

会計業界未来探訪⑨ 著名会計人リレーインタビュー

100年事務所が100年企業を育てる TACTグループが実践する理念経営の真価

税理士法人TACT高井法博会計事務所
代表社員 税理士 高井法博

会計業界には、圧倒的な存在感を放つ事務所があります。創意工夫により事業を発展させ、抜きん出た業績を挙げているだけでなく、その経営思想は他の会計事務所にも大きな影響を与えています。本稿では、業務ソフトウェア「会計王シリーズ」で知られるソリマチ株式会社の代表取締役であると同時に、税理士法人ソリマチ会計の代表社員でもある反町秀樹氏（写真右）が、会計人の視点から、そんな有名事務所の本質に迫ります。第9回は、岐阜県岐阜市のTACTグループを取材しました。幼少時から苦勞を重ね、12社からなるTACTグループを一代で築き上げた代表社員の高井法博氏（写真左）に、7割近い顧問先企業の黒字化率を達成した秘訣や、会計事務所の目指すべきゴーイングコンサーンについて伺いました。



岐阜県最大級の 総合会計事務所グループ

反町 本日は、税理士法人TACT高井法博会計事務所の高井法博先生にお話を伺います。

高井先生は、これまでも実務経営ニュースに何度かご登場されているので、ご存じの方も多いかもかもしれません。裸一貫で立ち上げた事務所を岐阜県ナンバーワンの会計事務所グループとして成長させ、顧問先企業の黒字化率7割を達成した背景には、高井先生ご自身の経験から生まれた経営理念があると伺っています。

今回の取材では、そんな高井先生に、100年継続する会計事務所の実現についてご教示いただきたいと思えます。どうぞよろしくお願ひします。

高井 こちらこそ、よろしくお願ひします。

反町 まずは、税理士法人TACT高井法博会計事務所が所属する、TACTグループの概要から伺います。

高井 グループ全体で職員数は70人

います。有資格者は24人いて、会計士5人、税理士8人、中小企業診断士1人、社会保険労務士1人、行政書士4〜5人などといった内訳になります。

グループの中心は、税理士法人TACT高井法博会計事務所です。主だったグループ企業をいくつかご紹介しましょう。株式会社TACT経済研究所は、簡単にいうとコンサルティング部門です。経営計画をついたり、販売促進のセミナーを開催したり、お客様のつくった経営計画の予実チェックをしたりします。

反町 経営計画の予実チェックとは、具体的にどのようなことをするのですか。

高井 中小・零細企業は会議をする習慣がないので、経営戦略会議を行います。そこで司会をしながら、各部門からの発表を聞き、前月までの宿題ができていくかどうか確認しています。その後、予実チェックを行い、差異分析と差を埋めるための戦略戦術・方策を検討、決定し、目標を如何に達成していくかの先行管理を行っていきます。経済研究所は、



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。

過酷な経験から生まれた 経営理念

反町 高井先生は、大変なご苦労を経験されたうえで税理士になったと伺っています。ここであらためて、これまでの人生を振り返っていただけますか。

高井 私は終戦の翌年、昭和21年に50代続く寺の息子として生まれました。戦前はとても裕福でしたが、農地解放で大きな痛手を受けました。父親は生活のために事業を始めたもののうまくいかず、残った財産も使果たし、教師をしながら寺を守り続けました。ところが結核にかかり、療養生活を余儀なくされました。ですから、私は貧しい幼少期を過ごし、中学3年生まで新聞配達などをしながら家計を助けていました。さらに中学3年のとき、父が脳出血で倒れたことで高校進学も断念したのですが、学校の先生がいろいろ尽力してください、ご紹介いただいたのが、株式会社後藤静（かとう）の創業者、後藤静一氏です。

後藤氏も大変な苦労を経て大成功

した方で、話を聞いて援助を引き受けてくださいました。おかげで高校へ進学できた私は、卒業後、後藤静卵場に就職しました。経理部に配属された私は、しゃにむに働きました。入社後1年で、美濃かしわという子会社に主任として出向し、さまざまな職務を経て社長室室長も務めました。

しかし、日本経済の中心が農業から工業、サービス業へと移っていくなか、時代の変化にうまく対応できなかった会社は、銀行管理に近い状況にまで追い込まれました。当時の経理責任者だった私は、吐血するほどの苦労を味わいました。そのころに税理士という職業に就きたいと思うようになり、睡眠時間を削って勉強を続けた結果、30歳の終わりに開業することができました。それから40年近くが経ち、今年で38期目に入りました。

ています。

反町 高井先生の最近のご著書「人生は出逢いである われ以外、皆わが師」（PHP研究所）を拝読しましたが、タイトルの意味があらためて理解できたような気がします。

高井 一番の出逢いは両親です。そして学校の先生、大恩人の後藤氏・TKCの飯塚会長など、数えきれませんね。

反町 今のお話を伺って、本日お邪魔しているビルの入り口に掲げてある定款には、そうした高井先生の「感謝報恩」の哲学が反映されていると、あらためて感じました。

高井 そういつていただけだと光栄です。当グループの定款の第1条には、私が事務所を開設するにあたり、お客様の会社を利益の上がる体質にするために考えた3つの理念を盛り込んでいます。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、『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

ISOもやれば、人事MASもやっています。

株式会社TACTFPオフィスは、保険から不動産の有効活用、M&Aなども手掛けています。また、TACTビジネスパートナーは人材派遣業をしています。

ほかのグループ企業や組織を合わせると、12社で構成されています。関与先に関しては、法人が403社、個人が207件、コンサルタントを務めているところが46社あります。

反町 税務会計のコンサルティングでも、医薬会計、農業会計、公会計、相続・事業承継、融資の相談、コンピューター導入、連結納税など、あらゆるジャンルを網羅しておられますね。

高井 会計士が複数所属していますので、連結納税などは比較的得意ですね。それがきっかけで、上場企業のお客様の開拓にもつながっています。

私は税務署や会計事務所での勤務経験がまったくない、民間企業出身ですが、優秀な社員がたくさんいるおかげで、ここまでやってこられました。

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。「通常、定款にこういうことは書かない」と公証人に言われたのですが、書いてはいけないという法律もなかったもので、そのまま載せました。

反町 今のエピソードからも、高井先生がこの定款に込められた思いが強く伝わってきます。それぞれの理念について、ご紹介いただけますか。

高井 第一が、中小・零細企業のビジネスサポート業です。そのひとつが税理士業務という形なわけです。

先ほど申し上げた、会社員時代の過酷な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ないということです。利益さえ上がっていれば、人の採用もできますし、昇給もできます。設備投資もできるし、銀行からの融資も受けられるというように、好循環していきます。

いつの時代も、経営者の悩みは資金繰りでしょう。もうひとつは固定費を賄うための粗利が稼げないこと。そして人事です。ほかにいろいろ

ありますが、この3つの悩みを解決することが極めて重要です。

2番目の情報発信基地とは、人間は知識が増えるほどよい判断ができると考えているので、さまざまな情報を集めてお客様に提供しようという事です。例えばこのビルの研修室を使って、毎月100人以上集めて勉強会を開いています。

最後の「社外重役……」のくだりは言葉どおりです。「恒産なきものは恒心なし」という言葉もあるように、物心両面の幸せを勝ち取ることが大切ですから。これは京セラの稲盛和夫会長などいわれています。私がいなくなったあとも、この1条は変えてほしくないですね。

反町 私たちソリマチグループでも、60周年を迎えるにあたって、先代である父の言葉をまとめたのですが、そのなかから「人のできないこと、人のやらないこと、世の中のためになることをやる」という言葉をフィロソフィーとして掲げています。

父は「仕事をとおして社員を幸せにしたい。このグループに入ってくれたと満足感を持って人生を生き、しやる分野があれば教えていただけますか。」

高井 公会計に専門の営業をひとり投入して、見積もり依頼がだいぶ来ています。

反町 指定管理者制度や、コンセンションで民間に任せるなど、公会計は大きな動きがあると聞いています。直ちに収益につながるわけではないが、力のある会計人がチャレンジしているというイメージです。

高井 そうですね。私は岐阜市都市経営戦略会議の副座長などを務めていることもあって、公会計には興味がありました。

反町 近年は、岐阜県以外の中京エリアにも進出されているそうですね。
高井 これまでは、岐阜での市場占有率を高めることを第一にしてきました。しかし、地方都市は人口がどんどん減っていくのに対し、東京、大阪、名古屋は増えています。当事務所にも、名古屋に本拠を置くお客様がいます。

もうひとつのきっかけは、私の「成功するまでやり続ける」という本がご縁で、虎ノ門法律経済事務所

できるだけ長く在籍してもらいたい」とも言っています。高井先生の「お言葉と何か共通するものを感じて、大変心強く思います。」

顧問先の黒字化への思い

反町 TACTグループでは、顧問先の黒字化率が7割近くという驚異的な数字を達成されています。顧問先企業のゴーイングコンサーンを支えるという意味では、これほど大きな貢献はないでしょう。どのようにしてこれだけ高い黒字化率を実現されているのでしょうか。

高井 ひとつは勉強会、なかでも年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が大きいのではないのでしょうか。

私たちが行っているセミナーは、他社とはまったく違うものです。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寝られないなど、かなり厳しいものです。経営計画はお客様にとつ

て極めて大切なものですから、まずは徹底的に意識改革をせよという狙いがあります。

反町 そのような厳しいセミナーを通じて作成した経営計画が、黒字につながっているわけですね。

高井 そうです。債務超過に陥っている企業や、赤字が続いている企業を最優先で連れてくるようにと、社員に言っています。参加者の意識改革から始め、いろいろな意思決定をしながら、未来の損益計算書、貸借対照表を経営者自身の手でつくっていきま

反町 それは真剣にならざるを得ませんね。

高井 はい。もうひとつは、優秀な人材を集めることと、人材を育てることです。

反町 具体的にはどのような人材育成をされているのですか。

高井 例えば、毎週月曜の朝に、任意参加で思想研修という考え方の研修を足掛け9年ほど開催しています。稲盛会長の「成功のための方程式」(能力×熱意×考え方)のように、いくら能力や熱意があっても、考え

方が間違っていたら答えもマイナスになってしまいます。成功する人は、うまくいくのです。では、どうすれば成功するかというと、利他の心、すなわち目先の損得や苦業ではなく、何が正しいかという基準で判断することが重要です。そのようなことに

ついて、稲盛会長をはじめとする著名な方々のテープを聞いたり、私自身が話したりしています。

思想研修のほかにも勉強会をたくさん実施しています。毎月1回ゲストをお招きして、講演していただきます。例えば、先日亡くなった小野田寛郎さんに講演していただいたことがあります。

反町 そのような素晴らしい講演を聴ける、お客様や社員の皆さんは幸せですね。

高井 田舎ではなかなかこういう機会がないものですから。昭和56年から開催しています。

新事業への取り組み

反町 最近、特に力を入れていらっ

の千賀修一先生と知り合えたことで

す。法律改正による弁護士業界の競争激化に危機感を覚えた千賀先生が私の本を読み、「一度会いたい」と電話をかけてくれたのです。会った翌日、経営計画セミナーの申込書

を送ってきました。そしてセミナー

の最終日に決意表明で、「これで多店舗展開する自信がついた」と言われました。

それから2年後に東京で再会し、名古屋の会計事務所を一緒にやるこ

とになりました。

反町 こちらに向かうタクシーの車中から初めて岐阜城を見て、かつて齋藤道三や織田信長といった戦国大名の本拠地だったことを思い出しました。齋藤道三は「美濃を制する者



反町秀樹 (そりまち・ひでき)

ソリマチ株式会社代表取締役社長、税理士法人ソリマチ会計代表社員。税理士、ITコーディネーター。無借金経営を実践し、「人のできないこと、人のやらないこと、世の中のためになることをやる」という創業理念を推進。



これ第一等の資質」と言っています。簡単にいえば人格、思想が指導者の一番の条件というわけです。さらに、「磊落豪雄なるは、これ第二等の資質」「聡明才弁なるは、これ第三等の資質」と続きます。勇氣や熱意、情熱が2番目で、頭がよく弁舌が立つことが3番目になります。

反町 100年事務所を視野に入れた場合、後継者に求められる第一の条件が優れた人格であるということですね。大変参考になります。

高井 そのような人格的な条件のほかに、経営力も求められます。会計事務所の所長に経営力がなければ、職員を養っていきませんから。そしてもうひとつ、心身ともに健康であることです。

たとえ事業で成功したとしても、それだけでは50%の成功でしかないと思います。後継者をしっかり育てて初めて、よい経営者といえるのではないのでしょうか。

努力は人を裏切らない

反町 38期目に入られたというT A

CTグループは、まさに今高井先生が仰られたことを実践していると感じます。

高井 グループの今後の展望をお聞かせください。

高井 毎年提示している中期5カ年計画に、定量的な目標や活動方針について記しています。今年はグループ全体で10億円強を目標にしています。ひとりあたりの限界利益や労働分配率なども、メンテナンス部門や福利厚生費も含めて具体的な数字を設定しています。これを維持しながら拡大・発展していく計画です。実は、目標件数はそれほど多くありません。その気になればもっと増やせますが、健全な発展のために必要な数ということです。

反町 ただ会社を大きくすることが、社員にとって幸せかどうか分かりませんからね。

高井 そのとおりです。一定の付加価値を上げながらでないと、単なる膨張に過ぎません。

反町 次の世代を担う後継者については、ある程度お考えが固まっていますか。

は天下を制する」と言ったそうですね。

高井 もちろん、私には齋藤道三や織田信長のような器量はありませんが、志は高く持ちたいと考えています。

100年事務所の条件は人と資金

反町 ここで、高井先生の考える100年事務所の実現について伺いたいと思います。

高井 私は、経営はシステムだと思っています。具体的には、しっかりと練り上げた経営計画書をもとに、全員で一段ずつ上っていく方法です。ただし、フィロソフィーだけでは不足で、論理的、科学的な積み上げが必須です。自分なりに、新聞などあらゆる情報源を読み、一流の同業者や経済人を観察し、時の流れを見たいうで得た判断を経営計画書に盛り込み、イノベーションを起こしていくのです。

100年続くには、時代やお客様のニーズの変化に合わせたイノベ

ションが極めて重要だと思います。会計事務所という本業の中身を変えていかないと、生き残っていけないという気がします。

反町 環境に適応していくということでしょうか。

高井 はい。言い換えれば、お客様の望むサービスを常に提供していくということですね。

そして、人と資金の成長を絶対に無視してはいけません。

反町 人と資金の成長とはどういうものか、もう少し詳しく教えていただけますか。

高井 まず資金ですが、100年続くには健全な財務体質が必要でしょう。例えば、当グループはだいぶ前から無借金経営を達成し、自己資本比率も90%です。

反町 絶対つぶれない会社ということですね。ぜひ見習いたいものです。

高井 もうひとつの人の成長とは、しっかりとした思想を持ち、人間として正しい判断ができる後継者を育てることです。

中国明代の思想家、呂新吾が「呻吟語」のなかで「深沈厚重なるは、



を継続できない子どもたちがいます。そのような子どもを少しでも多く支援したいのです。

二期会

反町 これまで登場されたすべての先生にお聞きしているのですが、高井先生の座右の銘を教えてくださいませんか。

高井 「一期一会」です。

自分のここまでの歩みを振り返ってみますと、後藤藤静一氏をはじめ、多くの優れた方との出会いがあったから今があると感じます。出会いはとても大切であり、1回1回に真剣勝負で臨まなければなりません。それはもちろん、お客様にお会いする時も同様ですし、職場の仲間と顔を合わせる時も同じです。例えば明日もまた合う仲間だとしても、その日の関わりはそれだけのものです。

私はそのように考えて、ここまで歩んできました。

反町 本日高井先生に伺ったお話からはたくさんのお話を学ばせていただきましたが、私なりに感じたこと

を3つ挙げさせていただきます。

まず、高井先生ご自身が大変な勉強家であり、素晴らしい教育者であることです。それは教育者であられたお父様から受け継いだものではないかと思えます。

次に、経営計画書をはじめ、将来へ向けて段階的に進めるように、徹底的に準備されていることです。だからこそ、その計画に基づいて堂々と歩んでいけるのだらうと感じました。

最後に、「感謝報恩」という言葉をまさに実践されていることです。高井先生のあらゆる行動のベースに「感謝」の気持ちがあり、それを常にお客様や職員に返そうとされている印象を受けました。

それを端的に表現しているのが、グループの定款であり、TACTグループの発展の象徴ではないかと思いました。

高井 ありがとうございます。TACTグループの未来のために、私が育て上げた土台をさらに大きくしてくれる人を選ぶのが、私の責務だと考えています。それには利他の心を



研修室に掲げられた色紙の数々

高井 当グループには有資格者が何人もいますが、まだ誰とは決めていません。人をまとめて皆をきちんと食べさせていけることが第一条件になるでしょう。そのためには、剛腕であることも求められます。

反町 後継者の立場から言わせていただくと、やるべきことが明確に示された理念があるとうれしいですね。私も「人のできないこと、人のやらないこと、世の中のためになること」という父の言葉が支えになりました。

高井 判断基準があるのはよいことです。過去の節目節目に下した判断と、それに基づく行動の結果の集積が現在です。

反町 高井先生は、「こうしたい」ではなく「こうする」とまず決めて、あくまでそれを実現されてきたという印象を受けました。

高井 私は粘り強いほうだと思います。人の倍やると決めてはいるのです。そうすれば勝てることを、体験的に身に付けました。そして、努力は絶対に人を裏切らないということも確信しています。

そもそも、問題がまったくない会社はありませんが、うまくいかないことを人のせいにしては、いつまで経っても成長はおぼつかないでしょう。私が妻と2人で開業したときは、ないことづくしでした。それどころか、最大6億3000万円の借金を抱えたときもあります。しかし、それを真正面から受け止めて、人の倍の努力をしてきたからこそ、現在のTACTグループがあります。

問題があるなら逃げずに改善に努めること。そして、やると決めたことはやりとおすことが大切です。

反町 そのベースにあるのが感謝の気持ちですね。感謝の気持ちを持っていれば、人のせいにすることはありませんから。

高井 仰るとおりです。決めたことを成し遂げるのを組織の風土にしたとと考えています。

そういえば、グループを後継者に任せたら、私は奨学金制度をつくりたいと考えています。昔いろいろの方に面倒を見ていただいた恩返しをしたいのです。この厳しい時代なのか、優秀なのに家計が破綻して学業

持ち、組織やお客様のことを思ってくれる人でなければなりません。

いと言っています。私の思いもまさしく同じです。

後藤新平の言葉に「金を残すのが下、事業を残すのが中、人を残すのが上」があり、そのためにはきちんとした事業を営まなければならない

反町 本日は、本当に貴重なお話をありがとうございました。

高井 こちらこそ、ありがとうございます。

