

ドクターKANの時代を生き抜く提案 スキームの基礎固め

上田 寛

<201> BS経営と100年企業③

■100年企業の特徴

厳しい環境の中で、中小企業がいかに個性を発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いながら、ゴーイングコンサーンしていくのか。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……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に占める割合も低下し続けています。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発揮するチャンスです。日本が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できるのではないのでしょうか。

前号では、世界の長寿企業ランキングで日本は圧倒的トップであることを述べました。今号も、BS経営を意識しながら、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。

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されている「一般社団法人100年企業戦略研究所」の主席研究員、安田憲治氏に監修いただいております。

●知名度の高い100年以上続いている企業

前号で、創業から100年以上を経過した日本の企業数は、33,076社で世界の41.3%(2位:米国19,497社・24.4%)、200年を経過した企業数では、1,340社で65.0%(2位:米国239社・11.6%)と、世界の中で圧倒的に高いことを確認しました(BPコンサルティング・周年事業レポート/2020年3月)。その中の1社、任天堂は、京都で1889年に創業、創業当時は花札の製造を行っていました。その後、日本で最初にトランプを製造、「任天堂に関わるすべての人を笑顔にする」という企業理念を掲げ、現在ではゲーム機器やソフト開発で世界的にも有名な企業となっています。

また、化粧品で有名な資生堂は、東京銀座に「資

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、プルデンシャ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)。

【資格等】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/>



生堂薬局」として1872年に創業、現在では世界的な化粧品メーカーとなっていますが、化粧品以外にも日常生活に欠かせない多くの商品・サービスを発信しています。企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義し、国・地域・組織・ブランドを問わず、世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを指向しています。

スーパーゼネコンの竹中工務店(1610年創業)、清水建設(1804年)、食品では、山本海苔店(1849年)、味の素(1907年)、ハウス(1913年)、キューピー(1919年)、和菓子のとらや(1526年)、井筒八ッ橋本舗(1805年)も有名です。

アルコール飲料では、1870年に横浜で創業のキリン、1876年に札幌で創業のサッポロ、1889年に大阪で創業のアサヒ、1899年に大阪で創業のサントリーが、現在はホールディングス化し、アルコール以外の飲料や食品、医療関連等々、いくつかの事業軸を作って展開しています。

これらは100年企業ほんの一部ですが、上場クラスや知名度の高い企業のみならず、ユニークな経営で注目される中小企業も数多く存在します。経営者においては自社、保険営業においては関与先等に近い100年企業を探し、参考にすべき点を研究すると大きなヒントが得られるのではないのでしょうか。

●100年企業の特徴と今後求められること

100年企業、長寿企業の共通点と今後求められることとして、様々な情報を整理(図表1)してみると、経営理念と従業員を大切に、時代に合わせた柔軟で変化を怖れない対応力、BSを重視した堅実経営、創業地域の信頼を保ち、顧客・取引先と継続的な関係を重視してリピーターが多いこと、要するに時代を超えたファンが多いことがわかります。そして、今後求められることは、伝統と革新の適切なバランスを取りながら、長期の持続を重視し、時代の変化に応じた事業の転換を行いながらも理念は曲げないこと、グローバル化、IT化、多様な人材の受け入れ、徹底したリスク管理と複数の事業軸の形成等が考えられます。

●サッポロホールディングスの中長期計画

先に述べたサッポロホールディングス株式会社が、2026年に創業150周年を迎えるにあたり策定した「中長期計画2023~26」を公表(※1)しています。注目すべき項目の1つが、骨子となる基本方針「Beyond150~事業構造を転換し新たな成長へ」の中で、「構造改革」と「強化・成長」を掲げ、「不動産事業の収益構造の多様化」を記していることです。サッポロは、「黒ラベル」や「YEBISU」等のビールが有名で、食品飲料の「POKKA」もブランドが浸透しています。アルコール飲料・清涼飲料等が事業の大半と思われがちですが、多くの方々がご存知の「恵比寿ガーデンプレイス」(東京都渋谷区・目黒区に跨る複合施設)、札幌開拓使麦酒醸造所をルーツとするサッポロビール工場跡地に建てられた巨大アトリウム「サッポロファクトリー」の経営母体でもあります。「酒類×食品飲料」と「酒類×不動産」を横断させた「酒類×外食」のシナジーを図りながら、経営基盤となる財務戦略を立てており、収益力強化の軸に「不動産事業」を置いています。

※1: サッポロホールディングス株式会社「『中期経営計画(2023~26)』策定に関するお知らせ」2022年11月9日
https://www.sapporoholdings.jp/news/items/20221109_sh.pdf
「中期経営計画(2023~26)」
https://www.sapporoholdings.jp/groupannouncement/20221109_shmmp.pdf#/

●中小企業が100年企業になるポイント

100年企業の特徴と今後求められることから、中小企業においてもその重要性は確認できたと思います。また、不動産事業を収益力強化の軸に置く著名企業も存在します。従来の中心となる事業に加え、好不況に大きく左右されないような収益事業を作ること、これから中小企業が生き抜いていく大きな鍵になると思います。

今回は、中小企業がこれから100年企業となって力強い経営基盤を作るポイントとして「不動産を活用した資産形成と区分所有オフィス」について考えてみたいと思います。

図表1 100年企業、長寿企業の共通点と今後求められること

<p>1) 時代に合わせた柔軟で変化を怖れない対応力がある</p> <p>→ 伝統と革新のバランス力</p> <p>グローバル化、IT化、多様な人材の受け入れ等</p>
<p>2) 業種に固執するより経営理念を大切に承継している</p> <p>→ 時代の変化に応じて事業の転換等の革新を行っても理念は曲げない</p>
<p>3) しっかりした経営理念を持ち従業員への浸透を継続している</p> <p>→ 従業員を大切に、従業員の成長(スキルアップや生産性向上等)に注力</p>
<p>4) BSを重視した堅実経営で、後継者育成を重視</p> <p>→ 事業の急拡大は慎重・熟考</p> <p>短期の成長より長期の持続を使命とする親族型経営が多い</p> <p>徹底したリスク管理と複数の事業軸を形成</p>
<p>5) 顧客・取引先と継続的な信頼関係を重視しリピーターが多い</p> <p>→ 拠点を都市部に移しても創業地域の信頼を保っている</p>

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。