

実践躬行

JISSEN KYU-KOU

じっせんきゅうこう【実践躬行】「理論や信条をそのとおりに自分自身で実際に行うこと。」(大辞林より)

突撃！
日本を元気にする
公認会計士へ

Engage in the Public Interest
社会に貢献する公認会計士

No.008 2019年4月1日発行

発行元: 日本公認会計士協会
〒102-8264 東京都千代田区九段南4-4-1
https://jicpa.or.jp
編集: 日本公認会計士準会員会 実践躬行チーム

Profile
No.1

師、跡を求めず。
師の求め(=3)を求めよ！
佐藤敏郎

公認会計士をめざそうと思ったきっかけを教えてください。

もともと弁護士になりたかったのですが法学部に縁がなく、父が税理士でもあったので中央大学商学部会計学科に入学しました。当時は経営コンサルタントブームで、大前研一さんが優れた著書を多く出版されており、大きな刺激を受けていた私は、自分も戦略系のコンサルタントを目指そうと思ったのです。

しかし著名なコンサルタントは皆、大手企業での実務経験をお持ちでした。大学卒からコンサルタントを目指すなら社会的に信頼のある資格が必要と考え、MBA取得も検討しましたが、MBAも社会人経験が必要でしたので、大学3年時に公認会計士を目指すことにしました。

コンサルタントになるために公認会計士を目指したのですね。

はい。就職活動では、戦略系のコンサルティング会社は実務経験がないと応募すらできなかったため、少しでも戦略系のコンサルティングを掲げているところを選んで受けました。公認会計士の方は、大学4年で初めて二次試験を受験して不合格という状況でしたが、当時の中央クーパース・アンド・ライブランドコンサルティング(株)が採用してくれました。また、その時の面接官である公認会計士のパートナーの方が、もう1度だけ受験することを認めてくれて、入社後の4月から7月の試験までいきなり休職して、受験後に実際の採用としていただきました。仮に不合格だったら、会社を辞めるか公認会計士を諦めるかのどちらかだったので、今考えると、かなり乱暴な選択だったと思います。

若手時代に苦労したことはなんですか。

私たちは新卒採用第1号だったので、会社としても何をどう教えたら良いかわからず、最初は放置されていました。

そのうち、PM(プロジェクトマネージャ)の方が、出来上がった会計システムのバグ検証計算や、上場準備会社のフローチャート

作成等の仕事をくれるようになりました。ただ、コンサルタントとは程遠い地道な仕事ばかりで、給料も上がらず、ランクも上がらず、1年が経過し、これからどうすべきか迷っていました。「苦労」という意味ではこの時期の先が見えない焦りがそうだったかもしれません。

そんな時、公認会計士資格を持つコンサルタントの方々から、「腐るなよ」、「毎週末自分の棚卸をしろ」と指導していただきました。「地道な仕事の中にも何か成長できることがあるから、先週の金曜日と今週の金曜日比べて、自分の向上した点を把握しろ」と言うのです。これは自分の考え方を考えるきっかけになりました。

公認会計士人生でのターニングポイントを教えてください。

クーパースには2年弱在籍していましたが、あまりに地道な仕事にやはり気持ちが萎えていて、転職を考えていました。一方で、公認会計士の二次試験に合格したので、勤めながら補習所にも通っていました。補習所での講義は私にとって全てが新鮮でしたが、監査法人勤務をしている他の補習生にとってはそうではなかったようで、居眠りしている受講生もいたんですね。

ある時、資産税の講義で講師の山田淳一郎先生が、いきなり机をバンと叩いて「ここにいる連中で私を超えるような奴は出てこないだろうな」という趣旨の発言をされました。これには衝撃を受けました。叱咤の意味もあったと思いますが、今考えるとこの言葉をお聞きしたのが、私の公認会計士としての転機だったと思います。

私も生意気だったので、この先生を超えてみようと思い、アポを取ってその思いを伝えに行きました。すると山田先生から「そう思うならうちでやりなさい」と言っていたので、そのまま転職することになりました。

仕事は、前職の経験を活かして管理会計のシステムや上場準備の仕事させていた



佐藤 敏郎

さとう としお

公認会計士 税理士
1991年 中央大学商学部会計学科 卒業
中央クーパース・アンド・ライブランドコンサルティング株式会社
1993年 山田&パートナーズ会計事務所(現税理士法人山田&パートナーズ)入所
1998年 公認会計士登録
2004年 Suffolk University(Boston, MA) 経営学修士・税務修士課程
2005年 株オーナー企業総合研究所(現山田FAS株)代表取締役研究所長就任 税理士登録
2009年 税理士法人K・T・Two代表社員就任 (~現在に至る)
2016年 日本公認会計士協会神奈川県副会長就任(現任)
日本公認会計士協会租税調査会副委員長就任(現任)

だいたいのですが、自分で仕事を組み立てていく必要があり、地道な作業から一変してクライアントに対して自分が前面に出る仕事が増えました。失敗もありましたが、会社設立から最短(ギネス記録・9ヶ月22日)での上場準備の仕事責任者として完遂させたことで自信ができました。

この時に、法や制度で明確に定められていない部分をどうやって解釈すればいいか、その考え方のコツを学び、これは今も私が仕事をする上での暗黙知になっています。

MBAを取得されようと思った経緯と、留学の思い出を教えてください。

その後、上場準備の仕事依頼が数多くあったのですが、当時の上場ブームで本来上場する力のない会社からも依頼をいただくことがあり、仕事上のトラブルがありました。そんな時、山田先生から「佐藤くんはMBA志向だったよね。この機会に留学したらどうか。」という、思っても見なかった提案をいただいたんです。

私に留学志向があることは、家内も理解をしてくれており、家内が卒業した大学のあるフィラデルフィアに2人で渡りました。渡米後1年近く語学学校に通いましたが、30歳を過ぎてからの英語習得は予想以上に遅く、面接まで行き着いた学校は3つ。最終的には、ボストンにあるSuffolk大学のMBAコー

スが実務経験を高く評価してくれて、奨学金付き、かつUndergraduateの会計学の教授のアシスタントの仕事ももらえるという好待遇での合格通知を送ってくださったので、こちらに進むことにしました。この間に9.11(同時多発テロ)も経験しました。

大学院の授業が始まる前に、Undergraduateの会計学の教授とお会いした際、「あなたは日本の公認会計士を持っているのだから、ただMBAを取得するだけでは意味がない。MST(税務修士)かMSA(会計学修士)を同時に取得しなさい」と言われたので、全く知識がなかったTAXをやってみようと思い、そのままDouble Degreeにチャレンジすることになりました。

MBAと同時にMST取得を目指すのは、とても大変そうです。

MSTは昼間会計事務所働くCPAが米国のEnrolled Agent(税務代理人)に登録するために、夜間と夏休みを使って行う授業です。ですから昼間はMBA、夜はMSTという生活でした。朝8時に図書館が開くので、授業が始まる10時まで宿題と予習に時間を費やし、夜の授業が週に2回21時までで、土日もレポートを作成する毎日でした。夏休みもなしの生活がおおよそ1年半続きました。

(裏面に続く)



恩送り 山田敏郎

すさまじい勉強量で驚くばかりです。

一番ハードだったのは、資産税の授業で、テキストがほしい3,000ページ。それを14~15回の授業でやるので、1回あたり2~300ページを読んでいきます。火曜日と木曜日が授業でしたから、この2日間、特に水曜日が地獄でしたね。夜中まで勉強しても終わらない。Chapterを一つずつやっていくのですが、試験でDを2回とるとキックアウトされるので、ひたすら読んで書く、ということをしていました。

勉強以外はほぼ何もできない毎日でしたが、多くのことを学べて面白かったし、本当に役に立っています。たとえば、組織再編税制。日本の組織再編税制の基礎はここにあった、というものを学べたので、後に日本の組織再編税制ができた時、すごく理解が早かった。先に学んでいましたから。戦後日本の税制はシャープが米国から持ってきたものが基本なので、米国の潮流を見ていると日本の動きもある程度わかるんです。

学んだ内容で一番心に残っているのはなんですか？

特に印象的だったのは、MBAの初期の授業で、学問は全て哲学と心理学に通ずるということ学んだことです。会計や税制、法律、マーケティングなど、ほとんどすべての授業で言われていましたが、物事を考えるときは「どうあるべきか(should be)：哲学」と、「どうすべきか(must do)：心理学」の2つの側面から捉えよという風に理解しています。

これを初期の段階で理解できたので、その後の授業は理解がとても楽になりました。これは企業に対するアドバイスをする立場になっても通じる普遍的真理だと思います。ちなみに、この「悟り」のおかげで、MBAもMSTも首席で卒業できました。



中小企業やファミリーカンパニーの支援が得意分野とお見受けしますが、それも留学の時に学んだことでしょうか？

そうですね。MBAもMSTも修士論文はあるのですが、授業の総まとめ的に自分でテ-

マを選定して研究するというもので、日本の大学院のように決まった指導教授はいません。そのかわり、MBAの授業で必須単位を良い成績でクリアしていくと、生徒が指導教授を2人選んで、そのテーマに関し、半年に亘って個別に指導を受けることができるというシステムがありました。私は、「コーポレートバンキング」と「ファミリービジネス」の教授に研究シラバスを提出し、どちらもOKをもらうことができました。

「コーポレートバンキング」では、中小企業における与信力について研究し、「ファミリービジネス」では、スリーサイクルモデルという中小企業における利害関係者の経営上の立場の違いによる意思決定のサイクルを研究しました。

中小企業という概念、オーナー企業という概念は日本特有と理解していたのですが、アメリカでも学問の分野として存在することがわかって、日本に戻ってから、仕事に役立つのではないかな、という漠然とした思いからスタートしたのが本当のところでした。

しかしながら、研究を進めるうちに、奥が深く、しかも、それぞれのテーマに、先ほどの「どうあるべきか」という哲学、「どうすべきか」という心理学が存在していて、夢中になりました。結果、オーナー企業向けのシンクタンクを将来作ろうという思いに至り、事業計画書を作成して、留学生活を終えました。

現在のお仕事について教えてください。

現在の税理士法人は、父が40年ほど前に国税局を退官して、個人事務所としてスタートさせたのがその生い立ちです。留学から戻った後、アメリカで学んだことを実践しようと、再び山田先生の上場会社グループでお世話になったのですが、描いていたシンクタンク構想の実現がなかなかうまくいきませんでした。上場会社で短期の収益力を求められる中で、収益実現の遅いビジネスモデルでは、なかなか難しかったんですね。

たまたま父が長期の入院を要する病気をしたこともあり、不惑の年に山田先生のグループを退職させていただき、父の事務所を弟にかわって継ぐことになりました。

私が目指したのは、規模の追求でも、質の追求でもなく、どうあるべきかの追求でした。

質の追求をするのなら、分野を限って特化すればいい。横に展開していけば規模も追求できる。けれど、そういうことではなくて、納税者の立場に立ちつつ、あるべき会計や税制のあり方を追求したかった。ですから税務訴訟なども手掛け、最高裁で争っている案件もあります。

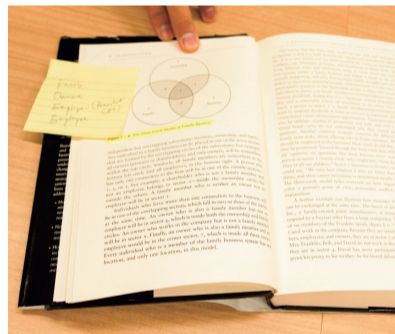
社員に求めていること、あるいは大切にしていることなどはありますか？

それも同じであるべき姿の追求です。各

自がそれぞれどうあるべきかを考え、その通りに行動する。それが私が自他ともに求めていることです。

組織に関しても、権限の完全移譲を早期に実施し、今では、私がいなくても事務所は回っていくようになりました。プロスタッフと呼ばれる専門職は、全員が有資格者か間もなく有資格者で、それぞれが担当分野やクライアントを持っており、私が関与することはほとんどありません。バックオフィスと呼んでいる経理、総務、情報管理の各部署はそれぞれの責任者が考えて仕事を進めてくれているので、こちらも特段の指示をすることはありません。月に1回の全体打ち合わせで、情報共有と方針の確認をするだけです。みんなが「どうあるべきか」を考えてくれているからです。

おかげで、私は自分の担当すべきクライアントのこと、役員をしている企業の仕事のこと、そして協会からいただいている仕事に、事務所の大きな運営方針だけを考えています。立ち上げてもうすぐ6年の九州事務所は、20代の若いメンバーを中心に「どうあるべきか」という視点で事務所運営をしてくれていて、私たちに仕事の依頼をしてくださるクライアントもかなりの勢いで増加しています。



こうした役割分担を行う上で、大切なことは何だとお考えですか？

最悪のケースを常にシナリオとして持っておくということです。ここまでは許容できるという線を明確にしておく。本人にいう必要はありませんよ。自分の中で想定していればいいので。言い換えると、取れるリスクをちゃんと取るということですね。

取れるリスクも取らないでいると、仕事ってきつとつまらないものになるんですよ。そういう慎重なやり方もあるとは思いますが、わくわく感のない仕事になると思っています。

お仕事以外の過ごし方について、たとえばご趣味があれば、それについて教えてください。

趣味は、落語、クラシック音楽、将棋、そしてパー巡りです。よく、多趣味ですね、と言われるのですが、どれもことん追求できているわけではありません。ただ、1つ言えることは「不完全なもの」が好きだということです。その時の一瞬以外に同じものは存在しないという意味で、落語、クラシック、将棋、パーは皆同じです。よって、毎回新たな発見があ

ります。完全なものには、感嘆はあっても感動はありません。

若手会計士へのメッセージをお願いします。

私の座右の銘は、「師の跡を求めず、師の求めたところを求めよ」と「恩送り」です。どちらも私の愛読書『パーテンドー』という漫画の言葉です。この言葉に出会った時、ああ、今までの自分が大事にしていたこと、目指したかったことはこれだったんだと、人生のいろんなシーンが脳裏に浮かびつつ、深く納得しました。

前者は、松尾芭蕉『許六離別の詞』が原典なのですが、意味するところは、先人や師匠の後を追うのではなく(追っても追いつけず)、先人や師匠が理想としたものを追求せよ、だと理解しています。

我々、公認会計士には大きな可能性があります。しかしながら、独立した人たちがよく口にするのは「以前どこにいた」、「どこに勤務していた」という話。それは第三者に対するアカウンタビリティの担保にはなるかもしれませんが、重要なことは、「どこで学んだか」「どこで経験したか」ではなく、「何を学んだか」「何を経験したか」だと考えます。「どこで学んだか」を強調するようでは、一流の職業会計人にはなれない。

私のように、監査法人で務めた経験がなく、後付けて税務の勉強をしても公認会計士として社会に貢献するという一定の役割を果たすことはできません。それは、常に、「何を学んだか」を心がけていたからかもしれません。その意味で、若手会計士の方には、後輩への指導も含めて先輩から教わったことをそのまま真似るのではなく、この人がなぜそういう指導をしてくれたのかを考え、自分の中で消化すること。たとえ、私が経験したような地道な作業でも、「なぜそうなのか」「自分が仕事を振る立場だったらそうするか」と考えれば、腐らずに済むのではないのでしょうか。

最後に、今後の抱負などをお願いします。

50歳を超えて、公認会計士としての人生も中盤戦ですが、この資格とこれまで学んだことをフル活用しつつ公認会計士として、税理士として、上場会社の社外役員として、企業内会計士として、それぞれいくつもの仕事をさせていただいています。

その意味で、これまで先輩方に受けたご恩を「恩送り」することで少しでも世の中の役に立ちたいと考えています。あとは、教鞭をとることが、私の公認会計士としての残された目標の1つで、これも2から3年のうちに実現したいですね。

近年AIが注目されています。公認会計士の業務のいくつかは、きっとAIにとって代わられるのですが、公認会計士としての資格を活かすことはAIにはできません。

(取材・編集)日本公認会計士準会員会
実践躬行チーム