

Vision for the future. 5

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

○ Special Group Interview | 01 Asia&Pacific … 03

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー

齊藤 剛

有限責任監査法人トーマツ ディレクター

山本 香子

有限責任 あずさ監査法人 シニアマネジャー

西谷 直博

EY新日本有限責任監査法人 シニアマネージャー

近藤 正智

グローバルに活躍する公認会計士のあるべき姿とは。

○ Special Group Interview | 02 Myanmar …… 10

有限責任監査法人トーマツ パートナー

宮下 淳

EY新日本有限責任監査法人 パートナー

三木 拓人

矢富国際公認会計士会計事務所

矢富 健太郎

新興国で働く経験は公認会計士としての幅を広げてくれる

○ Special Group Interview | 03 Europe …… 16

有限責任 あずさ監査法人 東京第5事業部 マネジャー

久保寺 敏子

有限責任監査法人トーマツ パートナー

増田 洋平

PwCあらた有限責任監査法人 テクノロジー・エンターテインメント部 パートナー

宗雪 賢二

EY新日本有限責任監査法人 パートナー

増田 晋一

クロスボーダーの時代だからこそ広がる、
公認会計士の可能性。

グローバルに活躍する 公認会計士のあるべき姿とは。



中国、韓国、台湾、オーストラリア。日本とも関わりの深いアジア・パシフィックにおいてそれぞれ海外駐在を経て、幅広く活躍されている4人の公認会計士に、これからの時代に求められる「公認会計士のあるべき姿と価値」について伺いました。

PwCあらた有限責任監査法人 パートナー 齊藤 剛 Tsuyoshi SAITO

1992年青山監査法人(Prince Waterhouse)入社。東京事務所に勤務後、1998年PwC香港事務所に出向し、1999年から10年間、中国・上海にて日系企業進出の成長期を支える。2003年PwC中国のパートナー、中国日系企業業務責任者に就任。2009年以降は、PwCあらた有限責任監査法人のパートナーとして、海外に幅広くビジネス展開している日本企業を中心に、監査業務、財務報告関連アドバイザリーサービスを提供。2014年から2017年まで、PwC Japanグループのマーケットおよび国際業務リーダー、PwCあらた有限責任監査法人 執行役常務を務める。



有限責任 あずさ監査法人 シニアマネジャー 西谷 直博 Naohiro NISHITANI

2003年あずさ監査法人入社。国内において、上場企業や韓国系列を含む外資系企業の監査業務、IFRSアドバイザー、財務デューデリジェンスに従事。2007年に退職し韓国・延世大学語学堂に入学。卒業後の2009年、あずさ監査法人に再入社。2014年から4年間KPMG韓国に駐在し、韓国進出日系企業に対する会計・税務・デューデリジェンス、設立・外国人投資に関するアドバイス、ホテル市場調査に関するアドバイス業務に従事。2018年あずさ監査法人東京事務所に帰任し、会計監査やIFRSアドバイザー業務に従事するとともに、韓国のカンントリーデスク、アジア上場アドバイザーグループの韓国チームを兼務し、クライアントの海外展開を日本側からサポートしている。



有限責任監査法人トーマツ ディレクター 山本 香子 Kyoko YAMAMOTO

1997年有限責任監査法人トーマツ入社。1997年から2006年まで主に国内監査業務に従事。2006年から2016年まで品質管理部門で主に独立性関連の品質管理業務に携わる。2017年から2019年まで、デロイト オーストラリア シドニー事務所品質管理部門にて独立性関連の品質管理業務に従事。2019年からレピュテーション・クオリティ・リスクマネジメント本部で主に独立性・利益相反関連の品質管理業務に就き、現在に至る。2010年から2016年日本公認会計士協会 倫理委員会 規範・独立性作業部会メンバー。2011年から2016年まで日本公認会計士協会 倫理委員会 職業倫理相談作業部会メンバー。



EY新日本有限責任監査法人 シニアマネジャー 近藤 正智 Masatomo KONDO

2004年公認会計士二次試験合格、EY新日本有限責任監査法人に入社。主に自動車業、医薬品業、金融業に対する監査業務を中心に従事。2008年公認会計士登録。2013年から2016年までEY台北事務所に駐在。日系企業の台湾での窓口として、台湾への進出支援、監査、税務、アドバイザー、トランザクションなどのサポート業務に従事。



一まずは自己紹介と、海外駐在の経歴をお話しくさいますか？

齊藤 PwCあらた有限責任監査法人の齊藤剛です。私は、1998年から1999年までの1年間、香港に駐在し、その後、上海に異動して1999年から2009年までの10年間、PwCの上海事務所勤務しました。当時はちょうど日本企業が中国にこぞって進出する、進出ラッシュのタイミングでした。上海駐在の日本のメンバーはだいたい3年の周期で帰国するのですが、私は「どうしても残ってほしい」と言われたこともあり、結局10年間、現地でパートナーとして日本企業の業務統括をし、2009年に日本に戻り、一昨年までいわゆるPwCのジャパニーズ・プラクティス全体のネットワーク統括をしておりました。

山本 有限責任監査法人トーマツの山本香子です。私は、2017年1月から2019年3月まで、オーストラリアのシドニーに赴任していました。元々監査のバックグラウンドで監査業務を10年間、その後は品質管理部門で主に独立性に関する業務を担当し10年近く経った頃、シドニーに赴任しました。シドニーでは日本にいた時と同じ分野での業務に従事して、2019年4月に帰任しました。

西谷 有限責任 あずさ監査法人の西谷直博です。私は、入社以来ずっと監査業務をやっておりましたが、入社後4年経った頃に監査法人を一度退職し、韓国の大学に留学しました。卒業後は再びあずさに入社

しました。韓国は私のバックグラウンドのひとつであることから、いつかは韓国で仕事をしたいと考えていたところ、2014年にその機会が舞い込み、2018年7月までの4年間、ソウルに赴任しました。帰任後も監査業務が主な仕事ですが、監査だけでなく、韓国関連業務のサポートやセミナー講師、社内での質問対応、日系企業の韓国進出を日本側からサポートする仕事もしています。

近藤 EY新日本有限責任監査法人の近藤正智です。私は、2013年から3年間、台湾の台北に赴任しました。台湾に進出した日本企業をサポートする業務で、日本人は私を含め2人しかいなかったため、日本に関する案件は全部担当することになり、台湾に進出した日本企業をサポートする、いわば何でも屋的な立ち位置で仕事を担当しておりました。帰任後は監査業務がメインですが、JBS (Japan Business Services) 部門に籍を置き、日本から台湾に進出したクライアントのサポートや、海外対応が難しい監査チームのサポートなどを日本側から行っています。台湾での駐在経験は、今の仕事にとっても役に立っています。

一公認会計士を目指されたきっかけは？

齊藤 私は、出身高校が早稲田実業で、当時はまだ商業科があったので簿記、会計、税務、経済学などを高校1年生からひと通り勉強していました。その流れで、自然に公認会計士という職業を知り、大学はそのまま早稲田に進学できるので、「公認会計

士という専門職にチャレンジしてみよう」と考えました。周りには、同じく公認会計士を目指す先輩や同級生、公認会計士になったOBがたくさんおり、そういった人たちの啓発を受けたこともきっかけになりました。色々な業界や企業を知ることができ、海外にも触れることもできる点がとても魅力的だったので、公認会計士の道に進むことに決めました。

山本 公認会計士の仕事のことは、ほとんど知らずに大学に入学しました。将来子供を産んだ後も続けられる仕事は何かと考えた時、女性は資格があったほうがいいのかと、なんとなく思っていた程度です。私は帰国子女で、アメリカの高校からの入学組でしたので親戚のアドバイスを踏まえ、日本語を巧みに操る弁護士よりも、好きな数学との関連性があるし、全科目合格が求められるから税理士試験よりもチャレンジかなと思い、公認会計士を目指すことを決めました。公認会計士の勉強を始めたのは、大学1年生の終わり。内部統制、監査、財務諸表は勿論、借方貸方なんてまったく分からないし、知らないことだらけでしたけど、嫌いな勉強ではありませんでしたね。

西谷 正直、公認会計士とはどういった仕事なのか、ほとんどわかっていませんでした。きっかけは、親に「一人で食べて行けるように一生ものの資格を取りなさい」と言われたことです。兄が医者で、同じく医科大に進むという選択もありましたが、理系が苦手だったので、医師や歯科医の道は諦めました。文系で考えた時、弁護士、税理士、公認会計士がある中で、何となくですが、公認会計士をやってみようかな、と考えて、大学1年の後半に公認会計士を目指す専門学校に通い出したのがスタートです。当時の選択科目は民法や経営学。数学的な科目は選ばずに、勉強していました。

近藤 私は、公認会計士になりたいという特別な思いはありませんでした。正直、大学受験で燃え尽きて、ボーっと過ごす日々が2年ぐらい続いていました(苦笑)。ある時「このままだとまずい、何かを目指してみよう」と思い立ち、経済学部だったので、



専攻に比較的近く、かつハードルが高いものと思った時に、大学の生協に置いてあるパンフレットで公認会計士の存在を知り、「やりがいのある仕事なんじゃないか」と考え、本気で目指してみようと考えました。

齊藤 私自身のことだと結構前のことになってしまうので、これから目指す方への参考として私の息子の話をさせていただきます。私の息子は大学4年生ですが、すでに監査法人の非常勤として働いております。私自身が公認会計士なので、職業については、彼も小さい頃から知っていました。インベストメントバンクはどうだ、コンサルティング会社は何をしている、総合商社はこんな仕事をしているとか、就職の情報収集をしていく中で、自分なりに「まずは公認会計士として基礎固め」をした上で、さらなるステップも視野に入れる将来像を描いているようです。公認会計士だから監査にこだわる、という感じではなく、幅広い分野に目を向けているので、そういう意味では、私の時代とは、目指すきっかけも資格取得後に見える風景も違ってきているのかなと思います。

—今と昔、公認会計士像の変化を、どう見ていらっしゃいますか？

齊藤 私が理想としている公認会計士像は、まず監査人として関与企業を含めたステークホルダーから信頼される存在であること、様々な業界の企業を熟知し、多角的なアドバイスができること、そして、日本と海外を頻繁に行き来していること、です。私がこの業界に入ったのは27年前ですが、当時入社した青山監査法人には、私が「理想とする公認会計士」がいましたので、働き始めた頃から、自分の理想を意識しながらキャリアを築いてきました。今、テクノロジーの進化、様々な業界の多くの課題や今後の可能性など、社会を取り巻く要素は複雑に絡み合っています。そうした社会状況や企業環境の変化について熟知できる職業は、公認会計士以外にはなかなかありません。テクノロジーが進化し、監査の大部分の作業がAIに取って代わられるというような議論もありますが、それでも、複数の業界を横断的に見ることができ、独立した立場で様々



なアドバイスや提言ができる公認会計士の価値は、昔も今も、おそらく将来的にも、変わらないだろうと認識しています。

近藤 入社当時と現在では、公認会計士に対する見方も変わってきました。当初は「公認会計士と言えば監査」という認識が強く、視野が狭かったのですが、今は、公認会計士のフィールドは想像以上に広いと感じています。必ずしも、監査法人にいることだけが公認会計士の活躍のフィールドではなく、今日の公認会計士は、色々な視点で会社を客観的に見ることが出来ます。もちろん、公認会計士のベースはやはり監査にあると思っていますが、そこに囚われる必要はない資格なのかな、とも思います。

西谷 世の中が複雑化されていく中で、公認会計士に求められる像も変わってきていますね。昔は“1”の字のように、ひとつのことを深く掘り下げるイメージですが、今は“T”の字。公認会計士としてのベースの部分はもちろん、他の要素も加わり幅広いフィールドで、かつ深い知識が求められている気がします。監査人に求められる能力もちょっと変わってきています。昔はあった現金実査や現金を数えたりする作業は、今はほとんどなく、最終的に財務諸表を保証するという基本は変わりませんが、監査のアプローチ、AI及びデータの取り扱いなどに関する知識が要求されます。

山本 社会から期待される公認会計士像がこの20年でずいぶんと変わってきていることを、独立性の部門で仕事していても感じます。ただ、公認会計士の基盤である、物事を懐疑的にみたり、監査先や現場のプロフェッショナルに対するアドバイスをして、物事を正しい方向に導くというマインドやスキルは、今後も引き続き求められる会計士としての基盤だと思っています。

—プロフェッションとしての公認会計士の最大のポテンシャルは何でしょうか？

齊藤 我々の職業、監査の世界は、基本的には資本市場があって、財務情報が大前提になっています。昨今はSDGsなどもあり、企業としても単に利益だけではなく、様々な要素を考慮したうえで経営にあたらなければいけない時代になっています。公認会計士のフィールドの基本は、資本市場であり財務情報になりますが、非財務情報、お金で換算できるもの以外の要素が企業、行政、ありとあらゆる組織において非常に重要になってくるだろうという認識を持っています。ですから、公認会計士も財務数値だけでなく、非財務領域により積極的に入っていけるかどうか、大きなポテンシャルになっていこうかと考えています。非財務情報に関する企業のパフォーマンスについて保証する、何らかの信頼を付与する、何らかのアドバイスをする、そういったニーズ

はどんどん高まっていくと思います。公認会計士がより積極的に非財務というものの重要性をアピールすることによって、世界全体が変わっていくのでは、という認識を持っています。

山本 確かに企業が社会の中で果たすべき役割が変化する中で、財務情報以外の情報に対する保証を独立した第三者である我々に求められるようになってきていると感じます。監査だけでなく、そういう業務もどんどん増えているので、私たちの将来という意味では、その領域における公認会計士のポテンシャルは非常に高いと思います。

近藤 ポテンシャルという意味では、「英語を取り入れていくと公認会計士のフィールドはもっと広がる」と思います。海外に駐在して一番感じたのは、ある程度コミュニケーションができるからこそ、仕事の幅が広がっていくということです。まだ不足はありますが「きちんと語学を勉強してよかった」と実感した3年間でした。ビジネスの世界は英語で動いている部分がたくさんあるので、公認会計士として英語ができると、さらにフィールドは広がると思います。

西谷 昔の寺小屋で教えた「読」「書」「算盤」、この3つができると何でもできてポテンシャルがさらに高くなります。今の時代に置き換えるなら「読」が語学で、「書」がパソコン、「算盤」が会計にあたるというわけです。この考え方は、現代でも十分に通じるものだと思います。この先、公認会計士とし



ての専門的スキルはもちろん、どんどん進化するITに関する能力も求められるだろうし、語学という意味では英語もそうですが、英語以外の現地の言葉、第2外国語ができれば、公認会計士としての業務範囲もかなり広がるのではないかと、思います。

齊藤 もうひとつ要素を加えたとしたら、「リスクにかなり敏感」ということでしょうか。現代はサイバーセキュリティ、地政学リスクなど、昔では到底考えられないようなリスクがどんどん出てきています。そのリスクを察知して評価し、リスクの高さや、どんな領域にリスクがあるか、その対応までアドバイスするという、ここまで一貫通貫にできる職業は、おそらく公認会計士以外には見当たらないでしょう。

山本 どんな企業もリスクマネジメントにとっても敏感になり、力を入れているので、そのサポートは確かに重要ですね。公認会計士は内部統制を理解しているので、会社としてどういう動きをするべきか、統制としてどういうことをするべきではないかということが、自然と身につけているところがあります。齊藤さんがおっしゃる通り、リスク感覚が高いので(笑)。同じことを言うのでも、専門家の公認会計士が言うのと重みがやっぱり違いますよね。実際の企業を見る目そのものが、公認会計士のポテンシャルに繋がっているのではないのでしょうか。

西谷 そうですね。仕事を離れ、プライベートでも「こうなったらこうなる」とか、色々考えてしまいます(笑)。言葉の重みが違っておっしゃいましたが、公認会計士に限らず、どんなビジネスでもやはり「人間力」「人間味」を向上させていくということも、とても重要だと思っています。見積りを出す、提案をする、そういったビジネス上の取引の際、最後は担当者の「人間力」で決定されるクライアントもいるので、そこをどう磨いていくかということも重要だと思いますね。

—監査法人に入社後、思い出に残っているエピソードがあったら教えてください。

近藤 入社後2、3年目くらいの時、初めて



任せてもらったプロジェクトにかなり気合いを入れて臨みました。クライアントに色々アドバイスをしたり、自分としては一生懸命でかなり満足感もありましたが、プロジェクトが終わってから、そのクライアントからクレームを受けました。落ち込む私を見てクライアントの担当者の方が、「飲みに行きましょう」と誘ってくださり、その席で「近藤さん、色々頑張ってくれたのは分かるけど、相手のことをちゃんと見ないとダメだよ。相手が何を求め、何に困っているのかをちゃんと見ないと、せっかくアドバイスしてくれても、無駄になっちゃうから」とおっしゃっていただき、ハッとしました。自分の思ったことを貫いてやってきたのですが、結局、会社にとって必要な内容ではなかったの、何も良くなっていなかったんだ、と気づきました。それからは「独りよがりにならない」仕事をしようと、心がけています。公認会計士として仕事をしていく上での私の大切な価値観になっています。

西谷 韓国駐在中、すごく辛いプロジェクトがありました。私の専門は監査でしたが、赴任先のソウルでは日本人が私一人しかいなかったこともあり、監査はもちろん、税務、アドバイザー、買収案件、すべてをサポートしていました。その中のひとつに、KPMGソウルの同僚とクライアントの間をとりもつことがありましたが、仕事のやり方が違ったりしてうまく行かず、とても辛かったです。結果としてそのプロジェクト自体は失敗に終わってしまったのですが、後日クライアントから「結果としてこうなったけど、

西谷さんの仕事に対する姿勢や一生懸命さは評価しているから、これからも頑張ってください」と言われ、私がやってきたことは間違っていないかった、と思ったことです。

山本 業務を進める中で「ありがとう」と感謝されたこと、ですかね。「あなたにいいアドバイスももらえたから、省庁との折衝がうまく進んだよ」など、自分よりずっと年上の監査先の方が、まだ20代前半の私に感謝してくださったり、大会社の経理課長から「あそこで山本さんが頑張ってくれたから、なんとか乗り越えられたよ」とおっしゃっていただいたことがとても嬉しくて、公認会計士でよかったなと思いました。当時はまだ若く視野も狭かったので、どんな細かい仕事も手を抜かず、がむしゃらで一生懸命でしたが、それを認めてくれる監査先に恵まれ、とても幸せでした。監査時代のいい思い出です。

一大事にされている姿勢や価値観、仕事のやりがいは何ですか？

西谷 私は“クライアントファースト”です。韓国赴任時は駐在員という立場でしたが、クライアントの要求もある一方で、当然ソウル側の言い分もあります。そこをうまく調整することも重要でしたが「クライアントにとって何が一番いいのか」を考えることはとても重要です。その中で、常に誠実に早く対応することを心がけています。自分が何を思い、相手が何を思っているか、何ができて何ができないのか、話さないとわからないところがたくさんあります。どれだけ腹を割って話せるか、どれだけ相手が思っていることがわかるか、ということが一番大事なのかなと思って仕事をしています。

近藤 台北時代はクライアントが非常に多い上に、それぞれが色々な悩みを抱えており、毎日のように相談がありました。心がけたのは「どうしてこの方は、このことに悩んでいるんだろう」と考え、話してみることです。クライアントもうまく伝えられていないケースもあるので「困っていることはこんなことではないですか？」と相手の話を聞きながら「では、こうしたらよくなるんじゃない

いですか？」と、コミュニケーションしていくことを心がけていました。

山本 自分が納得するまで、また相手に納得してもらえらるまで、“突き詰めていくこと”が公認会計士の醍醐味だと思っています。独立性の業務では現場のプロフェッショナルに対して、厳しいことを伝える局面が多いのですが、単純に「ダメなものはダメ」ではなく、きちんと説明して理解してもらおうというのがとても大切なことです。それこそ「人間力」ですね。

西谷 そうですね。この人が言うと納得感があるのに、あの人に言われると納得感がない、とか。この差はなんでしょうね(笑)。

山本 知識と専門力に裏付けされた人間力と同時に、私がずっと大事にしてきたのはコミュニケーションです。監査の現場で男性同士が話をしている「どうもこの2人の会話は通じていないな」と思って、自分からそこに割って入ったことでお互いの認識の齟齬を見つけて調整できることもありました。そういった丁寧な女性ならではのコミュニケーションは、とても必要なことだと思います。また、オーストラリアでは、周りの習慣に従って、日々顔を合わせる同僚の間でも頻繁にコミュニケーションをとるように心がけていました。単に「Good Morning!」だけではなく、「How are you?」から始まって「How was your weekend?」「How are your kids?」とか、皆が意識して仕事以外の会話をしていたので、お互いに対する理解が進み、信頼関係が構築されるので、仕事を円滑に進める上でとても役に立ちました。日本に帰ってから、そこは大事にしています。

齊藤 私はふたつほど、大きく転換点がありました。ひとつ目は、中国に駐在した10年間。当時は、まだ私一人しか日本人がいりませんでした。日本企業はどんどん進出してくるため、監査だけではなく、ありとあらゆるサポートをしていく必要がありました。まだ中国の法規制が今ほど整備されている状況でなく、実務を進めていくのも一苦労でした。こちらは手探り状態の中、クラ

イアントは当然日本的なことを求めてくるので、そういう場面では、異文化に対応する能力が非常に重要になってきます。単純に語学だけではなく、上海にいた10年間は、異文化対応力とコミュニケーション能力を培うことができました。ふたつ目は、まさに今のタイミングです。多くの社会課題の解決が叫ばれている中で、企業の在り方、そしてどう公認会計士としての使命を全うするかが問われています。そんな中で週末の時間を活用して、ボランティアで地元のNPOの活動に理事として関与しています。NPOは、地域の市民が支えており、やってきた活動をどうレポートにまとめ、外部に発信していったらいいのかなど、監査法人の通常の公認会計士の業務とは全く違う世界に関わっています。NPOなので、当然利益を追求しているわけではなく、財務数値以外の非財務数値の報告方法、計画の立案方法、リスクの見極め方、そういった事をひとつひとつ説明していかなければいけません。しかも、簡潔に説明する必要があります。NPOを通じて社会で困っている人たちを支援するには、とてつもない馬力が必要で、監査の仕事でクライアントと話すような言葉を使うと、まったく通じません(苦笑)。そこでは、人間力が本当に問われますが、「正しいことを正しくやりきる」ところや公認会計士ならではの職業倫理観が軸としてあるからこそ、地域の方々もそれなりに耳を傾けてくれて、ついてきてくださっているのかなと思っています。

山本 まさに、社会貢献ですね。今の若い





人たちは、将来、仕事を通じて社会貢献することをとても大事だと思っているので、そういったフィールドもありだと思います。デロイト トーマツでは、社会にインパクトを与えられるようなプロジェクトをグローバルで展開していて、気仙沼の復興プロジェクトなどにも関わっています。公認会計士としてこうしたプロジェクトに関われるのも、やりがいのひとつだと思います。職業倫理に裏付けされた「正しいことを正しく行う」。それを追求し、貫ける公認会計士は、とても貴重な職業です。

—10年後の姿をどう想像されていますか？

西谷 私のルーツは韓国にあるので、日韓の架け橋として、日本でコリアビジネスをリードしていく人間になりたいと思っています。今、日韓関係は難しい状況にありますが、日本と韓国、仕事をするのはどちらの立場からでもいいので、互いのビジネスを結びつけるハブとして、そのラインにいたいですね。

山本 今、独立性とリスク管理的な仕事をしてしていますが、どうしても規制に追われ、規制当局に縛られている感があります。監査と非監査の分離とか、監査報酬と非監査報酬を何割に設定するとか、ステークホルダーのニーズを満たしながら、規制当局に働きかけて、そういった基準を設定していく仕事に携わっていきたいです。さらにもうひとつは、ガバナンスをもう少し勉強したいと考えています。

近藤 私は、台湾駐在時に海外事業で困っている日本企業をたくさん見てきたので、海外進出をしたい、海外事業で困っているクライアントをサポートできるようになりたいと思っています。これから日本企業にはグローバル化の波が否が応でも押し寄せてきます。企業によっては、初の海外進出で、まだ海外でビジネスをしたことがない、ということもあるでしょう。そんな場面で「こんなことで困るかもしれません」「こういったことで壁にぶつかります」とか、的確にアドバイスできる存在になっていきたいなと思います。あとは「若手公認会計士にいい影響を与えられるような人間」になりたいと思います。公認会計士になって経験を積むと、こういうことができるんだ、こういった面で社会の役に立っているんだということ、自分の行動で示せるようになっていきたいです。次に海外に行けるとしたら、ヨーロッパのロンドンやパリなど先進国の都市に行きたいとも思いますが、成長市場も魅力的です。動きがダイナミックで、制度も途上なので、我々公認会計士が役に立てる分野がたくさんあります。やりがいとしても非常に高く、面白いなと思います。

齊藤 10年という単位ですと、まだおそろく今の組織にいると思いますが、15年後であれば、もう完全に定年退職しています。別の組織にいるのか、個人で開業するのかわかりませんが、10年20年経っても変わらない「色々な業界、様々なセクターを横断的にサポートできる」という公認会計士の強みは、とことん活かしていきたいと思います。例えば、今の時代、自動車業界で言えば、昔のように自動車のことだけを考えればいいのかというと、そうではありません。テクノロジーが進化していく中でIT業界との融合が進むとか、自動車業界の中にサービスの要素が入ってきて、業界の垣根はどんどんなくなっています。その時に、横断的な経験を持っている、異業種の中でどういうリスクが生じるのか、どういう可能性があるのか、といったことを考える時に、公認会計士としての我々の経験や知見が非常に活かせるのではないかと思います。しかも、一つの企業にどっぷり入るというわけでは

なく、客観的な立場からそれを支援できるというのは強みです。色々なセクターを横断的に動かし、かつその支援ができる公認会計士の仕事は、今の組織の中でも目指していきますし、リタイアしても続けていくつもりです。企業の社外取締役として、あるいは顧問としてアドバイスしていく、というパターンもあるかもしれません。日本が大きく変わっていくダイナミズムに積極的に関わることができるような公認会計士でありたいと思います。

—「グローバル人材」についてどうお考えでしょうか？

近藤 異文化を理解する気持ちが一番大事かなと思います。「台湾にはこういう文化があって、こういう土壌があるので、こういう人たちが今いるんだな」など、現地の文化をできる限り理解しようとする姿勢です。言語やビジネスのやり方、様々な影響が浮かんでくるので、現地のことに興味を持って、知って、理解して、自分の中で、自分のやるべきことと折り合わせていくことが必要ですね。

西谷 言語は、できるに越したことはありませんが、できなくても、その人がどういう気持ちでやっているのか、その姿勢を見れば分かります。ソウル赴任時代、韓国の人がよくおっしゃっていたんですが「同じ日本人であっても、その人となりは見ればだいたい分かる」と。一生懸命やっている、できないけれども一生懸命やろうとしている、そういったことも非常に重要です。異文化を知ろう、相手を知ろう、相手の言うことにちゃんと耳を傾けて、オープンコミュニケーションすることは重要なことだと思います。また、後輩となる若者たちには、何事にも失敗を恐れずにチャレンジしてほしいです。誰でも一度や二度は絶対に失敗します。目の前の仕事に対してネガティブになって「嫌だからやめる」ではなく、色々な人の話を聞いて、やりたいことを見つけて、良い方向を目指してほしいです。自分が何をやりたいか、長期的・短期的にきちんと考えて動き、その中で仮に失敗してもチャレンジ精神を持って取り組み続けてほしいですね。



そういったものは全く関係ないので、当然コミュニケーションも全然違うレベルの能力が要求されるでしょうし、日本人だから、日本企業だからという説明も通用しません。実際私も、一昨年まで日本のマーケットリーダーという立場で、PwCのグローバルマーケット戦略プロジェクトに関わっていましたが、世界中のマーケットリーダーが集まって、新たなグローバルスタンダードを一緒に作っていくというプロジェクトだったので、日本がどうだということとは関係なく、すべてにおいて自分がレベルアップしないと対応できないものでした。そういう意味では、IFRSの制度を作っていくという世界的なプロジェクトに日本代表として選ばれた同僚の女性パートナーは、まさにふたつ目のステージで活躍する本当のグローバル人材です。自ら世界に切り込んで、グローバルスタンダードを作っていくような人材が、これからもどんどん出てきてほしいですね。私自身もグローバルの先頭に行く、そんなお手本を見せられるような公認会計士になれたらと思っています。

このインタビューは2019年9月2日に実施されました。

山本 「人と仕事をする、人と関わるのを楽しむ」というのが大事です。オーストラリアは国の特徴でもあります。ファーム自体がダイバーシティ。自分が所属していた部署は40人中約30名がオーストラリア以外の国籍でした。オーストラリア人は少なく、それぞれのバックグラウンドを聞いても覚えきれないくらい(笑)、色々な国の人たちが集まっていました。それぞれの国を知ることができるというのは、とても楽しかったです。興味を持って入っていく、この国のこと好きだな、今楽しんでるなというのを見せれば、相手には必ず伝わります。こちらがオープンなら、相手も受け入れてくれます。人と仕事をするのだから、人が好きじゃないと難しいと思います。逆に好きならどこでも仕事ができます。よく日本人は自分の意見をちゃんとと言えないと言われるので、海外に行くと“NO”と言わないといけなく、はっきりと発言しないとと思って、ストレートな英語でメールなどを書いてしまいがちです。ところが、欧米人は、思った以上に気を遣った英語を使います。気配りや思いやりを英語で表現するので、自分のステークホルダーに対する思いは、日本人以上にホスピタリティがあるかもしれません。オーストラリアに行って、欧米人の仕事の仕方、優秀な人たちの仕事の進め方に触れました。グローバル人材になるためには、「ただ英語でメールが書ける」だけではなく「回りくどくない気配りのある英語で伝える」、そこ

を学ぶことで、もうひとつ上のレベルのコミュニケーションが可能になるのではないかと思います。

西谷 ダイバーシティという意味では、海外ではLGBTにも素直に対応したいところです。ある人が海外駐在に行った時、社内の男性同士がプライベートで手をつないでいたことにショックを受けた、と聞いたことがあります。相手のバックグラウンドを理解したうえで、素直に接することも大切なのかなと思います。

齊藤 グローバル人材に関しては、経験上「ふたつ目のステージがある」という認識を持っています。ひとつ目は「日本や日本人をバックボーンにしたグローバル人材」。海外に行くと、色々な国の人と一緒に仕事していく中で異文化交流を図り、英語など別の言語でコミュニケーションをとり、その国の法規制の環境下で仕事していく。または、日本の中で、海外に出て行く日本企業、あるいは日本に進出する外資系企業をサポートする。いずれの場合も、共通しているのは日本、日本人、日本企業というバックボーンが強みになっていて、それを前提として異文化対応していることです。

ふたつ目のステージは、日本人とか日本企業とかそういうものをまったく抜きにして「単純にその世界に出て行き議論をして、まったく新しいものを作るレベルのグローバル人材」。日本人や日本企業とか、



新興国で働く経験は 公認会計士としての幅を広げてくれる

3人の公認会計士に共通する経験、ミャンマー駐在。監査はもちろん、各種支援業務などを通じて感じた新興国における仕事の醍醐味や面白さなど、ほぼ同時期をミャンマーで過ごした3人だからこそそのリアルな声をお届けします。

有限責任監査法人トーマツ パートナー 宮下 淳 Atsushi MIYASHITA

2002年有限責任監査法人トーマツ入社、監査部門に所属の後、2007年から2009年デロイトシンガポールに赴任し、会計監査・J-soxのレディネス業務及び監査、内部監査・内部統制改善プロジェクト、日系企業の支援業務を経験。2013年から2015年デロイトタイにて、在タイ及びタイ進出を図る日系企業の支援業務等を経験。2015年からデロイトミャンマーに赴任、ラオス・カンボジアを含む、いわゆるCLM 3カ国の日系企業サービスチームのリーダーを担当。2018年帰任、多国籍展開をしている上場日系企業の会計監査業務等に従事。日本公認会計士協会 国際委員会 会計・監査インフラ整備支援対応専門委員会 専門委員。



矢富国際公認会計士会計事務所 矢富 健太郎 Kentaro YADOMI

2004年あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)に入社し、日本基準・米国基準・国際会計基準に基づく会計監査に従事。その後、アドバイザー業務部に転属し、国内外のM&A関連業務に携わる。2011年よりKPMGバンコク事務所に赴任し、その後KPMGマニラ事務所に駐在。海外では、日系企業の新規進出サポート、現地進出企業の監査、税務、各種アドバイザー業務を経験。2014年8月に日本に帰任し、会計・海外子会社管理アドバイザー業務に従事。2016年にKPMGヤンゴン事務所、会計アドバイザー業務に従事し、2017年3月に独立。主にM&A関連業務、海外子会社管理支援、国際会計基準導入支援に従事。日本公認会計士協会 国際委員会 会計・監査インフラ整備支援対応専門委員会 専門委員。



EY新日本有限責任監査法人 パートナー 三木 拓人 Takuto MIKI

2002年EY新日本有限責任監査法人入社。日本、米国及び国際財務報告基準(IFRS)による会計、会計監査に従事。内部統制関連業務、米国SEC基準による会計監査やIPO、IFRSの初度適用支援業務に携わる。2008年から2011年までEYサンノゼ事務所のJBS及びアシュアランス部門に赴任。日本企業現地法人のほか、米国内上場企業や米国におけるIPO企業等の監査をマネージャーとして担当。2011年から2013年まで日本で勤務、大手物流企業やクロスボーダーIPO企業の監査、IFRS初度適用プロジェクトなどをシニアマネージャーとして担当。2013年から2016年、EYミャンマー・ヤンゴン事務所に駐在。外資系企業のミャンマー進出前の市場・制度調査、M&A関連業務、会社設立・投資許可申請支援のほか、進出後の会計・監査・税務関連サービス等を担当。2016年日本に帰任、監査業務に従事する傍ら、新興国コンサルティング・ミャンマーデスクとして日本企業の新興国進出を支援。2017年よりパートナーとして製造業、メディア&人材サービス企業等にも携わる。



—自己紹介と、海外駐在の経歴をお話しく
ださいますか？

宮下 有限責任監査法人トーマツの宮下
淳です。私は2002年に入社し、2007年
に最初の海外駐在としてデロイトシンガ
ポールに赴任しました。日系企業の会計
監査や内部監査、色々な支援業務を経験
し、一度日本に戻ってきましたが、2013年
に再び海外へ。デロイトタイオフィスで2年
間、2015年からは横滑りでミャンマーに
異動。ラオスやカンボジアを含む、いわゆ
るCLM3カ国に進出する日系企業サービ
スチームのリーダーとして3年間駐在しま
した。2018年に日本に帰任して今に至り
ます。

三木 EY新日本有限責任監査法人の三
木拓人です。私も2002年の入社ですか
ら、宮下さんとはいわば同期。私の海外
経験は2008年にアメリカのサンノゼから
始まります。2011年までの3年間、Japan
Business Services (JBS) の一員として
働いて、2011年に日本に戻ってきました。
2013年からは一転して開国したのミヤ
ンマーに赴任しました。2016年まで滞在
していたので宮下さんとは約1年間共に切
磋琢磨しながら、時には遊びながら(笑)仕
事していました。2016年の6月に日本に戻
り、今は監査業務をしながら、ミャンマーデ
スクとして日系企業をサポートしています。



矢富 矢富健太郎と申します。元々は有限
責任あずさ監査法人に勤務しており、監査
法人勤務時代、タイとフィリピンに駐在し、
日本に帰任後、長期出張のかたちで、
ミャンマーで執務をしていました。その後、
監査法人を退職し独立、今に至っています。

—公認会計士の道を選んだきっかけは？

宮下 大学時代がバブル崩壊後の不況期
と重なったこともあり「何か手に職をつけ
たいな」という前提はありました。大学が商
学部だったことや、叔父が公認会計士だっ
たこともあり、「資格を持って自由に仕事
をするのが自分に合っているかな」という
思いがありました。大学卒業後、しばらくは
バックパッカーとして東南アジアを中心に
アフリカや南米、ヨーロッパなど、色々な
ところを旅行していました。公認会計士試験
は「本気になればすぐ受かる」とタカを括っ
ていましたが、合格するまで3回ぐらいは受
けているので、今の監査法人に入社したの
も27歳の時です。

三木 私は、周りに公認会計士を目指し
ている友人がおり、その話を聞いて興味を
持ったのが始まりです。当時、真っ当なビ
ジネスマンになる自信が持てなかったこ
ともありますが(笑)、いわゆる土業の人た
ちは個性の強い生き方をしている人が多
く、かつ組織で経験を積んだ後に独立して
個人で開業するなどのキャリアも考えられ
ることから「公認会計士は比較的潰しが効
くのでは」と思いました。監査をやるもよ
し、コンサルタントになる道も、企業内
に入るという選択肢もある。そうした幅広
さが魅力的に映り、公認会計士を目指すこ
とにしました。

矢富 大学の学部と大学院の修士課程で、
ヨーロッパやアメリカの近現代美術史を研
究していました。当時は就職氷河期だった
こともあり、自分のバックグラウンドでは、
普通に就職活動をして一般企業への就職
は非常に厳しい状況にありました。そんな
時に同じマンションに住んでいた友人が
公認会計士試験の勉強を始めると聞いて、
漠然とですが面白そうだなと思い、興味を

持つようになりました。また、当時は近現代
美術史の研究をしていた一方で、企業活動
や経済活動にも興味を持っていました。ど
うやってこういったものと接点を持とうか
と考えていたこともあり、資格取得を通じ
てビジネスの知識を幅広く吸収できそうな
公認会計士を目指すことにしました。

—受験時代の当時と今、公認会計士に対す
るイメージは変わりましたか？

三木 監査法人に入社したの頃より今
の方が受験時代に思い描いていたイメー
ジに近いと感じています。例えば、大手の
監査法人に入ると、最初の仕事は比較的単
純作業に近いものだと思いますが、公認会
計士になろうと思う人たちは、マネジメント
についてクライアントと色々な話をしたり、
クライアント企業の中にどういうリスクが
あって、リスクに対応するための方策が適
切でなければ、こういった別の方法も考え
られるのではないのでしょうか、といったアド
バイスをするような仕事を思い描いてい
たのではないかと思います。若手の頃は10
年、15年経った今の方が、当時イメージ
していた公認会計士の姿に近いのかなと
思います。

宮下 私は入りたての頃、監査がどうい
うものかというイメージはあまりありません
でした。例えば、小さい頃から野球が好き
でそのままプロ野球選手になったというの
とは違い、元々やったことない状態から、
つまり、“肌感覚”がないまま仕事に入っ
ていたので、そもそもイメージがありません
でした。だから、理想と違ったとか理想通
りだったという認識はなく、資格を取ってそ
の資格で仕事をしている、という感じです。
実際「これは嫌だな」とか「今日はいい仕事
ができたな」というのは多少ありますが、あ
まりそこに対して、イメージと違ったとか、イ
メージ通りというのはありません。

矢富 受験予備校にあった監査法人や会
計事務所のリクルートパンフレットに載っ
ていたことと、今自分が実際に持っている
イメージはかなり近いです。当時見たリク
ルートのパンフレットには、監査という仕事



が核にあって、会社の数字をしっかり理解して、ある時は中立的に、またある時は企業に寄り添い仕事をする職業で、そういったことを基礎に企業買収・再生の支援や、もっと経営に踏み込んだ助言も行い、海外駐在の経験もできるなど書いてありました。実際に公認会計士になった後の自分と照らし合わせてみても、同じように業務を行っていますし、そうした世界が現実広がっているなど感じています。

ーミャンマー駐在時の印象的なエピソードなどお話しいただけますか？

矢富 私は当時あずさ監査法人と同じメンバーファームに所属するKPMGヤンゴン事務所執務を行いました。国ごとに特性やサービスラインの習熟度にはかなり差がありますが、ただ基本は一緒だったというのが印象に残っています。会計や監査という分野で同一の手法を用いて、同様にアプローチするため、共通のバックグラウンドで話せますし、一緒だなと思いました。

三木 ミャンマーで採用イベントを開催すると、結構な数の応募が来ます。知人の紹介などで応募する人たちも多いのですが、それでも「こんなに来るのか」という感じ。資格試験に合格した人たちの中から採用するという日本のスタイルより、様々なバックグラウンドの人たちが応募してく

るので、面接するのは大変でしたが、「楽しいな」と感じたことはありましたね。ミャンマーも公認会計士制度は昔からありましたが、ご年配や重鎮の方々に比べ、若い層は全く違います。重鎮たちはどちらかというと生真面目な人たちが多くてストイック。一方、若者たちはどちらかというと自由な人たちが多く、結構、実験的なことをやりたがります。ミャンマーは文化的におとなしい人が多いのですが、若い人たちはエネルギーで、なかなか面白く、新しい取り組みをしてみたいとか、仕事を通じてミャンマー以外の国に進出していきたいとか、そんな野望を持っている人が多いのも印象的でした。

宮下 ミャンマーの場合、監査法人に入ってから公認会計士の資格を取得することが一般的です。そのこともあり、監査法人で数年間働いてみて、自分に合わなかったらさっさと辞めていくので、就職に対するカジュアル度は高いです。日本の場合だと、4年制大学を出て、ガチで勉強して、就職も基本的には新卒しか採用しないので、その辺りは違いますね。

三木 転職のカジュアルさはだいぶ違いますよね。法人の間を行ったり来たり、BIG4の間を行き来する人たちも結構いますね。転職して全く関係のない業界に行くというケースもあり、遊牧民のように職を変える人たちが結構多いですね。公認会計士という職業に就いて、何かを経験して、次にステップアップできたらそれでいい、という考え方なのでしょう。公認会計士とは元々そういう職業だという気がします、少なくともミャンマーでは。

ー日本公認会計士協会(以下:JICPA)では、ミャンマーをはじめとする新興国の支援プロジェクトを推進していますが、駐在経験からこの支援事業をどう捉えられていらっしゃるでしょうか？

宮下 ミャンマーには、会計監査において国としてのロードマップがありません。例えば、上場会社を何十年後に何社ぐらいにするのか、どの規模の会社までを法定監査の

対象とするか、それに対応するためには、どのくらいのファームがあって、何人ぐらいの公認会計士がいて、それを維持するためにCPE(継続的専門研修制度)をどういうデザイン設計にするか、といったものです。新興国にはロードマップを作るだけの十分な組織力や資力がなく、というのが実情だと思います。会計や監査に関する基準は、国際的なルールをほぼそのまま導入するという方向にありますが、それを現場で使いこなせる監査人を育成していくことが喫緊の課題です。このようにロードマップの形成と短期的な施策のバランスを取りながら改善を進めることができるように支援していくことが重要です。

三木 いわゆる支援、ドネーションで終わるのではなく、相互の関係を活かしてこちら側にもリターンがないと持続可能性に問題が出てくるのではないかと思います。JICPAが支援したモンゴルやミャンマーでも、共通のプラットフォームを整備すると人材の行き来が楽になるとか、そういうことに繋がるとリターンという果実も手にできるのではないのでしょうか。会計や監査は、世界である程度共通の基準やメソドロジーがあるので、スキルさえあれば、正直誰がどこに行っても監査ができるはずなんです。スキルを持った人材の交流がもう少し回りやすくなってくると、繁忙期と閑散期のタイミングに合わせて複数国で会計監査することも考えられます。ひいては、社会全体のコスト低減にも役に立つのではないのでしょうか。

宮下 日本はこれからどんどん人口が減って明らかに経済が縮小していくことを考えると、公認会計士の世界では、会計監査のインフラを輸出しながら経済圏を大きくしないといけないと思っています。駆逐するという意味ではなく、例えば、日本の公認会計士がミャンマーに行って仕事をし、共存共栄してインフラを発展させることで、ひとつの監査経済圏みたいなものが作れるようになっていくといいと思いますね。しかし、しっかりとロードマップがない状態で始めてもうまくいかないと思うので、まず



道筋を作ることが大事かと思えます。

矢富 私も海外に駐在して思ったのは、予想以上に公認会計士の仕事は国を超えて標準化されているということでした。会計にしる、監査にしる、国によっては多少の差異がありますが、基準は国際標準化に向かっていきます。例えば、弁護士や税理士の業域では、業務の拠り所となる法律が国ごとに違うので、その国ごとに固有の仕事が成り立ちます。一方、公認会計士は、現実問題として国際標準化された基準に基づいて業務を行いますので、国ごとの垣根が低いというのが実感です。ただし、監査業務には、国ごとに監査報告書を発行できる資格が、該当国の公認会計士に限定されることが多いため、その意味で国境により分断されています。ただ、一部の国や地域では、監査報告書を発行できる会計士資格を国ごとに相互承認していく動きが進んでいます。この傾向がさらに進んで、一つの国で公認会計士資格を持っていれば、どこの国でも監査報告書を発行できるボーダレスの時代になっていくのかどうか、非常に興味深く見えています。

三木 日本に会計機能を置かない会社も結構出てくるのではないかと考えています。IFRSを適用しているグローバルな会社は、日本語は日本だけで、他の国は全部英語ですよ。であれば、そちらにヘッドクォーターを置いた方が効率的だという考え方もあります。ある日、ヨーロッパの外

資系の会社の方と話をしたら「全世界のアカウンティングセンターを6カ所くらいにしたい」と言うんです。残念ながら、そこに東京は含まれていませんでした。そういうことを考えると、日本ではないどこかにアカウンティング機能をまとめるようなグローバル企業が増えてくると思います。そういった意味で日本国内での仕事が減るかもしれませんが、どちらにしても、我々はそれを追いかけて仕事をすればいいだけの話なので、「どこで誰に対してサービスを提供するのか」という点は柔軟に考えた方がいいかなと思います。

—大切にされている価値観や姿勢などを教えてください。

宮下 できているかどうかは別にして、私が意識しているのは「誠実性」「優しさ」「ユーモア」の3つです。ミャンマー駐在の際は困難な場面が多かったので、「誠実性」を心に仕事に臨みました。当時は駐在員が私一人だったので、妥協しようと思えばいつでも妥協できましたが、「この仕事は自分しかできない」「誰も見ていなくても絶対8時までには会社に行く」と心がけていました。また、「優しさ」は万国共通だと思っています。シンガポールに赴任していた時に、チームメンバーの1人が仕事でミスをしたので、「一緒に謝りに行こう」と上司のマネジャーに言ったことがあります。現地のメンバーからすると「自分は間違っていないのに一緒に謝りに行く」という考えはありませんでしたが、シンガポールから日本に帰任して10年以上経った今でもその方とは仲良く付き合っています。「優しさ」は、国や文化などに関わらず、オールマイティに使えるツール、価値観ではないでしょうか。最後に、「ユーモア」です。ユーモアがないと行き詰まる場面もたくさん出てきます。仕事に限らず、その3つは常に心がけるようにしていますね。

三木 この業界で生き延びている人たちは、その3つは大体持っていますね。「誠実性」がないとなかなか怒ることもできないし、「優しさ」と「ユーモア」は、何となく出会った公認会計士の皆さんにあるように感

じます。集まって話していると、そこは一目瞭然と分かります。

矢富 私が仕事で意識しているのは、「分かり合えない」ということを受け入れることです。特に海外で異なる文化圏の人たちと一緒に仕事する場合、言葉を選ばずに言うと、分かり合えない場面が多くあります。そもそも、生い立ちや文化的な背景が違うからです。そんな時に、無理に分かり合おうとせずに、お互いに分かり合えないことを認め、受け入れていく懐の深さが大事なのではないかと思えます。そうすることにより、より良い信頼関係を築いていくことができるのではないかと思えます。

—海外駐在中に印象に残っていることは？

全員 言えないことはいっぱいあります。「言えない」ということしか言えません(笑)。

矢富 フィリピンに駐在していた時のことです。フィリピンもミャンマーに負けず劣らず多くの問題が起きる国で、企業が事業を遂行する上での制度が十分に整っていなかったり、矛盾があったりします。日本だったら「これは何かおかしいよね、どうにかしてほしいよね」で終わってしまいましたが、新興国では「じゃあ変えましょう」と意見をまとめて、政府のしかるべきところに話を通し、自分たちで制度を変えに行きます。駐在している日本人の方々は、気概のある方が多く、こういったことに積極的です。実際、自分も駐在中に支援していた事例で、帰任後になりましたが、制度変更が行われたものがありました。日系企業にとってビジネスの負担がひとつ減り、また、自分としても貴重な経験ができました。我々公認会計士は専門性を挺にして、こういった制度変更を主導し、支援できるチャンスが多くあります。公認会計士として駐在を経験できて良かったなと思えます。

三木 ミャンマーでも同様の取り組みがありました。税務当局の方で、実務に興味を持っている人がいて、こちらが「この条項は変だと思う」「この税制おかしいと思う」と言うと、「じゃあどうしたらいいと思う?」「一般的にはどうなっているの?」と質問

をしてくれました。その時に、すごく興味を持って他国の会計税務の専門家を見てくれているなど感じました。新興国の場合、業界自体もまだまだ成立していないところもあります。ミャンマーの場合はまさにそれで、今まで国が閉じられていた中で法定監査をやる公認会計士はいたかもしれませんが、グローバル企業に対してのサービスを提供するようなファームはありませんでした。そういう環境で、土台を作り上げていく段階に自分がいる、というのはすごく面白かったです。若い人たちを採用して、どうやってトレーニングし、一流のグローバルなプロフェッショナルとして育てていくか、その人たちが育ったときに養っていただくのプロジェクトは採れるだろうか、実現可能性を検討したり、他国における昇進制度はこの国でもうまくいくのだろうか、文化的な背景と照らし合わせて検討したりと、そういう機会に巡り会うのも新興国ならではの楽しみです。先進国では味わえない、人生の楽しみです。

宮下 新興国という意味で言うと、大きなプロジェクトに参画できたことですね。国の草創期、初期段階では、JETROやインフラに投資する総合商社を中心にプロジェクトが動きます。会計事務所はリーガルファームと同様に、必ずそのメンバーに入っています。かなり早い段階から、インフラ作りのプロジェクトに貢献でき、プロフェッショナルスキルを使ってサポートできるというのはかなり面白い経験でした。今ヤンゴンに行って、ビルや公園、病院などの巨大なプロジェクトが進行している現場を目の当たりにしたら、「投資規制の観点から実現可能なプロジェクトか、税務上の恩典は取得可能か」といった検討に参与したことを思い出すでしょう。もちろん、投資プロジェクトを検討した結果、やめたケースもありますし、国が手を引いたケースもありました。「国そのものを作っていく過程に深く関わっていける」というのが、新興国の醍醐味でしょう。

矢富 私マネジャーとして海外駐在しましたが、先進国だと仕事内容が確立さ

れているので、マネジャーはマネジャーの仕事をするだけというのが多いと聞いています。他方、新興国ではそういう区切りはあまりなく、マネジャーの役割を超えた仕事ができるというところに、新興国ならではの面白さを感じました。フィリピンに駐在していた当時は日系企業の海外進出が盛んで、フィリピン政府も製造業の誘致に熱心だったこともあり、経済特区に数多くの日本企業を呼び込む機運が高まっていました。当時の経済特区庁の長官は、閣僚の中でも最古参で皆から一目置かれている方でしたが、折を見て意見交換をする機会を設けてくれました。また、長官と一緒に東京、大阪、名古屋に赴き、日系企業に経済特区の魅力をアピールし、売り込むという経験もできました。そういう経験は日本ではできないかもしれません。一介の駐在マネジャーが、一国の産業について議論し、長官と一緒にお仕事できたことは、とても貴重な経験でした。

三木 この職業のいいところは、どの国に行っても、色々な会社のマネジメントと接する機会があること。様々なビジネスのやり方や会社の中の仕組みを見たり聞いたり、ディスカッションしたりできます。例えば先進国では、他の会社でこういうことをやったという経験を念頭に話をすることもあるでしょう。これが新興国に行くときはいきません。「他国の先進的な企業はこういうやり方をしますよ」というのを分かっている我々と、現地で叩き上げてきた企業のマネジメントとは、いわゆるベストプラクティスに関する考え方が全然違います。先進国で実務を積んできた人間としては、「こういったやり方もありますよ」と紹介して仕事を進めることができるという点に新興国に対しての価値を見出しています。規制がない分、新たなスキームも生まれる可能性が高いのは面白いですね。

一様々な国を経験されたプロフェッションとして今後のキャリアの目指すところをお聞かせください。

三木 難しい質問ですね(笑)。私は日本に生まれ育ち、現在日本に住んでいるの

で、しばらくは日本にいてもいいな、と思っています。グローバル化の話もありましたが、日本の企業にサービスを提供する立場である私たちがもう少し、多様性に富んだ働き方ができるようなチームの組成やそのチームを誘引できるようなファームのあり方、そういったものを実現していきたいなと思います。具体的には、すごく難しいですが、今ボトルネックになっているものを取っ払っていきたいです。その要因になっているのは、商慣習や商業に使われる言語が一番大きいと思います。例えば、日本にいてグローバルチームを組成した時真っ先に躓くのが、出てくる書類が全て日本語の書類だという点です。テクノロジーを使い、クライアント自身に対応してもらって乗り越えていけるようになれば、私たち公認会計士もクライアントも一緒に変わっていけるかなと思います。会計ひとつとってもタスクは数多くあるので、「この部分は他のチームの方がより専門性があるので依頼した方がいいのではないか」、「ここは東京本社とのマネジメントに近いところを取りまとめる方がいい」とかやり方は色々ありますよね。タスクに分けて企業内の業務のやり方を提案してあげると、こちらもそれに合ったチームを組みやすくなるなど、業務の進め方の固定概念を突き崩していきたいと思っています。

宮下 私は、日本を出て新興国、できれば東南アジアで監査をしていきたいです。バックパッカー時代、空港のゲートが開いたときに「うわあー、字が全く読めない、なんだこの匂いは!」と感じたことは印象的で、未だにそういった感じが好きです。20年経っても好きということは、本当に好きなのだと思いますが、ただ、新興国に住むということだけを優先して他を妥協したくないので、あえて難関にチャレンジし、自分の専門性をより研ぎ澄まし、新興国のタフな環境の中でも自信をもって監査をやり切れるだけの柱を築いてから、またチャレンジしたいと思います。新興国での生活、家族、自分の好きなものを上手く限界まで採り入れながら、専門性を大事にしたいです。日系企業の子会社の場合、東南アジア



では法定監査が必要なケースが殆どですが、仮にそのような義務がなくなっても、新興国にある子会社の財務諸表や内部統制の検証等をしてほしいというニーズはあると思います。ましてや日系企業の文化等を理解し、日本語でコミュニケーションできる公認会計士が現地にいれば、重宝されると信じています。

矢富 最近の実感は、何かにつけ変化が速いということです。環境の変化が速くまた不確実なため、今後のキャリアをはっきりと見通すことは難しいです。一方で、そういう状況だからこそ、自分の業域を限定せず、その時々の時流を見ながら業域を広げていく柔軟性や反脆弱性が重要ではないかと考えています。例えば、私が海外駐在に出た2011年頃は日系企業の海外進出・投資（アウトバウンド）の流れが顕著でした。一方、今は、東南アジアや東アジアから日本への進出・投資（インバウンド）の流れが出てきています。日本の人口が減少傾向にある中で、日本人や日本企業だけで日本を支えるというのはなかなか難しくなっており、外国人や外国企業の力が必要になってきているのではないかと思います。実際、私の身近でも、東アジアから日本への投資案件が出てきています。足元では、こういった時流を捉えて、海外からの投資案

件の支援を通じ、微力ながら日本経済に貢献できればと思っています。

—最後に日本の若手公認会計士あるいは公認会計士を目指す学生へのメッセージをお願いします。

三木 世の中は変化しているので、今までやってきたことや、諸先輩が成功した方向に囚われないでほしいですね。興味を持って、自分のやってみたいことがあればやってみればいいし、機会があれば手を挙げてみればいい。どんどん新しいことにチャレンジしていくと、結構楽しいことに巡り会えると思います。大変でしたけど、業界の人に限らず、知り合いや友人もできますし、新興国は結構楽しかったですよ。新しいことに飛び込めるチャンスがあれば、どんどん飛び込んで行ったらいいんじゃないかと思っています。

宮下 「これが大事なな」って思うことをどんどん突き詰めて、磨いてほしいですね。監査法人の中にも色々な機会がありましたし、自由に自分の世界を作っていける、それが公認会計士の面白さに繋がっています。

矢富 職業人生は昔よりもはるかに伸びています。東南アジアの大手会計事務所は50代で定年退職するというのがまだ一般

的ですが、それに比べて、日本は60歳だったのが、65歳に伸びて、最近では70歳まで現役でという話もあります。大学を卒業してから、自分の職業人生を全うするまでの期間はとても長いです。また先ほど述べたように、世の中の変化が速くなってきており、キャリアもなかなか一直線にはいかないのではないかと思います。このような環境下で、公認会計士資格は、会計や監査に対する高い専門性という太い幹を持てるため、汎用性が高くとても役に立ちます。私自身、公認会計士であることを基軸として、監査部門、企業買収・再生支援部門、海外駐在、会計アドバイザー部門、独立と転じており、職業人生を楽しんでいます。こんな時代だからこそ、公認会計士という資格を梃としたら、職業人生を柔軟に楽しく歩んで行けるのではないかと思います。

このインタビューは2019年9月6日に実施されました。



4人の公認会計士に共通するヨーロッパ駐在経験。それぞれの赴任先で得た貴重な知見はどのように活かされているのか。クロスボーダーの時代だからこそその公認会計士の可能性を、経験談とともにお話しいただきました。

有限責任 あずさ監査法人
東京第5事業部 マネジャー

久保寺 敏子 Toshiko KUBOTERA

2003年公認会計士試験に合格し、朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)に入社。銀行、ITシステム、電機メーカー及び自動車部品メーカーの監査業務に従事した後、IFRS導入支援業務及びJ-sox導入支援業務を経験。2014年から2018年までKPMGスペイン・マドリッド事務所に駐在。2018年に帰任し、現在は監査業務に加え、グローバルジャパニーズプラクティスのスペインデスクを担当。



PwCあらた有限責任監査法人
テクノロジー・エンターテインメント部
パートナー

宗雪 賢二 Kenji MUNEYUKI

1989年公認会計士二次試験に合格し、中央新光監査法人国内部に入社。1999年PwCドイツ事務所に出向。現地日系企業の監査業務に従事するとともに、ドイツジャパンデスクのリーダーを務める。PwCジャパニーズビジネスネットワーク欧州代表を歴任。2018年PwCあらた有限責任監査法人に帰任後、リファードインなどの国際監査業務に従事。



有限責任監査法人トーマツ パートナー
増田 洋平 Yohei MASUDA

2002年公認会計士二次試験合格。監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)東京事務所に入社。国内監査部門に10年間所属し、監査を中心にIPO、M&A、ファイナンシャルアドバイザーやパブリックの分野にも携わる。2006年公認会計士三次試験合格、公認会計士登録。2013年から4年間、デロイトLLPロンドン事務所に駐在。シニアマネジャーとして、日系企業サービスグループに所属し、日系企業への事業開発と、日系クライアント及びサービス提供チームのサポートに従事。駐在後半は、欧州各国の拠点に存在する日系企業サービスグループの取りまとめに従事。2017年有限責任監査法人トーマツ東京事務所に帰任後、2018年パートナーに就任し、広く海外展開を行う日本の多国籍企業を中心に監査等のサービスを提供している。



EY新日本有限責任監査法人 パートナー
増田 晋一 Shinichi MASUDA

1998年太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)に入社。製造業を中心とした監査業務、グローバルベースのJ-sox導入プロジェクト、IFRS導入プロジェクト、ファイナンシャル・デュー・デリジェンス等に従事。2003年公認会計士三次試験合格、公認会計士登録。2012年から約5年間、EYポーランド事務所に出向。ポーランドを拠点にポーランド・チェコ・ハンガリーをはじめとした中東欧に拠点を置く日系企業を監査面(IFRS監査対応・不正対応等)、税務面(移転価格・現地税務論点等)、トランザクション面(クロスボーダー買収等)、アドバイザー面(シェアードサービスセンター設置等)において、現地EYの専門家と共同でサポート。2014年パートナーに就任。2017年にEY新日本有限責任監査法人に帰任、帰任後国内オファリングと海外オファリングを同時に行うIFRS上場プロジェクト監査等を中心に監査業務に従事している。



—自己紹介と海外駐在の経歴をお話くださいませんか？

久保寺 有限責任あずさ監査法人の久保寺です。私は、2003年公認会計士試験の合格時は、夫が新潟にいたので、あずさの新潟事務所からキャリアをスタートしました。金融やメーカーなど、様々なクライアントを担当した後、東京事務所で1年間勤務し、2014年にKPMGスペイン・マドリッドに赴任しました。赴任時は夫の仕事の都合で、単身で行きました。リクルーターや後輩の女性たちにはびっくりされましたけど(笑)。ただ場所がマドリッドなので、女性でも働きやすかったかなと思います。スペインへの赴任は、当時担当していた自動車部品メーカーがメキシコに工場があった関係で、スペイン語を勉強していたため、「じゃ、スペインね」と図らずも決まりました。海外は英語だけでいいと思っていましたが、実はスペイン語も必要、ということでしょうか。海外駐在された皆さんは英語を使われる方が多いと思いますが、そういう意味では、私はちょっと変わったところがあるかもしれません。

増田(晋) EY新日本有限責任監査法人の増田です。私は、1998年に公認会計士試験に合格して、当時の太田昭和監査法人に入りました。もっぱら監査に従事し、主に自動車部品工業と石油掘削のクライアントを担当しておりました。石油掘削のクライアントの場合は、産油国の特殊な事情などもあり、契約形態に応じた会計処理の理解が非常に難しく、苦心していた状況でした。そのタイミングで、アメリカにはオイル&ガスのセクター独自の会計基準があることを知って勉強しましたが、セクター別にも会計基準があるということを知り、かなり驚いた記憶があります。また、2008年頃のJ-SOX導入対応にて、初めて“監査インストラクションのやり取りだけではない業務の世界”を目の当たりにして、それをきっかけに、海外にて働きたいと考え始め、想いがかない、2012年12月から2017年9月まで、ポーランドのワルシャワに駐在しておりました。駐在中はポーラ



ンドだけでなく、チェコ、ハンガリーを中心に旧ユーゴスラビア地域までをカバーしていたので、毎日トラベラーという日々でした。その後日本に帰任した際、駐在の経験を基に、国内オファーリングと海外オファーリングを同時に行うIFRS上場プロジェクト監査等を中心に監査業務に従事するとともに、日本で各国の対応をする海外デスクの立ち上げをいたしました。海外デスクでは、現地監査チームのメンバーの疑問に答えたり、情報を提供する仕事などしております。

宗雪 PwCあらた有限責任監査法人の宗雪です。私は公認会計士試験に合格したのが1989年ですから、皆さんより長くこの業界におります。最初は当時の中央新光監査法人の国内部に入りました。当時英語の業務や海外業務は国際部で担当していましたが、入所した頃は特に海外に興味がなく、私は国内部で粛々とやっていたのですが、周りに優秀な人が多く、「僕はこのままで大丈夫なのかな」と思い始め、何かスキルを身につけないと、ということで英語の勉強を始めました。当時の国内部では英語を勉強している人が少なかったのですが、被監査会社はどんどん国際化していました。そうこうしているうちに、英語の仕事が入ると自動的に私が担当するようになり、もう少しスキルアップするために海外に行きたいと思い始めました。海外駐在の希望を出したらそれが通り、1998年の12月にド

イツのハンブルグに赴任することになりました。現地では、最初は監査を担当していましたが、日本人は私しかおらず、日系クライアントの税務を含めた様々なアドバイザリー業務が私のところに集まりました。元々ドイツには3年契約で赴任しましたが、だんだん「日本人がいてくれたら便利」みたいな空気になり、延長、延長、また延長で、気づいた時には2018年まで、結局19年間駐在していました(笑)。ドイツ事務所には、ヨーロッパの日系ビジネスを担当するグループがあって、そのリーダーをやらせていただき、幅広い経験ができました。そもそも向こうに住みたいと思っていたわけではなかったので「いつ帰ろうかな」と思っていたのですが、仕事そのものは面白くて、つい残ってしまいました。2018年に日本に帰任して、今は、リファード業務を担当し、日本企業の欧州進出をサポートするチームのリーダーと、インバウンドではドイツとフランスのデスクのリーダーをしています。

増田(洋) 有限責任監査法人トーマツの増田です。私は2002年に公認会計士試験に合格し、国内監査が中心の部門に入りました。英語に対してはすごく苦手意識があり正直嫌いでしたが、好奇心は強かったため、公認会計士の仕事は全部経験したいとの思いがあり、M&Aや再生案件、パブリックの仕事等いわゆる言語が関わらない仕事はアグレッシブに色々経験しました。しかし、とにかく英語だけは

嫌いだっただけでパスポートすら持っておらず、取得したのは27歳。そこで初めて海外旅行に行ったら、まずホテルでチェックインはできない、レストランに行って注文もできない、という状況でした。さすがに「これはまずい」ということで、旅行から帰ってきた後、英語の勉強を始めました。TOEICを初めて受験した時は、リスニングの開始後あとという間についていけなくなって(苦笑)、気分が悪くなり途中退室、ということもありました。クライアントがどんどんクロスボーダーに進んでいく中で、グローバルメンバーファームに所属している者がこれでいいのか、という強い思いもあり、とりあえずTOEICの点数だけ取ろうと勉強を続け、結果、途中退室から半年間で850点まで上げることができました。その経験を皆さんの参考にしてもらおうと、社内ブログにまとめたら大反響があり、「30歳からの大学受験」のような感じで取り上げられたりしました。それから、次第に英語の仕事が入ってきて、2013年から4年間、にロンドンに駐在することになりました。担当していた仕事は、日系企業へのマーケティングです。ジャパンデスクの仕事は監査の提案だけでなく、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務と、ありとあらゆるサービスを提案する仕事だったので、私にフィットしていて、とても面白かったです。私が公認会計士として関与できる仕事を全部やってみたいという意識を持っていたことに加え、過去の業務経験で提案先とのコミュニケーションをとるための引き出しがそこそこあったことも楽しめた理由だと思います。企業をトータルサポートしたいというのが、私のキャリアビジョンなので、現地では楽しく幅広い経験ができたと思っています。帰任後は、駐在の経験を活かし、多国籍企業の監査などグローバルビジネスに関わっています。

一公認会計士を目指されたきっかけは何ですか？

久保寺 実は私、大学在学中は全く公認会計士の資格に興味がありませんでした。

大学は商学部だったので簿記は勉強していましたが、公認会計士を目指す皆さんのようにダブルスクールでガリガリ勉強したいとは思っていませんでした。周りには、公認会計士や税理士を目指す人たちがいたので資格そのものは知っていましたが私はそこまでするほどじゃないなと、一般企業に就職しました。就職先は上場会社でしたが、入社1,2年目の新人はそれほど忙しくなかったので何か手に職をつけようと思った時、たまたま税理士資格の受験勉強をしている友人がいて、彼女から「公認会計士試験を受けてみたら」と言われました。彼女と勉強する資格が被るのは何となく嫌だったということもあり、働きながら公認会計士試験の専門学校に通いました。公認会計士試験は1回勉強すればもうそれで済むという話も聞いていましたが、現実とは違っていて、その後ずっと勉強し続ける必要がありました。一般企業の総合職から公認会計士ですから、ある意味、私は脱サラ組に入ると思います。

増田(洋) 私は、最初は就職活動をしたのですが、大学を卒業したのは2000年で、非常に景気の悪い時代。マスコミなどで色々な企業が危ないと連日報道され、どんどん潰れていった時代でしたので、企業への就職をやめて資格試験を受けようと考えようになりました。大学は法学部だったので、資格で最初に目が行ったのは司法試験。しかし、法学部にいると、司法試験が「極めて難しい割に報われない」という話が耳に入ってきて、それを真に受け「隣の芝」ではありませんが、「公認会計士という芝があそこに生えてるぞ、すいぶん青そうだな」と思い、資格や仕事のことを調べて何となく良さそうだなと。元々、法学より数字で立証できるようなものが好きだったこともあり、「自分に合ってるかな」と感じて、公認会計士の勉強を始めました。ただ、当時の知識はひどいもので“貸借対照表”すら正しく言えず、しばらく「ちんしゃく」対照表と言っていました(笑)。卒業旅行のためにバイトで貯めたお金をそのまま予備校に費やして資格試験を受験して公認会計士になりました。仕事はせずに受

験勉強1本でしたので、時間はすごくありました。受験勉強とともに、本がいっぱい読めたし、すごくいい時間だったなと思っています。

宗雪 私は、遠い昔なので正確には覚えていませんが(笑)、大学時代はバンドに夢中になって将来のことなんてあまり考えていませんでした。しかし、ふと自分の才能の限界に気づき、「将来どうするんだ」と思い始めた時、たまたま一緒にバンドをやっていた先輩が音楽を辞め、公認会計士を目指して勉強していて、「合格しそうだ」という話を聞いて、初めてこの資格の存在を知りました。それから自分も公認会計士の勉強を始めました。当時は少し安易に考えていた気もしますが、幸いにも合格し、監査法人に入ることができました。勉強そのものは自分に合っていたと思いますが、この勉強が将来何の役に立つかなんて、全然わからず、ただ無我夢中でした。でも、理論的に物事を考える面白さがあったので、大変でしたが、嫌々やっていただけではありませんでした。特に、最初に勉強した簿記は、イエス・ノーの数字の世界。論文だと曖昧でよくわかりませんが、勉強したら、その点数にあらわれたことが私のモチベーションを保ってくれたのかなと思います。

増田(晋) 私は、まず大学受験に大失敗をして大学に入学した頃は、もう完全に無気力状態で「できるだけ早く勉強から離れたい」という状況から大学生活がスタートしました。しばらく勉強からは離れていましたが、「何かをやらないと、どんどん時間が無駄に過ぎてしまう」と思い、選んだのが書道でした。大学1年に本格的に始めてから、徹底的に書道、ひたすら書道に勤しみ、大学4年の時には師範取得にまでたどり着きました。書道漬けの大学生活を過ごし、色々な展示会に出展して入賞したので、この道で生きて行こうかなとも思いましたが、現実はそのなにごとでもありませんでした。気づいた時には就活の時期がすでに終わっていましたが、商学部だったので、周囲の友人が資格の勉強をしてお

り「ここで一発逆転を狙おう、その道のいちばん難しいものを目指そう」と考え、公認会計士一本でやっていこうと決めました。いざやってみると、本当に勉強が面白くて、なぜ大学受験に大失敗したのか、明確な理由がその時になってわかりました。理由は「単に勉強が嫌い」だったから。大学受験の勉強は苦行そのものでしたが、公認会計士の勉強は、社会の一幕を7科目の中でどんどん垣間見ることができません。本当に面白くて、15、16時間やっても全然疲れなかったので楽しい時間を過ごせて、本当にラッキーだな、くらいの気持ちで勉強していました。そんな経緯でこの業界に入って来たので、まさに「好きこそものの上手なれ」ですよ。ちなみに、話は書道の件に戻りますが、私が赴任したポーランドのワルシャワで、昔学んだ書道が活かされる機会もありました。2014年から『日本祭』というイベントがワルシャワで始まり、その祭りに使用されたロゴにある「祭」の文字は、私が書きました。祭り当日も、ポーランド人に「こういう字を書いてほしい」と頼まれ、(漢字の)当て字を書いて渡していたらとても長い行列ができて、ひたすら書いてあげ、喜んでもらいましたね(笑)。やって無駄なことはありませんね。



宗雪 私はドイツでバンドをやっていました。向こうの日本人社会は狭いので、色々な人が集まってきて、ブラスバンドをやったこともないのに「ドラムがないから手伝ってほしい」と言われ、日本関連のイベントなどでも演奏したりしました。ドイツ人に「打楽器がないから出てくれ」と駆り出され、一緒にオーケストラに出たこともあります。日本にいと仕事中心になってしまいがちで、色々な業界の人と会う機会は少ないですが、海外では本当に様々な人に会えますね。イベントも多いですし、海外ならではの貴重な経験ができました。

一駐在して感じたギャップ、文化の違いは何ですか？また、語学の学習は大変でしたか？

増田(洋) 定番ですけど、西洋人と日本人の働き方や働く時間の違いですね。多くの人は基本的に残業しません。何週間か取る夏のホリデーは神聖にして犯すべからざるものであって(笑)、非常にプライオリティが高いです。その期間に電話でもしようものなら、「何だこの人は」という雰囲気になります。他にも、時間の区切り方が違って、金曜の午後はもう週末の休みに入るための準備時間なのでミーティングは入れない人、金曜はそもそもオフィスに来ずにテレワークにしている人なども多いです。すごくメリハリをつけています。何かにつけ時間の費用対効果の話が出てきます。日本とは視点が違うので、すごく参考になりました。また、ミーティングがセットされていても、事前のメールのやり取りで内容がある程度把握できている状況では、上席以外のメンバーからでも「このミーティングは必要ないよね」と提案することがありました。みんなが「いかに時間を節約するか」という目線が揃っていてその点は素直にすごくいいと思います。

増田(晋) 中東欧はロンドン等の西欧とは違うという感想を持ちました。ポーランド、チェコ、ハンガリーは総じてメールも話も長い(笑)。「どうしてこんなに長いのか」と尋ねたら、2つの理由があり、ひとつは「長くて色々な知識を羅列することが頭



のいい証」でした。日本人は「端的に重要なポイントだけ簡潔に話す」ことを良しとしますが、彼らはそうではありません。ふたつ目は、全体像を把握して「その中で重要な点はここ」という考え方をすることです。現地の学校のテストも「テキストを全部読まない」と点が取れないらしいです。そのため、彼らの長い英文をショートカット、サマリーするのが私の仕事になりました。あと、皆さんのいらした西欧の国々と決定的に違うのは、社会主義だったことでしょうか。1989年まではベルリンの壁があり、多くの中東欧の国々はソ連の傘下に入っていました。社会主義時代中心の50歳ぐらまでのベルリンの壁崩壊前の人と、ベルリンの壁崩壊以降の世代とは、考え方が全く違います。面白かったのは、監査の仕事が取れた初めてのクライアントとミーティングする場で、現地のEYのスタッフがひたすらCFOのパーソナルなことを聞いていたのでドギマギしました。ミーティングが終わってから「あんなにプライベートなことに言及して大丈夫なのか」と質問したところ、「あれはCFOの年齢を調べる非常に大事な監査手続きだ」と言われました。ベルリンの壁崩壊以降の若い人たちは、社会主義時代とは異なり、それなりの努力をして競争社会におり公正なマインドを有している、一方ベルリンの壁崩壊前の人は社会主義につき、総体的に不正

をしやすいという世代間で感覚が違う彼らを知ることは監査手続の第一歩なんだと言うのです。もちろん、例外はあるとは思いますが、それを聞いた時は衝撃が走りました。

久保寺 スペインは緩いイメージがありますが、実はそれが一番のネックでした。ヨーロッパの中でドイツとイギリスは日系企業もメインとしていて、駐在員の中でも華々しいところですが、スペインを含むラテンの国々は、日系企業も含め、どちらかと言えばビジネスはあまりよくありません。私が駐在した時期のスペインは、失業率が約25%で若年層に限れば約50%でしたが、ファームとしては業績をあげなければいけないので、目標設定を行い、ビジネスをやっていく必要がありました。各企業のメインどころではないので、例えばドイツ、イギリス、日本から何か仕事が舞い込んでくると率先して仕事をする傾向にありました。ワークライフバランスの問題もあり、休暇も取らなくてはならず、夏休みは短くて3~4週間の休みが当たり前でした。上手く休みの日程を融通し合って、ワークライフバランスについては、そこまでやるんだというぐらい充実していました。3週間の夏休みは短いと言われる中で「日本人は1週間しか休まない。どうして休まないんだ、おかしい」と言われましたね。冬休みもスペインの場合は、1月6日までがクリスマス休暇。メリハリをつけて、仕事をサポートしながら休むというのは、働き方改革でも何でもなかったわけですが、日本に帰ってきて「彼らの言っていたワークライフバランスとはそういうことだったのか」とやっと納得できました。でも、よく言われるような“シエスタ”はないですよ(笑)。シエスタはないけど、夏休みはしっかり取得します。スペインのランチタイムは長いイメージですが、そんなことはありません。ただ、個人事業主は2時間とか普通みたいです。ランチは遅めの午後1時半や2時から、ビールやワインも出ますが、飲むことはまずなかったです。また、スペインは、ヨーロッパの中で英語が苦手な国のひとつ。私も「英語だけでいいよ」と言われ

て赴任したものの、実際は、最初に放り込まれたクライアントとのミーティングは、9割がスペイン語でした。ローカルなマネジメントのスペイン人は英語を話せますが、それ以外の職員はスペイン語のみだったので「スペイン語を勉強しなくては」と、そこで踏ん切りがつかしました。スペインの人たちは国内だけでなく、中東や中南米ともビジネスをしています。スペイン語が通用するので「スペイン語だけでいい」という認識になっているのかもしれませんが。また、スペイン人の英語はすごく分かりにくいので同じ英語を使っているにも関わらず、日本人の英語とスペイン人の英語がまったく通じないということも起こりました。電話会議が一番の難敵で一応全員英語を喋っているのに、日本人には日本語で、スペイン人にはスペイン語で解説しなければならず、3倍疲れました(笑)。その点、ドイツ人の英語は日本語の発音に似ているので、綺麗というか、わかりやすいですよ。

宗雪 ドイツ駐在前に、10カ月ほどアメリカに長期出張があり、クライアントのサポート業務が担当でしたが、さほど仕事がタイトではなく、時間にも余裕があったので語学学校に通わせてもらえました。それで英語が少しできるようになりましたが、本格的に上手くなったのは、ドイツに赴任してからです。普段は、日本人が私しかいないので、英語かドイツ語での会話

だったので、そんな環境にいると自然と上手になりますよ。1999年のドイツはベルリンの壁から10年、通貨がユーロに変わる前だったので、ユーロに切り替わる時、会社の財務諸表をすべてマルクからユーロに換算する必要がありました。今でも覚えています。1.95583という換算レート。それで換算すると、下5桁で切れてしまい、必ずバランスしない財務諸表が出てくるので、当然、財務諸表を正しいものにしていくという案件も発生するわけです。この特需は面白く、歴史的瞬間に立ち会ったと感ずることができる貴重な経験をしました。また、「日本人とドイツ人は似ている」とよく言われます。アメリカ人と話すより日本人の方が話しやすいというドイツ人もいます。確かに勤勉さなど似ているところはありますが、時間の考え方は根本的に違いました。先ほどワークライフバランスの話が出ましたが、ドイツ人は時間だけではなく仕事の分担がきちんと決まっているので他の人のことは一切手伝いません。例えば、あるスタッフがクライアントに対して「何日までに仕上げます」と伝えたのに、その後すぐ2週間の休暇に入ってしまったとしたら、当然、クライアントからは「今日仕上がる約束だが、どうなっているのか」と連絡があると思います。そんな状況でも他のスタッフは、「これはあの人がやることだから、我々は手を出せません」となります。何とかカバーするとか、そういう発想はなく、あくま



で個人の責任です。また、ドイツ人は自分の主張は決して曲げません。監査の中で間違いを見つけたら、日本だと被監査会社とディスカッションになると思いますが、ドイツは「絶対に直してもらえ」の一点張りです。ドイツの公認会計士の頑固さを被監査会社もわかっているの、「この人たちにNoと言われたらおしまいだ」という空気があります。こうした点は、すべてがいいとは思いませんが、日本でも少し考えてもいいかなと思いますね。

一各国の公認会計士事情をお話いただけますか？

増田(洋) 会計については、イギリスの公認会計士よりも日本の公認会計士のほうが、下位者まできちんと理解しているようにも思いました。会計は専門分野に細分化されており、日本のほうが自分自身で公認会計士として必要な会計・監査の知識をひと通り身に付けようという意識をより持っているように思います。しかし、ロンドン事務所では、専門部署への問い合わせのハードルが低く、どちらかという、専門部署の方で会計知識を蓄積していて、現場の公認会計士はプロジェクトマネジャーの役割の比率が高いように感じました。イギリスの場合、日本よりもパートナーひとりに対するスタッフの数が多く、パートナーのと

ころにありとあらゆる情報が集まります。それを捌くスキルが、パートナー公認会計士のスキル、という意識が強いように感じました。例えば、パートナーに明らかに捌ぎきれないメールの量が送られてきた際、イギリスのパートナーの中には全部返信する発想を持っていない人がいました。重要なもの、優先順位の高いメールに対しては返信し、その他のメールは基本的に返信できなくてもしょうがないという発想です。自分のキャパシティより明らかに多い業務量がある中、どうやって大きなミスなく成果を出すかというスキルが、パートナーには問われているように感じました。

宗雪 ドイツの場合、まず会計事務所に入り、3年間経験を積んで初めて公認会計士の受験資格が得られます。会計を勉強したことのない人も会計事務所に入ってきて、3年働いてから試験を受けて公認会計士になるので、日本のように「入った時点で会計に詳しい」という感じではありません。会計というより、監査に特化している感じです。もちろん、試験の内容は日本と変わりませんが、資格を取らずに事務所にいる人もいます。ちなみにヨーロッパでは、“BIG4”はすごい人気企業で、就職人気ランキングのベスト10にも必ず入っているので、いい人材が採用できます。

久保寺 スペインも全く同じパターンですね。BIG4は、就職するには割と門戸は広いのですが、人気企業なので、当然選抜はあります。ただ、BIG4に入っても、そこから様々な分野に転職をしていく人も多いです。玉石混交ではないですけど、事務所内に色々な人がいます。例えば、私のスペイン人のボスは元々監査の部門に入ってきましたが、結局アドバイザリー部門に異動になったりと会計事務所に所属する人たちには、公認会計士をはじめとした多種多様な選択肢があります。スタッフ全員が、いわゆるサラリーマンとして残っていくスタイルではありませんね。

増田(洋) イギリスではBIG4に入ると、だいたい5、6年でマネジャーになります。一般企業よりも早くマネジャーになり、マネジャーのタイトルで転職することができます。正確な数字はわかりませんが、イギリスではBIG4の公認会計士出身のCFOが多いと言われていますので、イギリスでCFOになりたい人たちは、BIG4を目指し、経験を積んで企業のCFOになる、というサイクルがあるように感じます。

一駐在した国で印象に残っていることはありますか？

増田(晋) 私が出会ったEYポーランド事務所でデスクが隣だった方は、衝撃でし





た。最初は「この人何者?」と思いました。ポーランドでは、公認会計士協会といった団体ではなく、EYのようなファーム単体で政府に交渉をすることがあります。その方はそうした政府との交渉の窓口でした。ある時私が、ポーランドの南部に大きなオペレーション拠点がある大手自動車メーカーになかなかコンタクトできないと漏らすと、「わかった、その大手自動車メーカーの欧州本社のCFOに電話してみるよ」と言うんです。次の日に「行くぞ」と言われ、何が何だかよくわからないまま、その自動車メーカーの欧州本社に向かいました。結局、向こうの大手自動車メーカーの欧州本社のCFOとその方は「貴族」として繋がっているようでした。欧州は、古くからある階層社会の影響がまだ残っているので、派閥や学閥などの上に貴族の世界が広がっているようです。その世界をちょっと垣間見せてくれたその方とは、日本に帰ってきた今でも、まだ交流が続いています。

宗雪 ドイツもそうですが、昔のパートナーの話を知っていると、「多分この人たちもそういう貴族階級から来たのだらうな」という人はいますよね。特にロンドン辺りでは感じます。昔、ロンドン事務所の所長をやっていた人が辞めた後ロンドン市長になった話などを聞くと、会社の中に階級の違う人たちが集まった別次元の世界

があるのだと、容易に想像できます。今は昔ほどではないにせよ、ヨーロッパには階級社会の残像的なものが厳然と存在していますね。

増田(洋) イギリスでは、米国、欧州各国、インド、オーストラリア、南アフリカ、香港、マレーシア、イスラエルなど色々な国籍のスタッフが働いています。もちろん、イギリスの事務所に直接就職した日本人もたくさん働いています。このようにすぐダイバーシティがありますが、ダイバーシティやインクルージョンに対しては事務所の取り組みもかなり積極的です。例えば「英語が下手なのを揶揄してはいけない」という研修などもあるので、私の英語の発音が下手であっても、少なくとも表面上は嫌な顔はしてきません。

一現地で苦労したこと、欧州だから経験できたことは何ですか？

増田(洋) クライアントに対するプロジェクト提供は、常にクロスボーダーです。クライアントの多くは欧州全体に販社を持っているので、何かやるときは欧州全体のクロスボーダープロジェクトとなることが多く、事務所側も「各国チーム全てがまとまってひとつのサービスを提供する」というスタンスです。一口にヨーロッパと言っても、似通ったように見えて各国のやり方や個性があるので、それをまとめていく難しさ面白さは非常に感じました。それは、将来の東南アジアも同様なのではないかと駐在中に思ったりしていました。

増田(晋) 欧州には国ごとの序列があるように感じました。例えば、オランダ人と中東欧の人が話していると、ミーティングや電話会議が始まる前はみんな元気がよく、ワイワイ話していますが、ミーティングが始まり、中東欧の人がちょっと何か言おうものなら、オランダ人が烈火のごとく意見を言ってきて彼らは黙ってしまい、「シンイチ、何か言って」と私に助け舟を求めてきました。このような状況を目の当たりにすると、欧州の見えない序列の中で苦労しながら、中東欧の人は一生懸命やっている

のだなと思いました。EUの補助金を含め、ドイツやイギリスから資金が中東欧に流れているので、それが背景にあるのかもしれないし、資金面だけではなく、精神的にもまだまだ格差があるように感じます。日本の人はまだ、ドイツ、イギリス、フランスのような大国のイメージで「欧州」を考えていると思いますが、欧州には数多くの国がありますので、本当の欧州を理解するには、大国だけの理解では不十分であるとポーランド駐在していた時に身に染みて感じました。

久保寺 全く同じですね。スペインは底辺で、しかも後からEUに加盟しているので「EU離脱なんて絶対できない、外さないでくれ」という意識があると思います。旧宗主国の中南米に対してはすごく強気ですが、イギリス、ドイツに対しては弱気です。特にドイツやオランダとは、ビジネスの関係でも下手に出ている印象はありますね。グローバルのEUは、イギリスを除いて時差がないので、同じ時間で働き、各チームも同じように動きますが、少し引いているところはあるかもしれません。

宗雪 ドイツでもクロスボーダーの仕事は多いので、他国の事務所の人と仕事する機会も多くなります。日系ビジネスのリーダーとして、様々な国を盛り上げよう



としていました。例えば、イタリアは結構な工業国で、ドイツに次いで自動車とか産業が盛んです。しかし、ドイツには日本企業が1,000社以上進出しているのに、イタリアにはわずか200社程度です。これは単純に「日本の企業がイタリアのことを知らない」ということなのだと思います。実は、イタリア人はあまり働かないという印象を持っていましたが、実際に行ってみると、みんなものすごく残業もするし、そんなことはないなと思いました。イタリアは、いい意味での公私混同みたいなものがあって、「残業してもワークライフバランスが取れている」感じでした。日本企業も、もう少し投資してもいいのでは、と思いますが、実体がわからないと投資しませんよね。ドイツにしても、ヨーロッパで一番大きな経済大国ですが、ドイツ語圏なので、アメリカに比べると投資額が全然少ないです。日本企業から見ると、ヨーロッパは有力なポテンシャルマーケットなのでしょうけど、イギリスと違って現地語なので手を出せない状況です。日本企業はあまりにもヨーロッパを知らなすぎます。僕が思うに、日本企業のヨーロッパ駐在員の方は、日本に帰ると全然違うことを始めてしまう傾向にあるので、現地で得た知識が活かされていないですよ。

久保寺 オフィスの明るさ、コミュニケーションのしやすさはスペインの特徴です。一人で黙々と仕事するということがまずなく、ディスカッションをしながら進めるのが当たり前です。「メールより電話」というのが流儀で、何かと電話がかかってきました。事務所のスペイン人スタッフが「トシコ、おはよう」と、毎日話しかけてくれたので赴任中も寂しい思いはしませんでした。逆に日本は、みんな静かに歩きますし、元気よく挨拶する人はほとんどいないので、日本に帰任して1年経ちますが、カルチャーの違いを実感しています。ただ、日本は時間厳守のため、そこは素晴らしいところだと思います。スペイン人は、「ミーティングを10時から始めるよ」と伝えても、ボスが10時に自分のデスクを出るので10、15分遅れて始まるのが当たり前でした。

増田(晋) 駐在から帰ってきてすぐに監査業務に従事し、監査業務のみに専念すると、「駐在で得た知識がどんどん無くなっていく」ことになり、駐在期間中の経験を活かされないことになります。それはもったいないということで、私が帰国する少し前に海外駐在経験を活かせるチームを作ろうという話をいただきました。帰国しても日本で各国デスクとして仕事をすれば、駐在で得た見識をキープでき、引き続き現地とも繋がるができます。また、自分がその国の専門家で、EY Japanの中で「もっともその国に詳しい」とプライドを持ってやることもでき、海外で得た知識やスキルは、組織にとってもアセットになると同時にそれらをみんなで使えるメリットも多大です。そこで、日本で各国の対応をする海外デスクを立ち上げ、今そうした組織体制で運用しているところです。全員が駐在に行ける訳ではないので、駐在した人が色々なことを語っていくことによって、事務所全体が盛り上がっていきなと思っています。駐在に行かせてもらって得た知見をきちんと還元することが、経験者の責任かなと思っています。

—皆さんのこれからのキャリアプランと、公認会計士を目指す方々へのメッセージをお願いします。

増田(洋) 私が目指しているのは、「日本企業が海外で戦っていく中で、それを強みにバックアップできる存在になる」ことです。フルラインのサービスを備えているファームで、自分の専門を起点にして、まず企業をガッチリとサポートした上でプロフェッショナルファームが持っているリソースを全部取りまとめて、企業をサポートしていきたいです。そういう存在にならないといけないし、それに向かって自分の力を強くしていくというのが、私のキャリアイメージです。公認会計士の仕事は非常に幅が広いので、企業からもすごく求められている存在です。特に国際的なファームでしかできないサポートは沢山あります。日本のビッグネームの企業でも海外市場では中堅企業であることが多く、それに加えて海

外子会社をマネジメントできていない部分もある、というのが現状です。私たち公認会計士が、グローバルネットワークを持つ組織の一員として、企業をサポートしていく可能性はすごく大きく、頼られる存在だからこそ、BIG4ファームは世界で強いと思います。若い人たちには、私たちがいるこの世界にぜひ飛び込んで、自分の成長に役立ててほしいですね。

宗雪 ドイツ駐在が長く、それなりの年齢なので、多分最後の目標になりますが、元々向こうに行った動機が「日本がもっといい事務所になればいいな」ということだったので「今度は自分が経験したことを還元する番だ」と思っています。ドイツも日本も、それぞれ良いところ、悪いところがあります。会計事務所だけではなく、取り巻く社会全体の影響を強く受けているので、単純にドイツの良いところを日本に輸入すれば上手くいく、という訳ではありません。改善点を見つけて正していくことです。私が事務所にいる間に全て達成できるとは思いませんが、若い人たちが私たちの世代になった時に達成できるような道筋をつけることを、これからやっていきたいと思っています。入所30年近くたった今、最初に思っていたことと、今まで歩んできた道は全然違います。そもそも国内ではなく海外業務ですし、パスポートさえ持っていなかったのが、今や必需品です。若い人に言いたいのは、「今やっていることが、この先もずっと続くかもと思うかもしれないけど、そうではない」ということです。様々なキャリアプランがあるので今やっていることは、決して無駄にはなりません。公認会計士は、今やっていることを将来にどんどん活かしていける職業です。やったことが報われる仕事だから、自分を信じて、今ある仕事に全力を尽くしてください。そうすれば、自ずと道が拓かれていくと思います。

増田(晋) ひとつのことを考える時に日本だけでは完結しない時代だからこそ、私は海外の情報、正確な情報、フレッシュな情報を的確に発信して、ワクワクする、色々楽しいぞ、というところを皆さんに伝えて



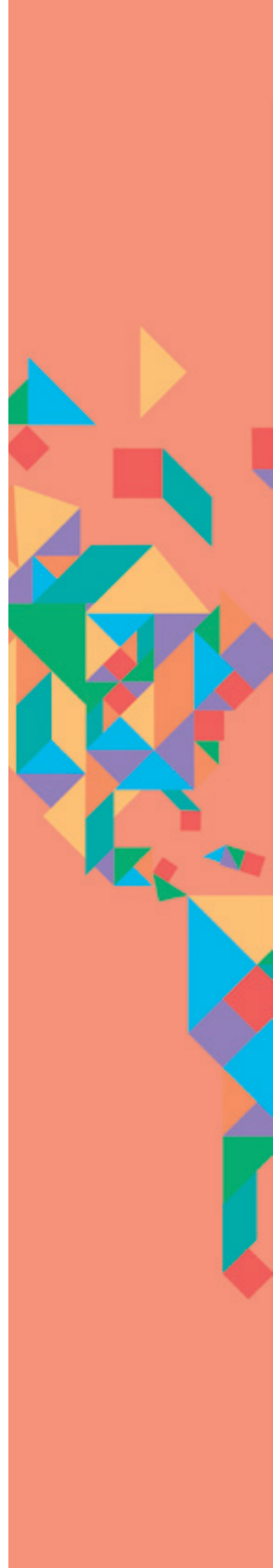
いきたいです。一人ひとりが元気になって「よし海外を目指すぞ」、「色々なことをやるぞ」と思ってくれるような役割を担えれば、と思っています。公認会計士を目指す方々へのメッセージは「元気になろう」です。海外駐在に行くと、毎日が非日常です。それを何とかして克服していく中で、ワクワクするような体験が沢山あります。それをきちんと伝えて、一人でも多くの活動的な人間を増やしていければ嬉しいですし、日本全体も、みんな元気になっていくのではと思います。

久保寺 日本に戻ってきて1年間、監査をやりながらグローバルジャパニーズプラクティスのスペインデスクを担当しています。社内からスペイン関係の相談が、常に私のところに来ます。親会社からすれば、距離もあるし時差のあるスペインは、言語も違うし悩みがとて多いです。それと同時に、監査チームも同じように悩んでいます。対クライアント、対監査チーム、働いている人たちみんなの悩みに寄り添いたい、というのが、今後のキャリアプランの軸です。私の友人に国内情勢の都合で、スペインに来たシリア出身の女性弁護士がいます。弁護士は国内法なので、基本的にシリアでしか彼女は弁護士として働けません。極端な言い方ですが、せっかく資格を持ってバリバリ働いていたのにスペインに来たら、「ただの人

になってしまう。一方で、公認会計士の監査会計の知識は、グローバルで共通のナレッジなので、言語の問題をクリアできればどこでも働けるし、どこの国でも通用します。弁護士と公認会計士を比べると、会計というナレッジを一度持てば、プラス言語があることで、世界中どこでも通用する武器になります。これから勉強する方には、公認会計士の資格はお勧めかつ、強力な武器であるということを伝えたいです。

増田(洋) 漠然とした印象ですが、若い公認会計士は何となく本人たちの意識の上で「国際派」と「国内派」に分かれてしまっているような気がします。国内派から見ると海外はハードルが高くて「私はもう国際には関係ない」みたいに感じているような雰囲気があります。実際、私もマネジャーくらいの時まで、海外の匂いがまったくしない、「ド」が付く国内派でした。そこから国際分野の仕事もするようになるための努力は確かに大変でしたが、思ったほどではありませんでした。何とかあります(笑)。英語も海外経験も自分に関係ないと思わずに、チャレンジしてください。公認会計士としての長いキャリアで「海外を視野に入れられるか否か」は大きく違うと思います。皆さんにはぜひチャレンジ精神を持って海外に出て行ってほしいと思います。

このインタビューは2019年9月27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)

<https://jicpa.or.jp/>