

第2章 経営者・従業員の状態

本章では、大田区機械金属工業に携わる経営者と従業員の状態について、大田区機械金属工業実態調査（アンケート調査）の分析結果を中心に考察する。

このうち経営者の状態に関する設問内容は、前回調査（1998年）を踏襲しているため、今回調査（2008年）との2時点比較が可能である。経営者の現在の状態を複数の視点から明らかにするとともに、この2時点比較分析の結果も参照しながら、この10年間（1998年-2008年）において、経営者の状態、そしてそれらを取り巻く環境に「変化」があったのかについて確認する。

また、中小製造業の実態を把握するにあたって、昨今の高まる人材問題の重要性から、こうした経営者と並んであらためて従業員の状態について捉えることは不可欠であると考え、従業員についての設問が今回調査から新たに追加設定された。そこで、従業員の現在の状態についても考察していく。

以上の経営者並びに従業員の現状と動向を把握していくことを通して、中小企業の人材問題について今後の課題を提起していきたい。

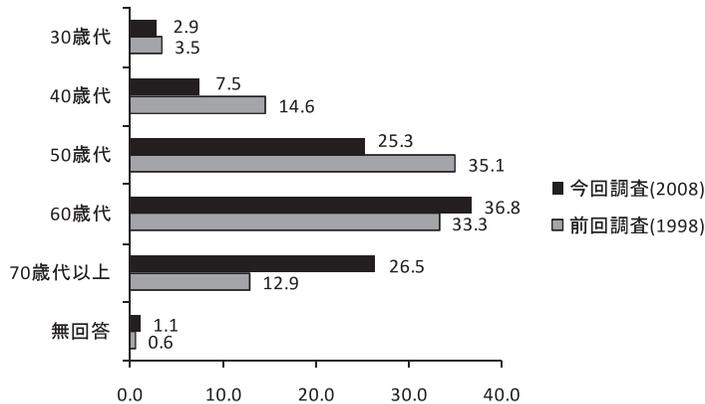
I 経営者の状態について

(1) 経営者の年齢構成

経営者の現在の年齢構成について、図表2-1により2時点比較で見た場合、「40歳代」（前回調査14.6%→今回調査7.5%）「50歳代」（35.1%→25.3%）の割合が大きく減少する一方、「60歳代」（33.3%→36.8%）、そして特に「70歳代以上」（12.9%→26.5%）の割合が大きく増加している¹⁾。それに伴い、経営者の平均年齢も前回調査の58.7歳から今回調査の62.7歳へと高まりを見せており、経営者の年齢は一層高齢化していることがわかる。その理由としては、この10年の間、比較的若い経営者による新規創業が少なかったこと²⁾と、既存企業の経営者の加齢による結果、平均年齢を高めたとも考えられるが、さらに、その既存企業において後継者への事業承継があまり進んでいない、または事業承継を考慮しておらず、自らの代で廃業予定であるなどの理由から、経営者の交代がないまま現在まで経過してしまってい

1) 大田区による『大田区の産業に関する実態調査報告書』（2007年12月）の結果では、大田区工業の経営者の年齢は、全体の58.1%が60歳以上であり、今回調査の60歳代以上の合計（63.3%）とほぼ同様の状況を確認できる（http://www.city.ota.tokyo.jp/sangyo/sangyou_suuji_jittai/chousa_houkoku/sangyoujittaihoukokusho/index.html）。

2) 今回調査において、平成11年以降に創業した企業は全体（174社）の2.9%（5社）に過ぎない（第1章を参照）。



図表2-1 経営者の現在の年齢 (%)

る結果である部分も大きいと考えられる。こうした後継者問題の現状、これまでの「変化」については、(5)で後述する。

さらに、この経営者の高齢化という状況を別の観点から裏付けるものとして、図表2-2の「製造品出荷額」とのクロス集計結果を見てみると、各出荷額区分別に見た場合、今回調査では「60歳代」の割合がほとんどの区分で最も高くなっている。また、前回調査時の同様のクロス集計結果と比較してみても、経営者の主力の年齢が前回調査での「50歳代」から今回調査では「60歳代」にシフトしてきている。このことから経営者の高齢化が進んできたことを確認することができる。

(2) 経営者の就任時の年齢

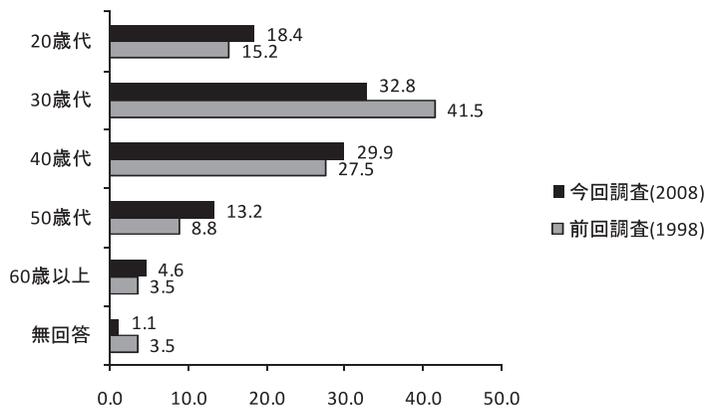
経営者の就任時の年齢について、図表2-3により2時点比較で見た場合、前回調査と同様に今回調査でも「30歳代」での就任の割合が最も多く、「40歳代」「20歳代」と続いている。しかし2時点での各割合を詳しく見てみると、今回調査では前回調査と比べて「30歳代」(41.5%→32.8%)の割合を大きく減らした一方、「40歳代」以上の各割合は増えている。このことから、経営者の就任時の年齢は高まる傾向にあることがわかる。(1)で考察した経営者の高齢化の一因がこの就任年齢の高まりにあるとも考えられる。

また、クロス集計で特徴的な点としては、図表2-4の「製造品出荷額」とのクロス集計結果を見ると、各出荷額区分別に見た場合、今回調査では「5,000万円未満」までは「30歳代」の割合がほとんどの区分で最も高くなっており、それ以上では「40歳代」の割合が総じて高くなっていることがわかる。これは、前回調査時のクロス集計結果と同様の傾向であり、一面的な調査結果に基づく解釈ではあるが、前回・今回調査を通して、企業規模が大きくなるほど、経営者の就任時の年齢は高い傾向にあると捉えることができる。その理由はさまざま考えられるが、規模の小さい企業は、家族経営が総じて多いことから、年齢にそれほど左右されず(比較的若い年齢でも)、「世襲」という形で後継者に事業承継されているという結

図表2-2 経営者の現在の年齢×製造品出荷額

		全体	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	80歳以上	無回答
全体		174 100.0	5 2.9	13 7.5	44 25.3	64 36.8	41 23.6	5 2.9	2 1.1
製造品 出荷額	500万円未満	33 100.0	2 6.1	1 3.0	8 24.2	8 24.2	14 42.4	— —	— —
	～1000万円未満	39 100.0	2 5.1	2 5.1	9 23.1	16 41.0	7 17.9	3 7.7	— —
	～3000万円未満	31 100.0	1 3.2	3 9.7	9 29.0	11 35.5	5 16.1	1 3.2	1 3.2
	～5000万円未満	12 100.0	— —	— —	3 25.0	6 50.0	3 25.0	— —	— —
	～1億円未満	20 100.0	— —	3 15.0	8 40.0	6 30.0	3 15.0	— —	— —
	～3億円未満	20 100.0	— —	1 5.0	5 25.0	9 45.0	5 25.0	— —	— —
	～5億円未満	8 100.0	— —	1 12.5	— —	4 50.0	3 37.5	— —	— —
	～10億円未満	5 100.0	— —	2 40.0	— —	3 60.0	— —	— —	— —
	10億円以上	1 100.0	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —
	無回答	5 100.0	— —	— —	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)



図表2-3 経営者の就任時の年齢 (%)

図表2-4 経営者の就任時の年齢×製造品出荷額

		全体	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	無回答
全体		174 100.0	32 18.4	57 32.8	52 29.9	23 13.2	8 4.6	2 1.1
製造品 出荷額	500万円未満	33 100.0	9 27.3	11 33.3	9 27.3	3 9.1	1 3.0	— —
	～1000万円未満	39 100.0	9 23.1	15 38.5	11 28.2	3 7.7	1 2.6	— —
	～3000万円未満	31 100.0	8 25.8	8 25.8	9 29.0	5 16.1	1 3.2	— —
	～5000万円未満	12 100.0	— —	8 66.7	2 16.7	1 8.3	1 8.3	— —
	～1億円未満	20 100.0	3 15.0	5 25.0	6 30.0	4 20.0	2 10.0	— —
	～3億円未満	20 100.0	2 10.0	6 30.0	8 40.0	3 15.0	1 5.0	— —
	～5億円未満	8 100.0	1 12.5	— —	4 50.0	2 25.0	1 12.5	— —
	～10億円未満	5 100.0	— —	3 60.0	2 40.0	— —	— —	— —
	10億円以上	1 100.0	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —
	無回答	5 100.0	— —	1 20.0	— —	2 40.0	— —	2 40.0

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

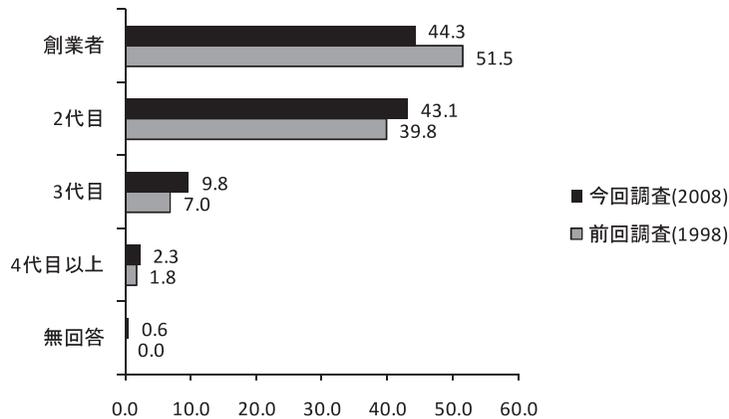
果が反映されているとも解釈できる。

(3) 経営者として何代目

現在の経営者は創業から何代目なのかについて、図表2-5により2時点比較で見た場合、前回調査と同様の状況で「創業者」の割合が最も高く半数近くを占めている。次いで「2代目」も多く、今回調査の結果では「創業者」とほぼ同割合となっている。さらに「3代目」、「4代目以上」も若干ではあるが存在する。

当地域には昭和30年代、40年代の高度成長期に創業した企業が多く存在している³⁾。「創業者」は、勤務先からの独立開業のケースが多いと考えられる。今回の調査結果から、独立開業して現在まで「創業者」＝「現役」で活躍している経営者が相当数存在することがわかる。

3) 前回・今回調査回答企業の創業年次の中心は昭和30年代(28.1%→29.9%)、昭和40年代(28.1%→20.7%)である(第1章を参照)。



図表2-5 現在の経営者は創業から何代目 (%)

ところで、こうした「創業者」が現在でも経営者であり続けているという状況が意味するものは何であろうか。その中には、後継者難、自分の代での廃業予定等という現実問題とつながる部分が少なからず存在していると考えられる。しかし、この2時点比較の結果を詳しく見てみると、前回調査と比べて「創業者」(51.5%→44.3%)の割合が減少した一方、「2代目」以降の各割合は増加している。この増加を後継者への事業承継が進んだ結果であると解釈することもできるが、果たして単純にその解釈で良いのだろうか。「増加」といっても、全体的に大きな変動は見受けられず、「若干」の増加に留まっており、この調査結果において、後継者への事業承継が進んだという根拠を示すだけの特徴的な「増加」傾向を示しているわけではない。さらに(5)で後述する後継者の有無について、2時点比較の推移から見ても、一層事業承継が困難になってきているという結果が出ていることから、(1)でも述べたように、やはり総じて後継者へのバトンタッチが「あまり」進んでこなかったと捉える方が自然であろう。

また、クロス集計で特徴的な点としては、第1に図表2-6の「製造品出荷額」とのクロス集計結果を見ると、各出荷額区分別に見た場合、今回調査では「1,000万円未満」までは「創業者」の割合が最も高くなっており、それ以上では「2代目」の割合が総じて高くなっていることがわかる。これは前回調査時のクロス集計結果と同様の傾向であり、前回・今回調査を通して、「創業者」すなわち初代が現役で経営している企業は、代が変わり「2代目」以降に事業承継されている企業に比して企業規模が小さいという傾向を把握することができる。その意味するところは何であろうか。事業承継できるということは、企業経営がある程度安定・成長している状況が求められるわけであり、事業承継を果たした「2代目」以降の企業規模が「創業者」(初代)に比して高いという結果がこのことに裏付けられているとも考えられる。

第2に、図表2-7の「経営者の就任時の年齢」とのクロス集計結果を今回調査について見てみると、「創業者」の場合、30歳代、20歳代という比較的若い年齢での創業の割合が高い

図表2-6 現在の経営者は創業から何代目×製造品出荷額

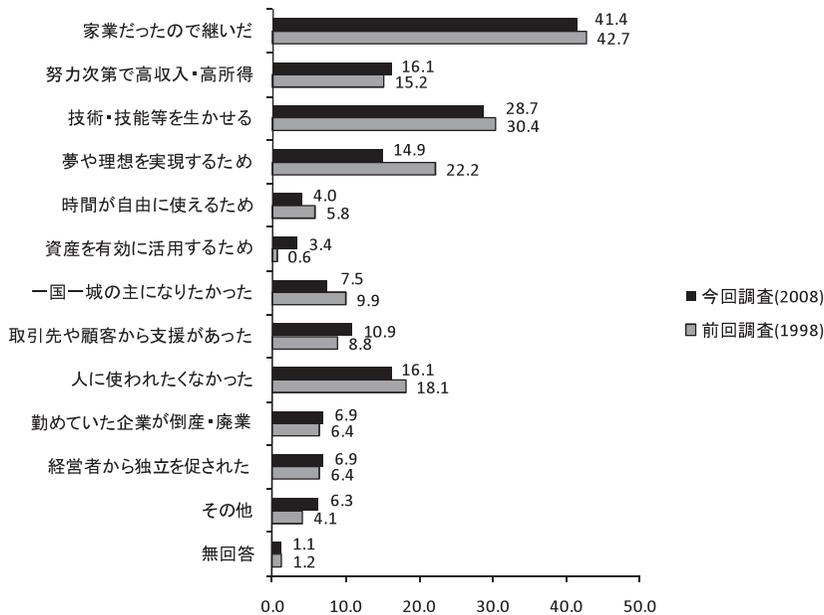
		全体	創業者	2代目	3代目	4代目 以上	無回答
全体		174 100.0	77 44.3	75 43.1	17 9.8	4 2.3	1 0.6
製造品 出荷額	500万円未満	33 100.0	22 66.7	10 30.3	— —	1 3.0	— —
	～1000万円未満	39 100.0	23 59.0	13 33.3	3 7.7	— —	— —
	～3000万円未満	31 100.0	12 38.7	14 45.2	5 16.1	— —	— —
	～5000万円未満	12 100.0	4 33.3	8 66.7	— —	— —	— —
	～1億円未満	20 100.0	5 25.0	13 65.0	1 5.0	1 5.0	— —
	～3億円未満	20 100.0	6 30.0	11 55.0	2 10.0	1 5.0	— —
	～5億円未満	8 100.0	2 25.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5	— —
	～10億円未満	5 100.0	1 20.0	3 60.0	1 20.0	— —	— —
	10億円以上	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —
	無回答	5 100.0	2 40.0	— —	2 40.0	— —	1 20.0

注) 上段は社数、下段は構成比 (%)

図表2-7 経営者の就任時の年齢×現在の経営者は創業から何代目

		全体	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳 以上	無回答
全体		174 100.0	32 18.4	57 32.8	52 29.9	23 13.2	8 4.6	2 1.1
創業から 何代目	創業者	77 100.0	19 24.7	33 42.9	16 20.8	6 7.8	2 2.6	1 1.3
	2代目	75 100.0	10 13.3	21 28.0	28 37.3	10 13.3	6 8.0	— —
	3代目	17 100.0	2 11.8	3 17.6	7 41.2	5 29.4	— —	— —
	4代目以上	4 100.0	1 25.0	— —	1 25.0	2 50.0	— —	— —
	無回答	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	1 100.0

注) 上段は社数、下段は構成比 (%)



図表2-8 経営者になった直接の動機 (%) 【3つまでの複数回答】

ことがわかった。一方、同様に「2代目」以降について見てみると、代が進むにつれて経営者就任の年齢（すなわち、先代との経営者交代の年齢）は遅くなる傾向にあることもわかった。この点からも、先の（1）（2）で述べた経営者の「高齢化」傾向についても裏付けることができる。

（4）経営者になった直接の動機

経営者になった直接の動機について、図表2-8により2時点比較で見た場合、全体としてあまり変化はない。「家業だったので継いだ」（42.7%→41.4%）の割合が2時点とも40%に達しており最も高く、「世襲」が依然として多いことがわかる。さらに特徴的な点としては、「夢や理想を実現するため」（22.2%→14.9%）に関して見てみると、今回調査ではその割合を大きく減少させている。また、これと関連する回答項目である「一国一城の主になりたかった」（9.9%→7.5%）、「人に使われなくなかった」（18.1%→16.1%）の各割合についても減少している。こうした野心や希望に満ちた起業動機に関する回答の減少という結果は、新たに起業すること自体が大幅に少なくなっている現在までの状況を表していると言える。大田区工業は、工場数の減少が続き、結果として産業集積の「縮小」「空洞化」が進行し、歯止めがかかっていない。その要因として、転廃業、区外移転のほか、この新規創業の少なさ⁴⁾も大きな要因の一つとなっているのである。この状況は、大田区工業のみならず都市型

4) 注2を参照。

図表2-9 経営者になった直接の動機【3つまでの複数回答】×創業から何代目

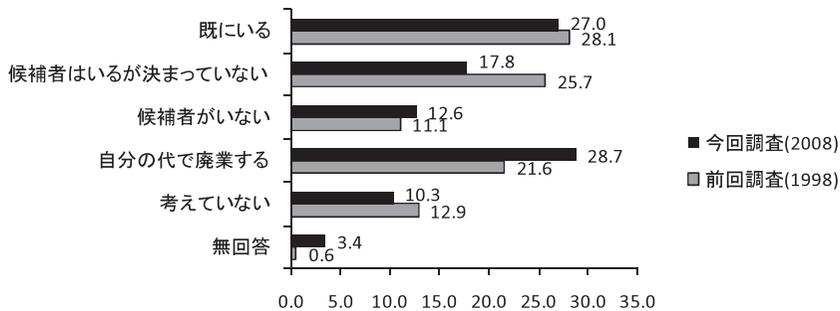
	全体	家業だったので継いだ	努力次第で高収入・高所得	技術・技能等を生かせる	夢や理想を実現するため	時間が自由に使えるため	資産を有効に活用するため	一国一城の主にならなかった	取引先や顧客から支援があった	人に使われたいなかつた	勤めていた企業が倒産・廃業	経営者から独立を促された	その他	
全体	174 100.0	72 41.4	28 16.1	50 28.7	26 14.9	7 4.0	6 3.4	13 7.5	19 10.9	28 16.1	12 6.9	12 6.9	11 6.3	
創業から何代目	創業者	77 100.0	— —	20 26.0	37 48.1	20 26.0	4 5.2	1 1.3	11 14.3	12 15.6	19 24.7	10 13.0	6 7.8	4 5.2
	2代目	75 100.0	56 74.7	7 9.3	11 14.7	4 5.3	2 2.7	4 5.3	2 2.7	4 5.3	9 12.0	2 2.7	4 5.3	6 8.0
	3代目	17 100.0	14 82.4	1 5.9	1 5.9	1 5.9	1 5.9	1 5.9	— —	2 11.8	— —	— —	1 5.9	1 5.9
	4代目	4 100.0	2 50.0	— —	1 25.0	1 25.0	— —	— —	— —	1 25.0	— —	— —	1 25.0	— —
	無回答	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

産業集積に共通したものである。

ところで、前節(3)で経営者として何代目であるのかを尋ねた結果について取り上げたが、各代の経営者自身において、経営者になった直接の動機にはどのような違いがあるのだろうか。これを確認するために、図表2-9の「創業から何代目」とのクロス集計結果を今回調査について見てみると、「2代目」以降は、「家業だったので継いだ」の回答割合が圧倒的に高いことがわかる。(2)でも触れたが、中小製造業、とりわけ小零細規模の企業の場合、同族経営のケースが多い。そのため、経営者の子息が後を継ぐというケースが多いことはこれまで一般的であり、そのことの裏付けが今回のアンケートの回答結果に出ていると言いうことができる。しかし、この回答をした経営者は、事業承継の結果、経営者に就任した方たちであり、いわば「後継者がいた」ケースである。全体から見れば、こうしたケースは限定的であることに留意する必要がある。後継者難の問題については次節で扱うことにしたい。

一方、同じく「創業者」(初代)について見てみると、「技術・技能等を生かせる」(48.1%)、「努力次第で高収入・高所得」(26.0%)、「夢や理想を実現するため」(26.0%)、「人に使われたいなかつた」(24.7%)と続いている。当然、「2代目」以降とは、その動機に大きな違いがある。やはり「創業者」の場合、独立・開業に踏み出す動機(野心や希望、チャレンジ精神)がそのまま回答結果に出ていることがわかる。



図表2-10 後継者の有無 (%)

(5) 後継者の有無

後継者の有無について、図表2-10により2時点比較で見た場合、前回調査と比べて「既にいる」(28.1%→27.0%)「候補者はいるが決まっていない」(25.7%→17.8%)の割合を減らした一方、「候補者がいない」(11.1%→12.6%)「自分の代で廃業する」(21.6%→28.7%)の割合は増えている⁵⁾。

この結果を通して検証してみると、第1に、「既にいる」「候補者はいるが決まっていない」という項目に回答した企業は、事業承継自体にある程度目途が立っている企業⁶⁾であると解釈できるが、こうした企業が減少しているということは、純粋に後継者難の状況がさらに進行していることがわかる。

第2に、「候補者がいない」の解釈である。「後継候補者になりうる者が現段階では見当たらない」という状況にある企業が、この項目に回答していると思われる。すなわち、こうした企業は、事業承継自体は将来見据えているが、「現段階」で良い候補者が見当たらないという企業であり、こうした企業が増加しているということからも、後継者難の問題はさらに深刻になってきていることがわかる。さらに、この「候補者がいない」の回答と「既にいる」「候補者はいるが決まっていない」と回答した企業と合わせて、事業承継を希望している企業であると解釈した場合、これらの3項目合計の回答割合は、64.9%から57.4%へと減少している。すなわち、現時点において事業承継の見込みのある企業は6割の水準を切り、減少傾向にあるのである。大田区工業の「縮小」「空洞化」傾向が今後も続くことが、こうした事業承継の厳しい見通しからも推測できる。

第3に、一方、事業承継を希望しない企業が回答したと思われる「自分の代で廃業する」

5) 今回調査以降の大田区工業の動向を把握するために、全国商工新聞編集局と蒲田、大田、雪谷の3民主商工会による『機械加工・製造業中小業者実態アンケート』(2009年6月5日)の「後継者の有無」に関する調査結果を見てみると、後継者が「いない」(56.0%)が「いる」(38.6%)を大きく上回っており、今回調査と比してさらに深刻になっていることがわかる(『全国商工新聞』2009年6月22日号)。

6) 大田区による『大田区の産業に関する実態調査報告書』(2007年12月)では、「事業の継承者を決めている」場合にその具体的な人物について尋ねた結果を見ると、「子息・親族に継承」(83.6%)が圧倒的に多く、以下「意欲ある従業員に継承」(14.3%)、「外部の有能な人材に継承」(0.6%)と続いている。

図表2-11 後継者の有無×製造品出荷額

	全体	既にある	候補者がいるが決ま っていない	候補者がい ない	自分の代で 廃業する	考えていな い	無回答	
全体	174 100.0	47 27.0	31 17.8	22 12.6	50 28.7	18 10.3	6 3.4	
製造品 出荷額	500万円未満	33 100.0	5 15.2	3 9.1	2 6.1	19 57.6	4 12.1	— —
	～1000万円未満	39 100.0	9 23.1	5 12.8	7 17.9	11 28.2	5 12.8	2 5.1
	～3000万円未満	31 100.0	9 29.0	4 12.9	2 6.5	13 41.9	2 6.5	1 3.2
	～5000万円未満	12 100.0	4 33.3	2 16.7	3 25.0	2 16.7	1 8.3	— —
	～1億円未満	20 100.0	5 25.0	5 25.0	3 15.0	3 15.0	3 15.0	1 5.0
	～3億円未満	20 100.0	10 50.0	5 25.0	2 10.0	1 5.0	1 5.0	1 5.0
	～5億円未満	8 100.0	2 25.0	4 50.0	2 25.0	— —	— —	— —
	～10億円未満	5 100.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	— —	1 20.0	— —
	10億円以上	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —
	無回答	5 100.0	2 40.0	1 20.0	— —	1 20.0	— —	1 20.0

注) 上段は社数、下段は構成比 (%)

の割合が今回調査では最も高くなり、全体の3割に近づく水準になってきている。この点についてさらに詳しく、図表2-11の「製造品出荷額」とのクロス集計結果を見ると、各出荷額区分別に見た場合、「自分の代で廃業する」と回答した企業割合は、特に「3,000万円未満」までの小規模企業において多いことがわかる。これは前回調査時のクロス集計結果と同様の傾向である。この結果から、現在においても特に小規模企業での事業承継は大変困難な状況にあることに変わりはないのである⁷⁾。

では、こうした事業承継を困難にさせる要因は何であろうか。我々の調査項目の中からそ

7) 大田区による『大田区の産業に関する実態調査報告書』(2007年12月)の結果でも「事業の継承者を決めていない」との回答割合は、「事業の継承者を決めている」との回答割合と反対に、企業規模(この場合、従業員数を指標としている)が小さくなるほど高まる傾向を示している。

図表2-12 後継者の有無×土地・建物所有状況

		全体	既 に い る	候 補 者 は い る が 決 ま っ て い な い	候 補 者 が い な い	自 分 の 代 で 廃 業 す る	考 え て い な い	無 回 答
全体		174 100.0	47 27.0	31 17.8	22 12.6	50 28.7	18 10.3	6 3.4
土地 所有 状況	土地所有	85 100.0	25 29.4	16 18.8	11 12.9	24 28.2	9 10.6	— —
	借地	71 100.0	19 26.8	11 15.5	7 9.9	22 31.0	9 12.7	3 4.2
	一部所有	7 100.0	2 28.6	2 28.6	2 28.6	— —	— —	1 14.3
	無回答	11 100.0	1 9.1	2 18.2	2 18.2	4 36.4	— —	2 18.2
建物 所有 状況	建物所有	104 100.0	33 31.7	21 20.2	11 10.6	29 27.9	10 9.6	— —
	借家	55 100.0	9 16.4	8 14.5	8 14.5	19 34.5	7 12.7	4 7.3
	一部所有	8 100.0	3 37.5	1 12.5	3 37.5	— —	— —	1 12.5
	無回答	7 100.0	2 28.6	1 14.3	— —	2 28.6	1 14.3	1 14.3

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

の一因を探るために、図表2-12の今回調査における「土地・建物所有状況⁸⁾」とのクロス集計結果を見てみると、「土地所有」「建物所有」では、後継者が「既にいる」の回答割合が最も高く、それに対して「借地」「借家」では、「自分の代で廃業する」の回答割合が最も高かった。この結果から、土地・建物が自社所有か否かは、結果として事業承継するか否かを左右する一因になっていると考えられるのである。

さらに、先に見たように、経営者の高齢化の傾向を把握したが、こうした問題が、事業承継を困難にさせる問題と因果関係があるのかについてあらためて探るために、図表2-13の今回調査における「経営者の現在の年齢」とのクロス集計結果を見てみると、経営者が「30歳代」「40歳代」での回答割合で最も多かったのは、「考えていない」である。この意味するところは、まだ年齢的に若い経営者にとって、子息も就業する年齢まで遠く、現実的に跡を継いでもらうか否かという問題自体まだ考えていないという状況でのこうした回答がほとんどあると思われる。注目すべきは、経営者が「60歳代」以降の企業である。このクロス

8) 「土地・建物所有状況」に関する詳しい考察は、第7章を参照のこと。

図表2-13 後継者の有無×経営者の現在の年齢

		全体	既にある	候補者はいるが決まっていない	候補者がいない	自分の代で廃業する	考えていない	無回答
全体		174 100.0	47 27.0	31 17.8	22 12.6	50 28.7	18 10.3	6 3.4
経営者年齢	30歳代	5 100.0	— —	1 20.0	— —	1 20.0	2 40.0	1 20.0
	40歳代	13 100.0	1 7.7	2 15.4	3 23.1	2 15.4	5 38.5	— —
	50歳代	44 100.0	8 18.2	6 13.6	9 20.5	13 29.5	8 18.2	— —
	60歳代	64 100.0	23 35.9	15 23.4	3 4.7	20 31.3	2 3.1	1 1.6
	70歳代	41 100.0	12 29.3	7 17.1	7 17.1	12 29.3	1 2.4	2 4.9
	80歳以上	5 100.0	3 60.0	— —	— —	2 40.0	— —	— —
	無回答	2 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	2 100.0

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

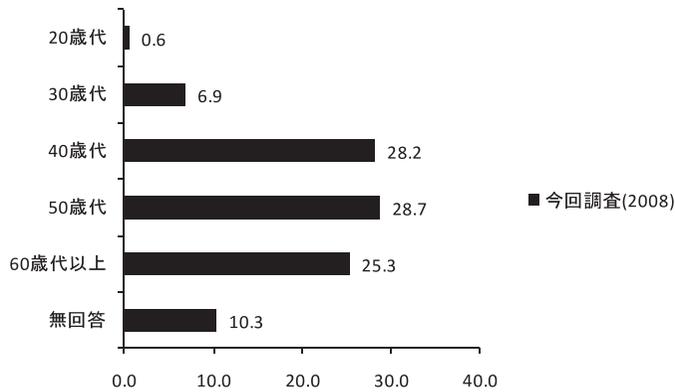
集計結果を見ると、「既にある」との回答割合が最も高くなっており、ようやく60歳代以上になってから後継者に対してある程度の目途がついてくることがわかる。このことから先に指摘した経営者の高齢化の傾向を裏付けることができる。

II 従業員の状態について

(1) 従業員の平均年齢

従業員の平均年齢について、図表2-14により今回調査の結果を見てみると、「50歳代」(28.7%)の割合が最も高くなっており、「40歳代」(28.2%)「60歳代以上」(25.3%)と続いている。一方、「20歳代」(0.6%)「30歳代」(6.9%)の回答は圧倒的に少なかった。このうち、「60歳代以上」との回答は全体の1/4にのぼっており、これまで見てきた経営者の高齢化とともに従業員についても高齢化の傾向にあることを確認することができる。

さらに、図表2-15の今回調査における「従業員数」とのクロス集計の結果を見てみると、規模が小さくなるにつれて従業員の平均年齢は高まる傾向にあることが確認できる。このことから、従業員の高齢化は小規模企業ほど進んでいることがわかる。



図表2-14 従業員の平均年齢 (%)

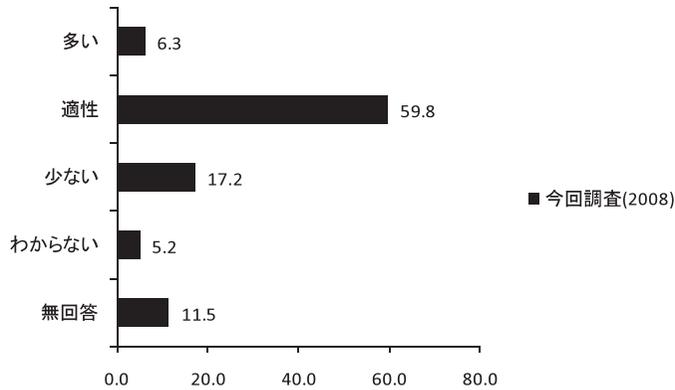
図表2-15 従業員の平均年齢×従業者数

		全体	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代以上	無回答
全体		174 100.0	1 0.6	12 6.9	49 28.2	50 28.7	44 25.3	18 10.3
従業者数	1~3人	55 100.0	— —	1 1.8	6 10.9	14 25.5	21 38.2	13 23.6
	4~9人	59 100.0	1 1.7	4 6.8	16 27.1	19 32.2	18 30.5	1 1.7
	10~19人	34 100.0	— —	3 8.8	14 41.2	14 41.2	3 8.8	— —
	20~29人	10 100.0	— —	2 20.0	6 60.0	2 20.0	— —	— —
	30~49人	5 100.0	— —	— —	5 100.0	— —	— —	— —
	50~99人	4 100.0	— —	1 25.0	2 50.0	1 25.0	— —	— —
	100人以上	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —
	無回答	6 100.0	— —	— —	— —	— —	2 33.3	4 66.7

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

(2) 従業員数の過不足感

従業員数の過不足感について、図表2-16を使って今回調査の結果を見てみると、「適正」(59.8%)の割合が圧倒的に高くなっている。一方、「多い」との回答は6.3%に留まっており、従業員数に過剰感を持っている企業は全般に少ない。この回答割合はもう少し高いと予想していたが、実際には低水準であった。各企業がこれまでリストラや新規採用の見送りなど人



図表2-16 従業員数 (%)

員整理・調整を進めた結果、「多い」と回答した企業は限定的になり、一方「適正」が6割近くを占める状況になっていると考えられる。

反対に「少ない」との回答は17.2%あった。これは、「多い」との回答割合を大きく超える結果となっており、従業員数に不足感を持っている企業は一定割合存在することがわかった。このように「少ない」と感じている企業において、すぐに雇用に結びつくことができる環境にあるかが問題である。すなわち、人手が足りないと感じていながらも、さまざまな制約要因により、実際に雇用にまで及ばないケースが相当あると考えられる。その制約要因としては、資金的な問題の他、適当な人材の確保難という問題もある。また、2008年9月の世界同時不況以降の経済不況の影響が仕事量の大きな減少として反映されており、こうした仕事量の減少という現状と先行きに対する不安が雇用に与える影響（消極性）についても留意する必要がある⁹⁾。

ところで、このような従業員数の過不足感は、従業員の平均年齢の高低においてどのような変化があるのだろうか。今回調査を前に、平均年齢の比較的若い企業では、従業員の不足感を抱き、反対に平均年齢の比較的高い企業では、従業員の過剰感を抱いているのではないかと想定していた。その結果を図表2-17の今回調査における「従業員の平均年齢」とのクロス集計の結果により見てみると、「適正」がやはりどの平均年齢でも最も多い。そして、「多い」「少ない」の分布を見てみると、どの平均年齢でも全般に分布しており、実際には平均

9) 全国商工新聞編集局と蒲田、大田、雪谷の3民主商工会による『機械加工・製造業中小業者実態アンケート』（2009年6月5日）では、従業員について尋ねた結果（複数回答あり）によると、世界同時不況の影響下で仕事量の大幅な減少という厳しい経営環境にありながらも、「解雇」は4.0%に留まっており、企業努力によりその維持に多くの企業が努めていることがわかる。さらに、「緊急雇用安定助成金を申請及び検討」が17.3%にのぼっており、雇用維持のための一助になっていることがわかる。実際に我々が実施した聞き取り調査（2010年1月）でも、この助成金により助かったという声を多くの企業で聞くことができた。一方、「減給」についても15.3%にのぼっており、従業員への負担を強いて乗り切ろうとしている企業も多いことが確認できる。

図表2-17 従業員数の過不足感×従業員の平均年齢

		全体	多い	適性	少ない	わからない	無回答
全体		174 100.0	11 6.3	104 59.8	30 17.2	9 5.2	20 11.5
従業員の 平均年齢	20歳代	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —
	30歳代	12 100.0	2 16.7	6 50.0	3 25.0	1 8.3	— —
	40歳代	49 100.0	3 6.1	32 65.3	9 18.4	5 10.2	— —
	50歳代	50 100.0	3 6.0	35 70.0	9 18.0	3 6.0	— —
	60歳代以上	44 100.0	3 6.8	30 68.2	8 18.2	— —	3 6.8
	無回答	18 100.0	— —	— —	1 5.6	— —	17 94.4

年齢の高低にあまり関係なく、従業員に対して過剰感、不足感を持っている企業が一定割合存在することが確認できる。

さらに、この「少ない」との回答に注目したい。これまで中小製造業において頭を悩ませてきた技能承継問題において深刻な企業のケースは、従業員数に不足感を抱いており、かつ、熟練の技能に依存した生産体制をとっている企業である。熟練の技能は一朝一夕に身につくものではなく、その伝承、習得にはある程度長期の時間を要する。さらに、伝承先である従業員、特に若手従業員が確保されている必要もあり、これは技能承継問題解決のための前提・必須条件でもある。

この従業員数の過不足感と熟練技能への依存状況との関係を把握する手がかりとして、図表2-18の今回調査における「製品・加工の技術¹⁰⁾」とのクロス集計結果を見てみると、「大部分を熟練に依存」「半分を熟練に依存」のところでは、従業員数「適正」がやはり圧倒的に多いが、「少ない」との回答も一定割合存在した。特に「大部分を熟練に依存」(24.5%)では多かった。この結果からも、技能承継問題解決の第一段階である人材、特に若手の確保は急務であることがわかる¹¹⁾。

10) 「製品・加工の技術」に関する詳しい考察は、第4章を参照のこと。

11) 大田区による『大田区の産業に関する実態調査報告書』(2007年12月)の結果によると、人材確保・育成について、合計で「早急に必要である」が14.0%、「将来に必要となる」が36.6%で、両者で50.6%に達しており、人材確保・育成の必要性を感じている企業は多いことがわかる。さらに、従業員規模別に見た場合、規模が大きくなるほど、この両者の回答割合とも高くなる(1-3人規模で順に6.1%、22.0%、30人以上規模で順に35.5%、54.8%)傾向にあることも確認できる。

図表2-18 従業員数の過不足感×製品・加工の技術

		全体	多い	適性	少ない	わからない	無回答
全体		174 100.0	11 6.3	104 59.8	30 17.2	9 5.2	20 11.5
製品・加工の技術	熟練不必要	89 100.0	5 5.6	52 58.4	16 18.0	5 5.6	11 12.4
	大部分熟練	49 100.0	3 6.1	31 63.3	12 24.5	2 4.1	1 2.0
	半分熟練	24 100.0	3 12.5	17 70.8	2 8.3	1 4.2	1 4.2
	大部分機械	4 100.0	— —	3 75.0	— —	— —	1 25.0
	完全に機械	6 100.0	— —	1 16.7	— —	— —	5 83.3
	無回答	— *	— *	— *	— *	— *	— *

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

Ⅲ 考察結果を通しての課題

(1) 経営者問題と企業経営

経営者の状態については、以上の考察を通して、特に経営者の高齢化の進行、そして後継者問題の深刻化が確認された。この2つの点については、相通じるところがある。その1つの見方としては、事業承継を希望しているが、後継者問題が解決しないために、経営者の交代ができず結果として経営者が高齢化していくというものである¹²⁾。今ひとつの見方としては、事業承継を希望しない、すなわち自らの代で廃業を検討しているために、会社を閉じるまで経営者が就任し続けてそのまま高齢化していくというものである。

前者については、現経営者は事業承継する希望はあるのだが、適当な後継者が見当たらず、そのままズルズル現経営者が社長職を続けているケースである。先に見た後継者の有無に関する設問（図表2-10）では、特に「候補者がいない」（11.1%→12.6%）が当てはまるが、前回調査よりその回答割合を高めている。

この「候補者がいない」という意味を考えた場合、経営者は社内を見渡し、後継者として

12) このほかに、事業承継の希望があり、かつ後継者が決まっても、現経営者が高齢であるにもかかわらず、経営者として事業に参画し続けているケースもある（聞き取り調査から）。すなわち、昨今の不安定な経済環境のなか、企業経営もその「不安定さ」に左右され、経営の舵取りが一層難しくなっており、こうした状況下で急に引退・バトンタッチというわけにはいかず、どうにか「安定」させてからバトンタッチさせたいという考えで、結局、経済情勢が大きく好転しないなか、現在までズルズルと来てしまったというケースである。

(経営者として切り盛りしていくことができる) 適当な従業員が現段階で見当たらないと考えて回答した部分が多いと考えられる。この場合、将来の後継者候補としての、いわゆる経営者教育に取り組んでこられなかった結果が、こうした後継者難になっている部分が多いとも考えられる。中小企業においては、日々の仕事に追われて後述する従業員の教育訓練に投じる時間、資金等の余裕が全般に乏しい会社環境のなか、まして後継者を見据えた経営者教育にまで手が回らないという現実問題がある。従業員の教育訓練と同様に経営者教育の重要性に対して、あらためて経営者は認識すべきであるとともに、その教育のための資源に乏しい中小企業のために政策的なフォローを展開させる必要性も重要な課題である¹³⁾。

一方、後者については、現経営者は事業承継する希望はなく、すなわち「廃業」を検討しており、会社を閉じるまで経営者を続けているケースである。同じく先に見た後継者の有無に関する設問(図表2-10)では、「自分の代で廃業する」(21.6%→28.7%)が当てはまるが、この割合も「候補者がいない」と同様に、前回調査よりその割合を高めている。さらに、全項目のなかで最も高い割合を表している。

この「廃業」の意味合いであるが、経営者がある意味納得のいく形での廃業はむしろ少なく、不本意(本当は事業を継続させたい)な形で廃業を検討せざるを得ないケースも多いと思われる。その理由として、後継者がいないために仕方なく廃業するというケースもあるであろうが、むしろ業績不振、今後の仕事に対する不安など、いわゆる経営本体の問題が大きく、「廃業」を検討せざるを得ない結果に追い込まれている部分が相当あると考えられる。

さらに、先に見たように、将来「廃業」を検討している企業のウエイトは、特に小規模企業ほど大きい傾向にある。大田区工業の従業員別の構成比について2005年工業統計(大田区の工業)をもとに見てみると、19人までの小規模企業が全体の92.4%と圧倒的に多くを占めている。しかも、こうした小規模企業の構成割合が高まる、いわゆる「零細化」も進行続けている状況下では、小規模企業主体の産業集積である大田区工業にとって、この「廃業」企業の増加傾向は、集積自体の「縮小」「空洞化」を加速させ、その結果、集積としての機能を一層低下させていくことにつながっていく。そこで、新規創業(独立開業)を促すための環境整備の必要性とともに、既存企業のこうした「不本意」な形での廃業をどれだけ減少させていくことができるかが課題になるわけであるが、企業自身での自助努力では限界がある。聞き取り調査を通して多くの企業が現在の経営において望んでいたのが「とにかく仕事欲しい」「仕事量の確保」と「将来の見通しが立つこと」であった。まさにこうしたことがクリアされて、希望を持って企業経営に取り組むことができるとともに、事業継続を志

13) 聞き取り調査先(その企業では30歳代の従業員で何人が後継候補者がいる)の経営者の話では、交流会など、主に経営者どうしの集まりの場はあるが、次世代を担う(その中には後継者になり得る人物もいる)中堅社員の人どうしの交流の場がないという。そうした他社の中堅社員どうしの交流がこれからの自社の経営にもプラスになり、さらに、将来の経営を担う人材に対してお互い良い刺激の場にもなるため、そのような交流の場を大田区で積極的に主宰してほしいとの声があった。

向するための大切な要素でもある。あらためてこうした実情に対する政策的対応が求められているのである。

また、事業継続を困難にさせる要素として、こうした経営本体の問題の他に事業承継上の問題として事業承継税（贈与税、相続税）の大きな負担がある。この負担が事業承継への足かせになってきた。政府は、この懸案事項への対策として、中小企業経営承継円滑化法（2008年）を施行し、事業承継税の負担の軽減（猶予）に取り組み始めた。こうした中小企業の事業承継が円滑化されるためのフォロー体制を一層充実していくことも必要であろう。

さらに、大田区工業という都市型産業集積に依拠した操業上の問題もある。例えば、高額な固定資産税等の諸税¹⁴⁾や家賃・地代という経費の負担問題や騒音等の環境問題などである。こうした経営本体を取り巻く問題に対しても政策的対応が急がれる。

(2) 従業員問題と人材確保・育成

従業員の状態についての考察では、特に経営者の場合と同様に高齢化が進行していること、さらには、若手従業員の確保・育成の必要性について取り上げた。こうした従業員に関する経営問題については、大田区による『大田区の産業に関する実態調査報告書』（2007年12月）でも、大田区製造業の経営上の課題について尋ねた設問（複数回答）のうち「社内事業環境」に関する回答においても、「従業員の高齢化」（44.3%）がトップの回答割合であり、「若手従業員の確保・育成」（34.4%）とともに高い回答割合にある。これらの問題に対する企業側の関心の高さは、この調査結果からも裏付けられる¹⁵⁾。

こうした人材問題に関連して技能承継問題が、昨今大きく取り上げられてきた。特にクローズアップされたのが、いわゆる2007年問題の時である。この2007年は、いわゆる団塊の世代のなかでも最も多い1947年生まれの労働者が60歳を迎える年であり、労働者の大量退職により、労働力の大きな「空洞化」が懸念され、その対策の必要性が喫緊の課題として言われた年であった。このとき懸念されたのは、単に労働力の「空洞化」だけではなく、その労

14) 今回調査による「希望する中小企業施策」の回答結果（複数回答）を見ても、「企業の税負担の軽減」（45.2%）がトップに来ている（第8章を参照）。

15) こうした人材の確保・育成の大切さに関しては、大田区産業振興基本戦略検討委員会が今後の大田区産業のあるべき方向性についてまとめた『大田区産業振興基本戦略検討委員会報告書』（2008年12月）（http://www.city.ota.tokyo.jp/naruhodo/ota_plan/kobetsu_plan/sangyou/sangyoushinkou_senryaku_kentou/kentouinkaihoukoku/index.html）においても、「人財力の強化」の必要性として提言されている。このように人的資源のあり方について重要な位置づけで振興戦略として扱っている自治体は多い。都市型産業集積ではないが、今回のプロジェクトでの比較研究の一環として筆者が現地調査（2009年3月）した岩手県北上市の工業集積は、いわゆる「企業誘致型」の集積であり、市の採ってきたこれまでの企業誘致政策は先進的、効果的なものであり、高く評価されてきたが、集積として成熟段階に入った北上市工業集積は、2003年に策定した「北上市工業振興計画」において、次世代の振興を見据えて特に「ひとづくり」（人材の確保・育成）を重視している。詳しくは高橋慎二 [2010]、「地方工業集積の形成・発展過程の特質と課題—岩手県北上市のケース—」, 日本大学経済学部産業経営研究所編『産業経営研究』, 第32号, pp. 19-30. を参照のこと。

働力が「熟練」であるために、技能承継、すなわち企業に技能が蓄積されないまま引退してしまうことによる企業経営への影響であった。当時、この熟練労働者のつなぎ止めが課題となり、結果として企業側は再雇用や定年延長などのやりくりにより、継承元の引き留め、すなわち熟練技能の温存が辛うじてできる形となった。しかし、この「つなぎ止め」は、限定的な措置であり、再雇用、定年延長された熟練従業員はやがて「真」の引退時期を迎える。次のそのヤマが、1947年生まれの労働者が65歳を迎える2012年であり、新たに「2012年問題」として再来することが懸念されている。今度は真の意味で待たなしの状況になる。あらためて対策を検討する必要がある。

一方、技能承継問題の解決には、承継先である従業員、とりわけ若手従業員の確保が欠かせない。上述のように、この若手従業員の確保については、従業員の高齢化対応、さらには技能承継問題との関係から企業側の関心は高い。しかし、現実として若手従業員を満足のいく形で確保できてきたかという点必ずしもそうではない企業は多い。すなわち、若手従業員を確保したいのだが、それを阻む制約要因がそこには存在する。それは、若手従業員の確保を希望しているのだが、コスト面の問題から断念せざるを得ない場合、さらには、そうした面をクリアしているのだが、適当な若者をいざ確保しようとしても確保できないという問題もある。こうした難点を抱えている若手従業員の確保問題だが、この問題が解消、すなわち、適当な若手の雇用が実現できなければ、技能承継問題の解決のスタートラインにも立つことができない。これまで、1990年代末の就職氷河期から、日本の企業の多くは若者の新規採用に消極的な姿勢を取ってきた。すなわち、リストラと同様に景気変動の調節弁として扱われてきたのである。しかし、2007年問題が騒がれる頃には、熟練従業員の引き止めとともに、採用の手控え等で不足している若手従業員の新規採用を一気に加速させ、いわゆる「売り手市場」と化したわけだが、その後2008年9月の世界同時不況を機に、再び就職氷河期に逆戻りしてしまった。また若者の雇用を「調節弁」にされたのである。こうした繰り返しでは、技能承継問題の解決にはほど遠くなる。あらためて若手従業員確保に対して踏み込んだ早急の対応が求められる。

さらに、就職・雇用問題は、いわゆる「雇用のミスマッチ」が生じるリスクがあり、その結果、早期での退職、適当な人材確保ができない等の問題を抱える懸念がある。このリスクをいかに軽減させるかについても問題となる。こうした「雇用のミスマッチ」の軽減、人材確保への新たな試みとして、大田区では、「東京版デュアルシステム」と称して六郷工科高等学校デュアルシステム科が2004年に発足し、高校での座学と大田区内を中心とする協力企業での実習を組み合わせたカリキュラムで学生の就業意識と実践力を高める教育を始めている。現在までの卒業生のうち、実際に実習先の協力企業に就職した学生も出てきている。こうした地道な取り組みを企業のみならず地域社会（この場合は高校）、そして行政が一層

緊密に連携して今後さらに発展させていかなければならない¹⁶⁾.

(高橋慎二)

16) 詳しくは、高橋慎二 [2009], 「中小製造業における若手従業員の確保に関する現状と課題—東京都のケースを中心に—」, 日本中小企業学会編『中小企業と地域再生』, 第28集, pp.276-288. 参照のこと.