

**ドクターKANの 時代を生き抜く
提案スキーームの基礎固め**

上田 寛

<200> BS 経営と100年企業②

■中小企業こそ100年企業を目指そう!

前号から新しいテーマ「BS 経営と100年企業」について開始しました。厳しい環境の中で、中小企業がいかに個性を發揮して存在感を高め、輝き続けることができるのか、いかに健全な事業承継を行なうか、ゴーイングコンサーソンしていくのかについて考察しています。前号では、中小企業の事業承継の実態、中小企業の現状と課題、日本と世界の人口・経済動向、社長はBSを理解すべしという骨子で、データを確認しながら実態と課題を確認しました。

中小企業は日本の企業数の99.7%、雇用の約7割を占めていますが、1996年以降20年間で約120万者も減少しています。その要因の1つが、経営者の高齢化による引退に伴い、黒字経営にもかかわらず廃業しているという事業承継の問題があります。このままの状態が続ければ、2025年までの累計で、約650万人の雇用と、約22兆円のGDPが失われる可能性があると指摘されており、国の対策として、経営承継円滑化法の制定による事業承継税制や金融支援、遺留分に関する民法特例、所在不明株主に関する会社法の特例といった支援策も進められています。国の支援と民間の努力も加わって、昨今、親族内承継の比率が下がり、M&Aを含む、親族外承継の比率が高まっていることは、新たな事業継続の潮流が到来していると認識しておかなければなりません。

ミクロの視点では、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、中小企業においては、業種によりまだ厳しい状況が続いており、コロナ関連融資の返済期限のピークを迎えて、収益力改善や事業再生支援を必要としています。喫緊課題と

筆者プロフィール 上田 寛（うえだ かん） ドリームムービー株式会社代表取締役社長
構想10年、映像を活用し、会社や個人の夢・目標実現、商談等でのニーズ喚起に革命を起こす「ドリームムービー」事業で注目。
【職歴】AGFで営業、マーケティング、ブルデンシル生命でライフプランナー、日本最大級、生損保約40社を扱う大手代理店で営業企画部長、バイスプレジデント。保険営業の専門家に対し、個人、法人、相続・事業承継等の様々な商談にすばり活かせるノウハウを提供、ドクターKANと呼ばれる。ARや電子ブックと映像を融合させた営業、研修、採用向けツール等も大手企業に提供し好評を博す。
【執筆】『中小企業経営者における生命保険の意義と課題』慶應義塾保険学会『保険研究』第60集。
【著書】『最速で成功する脳の使い方—1日1分「脳内TV」で夢は叶う』（興陽館）
【資格】CFP®、生命保険大学課程(TLC)、損害保険特級、慶應義塾大学経済学部卒業、慶應義塾保険学会会員。

<https://www.dreammovie.co.jp/>



して、情報セキュリティ対策、インボイス制度や改正電子帳簿等保存法への対応を含めた、DX推進、それらの実践に向け、クラウドサービスやIoT、AIを活用するためのデジタルインフラの社内整備も必要です。

マクロの視点では、世界の総人口が増加傾向の中、日本の人口は減少し続け、世界のGDPに占める割合も、1995年の17.6%から2020年5.3%、2040年には3.8%に低下するというデータも公表されています。人口や経済推移、さらに、世界に冠たる超高齢社会を考えると、グローバル化がさらに進むことで、価格競争力より、品質や特徴的な価値が見直されることも予測され、メイドインジャパンの真価を發揮するチャンスにしたいものです。超高齢社会の成功モデルを作ることで、これから高齢化が進む世界を牽引することができるはずです。

新しいテーマということで、前号のレビューが長くなりました。今号は、BS 経営に触れながら、中小企業こそ目指したい100年企業の世界における企業数の順位等について考えてみたいと思います。今回も、外部研究機関や各界有識者と連携して、長寿企業や企業の持続可能性に関する研究活動をしている「一般社団法人100年企業戦略研究所」の主席研究員である、安田憲治氏に監修いただいております。

●世界の長寿企業ランキングで日本は圧倒的トップ

前号から述べてきた中小企業の課題である、事業承継とコロナ禍以降の収益力改善や事業再構築、そして、世界に冠たる超高齢社会をどう生き抜いていくか…どうにも苦しいばかりの環境のように捉えられますが、世界に誇れる圧倒的で奇跡のような武器を日本社会は持っています。それは、企業の創業年数において、100年以上、200年以上の企業数とともに第一位であることです。しかも圧倒的に高い世界第一位なのです。

日経BPコンサルティング・周年事業ラボのデータ（2020年3月）によると、創業から100年以上を経過した世界の企業数は80,066社あり、日本は33,076社で41.3%、2位の米国は19,497社で24.4%、創業から200年を経過した企業数では、日本は1,340社で65.0%、2位の米国は239社で11.6%と、圧倒的に高い結果となっています（図表1）。

加えて、帝国データバンクの最新データ（2022年8月）によると、創業100年を超える老舗企業

が、全国で初めて4万社を超え（40,409社）、2023年に100周年を迎える企業は約2,000社あり、さらに増加が見込まれるとしています。企業総数に占める老舗企業の比率を表す出現率を都道府県別にみると、京都府が5.15%でトップ、2位：山形県4.98%、3位：新潟県4.81%、4位：福井県4.51%、5位：滋賀県4.41%と、日本海側の地域が上位となっており、「北前船」（江戸時代中期から明治30年代にかけて北海道から大阪を結んでいた海運の要）の寄港地が多く、商業が栄えていたことが影響していると考察しています。

これらから何が読み取れるのか、どう活かせばよいのかは、次号以降で参考にしていきたいと思いますが、これらの数字は、今後の日本の進むべき道と輝かしい未来を示唆しているように思うのです。先に日本社会と述べたのは、経済という視点だけに留めず、日本が世界に誇れる自然や精神・伝統・マナー等を含む傑出した文化を持っており、国民一人ひとりが、それらの素晴らしい文化をDNAに刻んでいる社会として崇高とも言える高い力とポテンシャルを持っているという視点で考えるべきだと思うからです。

●質の高いBSを意識してPLを求める

ここで少しBSについて考えてみたいと思いまます。話が変わるようにお感じになるかもしれません、100年企業とBS 経営は切っても切れないと考えておき、前号で「社長はBSを理解すべし」と述べました。図表2は、特に何も手を加えていない一般的なBSとPLです。しかし、今一度、BSとPLのつながりを確認し、事業継続に何が重要なのかを財務面から大枠で捉えておきましょう。中小企業で特に意識しておきたいのは、単に売上を伸ばすことではなく、企業の力、強さを表す純資産を増やすし、その比率（自己資本比率）を高めることだと思います。そのためには、利益を上げることが重要であり、その利益をためる、利益剰余金を増やす意識を持つて経営することです。

PLの利益は、BSの利益剰余金に移り、それが内部留保となって、新たな投資につながります。これが高いと、事業継続の力が高まりますし、M&Aの様々な侧面においても、良い条件につながることに異論はないでしょう。

次回は、100年企業の事例や、中小企業が100年企業になるポイントについて考えてみたいと思います。

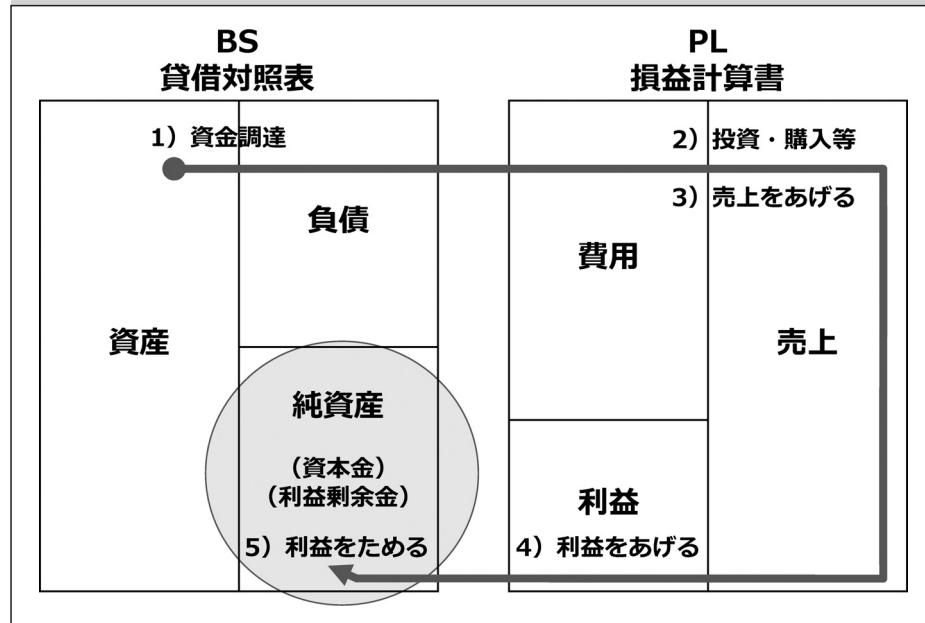
※出典：前号（ドクターKANの「時代を生き抜く提案スキームの基礎固め」2023年5月1日）参照

図表1 創業100年以上・200年以上の企業数と比率

創業100年以上の企業				創業200年以上の企業			
順位	国	企業数	比率	順位	国	企業数	比率
1位	日本	33,076	41.3%	1位	日本	1,340	65.0%
2位	米国	19,497	24.4%	2位	米国	239	11.6%
3位	スウェーデン	13,997	17.5%	3位	ドイツ	201	9.8%
4位	ドイツ	4,947	6.2%	4位	英国	83	4.0%
5位	英国	1,861	2.3%	5位	ロシア	41	2.0%
6位	イタリア	935	1.2%	6位	オーストリア	31	1.5%
7位	オーストリア	630	0.8%	7位	オランダ	19	0.9%
8位	カナダ	519	0.6%	8位	ポーランド	17	0.8%
9位	オランダ	448	0.6%	9位	イタリア	16	0.8%
10位	フィンランド	428	0.5%	10位	スウェーデン	11	0.5%

※出典：日経BPコンサルティング・周年事業ラボ「2020年版100年企業×世界編」2020年3月18日より

図表2 BSを意識してPLを求める



《監修者プロフィール》

安田 憲治（やすだ けんじ）

一般社団法人100年企業戦略研究所 主席研究員
一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了。塩路悦朗ゼミで、経済成長に関する研究を行う。大手総合アミューズメント企業で、統計学を活用した最適営業計画自動算出システムを開発し、業績に貢献。データサイエンスの経営戦略への反映や人材育成に取り組む。

現在、株式会社ボルテックスにて、財務戦略や社内データコンサルティング、コラムの執筆に携わる。多摩大学社会的投資研究所客員研究員。麗澤大学都市不動産科学研究センター客員研究員。

