



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、抜きんできた業績を上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15回は、大阪市のSBCグループを取材しました。代表の柴田昇氏（同左）に、20年で急成長を遂げた原動力となった人財育成の詳細や、顧問先企業のゴーイングコンサーンのための取り組みについて伺いました。

### 全国展開する 大型会計事務所グループ

**反町** 本日は、SBCグループの代表である柴田昇先生にお話を伺います。

SBCグループは、税務・会計のみならず、経営コンサルティング、相続対策、事業承継支援、医療向け会計コンサルティングなど、幅広いサービスを提供している会計事務所グループです。創業から20年あまりで、国内主要都市と海外に拠点展開するなど、急成長されています。

創業者としてグループをここまで率いてきた柴田先生に、その考え方や価値観をどう事務所経営に反映させてきたのか、数々の取り組みや工夫を詳らかにしていただくことで、100年事務所の具現化のヒントにしたいと思います。本日はよろしくお願いたします。

**柴田** よろしくお願いたします。

**反町** まず、SBCグループの概要から伺います。

**柴田** SBCグループは現在、税理士法人SBCパートナーズ、株式会社柴田ビジネス・コンサルティング、株式会社経理ブレン、株式会社SBC不動産、行政書士法人SBCパートナーズ、株式会社ITブレン、アップライン株式会社、昇道商務諮

会計業界未来探訪⑮——著名会計人リレーインタビュー——

理念の実践と利益の追求で  
成長を続けるSBCグループに学ぶ

SBCグループ代表 税理士 柴田昇



柴田 昇 (しばた・のぼる)

SBCグループ代表。税理士。昭和39年生まれ。京都出身。昭和62年、大阪学院大学卒。昭和63年、掛川会計事務所入所。平成3年、税理士登録。平成6年、独立開業。会計・経営・相続・医業など、多様な分野から中小企業を支援。経営理念に「元氣」を掲げる。

詢(上海)会社の8社で構成されま

す。  
拠点は、国内が東京、大阪、名古屋、横浜、浜松、湖西(静岡県)の6つ、海外は中国の上海で、合わせて7拠点あります。

現時点のスタッフ数は100名強で、顧問先数は約2000件、今年の年商は10数億円というところ

です。  
**反町** グループの経営理念を教えてください。

**柴田** 経営理念は「元氣」であり、この元氣をもとに、「①従業員と家族の幸せを実現します」、「②お客様の成功を実現します」、「③人財を創り社会の発展に貢献します」という目標の達成を目指します。

元氣とは、人間の生きる力の源です。この元氣を持ち、他の人にも元氣を与えることができる人間を「元氣人間」と呼びます。①の理念は、当グループで働く全社員とその家族が元氣人間となり、幸せで豊かな生活を一生送ることを意味します。

②の理念にある成功とは、お客様の夢の実現であり、その夢の実現を通してお客様に成功していただくこ

とが私たちの使命です。ですから、お客様には必ず夢をお聞きしていただき、私たちが使命を達成するため自己研鑽(けんけん)に励んでいます。そして③の人財とは、自らが元氣人間となり家族や会社、国家をよい方向に導いていける人です。具体的には、経営理念を理解して現場で日々実践する人です。

### 理念と利益の両輪で急成長

**反町** 紹介で順調に成長されてきたのでしょ

うか。

**柴田** 実は、最初の10年は低空飛行でした。税理士の仕事自体は、寝る間も惜しんで打ち込みました。一所懸命、資産税対策の新しいノウハウの吸収や提案、勉強などに努めました。しかし、人を育てることをしませんでした。

**反町** それはなぜでしょうか。

**柴田** それだけ税理士の仕事が好きだったのだと思います。30代で体力もありましたし、最終的には自分ひとりでなんとかやれると思っていたところはあります。

**反町** 経営者よりも、税理士としての仕事に専心されていたのですか。

その後、人財育成にフォーカスするきっかけは何だったのでしょうか。

**柴田** 40歳のとき、小学校3年生の長男が交通事故に遭いました。頭蓋

化した事務所だったのですが、今思えばそれが幸いしたのかもしれない。  
**掛川** 先生のもとで6年半ほど修業したあと、平成6年12月に大阪・梅田で独立開業しました。ちょうど30歳のときです。

**反町** 平成6年12月というと、阪神淡路大震災の1カ月前ですね。

**柴田** はい。翌年3月にはオウム真理教による地下鉄サリン事件もありました。バブルの崩壊によって、3年後に山一證券や北海道拓殖銀行が経営破綻するなど、暗い時代でした。

**反町** 厳しい環境のなか、どのようにお客様を開拓していかれたのですか。

**柴田** 当初は、修業時代にもっぱら富裕層向けに提案していた相続対策、事業承継でお客様を開拓しました。オーナー社長の持株会社の設立を軸にしました。

ニーズがある割に、そのサービスを提供する会計事務所がまだ少ない時代でした。インターネットが普及する前だったので、基本的には弁護士さんや司法書士さん、土地家屋調



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。

普通の会計事務所と同じラインアップで、特に変わったことはしていません。ただ、常に徹底してやるよう努めています。

**反町** ホームページを拝見すると、サービスメニューは法人のトータルコンサルティング、開業支援、医業系、公会計、アジア進出、セミナー開催など、極めて多岐にわたっています。それらを一つひとつ深く掘り下げるとどうでしょうか。

**柴田** そうですね。例えば、収益源のひとつである事業承継であれば、その仕事を集中的にやらせる専門部隊をつくり、クオリティーを高めていきます。また、月次決算書の見方や考え方、次の一手をどうするかといったことを、きちんとお客様に説明できる社員を増やすこともしています。

**人材育成につながる  
さまざまな取り組み**

**反町** ここからは、人材育成やビジネス面での具体的な取り組みについてお聞きします。

**柴田** 企業のお客様向けのものとしては、まず経営計画発表会があります。もちろん、お客様に薦めるからには、自ら率先してSBCグループの経営計画発表会を開催しています。各種セミナーも開催しています。例えば、毎年恒例の「新春 元氣が出るセミナー」は、基本的にお客様、これからお客様になる方、金融機関

骨折と脳挫傷で、3日ほど意識不明の状態が続きました。私はその間ずっと、自分の命と引き換えでもよから息子に助かってほしいと、ひたすら祈り続けました。幸い、4日目に意識が戻り、後遺症もなく2カ月ほどで学校に通えるまで回復しました。

自分の命と引き換えの願いがかなって子どもが元氣になったと考えると、私が生きているのはもうけものといえます。平均寿命まで生きるとして後40年、何かお返しをしなければならぬと思ひ、人を育てることにしました。それで今の経営理念を創ったのです。

**反町** 40歳で人を育てるというテーマを見いだし、「元氣」という理念を掲げてから、一気に成長が加速したのでしょうか。

**柴田** まず、経営理念によって社員の考え方や価値観、意識を統一することができ、社員が辞めなくなりました。今では在籍10年以上の社員がたくさんいます。

しかし、理念だけで会社を引っ張っていくことは難しいので、私は40歳から理念と利益の2つを心がけるようになっています。この2つは、たとえればバイクの前輪と後輪です。方向を決める前輪にあたるのが理念、その方向に進むための推進力を生む後輪が利益です。どちらが欠けてもバイクは行き先にたどり着けません。

**反町** 理念が引っ張って、利益が押していくイメージでしょうか。とても分かりやすいですね。

**柴田** 理念と利益の両輪がうまく回るようになったことで、社員が辞めなくなりお客様が増えていきました。ですから、お客様を増やしてから社員を雇おうと考えるのは間違いだと思ひます。社員を育てればお客様は必ず増えます。

**反町** 優秀な社員が育つことで、新規のお客様を獲得できるようになり、お客様が増えるわけですね。

**柴田** ええ。獲得するだけでなく、守ってあげられます。

**反町** SBCグループが急成長を遂げた理由のひとつが、人材の育成であることが分かりました。ビジネス面ではいかがでしょうか。

**柴田** 当社の提供するサービスは、

や提携先が対象です。来年2月の大阪開催では建築家の安藤忠雄さん、3月の東京開催では経営コンサルタントの小宮一慶さんをゲスト講師にお迎えします。いずれも第一部で私が税制改正のポイントを解説します。

**反町** このシリーズの第2回で登場いただいた、北海道のむらみ経営グループの玉木先生は、セミナーは来場されたお客様にごあいさつできる大変有効な機会だと仰っていました。

私も今年初めて開催しましたが、お客様とのコミュニケーションを深めるという意味でも重要ですね。

**柴田** 仰るとおりです。

もうひとつ、3年ほど前から始めたのが、申告書の事前検討会です。昔は申告書を全て自分で作ったり、チェックしたりしていましたが、今や2000件にのぼる申告書をひとりで作成する時間はありません。

一方で、あるパーティーで名刺交換した相手が、会話を交わすうちに当社のお客様らしいと分かり、後で調べたらそのとおりだったという笑えない経験をしました。これではい

**反町** 事前検討会の詳細について、ぜひお聞かせください。

**柴田** 毎週月、火、水、金の平日の朝6時から8時まで、40分単位で3チームとの会議をこなします。社員はマネージャークラスと、勉強したい担当者が参加します。一般社員に参加を強制はしません。

だいたい1チーム5〜6社は用意してきます。1社10分で終わる場合もあれば、数十分くらいかかる場合もあり、いろいろです。

その際、分かる範囲で月次決算書、株主名簿、親族図、保険の加入状況などをそろえます。

それらを1件1件見て、気づいた

ことを指示していきます。細かいものまで含めると約100項目のソリ

ューションリストもあります。

**反町** 100項目とは驚きです。この会議を通じて、柴田先生の知識や

ノウハウを伝授されているわけですね。

**柴田** 事前検討会でそれぞれのお客

様に適した申告が行えれば、いたたくフィーの増額につながる可能性が



があります。お客様にとって良い提案をさせていただき、お役に立つことができ、その結果当社も売上につながります。

**反町** このような人財育成のための会議を、ほかにもいくつか実施されているのでしょうか。

**柴田** ええ。当社ではお客様の経営支援を行うにあたって、社長の仕事として「方針決定」「組織づくり」「人を動かす」の3つを挙げています。その一環としてグループ内でも実施しているのが、社長ミーティングやCM会議、「いちげつ会議」などです。

**反町** CM会議とはどのようなものでしょうか。

**柴田** CMはコミュニケーション・マーケティングの略で、毎週月、水金の8時から行っています。もう10年ほど続けています。

月曜日は予定とマーケティングの確認です。新規獲得の目標や、どこに営業に行く予定かといったことを報告します。

水曜日は売掛金の確認です。状況に応じて、細かい指示を出します。

という言葉を飾っています。疲れてもいないのに「お疲れさま」と言うのではなく、「お元気さま」と言いなさいという松岡さんの話に強く共感して、当社では「お元気さまです」というあいさつを社内公用語として使っています。

合宿についても、全社員が参加する合宿を年に1回実施しています。それぞれの会議は柴田先生だからできることが多いと思いますが、すごく整理されていて、参加者がやらされているのではなく、自らやるよう工夫されているという印象です。

### 10年先を見据えた 事務代行業務の推進

**反町** ここからは、会計業界全体も含め将来に向けた取り組みについて伺います。

ホームページを見比べると、5年後に300人体制という目標を掲げていらっしゃるようです。さらに、10年後には全都道府県に支店をつくらんと宣言されているようですが、どのような方向性をお考えでしょうか。

金曜日はマーケティングの報告です。月曜日に挙げた目標や予定がどうなったか報告します。

**反町** 「いちげつ会議」についても教えてください。

**柴田** 毎月第一営業日に前月の数字、例えば全体および部門ごとの売上、経費、利益などを確認、情報共有する会議です。現在は一定クラス以上の社員が参加します。

同じ日に、支店や課ごとに前月の数字と予算との対比を行い、どう行動するかを決めるチーム会議も実施します。

**反町** 先ほど仰っていた経営計画発表会についても紹介していただけませんか。

**柴田** 当グループの経営計画発表会は毎年1月4日に大阪で開催します。ただし、これはお披露目のためのセミナーという位置づけです。経営計画の骨格となる経営方針書は、前年のお盆明けに私が発表します。それに基づいて各部署が方針と利益計画を年内に立ててしまうからです。部署ごとの方針や利益計画は、11月末ころに発表して私がチェックします。

**柴田** これまでと同様、税と会計を軸にしていきますが、その周辺業務にもお客様の役に立てることはたくさんあると思います。

税理士には社会的信用があり、お客様に受け入れられやすい存在です。例えば、グループ企業においてグループ損益を出すのに苦労している会社も多いので、もつとシステムチックにすることができれば喜ばれるでしょう。

また、ややスケールダウンしますが、今当社が力を入れているのは事務代行業務です。中でも、資産家の地主さんで、ご自分では確定申告や諸手続きの準備をする時間がなかったり、面倒でやりたくないから任せたい方がけっこう多くいらっしゃいます。この傾向は、年齢が上がるとともに強くなります。

そこで、社会的信用のある私たちが、面倒な手続きを全て代行するわけです。必要な書類は全て事務所に送ってもらい、地主さんには月に1回、説明のために来ていただきます。そこで決済をいただいで、支払いもこちらにお任せいただく場合は電子

す。はいくつか共通点があると分かり、

以前は、部署の方針や利益計画を

練るために、一泊二日くらいの合宿

をよく行っていました。

**反町** ここまでお話を伺って、おこ

はいくつか共通点があると分かり、

とてもうれしくなりました。

ひとつは「元氣」というキーワー

ドです。当社の社長室には、当社の

イメージキャラクターである松岡修造さんが書いてくれた「お元氣様」

的な手段で振り込み、承認をいただきます。

この業務に最も適している、お役に立てるのは税理士でしょう。

ニーズも地主さんだけとは限りません。それなりの収入があり、事務のために人を雇うほどの余裕はないが、身内にも頼めないといった方であれば、記帳代行にプラスしてフィードバックをいただけます。

このような形で仕事の幅を広げていけば、会計事務所の上はまだまだ伸ばせると思います。

**反町** 今のお話を伺って体が震えました。実は、私も全く同じことを考えていたからです。このシリーズのこれまでの取材でも、会計業界の10年後について伺ったとき、何度も話題に上るテーマです。

会計ソフトが一般的に普及しても、そういった事務代行に対するニーズは存在します。仕組みさえ作れば、会計事務所にとってブルーオーシャンといえるのではないのでしょうか。

**柴田** 現況の棚卸しをして、ご希望を聞いて工程を組むには、それなりの能力を持つスタッフが必要ですが、

実務の部分はそれほど難しくありません。当社の場合、契約社員でも十分こなせます。

毎日出社して、10時〜5時もしくは10時〜6時のシフトで事務代行業務をこなしてもらえらるなら、社員と同等の給料をお支払いできるでしょう。子どもが大きくなり、フルタイムで働きたい女性パートさんの受け皿にもなるので、積極的に提案しています。

**反町** 今の社会ニーズと情勢にびつたり合致します。これからは、女性が輝く会社でなければ成長は望めませんから。女性が活躍する会社には、優秀な女性も集まりやすいでしょう。事務代行において決済サービスでは現金の扱いなどをきちんと決めることが重要だと思えますが、それについてはどうお考えですか。

**柴田** 基本的に、書面をそろえて払える状況にして決済をいただきます。こちらが支払いも行うのであれば、金融機関のインターネットバンキングを共有し、そこで払います。そして支払明細をご確認いただく形になります。親族ではないので、絶対に現

金、小切手、手形は預かりません。  
**反町** フィーほどの程度を想定されていますか。地方では5万円くらいと見えていますか。

**柴田** 例えばこれだけ動けば8万円、これくらいなら10万円といった見積もりを出しています。

**反町** そのような仕組みを会計業界でシェアしていければ、10年後が楽しみですですね。

**柴田** 私は、会計事務所の仕事が大きく変わって思っています。スマートフォンとAIの時代が到来しつつあるなか、そろそろ大型コンピューターがベースの既存ビジネスモデルを変えていくべきではないでしょうか。

**反町** 10年後の全都道府県への支店展開は、そうした会計業界の変化も見据えたものでしょうか。

**柴田** 確かに、社員には47都道府県に事務所を出すと、いつもいっています。私は弱い人間なので、いかなとできないのです。口にした以上、やらざるを得ませんから。

**反町** 5年後に今の3倍の3000人体制を実現し、10年後に全都道府県

に支店を展開するために、従来どおり税と会計に軸足を置きつつ、これからニーズが増える領域に先行投資しながら周辺業務を拡大していく。

そのひとつが、まだほとんどの会計事務所が手をつけていない事務代行業務であり、ニーズは全都道府県の企業にある。

これは極めて壮かつ実現性の高い構想です。目からうろこが落ちました。

**柴田** ありがとうございます。

### 中小企業の黒字申告割合 60%を目指す

**反町** 先ほどお話しいただいた構想

とは別に、柴田先生は日本の中小企業の黒字化をミッションに掲げているのでしょうか。その思いについて、あらためてお聞かせください。

**柴田** 仰るとおり、国税庁が発表した、平成24年の黒字申告割合の全国平均は27・4%と、約7割が赤字になっています。私は、節税に傾倒しすぎる会計事務所、その要因の一端があると考えています。

家族の幸せの実現、お客様に本当に喜ばれること、そして社会全体をよくするための挑戦であることが分かっています。

まさに有言実行の方である柴田先生の姿は、将来を担う若手会計人の格好のお手本となることは間違いありません。

いでしょう。本日は本当にありがとうございました。

**柴田** こちらこそ、ありがとうございました。

さ、子どもの義務教育にかかる費用

これらは全て税金で賄われています。

となれば当然、それぞれが相応の負担をすべきであり、法人は個人よりも多くを担うべきだと私は考えています。ですから、国家社会のためなど大きいことはいませんが、余分に払う必要ありませんが、1円でも黒字にすることがわれわれ会計人の使命だと思っています。それが会社を守り、社員を守り、結局社長自身を守ることにつながるからです。

また、日本企業の黒字比率を少しでも上げること、消費税だけに頼るのではなく法人税も、40兆円ある歳入と歳出の差を埋める一助とする役割を、会計人は担っていると思います。

戦後の国税庁の統計を見ると、多いときは約6割が黒字でした。ただ、その頃は所得税がひどく高かったため、今よりも法人に残したから黒字になったのかもしれませんが。所得税がどんどん下がるに従い、所得を分散して節税を図るようになった流れが、まだ残っているように感じます。

先日、大阪国税局の北税務署から、税理士専門官の調査を受けました。いろいろ受け答えをして、最後に要望はあるかと聞かれたので、国民に納税の教育をしてくださいとお願いしました。

**反町** それはなぜでしょうか。

**柴田** 多くの社長さんが、納税イコール損と思われるからです。しかし本来は、納税イコール安心のはずです。道路や水道などのインフラ整備、世界トップクラスの治安の良

### 「日々是好日」

**反町** このシリーズでは、登場された全ての先生にお聞きしているので、柴田先生の座右の銘を教えてくださいませんか。

**柴田** 「日々是好日」です。私のブ

