



従業員承継で社風を守りつつ
全社体制で顧客支援に取り組む
税理士法人中山会計



税理士法人中山会計（石川県金沢市）は、「相談しやすいNo.1」を掲げる地域密着型の会計事務所である。今年（令和4年）、創業55周年を迎える同社では、創業者の中山 博氏、二代目の中山雅人氏と続いた親族承継から、初めての従業員承継となる小嶋純一氏への代替わりが行われた。三代目経営者に就任した小嶋氏は、パートタイマーとして入社してから20年間にわたり、事務所の成長を支えてきたスタッフの一人である。M&A支援など事業承継のスペシャリストでもある小嶋氏に、これまでの歩みや今回の従業員承継の経緯、新社長としての抱負など、現在の率直な思いを伺った。（撮影 市川法子）

創業55周年の 地域密着型会計事務所

—— 本日は、税理士法人中山会計の代表社員で社長の小嶋純一先生にお話を伺います。

小嶋先生は今年（令和4年）9月に、歴史ある事務所の三代目経営者として、社長に就任されました。今回の取材では、このたびの承継の経緯や事務所の特徴と強み、新社長としての抱負、将来ビジョンなどについてお聞きしたいと思います。

まずは、事務所の概要から紹介していただけますか。

小嶋 中山会計は、創業者の中山 博が昭和42年12月に石川県金沢市で開業し、創業55周年を迎えました。税理士法人化したのは、北陸地域で

最も早い平成14年4月です。二代目の中山雅人はそれまで副所長でしたが、このとき代表社員に就任しています。

現在、スタッフは総勢約50人で、そのうち6人が税理士になります。お客様企業を元気にすることが、私たちの喜びであり使命であることを、経営理念に掲げています。

—— 現在の顧問先数はどのくらいですか。

小嶋 個人事業主を含めて1100社ほどです。ほとんどが石川県内のお客様になります。

経営者になるため 税理士を志す

—— 続いて、小嶋先生のこれまでの歩みについて伺います。はじめに、

税理士を志したきっかけからお聞かせください。

小嶋 私はいわゆる就職氷河期世代です。そのため大学時代の就職活動では、名前を知っている企業を手当たり次第に受けて、運よく内定がもたらえた企業のひとつである大手の百貨店に入るつもりでした。

しかし、内定者を集めた説明会で業務内容を紹介されたとき、これが本当に自分のやりたい仕事なのだろうか、と、急に不安になりました。もっと違う道があるのではないかと思い、帰りに書店に立ち寄って職業紹介の本を読みました。

すると、その本のなかでは税理士について、「中小企業の経営者を支える仕事」と書かれており、経営者に関わることができるという部分に強く惹かれました。

というのも、父が経営者だったので、私自身もいつか経営者になりたいという気持ちがあったからです。経営者を目指すならこれ以上の職業はないと思い、百貨店の内定を辞退して、税理士試験の勉強を始めました。

—— 経営者になるために税理士を目指すそうと決意されたのですね。中山会計には、どのような経緯で入社されたのでしょうか。

小嶋 実務経験を積みながら勉強するために、地元の会計事務所に就職しようと思いました。大学を卒業して2年目、24歳のときに、中山会計に採用されました。

—— 中山会計を選んだ理由は何でしたか。

小嶋 当時は、会計事務所の求人情報のほとんどが、会計事務所勤務の



小嶋純一先生

税理士法人中山会計 代表社員・社長 税理士



デスクに向かう小嶋先生

経験者か、有資格者に向けたものでした。そのなかで、中山会計が経験不問でパートを募集していたので、経験が積めるなら採用形態は何でもよいと思い、応募しました。

日本一の事務所スタッフを目指しながら受験を続ける

—— すると、最初はパートタイムーとして入社されたのですね。

小嶋 ええ。入力作業など、主に事務所内の業務のお手伝いでしたが、とても楽しく働けました。

—— パートからスタートして、受験勉強を続けながら正社員に昇格し、最終的に税理士試験に合格されたのでしょうか。

小嶋 おおむねそのとおりです。試験に合格したのは、勉強を開始してから15年目になります。

—— 大変なご苦労だったと思いますが、どのようにモチベーションを保ちながら勤務されてきたのですか。
小嶋 試験に合格するまで、相当な年数がかかることは分かっていたので、それならば「日本一の会計事務所職員」を目指そうと、前向きに取り組みました。あくまで、自分の仕事の質や意識を高めるための目標ですが、同僚にはそれを公言していません。

—— スタッフとして日本一を目指すという発想は意外ですし、独創性も感じます。

小嶋 税理士になれるまで、スタッフとして過ごす期間は長いので、その立場で一番を目指すことには、大きな価値があると思います。「資格を取らなければ通用しない」という思考で日々を過ごすよりも、「資格がないなら、ないなかで上を目指そう」と考えるほうが、心理的には間違いなくプラスに働くはずです。

—— 小嶋先生のように前向きなスタッフの存在は、周りにも好影響を及ぼしてきたのではないかと思います。その想いは、現在のスタッフにも受け継がれているのでしょうか。

小嶋 自分ではよく分かりませんが、私が税理士になったとき、他のスタッフには「日本一の会計事務所職員の枠、空いたぞ」と、伝えておきました。

今もときどき、周りの会話から「日本一の……」と聞こえてくるので、受け継いでくれている人がいると信じています。

—— その前向きな姿勢で、税理士になってからも、令和2年には代表社員専務に就任、そして今年、ついに経営のトップにまで上り詰めました。その活躍を間近で見てきたスタッフにとって、小嶋先生は憧れの存在ではないでしょうか。

従業員承継の経験を顧問先支援に生かす

—— ここからは、今回の代替わりについて伺います。創業55周年を迎えられた貴社において、初めての親族外承継だそうですね。

小嶋 仰るとおりです。二代目から三代目への事業承継を親族外で行うことは、少し前から決まっていたことです。

—— 中小企業の事業承継では、まず親族内承継、次に従業員承継、そしてM&Aを検討することが一般的です。ですから、親族内承継をしないので

あれば、従業員承継が選択されても特別なことではありません。

—— そこで、小嶋先生に白羽の矢が立ったわけですね。プレッシャーもあったのではないかと思います。

小嶋 プレッシャーは当然あります。しかし私たちは普段、お客様の事業承継を支援する側の人間です。親族内に後継者がいないケースにも、もちろん対応してきました。

—— それなのに、自分たちの事務所の承継で同じことができないというわけにはいきません。ですから、私が次の後継者に決まったら、何としても成功させようという気持ちのほうが強くなりました。

—— 世の中には、後継者不在に悩む経営者がたくさんいると思います。会計事務所による従業員承継の例は、顧問先からの関心も高いのではありませんか。

小嶋 これまでは、お客様の企業が親族外承継を検討されていて、その決断について助言するのは、なかなか難しいものがありました。しかし今は、当事者の視点からア

ドバイスすることができます。私はもちろん自分の経験をお話ししますし、スタッフも自身の目で見た感じたりしたことをお客様にお伝えできるはずです。

今回の経験を通じて、親族外承継や従業員承継を考えているお客様の不安な気持ちに、真に寄り添えるケースが多くなったと思います。

全社一丸で事業承継支援に取り組む

—— 事業承継は専門性の高い業務です。貴社で顧客に事業承継のアドバイスをしているのは、専門部署の担当者でしょうか。

小嶋 専門の部署はありませんが、今年には「事業承継絶対支援。」というスローガンを掲げて、事務所全体で事業承継に取り組んでいます。

事業承継といえは、確かに専門性の高い内容も多いのですが、本当の難しさは、事業承継の話をこちらから聞き出しにくいところにあります。会話のなかで、「それなら一緒に事業承継の準備をしましょう」となる

ことが理想的ですが、事業承継の話題を切り出すきっかけが掴めないままになっているケースが結構あるのです。

私はスタッフに、いきなり株式の評価のような専門的な話をする必要はまったくないと思っています。まずは、お客様との会話のなかに関連する話題が少しでも出たタイミングで、事業承継に関するごく簡単な会話ができるだけでよいとしています。そのことを全員が意識して取り組み、最終的には、全クライアントの事業承継を中山会計で支援することを目標にしています。

スタッフの個性を尊重する社風を堅持

—— 小嶋先生は、20年以上にわたって中山会計と共に歩んでこられました。新社長として、受け継いだものをつないでいたり、さらに発展させたいという想いもあると思いますが、ぜひ抱負をお聞かせください。
小嶋 中山会計は昔から、スタッフの個性を大事にしてきた事務所です。

今回の取材の動画はこちらから
(<https://youtu.be/4AI7jiCiP5Q>)



私自身、先代からはかなり自由にやらせてもらいました。この考え方は、事務所のロゴマークのデザインにも表現されています。

こうした中山会計の文化を大切にしながら、これまで以上に、お客様にとつてのナンバーワン事務所を目指し続けたいと思います。

—— ロゴマークとは、貴社のホームページにもある、「N」をさまざまな色のドットの集合で表現したも

のですね。由来をお聞かせください。

小嶋 仰るとおり、中山会計をローマ字表記したときの頭文字である「N」を、色の異なる小さなドットで形作っているというデザインです。

このドットは、中山会計で働く一人ひとりのスタッフを表しています。赤色の人もいれば、青色も、黄色も、緑色もいます。違う色の人びとが集まってひとつの文字を形作ることができるのは、各人が自分の色と役割を理解して動いているからです。

ですから、もし違う文字を作るとしても、私たちはひとつの目的に向かって動くことができます。足りない色が出てくれば、混ざって新しい色を作ったり、違う色を持つ人に入ってもらったりすればよいのです。

—— 一人ひとりの色が違っていても、皆が向かっている先は同じなのです。

小嶋 もちろん、同じ色でなければならぬという考え方もありますが、私たちが、私たちの事務所に、違う色を持つ者が集まるからよいのだという考え方が根付いています。

積極的な情報発信で

顧問先との関係を深化

—— そうした風土があるからでしょうか。本日お邪魔している貴社のオフィスの壁面には、来訪者にも見えるように、社員研修やイベントの写真が貼ってありますね。とても楽しいような様子で、明るい事務所という印象を受けます。

小嶋 中山会計の考え方や社内活動は、なるべくお客様にも公開するようにしています。こうして写真を見えるところに貼ったり、メルマガや社内報でお届けしたりしています。

—— それを見た顧問先の反応はいかがですか。

小嶋 関心を持ってくださるお客様が多いですね。例えば、「今年も新人がたくさん入っていたね。どうすればそんなに人を採用できるの?」とか、「社員旅行の写真を見ただけで、どうしてあんなに参加率が高いの?」などというふうに、お客様のほうから話題にしてくださいます。

また、ご自身の会社の雰囲気と比

べて気になる点があれば質問もしてくださいるので、コミュニケーションを深めるきっかけになります。こちらは、自分たちが取り組んでいることを伝えればよいだけなので、説明もしやすいです。

—— 顧客との会話のきっかけになったり、採用や福利厚生など人材管理に関する話題につながったりできるのですね。

小嶋 はい。先代から受け継いだ中山会計の取り組みを、私の代ではこれまで以上に外部へ発信していきたいと思っています。

個性だけでなく

対人マナーの習得も重視

—— 個性を大事にしながら、全体のまとまりも保たれているのは、チームとして理想的です。多くの顧問先企業が、どのような取り組みをしているのか興味津々ではないでしょうか。

小嶋 ただ、個を重んじるというって、私たちが相手にしているのは企業の経営者です。自由が許される一

方で、言葉遣いやマナーといった基本的なことに関しては、かなり厳しいかもしれません。経営者は、そういうところをよく見えていますから。

そのため当事務所のスタッフは、全員が秘書検定2級を取得しています。ちなみに私は準1級です。相手が経営者だからといって、むやみにへりくだるのではなく、社会人として今どう振る舞うべきかを、全員が理解していることが大事なのです。

—— 自由な社風のなかでも顧問先の経営者から信頼されているのは、スタッフ一人ひとりがビジネスマナーの基本をしっかりとし身に付けているからなのですね。

小嶋 ええ。私はスタッフに対し、服装だけでなく、経営者と飲食する際の店選びやマナーなども指導することがあります。

そういうところがスマートにできる人は、意識して格好をつけている人よりもずっと格好よく見えますし、仕事もできる印象がします。必ず本人のプラスになりますから、機会があればなるべく指導するようにしています。

—— 特に飲食の席では、スマートな人とそうでない人の違いがよく見えてしまいますね。

小嶋 いろいろとお話ししましたが、どれもお客様のナンバーワンになるという中山会計の目標につながっています。私たちが目指しているのは、お客様に何か困ったことがあったとき、「中山会計のあの人に聞いてみよう」と頼ってもらえる存在になることです。そこまでの信頼関係を築くには、言葉や自分自身の見せ方にこだわることも大切だと思っています。

現状維持を望まず

新たな目標を模索

—— 冒頭で、小嶋先生は経営者になるために税理士を目指したと仰いました。それから15年で税理士になり、今年、会計事務所の経営者になったことで、その夢は達成されたと思いますが、今後の人生の目標をどのように考えていらっしゃいますか。
小嶋 仰るとおり次の目標を決めたのですが、どのように決めるべき

か、今まさに悩んでいるところです。

現状を、ひとつの山を登りきって頂上にいるところだとすれば、周りには違う山もあるし、頭上には空が、その先には宇宙が広がっています。

そこで、次の目標の考え方を、私なりに3通りに分けてみました。ひとつ目は進化です。例えるなら、私自身に羽が生えて空に飛んでいくようなイメージになります。

2つ目は変化です。これは目標を別の山に変えて、その山に登り始めることを意味します。

最後は革新です。これは、例えば飛行機やロケットなど、これまで世の中になかったものの登場によって、自力ではなく他力で今よりも上に行けるようになるイメージです。

抽象的な表現になって恐縮ですが、自分がこれからの人生を漫然と過ごさないためにも、このようなことを懸命に考えています。

—— 次に進まれる道としてどれを選ばにしても、現状維持ではいけないという考えが基本にあるのでしょうか。

小嶋 現状維持は怖いですね。たと

え険しい道のりでも、足元の不安定な山頂にとどまるより、険しくても山を登り続ける（前進する）ほうが怖さはないのではないのでしょうか。

若い世代を惹きつける

業界づくりを目指す

—— 常に前向きな、小嶋先生らしいお言葉だと思います。

最後に、同じ会計事務所業界に身を置く弊誌の読者の皆様に向けてメッセージをお願いします。

小嶋 税理士は、経営者に必要とされ、その経営に携わることができる素晴らしい仕事だと思います。そして世の中には、新しい形の経営がどんどん増えていきます。

私たちの仕事は、世の中に経営があり続ける限りなくなりません。若い世代の目に、魅力的で、カッコいい、業界に映るよう、一緒に頑張りたい。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。税理士法人中山会計のさらなる発展を祈念しています。