



INTERVIEW

全職員がエキスパートとして働くJタックス 介護事業経営支援でさらなる躍進を目指す

トマックJタックスグループ 代表 税理士 鷲山浩一
税理士 久保勝孝
山影晃一

トマックJタックスグループ（富山県高岡市）は、富山県を代表する大型会計事務所グループのひとつである。税務だけでなく、経営計画策定支援やM&A・事業承継支援、各種経営コンサルティングなど、幅広い付加価値サービスを展開しており、特に医業経営支援には強みを持つ。このような多様なサービスが提供されている背景には、全職員が各分野のエキスパートになることを目指すという独特の気風がある。この気風に基づき、近年では介護事業経営支援に取り組む部門が立ち上げられ、地域の信頼を得て収益の柱に成長しつつある。トマックJタックスグループの成長を支える気風、そしてそれを育んだ経営理念について、グループ創業者の鷲山浩一氏（写真）と、介護事業部門を指揮する久保勝孝氏、山影晃一氏にお話を伺った。



■鷺山浩一（わしやま・ひろかず）

トマックJタックスグループ代表。株式会社トマック代表取締役、税理士法人Jタックス代表社員。税理士。昭和49年、高岡市において税理士鷺山事務所を開設。昭和60年、株式会社トマックを設立。平成元年、現在地の野村に新社屋を建設。平成3年、株式会社ジェック経営コンサルタントを設立し、経営コンサルタント業務を本格的に開始。平成8年、事務代行部門を開設。平成10年、企業の合併、売却、提携等のM&A業務を開始。平成14年、税理士業務を法人化し税理士法人Jタックスを設立。

経営計画による顧問先支援の先駆者

—— トマックJタックスグループといえば、富山県有数の大型事務所グループとして知られています。今日は、同事務所の創業者である鷺山先生にお話を伺う機会を頂戴しました。まずは事務所の沿革からお聞かせください。

鷺山 私は大学卒業後、東京の会計事務所勤務ながら税理士の資格を取得しました。その後、昭和49年に、ここ富山県高岡市の自宅で税理士鷺山事務所を開業しました。これが税理士法人Jタックスの母体です。最初は家内と2人だけのスタートでした。

—— 鷺山先生は早くから経営計画などの顧問先支援に取り組まれたことで知られています。これは開業当初から取り組んでおられたことなのでしょうか。

鷺山 そうですね。私は会計事務所勤務時代から、税務だけの仕事に物足りなさを感じていました。もっと自分が納得できる仕事をやりたものだと思っていたところ、ある大手企業の経理の方から資金繰り計画表について教えていただきました。それに興味を持った私は、利益計画、資金計画、経営計画について勉強しました。これはお客様の役に立つと感じた私は、独立当初から、お客様に経営計画などのご指導をして

きました。

会計事務所なので、税務はできて当然です。できて当然のことだけをやっているだけでは私たちもやりがいがありませんし、何よりお客様が喜んでくださいません。

お客様、つまり経営者が望んでいることは、経営に対する悩みを少しでも減らすことです。私たちが会計人がお客様の代わりに経営問題を解決することはできませんが、経営計画立案のお手伝いをすれば、経営者の先行きに対する不安を軽減することができます。

数字に裏打ちされた計画立案のご支援こそが私たちが会計人にできることであり、実際にお客様にも大変喜んでいただけます。

とはいえ、この取り組みは順風満帆ではありませんでした。

お客様からは厳しいお言葉もいただいています。例えば開業から7〜8年後、職員数が5名程度の頃に経営計画を提案したところ、そのお客様に社員の数を聞かれたあと、「うちは30名いるが、30名の会社の経営というものが、あなたに分かりますか」と言われたのです。

そのとき、二の句が継げなかったのは悔しい思い出です。お客様にもお申すからには、規模や収益性の点でもお客様を上回らなければならない。そう痛感しました。ですから、そのときから事務所の規模拡大についても考えるよう

になりました。

—— 鷺山先生はJタックスの関連会社として株式会社トマックを設立しておられますが、これも組織の規模を考えた展開でしょうか。

鷺山 それもあるかもしれませんが、株式会社トマックは、税務以外の財務コンサルタント業務を行うために、昭和60年に立ち上げました。トマック（TOMAC）とは、Top Management Consultingの略称です。

平成3年には、友人の3つの会計事務所との合併で、富山市にコンサル専門の株式会社ジェック経営コンサルタントを設立しました。こちらは公共事業関係のコンサルと民間の経営コンサルを手がけており、職員も100名ほどいます。

—— グループ全体の規模はどれくらいになるのですか。

鷺山 150名くらいになるでしょうか。

—— これほどの規模になれば、どんな経営者も鷺山先生の提案に耳を傾げざるを得ませんね。

鷺山 ありがとうございます。ちなみに税理士鷺山事務所は、平成14年に税理士法人化しました。税理士は現在4名所属しています。

—— 鷺山先生は、税理士法人の設立を可能にした税理士法改正の素案を作られたひとりですね。

鷺山 もう十数年前の話になりますが、日税連で欧州を視察し、ドイツや英国の実情をリサーチしたうえで税理士法人に関する提案をしました。

この提案はいったんお蔵入りになったのですが、多くの方の尽力もあって再び注目され、税理士会も動き始めて実現したという経緯があるため、大変思い入れがあります。

使命感を持って業務に取り組む

—— 次に、事務所の経営理念についてお話しいただけますか。

鷺山 当事務所の経営理念を一言でいうと、

「使命感を持って仕事に取り組む」となります。会計事務所の存在目的は中小企業支援にあります。中小企業が元気になるには、日本経済の活性化につながります。ですから、中小企業支援は極めて重要なものと認識しています。

そのような志のもと、誇りを持って仕事をしようという理念を掲げています。そのためには、単に税務の品質や経営の指導力を高めるだけでは足りず、中小企業の社長のあらゆる要望に応えなければならぬと考えています。

—— 厳しい環境が続く中小企業に対し、具体的にどのような支援をしようとお考えですか。

鷺山 まず、財務も含めて現状の課題をすべて

洗い出し、しっかりと認識してもらいます。その際には、かなり厳しい言い方もします。次に、そこからどう抜け出すかを一緒に考えます。例えば、売上を1割伸ばさなければならぬとしたら、そのために新しいマーケットを開拓したり、新商品を追加したりすることができないかを、お客様と一緒に検討します。

また、利益率や生産性、変動比率など、さまざまな角度から現状を解析すると、打つ手は無限に見えてきます。そこから経営改善への近道を指摘することもできます。

ここで大事なのは、お客様と一緒に考えることです。経営者は自分の業界には詳しいぶん、自社を客観視しづらいところもあるため、外か



トマックJタックスグループの外観（上）と所内風景（下）





久保勝孝氏



山影晃一氏

ら眺めて選択肢を提供できるところが私たちの強みといえます。

もうひとつは銀行関係です。お客様に同行して交渉したり、銀行も巻き込んで一緒に再建計画を立てたりします。これはお客様だけでなく、銀行にも大変喜ばれます。

時代の要請に応えて 介護事業経営支援を展開

トマックJタックスグループといえば医療特化で有名ですが、近年は介護事業経営支援にも取り組んでいるそうですね。

驚山 介護と医療は近い業種ですが、それだから始めたというわけではありません。

これから唯一増えているのは高齢人口ですから、私たち会計人もそこに関与する仕事をしなければならぬと考えています。そこで浮かび上がったのが介護事業経営支援だったわけです。そのときに「ぜひやりたい」と手を挙げてきたのが、同席している久保です。

久保先生は、以前は銀行にお勤めだったそうですね。

久保 はい。銀行に2年、大阪の会計事務所に2年勤めたあと、こちらに入社して約12年になります。

そのおかげで、インターネット経由での問い合わせがかなりありました。

もうひとつ、金融機関から、異業種参入をしたい企業を紹介いただくこともあります。

金融機関としては、介護施設を建てるとなれば融資の話になりますし、介護事業が成功すれば融資先の経営安定につながります。金融機関にとっても新規開拓のチャンスですから、双方のニーズにマッチしているといえるでしょう。

実際に、いくつかの案件が進行しています。驚山 金融機関には、当初こちらから話を持ちかけました。金融機関も地域に新しい事業がなかなか生まれず困っていますから、話はスムーズに進みました。

銀行や他の事務所と比べて、Jタックスの社風はいかがですか。

久保 上から細かく指示されるのではなく、自主性を尊重してもらっているので仕事がやりやすいと感じています。理念から外れていなければ、ある程度裁量させてもらえるので、自由に動くことができます。

久保先生が介護事業経営支援に注目した経緯を教えてください。

久保 財団法人富山県新世紀産業機構が専門家を派遣事業を行っているのですが、同機構から介護事業を始めた方を紹介されたことがありました。これが直接のきっかけです。

当時はまだ介護事業所の数は少なかったのですが、たまたま1件担当したことのある私がお手伝いに行き、いろいろ相談に乗っているうちに、介護事業者の開業支援にニーズがあると感じたのです。

介護事業者の開業支援というのはどのような業務なのでしょう。

久保 介護事業を行うには都道府県や市町村の指定を受ける必要がありますが、新規参入の場合はそのために何をすればよいのかわからない場合がほとんどです。そのような申請業務のお手伝いは大きな柱ですね。また、介護事業も事業であることに違いはありません。資金の準備や人の募集といった、起業全般に共通する悩み

事にも対応しています。

介護事業経営支援の全国ネットワーク C-MASを活用

貴社は介護事業経営支援への取り組みの一環として、C-MAS介護事業経営研究会に参加していますね。

久保 そうです。こうした分野に取り組むには情報収集が必要ですから、いろいろなセミナーに参加しました。C-MASに参加したのもこうした取り組みのひとつといえます。

C-MASでは私たちがこうしたいと思っていた介護事業経営支援に関する具体的な方法論を身につけることができました。また、実務で疑問に感じたことを専門家に質問できるので、それも大変参考になっています。

介護事業者の顧客はどのように増やしていったのですか。

久保 C-MASの協力を得て介護事業者向けのセミナーを開催しました。そうしたセミナーを通じて、当社の取り組みがお客様や介護事業者に浸透していったという効果はあると思います。会計事務所の関与先から紹介をいただいたり、介護事業者から新規開業したい人の情報が寄せられたりするようになりました。また、介護事業者向けのホームページも作り

をよくいただいています。

顧客に喜ばれる仕事を「ケイ」の意味

今日は、久保先生と共に現場で活躍している山影さんにもご同席いただいています。山影さんは、以前は監査の仕事をしていましたそうですね。

山影 はい。主に製造業や飲食、医療といった業種を担当していたため、最初は介護についてはよく知りませんでした。

しかし、仕事をするうちに、介護事業者の悩みも、他業種と大きく変わらないことが分かってきました。医療や飲食、製造業の経営者も資

金繰りや経営で悩みますが、介護事業の経営者も同じ問題で悩んでいます。

こうした問題に対する支援に関して、私たちは長年ノウハウを蓄積してきましたから、それを生かしてお客様の力になればと思っております。

—— 介護事業に対する印象はいかがですか。

山影 開業の案件をいくつかお手伝いしましたが、デザイナーやグループホーム、小規模の場所など、介護事業所ごとに展開はかなり異なります。案件ごとに大きく異なるというのは介護事業の特徴のひとつだと思います。

久保 当社は開業支援に力を入れていますが、これは右も左も分からないお客様を道案内させていただくような仕事といえます。

立ち上げの支援ですから苦勞も多いのですが、この段階から支援するのが、会計事務所としてはやりやすいと感じています。最初からお手伝いしているのが、間違いなく税務顧問契約をいただけますし、めったなことでは解除されないで、件数も増えていきます。また、当社が開業をお手伝いしたお客様から紹介いただくこともあり、とてもよい流れになっていると思います。

鷺山 新規顧客の紹介に関しては、この2人がお客様から大変信頼されていることが大きいと思います。お客様から信頼され、感謝されれば、営者は実にさまざまな場面で悩みを抱えており、それは従来型の会計事務所の枠には収まりません。

考えていただきたいのですが、経営者から悩みを相談されて、「うちは関係ありませんから」と言う自分を誇れるでしょうか。一生懸命働くのであれば、誇れる生き方をすべきです。おかげさまで、当事務所では今、若い人たちがずいぶん頑張ってくれています。彼らが誇りを持って働いてくれている姿を見るのは、私としても本當にうれしいことです。

—— 今の鷺山先生のお話を受けて、久保先生はいかがでしょう。

久保 そもそも私が介護事業経営支援に取り組もうと考えたのは、鷺山の理念を実践しようと思ったからです。

Jタックスでは誰もが専門家として働いています。私も税理士の資格は持っていますが、それだけの自分ではいたくありませんでした。ですから、介護事業経営支援の分野でエキスパートになろうと思ったのです。

高齢化社会がさらに進展する今後、介護事業者が増えるのは間違いありません。介護と医療の2つは地域にとってさらに重要なものとなるはず。医療経営支援は既に当事務所の事業の柱となっていますが、介護事業経営支援もそこに追いつきたいと思っています。

彼らもうれしいと思いますが、私自身も大変ありがたいことだと感じています。

実際のところ、お客様に喜ばれる仕事をするのは大変重要です。そこから新しいものに取り組み気持ちが生まれ、成長の原動力となるからです。

エキスパートを育てる

—— 鷺山先生に、グループ全体の中長期的な展望について伺います。

鷺山 当社では基本方針のひとつとして、すべてのスタッフがそれぞれの専門分野のエキスパートを目指すことを掲げています。

エキスパートになれば、一人ひとりが光りますし、やりがいを持って仕事ができます。私も身もそのような思いで医療特化に取り組んだり、コンサル系の仕事を始めたりしました。

ですから、各スタッフが「これをやりたい」という思いを持ち、どんな手を挙げてほしいですね。会社としては、よほど大きな赤字にならないかぎり投資は惜しみません。

実際に、そこからいくつも部門ができています。例えばFP部門は、CFP (Certified Financial Planner) 資格を持つ新卒者が飛び込みで、自分を使ってもらえないかと訪ねてきたことが設立のきっかけです。たまたまいた私

が会って話を聞き、その場で採用を決めました。

以前から保険の取り扱いはしていましたが、もっと専門特化して、保険だけでなくライフプランまでカバーしたいと考えたのです。それから十数年経ちますが、その社員はTVやラジオのパートナリティーとして活躍するほどになっています。

ほかにも、IT部門であったり、業種特化であったり、事業承継といった専門分野を、それぞれがエキスパートとしてもっと強めていくことが、当社のトータルとしての信頼性やブランドにつながっていくと考えています。

—— 専門家を多数擁するのが貴社の大きな特徴ですね。

鷺山 他の会計事務所から来た人に、「なんでここまでしなければならぬのか。これは会計事務所の仕事ではない」と言われたこともあり

しかし、会計事務所の仕事の枠を自分が決めるのではなく、お客様の要望に対しては何でも取り組み、当社でできないことは提携先にご紹介するなどしてサポートしてもらおう形で、中小企業経営に関するご相談、悩み、成長に関しては何でもお手伝いできる企業になる必要があると思います。

私は中小企業の発展に貢献しているかを自問しつつ、ここまでやってきました。中小企業経

鷺山 久保がそこまでの思いで取り組んでいるのはあとになって知りました。新分野は本人に強い思いがないと続きませんから、その思いは大切にしてほしいですね。

例えば医療経営支援では、開業前のドクターは大抵どこかの病院に勤めているので、開業支援をしようとする打ち合わせは土日か夜にするしかなく、スタッフは休みがありません。介護事業経営支援にも、おそらく同様の大変さがあるとあります。

久保 確かに楽な仕事ではありませんが、自分の専門分野を作り上げていく過程を後輩たちに見せれば、それが人材の育成や事務所の活性化にもつながると考えています。

—— 山影さんは、どのような抱負をお持ちですか。

山影 私も介護事業経営支援のエキスパートを目指しています。目標となる久保の背中を追いかけてながら頑張りたいと思います。

ビジョンを持つことの大切さ

—— 最後に鷺山先生から、読者の皆様へメッセージをいただけますか。

鷺山 これは私が日頃考えていることですが、仕事をやるにあたっては、未来に向けたビジョンを持つことが重要だと思います。

例えば私の場合は、開業後に経営計画を立て、自分なりの10年後のビジョンを描きました。当初はA4用紙4枚程度のものでしたが、そのなかで、当時の主たる業務であった記帳代行の仕事がコンピュータ化され、おそらく10年後はなくなるだろうと予測しました。当時のコンピュータは紙テープの時代でしたが、この分野の発展はすさまじいものになると感じ、お客様が1件の頃にかなり高価だったコンピュータを導入したので

実際には、私が考えていたよりも、さらに速いスピードで世の中はコンピュータ化されました。あのときいち早くコンピュータを導入するという決断をしていなかったら、当事務所の発展はもっと遅れていたかもしれません。

そうした経験から、将来を見据えて大きなビジョンと夢を持ち、前向きに取り組んでいくのが大切なことだと考えています。

ビジョンを持つと実現させるために苦勞しなければなりませんから、楽はできません。しかし、楽しく生きることができます。ビジョンを掲げて楽しく生きる会計人がひとりでも増えることを願っています。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございます。貴社のますますのご発展に期待しています。