

TOP インタビュー INTERVIEW

聞き手／矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長



Vol.
17

左から3人目が増田社長

「一期一会」

山田コンサルティンググループ株式会社

代表取締役社長 **増田 慶作** 氏

宮崎県出身

1985 年 中央大学法学部卒業

1989 年 東洋大学大学院法学研究科修了

1991 年 公認会計士・税理士山田淳一郎事務所
(現税理士法人山田&パートナーズ) 入所

2000 年 ティーエフピー経営コンサルティング(株) (現
山田コンサルティンググループ(株)) として「事
業再生」 事業創業

2016 年 山田コンサルティンググループ株式会社
代表取締役社長

1. ご経歴について

矢吹●まずはご経歴についてですが、元々司法書士をされていたのですね。

増田●そうです。中央大学3年生の時、時間がある今のうちに何か挑戦しようと司法書士を目指しました。実は、司法試験は難関だが司法書士だったら比較的簡単に合格できるのでは……と安易に考え、受験勉強を始めたのです。しかしそう上手くは行かず、沼にはまりました。大学を卒業してから1年間必死に勉強し、翌年25歳になる年に合格したものの、この資格だけで今後の社会人人生を楽しめるのか疑問に感じたので、親に甘えて税理士資格にも挑戦することに。税理士試験は大学の修士課程を履修すると試験科目5科目のうち3科目が免除されるため、東洋大学大学院に進学し会社法を専攻しました。そして、残りの2科目（簿記論と財務諸表論）を受験し、税理士の資格を取得しました。

矢吹●これで、司法書士と税理士のダブルライセンスが取得できましたね。

増田●ええ。大学院時代は受験勉強だけでなく、受験予備校でのアルバイトやLEC（東京リーガルマインド：資格取得支援予備校）で講師のアルバイトもしていました。その後、30歳で公認会計士・税理士山田淳一郎事務所（現 税理士法人山田&パートナーズ）に入所しましたが、それまでは正直に申しまして人生を舐めていた20代だったと思います。

矢吹●30歳までは別のところで働いていたのですね。

増田●はい。25歳から司法書士事務所や会計事務所を転々としていて、30歳でこの組織に入りました。山田会計事務所は富裕層への税金アド

バイザーとして有名な事務所でしたが、私は法人の顧問を担当したいと考えて入所しました。創業者の山田淳一郎は元々国鉄職員で、独立後、横浜ルミネや北千住ルミネ、駅ビルやメトロポリタンホテルなどの税務顧問をしていて、規模の大きい法人顧問先がありました。私は司法書士資格を持ち会社法も理解していたため、先輩から重宝がられて客先へ頻繁に連れ回されました。事業承継対策のスキーム作りが非常に役立ち、ふらふらした20代の受験や大学院での経験も後から役に立ったと思います。

2. コンサルティング事業を志された時期ときっかけについて

矢吹●メガバンクから依頼され、事業再生を主体とするコンサルティング事業を本格的に始めたのはいつ頃ですか。

増田●1998年です。

矢吹●相当早い時期ですね。

増田●そうですね。2000年7月に山田会計事務所からスピンアウトし、コンサルティング会社（ティーエフピー経営コンサルティング株式会社：現 山田コンサルティンググループ株式会社）を立ち上げ、16名でスタートしました。社長は山田、私は副社長と考えていましたが、山田から「最初から社長がいいじゃないか」と勧められ社長に。上場を目指してスタートしましたが、最初は業績がなかなか伸びず苦労しました。

矢吹●社長は九州（宮崎県）から東京に出てこられました。サラリーマンになるという選択肢はなかったのですか。

増田●就職する気はまったくありませんでしたね。

矢吹●やはり資格者になろうという気持ちだったのですか。

増田●そうかもしれません。実家が小さなゴルフ場を経営していたため、商売人の息子だったことが影響していると思います。

3. 企業人として最大の危機について

矢吹●社長になられ、一番苦しかったのはどのような時でしょうか。

増田●業績はその後しっかり伸びてきましたが、会社として一番苦しかったのは昔立ち上げた事業再生ファンドの後始末です。100億円のファンドを立ち上げるも成功したのは1社だけで、他は全部失敗したのです。

矢吹●そのファンドはいつ頃作られたのですか。

増田●2007年か2008年くらいですね。私自身は出資にかかる業務には関わっていませんでしたが、その後の後始末にはすべて関わり、終結までに5～6年かかりました。ファンドの状況を知った日のことは今でも忘れられません。その日は日曜でお客さんとゴルフに行く約束があり、朝早く妻に駅まで送ってもらい電車に乗ろうとしたところ、山田から携帯電話に留守電で「山田です。今日緊急ミーティングを朝10時にやりたいので出席してください」と入っていたんです。休日におかしいでしょう。でも仕方がないので、一緒に行く予定だったメンバーに断って急ぎ出社しました。緊急ミーティングで初めて聞いた詳細はかなりひどい状況で、我が社の財務は最大の危機に瀕しており、地獄の扉が開いたような心地でした。何とかクリアできました

が、その時に自分のお金ではなく人様のお金を預かる大変さを痛感しました。

4. 最もうれしかった出来事について

矢吹●逆に、一番うれしかったことはありますか。

増田●会社を作って2年目に採用した新卒者の内定式でしょうか。元々会計事務所からスピンアウトした会計系コンサルティング会社のため、はじめは会計士や税理士などの有資格者を中心に採用していたものの、当社にフィットする人がなかなか来てくれませんでした。入社した分だけ辞めるような状況だったので、思い切って新卒採用を始めました。当時、就職が厳しい時代だったことと、当社がエッジの効いたベンチャー企業のように見られていたようで、応募者数は全部で40～50人程度でしたが、優秀な良い子たちばかりで、15人も内定を出せました。そのうち10人が入社してくれたのですが、10月1日に内定式を行った際、10人の若者たちが並ぶのを見てとてもうれかったですね。反面、この10人の人生を預かったという責任を重く受け止めました。新卒1期生のうち現在も残っているのは2名ですが、そこから2期生、3期生、4期生とつながって行きました。何も知らない若者たちが当社に入社し、我々の企業文化に素直に適応し、成長して会社の成長の背骨を形成してくれました。現在組織を引っ張っている執行役員にも新卒2期生、3期生、4期生がいます。

矢吹●皆さんは資格者でなかったのですか。

増田●全く無資格です。

矢吹●入社に際して必要な資格などはありますか。

増田● 資格要件はゼロです。ただし、資格はなくても地頭が良く、能力や意欲が高いメンバーが活躍しています。私自身、かつて税理士として仕事をしていたからこそ実感ですが、資格者はどうしても資格の枠内で仕事をしてしまう傾向があるように思います。例えば税理士の場合でしたら、顧客の税金にしか興味を持たず、どうしてこの会社が儲かっているのか、なぜ赤字が出たのかを考える前に、赤字が出たら税務調査が来ないと思ってほっとするようなこともあるわけです。対して、新卒メンバーは、資格に縛られませんので自らの可能性を自由に広げることができます。

5. 事業再生について

矢吹● 事業再生についてもう少しお聞きしたいのですが。

増田● 事業再生の最も重要なポイントは雇用を守ることだと思っています。会社を潰すと、オーナーの生活だけでなく、働いている従業員の生活も傷つきます。シニア世代だと再就職しても収入が半分以上になることが多く、お子さんの教育や将来にも影響します。会社は守れなくても、その事業をどこかに引き継いでみんなの生活が維持できるようにしていくことには非常に大きな大義があるのです。

矢吹● そうですね。

増田● 事業再生コンサルティングを始めてから、人的継承の重要性がよくわかるようになりました。せっかく再び軌道に乗せた事業も、優れた社長から資質の足りない子供に経営がバトンタッチされると、たった5年ほどで経営が傾いてしまうこともあるのです。また我々は元々税務面から事業承継をアドバイスしてきましたが、節税

対策のために分社したところ会社（社員）に遠心力が働き、経営者から実態が見えにくくなり、競争力を失う例もあります。税金は会社がしっかり稼ぎ続けられるなら当然払うべきだと思います。メンバーには常に「何のための節税なのか。きっちりと大義を求めなさい」と言っています。

矢吹● そうですね、おっしゃる通り事業は継続しなければいけません。中には、税金対策によって事業の存続を危うくするような分社もありますね。

増田● そうです。分社は本当に気をつけなければなりません。当社もかつては純粋持株会社の下に3つの事業会社がありましたが、2018年4月にすべて統合しました。一つにしたことで、風通しも連携も良くなり、本当に良かったと実感しています。我々がそう思うということは、当然お客さまも同じなのです。

矢吹● そうですね、縦の関係が強くなって横の関係が悪くなったりすることがあります。

増田● 本当に、分社した会社に不採算部門の押し付けや恣意的な価格設定がされ、利益が出なくなった場合、そこで働く従業員は意欲が無くなりますよね。



矢吹●そうですね、そこで働く人の気持ちがありますから、大切にしなければ。

増田●経営とは組織の持続性を確保することだと思います。社長の自分がいなくなっても持続的に成長を続け、健全に存続し続けるようにすることが一番の仕事だと考えています。そのために「自分は何をすべきか」ということを常に考えなければならないと思います。

6. 被災地での取り組みについて

矢吹●「経営とは何か」というお話ですが、社長自ら実践し、さまざまな方の経営を観察して突き詰められたのでしょうか。少し話がずれますが、私が社長と初めてお会いしたのは2011年、まさに皆さんが東北へ人を送って事務所を作られたころでした。東北に拠点を作られ、被災された方々をサポートされたのですが、拠点を作ろうと思われた理由は何ですか。

増田●元々東北に拠点を作ろうと思っていたのですが、震災直後ある銀行の審査部長から「今から再生していかなければならないので、腰を据えて一緒にやってくれませんか」とお願いされたことですね。最初は出張所を構え、私もボランティアで行きましたが、これは腰を据えてやるべきだと強く感じ、翌年には支店を開設しました。

矢吹●被災地に来られた方が多数いらっしゃいます、その方々の成長につながりましたか。

増田●被災されたお客様を目の前にしたコンサルタントは、お客様が立ち上がるために自分自身が何ができるかを考えます。サポーターとして行動し、しっかりお手伝いすることで彼らは非常にたくましく成長しました。

7. 人口減少社会について

矢吹●人口問題について今後どうなると思いますか。

日本の人口が1億人を切ると、経済も労働環境も大きく変わりますね。

増田●女性とシニアの活用は必須だと考えています。

当社は2016年から女性を積極的に採用しています。当時の女性比率は2割程度でしたが今では40数%と倍増しており、アシスタント的な立ち位置のメンバーが多かったところから、現在は2割が管理職です。比率としてはまだ不十分だと考えており、リサーチ、資料作成の部門を作って、いわゆるコンサルの一部を女性中心で担うようにしてきました。中にはトップコンサルタントの右腕になっているメンバーもいます。ここまで来るのに9年かかりました。当社は子供が小学校6年生まで時短勤務が可能で、在宅勤務やフルフレックス制度など自由な働き方が可能です。これにより、保育園の送迎や食事、入浴、寝かしつけなどの子育てが非常にしやすくなったと言われます。働き続ける上でのボトルネックは、「本人の健康」「育児」「介護」の3つであり、会社はこれらとしっかり向き合う必要があります。せっかく縁あって入ってくれたメンバーが安心して働ける職場を作るために取り組んでいるのです。採用環境が厳しい中で「今が一番採用しやすい時です」とお客様に言うと、皆さん驚かれますが、20年後の成人男女の人口は今の20才の約6割です。今も人手不足で厳しいと感じていますが、20年後はさらに苦境に立たされるでしょう。そのため、今働いている方々が能力を発揮し、活躍することが重要です。シニアも75歳まで働ける環境が必要であり、当社は65歳定年ですが、そこから1年更新で延長して活躍してもらっています。

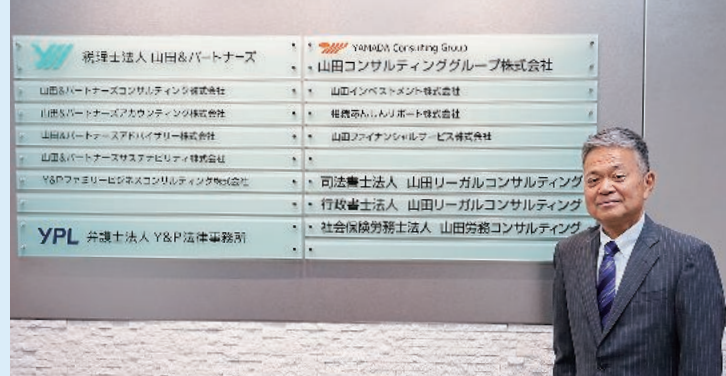
矢吹●そうですか、65歳以上の方も結構いらっしゃいますか。

増田●はい。例えば、60歳でメーカーを辞め、当社に入ってから改めて必死に勉強し、新しい情報を取り入れて変化した方が大活躍しています。今年73歳になる方もいます。女性はここまでに9年かかりましたが、シニア活躍のための仕組みはまだ不十分です。例えば、介護も個人任せではなく、会社の中で相談ができる体制を作ることが必要です。今後、介護離職があちこちで発生する厳しい状況になりますから、今いる方々をどう守るかをすぐに取り組む必要があります。それこそが経営トップの仕事だと思います。採用も重要ですが、今いる方々にいかに活躍してもらうか、女性が能力をフルに発揮するためにはどうしたら良いかが課題です。また、50歳を目途にどういうプロになるかをきっちり定義し、自己研鑽を積むことで、年齢的なポストを外れても一人のプロとして長く活躍できます。そういった長期的なキャリアを示すことで、メンバーが安心して働ける職場が実現します。人が減っていくのは必然なので、みんなが長く活躍する組織を作ることです。経営者が人口減少に自ら向き合い、現場をリードすることが一番重要なポイントではないでしょうか。

8. 人材育成について

矢吹●貴社の女性活躍も9年間かけてここまで拡大し、シニア活用にも取り組まれています。専門性は重要ですが、もう少し幅を広げて奥行きを深める必要があるということでしょうか。

増田●その通りです。専門性だけでは「専門馬鹿」になってしまい、お客様からのファーストコールをいただけません。「いろいろな経験をなさい」とアドバイスしています。また、「50歳がビジネスマンの折り返し地点で、そこから25年活躍しなければならない」と伝えています。50歳のときにどのような一流のプロになって



いるかが問われるのです。今後人口減少が加速することによって、労働力が不足し、売上も減少する時代が訪れます。結果として、経営の難易度はどんどん高くなり、経営者の悩みは深まるばかりですから、サポーターは絶対に必要です。その時に中堅中小企業の社長にとって頼りになる“最強の助っ人”になれるかどうかが鍵です。人生も経営も、今年をどう乗り切るかに加えて、長期的な視点で自分の人生やビジネスを描くことが大切です。この二つは基本的に地道に努力するしかありません。

矢吹●自分が成長するためには自分が努力するしかないですね。

増田●そうです。若い人には、「プロとして一人前になりたければ、自分との約束を守れ。一番破りやすいのは自分との約束だ」と伝えています。しつこくやりきる人で、人間的に素直な人が成長しています。我々は人様に受け入れてもらわなければならないので、どんなにスキルが優れていても、人間力が弱いと誰も相手にしてくれません。したがって、人格を磨く必要がありますね。

矢吹●やはり最後は人格ですか。

増田●はい、人です。仕事も家庭（介護や育児）も人と人との関係性の上に成り立っています。お互いの相互扶助のもとに成り立っているのです。そのため、組織を構成するメンバー一人一人が役割を果たし、お互い様という関係性が成り立つわけです。

矢吹●そうですね。

増田●当社はメンバー一人一人が主人公ですから、彼らの成長をサポートします。だから、幹部メンバーには、業務時間内に年間100時間、プロのコンサルタントとして自己研鑽の時間を確保させています。忙しい幹部メンバーこそ自己研鑽が必要で、これをもう4年間続けています。

矢吹●それは素晴らしいですね。

9. 一期一会の出会い

矢吹●これまでの人生で一番大きな出会いは山田さんとの出会いですか。

増田●それは間違いありません。自由にやらせてもらいましたから。会社を作って1年ほど経った頃、「最初に会社を作れとけしかけたのは山田さんでしょう」と言ったところ、「あの時、会社を作ってあなたを社長にしなかったら辞めていたでしょう」と返され、まさに図星でした。

山田の一言が無ければ、私は会社を辞めていたかもしれませんし、社長にもなっていなかったでしょう。そういう意味では、彼は私をよく見ていてくれました。

矢吹●年齢は何歳違いでしたか。

増田●14歳年上でした。しかし、運命は残酷です。69歳の時にがんが見つかり、「病気の治療に専念したいから基本的には仕事を任せる」と言われ、その年の10月に急遽社長交代しました。人間、いつ何が起きるか分からないと強く感じました。

矢吹●震災もそうですが、本当に悔いのないように、一所懸命に生きることがすごく重要ですね。

増田●何があるかわからないから、一所懸命生きることと、出会いを大切にしたいと思います。

矢吹●貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。



左側が故山田会長、右側が増田社長

インタビューを終えて

「福島の前路」を毎月定期的に購読頂いていた福島の老舗中華料理店が店を閉じられた。いつも元気なオーナーときっぷの良さを感じる女将さんが多年にわたり営まれてきた名店である。ある時、久しぶりに店にお邪魔するとオーナーが「いつも福島の前進を読んでいて、特にトップインタビューに励まされている」とおっしゃって下さった。少しでもお役に立っていることがとても嬉しく、そして感激した。誰かのお役に立てることは望外の幸せである。今まで本当にありがとうございました。これからもどうぞご夫婦お二人仲良く、元気に、笑顔で、たおやかに過ごしてください。

今月号のトップインタビューは、東証プライム上場企業の山田コンサルティンググループ株式会社増田社長である。山田コンサルティンググループは、1989年7月に設立され、東日本大震災直後の2011年7月東北支店開設、盛岡出張所、郡山事業所も開設されている。私自身は、震災後に初めてお会いした。私ども東邦銀行グループの大震災以降の取組み、福島の人々の苦悩、子供たちへの想いなどを、共感しながら聞いて下さり、最後には一緒に泣いて下さった。以来、15年近くのお付き合いになるが、いつも愛情と真心をもって私どもに接して下さる。九州男児でもあり、お話しぶりは骨太であるが、「気配り」と「人情」の人である。いつも私ども福島を気にかけて下さり、当地の復興・創生に有益な方々を紹介していただいている。社長自ら同席下さり、いつも心の中に福島がおりになる。ありがたいことである。

インタビューの途中、創業者である山田淳一郎氏との出会い、繋がり、想いなどに話が及ぶと目から溢れるものがあり、暫しお話が止まった。山田様との出逢いが、増田社長を創り、

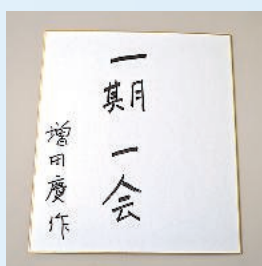
今に至っている。まさに「邂逅」である。また、会社を支えているメンバーの方々（増田社長は、社員という言い方ではなく、メンバーと呼ばれる。社長という役割、部長という役割であり、誰かが偉いのではなく、社員の方々は皆な仲間、メンバーであるとおっしゃっている）の頑張りや努力について伺っているときも涙を見せておられた。慈愛に溢れた方である。（増田社長、勝手に書いてすみません）

増田社長は、これからの地域経済における成長の鍵として、従業員一人ひとりの能力を引き出し、持続可能な組織をつくるための「人財育成」の重要性を強調されていた。特に、人口減少社会における地域企業の競争力を高めるためには、若手人材だけでなく、女性やシニア層の活躍が欠かせないと語られていた点が印象的である。

福島県では、震災からの復興を経て、多様な働き方が広がりつつあるが、まだまだ女性のリーダーシップやシニアの知見を活かしきれていない面も認められる。増田社長は「これまでの固定観念を捨て、柔軟な発想で組織を構築することが、地域全体の成長につながる」と述べられ、多様性を取り入れた経営変革の必要性をおっしゃっている。地域に根差した企業が成長し、地元雇用を生み出すことは、地域経済の発展にとどまらず、次世代に希望をつなぐ大きな力になる。私たちも、女性やシニアの活躍を促進し、すべての人がその能力を十分に発揮できる地域社会の実現に向けて、尽力してまいりたい。

貴重な知見を共有いただいた増田社長に心より感謝申し上げます。福島県の未来を共に創っていくために、これからも地元企業や関係者の皆様と連携しながら邁進してまいります。

（インタビュー 矢吹 光一）



増田慶作様

矢吹理事長