

～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

【第149回】 革新と伝統



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、株式会社経営改善支援センター（福岡市、URL <https://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

100年以上存続する企業は世界に数多くありますが、その中でも日本は突出しています。日経BPコンサルティングの調査によれば、創業100年以上の企業数は日本が世界1位で3万7,085社、世界全体の100年企業7万4,037社の50.1%を占めています。また、創業200年以上の企業でも日本が1388社で世界1位、世界全体の65.2%に達します。米国は100年企業が2万1,822社、ドイツが5,290社で続きます。

長寿企業が多い理由

日本に長寿企業が多い理由として、主に次の3点が挙げられます。

1. 国を失うほどの戦乱が少なかったこと
2. 家業を守るという独特の意識が強いこと
3. 共同体意識の強い国民性

日本は島国という地理的条件と、約1300年にわたる国体の連続性のおかげで、第二次世界大戦後の一時期を除き、歴史的断絶を経験することが少ない国でした。ヨーロッパでは国家存亡に関わる戦乱が幾度となく起きたのに対し、日本では比較的安定した社会基盤が企業の継続を後押ししてきました。

また、先祖代々の土地や家を守る意識が強く、企業も「家業」として、親子のみならず養子縁組も含めて事業を継承してきました。さらに、自然災害が多い日本では、助け合いを重んじる国民性が育まれ、農村や漁村でも協力体制なくしては生き残れなかった歴史があります。このような共同体意識が、企業の持続性にも良い影響を与えてきたと考えられます。

目先の利益と存続

一方、世界第2位のGDPを誇る中国では、企業の平均寿命が短いとされます。中小企業の存続期間は3～5年、中堅企業でも8～15年と言われています。30年以上続く企業も存在しますが、国家体制から国営企業が中心であるケースが多いようです。なお、100年企業の数については公的な統計が整備されておらず、「百数十社」というのが一般的な見解とされています。

中国では短期利益を追求し、多角化を進め、機を見て上場し売却するというビジネスモデルが広く見られるといいます。これは商売として合理的であり、中国的ダイナミズムを感じさせるものです。中国事情に詳しい方の話によると、中国の経営者は機を見

るに敏で、意思決定も非常に速く、日本企業が学ぶべき点も多いとのことでした。

100年企業の姿

私たちが支援している企業にも、100年企業が6社ほどあります。いずれも4代目から5代目の経営者に引き継がれていますが、共通する特徴は次の通りです。

本業に徹し、無理な多角化をしないこと
業界や地域における独自性の追求
創業理念・経営理念が深く浸透していること
社員育成に時間とコストを惜しまないこと

そして何より、長い歴史を通じて生まれた多くのエピソードが社員の心を打ち、企業文化の礎となっている点が印象的です。

伝統を敬い、革新を恐れず

100年前は昭和元年（1925年）にあたります。その後、日本は戦争、戦後復興、高度経済成長、バブル崩壊、そして「失われた30年」と、幾多の荒波を経験してきました。この激動の中で企業が100年存続することがどれほど大変なことだったか、想像に難くありません。

その間には技術革新や制度改革、人々の価値観の変化が絶え間なく起きてきました。歴代の経営者や幹部たちは、その時代に応じて必要な「革新」を選び取り、企業を存続させてきたのです。現役社長たちから、過去の危機を乗り越えたエピソードを聞くと胸が熱くなります。

現在もまた、国際情勢の不安定化、新たな技術革新、若い世代の価値観の変化など、大変革の時代を迎えています。旧来の考え方や手法が通用しづらくなり、個人も組織もアップデートを怠れば生き残りが難しくなっています。

日本企業の一般的な寿命は約25～35年と言われています。だからこそ、人を磨き、組織を磨き、社会における自分たちの役割を自覚し、仲間を助け、若い世代を育て、自らの未来を切り開かなければなりません。

安易なメディアの言説や、経営現場を知らない評論家の言葉に惑わされるべきではありません。目先の出来事に一喜一憂することなく、深い教養を身につけ、「己の道」を歩むことこそが、現代の日本企業に求められている姿勢だと考えます。