

「多摩地域の中小企業経営者の
プロフィールと企業経営に関する
アンケート調査」報告書

平成 26 年 6 月

東京経済大学地域連携センター
多摩信用金庫

はじめに

東京経済大学 地域連携センター

運営委員会委員長 尾崎寛直

本報告書は文部科学省の平成 24 年度「産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業」の一環として、東京経済大学 経営学部 山本聡専任講師と多摩信用金庫が協力し、多摩地域の中小企業を対象に実施した調査をまとめたものです。現在、日本では、大企業の海外展開やアジア諸国・地域とのグローバル競争の激化を要因としながら、産業構造と経営環境の大幅な変化が生じています。これは、国内有数の企業集積地・高度な製造業の集積地である多摩地域でも変わりません。

こうした企業を取り巻く環境の変化に対し、中小企業の経営者はどのように対応していけばよいのでしょうか。また、中小企業が地域内外で活躍するためにはどのような地域のしくみが必要とされるのでしょうか。中小企業の企業経営上の方向性を探るためには、どのような経営者が、どのような想いで、どのように経営しているのか、また、どのようなニーズを有しているのか、その「姿」や企業経営の現状を詳細に把握することが重要になってきています。

以上のような問題意識より、2013 年度、多摩地域の中小企業経営者に対し、アンケート調査と聞き取り調査を実施いたしました。その上で、企業経営の現状と、企業・地域が進むべき方向性を明らかにするための基礎的資料を作成いたしました。本調査の結果とそれに基づく基礎的資料が、多摩地域の中小企業経営者の方々や自治体など関連する方々に少しでもお役に立つならば、これほどの幸甚はないと思っております。最後になりましたが、この度のアンケート調査に御協力頂きました企業の皆さま方には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

目次

第1章 本調査の概要	1
第1節 実施概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査対象企業の選択・方法	1
3. 調査実施時期および方法	1
4. 調査表の回収状況	1
第2節 アンケート調査の設問項目の構成	2
第2章 アンケート調査結果	4
第1節 企業の属性・取引関係	4
1. 創業年・企業年齢	4
2. 従業者数	5
3. 大学卒業者の割合	6
4. 業種割合	8
5. 売上高	8
6. 従業員一人当たり売上高	9
7. 受注金額1位の企業が売上全体に占める割合（売上依存度）	9
8. 受注金額1位企業のおおよその従業者数	10
9. 取引・納品先（受注金額1位の企業）	11
10. 国際化	11
11. 本節のまとめ	12
第2節 経営者のプロフィール	13
1. 経営者の年齢層	13
2. 経営者は創業者の親族か	13
3. 代表取締役就任年の分布	14
4. 経営者の学歴	15
5. 経営者の職業経験	16
6. 先代経営者の生年分布	18
7. 先代経営者の学歴	18
8. 経営者のネットワーク：外部組織の会合への参加回数（年間）	19
9. 本節のまとめ	20
第3節 事業承継による組織の変化	21
1. 先代経営者の退任理由	21
2. 経理担当者の変化	21
3. 事業承継後の退職者割合	22

4. 本節のまとめ.....	23
第4節 成長を遂げた企業の多角的分析.....	24
1. 従業者規模の変化	24
2. 売上高の変化.....	26
3. 売上依存率と業績の関連性についての分析	28
4. 本節のまとめ.....	29
第5節 経営の方向性.....	30
1. 現在重視している経営課題.....	30
2. 事業承継後に重視するようになった経営課題.....	33
3. 重視する経営課題と業績の関係性	36
4. 本節のまとめ.....	38
第6節 アンケート調査のまとめと提言.....	39
1. 取引多角化の必要性.....	39
2. 優れた経営モデルの共有	39
3. 経営者のスキルアップ支援と、情報ネットワークの強化	40
4. 事業承継をきっかけにした成長支援	40
第3章 多摩地域の中小製造業の成功モデル	42
第1節 企業紹介	42
1. ピエゾパーツ株式会社	42
2. 株式会社ヒューズテクノネット.....	46
3. 株式会社ミラック光学	49
第2節 成功要因についての考察	51
1. 新しい視点から自社の事業領域を再定義する.....	51
2. 自社にないものは外から調達する	51
3. 事業承継のチャンスを活かす	52
第4章 資料編	53

第1章 本調査の概要

第1節 実施概要

1. 調査の目的

本調査「多摩地域の中小企業経営者のプロフィールと企業経営に関するアンケート調査」は多摩地域の中小製造業、その中でも、20代から50代の若手経営者を中心に、経営者の人物像・プロフィールや、企業経営の過去・現在と、将来の方向性を明らかにすることを目的としている。

本調査のような多摩地域の中小製造業経営者に対する仔細なアンケートは、近年ほとんどなされていない。そのため、本調査結果は企業経営上、政策立案上の資料的価値が非常に高いと言える。

2. 調査対象企業の選択・方法

・アンケート調査

多摩信用金庫取引先で、経営者の年齢が20代から50代の中小製造業(資本金3億円以下または従業員数300人以下)を中心に、358社を選定した。

・聞き取り調査

アンケート回答先の中から、経営の多角化の程度や、海外展開、地域の外部会合への参加等の観点から、他のモデルとなるような企業3社を選定した。

3. 調査実施時期および方法

・アンケート調査

実施時期：平成25年11月29日（金）～平成25年12月15日（日）

調査方法：多摩信用金庫本支店職員によるアンケートの配布・回収

・聞き取り調査

実施時期：平成26年4月2日（水）、3日（木）、5月9日（金）

調査方法：企業代表者への面談による直接聞き取り方式

4. 調査表の回収状況

アンケート回収数206社、回収率57.5%

第2節 アンケート調査の設問項目の構成

アンケート調査票の設問項目の構成は以下のとおりである。アンケート調査票の詳細は第4章資料編をご覧ください。

【1】経営者のプロフィールに関する設問

- ① 生年、創業者ないしは創業者の親族か
- ② 入社年・代表取締役就任年
- ③ 最終学歴、留学経験・MBA取得の有無
- ④ 他社正社員としての勤務経験の有無、勤務企業数、合計勤続年数
- ⑤ 現在の企業入社前（又は創業前）に勤めていた企業名、勤続年数、従業員数
- ⑥ 過去、他社で経験した職務、海外勤務経験の有無
- ⑦ 何代目の経営者か
- ⑧ 先代経営者との関係
- ⑨ 先代経営者の生年、最終学歴、留学経験・MBA取得の有無

【2】事業概要に関する設問（直近決算時と創業時・事業承継時との比較）

- ① 従業員数
- ② 平均年齢
- ③ 大卒以上の従業員数
- ④ 売上高
- ⑤ 営業利益
- ⑥ およその顧客企業数
- ⑦ 受注金額上位1社の企業名
- ⑧ 受注金額上位1社が売上全体に占める割合
- ⑨ 受注金額上位1社のおよその従業員数
- ⑩ 受注金額上位1社の企業への納品場所（都道府県）
- ⑪ 受注金額上位3社までが売上全体に占める割合
- ⑫ 輸出割合、日系・非日系企業への輸出割合、商社経由での輸出割合（対売上額）
- ⑬ 海外生産拠点の設立時期、従業員数、拠点数
- ⑭ 海外からの仕入の開始時期、仕入先の国の数
- ⑮ 外国人雇用の開始時期・外国人雇用者数
- ⑯ 業界団体・公的機関等の外部の会合への年間参加回数（うち多摩地域内の会合参加回数）
- ⑰ 技術連携などで関係のある大学の数（うち多摩地域内の大学の数）
- ⑱ 経理担当者と経営者の関係、事業承継以降の経理担当者変更の有無

【3】事業承継後の企業経営の変化に関して

- ① 先代経営者が退任した主な理由
- ② 先代経営者時代の従業員との人間関係
- ③ 事業承継時勤務していた従業員のうち、現在までに退職した人の割合（うち定年退職を理由としない退職者割合）

【4】現状の経営方針に関して（現在と事業承継時との比較）

- ① 既存・新規（国内・海外）の顧客との関係強化への傾注度合い
- ② 海外生産拠点・調達への傾注度合い
- ③ 新技術・製品の開発への傾注度合い
- ④ 業務の IT 化・業務のマニュアル化への傾注度合い

【5】東京経済大学に関して

- ① 東京経済大学を知っているか否か
- ② 東京経済大学に期待すること（自由回答）
- ③ インターンシップ受け入れ実施の有無
- ④ 東京経済大学への求人票送付の可否

第2章 アンケート調査結果

本章ではアンケート調査の分析を通じて、多摩地域の事業所の属性や経営者のプロフィールなどが、企業の売上や規模にどのような影響を与えているかについて明らかにしていく。

第1節では企業の属性や取引関係に注目し、多摩地域の中小製造業の全体像を把握する。また受注金額が大きい企業への依存度や国際化の度合いについても俯瞰していく。第2節では経営者の学歴や前職での経験等の経営者個人のプロフィールに着目する。また外部会合への参加の度合いにも焦点を当てることで、多摩地域における中小製造業の経営者像を浮かび上がらせていく。次に第3節では、事業承継の前後で組織の内部にどのような変化が起こったかを見る。そして第4節においては、前節までに明らかになった多摩地域の中小企業像を基礎として、中でもどのような企業が従業員規模や売上を拡大させたかに焦点を当て、分析を行っている。最後に第5節では、経営の方向性に注目し、「既存の顧客志向か」、「海外展開志向か」といった質問を通じて、経営の方向性の違いによって企業のパフォーマンスにどのような違いが見られるかを明らかにする。

第1節 企業の属性・取引関係

本節では企業の創業年や従業員数、売上高などの属性情報を中心にアンケート調査結果をまとめる。また取引関係に着目し、取引先の多角化の程度について考察する。

1. 創業年・企業年齢

回答企業の創業年は図表1のようになる。1960年から1979年に創業された企業が全体の50%を占めている。

図表1 創業年

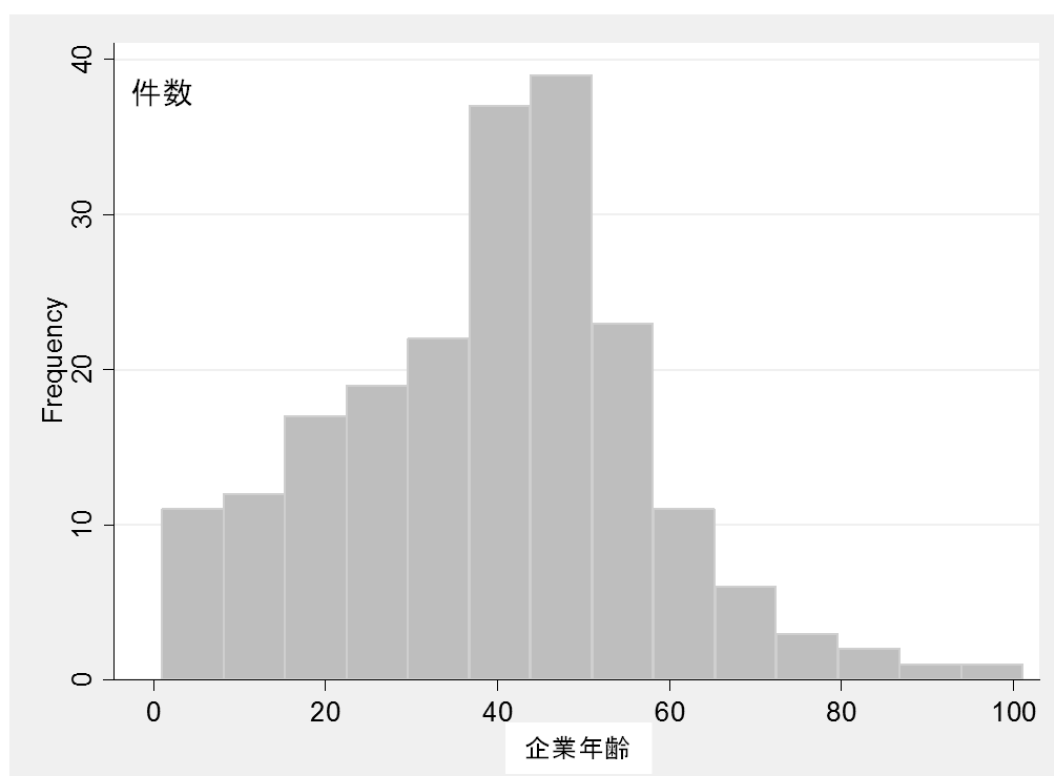
創業年	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
1919年以前	1	0.5%	0.5%
1920－1939年	5	2.5%	2.9%
1940－1959年	29	14.2%	17.2%
1960－1979年	102	50.0%	67.2%
1980－1999年	46	22.6%	89.7%
2000年以降	21	10.3%	100.0%
有効回答数	204	100.0%	100.0%

回答企業の企業年齢（創業以来の経過年数：2013－創業年）の平均値、中央値¹、最小値、最大値は図表 2 のようになる。企業年齢が 100 歳を超える企業が存在する一方、2012 年創業の企業も存在する。回答企業の企業年齢の分布をヒストグラムで表したのが、図表 3 である。

図表 2 企業年齢

	平均値	中央値	最小値	最大値
企業年齢(歳)	39	41	1	101

図表 3 企業年齢：ヒストグラム



2. 従業者数

回答企業の企業規模・従業者数は図表 4 のようになる。従業者数が 20 人以下の小規模企業は全体の 62.7%である。従業者数 300 人以下の中小企業が全体の 99.0%である。従業者数が 301 人以上の企業も 1.0%存在する。

¹ 中央値とは、データを小さいものから大きい順番に並べたときに、ちょうど中央に位置する値のことである。

図表 4 従業員数

従業員数	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
20人以下	121	62.7%	62.7%
21－50人	45	23.3%	86.0%
51－100人	16	8.3%	94.3%
101－300人	9	4.7%	99.0%
301人以上	2	1.0%	100.0%
有効回答数	193	100.0%	100.0%

回答企業の従業員数の平均値、中央値、最小値、最大値は図表 5 のようになる。従業員数 840 名の企業が存在する一方、従業員数 1 名の企業も存在する。

図表 5 従業員数：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
従業員数(人)	33	14	1	840

3. 大学卒業者の割合

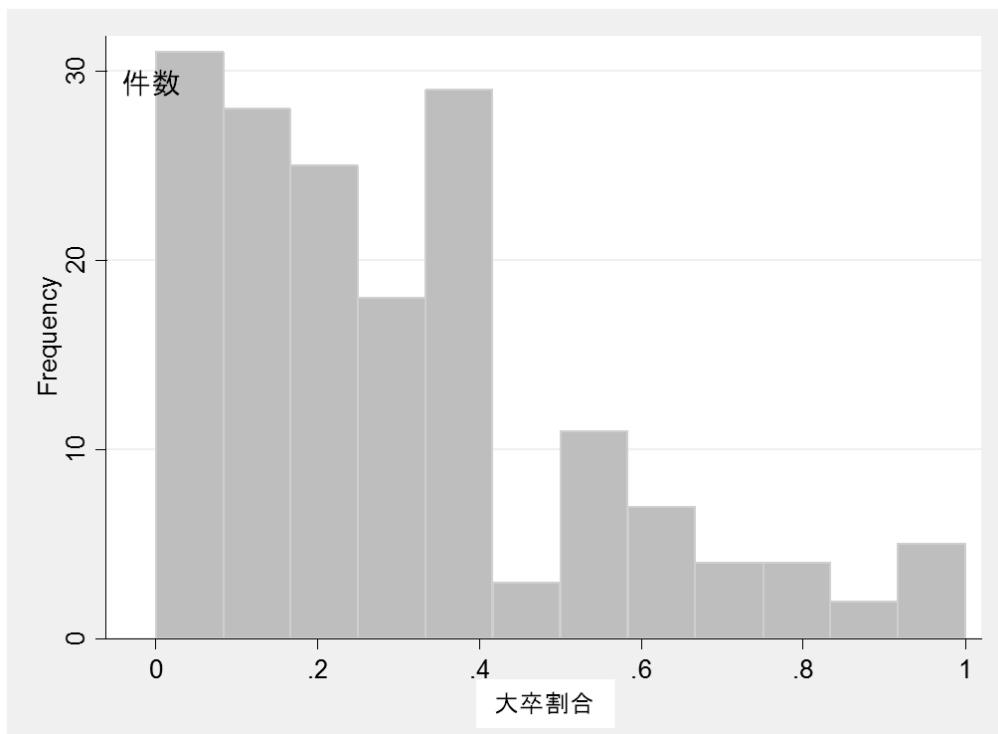
回答企業の従業員に占める大学卒業者の割合（大卒割合）は図表 6 のようになる。図表 7 はそれを表したヒストグラムである。回答企業には平均して、29%の大卒者が存在していることがわかる。また、図表 8 で示す通り、大卒割合と従業員一人当たりの売上高には統計的に有意²な正の相関関係が存在する。

図表 6 大卒割合：平均値・中央値・最小値・最大値

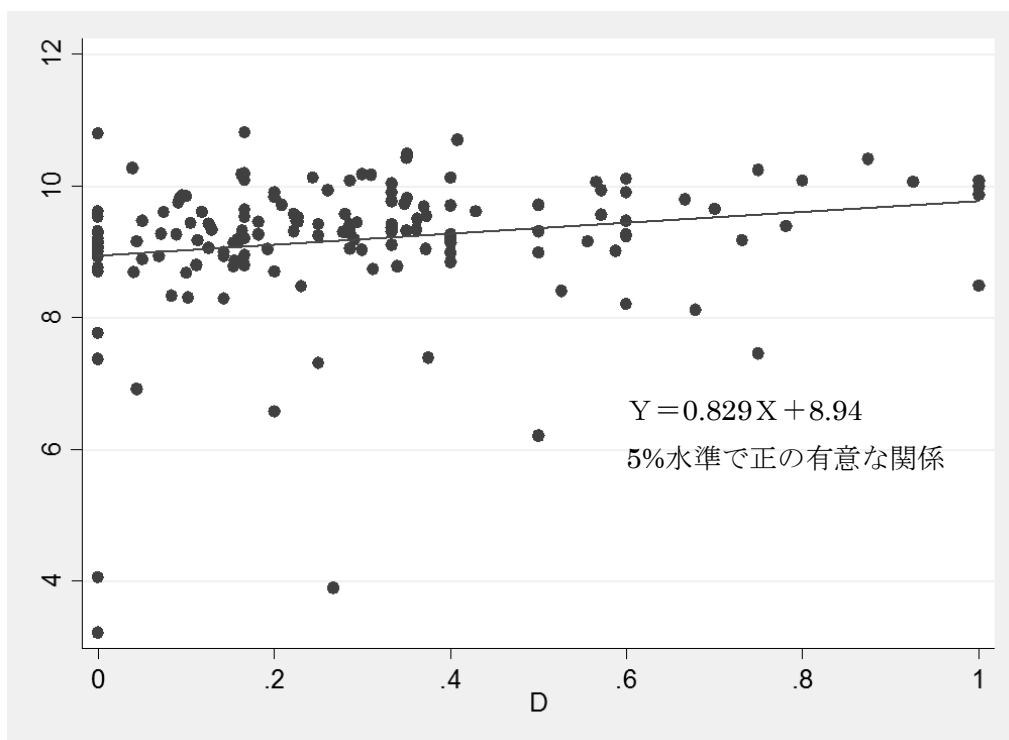
	平均値	中央値	最小値	最大値
大卒割合(%)	29%	24%	0%	100%

² 「統計的に有意である」とは、統計学上、示された結果が単なる誤差である確率が、一定水準を下回っていることを意味している。アンケート調査の場合、調べたい対象全てに調査を行うことは費用等の理由から困難であるため、少数のサンプルを抽出して調査を行う。するとアンケート結果が示す性質が、単なる誤差である可能性が生まれる。これを、統計的処理を用いることにより、アンケート結果が単なる偶然なのか、それとも信憑性のあるものなのかを判断することができるようになる。本調査では、大卒割合と従業員一人当たり売上高が関係しているという結果が、単なる誤差である可能性は 5%以下であることを示している。

図表 7 大卒割合：ヒストグラムと散布図



図表 8 大卒割合と従業員一人当たり売上高



X=大卒割合 Y=従業員一人当たり売上高 (対数)

4. 業種割合

回答企業の売上金額の大きい業種は図表 9 のようになる。その他が 33.7%で、それ以外では精密機械、電気機械が多い。一方、輸送機械は少ない。

図表 9 売上金額の大きい分野・業種

業種	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
一般機械	23	11.6%	11.6%
電気機械	42	21.1%	32.7%
輸送機械(自動車)	11	5.5%	38.2%
輸送機械(その他)	3	1.5%	39.7%
精密機械	53	26.6%	66.3%
その他	67	33.7%	100.0%
有効回答数	199	100.0%	100.0%

5. 売上高

回答企業の売上高は図表 10 のようになる。5 億円未満の売上の企業がおよそ 8 割を占める。一方、10 億円以上の売上を計上する企業が 11.1%存在する。また、20 億円以上の売上高がある回答企業も複数存在する。

図表 10 売上高

売上高	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
1億円未満	68	39.5%	39.5%
1億円以上 5億円未満	68	39.5%	79.1%
5億円以上 10億円未満	17	9.9%	89.0%
10億円以上	19	11.1%	100.0%
有効回答数	172	100.0%	100.0%

図表 11 売上高：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
売上高(万円)	64,117	16,304	5,000	2,038,700

6. 従業員一人当たり売上高

図表 12 は、回答企業の従業員一人当たり売上高を示したものである。従業員一人当たり売上高が 1,000 万円未満の企業が 40.2%を占める一方、3,000 万円以上の回答企業が 4.7%存在する。

図表 12 従業員一人当たり売上高

従業員一人当たり売上高	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
1,000万円未満	68	40.2%	40.2%
1,000万円～1,999万円	70	41.4%	81.7%
2,000万円～2,999万円	23	13.6%	95.3%
3,000万円以上	8	4.7%	100.0%
有効回答数	169	100.0%	100.0%

図表 13 従業員一人当たり売上高：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
従業員一人 当たり売上高 (万円)	1,359	1,119	250	5,000

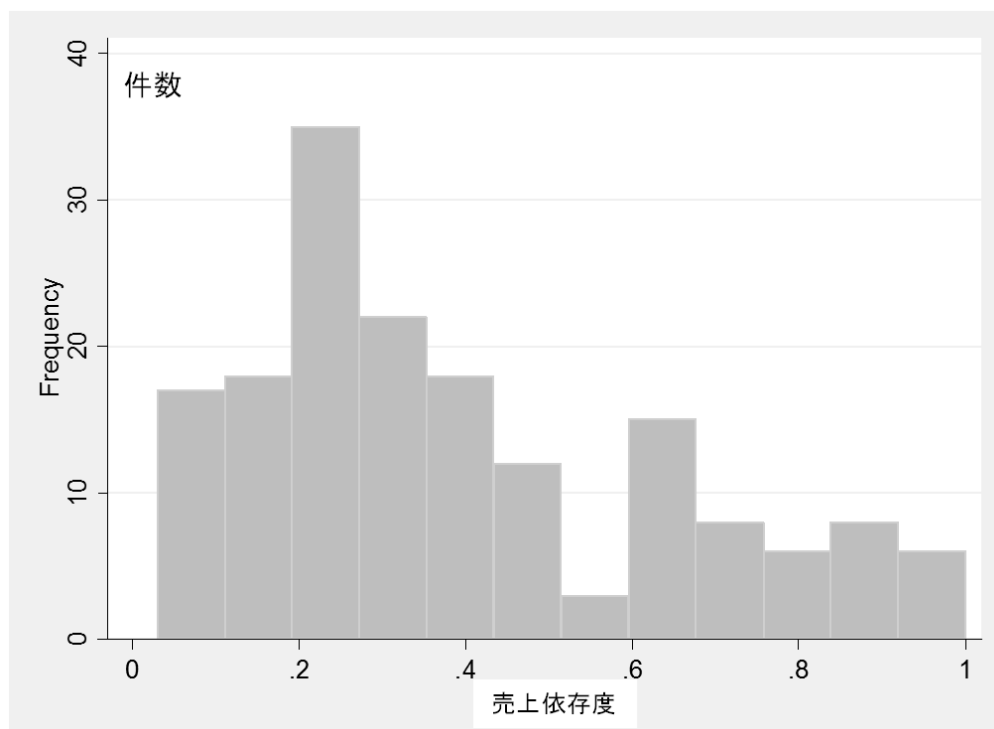
7. 受注金額 1 位の企業が売上全体に占める割合（売上依存度）

回答企業において、受注金額 1 位の企業が売上全体に占める割合は平均 38.9%である（図表 14）。図表 15 のヒストグラムで示したように、受注金額 1 位の企業に売上のほとんどを依存している回答企業も多く、取引の多角化は多摩地域の中小製造業の大きな課題であることが推察できる。

図表 14 受注金額 1 位の企業への売上依存度：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
依存度(%)	38.9%	30.0%	3.0%	100.0%

図表 15 受注金額 1 位の企業への売上依存度：ヒストグラム



8. 受注金額 1 位企業のおおよその従業者数

回答企業の受注金額 1 位企業は、300 人未満の企業が 52.1%を占めている。(図表 16)
 一方、従業者数 10,000 人以上の企業を受注金額 1 位の主力の顧客とする回答企業も 8.3%
 存在する。回答企業の中には、従業者数 20 万名の著名な外資の多国籍企業を主力の顧客と
 している企業も存在した。(図表 17)

図表 16 受注金額 1 位企業のおおよその従業者数

受注金額1位企業の従業者数	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
300人未満	63	52.1%	52.1%
300人～999人	25	20.7%	72.7%
1,000人～4,999人	18	14.9%	87.6%
5,000人～9,999人	5	4.1%	91.7%
10,000人以上	10	8.3%	100.0%
有効回答数	121	100.0%	100.0%

図表 17 受注金額 1 位企業のおおよその従業者数：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
受注金額 1 位企業 の従業員数 (人)	5,043	240	1	200,000

9. 取引・納品先（受注金額 1 位の企業）

回答企業の受注金額 1 位企業への納品先は東京都が 53.9%、以下、神奈川県、埼玉県、千葉県など近隣だけで、およそ 80%を占める。ここにも地理的な取引多角化の余地が存在する。

図表 18 受注金額 1 位企業への納品場所

納品場所	企業数(社)	割合(%)
東京都	76	53.9%
神奈川県	17	12.1%
埼玉県	12	8.5%
千葉県	6	4.3%
愛知県	5	3.5%
大阪府	4	2.8%
栃木県	4	2.8%
山梨県	3	2.1%
静岡県	3	2.1%
群馬県	2	1.4%
茨城県	1	0.7%
岡山県	1	0.7%
岩手県	1	0.7%
熊本県	1	0.7%
香川県	1	0.7%
青森県	1	0.7%
長崎県	1	0.7%
福岡県	1	0.7%
福島県	1	0.7%
有効回答	141	100.0%

10. 国際化

図表 19 は、回答企業の国際化の度合いを示している。回答企業のうち、15.5%が海外輸出をしている（商社を経由した間接輸出も含む）。また、回答企業の 3.9%が海外生産をしている。さらに、回答企業の 13.6%が海外仕入をしており、回答企業の 8.3%が外国人を雇用している。

図表 19 国際化：
海外輸出、海外生産、海外仕入、外国人雇用（直近決算時点）

内訳		している	していない	合計
企業数 (社)	海外輸出	32	174	206
	海外生産	8	198	206
	海外仕入	28	178	206
	外国人雇用	17	189	206
割合 (%)	海外輸出	15.5%	84.5%	100.0%
	海外生産	3.9%	96.1%	100.0%
	海外仕入	13.6%	86.4%	100.0%
	外国人雇用	8.3%	91.8%	100.0%

1 1 . 本節のまとめ

回答企業の多くは、社歴は長いが事業規模が小さく、また特定の顧客企業に売上を依存する企業も多い。また事業活動の範囲も首都圏近郊に制限されている傾向がある。一方、大卒人材を雇用、海外輸出、海外生産、海外仕入を推進し、世界的な大企業と直接に取引している中小企業も存在していることがわかった。

以上を踏まえ、以下の点を多摩地域の中小製造業に関する経営・行政課題として、指摘できるだろう。

- ① 多摩地域の中小製造業には地理的・業界的な取引多角化の余地と必要性があること。
- ② 多摩地域の優れた中小製造業の経営モデルを精査し、提示すること。
- ③ 多摩地域の中小製造業における国際化の現状と動向を精査し、支援すること。

取引の多角化とその延長線上にある国際化の志向は、多摩地域の中小製造業の発展をもたらす重要な要素の一つとなるだろう。

第2節 経営者のプロフィール

本節では回答企業の経営者個人に焦点を当てることで、多摩地域の中小製造業の経営者像を浮かび上がらせることを意図している。経営者と創業者との関係や学歴、以前勤めていた企業での経験などに着目し、中小企業経営者が抱えている課題を明らかにしていく。

1. 経営者の年齢層

図表 20 は、回答企業の経営者の年齢層を表している。回答企業の経営者の年齢層は 30 代から 50 代で 90%強を占めている。

図表 20 経営者の年齢層

経営者の年齢	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
30歳～39歳	14	6.9%	6.9%
40歳～49歳	76	37.4%	44.3%
50歳～59歳	95	46.8%	91.1%
60歳～69歳	13	6.4%	97.5%
70歳以上	5	2.5%	100.0%
有効回答	203	100.0%	100.0%

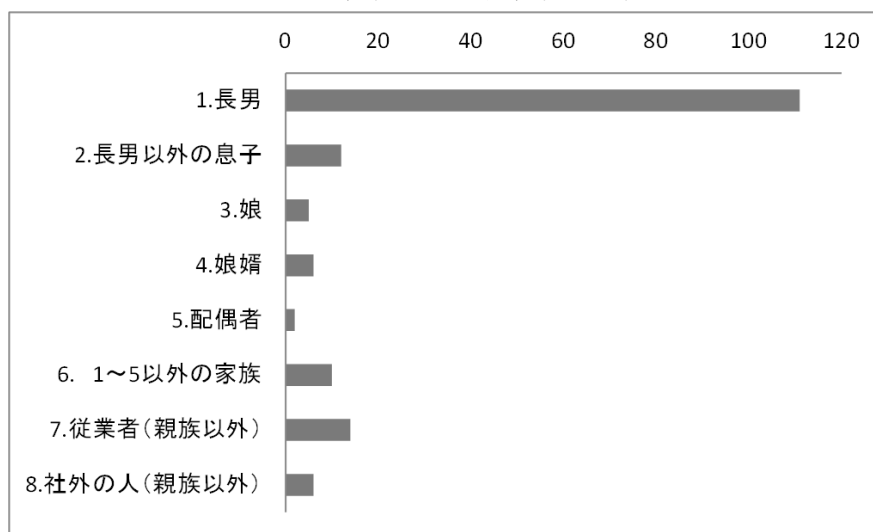
2. 経営者は創業者の親族か

図表 21 は、2 代目以降の経営者の、経営者と創業者の関係を調べた表である。回答企業の経営者の 86.8%は、創業者の親族である。またその内訳は、長男の場合がほとんどである（図表 22）。一方、創業者の親族以外の人物が経営をしている企業も 13.2%存在する。

図表 21 親族経営の割合

経営者と創業者の関係	企業数(社)	割合(%)
親族	178	86.8%
親族でない	27	13.2%
合計	205	100.0%

図表 22 経営者と先代経営者の関係



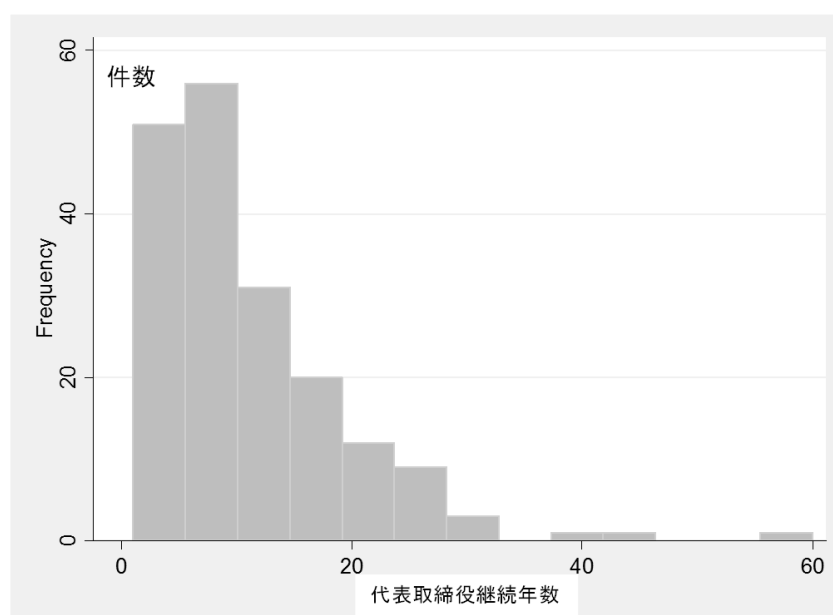
3. 代表取締役就任年の分布

回答企業の経営者は平均して、11 年間、代表取締役の職にある。最大では 60 年間、代表取締役の経営者も存在する。(図表 23、図表 24)

図表 23 代表取締役継続年数：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
代表取締役 継続年数(年)	11	9	1	60

図表 24 代表取締役継続年数：ヒストグラム



4. 経営者の学歴

図表 25 は、回答企業の経営者の学歴を表している。経営者の学歴を見ると、高校・専門卒が 31.8%の一方、大学卒が 62.5%である。また、若干ではあるが、海外大学や大学院を卒業・修了した経営者も存在する。

図表 25 経営者の学歴①

経営者の学歴	企業数(社)	割合(%)
大学卒	110	62.5%
高校・専門卒	56	31.8%
大学院卒	3	1.7%
海外大学卒	2	1.1%
短期大学卒	2	1.1%
それ以外	2	1.1%
専門大学校卒	1	0.6%
有効回答数	176	100.0%

図表 25 を踏まえ、本報告書では分析の簡便化のため、回答企業の経営者の学歴を高校・専門など、文系大学、理系大学、理系大学院の 4 つに区分する。この分類にしたがって、図表 25 を再集計したのが図表 26 である。

図表 26 経営者の学歴②

学歴	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
高校・専門など	62	35.2%	35.2%
文系大学	67	38.1%	73.3%
理系大学	45	25.6%	98.9%
理系大学院	2	1.1%	100.0%
有効回答数	176	100.0%	100.0%

また、図表 27、図表 28 で示しているように、回答企業の経営者の多くは留学や MBA といった高度な企業経営を志向する上でのノウハウを獲得する機会を得ていない。

図表 27 経営者の留学経験

留学経験	企業数(社)	割合(%)
有り	15	7.8%
無し	178	92.2%
有効回答数	193	100.0%

図表 28 経営者の留学経験

MBAの取得	企業数(社)	割合(%)
有り	3	1.6%
無し	188	98.4%
有効回答数	191	100.0%

5. 経営者の職業経験

図表 29 は、回答企業の経営者の正社員経験の有無を表している。経営者の 68.3%は他社での正社員の経験がある。しかし、平均勤続年数は 9 年であり、管理職の経験がある経営者の数は限られる、と推察できる。

図表 29 経営者の正社員経験の有無

正社員の経験	企業数(社)	割合(%)
有り	138	68.3%
無し	64	31.7%
有効回答数	202	100.0%

平均企業数	1.56
平均勤続年数	9.00

図表 30 は、回答企業の経営者が以前勤めていた企業の従業員数を表している。経営者の 35.9%が大企業出身、64.1%が中小企業出身である。

図表 30 経営者が以前勤めていた企業の従業員数

前職の企業規模	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
20人未満	29	22.1%	22.1%
20人～49人	28	21.4%	43.5%
50人～99人	10	7.6%	51.1%
100人～299人	17	13.0%	64.1%
300人～999人	21	16.0%	80.2%
1,000人以上	26	19.8%	100.0%
有効回答数	131	100.0%	100.0%

図表 31 は、経営者が以前勤めていた企業における業務経験を示している。206 社の回答企業の経営者のうち、30.7%が技術職を経験し、33.0%が営業職を経験している。しかし、平均経験業務数は 1.36 であり、営業職しか経験したことがない、もしくは技術職しか経験したことがない経営者が多いことがわかる。

図表 31 経営者が以前勤めていた企業における業務経験

職種	企業数(社)	割合(%)
研究職	8	4.5%
技術職	54	30.7%
製造職	32	18.2%
営業職	58	33.0%
総務・経理	7	4.0%
貿易職	4	2.3%
その他	13	7.4%
有効回答数	176	100.0%

平均経験業務数	1.36
---------	------

6. 先代経営者の生年分布

回答企業の先代経営者の生年分布を図表 32 に示す。1949 年以前に生まれた先代経営者が 94.6%を占める。

図表 32 先代経営者の生年分布

先代経営者の生年	企業数(社)	割合(%)	累積割合(%)
1924年以前	14	9.4%	9.4%
1925年～1949年	127	85.2%	94.6%
1950年～1974年	6	4.0%	98.7%
1975年～1999年	1	0.7%	99.3%
2000年以降	1	0.7%	100.0%
有効回答数	149	100.0%	100.0%

7. 先代経営者の学歴

回答企業の先代経営者の学歴を図表 33 に示す。

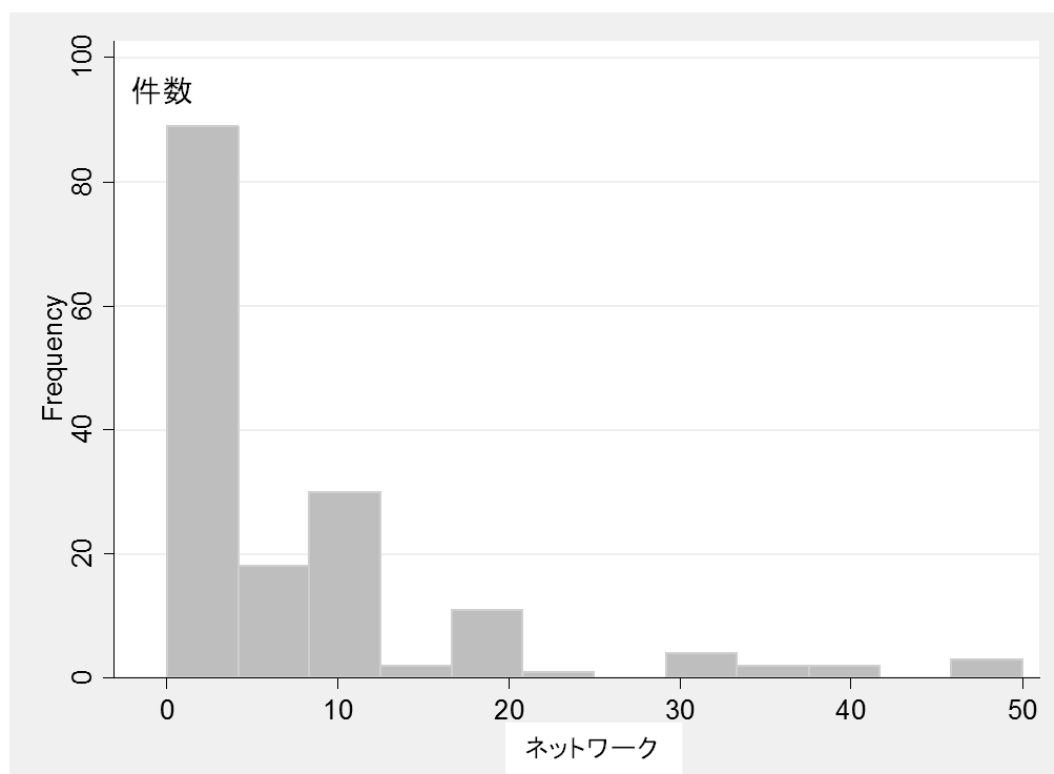
図表 33 回答企業の先代経営者の学歴

先代経営者の最終学歴	企業数(社)	割合(%)
大学	49	48.5%
高校・専門学校	36	35.6%
短期大学	1	1.0%
それ以外	15	14.9%
有効回答数	101	100.0%

8. 経営者のネットワーク：外部組織の会合への参加回数（年間）

図表 34、図表 35 は、経営者が地域の公的機関など外部組織の勉強会・イベントに、年に何回参加しているかを示したものである。ヒストグラムから示されるように、回答企業の経営者の多くはそういったネットワーキング活動をほとんど行っていない。一方、一部の経営者は積極的に外部組織の会合に参加することで、ネットワークを築いていることが示されている。

図表 34 経営者のネットワーク（外部組織の会合への年間参加回数）：ヒストグラム



図表 35 経営者のネットワーク：平均値・中央値・最小値・最大値

	平均値	中央値	最小値	最大値
ネットワーク(回)	7.5	3	0	50

9. 本節のまとめ

多摩地域の経営者は先代経営者と比べると、学歴は多様化している。また多摩地域の中小製造業の経営者の多くは、創業者の親族であることがわかった。そのような経営者の中には、他社での就業経験がない経営者も少なからず存在している。また他社での正社員の経験があっても、企業数や勤続年数、経験業務数の面から、経営に関する経験を十分に積んだ上で経営者に就任しているとは言い難い。留学やMBAの経験を有している経営者もわずかしかな存在しない。そのような現状があるにもかかわらず、様々な知識やノウハウを得られる外部の会合にも、多く経営者が参画していない。

以上より、以下の点を多摩地域の中小製造業に関する経営・行政課題として、指摘できるだろう。

- ① 多摩地域の中小製造業の経営者に対し、経営・技術に関わる知識・ノウハウを提供する場を、地域として、構築していくべきである。
- ② そうした場に、経営者は積極的に参加すべきだし、地域として、そのための仕組みづくりを考えるべきである。

第3節 事業承継による組織の変化

本節では多摩地域の企業における事業承継に焦点を当てる。特に事業承継を経験した企業における、承継時と現在の組織の変化について考察していく。

1. 先代経営者の退任理由

図表 36 は、先代経営者の退任理由を表している。回答企業の事業承継は先代経営者の他界や高齢化といった理由により生じていることがわかる。

図表 36 先代経営者の退任理由

先代社長が退任した理由	企業数(社)	割合(%)
先代の高齢化	91	54.5%
先代の他界	35	21.0%
先代の健康上の理由	21	12.6%
社内外からの要望	7	4.2%
その他	13	7.8%
有効回答数	167	100.0%

2. 経理担当者の変化

図表 37 は、中小企業の中で、最も重要な職務の一つである経理担当者の変化を見ている。

図表 37 経理担当者の変化：直近時点と事業承継時点の比較

経理担当者 直近決算時点	企業数(社)	割合(%)
経営者の配偶者	49	31.2%
配偶者以外の親族	30	19.1%
既存の従業員を登用	59	37.6%
社外の人(親族以外)	19	12.1%
有効回答数	157	100.0%

経理担当者 事業承継時点	企業数(社)	割合(%)
経営者の配偶者	38	30.9%
配偶者以外の親族	33	26.8%
既存の従業員を登用	43	35.0%
社外の人(親族以外)	9	7.3%
有効回答数	123	100.0%

事業承継時点で、親族でない人が経理担当だった回答企業は、全体の 42.3%、それが直近では 49.7%と全体のおおよそ半分になっている。これは事業承継を機会に、幾つかの企業で親族経営からの変化が志向された、と推察できる。図表 38 では事業承継後に、経理担当者の変更があったかを表している。その結果、回答企業の 34.8%が経理担当者を変更したことがわかる。

図表 38 事業承継後の経理担当者の変更の有無

経理担当者の変更	企業数(社)	割合(%)
有り	65	34.8%
無し	122	65.2%
有効回答数	187	100.0%

3. 事業承継後の退職者割合

図表 39 では、事業承継時に勤務していた従業員のうち、現在までに退職した人の割合を示している。事業承継後から現在までに、18.7%の企業で半数以上の従業員が退職していることがわかる。また定年を理由としない退職者も多い。これは、事業承継によって、組織の内部に大きな変化が生じたことを意味する。幾つかの企業では事業承継後、社名や社屋、立地こそ同じであれ、中身が全く変わった企業になることがあると言える。

図表 39 事業承継後の退職者割合

退職者割合	企業数(社)	割合(%)
25%未満	87	62.6%
25%以上 50%未満	26	18.7%
50%以上 75%未満	9	6.5%
75%以上 100%未満	17	12.2%
有効回答数	139	100.0%

退職者割合(定年を理由としない)	企業数(社)	割合(%)
25%未満	65	58.6%
25%以上 50%未満	12	10.8%
50%以上 75%未満	6	5.4%
75%以上 100%未満	28	25.2%
有効回答数	111	100.0%

4. 本節のまとめ

中小製造業においては、従業者数が少なく、企業規模が小さいことから、短期間で大きな変化が生じやすい。今回の調査より、多摩地域の中小企業において、多数の従業員の退職や経理担当者の交代等、事業承継を通じて組織が大きく変化していた企業が、少なからず存在していたことがわかった。このような組織の変化をポジティブに捉えたとするならば、事業承継は企業組織・経営に変化を惹起させるための有用な機会であると言える。

以上より、多摩地域の中小製造業に関する経営・行政課題として、以下の点を指摘できるであろう。

事業承継による新たな経営者の就任を、取引多角化や国際化など、本章第1節のまとめで述べたような、企業経営上の課題に挑戦する機会として捉えることが可能である。

第4節 成長を遂げた企業の多角的分析

本節では、これまでのアンケート調査の分析を踏まえた上で、従業員規模や業績を拡大させた中小企業に着目し、どのような属性を持った企業が成長を遂げたかを分析する。

1. 従業員規模の変化

まずは従業員規模の変化に影響を与えていると思われる項目について考察していく。図表 40 からは創業者・経営者の 72.2%は創業時点に比べて、自社の従業員規模を増加させていることがわかる。一方、二代目経営者は事業承継時点に比べて、41.4%しか従業員規模を増加させていない。34.5%の二代目経営者は従業員規模を減少させている。

図表 40 従業員規模の変化：創業者と事業承継者の比較

内訳		減少	変化なし	増加	合計
企業数 (社)	創業者	1	4	13	18
	二代目	30	21	36	87
	三代目	4	3	14	21
	四代目	3	1	3	7
	合計	38	29	66	133
割合 (%)	創業者	5.6%	22.2%	72.2%	100.0%
	二代目	34.5%	24.1%	41.4%	100.0%
	三代目	19.0%	14.3%	66.7%	100.0%
	四代目	42.9%	14.3%	42.9%	100.0%
	合計	28.6%	21.8%	49.6%	100.0%

図表 41 では、事業承継者を対象にして、経営者の学歴の違いによる従業員規模の変化の傾向を示している。理系大学卒の経営者は、文系大学卒の経営者に比べて、従業員規模を増加させている。また、高校・専門卒の経営者に比べても、同様である。一方、高校・専門卒の経営者は従業員規模に変化が生じていないケースも多い。

図表 41 従業者規模の変化：学歴による比較

内訳		減少	変化なし	増加	合計
企業数 (社)	高校・専門卒	8	9	16	33
	文系大学卒	15	9	17	41
	理系大学卒	11	3	16	30
	理系大学院卒	0	0	1	1
	合計	34	21	50	105
割合 (%)	高校・専門卒	24.2%	27.3%	48.5%	100.0%
	文系大学卒	36.6%	22.0%	41.5%	100.0%
	理系大学卒	36.7%	10.0%	53.3%	100.0%
	理系大学院卒	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	合計	32.4%	20.0%	47.6%	100.0%

図表 42 では、事業承継者を対象にして、親族経営の観点から、回答企業の従業者規模の変化をクロス集計している。その結果、親族経営者は、そうでない経営者に比べて、事業承継後、自社の従業者規模を減少させやすいことが見て取れる。親族経営者の 34.3%が事業承継後、従業者数を減少させているのである。

図表 42 従業者規模の変化：親族・非親族への承継の比較

内訳		減少	変化なし	増加	合計
企業数 (社)	親族へ承継	34	20	45	99
	親族以外に承継	3	5	9	17
	合計	37	25	54	116
割合 (%)	親族へ承継	34.3%	20.2%	45.5%	100.0%
	親族以外に承継	17.6%	29.4%	52.9%	100.0%
	合計	31.9%	21.6%	46.6%	100.0%

図表 43 では、事業承継時の従業者数に着目している。その結果、事業承継時に従業者規模の大きい企業のほうが、その後も企業規模を拡大させやすいことがわかる。

図表 43 従業員規模の変化：事業承継時の従業員規模

内訳		減少	変化なし	増加	合計
企業数 (社)	20人未満	19	20	25	64
	20人～49人	11	5	19	35
	50人～99人	5	0	8	13
	100人～299人	1	0	3	4
	300人以上	1	0	0	1
	合計	37	25	55	117
割合 (%)	20人未満	29.7%	31.3%	39.1%	100.0%
	20人～49人	31.4%	14.3%	54.3%	100.0%
	50人～99人	38.5%	0.0%	61.5%	100.0%
	100人～299人	25.0%	0.0%	75.0%	100.0%
	300人以上	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	合計	31.6%	21.4%	47.0%	100.0%

2. 売上高の変化

次に多摩地域の中小製造業の業績（従業員一人当たり売上高、及び全体の売上高）に影響を与える要因を分析していく。幅広い解釈のために、経営者のネットワーク（外部組織の会合への年間参加回数）にも着目する。

図表 44、図表 45 では、経営者の学歴に着目し、創業者と二代目以降経営者とに区分をして示している。表からは、高校・専門卒の経営者よりも、大学卒の経営者のほうが企業業績が高い傾向にあることがわかる。理系大学と文系大学の差はケース・バイ・ケースである。サンプルは少ないが、理系大学院卒の経営者の企業は非常に高い業績を示している。

図表 44 業績と経営者の学歴：創業者

創業者の学歴	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
高校・専門卒	12	902	7,710	1.9
文系大学卒	7	1,384	28,781	0.8
理系大学卒	8	1,935	48,963	12.4
理系大学院卒	1	2,353	190,589	20.0

図表 45 業績と経営者の学歴：二代目以降経営者

事業承継者の学歴	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
高校・専門卒	50	1,128	20,820	4.0
文系大学卒	60	1,448	56,695	8.7
理系大学卒	37	1,360	50,553	12.3
理系大学院卒	1	3,410	68,200	2.0

図表 46 では、二代目以降の経営者が以前勤めていた企業の従業員規模に着目している。これより、小規模企業出身の経営者は、大企業出身の経営者よりも一人当たり売上高や売上高が少ない傾向があること、また、ネットワークも小さいことがわかる。

図表 47 では、親族・非親族への事業承継を行った企業を比較している。親族でない者に事業承継を行った企業は、一人当たり売上高が高く、また、特定の顧客への依存度も下がる。さらに、経理担当者の交代があった企業は交代がない企業に比べ、全項目で高くなっている（図表 48）。最後に、輸出をしている企業はしていない企業に比べて、一人当たり売上高、売上高は高く、依存度は低くなっている。（図表 49）

図表 46 業績：経営者の前職の従業員規模による比較

前職の従業員数	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
10人未満	12	1,153	15,772	2.7
10人～19人	15	1,336	36,489	4.6
20人～49人	19	1,147	21,956	4.7
50人～99人	9	1,405	15,142	17.7
100人～199人	9	1,617	30,904	10.6
200人～299人	4	1,357	33,700	4.0
300人～999人	17	1,204	37,894	10.7
1000人以上	23	1,448	40,289	8.2

図表 47 業績：親族・非親族への承継の比較

事業承継時	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)	依存度(%)
親族に承継	150	1,289	74,813	7.7	41.3%
親族以外に承継	25	1,812	44,513	7.6	28.5%

図表 48 業績：経理担当者変更の有無による比較

経理担当者変更	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)	依存度(%)
有り	63	1,437	86,648	9.0	41.7%
無し	103	1,320	62,245	7.2	37.4%

図表 49 業績：輸出の有無による比較

輸出	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)	依存度(%)
有り	32	1,606	129,681	7.4	23.2%
無し	174	1,302	49,131	7.6	42.2%

3. 売上依存率と業績の関連性についての分析

次に、中小企業の業績が、受注金額第1位の企業への売上依存率とどのような因果関係を持っているかについて、統計的手法を用いて分析した³。その結果、売上依存率が高くなればなるほど、従業員一人当たり売上高、売上高の両方が低下することがわかった。また、受注金額第一位の企業の従業者規模は売上高には正の有意な影響を与えるが、従業者一人当たり売上高には有意な影響は無い。ここからも、多摩地域の中小製造業における取引多角化の必要性が垣間見える。

図表 50 OLS 分析

	一人当たり売上高(対数)			売上高(対数)		
受注金額第一位の企業 への売上依存率	-0.80328	-2.4	**	-1.80696	-3.49	***
定数項	7.224175	47.51	***	10.34961	43.78	***
F値	5.74		**	12.19		***
R2	0.0362			0.0729		
観測数	155			157		
	一人当たり売上高(対数)			売上高(対数)		
受注金額第一位の企業 の規模(対数)	0.064229	1.17		0.16901	3.12	***
定数項	6.542927	17.37	***	8.869528	29.3	***
F値	1.38			9.76		***
R2	0.012			0.0795		
観測数	116			116		

*5%有意水準 **1%有意水準 ***0.1%有意水準

³今回の調査においては、一人当たり売上高(対数)、売上高(対数)を従属変数、受注金額第一位の企業への売上依存率と当該企業の規模を独立変数にして、最小二乗法(OLS)によって分析を行っている。

4. 本節のまとめ

本節では成長を遂げた企業の特徴に焦点を当てて、その傾向について考察してきた。事業承継を経験した企業では、親族へ承継した場合よりも親族以外へ承継したほうが、従業員規模が拡大している傾向がある。これは従業員規模が拡大しているため、親族以外への事業承継が可能となっているとも考えられ、はっきりした因果関係は特定できないものの、多摩地域の中小製造業のひとつの傾向を示すものと言える。同様に、経営者の学歴も、企業の業績と関係している傾向があることがわかった。

また多摩地域の中小製造業において、特定企業への売上依存率が上がるほど、従業員一人当たり売上高や、全体の売上高が低下することが統計的に有意であることがわかった。

第5節 経営の方向性

本節では、回答企業が重視している経営課題について考察していく。ここでは、「既存顧客との関係強化」、「国内の新規顧客との取引構築」、「海外の新規顧客との取引構築」、「海外生産展開」、「海外調達」、「新技術・製品の開発」、「業務のIT化」、「業務のマニュアル化」の各項目にそれぞれ、どのくらいの力を入れているのかを分析した。

1. 現在重視している経営課題

図表 51、図表 52 より、多くの企業が既存顧客との関係強化を第一に考えていることがわかる。また、国内の新規顧客との取引構築は既存の顧客との関係強化ほどには重きが置かれていない。

図表 51 既存顧客との関係強化

既存顧客との関係強化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	104	50.5%
2.傾注している	64	31.1%
3.中間	29	14.1%
4.傾注していない	1	0.5%
5.まったく傾注していない	0	0.0%
未回答	8	3.9%
有効回答数	206	100.0%

図表 52 国内の新規顧客との取引構築

国内の新規顧客との取引構築	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	63	30.6%
2.傾注している	74	35.9%
3.中間	45	21.8%
4.傾注していない	10	4.9%
5.まったく傾注していない	5	2.4%
未回答	9	4.4%
有効回答数	206	100.0%

国際化に関しては、海外の新規顧客獲得、海外仕入、海外生産展開の順番で重きが置かれているが、全体的には力が入れていない（図表 53、図表 54、図表 55）。しかし、回答企業の 10~15%は何らかのかたちで国際化を志向していることがわかる。

図表 53 海外の新規顧客との取引構築

海外の新規顧客との取引構築	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	13	6.3%
2.傾注している	17	8.3%
3.中間	32	15.5%
4.傾注していない	30	14.6%
5.まったく傾注していない	100	48.5%
未回答	14	6.8%
有効回答数	206	100.0%

図表 54 海外生産展開

海外生産展開	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	2	1.0%
2.傾注している	10	4.9%
3.中間	26	12.6%
4.傾注していない	31	15.0%
5.まったく傾注していない	123	59.7%
未回答	14	6.8%
有効回答数	206	100.0%

図表 55 海外仕入

海外調達	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	6	2.9%
2.傾注している	17	8.3%
3.中間	40	19.4%
4.傾注していない	34	16.5%
5.まったく傾注していない	96	46.6%
未回答	13	6.3%
有効回答数	206	100.0%

図表 56、図表 57、図表 58 は、新技術・製品の開発、業務の IT 化、業務のマニュアル化への傾注度合いを示している。回答企業では技術の向上に比較して、業務の効率化をあまり重視していない傾向があると推察できる。

図表 56 新技術・製品の開発

新技術・製品の開発	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	50	24.3%
2.傾注している	68	33.0%
3.中間	50	24.3%
4.傾注していない	11	5.3%
5.まったく傾注していない	16	7.8%
未回答	11	5.3%
有効回答数	206	100.0%

図表 57 業務の IT 化

業務のIT化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	17	8.3%
2.傾注している	63	30.6%
3.中間	87	42.2%
4.傾注していない	19	9.2%
5.まったく傾注していない	8	3.9%
未回答	12	5.8%
有効回答数	206	100.0%

図表 58 業務のマニュアル化

業務のマニュアル化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に傾注している	16	7.8%
2.傾注している	55	26.7%
3.中間	95	46.1%
4.傾注していない	18	8.7%
5.まったく傾注していない	11	5.3%
未回答	11	5.3%
有効回答数	206	100.0%

2. 事業承継後に重視するようになった経営課題

次に、事業承継時と現在とを比較して、各項目ごとに重視する経営課題にどのような変化があったのかを考察する。図表 59、図表 60 より、回答企業では、事業承継後に国内の新規顧客との取引構築に力を入れるようになった企業が多いことがわかる。

図表 59 既存顧客との関係強化（事業承継後）

既存顧客との関係強化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	75	36.4%
2.重要視するようになった	58	28.2%
3中間	30	14.6%
4.重要視しなくなった	0	0.0%
5.全く重要視しなくなった	1	0.5%
未回答	42	20.4%
有効回答数	206	100.0%

図表 60 国内の新規顧客との取引構築（事業承継後）

国内の新規顧客との取引構築	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	63	30.6%
2.重要視するようになった	48	23.3%
3中間	43	20.9%
4.重要視しなくなった	4	1.9%
5.全く重要視しなくなった	5	2.4%
未回答	43	20.9%
有効回答数	206	100.0%

図表 61、図表 62、図表 63 では、事業承継後、一部の企業では国際化に対する姿勢が鈍化している様子が示されている。

図表 61 海外の新規顧客との取引構築（事業承継後）

海外の新規顧客との取引構築	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	12	5.8%
2.重要視するようになった	16	7.8%
3中間	38	18.4%
4.重要視しなくなった	20	9.7%
5.全く重要視しなくなった	71	34.5%
未回答	49	23.8%
有効回答数	206	100.0%

図表 62 海外生産展開（事業承継後）

海外生産展開	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	2	1.0%
2.重要視するようになった	8	3.9%
3中間	38	18.4%
4.重要視しなくなった	21	10.2%
5.全く重要視しなくなった	87	42.2%
未回答	50	24.3%
有効回答数	206	100.0%

図表 63 海外調達（事業承継後）

海外調達	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	4	1.9%
2.重要視するようになった	11	5.3%
3中間	47	22.8%
4.重要視しなくなった	22	10.7%
5.全く重要視しなくなった	73	35.4%
未回答	49	23.8%
有効回答数	206	100.0%

図表 64、図表 65、図表 66 より、事業承継後に、新技術・製品開発を重要視するようになったことがわかる。また一部の企業では、業務の IT 化・マニュアル化にも重要視するようになっている。

図表 64 新技術・製品の開発（事業承継後）

新技術・製品の開発	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	42	20.4%
2.重要視するようになった	55	26.7%
3中間	48	23.3%
4.重要視しなくなった	7	3.4%
5.全く重要視しなくなった	12	5.8%
未回答	42	20.4%
有効回答数	206	100.0%

図表 65 業務の IT 化（事業承継後）

業務のIT化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	32	15.5%
2.重要視するようになった	48	23.3%
3中間	65	31.6%
4.重要視しなくなった	11	5.3%
5.全く重要視しなくなった	6	2.9%
未回答	44	21.4%
有効回答数	206	100.0%

図表 66 業務のマニュアル化（事業承継後）

業務のマニュアル化	企業数(社)	割合(%)
1.非常に重要視するようになった	21	10.2%
2.重要視するようになった	58	28.2%
3中間	63	30.6%
4.重要視しなくなった	12	5.8%
5.全く重要視しなくなった	9	4.4%
未回答	43	20.9%
有効回答数	206	100.0%

3. 重視する経営課題と業績の関係性

各項目への傾注度合いと従業員一人当たり売上高や、全体の売上高、ネットワークの関係を考察する。「既存顧客との関係強化」の項目では、「傾注していない」と回答した企業はほとんどなく、回答項目によって大きな差は見られなかった。しかしながら「国内の新規顧客との取引構築」、「海外の新規顧客との取引構築」に非常に傾注している企業では、そうでない企業に比べ従業員一人当たり売上高や売上高が高い傾向にあることが見て取れる。またそれらの項目を重視する企業は、ネットワークも大きくなっていることがわかる。

図表 67 既存顧客との関係強化と業績

既存顧客との関係強化	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に傾注している	104	1,336	62,333	7.9
2.傾注している	64	1,334	73,101	7.0
3.中間	29	1,521	55,325	7.2
4.傾注していない	1	-	-	20.0
5.まったく傾注していない	0	-	-	-
有効回答数	198	-	-	-

図表 68 国内の新規顧客との取引構築と業績

国内の新規顧客との取引構築	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に傾注している	63	1,383	83,490	11.1
2.傾注している	74	1,412	73,408	4.8
3.中間	45	1,412	39,266	8.8
4.傾注していない	10	1,195	33,058	1.8
5.まったく傾注していない	5	502	3,470	0.3
有効回答数	197	-	-	-

図表 69 海外の新規顧客との取引構築と業績

海外の新規顧客との取引構築	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に傾注している	13	1,683	93,074	11.8
2.傾注している	17	1,605	205,497	5.9
3.中間	32	1,521	117,884	10.2
4.傾注していない	30	1,103	29,629	7.1
5.まったく傾注していない	100	1,269	24,859	6.2
有効回答数	192	-	-	-

図表 70 は、それぞれの項目に非常に傾注している回答企業と一人当たり売上高、売上高、ネットワークをクロス集計したものである。例えば、海外生産展開や海外新規顧客開拓、新技術・製品の開発に非常に傾注している回答企業は、売上高が大きい傾向がある。一方、業務の IT 化や業務のマニュアル化などの業務効率化に非常に傾注している企業は、従業員一人当たり売上高、売上高は小さいが、ネットワークが大きい。一方、サンプル数は少ないが、海外生産展開に傾注している回答企業はネットワークが極端に小さい。

図表 71、図表 72、図表 73、図表 74 は事業承継後に重視するようになった経営課題別の企業の特徴を表しているが、この結果も現在重視している経営課題とおおむね同様である。

図表 70 重視する経営課題別の「非常に傾注している」と回答した企業の特徴

非常に傾注している項目	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
既存顧客との関係強化	104	1,336	62,333	7.9
国内の新規顧客との取引構築	63	1,383	83,490	11.1
海外の新規顧客との取引構築	13	1,683	93,074	11.8
海外生産展開	2	1,343	137,000	0.5
海外仕入	6	2,103	44,603	8.8
新技術・製品の開発	50	1,524	92,761	10.0
業務のIT化	17	1,169	59,491	16.3
業務のマニュアル化	16	1,379	83,459	18.0

図表 71 既存顧客との関係強化と業績（事業承継後）

既存顧客との関係強化	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に重要視するようになった	75	1,237	56,685	8.8
2.重要視するようになった	57	1,341	88,452	7.2
3中間	30	1,566	72,674	7.2
4.重要視しなくなった	1	-	-	-
5.全く重要視しなくなった	0	-	-	-
有効回答数	163	-	-	-

図表 72 国内の新規顧客との取引構築と業績（事業承継後）

国内の新規顧客との取引構築	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に重要視するようになった	63	1,312	76,953	10.0
2.重要視するようになった	47	1,325	88,954	6.1
3中間	43	1,478	55,442	7.7
4.重要視しなくなった	4	1,278	5,738	5.0
5.全く重要視しなくなった	5	414	3,860	0.0
有効回答数	162	-	-	-

図表 73 海外の新規顧客との取引構築と業績（事業承継後）

海外の新規顧客との取引構築	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
1.非常に重要視するようになった	12	1,456	81,667	12.8
2.重要視するようになった	16	1,227	203,258	4.9
3中間	38	1,377	112,830	8.3
4.重要視しなくなった	20	1,454	37,000	10.5
5.全く重要視しなくなった	70	1,251	19,235	6.4
有効回答数	156	-	-	-

図表 74 重視する経営課題別の「非常に重要視するようになった」と回答した企業の特徴（事業承継後）

非常に重要視するようになった項目	企業数(社)	一人当たり売上高(万円)	売上高(万円)	ネットワーク(回)
既存顧客との関係強化	75	1,237	56,685	8.8
国内の新規顧客との取引構築	63	1,312	76,953	10.0
海外の新規顧客との取引構築	12	1,456	81,667	12.8
海外生産展開	2	1,825	368,500	1.5
海外仕入	4	2,208	175,738	13.5
新技術・製品の開発	42	1,365	99,524	14.0
業務のIT化	32	1,211	42,850	12.5
業務のマニュアル化	21	1,183	54,707	14.4

4. 本節のまとめ

多摩地域の中小製造業では、経営の方向性として、既存の顧客との関係性強化や新技術・製品の開発といったより直接的な経営課題に対し、重点的に経営資源を配分している傾向があることがわかった。そのため、広い視野で、自社の方向性を鑑みる必要があるだろう。業務のIT化や業務のマニュアル化など、間接的に経営パフォーマンスに影響を与えるような経営課題にも、経営資源を配分することが望ましいと考えられる。

第6節 アンケート調査のまとめと提言

ここまで、本アンケート調査の結果について考察を加えてきた。これまでの分析の中から得られた知見をもとに、当金庫の取り組みに触れながら、実際の企業支援の現場の現状と課題について考察していく。

1. 取引多角化の必要性

多摩地域の中小製造業の中には特定の顧客に依存している企業が少なからず存在しており、地理的・業界的な取引多角化の必要性がある。特定企業への取引依存度が上がるほど企業の業績は下がる傾向にあり、取引の多角化に向けて、企業支援に力を入れることが必要である。

当金庫においても、取引の多角化に向けた支援を実施している。ビジネスマッチングや、セミナー、また展示会等の開催を通じて、地域の中小企業の販路拡大を支援している。その他に「課題解決プラットフォーム TAMA」として、経営戦略策定やマーケティング支援のための専門家の派遣も実施している。本事業では、地域の企業の成長・再生を支援することを目的に、様々な経営課題に精通した専門家を企業へ派遣している。この専門家派遣によって実際に顧客企業の業績拡大に結びつく事例も多い⁴。しかし派遣といっても、顧客企業に専門家を引き合わせるだけで、実のある課題解決に繋がる訳ではない。企業を良く熟知し信頼関係を築いている現場担当者が、専門家と二人三脚で支援を行っていくことで、より望ましい効果が得られる。そのためには、現場担当者が専門家まかせにならず、一緒になって課題を解決していくためのノウハウが必要である。今後派遣事業の成長の余地は大きく、現場担当者の育成を通じてより効果的な支援を実施していく必要がある。

2. 優れた経営モデルの共有

本調査から、多摩地域の中には優れた経営パフォーマンスを発揮している中小製造業が多数存在することが明らかになった。そのような中小企業の経営モデルを精査し、地域全体で共有することで、地域の産業支援体制の強化に結びつくと考えられる。

当金庫では、多摩地域の中小企業の活性化と地域経済の振興に貢献することを目的に、2003年に多摩ブルー・グリーン賞を創設している。ブルー賞は優れた技術を持った企業に対して、グリーン賞は優れたビジネスモデルを築いている企業に対して、それぞれ顕彰する賞である。これまでに受賞した企業は120社を数えるが、このように地域内の優れた企業の取り組みについて地域内で情報を共有していくことは、中小企業がより良い経営をする上でも、また中小企業に対し支援を実施する上でも、非常に良いロールモデルとなる。また受賞者や関係者を会員とする「多摩ブルー・グリーン倶楽部」を結成しており、業種

⁴ 平成24年度に多摩信用金庫が専門家派遣実施企業に対して行ったアンケートでは、回答企業156社のうち、40.1%の企業が「専門家派遣によって売上が増加した、または増加する見通し」と回答している。

を超えた地域内のネットワーク作りにも貢献している。

3. 経営者のスキルアップ支援と、情報ネットワークの強化

回答企業の経営者の多くは創業者の親族であり、他社での勤務経験が少ない。そのため経営者として必要とされる知識やノウハウを得ることで、今後大きく成長する余地は大きいと推察される。外部支援機関によるセミナーや勉強会、異業種交流会など、新たな知識・ノウハウを獲得できる機会に積極的に参加していくことで、中小製造業経営者が成長のきっかけをつかめる可能性は高い。

多摩地域でも当金庫を含む各支援機関が、上記のようなセミナーや交流会等を頻繁に開催している。セミナーなどに参加した人からは、「満足した」という声が多く聞かれるが、一方でそういったものにあまり参加していない企業には、必要な情報が必要なタイミングで届いていない可能性がある。適切な情報の伝達を促す仕組み作りが、今後の課題である。また地域のネットワークを密に構築することで、必要な情報が共有され、企業の成長の機会が広がる。その結果、地域全体の優位性が高まり、地域経済の成長サイクルが加速する。そのためにも支援機関が裏方役に回り、地域の経営者のネットワークを作るサポートが一層求められる。

4. 事業承継をきっかけにした成長支援

多摩地域の中小製造業では、事業承継を機会に様々な組織的变化が生じている。本調査では事業承継後の経理担当者の交代や多数の従業員の入れ替わりを、多くの企業が経験していることがわかった。このような組織の変化を肯定的に捉え、事業承継を経営方針の変化のきっかけとして活かしていくことが、世代交代を行った中小企業が更に成長を遂げるために必要である。

具体的に当金庫が行っている事業承継支援の取り組みとして、明星大学と連携して行っている若手後継者塾「TAMA NEXT リーダープログラム」が挙げられる。本プログラムでは、全12回の講座を通して、経営者としての心構えを始め経営に関する様々なことを学び、最終的に自社の5カ年の事業計画書を作成している。また各回終了後に交流会が開催される他、歴代の卒業生との交流の場も用意されている。ここでの他の若手経営者や大学教員との活発なやりとりを通じて、地域内で多様な人脈が形成されることに貢献している。

また事業承継に今後取り組む企業に対して、セミナーや専門家派遣を実施している。事業承継に対しては「いつかはやらなければならないと思っているが、何から始めていいのかかわからない」と考えている経営者が少なくない。また承継者・非承継者間での話し合いを通じた意思の共有が非常に大切であるが、特に親子間だとそれができていないケースが散見される。このような状況に対して、現場担当者と事業承継支援の専門家が同行し、事業承継までのロードマップを示すことで、円滑な承継を促している。実際に支援を受けた企業の満足度は高いが、一方で課題もある。事業承継は5年～10年ほどの長期的視点に立

って計画を立てていく必要があるが、金融機関の担当者の任期は一般的にそれよりも短い。また個人の相続の問題や営業上の機微が多い事業承継の話題は、経営者と親密な関係が築けないと切り出しにくいという側面もある。事業承継の課題は、今後経営者の高齢化に伴って大きくなると思われるが、それに対応して支援を行っていくためには今後一層の職員の能力開発と、知見の蓄積が求められる。

第3章 多摩地域の中小製造業の成功モデル

前章まで分析を行ってきたアンケート調査では、多摩地域の中小製造業が様々な課題を抱えていることが明らかになった。本章では、それらをうまく乗り越え成功を収めている企業に焦点を当て、それらの課題をどのように乗り越えて成長を遂げているのか考察を行う。今回は多摩地域を経営基盤とする企業3社の代表者に対し、聞き取り調査を行った。経営者のこれまでの経験や事業に対する想いが、現在の事業展開や経営方針にどのような影響を与えているかを明らかにし、成功の鍵がどこにあるのかを探っていく。

第1節 企業紹介

本節では、聞き取り調査を行った3社の企業の事業内容や創業経緯について紹介を行う。代表者の前職の経験、創業の経緯、企業成長の歴史、新たな事業展開などに焦点を当てて、紹介していく。

1. ピエゾパーツ株式会社

会社情報

代表取締役： 早川 祐介
所在地： 東京都八王子市
沿革： 1990年10月創業
事業内容： 膜厚モニター水晶の製造販売
従業員： 20名

事業内容

当社は八王子市の下恩方町繊維工業団地内に立地する、膜厚モニター水晶の製造販売・リサイクルを手掛ける企業である。

膜厚モニター水晶とは、人工水晶を切り出して一円玉ほどの円盤状に加工し、そこに金や銀、アルミなどの電極を付けた製品である。一般的に、眼鏡やカメラのレンズ、あるいは携帯電話のディスプレイ等に反射防止処理などを施すとき、真空内で材料を蒸発させ、レンズ等の表面に均一に材料を付着させる「真空蒸着」という手法が用いられる。その時に、どれくらい膜が付着したか、その厚さを計測するために膜厚モニター水晶が用いられる。真空蒸着装置内では、均一に薄膜が形成されるという仮定を前提に、レンズ等と一緒に水晶振動子にも薄膜を付着させる。すると水晶振動子は付着した膜の厚さによってその周波数が変化するため、それを測定することで膜厚を測ることができる。

当社はこの膜厚モニター水晶の製造において、その精度の高さと顧客対応力の高さから、大手光学機器メーカーなどを中心に国内で大きなシェアを築いている。また近年では台湾

にも積極的に進出し、市場を開拓している、非常に活力ある企業である。

創業経緯

創業者であり、早川社長の父である現会長（65 歳）は新潟県出身で、工業高校を卒業後、知人に誘われるかたちで、調布市の水晶デバイスメーカーに就職した。その後水晶振動子の市場が急拡大していた 1970 年代に、同僚と八王子市で水晶振動子メーカーを共同出資で設立し、現会長は専務として職に就いた。

当時の膜厚モニター水晶は、ほとんどアメリカからの輸入に依存していたが、米国企業は大量購買にしか対応しない、納期が守られない、トラブルがあっても対応しないなど様々な課題が存在していた。この会社がメインとしていた事業は通信用水晶振動子の製造であったが、こうした課題がある中で、OEM での供給という形で、国内の真空装置メーカーに膜厚モニター水晶の供給を始める。そして、その後、この膜厚モニター水晶だけを持って、現会長が再度スピンアウトする形で当社を創業する。当時から、膜厚モニター水晶の市場は水晶振動子市場全体の中でもニッチな市場であった。スピンアウト前の会社にとって、膜厚モニター水晶はコア事業ではなかった。現会長は、創業後に今まで取引をしていない顧客を中心に取引を開拓していった。

創業時は月に 1,000 枚ほどの生産であったが、現在では、月産 2 万枚以上の膜厚モニター水晶を生産・販売している。また一度使用したモニター水晶のリサイクルにも 25 年前から対応している。ISO14001 を取得する観点からも、「リサイクル」というキーワードがマッチし、多くの顧客に受け入れられている。

現代表者の経歴

現社長の早川社長⁵は、大学時代、化学工学科を専攻しており、燃料電池の電極の開発を行っていた。卒業後、半導体デバイス製造装置メーカーに就職。この頃は父親の事業を継ぐということは特に考えていなかったという。入社後、液晶事業部の装置検査の部門に配属された。5 年間在籍したが、年間の 3 分の 2 は出張であり、韓国や台湾の海外大手メーカーにも頻繁に足を運んでいた。またこの部門では主に LCD（液晶ディスプレイ）や有機 EL ディスプレイ関連の真空蒸着装置の仕事に携わっていた。その後、成膜プロセス技術（真空蒸着による成膜の条件を導出する技術）の部門に異動し、3 年間在籍する。

装置検査の部門でも、プロセス技術の部門でも共通するのは、顧客と最前線でやり取りを行っており、顧客と膝を突き合わせてその要望に応じていくことが求められた点である。そのような経験が現在の会社での営業活動でも活かされている。

8 年間企業に在籍する中で、代表をしていた父親の年齢のことや会社の従業員のことを考

⁵早川社長は大学在学中はアメリカン・フットボール部に在籍、QB として活動していた。その経験が、現在の経営者としての活動に影響を与えているという。また、早川社長の配偶者は台湾出身の方である。こうした社会的ネットワークが、同社の台湾市場参入に大きな影響を与えていると考えられる。

えるようになり、父親の事業を継ぐことを決心する。当時は国内の競合が増えてきており、単価が下がりシェアも低下していた。取引先は、ほぼ国内の企業であったが、カメラメーカーやスマートフォンの製造拠点が海外に移ったことで国内の製造が縮小していた。そのため、現会長は息子に事業を継がせることを逡巡していたそうである。しかし、早川社長の決意は固く、2006年12月に当社へ入社した。

海外展開について

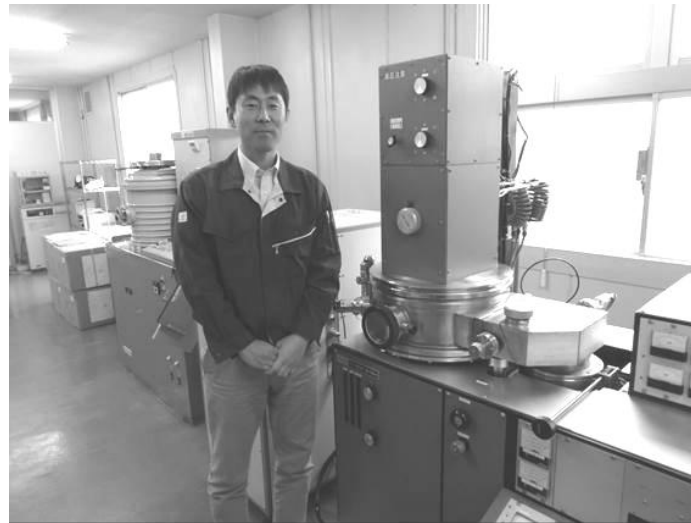
早川社長は、前企業勤務時代の頻繁な出張の経験から、韓国や台湾企業が日本の製造設備を使っていることを知っていた。以前から海外の顧客のニーズを肌で感じていたと同時に、海外の需要を取り込んでいかなければ取り残されるという危機感が強くあったという。実際に海外市場調査を開始したのは、2009年ごろからのことであった。最初は展示会などをきっかけに、顧客企業と接点を作っていた。

「当時の台湾の膜厚モニター市場は、先代の社長が日本で膜厚モニター市場を開拓した時と同じ状況であった」と、早川社長は言う。すなわち、膜厚モニターを使用する企業のほとんどが、光学系の商社を通して購入しており、そのほとんどが米国製水晶を使用していた。そしてかつての日本市場と同様に、トラブル対応等の課題を抱えていたという。そのため早川社長が訪問すると、どの企業も非常に興味を持って話を聞いてくれた。ただ、台湾市場で戦うには単価を下げなければならなかった。そのために、新潟の工場に量産設備を集約してラインの効率化を図り、また不良率が数十パーセントあったものを数パーセントにまで下げた。これによって、海外でも戦える価格を作り上げた。

海外展開を始めてから、半年で最初の受注が入る。そして次の企業を紹介してもらいながら、一件一件、丁寧に話を聞いて顧客の課題を解決していった。例えば他社の使用済み膜厚モニターをもらってきて、成膜条件の分析を行った。そして外観の写真・周波数・抵抗値などの数値データをA4一枚のレポートにまとめて、自社製品と比較しながら顧客に提案した。このようにして台湾の膜厚モニター市場を次々に開拓していったという。現在では台湾で30社ほどの取引があり、売上全体に占める割合は20%にまで拡大した。

また特筆すべきこととして、LEDや有機ELといった、日本ではあまり開拓していない市場でも、台湾市場では開拓が進んできている。例えば有機EL業界では、光学業界よりもシビアな成膜条件が求められるため、現地企業はほぼ純正製品のモニター水晶を使用している。そのため、驚いたことに、日本国内の流通価格とほぼ同等の値段で購入していることがわかったという。現在、台湾の有機EL市場において当社は既にかんりのシェアを確立している。最近ではさらに進んで、台湾市場における、有機ELの蒸着装置の代理店業務も開始した。事務所を開設し、台湾人のエンジニアを採用して動き出すところである。このように、国内の光学系膜厚モニター水晶の製造販売という市場から、海外展開・多角化して、事業ドメインを現在も拡大させている。

早川社長:ピエゾパーツの社内にて



膜厚モニター水晶



2. 株式会社ヒューズテクノネット

会社情報

代表取締役： 津田 欣範
所在地： 東京都八王子市
沿革： 1996 年 3 月創業
事業内容： 半導体製造装置製造、流体制御装置製造等
従業員： 95 名（うち子会社 7 名）

事業内容

当社は、コアとなる流体制御技術を中心に、半導体製造装置、FPD（フラットパネルディスプレイ）製造装置、太陽電池製造装置、飲料充てん装置等の設計・製造や、燃料電池の評価装置製造など、多種多様な装置の設計・製造を手掛ける企業である。

代表者の経歴・創業経緯

創業者であり、現在も代表取締役である津田社長は、大学卒業後神奈川県産業用ガスディーラーに就職する。そこで、1970 年代急成長を遂げていた半導体製造企業への営業職を経験する。産業用ガスディーラーの営業職というのは、単に顧客にガスを販売するだけの仕事ではない。関連機械設備の提供やシステム構築まで含めた「技術営業」である。当時は半導体業界が黎明期だったこともあって、営業職でありながら半導体製造装置の設計・開発にも関わり、まさに「なんでも屋」として様々な経験を積んだ。このガスディーラーは業界の成長の波に乗って、10 年間で従業員が 60 人から 300 人まで急拡大していた。この時代は、半導体業界全体に非常に勢いがあった。

1980 年初頭、津田社長のもとに、親戚が経営する会社に入らないかという誘いが来る。この会社は関西にある鉄工所だったが、同社の別部門として FPD や半導体の製造装置部門を新しく東京で作る、この事業の責任者として入社しないか、という話であった。津田社長はこの話を引き受け、これまでの半導体事業を持って、勤めていたガスディーラーからスピンアウトする。当時このガスディーラーは大手企業顧客が中心であり、中小企業の小口案件に対してとても手が回らない状況であった。そのため良好な関係でのスピンアウトとなり、退社後も仕事を回してもらうなどの関係が続いた。現在もこのガスディーラーとの取引は継続している。

津田社長が半導体事業を持って会社に加わったことで、この会社の業績は急拡大し、8 億円だった年商が 20 億円になった。しかし、当社の鉄工所部門が身の丈に合わない大型設備投資を行ったことで、バブルの崩壊後に業績が悪化、その数年後倒産してしまう。そこで津田社長は顧客と従業員 10 名を引き継ぐ形で、1996 年に当社を創業した。

会社の成長と M&A

創業当時、一番困ったのが資金調達であった。クリーンルームは、前社で使っていたものを引き継ぐことができたが、製造装置を組み立てるための部品を購入する資金がなかった。創業したばかりで信用もなく、金融機関の融資はことごとく断られた。そのような状況で、なんとかかき集めた 1,000 万円を元手に装置の組み立てを行った。とにかく仕事はあったので、少ない人数ながらフル回転で顧客の要望に対応した。

2000 年に会社にとって大きな転機が訪れる。ある大型の受注案件の話をもらった時、当時の工場では対応できなかったため、工場の規模を拡張する必要に迫られた。そこで以前の会社の取引先であった会社から出資を受け、新たにクリーンルーム 200 m²を作った。出資による財務基盤の強化によって、資金調達が楽になり、その結果部品調達力も向上した。売上も増大し、2005 年には 40 名まで従業員が増加した。

しかしその後出資を受けた会社との関係が悪化、自ら株を買い戻すことで資本提携を解消する。だが、その頃には既に十分な資金力をつけており、部品購買力と設計力に強みを持っていた。そして、さらに自社の強みを拡大すべく、製造部門に優位性を持つ協力会社の M&A を行い、兵庫県伊丹市に工場を新設した。その後 2009 年には株式交換によって取引先であった(株)レスカを M&A で吸収する。(株)レスカは営業に強みを持っていると同時に、燃料電池の評価装置製造に関するノウハウを持っていた。また海外マーケットを持っていた(株)ハイテックも M&A で取得。このように、相次ぐ M&A によって自社の強みを拡大し、年商 20 億円を超えるまでに成長した。

産学連携事業と更なる経営の多角化

近年では長岡技術科学大学と共同で、活性炭に関する共同研究を行っている。そのきっかけは非常にユニークである。当時長岡技術科学大学の研究室に水素吸入装置を納入したときに、装置の不具合からクレームが当社に入った。その対応をしているうちに、研究者と仲良くなり、「一緒にやりましょう」という話に発展していったという。

長岡技術科学大学の研究室では、もみ殻から作る活性炭の基礎研究を行っていた。当社は、その技術を産業用に量産するための開発を行っている。この研究に当社が取り組もうと思ったのは、燃料電池車の普及を見据えてのことであるという。燃料電池車の内部機構に活性炭を用いることによって、内部圧力が下がり、より安全な走行が可能となる。

しかしながらこの技術に現在別のところから引き合いが来ている。それは「薬用炭」として販売できないかというオファーである。もみ殻活性炭の表皮面積は通常の活性炭の 3 倍ほどあり、吸着効果が非常に高い。この特質を生かして、薬としての活性炭の販売に向け、現在開発を行っている。

ヒューズテクノネット社長 津田氏



ヒューズテクノネット社内のクリーンルーム



3. 株式会社ミラック光学

会社情報

代表取締役： 村松 洋明
所在地： 東京都八王子市
沿革： 1963 年 11 月創業
事業内容： 顕微鏡及び光学関連機器の設計・製造他
従業員： 24 名

事業内容

当社は、顕微鏡の設計・製造を主に手掛けている、京王堀之内駅にほど近い八王子市松木に拠点を置く企業である。経済産業省「2009 年元気なモノ作り中小企業 300 社」や、東京商工会議所主催の「第 8 回勇気ある経営大賞の優秀賞」にも選出されるなど、各種機関からその経営に高い注目を集めている企業である。

創業経緯

創業の経緯は、1963 年、前代表者であった村松社長の父親が、以前勤務していた双眼実体顕微鏡の製造会社からスピニアウトする形で起業したのがきっかけである。設計者としてのこだわりから、様々なアイデアを取り入れた商品開発を行い、市場の評価を得ていた。

現代表者の村松社長が当社に入社したのは、1992 年のことであった。当時 23 歳だった村松社長は大学卒業後、不動産会社に就職したばかりであったが、父親が病を患ったことがきっかけとなり、入社を決意した。

しかしその頃バブルの崩壊のあおりを受け、業績が急速に悪化、売上はピーク時の半分以下まで落ち込んだ。様々な策を講じたが、とうとう資金繰りも行き詰まり、父親と二人で本気で廃業を考えたという。しかし悩んだ末に、杉並の自宅と工場を売却し、もう一度事業をやり直す決意をする。1995 年、八王子市越野に移り、事業を再スタートさせた。

この後、当社は見事に経営を再建させた。その成功を支えた商品が「アリ溝式摺動ステージ」である。当社は、職人の手作業によってミクロン単位の精度を出す技術を持っていたが、顕微鏡のステージ部分が、ムラなくピタリと正確な移動ができる点について、顧客からの評判が非常に高かった。この機構を「アリ溝式摺動ステージ」と名付け、自社製品の強みを積極的にアピールしていった。また様々な画期的アイデアを製品化していくことで、売上の増加に繋げていった。

海外展開

村松社長自身、海外展開の必要性は以前から強く感じていた。特に 2008 年のリーマンショック以降、国内の市場のパイが縮小してきていることをひしひしと感じていたという。他

の付き合いのある経営者から、海外に関する話なども聞いていた。そのような折、2011年に一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA 協会）の販路開拓・海外展開支援事業による、ドイツでの展示会に参加しないかという話を知り合いの先輩経営者より持ちかけられる。村松社長は、光学業界の本場であるドイツで、自社商品の評価を知りたいという思いから、ドイツ行きを決めるが、それがその後の当社の海外展開に繋がる経験となったという。ドイツでの展示会を通じて、現地の商社と結びつき海外への販路拡大のきっかけとなった。その後、台湾・韓国などにも販路を広げ、今後はさらに海外企業との様々なコラボレーションを視野に入れて海外展開を進めていくという。

外部会合への参加

村松社長は TAMA 協会が開講する「グローバル経営人材育成講座」を2年間受講しており、このプログラムが非常に有益であったと評価している。そして講座終了後、当プログラムに参加していた有志10名で「グローバル経営塾」という会合を立ち上げている。活動内容としては、4か月に1度集まり、経営者同士でお互いが抱える経営課題などに対してアドバイスし合ったり、プレゼン大会を行ったりするなど、単なる情報交換に留まらない非常に有意義な交流を行っている。村松社長自身、この会に対し「幕末志士の仲間同士」のようなイメージを抱いているという。それぞれ業種などは異なっているけれども、お互いに同じ多摩地域で切磋琢磨する仲間として、このネットワークを重要視している。

知的財産権の積極的な活用

当社の経営の特徴の一つは、特許権や意匠権などの知的財産権を積極的に活用している点が挙げられる。当社の応接には、額縁に入った特許状がずらりと並べられている。飾りきれないので、戸棚に閉まってあるものも多数あり、それらは増え続けているという。知的財産権には一般的に「守り」のイメージを持たれるが、村松社長は特許権を「攻め」にも活用している。例えば、海外の展示会に出展するとき、製品の隣に国際特許証のコピーを飾っておくだけで、引き合いがまるで違うという。知的財産権が製品の信頼性のシグナルとなり、製品のマーケティングに活かされているのである。ランニングコストもかかるので、やみくもに取得すればいいというものではないが、当社は戦略的に知的財産権を活用することで、企業の成長に結びつけている。

第2節 成功要因についての考察

1. 新しい視点から自社の事業領域を再定義する

前節で紹介した3社の企業に共通する要素として、自社の事業領域を自ら限定せずに、幅広い視野を持って取引先を拡大させている点が挙げられる。

ピエゾパーツの早川社長は、海外取引先を開拓しながら、光学業界向けの膜厚モニター水晶の製造・販売というそれまでの事業領域を拡大させ、有機EL市場の開拓や真空蒸着装置の代理店業務も開始している。このように早川社長が事業領域を拡大させることができるのは、自社のコア技術に対する再定義が根底にある。すなわち、有機ELやQCMなどの新規市場に参入する中で、自社のコア技術は単に「膜厚モニター水晶をつくる」ことではなく、「膜厚を測定し、コントロールすること」だと改めて再認識したことが、現在の事業展開に影響していると考えられる。

ヒューズテクノネットの津田社長は、創業当初から自社技術を電子デバイス事業に限定していない。「パイプがあれば仕事になる」という津田社長の言葉通り、流体制御装置を中心に様々な事業展開を行っているが、その背景には、創業前のガスディーラー時代に経験した「なんでも屋たれ」という精神が根付いている。ふとした所に商売の種を見出し、次々と事業を拡大させてきた。目の前の顧客のニーズに応えるため、自社の組織体制や事業領域を変化させ、成長を続けてきたのが当社であると言える。

ミラック光学の村松社長は、マーケットインの発想で常に自社技術を見直してきた。顕微鏡製造をコア事業とする当社にとって、顕微鏡を単なる「微小な物体を視覚的に拡大する器具」という機能に限定せず、正確な組み立てや検査をサポートする器具として定義していると言える。

3社に共通するのは、自社のコア技術を顧客視点から見直した時に、自社の製品や販売する市場を顧客が求めるものに最適化して、柔軟に変化・対応している点である。そのために重要なのは、自社に蓄積された高度なコア技術があること、顧客や市場の動向・ニーズに関する情報を詳細且つ大局的に把握すること、などが挙げられよう。

2. 自社にないものは外から調達する

自社にない経営資源やアイデアを、外部から積極的に取り入れていくことは、もともと経営資源がそれほど多くない中小企業にとって、今後ますます重要になると思われる。自前主義では縮小均衡してしまいがちな所を、柔軟な発想で、適宜外部から必要な知識や人材を取り入れて、企業を成長させていくことが必要である。

現在、後継者の問題等によって、事業承継がうまくいかず、質の高い経営資源を保有していながらやむを得ず廃業していく企業が多数存在している。中小企業経営者の多くが、高齢化している中、この傾向は今後さらに続いていくと見られ、早急な対策の必要性が叫ばれている。このような中で、M&Aを通じて、自社の資産を効果的に増やしていくのは、ひとつの有効な方策となり得る。ヒューズテクノネットでは、過去3度のM&Aを通じて、

製造部門、営業部門、海外市場、新分野の研究開発部門などの強化を行っている。ただし、M&A後は時間をかけて、経営の一体化や資産の効率化などを行っているといい、M&Aをした会社を立て直すのは決して容易な作業ではなく、その手腕も求められる。M&Aがいつでも万能な解決策となる訳ではない。

産学連携も外部のアイディアを活用する有効な方法として、認知されている。内部リソースが少ない中小企業こそ、産学連携のメリットは大きい。ただし連携を効果的に行うには、大学の持つ技術を自社経営に活かす「技術吸収力」が必要であり、中小企業は大企業に比較してその点で劣るため、技術連携が進みづらいという側面も指摘される。ヒューズテクノネットと長岡技術科学大学との連携は、ふとしたきっかけから始まったが、これは津田社長の技術に対するアンテナの高さと、大学の持つ技術シーズを自社の経営に取り入れることができる技術吸収力の高さに起因していると考えられる。

当金庫でも産学連携支援を積極的に行っている。東京工業高等専門学校、明星大学、日本女子体育大学、電気通信大学、多摩大学、首都大学東京と連携協定を結び、中小企業と研究者のマッチングの他、様々な連携を実施している。大学の持つシーズと、企業の持つニーズを結びつけるマッチングは、実際に幾つかの成果が実を結びつつある。しかしながら、地域全体でみると中小企業と大学との連携はまだ緒に就いたばかりであり、支援機関も大学も、まだまだ掛け声先行の感が否めない。過去に産学連携に取り組んではみたものの、思ったような成果が得られなかった企業も存在する一方で、多くの中小企業は連携に取り組んだ経験がない。産学連携の橋渡しとなる連携推進機関は、企業と大学の溝を埋めようと様々な策を施しているが、まだまだ裾野の拡大の余地は大きいと思われる。

3. 事業承継のチャンスを活かす

事業承継は、社外から新しい風を吹き込ませるチャンスとなり得る。今回のアンケート調査により、事業承継を通じて多くの企業が人材の入れ替わりを経験していることが明らかになったが、この人材の入れ替わりは会社を成長させる機会でもある。ピエゾパーツでは、事業承継を通じて人の入れ替わりは多くは起こらなかったが、海外での経験を多く積んだ早川社長の入社が、会社にとって大きな転換点となった。早川社長が会社を持ち込んだ新しいものの見方は、社内で化学反応を起こし、会社を更なる成長へと向かわせることとなった。

早川社長は入社後、サイバーシルクロード八王子が主催する後継者育成塾「はちおうじみらい塾」に入っている。中小企業の事業承継では、後継者が会社の事業や経営に精通しているケースばかりではない。そのため、後継者のサポートを行い事業承継後の業務を円滑に行うことが、その後の企業の成長にとって重要となる。当金庫で実施している「TAMA NEXT リーダープログラム」をはじめ、支援機関の提供するプログラムを積極的に活用していくことも、事業承継をチャンスとして活かす上で有効な方策となり得る。

第4章 資料編

多摩地域の中小企業経営者のプロフィールと企業経営に関するアンケート

貴社名		創業年 (西暦)					年
所在地							
ご回答者氏名					決算月		月
TEL			E-mail				

1. 貴社社長のプロフィールに関して

Q1. 現社長の生年を西暦でご回答ください。また、現社長は創業者、ないしは創業者の親族かどうかについて、1又は2のいずれかの番号を○で囲んでください。

				年	→	創業者、ないしは 創業者の親族 ですか？	1	はい	2	いいえ
--	--	--	--	---	---	----------------------------	---	----	---	-----

Q2. 現社長の入社年と代表取締役就任年を西暦でご回答ください。

入社年					年	代表取締役 就任年					年
-----	--	--	--	--	---	--------------	--	--	--	--	---

Q3. 現社長の最終学歴(含学部・研究科)および過去の留学経験の有無、MBA取得の有無について、YES又はNOのいずれかを○で囲んでください。

社長の最終学歴(除MBA)	留学経験がありますか		MBAを取得していますか	
	YES	NO	YES	NO

注: 留学には語学留学など短期留学も含めます(以下、同様)

Q4. 貴社の創業あるいは入社以前に、他社正社員の勤務経験があれば、その企業数と合計勤続年数をご回答ください。

他社正社員の経験が		企業数	合計勤続年数
1	ある	2	ない

Q5. Q4で「ある」と回答された方に伺います。前職を辞職した理由について、最も近い番号を1つ選び○で囲んでください。

1	現職への期待が 強かった	2	前職への不満が 強かった	3	どちらでもない	4	その他(カッコ内に記入) ()
---	-----------------	---	-----------------	---	---------	---	---------------------

Q6. Q4で「ある」と回答された方に伺います。創業・入社直前に勤めていた企業名、勤続年数、およびその従業員数
をご回答ください。

企業名	勤続年数
	年

およその従業員数(該当する番号を○で囲んでください)

1	10人以下	2	11人～20人	3	21人～50人	4	51人～100人
5	101人～200人	6	201人～300人	7	301人～999人	8	1000人以上

Q7. Q4で「ある」と回答された方に伺います。他社で経験された職務の番号を全て選び、○で囲んでください(複数回答可)。

また、海外勤務の経験の有無について、1つ選び○で囲んでください。

1	研究職	2	技術職	3	製造職	4	営業職	5	総務・経理	6	貿易職
6	その他「」					海外勤務の経験	有	無			

Q8. 現社長は何代目の経営者ですか(創業者の方は1とご記入ください)。

また、二代目以降の方に伺います。先代社長の生年を西暦でご回答ください。

現社長		代目	→	先代社長 の生年					年
-----	--	----	---	-------------	--	--	--	--	---

Q9.二代目以降の方に伺います。現社長は先代経営者からみて、どのようなご関係ですか。1つ選び○で囲んでください。

1	長男	2	長男以外の息子	3	娘	4	娘婿
5	配偶者	6	1-5以外の親族	7	従業員 (親族以外)	8	社外の人 (親族以外)

Q10.先代社長の最終学歴(含学部・研究科)および過去の留学経験の有無、MBA取得の有無について、YES又はNOのいずれかを○で囲んでください。

先代社長の最終学歴(除MBA)	留学経験がありますか		MBAを取得していますか	
	YES	NO	YES	NO

注: 留学には語学留学など短期留学も含めます。

2.貴社の事業概要に関して

Q11.貴社の売上金額が一番大きい分野(現在)について該当する番号の1つを選び○で囲んで下さい。

1	一般機械	2	電気機械	3	輸送機械(自動車)	4	輸送機械(その他)
5	精密機械	6	その他	()			

Q12.貴社の事業概要に関して、以下の各項目についてご回答ください。

	直近決算時点	創業時点(創業者の方)あるいは 事業承継時点(二代目以降の方)
従業員数 (含 社長、パート・契約社員)	名	名
平均年齢	才	才
大卒以上の従業員の数 (含 社長、パート・契約社員)	名	名
売上高	千円	千円
営業利益	千円	千円
およその顧客企業数	社	社
受注金額・上位1社の 企業名		
受注金額上位1社が 売上全体に占める割合	%	%
受注金額上位1社の企業 のおよその従業員数	名	名
受注金額上位1社の企業へ の納品場所(都道府県)		
受注金額上位3社までが 売上全体に占める割合	%	%

Q13.海外への輸出について、以下の各項目にご回答ください。(ない場合は未記入)

	直近決算時点	創業時点(創業者の方)あるいは 事業承継時点(二代目以降の方)
海外への輸出(売上の割合)	%	%
日系企業 への輸出	%	%
非日系企業 への輸出	%	%
商社経由での間接輸出	%	%

およその数値をご記入ください。また、日系企業: 日本側出資比率50%以上の企業とします。

Q14.海外の生産拠点について、以下の各項目にご回答ください。(ない場合は未記入)

	直近決算時点	創業時点(創業者の方)あるいは 事業承継時点(二代目以降の方)
海外生産拠点の設立時期	(西暦) 年	
海外生産拠点の従業員数	名	名
海外生産拠点の数	所	所

Q15.海外の仕入先について、以下の各項目にご回答ください。(ない場合は未記入)

	直近決算時点	創業時点(創業者の方)あるいは 事業承継時点(二代目以降の方)
海外の仕入先活用の 開始時期	(西暦) 年	
仕入先の国の数	所	所

Q16.外国人雇用について、以下の各項目にご回答ください。(ない場合は未記入)

	直近決算時点	創業時点(創業者の方)あるいは 事業承継時点(二代目以降の方)
外国人雇用の開始時期	(西暦) 年	
外国人雇用者の数	名	名

Q17.貴社・社長の社会活動に関して、ご回答ください。(二代目以降の方は先代社長についてもご回答ください)

	現社長	先代社長
① 業界団体・公的機関等との外部の会 合への年間参加回数 (およその数で結構です)	年 回	年 回
② 多摩地域の業界団体・公的機関等と の外部の会合への年間参加回数 (およその数で結構です)	年 回	年 回
③ 貴社が技術連携などで 関係のある大学の数	校	校
④ ③の内、多摩地域内の 大学の数	校	校

Q18.貴社の経理担当者に当てはまる番号を記入してください。(二代目以降の方は事業承継時点についても記入してください)

	直近決算時点	事業承継時点(二代目以降の方)
経理担当者		

1 経営者の配偶者 2 配偶者以外の親族 3 既存の従業員を登用 4 社外の人(親族以外)

Q19.事業承継時点と直近で、貴社の経理担当者は変更しましたか。1つ選び○で囲んでください。

1 変更した 2 変更していない

3.事業承継後の企業経営の変化に関して ※二代目以降の経営者の方に伺います

Q20.二代目以降の方に伺います。先代社長が退任した主な理由を以下より1つ選び○で囲んでください。

1 先代の健康上の理由 2 先代の高齢化 3 先代の他界
4 社内外からの要望 5 その他 →

その他の内容は？

Q21.二代目以降の方に伺います。現社長就任時、先代社長時代の従業員の方々との関係について、
最も近い番号の1つを選び○で囲んでください。

非常に良好だった 1 2 3 4 5 全く良好でなかった

Q22.二代目以降の方に伺います。事業承継時点の従業員の内、現在までに何割程度の方が退職されましたか。
また、その内訳は定年退職者とそれ以外の退職者(普通退職等)でどのくらいになりますか。それぞれご回答ください。

退職者 %程度 → 定年退職者 %程度
それ以外の退職者 %程度

4.現状の経営方針に関して

Q23.下記の項目に、現状、貴社はどの程度、傾注されていますか。最も近い番号の1つを選び○で囲んでください。

	非常に傾注している	中間	全く傾注していない
① 既存の顧客との関係強化	1 2 3 4 5		
② 国内の新規顧客との取引構築	1 2 3 4 5		
③ 海外の新規顧客との取引構築	1 2 3 4 5		
④ 海外生産展開	1 2 3 4 5		
⑤ 海外調達	1 2 3 4 5		
⑥ 新技術・製品の開発	1 2 3 4 5		
⑦ 業務のIT化	1 2 3 4 5		
⑧ 業務のマニュアル化	1 2 3 4 5		

Q24.二代目以降の方に伺います。事業承継前と比べて、下記の項目の重要性はどのように変わりましたか。
最も近い番号の1つを選び○で囲んでください。

	非常に重要視するようになった	中間	全く重要視しなくなった
① 既存の顧客との関係強化	1 2 3 4 5		
② 国内の新規顧客との取引構築	1 2 3 4 5		
③ 海外の新規顧客との取引構築	1 2 3 4 5		
④ 海外生産展開	1 2 3 4 5		
⑤ 海外調達	1 2 3 4 5		
⑥ 新技術・製品の開発	1 2 3 4 5		
⑦ 業務のIT化	1 2 3 4 5		
⑧ 業務のマニュアル化	1 2 3 4 5		

5.東京経済大学に関して

Q25.東京経済大学(国分寺市)のことをご存知ですか。最も近い番号の1つを選び○で囲んでください。

非常によく知っている			中間			全く知らない
1	2	3	4	5		

Q26.東京経済大学出身の従業員の方はいらっしゃいますか。あてはまる番号を○で囲んでください。

1	いる	2	いない
---	----	---	-----

Q27.多摩地域の文系大学である東京経済大学に期待することがございましたら、ご教示ください。

--

Q28.貴社は過去にインターンシップの受け入れを実施されていますか。あてはまる番号を○で囲んでください。

1	実施している	2	実施していない
---	--------	---	---------

Q29.貴社から東京経済大学に求人票を送って頂くことは可能でしょうか。あてはまる番号を○で囲んでください。

1	可	2	不可
---	---	---	----

以上で質問は終わりです。ご回答ありがとうございました。

<本調査の無断転用、転載を禁じます>

「多摩地域の中小企業経営者のプロフィールと
企業経営に関するアンケート調査」報告書

発行 平成 26 年 6 月

東京経済大学地域連携センター

〒185-8502 東京都国分寺市南町 1-7-34

TEL.042-328-7720

URL <http://www.tku.ac.jp/>

多 摩 信 用 金 庫

〒190-0012 東京都立川市曙町 2-8-28

TEL.042-526-7737

URL <http://www.tamashin.jp/>