

■ 潰さない会社を創るの書籍詳細

100年企業創り株式会社
経営コンサルタント 小野知己・日高安則/著

2026年3月10日発行 定価:2,420円(本体2,200円+税)
四六判 ソフトカバー 204頁

『潰れない会社』は、状態にすぎない 『潰さない会社』は経営者の意志である

- 自社成熟度の客観的な評価からはじめる、
経営理念を「軸」として革新を目指す経営者のための羅針盤
- 『100年継続する企業のDNA創り』を支援する
経営コンサルタント会社による、
 - ・会社の現実の状態を知るための成熟度評価とそれを
高めるために必要な考え方
 - ・社会の急激な変化にも揺るがない、
経営理念を軸としていくための取り組み など

『潰さない会社』を創りはじめる経営者の第一歩を後押しする一冊

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いならば、
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

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

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

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

- (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

- (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) 人材育成・社員の価値に向き合う 115
- (5) 人材育成を追究する 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) 人材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

今のままで会社は存続できますか

セミナーや勉強会で、幾度聴いた問いかけだろうか。

経営コンサルタントとして、毎年、数百人の経営者とお会いする機会をいただいている100年企業創り株式会社（以下、我々）も経営者に対して、同様の質問を投げかける場面がある。その時、多くの経営者はNOと答え、現状に対して高い問題意識を持っていることが確認される。特に、この本を手にとったあなたは、健全な危機感を持っている方だと確信している。

一方で、現状に対して高い問題意識を持っているにもかかわらず、「何を」「どのような基準で」「何を指して」「革新していくのか、明確にできていない経営者も多い。では、会社を存続させるために、「どのように考えて」、「何を大切にして」「革新の方向性を明確にするべきなのか。100年存続してきた、100年企業の経営者の言葉にヒントを求めた。

潰さない会社を創る

100年企業の経営者に、「なぜ創業から現在まで、会社を継続することができたのか」その秘訣を聴くと、例えば食品製造業のM社長は、

「代々経営者が潰れないように必死に事業に取り組んできた結果、今まで継続してやってくることができた」

また、老舗旅館のN社長は、

「会社は社会からの『預かりもの』、次の世代に継いでいくことが私の使命と考えている」

さらに、老舗小売店のO社長は、

「お客様と社員のために、日々、新たな店づくりに取り組んできた」と答えられる。

※本書では、複数世代に亘り、事業承継を果たしている長寿企業を総称して「100年企業」と呼んでいる。

※本書では、社員を、正社員だけでなく「企業に雇用されている人」の総称としている。

このような経営者の認識や経営の実態から、我々は、「100年企業創り」の本質は、「100

0年継続する企業を目指す”のではなく、

“潰れない企業”を創り続けること＝「潰さない会社」創り”

だと考えている。企業は存続することが重要である。従って、100年企業創りは通過点であって、経営の現状を変え、経営を革新する目的は“潰さない会社創り”でなければならぬ。

そして、数多くの100年企業の経営者へのヒアリングに基づき“潰さない会社”とは、“社会の夢”と“社員の夢”と“会社の夢”が切磋琢磨している会社」と定義づけている。

潰れないと潰さないの違い

本気で、経営を革新するために、“潰れない”と“潰さない”の違いを整理しておきたい。

“潰れない”は、会社の状態を現す言葉である。それに対して、“潰さない”は、経営者の意志を示す言葉である。つまり、“潰れない”は会社の状態を構築していくことは、企業経営において非常に重要なことであるが、さらに、“潰れない会社の状態”を創り続ける“潰さないという覚悟”を持った行動が、経営者に求められるのである。

さらに、経営者が“潰さない覚悟”を持つためには、企業の価値を整理しておく必要がある。

企業の価値を整理する前提として、あなたの会社は、社会的な価値を創造する、社会になくはない存在であることを忘れてはならない。だから、顧客がいて、売上・利益が計上されている。つまり、社会的になくはない存在だから、経営者には“潰さない覚悟”が不可欠となる。

革新が進む企業と進まない企業

経営の現場においては、会社を存続させるために、必死で経営革新に取り組む経営者の姿がある。そのような会社では、①経営ビジョンを策定し、②経営戦略を構築した上で、③活動プログラムに落とし込む、さらに、④経営ビジョンの実現に向けた経営戦略のモニタリングがおこなわれている。

我々も経営コンサルタントとして、多くの企業の経営革新を支援してきたが、そこで気付くことは、経営革新が進む企業と、経営革新が進まない企業あるいは経営革新は進んでいるが遅行する企業が存在することである。経営革新の進捗度は、どのような要因で違いが生まれるのであろうか。

経営革新に向けた前述①～④の一連の経営活動を「マネジメント経営」と定義付けられるが、経営革新の進捗状況に差異が生じるということは、「マネジメント経営」のよし悪しではなく、別の要因があると考えられる。我々は、その要因を「企業文化」と定義付けている。

「企業文化」とは、仕組みを運用するときに影響を与える「企業独自の考え方」、習慣⁶に基づく「行動様式」をいう。従って、よい「マネジメント経営」の取り組みがあっても、「企業独自の考え方」「行動様式」を変えなければ、経営の革新は起こらないのである。

「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

中小企業の場合、企業の姿勢を決めているのは、経営者の姿勢であるといっても過言ではない。事実、経営革新が進んでいる企業は、経営者と社員の間で「経営者の価値観に対して魂のレベルでの共感」が定着している。魂のレベルでの共感とは、経営者が追究する価値観と具現化する行動を、社員が、知識レベルではなく、日常のこととして受け容れることに加え、社員自らが経営者と同様に考え、行動している状態である。このような企業の経営者は、会社の価値観を社員に伝えるだけでなく、自らが「言行一致」「知行合一」の姿勢を徹底しており、結果

として、価値観に対する「言行一致」「知行合一」が社内に浸透していくのである。だから、「経営者の価値観に対して魂のレベルでの共感」が進んでいる企業では、全社一丸となって本気で革新するのである。

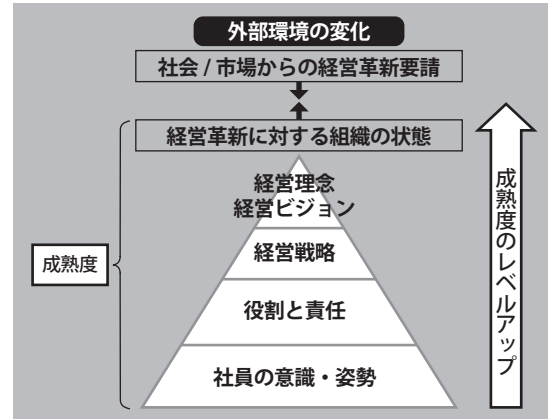
※本書では、中小企業の範囲を中小企業基本法に定義されている中小企業者・小規模企業者に加えて、改正産業競争力強化法に定義されている中堅企業（中小企業者を除く、常時使用する従業員の数が2000人以下の企業）と捉えている。

経営者が創る “潰さない会社創り”

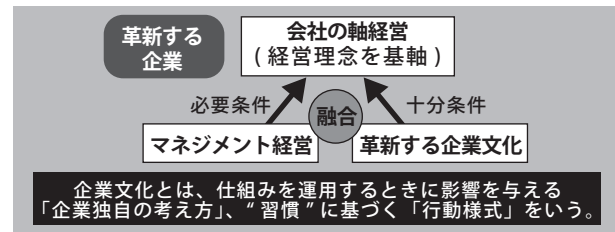
本書では、前述したように、「100年企業創り」が「潰さない会社創り」であることの前提に立ち、経営者が創る “潰さない会社創り”への提言を意図して執筆している。

まず、① “潰さない会社”の視点から、会社がどのような状態にあるのか、客観的に評価する指標を持つことが重要である。そこで我々は “成熟度”という評価指標を提言している。特に、新しい顧客価値を創造するためには、絶えず革新的な取り組みを続けなければならないが、このような革新的な取り組みに対する会社の状態を “会社の成熟度”と定義付けている。

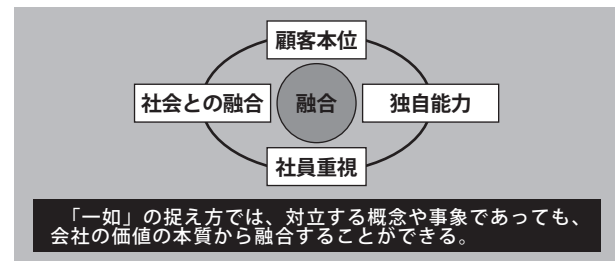
〈成熟度の概念図〉



〈会社の軸経営の概念図〉



〈一如の概念図〉



会社の成熟度は、革新に向けた経営者の覚悟の鏡であり、会社の成熟度を理解することによって、経営者自身の覚悟のレベルに気付いてもらいたい。

次に、②覚悟を阻害する経営者の姿勢と組織の壁を認識する。さらに、覚悟を阻害する壁の本質を追究することによって、壁を突破する経営者の考え方の革新を図る。我々は、壁の本質を、経営理念に対する「経営者の立ち位置」と考えている。そのために、「マネジメント経営」から、経営理念を基軸として、マネジメント経営と企業文化を融合する「**会社の軸経営**」への脱皮を提言している。

最後に、③「潰さない会社創り」に向けて、会社と社員、会社と顧客、会社と社会等、様々な対立状態を克服していかなければならない。対立状態を克服する軸として、会社の軸経営に加えて、現在起こっている事象に対して、「**一如**」という捉え方が不可欠であると提言している。「**一如**」で捉えると、一見、対立する概念や事象であっても、会社の価値の本質を追究することによって、融合することができるのである（「**一如**」については、第二章62ページ、第三章90ページ参照）。

本書の構成

第一章・第二章では、成熟度についての解説とそれを高めるために必要な考え方を整理している。自社の成熟度については巻末194ページに掲載している「成熟度診断簡易チェックリスト」を活用し、自己診断をおこなってもらいたい。

そして、第三章・第四章では、マネジメント経営から軸経営への脱皮を提言、会社の軸経営実践のための考え方、取り組みを解説する。

第五章では、中小企業経営者の使命・役割を整理しながら、我々の提言との関係性を明確にする。

読者層

- ・ 本気で会社を革新したい経営者
- ・ 本気で会社を革新する経営者と運命を共にする経営幹部

- ・ 本気で会社を革新する後継者

また、コンサルタントや士業等の中小企業の支援者に対しては、中小企業の支援の現場において、本書の代弁者として活用していただければ幸いである。

本書で気付いていただきたいこと

(1) 本気の革新とは何かに気付く

経営者は夢追い人である。

夢を追い求める経営者、夢を追い求める会社に対して、社員も夢を共有して、活力ある会社が創造されるのである。そして、夢を実現するために、経営者には挑戦者として、日々、決断してやり切ることが求められる。一方、決断した結果、会社を潰すようなことがあつてはならない。従つて、正しい判断をするために、ぶれない決断軸が求められるのである。

本書を通じて、気付いていただきたい第一は「夢追い人の経営者が、“潰さない会社”を創るための“本気の革新”とは何か」に気付くことである。

(2) 自社を客観的に診断する目的に気付く

夢追い人の経営者が、「本気の革新」を志向しても、客観的に会社を評価する基準に基づき、自社の現実の姿を把握できなければ、正しい危機感が醸成されず、次の高みを目指す「本気の決断」に結びつかない。従って、客観的に会社を評価する基準は、表面的な数値や事象にとどまらず、その背景にある仕組みや組織能力を「見える化」するとともに、次に目指すべき状態を指し示す羅針盤となるのである。

本書を通じて、気付いていたいただきたい第二は「自社を客観的に診断する目的および会社を評価する視点」に気付くことである。

(3) 対立状態を超越する考え方に気付く

「潰さない会社創り」を追究して、「本気の革新」を実践すると、日々の経営環境において、対立事象は必ず起こるといっても過言ではない。競合との対立、社会との対立、顧客との対立、関係会社との対立、社員との対立等々である。

しかし、自社本位で対立状態の解消を志向しても、「潰さない会社創り」に結びつく、新しい価値は創造されない。対立状態を克服するためには、対立状態を超越する考え方と実践力が必要となる。

本書を通じて、気付いていたいただきたい第三は「潰さない会社」を創り続けるために、対立状態を超越する考え方に気付くことである。

経営者の覚悟は、知識やノウハウでは醸成できない。経営者の考え方から見直す必要がある。本書が提供する「3つの提言」を踏まえた「3つの気付き」から、「潰さない会社創り」への一歩を踏み出していただきたい。