



TOMAコンサルタンツグループ(株)

代表取締役・理事長 藤間 秋男 氏

# 経営者に「危機感」のない企業は 現代社会では生き残れない

日本には「100年企業」が2万社以上あり、その数は世界一である。日本人は続けることが得意な民族とも言われてきた。しかし、その一方で「企業30年説」はもはや通説になり、21世紀に入り、老舗企業の10社に1社が店を畳むという現実がある。それらが意味するところは何か。『どんな危機にも打ち勝つ 100年企業の法則』の著者、TOMAコンサルタンツグループ(株)代表の藤間秋男氏に訊いた。

## 基本的には「企業は従業員のもの」

——藤間代表にとって、「企業」とはどのようなものですか。今、巷では「企業は株主のもの」という声が大きくなっています。

藤間 結論から言えば、法的にも、どんなに騒いで争っても、企業は株主のものです。従って、株式公開会社はIRを行い株主・投資家に配当を出す必要があります。利益を最大限にしていく義務あり、その発想が最優先されることは当然です。

しかし、中小企業は違います。日々の活動のなか、企業の永続性の観点からも、株主より従業員、得意先、顧客を優先していかないと経営は成り立ちません。そこで、私は基本的には、「企業は従業員のものである」と考えています。実はこの考えは今、中小企

業だけではなく、すべての企業に当てはまるのではないかと考えています。経営学者の坂本光司氏は「永続的に利益を出し続けている会社の特徴は、社員を大切にすること」が言われています。企業永続ということを考えれば、どんなに短期的に利益が多く出ても、すぐ落ちてしまうようでは意味がありません。従業員が5人、10人規模であれば、社長の剛腕だけで乗り切れる場合もあるかもしれません。しかし、50人、100人、200人と増えてくれば、社長の1人の力だけではダメで、社員が一丸となって初めて永続的に利益を出し続けることができます。社員が生き生きと働き、自分たちの自由な発想で行動し、反省できないと、会社は成長していきません。私は老舗研究もやっていますが、老舗は皆、社員を大切にしています。

——ちょうど、東日本大震災の年に、著書『どんな危機にも打ち勝つ 100年企業の法則』を出版されています。この本を書かれた動機は何ですか。

藤間 私どもTOMAコンサルタンツグループ(株)は、私の曾祖父が現在の東京駅付近で字が書けない人のための代書屋(今の司法書士)の事務所を開いたのが始まりです。今年で創業125年になります。私は、約30年前に公認会計士の資格をとり会計事務所を始め、現在では、社会保険労務士法人、行政書士法人、司法書士法人などを含めた有資格者の専門家集団TOMAコンサルタンツグループの代表をしております。

我が社が創業100年を超えている関係で、日本および世界の「企業永続」や「100年企業」を研究している、学



者、企業家等さまざまな方のご縁ができました。たとえば、ヨーロッパには「ファミリービジネス協議会(FBN)」と言う組織があります。エルメス、プジョー、ゼニア、カンパリ等同族老舗企業のトップやコンサルタント、公認会計士等が会員になっている、とても権威のある組織です。私もモナコ王国(主賓はグレース・ケリー王妃の息子)で開催されたFBNのウェルカムパーティーに招かれ参加したことがあります。そのとき、日本だけでなく、世界でもファミリービジネスや100年企業について研究が進んでいることを知りました。

これまで、私が「100年企業とは何か」と企業家や学者の先生等から学んできた知見を中小企業の経営者の皆さんに知ってもらい、役立ててもらいたいと思ったことが、この本を書いた動機となります。

## 老舗社長を招き「100年企業サミット」開催

——ちょうど本書の進行に前後して、「100年企業サミット」を開催したとお聞きしています。それはどのようなものですか。

藤間 はい、2010年、11年、12年の3回開催し、約350人の経営者の方々に参集いただきました。1回目は、「100年続く老舗から直接学ぼう!~100年続く老舗は、なぜつぶれない~」がテーマで、ゲスト(※開催時点の年数)は(株)にんべん(創業311年)、(株)千疋屋総本店(創業176年)、(株)山本海苔店(創業161年)、鈴廣かまぼこ(株)(創業145年)の社長からお話をお聞きしました。第2回目は、「難局を乗り越える老舗企業の底力に学ぶ!」で、(株)虎屋(創業480年)、(株)マツモト交商(創業348年)、(株)安田松慶堂(創業219年)、(株)榮太樓總本舗(創業154年)の社長にお話をお聞きしました。第3回目は、「百億円企業より、百年企業に学べ!」をテーマに、(株)亀屋(創業229年)、石川酒造(株)(創業149年)、(株)太田胃酸(創業133年)などの社長にお話をお聞きしました。

——パネラーである老舗の社長さんは、どのようなお話をされたのですか。

藤間 すべてのお話が示唆に溢れていました。そのなかでも記憶に残ったのは、収益拡大を重視する発言がなかったことです。彼らが重

視しているのは、良い商品、良いブランド、良い人材、良い社風に磨いて次世代に会社を託すことだったのです。

基本的に、私は「会社は、社員のため、得意先のため、顧客のため、地域のために残っていかなければならない」と考えております。もちろん必要のないものは淘汰されてしかるべきですが、良い会社は残っていかなければなりません。個人であれば、マラソンのように走り、果てて途中で終わってもいいと思いますが、会社の場合は駅伝と同じで、常に次の世代に襷を渡し続けていく必要があります。

## 老舗の経営は「コマ経営」

私はこれらのことを踏まえ、顧客企業に「100年企業を目指しましょう!」と申し上げております。100年以上永続している老舗企業の経営内容を図にすると、「コマ経営」(次ページ図参照)として表すことができます。おもちゃのコマは、軸を中心にバランスを保ちながら回っています。軸(心棒)となるのは、企業理念・家訓・暖簾です。これがぶれてはいけません。時代がどのように変わろうとも、経営者が代々受け継いでいくものです。

一方、コマの上の方の部分は、変えていくべきものです。こちらは、ダイナミックに事業を展開するエネルギーで、時代とともに変えていく事業内容・販売方法などです。軸がしっかりしていて、上の部分に十分な遠心力が働いたときに、コマは、100年でも、200年でも安定してグルグル回り続けます。

——なるほど、「コマ経営」ですか。面白い表現ですね。

藤間 老舗企業の社長をいろいろとお聞きしているときに、この発想が自然に生まれました。事実、老舗企業で成功しているところは、この「伝統」