

Vol.18 2020 WINTER

JBA JOURNAL

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

専門性から

一歩踏み出したところに

会社が求める価値が

見える。

株式会社Orchestra Holdings

取締役CFO

公認会計士

五代儀直美氏

■ 海外での資金調達を考える

福山憲児

■ やり切ろうとする力が成果を引き寄せる。

大野順也氏

In focus!

専門性から一歩踏み出した ところに会社が求める 価値が見える。

五代儀直美氏

株式会社Orchestra Holdings
取締役CFO
公認会計士

当事者だから感じられる
スピード感、責任感、
達成感

——ご経歴を教えてください。

新卒で野村証券に入りました。企業を上場させて市場に出していく仕事にとても惹かれたからです。入社してみるとよくある話で、ほぼ全員営業という状況で1年弱で退社し、もともと財務に興味があったこともあり、USCPA（米国公認会計士）を取得し、EY新日本監査法人のグループ会社であるEYトラランザクション・アドバイザリー・サービスで会計コンサルに携

わりました。不良債権処理が加速していた頃でしたので、数多くの不良債権処分や再生案件のデューデリジェンスやバリエーションなどを手がけました。こうした実務を早期に経験できたことは今から思うとありがたかったと思います。機会には恵まれましたが、ベースとなる知識の至らなさを痛感してもいました。退職して約10カ月、会計を勉強する一つの手段として日本の公認会計士試験に専念しました。資格を取得して、監査法人に入所したのは、ちょうど前職を辞して1年経った頃でした。

監査法人では、証券会社の監査チームに配属されて野村証券やリーマンブ

ラザーズ等、大手金融機関の監査に携わりました。特別目的会社（SPC）を活用したプライベートエクイティ投資など、複雑なストラクチャーを使った投資が盛んで、そうした特殊な領域を見る経験をしました。次の転職先のゴールドマンではそうした投資を行う部署の経理財務部門に配属されました。ゴールドマンは案件数が多く、いろいろなタイプのストラクチャーの検討やSPCの連結の検討など、ビジネスの最前線にいるからできる、貴重な経験をさせてもらいました。経理だけでなくフロントのバンカーや税務、法務、コンプライアンスなどが一緒に議論していく中で、他の領域の視点や検

討ポイントに触れることで、「自分の専門領域以外もポイントを押さえておかなければ仕事を進めることができない」ことを体感し、それぞれの役割の大切さを実感できたのは大きかったと思います。

——そこで、感じられた経理財務の仕事の面白み、大切さは？

自分のアウトプットが直接、会社のビジネスに直結することに非常にやりがいを感じました。例えばリスクの洗い出しをするときも、将来的にその取引を危ういものにするような見逃しがないよう責任感をひしひしと感じました。当事者ならではのスピード感、責任感、達成感といった喜びが私にとっては大きかったですね。

会社の成長と共に
変化する柔軟性を持つ

——現職に就かれたきっかけは？

2014年に野村証券の同期会で、弊社の中村慶郎（社長）から、「上場を目指していて、CFO人材を探している」と声をかけられたのがきっかけでした。ゴールドマンよりもさらにビジネスに近いところで手触り感をもつ

て仕事をしたい、自分の会計的な知見や経験をビジネスに直接貢献できればもっと面白いであろうとは思っていましたが、今までの人生の中で登場しなかった選択肢の提示でした。中村の話聞いていたうちに、「そういう世界もあるのか」と思い、なかなか経験できないであろう会社を上場させることへの純粋な好奇心も働いて、管理部門の統括責任者としての役目を担わせていただくことになりました。

入社時の状況は、上場前のベンチャーではよく聞く話ではあります。従業員は60名程度で、管理部門は1人いるかどうかの状態でした。16年の上場時は4名で乗り切りました。今は従業員300名弱、管理部門は10名規模になっています。

——成長のスピードが凄いですね。

売上高も15年の約36億円から3年後の18年には約72億円に、利益は約8000万円から、5億円弱に伸びています。

弊社のようにかなりの勢いで成長している会社では、事業の内容もポートフォリオも刻々と変わり、人員も組織も大きくなっていきます。それに合わせて経理財務も柔軟に体制を変えていく必要があります。規模が小さいうち

は必要最低限の中で回していく。会社が成長していくに従って管理体制を強化していく中で、必要に応じて体制を整えていくフレキシビリティが、組織にも個人にも求められています。変化を見ながら、常に対応していく視点をもっていなければなりません。

——経理財務に求められる資質は？

専門性や正確性だけでなく、少し視野を広げると、会社が意識している価値が見えてきます。単純作業が自動化していく中では、そうした視点を持つことが必須になると思います。弊社のようなスタートアップ企業というところで言うならば、会計の知識だけでなくリーダーシップや巻き込み力が求められます。業務フローを改善する力やソフトスキルも重要です。

AIによる経理財務の仕事への影響

がここ数年叫ばれています。データを活用するための体制整備がもうしばらくは重要だと思えます。そのためにはデータを活用できる体制にする力、つまり全体像を理解して、必要なデータを把握して、効率的にデータを集めてくるなどの力が必要です。会計の知識に加えて、テクノロジーやフロア設計などITのナレッジも含めたスキルが求められますね。

「逃げない」、
「見て見ぬふりをしない」
をモットーに

——モットーとしてしていることは？

「逃げない」「見て見ぬふりをしない」ということは意識しています。例えば、管理部門を掌握する立場にいますから、専門領域以外の仕事もたくさんあります。担当者が手に負えないことは専門外でも基本的には自分の責任で処理する、担当者がいなくなっても自分が前面に出てやり切るなど、自分の責任の範囲内のことからは絶対に逃げないと常に意識しています。

——最後に読者にメッセージを。

経理財務は専門性が高いがゆえに専門性の追求しがいのある仕事です。そこから一歩踏み出して、周辺領域に取り組める機会があれば、それは別の視点を持てたり、経営の考え方が分かるようになったり、その後の自分の経理財務の仕事に活かせる好循環が生まれる絶好のチャンスでもあります。自分の強みを持ちながら、周辺領域にもチャレンジしていただきたいと思います。

——本日はありがとうございました。



Profile
Naomi Iyogi

早稲田大学政治経済学部卒業。野村証券株式会社勤務を経て、EYトラランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EY新日本有限責任監査法人にて企業買収、企業再生等に関するアドバイザリー業務および国内外の大手金融機関を中心とした会計監査業務等に従事。その後ゴールドマン・サックス証券株式会社にて主にプリンシパルインベストメント事業に関わる財務会計業務に携わる。2014年、株式会社デジタルアイデンティティ（現：株式会社 Orchestra Holdings）取締役CFOに就任。公認会計士、米国公認会計士。

会社

社が事業を行うにあたっての最重要課題の1つに「資金調達」があります。過去の利益により事業資金が確保されていれば理想的ですが、そうではない場面に直面することも多いと思われれます。

今回はそのような資金調達のうち、日本企業が海外で事業拡大を行うケースを想定し、どのような方法があるかを検討してみたいと思います。

海外での資金調達方法

資金調達方法の代表的なものといえば「銀行からの借入」となり、海外でのビジネスが前提であっても、日本の銀行の海外支店からの借入、または海外の銀行からの借入などは真っ先に検討候補となると思われます。銀行からの借入金には安心感があり、また資金以外のアドバースや多様なサポートを受けることもできるかもしれません。

一方で、プロの目に耐えられるような財務基盤やビジネスプランを求められ、融資を受けること自体が難しい場面もあります。

2つ目に、パートナー企業を探し、出資を受けたり共同出資企業を設立したりすることも有力な選択肢となるでしょう。協業可能な分野の事業会社やベンチャーキャピタルなどが資金の出し手候補となりますが、ビジネスパートナーとして資金面だけでなく協力体制を築くことができれば、事業を円滑に進めるための大きな手助けとなります。

他方、出資の形をとる場合には、自社だけで意思決定を行うことが難しくなり、事業方針や利益配分等が思い通りにならなくなるリスクがあります。

3つ目は、ITの発達に伴う資金調達方法として活発化している、インターネット上で資金を募るクラウドファンディングです。そのスキームは多様性に富んでおり、資金提供の対価として投資家へ株式や社債等の金融商品が発行するだけでなく、モノやサービスの提供を行う「購入型」、直接的な見返りを求めない「寄付型」などで資金を調達するケースもあるようです。また仮想通貨を用いた「ICO」も、近年では資金調達の

とが増えていきます。

ここで、日本の新興市場であるマザーズ、NASDAQQと、アメリカのNASDAQの上場基準の比較をしてみたいと思います。

図表2が上場基準の一部を抜粋したのとなります（なお審査は株主要件や成長性・統制状況などの定性面も含めて行われます。図表2はあくまで要件の一部の要約である点ご留意ください）。

図表2：上場基準の一部抜粋

各取引所公表資料より

	NASDAQ		マザーズ	NASDAQ		
	資本基準	時価総額基準	利益基準	スタンダード	グロース	
純資産	5億円	4億円	4億円	-	2億円	正
非制限株式時価総額	15億円	15億円	5億円	5億円	5億円	5億円
事業継続期間	2年	-	-	1年	-	-
時価総額	-	50億円	-	10億円	50億円	-
利益	-	-	0.75億円	-	1億円	-

*財務と関連する一部の要件のみを抜粋。またNASDAQの金額要件は1ドル100円として換算

メリット1 海外での知名度

次に、国内証券市場と比較した海外証券市場への上場のメリット・デメリットを考えてみます。

デメリット2 リスクに対する許容度

海外進出、特に米国への進出を考えている企業にとっては、上場後の認知度・信用度という観点では、NASDAQに優位性があると考えられます。

Viewpoint ● NASDAQ上場のポイントと留意点を中心として

海外での資金調達を考える

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社 シニアマネジャー

福山憲児

図表1：海外での資金調達法

- 銀行からの借入
- ビジネスパートナーからの出資
- クラウドファンディング/ICO
- 証券市場での株式・社債の公募
- その他

手段として用いられています。これらのようなインターネット上の資金調達であれば、地域に縛られず海外での資金調達が可能となります。

これらは現時点では複雑・困難なイメージもあり、また詐欺などのネガティブなニュースを目にすることも多いですが、市場が整備されれば、今後一般的になっていく可能性が非常にあります。

最後にIPOを含む、証券市場での株式・社債の公募という方法を挙げたいと思います。証券市場での公募自体は資金調達方法として目新しいものではありませんが、ここ最近の動きとして、日本国内で上場している大企業が海外証券市場に進出するケースだけでなく、国内で非上場の新興企業が直接海外証券市

場でのIPOを目指すケースも増えていきます。なおこの場合、必ずしも資金調達だけを目的としているわけではなく、株主への持分売却方法の提供や、会社の知名度・信用度を高めることを目的としたIPOも多く行われているようです。

NASDAQは日本の新興市場よりもハードルが高い？

後半では、前述した海外証券市場のうち、かつて日本でも市場が開設されていたアメリカのNASDAQについて、少し具体的に紹介します。

NASDAQは規模により3つの市場に分かれ、世界的に有名な大企業から今はまだ小さい新興企業まで多様な会社の証券が取引されています。NASDAQでは「会社の将来性」が高く評価され、売上が生じる前に上場を達成する例もよくあります。

このうち比較的小規模の企業向け市場であるNASDAQのCapital Marketについて、近年弊社でも日本企業の方から上場支援のご相談をいただくこ

メリット3 短期間での上場

前述のように売上ゼロの企業が上場しているケースもあり、より早いステージで上場を目指すことも可能といえます。

NASDAQでは近年、新たな株式の公募は行わず、市場への登録のみを行う「直接上場 (direct listing)」も増えてつづめるようです。この場合、投資家募集等の手間が簡略化できるため、比較的短期間で上場を達成しているケースもあるようです（ただし「資金調達」は別途行う必要があります）。

なお日本でも直接上場を行うことは公募が条件となる市場以外では可能ですが、今のところ実際に行われているケースはあまりないようです。

デメリット コスト

米国市場への上場には困難な点が多くありますが、一言でまとめると「コスト」がデメリットとなります。

国内向けの（会社法等の）開示と並行して米国向けの開示資料その他文書を英語で作成する

必要があり、また会社のHPなども、海外投資家への情報開示の観点から英語でも作成することが必要となると考えられます。その他言語の壁や距離的な壁もあり、移動時間等も含め広い意味でコスト面のデメリットが強いといえます。これらのため、過去に米国証券市場に上場していた日本企業が、今では退出（上場廃止）してしまっている例も多くあります。

ただし米国市場は必ずしも遠い世界のものではなく、上場基準にも日本の市場と比べて大きな隔たりがあるわけではありません。実際、これから海外へ進出するに際して米国市場への上場を視野に入れている日本企業も数多くあるようです。

今後海外での資金調達を検討する方々にとって、今回の内容が少しでもご参考になれば幸いです。

Profile
Kenji Fukuyama
青山監査法人（現あらた監査法人）入所。2007年よりジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にて、様々な会計・コンサルティング業務に従事。公認会計士、税理士、ファイナンシャルプランナー。

「やり切ろうとする力」が成果を引き寄せる。

株式会社アクティブアンドカンパニー
代表取締役社長兼 CEO

大野順也氏



圧倒的な当事者意識を持つ

「ご経歴を教えてください。」
新卒でパソナに入社しました。最初の2年は人材派遣の営業でしたが、その後4年ほど企画の仕事に就き、当時の営業管理システムの原型づくりや子会社の立ち上げ、クライアントと協働しての採用フローの整備や新サービスの販売手法の開発など、さまざまな仕事に携わりました。

人にまつわる仕事を続けていく中で、「人はもつと科学できる」と思っていました。そうした思いもあり、自

分のスキルや見識をもつと磨こうと縁あってトーマツコンサルティング（現デロイト・トーマツコンサルティング）に転職し、コンサルティングに携わるのですが、人を科学する考え方はあるものの、第三者的な立ち位置でのコンサルティングの仕事は物足りなく、「会社の業績に直結するような実効性の高いコンサルティングがしたい」「人を科学してもつと計画的に人づくりをしたい」と考えて、弊社を立ち上げました。

「こだわってきたことは？」

弊社では、ほとんどの職種の方々に営業活動を経験してもらっています。お客様と向き合ってお金や契約の話をする

するのはビジネスのコアだと思ってい

「これは創業以来、強く持ち続けている姿勢です。」

当然、弊社でも機能分業はしていますが、当事者意識を持たせるために、営業経験を積むことには、こだわりの

社員一人ひとりを深く知り キャリアを真剣に考える

「経営戦略に資する人材育成のために企業に求められることは？」

企業側が、個々人のキャリアを真剣に考えてあげることがとても大事だと思っています。人をリソースとして見るのではなく、その人の仕事観とか職業観、生活観を考えてあげることです。会社とそこで働く人は平等で、互いに信頼関係を築かなければなりません。いわゆる「エンゲージメント」を高める努力を会社も怠ってはなりません。

報酬のためにやるのではなく、この人たちのためだから、この会社のためだからやろうという気持ちでメンバー全員がもっている。人と人、人とチームが信頼関係でつながりあっている。そんな会社は組織として強いパワーを発揮します。

人の側から言えば、自分をさらけ出して考えをはっきり伝えられる人材が求められます。それは単なる主張ではなく本音で語り合えるかということだと思います。そのため、社員が本音でぶつかるだけの信頼に足る上司や会社でなければならぬし、上司や会社も本気で応えていかなければならない。そうした関係性が組織として必要だと思います。

「高いエンゲージメントを築くために大切なことは？」
社員を深く知っていることだと思います。

まず、仕事に関わることはもちろん、メンタリティやライフスタイルなど社員の状態を把握することです。私がかつての日本企業はエンゲージメントが高かったと思っています。従業員の状況把握は高度成長期のほうができていたけれども、徐々に関わり合いが表面的になり、それではダメだということになって、データ化してわかっていくなど、今ならではのわかり方をして

も増えています。

「やり切ろうとする力」

前提となる対人関係能力

「今後、求められる人材像は？」

まず前提となる仕事の定義や仕事そのものが、多様化しています。5年後の2025年には、団塊の世代がすべて後期高齢者に達し、すべての団塊ジュニア世代が50歳になります。世界一の速度で高齢化が進み人口が減っていく中で、5〜10年後は仕事の在り方が激変しているでしょう。食べるために働

く人もいれば、社会的に認められるために働く人もいます。食べるための収入は他にあつて、趣味や余暇の一環として働く人も出てくるかもしれません。

環境変化が激しく不確実性の高い昨今、副業などの多様な働き方が一般化していきなから、どのような環境にいたとしても明確にバリューを発揮できる人、つまり「環境に関係なく成果を出せる人材」が、今以上に、切実に

求められてきていると実感しています。成果を出すには、責任感、達成欲求、問題解決や実行力、行動力が必要です。また今まで測られてきたような知識や経験も必要でしょう。しかしここ

数年、注目を集めている考え方に「グリット」という言葉があります。「グリット」とは、やり切ろうとする力

のことを指します。これからは、このような能力や考え方がますます重要であると考えます。

また、資格や経験は自分の中に蓄積され、キャリアの源となるでしょう。しかし、仕事における価値は、自分と相手の間で発揮されます。つまり、有資格者であっても、スキルや経験が豊富であっても、独りよがりでは仕事での価値を発揮できるとは言えません。ですから対人関係を築く力は大前

提となります。対人関係があつてこそ、スキルや経験が役立つし、さらなる経験を通して身につけていくこともできるのです。スキルや知識は、経験を通して半年程度で追いつくことができますが、仕事に対する姿勢や価値観は、本人自身の考え方を変えなければ補うことはできません。

「読者へのメッセージを。」

ビジネスモデルや戦略や戦い方で必要とされる人材は変わってきます。持っている専門領域を前提に仕事をするのではなく、世の中の変化を前提に経営に直結した各領域の専門家であつてほしいと思います。戦略や環境変化に自分の専門性をどう使っていくか。いろいろな側面での自分のスキルを発揮することで、磨かれ、成長していく。そんな魅力的な人材が増えていってほしいと思います。

「本日はありがとうございました。」

Profile

Junya Ono

1974年兵庫県出身。大学卒業後、株式会社パソナ（現パソナグループ）で営業、営業推進、営業企画部門を歴任。同社関連会社の立ち上げなども手がける。トーマツコンサルティング株式会社（現デロイト・トーマツコンサルティング株式会社）にて、組織・人事戦略コンサルティングに従事。2006年、株式会社アクティブアンドカンパニーを設立。著書に『タレントマネジメント概論』（ダイヤモンド社）、編書に『HR Standard 2020 組織と人事をつくる人材マネジメントの起点』（ダイヤモンド社）がある。



JBA 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**正社員のご紹介**以外にも、**フリーランスや専門派遣人材**のご紹介をさせて頂いております。近年は急速に**働き方が多様化し、副業、在宅勤務、インディペンデントコントラクター、時短勤務、海外就業、働く事と社会貢献のリンク**など様々な働き方が尊重されつつあります。

正社員紹介サービス

経営企画や新規事業企画、アナリスト、人事・総務、AI 研究者等の人材にも多くご登録を頂いております。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専任のコンサルタントが適合度の高い人材のマッチングをお手伝いいたします。



40代前半
私立大学（文学）

経 験 日系事業会社の海外事業立上げや ICT 等先進領域プロジェクトなどを経験しシンクタンクでのコンサルタント経験、マネジメント経験もあり。

現年収 1000万円
資 格 TOEIC870



30代前半
私立大学院（MBA）

経 験 BIG4 退所後、会計事務所、経営コンサルティング会社でのコンサルティングを経験。ベンチャーや中小企業から大手企業まで幅広い財務会計アドバイザー業務を経験。

現年収 850万円
資 格 公認会計士



40代後半
私立大学（経済）

経 験 独立行政法人等向けのシステム開発に従事し、要件定義～運用保守まで幅広い経験と15名ほどの規模でのPMなどにも長年関与。

現年収 870万円
資 格 情報処理技術者

フリーランス紹介サービス

独立された公認会計士や税理士のフリーランスの方を中心に多数のご登録を頂いております（2020年1月現在約300名）。正社員が決まる迄のブリッジ支援、急な欠員による人手不足など様々なニーズに対応いたします。



40代後半
公認会計士

アベイラビリティ 週3～5日関与可能

出身 BIG4 での監査及びアドバイザー、個人事務所

業務経験 業務改善、連結決算、会計システム構築、IFRS 導入支援、決算早期化支援
TOEIC 750



30代後半
公認会計士

アベイラビリティ 週5日関与可能

出身 BIG4 での監査及びアドバイザー、事業会社でのCFO経験

業務経験 IPO 支援、内部統制、M&A、財務経理
TOEIC 710



40代前半
税理士科目合格・日商簿記2級

アベイラビリティ 週5日関与可能

出身 会計事務所、事業会社決算、ITコンサルティング

業務経験 月次決算、連結決算、連結システム導入経験



登録者の一部をご紹介させていただいております。ご紹介から採用に至るまで専任コンサルタントが一貫してサポートさせていただきます。ご質問だけでも構いませんので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。

JBA HR ソリューション株式会社

〒102-0083 東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6F

TEL : 03-5215-7222 Email : hrs@jbagroup.co.jp

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



わたしたちは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています