

長寿企業の条件

代表取締役兼専務執行役員
コンサルティング部門長兼研究開発センター長
鳴沢 隆

大企業の突然死が増えている。世界的企業や会計事務所が忽然と姿を消し、業界トップ企業が不祥事で一瞬のうちに消費者の信頼を失うのを見るにつけ、長期に繁栄することの難しさを改めて思い知らされる。

文献に当たってみると、企業の寿命は意外に短いようだ。「フォーチュン500」クラスの大企業で40～50年に過ぎないという研究がある。日本でも会社の寿命30年説があった。手元に、1950年度の製造業の売上高ランキングがあるが、当時のNo.1は東洋紡績で、以下八幡製鉄、富士製鉄、鐘淵紡績、三井鉱山と続く。上位50社の業種構成は、繊維14社、鉱山9社、化学6社、鉄鋼5社、食品4社などで、朝鮮動乱による特需で糸へん、金へんがブームとなった時代を象徴している。

この50社のうち3分の1が合併や倒産に至り、今日も事実上当時の社名で上場しているのは33社にとどまる。注目されるのは、業界が同じでも、企業の成長力が大きく異なるケースが多いことだ。企業の寿命が外部環境に必ずしも支配されないことを示唆している。

長寿企業の研究のなかで有名なのは、石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェルが1980年代に行った研究である。1970年代に2度の石油危機という激動を経験し、いかに長期の繁栄を確保できるかを探ろうとしたものだ。

この研究が発見した長寿企業の共通要因は、①環境の変化に敏感である、②事業の独自性と従業員の結束力がある、③分散的に経営され自由度がある、④財務的には保守的である――の4点である。単純化すると、①の敏感に変化をとらえる力がまずあり、残りの

3点は変化への敏速な対応を可能とする企業の内部要因である。

強調されているのは、新しい事業機会や脅威といった事業環境の変化を認識することと、自己改革により機会を生かせることとは別問題だということである。昨今の日本の政治や主要企業の苦しみが雄弁に物語っているように、改革は過去の成功体験の否定であり、痛みを伴い、さまざまな抵抗に遇う。この痛みを乗り越える企業の内部システムや企業風土の存在が、企業の命運を握っている。

改革の実行という観点で参考になる最近のケースを2点紹介したい。

まず、今年7月に大企業としては画期的な創業200周年を祝った、米国の大手化学会社デュポンのケースである。同社の強みは、ナイロン、テフロン、ライクラなど革新的な新製品を次々と開発してきた研究開発力にある。新しく開発された大型製品が大きく羽ばたくためには、企業構造の変革を必要とするケースが多いが、同社は、「会社が変化すべき時には、自ら進んで過去と決別するDNAを持っている」（ホリデー会長）ことを誇っている。創業後長い間、経営の任を担ったデュポン一族は、社会や経済、技術革新の変化に機敏に対応する才に恵まれ、繁栄の基礎を築いたが、最も重要な功績は変化を尊ぶ企業文化を醸成したことのようなのだ。

さらに注目されるのは、自己否定を容易にする経営の仕組みの開発を、同時に進めたことである。例えば、今日では一般的な、取締役会とは別の経営会議の制度や、研究開発から製造・販売まで一貫する事業部制などは、

経営のスピードを上げるため、デュポンが開発したものである。

2つ目のケースは、今年6月、7年ぶりに優勝を飾ったゴルフの中嶋常幸プロ（47歳）のケースである。「奇跡の復活」という大見出しが新聞紙上を賑わした。国内賞金王4回、幾多のメジャートーナメントで活躍という、栄光の時代を築いた中嶋プロも、1996年以来6年間1勝も上げることができず、過去の人になりかけていたから当然である。

ところが中嶋プロは、「復活という言葉は違う。復活は人間にはできない。老化していく体や脳に合わせて、全く新しい中嶋に生まれ変わったんだ。むしろ新生中嶋と呼んでほしい」と、過去の成功体験の否定と自己改造こそが勝利の要因であると語った。スランプに陥った当初は、好調であった過去を思い出そうと苦しんだが、自分を見つめ、常に年齢に応じたスイングやゴルフに生まれ変わり続けることこそが課題と気づいてからは、ゴルフが楽しくなったという。

この2つのケースは共に、企業にしる人間にしる大きな変化の潮流の中に生きており、常に過去の成功体験を否定し、生まれ変わり続けることが未来を創造する条件であることを示している。

英国の歴史学者トインビーは、大著『歴史の研究』で、「文明衰退の究極の原因は内なるものであり、外敵の侵入や技術革新など外部要因そのものではない」と喝破した。この箴言は今日の企業経営にも当てはまるといえる。（なるさわたかし）