

NBC PLUS+

vol.94

Backcasting

「100年続く企業」をめざして FLExible に proGREss する!

難局を乗り越え続ける経営観とは？

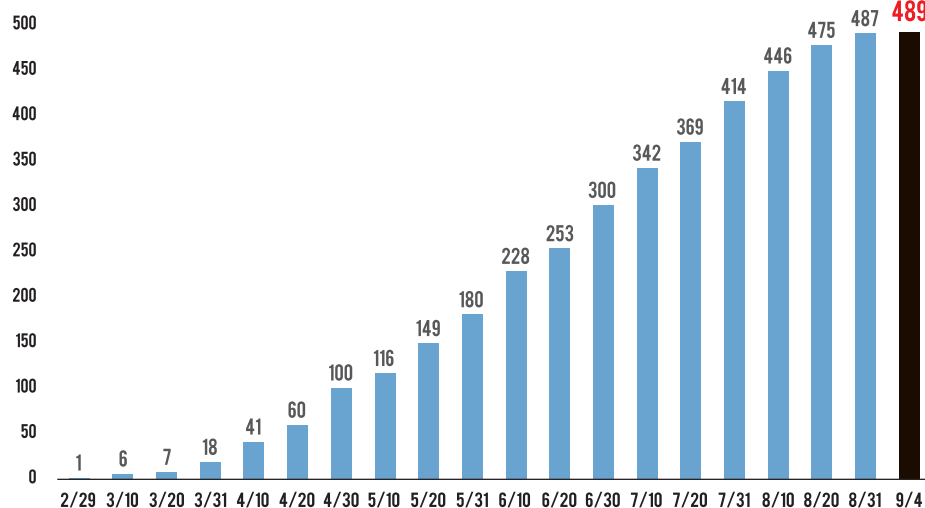


想いを刻む。 心に刻む。

「柔軟」と「進化」で長しえの時を刻む企業へ。

文：NBCグループ

【図1】新型コロナウイルス関連倒産の発生累計件数



出所：帝国データバンク『「新型コロナウイルス関連倒産」動向調査』（2020年9月4日発表）

新型コロナウイルス感染症の拡大により中小企業経営を取り巻く環境は一段と厳しくなってきた。

帝国データバンクの発表によると、新型コロナウイルス関連倒産推移は

【図1】のとおり。

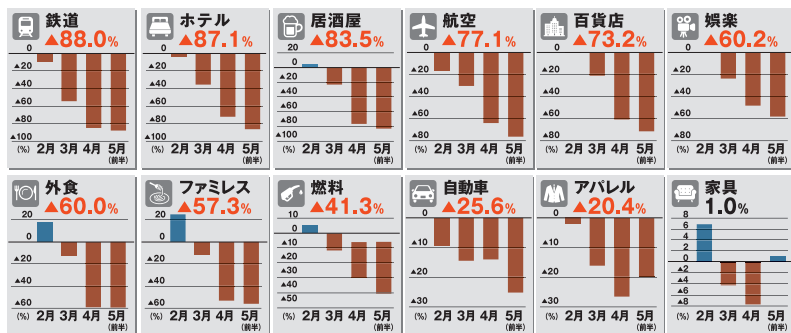
2020年9月4日16時現在、新型コロナウイルスの影響を受けた倒産（法的整理または事業停止、負債1000万円未満・個人事業者含む）は、全国に489件／破産388件、民事再生法31件、事業停止70件／確認されている（原則として事業停止の事業者は自己破産申請の準備に入っている）。

業種別では、「飲食店（69件）」が最多。次いで「ホテル・旅館（53件）」「アパレル小売店（33件）」「建設・工業（32件）」「食品卸（28件）」「アパレル卸（21件）」が続く。

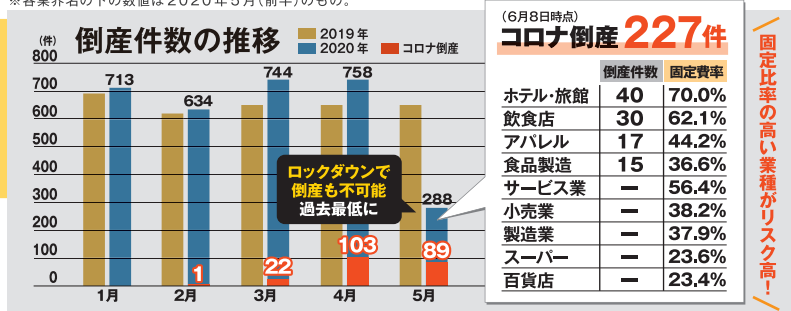
「新型コロナウイルス関連倒産」とは、新型コロナウイルスが倒産の要因（主因または一要因）となったことを当事者または代理人（弁護士）が認め、法的整理または事業停止（弁護士に事後処理を一任）となったケースを対象としている。

個人事業主および負債1000万

日本のGDPの7割、雇用の8割を占めるD型：国内産業（飲食・観光・小売）が壊滅。



※各業界名の下の数値は2020年5月（前半）のもの。



出所：週刊ダイヤモンド2020年6月20日号をもとに弊社にて作成

円未満の倒産もカウントの対象としているほか、事業停止後に法的整理に移行した場合、法的整理日を発生日としてカウントしている。すなわち統計として出てきている数字は氷山の一角であり、現実にはさらに深刻かつ今後もこのコロナ関連倒産が増えていくことは想像に易い。

中小企業経営者に今、求められること

現下の情勢において、中小企業経営者はこれまで以上に「会社や社員を守る、事業継続力」の強化を求められている。

事業継続計画（BCP）のあり方が見直され、昨今再び注目を集めていることに少しふれておきたい。

このBCP、2006年4月（中央防災会議）では、2015年度までの10年間に、大企業のすべてと中小企業の半数以上の設定を目標としていたが、なかなか浸透しなかった。

「東日本大震災が発生した当時から、中小企業への関心が盛り上がったが、中小企業には浸透しなかった。目先の資金繰りや売り上げアップに忙しくて人手を割けなかったことに加え、BCPはハードルが高いなどと敬遠する経営者が多かったようだ。」

（日経トップリーダー
2020年4月号より抜粋）

※事業継続計画

BCP - Business Continuity Planning -

自然災害や感染症拡大など有事の際に、企業が被害を最小化し、活動を継続していくための対策を指す。平常時にリスク分析と事業分散をしておき、緊急事態発生時の指針となる復旧計画をあらかじめマニュアル化しておくことで、即座に発動できるよう各企業が取り組んでいる。

令和元年7月16日より中小企業強靱化法が施行され、事業継続力強化計画の認定制度がスタートしたが、その背景にも、BCPを浸透させ中小企業の事業継続力を高めるようにする狙いがある。

当然、突然の有事に大打撃を受けた経営者が「さあ、計画をつくりましょうか」と分厚いマニュアルを作成し始めるわけもない。目下、会社と社員の生活を維持するために資金調達をはじめとした対応に追われるはずだ。「BCPは有事に活用するものだが、それが活かせるかどうかは、平時にどれだけ細かく準備するかにかかっている。」

（日経トップリーダー
2020年4月号より抜粋）

経営計画書と一体で事業継続活動「平時の準備……？」

参考までに、中小企業強靱化法に基づき中小企業が導入を推進している簡易版BCPの作成手順が【図2】である。

簡易版とはいえ、これだけのものを準備することは相当難儀なことだろう。また重要なことは有事においても決定的な窮地に陥らないだけの資金力（財務体質）、そして経営者と社員が一体となり対応しうる力を備えておくことだ。

「BCPの『P』はプラン（計画）の意味だけではない。ピープル（人）でありプラクティス（実践）でもある。分厚いBCPを作るより、手帳に示した方針を毎日浸透させ、社員の人間力を鍛えることこそ事業継続につながる。」「事業継続力を高めるためには、それを会社のDNAにする必要がある。」

（日経トップリーダー2020年4月号／北良株式会社【岩手県北上市・医療用ガス供給】笠井社長のお話より一部抜粋）

【図2】事業継続計画のアウトライン

STEP1 目的の検討

- 事業継続力強化の目的を考え「何のためにこの取り組みを行うのか」を明らかにする。

- 例
- ・ 社員、顧客などの人命を守る
 - ・ 従業員の雇用を守る
 - ・ 供給責任を果たし、顧客からの信用を守る

STEP2 災害リスクの確認・認識

- ハザードマップなどを活用し、自社の事業所・工場などが立地している地域の災害リスクを確認する。
- 感染症、社内の事故など、事業継続に影響しそうなリスクもここで洗い出し、どれを最も重視すべきかを考えておく。
- 被害想定をもとに、ヒト（人員）、モノ（建物・設備・インフラ）、カネ（リスクファイナンス）、情報（事業継続に必要なデータ）という4つの切り口から、自社にどんな影響があるかを洗い出す。

STEP3 初動対応の検討

- 災害が発生した直後にまず何をすべきか、初動対応を検討する。

- 例
- ・ 人命の安全確保
 - ・ 緊急時に対応できる体制の構築
 - ・ 被害状況の把握、共有

STEP4 ヒト・モノ・カネ・情報への対応

- STEP2で検証したヒト・モノ・カネ・情報への影響をふまえ、どのような対策を実行すれば事業を継続できるかを洗い出す。

- 例
- ・ 社員の多能工化を進め、欠員が出て柔軟に対処する
 - ・ 事業所、工場の耐震化
 - ・ 金融機関などからの借入れの検討

STEP5 平時の推進体制

- STEP1～4で検証した項目を実現できるよう、平時からどのような取り組みをしておくかを決める。ポイントは事業継続計画の実行を進める体制に経営者自らが関わること、少なくとも年1回以上の訓練を実施することなど。

終息の見通しがつかないコロナ。
そんな中、中小企業の力強い取り組みは
連日ニュースやビジネス誌に踊っている。

美容院のサブスク化、対面販売からネット販売への切り替え、
オンラインでのバスツアー、WEB来店・販売、
オンラインフィットネス、出前タクシー……。

アイデアが生まれる、
そしてそれを実行に移すことのできる企業とは
どのような企業だろうか。

ピンチをチャンスにできる企業とは
どのような企業だろうか。

有事をものともせず、
成長し、事業継続できる企業とは
どのような企業だろうか。



動じない経営とは？～「柔軟」と「進化」～

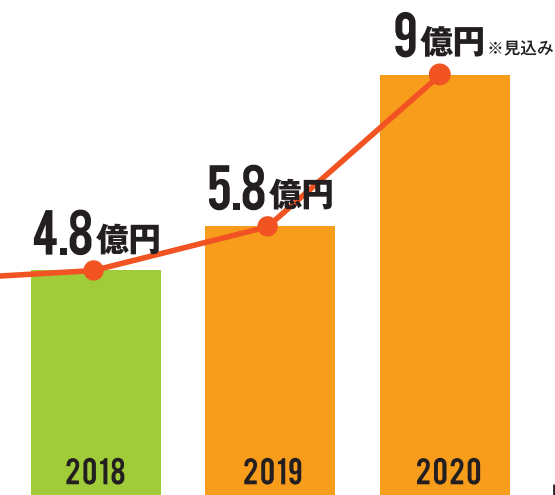
- ✓ 一切のこだわり(メンタルブロック)を排した **柔軟性!**
- ✓ **進化**することを、ポジティブにワクワクして楽しむ!
- ✓ 徹底した**バックカasting!**
- ✓ 成長戦略を担う「**小さな経営者づくり!**」

コロナ危機で景気低迷が加速している中、それをものともせず邁進し続ける企業がある。新潟市に本社を置く株式会社FLEGRE【小売業/名入れギフトのECショップ運営】藤井正明社長だ。

同社の前身は街のハンコ屋さん。現在の事業の核は、ECサイトでの名入れギフトの販売——。一見「不要不急」の定義に当てはまってしまいそうな、コロナ禍にもっとも打撃を被りそうな事業内容に映る。ところが、6年前年商1・6億円だった同社は、前期5・8億円、そして今期9億円とすさまじい成長を遂げ「100年続く企業」を標榜している。

今号は藤井社長へのインタビューを通じ、その強さの源泉をお届けしたい。

誰もが体験したことのないこの時代においてさまざまに思い悩まれ、瞬間・瞬間に厳しい判断を迫られるが、なお力強く闘い続けておられる中小企業経営者にとって、藤井社長の成長戦略の描き方、社員への提示の仕方・導き方は、多くの示唆を与えるものと思う。



2014年 年商1.6億円
↓
2019年 5.8億円
↓
2020年 9億円……という軌跡！

図：株式会社 FLEGRE / 売上推移

株式会社FLEGRE様との最初のご縁は2013年。藤井社長の父親であり創業者の秀夫さんが開業した藤井印章店（1969年〜）が有限会社フジイ（1988年〜）として法人となり25年が経過していた。広告代理店勤務を経て藤井社長が有限会社フジイに入社されてから9年目のこと。

藤井社長は実店舗での名入れグッズの販売で実績を上げ、すでにこの時にはECに特化し3回目の事務所移転を済ませていた。

ネットの売上が上がっていくと同時に仕入れ量も増え、人員も増加。そのため事務所として借りたテナントが手狭になり、事務所の移転を繰り返すと同時に、倉庫として利用する目的でアパートを次々と借りていた。

事務所を訪ねるとNBC山加は藤井社長にこうお伝えした。「藤井社長、このままではキャッシュがなくなりますよ。ショートしますよ……。」当時のメモが残っている。【図4】しかしその当時、山加の言葉に藤井社長はピンとこなかったという。

それからしばらくの間、商社を紹介して中国から仕入れを行っていた藤井社長。当時をこう振り返る。

「コストダウンしたい」という思いで中国からの仕入れをスタートしました（中国で仕入れたモノに日本で名入れ加工して販売）。日本では五〜十個単位で仕入れられるところが、中国からだとか千〜二千個単位で仕入れなくてはならなかった。けれど安いからね。安いほうにいつてしまっていた。」「安いんだから、何が悪いんだよ」くらいに思っていましたね。」「いつか売れるだろう」と。ただロットで仕入れるから当然在庫はかさむ。」

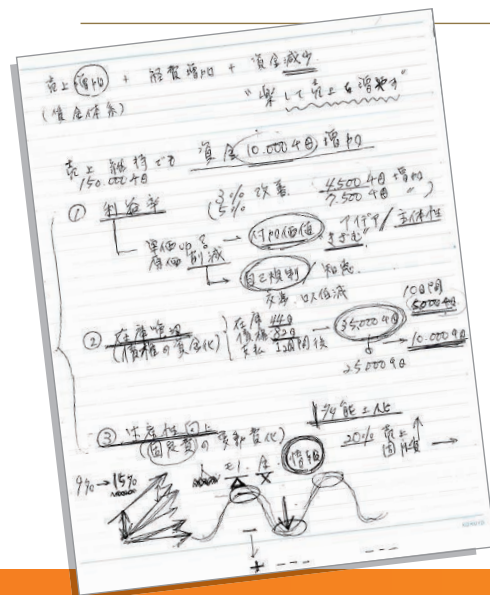
最初の出会いかから約1年が経過しようとしていた2014年、藤井社長は再び山加に電話をすることになった。その背景には社員からの指摘があったそう。

「在庫が膨れ、倉庫としてアパートをどんどん借りていたころ、山加さんだけじゃなくて今度は同じことを社員から言われるようになっていったんです。『社長、勝手に訳のわからない品質の悪い商品を仕入れてこ

いでください！』『こんなの売れませんよ！』『半分くらいはダメになります！』」。検品をする社員たちから次々と指摘されましたね。自分以外みんな敵……気づくとそんな構図ができていきました。どうにもこうにもならなくて、どうしよう」と山加さんに電話しました。当時は在庫の回転率など一切頭になかった。とにかくネットで売りたい」ただそれだけだったんです。」

山加は「在庫の回転率を分析しましょう」と提案。

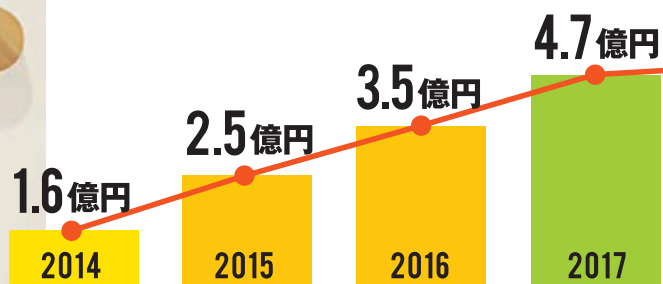
その後、藤井社長は、必要なときに必要な分を仕入れる、仕入れをもう一度日本に戻す、その方向に舵を切りました。



◀ 【図4】NBC山加が藤井社長にお伝えした内容を書き留めたメモ



FLExibleに proGRESSする!



父へのこだわり ハンコへのこだわり

それからさかのぼること4年前の2010年、父親であり創業者の秀夫さんがご病気で他界された。

当時すでにEC専門となりつつあったが、店舗にはハンコを置き続けていたという。「社員もどんどん増えていたし、任せることも多くなっていた。けれど、ハンコを彫ることだけは社員に引き継がなかったんです、教えなかった。ハンコの注文がくると、自分で彫っていました。ハンコなんて売上に占める割合は数パーセントですよ。でもやめられなかった。たまにハンコの注文が入ってきたらうれしかった。社員からすれば「なんでやめないの?」だったと思う。ただやめることへの踏ん切りがつかなかったんですね。ずっと揺らいでいました。」

しかし、いよいよ最後の店舗に引越した2015年、ハンコの販売をやめる——。「思い返せば中途半端なこだわりがあったのだと思う。やめる決断ができたのは、ほかにや

らなくてはいけないと思うことが増えていたのと『私だけのこだわりを持つていても仕方ない』と感じたから。」「(業績の推移に目をやり)新潟の街中だけでやっていたら、こんな風にはならなかった。つまり「こだわりを捨てる」ということです。」

社名へのこだわり

2017年、有限会社フジイから「株式会社FLEGRE」へと社名変更された。その時の決断と想いをうかがった。

「もともとは有限会社フジイを変えるつもりはなかったんです。変えなくなかった。こだわりというか親孝行というか。『有限会社フジイを継続していくことが俺の使命だ!』というね。でも、社長をやっていくうちに、その想いと社員への想いが、ちようどこう、追いかけて合いついていったんだよね。それで、社員への想いが勝った。会社の名前っていう、そんな上っ面だけにこだわるよりは、私がいなくてもずっと続けばいい。前身である「有限会社フジイ」が「株式会社FLEGRE」になっ

ても、ずっと続けば、それが良いことなんだと思うようになったんですね。フジイの会社」というよりも、社員が増えてきてその社員が主体的にやっていてもらえることのほうがいいだろうな、とね。」

FLEGREという社名

「フジイの会社」というイメージをなくしたかったんです。当時、私は社員たちから「藤井さん、藤井さん」と呼ばれていた。それまではすべて私の言うことが絶対、といういわゆるトップダウンの会社だったんだけど、それが私はなんか気持ち悪くて——。フジイが全面的に出るのではなく、社員が全面的に出る会社にしたかった。だから社名もね、社員のプロジェクトメンバーで議論してもらいながら決めました。もちろん私の経営理念もベースとしては提出しましたけど、最終的には社員で決めましたね。フレキシブル・プロGRESS……柔軟に進化していくという社名にね。」
今や「FLEGREってる?」が社員の口ぐせという。



株式会社FLEGREで最も社歴の長い社員様が描かれた『FLEGRE 未来予想図』

徹底したバックキャストイング

藤井社長がビジョンや成長戦略を社員に示し始めたのは社名変更をしたこの頃。それまでとは異なる質感のメッセージを社員に寄せるようになる。その理由や背景をたずねると藤井社長は「なんででしょうねえ。45歳くらいになって自分の人生を考え始めたのかなあ？パラダイムシフト？」と少しはにかんだ。この頃、明らかに経営感が変わったそう。

「正直、ビジョンなんて考えたこともなかった。けれど人を採用していくと社員から次々と質問が出てく

るんですよ。この会社はどこに向かっていくのですか？とかね。今となつてはそうした社員に、本当に感謝しかありません。もう本当に感謝・感謝。社員から聞かれてうまく答えられないことを勉強していく——、その繰り返しですよ。」

「それまでは商品開発をするにしても何にしても、俺が絶対だ——なんて俺の言うことわかってくれないの？——そんな感じだったけど、今はまったく違います。決して俺は絶対じゃない——って思っている。」

M & Aの検討や、社長がいなくてもまわる会社になりたいと行動を起こされたのもちょうどこの頃。

「庄子さんが毎年経営計画発表会をやれというから（笑）、必要に迫られて……（笑）。でも真面目に経営計画を考え始めて、100年続く企業にしたいんだ——そう思った時、それを実現するために俺は何をしなくてはいけないのか？具体的に考え始めました。」

M & Aにトライされたことについてはこう述べられた。

「100年企業にしたいと思う一方

で、小売業の10年先20年先を考えた時、名入れギフトの一本槍というのはやはり弱いし、ビジネスの柱をつくっていかなくてはならない思っ

くるのに15年かかったのに、また新しいビジネスで15年かけていたら……もう死んでしまふな、と思って。それでM & Aにトライしました。」

NBCの研修を通じて——。

社員それぞれが将来ビジョンを描く

2018年、通常の継続コンサルティングとは別に、最初の幹部研修がスタートする（図5）。藤井社長からの当社へのご依頼だった。

けずに突き進めるようになったから。だから俺よりも早く、そういうものを見つけてほしい、そういう想いでNBCさんに研修をお願いしたんだよね。」

多様性への理解と 小さな経営者づくり

「自分がどうなりたいか？といった自分自身のビジョンやFLEGREの理念を考えて、私自身がラクになったから。迷いがなくなったというか。自分は40数歳でそういう道を見つけられたけど、社員には20代・30代のうちに見つけてほしかった。

自分がビジョンやミッションを見いだすことができてそれから逆風に負

ところが、社長は思わぬことに気づくことになる。「みんながみんな独立して社長になればいい。」という社長の期待や発想は打ち砕かれる。研修で社員から出てきた「夢」はそれぞれまったく毛色の違うものだったのだ。

「こういう夢を持つべき！」と考えてきた社長が一気にダイバーシティの方向へ……！この研修を経て藤井社長の価値観はさらに変化したそう。

【図5】実施させていただいた研修計画の一部（3年分のうち1年目）

株式会社FLEGRE 研修計画案		繁忙期		決算期		繁忙期			
受講対象	キーワード	5月	6月	7月～8月	9月	10月～11月	12月	1月	2月
① 幹部研修 【前回受講者】 全2回	■経営者マインド醸成 ■部下育成 （鬼手・仏心） ■管理者4責任 ■部門間連携 ■リーダー10ヵ条		事前課題 → マネジメントに関するアンケート実施	研修1 部下育成計画策定 ↑ 【講義内容】 管理者4責任（部下評価） 他社事例分析 コーチング等	部下育成・標準化活動 研修にて設定した目標の達成活動	事前課題 → 研修4 今期振り返り 来期方針策定 ↑ 【講義内容】 部下のHM分析 リーダー論 年間POCA	部下育成・標準化活動 研修にて設定した目標の達成活動		
② キーマン研修 A 【一般社員】 全1回	■意識改革（自立） ・主題は内にあり ・心の活用 ・HM調査（自己分析）			事前課題 → 研修2 能力開発業務改善 ↑ 【講義内容】 HM調査 成功の法則 自社分析 自己分析	研修後の改善・実践活動 （継続指導の中で進捗フォロー）				
③ キーマン研修 B 【一般社員】 全1回	■業務改善推進 ■能力開発 ■経営者の考えを知る ■上司の考えを知る				事前課題 → 研修3 能力開発業務改善 ↑ 【講義内容】 HM調査 成功の法則 自社分析 自己分析	研修後の改善・実践活動 （継続指導の中で進捗フォロー）			
④ 混合型研修 全1回	■組織活性化三要素 1. 共通目標 2. 意思疎通 3. 意欲動機付け （評価と達成感） ※成功体験 ※相互の刺激 ※アウトプット・プレゼン								

私が研修に参加することで
中間管理職はすごく大変だろうなと
いつも思います。
でも絶対、俺がいちばん勉強になっている。



「その価値観の変化のきっかけも、NBCさんの研修なんですよ。」

弊社の多くのご支援先は、社長や幹部が受講者である社員を選定し、その方々を研修に送り込む。しかし、藤井社長はご自身もすべての研修に参加されている。社長自らが参加されていることが、幹部の納得や成長の速さの要だ。

まだFLEGREのビジョンが社員に浸透しきっていない頃、研修初日の終わりは社員が必ず藤井社長を囲んでいた。社長に質問する、というよりは、社長に對しかなり厳しい声をおつけていたのだ。研修のたびに囲まれる藤井社長、それでも参加し続けた。

担当であるNBC山加・庄子はこうのように振り返っている。

「FLEGREの社員さんの自己開示量は他社とは比較にならないほどです。アウトプットのボリュームがものすごい。皆さんナチュラルに手を挙げる事ができるんですね。それは、FLEGREという会社のベースに、心理的安全性（※）が担保されているからだと感じています。そしてそれは社長ご自身の力でもある。また、社長からのフィードバックや承認がその研修の現場でリアルに行われることは、幹部の成長に大きく影響していると思います。社長に『すごいな』と言われることは社員さんにとって大きな勇気となり、そして糧になっているんだと思います。」

※心理的安全性

他者からの反応に怯えたり、羞恥心を感じたりすることなく、自然体の自分自身を晒せる環境のことをいう。

それに対し、藤井社長はこう仰った。

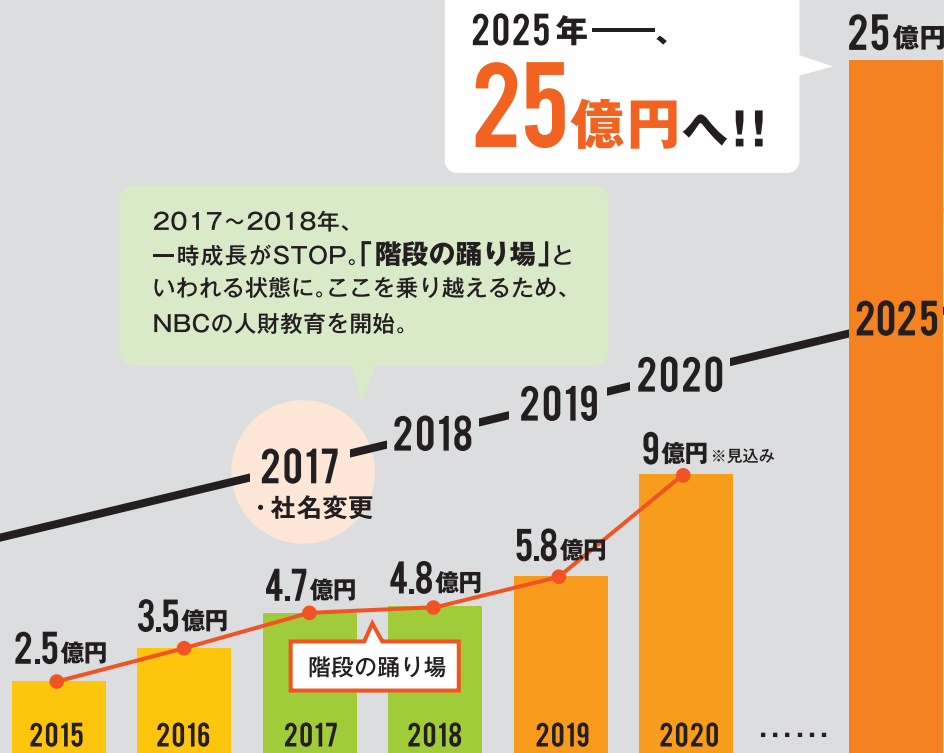
「NBCさんのおかげですよ。私はシャイだから社員に面と向かって『すごいな』って言うことはできないんです。社員からよく言われていました『藤井さんは褒めない』って。でも研修を通じてそういう機会をNBCさんにずっと与えてもらっているんです。そうやって鍛えてもらっていることに、すごく感謝しています。いつも言うけど、いろんな研修に参加させてもらって、絶対俺がいちばん勉強になっている。社員以上にね。」

——社員さんから『藤井さん変わられましたね』と言われることはないですか？

「ずいぶん昔はありました。『社長、最近変わりましたね』と。それが私は心地よかったです。今では『社長変わりましたね』と言われるよりも、僕の部下、マネージャーやチーフが褒められたり喜んだりしていることのほうがうれしくなっています。」

2025年——、
25億円へ!!

2017~2018年、
一時成長がSTOP。「階段の踊り場」と
いわれる状態に。ここを乗り越えるため、
NBCの人財教育を開始。



**100年続く
企業へ!**

..... This story is to be continued.



株式会社 FLEGRE 社員の皆様

図：株式会社 FLEGRE / 売上の推移

2017-2018

「階段の踊り場」の突破

藤井社長があえて現場から距離を取る選択をした直後、売上成長が横ばいに。それまで作り上げた店舗のネームバリューや業務フローだけでは成長し続けられなかった。ここを突破し再度の成長曲線を描くべく、NBC研修で人財教育に全力で取り組んだ。藤井社長も全日参加。

社員一人ひとりが成長したことで「階段の踊り場」を見事に突破。真の意味でトップダウンからボトムアップ型への変革となった。



2025-21XX!

ワクワクする会社

2019年のテーマは

「Change Your Angle」

～視点を変えて物事を見れば価値観が広がる～

2020年のテーマは

「Break!!」

～固定観念を「打ち破る」「切り開く」「ぶっ壊す」～

そして…2025年は「**25億円を目指す!**」

当初全員が「ムリ」だと言った**10億円の目標を、今は全員が本気になって取り組んでいる。**
インパクトのある&コアなメッセージを提示し続け、常に次・次……。将来へという視点を社員に投げかけ続ける藤井社長の思想があればこそ、この「ワクワクする会社」はさらに挑み続ける!



2018

社員の皆様の目覚ましい成長 ～2018年の研修を通じて～

第一の変革「管理者」

社長の示すビジョンに「そんな高い目標ムリ!」と、COOLに接してきた管理者が「やる!」と決意。進化・挑戦し成果を上げはじめ、背中を見せ組織を引っ張ってくれるようになる。

第二の変革「社員」

管理者の背中を見て、支援を受けながら成功体験を積み、成果発表の場「F-1グランプリ」にて、アウトプットと承認の機会を得る。そのことで、さらに成長意欲が増進される“正のスパイラル”。特筆すべきは、管理者たちが「社員を主役」に据えて黒子に徹し、成功体験を積ませた点。

第三の変革「新入社員」

高い目標を追いかけて成果を出し、研修の場で自ら手を挙げ、インプットとアウトプットを繰り返すのが「当たり前」という組織にいと、入社数ヶ月の新人すらも正の気にあてられて前向きなアウトプットをするようになる。

年表で見る FLEGRE+



先代社長の父・秀夫さんは、7人兄弟のご長男。飯が食えない、当然学校へ行く金もない当時、中学を出て職人の道に進んだという。藤井社長曰く「父親は、商売人というか、本当の職人……という感じでした。」



藤井社長／オーストラリアにて



藤井社長（左）／広告代理店時代



2004年 きざむどっとこむ 開業
2004年 チャレンジショップ ヨリナーレ
2006年 西堀ローサ店 きざむどっとこむ
2006年～イベント出店

1969

・『藤井印章店』開業

-2004

父親の背中をみて幼いころから何となく「自分でも何かやりたいなあ」と思っていたという藤井社長は、大学でも経営学を専攻。しかし家業であるハンコ屋には興味が持てず、継ぐ意志もなかったそう。大学卒業後は、就職した広告代理店で7年間勤務し退職。当時のワーキングホリデー制度を使いオーストラリアへ渡った。1年弱のオーストラリアでの日々を大満喫された藤井社長だったが、同時に異文化に触れることで改めて日本の良さを感じたという。旅の途中、祖母の体調が芳しくないという知らせを受け、急遽帰国。日本文化の良さを再認識すると同時に家族の変化も重なって「家業を継ごう」と決意したのは藤井社長が32歳の時だった。

『日本の文化を世界に発信していく 家業のハンコ文化を世界に発信していく』

2004年『有限会社フジイ』に入社された藤井社長に、父である秀夫さんはハンコの掘りを伝授する。「お前を職人にする」そう意気込んだ父から教えを乞うことになるが、これがなかなかうまくいかない。「来る日も来る日も、机に向かってハンコを掘りました。でも、中学を卒業してずっと職人としてやってきた親父と、東京にも、大学にも行かせてもらって、広告代理店のような多少特殊な業界に就職させてもらい、さらに海外にも行かせてもらった私とでは、価値観が合うわけがない。親孝行ではじめたつもりが、毎日けんかばかりしていました。」と藤井社長。日々繰り返される父と息子のぶつかり合いに、一石を投じたのは母・悦子さんだった。「だったらあんた、自分の好きなようにやりなさい。」

1995～

・広告代理店時代

1988

・『有限会社フジイ』法人設立

2002

・自分探しの旅

2004

・藤井社長入社

2007

・先代社長…病床に。
・きざむどっとこむ
実店舗閉店

2017

2017年4月5日—。社名変更発表。

プレゼンテーションのテーマは「Trigger」。その日藤井社長は『有限会社フジイ』の軌跡としてそのルーツとなる父・秀夫さんが開業した『藤井印章店』の話をしたあと、社員に次のことを伝えた。



「“企業存続率は1年後で60%、3年後38%、5年後15%、10年後5%”。……私たちはECのプロ集団になります。ECを通して想いをのせたモノをお届けし、さらにワクワクする世界をつくる。そして100年続く企業になります！」

『有限会社フジイ』の法人設立から30年が経過しようとしていたその年、社名変更を決意した藤井社長のプレゼンテーションは、先代の父・秀夫さんへの感謝と尊敬にあふれ、これからの経営そして社員に対する想いにあふれていた。

コンサルタント EYE

今号紹介企業様の担当コンサルタントをご紹介。現場を通じ感じたこと、心がけていることは？



今号でご紹介させていただいた、株式会社 FLEGRE 藤井社長と。



NBC コンサルタンツ株式会社
庄子 浩平 Shoji Kohei

このような輝かしい軌跡を支えたのは、繊細で緻密で泥臭い、現場の方々の努力であることをぜひお伝えしたいです。「高く大胆な目標を立てるからこそ、経営判断軸を“計数”においたファクト分析を忘れないこと。」「HOTとCOOLの両面を兼ねることを忘れず提案し続けること。」を、担当コンサルタントとしても常に心がけています。

- ① 掲げた目標の継続管理。成果を出すための徹底的なPDCAサイクル運用。
- ② 決算予測、モール別の独立損益管理による計数を軸とした経営判断体制構築。
- ③ 6年間、毎月欠かさない
「全社員業績報告会」でのベクトル統一化。
- ④ 商品別の粗利×作業効率を可視化した、1秒あたり利益(秒チャージ)分析での生産性向上。
- ⑤ NBCノウハウを吸収・実践。M&A先企業へのコンサルティングプロジェクト発足。
- ⑥ 新たな取り組み。モール別損益を進化させたチーム別損益による、全社員の経営観醸成。
——など。挙げればキリがなく、どれ1つとして簡単なものではありません。四苦八苦しながら、通常業務+αの取り組みを形にし、続々と増える新入社員への教育をも成す。これぞ「外部環境の変化に負けない組織」だと、FLEGREの皆様を心より尊敬しています。



NBC コンサルタンツ株式会社
山加 卓 Yamaka Suguru

絶妙な自己客観視をなされる藤井社長。フラットであることの背景に、相当の逡巡や振れ幅があるのだなと思わせるその“ややこしい”人間味に、私は魅かれ続けています。

私にとって支社随一のエース(庄子)が担当させていただいていますが、いつも二人で顔を見合わせ「我々こそ進化しなければ……！」と鍛えられるありがたい現場の一つです。実は、メンタルブロック(固定観念)を外していただいたのは我々の方かもしれません。「自分自身が変わり続けることで、部下後輩の成長を促す」FLEGREリーダー・社員の皆さんを心から尊敬します。

そして、私の誇りでもあるNBCの『成功体験発表会』が、FLEGREスタイルで体现されていることに「自社で成功した実践事例こそ、お客様にお伝えさせていただく」NBC原点の確認と、自分自身のルーツ(創業者 野呂敏彦)へ感謝を新たにできる機会をいただきました。

そう、この時勢だからこそ、経営者様も社員様も我々も“生き方と品格”が問われているということ。増幅した不安による我慢と撤退ではなく、危機感を正しく『未来創造』に転化させること。真に環境に左右されない企業であるために、今後も柔軟に進化したご支援をさせていただきます。