

企業30年説で考察する事業の栄枯盛衰

—— 製造業を中心にして

ぶぎん地域経済研究所 取締役 調査事業部長兼 首席研究員 博士（経営学） 藤坂 浩司

成長を続けてきた企業が、やがて成熟期を迎え、衰退へと途を歩み始める。業種や事業規模、地域、時代とは関係なく、あらゆる企業が時間の経過に従い、このライフサイクルに従わざるを得なくなる。この会社の寿命を説いた代表的事例が「企業30年説」だが、本稿では、企業30年説の考え方を参考に、企業の寿命について、製造業を事例に戦後のわが国の技術史を踏まえながら考察を試み、最後に、埼玉県の今後の産業動向について触れたい。

「企業30年説」が示唆することとは

そもそも企業30年説とは、雑誌「日経ビジネス」が特集した「企業は永遠か 日本の百年に見る生き残りの条件」（1983年9月19日号）で提示した“仮説”で、経済的法則に基づく学説や学術的研究ではない。本特集では、「企業は繁栄を謳歌できる期間は平均30年に過ぎない」という結果を独自調査から導き出した。

調査は、日経ビジネス編集部が東京経済大学の中村青志助教授（当時肩書）と三菱総合研究所の協力を得て、明治27年から昭和57年までの100年間に10期に分け、各時代の総資産額を基準としたトップ企業100社の変遷を辿った分析調査が基になっている。同調査によれば、登場した413社がランキングに留まる期間の平均は約2.5期、つまり30年足らずにすぎないということが判明した。また、413社のうち、1期だけランキングした企業が194社、2期のみが73社、3期のみが54社で、全体の8割近い企業が3期以内にランキングから姿を消した（日本経済新聞社出版『続』会社の寿命 存亡招く“第2の法則”より引用）。本調査が発表されると、当時の経済界、産業界に大きな反響を与え、その後、関連する雑誌の特集や書籍が多く発行されたほか、調査会社による関連調

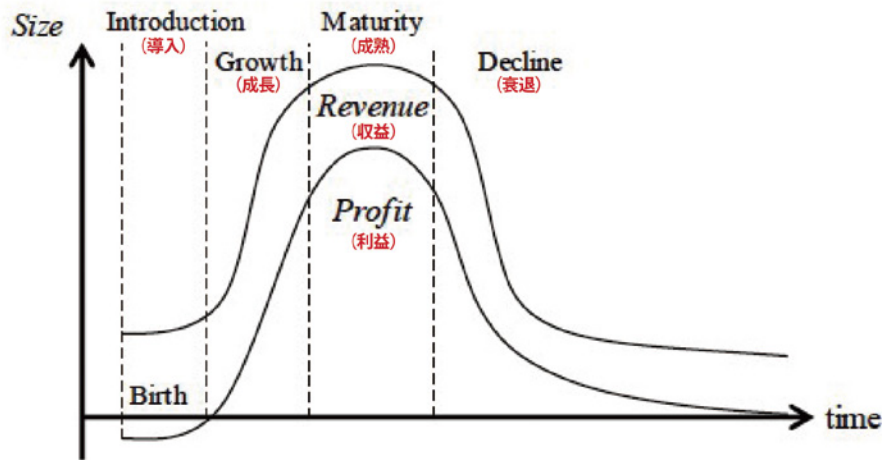
査などが行われている。また、本調査については、清水剛氏（現東京大学大学院教授）が、論文「戦後日本における企業の『寿命』」（経営史学会発刊、経営史学1999年34巻2号）で、東京証券取引所第一部上場企業のデータを基に企業30年説を再分析している。その結果、上場企業の場合、推定される平均上場期間は100年を超えるという研究を発表し、日経ビジネスが調査対象にした企業の繁栄期間はさらに長いのではないかという新たな仮説を提示した。

これら調査はいずれも大企業を中心とするもので、国内企業の大多数を占める中堅・中小企業には必ずしも当てはまるものではない。例えば、日本には古くから“老舗企業”と言われる長寿企業が数多く存在している。長寿企業を研究する任意団体「100年経営の会」によれば、日本には「創業100年以上の長寿企業が世界の半数を超える2万5,000社以上あるうえ、創業60年を超える企業は枚挙にいとまがない」（同会ホームページより抜粋）としている。

周知の通り、企業は誕生してから、事業の展開を通じて成長し、やがて成熟期や停滞期を迎え、その状態を乗り越えることで次の段階へと進んでいく。業種や事業内容によっても異なるが、組織論の研究などでは、そのサイクルが20年から40年程度で一巡すると示されている。企業30年説では、調査の結果、いかなる企業も、本業比率が7割以上を占め、さらに従業



図表 1：プロダクト・ライフサイクルの流れ



出典：独立行政法人経済産業研究所『プロダクト・ライフ・サイクル存在下におけるプロダクト・イノベーションによる企業成長』より引用
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/16e032.html>

員の平均年齢が30歳を上回った時、企業の成長率は鈍化し、産業界での相対的な地位が下がり始めるという独自の法則を導き出した。

企業30年説が発表された当時と現在の日本の経済、社会状況は大きく異なり、一概にこの法則が現在も当てはまるか分からないが、企業30年説の仮説は、現代の企業経営にも多くの示唆を与える。それは、企業の寿命は30年で終わるのではなく、経済、社会、国際情勢などの変化や、技術革新、市場競争など、経営を取巻く環境変化に企業が直面した時、必要な対策を講じなければ、やがて市場から淘汰され、最悪の場合、倒産や解散に追い込まれる危険性を警告するものと捉えられる。ひとたびそうした状況に追い込まれると、影響は一企業の経営に留まらず、地域経済にも大きな影響を及ぼすケースも少なくないだろう。製造業の場合、1つの製品が生まれてから、市場で成長し、その後、成熟して役割を終えるプロダクト（製品）ライフサイクル（図表1）で示されることが一般的だが、企業30年説の根拠の1つとなっている。

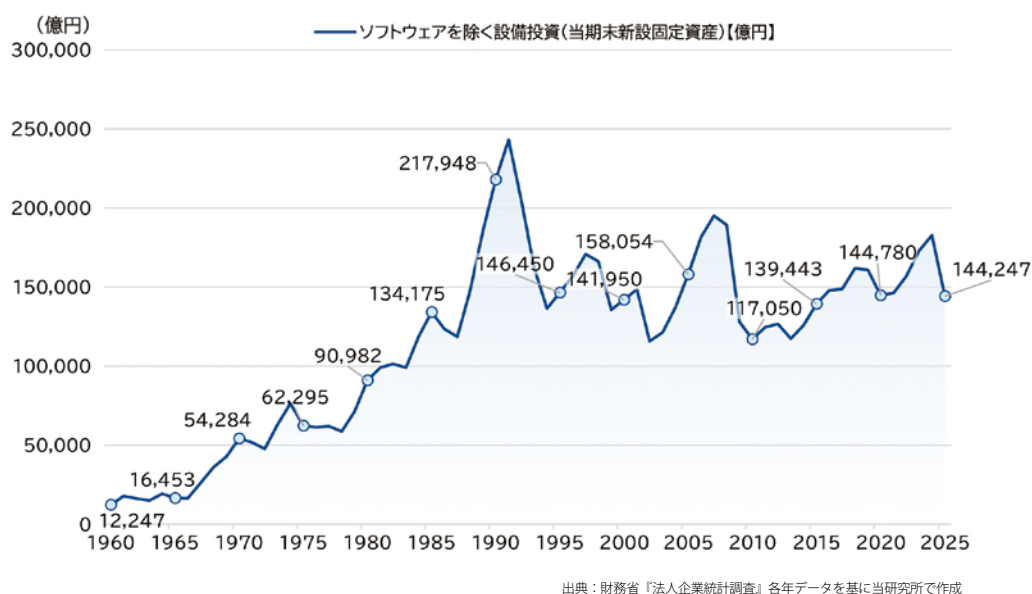
日本の産業の変遷と、企業30年説との相関性

次に日本の産業の変遷と、企業30年説との相関性について考えてみたい。わが国は第二次世界大戦後、戦争による荒廃から立ち上がり、経済的な復興を遂げたが、その過程で日本の産業構造は大きく変化して

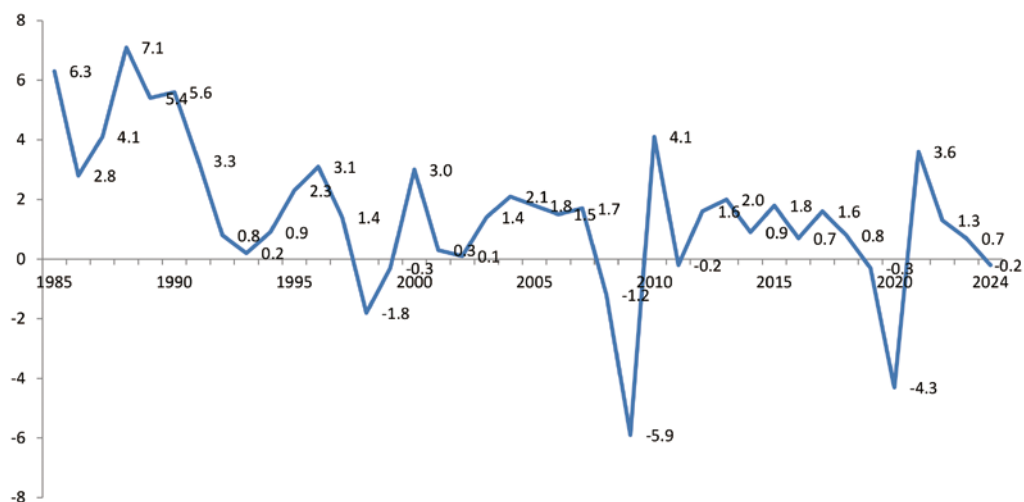
きた。産業の変遷については、研究、分析する立場で時代区分が異なるが、本稿では、技術史を専門とする大阪公立大学大学院の田口直樹教授が示した発展段階区分を参考にする。田口教授は、戦前からの日本の経済成長を技術革新の画期を軸に4期に分類した。第1期（1870年代～1930年代）は、輸入代替工業化の時代、第2期（1930年代～1960年代）は、重化学工業化とマスマクロプロダクションの形成、第3期（1970年代～1990年前半）は、知識集約型産業の展開とリーンプロダクションシステムの形成、第4期（1990年代後半以降）は、ICT（Information and Communication Technology / 情報通信技術）化の進展と産業再編としている。

第2期と第3期は、高度経済成長期と重なり、日本経済はこの時期に年率10%以上のGDP成長率を達成し、重化学工業を中心に輸出産業が発展、自動車、鉄鋼、エレクトロニクス、機械工業などが世界市場で競争力を高めた。図表2は国内製造業の設備投資額の推移を1960年から2025年までの期間で示したもののだが、第2期、第3期に大きく設備投資が伸びていることが分かる。一方、バブル経済が崩壊した1990年代前半以降は、設備投資に力強い動きが見られなくなっている。この動きを図表3と照合すると、1985年から2024年までの約40年間、経済が低成長時代に入ったことが分かり、いわゆる「失われた30年」とも時期が重なり合う。

図表 2：国内製造業の設備投資額推移（単位：億円）



図表 3：わが国の経済成長率の推移（暦年）

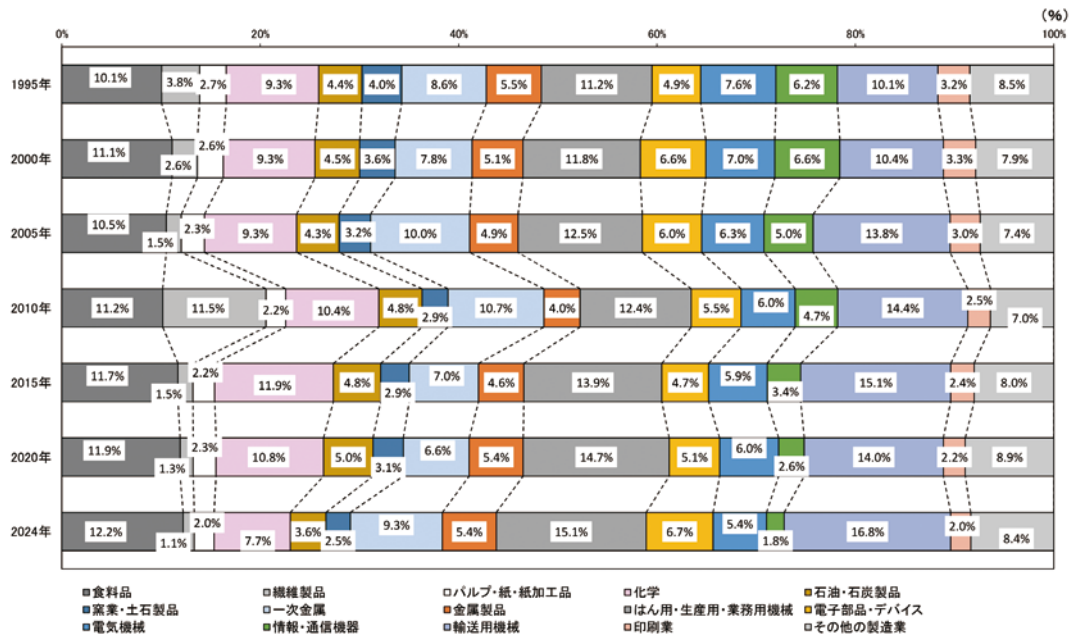


田口教授が示した第3期と第4期では、企業活動に大きな変化が見られるが、この時期、日本経済や産業界に影響をもたらす大きなトピックスやパラダイムシフトが起きている。

第3期には、2度にわたるオイルショックが起き、わが国はそれまでの重厚長大産業から、省エネルギーや小型化を目指す軽薄短小型産業にシフトし成功した。代表的事例では、小型で低燃費に優れた日本車

をはじめ、家庭用VTRやビデオカメラ、産業分野ではNC工作機械、産業用ロボットなどが、世界中に大量輸出され“Made in Japan”の信頼性を揺るぎないものにした。しかし、第4期に入ると一転、産業の屋台骨を支えてきた産業のうち、エレクトロニクス産業は衰退期に突入する。図表4は、1995年から2024年に至る約30年間の国内製造業の総生産推移の変化を割合で示したもののだが、「はん用・生産用・業務用

図表 4：経済活動国内総生産（名目）



出典：内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算」データを基に当研究所で作成

機械」や「輸送用機械」が生産割合を増加させる一方、「電気機械」「情報・通信機器」は生産割合が縮小しているのが分かる。この動きを次頁の図表 5、図表 6 と照らしてみたい。

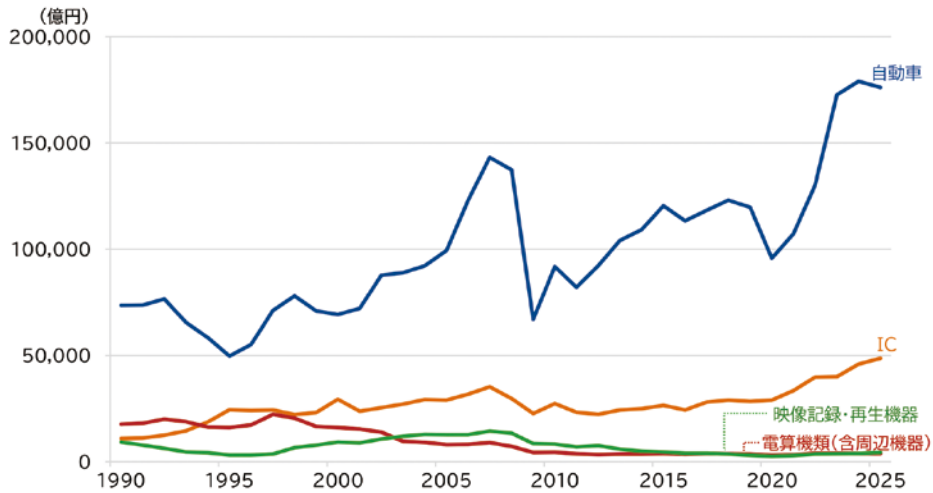
図表 5、図表 6 とも、わが国の主要輸出品のうち、4 つの製品の動きを折れ線グラフで示しているが、金額ベースでは自動車は右肩上がり増加している一方、電算機類（含周辺機器）や映像記録・再生機器は横ばいから減少に転じている。これを数量換算ベースで見ると、IC（集積回路）が一貫して右肩上がり増加しているのに対して、電算機類（含周辺機器）、映像記録・再生機器は、2010 年代後半から減少が加速している。

これらの統計から、田口教授が示した第 3 期から第 4 期にかけて、技術や産業構造の更新周期が起きていると推察される。つまり技術のパラダイムシフトにより、高度経済成長期に拡大を続けてきた基幹産業のうち、かつて「お家芸」とも言われたエレクトロニクス産業は、1990 年代以降、急速に競争力を失っていく。並行して重要な視点は、この時期、ソフトウェア産業が急速に台頭していることだ。近年、AI（Artificial Intelligence、人工知能）や DX（Digital Transformation、デジタル技術を活用した新たなビジ

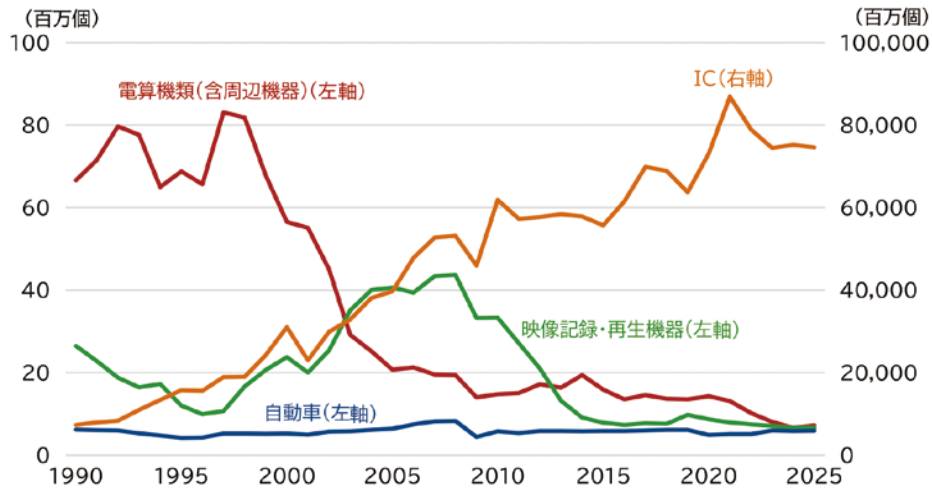
ネスモデル）の普及が叫ばれているが、これら動きは半導体技術の発展が大きく寄与する一方、1995 年、米国のマイクロソフト社が発売したパソコン用 OS（基本ソフト）「Windows 95」の存在が後の産業構造に大きな影響を与えている。「Windows 95」の登場で、コンピュータの世界は、メインフレームから PC（パーソナルコンピュータ）へと時代が変わり、個人でも手軽に購入、利用できる PC の普及で、ソフトウェア産業の市場形成がスタートする。

わが国では SOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）と呼ばれるソフトウェアを活用したベンチャー企業が市場に登場し始めた。「Windows 95」が登場して 30 年が過ぎたが、今や工業製品の機能や価値を左右するのは、ハードウェア本体の信頼性に加えて、ソフトウェアの性能が製品の付加価値を左右だけでなく、工業製品の競争の主戦場は「プラットフォーム競争」と呼ばれるデジタル技術を活用して新たな価値を創造し、他社と連携して新たなビジネスモデルを構築する市場に移っている。近年、「GAFA」と呼ばれる米国の IT 関連大手企業や「BATJ」と呼ばれる中国の IT 関連大手企業がプラットフォーム競争で激しい競争を繰り広げており、米中貿易戦争の発端にもなっている。国内のエレクトロニクス産業は生き残るために、かつて

図表 5：輸出額の推移（主要商品別）（単位：億円）



図表 6：輸出量の推移（主要商品別）（単位：NO）



図表 5、6とも財務省貿易統計データを基に当研究所で作成 単位 NO は個、台など数量単位を示す略号

の家電事業や情報・通信機器事業から撤退し、ソフトウェア事業への転換を急いでいるが、企業 30 年説が示す通り、主力事業はいつピークを迎えるのか、経営判断が大きく問われている。

埼玉県内の製造業の動向

次に田口教授が示した第 4 期（1990 年代後半以降）以降について埼玉県内の製造業の動向と比較して触れてみたい。図表 7 は埼玉県の経済活動別県内総生産（名目）を 1995 年度と 2022 年度で 2 点比較したものであるが、産業別に見ると、第一次産業、第二産業が縮

小する一方、第三次産業は伸びていることが分かる。第二次産業のうち製造業を見ると、全体の総生産はほぼ横ばいであるが、食料品、化学、輸送用機械などが生産を伸ばしている。反面、国全体の動きと同様に、電気機械は生産を大きく減少させている。現在の県内製造業は、食料品、輸送用機械、化学、はん用・生産用・業務用機械などの産業が牽引している。

電気機械の生産が大きく落ち込んでいるのは、企業 30 年説が示す自社が持つ技術の優位性が 30 年前後で陳腐化する。あるいは主力事業が成熟・衰退することと無関係ではない。事例として、神川町にかつて本社を構えていた埼玉日本電気（以下、NEC 埼玉）を

図表 7：埼玉県の経済活動別県内総生産（名目）の2時点比較

| 1995年度 | | | 2022年度 | | |
|---|------------|-------|---|------------|-------|
| 県内総生産 | 19,840,455 | | 県内総生産 | 24,665,567 | |
| 第一次産業 | 158,925 | | 第一次産業 | 81,947 | |
| 第二次産業 | 6,907,912 | | 第二次産業 | 6,320,965 | |
| 第三次産業 | 13,497,649 | | 第三次産業 | 17,949,685 | |
| 輸入品に課される税・関税 (控除)総資本形成に係る消費税 (控除)帰属利子 | -724,031 | | 輸入品に課される税・関税 (控除)総資本形成に係る消費税 (控除)帰属利子 | -980,985 | |
| 第二次産業のうち製造業 | 5,207,693 | | 第二次産業のうち製造業 | 5,225,048 | |
| | 内訳 | 構成比率 | | 内訳 | 構成比率 |
| 食料品 | 515,877 | 9.9% | 食料品 | 834,081 | 16.0% |
| 繊維 | 28,187 | 0.5% | 繊維製品 | 37,441 | 0.7% |
| パルプ・紙 | 191,211 | 3.7% | パルプ・紙・紙加工品 | 188,935 | 3.6% |
| 化学 | 584,250 | 11.2% | 化学 | 702,943 | 13.5% |
| 石油・石炭製品 | 10,367 | 0.2% | 石油・石炭製品 | 14,088 | 0.3% |
| 窯業・土石製品 | 158,262 | 3.0% | 窯業・土石製品 | 111,758 | 2.1% |
| 一次金属 | 252,993 | 4.9% | 一次金属 | 290,538 | 5.6% |
| 金属製品 | 477,104 | 9.2% | 金属製品 | 335,763 | 6.4% |
| 一般機械 | 560,440 | 10.8% | はん用・生産用・業務用機械 | 621,579 | 11.9% |
| 電気機械 | 803,849 | 15.4% | 電子部品・デバイス | 125,818 | 2.4% |
| 輸送用機械 | 473,521 | 9.1% | 電気機械 | 186,046 | 3.6% |
| 精密機械 | 114,186 | 2.2% | 情報・通信機器 | 180,708 | 3.5% |
| その他の製造業 | 1,037,447 | 19.9% | 輸送用機械 | 730,717 | 14.0% |
| | | | 印刷業 | 368,085 | 7.0% |
| | | | その他の製造業 | 496,550 | 9.5% |

出典：埼玉県統計を基に当研究所で作成

取り上げたい。

NEC 埼玉は、NECの子会社で移動体通信事業の中核生産基地として1984年に設立された。設立当時は、自動車電話、パーソナル無線等の生産からスタートしたが、1987年に携帯電話の生産を開始する。その後、携帯電話の急速な普及に伴い、増産投資を繰り返す一方、世界最薄の携帯電話の開発など、一時は生産量、技術ともに国内トップクラスの生産事業者へ成長した。しかし、その後2000年代にスマートフォンが市場に登場、普及が始まると、携帯電話からスマートフォンへと携帯型情報通信機器の主役が急速に入れ替わる（図表8）。この流れにNEC 埼玉の親会社であるNECは対応できず、結果、NECは2015年、NEC 埼玉を閉鎖することを発表する。会社設立から30年弱で役割を終えた。

図表9はNEC 埼玉の本社が置かれた神川町の工業製品出荷額について、1985年から直近2022年まで

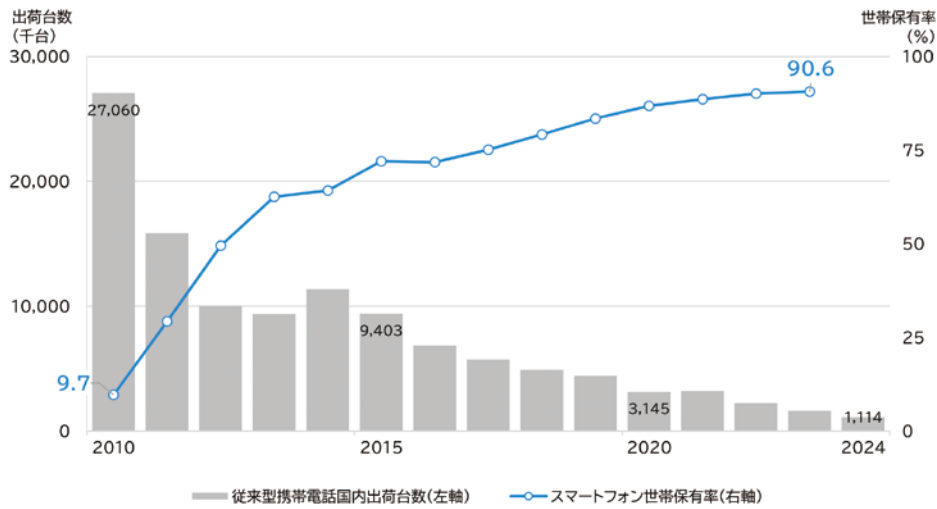
の推移を示しているが、NEC 埼玉の生産活動が大きく寄与していることが一目瞭然で分かる。興味深いのはNEC 埼玉が閉鎖を発表して以降の工業製品出荷額は、NEC 埼玉が活動を開始した時期と同程度にまで下がっていることだ。NECは時代が携帯電話からスマートフォンへと移り変わることは承知しつつも、図表8の通り、その動きは急で、結果的に、事業の撤退を選択せざるを得なかった。そしてNEC 埼玉の閉鎖の影響は地域経済、社会に大きな影響を及ぼした。

『市場消滅の危機を克服』 日東精密工業株式会社（大里郡寄居町）

こうした時代の変化の影響を受けながらも、克服した事例を紹介する。

日東精密工業は1966年12月、ブローチの製造と再研磨、修理及び各種切削 工具の販売を目的に設立、今年創立60年を迎える。“ブローチ”は、エンジン

図表 8：携帯型情報通信機器の普及の変遷



出典：一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）の統計データおよび総務省『通信利用動向調査』を基に当研究所で作成

図表 9：神川町の工業製品出荷額の推移（単位：億円）



出典：経済産業省工業統計などを基に当研究所で作成

のコンロッド加工に使われる切削工具の一種で、製品の販売先は自動車メーカーやTier1になる。同社は当初、川口市内でブローチの製造を行っていたが、1970年に志木市に工場を移転し、ブローチの生産を始めた。高度経済成長の波に乗り、国内ではマイカーブームが起これ、自動車の生産台数増加に合わせてブローチの需要も伸びていく。1979年に志木市に第二工場を建設し、1984年にはブローチの生産技術を活かしたアルミダイキャスト金型用の鋳抜き・中子ピンの生産にも乗り出す。そして、1985年2月、志木市

内に第三工場を新設し、新事業として始めたのがゴム成型金型の生産であった。同社はこの事業で大きな試練を経験した。

最初に手掛けたのは、ゴム成形メーカーから受注した携帯電話のボタンに使われる接点用ゴムの金型で、増産に次ぐ増産で、生産は追い付かず、受注量は右肩上がり伸び続けた。1996年、本社を寄居町に移転後も状況は変わらず、同社は2004年、深谷市内にゴム金型の専門工場を新規に立ち上げた。ところが、新工場の稼働開始直後、受注は突然ゼロに



図表 10：日東精密工業の携帯電話向けゴム成型事業の推移



日東精密工業より提供のデータを基に当研究所で作成

なる。技術革新により、携帯電話からスマートフォンへの急速な切り替えが市場で起きたことが理由であった。スマートフォンはタッチパネルで操作するため、ボタンが不要で、手掛けていたゴム成型金型の需要が一気に消滅したのだ。図表 10 はゴム成型金型の受注が最盛期の時期を 100 として、その後のゴム成型金型の受注推移を示している。ゴム成形メーカーからの受注は激減し、厳しい状況が続いたが、同社は現近藤社長を先頭に 新規顧客の開拓に取り組んだ。その結果、2015 年から医療機器向け製品の開発に着手した。

同社はこの開発経験を活かして、コロナワクチン接種に使う容器関連製品の量産受注に成功し、2020 年からは自動車の ECU（電子制御ユニット）向け防水パッキン類の製品の量産を開始、売り上げを伸ばしている。同社は売上高の約 8 割が自動車関連で占められるが、近藤社長は今後、エンジンがモーターに置き換わることにより、自動車の生産現場における切削工程は確実に減り、祖業であるブローチの需要も今後 10 年間で売上が 2～3 割無くなると分析している。ブローチに依存した“一本足打法”の事業構造では、日東精密工業という会社の継続を担保できなくなる可能性を考え、EV シフト対策として新たに電

装品に使われるパッキン類の需要が高まると想定して金型事業へ積極的に取り組んでいる。

まとめ

企業 30 年説が現在の企業経営に与える示唆は、売れ筋となる主力製品を持ちながらも、何もしなければ一定の年月でその企業は競争力を失うということだ。現在の企業を取巻く環境は変化が早く、デジタル化や脱炭素への取組み、グローバル競争の激化など、競争力が失われる時間軸は、恐らく 30 年より早くなっている。一般的に企業が事業戦略を構築する際、単年度を基本に 3～5 年の中期戦略、10 年にわたる長期戦略を策定するケースが多いが、企業 30 年説が警鐘する事象はこうした時間軸の見通しや計画では判断ができない。より大局的に自社が置かれた環境や事業に取り組む業界の将来動向を精査し、自社が取り組む事業の最盛期はいつなのか予測する必要がある。特に中小企業は、新たな市場が生まれ本格的に動き出してからの対応では遅くなるケースが考えられるだけに、時代の潮流を素早く読み解く経営判断が従来以上に求められよう。