



# 所長の掟

事務所での成功を得た習慣や原則とは何か

たかい・のりひろ 税理士  
1946年生まれ。岐阜県岐阜市出身。1965年高校卒業後、株式会社後藤卵卵場に入社。1976年同社勤務時に税理士試験に合格。1978年に岐阜市にて開業。以来、中小企業の経営支援全般にグループ12社を展開、業容を拡大しながら、岐阜県下で最大級の会計事務所を築く。昨年は虎ノ門法律経済事務所（東京都港区）と共同で名古屋駅前事務所を出店。職員はグループ全体で83名

Interview  
「やりきる、やり続ける」  
税理士法人TACT高井法博会計事務所

## 高井 法博

### 5つの行動原則

五、四、三、二、一、  
経営目標達成を「商品化」する  
経営経験を研究し「風土」をつくる  
経営計画から売上を上げる  
経営システム化する  
経営費を削減する

岐阜県下で最大級の会計事務所として「地域一番事務所」と表現するのは簡単だが、TACT 高井法博会計事務所にはその言葉以上の存在感があるように思う。

「当社には39年前（創業時）のたった5頁から、現在の500頁余にわたり、経営理念、方針、売上・利益目標共に『岐阜市一、岐阜県一、中部一の会計事務所』になるとうと宣言し、その目標達成のための具体的方策を連綿と書き続けてきたこの経営計画書がある。これがあつたからこそ、女房と2人で始めた事務所が県下No. 1の事務所にまでなれた」

これは今年の経営計画書に付された序文からの抜粋である。成るべくして築き上げられた地域一番事務所。地域一番を勝ち取るとはどういうことなのか。高井会計の軌跡を知ること、それを感じることができるとは思えないだろうか。

#### 所長の掟1 経営計画からスタートする

まず特筆すべきは、高井氏には会計事務所の勤務経験がないことだ。開業前、後藤卵卵場という民間会社に勤務していた高井氏は、社長室室長として渦の中心となり、幹部が中心となり衆力を結集させ、38名だった会社を10年で387名に成長させた経験を持つ。そんなキャリアを持つ高井氏だから、会計事務所を開業したとき、「税理士として」というより、「経営者として」の意識が強かつたようだ。それを表すエピソードがある。同社が創業して間もないころ、夫婦二人きりで行った経営計画発表会。そのとき5ページだった経営計画書は、今では500ページになっている。

私は税務署に勤めたことはありません。会計事務所働いた経験もないんですよ。全くの民間会社で経理、総務から経営企画に携わり、社長室室長まで様々な経験を積ませていただきました。私がいた会社は、グループでは2000人規模でしたがその子会社で、当初は小さな組織でしたので、サラリーマンながら経営の中核に身を置くことができたのです。

10年間のうちに、10倍の規模に急成長した会社でした。だから社内はガタガタなんです。整備したと思ったら、すぐに次の問題が出てくる。その中で経理、財務だけでなく、企画室室長なども務めました。また、経営計画をはじめて作ったのも、このサラリーマン時代でした。

私が在籍していた後藤卵卵場と

いう会社は、かつては業界一の会社だったのですが、産業構造の変化があつて、経営危機に陥りました。それからは、銀行管理下に近い状況に置かれながら資金繰りをを行い、再建の道を探りました。

私は、サラリーマンとして働いていた時でも、決して会社の仕事だと思つて働いたことはありませんでした。問題が次々に起こり、私に降りかかってきましたが、これは自分の人生で、私の仕事だと思つていましたから、身体を壊すようなこともありませんでしたが、必死になつて再建を目指しました。

身を持ってこのような体験をしたことは、今の仕事に大きく活かしていると思います。お客様の気持ちを実感として分かるからです。

私は創業の時に誓いを立てました。それは、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、3つの役割を果たすということです。定款の第一条にそれが書いてあります。普通は定款にそんなことを書かないのですが（笑）、うちのグループの定款の第一条にはすべて同じ文言を入れてあります。この使命を実現するために仕事を行う。うちで一番大事なのがこれであり、その延長線上に税理士業があるということを決めたのです。

創業してすぐに、妻と二人、自宅の応接室で、小さいながらも経営計画書の発表会をやりました。そして、「ビジネスサポート」「情報発信基地」「社外重役」の3つを掲げたんですね。これらの使命を果たして、お客様の事業の発展に寄与するんだ。私はこのために独立したのだと妻に向かって宣言しました。その時に作った経営計

画書は、たったの5ページでしたが、今では、それが500ページになっています。

経営計画書は未来の脚本ですよ。たった一度しかない人生の中で自分がどうなりたいか、どうしたいかを決める。決めたことに対して目標を立てるだけでなく、目標を達成するための具体的な施策が必要です。それをここに書くのです。あとはそれを時間軸に直して、何をいつまでにやると決めて、やり遂げる。大抵は壁にぶつかります。その時にどのような判断をするのか。そのために日頃から精一杯勉強する。そうしたことの集積が、現在のうちの事務所の姿になっていると思います。

創業当初から経営計画書に、「岐阜市一の会計事務所になる。岐阜県一の会計事務所になる。中部一の会計事務所になる」と書いていました。そのうちの岐阜市一、岐阜県一は何とか達成できました。私が至らないためにまだこのレベルにしかありませんが、「中部一」だって、将来、素晴らしい後継者達が育ってくれば必ず実現できると確信してやっています。

今は岐阜がメインですが、今年からは本格的に名古屋に出ていきます。これで今までよりも、成長速度が早まっていくと思います。「中部一の会計事務所になる」という計画も、実現の段階に入ったと思っています。

### 所長の掟2

## 経営をシステム化する

「経営者にとって、経営計画書の作成以上に重要な仕事は果たしてあるだろうか?」というのは、同社の人気セミナーとなっている経営計画ゼミの案内に書かれている文言だ。ゼミは4泊5日で行われる。夜は明け方の2時3時まで、睡眠時間は3、4時間というハードな内容だ。身体を壊すまで、高井氏はその講師を一人で受け持っていたという。そこで教えるのは、テクニックやノウハウではない。経営者の意識改革こそが目的だ。そうした成果が表れているのが、高井会計の顧問先の「黒字」率。69%という数字は、国税局が発表する数字(29%)の倍以上だ。600件を超える顧問先を抱えるな

かで、この数字を達成するのは並大抵ではないはず。それは高井氏が「経営を知っている」からこそ実現しているのだろう。

最初の顧問先は、同級生がやっていたお寿司屋さんでした。創業当初は、前職の会社の同僚や周りの人たちがお客様を紹介してくれました。紹介してくれたのは、一生懸命やってるし放っておけない、何とかバックアップをしたいと思っていたからではないでしょうか。そうして顧問先を増やしていったのですが、その頃からすでに「経営はシステムだ」ということを盛んに言っていましたね。

今、うちの600件ほどの顧問先の中で、黒字率は69%になっています。しかし、それは赤字の会社がまだ3割あるということです。これは経営のやり方が悪いんですね。経営は論理的、科学的な積み上げをしなければダメなのです。渋沢栄一は「論語と算盤」と言いました。精神論を言うだけではダメで、数字に基づいた科学的な経営をしなければなりません。

それを私は、サラリーマン時代

に身をもって体験していました。銀行管理下に入って再生しようとする時、経営計画書を作れば、会社の悪い点がズラッと書き出されていきました。各取引先の情報をまとめれば、売上高は多くても取引の詳細を見ると赤字になっている取引先がいくつも出てきました。

ほとんどの中小企業では、取引先10件の売上高の合計が全体の6~7割を占めているわけです。それならば力を入れるべきはどこか。訪問をする順番だって、自ずと決まてきます。要するに論理的、科学的な経営手法の積み上げなんですね。

しかし、そんなことをどれだけ話しても、やらない顧問先はやりません。だから「社長、まだやっくらんのですか?」と言って、相手が根負けするまで話す(笑)。それでダメなら「商品開発しましょう」と提案する。他社にない商品を作れば粗利の高い商品になります。

これは私が民間会社で企画室の室長をやっていたからできる。いづれにしても、経営はそうしたシステムの上に成り立っているのだ

と思っています。

### 所長の掟3

## 試験研究費に売上の1割を使う

創業から10年で20人規模の事務所に成長した高井会計。当時の会計事務所としては異例の急成長といえる。そこまでの成長過程で、岐阜市内に200坪の事務所を新築し、さらにその後は約500坪の事務所に増築するなど、さまざまな手を打ってきた。いったいどのような思考で組織を成長させてきたのか――。

妻と二人で始めた事務所でしたが、2年目に一人入れて、3年目に二人入れてという形で成長し、10年目には20名近い体制になっていました。その10年は、とにかく人を入れていかないと次の仕事ができない状態でした。私を手一杯でしたし、お客様もどんどん増えていました。それに、あれもこれもやりたいといつも走り

回っていたものですからね。

そのころは、利益のほとんどを人とコンピューターにかけていました。最高では6億3千万円もの借金を抱えました。その借金の内訳は、事務所用地や建物、関連会社への出資、1台あたり2千万円以上するコンピューターへの投資が大きかった。新設した事務所にも、170名が入るセミナールームを作ったり、設備投資にも多くを割きました。

しかしもっとも重要な投資は、人材への投資だと思っています。当時は、試験研究費として、売上の1割を使っていました。会計事務所の売上は粗利と一緒になので、粗利の1割と同じ意味ですね。

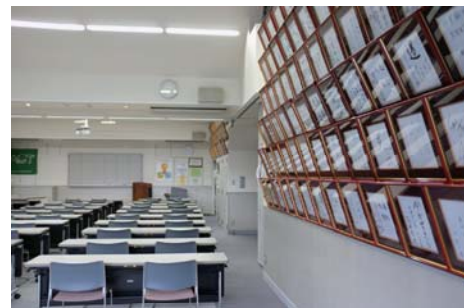
今は売上規模が大きくなったので、割合で言えば5%ぐらいになりましたが、額は増えています。創業から15年間ぐらいは1割ほど使っていたのではないのでしょうか。この考えは創業当初から変わりません。もっと言えば、私が民間会社に入社したときからそうでした。初任給の半分は両親に送り



高井会計の500ページを超える経営計画書



岐阜本社の外観



70名を収容するセミナールームが襖に飾られている



エントランスの様子



ましたが、残りの多くはビジネス書や自己啓発の投資に使いました。それから、毎月給料日には本屋に行くのが習慣でした。

試験研究費はとても重要で、結局はこれが差別化につながっていきます。私は経営計画と名の付くセミナーには片っ端からほとんど参加しました。それが今のうちの重要な商品になっています。

うちのお客様でも、試験研究費の勘定科目がない会社には、とにかく作りなさいと言います。これは意識して使うものです。経費節約と言う前に、試験研究費に100万円使うと決める。零細企業では、まず社長が100万円を使うべきでしょう。社長が勉強しなければどうにもなりません。その次に社員です。投資した分は絶対に戻ってきます。勉強は仕入れで、仕入れがなければ売上が増えないのは当たり前のことだからです。

今、うちで行っている研修には、幹部社員の海外研修、主任以上には6カ月間の管理者養成コースや話し方教室などがあります。もちろん、実務は実務で研修カリキュラムがあり、キャリア別に行っています。これは任意ではありますが、毎朝7時半から始まります。さらに毎週月曜日の早朝には、私が思想勉強会をやります。これは、事務所のフィロソフィーや理念を学ぶためのものです。

結局、企業は人ですから、人をどうやって作っていくかに尽きますね。やはり人で苦労してきましたし、いろいろな失敗を繰り返す中で、今の形ができてきました。

#### 所長の掟4 目標を達成しきる 風土をつくる

「誠に残念です。三月十五日早朝、奥様より電話にて、午前四時、交通事故によるあなたの訃報に接し、あまりにも突然で、思いもよらぬ悲しい知らせを受けた瞬間、私は全身の



1999年に他界した武藤貞明氏の遺影(写真左)が今も所長室に飾られている(右はTKC創設者の飯塚毅氏)

力が抜けていくような絶望感に襲われました」

これは1999年に他界した武藤貞明氏(当時、高井会計取締役)の葬儀で高井氏が読み上げた弔辞の一文である。高井氏の自書の『人生は出会いである』にはこう記されている。「高井会計入社後の武藤君は、まさに私の分身でもあった。私の行く道を描き清め、私がこぼしたものを後から拾ってくれる。(中略)右腕というよりも、まさに分身のような存在だった。高井会計の発展は武藤貞明君とともにある。」

高井会計の成長を支えた武藤氏の不在は、今も高井氏に「もしも」を投げかける。その虚空(こくう)を乗り越え、今、高井会計は新たなステージに入ろうとしている。

戦えば面白いほど勝てた時代がありました。それは武藤君が亡くなる前の時代ですね。かつては私が陣頭指揮を取り、武藤君がそれを実行する、背中と背中を合わせて2馬力で事務所を引っ張る形で成長してきました。目標を立て、それを達成するまでやりきる。そういう組織だったのです。

武藤君の他界から3カ月間、私は古着のように力なく居ました。武藤君とは民間会社時代から、30年の付き合いになります。妻や子どもよりも長い付き合いだったんです。私たちはまさに一心同

体。寝食をともにするような間柄でした。多くの経営者を見ていても私たちのような関係を作っている方は少ないように思います。

今の職員も本当によくやってくれています。他の事務所から見れば、羨ましがられるほどの人材がたくさんいると思います。しかし今、その当時ほど目標をやりきる組織であるかという、そこまでは至っていないと思います。それでも、昨年、今年と数年の停滞を破り、目標を達成できるようになってきました。これで加速をつけて「目標を達成しきる」風土を作り、残していきたいと思っています。

組織では、100名体制を目指しています。今は80名弱ですが、私が70歳で引退を予定している2年後までには、100名体制にした後と考えています。それができるかどうかは、企業風土を作れるかどうかということだけにかかっていると思います。だから今、それに全力で取り組んでいます。

風土を植え込むために、理念やイズムは徹底的に教え込まなければなりません。そのために行っているのが思想勉強会で、毎週月曜日の7時半から9時まで繰り返し行っています。何が正しいとか、どちらが悪いではなく、価値観を合わせなければならぬからです。教育は、徹底を徹底する。私は口うるさいですし、箸の上げ下げ



1階の執務スペース



2階のコミュニティスペース

まで気にします。でも、気になることは言わなければいけないでしょう。そうやって企業風土が出来る上がるのですから。

#### 所長の掟5 経営手法を 「商品化」する

高井氏には夢がある。それは創業当時から言い続け、行ってきたことを形にするかと言えるかもしれない。高井会計の創立30周年の記念誌に、創業当初からのお客様から寄せられたエピソードがある。

「…生い立ちの話が終わったから、いよいよ帳簿の話になるかと思ったんですが、それが全然そちらへいかない。今は自分の事務所が何をしたいかという話です。先生の考えでは、税理士が税務をやるのは当たり前で、今さら説明する必要もない。経営者と一緒になって会社を発展させていくのが私の目指す仕事だ、というこなんですね。それで、その方法を商品化したい、と目を輝かせて話されるんですね…」

税務や会計ではなく、経営を武器に事務所を成長させてきた高井氏。そのメソッドの集大成が、その夢に込められている。

お客様への指導の原点は極めて単純で、正しい記帳にあるんですよ。それと月次決算。もうひとつは経営計画を出し、計画と実績をチェックする。それでこのまあい

けばどうなるのかが分かるから、先行管理して、その差額をどうやって埋めていくかを毎月話し合い、どうなりたいか、どうしたいのかを決めて作っていきます。うちの顧問先の黒字率が高いのは、経営計画を作っていること無関係ではないと思います。経営計画書を作ることで意識が高まる。それが大きく影響すると思うんです。

今では顧問先の多くが経営計画を作成し、年間50回を超えて開催している経営計画を達成するための勉強会にも参加しています。関与先以外でも、新規で参加した方は7、8割の確率でお客様になっていただいています。始めはおっかなびっくりですが、帰るときには涙を流しながら、「今まで自分は経営者としての仕事をしていなかった。これからはしっかりやります」と言ってくださることもあります。

お客様には、正しい記帳を原点に、経営計画の作成から達成の仕事まで、すべて指導するのです。経営はシステムでできているので、システム化していくやり方を教えていくわけですね。

こうしたことの成果もあって、今は岐阜の税務署管内での高井会計の市場占有率は非常に高いものになっています。多くのお客様に選んでいただいているんですね。これで人ささ育てば、もっと組織を大きく出来ると思います。うちのサービスを提供すれば、絶対にお客様のためになるからです。

一昨年、名古屋駅前に事務所を出店しました。また、本年も4月にM&Aにより名古屋市千種にもう1ヶ所。そして次は、同じ名古屋駅前に130坪の事務所をつくる予定で動き出しています。50名ほど入る研修室も作って、司法書士も不動産鑑定士も入って頂く。130坪あれば、なかなかの事務所になると思うんです。

\* \* \*

引退した後に、夢としてもうひとつやりたいと思っていることがあります。引退後は会長になるつもりですが、今、週に8日ぐらゐ働いている私の時間を(苦笑)、5年をかけて1日ずつ減らしていこうと思っています。そうやって生まれた時間で、本を書きたいと思っています。私には学歴も何もないんですが、ある大学から誘いを受けて、中小企業向けの本を書いてくれと言われていたんです。

今、経営の本はたくさんありますが、中小零細企業向けの財務分析などを見るとどうしても違和感を感じてしまいます。例えば役員報酬の設定の仕方ひとつとっても、私なりの論理があるんですよ。それは私が顧問先に指導してきた内容そのものですが、そうしたことが書いてある本が、どこにもないんですよ。

作るのは、中小零細企業向けの経営指南書です。それを形にしたというのが、引退後の私の夢なんです。

(武田司)