

# 人と交わりながら “成長の光”を捉える

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役CFO,CIO  
大津 修二 Shuji OHTSU



1986年公認会計士登録。1996年センチュリー監査法人代表社員、2000年監査法人太田昭和センチュリー（現新日本有限責任監査法人）代表社員、2003年あずさ監査法人（現有限責任 あずさ監査法人）代表社員、本部理事等を歴任。2007年に株式会社バンダイナムコホールディングスに入社。現在は同社取締役グループ管理本部長、株式会社バンダイナムコビジネスアーク及びBANDAI NAMCO Holdings USA Inc. 代表取締役社長も務める。

“自由職業”に憧れを抱き、目指すことになった公認会計士の道。26年間に渡る監査法人勤務の果てに、たどり着いたのは大手事業会社持株会社の役員だった。“自由であり続ける”という貫いた行動原理の中で大津修二会員は、いったいどのようにしてチャンスを獲得していったのか。自らの半生を振り返っていただいた。

## 外資系監査法人という環境で 英語力を獲得

一公認会計士を目指したきっかけから教えてください。

学生の時には公認会計士になろうといった強い意志があったわけではありません。経済学部だったのですが、いわゆる自由職業に属する職業選択をしたいと思っていたので、公認会計士という道があるなど、そんな感覚でした。仮に法学部に在籍していれば弁護士という道を選択していたかもしれません。私自身、今までのキャリアにおいて、健全な意味において“自由に行動できる”と言うことを大切に生きてきたつもりです。ですから、今流行の“ワークライフバランス”なんてものも、昔から自然に実践してきました。少なくとも、猛烈なサラリーマンみたいな生き方とはかけ離れた生活を送ってきました。

社会人としての出発点は、ピート・マーウィック・ミッチェル、現在のKPMG東京事務所からスタートしました。非常に自由闊達な雰囲気を持つ事務所でした。その中で、自分で考える力を養いました。誰かから与えられると言うより、自分で勉強して身につけていく分野ですから、そういった姿勢が自然に身についたのも、以降のキャリア形成に大きな影響を与えたのではないかと思います。

一いきなり外資のKPMGに入所されたとのことですが、当時のご自身の英語力は、どのようなレベルだったのでしょうか。

もちろん、たいしたことはありませんでしたよ。事務所の中の連絡文書はすべて英語だったのですが、だからといって在籍する日本人全員が英語がうまいというわけではない。ワークペーパーも、当然、英語で書かなければなりません。英語力については自信なんてありませんでしたから、はっきりいって劣等感しかありませんでした。ただ、最初の頃は、あれしろ、これしろなんて言われませんから、やることもなくて暇だったんですよね。だから辞書を引きながら、資料に目を通したり。ただ当時は、間違ったところに入ってしまったかな、とっていましたね。

ところが、英語に触れる機会が多いですから、だんだん慣れていくもので、それなりに英語力が身についてくるのですよね。

入社して3年目に、比較的規模の大きい外資系企業の監査でインチャージを任されたのですが、上司のマネジャーがイギリス人で、結構苦労しましたけれども、同時にかなり勉強になりました。当時はメールもない時代ですから、連絡事項があると彼が現場に来て議論をしたり、また、しょっちゅう電話かかってくるんです。そこで相当、鍛えられたと思います。

英語を習得するためには、もちろん英会話学校に通うのも有効ですが、やはり仕事で辛い思いをしなれば、なかなか身につかない。真面目に勉強ができる人は、教科書を見ながらコツコツ学習していくのでしょうか。私なんか、そういった地道な努力をしないタイプなのですよ。やはり仕事の中で辛い思いをしながら、自分が言いたいことを伝えなければならない、相手が言っていることを理解しなければならないような環境に身を置くことで、道具としての英語力は身につけていくと思っています。

## 世界の大国・アメリカを 体感したかった

一海外駐在もご経験されたのですね。

1988年から1991年までの3年ちょっとの間、アメリカのシアトルに赴任してしまし

た。バブルの絶頂期に、日本の建設会社がシアトルに本社があるホテルを買収する話があって、現地のKPMGが対応することになったのですが、そこには日本人がいない。そこで急遽、私が行くことになったのです。入社当時は、海外で働きたいなんて全く思ってもいなかったのですが、7年目くらいになると周りの人間もポチポチ行き始めて…。ちょうど現状の仕事に飽きてきた頃でしたし、自分もそろそろ行ってもいいかなというタイミングでしたね。

実は、その少し前にヨーロッパのある都市に赴任する話もあったのですが、それはパスしました。仕事を断ったことなんてこれまでには一度もなかったのですが、どうしても世界の大国であるアメリカを実感してみたいという思いがあって…。断った途端、不思議なことに、急に降って湧いたようにアメリカの話が出てきたのですよ。私からすると願ったり叶ったりでした。同じアメリカでも、ニューヨークやロサンゼルスでは周囲に日本人がたくさんいて、英語力を比べられてしまうのはいやだと思っていたんですよね、劣等感がありますから。一人で行くというのが気楽だと思いましたが、若かったので、一人の方が、絶対に色々な経

験ができるだろうと。しかも、前任者がいない方が比べられない。赴任先はそのすべての条件がそろっている場所でした。しかもその職場においては私が最初の日本人だったので、非常に温かく迎えてくれて、英語が下手でも付き合ってくれました。非常にラッキーでしたよね。

一駐在中は、監査業務をされていたのですか？

いわゆるプラクティス・デベロップメントと監査の両方を担当しました。日本人が私一人しかいないという環境の中で、営業活動と監査エンゲージメントもこなしていたので、英語力はもちろん、クロスカルチャー的な部分も含め、グローバルな感覚がしっかり根付いたような気がします。3年間という短い期間ではありましたが、自分の人生観が変わった、非常に貴重な濃密な時間を過ごすことができました。帰国してからも、私は一貫してKPMGに属していたのですが、所属していた監査法人は合併と再編を繰り返し、どんどん名前が変わっていった時期でした。帰国した時にはセンチュリー監査法人になっていましたし、最終的にはあずさ監査法人に身を置いていましたね。



## 共通認識を持つ ネットワークのチカラ

一現在の、バンダイナムコホールディングスには、どのようなきっかけで移籍されたのですか？

一言で言えば、当時の社長からお声掛けいただいて、経営に参画させていただくことにしたのです。現在はバンダイナムコホールディングスの管理担当の役員、いわゆるCFOとして関わっています。私自身、自分のキャリアとしての会計士という仕事にプライドを持っていましたし、そのまま監査法人に定年まで勤務して、その後は、独立して税務事務所を設立するのではなく、社外取締役であったり、学校の先生のような職を得て余生を送ろうと思っていたんですよね。監査法人でも、そこそこ活躍する機会にも恵まれていたので、辞めようなんてこれっぽちも思っただけじゃなかったんですよ。ところが声をかけいただいた時に、自分は監査法人という狭い世界しか知らない、事業会社で経験を積むのもありのかな、とふと思ったのです。あまり深く考えもせず、せっかく経験できるんだったら経験してみようかなといった、軽い感覚で移籍したのです。そもそも社会に出るときに、自由職業としての会計士を選んだのですから、自分が自由で、なおかつ柔軟でいたいという思いがあったのですよ。会計士が事業会社に行くと言う話は、アメリカなんかでは、よくある話ですから、経験してみても良いかなとは思いましたね。

職探しをしていたわけでもないし、何かあったら、私にお声がけくださいなんてことも一言も言ったことはなかったのですが、色々な人と付き合っていましたし、そういう意味でネットワークみたいなものはできていたんですよね。そんな中から、お声掛けをいただいたものと認識しています。幸いなことに監査法人を辞める頃には、他の監査法人の方とお付き合いをする役割でもありましたし、M&AやIPOの仕事

にも関わっていましたから、弁護士やインベストメントバンクなど様々なスペシャリストとの人脈も自然にできていました。法定監査の仕事ばかりをやっていたら、そうはいかなかったでしょう。そういう意味で、ラッキーだったと思います。

—M&AやIPOなど、深く人間に切り込んでいくような仕事に関わっていくところで、様々なご縁ができたのですね。そういった方々と知り合っていくためには、どのような動きをすれば良いのでしょうか。

ラッキーだっただけです。アグレッシブにそういった動きをする人もいますけれども、私は、どちらかと言うと、そういうことができるような性格ではない。あくまで受け身に関係ができあがっていった感覚ですね。もうひとつラッキーだったのは、KPMGの強力なネットワークの中にいたことです。それは私にとってもっとも貴重な財産です。

たまたま、私の同世代の人間はKPMG出身で成功している人が多く、そういった方々とは今でも仲良くさせていただいています。他の監査法人の現役の方や出身の方々にも、親しくさせていただいている方が多いですが、会計士という同じDNAが存在しているので、ネットワークも構築しやすいように思えます。その感覚は国境を越えて共有できているように思えます。

—会計という共通認識があるから、グローバルなアカウンティングファームは、ボーダレスな組織になるということでしょうか。

そうですね。会計って多少ローカルな基準の違いがあったとしても、基本的には共通ですから、お互いコミュニケーションがとりやすいですね。だから、仕事上のコミュニケーションのほうがプライベートよりもよっぽど楽だと思いますよ。外人と仕事をして、一緒に昼飯に行くほうが辛いでしょう。話すことがないですからね。パーティーも大変ですよ。でも、私はパーティーの場で身につけたスキルがあるんですよ。そういった場では、とにかく

こっちから一方的に会話を仕掛けていくんです。相手にしゃべらせたら何を言っているかわからないし、話題にもついていけない。だからパーティーで話をしなくてはならないと思ったら、自分の話題で攻撃を始めるんですよ。ヒアリングとスピーキングだったらスピーキングの方がまだマシですし、こちらか仕掛けると、自分の英語力のレベルはこんなものだと、先制して伝えることができますよね。だから、私にわかるように話さなければダメだよというくらいのプレッシャーを与える。下手に英語が上手いと思われて、弾丸攻撃なんてされたら、まったく分からないですからね。

## 本気のコミュニケーションの 必要性

—今、若い方の受験者数自体が減ってしまっていて、会計士離れが進んでいます。原因のひとつに“自由さがなくなっている”というものがあるのかなと感じていました。ところが、今のお話を聞く限りでは、資格の将来性や魅力はまだまだたくさんあると感じまして、それを伝えていくためのアドバイスをいただければと思います。

やはり会計士も、普通の会社に勤めるビジネスパーソン同様、人間関係が重要だと思います。それはクライアントの人に対しても、監査法人の中の人に対してもそう。私の場合には、ラッキーなことにM&AやIPOに関わるプロフェッショナルと人間関係を構築する機会もあって、ネットワークをつくるチャンスが多かったというのがあります。そうすると、会話をする能力というのは、英語のみならず日本語も含めて磨かれていくのですよね。会計士というと、なんとなく多様性に欠けている仕事のように思われがちですが、実は色々な人との接点があって、多様性を実感できるし、多くの方の背中から学びながら、自分の能力を高めることもでき、そして会話力も高めることができる。人的ネットワークの中から、色々なチャンスを得る

ことができる、そんな可能性がとても高い仕事だと思います。そして、会計士業界は非常にグローバル化が進んでいて、英語だけではなくグローバル的なセンスが自然に身につく。会計士は非常に優位性が高い資格ですよ。

ただ、最近の会計士の人は、本気のコミュニケーションが取れていないような気がします。もちろん、規制が強まったというのはありますが、クライアントも杓子定規に捉えすぎているのではないですかね。それって、他業種と比べてとても非常に珍しい関係ではないですか。みんな、もっと親密にやっていますよ。この人と付き合っていきたいなとか、そういう人間関係が構築されてはじめて、誰かを紹介して下さったり、チャンスが生まれてくる。私にはそういった気持ちがなかったのですが、ラッキーなことに与えられた。でも、これからの若い人はただ待っているだけでなく、少し積極的に色々と健全な人間関係を作っていって良いのではないのでしょうか。せっかく良い仕事をしているのですから、自分のキャリアにとって、また自分の成長にとって、どういう意味があるのかと言うのを考えながら、色々な人と交わっていく。そこに見える“成長の光”を、しっかり捕らえて、その後に人生の中で生かしていったほうが良いと思います。

このインタビューは2017年8月1日に実施されました。



〒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/>