

「創業間もないベンチャー企業」から 「東証一部上場企業」 までをサポート



コーポレート・アドバイザーズ・アカウントティング
代表取締役
公認会計士・税理士

中村 亨
なかむら とおる

PROFILE

1968年、富山県生まれ。93年に早稲田大学を卒業後、公認会計士2次試験に合格。同年に監査法人トーマツに入社し、大手企業の監査業務に携わる。その後、コンサルティング会社の副社長、ベンチャー企業のCFOとして実績を残す。2005年9月に株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウントティングを設立し、代表取締役就任。著書に『俯瞰(ふかん)』でわかる決算書(ダイヤモンド社)がある。

経営者データファイル

お名前:中村 亨 生年月日:1968年10月25日 出身:富山県 身長:176cm 体重:70kg 平均起床時間:午前6時 趣味:DVD鑑賞、ジムで体を動かす おススメ本:『俯瞰(ふかん)』でわかる決算書(ダイヤモンド社) 家族:妻と長男 今までに訪れた国:5ヶ国 座右の銘:情熱、志、夢 所属誌:日経ビジネス、日経ビジネスアソシエ、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンド 今日のお宝の身身:10万円 好きな食べ物:焼き肉 嫌い食べ物:特になし

**会計・税務領域を
ベースにした成長支援**

「まず御社の事業内容を教えてください。」

中村:当社は会計・税務の領域をベースに企業の成長を支えています。具体的には、会計(コンサルティング&アウトソーシング)、税務、IPOコンサルティング、ベンチャー投資、内部統制コンサルティング、内部監査支援(導入/代行)、ディスクロース支援、決算早期化コンサルティング、株価算定、買収調査(デュー・デリジェンス)、ストックオプション価値算定、M&Aアドバイザー、事業承継コンサルティング、相続税対策分野がそのメニューです。

「たとえば、どのようなコンサルティングを行っているんですか?」

中村:ジャスタックへの上場を準備していたベンチャー企業の例をお話します。そのクライアント企業は、証券会社と監査法人から月次決算の遅延を指摘されていました。当社はその問題を解決するた

め、会計をベースにした業務改善コンサルティングを行いました。具体的には、売上・原価情報の集計などが月末に集中していたので、経理部門の情報の流れを整備しました。それにより前倒しで作業を実施できる体制を整えると同時に、業務内容の見直し、重複作業の削減などによる業務の効率化を進めました。また業務フローの各段階における業務分掌、職務権限の明確化と決裁手続きなどの文書化についてのアドバイスも行いました。

結果、月次決算の遅延を解決すると同時に、上場審査に耐えうる内部統制制度の確立を支援することができました。

**ベンチャー企業と
ハートでつながる**

「なるほど。次に御社の強みを教えてください。」

中村:当社自身がベンチャースピリットを持っていることです。当社のクライアントは成長中のベンチャー企業が多いのですが、企業規模が大きい大手のコンサルティング会社はハートの部分でベンチャー企業とつながることができない。なぜなら企業文化などスピード感が全く違うからです。当社自身も設立3年目・スタッフ40名のベンチャー企業ですので、クライアントであるベンチャー企業とハートでつながることができるんです。

「御社自身もベンチャー企業であるということですね。もともと中村さんは監査法人トーマツで働いていたそうですね。」

中村:はい。私は大学を卒業後、公認会計士試験に合格し、1993年にトーマツに入社しました。トーマツでは監査部門に所属し、大企業やその関連会社の監査をしていました。

当時はバブル崩壊後の不況の真っただ中。どのクライアント企業も業績不振にあえいでいました。ですから監査の対象も、固定資産を処分して経費を削減するという、リストラ的なものばかり。もちろん仕事にやりがいを感じていたのですが、どうしても監査という受け身の仕事になりがちなので、どこか物足りなさも感じていました。もともと私はクライアント企業の成長支援をする仕事でしたからです。

そして、私は「監査」という領域を超えて、クライアント企業の幹部や経営層と「いったいどうすれば業績が良くなるのか?」といった議論をよくしました。私は私なりの意見を率直に伝える。そうすると相手は相手で悩みを話してくれ。いま考えればお恥ずかしい限りで、ずいぶん失礼な発言も多かったのだからなあと思います。当時は必死でした。こちらが必死に考えて話をすると、私の意見を相手は真剣に聞いてくれましたね。この時の得がたい経験が、現在の仕事の原点になっています。

**トーマツで
監査主任を務める**

「その後、起業に至った経緯を教えてください。」

中村:入社7年目に転職が訪れました。監査の仕事に自信が出始めた

頃です。いわゆる「監査主任の業務」が仕事の大部分になり、ある意味、業務に慣れてしまいい「新鮮さ」がなくなっていました。

自分は「監査」をやりたいと公認会計士になったのか?もつと公認会計士にはやれることがあるのではないかと企業の成長を創造するような仕事は自分にはできないのだろうか?と思いつつ悩むことが多くなりました。

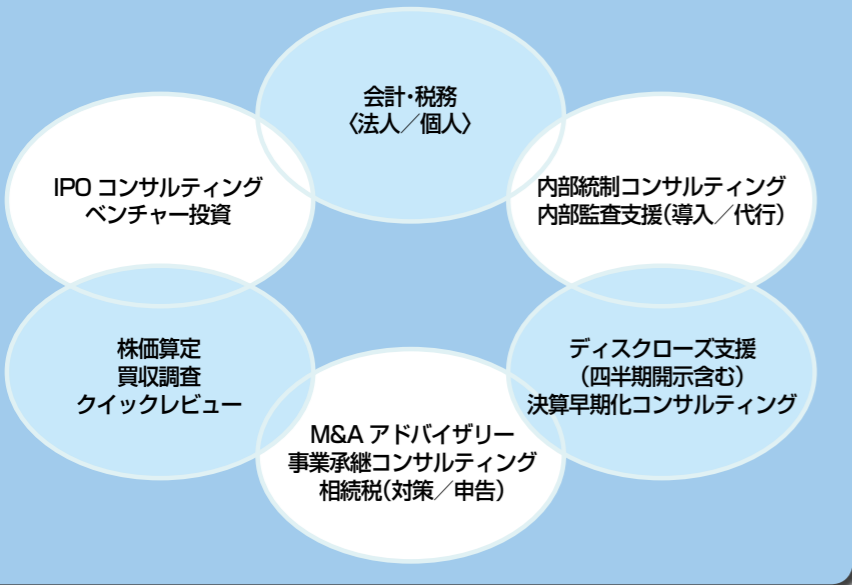
そんな折、2000年8月に友人が設立したコンサルティング会社へ取締役副社長として参画しました。そして、その2年後の2002年10月に中村公認会計士事務所を設立しました。独立した理由は、自分のオリジナリティを活かした会計事務所をつくりたかったからです。そのオリジナリティとは「成長企業の成長を支援するための会計事務所」というコンセプト。いまもこのコンセプトは変わっていません。

独立後は順調だったのですか?

中村:そうですね。中村公認会計士事務所としての3年間は、紹介だけでクライアント企業が増えていきました。自社のホームページも会社案内もつくらず、目の前の業務に集中していたのが良かったのかもしれないですね。そしてクライアント企業からの増え続けるニーズに対応するため、2005年9月に株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウントティングに改組しました。

クライアント企業からの増え続けるニーズに対応するには、より組織的に一定の品質のサービスをクライアント企業に提供しなければなりません。そのために株式会社へと改

**コーポレート・アドバイザーズ・アカウントティングの
サービス領域**



*CFO:Chief Financial Officerの略で、最高財務責任者のこと。
*内部統制:企業の内部において、違法行為や不正、ミスやエラーなどが行われることなく、組織が健全かつ有効率的に運営されるよう各業務で所定の基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視・保証を行うこと。

企業の成長ステージに合わせた内部統制



成長曲線

社員70名以上

社員30~70名

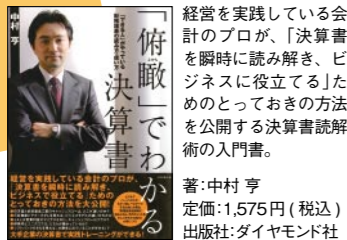
社員10~30名

社員10名未満

成長ステージ	I 創業期	II 成長前期	III 成長後期	IV 達成期
組織の規模	10名未満	10名~30名	30名~70名	70名以上
おもな内部統制	経営者が内部統制そのもの	規程、ルールづくり	目標管理	問題解決 モニタリング
特徴	家族的経営 一人二役	市場の拡大 顧客の支持	グループ経営 子会社管理	〇〇センター(コールセンターや受注センター)一貫した流れ
経営者の関心	売上の拡大	効率化	上場、知名度	リスクの評価 ブランド 投資収益率
部下とのコミュニケーション	インフォーマル	指示型	報告を受けるスタイル	リーダーシップ
起きる弊害	ワンマン経営 過剰労働	顧客が見えない 従業員への目が届かなくなる	部門権限の強化 セクショナリズム 二重投資	従業員それぞれの不満
解決策	効率化	権限委譲	全体最適 BPR	プロジェクトチーム

多くの企業は、Iの段階でIPO(株式上場)を漠然とイメージし、IIの段階で目標に掲げる。「日本版SOX法」導入以前は、IIIの段階でIPO(株式上場)が可能な場合もあったかもしれない。しかし、「日本版SOX法」導入後は、明らかにIVの段階が管理レベルとして求められる。内部統制は「法律がそうになっているから導入しなければいけない」あるいは「上場のためには必要だ」という考えではなく、「会社を成長させるためのインフラである」と定義した方がわかりやすい。これをステージに合わせてひとつひとつ作り上げていくことが重要で、単純にシステムを入れ替えればよいという問題ではない。

BOOK 俯瞰でわかる決算書



経営を実践している会計のプロが、「決算書を瞬時に読み解き、ビジネスに役立てる」ためのとっておきの方法を公開する決算書読解術の入門書。

著:中村 亨
定価:1,575円(税込)
出版社:ダイヤモンド社

会社概要

株式会社コーポレート・アドバイザーズ・アカウントティング
(併設組織:税理士法人コーポレート・アドバイザーズ)

設立:平成17年9月(それ以前は中村公認会計士事務所)
資本金及び資本準備金/7,000万円
従業員数/40名(平成20年6月末現在)
事業内容 ■ 会計(コンサルティング&アウトソーシング) / 税務 ■ 内部統制コンサルティング(J-SOX対応) / 内部監査コンサルティング(導入支援/代行) ■ IPOコンサルティング/ベンチャー投資 ■ M&Aアドバイザー/事業承継コンサルティング/相続税対応(申告/コンサルティング) ■ 株価算定/買収調査(デュー・デリジェンス) / ストックオプション価値算定/クイックレビュー ■ ディスクロース支援(四半期報告対応含む) / 決算早期化コンサルティング
URL / http://www.co-ad.co.jp/

最後に御社のビジョンを教えてください。

中村: サービス業の基本は、クライアント企業との信頼関係の構築です。だから当社はクライアント企業と、信頼関係のインフラを築いていきたい。そしてクライアント企業の継続的な成長を支援する「信頼されるパートナー」であり続けたいですね。



組織、サービスの標準化と人材育成に力を入れることにしたんです。おかげさまで株式会社を改組してからも、順調な成長を続けています。

LONG TERM GOOD RELATION

御社が成長を続けている理由は何でしょうか。

中村: 人に恵まれたのだと思います。人というのは私の周囲の人であり、より具体的には、当社のクライアント企業、クライアント企業を紹介してくれた私の友人、それから当社のメンバー(社員)です。当社のようなサービス形態の会社には、クライアント企業とメンバーしか存在しません。良いクライアント企業があつて、

良いメンバーが集まるし、良いメンバーがいて、良いクライアント企業が獲得できる。これ以外に会社が成長する要因は考えられません。

「LONG TERM GOOD RELATION」。この言葉を当社は設立以来、ずっと大切にしてきました。いまもメンバーには「人の縁を大切に当社はここまで成長してきた。だから、いつでも目の前のクライアント企業に徹底的にサービスをしない」と口を酸っぱくして話っています。

そして、いま御社は人材採用に力を入れていますね。

中村: クライアント企業の多様なニーズに応え続けるためには、一定の企業規模が当社にも必要になってきました。またスタッフの数が増え

れば、人材育成のスピードも加速すると考えています。私はトーマツ時代、スタッフ数70名の監査部門に所属し、多くの先輩からアドバイスを頂くことができました。そんな環境を当社にもつくりたい。そして、さらなる組織化と業務の効率化を進めていこうと考えています。

また当社は一般の会計事務所よりも業務のフィールドが広いので、IT系コンサルティング会社、監査法人、一般企業(ベンチャー&大企業の経理担当者、あるいは経営企画室、税理士法人、証券会社など、様々な業界出身者が活躍できているのも特徴です。

たとえば、どんな活躍のフィールドがあるのですか?

中村: 会計スキルが十分でない人材は、会計・税務のアシスタント業務(記帳代行、税務申告、給与計算などのアシスタント)、あるいは各種コンサルティング(内部統制コンサルティング、買収調査(デュー・デリジェンス)・ディスクロース支援業務)のアシスタントからスタートします。これまでの経験で十分にこれらの業務が一人でこなせる人材については、アシスタント業務ではなく営業から運用までをほとんど任せていく感じになります。

企業の成長ステージに合わせた内部統制

「日本版SOX法」では、上場企業に内部統制の強化が求められています。まだ上場していないベンチャー企業は、内部統制にどう取り組めばよいのでしょうか?

中村: まず内部統制の基本的な考え方をお話します。内部統制は「上場のため」や「法律を守るため」に構築するものではありません。「会社を成長させるためのインフラ」と捉えるべきです。ですから上場いかに関わらず、ベンチャー企業は自社の成長ステージに合わせて内部統制を構築していくことが重要です。そしてベンチャー企業の成長ステージは、以下の4段階に分けられます。

第1のステージは「創業期」。これは社員数が10名未満の頃で、内部統制は経営者自身が手がけます。つまり創業経営者が全ての社内ルールを決める。でも多くの経営者は売上の拡大に関心が偏り、管理面はおろそかにしがちです。そこで解決策として、業務の効率化が必要になります。

第2のステージは「成長前期」。これは社員数が10名~30名ぐらいの頃です。この頃になると現場社員の声が発せられるようになります。経営者の意思決定が遅くなる。この解決策が社員への権限委譲です。

第3のステージは「成長後期」。これは社員数が30名~70名ぐらいの頃です。権限委譲を進めた多くの企業は、予算管理や部門別管理を取り入れます。しかし一方で部門ごとの権限が大きくなり、セクショナリズムや二重投資という弊害が生まれてきます。その弊害を解消するためには、縦割りになってしまった組織全体のベクトルを統一しなければなりません。

その解決策が企業理念の策定と浸透です。その結果、組織に統一感が生まれ、社内コミュニケーションが活発になる。つまり組織

の全体を最適化することで、第4ステージの「達成期」に進めるんです。また「日本版SOX法」の導入後は、この第4ステージに進まなければ上場が難しくなりました。

会計数字の本質は上2ケタにある

企業は成長ステージごとに適した内部統制の仕組みがあるんですね。

中村: はい。また内部統制に限らず、多くのベンチャー企業は共通の経営課題を抱えています。当社は中でも会計に関する経営課題を解決するため、自社のノウハウを広げていくつもりです。その手段のひとつとして2008年に「俯瞰」でわかる決算書(ダイヤモンド社)という本を出版しました。

この本は「決算書」を切り口に会計数字の捉え方を説いており、ベンチャー企業の経営者にも役立つ内容になっています。またCFOを始めとした管理系の人材にも読んで頂きたい。なぜなら管理系の人材は「数字の細かい部分」にこだわる傾向があるからです。でも、それって決算書の本質をつかむには意味が無い。決算書の本質をつかむためには、数字の上2ケタを見るだけで十分なんです。

そこで、マクロの視点から会計数字の本質をつかむノウハウを多くの実例を交えて本に落とし込みました。会計はあくまでコミュニケーションのツールです。ですから経営者や管理系の人材には、会計というツールをもっと経営に活かしてほしいと願っています。

※日本版SOX法: 会計不祥事やコンプライアンスの欠如などを防止するため、米国のSOX法に倣って整備された日本の法規制のこと。上場企業およびその連結子会社に、会計監査制度の充実と企業の内部統制強化を求めている。