

原著論文

長寿企業にみる「企業理念」と「企業文化」の関係についての考察

—「しなやかさ」は企業の永続性を担保する知恵—

須永 由美子

社会構想大学院大学 コミュニケーションデザイン研究科 5期生
オフィスアンダンテ合同会社 代表

要旨

VUCAと呼ばれる変化の大きい経営環境下、企業の理念経営や社会性へ期待や共感が高まっている。厳しい環境下に苦しむ中堅・中小企業へ向け、今後の事業存続へのヒントを導き出すべく、100年を超え存続してきた長寿企業の企業理念と企業文化の関係を考察した。長寿企業への調査研究を行い、その分析結果から、変化対応できる企業の特質を明らかにした。すなわち「企業理念」を軸とし、その上で、復元力（Resilience）、適応力（Adaptability）、融通性（Flexibility）、度量の広さ（Generous）、自立性（Autonomy）の5要素から構成される「企業文化のしなやかさ」をもつことが企業の永続性を担保するとし、その頭文字からRAFGAモデルと名付けた。本稿の結論、RAFGAモデルから、中堅・中小企業の今後の存続へ向けて、自社の不足要素のギャップを埋める具体的提言を行った。

キーワード：長寿企業、企業の永続性、変化対応力、企業文化、しなやかさ

1 はじめに

1-1 本論文の背景

VUCA¹⁾の時代と言われる変化の大きい経営環境下、上場企業を中心に存在の軸となる「拠りどころ」として、理念やパーパスの再定義、浸透に向けた取り組みがなされている。企業の社会性への期待は、ミレニアル・Z世代²⁾など若い世代を中心とした生活者の消費行動や就職意識にも現れている。また資金調達面でもESG投資³⁾のように企業の姿勢は注視されており、上場企業を中心に企業の持つ理念やパーパスは、持続性ある経営にとって、より重要になってきている。

その流れはスタートアップ企業⁴⁾の台頭にも見られる。社会の課題解決を標榜し事業化を目指すスタートアップ企業の増加は、デジタル化によるビジネスチャンス拡大や政府の後押しもあるが、若い世代による社会課題解決への志向という側面も大きい。

パーパス・サステナブル経営⁵⁾を標榜し、持続可能な経営を着々と目指す上場企業を中心とした大企業、社会課題

解決を目指して起業し急成長するスタートアップ企業たち、その狭間で取り残され、現在、最も苦しみもがいているのが、従来型の中堅・中小企業ではないか。

2021年度の総務省・経済産業省調査によると、従業員300人未満の事業所は、全国の事業所約500万社のうち実に99.7%を占める。一方でスタートアップ企業は、経団連によると約1万社に留まり、残り99%以上は従業員300人に満たないがスタートアップとも定義づけされない従来型の中堅・中小企業である。DXや働き方改革など、企業に対する様々な要請・時代の流れの中で、人的にも資金的にもリソースが限られ、対応に苦慮する中堅・中小企業は少なくない。事業を成長させ早期の事業売却による利益確保などを目指す一部のスタートアップ企業を除き、大半の企業は、働く従業員への直接の雇用責任に加え、その家族や地域、取引先など多くのステークホルダーとの関係を維持しながら持続的運営を目指していくものである。サステナブル経営と名のつく取り組みに至っていない規模の中堅・中小企業でも、倒産廃業や解散を免れ、企業を存続させていくことが企業経営の重要な目的であることは変わらない。

日本は、世界の中でも屈指の“長寿企業大国”である。一般的な企業寿命が40年弱と言われる中、諸外国と比べ、100年を超えて存続してきた長寿企業が非常に多い。世界の創業100年以上の企業約8万社のうち日本企業は3万3076社で4割以上を占め、そのうちの95%以上が売上高100億円に満たない、中堅・中小企業であった。

上場・大企業を中心に今、パーパス経営やサステナブル経営が求められていると述べたが、日本の長寿企業の特徴である三方よし、長期的視点、地域・取引先との共存・共栄などは、まさに多くのステークホルダーと共に価値を作り共に歩む「持続経営」として、多くの長寿企業が最も得意としてきた点ではなかったか。

震災や戦災などの危機に対し、規模も大きくない長寿企業が、どういった対応を行い乗り越えてきたのか。それを支えた企業文化はどのようなものだったのか。経営の巧緻を超え、存続してきた現在のパーパス経営、サステナブル経営に繋がる「持続経営」という価値に注目した。リソースも限られる中堅・中小企業が、今の厳しい時代を乗り越え、将来へ向けて存続していくために、すでに「長年の事業存続」を実現してきた長寿企業から、企業の永続性・持続性を担保する学びが導き出せると考え、本論文に至った。

1-2 本論文の目的と範囲、長寿企業の定義

本論文での長寿企業⁶⁾は、創業から100年を超えて存続する日本企業を対象とする。

長寿企業に関する先行研究は少なくないが、近年の企業倒産の増加傾向などを見ると、これまで研究されてきた学びでは、不十分ではないかと感じている。

帝国データバンクによると、2019年度の長寿企業の倒産や休廃業は5年連続で増加し過去最多を更新した。さらにその後も特に新型コロナの影響は中堅・中小企業を直撃している。例えばこれまで長寿企業存続要因の一つと言われてきた本業重視や身の丈経営といった保守・安定性重視の姿勢が、不透明な時代の変化への対応では弱みとして、従来と異なり企業存続を妨げる要因になっているのではないかと。近年の老舗と呼ばれる長寿企業の倒産が少なくないことから、生き残れなかった企業との最も大きな違いは、変化への対応力ではないかと考えた。

伝統という名の、守るべきものが多い長寿企業においては、変化対応が重要と頭で理解しても、実際に対応することは、社歴の浅い企業より、より難しいのではと考える。そこで、「生き残ってきた長寿企業は、どのように変化を受け止め、対応してきたのか。その変化対応できる力を生み出す企業文化は、どこから導き出されてきたものか」をリサーチクエスチョンとして、本稿を進める。

2 長寿企業とファミリービジネス 企業の存続要件

2-1 長寿企業の実態

帝国データバンクによると、2019年中に業歴100年以上の長寿企業は、全国に3万3259社存在するという。最も多いのは貸事務所業であり、創業時の事業から貸事務所業へと業種を変えたケースが多いという。創業時の事業をそのまま続けることの難しさと共に、業種業態を変えながら、しぶとく存続している企業が少なくないことも物語っている。なお長寿企業の8割が年商10億円未満の中小企業である。

長寿企業の倒産・休廃業・解散に目を向けると、2019年度は件数前年度比124.5%と大幅増となり、過去最多を更新した。2015年度以降5年連続増となり、2005～8年のITバブル崩壊からリーマンショックの4年連続を上回り、過去最長を更新している。さらに2020年に入り新型コロナの影響から、多くの小売・卸売業、飲食・サービス業等が長期営業休止や業容縮小を余儀なくされた。コロナ関連支援策がなくなる2022年以降は、ますます厳しい状況が続くと予想されている。

2-2 長寿企業の存続要因、ファミリービジネスの永続性

長寿企業の存続要因については、基本理念の上での本業重視などの伝統と、顧客ニーズによる革新(横澤編著, 2012)、価値観で時代変化を乗り越え、長寿に適した土俵での顧客価値提供(グロービス経営大学院, 2014)など、いずれも経営理念など価値観を繋ぐことをベースに、持続性重視の伝統・保守視点と、顧客重視による市場変化対応などの革新性のバランスが重要と説明されてきた。

ファミリービジネス⁷⁾の永続性要因についても、長谷川(2016)は、経営理念を根本に据えながら、伝統と革新のバランスを模索していくのがファミリービジネスの本質と説く。

つまり長寿企業・ファミリービジネスともに、企業の存続要因はいずれも、価値観を繋ぐ企業理念の軸を重要として最上位に位置づけ、その上でバランスを取りながら、守るべきものと変えていくべきものの両面が必要と語られてきた。

ただしそのバランスについては、時代の変化とともに変わってきているのではないかと考えている。現在のVUCAと呼ばれる予測のできない時代=有事ともいえる現代、「攻め=変えるべきものへの対応」が不十分なことで、長寿企業でも現在、倒産や廃業などが増えている要因になっているのではないかと考えた。

再上位概念としてもつべき企業理念とともに、有事の際

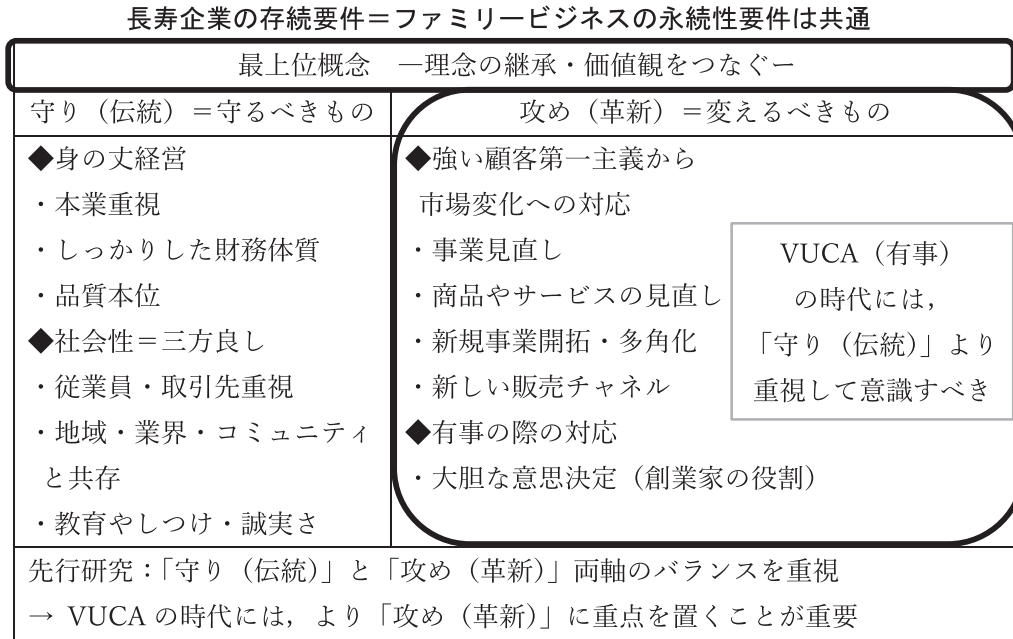


図1 長寿企業の存続要件とファミリービジネスの永続性要件

筆者作成

のバランスの取り方の変化という視点から、本論文では、「攻め」すなわち「変化へ対応する力」を、「守り」より重視して強く意識すべきと考え、それらを実現し得る企業文化にスポットを当てて考察を進める。

3 企業理念と企業文化

3-1 企業理念に関する先行研究

企業理念については研究者により様々な定義がされてきた。田中（雅）（2012）は「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」と説明する。

さらに近年では企業の価値観は、PMVV[®]など多様な言葉で表されている。コリンズ（Collins）（2021）は、最も上位概念に位置すべきは、戦略を主導すべき「ビジョン」としてフレームワークを提示した。ボストンコンサルティンググループの竹内（2019）や野村総合研究所の伊吹・古西（2022）らの「パーパス」の定義も受けながら、その企業はなぜ、何のために存在するのか、企業の存在意義、アイデンティティなどのパーパス（＝Why）、家訓など創業精神、会社の根幹となる考え方であるミッション（＝What）、使命、未来への指針であるビジョン（＝Where）、その他クレドやウェイ等も含め、「価値観、行動規範などまでを言葉で表し、社内外へ標榜したもの」を、広く本稿の「企業理念」と定義した。

長寿企業に関わらずどんな企業も、企業理念が提示され存在するだけでは意味をなさない。浸透が重要であるとい

うことは多くの研究者の中で確認されてきた。

企業理念の浸透について、浸透度をモデル化したのが、柴山・清水・中村・池田（2018）である。理念・ビジョンが浸透していくプロセスを精査し、そのステップを4段階にわけ、松岡（1997）の理念浸透4段階モデルのさらなる精緻化を行った。さらに理念・ビジョンの実践の成果は理念・ビジョン自体の深化をも伴って、次のステップへの循環にも繋がっていき、その延長線上には、理念・ビジョンに基づいた風土化のようなものも見えてくる可能性について示唆した。

本稿では、企業理念の浸透と企業文化との関係を検討していく上で、理念の深化を伴って次のステップへの循環にも繋がっていくというこの考え方をベースにしたい。つまりこの循環の矢印が、企業理念の共有だけではなく、柴山他（2018）らが可能性として示唆した「時間軸を超えて風土化」、そして「循環」という意味をもちながら、企業文化に繋がっていくのではと考えた。

3-2 企業文化に関する先行研究

企業文化・組織文化について、佐藤・山田（2004）は、組織理論を考察しながら、文化・制度と企業組織の関係について説明している。文化の定義だけではなく組織内外における文化がもつ影響力に着目し、組織が生み出す「文化」によって、組織が統制された集合体としての生命を吹き込まれる場としての一面を明らかにした。文化や制度が、「組織を動かす見えない力」として経営戦略に反映される。そのプロセスと重要性への理解がこれまでの経営者たちの実

績や行動パターン、そして個々の事業や企業運営を理解することに繋がっていくと説いた。すなわち組織文化の枠組みが、組織構成員のものの見方や行動の方向性を決めていく上で非常に大きな影響力を持っていると説明している。本稿ではこの佐藤・山田の「文化」についての考え方をベースに「企業文化」を考える。長寿企業が存続できた変化への対応力を、それぞれの個別事象に対する経験ではなく、その時々で判断や事業を動かしてきた長寿企業が持つ見えない力にあると考えた。長寿企業における革新（攻め）としての対応、例えば新規の販路拡大や新規商材・サービスへの取り組みなど、時代変化へ対応できる力は、「企業文化」そのものがもたらしているのである。長寿企業がもつ革新（攻め）面の注目すべき点は、実施してきた事業戦略などの事実や実績そのものではなく、それらを生み出し、組織に決断し実行させた「長寿企業を動かしてきた見えない力」＝「企業の文化」であると考え、本論文を進めていく。

シャイン (Schein) (2012) は「文化」には3つのレベルがあるとして体系的に文化を論じ、「文化とは、共有された価値感からさらに昇華した、その背後にある、組織がもつ暗黙の仮定であり、基本的な前提そのもの」と説いた。

佐藤・山田の「企業文化とは、経営戦略に反映させるプロセスを生む、組織を動かす見えない力」という影響力についての考え方、およびシャインの「暗黙の仮定であり、基本的な前提そのもの」という考え方をベースに、本稿における「企業文化」を定義した。

伊丹・加護野 (2022) は、理念と文化の関係について比喩的に「経営理念は経営者のもの、組織文化はみんなのもの」という言い方をしている。すなわち経営理念が組織文化の一部になるということは、組織の人々の間に経営理念が浸透することを意味するとした。組織文化を構成する二大要因は組織の価値観と組織のパラダイム (paradigm)⁹⁾ とし、それぞれが経営理念と対応していると説く。まず経営者が提唱する組織の理念的目的は、人々の価値観に反映されるようになって初めて組織の中で機能するようになる。かたや組織のパラダイムは、経営理念の第二の部分、経営と行動の規範に主に影響されるとし、企業理念と組織文化の関係を説明した。

かように企業理念は、企業文化に影響を与え、両者は密接な関係をもつと考えられる。経営者や会社が働きかけをし培養していく「企業文化」発生の意識的・能動的な過程は、その「企業理念の浸透」に代表されている。

長寿企業の中でも、時代の変化に取り残され倒産・休廃業を余儀なくされる企業が少なくない中で、一部の長寿企業は、時代の急流の中で変化に対応しながら、すくくと存続し続けている。これらの企業の「企業理念の継承・浸透」

や「企業文化」にどのような差があるのか、そしてそれは何から導き出されるのか。

4 仮説の導出と「企業文化のしなやかさ」

4-1 仮説の導出

長寿企業やファミリービジネスの存続要因として、企業理念を軸とし、その上で企業の持つ変化対応力と、それをもたらす企業文化について着目してきた。長寿企業はその長い歴史の中で、戦禍や大規模な自然災害など、幾多の大きな環境変化の中、脈々と事業承継を行い、事業を存続してきた。組織風土など企業が持つ文化が硬直的では、変化に対応するのは難しい。先行研究では、保守と革新、守りと攻めのバランスの重要性が説かれてきたが、VUCAという変化の激しい時代、いわば有事に企業に必要なのは、これまで行ってきた対応策の事実や実績ではなく、有事の際などに事業戦略を抜本的に見直し修正し、判断・行動をもたらすことのできる企業の文化である。長寿企業の中で、今の時代に対応できている一部企業がもつ文化を、復元力や変化対応力をもたらす、変化を竹や柳のように柔らかく受け止める「しなやかさ」という言葉で表せるのではと考えた。さらにその奥底には、短期で経営者が変わる一般企業と異なり、次世代に存続を継承させていく強い意志を持つ、長寿企業の経営者ならではの長期的な時間軸の考え方、目線が根底にあるためではないかと考えた。

4-2 「しなやか」に関する先行研究

広辞苑や講談社の日本語大辞典などによると、「しなやか」は形容動詞であり、言葉のもつ意味としては、いずれも「たわむ・しなう・柔らかく曲がる」「弾力があり元に戻れる」だけでなく「美しく」または「優美に」実施されないと「しなやか」という言葉として成り立たないという。

「しなやか」というキーワードを用いた先行研究は、数は多くないが、経済から人材育成まで、幅広い分野で研究がなされてきた。

杉浦 (2011) によると、カナダ経済のパフォーマンスが優れている理由として、栗原 (2011) の著書にある主張を分析すると、カナダの「多様性が生むしなやかさ」が背景にあることに気付いたという。ここではresilienceを抵抗力と訳しているが、多様性が経済の抵抗力を高めたさまを「しなやか」という言葉で語っている。

また梅下・野田・鈴木 (文)・鈴木 (方)・大岩 (2016) は、早期離職防止の観点から「しなやかな保育者」を育てるとして、保育者に求められる「しなやかさ」について説明している。「トラウマ体験やストレス状況など、ネガティブなできごとが起こった時に立ち直れる力」を「レジリエンス」として、「しなやかな保育者」になるためにどうやって「レジリエンス力」を身につけるか、上司である園長の

指導姿勢や教育、保育環境についての示唆を行った。さらに渡部・野田・鈴木（方）・大岩（2018）が継続研究を行い、困難な場面においても心が折れず、対応できる強い心、たくましさをもつことを「しなやかな保育者」と定義し、それには精神的な回復力として、生まれた気質と関連の深い「資質的レジリエンス」と、後天的に身につける要因としての「獲得的レジリエンス」の2要因が影響を与えるとした。

「しなやかさ」の尺度を扱った研究としては、井邑・青木・野中（2012）の研究があげられる。学校教育の不適応を予防し、不適応でない児童生徒の適応をさらに高めるために「しなやかさ尺度」というものを提唱した。この研究では、計測対象が児童・生徒ということで、その尺度も根気・勇氣・寛大・配慮など、児童・生徒が理解可能な身近な言葉で示されている。そのため本稿の内容にそのまま生かすことはできないが、「しなやか度合い」を、計測すべき対象に合わせた要素・因子で語るという考え方自体は、ここから取り入れたい。

想定できない変化への対応力という意味では、田中（靖）（2016）が米軍の戦い方の主流である“Maneuver Warfare（機動戦）¹⁰⁾”を元に、臨機応変な企業運営、「しなやかな」リーダーシップが必要と説いた。想定される変化の早さと、想定できない変化双方へ対応できる組織に必要な考え方としてPDCAサイクルに代わるOODAループ¹¹⁾を提唱し、脱管理、脱計画、大胆な権限移譲を説いている。

「しなやか」とは言葉が異なるが、加護野（2020）の「柔軟な経営」についても触れておきたい。加護野は、近年のコンプライアンス遵守の高まりの中で、ルールの厳格さを突き詰め吊るし上げるような社内文化が根付くと不正行為がかえって告白されずに見えにくくなるとした。法令は遵守するが、社内ルールは柔軟な対応が時には必要と説く。松下幸之助の「小事は大事」の言葉を例に、①ルールの厳密さばかり追求せず融通の効く対応、②問題が大きくならないよう小さな変化のうちに手を打つ、③現場実態を把握し問題発見の仕組みを作ることが必要と説明した。

4-3 「企業文化のしなやかさ」の定義

以上の先行研究から、変化に対応できる「企業文化としてのしなやかさ」を形作る要素を、企業理念との関係も含め、以下に整理した。

まず、「企業文化のしなやかさ」を支える「軸」、すなわち根にあたる部分は、企業がもつ「企業理念」と位置づけた。長寿企業、ファミリービジネスともに、企業の存続のために最上位概念として必要不可欠なのは、価値観を繋ぐこと＝企業理念の継承・浸透であると述べてきた。この軸が強靱でないと、上に立つ企業はしっかりと立ち続けることができない。風船のようにふわふわした軸のないものになってしまう。

竹がしっかりと地下茎を這わせ繁殖するように、長い歴史の中で「企業理念」を継承し続け、時代に合わせて再定義や修正を行いながら、従業員一人ひとりに根付かせることで、初めて組織のアイデンティティは保たれる。保たれたアイデンティティの上でこそ、しなやかな企業文化は意味を持つ。

次に「企業文化のしなやかさ」について要素を整理する。

「しなやか」という言葉のもつ意味を「たわむ・しなう」「美しく」「元に戻れる」という3つの要素に分け、そこからそれぞれ、図2にあるように、企業が変化に対応する際に必要な要素に分けていき、企業文化としての要素を5点導き出した。

長い歴史の中で、厳しい困難や試練を幾度も経験しながら存続してきたのが長寿企業である。何度も嵐のような時代を経て、厳しい時期は頭を垂れながらもその厳しさを耐え、学び、時機を見てもう一度力強く立ち上がる力、まさしく「復元力」が最も重要と位置づけた。

次に、時代の変化に合わせて新しいことに取り組む進取の精神や、時代に順応する能力が重要である。2点目としてそれを「適応力」という言葉で表した。

3点目は「融通性」である。予測できない時代の変化など、頑固に従来のやり方に固執せず、時代の流れに逆らわない。そのフレキシブルに受け入れる姿勢こそ「企業文化のしなやかさ」として必要なものである。

4点目は時代の変化や小事に過剰反応することなく、大局観をもって受け止め対応できる鷹揚さ、包容力などの「度量の広さ」とした。

さらにただ受け流し、時代の風をいなすだけでは力強い企業として存続し続けることはできない。しっかりとぶれずに自らを律しながら立つ力、「自立性」が最後の必要要素である。

しっかりとした企業理念を根（軸）として、その上に、企業文化のしなやかさ＝変化対応力をもたらす5つの要素が、雨風・嵐の中で、竹のごとくしなやかに立ち続ける「企業文化のしなやかさ」を形作る。

すなわち今後も生き残る力をもつ企業は、企業理念の継承・浸透を強靱な軸に持ちながら、

- ① 復元力：レジリエンス、回復力
- ② 適応力：新しいものを取り入れる順応力
- ③ 融通性：予測できないものへの対応力
- ④ 度量の広さ：鷹揚さ、包容力
- ⑤ 自立性：自律性

を兼ね備えた「企業文化のしなやかさ」をもって、時代の変化に対応し、存続し続ける、と考えた。

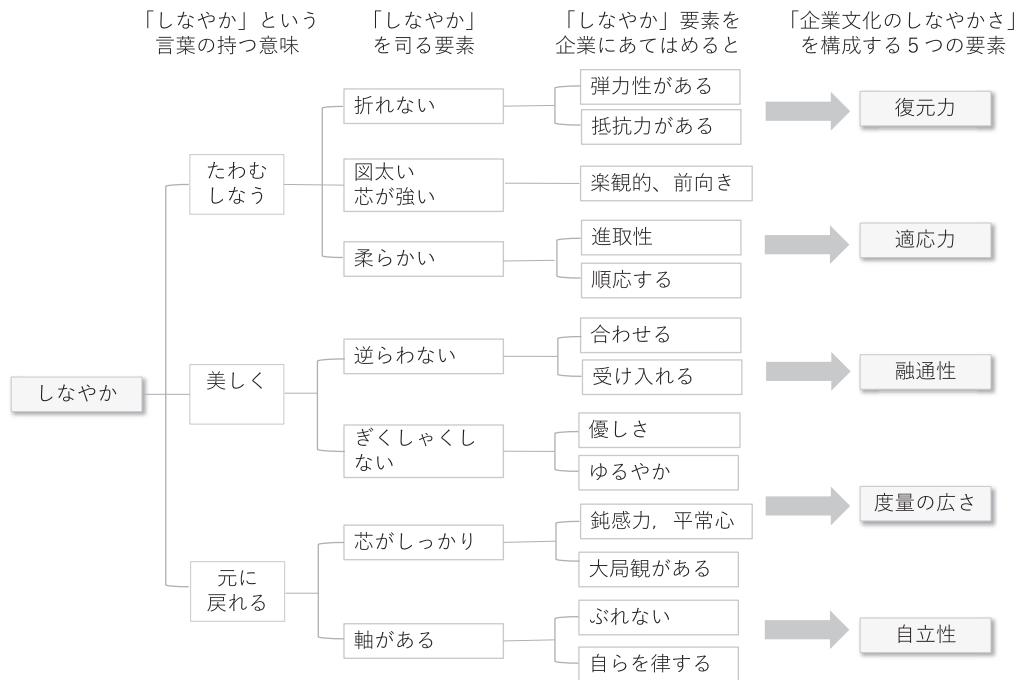


図2 企業文化のしなやかさ 要素を導き出すロジックツリー

筆者作成

4-4 本論文の意義

企業理念と企業文化の関係についての研究はこれまで、『ビジョナリー・カンパニー』などグローバルな事業展開を行う世界の大企業や上場大企業が主であり、中堅・中小企業については、ほとんど取り上げられていない。企業が存続するために必要な要件がさまざまに挙げられてきたが、その中で企業理念の継承・浸透と企業文化としての変化への対応力の2点が最重要と定義づけ、現在の中堅企業の事例の中で検証することは、変化の大きい現在の経営環境の中で、国内の多くの中堅・中小企業にとって、改めて有意義であると考えられる。

特に長寿企業の生き残ってきた術（すべ）として、「変えるべきもの・革新」として、これまで語られてきたのは、顧客視点に立つ長寿企業の目線から、商品やサービス、販路の見直しなど実際に長寿企業が行ってきた変化対応事例が主である。本論文はこれらと異なり、長寿企業が行ってきた事象・事業を重要視するのではなく、それらを生み出してきた背景・暗黙の前提としての、長寿企業がもつ企業文化に視点を絞ったものである。特に変化対応力の具体的な方法論ではなく、その対応力を導き出す元となるのは企業文化であるとして企業文化の影響力を重要視した。企業理念と企業文化の関係、さらに「しなやかさ」というキーワードをもって長寿企業の企業文化のもつ要素を定義づけ、具体的な事例の中で改めて検証していくことは、中堅・中小企業の今後の経営へのヒントを導き出せるということ

で、先行研究とは異なる本論文の意義と言えると考えられる。

さらに本稿で行う提言は、実際に中堅の長寿企業に長年勤めた筆者ならではの実体験もベースとしている。大企業とは異なりリソース不足に悩む多くの中堅・中小企業が参考としやすい具体的な提言となるよう留意した。理想論に終始するのではなく、実際の中堅・中小企業経営者が、可能な部分から着手できる極めて現実的な示唆となっており、その意味でも本稿の意義は小さくないと自負する次第である。

5 事例研究と仮説の検証

5-1 長寿企業への調査、研究方法

前節で導き出した、「長寿企業は『企業文化のしなやかさ』をもって、時代の変化に対応している」という仮説を、実際の長寿企業調査により検証していく。

中堅・中小企業へのヒントを導き出したいという理由から、規模の大きい上場企業は除き、一定規模の中堅企業を対象とした。目安は「中小企業基本法による中小企業者の範囲」¹²⁾を超える中堅以上の企業で、独立した資本を持つ企業である。本来は過去3年間の業績が好調な企業を取り上げる予定であったが、2020年以降現在も続くコロナ禍の影響を鑑み、売上は2020年度以降ダウントレンドであっても対象とし、メディア等の第三者による報道などで、何らかの変革等を行っていることが明確と判断できた企業を取り上げた。

表1 調査実施企業一覧

社名 (本社所在地)	創業年(年数) 年商	主な事業内容	インタビュー実施日/方式 調査対象者
西川株式会社 (東京都中央区日本橋)	1566年創業 (創業456年) 567億4983万円	繊維製品等の製造, 加工, 売買, 輸出入等	2022.10.5(水) / 対面インタビュー マーケティング戦略部長 F氏 他 広報担当課長, 広報担当者
株式会社有隣堂 (神奈川県横浜市中区)	1909年創業 (創業113年) 514億9700万円	書店運営, 楽器販売・音楽教室, OA機器販売等	2022.10.7(金) / 対面インタビュー 代表取締役社長 松信健太郎氏 他 執行役員広報部長, 広報担当者
岩下食品株式会社 (栃木県栃木市)	1899年創業 (創業123年) G連結140億円	食品(酢漬野菜)の製造・販売・開発等	2022.10.11(火) / リモートインタビュー 代表取締役社長 岩下和了氏
株式会社になべん (東京都中央区日本橋室町)	1699年創業 (創業323年) 155億2200万円	食品(鰹節・加工品)の製造販売, レストラン事業	2022.11.8(火) / 対面インタビュー 代表取締役社長 高津伊兵衛氏 他 広報担当者

※以下は、経営者のリモート講演と文献による調査

株式会社崎陽軒 (横浜市西区)	1908年創業 (創業114年) 178億1493万円	鉄道旅客用等, 食料品製造加工販売, 飲食・喫茶	2022.9.2日刊工業新聞経営者セミナー 代表取締役会長 野並直文氏
株式会社 中川政七商店 (奈良県奈良市)	1716年創業 (創業306年) 55億8000万円	雑貨製造小売・工芸SPA, コンサルティング業	2021.9.28 ChatworkBusinessDay Vol.2 2022.9.14日経電子版THE MEETING 代表取締役会長 中川政七氏

(出典) 筆者作成。創業年数・役職等は調査当時。年商は2020年売上実績(企業により期間は異なる)

経営者または代理担当者へのインタビューを行い、文字起こしを元に、調査結果をグラウンデッド・セオリー・アプローチ(GTA)¹³⁾により分析を行った。

具体的には、4社(西川, 有隣堂, 岩下食品, になべん)へのインタビュー調査と、2社(崎陽軒, 中川政七商店)の文献調査である。

5-2 仮説の見直しと検証

この調査の分析から、「企業文化のしなやかさ」5つの構成要素について検証を行った。

① 復元力=レジリエンス, 回復力(Resilience)

危機からのリカバリー力などを企業文化のしなやかさの一つ目の要素とした。過去の失敗からの学び、危機は好機といった前向き志向, 楽観性, 明るさ, 未来への期待, 幸運を信じることなどが含まれる。

西川やになべんなど江戸時代から続く超長寿企業では、過去の危機への対応から学び、次に活かす知恵として内部留保などの仕組みや、利益があるうちにメガトレンドに応じ成長領域へ舵を切る取り組みを行うなど、革新への意識, 商品開発への考え方等が明確になっていた。有隣堂経営者の運を信じる楽観性, 小さな失敗を繰り返すことが学びに繋がるという発言も同様に、打たれ強さ, 復元できる力に繋がる。岩下食品での経営者が顧客との直接コミュニケーションを通じて業界や流通との関係性を再構築をはかって

きた様やユーモア, ピンチを好機と捉えてそれをバネに活かそうとする崎陽軒など、「復元力」はどの会社でも重要視すべき文化として意識され、醸成されていた。

② 適応力=新しいものへの順応力(Adaptability)

長寿企業は、「お客様の立場で徹底的に考える」ことにごだわる岩下食品にみられるように、顧客ニーズへのこだわりは非常に顕著である。価値の優先事項はまず顧客であり、それ以外は見直す, 変える, 捨て去る勇氣などに繋がっていく。になべんなど長寿企業が地域や取引先, 業界など幅広いステークホルダーとの長年の共存・共生から学んだ, 相手や環境に合わせて対応を変えていける可変性もここに含まれると考える。

古い価値観にとらわれないという革新への意識は、5要素の中でもとりわけ各企業の中で最も高く意識されているものであった。西川の「歴史をかざすな。歴史歴史というところで立ち止ってしまう」、有隣堂の「昔の処世訓は変化の激しい時代には不要。過去に縛られるな、自分で新しいことを決めていけ」、岩下食品の「こだわりは捨てるべきもの。変えるためにはどれだけ古い考えを捨てられるか」、中川政七商店「何のものにもとらわれずに生き続けていくこと」といった言葉に象徴されるように、各社の経営者が最も意識してきているのは「固定観念, 古い価値観にこだわらず捨てることのできるか」ということであった。

過去の危機や失敗からは学ぶが、成功体験や伝統はあえ

表2 各社調査結果

社名	これまでの危機や変化への対応, 企業文化, 会社の強みなど	社名	これまでの危機や変化への対応, 企業文化, 会社の強みなど
西川	<ul style="list-style-type: none"> 歴史の中で学び, 内部留保を持ち対応できる資金と仕組みを持った 過去の取り組みを社のDNAとして商品開発などへ活かす ⇒失敗を次の成功に活かす知恵, 復元力 歴史をかざすな。歴史歴史というところで立ち止ってしまう 立ち戻る軸があるのでそれ以外は変えられるという自由な発想 加点の評価制度などチャレンジする風土, 革新を標榜し意識し続ける ⇒固定観念にとらわれず新しいものへの順応力, 適応力 現場が時機を逃さずタイミングよい判断⇒臨機応変さ, 現場が自立 社員全員が持続性の意識を持つ, 抛りどころが浸透⇒自律性 <p>◆キーコメント: 革新を重ねていき, 振り返るとそこにできているのが歴史</p>	にんべん	<ul style="list-style-type: none"> 過去の危機による学び。内部留保や「両利きの経営」＝利益源泉があるうちに新しい探索, 試みを行う ⇒失敗を次の成功に活かす知恵, 復元力 顧客との直接コミュニケーション, 積極的な他社・地域とのコラボなど ⇒相手に合わせてフレキシブルに合わせる融通性, 適応力 中途社員の多さ: 多様性。異文化を穏やかに受け入れる組織風土 鈍感力・図太さなどで, 現場も変化にあたふたしないで落ち着いて対処 ⇒鷹揚さ, 度量の広さ, 現場の力。他社に学ぶ風土, 包容力 <p>◆キーコメント: 「深化と探索」両利きの経営の心掛け/社内への信頼をベースに, 鈍感力, 図太さで, 変化にあたふたせず落ち着いて対処</p>
有隣堂	<ul style="list-style-type: none"> 創業家一族が楽観的。進取の精神を持つ気風。存続の肝は運と縁も重要。 小さな失敗の繰り返しからの学び ⇒前向き思考・楽観性, 復元力 昔の処世訓は不要。過去に縛られず自分で新しいことを決めよ 早くから事業多角化で多角化や新規ビジネスへのハードル低い ⇒古い価値観にとらわれない, 新しいものへの順応力, 適応力 任せたら後は信じて自由に取り組ませる。萎縮させない 中途社員が幹部含め半数超えと多様性。異文化異分子を活用 ⇒鷹揚さ, 図太さ, ユーモア, 融通性, 度量の広さ, 現場力, 自立 <p>◆キーコメント: 現場がもつ知見を現場が考えて自分で進める。それが一番のモチベーション。経営はそれを理解し環境を用意しバックアップだけ</p>	<p>崎陽軒</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域密着とニッチ戦略で無意味な競争を回避 ⇒生き残り, 存続最優先 ハンディキャップ・ピンチをバネに。危機を好機と捉える意識 ⇒リカバリー力, 前向き思考, 融通性 他社との積極的なコラボや季節性商品などメディアへ戦略的に狙う ⇒新しいものへの貪欲さ, 適応力 	
岩下食品	<ul style="list-style-type: none"> お客様の立場で考えることの徹底。消費者とのコミュニケーションにより漬物文化依存からの脱却, 小売業との関係性再構築⇒復元力, 自律性 長く続くことだけでは価値はない。こだわりは捨てる ⇒古い価値観にとらわれない, 新しいものへの順応力, 適応力 社長自ら SNS 活用による消費者とのフレキシブルで直接のコミュニケーション。 ⇒予測できないものへの対応力, 融通性, 機動力 予測できないことに対応できるのは現場力。経営は自主性自立性を尊重するのが役割 ⇒融通性, 度量の広さ, 現場力, 自立 <p>◆キーコメント: お客様のためにではなく「お客様の立場で考える」 こだわりは捨てるもの。変えるためにはどれだけ古い考えを捨てられるか</p>	<p>中川政七商店</p> <ul style="list-style-type: none"> 徹底したビジョン経営による社員のベクトル合わせ ⇒学びの風土, 自律 心理的安全性担保 ⇒包容力, 大きさ, 度量の広さ 何ものにもとらわれずに生き続けていくこと ⇒復元力, 新しいものを取り入れる適応力, 予測できないものへの対応力 	
		社名	区切りとしての時間軸の考え方
		有隣堂	基本は1年の積み重ねが3年5年になると考える。一方、オーナーとして従業員の会社人生の終わりまで責任を持つため30年という区切りも。
		岩下食品	今を積み重ねて3年～5年先まで。それ以上は絵に描いた餅。一方オーナーとして引き受けている責任として、お客様から支持される商品は自社で責任を持たざるを得ない。とすると自分の代の後30年。
		にんべん	オーナー経営者として一人が預かれる期間としての年数は30年。1年2年の積み重ねで10年は作られていく。自分が預かった時間は30年を10年刻みで経営。最後の10年で、次の継承者につないでいく。
		崎陽軒	社長就任時から自分の任期は30年と決めていた。

筆者作成

て意識をしない。長寿企業にとっては、受け継ぎ守るという視点は当たり前に行うことであり、意識せずとも自然と守られるものである。意識しないと難しいからこそ、あえて強調するのは、時代時代を生き抜くために、歴史にあぐらをかかず、既存の考え方にとらわれず、むしろ「こだわ

らないこと」に留意している。「変化や革新を重ね」、「なにものにもとらわれず」に生き続けていくことを大切に、と伝えているのだと受け止めた。

③ 融通性=予測できないものへの対応力 (Flexibility)

機動的に対応する力、いわゆるフレキシビリティであり、戦略を切り替える柔軟性や、タイミングに合わせてスピード感をもって機動的に動ける現場の力、小回り効く組織や柔軟な体制などに現れる。顧客や市場の声に柔軟に応える文化もここに含まれる。

立ち戻る軸があるのでそれ以外は臨機応変に自由な発想ができるという西川、SNSという最も瞬時に対応が必要なツールをトップ自らが顧客との直接コミュニケーションに活かす岩下食品、地域や取引先などステークホルダーに穏やかにフレキシブルに合わせて対応するにんべんなどに表れている。これも調査から、各社がもつしなやかな文化要素の一つであることが明らかになった。

④ 度量の広さ=鷹揚さ、包容力、凶太さ (Generous)

異分子や異文化を活用できる度量の大きさ、ゆとりや包容力のほか、小事にとらわれずに大事を成せるようなスルー力、凶々しさ、良い意味での鈍感力、適当さなどもこの要素の一つと考える。逆風時には一度頭を下げることも厭わない長期視点、大局観ある判断などもこれに含まれる。

これは何よりも従業員を「信じて任せる」ことができるか。任せたら後は萎縮しないよう自由に取り組みせ、見守るという有隣堂、現場力を信じ、経営は自主性自立性を尊重するのが役割と話す岩下食品などで語られている。経営はその環境やルールを整備しバックアップする役割、と現場の力を信じ、個を尊重し、任せることに心を配る組織風土が明らかになった。経営者としての事業承継に関しても、任せられ承継時から自由にチャレンジできたという有隣堂やにんべんなど、ここでも次世代を信じて任せることを大切にしていることが見てとれる。またにんべんの、変化にも慌てないで落ち着いて対応できるという鷹揚さ、社員が感じる穏やかという社内の雰囲気、西川の社員全員が持続性の意識を持つという社会性への眼差し、中川政七商店の社内での会話や会議にみられる心理的安全性を担保するような社内風土なども、この度量の広さに繋がっていると考えた。

また意外という意味では、長寿の中堅企業は雇用流動性が低く、従業員の入れ替わりが少ないのではと筆者は考えていたが、有隣堂、にんべんの2社では中途採用者が新卒採用を超えるなど、多様な人材を活かしていることが明らかになった。多様な意見と考えを受け入れることができる組織のゆとりを表すと共に、多面的な視野をもつ外部者により、組織には活性をもたらしめている。

さらに社内に限らずどの企業も、取引先や地域、デベロッパー、外部プロデューサーなど様々なステークホルダー、つまり外の意見を傾聴し外部の力をうまく取り入れている。変化への対応力のひとつとして、これらも異文化・異

分子を活用できる包容力としてしなやかな企業文化の表れであろう。

⑤ 自立性=自律性 (Autonomy)

知見の蓄積と共有など学びの風土、自立する心や自ら立つ力、自己変革力などで表される。

いずれの企業も現場主義で、現場が時機を逃さず判断できるように心を配っている。理念や価値観が浸透されていることで、判断基準がしっかりと浸透していることが、従業員の自立や自律に繋がっていることが明らかになった。前項の経営としての包容力と対になるように、任せられ自らが判断して動けることで、指示待ちではない従業員や現場の自立性、自律は導き出される。また経営者から信頼され任せられることに加え、社内も多様な価値観を受け入れる包容力が、多様な学びの共有に繋がっている面もあると考えられる。

さらに直接経営者から話を伺った企業は、いずれも経営者自身がビジネストrend等にも敏感で勉強熱心であった。変化に対応できるには、組織や従業員の個としての自立はもちろん、経営者自身も自律した学べる力が必要であり、それが体现できている企業であった。

以上、「企業文化のしなやかさ」を構成する5要素について、それぞれの企業で、それぞれの要素が文化として正しく機能していることが検証された。必ずしも一社が5要素すべてを包含しているとまでは検証しきれなかったケースもあるが、それぞれの企業が修正能力やレジリエンス、適応力等で時代の変化に対応してきたのは、実際の長寿企業への調査を通じて確認できたことと考える。

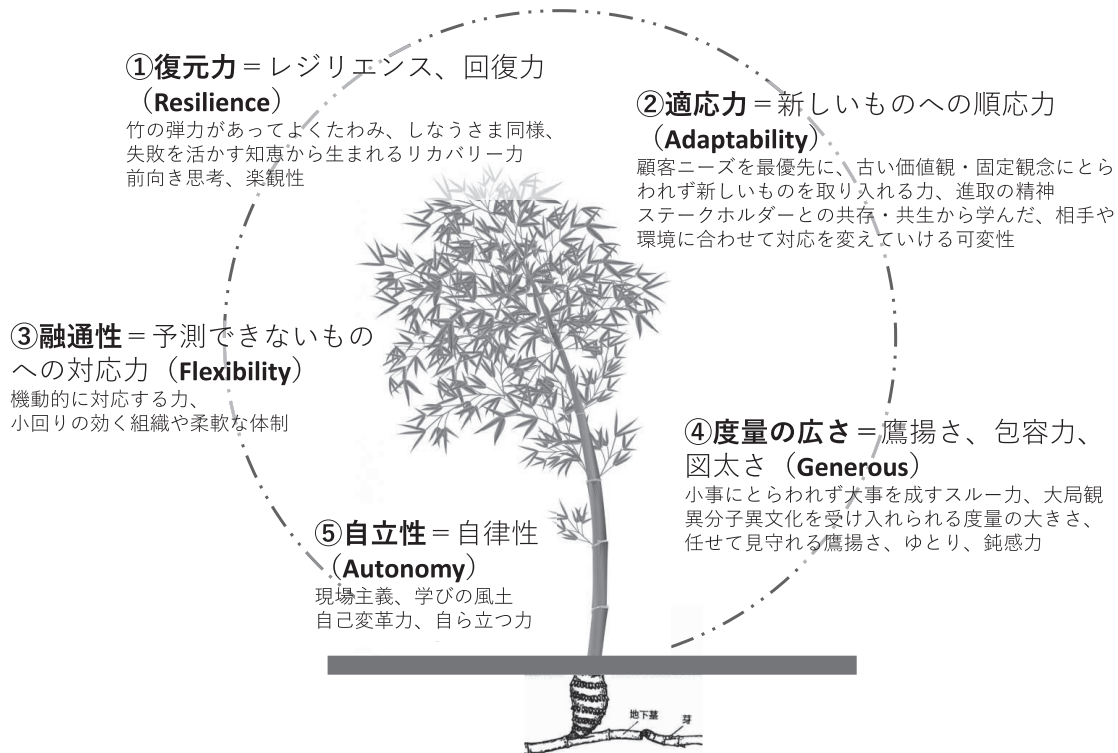
さらに前提の「企業理念」についても、経営トップの強いリーダーシップによる浸透への関与により、長寿企業が「軸」として企業理念に加え、顧客に対してのメッセージやブランドの価値まで含めた考え方・価値観を、しっかりと継承・浸透してきたことが各企業で検証されている。

つまり、生き残ってきた長寿企業は、修正能力、レジリエンスや適応力などで時代の変化に対応してきた。それは「軸」となる企業理念・価値観を明確に保つことで、結果、それ以外を時代に合わせて軽やかに捨てたり見直しを行うことができる「企業文化のしなやかさ」故であることが検証できた。

「企業文化のしなやかさ」を構成する5つの構成要素の英語の頭文字から、企業文化のしなやかさを表す「RAFGAモデル」と名付け、図式化した。

RAFGA モデルの提案

企業文化のしなやかさ 5つの要素



企業理念に加え、顧客へのメッセージやブランド価値など、
考え方・価値観の継承・浸透 = 支える軸の強靭さ (Identity)

竹が地下茎を這わせ繁殖するように、長い歴史の中で「企業理念」やブランドの考え方、価値観を継承し、時代に合わせて再定義や修正を重ねながら、社内一人ひとりに根付かせることで、組織のアイデンティティを保つ

図3 企業文化のしなやかさイメージ「RAFGAモデル」

筆者作成

さらにその根底にある経営者もつ長期的視点が明らかになった。変化の早い今の時代、足元の1年2年を積み重ねることが重要と考えているのはどの経営者も共通である。一方で、もう一つの長期の目線として、同じ「30年」という時間を一つの基軸にしていることが、調査対象6社のうち4社で共通であった。筆者は当初、100年先、200年先といった漠とした長期の目線を考えていたが、ファミリービジネスの事業承継の一代を具体的に預かる区切りの目安であり、かつ長期の目線ももてるという「30年」という時間軸の適切な長さが、現実的でありながら大局的な判断の源や、長寿企業の存続へ向けた強い意志に繋がっていたといえる。

ここで、企業理念と企業文化の関係について、改めて考察する。

当初は、企業理念と企業文化を、対等に重要と考えていた。本論文を進めていくと、各企業で、企業理念の浸透は必須なものとしてベースとするものの、より企業間格差が

明確となるのは、「組織を動かす見えない力」としての各企業が持つ「企業文化」ということが明らかになった。企業の存続に重要なのは、社会との共生や事業の多角化などコンテンツとしての共通性ではなく、それらを可変的なものとして対応していく「企業文化」、しかも「その可変性 = しなやかさ」であるということが、本稿の中で導き出された最も大きな発見である。

一方で企業理念の浸透は、その「企業文化」をしなやかにするために、前提条件として必須なもの、というのが筆者の理解である。

「軸」となる企業理念・価値観を明確に保ちながら、RAFGAモデルに表される「企業文化のしなやかさ」をもって時代の変化に対応していくことが、中堅・中小企業が今後も存続し、生き残っていくための要素として導き出された本論文の結論である。

6 まとめ

6-1 中堅・中小企業へ向けた提言

本稿で導き出された結論をもとに、今後も永続的な存続を望む中堅・中小企業の経営者へ向け、提言を行った。併せて、経営者の役割を受けた従業員が留意すべきポイントも提示している。こちらは今後ブラッシュアップが必要だが、一旦は先行研究と筆者の実体験をもとに著したものである。

日本の中堅・中小企業の生産性の低さなどの課題について、批判や課題提起があることは、筆者も承知している。DX活用や従業員のリスキリングによる能力向上などを梃子とした生産性向上は、世界経済のグローバル化進展の中、上場企業も含め全企業に必須である。

一方で前述のとおり全国の事業所の9割以上、労働人口の7割以上が働くのは従来型の中堅・中小企業であるという現実である。雇用の流動性が高まっても、こういった中堅・中小企業で働く従業員がゼロになるわけではない。活力ある、そして持続的に事業存続できる中堅・中小企業が全国各地で増えていくことは、そこで働く従業員の幸せに直接寄与するだけでなく、日本企業全体の活力をあげる望ましい姿だと考えている。

本論文は、これまでの先行研究を今の時代に合わせて確認し、企業理念と企業文化についての関係を、具体的な長寿企業への調査から検証してきた。長寿企業といえども、硬直型の企業と、企業文化のしなやかさを兼ね備えた企業は、今後ますます格差が開いていくと考える。本稿で明らかとなった、長寿企業の理念への向き合い方や、一部の長

表3 中堅・中小企業へ向けた提言

	経営者の役割	従業員の役割
企業理念を定め、浸透に努める	1.まずは理念策定、または見直し再定義 *プロセスに従業員を巻き込む 2.内容は顧客・社会へ向けての目線を意識 3.浸透は経営トップのリーダーシップ。 方法論より経営トップの地道な努力が重要 *社内に限らず社外へも積極的に発信	1.策定プロセスに参画 *現場目線から意見反映 2.理念浸透も自分ごとに *浸透効果は経営だけでなく働く自分にもフィードバックされる
守りと攻めバランス	意識すべきは守りより「攻め・革新」 *伝統・保守意識は不要、こだわらない	現状維持に逃げず、新しいことを取り入れる
RAFGAモデル ①復元力 Resilience	1.危機や失敗を生かす振り返りを *振り返る時間をもち危機から学ぶ。 *小さな失敗を認め、共有し次に備える 2.リーダーとして前向き思考を意識 *社内を明るく照らすのは経営の役割	振り返りと次への備え *失敗は共有し共に学ぶ
②適応力 Adaptability	顧客ニーズを最優先に、市場や顧客の変化に具体的に 対応してチャレンジ、行動する。 チャレンジ、行動させる。 *過去否定の言葉だけでなくアクセルのガバナンスの目を持ち判断し、具体的に提示	1.過去や固定観念にとらわれず新しいもの・ことへ、 チャレンジする意欲を失わない 2.提案力を身につける
③融通性 Flexibility	現場が自走する組織を作る *④の度量広く任せること。前提として、立ち戻る価値観の共有が重要	フレキシブルに対応 *任されたらスピード感をもって判断・行動する
④度量の広さ Generous	1.現場を信じて任せる。心理的安全性を担保する 仕組みや風土を 2.社内に多様な人材を活用 3.ステークホルダーなど外部の力を生かす *まずは個別事例を受け入れ、次に仕組み化など、 進めるのはステップを踏んで。	1.異文化を受け入れる *組織や従業員側の度量の広さも必要。 多様性や違いを楽しむ 2.多様性を自らも身につける努力をする
⑤自立性 Autonomy	1.現場主義徹底。物言えぬ自立できない組織は 経営の意識と仕組みの責任 2.理念浸透で組織アイデンティティを保つ	1.指示待ちせず自ら動く 2.自立できるよう学ぶ
長期視点	1～2年の積み重ねに加え、30年という長期 視点を取り入れる *大局的な判断に備え	社会や持続性への眼差しを、従業員ももつ

(出典) 筆者作成 ※アスタリスク(*)は、留意するポイント

寿企業がもつ「企業文化のしなやかさ」を背景にした変化への対応力などから、中堅・中小企業こそ実現可能な持続型経営に、本稿が、なんらかのヒントになれば幸いである。

6-2 本論文の限界と、今後の課題

本研究の調査企業については、本来、好業績企業を選択する予定であった。ただコロナ禍による営業自粛等で2020～21年業績が異常値となった企業が少なくない。そのためメディア等、第三者による報道などで何らかの変革を行っている判断できた企業を対象とした。今のコロナ禍の厳しい環境下、変化対応に努力されている企業ばかりではあるが、調査対象の客観性という点では、一部企業については、数年後の業績持ち直し等を待たざるを得ない。

一方でなかなかインタビューが難しい複数の長寿企業の経営者から、持続型経営を実現してきた企業としての対応や、経営者としての考え方を直接伺うことができたことは貴重であると考え。そこから導き出された本稿の結論が、厳しい時代の中で悩む中堅・中小企業の経営者の、企業存続へ向けた今後の舵取りに、少しでもヒントになれば、嬉しく思う。今後さらに研究を推し進め、例えばRAFGAモデルのレーダーチャート化など、各企業のもつ企業文化のしなやかさの「見える化」と共に、その不足部分のギャップを埋める施策を提言するなど、より一層の実務への応用が進めていけると考えている。

なお成長と存続の関係については今後の課題と考えている。長寿企業にとって成長と存続は決してトレードオフではない。スタートアップ企業が急激な企業成長を目指すのと同様に、長寿企業にとっては時代を超えて存続し続けることが企業価値向上、すなわち成長の証であるのではと考えている。さらに今回は100年を超えて企業存続している長寿企業を対象としたが、事業の存続と企業の存続の違いについての考察についても興味深い分野である。それらについては今後の研究課題とし、別の機会取り組んでみたい。

注

- 1) 「Volatility (ボラティリティ・変動性)」, 「Uncertainty (アンサートウンティ・不確実性)」, 「Complexity (コムプレキシティ・複雑性)」, 「Ambiguity (アムビグイティ・曖昧性)」の頭文字を並べたもので、2010年代以降、近代の経営環境を表現する言葉としてビジネス世界で用いられるようになった。
- 2) 電通 (2121) によると、1980年代後半～90年代半ばに生まれた世代をミレニアル、1990年代後半～2010年前後生まれをZ世代としている。2022年現在10代から30代半ばの、インターネットの発達と共に育ち情報リテラシーや情報感度が高いと言われる世代である。
- 3) 投資家が企業の株式投資の際、投資先の価値を測る材料として、これまでの財務情報に加え、非財務情報である環境 (Environment)・社会 (Social)・ガバナンス (Governance) の3要素を考慮する投資を指す。2006年に国連が機関投資家に対し責任投資原則を提唱したことをきっかけに広まった。

- 4) 定義は様々だが、本稿では、新しいビジネスモデルを考えて新たな市場を開拓し、社会に新しい価値を提供したり社会に貢献することによって事業の価値を短期間で飛躍的に高め、株式上場や事業売却を目指す企業や組織のことを指すという経済産業省 (2018) の定義による。
- 5) パーパス経営：これまでの企業の「何を、どのように達成していくか (What, How) を示す経営姿勢に代わり、「なぜ自分たちは存在し、そのような事業を行うのか (Why)」を表したパーパスを軸に企業経営をしていく姿勢や取り組み。サステナブル経営：持続可能な企業運営を目指すもので、パーパスを軸に存在価値を高めたり、SDGsへの取り組みなど、社会的責任を果たしながら次代へ企業運営を繋いでいく企業経営や取り組みを指す。
- 6) 本稿での研究対象は、1921年以前に創業し、創業100年を超えて事業存続をしている国内の企業を「長寿企業」として定義している。先行研究や調査データで「老舗企業」などの別の言葉で語られている場合も、創業100年を超えた企業を指す場合は、本稿中では「長寿企業」と言い換えている。
- 7) 定義はさまざまだが、ここでは入山・山野井 (2014) の株式所有と経営への関与からの分類整理のうち「同族所有であり同族経営でもある企業」を指す
- 8) パーパス (Purpose), ミッション (Mission), ビジョン (Vision), バリュー (Value) の頭文字
- 9) パラダイム (paradigm)：トーマス・クーン (Thomas S. Kuhn) が提唱した科学史および科学哲学上の概念。科学の発展は、ある支配的な考え方のもとの漸進的な進歩と、支配的な考え方の革命的、非連続的な変化という2つのプロセスから成り立つと考え、この支配的な考え方をパラダイムと呼んだ。その時代の規範となるような思想や価値感を指す。
- 10) Maneuver Warfare (マニューヴァ・ウォーフウェア：機動戦)：軍人ジョン・ボイド (John Boyd) が提唱したとされる軍事用語。現在ではアメリカ海兵隊公式の戦闘教義として位置づけられている。指揮官が何らかの決定を下すたびに費やす時間をコストとし、状況の変化に即応し、計画から逸脱することを許容しながら部隊を迅速かつ機敏に運用する戦い方、軍事モデル。
- 11) OODA (ウーダ) / OODAループ：Maneuver Warfare (機動戦) から生み出された意思決定方法。指揮官がいかんして最短で最善の意思決定を行えるかとして提唱された。状況の観察 (Observe) から適応 (Orient), 決心 (Decide), 行動 (Act) を経て最初の観察に回帰するものとして、PDCAとともにフレームワークとして、ビジネスシーンでも用いられ始めた。
- 12) 中小企業庁 (2005) 「中小企業基本法の中小企業の定義と小規模企業の定義」に定められる各業種別の資本金・従業員数により定められる中小企業者・小規模企業者
- 13) データに基づいて社会的相互作用プロセスを説明・予測できる「理論」を構築し、それにより現実問題の解決法を提示する研究法。データから概念を抽出し、抽象度の高いラベル名を付け似たものを集めてカテゴリという上位概念をつくる仕組み (Glaser & Strauss, 1967)

【参考文献】

- ボストンコンサルティンググループ (2019) 『BCGが読む経営の論点2020』, 日本経済新聞出版社, pp236-260 (竹内達也の項)
- Chatwork (2021) Business Day Vol. 2 基調講演「中小起業の“稼ぐ力”を強くする：株式会社中川政七商店代表取締役会長 中川政七氏」2021.9.28セミナー配信, 2022.12.22取得, <https://go.chatwork.com/ja/businessday/2021-2/>
- 中小企業庁 (2005) 「中小企業基本法の中小企業の定義と小規模企業の定義について」中小企業基本法第2条第1項 (中小企業者の範囲及び用語の定義), 2022.11.23取得 https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq01_teigi.htm
- 中小企業庁 (2022) 「2021年版中小企業白書 (HTML版)：承継方法別、経営者交代による経営者年齢の変化」第2-3-18図, 2022.4.26 公開, 2023.1.4 取得 <https://www.chusho.meti.go.jp/>

- go.jp/pamflet/hakusyo/2021/chusho/b2_3_1.html
- Collins, J., and Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: Harper Business Books. (= 1995, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の原則』, 日経BP 訳書, pp89-91, pp111-129
- 電通 (2121) 「電通報：Z世代を, ミレニアル世代, Y世代と比較してみた」 2121.12.15公開, 2022.7.1取得 <https://dentsu-ho.com/articles/8007>
- グロービス経営大学院著, 田久保善彦監修 (2014) 『創業30年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』, 東洋経済新報社, p16, pp28-30, pp18-41, pp102-109, pp154-157
- 伊吹英子・古西幸登 (2022) 『ケースでわかる実践パーパス経営』, 日経BP, p16
- 井邑智哉・青木多寿子・野中陽一郎 (2012) 「児童生徒用『しなやかさ』尺度の作成」
- 入山章栄・山野井順一 (2014) 「世界の同族企業研究の潮流」, 『組織科学』 48 (1), pp25-37
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2022) 『ゼミナール経営学入門:新装版』, 日本経済新聞出版, pp363-389
- 経団連 (2022) 「スタートアップ躍進ビジョン」, 2022.3.15公開, 2022.7.1取得 https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/024_honbun.html
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム: コープこうべにおける『愛と協同』」, 『六甲台論集, 経営学編』 44 (1), pp183-203
- 中川政七 (2017) 『日本の工芸を元気にする!』, 東洋経済新報社, pp19-24, pp78-84, pp106-107, pp126-133, pp170-174, pp194, pp218-224
- 日刊工業新聞/株式会社ストライク (2022) 「経営者向けWEBセミナー『30年+1年』の経営人生: 横浜名物シウマイの『不変と革新』を時代に託す」株式会社崎陽軒代表取締役会長野並直文氏, 2022.9.2配信 (セミナー受講), 2022.12.17プレスリリース取得 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000034249.html>
- 日本経済新聞社 (2020) 『長寿企業: 逆境に勝つ強さの秘密』, 日本経済新聞出版, p16, pp26-28
- 日本経済新聞 NIKKEI LIVE (2022) 「THE MEETING: 組織の『らしさ』が強さをつくる: 中川政七商店の会議に潜入」株式会社中川政七商店代表取締役会長中川政七氏, 2022.9.14番組配信, 2022.12.22取得 <https://www.nikkei.com/live/event/EVT220804003>
- 日経BPコンサルティング (2020) 「周年事業ラボ: 100年企業の生命力研究: 世界の長寿ランキング」 2020.3.18公開, 2022.3.18取得 https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyolabo/survey_data/I1-03/
- 新村出編 (2018) 『広辞苑: 第七版』, 岩波書店
- 奥村昭博・加護野忠男編著, 階戸輝雄・西川盛朗・長谷川博和・山田幸三・秋澤光・加藤孝治・曾根秀一・小林二三夫・飯森義徳著, ファミリービジネス学会編 (2016) 『日本のファミリービジネス: その永続性を探る』, 中央経済社, pp45-47 (長谷川博和),
- PERSOL (2022) 「VUCAとは?: 予測困難な時代に求められるスキルと組織づくりのポイント」, 2022.2.4公開, 2022.7.1取得 <https://www.persol-group.co.jp/service/business/article/415/>
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化: 組織を動かす見えない力』, 日本経済新聞社, pp50-58, pp13-138, pp139-168, pp213-252, pp292-295
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.* Hoboken, John Wiley & Sons, Inc. (= 2012, 梅津裕良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』, 白桃書房), 訳書, p27-40
- 柴山慎一・清水正道・中村昭典・池田勝彦 (2018) 「先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション: 理念・ビジョンの浸透プロセスにおける『自分ごと』の重要性」, 『広報研究』 22, pp34-36
- 杉浦哲郎 (2011) 「多様性が生むしなやかさ 栗原武美子著『現代カナダ経済研究: 州経済の多様性と自動車産業』」, pp179-180
- 総務省・経済産業省 (2022) 「令和3年経済センサス: 活動調査速報集計 結果の概要 従業者規模別事業所数及び従業者数」 2022.5.31公開, 2022.7.1取得 https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/kekka/pdf/s_outline.pdf
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム: 10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社, p13, pp103-149, pp149-155
- 田中靖浩 (2016) 『米軍式 人を動かすマネジメント: 「先の見えない戦い」を勝ち抜くD-OODA経営』, 日本経済新聞出版社, pp4-5, p12, pp99-110, pp130-132
- 帝国データバンク (2019) 「老舗企業の実態調査 (2019)」, 2019.1.8公開 2022.8.1取得 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190101.pdf>
- 帝国データバンク (2020) 『「老舗企業」倒産・休業業・解散動向調査 (2019年度)」, 2020.5.29公開, 2022.8.1取得 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p200512.html>
- 東京商工リサーチ (2022) 「倒産企業 2021年」, 2022.2.25公開, 2022.8.1取得 https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220225_01.html
- 梅棹忠夫・金田一春彦・阪倉篤義・日野原重明監修 (1995) 『カラー版日本語大辞典 The Great Japanese Dictionary: 第二版』, 講談社
- 梅下弘樹・野田美樹・鈴木文代・鈴木方子・大岩みちの (2016) 「しなやかな保育者になるために: 現場と養成校の接続から」, pp14-20
- 渡部努・野田美樹・鈴木方子・大岩みちの (2018) 「しなやかな保育者になるために: 新任保育者のレジリエンスと仕事との関係性」, pp2-7
- 横澤利昌編著 (2012) 『老舗企業の研究』, 生産性出版, pp110-111

A Study on the Relationship between “Corporate Philosophy” and
“Corporate Culture” in Long-Established Companies:
“SHINAYAKASA” is the Wisdom That Secures the Permanence of a Company

Yumiko Sunaga

Abstract

Expectations and sympathy for corporate philosophical management and sociality are increasing under the rapidly changing business environment called VUCA. In order to derive hints for the future business continuity of mid-sized and small companies suffering from a severe environment, we examined the relationship between the corporate philosophy and corporate culture of long-established companies that have been in business for over 100 years. We conducted interview research on long-established companies, and from the results of the analysis, we clarified the characteristics of companies that can respond to change. In other words, based on the “corporate philosophy”, it is composed of five elements: Resilience, Adaptability, Flexibility, Generous, and Autonomy. It was named the RAFGA model from the acronym of the five key elements, stating that having a “SHINAYAKASA” = “flexible corporate culture” to ensure the permanence of a company. Based on the conclusions of this research, we made specific proposals to fill the gaps of the lacking elements of the company based on the RAFGA model, which constitutes the flexibility of corporate philosophy and corporate culture, for the future of mid-sized and small companies.

Keyword: long-established companies, corporate permanence, corporate culture, flexible corporate culture, shinayakasa