100年経営の会　長寿企業イノベーション勉強会

モノづくり長寿企業に学ぶ「持続可能な経営モデル」とは

100年経営の会（事務局＝日刊工業新聞社）は7月22日、都内で第14回通常総会を開いた。2024年度の事業報告・収支報告と、25年度の事業計画・予算について審議した。また総会後、モノづくり日本会議と協力し、長寿企業イノベーション勉強会を開催。第6回100年企業顕彰「優良100年企業」を受賞した梅花堂紙業（名古屋市北区）、第5回受賞企業のティーケイケイホールディングス（横浜市南区）の経営理念や特徴をはじめ、課題への取り組み方を紹介し、経営者らに長寿経営への指針を示した。

講演　梅花堂紙業 社長　佐野 博政 氏

独自ブランドで成長目指す

1923年創業。食品パッケージから始まり、今や自動車・電車・航空機部品の機能性パッケージなどを扱う。段ボール業界は需要は伸びているが、加工中心の中小企業市場は縮小傾向。そこでデリバリー、クオリティー、コストの順で強みの強化に取り組んだ。

最大の得意先が近隣という立地を生かし、注文から納品までの2時間サイクルを実現。他社ができないことを可能にすることで質を高めていった。

強みをさらに生かすには、経営者の成長が必要―。そう考えて猛勉強し、経営学修士（MBA）取得などを取得。メガバンクの私募債を発行し、設備に投資した。こうして可能性が広がると若い人材が集まり、新商品開発や大手顧客のプロジェクト参画につながった。また新規事業として、設計力という強みの延長となる家具事業、付加価値向上に向けた食品事業に挑戦。家具生産加工の集積地という強みを生かしてブランドを構築し、海外にも展開。独自に研究開発した「プロテインバー」も製造・販売している。

パッケージ産業は成長企業を顧客に持たなければ自社の成長はない。ならば自社で成長する商品・企業を作り、それを伸ばせば本業も伸びる。付加価値を高め、ブランドを作って仕組みを回転させて次の100年を創造したい。

講演　ティーケイケイホールディングス 社長　田尻 惠保 氏

技術革新、事業継続の基礎に

祖父が横浜で開業した貸船業が始まりで、創業115年目になる。事業変遷は幾多あったが、中心は給水・排水設備など水に関わる事業だ。私が引き継いで40年になるが、当初は7割の売上を占めていた浄化槽関連が年々、前年度比20%ずつ減るという状況。そのため、どう事業を変えていくかが常に課題だった。その後、少しずつ業務転換を進め、現在は傘下企業3社でグループ化している。現在、息子らへの承継の最中だ。

新規事業開拓は、既存事業の裾野から広げたものという原則のもとで進めてきた。それは、日本の伝統的な水改質の技法を工業技術にして取り入れるという内容だ。赤さびを黒さび化して配管取り換えが不要になるメンテナンス技術で、国内外で多くの特許を取得。化学薬品を使わないスケール対策の技術に展開し、空調設備の省電力化に活用された。

伝統的技法を工業技術にするには、基本となる尺度が必要となり、水改質度合いの測定技術強化にも注力し、解析装置などを開発してきた。また、既存業の技術革新として浄化水槽内を無人清掃する機器システムを開発。人手不足や疫病などのパンデミック（世界的大流行）時の都市機能麻痺などの問題解決に取り組むなど、こうした技術革新が次世代の事業継続の基礎となることを願う。

基調講演

データで見えた長寿企業の条件

帝国データバンク
東京支社 情報統括部
情報統括課参与
昌木 裕司 氏

データ分析によって長寿企業の特徴を明らかにしてきた。日本の長寿企業の数は、創業や設立から100年を迎えた企業が2024年10月時点で約4万5000社。年々増加傾向にあり、00年時点では約1万6000社だった。

長寿企業の業種を見ると、以前は日本酒関連が首位だったが、現在は貸事務所業の割合がトップだ。不動産を持っていることが事業継続の強みとなり、業態を変えて企業が存続している。

売上規模の分析では、長寿企業の8割は売上高10億円未満の中小企業だが、総じて売上規模の大きい企業は長寿企業である割合が高い。年商1000億円超の大企業は約18%が長寿企業で、こうした状況も注目される。

また、長寿企業の約8割は家訓や社是など企業理念を制定していて、これが精神的支柱となって経営方針の根幹を成している。半数は主力の事業内容を創業時から変更しており、「老舗は変化を恐れない」といった言葉が裏付けられた形だ。

財務面の分析からは、長寿企業は利益率や自己資本比率が高く、収益性や安定性に優れることも示された。

データから見えた長寿企業の条件として、まず「事業承継の重要性」が挙げられる。全企業の後継者不在率が約5割であるのに対して長寿企業は3割。7割はすでに後継者候補がおり事業承継が進んでいる。早期に後継者を見つけて準備することが重要だ。

そして「取引先との友好な関係」も大切だ。長寿企業に問うと、自覚する強みは「信用」との回答が最も多い。取引先・顧客との信頼関係の積み重ねが事業継続の最大の要因となっているようだ。

「番頭の存在」も欠かせない。経営者1人では規模拡大に限界がある、トップの独断など経営の落とし穴に対し忠告したり世代交代時につなぎ役となったりと、番頭機能には有形無形の効果がある。

「信用」が事業継続の最大要因

あいさつ

三方よし　長寿企業の原点

100年経営の会 会長
北畑 隆生 氏

上場企業は今、コーポレートガバナンス（企業統治）への対応に取り組んでいるが、これは性悪説に基づく規律の手段。日本の経営者には違和感がある。日本では形式と手続きで縛るのではなく、性善説で従業員と一緒になって頑張るという方法がむしろ規律が保たれる。この違いを学問的に解明し、100年企業の特色を明らかにしたい。

最近の事例などを見ると、株主らによる規律だけでは不祥事は防げず、成長していかない。日本の長寿企業は三方よし（売り手よし買い手よし世間よし）が基本。長寿企業の原点はここにあると感じている。

通常総会

2024年度は「長寿企業に学ぶ持続可能な経営モデルとは?」と題したシンポジウムを九段会館（東京都千代田区）のほか、茨城産業人クラブ、名古屋産業人クラブと共催で水戸市、名古屋市で開催。長寿企業の魅力を発信するとともに企業長寿を目指す経営者、後継者にヒントを提供した。25年度の事業計画案は①顕彰事業②長寿企業の理論化③長寿経営の価値の普及活動④会員間・団体間の連携⑤海外の長寿企業や団体などとの連携を挙げた。

第7回「100年企業顕彰」（共催＝日刊工業新聞社、後援＝中小企業庁、日本商工会議所、全国商工会連合会）については8月末まで応募を受け付け、秋からの審査を経て来年1月30日に贈賞式を予定。理事長に日刊工業新聞社の神阪拓社長が、井水治博相談役に代わり新たに就任。6月の同社社長交代を受けた。神阪理事長は「引き続き、長寿企業の経営理論を学ぶとともに、持続的な発展に資するイベントを企画していきたい。今年は100年企業顕彰実施年で、こうした活動を通じ、今後も長寿企業の経営の価値を訴えていきたい」と話した。

長寿企業の経営価値など情報発信

理事には、みょうばん湯の里（大分県別府市）の飯倉里美社長、羽生田鉄工所（長野市）の羽生田豪太社長を新たに迎えた。一方、マツヤ産業（大阪府東大阪市）、敷島製パン（名古屋市東区）、セイコーソリューションズ（千葉市美浜区）、安井建築設計事務所（大阪市中央区）、サンエイモールド（福島県いわき市）、アサヒフォージ（岐阜県美濃市）、沼尻産業（茨城県つくば市）、オタフクホールディングス（広島市西区）、多摩冶金（東京都武蔵村山市）、イソダメタル（東京都大田区）、東京電機（茨城県つくば市）が入会した。

座談会

出席者
梅花堂紙業 社長　佐野 博政 氏
ティーケイケイHD 社長　田尻 惠保 氏
コーディネーター
帝国データバンク 参与　昌木 裕司 氏

共存共栄・共進化を理念に ／ 成長ドライバーつくり企業価値高める

昌木　どんな企業理念を持っているか、そして、それを代々どんな形で伝えてきたのかを教えてもらいたい。

佐野　4代目になるが、世襲でない代もあって理念は残っていなかった。代表になるタイミングで理念をつくり、ビジネスより姿勢の面を強く押し出し「勇気・熱意・感謝で、感動を追究する」と掲げた。苦しくても一歩前に進む勇気、そして熱意を持ってチャレンジする。サプライヤーや協力会社などの力があってこそ成し遂げられるもので、感謝の気持ちが大切だ。この一連の流れが感動につながる。これをどう伝えていくかだが、自らが「歩く理念」となって常に理念に即して判断し、行動する姿を社員に見せていく。

田尻　入社当時、理念は明文化されていなかった。最初は引き継ぐ気はなかったが、親子二代で勤めていた社員に「あなたが来なかったら会社はおかしくなっていた」と涙ながらに言われ、代々の流れを実感。会社は理念が一番大切で、自分は社会的責任をどう果たせるかを考えた。そこで先代の実績を追うと、「三方よし」と分かり、共存共栄、共進化を理念とした。人格の完成は事業の結果として表れる。共進化には社員、皆が事業を通じて人格の陶冶ができるという意味がある。

昌木　企業理念をつくったという意味では、2人とも創業者とも言える。なぜ理念をつくろうと思い立ったのか。

佐野　違う業界から自社に入った時、このままではつぶれると感じた。作り直さないといけない、そして理念を掲げなければと考えた。ただ掲げることはすぐできるが、それがどう本物になっていくかが重要だ。それには自分が本物になるしかないと思った。

昌木　経営が厳しい状況で引き継がれた。新規事業の必要性に迫られたとはいえ、何をしても良いわけではない。何を軸として進めたのか。

田尻　事業が縮小していく中、新規事業は常に頭にあった。試行錯誤、失敗を重ねて気付いたのは、ノウハウの蓄積は大きいということ。全く違う分野に進むのではなく、既存事業をベースに少しずつシフトしていく。顧客の困りごとの解決に力を入れ、新規事業に拡大していった。

佐野　パッケージ業界は伸ばす余地が少なく、できることはすでに取り組んでいた。パッケージを伸ばすには、中身を伸ばすしかないと考えて家具にたどりついた。職人たちが誇りを持ち働ける環境を整え、そこが伸びれば、当社の特殊技術のパッケージで海外展開も可能になると考えて進めている。

昌木　事業承継についての考えは。

田尻　子どもたちには好きなように生きろと伝えてきた。継がない選択も覚悟し、その時の状況に合わせて最適解を見つけようと考えていた。会社に入れとは一度も言わなかったが、本人たちが継ぎたいと言ったので、今はどう一人前に育てるかが使命だ。

佐野　前提として承継したくなる価値があるかが重要だ。魅力的であればいろいろな事業承継の形ができてくる。自ら成長ドライバーをつくり、会社の価値をどう高められるかにかかっている。子どもには本気で継ぎたいなら、起業して当社をM&A（合併・買収）しろと言っている。こうした気概、覚悟がないと次の100年は厳しい。

会員企業募集中
（入会資格は、創業60年以上）

『長寿経営』を理論・体系化し、国内外に発信
100年経営の会

国内には創業100年を超える長寿企業が世界の半数を超える4万社以上あります。当会は、これら長期持続経営を新たな企業価値として体系化し、国内外に発信するとともに、長期持続経営を実践する企業や、それを目指す企業の交流の場として、日本経済の原動力となるべく活動しております。

100年経営の会 会長
（元経済産業省事務次官）北畑 隆生

- 勉強会事業
- 長寿企業の価値の普及活動（シンポジウムの開催・情報発信事業）
- 100年企業の顕彰事業（経済産業省・中小企業庁との連携）
- 海外長寿企業・団体との連携

お問合せ／お申込み先　100年経営の会事務局
〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1（日刊工業新聞社内）
TEL:03-5644-7608　E-mail:100nen@media.nikkan.co.jp