

スタグフレーション下における東京の中小製造工業

大 西 信 隆

目 次

- 一 まえがき
- 二 調査の概要
- 三 調査対象企業の実態分析
 - (1) 企業タイプにおける構成
 - (2) 主力製品特化率からみた企業構成
 - (3) 親企業からの協力に関する企業構成
 - (4) 従業員数からみた企業構成
 - (5) 労働組合の有無からみた企業構成
 - (6) 立地条件等に関する調査
 - (7) 人材開発に関する調査
 - (8) 技術に関する調査
- (9) 管理に関する調査
- (10) 資金に関する調査
- (11) 販売、外注、製品に関する調査
- (12) 企業規模に関する展望調査
- (13) 工場移転に関する意向調査
- (14) 後継者に関する意向調査
- (15) 実態分析のまとめ

一 まえがき

東京都商工会連合会は、東京都予算と通商産業省補助金とにより、昭和五十四年度の特別推進事業として大プロジェクト
スタグフレーション下における東京の中小製造工業（大西）

エクトを構想し確定した。

その目的は、小規模事業対策として、東京都三多摩地区の中小製造工業が、昭和四十八年に起つたオイル・ショック以来のスタグフレーション的経済下において、マクロ経済とどのような関連を持ち、どのような影響を受け、どのような減量経営をなし、どのような実態にあり、どのような展望を持つていて等を調査解明することであった。

そのために、さっそく行政、公益法人、学識経験者等よりなる特別推進委員会が結成されたが、その委員長として、はからずも筆者が選出されたのである。

筆者は、多くの委員やスタッフの協力を得て、この事業を精力的に推進し、手もとには膨大な関連資料を集積することができた。

そこで筆者は、広く研究者の参考に供するため、この資料を部分的ながら利用した自らの論文の執筆を思い立ち、ただちに当局に対しその旨を願い出た。これに対し、東京都商工会連合会当局は、論文の執筆と個人名によるその発表について、好意をもって筆者に「快諾」の旨を即答されたのである。

ここに、つづ込んで深謝の意を表明しておきたい。

二 調査の概要

「まえがき」で述べたように、本論文は特別推進事業の一部分のみに関するものであるから、こゝでも、記述の対象を、本論文の基礎前提として必要な範囲内に限定しながら、調査の概要について以下に述べることとする。

(1) 目的

「まえがき」で前述。

(2) 調査の実施方法

(1) 調査期間

昭和五十四年六月一日から七月十日まで。

(2) 調査対象地区

東京都三多摩地区における次の市町の一商工会管轄地区とした。

三鷹市	国分寺市	日野市	小金井市	田無市	調布市
福生市	東久留米市	国立市	武藏村山市	羽村町	昭島市

(3) 調査対象企業

前記一二地区内における常用従業員五〇人未満の中小製造工業の総数二、七六四社を母集団とし、その中から一、一六四社を調査対象企業として選定した。^①

選定に当たっては、母集団における常用従業員規模別構成比と、業種別構成比とを破壊することなく実勢的に反映させるように留意した。

(二) 調査方法

前記の委員会で設計した調査票を使用し、調査員を使った個別面接法によるアンケート調査（回収率一〇〇%）。

(3) 集計方法および作表数

調査票の回答別単純集計、およびその集計相互間のクロス集計を、コンピュータによって実施した。なお、本論文のみに関連する作表数の合計は、次のとおり。

▽クロス集計表の枚数

企業タイプ別のクロス集計表

五四表

地区別、業種別の件数表

一表

その他の特別クロス表の索引

一表

合 計

五六表

(3) 本論文の対象部分

対象企業の実態調査と分析の部分。

三 調査対象企業の実態分析

まず、第一項目で企業を一三群のタイプに分類することから始め、以下、第一四項目の後継者に関する実態調査に

至るまで、調査目的と何らかの関連を生みそな項目を選定してアンケート調査を実施した。

では、各種形態における企業の実態や、その企業構成等について、逐一分析を進めて行くこととしたい。

(1) 企業タイプにおける構成

(1) 一三タイプ別の企業構成

各企業には、自主独立型のものや、下請型のものがあり、また技術力に特色を持つものとかがある。これらの型や特色を組み合わせて一三群のタイプにまとめ、調査対象企業一、一六四社をこれらのタイプ別に分類すると、次表のような構成となることが判明した。

すなわち、一次下請で加工技術中心タイプの企業が約三四%に上ってトップに立ち、ついで自主独立型で技術力中心タイプの企業が約二六%を占めて第二位、二次下請で加工技術中心タイプの企業が約一三%を数えて第三位となっている。

これを、少し視点を変えてみると、調査対象となった企業群は、自主独立型であれ下請型であれ、いずれも技術に特色を持ったものが圧倒的多数を占めていることがわかる。すなわち、この競争社会において、中小製造工業として存在しうるためには、何らかの技術に特色を持つことが最も強力な資格と認められるからであろう。

なお、ここで「自主独立型」であるか否かは、自社で自社製品（部品を含む）を市販しているか否かの点にマルクマールを置いて区分した。

▽一三群の企業タイプ別構成

自主独立・技術力中心タイプ	一九九社 (三五・七%)
自主独立・販売力中心タイプ	一一四社 (九・八%)
自主独立・人間関係中心タイプ	四〇社 (三・四%)
一次下請・加工技術中心タイプ	三九四社 (三三・八%)
一次下請・設備中心タイプ	二〇社 (一・七%)
一次下請・労働力中心タイプ	三二社 (二・七%)
二次下請・加工技術中心タイプ	一三七社 (一一・八%)
二次下請・設備中心タイプ	一二社 (一・〇%)
二次下請・労働力中心タイプ	一六社 (一・四%)
三次下請・加工技術中心タイプ	二六社 (二・二%)
三次下請・設備中心タイプ	三社 (〇・三%)
三次下請・労働力中心タイプ	九社 (〇・八%)
混合型	六二社 (五・三%)

(ロ) 五タイプ別の企業構成

前記の一三タイプ別分類をまとめて、自主独立型、一次下請、二次下請、三次下請、混合型の五タイプに調査対象企業を分類すると次表のとおりである。

すなわち、自主独立型の企業数が四五三社（約三九%）を数え、一次下請の企業数四四六社（約三八%）をわずか

に押えてトップに立ち、第三位に一次下請の企業数一六五社（約一四%）、第四位に三次下請の企業数三八社（約三%）が続いている。

なお、昭和五十三年八月に実施された『三多摩統一工業実態調査報告書』（以下『工業報告書』と略称）においては対象地域が今回の調査とくらべ多少ずれているものの、①一次下請が約四三%、②自主独立型が約三五%、③二次下請が約一六%、④三次下請が約三%であったから、一次下請と自主独立型との逆転以外は、今回の調査とほぼ軌を一にするものである。^②

▽五群の企業タイプ別分類

自主独立型	四五三社（三八・九%）
一次下請	四四六社（三八・三%）
二次下請	一六五社（一四・一%）
三次下請	三八社（三・三%）
混合型	六二社（五・三%）

(2) 主力製品特化率からみた企業構成

調査対象企業に対し、自社で生産している主要な製品（部品、加工を含む）は何かを尋ねた上で、その製品の特化率について質問した。その回答によって対象企業を分類すると、次表のような構成となっている。

すなわち、特比率が高率化するに応じて、企業数の構成比率が増加し、九〇%以上の特化率のグループに属する企

業が最多数を占めている状況を知ることができた。

そもそも主力製品への特化率が高いことは、その製品への専門化、集中化を意味し、特化率の低いことは、製品の生産、販売体制が多様化、多角化していることを意味する。

いま特化率五〇%以上の企業を拾うと、その数は調査対象企業の約八〇%に達している。それは、既述の『工業報告書』においても約八一%であつたから、共に、三多摩地区所在の中小製造工業における主力製品への集中度の高さを証明するものといえよう。⁽³⁾

次に、企業タイプ別の視点からみた場合、自主独立型の企業群は、いずれも特化率が高かつた。すなわち、特化率九〇%以上のものが、自主独立型で人間関係中心タイプの企業群において約五八%、同じく技術力中心タイプの企業群において約五六%、同じく販売力中心タイプの企業群において約五一%と、いずれも五割以上を占める高さである。

なお、ここでの特化率とは、次の算式による百分比によつて表わしている。

$$(主力製品売上高 + 総売上高) \times 100$$

△主力製品の特化率からみた企業構成

一〇%未満
一〇%以上二〇%未満
二〇%以上三〇%未満
三〇%以上五〇%未満

一〇社 (〇・九%)
一七社 (一・五%)
三二社 (一・七%)
九四社 (八・一%)

五〇%以上七〇%未満
七〇%以上九〇%未満
九〇%以上

無回答

一五〇社（一一・九%）
一二二社（一八・二%）
五六八社（四八・八%）
八一社（七・〇%）

(3) 親企業からの協力に関する企業構成

(1) 協力を受けているか否か

調査対象企業がどのような点で親企業から協力を受けているかを知るために、あらかじめ六項目の協力事項を設定し、その中から複数回答を許して選択を求めた。同時に、その六項目以外の点で協力を得ている場合には、それを具体的に記入し、まったく「受けていない」場合にも、その項目を選択できるように設定してアンケートをとった。

その結果は次表のとおりであつて、親企業からの協力を「受けていない」とする企業が相対的に多く、五九二社に上り過半数を占めている。

前述した企業タイプ別でみた構成においては、自主独立型の企業の合計は四五三社（三九%）であつたが、これらの企業は、親企業からの協力を受けていないとしたであろうことが考えられる。もし、その前提に立つならば、下請企業群と混合型企業群の中で、親企業からの協力を「受けていない」と考えているものが一四〇社程度存在していることになる。

参考までに、既述の『『工業報告書』と対比してみると、親企業からの協力を「受けていない」としたもののが五〇

%、「受けている」もの約三八%、無回答のもの約一二%で、大勢的に同様の傾向を示している。⁽⁴⁾

▽親企業からの協力の有無による企業構成

受けていない

受けている

五九二社（五〇・九%）

三七六社（三一・三%）

一九六社（一六・八%）

無回答

(d) 受けている協力の種類

調査対象企業のうち、親企業からの協力を「受けている」としたもののが、具体的にどのような種類の協力を受けているのかの点をみると次表のとおりである。

すなわち「原材料支給」の項目が一九六件選ばれて最も多く、しかも、その企業タイプ別比率は、自主独立、一次下請、二次下請、三次下請と下がるほど高くなつており、常識に合致している。さらに協力種類としては、「技術指導」や「設備、工具の払い下げ・貸与」の項目がこれに続いているが、「原材料支給」とは落差がある。

なお既述のように、これら協力項目については、該当しさえすれば一社でいくつでも選択してよい方式で回答を得たものである点に注意を要する。

参考までに、既述の『工業報告書』と対比してみると、「原材料支給」から「融資」にいたるまで、今回の調査とまったく同じような項目別順位を示している。⁽⁵⁾

▽親企業から受けている協力の種類

原材料支給

二九六件

技術指導

一一七件

設備、工具の払い下げ・貸与

九二件

人的交流

五四件

出資金・前渡金

二三件

融資

一五件

その他

一六件

(iv) 「その他」の協力種類

親企業からの協力を「受けている」場合でも、あらかじめ調査票に設定された協力項目以外の種類の協力を受けているものは、具体的にその記入を求めた。

このようにして、実際に記入された親企業からの協力事項を例示すれば次のとおりである。

▽ その他の協力事例

- ・連帶保証
- ・支払い面での優遇
- ・機械類の修理
- ・共同事業

(4) 従業員数からみた企業構成

調査対象企業について、常用従業員のみならず、経営者、臨時雇用、パート・タイマー等を加えた員数（家族を含む）を調査し、これを員数別に企業構成を示したもののが次に掲げる表である。

これによると、四人以上一〇人未満が約三四%で最多数を占め、これに三人以下が約二五%で第二位、一〇人以上二〇人未満が約一九%で第三位と続いている。

以上で明らかなように、二〇人未満の企業の構成比は、常用従業員に経営者、臨時雇用、パート・タイマーを加えても、常用従業員のみの場合とほぼ同じく、約七八%の比率に留まっている。

なお、企業タイプ別の視点からみた場合、四人以上一〇人未満の企業構成比が特に高いタイプは、二次下請で労働力中心タイプの企業群が五〇%で第一位、つづいて二次下請で加工技術中心タイプの企業群が四六%で第二位であった。

▽経営者、常用従業員、臨時・パートの合計からみた企業構成

三人以下

二九二社（二五・一%）

四人以上一〇人未満

三九五社（三三・九%）

一〇人以上二〇人未満

二一九社（一八・八%）

二〇人以上三〇人未満

一〇三社（八・八%）

三〇人以上五〇人未満

六八社（五・八%）

五〇人以上

八五社（七・三%）

無回答

11社 (○・1%)

(5) 労働組合の有無からみた企業構成

調査対象企業を、企業内労働組合の有無の点から分類してみると、次表のような構成となつていてる。

すなわち、これによれば、労働組合が「ある」と答えた企業は、わずか二五社（約2%）にすぎない。

なお既述の『工業報告書』では、「ある」と答えた企業数は調査対象企業の8%であった。^⑥

なお企業タイプ別でみた場合、三次下請タイプのうちでは、労働組合が「ある」と回答した企業は一社もなかつた。

▽企業内労働組合の有無による企業構成

あ
る

二五社 (1・1%)

な
い

一、一〇八社 (九五・1%)

無回答

三一社 (1・7%)

(6) 立地条件等に関する調査

立地条件等について、調査対象企業がどのような状況にあるかを、特に環境、輸送、用地、公害の四点にしぼってアンケート調査した。その分析結果を以下に掲げることとする。

スタグフレーション下における東京の中小製造工業（大西）

(1) 企業の回りの環境について

調査対象企業の所在地が、商業・住宅地域か、準工業・無指定地域か、工業地域かの三区分により分類したのが次の表である。

この表によると、商業・住宅地域に立地しているものが約六六%を占めており、中小企業とはいえ製造工業の性質上、将来に問題を残している。

なお企業タイプ別の視点からみた場合、商業住宅地に立地している割合は、三次下請・加工技術中心タイプの約四六%のほか、すべてのタイプで五割を越す高さである。

▽立地環境からみた企業構成

商業・住宅地域	七六一社（六五・五%）
準工業・無指定地域	三〇五社（二六・二%）
工業地域	七五社（六・四%）
無回答	二二社（一・九%）

(2) 資材、製品の輸送について

資材や製品の輸送について、調査対象企業がどのような環境、条件下にあるかを調査した結果をまとめると次表のとおりである。

これによれば、七九二社（六八%）が「特に支障はない」と回答している。

なお、企業タイプ別の視点からみた場合でも、「特に支障はない」とした企業が、すべてのタイプの企業群におい

て、五五%以上を占める状況であった。

▽資材、製品の輸送の便利度

非常に不便である

不便な点はあるが、どうにかやつていける

特に支障はない

無回答

四四社 (三・八%)

三〇七社 (三六・四%)

七九二社 (六八・〇%)

二一社 (一・八%)

(iv) 用地面積について

調査対象企業は、自社の業容と対比して、適応した面積の用地を確保しているか否かを調査し、その結果をまとめたものが次に掲げる表である。

これによると、「拡張の余地はないが、現状では十分である」と回答した企業が、約五三%に上り過半数を占めている。

一方、「非常にせまく余裕なし」とした企業を企業タイプ別にみると、自主独立型から三次下請の方向へ下降するにしたがつて構成比率が高まる傾向が読みとれる。これは、実施減量経営方策のアンケートにおいて、加工技術中心タイプを除く一次、三次の下請企業タイプが「土地の売却」の回答をまったく寄せていない事実と符合している。

▽用地面積の余裕度からみた企業構成

非常にせまく余裕なし

拡張の余地はないが、現状では十分である

スタグフレーション下における東京の中小製造工業（大 西）

三四六社 (二九・七%)

六一六社 (五一・九%)

拡張の余地が十分ある

一七七社（一五・二%）

一一五社（一・一%）

(2) 公害について

調査対象企業は、周辺から公害に関する苦情を受けているか否か、将来それを受ける可能性があるか否かの問題につき、回答をまとめたものが次の表である。

この表によると、「現在、苦情を受けている」企業が約六%、「将来、苦情を受ける可能性がある」とおそれている企業が約四四%で、合わせると約半数の企業が、公害問題に問題をかかえている。このことは、前述のとおり、約六六%の企業が商業住宅地に立地していることと深い関連性があると考えてよい。

一方、四七%の企業は、「生産施設、その他の状況から将来的に絶対苦情は受けない」と自信のほどを表明している。このことは、調査対象企業に電気機械器具製造業や精密機械器具製造業など非公害型の企業が多いことと関連性を持っている。

▽公害発生状況からみた企業構成

現在、苦情を受けている

六四社（五・五%）

将来、苦情を受ける可能性がある

五一五社（四四・二%）

生産施設、その他の状況から将来的に絶対苦情は受けない

五五一社（四七・三%）

無回答

三四社（三・九%）

(7) 人材開発に関する調査

調査対象企業が人材の確保、養成等に関してどのような措置を講じているかの問題につき、従業員の教育訓練、経営者の教育訓練、外部からの人材確保、社外の相談相手の四点からアンケート調査した。

以下の諸項目は、その回答内容を分析した結果である。

(1) 従業員の教育訓練について

調査対象企業は、従業員の教育訓練に関し、どのように考え、どのような措置を講じているかの問題について、アンケートに対する回答をまとめたものが次に掲げる表である。

これによると、「年間計画に基づき実施している」企業は、わずか二九社（一・五%）にすぎない。しかも、そのうち二五社までが技術力中心タイプの企業で占められている。したがって、この種の企業が自主独立型にしろ下請にしろ、従業員の教育訓練に対し計画的で最も熱心であることが判明する。

一方、残る企業のうち、約四一%強の企業は、「必要は感じているが実施できない」と回答している。
しかし、結局、「必要に応じ、その都度実施している」企業が四三%と最も多い結果となっている。

▽従業員に対する教育訓練について

必要は感じているが実施できないでいる

四八二社（四一・四%）

必要に応じ、その都度実施している

五〇四社（四三・三%）

年間計画に基づき実施している

二九社（一・五%）

無回答

一四九社（一二・八%）

(四) 経営陣の教育訓練について

調査対象企業は、経営陣の教育訓練につき、どのように考え、どのような措置を講じてあるかの問題について、アンケートに対する回答をまとめたものが次の表である。

この表によると、経営陣に対する場合も、前項の従業員に対する場合と同様の傾向を観察することができる。すなわち、「年間計画に基づき実施している企業」は、わずか三七社（三・一%）にすぎず、しかも、そのうち三一社までが技術力中心タイプの企業によって占められている。

また、残る企業のうち、四〇%の企業が「必要は感じているが実施できないでいる」とし、四一%の企業が「必要に応じ、その都度実施している」と答えていた点も、前項の調査結果と酷似しているのである。

△経営陣に対する教育訓練について

必要は感じているが実施できないでいる

四六六社（四〇・〇%）

必要に応じ、その都度実施している

四七八社（四一・一%）

年間計画に基づいて実施している

三七社（三・一%）

無回答

一八三社（一五・七%）

(八) 外部からの人材確保について

調査対象企業は、企業の外から人材を導入することに対し、どのように考え、どのように対処しているかの問題について、アンケートの回答をまとめたものが次の表である。

この表によれば、約五四%の企業が「外部から経営にタッチする人材を導入する気はない」と答え、中小製造工業

の経営におけるファミリー主義的、家業主義的な一側面を表明している。

一方、すでに「積極的に外部から人材確保に努めている」企業もあるが、その数はわずか九六社で八%にしかすぎない。

▽外部からの人材（経営）確保について

外部から経営にタッチする人材を導入する気はない

六二七社（五三・九%）

必要は感じているが導入していない

三三三社（二八・六%）

積極的に外部から人材確保に努めている

九六社（八・一%）

無回答

(二) 社外の相談相手について

調査対象企業が社外に相談相手を持つているかどうかの点について、アンケート調査した結果が次の表である。

この表によると、社外の相談相手は「別にいない」とする企業が三割強を占める反面、「色々な面について、継続して相談し指導を受けている」企業も一割強を占めている。

しかし半数強は、「必要に応じ、その都度相談相手を得ている」のが実情である。

なお、この問題について、自主独立型か下請型かの区別による特別の傾向は見られなかった。

▽社外の相談相手について

別にいない

三七二社（三一・〇%）

必要に応じ、その都度相談相手を得ている

五九八・（五一・四%）

色々な面について、継続して相談し指導を受けている

無回答

一一三社（一〇・六%）
七一社（六・一%）

(8) 技術に関する調査

本項は、調査対象企業における技術関連の問題につき、どのような実態にあるかをまとめたものである。調査に当たっては、一応、設備、経験年数、コストの低減、加工している素材の性質、技能資格者、専門技術学歴者、設計技術、開発技術、設備保守の九項目を取りあげてアンケートした。その分析結果は、以下に掲げるとおりである。

なお分析に当たっては、調査票の質問事項別の点検のみならず、企業タイプ別の観点から、特に技術中心タイプの企業群に着目して検討を加えた。その結果、技術中心タイプの企業群は、九項目すべてにおいて、最優秀の部類に位置するものが多数を占めた。

(1) 設備について

調査対象企業が保有している設備について、その老朽状況や性能の点をアンケートした結果をまとめると次の表とおりである。

この表によると、約七割の企業は「適宜設備を導入しているが、他社にも見られる一般的な設備である」と答えており、これが対象企業の平均的な姿として浮ひあがっている。

一方、約一一%の企業が「老朽化した設備が中心である」としているのに対し、約一五%（一七〇社）の企業は

「他社に比較的見られない高性能の設備が中心である」と誇っている。

なお、この設備高性能を誇る企業の内訳をタイプ別にみると、自主独立型で技術中心タイプ、一次および二次下請で加工技術中心タイプ、一次および二次下請で設備中心タイプの企業の合計だけで一四七社を占めている。つまり、技術中心タイプと設備中心タイプの企業によって、その大部分を占めていることが判明した。また、そのうち技術中心タイプの企業のみを拾うと、一二六社に達しており、高性能設備と技術中心指向とは相対応していることを知りうるのである。

▽保有設備について

老朽化した設備が中心である

一二七社（一〇・九%）

適宜、設備導入しているが、他社にも見られる一般的な設備である

八一二社（六九・八%）

他社に比較的見られない高性能の設備が中心である

一七〇社（一四・六%）

無回答

(ロ) 就業経験年数について

調査対象企業の人的構成における経験年数の問題につき、アンケート調査して回答をまとめたものが次の表である。

この表によれば、当該業種において一〇年以上の経験を持つ者が「五〇%以上である」と答えた企業が三分の一強（三八三社）を占めていることを知りうる。

なお、これら三八三社のうち二九三社は、技術中心タイプの企業によって占められている。

スタグフレーション下における東京の中小製造工業（大・西）

▽就業経験年数について

当該業種経験年数一〇年以上の人の割合が二一〇%以下である

三三三一社 (二一八・五%)
三六六社 (三一・四%)

二一〇～五〇%である

三八三社 (三三・九%)
八三社 (七・一%)

五〇%以上である

無回答

(iv) コスト低減について

調査対象企業が、コスト低減につき、どのような措置を講じて いるかの問題を取りあげたのが次に掲げる表である。

すなわち、この表によれば、「作業時間の延長や外注で下げている」企業が三八%で最も多いため、一方では「自社の加工に合わせて独自に設備改良を行なっている」企業、つまり技術力の高さを推定できる企業も三〇%弱（三四二社）を占めている。

なお、これら三四二社のうち二五七社は、技術中心タイプの企業によって占められている。

▽コスト低減の方策

作業時間の延長や外注で下げている

専用機や自動機を積極的に取り入れている

自社の加工に合わせて独自に設備改良を行なっている

三四二社 (二九・四%)

無回答

九九社 (八・五%)

(二) 加工している素材の性質について

調査対象企業においては、自社で加工している素材に關し、どのような認識を持っているであろうか。この問題に関する調査結果が、次に掲げる表である。

この表によれば、約七二%の企業が「経験的に理解している」にすぎないが、約六%（七三社）の企業は「試験設備を有し」それによる「素材知識を持つていて」のである。

なお、これら七三社の中には、三次下請企業は一社も名を連ねていない。また、七三社のうちの五三社は、技術中心タイプの企業によって占められている。

△加工している素材の性質について

経験的に理解している

八三四社（七・六%）

外部に依頼しデータを取り、理解している

一七七社（一五・二%）

試験設備を有し素材知識を持つていて

七三社（六・三%）

無回答

(三) 技能資格について

調査対象企業における技能資格者の割合をアンケートし、その回答をまとめたのが次に掲げる表である。

この表によれば、半数に近い企業における技能資格者の数は二〇%未満であるが、約一六%強（一八二社）の企業においては五割以上の技能資格者をかかえていることが判明した。

なお、これら技能資格者を多くかえている企業のうち、一四九社は技術中心タイプの企業によって占められてい

る。

▽技能資格者の割合について

二〇%未満	五六四社 (四八・五%)
二〇~五〇%	一二〇社 (一八・九%)
五〇%以上	一八二社 (一五・六%)
無回答	一九八社 (一七・〇%)

(イ) 専門技術学歴者について

調査対象企業内における短大卒以上の専門技術学歴者の割合について、アンケート調査をした結果が次に掲げる表である。

この表によれば、その割合が五%未満の企業が過半数を占め、一割以上の企業は一三%強（一五六社）にすぎない。

なお、その一五六社の内訳において、技術中心タイプの企業が一一七社を占めている。

▽専門技術学歴者について

短大以上の学歴を有する人の割合が五%未満	六二二社 (五三・四%)
五~一〇%	一三八社 (一一・九%)
一〇%以上	一五六社 (一三・四%)
無回答	二四八社 (二一・三%)

(1) 設計技術について

調査対象企業において、どの程度の設計能力があるかの点につき、アンケート調査した回答をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、「完成組立まで図面に描ける」企業は、三八七社（約三三・八%）に及んでいる。

なお、その企業タイプ別内訳は、技術中心タイプの企業のみで三一二社を占めている状況である。

▽設計技術について

簡単な加工図が描ける

部品図面が描ける

完成組立まで図面に描ける

無回答

(2) 開発技術について

調査対象企業において、どの程度の製品開発技術があるかの問題につき、アンケート調査して回答をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、そのような開発技術について、五割強の企業は「別に何もない」と答えているが、三割弱に当たる三一二社の企業は「独自に開発した製品を持っている」と回答している。

なお、この後者のうち、二三五社は技術中心タイプの企業によって占められている。

▽開発技術について

別に何もない

五八八社（五〇・五%）

試作したが製品化したものはない

一四八社（一一・七%）

独自に開発した製品を持っている

三三二社（二七・七%）

無回答

一〇六社（九・一%）

(ii) 設備保守について

調査対象企業における設備の保守技術の程度について、アンケート調査をまとめたものが、次に掲げる表である。この表によれば、「定期的に点検し記録を基に設備状態をつかんでいる」のは、一〇八社（九%強）にすぎない。半数を越す企業は「故障の都度、修理に出している」実情である。

なお、「定期的に点検し記録を基に設備状態をつかんでいる」企業のうち八五社は、技術中心タイプの企業によつて占められている。これに反し、三次下請タイプの企業は、一社もその仲間入りをしていない。

▽設備保守技術について

故障の都度修理に出している

五九八社（五一・四%）

定期的に事前点検を行っている

三八一社（三二・七%）

定期的に点検し記録を基に設備状態をつかんでいる

一〇八社（九・三%）

無回答

七七社（六・六%）

(9) 管理に関する調査

本項は、調査対象企業における各種管理の問題につき、どのような実態にあるかをまとめたものである。

調査に当たっては、一応、工数の把握、納期管理、利益計画、資金繰り管理の五項目を取りあげてアンケートした。その分析結果は、以下に別記するとおりである。

(1) 工数の掌握について

調査対象企業において、工数の掌握に関し、どのような管理をしているかの問題について、アンケート回答をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、約四二・一%もの企業が「別に何もしていない」けれども、一方、何らかの措置を講じている企業も約五四%に上っている。

▽工数の把握について

日報をついている

二八九社 (二四・八%)

工数当たりの加工単価をつかんでいる

三三四社 (二八・七%)

別に何もしていない

四九四社 (四二・四%)

無回答

四七社 (四・〇%)

(2) 不良率の把握について

調査対象企業において、不良率の把握のため、どのような措置を講じているかに關し、アンケート調査をした結果をまとめたものが、次に掲げる表である。

この表によれば、約半数に上る企業が「不良原因別の金額あるいは点数をつかんでいる」けれども、一方、「別に

何もしていない」企業も約二一%ほど存在している。

▽不良率の把握について

不良原因をつかんでいる

不良原因別の金額あるいは点数をつかんでいる

別に何もしていない

無回答

(iv) 納期管理について

調査対象企業において、どのように納期管理を実施しているかにつき、アンケート調査した結果をまとめたものが、次に掲げを表である。

この表によれば、約四三%の企業が「納期遅れの原因を数字でつかんでおり対策も考えている」のに対し、約二九%の企業は「何もしていない」と答えている。

▽納期管理について

どの程度の納期遅れが生じるつかんでいる

納期遅れの原因を数字でつかんでおり対策も考えている

別に何もしていない

無回答

(v) 利益計画について

調査対象企業においてどのように利益計画を立案し、どのように利用を進めているかに關し、アンケート調査の上、結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、約四七%に上る企業が「一応、年度計画を立て、実績をみながら修正している」のに対し、納三割の企業は「別に何もしていない」と答えている。

▽利益計画について

一応年度計画を立てていてが売り上げの推移を見る程度である 一一一社 (一九・一%)

一応年度計画を立て実績をみながら修正している 五四六社 (四六・九%)

別に何もしていない

無回答

(b) 資金繰り管理について

調査対象企業において、どのような資金繰り管理を講じていてかに關し、アンケート調査の上、結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、約五三%に上る企業が「八か月以上の計画を常時作成している」に反し、二割に近い企業は「別に何もしていらない」と答えている。

▽資金繰り管理について

借り入れする時に作成する

二六〇社 (二二一・三%)

八か月以上の計画を常時作成している

六一五社 (五一・八%)

別に何もしていない

無回答

二一七社（一八・六%）

七二一社（六・二%）

(10) 資金に関する調査

本項は、調査対象企業における資金関連の状況につき、どのような実態にあるかをまとめたものである。

調査に当たっては、一応、金融機関からの借り入れ（運転資金）、同じく（設備資金）、投資姿勢、売り上げの回収、材料・外注費の支払いの五項目を取りあげてアンケートした。その分析結果は以下に掲げるとおりである。

(1) 運転資金の借り入れについて

調査対象企業において、運転資金を金融機関から借り入れる場合の難易に關し、アンケート調査の上、その結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、過半数（約五二%）の企業は「すぐ借りられる」と答えているが、約二割の企業は「借り入れ時には常に苦労する」と訴えている。

「すぐ借りられる」企業群を、企業タイプ別に分析してみると、自主独立型の五三%強、一次下請タイプの五〇%強が、この企業群に属しており、他の企業タイプに比して信用力の高さを示している。一方、「借り入れ時には常に苦労する」企業タイプ内構成比率は、三次下請企業タイプにおいて高い。

なお、このアンケートは企業の信用力に関するものであるため、回答を避ける企業が多数に上った。

▽金融機関からの借り入れ（運転資金）について

借り入れ時には常に苦労する

二四四社 (二一・〇%)

枠に余裕があるので、すぐ借りられる（借入金はない） 五九九社 (五一・五%)

無回答 三二一社 (二七・五%)

(d) 設備資金の借り入れについて

調査対象企業において、設備資金を金融機関から借り入れる場合の難易に関し、アンケート調査の上、その結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、約半数の企業は「すぐ借りられる」と答えているが、一方、二割近い企業は「借り入れ時には常に苦労する」と訴えている。後者のタイプ内構成比率は、三次下請企業タイプにおいて高い。

なお前項と同様、このアンケートも企業信用力に関するものであるため、回答を避ける企業が多数に上った。

▽金融機関からの借り入れ（設備資金）について

借り入れ時には常に苦労する

一二一社 (一九・〇%)

枠に余裕があるので、すぐ借りられる（借入金はない） 五七三社 (四九・二%)

無回答 三七〇社 (三一・七%)

(e) 投資姿勢について

調査対象企業において、投資の際の源泉をどこに求めるかの問題に関し、アンケート調査の上、その結果をまとめたものが次の表である。

この表によれば、半数近い企業が「金融機関からの借り入れでまかなく」としているに対し、「手持資金で、主と

してまかぬ」企業も約三二%に上っている。

▽投資姿勢について

手形の振出しによりまかぬ

一〇〇社 (八・六%)

金融機関からの借り入れでまかぬ

五七〇社 (四九・〇%)

手持資金で、主としてまかぬ

三七一社 (三一・九%)

無回答

一一三社 (一〇・六%)

(二) 売り上げの回収について

売り上げの回収が現金によってなされているか否かは、企業の資金繰りにとって重要である。この問題を取り上げ、その結果をまとめたのが次に掲げる表である。

この表によれば、現金回収が高率の「八〇%程度である」とした企業は四割弱を占め、第一位に位置している。

▽売り上げの回収について

現金の割合が二〇%程度である

三九二社 (三三・七%)

五〇%程度である

二六一社 (一二・四%)

八〇%程度である

四六五社 (三九・九%)

無回答

四六社 (四・〇%)

(3) 材料、外注費の支払について

材料、外注費に対する支払いが現金払いであるか否かも、売り上げの回収におけると同様、企業の資金繰りにとつ

て重要である。この問題を取りあげ、その結果をまとめたのが次に掲げる表である。

この表によれば、現金支払いが高率の「八〇%程度である」とする企業は約五六%にも上っている。しかもこの構成比率は、売り上げの八〇%現金回収のそれよりも高い。ということは、現金仕入れの手形売りを行なつてている事例、ないしは企業が相当に存在していることを意味している。

それにしても、高率の現金回収と高率の現金支払いを行なつている企業が多いことは、注目に値する点である。この点については、そもそも零細企業の場合は、一般的に現金取り引きが多いことを想起すれば足りるであろう。

▽材料、外注費の支払いについて

現金の割合が二一〇%程度である	一一〇六社 (一七・七%)
五〇%程度である	一二二九社 (一九・七%)
八〇%程度である	六四九社 (五五・八%)
無回答	八〇社 (六・九%)

(1) 販売、外注、製品に関する調査

本項は、調査対象企業における販売、外注、製品に関する状況が、どのような実態にあるかをまとめたものである。

調査に当たっては、一応、単価の決定、製品開発の四項目を取り上げてアンケートした。その分析結果は以下に掲げるとおりである。

(1) 単価の決定について

単価の決定が、調査対象企業の側でなされているか、あるいは交渉相手の側でなされているかに關し、調査結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、約四八%（五五五社）の企業が、単価の決定は「どちらかと言えば自社の決定によりきまる」として、単価決定権を相手に取られている約四〇%の企業よりも高い構成比率を示している。

なお、企業タイプ別にみた場合、自主独立型企業の七三%強が自社に単価決定権を保有しており、遺憾なく強みを發揮している。これに対し、三次下請労働力中心タイプの企業は、全社が「どちらかと言えば相手の決定に従う」と答え、その立場の弱さを表明している。

▽単価の決定について

どちらかと言えば相手の決定に従う	四六三社（三九・八%）
どちらかと言えば自社の決定によりきまる	五五五社（四七・七%）
無回答	一四六社（一二・六%）

(2) 取引先の開拓について

調査対象企業における取引先開拓の状況に關し、その実態をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、四割強の企業は「常に積極的に、よい取引先をさがしている」が、二五%弱の企業は「仕事が減少した時やむを得ず行なう」程度である。前者の企業タイプ内構成比率は、自主独立型と混合型において高く、後者のそれは三次下請タイプにおいて高い。

▽取引先の開拓について

仕事が減少した時やむを得ず行なう

仕事の減少が予測される時行なう

常に積極的に、よい取引先を探している

無回答

二八七社 (二四・七%)

三一五社 (二七・一%)

四七一社 (四〇・五%)

九一社 (七・八%)

(ii) 外注単価の決定について

外注単価について、調査対象企業の言い値が通るかどうかを調査し、その回答をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、六一五社 (約五三%) の企業が「当社の指値がほとんど通る」と答えている。

なお企業タイプ別でみると、自主独立型の平均五割強が「当社の指値がほとんど通る」と相対的優位性を示している。これに反し、三次下請・労働力中心タイプの八割近くが、「当社の言い値は、ほとんど通らない」と、立場の弱さを表明している。

▽外注単価の決定について

当社の言い値はほとんど通らない

二〇五社 (一七・六%)

当社の指値がほとんど通る

六一五社 (五二・八%)

無回答

三四四社 (二九・六%)

(ii) 製品開発について

スタグフレーン下における東京の中小製造工業 (大 西)

調査対象企業において、製品開発をどのように実施しているかの問題に関し、調査結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、四割強の企業は「製品開発はしない」が、一方、三割の企業は「製品開発は常に行なっている」としている。

なお、これを企業タイプ別にみると、三次下請・労働力中心の企業の九割近くが「製品開発はしない」と答えている。これに対し、自主独立・技術力中心タイプの企業の五五%近くが「製品開発は常に行なっている」と答えて対照的である。

▽製品開発について

製品開発はしない

四七五社 (四〇・八%)

二三六社 (二〇・三%)

三四九社 (三〇・〇%)

一〇四社 (八・九%)

無回答

(12) 企業規模に関する展望調査

本項は、調査対象企業の経営者が、自社の企業規模につき、どのような意識ないし展望を持つているかをアンケート調査したものである。

その調査結果は、次に掲げる表においてまとめられている。これによると、五六%の企業経営者が「現状維持」を

考へてゐるが、「拡大」を考へてゐる経営者も四割強に及んでゐる。

なお企業タイプ別で目立つ点を拾うと、混合型企業では「縮小」を考へてゐる経営者は一人もない。三次下請設備中心タイプの企業における経営者は全員「現状維持」を考へてゐる。また、二次下請・設備中心タイプの企業における経営者の六割近くは、「拡大」を志向してゐることが判明した。

▽企業規模に関する経営者の意識・展望

縮 小	二九社 (一一・五%)
現状維持	六五二社 (五六・〇%)
拡 大	四六九社 (四〇・三%)
無回答	一四社 (一・一%)

(13) 工場移転に関する意向調査

調査対象企業の経営者は、工場移転に関してどのような意向を持つてゐるか。この問題についてアンケート調査した結果が、次に掲げる表である。

この表によれば、六二%という大多数の企業経営者は「移転意思なし」と答へてゐる。これに対し、単独移転によ、団地移転にせよ、ともかく工場移転を考へてゐる経営者も、合計約三六%を数えている。

なお企業タイプ別にみるとならば、自主独立型企業の平均七割は「移転意思なし」と答へてゐるのが目立つ。

▽工場移転に関する経営者の意向

スタグフレーション下における東京の中小製造工業（大・西）

一一〇

独自に土地を探し（あるいは既に保有している）単独移転したい

二三四社（二一〇・一%）

中小企業団地が出来れば、他社と協力して移転したい

一八四社（一五・八%）

移転意思なし

七一九社（六一・八%）

無回答

二七社（一一・三%）

(14) 後継者に関する意向調査

後継者について、調査対象企業の経営者はどのように考えているか。この問題に関してアンケート調査し、その結果をまとめたものが次に掲げる表である。

この表によれば、「同族者による」として、すでに後継者を予定しているものが四一%強を占めている。一方、現在の「経営者自身が若い」として、まだ後継者を考えていらないものが三割強いるが、これらの経営者が将来どのような後継者を考え始めるかは、興味のあるところである。

上記のように、同族者の中から後継者を予定しようとする企業の比率の高いことは、同族経営の多い中小企業の特質をあらわしている。しかし片や、非同族者の中から後継者を選ぼうとしているものも四%強とわずかながら存在している。ただし、その中には三次下請の設備中心タイプと労働力中心タイプの企業は一社もはいっていない。

▽後継者に関する経営者の意向

同族者による

四七八・（四一・一%）

非同族者による

五〇社（四・三%）

適格者なし

一八八社（一六・二%）

経営者自身が若い

三五四社（三〇・四%）

事業廃止を考えている

三〇社（一・六%）

その他

三四社（一・九%）

無回答

三〇社（一・六%）

なお「その他」として、具体的に回答されたもののうちから、特に注目されるものを拾えれば次のとおりである。

▽「その他」の具体例

- ・親会社の意向で決まる
- ・親会社から出向で来る
- ・子供が成長した後の意思にまかせている
- ・同族と従業員との両方を考えている
- ・同族の内外から無差別に考えている

(15) 実態分析のまとめ

以上は、調査対象企業について、アンケート回答に基づきその実態を分析してきたものである。記述に当たっては、解明した事實を平明に述べ、推測的な所見は、できるだけ控えて表現してきた。

ここで、これまでの分析事項のうち、最高の企業構成比率を示した項目のみを選び出してまとめれば、調査対象企
ステグフレーション下における東京の中小製造工業（大 西）

業のおよそ平均的な実態を描くことができよう。以下に、それを掲げておくこととする。

▽ 実態調査による平均像

調査対象企業を企業タイプ別に分類すると、自主独立型が最多数であるが、一次下請タイプもわずかな差でこれに続いている。

さらに、これを詳細に分類してみると、すべての中で一次下請・加工技術中心タイプの企業が最も多い。主製品への特化率は、九〇%と高率である。

下請企業の数は多くても、親企業からの協力は受けていない場合が多いが受けるとすれば「原材料支給」というところである。

常用従業員のみならず、経営者、臨時雇用、パート・タイマー等を加えた員数（家族を含む）でみると、四人ないし九人の企業規模の範囲にはいることになる。

労働組合は結成されていない。

次に、立地条件の視点からみると、商業・住宅地に立地するが、資材・製品の輸送については特に支障はない。用地面積の点は、拡張の余地はないが、一応、現状で十分であり、公害問題についても、生産施設、その他の状況から、将来的に絶対苦情は受けないはずである。

次に人材開発の視点からみることとする。従業員の教育訓練については、経営者に対する場合と同様に熱心で、いずれも必要に応じ、その都度実施している状況にある。一方、外部から経営にタッチする人材を導入する気は起こしていない。ただし、相談相手ということになると話は別で、必要な都度、社外に見つけてお願いしている。

技術関連事項をみると、技術者の仕事の対象となる設備は、適宜導入してはいるが、他社にも見られる一般的なものである。技術者の経験年数は、一〇年以上の者が半数以上を占めている。しかし、コスト低減方策としては、作業時間の延長や外注関係で低減措置をとっているだけである。また、加工している素材への認識は、経験的に理解しているにすぎない。さらに、技能資格者の全社員に占める割合は二割に満たず、専門技術学歴者に至っては五%にも及んでいない。それでも、設計技術については、完成組み立てまで図面に描ける力を持っている。一方、開発技術については別に何もないし、設備が故障しても、その都度修理に出すのみである。

次に各種管理の観点からみてみよう。工数の掌握については、別に何の措置も講じていないが、不良原因別の金額や点数は、これをつかんでおり、また納期管理についても、納期遅れの原因をつかんでおり、対策も講じている。一方、利益計画の点では、一応、年数計画を立て、実績をみながら修正しているし、資金繰りに関する、八か月以上の計画を常時作成している状況にある。

資金繰りの点をみた関係上、資金関連の状況に目を移そう。金融機関からの借り入れは、運転資金に関しては、資金に關しても、申し込めばすぐ借りられる状況にある。ともかく、投資に際しては、その資金源泉を、金融機関からの借り入れによってまかなく姿勢で構えている。收支については、売り上げ回収の場合、現金回収は約八〇%にも上っており、一方、材料外注費支払いの場合の現金支払いも約八〇%と高率である。

次に、販売・外注・製品に関連する事項をみてみよう。取引先との販売単価交渉に際しては、どちらかといえば自社の決定によつて単価が決まっている。ともかく、常に積極的に、よい取引先をさがす努力は続けている。外注については、外注単価交渉の際、自社の言い値がほとんど通つており有利である。一方、製品に関しては、製品開発の努

力にまでは手が回らない。

最後に、経営者の展望なり意向としては、企業規模は現状維持でよいとし、工場移転の意思もなく、後継者については同族者を充当する予定でいる。

以上が、調査対象地区における中小製造工業のおよそ平均的な実態像と言えるであろう。

注

- ① 昭和五十一年度、東京都総務局統計部発行『東京の工業』——工業統計調査報告——より。
『工業報告書』、一二、一二二ページ。
- ② なお、同報告書は、昭和五十三年八月一日から二十一日の間に実施された調査の報告書で、五十四年一月に日大経済学部産業経営研究所長・菊池敏夫氏らの執筆によるものである。その調査の対象地区は、八王子、武藏野、立川、青梅、むさし府中など五商工会議所の管轄地区、ならびに三鷹、国分寺市、日野市、町田市、武蔵村山市、羽村町、昭島市など七商工会の管轄地区が指定された。したがつて今回の調査と比較すると、対象地区が多少ずれている点に注意。
- ③ 同前書、一一、二二ページ。
- ④ 同前書、一四、二四ページ。
- ⑤ 同前書、一四、二四ページ。
- ⑥ 同前書、一五、二七ページ。

(昭和五四・九・一記)