



その国を愛し、 貢献したいという意識が 原動力に

SCS Global Holdings Pte Ltd. グループ代表/マネージングパートナー
少徳 健一 Kenichi SHOTOKU



慶應義塾大学経済学部卒。アーサーアンダーセン東京事務所にて会計監査等に従事したのち、同クアラルンプール事務所にて駐在。新規進出企業に対するコンサルティングに加え、既進出企業に対する会計・監査・税務・労務・法務・政府等からの許認可等に関するコンサルティングなどを担当。2002年SCSを創業し、グループ代表としてSCSグループ全体のマネージメントや新規拠点設立など、グループ全体の戦略立案と経営を執行。日本、米国、シンガポールの公認会計士資格を持つ。

アジア、ヨーロッパを中心に、世界各国に拠点を置き、会計とコンサルティングの専門家集団として、多くのグローバル企業から信頼を集める国際会計事務所 SCS Global。創業以来、飛躍を続ける国際的な組織を率いる少徳健一会員に、これまでの歩みと“これから”を語っていただいた。

10年の経験を3～4年に 圧縮してしまった

一公認会計士を目指したきっかけから教えてください。

学生時代には、あまり勉強していませんでした。ほとんど大学にも行かずに、スキーに熱中。スキーのために夏にはバイトに専念するような生活を送っていました。4年生になって就職活動を始めたのですが、そんなに真面目ではなかったのが、適当に応募した会社がかかってしまったので、そこに決めてしまいました。職種はシステムエンジニア。今でいう、アビームコンサルティングという会社です。そこで1年間ほどプログラミングをやって、それ自体は面白かったのですが、ずっと画面に向かっていてのも、どうなのかな?と思うようになって、あっさり会社を辞めてしまったのです。

次はどうしようかと考えていたときに、コンサルティング会社ですから、先輩の中

に公認会計士がいて、こういう資格があったほうが食えるんじゃないかなと。それで勉強を始めました。1年半ぐらいは、ライフガードや配達のアルバイトをしながら勉強をしていたのですが、何年もやるような試験ではないし、一回目の試験で落ちたらやめてしまおうとは思っていました。もう1年間、勉強しろと言われても、もうちょっと無理かなと。大阪で受けたのですが、試験場が暑くて、暑くて。こんな思いをするんだしたら、他にもっと良い仕事があるのではないかと思いました。運良く、二次試験に受かった段階で、国際的な会計監査法人であるアーサー・アンダーセンに入社しました。中学校までアメリカにいて英語ができたので、採用されたんだと思います。

一その監査法人では、どのような仕事をされていたのですか。

監査法人が不景気の時代ではあったのですが、それなりに仕事はあるにもかかわらず、監査法人が採用を非常に絞ったため、ものすごい仕事量があった。自分は夜遅くまでの残業は嫌いなので夜遅くまで残業するほどではありませんでしたが、小さなエンゲージメントも含めて、年間80件ほど対応していました。もっと驚いたのは、1年目の終わり頃からインチャージを担当するようになって、フィーの交渉や回収、エンゲージメントの利益率の決定権まで持たされるようになって、3年目になったらもう、そこそこの規模の会社のイン

チャージを任せられるようになりました。それこそ10年間ぐらいかけてやる仕事を3年間ぐらいで圧縮してやらせてもらって、逆に入社4年目ぐらいになると、新鮮味が薄れてきました。

監査法人にとってもクライアントにとってもインチャージというポジションが重要なので、クライアントからも頼りにされるし、社内でも評価が高くなりますが、それと同時に学ぶことも少なくなってきます。そうなってくると、もう成長意欲が多少薄れてきてしまいます。そんな時期にタイミングよく、マレーシアに駐在していたパートナーとエンゲージメントで一緒になりまして、夜、食事をしていたら、クアラルンプールに駐在する日本人を探しているとのことでした。実は、私、両親がマレーシア生活が長くてクアラルンプールの事情はよく理解していますよ、なんて話をしたら、ぜひ来てくれないかという話になったんです。ちょうど公認会計士の三次試験に受かって4月に登録したばかりで、その8月から駐在することになりました。

一確かに10年かかる仕事を3～4年でキューッと圧縮して体験した、濃い日々を過ごされたという感覚ですね。

そうですね。短期間で色々な経験ができたのも、たまたま人材不足だったからです。別に私が、ものすごく突出して仕事ができただけというわけではないです。同じこ

ろ、私より年下の社員も、公認会計士の資格を持つ前からベトナムに送り込まれていた。まあ、彼もベトナムのことは以前からよく知っていましたからね。それで白羽の矢が立った。とにかく、面白い環境でしたよ。アーサー・アンダーセンは日本においては合併を繰り返していたので、法定監査業務は、上場企業の証取法監査から、普通の会社法監査、学校法人の監査もやっていましたし、多数の外資企業の日本子会社に対する監査にも対応したんで、ある意味で非常に面白かったですよね。

マレーシアで起業をした理由

—それだけ違うことをやると、知識量はつくのでしょけれども、勉強するのが大変だったのではないのでしょうか。

あの頃は、全然できましたよね。面白かったのだと思います。恐らく、今、やれと言われても無理でしょうけれど。アーサー・アンダーセン自体、けっこう最先端な取り組みを行っていましたから、非常に面白かったですよね。サンプリング理論も、当時から統計学的なアプローチをしていて、クライアントからデータをもらったら、ランダムサンプリングを行うソフトウェアを使って抽出していました。今でこそ当たり前ですが、当時は非常に斬新で、他のコンサルファームではまだやられていなかったと記憶しています。とにかく日本で経験を積んで、そろそろ転職かと思い、辞めようと思っていた時に、海外赴任の話が舞い込んできたのは、非常に良いタイミングだと思いました。私を誘ってくれた方の後任として着任したのですが、現地の監査法人はものすごく現実的で、“仕事を取ってこれなかったら、もういらぬ”みたいな雰囲気だったですね。その代わりに、新しい仕事を開拓して確保していれば、もう何も言われない。そんな職場でしたね。結局、日本人は私一人ですから、当時、マレーシアに進出している日系企業が280社ありまし



たから、すべてを回ったら1年かかってしまう。そんな状態でした。

—そんなにたくさんのクライアントを一人で…？一体、どのように対応されていたのですか。

どうにもならないですよ。ほとんどクレーム処理に終始していましたね。というより、問題が起きると、日本企業は日本人に解決を求めるので、それをハンドルするのがメイン業務になっていましたね。しかしながら、一つ一つのクレームはコンサルタントにとっては宝の山といえますが、そこから色々なアイデアが生まれます。とにかく、色々な経験をしました。特に国際税務には強くなりました。結局、私たちが扱う案件というのは、一つの国の中で収まるものばかりではありません。例えば、マレーシアとシンガポールと日本が絡むケースもあります。ローカルの専門家は、自国の税務については詳しいのですが、他国の制度に疎いのでグローバルに対応することができません。そこは、私たちのような国際税務を含め両国の制度に詳しい人間が調整をしてあげる必要があります。3年もやっていれば、マレーシアの制度や実務にかなり詳しくなります。その反面、長く組織にいると実務より組織内のマネジメントの仕事が増えてきます。それが面白くなく、もう、そろそろいいかと監査法

人を退社したのですが、結局、これだけマレーシアでは問題が山積みになっていることはわかったと、その問題を解決するためのコンサルティングを提供したら、食っていけるのではないかと思って、マレーシアで起業したんです。あれは、2001年の終わりの頃でしたね。そして、その4ヶ月後に、アーサー・アンダーセンが破たんしました。誰もそんなことは予知していませんでしたからね、衝撃が走りました。

マレーシアから、 やがて世界各国に拡大

—ものすごくタイミングが良い…。まさに強運の持ち主でいらっしゃる。独立をして、まずはどのような業務から始めようと思ったのですか。

平たく言えば、いくつかの問題点を解決する方法はわかっていたので、それを提案しに行けば、まあ仕事は取れるだろうと。正直、あまり深くは考えていなかったですよ。まずは、会社を作って、小さな事務所を借りて、FAXとインターネットをつなぎ、全部整えた時点で、“では、何をしよう？”という感じで、とりあえず、仲の良かったお客さんと飲みに行ったりしていましたね。やることがないですから、何かお仕事をくだ

さいとお願いすると、皆さん、何かくださる。マレーシアにおられる方々は、人の良い方が多いので、みんな優しく、先に予算をとってきてくださって、これで何ができるかね?とおっしゃってくれた。本当にお世話になりました。最初は一人でやっていたのですが、先ほど言ったようにアーサー・アンダーセンが倒産して、東南アジアにいた元同僚が何人か集まってきたんですね。それでみんなで話し合い、急遽、一緒にSCSを立ち上げることになりました。

一マレーシアで起業された後にシンガポールにも進出されましたが、そのきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

あれは2008年の夏、リーマンショックの直後だったかと思います。当時は、日本の法人を親会社として、その傘下にマレーシアをはじめとする海外法人を配していたのです。当時は日本の企業に対して、よく組織再編の提案をしていたのですが、たとえばシンガポールに本社を置き換え、日本や他国の法人を子会社化するとメリットが生じるという話をしていたのです。そうしたら、あるクライアントが、「だったら、まずは御社がやってみてよ」とおっしゃられて、実践してみたというのがきっかけとなります。

一ヨーロッパにも進出されていますよね。

そうですね。3年前からトルコのイスタンブールで事業を開始したのですが、トルコの事業を統括するのは、オランダだったり、ロンドンだったりするのです。また、ヨーロッパとアジアの間のM&Aなどの引き合いがヨーロッパから生まれてきました。やはりEU圏内に拠点があれば動きやすいということで、国際都市であり、また、就労ビザが取得しやすいアムステルダムで事業を開始しました。今後はフランスやドイツから引き合いが生まれる可能性もありますし、アジアと同じスキームでやっていくかどうかはわかりませんが、今後は、アフリカ進出などを考えたら、やはりヨーロッパに拠点を置いたほうが優位だと思います。

すべてを任せるのがフェア

一少徳さん自身、マネジメントと実務を、どのようなバランスで行っていますか。ここまで組織が広がってくると、手に負えなくなるのではないのでしょうか。

そうですね。とにかく大切なのはデリゲーションですね。誰かに任せることができる仕事は全部デリゲートして、とにかく自分自身の時間を作ることでいいですね。何もなくて良い時間をどれだけ作ることができるかがポイントだと思います。それでも結局、必ず何か、私に対応しなくてはならない問題が持ち上がります。私もそうだったのですが、専門家って、専門的な仕事をしていて、新しいアイデアをお客さんのところにデリバリーして、「よくやってくれた」とか「本当に頼りになるね」と言われるのが、すごく嬉しいんですね。だから、すごい忙しくて、夜中までアイデアを捻ってデリバリーするだけで、ものすごくやっているような気になってしまうものです。そういう状態にある専門家って一番ハッピーなんですよ。でも、そうではなく、特にマネジメントを行う立場にある人間からは、ある程度、日々の業務を剥がしてあげないとダメなんですよ。そうではないと、考えなくなってしまいます。結局、忙殺されてしまうのです。パンパンな状態になっていたりすると、大きな問題に直面した時に対処できなくなってしまうので、そういった余裕の時間は作っておかなければなりません。

一任せることができる人材を育成したり獲得するうえで、お考えになられている方針はありますか。

仕事を任せるのだったらすべて、リターンも含めて、ある程度本人たちで決めることができるようにしておかなければ、フェアではないですよ。全部任せて、最終的な責任は私がとるので、後は自由にやれば良いと思うのです。私たちのロゴマークの由来でもあるのですが、「三方よし」とい

うのをコンセプトとして掲げていて、この三方とは、売り手、買い手、社会を指しています。自分たちのようなサービスプロバイダーが成功すればクライアントも成功する。そして社会というのは、お仕事をさせていただいている国々に何らかの貢献ができればと思っているのです。その3つがキーなので、特に私たちは外国人として、さまざまな国でビジネスを展開していますから、その国が好きになって、貢献していきたいという意識がなければ、生き残ってはいけないと思います。



 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/>