

# 好況よし、不況さらによし

～ 不況を乗り越えてきた100年企業に学ぶ ～

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

## はじめに

一昨年のリーマン・ショック以来、厳しい経営環境が続く。一方、リーマン・ショックは、アメリカ型の有形資産・金融資産中心の経営システムが、破綻をきたしていることを白日の下に示したのである。戦後、アメリカ型の経営を模倣してきた日本の経営者にとって、先行モデルを失ったと言っても過言ではない。我々は、将来の見えない今だからこそ、時代の荒波を乗り越えてきた「100年企業」(本寄稿文では、長寿企業の象徴として「100年企業」と表現する)に、厳しい経営環境を生き残る秘策があると考え(100年企業創り合同会社についてはP. 46参照)。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

## 1. ブレない経営の軸創り

### (1) 「100年企業」における変化

「100年企業」とは、どのような企業なのであろうか。長寿企業の事例や調査結果を踏まえて、長寿企業における100年継続のエッセンスを解き明かす。

#### ① 「100年企業」に定石はない

羊羹の「とらや」は、創業より480年以上続くと伝えられる(口伝では、平安時代から続くといわれる)超長寿企業である。「とらや」の黒川社長は、長寿企業であることの秘訣を「一子相伝」と「日々革新」という。一方、鑄造技術の「傳來工房」も、創業が平安時代初期と伝えられる超長

寿企業であるが、技能の一番優れた一番弟子が代々「傳來(デンライ)」の銘を継承し今に至る。また、大阪船場の商家では、女の子が生まれると赤飯を炊いて祝ったという。女の子であれば、婿養子を招いて、家系に新しい血の注入ができるからである。

「一子相伝」「技術継承」「婿養子の継承」、このように「100年企業」の統治体制や事業承継の仕方には定石はない。

## ② 「100年企業」には、変化に対する思想がある

一方で、「100年企業」として企業が継続する背景には、「日々革新」「飽くなき技術追及」「新しい血の注入」等、“変化を善とする”経営哲学が、脈々と引き継がれている。この3つの事例から、「100年企業」に備わっているのは、統治体制等の形ではなく、変化に対する考え方や文化であることに気づく。

石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェルの研究では、長寿企業の共通点として、「i. 環境の変化に対して敏感であること」、「ii. 長寿企業には強い結束力があり、企業組織全体の健康状態を大切にする経営者に経営をゆだねていること」、「iii. 長寿企業は、連邦型の経営を行って現場の人々の判断を大切にしていること」、「iv. 長寿企業は、資金調達に関して保守的で質素節約を旨としていること」、を挙げている(ここでは、ロイヤル・ダッチ・シェルの「長寿企業」という表現をそのまま引用している)。つまり、「100年企業」においては、変化に対する敏感性と保守性、経営者判断と現場判断、結束力と主体性等、二律背反性を超越した、ブレない「変化に対する思想」があるのである。我々は、ブレない思想を持ち、二律背反性を超越した組織を「会社の夢と社員の夢と社会の夢を切磋琢磨する組織」として、新しい「100年企業の企業像」と捉えている(後述するP. 9 (3)①「組織の成熟度」参照)。

## (2) ブレない経営への軸創り

ブレない「変化に対する思想」とは、ブレない「変化への判断軸」があるということである。それは、どのようなものであろうか。

### ① 判断の軸がブレるとき

最初に、判断の軸がブレるときを考えてみよう。次のような場面では、あなたは、何に基づいて判断＝意志決定をするだろうか。