

長期事業継続企業に関する調査

報告書

平成 24 年 3 月

川崎市経済労働局

目 次

1 長期事業継続に関するアンケート

(1) 調査実施概要.....	3
(2) 調査結果.....	4
1) 回答企業の概要.....	4
2) 創業・設立時期.....	5
3) 企業の存続(経営の転機)に関わるできごと.....	7
4) 創業時と現在の比較.....	8
5) 長期的に会社を持続する上で重要なこと.....	9
6) 社史の作成.....	11
7) 公的制度等の利用.....	12
2. 長期事業継続に関するヒアリング.....	15
3. 長期事業継続に関するまとめ.....	17

1. 長期事業継続に関するアンケート

(1) 調査実施概要

1) 目的

長期にわたり事業継続している市内中小企業について、どのような経営理念や事業展開等により、経営環境の変化を乗り越えて事業を存続しているかを把握し、今後の産業施策の参考にする。

2) 調査概要

①調査対象

- 創業から概ね 50 年以上が経過している市内中小企業
- 調査対象の抽出にあたっては、以下から創業時期が 1965 年以前の企業を抽出した。
 - ・公益財団法人川崎市産業振興財団「かわさきデータベース」登録企業
 - ・川崎商工会議所会員企業
 - ・川崎市の産業施策において認定・情報発信等の対象となっている企業（ものづくりブランド、BUY かわさき、元気企業紹介）
 - ・その他各種情報源（インターネット検索等）

②調査方法

- 郵送法（調査票を郵送で送付し、郵送で回収）

③調査期間

- 平成 23 年 11 月 30 日～平成 23 年 12 月 15 日

3) 回収状況

- 調査票の回収状況は下表のとおりである。

■調査票回収状況

当初発送数	511 件	A
うち未達	20 件	B
発送数	491 件	C=A-B
回収数	179 件	D
回収率	36.5%	E=D/C
うち創業が 1965 年以前	171 件	F (E から創業が 1966 年以降、創業年不明を除く)
有効回答率	34.8%	G=F/C

(2) 調査結果

1) 回答企業の概要

- 回答企業 179 件のうち、回答のあった創業時期が 1965 年以前の企業(創業後概ね 50 年以上)は 171 件であった。
- 以下では、創業時期が 1965 年以降の企業 171 件を対象とし、その結果をとりまとめる。

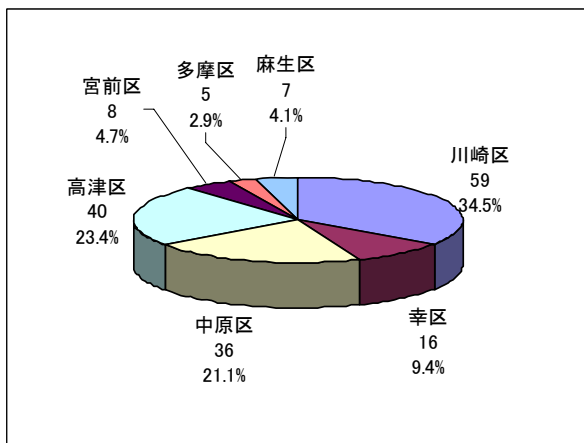
①所在地

- 回答企業の所在地をみると、「川崎区」(34.5%)が最も多く、次いで「高津区」(23.4%)、「中原区」(21.1%)が多くなっている。

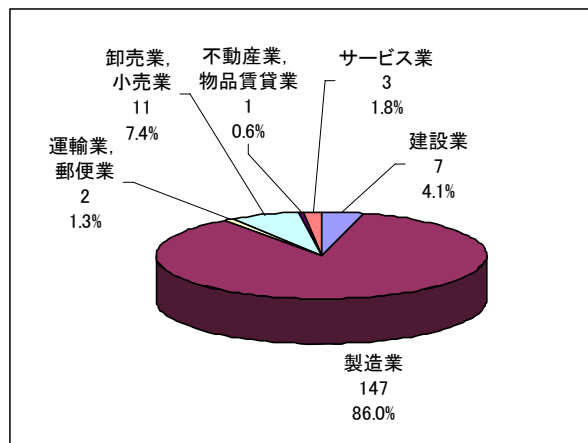
②業種

- 回答企業の業種をみると、「製造業」が 86.0%を占めている。

■所在地 (n=171)



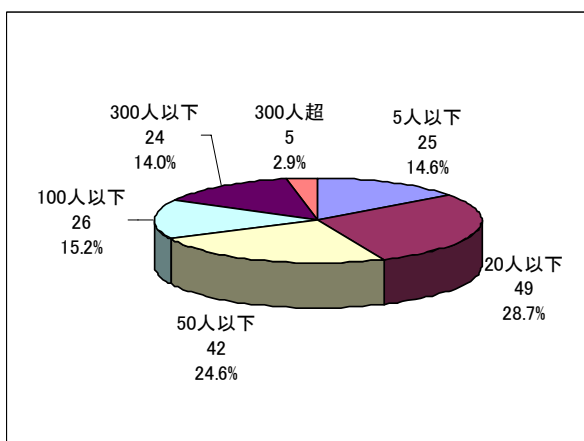
■業種 (n=171)



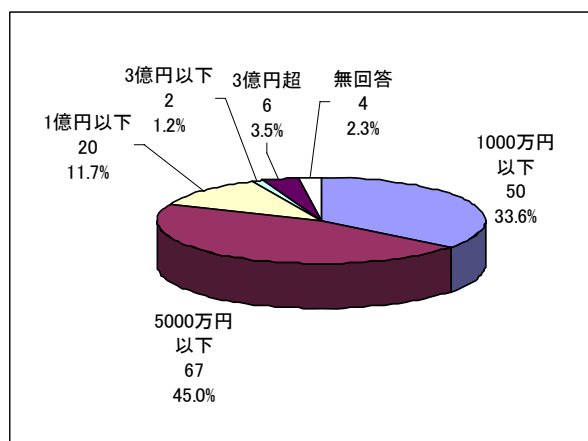
③企業規模

- 回答企業の従業員数をみると、「20 人以下」(28.7%)が最も多く、次いで「50 人以下」(24.6%)が多くなっている。
- 回答企業の資本金をみると、「5000 万円以下」(45.0%)が最も多く、次いで「1000 万円以下」(33.6%)が多く、両者を合わせると 8 割弱が、資本金 5000 万円以下となっている。

■従業員数 (n=171)



■資本金 (n=171)

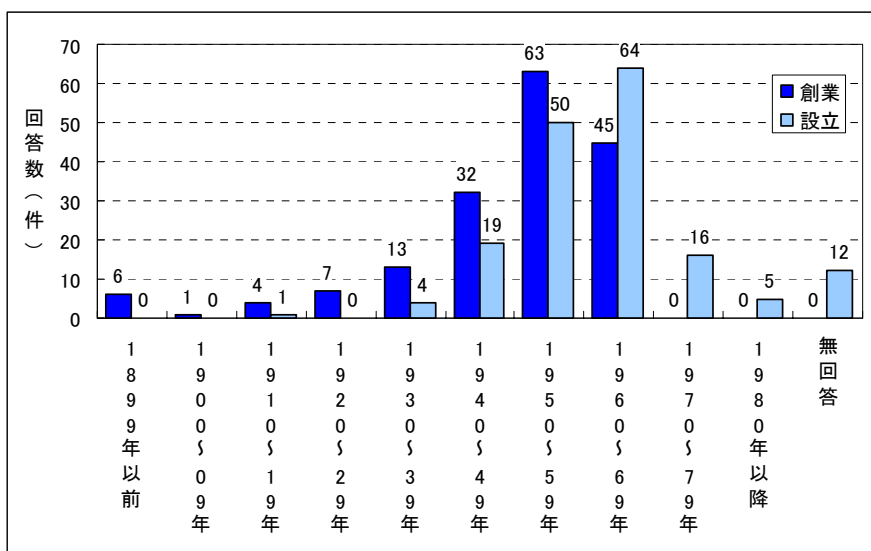


2) 創業・設立時期

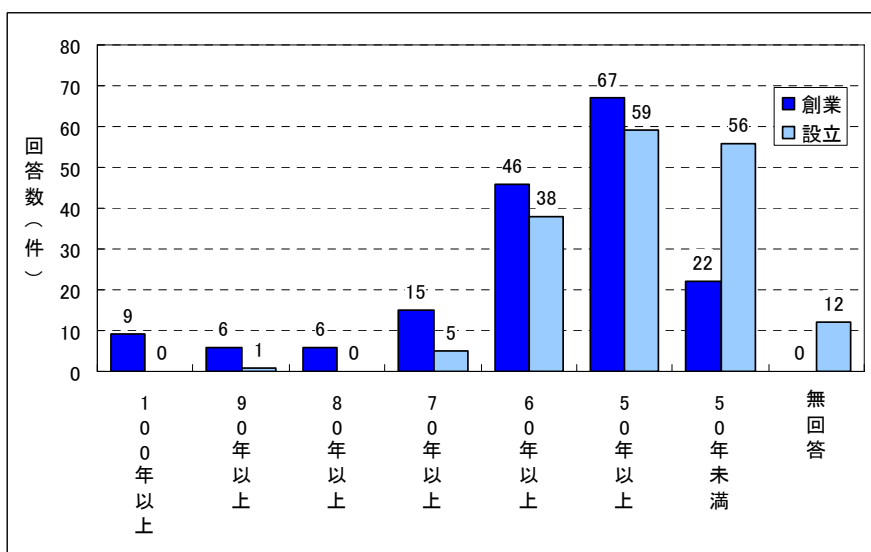
① 創業・設立時期、年数

- 回答企業の創業時期(創業者が事業を始めた時期)をみると、「1950年代」(63件)が最も多く、次いで「1960年代」(45件)、「1940年代」(32件)が多くなっており、戦後から高度成長期に創業した会社が多い。一方、「1899年以前」(6件)、「1900年代」(1件)というように明治あるいはそれ以前に創業した企業も少数だがみられる
- 設立時期(株等の法人登記をした時期)をみると、「1960年代」(64件)、「1950年代」(50件)が多くなっている。
- 2012年現在での創業からの年数をみると、「100年以上」が9件、「90年以上」「80年以上」がそれぞれ6件となっている。
- 一方、設立からの年数では、「100年以上」と「80年以上」の企業はなく、「90年以上」が1件のみとなっている。

■創業・設立時期 (n=171)



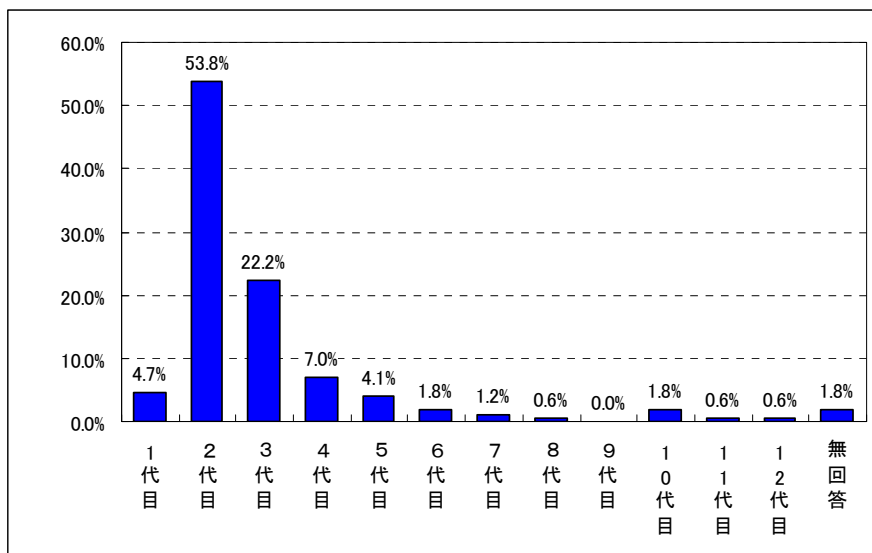
■創業・設立からの年数(2012年現在) (n=171)



②現在の経営者

- 回答企業の現在の経営者は、「2代目」(53.8%)が最も多く、次いで「3代目」(22.2%)となっており、一部に創業者(「1代目」(4.7%))が現在も経営者のままとされている企業が見られるものの、多くは創業者から次代、次々代に経営者が代替わりしている。
- 中には、少数ながら、「10代目」(1.8%)、「11代目」「12代目」(0.6%)というように10代目以上の企業も見られる。

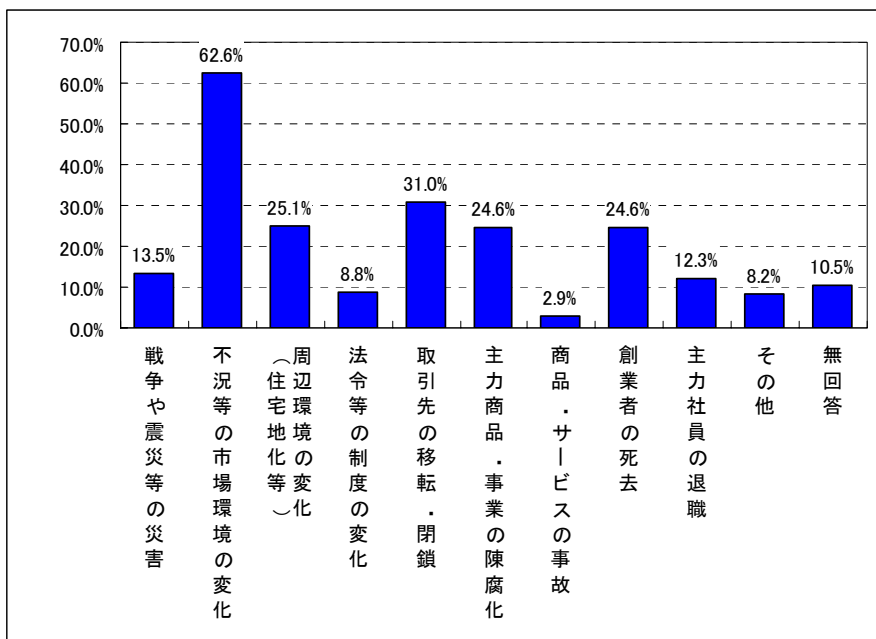
■現在の経営者 (n=171)



3) 企業の存続(経営の転機)に関わるできごと

- 創業から現在に至る間に、企業の存続に関わるような(あるいは企業経営の転機となった)できごとをみると、「不況等の市場環境の変化」(62.6%)が最も多く、回答企業の2/3が過去の不況等によって企業の存続(経営の転機)に関わるような影響を受けている。
- 「不況等の市場環境の変化」以外では、「取引先の移転、閉鎖」(31.0%)、「周辺環境の変化」(25.1%)、「主力商品・事業の陳腐化」「創業者の死去」(24.6%)が多くなっている。

■企業の存続(経営の転機)に関わるできごと(n=171)

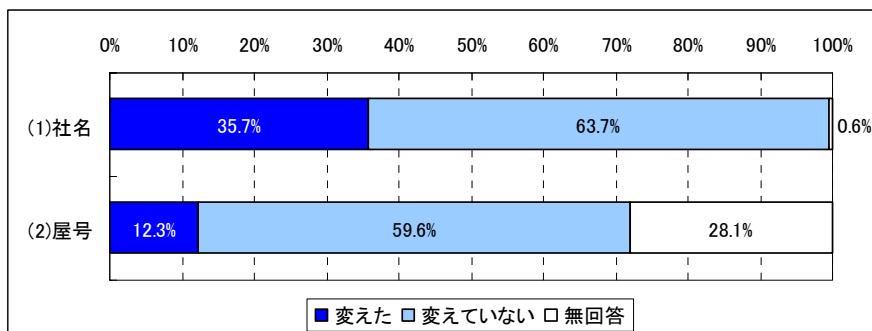


4) 創業時と現在の比較

①社名・屋号

- 創業時から現在までの社名の変更状況を見ると、「変えた」が35.7%となっており、1/3が社名を変更している。
- 一方、屋号の変更状況では、「変えた」が12.5%となっており、社名に比べて変更した企業の割合は低くなっている。

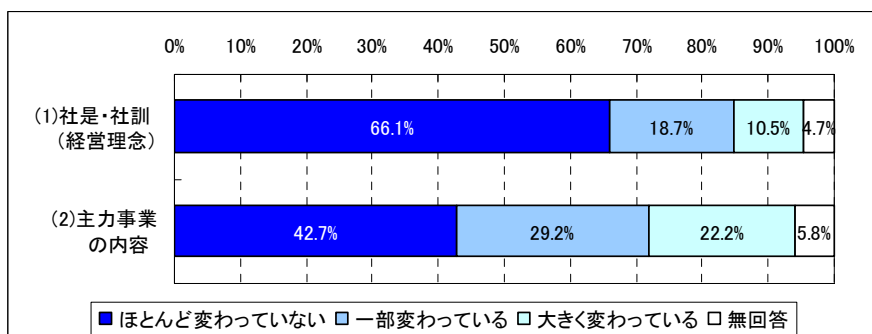
■創業時から現在までの社名・屋号の変更状況 (n=171)



②社是・社訓、主力事業

- 創業時から現在までの社名の社是・社訓(経営理念)の変更状況を見ると、「ほとんど変わっていない」が66.1%となっており、回答企業の2/3は創業時から社是・社訓を変えていない。
- 一方、創業時から現在までの主力事業の内容の変更状況を見ると、「一部変わっている」(29.2%)、「大きく変わっている」(22.2%)を合わせると過半の企業が創業時から主力事業の内容を変更している。

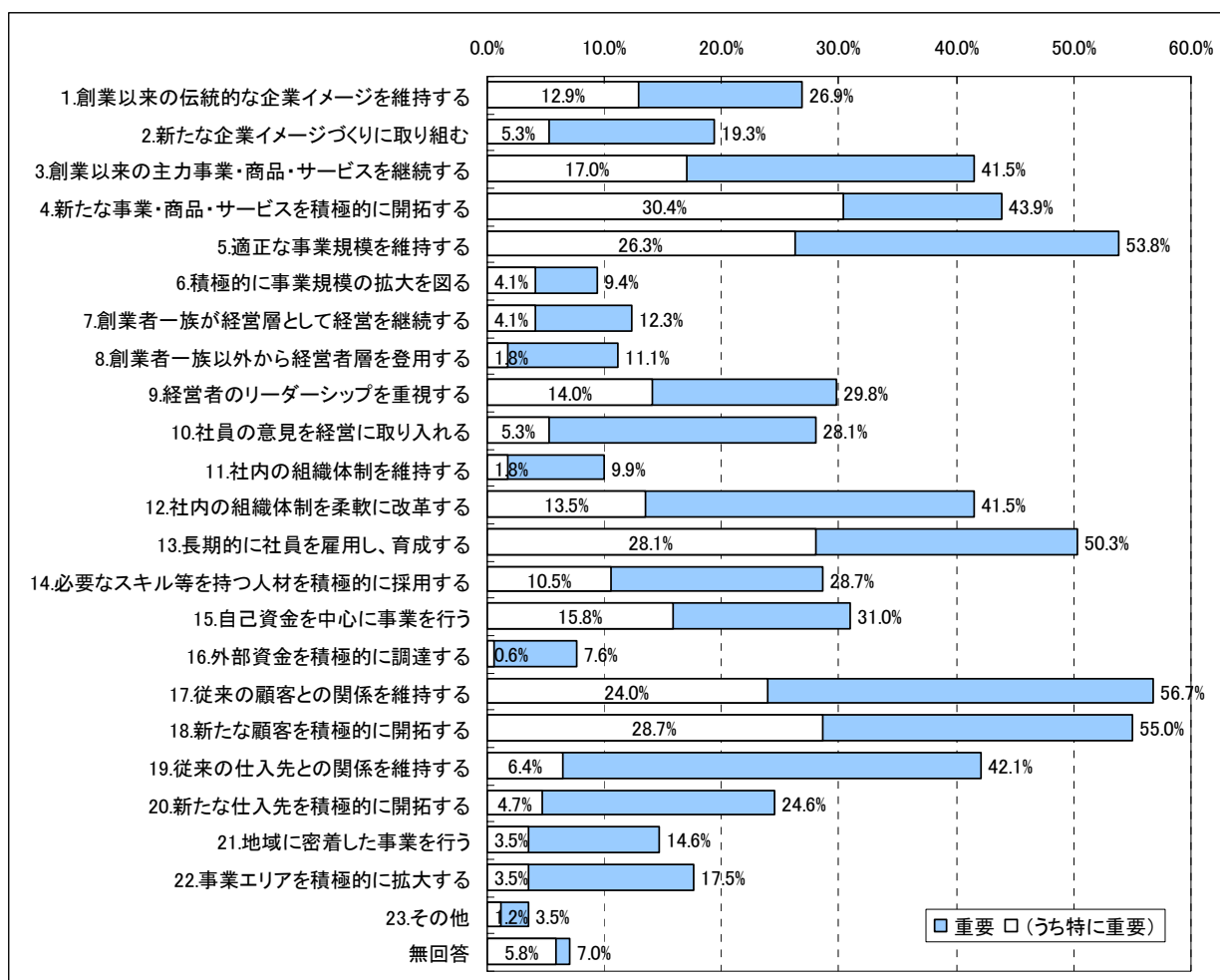
■創業時から現在までの社是・社訓、主力事業の変更状況 (n=171)



5) 長期的に会社を持続する上で重要なこと

- 回答企業が長期的に会社を持続する上で重要と考えることをみると、「従来の顧客との関係を維持」(56.7%)、「新たな顧客を積極的に開拓」(55.0%)、「適正な事業規模を維持」(53.8%)、「長期的に社員を雇用し育成」(50.3%)が多くなっている。
- 長期的に会社を持続する上で重要なことのうち、特に重要と考えることでは、「新たな事業・商品・サービスを継続」(30.4%)、「新たな顧客を積極的に開拓」(28.7%)、「長期的に社員を雇用し育成」(28.1%)、「適正な事業規模を維持」(26.3%)が多くなっている。

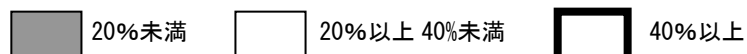
■長期的に会社を持続する上で重要なこと (n=171)



- 長期的に会社を持続する上で重要と考えることの割合を選択肢の内容毎に比較すると、事業・商品・サービスや顧客との関係では、従来のものの維持と新たなものを積極的に開拓の両面を重視している。
- 事業規模については事業拡大よりも適性規模の維持を重視する企業が多い。
- 人材は、スキル等を持つ人材を積極的に採用するよりも、長期に雇用し育成することを重視する企業が多く、組織体制では、柔軟に改革することを重視する企業が多い。

■長期的に会社を持続する上で重要なこと (n=171)

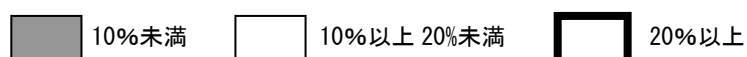
企業イメージ	伝統的な企業イメージを維持	新たな企業イメージづくりに取り組む
事業・商品・サービス	創業以来の主力事業等を維持	新たな事業を積極的に開拓
事業規模	適正な事業規模を維持	積極的に事業規模を拡大
経営者層	創業者一族が経営を継続	創業者一族以外から経営層を登用
意思決定	経営者のリーダーシップを重視	社員の意見を経営に取り入れる
組織体制	組織体制を維持	組織体制を柔軟に改革
人材	長期に雇用し育成	スキル等をもつ人材を積極的に採用
資金調達	自己資金中心	外部資金を積極的に調達
顧客	従来の顧客との関係を維持	新たな顧客を積極的に開拓
仕入先	従来の仕入先との関係を維持	新たな仕入先を積極的に開拓
事業エリア	地域に密着	積極的に拡大



- 特に重要と考えることの割合を選択肢の内容毎に比較すると、顧客との関係では、従来の顧客の維持と新たな顧客を積極的に開拓の両面を重視している。
- 事業・商品・サービスでは、既存の事業等を維持するよりも新たな事業を積極的に開拓する企業の割合が多いが、事業規模については事業拡大よりも適性規模の維持を重視する企業が多い。
- 人材は、必要なスキルを持つ人材を積極的に採用するよりも、長期に雇用し育成することを重視する企業が多い。

■長期的に会社を持続する上で特に重要なこと (n=171)

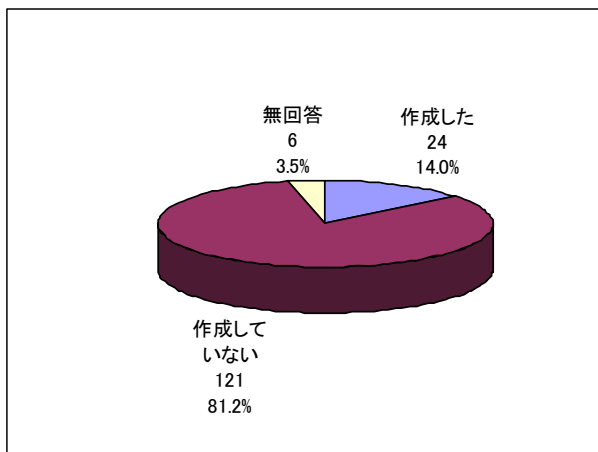
企業イメージ	伝統的な企業イメージを維持	新たな企業イメージづくりに取り組む
事業・商品・サービス	創業以来の主力事業等を維持	新たな事業を積極的に開拓
事業規模	適正な事業規模を維持	積極的に事業規模を拡大
経営者層	創業者一族が経営を継続	創業者一族以外から経営層を登用
意思決定	経営者のリーダーシップを重視	社員の意見を経営に取り入れる
組織体制	組織体制を維持	組織体制を柔軟に改革
人材	長期に雇用し育成	スキル等をもつ人材を積極的に採用
資金調達	自己資金中心	外部資金を積極的に調達
顧客	従来の顧客との関係を維持	新たな顧客を積極的に開拓
仕入先	従来の仕入先との関係を維持	新たな仕入先を積極的に開拓
事業エリア	地域に密着	積極的に拡大



6) 社史の作成

○回答企業における社史の作成状況をみると、これまでに社史を作成したことがある企業は14.0%(24社)となっており、8割以上の企業は社史を作成していない。

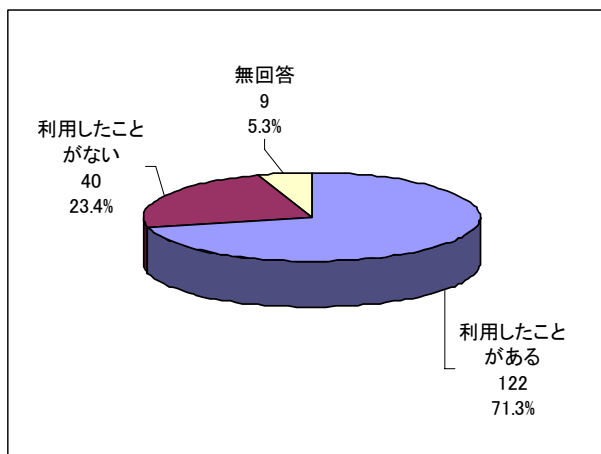
■社史の作成の有無 (n=171)



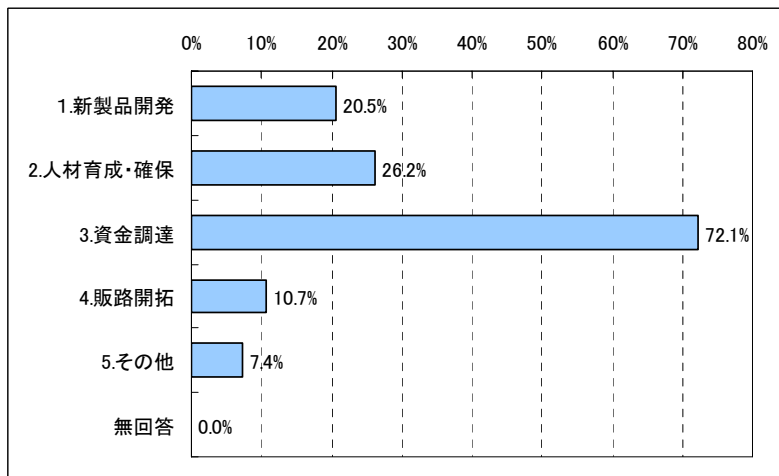
7) 公的制度等の利用

- 回答企業における公的制度等の利用状況をみると、71.3%が「利用したことがある」と回答している。
- 公的制度等を「利用したことがある」企業について、どのような目的で利用したかを尋ねたところ、「資金調達」(72.1%)が最も多くなっており、次いで「人材育成・確保」(26.2%)、「新製品開発」(20.5%)、「販路開拓」(10.7%)の順となっている。

■公的制度等の利用状況 (n=171)



■公的制度等の利用目的 (n=122)



(参考)長期事業継続に関するアンケート調査 調査票

長期事業継続に関するアンケート調査 調査票

ご多忙中大変恐縮ですが、アンケートには、原則として経営者の方がお答えくださいますようお願いいたします。

1. 貴社について

← 印字されている内容に誤りや変更がありましたら、お手数ですが訂正をお願いします。

問1. 貴社について、以下の(1)～(3)にお答えください。

(1)業務内容				
(2)従業者数 (1つ選んで○)	1. 5人以下	2. 20人以下	3. 50人以下	4. 100人以下
(3)資本金 (1つ選んで○)	1. 1000万円以下	2. 5000万円以下	3. 1億円以下	4. 3億円以下
	5. 3億円超			

2. 創業時期について

問2. 貴社の創業・設立時期はいつですか。また、現在の経営者(代表者)は、創業者から何代目ですか。

(1)創業(創業された方が事業を始めた時期)	(西暦)	年	月
(2)設立(株式会社等の法人登記をした時期)	(西暦)	年	月
(3)現在の経営者(創業者から何代目)			代目

3. 創業から現在までの経緯について

問3. 貴社では、創業から現在に至る間に、企業の存続に関わるような(あるいは企業経営の転機となった)事柄等がありましたか。(該当するものをすべて選んで○)

1. 戦争や震災等の災害	2. 不況等の市場環境の変化	3. 周辺環境の変化(住宅地化等)
4. 法令等の制度の変化	5. 取引先の移転・閉鎖	6. 主力商品・事業の陳腐化
7. 商品・サービスの事故	8. 創業者の死去	9. 主力社員の退職
10. その他 ()		

問4. 問3に関連してお尋ねします。貴社において、企業の存続に特に影響のあった事柄とは、具体的にどのようなものですか。(自由記入)

問5. 貴社では創業から現在までに社名や屋号を変えましたか。(それぞれ1つずつ選んで○)。

(1)社名	1. 変えた	2. 変えていない
(2)屋号	2. 変えた	2. 変えていない

問6. 貴社では、創業時と現在を比較してどのように変化していますか。(それぞれ1つずつ選んで○)

(1) 社是・社訓(経営理念)	1. ほとんど変わっていない	2. 一部変わっている	3. 大きく変わっている
(2) 主力事業の内容	1. ほとんど変わっていない	2. 一部変わっている	3. 大きく変わっている

4. 貴社の経営について

問7. 貴社の経営理念または、それを表すキーワードを教えてください。(自由記入)

--

問8. 貴社では、会社を長期的に持続する上で経営においてどのようなことが重要だとお考えですか。

(該当するものをすべて選んで○)

1. 創業以来の伝統的な企業イメージを維持する	2. 新たな企業イメージづくりに取り組む
3. 創業以来の主力事業・商品・サービスを継続する	4. 新たな事業・商品・サービスを積極的に開拓する
5. 適正な事業規模を維持する	6. 積極的に事業規模の拡大を図る
7. 創業者一族が経営層として経営を継続する	8. 創業者一族以外から経営者層を登用する
9. 経営者のリーダーシップを重視する	10. 社員の意見を経営に取り入れる
11. 社内の組織体制を維持する	12. 社内の組織体制を柔軟に改革する
13. 長期的に社員を雇用し、育成する	14. 必要なスキル等を持つ人材を積極的に採用する
15. 自己資金を中心に事業を行う	16. 外部資金を積極的に調達する
17. 従来のお客様との関係を維持する	18. 新たな顧客を積極的に開拓する
19. 従来の上仕先との関係を維持する	20. 新たな仕入先を積極的に開拓する
20. 地域に密着した事業を行う	21. 事業エリアを積極的に拡大する
22. その他 ()	

問9. 貴社では、問8で選択したもののなかで、会社を長期的に持続する上でどのようなことが特に重要だとお考えですか。(問8で選択したものから3つ選んで番号を記入)

--	--	--

問10. 貴社では、これまでに社史を作成したことがありますか。(1つ選んで○)。

1. 作成した→(作成時期: 年 月/社史名(例: ○○年史):)
2. 作成していない

問11. 貴社では、これまでに公的な制度等を利用したことがありますか。ある場合は、どのような目的で利用されましたか。

1. 利用したことがある(どのような目的で利用したか、該当するものを全て選んで○) ①新製品開発 ②人材育成・確保 ③資金調達 ④販路開拓 ⑤その他()
2. 利用したことがない

5. ご連絡先について

記載内容について、確認の連絡をさせていただく際のご連絡先をご記入ください。

(1) お名前・役職		
(2) 電話/FAX	電話番号	FAX番号
(3) Eメール		

ご協力ありがとうございました。12月15日(木)までに同封の返信用封筒(切手不要)にてご返送ください。

2. 長期事業継続に関するヒアリング

長期事業継続に関するアンケート調査で回答のあった企業のうち、中小企業の長期事業継続に関する企業経営及び産業施策についてヒントを得ることを目的として、創業 80 年以上(1932 年以前に創業)の企業のうち、以下の 2 社に対してヒアリングを行った。

○A 社(製造業・従業者規模区分 6~20 人)

○B 社(製造業・従業者規模区分 21~50 人)

ヒアリング調査結果を踏まえ、まとめると、下記のような示唆が与えられる。

○企業存続に関わる出来事とそれへの対応

企業存続に関わる出来事とそれへの対応として、2 社共通しているのは、「周辺環境の変化」である。2 社とも工場立地環境の変化(周囲の住宅地化)により、工場移転を余儀なくされている。

また、熟練工などの「主力社員の引退」もほぼ共通した項目である。B 社では、高度な技術を有する熟練工の退職による技術力の喪失の危険という問題に直面したが、その対応として、熟練工が持つ技術の機械化という手段を用いることで、結果的にコスト優位性と新たな技術優位性を獲得した。

このように、長期継続企業において、立地環境の変化、特に住宅地化が課題となっていることがわかる。また、社歴に伴う、長期勤続社員の発生とそれへの対応も課題となっている。

○企業経営での重視点

企業経営での重視点として、2 社共通の項目としては、「顧客や市場環境への柔軟な対応」と「独立性の堅守」が挙げられる。前者は、2 社とも顧客からのニーズや周辺市場でのトレンドを取り入れることによって、商品開発力の獲得及び競争力のある商品の開発に成功している。

また、「独立性の堅守」は、A 社では、売上の 8 割を占めた取引先を、利益率の低迷及び独立性の維持のため、取引停止としている。一方、B 社では、特定顧客に偏ると当該企業の景気に左右され、同業他社との取引が失われるという理由から、取引先のバランスを考慮している。

このように、長期存続企業では、立地周辺環境の変化や熟練工の退職、市場環境の変化などの問題に直面しつつも、これらへの解決を図ることで、逆に競争力を獲得している。さらに、一部の企業の影響下に入らず、独立性を保ち、多くの顧客基盤を持つことも重要だと考えていることがわかった。

■ヒアリング結果まとめ

	A 社	B 社
企業概要 (沿革)	<ul style="list-style-type: none"> ・食品製造業。 ・2代に渡り同族経営。 ・昭和5年東京都で創業。 ・昭和39年事業拡大のため、高津区に工場新設。 ・昭和63年工場環境の変化と事業拡大のため、市内に移転。 ・平成10年直営店 開店。 	<ul style="list-style-type: none"> ・金属加工製造業。 ・大正12年東京都で創業。 ・以降、3代に渡り同族経営。 ・戦時中は、群馬県へ工場疎開。 ・終戦後東京都で生産再開。 ・昭和47年に規制対策のため、市内に移転。 ・平成16年ISO14001、平成18年ISO9001取得。
経営理念 (活動方針)	<ul style="list-style-type: none"> ・流行製品を取り入れての研究開発重視。 ・試作品を取引先に持参し、商品拡大。 ・適正規模の維持。 ・得意取引先重視。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「安全」「快適性」。
企業存続に関わる出来事とそれへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・売上の8割を占めていた取引先との取引中止。 →利益率の低迷、特定顧客の割合上昇し、独立性損失の危機のため取引停止、以後新規開拓を開始。 ・周辺環境の変化。 →周辺の宅地化が進み、移転。 ・主力社員の引退 →退職金の高騰。 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦争による工場移転。 →軍需産業との取引のため、群馬県に工場の強制疎開。 ・周辺環境の変化。 →終戦後、工場を東京都に戻したが、宅地化が進み、現在立地している住所へに移転。しかし、現在では、当地も住宅地化が進行。 ・熟練工の退職。 →熟練工の退職に備え、全ての製造工程を機械化。世代交代が進みコストと技術の面で競争力を獲得。
企業経営での重視点	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客要望への柔軟度 →顧客の要望に柔軟に答え、商品開発力を付ける。 ・商品開発力の強化 →常に、トレンドを取り入れ、新製品開発を行う。 ・単一事業での採算判断をしない →会社全体での採算を重視し、不採算事業から短期で撤退しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟に環境に適応 →柔軟に周囲の環境や顧客ニーズに対応することで、新製品やサービスが生まれ、結果的に競争力が獲得。 ・独立性の堅守 →特定顧客に偏ると、当該企業の景気に左右される。また、取引先と同業他社と取引できない。同業者組合等に参加すると、取引条件等の自由度を失う。 ・既存顧客を大切に →既存顧客を大切にすることで、長期契約を締結し、長い取引関係構築が出来る。
今後の企業経営の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・川崎駅での販売。 ・OEM生産を減らし、自社ブランドの拡大。 ・行政とともに、地域活性化への貢献。 	<ul style="list-style-type: none"> ・結婚後の再就職女性の活用。

3. 長期事業継続に関するまとめ

○川崎市内の長期事業継続企業

長期事業継続に関するアンケート調査により、創業 50 年以上の企業が 149 社確認された。そのうち、創業 80 年以上が 21 社あり、さらにそのうち創業 100 年以上が 9 社あることが確認された。

○長期事業継続企業の経営姿勢

市内長期事業継続企業は、長期的に事業活動を行う中で、オイルショックやバブル崩壊、近年ではリーマンショック等の不況ほか、取引先の移転・閉鎖、周辺環境の変化(住宅地化等)といった様々な環境変化により、経営の転機(企業の存続)に関わるような影響を受けている、

一方、長期事業継続企業は、こうした環境変化に対応しながら長期的に事業活動を継続し今日に至っており、その経営姿勢についての特徴を整理すると以下のような点が挙げられる。

- 事業内容等については、創業以来の主力事業等を維持する一方、新たな事業も積極的に開拓している。
- 顧客についても、従来の顧客との関係を維持する一方、新たな顧客も積極的に開拓している。
- 事業規模は適正な規模を維持することを重視する。
- 資金面でも自己資金中心での事業活動を行っている。
- 人材面では、必要なスキルを持つ人材を積極的に採用するよりも、長期に人材を雇用し育成することを重視する企業が多い。

すなわち、事業や顧客については、従来のものを維持しつつ新たなものも開拓していく積極性を持つ一方、事業規模や資金調達については身の丈にあった堅実な経営を重視しており、また人材面でも長期的に育てることが、長期事業継続企業の共通した経営姿勢になっていると考えられる。