

JBA JOURNAL

Vol.16 2019 SUMMER

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

“スピード”と“質”に
対応できる
経理部門を
目指して。寺下和良氏

日本特殊陶業株式会社 執行役員
経営管理本部副本部長 経理部長

■ 新会計基準適用の留意点 平山洋範

■ 目の前の仕事をやり切ること、
新しい世界が見えてくる。

金子好宏氏



スピードと質に 対応できている 経理部門を 目指して。

現場を知らずして、
経理は前に進まない

——ご経歴を教えてください。

大学卒業後日本特殊陶業に入社しました。入社後6年ほど人事部に在籍し、人事関係のITシステムの構築、労基法関連、人育成(研修)を担当した後、経理部に配属になりました。経理で最初に配属されたのが、自動車関連のセンサ部品の事業部損益(収益管理)と原価計算の担当でした。当社では経理部の管理会計部門の中に原価計算部隊が入っています。これを約2

年やらせてもらった後、財務部門に移って3年ほど外為、貿易を担当しました。当社の場合、輸出比率が当時から売上約8割を占めています。当時は年額2000億円規模でしたが、月にして100億円を超える輸出の為替予約や入金管理が主な仕事でした。その後、フランスの工場に約4年間出向しました。日本人の出向者は製造エンジニアの工場長と私の2人だけだったので、経理も含めて人事、総務の他口ジステイクスなどアドミ業務全般を担当しました。

帰国後、管理会計部門の課長となり、2013年頃には、IFRS適用に備えて、決算早期化と決算期の統一と。

3つ目に、会社の経理以外の情報がいち早くつかんだ時、経理にどんなインパクトが出るか、経理に出たインパクトがほかにもどう影響するかを考えると、人財になってほしいと思います。ビジネスや商流の変化で自社の決算がどう変わるか、あるいは会計基準が変わることによってビジネスがどう変わるかを、日ごろからシミュレーションして、自分事としてどこまで理解できるか。それが、変化への対応力へとつながると思います。

経理部門としては、ファイナンスとアカウンティングを意識的にローテーションして、資本政策や資金繰りから管理会計・予算までできる人財を増やしていきたい。ROICのような概念が出てくると両方に影響してくるので、そうした成長を各メンバーに求めていきたいと思っています。

——人育成の留意点は？

当社は人事制度が比較的柔軟になり、本来の滞留年数を1年短縮して昇格できる飛び級のような制度があります。そうしたものを使って、能力のある人には早めに少し重めの負荷をかけてストレッチさせていこうと思っています。逆にじっくりとやりたいタイプ

と固定資産(設備)の耐用年数統一まで行いました。その後、連結や開示の財務畑を歩んで現在に至っています。IFRS適用への取組は、東日本震災の後、延期になりましたが、今また早期適用に向けて動いています。決算期の統一と決算早期化はそれなりに負担があり、やっつけてよかったと思っています。

——経理財務部門の面白みは？

我々は基本的に事業部門に対するサービス部門であると同時に、経営トップに直接レポートして全社的な判断となる材料を出す、ガバナンスに貢献する部門という2つの役割を担っています。この2つのバランスをとりな

の人には別のコースを用意してあげたい。経理には裏方としての仕事が必要があります。表の業務でスター的な人財を育てると同時に、裏方として着実に仕事をしている人をどう評価するか。地道な仕事ができる人財をどれだけつくっていくのかも大事だと思っています。

情報を素早くアップする 体制づくり

——今後の課題は？

情報を速くあげられるような体制づくりが最大の課題です。トップからも「粒度・精度は問わないので、2営業日目くらいに連結での業績結果が見たい」というリクエストがきます。精緻なものをまとめて出すのではなく、「クイックなものをつくっても出してほしい」という経営層の要望に答えられるような設計にしていきたい。スピード感をもって速報を出し、その後深掘りしていく。スピードと質の異なるレポートをいくつも用意して、細やかに対応していかなければならないと思っています。

——本日はありがとうございました。

日本特殊陶業株式会社 執行役員
経営管理本部副部長 経理部長

寺下和良氏

がら仕事ができるのが、経理部門の大きな面白みです。特に1つの事業部に担当者(新入社員から10年目のスタッフ)を1人つけますから、若手は非常に鍛えられる。彼らは仕事のレポートを経理部内の上長である主任や課長に提出すると同時に、事業部門では課長や部長、場合によっては役員に提出します。上位役職者との接点があつて、自分の提出したレポートを経営判断の材料に使われる。重い仕事であると同時に経営に触れる貴重な経験だと思っています。



Profile Kazuyoshi Terashita

1969年生まれ。三重県出身。1992年名古屋大学経済学部経済学科卒業。同年日本特殊陶業株式会社入社。人事部配属を経て経理部へ異動。ヨーロッパ特殊陶業(現フランス NGK スパークプラグ)出向等を経て、2017年より経営管理本部経理部長(現任)。

会

計ビッグバンという言葉が世間から注目されるようになって、ずいぶん経つが、現在も国際的調和化を目的とした新会計基準の適用は進められている。1990年代後半から2000年代にかけて、多くの新会計基準が国際的調和化を目的として導入され、多くの経理担当者が新会計基準の適用対応に苦慮されていたと思われ、この流れは令和になっても変わりそうにない。

2018年3月30日に企業会計基準委員会より企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」および企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」が公表された。原則適用は2021年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首からだが、2018年4月1日以後開始する連結会計年度および事業年度の期首から早期適用が可能であり、多くの上場企業で検討が始められているのではないだろうか。また国際的調和化の源流とも言えるIFRSにも動きがあった。IFRS16号（リース）が2019年1月1日から始まる事業年度より強制適用さ

対応に苦慮する2つのケース

事例1 新会計基準の影響が経理部以外に及ぶケース

新会計基準の改正論点が経理部以外に大きな影響がある場合、経理担当者は社内での説明対応が必要になることがある。例えば「収益認識に関する会計基準」の大きな改正ポイントの1つに

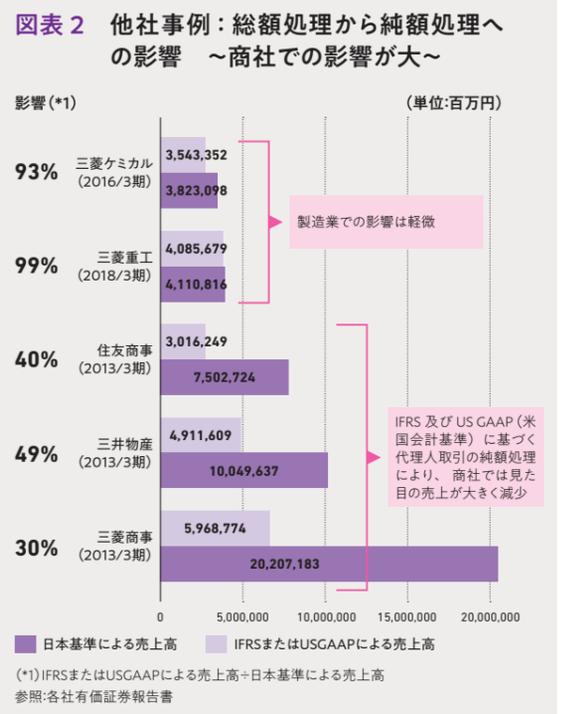
このようなケースでは、経理部だけでは社内の説明対応に苦慮することが想定されるので、外部の力を借りて社内調整をスムーズに進めようというニーズがある。

こうした会計に馴染みのない方へ説明が必要となるケースで有効だと考えられるのが、他社事例を集めた上で視認化して説明するアプローチだ。どれだけ理論的な説明を試みても、会計に馴染みのない方にとっては納得できないことはありえるため、そのような場合は「他社はどうなのか？」という観点で、グラフなどを活用しながら視覚

に訴えつつ説明したほうが納得してもらいやすい。そして「収益認識に関する会計基準」のような国際的調和化を目的とした会計基準はすでにUS-GAAPやIFRSで取り入れられている考え方もあるので、US-GAAPやIFRS適用企業の有価証券報告書などを当たれば豊富な事例を参考にすることができ、他社事例を活用される場合は是非ご参考にさせていただきたい。

事例2 膨大な作業が想定されるケース

新会計基準の改正論点が経理部以外に大きな影響がある場合、経理担当者は社内での説明対応が必要になることがある。例えば「収益認識に関する会計基準」の大きな改正ポイントの1つに



Viewpoint ● 令和の時代に求められる対応の勘所

新会計基準適用の留意点

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
マネジャー
公認会計士
平山洋範

図表1 国際的調和化を目的とした新会計基準の公表年数～多くの新基準が導入された～



注1: () 内は制定された年 (例: 収益認識に関する新基準の判定は2018年、適用は2021年4月以降)
注2: 上記の会計基準は、導入の背景として国際的調和化を目的としていることが明記されているもの

代理人取引の純額処理での計上を挙げられるが、これも社内調整が必要なケースだと考えられる。代理人取引の純額処理での計上とは、企業が第三者の間に入り、いわゆる代理人として取引を行う場合、従来であれば売上代金と仕入代金を総額で計上することが認められていたが、新会計基準では売上金額と仕入金額の差額分相当を手数料収入として純額で計上することが求められるというものである。

このように売上高の減少はたとえ利益の額に影響はなくても、時に経理以外の担当者から大きな衝撃と共に受け止められることがある。売上高は多くのビジネスマンにとって会社への貢献度を測る指標として考えられている側面があり、新基準の適用による売上高の減少は自らの貢献度を低く見積もられていると錯覚するのか、なかなか納得してもらえないこともあるからだ。

新会計基準を導入する場合、結論や方向性に関して迷うことと同じくらい、時間や人員確保に頭を抱える担当者の方もいらっしゃるのではないだろうか。特に昨今の働き方改革や労働人口の減少トレンドは経理業務従事者にとっても他人事ではなく、すでにギリギリの人員で業務を行っている企業も多いと思われる。このような時に、新会計基準の導入等のイベントは業務のさらなる逼迫を招く恐れがあり、対応に苦慮されている方は多いものと推察している。「収益認識に関する会計基準」を例にとると、取引形態別や取引先別に契約書の内容を確認し、たうえて影響のある事項を網羅的に洗い出す方法が考えられるが、取引先数が多いと確認する契約書数も膨大な数になることが想定される上、長年お付き合いのある企業との取引を調査する場合、かなり古い取引基本契約書等まで遡る必要がある。

さらに、実際に筆者が担当したIFRS16号の導入プロジェクトでは、クライアント固有の事情もあって、確認すべき契約書が数千件にも及び、明らかに経理部内だけでは対処できない。これを適用すると、特に代理人業務を主たる取引とする商社や消化仕入取引を行う百貨店などでは売上高が大きく減少することが想定される(図表2参照)。

このような売上高の減少はたとえ利益の額に影響はなくても、時に経理以外の担当者から大きな衝撃と共に受け止められることがある。売上高は多くのビジネスマンにとって会社への貢献度を測る指標として考えられている側面があり、新基準の適用による売上高の減少は自らの貢献度を低く見積もられていると錯覚するのか、なかなか納得してもらえないこともあるからだ。

ケースもあった。従来の新基準の導入時も相応のコストをかけて対応してきた企業がほとんどだと推察されるが、今後も新会計基準が導入された場合には今までと同様かそれ以上のコストが必要になることが想定される。

費用対効果を考え、幅広く検討する

このような場合、多くの企業では業務負荷の増大を回避しつつスムーズに新会計基準の適用を進めたいと考えるだろうが、むしろ外注したほうが費用対効果も高いことも考えられる。そのため、新会計基準が公表された際には、早めに準備を開始し必要な作業や時間を見積もったうえで、外部のアドバイザーファームの活用も含めて幅広く検討することをお勧めする。

Profile
Hiyori Hiyayama
あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所2015年よりフロントエリア・マネジメント株式会社にて、財務DDや事業計画作成支援等の事業再生業務に従事。2018年よりジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社に、新会計基準の導入プロジェクト等の会計コンサルティング業務に従事。

目の前の仕事をやり切る『ジョブ』、新しい世界が見えてくる。

株式会社ブリッジ・シー・キャピタル
取締役副社長 公認会計士

金子好宏氏

与えられた仕事に腰を据えて取り組み

——ご経歴を教えてください。

会計士試験に合格し、実務経験を積みめればと思い、監査法人に入所しました。監査業務を5年間続けた後、内部のアドバイザリー部門に異動。M&Aや事業再生などのトランザクションサービス部門におよそ10年携わりました。当時、M&Aは比較的激務でその分力もつくと周りから聞いていたのですが、なるべく厳しいところに身をおいて、新しい分野にチャレンジしてみよ

うと思いました。

私の場合、将来を見据えて戦略的に動くというよりも、腰を据えて与えられた仕事にしっかりと取り組み、意識してきました。5年間の監査業務を通じて会計やビジネスの基本を理解し、そこで鍛えられた足腰を土台として同系列のアドバイザリー部門で、企業買収や事業再生といった生のビジネスの最前線を体験しました。どう動くかわからない世界、比較的短期間でクローズしなければならぬ世界に移り、交渉まで含めたアドバイスをしていく中で、ビジネスのダイナミズムとそれに伴う緊張感を肌身で感じるこ

ができたのは貴重な体験でした。最初の5〜6年は極めて激務でしたが、そこで得たものは大きかったと思います。10年で大小合わせて200件近い案件に携わりましたが、携帯電話会社の買収や百貨店の合併、大手電機会社の再生など、新聞の一面を賑わすような仕事に年に1回はあり、そういうときはやはり喜びや達成感を感じました。

監査とコンサルティングと合わせて15年間在籍しましたが、200人近くいた同期のうち、15年後残っていたのは一桁でした。長くいたからこそ、わき見をせず、一つのことに集中した結

果、相応しいタイミングで自然と転職が訪れたというのが実感です。

少しゆとりする時間が必要だと感じ、子供が生まれたのを契機に退職しましたが、手伝ってくれという話から仕事が発生し、会計士として事務所をかまえて独立することに。同業者のネットワークで仕事に困ることなく、ワークライフバランスもいちばんいい時期でした。

独立して2年経った頃、株式会社ブリッジ・シー・キャピタルの創業者からお声がけいただき、CFO兼COOのような形でブリッジ・シー・キャピタルに参画し、内部統制なども整えつ

つ、アセットマネジメント（AM）事業の責任者として100億円を超える資産運用を担当しています。

——ご経験とは異なる道に入られた。

チャレンジ半分、経験が活かせることと半分という形でした。クライアントとのリレーションシップ（お客様のニーズをつねに意識する力、それをやり切ること）はアドバイザリー時代（身についたものでした。半分は相続税や不動産など未経験の分野へのチャレンジでした。自分が経験していない知識は、日々勉強でキャッチアップしながら、今に至っています。

未経験の分野へのチャレンジや現在のフロント業務にも、これまで自分事として目の前の仕事に懸命にあたってきたことが、役立っていると感じています。

新しいサービスをつくり出し 社会の役に立つ

——今のお仕事の面白みは？

バックオフィス、フロント問わず、チーム一丸となって、今までにない新しい商品やサービスをつくりだし、世の中に提供していくことができるのが一番の楽しみです。

もう一つは、つくり出した商品やサービスを通じて、社会の抱える問題を解決する一つの道筋を示せることです。例えば、高齢化社会、共働きが

当たり前となった社会では、老人ホームや病院、保育園といった社会に必要な資産が十分に供給できないという状況があります。日本の銀行を通した間接金融の中では、お金がスムーズに回らなくなっています。投資に対する考え方が日本でもやっとならされてきていて一方で、個人資産として900兆円が眠っています。一般的に不動産はまとまったお金が必要なので、個人向けの投資商品としては垣根が高いと考えられてきました。しかし、ボラティリティは株や投資信託、FX等のほうがはるかに高く、これらに比べて実は不動産は低リスクです。

そこで我々は、インターネットで101万円から投資できるクラウドファンディングのサイトを2018年11月にオープン。わずか7カ月で15億円を超える資金が集まっており、不動産特定共同事業法（通称・不特法）を用いたクラウドファンディングとしては今、業界ナンバーワンの運用資産となりました。

ネットでお金の巡りをよくして、社

会の抱える問題解決の一端を担いながら、出資していただいた方にはリターンも受け取っていただく。そうした好循環をつくりあげていくのが今の仕事の大きな魅力だと思います。

目の前にあることを まずは楽しんでみる

——これから求められる人材像は？

まずは何でも楽しめることが重要だと思います。キャリアアップに役立つかと、給料はいくらかといった条件を考える前に、目の前にあることを楽しんでみよう、全力でやってみようというマインドセットのある人。何事も前向きに受け取り、環境のせいにすることなくやっつけていける人が求められていると思います。

例えば会計士であればこの世界でも輝けるスキルがあるのだから、細かな仕事はえり好みせず朝飯前に片づけていかなければ、その先にある面白い世界は舞い込んでこないのではないのでしょうか。

将来を考えることも重要だと思いますが、会計士という資格を持って



Profile

Yoshihiro Kaneko

2000年、中央青山監査法人（現あらた監査法人）入所、金融機関を中心とした監査業務、内部統制構築業務に従事。2005年、PwC アドバイザリー合同会社に異動後、10年にわたりM&A、事業再生関連業務を中心とした各種コンサルティング業務に携わる。2016年、ブリッジ・シー・キャピタルに参画し、取締役就任。富裕層向けAM事業の責任者として、不動産から金融商品に至るまで100億円超の資産運用を担当。慶應義塾大学商学部卒。

いる時点でやりがいのある仕事が目前にあって、それを一生懸命にやっつけていけばより広がりのある世界が見えてくるのではないのでしょうか。

——本日はありがとうございました。

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ご紹介をさせて頂いておりますが、近日は、経営企画や新規事業企画、アナリスト、AI 研究者等の人材にも多くご登録を頂きました。登録者の一部を下記に記載いたしますが、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。正社員のご紹介以外にも、経理、事務人材の派遣事業やフリーランスのご紹介もおこなっております。

新規求職者リスト

No.	年齢	最終学歴	経験職種	年数	英語力	その他言語	職歴企業概要	資格等
1	32	4年制国大(経済)	会計監査	6年	中級		BIG4 監査法人	公認会計士 不動産鑑定士
2	40	4年制私大(経済)	経営コンサルティング	10年	上級		大手コンサルティングファーム	PMP
3	34	私立大学院(MBA)	会計コンサルティング	4年	中級		BIG4 監査法人	公認会計士
4	38	4年制私大(文学)	内部監査・アドバイザー	8年	中級		BIG4 監査法人	公認会計士
5	33	4年制私大(政経)	経営企画・BI 導入	3年	中級		大手教育会社	日商簿記1級
6	30	私立大学院(会計)	システムコンサル・経営企画	5年	中級		大手コンサルティングファーム	米国公認会計士
7	35	4年制国大(文学)	企業再生・M&A	6年	中級		メガバンク	日商簿記2級

※候補者の詳細情報をご希望の場合や人材紹介営業担当者とのご相談をご希望の場合は、下記までお問い合わせください。

- 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・・・などを中心に**会計領域に強い人材**に多くご登録いただいております。

正社員のご紹介以外にも、経理、事務人材の派遣事業もおこなっております。

企業様の多様なニーズにお応えするため、専任のコンサルタントが最適なマッチングをお手伝いいたします。



JBA HR ソリューション株式会社 TEL : 03-5215-7222 Email : hrs@jbagroup.co.jp

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-3 ニッセイ半蔵門ビル 6F

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