



「世界に受け入れられる 会計人材への道」

～“3F + With Funの原則”～

日本公認会計士協会 相談役 (IFAC/JICPA元会長)

藤沼 亜起 Tsuguoki FUJINUMA

中央大学商学部卒業後、アーサーヤング公認会計士共同事務所、監査法人朝日親和会計社等を経て、太田昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)で代表社員を務め、2000年に国際会計士連盟(IFAC)会長、2004年から3年間、日本公認会計士協会会長を務めた。IFRS財団トラスティー(評議員)を2期6年、2010年から2014年には副議長も歴任。ほか経済団体や諸大学及び学会(日本監査研究学会及び内部統制研究学会など)での講演・発表及び寄稿等多数。2015年5月には旭日中綬章を授章。



職業会計人としての歩み My Life in Accounting

私の会計士としての歩みは、当時公認会計士試験に強みを持っていた中央大学の商学部に入ったことからスタートしています。私は学校ではいわゆる“優等生”ではなかったため、プロフェッショナルになる道を目指した方がいいのではないかとこのことを考えました。どのプロフェッションになるかと考える際に、弁護士の道もあるし、公認会計士の道もあるだろうとも考えましたが、公認会計士というのはまだ余り知られていないし、今後発展する仕事だろうと兄から聞いたこともあり、それで会計士を目指そうと思いました。転機になったのは、当時の会計士補(現在の試験合格者)としての勤務1年目で、当時勤めていた会計事務所のクライアントの大手印刷会社の監査業務の一環で、同社と外国企業との特許関係の業務に携わるようになったことから、全て英語の関係資料をドサッと積まれて、何が何だかさっぱり分からないという試練に直面し、このまま会計士を続けられるのかと真剣に考えたことです。今後プロフェッショナルとして業務をしていく上では英語が必要ではないかと考え、それであれば外資系の事務所に入るのが良いのではないかと考えました。当時の監査法人は新設されたばかりで、日

本に進出した外資系事務所もそれほどの規模はありませんでしたが、連結財務諸表に関する実務書を日本で最初に書かれていた伊藤勝夫先生のいたアーサーヤングで勤務することにしました。当時の事務所の新入社員は私を含めて5名の会計士補がいましたが、それぞれ切磋琢磨しておりました。伊藤勝夫先生は非常に厳しい先生で、研修の時には新入生の生徒どうし教え合っただけではいけないと鍛えられました。仕事の面では、監査調書のレビューが厳しくて出来ない調書は破られる、監査マニュアルを原文の英語で読まなければならない、また調書は英語で書かなければならないなどで、とても苦労したことを思い出します。しかし、学生時代に真剣に取り組まなかった英語も含め、多くのことを学ぶことができたと感じています。

このような中で、事務所から英会話スクールなどの費用は負担するので英語を勉強しなさいという指示がありました。せっかく英語をやるのであれば、大手の英会話スクールではなくて自分に合った良いところがないかと探してみたところ、「インターナショナル・フレンドシップ・クラブ」というのが本郷にありましたので、そこに行き始めました。そのクラブではいわゆる英会話の授業もありましたが、フレンドシップ・クラブですからアメリカ大使館の若手スタッフなどとの交流があり、スケートに行ったり、演劇に行ったりする機会もありましたので、英語は実践で鍛えたとい

うことが大きかったと思います。業務の上でも、この時期初めてグアムに海外出張をして、アメリカのサンフランシスコやハワイ、また韓国事務所からのスタッフと一緒に仕事をする機会がありました。グアムのほかにもサイパン、テニアン島などでの業務もありましたが、当時はベトナム戦争の真っ只中でしたので、朝と夕刻にB-21爆撃機が頭上を飛びベトナムに往復して帰還するなど、とても異常な時期でもありました。

その後、ヨーロッパに初めて日本人を送りたいという話が事務所からあり、初めての海外赴任ということでベルギーに行きました。当時ベルギーのブリュッセルはヨーロッパの中心都市ということになっていましたが、日本人公認会計士は私の他に1名しかおらず、そのうちその1名も帰国されたことから、ブリュッセルで一人の会計士になってしまいました。その後、日本商工会議所の監事になったことをきっかけに、現地に進出している日系企業との関係者と交流する機会に恵まれ、また現地の事務所のスタッフとも仲良くなり、週一回は事務所仲間とベルギービールのバーに繰り出して、だんだんと口の方も滑らかになってきたということがあります。ベルギーでの勤務が3年経過した際に、当時のヨーロッパの統括パートナーからパートナーにするからヨーロッパに残らないかという話がありましたが、東京事務所も待っているし、家族もいたことから東京に帰る

という決断をしました。

日本に帰国した際は36歳でした。早すぎるという声もありましたが、翌年パートナーを仰せつかりました。その後、国内の大手監査法人と統合などがありまして、日本公認会計士協会には国際派が少ないということから協会の理事に出てはどうかという話が事務所からあり、協会の理事に立候補しました。その後、当時IFAC（国際会計士連盟）の国際監査実務委員会（IAPC）日本代表、今でいう国際監査・保証基準審議会（IAASB）のメンバーを務めることになりましたが、そこでIASBの初代議長であるDavid Tweedie氏とその関係者の方々と仲良くなる機会に恵まれ、彼のエジンバラの自宅に招かれスコットランド伝統のキルトを着て一緒に写真を取るなど、公私にわたる交流を深めることになりました。その後、IFACの理事の職を中地宏氏（協会の元会長）から1992年に引き継ぐことになり、理事就任の1期目（任期2年半）で、会長や副会長のほか、委員の選任についての大きな権限を持つ推薦委員会の委員を拝命し、更に2期目で少数の理事から構成されるExecutive Committeeのメンバーにも選ばれ、この役職も2年半勤めました。その後、トロントで開催されたIFACの理事会の際にフランスの理事から、“次の副会長選挙に出るか？”と聞かれ、その時は何のことか分からなかったのですが、私が副会長の有力候補になっているということで、当時私のテクニカル・アドバイザーを務めてくれていた協会の事務総長に相談したところ、それは良い話だということとなり、協会の会長や事務所の理事長などに話が繋がり、立候補しようということとなりました。

立候補の結果として、1997年に副会長に当選し、当時イギリス出身のIFAC会長とともに、世界各国を訪問するような活動を開始しました。当時の状況は、アジア経済危機を契機として、世界銀行の副総裁から、当時の5大監査法人（ビッグ5）が厳しく批判されました。ビッグ5はグローバルなブランドであるのに、会計・監査の品質が各国バラバラではないか、製造メー



カーは世界どこでもそのブランドと品質は同一であるのに比べ、監査事務所の品質はバラバラであることは許されないという批判です。ビッグ5も会計・監査基準の国際的統一化が世界中であまり進んでないことを問題視し、IFACに声を掛けてきました。これをきっかけに、IFAC内に多国籍監査委員会（TAC: Transnational Audit Committee）が創設され、その初代議長として、その後にFASBの議長を務めたBob Herz氏が就任しました。当時フロリダで開催されたTACの会議に呼ばれた際に、何のきっかけか、不良債権問題を発端とした日本金融機関の財務報告と会計基準の妥当性の問題が取り上げられ、厳しい思いをしたことを思い出します。この問題が結局、1999年から日本企業の英文アニュアルレポートの監査報告書に警句（レジェンド）を付けること、つまりレジェンド問題につながっていくわけです。グローバルな経済の下では、国内の会計・監査の基準が国際的に使用されている基準と差異がある場合には、結局その国の財務諸表は国際的に信頼を得られないと強く感じたことを覚えています。

2000年5月からIFACの会長となり、会長として1977年に創立したIFACの構造

改革案の実施をまず手掛けました。例えば、年次総会の開催頻度の見直しです。次に、各国の加盟団体に加え、大手ネットワーク事務所との関係強化、コンプライアンス・アドバイザー・パネル（CAP）の創設による各国の国際基準適用状況の調査と勧告制度の構築、加盟団体からの分担金の計算式の変更などです。総会の開催頻度を見直し、2000年11月にマイアミで予定していた初めてのIFAC年次総会の直前の9月11日に、NYを中心とした米国同時多発テロが運悪く発生し、米国のビザ発券当局から、イスラムの国からの参加者にはビザを発給しないとの指令があり、当局と交渉した結果特別許可をもらい何とか切りぬけたという思い出があります。その総会にゲストスピーカーとして招待した、フランスの規制当局AMF（米国SECと類似）の議長であったMichael Prada氏とは、その後同氏がIFRS財団のChairに就任する際に私が同財団のトラステーとしてインタビューを行うなどのご縁もありました。そうした交流がある関係者が、今も数多くいます。

この時代の大きな問題としては、まず英国で自主規制の縮小と官規制の拡大の議論が始まり、その後米国のエンロンやワー

ルドコム社の会計不祥事により、2002年夏に企業改革法、つまりSOX法があったという間に成立し、PCAOB（公開会社会計監視委員会）が創設されアメリカ公認会計士協会（AICPA）の自主規制機能が大幅に縮小され、PCAOBに委譲されるという大きな変革がありました。一方、イギリスも会計士団体の自主規制が縮小されFRC（財務報告評議会）に移行していく中で、自主規制のあるべき姿は何かと真剣に考えるようになりました。

2004年になり、帰国後は事務所に戻って法人の国際事業本部の仕事しようと考えていましたら、協会の元会長の方々が選挙に出るとおっしゃる。なぜなら、「おまえが出ると対抗馬が出ないだろう」という（笑）。世界の会長と国内の会長をやるのはいかがなものかと思い、私の次にIFACの会長を引き継いだフランスのRene Ricol氏に相談しました。Ricol氏はフランスの会長職を経験した後にIFAC会長に就任しているので的確なアドバイスができるであろうと思ったからです。同氏の意見は、IFACのような国際組織の役割と違って、国内の会長職は具体的な政策を立案し実行することが可能だからやったほうが

よいと言うので、協会の会長に立候補することにしました。ところが、会長になった途端に、実に様々な事件が発生しました。西武鉄道の上場廃止、カネボウ事件、ホリエモン事件、日興コーディアル事件などが起きる度に、結局、国会や自民党の企業会計小委員会に呼ばれるのですが、私の3年間の任期中に国会の参考人として呼ばれた回数は、なんと10回。10回というのは協会の歴史の中で新記録でした。この記録は未だに破られていません。2004年に創設された公認会計士・監査審査会の委員も務めていましたので、いろいろな不祥事件が起こる度に他の委員に責められ、非常につらい時期でしたね。

ただ、当時を振り返ってみると、国際会計士連盟時代の経験や議論が非常に役立ったと思っています。パブリック・インタレストを守りながら、財務情報の信頼性確保のために、どのように現状を改善していくべきなのかということをいろいろな局面で議論してきたので、規制当局への対応力はそれなりについたと感じています。結果的には、内部統制の評価と外部監査人による監査を実現することが出来ました。企業不祥事が継続的に発生するも、

2002年に成立した米国のSOX法の内部統制の評価と監査制度が日本になかったからという論法で、金融庁にも政界関係者にも説明に伺いました。

2005年からは、IFRS財団の評議員会委員をさせていただくようになったのですが、これは監査法人トーマツの会長だった田近先生の跡を継ぐカタチでお引き受けしました。

就任に当たっては、昼食をかねて当時の委員長であるPaul Volckerのインタビューを受けたのですが、彼は元FRB（連邦準備銀行）会長で著名人で、結構ジョークも言うおもしろい人ですが、口の中でモゴモゴとつぶやくような英語なので内容がよくわからない。IASBの議長であるDavid Tweedie氏が心配して、通訳を買って出て私の横に座ってくれたので、Davidに助けられたことを覚えています。IFRSの日本企業への適用は、ご承知のように、2008年に日本版のロードマップをつくり、そのまま一挙に進むかと思いきや、2011年6月に当時の金融大臣がロードマップの延期を一方向的に発表し、また企業会計審議会の臨時委員を新たに10名任命するなど、逆風が吹き荒れ、結局、IFRSの適用にブレーキがかかってしまいました。

2008年にJICPAの会長を終え、翌年4月から中央大学のビジネススクールの特任教授となりました。アカデミアの経験は初めてだったのでシラバスの作成とか授業の準備などで、教授になってからの最初の1~2年間は特に大変でした。ここで知ったことは、公認会計士の知識は非常に狭い範囲の知識だったということでした。私自身、いくつかの会社の取締役や監査役をさせていただいていますが、財務・会計の専門家といっても、会計士の知っていることは非常に範囲が狭い。会計や監査に対する知見はあっても、M&Aにおけるバリュエーションはどうするのだとか、投融資審査における審査方法や審査に当たってのポイントなど、個人差があると思いますが、知識や経験不足でカバーできない部分が多い。



現在、会計士協会の社外役員懇話会の委員長をやってくれないかと依頼されているので、社外役員を務めている会員或いは将来社外役員に就任することを希望している会員に、社外役員にとって必要と思われる教育・研修の充実をはかっていこうと思っています。

私の経歴については以上ですが、2008年、2009年のリーマンショック以後に、景気が悪化し企業の業績も急低下しました。その影響で会計事務所でもリストラが進行したことから、会計士業界は人余りで就職難というイメージが付きまとい、資格試験の受験生が急減してしまった、若手の会計士の離職が増加している。さらに規制強化によって、皆さん、元気がなくなりました。この現状を打破する必要があるだろうと考えていたところ、青山学院大学大学院の八田進二教授から、「若手の会計士を集めて「藤沼塾」をつくったらどうだ」といわれまして、最初は個人名を使うことに抵抗感があったのですが、会場の関係もあり30人強の少人数で塾を始めることを決めました。八田先生と始めたボランティア活動のようなものですが、参加者は20代後半から30代という若手の方が中心となっているため、若手会計士の育成の機会として今後も継続していければと思っています。

公認会計士の使命(Mission)と 会計プロフェッションとしての 脅威と課題認識

法律上の使命規定について比較すると、医師であれば、「公衆衛生の向上及び増進に寄与し、もって国民の健康な生活を確保する」ことが使命です。弁護士であれば、「基本的人権を擁護し、社会的正義を実現する」。税理士は、「納税義務の適正な実現を図る」となっています。そして、私たち公認会計士は、「独立した立場において、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与する」ことを使命として



公認会計士法で規定されています。これを英語で表現するならば、「我々のプロフェッションは、パブリック・インタレストを守るという仕事である」と表現できます。会計士協会では「Engage in the Public Interest」といった言い回しをしています。基本的には共通していますよね。

IFACの元会長であるFrank Hardingと共に活動していた副会長時代の経験では、一般に会計士がスピーチをする場合には、必ず「パブリック・インタレスト」というフレーズがスピーチの前半か後半に入るのでね。“これを言わなければ会計士らしくない”というイメージが定着しているかのようでした。

会計士の職業倫理の難しさは、被監査会社、投資家等の財務諸表の利用者及び監査人という三角関係の中で、財務諸表の利用者の利益を第一に確保しなければいけないという点にあります。それは「インセンティブのねじれ」といって、例えば税理士は個人や法人の税務サービス受益者、つまり納税者が依頼者となり税理士の税務サービス費用の負担をする。医者は患者が、自分の身体の問題のある個所を治してくれるということで医師を選び支払いをする。弁護士は、依頼者のために働くので法律サービスの依頼者が費用を負担

する、つまり単純な二者関係です。我々のサービスの受益者は、基本的には財務諸表の利用者が受益者で、投資家であったり、債権者であったり、あるいは国も入るのかもわかりませんが、しかし、お金を払うのは監査を受けた非監査会社ですね。こういう問題を「インセンティブのねじれ」と呼んでいるのです。

この「インセンティブのねじれ」解消は、簡単に考えて、では「証券取引所に払わせたらいい」とか、「保険会社にやらせたらどうだ」とか言いますが、そんな議論はもう100年ぐらい続いているものの、なかなかうまい解決法が見つかってはいません。

会社のサイズが大きくても、監査報酬が自動的に大きくなる必要はないわけです。なぜなら単純なビジネスであるとか、内部統制が強い会社の場合には監査費用は相対的に少なくなります。逆に、会社のサイズが小さいのにビジネスが複雑でリスクが高いのであれば、報酬が高くなる可能性があります。会社によっては、経営者が内部不正や誤謬の有無を確認するため、あるいは、気になる部門や取引についてできるだけ細かいところまで監査をしてもらいたいという会社もあります。逆に最低限の水準で形式的にやってくれればいいんだという会社もある。つまり、会社によ



監査ではあまり儲からない。だからアドバイザリーとかコンサルティングで稼ぐ、あるいは税務で稼ぐという話があります。日本では、コンサルや税務は組織を分離して業務をするのですが、監査法人でもアドバイザリー業務はやってもいいという話になっています。ところが監査とアドバイザリーはそれぞれ顧客に対するメンタリティが違うのですよ。アドバイザリーは、コンサルや税務も同様ですが、二者関係で相手が喜んでくれればいいわけですから顧客の要望に合わせる。一方、監査は厳しい意見を言わなくてはならない、つまり独立性を常に意識して業務をするので、そこに違いが出てくる。ここは皆さんも意識しておいてほしいですね。

自主規制と官・法規制の バランス

まずはプロフェッションが自分自身で対応するのが大事なのだと思います。皆さんには、この自主規制について常に意識してもらわなければ、我々、プロフェッションではなくなってしまうのです。

だから協会としては、プロフェッションとしての自主規制を強化しています。私が会長であったときに、いわゆる「上場会社監査事務所制度」を設立。会員に対して業務の制限を与えるようなことはできないのですが、上場会社の監査を実施するのであれば、宣誓書を提出してもらって、もしこの宣誓書の内容に違反するようなことがあったら、我々は自主規制の部会から除名されても文句は言いませんということを宣誓していただいて、この制度を始めたのです。

幸いに、日本証券取引所は、IPOなどで新規上場する場合には、この上場監査事務所部会の会員でなければ監査は認められません。ところが、問題を起こした会員が事務所を転々としたりしてこの制度の抜け穴を探すような動きが出るなどの問題が出てくる。協会としては、少数の例外的な会員のために監査制度全体の信用

で千差万別なんですね。だから難しい。一方、会社の取締役会の社外役員は株主の代表なので、社外が過半数を占める監査役会あるいは監査委員会が監査時間と監査報酬を決めてくれればよいではないか、という考え方も出てきます。ところが日本では、監査人の選任は社外監査役や監査委員会での決定で可能なのですが、監査報酬は会社の執行部、一般的には、予算を担当している経理部門が監査時間と報酬を決めています。それはおかしいのではないかと言っているのですが、会社法上で監査役会等には同意見は与えられていますが決定権は執行部が握っていますので、なかなか監査報酬があげられないという現実的な問題があります。先日、国会議員の先生方の勉強会でこの監査時間と報酬の問題をレクチャーしてきました。少し話がそれましたので元に戻します。

会計プロフェッションにとっての脅威というのは、日本の場合にはセカンド・ジェネレーション・イシューといって、優秀な人材を確保できるかどうか。これが今一番大きな問題なんですね。海外でも同様の問題が発生していますが、日本は深刻な問題だと感じています。

次に期待ギャップという考え方。要するに監査に対する過大期待により、何か会社に問題があると、監査人は誰か、監査の失敗があるのではないかと疑われてしまう。いくら完璧な監査をしたとしても必ず失敗だという。結局、結果責任ということになる。監査保証を出すというのは実は大変な仕事なのですよ。

さらに悪いことに、保証業務の特性により、不正が発覚すると結果責任でレピュテーションリスクや行政罰・訴訟リスクが発生する。最悪の場合には、お客様離れが進んで、事務所が潰れてしまうケースも生じます。以前、アンダーセンの人たちは“うち最高事務所だ”と言っていたんです。確かに優秀でした。ところが、シカゴからワークペーパーの破棄を命じたメールが来たということで、司法省が問題視し、刑事罰に発展する可能性が出てきたので、信用は失墜し多くの顧客がなくなりました。結局、数年後にアンダーセンは裁判で無罪にはなったのですが、事務所は閉鎖された後の判決だったわけですよ。

次に、倫理問題ですね。監査人は“市場のゲートキーパー”と言われ、独立性が一番大事だと言っている。ところが、一般に

を無くさないよう自主規制をきちっと守っていくことが大事であると声を大にしてお伝えしたい。

次に、IT、デジタルライゼーション、つまりAIなどを使った電子化の問題についてお話しします。これはオックスフォード大学の教授が発表されていますが、会計職業は20年後にはなくなってしまうのではないかとやっている。そこでは、帳簿記録と証憑類などの突合のようなマニュアル的な作業や、データの分析による異常値の発見などの仕事がAIに置き換わると言っている。

もちろんAIが進化して、かなりの作業を委ねることや監査作業の効率化に役立つことはあると思いますが、一方、AIのプロセスの妥当性の検討や不正手口の巧妙化などへの解明など、かえって仕事が増える分野も出てくると思います。合理化はされるのだろうけれども、判断の業務がなくなることはないのではないかと思います。ところが、今の試験制度では、デジタル分野については試験科目に入っていませんから、学生がこの最新分野の勉強をする機会は余りありません。また、経済学や統計学も必要となると思いますので時代の進歩に合わせて試験制度の見直しも必要だと思っています。

世界に通用する 会計プロフェッションを目指して

最後になりましたが、私の知っている月尾さんという東大の名誉教授がこうに言っています。「平等で豊かな社会への過剰適合が日本人の変化への対応をおくらせているのではないかと」。先生はニュージーランドの例をあげて説明します。ニュージーランドは昔、現地の人間しか住んでいなかった。人間が鳥を捕まえたり、また犬のような鳥を狙う動物もいなかった。ニュージーランドには80種類とか90種類の飛べない鳥がいたのだそうです。その後、イギリス人が上陸して、犬

を連れてきたので、結局、飛べない鳥が恰好の餌食になってしまった。今では、大部分が絶滅してしまい飛べない鳥の種類は半以下になってしまったと言われていいます。ダーウィンは、強い生物とは環境変化に適合できる動物だと述べています。日本は島国で環境が良すぎるのではないかと思うのです。最近、私もびっくりしたのですが、自動車免許を持たない大学生が結構いるんですよ。日本から外に出ることを考えてもいない若者が増えている。海外では一般に車なしには生活ができないのが、現実ですよ。

私はセブン&アイの監査役もやっていますが、会長である鈴木さんの経営のスローガンは「変化への対応」です。変化への対応がなければ会社は生き残れないと常に言っています。スーパーマーケットは今、安売り競争ばかりしてじり貧になっています。儲かっているのはコンビニです。高齢化社会に対応して近くて便利だからです。そんなように、世の中はどんどん変わってきています。いまやネットで買い物をして自宅に送ってもらうようなネット時代を迎えています。会計士も変化に対応する力は必要です。

会計人材の強みはいくつもあると思います。監査人は独立した立場ではありますが、会社にとっては大事な存在ですよ。人間関係は対等で自由にコメントや意見が言える。ところが、知識の偏重、視野の狭さ、コミュニケーション力・社交性不足、チャレンジ精神の欠如、こういう弱みがあるという見方をする人もいます。もちろん、ここにいる方は海外経験があったり、頭の柔軟性のある方がほとんどだと思いますので、該当しないでしょけれども。

IES (International Education Standard) は、職業専門家として必要な様々なスキルが規定されています。これは何もこれに沿ってすべてをマスターしなくてはならないということではなく、実務経験などの生涯教育を通じてレベルアップさせる必要があるということで、その基礎となる一般教養が大事だということを言っています。

歴史上の思想や世界の文化、国際的な見方の理解であったり、人間行動に対する基礎知識など、経験が一般教養として身につけていなければいけない。専門知識だけで勝負しようと言っても駄目です。心構えとしては、我々の職業の使命は、パブリック・インタレストに貢献することであると認識をしていただきたい。次に、ノブレス・オブリージュ (noblesse oblige)、いわゆる、「身分に伴う責任」、専門職としての立場から社会への義務をきちっと果たしていくことです。そして、一般教養に加えて、必要な専門的知識に関連する周辺分野の知識も必要で、一番大切なのは、自国のみならず外国の文化や歴史などに対する興味や理解であると思っています。

皆さんは、国際経験を積み重ねる必要があると思います。私は私なりにこの経験をしてきましたが、今の方が遙かに国際化が進んでいますから、皆さんはチャレンジできる環境の中にいる、つまり取り囲まれていると思います。残念ながら、多くの日本人は、英語を勉強するために多くの費用をかける。しかしほとんどうまくならない。一般論ですが、英会話教室に行き勉強するのも大事ですが、外国人とつき合ったほうが上達も早いと思います。

海外赴任のときに、ニューヨークやロンドンなど日本人が多い都市に行くと、あまり英語がうまくなって帰ってこないと言われています。パートナーとして行くよりも若い時代に行った方が思考が柔軟でチャレンジできる。日本人同士で群れているようでは、なかなか英語は身につけません。現地スタッフや自宅近所の人たちと仲良しになり、家に招待したり、されたり、一緒に遊びに行ったりと機会はいくらでもあります。

IFACの理事会では主要メンバーと仲よくなりましたね。IFACの慣例では、定例の理事会には奥さん連れで参加する場合があります。子供がいると、奥さんには少し負担になるかもしれませんが、積極的に夫妻で行って外国の人達とのコミュニケーションの輪を広げると良いですね。

IFRS財団は、IFACと比べ、会計士だけでなくいろいろな職業のバックグラウンドを持



つ人、例えば、米国のFRB(連邦準備銀行)元総裁のPaul Volckerみたいな人もいれば、ボンバルディアというカナダの鉄道会社、中型飛行機の製造会社のCEOだった人もいた。彼はIFRS財団のトラスティー会議には会社の飛行機(コーポレート・ジェット)でやってきた。ドイツ銀行の会長や、デロイトの元CEOのJim Quigley、EYのPhilip Laskawy元会長もトラスティーでした。また、IFRS財団がきちっと運営されているかどうかをウォッチするモニタリングボードという組織がありましたが、金融庁国際審議官の河野正道さんが議長をやっていたのですが、モニタリングボードとIFRS財団の合同会議には、SEC委員長のShapiro氏や次のMary Jo White氏、EU委員(域内市場・サービス担当)のBarnierコミッショナーが来るんですね。幸運にもこういった経験を積み重ねました。

私は、外国人との付き合い方の原則、モットーを「フジヌマの3F」と表現しているのですが、大事なことはフレンドリー(Friendly)、次にフランク(Frank)、そしてフェア(Fair)だと思うのですね。日本人

はフェアな人は多いのですが、一番最初のステップのフレンドリーでつまずいてしまう人が多い。どうやったらフレンドリーにできるのでしょうか?と言う人が結構いました。また、国際社会においては、やはり気の利いたジョークが適度に出てこないともまずいですよね。

David Tweedie氏というIASBの議長はジョークが好きなんです。同じようなパターンのジョークが5~6種類あって、それをうまく使い分けている。だから冗談で、Davidには「貴方の好きなジョークを、ジョークAとジョークB、Cなどにパターン化して、私が下のフロアで合図をしたらパターンBをやるとか、そういうふうにしたらどうだ」と言っていました(笑)。いずれにしてもジョークは大事ですね。

米国FASBのBob Herz氏は「3Pの原則」といって、パッション(Passion)、プライド(Pride)、ピープル(People)をあげています。このBob Herz氏の「3P」に対し、私は「3F+With Fun」ということになりますが、これは意外と好評なんです。

おわりに

これは「藤沼塾」の若い人たちに伝えた言葉ですが、松陰は、『夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし 計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし 故に、夢なき者に成功なし、諸君、狂いたまえ!』という言葉を残したと言われています。(注)

大切なのは、「夢をあきらめたときには夢でしかない。挑戦をやめたときは失敗でしかない」ということです。皆さん、ぜひとも頑張ってください。これが私のメッセージです。どうもありがとうございました。

(注) 鳥飼重和弁護士ブログより

この記事は、2016年11月25日に実施された国際委員会主催勉強会をまとめたものです。

 **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.hp.jicpa.or.jp/>