

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

<202> BS経営と100年企業④

■本業の収益に左右されない安定経営のヒント

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。本テーマでは、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います。

前号では、100年企業の特徴と今後求められることについて整理しました。その概要として、100年企業は、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おり、リピーター（時代を超えたファン）が多いことがわかりました。今後求められることとして、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の事例でも、経営基盤となる財務戦略が立てられており、アルコール飲料・清涼飲料等と共に、収益力強化の軸に「不動産事業」を置いていることを確認しました。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確立する重要性から、不動産事業を収益力強化の軸に置く著名企業も多く存在します。

今回は、これから中小企業が生き抜いていく大きなカギになるであろう、好不況に左右されにくい本業とは異なる収益事業を持つことの有用性について、不動産賃貸収入による利益で本業を支える「貸事務所業」にフォーカスし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。

●好不況に左右されにくい事業軸を持つことの優位性

前号までにも述べました通り、100年・200年企業のような長寿企業には、様々な業種がある中で、強いBSを作り、好不況に左右されにくい利益率の高い事業が存在します。要するに、本業に加えて、価値が上がる資産を持ち、そこからもたらされる収益

筆者プロフィール 上田 寛 (うへだ 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/>



を確保しているということです。長い年月には、押しつぶされそうな市場や環境の変化が幾度となくあったことでしょうし、そのインパクトを想像すると、リーマンショックやここ数年のコロナ禍で、私たちが痛いほど身にしみているはず。だからこそ、それが何であるかを理解し、生かしていくことは、私たちにとって大きなヒントになるはず。

その1つが、不動産賃貸業です。住居系賃貸ではなく事業系賃貸である「貸事務所業」です。大手調査機関「全国『老舗企業』分析調査」及び「創業100年を超える長寿企業が多い上位10業種」によると、業歴100年を超える企業は、2008年度19,518社、そのうち「貸事務所業」は403社で2.06%、第6位と高い位置でした。ところが、9年後の2017年度は、29,695社中745社で2.50%と第2位に、そしてコロナ禍中の2022年度は、40,409社中1,245社で3.08%と全業種中第1位となりました(図表1)。2017年まで第1位で、2022年に第2位の清酒製造業(893社2.21%)と比べると5年の間に大きな差が開いていることがわかります。

大手調査機関の同調査によると、古くから保有する不動産を活用してオフィスビルなどを建てたことで、本来の主業よりも貸事務所業の収益のウエイトが大きくなることによると解説されています。私が注目している点の1つは、2022年度調査は、コロナ禍中であるということです。

宮沢文彦氏著『100年企業戦略』によると、長寿企業の財務面の特徴として、営業外損益がプラスになっているという傾向があることがわかっており、これが意味するのは、保有株式や土地・建物などの資産を活用し、本業外でしっかりと収益を生み出しているという主旨が記されています。合わせて、貸事務所業は、本業を営みながらも一定以上の与信があれば算入しやすい事業であり、その安定した収益力から本業にとって代わる場合がある。もともとの本業は貸事務所業ではなかったが、年々貸事務所業の収入が増加することで業種が変わるというケースも多い。景気の影響を受けにくく、高い利益率を維持できる。不動産賃貸収入は、手をかけずとも存続していくもので、財務体質の安定に大きな効果をも

たらしている。それゆえ、今や長寿企業になるための安定した財務基盤の構築に、貸事務所業は必需であると述べられています。

多くの経営者は、本業以外で儲けることは気が進まない、さらには罪悪感を覚えるという方も多いのではないかと思います。しかし、長寿企業は、柔軟な思考でこれまで生き延びてきて、これからも変化を怖れず時代に対応していくことを確認してきました。守るべきは理念と健全なBSであり、従業員を大切に、さらに強いBSを作っていくことだと思います。上記からも、好不況に左右されにくい事業軸を持つことの有用性が、データを持って理解できたと思いますし、そのキーワードの1つが「貸事務所業」だということがわかります。

●オフィスピルの築年数と賃料

貸事務所業は、住居系賃貸ではなく、事業系賃貸で、オフィスピルが対象になります。オフィスピルは、築年数が経過しても、賃料が下がりにくいという特徴と大きな利点があります。東京千代田区にある「霞が関ビルディング(略称:霞が関ビル)」は、日本で最初の超高層ビル(地上36階、地下3階、高さ147m)として知られていますが、竣工は1968年で、55年が経過しています。現在も多くの会社や店舗が入居しており、近隣の新しいビルに比べて家賃が極端に安いということはありません。オフィスとしての価値は、立地が良く、メンテナンスがしっかりなされていけば、経済的合理性が働くことで、居住用マンション等に比べて価値が下落しにくいのが一般的です。

霞が関ビルのような大規模オフィスピルを、中小企業が所有することは現実的ではありませんが、では、どういう条件であれば、中小企業が適正規模のオフィスピルを所有でき、その価値を維持できるのでしょうか？

今回は、中小企業が、「貸事務所業」を事業化するという視点に立ち、一棟のビルを所有することと、オフィスを区分所有する考え方と手法について考察してみたいと思います。

図表1 創業100年を超える長寿企業の多い10業種

2008年				2017年				2022年			
順位	業種	企業数	構成比	順位	業種	企業数	構成比	順位	業種	企業数	構成比
1位	清酒製造業	637	3.26	1位	清酒製造業	771	2.59	1位	貸事務所業	1,245	3.08
2位	酒小売業	514	2.63	2位	貸事務所業	745	2.50	2位	清酒製造業	893	2.21
3位	呉服・服地小売業	511	2.62	3位	酒小売業	610	2.05	3位	旅館・ホテル経営	738	1.83
4位	旅館・ホテル経営	467	2.39	4位	旅館・ホテル経営	577	1.94	4位	酒小売業	687	1.70
5位	婦人・子供服小売業	425	2.18	5位	呉服・服地小売業	569	1.91	5位	一般土木建築工事業	621	1.54
6位	貸事務所業	403	2.06	6位	婦人・子供服小売業	510	1.71	6位	呉服・服地小売業	612	1.51
7位	酒類卸売業	336	1.72	7位	木造建築工事業	436	1.46	7位	木造建築工事業	597	1.48
8位	ガソリンスタンド経営	305	1.56	8位	酒類卸売業	427	1.43	8位	土木工事業	596	1.47
9位	木材・竹材卸売業	266	1.36	9位	一般土木建築工事業	410	1.38	9位	婦人・子供服小売業	582	1.44
10位	木造建築工事業	259	1.32	10位	ガソリンスタンド経営	393	1.32	10位	酒類卸売業	562	1.39
合計		19,518	100	合計		29,695	100	合計		40,409	100

※出典：大手調査機関「全国『老舗企業』分析調査」(2022年)、宮沢文彦『100年企業戦略』東洋経済新報社、株式会社ボルテックスHPより

《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。