

## 株式会社吉村 (品川支部)



事業内容 茶・海苔等食品用  
包装資材の企画・  
製造・販売  
創 業 1932年  
資本金 9100万円  
従業員数 235人

代表取締役  
橋本久美子氏

## 社員と濃くつながっていきたくて 会社の成長と捉えています

のこだわりはないようだ。  
最後に、「今後未来において、再度上場を目指すことはないのでしょうか？」とたずねてみたところ、「わからんわ、そんなこと。わはは」と豪胆に笑って見せてくれた。

時代が変わり、経営者が変われば会社は変わる。やがて電子磁気工業も世代交代となる時期がくる。その時新社長が何をするのか。これから見定めていく価値はありそう。

(広報部 高田敬久)

十三年前、「明日のメシ担当」として先代の父上から経営のバトンを受け継いだ橋本久美子社長。社員とともに歩んできた泥んこ経営の道のり。去る七月五日の中間協総会での記念講演をご記憶の方も多いう。そんな橋本さんに、上場という切り口で株式会社吉村の将来像をお聞きした。

「迷いなく、ほんとに上場とか目標にしたことはなかったです。ただ、自分はもう経営者として晩年だと思ってるので、そう公言して去るのは次にバトンを渡す人に足枷というか選択肢を狭めることになるかもしれないので、あくまで自分の代ではということですよ」と前置きして話してくれた。

### 得意な土壌で戦いたい

なぜ上場ではないのか。「株主のためにということが優先順位が高くなるのは耐え難い。その一点に尽きます。単純なんです。まず数字に強くないし、そこで裏をかかれたいところなのか、自分の強みじゃないところでの土俵にわざわざ出て行きたくない」。私そういうところあるんですよ、例えば採用も、と続く。「リクナビやマイナビは使わない。大手が仕掛けを作ってるチャリンチャリンと課金するようなビジネスモデルの上で踊らされて中小企業が汗水たらして稼いだお金を貢ぐ。そういうことに対してものすごく悔しいのです。どうすればリクナビやマイナビを使わず採用できるのかと考える。それが好きです」と。「だから上場するというのはあまりにも王道で、力を持ったら嬉しいなみたいに単純に見えるんです。弱者だから面白いんだと。社員二三人全員の名前が言えて書いて一人ひとりと話ができて、この範囲だからできる作戦って絶対あると思います」。

国文科出身で専業主婦をしていたら突然の経営者になり、経営学も知らずコンプレックスだった時代もあった。「人って理屈だけでは絶対動かないと思っていて、こ

れを逆手に取ればいいのではと気づいた。国文学って結局ストーリーです。情ですよ。理屈でなく情で人を動かす。そこに特化するれば経営学をやっている人たちとは違う戦い方ができると自分を定義したのです。上場とは理屈の側だと感じるから」

企業が成長すれば社員が八百人とか千人とか一万人とか、そうなればあなたの今のやり方はできないじゃないかと、橋本さんはある講演会で話した後に言われ、「私は成長し企業拡大とは思っていないので、そこには行きません」と答えたそうだ。「成長とは社員と濃くつながっていくような感じだと捉えており、それが核にあるから、上場することのメリットデメリットというよりは、自分の苦手なところで時間を費やしたり知恵を絞ったりするなら社員と日本茶需要創造のために時間を使ったほうがいいと思っています」

## でも赤字経営はいじわる

上場は資金調達の手段の一つでもある。そこでも橋本さんは明確だ。「もちろん資金が無ければ不安定だし、何かやりたいと思った時にアイデアを実現できない。お金を借りられるようにしておくことはものすごく大事です。そのために絶対赤字を出さ

ないよう必死でやっています。内部留保を高めておくこと、銀行が納得する決算書など。赤字は最低金利を引き出す絶対条件と思っていますから、そういう覚悟をすごく意識しながらやっています」

赤字にしないために努力するほうが自分の身の丈に合っているのです、と。「上場して潤沢に資金を得ることとパーターに差し出すものが大きすぎて、全然自分たちの学びになったり商売のプラスにするイメージが浮かばない。そこは全く迷いが無いです」

社員数が約一七〇人の時にバトンを受け取り、業績の向上とともに二三五人にある。「潤沢に人がいると知恵が出ないなと思っており、そこはもう一回引き締めていきます。常にそんな感じですよ。私は上手くいくとすぐに慢心して落ちてしまうから。ガーツと行つてまた落ちて。社員も一緒にジェットコースターに乗っているようだと思つていられるのではないかしら」。

赤字にはしない。社員の給料は守る。そこを絶対に確保しながら、みんなが泥んこになることを面白がる。とすると、上場して顔の見えない株主をたくさん抱え、その人たちのために仕事するなど面白くもない

ということでしょうかと聞いた。「社員持株会と、私と親類などで株は持っています。利益の数%と決めて配当も出しています。そういう中で気を遣いながら、一所懸命同意を得るために頑張らなきゃいけないというところも自分にふさわしいなと思うんですよ。よく言うところの王道からずれてるんですよ」

顔の見える人にきちんと還したいというのが原点にあるのだと思う。そして、たとえ上場の切り口があつても、橋本さんの経営者としての価値観はブレることがない。会社の成長を測るモノサシが確固としてあるから。

(広報部 奥山徳雄 瀧本智恵)

