

1 はじめに

2011年3月、東日本を襲った未曾有の大震災は、社会のサステナビリティ（持続的発展可能性：Sustainability）という世界的課題を改めてわれわれの眼前に突きつけた。今日の経営学および経営実践においては、その社会のサステナビリティに対して企業がいかに関与していくべきかが大きな検討課題としてさらにクローズアップされることとなった。たとえば、スマートグリッドを整備した都市構想である「スマートシティ計画」などはその1例と言えよう。

さて、今日においてはこれら「社会のサステナビリティへの企業の関わり」という問題がとりわけ注目を集めているが、経営学／実践においてはこの数十年、それらと並んでもうひとつ重要な課題が存在している。それは、その社会のサステナビリティに大きな影響を与える「企業自体のサステナビリティ（持続的発展可能性）」の問題である。この企業の持続的発展可能性は、バブル経済の崩壊やリーマンショックなどの大きな経済の変動の中でここ20年来の検討課題となっているが、震災を経験した日本企業においてはさらに重大な課題となったと言えよう。さまざまな社会環境の変化の中で、企業はその荒波をいかにくぐり抜け、50年、100年と持続的発展を遂げるのか。そのためにはいかなる能力を企業は育成・保持すべきなのか。本稿は、この企業のサステナビリティ能力（持続的発展能力）の源泉を探求すべくスタートした本学プロジェクトの研究の一端として、2011年の1月から2月にかけて実施した持続的発展企業4社のヒアリングを記した研究ノートである。

本稿ではまず、本研究における持続的発展企業に関する簡単な定義を示し、その上でヒアリング調査の概要ならびにその結果を記す。最後に、それらヒアリング結果について考察を加え、今後の課題について若干検討する。

2 企業の持続的発展可能性（ヒアリングの準備的考察と調査概要）

企業の持続的発展可能性に関する議論は、これまでにも数多く存在する。持続的成長企業研究や老舗研究、長寿企業研究などそのラベルはさまざまであるが、例えば、コリンズ＝ポラス（1994）や野中郁次郎ら（2010）のそれがなかでも著名である。本研究では、そのコリンズらならびに野中らの研究に倣い、持続的発展企業を「創業ないし設立から50年以上経った優良企業のこと」とすることにしたい。なお、本研究は、長期的研究プロジェクトの端緒的ないし試論的研究として広く多様な企業のヒアリングを試みるために、あえて緩やかな概念定義を行っている。

さて、以上の2つの先行研究をさらに検討してみると（紙幅の都合上、詳細な議論は別の機会に譲る）、以下の3つの要素が持続的発展のポイントとして浮かび上がってくる。すなわち、それは、①経営理念（社会的使命を帯び、企業はそれを固辞する）、②経営戦略（旺盛な試行錯誤を試み、ときに大胆な戦略転換を図る）、③組織（文化を強く共有しながらも、個の自律性を重視。さらには人材育成に力を入れている）の3つである。本研究では、この3点に注目をしながら、実際にさまざまな形で持続的な発展を遂げている4つの企業にヒアリングを実施することにした。

ヒアリングは、いずれも2011年の1月から2月にかけて当該企業の代表取締役ないし総務担当者に対して行われた。各企業1～2時間程度、当該企業の歴史的経緯や当該企業の危機的出来事、現状そして将来構想について以上の3つのポイント（理念、戦略、組織）を絡めた半構造的なヒアリングを実施した。では、次にそのヒアリング結果を各社みていくことにしよう。