



蛭田昭史税理士事務所  
株式会社創業支援 株式会社経理支援  
代表取締役 税理士

## 蛭田 昭史

人に感謝される事が  
何より嬉しい。  
PDCA戦略会計で  
中小企業の経営体質強化を  
支援します。

日本のプロフェッショナルシリーズ  
第315回

# 日本の会計人

「節税やコスト削減だけで終わらせてしまっては、つまらない。もっと中小企業の経営者が夢の実現や目標達成のためになることがしたい」。そんな思いから、独立開業し、経営支援に力を入れている税理士がいる。蛭田昭史氏だ。32歳で独立開業した蛭田氏は勤務時代から中小企業の経営支援に自覚め、自分のできることを模索し続けてきた。蛭田氏が辿り着いたのは「PDCA戦略会計」。わかりやすい表現で経営指導する蛭田氏の経営支援の手法を伺ってみたい。

### 教育者の家庭環境に 生まれる

曾祖父・曾祖母の代から教師の家庭で、両親も教師、祖父・祖母も教師、その他親戚一同も学校の先生ばかり。そんな教育者の家庭環境に育ち、税理士となったプロフェッショナルがいる。東京都品川区にある蛭田昭史税理士事務所の蛭田昭史氏だ。

蛭田氏が税理士を目指したのは、教育者の家庭環境が少なからず影響している。まずは蛭田氏が税理士になる

うとしたきっかけから聞いてみた。

「一族揃って教員ばかりの環境に育って、私もずっと教師になるんだろうなとなんとなく思っていました。それが思春期の頃に変まりました。父は高校教師で部活の顧問を任せられ、土日も試合や練習でほとんど家にいません。母は小学校教師、学校から帰ってきて夕飯を作った後、テストの採点をしている。二人で夜の10時、11時まで机に向っている姿を見て、これは大変な職業だな、自分にできるのだろうか?と思いはじめたのです。

そんな中、親戚で一人だけ中小企業の経営者をしている伯父がいました。子供の目には、両親を始め教師をしている親戚の皆よりも自由な雰囲気にいる上に、良いクルマに乗っている。学校の先生より経営者になりたいな。そう思うようになったのです。経営者といっても、どんな事業をやるのか、そんな展望があったわけではありません」

こうして中央大学に進学した蛭田氏は税理士という資格を知る事になる。税理士を目指している先輩から、税理士資格が経営に役立ちそうだと思ったことが発端だった。

「経営者なら決算書が読めた方がいいだろう。失礼なヤツですが「それなら税理士くらい取っておこうか」と思ったのがきっかけです。決して恰好良いストーリーではないんです」

そう言って、さわやかな笑顔を見せる蛭田氏。税理士とした雰囲気は微塵も感じられない、「話しやすい近所のお兄さん」といった風貌だ。

大学を卒業した蛭田氏は、神奈川県川崎市の会計事務所勤務し、税理士への第一歩を踏み出している。

勤務した川崎の会計事務所は、合同就職説明会で出会ったという。蛭田氏曰く「その事務所だけは資格手当いくら、残業手当いくらではなく、「当社は年俸制です。やる気のある明るい素直な人募集」だった」そうだ。この事務所は面白い。そう直感した蛭田氏はすぐに入所を決めた。事務所の所長は、予想通り大変ユニークな人物だったそうだ。「君を採用したのは一番目が輝いていたからとでも言うてくれれば良かったのですが……、採用された理由は一番目に来てくれたのが君だったから。嬉しいような悲しいような(笑)」そんなエピソードもある楽しい事務所に、蛭田氏は10年間勤務する事になる。

蛭田氏が独立までに務めたのは、後にも先にもこの事務所しかない。税理士を目指していた蛭田氏は、勤務して7年目、税理士試験5科目に合格。この段階で「税理士位取っておこうかな」から、既に10年の月日が流れていた。



### 経営者の感謝の気持ちに 「これだ!」

蛭田氏が勤務を始めた当時、事務所はまだ税理士2名、中小企業診断士3名、職員3名の小さい事務所だったが、内部は会計事業部、コンサルティング事業部に分かれていた。未経験の蛭田氏は記帳代行、税務顧問からスタートし、入ってすぐにコンサルティングに興味を持つようになっていた。当時はまだ税務顧問といっても手書きの帳簿を預かり入力する作業。それが徐々にパソコン、会計ソフトを活用するようになっていった。

「正直言って、その頃になってやっと少し面白くなってきたんです」と、蛭田氏は当時を振り返る。もともと経営者になることを目指して税理士を目指した蛭田氏は、入力作業をしながらも、会計事務所を経営する目的、面白いと思えるやりがいを探し求めていた。

そして勤務2年目に転機が起こる。その転機はバブル経済が崩壊し、顧問先の中小企業が資金繰りに悩むようになった時に起こった。

「バブルが弾けて中小企業の資金繰りが一気に大変になった頃、あるお客様から「銀行に融資を受けに行ったらダメ出しされた、何とかならないかな」と相談を受けたのです。私はまだ入所2年目、25歳。それまでやってきた事といえば、申告手続と節税対策だけです。そんな若輩な私では何もできない。ただ元気づけるしかないとしました。

そこで表計算ソフトを使って事業計画的なものを一生懸命作ったのです。取引先ごと、部門別ごとに作り、「今後の見通しはこうで、半年後まではこうなります。それに対して入金・支払はいつ、それ以降、年間どう流れていくでしょう。ということは今回これだけの融資を受けて月々これだけ支払いがあっても返せます」そんな内容のものを作って、一緒に銀行へ行きました。すると一発でスムーズに融資を取り付ける事ができました。その時初めてその社長さんに「ありがとう!」と言われたんですね。これだ!と思いました。人に感謝される事が自分のやりがいなんだと。あの時の社長さんからいただいた大きな感謝の気持ち。あの一言がなかったら、今私はこの業界にいたかどうかわかりません」

経営者の求めているのは節税や記帳代行ではない。悩みや不安の種となる資金繰りや業績なのだ。そう閃いた瞬間だった。それからは資金繰りや融資案件があると事業計画を立て、お客様と一緒に金融機関に同行するようになって



▲ スタッフは蛭田氏を含めて11名。クライアントは法人180社、個人150人(うちプロ野球選手67名)。



▲もともと経営者になりたかった蛭田氏は「決算書が読めた方がいい」という理由で税理士を目指す。

た。そのうち所内でも同僚や先輩から「お客様で融資を受けたがっている所があるので、一緒に手伝ってこないか」と頼まれるようになった。それまでの節税対策と事務作業では味わえなかったやりかたが、そこにはあった。

こうして事務所内でも蛭田氏の得意分野は「中小企業の経営支援」というイメージが定着し、依頼も急増していった。経営を立て直し、多大な感謝を得られる。そこに手応えを感じた蛭田氏は、その後もっと深く中小企業の経営支援に関わるようになっていった。

## 経営支援はフック探し

「私たちはサービス業なので、ありがとうと言われて嬉しくない人はいません。結局「フック探しの旅」なんですな。」



そのフックさえ抑えておけばいい」と話す蛭田氏。フックとは何か。それは税金ではないと蛭田氏は言う。

「税理士にとって税金の方がアプローチはわかりやすいですね。けれど、人はやはり不安や恐れを避けたいという思いと、もっと快樂を得たいという二つの軸で動いています。そのどちらが自身の行動を促すの到手取り早いかとすると、やはり不安を避ける方なんです」

蛭田氏は健康に当てはめたレトリックで、自分にとってのフックを説明する。

「例えば「今の食事をずっと続けると病気になるですよ。タバコを一日何本吸っている肺ガンになりますよ」と言われると、すばっと止められたりしますね。それが「頑張ってこうすると良い事ありますよ」というと、皆ちよつとだるい気がして動きが鈍ります。ですから「無駄な税金はありません」というのは非常にいいと思いますが、「資金調達できなくなったら困りますね。もっとよりよい条件で借りられますよ。低金利で借りられますよ」とアドバイスした方が、より決断が早くなるんです。そんな不安を避けるアドバイスをしながら、借りたら返さなければならぬわけですから、その後のフォローも続けるといところが、一番いいフックになると考え、第一の軸にしました」

この思いは、10年前、勤務税理士時代からずっと暖めてきたものだった。しかし当時は税理士が資金調達や融資アドバイスから携るのは税理士業務外という風潮が根強い時代だった。当時、なかなか受け入れてもらえず悩んでいたと蛭田氏は話す。

「当時の考えでは資金繰りに困っている中小企業を何とかしようと手を尽すのは、おせっかいだったんでしょうね。私はもともとおせっかいな気質なんですな」

当時の思いを独自の表現で「おせっかい」というところも、また蛭田氏らしい。

「中小企業にとっての税理士の役割は税務ではなく、経営管理や経営助言だ。ささやかな節税よりも効率的な経営を実現し、経営体質強化をした方が何倍も効果がある。節税中心の税務アドバイスだけでなく、経営強化のためのサポートで経営者の役に立ちたい」

こうして蛭田氏は勤務10年目に独立開業に踏み切ったのである。

## 経営支援は健康診断

2005年1月。蛭田氏は神奈川県三浦市にある自宅で事務所の看板を掲げた。スタートしてできた10社ほどの顧問先から、その後どうやって増やしていくか。営業戦略を考えた時、「まだ32歳ですか。若いですね」と、どこへいっても言われる事に懸念を感じた。「それなら門構えは立派にした方がいいだろう」。

そう考えて開業9カ月目、現在オフィスがある東京・五反田のTOCビルに入る事を決めた。TOCビルは多くの卸売業、アパレルショップや飲食店が入っているだけでなく、司

法試験会場や大学入試にも利用される場所でもあることが、蛭田氏には「面白い」と感じられた。

活気溢れるTOCビルで、蛭田氏は事務所のビジョンを固めていった。それはこんな形になっているという。

「経営支援は健康診断です。例えばフランチャイズ5店舗展開していると本部からそれぞれの店舗の業績が上がってコメントが出ますね。それを見るのも2期分3期分、あるいは先月・先々月や去年の冬と比べてみて「やっぱり冬は血圧あがるね。同年齢の同性別と比べてちょっとメタボだね。ダイエットしたいのなら目標と比べてまだまだだね。ちゃんと走っていますか」とチェックする。そんな健康診断が企業には必要です。」

例えばそこで先月に比べて人件費が増えていたら、質問する事は一つしかありません。「何がありましたか?人件費が増えていきますよ」。そこで社長が知らなければ認識していただくのです。とにかく良い面、悪い面、すべて自分の身体の事はわかっていまいしょうよ、という事ですな」

健康診断というのは、必ず正常値があり、比較対象の中で前回よりも太ったのか痩せたのか、肝臓の数値が悪くなったとわかるもの。正常値と違う健康状態ならその部位を指摘し、アラームをならす。これが企業経営にも必要だと蛭田氏は指摘する。

「肝臓の数値が悪いといってγGTP(ガンマ・ジーティーピー)の説明をされてもわかりませんね。会計事務所に当てはめれば、顧客から何か聞かれた時だけ回答するようになります。これでは健康チェックになりません。経営改善のために何か気がついたことがあれば、聞かれなくてもアドバイスをどんどんしていくべきなのです。そんな町医者のような存在でありたい私は思っています。」

先日、ある新聞のアンケートで、外科医に「患者さんがガンだったら」と聞くと8割が切りますと答えたそうです。では「あなたがガンだったらどうしますか」と聞くと、その外科医の7割が切らないと答えていました。

税理士も同じです。いま顧問先がガンだったらまず切りましようと言う。通り一遍の説明をする。そうではなくてガンなら本人に選択肢をきちんと提示してあげることが大事なのです。「あなたはガンで手術して切ったら治癒率90%です。薬で治す方法もありますが、薬の過去の治癒率は75%です。どうしますか?」と投げ掛ける。そこにはメリット・デメリットがあるではないですか。そこで、手術して切った場合のメリットは治癒率が高い事。デメリットとしては切腹しないといけない事がある。3日間寝た切りで2週間入院しなければならぬし、その後週一回の通院もしなければいけない。これがデメリットです、と言います。一方、薬の方のデメリットは治癒率が下がる事です。メリットは週一回の通院でいい。それで経過を見て行きましよう。確かに治癒率は下がるけど、時間を取られないメリットがありますと言います。

そこでさらにもう一つ。会社設立後まもない社長だったらどうでしょう。私ならこうアドバイスします。「もし私があなただったら、3カ月間薬を試す。一応75%の治癒率があるので、それで治ったらもうけ物です。でも治らなかつたら、3カ月後手術しましよう。ということは3カ月の間に2週間入院して

もいい体制をつくっておけばいい。私ならそうしますが、どうしますか?」

こうして、いろいろなやりとりの中で経営者にフィードバックして、その後何かアクションを起こそうとする際には「これは何ですか?」と逐一聞いていくと色々な話ができるようになります。それが共有でき、納得できて、やっとパートナーシップではないでしょうか」

これを自らの「おせっかい魂」と呼ぶのも蛭田氏らしいと言えるだろう。

## PDCA戦略会計で体質強化

蛭田氏の経営支援を実行していくと、例えば飲食店なら昼と夜、さらに部門別の原価をメニューごとに分析する事を提案する。そこから話す機会を増やしていくという展開になるそうだ。これを蛭田氏は「PDCA戦略会計」と呼んでいる。

PDCA戦略会計。「Plan.Do.Check.Action」。「経営管理」「経営助言」を体系的に行うことを目指して蛭田氏が考えた、独自の戦略的な経営管理方法だと言っている。

「Plan」目標予算・行動計画を立てる。「Do」実行する。「Check」結果を検証する。「Action」結果から、自社の弱点を見つけ、改善すべき施策を講ずる。この繰り返して経営体



▲事務所は東京・五反田のTOCビル11F。



▲勤務時代、クライアントは資金繰りの相談にのったことから、コンサルティングに興味を持った蛭田氏。

質強化が可能になるというものだ。

「大変ベタで、何も特別な事ではありません。大企業、上場企業であれば、財務戦略部など皆やっていることです。

あのトヨタでも年間、相当数の改善を行っています。経営の神様と言われる松下幸之助氏も「改善は永遠なり」と述べています。ということは大企業でさえ、改善し続けている。しかも業績の良い企業、組織であるほど、自社の製造工程や仕組み、販売方法などについて、改善し続けているのです。

だとしたら、中小企業も改善を行うべきだと思います。成功している組織はこのPDCAサイクルを何度も繰り返して強くなっているのです」と、蛭田氏は説明する。

繰り返す事で確かに自社の取り巻く環境について把握度合が深くなっていくだろう。ただ自社だけでは現状を認識し、自社に合致した目標予算・行動計画をたてるのが難しい。そこで、蛭田氏が特に重視しているのは、「結果の検証Check」と「改善Action」だと言う。

「自社の現状を認識するために、売上一つでも、商品ごと、得意先ごと、担当者ごと、お店ごと、地域ごとに細分化して考え、縦割り、横割りを細かくしていくと、また違った側面が見えてくるのです。

すると事業計画・目標予算・行動計画もさらに具体的なものになっていきます。これらは絵に描いた餅になってはいけませんし、大雑把すぎても意味がありません。目標は自社の現状に合致したものでなければ効果がなくなってしまいます。

計画を立て実行した後、その結果を検証するチェックの場合も、自社だけでは難しい側面があります。そこで改善ポイントの指摘を私たちがしていくのです」

このように蛭田氏の「PDCA戦略会計」は、戦略的に経営



▲中小企業にとって税理士の役割は、ささやかな節税よりも効率的な経営を実現し、経営体質強化につながるアドバイスと語る。

管理をサポートをすることを目指している。

さらにPDCA戦略会計のサイクルを回すために、蛭田氏は具体的な形に落とし1年間の研修プログラムを開発した。それが経営改善7ステップ・プログラムだ。まず経営判断のための自社独自の材料を集め、リアル損益分岐点を用いて業績の根拠が見えるようにして、経営判断がスムーズにできるようにする。業績を上げる根拠は売上を上げる、利益率を上げる、固定費を下げる3要素なので、材料を基にどこにどのような打ち手があるのかを検討し、計画作りの準備をする。数字だけでなく具体的な行動計画も立てる。それによって根拠ある経営が可能になる。そこで行動した結果と計画を比較し、違いを検証する。検証した上で目標を達成するための打ち手を決める再計画をたてる。検証と再計画のサイクルを繰り返すほど経営は改善される。さらに経営のエンジンである動機付けを明確にして、目標達成後の満足度を測定する。それが企業理念につながるというステップだ。

このプログラムで会社の状況が深く把握でき、取るべき行動・対策が明らかになるのでストレスを感じないで経営ができる。なおかつシームレスな経営はいざという時に融資がすぐ受けられるという。

具体的な経営に落とし込んだプログラムの開発で、蛭田氏の経営強化サポートはさらに盤石なものとなっている。



## 組織内のルール作りを推進

五反田のTOCビルに移った蛭田氏は、時を同じくして「創業支援」という株式会社も設立した。中小企業にとっての税理士の役割として、経営管理・経営助言を軸に活躍する蛭田氏は、起業家が成功するためにも「PDCA戦略会計」による経営管理が有効だと考えている。その思いが株式会社創業支援の設立につながった。

「創業支援」では、会社設立はもとより、設立後を見据えた上での設立形態、資金調達、タックスプランニング、事業計画等について、起業家をサポートしている。そこには蛭田氏だけでなく創業時に必要な行政書士、社会保険労務士、中小企業診断士も参加して創業を支援する仕組みになっている。

「節税やコスト削減だけで終わらせてしまっは、私たちの仕事もつまらないですからね。若い経営者の夢の実現に

向けて、一緒に頑張りたいという思いをスタッフ一同、大切にしています」と、蛭田氏は話す。

さて、蛭田氏の事務所のもう一つの特徴として、スポーツ選手の顧問が多いことがある。2010年3月時点で法人顧問180社、個人150人のうち、プロ野球選手の顧問先は67名にも上っている。現役Jリーガーなど、その他のスポーツ選手も顧問先に多いせいか、事務所スタッフも元プロ格闘技選手や元スポーツトレーナー、プロゴルファーを目指していた人、トライアスロンにチャレンジするスタッフといったように、スポーツマン揃いなのが特徴だ。

「私だけが運動不足ですよ」と蛭田氏が言うのもあながち冗談ではないようだ。

蛭田氏の考えでは、経営支援には税理士資格は必須のものではないという意識がある。もちろん税理士資格を目指してチャレンジするスタッフはいるが、蛭田氏以外税理士が一人もいないのも特徴といえるかもしれない。募集要項にも「資格はとくにこだわりません。やる気マインドのある方」と明記している。

現在、スタッフは蛭田氏を含めて11名。開業5年目の事務所は40歳の蛭田氏と同年代が多く、30代半ばが若手になる。蛭田氏は今後、法人化も視野に、15人規模の組織にしたいと考えている。

「正社員15名。5人で1チームを組み、リーダーがプレイングマネージャーになるとします。一人が25社担当して1チーム100社あれば十分だと思います。その時、プレイングマネージャーになるのが、今いる同世代のメンバーたちです。私が一人で頑張るのではなく、みんなで頑張ろうという形になっていければ、さらに能動的、主体的に動けるようになるでしょう。そんな同年代のメンバーと一緒に働ける環境を作っていきたいと考えています。

となると、これから増やすのは同年代より下の年代。そこでいま着手しているのがルール作り、仕組みの統一化です。それまではそれぞれのやり方でやっていましたが、組織をシャッフルした時にそれではわからなくなってしまいますからね。改めて組織の仕組み作りをして、次世代を入れていきたい。いつまでもトップダウンでやる気はありません。なるべく皆にやる気になってもらいたい」

そう話す時の蛭田氏は、40歳の経営者の顔になっていた。



## 経営で培った真摯な気持ち

蛭田氏は神奈川県三浦市に生まれ育ち、結婚後の現在も家族4人で三浦市に住んでいる。

「川崎の会計事務所勤務していた時は横浜在住だったので、独立と長男の幼稚園入園のタイミングで生まれ育った三浦市に戻りました。実は子どもが喘息で、空気の良い三浦海岸が良いだろうという判断だったので。それ以来ずっと三浦に住んでいます」

駅から自宅まではさらにクルマ通勤しているため、オフィスのある五反田まではドアツードアで2時間かかる。



▲教育一家に育った反動から経営者を目指したが、ライフワークとして、教育に関わりたいたいと思うようになったという。

「通勤は大変です。京浜急行の三崎口が最寄り駅なので、終点の三崎口から乗って品川で乗り換え山手線で五反田です。ただ、始発駅から乗れるので座れます。その時間はずっと読書ですよ」と笑顔を見せる。

蛭田氏は独立後、叔母が経営する幼稚園を手伝っている。最初は自治体に提出する計画書の作成が主業務であったが、徐々に運営にも携わるようになっていった。

「私が代役で懇話会にでたり、土日の行事に出かけていって手伝いました。園児と遊んだり、卒園式にも出ました。そんな中で、卒園式の時に卒園生の歌を聞いているうちに涙が止まらなくなって、号泣してしまっただけです。

それから両親をはじめ、教育者は本当に良い仕事をしているんだな、確かにハードワークだけど何事にも負けない仕事なんだな、教育っていいなと思うようになったんです。私も50歳になったらライフワークとして、もっと教育のお手伝いができるようになったらいいなと思うようになりました」

教育者の家庭環境に育った蛭田氏。巡り巡って教育の魅力を知り、今、身を投じる事まで考えるようになった。その思いは、何とか中小企業の経営者に経営に対する認識を変えさせたいと一生懸命努力してきたプロセスに通底するものがある。ひた向きさと一生懸命さ。教育の世界でも経営指導の世界でも、一番大切なのはそれなのかもしれない。

## プロフィール

蛭田 昭史 (ひるた あきちか)

1971年、神奈川県三浦市生まれ。1994年、中央大学経済学部卒。同年、中堅税理士事務所に入所。税務会計業務を経験し、のべ350件の税務申告業務を行う。その後、コンサルティング事業部に移り、起業支援業務、事業計画案実行業務、資金調達支援業務に携る。2005年1月、蛭田昭史税理士事務所設立、現在に至る。

・事務所 東京都品川区西五反田7-22-17  
TOCビル11F  
TEL: 03-3490-3277  
URL: <http://www.hirutta-kaikei.com/>