



# 100年企業創り

～少しずつ常に変革～

100年企業創り合同会社 小野 知己  
日高 安則  
林 浩史

全9事例で導く  
変革への道筋。

《なぜ取り組んだのか》

《なにが成果に結びついたのか》

事例企業の背景から読み解く

変革への第一歩。

## まえがき

1000年企業創り合同会社は、「イーエムイーコンサルタンツ株式会社」と「株式会社ティー・エム・ピー」と「株式会社バリュースィンク」が、調査及びヒアリングさらには支援体験を通じて、1000年企業の要素を分析、その結果をもとに、3社の強みを活かして、これからの「1000年継続する企業のDNA創り」を支援するために創られた。本書では、我々が支援してきた企業の中から、1000年企業となるための変革の第一歩を踏み出した9つの事例を紹介したいと思う。

「そもそも、1000年以上継続している長寿企業とは、どのような企業であろうか。

我々は、1000年企業となる必要条件は、変化に対して、柔軟に対応できる企業であり、一方、十分条件は、さまざまな二律背反性を超越した企業であると考えている。

しかし、我々が、経営革新を支援する場でお会いする経営者には、①厳しい外部環境に適応していくためには、経営や組織を変革しなければいけないと理解しながらも、「どこから」「どのよう」に「取り組めばよいのか」からず、変革に躊躇している方、さらには、②新しい取り組みを始めたものの、なかなか成果に結びつかず、変革への道に迷っている方が多い。

本書、「1000年企業創り」少しずつ常に「変革」では、このような経営者の方を想定して、「変革への第一歩」を踏み出す「気づき」につながる「変革に向けた着眼点」を抽出、『大きな変化よりも、小さな変化を継続することの重要性を伝えること』『具体的な次の一歩につながるヒントになること』にポイントをおいている。

(注) 本書では、100年以上継続している長寿企業を100年企業と呼ぶ。

## (1) 本書の特徴

本書の目的は、100年企業を研究することではない。従って、創業100年を超えるような企業の事例ではなく、100年企業の在りようを目標として、100年企業を目指し、「変革への第一歩」を踏み出すために奮闘した企業の「気づき」の軌跡を提供することにある。

本書の着眼点は、左記のとおりである。

- リーダーの在りよう(第二章)
- リーダーシップの發揮スタイルと成熟度(第三章)
- はずしてはならないもの(判断基準)の浸透(第四章)
- 結果オーライからの脱却(第五章)
- 顧客から選ばれる経営(第六章)
- 我が社の得意技を磨く(第七章)
- マンネリからの脱却(第八章)
- 仕事を通じた人育て(第九章)
- 活気あふれる職場風土(第十章)

いずれも我々、執筆者の経験から経営者が変革に向けて、関心の高いテーマを選んだつもり

である。さらに、文章の構成は我々の意図に基づいて、読者が事例から学んでいただけるように、また、読み取りやすいように、「気づきと変化の前身」「今後の課題」「事例から学ぶべき内容」という統一した構成となっている。

## (2) 本書の活用のポイント

### ① 現象論ではなく、考え方・本質論を学ぶ

事例が中心の構成となっているが、「何をしてきたか」といった、事例の現象面だけを学ぶのではなく、「何をしてきたか」の背景にある、**事例企業の経営者の考え方や普遍的な本質に目を向けていただきたい**。従って、事例の事象に対して、「なぜ、そのようにしたのか」「そのようにしたことが、なぜ変革に結びついたのか」という読み方が重要である。

### ② 現在という「点」だけを見るのではなく、「線」から学ぶ

変革した結果としての現在という「点」だけを学ぶのではなく、**過去から現在という**

「線」、あるいは、顧客や社員との関係性という「線」から学んでいただきたい。現在の状態は、過去の活動の結果であり、顧客や社員との関係性があつて、成り立っている(例えば、今、取引のある顧客は、過去に新規開拓した結果である)。従つて、「線」から学ぶことは、現在を正しく理解することにつながるのである。

③ **事例を評論家的にとらえるのではなく、自社に置き換えて学ぶ**

事例の事象を、事例企業特有の事象である、事例企業だからできた結果である、という評論家的、傍観者的にとらえるのではなく、事例企業の事象を自社に置き換えて、『自分であればどのように判断していたか』『自社であればどうしていたか』という、当事者意識を持つて、主体的にとらえて学んでいただきたい。

(注) 本書においては、企業名の敬称を略させて頂く。

## 目次

まえがき 2

本書の特徴 3

本書の活用のポイント 4

## 第一章 100年企業への想い

1 100年継続のエッセンス 20

- (1) 「100年企業」に定石はない 20
- (2) 「100年企業」には、変化に対する思想がある 21

2 ブレない判断軸 22

- (1) 100年企業の判断軸 23
- (2) 判断軸の深化・進化 23
- (3) 判断軸の浸透（経営の4つの視点） 25
- (4) 100年企業のDNA 28

3 「100年企業創り」に向けた取り組み 28

## 第二章

### リーダーの在りよう

33

#### 1 事例企業の概要と歴史

34

■超ワンマン経営からの脱却、幹部の育成・組織化をはかる材木小売業

#### 2 気づきと変化の中身

36

- (1) 先代社長との確執 36
- (2) 「感謝」への気づき 37
- (3) 「今在ることに『感謝』」 38

#### 3 今後の課題

41

- (1) 価格競争に陥らない価値の創造 41
- (2) やっぱり人財育成 42

#### 4 事例から学ぶべき内容

44

- (1) 過去から学ぶ姿勢 44

- (1) 組織の成熟度 29
- (2) 成熟度のステップアップ 31

- (2) 感謝の心 45
- (3) 「存在価値」に対する覚悟と決断 46

### 第三章

## リーダーシップの発揮スタイルと成熟度

49

### 1 事例企業の概要と歴史

51

■社員を信頼し、社員を支援することによって変革を果たした運送業

### 2 気づきと変化の中心

53

- (1) 超ワンマンのリーダーシップ 53
- (2) 担当者への権限委譲 55
- (3) 14ヶ月事故ゼロ 56

### 3 今後の課題

58

- (1) 価値観の浸透と展開 58
- (2) 夢を語る 60

### 4 事例から学ばべき内容

61

- (1) 組織の成熟度とリーダーシップの進化 61

(2) 社員重視が顧客満足につながる 62

## 第四章

# はずしてはならないもの（判断基準）の浸透

65

### 1 事例企業の概要と歴史

68

■創業の精神を承継し、新経営理念という判断基準を浸透させている精密部品製造業

### 2 気づきと変化の中心

71

- (1) 創業は易し、守成は難し 71
- (2) 経営者の客観的自己凝視 73
- (3) 新経営理念への更新 75

### 3 今後の課題

78

- (1) 経営理念という価値観の浸透 78
- (2) 経営理念具現化の本質は判断基準の定着 79

### 4 事例から学ぶべき内容

80

- (1) 経営理念の位置付け 80
- (2) 経営理念の浸透 82

## 第五章

### 結果オーライからの脱却

#### 1 事例企業の概要と歴史

■ 厳しさの増す経営環境の中、全社員一丸の取り組みで経営力を高める鑄鉄製造販売業

86

#### 2 気づきと変化の中心

90

- (1) 幾度となく訪れる経営危機 90
- (2) ワンマン経営からの脱皮 92
- (3) ビジョンに合わせた様々な目標 93

#### 3 今後の課題

95

- (1) 実行計画の展開 95
- (2) 実行計画の浸透 96

#### 4 事例から学ばべき内容

98

- (1) 経営ビジョン・戦略目標の実行
  - (2) PDCAマネジメントサイクル
- 10098

## 第六章

### 顧客から選ばれる経営

#### 1 事例企業の概要と歴史

■顧客の声を聞き、自社の魅力に気づいた表彰商品製造卸売業

103

#### 2 気づきと変化の中心

(1) 我が社が選ばれている理由を検討する

105

(2) 選ばれている理由と選んでいる理由

106

(3) 納期短縮への取り組み

109

105

#### 3 今後の課題

(1) さらになる市場・顧客との対話能力の強化

110

(2) アワード（表彰）文化の発信企業への挑戦

112

110

#### 4 事例から学ぶべき内容

(1) 「顧客が我が社を選んでいる理由」を聴く

113

(2) 我が社の魅力を発信する

114

(3) 顧客から選ばれ続けるために

115

113

## 第七章

### 我が社の得意技を磨く

#### 1 事例企業の概要と歴史

■新事業の展開に向けて、独自能力の再発見と新たな獲得に取り組む金属部品製造業

118

#### 2 気づきと変化の中心

- (1) 事業展開を支えた独自能力の存在
- (2) 新たな独自能力獲得への取り組み

123

#### 3 今後の課題

- (1) 独自能力の分析とモニタリング
- (2) 新しい独自能力の構築

127

#### 4 事例から学ぶべき内容

- (1) 独自能力の細分化と2種類の独自能力
- (2) 独自能力の変革

129

131

## 第八章 マンネリからの脱却

### 1 事例企業の概要

■魅力発信レポートでマンネリから脱却した特殊OA機器専門販売業

139

### 2 気づきと変化の中心

(1) 前例にとらわれた仕事

141

(2) 前例にとらわれた仕事（マンネリ）からの脱却

142

141

### 3 今後の課題

(1) 新しい仕事のやり方や流れ（フロー）の確立・定着

144

(2) 真の人づくりへの挑戦

145

144

### 4 事例から学ぶべき内容

(1) マンネリは企業の大病である

146

(2) 主体性の発揮など人間の徳性を活かした経営

147

146

## 第九章 仕事を通じた人育て

149

1 事例企業の概要	151
■ 「真の財産は、立派に成長した全社員」と徹底した人材育成をしている製造業	
2 気づきと変化の中心	156
(1) 社長の最大の仕事	156
(2) 危機感と緊張感の醸成による厳しさと優しさ	158
3 今後の課題	159
(1) 創業者の分身づくり	159
(2) 後継者づくり	160
4 事例から学ばなければならない内容	160
(1) 社員教育の目的は、経営者の理念・ビジョンの具現化	160
(2) 社員教育のあり方	163
<b>第十章 活気あふれる職場風土</b>	<b>165</b>
1 事例企業の概要と歴史	166

■新たな判断基準を創造し、自由にものが言えるよい職場風土を再構築する電気工事業

## 2 気づきと変化の中心

- (1) 経営理念を基にした判断基準に統一 170
- (2) よい職場風土を取り戻せ 172

## 3 今後の課題

- (1) 新しい判断基準を創造する 174
- (2) 活発な議論を生む場づくり 175

## 4 事例から学ぶべき内容

- (1) よい習慣づくり 176
- (2) 意識して企業文化を創る 178

あとがき 180

本書は『月刊コントロール』での連載（2010年8月～2011年6月）に加筆訂正、新たな項目を加えています。

## 第三章

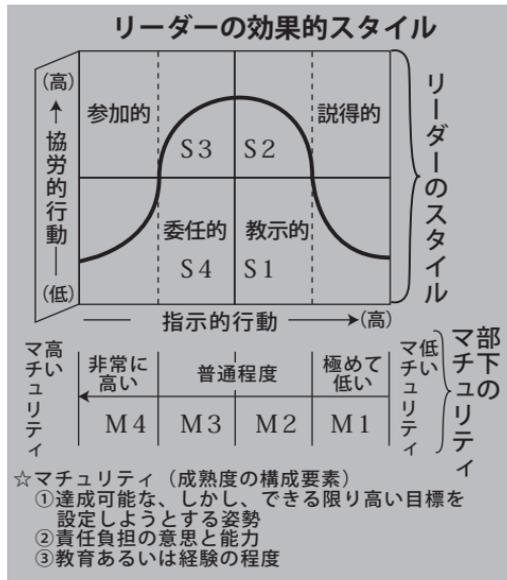
### リーダーシップの 発揮スタイルと成熟度

リーダーは、相手が置かれている状況や相手の成熟度によって、リーダーシップの發揮スタイルを変えなければならぬ。企業  
のリーダーであれば、企業の成熟度（組織の変革に対する意識・行動のレベル）によって、リーダーシップを進化させていくことが求められる。

この章では、組織や社員の変革に対する意識・行動のレベルによって、リーダーシップスタイルを進化させていった、企業のリーダーの考え方・行動を学ぶ。

※リーダーシップとは、「目的・目標を達成するための対人影響力」をいう。

(注) リーダーの効果的スタイルとして、部下の仕事に対する成熟度が低い場合（例えば、新入社員の場合）、リーダーは指示的行動の比率を高くする。しかし、部下の成熟度が高まるにしたがって、協力的行動（一緒に考える等）の比率を高くする。さらに、十分に成熟度が高い部下に対しては、方針のみを示し、指示的行動も協力的行動も小さくすることが望ましいと考えている。



# 1 事例企業の概要と歴史

## (1) 企業の概要

事例企業	関西圏にある運送会社B社
年商	約10億円
従業員数	100名

## (2) 企業の歴史

### ① 創業の時代

戦後、新聞メディアが成長する中で、社長の父親（以下、先代という）が、新聞を新聞社から販売店へ配送する新聞専門運送会社として創業。新聞配送は、販売店への配送が、約束した時間のプラスマイナス15分以内という、時間に厳しい業界である。しかし、先代の誠実な人柄と時間厳守の努力から、新聞社及び販売店との良好な関係を構築して、新聞メディアの成長とともに、着実に業績を伸ばしていった。

## ② 阪神大震災

先代が社長に事業を承継した直後に発生した阪神大震災では、B社は壊滅的な打撃を受け、通常の新聞配送ができない状態に陥った。その時、新聞社の応援によって非常配送体制が構築され、B社の輸送機能が正常化するまで続けられた。その結果、B社の配送エリア内の販売店に、迷惑をかけることなく、新聞の配送が継続された。

社長は、その時の恩を忘れることなく、新聞社からの要望に基づいて、必要な車種を揃え、24時間対応を実施してきた。

## ③ 新聞配送の特徴

先ほども述べたが、新聞配送は販売店への配送が約束した時間のプラスマイナス15分以内という、時間に厳しい業界である。従って、道路状況を把握するために、運転手と配車担当者とのコミュニケーションだけでなく、運転手間のコミュニケーションや他業種（例えば、タクシー業界）とのコミュニケーションが重要である。さらに、B社では、車両のトラブル等で遅配の可能性がでてきたとき、すぐに代替車が対応できるように、予備車両を待機させている。そして、予備車両をいかに活用するかは、配車担当者の能力に依存している。

また、新聞配達では、朝刊と夕刊の配達時に業務が集中するとともに、号外の配達にも対応しなければならない。従って、24時間対応できる体制が求められており、B社においては、運転手だけでなく、配車担当者も3チームによる3交代制を敷いている。

## 2 気づきと変化の中身

### (1) 超ワンマンのリーダーシップ

#### ① 新聞社の要望に対応するためのトップダウンのリーダーシップ

社長は、配達時間の厳守、コスト削減、誤配の撲滅等、新聞社の要望に積極的に応えようとした。そして、その想いは強烈なトップダウンのリーダーシップスタイルとなって現れていった。しかし、新聞社の要望に応えようとするトップダウンのリーダーシップは、運転手の労働の強化を招き、安全性を犠牲にするものであった。

例えば、配達時間の誤差を縮小しようとする、遅れそうなルートをフォローする予

備車両の出動頻度が上がる。また、コストを下げようとすると、定期車両点検において、交換時期にきているタイヤ等でも、延長利用を課したりすることになるのである。

## ② 社内の雰囲気悪化

一方、運転手も労働が強化され、安全性が犠牲にされる環境の中で、自分の乗車する車を大切にしなくなり、また、車両の稼働率を上げるために、定期車両点検すら自己申請しなくなってきたのである。さらに、社長の目の届かない配車業務では、配車係が恣意的に配車を行うようになっていった。例えば、仲のよい運転手には、比較的楽なコースを、仲のわるい運転手には、困難な仕事を割り振るようになっており、社内の雰囲気悪さを助長していたのである。

## ③ 高い水準にある事故件数

このような社員のモチベーションが下がった状態の中で、製品事故（遅配や誤配）、車両事故・交通事故は、減ることなく、社長の想いとは裏腹に、毎月5件を越える事故が発生していたのであった。

## (2) 担当者への権限委譲

### ① 配車変革からはじめる

このような環境の中で、ある日、先代と苦楽をともにした運転手から、「俺たちはモロじゃない。新聞社の要望に応えるために、我々は、どうなってもよいのか。また、恣意的に配車をしている配車係を放置してよいのか。」という申し入れがあった。社長のシヨックは、大変なものであった。「新聞社や販売店のためにと取り組んできたことが、社内の雰囲気悪くしていたこと」さらに「そのことに、自分が全く気づかなかったこと」を知り、眠れない日々が続いた。

そして、第一に考えたことは、**運転手を公平に扱うこと**。まず、恣意的な配車係を退任させるとともに、配車のシステムを変更して、だれでも配車が組めるようにした。そして、その配車システムの運用には、若手の運転手を複数名抜擢して、チームで公平な配車を組むことができるように、権限を委譲していったのである。

### ② 配車担当者の位置づけの変更

さらに、**配車担当者を「運転手への支援部門」と位置づけ**、まずは、安全運転・事故

対応・交通渋滞対応等のマニュアル作成を委任したのである（今までは、このようなマニュアルを社長が作成していた）。完成したマニュアルを見て、社長が最も驚いた。「自分が作ったものより、はるかに実践的で使いやすい」。社長が、社員（含む運転手）の能力を信頼し、社員を中心に事業を推進していく方針を固めた瞬間である。

### ③ 定期車両点検の位置づけの変更

次に取り組んだことは、定期車両点検の位置づけを変更したことである。今までは、「運送会社の義務」として、車両を点検に出していたが、これからは、「**運転手の命を守るための手段**」として、**車両を点検に出すことにしたのである**。つまり、車両点検を機会に、タイヤや車両部品を優先的に交換する、安全な車両を維持する観点から、運転技術講習を行うなど、運転手の安全を支援する仕組みに転換したのであった。さらに、車両管理の担当者も運転手から抜擢して、（運転手の安全・安心感の代弁者として）タイヤや車両部品の交換を任せることにしたのである。

## （3） 14ヶ月事故ゼロ