

潰さない

会社を創る

（会社の軸経営への脱皮）

絶対に潰さない、
経営者の覚悟

数値目標を追うだけでは、
革新は起こらない

価値観が伝わっていなければ、
組織は動かない

会社の成熟度認識からはじめる
経営者の意識革新



100年企業創り株式会社

小野 知己
日高 安則

プロローグ

2

今のままで会社は存続できますか 2

潰さない会社を創る 3

潰れないと潰さないの違い 4

革新が進む企業と進まない企業 5

「変化に対する企業の姿勢」は、経営者の姿勢によって決まる 6

経営者が創る「潰さない会社創り」 7

本書の構成 10

読者層 10

本書で気付いていただきたいこと 11

第一章 会社の成熟度とは何か

21

企業が存続するために

22

(1) 社会の変化に対応する 22

(2) 新たな社会的価値を創造する 24

(3) 独自の経営軸を構築する 24
 (4) 変化を善とする企業文化を創造する 26

革新に対する組織の状態を評価する ～成熟度とは何か～

28

(1) 企業ごとに革新に対する組織の状態が違う 28

(2) 成熟度のレベルの概念 28

成熟度から診る革新できない背景

31

(1) 問題がないという問題：Dレベル 31

(2) 対立状態からは、革新は継続しない：Cレベル 32

(3) 価値観が共有されてこそ、革新が生まれる：Bレベル 32

(4) 経営革新が起こり、会社全体で価値を創造する：Aレベル 33

成熟度を評価する視点

34

(1) 会社の状態の視点 35

(2) 会社のフレームワークの視点 37

成熟度の価値

44

(1) 手段としての成熟度の価値 45

(2) 成熟度評価の解釈 46

第二章 成熟度を高めるために

成熟度を診断する

- (1) 「成熟度診断簡易チェックリスト」の体験 50
- (2) 成熟度向上への革新モデル 52
- (3) 成熟度を評価する姿勢 52
- (4) 成熟度の現実の姿を整理する視点 53
- (5) 経営陣内の評価ギャップと課題抽出 55

成熟度のレベルアップ

- (1) 成熟度を高める会社の軸 56
- (2) 成熟度のレベルアップに向けた取り組み 58
- (3) Aレベルから「潰さない会社創り」へ 61

「潰さない会社創り」に必要な「一如」の捉え方

- (1) 潰さない会社像 63
- (2) 一如の概念 64
- (3) 気付いていない「一如」の取り組み 65
- (4) 一如の企業の事例 66

成熟度レベル間のギャップ

- (1) ギャップの本質を知る 68

49

50

50

52

52

53

55

56

58

61

62

63

64

65

66

68

68

- (2) CレベルとBレベルとのギャップ 69

- (3) ギャップを乗り越えるために 71

安易な成熟度向上への取り組みはリスクを伴う

- (1) 性急な組織革新による混乱 72
- (2) 事例から学ぶべきリスク 73

72

72

73

第三章 マネジメント経営から会社の軸経営への脱皮

今まではマネジメント経営

- (1) マネジメント経営のよせ 78
- (2) マネジメント経営の悪さ（限界） 79
- (3) マネジメント経営の本質 83

今からは「会社の軸経営」

- (1) なぜ「会社の軸経営」が必要か 85
- (2) 「会社の軸経営」について 87
- (3) 会社の軸経営で注意すべきこと（悪さ） 88

大切にしている考え方を点検する

- (1) 会社（組織）の客観的な現状把握と認識 92

91

91

92

85

85

87

88

78

78

79

83

85

87

88

77

78

79

83

85

87

88

91

92

- (2) 自社のありようと経営理念の関係を整理する 100
- (3) 歴史から学ぶ 102

自社の現状把握の4つの視点

- (1) 経営理念・経営ビジョンの浸透と共感 105
- (2) 顧客本位・自社の顧客価値を認識する 105
- (3) 独自能力・自社にしかない独自能力を認識し磨く 110
- (4) 人財育成・社員の価値に向き合う 115
- (5) 人財育成を追究する 119

第四章 会社の軸経営を実践する

経営理念を磨き上げる

- (1) 経営理念の基本的な考え方 129
- (2) 今の自社の経営理念を分析・評価する 133
- (3) 経営理念を現場第一線社員に至るまで周知・徹底する 135
- (4) 経営理念を磨く 136

経営理念が独自能力を創造する

- 自社の存在価値を昇華する 142
 - (1) 自社の存在価値（存在意義）を整理、確認する 142
 - (2) 会社の成長と社員の成長 144
- よき企業文化・企業風土を醸成する 150
 - (1) 企業文化・企業風土とは何か 151
 - (2) 企業文化・企業風土の醸成 154
 - (3) 人財の育成と経営理念と企業文化・企業風土の関係 155

第五章 中小企業の経営者の使命と役割

中小企業の経営者の使命

- (1) 使命とは何か 165
- (2) 会社は社会の公器 165
- (3) 会社を潰さない経営者の使命観 167
- (4) 潰さない会社を承継する事業承継 169

中小企業の経営者の役割

- (1) 決断する 171
- (2) 現場で意志決定できるようにする 175
- (3) 挑戦が価値を生む仕組みを構築する 176

経営者の意識革新

177

(1) 経営者の成長と成熟度のレベルアップ 177

(2) 経営者自身の成熟度を評価する 180

(3) 環境の変化にぶれない判断軸を構築する 185

(4) 社員と向き合う 186

(5) 社会と向き合う 188

(6) 革新する企業文化の醸成 189

経営革新は、経営者の最大の仕事である

191

成熟度診断簡易チェックリスト

194

エピソード

200

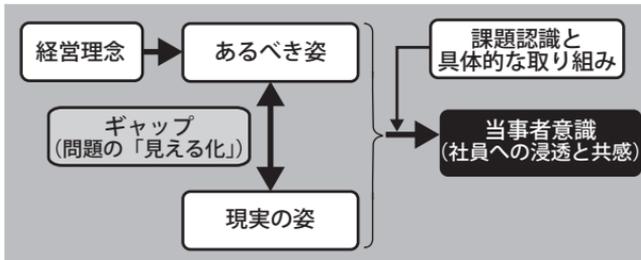
成熟度を診断する

成熟度を高めるためには、まず、会社の成熟度の状態を客観的に評価する必要がある。ここでは、成熟度を把握するために「会社の成熟度診断簡易チェックリスト」を活用して、成熟度を診断するポイントを整理する。

(1) 「成熟度診断簡易チェックリスト」の体験

成熟度は、第一章で述べたように、「会社の状態」および「会社のフレームワーク（判断軸）」から評価される。革新する「会社の状態」を構造的に整理すると、社会に対する価値の創造を主導する「経営理念」が根底にあり、革新を推進する「プロセス志向」、一体感を醸成する「組織能力」、そして、社員一人ひとりの「問題発見・解決姿勢」によって、革新が促進されている状態と考えられる（36ページ の図参照）。

〈成熟度向上への革新モデル〉



2. 社会に認められる経営理念

経営理念の社会性に加えて、会社における浸透・共感の状態を評価する。

チェック項目	記入欄
①経営者は、率先垂範して「経営理念に基づいた活動」をおこなっている。	
②経営者は、経営理念の意義や重要性を社員に語り伝えて、その実践を求めている。	
③社員は、日常の業務において、経営理念に基づいた活動が大切であると認識し、自らの行動を革新している。	
④一見、対立する事象や考え方であっても、上位概念である経営理念から解釈して、融合する取り組みをおこなっている。	
コメント	レベル評価

3. 経営ビジョン・戦略目標の設定と実行プロセス

経営計画の策定プロセスに加えて、全社一丸となって目標達成に向けて取り組む状態を評価する。

チェック項目	記入欄
①会社として、中期・短期の経営ビジョンに加え、財務の目標だけでなく、顧客・社員・業務プロセスに関する戦略目標が設定されている。	
②戦略目標は、各部門の部門目標に展開され、部門目標を達成するための部門戦略課題と達成方法が、明確に設定されている。	
③実行計画の立案に当たっては、計画を実行する当事者が、必要な情報にアクセスでき、計画の立案・決定まで参画している。さらに、実行計画の進捗管理もおこなっている。	
コメント	レベル評価