

しまむら  
相談役

# 藤原秀次郎

地味ながら独自の経営哲学で堅実に拡大、つねに光を放っている衣料品専門店チェーンの「しまむら」。そのしまむらの発展の立役者が藤原秀次郎相談役である。

創業家とは血縁関係のない藤原氏としまむらの縁は、若き日、商売をやっている実家を出たことに始まる。

たまたま誰も知らない土地へと向かった先で、募集を見つけ入社。社長に見込まれ才能を開花させた。

その人柄と誠実さで不可能を可能にしてきた藤原氏の好きな言葉は「自由と公平」。自由は混乱を招くが、混乱しないレベルの人が集まれば制約はいらない。だから人間はできるだけ自由なほうがいい。また、世の中は不平等にできている。だからこそ人間として意識的につねに公平であらねばならない。結果の公平ではなくプロセスの公平こそ大事だ、と。

「65歳から先が面白いかどうかでその人の人生が決まる」と言う藤原氏。経営の第一線から退き、地元埼玉県への恩返しを果たす一方で、故郷・横須賀に海見える家を見て、日曜大工を楽しむ。

経営者として「ゴールデンエージ」を経た人の新たな「ゴールデンエージ」が始まりつつある。

# 快進撃の秘密は従業員や取引先との納得性と信頼関係

衣料品専門店チェーンで業界第2位のしまむら。業績不振にあえぐアパレル業界において、60年もの歴史の中で、利益を安定的に増やし続けているという超優良企業だ。若い世代をターゲットにした「アベイル」、ベビー・キッズの「バースデイ」、おしゃれ雑貨の「シヤンプル」と多業態化も進めている。しまむらの強さの秘密に迫る。

## 変化の波に乗り遅れず つねに先端を行く

伊藤 御社は今年、創業60年目を迎えられますが、このご時世に好業績を続けておられます。まず初



聞き手  
伊藤千恵 本誌社長

めに御社の歴史、概要についてご紹介いただけますでしょうか。

藤原 当社は埼玉県北西部にある小川町が創業の地で、最初は呉服商でした。戦後、事実上の創業者といえるその子息の代に呉服から洋服に切り替え、町で一番売れる店になりました。

私は3店舗ほどできた時にたまたま入社しましたが、創業者が「私の希望は会社を大きくすることだ」と言う。そこで、私は「それならば同族を外しましょう」と提案しました。今でも同族企業には税金が重いですが、「特定同族会社の留保金課税」によってお金を貯めても税金がかかってしまうこともあり、同族をまず外してしまおうと考えた。それに小さい会社ですが大卒専門で募集しようなど、いくつか提案したら、全部「いいですよ。全部やってください」となってしまった(笑)。

だから思い切りやれました。そうしたらぐんぐん会社が伸びていきました。

戦後、モノのない時代に「安い」ということは大前提でしたが、時代が変わるにつれ、安かろう悪かろうではしょうがない。「品質」が要求されるようになりました。さらに時代が進んで「ファッション性」が求められるようになり、その次は流行の「トレンド」を追わなければならなくなりました。それも当たり前となれば今度は「ブランド」の価値を高めなければいけないというように、どんどん変えていきました。世の中はどんどん変化している。変化をつかんで、たまたまそれに乗れたことで、成長できたのだと思います。

伊藤 入社されたのが1970年。大阪万博の頃ですね。高度成長期に事業が伸びていくのは分かりますが、バブル崩壊後は企業の本質が問われま



## The 21st Century

## Interview

**藤原秀次郎** (ふじわら・ひでしろう)

- 昭和15年10月 神奈川県横須賀市生まれ
- 38年 3月 慶應義塾大学商学部卒業
- 45年 9月 株式会社 島村呉服店 (現(株)しまむら)入社
- 50年 4月 同社 取締役 その後、専務取締役、代表取締役専務を経て
- 平成 2年 5月 同社 代表取締役社長
- 8年 4月 株式会社 アベイル 代表取締役会長
- 14年 5月 株式会社 良品計画 社外取締役
- 16年 5月 株式会社 アベイル 取締役会長
- 17年 5月 同社 代表取締役会長
- 20年 6月 株式会社 田原屋 社外取締役 (現任)
- 21年 5月 同社 取締役相談役
- 6月 埼玉経済同友会代表幹事
- 23年 5月 同社 相談役 (現任)

趣味は旅行、日曜大工

した。

**藤原** ベースをきちんとし、当たり前前のを当たり前にやってきただけです。やはり世の中には波がありますから、波の後半にいと大変です。前半にいれば大丈夫ですから、乗り遅れることなくつねに波の先端に行こう、とやってきました。

**伊藤** 現在、しまむらは全国に2000店舗に迫る勢いで展開されていますが、つねに安定的に利益を出しながら発展しておられますね。

**藤原** 創業以来、売り上げはおかげ様で順調に伸び、利益もリーマンショックの時に少し前年を割りましたが、概ね、増益を続けています。

最初は売り上げに対する利益率が4%程度でした。その頃は店舗を拡大するため、銀行からお金を借りるのも大変でしたが、「8%になると優良企業だから無条件だ」と言われて、「それじゃあ8%を目指そう」としたら7%に増えたのです。あと一息だと思っていた時、世界の優良企業を見てみると皆10%以上なんです。儲けすぎもいけないのですが、儲からないのもつと悪い。ならば10%を目指そうと。そうしたら9%は当たり前になって、10%も目前となった。理屈で割り切れれば意外に結果はそれとおりになるものです。

### 高速配転で社員養成 すべてオープンにし 取引先との信頼構築

**伊藤** 今日のしまむらを築かれたのは藤原さんのお力が大きいと思いますが、藤原さんの経営に対する考え方についてお聞かせいただけますか。

**藤原** 私は会社で一番大事なのは従業員だと考えています。私たち人間の一番小さい単位は家族であり、誰しも仕事より何より家族が一番大事でしょう。ならば会社は従業員が一番大事ですよ、