自己紹介（企業概要、職務内容など）
- (3) アカウンティングに関するキャリア形成について
- (4) アカウンティングの魅力について
 - 経営者として自社の将来像を見通すことの魅力
 - 税理士として他社の将来像を見通すことの魅力
 - マネジャーとして現場の将来像を見通すことの魅力

5. シンポジウム抄録

(1) 趣旨説明

神原：みなさまこんにちは。本日はお忙しい中、この記念シンポジウムにお越しいただきまして、誠にありがとうございます。司会を務めます商学部の神原と申します。よろしく願いいたします。

はじめに、このシンポジウムの趣旨をお話しいたします。テーマは「企業の未来を見通すアカウンティングの魅力」です。アカウンティング、会計というのは、企業のお金の流れを見ていくものなので、よく例えられるのが我々の健康診断、なかでも血液の流れに関する診断です。血圧が高いとか低いとか、血糖値が高いとか低い

とか。学生さんにはまだ縁遠い話ですが、我々中高年にとっては切実な話です。健康診断の結果を見て、塩分を控えましょうとか、お酒を控えた方がいいですよとか、あるいは運動をしましょうということになります。つまり、健康診断をした結果、明日から、あるいはこれから数カ月、数年間、自分がどういう生活をすべきか、どういうふうに健康管理をすべきか、自分自身の生活プランを立てていくわけです。

同じようにアカウンティングも、企業を一人の人間だとすると、血液であるお金の流れを見ながら、どこかでお金が滞ったり不足したりしていないかチェックして、工場などの設備にもっと投資しましょうとか、人材育成に投資しましょうとか、売り上げが低迷しているからマーケティングに力を入れましょう、という判断をする。つまり、お金の流れを見ることで、来期以降の将来に向けて、自社はどういう方向に進んでいけばいいのか、将来を見通しながら戦略を立てたり計画を立てたりしていきます。そういう意味では、アカウンティングというのは企業経営において非常に重要な役割を果たしています。

では、その重要な役割は実務の面でどのように取り組まれているのか。このシンポジウムでは本学商学部の卒業生の方3名をお迎えして、実務の世界から見たアカウンティングの魅力についてお話をさせていただきます。

最初に、税理士法人 TACS イレブン代表の早坂尚克さまから、自己紹介を兼ねて、お仕事の概要をお話させていただきます。早坂さまは税理士さんです。仕事柄、第三者的な立場から、いろいろな会社の財務状況を見ておられます。早坂さまには、税理士という立場からアカウンティングの役割と魅力についてお話しさせていただきます。

次に、株式会社ウフルのディレクターである千葉友範さまにお話をさせていただきます。ここでいうディレクターという立場は、ウフルの社長さん、副社長さん、その次のナンバー3になります。従って、事実上は役員ということなので、一企業の経営者として、自社のアカウンティングや関連する様々な業務をとおして、会社全体をどうマネジメントしているかという点について、お話をさせていただきます。

それから最後になりました、久世沙季奈さんです。アイア株式会社 COCODEAL の店長さんです。「なぜここにアパレルのお姉さんが？」と思った人もいるでしょう。彼女は、横浜のジョイナスというショッピングモールにある COCODEAL の店長として5人の部下を抱え、年商約1億を上げておられます。5人の部下がいて、年商約1億というと、中小企業の社長さん、テレビや映画でおなじみの「下町ロケット」と変わらないのです。ファッションビジネスの最前線に立つ彼女が、20代の若さで激戦区にある店舗をどうやってマネジメントしているか、アカウンティングの側面からお話させていただきます。つまり、ひとつの組織を取りまとめるマネジャーとして、彼女をお招きした次第です。

それでは、早坂さまからお願いいたします。

(2) パネリストの自己紹介（企業概要、職務内容など）

早坂：みなさんこんにちは。ただいまご紹介いただきました、税理士法人 TACS イレブン代表の早坂と申します。本日は、よろしく申し上げます。私は、専修大学大学院商学研究科会計学専攻の卒業生です。そのご縁がありまして榎田教授からお声掛けいただきました。光栄に思っております。ありがとうございます。

今回は、司会者の神原先生から学生さん向けに話をして欲しいという依頼があり、僕らが日常的に携わっている難しい税金の話はあまりしないようにします。例えば、来年の10月から消費税が10%適用になります。マクドナルドで食事をしたら消費税は8%ですか10%ですか。テイクアウトの場合はどうなりますかという話は、学生さんにとって身近な問題になるでしょう。僕らの業界では、事業承継税制といって、中小企業の株をこの10年間で贈与や相続をすると、無税、正確には納税の猶予という形で税金が掛からないという制度もあります。

さらに、会場の中にもいらっしゃると思いますが、仮想通貨をなさっている方は気を付けてください。仮想通貨の税制はかなり複雑です。特に、売る時の収入よりも購入する方が複雑です。仮想通貨では、急に1株が2株になったりするので、それをどう評価するのが問題になります。あるいは海外の通貨、アメリカや中国の仮想通貨

貨は、どうやって交換したり評価したりするのかという問題もあります。こうした話は、基本的に今日はしませんので、ご興味ある方は、後でご相談いただければと思います。あるいは、TACS イレブンまでご連絡いただければと思います。

それと、お手元にはAIに関する配布資料があります。AIを利用すれば、インターネットバンキングから仕訳ができたり、クレジットカードの明細からも仕訳が切れたり、領収書をスキャナーすると仕訳が切れたりします。これが今の現場の状況です。つまり、今までパソコンに手入力で行っていた会計データが、全部AIでできる時代になったということです。当然ながら、給与もデータシステムを使って自動で取り込める時代ですから、税理士が手がける作業はあまりないです。我々の業界では、7割方の仕事が減るだろうと言われています。そうすると、学生さんのなかには「もう簿記は勉強しなくていいんじゃないか」って思う方も出てくると思います。それは、正しくもあり間違いでもあります。時間があればその点もお話しさせていただこうと思います。

それでは、事務所の概要のご説明をさせていただきます。事務所名は「税理士法人 TACS イレブン」です。税理士法人というのは、税理士が2人以上いないと設立できない組織で、そこが個人の会計事務所との違いです。「TACS」とは「トータル・アカウント・カスタマー・サービス」という意味です。「イレブン」は、個人事業から始めてちょうど11年目だったことと、うちの事務所はセブンイレブンの本社ビルの上にあるので、それをもじったというところもあります。これは本当に偶然ですが、事務所の名前を変えたのは7月11日、セブンイレブンです。場所は千代田区二番町、四ツ谷駅か麴町駅から徒歩5~6分のところにあります。

職員は全員で10人です。税理士が2名、うち1人は行政書士の資格を持っています。監査担当者は4人、パートが4人です。監査担当者とは、一人平均20件ぐらいのお客さまを持っている職員です。多いところだと1人30件ほどの顧客を抱えている事務所もあるようです。規模としては一般的な事務所レベルかと思います。平均年齢は39歳。比較的若いと思いますが、私が一人で年齢を上げているせいもあるので、私を除くと平均年齢は30歳ぐらいになると思います。

クライアント数は、一般的にはあまり公表しないです。というのも、1件当たりの顧問料は大体の相場が決まっているので、クライアント数で事務所の年収がおおよそ推測できるからです。クライアント数は10月末時点で、法人が107社、個人が46人です。簡単な不動産収入のある方は除いていますので、延べ件数では大体200ぐらいです。クライアントの主な業種は、建築、不動産、医業で、その他には、飲食店やIT企業、ネイルサロンなども見えています。私は、建築、不動産がメインで、もう1人のパートナーの税理士は医業がメインです。

経営理念は、顧客第一主義、ワンストップサービスです。ワンストップサービスとは、例えば、ある法律問題で相談を受けた時、僕らは税金以外のことはできませんので、弁護士さんと協力して取り組む。弁護士さんにも民事に強い方や刑事に強い方、あるいは最近多くなってきたのが、僕らと同じような、税金に関する争いごとを手がける弁護士さんなどと協力したりします。あと、うちが手がけていない組織再編税制については、他の税理士さんを紹介して、一緒に取り組んだりします。そういう意味でのワンストップサービスです。

業務内容は、会計業務と税務申告がメインになります。税務申告というのは、企業が支払う法人税の申告書と、個人の確定申告、所得税の申告書です。あと、相続税の申告書や消費税の申告書などがあります。その他の業務は、一般的な節税対策と、税務調査の立ち会いです。税務調査は意外と大変で、僕らの作った申告書に対して、税務署の職員から修正点などが指摘されます。通信簿というか成績表を付けられているようなところがあって、ものすごくプレッシャーになりますが、多分僕が一番好きなのは、この立ち会いです。というのも、この業務にはある意味、税務署との駆け引きの部分があります。法律の中での駆け引きだったり、それ以外の領域での駆け引きがあったりしますので、僕の中では、他の業務にはない魅力があると思っています。

相続税や事業承継税制については、先ほどお話したとおり、10年の間に届け出を出すことで、中小企業の株価が上がったりしても、納税が猶予されたり通常の相続で済むということです。

M&A 支援も手がけています。例えば、薬局は3年ほど前から結構いい値段で売却されています。会社間での営業権の売却で、うちが手がけた案件では、4000万~5000万円、一番高いものは3億円でした。運送業については、例えば東京都ではタクシーを新しく開業できないので、新たにタクシー業を手がけるとなると、既存のタクシー会社を買収するしかないです。2020年の東京オリンピックに向けて、タクシー市場に新規参入しようとする人たちが、同業者で事業を拡大しようとする人たちが、タクシー事業の M&A に関わっています。

こうした様々なサービスを手がけています。その他の税務のお話や、実務体験などは、ディスカッションの場でさせていただこうと思います。ありがとうございます。

神原：ありがとうございます。それでは千葉友範さん、お願いいたします。

千葉：皆さん、こんにちは。株式会社ウフルの千葉と申します。どうぞよろしく申し上げます。

私は、商学部の会計学科出身で、学籍番号は A08211G でしたから、平成8年入学だと思います。その後、大学院に進学しましたが、なぜか会計学科の時の番号だけしっかり覚えています。学部生の頃は、計修会で会計士や税理士の受験勉強をずっとやっていましたが、見事にきれいに落ちてしまいまして、「あ、もうこれはいかん」という思いになりました。ちょうどその頃、山一証券の経営破綻といった、天と地がひっくり返るような事件が起きたりして、就職難の時代に入り、ずいぶん辛い時期を味わってきた世代でした。

大学を卒業後、2000年に専修大学の大学院経営学研究科に進学し、管理会計を専攻しました。2001年には、私が在籍していた櫻井ゼミの中では、ABC、ABM を専攻分野として、活動基準原価計算のソフトウェアを国産第一号として作った会社を立ち上げることになったので、お手伝いで入りました。なので、大学院2年目には、院生として研究をしながら、社会人としてスタートアップの会社に勤めていました。この1年間だけ二足のわらじを履いて、2005年までこの会社で営業と導入コンサルティングの仕事を手がけてきました。

その後、ご縁があって、2005年から2016年までの約12年、「デロイトトーマツコンサルティング」というコンサルティングファームで働いていました。私が入職した頃は、従業員200人程度のまだ、小さいコンサルティングファームでした。当時は、アクセンチュアとか PWC などが全盛でしたので、「トーマツってどこ?」とか、「監査法人トーマツって、お前、いつ会計士になったの?」とか、「監査以外にトーマツって何してるの?」とか、同期のメンバーから冷やかされていました。今では、世界レベルでも押しも押されぬ存在になり、収益規模でもナンバーワンになりました。日本法人のコンサルティングファームだけでも3000人近くのスタッフがいます。私が入職した2005年が200人ぐらいでしたから、10数年でスタッフが10倍以上になるという、トーマツが急成長していく時代の経験が、私の経歴の中では一番長い時期になります。

2014年から16年までは、「セールスフォースドットコム」というクラウドで顧客管理システムなどを展開している企業に出向していました。今では CRM 業界では世界でもナンバーワン企業になりましたが、その中でもアライアンスという部署に所属していました。デロイトトーマツコンサルティングがメンバーファームでもあるアメリカのデロイトから、顧客管理のクライアントサービスを提供する IT チームの強化をして欲しいという要請を受け、日本でもそのサービスラインを強化することになりました。私は、IT のチームではなかったのですが、事業戦略を立てたり事業開発のコンサルティングを中心に手がけたりしてきたので、その1人としてセールスフォースに出向し、そのメンバーとして事業戦略を立て、私の出向元であるデロイトのチームと手を組みながらサービスの立ち上げを進めてきました。

その後、デロイトトーマツコンサルティングの同僚たちがウフルという会社に転職したのですが、新規の事業の立ち上げを模索しているが営業を強化していきたいので、その責任者をやってくれないかと声を掛けてもらいました。本格的に事業の立ち上げを事業会社の側で経験してみたいと思っていた時期でしたので、二つ返事で承

諾し、2017年からウフルのディレクターというポジションで働いています。今は、ウフルとの複業で、「株式会社レッジ」というAIの会社の経営顧問とかアドバイザーに就いています。

私はこれまで一貫してコンサルティング業務についてきたのですが、これまでの社会人経験の中でも、前半の2010年ぐらいまでは、ずっと会計寄りのコンサルティングをしてきました。ベンチャー当時、櫻井ゼミで研究していたABCやABM、バランストスコアカードをテーマにした本を出版するというので、私はその中の1章を執筆させていただきました。トーマツに入ってから、「ファイナンス組織の新戦略」というタイトルの本で1つの章を書かせていただきました。CFO（最高財務責任者）は、一般的には一人の人を指しているイメージが皆さんおありだと思いますが、ひとつの組織としてCFOを捉えた本を書きました。これは、会計学を学んでいる人や、経理に携わってきた人たちに向けて書いた本です。この中で特徴的なことは、CFOの組織は「フォーフェイスズ」、つまり4つの機能があるのだという点です。この本では、「会計には攻めと守りがある」ということを最初に書いています。管理会計は攻め側で、財務会計は守り側です。それ以外に、資金調達や財務戦略を作ったりすることが攻め側で、内部統制が守り側にもうひとつあります。この4つのバランスをどうやって機能させ、コントロールしていくかが重要です。私は、その中でどのような組織を作っていったらいいのかという点について書いています。

こうした会計関連の仕事をしていたのが2010年ぐらいまでで、同じコンサルタント業務でも、その後は全然違う仕事をしていて、ほぼ完全なキャリアチェンジをしてきています。いろいろな会社の事業戦略を作ったり、企業を売・買収する際に必要となるデューデリジェンスという計算をしたり、大規模なBRP（ブルーリボンパネル）の支援、顧客管理のIT戦略を作ったりしていて、しばらくは、ほとんど会計から離れていたのです。

ウフルの営業マネジャーに就いてから、ここでもう一度会計の必要性が出てきます。会計は、経済活動の実態を写像します。財務会計の教科書の最初の方に出てきますけど、これから何が起こるかという先行指標を非財務指標で押さえたら、会計上どうインパクトが出るのかを考えるのが営業のマネジメントのやり方です。これを使って、受注ベースの実績として、前年対比で47%の成長をさせました。私がやったことは簡単で、KPIの管理、財務会計の指標だけでなく、先行指標の管理をかなり厳密に行いました。

みなさんは、「NewsPicks」というアプリをご存知かと思います。そこでは、会計2.0が話題になっていて、「英語が喋れなくても、会計だけは絶対できる」と書いてあります。ソフトバンクの孫さんは、「今本当に欲しい人が誰か」と聞かれたら、「会計ができる人」だと答えたそうです。会計は、唯一、世界共通の言語だからです。もちろん、IFRSなど、国際会計の基準はいろいろありますが、会計という行為そのものは全ての国で共通しています。ここにいる会計に携わっている皆さん、特に学生の皆さんには大きなチャンスです。世の中には、会計のことがまったく分からない人はいっぱいいますから、騙すも騙されるも、会計を知っているか知らないかで大きく違ってきます。

私の自己紹介は、これで終わりたいと思います。あとは、パネルディスカッションでいろいろお話したいと思います。

神原：ありがとうございます。それでは久世さん、よろしく願いいたします。

久世：皆さん、こんにちは。アイア株式会社COCODEALで店長をしております、久世と申します。本日は、よろしく願いいたします。

私は、商学部マーケティング学科を2012年に卒業しました。司会を務めている神原教授のゼミナールに所属していて、「神奈川産学チャレンジプログラム」という、企業が日々抱える課題をテーマに、解決策やアイデアをレポートにまとめて企業にプレゼンするというプログラムに取り組んでいました。

私が今勤めておりますアイア株式会社について、少しお話しさせていただきます。弊社はアパレル事業とメディア事業の2つの柱で事業を展開しています。私がおりますアパレル事業は、婦人服の販売がメインですが、企画、製造、卸、販売と、全て自社で一貫して行っているのが特徴かと思います。店舗数は全国で約120店舗です。海外にも約100店舗、中国や台湾に出店しております。あとは専門店です。卸の取り引き先は全国で約600店舗ほどあります。私が勤めているのは直営店で、ジョイナスという横浜駅ビルにあるCOCODEALで店長をしております。

弊社では、6つのレディースブランドを展開しています。ヤングブランドとしては、私がいるCOCODEAL、RD、レンアイケイカクがあり、キャリアブランドとしては、ルーニィ、ストラ、ミミアンドロジャーがあります。私がいるCOCODEALは、今年で10周年を迎えました。ブランドミューズに女優の吉岡里帆さんを迎え、カタログやウェブムービーで吉岡里帆さんにいろいろなお洋服を着てもらっています。ターゲット層は20代が中心で、学生さんからOLさんまでいます。雑誌だと、スウィートによく掲載されているので、見たことのある学生さんもいるかと思います。

私は、入社して2年目に店長になり、今年で店長歴は5年になります。今は、店長業務を行いながら、本社の動向会議にも出席しています。これは、毎週月曜日に営業や企画を交えて、前の週の売れ筋や動向を話し合い、もちろんそこでは数字の話も出ますが、今週はどのような形で打ち出していくかを話し合います。具体的には、マネキンに何を着せるかというコーディネート平均15パターンぐらい考えて、今週はこれで打ち出そうという方針を全店舗に配信するという仕事です。

また、VMD指導といって、他の店舗にビジュアルマーチャンダイジングの指導もしています。これは、私がゼミで学んでいたのですが、視覚に訴えながらお客さまの購買を喚起する手法です。分かりやすくいうと、ディスプレイによるマーケティングです。ショーウィンドーの装飾や、マネキンに何を着せるか、ラックに何を置くかといったことを考えながらVMDの指導を行っています。

アパレル業界というと、お洋服が好きで入って来る人も多くて、センスや感覚で仕事をしているように思われがちですが、当店では、年間約1億円、月平均1000万近くをコンスタントに売っていかなければならないので、このコーディネートが可愛いから売れるんじゃないかといった感覚的なものではなく、数字をきちんと分析した上で販売計画を立て、かつ5名のスタッフのモチベーションも維持しつつ、売り上げを立てられるよう事業管理をしています。

アパレル業界は、学生さんにとって身近で分かりやすい世界ですが、センスだけでは成り立たない仕事なのだということを分かっていたいただければと思います。

(3) アカウンティングに関するキャリア形成について

神原：それでは、3名の方それぞれのキャリア形成についてお伺いいたします。早坂さんは税理士として、ずっと会計畑の専門家としてキャリアを形成されてこられた訳ですが、そのキャリアを形成する中で、いろいろ苦勞されたことや、この仕事をやっていて良かったと思うことなど、アカウンティングに関するキャリア形成と、そこからご自身が得られたものについてお話をしていただけませんか。

早坂：はい。税理士になるには、5科目を受験しなければならないのですが、大学院を卒業すると2科目ないしは1科目が免除された上で受験することができます。なかには、試験組といって、5科目すべてを試験のみでストレートないしは何年かけて合格する方もいらっしゃいます。実は、過去5年間の税理士の受験者数は減ってきているのですが、税理士の登録者数は増えています。AIが進展する中で僕らの業界は注目されていますが、今後、この市場は拡大すると思っています。いわゆる記帳代行といった業務ではなく、コンサルタントやその関連

業界に特化する事務所さんも出てくると思います。税理士の登録者数が増えているのには、3つの要因があると思います。ひとつは、僕のように大学院を卒業した人が、数科目の免除と試験を経て登録するタイプです。2つ目は国税のOBです。20年ないし30年間、国税に勤務すれば、口頭試験で税理士登録ができます。3つ目は、意外に多いのですが、弁護士や公認会計士さんが資格を取って申請し登録するというタイプです。

キャリア形成という点、何ともいい難いです。昔は手書きで法人税や所得税の申告書を作成していましたが、試験で一生懸命勉強しても、今ではそれがパソコンで簡単にできる時代です。ただし、実はまだ税理士の業界では決算書を正しく使っていないとか、表示していない人が多いのです。典型的なのが税効果会計で、税金の計算に影響がないので、中小・零細企業で行われているケースはものすごく少ない。

あと、有価証券評価差額金も意外と使っていないです。試験には出てきますけど、税に影響のない決算書ということで作らない先生が多いです。ただ、正しい会計上の計算書があってから税務上の申告書を作るという成り立ちになっていますので、うちの事務所では作成しています。ひどい場合、法人税、住民税、事業税を租税公課で処理している先生がいらっしゃいます。税金の計算上は影響ないのですが、やはり正しい決算書を作るためには、きちんと勉強していただくのが一番なのかなというところですよ。

日本税理士連合会では、税理士の年齢層をまとめたデータを公表しています。調査対象は、税理士約7万人のうち約半数です。税理士の年齢層をみると、80代から50代までが全体の71.6%を占めていて、40代を入れると全体の88.7%となり、高齢化がかなり進んでいます。そうしたなか、最新の税務情報を収集して決算書や税務申告ができるのかどうか、僕も10年後は多分難しくなってくるのかと思います。そうした点からも、この会場にいらっしゃる大学生や大学院生の方たちには、ぜひとも僕らの業界に来ていただきたいと思っています。確かに、AIが仕訳を全部切っていくことはできますが、若い人たちが活躍できる場所が間違いなくこの業界にはあります。だからこそ、今、税理士協会や連合会が大学や大学院で寄付講座を設けて、業界の活性化を図ろうという取り組みもしております。

近年の税理士業界は、総合型と特化型の大きく2つに分かれてきています。うちの事務所もどちらかという点総合型で、法人税、所得税、消費税といった税務申告やその記帳代行を手がける事務所です。この領域は、業務がAIにとって変わるだろうと不安視されていますが、資金調達や相続、お客様との相談業務などは、AIではまだできないでしょう。

特化型は昔からありましたが、事務所の色を出している税理士さんが増えてきています。そのひとつは、資産税、いわゆる相続専門の税理士さん。2番目は、病院、歯科医、介護、訪問看護といった分野に特化している先生。3番目は国際税務で、業界では「ビッグフォー」と呼ばれる税理士さんが多いです。うちにも、アメリカや東南アジアといった海外に不動産を持っている納税者の方がいますが、国税がそれをどう取り締まるか注目しているという話があります。日本に住所地がある人たちは、海外でまず申告をした上で、日本で総合課税のような形で申告しようとしています。うちは、海外の事務所と業務提携して、そちらで申告をしたものを日本に持ち帰って外税控除しています。4番目は公益法人です。公益法人は独特な会計処理があるのです。うちにはこのお客さんがいないので、詳細は割愛させていただきます。最後は、税務調査を専門にする税理士さんです。これは、税務署のOBの方ではなく、税理士としてのこれまでの経験や知識に基づいて税務調査だけを専門にしている先生です。納税補佐人という制度がありまして、僕ら税理士は法廷に立てないので、弁護士さんと一緒に出廷しなければなりません。そのとき、弁護士さんはそれほど税の知識がないので、彼らをサポートしながら、国税不服審判所で納税訴訟を一緒に行います。私もいま勉強している最中ですが、こうした税務調査を専門とする先生もいます。このように、近年の税理士業界は、より専門的な知識を身に付けて、特定の業務に特化した人たちが構成されるようになってきました。多分、AIの影響もあると思います。

そのAIですが、先ほどスキャナーで領収書の仕訳を切れますとお話しました。ただし、ものすごく時間がか

かります。また、手書きの領収書は読み込めません。でも、2~3年後には、全部スムーズに読み込んで仕訳を切れるようになるでしょう。だからこそ、キャリア形成の話に戻りますが、簿記会計の勉強をする以外にも、企業のお客さんや社長さんなどとの相談業務をとおして経験値を高めていくことが大事になってきます。そのためには、やはりコミュニケーション能力が重要で、直接的には業務には関係ないですが、ぜひ培っていただきたいと思っています。

神原：ありがとうございます。そもそも税理士というお仕事は、生涯続けられる息の長い仕事ですから、今の日本の人口構成をみても、業界が高齢化していくのは、ある意味では必然なのだろうと思います。そういう中であって、それぞれが自身の強みを生かしながら特化しているということですね。そうすると、これからはどの分野で自身の長所を生かし、キャリアを積み上げていくかが重要になってくるのでしょうか。

千葉さんは、ご自身のキャリアのベースは会計ですが、コンサルタント業務をとおして戦略の立案に関わったり、今は経営者として会社全体のマネジメントを手がけたりしておられます。そうしたキャリアをとおして、どのようなことを学び、経験されてきたのか、お話をお聞かせ下さい。

千葉：はい。私の場合、先ほどお話したように、コンサルタントの期間が非常に長かったので、基本的には数字を扱う仕事はかなり長かったです。学生の皆さんにひとつお伝えしておきたいのは、「会計だけをやっても会計のことは分からない」と思った方がいいです。先ほどの自己紹介でお話したように、私は一度、会計の世界から出て、全然、会計とは関係のない仕事に就いていました。いきなり業務改革のプロジェクトをやったり、本当に大規模な何百億円もするITシステムのリプレースのプロジェクトマネジャーをやったり、述べ200人近くの部下や取引先を抱えてプロジェクトチームを束ねたりとか、会計とはまったく縁のない仕事を何年間もやっていました。でも、こうした仕事をやってみて何が分かったかという、数字が出来上がってくるメカニズムが全部分かるのです。学生時代から会計を学んできたが故に、「なぜ、この数字がこのような形で出来上がってくるのだろう」といったことをずっと考える時間があつたのです。

簿記には帳簿組織というのがあって、これをきちんと理解していないと簿記はできないですよ。実務の世界もまったく一緒です。あれはたまたま、会計という数字が、どう連関して最後は財務指標になるかという話で、税務的には最後は別表になってどう申告するかという話です。それよりももっと前段階の業務として、例えば僕は営業のマネジャーとして営業のコントロールをしています。これはすごく簡単で、全部、デュポンチャートと同じように、営業が受注してから売り上げが出来上がるまでのパスを全部因数分解していただけなのです。例えば、ウフルの営業は30人います。この30人の平均的な有効商談日数として、一番受注が取れる日が大体45~60日です。1人平均60本ぐらいの商談を持っているうちの、コンバージョンレートと呼ばれる受注確率が35%という感じで、全部数字で因数分解しています。

そうすると、この人は毎月幾ら商談を持っていないかならなければならぬか、有効商談日数に対して商談が15日以上滞留していると一気に商談確率が下がっていくので、15日滞留している商談が何本あるかを因数分解していく。例えば、私の部下のひとりが今月は数字目標を達成しないだろうと思うと、今月の目標は諦めて、来月は数字を取るために倍取れるよう、この3つの商談をどうやって前に進めるかを考えよう、という会話を毎日します。私は、毎日、30人の部下と会話しています。さすがにフェイストゥフェイスで会話するのは無理なので、SNSを使いますが、こうしたコミュニケーションが営業マネジャーの仕事の殆どです。

最終的に、会社は会計で全てを評価されますから、私は何を考えているかということ、受注を受け、システムの構築が出来上がって、会計上の売上が上がっていくなかで、毎月幾ら売上を上げていかなければならぬか、つまりキャッシュがどうなるかを考えます。PLだけでなくBS、キャッシュフローについても、「この商談を取れ

ないと計画に対してキャッシュがこれだけマイナスになるだろう」などと、営業管理をしながら頭の半分ぐらいで財務三表を計算しています。これができるマネジャーが、日本の企業にはものすごく少ないと思います。

営業というと、お客さんのところに行って挨拶して、お土産を渡してみたり、ゴルフ接待してみたり…。それが悪いとは思いませんが、時代が変わっているにも関わらず、それを延々とやっている人たちが多くて、この商談1件失ったら会社にどれだけのインパクトがあるのかは答えられない。それでは営業はうまくいかないから上司に怒られる。

学生の皆さんには覚えておいて欲しいのですが、さっきお話したように、ソフトバンクの孫さんはそれが知りたいのだと思います。日々の部下の動きが、会計上どういう数字になって目の前に現れてくるのかと聞かれた時、即答できるかどうかです。これは、私がデロイトトーマツのようなメンバーファームの会社にいた時も必ず聞かれました。セールスフォースにいた時はダイレクトにそう聞かれました。それに答えられないと、マネジャーとしての資質が問われる。

だから、会計ができるというのはゴールではなく、どちらかというスタートに近い。皆さんはそういう武器を持てる学問の入口にいるので、きちんと学んでいただきつつ、日々の業務がどう動いているのか、何でこういう結果になっているのか、その因果関係を把握したり、因数分解ができたりする能力を身につけて欲しい。社会人になったら、そういう能力が求められるのだということを、頭の片隅に置きながら大学生活を過ごしていると、就職するときに必ず役に立ちます。ロジカルシンキングと言って、論理的なものの考え方ができるのかどうかは、面接官が最初に確認してきます。コンサルティングファームではなくても。なので、学生の皆さんは、今からそういう勉強をしておいた方がいいと思います。そうすると、社会人になった時にはアドバンテージがあるし、社会人になってから論理的思考を使いこなせていけると、さらに仕事がやりやすくなると思います。

神原：ありがとうございました。仕事を因数分解したり、因果関係を把握したりする論理的思考は、どの仕事にも通用する大切な能力だと思います。

では、久世さん、アパレルの世界は傍から見ると華やかに見えますけど、この業界に入る前に抱いていた期待と、実際に仕事をしてみて感じる現実とのギャップを感じることもあったかと思います。それをどう克服して頑張ってきたのか、お話してもらえますか。

久世：アパレルの仕事はすごく華やかで、新しいお洋服を着て店頭で立って、キラキラしているイメージがありますが、実際に店舗を運営する上では、センスや感覚だけでは絶対に駄目です。必ず、数字を用いて他の店舗や前年の売上と比較しながら分析をしていくことが必要不可欠です。

具体的には、どんな数字を見ているかという、店長として予算の管理を行います。例えば日割りの予算決めをする場合、本社から与えられた数字を1日ずつ日割りするのではなく、前年の売上と比較しながら予算を日割りで決めていきます。また、どんどん入ってくる新作の在庫コントロールも店長の仕事です。入ってきた商品のどれくらいが売れているか、在庫回転率を意識しながら返品作業を行ったり、在庫金額が幾らぐらいあるのかを毎日チェックしたりしています。

商材確保もすごく重要になっています。入ってきた商品をただ売れば良いというものではなく、そういう受身の姿勢でいると必ずそのお店は売れなくなります。MD、マーチャンダイザーといって、商品数の振り分けを行っている人がいて、MDに直接交渉して売れ筋をキープすることもあります。売れ筋も毎週変わっていくので、ずっと売れている商品が1カ月後も売れ続けるかというところではないので、商品を入れてもらうタイミングも重要になります。

あとは、先ほど少しお話したVMD、ビジュアルマーチャンダイジングです。ディスプレイも、店長のセンス

でマネキンに着せるものを考えていると、必ずそのお店は売れなくなります。店長の好みが入ってしまうので、自分がすごくカワイイと思ったものが、他のお客さん全員に対しても同じではありません。そうすると、やはり一番は販売数を見ることです。週に2回ぐらいは、全店で何が何枚売れているか、自分のお店は何枚売れているのかを必ずチェックしています。後は、同じフロアの他のブランドが打ち出している商品や、気温も毎日必ずチェックします。この先1週間の気温は、お店のスタッフにも把握させるようにしています。これから先の気温と服装について、お客さんにきちんとお話できることも重要になってきます。

市場調査はもちろん、トレンドもしっかり把握した上で、トータルでお客様に何を着ていただくかを考えていきます。今ですと、アウターがコートの子供の季節になってきたので、10月中にはコートのマネキンを必ず1体か2体作っていきます。また、売上の構成比も常にチェックしています。今の時期ですと、コートで売上の何%が取れているのか、コート構成比というのを毎日チェックしています。これも、「今日はアウターがたくさん売れたね。やった!」ではなく、前年の同じ週の構成比と比べて何%上がったか下がったかをチェックして、その要因は何か、前年の同じ週の天気と比較したりもします。「去年は少し暖冬だったから、アウターの売上が鈍かったな」とか、「今年はこのタイミングで少し気温が下がったから、一気にアウターが売れ出したな」ということも具体的に見ていきます。

セールの時期ですと、後半は新作が並ぶので、セールで売上の何%が取れているのか、新作のプロパー商品は何%取れているのか、常に他の店舗とブランド全体、そして前年の数字などと比較して検証していきます。売上の分析も、前年の数字と比較して、どの部分で取れていないのかを確認していくことがとても重要です。

お客様は、フリーのお客様、再来のお客様、顧客様の3つに分けています。フリーのお客様というのは、初めて当店で買い物された方がほとんどで、COCODEALですと6~7割ぐらいになります。初めてお買い物したときにはハウスカードというメンバーズカードを作っていたら、2回目の再来のお客様になります。カードを持っていて、定期的に通って下さるお客さまは顧客様です。前年と比較して、フリーで売上が取れていないのか、顧客で取れていないのかという分析もしていきます。あとは、時間帯別の客数も見ていきます。前年は夕方からの時間帯に売上がすごく取れているのに、今年は取れていないといった場合、その理由を考えたり、数字を細かく分析した上で改善策を考えたりしていきます。売上は特に店長が見ていますが、商品別の売上構成比を確認したり、顧客様の客数が前年と比べて少ないような時には連絡が取れる顧客様には声を掛けてみたり、そうした情報を下のスタッフと共有しながら数字を作っていきます。

売上という数字は、スタッフそれぞれがチェックして意識するようにしています。スタッフを育成する時も、他のスタッフや他の店舗と比べて、自分はどれくらい売上を取れているのか、その伸び率を見たりします。セット率といって、ひとりのお客様に対して平均で何点売っているのか、販売点数を客数で割ります。そのセット率が他のスタッフに比べてすごく低い場合は、単品ばかり売っていることになるので、今後の対策を話します。先ほどお話した再来の数ですと、再来していただいている自分のお客さまが少ないとしたら、何が原因なのかを考えたりします。

定期的カタログを送ったり、フェアのご案内を送ったりしていますが、その戻り率、送付数に対して何人の来店があったかという数字や、DMの回収率をスタッフに説明して、今後の対策を考える。「頑張ろう!」っていう漠然とした話ではなく、数字をしっかりと使って話すことで説得力も生まれますし、スタッフ本人の目標設定もしやすくなると思います。

なので、アパレルの世界はセンスでどうにかなるものではなく、きちんと数字を見た上でどうしたらいいのか、改善策を考えて取り組み、また分析する。ずっとエンドレスにこの繰り返しを行うことで、コンスタントに売上げが取れるようになります。年間、約1億円の売上を作るのはすごく大変ですし、在庫だけ管理していれば大丈夫だという問題でもありません。スタッフのケアももちろん大切です。大変ですけども、1億円売り上げる

仕掛けを作る面白さというのは、店長の仕事をしてからとても強く感じています。

(4) アカウンティングの魅力について

神原：ありがとうございます。今のお話は偶然ですけど、千葉さんがおっしゃった因数分解と共通しているように思うのですが、いかがでしょうか。

千葉：はい。そうですね。

神原：これは、上司から教えてもらうなど、ある程度の研修や訓練でできる部分と、仕事をとおして自分自身で学んだり気づいたりする部分もあるかと思えます。つまり、先を見通す能力というものは、教えられてできる部分と、できない部分があるのではないかと。とすると、どうすれば将来のビジネスを見通す能力は身につけられるのか。今日のテーマにつながってくるのですが、アカウンティングをとおして先を見通す能力というのは、どうやったら身につけられるのか、千葉さんはどうお考えですか。

千葉：まずは、やはり訓練ですね。私も、これまでのキャリアの中で、いろんな先輩方から方法論を厳しく叩き込んでもらったが故に、いろいろな技を覚えました。技は、1個だけ繰り出すと1回で終わってしまうので、その組み合わせを自分の中で考えて、新しい技を生み出すために一生懸命練習して、いっぱい失敗しました。

先を見通すためには、どの指標が正しいのか、何回もやってみては失敗しました。最初に営業マネジャーをやった時のフォーキャストが低かったこともありました。例えば、100万円売りますと言って、実際は85万円しか売れなかったというようなことです。会社としては最悪な状態です。クビを覚悟するような経験をしてから、先ほど久世さんがおっしゃっていたように、いろいろな分析をして、いろいろな角度からいろいろと違う指標を使ってみたりしました。因数分解のやり方を変えてみたとき、1個のパラメーターを見落としていたと、ある時気づきました。見落としたこのパラメーターを今度はこう組み込んで、こういう計算手法でやってみたら、と考えながら可視化していきます。会計って、ある意味、数字で可視化する仕事なので、それを繰り返し、失敗しながらやっていきました。

先を見通す力は、教えられてどうこうなるものではなく、きっと、そういう失敗をしながら繰り返し新しいことを試してみるという、PDCAを高速に回していくしかないように思います。その作業に愚直に耐えていける人か、真逆のヤマッ気のある人か、どっちかでないとできないかも知れません。世の中、一般的には、やはりきちんと繰り返し演習をしていくことが大事なのかなと、僕は思います。

組織としては、その失敗を許容してあげることが大切だと思います。僕が多分そうだったように、誤解を恐れずに言うと、僕は部下が失敗したことに対しては責めないです。ただ、その失敗に対する分析が足りないとか、アクションなり努力が足りない場合は、パワハラにならない範囲で叱責します。最近、その加減が難しいのですが、環境としては、とにかく失敗したということだけ責めない。それを繰り返し、PDCAを回して、新しいパラメーターを見つけてもらうことが、先を見通す力になるのではないかと、私は思っています。

神原：久世さん、今の千葉さんのお話を聞いて、PDCAを回しながら経験値を高めていくという点について、どうですか。

久世：まさに千葉さんがお話して下さったとおりです。お店は毎日オープンしていますから、PDCAはエンドレスでずっと回さないといけな。すごく大変ではありますが、感覚ではなく数字を見ることで、売れなかった

要因などが見えてきます。厳しい状況にある時でも、数字を見れば必ずそこに答えがあるので、大変ですけど分かりやすいと言えば分かりやすいです。ただ、それを怠ると絶対に売上は立たない。特に、このアパレルのお仕事は、すごく華やかでキラキラしていると思いますけど、とにかく毎日が数字との戦いなのです。だけど、それが面白いなあと個人的には思います。

神原：日本に四季があり、そのなかで流行もあるので、ファッションは非常に回転の早い業界ですよね。早坂さんの場合、今までいろいろな会社をご覧になってきた訳ですが、千葉さんと久世さんがお話しされていた「先を見通す」という点に関してコメントがありましたらお願いします。

早坂：税理士の場合、税制が変わることで解釈も変わってきます。例えば、消費税10%が8%でいいという租税特別措置法があります。控除をいつまで請け負ったらいいいという、契約ベースがあれば、引き渡しに10月1日以降でも8%でいいというものだったり、そういった制度のテクニクに関する問題だったりします。

古い話で言うと、富裕層の方たちはゴルフ場の会員権をお持ちでした。昔は、総合課税といって、給与と合算して課税していたのですが、それが禁止になりました。そうすると、その制度が変わる時に、会員権を通算できるときに売却損を出して給与の還付をするということをしていました。もっと古い話ですと、不動産の赤字を出してその給与と合算して所得税や住民税を安くするという時代がありました。全部、制度の改正によって変わってきます。

先ほど、タクシー業界のお話をしましたが、タクシー事業の売却をすることで法人には譲渡益が出ますので、法人税と消費税を払います。この時、退職金を支払うことで法人税を安くする、あるいはゼロに近づける。退職金の規定には文書変更などの問題があって、税務署との交渉がなかなかうまくいかない場合があります。そういった数字が絡むデリケートな業務を僕らはしていますので、なかなか皆さんにお伝えしづらい部分があります。後ほど、個々にご相談いただければお話しさせていただきます。

神原：ありがとうございます。まだまだ、お伺いしたいお話がいろいろありますが、そろそろ時間になりました。今日は本当に長い間、ありがとうございます。このお3人に、あらためてお礼の拍手をお願いいたします。