

平成 29 年度政策調査

都内創業 50 年目以上の企業に関する実態調査

（製造業、宿泊・飲食業） 報告書概要版

■ 調査概要

(1) アンケート調査

- 調査対象：東京都内の創業 50 年目以上の製造業、宿泊・飲食業企業 10,068 社（有効配布数）
 - 抽出方法：民間調査機関のデータベースより抽出
 - 調査の期間：平成 29 年 9 月 6 日～9 月 22 日（郵送配布、郵送回収）
 - 回収状況：有効回答数 2,421 票（総配布数 10,623 票、有効配布数 10,068 票、有効回答率 24.0%）
 - 有効回答の内訳：製造業 2,236 票（92.4%）、宿泊業 16 票（0.7%）、飲食業 95 票（3.9%）、無回答 74 票（3.1%）
- ※有効回答数には業種不明を含む。（ ）内は有効回答数に占める割合。

(2) ヒアリング調査

アンケート回答企業の中から 20 社を対象として対面聞き取り調査を実施。

I アンケート

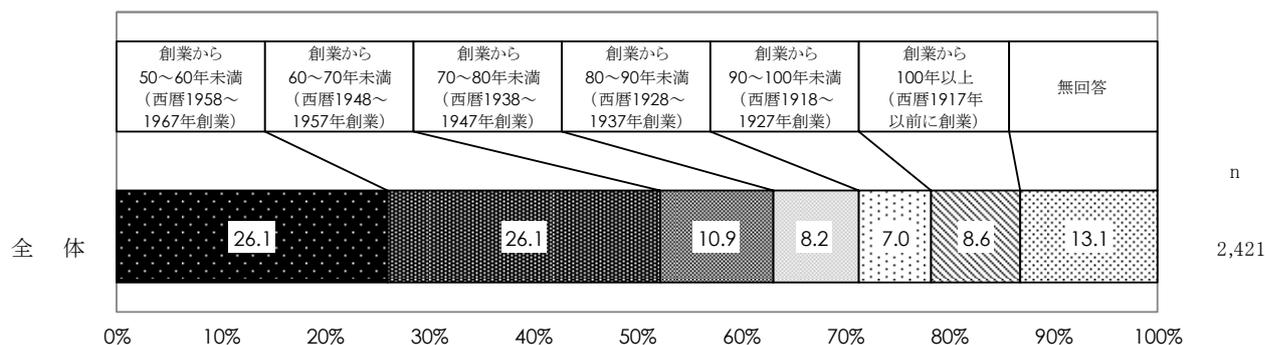
1. 回答企業の概要

- ◇ 従業者規模は 99 人以下が 8 割程度を占め、「1～3 人」の小零細企業も約 1 割を占めている。
- ◇ 代表者の年齢は、創業家出身の方が若い傾向にある。
- ◇ 経営者は「創業者親族出身」が約 8 割を占める。
- ◇ 10 年前と比較して、売上高の減少している企業が 5 割以上、経常損益は『黒字』企業が 6 割以上を占める。

(1) 創業時期

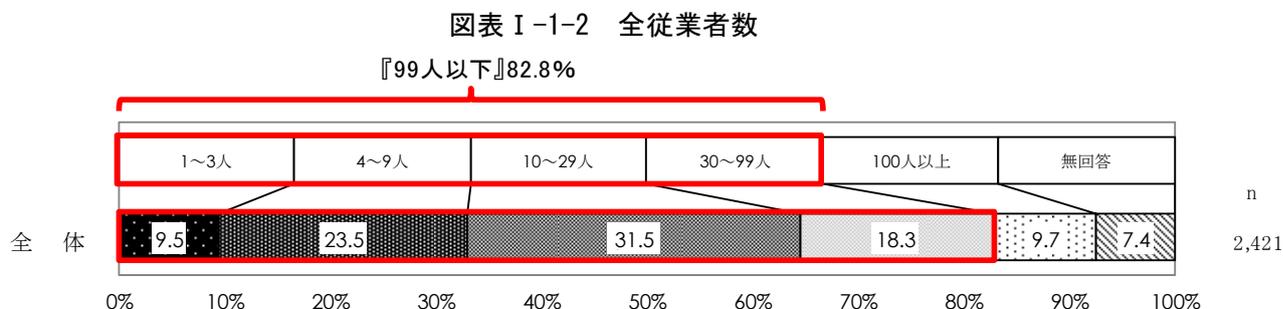
創業時期は、「創業から 50～60 年未満」と「創業から 60～70 年未満」がともに 26.1%で最も高く、次いで「創業から 70～80 年未満」が 10.9%の順となっている。「創業から 100 年以上」も 8.6%含まれる。

図表 I-1-1 創業時期



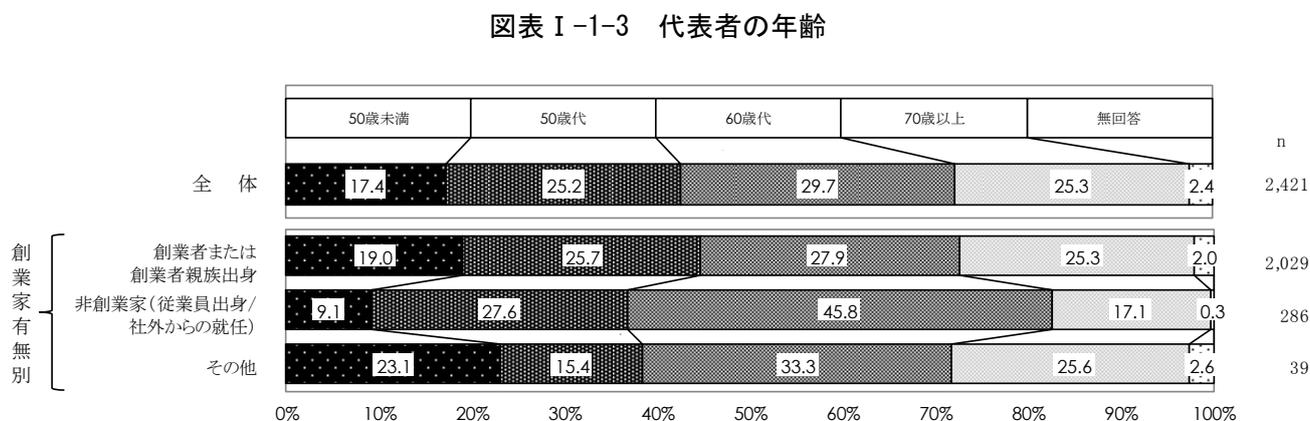
(2) 全従業者数

全従業者数は、「10～29人」が31.5%で最も高く、次いで「4～9人」が23.5%、「30～99人」が18.3%の順となっている。「1～3人」も約1割を占める。『99人以下』が全体の8割程度を占めている。



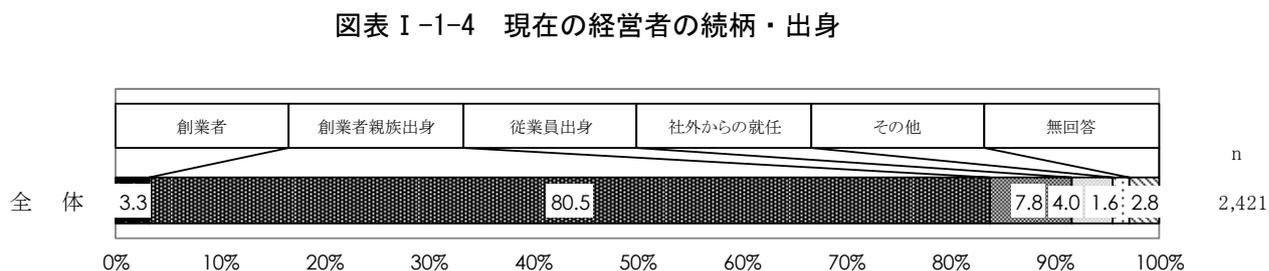
(3) 代表者の年齢

代表者の年齢は、「60歳代」が29.7%で最も高く、次いで「70歳以上」が25.3%、「50歳代」が25.2%の順となっている。現在の経営者が創業家出身か否か（以下「創業家有無別」）でみると、創業者または創業者親族出身の方が若い傾向がみられる。



(4) 現在の経営者の続柄・出身

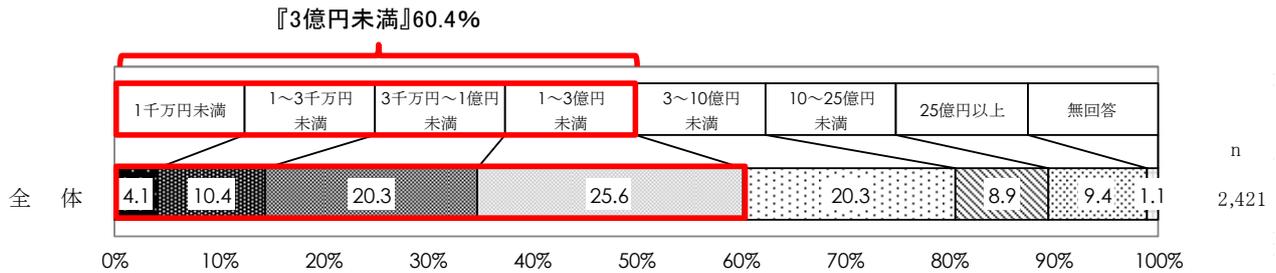
現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身」が80.5%で最も高く、次いで「従業員出身」が7.8%、「社外からの就任」が4.0%の順となっている。



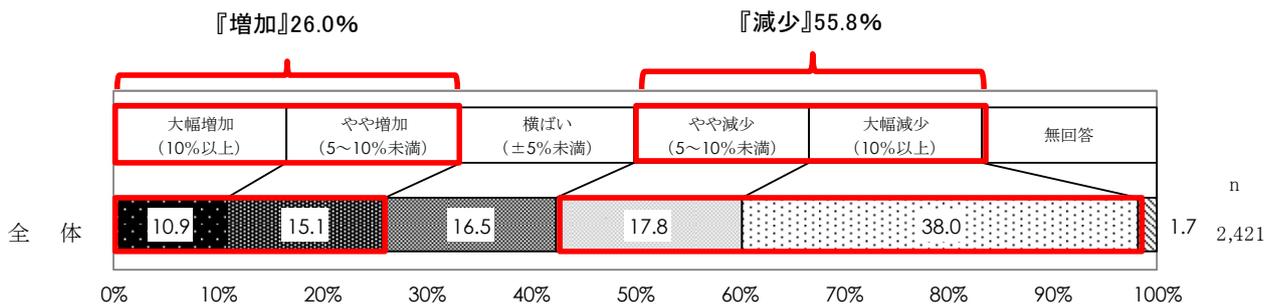
(5) 直近の年間売上高、10年前と比較した年間売上高の変化、10年前と比較した経常損益

直近の年間売上高は、「1～3億円未満」が25.6%で最も高く、『3億円未満』が全体の約6割を占めている。10年前と比較した直近の年間売上高は、「大幅減少（10%以上）」と「やや減少（5～10%未満）」をあわせると5割を超えるが、10年前と比較した直近の経常損益は、『黒字』が66.7%となっている。

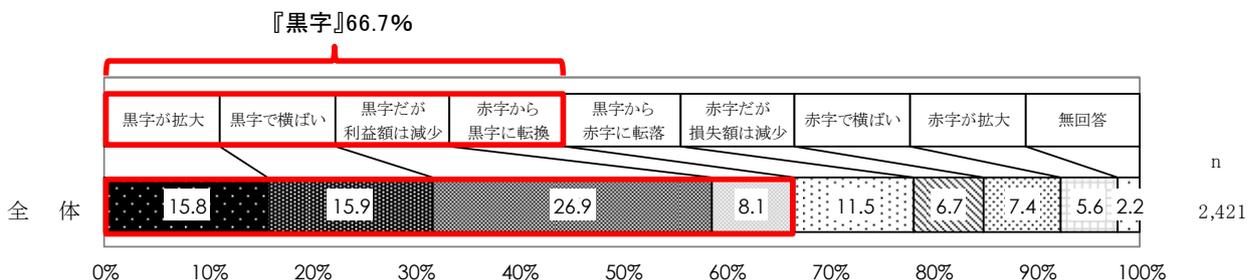
図表 I-1-5 直近の年間売上高



図表 I-1-6 10年前と比較した直近の年間売上高の変化



図表 I-1-7 10年前と比較した経常損益



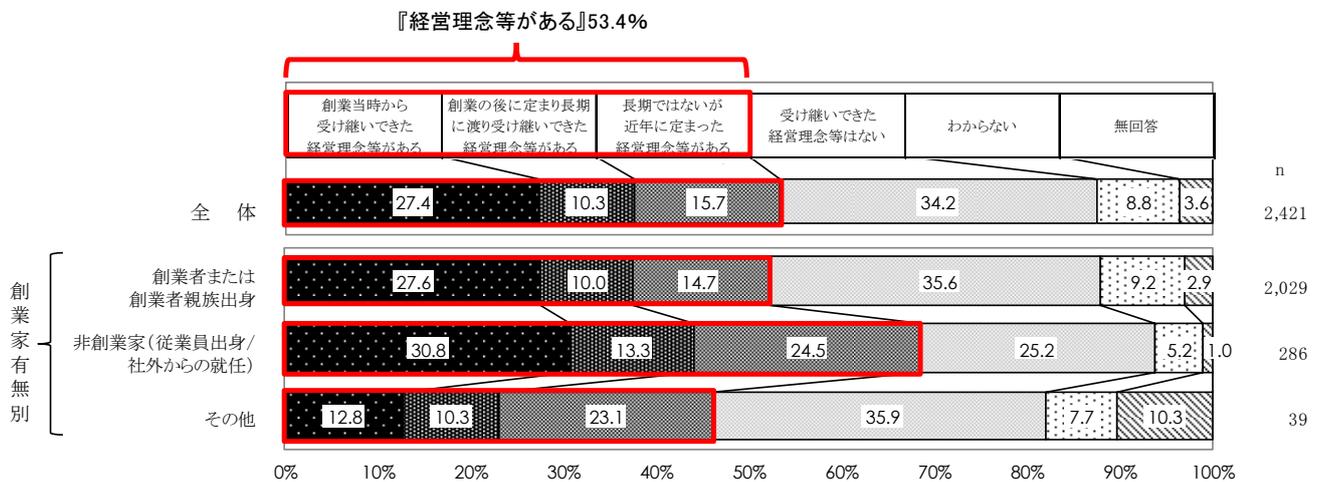
2. 経営理念等

- ◇ なんらかの形で『経営理念等がある』企業が過半数を占める。
- ◇ 経営者が非創業家出身の方が、『経営理念等がある』割合が高くなっている。

受け継いできた経営理念等（社是・社訓・会社運営の考え方や方針等）の有無は、「創業当時から受け継いできた経営理念等がある」と「創業の後に定まり長期に渡り受け継いできた経営理念等がある」、「長期ではないが近年に定まった経営理念等がある」をあわせた『経営理念等がある』が53.4%で、過半数を占めている。

創業家有無別にみると、非創業家（従業員出身／社外からの就任）の方が、『経営理念等がある』が高くなっている。

図表 I-2-1 創業家有無別経営理念等の有無



3. 経営の承継

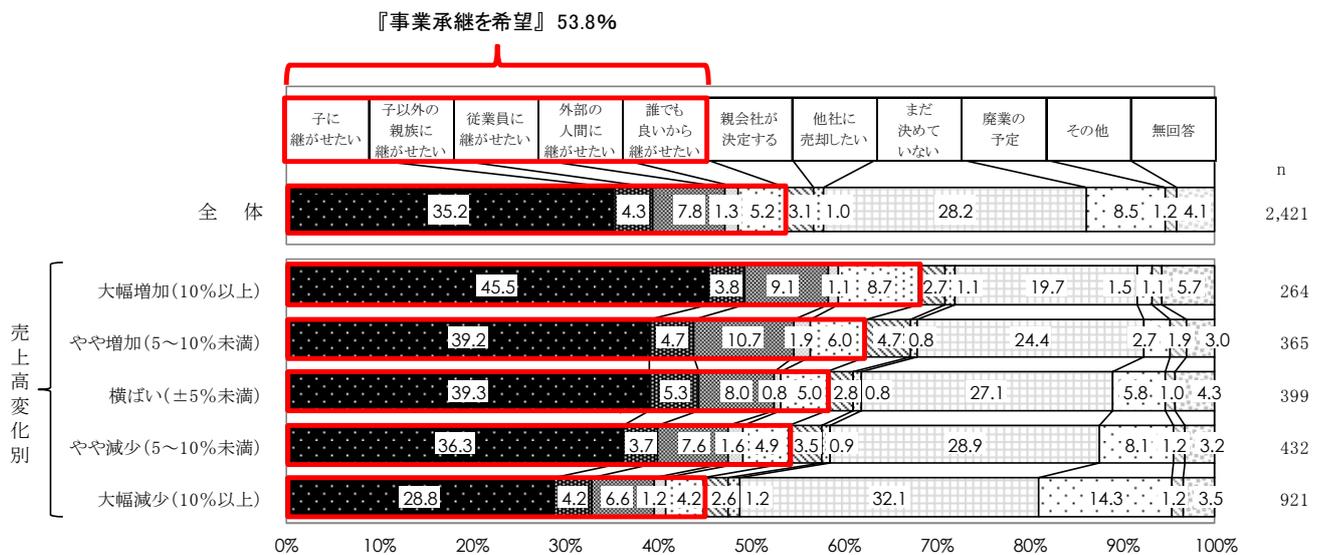
- ◇ 事業承継を希望している企業が過半数を占めるが、「廃業予定」との回答も8.5%。
- ◇ 事業を「子に継がせたい」企業が全体の3分の1程度を占めるが、10年前と比較して売上高が減少している企業ほどその割合は減少傾向。
- ◇ 事業承継を希望している企業のうち、『後継者候補がいる』企業が約8割を占めるが、「候補がない」との回答も7.1%。
- ◇ 事業承継の課題は、「後継者の教育・成長」と「業界の将来性への不安」の回答割合が高い。

(1) 後継者に対する事業承継についての希望・方針

後継者に対する事業承継についての希望・方針は、「子に継がせたい」が35.2%で最も高く、次いで「まだ決めていない」が28.2%、「廃業の予定」が8.5%の順となっている。

10年前と比較した売上高の変化別にみると、大幅減少を除くといずれも「子に継がせたい」が最も高くなっているが、売上高が減少するほどその割合も減少している。また、大幅減少では「まだ決めていない」が32.1%で、「子に継がせたい」の28.8%を上回っている。

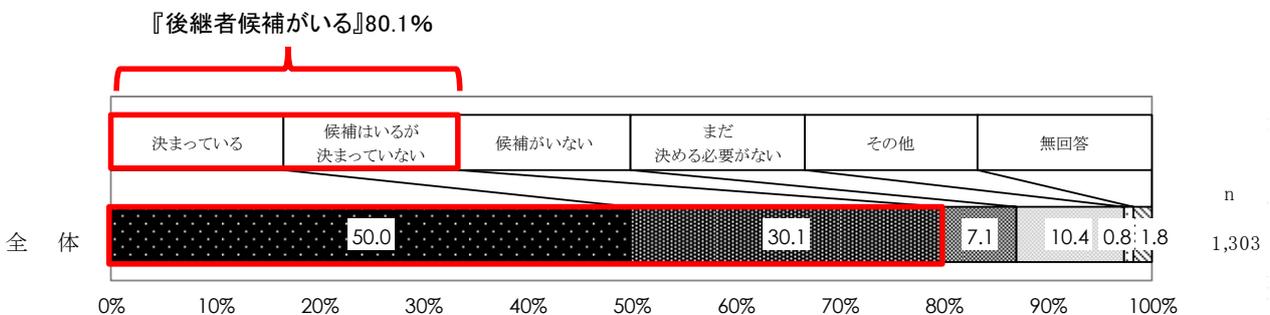
図表 I-3-1 売上高変化別事業承継の方針



(2) 後継者が決まっているか

前設問で『事業承継を希望』と回答した企業のうち、後継者候補は「決まっている」が50.0%で最も高く、「候補はいるが決まっていない」と合わせると、約8割の企業が『後継者候補がいる』と回答している。一方で、「候補がいない」との回答も7.1%ある。

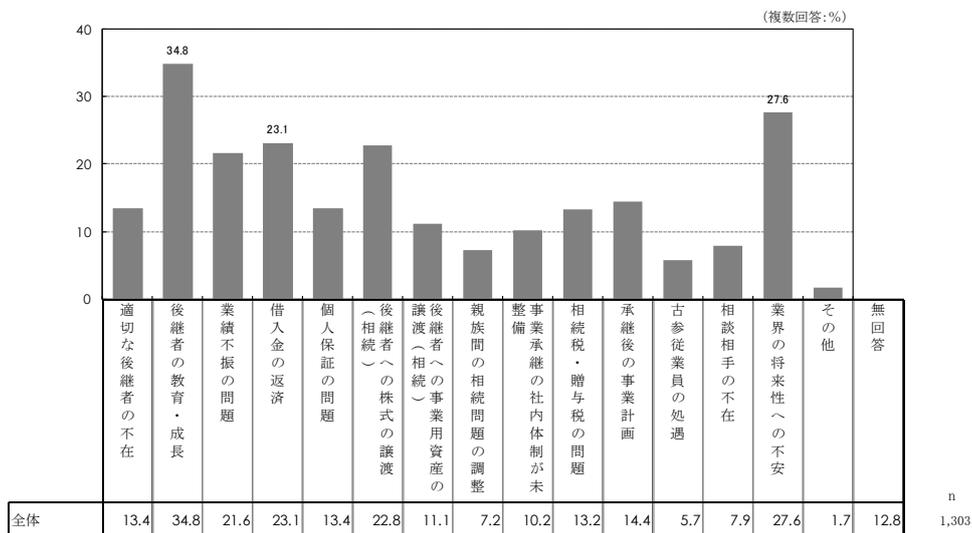
図表 I-3-2 後継者が決まっているか



(3) 事業承継を行うにあたり課題と感じていること

『事業承継を希望』と回答した企業において、事業承継を行うにあたり課題と感じていることは、「後継者の教育・成長」が34.8%で最も高く、次いで「業界の将来性への不安」が27.6%、「借入金の返済」が23.1%の順となっている。

図表 I-3-3 事業承継を行うにあたり課題と感じていること



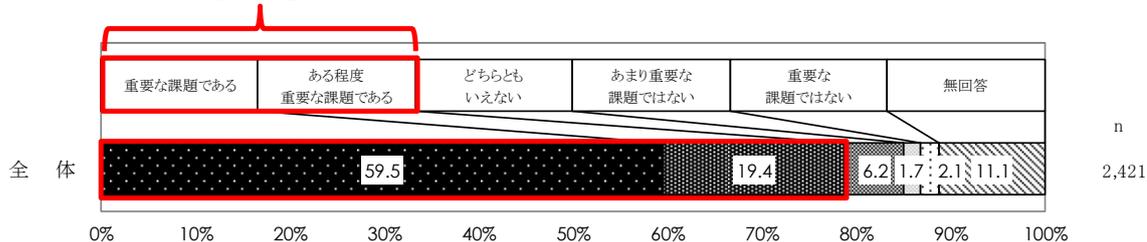
4. 技能の継承

- ◇ 事業の核となる主要な技術・技能・サービスの継承が『課題である』と認識している企業が8割程度を占める。
- ◇ 技術・技能人材の課題は「若年の技術・技能職を十分に確保できない」と「技術・技能職が高齢化している」の回答割合が高い。
- ◇ 全技術・技能職の8割程度が正規社員。
- ◇ 全技術・技能職のうち製品・サービスの要となる「熟練技能者（職人）」は4割程度を占める。
- ◇ 技術・技能人材の質・量に『不十分』との回答が8割程度を占める。
- ◇ 従業員規模が小さいほど技術・技能人材を「募集したが採用できなかった」割合が高く、また「技術・技能を持った経験者」を採用する割合が高い。

(1) 事業において核となる主要な技術・技能・サービスの継承についての考え

事業において核となる主要な技術・技能・サービスの継承についての考えは、「重要な課題である」が59.5%で最も高く、次いで「ある程度重要な課題である」が19.4%となっており、あわせると『課題である』との認識は8割程度を占める。

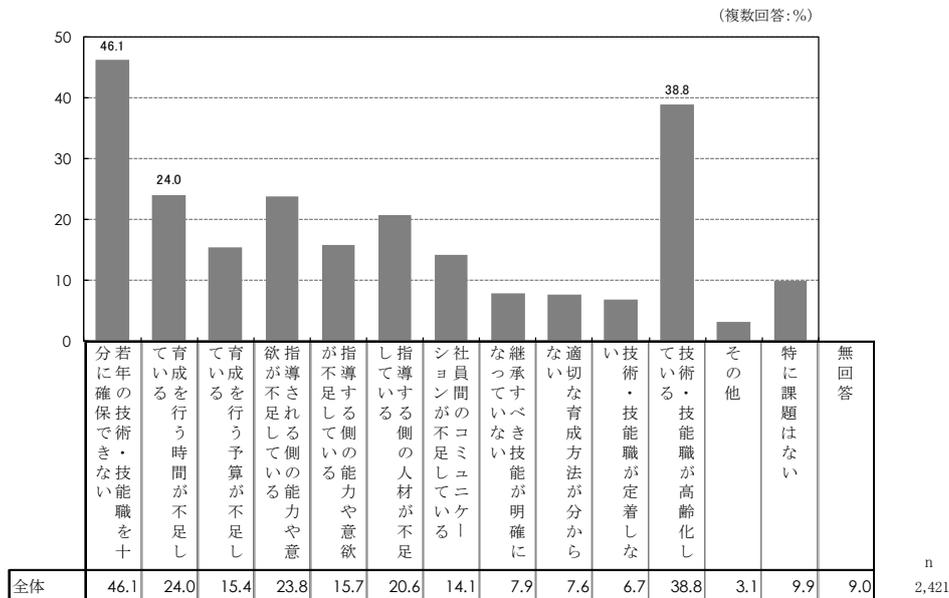
図表 I-4-1 事業において核となる主要な技術・技能・サービスの継承についての考え
『課題である』78.9%



(2) 技術・技能・サービスの継承及び人材に対する課題

技術・技能・サービスの継承及び人材に関する課題は、「若年の技術・技能職を十分に確保できない」が46.1%で最も高く、次いで「技術・技能職が高齢化している」が38.8%、「育成を行う時間が不足している」が24.0%の順となっている。

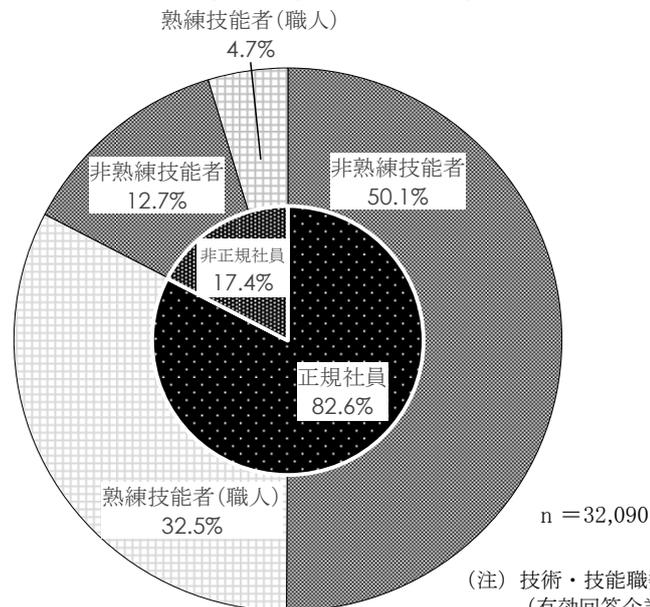
図表 I-4-2 技術・技能・サービスの継承及び人材に対する課題



(3) 雇用形態別技術・技能職員の割合

調査回答企業のうち正規社員・非正規社員それぞれについて、技術・技能職の人数と熟練技能者（職人）の人数すべてに記述があった企業 875 社のうち、技術・技能職の人数 32,090 人を 100%として集計すると、「正規社員」の技術・技能職（82.6%）の内訳は、「非熟練技能者」が 50.1%、「熟練技能者（職人）」が 32.5%、「非正規社員」の技術・技能職（17.4%）の内訳は、「非熟練技能者」は 12.7%、「熟練技能者（職人）」は 4.7%となっている。

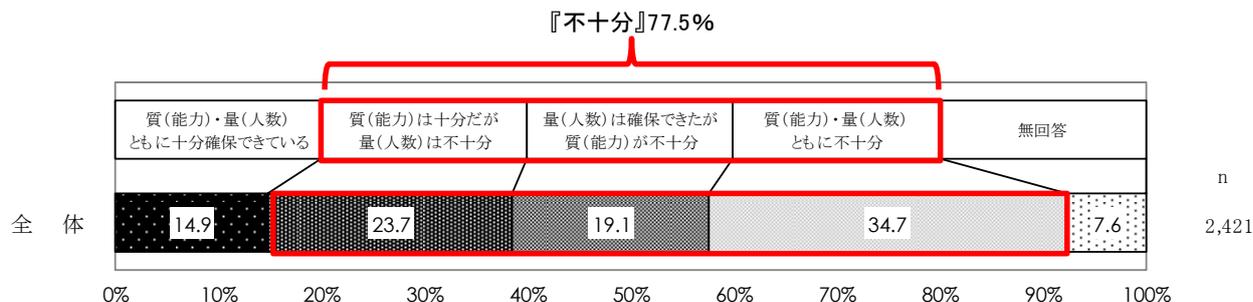
図表 I-4-3 雇用形態別 技術・技能職、熟練技能者（職人）の割合



(4) 技術・技能職員の人材の質（能力）・量（人数）の状況

技術・技能職員の人材の質（能力）・量（人数）の状況は、質（能力）、量（人数）のいずれか、またはともに不十分との回答をあわせると、『不十分』が8割程度を占める。「質（能力）・量（人数）ともに不十分」との回答は、3分の1程度を占める。

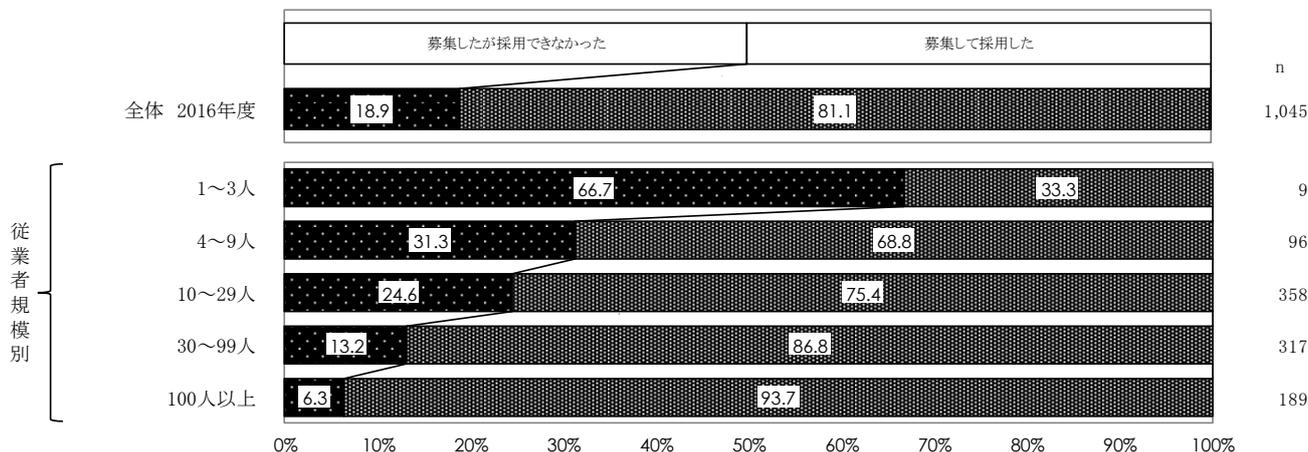
図表 I-4-4 技術・技能職員の人材の質（能力）・量（人数）の状況



(5) 技術・技能職員の採用実績（2016年度）

2016年度に技術・技能職員を募集した企業は1,045社で、このうち「募集して採用した」は81.1%、「募集したが採用できなかった」が18.9%となっている。従業員規模別にみると、規模が小さいほど「募集したが採用できなかった」割合が高くなっている。

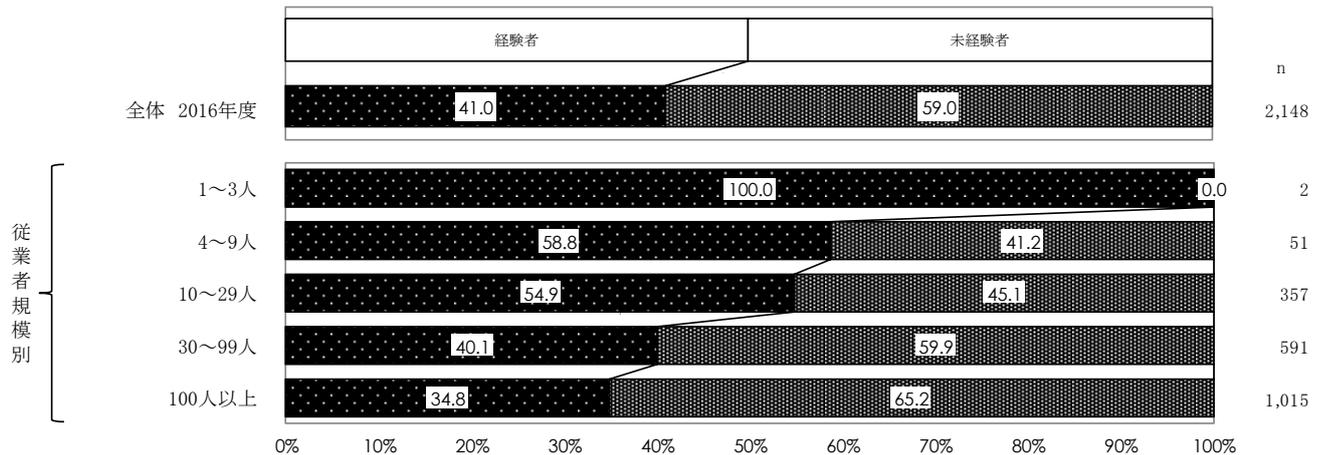
図表 I-4-5 2016年度従業員規模別技術・技能職員の採用状況



(6) 採用人数に占める「技術・技能を持った経験者」の割合（2016年度）

2016年度採用された技術・技能職 2,148 人のうち、「技術・技能を持った経験者」は 41.0%、「未経験者」は 59.0%となっている。従業者規模別にみると、規模が小さいほど採用人数に占める「技術・技能を持った経験者」の割合が高くなっている。

図表 I-4-6 2016年度従業者規模別経験者割合



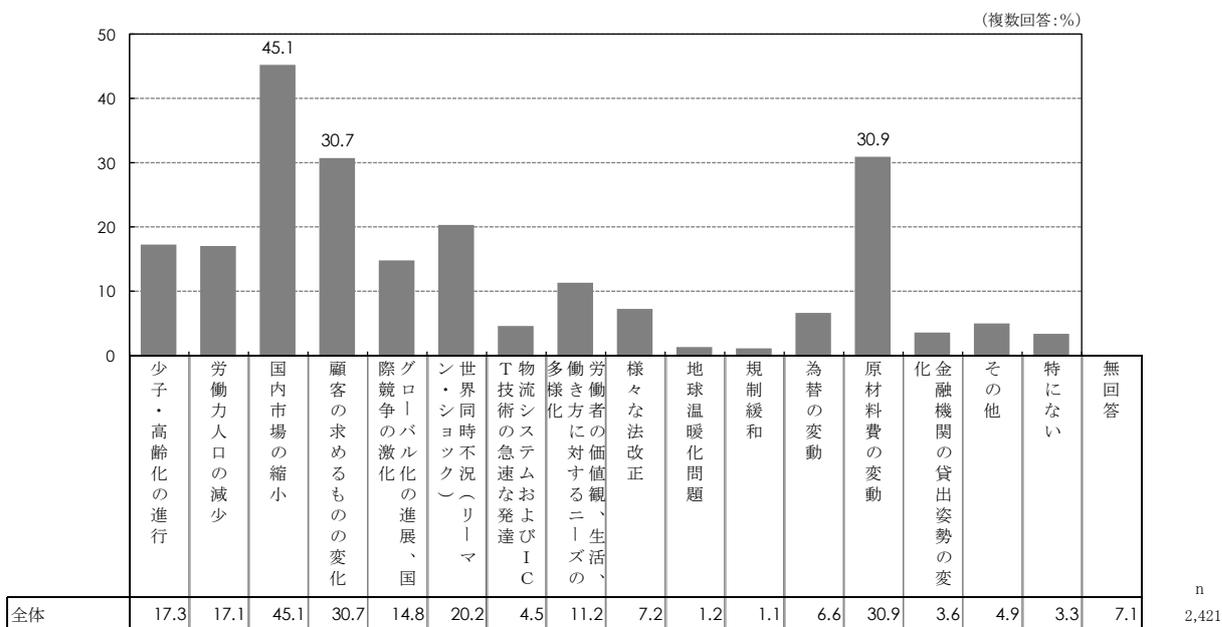
5. 変革・革新（イノベーション）

- ◇ 直近 10 年の間に影響を受けた経営環境の変化は、「国内市場の縮小」、「原材料費の変動」、「顧客の求めるものの変化」の回答割合が高い。
- ◇ これまで存続してきた最大の要因は、「創業当時の製品・サービスを守りつつ、時代のニーズ等にあわせて改善・改良したから」が 6 割以上を占める。
- ◇ 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）は、「製造方法・販売方法」、「販売先・顧客」、「インターネットや情報技術の活用」の回答割合が高い。
- ◇ 創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）は、「社名・屋号」、「業種・業態」、「本業・中核事業」の回答割合が高い。
- ◇ 更に 50 年継続していくための変革・革新（イノベーション）の必要性は、『必要である』との回答が 7 割以上を占める。
- ◇ 重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）は、「従業員の成長力、創造力の向上」、「トップ・マネジメント能力強化」の回答割合が高い。

(1) 直近 10 年の間に影響を受けた経営環境の変化

直近 10 年の間に影響を受けた経営環境の変化は、「国内市場の縮小」が 45.1%で最も高く、次いで「原材料費の変動」が 30.9%、「顧客の求めるものの変化」が 30.7%の順となっている。

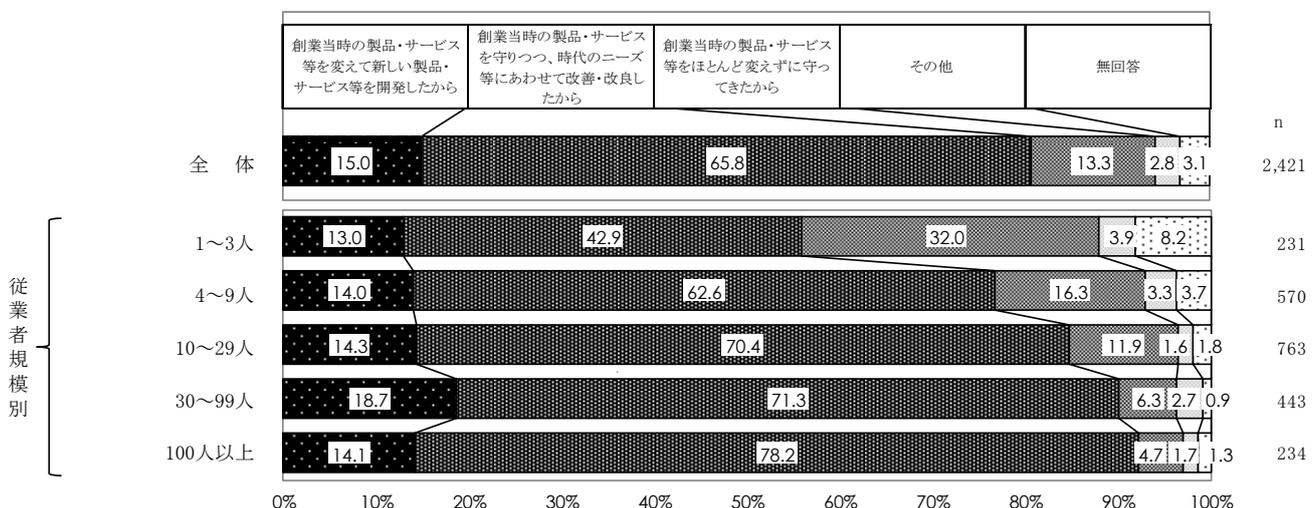
図表 I-5-1 直近 10 年の間に影響を受けた経営環境の変化



(2) これまで存続してきた最大の要因

これまで存続してきた最大の要因は、「創業当時の製品・サービスを守りつつ、時代のニーズ等にあわせて改善・改良したから」が 65.8%で最も高い。従業員規模別にみると、いずれも「創業当時の製品・サービスを守りつつ、時代のニーズ等にあわせて改善・改良したから」が最も高いが、1~3人では「創業当時の製品・サービス等をほとんど変えずに守ってきたから」も3割程度みられる。

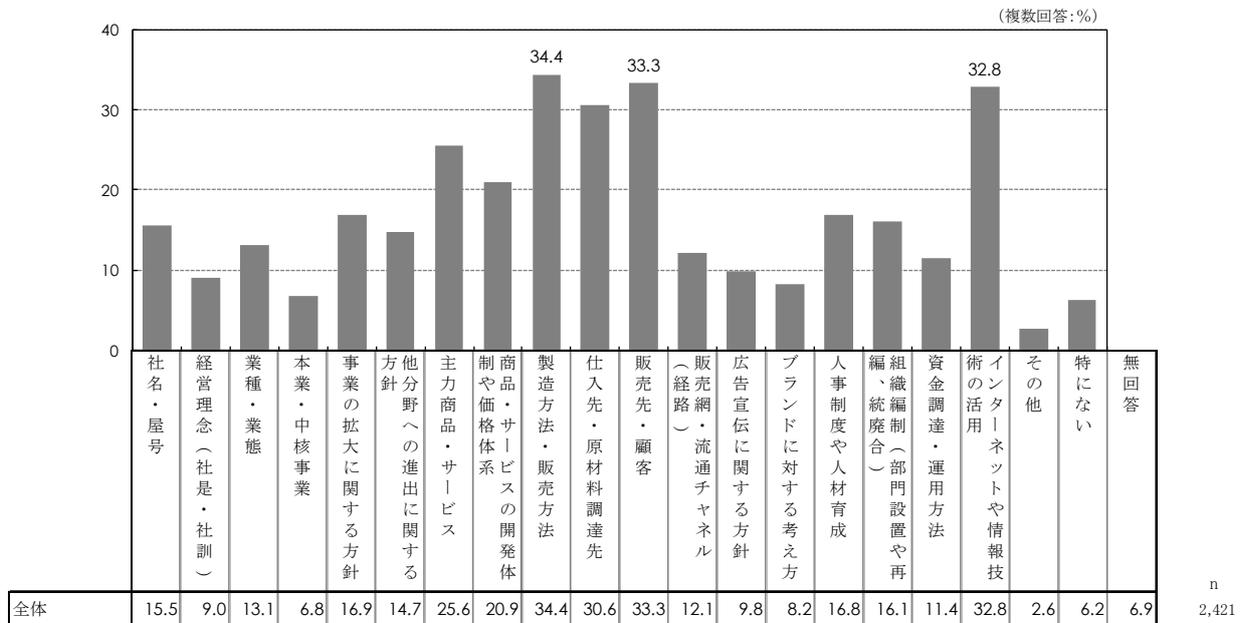
図表 I-5-2 従業員規模別これまで存続してきた最大の要因



(3) 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）

創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）は、「製造方法・販売方法」が34.4%で最も高く、次いで「販売先・顧客」が33.3%、「インターネットや情報技術の活用」が32.8%の順となっている。

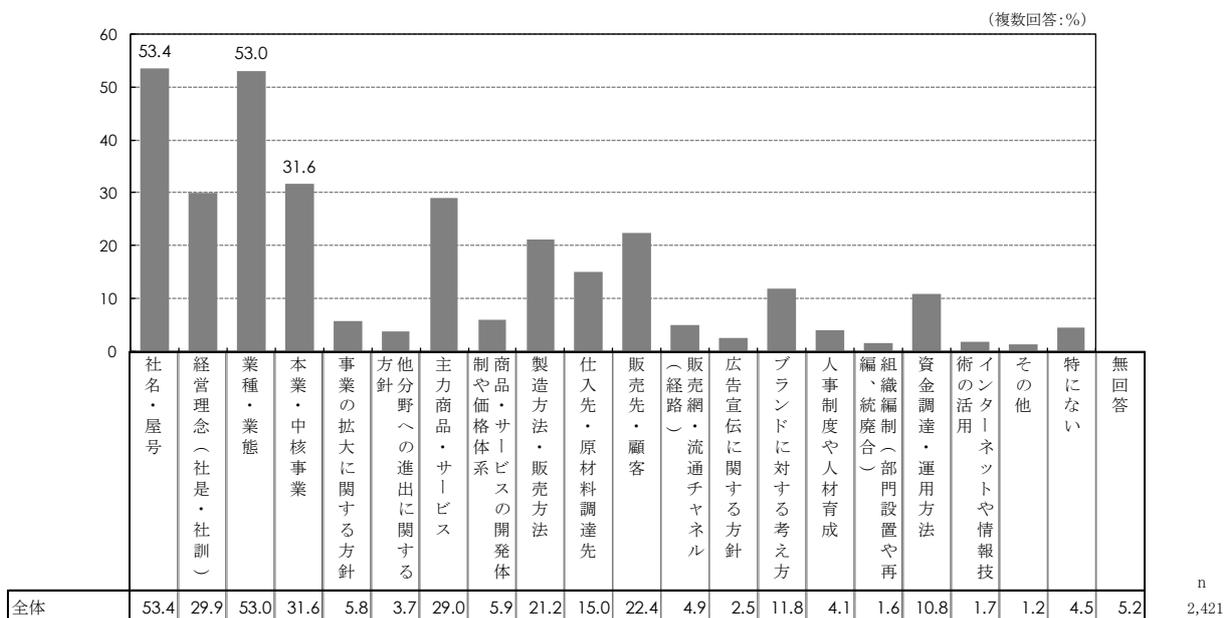
図表 I-5-3 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）



(4) 創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）

創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）は、「社名・屋号」が53.4%で最も高く、次いで「業種・業態」が53.0%、「本業・中核事業」が31.6%の順となっている。

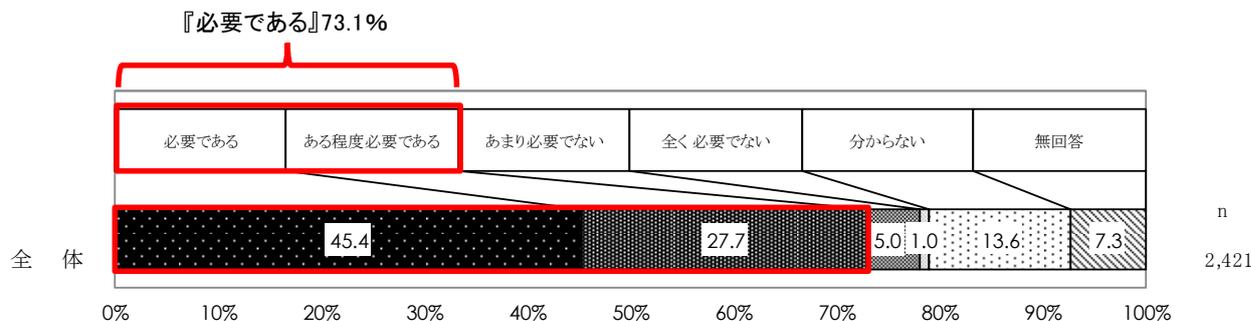
図表 I-5-4 創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）



(5) 更に50年継続していくための変革・革新（イノベーション）の必要性

今後、更に50年継続していくための変革・革新（イノベーション）の必要性は、「必要である」と「ある程度必要である」を合わせた『必要である』との回答が7割以上を占める

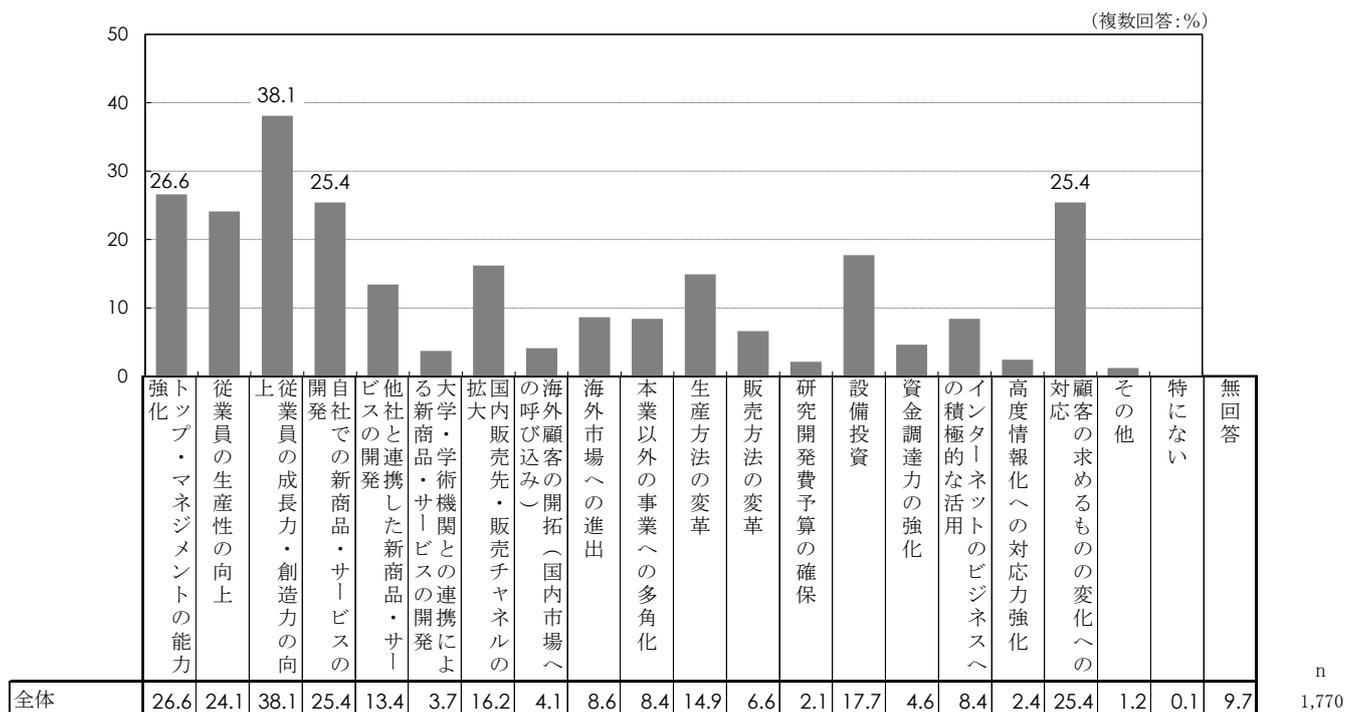
図表 I-5-5 更に50年継続していくための変革・革新（イノベーション）の必要性



(6) 重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）

前項で変革・革新（イノベーション）が『必要である』と回答した1,770社のうち、重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）は、「従業員の成長力、創造力の向上」が38.1%で最も高く、次いで「トップ・マネジメント能力強化」が26.6%、「自社での新製品・サービスの開発」と「顧客の求めるものの変化への対応」がともに25.4%の順となっている。

図表 I-5-6 重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）



II ヒアリング調査の結果

ヒアリング調査から浮かび上がった持続的経営に関する共通要因としては、大きく**(1)技術力を背景とした強み、(2)経営戦略、(3)経営理念や社是・社訓等、(4)強い財務体質、(5)人材の確保・育成**の5点を挙げるができる。それぞれの要因に対する分析と各要因に関連する具体的な企業の事例は、以下のとおりである。

(1) 技術力を背景とした強み

回答企業は製造業が中心ということもあり、全体的に高い技術力を有しており、自社の強みとして挙げる企業が多かった。

- 例 1 日本で最初のプラスチック押出成形機のメーカー。営業が技術の話ができることも当社の強み。営業が基礎技術を理解しているため、顧客の要望をきちんと理解することができ、顧客から信頼を得ている。
- 例 2 創業から100年以上、財布などの革小物製品を製造。得意先から受注するOEM生産が多い。「ネン入れ」や「菊寄せ」と呼ばれる技術など、丁寧な仕上げ技術に定評がある。職人の世界はいわゆる個人事業主で支えられており、当社も先代社長である父の弟たちが職人として担っている。
- 例 3 都内でも数少ないハンガーメーカー。基本的に国内生産なので、溶接部分などのつくりが丁寧だが、海外製品に比べて高価。今は市場にない商品の開発が期待されている状況。生産において、特に重要なのはデザイン。
- 例 4 様々な素材の染色を手掛けている。長年培ってきた染色技術で、どんな素材も染められるのが当社の技術の原点。注文を待つのではなく、新しい染色方法を用いたサンプルを提案することも必要。デザイナーの声に耳を傾け、デザイナーからいつでも相談される会社であり続けたい。

(2) 経営戦略

持続的経営を支える二つ目の要因としては、経営戦略が挙げられる。ヒアリング先企業の代表的な戦略としては、他社が参入しにくい狭域市場の中で存在感を高めていく、いわゆるニッチ戦略がみられた。既存市場の環境が劇的に変化したことから、新市場を開拓するという大きな経営判断を下した企業もあった。他方で、自社の価値を製品や技術力ではなく、顧客企業に対するサービスと捉えなおすことにより、業界全体でみると厳しい状況下にもありながらも、独自の成長を遂げている企業もみられた。

- 例 1 印刷業界では印刷工程ごとの分業化が進んでいるが、当社は小規模ながら「企画・製作・製版・印刷・製本」を社内で完結できる一貫生産体制を構築し、内製化できる点が経営面の強み。顧客の在庫を当社で管理し、不足分を随時納品が可能。長期契約にも結びつきやすい。
- 例 2 プラスチック製品の加工を営んでいる。以前は文房具の陳列ケース製造に取り組んでいたが、これ以上の受注の伸びは期待しにくいと判断し、20年ほど前から化粧品陳列ケースの市場に参入した。最近加工に加え、組立てや梱包等のサービスまでワンストップで提供することが付加価値につながっている。
- 例 3 繊維産業は海外シフトがすすんでいる。子供服はサイズ展開が多く扱いが面倒なため、海外生産できないといわれていたが、徐々に海外に生産拠点が移り始めた。当社は国内生産で生き残るために、子ども服製造から、専門店や百貨店で扱ってもらえる質の高い婦人服製造へと方向転換を行った。

(3) 経営理念や社是・社訓等

持続的経営を支える三つ目の要因としては、経営理念等が挙げられる。長い経営の歴史の中で危機といえる経験をし、自社が立ち戻るべきところとして、それぞれの「経営理念等」の重要性を再確認した、という意見がいくつもきかれた。

例 1 100 年以上続く酒造を営んできた。先代に思いを馳せると続けなくてはいけない気持ちに自然となる。今と同じくらい未来のことを考えている。テクニックだけでは 100 年続かない。ファンをつくりリピーターをつくるのが大事。そして、当社がこの地域にあることが、住民にとって誇りと言われるようになりたい。

例 2 伝統ある和菓子甘味処だが、バブル崩壊後から売上が徐々に落ち込むようになった。同じことをしていてもバブル前には戻らないと考え、創業時の理念に立ち戻り、商品メニューやサービスも改めて見直した。どこか懐かしい存在として顧客に長く愛される存在でありたい。

例 3 経営理念は創業者が書いた詩「種を蒔いて歩こう」。この詩には「今ある仕事の奪い合いではなく、(未来の) 仕事を作ることが全体の繁栄につながる。自分の作った仕事を他人がやってもいいじゃないか」という想いが込められている。

例 4 先代からの「日本でものづくりをする＝地域の雇用を作る」という会社のポリシーを守り続け、国内生産にこだわり、日本から世界に戦えるものづくりを目指している。そのために独自の生産体制を構築し、情報化にもいち早く取り組むことで、スピードアップとコスト削減を実現してきた。

(4) 強い財務体質

持続的経営を支える四つ目の要因としては、強い財務体質が挙げられる。安定経営には安定的な財務力が不可欠である。財務状況の悪化を経験しつつも、事業承継を機に立て直し、現時点で無借金経営や無借金に近い状態まで改善した、という企業がみられた。また、売上高よりもむしろ利益重視の経営により、堅実経営を心がけている企業がいくつもみられた。こうした強固な財務体質の背景には、経営者の強いリーダーシップがあることも、共通点として挙げることができる。

例 1 梱包用、梱包時にダンボールの中の商品を安定させるパッキンと呼ばれる緩衝材を製造している。価格競争をしないので、競合他社より安くはないが、それでも顧客から評価してもらえているのは、顧客の要望に臨機応変に対応できているからだと考えている。売上高はバブルの頃に比べて約半分になっているが、利益はきちんと確保できており、ずっと無借金経営を維持できている。

例 2 インフラ整備に使用されるコンクリート製品を製造販売している。戦後の高度経済成長期にも、先代は新しい設備投資に慎重な人であった。先代の考えを子どもの頃からずっと聞いていたことが、現在の堅実な経営にもつながっていると考えている。その結果、現在ほぼ無借金経営ができている。

例 3 パイプの三次元切断機を作っている。東日本大震災が発生した際は、工場が被災し、多額の負債が生じた。会長の陣頭指揮のもとで、経営改革に着手した。資材の一括管理体制の創設や、設計図面の見直しなどの改革に着手し、経営を立て直すことができた。

例 4 気象観測用気球を製造している。競合他社は世界をみても多くはないが、受注は入札案件が多く利益が出ない案件が多い。現社長の方針で「売上よりも利益重視方針」に切り替えることで、近年ついに実質無借金まで立て直すことができた。

(5) 人材の確保・育成

持続的経営を支える五つ目の要因としては、人材の確保・育成が挙げられる。持続的経営においても、技術の継承の点からも、人材の確保と育成は重要課題である。長い歴史を有する企業であっても採用面では苦戦している企業が多かったものの、確保した人材を貴重な戦力としてしっかり育てている工夫や努力が多くみられた。

- 例 1 寿司店を多店舗経営しているが、人手不足が問題だったため、30 年前から人材育成に本腰を入れ、その一環として社内に寿司職人を育てる“大学”を開校。寿司を握れるだけではだめで、人間教育を行う必要がある。「人間力」、「技術力」、「接客力」の三本柱が当社の強さ。従業員を「人件費」とみる経営者もいるが、当社にとっては「人財」。
- 例 2 金・銀の製造を行っている。昔は「先輩の仕事は目で盗んで覚えろ」と言われ、分業制の中で専門性を磨き、技術を高めた。しかし現在は、ひとつ仕事を覚えたら次の新しい仕事を覚えさせるようにしている。
- 例 3 当社は鉄加工製造やプレハブ配管と部品製作等を営む。近年、技術力の継承に不安を感じる。一方、教える側も人材育成に時間を費やす余裕がなくなっている。そこで若手も役員も共に育つ「人財共育」に取り組んでいる。
- 例 4 当社は鉄骨工事会社。近年売り上げを伸ばすことができている大きな要因が人材の充実。以前より若手の人材教育に力を入れている。専門知識はもちろんのこと、クライアントとの会話時などには、一般教養も重要となってくる。学び続ける姿勢が事業を続けていける基礎体力となり、原動力になる。

図表Ⅱ-1-1 ヒアリング調査の実施状況

No.	地域	業種大分類	業種小分類	No.	地域	業種大分類	業種小分類
1	都心	飲食業	すし店	11	城東	製造業	金属製品
2	城東	製造業	金属製品	12	副都心	製造業	繊維工業
3	多摩	製造業	パルプ・紙・紙加工品	13	城東	飲食業	喫茶店
4	多摩	製造業	食料品	14	都心	製造業	石油製品・石炭製品
5	城北	製造業	窯業・土石製品	15	城南	製造業	ゴム製品
6	多摩	製造業	生産用機械器具	16	都心	製造業	その他の製造業
7	城東	製造業	生産用機械器具	17	城西	製造業	プラスチック製品
8	城東	製造業	なめし革・同製品・毛皮	18	多摩	製造業	輸送用機械器具
9	城東	製造業	金属製品	19	城西	製造業	金属製品
10	城東	製造業	印刷・同関連業	20	城東	製造業	繊維工業

平成 29 年度政策調査

都内創業 50 年目以上の企業に関する実態調査（製造業、宿泊・飲食業）報告書概要版

平成 30 年 3 月発行

編集・発行 東京都産業労働局総務部企画計理課

東京都新宿区西新宿 2 - 8 - 1

電話 03 (5320) 4637