

## B版 講演記事スタイル（全文執筆版）

### 福澤諭吉の思想が支えた私のキャリア — 変化の時代に「旗」を立てるとのこと —

慶應義塾大学経済学部講演会レポート

#### 講演者プロフィール

吉田あかね。1995年に慶應義塾大学経済学部を卒業後、中央監査法人に入所し、公認会計士としてキャリアをスタート。上場企業監査、内部統制構築、IPO支援などに携わった後、外資系広告会社で財務・税務統括を担当した。2006年にPwCに参画して以降は、M&A戦略、デューデリジェンス、PMI（Post Merger Integration）、事業再編支援など幅広いアドバイザリー業務に従事。2019年よりPwCアドバイザリー合同会社代表執行役、2024年よりPwC Japan合同会社代表執行役副会長等を務めている。

#### リード

「社会の課題を、自分ごとに。」——。慶應義塾大学経済学部の講演会で、吉田あかねさんは、福澤諭吉の五つの言葉とエピソードを手がかりに、自身のキャリアの転機と、日本社会がこれから向き合うべき課題を語った。バブル経済とその崩壊、女性が働き続けることが今以上に容易ではなかった時代、監査からM&A、そして経営へと広がった歩み。その折々で支えとなったのは、環境を嘆くのではなく、自ら道を切り拓くという福澤の精神だった。講演は、学生たちに向けた率直なエールであると同時に、今の日本が失ってはならない視座を問いかける内容でもあった。

#### 慶應で培われた価値観

講演の冒頭、吉田さんは、中等部から大学までの十年間を慶應義塾で過ごしたことに触れた。若い頃に出会った福澤諭吉の言葉や著作は、その場で完全に理解できたわけではなかったという。しかし、そうした言葉が無意識のうちに身体に蓄積され、時代の変化や仕事上の局面に直面するたび、自分なりに咀嚼し直すことで、進む方向を示してくれる「精神的な背骨」になっていったと振り返る。

感謝の対象は慶應義塾だけではない。吉田さんは、時に少し青臭いことを言い続ける自分のような存在を、国内外の厳しいビジネス社会の中で受け入れてくれた人々にも、率直な謝意を示した。自分一人の努力だけで今日に至ったわけではないという感覚と、それでもなお学び続ける姿勢が、講演全体を貫く基調になっていた。

#### 「門閥は親の仇でござる」が示すもの

最初のキーワードとして掲げられたのは、『福翁自伝』でも知られる「門閥は親の仇でござる」である。吉田さんは、この言葉を単なる身分制度への怒りとしてではなく、「置かれた環境を短期的には変えられなくても、長期的には自分が立つ場所を変え、さらには環境そのものを変えることもできる」という示唆として受け止めていると語った。

同時に吉田さんは、この言葉に福澤の人間臭さも感じるという。悔しさを率直ににじませながらも、そこに留まらず、それを努力と達成へのバネに変える。その精神は、時代を超えて重要であり、自分もまた折々でそこに励まされてきたと説明した。

## バブルの熱狂から就職氷河期へ

この言葉が具体的な意味を帯びたのは、吉田さん自身が高校から大学へ進む頃、日本経済が大きく変貌していった経験と重なるからだ。慶應女子高時代、日本はバブル経済の只中にあった。資産価格は上昇を続け、日本企業は世界市場で強い存在感を示していた。しかし、その熱狂は長く続かなかった。

高校一年の時、社会科の山本順子先生から、公認会計士が「資本市場の番人」として市場の信頼を支えているという話を聞き、吉田さんは強く心を動かされたという。民間にありながら社会の公器として制度を担う専門職。その姿に惹かれ、公認会計士を志した。ところが大学進学後、景気は急速に冷え込み、経済学部では鳥居泰彦氏の授業を通じて、日本経済が下降局面へ入る現実を日々突きつけられることになる。後に「就職氷河期」と呼ばれる厳しい時代であった。

それでも進路を変えなかった背景には、もう一つの動機があった。いつか海外で働きたいという思いである。当時、女性が一般企業に就職して海外で働くことは今ほど現実的ではなかった。だが、公認会計士であればグローバルネットワークを持つファームを通じて、その可能性に近づけるかもしれない。そう考え、吉田さんは資格取得への歩みを止めなかった。環境が厳しいからこそ、それを打破するために資格を取る。その発想自体が、まさに福澤の言葉に触発された選択だったと言える。

## 咸臨丸に学ぶ「変えられない環境」との向き合い方

二つ目のエピソードは、咸臨丸である。福澤が渡米の途上、激しく揺れる船内で、周囲が船酔いに苦しむ中、「牢屋に入って毎日毎夜、大地震にあっていると思えば何ともない」と平静を装った逸話を、吉田さんは印象深く取り上げた。

吉田さんはこの場面に、若き福澤の強がりと同時に、鋭い状況判断を読み取る。嵐の中では船から降りることはできない。自分の力で海を静めることもできない。であれば、むやみに抗うのではなく、嵐が過ぎるのを待つしかない。すべてを変えようとするのではなく、変えられない状況の中でどう身を処するかを見極めることもまた重要である、というのである。

この感覚は、自身の出産と仕事の継続にも結びつく。2002年、吉田さんは監査クライアントの上場準備という極めて多忙な時期に第一子を出産した。当時、女性が出産後に従前と同じクライアント業務へ復帰する例はきわめて少なかった。それでも吉田さんは「四月には必ず戻る」と上司に訴え、上場準備とその後の監査主任の役割を手放さなかった。家族の支えも得ながら職責をつなぎ止めた経験を、彼女は「無理もあったが、何とかなるものだ」と振り返る。その言葉の奥には、変えられない環境と折り合いをつけながら、自分にできる選択を尽くす覚悟がある。

## オランダ語から英語へ——切り替える力

三つ目のエピソードは、福澤が蘭学から英語へと学びを切り替えた話である。横浜に出て初めて、自らが徹底的に学んできたオランダ語が通用せず、これからの時代に必要なのは英語だと悟る。その夜

は大きな落胆に包まれながらも、一晩を経て直ちに気持ちを切り替え、英語の勉強に踏み出す。吉田さんは、この「逆境の時の判断の速さ」に強く励まされてきたという。

実際、吉田さん自身も大きな切り替えを二度経験している。一度目は、監査法人で十年目を迎えた頃、健康診断で胃の腫瘍が見つかったことだった。悪性の不安が強かった当時、家族は退職を勧め、本人も一度はそれを決意する。だが再検査の結果、現時点で治療不要と分かると、その経験を単なる「撤回の理由」にはせず、自分のキャリアを見直す契機として受け止めた。監査法人ではやや遠ざかっていた、海外に近い仕事へ進もうと考え、外資系広告会社へ転じたのである。

新しい職場では、監査とは異なる幅広い業務に向き合い、当初は戸惑いも大きかったという。それでも、会計や財務の基礎が次第に新しい世界を理解する足場になっていった。過去に身につけたものは、分野が変われば形を変えて役に立つ——。福澤がオランダ語を土台に英語を吸収したように、吉田さんもまた、学び直しの中でそのことを実感したのである。

## M&A を「社会課題」として捉える

二度目の大きな転換は、PwCに戻った後、監査からアドバイザーへと軸足を移した時だった。二〇〇〇年代後半、日本企業による海外 M&A が増える一方で、買収後に多額の減損損失を計上する事例が相次ぐ。新聞に並ぶ数百億円、数千億円規模の評価損を見ながら、吉田さんは「これは単なる会計処理ではなく、日本企業が買った事業を十分に成長させられていないことの表れではないか」と感じていたという。

公認会計士は監査人の独立性の制約から、監査クライアントの経営改善に直接踏み込むことはできない。ならば、自らその制約の外へ出て、M&A 後の企業価値向上に携わるしかない。そう考えた吉田さんは、2009 年に PwC アドバイザーへ異動し、PMI に本格的に取り組み始めた。

当初は苦労も多かった。異動先では、かつて自分の部下だったメンバーに教わる場面もあったという。だが、監査を通じて培ってきた会計、財務、内部統制、開示制度、日本企業と海外企業の制度上の違いへの理解は、やがて独自の強みとして生きてくる。日本企業による海外企業・事業の買収後、クライアントと泥んこになりながら基盤整備とシナジー実現を支える。その実務にこそ、自分が果たすべき役割があると確信した。

## 「有形の独立」が支える経営

四つ目のキーワードは、「有形の独立」、すなわち経済的独立である。『民間経済録』で福澤は、人間の独立には精神的な「無形の独立」と経済的な「有形の独立（自労自活）」の両方が必要だと説いた。自力で利益を上げ、財産を維持する経済基盤がなければ、精神の自由も、立派な活動も持続できないという考え方である。

吉田さんがこの言葉を実感を伴って語ったのは、2019 年に PwC アドバイザーの社長となり、その半年後にコロナ禍へ直面した経験に基づく。M&A 案件は停止し、業績は急速に悪化した。PwC Japan の中でも影響の大きい事業となる中で、他の部門に依存するのではなく、自ら立て直さなければならぬと考えたという。

そこで実施したのが、従来プロセス別に分かれていた六つの部門を、顧客起点で議論・提案できるよう産業別へ再編する改革だった。強い反対もあったが、管理職であるパートナー一人ひとりと納得感のある議論を積み重ね、変革を成し遂げた。経済的独立なくして自由な判断はない。福澤の言う「有形の独立」は、現代の企業経営においても生きた概念であることを、吉田さんは自らの実践で示した。

## 『文明論之概略』と、いま日本が向き合うべきこと

最後のキーワードは、『文明論之概略』である。福澤がここで述べた「多事争論」——異なる意見や利害がぶつかり合うことが社会を活性化させ、文明を発達させるという考え方を、吉田さんは現代経営におけるダイバーシティそのものだと位置づけた。多様な人材が異なる視点を持ち寄り、互いに問いを交わしながら新しい価値を生む。それが組織を強くし、競争力を高めるというのである。

さらに重要なのは、この書物の背景にあった危機感だ。福澤が目指したのは西洋文化の模倣ではなく、日本が独立を保つために「文明」を道具として取り入れ、国力をつけることだった。吉田さんは、現代の日本も同じ危機感を持つべきだと語る。エネルギーや食料、デジタル基盤、防衛など、多くの面で海外依存が高い今、日本が世界の中で尊重され続けるには、強みを示し続けなければならない。

PwCのグローバルネットワークにおいても、日本法人は親子会社の一部ではなく、各国ファームと対等な立場で競争と協働を行う。グローバルのリーダーシップ会議では、意見を明確に述べられなければ埋もれるだけであり、何もしなければ「内輪」にも入れない。重要な議論の局面で何らかの価値を出せる人間だと認識されること、そのために違和感や疑問を曖昧にせず、問いとして差し出すことが決定的に重要だと吉田さんは語った。

## 学生たちへのメッセージ

講演の終盤、吉田さんは学生たちに向けて、ぜひ海外に出て「他流試合」を経験してほしいと呼びかけた。海外より日本の方が暮らしやすいと感じること自体は否定しない。だが、それで日本の中だけの競争に満足してしまっただけでは、国としての力は保てない。世界の中で自分の強みを試し、磨き、問いを立てる経験が必要だという。

最後に強調されたのは、自分自身もまた「絶賛学び中」であるという姿勢だった。特にAIは、組織と人との関係、ひいては社会そのものを変える可能性を持つ。人口減少が進む日本にとって、それは上手に取り入れれば大きな恩恵になり得る一方、取り入れなければ人手不足の深刻化を招く。世界の変化に学びながら、自分なりの仮説を持ち、日本社会を少しでもよくするために実行する。その姿勢こそ、吉田さんが福澤論吉から受け取り、次世代に手渡そうとした「旗」なのだろう。

## 質疑応答から

質疑応答では、企業におけるLGBTQ+への理解、異分野へのキャリアチェンジ、学生時代に身につけるべき経済感覚、女性としてキャリアを築く際の考え方などが話題となった。吉田さんは、グローバル企業ではLGBTQ+当事者だけでなく「アライ」の活動が広がっていること、過去に学んだことは新しい分野でも必ず土台になること、そして自ら選択肢を狭めないことの重要性を繰り返し強調した。

講演全体を通して印象的だったのは、キャリアの成功談として語るのではなく、迷いや葛藤、失敗の可能性を含めた「判断の積み重ね」として自らの歩みを語っていた点である。その謙虚さと実行への意志が、学生たちにとっては現実味のある指針として響いたに違いない。

## おわりに

福澤諭吉が残した言葉は、歴史上の名句として並べるだけでは、その力を十分に感じることはできない。吉田さんの講演が示したのは、それらの言葉が混沌とした時代の中で、具体的な判断を支える生きた思想であり続けるということだった。

環境を嘆くのではなく、自ら切り拓くこと。変えられない状況には、しなやかに向き合うこと。学んできたものを土台に、必要なときには思い切って切り替えること。そして、経済的な基盤を持ちつつ、世界の中で問いを立て、貢献すること。変化が常態となった今だからこそ、そのメッセージはひときわ重く響く。