

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol. 29

October 2013

Abitus

internal audit

海外子会社に対する管理方法の 現状と問題点

現地化の進展で目が届かなくなってきた
子会社の実態把握の実例

リソース・グローバル・プロフェッショナル・ジャパン株式会社
ディレクター、公認会計士
中越一統氏

親会社の“思想”によって大きく異なる管理方法

海外子会社の管理方法は親会社の“思想”により大きく異なると思われるが、ことに外資系企業と日本企業は対照的で興味深い。この“思想”の違いは海外子会社に対する内部監査の方法にも影響が大きいので本日は両方の実例を挙げながら、ご紹介したいと思う。今回紹介するのは米国系製造業のA社と日本の製造業B社であり、私自身が実際に勤務したり業務でかかわった会社である。

米国系のA社は「親会社主導ですべて同じやり方でやるのがいい」という“思想”であり、一方、日系B社は、「各国法律も異なるし、市場も違うので現地の裁量に任せたほうがいいのではないか」という“思想”であった。

A社は現地法人を強力なコントロール下におき、常に強いプレッシャーをかけている。ことに売上数字達成へのプレッシャーは極めて強いため、売上系（架空売上）の不正が起りやすい環境にあった。一方日系B社の場合は、比較的統制が緩めなので、物品の横領などが発生しやすい環境であった。

親会社の思想の違いが発生する不正の性質にも影響を与えるので、内部統制の変え方や監査の方法などにも差異が生じてくる。

徹底した親主導の米国系A社の場合

それでは事例の中身を具体的に見ていこう。

米国企業A社は、80年代に設立後、急激に成長したが、

その間に利益は黒字でありながら、キャッシュフローの問題で倒産の危機を経験している。その苦い経験からか、トップマネジメントは営業部門や製造・技術部門だけでなく管理部門の役割を極めて重視している。売上やシェアと

いった成長性に加えて、管理部門の充実、人材の定着に重点を置いていた。トップマネジメントが内部統制を重視していることもあり、内部監査の結果が人事考課で重要な要素であった（このため内部監査に対する真剣さは並大抵のものではなかった）。

A社は海外子会社に対して組織の形、業務フロー、規程類、システムなど原則としてすべて、親会社と同じにして管理をしようとしていた。これにより徹底した“見える化”が実現されていた。

またグローバルで統一された月次決算での財務会計・管理会計の資料をはじめその他の管理データを、子会社から親会社に提出する仕組が確立されていた。

このため子会社の基本的な情報が親会社で入手できる状況であり、親会社の机の上で監査（デスクトップ監査）が可能となる領域が多く存在した。もちろん、実際に訪問しないとわからない部分は残るが、内部監査を効率的に行うことができていた。



機能を特化したシンプルな組織による見える化

親会社が、製品開発、販売、製造、財務などすべての機能を持つのに対して、日本法人（A社）では主に販売に特化している。子会社の機能を絞ることにより業務を効率化できるとともに、子会社の透明度を高めていた（見える化）。なお、この組織形態は税務戦略面でもメリットのあるものであった。

子会社を親会社の「ミラー」とすることによる見える化

A社では親会社と同じ機能である販売部門については事業部の持ち方などを親会社と同一にさせられていた。ちょうど鏡に映したようにそっくりなので「ミラー」と呼んでいた。例えば親会社にX事業部とY事業部の二つの事業部があれば、日本にも同じように二つの事業部をつくる。また親会社の各事業部は、事業部長＝ジェネラルマネジャーとコントローラーのペアで運営されていたが、日本でも同じように事業部長（GM）とコントローラーの体制となっていた。

A社の製品は市場により販売の方法が全く異なるので、市場ごとに事業部を分ける必要があった。これは本国以外でも同じ状況であり組織形態を統一することでグローバルな戦略を展開するのが容易となった（A社では子会社の事業部長は自社の社長の指示を受けるのではなく親会社の事業部長から直接指示を受ける体制となっており、事業部ごとの意思の浸透がうまくできていた）。

事業部長（GM）を補佐するコントローラーは財務部門に属しGMと直接の上下関係はない。通常の意味決定においては、GMとコントローラーの両者の承認が必要であるため、けん制機能がはたらき内部統制的にも、非常によい組織になっている。親会社からすると事業部長とコントローラーの両者から情報が収集できることにもなる。

親会社と子会社の事業部同士が直接でコミュニケーションをとれるので、子会社の業務が理解しやすい状況となっておりここでも見える化が達成されている。ただし、このような組織体制では日本の子会社（A社）内での横のつながりが弱いといったデメリットもある。

さらに組織の形式だけではなく、業務フローも原則グローバルで統一していた。これを可能としたのは、グローバル規程類の整備、主要な業務システムや会計システムの統一である。親会社がSOX法対応の準備を進めていたころ、日本法人（A社）も対応しなければならなかったが、アメリカの親会社からは、「三点セット（業務フロー

図、業務記述書、リスクコントロールマトリクス）はすべて準備するから心配しなくてもいい。君たちはその通りに業務をやればいい」と言われ、大変驚いた覚えがある。もちろん実際にはどうしても日本固有の業務があるため多少の変更はあった。

こうした組織体系、業務運用のメリットとしては、以下が考えられる。すべての子会社が同じ組織体系で同じ業務をしていれば、そこから共通項（公約数）を見つめることが可能となる。その共通項をくりだしてまとめればシェアードサービスとして独立させ組織が効率化できる。経営者は、人件費やその他の経費の高い日本から、安い他国に業務を移したいと考えており、実際に日本で派遣社員をたくさん雇って処理していた業務をはじめ月次決算作業さえも、海外で行うようになった。

またSOX面ではすべての子会社の三点セットが同じであれば監査の効率は極めて高くなるし、サンプル数の減少にもつながる。

米国流、指標管理による見える化

米国系企業は数字による管理を好みA社においても多くのように管理指標や業績レポートが存在した。以下レポートや指標管理により子会社に見える化した例を紹介する。ただし、これらは見える化を目的として行ったわけではなく、経営上必要なことを行った結果見える化が達成できている点に注目したい。

1. 受注・売上レポート

A社では、毎日受注と売上のレポートを作成し親会社に提出している。それも受注や売上金額の合計だけでなく、製品群別に売上、標準原価、そして売上総利益のレベルまでの情報であった。A社製品は価格の弾力性が高く、価格の少しの変動で需要が大きく変化するため営業部門ではこのデータにより価格戦略や広告戦略を適宜修整していく。このレポートは、米国の社長も毎日見ているので、利益率が少し高い製品群については、「価格を下げて売りを取りに行け」という指示が飛ぶこともあった。

2. キャッシュフローの管理

また、前述の通り、A社グループは設立当初のキャッシュフローの悪化という苦い経験から、キャッシュフローに関する管理指標を重視している。管理指標としては、①買掛金の平均支払期日、②売掛金の平均回収期間、③在庫の平均滞留日数というごく当たり前のものだが、A社の場合運用が徹底していた。

「買掛金平均支払期日」が「売掛金の平均回収期間」と「在庫の平均滞留日数」の和よりも大きくなければなら

ない（①>②+③）というのが、A社の絶対的なルールである。これが成立している限り、売れば売るほどお金が増えることになるので、この不等式を常に成立させることが要求された。

このように、親会社が重要視していることを管理指標とすることで、子会社にも親会社の意図が明確に伝わっていた。親会社からすると重要な情報をタイムリーに入手することができるので、子会社の見える化が実現されている。

3. 迅速な管理会計と財務会計の月次連結決算

A社グループでは決算数値予想の精度および決算確定値の迅速な発表を重視している。月次で管理会計と財務会計の連結決算まで行い、しかも非常に短期間で作業を完了させている。このためA社など子会社の決算も短期間で行うことが必要となる。親会社の要望に応じて正確な決算数値を予想し、迅速に決算を行うためには、しっかりとプロセスを作るとともに親会社との頻繁なコミュニケーションが必要となる。これにより親会社は常に子会社の業績を把握することができるため結果として見える化にもつながっている。

高い監査の効率性

今まで述べたようにA社の親会社は常にA社の様子を把握できる環境である。さらには組織や規程類も共通であるので、SOX監査で言う全社的統制に関しても親会社で把握できる部分が多い。したがってデスクトップ監査を有効に利用して子会社への訪問頻度を減らすなど監査を効率的に行うことができた。訪問調査では、業務プロセスの運用評価を行うとともに、セキュリティー関係を厳しくチェックしていた。倉庫や事務所への入退室管理から、機密文書の管理、システムへのアクセス制限チェックまで広い意味でのセキュリティーを入念に調べていたのが印象的だった。

このように述べるとA社の状況はすばらしいように感じられるが、日々厳格に管理される従業員にとってはストレスがたまるものであった。親会社への報告に時間がとられて本来の業務に割くべき時間が削られるなどのマイナス面があったことも付け加えたい。

日系B社の場合

日本に本社をおくB社は、製造業であり業界では世界トップレベルの企業であった。海外売上も大きくブランド力もあり、キャッシュフローも良好な優良グローバル企業である。



B社の伝統として海外子会社は各国の実情に合わせて運営するという方針があり、原則として各子会社の自由裁量に任せる部分が多かった。この方針が功を奏し各国の子会社は順調に業績を伸ばしていった。一方で一部の重要なプロセスなどを除き、全子会社で統一されたプロセスやシステムなどは少なかったので、先に述べたA社と比較して子会社の見える化度は低かった。

日本でSOXが導入されたとき、「現状グループ全体がうまく機能しているときに、内部統制の監査を強化する必要はあるのか？かえってマイナスになるのではないか」という懸念をトップマネジメントはもっていた。そのため法の要求する最低限のレベルで実施するという方針となった。

B社の監査費用はなぜ高かったか？

SOX対応はミニマムのレベルで実施したが、B社の監査費用（対売上高）は同業他社と比較してとても高いものとなってしまった。この理由は各子会社がそれぞれ独自のプロセスやシステムで業務を遂行していたため監査人が多くの時間を費やすことになったのと、決算処理などでエクセルで対応する場面が多かったのでEUCの監査に時間を要したことによる。

B社では子会社の規模に応じてランク分けをして監査の範囲や作業内容に差をつけていた。これは通常どの企業でも用いる方法であるが、こうしたやり方では重要性の低い子会社はいつもチェックが甘くなってしまう。重要度の高い会社は規模も大きく自己管理ができていた場合が多いため問題の発生するリスクが少なく、重要性の低い会社のほうがむしろリスクが高い場合もある。実際B社の小規模会社においてサンプル品の転売や個人的なリベート授受など小さな不正がいくつか発生した。小規模な会社なので金額の重要性は決して高くなかったが、全社的な統制における経営者の不正に対する取り組みに

影響がでてしまうため対応を行った。

一つの子会社で不正等の問題が発生すると、他の子会社では同じような不正が本当に起きていないか、という点をチェックするべきであり、結果他の子会社もすべて調べるようになってしまい思わぬ多額の費用が発生した。こうした経験を経て、このままでは「まずい」という雰囲気が出てきた。

決算系から手を付ける

B社には各子会社の自主性に任せるという理念があったので、もともと親会社からのトップダウン的な子会社管理は比較的少なかった。組織の形や業務フローは、子会社所在地の事情に合わせて行っており統一感がなくグローバル規程類の整備もあまりなされていなかった。

子会社から同一の基準で作成された多くの情報が日々集まってきていたA社グループとは異なり、B社の場合は親会社で入手できる情報には限りがあった。

各子会社に対して、質問票等を配布して、その回答を基にデスクトップ監査も行っていたが、通常業務の中から集まってくる生の情報を元に行うデスクトップ監査には到底及ばない。といって全子会社を訪問調査する余裕もなかった。

B社は各子会社の財務情報をよりタイムリーかつ簡易に入手することから手を付けた。従来、各子会社の財務数値は四半期決算での連結パッケージに依存していたがこれでは親会社は、四半期決算のときにしか子会社の数字が見えない。各子会社の会計システムはそれぞれ独自のものであったが、この統一には費用も時間もかかるので、まずは各社の決算数値の共通の受け皿を準備することとした。子会社は連結パッケージを送る代わりにこの受け皿にデータを入力することになり、子会社の財務諸表が月次でみられるようになった。また、これまで親会社側で入力していた情報が、子会社側で入力されるので、業務効率化に結びついた。

統一感のない組織の形や業務フロー、規程類を、一気に統一するのは難しい。B社では現在 IFRS の任意適用を検討しており、その適用に合わせて規程類の統一を目指している。こうした地道な活動により子会社の見える化を進めている。

教育で経営管理力を強化

B社のように子会社にある程度の裁量を与えている場合、やはり子会社のマネジメントとして親会社から赴任した人が重要となる。生産子会社や販売子会社に責任者

として赴くのは、生産や販売の“プロ”の方であった。そして、子会社のミッションは「売ること」であり「作ること」に焦点が当てられがちであったが、今は子会社自体の管理についても意識づけるようにしている。管理面を強化するために、課題にのぼっているのが赴任者への事前教育である。特に生産、販売といった自分の専門ではない管理部門の知識の教育を充実させようとしている。事前知識として最低限必要なものは何かについては議論の最中である。現地の法律、特に労働法、税法から、収益認識基準、承認規程などの社内規程などが候補となっている。

文化の違いを理解する

B社では子会社責任者の教育と同時に、現地幹部職員を教育して子会社の責任者の補佐となるべく人を育てていこうとしている。この際の注意点として業務と権限・責任を明確化することが必要である。一般に欧米諸国では、明確に決められたことは行うし、権限外のことはしない人が多いように思われる。権限や責任を不明確にしておくとその原因となって、トラブルになることもある。

またよく言われているように国によって文化の違いはあるのでこの点への配慮も必要である。

米国系A社の日本法人において、当初、「三点セットまですべて準備する」と言われたとき、「押し付けられている」という感覚が日本サイドにはあったのだが、親会社からすれば、「子会社が苦勞しないようにやってあげている」という感覚で押し付けという意識は皆無だった。一方、日本の会社が海外の会社へ何かするとき、「自由にやっていい」と言うと、相手は「なんでやってくれないのか」「勝手になんでもやっていいのか」と考えてしまう場合もありうるので注意が必要である。

米国系のA社では徹底したトップダウンによる子会社の組織や業務を統一するとともにコミュニケーション頻度を高くし、子会社に見える化して管理を行っている。一方、日系B社では子会社に裁量を持たせつつ親会社の管理を強化しようと模索している。極端な例を紹介したが、両社それぞれに優れた点があるのでご参考になるところがあれば幸いである。

Profile

中越 一統（なかこし・かずと）氏

大手食品企業、国内大手監査法人を経て、外資系通信機器メーカー半導体部門のマニファクチャリング・コントローラー、また大手コンピューターメーカーのアカウンティング・ディレクターおよびファイナンシャル・コントローラーを歴任の後、2007年より現職。東京大学農学部卒、オレゴン大学経営大学院 MBA。

Certified Internal Auditor

CIA (公認内部監査人) 取得で国際標準の専門知識を身につけよう 受験者急増中の国際資格。CIA取得は専門知識習得の証

株式会社アビタス代表取締役
米国公認会計士
公認内部監査人
三輪豊明

広がる「内部統制・内部監査」の役割

日本の「内部統制」「内部監査」を巡る状況は、大きな変化を迎えています。

2006年成立の「金融商品取引法」に規定され、上場企業に義務付けられた内部統制の整備は、当初、財務諸表の信頼性確保にフォーカスされていました。また、内部統制の整備に対する認識としては、「組織の効率性を阻害する後ろ向きのな仕事」、「コーポレートガバナンスの強化という外部の要請に対する必要悪」といった、いわば誤解があったのも事実です。

ところが現在、内部統制や内部監査には、財務諸表作成の信頼性だけでなく、各業務そのものの有効性・効率性を評価する業務監査の視点が見られます。また、経営課題に関するリスクマネジメントの側面を中心に、内部監査人に、社内コンサルタントのような役割が求められるケースも増えてきています。さらに、続発する企業の不祥事においても、内部監査や内部統制の不備が指摘されることがあっても、それらの不要論が出ることは、まずありません。内部統制や内部監査は、日本の企業においても着実に定着し、その役割を広げつつあると言ってよいでしょう。

このような変化によって、内部統制を担う内部監査部門で求められる人材像も当然、変化してきています。内部監査といえば、従来、企業内で経験が豊富なベテランに委ねられ、属人的、属企業的な業務と言うイメージが強いものでした。

しかし現在は、企業経営に近い部門として、比較的若い人材に内部監査を経験させることが増えてきており、内部監査に関する標準化された専門知識を備えた人材が求められています。

国際的に認知された専門知識を証明するツールとして、内部監査人の方が目指す資格が、公認内部監査人（CIA：Certified Internal Auditor）なのです。

CIA は、全世界で取得者5万人を越す国際資格です。その試験は、米国に本部を置く内部監査協会（IIA：The Institute of Internal Auditor）が主催し、世界

約50か国で実施されています。2008年5月以降は、コンピュータ試験の導入により、ほぼ一年中受験できるようになっています。

先に述べた金融商品取引法の成立前後から、日本国内でも受験者が急増し、約6,500人の資格取得者がいます（2012年末）。また、最近では、内部監査業務に従事する方々はもとより、リスクマネジメントの観点から、一般管理職の方々の受験も増えてきています。

CIA 試験では、内部監査の専門知識はもとより、経済・財務会計・管理会計・ファイナンスから組織論・経営戦略論まで幅広い知識が問われますが、内容はどれも、ビジネスパーソンとして当然学んでおくべき知識です。一方、試験問題は選択式ですから、復習に重点を置いて着実に学習を積み重ねることで、多忙なビジネスパーソンでも、一年程度あれば、十分全科目合格を狙えます。

三つのパートに分かれたコンピュータ試験

少し試験内容を見てみましょう。試験は次の三つのパートに分かれています。

- 【Part I】内部監査の基礎
- 【Part II】内部監査の実務
- 【Part III】内部監査に関する知識

出題形式はすべて、四択です。問題数と試験時間はPart I が125問・2時間30分で、Part II と Part III は100問・2時間となります。

試験のスコアは、各Part 共250～750ポイントのスケールド・スコアに換算され、600ポイント（おおむね75%の正答率）以上で合格となります。

試験形式は、コンピュータ試験（Computer-based Testing：CBT）で、自由度が非常に高い試験であることが特徴です。多忙なビジネスパーソンでも受験に取り



組みやすくなっています。また、世界中で日本語による受験が可能です。

試験会場は、コンピュータ試験を提供するピアソンVUEが指定する東京・札幌・仙台・横浜・名古屋・大阪・松山・広島・福岡・那覇の試験会場で通年受験可能です。試験結果は、試験終了後、書面に受験者に渡され、受験月の翌月末に 正式な試験結果が日本内部監査協会より郵送で通知されます。

パート別の学習ポイント

それぞれのパートの学習上のポイントを押さえておきましょう。

CIA 試験は Part I から Part III で構成されますが、Part I と Part II は内部監査に直接関係する内容を扱い、連続性があります。そのため、Part I の内容を理解した上で、Part II を学習することが望ましいでしょう。

一方、Part Ⅲ は内部監査人が知っておくべき広範なビジネス知識を扱うことから、他の Part から独立した内容になります。

Part I は内部監査の役割

Part I ではまず、IIA の定める人的基準にそって、内部監査人に求められる資質、内部監査部門長の責任などについて学習します。また、組織体における内部監査部門、内部監査人の役割についてリスク、およびコントロールと言う観点から学習します。そして、サンプリングに代表されるデータ収集技術や分析的手続きに代表されるデータ分析技術等、監査業務の実施に必要な基本技術も学習します。

Part I の学習上のポイントとしては、「基礎概念」を丸暗記するのではなく、経営者、取締役会、内部監査人、内部監査部門長、外部監査人等が、それぞれどのような責任をもってどのような機能を発揮することが期待されているかについて整理しながら学習すると効果的でしょう。

またERM (Enterprise Risk Management；全社
的リスクマネジメント)などの概念も出題範囲です。日
頃から、内部監査に関わる新聞記事や書籍等に目を通し
ておくと、試験対策上役立つでしょう。

Part II は内部監査の業務

Part II では、IIA が定める実施基準に沿って、内部監査業務に含まれる主たる保証、およびコンサルティング業務について学習します。内部監査業務の一連の流れを理解した後、業務監査、会計（財務）監査等、保証業

務について学習します。また、内部監査で実施される不正調査についても学習します。

Part IIは、より実務に近い内容になりますので、実務に携わっている方は少し有利かもしれません。ただ、Part I 同様、伝統的に内部監査部門が担ってきた業務監査という領域においても、IIA が理想とする形式と実際の現場は異なることが多く、また実際はほとんどがシステム化されている書類の流れを文字で問われると戸惑う場合も多くなると思います。

Part II の学習上のポイントは、問題演習をしっかりと行い、試験で問われるパターンや、問われた時の効率的な考え方（フローチャートを描いて考える等）を身につけることと言えます。

Part III はビジネス全般

Part Ⅲは、ビジネスプロセスに関する諸概念、経済、規制、法律、情報技術（IT）、財務会計、ファイナンス、管理会計、経営戦略、組織行動、およびリーダーシップ等幅広い分野の知識が問われます。

Part III の最大の特徴は、出題分野が非常に多岐にわたる反面、それぞれの出題範囲は、基本的な問題が多いという傾向があることです。ただ、一般常識で解ける訳ではありませんから、各分野について全般的な学習をしなければなりません。

Part III においては、試験対策と割りきってまずは出題が予想される問題のレベルを最初に見極めた上で、どこまで勉強すれば合格することができる実力がつくのかを判断しながら学習を進めることがポイントです。その上で、試験範囲がカバーする分野を全般的に学習する必要があります。また、計算問題もいくつか出題されますので、Part II 同様、試験傾向に即した多くの問題を練習しておくことと効果的な学習が可能となります。

自社業務に精通し、第三者視点で客観的に評価

IIA は内部監査を次のように定義しています。

「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このために、リスクマネジメント、コントロール、および組織体のガバナンスプロセスの有効性の評価・改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う」

つまり、内部監査の本質は、組織体の経営目標の達成

を目的として、独立性と客観性を持った立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これにもとづいて助言・勧告を行い、経営諸活動の支援をすることにあると言えます。

冒頭に述べたように、内部監査の仕事は、内部統制の有効性を評価することだけではありません。それは、内部監査の役割のほんの一部です。業務の有効性や効率性を評価し、企業体の経営そのものに貢献するというのが、内部監査の本質的な役割です。リソース不足等が原因で、内部統制の有効性評価の業務で手一杯という企業が多いのが現状のようですが、一方で、先進的な取り組みを行っている企業の内部監査部門においては、業務執行部門からの依頼で、業務の有効性、効率性を評価、あるいは改善指摘を行い、さながら「社内経営コンサルタント」として活躍する内部監査人もいらっしゃいます。

CIA 試験においては、内部監査の専門知識が問われるだけでなく、財務会計・管理会計・IT・ファイナンス・経営学の知識も問われます。ビジネスサイクルの短い現代社会においては、適宜、業務の有効性を客観的に評価するプロセスを組み入れなければ、市場から取り残され

てしまう可能性があります。

このような広範な知識が問われる CIA 試験にチャレンジすることは、自社の業務に精通し、第三者視点で客観的に評価する「経営コンサルタント」として活躍するうえで、礎となる知識を身につける手段としても有効といえるでしょう。

*

CIA 試験に興味を持たれている方、すでに取得を目指して準備を始めている方のために、重要ポイント（重要度付き）に焦点を絞って解説し、練習問題を付した書籍を刊行予定です。

内部統制・内部監査の業務や、試験制度の概要の説明
もありますから、CIA 試験の全体像も把握していただ
けと思います。

企業の側から見れば、CIA 取得は内部統制強化の証でもあります。

変化するビジネス状況に対応できるスキルを獲得しようとするビジネスパーソンの方々、またそうしたスキルを持った人材を求める企業の皆様の一助となれば、こんなに嬉しいことはありません。

グローバルキャリアをめざせ!

USCPA

米国公認会計士 合格へのパスポート

金児昭氏：監修 三輪豊明：著

最新の USCPA 試験制度や受験手続、
資格取得後のキャリアアップ情報、
最短・一発合格するための秘訣を満載!

重版出来

USCPA

米国公認会計士 合格へのパスポート



経済・金融経営 評論家
前金融監督庁(現金融庁)顧問
金児 昭 監修

アビックス代表取締役
米国公認会計士
三輪 豊明 著

丸善丸の内本店で、 ビジネス書ランキングで トップ10入り(第5位)しました!

世界で最も広く 知られたビジネス資格を、 日本で最も分かりやすく 解説したガイドブック。

受験手続から取得後のキャリアアップ情報まで網羅!

税務経理協会

ビジネス書ランキング (2月14日～20日)

①(20)社長は少しバカがいい。 鈴木尚吾 (WAVE出版)

②(1)JAL再生 引野祥太郎 (日本経済新聞出版社)

③(2)スタンフォードの自分を変える教室 ケリー・マクゴニガル著 (大和書房)

④(12)世界基準で夢をかなえる私の勉強法 北川智子著 (幻冬舎)

⑤(1)USCPA (米国公認会計士) 合格へのパスポート
金児昭監修、三輪豊明著 (税務経理協会)

⑥(9)ITチグーター 2013年版 野村総合研究所
ICT・メディア産業コンサルティング部著 (東洋経済新報社)

⑦(5)2020年の日本 谷川史郎著 (東洋経済新報社)

⑧(23)指導しなくても部下が伸びる! 生田洋介著 (日経BP社)

⑨(一)あしたのための銀行学2 大塚直樹著 (ファーストプレス)

⑩(6)ITロードマップ 2013年版 野村総合研究所
イノベーション開発部著 (東洋経済新報社)

(東京・丸善丸の内本店、カック内蔵字は同書店の前通順位)

企業は組織運営に関わる人材開発コンサルタントが管理職に於いて、部下の力を引き出すための評価の仕方を必要とする。自身の成功体験を押しつけるのではなく、若手社員が自身の成長する環境を創るための「上司としての責任」を自覚し、意識し、行動し、チーム全体の意識を高め、組織の発展に貢献する。本書は、そのための実践的なガイドブックとして、多くの企業で活用されている。

発行元・税務経理協会 / 判型四六判 / 168 ページ
定価 (本体 952 円 + 税) / ISBN978-4-419-05923-1



公開講座・イベントスケジュール

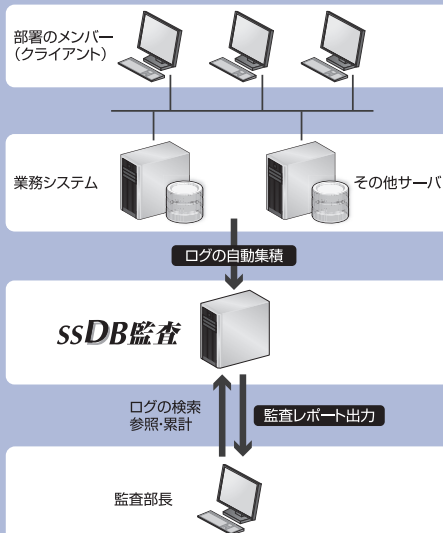
下記以外にも各種講座・イベントを開催しています。最新の情報はアビタスWebサイトをご覧ください。

11/7(木) 13:30~16:30
11/14(木) 13:30~16:30

セミナー CAAT活用で変わるリスク管理

■会場：アビタス八重洲校 ■参加費：15,000 円（税込）
■講師：MA コンサルティング代表 CIA 中村彰宏氏

導入事例：大手金融機関様



Oracle Database/Microsoft SQL Server 対応データベース監査ソリューション

ssDB監査

今日からできるデータベース監査

簡単 GUIによる直感操作で監査設定

確実 全アクセスログを漏れなく取得

連携 ログデータを他システムへ連携

リリースから7年 金融系をはじめ、多くの企業に導入されています。

株式会社システムエグゼ

<http://www.system-exe.co.jp>

〒104-0028

東京都中央区八重洲2-7-2 八重洲三井ビルディング5階

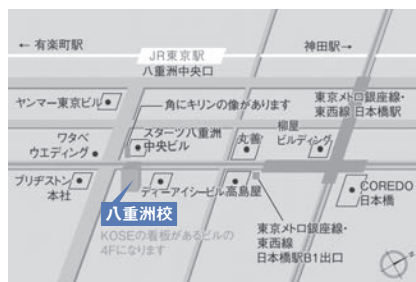
お問合せ TEL:03-5299-5352

mail: mktg@system-exe.co.jp FAX: 03-5299-5354

新宿本校



八重洲校



大阪校



アビタス通信 Vol.29 2013年10月発行

発行——株式会社アビタス

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15F

発行人——三輪豊明

編集担当——広報・金元

abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新宿】〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー 15F
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777

【八重洲】〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4F
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801

【大阪】〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田2-5-2 新サンケイビル8F
TEL 06-6341-1020 FAX 06-6341-1088