

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

[アカウンタンツマガジン]

magazine

February 2014  
vol.

22



Biographies of Great Person

会計士の肖像

小見山公認会計士事務所  
税理士法人麻布パートナーズ  
総括代表

## 小見山 満

Office Scope

事務所探訪

### 株式会社 アガットコンサルティング

The Accounting Department

経理・財務最前線

### 凸版印刷株式会社



Accountant's  
magazine  
**CONTENTS**  
February 2014 **22**  
vol. **22**

**Staff**

発行人／井川幸広  
編集人／黒崎 淳  
編集デスク／安島洋平、山野由香利、中村 陽  
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／Design Studio SOUTHBEND

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

**Accountant's Opinion**

最終回

経理・財務は、企業の良心の最後の砦。  
その気概を持って仕事に取り組もう

経済・金融・経営評論家／前金融監督庁(現金融庁)顧問

**金見 昭**

2

**Biographies of Great Person**

会計士の肖像

公認会計士と税理士の両者が、  
互いに持つ力を合わせ、  
社会に貢献できる新たな領域を  
発展させていく時代である

小見山公認会計士事務所 税理士法人麻布パートナーズ  
総括代表

**小見山 満**

4

**Office Scope**

事務所探訪

vol. 15

情熱・プロ魂・遊び心で情報の宝庫=経理部を  
“情報製造業”に変える。自立し、共生する集団

**株式会社アガットコンサルティング**

12

**The Accounting Department**

経理・財務最前線

vol. 13

新事業の創出とグローバル化の進展で、  
より戦略的な経理部へ

**凸版印刷株式会社 財務本部経理部**

14

**The CFO**

ニッポンの最高財務責任者たち

vol. 14

グループ経営を進化させ、  
変化を楽しみながら、  
ダイナミックに挑戦

GMOインターネット株式会社 専務取締役

**安田昌史**



16

公認会計士「研修出向制度」体験者レポート vol.15



常に問題意識を持ち続け、  
ビジネスを内側から学ぶ。  
事業の急成長を支えたい

株式会社ファミリーマート  
経理財務本部 経理財務部 連結決算グループ

**加藤奈美**

20

**22** Accountant's  
magazine  
バックナンバーのご案内





公認会計士と税理士の両者が、  
互いに持つ力を合わせ、  
社会に貢献できる新たな領域を  
発展させていく時代である

Biographies  
of  
Great Person  
会計士の肖像

vol. 22

Mitsuru Komiyama

小見山公認会計士事務所  
税理士法人麻布パートナーズ  
総括代表

取材・文／内田丘子 撮影／岡田純也

小見山 満



## 学業にもスポーツにも秀でた少年。自由闊達に育つ

会計監査と税務。両分野をカバーする実務家として、その手腕を発揮する小見山満には、もう一つ、長きにわたって先駆的に活動してきた分野がある。東京税理士会麻布支部では30年近く、日本公認会計士協会では15年、いずれも要職に就き、業界発展のために持てる力を注いできた。代表的なところでは、「会計参与の行動指針」「中小企業の会計指針」「政治資金監査」などといった、枠づくりにおいて、大きな貢献を果たしている。ずっと変わらず胸底にあるのは、「会計士と税理士が手を携えて、経済の基盤をなす中小企業を支えていくべきである」という信念だ。業界のみならず、社会全体の公益を視野に入れた本質的な活動を続ける小見山は、文字どおりの牽引者である。

生まれは岐阜県、育ちは東京の港区ですが、幼い頃の港区は、今と全然違って、原っぱが多かったですよ。とにかく体を動かすのが好きで、ガキ大将だった私は、外を駆け回り回ってばかり。仲間たちと原っぱに隠れ家をつくったりして、暗くなって親が探しに来るまで、よく遊んだものです。スポーツは何でも得意でした。小学

校3年の時、体育の先生が担任になっ

たことで、開花。当時は港区の大会しかなかったのですが、陸上競技では、短距離走、幅跳び、高跳び、ハードル走など、次々に新記録をマークしました。水泳でも、アメリカンクラブとの対抗戦で新記録を出して優勝。特段、トレーニングをしたわけじゃないし、運動会の延長みたいな感覚でしたから、どうとは思っていませんでした。今思い返せば、すごかった！と(笑)。そのぶん、勉強は好きじゃなかったんだけど、親父が巧くて。「試験で満点を5回取ったら、外食に連れて行ってやる」とニンジンぶら下げる。外食なんてハレの日に行けるぐらいの時代でしょ、私みたいに単純なヤツは釣られて頑張っちゃう。特攻隊の生き残りだけあって癖には厳しく、いきなりゲンコツで殴るような親父でしたが、勉強に関しては、口うるさく言うより褒めて伸ばす方式で、それは結果的によかったですね。

成績のよかった小見山は、担任に勧められて中学受験をする。変わらず遊び回っていたから、遅まきの受験勉強スタートだったが、晴れて、名門校で知られる麻布中学校に入学。身体能力の高さを買われ、勧誘された運動部を掛け持ちし、イベントにも熱くなり、中高一貫の6年間、小見山は存分に学

校生活を楽しんだ。

6年間夢中になって続けたのは、バドミントン。最初は興味なかったんですよ。練習を見た時に「こんな羽根突き、やりたくないな」と思わず声にしたのを、先輩に聞かされたら、「なら、お前やってみようよ」と。やってみたものの、全然できなくてシャトルコックにすら当たらない。悔しくて入部したんです。伝統ある運動部で厳しかったけれど、インターハイにも出るくらい強かったし、私も主将を務め、本気で打ち込んだ。ちなみに、少し上の先輩には小林健三(三菱商事社長、佐藤康博みずほFG社長)がいます。

麻布学園は校則に厳しくないし、本当に自由な校風なんです。その代わり、自分たちで責任を持つという世界で、私の性には合っていた。楽しくて、けっこう無茶なものです。高校2年の時だったか、京都への修学旅行を有志で企画し、先生たちと一緒に رفتんです。でも、学校が準備した民宿の夕飯なんて食いたくないから、窓から逃げて料亭へ。もう時効ですが、その時の写真には徳利が写ってる(笑)。そんな悪さも思い出です。

進路を考え始めたのも、2年生の頃。最初は理科系で、医者になろうと考えていたのですが、税理士として事務所を構えていた親父の後を継ぐのは自分

だろうと、途中から文科系に転向しました。親父は一言も強要しませんでした。世情的に、家業を継ぐのは長男の義務でしたし、私も自然とそういう気持ちになっていったんです。同時に、後を継ぐのなら会計士を目指そうと。漠然とですが、よりグローバルに思えたからです。麻布高校の文科系は「東大法学部」を目指す学生が多いのです

が、私はそんな思いから、経済学部を受験することになりました。本質的な学びを得て、第二次試験に合格。外資でスタートを切る



右列/1959年に父・一氏が立ち上げた税理士事務所が使われていた帳簿。母の絹子さんがいねいに記帳していたそう  
左列/1985年、小見山公認会計士事務所設立後に始めた合気道歴は約30年。2010年1月10日、6段の段位を取得した。ほか杖道2段、居合道2段。スキーは1級の腕前

大現役合格は間違いなし」と太鼓判を押されていただけに、誰もが驚いた結果だった。何事にも秀でていた小見山少年の、初めての挫折。喪心のなか、浪人するかどうか、ずいぶん迷ったそうだが、小見山は「現役合格」を重視して、慶應義塾大学の経済学部に進学。そして、「前を見る」と決めてからは、会計士試験に向けて邁進する。

何かの間違いではないか?……シヨックというより、何が起きたのかわからなくて、頭のなか真っ白。情けない話ですけど、全部を失ったような感覚だったのです。正直、慶應に入ってから、引きずってました。どこかに、特有のエリート意識があったのでしょう。でも、その列車から落ちた自分を認め、新しい世界を拓いていくしかないと思えた時、視界はクリアになりました。偏差値では計れない慶應の素晴らしさに気づき始めた。今にすれば、この経験は人生において大切だったと思っています。挫折感を知らないままだと、また違う、人間味の薄い会計士になっていかれません(笑)。

会計士試験に向けて勉強を始めようと、東京CPA専門学院(現東京CPA会計学院)に通いだしたのは1年生の秋から。実は、この学校でも大きな教えを得ました。私は、大学3年の時に受かると思っていたのですが、

## 会計士の肖像 History of Mitsuru Komiyama ~10代 (1950年代~1970年代)



1954年7月28日、岐阜県関市で誕生。税理士事務所を営む父の一さん、母の絹子さんに抱かれて



スポーツは何でもござれのガキ大将。小学校の運動会の騎馬戦競技でも大活躍



歌うことも好きだった。その実力はNHKやテレビ朝日の少年合唱団にレギュラー出演していたほど



麻布学園(麻布中学校・麻布高等学校)に進学。中学の入学式で



持ち前の運動神経を買われ、運動部を掛け持ち。バドミントン部では主将も務めた



「自由な校風」がモットーの麻布高校2年の冬、校内クリスマスパーティを企画し、学友たちと大いに盛り上がった



高橋幸夫院長がスパルタでね、ものすごい剣幕で「まだ受けるな」と怒ったんですよ。「ここで合格してしまつたら、深い勉強をしなくなるだろう」って。素直に従って、もう1年ゼロから始めたら、自分の勉強方法を修得でき、本質的なことをしつかり学ぶことができました。この1年間は財産になりましたね。のちの三次試験や、米国公認会計士資格を取る際にも有効でしたし、基礎を学ぶことの大切さを教えてくれた高橋先生には、本当に感謝しています。また、ここでも多数の友人に恵まれました。

● 大学4年生で第二次試験に一発合格した小見山は、東京CPA専門学院に請われて講師を務めたあと、1977年8月、ビート・マーウィック・ミツチエル（現KPMG）東京事務所に入所。就職難の時代だったが、「早く監査を学びたい」という小見山に、父親が紹介してくれた。好きな英語を綴るうえで、恰好の職場であった。

● 入所して間もないうちは、胃が痛くなるほど緊張の連続で。初めての監査先は、日立製作所。大きな机を挟んで、向かい側には課長や係長、さらにはその部下がズラリと並んでいる。監査チームの責任者から「小見山、固定資産をやれ」と言われた私は、出してもら

った固定資産台帳をつらつら眺めているだけ。事前に勉強していても、実物を見たことがないから、「これが台帳かー」なんて感じ入っているわけ（笑）。そのうち、自分に集まっている視線に気づいて、改めて緊張する。下端とはいえ、お客さんの前ではそんな顔もできず、20代前半の若造には、なかなかのプレッシャーでした。

● 文字どおり一つひとつが実地訓練で、先輩やお客さんに、たくさんのお話を教えていただいた。ほどなくして小さな会社を任せられるようになり、3年も経つと自信が出てきましたが、監査の仕事は面白かったですね。当時の日本では、まだ行われていなかった連結決算も先んじて経験できたし、何より、手続書も調査も、ほとんどのドキュメントが英語なので、これはいい訓練になりました。英和と和英辞書を手に仕事しているんですから、英語学校に行っているようなものです。

● 海外に出たいという考えは、もともとありました。いずれ親父の仕事が継がなきゃならないから、その前に行っておきたかった。それで、「アメリカかイギリスに出向させてほしい」と申し出たのですが、結論は「まだ早い」とNOです。この頃はまだ、人材に投資する発想が希薄な時代でしたからね。ここは自分の意思を貫こうと事務所を辞めることにし、アメリカに渡る

決心をしたのです。

### アメリカで3年半、自己研鑽の日々。のちの大きな糧に

● 81年、26歳だった小見山はツテのなまま渡米。ニューヨークの大学院と語学学校に通う生活が半年ほど続いた頃、当時、ビート・マーウィック・ミツチエルのロサンゼルス事務所、パートナーの職にあった竹中征夫氏から声をかけられた。対米進出した日本企業を多角的に支援することで、新市場を拓いた竹中氏のもとで、小見山は、さらにスキルと能力を磨いていく。

● アメリカで事業展開する日本企業にとって、財務・会計の分野で日本語が話せる存在は重宝だと、竹中さんが現地採用してくださった。つまり、同じビート・マーウィック・ミツチエルに「新規入所」したわけです。私としては、米国監査を知る目的もあったのですが、監査の仕事は、実は日本とまったく同じ。世界共通の手続書を使うし、内容は変わらないので、新たに学べることはあまりなかった。それより驚いたのは、営業活動です。クライアントからより多くの仕事を取ってくる、あるいは、別の会計士事務所が顧客に持つ日本企業と接点を持ち、「うちにはこんなサービスがある」とお誘いをす

る。「アメリカの会計士は、こんなこともするの？」と、意外でしたね。その一環として、竹中さんのアイデアのもと始めたのが、日本語版ニュースレターの発行。例えば、アメリカの税制が変わった時など、それを単純に和訳しただけの情報では、駐在員たちにとって役に立たないわけです。日本の税とどう関連してくるのか、どう対応すれば有利に働くのか——付加価値のある情報提供にしないと。これを私が担当したのですが、毎号題材を決め、複雑な話になれば外国人スタッフに取材し、アレンジしてレターを仕上げと、まるで一人出版社です（笑）。

● 在米期間は3年半でしたが、やはり「実体験」によって得た財産は貴重です。アメリカには歴然とした人種差

別があることを知ったし、一方で、本当に仕事ができるアメリカ人は、とてもなく働くことも知った。職場は戦場であるということ。竹中さんをはじめ、周囲に恵まれたことで、刺激や学ぶところは大きいありましたね。

● アメリカ滞在中、小見山は実務の傍ら独学で受験勉強し、米国公認会計士の資格も取得している。「史上最年少の日米公認会計士」として、ロサンゼルスの日系新聞に取り上げられるなど、名実ともに力を携え、帰国したのは85年。30歳を過ぎ、「そろそろ帰ってこい」と父親から要請が入ったのである。事務所を承継するという次のステージに入り、ここから小見山は、税理士としての活動に軸足を移していく。

● 親父の事務所に入ってみると、これはこれで、またカルチャーショックです。この頃、うちは今の8分の1ほどの10人に満たない事務所規模でしたが、それまでいた大組織とはずいぶん勝手が違った。お客さんもまったく違う。まずは、二代目お披露目で、先輩税理士や顧客への挨拶回りといった泥くさいことから始めましたね。

● 仕事としては税務8割、監査2割といった感じでしょうか。既存顧客の大半は中小企業ですから、また別の視点での仕事が求められます。個々の事情を認識したうえで、きちんと法律を当てはめ、正しいことは正しいと進言することが重要になります。杓子定規な法律ありきのアプローチは、そぐわないケースが多い。このあたりの感覚は、また実務を通じて学んだことです。



我々はもっと、日本にとって大切な中小企業や国民にとって、身近な存在であるべき



PMMの仲間とホームパーティー。米国駐在時に長女の慶子さんを授かった



「好評連載」アメリカ不動産取引法入門（弁護士・朝倉秀俊）



単身渡米し、PMMロサンゼルス事務所に入所。米国駐在日本人向けの雑誌「月刊海外駐在」の表紙に登場した



PMM東京事務所に入所。3年後に退所し、税務部門の秘書だった久美子さんを持ち逃げ（結婚）



大学は慶應義塾大学経済学部へ進学。4年次に公認会計士第二次試験に合格した。卒業式で同級生たち

## 会計士の肖像 History of Mitsuru Komiyama 20代～ (1970年代～1980年代)



東京税理士会麻布支部の役員に就いたのも、帰国早々でした。そこで感じたのは、会計士と税理士はこんなにモノの見方が違うのか、ということ。資格については水と油のように考える人もいて、私はこの関係を融和したいと思うようになったのです。架け橋になりたい。だから税理士として実務経験を積み、東京税理士会では国際部を創設して、何度もアメリカ視察に赴くなど、様々なかたちで、税理士をバックアップすることに注力してきたのです。多くの人と知り合い、話を聞けることは、とても有意義なものです。

### 業界、ひいては社会の公益のために——。発展を願って奔走する

「日本公認会計士協会入り」したのも、請われてのことだ。昨年7月、副会長職という大任を終え、現在は理事として6期目に入った。様々な側面で成果を挙げてきた小見山だが、一貫している足場は、会計士と税理士の架け橋として活動してきたことだ。その本人にとって、印象に強い仕事は「会計参与の行動指針」と「IFRS for SMEs」づくりだという。

宮内忍さん（元日本公認会計士協会副会長）に、声をかけられたのがきっかけでした。その頃、公認会計士協会



が何をやっているのか見えなかったのでも、まずは入ってみよう。途中、私は常務理事として、異例的に租税を2期連続、6年間担当したんです。その間、ずっと言い続けてきたのは、「とにかく中小企業・中小事務所を大切にすべきだ」ということ。

常務理事としての私の役割は、税務と中小事務所をまとめることでしたが、その時に出てきたのが、会計士と税理士とのぶつかり。法務省が会計参与制度をつくった背景には、その問題を解決しようという意向もあった。ですが、会計参与が何をするのか、具体的な指針がないまま法律化されてしまったので、宮内さんと私が行動指針の作成に当たったのです。税理士はまったく監査を経験していませんので、会計参与が行う手続きとその責任について微妙なニュアンスがわからない。何度も書

き直しながら原案をつくり、会計士協会、税理士会に諮り、「両者これでいきましょう」と意見交換をしながら決めていきました。一方で、会計参与が使う会計が必要になりますから、「中小企業の会計指針」の作成にもかわりました。会計士協会役員の柳澤義一さん、浅井万富さんらによる絶大な協力を得て、何もないところから、両会の議論を経て、本当によくくれたものだと思います。

同じく総務省でいえば、私は公認会計士代表として、政治資金適正化委員会の委員も務めています。政治資金の収支報告書に監査を入れるのは、世界にはほとんど例がないから、これも指針を定めるのは一苦労でしたが、会計参与の時と同じく、税理士の先生方と一緒にやった仕事です。まあ大変さとはかく、私が言いたいのは、会計士も税理士も、一つの体制として存在すべきだという話で、実際、こういう仕事の現場では、協調できているんですよ。一方、国際面では、国際会計基準審議会（IASB）のIFRSの中小企業版「IFRS for SMEs」作成に日本を代表して参加し、日本の中小企業の会計慣行を取り入れるべく強く主張してきました。その後も毎年、税理士向けの講演会などで、日本の会計と国際会計基準の考え方の差を話して、世界の流れの一端を知ってもらっています。

日本税理士会連合会による「税理士法改正」の要望が加熱したのは、まさに、小見山が会計士協会の副会長に就任した時期だった。「偶然なのか、必然なのか。こんな巡り合わせがあるから、世の中って面白いよね」。ずっと橋渡し役を務めてきた小見山にとって、本件は、真正面から取り組む最大のテーマとなった。

昨今は、会計士が顧客企業から国際戦略や組織再編について税法的なアドバイスを求められることも多く、また会計監査は税務知識を十分備えて行う必要がある。もし、会計士は税務を知らないのと勘違いされたり、税務業務ができなくなったら国民経済の損失です。そんな先進国はありません。会計士側の主張は理にかなっているし、そもそも、現場の税理士たちは、資格問題

など感じずに仲よくやっている。昔からの遺恨で、一部の人たちが声を挙げていたと、私は捉えています。結果としては、昨年12月に解決しました。

様々な背景はありますが、役所が中立を保ってくれたことが功を奏し、税理士法についてはほぼ現行どおり。会計士側は、個人・中小・大法人、協会本部・地域会が一丸となって戦ってきた。「60年戦争」と言われてきたことが、これでやっと終結。垣根が取れて、これからは両者一体となって、中小企業を支援していく時代になるでしょう。それを発展させていくために、私の役割も、また次のステージになりました。もう一つ、業界に新たな潮流が生まれました。準拠性監査の導入に向けての動きです。契機になったのは東日本大震災。巨額の義援金を集めた日本赤十字社が、公認会計士協会に義援金についての監査を頼みにきたのですが、

答えとしては「今の日本の監査基準ではできません」。日本には、適正性監査一種類しかないですから。でもね、それっておかしいだろうと。私は災害対策本部の責任者だったこともあって、「自分たちでルールをつくれればいい」と働きかけをし、準拠性監査に類するカタチで、何とか国民に公表することができた。国際監査基準には規定されていて、適用されているし、私もアメリカで準拠性監査をやっていたので、以前から導入を願っていたんですよ。

例えば、大型マンションなどは、積立金と管理費が億単位で集まるわけですよ。外国のように準拠性監査が適用できれば、その収支報告書の監査をプロに頼むことができる。「お金を触ったら、きちんとやったことを誰かに証明してもらえ」、つまり「会計あるところに監査あり」です。監査は大企業だけのものというイメージがありますが、そうじゃない。我々ももって、日本にとって最も大切な中小企業、そして国民と接しなければいけないのです。準拠性監査は、そのための一つのツールになるはず。会計士なり、税理士なりが互いに持つ力を合わせて、新たな領域、仕事を発展させていく時代ではないでしょうか。次代を担う後輩たちのため、私も引き続き力を尽くします。「国民のために」をスローガンにね。



**Profile**  
1954年7月28日 岐阜県関市生まれ  
1976年10月 公認会計士第二次試験合格  
1977年3月 慶應義塾大学経済学部卒業  
8月 ピート・マーウィック・ミッチェル 会計事務所(東京)入所  
1979年3月 公認会計士登録  
1980年5月 税理士登録  
1981年7月 ピート・マーウィック・ミッチェル 会計事務所(LA)入所  
1983年8月 米国公認会計士登録  
1985年11月 小見山公認会計士事務所設立  
東京税理士会麻布支部役員  
1998年7月 日本公認会計士協会役員  
2010年7月 日本公認会計士協会副会長に就任  
家族構成=妻、娘2人  
役職など  
日本公認会計士協会前副会長、東京税理士会麻布支部前副支部長、慶應義塾大学大学院特別招聘教授、総務省政治資金適正化委員、国際会計基準審議会(IASB)の「IFRS for SMEs」委員会元委員など多数



会計士の肖像

## History of Mitsuru Komiyama 50代~ (1990年代~)

帰国後の1985年、小見山公認会計士事務所を設立し、税理士業務8割、監査業務2割ほどで仕事に従事するように。写真中央は麻布中・高の同級生で、初代日本マイクロソフト会長の古川亨氏。左端は同じ同級生の坂内義明氏



2000年頃、家族4人で旅行した中国での記念写真



東京税理士会麻布支部合気道部員として、約30年稽古を続けている。写真中央は、三代目合気道道主、公益財団法人合気会理事長を務める植芝守央氏。左は、恩師の大野高正先生



1998年から、公認会計士と税理士の発展的共存を目指し、日本公認会計士協会の活動も開始



H241013 CPA2月7日例会・東CC高やめ 祝・優勝 慶応大学ゴルフの腕前はハンディキャップ「9」。写真はコンペで慶應義塾大学チームが優勝した際の記念写真



小見山氏の事務所は、世界150以上の会計事務所がネットワークする「CPA Associates International」に日本で唯一加盟。2013年、アジア・パシフィック地区の会員を東京に招き、代表世話人として様々なイベントを仕切った