



「経営計画実施作成セミナー」受講者1,000名達成記念感謝の集い」でTACTグループ代表・高井法博が記念講演をいたしました。32年前に船出したセミナーは、現在の岐阜グランドホテルまでいくつか会場をかえ、高井は「経営の要諦」を熱く語り続けてまいりました。記念講演でも自らの半生を振り返り、あるべき経営と人生の姿を、お客様に訴えました。その要旨です。

「経営計画書」は当事務所自体も創業時から作成し、その必要性をお客様にも繰り返しお伝えしてきました。経営計画書を作る企業はかつてはほとんどありませんでしたが、これを作る企業は経営が安定し、かつ伸びていきます。私がなぜ経営計画書作りをこだわるのかを、私自身の体験を振り返りながらお話させていただきます。

山県郡山県村三輪(現岐阜市三輪)のお寺の次男坊として、昭和21年に生まれました。本山の管長を2人輩出した古刹で、父は50代目の住職でした。戦前までは地域の田畑の半分を所有する恵まれた環境にあったのですが、敗戦後の農地解放で持ち分は100坪に

減りました。檀家も少なく、暮らしは苦境へ。父は事業をしたり、教員に転じたりしましたが、結核を患い、家は生活保護を受けるまでになりました。私は小学校低学年から新聞配達をして家計を支えました。

当時の田舎の高校進学率は6割ちよつと。両親とも大学を出ており、「高校は出してやる」と言ってくれていました。が、中学3年の時、父が脳溢血で倒れて半身不随になりました。「家の窮状を救うために働きながら定時制に行こう」との気持ちでいたところに大きな出逢いがありました。

ある日、夕刊配達後に担任の先生のバイクに乗せられて行った先は「後藤

孵卵場」という会社でした。創業者で社長の後藤静一氏(故人)は私の話に耳を傾けた後、「心配するな。高校は私が出してやる」と言われました。後藤氏自身も大変に苦労された方で、篤志で奨学金制度を設け、私はその第1号として県立岐阜商業高校へ進むことができました。人生の大恩人です。

卒業後は同社に就職しました。当時、後藤孵卵場は全国に営業所、主な拠点には工場があり、グループ全体で従業員は約2,000人。ひよこの生産・販売では世界一の企業でした。高度成長期。日本は貿易立国の工業化社会に急速に転換しており、入社後間もなく、鶏肉は輸入が自由化されました。私は子会社「美濃かしわ」に出向して経理を任せましたが、安価な輸入肉が市場になだれ込み、経営は一気に厳しくなりました。銀行の融資が止まり、支払いや手形の決済、さらに社員の給料も滞ってしまい、債権者と社員から連日責め立てられました。自律神経に異常を来し、過呼吸、不眠症、胃潰瘍になり、ついに大量の血を吐きました。

それでも自らに鞭打って病院と職場を往復、覚悟を決めて業態の転換を決断しました。それは「卸から小売りに」「加工販売を強化し、直売店を増やす」という新たな方向による赤字体質からの脱却でした。私は総務と経営企画にも携わり、36の直売店を1年で作るなど、資金不足の中で会社を再建すべく、皆と力を合わせて必死の努力を続けまし

た。

本社からは「経営計画書を作れ」との指示があり、早速10数冊の参考書を買って読み、不明な点は著者に手紙を出したり、訪ねて行って直接聞いたりもしました。つらい思いでイラストもしました。そんな中、自分が税理士試験の受験資格があることを知り、勉強を始めました。午後10時、11時まで働き、帰って晩ご飯をかき込み、睡眠を4時間に削り、夜中の2時すぎまで勉強。全て独学で毎年1科目ずつ合格を重ねました。6年で資格を取得したこの過程で「厳しい経営を続けている中小企業を経営計画の作成で救いたい」と強く思うようになり、会社再建が一段落した後、後藤社長に退社・独立を願いました。しかし、簡単にはお許しがいただけず、お願いをし続けた結果、「私の人生も一回なら君の人生も一回限り」と認めていただきました。出向時に38人だった社員数は退職時には380人に増え、食鳥肉の処理量では国内2位の会社に生まれ変わっていました。

これらが私の原点です。自宅を改装し、妻と2人だけで開業したのは31歳の時です。開業前、「何のために」「どうならないのか」「どうしたいのか」を熟慮し、経営理念を掲げました。それは今の税理士法人TACT高井法博会計事務所第1条に三つのキーワードで表れています。

- ① ビジネスサポート業
- ② 情報発信基地
- ③ 社外重役



記念講演するTACTグループ代表 高井法博
 =2019年10月21日、当事務所

これらの役割を果たす中で「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」。これが第1条の内容です。通常、定款の1条には業態を書きますが、この三つこそが私たちの役割です。創業時の経営計画書は5ページ。今は500ページ以上。皆様のご支援で顧問先企業数では何とか岐阜県で一番大きな事務所にしていただき、名古屋進出も果たしました。今後は中部で有数の事務所となることを目指しております。

額納税者番付で10位内に入りました。設備と人財の投資で6億3,000万円の借金をしたこともあり。これはお客様への負託に応えるためと、ぎりの資金繰りを乗り越えて確固たる基盤を築くため、きちんとした計画のもと、返済しました。「売上高」と「限界利益」を確保することが資金繰りの要であり、その戦いの中で毎年の目標を達成してきました。

TACTグループの定款には「借入金と返済の禁止」という文言があります。借金は倒産や自殺につながることもあり、悔しいですが、お客様の中にもそうした例がありました。6億3,000万円の借金があった頃、毎月の返済は500万円以上、年間で6,000万円以上でした。眠れぬほどの資金繰りの

苦勞、加えて休日も追われる山のような仕事：生半可な力量ではとても耐えきれないから設けた文言です。お客様とは苦勞を共にし、年間で大小70回以上もの勉強会を実施して経営力の強化に寄与させていただいております。日本の中小企業の黒字割合が34・7%という中、当事務所のお客様は70%以上が黒字です。まさに職業冥利に尽きますが、さらに80%に上げていきたいと決意しています。私は自民党を支持していますが、かつて小泉内閣の閣僚だった経済学者の竹中平蔵氏の講演を聴き、質疑応答の時にこう申し上げたことがあります。「中小企業が借金をする際は経営者やその妻も連帯保証をする。国だって借金時には閣僚が連帯

保証人になるくらいの覚悟を持つていただきたい」。竹中氏は「一理ありますね」と返されました。

きょうは創業当初からのお客さまであるロマンの田崎豪代表取締役と小島衣料の小島正憲オーナーに、経営計画セミナーの思い出を語っていただきましたが、ロマン創業者の岩崎康夫会長は当事務所の創立30周年記念誌のご寄稿の中で、「担雪埋井」「自利利他」「高い理想」などの言葉で私のことを表してくださいました。小島オーナーは事業を岐阜、韓国、中国、バン格拉デシュと展開され、BRICs諸国や南アフリカなどの海外研修旅行を共にした仲です。インドでは聖地ベナレスでガンジス川の水にも一緒に浸かりました。

こうした私の生き方や経営計画書作成セミナーのことは新聞各紙にもご紹介をいただきましたが、その企業の実情に合わせて考え抜いた、具体的な戦略と戦術、数字目標を打ち立てることが経営計画の要諦です。一企業として延べ31回もご受講いただいた矢島建設興業の故・矢島重樹代表取締役は「目からうろこ。求めていたものはこれだ」と評価され、何人もの幹部社員をセミナーに送り込まれました。当事務所は、セミナーの内容のさらなる向上に努めています。

きょうは、東京の航空宇宙関連企業、東成エレクトロビームの上野保会長、

営業網を拡大中の置き薬会社・河上薬品商事の河上宗勝社長、全国に弁護士事務所開設を進めておられる東京の虎ノ門法律経済事務所の千賀修一先生などにも駆けつけていただき、ご受講者の幅の広さを改めて実感しております。皆さまは私にとっては「心友」であり「師」です。皆さまに常々申し上げている「経営はシステムである」は、「良いやり方でやりきる」ということ。赤字企業はやり方が間違っているのではなく、「高収益型事業構造」を確立せねばなりません。これはTACTグループの11社・2団体も同様で、いま私がすべき最大の仕事はそれを担い得る後継陣の育成です。京セラ創業者で日本航空再生にも辣腕を振った稲盛和夫氏はこうおっしゃっています。

「残った社員がよい社員であり、縁のある社員」。その人財の育成のため、TACTグループの中央研修センター(仮称、170人収容、50人宿泊可能)を、2020年秋完成の予定で当事務所近くの岐阜環状線沿いに建設致します。お客様企業や外国人技能実習生にも利用していただきます。

人生はドラマです。主役は自分自身。精神を高め、一日一日を真摯に生きていくことが大切です。「経営計画セミナーを受講して自分が変わった」という言葉をお聞きます。望外の幸せです。お客さまと社員に心から感謝の意を表し、講演を終わらせていただきます。(文責：森川 洋)