



メガネ 21(トゥーワン)の非常識経営

注)本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。



図1 メガネ 21 己斐店 (広島県)

10 1. 21 アライアンス(本部)

JR 西広島駅から宮島街道(国道2号線)を徒歩約10分ほど下った所に、メガネ21己斐店がある。通りに面したガラス張りのドアと壁から店内の様子が外から丸見えであり、向こう側の通りまで見える。まさにガラス張りの店舗経営である。

15 メガネ21己斐店の隣のビルが21townである。1階が21コンタクト売り場と21ショールームであり、メガネ21己斐店とシームレスにつながっている。21ショールームには、21の社員がデザインしたオリジナルのメガネが多数展示してある。2階が21アライアンス(本部)であり、6人の女性の机と応接間が配置され、別名「女性だけ課」と呼ばれる。3階がシステム室であり、本部取締役2人の机がある。

20 本部取締役2人の名刺には社外の人と良く会うために便宜上、「取締役」と書かれているが、21の社員の名刺には肩書きがない。各人が自由に肩書きをつけている。



2009年11月現在、21の取締役は18人であり、そのほとんどが店舗責任者である。取締役といっても、店頭で営業支援に従事する場合もある。定年は60歳。退職金はない。定年を迎えた取締役は、非常勤相談役として週3日間程度出社する。70歳からは無給の顧問となる。

- 5 メガネ21の創立者の1人である取締役の平本清は、本部取締役の大上博己と共に、本部応接間の大きな黒ソファに腰掛け、発売したばかりの書籍『会社に利益を残さない!』(2009年)を手に、よく通る甲高い声で話し始めた。

10 「ぼくたちにとって、この会社は普通ですから。だから普通のことをやっているのに、何に驚かれるのかわからない。(笑い)」

15 「ぼくが40年間メガネの仕事をやってきた、その歴史を本にしたんです。出版社とのダブルブッキングがあって、2冊書くことになりました。この本が、給与と経理と人事管理について書かれています。もう1冊は、広告宣伝、購買(仕入れ)、そして出店、そういったことを書く予定です。他に4社から申し入れがあったんですが、すべて断りました。」

「もう、これでぼくは講演に行かなくていいし…(大笑い)。これからは、「まずこの2冊の本を読んでもらって、後はネットで質問して下さい」というようにすれば、これからはあまり出歩かなくてもいいなあ、と思っています。」

20 「ぼくは緊張するタイプなんです。だから、何処かに行くというのは、忘れ物するんじゃないだろうとか、時間に間に合わないんじゃないだろうとか。声がちゃんとでるだろうとか。満足してもらえるだろうとか。そういったことをすごく心配するタイプなんです。それでまた、何か忘れて帰ってくるんです。そういったことがプレッシャーとなって、だから(出かけるのが)いやなんです。そういうわけであんまり好きじゃないんです。しゃべるのは嫌いじゃないんですけどね。気を使って

25 しまうんです。」

「だから、質問に答える方が楽なんです。さあ、どうぞ。(笑)」

2. 株式会社21(トゥーワン)創業

30 株式会社21(以下21と略記)は、広島県内で60%近いシェアを持った同族経営の大手メガネチェーンA社を解雇された4人が500万円ずつ出資し、1986年2月に21世紀の理想のメガネ専門店を目指して創業(2店舗同時開店)した。創業当時には、彼らを慕ってA社を辞職した4人の女子社員もいた。21には、「21世紀に生き残る理想のメガネ屋を目指す」という意味が込められている。以前の会社では、オーナーの代替わりをきっかけに会社分割問題などで2代目社長と役員、社員が対立し、部長以上の社員、役員のうち9割が解雇あるいは退職を余儀なくされたという。

35 彼らは以前の会社での苦い経験を反面教師にして時間をかけて、「5つの経営方針」を決定した。

40 21の創立メンバーはA社の仕入れ原価や利益率がわかっていたために、A社が利益を出すことができない「他店の4割引」という低価格で商品販売をすることにした。そ



のために、できる限りコストを削減するためのあらゆる方策を採用することを目指すようになった。「メガネ業界で最後につぶれるメガネ店になろう」が彼らの当初からの合い言葉である。設立当初の5つの経営方針は以下のようなものである。

- 5 1. 会社のすべての利益を社員に分配、顧客に還元する。
2. 株主は社員で、社員たちの手で共同経営する。
3. 人事破壊で無駄な間接部門を置かない。
4. 会社の業績、財務状況、給与明細などを開示する。
5. 社員にノルマを設定しない。

10

すなわち、会社が存続することが第一目的であり、「会社として利益はあげない、同族は取らない、管理職は作らない」ことを設立当初から実践していた。最初から、一人一人が経営の戦力であり、店長はいなかった。

設立当初、経営は厳しく、仕方なく賞与額を下げると、退職者が出るようになった。

15

しかし、その退職者に21とフランチャイズ契約をしてもらい、FC加盟店として夫婦運営で参加してもらうことにした。本部よりFC加盟店の方が、所得が高いという傾向がこれから始まった。

平本は当時について以下のように語っている。

20

「会社設立して4年経ってから、初代の社長にぼくが「代わりましょう」といったんです。3年目に経営危機があって、それを全部直してきたのはぼくだから。ぼくと後輩たち、ぼくが指示をして(後輩たちが動いてくれた)。ぼくの方が社長よりも多く投資して、家も担保に出している。前の会社では、年上の先輩だったけど、ぼくの方が立場が上だったんです。こっちに来て、実力の差もよくわかったと思うんです。だから

25

「ぼくが社長になりましょう」といいましたよ。
そうしたら、「どこが悪いのか。」と聞いてくるわけです。ぼくは「私が社長になって何が悪いんですか。」と問い返しました。その方はずっと前から権力欲がほとんどない方だったんです。でもこの会社で社長になると、みんなが「社長」、「社長」と寄ってくるわけです。そして、情報が全部そこに集中するわけです。

30

それから何をしたのかというと、銀行から薦められて、当時はバブル経済だったから、株を始めたんですよ。金もないのに。「今しかない」といって株式購入をするわけです。その責任を後で取って頂きました。」

「結局、彼のように権力欲のない人でも社長になれば、みんなが寄ってくるんですよ。銀行も。みんなが「社長」、「社長」と言ってくるわけです。「社長」、「社長」といわれ

35

るとみんな、その気になるんですよ。
逆にそういう立場がなくなるとさみしくなるし、それだったら最初から持たないようにした方がいいと考えるようになりました。」

「ぼくが社長になればいいんでしょうけど、ぼくも同じように権力欲に駆られるかも知れません。それで、社長の4年交代制を提案するようになりました。」

40



創業4年目に、4年間何もしなかった初代社長に辞めてもらい、2代目社長に引き続くときに、「最長4年の任期で、社長は基本的に何もしない」ということが主要メンバー間で同意された。それ以降、「自分の足跡を残さない。だから、何もしない」と歴代社長は就任の際に宣言している。

- 5 なんとか会社は存続していたが、利益を上げていないために銀行が融資することはなく、店舗数を増やして成長するためには、社員からの出資(無担保の借金)を募るしかなかった。出資をしてもらうためには、すべての経営情報を出資者に開示する必要があった。

10 もう1つの強い理由は、創業メンバーが以前の会社で得た「管理職が社内の業務効率を落とす」という苦い経験と教訓である。

経営情報の社内公開は、「情報を売る、情報を囲い込むことで利益を得ようとする人が社内に発生することを防ぐ」ことを目指している。つまり、全社員で情報が共有されれば、情報伝達の中継地点である管理職の存在意義がなくなるという考え方である。平本は1999年当時のインタビューに対して、以下のように答えている。

15 『もともと、この会社は自分たちの雇用を守るためにつくった。社長以下全員がサラリーマン並みの収入を得られればいい。オーナー経営の悪い面はすべて見てきたから、それらをすべて払拭したかった。』(出所:日経ビジネス、No.974、1999年1月18日号)

20 オーナー会社および特定同族会社(筆頭株主が保有する株式割合が50%を超える会社)は、税法上不利となる点や制限も発生する。主に以下の3つがあげられる。

- 25 (1) 行為計算の否認(税務署長職権から、同族会社の行為・計算が否認され、あるべき所得・税額が認定される場合がある。)
- 30 (2) 留保金課税(利益を配当せずに留保する場合に特別税率が課される。ただし、資本金あるいは出資金が1億円以下は免除される。)
- 35 (3) 役員の認定及び使用人金兼務役員の制限(同族会社の大株主は使用人と役員を兼ねることはできない。また、大株主への役員給与は損金不算入となる。)

30 3. 社是と経営方針

『社是「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。」は、会社設立時に社是を決めた際に、社員のお父さんで習字が得意な方をお願いして社是を書いていただきました。

35 それが、唯一本部に飾ってあります。各店舗にはまったくありません。社内イントラネット上にもありません。メガネ21ホームページ(一般公開)の下記場所のみにあります。(http://www.two-one.co.jp/a21/page1-5.html)

40 そもそも会議はありませんし、朝会・終礼などもございません。(社是や経営方針の唱和そのものが時間の無駄だと考えています。』(大上取締役からの返答。2009年10月9日付け。)



平本も同じ見解である。

「取締役が各店舗に出かける際に経営理念や社是を説くようなことはしていません。」
 「設立当時、経営状態が苦しい会社に、ぼくが支援に当る際、「ぼくのいうことを聞いて」と説明をしたことはある。しかし、会社が大きくなってからは言ってません。」

21 は、「会社に利益を残さない」経営方針を一貫している。これは、「会社にはなく、社員に内部留保する」という考え方である。年度中の利益は、内部留保として翌年に繰り越すことをせずに、社員と顧客とで「山分け」する。社員には、純利益を経営指数に応じた賞与として分配して還元する。

初任給(2009年度)は、大卒21万円、短大・専門卒20万円であり、毎年の昇給はあるが、30歳で昇給はストップする(27.1万円が上限)。つまり、社員の年収の内、1/2(約50%)が賞与である。女性は今の所、全員が一般職であり、年間14ヵ月分(給与12ヵ月分と賞与2ヵ月分)が支給される。時給で働く正社員も一般職の年収と同等の時間給が支払われる。

表1 株式会社21(トゥーワン)の概要(出所:メガネ21本部)

会社名	21(トゥーワン)
事業内容	眼鏡・コンタクト・補聴器の小売。眼鏡店支援(FC/VC)
業界	眼鏡業界
顧客	一般の消費者
社是	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。
経営方針	会社に利益を残さず、値下げで還元する。
差別化源泉	原価率70%の低価格。高い顧客満足度による口コミ。
上場状況	なし
創業	1986年2月4日
資本金	5,000万円。社員借入による資金は約10億円。21グループ全体の資金は20億円以上。
売上高	4,537,625千円(2008年3月期実績)。21グループ売上高:約84億円
平均年収	年度によって変化する
平均勤続年数	結婚や出産などで退職する方を除いて自己都合による退職者が年間1~2名程度
平均年齢	34歳(男性40歳、女性32歳)
店舗数	128店舗(直営22店、FC72店、VC34店舗)
社員数	191名(男71名・女120名)。21グループ社員数:約550名 一般職120名(女性が大部分)。経営職70名(男性中心)。

さらに、社員の年収上限額は約1千万円に設定されている。そのために、全社員の



賞与の合計額が予想収益に達しない場合がある。この時に余剰分は、商品値下げの原資とすることで、顧客に還元する。株主が全員社員であり、純利益もゼロになるようにするので、配当もなく、株式公開を行う必要もない。平本は、その正当性を以下のように説明している。

5

「(純)利益が出そうだったら、配ってしまおうというのが基本的な考え方です。毎年2月に決算を行います。そうすると2月25日には、1年間で利益がどれくらい出そうかわかるわけです。例えば、25日までの純利益が1億円位でそうだとわかりますと、2月末には全社員に賞与として配ればよいということになります。利益が出そうだと見なす金額を配ってしまおうということですね。

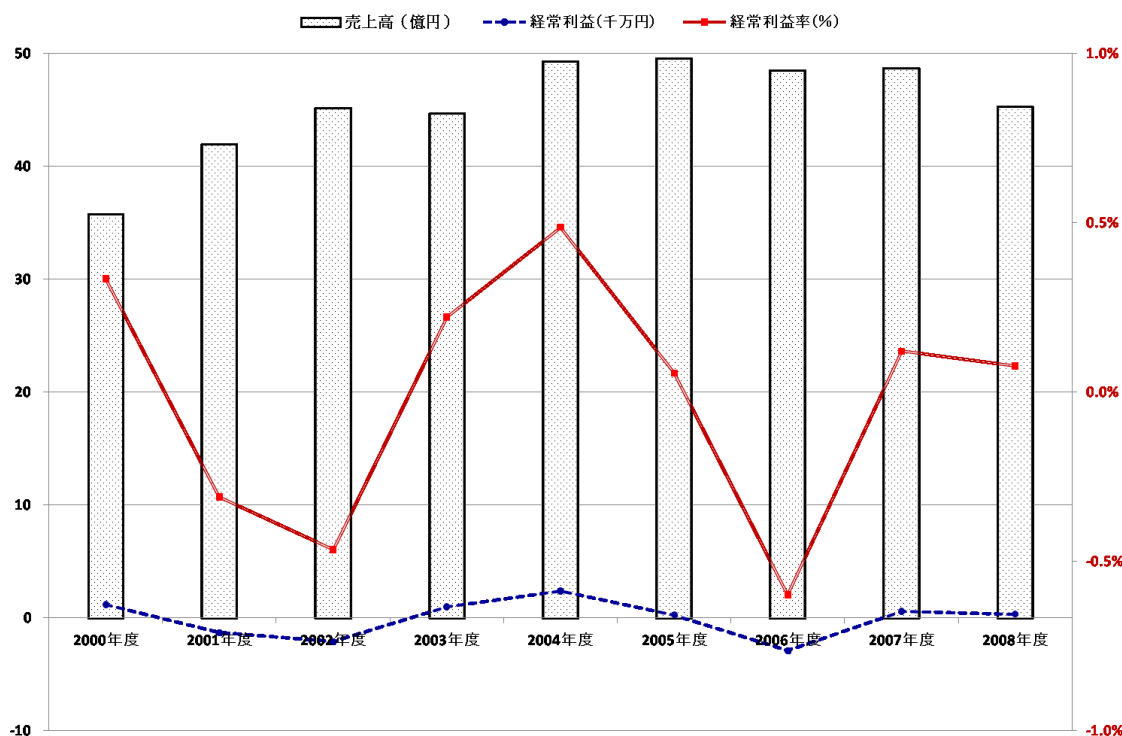
10

ですから、今まで株主配当金を払ったことはありません。利益を出したことはないですから(笑)。」

「なぜ、ない方が正しいかというと、それは(社員かつ株主に対する)ダブル課税になります。会社が法人所得税を払った後の残りを株主に向けた株主配当とすると、そこから2割持っていかれますね。それはダブル課税ですよ。ダブル課税を払うよりも社員に経営分配として配った方がいい。

15

だから、株式による分配よりも、経営評価として分配する方が正しい。もしくは、利息として分配した方が、ダブル課税になることを防ぐことができますよね。」



20

図2 21の売上高・経常利益・経常利益率(2000~2008)(出所:メガネ21本部)

21は毎年の2月末決算時まで、社員への決算賞与と販売価格値下げから、期末純利益≒0円になるようにしている。2000年~2008年(9年間)の経常利益は、毎年マ



イナス 3 千万円～2 千万円の間を推移している (図 2 参照)。

4. 経営指数にもとづく経営分配

5 賞与による経営分配の際、各社員の経営指数 (1～100 点) によって、分配比率が決まる。イントラネットを通じて、一般職を除く社員 (役員を含む) の経営指数が社内公開されており、ウェブで閲覧できる。ウェブ上の書式では、今回と前回の経営指数が表示されている。過去の経営指数も参照できる。

10 新入社員は 1 点、最高の貢献者は 100 点である。年齢別に示すと、22 歳が 1 点、30 歳で 40～50 点、40 歳で 60～70 点である。ただし、40 代で 20 点位の社員もいる。逆に 30 代で非常に点数の高い社員 (経営者候補) もいる。経営指数は随時、必要な時 (転勤、貢献があった場合) に更新する。本部は、各社員の経営指数を決定する際に、同じ場所で働いている女子社員 (一般職) からの聞き取り内容を重視している。経営指数の不満は、レギュラー懇談室 (電子会議室) にいつでも発言することができる。

15 「経営指数の評価時期は適当です。やりたいときにやればよいという考え方です。年 1 回のときもありますし、急遽やらないといけないという場合には行います。」

20 「経営指数は、必要な場合に変更します。全員を一度に評価し直したりすることはありません。ある人がいい仕事をしたり、苦勞をかけたとき、その時にすぐ、経営指数を変えるようにします。メガネ店ですので、斬新なメガネのデザインを考えたり、忙しい店舗に転勤してくれたりということです。」

「若い人はどんどん経営指数を上げていきます。基本給の一応の上限となる 30 歳くらいだと、40～50 点です。40 歳代だと 60～70 点台です。もちろん、50 歳代で 20 点相当の人もいます。」

25 「でも、分配率よりも原資を上げたほうが賞与が高くなります。」

30 年間所得の上限 (約 1 千万円) が決まっており、経営指数の差があったとしても、同年代や同期入社した社員間の所得格差は少ない。例えば、30 代社員の経営指数 5 ポイントの違いは年収 15 万円程度にしか反映しない。これは意図的に、所得をフラットにするような仕組みにしている。もし、所得格差を拡げれば、拡げるほど、低い側のやる気がなくなるという考え方である。もちろん、将来の経営者候補と評価される社員は、同年代の中で非常に高い年収になっている。

35 その一方で、平本を含む創業者たちは、創業者利得を放棄している。ただし、役員
の未払い繰越利益を算定し、社内公開している。平本の場合、その額は 9.6 億円に相当する。

40 「うちでは、年収の上限が決まっています。それは (かつて) 日本国がうまくいったように、累進課税と同じですよ。だから、功績に応じて所得格差を増やすより、フラット気味に評価する…。いわゆる貧富の差を少なくする方が、国が繁栄するというか、国民がやる気になるということですよ。」



「差をつければつけるほど、やる気がなくなりますよね。では、とにかく保護すればよいかというと、保護も良くない。いい競争といわゆる格差を少なくするというのは、これまでの歴史では正しいですよ。後はモラルの問題です。」

5 「社内ウェブの経営指数一覧に、未払い貢献という項目があります。これは、創業以来の投資金額を従来の金利で計算した、役員への未払い金額一覧です。ぼく（平本）は創業以来 8 千万円以上投資していますが、金利計算すると現在の金額は 9 億 6 千万円になっています。今の社長の未払い金額は 1 億 3 千万円になっています。これを全額下さいというつもりはないですが、それなりの対価は何か欲しいよね、ということはいっています。来年から少しずつもらおう予定です。」

10 「こういう情報も（社内）公開されています。つまらん人間は、「ぼくらががまんするのが当たり前」のように思っているわけです。それでは困るので、こういう一覧を作ったわけです。」

「こういう事例があります。私がどれだけがまんしているか、ちょっと言っておこうかという所です。」

15

5. 社内借入と出資制度

20 21 は、社員が自社に出資する「共同出資方式」であり、新店舗設立のための出資制度がある。店舗ごとに 2 人の共同経営者からの設立資金の出資、さらに社員からの追加出資がある（新店舗の出資者が店舗の共同経営者となる）。

会社からすると、社員からの無担保借金を行っている。従来、役員預かり金制度があり、株式保有による無利息で退職時に返却する仕組みであったが、2003 年の社会保険料改正（賞与に対する従来の 10 倍の社会保険料徴収）に伴い、廃止された。

25 社内借入は、短期借入金として経理上の処理を行っている。社員 1 人当たりの借入限度額は 1 千万円であった。1 千万円までの利息は 2% である。1 千万円以上の借入に応じている社員は、全員役員扱い（取締役）として、1 千万円以上の金額を役員預かり（無利息）にしていた。2003 年までは、この役員預かり金を資金調達貢献として、賞与時に加算評価していた。

平本は 2003 年以降の社内借入制度変更について、次のように説明している。

30

「ところが、国の方が退職金以外は全部課税対象にしますとやってきたわけです。ボーナスは 200 万円までは、社会保険料が以前の 10 倍になりました。金持ち優遇システムになり、ボーナスが 200 万円以上になれば、社会保険料はその内の 200 万円に対してかかるようになりました。」

35

じゃあ、わかりました。われわれもそうしましょうということで、8 千万円の貯蓄に対して全部利息でもらいましょうということにしました。

法律の変化に対応して、給与の基本給を下げたり、分配のやり方も柔軟に変えてきました。」

40

2003 年以降は、社員借入全額に対して 10% の利息を支払うことになり、経営指数における資金調達（社内借入額）の加算評価は廃止された。

社内借入金を含む社員からの出資が 21 の運転資金となり、金融機関からの借入れはゼロである。2009 年 11 月時点における社員借入（短期借入金）の用途は以下である。



I. 新規店舗設立や従来店舗の改装。

II. 機材等の設備投資。

III. 支払いのための運転資金。

5 IV. (株) 21 福岡や (株) 21 島根などへの出資や貸付金 (運転資金)。

社内借入の返還応募と新規借入応募は、毎年2回(1月と8月)に行われる。その際に今後の借入利息が変更することもある。給与や賞与からの社員借入の天引きは行わない。

10

『天引きすることはナンセンスです。はなからそのお金はあなたのものではありませんと言っているようなものです。1度、自分の口座にお金がある状態にして、奥様や家族と使い道を相談することが重要です。車や家を買うために出資しない社員もいるかもしれません。将来、自分の店舗を持ちたい社員は出資するでしょうし、それはすべて個人の考えによるものです。』

15

強制することはおかしなことです。ただし、出資に対しては評価はします。』(大上取締役からの返答。2009年11月9日付け。)

6. 出店計画

20

21には、フランチャイズチェーンによく見られる地域集中出店等の出店戦略はない。過去に移動して統合した店舗はあるが、出店してつぶれたことは今まで一度もないという。つぶれそうになった店舗は、平本自らが指揮を取り、業績を向上させることに成功してきた。

25

「ぼくたちは、集中出店とか全然気にしてません。なぜかというのですね、「この地区に住みたい」という社員がいなければ、出しませんからね。だから、この地区が売れそうだから店を出そうということはないです。その店で俺は一生やっていくという人がいたら、店を出すということです。」

30

「出店を提案する人は、全体の予算を示します。持ち金は幾らで、さらに幾らかの資金が必要です。その場合、会社の資産を使っていいですかとレギュラー懇談室に提案するわけです。そこで誰からも文句が出なければ、会社から投資します。」

35

「出店の仕方は2通りあります。レギュラー店の場合、反対がなければ、資金は会社から出します。フランチャイズ店の場合、責任者(投資者)が資金をすべて調達できない場合に、「広島のレギュラー店のみなさん、出資していただけませんか」と提案することになります。その場合、社員が個人的に出資することになります。あるいは、株式会社21が出資する場合があります。」

40

「他の人が反対だと言うことはできます。自分は行きたくないと言うこともできます。」

「それに賛成する人が投資をします。もし、賛成する人がいなかったら、「一人でやりなさい」ということになります。」

7. 本部の役割(シンプルな経営システム)

45

21 アライアンス(本部)は、「女性だけ課」とも呼ばれる。女性一般職6人(1名は



インターン学生)の机があるが、上司の机がない。その理由は、上司がいるとお茶を出すような業務が彼女たちに生じてしまうことをなくすためである。平本と大上の2人が注意していることはただ1つだけである。

- 5 「本部の取締役が注意しているのは、優秀である彼女たちが勤務時間を自ら短く申告することを防ぐことです。」

21 では、各個人がイントラネット上の出勤簿に10分単位で入力している。朝の店舗内やトイレ掃除の時間、出勤前の独身寮内の清掃も出勤時間に含むようにしている
10 (労働分配)。これらはすべて自己申告であり、あるいは各店舗のやり方に任せている。出勤簿に記帳していないのは、代表取締役の田川と専従役員と見なされる平本の2名である(2009年11月の時点)。

本部の役割は以下のような多岐に渡る。およそ社内での組織名がつく仕事のすべてが執行されている。これらの仕事を取締役2名と女子一般職6名(1名はインターン
15 学生)で仕切っている。仕事の役割分担は決まっていない。その時にできる人が仕事をこなしていく。

- (1) 経営戦略：イントラネット上で立案を公開し、意見を募る(黙認制)。
- (2) 商品の仕入れ：業者の選定(値引き交渉をしない)。仕入れ商品の決定は各店舗
20 が行う。
- (3) 新聞折り込みチラシの作成・販売：FC店舗やVC店舗向けチラシ作成と販売も行う(資料1と資料2参照)。
- (4) フランチャイズ、ボランティアの加盟契約。
- (5) 各店の問題店の発見と解決、および合理化推進。
- 25 (6) お客様相談とクレーム対応。
- (7) コンピュータ統括とソフトウェア開発。
- (8) 社員採用：エントリー対応と1次面接のみで、配属予定の各店舗で最終面接を行う。
- (9) 出店計画と店舗設計。
- 30 (10) 取引先への対応。
- (11) 広報。
- (12) 経理。
- (13) 庶務。忘年会主催(毎年11月第3木曜日に開催)。
- (14) 社長室。
- 35 (出所：「これから10年、光る会社、くすむ会社」(2006年)に一部追加)

各店舗の売上の約1%(ロイヤリティ)と特許料、チラシ制作料、商品仕入れ手数料、講演料等が本部の収益源であり、21の中で最も稼いでいる部門(利益センター)である。本部の売上から、各店舗の社員たちに経営分配される。すなわち、本部の売上
40 額の大きさが、本部の発言力の強さ、ならびに平本の影響力の背景となっている。



しかし、本部からは社長を選出しないことになっている。

大上は次のように語る。

5 「21において平本さんの影響力があるのは、未払い貢献額ではなく、外部からの収益額が大きい、稼いでいることが見えるからです。具体的には特許料や講演料からです。」

平本がさらに続ける。

10 「このシステムを誰が構築して、その会社を誰が作ったかというところ…(ぼくなわけです)。そして、商品を開発して特許料も入ってくる。例えば、7-11をこの人数で経営してみてください。そして、その人数で売上を割ってみれば…。だから、本部が21の稼ぎ頭になります。うちのロイヤリティは店舗の売上の約1%ですけど。」

「これらのおかげで、ぼくは社内で大きな顔ができる。利息の分でも大きな顔ができる。「ぼくはもらってないよ、9億ぐらいかなあって」。」

15 「だから、つらいのは、文句言えない。みんな。赤字だ、給料少ないと文句が言えない。愚痴なんか言えないですよ。」

「ぼくにとっていいことは、彼らがいて、ぼくが今の仕事ができるということがあります。苦しい生活ではなく、サラリーマンとしては本当に、いい生活をさせてもらってます。」

20 本部において、少ない人数で短時間にたくさんの仕事をこなすことができる理由は、21の経営システムのシンプルさであるという。通常で運用されている経営システムは、複雑にしすぎているから、時間とお金がかかるという見解である。何事にも、まずシンプルさが大切であるという。もう1つ、とても大切なことがあると平本は続ける。

30 「それと大事なことは仕事をやりやすくするために、「失敗、失言はすべて許す。ただし、隠すな」ということを、事あるごとに繰り返し伝えていきます。失敗を許さないから、隠すようになる。隠されるから、(現実が)見えないようになる。同じ失敗を2度とするな!というようなことは決していいません。2度あることは3度あるともいいますからね。(笑)」

「あるとき(2001年ごろ)に、ぼくはレギュラー懇談室に書いたわけです。

35 『現金過不足はすべて許す。ただし、5千円以上の金額のときは報告すること。5千円以下は伝票で処理すること。もし、税務官が来た時、その辺に現金が転がっていた場合は解雇する。それは脱税行為であるから』。

そのように書いたら、その時から、現金過不足の報告がボンボン上がってくるようになりました。(笑)」

8. 採用の仕組み

40



2008年度の採用実績は新卒8名と中途4名、2009年度の実績は、新卒11名と中途1名、そして跡継ぎコース2名である。

採用も本部の女子社員(一般職)が対応する。基本的に、取締役2人(平本、大上)はノータッチである。採用の指針は、適性のある人(楽に生きることができる人、後輩に人気のある人)を選ぶようにする。入社に至るまで、適性がない人が入社しても不幸になることを強調して説明するようにしている。

エントリーは自社サイトを通じて、行われる。ほぼ毎日1名以上のエントリーがある。エントリー内容は、全社員が参照可能である。エントリー対応(電子メールのやりとり)から、21の経営理念を含む社員教育が始まっている。

近隣からの応募者の適性試験は、本部に来てもらって実施する。遠隔地からの応募の場合、ネットを用いた適性試験を実施している(2004年以降)。

適性試験の実施後に、本部の女子社員による面談(2時間位)を行う。最終面接は、実際に働く各店舗の女子社員たちが中心となって行われる。通常は、最終面接を行った社員たちが新人教育を行うことになっている。そのために、新入社員も先輩社員も両方が熱心に社内教育に取り組むという。平本は採用したい学生について、3つの特徴を上げている。

「3つあげれば、(会社の経営理念の意味がわかるような)質の高い、理解力のある、モラルの高い人を採用するようにしています。」

「考えてみてください。今の子たちは、親御さんや学校の先生が「いい子になりなさい、素直な子になりなさい、正直になりなさい、うそをついてはいけません、友だちに親切にきなさい」とず〜っと教えられてきたわけです。

そして、会社に入ってから違うことを教えるわけです。「少々だましてでもいいから、高いものを買ってもらいなさい」というような…。

われわれは、親御さんや学校の先生たちが教えて、きれいに育ってきた子たちが、会社の中で接客とそのほかの仕事ができるようにしたいと思っています。」

「それと逆に、他人を蹴落としたり、ねたんだりするような人は会社に入れないようにしようとしています。」

「けれども、絶対に何人か採用しないといけないから、学生さんから選ばれるように高給を出そう。そして、どんどんと辞めていかないように待遇をよくしよう。ということをしています。」

「しかし、人間なので情が出てきます。情が動いて入社した人の場合、トラブルの元となることが多いのは事実です。」

ただし、縁故採用がある。過去歴代社長の子息がほとんど入社している。今の所、親が子を辞めさせるような状況は起きていない。

やはり人間であるから、面接時に情がわいて、何らかの問題がありそうな場合も採用に至ったことがあるという。しかし、何らかの問題のある人は、これまで本人から辞めていった。



「何かつらいことやいやなことがあっても、実名をあげづらいということでも、本部の女性たちに電話でもメールでもいいから伝えてくださいとレギュラー懇談室に提案をしています。」

- 5 「問題があったらいってください。それを改善するのが経営者の仕事ですと伝えるようにしています。そして、そうやって伝えたことが不利になるようなことがあると誰も言ってこなくなりますから。それは、ぼくらの手腕ですよ。」

9. 商品の仕入れと売上予測

- 10 毎月1回、本部主催による仕入れ会が行われる。メガネ関連メーカー20社が参加し、9時から14時までの間に各店舗(レギュラー店、フランチャイズ店、ボランティア店)が参加する。21はボランティアチェーンとして、広島県内だけでなく全国規模で、個人事業のメガネ店約34店舗と契約している。

- 15 本部には、メガネフレームメーカーや卸問屋からの請求書が月末締めでExcelデータ等で届く。本部は、仕入れ先に翌月末に現金振り込みを行う一方で、店舗別の集計を行い、請求処理を行う。各店舗には、仕入れ金額とアライアンス手数料(売上高の約1%)を請求する。仕入れ金額と手数料は、レギュラー店、フランチャイズ店、ボランティア店においても、すべて同額あるいは同率である。

- 20 この支払い処理においても、21は独自のやり方で徹底的な効率化をはかっている。

『納品書と請求書の突き合わせもしていません。(時間と費用がかかるので)

仕入先様の請求書のまま支払っています。

おかしな請求をされる仕入先であれば、そのうちわかりますし、そのような

- 25 仕入先であれば取引を疎遠にします。』(大上取締役からの返答。2009年11月9日付け。)

21は創業当時から商品定価の4割引を執行するだけでなく、同一商品を年々値下げしている(図3参照)。

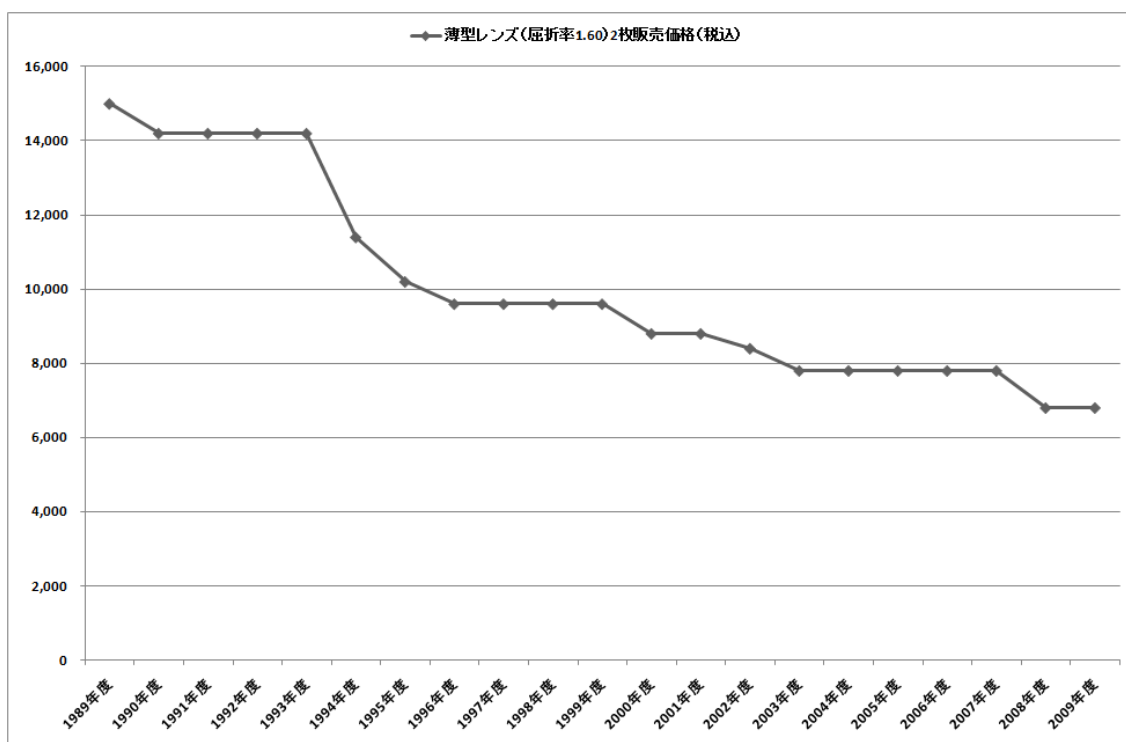


図3 薄型レンズの販売価格推移(1989年度~2009年度)(出所:メガネ21本部)

21 では、期末利益ゼロを目指しながら売上予測(予測売上額)を立てて、その予測
 5 にもとづいて単年度ごとに経営分配と商品の値下げを行うことになる。この予測売上
 額が現実の売上額と乖離が大き過ぎると、期末利益調整(期末純利益をゼロにするた
 めの経営分配と商品値下げへの原資)がうまくできなくなることもつながる。

それを回避するために毎日、累計店舗別売上高をアップデートして社内公開してい
 る。同時に、毎月の売上高の前年比も表示している。

10 目標額でも希望値でもない予測売上額を各店舗で入力し、いつでもすぐに変えるよ
 うにしている。毎年、8月と1月の仮決算、2月の決算の計3回を行う。ただし、各店
 舗に売上ノルマは全くない。

15 「一般の会社は、「業績は希望値を入れよ」という。そして費用は、「予算から」とい
 って限度額以内に納めるようにする。おかしな話ですよ。業績がこれだけ上がった
 ら、支出もがばっと上がるはずだから。ということは、「とにかく始末せい。売上いっ
 ぱい上げい。」という話ですよ。そして、「最大の利益を上げよ」という。でも、「う
 ちは利益をあげんでええ」ということです。」

20 「つぶれそうな店がありました。しかし、ぼく(平本)が陣頭に立って回復させまし
 た。そのやり方を今度は他の店に伝えていきます。つまり、一番しんどい店でもやっ
 ていける方法を見つけたら、他の店ならもっとうまくやっていけることになります。」

競業他社との兼ね合いから、経営分配を行わない場合でも商品の値下げを行う場合
 もある。当然ながら、1度値下げを行って、次期に販売価格を戻すということはでき



ないために、新たな合理化や売上高を上げる新たな工夫が必要となる。

10. 各店舗における営業活動

5 各店舗の営業時間は10時から19時あるいは19時30分まで、定休日は毎週木曜日である。店舗責任者の主な仕事は、店員が気持ちよく仕事ができるようにすること、身を張ってでも店員を守ること、より正確な売上予測の更新を行うことである。

店舗では、お客さまが壊れたメガネを持参した場合、他社で購入した場合であっても無償で修理している。接客マニュアルはないが、社員はお客さまに接するときに、
10 「自分の家族に売るつもりで接客するように」しているという。

年間を通じて各店舗は忙しい状態が続いているが、特に新学期に当たる3月と4月、そしてボーナス時期の7月と8月、そして12月が特に忙しくなる。もちろん、平日よりも日曜日や祝日には、たくさんのお客さまが詰めかける。

15 21の各店舗における売上の2~3割をコンタクトレンズが占めている。コンタクトはネット販売もおこなっている(ネット販売の売上は、店舗売り上げの5%程度を占めている)。メガネは、度数調整や顔形に合わせた微調整が必要であるために、ネット販売に適さないという姿勢である。

20 2009年11月の時点においてもPOSレジの導入を否定しており、販売する商品数を特にカウントしていない。POSレジを(万引き防止等の)社員管理ツールとみなし、21で使用する意義はないものと見なしている。POS管理システム導入がコスト削減に向かない他の理由として、メガネのライフサイクルは通常1年程度であり、定番商品が少ないこともあげられる。21で定番商品といえるのは、平本が特許を取得したオリジナルメガネ「Fit」シリーズである。

25 21では各店舗の社員(販売担当者)はメガネ売りのプロであり、自店の商品構成をよく知っていること、毎日店舗に立ち、お客さまに接していることから、売れ筋商品や在庫切れについても十分に把握していると見なしている。

30 『各店の地域特性によって商品構成が変わるのは当然なことです。POSによる本部一括仕入れで、各店に配布することはナンセンスです。』(大上取締役からの返答。2009年11月11日付け)

35 また、顧客IDを付与することによる顧客リレーションシップ管理も行っていない。ほとんどの顧客は、自宅は勤務先の近くの店舗を利用するために、特に全店で検索可能とするような顧客データベース管理の必要性を感じていないという。他店からの顧客照会はファックスで行っている。

販売促進のためのダイレクトメールは行っていない。しかし、21で商品を購入したお客さまに、友だちやご家族のご紹介をお願いしており、紹介をいただいたお客さまにお礼状を送っている。



11. 経営情報の社内公開

21 は、21 ネットワークと呼ばれるイントラネットと Lotus/Domino (グループウェア) を用いて、企業経営に関わるあらゆる情報 (経営情報) を全社員に開示している。
5 クライアント側 PC からウェブブラウザを用いて Lotus/Domino にアクセスし、サーバ側に保管したデータ (データベース) を全文検索することができる。創業以来の文書データをすべて参照可能である (データ容量は 30GB、pdf の画像ファイルも含む)。サーバ側データのウェブによる表示は、1997 年から開始した (それまで FD による文書データの配布を行っていた)。

10 社内公開されている経営情報を大別すると、以下の 10 項目である: ①給与、賞与明細、②会社の預金残高、③経営指数、④人事情報、⑤部門別損益、⑥提案内容 (レギュラー懇談室)、⑦社員の社内借入金額、⑧社外との意見・要望、⑨クレーム、⑩税務調査の詳細。

15 経営情報を社内でオープンにする理由は、3 つある。1 つは、社員からの借入金があること。2 つは、経営情報の権限管理コストをできる限り少なくすること (効率化)。3 つめは、組織をフラットにして、情報へのアクセスを既得権とする管理職が暗躍しうる余地をなくすことである。

20 1995 年から開設されたレギュラー懇談室と呼ばれる電子会議室には、提案事項や懸案事項が毎日アップされる。賛成の場合の意見を書き込むことはせず、反対意見のみを書き加えるのがルールである。提案後 3 日以内に反論がなければ、承認と見なされる。いわゆる稟議なし黙認制が採用されている。

25 レギュラー懇談室への提案や投稿は、1 日約 10 件くらいである。レギュラー懇談室の意見のやりとりはすべて保存され、社員なら、いつでもどこでもそれらを参照可能である。各社員は平日の昼食時間に読むことが多い。寮生は寮でも読める。取締役は自宅で読むのが一般的である。

平本取締役のイントラネットへのアクセス時間は 1 日 4 時間位であり、書き込み回数は 1 日 3~4 件位、1 か月で 100~150 件位の書き込みを行う。

21 には業務マニュアルがないが、記録された過去のレギュラー懇談室のやりとりを全文検索すれば十分に代用できると見なされている。

30 イントラネットを通じて、毎年 4 月に株主総会も行う。投票もネット上で行う。その結果もウェブ上で閲覧可能である。儀式には極力お金をかけないようにしている。

「取締役会などありません。やったことはありません。何かあったら、レギュラー懇談室で提案すればよいだけです。それを読もうが読ままいが、個人の自由です。」

35 「誰でも勉強する気になれば、いくらでも、例えば「棚卸」とかキーワードから全文検索して、過去の棚卸に関する考え方や経緯を知ることができます。」

「ぼく (平本) の過去の発言内容が全部、記録されています。だから、今回ぼくが書いた 2 冊の本は、社員にとって、このデータベースを検索するための目次なんです。」
(笑)

40 「今度の本は全店舗に 1 冊ずつ置きます。無理に読めとはいいません。「興味が沸いた



ら読みなさい」といいます。今、恋愛している男の子に仕事の話をして1つも聞いていませんから。」

「いずれ困ったときに、この本を読んで調べるか、レギュラー懇談室でキーワードを入れて検索するかをしてもらえばいいんです。それは自由にしなさい。学びたいときが来ませんと学びませんから。無理に本を贈りつけたとしても、それこそ、もったいないでしょ。」

5

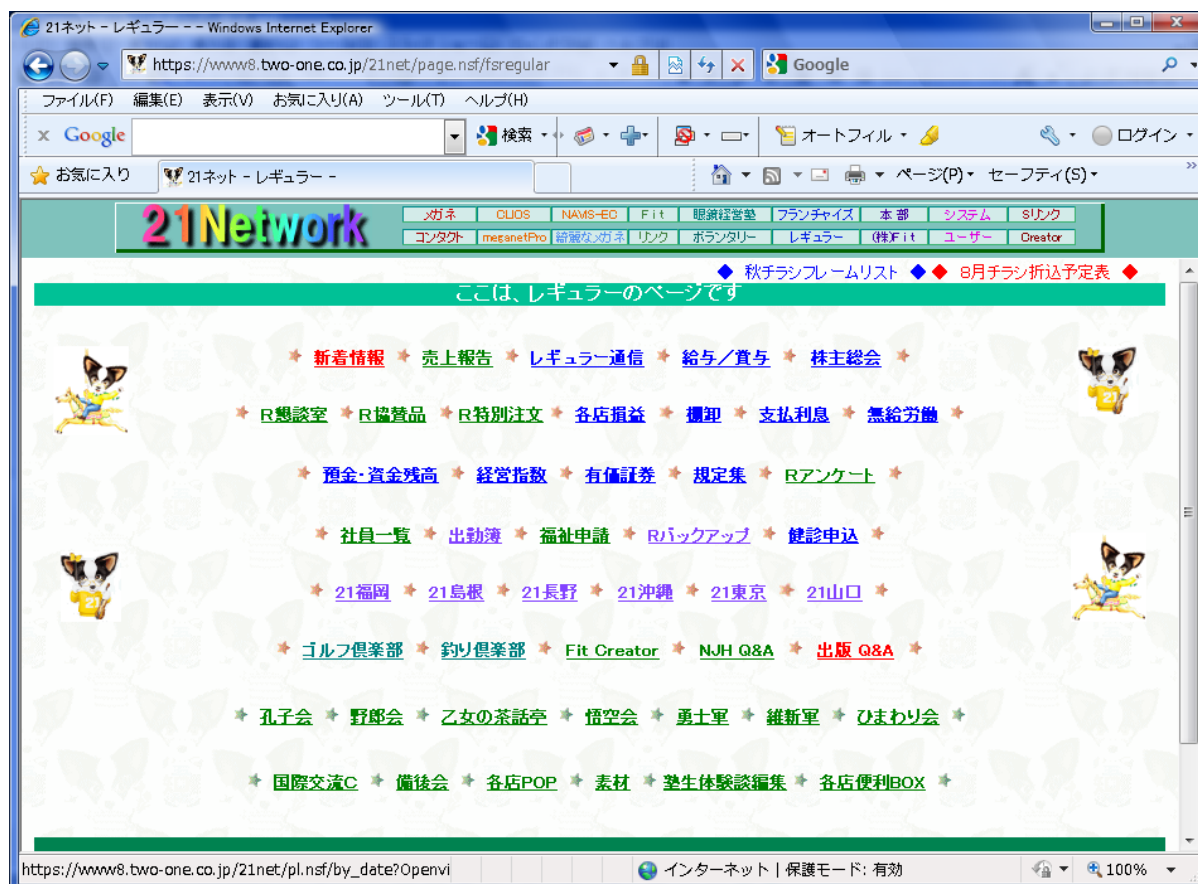


図4 21ネットワークのレギュラーページ (出所: 21本部)

10

レギュラーページのトップには、年代別に書き込みできる懇談室のリンクが張られている。この年代別談話室は社員の要望があり、1997年のLotus/Domino導入時期とほぼ同時期に設立された。年代別談話室として、孔子会、野郎会、乙女の茶話亭、悟空会、勇士軍、維新軍、ひまわり会がある。

15

就業中においても、社員同士で自由な発言のやりとりが行われ、親睦を深めている。この年代別談話室の内容を役員や古手の社員も読むことはあっても書き込みは一切しないというルールが導入時より設定されている。匿名による書き込みも可能であるが、多くの場合、実名で書き込みが行われている。今まで1度も場が荒れたことがないという。

20



『(年齢別談話室への)書き込みは、ほとんど就業中です。ただし、お客様が最優先です。仮にお客様をほっておいて書き込みをしているような社員がいたら、まわりの社員が許しません。その社員は人気者になれません。この懇談室は仕事に関するもののみならず、色々な話題が書き込まれます。上司が介入すれば、社員は監視されている
5 と思い、この懇談室は機能しません。完全な情報公開が、モラルの高い社員を育成しているのだと思います。』(大上取締役からの返答。2009 年 9 月 30 日付け。)

12. 第 2 創業期(2008 年 6 月)

10 これまでの 21 の歴史を振り返れば、平本の功績はあまりにも大きい。平本が会社の大きな枠組みを造り上げ、その部下たちが詳細を築き上げた。

それは逆にいうなら、即断即決ができる経営者としての平本の大きさが強大すぎるために、後輩たちが育ちにくいという土壌が 21 に育まれつつあるのかもしれない。それを察した平本は、本部ビル 3 階に引っ込み、本部(2 階)の業務にもできる限り、
15 顔も口を出さないようにしている。ただし、月 1 回開催される独身寮(家賃は月間 35,000 円)の晩餐会には参加し、若手社員に直接話しかけるようにしている。

21 創業者 4 人(出資者 4 人)の中では最も年下であった平本も、2010 年 3 月末に定年を迎える。ついに創業者全員が定年退職することになる。

平本は定年前にどうしてもやっておきたいことがあった。2008 年 1 月から準備し、
20 6 月には、社内借入金の金利を 10%から 3%に下げることがをレギュラー懇談室で提案した。8 月には、「基本給を下げる提案」という件名を書き込んだ。

「これも動物的勘ですが、第 2 創業期というものをリーマンショックの数ヶ月前から、2008 年 6 月から行いました。6 月からやるということは、1 月から準備を始めていま
25 す。役員、社員に話をして、社内預金の利息を 10%から 3%にしたわけです。そうすると、それだけで広島だけでも 7 千万円浮きますね。」

「これは、ぼく(平本)のアイデアです。ぼくは来年、定年になりますから。ぼくが定年になった後に、「よし、お前ら、第 2 創業期だ!」とやって所得を下げるというのはちょっと失礼でしょ。ぼくがいる間に下げれば、と書いていました。」

30 「私たちは創業したときの苦労を知っているじゃないですか。だけど、その後にだんだんと入ってくる人たちが「ボーナス 2~300 万円は当たり前」、そして苦労もしていない。これじゃあ、バカになってしまうよ、と。これを行うことで商品の値段を下げられるじゃないですか。すぐに経営危機を作り出すことができるんですよ。」

「今まで、ずっといわれてきたわけです。経営危機が起きるんじゃないかと。今はうまく行っているからいいけど、売上が下がったら、社員がお金を取りに来て、取り付け騒ぎになって、ボーナスも配れなくなって、ぐちゃぐちゃになるよと。あるいはなるんじゃないかといわれてきたわけです。ずーっと(他社の経営者やマスコミたちに)言われ続けてきましたから、この際、1 回やりましょうということですよ。」

40 「社内の様子を見ても、感じるころはあります。それで、ぼくが思ったのは、「苦労はした方が幸せになれる」。それは、経営判断ですよ。」



平本の著書『会社にお金を残さない!』(78 ページ)には、次の記述がある。

『第2創業期をやってみて、いまのところ「21」はまだ大丈夫だろうということがわ
5 かりました。もちろん、3年後、5年後にどうなっているかは、まったくわかりません。
やはり、こういった刺激策はときどきやらなければいけないと思います。

ただし、何か厳しい施策を行うとき、役員や経営陣など、会社のトップにいる人が
もっとも損をする形をとることが肝心です。

第2創業期でも、もっとも収入が下がったのは私自身です。いま現在、会社のなか
10 で一番の高給取りは私です。出資金が多いのも私です。(中略)

だからこそ私は自分が退職する前に、どうしても第2創業期をやりたいと思ってい
ました。本当に価値ある刺激策とするために、自分が損をできるうちに実施しなけれ
ばならなかったのです。

第2創業期をやってみて、今の「21」には深刻な問題が起こっていないことが確認
15 できました。その後、未曾有の金融危機が訪れましたが、私たちにしてみれば仕入れ
価格が下がり、むしろ経営が楽になったほどです。危機管理のシミュレーションとし
ても、会社に波風を立てることは意味のある取り組みなのです。』

21は第2創業期と銘打って、2008年6月に約1億円の利益にあたる商品の値下げを
20 行った。その約1年度の2009年5月にも、3,000万円を商品の値下げにあてている。

13. 情報システム投資のマネジメント

21では、情報システム投資の上限額(売上高の1割以内等)は定めていない。必要
25 なときに必要なものの購入あるいは内製化をレギュラー懇談室で提案すればよいとい
う考え方である。

1990年まで、すでに21山口はあったが、21の店舗が広島市内に集結しており、経
営情報を口頭あるいはワープロで作成した内容をFDに記録し、各店に配布していた。

1990年に21は、ホストコンピュータ IBM AS/400(サーバ)を購入した。当時の子
30 会社であった21システムで、経理、給与計算等の基幹業務システムを開発した。当時
の21システムでは、東和薬品向け受注システム、公益社向け葬祭システム、洋伸建設
向け経理・給与システム、新田ゼラチン向け生産管理システムの受注開発とホストコ
ンピュータの共同使用を行っていた(1999年3月にシステム21は(株)21に合併)。

1997年より、イントラネットとLotus Notes/Dominoを導入し、サーバデータのウ
35 ェブ表示をいち早く開始した。21システムでは、Notes Clientよりもウェブを利用し
たデータ表示速度の方が何十倍も速いことを確認してから、導入している。このとき、
過去のワープロデータも全てLotus Notes/Dominoに移行した。

AS/400(現IBM iシリーズ)のリプレースは3年間に1回の頻度である。サーバの
40 リプレース時にプログラムのバージョンアップは行っていない。各店舗には、必要と
される台数のノートパソコン(クライアントPC)が設置されている。



イントラネットとLotus Notes/Dominoの導入によって可能となった経営情報の社内共有は、21の社員にとって大切なことであるが、それ自体は目的ではなく、あくまで手段である。情報共有の目的は、社員の給与を確保することであるという。平本は続ける。

5

「一番の目的は社員の給与を確保することです。社員の幸せが大切です。社員の給与を確保するためには、お客さんに来てもらわなければならない。だったら、そのためにお客さんに販売する価格を安くする。

だから、情報共有の一番の目的は、合理化になります。合理化を行うことによって、販売価格は安く、社員の給与は高くする。これが一番の目的ですよ。他よりも安く売ることが社員の幸せにつながるということになります。

情報共有が目的というわけではありません。業務の合理化を行い、安く販売しないと社員の給与が確保できません。

とにかく、お金をかけないということが大切です。だから、組織はフラット化になる。人事もそうだし、開発もそうだし、経理もそうだし、広告制作もそうだし。管理もしたくない。公開すれば管理をする必要がなくなります。」

「(組織の)階層化をすると、べらぼうにコストがかかります。」(大上氏の発言)

「普通、最初は小さい店を仲間でやっているけど、段々と階層ができてきたんですよ。それを揃える。べちゃっと潰したわけですよ。揃えていって、そして、ネットでつなげる。」

14. 21 竹の塚店(21 東京)

25

21のフランチャイズチェーンの1社に、株式会社21東京(2005年5月設立)がある。他に、(株)21山口(2004年6月設立)、(株)21沖縄(2006年3月設立)、(株)21長野(2007年3月設立)、(株)21島根(2007年10月設立)、(株)21福岡(2008年5月設立)がある。各社は21の経営の仕組みを実践することを目標としている。

フランチャイズチェーンとして、各地で株式会社21〇〇を設立することは、幾つかの現実的なメリットがある。まず、世間一般では、有限会社よりも株式会社の方が認知度も高く、立派な会社だと見なされることが多い。また、株式会社にすることで、優秀な学生たちが応募する可能性がより高くなる。

21本部の大上は、株式会社21〇〇設立による経営の多様性の確保とリスク分散について、以下のように説明している。

『(株)21島根の例をとりますと、(株)21・(株)21〇〇・社員個人で株式として出資することができます。株式が分散しますので、設立者の個人の会社(同族会社)ができなくなります。』

株式をより多くの社員や(株)21〇〇に分散してもつ事により、より健全な会社運



営が出来ると思っています。

21 グループにとっては、(株) 21 だけでなく多くの(株) 21〇〇が独自の経営をすることにより、より良い経営の形態を提案・創造する可能性が広がりますし、リスク分散にもなります。』(大上取締役からの返答。2009年12月7日付け。)

5

21〇〇の各社は、イントラネット内のレギュラーページにもアクセスして、レギュラー懇談室に書き込みもできるようになっている。このような設定は、(株) 21 を超える組織が、これらの中から現れることを本部が期待している証であるという。しかし、「支援はするが、保護はしない」のが、フランチャイズチェーンに対する本部の方針である。

10

21 東京には、21 赤羽店と 21 竹の塚店の 2 店舗がある。赤羽店は、男性 3 人と女性 1 名、竹の塚店は男性 2 人女性 3 人の構成である。赤羽店の男性 1 名は定年(60 歳)になり、週 3 回時給扱いで手伝っている。21 東京の社長は、赤羽店の店舗責任者である。社長特権はないが、2 年交代制ではない(世代交代時期にいつでも交代させるつもりである)。

15

竹の塚店は、東武鉄道竹の塚駅から銀座通り徒歩 5 分程度の川本医院ビル 1 階に所在している。専用駐車場はないが、近くに竹の塚公共駐車場がある。お客さまは、足立区北部か隣の草加市民が多い。最近、テレビ番組「カンブリア宮殿」の特集を見て、神奈川県、千葉県、埼玉県の遠方から、ネットで竹の塚店の所在を調べて、わざわざ来店してくるお客さまも増えた。

20

コンタクトレンズの売上は、竹の塚店の売上の 4 割弱を占めているが、2 階の川本医院(内科、小児科、眼科)から来られるお客さまは、特に多くない。むしろ、竹の塚が、都内でも使い捨てコンタクトレンズの激戦区であり、21 が店頭値下げで対応することがお客さまにわかりやすいためだと思われる。チラシ等でも 21 の「原価率 70%」をアピールしているが、正直価格がなかなかうまく伝わらないことが悩みであるという。

25

21 東京の共同経営者 4 人は全員、メガネチェーン A 社出身であり、その内の 3 人は、赤羽店(東京都北区)に勤務していた。A 社の 2 代目社長就任の騒動から 1986 年に独立し、「メガネのヒトミ」として再出発した。広島出身の谷口栄治(現在の竹の塚店責任者)は、メガネのヒトミ設立当時から、将来は 21 のフランチャイズとして店舗を持ちたいという思いがあった。

30

「個人店ですと、いろいろな問題を本当に相談しようがないんです。21 のいい所は、例えば原価率 70%などの「ウソがない」という点です。これなら、メガネ屋として正直にやっていると었습니다。」

35

資金と立地のタイミングが合い、1995 年 10 月に、「メガネの 21 竹の塚店」を開店することができた。その際に、21 本部より、呉店に勤務していた女性が父親の転勤で東京にいたので(雇うのはどうか)と打診があった。21 独自の考え方を理解しきれていない谷口は、「渡りに船」と受け入れたが、本当にありがたかったという。

40



『「21 は女性中心の店」と聞いていましたが、男性中心のメガネ業界で育った者にはその意味がなかなか分からず苦勞しました。しかし、彼女が広島で教わった21の精神でいろいろな指摘を(勇気を出して)してもらったお陰で、女性陣の細やかな気配り(癒しの接客)とそれを技術的に支える男性陣とのコンビ販売から、21 特有のご紹介システムもあり、少しずつ業績も向上して行きました。』(谷口栄治 竹の塚店責任者からの返答。2009年12月2日付け。)

その2年後(1997年)に赤羽店もメガネ21に加盟した。21竹の塚店が開店したころは、名古屋地区にフランチャイズ店が多く、竹の塚店と赤羽店は、21東海グループに加盟し、3ヶ月に1回の、平本を招いてのミーティングと仕入れ会に参加していた。1999年以降は、21竹の塚店からも21ネットを利用できるようになり、ミーティングの必要もなくなり、名古屋での仕入れ会も閉会した。

現在の21東京では、電話やファックスでメーカーに直接発注するか、広島の仕入れ会で発注している(オリジナルメガネFitはネットで発注できる)。その後、メーカーと21本部間で請求と支払い処理が行われ、店舗から21本部に仕入れ金額と手数料を支払う仕組みである。当然、「原価率70%」の店頭価格は全国共通であり、レギュラー店もフランチャイズ店も同じ価格である。

21東京では、社員の経営指数評価や社内借入金を実施していない。しかし、社員による共同出資と期末純利益をゼロにするための経営予測と経営分配は行っている。これらの施行は、フランチャイズ契約で要求されていることではないという。

また、人事採用や研修プロセスも、本部のやり方とは異なる。しかし、21には「眼鏡塾」という研修システムがあり、広島のレギュラー店で研修を受けられる。

谷口たち、21東京の創立者たちも開店前に東海地区のフランチャイズモデル店や広島での研修を受けて、店舗のスタッフが皆、生き活きとしており、実際に働いてみて嘘のない売り方に感動して、「21でやっていきたい」との思いを強くした原体験を持っているという。

21竹の塚店から21ネットを利用できるようになったのは、1999年以降である。21ネットにはフランチャイズ店舗用の懇談室が用意されており、各フランチャイズ店の財務情報もイントラネット上のウェブで公開されている。

さらに竹の塚店からは、レギュラー店舗のためのウェブ公開情報(レギュラー懇談室等)にもアクセスできるようになっている。レギュラー懇談室の内容は、通常、勉強のために見る程度である。ただし、緊急の場合は、竹の塚店からレギュラー懇談室に発議する場合もある。

緊急ではない場合、竹の塚店からの発言は主にフランチャイズ店舗用の懇談室で行い、他のフランチャイズ店との情報共有をはかっている。フランチャイズ店舗用懇談室における懸案や提案については、21本部の平本や大上、あるいは女性だけ課から返答がある。もちろん、緊急の場合は、21本部に直接電話で連絡する場合もある。

谷口は、21の他のフランチャイズ、21山口、21東海とも、ネット上の懇談室だけ



ではなく、電話でもコミュニケーションを取ることもある。千葉の21八千代店では出店の際に、竹の塚店に3ヶ月程、修行をしていたという経緯もあり、毎月、売上実績を谷口にメールで報告してくるといふ。

21は本元の広島では、着実に拡大成長を続けている。しかし、首都である21東京で、広島ほどの拡大成長が見られないのはなぜなのだろうか。

「フランチャイズ店にとって、仕入れが安いことは本当にありがたいのですが、レギュラー店と同じ価格というのはきついことがあるということも確かです。特に都市部は、広島と比べてもかなり家賃が高いです。しかし、逆にそれ（低価格）について行かないと生き残れないという所もあります。」

21竹の塚店は、レギュラー店舗と比べて非常に固定費が高くなってしまふ。しかし、利幅を高くすることはできない。21東京は、赤羽と竹の塚の2店舗のため、チラシを配布しても知名度が低く、広島のリギュラー店舗同士のように範囲のメリットを得ることは難しい。

また、レギュラー店舗は、店舗の規模を拡大することが比較的容易であるが、東京の地代は高いために、店舗の大型化も難しい。一般にレギュラー店舗の売上は、普通のフランチャイズ店の2~10倍であるという。

それ以外に、根本的な要因もあると谷口は指摘する。

「21のフランチャイズ店になるには、(人の)ハードルが高いんです。それは一言で言うと、本部の人たちから人間性を見られます。「儲けたい」という思いが強いとうまく行きません。「足るを知る」ということができる人でないと、21のお店をやっていくことは難しいと思います。」

また、2008年に「越谷レイクタウン」、2009年には「三郷ららぽーと」という超大型ショッピングセンター(SC)の出店が続き、竹の塚周辺の人の流れが変わり、土曜日・日曜日の商店街の人並みも少なくなりました。同業者のメガネ屋は最近までに3店舗が閉店、撤退している。同業のメガネ店ではなく、SCと競合するようになってきたという。

21東京が抱える問題は多い。メガネという商品単価が下がる傾向あり、人口減による市場規模の縮小傾向もある。しかし、最も問題なのは、フランチャイズ共通の問題である後継者問題であるという。現社長の子息(20代)が入社して出店するという話があったが、健康を害して立ち消えになってしまった。

「一言で言うと、新しい血をどうやって入れていこうかという問題です。21東京の創業者の一番若手が私で53歳です。一番若い男性が31歳で一般職です。彼が経営職になる気があるのか、なれるのか、様子を見ているところです。経営者が皆の給与を下げてでも一緒に働きたいと思える、熱意があつて、素直な向上心のある人に出会いたいですね。都内で「21になりたい」という、メガネ屋さんの若い跡継ぎさんが出てく



れると良いのですが。」

もちろん、共同経営者候補だけではなく、店舗の中心となれる女性スタッフの育成も21東京にとって大切な課題である(女性スタッフの時給は、一般より優遇するようにしている)。

15. 21 グループ忘年会

毎年11月の第3木曜日、午前中に仕入れ会、午後に忘年会が開催される。21グループの忘年会には、レギュラー店舗の社員、各フランチャイズ店、招待者が参加する。参加は自由であり、強制ではない。参加表明も社内ネット経由で行う。

2009年度の忘年会は、11月19日(木曜日)、リーガロイヤルホテル広島で、午後3時から5時半まで開催され、総勢250人以上が参加し、大盛況であった。座席配置もフランチャイズ店舗とレギュラー店舗の人たちが親睦を取りやすくなるようにうまく割り振りされている。忘年会では、テレビ番組「カンブリア宮殿」取材の一部上映、売上が躍進した店舗の紹介、かくし芸などが行われ、大変な盛況であったという。

「毎年、21東京から誰か1人は参加するようにしています。今年は、赤羽店の方から参加しました。私が最初に参加した頃は、料理を食べる間もなかったですね。いろいろな人に挨拶をして、話を聞いて廻って宴が終わってしまっていました。参加すると、若い人がたくさんいて、一所懸命な人がいて、元気をもらえますね。」


25

(注)本ケースは、公開資料と取材に基づいて作成された。取材に応じていただいた株式会社21本部取締役 平本清様、大上博己様、株式会社21東京 谷口栄治様に感謝致します。特に度重なる質問にも丁寧にお答えいただいた大上博己様に心より感謝致します。しかし、万一、記述に事実と異なる部分がある場合の責任は、筆者にある。なお、本ケースの時点は、2009年11月末までである。

30



資料 1. メガネ 21 チラシ(表面)



均一価格に負けない21価格

21価格の安さを証明する原価率

原価率 70%
 均一価格店の原価率 34%

(株)21と均一価格店の原価率を比べてくだされば、会社に利益を残さず値下げで還元する21価格の安さが納得して頂けます。万一、他店様より高ければ店頭値下げ致します。十分に他店様と比較して頂きお気軽にご相談くださいませ。

両社とも公開経営ですから簡単に比較できます。2008年5月調べ

詳しくは、<http://www.two-one.co.jp/a21/>「会社案内」→「業績報告」

フレームだけでもレンズだけでも均一価格に負けない21価格

※展示品は、メーカー新作モデル発表前に特価で放出する現行モデルです。※表示価格は税込み価格です。写真の商品はフレームの価格です。(使用・非取扱店あり)



4,830 R.WALK	21価格 ¥3,360 OXOXO	21価格 ¥5,040 HARDY AMIES	21価格 ¥5,460 Roberta di Camerino	21価格 ¥5,460 Roberta di Camerino
-----------------	----------------------	----------------------------	------------------------------------	------------------------------------

レンズ交換 2枚で ¥2,900

レンズ値下しました

Nikon VIDA SP HCC 150 NSM 2枚 6,800円	SSV-JV RC スーパーソフリン 2枚 10,500円	SIRKO 2枚 9,200円	PENTAX 2枚 10,000円
--	----------------------------------	--------------------	----------------------

カラー加算料金21価格(2枚)2,520円

販売業 進!

コンタクトの「医療」と「販売」は「分業」されています。眼科で処方を受け、21コンタクトにご注文ください。

クリアな視界と乾きに強い快適さを目指した「アキュビューオアシス私視用」誕生

乾きやすい環境でも、あすみしく快適なつけ心地を追求。

瞳がはじめて出会う1日中つづく心地よさ。

ACUVUE OASYS私視用 6枚 3,700円	ACUVUE OASYS私視用 6枚 3,400円	ACUVUE OASYS私視用 6枚 2,700円	2ウィークアキュビュー 6枚 1,850円	2ウィークアキュビュー 6枚 1,800円	ワンデーアキュビュー 30枚 2,200円	ワンデーアキュビュー 30枚 3,000円
---------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Medalist メガリスト プラス 6枚 2,800円

ワンデーアキュビュー 30枚 2,700円



資料 2. メガネ 21 チラシ(裏面)

由デザインのFit-Slim ¥12,000

フレーム(基本型) ¥2,000 (2枚)からお作りできますが、割れにくい薄型レンズ ¥6,800 (2枚)を推奨しています。

ネイルカラーの組み合わせで広がる色遊び

目の位置や鼻橋、お顔に合わせて作るオーダーフレーム

Fit-Slimは究極の薄型フィットスリム

- ★薄型で引く硬のデストに耐える接合構造のMetalFix
- ★緩まないネジなし構造で小さな接続部が広い視野を実現

リットンカラー ¥200
ラインカラー

レンズ裏面の溝にカラーを埋め込み色剥げ防止

ご自宅でメガネが選べます。 綺麗なメガネ 検索

綺麗な

★ラメ入りカラーが新しい綺麗なメガネ

メガネを発明しました

リットンカラー ¥200
深透カラー

★レンズのコーティング効果で反射のない綺麗な発色

ラインカラー ¥1,000
均一なラインで自由に色付け

深透カラー ¥2,000
ラインの深さを自由に設定

★メガネとレンズの一本ごき
★2種類のレンズも合わせて発色アップ

Fit-UP II

フレーム ¥18,000 (基本型)

※サングラス部分は「Fit-UP II」専用です。他のメガネにはお取り付けできません。

自慢のFit紹介!

大好きなカーペラや妝をイメージして、可愛らしい彩りのFitをタンを創っています。四季折々の花や水にあわせたオリジナル作品を展示していますので、是非ご覧下さい。Fitシリーズの原稿控えを

レンズやフレームだけの交換でも同じ安さです。

コンタクト販売店

大町店 (082) 877-3121

コンタクト販売店

己斐店 (082) 273-0021

コンタクト販売店

海老園店 (082) 922-0021

コンタクト販売店

五日市店 (082) 929-0021

コンタクト・補聴器

メガネ21

トゥワン

www.two-one.co.jp

▲ 株式会社 TWO-ONE CO., LTD.



■参考文献

- 上村孝樹、『経営革命者 逆境から快進撃 10社のIT経営』、アイテック、2007年。
- 5 株式会社21 ホームページ。<http://www.two-one.co.jp/a21/>
京都クリエイティブ編集部、「特集 真逆の経営」、『サクセス』、京都クリエイティブ、pp.3-9、2006年7月号。
近代中小企業編集部、「この会社のここに学ぼう!」、『近代中小企業』、中小企業経営研究会、pp.3-9、2001年11月号。
日下公人、『これから10年、光る会社、くすむ会社』、ソニー・マガジズ、2005年。
- 10 BIG tomorrow 編集部、「勝ち組企業はこんなに凄いことをやっている!」BIG tomorrow、青春出版社
pp.114-117、2003年10月01号。
谷口徹也、小栗太、石川喜章、「特集 待ったなし 透明な経営」、『日経ビジネス』、No.974、1999年
1月18日号、32~33頁。
独立行政法人情報処理推進機構(IPA)編、『IT百選データブック』、アイテック、2006年。
- 15 西川敬一、『会社に残さない! メガネ21』、Vol.30、ブロックス、1999年。
平本清、『会社にお金を残さない!』、大和書房、2009年。
山川龍雄、外園祐里子、吉岡陽、「特集 会議革命」、『日経ビジネス』、No.1204、2003年8月18日号、
36~37頁。

20 ■インタビュー

株式会社21(トゥーワン) 本部(21アライアンス) 取締役 平本清、取締役 大上博己。(2009年11月2日)
株式会社21(トゥーワン) 東京竹の塚店店舗責任者 谷口栄治。(2009年11月27日、12月4日)

25

■メールによる回答

株式会社21(トゥーワン) 本部(21アライアンス) 取締役 大上博己。
(2009年8月22日、8月24日、8月28日、9月14日、9月16日、9月29日、9月30日、10月9日、
30 11月7日、11月9日、11月11日、11月15日、12月2日、12月7日)

株式会社21(トゥーワン) 本部(21アライアンス) 取締役 平本清。
(2009年11月14日)

- 35 株式会社21(トゥーワン)東京 竹の塚店 谷口栄治。
(2009年11月29日、12月2日)



早稲田大学 IT 戦略研究所 作成ケース一覧

- 5 No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
No.2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追従関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
No.4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
No.5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- 10 No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどのようにして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- 15 No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
No.12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
No.15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局:早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY