

不老長寿企業を創る 老いず、潰れず、成長し続ける組織とは

日 本は世界でも類を見ない「長寿企業大国」です。創業300年、500年、さらには1千年を超える企業が存在する一方で、毎年多くの企業が姿を消しています。なぜ数百年という長い時間を生き抜く企業があるのか――。

私はこれまで、虎屋、にんべん、山本海苔店、鈴廣かまぼこをはじめ、創業100年以上の老舗企業100社以上に直接取材してきました。その中で明確に分かったのは、「永続は偶然ではなく、つくり込むもの」ということです。

TOMAコンサルティンググループは1890年創業、135年続くコンサルティングファームです。長い歴史と多くの企業支援の経験から、たとえ今が順調でも、企業は放っておけば必ず衰退するという真理を痛感しています。老舗の経営者ほど「500年続いたからといって、来年も続く保証はない」と語ります。だからこそ永続企業には、必ず「共通の思想と仕組み」があります。

第一は、老いない企業文化を持つこと。創業の精神を承継しながら、「変化への柔軟性」を組織文化として根付かせています。「伝統とは革新の連続」。伊場仙が4度の

火災から立ち上がり、業態転換を重ねてきたように、長寿企業は変化を恐れませんが、第二は、潰れない財務基盤を持つこと。景気変動に左右されにくい収益源――代表例が不動産活用です。本業に加えて安定収益の柱を持つことで危機に強くなり、時代に合わせて複線化し、「一体経営」を実現している企業ほど、長く生き残ります。まさしく松下幸之助氏が語る「ダ



藤間秋男

TOMA コンサルタンツグループ会長

業にとつて最適な人材に託す」。企業を会社の器として扱う考え方が、次の100年への橋を架けます。

第五は、理念と実務を両輪で回す仕組みを持つこと。理念は掲げるだけでは機能しません。仕組み化し、社員の行動基準として日々の現場で使われてこそ、組織の力になります。洪沢栄一の『論語と算盤』が示すように、精神と実務が一致した時に企業は飛躍します。

△経営」と同じです。

第三は、成長し続ける経営。守りの継続ではなく、進化の継続。事業領域や商品・サービスを常に問い直し、再定義する姿勢が欠かせません。変化を止めた瞬間に企業の老いが始まります。

第四は、企業を私物化しないこと。血縁にこだわらず適任者を選ぶ姿勢が重要です。「子どもに継がせる」のではなく、「企

を「一致させる」。この「不老長寿企業の五原則」を、各代の経営者が愚直に実践し続けることで、企業は4代で100年、40代で1千年という時間を生き抜いていきます。日本には、未来を創る力があります。私たちはこれからも「永続企業づくりの伴走者」として、企業の次の100年を支援し続けてまいります。

そして最後に強調したいのは、「夢を語り続けるトップ」の存在です。老舗企業の経営者は夢を語ります。その夢が社員の心を動かし、組織のエネルギーになります。夢と理念が社員の潜在意識に入り、共感が連鎖していく会社は強いのです。老いない、潰れない、成長し続ける、私物化しない、理念と実務を一致させる。

K