

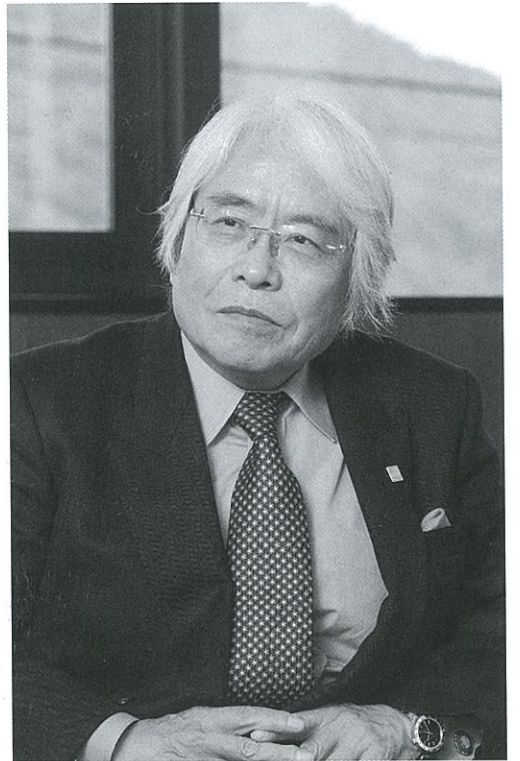
INTERVIEW

顧問先黒字化率64%を誇る TACTグループ高井法博先生の哲学

TACTグループ 代表 税理士 高井法博

岐阜県岐阜市に本拠を構える税理士法人 TACT 高井法博会計事務所は、利益の上がる会社作りを基本に据えた支援サービスにより、顧問先企業の黒字化率が64%という驚異的な数字を達成している。代表の高井法博氏は、幼少時から苦労を重ね、関連12社からなるTACTグループを一代で築き上げた。TACTグループは、高井氏ご自身の経験から生まれた3つの経営理念を実践することで、顧問先企業にもうける仕組みを作ることに成功しており、経営者からは絶大な支持を得ている。今回の取材では、大きな成果を出し続けるTACTグループの基盤を形成する哲学について、高井氏に詳しくお話しいただいた（写真は二宮尊徳像の前に立つ高井先生）。





■高井法博（たかい・のりひろ）

TACTグループ代表。税理士。昭和52年、税理士登録。昭和53年、高井法博会計事務所を開設。以後、顧問先支援のための各種法人を設立し、中小企業の多角的なサポートに努める。税理士法人TACT高井法博会計事務所を中心に、現在では関連12の会社団体を設立している。

過酷な経験を経て顧問先企業を黒字化する理念を確立

—— 弊誌は高井先生率いるTACTグループを2011年12月号で取材させていただきましたが、その際に貴社の顧問先の黒字化率が極めて高いことを伺いました。

中小企業の7割以上が赤字といわれるなか、TACTグループの顧問先の黒字化率は6割を超えています。なぜそのような素晴らしい成果を挙げることが可能なのか、今回は詳しくお聞きしたいと思います。

高井 私がお客様の会社の黒字経営にこだわっているのは、私自身が民間会社でさまざまな経験を積んだことが大きく関係しています。

—— 高井先生は病に倒れた御尊父の代わりに会社勤めで家計を支える一方、働きながら学校に通い、税理士の資格もお取りになったと伺っています。

高井先生は会社員時代に経理責任者までしておられたそうですが、その会社が時代の変化にうまく対応できなかった時期には、経営を支えるために胃潰瘍で吐血するほど苦労されたそうですね。

高井 私が大恩人である後藤静一氏の株式会社後藤静一で経理責任者をしていたころ、同社は時代の波に乗れず、経営が厳しくなっていました。

のうちに、黒字経営をしているのは25・2%しかありません。そのような経済環境のなか、当グループのお客様はその2・5倍以上の64%が黒字経営を実現しています。この数字は、当グループの目標が達成できつつあることを示しているといえます。

岐阜でもっとも大きい税務署の署長さんから、「御社のお客様は財務体質が強固で内容がいいですね」と言っていたことも、ひとつの勲章だと思っています。

徹底した経営計画作成・実施支援を展開

—— 定款に「ビジネスサポート業」を掲げておられますが、貴社は顧問先支援の一環として、経営計画作成指導に大変力を入れているそうですね。

高井 仰るとおり、年2回開催している4泊5日の経営計画実施作成セミナーは、もう25年続けています。

当グループには、お客様をバックアップするための12の会社・団体がありません。経営計画の作成を担うのは、コンサルティング部門である株式会社タクト経済研究所です。

私たちが行っているセミナーは、他社の同名のものとはまったく違うものだと思自負しています。

した。そのために私は、筆舌に尽くしがたい苦労を味わいました。銀行から融資を受けられなくなった状況下で、給料の遅配や取引先への手形決済が滞るといった事態になり、身も心もほろほろになりました。

その体験を通じて痛切に感じたのは、会社はとにかく利益をきちんと上げ続けなければならぬ。それが大前提だということです。利益さえ上がっていれば、給料や賞与を滞りなく払えます。社員にきちんと、週2日の休日をとりせることもできるのです。

私は税理士として独立したときに、「黒字を出して税金をたくさん払える会社がよい会社であり、社員も幸せになる」と考え、お客様には

す。開催すると私の体重が2・3キロ落ちるほどハードなものです。参加者には経営計画作成方法の説明だけでなく、マンツーマンで指導しながら、手作業で経営計画書を作ってもらいます。セミナー中はその日のノルマが終わるまでは寝られないなど、かなり厳しいのですが、経営計画はお客様にとって極めて大切なものだから、まずは徹底的に意識改革をもらうという狙いもあります。私たちが叱咤激励しながら数日間共に過ごすことで、お客様との一体感が生まれます。

—— 高井先生ご自身も、TACTグループの経営計画をお書きになっているそうですね。

高井 お客様にお勧めすることですから、当然自事務所でもやっています。当事務所の創業当初の経営計画書はわずか5ページでしたが、年を経るたびにどんどん厚くなっていきました。

—— 今、現在の経営計画書を見ているところですが、厚さは十数センチでしょうか。なかには書き込みとマーキングがすごいですね。
高井 毎晩枕元に置いて、何か思いつくとすぐメモしますので、どのページもこういう感じですよ。

—— 創業以来、35年分の高井先生の思いが詰まっているわけですね。

高井 そのとおりです。5年前まではすべて自分で書いていました。30周年を機に、人材育成

私と同じ辛酸をなめさせないと誓って仕事に打ち込んできました。

お客様のご支援にあたっては、私が会社員時代に経理、総務、企画室、社長室と、いろいろな業務に携わったことが大変役に立っています。会社が利益を上げる仕組みをさまざまな部署で学べたということです。

例えば、企画室では経営計画書の作り方を学びました。ただ一生懸命働くだけでは徒労に終わることが多いものです。努力を成果に結びつけるためには、優れた戦略を立てて業務をシステム化し、そのうえで頑張らなければなりません。

そこで、お客様の会社を利益の上がる体質にする3つの理念を考え、当グループの定款の第1条に盛り込みました。それが、「当法人は、お客様の経営体質の強化と、健全経営実現のために、お客様に対して、『ビジネスサポート業』、『情報発信基地』、『社外重役』としての役割を果たし、お客様の事業の発展に寄与し、当法人の発展と、全社員の物心両面の幸せを勝ち取り、もって国家社会の発展に貢献することをTACTグループの共通の使命とする」というものです。

「国家社会の発展に貢献」とは、当事務所のお客様が黒字経営になり、税金をしっかりと払えるようになることを意味します。日本の企業



TACTグループの所内風景



顧問先指導や情報発信の場となるセミナールーム。壁には経営者を励ます多数の書が掲げられている

の意味も込めて、骨子のみ私が書いて各部門に渡し、部門での検討を経て上がってきたものを、ヒアリングしたうえで確定する形をとるようになりまして。

—— 経営計画実施作成セミナーのお話に戻りますが、関与先が経営計画書を作成したあとのサポートはしていただけるのですか。

高井 もちろんです。経営計画は、作るだけでは意味がありません。そこで、当グループは「経営戦略会議」というサービスを提供しています。これは、当社の課長クラスの人間が、契約したお客様企業に向いて会議を行い、さまざまなチェックをするサービスです。

—— 中小零細企業はあまり会議を開かない傾向がありますね。

高井 やったとしても、社長のワンマンシヨイが多いでしょう。それではだめなのです。

当グループの経営戦略会議では、まず前回の会議で決めたことがきちんと実践されているかをチェックします。そして、作成した経営計画を実務にどう落とし込んでいくか、すなわち予実管理をします。また、各項目のチェックをするだけでなく、先行管理も行います。このままだけでいいのか、この目標を達成するためにはどうすればよいかを詰めていくことにより、経営計画が絵に描いた餅ではなく、現実のものになるのです。

ちなみに、この経営戦略会議を指導する当グループのスタッフは、監査担当者ではなくコンサルタント部門の人間です。

—— 経営支援の専門家を派遣しているということですね。

高井 はい。当グループ内で実績を挙げ、実力が認められた課長クラス以上の人間を、コンサルタントという形で派遣します。コンサルタントが自ら実践して成果を出したノウハウを提供するからこそ利益に結びつき、契約を継続していただけます。その意味でも、派遣するスタッフの質にはかなり気を使っています。

実際に、お客様から「彼はもうけさせてくれる」と評価していただいている担当者は、経営戦略会議でかなり厳しい態度を見せることがあります。しかし、それが意識を高めることにつながったと、あとでお客様から感謝の電話を頂いたりしています。

ちなみに当グループのお客様のうち、経営計画実施作成セミナーに参加したり、経営戦略会議を開いたりして下さったところは、黒字率が80%を超えています。

勉強会を通じて顧問先に情報発信

—— 本日取材に伺った貴社の建物には、素晴らしい研修施設があります。ここが定款に掲げ

られた「情報発信基地」としての役割を担っているのですか。

高井 そのとおりです。私は会社員時代から、よいと思うセミナーには積極的に参加し、多くの素晴らしい先輩や人生の師に出会いました。そのなかには、TKC創業者の飯塚毅先生、日蓮宗の竹内日祥上人、京セラ創業者の稲盛和夫名誉会長などがいらっしゃいます。

事務所を開業してからは、自分が素晴らしいと感じたお話は、お客様にもぜひ聞いていただきたいと考え、月に1回の勉強会を主催するようになりました。

—— これまでに何回くらい開催されたのですか。

高井 300回以上になります。そのほかに、年間50回を超える勉強会を開いています。細かいものまで入れますと、膨大な数にのぼるでしょう。

—— その講演には、貴社の顧問先でなくても参加できるのでしょうか。

高井 はい。顧問先であるかどうかに関係なく、地域の企業の皆様には招待状をお渡ししています。研修施設には170名は入りませんが、100台以上止められる駐車場もあります。初めて参加される方は、皆さんが勉強会で真剣に勉強している姿を見てびっくりされますね。



事務所に飾られた武藤貞明氏の写真（左）



高井先生の経営計画書

と戦ってくれる社員がいます。それを考えると、自分は恵まれた男だと思いますし、社員に本当に喜んでもらえる職場を作らねばと心から思います。

「二期一会」には、創刊以来、私のそんな思いを巻頭言として書きつづけてきました。人生の師や素晴らしい先輩、古典をはじめとする多くの書から学んだこと、会社員時代の12年間と、創業して35年、小さいながらも会計事務所を中心に12の会社や団体を作り、必死だった時代に

感じたことなどです。いずれも自分の人生のなかで体得し、判断のよりどころとなったものです。

—— 創立30周年記念に出版されたご著書『成功するまでやり続ける 中小企業の経営を伸ばす考え方』（2006年、致知出版）の内容は、この「一期一会」の巻頭言をまとめたものですね。

高井 はい。今の時代にそぐわないところだけ直させてもらいました。

—— 社員の人材育成についてお伺いします。

高井 人材育成は、私のもっとも重要な仕事だと思っていますから、物量ともかなりの経営資源を投入しています。しかし、竹内日祥上人がいわれるとおり、教えることは簡単ですが、育てるのは極めて難しいと実感しています。社員に対しては、ほぼ毎週ペースで思想勉強

人材育成がもっとも重要な仕事

機関誌を通じて経営哲学の共有を図る

—— もうひとつの重要な情報発信基地といえるのが、貴社の機関誌である「一期一会」ではありませんか。

高井 そうですね。こちらは年4回の発行です

が、通巻で91号を数えています。

—— 一期一会という誌名の由来を教えてください。

高井 顧みれば、人生はまさに一期一会だと思っただけです。

そのなかでもっとも大きいのが、中学3年のときに、人生の師である後藤静卵場の後藤静一氏に出会ったことです。

—— 己の分身ともいべき方を亡くされ、さぞつらかったこととお察しします。

高井 つらかったり苦しかったりすることはたくさんありましたが、私には故・武藤君をはじめ、心をひとつにして背中と背中を合わせ、日夜必死に仕事をこなし、困難な問題や四方の敵

『成功するまでやり続ける』

TACTグループ代表の高井先生が、創立30周年を記念して出版した著書。高井先生の歩みは順風満帆ではなく、むしろ困難のほうが多かったのは今回のインタビュー記事でも話されているとおりである。高井先生は、そのような困難を天与の試練と受け止め、死に物狂いで仕事に取り組むことによって自らも会社も成長できたと言っている。



本書は、高井先生がTACTグループの機関誌「一期一会」に長年書き続けてきた巻頭言をまとめたものである。数多くの困難を己の力で乗り越えてきた高井先生の言葉は重い。企業経営者は業績が振るわなくなると、その原因を景気や顧客など、周りに求めがちである。しかし高井先生は、「他責」ではなく「自責」と考えよと説く。

高井法博著、致知出版社刊、平成18年発行、定価1785円。

□目次

- 第1章 プロ経営者の生き方・考え方
- 第2章 会社を強くする大原則
- 第3章 良い習慣が人を育てる
- 第4章 この大変革の時代に
- 第5章 「一期一会」——素晴らしき出逢い

父が病に倒れて生活保護を受けるほど貧しかった少年期の私は、後藤氏の援助で高校へ進むことができ、卒業後は後藤氏の経営する後藤静卵場で働かせていただきました。後藤氏との出会いがなかったら、私と私の家族の人生は、まったく違ったものになっていたことでしょう。

後藤静卵場では、もうひとつの忘れられない出会いがありました。子会社の株式会社美濃かしわに出身していたころ、私のもとで経理業務に従事してくれた武藤貞明君です。

税理士として独立した私に付いてきてくれた武藤君は、まさに粉骨砕身、事務所やお客様のために、私と一心同体となって活躍してくれました。苦しいときもつらいときも、いつも私のそばにいてくれました。まさに人生の同志であり、創業以来2人であらゆる困難を乗り越えてきた仲です。

しかし14年前に、50歳という若さで急逝したのです。亡くなったときは、TACTグループ関連10社の取締役監査統括部長という要職に就いていました。



高井先生を支えるご息女と奥様

規模の大小に関係なく、社長は逃げる事ができません。判断をひとつ間違えただけで、会社もろとも倒れる結果を招きかねませんから、どちらも真剣です。したがって、常に正しい判断が下せるように、素晴らしい人に会ったり、素晴らしい本を読んだりして、勉強し続けなければなりません。学ぶ志を忘れなければ、経営者は道を誤らずにすむものです。

私も自分の能力を超える問題や試練に直面したとき、それまでに学んだ人生の師や先人の生き方を、それまでに学んだことの一つは、

このような勉強会を続けているのは、当グループでは思想、つまり考え方や理念といったものを統一してやっていこうとしているからです。私たちの価値観についてこれない人は、別の場で活躍してもらえばよいと思っています。同じ職場で働く仲間ですから、価値観や思いを共有できなければ一緒にいる意味がありません。皆が力を合わせればすごいことができますし、素晴らしい人生を送れます。しかし、バラバラになったら勝てるわけがありません。皆の考え

き方、考え方が脳裏に浮かび、私を叱咤激励し、進むべき道を教えてくれました。例えば、私は苦しいときやつらいとき、いつも胸ポケットに入れていた滝口長太郎さんの詩集を取り出して、「打つ手は無限」を読みます。そして気を取り直し、前へ進むのです。



TACTグループの外観



JR岐阜駅の構内にあるTACTグループの広告

社外重役として常に真剣に顧客と対峙

を合わせるのには本当に大切なことなのです。お客様にはどのように経営指導をしているのですか。

高井 私は判断を誤った社員をこれでもかというくらいこつぱどく叱りますが、お客様に対しても、勉強会などで怒鳴りつけることがあります。そのようなことをしても、ほとんどのお客様とは大変良好な関係を築いています。

私が真剣であること、本音でぶつかっていることを分かっていただけだからでしょう。その点、お客様というよりも仲間、同志のような感覚があります。

高井 先生の顧問先は、厳しい言葉を浴びせられても、その裏にある真摯な思いを理解しているということですね。

高井 お客様でも社員でも、分かる人は分かってくれます。その意味では、私は社員だけでなく、お客様にも大変恵まれているのです。

お客様の場合、同じ経営者として共感できることが多いのではありませんか。

高井 関与先の社長さんとは創業以来、一緒に悩んだり、時には経営についての意見を激しく戦わせたりしてきました。

「積小為大（大事を成さんと欲すれば小なる事怠らず積むべし）」です。勝とうと思うなら、正しいことを少しずつ積み上げなければなりません。そして、私は体験的に、人の倍やれば勝てるということを身につけました。努力は人を裏切らないのです。

利他の心で人を残す事業に尽力

最後に、TACTグループの中長期的な成長戦略を伺います。

高井 私も普通なら引退すべき歳ですので、グループ各社の代表をひとつずつ後進に譲っていきます。そのため筋道も、すべて経営計画書に記してあります。

後進により状態で譲るためにも、当グループはさらに発展しなければならぬと思っています。会社は発展し続けることしか社員を幸せにできません。

まず、2〜3年後にはグループを1000人規模にする予定です。今年4月には、名古屋にTACTグループの税理士法人を設立し、岐阜県外にも進出しました。海外進出については、10月に当グループの社員のひとりを、海外進出支援で大変な実績を挙げているマイツさんに出向させます。

私は、TACTグループに勤める皆が、名譽

会計事務所の相互支援を促す中部会計人相互互助会



高井氏が代表理事を務めるCAM（中部会計人相互互助会）は、平成22年10月4日に設立された、愛知県、岐阜県、三重県、静岡県に本拠を置く税理士事務所のさまざまな悩みの解決を支援する組織である。発起人として高井氏をはじめ、税理士法人スマッシュ経営代表の森久士氏、中田会計事務所代表の中田健一氏、公認会計士鈴木義行事務所の鈴木義行氏が名を連ねている。

CAMの趣旨は、個々の独立した税理士事務所同士が利他の精神をベースに、顧問先の継続発展のために相互に助け合い、補完し合いながら、大規模事務所と同程度のサービスを提供できるようにしようというものである。同時に、会計事務所の職員とその家族の生活の保障と、日本経済の発展にいっそう貢献することも目的に掲げている。

活動内容は勉強会などに加え、例えば、海外取引やITに精通した人材を会員に派遣したり、会員の顧問先の支援も行う。また、会員同士が勉強会などを通じて親交を深めるなかで、合同事務所や共同経営などに発展できる場を提供する。

平成24年5月17日には、名鉄ニューグランドホテルにて、CAMの勉強会が開催された。当日は、株式会社実務経営サービス代表取締役の中井誠が、「会計業界における大競争時代の幕開け」と題して講演を行った。会場には約40名の参加者が集まり、熱心に講演を聴く姿が見られた。

とプライドを持てるような基盤を作りたいと考えています。そのためには、ヨーゼフ・シュンペーターのいう「創造的破壊」のなかで、正しい経営判断を下しながら組織を伸ばせる後継者を育てる必要があるでしょう。その一方で、TACITグループが確固たる基盤を築くには、これまで必死で努力してくれた社員の継続的な頑張りも欠かせません。

もうひとつ、これからのライフワークとして、奨学金事業をぜひやりたいと考えています。私は後藤氏のおかげで高校に通うことができましたし、税理士という職業に就くこともできました。後藤氏の援助を受けた人のなかには、政治家や大学教授になった方もいます。「金を残すのは事業家として素晴らしいことだが下であり、事業を残すのが中、人を残すのが上だ」という後藤新平の言葉がありますが、自分の損得勘定ではなく、利他の心で「人を残す」ことができれば最高だと考えています。

特に、今のような社会環境では恵まれない子どもたちは増えているでしょう。そのなかから優秀な人材を育て上げることができれば、これに勝る事業はありません。

—— 本日は大変貴重なお話をありがとうございました。TACITグループのさらなるご発展を祈念しています。