

NBC Plus+

vol.79

私の中には、
卑屈で貧しい
もう一人の
自分がある。



たった一人の 不良税理士の「夢」

税理士試験に合格して37年、
弊社を設立し30年が経過しました。
「人様の幸せの中に私の幸せがある」をモットーに
経営者の真の参謀となり
「縁のあったお客様は必ず成功に導く！」との信念で
経営コンサルティング事業を展開してまいりました。
最近、長きにわたり経営コンサルティングの現場から
学んできたノウハウを、少しでも多くの経営者や
後進に伝えていこうと、セミナーや研修会へ登壇し、
若手コンサルタントの育成にもあたっています。
まだまだ研究を重ね、一社でも多くの中小企業の経営改善に
寄与していきたいと考えていますが、
今回は普段あまりお話しすることのない、私のルーツや
会計事務所業務・経営コンサルティング業務に対する想いを
皆様に少しお話ししたいと思います。

本誌は、会計事務所への提言、
拙著『変化しない会計事務所の断末魔』（2012年）を企業経営者様向けに再構成したものです。



縦型社会・学歴偏重・年功序列―。

「過去」にがんじがらめにされた 社会構造への悲しみ・怒り、そして「夢」―。

NBCコンサルティング株式会社 創業者・取締役会長／税理士 野呂敏彦

私の出発はすべて「無」からでした。人様と比較しても、これといって秀でたものは持っていませんでした。貧しい幼少時代を過ごした私は、中学校を卒業した時、親からこのように言われました。「手に職をつけたら、一生食べていける。」その言葉にまんまと乗せられた私は、札幌の工場で働くという、いわゆる「職人の道」を選択したのです。しかし、ここで見たのは、30〜40年働いているにも関わらず、相変わらず「貧しい」先輩たちの姿でした―。

「ああ……私の未来はこうなるのか。」そう悟ったことが、その後の人生の目的や目標を抱く動機となり、私の礎となりました。

以来、振り返ると、私には人生のどの時期においても目標がありませんでした。明確な目標があれば、人間は貧しいことにも辛いことにも耐えること



ができ、苦勞が楽しみになることを私は幾度となく感じてきました。そして目標こそが自身を育ててくれたと思っています。

17歳の頃―。当時はお金がなく、毎日食パンに砂糖をふりかけて食べていました。「白米が食べたい！」そう思った私は、せっせと一円玉硬貨を貯め始めました。しばらく経つと、それが数十円になり、その硬貨を握り締めてレストランへ向かいました。カレーを一皿たいらげた時は至福でした。支払いをしようとウエイトレスに

一円玉硬貨を差し出した時、ウエイトレスはさげすむような目で私を見ていました。私はそのウエイトレスの態度が、いまだに忘れられません。私の中にある彼女の残像が、私の潜在意識につながっているのだと思っています。

その後、金融機関で勤務する機会に恵まれ、営業に専念していましたが、組織の中で学歴差別を強く感じていました。学歴というものはいわば「過去」ですから、いくら頑張っても消えるわけではありません。その学歴差別による屈辱が、私の税理士への挑戦のスタートとなりました。

「税理士試験に合格するためには、環境を変え、自身をさらに厳しく追い込む必要がある」そう考えた私は金融機関を辞め、トラックの運転手を始めました。学校に通うことなどはもちろんできないので、街の書店に並ぶ参考書のみが頼りでした。

貧しさ、学歴……。私の中にはいつも、卑屈で貧しいもう一人の自分がいます。それが闘争心を育み、自己規制をする習慣を身に付けさせたのかもしれません。

苦勞の末、私は独学で税理士試験にパスすることができました。ところが、夢を持って挑んだ税理士業界はとても閉鎖的なところでした。業界に強く反発した私は、新しい税理士の生き方を目指すことになりました。それは「店のために顧客があるのではなく、顧客のために店がある」という商人の考え方を貫き、経営コンサルティング事業を展開することでした。札幌で創業し、当時業界ではタブーとされていた営業活動を、信念を持って続けました。その後、全国に支社を開設するまでに、そう時間はかかりませんでした。

この業界に夢はあるのか？

夢破れ、絶望した税理士業界。そしてコンサルタントへの道

37年前、税理士になり、税務を通じて中小企業に役立つという夢を抱いて飛び込んだ税理士業界。しかし、業界の閉塞感に、すぐさま失望させられました。

特に驚いたのは税理士会が民間出身の税理士を受け入れないということでした。当時の税理士会は「業界の

秩序を維持する」という大義名分を振りかざし、営業をすること、広告を掲載することを規制していました。私も何度か税理士会の綱紀監察部に呼び出され「業界を乱すのか？今の制度は我々の秩序を維持するためにある。それを乱すようなことをするな！」などと叱責され、不良税理士のレッテルを貼られたことを思い出します。

その頃、税理士仲間からは実に頻繁に「なぜ難しい仕事（＝経営コンサルディング）を始めるのか？」という疑問をぶつけられました。しかし私は「税理士より経営コンサルタの方がはるかに顧客のためになる」と考えていましたし、まったく迷いがありませんでした。

「計数に弱い経営者」が成功することはない。

勢いよくスタートした経営コンサルディング事業でしたが、最初は懸命にやってもなかなか成果が出ないことがありました。そうした経験の中で私は、業績の悪い会社には共通点があることに気づいたのです。

会計士の職がなくなる!?

機械が奪う職業・仕事ランキング(米国)

1位	小売店販売員
2位	会計士
3位	一般事務員
4位	セールスマン
5位	一般秘書
6位	飲食カウンター接客係
7位	商店レジ打ち係や切符販売員
8位	箱詰めや積み下ろしなどの作業員
9位	帳簿係など金融取引記録保全員
10位	大型トラック・ローリー車の運転手

「週刊ダイヤモンド」2015年8月22日号をもとに弊誌作成

それは経営者や幹部を筆頭に「計数管理に弱い」という点です。計数管理に強い会社と弱い会社では大きな格差がありました。そこで私は、経営者の悩みを聞き、計数をもとに物事を考え、計数から経営判断することを習慣づける指導に徹しました。すると、それまでなかなか成果が表れなかった会社が、みるみる変わっていったのです。

30年後の今、そしてこれから！

さて、企業経営者である皆様に、どの程度ご認識があるかわかりませんが、今日の会計事務所業界は低迷

しています。顧問先数の減少、報酬ダウン競争……。また2013年、オックスフォード大学が認定した論文「雇用の未来(マイケル・A・オズボーン准教授)」によると、今後10〜20年で「消える仕事」なくなる「仕事」には税務申告書代行者・簿記、会計、監査の事務員がランクイン。AI(人工知能)については話題に事欠かない昨今ですが、取って代わられる業種の筆頭に我々の業界があります。

成長を妨げるような「閉鎖的な体質」が業界の低迷に影響していることは言うまでもありませんが、さらにコンピュータの技術革新などに抗えない世の中の流れも、業界の低迷を著しく後押ししているのです。

また、読者の皆様にもお心当たりがあるろうかと思えますが、顧客はこの10年で「税理士が行うべき過去の数字の集計」にどれほど価値があるか?」を考え始めました。単なる集計で

あれば、報酬の安い事務所に依頼するのは当然です。私自身もそう思います。我々NBCグループは、計数を軸とした経営コンサルディングを徹底しています。この計数を軸にした経営コンサルディングはどここの会計事務所も行えるはずで、ところが、この会計事務所も実施には踏み切れない……。それはなぜだと思われませんか?

会計事務所が経営コンサルティングを行わない背景には「新しいことをしない」という業界の保守的な体質と「安定収益が約束されている」という綿々と受け継がれてきた勘違いが横たわっています。しかし、先述したように顧客はこの10年で「税理士が行う過去の数字の集計」にどれほど価値があるか?」を考え始め、単なる集計であれば、より報酬の安い事務所にどんどん乗り換えているのです。

業界の人間は「税理士(会計事務所)業界は特異な業界だ」と勘違いしていますが、言ってしまうとただのサービス業であり、常に顧客のためになることをしなければ顧客から

見捨てられてしまうのです。

ごく当たり前のことではありませんが、それを肝に銘じ、中小企業経営者のお役に立てるようにと、私は、自分はもちろんのこと、長きにわたりほかの会計事務所の方にも提言してまいりました。

経営コンサルタントの使命は「**人・物・金・情報**」を経営資源としてうまく組み合わせ「**利益と資金を同時に改善すること**」だと考えています。口で言うのは簡単ですが、実に厳しい仕事です。それはいわば「企業のドクター」であり、会社の盛衰をも左右しかねない存在であるからです。それだけに常に研鑽し続ける必要があります。いつも緊張感を持っていません。はなりません。

しかし、私には大きな使命があるのです。

縁あったお客様は必ず成功へと導くー。



片時も忘れないこの使命をもって、いまもなお日夜奮闘しています。

顧問先は

「会計事務所経営指導を

期待していない!？」

「顧問先の経営改善の手伝いをしなければ、存在価値がない。過去の数字の集計や申告業務だけではダメだ!」と私は根気強く周囲の会計事務所に訴え続けてきました。ところが、なかなかどうして頑固なのがこの会計事務所という業界。慣れ親しんだ「過去の数字の集計」をメイン業務とし、頑としてそれを譲らなかつたりします。

しかし、待つてはくれない時代の変化に、それぞれの会計事務所が自事務所をどのような方向性で経営展開していくか。今まさにその選択を迫られているように感じています。

日本全体の「**事業承継問題**」がますます深刻化していますが、ご多分に漏れず、会計事務所の事業承継問題も深刻化しています。税理士の高年齢化も進み、**60歳以上**の**長が全体の53・8%**を占めています。

(平成26年1月1日時点。税理士登録77007人)慣れ親しんだ業務に固執し、変化することを拒む事務所の事業承継は一段と難しいものがありましょう。承継に失敗した時、その事務所の顧問先はどうなるでしょうか……悪夢です。

さて、経営セミナーや経営者懇談会などに参加された経営者と、よく会計事務所の話になりますが、その多くは現在の会計事務所に対し、決して満足はしていないものの、特段不満もないとおっしゃいます。

彼らは「先代からお世話になってるし、親しみやすいから……」「税務調査でお世話になったから……。」と言うのです。そのような企業の中には経営内容が芳しくない方もいらっしゃるようですが、経営者は会計事務所経営指導までは期待しておらず、経営指導を行っている会計事務所があることさえ知らないのです。彼らにとって会計事務所とは、あくまで税務申告・記帳代行業……。仮に経営改善を求めても、表面的なアドバイスに終わると思っていらいっしょることでしょう。

ここまで会計事務所の低迷を、AI化をはじめとした時代の遷移、そしてその変化に対峙することなく変化を拒む業界の閉鎖的な体質に起因すると述べてきましたが、**顧客側の会計事務所に対する「求めない姿勢」**

もまた、会計事務所にあぐらをかかせる一因となっているのかもしれない。サービスを受取る側(お客様・消費者)でありながら、その姿勢は会計事務所にはずいぶんと遠慮がちにうつります。「土業」に対する悪しき慣例とでも言いましょうか。

肝心要は「資金」

さて、私はセミナーや研修会で「**経営**」と「**商売**」は違うとお伝えしています。

「**経営**」は「**利益・資金**」を増やす・残すことであり、経営する人を「**経営者**」と呼びます。



一方「商売」は「売上」を上げることであり、商売だけに注力する人を「社長」と呼びます。「商売をするな！経営をしろ！」とはそういった意味です。何度もセミナーや研修会にご参加いただいているお客様、また弊社ご支援先であれば、幾度となく私や担当コンサルタントからこの言葉を聞かれていますのでしよう。

赤字企業の多くに共通するのは、外部環境が劇的かつ急速に変化しているにも関わらず、過去の成功に囚われ、売上を追い求めて商売をしているということなのです。

儲からない会社は、決まって管理がずさんで、いい加減な社員をいつまでも放置し、問題を解決することなく売上のみを追い求めています。そうした会社には「商売、つまり売上ばかり追求しても資金増加にはつながらない」と警告しています。売上を追い求めれば、そのための運転資金・投資・経費などが必要になります。その資金を借入に依存していたり、支払手形を振り出したりしては、何年経っても資金は増えず、会社が倒産の窮地に立たされるのは不思議なことではありません。

せん。

また、新規顧客や取引実績の少ない先との取引を行うたびに、貸し倒れリスクが高まりますし、在庫の増加・債権の増加で資金回収が長期化し、滞留することもあるでしょう。そのためキャッシュ不足になり、金融機関からの融資で納税するという悪循環に陥ってしまう。倒産する会社の多くは、このケースにはまっていくのです。

「商売（＝売上）」は広告宣伝・新規開拓など外部に目を向けますが「経営（＝利益・資金）」は内部の改善に目を向けるものです。社内を見渡せば利益・資金アップにつながる改善点が山ほど潜んでいます。

例えば、営業利益率が1%であれば、200万円の経費削減がいくらの売上に相当するでしょうか。なんと2億円に相当します。そうしたことに経営の要諦があると、我々は日夜お伝えしています。

NBCグループでは「瞬間くん[®]」という自社開発の資金分析ツールを用い、前月と今月のB/Sの比較から①利益からの資金増減②流動性資金の増減③固定性資金の増減を

分析し、そこから今月の利益を割り出し、また期首との比較で当月までの利益を提示しています。

そうしたデータから当月の対策を講じるのです。当たり前のことのように、実際には前月の結果から当月の対策を講じることができない会社はほとんどありません。

数字で会社を読む「瞬間くん[®]」システム

“月末決算”で締日の翌日に利益・資金・運転資金がわかる



迅速

締日の翌日には、前月の業績を把握できます。↓「月末決算」

簡潔

主要な資産・負債の残高を入力するだけで「利益」「資金」「運転資金」が判明します。

経営改善

・利益と資金を同時に改善するための羅針盤となります。
・いち早く改善に着手することができ効果が上がります。

「古き良き時代」はもうお忘れなさい。

バブル崩壊前までの好景気の時代。その時代の税務サービスは、納税資金を抑制するため、過大な役員報酬の設定で利益を抑え節税するというものでした。顧客には「節税対策の対価」会計事務所の顧問料「良い税理士とは、税金を安くする税理士」という価値観を植え付け、それによって有無を言わさない関係性を築き上げたのです。この時代こそが先述の「士業」に対する悪しき慣例の後押しとなったかもしれません。

しかし、不景気により納税できる企業が減少してくると、そのポジションが変化してきました。平成21年度、日本の法人の75%超は赤字で納税をしていません。黒字企業の中には、実質的には赤字であるものの銀行向けに表面上は黒字とし、借入してでも納税している企業も存在します。

好景気の時代に「納税資金がもつたいない」と過大な役員報酬や莫大な投資・不動産購入で減価償却費を

上げて節税し「儲けること」ばかり注視して「儲けたお金の使い方」に無頓着であった経営者は、今その大きな代償を払っています。

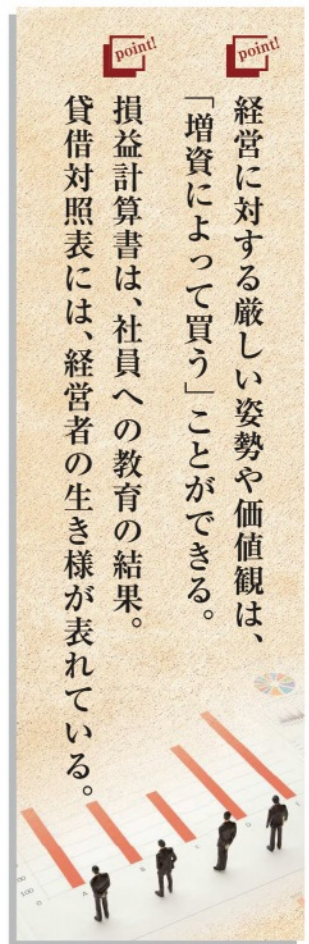
「資金が不足したら金融機関から借りればいい!」と言っていた経営者も、金融機関の与信格付が資金調達の際となつています。過去の投資で資金を大幅に圧迫した遊休不動産があり、不良債権を抱えて自己資本比率が低下している企業は、与信格付が低く融資は厳しい状況にあるでしょう。過去においては連続赤字から脱却できず格付が改善されないため「廃業」「倒産」に追い込まれてしまうといったケースもあります。

もう戻っては来ない「古き良き時代」……。その時分の会計事務所の指導が、現在に大きく関係しています。

税務・会計に携わる人間は本来、このようなことにならないよう、**景況にかかわらず正しい価値観を持って経営者を導く役割も担っているはず**です。

現在、格付により融資を断られると、赤字企業は存続できない構造に

point 経営に対する厳しい姿勢や価値観は、「増資によって買う」ことができる。
point 損益計算書は、社員への教育の結果、貸借対照表には、経営者の生き様が表れている。



化しています（一時的な猶予制度はあり）。金融機関の格付評価は過去の基準では「売上高・担保・保証人・社長の信用力」などでしたが、現在では、いわば「決算書」が担保の代わりとなりました。金融機関の視点は「担保の債務履行の確実性」から「企業の返済可能性」に変わっているのです。定量評価では自己資本比率が最も配点が高いと言われており、**当期純利益が赤字であれば評価は大幅ダウン**となります。しかも黒字化しても前年度の純資産の大きなマイナスは次年度内では改善が困難。会計事務所は、格付シミュレーションから顧問先に正しい現状認識を促し、危機感をもとに経営指導しなくてはなりません。

私は自身の経験から、経営者には**増資して会社に資金を残す**ようお願い

えています。弊社の場合は、その資金が全国展開などの基盤となりました。特に借入しなければ法人税を納付できないような会社は、経営者が役員報酬から増資を繰り返す以外はないと考えています。増資は会社の資金となり、先述したように**自己資本比率の配点が高い金融機関の与信格付に大きなインパクトを与えます**。

会計事務所を税務申告・調査のためだけに利用しているのであれば、年間一回の監査でも問題はないでしょう。しかし、弊社は「**会計事務所とは本来顧客の経営改善のために存在しており、経営改善に寄与することにのみその使命がある**」と考えておりますので、**原則月次監査**を行っております。

経営コンサルティング、私の流儀！

自ら実践し、成功したことのみにお伝えする。人を育てるついでに経営がある。



私は「**自社で実践し成果を生み出したこと以外は指導するな**」という方針を明確に打ち出し、社員に徹底させています。自ら実践していないことを指導しても、お客様にはすぐに偽物だと気づかれますし、第一成果が生まれません。

私たちのお客様は**実際の経営者**であり、理論・理屈だけでご満足いただけることは到底ありません。ですから私は「**実践・実証・成果**」を重視するのです。そこには、私自身が創業経営者であることが深く関係していることは申し上げるまでもないでしょう。

「人を育てるついでに経営がある。」

また「部下とは社長の真似をする名優である」とも考えています。部下は上司の姿を映す鏡であり、管理者は経営者の姿を映し出す鏡なのです。だからこそ、経営者である自分が大段に構えることなく、まず自らを律し、研鑽を重ねることが重要であり、その上で「人材(社員)」を財産のような「人財」に育成すべく真剣勝負の毎日を送ってきました。

このことは、税理士業界にのみ当てはまる話ではなく、すべての経営者において重要なことだと考えています。お客様の見本となるような、企業・組織・人づくりを行うことです。

アメリカを代表する哲学者ウィリアム・ジェームズはこんな言葉を残しています。

「一生の最もすぐれた使い方は、それより長く残るもののために費やすことだ。」

自身の子供たち、孫たちはもちろんのこと、社長にあつては、社員やその

家族のために命を使うべきであり、そしてその生き方を選択しています。1年後、3年後、5年後の自身ではなく社員やその家族の姿を想像してみてください。今の社長のその判断、その言動は、未来の彼らのためになっていくのでしょうか。

社長自身が強い意志を持たなければ会社は改革できません。

真剣にあたらなければ社員を育てることはできません。

少しだけ、私のルーツも含めてお話しさせていただきました。何かあればお気軽にご相談ください。

- point 決算書を見れば、企業の1年先がわかる。
- point 商品を見れば、企業の3年先がわかる。
- point 社員を見れば、幹部や社長がわかり、企業の5年先がわかる。

経営の総点検とステップアップに【経営力診断調査】【実践社長塾】をおすすめしています。ご興味のある方は同梱チラシまたはホームページより詳細をご覧ください。 [実践社長塾](#) [検索](#)

経営なんでも相談 経営上のお悩みがございましたら、お気軽にご相談ください。

ご希望の項目にを入れてください。

- ご相談項目
- 資金改善
- 利益改善
- 管理者育成
- 社員教育
- 事業承継・後継者育成
- その他()

- 具体的なご相談事項(できるだけ詳しくお書きください。)

必要事項をご記入の上、FAX ☎ **0120-017-073** へFAXにてお申し込み下さい。

[ご記入方法] 全て必須項目です。各携帯電話会社の提供するキャリアメールアドレスはご登録いただけません。パソコンのEメールアドレスをご登録いただくようお願い申し上げます。

20180629P

会社名	業種	売上 億	社員数 名
住所 〒	TEL	FAX	
	Eメールアドレス		
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
代表者名	役職	役職	役職
	年齢 歳	年齢 歳	年齢 歳
	申込者名		

NBCコンサルタンツ株式会社
NBC税理士法人 | NBC司法書士事務所

お電話でのお問い合わせ

☎ **0120-677-721**
(8:30~17:30 ※土・日・祝日を除く)

個人情報に関して

お申し込み頂いた個人情報は、申込受付、および弊社ご案内に利用致します。グループ会社と共同で利用させて頂きますが、第三者へ提供されることはありません。個人情報に関するお問い合わせはこちらまで privacy@nbc-consul.co.jp