

「管理職なし」「社長は任期制」「全社員の給与は社内公開」。独自の経営手法で知られる企業が広島にある。眼鏡店「メガネ21」を運営する21（トウワン、広島市）だ。創業から37年が経過、手法を少しずつ見直しながらも異色の経営を続けている。2022年に10代目の社長に就いた田川亮氏に話を聞いた。

眼鏡店運営の21



田川亮社長も広島市内の店舗に勤務している（メガネ21の広島千田店）



会議は多く、社内のウェブサイトにすべてを決めている

「管理職なし」の異色経営

ノルマなし 正直な販売強みに

「管理職がない会社ですね。」

「権力者を持たない会社なので、本部はパート3人がいるほか、創業者の平本清相談役に助言いただいているくらい。総務部も人事部もない。社員は全社員の給料などを誰かが社内サイトで見られる。店舗責任者はいるが、クレームがあったときに代表して話すという役割だ。」

「社長の役割は何ですか。」

「一種の名誉職だ。私も店舗で働いている。周りから社長と呼ばれると勘違いをしてみよう入もいるので、4年の任期制にしている。」

「経営者の役割は出店戦略とか事業の見直しとか、経営判断を下すことではないのでしょうか。それがいないとは考えにくい。」

「誰がするとは決まっていなくていい感じだ。官僚の予測でさえ外れるのだから。」

中国圏 レポート

「我々凡人にできることは目先の改善。提案は社内サイトへ上げ、反対がなければそのまま通る。経営判断も全員が責任を持ってやっている。」

「全員に責任があるとは、誰も責任を取らないということでは。」

「失敗すれば、全員の所得や福利厚生が減る。利益に貢献した場合、経営のトップではなく、その社員に利益の分配権があるのだから、誰もが提案を望む。」

「社員の人事評価は「ない。ノルマはなく、入社年次が同じなら同じ給与だ。」

「会社としての強みは何ですか。」

「正直な販売だ。社員にノルマがないので、押し売りがない。通常の会社では考えられない経費を払っているようなものだ。」

「社員から会社への融資（社内預金）が経営の重要な資金と聞きました。」

「社員が資本家を兼ねているという趣旨で、今年夏の特典で合計約4億円ある。金利は変動制で、業績によって決定する。ここ数年は最大の15%だが、業績が悪いときには2%くらいまで下げたこともある。」

「基本的にもうけようという会社ではなく、社員の雇用が守れて、最低限の生活ができて、信頼してくださるお客様に継続して対応できればいいと考えている。店舗を拡大しようという考えがありません。」

「『利益を社内に残す』ことにしたのが最大の変化だ。これまで利益は顧客や従業員のために使われてきた。それを14年ごろに変えた。」

「直営店舗はすべてテナントだったが、低金利のなかでは銀行から資金を借り、自社物件を取戻したほうが出費を減らせる。ただ利益がゼロだと銀行から融資への理解が得にくい。こうした『融資円滑利益』は1000万円が妥当だと考えており、23年2月期（3600万円）はやはり残すことができた。銀行に家賃を払っているようなものだ。」

「社員から会社への融資（社内預金）が経営の重要な資金と聞きました。」

「社員が資本家を兼ねているという趣旨で、今年夏の特典で合計約4億円ある。金利は変動制で、業績によって決定する。ここ数年は最大の15%だが、業績が悪いときには2%くらいまで下げたこともある。」

「『利益を社内に残す』ことにしたのが最大の変化だ。これまで利益は顧客や従業員のために使われてきた。それを14年ごろに変えた。」

「直営店舗はすべてテナントだったが、低金利のなかでは銀行から資金を借り、自社物件を取戻したほうが出費を減らせる。ただ利益がゼロだと銀行から融資への理解が得にくい。こうした『融資円滑利益』は1000万円が妥当だと考えており、23年2月期（3600万円）はやはり残すことができた。銀行に家賃を払っているようなものだ。」

「『利益を社内に残す』ことにしたのが最大の変化だ。これまで利益は顧客や従業員のために使われてきた。それを14年ごろに変えた。」

「直営店舗はすべてテナントだったが、低金利のなかでは銀行から資金を借り、自社物件を取戻したほうが出費を減らせる。ただ利益がゼロだと銀行から融資への理解が得にくい。こうした『融資円滑利益』は1000万円が妥当だと考えており、23年2月期（3600万円）はやはり残すことができた。銀行に家賃を払っているようなものだ。」

創業者の手法 引き継ぎ模索

21のような組織形態は「ティール組織」「ホラクラシー」などと呼ばれていることがある。階級がなく、上司による目標管理や人事評価がない。各社員が自らの意思と責任で行動し、お互いに支え合いながら組織を運営していく。店舗に取材に訪れた際には田川亮社長も接客対応の最中だった。

ただ、この組織は創業者の平本清相談役が主導してつくられたもので、

「『利益を社内に残す』ことにしたのが最大の変化だ。これまで利益は顧客や従業員のために使われてきた。それを14年ごろに変えた。」

「直営店舗はすべてテナントだったが、低金利のなかでは銀行から資金を借り、自社物件を取戻したほうが出費を減らせる。ただ利益がゼロだと銀行から融資への理解が得にくい。こうした『融資円滑利益』は1000万円が妥当だと考えており、23年2月期（3600万円）はやはり残すことができた。銀行に家賃を払っているようなものだ。」

許諾番号 30096224 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

©日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。

日本経済新聞社は、記事内容により、特定の企業・団体や商品・サービスの購入・投資等を推奨するものではありません。