

# 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

平成 30 年 3 月



## <目次>

I. アンケート結果	1
1. 回答企業の概要	1
2. 経営理念等	6
3. 経営の承継	8
4. 技能の継承	11
5. 変革・革新（イノベーション）	19
6. 海外との取引関係や外国人観光客の影響等	24
II. ヒアリング調査	27
1. 調査結果の整理の視点	27
2. 持続的経営を支える共通要因と事例	27

## <調査概要>

### ■アンケート

- 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）

### アンケートの配布回収の内訳

	内訳			
総配布数(a)	10,623票			
無効配布(b)	460票			
宛先不明(c)	95票			
有効配布数(A=a-b-c)	10,068票	(製造業)	(宿泊業)	(飲食業)
		9,556票	84票	428票
有効回答数(B)	2,421票*	2,236票	16票	95票
有効回答率(B/A×100)	24.0%	23.4%	19.0%	22.2%

※有効回答数には業種不明を含む。

### ■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. アンケート結果

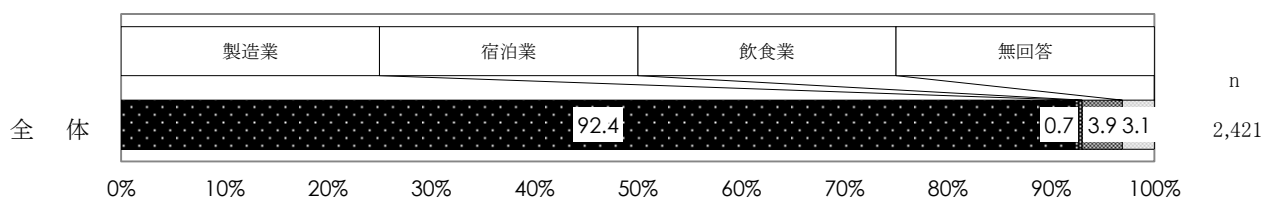
## 1. 回答企業の概要

- ◇ 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「創業家親族出身」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) 業種

業種は製造業が92.4%で最も高く、次いで「飲食業」が3.9%、「宿泊業」が0.7%の順となっている。

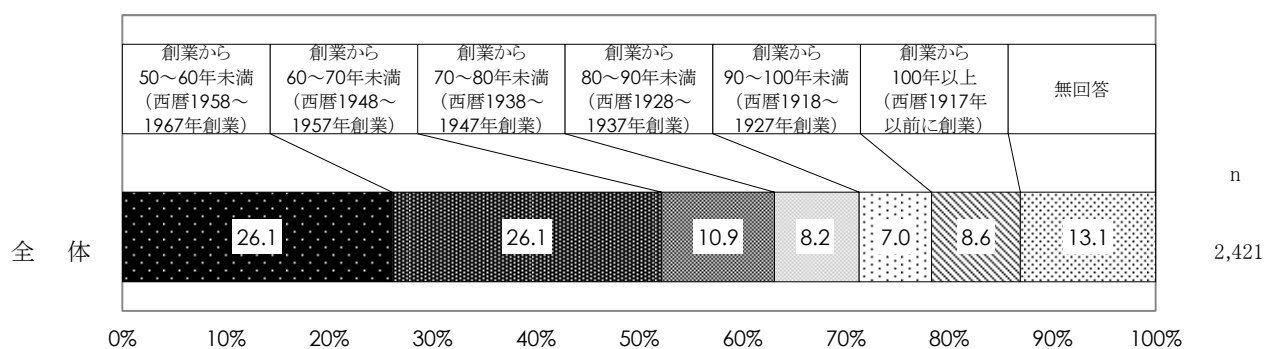
図表 I-1-1 業種



## (2) 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。

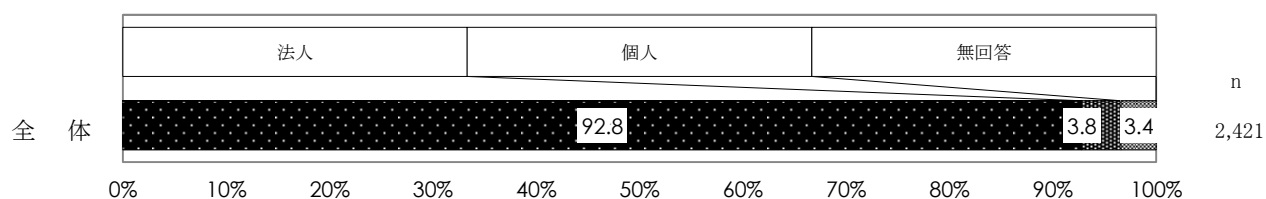
図表 I-1-2 創業時期



## (3) 経営形態

経営形態は「法人」が92.8%、「個人」が3.8%となっている。

図表 I-1-3 経営形態

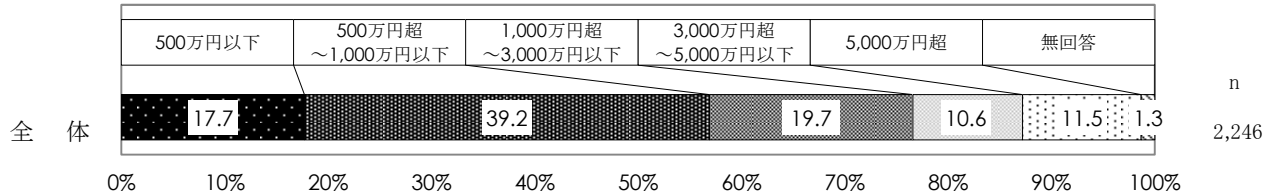


I. アンケート結果

(4) 資本金

資本金は「500万円超～1,000万円以下」が39.2%で最も高く、次いで「1,000万円超～3,000万円以下」が19.7%、「500万円以下」が17.7%の順となっている。

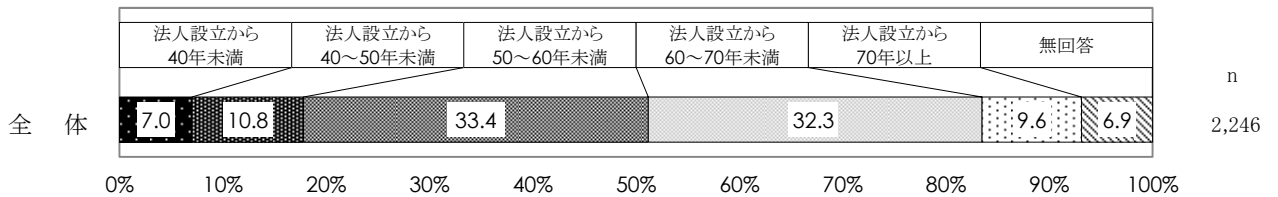
図表 I-1-4 資本金



(5) 法人設立時期

法人設立時期は、「法人設立から50～60年未満」が33.4%で最も高く、次いで「法人設立から60～70年未満」が32.3%、「法人設立から40～50年未満」が10.8%の順となっている。

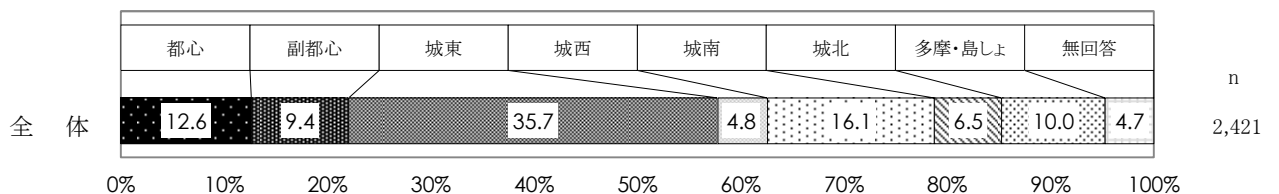
図表 I-1-5 法人設立時期



(6) 会社所在地

会社所在地は、「城東地域」が35.7%で最も高く、次いで「城南地域」が16.1%、「都心地域」が12.6%の順となっている。

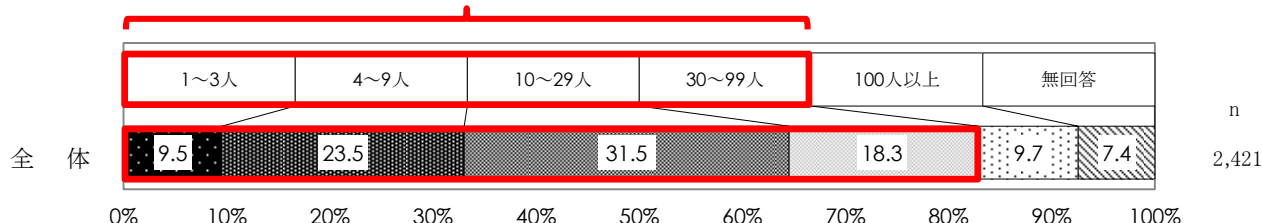
図表 I-1-6 会社所在地



(7) 全従業員数

全従業員数は、「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。

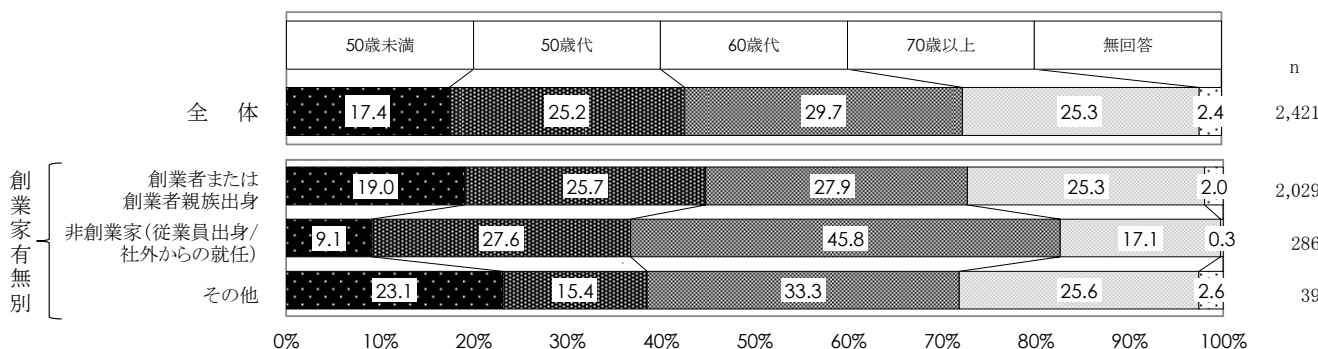
図表 I-1-7 全従業員数  
『99人以下』82.8%



(8) 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、创业者または创业者親族出身の方が若い傾向がみられる。

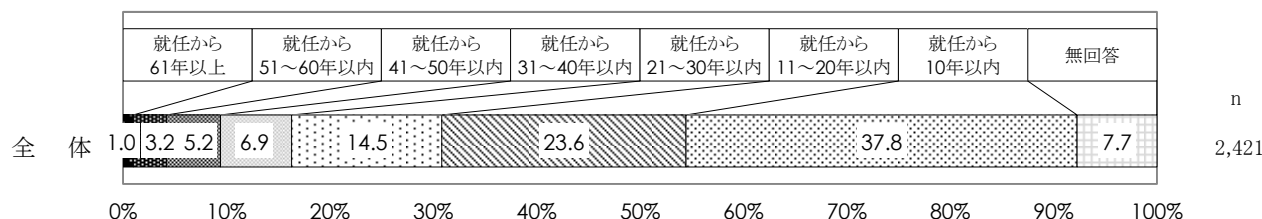
図表 I-1-8 代表者の年齢



(9) 代表の就任時期

代表の就任時期は、「2007年以降（就任から10年以内）」が37.8%で最も高く、次いで「1997年～2006年（就任から11～20年以内）」が23.6%、「1987年～1996年（就任から21～30年以内）」が14.5%の順となっている。

図表 I-1-9 代表の就任時期

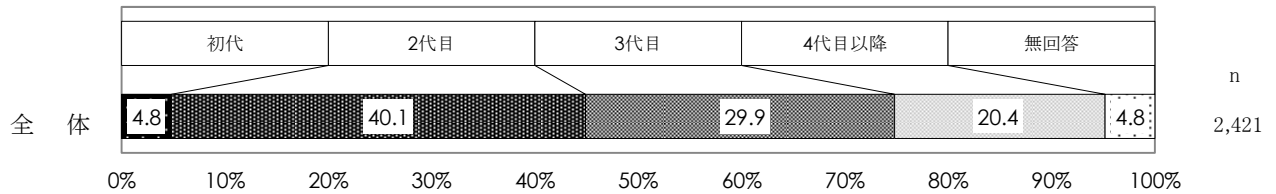


## I. アンケート結果

### (10) 何代目か

「2代目」が40.1%で最も高く、次いで「3代目」が29.9%、「4代目以降」が20.4%の順となっている。

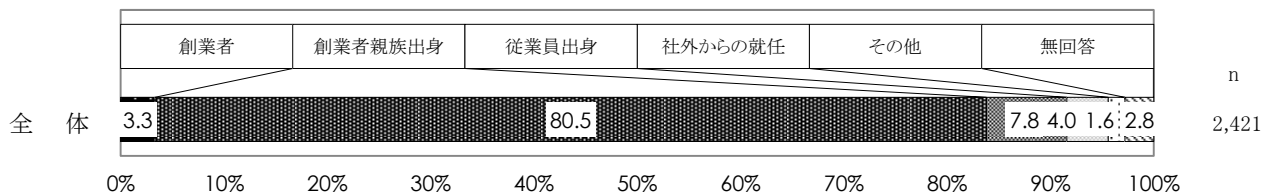
図表 I-1-10 何代目か



### (11) 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。

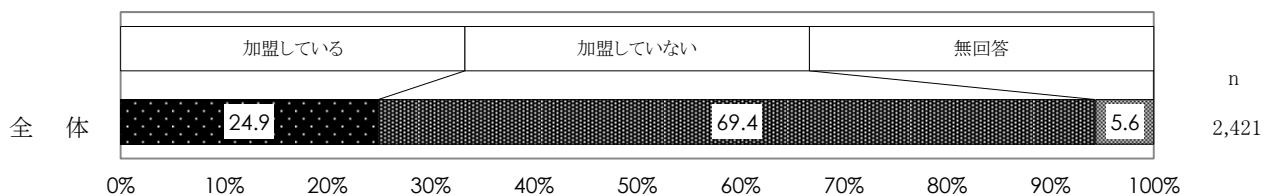
図表 I-1-11 現在の経営者の続柄・出身



### (12) 情報共有や連携を目的とした団体への加盟有無

情報共有や連携を目的とした団体への加盟の有無は、「加盟している」が24.9%、「加盟していない」は69.4%で、「加盟していない」が「加盟している」を上回っている。

図表 I-1-12 情報共有や連携を目的とした団体への加盟有無

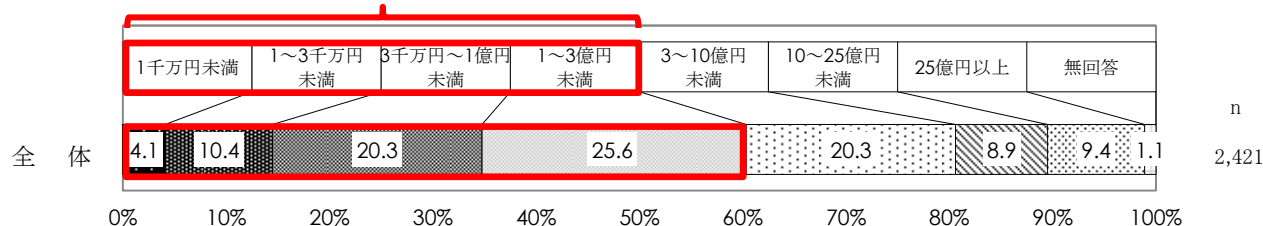




(13) 直近の年間売上高、10年前と比較した年間売上高の変化、10年前と比較した経常損益

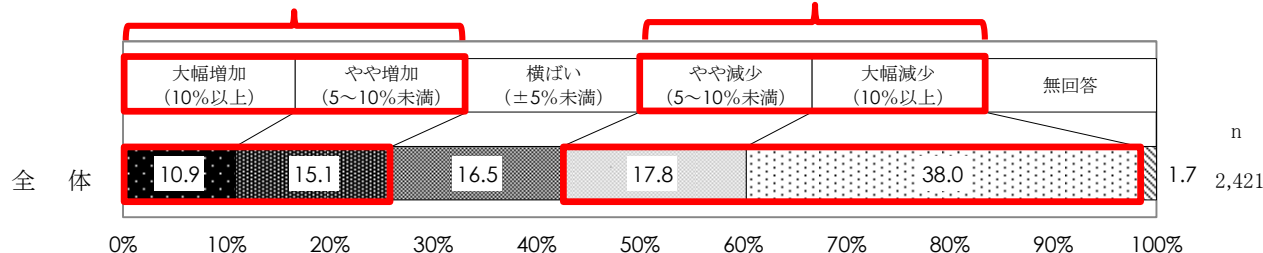
直近の年間売上高は、「1～3億円未満」が25.6%で最も高く、『3億円未満』が全体の約6割を占めている。10年前と比較した直近の年間売上高は、「大幅減少(10%以上)」と「やや減少(5～10%未満)」をあわせると5割を超えるが、10年前と比較した直近の経常損益は、『黒字』が66.7%となっている。

図表 I-1-13 直近の年間売上高  
『3億円未満』60.4%



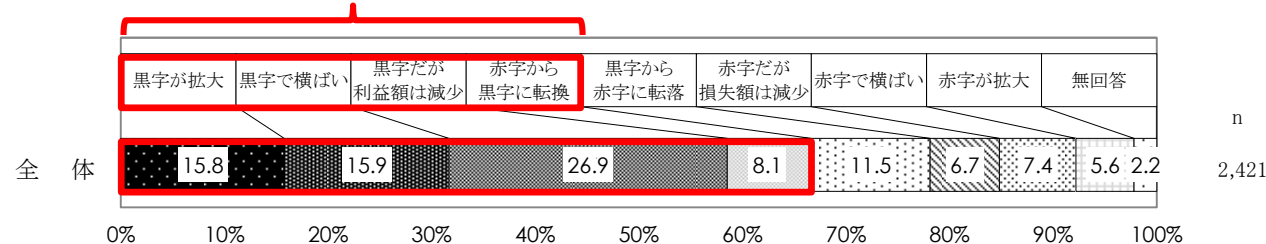
図表 I-1-14 10年前と比較した直近の年間売上高の変化

『増加』26.0% 『減少』55.8%



図表 I-1-15 10年前と比較した経常損益

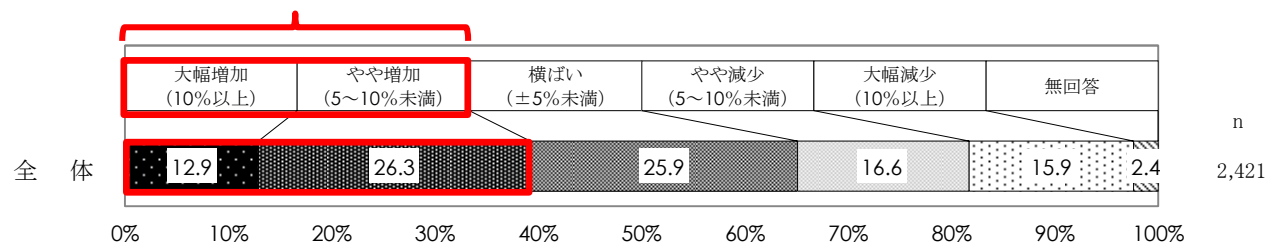
『黒字』66.7%



(14) 直近売上高に占める人件費の割合は10年前と比較してどう変化したか

10年前と比較した直近の売上高に占める人件費の割合は、「やや増加(5～10%未満)」が26.3%で最も高く、次いで「横ばい(±5%未満)」が25.9%、「やや減少(5～10%未満)」が16.6%の順となっている。

図表 I-1-16 10年前と比較した直近の売上高に占める人件費の割合  
『増加』39.2%



# I. アンケート結果

## 2. 経営理念等

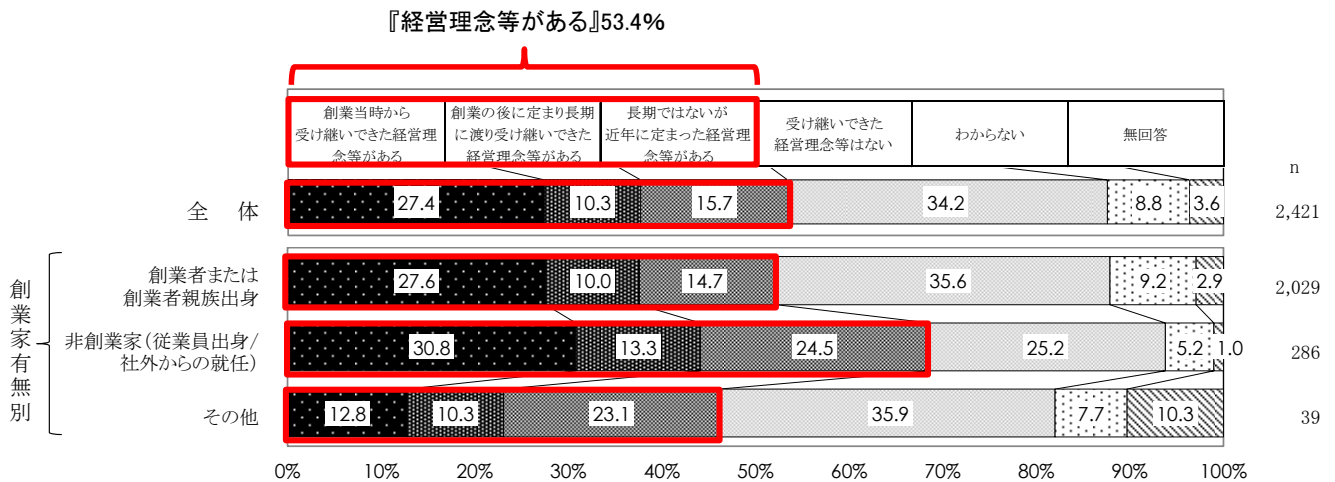
- ◇ なんらかの形で『経営理念等がある』企業が過半数を占める。
- ◇ 経営者が非創業家出身の方が、『経営理念等がある』割合が高くなっている。

### (1) 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

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。

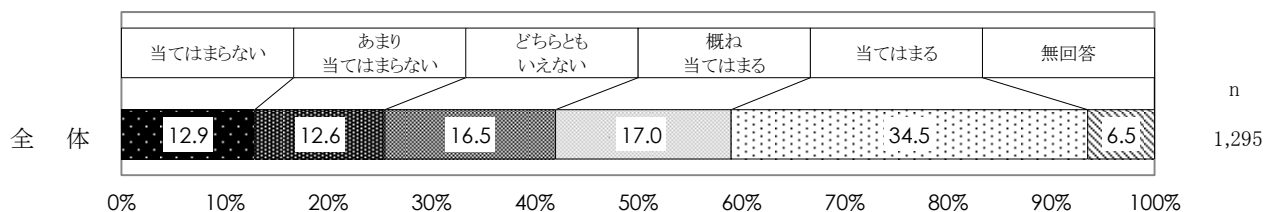
図表 I-2-1 創業家有無別経営理念等の有無



### (2) 経営理念等を明文化するなどして明確化しているか

経営理念等の明確化は、「当てはまる」が 34.5%で最も高く、次いで「概ね当てはまる」が 17.0%、「どちらともいえない」が 16.5%の順となっている。

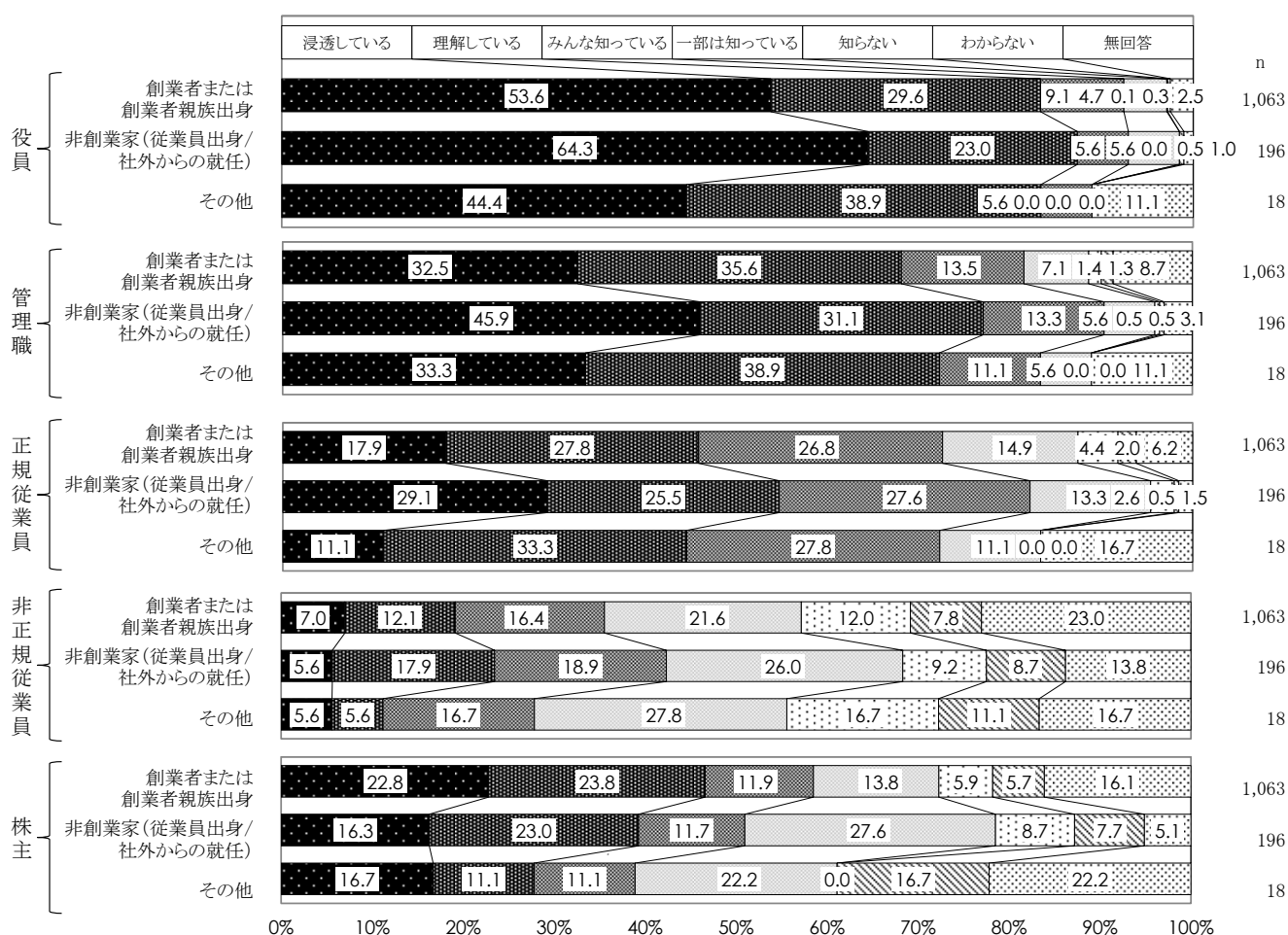
図表 I-2-2 経営理念等の明確化



(3) 経営理念等の理解度

経営理念等の理解度は、創業家有無別にみると、役員、管理職、正規従業員においては、いずれも非創業家（従業員出身／社外からの就任）の方が創業者または創業者親族出身よりも、「浸透している」がそれぞれ 10 ポイント以上上回っている。非正規従業員では「浸透している」は創業者または創業者親族出身の方が非創業家（従業員出身／社外からの就任）よりも高くなっているものの、「理解している」、「みんな知っている」、「一部は知っている」まで含めると、非創業家（従業員出身／社外からの就任）の方が創業者または創業者親族出身を上回っている。株主は、創業者親族出身の方が非創業家（従業員出身／社外からの就任）よりも「浸透している」が 6.5 ポイント上回っている。

図表 I-2-3 経営理念等の理解度



(注) 浸透しているとは、「経営理念等が行動の規範になっている」などを指す。

# I. アンケート結果

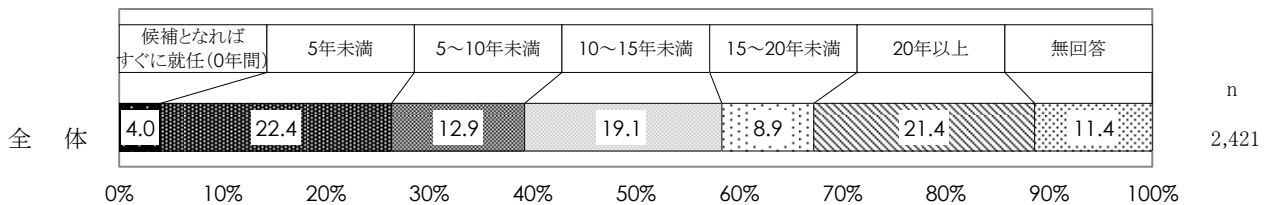
## 3. 経営の承継

- ◇ 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」企業が全体の約 3 分の 1 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) 現在の代表者が後継者候補となってから代表者に就任するまでの期間

後継者候補となってから代表者に就任するまでの期間は、「5 年未満」が 22.4%で最も高く、次いで「20 年以上」が 21.4%、「10～15 年未満」が 19.1%の順となっている。

図表 I-3-1 後継者候補となってから代表者に就任するまでの期間



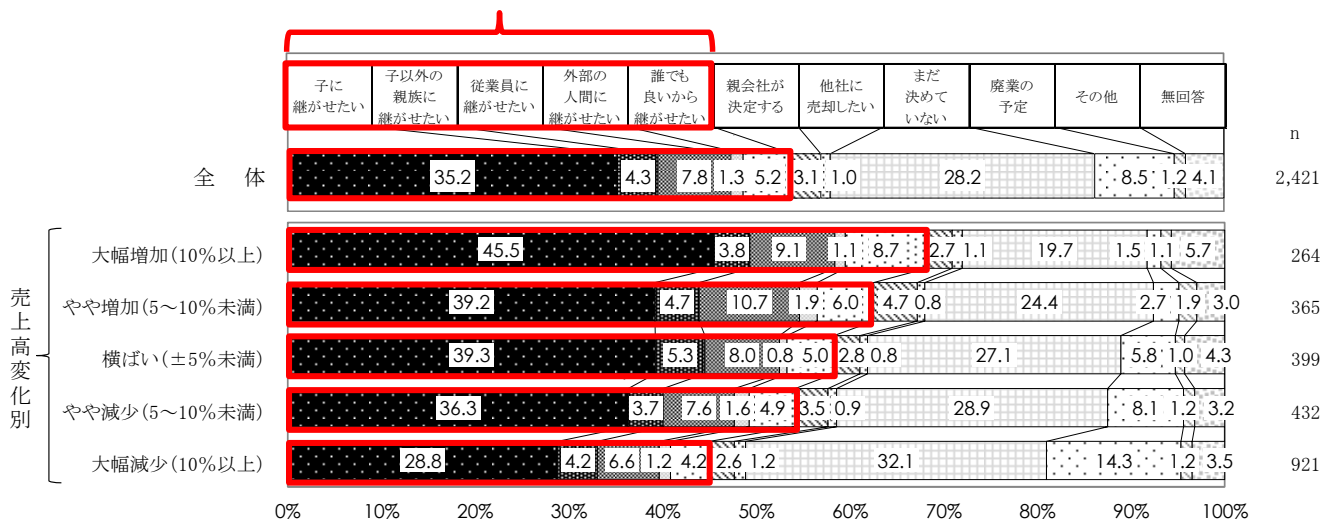
### (2) 後継者に対する事業承継についての希望・方針

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-3-2 売上高変化別事業承継の方針

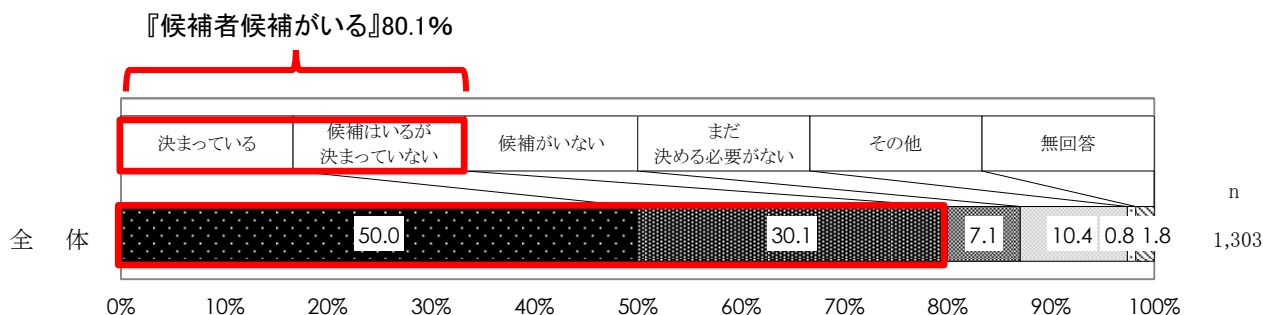
『事業承継を希望』 53.8%



(3) 後継者が決まっているか

前項で『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、「候補者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、「候補者がいない」との回答も7.1%ある。

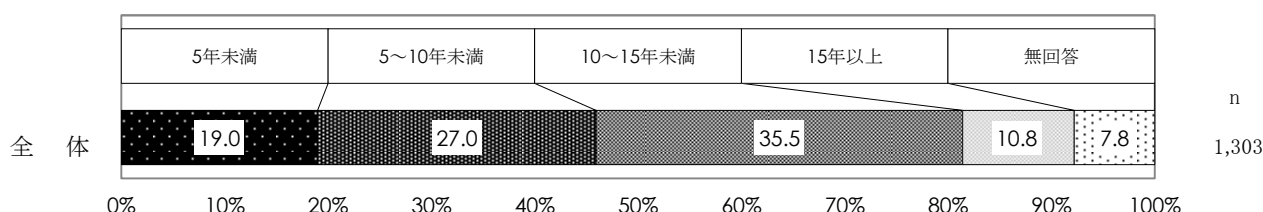
図表 I-3-3 後継者が決まっているか



(4) 後継者育成に必要な期間

後継者育成に必要な期間は、「10～15年未満」が35.5%で最も高く、次いで「5～10年未満」が27.0%、「5年未満」が19.0%の順となっている。

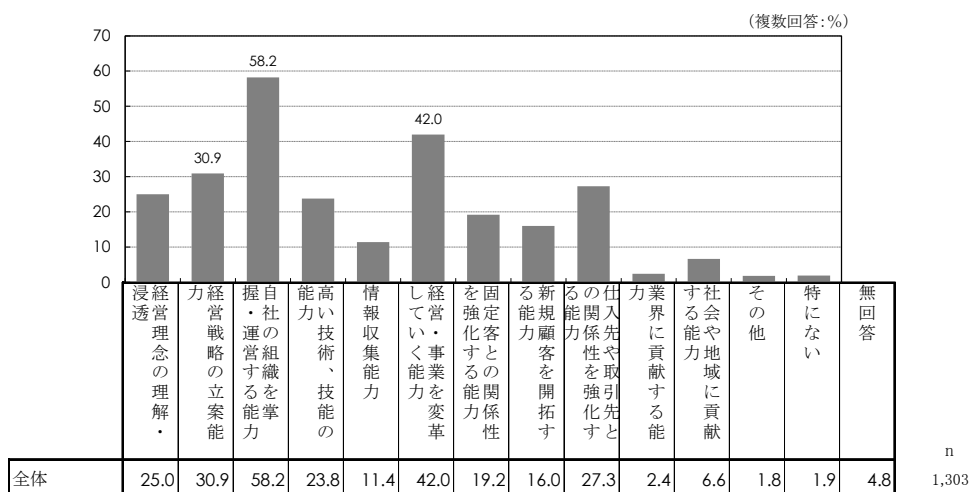
図表 I-3-4 後継者育成に必要な期間



(5) 後継者を選定する上で重視すること

後継者を選定する上で重視することは「自社の組織を掌握・運営する能力」が58.2%で最も高く、次いで「経営・事業を変革していく能力」が42.0%、「経営戦略の立案能力」が30.9%の順となっている。

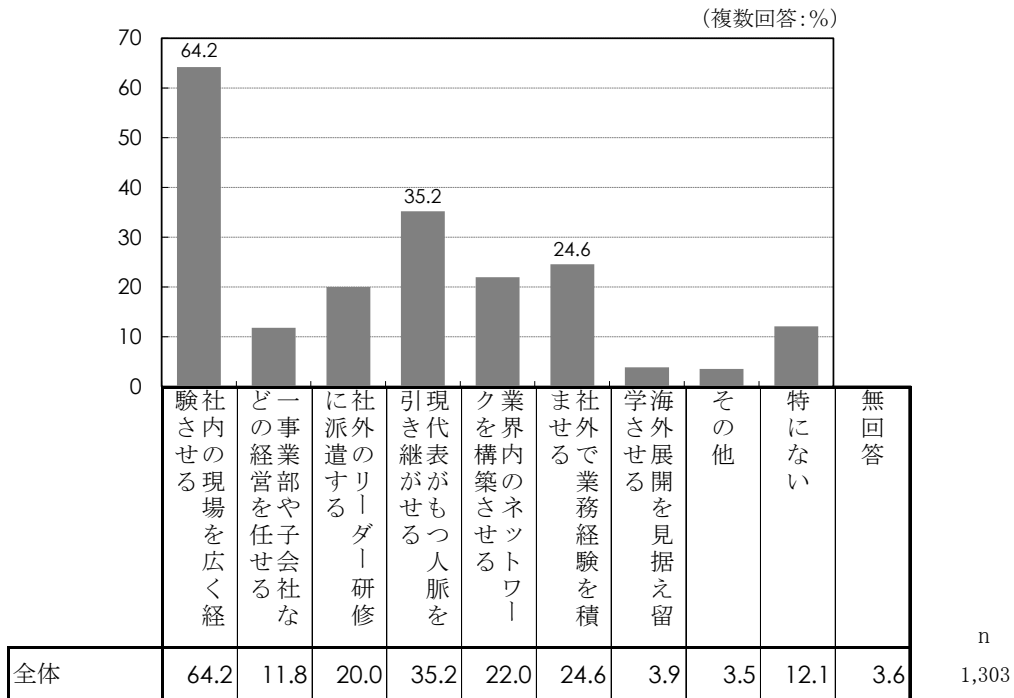
図表 I-3-5 後継者を選定する上で重視すること



(6) 後継者の育成についての対策

後継者の育成についての対策は、「社内の現場を広く経験させる」が64.2%で最も高く、次いで「現代表が持つ人脈を引き継がせる」が35.2%、「社外で業務経験を積ませる」が24.6%の順となっている。

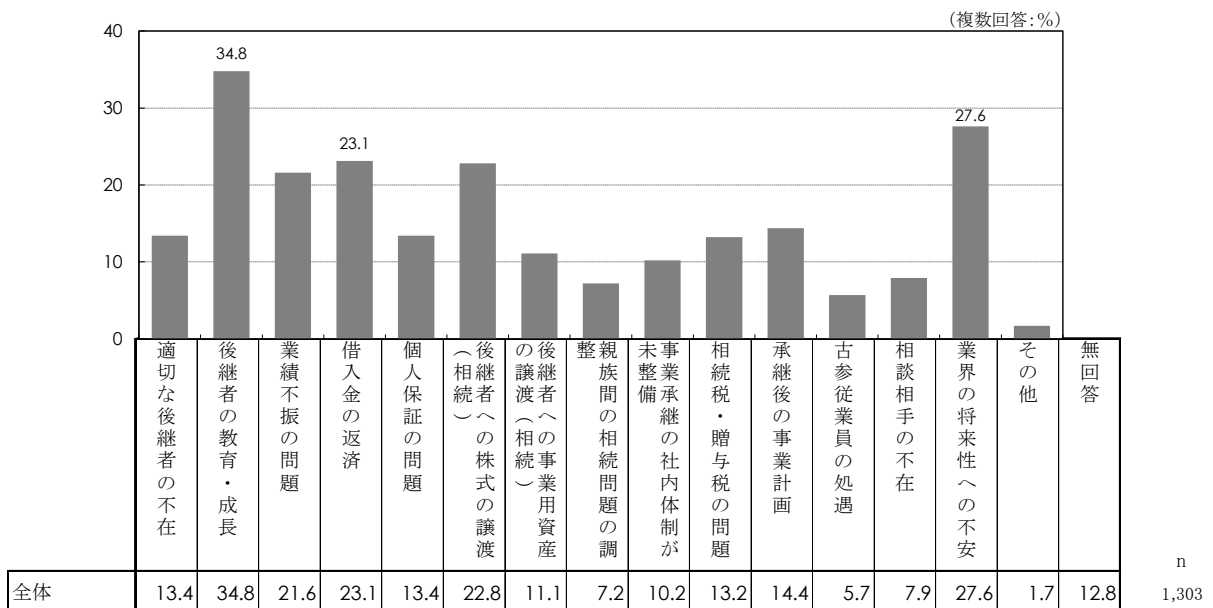
図表 I-3-6 後継者の育成についての対策



(7) 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。

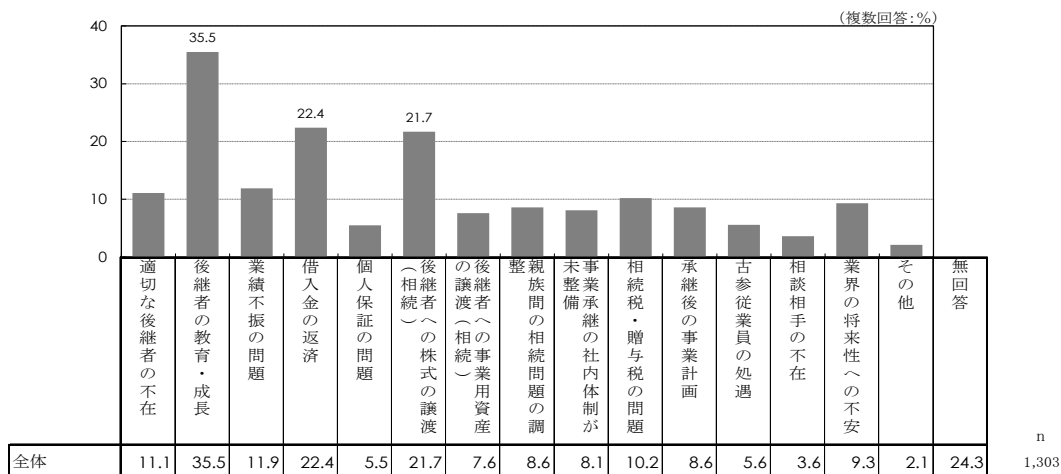
図表 I-3-7 事業承継を行うにあたり課題と感じていること



(8) 事業承継を行うにあたり既に準備・対策を行っていること

事業承継に対して既に準備・対策を行っていることは、「後継者の教育・成長」が35.5%で最も高く、次いで「借入金の返済」が22.4%、「後継者への株式の譲渡（相続）」が21.7%の順となっている。

図表 I-3-8 事業承継を行うにあたり既に準備・対策を行っていること



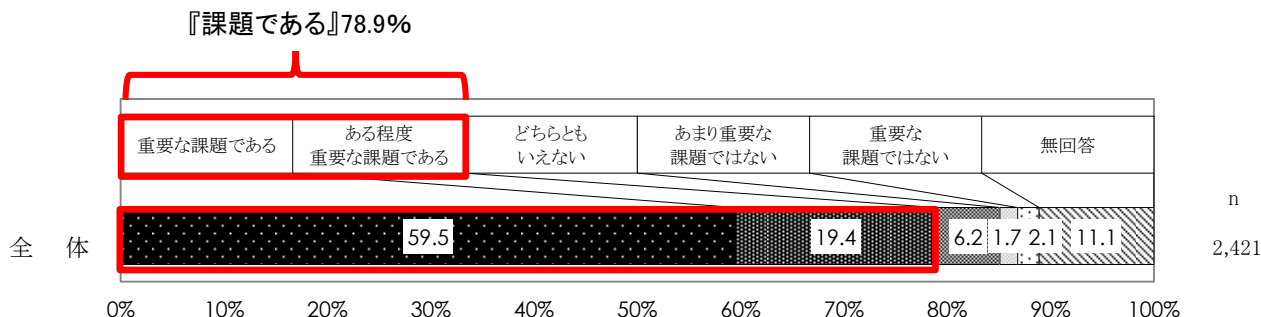
4. 技能の継承

- ◇ 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

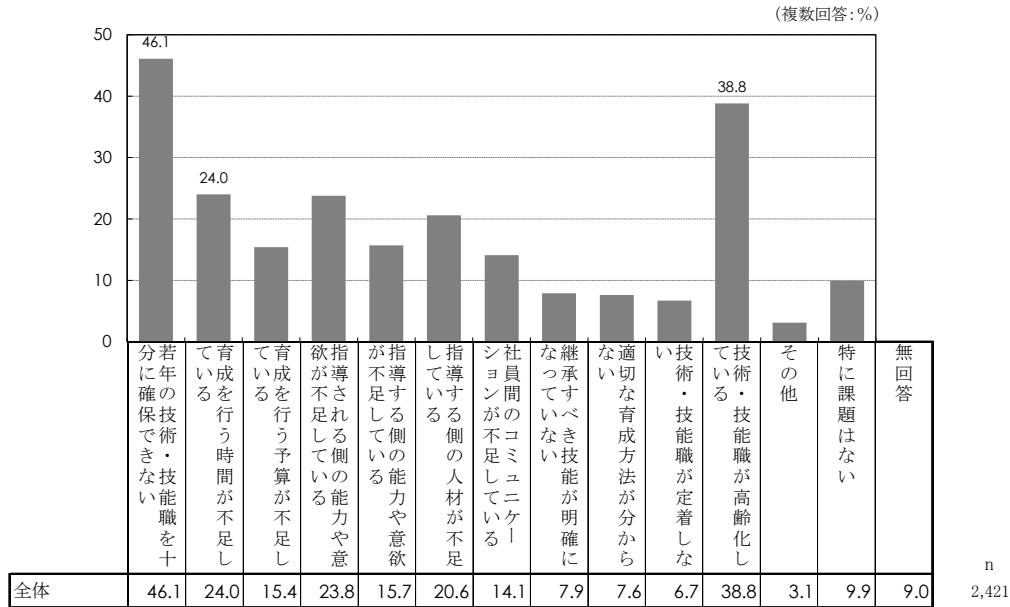


I. アンケート結果

(2) 技術・技能・サービスの継承及び人材に関する課題

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。

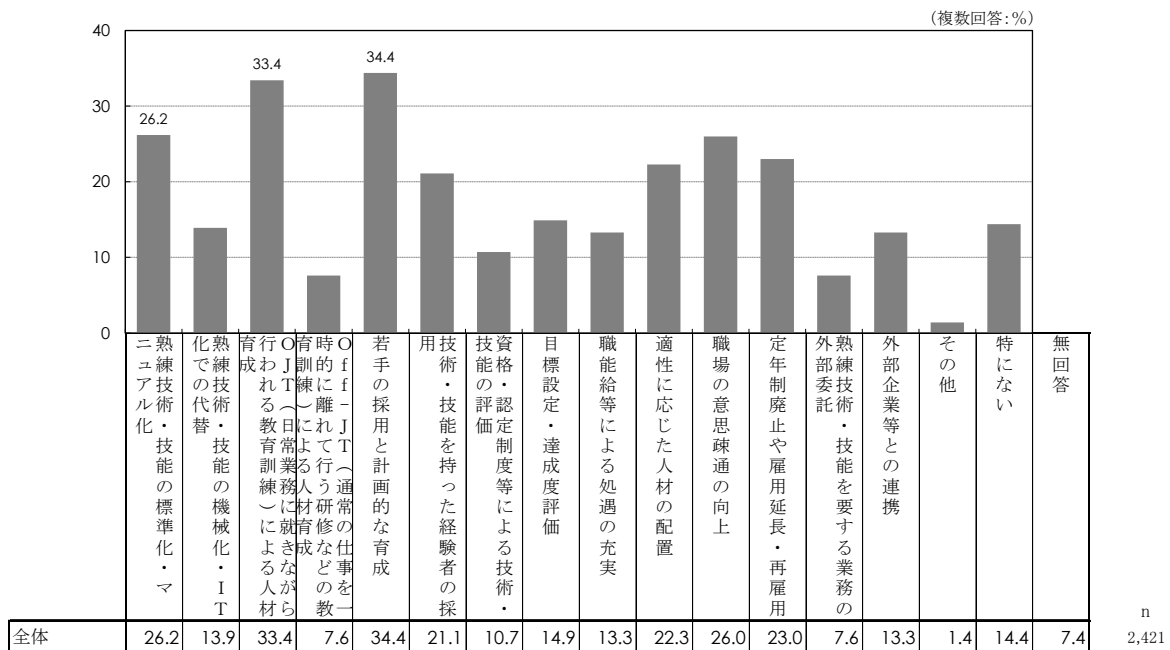
図表 I-4-2 技術・技能・サービスの継承及び人材に対する課題



(3) 技術・技能・サービスの継承及び人材の確保・育成のために、講じている対策

技術・技能・サービスの継承及び人材の確保・育成のために講じている対策は、「若手の採用と計画的な育成」が最も高く34.4%、次いで「OJT（日常業務に就きながら行われる教育訓練）による人材育成」が33.4%、「熟練技術・技能の標準化・マニュアル化」が26.2%の順となっている。

図表 I-4-3 技術・技能・サービスの継承及び人材の確保・育成のために、講じている対策

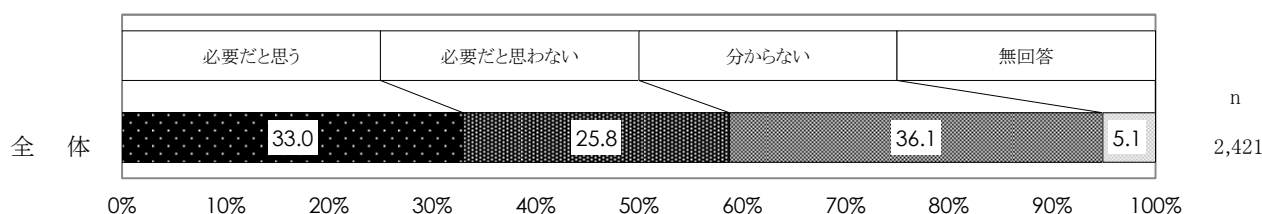




(4) 今後、社外・他機関と連携して、技術・技能職員の能力を向上させる取組が必要かどうか

今後、社外・他機関と連携して技術・技能職員の能力を向上させる取組が必要かどうかについては、「分からない」が36.1%で最も高く、「必要だと思う」の33.0%を上回っている。

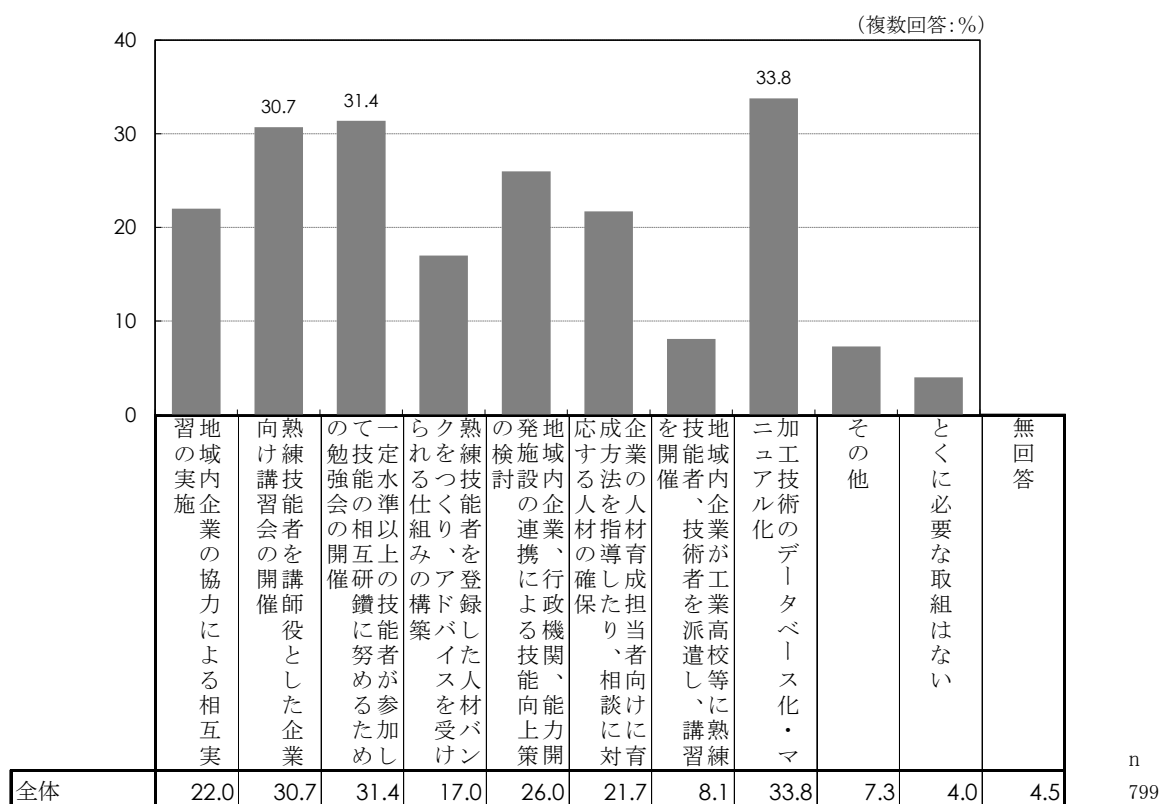
図表 I-4-4 今後、社外・他機関と連携して、技術・技能職員の能力を向上させる取組が必要かどうか



(5) 社外・他機関と連携して技術・技能職員の能力を向上させるために必要だと思う取組

技術・技能職員の能力を向上させるために必要だと思う取組は、「加工技術のデータベース化・マニュアル化」が33.8%で最も高く、次いで「一定水準以上の技能者が参加して技能の相互研鑽に努めるための勉強会の開催」が31.4%、「熟練技能者を講師役とした企業向け講習会の開催」が30.7%の順となっている。

図表 I-4-5 技術・技能職員の能力を向上させるために必要だと思う取組

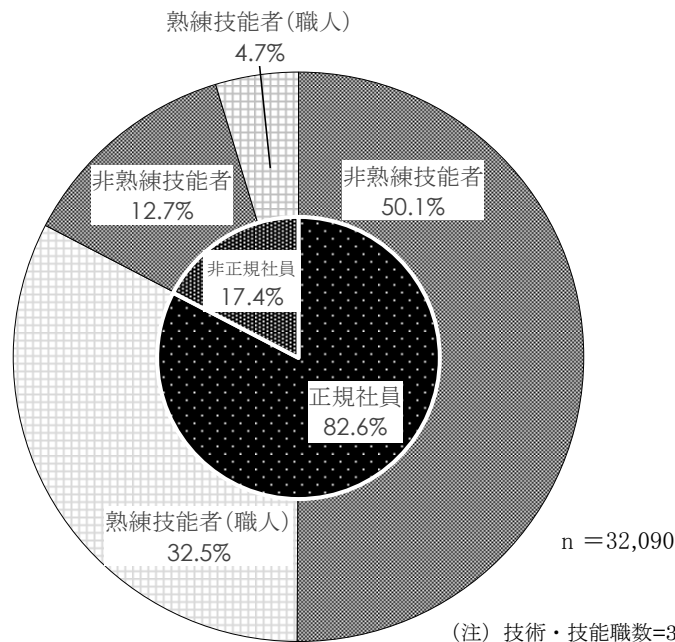


(6) 雇用形態別技術・技能職員の割合

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」は 82.6%、「非正規社員」は 17.4%となっている。

「正規社員」の技術・技能職（82.6%）の内訳をみると、「非熟練技能者」が 50.1%、「熟練技能者（職人）」が 32.5%となっており、「非正規社員」の技術・技能職（17.4%）の内訳をみると、「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-4-6 雇用形態別 技術・技能職、熟練技能者（職人）の割合

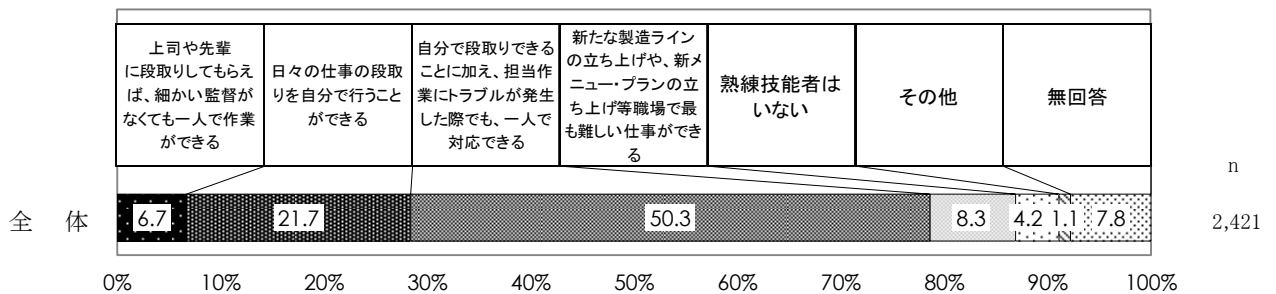


(注) 技術・技能職数=32,090 人を 100%として集計。  
(有効回答企業数=875)

(7) 熟練技能者（職人）が「一人前」と呼ばれるレベル

熟練技能者（職人）が「一人前」と呼ばれるレベルは、「自分で段取りできることに加え、担当作業にトラブルが発生した際でも一人で対応できる」が 50.3%で最も高く、次いで「日々の仕事の段取りを自分で行うことができる」が 21.7%、「新たな製造ラインの立ち上げや、新メニュー・プランの立ち上げ等職場で最も難しい仕事ができる」が 8.3%の順となっている。

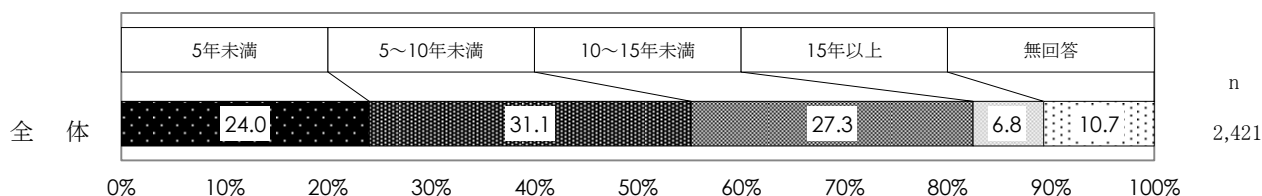
図表 I-4-7 熟練技能者（職人）が「一人前」と呼ばれるレベル



## (8) 未経験の技能者が「一人前」になるまでの年数

未経験の技能者が「一人前」になるまでの年数は、「5～10年未満」が31.1%で最も高く、次いで「10～15年未満」が27.3%、「5年未満」が24.0%の順となっている。

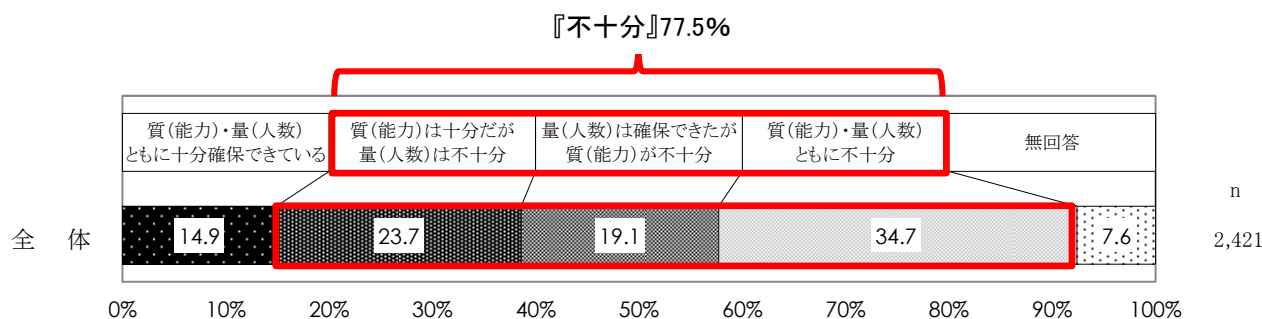
図表 I-4-8 未経験の技能者が「一人前」になるまでの年数



## (9) 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。

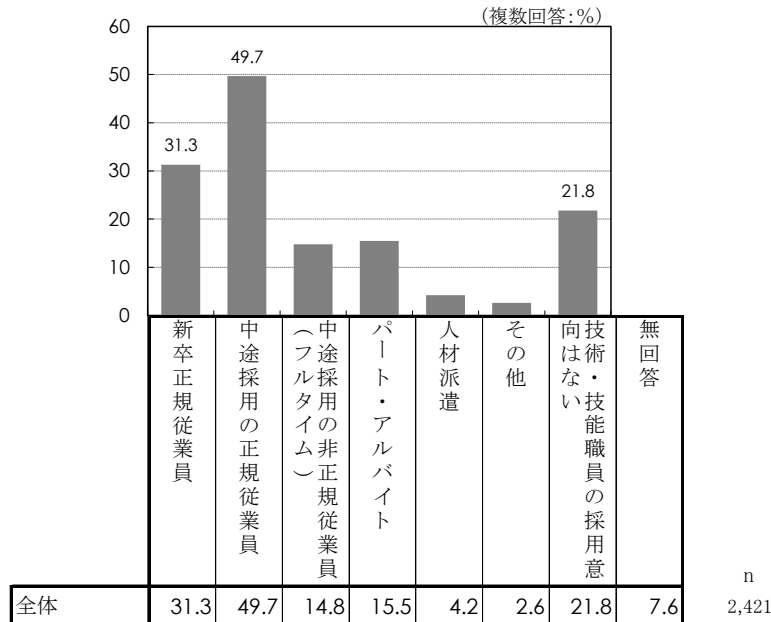
図表 I-4-9 技術・技能職員の人材の質（能力）・量（人数）の状況



(10) 技術・技能職員として現在採用意向のある対象

技術・技能職員として現在採用意向のある対象は、「中途採用の正規従業員」が 49.7%で最も高く、次いで「新卒正規従業員」が 31.3%、「技術・技能職員の採用意向はない」が 21.8%の順となっている。

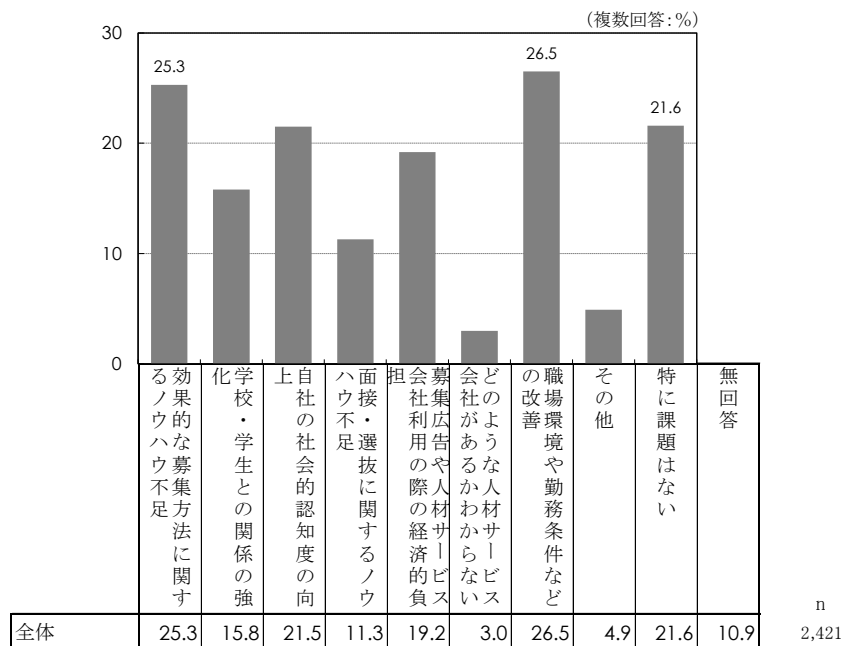
図表 I-4-10 技術・技能職員として現在採用意向のある対象



(11) 技術・技能職員の募集・採用に関する課題

技術技能職員の募集・採用に関する課題は、「職場環境や勤務条件などの改善」が 26.5%で最も高く、次いで「効果的な募集方法に関するノウハウ不足」が 25.3%、「特に課題はない」が 21.6%の順となっている。

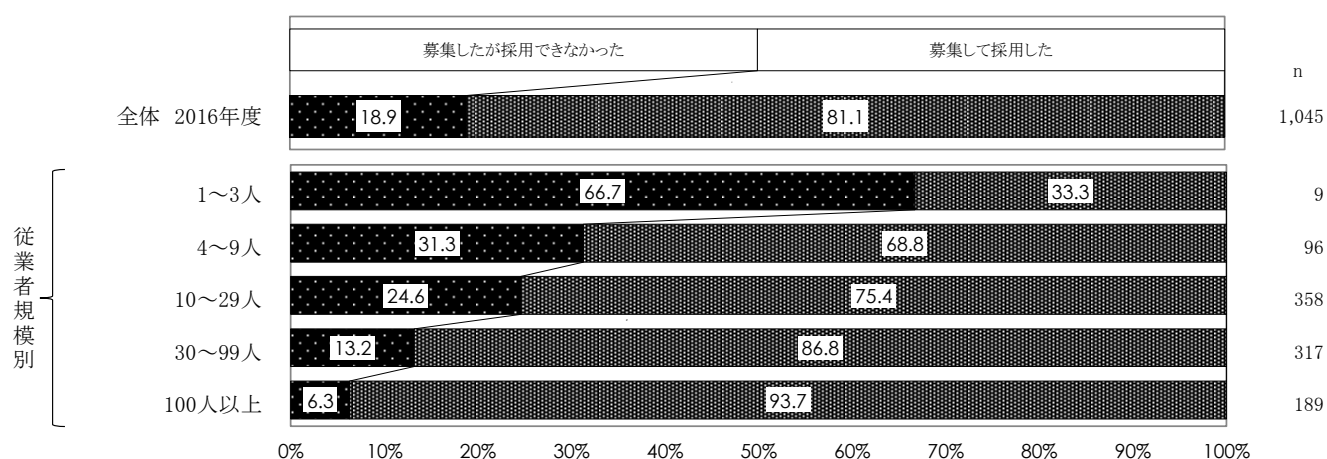
図表 I-4-11 技術・技能職員の募集・採用に関する課題



## (12) 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、「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。従業者規模別にみると、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。

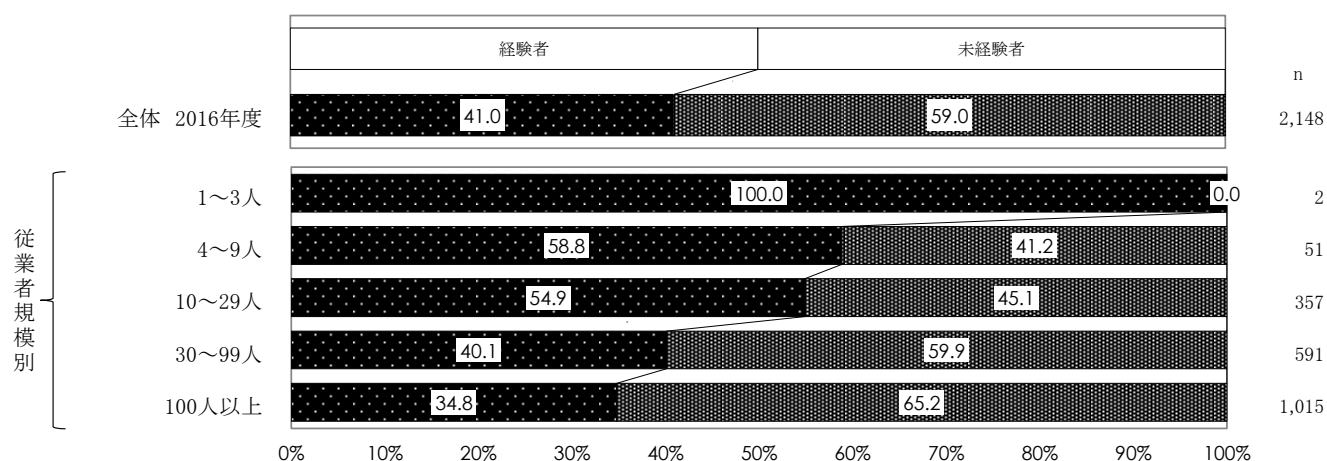
図表 I-4-12 2016年度従業者規模別技術・技能職員の採用状況



## (13) 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年度に採用された技術・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-4-13 2016年度従業者規模別経験者割合



I. アンケート結果

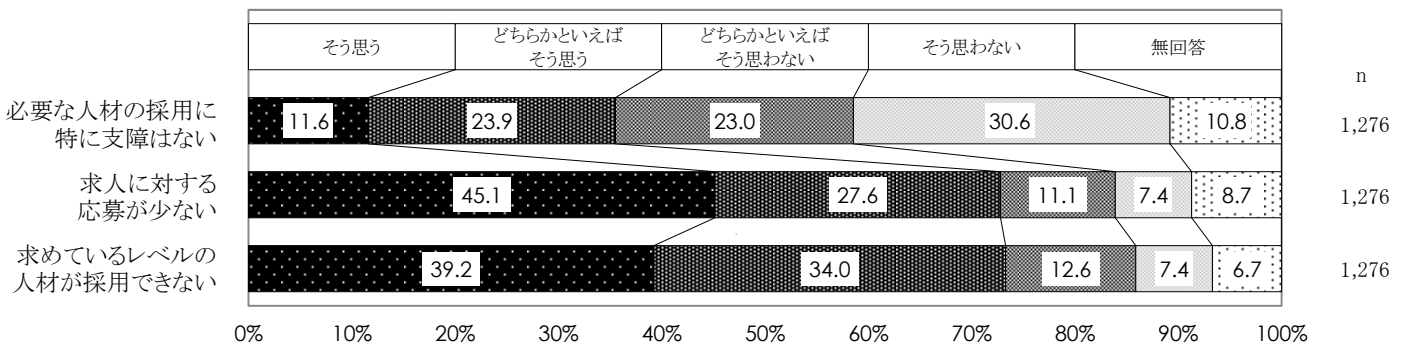
(14) 技術・技能職員の募集・採用に関する考え

必要な人材の採用に特に支障はないは、「そう思わない」が最も高く 30.6%、次いで「どちらかといえばそう思う」が 23.9%、「どちらかといえばそう思わない」が 23.0%の順となっている。

求人に対する応募が少ないは、「そう思う」が最も高く 45.1%、次いで「どちらかといえばそう思う」が 27.6%、「どちらかといえばそう思わない」が 11.1%の順となっている。

求めているレベルの人材の採用ができないは、「そう思う」が最も高く 39.2%、次いで「どちらかといえばそう思う」が 34.0%、「どちらかといえばそう思わない」が 12.6%の順となっている。

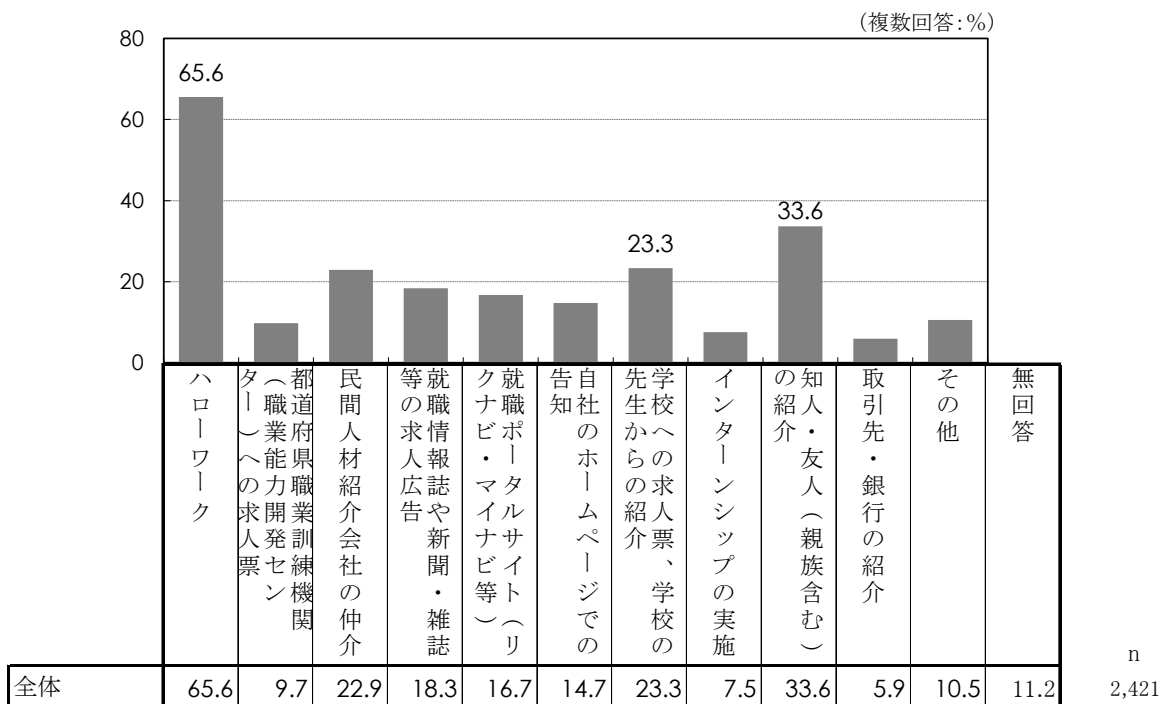
図表 I-4-14 技術・技能職員の募集・採用に関する考え



(15) 募集・採用に関して、利用したことのある手段

募集・採用に関して、利用したことのある手段は、「ハローワーク」が 65.6%で最も高く、次いで「知人・友人（親族含む）の紹介」が 33.6%、「学校への求人票、学校の先生からの紹介」が 23.3%の順となっている。

図表 I-4-15 募集・採用に関して、利用したことのある手段

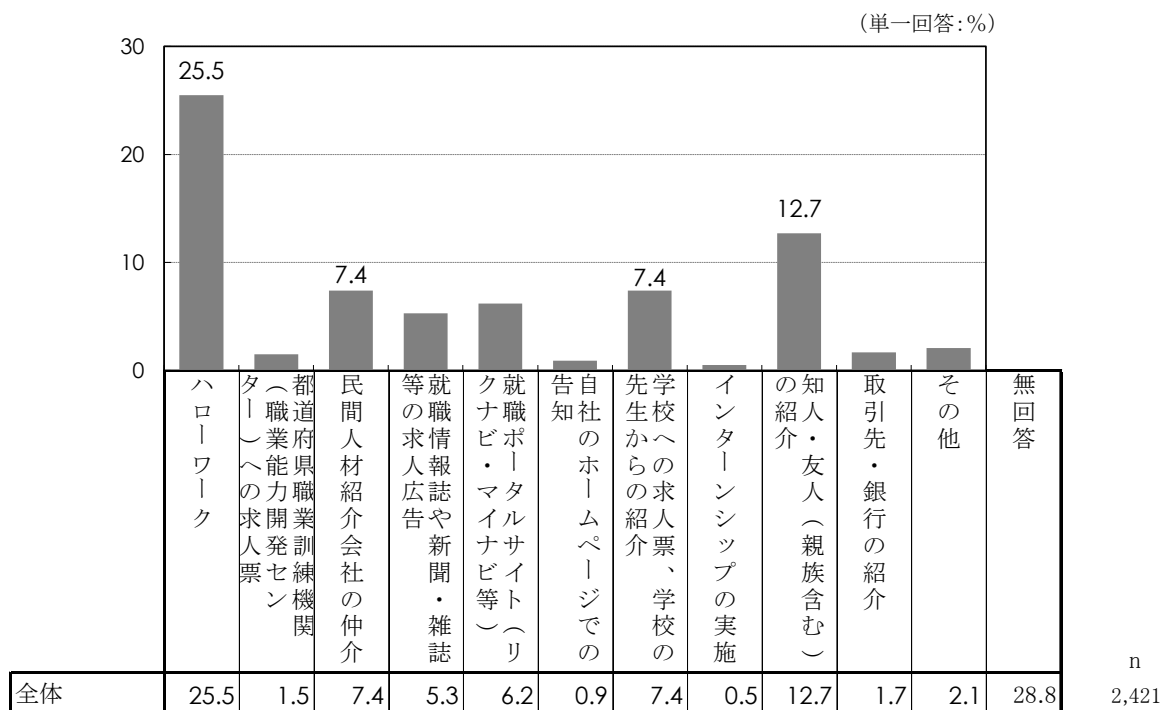


※上位 10 項目。

## (16) 募集・採用に関して、最も採用に効果のあった手段

募集採用に関して、最も採用に効果のあった手段は、「ハローワーク」が25.5%で最も高く、次いで「知人・友人（親族含む）の紹介」が12.7%、「民間人材紹介会社の仲介」と「学校への求人票、学校の先生からの紹介」がともに7.4%の順となっている。

図表 I-4-16 募集・採用に関して、最も採用に効果のあった手段



※上位10項目。

## 5. 変革・革新（イノベーション）

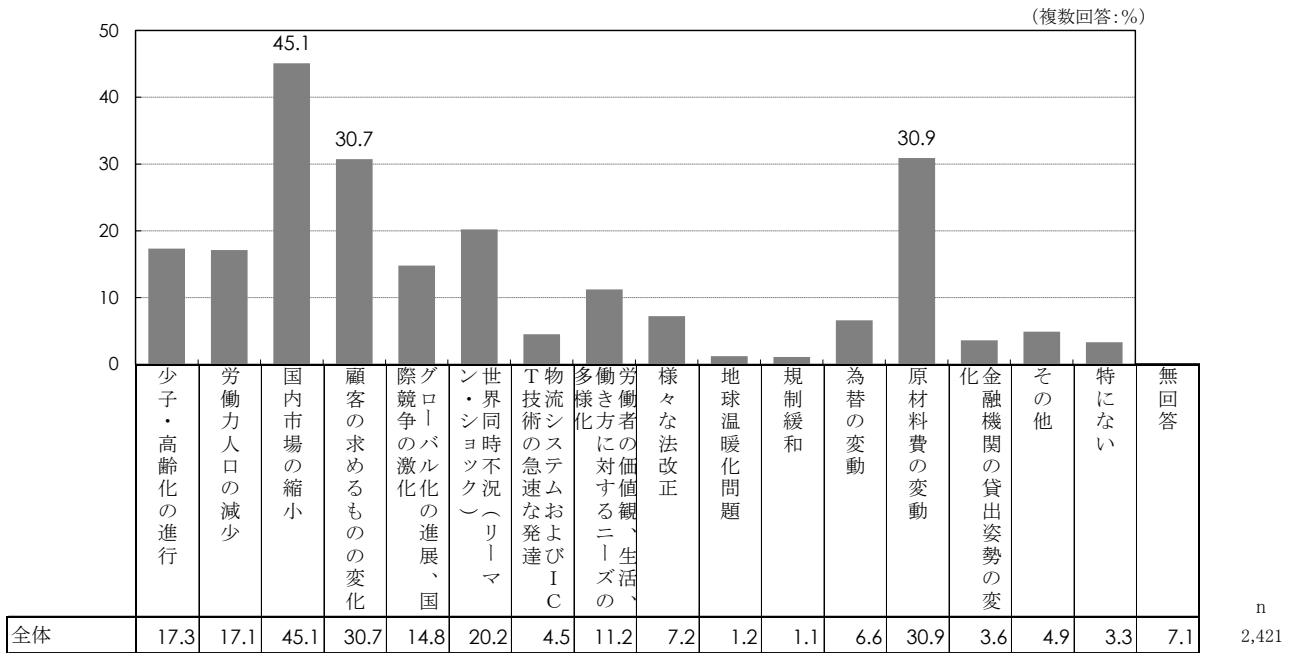
- ◇ 直近10年の間に影響を受けた経営環境の変化は、「国内市場の縮小」、「原材料費の変動」、「顧客の求めるものの変化」の回答割合が高い。
- ◇ これまで存続してきた最大の要因は、「創業当時の製品・サービスを守りつつ、時代のニーズ等に合わせ改善・改良したから」が6割以上を占める。
- ◇ 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）は、「製造方法・販売方法」、「販売先・顧客」、「インターネットや情報技術の活用」の回答割合が高い。
- ◇ 創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）は、「社名・屋号」、「業種・業態」、「本業・中核事業」の回答割合が高い。
- ◇ 更に50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。

I. アンケート結果

(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。

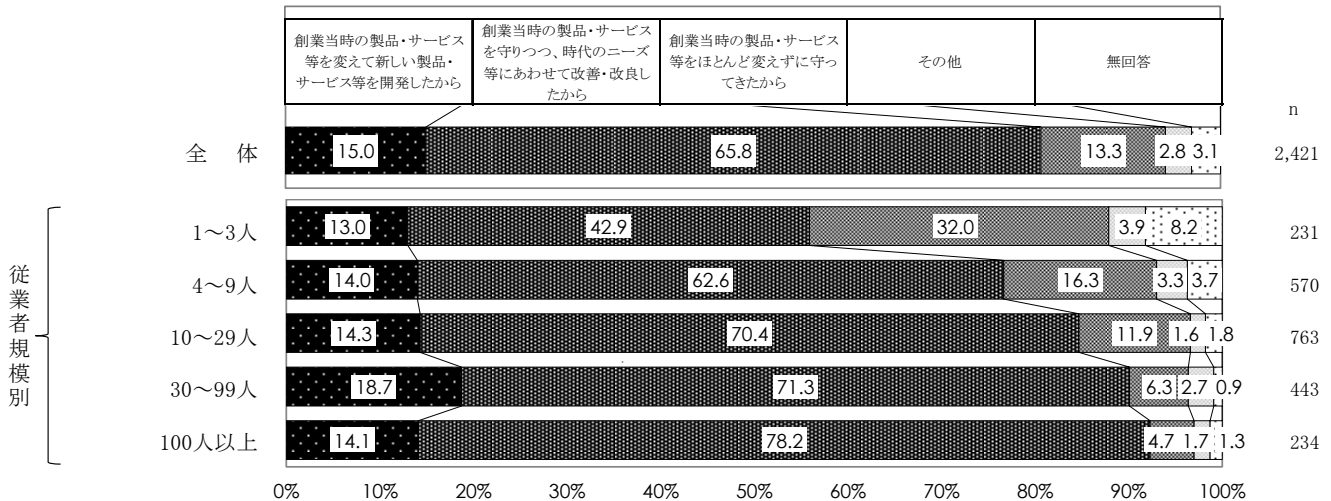
図表 I-5-1 直近 10 年の間に影響を受けた経営環境の変化



(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。従業者規模別にみると、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 従業者員規模別これまでに存続してきた最大の要因

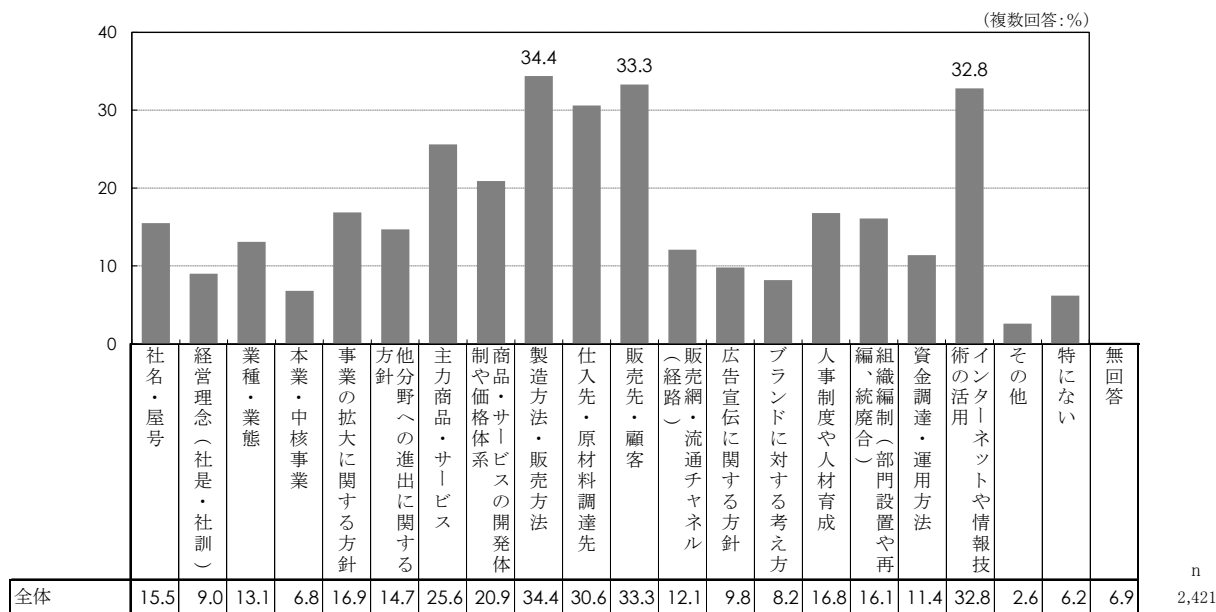




(3) 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）

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。

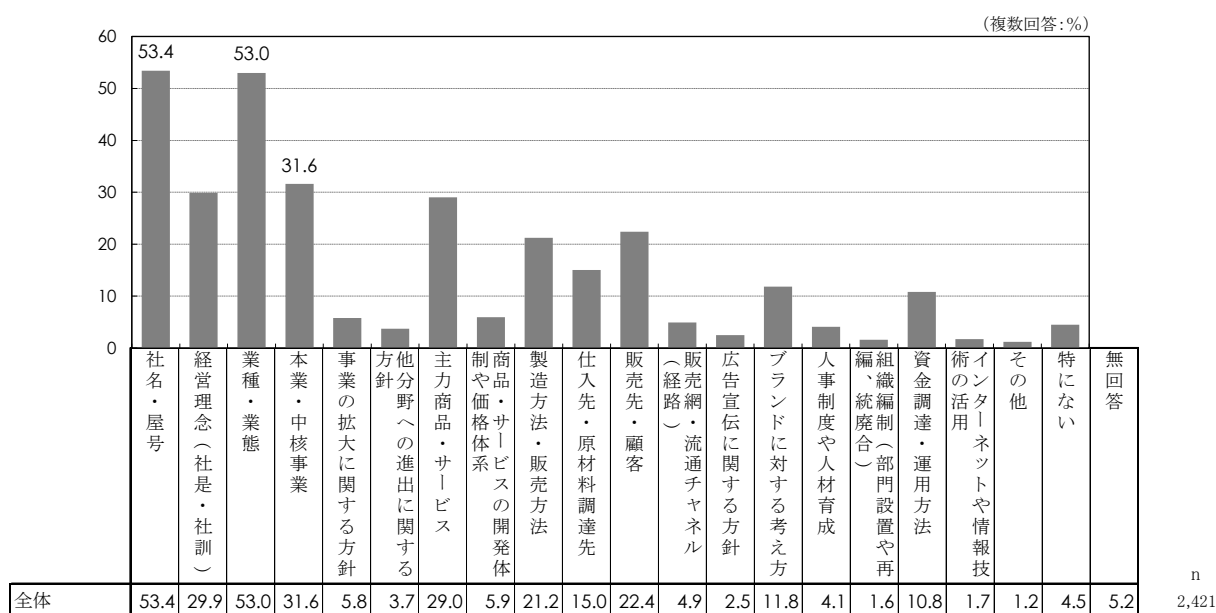
図表 I-5-3 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）



(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）

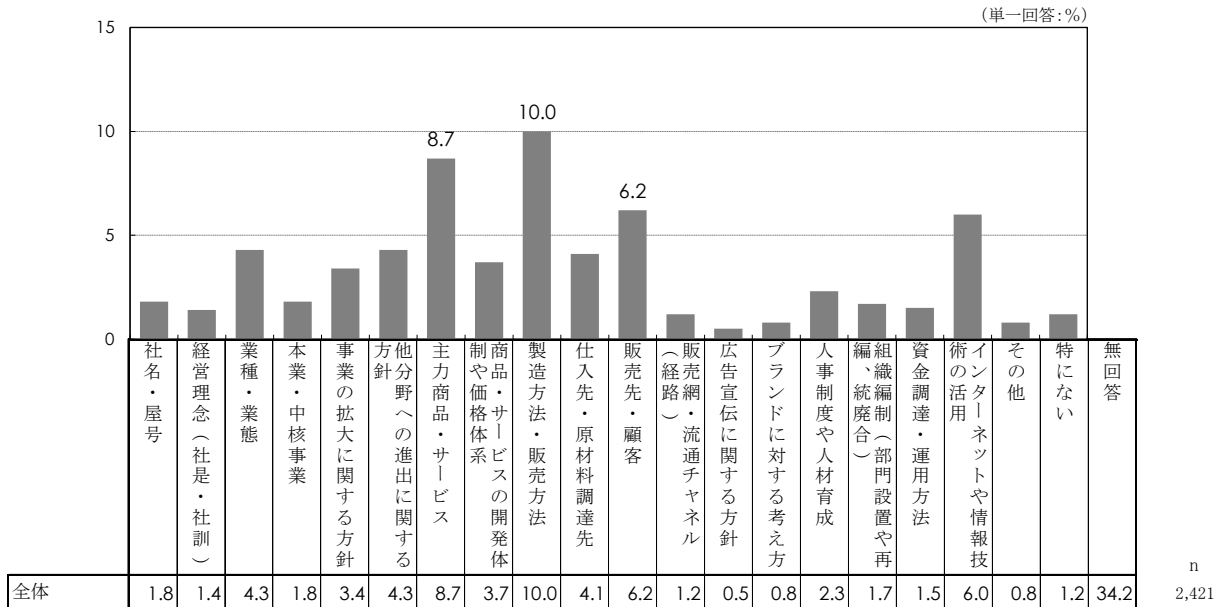


I. アンケート結果

(5) 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）で効果的であったもの

創業から現在までに変革したことで効果があったものは、「製造方法・販売方法」が10.0%で最も高く、次いで「主力商品・サービス」が8.7%、「販売先、顧客」が6.2%の順となっている。

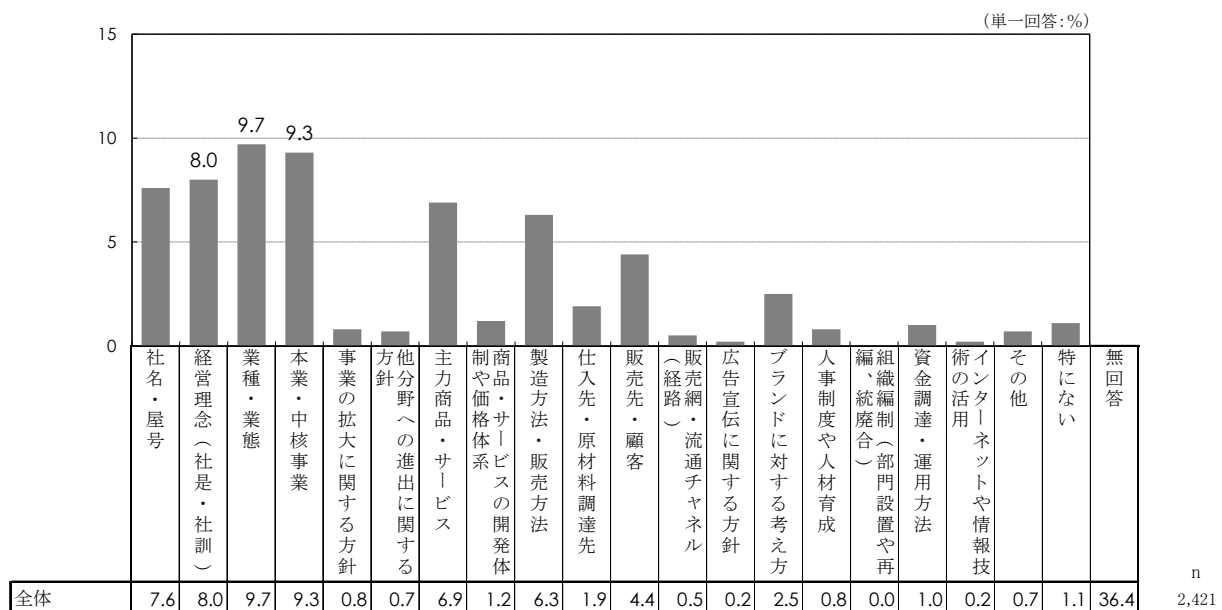
図表 I-5-5 創業から現在までに変革したこと（若しくは、変わったこと）で効果的であったもの



(6) 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）で効果的であったもの

創業から現在まで守ってきたことで効果があったものは、「業種・業態」が9.7%で最も高く、次いで「本業・中核事業」が9.3%、「経営理念（社是・社訓）」が8.0%の順となっている。

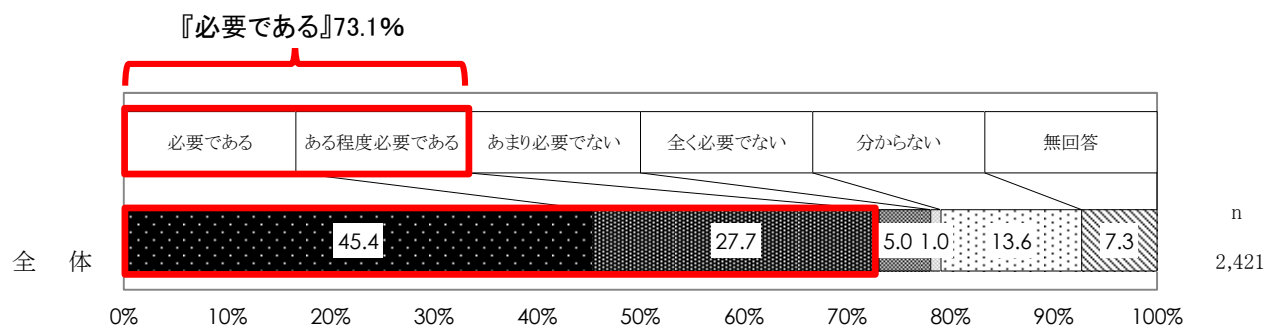
図表 I-5-6 創業から現在まで守ってきたこと（若しくは、変わらないこと）で効果的であったもの



(7) 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。

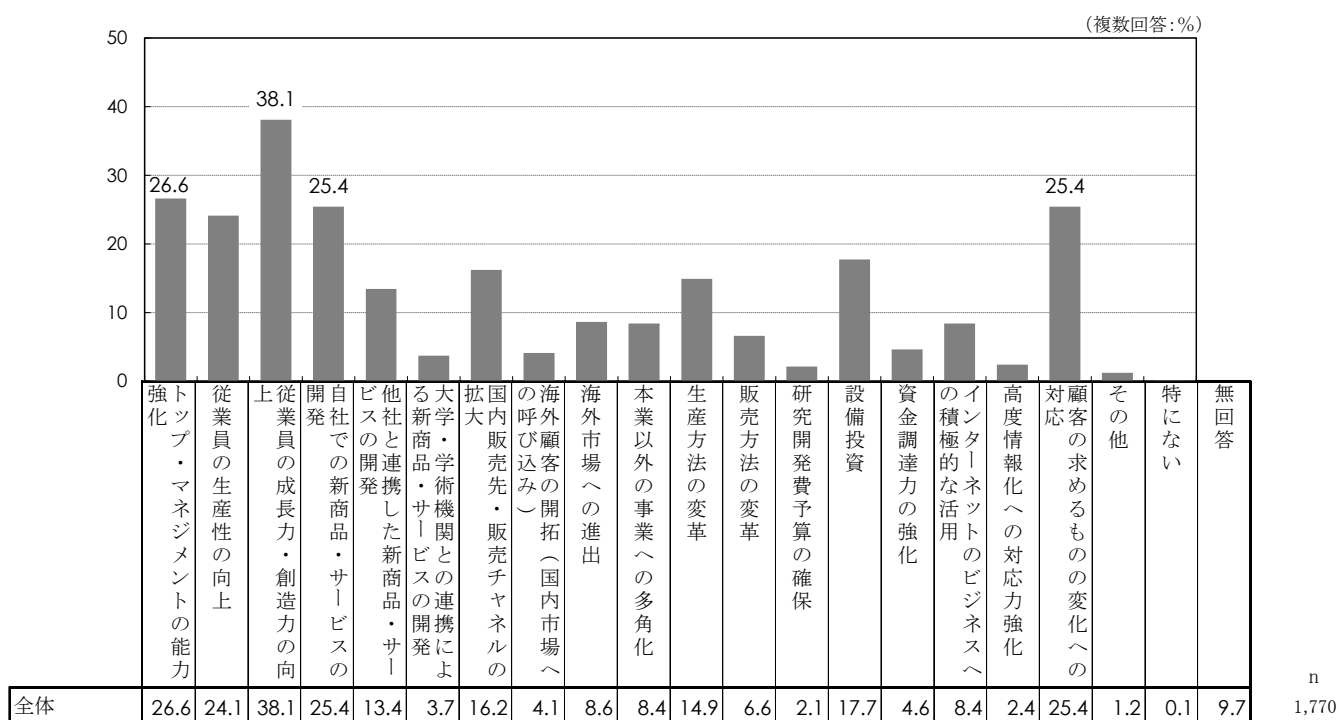
図表 I-5-7 イノベーションの必要性



(8) 重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）

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-5-8 重要だと考える今後の変革・革新（イノベーション）



I. アンケート結果

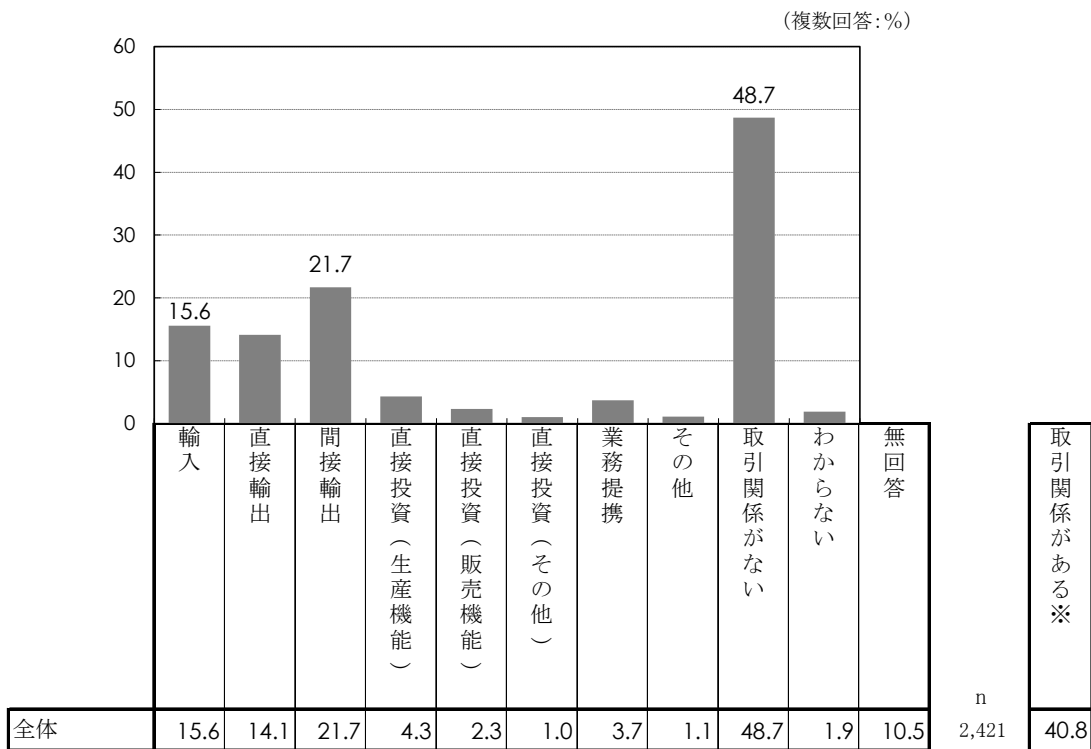
6. 海外との取引関係や外国人観光客の影響等

- ◇ 海外と『取引がある』企業は約4割となっている。
- ◇ 今後の海外展開の方針について、輸出（直接・間接含む）を「拡大・開始したい」は2割程度。海外への直接投資（生産機能）及び海外への直接投資（販売機能）を「拡大・開始したい」はともに1割に満たない。
- ◇ 今後の国内事業の方針について、国内事業（生産機能）を「拡大・開始したい」は企業が4分の1程度。国内事業（販売機能）を「拡大・開始したい」企業は3分の1程度。
- ◇ 訪日外国人観光客の増加による消費拡大が売上に与える影響は、「売上拡大の良い機会である」は全体で14.0%。宿泊業は75.0%、飲食業は47.4%となっている。

(1) 海外との取引関係の内容

海外との取引関係の内容は、「取引関係がない」が48.7%で最も高く、次いで「間接輸出」が21.7%、「輸入」が15.6%の順となっている。『取引がある』（「取引関係がない」「無回答」を選択しなかった回答者の割合）は40.8%となっている。

図表 I-6-1 海外との取引関係の内容

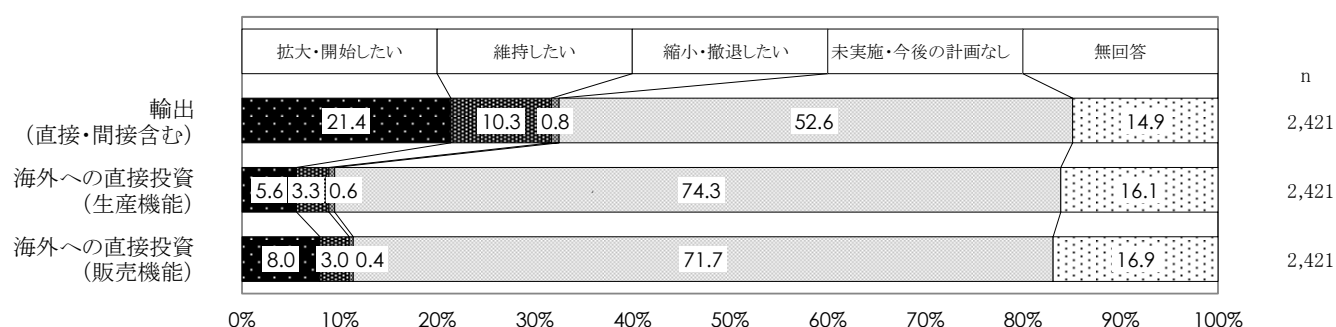


※『取引関係がある』:「取引関係がない」「無回答」を選択しなかった回答者の割合。

## (2) 今後の海外展開や国内事業の方針

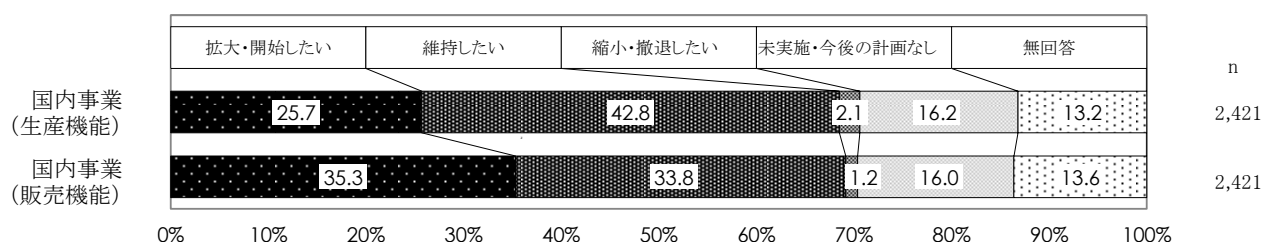
今後の海外展開のうち輸出（直接・間接含む）は、「未実施・今後の計画なし」が最も高く 52.6%、次いで「拡大・開始したい」が 21.4%、「維持したい」が 10.3%の順となっている。海外への直接投資（生産機能）は、「未実施・今後の計画なし」が最も高く 74.3%、次いで「拡大・開始したい」が 5.6%、「維持したい」が 3.3%の順となっている。海外への直接投資（販売機能）は、「未実施・今後の計画なし」が最も高く 71.7%、次いで「拡大・開始したい」が 8.0%、「維持したい」が 3.0%の順となっている。海外展開の中で比較すると、輸出の方が直接投資（生産機能、販売機能）よりも「拡大・開始したい」意向が高くなっている。

図表 I-6-2 今後の海外展開の方針



今後の国内事業の方針のうち生産機能は、「維持したい」が最も高く 42.8%、次いで「拡大・開始したい」が 25.7%、「未実施・今後の計画なし」が 16.2%の順となっている。一方、販売機能は、「拡大・開始したい」が最も高く 35.3%、次いで「維持したい」が 33.8%、「未実施・今後の計画なし」が 16.0%の順となっている。生産機能よりも販売機能の方が「拡大・開始したい」意向が高くなっている。

図表 I-6-3 今後の国内事業の方針



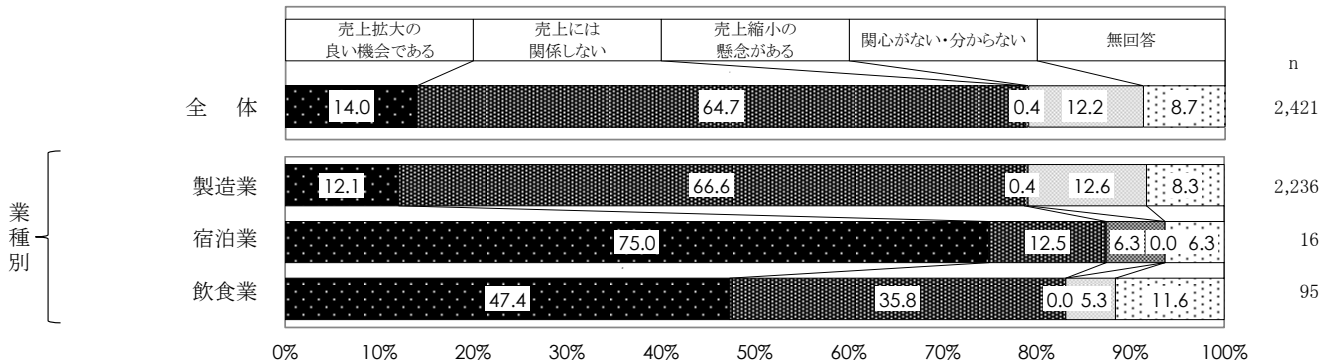
I. アンケート結果

(3) 訪日外国人観光客の増加による消費拡大が売上に与える影響

訪日外国人観光客の増加による消費拡大が売上に与える影響は、「売上には関係しない」が 64.7%で最も高く、「売上拡大の良い機会である」は 14.0%となっている。

業種別にみると、製造業では「売上には関係しない」が 66.6%で最も高くなっているのに対し、宿泊業と飲食業は「売上拡大の良い機会である」が最も高く、それぞれ 75.0%、47.4%となっている。

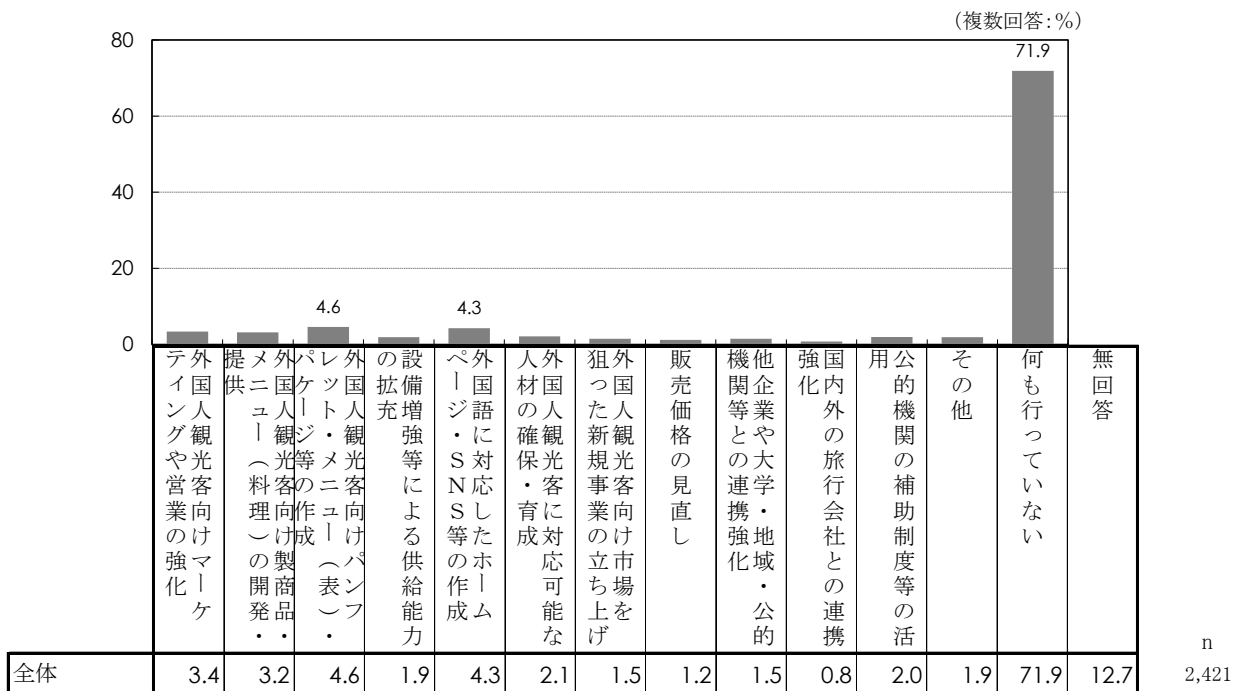
図表 I-6-4 訪日外国人観光客の増加による消費拡大が売上に与える影響



(4) 訪日外国人観光客の増加を自社の成長につなげるための取組

訪日外国人観光客の増加を自社の成長につなげるための取組は、「何も行っていない」が 71.9%で最も高く、次いで「外国人観光客向けパンフレット・メニュー（表）・パッケージ等の作成」が 4.6%、「外国語に対応したホームページ・SNS等の作成」が 4.3%の順となっている。

図表 I-6-5 訪日外国人観光客の増加を自社の成長につなげるための取組



## Ⅱ. ヒアリング調査

### 1. 調査結果の整理の視点

ヒアリング調査では、アンケート結果からだけでは把握できない個々の企業の状況や、数値の推移の背景にある理由などについて、主に経営者から話を伺った。各社それぞれ取り扱う製品も社歴も異なるが、50年、100年といった持続的経営を支えてきたいくつかの要因が共通項として明らかになった。各社が現在まで発展・成長を遂げた背景には、当然ながら各社が置かれた社会的・歴史的個別事情も大いに影響はしているが、本項は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をもとに分析・整理することとする。

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点を挙げることができる。さらに、要因は単体ではなく、複数の要因が組み合わせられた形で、各社を現在の成長に導いていることを読み取ることができることから、ヒアリング結果の整理においては、各社の事例について要因ごとに分解して取りまとめることとする。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。

### 2. 持続的経営を支える共通要因と事例

#### (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いる企業が多かったが、自社の強みについても技術力を挙げる企業が多かった。各社の技術力には100年以上受け継がれた職人達による手仕事の技もあれば、コンピューターによる最新の製造技術や、組織的な生産管理体制を強みとする企業もあった。なお、独自性の高い技術であっても持続的な改良や革新を通じて持続的に差別化を図っていくことが不可欠であることから、本項では技術開発力や新製品の開発力についても大きな意味で技術力に含むものとする。

#### ① F社 あらゆる樹脂の成形機開発で培ってきたノウハウが強み

当社は日本で最初のプラスチック押出成形機のメーカーである。被覆加工に用いる樹脂には様々な種類があり、種類が変わると溶かす温度やプラスチックを押出す形状も変更する必要がある。当社はあらゆる樹脂の成形機を開発してきており独自のノウハウを蓄積している。この技術力を評価され、光ファイバーの被覆装置の開発製造にもかかわってきた。また、カテーテルや内視鏡を作っている会社から技術相談をきっかけに、医療用チューブにも進出した。

営業が技術の話ができることも当社の強みである。知人の技術コンサルタントに「営業も技術のことを説明できるようになれば、強みになる」と言われたことをきっかけに、営業にも技術指導してもらい、顧客と技術の話ができるようにした。当社が販売している押出成形機は、基本的にオーダーメイドでの受注をしており、仕様作成までを営業が担当している。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。

(生産用機械器具、10~29人、多摩地域)

### ② H社 丁寧な仕事が支持され、得意先から長期受注

当社は創業から100年以上革小物製品の製造を営んできた。作っている物は、財布や手帳、名刺入れ、キーケースなど、付き合いの長い得意先から受注するOEM生産が多い。

革屋から革を仕入れたら、まず自社の工房で裁断する。へり返しの部分の革をすく作業については外注し、戻ってきたら職人が縫製し、梱包・納品する。仕上げ工程の一つで、へり先から数ミリの場所に放熱するコテで線を引くことでへりの接着性を高める「ネン入れ」と呼ばれる作業や、コーナー部分に放射状にヒダを寄せていく「菊寄せ」と呼ばれる技術など、丁寧な仕上げ技術は定評がある。

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。小規模の工房には、少量多品種生産のほうに向いているように思われがちだが、職人にとっては同じものを作り続けるほうが楽。しかし今はそうはいかなくなった。職人の腕を上げる環境としては良いが、職人も減ってきており厳しい時代になってきている。今後は、職人の顔が見えるような商品を増やしていくことを考えている。

(なめし革・同製品・毛皮、4～9名、城東地域)

### ③ K社 今では希少なメイド・イン・トウキョウのハンガー デザインは特許や意匠権で保護

当社は都内でも数少ないハンガーメーカーである。当社の製造するワイヤーハンガーは、中から上の価格帯の若い人向けファッションブランドで使用されてきた。基本的に国内生産なので、溶接部分などのつくりが丁寧。また、お客様から指摘される前に改善し、使い手にとって親切な商品を心がけている点が、会社が長く持続している原点だと思う。

ただし、当社の製品は丁寧に国産で製品しているがゆえに、海外製品に比べて高価。一方、低価格帯の衣料品に使用されるハンガーは低価格な外国製品なので、中国等から安いハンガーが入ってくると、次第に試作品のみ発注されたり、少ロットの別注品の依頼が増えた。既成商品の需要がもつとあれば楽だが、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。しかしデザインは他社が真似できてしまう恐れがあるため、当社では長年知的財産保護に力を入れ、特許や意匠権で守る工夫をしている。

(金属製品、10～29人、城東地域)

### ④ L社 どんな素材も染色する技術力を生かし、想像を超える驚きと感動を提供し続ける

当社は様々な素材の染色を手掛けている。創業は明治時代。100年以上続く老舗企業である。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。“来た仕事は断らないでチャレンジする”が先代より引き継がれる企業精神。この精神が自社の強みとなり、仕事を重ねる度に取引先からの信頼度が増している。

競争の激しいアパレル業界で毎年発注があるとは限らない。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作って提案することも必要である。デザイン力を高めるため、デザインの専門学校で学んだ学生を採用し、数多くのサンプルを作成してきた。そのサンプルをもとにアパレル会社と打ち合わせを重ね、新たな染色技術が生まれることもある。新しい染色方法を仕事に結びつけるため、専用の染色装置を自社で独自に開発、大量生産を可能としている。

当社の企業理念は、「誠実さをモットーに、染色の加工技術でデザイナーの夢を具現化するとともに、



速さと感性で想像を超える驚きと感動を提供する」。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と考える。

(繊維工業、10～29人、副都心地域)

## (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。長い経営の歴史において、外部環境が創業当時から大きく変化している例は少なくないが、社会全体が成長期にあるときよりも逆風下においてこそ、経営戦略の選択がより重要になる。

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を自社の生存領域と定め、そ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。また、伝統の技術力に加えて新たに自社ブランドを立ち上げることにより、新たな活路を見出そうとしている例もみられた。一方では、既存市場の環境が劇的に変化したことから、見切りをつけて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。こうした新市場開拓にあたっては、既存のコア技術が拠り所となっていた点や、既存市場から新市場へと飛躍する際に、商社など橋渡し役の企業が存在するなど、別の共通点もみられた。

他方で、自社の価値を製品や技術力に求めるのではなく、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でありながらも、独自の成長を遂げている企業もみられた。

### ① J社 同業他社の廃業が増えるなか、一貫生産の強みを生かし安定受注の仕組みを構築

当社は創業84年余となる印刷会社で、主力商品は事務用印刷物（伝票・帳票・封筒等）である。小規模ながら、印刷・正本・製版設備一式を所有し、「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ている。

東京の印刷業界では、印刷工程ごとの分業化が進んでいるが、当社は印刷の全工程をほぼ内製化できるため、経営面の強みとなっているといえる。

近時、当社のような小規模印刷業者の経営は、低価格の通販印刷の拡大や高機能・低価格化したコピー機、プリンターの普及によるユーザーの内製化等により、非常に厳しいものがある。また、地方の大規模印刷会社が仕事を求め、東京に進出してきており、脅威となっている。そのため、同業他社の廃業も続いているが、赤字で廃業よりも、後継者不足や機械設備の更新を契機とするケースが多いようだ。将来の展望が読めないなか、設備投資の負担は大きいといえる。

当社が得意とする複写式伝票印刷は、受注額は減ってきているものの、企業で使用している伝票などはまだ手書きのものが多く、無くなりほしくないと考えている。複写に用いるノーカーボン紙は圧力を加えると変色してしまうため製本が難しく、嫌がる印刷会社は多いが、その技術も当社の二つ目の強み。複写式用紙の印刷業務を行う会社が減ってきているため、従前の印刷会社の廃業に伴い、複写式用紙の印刷ができる会社を探して問い合わせしてくる例も、月1回くらいの頻度である。

三つ目の強みは印刷受注の仕組み化。「お預かりサービス」と呼んでいるが、いわゆる預かり在庫で、印刷した伝票はすべて納品するのではなく当社で在庫管理し、不足分を随時納品している。長期契約に結びつきやすく、経営の見通しもたちやすいメリットがある。

(印刷・同関連業、4～9名、城東地域)

### ② Q社 組立て・梱包まで手掛けることで、他社にはない高付加価値を実現

当社はプラスチック製品の加工を営み、主に化粧品の陳列用ケースがメイン。プラスチックの板を仕入れ、切断、型抜き、接着・加工等を行っている。化粧品市場へは、20年ほど前、前社長の時代に参入した。以前は文房具の陳列ケースの製造に取り組んできたが、これ以上受注の伸びは期待しにくいと判断し、化粧品陳列ケースの製造を開始した。化粧品市場は当時取引先の一つだった広告代理店の紹介。従来業務と重なる部分が多く、持っている技術を活かせると判断した。折しも町の化粧品店が衰退し始め、対面販売からドラッグストア等でのセルフ販売が主流となってきた時期で、ドラッグストア向けの商品ケース製造に参入することができた。

最近加工に加えて組立てや梱包等の周辺の仕事も手掛けるようになったことで業績も拡大し、従業員も増えた。パーツ作成だけでなく一連の作業を1社で完結できる会社は都内でも少ないと思われる。製品の加工から組立て、梱包等のサービスまでワンストップで提供できることが付加価値につながっている。

また、利益をきちんと確保できる商売を目指している。業務の閑散期に稼働率を高めるために価格を下げ仕事を受注してしまうと、業績が戻ってきたときに価格を戻すことができず苦勞する。このため、適正価格を守った受注を心がけている。

(プラスチック製品、30～99人、城西地域)

### ③ T社 繊維産業の海外シフトが進むなか、国内生産で生きていくため、市場も価格帯も大転換

当社は女性服の縫製工場を営んでいる。創業当初は編み機も所有し下着の製造からはじまり、昭和40年代からアウターへと移行し、やがて子供服、スポーツ用品を扱うようになり、今ではTシャツ、ワンピース等のカットソーが中心となっている。

売上のピークは約20年前。当時、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。そのため、子ども服製造に拘らず、専門店や百貨店で扱ってもらえる商品をつくるよう方向転換を行った。

そんなとき、商社の紹介で婦人服の生産受託の仕事を紹介される機会に巡り合えた。ところが婦人服は子ども服よりも寸法が長く縫う距離も長い。また、素材も綿100%ではなく合成素材など様々なので、最初はなかなかうまくいかず、「縫い方が汚い」と何度も指摘を受けたが、お蔭でだいぶ鍛えられた。当社は海外に工場を建てるほどの財力も人的余裕もない。国内生産で生き残るために「1,900円のTシャツではなく1万円の物を売っていこう。高い商品を扱ってくれる会社と取引しよう」と考えたことが今も続けられている要因だと考えている。

質で勝負するために、ミシンも特殊な縫い方ができるものを導入してきた。昨年は自動裁断機(CAM)も購入した。さらに裁断前の生地を巻く延反も重要であると考え、生地をノーテンションで重ねられるような機械も購入した。特殊ミシンは営業の際の武器となり、HPにも記載してアピールしている。目標は、着てもらった女性が満足する商品を作ること。商品に当社の社名を入れた商品を作ることが夢である。

(繊維工業、4～9人、城東地域)

### (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。経営理念や社是・社訓等、呼び方については一様ではなく、また内容そのものについても必ずしも共通点を見出すことは難しいが、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。

経営理念等は創業当時に作られたものばかりとは限らず、むしろ事業承継のタイミングで経営理念等を新たに定めたり、これまで不文律のように伝えられてきた代表者の想いを、改めて明確化している例もみられる。

持続的経営において経営理念等が重要となる背景には、会社が歴史とともに規模が大きくなったり、新たな若い人材が増えるに従い、以前であれば言葉に出さなくても伝わったことも、改めて言葉にしなくては伝わりにくくなっていることが挙げられる。したがって、経営理念等の内容の善し悪しよりも従業員にしっかり浸透させることこそが重要といえる。

#### ① D社 企業は続いてこそ価値がある

当社は100年以上続く酒造を営んできた会社である。当社の考え方として、長く続けることを大切にしている。この考え方は常に社員にも伝えている。例えば修繕が必要な場合、次に伝えていくために、高くても長くもつ（続く）素材を選んでいる。先代に想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。ここの環境が教えてくれたことであり、今と同じくらい未来のことを考えている。企業寿命30年説という考え方もあるが、企業は続いてこそ価値があると考えている。

人に認めてもらう価値は大事にしたい。テクニックだけでは100年続かない。ファンをつくってリピーターをつくるのが大事である。そして、地域の人にとって存在価値のある場所であり続けたい。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。これからも地域との関係、貢献し合う関係を築いていきたい。地域とともに歩んできているのはどの酒蔵も同じだと思う。

(食料品、10~29人、多摩地域)

#### ② M社 創業時の理念に立ち戻り、どこか懐かしい存在として顧客に長く愛される和菓子店を目指す

当社は老舗甘味処である。バブル崩壊後、売上が徐々に落ち込むなか、このまま同じことをしていてもバブル前には戻らないと考え、各種経営セミナーに参加し、経営ミッションについて再定義を行った。その結果、キーコンテンツは、創業時から変わらず、当社の代表的な和菓子であることを再確認。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。

子ども時代に親に連れられてこの和菓子を食べに来ていた人たちが、成長し今度は自分たちの子どもを連れて来たくような、楽しい思い出として顧客にいつまでも愛され続ける存在でありたいと考えている。

(喫茶店、100人以上、城東地域)

### ③ N社 工事現場の社員にも浸透している強い理念「種まき精神」

当社は、道路舗装の材料、工法の研究開発から製造販売までを行ってきた会社である。経営理念は創業者が書いた詩「種を蒔いて歩こう」である。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」という想いがこめられている。

高度成長期など仕事が好調だったときには、特に経営理念を意識していない時期もあった。改めて経営理念を見直すきっかけとなったのは、平成に入ってから少しずつ業績が厳しくなってきた、赤字を一度経験したことである。この厳しい状況を抜け出すために、体制の整備とあわせて経営理念に立ち返ろうということになった。社内に浸透させるために、会議のときなど折に触れ、社員で唱和した。今では工事現場の社員にも『当社は「種まき精神」の会社だ』ということが根付いている。

(石油製品・石炭製品、100人以上、都心地域)

### ④ R社 ものづくりで地域の雇用を守る。創業時からの理念をもとに、顧客に信頼され、働き甲斐のある企業を目指す

当社は自動車用金属加工部品等の製造を行っている。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。

その取組のひとつとして、従業員の満足度向上に向けて、職場環境の改善を図っている。3年前には同一労働・同一賃金制度を用い、パート社員を全員正社員に登用した。手厚い給与体系のほか、育児や介護中の社員のために時短勤務制度を導入するなど、働きやすい職場づくりに努めている。

また、障がい者の雇用にも積極的に取り組み、障がい者雇用率は約4%。健常者と同様の雇用形態を継続し続けている。

(輸送用機械器具、100人以上、多摩地域)

## (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。その最たるものが無借金経営であるが、必ずしも創業以来ずっと無借金経営という訳ではなく、様々な理由から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、という企業がいくつもみられた。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。

調査対象企業の要件である50年をひとつの節目として振り返っただけでも、オイル・ショックやリーマン・ショックなどの経済的な変化があり、この他にもそれぞれの企業がおかれている業界不況や個々の企業の危機的状況を経験した可能性がある。こうした外部環境下でありながら、長期に渡り経営を持続させたという点では、代々強い財務体質を維持してきた企業だけでなく、危機的状況から脱し、現在も順調に成長を遂げている回復力を有している企業もまた同様に貴重といえる。さらに、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ができる。

## ① C社 過度な価格競争はせず、他社が対応できないサービスで付加価値向上

当社は、梱包用ダンボールを製造しているメーカーである。主な用途は梱包用、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である。

当社は価格競争をしておらず、競合他社に比べて安くない。他社を比較して製品に差があるわけではないが、それでも顧客から評価してもらえているのは、顧客の要望に対して臨機応変に対応できているからだと考えている。モノではなくサービスで付加価値を認めてもらっている。

また、繁忙期もあるが、前に予測して作りおきするので、繁忙期も残業は一切していない。

売上高だけを見ると、バブルの頃と比べて約半分になっているが、価格競争はしていないため、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。

(パルプ・紙・紙加工品、10～29人、多摩地域)

## ② E社 慎重な設備投資と時勢判断によりなされる堅実な無借金経営

当社は、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会社である。インフラ整備が進められた戦後の高度経済成長期には、同業他社は設備投資に積極的で、土地を取得し、工場を増設する等していた。そのような中、先代(2代目)は新しい設備投資には7～8割自己資金がないと動かない慎重な人であった。徒に事業を拡大した結果、バブル崩壊後に地価が下がり困っている他社もあると聞くが、当社ではそのようなことはなかった。そのほか、工場を増やす計画を立てたこともあったが、時勢を判断して最終的に凍結した。

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。

(窯業・土石製品、30～99人、城北地域)

## ③ G社 震災の影響で落ち込んだ自己資本比率を、部品調達・生産方法の見直しによりV字回復

当社はパイプの三次元切断機を作っており、販売価格は1台2,000万円から5,000万円ほどである。顧客企業の業種は様々で、造船配管や圧力容器(タンク)などを作っている会社もあれば、国内外の空港の建設にも用いられている。またスカイツリーのパイプの切断にも当社の技術が使われている。

東日本大震災が発生した際には茨城県の工場が被災し、出荷直前の製品が被害を受けた。3ヶ月遅れで納品したものの、追加費用による多額の負債が生じ、自己資本比率は2%まで低下してしまった。

このため、会長の陣頭指揮のもとで、経営改革に着手した。以前は資材を現場が各自調達していたため、60%近くまで上昇していた製品の仕入原価を、資材部を創設し資材を一括管理する体制を整え、40%に引き下げるよう命じた。また設計図面を見直し、溶接を減らしてアッセンブリー方式にした結果、一台につき200万円の粗利を生み出すことができ、自己資本比率も36%にまで回復した。改革に着手し、経営を立て直すことができたのは、お客様の信用を失わなかったからだと思う。

(生産用機械器具、10～29人、城東地域)

### ④ ○社 利益が見込めない仕事をしない方針に切り替えることで経営改善

当社は気象観測用気球を製造している会社である。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。以前はやみくもに受注に依っていたが、安く応札して売上を稼げたとしても利益が残らない体質であった。その結果、現社長が経営を引き継いだ時点で会社は赤字であった。マイナスからのスタートの中、利益が出ない仕事はやらないという「売上よりも利益重視方針」に切り替えた。また敷地の一部はサブリース駐車場に貸し出し収入を確保している。

また、リストラは行わずに新規採用を控える方法で従業員調整も行った。現在はピークの8割ぐらいの人しかいないため繁忙期には残業してもらう必要があるが、生産能力のピークにあわせて従業員を採用していた過剰人員は解消された。機械化が進んだことも従業員調整を可能にした背景の一つである。こうした努力が実を結び、近年ついに実質無借金まで立て直すことができた。

(ゴム製品、10~29人、城南地域)

### (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。

いくつかの企業は社内に独自に教育機関を設置し、全社を挙げて教育に取り組んでいる。他の企業も教育機関の設置までではないにせよ、お金も時間も投資しスキルアップのために人材を社外の研修に派遣している。また、こうした人材育成体制の充実が、採用した人材の離職予防にも寄与しているという側面もあった。

さらに技術面の向上にとどまらず、人間性にも配慮した人格教育に取り組む企業も複数みられた。これは、人材を労働力としてだけでなく、会社の資産すなわち「人財」として、大切に育てていこうとする姿勢の表れと考えることができる。

### ① A社 従業員は「人財」。自社独自の教育で人間力・技術力・接客力を高め、定着率も向上

当社はすし店を多店舗経営しているが、かつてより人手不足が問題だった。採用しては辞めてしまう繰り返しを断ち切るため、30年前から人材育成に本腰を入れてきた。その一環として、昨年より社内に寿司職人を育てる“大学”を開校した。各支店の店長が講師となり、新入社員は3ヶ月の期間に渡ってしっかり研修する。

ただし、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。その積み重ねの成果が人材定着率として表れてきており、今年の新入社員は1人も辞めていない。新興の会社の中には金で人を釣ろうと考えるところもあるようだが、お金だけでは人は幸せにならない。職場で働いた結果得たもの、すなわちお客様の喜ぶ姿や働く者同士の満足、トータルで幸福感が高いことが大切だと考える。経営者によっては従業員を「人件費」とみる人もいるが、当社にとっては「人財」なので、何人いても問題ない。

(すし店、100人以上、都心地域)

## ② B社 旧来のやり方を脱却し、組織的な教育体制により早期習得

当社は銀・金の製造と一部卸売りや溶解圧延の受託も行っている。昔職人は「先輩の仕事は目で盗んで覚えろ」と言われた。また分業制の中で専門性を磨き、技術を高めた。ベテランが職場にいたので、仕事をローテーションしにくい環境でもあった。しかし現在は、ひとつ仕事を覚えたら次の新しい人に持ち場を譲り、次の新しい仕事を覚えさせるようにしている。学校で一通り学んだ経験があると覚えるのも早い。

昔は中卒しか取らなかった。今は4大卒など学卒者が多い。都立工芸高校には求人票は出すものの、就職希望はわずかで多くが進学希望。この仕事は、職人になりたいという覚悟をもって来る者でないと続かない。

有料の求人紙には掲載したことはない。求人しても若い人が取れず苦勞しているが、それでも3年間で5名採用できた。採用後の定着率も良い。若い人を採用すると組織が活性化する。若い人が入ってくるから、自分も続けようかなと思える。

(金属製品、10~29人、城東地域)

## ③ I社 若手の技術力・ベテランの教育する力の低下を見逃さず、「人財共育」にしっかり投資

当社は鉄加工製造やプレハブ配管と部品製作を営み、また収入の安定化を目指し賃貸事業を行っている。当社の扱う技術(製缶・見積・専務全般)は特殊なものではないが、近年その技術力の継承に不安を感じていたところ、まさにそのとおりであった。そのため思わぬ事故が起きる危険性がある。一方教える側にも時間がなく、教育に時間を費やす余裕もなかった。現在、溶接ロボット導入を機に「溶接技能」ではなく「溶接技術(理論)」を学ぶコーチを招いている。また幹部社員に対しても教育コーチが社員ひとり一人に面談し、「人財共育」を行っている。もちろん役員も同様である。『→共育=変化』(若手と役員が共に育って変化を図る)である。

現代表が就任してから、多角化により経営に余裕ができた分を人財共育に投じている。技術以上に、社員の「思い、感性、夢」をはぐくむことの大切さ。社員の心に正確に伝わるよう、言葉遣いにも気を付けている。あいまいな「カタカナ言葉」ではなく、できれば「ひらがな言葉(大和言葉)」で話すように心がけている。

以前は創業100年を機に名刺に「お蔭様で100年」と記していた。しかし過去にとらわれてはいけないと思い直し、未来志向の「創業125年に向けて」に改め、まず10年後を見据えて「会社に磨き」をかけているところである。

(金属製品、30~99人、城東地域)

## II. ヒアリング調査

### ④ S社 専門知識はもちろん、専門以外の知識も含めて学び続ける姿勢が原動力

当社は、建築鉄骨を中心に扱う鉄骨工事会社である。近年売り上げを伸ばすことができているが、その大きな要因が人材の充実である。以前より、若手の人材教育には力を入れており、人材教育の一環として、資格取得支援をしている。資格取得のための費用負担と、資格を取得できた場合は給与にも反映している。

資格取得支援をしている一方で、顧客からの信頼を得るためには資格だけでは不十分である。クライアントとの会話時、話が逸れたときの話題にスムーズに対応できるかどうか重要である。そのためには一般教養も重要となってくる。特に管理職においては、仕事以外の一般教養も大事にしてもらいたいが足りていない。専門知識はもちろんのこと、専門以外の知識も含めて学び続ける姿勢が事業を続けていける基礎体力となり、原動力になると考えている。

(金属製品、30～99人、城西地域)

### ヒアリング調査の実施状況

No.	企業区分	地域	業種大分類	業種小分類	調査実施時期
1	A社	都心地域	飲食業	すし店	11/ 9 (木)
2	B社	城東地域	製造業	金属製品製造業	11/13 (月)
3	C社	多摩地域	製造業	パルプ・紙・紙加工品製造業	11/13 (月)
4	D社	多摩地域	製造業	食料品製造業	11/14 (火)
5	E社	城北地域	製造業	窯業・土石製品製造業	11/14 (火)
6	F社	多摩地域	製造業	生産用機械器具製造業	11/16 (木)
7	G社	城東地域	製造業	生産用機械器具製造業	11/17 (金)
8	H社	城東地域	製造業	なめし革・同製品・毛皮製造業	11/17 (金)
9	I社	城東地域	製造業	金属製品製造業	11/20 (月)
10	J社	城東地域	製造業	印刷・同関連業	11/21 (火)
11	K社	城東地域	製造業	金属製品製造業	11/21 (火)
12	L社	副都心地域	製造業	繊維工業	11/22 (水)
13	M社	城東地域	飲食業	喫茶店	11/24 (金)
14	N社	都心地域	製造業	石油製品・石炭製品製造業	11/24 (金)
15	O社	城南地域	製造業	ゴム製品製造業	12/ 1 (金)
16	P社	都心地域	製造業	その他の製造業	12/ 1 (金)
17	Q社	城西地域	製造業	プラスチック製品製造業	12/ 4 (月)
18	R社	多摩地域	製造業	輸送用機械器具製造業	12/ 6 (水)
19	S社	城西地域	製造業	金属製品製造業	12/ 7 (木)
20	T社	城東地域	製造業	繊維工業	12/ 7 (木)



平成29年度政策調査

登録番号(29)128

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

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



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用





