

1000年企業を目指す 「明るく・元気・前向き」な 専門家集団

司法代書人として事業を始めてから120年の歴史をもち、司法書士業界にその名をとどめる藤間家。創業者から5代目にあたる藤間秋男理事長は、一族の夢を背負い、事業を大きく広げた。自ら公認会計士・税理士・中小企業診断士・行政書士などとなり、あらゆる面から企業を助けるコンサルタント企業に生まれ変わった、波乱に満ちたそれまでの歩みとは――。

TOMAコンサルタンツグループ

代表取締役・理事長 とうま あきお 藤間秋男

取材・文 山路正晃 撮影 小川佳之

記事のポイント

- コア・コンピタンスは「明るく・元気・前向き」な社員である。
- 150名の有資格者などにより、会社にまつわるあらゆることにワンストップサービスで対応。
- 藤間理事長はさまざまな仕組みにより、社員の声とお客様の声を徹底的に聴いている。
- 「1000年続く会社にする」という夢を掲げている。

(左から)麻生武信副理事長、陣内正吾副理事長、藤間秋男理事長、田島秀夫副理事長

「お前は公認会計士になれ」
父からの突然の一言で、
会計士という人生が始まった

TOMAコンサルティンググループ
(以下、TOMA)の淵源は、明治二十三年(1890)、藤間理事長の曾祖父・藤間秀孝氏が司法代書人(現在の司法書士)として開業したことにある。初代はお抱え車夫つきの人力車に乗っていたほど、事業は大成功を収めたという。

二代目の藤間楠一氏は、昭和十年(1935)の司法書士法制定にも深くかかわるなど、斯界の大物とし



藤間司法書士事務所
TOMAコンサルティンググループ株式会社
TOMA税理士法人
TOMA社会保険労務士法人
TOMA公認会計士事務所

シンボルマークは、未来に向かって飛躍するお客様と、お客様を力強く支え、お客様と共に成長する同社を表現している

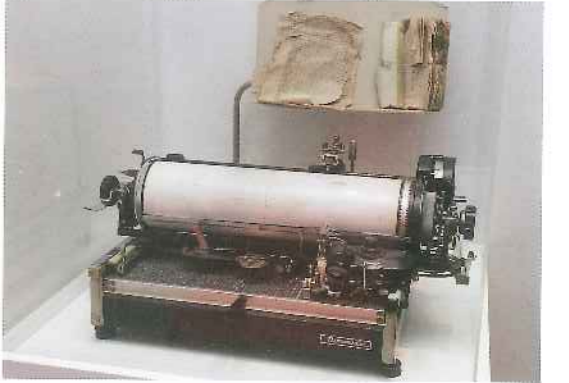
て知られた人物であった。

楠一氏はアイデアマンでもあり、サイドビジネスとして「登記茶屋」を開業して成功させたことでも、業界史に名を遺している。当時は申請人が事務所にきて登記を頼むと、一、二時間で登記が完了して書類が仕上がったという。その間に客が待つ場所として、事務所の二階に「登記茶屋」をもうけたのだ。豊かな商才を感じさせるエピソードといえよう。

だが、戦争の時代が到来すると、司法書士としての仕事は激減。スタッフの多くも戦争にとられてしまった。初代・二代目が敷いた成功のレールに、戦争が深い影を落としたのだ。以来、藤間一族にとっては長い雌伏の時代がつづいた。

「私が小さいころ、つまり昭和三十年代前半に事務所に遊びに行ったら、職員は五人くらいしかいませんでした。そこから父の代でまた事業を盛り立てて、司法書士三〇〇名ほどを抱えるまでになったんです」

長い歴史をもつ司法書士一族に生まれたがゆえに、藤間理事長も司法書士になるつもりでいた。ところが、



上：左から、創業者の藤間秀孝氏、2代目の藤間楠一氏、3代目の藤間秀夫氏の写真/下：タイプライターは2代目の藤間楠一氏が導入し、関係業界・官庁などから評判を呼ぶとともに業績に大きく貢献した

大学三年のとき、父の松男氏から突然「お前は公認会計士になれ」と言われたという。

「公認会計士試験は大変な難関です。だから、これは困ったなと思いましたが(笑)。幸い、大学卒業の翌年にはなんと合格できましたが……」

なぜ、松男氏は息子に「会計士になれ」と言ったのか？ 藤間理事長は、二代目・楠一氏が息子たち(その末っ子が松男氏)によく言っていたという言葉に、その理由を見いだす。それは、「うちには男が三人いて、みんな司法書士になるのか？ 弁護士や経理士(現在の公認会計士)になる

者はいないのか？」という言葉である。

全員が司法書士になるより、何人かは他の「士業」を目指したほうが、一族として広い分野で活躍ができる——祖父の言葉にはそんな思いが込められていたのではないかと、藤間理事長は考えるのだ。

だが、一族が歩んできたレールから外れ、道なき道を切り拓くのは並大抵のことではなかった。

「私は公認会計士になってから五年ほど大手監査法人に勤め、その後会計事務所を開業しました。昭和五十七年(1982)のことです。で

も、そのときにはお客さんはゼロで、私以外の社員もゼロでした。

事務所開業の挨拶状を一〇〇〇通出したのになんの反応もなく、初年度の売り上げはたったの二〇〇万円。しかも、会計士としての顧問料はゼロでした。二〇〇万の内訳は、父の会社の司法書士事務所の経理改善をやった報酬が一〇〇万。あとの一〇〇万は私の講演料や原稿料だったんです」

経営理念の確立と浸透に努めたことで一〇年続いた停滞期を突破

社員ゼロ、顧問先ゼロからスタートしたTOMAだったが、そこからの一〇年間は右肩上がりの成長がづづいた。従業員は約四〇名になり、売り上げも四億円台にのびたのだ。

ところが、成長はそこでピタリと止まり、売り上げも従業員数もそれ以上には伸びなくなりました。あれこれ対策を打ってみても売り上げは変わらず、新入社員を入れても、

頼りにしていた社員が突然退社していき、平行線。一度など、副所長・部長・課長・次長たちが五人退社したこともあった。

そんな「停滞期」が、じつに一〇年間も続いた。ずっと社員数は四〇名前後のまま、売り上げは四億円台のままだったのだ。その間、突破口を探して悩みつづけた藤間理事長は、あるとき「会社は社長の器以上には大きくならない。いま私の器では、どうやっても四〇名・四億円台が限界なのだ」と気づいた。

「だからこそ、ここを突破するには、私自身の器を大きくしなければならぬ——そう考え、自らを成長させるために各種セミナーや勉強会に参加するようになった。

参加したセミナーの一つで、木野親之氏(松下電送元社長)の話に触れ、目の覚めるような感動を味わった。その中で木野氏は、「経営理念の確立と浸透こそ、成功の絶対条件だ」と力説していたのである。

「弊社にはそれまでも経営理念はあったんです。ただ、それは依頼していた経営コンサルタント会社が適当



藤間秋男理事長の夢だったワンルームのオフィス。その「想い」通り部署間に壁がなくなったことで、社内はコミュニケーションが活発になった



上：資料を読んだりミーティングや休憩をしたり、さまざまな用途で使用されるマルチルーム／右：マルチルームに置いてある飲食物はすべて藤間理事長が購入している。社員が自由に食べられるようになっているが、コーヒーだけは30円を払うことになっており、その30円は義援金として寄付されている



伸びを示すようになった。理念が確立された平成三年からの一〇年間で、TOMAは従業員数も売り上げも、じつに約三倍に伸びたのだ。

理念を改定し深めたことで「明るく・元気・前向き」が社員に浸透していった

TOMAは経営理念確立以来、六度にわたって「改定」をくり返してきた。

今では、「明るく・元気・前向き」な、TOMAコンサルタンツグループは、本物の一流専門家集団として、社員・家族とお客様と、共に成長・発展し、共に幸せになり、共に地域に貢献します」という進化を遂げた経営理念になっている。

「一度確立した経営理念は、修正すべきではない」と考える経営者もいるかもしれませんが、私はどうしても気になる部分を変えてしかるべきだと思っています。理念に日々向き合っていると、「ここがちよっと気になるなあ」という部分が出てくるものだからです。そういうときには、幹部

のみんなと話し合っただけで改定を重ねてきました。たんなる変更ではなく、理念を深めた結果の「深更」とらえています」

平成三年当初の経営理念と、現在の理念の最大の違いは、「TOMAグループは」の前に「明るく・元気・前向きな」という文言が加えられたことだ。

「社員たちがみな「明るく・元気・前向き」である点にこそ、弊社のコア・コンピタンス（絶対的差別化経営）がある、と考えました。理事長である私自身、「明るく・元気・前向き」であることについては、どの公認会計士にも負けない自信があります（笑）。

いまの不景気な世の中、暗くて元気がない会計事務所は山ほどあります。だからこそ、その中であってうちはいつでも「明るく・元気・前向き」でありたいのです」

TOMAが企業と結ぶ顧問契約書には、「もしも担当者が『明るく・元気』にしていなかったら、顧問料を一カ月分返金させていただきます」という項目まであるというから、徹

につくって来たもので、飾りのようなものでしかありませんでした。私の思いがまったく入っていません。木野先生のお話に触れて経営理念の大切さを思い知った私は、その日から新たな理念を考え始めたのです」

が制定されたのは、平成三年（一九九一）のこと。当時の理念はまだ完成したものではなかったが、理念を確立し、その浸透に日々努めると、しだいに社内の雰囲気も向上していった。そして、一〇年間続いた長い停滞期もいつしか終わり、売り上げも五億円の壁を突破して大きな

底している。

「いまのところ、『担当者が暗かったから返金しろ』と言われた事例は一つありません。ぜひ一度言われてみたいと思います（笑）。大喜びで返金にうかがいます。というのも、『お客様からこんなお叱りを受けてしまいました』とみんなの前で発表して、それがさらに明るく元気になるためのいいきっかけになると思うからです」

「明るく・元気・前向き」を経営理念に初めて加えたのは、平成十六年（二〇〇四）のこと。以来九年——この理念の浸透は、TOMAの社員たちをそれまで以上に「明るく・元気・前向き」にする力となった。

**顧問先を黒字にする
よい意味でおせっかいな
専門家集団**

「お前は公認会計士になれ」という父の一言から始まった、藤間理事長の会計士としての人生——。だが、現在のTOMAは、「会計事務所」という枠組みには収まりきらない

一大コンサルタンツグループとなっている。

「弊社は、公認会計士九名、税理士二七名、社会保険労務士一〇名、国税局OB顧問一〇名、医療経営コンサルタント一〇名など、一五〇名を擁する専門家集団です。そのうち、確定申告を担当しているのは六〇名くらいで、ほかは一〇の専門部隊に分かれて、それぞれの専門分野に特化して仕事をしています。たとえば、財務コンサルタントの部隊、相続と事業承継の部隊、人事労務の部隊、リスクマネジメントの部隊、ITコンサルタントの部隊、財産の有効活用の部隊などです」

顧問契約を結んだ企業にはそれぞれ窓口となる担当者が一人つくが、それ以外にも各「部隊」ごとの担当者が決まる。たとえば、顧問契約を結んでいる企業で事業承継の問題が出てきたら、事業承継専門の部隊から一人が担当としてつき、顧問先にあれこれとアドバイスをするのである。

「つまり、顧問先にとって弊社はワンストップサービス（一つの場所ですま



ありがとうの気持ちを伝える「サンクスカード」。日本一多くの「ありがとう」「感謝します」を言い続け、かつ、もう努力をする「ありがとう製造業」がTOMAの信条である



「カミニカード」と「ニコニコカード」を使うことで社内の情報の流れがよくなり、社員の成長につながったという

さまざまなサービスが受けられることとなり、会社まつわるあらゆることが相談できるのです。かつて「うちは司法書士しかいないのか」と言っていた祖父には、いずればこのような専門家集団を作ろうという夢があったのではないかと私は斟酌しました。つまり、「企業にかかわる仕事のすべてをカバーできる会社がつくれないものか」と考えていたのではないかと……。祖父の夢を実現するのだ、という思いで、私はグループを拡大してきました」

一昨年、TOMAグループは分社化を行なった。ホールディングカンパニーとなる「TOMAコンサルタンツグループ株式会社」を新たに設立し、そこを扇の要に各分社（税理士法人・社会保険労務士法人・公認会計士事務所）をまとめ上げる組織体制に変わったのだ。

「それ以外に、今年には監査法人と行政書士法人を新たに作ります。さらに今後は、弁護士法人、弁理士法人、土地家屋調査士法人もつくりたいと考えています。それも、ただ有資格者を集めればいいというわけではなく、うちの経営理念に共鳴してくれるような人だけを集めるのです。そのため、分社化にあたっては各社の定款にも経営理念を入れました」

企業が直面するあらゆる問題に

アドバイザーである専門家集団であるTOMAは、顧問先企業にとっては心強い存在だろう。だからこそ、TOMAの顧問先は、毎年一〇〇社以上のペースで増えつつけている。「世の中の会計事務所には、「うち」は税金の申告だけやっていればいいんだ」と考えて、顧問先の経営状態改善はまったく考えていないところが多すぎます。うちは違います。顧問先が赤字だったら、みんなまでよってたかって対策を考えていくのです。



2カ月に1回行なわれる社内イベントは、社員だけではなく社員の家族やお客様も参加する。写真はお客様も参加した「第5回山手線一周ウォーキング」の様子

担当者は毎月必ず顧問先を訪問しますし、訪問時には必ず「何かお困り事はありませんか？」と聞きまします。そして、何か問題があるようだったら、問題に応じて専門部隊の出番となるのです」

国税庁の発表によれば、全国企業の黒字率はたったの二五割。つまり、七五割の企業が赤字なのだ。逆に、TOMAの顧問先企業は、じつに約七割が黒字だという。

「うちは「顧問先を黒字にする専門家集団」であり、よい意味で「おせっかいな会社」なのです。顧問先が赤字に苦しんでいたなら、放っておけません」

そのようなTOMAの「よい意味でおせっかい」な体質が如実にあらわれたのが、東日本大震災のときであった。震災後、藤間理事長は社員を集め、「この震災で、うちのお客様が一社でも倒産することがあってはならない。そのためにいま、うちに何ができるかを、みんなで真剣に考えよう」と呼びかけた。

そして、TOMAが作っている「財務体質改善チェックリスト」（約

三〇〇項目）を全顧問先に配布して、チェックしてもらった。また、無料の経営セミナーを、顧問先企業を対象にして何度も開催した。震災後の荒波の中を生き残るためのセミナーである。そのセミナーの様子は撮影しておき、あとでDVD化して販売。その収益は全額被災地に寄付したという。

「おかげさまで、顧問先は震災で一社も倒産しませんでした」

社員とお客様の声を徹底的に聴き、できるだけ応える。これが一〇〇年企業の経営

藤間理事長には、かつての一〇〇年続いた停滞期に、社員たちがなかなか定着しなかったことに対する痛切な反省がある。あのころ、自分もつと社員の声聴き、社員たちを信頼して仕事をまかせていたら、彼らはやめなかったのではないか——そんな反省である。

だからこそ、いまはさまざまな機会をとらえて社員の声聴き、できかぎり社員にまかせる経営にして

いる。

「たとえば、毎年の経営計画書の内容も社員たちにまかせています。売り上げ目標も社員たちが決めるのです。私からの条件は、労働分配率六割の厳守という一点のみ。これはやらないと会社が回らなくなるので守ってもらいますが、ほかは口を出しません。ボーナスの査定も、全部決まってから「理事長、今季のボーナスはこのように決まりました」と書類を持つてくるのを、私は受け取るだけです」

社員たちの声を聴く仕組みづくりも、さまざまな面から行なっている。

たとえば、外部の業者に委託して、年一回、全社員を対象にしたアンケート調査を行なっている。また、社員には年一回「自己申告書」というものを提出させ、そこにはなんでも書いていいことになっている。同僚に對する不満、「来年はこの部隊に移りたい」という要望など、なんでもありだ。その申告書を、藤間理事長と四人の副理事長だけが見る。

また、従業員を階層別に集め、年二回、要望を聴く会も開催している。そこで吸い上げた要望はリスト化し、社として要望にどう応じたか、あるいは応じられないかを、全社員に周知していく。

「そのように、手間ひまをかけて社員たちの声に耳を傾けているのです。副理事長たちから、「理事長は

社員の声を聴きすぎです」と言われるのですが、聴きすぎるくらいがちょうどいいんですよ。社員を成長させるには、彼ら自身に考えさせ、発言させ、行動させ、反省させること。そのくり返しの中でこそ、経営者のな感覚が身についていくのです」

いっぽう、顧問先のお客様たちの声を聴く仕組みも充実している。「お客様アンケート」も年二回行なっているし、二三年ほど前に導入した「カミナリカード」「ニコニコカード」という独自の仕組みも、うまく機能している。

各社員が、お客様に叱られたときには「カミナリカード」で、ほめられたときには「ニコニコカード」でその具体的な内容を報告し、全社で情報を共有するものだ。顧問先からのクレームを報告したら

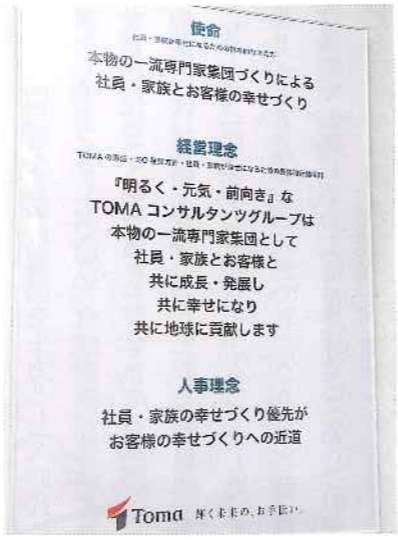
怒られるから、社員たちははとかく報告しなかった。そこで、「カミナリカード」を提出したら、そのことについては怒らないというルールを決めた

いう。

そのうち、「カミナリカード」については、その失敗が二度と起こらない仕組みづくりの提案も、カードに書かせる。「今後は注意します」とか「がんばります」と書いてあるだけではダメで、具体的に対策を書かせます。クレーム対応で大事なものは、誠心誠意の謝罪と原因の究明、そして失敗をくり返さないための対策なのですから」

全社から年間で一〇〇枚くらい上がってくるという「カミナリカード」は、お客様の声を経営に活かすための大切なツールになっている。藤間理事長の夢は、創業二二〇年を超えたTOMAを、「二〇〇〇年つづく会社にする」ことだ。

「二〇〇年以上つづいている老舗企業に共通する特徴は、コマ経営です。コマの芯は動きませんが、周辺部は高速で回転していますね。同じように、中核となる理念は不動で、それ以外のことは時代の変化にあわせて



経営理念は、会議室やセミナールームなどのすべての部屋に掲示されている

どんどん変えていく——老舗はみなそういう経営をしているもの。変わりが続けたからこそ、生き残ってこられたのですから。

弊社は、社員とお客様の声を徹底して聴き、できるかぎりその声に応えることで変わり続けてきました。いわば、社員の声とお客様の声によって、つねに軌道修正をしながら進んでいるのです」

コマの芯となる理念がしっかりとっているからこそ、それ以外の部分は時代の変化、環境変化に応じてどんどん変わっていきける——そんな「コマ経営」をつらぬいてきたTOMAコンサルティンググループは、「二〇〇〇年企業」を目指して飽くなき前進を続けている。



「明るく・元気・前向き」な社風が社内のいたるところからうかがえる

やまじ・まさあき 1964年生まれ。フリーライター。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開。
 おがわ・よしゆき 1977年生まれ。スタジオ勤務後、高橋舜氏に師事。現在フリーのカメラマンとして活躍。