



## 連載インタビュー 組織内会計士が会社を変える！

### 第2回 《会計×哲学×個性》のチカラ

平林元之 三菱商事エネルギー(株) 経理財務部  
公認会計士

現在、多くの会計士が監査法人に所属して監査の現場で働いている。しかし、監査を受ける会社にも「組織内会計士」として生きるサムライたちがいる。会計士である彼らは、なぜそこに生きる道を見出し、どのように会社に貢献しているのだろうか。

成熟した市場環境、繰り返される不正事案、若い世代の会計離れなど、会計士業界の将来が危ぶまれている今、本企画では、会社のなかで活躍している組織内会計士の声から、会計の可能性やおもしろさを伝える。

#### 当事者のほうが圧倒的に面白い！ —評論家にならないように—

—まず現在の業務内容を教えてください。

会社法の計算書類・事業報告の作成から連結決算のとりまとめ、監査法人対応までの決算業務、関連会社のサポート業務などを担当しています。サポート業務といってもその範囲は非常に幅広く、細かな会計処理に関するアドバイスから、組織再編や営業・会計システムの導入といった大きなプロジェクトに関するものまで手がけています。

当社は石油製品の卸業を営んでいますが、国内の需要が縮小傾向にあるなかで、新しい事業に取り組んでいかなければなりません。決算業務は決算期だけのものですので、こうした新規事業の支援やM&Aに関する財務・税務デユ

ーデリジエンス、PMI(Post Merger Integration)といったものが、現在の仕事の中心となっていますね。

—会社のなかで「会計士」の専門性をフル活用されているという印象ですね。組織内会計士という道を選択されたきっかけを教えてください。

実は、大学卒業後にすぐに「会計士」の道に入ったわけではないんです。最初に就職したのは、武蔵野市役所でした。当時は簿記の「簿」の字も知りませんでした。

もともと私の出身は長野県なのですが、社会人2年目のときに両親に地元に戻ってほしいとも言われていたんです。そこで、東京でも地元でも通用するような職業は何かと悩んだときに、司法試験や会計士試験などの国家資格ではないかと考えたわけです。会計士のほうが活躍できるビジネスのフィールドが広いと感じ、仕事をしながら会計士を目指しました。

会計士試験に合格したのち、監査法人トーマツで主に国や自治体、非営利団体の監査・コンサルティングを担当したのですが、どうしても当事者ではない第三者の立場にとどまってしまうことに物足りなさがありました。また、リクルート活動にも携わったのですが、夢ややりたいことがない後輩が多いことに愕然としました。事態の一番の要因は教育にあると考え、当事者にならないければ、説得力のない評論家になってしまうので、トーマツを退職して、事業会社である学習塾ベンチャーに飛び込み、その後ご縁

があって2014年3月に当社に入りました。

## 正しいことを正しいと言う

——組織内「会計士」として普段心がけていることはありますか。

会社の経理の仕事は、会計士の資格がなくても遂行可能だと思います。ただ、事業会社は、監査法人のように会計のプロフェッショナルが集う「レッド・オーシャン」ではなく、ある種会計士にとって「ブルー・オーシャン」のような場所です。そのなかで、経理・財務のルーティン業務を正確に回すだけではなく、会計士の有資格者として、いかに付加価値をつけるかということ意識しています。

たとえば、営業部門と管理部門の意見が相反するときに、どちらかの肩を持つのではなく、企業価値の向上といった全体最適の観点からその是非を判断するよう心がけています。会社のためにならないと思えば、部内の同僚や上司に断固としてノーと言うこともあります。

「会社のために正しいことを正しいと言う」、これは、企業再生の現場で長く活躍された、私の会計士の師匠である谷慈義先生の言葉ですが、会計士はまさにそうした役割を果たすことを求められており、このような信念からこそ会社を抜本的に変えるチャンスが生まれるような気がしています。

——実際に組織内会計士だからこそ、関わることでできたという仕事はありますか。

もちろん仕事のパフォーマンスを認めてもらえなければ信頼して仕事を任せてもらうということはありませんが、会計士資格を有していることはアドバンテージにはなると思います。

例として、前職の学習塾では、幼稚園の年中さんから小学6年生の授業を担当させていただくと同時に、総務部で経理業務や先生業務の効率化、入塾申込システムの構築など、非常に幅広い業務に関与させていただきました。ベンチ

ャー企業だったということもあって、積極的に提案をして経営陣の了解を得ることができれば、新人であっても社内の仕組みづくりに携わることができたのです。

当時は、ちょうど会社が急拡大している時期でしたので、経験の少ない社員も増えてきて、人為的なミスはどう防止するかといったことが急務になっていました。事業で大切なのは、顧客に対する価値をどうすれば最大化できるか、ということです。顧客はまさに生徒・保護者の1人ひとりですから、教える先生たちが最高のパフォーマンスを発揮するための環境づくりは重要です。といっても、単に仕組みをつくれれば人がそのとおりに動いてくれるわけではありません。各部門の関係者に説明を尽くし、しっかり協力関係を築いたうえで内部統制の構築や業務の効率化に取り組みしました。

また当社においても、新規事業開発をサポートする場面で、会計士の強みが発揮できているのではないかと感じています。たとえばEC事業では、業務のオペレーション、KPIの管理、システム間のデータ連携などをどうするかについて、特に決まったやり方があるわけではありません。そのような領域では私たちの活躍できる範囲が広がっているように思います。

前職での監査人としての経験から、監査で要求されるレベルもわかりますから、内部統制の構築にせよ、業務の効率化にせよ、やりすぎない・ほどよい着地点を意識しています。

——それだけ大きな仕事を任される「信頼」を得るためには、相当な努力もされたのではないのでしょうか。

おっしゃるように、チャンスを獲得するための努力は不可欠です。現職は営業部門ではありませんが、日頃からセールスやマーケティングなども勉強し、休日にガソリンスタンドで開催されるイベントに顔を出したこともあります。誰よりも大きな声を上げて、接客にも挑戦し、行動と結果で認めていただきました。今、新規事業



などの業務に携わることができているのも、このような行動を積み重ねた結果だと思っています。

またそうした直接的な効果だけではなく、実際に自分が当事者としてやってみることで得られる経験は何よりも大きな糧になると思います。振り返ってみますと、会計士としてという側面よりも、やはり一当事者として会社を変えたいという思いが根幹にあるように思います。

当事者として関わるということは、自ら責任を背負うことにもなりますが、専門性や難易度が高い仕事を任せてもらえるのは本当に大きな魅力です。

## チェンジエージェントとして いかに当事者意識を醸成するか

——「当事者として会社を変えたい」という言葉がありました。実際には非常に難しいことだと思いますが、具体的に何が難しいのでしょうか。

本当の意味で、当事者意識を醸成することは非常に難しいと思います。なぜなら、誰もが当事者意識をもってはいますが、実はその基準値には人それぞれ大きな差があるからです。

皆、当事者意識をもって仕事をしているわけですから、「当事者意識をもて」と言っても当然意味がありません。陸上の為末大さんのブログ<sup>(注)</sup>にも書かれていますが、当事者意識とは、「ある日本当の意味で当事者意識を持った時、自分はそう思っていただけで実は当事者になっていなかったと気づく」ものだと思います。私自身もそうでした。

しかし、変化の著しい時代にあっては、全員が高い当事者意識をもてるようになるまで、そうした気づきが訪れるのをのんきに待っている余裕はありません。我々の業界ではガソリン需要が年々低下し、仕入先である元売の統合が進んでいます。そこで、元売と小売（ガソリンスタンド）の間にいる当社のような商社・卸の機能は、今後劇的に変わるのではないかと予想し



平林元之（ひらばやし・もとゆき）

2006年一橋大学法学部卒業、武蔵野市役所。08年1月公認会計士試験勉強を開始。09年公認会計士論文式試験合格。10年有限責任監査法人トーマツPS部。13年㈱こうゆう。14年3月より現職。15年8月公認会計士登録。現在、日本公認会計士協会組織内会計士協議会ネットワーク構築専門委員、同東京会広報委員会副委員長・ハロー！会計担当、同東京会青年部メンバー、公認会計士経営懇談会幹事。

ています。

これまでは、頑強なビジネスモデルや「三菱」のブランド力で持ちこたえてきたという面が多分にありますが、このような環境下においてそれらは諸刃の剣となりかねません。今まさに外部環境の変化を肌で感じて、大局的な視野で適切に会社の舵を取り、変化に対応していかなければいけない時期にあると考えています。

ただ、人間は都合のよい生き物で、厳しい数字を見ても、過去の栄光にしがみついて現実を見て見ぬふりをしたくなるものです。茹でガエルの法則ではありませんが、同じクラスターのなかに居続けると自然と変化に鈍感になります。

そのなかで、経営者ではない立場で、どうすれば人の心を響かせて当事者意識を醸成できるのか。そのカギとなるのが、「哲学」だと思います。自分の言動に、哲学が宿っていなければ、

人の心に響くことはありません。伝える側の思い、覚悟、本気さの違いで相手の感じ方も全く変わってくるのです。

## 「会計×哲学×○○（個性）」

### ■会計人よ、哲学を抱け！

——昨今では、AIが進化して会計士の仕事なくなるかもしれないなどと喧伝されています。そうした変化に対応していくためには何が必要になるでしょうか。

会計の世界でも、自分自身としっかり向き合わずに何となく会社や監査法人に入る人が多いように思います。しかし、ここでも、我々の会計という専門性を支える大前提として、自分がどうありたいか、何をしたいか、あるいは社会にどう関わりたいかという「哲学」が必須だと思うのです。こうした哲学こそがAIにはない、人に与えられた最大の武器です。

そこで「会計×哲学×○○（その人の個性）」という掛け算が重要であると考えています。私の場合は、「会計×哲学×教育」です。会計という専門性に、自分をしっかり見つめる哲学、そしてそれぞれの個性を掛け合わせることで、力を発揮することができるのではないのでしょうか。やはり、やりたいことや自らの正しさの基準がなければ、会計士が本当の意味で付加価値を創造し提供できないと思うからです。

先ほどもご紹介した谷先生は、会社が倒産しそうなときに業績だけを何とかしようとするのではなく、その会社の社長と真正面から向き合い、経営者としての心のあり方にまでアプローチすることが大切であるとお話されています。その意味で、指導・アドバイスする会計士の側の哲学が固まっていなければ、命がけでビジネスをしている人を変えることなどできるはずがありません。これは相手が同僚や上司であっても、組織内でも組織外でも同じことです。

いうまでもなく、今はまさに変化の時代です。現在、会計教育の一環として、日本公認会計士

協会で子ども向けのコンテンツ制作や学校での授業に携わっていますが、会計の楽しさを知ってもらうのと同時に、その子たちには夢や希望、哲学をもった大人に育ってもらいたいですね。もちろん私自身も、会計士として、1人の人間として、社会にどう付加価値を提供していくか、もっと自分と向き合って、感じて、考えて、言葉にして、行動していきます。

### ■会計は人を救う

——最後に、これからの会計の可能性について、お話を聞かせてください。

会計は人を救うことができると思います。たとえば、先ほどの谷先生は、会計を通して会社やその従業員、取引先のお客さんなど、本当に多くの人の人生、命を救ってられました。

会社のなかでも人を救うことができます。私自身の経験でも、関連会社の過年度の会計処理をめぐって監査人から指摘を受けたときに、従来の会計処理の妥当性を考えに考え抜くことで、何とか事態を収拾したことがあります。その関連会社の経理部長は深刻に悩まれていたため、後で「いやあ、ほんまに助かった。首の皮がつながったわ。」と本当に感謝されました。

子どもたちへ説明するときによく使う表現ですが、会計士は会社にとっての医者です。会計というツールで、会社の業績を回復させるほかにも、そこで働く人やビジネスに命がけで向き合っている経営者を救済することができます。会計を通して、人や会社や社会と向き合い、世の中をよりよくしていくことができる。それこそが会計の可能性ではないのでしょうか。

——本日はありがとうございました。

2016年12月12日、三菱商事エネルギー  
（株）本社にて

（注） <http://tamesue.jp/blog/archives/think/20150921>