

会計プロフェッションのヒューマンドキュメント誌

Accountant's magazine 65

April 2022
vol.

**Biographies of
Great Person**

会計士の肖像

監査法人アヴァンティア
法人代表CEO/マネージング・パートナー

小笠原 直

Office Scope

事務所探訪

株式会社
ナレッジラボ

**The Accounting
Department**

経理・財務最前線

AnyMind
Japan
株式会社

The CFO

ニッポンの
最高財務責任者たち

GMOリサーチ株式会社
取締役 グローバル経営管理本部長

森 勇憲

**Challenge for the
New World**

熱き会計人の転機

管理会計ラボ株式会社
代表取締役 公認会計士

梅澤真由美





Accountant's
magazine
CONTENTS
April 2022 vol. 65

Staff

発行人/黒崎 淳
編集人/安島洋平
編集アシスト/小山満也、出村勇樹、中村 陽、
日野西 資延、相澤明依、栗城はな乃
編集ディレクション/菊池徳行(株式会社ハイキックス)
デザイン/RuffGong DesignStudio
本誌掲載の写真、記事などコンテンツの無断転載を禁じます。
©JUSNET Communications Co.,Ltd
取材に当たっては、新型コロナウイルス感染防止対策を徹底しております。

Accountant's Opinion Part2
vol.40

学校法人のガバナンス改革を、
推進し、決して後退させないために

大原大学院大学 会計研究科 教授
青山学院大学 名誉教授 博士(プロフェッショナル会計学)

八田進二

2

Biographies of Great Person

会計士の肖像

“組織”より“個人”優先でいい。
そうすれば、選択肢が多く持てる。
大事なのは、探求心、好奇心、
時間と労を惜しまないこと

監査法人アヴァンティア
法人代表CEO/マネージング・パートナー

小笠原直

4

Office Scope

事務所探訪 vol.59

中堅・中小企業の経営を、独自開発のクラウドツール
「Manageboard」と、“会計の力”で徹底支援!

株式会社ナレッジラボ

12

The Accounting Department

経理・財務最前線 vol.54

アジア13市場17拠点に事業を拡大し、超急成長。
アジアを代表する企業へ!

AnyMind Japan株式会社 Finance

14

The CFO

ニッポンの最高財務責任者たち vol.56

常に攻めの姿勢を保ち、
結果を残すことで、
事業成長に貢献する

GMOリサーチ株式会社
取締役 グローバル経営管理本部長

森 勇憲

16

Challenge for the New World

熱き会計人の転機 vol.31

日本の管理会計を強くする。会計士の強みを
発揮できる分野でシリアルアントレプレナーに!
管理会計ラボ株式会社 代表取締役 公認会計士

梅澤真由美

20

22 Accountant's
magazine
バックナンバーのご案内

Accountant's
Opinion Part2
第40回

学校法人のガバナンス改革を、
推進し、決して後退させないために

日本大学の前理事長が、大学の取引業者等から巨額のリベ
ートを受け取り、それらの所得を隠して脱税したという悪質な“会計
不正”で逮捕、起訴されたという事件は、あらためて私大経営をめ
ぐる構造的な問題を浮き彫りにした。繰り返される不祥事の背後
にあるのは、学校法人という組織の呆れるばかりのガバナンス不
全である。

そうした状況の打開に向け、2019年12月に文部科学省の「学
校法人のガバナンスに関する有識者会議」が設置され、昨年3月
に報告書が公表された。さらに7月には、法制化を前提とした改
革案の文科大臣への提示を目的とした同じく「学校法人ガバ
ナンス改革会議」が設けられ、12月に報告書をまとめた。私は両会
議に委員として参画し、これらの議論に加わってきた。

学校法人の運営には、3つの機関がかかわる。業務に関す
る最終的な意思決定機関が「理事会」(トップが「理事長」)で、
個々の理事の職務執行の監督も行う。予算、事業計画、寄附行
為(企業の定款に該当)の変更などについての理事長の諮問機
関に位置付けられるのが「評議員会」だ。さらに「監事」が、法人
(理事会)の業務、財務状況などの監査を受け持つ。

「改革会議」の報告書のポイントをひとことでは、
「今は大半を理事会が握る業務執行と監視・監督の機能を、明確に分
離する」ということだ。具体的には、理事会の業務執行権限はその
ままに、評議員会に最高監督・議決機関の機能を持たせるのだ。

ところが、この報告書が公表されるや、私学関係者から反対論
が噴出した。これも端的に言えば、「学外者ばかりの評議員会を
理事会の上に置いて“統治”するようなことをすれば、学問の自由

も建学の精神も脅かされかねない」という主張である。しかし、今
説明したように、我々は理事会の業務執行権限を奪おうなどとは
言っていない(そもそも評議員は学外者でなければならないとい
う記述も、報告書にはない)。理事長の暴走を食い止めるため
にも、業務の執行権限と、その監視・監督権限を明確に分離する
というガバナンスの基本を提言しているにすぎない。

「監事の権限を強化すれば足りる」という彼らなりの「改革案」も、
理事長がその選任を行うという現行の仕組みの下では、画餅に
過ぎない。ちなみにこの監事は、会社法(旧商法)上の監査役に
倣ったものだ。本家の監査役が今日に至るまで10回近くの制度
改正を経ているのに対して、監事は一度も見直されていない。

それにしても、今回の取り組みを通じて痛感するのは、これだ
け組織におけるガバナンスの重要性が謳われながら、その理解
はまだ社会への浸透にはほど遠い、という日本の現実だ。そのこ
とが、その後の文科省の対応にも表れた。あろうことか、私学側
の反発に押されて、「改革会議」の提言をベースに法制化に進む
という方針を事実上反古にし、今年1月、「学校法人制度改革特
別委員会」を設置して新たな議論を開始したのである。

改革の後退が懸念される事態を看過することはできない。すぐ
に「改革会議」のメンバーが中心となり、教育・経済界の有識者も
加わった「学校法人のガバナンス改革を考える会」を結成し、サイ
トを立ち上げて意見の発信などを開始した。学校の特異性、重
要性はわかるが、だからといって日大事件が繰り返されてもおかし
くない仕組みを温存させるのは、間違っている。こうした状況にな
った以上、頼みの綱は“世論”なのである。



八田進二

大原大学院大学 会計研究科 教授
青山学院大学 名誉教授 博士(プロフェッショナル会計学)

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得。博士(プロフェッショナル会計学・青山学院大学)。
青山学院大学経営学部教授、同大学院会計プロフェッション研究科教授を経て、名誉教授に。
2018年4月、大原大学院大学会計研究科教授。
日本監査研究学会会長、日本内部統制研究学会会長、金融庁企業会計審議会委員等を歴任し、
職業倫理、内部統制、ガバナンスなどの研究分野で活躍。



“組織”より“個人”優先でいい。
そうすれば、選択肢が多く持てる。
大事なのは、探求心、好奇心、
時間と労を惜しまないこと

Biographies
of
Great Person
会計士の肖像

vol. 63

Naoshi Ogasawara

監査法人アヴァンティア
法人代表CEO/マネージング・パートナー

取材・文/南山武志 撮影/大平晋也

小笠原直

バイト三昧の学生時代。
友人に導かれ
公認会計士を目指す

2008年に監査法人アヴァンティアを設立した小笠原直の経歴で、ひときわ目を引くのが、「第一勧業銀行（現みずほ銀行）大手町支店配属」の記載だ。メガバンクの、しかも名立たる大企業が集積する「要衝」で頭角を現しつつあった若き銀行員はしかし、3年で同行を辞すことになる。新天地に選んだのは、当時数十人規模だった監査法人。独立して立ち上げた法人も、「適正規模」のコンセプトを貫く。そこには、小笠原の譲れぬ理念、そして理に適う戦略があった。

生まれは山形の米沢です。でも、父親が新聞の社会部の記者だったために、その転勤に合わせて小2で栃木の日光中2で宇都宮と、引越越しを繰り返しました。ちょうど友達が出来た頃に転校というのは、きつかった。最低限いじめに遭わないよう、子供心にサバイバル術を探しているようなところがありませんでした。野球から、剣道、卓球とスポーツも割と得意だったのですが、中学の時にはひたすら勉強して、模試で全県2位になったこともあります。進学した県立宇都宮高校は、ものすごくパンカラな男子校です。男は「モ

テたい」というのがモチベーションになったりするじゃないですか。つくづく異性がない環境だと力が出ないものなんだ、と思われされました（笑）。ゆえに、あまりやる気の出ない高校生活を送っていたのですが、人間、何が転機になるかわかりません。高2の夏休み前頃、テレビで見たサッカーワールドカップ・スペイン大会（1982年）が僕を変えた。この大会では、大方の予想を覆し、イタリアがジーコのいたブラジルや当時の西ドイツを破って優勝。それもすごかったけれど、なんといつても映像を通して伝わってくる会場の熱気、熱狂ぶりに痺れました。そして、自分もこういう世界に近づきたい、こんな大イベントをマネジメントできたらいいな、という思いが込み上げてきて。そのためには英語や世界史を真剣に学ぶ必要があるんじゃないかと。気づいたらすすっさり、勉強モードになっていったわけです。この時期ほど、したいと思っただけで勉強した日々はなかったですね。その甲斐あって、一橋大学経済学部で現役合格することができました。

ただし、合格してみると、そこも、ほぼ男子校の世界だった。辛い受験勉強の反動もあり、再び心のタガは緩む。ほとんどキャンパスに行くこともなく、部屋で好きな音楽を聴いたり、居酒屋

では。親に頼んで授業料を出してもらったのに、模試はほぼビリ。この現実には直面して考えたのは、すぐ本丸に攻め入るのではなく、まずは外堀を埋めることでした。比較的得意な経済学や経営学、商法などを固めて、まずは乱れた心を鎮めよう、と（笑）。戦術は当たり、なんとなく勉強の要領も掴んで、徐々に本丸でも戦えるようになりまし。1年留年しましたが、1988年10月、めでたく公認会計士第二次試験に合格することができたのです。いちおう名譽のためにも申し上げますと、「財務諸表論」は全答練でトップでした。

の店員や塾講師などのバイトに精を出したり。その稼ぎは、当時流行していたディスコで遊ぶために六本木まで通い、そこに着ていく服を購入すると、あらかた消えていた。

気の合う仲間たちと、テニス&温泉サークルなんていうのもつくりました。戦術を練ってアプローチして、女子大の学生を大勢メンバーにしたり。大学も、最初の2年間は本当に楽しかった。でも、3年になりゼミを選択する段になると、そろそろ進む方向性を決めなくてはなりません。といわれても、なんとなく普通の会社に就職するというのはピンとこない。そんな時、商学部生だったサークルのメンバーの一人が、「俺は会計のゼミに入って公認会計士を目指す。一緒にやらないか」と声をかけてくれたのです。

そこで、はっと思い出したのは、高校時代に旺文社の「スペシャリストへの道」というガイド本を読んで、医師や弁護士とともに、公認会計士のページにも、しつかり折り目を付けていたこと。もう一つ、大学1年秋に不慮の死を遂げた親友の言葉も蘇りました。優秀だった彼は、すでにその時点で会計士を目指していて、何もなければ在学中に合格したでしょう。死の1週間前、借りていた授業のノートを返しに行った僕に、彼は「なあ小笠原、お前

ありがたい栄養補給でした（笑）。でも、もともと一般企業には馴染めない人間だと思っっていたし、攻勢に屈する気はさらさらありませんでした。

むげに断るのも悪いので面接には行きましたが、そこでも面接官に向かって「監査法人に入りますから、就職するつもりはありません」と。ところが、相手からすると逆に「面白いやつ」と映ったらしく、「面接にどんな合格。そんななか、後に第一勧業の専務になった大学のOBの方の言葉が、心に刺さりました。「会計士というのは、外から会社を見るのだから？」でも、中を見ておかないと、何もわからないじゃないか。まさに正論でした。で、1時間ぐらい話を聞いているうちに、すっかり洗脳されて、「わかりました。では頭取を目指させていただきます」と豹変していた（笑）。でもあのひと言には、今でも感謝しているんですよ。おかげで僕は、普通の会計士とは違うキャリアを積むことができました。

さて、配属された東京の大手町支店は、いわば金融の本丸に位置する全支店中でも「花形」です。他の支店で試された優秀な銀行マンが集まるなかで働いたのは、ラッキーというしかありません。ただ、そこからは大変でしたよ。知識が乏しいのに、仕事のほうはどうも舞い込んでくるのだから。



右/『監査法人の原点』(幻冬舎)。2011年6月に初版を上梓。監査法人業界の課題に真正面からぶつかり、職業専門家の個々の尊重、適正規模の監査法人運営の必要性を唱えた。この出版で大きな反響を得、元トーマツ創業メンバーの江越眞顧問など多くの方々との出会いが生まれた。2021年、改訂第三版を發行左/日経ビジネスとの海外共同取材によるIFRS関連の日経ビジネスムック2冊。600社以上のフランス上場企業にアンケートを実施し、現地上場企業6社並びに監査法人3法人へのインタビューを敢行。当時IFRS関連書籍で発行部数1、2位を獲得した

もうちょっと勉強したほうがいいよ」とポツリと言ったのです。まったくそのとおりで、近代経済学のメッカで学びたい、とそれなりの努力を払って入学したのに、僕は2年間、何もしていなかった。まあ、いろんなことは始めてから考えればいだろうと割り切って、学部を超えて商学部の会計ゼミに入ることに決めました。

しかし、決意だけで順調に事が進むほど、世の中は甘くない。専門学校にも通って資格試験突破を目指したわけですが、初回の簿記の模試で、なんと167人中166位という惨敗。致命的です。ね、会計士を目指す人間と

面接官の勧めで銀行へ。
次への転身を促した
道義と第三次試験

当然、監査法人への入所を考えていた小笠原だったが、一足先に大手銀行や商社に就職していた同級生たちが、放つてはおかなかった。リクルーターの任を帯びた彼らは、後輩を自社に獲得すべく争奪戦を繰り広げる。時あたかもバブル経済の絶頂にあった。

試験があったのは7月、就活の解禁が8月1日でしたから、そこからは文字どおりの「接待攻勢」です。天ぷら、寿司、焼き肉……冗談ではなく、受験勉強にしゃかりきになってきた体には、

ありがたい栄養補給でした（笑）。でも、もともと一般企業には馴染めない人間だと思っっていたし、攻勢に屈する気はさらさらありませんでした。

むげに断るのも悪いので面接には行きましたが、そこでも面接官に向かって「監査法人に入りますから、就職するつもりはありません」と。ところが、相手からすると逆に「面白いやつ」と映ったらしく、「面接にどんな合格。そんななか、後に第一勧業の専務になった大学のOBの方の言葉が、心に刺さりました。「会計士というのは、外から会社を見るのだから？」でも、中を見ておかないと、何もわからないじゃないか。まさに正論でした。で、1時間ぐらい話を聞いているうちに、すっかり洗脳されて、「わかりました。では頭取を目指させていただきます」と豹変していた（笑）。でもあのひと言には、今でも感謝しているんですよ。おかげで僕は、普通の会計士とは違うキャリアを積むことができました。

さて、配属された東京の大手町支店は、いわば金融の本丸に位置する全支店中でも「花形」です。他の支店で試された優秀な銀行マンが集まるなかで働いたのは、ラッキーというしかありません。ただ、そこからは大変でしたよ。知識が乏しいのに、仕事のほうはどうも舞い込んでくるのだから。



1965年、山形県米沢市で誕生。米沢市立北部小学校の入学式の日



小学2年時に、新聞記者の父の転勤に伴い栃木県日光市へ転居。日光東照宮の剣道場に通信した。写真右は東照宮の千人武者行列で將軍の太刀持ちの大役で衣裳を身に付けた小笠原少年(左)



日光の小学校時代が人生で一番の宝物。毎日遊び、スポーツに熱中して、児童会長も務めた。写真は、市の学童卓球大会で勝ち取った優勝カップとトロフィー。母と弟と



中学時代の小笠原氏。卒業文集に書いた夢は「大蔵省で働き国家に尽くすこと」。将来設計に関してはとてまてしていた



県立宇都宮高等学校から一橋大学経済学部へ進学。大学の入学式に自宅前にて。妻には「革命闘士」と揶揄されている一枚



大学では友人たちとテニス&温泉サークルを立ち上げた。サークルの仲間たちは、一部上場企業の社長や新居の大地主、弁護士と各方面で大活躍している

会計士の肖像
History of Naoshi Ogasawara
~20代
(1960年代~1980年代)

簿記が苦手だったという話をしまし
たが、最初に引っかけたのは、手形
の取立と割引とかでした。イマイチ消
化しきれないものを、今度は実務
でこなさなくてはなりません。これは
小手先の要領では済まないな、と。金
曜の夜、家でほぼ徹夜で持ち帰り仕事
をして、寝て起きたらテレビで「サザ
エさん」をやっていた、なんていうこ
ともありました。

奮闘は実を結び、3年目くらいには、
周囲から「期待の新人」と評されるだ
けの営業成績を上げる。そんな、あ
る意味、これからというタイミング
で襲ったのが、バブル崩壊という予
期せぬ事態だった。91年の春を境に、
銀行もそれまでの貸出から回収へと、
180度モードを転換する。当然、営
業担当の仕事も評価基準も、それまで
とはまったく異なるものになった。

3月まで、お客さんに「借りてくだ
さい」と言っていたのに、5月頃に
なったら「やっぱり返してください」。
経済環境は理解していたものの、これ
では道義的に通らない。若手の分際
で、課長や副支店長に「何とかならま
せんか」と話したりもしました。加え
て、僕には92年4月に会計士の第三次
試験が迫っている、という事情があり
ました。もし会計士になるとしたら、

この機を逃すはずいぶん先のことにな
るでしょう。悩んだ末、僕は銀行を辞
める決断をしました。納得できない仕
事を続けるのは、やはり難しい。そう
いう状況になって、一心不乱に勉強し
ていた時間、苦しみながら第二次試験
に合格した喜びを思い出してもいまし
た。やっぱり初心に戻り、会計士とし
て身を立てよう、と腹を決めたのです。
でも、課長に「辞めさせてください」
と言ったからの周囲の反応は、驚きと
いうか、呆れに近かったですね。今は
そうでもないのですが、当時メガバン
クと監査法人では、まったく格が違い
ました。「日本経済は、官僚と銀行と
商社の3つで動かしているのだ。監査
なんて、全部終わった後の帳簿付けだ
ろ」という感じ(笑)。誰かに言われ
た「わざわざ下野してどうするんだ」
という言葉が、今も耳に残っています。
もちろん、そんなつもりで監査法人に
行くのではありません。僕にとつてあ
のひと言も、「新たに会計士として働
く以上、銀行にいた時よりも活躍して
やるぞ」という気持ちと呼び覚ますエ
ネルギーになりました。

あえて大手を避け 中堅監査法人に入所。 会計士として成長

当時、小笠原は26歳。「40歳までに
は絶対に独立する」という確固たる目

標も胸に秘めていた。再就職先に選ん
だのは、メガバンクから一転、当時は
小ぶりだった太陽監査法人(現太
陽有限責任監査法人)である。「大き
な組織で働くなら、銀行にいたほうが
いい」「将来、独立するための準備が
できる場所にいたい」と、初めから大
手監査法人は敬遠したうえで、監査の
フィールドに立ったのだ。

スケジュールから目標数値管理と
隔々まで管理されている銀行と違い、
監査法人では、時間の流れもゆったり
というか(笑)。まったく異なるビジ
ネスの世界が同時代に存在するという
ことには心底驚いたのですが、この環
境に安住したら、銀行の3年間が無駄
になりかねないな、とも感じました。
そこで、まずは「この情報はいつまで
に入手する」「このレポートはいつま
でに仕上げ、チェックを受け、この日
までに完成させよう」と、セルフチェ
ックによって、銀行時代と同様の仕事
の仕方を自分に課すことにしました。

クライアントもすぐに持たせてもら
ったのですが、僕には、対応してく
れる相手のレイヤーが上がっていくこ
とが自分のレベルアップにもつながる、
という目論見がありました。直接の担
当者の信頼を得られれば、その上の部
課長と話せる機会も生まれます。そ
こで、「最近の基準はこうなっていて、

こんな会計処理や開示が必要ですよ」な
んていう話をして、「こいつ使えるじ
やないか」ということになれば、取締
役やトップに会える可能性も広がっ
ていくでしょう。やはり組織の上層と話
すほど、多くの情報を得ることができ
るし、プレッシャーもかかると、自
分を鍛えることにもなるわけです。
もう一つ大事にしたのが、情報です。
決算数字を調べることも、今では造
作もないことですが、ネットなき時
代には非常に骨が折れたんですよ。あ
りがたいことに、太陽は上場クライア
ントの同業他社の有価証券報告書を買
入しファイリングしていたので、僕は
それを読み込んで、会社ごとの会計処
理や開示状況を徹底的に勉強しまし
た。3年の遅れを取り戻す意味では、
非常に役に立ちましたね。

「とにかく、その場を見ることが大事
だ」と小笠原は言う。この場合の「そ
の場」とは、担当する監査に関係す
る事象のことではない。05年、カネボ
ウの巨額粉飾決算事件に絡んで、中央
青山監査法人(当時)の複数の会計士
が、証券取引法違反容疑で逮捕された。
監査業界を大きく揺るがす出来事だっ
たが、その裁判を傍聴に出かけた同業
者が、果たしてどれだけのいたろうか。
小笠原は、それを見た。

時間は前後するのですが、銀行に入
って2年目の90年7月1日、ドイツで
通貨統合が行われ、前年にベルリンの
壁が崩壊、この年の10月には東西ドイ
ツの統一を控えていました。バンカー
ならば、この希少なイベントを自分の

目で見ておく必要がある。そう直感し
た僕は、支店長に直談判して1週間の
休みをもらい、現地に出かけたのです。
果たしてそこで目にしたのは、多く
のメディアが発信する祝典ムードとは、
ほど遠いものでした。東ドイツ市民は、
銀行に駆け込み、必死に手持ちのマル
クをドルに換えていた。実際に統合後、
東ドイツ側は激しいインフレに苦し
みます。金融には、そうしたシビアな一
面があることを肌感覚で知れたのは、本
当に大きな収穫でした。同時に、無理
を言って現場を見に行ったのが間違い
ではなかったことにも、確信が持てた。
カネボウ事件の東京地裁の裁判に行
ったのも、同じ理由です。法廷では、
証言に立った筆頭業務執行パートナー
が、後ろの若いパートナーたちを一生
懸命庇っていました。「自分が判断を



対応する相手の
レイヤーを上げるほど、
自分も成長できる——。
若い頃から意識してきた



太陽監査法人時代は、事務所主催の研修やゴルフ大会で、
司会・講師・幹事を積極的に引き受け、活動を盛り上げた。
中列左端が小笠原氏



1995年12月、妻の浩子さんと結婚。太陽監査法人
(現太陽有限責任監査法人)の現会長・梶川融夫妻の
媒酌のもと如水会館で
披露宴を行った



大学時代の友人、会計士試験の勉強仲間5人と
バンドを組んで活動。小笠原氏のパートはボーカルで、
バンド名は「ザ・ブー」(コミックバンドではない)。
ロックで反骨精神を滋養した



時はバブル時代、第一勧業銀行
(現みずほ銀行)大手町支店に配属され、
1991年末、退職直前に後に執行役員に
就任した森川泰彦氏が職場風景を
撮影してくれた貴重な一枚



大学4年夏、初の
海外旅行は中国、
1カ月放浪の旅。
標高4000m超の場所に
住む少数民族と



経済学部であったが、公認会計士を志し、
商学部のゼミに入った。
ゼミの合宿旅行で恩師中村忠先生
(前列右から3人目)と仲間たちと。
中村先生の背後にいるのが小笠原氏

会計士の肖像

History of Naoshi Ogasawara

20代~30代
(1980年代~1990年代)

間違えたのであって、彼らは関係ありません」と。ただ、判断といっても、簡単に言えば損失処理はやったけれど時期が遅かった、という話です。

傍聴しながら感じたのは、実は自分の仕事は、結構、怖い。仕事なのではないか、ということ。問題を指摘されたら、裁判にかけられることもある。高校時代に読んだガイド本で語られていた、会計士のクリーンなイメージの裏側にある現実を、まざまざと見せつけられたような気がしたものです。

時あたかも、会計制度を国際化させようという会計ビッグバンが加速していました。今、自分は、そういうターニングポイントに立っている。大変な責任を負っているのだ、ということを実感させられる機会にもなりました。

42歳で独立を果たす。中堅企業とともに成長する事務所に

会計士として経験と実績を積んだ小笠原は、07年に太陽の代表社員となる。組織の責任あるポジションに就いたわけだが、銀行を退職した時に誓った「40歳までに独立する」という目標を諦めることはしなかった。08年、イタリア語の「前進する」に由来する「アヴァンティア」を冠した監査法人を設立、代表に就任する。



16年間勤めた太陽を辞める際には、ある意味で銀行を退職した時よりも、組織に迷惑をかけてしまった。太陽もその頃には400名前後の体制になっていた。今の1000人規模になることが見とおせていた。でも、僕には大きな組織を束ねるといってモチベーションが、あまりありませんでした。それよりも、これから伸びていく会社と

ともに、自分たちも成長していけるような環境で、本当のやりがい求めて仕事をしたい。そういう気概のある若者を育てて、プロフェッショナルを一人でも多く輩出したい。そのためにも、法人自体も「適正規模」であることがベストではないか。そんな思いが強かったんですよ。

40歳で独立の目標が2年遅れたのは、

「価値観になっていく」と述べている。言葉にとどまらず、同法人では、例えば兼業・副業が当たり前のように容認される。とはいえ、あえて個人の持続性を「価値観」とまで言い切るには、相応の理由があるはずだ。

まあ、自分がそうでしたから。最初の転職の時も、独立の時も、組織より自分を優先させた。その結果として、今の僕があるわけです。会計士という職業は、それでいいと思うんですよ。逆に言うと、「副業禁止」「情報は外に漏らすな」といろんなタガをはめるのは、組織の論理としては正しいかもしれないけれど、個人から創造性あふれる仕事を奪うのではないのでしょうか。それは組織自体が成長できないじゃないか、というのが僕の考えなのです。そういう見地から若い人に言いたいのは、とにかく一つでも多くの人生の

カネボウ事件の余波で解散した、みずぎ監査法人（旧中央青山監査法人）の特定チームの太陽への受け入れに奔走したことが主な理由です。ただ、4大監査法人の一角だったみずぎの解散で、企業が「監査難民」状態を余儀なくされたのは、生まれたての監査法人にすれば幸運でした。ちょうど日本経済がリーマンショックの直撃を受けた頃で、ほとんど営業なしに顧客を獲得して、ロケットスタートが切れましたから。その後、クライアントが大手法人の攻勢を受けるなど、何度かピンチもありましたが、現在、おかげさまで総メンバー130名強、関与上場企業30社以上の規模まで成長することができています。とはいえ、先に申し上げたように、うちは規模の追求はしません。顧客も中小・中堅、さらにはIPOを目指す会社をメインにフォローしていくのが社会的使命だと考えています。日本は非常に上場企業が多い国です。大半は中小・中堅です。だから、この層に高品質の監査を提供する監査法人は、将来にわたって絶対に必要とされる。そういう市場の特徴を考えれば、「前進しつつ、勝ち残っていく」ことは、十分可能なはずですよ。

これは僕が一線を退いてからを含めた超長期構想のだけど（笑）、一定の規模を超えたら組織分化していく、というのもアリなんじゃないかと思

選択肢を持つべきだ、ということ。職業専門家である会計士には、本来、法人に勤めたり独立したりする以外にも、税務を極める、企業や行政組織で能力を発揮する、といった数多くのオプションがあるのです。そういうカードを増やせるように自分を高めることは、目の前の業務にも必ず生きます。その時大事になるのが、例えば担当するクライアントや属する業界、あるいは会計基準などに対して、常に探求心、好奇心を持って臨むこと。前例に従って仕事をこなすだけでは、成長は望めません。もう一つ、仕事に必要なことには時間と労力を惜しまないよう



2019年秋、新卒採用を終え、事務所のリクルーターとの打ち上げ。ここ3年で40名以上の優秀な公認会計士合格者を採用している



政財界の有力者との定期的な勉強会は、目を開かせる刺激的な場となっている。右から2人目は、現在外務大臣を務める林芳正氏



家族とのニューヨーク旅行で、短期留学したコロンビア大学のキャンパスを訪れた。長女は昨年公認会計士試験に合格した



監査法人アヴァンティアが加盟する国際ネットワーク「I2AN」の自国開催のセミナーのオープニングスピーチで登壇した



2008年、監査法人アヴァンティアを設立。2010年、日本公認会計士協会主催のフットサル大会に出場し、親睦リーグで優勝した際の事務所メンバー。前列左から3人目が小笠原氏

会計士の肖像 History of Naoshi Ogasawara 40代~ (2000年代~2020年代)



Profile
 1965年8月19日 山形県米沢市生まれ
 1988年10月 公認会計士第二次試験合格
 1989年3月 一橋大学経済学部卒業
 4月 第一勧業銀行(現みずほ銀行)入行
 1991年12月 太陽監査法人(現太陽有限責任監査法人)入所
 1992年8月 公認会計士登録
 2007年7月 太陽ASG監査法人(現太陽有限責任監査法人)代表社員就任
 2008年10月 監査法人アヴァンティア 代表社員就任
 2010年4月 公認会計士修了試験 試験委員
 2020年7月 公認会計士如水会(一橋大学OB会)会長就任
 2021年7月 監査法人アヴァンティア 法人代表CEO 就任

家族構成=妻、娘2人、息子1人
●その他の現職
 ・(独)大学改革支援・学位授与機構 監事
 ・東プレ株式会社社外取締役
 ・都築電気株式会社社外監査役
 ・一橋大学大学院経営管理研究科非常勤講師
 ※日本公認会計士協会実務補習所副委員長、慶應義塾大学環境情報学部准教授(特別招聘)、千葉大学法経学部(現法政経学部)非常勤講師なども歴任

※本文中敬称略



母校・一橋大学で非常勤講師を担当。ソフトバンクグループのCFO・後藤芳光氏を迎えて(前列右から2人目)「会計プロフェッショナルの実務」のゲスト講義を終えた際の一枚