

2016年7月7日 全15頁

《実践》ヒューマンリソース

100年企業を経営する

長寿企業のエッセンスを歴史的に振り返り
健康経営¹との類似点を整理する

コンサルティング・ソリューション第一部
主任コンサルタント
佐井 吾光

[要約]

- そもそもサステナブル経営とは「短期的な利益だけを追求する経営」ではなく、「中長期的な企業価値向上を目指す経営」と言い換えることができる。
- サステナブル経営を指向する代表的な企業モデルを歴史的に振り返ると、80年代はエクセレント・カンパニー、90年代はビジョナリー・カンパニー、そして2000年代はレジリエント・カンパニーと変遷してきたが、その本質は共通している点も多い。
- 各時代の企業モデルは、その時代の社会的背景により、少しずつその特性は異なるが、「人を大事にすること」がその根底にある点は共通している。
- いまの時代、「人を大事にする経営」として健康経営がある。健康経営とは従業員の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組むことである。経団連の昨年のアンケート結果によると、各企業が健康経営に取り組む一番の目的が「業務効率化・労働生産性の向上」であった。
- 時代を超えて持続的に成長できるサステナブル経営を実践する企業に必要なもの、それは、時代の要請とともに常に変化する部分（企業の上部構造）と、時代とともに変化しない部分（企業の下部構造＝哲学）を併せ持つことであり、その哲学こそ「人を大事にすること」なのである。

¹ 「健康経営」は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標。

「健康経営」とは従業員の健康保持・増進の取り組みが、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組むこと（経済産業省 平成26年度の健康経営銘柄企業レポート）

<http://www.meti.go.jp/press/2014/03/20150325002/20150325002-a.pdf>

1. はじめに

2011. 3. 11 東日本大震災以後、弾力がある、回復力などを意味する「レジリエント」、
「レジリエンス」という言葉は、広く使われるようになった。震災後の国土復興にこめ
た言葉に、多くの人々が共感したためかもしれない。また、ストレス社会から「折れ
ない心」²を育てる必要性も注目されている。本稿ではサステナブル経営について再考
してみたい。そもそもサステナブル経営とは、持続可能な経営³や CSR (Corporate Social
Responsibility) 的経営等と、いろいろな表現をする場合があるが、「短期的な利益だ
けを追求するのではなく、中長期的な企業価値向上を目指す経営」と言い換えること
ができると思われる。エクセレント・カンパニーやビジョナリー・カンパニー、レジ
リエント・カンパニーは、サステナブル経営を指向する代表的な企業モデルであると
紹介されているが、一見するとその差異がわかりにくい。

本稿では、エクセレント・カンパニーとビジョナリー・カンパニーの原典にあたり、
その考え方を整理し、その上で、レジリエント・カンパニーとの違いを浮かび上ら
せ、21 世紀型経営のあり方を整理する。

2. エクセレント・カンパニーとは

『エクセレント・カンパニー』の筆者 T. J. ピーターズ&R. H. ウォータマン氏によれば、
エクセレント・カンパニー（サンプル 62 社）を分析した結果、革新的な超優良企業（エ
クセレント・カンパニー）には、それらを最もよく特徴づける次の 8 つの基本的な性
質がある、としている。

(1) 行動の重視

超優良企業は、行動を特に重視し、とにかくやってみろという特質をもっている。そ
のトップは、順序が逆だと思える表現をあえてしている。例えば、「撃ち方用意！ 撃て！
狙え！」（『エクセレント・カンパニー』より引用、以下同じ）、「実行、修正、試行」、「混
乱した行為は秩序ある無為に勝る」など。

² NHK クローズアップ現代 2014 年 4 月 17 日（木）放送 “折れない心” の育て方～「レジリエンス」
を知っていますか?～ http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail02_3486_all.html

³ 第 17 回企業白書（公益社団法人経済同友会 2013 年 4 月）によれば、「持続可能な経営」を実行するには、
収益性とサステナビリティという全く時間軸が異なる要素のせめぎ合いから、各社の社会的な存在意義に
応じた一つの「ベクトル」に集約させ、それを将来にわたってマネジメントする経営の方法が求められる、
とある。

(2) 顧客に密着する

超優良企業は、「お客様から学ぶ」ことをしている。顧客の声に「熱心に耳を傾けること」により「製品アイデアの最良のものを顧客から」得ている。

(3) 自主性と企業家精神

超優良企業は、「全員の首に短い鎖をつけて想像力を矯めてしまうことをしない。」日本の慣用句で言い換えるならば「角を矯めて牛を殺すことをしない」というのに近いことだろう。

画期的新製品が生まれるには、気楽にコミュニケーションができることが絶対に必要だということだ。超優良企業で、革新を生み出すコミュニケーションのシステムには、「形式主義的でないこと」、「コミュニケーションが特に緊密であること」「コミュニケーションの道具がふんだんにあること」「徹底化を図る工夫」がされており、「形式ばらない」ことが必要である。

(4) ひとを通じての生産性向上

超優良企業は、「一般社員を、品質および生産性向上の源泉」だと考えている。「すべての労働者を単なる労働力としてではなくアイデア源としてみな」し、信頼することが大事である。「人間こそ生産性向上の最大の武器」であり、「人を大切にすること」が大事である。

(5) 価値観に基づく実践

企業の「フィロソフィー」は、「技術力、資金力、組織構造、新製品の導入」等よりも企業業績に多く影響を与える。

(6) 基軸から離れない

「自分たちが熟知している業種にある程度固執する」方が、「卓越した業績を挙げている」場合が多い。

(7) 単純な組織・小さな本社

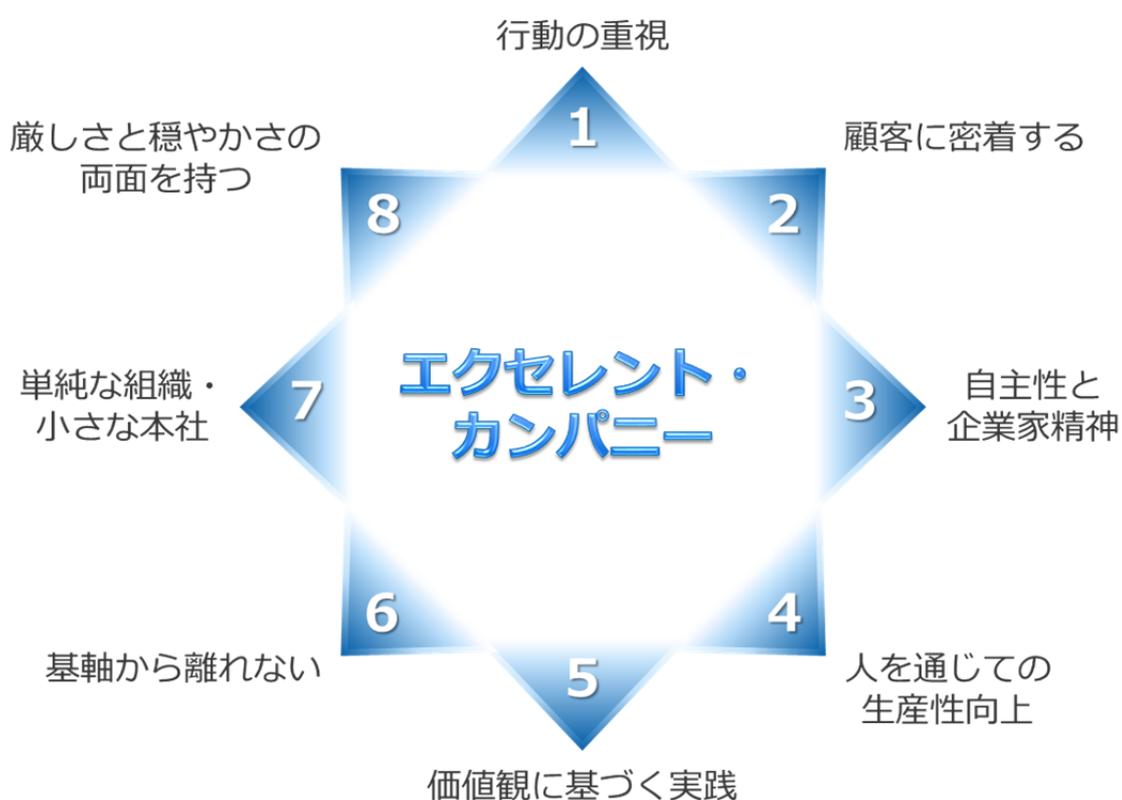
「機構と体制」は、「すっきり単純」である。「本社管理部門が小さく」、管理職の階層は薄い。

(8) 厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ

超優良企業は、「中央集権と権力分散（分権）の両面をかね備えている」。

以上のように、超優良企業には、一貫した共通点があるとの指摘は、今日的にも納得できる点だろう。1970年代までの米国企業においては、組織の活性化が極めて重要であるとの問題意識から、組織の活性化のために、戦略と一緒に組織のあり方を考え、「ひと」の生産性を重視することにした。そのために「ひと」が経営への参画意識を高めるために、動機付けが重要であると強調している。一方で、その共通点が時代とともに変わってきているのかもしれない。超優良企業といえども、その時代の社会的文脈に影響されるのは必然だろう。その点を指摘したのが、次に解説するビジョナリー・カンパニーである。

(図表 1) エクセレント・カンパニー (8つの基本的な性質)



出所：大和総研作成

3. ビジヨナリー・カンパニーとは

『ビジヨナリー・カンパニー』の筆者、ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス氏によれば、ビジヨナリー・カンパニー（サンプル 18 社）とは、ビジョンを持ち、「ずば抜けた回復力で、逆境から立ち直る力を持っている企業」（『ビジヨナリー・カンパニー』より引用、以下同じ）である。

他社との本質的な違いは、「理念の内容ではなく、理念をいかに深く『信じて』いるか」である。「何よりも大切にしているものは何なのか」ということをしっかり考えているかである。さらに大切なのは、その理念を組織全体に浸透させることである。問題は何を信じていたかではなく、どこまで深く信じ、組織がどこまで、それを貫き通したかである。

(1) 時を告げるのではなく、時計をつくる

「すばらしいモノを作ったから、すばらしい企業になった」のではなく、「すばらしい企業（組織）であるから、すばらしいモノを作れた」と考える。仮に、空を見上げて正確に「時を告げる」ことができる人がいたら、その人は驚くべき才能の持ち主であろう。しかしその人が亡くなったあとでも、永遠に正確な「時を告げる」ことができる「時計をつくる」ことができれば、もっと驚くべきことではないだろうか。

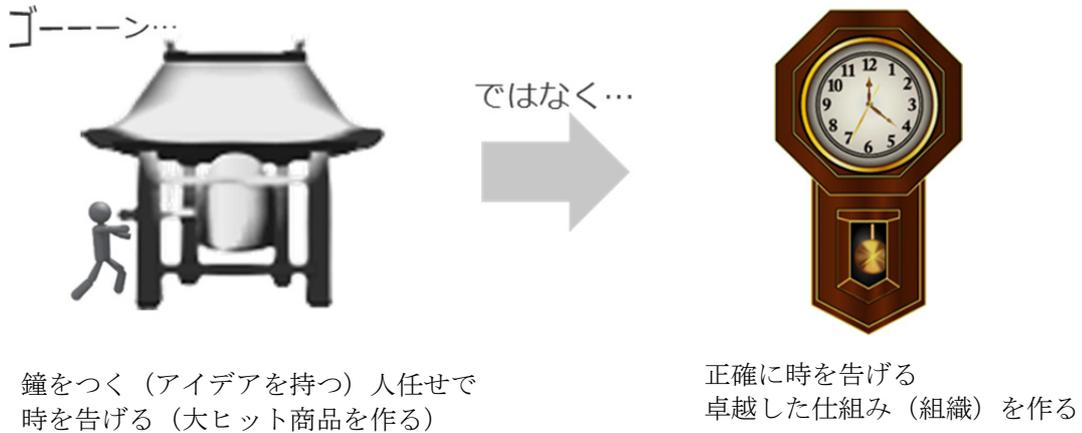
すばらしいアイデアを持って大ヒット商品を作ることが、「時を告げる」こととすれば、卓越した組織からなる会社を築くことが、「時計をつくること」である。大ヒット商品を作る組織ではなく、卓越した組織であることがビジヨナリー・カンパニーの条件である。事実、卓越したリーダーが、すばらしいアイデアを持って会社を始めた例はほとんどない。

例えば、井深大氏が 1945 年 8 月にソニーを創業したとき、具体的な製品はなかったという。逆に、盛田昭夫氏は次に様に述べている。

「わずかな仲間たちは・・・事業資金を稼ぐためにはまずどんな商売をはじめべきか数週間にわたって協議した」との事である。「和菓子からミニ・ゴルフ場、計算尺」まで、いろいろなアイデアを出し合ったとの事である。このように、ビジヨナリー・カンパニーは「すばらしいアイデアや卓越した製品を出発点とする企業」ではないので、「企業として早い時期に成功することと、ビジヨナリー・カンパニーとして成功することは、逆相関」しているのである。井深大氏の最高傑作はソニーの製品でなくて、その企業文化なのである。

(図表 2-1) ビジヨナリー・カンパニーとは？

時を告げるのではなく、時計を作る



出所：大和総研作成

(2) OR (どちらか) の抑圧をはねのけ AND (両方とも) の才能を活かす

ビジヨナリー・カンパニーは「一見矛盾する逆説的な考え方を持っている」。

例えば、「利潤を超えた目的」と「現実的な利益の追求」や「明確なビジョンと方向性」と「臨機応変の模索と実験」、「基本理念に忠実な組織」と「環境に適応する組織」等の両方を併せ持つことが多い。これは、「ORの抑圧をはねのけANDの才能を活かす」ことが必要であることを言っている。「ORの抑圧に屈することなくANDと考えること」で、「AかBかどちらかを選ぶのではなく、AとBの両方を手に入れる方法を見つけ出す」ことが大切である。

(図表 2-2) ビジヨナリー・カンパニーとは？

OR ではなく AND



出所：大和総研作成

(3) 社運を賭けた大胆な目標

「社運を賭けた大胆な目標」が必要である。例えば、1961年ケネディ大統領は、月旅行が成功するチャンスはほとんどの専門家が悲観的であったにも関わらず、「わが国は60年代が終わるまでに、月に人間を着陸させ、安全に地球に帰還させる目標を達成すると明言すべきだ」との大胆な目標を掲げて現実のものにした。鮮明な目標を掲げ、その目標を固い決意で達成することが大切である。

その目標を「カルトのような文化」で達成するのである。目標を達成するうえで、大量に試してみることに、現状に「決して満足しない」こと。そして、基軸から離れないのではなくて基本理念から離れないこと。基本理念こそ基軸であるから、である。

最後に、これら(1)～(3)のことは、「どれかひとつだけではだめ」で、すべてがそろって初めて、ビジョナリー・カンパニーである。

(図表 2-3) ビジョナリー・カンパニーとは？

機軸は理念にあり

自分たちが熟知している業種こそ基軸



ではなく…

基本理念こそ基軸!!



得意分野で手堅く目標達成
同じところ回っているばかり

未体験の大胆な目標を達成
地球の大気圏からぬけ月へいく

出所：大和総研作成

以上のように、ビジョナリー・カンパニーでは、エクセレント・カンパニーという基軸の意味を問い直し、基本理念を深く信じ離れていないかが、基軸から離れないことである、という新しい解釈をしていることは注目に値する。エクセレント・カンパニーでは、自分が熟知している業種に固執することが基軸から離れないことであったが、80年代の企業をとりまく環境が大きく変化した時代背景を踏まえて発表されたビジョナリー・カンパニーでは、その基軸の意味を捉えなおし、基本理念に置き換えたところが興味深い。

また、「ずば抜けた回復力で、逆境から立ち直る力をもつ企業」がビジョナリー・カンパニーという記述は、レジリエント・カンパニーにつながる指摘であると思われる。回復力のある点に注目した超優良企業の整理が次のレジリエント・カンパニーであろう。

4. レジリエント・カンパニーとは

レジリエント (Resilient) とは、「圧縮に対して弾力のある、跳ね返ること、不運・病気などから立ち直りの早いこと」をいう。最近では、東日本大震災後、防災・減災の場面で、「被害を最小限に留めるとともに被害からいち早く立ち直り元の生活に戻らせる」という意味でレジリエントが使われることもある。

レジリエント・カンパニーは、次の3つの特徴を有している。

- (1) 拠り所がある
- (2) 自己変革力が高い
- (3) 社会性を追求している

これら3つの特徴は、さらに以下の「7つの行動」に分解できるとしている。

(1) 拠り所 (Anchoring)

行動① 価値観と使命 (価値観と利益追求を超えた使命)

「企業としての拠り所と、社員と顧客（及びその他の利害関係者）を引きつける魅力」（『レジリエント・カンパニー』より引用、以下同じ）をアンカリングという。企業の哲学等が行動に活かされているか。ビジネスにはビジョンと戦略の前にインテンション（企業の意志や意図）が必要なのであって、会社に価値観があるか否かではなく、その価値観が「日々の行動に生きているかどうか」、「本当に経営者の判断基準となり、社員の拠り所として機能し、そして顧客を惹きつける力を持っているか」が大切である。

ビジネスモデルを成功に導くには、「緻密な戦略や事業計画よりも経営者の情熱と企業の価値観が重要である」場合も多い。

行動② 信頼 (内部からの信頼と外部からの信用の両方を含み、それを積み重ねる)

内外を問わず各種ステークホルダーと深い信頼関係が築かれているか否かが重要なのである。例えば、アンカリングという家の基礎や土台が「価値観」、その家全体を支える支柱が「使命」、「信頼」は鉄骨の骨組みを固定するボルトであるとととえることができる。内部からの信頼という点では、従業員が「私たちの仕事に価値があるという信念」と「職業を通じて人生に充実感を得られるという思い」が大切である。言い

換えれば、会社が、一人ひとりの「ひと」を「資源」でなく「人間として思いやりを持って扱っているか否かがポイント」であり、会社と従業員との間で「契約を超えた関係性」が築けるか否かが問われている。

(2) 自己変革力 (Adaptiveness)

行動③学習 (開かれたダイナミックな学習環境を築く)

「事業環境の先を見越して、自ら、抜本的に変わり続ける自己変革力」が必要である。「各人の創造性と革新力を引き出す組織的な仕掛け」があるのか、こうした仕掛けに基づく自己変革力はレジリエント・カンパニーの「中心的な課題」である。「人材育成や学習の仕掛けは、単に知識、スキル、技能を高めるためのものでなく、働き手が持つ総合的なポテンシャルを引き出し、仕事に充実感を与えると同時に、自発的により大きな成果を生み出せるようにするもの」である。

行動④革新力 (創造性と革新性を引き出す組織的な仕掛け)

自己変革力の「真ん中に位置するのは創造性と革新力を引き出す組織的な仕掛け」である。「各人の創造性を継続的に引き出し、意味ある革新に結び付ける」効果的な仕組みがないといけない。そして、「社員こそ顧客にとって価値を生み出す最も大切な存在」であることから、社員の情熱に火がつくよう仕掛けが必要である。

行動⑤研究開発 (在り方の一新)

21世紀型の研究開発には、「自社の境界線の『通気性』を高め」ることにより、「内部と外部のアイデアの活発な循環」を促し、自社内だけでは達し得ないイノベーションを実現することが必要だ。競合他社ではなく、他社と「つなげる+開発する」という協働他社が機動性のあるイノベーションを達成する。

(3) 社会性 (Alignment)

行動⑥トレード・オン (社会とのトレード・オン)

「顧客の声だけでなく、社会の声に敏感であり、広い層のステークホルダーにとって新しい価値を創出できる企業」のみが、繁栄しつづけられる。これまでは、「市場が成長しているのだから、わが社の環境への負荷が高まることはやむを得ない」などと、会社の利益と環境への負荷のトレード・オフに目をつぶってきた。CSRや環境経営に努めているとしながらも本気でトレード・オフを乗り越えようとせず、「仕方ない」「やむをえない」と納得しているのである。

「市場の透明性は劇的にあがって」おり、ソーシャルメディアなどで、「企業の行動は常に多方面から吟味」されている。トレード・オン⁴の仕組みが欠かせない。

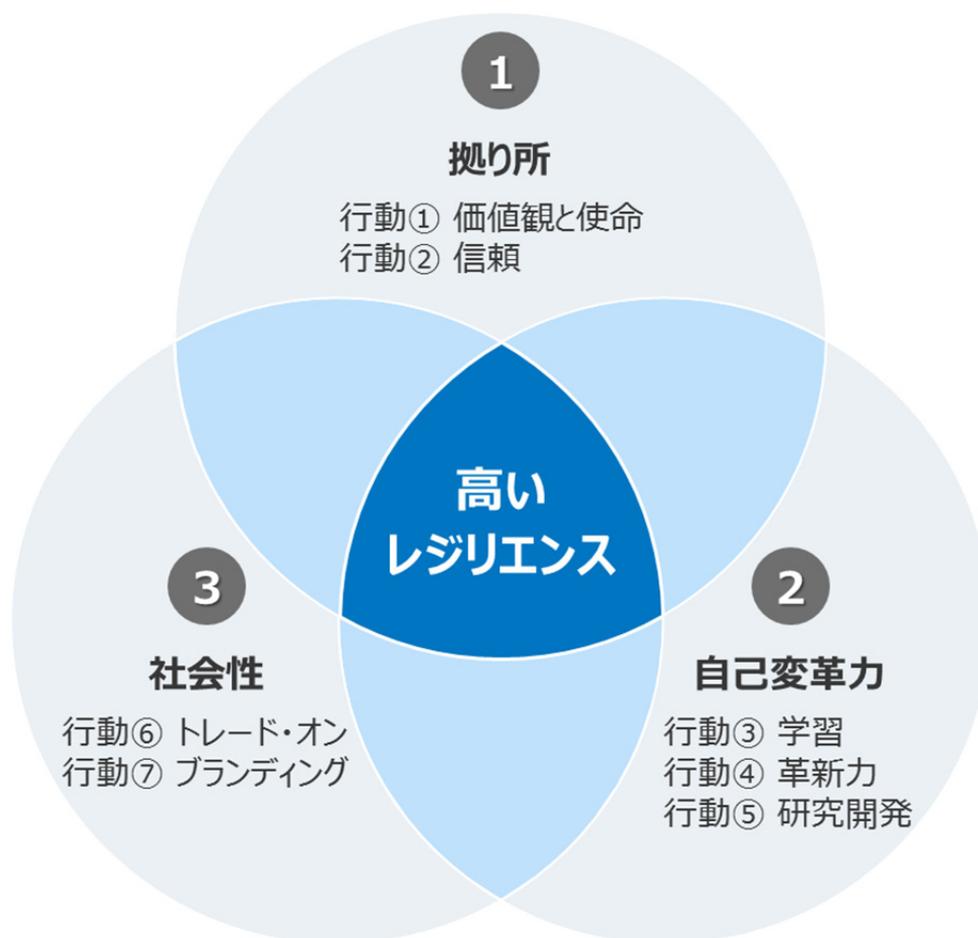
⁴ 「トレード・オン」はピーター・D・ピーダーセン氏の造語で、「自社の行動が社会の健全性に貢献し、そして、そのことが自社の業績や競争力の向上に跳ね返ってくる『善の循環』をいう。自社の成長と自然環境への対応を二者択一ではなく、両方を求めるという概念であり、ビジョナリー・カンパニーでいうところのORの抑圧を撥ね退けANDの勇気を持つということと類似している概念と思われる。

行動⑦ブランディング（新しいブランド・アイデンティティ）

「薄っぺらい企業イメージ」ではなく、「厚みや深みのある強いブランド」を作るために、「社会性を含んだブランド」がすなわち、レジリエンスを高めるブランディングである。

多様な媒体で双方向コミュニケーションや「多様なステークホルダーとの太い絆をつくり」、「社会全般からの評判を高める」ために、社会全体からの評価を高めていく「中長期思考のブランディング」を目指してこそ、サステナブル経営だろう。「単なるレピュテーション・マネジメントを超え、新しい人格を持った会社を作り上げる覚悟と自社のブランド力を通じて業界や社会に影響を与えていく決意」が重要なのである。

（図表3）レジリエント・カンパニー



出所：『レジリエント・カンパニー』ピーター・D・ピーダーセン、東洋経済新報社、2015年より大和総研作成

5. 三つのカンパニーの共通点と異なる点

前記 2. 3. 4. は、専ら原著からの引用により各カンパニーに関する特徴的な部分の整理を行ったが、その内容を踏まえ、以下では、三つのカンパニーの共通点と異なる点を整理する。

以下の点が共通していると思われる。

エクセレント・カンパニーの「価値観に基づく実践の重視」

ビジョナリー・カンパニーの「ORの抑圧をはねのけANDの才能を活かす」

レジリエント・カンパニーの「アンカリング」、「トレード・オン」

例えば、「価値観に基づく実践の重視」と「アンカリング」、「ORの抑圧をはねのけANDの才能を活かす」と「トレード・オン」は、表現が違うだけでその趣旨は同じであろう。

また、ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラスによれば、ビジョナリー・カンパニーとエクセレント・カンパニーとの共通点は、「価値観に基づく実践の重視」、「自主性と企業家精神」、「行動の重視」、「厳しさと穏やかさの両面を同時にもつ」、の四つであるとしている。

一方、異なる点は、例えば、レジリエント・カンパニーでは、自己変革力について、社会との関わりということを重視している。これは 21 世紀以降の環境問題と社会不安の影響増大に関する意識の高まりに影響を受けているのだろう。エクセレント・カンパニー及びビジョナリー・カンパニーとレジリエント・カンパニーの本質的な違いは、「社会性」にあると思われる。もとより、こうした三つのカンパニーに関する考え方は、その考え方が生まれた時代背景に影響を受けるのは当然であろう。エクセレント・カンパニーは 1980 年代をビジョナリー・カンパニーは 1990 年代の時代状況を反映し、いずれも 20 世紀型である。一方、レジリエント・カンパニーは 21 世紀の時代状況を踏まえてその「エクセレント」要素を見出しているのである（図表 4 社会性の文言を赤くハイライトした）。

すなわち、エクセレント・カンパニー⇒ビジョナリー・カンパニーという流れを受け継ぎ、かつ今日的な時代の要請も反映した新しい概念がレジリエント・カンパニーであるといえる。

(図表 4) レジリエント・カンパニーの自己変革力のイメージ

	20世紀型の自己変革力	21世紀型の自己変革力
1	スキルと技能を学ぶ (正しい答えを見つけること)	自発的な問題解決能力 (問いを見つける)
2	性能的品質向上	統合的・社会的品質向上
3	改善のカルチャー	革新のカルチャー
4	既存枠内のイノベーション	枠を超えたイノベーション
5	企業内R&D	内外の協働によるR&D
6	顧客の要望に立脚する商品刷新・市場開拓	時代と 社会 の潮流を踏まえたニーズの探求による商品刷新・市場開拓

出所：『レジリエント・カンパニー』ピーター・D・ビーダーセン、東洋経済新報社、2015年より大和総研作成

6. 健康経営と三つのカンパニーの類似点から ESG 視点へ

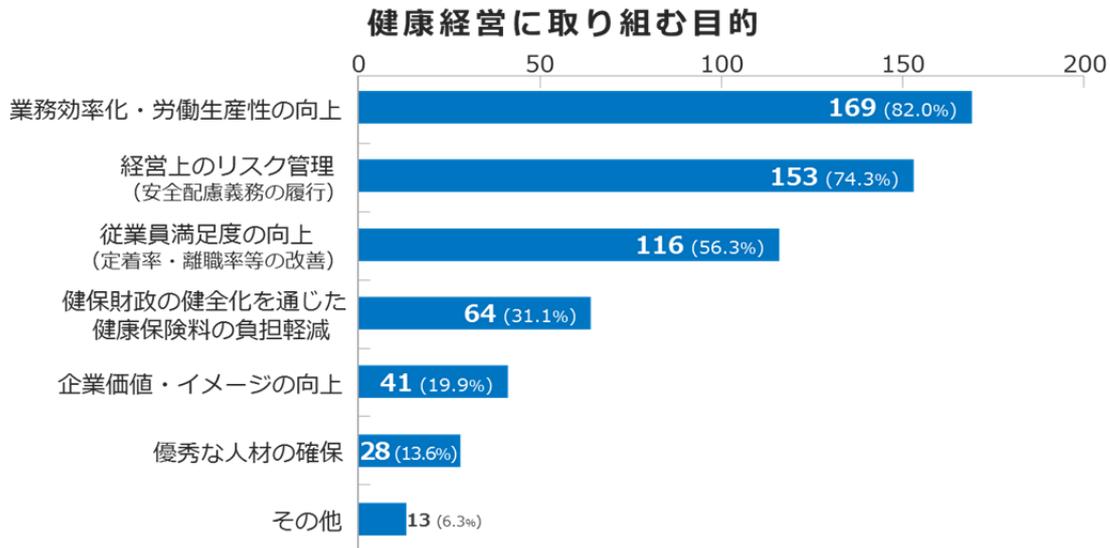
2015年度から健康経営に関する政府の施策が本格的な動きを見せている。⁵ その動きに呼応するように、一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連という）では、健康経営に関するアンケートを実施した。経団連は、本年度の事業方針において、「健康経営への取り組みは、従業員個人の生活の質の向上のみならず、企業活力を高めるうえでも極めて重要」との考えから、健康経営の普及・啓発に取り組む旨を掲げ、その一環として、経団連会員企業の健康経営に関する取り組み状況を調査した。

調査の結果、健康経営に取り組んでいると回答した企業 206 社（調査回答企業の 98.5%）が、各社の健康経営へ取り組む目的として「業務効率化・労働生産性の向上」（169 社・82.0%）、「経営上のリスク管理」（153 社・74.3%）、「従業員満足度の向上」（116 社・56.3%）が上位であった。「企業イメージ向上」よりも業務効率化や生産性向上を期待しているとのことである。⁶

⁵ 次世代ヘルスケア産業協議会でアクションプラン2015（2015.5.18）が策定され、企業による「健康経営」の取組促進が具体的に織り込まれている。それを踏まえて『日本再興戦略』改訂2015—未来への投資・生産性革命—が閣議決定され（2015.6.30）、「健康経営」の推進等を通じた健康投資の考えが浸透してきた。<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/jisedai_healthcare/pdf/report_02_03.pdf

⁶ 「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）2015年11月9日一般社団法人日本経済団体連合会
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/100.html>

(図表 5) 健康経営⁷への取り組み状況



出所：「健康経営」への取り組み状況（事例集・アンケート調査結果）一般社団法人日本経済団体連合会 2015. 11. 9
より大和総研作成

これまで、エクセレント・カンパニーでもビジョナリー・カンパニーでも「ひと」の重要性は指摘されてきた。しかし、それはあくまで経済価値を追及する企業活動という枠内のものでしかなかった。時代は 21 世紀となり、あらためてビジョナリー・カンパニーを社会的存在として捉えなおしたレジリエント・カンパニーの時代となった。社会的存在である企業が「ひと」の重要性を考えたとき、健康を追求するのは当然の時代になったと言えるのではないだろうか。

翻って、日本では生産年齢人口の減少が叫ばれて久しいが、それに伴って社員の年齢構成も高くなっている。ある企業では、「あと 10 年たったら我が社の社員は、二人に一人がシニア層になる」という経営者もいた。

企業が持続的に成長するには、既存社員の労働生産性の向上と新たな労働力の確保が必須である。これは、今後はますます重要な論点になってくるだろう。「経営は究極的には人材」ともいえる。企業の持続可能性を評価する指標として ESG⁷がある。社会を構成する従業員への健康投資である健康経営は、ESG の S に該当する。2006 年に国連環境計画 (UNEP)・金融イニシアティブ (UNEP FI) と国連グローバルコンパクトは「責任投資原則 (The Principles for Responsible Investment: PRI)」を提唱し、

⁷ ESG は、Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス) の頭文字を取ったもの

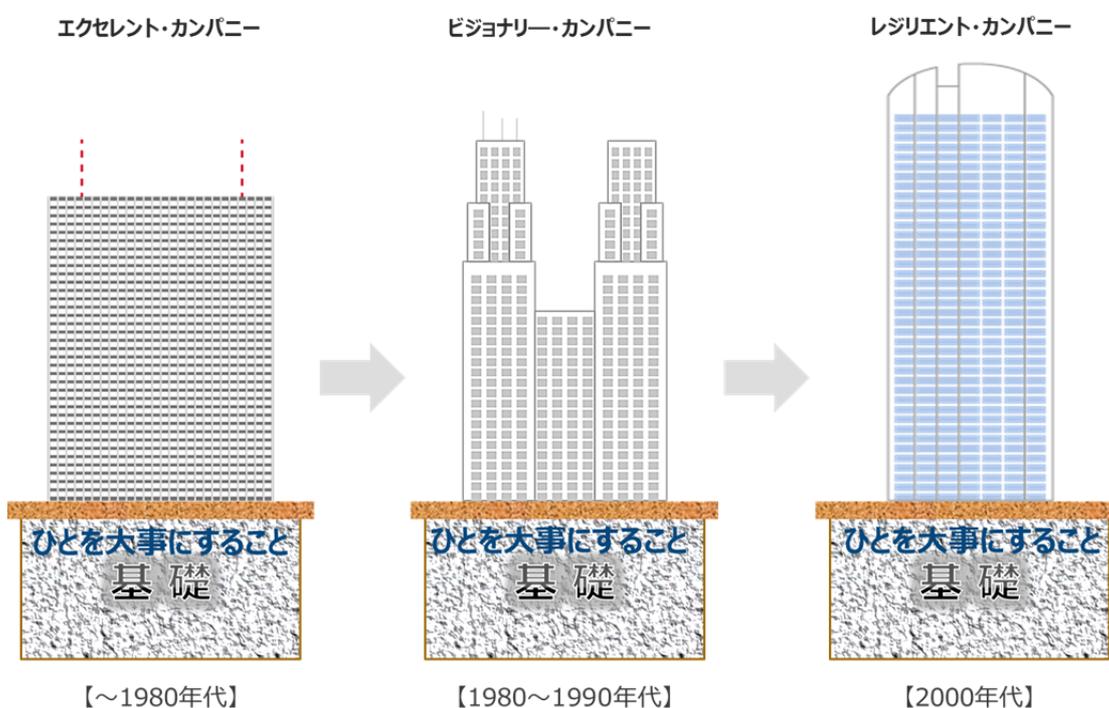
投資先の ESG 側面を投資判断にするように呼びかけた。2016 年 2 月 9 日現在、世界の年金基金など 1,478 機関が PRI に署名し、日本からも 40 機関が署名している。2015 年 9 月には世界最大の年金基金である日本の年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) も署名した。⁸ このことから、今後、国内外で ESG 投資はますます注目されるだろう。特に ESG の S に関係する健康経営は、投資家にとって一層重要な論点になってくるだろう。

エクセレント・カンパニー、ビジョナリー・カンパニー、レジリエント・カンパニーの三つに多くの共通点があるのはこれまで述べてきた通りである。さらに、ピーター・D・ピーダーセン氏が指摘するように、「健康経営」はそれらと親和性が高いと思われる。その理由はいずれも「ひと」と「社会性」を大事にしているということなのではないだろうか。

「良い会社の型」は時代とともに変わっても、その型を利用し経営するのは「ひと」そのものであることは変わらない。社会性を強く重視する現代の企業観においても、企業の長期的な競争力の礎は「ひと」なのである。「ひと」を重視する企業こそ雇用を確保し、人々の暮らしを支えることで社会に貢献できるのである。3 年先を見通すことが難しい今日、サステナブルな企業の本質も「ひと」にあるのではないだろうか。短期の企業業績に振り回されない真の強い企業になるために、サステナブルな企業の本質を整理し、再考することに意義があると考ええる。

⁸ 年金積立金管理運用独立行政法人プレスリリース「国連責任投資原則への署名について」（平成 27 年 9 月 28 日） http://www.gpif.go.jp/topics/2015/pdf/0928_signatory_UN_PRI.pdf

(図表 6) 100年企業の特徴を歴史的に振り返る



時代により建築されるビルの形は変遷する
しかし「ひと」を大事にする基礎工事の中身＝土台は変わらない

—以上—

参考文献

- 『エクセレント・カンパニー』 T. J. ピーターズ&R. H. ウォータマン著 大前研一訳、講談社、1983年
- 『ビジョナリー・カンパニー』 ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス、山岡洋一訳、日経BP出版センター、1995年
- 『第17回企業白書』公益社団法人 経済同友会 2013年
- 『レジリエント・カンパニー』ピーター・D・ピーダーセン、東洋経済新報社、2015年
- 『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』小池和男、日本経済新聞出版社、2015年
- 企業の「健康経営」ガイドブック～連携・協働による健康づくりのススメ（改訂第1版） 経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課 2016年
- 『健康戦略の発想と着眼点』大和総研経営コンサルティング本部 中央経済社、2014年