

中小企業の持続可能性に長寿企業の要素を生かす



藤村 雄志
(一般社団法人100年経営研究機構)
 専務理事 兼 事務局長



加藤 倫之
(一般社団法人100年経営研究機構)
 事務局次長

＜ 要 旨 ＞

日本は世界で有数の長寿企業大国である。創業から100年を超える企業数は、52,328社(2019年現在)となり、実に世界の40%を占めている。一般社団法人100年経営研究機構では、「100年経営を科学する」をコンセプトに掲げ、世界最大の100年超企業データアーカイブの構築と運用を通じて、持続する経営のあり方を社会に発信している。持続する経営を志す中小企業経営者にとって、100年超企業の大半が中小企業であることを鑑みると、100年企業を学ぶことは、すなわち持続する経営に関する多くのヒントを得ることができるとも言える。VUCA時代の羅針盤として、これまで世代を超えて多くの危機を乗り越えてきた長寿企業の智慧を社会全体で継承し、100年経営研究機構の学びを共有していきたい。また、今後も日本が長寿企業大国であり続けるために、長寿企業の成功要素を現代社会の中小企業を取り巻く環境や課題と照らし合わせ、長寿企業の要素を持続可能な経営にどう活かすかという点を改めて考えていく。

本稿では、まず、中小企業の重要性や社会的意義を確認した上で、中小企業が直面する課題を、事業承継、経営体質、利益構造、生産性の4つの観点から整理をしていく。その上で、日本の100年企業研究、ファミリービジネス研究の第一人者である後藤俊夫教授らが提唱する「長寿企業が長寿企業である6つの要素」を改めて確認していく。1) 長期的視点、2) 身の丈経営、3) 優位性の駆使、4) 長期的関係、5) 安全性、6) 承継の意思、の6つの要素を現代の中小企業が直面する課題の中でどう活かすかについて考えていく。

持続可能な社会を創るために、中小企業がどのような意識を持ち、どのような経営を実践していくべきなのかをテーマに、長寿企業の6つの要素から紐解いていくことで、持続する中小企業経営の積み重ねが、持続する社会を創っていく未来を読者と共有していきたい。

目次

第1章 中小企業の重要性とその課題

1. 社会経済における中小企業の役割
2. 中小企業が直面する主要な課題
 - 1) 事業承継の問題
 - 2) 経営体質の課題
 - 3) 利益構造の問題
 - 4) 生産性の問題

第2章 長寿企業の長寿の要素

1. 日本の長寿企業
2. 長寿企業が長寿である理由
 - 1) 長期的視点
 - 2) 身の丈経営
 - 3) 優位性の駆使
 - 4) 長期的関係
 - 5) 安全性
 - 6) 承継の意思

第3章 中小企業の課題解決に長寿の要素を活かす

1. 長寿企業の要素が中小企業にもたらす可能性
2. 適応性と進化の応用
3. 組織文化と伝統の強化
4. 長期的ビジョンと計画の統合
5. 財務の健全性の確保
6. イノベーションと伝統の統合
7. リーダーシップと後継者計画
8. ステークホルダーとの関係構築
9. 長寿企業の要素を中小企業に適用することの意義

第4章 求められる持続する経営

1. 持続可能な経営の現代的意義
2. 持続可能な経営の実践方法
3. 将来への展望

第1章: 中小企業の重要性とその課題

1. 社会経済における中小企業の役割

日本における中小企業は、中小企業基本法第2条第1項において、業種別に資本金及び従業員数に基づいて定義されています。中小企業庁によると、中小企業の本数は3,364,891社、日本の企業数の99.7%を占め（全企業数：3,375,255社、うち大企業：10,364社）、中小企業の従業員数は33,098,442人、日本の従業員数の69.7%を占めています（全従業員数：47,483,272人、うち大企業の従業員数：14,384,830人）。このように、中小企業は日本の経済において重要な地位を占めており、地域の

社会経済の基盤として重要な存在といえます。さらに、人口減少と高齢化への適応、環境対策の社会実装などが地域において求められるなかで、中小企業は地域課題解決の担い手としても期待されています。

中小企業は、地域経済の支柱であり、イノベーションの源泉、そして地域社会の結びつきを維持して強化する役割を担っています。まず、地域経済の支柱としては、中小企業が全国的な雇用創出を担っており、大企業の本数が限られる地方では、地域の主要な雇用者となっていることが挙げられます。さらに、中小企業は地域経済の活性化に不可欠な役割を果たしています。地元の中小企業は、地域内での資金の循環を促しています。これにより、中小企業は人口流

出を抑制し、地域の経済基盤を創出することで、地域コミュニティの安定と発展に貢献していると言えます。次に、イノベーションの源泉としては、多種多様な中小企業が存在するなかで、地域に特化した商品やサービス、ニッチな市場を対象にした商品やサービスを提供しており、独自の技術革新を推進していることが挙げられます。小規模ながらも柔軟な組織構造が、大企業には見られない革新的なアプローチやビジネスモデルの迅速な採用を可能にし、業界全体の競争力を高めることにも貢献しています。そして、地域社会の結びつきの維持と強化の観点からは、地方の中小企業は、地域の伝統行事や祭事、民間主導によるまちづくりに貢献している企業も多く、地域社会と密接に関わり、地域社会への貢献を通じて、コミュニティの一員としての役割を果たしていることが挙げられます。また、中小企業のなかには地域特有の文化や価値を反映した商品やサービスを提供する企業も少なくなく、そうした企業の存在が、地域のアイデンティティを形成し、地域に対する住民の誇りや郷土愛の醸成に寄与する効果も挙げられます。

これらの側面を合わせて考えると、中小企業は単に経済的な役割を超え、社会の結束力や地域の特色を形成する重要な役割を果たしています。人口減少にともなって地方都市の消滅可能性が指摘されるなかで、地域社会の持続に対して大きな貢献をしているのが中小企業です。さらに、地域社会の存続に貢献するだけでなく、地域における環境対策の実装や人材育成など地域社会のニーズに応じた活動を通じて地

域の持続可能な発展に貢献しており、その役割への期待が近年強くなっています。また、複数の中小企業の連携を通じて、中小企業が地域内で資金を循環させ、地域全体の経済的な連帯と成長を促進しており、この相互依存関係は、地域経済をより強靱で持続可能なものになっています。そのため、中小企業の健全な成長と発展は、単に経済的な意味合いを超えて、社会全体の福祉と繁栄に直結するものと言えます。

2. 中小企業が直面する主要な課題

経済活動を担う主体として、さらに地域の社会経済の基盤として重要な役割を担う中小企業ですが、日本の企業数の減少に占める割合もそのほとんどが中小企業となっており、中小企業は企業として存続するうえで多くの課題を抱えています。そして、中小企業が抱える主な課題としては、事業承継、経営体質、利益構造、生産性の4点が挙げられます。

1) 事業承継の問題

事業承継は、企業の創業者や現経営者が引退する際に、後継者に経営を引き継ぐプロセスですが、多くの中小企業にとっては大きな課題となっています。業績としては黒字だが休廃業した企業が全体の55%近くを占め、後継者が不在の企業は全国の企業の57%に上るという調査結果が出ています¹。特に家族経営の中小企業では、次世代が経営を継ぐ意欲が低い、または経営スキルを有する人材が親族にいないという状況があります。近年では、従業員による承継やM&Aを活用した社外への引継ぎも増え

1 中小企業白書2023年版 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap2_web.pdf

ていますが、依然として、事業承継は中小企業にとって大きな課題です。

また、事業承継を難しくする要因としては、中小企業の抱える主な課題である経営体質、利益構造、生産性という課題も関連していると考えられます。親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎという事業承継の方法によって準備期間には差があることが知られていますが、いずれの方法でも、経営の継続性を担保する観点から財務状況、取引先との協議、経営理念と経営計画の見直し、従業員との自社課題の検討などに取り組まれています²。これらの準備段階での取組みは、そのまま3つの課題に関する現状把握と改善策の企画検討にほかなりません。事業承継の問題を解決するためには、早期から事業承継を見据えて経営状況を把握し、後継者の選定プロセスを明確にし、企業文化や組織の価値観とも改めて向き合いながら、従業員や取引先、顧客とのコミュニケーションをとってステークホルダーの信頼を維持することが求められます。そうすることで、事業承継の過程で発生しうる混乱を最小限に抑え、企業のアイデンティティを保ちつつ、企業の継続性を保つことを可能にします。

2) 経営体質の課題

中小企業の経営体質とは、企業が市場の変化や競争に適応し、経営を持続させるための基盤となる組織の強さや経営の柔軟性に関するもので、中小企業の経営体質に関する課題は、経営体質の強靱化にあるといえます。市場の変化

や技術革新に対して迅速に対応するだけでなく、独自の対応策としてイノベーションを起こしていけるような強靱な経営体質が理想ですが、多くの中小企業では資金的なリソースと人的リソースが限られるために、経営体質を強靱なものにすることが難しくなっています。

まず資金については、中小企業には資金繰りに余裕のない企業が多く存在します。このことは、新規の設備投資、研究開発、マーケティング活動などに注力するための資金を確保できず、経営戦略の柔軟な見直しや新しいビジネスモデルへの挑戦を難しくしていると考えられます。次に人材については、中小企業には業界を問わず人材不足を懸念している企業が多く存在しており³、人材不足が原因となる休廃業もその数が増加していることが報告されています⁴。有能な人材の確保や育成ができなければ、新規の需要を掘り起こすイノベーションや経費削減に直結する業務の効率化の鈍化を招き、それが業績の不振と企業としての魅力低下を発生させ、人材確保をさらに困難にするという悪循環を生みます。結果として、経営体質の脆弱性が増すことは、利益構造の悪化と生産性の低下を助長することにも繋がります。人材不足への対応策としてデジタル技術を活用したDXの実装が期待され、AIの活用もその緊急性は増しています。しかし、中小企業にとっては、既存の経営体質と照らし合わせてそれらの技術をどのように適用していくかを判断するために相応の投資と専門知識が必要であるため、特に資源が限られている中小企業にとっては解決の難

2 中小企業庁「事業承継ガイドライン 第3版（令和4年度3月改訂）」 https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf

3 中小企業白書2017年版 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf

4 帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2023年）」 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p240106.html>

しい問題となっています。

3) 利益構造の問題

中小企業の利益構造の問題は、原材料費や人件費といった費用増加分を販売価格に上乗せする価格転嫁力が低いことにあります⁵。売価決定権を有していない、限られた市場にしかアクセスしていない、厳しい価格競争になりやすい商品を扱っているなど、企業や商品のブランド力や独自性、販路、ビジネススタイルなど企業経営の多岐にわたる要素が関連して、価格転嫁力を高めることを難しくしていると考えられます。

4) 生産性の問題

中小企業の生産性については、労働生産性の低さが課題といえます。日本の労働生産性は、OECD加盟38カ国中31位となっており、世界と比較すると低い水準にあります⁶。中小企業白書（2022年版）をみると、製造業の労働生産性（従業員1人当たり付加価値）は大企業で1180万円ですが、中小企業では520万円にとどまっています。また、中小企業の過去20年程度の労働生産性はほぼ横ばいで推移しています⁷。労働生産性の低さは、企業の収益性の低さを意味します。生産性の低さの要因としては、中小企業の規模という構造的な要因が挙げられますが、中小企業のなかでも大企業と同等かそれ以上の労働生産性を実現している企業もいるため、経営体質や利益構造が生産性の低さを

もたらす要因となっていると考えられます。

第2章 長寿企業の長寿の要素

1. 日本の長寿企業

企業の持続性を考えるうえで、日本には世界も注目する特徴的な企業群が存在します。それが、創業100年以上の長寿企業です。その長寿企業に着目し、「100年経営を科学する」というコンセプトのもとに活動しているのが、一般社団法人100年経営研究機構（以下、100年経営研究機構という。）です。100年経営研究機構は、企業が長く存続するための原理原則を長寿企業の歴史や経営などから学びとり、現代の企業経営に活かしていくことを目的に2015年に設立されました。設立以来、100年経営研究機構では日本の長寿企業に関するデータアーカイブの創設に取り組んでいます。そのデータアーカイブに記録されている長寿企業数は、2019年現在のものとなりますが52,328社となっています（表）。また、帝国データバンクと東京商工リサーチによると、2020年以降に創業100周年を迎えた企業はそれぞれ9,321社と11,656社あるとされます⁸。データアーカイブに記録されている長寿企業については、2020年には休廃業している企業もあると考えられるため、単純に長寿企業数を特定できませんが、現在6万社を超える長寿企業が日本に存在する可能性があります。

創業100年を超える企業は、それだけ長い期間存続するなかで、多くの変化に適応してきて

5 中小企業庁「価格転嫁に係る業種分析報告書（令和4年5月31日）」

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/may/kitori/220531_gyousyubunseki_3_1.pdf

6 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」 <https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report2023.pdf>

7 中小企業白書2022年版 <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>

8 毎年12月に発表される帝国データバンク「全国「周年企業」調査」及び東京商工リサーチ「全国の“周年企業”より集計

表 全国の創業100年以上の企業数（2019年現在）

都道府県	長寿企業数	都道府県	長寿企業数	都道府県	長寿企業数
北海道	1,473	中部	6,405	四国	1,893
1 北海道	1,473	19 愛知県	2,651	36 徳島県	357
東北	4,950	20 岐阜県	1,046	37 香川県	584
2 青森県	454	21 三重県	1,102	38 愛媛県	667
3 岩手県	562	22 富山県	707	39 高知県	285
4 宮城県	944	23 石川県	899	九州	4,259
5 秋田県	712	近畿	10,652	40 福岡県	1,311
6 山形県	1,035	24 福井県	700	41 佐賀県	452
7 福島県	1,243	25 滋賀県	799	42 長崎県	548
関東	19,126	26 京都府	2,846	43 熊本県	650
8 茨城県	1,125	27 大阪府	3,183	44 大分県	608
9 栃木県	1,009	28 兵庫県	1,863	45 宮崎県	255
10 群馬県	1,049	29 奈良県	681	46 鹿児島県	393
11 埼玉県	1,403	30 和歌山県	580	47 沖縄県	42
12 千葉県	1,162	中国	3,570	全国 長寿企業数	52,328
13 東京都	5,860	31 鳥取県	263		
14 神奈川県	1,669	32 島根県	592		
15 新潟県	1,823	33 岡山県	978		
16 山梨県	624	34 広島県	1,144		
17 長野県	1,629	35 山口県	593		
18 静岡県	1,773				

出典：一般社団法人100年経営研究機構

います。そして、その長寿を可能にしている要因には、全国の中小企業の参考となる要素があると考えられます。

2. 長寿企業が長寿である理由

長寿企業が長寿である理由については、様々な要素が考えられますが、100年経営研究機構の代表理事であり長寿企業の研究者でもある後藤俊夫は、長寿企業に共通する要素として6つの要素を挙げています。第1の要素は「長

期的視点」、第2の要素は「身の丈経営」、第3の要素は「優位性の駆使」、第4の要素は「長期的関係」、第5の要素は「安全性」、そして第6の要素が「承継の決意」です。それぞれの要素について、以下に詳述します。

1) 長期的視点

「長期的視点」とは、長寿企業が一般企業の時間軸と異なる「短期10年、中期30年、長期100年」という長いスパンで経営判断している

9 加藤倫之、藤村雄志、後藤俊夫「危機の発生初期における長寿企業の対応と特徴」（関智宏『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館.2022.185～218p）

という点です。長期的な視点を持つことは、企業が短期的な変動や挑戦を超えて持続可能な成長と成功を達成するために重要です。長期的視点で社業をとらえるからこそ、企業が目指す将来の姿としての長期的ビジョンが描かれ、その実現に向けて毎年の事業を遂行するために事業に計画性をもたせることが可能となります。

長期的ビジョンを明確にすることは、企業の基本的な目的と方向性を定義することになり、経営者と従業員が日々の業務を超えた大きな目標を共有しながら事業を推進することを可能にします。さらに、企業のアイデンティティとして、内外のステークホルダーに対して企業の価値と目指すところを明確に伝えることも可能にします。そして、長期的ビジョンの実現に向けた具体的なロードマップを作成することで、資源配分、技術革新、人材育成、販路構築など、事業に関する様々な分野の戦略的なアプローチへと繋がります。

長期的ビジョンを有する長寿企業の多くは、同時にこれまでの企業の歴史についても詳しく把握している場合が多く、その時々を経営者の経営判断も含めて企業の歴史として対外的に紹介できる経営者も少なくありません。企業の過去から現在までを把握したうえで、現在から未来への長期的視点に立つことは、変化に柔軟に対応し、長期的な成功を実現するための基礎を提供します。これは、企業ブランディングの観点からも有効であると言えます。

2) 身の丈経営

「身の丈経営」とは、無理をしない経営のことです。企業としての成長を否定するものでは

なく、自らの資源や能力に見合った経営に徹することを強調する姿勢です。身の丈経営を行うことで、企業は財務的に安定し、リスクに対処でき、長期的な成長を支える能力を持てるようになります。さらに財務の健全性は、企業の信頼性や市場での持続的な競争力にも影響します。

実際に財務の安定性を確保するためには、財務状況の詳細な把握に加えて、効果的な収益管理とコストコントロールが求められます。長寿企業では、収益源の多様化、運営コストの効率化、そして不確実性への備えという観点を意識した経営が行われています。また、負債管理と資金調達戦略も重要であり、過度な借入に依存することなく、健全な資本構造を維持することが求められます。身の丈経営を通じて財務の健全性を担保している長寿企業は、従業員と財務状況を共有していることも少なくありません。財務に関する透明性と整合性を担保することが、ステークホルダーとの信頼関係を構築することにも寄与しています。

3) 優位性の駆使

「優位性の駆使」とは、技術や生産そしてマーケティングにおいて常に優位性を構築することです。これは、イノベーションと伝統のバランスをとることであり、長期的には企業としての適応と進化を継続することでもあります。

長寿企業の多くは、事業を継続するなかで、時代の変化と市場の要求に応じて変化を続けていますが、革新を取り入れる一方で、企業が長年にわたって培ってきた核となる価値観や伝統を維持しています。長寿企業はこのバランス

を通じて、持続可能な成長と市場での競争力を維持してきました。新しい技術、製品開発、ビジネスモデルの革新などを通じて、企業が市場でのリーダーシップを保つためには、イノベーションが不可欠です。長寿企業のなかには、伝統的な生活様式や伝統芸能、伝統文化にとって必要なモノやサービスを提供する企業が少なくありませんが、そうした長寿企業では、新しい市場機会を探求し、変化する顧客のニーズに応えるなかで、伝統的な要素の現代的な価値を見出しながらイノベーションをおこしています。イノベーションと伝統の両方を大切にすることで、変化に対応しながらも独自のアイデンティティを保持することができます。企業の価値観を従業員にも浸透させ、新しいアイデアと伝統的な価値観が共存する独特な企業文化の創造を進めることで、長寿企業が新旧の市場で存在感を示すことが可能となります。

そして、日々の事業展開のなかでイノベーションと伝統のバランスをとっていくことが、長期的には長寿企業の適応と進化に繋がります。市場の動向、消費者の嗜好、技術の進展は常に変化しており、これらの変化に対応するためには、企業は柔軟である必要があります。長寿企業は、新しいトレンドを迅速に把握し、それに基づいて製品やサービスを更新することで、市場での競争力を維持します。長寿企業がその優位性を常に発揮していくためには、変化を恐れず、常に学び、改善を続ける企業であることが重要です。長寿企業は、企業ブランドや業界における地位、技術的な専門性などの観点から自社の優位性を把握したうえで、イノベーションと伝統のバランスを維持した事業展開を継

続することで、適応と進化を繰り返すことのできる組織体質を構築しているとも言えます。

4) 長期的関係

「長期的関係」とは、様々なステークホルダーとの長期的な信用関係を大事にするということです。ステークホルダーは、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、株主など、企業の活動に影響を受けるあらゆるグループであり、長寿企業はこれらのステークホルダーと相互に有益な関係を構築し、それを維持することで、持続可能な成長と安定を達成しています。なかでも従業員との関係は特に重要です。「長期的視点」によるビジョンの共有、「身の丈経営」に基づく財務戦略の共有、「優位性の駆使」を通じた企業ブランディングなどにより、従業員が当該長寿企業の一員であることへの誇りややりがい醸成し、モチベーションの高い職場環境を創造するよう意識している長寿企業が多くあります。従業員との良好かつ長期的な関係構築は、生産性の向上、イノベーションの促進、そして顧客サービスの質の向上に直結します。また、顧客との関係も同様に重要です。長寿企業は、顧客のニーズと期待を理解し、高品質の製品とサービスを提供することで、顧客の信頼とロイヤリティを獲得します。これにより、リピートビジネスや口コミによる新規顧客の獲得が促進され、企業の収益性が向上します。サプライヤーや他のビジネスパートナーとの関係も、長寿企業の成功には不可欠です。長寿企業では、業務プロセスの効率化とコスト削減のみを目的にして安易に仕入先を変更しない傾向があります。「長期的視点」で考えたときに、長い

付き合いをしてきた業者との関係を継続する方が、コストパフォーマンスが良いと判断しています。そして、長寿企業は地域社会との関係も重視します。神社への奉納、社寺への寄進に始まり、伝統行事や祭事への協賛から各種団体に所属して行う地域での活動などを通じて、地域社会にとって無くてはならない存在となっています。こうした関係性を構築することで、長寿企業の長期的な成功が、地域社会の持続可能な発展に繋がっています。

5) 安全性

「安全性」とは、リスクマネジメントのことです。「身の丈経営」にも近い要素ですが、長寿企業はその組織文化と伝統として、無用なリスクはとらないということを重視する傾向があり、長い歴史の中で未曾有の危機を未曾有ではなく、常に発生する可能性のある事態として想定したうえで、常に油断せずに日ごろから備えを怠らないことを重視しています。これは、企業が長年にわたり培ってきた価値観、信念、行動様式、そして企業精神から形成されるものと言えます。組織文化と伝統の一環として、過去の経験や教訓を代々受け継いでいることは、長寿企業ならではの強みです。過去の成功体験や失敗から学び、それらを現在の決定に活かすことで、賢明な対策を講じることを可能にしています。

6) 承継の意思

「承継の意思」とは、長寿企業にとって必須の条件である事業を継続する強い意志です。具体的には、事業の継続に関する経営者によるリ

ダーシップの発揮と後継者育成が、長寿企業の長寿を可能にしています。優れたリーダーは、組織の目標と価値観を体現し、従業員を啓発して彼らの潜在能力を引き出しますが、長寿企業では経営者が単独でリーダーシップを発揮するというよりは、組織内部で共有されている企業の理念や企業ブランドを発展させる形でリーダーシップを発揮したり、歴史を振り返りながら組織内部で共有できる企業の理念を再構築したりするなかでリーダーシップが発揮されるなど、従業員と一体となって意思決定を行う形をとる企業が少なくありません。また、単に経営的な決定を下すだけでなく、企業文化を形成し、変化に対する適応力を高め、組織内でのイノベーションを促進するようなリーダーシップを承継して間もない経営者や後継者候補が担うケースも多くあります。そして、そのような機会を提供する以前の後継者育成については、幼少期に祖父母から家業の歴史や事業で大切なことを話聞かせたり、一族が一同に会して祖先を弔う機会を年に1回は必ず設けたりするなど、長寿企業ならではの後継者育成が行われています。

第3章 中小企業の課題解決に長寿の要素を活かす

1. 長寿企業の要素が中小企業にもたらす可能性

中小企業が直面する課題は多岐にわたりますが、それらを克服し、持続可能な成長を達成する鍵は、長寿企業から学ぶことができます。長寿企業が時代を超えて繁栄を続けることができるのは、適応性と進化、組織文化と伝統の維持、

長期的ビジョンの保持、財務の健全性、イノベーションと伝統のバランス、効果的なリーダーシップと後継者計画、そしてステークホルダーとの関係構築に重きを置いているからです。これらの要素は、中小企業が成長と発展を続けるためにも非常に有効であり、適切に適用されることで、経営の安定化、市場での競争力強化、そして企業の持続可能性の向上に寄与します。

本章では、これら長寿企業の要素が中小企業にどのように応用可能か、そしてその適用によって中小企業が直面する特定の課題をどのように解決できるかに焦点を当てます。中小企業はしばしば資源の制約、市場の変動性、技術革新への対応の遅れなど、固有の課題に直面しています。しかし、長寿企業の成功要素をモデルにすることで、これらの課題に対する新たな解決策を見出し、企業のレジリエンスを強化することが可能になります。

適応性と進化を促進することで、中小企業は急速に変化する市場環境に柔軟に対応し、新しいビジネス機会を捉えることができます。組織文化と伝統を重視することにより、従業員のエンゲージメントとモチベーションを高め、企業のアイデンティティとコアバリューを維持します。長期的ビジョンを持つことは、中小企業が目先の利益にとらわれず、長期的な成功を目指すための指針を提供します。また、財務の健全性を確保することで、企業は不確実な経済状況にも耐えうる安定性を獲得します。イノベーションと伝統のバランスを見つけることは、中小企業が市場で独自性を保ちながら成長するための基盤となります。効果的なリーダーシ

ップと後継者計画、そしてステークホルダーとの良好な関係構築は、企業が長期的なビジョンを実現し、社会的責任を果たす上で不可欠です。

長寿企業のこれらの要素を中小企業に適用することは、中小企業が自身の特性と状況を踏まえ、これらの要素を柔軟に解釈し、実装するプロセスを必要とします。100年経営研究機構が2020年に実施したコロナショックに対する長寿企業の対応状況に関する緊急調査の結果からも、長寿企業の6つの要素に関連した対応を長寿企業がとっていることが明らかになっています。¹⁰長寿企業の要素は、常に実践することで企業の長寿に効果をもたらすものだといえます。

企業経営という観点からより具体的に表現するなら、長寿企業の6つの要素は、下記のように位置づけることもできます。

- 長期的視点＝長期的ビジョンと計画
- 身の丈経営＝財務の健全性
- 優位性の駆使＝イノベーションと伝統のバランス
- 長期的関係＝ステークホルダーとの関係
- 安全性＝組織文化と伝統
- 承継の決意＝リーダーシップと後継者計画

2. 適応性と進化の応用

適応性と進化は、企業が継続的な成功を収めるために不可欠な要素です。特に中小企業にとって、迅速に変化する市場環境と技術革新の波に対応する能力は、存続と成長の鍵を握ります。

¹⁰ 前掲脚注9と同じ

●市場の変化への迅速な対応

中小企業は、市場のニーズやトレンドの変化を敏感に捉え、それに対応する製品やサービスの開発に迅速に取り組む必要があります。例えば、消費者の環境意識の高まりを受けて、サステナブルな素材を使用した製品ラインを導入する企業が増えています。このような対応は、顧客の期待に応えるだけでなく、新たな顧客層を開拓する機会にもなります。

●技術革新への積極的な取り組み

デジタル技術の進化は、中小企業にとって大きなチャンスをもたらします。例えば、クラウドコンピューティングやソーシャルメディア、モバイル技術の活用は、効率的な運営と顧客との強固な関係構築を可能にします。中小企業がこれらの技術を取り入れることで、大企業と競争する上で重要な差別化要因を確立できます。

●組織文化の柔軟性の促進

適応性と進化は、組織文化にも根ざしている必要があります。中小企業は、従業員が変化を恐れず、新しいアイデアを自由に提案できる開放的な文化を育むべきです。イノベーションは上からの指示だけでなく、従業員一人ひとりの創造性から生まれることが多いため、このような文化は企業全体の革新性を高めます。

●持続的な学習と成長の機会の提供

市場や技術の変化に適応するためには、組織としてだけでなく、個々の従業員も継続的に学習し成長する必要があります。中小企業は、従業員が最新の業界知識を習得できるようなトレーニングプログラムやワークショップを提供することで、組織全体の適応能力を高めることができます。

●成功事例の活用

適応性と進化を成功させた中小企業の事例を学ぶことも、非常に有益です。他の企業が直面した課題とその解決策、革新的なアプローチを理解することで、自社の戦略を練る際の参考にすることができます。また、業界内外のネットワークを活用し、知識や経験を共有することも重要です。

結論として、中小企業が適応性と進化の要素を成功裏に应用するためには、市場と技術の変化に対する敏感さ、組織文化の柔軟性、従業員の継続的な学習と成長への投資が不可欠です。これらのアプローチを通じて、中小企業は変化するビジネス環境の中で生き残り、繁栄することが可能になります。

3. 組織文化と伝統の強化

組織文化と伝統の強化は、中小企業が長期的な成功を収める上で重要な要素です。これらは、企業のアイデンティティを形成し、従業員の行動や意思決定に深く影響を及ぼします。強固な組織文化は、社内の結束力を高め、変化に対する適応能力を促進します。また、伝統は、企業が長年にわたって築き上げてきた価値観や成功の歴史を象徴し、社員に誇りと所属感を提供します。

●組織文化の明確化

中小企業はまず、自社の組織文化を明確に定義し、それを社内外に伝えることから始めるべきです。組織文化は、企業のビジョン、ミッション、核となる価値観を反映するものであり、これらは従業員の行動指針となります。明確な組織文化は、従業員が共通の目標に向かって努

力するための基盤を提供し、新入社員が企業の価値観を理解しやすくなります。

●伝統の現代的解釈

伝統を維持することは重要ですが、それを現代のビジネス環境に適応させることも同様に重要です。中小企業は、伝統的な価値観や業務方法を現代の市場のニーズや技術の進歩に合わせて再解釈し、更新する必要があります。例えば、顧客サービスの伝統を大切にしながら、デジタルツールを活用して顧客体験を向上させることができます。このように、伝統と革新を組み合わせることで、企業は独自性を保ちながら成長を続けることができます。

●従業員の参加とエンゲージメントの促進

組織文化と伝統の強化には、従業員の積極的な参加とエンゲージメントが不可欠です。中小企業は、従業員が企業文化の形成と維持に貢献できるような機会を提供し、彼らの意見やアイデアを尊重することが重要です。従業員が企業文化の一部と感ずることで、より強い所属感とモチベーションを持って働くことができます。

●継続的なコミュニケーション

組織文化と伝統を強化するためには、継続的なコミュニケーションが必要です。中小企業は、定期的なミーティング、社内イベント、ニュースレターなどを通じて、企業の価値観や目標を従業員に伝えるべきです。また、社内外の成功事例を共有することで、従業員の達成感を高め、企業文化へのコミットメントを強化することができます。

結論として、中小企業が組織文化と伝統を強化することは、企業の持続可能な成長と市場

での競争力を確保するために不可欠です。これを達成するためには、文化と伝統を明確にし、従業員の参加を促し、継続的なコミュニケーションを行うことが重要です。このプロセスを通じて、中小企業は固有のアイデンティティを維持しながら、変化するビジネス環境に対応する強さと柔軟性を発展させることができます。

4. 長期的ビジョンと計画の統合

長期的ビジョンと計画の統合は、中小企業が未来を見据えた成長と発展を実現するために欠かせない要素です。このアプローチにより、企業は短期的な挑戦を超え、持続可能な成功へと導かれます。長期的ビジョンは企業の究極の目標を定義し、計画はそのビジョンを実現するための具体的なステップを提供します。

●長期的ビジョンの明確化

中小企業はまず、自社が長期的にどのような企業になりたいか、どのような価値を顧客や社会に提供したいかを明確にすることが重要です。このビジョンは、企業の使命、価値観、そして市場での独自のポジショニングを反映するものでなければなりません。ビジョンが明確であればあるほど、従業員はより熱心に目標達成に向けて取り組むことができます。

●長期計画の策定

ビジョンを実現するためには、具体的な長期計画が必要です。この計画には、目標設定、資源配分、重要なマイルストーンの特定、リスク管理戦略などが含まれます。計画は、市場の変化や技術進化に柔軟に対応できるように、定期的に見直しと調整が行われるべきです。また、従業員が計画に沿って行動できるように、彼ら

に明確なガイドラインとサポートを提供することが不可欠です。

●ステークホルダーとのコミュニケーション

長期計画の成功は、ステークホルダーのサポートに大きく依存しています。従業員、顧客、投資家、地域社会など、企業の活動に関わる全ての関係者に対して、ビジョンと計画を効果的に伝え、彼らのフィードバックを取り入れることが重要です。このプロセスは、企業が目指す未来に対する共感と支持を構築し、ステークホルダーとの強固な関係を築くために役立ちます。

●継続的な評価と調整

長期計画は、一度策定されたらそれで終わりというものではありません。市場環境、消費者のニーズ、技術の進歩など、外部環境の変化に応じて計画を継続的に評価し、必要に応じて調整する必要があります。この柔軟なアプローチにより、中小企業は予期せぬ挑戦に対応し、長期的ビジョンに向けた進路を維持することができます。

中小企業が長期的ビジョンと計画を効果的に統合することは、不確実なビジネス環境の中で成功を収め、持続可能な成長を実現するための鍵です。ビジョンを明確にし、具体的な計画を策定し、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションを取り、計画を定期的に見直すことで、中小企業は長期的な目標達成へと進むことができます。

5. 財務の健全性の確保

財務の健全性は、中小企業が直面するあらゆる挑戦に対応し、持続可能な成長を実現する

ための基盤です。この健全性は、企業が安定した財務状態を維持し、経済的な不確実性を乗り越える能力を意味します。財務の健全性を確保することで、中小企業は投資、拡大、イノベーションの機会を最大化し、競争力を強化することができます。

●財務計画と予算の策定

財務の健全性を確保する最初のステップは、明確な財務計画と予算を策定することです。これには、収益予測、コスト管理計画、投資計画などが含まれます。中小企業は、収入源を多様化し、不必要な支出を削減することでリスクを低減し、キャッシュフローを改善する必要があります。また、緊急時のための財務的な余裕も計画に含めることが重要です。

●効果的な資金管理

資金管理は、財務の健全性を維持するうえで不可欠です。中小企業は、適切な資金調達戦略を持ち、借入れ、クレジットライン、投資などの資金源を賢明に利用することが求められます。また、キャッシュフローの管理を徹底し、収入と支出のバランスを保つことで、資金繰りの問題を未然に防ぐことができます。

●リスク管理の強化

財務のリスク管理は、予期せぬ経済的打撃から企業を守るために重要です。これには、市場の変動、信用リスク、為替リスクなど、様々な外部リスクに対する戦略が含まれます。中小企業は、適切な保険の選択、ヘッジ戦略の採用、財務的な柔軟性の確保により、これらのリスクを管理することができます。

●透明性と財務報告の改善

財務の透明性は、ステークホルダーの信頼を

獲得し、資金を調達するために不可欠です。財務の健全性は、中小企業が長期的な成長と安定を実現するための鍵です。効果的な財務計画、資金管理、リスク管理、透明な財務報告を通じて、中小企業は経済的な挑戦に対応し、将来にわたって成功を収めるための基盤を築くことができます。これらの戦略を実践することで、中小企業は不確実なビジネス環境の中でも安定した運営を維持し、競争力を強化することが可能になります。

6. イノベーションと伝統の統合

イノベーションと伝統の統合は、中小企業が長期的な成功を確保し、時代の変化に対応するための重要な戦略です。イノベーションは新しいアイデアや技術を導入することで市場での競争力を高める一方、伝統は企業のアイデンティティと独自性を保持し、長年にわたって築き上げた顧客との信頼関係を維持します。中小企業がこれら二つの要素を有効に統合することで、持続可能な成長とイノベーションのバランスを実現することができます。

●イノベーションへの取り組み

中小企業におけるイノベーションは、製品やサービスの改善、新しいビジネスモデルの開発、業務プロセスの効率化など、多岐にわたります。イノベーションを推進するには、市場のトレンドを敏感に捉え、技術の進展を活用する必要があります。また、従業員が創造的なアイデアを自由に提案できる環境を整えることも重要です。このような取り組みは、中小企業が新しい市場機会を捉え、競争優位性を構築するための基盤となります。

●伝統の重要性

一方で、企業の伝統はその歴史や文化、価値観を反映しており、顧客との深いつながりや社員の所属意識を育む要素です。伝統を大切にすることは、ブランドの信頼性を高め、長期的な顧客関係を築く上で欠かせません。中小企業は、伝統的な価値観を尊重しつつも、時代に合わせてそれらを現代的な形で再解釈することが求められます。

●統合の実践方法

イノベーションと伝統の統合は、両者が対立するものではなく、相補的な関係にあるという認識から始まります。中小企業は、伝統的な価値観や業務方法を維持しつつ、新しい技術やアイデアを積極的に取り入れることで、このバランスを実現することができます。例えば、伝統的な製品に最新技術を取り入れる、または歴史ある企業文化の中で革新的なビジネスモデルを採用するなど、伝統とイノベーションを融合させることが可能です。

●成功への鍵

イノベーションと伝統の統合の成功には、経営陣のコミットメントと明確な戦略が不可欠です。経営陣は、イノベーションを推進しつつ伝統を尊重する文化を醸成し、従業員にその重要性を伝え、支援することが求められます。また、顧客や市場のニーズに応じて柔軟に戦略を調整し、継続的な学習と改善を行うことも重要です。

イノベーションと伝統を効果的に統合することで、時代の変化に対応しながらも独自性と信頼性を保つことができ、中小企業は持続可能な成長を実現し、競争の激しい市場で成功を収めることが可能になります。

7. リーダーシップと後継者計画

リーダーシップと後継者計画は、中小企業の長期的な成功と持続可能性にとって欠かせない要素です。強力なリーダーシップは、企業の方向性を定め、従業員を動機づけ、組織の目標達成を推進します。一方、効果的な後継者計画は、リーダーシップの継続性を保証し、将来にわたって企業が安定した成長を遂げるための基盤を築きます。

●リーダーシップの重要性

中小企業において、リーダーはビジョンを設定し、企業文化を形成し、組織全体を動機づける役割を担います。リーダーは変化を管理し、困難な決断を下す能力が求められ、企業が直面する挑戦を乗り越えるための戦略を策定します。また、リーダーはステークホルダーとの関係を構築し、企業の信頼性と評判を高める責任も持ちます。

●効果的な後継者計画

後継者計画は、リーダーシップの継続性を確保し、未来の成功に向けた準備を行うプロセスです。この計画には、潜在的なリーダーの特定、育成、および評価が含まれます。中小企業では、後継者計画を通じて、次世代のリーダーが企業のビジョンと価値観を共有し、必要なスキルと知識を身につけることができます。

●リーダーシップと後継者育成の戦略

潜在的なリーダーの特定として、従業員の中からリーダーシップ能力を持つ個人を見つけ出し、その能力を育てます。そのうえで、継続的な教育とトレーニングを通じて、リーダーシップのスキル、業界知識、経営戦略など、幅広い分野での教育を提供します。同時に、潜在的な

リーダーに、プロジェクト管理、意思決定、チームリードなどの実践的な経験を積ませます。そして、現在のリーダーが後継者候補を指導し、経験と知識を伝えるメンターシップとコーチングを実施することが効果的です。

●成功のためのコミュニケーション

リーダーシップと後継者計画の成功は、透明性とコミュニケーションに大きく依存します。計画の目的、プロセス、期待される結果を従業員と共有することで、組織全体のサポートと理解を得ることができます。また、定期的なフィードバックと評価を通じて、後継者計画の進捗を監視し、必要に応じて調整します。

強力なリーダーシップは、企業を正しい方向に導き、従業員を動機づけ、変化に対応する力を提供します。一方、効果的な後継者計画は、リーダーシップの継続性を確保し、長期的な成功のための準備を整えます。これらの要素を戦略的に統合し、適切に実施することで、中小企業は不確実な将来に向けて自信を持って進むことができます。

8. ステークホルダーとの関係構築

ステークホルダーとの関係構築は、中小企業の成功と持続可能性に不可欠です。ステークホルダーは、従業員、顧客、サプライヤー、投資家、地域社会など、企業の活動に直接または間接的に影響を受ける個人や団体を指します。これらのグループとの強固で健全な関係は、企業の信頼性を高め、長期的な成功を支える基盤となります。

●従業員との関係強化

従業員は企業の最も重要な資源です。彼ら

のエンゲージメントと満足度を高めることは、生産性の向上、イノベーションの促進、そして顧客サービスの質の向上に直結します。中小企業は、公正な報酬体系、キャリア成長の機会、健康と福利厚生への支援、そして開かれたコミュニケーションを通じて、従業員との関係を強化する必要があります。

●顧客との信頼関係構築

顧客満足は、中小企業が市場で成功するための鍵です。企業は、高品質の製品やサービスを提供し、顧客の期待を超えることを目指すべきです。顧客フィードバックの積極的な収集と対応、パーソナライズされたサービスの提供、そしてアフターサービスの強化により、顧客との長期的な関係を築くことができます。

●サプライヤーとのパートナーシップ

サプライヤーとの健全な関係は、事業の連続性と効率性を保証します。中小企業は、相互に利益をもたらす長期的なパートナーシップを構築することにより、原材料の安定供給、コスト削減、そしてイノベーションへのアクセスを確保することができます。信頼と透明性を基盤とした関係は、予期せぬ市場の変動や危機時においても協力を促進します。

●地域社会との協調

地域社会との良好な関係は、中小企業にとって重要な資産です。企業は、地域イベントへの参加、地元経済への貢献、環境保護への取り組みなどを通じて、社会的責任を果たすことが求められます。地域社会への積極的な貢献は、企業のイメージを向上させ、顧客基盤の拡大に寄与します。

●金融機関との透明なコミュニケーション

金融機関との信頼関係は、資金調達と企業成長のために不可欠です。中小企業は、定期的な財務報告、事業戦略の共有、そして金融機関からのフィードバックへの対応を通じて、透明性を確保する必要があります。金融機関との開かれたコミュニケーションは、長期的な支援と信頼を築く上で重要です。

繰り返しになりますが、中小企業がステークホルダーとの関係を効果的に管理し、強化することは、企業の信頼性、競争力、そして持続可能性を高めるために不可欠です。各ステークホルダーグループとの健全な関係は、中小企業が直面する挑戦を乗り越え、長期的な成功を実現するための鍵となります。

9. 長寿企業の要素を中小企業に適用することの意義

第3章を通じて検討してきた長寿企業の要素を中小企業に適用することの意義は、変化する市場環境の中で企業が持続可能な成長と成功を達成するための鍵を提供する点にあります。適応性と進化、組織文化と伝統の維持、長期的ビジョンの追求、財務の健全性の確保、イノベーションと伝統のバランス、効果的なリーダーシップと後継者計画、そしてステークホルダーとの関係構築は、中小企業が直面する挑戦に対応し、市場での競争力を強化するための具体的な戦略を提供します。これらの要素を統合し、実践することにより、中小企業は持続可能な経営を実現し、長期的な視点で業績を向上させることが可能になります。

第4章 求められる持続する経営

1. 持続可能な経営の現代的意義

現代のビジネス環境では、持続可能な経営が企業戦略の中心に据えられています。環境への配慮、社会的責任、経済的健全性の3つを実現していくうえで、持続可能な経営は重要であり、これらは共に現代社会の基盤となっています。持続可能な経営の現代的意義を探ることは、中小企業が直面する新たな挑戦と機会を理解するために不可欠です。そして、同時に現代という時代への適応も中小企業には求められています。

●環境への配慮

気候変動への懸念が高まる中、企業活動そして規制当局からの注目を集めています。中小企業もまた、資源の有効活用、廃棄物の削減、温室効果ガス排出量の削減など、環境保護に向けた取り組みが求められています。持続可能な経営を通じて、これらの企業は市場での競争力を高め、環境に対する責任を果たすことができます。

●社会的責任

企業の社会的責任（CSR）は、持続可能な経営の重要な側面です。これには、従業員の福利厚生向上、公正な労働慣行、地域社会への貢献などが含まれます。中小企業が社会的責任を積極的に果たすことで、ブランドの信頼性と顧客のロイヤリティを向上させることができます。また、社会への貢献は、企業の価値観を反映し、より良い社会の実現に向けた企業の役割を強調します。

●経済的健全性

持続可能な経営は、経済的健全性を確保する上でも重要です。コスト削減、効率の向上、新しい市場へのアクセスなど、持続可能な経営戦略は企業の収益性に直接的な影響を与えます。中小企業が持続可能な製品やサービスを開発し、ニッチ市場に進出することで、新たな収益源を確保し、長期的な経済的安定性を実現することが可能になります。

●現代という時代への適応

グローバル化、デジタル変革、人口動態の変化など、現代のビジネス環境は急速に変化しています。持続可能な経営は、これらの変化に対応し、企業が長期的な視点で戦略を立てる上で不可欠です。中小企業は、持続可能な経営を通じて、リスク管理を強化し、変化する市場ニーズに迅速に対応する柔軟性を確保することができます。

持続可能な経営の現代的意義は、企業が直面する環境、社会、経済の各課題に対処し、それらを機会に変える能力にあります。中小企業が持続可能な経営の原則を取り入れることで、競争力を高め、将来にわたって安定した成長を実現することが可能になります。持続可能な経営は、単なるトレンドではなく、現代のビジネス戦略における必須の要素です。

2. 持続可能な経営の実践方法

持続可能な経営の実践は、企業が長期的な競争力を保持し、社会的および環境的な責任を果たすための重要なステップです。中小企業でも、具体的な戦略と行動により、持続可能性を経営の核心に組み込むことが可能です。以下に、

3つの分野を実践するうえで考えられる項目をいくつか紹介します。

●環境に配慮したオペレーション

エネルギー効率の向上：省エネ型の設備や照明を導入し、エネルギー消費を削減します。

廃棄物の削減とリサイクル：廃棄物を減らし、可能な限りリサイクルを行うことで、環境への影響を最小限に抑えます。

持続可能なサプライチェーン：サプライチェーン全体で環境保護基準を適用し、サステナブルな材料の使用を優先します。

●社会的責任の実践

公正な労働慣行：従業員に安全で健康的な職場環境を提供し、公正な賃金と福利厚生を保証します。

コミュニティへの貢献：地域社会の発展に貢献する活動に参加し、企業の社会的責任を果たします。

多様性と包摂性：多様な背景を持つ従業員の採用と育成に取り組み、包摂的な職場文化を築きます。

●経済的持続可能性の追求

財務健全性の維持：効果的な財務計画とリスク管理により、企業の経済的持続可能性を確保します。

イノベーションと成長：新しい技術やビジネスモデルを探求し、持続可能な製品やサービスの開発に投資します。

顧客との長期的な関係構築：高品質な製品やサービスを提供し、顧客満足を追求することで、長期的な顧客関係を築きます。

●持続可能性の組織文化への統合

教育と意識向上：持続可能性に関する教育

プログラムを実施し、従業員の意識を高めます。

経営陣のコミットメント：経営陣が持続可能な経営に対する強いコミットメントを示し、組織全体にその価値を浸透させます。

持続可能性の目標と指標：具体的な持続可能性の目標を設定し、進捗を測定するための指標を導入します。

持続可能な経営の実践は、単に社会的または環境的な責任を果たすこと以上の意味を持ちます。それは、中小企業が長期的な競争力を維持し、将来のビジネスチャンスをつかむための戦略的なアプローチであり、自社だけでなく社会全体に対してもポジティブな影響を与えます。

3. 将来への展望

将来に向けた持続可能な経営は、中小企業が社会的、環境的、経済的課題に対応しながら、競争力を維持し、成長を遂げるための道筋を展望することから始まります。技術の進歩、消費者意識の変化、グローバルな持続可能性目標への取り組みなど、これらの課題に対する多くの挑戦が、新しい機会を提供します。

●技術を活用した持続可能性の推進

将来、中小企業はデジタル化と技術革新を利用して、エネルギー効率の向上、資源の有効活用、持続可能なサプライチェーンの構築など、環境面での持続可能性を推進する必要があります。これには、クラウドコンピューティング、ビッグデータ、人工知能などの技術の活用が期待されます。

●社会的責任とコミュニティとの連携

中小企業は、地域社会との強固な関係を築き、社会的責任を果たすことで、持続可能な経営を強化できます。これには、地域経済への貢献、社会福祉プロジェクトへの参加、公正な労働慣行の確立などが含まれます。

●経済的持続可能性とイノベーション

経済的持続可能性を達成するために、中小企業は新しいビジネスモデルや製品、サービスのイノベーションに注力する必要があります。持続可能な製品やサービスへの需要は増加しており、これらを提供することで、新たな市場を開拓し、収益性を高めることができます。

●持続可能な経営の組織文化への統合

持続可能な経営は、企業文化の一部として組織全体に浸透している必要があります。これを実現するために、中小企業は持続可能性に関する教育と訓練を提供し、従業員がこの価値観を共有し、日々の業務に反映させることが重要です。

持続可能な経営への移行は、中小企業にとって挑戦であると同時に、大きな機会をもたらします。技術の進化、持続可能な市場へのアク

セス、社会的責任の強化を通じて、中小企業は長期的な成功と社会への貢献を実現できます。持続可能性は、未来を見据えたビジネス戦略の核心であり、中小企業がこの方向性を追求することで、新たな成長の道を開くことができます。その過程において、企業は自らのビジネスモデルを再評価し、持続可能な開発目標（SDGs）に沿った活動を積極的に取り入れる必要があります。また、持続可能性への取り組みは、企業が社会からの信頼を獲得し、長期的な顧客関係を構築する上でも極めて重要です。将来に向けて、中小企業には、持続可能性をビジネスの競争力を高める要素と捉え、その実践を通じて環境、社会、そして経済の各面での価値創造を推進することで、日本の社会経済の変革を牽引していく役割が期待されています。

持続可能な経営の追求は、中小企業にとって避けられない課題であり、同時に未来に向けた成長と発展のための強力な推進力となります。日本は世界に誇る長寿企業大国です。企業に変化が求められる時代だからこそ、社会経済の変化に適応し、成長を継続してきた日本の長寿企業という身近な先達に改めて学びを得ることの重要性は高まっています。