



## クロスボーダーの時代だからこそ 広がる、公認会計士の可能性。

4人の公認会計士に共通するヨーロッパ駐在経験。それぞれの赴任先で得た貴重な知見はどのように活かされているのか。クロスボーダーの時代だからこそその公認会計士の可能性を、経験談とともにお話しいただきました。

有限責任 あずさ監査法人  
東京第5事業部 マネジャー

久保寺 敏子 Toshiko KUBOTERA

2003年公認会計士試験に合格し、朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)に入社。銀行、ITシステム、電機メーカー及び自動車部品メーカーの監査業務に従事した後、IFRS導入支援業務及びJ-sox導入支援業務を経験。2014年から2018年までKPMGスペイン・マドリッド事務所に駐在。2018年に帰任し、現在は監査業務に加え、グローバルジャパニーズプラクティスのスペインデスクを担当。



PwCあらた有限責任監査法人  
テクノロジー・エンターテインメント部  
パートナー

宗雪 賢二 Kenji MUNEYUKI

1989年公認会計士二次試験に合格し、中央新光監査法人国内内部に入社。1999年PwCドイツ事務所に出向。現地日系企業の監査業務に従事するとともに、ドイツジャパンデスクのリーダーを務める。PwCジャパニーズビジネスネットワーク欧州代表を歴任。2018年PwCあらた有限責任監査法人に帰任後、リファードインなどの国際監査業務に従事。



有限責任監査法人トーマツ パートナー  
増田 洋平 Yohei MASUDA

2002年公認会計士二次試験合格。監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)東京事務所に入社。国内監査部門に10年間所属し、監査を中心にIPO、M&A、ファイナンシャルアドバイザーやパブリックの分野にも携わる。2006年公認会計士三次試験合格、公認会計士登録。2013年から4年間、デロイトLLPロンドン事務所に駐在。シニアマネジャーとして、日系企業サービスグループに所属し、日系企業への事業開発と、日系クライアント及びサービス提供チームのサポートに従事。駐在後半は、欧州各国の拠点に存在する日系企業サービスグループの取りまとめに従事。2017年有限責任監査法人トーマツ東京事務所に帰任後、2018年パートナーに就任し、広く海外展開を行う日本の多国籍企業を中心に監査等のサービスを提供している。



EY新日本有限責任監査法人 パートナー  
増田 晋一 Shinichi MASUDA

1998年太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)に入社。製造業を中心とした監査業務、グローバルベースのJ-sox導入プロジェクト、IFRS導入プロジェクト、ファイナンシャル・デュー・デリジェンス等に従事。2003年公認会計士三次試験合格、公認会計士登録。2012年から約5年間、EYポーランド事務所に出向。ポーランドを拠点にポーランド・チェコ・ハンガリーをはじめとした中東欧に拠点を置く日系企業を監査面(IFRS監査対応・不正対応等)、税務面(移転価格・現地税務論点等)、トランザクション面(クロスボーダー買収等)、アドバイザー面(シェアードサービスセンター設置等)において、現地EYの専門家と共同でサポート。2014年パートナーに就任。2017年にEY新日本有限責任監査法人に帰任、帰任後国内オファリングと海外オファリングを同時に行うIFRS上場プロジェクト監査等を中心に監査業務に従事している。



—自己紹介と海外駐在の経歴をお話くださいませんか？

**久保寺** 有限責任あずさ監査法人の久保寺です。私は、2003年公認会計士試験の合格時は、夫が新潟にいたので、あずさの新潟事務所からキャリアをスタートしました。金融やメーカーなど、様々なクライアントを担当した後、東京事務所で1年間勤務し、2014年にKPMGスペイン・マドリッドに赴任しました。赴任時は夫の仕事の都合で、単身で行きました。リクルーターや後輩の女性たちにはびっくりされましたけど(笑)。ただ場所がマドリッドなので、女性でも働きやすかったかなと思います。スペインへの赴任は、当時担当していた自動車部品メーカーがメキシコに工場があった関係で、スペイン語を勉強していたため、「じゃ、スペインね」と図らずも決まりました。海外は英語だけでいいと思っていましたが、実はスペイン語も必要、ということでしょうか。海外駐在された皆さんは英語を使われる方が多いと思いますが、そういう意味では、私はちょっと変わったところがあるかもしれません。

**増田(晋)** EY新日本有限責任監査法人の増田です。私は、1998年に公認会計士試験に合格して、当時の太田昭和監査法人に入りました。もっぱら監査に従事し、主に自動車部品工業と石油掘削のクライアントを担当しておりました。石油掘削のクライアントの場合は、産油国の特殊な事情などもあり、契約形態に応じた会計処理の理解が非常に難しく、苦心していた状況でした。そのタイミングで、アメリカにはオイル&ガスのセクター独自の会計基準があることを知って勉強しましたが、セクター別にも会計基準があるということを知り、かなり驚いた記憶があります。また、2008年頃のJ-SOX導入対応にて、初めて“監査インストラクションのやり取りだけではない業務の世界”を目の当たりにして、それをきっかけに、海外にて働きたいと考え始め、想いがかない、2012年12月から2017年9月まで、ポーランドのワルシャワに駐在しておりました。駐在中はポーラ



ンドだけでなく、チェコ、ハンガリーを中心に旧ユーゴスラビア地域までをカバーしていたので、毎日トラベラーという日々でした。その後日本に帰任した際、駐在の経験を基に、国内オファーリングと海外オファーリングを同時に行うIFRS上場プロジェクト監査等を中心に監査業務に従事するとともに、日本で各国の対応をする海外デスクの立ち上げをいたしました。海外デスクでは、現地監査チームのメンバーの疑問に答えたり、情報を提供する仕事などをしております。

**宗雪** PwCあらた有限責任監査法人の宗雪です。私は公認会計士試験に合格したのが1989年ですから、皆さんより長くこの業界におります。最初は当時の中央新光監査法人の国内部に入りました。当時英語の業務や海外業務は国際部で担当していましたが、入所した頃は特に海外に興味がなく、私は国内部で粛々とやっていたのですが、周りに優秀な人が多く、「僕はこのままで大丈夫なのかな」と思い始め、何かスキルを身につけないと、ということで英語の勉強を始めました。当時の国内部では英語を勉強している人が少なかったのですが、被監査会社はどんどん国際化していました。そうこうしているうちに、英語の仕事が入ると自動的に私が担当するようになり、もう少しスキルアップするために海外に行きたいと思い始めました。海外駐在の希望を出したらそれが通り、1998年の12月にド

イツのハンブルグに赴任することになりました。現地では、最初は監査を担当していましたが、日本人は私しかおらず、日系クライアントの税務を含めた様々なアドバイザリー業務が私のところに集まりました。元々ドイツには3年契約で赴任しましたが、だんだん「日本人がいてくれたら便利」みたいな空気になり、延長、延長、また延長で、気づいた時には2018年まで、結局19年間駐在していました(笑)。ドイツ事務所には、ヨーロッパの日系ビジネスを担当するグループがあって、そのリーダーをやらせていただき、幅広い経験ができました。そもそも向こうに住みたいと思っていたわけではなかったので「いつ帰ろうかな」と思っていたのですが、仕事そのものは面白くて、つい残ってしまいました。2018年に日本に帰任して、今は、リファード業務を担当し、日本企業の欧州進出をサポートするチームのリーダーと、インバウンドではドイツとフランスのデスクのリーダーをしています。

**増田(洋)** 有限責任監査法人トーマツの増田です。私は2002年に公認会計士試験に合格し、国内監査が中心の部門に入りました。英語に対してはすごく苦手意識があり正直嫌いでしたが、好奇心は強かったため、公認会計士の仕事は全部経験したいとの思いがあり、M&Aや再生案件、パブリックの仕事等いわゆる言語が関わらない仕事はアグレッシブに色々経験しました。しかし、とにかく英語だけは

嫌いだっただけでパスポートすら持っておらず、取得したのは27歳。そこで初めて海外旅行に行ったら、まずホテルでチェックインはできない、レストランに行って注文もできない、という状況でした。さすがに「これはまずい」ということで、旅行から帰ってきた後、英語の勉強を始めました。TOEICを初めて受験した時は、リスニングの開始後あとという間についていけなくなって(苦笑)、気分が悪くなり途中退室、ということもありました。クライアントがどんどんクロスボーダーに進んでいく中で、グローバルメンバーファームに所属している者がこれでいいのか、という強い思いもあり、とりあえずTOEICの点数だけ取ろうと勉強を続け、結果、途中退室から半年間で850点まで上げることができました。その経験を皆さんの参考にしてもらおうと、社内ブログにまとめたら大反響があり、「30歳からの大学受験」のような感じで取り上げられたりしました。それから、次第に英語の仕事が入ってきて、2013年から4年間、にロンドンに駐在することになりました。担当していた仕事は、日系企業へのマーケティングです。ジャパンデスクの仕事は監査の提案だけでなく、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務と、ありとあらゆるサービスを提案する仕事だったので、私にフィットしていて、とても面白かったです。私が公認会計士として関与できる仕事を全部やってみたいという意識を持っていたことに加え、過去の業務経験で提案先とのコミュニケーションをとるための引き出しがそこそこあったことも楽しめた理由だと思います。企業をトータルサポートしたいというのが、私のキャリアビジョンなので、現地では楽しく幅広い経験ができたと思っています。帰任後は、駐在の経験を活かし、多国籍企業の監査などグローバルビジネスに関わっています。

一公認会計士を目指されたきっかけは何かですか？

久保寺 実は私、大学在学中は全く公認会計士の資格に興味がありませんでした。

大学は商学部だったので簿記は勉強していましたが、公認会計士を目指す皆さんのようにダブルスクールでガリガリ勉強したいとは思っていませんでした。周りには、公認会計士や税理士を目指す人たちがいたので資格そのものは知っていましたが「私はそこまでするほどじゃないな」と、一般企業に就職しました。就職先は上場会社でしたが、入社1,2年目の新人はそれほど忙しくなかったので何か手に職をつけようと思った時、たまたま税理士資格の受験勉強をしている友人がいて、彼女から「公認会計士試験を受けてみたら」と言われました。彼女と勉強する資格が被るのは何となく嫌だったということもあり、働きながら公認会計士試験の専門学校に通いました。公認会計士試験は1回勉強すればもうそれで済むという話も聞いていましたが、現実とは違っていて、その後ずっと勉強し続ける必要がありました。一般企業の総合職から公認会計士ですから、ある意味、私は脱サラ組に入ると思います。

増田(洋) 私は、最初は就職活動をしたのですが、大学を卒業したのは2000年で、非常に景気の悪い時代。マスコミなどで色々な企業が危ないと連日報道され、どんどん潰れていった時代でしたので、企業への就職をやめて資格試験を受けようと考えようになりました。大学は法学部だったので、資格で最初に目が行ったのは司法試験。しかし、法学部にいると、司法試験が「極めて難しい割に報われない」という話が耳に入ってきて、それを真に受け「隣の芝」ではありませんが、「公認会計士という芝があそこに生えてるぞ、すいぶん青そうだな」と思い、資格や仕事のことを調べて何となく良さそうだなと。元々、法学より数字で立証できるようなものが好きだったこともあり、「自分に合ってるかな」と感じて、公認会計士の勉強を始めました。ただ、当時の知識はひどいもので“貸借対照表”すら正しく言えず、しばらく「ちんしゃく」対照表と言っていました(笑)。卒業旅行のためにバイトで貯めたお金をそのまま予備校に費やして資格試験を受験して公認会計士になりました。仕事はせずに受

験勉強1本でしたので、時間はすごくありました。受験勉強とともに、本がいっぱい読めたし、すごくいい時間だったなと思っています。

宗雪 私は、遠い昔なので正確には覚えていませんが(笑)、大学時代はバンドに夢中になって将来のことなんてあまり考えていませんでした。しかし、ふと自分の才能の限界に気づき、「将来どうするんだ」と思い始めた時、たまたま一緒にバンドをやっていた先輩が音楽を辞め、公認会計士を目指して勉強していて、「合格しそうだ」という話を聞いて、初めてこの資格の存在を知りました。それから自分も公認会計士の勉強を始めました。当時は少し安易に考えていた気もしますが、幸いにも合格し、監査法人に入ることができました。勉強そのものは自分に合っていたと思いますが、この勉強が将来何の役に立つかなんて、全然わからず、ただ無我夢中でした。でも、理論的に物事を考える面白さがあったので、大変でしたが、嫌々やっていたわけではありませんでした。特に、最初に勉強した簿記は、イエス・ノーの数字の世界。論文だと曖昧でよくわかりませんが、勉強したら、その点数にあらわれたことが私のモチベーションを保ってくれたのかなと思います。

増田(晋) 私は、まず大学受験に大失敗をして大学に入学した頃は、もう完全に無気力状態で「できるだけ早く勉強から離れたい」という状況から大学生活がスタートしました。しばらく勉強からは離れていましたが、「何かをやらないと、どんどん時間が無駄に過ぎてしまう」と思い、選んだのが書道でした。大学1年に本格的に始めてから、徹底的に書道、ひたすら書道に勤しみ、大学4年の時には師範取得にまでたどり着きました。書道漬けの大学生活を過ごし、色々な展示会に出展して入賞したので、この道で生きて行こうかなとも思いましたが、現実はそのなにごくありませんでした。気づいた時には就活の時期がすでに終わっていましたが、商学部だったので、周囲の友人が資格の勉強をしてお

り「ここで一発逆転を狙おう、その道のいちばん難しいものを目指そう」と考え、公認会計士一本でやっていこうと決めました。いざやってみると、本当に勉強が面白くて、なぜ大学受験で大失敗したのか、明確な理由がその時になってわかりました。理由は「単に勉強が嫌い」だったから。大学受験の勉強は苦行そのものでしたが、公認会計士の勉強は、社会的一幕を7科目の中でどんどん垣間見ることができません。本当に面白くて、15、16時間やっても全然疲れなかったので楽しい時間を過ごせて、本当にラッキーだな、くらいの気持ちで勉強していました。そんな経緯でこの業界に入って来たので、まさに「好きこそものの上手なれ」ですね。ちなみに、話は書道の件に戻りますが、私が赴任したポーランドのワルシャワで、昔学んだ書道が活かされる機会もありました。2014年から『日本祭』というイベントがワルシャワで始まり、その祭りに使用されたロゴにある「祭」の文字は、私が書きました。祭り当日も、ポーランド人に「こういう字を書いてほしい」と頼まれ、(漢字の)当て字を書いて渡していたらとても長い行列ができて、ひたすら書いてあげ、喜んでもらいましたね(笑)。やって無駄なことはありませんね。



宗雪 私はドイツでバンドをやっていました。向こうの日本人社会は狭いので、色々な人が集まってきて、ブラスバンドをやったこともないのに「ドラムがないから手伝ってほしい」と言われ、日本関連のイベントなどでも演奏したりしました。ドイツ人に「打楽器がないから出てくれ」と駆り出され、一緒にオーケストラに出たこともあります。日本にいと仕事中心になってしまいがちで、色々な業界の人と会う機会は少ないですが、海外では本当に様々な人に会えますね。イベントも多いですし、海外ならではの貴重な経験ができました。

一駐在して感じたギャップ、文化の違いは何ですか？また、語学の学習は大変でしたか？

増田(洋) 定番ですけど、西洋人と日本人の働き方や働く時間の違いですね。多くの人は基本的に残業しません。何週間か取る夏のホリデーは神聖にして犯すべからざるものであって(笑)、非常にプライオリティが高いです。その期間に電話でもしようものなら、「何だこの人は」という雰囲気になります。他にも、時間の区切り方が違って、金曜の午後はもう週末の休みに入るための準備時間なのでミーティングは入れない人、金曜はそもそもオフィスに来ずにテレワークにしている人なども多いです。すごくメリハリをつけています。何かにつけ時間の費用対効果の話が出てきます。日本とは視点が違うので、すごく参考になりました。また、ミーティングがセットされていても、事前のメールのやり取りで内容がある程度把握できている状況では、上席以外のメンバーからでも「このミーティングは必要ないよね」と提案することがありました。みんなが「いかに時間を節約するか」という目線が揃っていてその点は素直にすごくいいと思います。

増田(晋) 中東欧はロンドン等の西欧とは違うという感想を持ちました。ポーランド、チェコ、ハンガリーは総じてメールも話も長い(笑)。「どうしてこんなに長いのか」と尋ねたら、2つの理由があり、ひとつは「長くて色々な知識を羅列することが頭



のいい証」でした。日本人は「端的に重要なポイントだけ簡潔に話す」ことを良しとしますが、彼らはそうではありません。ふたつ目は、全体像を把握して「その中で重要な点はここ」という考え方をすることです。現地の学校のテストも「テキストを全部読まない」と点が取れないらしいです。そのため、彼らの長い英文をショートカット、サマリーするのが私の仕事になりました。あと、皆さんのいらした西欧の国々と決定的に違うのは、社会主義だったことでしょうか。1989年まではベルリンの壁があり、多くの中東欧の国々はソ連の傘下に入っていました。社会主義時代中心の50歳ぐらまでのベルリンの壁崩壊前の人と、ベルリンの壁崩壊以降の世代とは、考え方が全く違います。面白かったのは、監査の仕事が取れた初めてのクライアントとミーティングする場で、現地のEYのスタッフがひたすらCFOのパーソナルなことを聞いていたのでドギマギしました。ミーティングが終わってから「あんなにプライベートなことに言及して大丈夫なのか」と質問したところ、「あれはCFOの年齢を調べる非常に大事な監査手続きだ」と言われました。ベルリンの壁崩壊以降の若い人たちは、社会主義時代とは異なり、それなりの努力をして競争社会におり公正なマインドを有している、一方ベルリンの壁崩壊前の人は社会主義につかり、総体的に不正

をしやすいという世代間で感覚が違う彼らを知ることは監査手続の第一歩なんだと言うのです。もちろん、例外はあるとは思いますが、それを聞いた時は衝撃が走りました。

**久保寺** スペインは緩いイメージがありますが、実はそれが一番のネックでした。ヨーロッパの中でドイツとイギリスは日系企業もメインとしていて、駐在員の中でも華々しいところですが、スペインを含むラテンの国々は、日系企業も含め、どちらかと言えばビジネスはあまりよくありません。私が駐在した時期のスペインは、失業率が約25%で若年層に限れば約50%でしたが、ファームとしては業績をあげなければいけないので、目標設定を行い、ビジネスをやっていく必要がありました。各企業のメインどころではないので、例えばドイツ、イギリス、日本から何か仕事が舞い込んでくると率先して仕事をする傾向にありました。ワークライフバランスの問題もあり、休暇も取らなくてはならず、夏休みは短くて3~4週間の休みが当たり前でした。上手く休みの日程を融通し合って、ワークライフバランスについては、そこまでやるんだというぐらい充実していました。3週間の夏休みは短いと言われる中で「日本人は1週間しか休まない。どうして休まないんだ、おかしい」と言われましたね。冬休みもスペインの場合は、1月6日までがクリスマス休暇。メリハリをつけて、仕事をサポートしながら休むというのは、働き方改革でも何でもなかったわけですが、日本に帰ってきて「彼らの言っていたワークライフバランスとはそういうことだったのか」とやっと納得できました。でも、よく言われるような“シエスタ”はないですよ(笑)。シエスタはないけど、夏休みはしっかり取得します。スペインのランチタイムは長いイメージですが、そんなことはありません。ただ、個人事業主は2時間とか普通みたいです。ランチは遅めの午後1時半や2時から、ビールやワインも出ますが、飲むことはまずなかったです。また、スペインは、ヨーロッパの中で英語が苦手な国のひとつ。私も「英語だけでいいよ」と言われ

て赴任したものの、実際は、最初に放り込まれたクライアントとのミーティングは、9割がスペイン語でした。ローカルなマネジメントのスペイン人は英語を話せますが、それ以外の職員はスペイン語のみだったので「スペイン語を勉強しなくては」と、そこで踏ん切りがつかしました。スペインの人たちは国内だけでなく、中東や中南米ともビジネスをしています。スペイン語が通用するので「スペイン語だけでいい」という認識になっているのかもしれませんが。また、スペイン人の英語はすごく分かりにくいので同じ英語を使っているにも関わらず、日本人の英語とスペイン人の英語がまったく通じないということも起こりました。電話会議が一番の難敵で一応全員英語を喋っているのに、日本人には日本語で、スペイン人にはスペイン語で解説しなければならず、3倍疲れました(笑)。その点、ドイツ人の英語は日本語の発音に似ているので、綺麗というか、わかりやすいですよ。

**宗雪** ドイツ駐在前に、10カ月ほどアメリカに長期出張があり、クライアントのサポート業務が担当でしたが、さほど仕事がタイトではなく、時間にも余裕があったので語学学校に通わせてもらえました。それで英語が少しできるようになりましたが、本格的に上手くなったのは、ドイツに赴任してからです。普段は、日本人が私しかいないので、英語かドイツ語での会話

だったので、そんな環境にいると自然と上手になりますよ。1999年のドイツはベルリンの壁から10年、通貨がユーロに変わる前だったので、ユーロに切り替わる時、会社の財務諸表をすべてマルクからユーロに換算する必要がありました。今でも覚えています。1.95583という換算レート。それで換算すると、下5桁で切れてしまい、必ずバランスしない財務諸表が出てくるので、当然、財務諸表を正しいものにしていくという案件も発生するわけです。この特需は面白く、歴史的瞬間に立ち会ったと感じることができる貴重な経験をしました。また、「日本人とドイツ人は似ている」とよく言われます。アメリカ人と話すより日本人の方が話しやすいというドイツ人もいます。確かに勤勉さなど似ているところはありますが、時間の考え方は根本的に違いました。先ほどワークライフバランスの話が出ましたが、ドイツ人は時間だけではなく仕事の分担がきちんと決まっているので他の人のことは一切手伝いません。例えば、あるスタッフがクライアントに対して「何日までに仕上げます」と伝えたのに、その後すぐ2週間の休暇に入ってしまったとしたら、当然、クライアントからは「今日仕上がる約束だが、どうなっているのか」と連絡があると思います。そんな状況でも他のスタッフは、「これはあの人がやることだから、我々は手を出せません」となります。何とかカバーするとか、そういう発想はなく、あくま



で個人の責任です。また、ドイツ人は自分の主張は決して曲げません。監査の中で間違いを見つけたら、日本だと被監査会社とディスカッションになるとありますが、ドイツは「絶対に直してもらえ」の一点張りです。ドイツの公認会計士の頑固さを被監査会社もわかっているのだから、「この人たちにNoと言われたらおしまいだ」という空気があります。こうした点は、すべてがいいとは思いませんが、日本でも少し考えてもいいかなと思いますね。

一各国の公認会計士事情をお話いただけますか？

増田(洋) 会計については、イギリスの公認会計士よりも日本の公認会計士のほうが、下位者まできちんと理解しているようにも思いました。会計は専門分野に細分化されており、日本のほうが自分自身で公認会計士として必要な会計・監査の知識をひと通り身に付けようという意識をより持っているように思います。しかし、ロンドン事務所では、専門部署への問い合わせのハードルが低く、どちらかという、専門部署の方で会計知識を蓄積していて、現場の公認会計士はプロジェクトマネジャーの役割の比率が高いように感じました。イギリスの場合、日本よりもパートナーひとりに対するスタッフの数が多く、パートナーのと

ころにありとあらゆる情報が集まります。それを捌くスキルが、パートナー公認会計士のスキル、という意識が強いように感じました。例えば、パートナーに明らかに捌ききれないメールの量が送られてきた際、イギリスのパートナーの中には全部返信する発想を持っていない人がいました。重要なもの、優先順位の高いメールに対しては返信し、その他のメールは基本的に返信できなくてもしょうがないという発想です。自分のキャパシティより明らかに多い業務量がある中、どうやって大きなミスなく成果を出すかというスキルが、パートナーには問われているように感じました。

宗雪 ドイツの場合、まず会計事務所に入り、3年間経験を積んで初めて公認会計士の受験資格が得られます。会計を勉強したことのない人も会計事務所に入ってきて、3年働いてから試験を受けて公認会計士になるので、日本のように「入った時点で会計に詳しい」という感じではありません。会計というより、監査に特化している感じです。もちろん、試験の内容は日本と変わりませんが、資格を取らずに事務所にいる人もいます。ちなみにヨーロッパでは、“BIG4”はすごい人気企業で、就職人気ランキングのベスト10にも必ず入っているので、いい人材が採用できます。

久保寺 スペインも全く同じパターンですね。BIG4は、就職するには割と門戸は広いのですが、人気企業なので、当然選抜はあります。ただ、BIG4に入っても、そこから様々な分野に転職をしていく人も多いです。玉石混交ではないですけど、事務所内に色々な人がいます。例えば、私のスペイン人のボスは元々監査の部門に入ってきましたが、結局アドバイザリー部門に異動になったりと会計事務所に所属する人たちには、公認会計士をはじめとした多種多様な選択肢があります。スタッフ全員が、いわゆるサラリーマンとして残っていくスタイルではありませんね。

増田(洋) イギリスではBIG4に入ると、だいたい5、6年でマネジャーになります。一般企業よりも早くマネジャーになり、マネジャーのタイトルで転職することができます。正確な数字はわかりませんが、イギリスではBIG4の公認会計士出身のCFOが多いと言われていますので、イギリスでCFOになりたい人たちは、BIG4を目指し、経験を積んで企業のCFOになる、というサイクルがあるように感じます。

一駐在した国で印象に残っていることはありますか？

増田(晋) 私が出会ったEYポーランド事務所でデスクが隣だった方は、衝撃でし





た。最初は「この人何者?」と思いました。ポーランドでは、公認会計士協会といった団体ではなく、EYのようなファーム単体で政府に交渉をすることがあります。その方はそうした政府との交渉の窓口でした。ある時私が、ポーランドの南部に大きなオペレーション拠点がある大手自動車メーカーになかなかコンタクトできないと漏らすと、「わかった、その大手自動車メーカーの欧州本社のCFOに電話してみるよ」と言うんです。次の日に「行くぞ」と言われ、何が何だかよくわからないまま、その自動車メーカーの欧州本社に向かいました。結局、向こうの大手自動車メーカーの欧州本社のCFOとその方は「貴族」として繋がっているようでした。欧州は、古くからある階層社会の影響がまだ残っているので、派閥や学閥などの上に貴族の世界が広がっているようです。その世界をちょっと垣間見せてくれたその方とは、日本に帰ってきた今でも、まだ交流が続いています。

宗雪 ドイツもそうですが、昔のパートナーの話を聞いていると、「多分この人たちもそういう貴族階級から来たのだらうな」という人はいますよね。特にロンドン辺りでは感じます。昔、ロンドン事務所の所長をやっていた人が辞めた後ロンドン市長になった話などを聞くと、会社の中に階級の違う人たちが集まった別次元の世界

があるのだと、容易に想像できます。今は昔ほどではないにせよ、ヨーロッパには階級社会の残像的なものが厳然と存在していますね。

増田(洋) イギリスでは、米国、欧州各国、インド、オーストラリア、南アフリカ、香港、マレーシア、イスラエルなど色々な国籍のスタッフが働いています。もちろん、イギリスの事務所に直接就職した日本人もたくさん働いています。このようにすぐダイバーシティがありますが、ダイバーシティやインクルージョンに対しては事務所の取組みもかなり積極的です。例えば「英語が下手なのを揶揄してはいけない」という研修などもあるので、私の英語の発音が下手であっても、少なくとも表面上は嫌な顔はしてきません。

一現地で苦労したこと、欧州だから経験できたことは何ですか？

増田(洋) クライアントに対するプロジェクト提供は、常にクロスボーダーです。クライアントの多くは欧州全体に販社を持っているので、何かやるときは欧州全体のクロスボーダープロジェクトとなることが多く、事務所側も「各国チーム全てがまとまってひとつのサービスを提供する」というスタンスです。一口にヨーロッパと言っても、似通ったように見えて各国のやり方や個性があるので、それをまとめていく難しさ面白さは非常に感じました。それは、将来の東南アジアも同様なのではないかと、駐在中に思ったりしていました。

増田(晋) 欧州には国ごとの序列があるように感じました。例えば、オランダ人と中東欧の人が話していると、ミーティングや電話会議が始まる前はみんな元気がよく、ワイワイ話していますが、ミーティングが始まり、中東欧の人がちょっと何か言おうものなら、オランダ人が烈火のごとく意見を言ってきて彼らは黙ってしまい、「シンイチ、何か言って」と私に助け舟を求めてきました。このような状況を目の当たりにすると、欧州の見えない序列の中で苦労しながら、中東欧の人は一生懸命やっている

のだなと思いました。EUの補助金を含め、ドイツやイギリスから資金が中東欧に流れているので、それが背景にあるのかもしれないし、資金面だけではなく、精神的にもまだまだ格差があるように感じます。日本の人はまだ、ドイツ、イギリス、フランスのような大国のイメージで“欧州”を考えていると思いますが、欧州には数多くの国がありますので、本当の欧州を理解するには、大国だけの理解では不十分であるとポーランド駐在していた時に身に染みて感じました。

久保寺 全く同じですね。スペインは底辺で、しかも後からEUに加盟しているので「EU離脱なんて絶対できない、外さないでくれ」という意識があると思います。旧宗主国の中南米に対してはすごく強気ですが、イギリス、ドイツに対しては弱気です。特にドイツやオランダとは、ビジネスの関係でも下手に出ている印象はありますね。グローバルのEUは、イギリスを除いて時差がないので、同じ時間で働き、各チームも同じように動きますが、少し引いているところはあるかもしれません。

宗雪 ドイツでもクロスボーダーの仕事は多いので、他国の事務所の人と仕事する機会も多くなります。日系ビジネスのリーダーとして、様々な国を盛り上げよう



としていました。例えば、イタリアは結構な工業国で、ドイツに次いで自動車とか産業が盛んです。しかし、ドイツには日本企業が1,000社以上進出しているのに、イタリアにはわずか200社程度です。これは単純に「日本の企業がイタリアのことを知らない」ということなのだと思います。実は、イタリア人はあまり働かないという印象を持っていましたが、実際に行ってみると、みんなものすごく残業もするし、そんなことはないなと思いました。イタリアは、いい意味での公私混同みたいなものがあって、「残業してもワークライフバランスが取れている」感じでした。日本企業も、もう少し投資してもいいのでは、と思いますが、実体がわからないと投資しませんよね。ドイツにしても、ヨーロッパで一番大きな経済大国ですが、ドイツ語圏なので、アメリカに比べると投資額が全然少ないです。日本企業から見ると、ヨーロッパは有力なポテンシャルマーケットなのでしょうけど、イギリスと違って現地語なので手を出せない状況です。日本企業はあまりにもヨーロッパを知らなすぎます。僕が思うに、日本企業のヨーロッパ駐在員の方は、日本に帰ると全然違うことを始めてしまう傾向にあるので、現地で得た知識が活かされていないですよ。

**久保寺** オフィスの明るさ、コミュニケーションのしやすさはスペインの特徴です。一人で黙々と仕事するということがまずなく、ディスカッションをしながら進めるのが当たり前です。「メールより電話」というのが流儀で、何かと電話がかかってきました。事務所のスペイン人スタッフが「トシコ、おはよう」と、毎日話しかけてくれたので赴任中も寂しい思いはしませんでした。逆に日本は、みんな静かに歩きますし、元気よく挨拶する人はほとんどいないので、日本に帰任して1年経ちますが、カルチャーの違いを実感しています。ただ、日本は時間厳守のため、そこは素晴らしいところだと思います。スペイン人は、「ミーティングを10時から始めるよ」と伝えても、ボスが10時に自分のデスクを出るので10、15分遅れて始まるのが当たり前でした。

**増田(晋)** 駐在から帰ってきてすぐに監査業務に従事し、監査業務のみに専念すると、「駐在で得た知識がどんどん無くなっていく」ことになり、駐在期間中の経験を活かされないことになります。それはもったいないということで、私が帰国する少し前に海外駐在経験を活かせるチームを作ろうという話をいただきました。帰国しても日本で各国デスクとして仕事をすれば、駐在で得た見識をキープでき、引き続き現地とも繋がるができます。また、自分がその国の専門家で、EY Japanの中で「もっともその国に詳しい」とプライドを持ってやることもでき、海外で得た知識やスキルは、組織にとってもアセットになると同時にそれらをみんなで使えるメリットも多大です。そこで、日本で各国の対応をする海外デスクを立ち上げ、今そうした組織体制で運用しているところです。全員が駐在に行ける訳ではないので、駐在した人が色々なことを語っていくことによって、事務所全体が盛り上がっていきなと思います。駐在に行かせてもらって得た知見をきちんと還元することが、経験者の責任かなと思っています。

—皆さんのこれからのキャリアプランと、公認会計士を目指す方々へのメッセージをお願いします。

**増田(洋)** 私が目指しているのは、「日本企業が海外で戦っていく中で、それを強みにバックアップできる存在になる」ことです。フルラインのサービスを備えているファームで、自分の専門を起点にして、まず企業をガッチリとサポートした上でプロフェッショナルファームが持っているリソースを全部取りまとめて、企業をサポートしていきたいです。そういう存在にならないといけないし、それに向かって自分の力を強くしていくというのが、私のキャリアイメージです。公認会計士の仕事は非常に幅が広いので、企業からもすごく求められている存在です。特に国際的なファームでしかできないサポートは沢山あります。日本のビッグネームの企業でも海外市場では中堅企業であることが多く、それに加えて海

外子会社をマネジメントできていない部分もある、というのが現状です。私たち公認会計士が、グローバルネットワークを持つ組織の一員として、企業をサポートしていく可能性はすごく大きく、頼られる存在だからこそ、BIG4ファームは世界で強いと思います。若い人たちには、私たちがいるこの世界にぜひ飛び込んで、自分の成長に役立ててほしいですね。

**宗雪** ドイツ駐在が長く、それなりの年齢なので、多分最後の目標になりますが、元々向こうに行った動機が「日本がもっといい事務所になればいいな」ということだったので「今度は自分が経験したことを還元する番だ」と思っています。ドイツも日本も、それぞれ良いところ、悪いところがあります。会計事務所だけではなく、取り巻く社会全体の影響を強く受けているので、単純にドイツの良いところを日本に輸入すれば上手くいく、という訳ではありません。改善点を見つけて正していくことです。私が事務所にいる間に全て達成できるとは思いませんが、若い人たちが私たちの世代になった時に達成できるような道筋をつけることを、これからやっていきたいと思っています。入所30年近くたった今、最初に思っていたことと、今まで歩んできた道は全然違います。そもそも国内ではなく海外業務ですし、パスポートさえ持っていなかったのが、今や必需品です。若い人に言いたいのは、「今やっていることが、この先もずっと続くかもと思うかもしれないけど、そうではない」ということです。様々なキャリアプランがあるので今やっていることは、決して無駄にはなりません。公認会計士は、今やっていることを将来にどんどん活かしていける職業です。やったことが報われる仕事だから、自分を信じて、今ある仕事に全力を尽くしてください。そうすれば、自ずと道が拓かれていくと思います。

**増田(晋)** ひとつのことを考える時に日本だけでは完結しない時代だからこそ、私は海外の情報、正確な情報、フレッシュな情報を的確に発信して、ワクワクする、色々楽しいぞ、というところを皆さんに伝えて





いきたいです。一人ひとりが元気になって「よし海外を目指すぞ」、「色々なことをやるぞ」と思ってくれるような役割を担えれば、と思っています。公認会計士を目指す方々へのメッセージは「元気になろう」です。海外駐在に行くと、毎日が非日常です。それを何とかして克服していく中で、ワクワクするような体験が沢山あります。それをきちんと伝えて、一人でも多くの活動的な人間を増やしていければ嬉しいですし、日本全体も、みんな元気になっていくのではと思います。

**久保寺** 日本に戻ってきて1年間、監査をやりながらグローバルジャパニーズプラクティスのスペインデスクを担当しています。社内からスペイン関係の相談が、常に私のところに来ます。親会社からすれば、距離もあるし時差のあるスペインは、言語も違うし悩みがとても多いです。それと同時に、監査チームも同じように悩んでいます。对客户、対監査チーム、働いている人たちみんなの悩みに寄り添いたい、というのが、今後のキャリアプランの軸です。私の友人に国内情勢の都合で、スペインに来たシリア出身の女性弁護士がいます。弁護士は国内法なので、基本的にシリアでしか彼女は弁護士として働けません。極端な言い方ですが、せっかく資格を持ってバリバリ働いていたのにスペインに来たら、“ただの人”

になってしまう。一方で、公認会計士の監査会計の知識は、グローバルで共通のナレッジなので、言語の問題をクリアできればどこでも働けるし、どこの国でも通用します。弁護士と公認会計士を比べると、会計というナレッジを一度持てば、プラス言語があることで、世界中どこでも通用する武器になります。これから勉強する方には、公認会計士の資格はお勧めかつ、強力な武器であるということを伝えたいです。

**増田(洋)** 漠然とした印象ですが、若い公認会計士は何となく本人たちの意識の上で「国際派」と「国内派」に分かれてしまっているような気がします。国内派から見ると海外はハードルが高くて「私はもう国際には関係ない」みたいに感じているような雰囲気があります。実際、私もマネジャーくらいの時まで、海外の匂いがまったくしない、“ド”が付く国内派でした。そこから国際分野の仕事もするようになるための努力は確かに大変でしたが、思ったほどではありませんでした。何とかあります(笑)。英語も海外経験も自分に関係ないと思わずに、チャレンジしてください。公認会計士としての長いキャリアで「海外を視野に入れられるか否か」は大きく違うと思います。皆さんにはぜひチャレンジ精神を持って海外に出て行ってほしいと思います。

このインタビューは2019年9月27日に実施されました。

 **日本公認会計士協会**  
The Japanese Institute of Certified Public Accountants.

〒102-8264 東京都千代田区九段南4-4-1  
TEL:03-3515-1120(代表)  
03-3515-1130(国際グループ)  
<http://www.jicpa.or.jp/>