

# Vision for the future. 2

舞台は世界 | グローバルに活躍する「会計プロフェッション」たち



日本公認会計士協会

The Japanese Institute of Certified Public Accountants

# Contents

- Interview 01 ..... 02
- 株式会社コンフォートコンサルティング 代表取締役社長  
矢野 奈保子
- Accountaxこだま会計士事務所 代表  
兒玉 久実
- 女性会計士が世界で活躍するために
- Interview 02 ..... 06
- IASB客員研究員(インタビュー時)  
倉持 亘一郎
- 貢献できる人材になるために未来への“種”を蒔き続ける
- Interview 03 ..... 10
- 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
- その国を愛し、貢献したいという意識が原動力に
- Interview 04 ..... 13
- 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
- 人と交わりながら“成長の光”を捉える
- Interview 05 ..... 16
- 株式会社マイツ 代表取締役/税理士法人マイツ 代表社員/マイツグループ CEO  
池田 博義
- “会計の専門家”が活躍できるフィールドは無限大



## 女性会計士が 世界で活躍するために

株式会社コンフォートコンサルティング 代表取締役社長

矢野 奈保子 Nahoko YANO (写真左)

(会計・監査インフラ整備支援対応専門委員会専門委員)

大学卒業後、事業会社勤務を経て(現)新日本有限責任監査法人にて、一部上場企業を中心に監査業務に従事しつつ、主に財務会計業務を対象とした経営改革コンサルティングに従事。その後、シンクタンクにて公的機関の財務会計改革、行政評価、調査案件などに従事するとともに、引き続き民間企業に対して業務改善、資金管理指導、グループ組織再編再生、人材育成等のコンサルティングに従事。2008年2月に株式会社コンフォートコンサルティングを設立し、公的機関及び民間企業の業務に従事するほか、ODA案件にも従事。

Accountaxこだま会計士事務所 代表

兒玉 久実 Kumi KODAMA (写真右)

(会計・監査インフラ整備支援対応専門委員会専門委員)

大学卒業後、金融機関勤務を経て青年海外協力隊(ミクロナシア連邦に派遣)に参加。その後、(現)有限責任監査法人トーマツ大阪事務所に入所、製造業やアパレル業を中心とした企業の各種監査業務に従事。2013年7月よりデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社に転籍、M&Aや再生DD、FA業務に従事した後、国際開発アドバイザーサービス部門に異動。主に開発途上国における公共財政管理や内部監査制度構築業務等に従事。2018年2月に退職後、Accountaxこだま会計士事務所を開業するとともに、会社設立準備中。



一矢野さんがご自身で会社を設立された経緯から教えてください。

**矢野** もともと監査をしたいとか公認会計士になりたいというより、どちらかというところコンサルティングをやりたいと考えていまして、監査より経理業務の改善やシステム導入前の基本構想などの業務をメインに取り組んでいました。そんなとき、ちょうど監査法人の中で、初めてODA案件を立ち上げることになったのでそのプロジェクトに参加しました。また、同時に公会計や行政評価などにも興味があってもう少し行政寄りの仕事をしたいという思いがわいてきました。それができる職場を探しているときに見つけたのが銀行系のシンクタンク。会計士になって7、8年が経過していた段階で移籍したのですが、そこでは、行政系の仕事はたくさんできたのですが、ODAの仕事ができなくて。だったら、もともと独立に向く会計士の資格を持っているんだし、独立してしまおうと決意しました。当初は個人事業主として仕事を受けていたのですがJICAの仕事をするようになった頃に法人化。民間企業や行政系の仕事をしながら、機会をみながら、少ししかできませんが、ODAの仕事もやってい

こうと思っています。

**兒玉** 矢野さんは、どうしてODAに興味を持ったのですか。

**矢野** 学生時代に在籍していたサークルで、国際政治や国際関係などを勉強しました。メンバーでよくディスカッションをしていたのが、どこか頭の中に残っていたのだと思います。だから、監査法人に入ってから、例のODAのプロジェクトに手を挙げて参画したんですね。監査法人で初めての案件でしたので、みんな手探りでしたが、そのプロジェクトが楽しくて、また現地の人と一緒に仕事をするのもすごく楽しかったんですね。

**兒玉** 矢野さんはちゃんと勉強もして段階を踏んで経験を積んでこられたからこそ、綺麗なカタチでODAにも関わっているんですね。

**矢野** いえ、ひとりでも折々の仕事だと限界があって。やはりチームで日常的に仕事をするほうがいいのですが、そうすると大手の監査法人に所属するか、ODAの

コンサル会社に所属する方が色々な経験が積めるのかなというのはあります。特に会計士絡みのODA案件は限られていますね。

**兒玉** 確かに、今のODA業界においては、会計士が参入している分野が非常に限られていますもんね。案件形成団体の方々もまだまだこれからの分野だと思っていらっしゃるんですよね。そこは私たちの方から、内容のご提案をしていくべきなのでしょうね。

**矢野** インフラや衛生、教育など優先すべきことがまだまだたくさんありますから、そういったものが整ってきた次の段階で社会の経済基盤を整えるフェーズへと移っていく、ようやくそういう段階に入りつつあるような気がしますが、まだまだニーズは少ないですね。兒玉さんはどうして会計士を目指されたのですか。

**兒玉** 当初銀行に就職したのですが、就職活動時代に見つけたポスターがきっかけで、どうしても気になって仕方がなかった青年海外協力隊に行くために退職しま

した。協力隊時代は現地のカレッジで日本語教師をしていたんです。そこで私の生徒の中に40~50代の方々も何人か居て、彼らは若かった頃にあまり教育を受けなかったからという理由で、熱心に勉強している姿やバイタリティを目の当たりにしてものすごく刺激を受けました。そこで、帰国したらもう一度ちゃんと勉強しようという気になったんです。帰国後は様々な出会いがあったなか、大学の恩師にも相談に行きました。すると恩師は、「今から大学院に行っても当時の専門分野に関係する研究者は大勢居すぎるので後発組になってしまう。それだけの時間をかけて勉強しようと思うのだったら、簡単には取れない資格を取ればいいのでは？例えば医師や弁護士とかね。」と勧められました。その帰りに書店で資格のパンフレットをもらって検討し、予備校に足を運んで情報を仕入れたり、説明を聞いたりしたなかで、最終的に無知分野ではありましたが、会計士に決めました。とにかくまずやってみよう精神ですかね…(笑)しかし、矢野さんのようにコンサルタントになりたいと思っていた人が会計士になるという流れも、ある意味、ユニークですね。

**矢野** 会計士になる前に勤めていた企業で、会社全体の業務改善の大きなプロジェクトに参画して、業務を改革していくことに興味を持ちました。それをずっとやっていける職業って何だろう？サラリーマンではなく、自分でやっていける仕事は何だろう？と調べていたら公認会計士という仕事が見つかったのです。会計士って、会社の悪いところをつつくのではなく、医師のように診断することもできるし、治療することもできるし、公認会計士の資格を使って、多くの方がコンサルタントになっているということを知って。それに、一番、つぶしがきくのかもって。ということで、もともと監査がしたかったわけではなく、コンサルティングのような仕事をしたかったんですね。でも、実際にやってみると監査の仕事はすごく役に立つのだということがわかりました。会計士試験の勉強は素

振りみたいな要素があって、反射神経的に解けないといけないレベルが求められる問題も多くて、実際に現場でも次から次に色々なチェックをする必要がある一方で、色々深く考える力も必要ですね。

**兒玉** 本当にそうですね。それに、会計士の醍醐味は色々な会社に行って、一般従業員では見られないような重要な意思決定や大事なポイントを知ることができる点にあると思っていて、最短距離で会社の中身を知ることが出来るし、経営者層の考え方に触れられるのが凄いなと。その会社に就職していないのに、ですよ。

**矢野** 日々の資金繰りや伝票にはじまり、取締役会の議事録まで見る事ができます。内部統制や会社の動きや仕組みが身についてくる、しかも会計士になりたての若造が、ですよ。すごく良い職業ですよ。監査の最後の講評の時には、CFOとかそれなりの立場の方と対峙して話をしなくてはなりませんから、話をしながら人間力が鍛えられる部分もあります。

—今の業務でやりがいを感じる場所はどの部分でしょうか？

**矢野** 現在、ODAの業務は6月と12月に実施していて、ウズベキスタンの方々に経営理念の重要性やヴィジョンを明確にして経営をしていかなければならないといった研修やコンサルティングをしています。当初は「ビジネスはお金をもうけることなのに何で理念が必要なのか？」という疑問を投げかけられたりしたのですが、議論を深めながら理解していただいたときにやりがいを感じています。また本邦研修とあって、現地の方に日本に来ていただいて、日本のものづくりの現場で研修を受けてもらうこともあるのですが、従業員を大事にしたり、研修をしっかりしたりといった日本的な経営の仕方を伝えられることにも意義を感じています。

**兒玉** 私の場合は、相手が政府機関だったりすると、微力ながら制度導入等で国づ

くりに関与できることにやりがいを感じます。とはいえ、想定外な事態の頻繁な発生に挫けそうにもなりますが…。また、私は一年の半分ぐらいはモンゴルに行っていて、現地の方々とそれだけの時間を過ごすことで信頼関係を築いたうえで、業務が出来ることは有意義だと感じています。ただ、現地に何年も張り付いて頑張っている人たちも居て、自分もそのくらいしっかりコミットしてやりたいと思うこともありますけど。行き来していると、私たち日本人が来たときだけしっかりやって見せる、みたいなこともありますから。

**矢野** そうですね。私も日本での仕事もありますし、私の場合はもっと短くて、今は、たかだか2~3週間程度しか現地に滞在しないので、やはりどこかに後ろめたさみたいなものはあります。この国の状況をちゃんとわかっていないけれども、せっかく日本人が来たのだからという感覚で対応してくれているのではないかという、一種のもどかしさのようなものはありますね。

**兒玉** そうですね。さらに勉強になったのは、日本人って、自分たちの国が先進国でいい国だと思っていますよね、きっと。確かに、信頼がおけるし、効率化が図れている部分は多いのですが、それは私も含めて自分たちが日本人だから、そう思っているんだろうと思います。考え方も教育も宗教もぜんぜん違う環境で育った人にとっては、果たしてそれが良いかどうかはわからないと思えるようになりましたし、日本を客観的に見られるようになったことは良かったと思います。

**矢野** なんとなく日本人は日本人のコミュニティの中で快適に過ごすような空気があって、「日本はここがいい」と日本人同士で確認しあう、みたいな内向きな感覚を持っていますよね。外に出ても全然違う文化の人と摩擦を起こさないように避けて暮らすやり方を知っていたり、政治の話をしなくていいとかあって。ウズベキスタンの人の方が、たとえば本邦研修のときに自国の

独立記念日にみんなで乾杯したり、堂々と政治の話をしたり、よほど自国に対するプライドを持っているようにも見えます。

一現在、日本では女性の社会進出についての議論が活発化していますが、これまでのご経験の中で感じたアドバンテージ、あるいはディスアドバンテージがあったら教えてください。

**矢野** お子さんがいらっしゃる方を見ると、やはり出張があるのがつらいのではないかと思います。最近、大手の監査法人は時短勤務があったり、出張を避けることができたりするのもかもしれませんが、監査などは出張がつきものですし。ただ、近年はITの進化によって、ずいぶん仕事もしやすくなっていますから、棚卸は仕方ないとしても、TV会議も活用できるし、電子帳簿を導入している企業では、東京にいながら日本全国の帳簿や証券を見ることができるようになっていますからね。

**兒玉** そうですね。昔に比べたら随分効率的になって働きやすい環境に近づいていますよね。その便利さが逆に、お子さんがいらっしゃる方が時短勤務を活用して早めに帰宅しても、お子さんを寝かしつけた後に、もう一度、仕事が出来てしまう環境になったという…。それもまたある意味、大変ですけどね。

**矢野** そうですね。特に監査の場合は、そもそもパソコンやデータ、資料を使うことができませんから、自宅でやれることも限られてきますしね…。

**兒玉** 確かに…。時短や在宅ワークなどフレキシブルな働き方により、皆が気分良く仕事できる環境になって、皆の意識改革が進めば、もっと平和になるでしょうね。海外だと、夕方職場に子どもが居たり、自由な時間に出退勤したりと、もっと伸び伸び仕事をしているように感じます。日本はそういった自由な環境への取組みを始めたばかりですし、この意味では発展途上国ですね。



**矢野** そうですね。取り組みを始めている会社も少しずつ出てきているようですが、まだまだ…。日本全体が働くお母さんに優しくなると良いですね。夜遅くまで子どもを預かってくれるような施設が増えてくれたら、会計士だけでなく、多くの女性が働きやすくなるのでしょうか…。

**兒玉** そうですね。世の中に半分いる女性の力がまだ眠っている気がしますね。その点、会計士はイメージ的には男女平等。そういう意味では女性も頑張ろうと思ったら、いくらでも頑張ることができるし、やりがいのある仕事ですね。日本以外の国々においては、会計士は女性の比率がもっと高いというイメージがありますね。

**矢野** 他の会計士にお仕事をお願いすることがあるのですが、女性はしっかり細かいことも把握して、「これを指摘して改善してもらおうのが仕事なのだから」と、そういった意識を持つ人が多いようにも思えます。もしかしたら女性の方が監査業務に向いているのかなと思うこともありますよ。

**兒玉** 男女では観点も違うし考え方も、体力も違いますもんね。これまでの世の中、特に日本社会はずっと男性社会でしたが、

今、女性がどんどん社会に出てきていますから、これが本当の意味でフィフティーフィフティになると、随分社会が変わるように思います。

一国際業務に向いている人と向いていない人がいるかと思いますが、お二人はどういった差というか、要件があると思われるか。

**兒玉** やはり語学力は大事だと思います。それにも拘わらず、私自身は苦手なのですが…。たしかに、語学も必要ですが、他の国の方々とうまくやっていくためには、まず何かをする時に大切なのが、相手の国や文化を理解すること。そして、その中に恐れずに入っていけるような方が適していると思いますね。

**矢野** 私も兒玉さんと同意見。語学力はないよりもあったほうが良いですが、私も英語が苦手ですが、それをカバーできることがあると思います。そもそも異文化に合わせるのがつらいと思う人にはあまり向いてないかなと思います。こんなに知らないことがあった、困ったことがあった、このドキドキは何?というようなことが全部楽しめる人は、どこに行っても環境を受け入れられますよね。

**兒玉** あとは、普段からキャッチボールの会話をするのが苦手な人や協調性のない人が、日本の外に出たら心機一転うまくいくという事はあまり無いように思います。日本人も外国人もみんな同じ人間なので、根本の思想には共通点があって、どれだけ相手のことを信頼できるかという人間関係で成り立つことが多いので、国内外問わず、そこは大切だと思いますね。

**矢野** 確かに。以前ウズベキスタンで一緒に仕事をした方で、まったく英語ができないのに、ものすごく現地の人に慕われている日本人のおじさんがいらっやって、それはすごくうらやましかったですね。また、わずかなボキャブラリーでもいいので、英語以外の現地語を覚えて、少し会話をするとうごく喜ばれますよね。相手の母国語を覚えるということは、その国のことを理解しようとしている態度の表れと受け取られるのでしょうか。

**兒玉** しどろもどろでも日本語で話して

もらうと一生懸命聞こう、助けてあげようと親近感がわくのと一緒にですね。人間はやはり、どこの国の人でも同じような感情を持っているのでしょうか。

一本日は、貴重なご意見をありがとうございました。最後に若手会計士へのメッセージをお願いしますでしょうか。

**矢野** 子どもが生まれたらグローバルな人に育てるために三つの言葉を覚えさせるという話があって、ひとつは英語、ひとつはプログラミング言語、そしてもうひとつが会計言語だといわれていて、公認会計士になれば、この万国共通の言葉のひとつをマスターできるわけですから、ある意味、非常にグローバルに近づくことができる仕事かなと思います。そんな公認会計士という職業を目指す人も含めて、若い会計士の皆さんに伝えたいのは、やはり目の前の仕事をしっかりやっていただきたいということですね。将来的にグローバルで活躍するから日本の基準はどうでもいいという話ではなく、目の前の仕事にっ

かり取り組んだうえで、何かが見えてきて、それがグローバルにつながったり、日本の中小企業の発展のためにできることに繋がったりするのだと思います。

**兒玉** 本当そうですね。私自身、会計士資格を取得したことで助けられている部分はすごくあって、出会う人も経験もそう。一般企業に勤めていたままだったら、なかなか出会うことはなかったのかなと思います。だから、これから会計士を目指す人も含めて若い会計士さんに対しては、監査という業務自体が会計士でなければできない仕事なので、そこはまず誇りを持ってしっかり貫き通してほしいです。さらにその先、監査のプロとして攻めていっても良いし、あるいはそこから発展して、少し違う方向にチャレンジしても良いと思います。そのときにも、資格と言うものが助けてくれることもあるかもしれませんし、経験は必ず役に立つので可能性が広がって、選択肢が生まれると思います。それらの中から自分のやりたいことや貢献できることを選んで、掛け合わせて、新しいものを生み出すこともできる。思考を変えれば、色々な場面で活かせる可能性のある資格だろうなと思っています。

このインタビューは2017年10月24日に実施されました。





## 貢献できる人材になるために未来への“種”を蒔き続ける

IASB客員研究員(インタビュー時)

倉持 亘一郎 Koichiro KURAMOCHI

朝日監査法人、米国KPMG シリコンバレー事務所、あずさ監査法人、金融庁 企業開示課 国際会計調整室を経て、2013年7月から2017年6月までIASB客員研究員として、IASBロンドンオフィスにて基本財務諸表プロジェクト等に従事。2017年7月からあずさ監査法人。



受験生時代に“公認会計士になり社会の役に立ちたい”と思ったことをきっかけに、ストイックなまでに努力を重ねてきた倉持亘一郎会員。その努力が実り、今では国際会計基準審議会(IASB)の客員研究員として、世界を舞台に活躍する会計人へと躍進を果たした。そんな倉持亘一郎会員がこれまで歩んできた道のりと、未来を担う後進へのメッセージを語っていただいた。

### 真面目に、誠実に 社会に貢献をしたい

—受験生時代は、どのような会計士になりたいというイメージをお持ちだったのですか。

明確な目的意識が無い中で受験勉強を始めてしまったため、試験に合格することだけが目的になってしまっていました。優秀な皆さんが大変努力をされている中で、いったい自分は何のためにこんなに大変な勉強をしているのか、自分よりもっと会計士にふさわしい方々が合格した方がいいのではないか、と真剣に悩む時期もありました。

受験勉強をしていた当時、公認会計士監査に社会から厳しい批判が寄せられ、「公認会計士監査の信頼回復」が強調されるようになりました。私が目指している会計士という職業が社会から信用を失っているということを聞き、大変がっかりし

たのを覚えています。それまで監査論は字面だけの暗記科目だと思っていましたが、改めて読むと、公認会計士という職業がなぜ存在しているのか、制度上期待されている役割は何なのかということも伝える科目だと気がつきました。そして、自分自身がその重要で大変難しい役割を果たせるよう努力を重ねていく覚悟があるのか、それとも単に資格が欲しいから勉強をしているのか、問われている気がしました。その時、試験に合格するという事は目的ではなく手段に過ぎず、公認会計士として制度で期待された役割を果たすことこそが目的なのではないか、そして、もし仮に自分が会計士になれば、真面目に、そして誠実に社会に貢献をしたいと思うようになり、この時初めて、公認会計士という職業を本気で目指したいと思えるようになりました。それまで無味乾燥だった会計士試験の勉強は、もし将来公認会計士になれば、その役割を果たしていく上で知っていなければならない基礎知識を身につけるものだとして整理できたことで、勉強に対するやる気は飛躍的に高まり、それから真剣に勉強を続け、運よく合格することができました。

—会計士試験に合格されて入られた法人で、もともと国際系の仕事もされていたのですか。

はい。2次試験の受験を終えるまで英語は決して得意ではありませんでしたが、配属は国際部を希望し、新人時代からいろ

いろと国際的な業務をさせていただきました。もともと国際的な業務に興味があったわけではありませんが、ちょうど2次試験の勉強をしていた時に大きな2つの動きがありました。会計ビックバンと国際会計基準です。

会計ビックバンは、当時行われていた日本基準の大幅な改訂で、その背景にはいわゆるレジェンド(警句)問題もありました。この当時、国際基準の代名詞は米国基準でしたので、いつの日か米国に駐在し、高品質な国際基準といわれる米国の会計基準、監査基準に基づく監査実務に従事したいと真剣に考えました。

もう一つの動きは国際会計基準です。各国証券規制当局の集まりであるIOSCOが、国際会計基準のコアスタンダードの検討作業をはじめ、クロスボーダーの資金調達において国際会計基準を認める方向に大きく動いていたタイミングでした。

最後に受験をした年は、経済的な理由から試験に落ちたらもう会計士はあきらめようと思っていました。不合格だった場合に資格が無くとも就職先を探せるように、そしてもし合格していたら国際部に配属してもらえるように、二次試験を受けた後合格発表までの2ヵ月間、真剣に英語を勉強しました。結果的には運よく会計士試験に合格し、国際部、当時のアーサー・アンダーセンの事業部に配属していただき、外資系クライアントの監査業務等に従事しました。

## きつい時期ほど見返りも大きい

一失礼ながら、もともと英語力はどのようなレベルだったのでしょうか。

大学受験時、英語は苦手科目で、その後も会計士の二次試験が終わるまでほとんど勉強しませんでした。楽器の習得と同じように、英語ができる方々は小さい頃から英語を勉強したことで身に着けた絶対音感のようなセンスがあって、小さい頃英語を勉強しなかった自分にはセンスが無く、頑張っても大してできるようにはならないというあきらめがありました。何の根拠もない言い訳ですね。ただ、二次試験に不合格だった場合には厳しい職探しに直面することが分かっていたし、会計士試験のおかげで朝から晩まで勉強する習慣が身につけていたので、二次試験受験終了後すぐに気持ちを切り替えて、合格発表日直前までひたすら英語の勉強をしました。基礎的な語彙から学び直したのですが、その時に使った速読速聴英単語という本は素晴らしい本でした。最初自分には難しすぎる内容でかなり時間はかかりましたが、あきらめずに最後まで丁寧に勉強し、毎日繰り返しシャドーイングをしたことで、語彙、読解力、リスニング力を大幅に鍛えることができました。この時、「英語は努力次第で何とかできるのではないか」、という希望を持つことができました。

運よく二次試験に合格して監査法人で働き始めてからは、英会話学校に通い始めました。英会話の先生は、いいところをうまく探してほめてくださるのですが、自分は元来怠け者なので、少しほめていただくだけでストイックに努力しなければならぬという気持ちはなくなり、仕事が忙しかったこともあり、週1回1時間程度の英会話の時間以外英語を勉強しなくなってしまいました。また、英会話学校で学ぶ内容は当時の仕事内容には直接関係ないと感じました。このままでは将来米国に駐在する夢など永遠にかなわないとわ

かっていても、どうしてもやる気がでません。そこで、自分を追い込むため、英会話学校を辞めて、米国公認会計士、いわゆる“USCPA”の勉強を通じて会計や監査に関連する英語のボキャブラリーを増やすことにしました。結果的に、ボキャブラリーを増やすのみならず、米国会計基準や米国における監査手続の勉強になり、とても仕事に役立ちました。

その後、三次試験の勉強が終わった後に、「US Mobility Program」と言われる米国KPMGの駐在プログラムに申し込みました。これは、米国に上場する米国内企業の監査に従事することができる厳しいプログラムでした。実際に米国に行ってみると、駐在直後から上司、部下、監査先の担当者もアメリカ人という大変過酷な環境で、インチャージとして高い水準の成果を求められました。その時はとにかく毎日必死で精神的な負担も大きく、持たないかもしれないと思いました。ところが、3ヵ月ぐらいたったときにフッと、仕事が楽になり始めていることに気が付きました。過酷な環境で日々多くの事を学んだ結果自分自身のスキルが上がり始めていたのでしょう。その時にしみじみと感じたのは、恐らく、この米国駐在は人生で一番か二番に厳しい経験になるかもしれないけれど、それと同時に、人生で一番か二番に見返りの大きい時期になるのではないかと、いう事でした。その瞬間から、厳しい環境で頑張ることこそが自分のスキル向上につながると考え、頑張れるようになりました。米国の上場企業監査の実務は、リスクアプローチのあるべき論に従いリスクの高いエリアに対して徹底的に監査手続を実施するもので、大変勉強になりました。このUS Mobility Programは、米国における会計・監査の実務を深く知る機会となっただけでなく、自分の英語力を大きく向上させる機会となったのは間違いありません。

一それはすごいですね。ところが、そこで満足するわけではなかったのですね。

英語力が向上したといっても、米国駐在から帰国する時の心境は、「英語はもう問

題無い。」といったものではなく、「自分の英語力はネイティブの中で仕事をする上で不自由無く使えるレベルには全然達しなかった。」といったものでした。それにもかかわらず、米国駐在という長期目標が達成されたことで、帰国後、怠け者の自分は英語の勉強に対する意欲を失ってしまいました。そんな時に、ものすごく英語が上手な通訳を目指す妻の友達から、プロの通訳を養成する学校の話を知りました。そこはかなりスパルタで、まわりの生徒たちもプロの通訳者になることを夢見て相当勉強しているレベルの高い世界だと。日本に帰国後、衰えつつあった英語力を維持し、できれば向上させるため、その厳しい通訳学校に行ってみようと思ったのです。

評判通り通訳学校は大変厳しい場所で、進級試験に2度続けて落第したときは本当にショックで、「これが自分の英語力だ。」と思い知らされました。そのときから本気で通訳の勉強をするようになり、最終的に4年半かかりましたが、通訳者になるための最終課程である同時通訳科を卒業しました。

## 勉強せざるを得ない環境を無理やりつくる

一そして、その英語力によってご自身の人生が大きく変わることになったのですね。活躍の場が一気に広がったのではないですか。

相手の発言を正確に理解しつつ、自分の言いたいことを正確に伝える、という通訳学校で叩き込まれたスキルは、仕事にとっても役に立ちました。金融庁で働いていた際には、様々な国際会議に出席させていただくことができました。そして、その後、IASBへ出向するというお話も頂くことができました。

IASBへの出向というお話を頂いたときは、IFRSのエキスパートであるネイティブスピーカーばかりの組織の中で、「日本人と比べて英語ができる、IFRSを知っている





というだけでは現地スタッフと比べて人並みの貢献すらできないのではないか」という強い危機感をもちました。

ではどうやって組織に貢献をするのか？さんざん悩んだ挙句、ファイナンスの勉強をすることにしました。平日はIASBの客員研究員としてプロジェクトにおける役割を果たすため精一杯業務に取り組みつつ、週末は現地の大学院に通い、投資銀行やコンサルティング会社のバックグラウンドを持つクラスメートに交じて、投資家が財務諸表本表、注記、MD&A、ブルームバーグ等からどのような情報を収集してモデルを作り、投資判断を行っているのか、といったこと等を勉強しました。模擬的なアナリストリポートのようなものをグループで作ったりしたことで、どのような財務情報がなぜ投資家にとって必要なのか等、とても勉強になりました。上司にも説明して、仕事には一切支障をきたさないし、その分、組織に貢献する、ということを前提に許可をいただきました。

—どうして、ストイックなまでに勉強を続けられるのですか。

職場で求められることに臨機応変に対応される優秀な方々はたくさんいらっしゃいますが、自分は要領が悪いことを自覚しています。ただ、会計士試験を通じて、時間がかかってもあきらめずに努力を続ければ、そんな自分でも新しいスキルを身に着けることはできる、という事も分かりました。全くの個人的な意見ですが、仕事のやりがいというのは、社会、組織、周りの方々等に少しでも貢献できたと思える仕事ができるかが重要なのではないかと思います。公認会計士という職業に就かせていただいた以上、制度において期待されている役割をできる限り果たしたい。そのためには自分自身が納得できる水準の仕事をして、所属する組織がその目的を達成できるよう少しでも貢献したい。そして、いい仕事ができる、組織に貢献できる人材になるためには、自分の能力を上げていかざるを得ませんので、将来に向けて種をまき続けるのです。自分は怠け者で、また、仕事も大変忙しいので、仕事と勉強のバランス

を取ろうと思っても、どうしても仕事の方にだけ天秤が傾いてしまいます。そうすると、反対側によほど重いものを載せなければ天秤はバランスしませんよね。ですから、重い仕事と釣り合うくらいに、勉強せざるを得ない環境を無理につくって、勉強と仕事のバランスを取ってきました。

---

### 国際的な枠組みの中で 貢献できる若い人への期待

---

—IASBでの仕事について教えていただけますか？

国際会計基準審議会 (IASB) はロンドンに本部を置く、会計基準設定主体です。世界各国の金融市場で使われる国際会計基準の設定を通じて、金融市場に透明性、説明責任及び効率性をもたらし、また、グローバル経済の信頼、成長、長期的な金融安定を支え、公益に資することをその使命としています。世界30か国以上から集まった人種も国籍も異なるボードメンバーや

スタッフがグローバルスタンダードの開発という共通の目的のために力を合わせて働いています。その中で一緒に働かせていただく機会をいただけたことは、本当に難しい経験だと思います。IASBで働くという貴重な機会を与えて下さった方々に対してはもちろん、直接的、また、間接的に多くの方々のお世話になっており、深く感謝しています。

IASBでは現在、基本財務諸表プロジェクト(例えば、損益計算書を投資家の投資判断により有用なものとするため、業績指標の記載や比較可能性を高める方法を検討)に従事しています。世界中の投資家の方々にお会いし、どういった情報が投資意思決定に必要かご意見を伺い、財務諸表の改訂の必要性について様々な分析を行っています。

IASBの仕事で特に苦労しているのは、英語のライティングです。スタッフは、公開会議で使われる文書を英語で執筆しなければなりません。ネイティブスピーカーが書く文書と同じレベルのクオリティが求められます。IASBで働き始めて4年目になりますが、英語の文書を作成する都度、自分の力不足を痛感しています。

**一国際機関での活躍に向いている人はどのような人ですか?英語ができるかできないか、ということが重要なのでしょうか。**

現実問題として、ある程度英語ができないと仕事にならないという面はあると思います。ただ、英語の問題は努力次第で必ず解決できます。それよりも、その国際機関が国際社会で果たさなければならない役割に本心から共感できるかどうか、ということが重要なのではないかと思います。グローバル化が進むキャピタルマーケットが健全に発展していくためには、国ごとの枠組みで課題に取り組むことに加え、国際協調の枠組みを通じて共通の課題に取り組んでいくことの重要性も更に増していくことと思います。しかし、国ごとの利害やバックグラウンドの違いもあり、国際機関の活動が各国の利害の綱引きの場になってしまうリスクもあると思いま

す。このような国際協調の枠組みで貢献していくためには、その国際機関が公益に従った役割を果たしていけるよう、与えられた業務に信念と責任感を持って取り組めるか、異なる立場の意見にもしっかりと耳を傾け理解した上で伝えるべきことを伝え相互理解を築くことができるか、その組織に貢献する上で必要となるスキルを身に着けるために努力を惜しまないか、といった点が重要なのではないのでしょうか。

**一ありがとうございます。最後に海外の大きな舞台で活躍されている倉持様から、国際舞台での活躍を目指す会員へのメッセージをいただければと思います。**

私などよりもグローバルに活躍されていらっしゃる日本の公認会計士の方々はたくさんいらっしゃるで大変僥越ですが、より多くの公認会計士の皆様に国際的に御活躍頂きたいと思いますので少しコメントをさせていただきますと、国際舞台での活躍を目指される方々は、まずは今働いている組織での役割をしっかりと果たすことで、チャンスが与えられる可能性を高めることができるのではないかと思います。チャンスが与えられた時に準備不足ですと大変もったいないので、国際的に活躍できる人材になるという夢を今から持ち、仮に機会が与えられた時に十分な貢献ができるよう、必要な研鑽をしっかりと積んでおかれるといいのではないのでしょうか。

また、チャンスが与えられた時に貢献できるよう事前に準備をする事は、ご自身がそのチャンスにふさわしい人材になるという事につながり、結果的にチャンスが与えられる可能性を高めるのではないのでしょうか。

しっかりと準備をした上で、いつの日かチャンスが与えられたら全力で取り組み、与えられた役割を全うしていただきたいと思います。機会を与えていただいたときに期待された貢献をすることができれば、将来更に新しい機会が与えられる可能性も出てくるのではないのでしょうか。

今会計士試験に取り組んでいらっしゃる

る皆さんにお伝えしたいのは、会計士試験は大変な試験ですが、皆さんが将来公認会計士として社会が期待する役割を果たしていくために必要な知識を身に着ける、とても大切なプロセスだと思います。また、目標を設定してそれに向かって努力する習慣を身に着けるといいう意味でも素晴らしい機会ですので、ぜひ頑張ってくださいと思います。

このインタビューは2017年3月3日に実施されました。



## 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へ駐在。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

チャージを任さ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。そうやってくると、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年でキューツ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とはいけません。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ですか。

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、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。誰かに任せられ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ですね。何もし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よ。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。

このインタビューは2017年8月10日に実施されました。



# 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んですよね。

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もよいのですが、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んですね。

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いまし

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ていなかったんですよ。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がありますが、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。

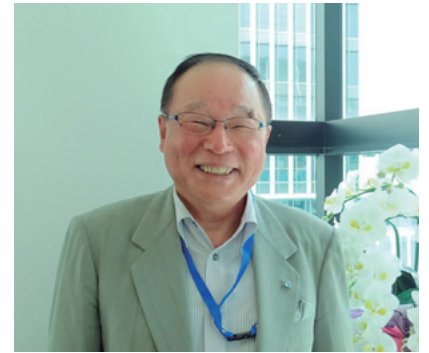
このインタビューは2017年8月1日に実施されました。





## “会計の専門家”が 活躍できるフィールドは 無限大

株式会社マイツ 代表取締役/税理士法人マイツ 代表社員/マイツグループ CEO  
池田 博義 Hirotohi IKEDA



同志社大学経済学部卒業後、1975年公認会計士資格取得と同時に池田公認会計士事務所、税理士池田博義事務所を開設。1987年株式会社マイツを設立し代表取締役に就任。1994年株式会社マイツ上海代表処開設、首席代表に就任。1999年上海邁伊茲諮詢有限公司設立、董事長就任。その後中国沿海部にマイツグループの事業所を展開、グループCEOとして上海邁伊茲蘭聖人材諮詢有限公司、蘇州邁伊茲企業投資諮詢有限公司、上海樂司凱信息科技有限公司等の董事長も務める。

1990年代初頭、まだまだ経済的にも未成熟といわざるをえない状況にあった中国に、いち早く目を付け、まさに道なき道を走りながら、“未開の地で会計監査サービスを展開する”という信念を貫き通してきた。そんな池田博義会員がこれまで歩んできた道のりと、そしてこれからの会計人としての矜持について熱く語っていただいた。

### はじめから監査法人に 勤務するつもりはなかった

一公認会計士を目指したきっかけから教えてください。

上の兄が継いだ父の会社をサポートしようと考え、税理士の勉強を始めたのが、ちょうど大学紛争がピークを迎えていた3回生の時。簿記論と財務諸表論を科目合格しがいざ税法の勉強にとりかかろうかと思ったら、かなり細かい。“これは無理だな”と思い始めた頃にタイミングよく、公認会計士試験の受験要綱に“大学専門課程程度の難易度”とあるのを発見。2回生のときに日商簿記検定1級に受かっていて、簿記、財務諸表、原価計算は理解しているから、あとは監査論と経営、経済及び当時の商法を勉強すればよい。“こちらのほうが確率が高いのでは?”と考え、4回生になった時に急遽、路線を変更することになりました。



正味15か月しか準備期間をとることができなかったのですが、大学を卒業した年に一発で合格。もちろん、最初から父の会社を手伝おうと思っていたので、どこかの組織に属するつもりもありませんでしたし、お恥ずかしながら当時、監査法人というものがあることすら知らなかった。とはいえ、資格を得るには実務経験が必要だったため、小さな個人経営の公認会計士事務所に押しかけて、パートで監査の補助業務に従事。後にも先にも、組織に勤務したのは、結局、その期間だけとなりましたね。

一ということは、もう最初から公認会計士として自立されていたのですね。

そうですね。3次試験が通った段階で、すぐに池田公認会計士事務所と税理士池

田博義事務所を開設。はじめは、一人で事務所の運営を切り盛りしていました。父の会社を見るのがメインで、さらに友人や知人から顧問先を紹介してもらって、証取監査を2社、商法監査を2社、担当させていただいていました。そして徐々にお客様も増え、それに伴ってスタッフを拡充していったのですが、やはり、会計だけではなく、もっとお客様の経営に踏み込んだコンサルティング業務に注力すべきであろうと決意し、専門的分野に精通したメンバーを揃えながら法人化を進めていきました。社員から社名を公募した結果、企業を成功に導くということの意味する“Make You Truly Successful”の頭文字をとった「MYTS(マイツ)」が誕生しました。それは1987年のことでした。

## 上海の地で

### “人間の生きる原点”を見た

—海外へ進出されたきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

学生時代から、“いつかは海外から日本を見てみたい”という気持ちはありました。そんな思いが具現化したのは、開業してしばらく経った1985年ごろのこと。当時、会計士仲間で見学旅行の会合で世界を回ろうと、カナダやアメリカを訪問していました。その一環で、たまたま1993年に上海に行き、直感的に“ここは面白い”と思ってしまったのです。“人間の生きる原点”というか、過保護になっていた日本では見られないようなパワフルさやエネルギー、人口の違いなどから将来性や可能性みたいなものを予見してしまいました。しかも、何かあったら、その日のうちに日本に帰れるという立地もちょうどよかったのかもしれません。

—今でこそ中国はグローバルな経済圏のなかで大きな存在感を放っていますが、当時はまだまだといった状況だったかと思えます。まさに先見の明をお持ちだったということですが、その頃は日本企業の中国進出はどの程度進んでいたのでしょうか。

1989年に発生した天安門事件を境に産業構造が大きく変わりました。それまでは重工業の外資企業が進出していたのですが、事件直後、一気に中国から撤退。鄧小平が盛んに上海を中心にもう一度軽工業の外資企業を誘致しようとしていた時代でした。そのときにたまたま私が上海に居合わせたという、非常にラッキーなタイミングでした。日系の軽工業も少しずつ中国へのシフトを進めていて、大阪のアパレルメーカーの二世の方が企業立ち上げに苦勞されている姿を見て、サポートしてみたいという気持ちにかられました。私自身、以前から会計士としての一生のテーマとして、“企業の持続的成長＝企業相続”を掲げていたので、こういったかたちでサポート

するのもひとつの“企業相続”の形では?と  
考え、決意を固めましたね。

—そんな状況下では、ローカル・パートナー探しに随分ご苦勞されたのではないのでしょうか。一体、どのように事業を拡大されていったのでしょうか。

当初は、現地の公認会計士事務所とアライアンスを組んで、事業を進めておたのですが、習慣の違いや業務クオリティに問題があって、やはり自前の事務所を作るべきだと考えていました。ところが中国で外資の監査法人を設立するには非常にハードルが高い。例えば、社員数が2000名以上で売り上げが2000万ドル以上なんて条件が設定されている。もう4大監査法人以外は無理なんですよ。そこで、私は、中国人の会計士を日本に連れてきて、しっかり育成してから帰国をさせて、彼らの手で内資の監査法人を設立したのです。そこで私が最高顧問に就任。現在は従業員数100名の法人にまで成長を遂げていますし、日本語が話せる中国人会計士の数でいえば、恐らく、私のところが中国でナンバーワンになっているかもしれません。

### 家電、日用品の“爆買い”から 日本企業の“爆買い”へ

—最近の日系企業の進出状況、そして御社の支援状況はいかがでしょうか。

中国人の所得が2013年に沿岸部では1万ドルを超え、日本で海外旅行を楽しむ中国人が随分増えましたよね。爆買いも話題になりました。そういった体験を重ねていくと、特に若い世代の中国人の中で日本に対する評価が高まってくる。“日本のモノがいい”“日本の技術は素晴らしい”、そして“おもてなしやサービスも素晴らしい”という話になり、逆に中国企業の製品に対する購買意欲が急激に薄まっているのです。内資企業としては、優れた日本企業や製品、技術と巡り合いたいと考えはじめたのですが、でもどうすれば相手を探す事

ができるか?と壁にぶつかってしまう。そこで我々を通じて買収や資本提携、技術提携をしたいと申し入れてくる、そんな中国企業が後を絶ちません。家電製品や日用品の“爆買い”どころか、企業の“爆買い”が始まっているのです。これまでは日系企業が中国進出を果たすためのサポートを実施していたのですが、今は日本企業とマッチングしたいという中国企業をサポートするようになった、そこは非常に大きな変化です。

—日本企業の“爆買い”…。やはり中国経済の底力には驚かされるばかりですね。ところで中国の会計士の方々、社会ではどのように評価されていますか。—日本では、近年会計士資格の受験者数の減少が話題になっていますが、そこにはどのような問題があると思われますか

日本人の会計士より優遇されていますよ。日本だったらステイタスの順番で行くと、医者、弁護士、会計士というではないですか。ところが中国では会計士、弁護士、医者の順番なんですよ。会計士のステイタスが一番高い。彼らが意見差控をすると、その企業は翌年営業許可証の継続が出来ない、即ち経営ができなくなるので、非常に大きな権限を持っているのです。だから会計士の受験者数はものすごい数だし、かなりの倍率をかいくぐって合格するので、それなりに優秀なのですが、ただし、試験内容がほとんど記憶式なので…。その辺が改善されていけば、これから優秀な人材が出てくるのではないかと思います。

—日本では、近年会計士資格の受験者数の減少が話題になっていますが、そこにはどのような問題があると思われますか。

やはり、会計士の活躍の場が限定されているような、そんなイメージが蔓延しているのが問題だと思っています。例えば中国の会計士は、監査法人に勤めるよりも事業会社に入ってCFOになる人のほうが多いですよ。可能性を広げるという意味で、会計士の資格自体が魅力的に映っている。限定されたイメージを払拭しなけ

れば受験者数は増えないでしょう。試験科目から考えれば、監査法人はもちろん、事業会社に行っても、自分で独立しても通用するような知識が獲得できている。活躍できる場所がたくさんあるにもかかわらず、“会計士は監査”というイメージに閉じ込められてしまっているのは非常に残念です。その誤解はぜひ解消したいですね。

## “監査”という領域に 限定してはいけない

—経営者としての理念についてお聞かせください。

これは法人化する以前から、変わらず持ち続けている考えですが、先に利益を追求するのではなく、最初に錦の御旗をしっかりと立てるということをして、その結果として利益が出るのだと。それをスタッフ全員で共有し実践しています。まずはお客様に成功してもらい、そのためのサポートをしっかりと。当然、その企業が成功すれば、我々の報酬もあがっていくわけですからね。

—現在も、中国と日本の間を頻繁に行き来されているのですか？

そうですね。今のほうが頻繁に行き来していますよ。1993年からリーマンショックが起こった2008年までは、ほとんど日本に帰って来ませんでしたからね。なぜ、頻繁に帰ってくるようになったかという、リーマンショック後、中国に進出している子会社の決裁権限が日本の親会社に移されるようになったからです。そして更に最近では中国企業の要請で、日本企業をドアノックしながらマッチングをしていく機会が増えています。日本企業を相手にするときに難しいのが、まったく中国ビジネスを経験していない人にとっては、“中国は怖い”というイメージがものすごく強い。その固定概念を払拭しない限り話がまとまらないのです。私のような経験者が面と向かってお話をしないとなかなかご理解いただけないのですよ。



—私たち日本の会計士が、さらに海外への進出を加速していくためには、どのような施策が必要だと考えられますか。

国策レベルで考える必要があると思っています。例えば、日本経済が好調な時に、国内企業はどんどん海外に出て行きましたよね。しかし、企業は出て行ったけれど一緒に会計士や弁護士が企業とともに海外に出るというケースはありませんでした。結局、進出した日本企業は現地の監査法人をお願いするしかありませんでした。ところが中国は日本をベンチマークしていますから、そういった問題をしっかりと把握している。中国企業が海外に進出する際には、バックヤードとなる会計士事務所も弁護士事務所も同時に進出させたいと奨励しています。海外に現地法人や支店を設置する際には国から大きな補助金が供出されるのです。だから、その制度に乗って、中国の会計士事務所もどんどん海外に進出しています。国も絡ませた会計士事務所のグローバル戦略を考えなければいけないと思います。

—最後に、これから会計士を目指そうとしている将来ある人たちに向けてメッセージをお願いいたします。

先ほどもお話したように、会計士の試験科目を見ればお分かりのように、その資格や知識が役に立つのは、“監査”という限定された領域だけではありません。“会計

の専門家”として、企業経営はもちろん、事業会社でも活かせる、そんな最強の武器になるものと思うのです。そこは声を大にして強調したいところです。日本はこれから先、どんどん人口も減って国力も衰退し、もしかしたらここまで築きあげられてきた日本という国のステータスも光を失っていく可能性もあります。そうならないために、志の高い企業が、そして経営者が海外という新しい市場にチャレンジを続けているわけですから、同じ日本人として、その企業や経営者に向き合い、寄り添える会計士が求められています。そんな意義のある仕事に注力すべきではないかと思うのです。そういう意味で、どんどんこれからの若い人たちには、単に監査だけでなく、様々な分野で活躍して欲しいと思いますね。

このインタビューは2017年7月3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.hp.jicpa.or.jp/>