

テーマ・広島発「社員の幸福を追求する企業」を分析する

副題・利益なし、業績評価なし、本社機能なし、会計の役割は？

## 1. 発表の概要

広島での研究大会の開催ということで以前から注目し研究対象としてみたいと念願していた地場のメガネ小売チェーン・株式会社 21（ツーワン）を取り上げることにした。

同社に注目した理由は、平成 14 年（2002 年）に出版された日下公人著「社員の幸せを追求したら社長も成果主義も不要になった！」を読んでからである。

日下氏は人事破壊の観点から同著を書いたが、公認会計士にとって何よりも衝撃を受けたのは、「利益を会社に残さない」という会社の基本方針にあった。

会社に利益を残さないという基本方針の下、利益が出そうになれば、その多くを社員に分配してしまうということであり、さらに売価を目いっぱい下げるといった具体的方針が列挙されていたことだった。

公認会計士として中小企業、さらにはチェーン店舗展開企業のコンサルティングなどを経験したことから、このような会社が現実にあるのだろうかと考えた。余りに非現実的ではないのか。理想主義に走り、どこかに無理があるのではないかという疑問を抱き続けていた。

平成 19 年（2007 年）に機会があり、同社の広島本社を訪問することができた。現実のお話と経理担当者（本部担当社員）の行動、会社資料のいくつかは、本に書かれていたことがウソでないことを証明してくれた。

訪問後、東京へ戻り担当の社員の方に、できれば決算報告書を送ってこないかと依頼すると、まったく拒否されることなくメールで過去 8 期分の決算報告書が送られてきた。ファイルが重いので三回に分けて送付していただいた。

決算報告書は一言で驚きだった。会社に訪問した際には、圧倒されて決算報告書にまで話は及ばなかったが、送られてきた決算報告書を見ると破綻会社といっていい内容のものだった。何も注釈なしに見たならば、考えられない決算書だった。特に貸借対照表に表示された純資産は常にマイナスの連続であり、債務超過の会社であることがはっきりと示されていた。借入金によって支えられている会社だった。

送付されてきた 8 期分の決算書のうち、2 期分がかりうじて資本欠損の状態であり、他はすべて債務超過の状態にあった。それはあたかも計算されたかのようだった。まさに、利益を残さない会社は債務超過の会社であることを示していた。

今回、広島での研究大会開催ということで、その後の 3 期分の決算報告書を依頼した。すぐにメールで送付していただくことができた。

11 期分の決算報告書を並べて見て、この会社の不思議さにあらためて感心させられた。債務超過が相変わらず続いていた。これまでの私たちの常識では太刀打ちできない会社なのである。訪問した際にも感じたことだが、公認会計士（職業会計人）を不要とさえ主張している会社に思えた。

株式会社 21 をあえて取り上げるのは公認会計士という会計プロフェッショナルの自負からである。この会社を、人事的観点から取り上げるのではなく、会計的観点から取り上げることによって、中小企業経営あるいは中小企業の会計に会計実務家として一石を投じることができると判断したからである。

会計の多様な役割(機能)を考える上で、株式会社 21 は大きなテーマを提供してくれている。この会社にどこまで迫れるか、今回研究大会のテーマである「心ゆたかな社会を支える 公認会計士」の視点で挑戦してみることにした。

なお、今回の研究発表に当たって、日下氏の著書とともに、創業経営者の一人である平本清氏の著書「会社にお金を残さない」(平成 21 年大和書房刊)と「丸見え経営」(平成 22 年ソフトバンククリエイティブ刊)の内容も参考にした。

## 2. 「株式会社 21 (メガネ 21)」の概要

株式会社 21 (以下 21 社)は、昭和 61 年(1986 年)に広島市に創業された。今年で 25 年目を迎える企業である。

社是は「21 は社員の幸福を大切にします。社員は皆様の信頼を大切にします」となっている。どこにも「顧客第一主義」はない。社会という言葉も書いていない。

この会社は、社会的使命よりも社員の幸福を優先すると明言している。その上で、皆様という言葉で社会を表現し、自分たちが幸せになるために社会の皆さんと信頼を築いていくとしている。顧客が第一ではなく、自分たちを大切にしようとする主張しているところが他の会社にはないユニークな社是といえる。

そしてこの社是から導かれたのが、「会社にお金を残さない」という基本方針であるが、その大前提に株主は社員に限るということがある。会社のオーナーは社員で、会社の利益は社員にすべて分配してしまう。これが、会社存続の根幹を握る重要な基本方針である。社内留保はしないで、株主社員に分配してしまう。

そして、この基本方針こそ、企業の成長存続という観点からすれば、非常識なものと断言できるもののはずなのである。利益なしに、会社は成長できるのか。会計のブロを任じる私には信じがたい基本方針であり、私が最初に感じた大きな疑問だった。

21 社は、社員の幸福を優先するという社是のために、会社を倒産させないことを優先的に考えて創業された。会社はいつか倒産するものであるが、潰れるなら一番最後に倒産する会社になろうという意思統一をして、社員の職場確保を優先した。

創業時のメンバーが資金を出し合い、2 店舗からスタートしたが、給料を押さえ利益率を低くすることで、すでにあつた強力な対抗馬につぶされないようはじまった。ここで留意すべきは、対抗馬に勝つためではなく、倒産しないために何をすべきか考えたことにある。

創業時のメンバーは、すでにメガネチェーン店舗の経営経験もあり、それなりのノウハウを身につけていた。何よりも優先したのは他店に価格的に対抗できることで、売上利益率を落として価格訴求力を高めることを考え実行した。

21 社の方針の一つは、月の給料を一定額から上げないことにある。月給に上限を設けて、それ以上は賞与で支給する。この考えが徹底しているため、月額給与は 33 万円

程度で抑えられている。これには諸手当を含んでいる。年収にして 400 万円程度が上限となっている。

売上総利益率を抑制し、給料に上限を設けることで他社と競合の中で倒産を防ぎ、社是である「社員の幸福を大切にします。社員は皆様の信頼を大切にします」を実現しようとしている。

価格訴求によって、顧客の信頼を勝ち取ろうとしたことはもちろんであるが、同時に、職場を安定的に確保することで社員にいらざる利益に対するプレッシャーをかけないように配慮している。それが、店舗社員の気持ちに作用して、顧客に対する要らざる販売促進圧力を排除し好結果につながると信じられているのである。

決算で利益が出そうになると、会社は決算賞与によって社員に分配してしまい。利益を会社に残さないという基本方針をかたくなに守っている。さらに分配の際にいわゆる成果基準をとることなく、部門別損益の結果や個人別業績などの業績数字は一切考慮していない。まったく、別の評価基準を独自に設けている。

期末賞与のため、年収が 1200 万円を超えるものが出現した。会社は、この金額を年収の上限としていたが、近年その上限を下げて 1000 万円とした。その理由は、一応所得税法上の基準によっているが、それは一つの手間で、サラリーマンで 1000 万円の年収がもらえれば、成功者の部類に入るという考えによるものである。

この上限額を下げるという発想自体が他の会社にはないものと思われる。社員も社長もこの上限以上に報酬給与を貰うことはできない。さらにいえば、給与という発想自体が、会社から受ける金銭収入等の利益という考えにあるので、会社に役員が貸した社内預金の金利もこの年収に含まれている。

社長の役員報酬は、前年の社員給与年収の最高額と決められていて。それを 12 ヶ月に按分して支給している。それ以上に社長は報酬を貰うことはない。さらに社長は、4 年ごとに交代する名誉職にすぎない。社長になっても社長室はなく、勤務している店舗での仕事をそのまま続けることになっている。戦略判断といった社長としての業務はない。対外的な会合に社長として出席するなどということ程度である。

常識的な会社経営を考えれば、会社は利益を内部留保して将来の投資に備えるのであるが、21 社では、社員による預金（会計的には短期借入金）によって、投資に備えるという形態をとっていて、内部留保のないことを補っている。内部留保でなく社員留保をしている。これこそ、従来の財務分析の常識でははかり難い結果を招来する理由である。

会社が新たに出店するための財源は、社員からの借入金であるから、これが 21 社を財務的に分析するキーポイントとなる。

21 社は、徹底的な経費削減を実行している。無駄な経費は、誰のためにもならないという思想が徹底している。社是にもかなわないと考えられている。経費削減による利益の増加は、株主である社員に分配されるから無駄な経費を使うと自分たちの取り分が少なくなるというのが基本的な考えといえる。

最大の経費削減は、本社部門を持たない。あるいは最低限の本社機能を持つだけで、

本社の存在そのものを否定することにある。本社があるから無駄な資金を使う。本社があるから無駄な投資をするという考えが徹底している。

時間があれば、店舗で接客をする。それが自分たちの会社を支えている。会社をつぶさないために売上を維持するため時間を確保することが徹底されている。店舗の仕事環境を整えること、これが21社の社是にかなっている。

私が訪問した際も、午前中は対応をしていただいたが、午後は店の応援に行くということだった。本部の社員と言われる担当者が、一日中本部にいることはない。

### 3. メガネ小売市場の動向と他社比較

会社を分析する際に私たちが使う手法には、財務諸表分析がある。その分析は同業他社比較分析と時系列的分析があるが、21社を知るためには同業他社との比較分析がかなり興味深い結果を提供してくれる。

同業他社比較分析のためには、メガネ小売市場の動向を知る必要があるが、ある企業の発表した資料によれば平成12年(2000年)には6000億円近くあった市場が、10年間で4000億円にまで大きく落ち込んだとのことである。この10年間で大幅な落ち込みとなっている。

上場企業5社について直近2年間の基本財務データは、次の通りである。

単位・百万  
円

		総資産	純資産	純資産比率	売上高	売上総利益	当期利益	総利益率
M社	21/3	53,729	45,359	84.42%	57,745	39,759	-3,204	68.85%
	22/3	51,673	43,602	84.38%	56,299	38,656	-233	68.66%
T社	21/3	27,676	11,927	43.10%	46,607	31,817	2,899	68.27%
	22/3	27,683	13,953	50.40%	49,601	33,911	2,361	68.37%
I社	21/3	24,923	22,757	91.31%	22,228	14,812	-342	66.64%
	22/3	24,757	22,308	90.11%	20,860	14,055	-470	67.38%
S社	21/4	26,476	5,424	20.49%	29,422	19,813	-3,770	67.34%
	22/4	19,254	1,171	6.08%	25,061	16,454	-4,252	65.66%
J社	21/8	4,166	2,024	48.58%	7,433	5,333	-18	71.75%
	22/8	4,470	2,235	50.00%	10,603	7,522	232	70.94%

株式会社21のデータを追加して財務データを比較してみることにする。

		総資産	純資産	純資産比率	売上高	売上総利益	当期利益	総利益率
21社	21/2	1,288	-24	-1.86%	4,537	1,302	1	28.70%
	22/3	1,292	-2	-0.15%	4,448	1,241	21	27.90%

目につくところを上げるとすれば、一つは純資産比率の高さである。一社を除いてほぼ50%近くあるいはそれ以上になっている。安定的な企業が多いと見える。

売上高について見ると前年よりも減らしたのが3社、増やしたのが2社ということがわかる。売上高の増加は、チェーン店舗展開を主としていることから店舗増とも関連しているので一概に判断できないが、市場のマイナスが響いていることが3社の売上高減少でわかる。

業界の特色が明確に出ているのは売上総利益率で、最低で65%、最高で71%とほぼ売上高の3分の2は売上総利益であることがわかる。原価は売上高の3分の1程度が業界の平均値だということが読み取れる。

これを21社のデータと比較すると明らかな違いがあることがわかる。21社は上場5社とまったく対照的な売上総利益率を示している。株式会社21は、売上高の3分の1が売上総利益であり、3分の2が原価であるということが示されている。これは驚くべき差といえる。

他の分析値の違いも一目瞭然といえる。何よりも、純資産比率が債務超過ということでマイナスになっていることがわかる。上場5社の最低の純資産比率6%よりも低い水準を推移している。これが毎年続いていることを留意されたい。

売上高規模は上場各社に比較するきもないように思えるが、それでもJ社売上高の半分程度の規模であることはわかる。J社の有価証券報告書によれば19年8月期の売上高は5,000百万円程度であり、21社の売上高規模とそれ程の差はなかった。

当期利益については、21社は利益を残さないと宣言しているのだから、当然に赤字と思えるが、比較のため取り上げた期には当期利益を計上していた。他社と比較すると皮肉にも、22年2月期売上高を下げながら、利益を上げるという減収増益を達成した唯一の会社となっている。

メガネ小売チェーンにおいて、その仕入価格が大きく差があるとは思えない。最も規模の小さいJ社でも過去に株式会社21よりも売上高が低い決算期でも同様の売上総利益率を維持していた。

ということは、仕入原価に対して乗せている利幅が21社では上場5社とまったく異なっているということだ。仮に10の仕入値であったなら、上場5社は30の売値をつけ20の利益をとっているが、21社では原価10に対して15の売値をつけて5の利益を得ているということになる。ここで売上総利益に4倍の差がついているという驚くべきことがわかる。

仮の話であるが、21社がJ社と同じ売上総利益率であると想定して、売上原価から逆算すると22年2月期の売上高規模は10,000百万円を超えてほぼJ社と同規模になる。ここには示していないが、J社の22年8月期売上原価は3,081百万円だった。それに対して21社の22年2月期の売上原価は3,207百万円だった。

21社が創業当時から低価格を追及してきたことがこの売上総利益率の比較で歴然としている。この数字を見て、同社が他社よりも高い仕入をしていると考えるものはいないはずである。余りにも数字が離れすぎているのである。

#### 4. 株式会社21(21社)の省エネ型収益体質

財務分析で取り上げた上場5社のうち、成長過程にあるのは最も後発のJ社である。

同社は、短期間に売上高を伸ばしている。他の上場会社と比較して明らかに売上高を伸ばしているということは、メガネ需要が大幅に下落傾向にあるにもかかわらず、J社の経営戦略が功を奏しているからと思われる。

成長戦略によって将来性を見込まれるJ社と21社の損益構造を比較することで、21社の基本方針と社是が現実にもどのように実現されているかが明らかにされる。

J社の21年8月期と21社の21年2月期を比較すると、売上高は7,433百万円(J社)に対して4,537百万円(21社)だった。およそ3,000百万円の差だった。ところが、当期利益は-18百万円(J社)に対して1百万円(21社)で、19百万円21社が上回っていた。

収益構造という観点で見ると、J社は、売上高のうち、原価に29%程度、それ以外の費用等に71%以上を費やしたことになっている。21社はたとえば、売上高のうち原価に71%、それ以外の費用等に29%を費やしたことになる。これが何を意味しているか、その対照的な数字を探らなければならない。

22年についても比較をしてみたい。売上高は10,603百万円(J社)に対して4,448百万円(21社)と前年よりも大きく離され6,000百万円以上の差となっている。それだけの差がありながら、当期利益を比べると232百万円(J社)と21百万円(21社)で、210百万円の差でしかない。売上高の伸びに比して、利益に大きな開きが見られないと感じられる。

収益構造という観点で見ると、J社は、売上高のうち原価に21%程度と変わらず、それ以外の費用等に77%を費やし、当期利益が2%程度であったことがわかる。21社は、売上高のうち原価に28%程度、それ以外の費用等に72%程度を費やしているということで前年とほぼ変わらない内容となっている。

一見すれば、両者は前年と同じように推移したにすぎないと思われるが、消費効率を考えると、J社が大量投入、大量消費型の企業であることがわかる。もともと、21社は利益を追求していない。だから、収益構造が安定的に推移することに不思議はない。それは会社の基本方針に合った結果といえる。

J社は、上場企業であり利益追求型の企業である。その企業が、売上高を前年よりも40%以上伸ばし、絶対額で3,000百万円以上伸ばしながら、利益額で250百万円の改善しか見られないということに注目しなければならない。

ここでの分析対象はあくまで21社であることを忘れてはならない。そこで、J社と21社の際立った違いとして、人件費と家賃について比較してみると21社が企業として社是にいかにかに忠実であるかを示すことにする。

人件費と売上高および売上総利益(粗利益)との比率は以下の通りである。

	J社		21社	
	21/8	22/8	21/2	22/2
売上高人件費率	26.54%	21.94%	16.22%	17.47%
粗利益人件費率	37.00%	30.92%	56.53%	62.61%

売上総利益率	71.75%	70.94%	28.70%	27.90%
--------	--------	--------	--------	--------

21社では、売上高を少し落としながらも、売上高に対する人件費比率も粗利益に対する人件費比率も増加している。これは前年よりも人件費が増えていることをあらわしている。J社と対照してみるとその状況が明瞭にわかる。J社は、売上高を伸ばし、その結果売上高人件費率を4.6%減少させ、粗利益人件費率を6%程度減少させている。仮にJ社が21社と同様な方針の下、利益のすべてを人件費に支払ってしまったとすれば売上高人件費率は24%程度になるが、前年の水準にはならない。

21社は、社員に分配するという社是に忠実にしたがっていることがわかる。売上総利益率を下げながらも、社員に対する分配の比率は落としていないのである。

家賃について同様に比較してみる。

	J社		21社	
	21/8	22/8	21/2	22/2
売上高家賃比率	18.85%	15.60%	2.87%	2.92%
粗利益家賃比率	26.27%	21.99%	9.98%	10.48%
売上総利益率	71.75%	70.94%	28.70%	27.90%

21社は、相対的に家賃の比率が低いことはJ社と比較すればわかる。売上高が減少しているにもかかわらず家賃の値下げ等の要求をしていないと思われるのが21社である。J社は、売上高の上昇が家賃の比率の低下に貢献している。拡大過程にありながら、家賃比率は下げている。

両社を比較してわかることは、21社が安定的省エネ型経営をしているのに対して、J社が活動的エネルギー消費型経営をしているということである。

人件費や家賃の比率を下げながら、J社がそれ程利益を増やしていない理由は広告宣伝費等の販売費の急激な増加があることを加えておきたい。売上高を上げる販売戦略強化のため、販売経費を増額したものと思われる。

この収益分析によってわかることは、21社は社是に従い潰れない会社を創るため、固定費を抑えるという費用構造を作り上げていることである。21社は儲かる会社ではなく、倒産しにくい会社を創っている。

21社では、株主である社員に一定の自覚を促している。無駄な経費を削ることによって、低コスト構造をつくり上げ、価格訴求力を維持することに専念し、顧客からの支持を獲得することを目指している。原価率の際立った高さは、価格訴求力をあらわしているとみて間違いない。

固定費を抑えることによって損益分岐点を下げ、利益の可能性があれば社員へと直接に結びついている。社員は、無駄な経費を抑制することによって会社を維持し、さらには自身の収入アップを図るという動機を持つことができる。

これが、社是にいう「21は社員の幸福を大切にします。社員は皆さんの信頼を大切にします」ということの会計的結果となってあらわれている。

ちなみに、総資本利益率とそれに関連する売上高利益率および総資本回転数を参考

のために示す。

		総資本利益率	売上高利益率	総資本回転数
M社	21/3	-5.96%	-5.55%	1.07
	22/3	-0.45%	-0.41%	1.10
T社	21/3	10.47%	6.22%	1.68
	22/3	8.53%	4.76%	1.79
I社	21/3	-1.37%	-1.54%	0.89
	22/3	-1.90%	-2.25%	0.84
S社	21/4	-14.24%	-12.81%	1.11
	22/4	-22.08%	-16.97%	1.30
J社	21/8	-0.43%	-0.24%	1.79
	22/8	5.19%	2.19%	2.37
21社	21/2	0.08%	0.02%	3.52
	22/3	1.63%	0.47%	3.47

21社が、損益分岐点を低く設定していること、その結果総資産が抑制されていること、この比較数値からも明らかになっている。資本の効率（総資本回転数）は、上場5社と比べて群を抜いている。

#### 5. 債務超過状態の継続に対する不安

21社に懸念を感じるとすれば、債務超過状態の継続にある。21社は、数年に一度利益を計上しているが、それは繰越損失を一部処理するためであり、税務的には納税が発生しない範囲となっている。税務上の所得と会計上の利益にギャップがあるため、どうしても繰越損失は累積される傾向にある。

利益を残さない会社が成長することは可能か、21社は創業以来25年を経過している。急成長はしていない、ここ数年は売上高も横ばいといえる。その意味では、安定期にあるのかと思わせるが、すでに見たように上場企業の純資産比率と比較して常識的には倒産の不安を抱えているといえる。

21社は、22年2月期の貸借対照表ベースで総資産の60%以上の社員預金を負債の部に短期借入金として計上している。この社員預金は21社にとって自己資本であり、いつでも払い出し可能な資本金と位置づけることができる。この点を理解しないと21社の決算書を読むことはできない。21社では、社内留保はないが、社員留保をしている。社内留保と社員留保、これが21社の財務体質を解く鍵となる。

21社はあえて、この方法を選択することで社員のための会社ということを実現化している。それが単なる理想でないことを示している。

21社は社員が株主であることから、上場企業のような流動株主がいない。株式は社員が退職する時に額面価格で、他の21社の社員に譲渡されることになっている。株式に評価益は含まれない。

21社は株主である社員が支えなければ倒産する。これは倒産しない会社を創るとい



う創業精神に反するように思われるが、社員が望まないすなわち社員が投資資金を支えないような企業が倒産することは、21社の創業精神に反するものではない。

社員のための会社である以上、社員が会社に対して責任を負うことは当然であり、社員が会社から社内預金を引き上げるような会社になればそれは会社が必要とされないというあらわれであから、同社は自主的な清算を選択するものと考えられる。

基本的な年収に上限を設け、社員に生活の無限の拡大幻想を抱かせることなく、会社を生活の場として支える責任を課しているのが21社である。

債務超過という表面的な数字に目を奪われると本質が見えないが、そこにある創業の精神、社是、基本方針を点検し、具体的にあらわれた決算諸数値をみれば、21社が忠実にそれらを守らなければならないと常に社員に働きかけていることがわかる。会社は社員のためにあるという社是はこの会社の存在意味そのものである。

債務超過という状況はまったく不安に思う必要はない。むしろ、社員留保によって自己資本比率50%を超える会社であり、その意味からいえば、超安定企業といえる。

## 6. バラ色の会社などない

21社はいわゆる内部統制に費用をかけていない。すべて店舗は社員の運営に任せており、仮に不正が起きたときには全社社員がそれを負担するという考えで運営されている。社員に役割を分担しないことでむしろ、内部けん制が作用していると考えられることができる。本社は店舗管理をしない。あるいは本社に店舗管理はさせない。

店には店長がいない。一応の店舗責任者はいるが、店舗運営は店舗の社員全員によって担われている。いうなれば、すべての社員にリーダーシップを求めている。リーダーシップとは、他人をリードすることではなく、自ら率先して自らをリードすることにある。自分を律することができない人間が他人をリードすることなど不可能であり、21社においてはすべての社員にリーダーシップが要求されている。

そのため、あらゆる情報はコンピューター上で公開されており、すべての社員が一人ひとりの給与を閲覧でき、さらには賞与に関する評価をすべての社員が見ることができる。自分の評価も他人の評価も公開されているため、異議があれば申し出ることができる。もちろん店舗の損益数字も公開されている。

新規の投資は誰が提案することも許され、それに異議がなければ実行され、異議があれば議論の上で決定される。さらに、投資責任は起案者に帰することになっている。

店舗業績評価や利益目標の設定がないことから予算を毎年設定することもない。一応の目安はあるが、それはノルマではない。会計は、日々の羅針盤として機能するが、決して社員の動機づけに意図的に用いられる仕組みにはなっていない。

本手が勝手に投資を決めることもなく、経費の増加を決定することもないことから、固定費は安定的に推移し、売上高を見ればほぼ利益予想はできるものと思われる。そのため、店舗では売上高のおおもとである接客に集中することが徹底される。

## 7. 21社にとっての会計

21社では利益を会社に残さない。それは利益を社員のもとに残すという形を取っている。社員に渡された利益を再び21社へ還流させ、21社の内部留保と同様の役割を

担わせている。会計的に見ればそう考えていい。

21社の基本方針は、社員の安定のために考え出されたものでありながら、実は会社にとって最も不安定な状況をつくり上げていると言える。このことを強調したい。この点が理解できないと、公認会計士が単細胞であることが証明されてしまう。

会社に利益を残さないという基本方針は、21社では会社とは社員個人のためにあるという思想をベースにしているということを徹底的に理解しなければわからない。会社を、社員と別のところにあるものとするのか、それとも会社そのものが社員と同じ次元に存在しているのか、ということである。

会社に利益を残すことがなぜ必要と考えられているのか。それは会社をつぶさないため、会社を成長させるためである。この場合の会社とは社員と別のものだ。社員は会社のための資源にすぎず、会社をつぶさないために社員が解雇されることが当然とされている。会社の利益は絶対の命題となっている。

21社は、会社に利益を残さない、社員に利益を残す。社員はいつでも会社から離れられる。会社を不要とする社員が多くいれば、会社は存続しない。21社にとって当然であるが、社員が雇用されることを欲しない会社を誰のために存続させる必要があるのだろうか。21社は、社員の雇用を守ることを社是としてある会社である。

21社は、会社を不安定にしているが、個人に安定を与えている。しかし、個人に安定を与えているのは社員が協力して会社を維持しようと活動を続けるからだ。それは社員個々が会社に責任を負うことを求めている。当然である。会社に雇用を預けるものを21社は必要としていない。

社是である「21は社員の幸福を大切にします。社員は皆さんの信頼を大切にします」の「21」と「社員」は同じものだということに気づかなければこの社是の本質は理解できない。「社員は社員の幸福を大切にします」そのためには「社員は皆さんの信頼を大切にします」がこの社是の本質である。会社と社員は別のものではない。

21社が倒産する理由があるとすれば、リーダーシップが欠如した時であると思える。リーダーシップの欠如とは、各人が自分の責任を回避し、他人に責任と行動を押しつけたとき、この会社は倒産する。リーダーシップとは、他人をリードすることではなく、社員一人ひとりが自分自身をリードすることだからである。

21社にとって会計は、大きな役割を果たしている。社員みんなの行動をはかるために、そして会社の経営状況を社員に知らせるために。ただし、それは縁の下の力持ちとして目だたない形で役立っている。本来会計とはそんなものであると考えることができないだろうか。

21社の経営とその会計の考え方は、成果主義会計や業績評価会計の考えを否定している。それは会計そのものの可能性の否定ではなく、会計の多様性への気づきを与えてくれる。会計を最もシンプルにとらえたのが21社にすぎない。

21社は、あらゆる余計なものを排除していく。そうしたとき、ものごとの本質にたどり着くということを教えてくれる。今後の中小企業経営のために、大いに研究されるべき会社と考える。