

長寿企業に関する経営意識調査

DNP

未来のあたりまえをつくる。



2026年7月28日

大日本印刷株式会社

1

昭和100年
日本企業の持続力を
振り返る節目

2

不確実性の時代に
サステナビリティ経営
が求められている

3

倒産件数が
12年ぶりに1万件超*
問われる
「企業存続力」

2026年に150周年を迎えたDNPは
“持続可能な企業“の条件を探る調査を実施しました

「創業100年以上 × 売上100億円以上」の企業を対象に調査を実施

調査名	長寿企業に関する経営意識調査
調査目的	100年以上続く企業の“長寿の秘訣”を探ることを目的とした調査
調査手法	郵送調査およびWEB調査
実施期間	2026年1月28日～2026年2月22日
有効回答	314社／1,938社 ※回答は、いずれかの質問に1つでも回答があった企業をカウント

- 1** なぜ100年続いてきたのか
- 2** 長寿を支える“強み”とは
- 3** 長寿企業の「6つのタイプ」と成長企業に見られる共通点
- 4** 経営危機をどのように乗り越えたのか

- 1** なぜ100年続いてきたのか
- 2 長寿を支える“強み”とは
- 3 長寿企業の「6つのタイプ」と成長企業に見られる共通点
- 4 経営危機をどのように乗り越えたのか

企業が100年続いた理由

DNP

Q. 100年以上、事業を継続できた理由は？

時代や環境変化に合わせた事業内容・構成の見直し

46.6%

ブランド力・企業としての信頼性

37.9%

安定した顧客基盤

34.7%

強みとする事業分野への特化・集中

31.2%

地域社会との結びつき・信頼関係

28.6%

長期にわたり支持される主力商品・サービスの存在

22.2%

安定した財務基盤

21.2%

(複数回答可)

(n=311)

0%

10%

20%

30%

40%

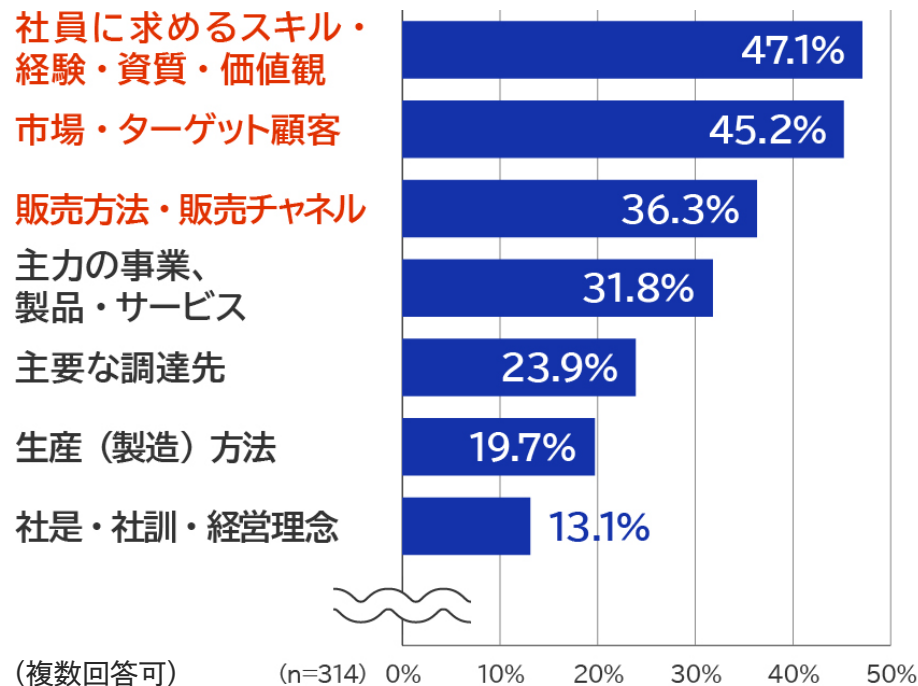
50%

長寿企業は「時代に応じて姿を変えながら」「信頼を積み上げてきた」

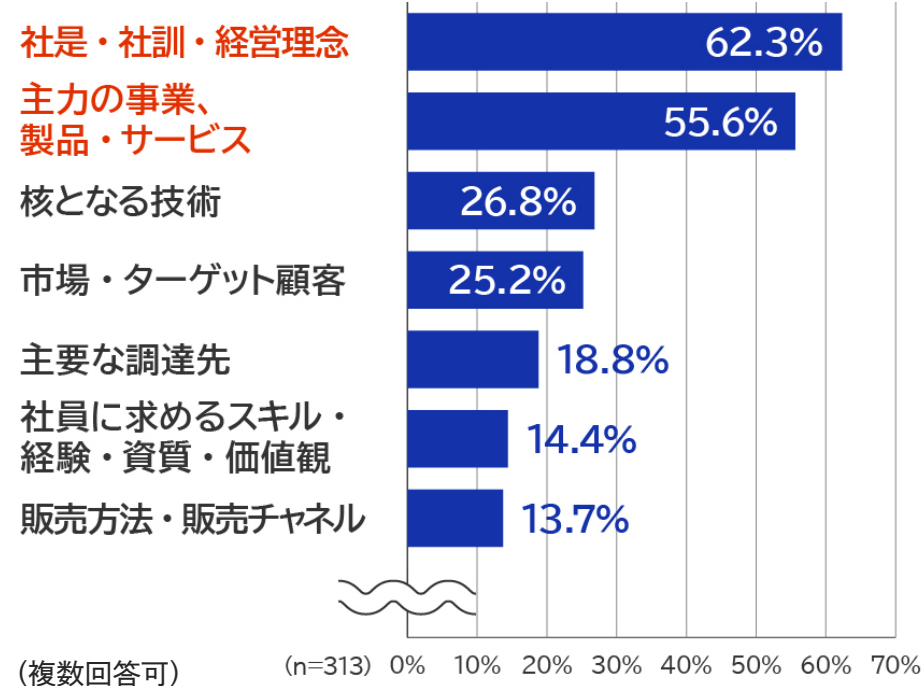
「変化させたもの」と「変化させなかったもの」

DNP

Q. 時代・市場が変化して“変化させたもの”は？



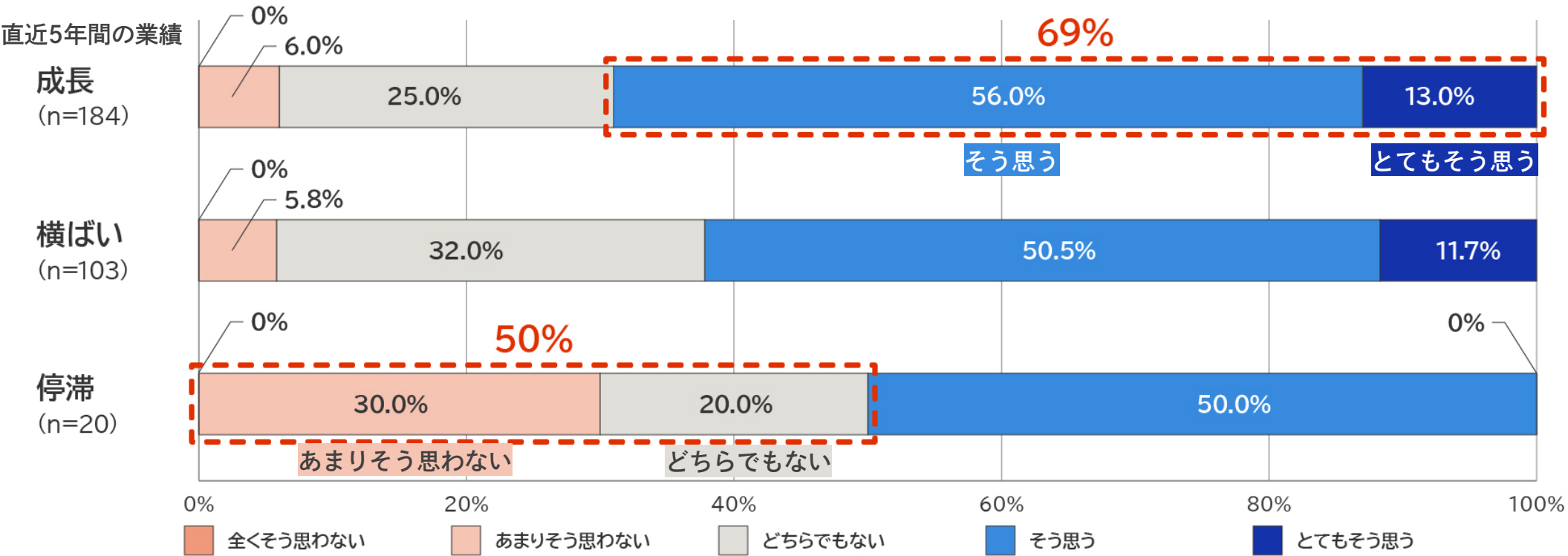
Q. 時代・市場が変化しても“変化させなかったもの”は？



事業の推進に必要な“人材要件／市場・顧客／販売方法”を変化
“理念”が変わらぬ軸になっている

変化させなかった―“理念” | 成長企業と停滞企業の違い（直近5年の業績を基に比較） **DNP**

Q. 理念やビジョンが日々の業務や判断に結びついているか？



成長企業ほど、“理念・ビジョン”が「日々の業務や判断に結びついている」

- 1 なぜ100年続いてきたのか
- 2 長寿を支える“強み”とは**
- 3 長寿企業の「6つのタイプ」と成長企業に見られる共通点
- 4 経営危機をどのように乗り越えたのか

長寿を支える“強み”

DNP

Q. 会社の強みは？

強固な顧客基盤・顧客との信頼関係

技術力・ノウハウ

営業力

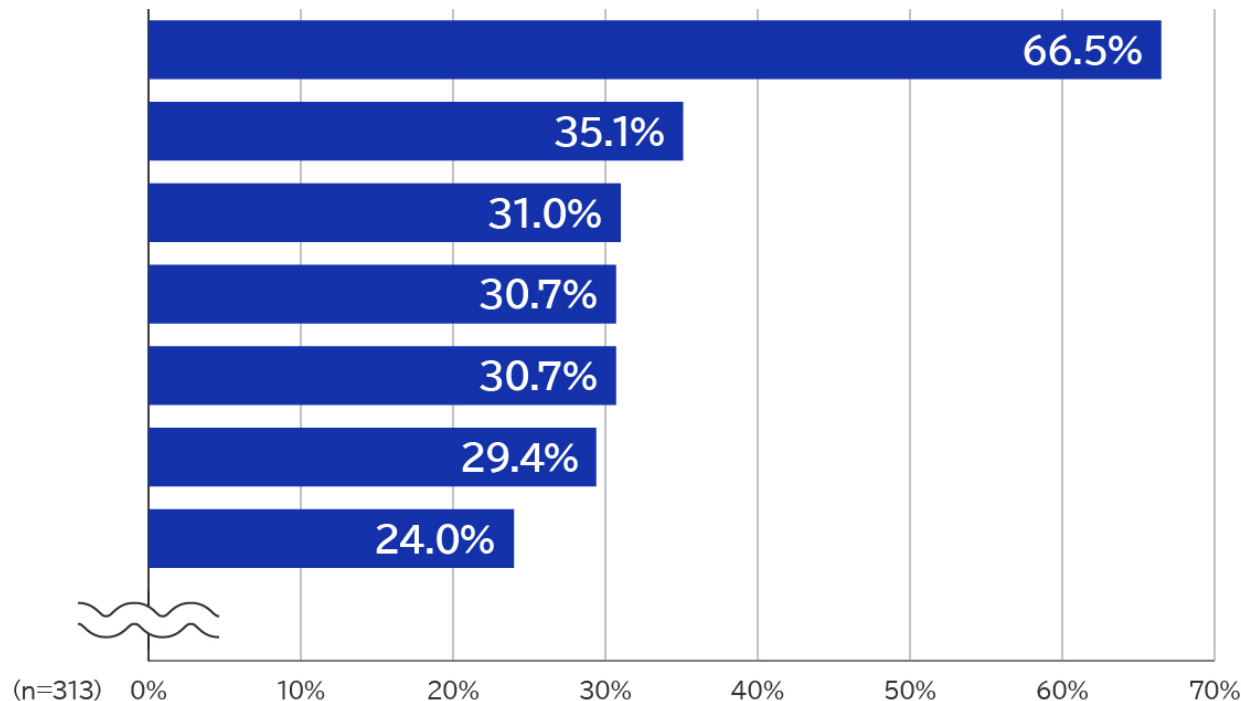
資本力・財務の安定性

人材

ブランド力・知名度

製品・商品の高いシェア・独自性

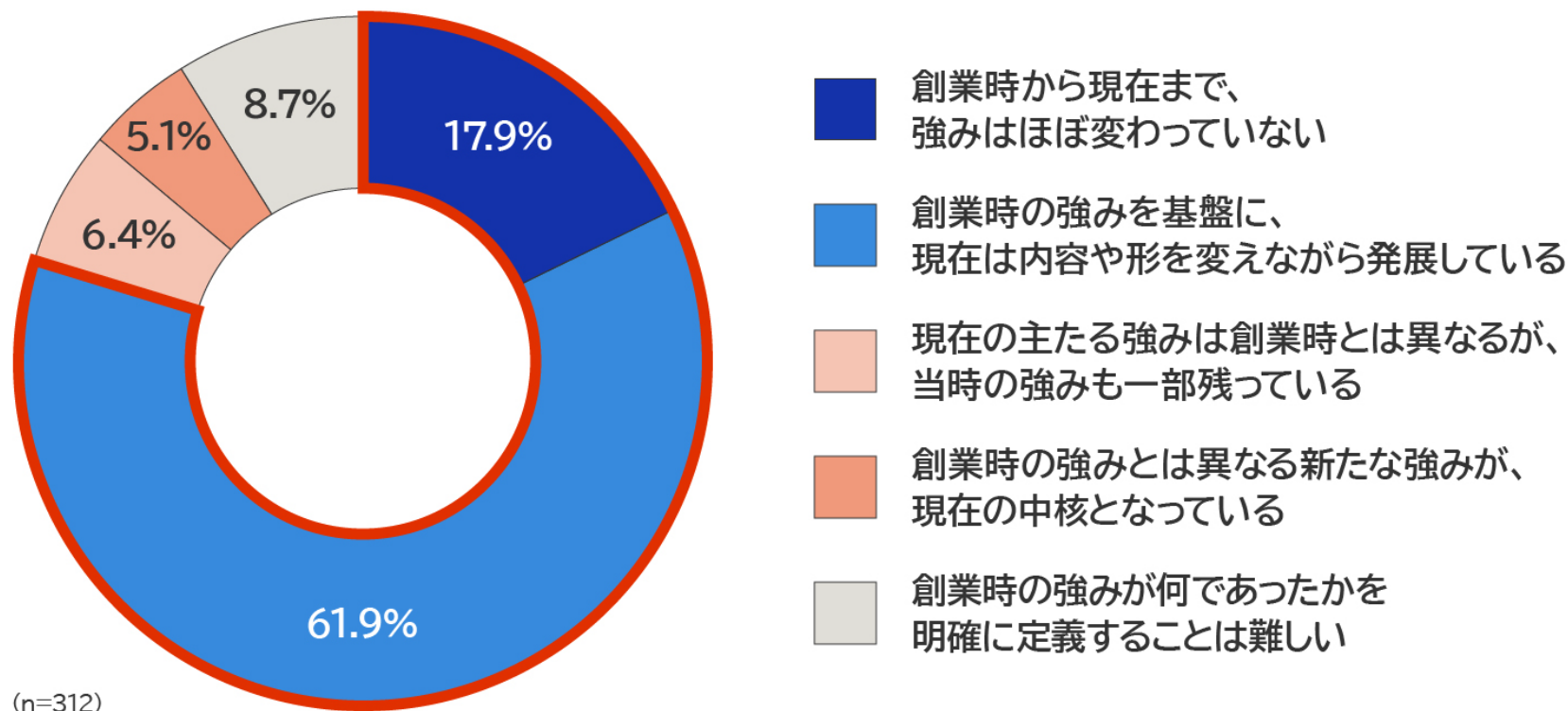
(複数回答可)



長寿を支える強みは、「顧客との信頼関係」
そして「技術力・ノウハウ」「営業力」が続く

創業時からの強みの変化

Q.創業時から強みは変化しているか？



約 8 割が、創業時の強みを現在も“維持・発展”。
経営の基盤にしている

イノベーションの原動力

DNP

Q. イノベーションを生み出し続けられた原動力は？

顧客ニーズ・顧客課題

42.5%

トップのビジョン発信

34.8%

現状に対する問題意識・危機感

31.9%

市場環境の変化

20.4%

個人が自由に発想し、発言し合える文化

17.9%

失敗を許容する文化

14.7%

取引先や異業種からの知見・アイデアを取り入れる文化

14.1%

(複数回答可)

(n=313)

0%

10%

20%

30%

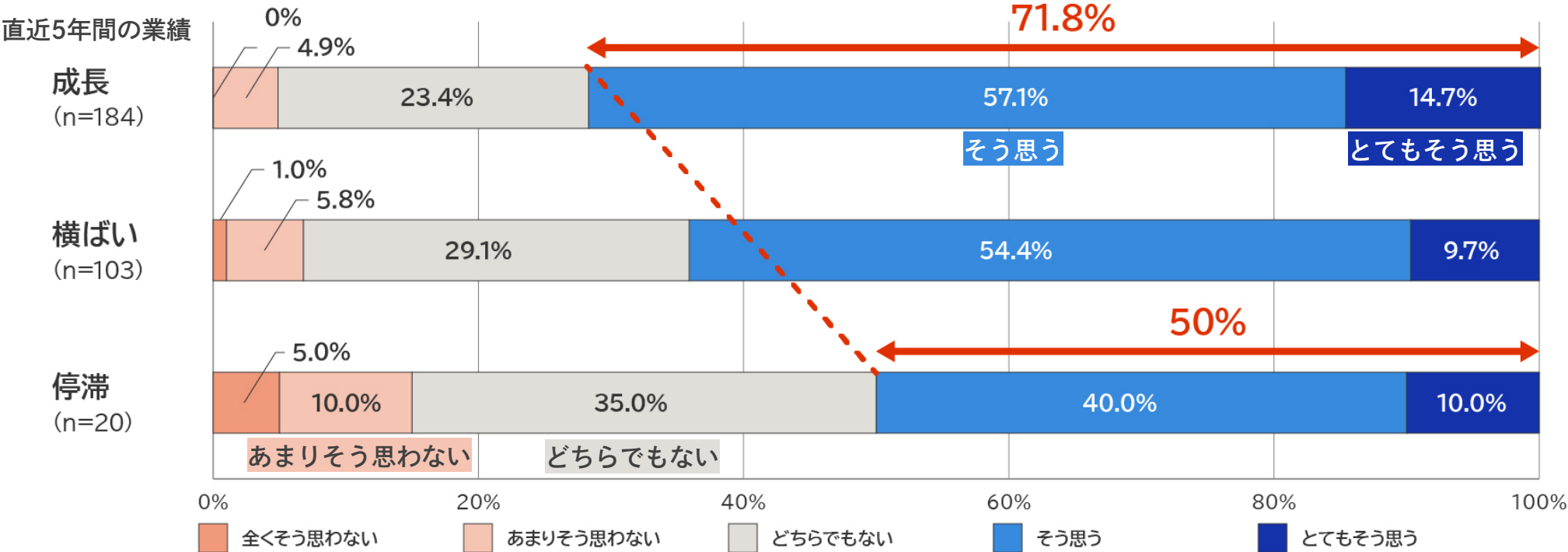
40%

50%

「顧客ニーズや顧客課題」がイノベーションの原動力に。
「トップのビジョン」と「危機感」が推進力になっている

顧客との関係 | 成長企業と停滞企業の違い（直近5年の業績を基に比較）

Q.開発において、顧客・取引先・パートナーとの対話や協創を重視しているか？



成長企業ほど「顧客との対話や協創」を重視している

- 1 なぜ100年続いてきたのか
- 2 長寿を支える“強み”とは
- 3 長寿企業の「6つのタイプ」と成長企業に見られる共通点**
- 4 経営危機をどのように乗り越えたのか

長寿企業の「経営のタイプ」分類

企業の経営実態に関する20項目のアンケート回答を対象に、因子分析およびクラスタ分析を実施。
分析の結果、抽出された5つの因子を基に経営のスタイルや強みを6つのタイプに分類。

5つの因子



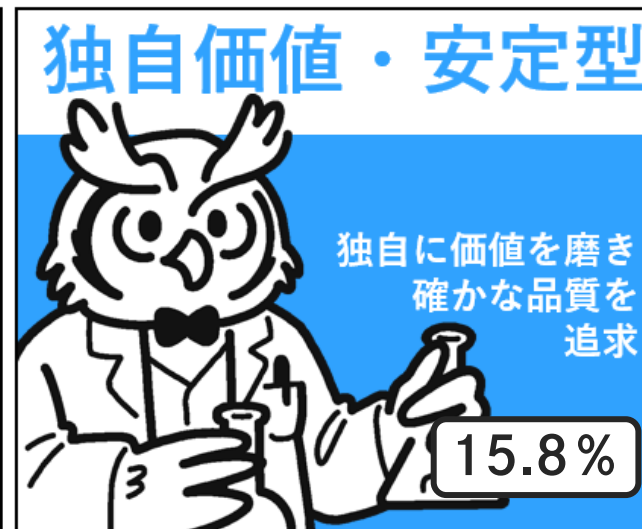
6つのタイプ



長寿企業の「6つのタイプ」

(%は該当タイプの割合)

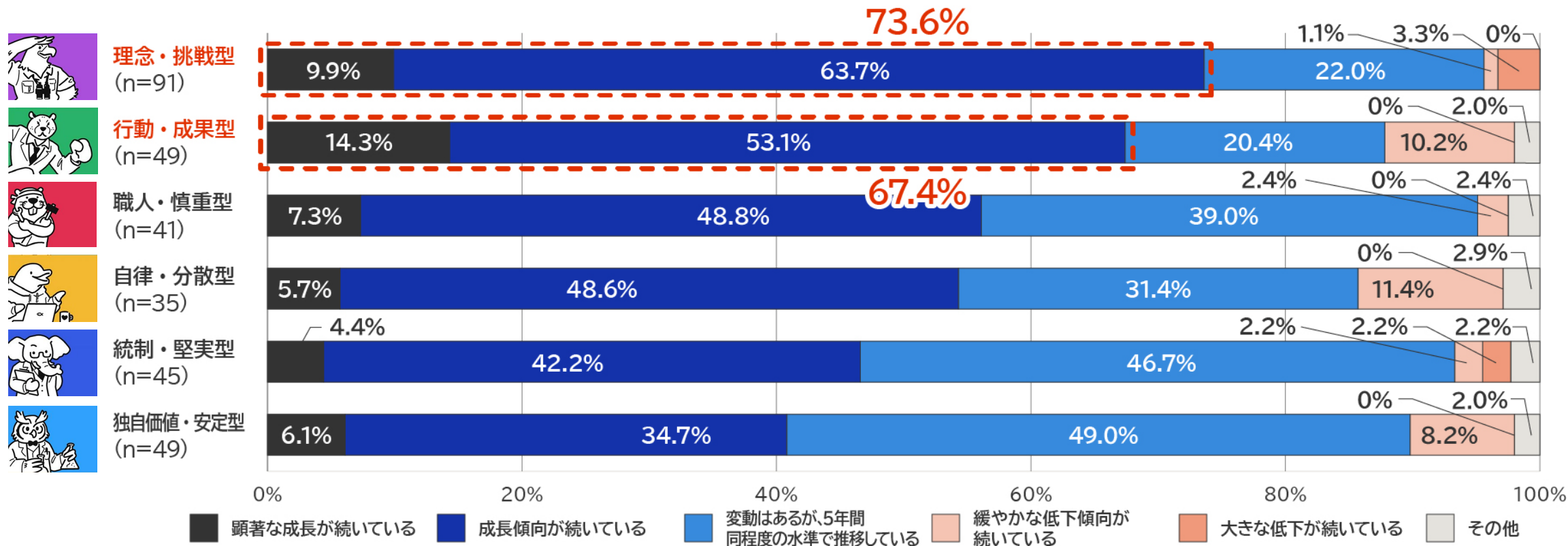
DNP



成長傾向が高い2つのタイプ

DNP

Q. 直近5年間の業績は？

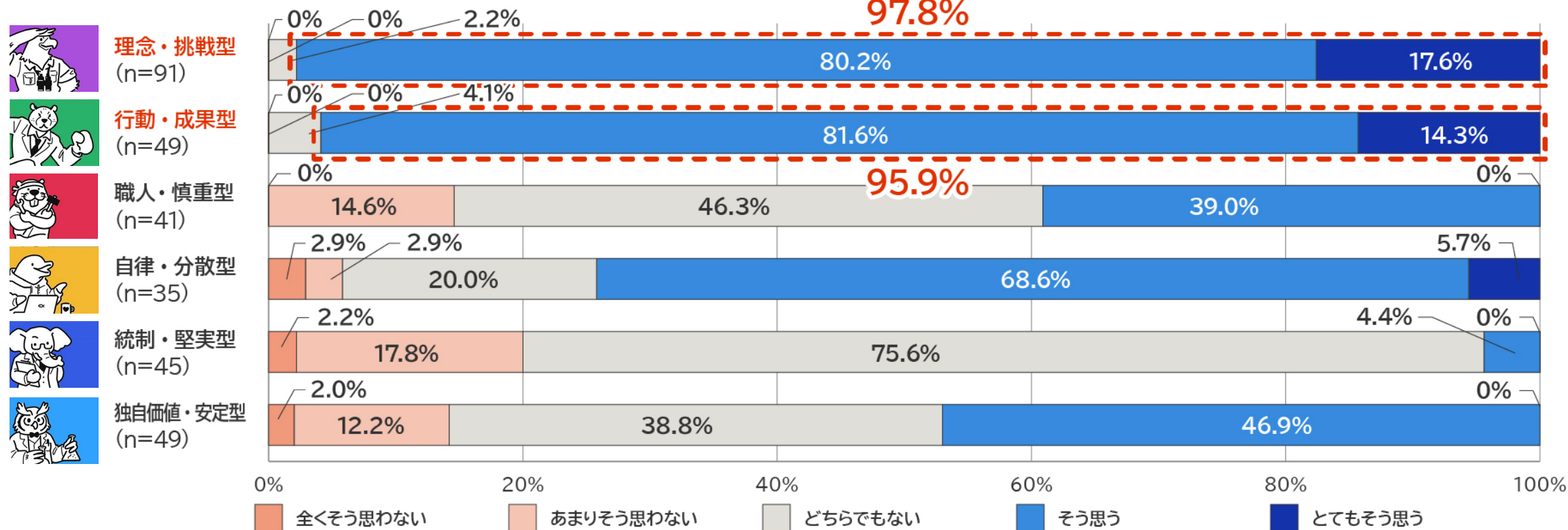


直近で成長傾向の割合が高いのは「理念・挑戦型」「行動・成果型」の2つ

成長傾向が高いタイプの共通点① | 挑戦を評価する文化

DNP

Q. 新しい取り組みや従来と異なるやり方への挑戦が、前向きに評価される傾向があるか？

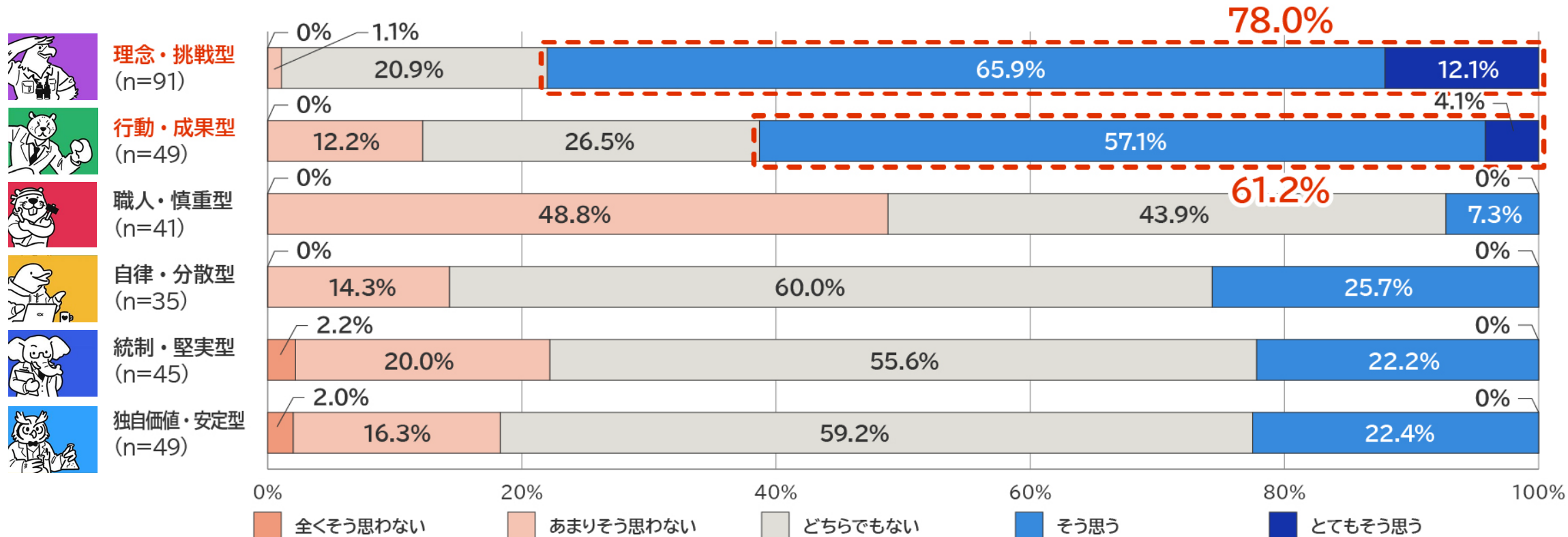


「挑戦が前向きに評価される」組織風土がある

成長傾向が高いタイプの共通点② | 小さな試行を積み上げる

DNP

Q. 小さな試行や実験を行う取り組みが、特定の時期や個人に限らず継続的に行われているか？

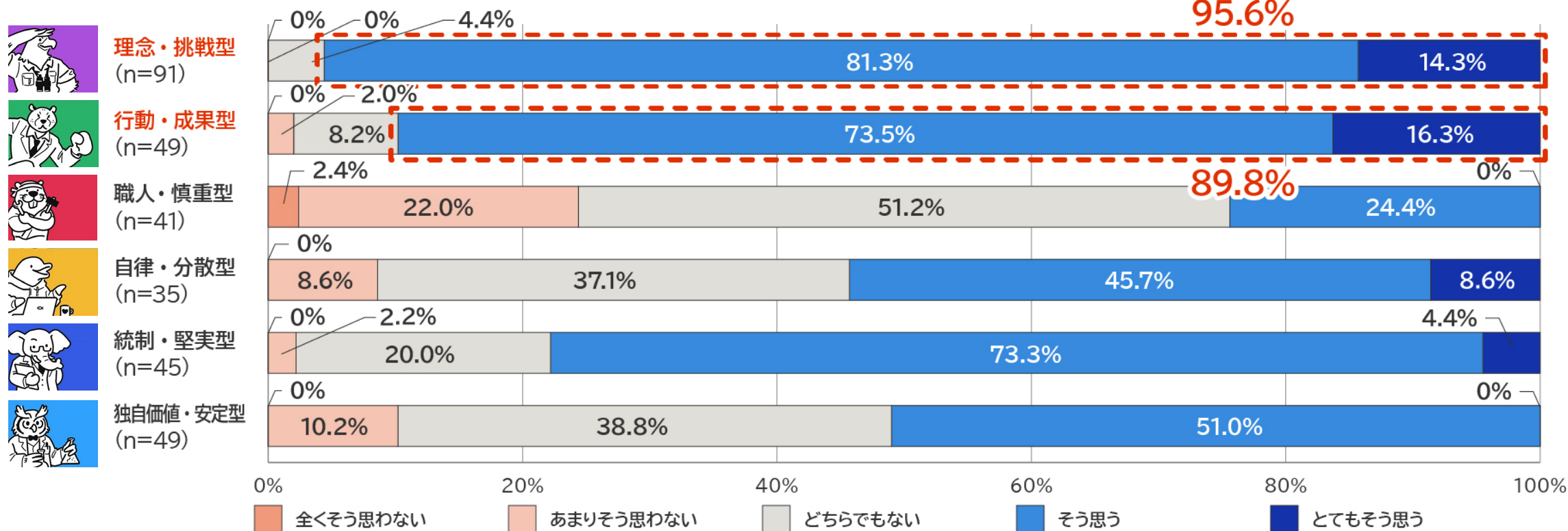


「小さな試行を日常的に行う」組織風土がある

成長傾向が高いタイプの共通点③ | 失敗を資産に変える

DNP

Q. 失敗や想定外の結果が生じた場合でも、その経験を次の改善や判断に活かそうとしているか？



失敗しても、その経験を次に生かす学習を重視している

- 1 なぜ100年続いてきたのか
- 2 長寿を支える“強み”とは
- 3 長寿企業の「6つのタイプ」と成長企業に見られる共通点
- 4 経営危機をどのように乗り越えたのか**

経営危機をどのように乗り越えたのか

DNP

Q. 危機を乗り越える上で重要だった要因は？

経営者のリーダーシップ

新事業領域への進出・多角化

不採算事業からの縮小・撤退

中核事業への集中・回帰

新規顧客開拓

地域に密着した事業展開の強化

人員・人件費の削減

金融機関への相談・信頼関係構築

販売先の見直し・取引条件の変更・販売先との関係強化

社内組織のスリム化

調達先の見直し・取引条件の変更・調達先との関係強化

社内外を問わず有用な人材を登用したこと

情報開示・説明による信頼の維持・回復

従業員の待遇改善

生産管理方式の変更・改善

日々の出納・資金管理強化

BCP（事業継続計画）が機能した

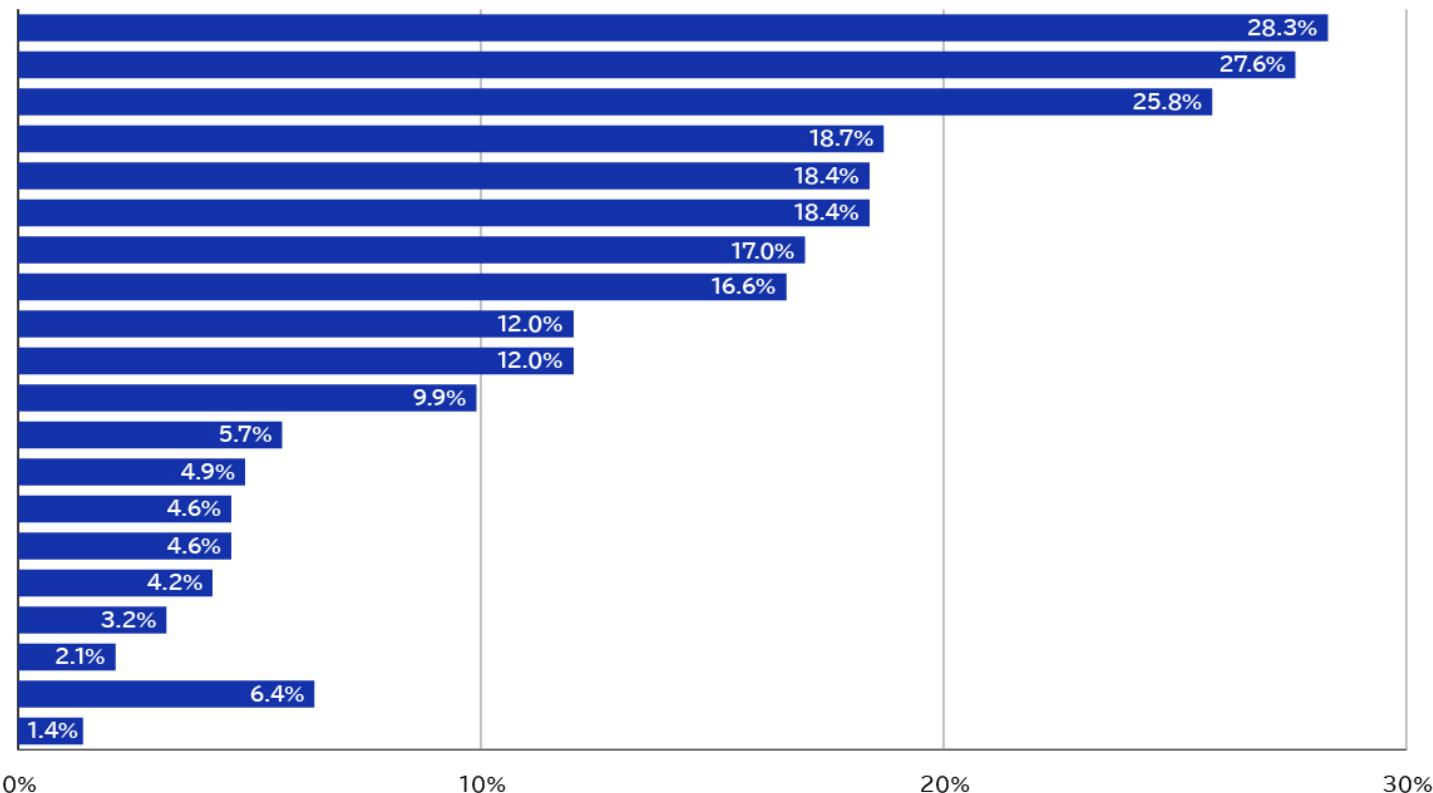
在庫管理方式の変更・改善

その他

特になし

(複数回答可)

(n=283)



危機を乗り越えるために必要なのは「リーダーシップ」
多角化、事業の縮小・撤退など「ポートフォリオの変革」も重要

経営危機の型と乗り越え方の特徴

企業の存続に重大な影響を与えた出来事と、危機を乗り越える上で重要であった要因

存続危機の出来事	乗り越える上での重要要因 ※	打ち手
外部ショック ・戦争・内乱等 ・自然災害 ・感染症・公衆衛生危機	・新事業領域への進出・多角化：31.0～38.4% ・経営者のリーダーシップ：32.9～34.8% ・不採算事業からの縮小・撤退：37.0%	事業ポートフォリオ変革 トップの判断
マクロ・環境変動 ・景気後退・金融危機等 ・人口動態・地域経済の構造変化 ・規制・制度変更	・新事業領域への進出・多角化：33.3～35.3% ・新規顧客開拓：32.4% ・地域に密着した事業展開の強化：32.4%	事業ポートフォリオ変革 顧客・地域への再適応
市場・競争変化 ・技術革新・代替技術の普及 ・市場・顧客行動の変化 ・主力商品・事業の競争力低下	・新事業領域への進出・多角化：42.9～66.7% ・不採算事業からの縮小・撤退：35.4～41.7% ・経営者のリーダーシップ：42.9%	事業ポートフォリオ変革 トップの判断
サプライチェーン問題 ・供給網起因の重大問題 ・需要側起因の重大問題	・調達先の見直し・関係強化：44.4% ・新規顧客開拓：44.4% ・人員・人件費の削減：42.9%	取引・コスト構造の最適化
経営内部危機 ・品質・コンプライアンスの問題 ・事故、不祥事 ・経営体制・事業承継の危機 ・M&A・事業再編に伴う転機	・経営者のリーダーシップ：31.0～46.2% ・金融機関への相談・信頼関係構築：37.9% ・情報開示・説明による信頼回復：34.5%	トップの判断 信頼回復

※「企業の存続に重大な影響を与えた出来事」と「危機を乗り越える上で重要であった要因」をクロス集計し、その結果が上位3つで、かつ30%以上を抽出

Point
1

長寿企業は、時代に対応して変化してきた

Point
2

企業理念は不変。事業の推進に必要な要件を変化

Point
3

顧客との関係が強みであり、イノベーションの起点

Point
4

成長のキーワードは、“挑戦への姿勢”

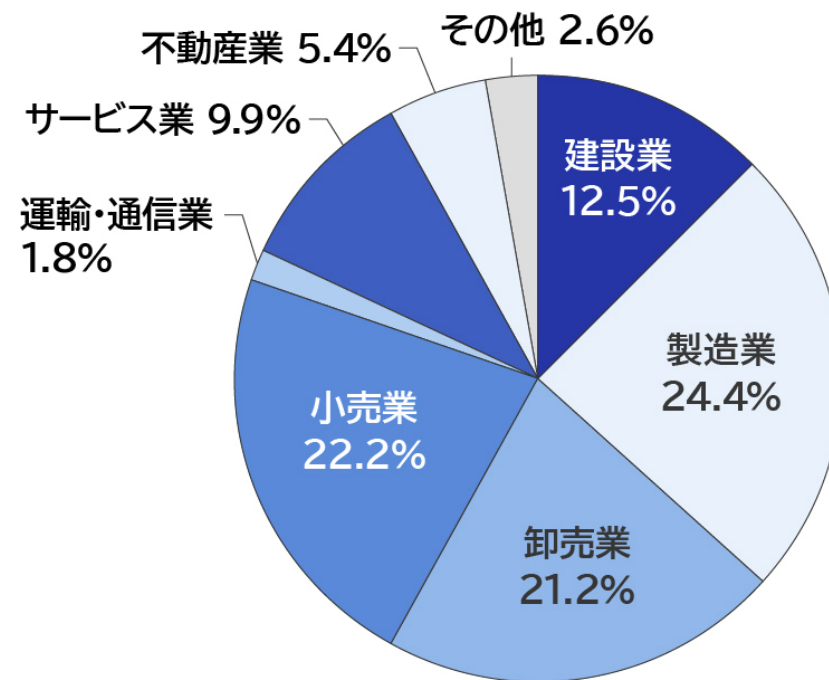
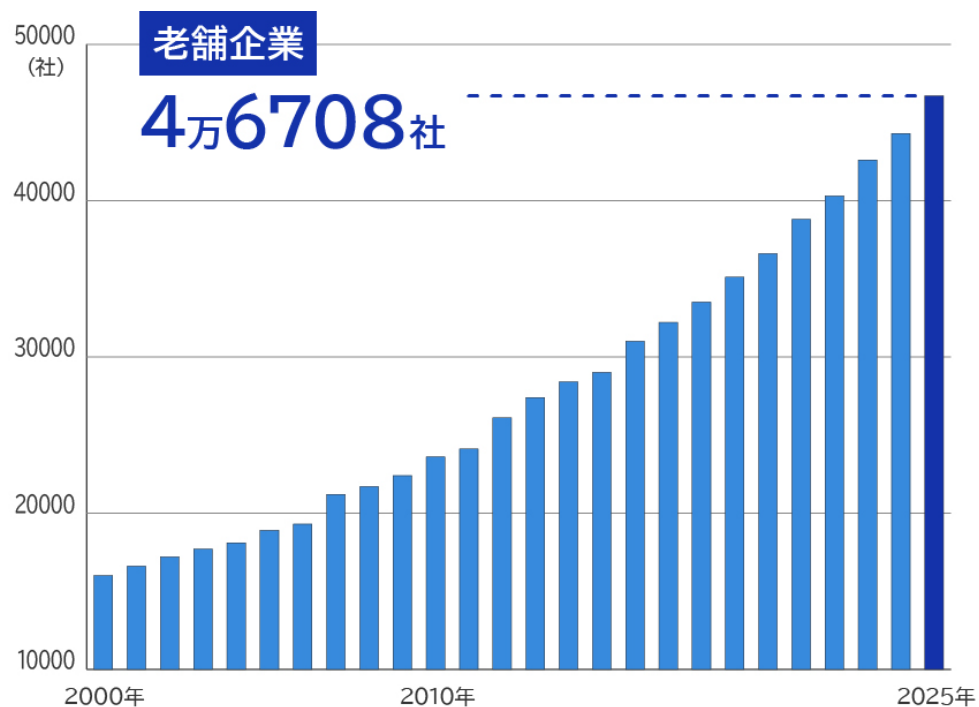
Point
5

リーダーシップが変革を推進

appendix

「長寿企業」の実態

- ・ 2025年12月時点で業歴100年を超える老舗企業 は、4万6,708社
- ・ 業歴200年以上が1,836社、300年以上が905社、500年以上が47社
- ・ 老舗企業の7割が製造・卸売・小売業



調査に対応した企業について

本調査に回答した企業が属する業種について

建設	56件	その他金融	5件
食品	18件	不動産	2件
繊維	2件	鉄道・バス	1件
パルプ・紙	1件	陸運	4件
化学	12件	海運	3件
医薬品	2件	倉庫	3件
石油	6件	通信	1件
窯業	3件	電力・ガス・水道	4件
鉄鋼	7件	サービス	6件
非鉄金属製品	5件	その他	12件
機械	8件	未回答	1件
電気機器	7件		
自動車	3件		
輸送用機器	3件		
精密機器	3件		
その他製造業	10件		
卸・商社	91件		
小売業	20件		
銀行	13件		
保険	2件		

創業年数の年代別企業数

創業年数	企業数
100年～199年	301
200 - 299年	5
300 - 399 年	5
400 - 499 年	2
未回答	1

直近の売上高分類別企業数

直近の売上高	企業数
100億～300億円以下	199
300億～500億円以下	48
500億～1,000億円以下	32
1,000億～5,000億円以下	30
5,000億～1兆円以下	1
1兆円以上	3
未回答	1

補足資料：経営危機の型と乗り越え方の特徴（P23） クロス集計結果

DNP

企業存続に重大な影響を与えた出来事（最大3つまで選択）	危機を乗り越える上で重要であった要因(最大3つまで選択)																			その他	特になし
	新事業領域への進出・多角化	不採算事業からの縮小・撤退	中核事業への集中・回帰	新規顧客開拓	日々の出納・資金管理強化	金融機関への相談・信頼関係構築	人員・人件費の削減	従業員の待遇改善	社内外を問わず有用な人材を登用したこと	社内組織のスリム化	販売先の見直し・取引条件の変更・販売先との関係強化	調達先の見直し・取引条件の変更・調達先との関係強化	生産管理方式の変更・改善	在庫管理方式の変更・改善	経営者のリーダーシップ	BCPが機能した	地域に密着した事業展開の強化	情報開示・説明による信頼の維持・回復			
全体（n=283）	27.2%	25.8%	18.7%	18.4%	4.2%	16.3%	17.0%	4.6%	5.7%	11.7%	12.0%	9.5%	4.6%	2.1%	27.9%	3.2%	18.4%	4.9%	6.0%	1.4%	
戦争・内乱・占領政策等（n=73）	38.4%	17.8%	21.9%	21.9%	5.5%	13.7%	15.1%	5.5%	4.1%	9.6%	11.0%	12.3%	5.5%	2.7%	32.9%	6.8%	23.3%	1.4%	6.8%	1.4%	
自然災害（n=46）	17.4%	37.0%	23.9%	15.2%	6.5%	13.0%	19.6%	6.5%	4.3%	8.7%	8.7%	8.7%	6.5%	0.0%	34.8%	13.0%	19.6%	2.2%	4.3%	0.0%	
感染症・公衆衛生危機（n=42）	31.0%	16.7%	23.8%	26.2%	2.4%	14.3%	23.8%	7.1%	4.8%	11.9%	16.7%	4.8%	2.4%	4.8%	23.8%	2.4%	23.8%	2.4%	0.0%	0.0%	
景気後退・金融危機・急激なマクロ環境（n=161）	19.3%	26.1%	21.1%	19.9%	5.0%	18.6%	23.0%	5.0%	4.3%	18.6%	11.8%	8.7%	4.3%	2.5%	21.7%	1.9%	21.7%	5.6%	4.3%	1.2%	
人口動態・地域経済の構造変化（n=34）	35.3%	20.6%	14.7%	32.4%	0.0%	8.8%	11.8%	8.8%	5.9%	11.8%	11.8%	14.7%	5.9%	2.9%	26.5%	2.9%	32.4%	5.9%	5.9%	0.0%	
規制・制度変更（n=30）	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	13.3%	10.0%	6.7%	13.3%	6.7%	6.7%	6.7%	3.3%	0.0%	26.7%	6.7%	23.3%	3.3%	6.7%	0.0%	
技術革新・代替技術の普及（n=21）	42.9%	28.6%	19.0%	28.6%	0.0%	0.0%	9.5%	9.5%	4.8%	9.5%	9.5%	9.5%	4.8%	0.0%	42.9%	4.8%	23.8%	0.0%	4.8%	0.0%	
市場・顧客行動の変化（n=65）	43.1%	35.4%	15.4%	18.5%	3.1%	12.3%	13.8%	3.1%	7.7%	9.2%	15.4%	13.8%	3.1%	3.1%	27.7%	1.5%	15.4%	3.1%	3.1%	3.1%	
主力商品・サービス・事業の陳腐化/競争力低下（n=36）	66.7%	41.7%	27.8%	25.0%	0.0%	8.3%	8.3%	0.0%	0.0%	5.6%	11.1%	19.4%	8.3%	8.3%	25.0%	0.0%	2.8%	2.8%	0.0%	0.0%	
重大な品質・安全・コンプライアンス事故/不祥事（n=29）	13.8%	24.1%	13.8%	6.9%	6.9%	20.7%	24.1%	3.4%	13.8%	24.1%	13.8%	3.4%	10.3%	3.4%	31.0%	0.0%	0.0%	34.5%	6.9%	3.4%	
供給網起因の重大問題（n=9）	11.1%	33.3%	11.1%	44.4%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	44.4%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	0.0%	
需要側起因の重大問題（n=14）	14.3%	35.7%	21.4%	21.4%	14.3%	21.4%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	7.1%	7.1%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	7.1%	0.0%	
資金調達・金融機関対応の重大問題（n=29）	20.7%	41.4%	13.8%	24.1%	0.0%	37.9%	27.6%	0.0%	3.4%	17.2%	3.4%	6.9%	6.9%	3.4%	41.4%	0.0%	6.9%	3.4%	0.0%	3.4%	
経営体制・事業承継の危機（n=27）	25.9%	18.5%	22.2%	7.4%	3.7%	29.6%	3.7%	3.7%	11.1%	18.5%	14.8%	14.8%	3.7%	3.7%	33.3%	0.0%	25.9%	7.4%	7.4%	0.0%	
人材・組織の危機（n=13）	38.5%	15.4%	7.7%	23.1%	0.0%	7.7%	7.7%	46.2%	7.7%	7.7%	15.4%	15.4%	0.0%	0.0%	46.2%	0.0%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	
M&A・事業再編に伴う大きな転機（n=25）	20.0%	32.0%	16.0%	16.0%	0.0%	4.0%	16.0%	0.0%	0.0%	12.0%	20.0%	0.0%	4.0%	0.0%	44.0%	0.0%	28.0%	12.0%	4.0%	4.0%	
その他（n=8）	12.5%	37.5%	12.5%	12.5%	25.0%	12.5%	0.0%	0.0%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	25.0%	0.0%	

未来のあたりまえをつくる。

DNP



「未来のあたりまえをつくる。」はDNP大日本印刷の登録商標です。