

平成21年度

東京の **製造業編** 中小企業の現状



東京都産業労働局

平成21年度

東京の中小企業の現状

(製造業編)

東京都産業労働局

平成21年度 「東京の中小企業の現状（製造業編）」 の発刊にあたって

平成14年2月から19年10月まで長期回復をたどった我が国経済も、平成19年のサブプライムローン問題に端を発した米国の金融危機、原油・材料価格の高騰、為替変動などの影響を受け、未曾有ともいえる厳しい状況に直面しました。東京都が毎月調査している「東京都中小企業の景況」では、平成20年秋から21年3月にかけて、業況の深い落ち込みが明確に表れています。同年4月以降、製造業の業況は改善方向で推移していますが、このまま金融危機以前の水準まで戻るかどうかは予断を許しません。

日本の製造業はこれまで自動車やIT・家電製品といった耐久消費財を得意分野として成長してきました。しかし、最近では中国などの新興国の工業力が高まってきたことから、国際競争力が急速に失われつつあります。基盤技術でものづくりを支えてきた都内中小製造業も、こうした産業構造の変化に対応できず、厳しい経営状況に追い込まれているところも少なくありません。

その一方、こうした変化のなかにこそ新たなビジネスチャンスがあると考えられます。例えば、グローバル化は競争環境を過熱化させる半面で、専門性を発揮できる中小企業にとっては市場拡大のチャンスとなります。また、近い将来発展が期待されている航空・宇宙、環境、医療・福祉などの産業分野では、日本の中小企業の多様かつ卓抜した技術や技能がますます重要性を増していると考えられます。

景気回復に伴って、中小企業の活躍の場が広がることが期待されますが、同時に市場（ニーズ）や取引環境などの変化も想定する必要があります。中小企業の皆様が持続的・発展的な経営を期するためには、まず自社の置かれている「現状」を的確にとらえ、「競争優位性」を発揮するための戦略をもち、新たな「競争力（強み）」を身につけ、実践していくことが求められます。

都内中小企業の皆様にとりましては経営方針、戦略の策定に向けて、また関係機関の皆様には産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状（製造業編）」をご活用いただければ幸いです。

本書の作成に当たり、貴重なご意見をいただきました「東京の中小企業の現状」作成検討委員会の委員の皆様、また、調査にご協力いただきました企業・関係団体等の方々に厚く御礼申し上げます。

平成22年 3 月

東京都産業労働局商工部長 山手 齊

目 次

第 I 編 都内製造業の現状と概要

第 1 章 都内製造業を取り巻く状況

第 1 節 都内中小企業の景況	5
1 業況判断	5
2 採算状況	6
3 資金繰り状況	7
4 雇用人員の状況	8
第 2 節 国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合	9
1 国内総生産と都内総生産	9
2 国内・都内総生産に占める製造業の割合	10
第 3 節 都内製造業の概要	12
1 都内製造業の概要	12
2 都内製造業の変容	17
3 生産指数と出荷指数	25
4 業種別の動向	26
5 区部と多摩地域の比較	31

第 2 章 都内中小製造業の経営実態

第 1 節 回答企業の概要	40
1 企業規模と立地の現状	40
2 業種と保有技術	43
3 業務範囲	48
4 創業	52
第 2 節 経営状況	57
1 売上高と利益の状況	57
2 営業・販売の状況	69
3 製造拠点の状況	79
第 3 節 経営課題	80
1 従業者と経営者の高齢化	80
2 事業承継	84
3 技能継承	89
4 人材採用・能力開発	92
5 都内立地	99
6 保有技術の位置づけ	103
第 4 節 経営戦略	106
1 取引における強み	106
2 新規参入分野	107
3 海外展開	109
4 競争力向上に向けての取組み	110

第5節 企業の取組みと業績との関連	115
1 従業者年齢	115
2 事業承継	116
3 経済状況が悪化した際の対応	118
4 営業・販売	119
5 人材育成	125
6 技能継承	126
7 I Tの活用状況	128
8 製品・技術とあわせて提供しているサービス	129

第Ⅱ編 東京の製造業に関するテーマ分析

第1章 都内製造業の今後の方向性

第1節 経営環境の変化と中小製造業における意識	136
1 競争優位性「強み」の変化	136
2 都内中小製造業における将来への意識	137
第2節 持続的存続に向けての3つの視点	138
1 視点1「知的資産経営」	139
2 視点2「CSR（企業の社会的責任）経営」	139
3 視点3「BCP（事業継続計画）の策定」	139
4 業績との関連を分析する前提	139
第3節 3つの視点の活用状況	141
1 知的資産経営の現状	141
2 CSR（企業の社会的責任）経営	148
3 BCP（事業継続計画）	158

第2章 環境変化に対する今後の展望

第1節 3つの視点活用による経営への効果	163
1 業績が良好な企業にみられる特徴	163
2 知的資産経営とCSR経営の相互関係について	163
3 BCP策定による効果	164
4 新たな3つの経営視点の関係	165
第2節 事例にみる今後の経営展望	165

凡 例

1 本報告書における調査では、企業を以下のように区分している。

(1) 規模区分（従業者規模）

「1～3人」「4～9人」「10～29人」「30～99人」「100人以上」の5区分

ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

また、文中では「1～3人」を零細規模、「4～9人」及び「10～29人」を小規模、「30～99人」を中規模、「100人以上」を大規模としている。

(2) 地域区分

都心	千代田区、中央区、港区
副都心	新宿区、文京区、渋谷区、豊島区
城東都心近接	台東区、墨田区、荒川区
城東周辺	江東区、足立区、葛飾区、江戸川区
城西	世田谷区、中野区、杉並区、練馬区
城南	品川区、目黒区、大田区、
城北	北区、板橋区
多摩地域	多摩地域の市町村
島しょ	企業数が少ないため、地域区分での分析はしていない

城東については地域的な広がり considering、城東都心近接と城東周辺の2つに区分した。

2 本報告書の集計結果は原則として小数点以下第2位を四捨五入して表記しているため、合計が100とならない場合がある。

3 本報告書の集計結果は原則として設問に対して未記入、無回答の数値を除いている。

4 3年前に実施した「平成18年度東京の中小企業の現状（製造業編）」については、文中では「前回調査」としている。

第 I 編

都内製造業の現状と概要

第 1 章 都内製造業を取り巻く状況

政府の月例経済報告（平成22年1月公表）によると、生産、個人消費の持ち直しやアジア向け輸出の増加などにより、景気は持ち直してきているが、依然として厳しい状況にある。また、業種による経済環境の違いや、中小企業が先行きに慎重な見方であるなど、企業規模、業種、あるいは地域によりその状況は一様ではない。

この章では、東京の中小企業及び製造業がどのような状況であるのか、東京都中小企業の景況、国内・都内総生産、東京の工業などの資料により概観した。また、他道府県や他業種との比較、製造業における業種間の違い、時系列の推移などにも触れ、東京の製造業が置かれた状況を様々な面からみていく。

【第 1 章のポイント】

第 1 節 都内中小企業の景況

- 1 業況は平成21年4月を底に回復の動き
- 2 採算状況は平成21年後半から改善の兆し
- 3 資金繰りの状況は回復が続くが、依然厳しい水準で推移
- 4 雇用人員の状況は強い過剰感が続く

第 2 節 国内・都内総生産とそこに占める製造業の割合

- 1 国内総生産と都内総生産
 - (1) 再び減少した国内総生産
 - (2) 減少に転じた都内総生産
- 2 国内・都内総生産に占める製造業の割合
 - (1) 国内総生産の約 2 割を占める製造業
 - (2) 都内総生産に占める製造業の割合は減少傾向

第 3 節 都内製造業の概要

- 1 都内製造業の概要
 - (1) 都内製造業は国内有数の産業規模
 - (2) 10人未満の事業所が8割を超える都内製造業
 - (3) 1事業所当たりの従業者規模は全国の約 2 分の 1
 - (4) 1事業所当たりの製造品出荷額等は全国の約 3 分の 1 の水準
 - (5) 事業所数が多い区部、製造品出荷額等が大きい多摩地域
 - (6) 都内中小製造業は廃業が新設を上回る
- 2 都内製造業の変容
 - (1) 20年で半数になった事業所数と従業者数
 - (2) 平成2年をピークに減少する製造品出荷額等と付加価値額
 - (3) 落ち込みが続く東京の製造業
- 3 生産指数と出荷指数
 - (1) 回復が遅れている東京の生産指数
 - (2) 回復が遅れている東京の出荷指数

4 業種別の動向

- (1) 事業所数は、「印刷・同関連業」が最も多く、「金属製品」が続く。都内上位業種の事業所数、シェアはともに減少傾向
- (2) 従業者数は、「印刷・同関連業」が最も多く、「食料品」が続く。都内上位業種の従業者数、シェアはともに減少傾向
- (3) 製造品出荷額等は、「印刷・同関連業」が最も大きく、「輸送用機械」が続く。「印刷・同関連業」の全国シェア低下が目立つ
- (4) 付加価値額は、「印刷・同関連業」が最も大きく、「輸送用機械」が続く。「印刷・同関連業」は落ち込みが目立つ

5 区部と多摩地域の比較

- (1) 多摩地域の事業所数は都全体の15%にとどまるが、製造品出荷額等、付加価値額では半分近くを占める
- (2) 事業所数は、区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「生産用機械」が多い
- (3) 従業者数は、区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「輸送用機械」が多い。1事業所当たり従業者数は多摩地域が多い
- (4) 製造品出荷額等は、区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「輸送用機械」が大きい。1事業所当たり製造品出荷額等は多摩地域が大きい
- (5) 付加価値額は、区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域は「輸送用機械」が大きい。1事業所当たり付加価値額は多摩地域が大きい

第1章 都内製造業を取り巻く状況

第1節 都内中小企業の景況

東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875社(製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社)を対象に毎月「東京の中小企業の景況」調査を実施している。ここでは「業況」、「採算」、「資金繰り」などの指標(DI値)を算出し、これら指標の動きから都内中小製造業の経営動向を把握する。

図表 I-1-1、I-1-3にみるように、平成20年秋から翌21年春にかけては、米リーマンブラザーズの経営破綻の影響を受け、業況、採算とも急速かつ大幅な落ち込みとなった。今回の景気悪化は「100年に一度」といわれるほど深刻なもので、景況調査もこうした動きを明確にとらえている。

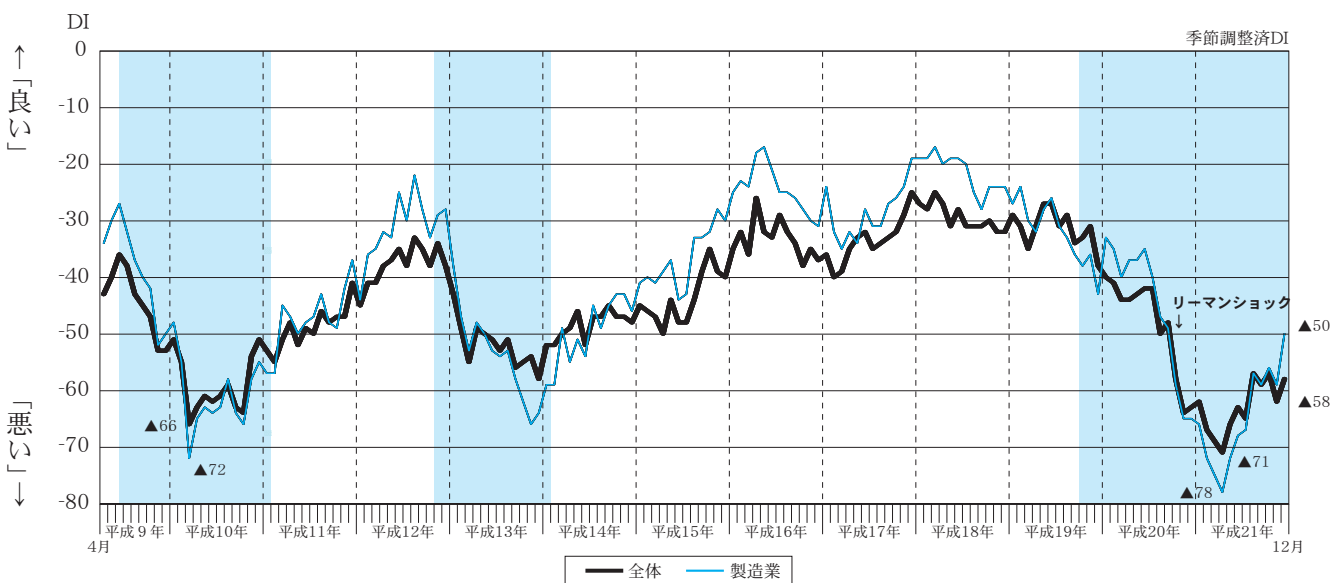
本アンケート調査が平成21年7月に実施されたことを勘案すれば、当然ながら、「景気の谷」の影響を強く受けていると考えられる。したがって、経営状況、業績(売上、利益等)などについて、特に時系列での分析・把握においては、こうした経営環境・産業動向に十分な配慮が必要となる。

1 業況判断 ～平成21年4月を底に回復の動き～

都内中小企業の業況判断DI(業況を「良い」とする企業の割合－「悪い」とする企業の割合)は、全体(製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種計、以下同様)では平成20年秋以降のリーマンショックによる景気悪化を受け、平成21年4月には▲71(季節調整済、以下同様)と、平成10年3月▲66を下回り、現行の集計方法となった平成8年5月以降では最悪値となった(図表 I-1-1)。

業種別にこれまでの業況推移をみると製造業は全体を上回る水準にあることが多く、けん引役を果たしてきたが、平成20年秋以降は下降をたどり、平成21年4月には▲78と全体の水準を7ポイント下回った。その後、製造業は平成21年12月には▲50まで戻しており、水面下ながら「V字型」の動きをみせている。製造業の回復により、全体も▲58と上向いてきており、再び製造業のけん引役としての動きが期待される。

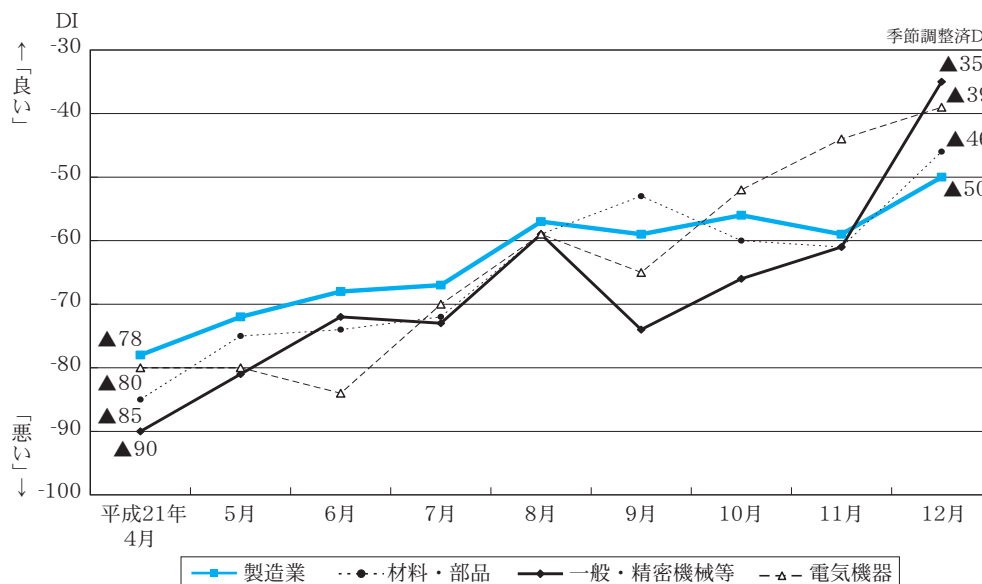
【図表 I-1-1】 業況動向



*網掛けは、内閣府設定の景気後退期。ただし、平成19年10月の山については暫定

平成21年4月以降の動きについて業種区別に細かくみると、図表 I-1-2に示すように、「材料・部品」、「一般・精密機械等」、「電気機器」の3つの業種区分で業況DIが4月以降大幅に上昇しており、業況の回復が期待される。とりわけ「一般・精密機械等」は4月の▲90から、12月の▲35まで改善し、回復が著しい。

【図表 I-1-2】 業種区分別業況動向



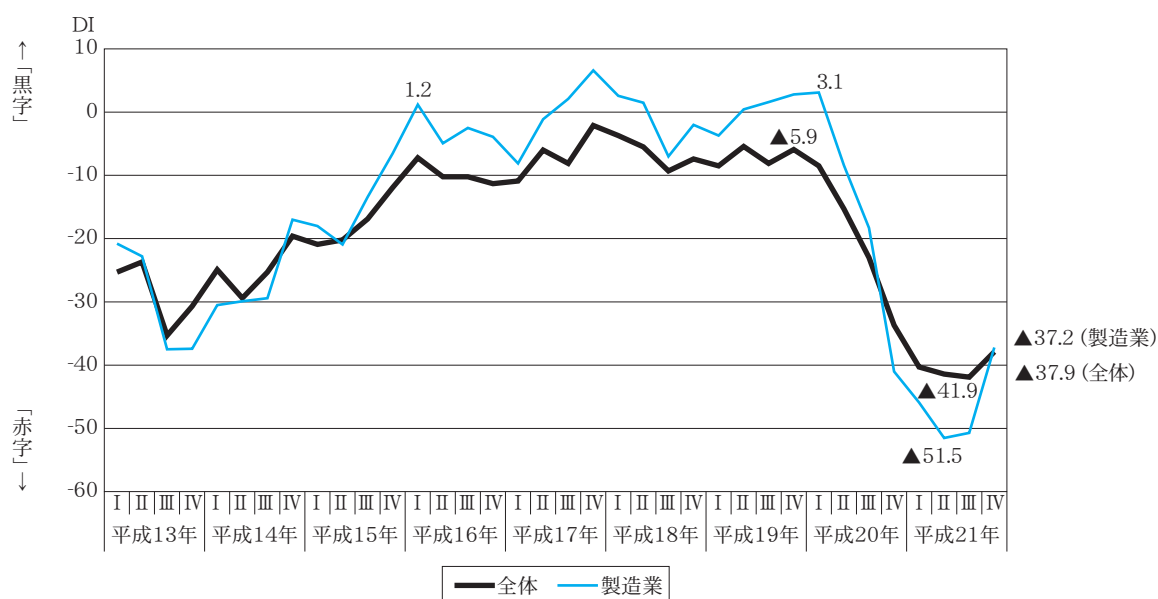
* 製造業及び3業種区分のみ表示

2 採算状況 ～平成21年後半から改善の兆し～

都内中小企業の採算状況を採算DI（「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合）でみると、全体は平成16年以降概ね▲10を上回る水準で推移してきたが、その後平成19年第IV四半期（10～12月）の▲5.9を転換点として、平成21年第III四半期（7～9月）▲41.9まで急速に悪化している。

製造業においては平成16年第I四半期の+1.2以降、収支均衡の0値前後で推移し、全体の採算状況DIより良好な状態を続けてきたが、平成20年第I四半期（1～3月）より平成21年第II四半期（4～6月）にかけては、+3.1から▲51.5まで全体の動きを上回るペースで急降下した。その後、その勢いを弱めながら上昇に転じ、平成21年第IV四半期には、全体が4.0ポイント改善して▲37.9まで戻したのに対して、製造業は13.5ポイントと大幅に改善して▲37.2（前期▲50.7）と、わずかながら全体の水準を上回った。

【図表 I-1-3】 採算状況

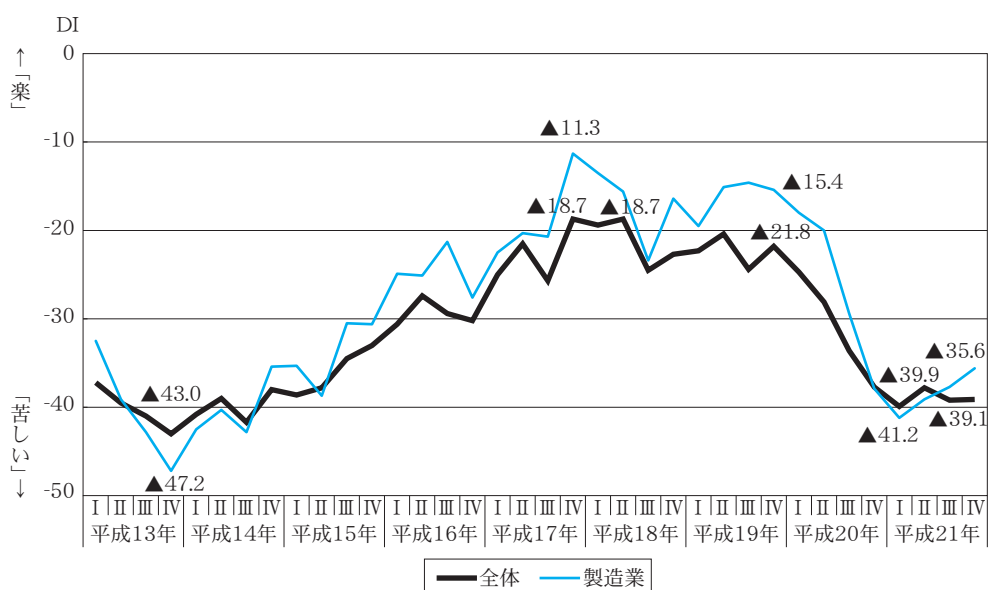


3 資金繰り状況 ～回復続くが、依然厳しい水準で推移～

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）でみると、全体は平成13年第IV四半期より平成17年第IV四半期▲18.7まで改善した後、横ばいで推移し、平成18年第II四半期（▲18.7）から緩やかな下降をたどった。そして、平成19年第IV四半期▲21.8よりさらなる下降局面に入り、平成21年第I四半期に▲39.9まで悪化した後、横ばい傾向で推移している。

製造業においても、全体とほぼ同様な動きがみられ、平成17年第IV四半期▲11.3まで改善したのち、平成19年第IV四半期▲15.4より下降局面となり、平成21年第I四半期では▲41.2と全体を下回る水準まで悪化した。その後は着実な回復が続き、第IV四半期で▲35.6まで戻しているものの、依然厳しい状況にある。

【図表 I-1-4】 資金繰り状況

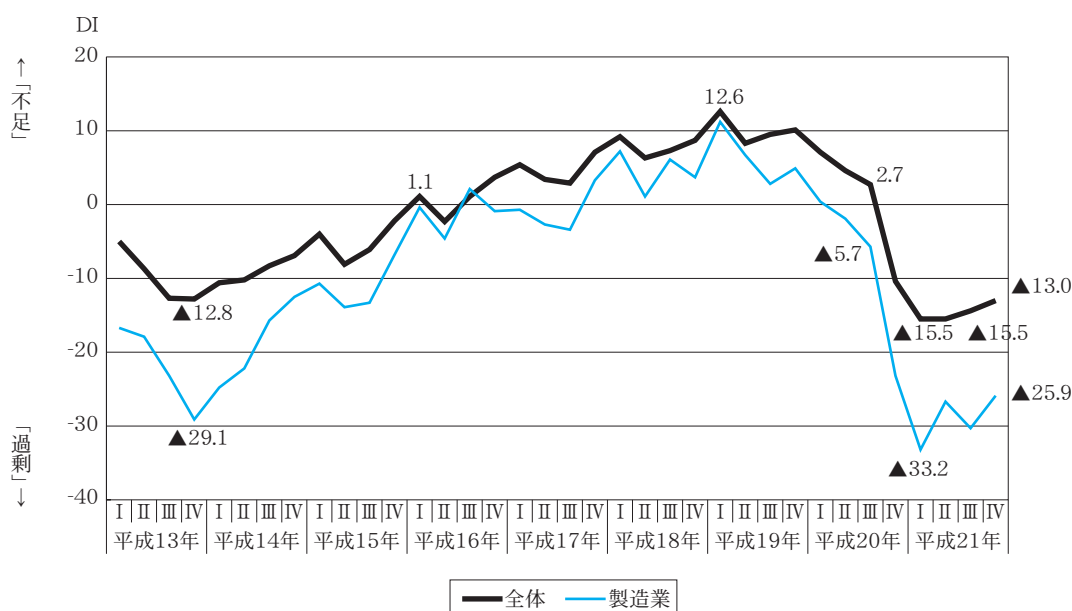


4 雇用人員の状況 ～強い過剰感が続く～

都内中小企業の雇用人員の過不足状況を、雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では平成13年第Ⅳ四半期において▲12.8と「過剰」感がみられたものの、平成16年第Ⅰ四半期には+1.1とほぼ雇用状況が均衡し、平成19年第Ⅰ四半期には+12.6と「不足」感をさらに強めている。その後、次第に「不足」感が弱まり、平成20年第Ⅲ四半期の+2.7以降は再び「過剰」に転じた。平成21年第Ⅰ四半期に▲15.5と「過剰」感を一段と強めた後、第Ⅱ四半期以降は緩やかながら「過剰」感が解消される方向に向かっている。

製造業をみると、全般的な動きは全体とほぼ同様の動きがみられるが、「過剰」感は全体よりも強い傾向にある。特に平成20年第Ⅲ四半期(▲5.7)から「過剰」感が急速に高まり、平成21年第Ⅰ四半期には▲33.2に達し、全体との比較でも17.7ポイントの差が開いた。その後は落ち着きをみせ、わずかに「過剰」感が緩和されているものの、依然として厳しい水準での動きが続いている。

【図表 I -1-5】 雇用人員の状況



第2節 国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合

国内総生産とは、一定期間に国内で生み出された付加価値の総額をいい、主要な経済活動の指標の一つである。製造業を取り巻く環境について、国内総生産、その都内版である都内総生産ではどのような結果がみられるか、この節では国内総生産、都内総生産の推移、その中に占める製造業の割合をみることにより、経済活動における製造業の位置づけ、全国と東京都の比較などをみていく。（ここで扱う総生産は「名目」の値を使っている）

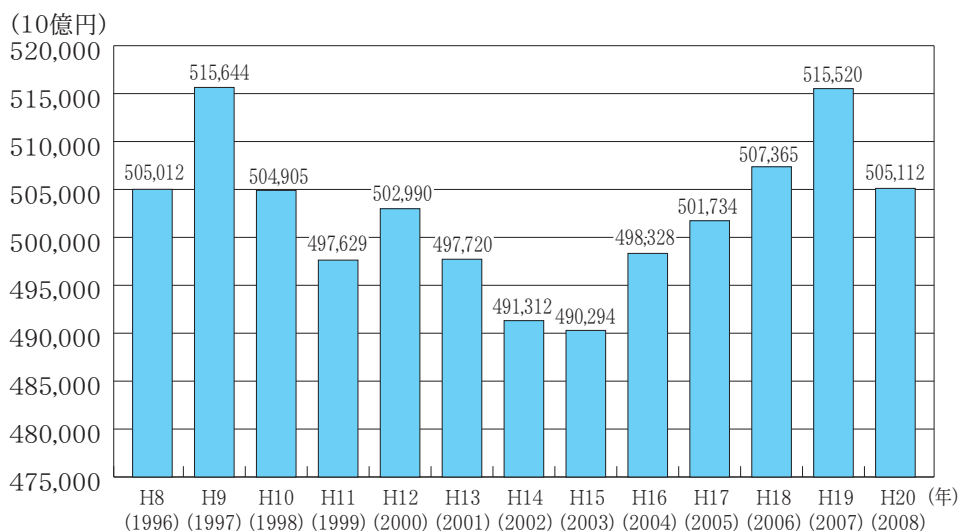
1 国内総生産と都内総生産

前節の景況調査において、都内中小企業の景況は平成14年以降改善傾向で推移していたが、平成19年以降は急速に悪化していることがわかった。ここでは国内総生産、都内総生産の推移をみていく。

(1) 国内総生産の推移 ～再び減少した国内総生産～

我が国の国内総生産をみると、平成15年を底に、平成19年まで4年連続で増加し、平成19年は515兆5,204億円であるが、平成20年は505兆1,119億円まで落ち込んでおり、我が国の経済活動が停滞している様子がうかがえる（図表 I-1-6）。

【図表 I-1-6】 国内総生産の推移
～平成19年まで4年連続で増加も、再び減少した～

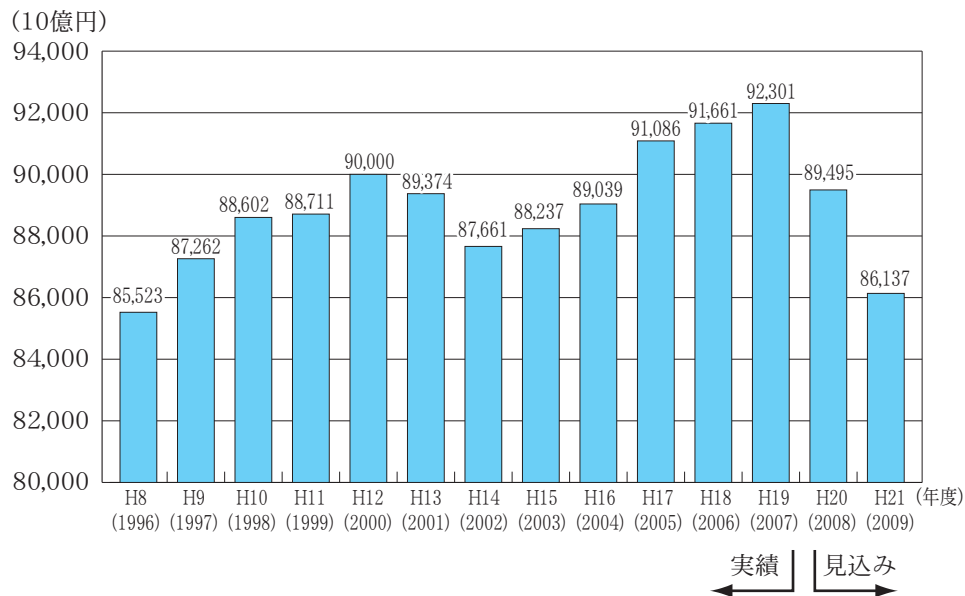


資料：内閣府「国民経済計算確報」平成20年度確報

(2) 都内総生産の推移 ～減少に転じた都内総生産～

東京都の総生産をみると、平成15年度から増加傾向で推移し、平成19年度実績で約92兆3,005億円と、全国の約18%を占めている※（図表 I -1-7）。また、平成21年12月発表の東京都総務局「都内経済成長率の予測」によれば、平成20年度以降は減少となる見込みであり、近年の厳しい経済環境がうかがえる。平成14年度以降の推移をみると、国内総生産とはほぼ同様の動きをたどっている。

【図表 I -1-7】 都内総生産の推移
～平成19年度をピークに減少の見込み～



資料：「平成19年度都民経済計画」及び「平成21年度都内経済成長率の予測」（いずれも東京都総務局）

2 国内・都内総生産に占める製造業の割合

ここでは、国内総生産及び都内総生産に占める製造業の割合が近年どのように推移しているか、そして全国と東京都ではどのような違いがあるのかをみていく。

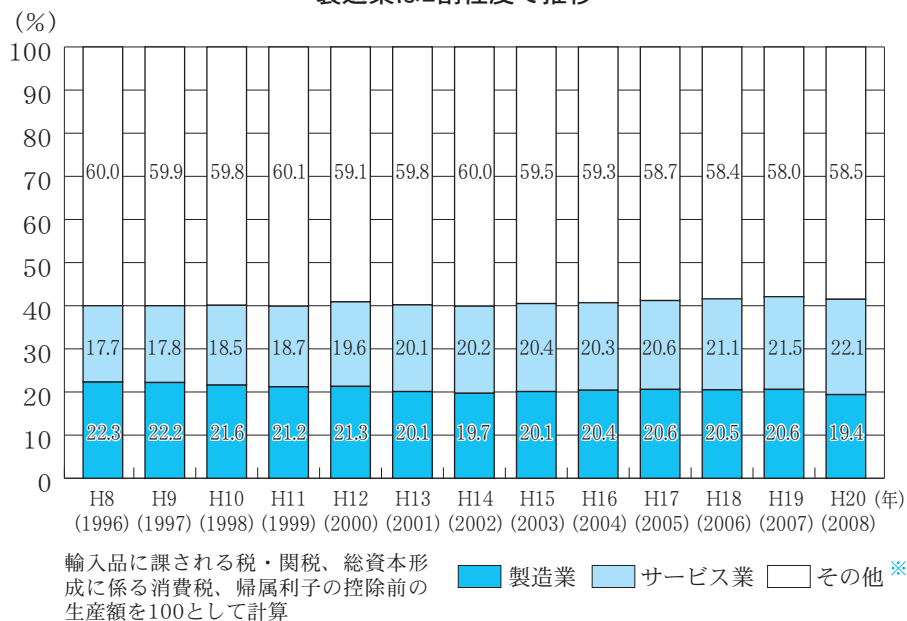
(1) 国内総生産に占める製造業の割合 ～国内総生産の約2割を占める製造業～

国内総生産に占める製造業の割合は、平成14年までは減少傾向、平成15年から平成16年にかけてやや増加し、平成16年以降はほぼ横ばいで推移したが、平成20年は前年比でマイナス1.2ポイント減少し、19.4%となった（図表 I -1-8）。一方、サービス業の割合はほぼ一貫して増加傾向で推移しており、平成8年から平成20年までの12年間で4.4ポイント割合を増やしている。

※国内総生産は暦年、都内総生産は年度であり、同じ期間同士を比べていない

【図表 I-1-8】 国内総生産に占める製造業の割合

～製造業は2割程度で推移～



資料：内閣府「国民経済計算確報」平成20年度確報

(2) 都内総生産に占める製造業の割合 ～都内総生産における製造業の割合は減少傾向～

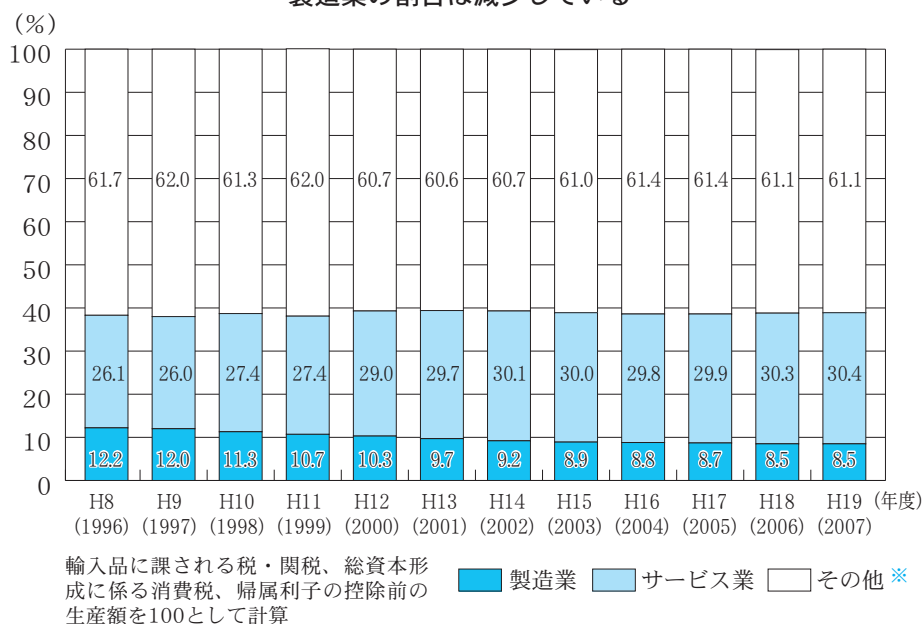
都内総生産に占める製造業の割合は、平成19年度は8.5%と全国の20.6%（平成19年）に比べて12.1ポイント低くなっている（図表 I-1-9）。

全国においては、製造業の割合は近年20%前後の割合で推移していたが、平成20年には前年に比べて1.2ポイント減少し19.4%となった。

東京都における製造業の割合は、平成19年度は横ばいとなったが、長期的には減少傾向が続いている。平成8年度からの推移をみると、製造業の占める割合は3.7ポイント減少し、対照的にサービス業の割合が4.3ポイント増加した。

【図表 I-1-9】 都内総生産に占める製造業の割合

～製造業の割合は減少している～



資料：東京都総務局「平成19年度都民経済経済計算」

※その他・・・農林水産業、鉱業、建設業、電気・ガス・水道業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、運輸・通信業、電気・ガス・水道業（政府サービス生産者）、公務の割合

第3節 都内製造業の概要

前節では、都内総生産における製造業の割合が低下してきた現状をみてきた。

この節では、製造業の現状と変化について、事業所数や従業者数を従業者規模別、業種別、地域別にとらえ、全国及び他府県と比較しながら、その実態を詳細にみていく。

1 都内製造業の概要

ここでは、都内製造業の事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額の動向をみていく。

我が国の製造業の実態を明らかにするための調査である工業統計調査は、実施は毎年であるが、西暦末尾に「0」、「3」、「5」、「8」がつく年は全事業所の調査、それ以外の年は従業者4人以上の事業所についての調査である。最新の全数調査は2008年（平成20年）であるため、工業統計調査の東京都分について集計した「東京の工業」2008年（平成20年）の結果を用いた。また、全国の統計では、最新の全数調査に当たる2008年（平成20年）の確報が未発表であることから、「平成20年工業統計表概要版」を用いた。

（1）東京の製造業の概要 ～都内製造業は国内有数の産業規模～

東京の製造業の事業所数は40,137所と全国の約9.1%を占めて都道府県別で2位である。従業者数は404,917人と全国の約4.6%を占めて6位、製造品出荷額等は10兆4,819億円で全国の約3.1%を占め10位、付加価値額は3兆9,523億円と全国の約3.9%を占め7位と、国内有数の産業規模である（図表 I-1-10）。

【図表 I-1-10】 東京の製造業の概要

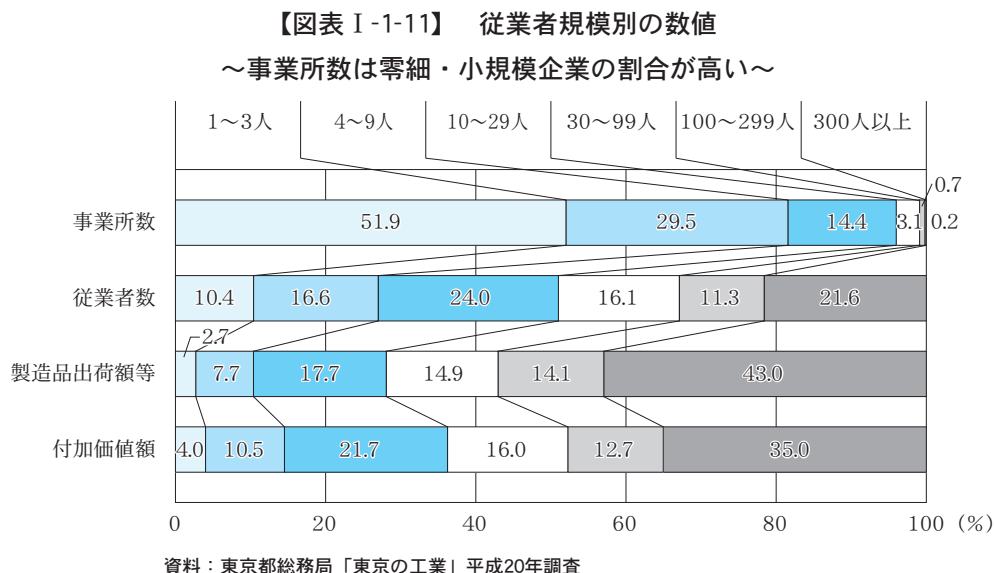
	東京都	全国	都のシェア	順位
事業所数	40,137所	442,562所	9.1%	2位
従業者数	404,917人	8,726,479人	4.6%	6位
製造品出荷額等	10兆4,819億円	337兆8,640億円	3.1%	10位
従業者1人当たり 出荷額等	2,542万円	3,871万円		
付加価値額	3兆9,523億円	102兆5,471億円	3.9%	7位
従業者1人当たり 付加価値額	976万円	1,175万円		

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査
経済産業省「工業統計調査」平成20年概要版

(2) 従業者規模別にみる都内製造業 ～ 10人未満の事業所が8割を超える都内製造業～

事業所数を従業者規模別にみると、1～3人が51.9%を占めている（図表 I-1-11）。また、4～9人は29.5%であり、10人未満の事業所が合計81.4%と8割を超えている。

一方、事業所数では0.2%にすぎない300人以上が製造品出荷額等では43.0%、付加価値額では35.0%と、それぞれ大きな割合を占めている。



(3) 1事業所当たりの従業者数 ～ 1事業所当たりの従業者規模は全国の約2分の1～

次に、1事業所当たりの従業者数を全国と比較したものが図表 I-1-12である。都内製造業1事業所当たりの従業者数は10.1人と全国19.7人に比べて0.51の水準となっており、都内製造業の従業者規模が小さいことがわかる。

(4) 1事業所当たりの製造品出荷額等 ～ 1事業所当たりの製造品出荷額等は全国の約3分の1の水準～

1事業所当たりの製造品出荷額等を比較したものが図表 I-1-13である。都内製造業の1事業所当たりの製造品出荷額等は2億5,649万円と全国7億6,343万円に比べて0.34の水準であり、製造品出荷額等からも都内製造業の小規模性がうかがえる。

【図表 I-1-12】 1事業所当たり従業者数

～ 1事業所当たりの従業者規模は全国の約2分の1～

	東京都	全国	都／全国
1事業所当たり従業者数	10.1人	19.7人	0.51

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査
経済産業省「工業統計調査」平成20年度概要版

【図表 I-1-13】 1事業所当たり製造品出荷額等

～ 1事業所当たりの製造品出荷額等は全国の約3分の1の水準～

	東京都	全国	都／全国
1事業所当たり製造品出荷額等	2億5,649万円	7億6,343万円	0.34

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査
経済産業省「工業統計調査」平成20年度概要版

(5) 地域別にみた都内製造業 ～事業所数が多い区部、製造品出荷額等が大きい多摩地域～

地域別に事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額の割合を示したのが図表 I-1-14である。

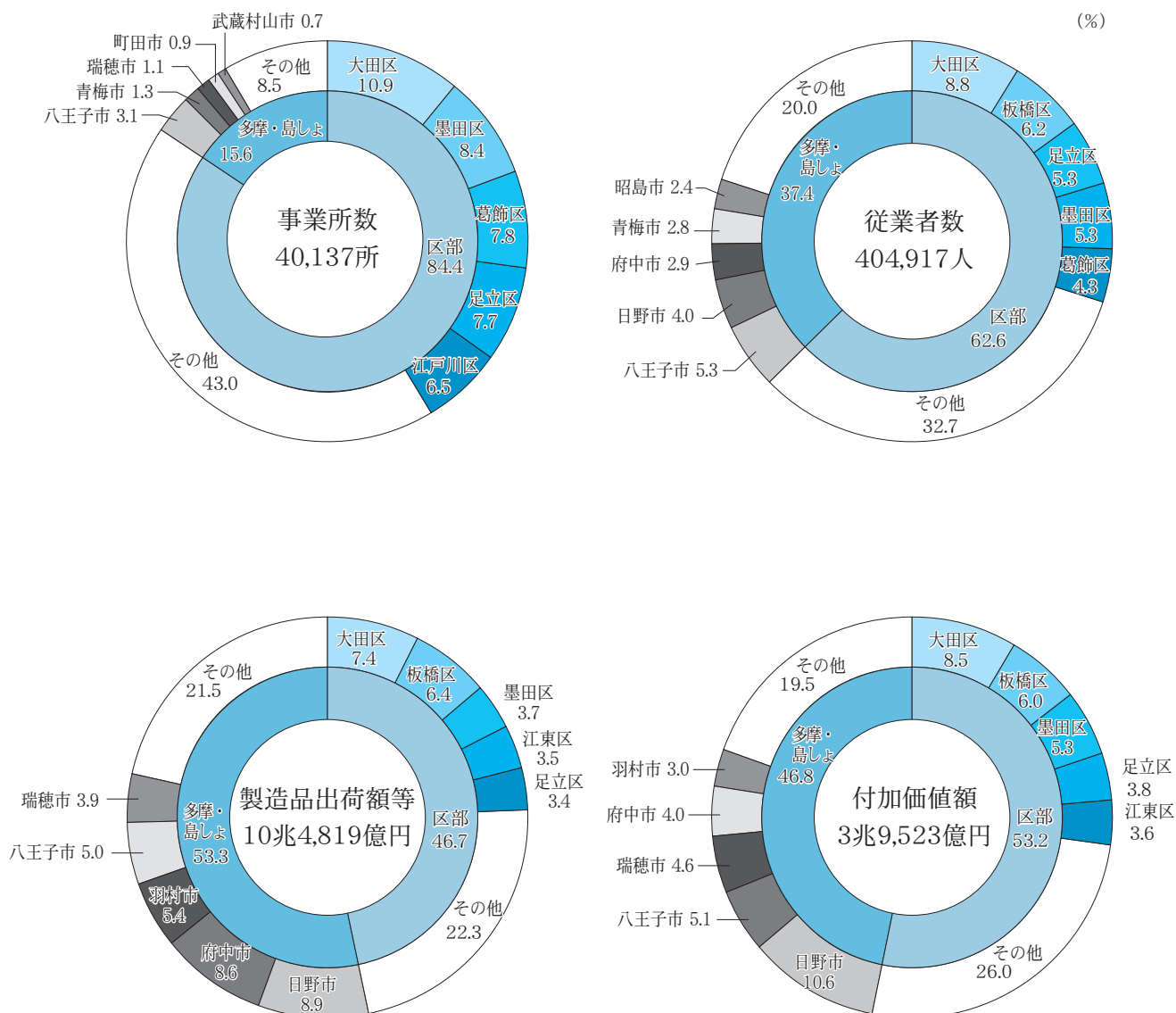
事業所数をみると、都内製造業の8割以上が区部に立地している。事業所数が最も多いのは大田区で全体の約1割を占めており、次いで、墨田区、葛飾区、足立区、江戸川区などの城東地域の区が多くなっている。

従業者数は、区部が約6割を占めており、大田区が最も多く、板橋区や城東地域の区が続いた。

製造品出荷額等をみると、多摩地域が都内製造業の製造品出荷額等の5割以上を占めている。多摩地域の上位5市で全体の3割以上にのぼり、区部と多摩地域をとおして製造品出荷額等は日野市が最も大きく、府中市、大田区、板橋区、羽村市、八王子市の順に続いている。

付加価値額については、多摩地域が5割近くを占め、区部と多摩をとおして日野市が最も大きく、大田区、板橋区、墨田区、八王子市の順となっている。

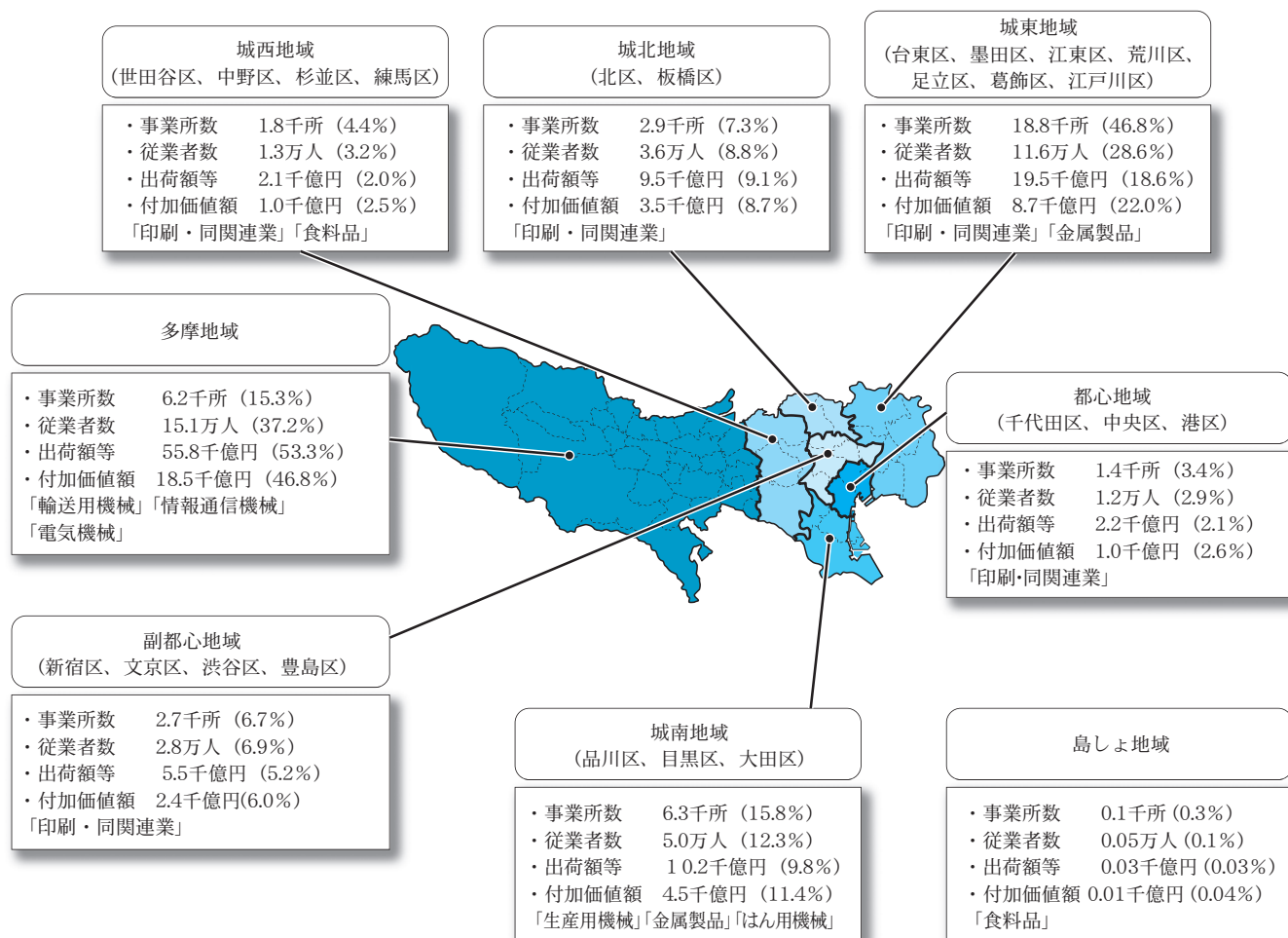
【図表 I-1-14】 地域別事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額構成比
～事業所数は区部が多く、製造品出荷額等、付加価値額は多摩地域が大きい～



資料：東京都産業労働局「東京の産業と雇用就業2009」を再編加工（数値は「東京の工業」平成20年調査より）
東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

地域別に業種の分布をみると、区部では大田区をはじめとする城南地域で、ボイラ、農業用機械、金属加工機械などの産業機械を製造する「生産用機械」や、缶、めっき板、鉄骨等建築・建設用製品などを取り扱う「金属製品」、城東地域では「印刷・同関連業」、「金属製品」が多く、都心地域、副都心地域、城北地域などでは「印刷・同関連業」がそれぞれ多くなっている。このように、区部には様々な業種の集積がみられる(図表 I-1-15)。一方、多摩地域には自動車などの「輸送用機械」や、「情報通信機械」、「電気機械」などの電気関連業種が多く立地している。

【図表 I-1-15】業種別の地域分布



* 地域別の () は都内構成比、「 」内は平成20年に製造品出荷額等の構成比が大きい業種

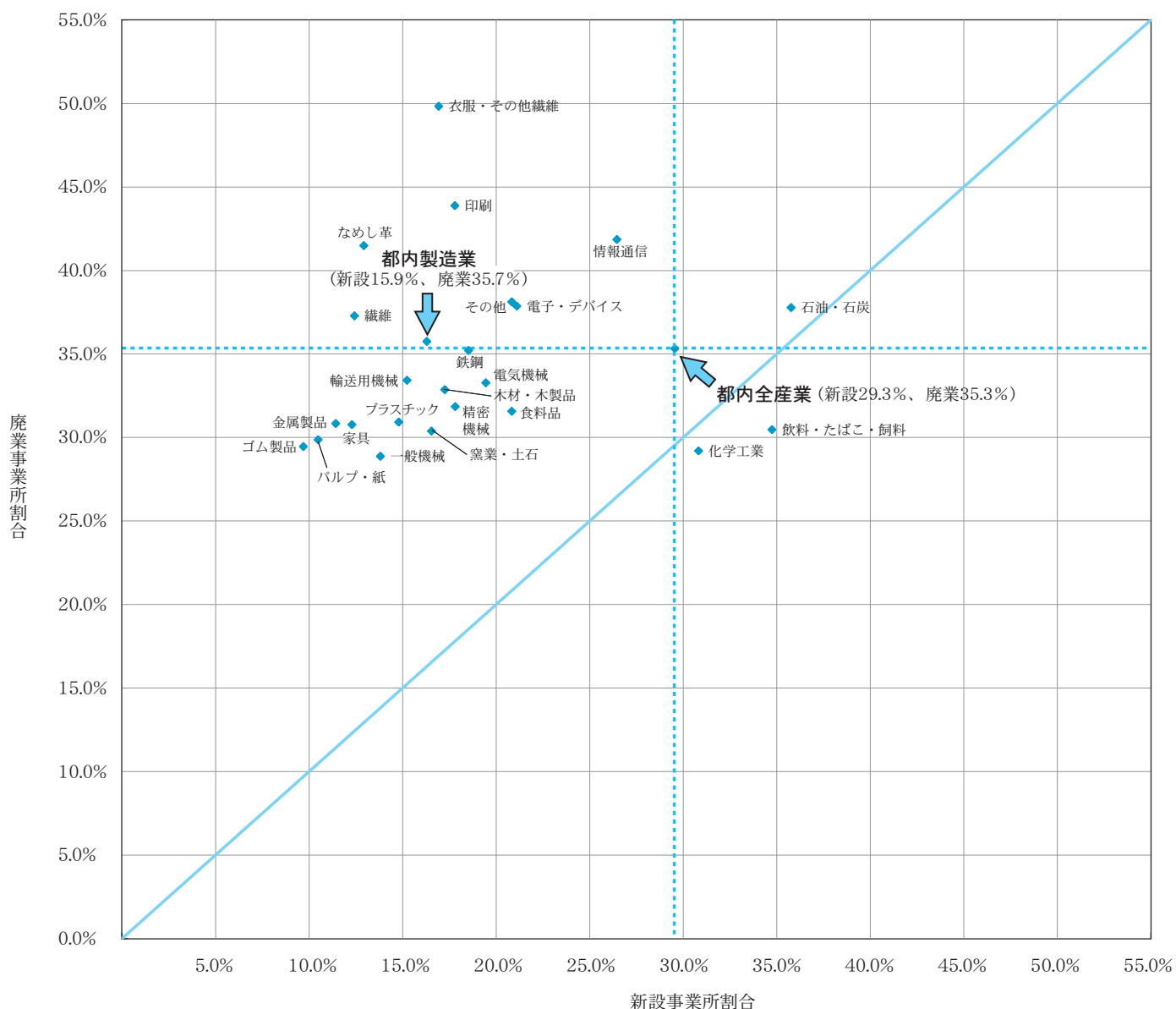
資料：東京都産業労働局「東京の産業と雇用就業2009」を再編加工（数値は「東京の工業」平成20年調査より）
東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

（６）都内中小製造業における事業所の新設・廃業 ～廃業が新設を上回る～

「平成18年事業所・企業統計調査報告」により平成13年から平成18年の5年間ににおける事業所の新設・廃業の状況をみると、都内製造業の新設事業所割合が15.9%、廃業事業所割合が35.7%と、廃業が新設を19.8ポイント上回った（図表 I-1-16）。事業所の減少傾向は明らかであり、都内製造業はいわゆる「少産多死型産業」となっている。

都内全産業と比較すると、都内製造業の廃業事業所割合は都内全産業の35.3%よりも0.4ポイント高く、それほど大きな差がみられないが、新設事業所割合は都内全産業の29.3%よりも13.4ポイント低い。都内製造業は、都内全産業よりも事業所開設が低調であり、「少産」の傾向が強いといえる。

【図表 I-1-16】 都内中小製造業の新設・廃業事業所割合
～平成13年から平成18年の5年間では新設が少なく廃業が多い～



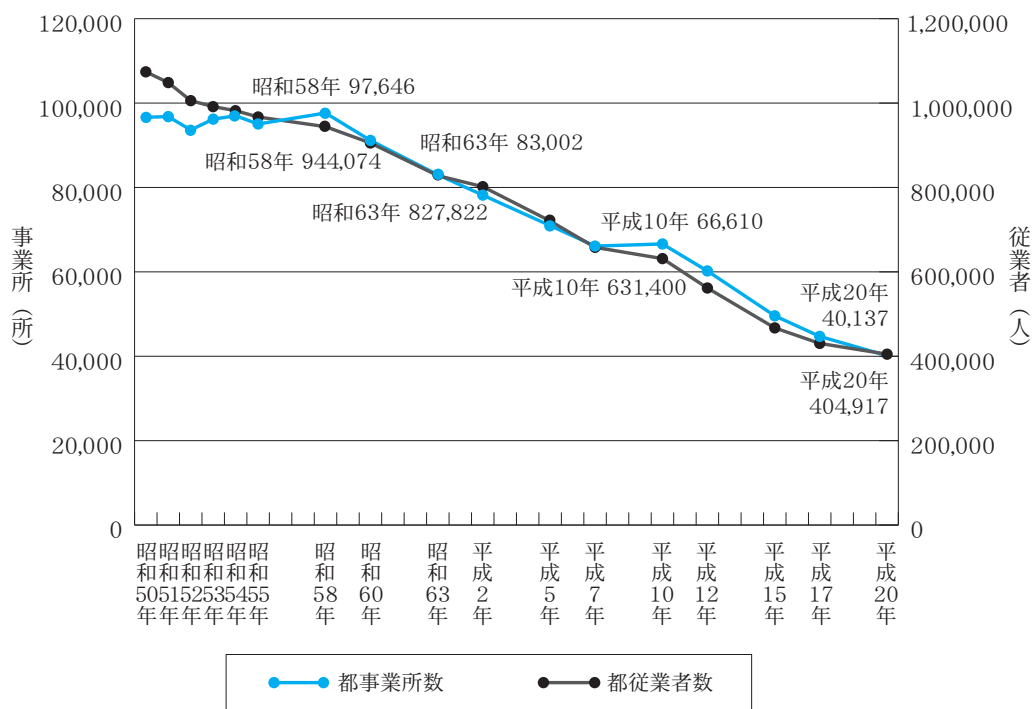
資料：東京都総務局「平成18年事業所・企業統計調査報告」

2 都内製造業の変容

(1) 事業所数と従業者数の推移 ～20年で半数になった事業所数と従業者数～

都内製造業の事業所数と従業者数の推移をみると、昭和50年代には事業所数は10万所弱、従業者数では約100万人の規模であった(図表 I-1-17)。しかし、その後は減少傾向に歯止めがかかっておらず、最近10年間で事業所数、従業者数ともに約3分の2に、20年間では約半数になっている。

【図表 I-1-17】事業所数と従業者数の推移
～20年間で半数に落ち込んだ～



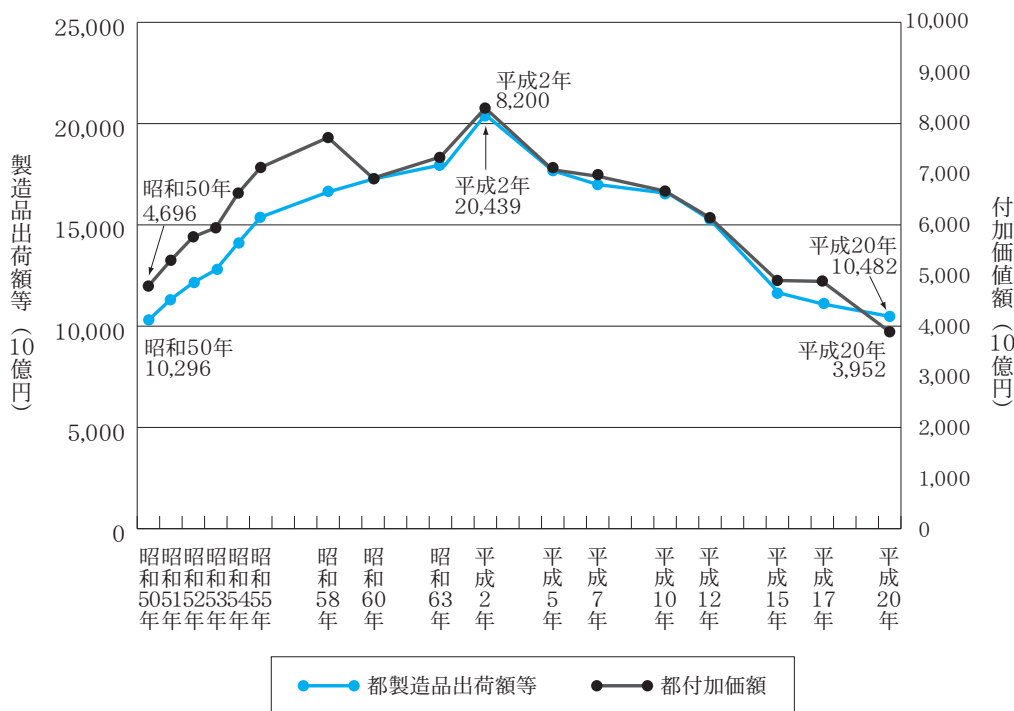
資料：東京都総務局「東京の工業」

(2) 製造品出荷額等と付加価値額の推移 ～平成2年をピークに減少する製造品出荷額等と付加価値額～

都内製造業の製造品出荷額等と付加価値額の推移をみると、平成2年までは増加傾向にあったものの、それ以降は減少に転じている(図表 I-1-18)。平成20年の値をピーク時の平成2年と比べると、製造品出荷額等は51.3%、付加価値額は48.2%と、ともに約半分の規模になっている。製造品出荷額等、付加価値額とも昭和50年付近の水準まで減少した。

【図表 I-1-18】 製造品出荷額等と付加価値額の推移

～平成2年をピークに減少～



資料：東京都総務局「東京の工業」

(3) 全国における都内製造業の位置づけ ～落ち込みが続く東京の製造業～

前項までみてきたように、東京の製造業の各種指標が減少傾向を示していることがわかった。ここでは、全数調査の統計表が発表されている年を基準として全国シェアや他府県との比較を行い、都内製造業の相対的な位置づけの推移をみていく。なお、他府県との比較はそれぞれの指標における上位の府県との比較である。

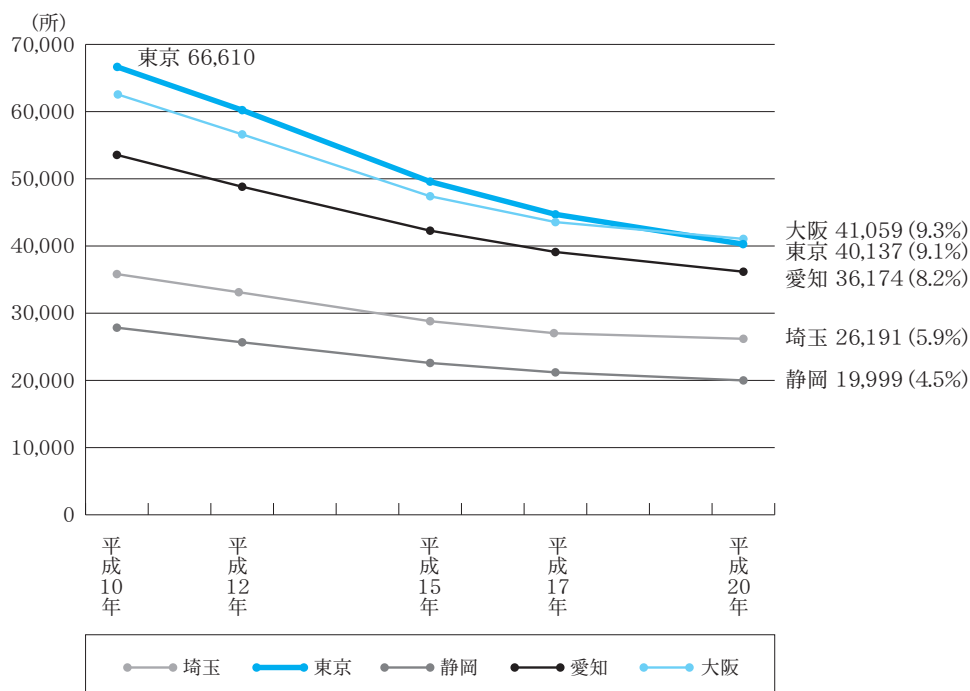
① 事業所数

平成10年以降の事業所数の推移をみると、都内製造業の事業所数は減少が続いている（図表 I-1-19）。平成17年以前は、東京都の事業所数は全国1位であったが、平成20年は大阪府が東京都を上回った。

事業所数上位5都府県で比較すると、他府県とも減少傾向にあるが、東京都の落ち込み幅は大きく、ここ10年間で6割程度にまで減少している。平成10年以降の増減率をみると、全国が▲30.8%と減少傾向が著しいが、東京都の減少ペースは▲39.7%と、全国や他府県のそれをさらに上回っている（図表 I-1-20）。

【図表 I-1-19】 上位5都府県の事業所数の推移

～都内事業所数は減少傾向が続く～



* () 内は全国に対する比率

資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-20】 上位5都府県の事業所数の増減率

～東京の落ち込み幅は全国を上回り、10年間で4割程度減少～

	平成10年から 平成12年	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成10年から 平成20年(10年間)
全 国	▲8.4%	▲13.9%	▲7.1%	▲5.6%	▲30.8%
大 阪	▲9.5%	▲16.3%	▲8.1%	▲5.7%	▲34.4%
東 京	▲9.6%	▲17.7%	▲9.8%	▲10.2%	▲39.7%
愛 知	▲8.8%	▲13.4%	▲7.5%	▲7.5%	▲32.5%
埼 玉	▲7.7%	▲12.8%	▲6.2%	▲3.0%	▲26.9%
静 岡	▲7.8%	▲12.0%	▲6.2%	▲5.6%	▲28.2%

資料：経済産業省「工業統計調査」

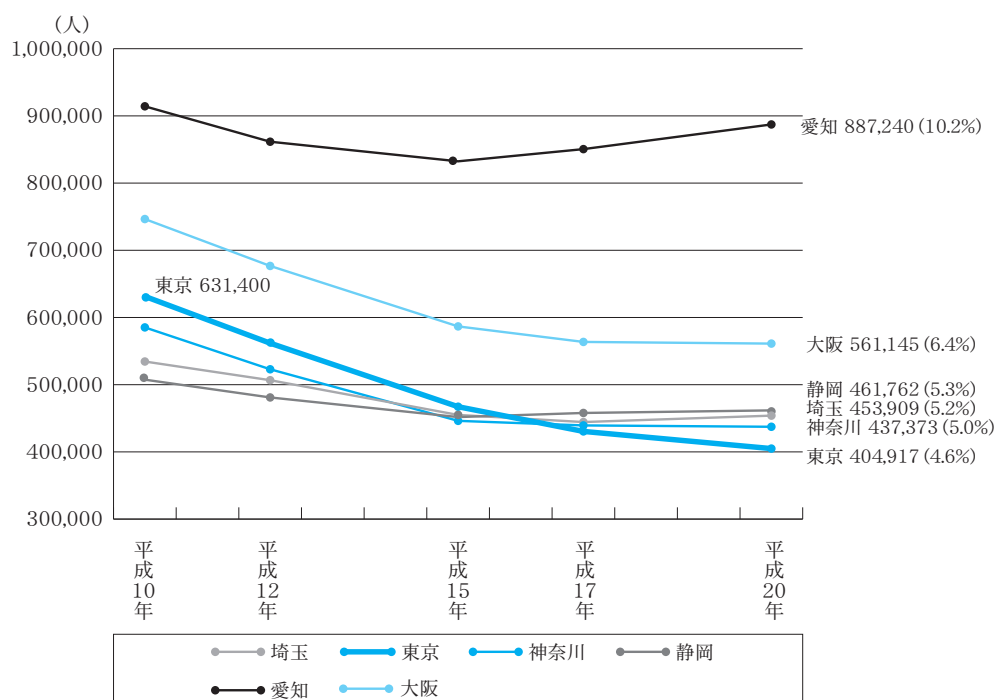
② 従業者数

従業者数の推移をみると、都内製造業の従業者数は減少が続いており、平成10年には全国で3位であった従業者数が平成20年には6位となった（図表 I-1-21）。

従業者数上位6都府県をみると、愛知県と静岡県は平成17年に増加に転じ、埼玉県も平成20年は増加しているが、東京都は減少に依然歯止めがかからない状況である。

平成10年以降の増減率をみると、東京都は平成15年以降の落ち込みが他地域に比べて顕著である。平成10年以降、増減率は他府県を一貫して下回り、10年間の減少率は最も大きく、全国よりも20ポイント以上上回る（図表 I-1-22）。

【図表 I-1-21】上位6都府県の従業者数の推移
～東京都の減少ペースは他府県を上回る～



* () 内は全国に対する比率

資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-22】上位6都府県の従業者数の増減率
～東京都の10年間の減少率は全国を20ポイント上回る～

	平成10年から 平成12年	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成10年から 平成20年（10年間）
全 国	▲6.7%	▲9.7%	▲1.2%	2.0%	▲15.1%
愛 知	▲5.8%	▲3.4%	2.2%	4.3%	▲3.0%
大 阪	▲9.3%	▲13.3%	▲3.9%	▲0.4%	▲24.8%
静 岡	▲5.2%	▲6.1%	1.4%	0.8%	▲9.0%
埼 玉	▲5.2%	▲10.2%	▲2.3%	2.1%	▲15.1%
神 奈 川	▲10.6%	▲14.7%	▲1.5%	▲0.5%	▲25.3%
東 京	▲11.0%	▲16.8%	▲7.9%	▲5.9%	▲35.9%

資料：経済産業省「工業統計調査」

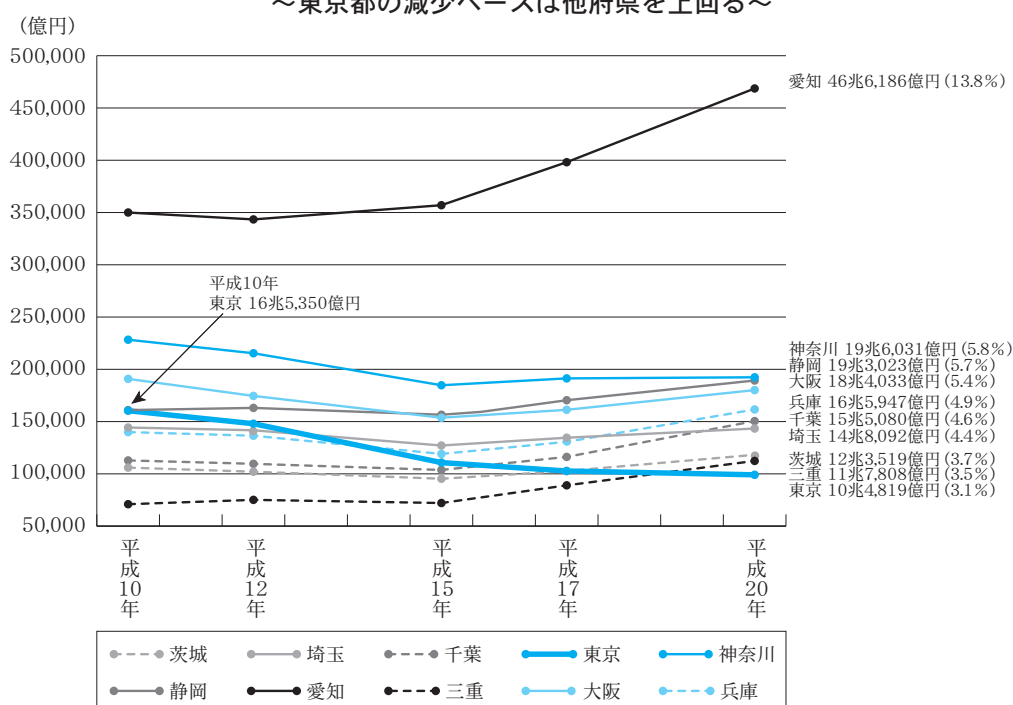
③ 製造品出荷額等

製造品出荷額等の推移をみると、都内製造業の製造品出荷額等は、平成20年は10兆4,819億円と全国で10位であるが、平成10年の4位から順位を落としており、また、ここ10年での増減率は▲36.6%と他府県と比べて大きく減少している（図表 I-1-23）。

上位10都府県の平成10年以降の増減率を比較すると、この10年間で増加している県もみられ、平成15年以降の推移では、東京都を除く上位都府県のすべてが増加している一方、東京都のみが減少している（図表 I-1-24）。

従業者1人当たりの製造品出荷額等の推移をみると、他府県、全国が概ね緩やかな増加傾向で推移しているのに対し、東京都は下位にあり横ばいで推移している（図表 I-1-25）。

【図表 I-1-23】上位10都府県の製造品出荷額等の推移
～東京都の減少ペースは他府県を上回る～



*（ ）内は全国に対する比率

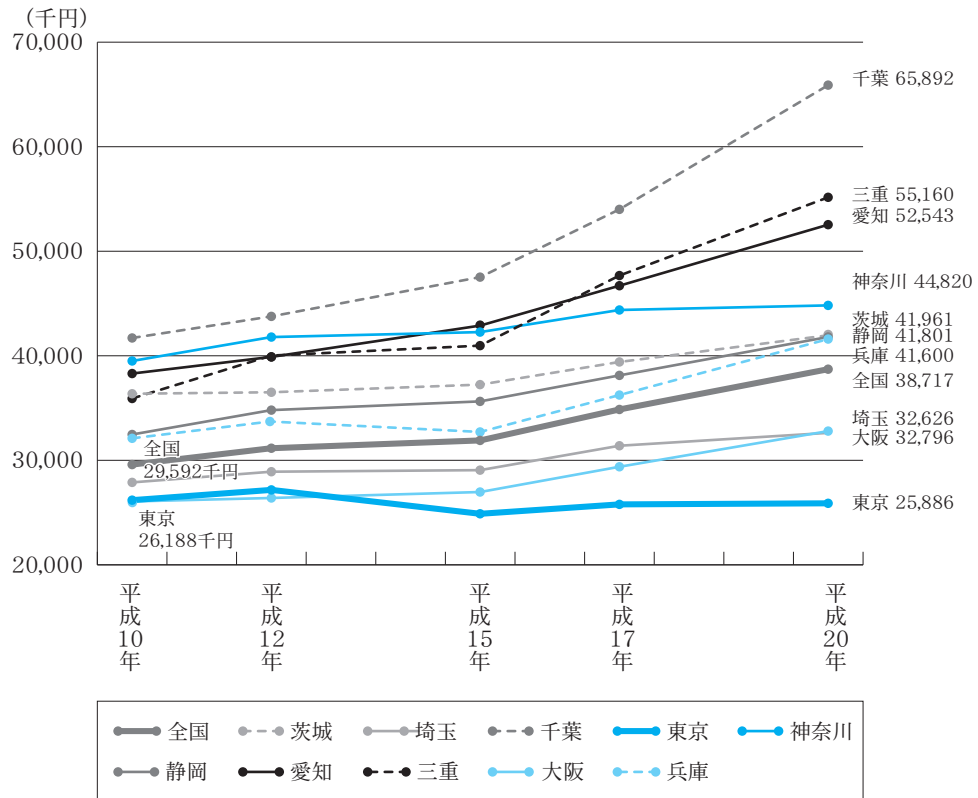
資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-24】上位10都府県の製造品出荷額等の増減率
～他府県は増加に転じるも、東京都は減少が続く～

	平成10年から 平成12年	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成10年から 平成20年（10年間）
全 国	▲1.8%	▲7.5%	7.9%	13.3%	11.1%
愛 知	▲1.8%	3.9%	11.3%	17.4%	33.1%
神 奈 川	▲5.5%	▲13.7%	3.4%	0.5%	▲15.2%
静 岡	1.6%	▲3.8%	8.4%	10.6%	17.1%
大 阪	▲8.2%	▲11.4%	4.7%	11.1%	▲5.4%
兵 庫	▲2.3%	▲12.0%	9.1%	22.3%	14.6%
千 葉	▲2.7%	▲5.0%	11.2%	27.6%	31.1%
埼 玉	▲1.7%	▲9.7%	5.5%	6.2%	▲0.6%
茨 城	▲3.4%	▲6.1%	7.2%	14.0%	10.7%
三 重	5.3%	▲3.6%	21.1%	24.0%	52.4%
東 京	▲7.7%	▲23.8%	▲4.5%	▲5.6%	▲36.6%

資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I -1-25】 製造品出荷額等上位10都府県の1人当たり製造品出荷額等の推移
～東京都は横ばいで推移～



④ 付加価値額

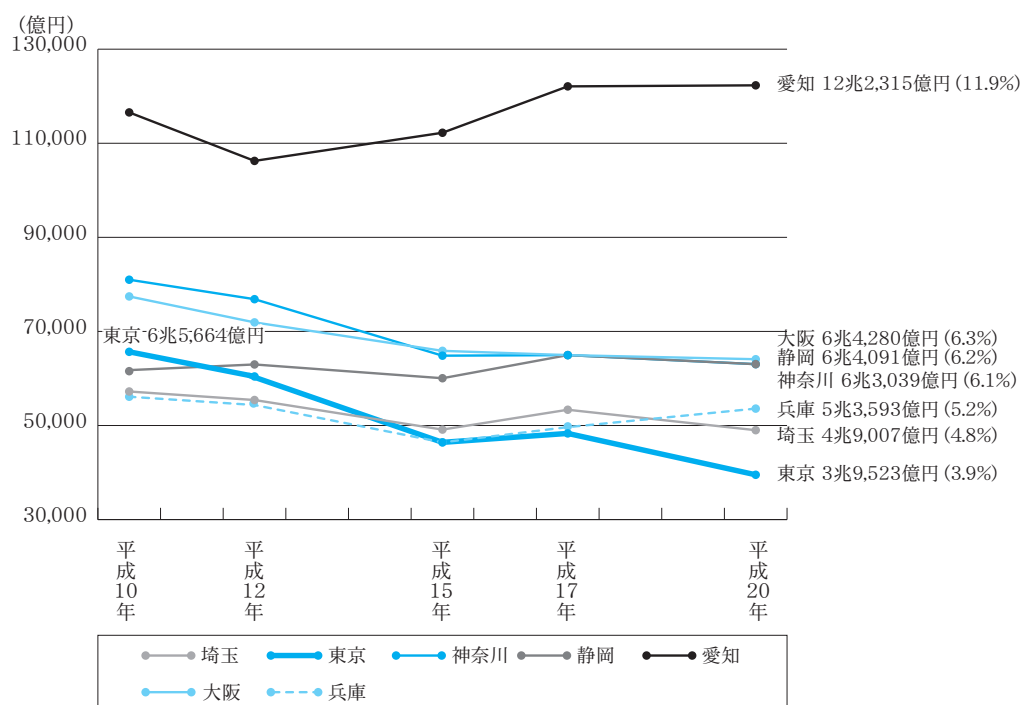
平成20年の都内製造業の付加価値額をみると、3兆9,523億円と全国7位である。平成15年から平成17年の間はやや持ち直しているが、平成17年から平成20年では大幅に落ち込み、ここ10年間では増減率も▲39.8%と減少率が大きく、全国での順位を4位から7位へ落としている（図表 I-1-26）。

上位7都府県の平成10年以降の増減率をみると、愛知県と静岡県は、ここ10年間に於ける付加価値額が増加しているのに対し、東京都は約4割減少しており、差が顕著である（図表 I-1-27）。

従業者1人当たりの付加価値額をみると、平成20年は東京都が上位の7都府県の中では最も小さく、全国平均を下回る（図表 I-1-28）。

なお、従業者1人当たりの付加価値額が小さい一方、現金給与総額を従業者数で割った1人当たりの現金給与総額は、東京都が全国を上回っており対照的である（図表 I-1-29）。

【図表 I-1-26】上位7都府県の付加価値額の推移
～東京都の付加価値額は10年間で大幅に減少している～



* () 内は全国に対する比率

資料：経済産業省「工業統計調査」

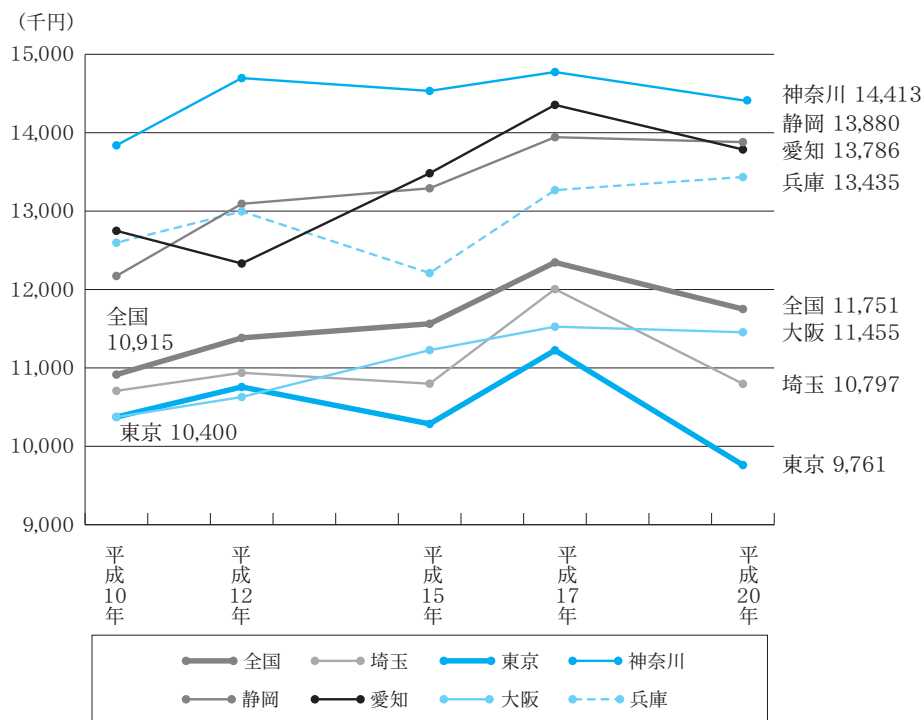
【図表 I-1-27】上位7都府県の付加価値額の増減率

～東京都の落ち込みは10年間で約4割と他府県に比べて大きい～

	平成10年から 平成12年	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成10年から 平成20年 (10年間)
全 国	▲2.7%	▲8.3%	5.5%	▲2.9%	▲8.6%
愛 知	▲8.8%	5.6%	8.8%	0.2%	4.9%
大 阪	▲7.1%	▲8.4%	▲1.4%	▲1.1%	▲17.0%
神 奈 川	▲5.1%	▲15.6%	0.1%	▲2.9%	▲22.2%
静 岡	1.9%	▲4.6%	6.3%	0.4%	3.8%
埼 玉	▲3.2%	▲11.3%	8.6%	▲8.1%	▲14.4%
兵 庫	▲4.3%	▲14.6%	7.0%	7.9%	▲5.6%
東 京	▲8.0%	▲20.5%	0.5%	▲18.2%	▲39.8%

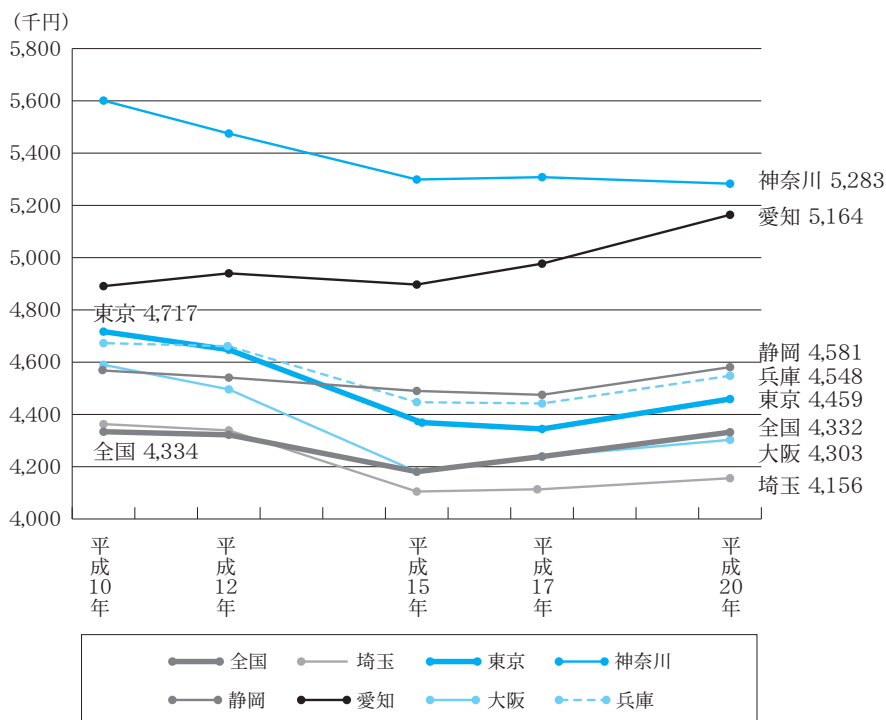
資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I -1-28】付加価値額上位 7 都府県の 1 人当たり付加価値額の推移
～東京都は他府県を下回り、平成20年の減少幅も大きい～



資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I -1-29】付加価値額上位 7 都府県の 1 人当たり現金給与総額の推移
～東京都は近年やや落ち込んだが全国平均を上回る～



資料：経済産業省「工業統計調査」

3 生産指数と出荷指数

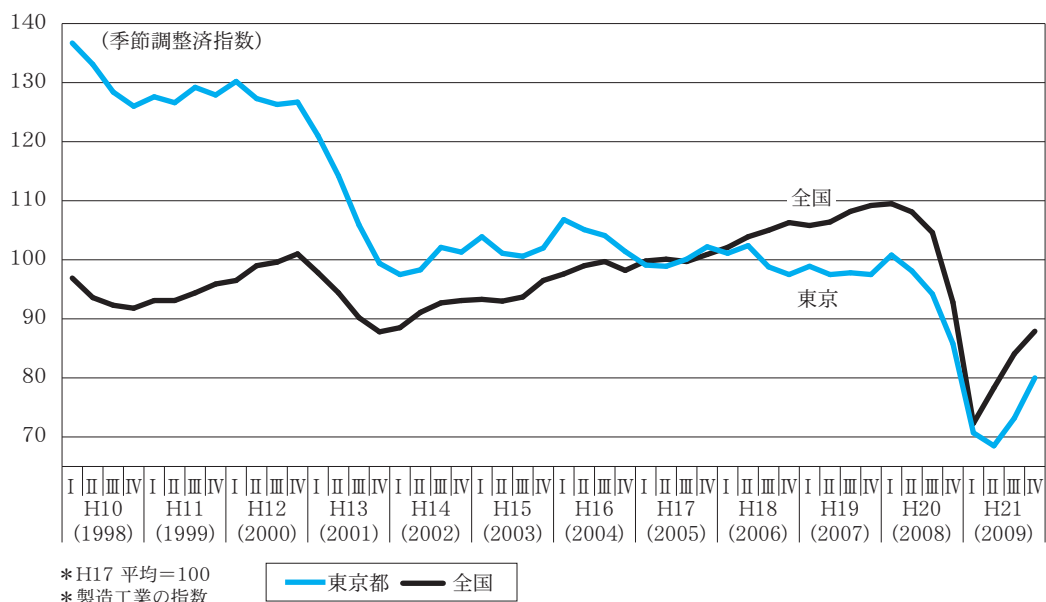
ここでは、経済産業省「鉱工業指数」と東京都総務局「東京都工業指数」の中から、生産指数と出荷指数をとりあげ、主に数量に着目した製造活動をみていく。

(1) 都と全国の生産指数の推移 ～回復が遅れている東京の生産指数～

平成17年平均を100とした東京都の生産指数をみると、平成20年における大幅な落ち込みが目立つ（図表 I-1-30）。平成13年に大きく落ち込み、平成14年から平成19年までは一進一退で推移していたが、平成20年後半に再び大きく落ち込んだ。平成21年第Ⅱ四半期からは回復傾向にある。

全国の生産指数と比較すると、平成10年以降の東京都の下落率は全国よりも大きく、平成17年以降、東京都の生産指数は全国よりも低い水準で推移している。平成21年に入り、全国、東京都ともに持ち直しつつあるが、全国に比べて東京都の回復は遅れており、回復幅も小さい。

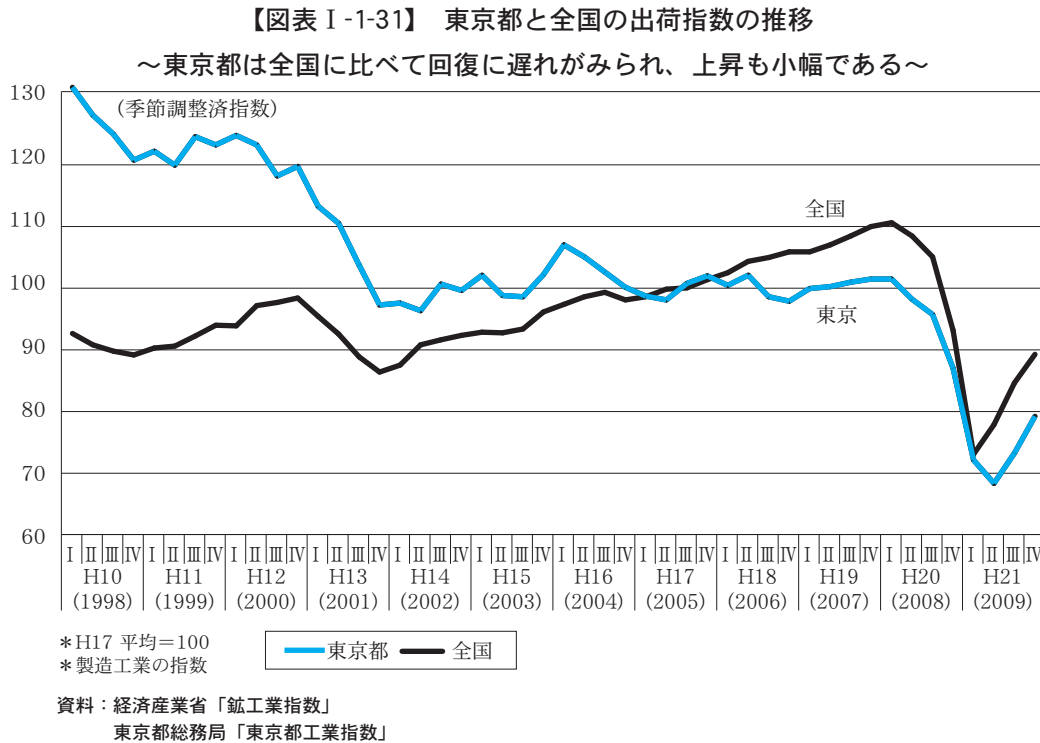
【図表 I-1-30】 東京都と全国の生産指数の推移
～東京都の回復は全国に比べて遅れている～



資料：経済産業省「鉱工業指数」
東京都総務局「東京都工業指数」

(2) 都と全国の出荷指数の推移 ～回復が遅れている東京の出荷指数～

平成17年平均を100とした出荷指数をみると、平成14年から平成20年までは、全国が上昇傾向である一方、東京都は100前後でほぼ横ばいである（図表 I-1-31）。リーマンショック後、平成20年後半に大幅に落ち込み、平成21年において回復の兆しがみられるものの、東京都は全国に比べて回復が遅れがみられ、上昇幅も小さい。



4 業種別の動向

これまでみてきたように、東京都の製造業は産業規模を縮小していることがわかった。ここでは全数調査を実施している年の「東京の工業」と「工業統計調査」により、業種別の動向をみていく[※]。

なお、全国の統計では、最新の全数調査である2008年（平成20年）の「工業統計調査」の確報が未発表であることから、「平成20年工業統計表概要版」を用いた。

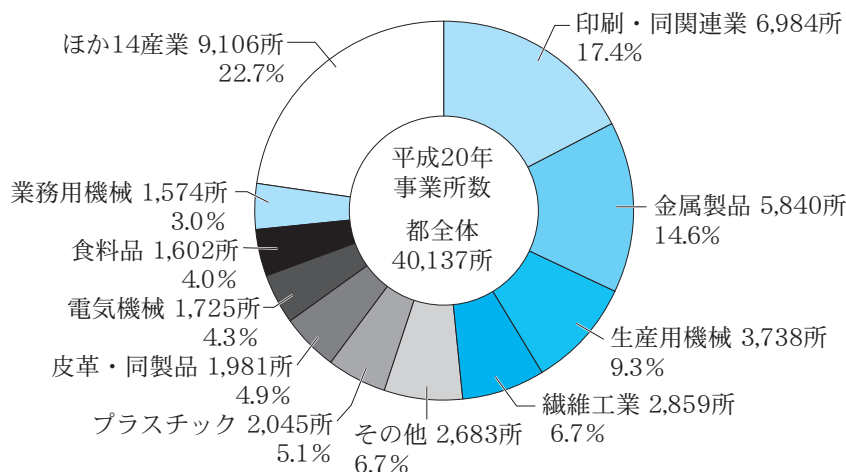
※日本標準産業分類改定について

- ・改定により「新聞業」、「出版業」が製造業から情報通信業の区分となったため、「印刷・同関連業」の平成12年以前のデータは、原データから小分類の「新聞業」、「出版業」を除いた。（平成14年3月第11回改定）
- ・「電気機械器具製造業」から新設された「情報通信機械器具製造業」及び「電子部品・デバイス製造業」は平成15年以降を記載している。また、「電気機械器具製造業」も平成15年より前とそれ以降では数値の差が大きいため、本調査では平成15年からの記載とした。（平成14年3月第11回改定）
- ・「繊維工業」については、平成17年以前のデータは「繊維工業（衣服、その他の繊維製品を除く）」と衣服・その他の繊維製品製造業の合計で算出した。（平成19年11月第12回改定）
- ・平成20年調査において、「一般機械器具製造業」、「精密機械器具製造業」、「その他の製造業」内「武器製造業」の区分が統合され、「はん用機械器具製造業」、「生産用機械器具製造業」及び「業務用機械器具製造業」の区分が新設され、平成17年以前と平成20年では比較ができないため上記の業種ではデータが連続していない。（平成19年11月第12回改定）
- ・改定についての詳細は総務省日本標準産業分類を参照

(1) 事業所数 ～「印刷・同関連業」が最も多く、「金属製品」が続く。都内上位業種の事業所数、シェアはともに減少傾向～

都内製造業の事業所数を産業中分類別にみると、「印刷・同関連業」が6,984事業所（構成比17.4%）で最も多く、次いで「金属製品」の5,840事業所（同14.6%）が続く（図表 I-1-32）。

【図表 I-1-32】 都内製造業の業種別構成比（事業所数）

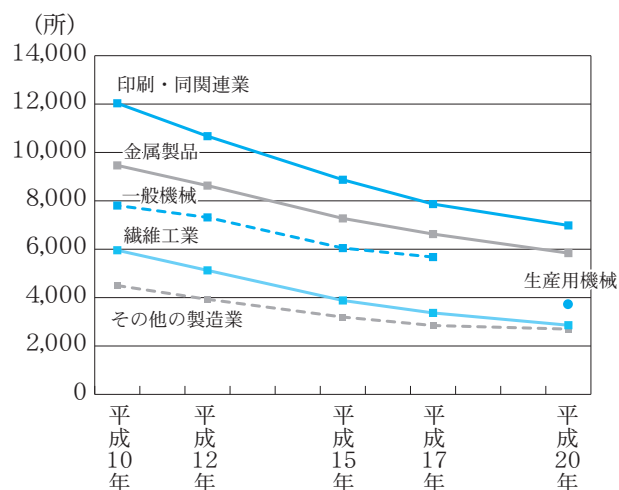


資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

都内における事業所数上位5業種の推移をみると※、「印刷・同関連業」の対全国シェアは平成20年では23.5%と他業種と比較して最も高く、全国1位のシェアを持つが、平成10年以降は実数、シェアともに減少している（図表 I-1-33、I-1-34）。他の業種についてみると、平成10年以降、実数はいずれも減少しており、シェアについても「繊維工業」を除き減少している。

【図表 I-1-33】 事業所数の推移（都上位5業種）

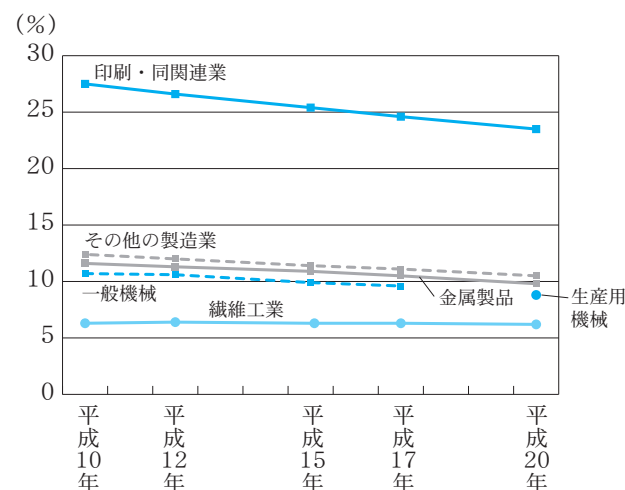
～いずれも減少傾向で推移～



資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-34】 全国シェアの推移（都上位5業種）

～繊維工業を除きシェアは低下している～



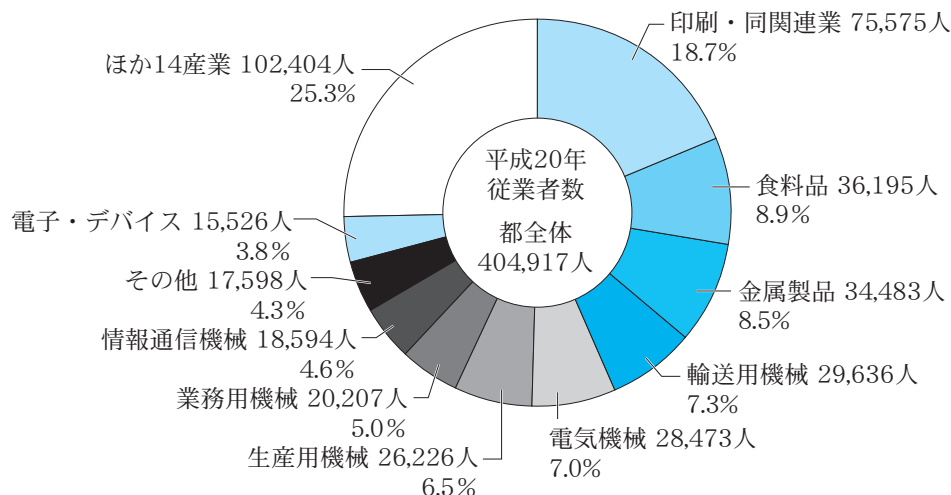
資料：経済産業省「工業統計調査」

※平成17年まで都内製造業における構成比が高かった一般機械については平成17年までの推移を記載

(2) 従業者数 ～「印刷・同関連業」が最も多く、「食料品」が続く。都内上位業種の従業者数、シェアはともに減少傾向～

都内製造業の従業者数を産業中分類別にみると、「印刷・同関連業」が75,575人（構成比18.7％）で最も多く、次いで「食料品」が36,195人（同8.9％）となっている（図表 I-1-35）。

【図表 I-1-35】 都内製造業の業種別構成比（従業者数）

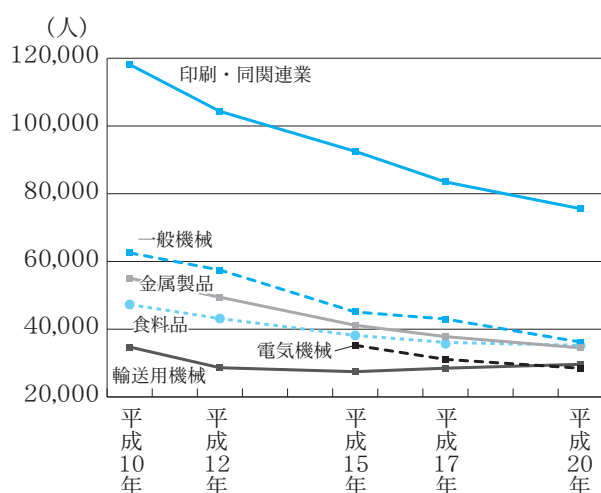


資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

都内製造業で従業者数が多い5業種をみると※、「印刷・同関連業」の対全国シェアは、平成20年では21.4％であり、全国で最も高いシェアであるが、平成10年以降でみると、実数、全国シェアともに減少を続けている（図表 I-1-36、I-1-37）。「輸送用機械」は、事業所数の実数では平成17年以降やや増加に転じたが、シェアは減少傾向であり、その他の業種は平成10年以降、実数、シェアともに減少している。

【図表 I-1-36】 従業者数の推移（都上位5業種）

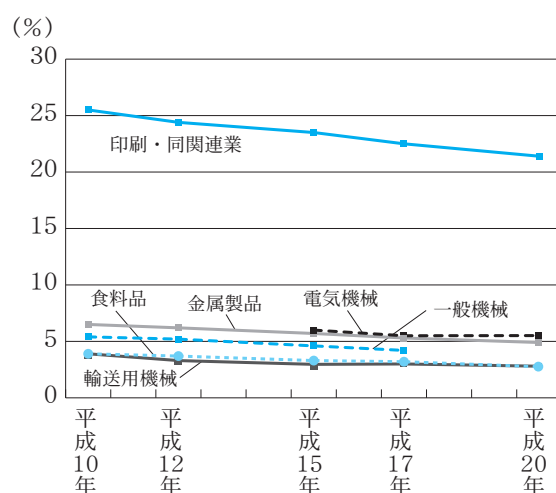
～減少傾向で推移～



資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-37】 全国シェアの推移（都上位5業種）

～シェアは低下傾向～



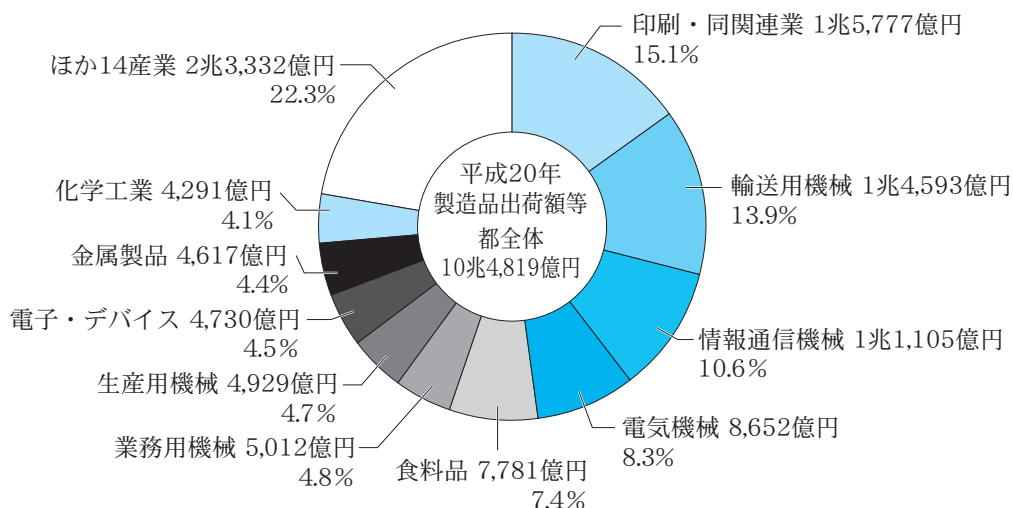
資料：経済産業省「工業統計調査」

※平成17年まで都内製造業における構成比が高かった一般機械については平成17年までの推移を記載

(3) 製造品出荷額等 ～「印刷・同関連業」が最も大きく、「輸送用機械」が続く。「印刷・同関連業」の全国シェア低下が目立つ～

都内製造業の製造品出荷額等を産業中分類別にみると、「印刷・同関連業」が1兆5,777億円（構成比15.1％）で最も大きく、次いで「輸送用機械」が1兆4,593億円（同13.9％）となっている（図表 I-1-38）。

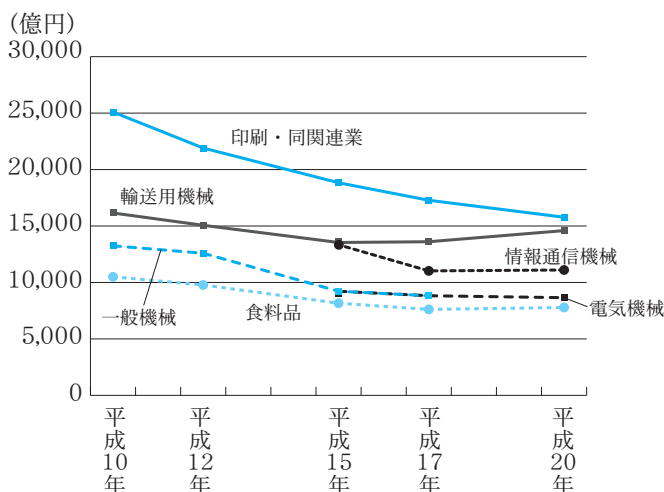
【図表 I-1-38】 都内製造業の業種別構成比（製造品出荷額等）



資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

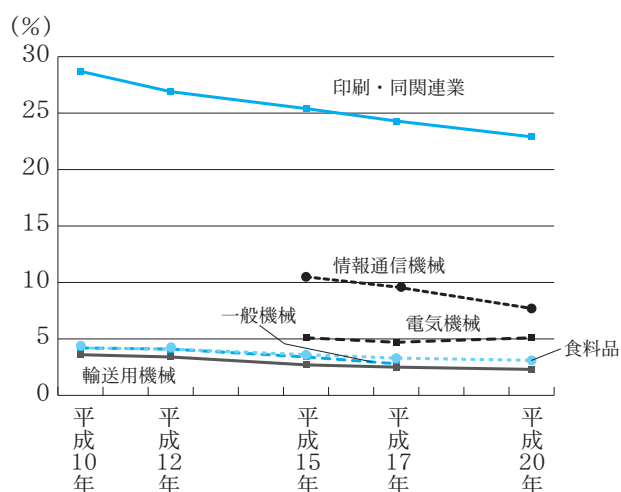
都内製造業で製造品出荷額等が大きい5業種についてみると※、「印刷・同関連業」は、平成20年は全国で22.9％のシェアを占めるが、平成10年以降の10年間では実数、全国シェアともに落ち込んでいる（図表 I-1-39、I-1-40）。他の業種については、全国シェアは「電気機械」を除き低下傾向で推移している。「輸送用機械」は、製造品出荷額等の実数は平成17年以降増加しているが、全国シェアは低下している。

【図表 I-1-39】 製造品出荷額等の推移（都上位5業種）
～減少傾向で推移、「輸送用機械」は平成20年は増加～



資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I-1-40】 全国シェアの推移（都上位5業種）
～シェアは低下傾向、「電気機械」は横ばい～



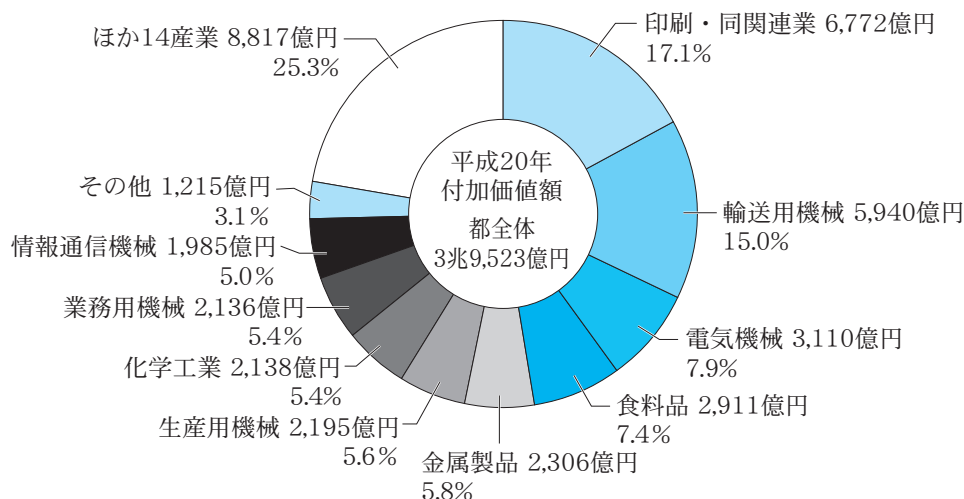
資料：経済産業省「工業統計調査」

※平成17年まで都内製造業における構成比が高かった一般機械については平成17年までの推移を記載

(4) 付加価値額 ～「印刷・同関連業」が最も大きく、「輸送用機械」が続く。「印刷・同関連業」は落ち込みが目立つ～

都内製造業の付加価値額を産業中分類別にみると、「印刷・同関連業」が6,772億円（構成比17.1％）で最も大きく、次いで「輸送用機械」が5,940億円（同15.0％）となっている（図表 I -1-41）。

【図表 I -1-41】 都内製造業の業種別構成比（付加価値額）



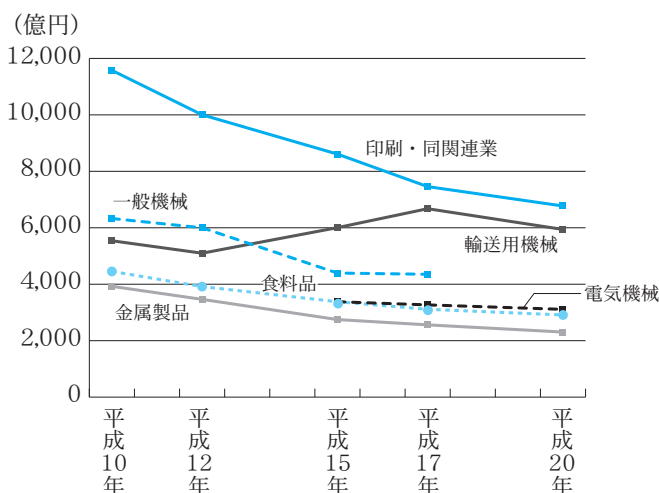
資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

都内製造業で付加価値額が大きい5業種についてみると※、「輸送用機械」を除き減少傾向であり、「印刷・同関連業」の落ち込みが目立つ。

「印刷・同関連業」の平成20年における対全国シェアは22.7％と平成17年からはやや上昇したものの、平成10年以降の10年間はシェアを大幅に落としている（図表 I -1-42、I -1-43）。他の業種についてみると、全国シェアは「電気機械」が横ばい傾向で推移しており、平成17年から平成20年にかけては増加したが、「輸送用機械」、「食料品」、「金属製品」は減少した。

【図表 I -1-42】 付加価値額の推移（都上位5業種）

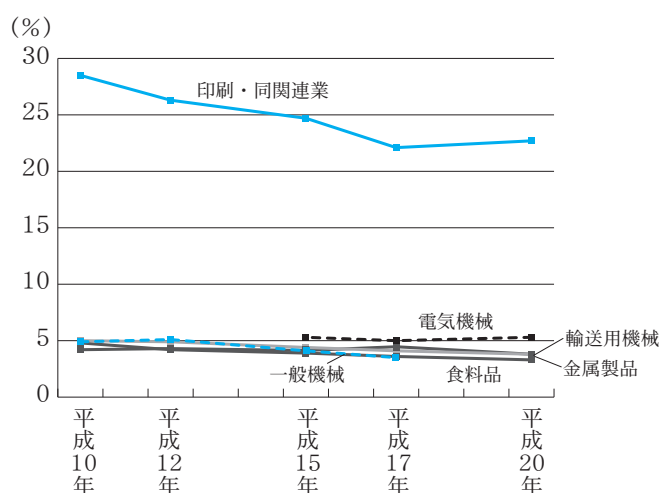
～「印刷・同関連業」の落ち込みが目立つ～



資料：経済産業省「工業統計調査」

【図表 I -1-43】 全国シェアの推移（都上位5業種）

～横ばいまたは低下傾向～



資料：経済産業省「工業統計調査」

※平成17年まで都内製造業における構成比が高かった一般機械については平成17年までの推移を記載

5 区部と多摩地域の比較

都内製造業の業種別の推移に続き、ここでは区部と多摩地域の特徴をみる。区部は大田区や墨田区などの小規模企業の集積が多数存在する一方で、住環境への配慮や規制等様々な理由から大規模工場の移転を促進させていったという背景がある。多摩地域には戦前多くの軍需工場が存在し、高度成長期に都市部や工場が飽和状態となった京浜工業地帯から多数の大規模工場が誘致された歴史がある。なお、2地域の比較においては、島部の数値は除いている。

(1) 区部と多摩地域における製造業の概要 ～多摩地域の事業所数は都全体の15%にとどまるが、製造品出荷額等、付加価値額では半分近くを占める～

区部と多摩地域の1事業所当たりの従業者規模を比較すると、多摩地域の1事業所当たり従業者数は24.5人と、区部の7.5人の3倍以上の規模であり、多摩地域の方が大きい(図表 I-1-44)。また、1事業所当たり製造品出荷額等を比較すると、多摩地域の1事業所当たり製造品出荷額等は区部の6倍を超える。

こうした従業者規模の違いもあり、多摩地域は事業所数では15.4%にとどまるが、製造品出荷額等と付加価値額は都内製造業の約5割を占める(図表 I-1-45)。

【図表 I-1-44】 区部と多摩地域の比較（1事業所当たり従業者数・製造品出荷額等）

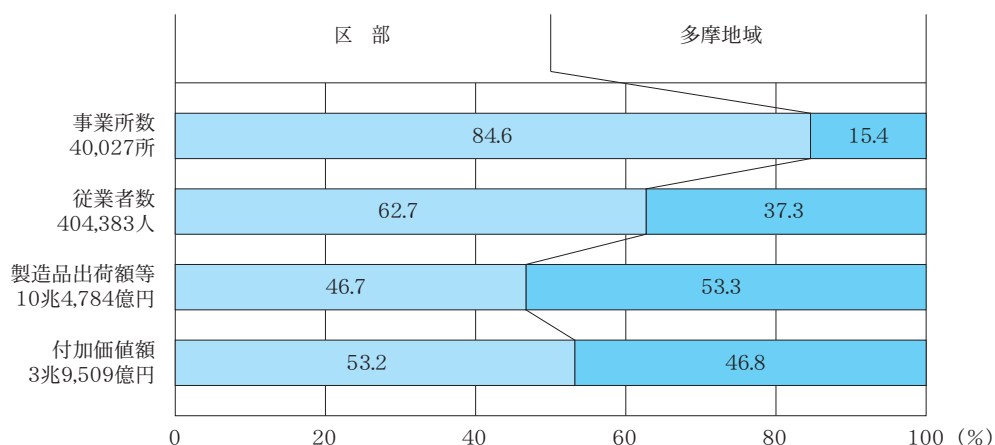
～多摩地域の従業者規模は区部の約3倍、製造品出荷額等は約6倍～

	区部	多摩地域		区部	多摩地域
1事業所当たり 従業者数	7.5人	24.5人	1事業所当たり 製造品出荷額等	1億4,450万円	9億723万円

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

【図表 I-1-45】 区部と多摩地域の比較

～多摩地域の事業所数は都全体の15%にとどまるが、製造品出荷額等、付加価値額では半分近くを占める～

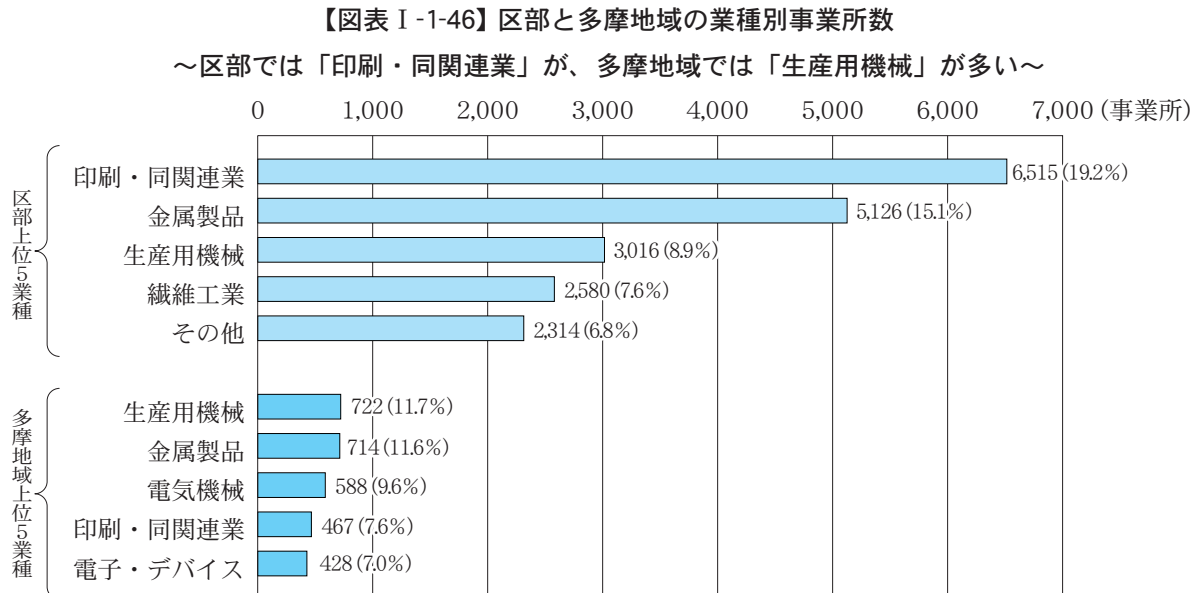


資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

(2) 事業所数 ～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「生産用機械」が多い～

区部と多摩地域それぞれの業種別事業所数上位5位までを示したのが図表 I -1-46である。区部は、「印刷・同関連業」が6,515所（区部における割合19.2%）と最も多く、「金属製品」5,126所（同15.1%）、「生産用機械」3,016所（同8.9%）が続く。

多摩地域は、「生産用機械」が722所（多摩地域における割合11.7%）と最も多く、次いで、「金属製品」714所（同11.6%）、「電気機械」588所（同9.6%）などとなった。



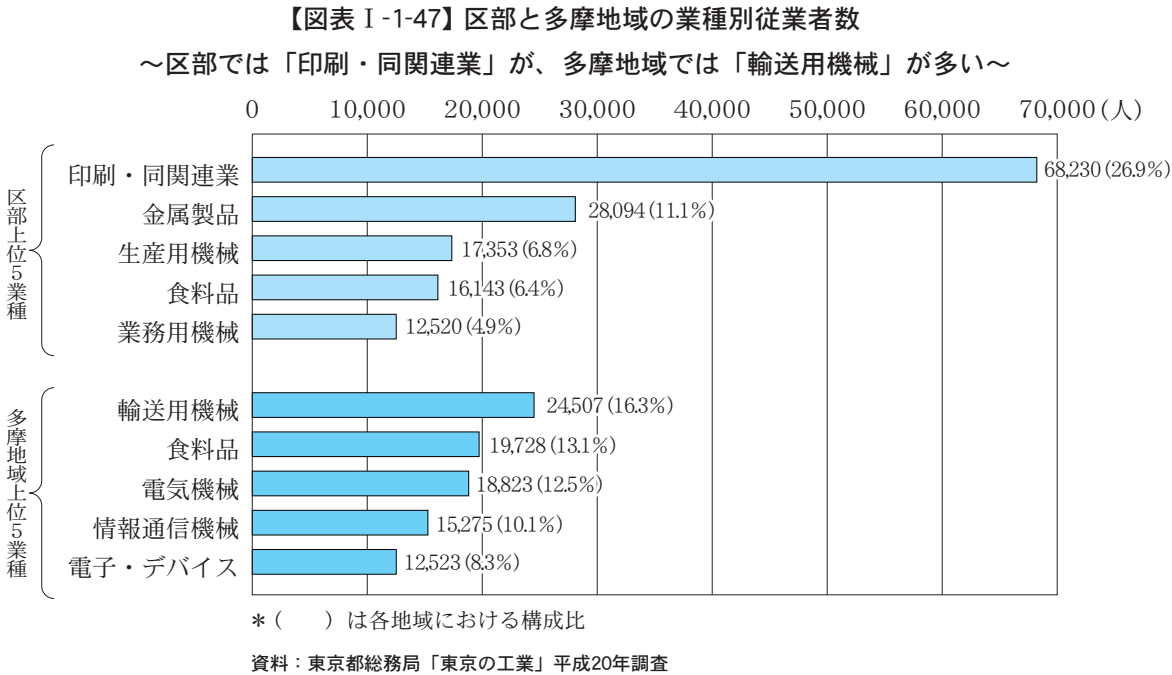
* () は各地域における構成比

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

（３）従業者数 ～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「輸送用機械」が多い。１事業所当たり従業者数は多摩地域が多い～

区部と多摩地域それぞれの従業者数上位5位までを示したのが図表 I -1-47である。区部は事業所数と同じく「印刷・同関連業」が68,230人（区部における割合26.9％）で最も多く、「金属製品」28,094（同11.1％）、「生産用機械」17,353人（同6.8％）が続く。

多摩地域をみると、「輸送用機械」が24,507人（多摩地域における割合16.3％）で最も多く、次いで、「食料品」19,728人（同13.1％）、「電気機械」18,823人（同12.5％）などとなった。



１事業所当たりの従業者数をみると、いずれの業種も多摩地域の方が従業者規模が大きい（図表 I -1-48）。特に、「輸送用機械」は多摩地域の101.7人に対して区部が8.3人、「情報通信機械」は多摩地域の81.7人に対して区部が14.8人と差が大きく、同一業種でも地域によって従業者規模に違いがみられた。

【図表 I -1-48】 従業者数上位 5 業種の区部と多摩地域における割合と1事業所当たり従業者数の比較
～ 1 事業所当たり従業者数は多摩地域が多い～

区部上位5業種			多摩地域上位5業種		
	1事業所当たり 従業者数 (人)	多摩地域同業種の 1事業所当たり従 業者数 (人)		1事業所当たり 従業者数 (人)	区部同業種の 1事業所当たり従 業者数 (人)
印刷・同関連業	10.5	15.7	輸 送 用 機 械	101.7	8.3
金 属 製 品	5.5	8.9	食 料 品	49.1	14.3
生 産 用 機 械	5.8	12.3	電 気 機 械	32.0	8.5
食 料 品	14.3	49.1	情 報 通 信 機 械	81.7	14.8
業 務 用 機 械	10.8	18.4	電 子 ・ デ バ イ ス	29.3	7.6

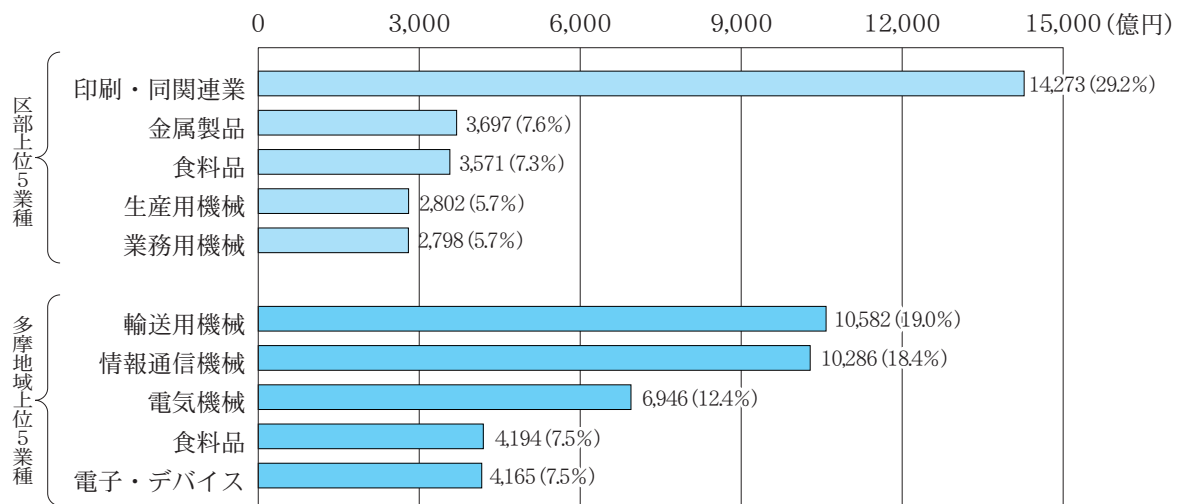
資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

(4) 製造品出荷額等 ～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「輸送用機械」が大きい。1事業所当たり製造品出荷額等は多摩地域が大きい～

製造品出荷額等についてみると、区部では「印刷・同関連業」が1兆4,273億円（区部における割合29.2%）と大きく、続く「金属製品」3,697億円（同7.6%）の約4倍の規模である（図表 I -1-49）。

多摩地域は、「輸送用機械」1兆582億円（多摩地域における割合19.0%）が最も大きく、次いで「情報通信機械」1兆286億円（同18.4%）が大きい。

【図表 I -1-49】 区部と多摩地域の業種別製造品出荷額等
～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域では「輸送用機械」が大きい～



* () は各地域における構成比

* 多摩地域における「輸送用機械」は、郡部の数値が明らかになっていないため、市部の数値のみとなっている

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

1 事業所当たりの製造品出荷額等をみると、いずれの業種も多摩地域の方が大きい（図表 I -1-50）。特に、「輸送用機械」は多摩地域の439,086万円に対して区部が15,227万円、「情報通信機械」は多摩地域の550,032万円に対して区部が36,403万円と差が大きく、産業特性の違いをうかがわせる。

【図表 I -1-50】製造品出荷額等上位 5 業種の区部と多摩地域における割合と1事業所当たり製造品出荷額等の比較
～ 1 事業所当たり製造品出荷額等は多摩地域が大きい～

区部上位5業種

	1 事業所当たり製造品出荷額等（万円）	多摩地域同業種の1事業所当たり製造品出荷額等（万円）
印刷・同関連業	21,908	30,642
金属製品	7,212	12,896
食料品	31,632	104,325
生産用機械	9,292	29,454
業務用機械	24,186	53,092

多摩地域上位5業種

	1 事業所当たり製造品出荷額等（万円）	区部同業種の1事業所当たり製造品出荷額等（万円）
輸送用機械	439,086	15,227
情報通信機械	550,032	36,403
電気機械	118,189	14,973
食料品	104,325	31,632
電子・デバイス	97,304	14,345

* 多摩地域における「印刷・同関連業」、「輸送用機械」は、郡部の数値が明らかになっていないため、市部の数値のみとなっている

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

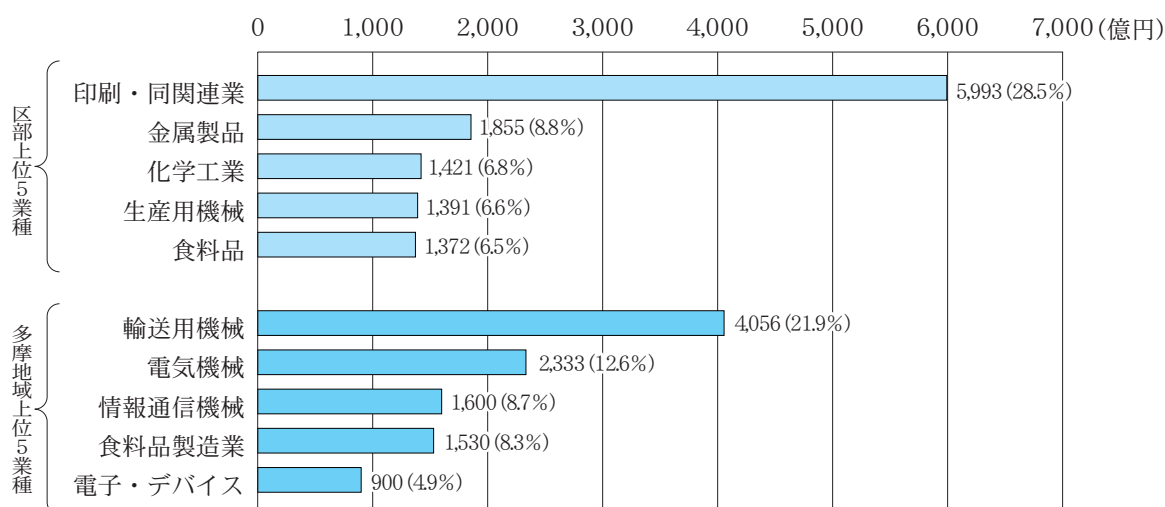
（５）付加価値額 ～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域は「輸送用機械」が大きい。1 事業所当たり付加価値額は多摩地域が大きい～

付加価値額についてみると、区部は「印刷・同関連業」が5,993億円（区部における割合28.5%）と大きく、次いで、「金属製品」1,855億円（同8.8%）となった（図表 I -1-51）。

多摩地域は、「輸送用機械」4,056億円（多摩地域における割合21.9%）が最も大きく、「電気機械」2,333億円（同12.6%）、「情報通信機械」1,600億円（同8.7%）が続く。

【図表 I -1-51】 区部と多摩地域の業種別付加価値額

～区部では「印刷・同関連業」が、多摩地域は「輸送用機械」が大きい～



* () は各地域における構成比

* 多摩地域における「輸送用機械」は、郡部の数値が明らかになっていないため、市部の数値のみとなっている

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

1事業所当たりの付加価値額をみると、いずれの業種も多摩地域の方が大きい（図表 I -1-52）。特に、「輸送用機械」は多摩地域の168,286万円に対して区部が6,738万円で25.0倍、「電気機械」は多摩地域の39,679万円に対して区部が6,828万円で5.8倍と差が大きいなど、両地域で違いがみられる。

【図表 I -1-52】 付加価値額上位5業種の区部と多摩地域における割合と1事業所当たり付加価値額の比較

～1事業所当たり付加価値額は多摩地域が大きい～

区部上位5業種

	1事業所当たり付加価値額 (万円)	多摩地域同業種の1事業所当たり付加価値額 (万円)
印刷・同関連業	9,199	該当データなし
金属製品	3,618	6,316
化学工業	54,025	90,578
生産用機械	4,612	11,138
食料品	12,155	38,072

多摩地域上位5業種

	1事業所当たり付加価値額 (万円)	区部同業種の1事業所当たり付加価値額 (万円)
輸送用機械	168,286	6,738
電気機械	39,679	6,828
情報通信機械	85,574	17,079
食料品	38,072	12,155
電子・デバイス	21,020	7,628

* 多摩地域における「印刷・同関連業」は、数値が明らかになっていない

* 多摩地域における「輸送用機械」は、郡部の数値が明らかになっていないため、市部の数値のみとなっている

資料：東京都総務局「東京の工業」平成20年調査

第2章 都内中小製造業の経営実態

第1章では、各種統計資料により都内製造業の現状を定量的な観点から概観した。この章では、都内製造業1万社を対象に実施したアンケート調査の結果を主に、売上高や利益といった経営状況、人材育成や技能継承などの経営課題、競争力向上に向けての取組みをはじめとする経営戦略などを分析した。

【第2章のポイント】

第1節 回答企業の概要

1 企業規模と立地の現状

- (1) 零細・小規模企業の割合が高く、30人未満が9割を占める
- (2) 資本金からもみられる小規模性
- (3) 零細・小規模企業が多い城東地域、従業者規模が大きな企業が比較的多い多摩地域

2 業種と保有技術

- (1) 業種は「印刷・同関連」、「金属製品」の割合が高い
- (2) 保有技術は「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版」、「プレス加工」が多い
- (3) 地域ごとに業種・保有技術の特徴がみられる

3 業務範囲

- (1) 「製造・加工」を行う企業が95%、「営業・販売」が次いで多い
- (2) 地域ごとに傾向がみられる業務範囲
- (3) 創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い

4 創業

- (1) 昭和60年代以降の創業は少ない
- (2) 中小企業の技能・技術者からの独立が約6割

第2節 経営状況

1 売上高と利益の状況

- (1) 3年前と比較した年間売上高は約8割の企業が減収
- (2) 3年前と比較した経常損益は約8割の企業が減益
- (3) 約7割の企業が減収減益
- (4) 年間売上高は1億円未満が約7割を占め、従業者規模との強い関連性がみられる
- (5) 約7割が経常利益率「マイナス」
- (6) 経済状況が悪化した際の対応では約4割が「人件費の削減」を行った

2 営業・販売の状況

- (1) 従業者規模との関連がみられる得意先件数
- (2) 従業者規模が小さい企業は「中小・零細メーカー」との取引が多く、従業者規模が大きい企業は「系列取引のない大手メーカー」との取引が多い
- (3) 同一地域内の取引が主体
- (4) 売上依存度は「20%以上40%未満」の割合が最も高い。零細企業では「80%以上集中」が2割を超える
- (5) 従業者規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い
- (6) 売上依存度が低いほど価格・納期の決定権を持つ割合が高い

- (7) 取引の決定権を持つ企業の強みは「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」、「提案能力」、「顧客ニーズの把握」

3 製造拠点の状況

- ・工場等の拠点が「都内のみ」の割合が全体の約8割

第3節 経営課題

1 従業者と経営者の高齢化

- (1) 従業者は高齢化の傾向がみられ、特に零細企業で顕著
- (2) 経営者の年齢は、従業者規模が小さい企業ほど高齢化

2 事業承継

- (1) 「廃業の予定」が2割を超えており、3人以下の零細企業では半数近くにのぼる
- (2) 後継者が「決まっている」は約3分の2
- (3) 課題は「業界の将来性への不安」が4割を超える

3 技能継承

- (1) 人から人への技能継承が主体
- (2) 技能継承問題への対応を行っている企業の約3分の2が解決に肯定的

4 人材採用・能力開発

- (1) 若年の従業者が不足する一方、高齢の従業者に過剰感がみられる
- (2) 人材採用では必要とする技能を持つ人材確保が課題
- (3) 能力開発で充実させたい能力は「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く
- (4) 人材育成の手法として約3分の1が「OJT(現場での指導)」を実施
- (5) 人材育成上の問題点は時間と資金。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い

5 都内立地

- (1) 都内立地のメリットとして「得意先に近い」、「交通の利便性がある」を挙げる企業が多い
- (2) 工場・事務所の拡張・移転について「計画はない」が約9割
- (3) 拡張・移転時に重視する点は「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先の近さ」が多い

6 保有技術の位置づけ

- ・約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価

第4節 経営戦略

1 取引における強み

- ・3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる

2 新規参入分野

- ・環境分野への関心が高まっている

3 海外展開

- ・海外に製造拠点を持つ企業は大規模に集中

4 競争力向上に向けての取組み

- (1) 製品・技術とあわせて提供しているサービスは「製品・技術の保証」が最も多い
- (2) 従業者規模によりITの活用状況に違いがみられる
- (3) 製品・技術の付加価値向上に向けての将来の取組みとしては「自社独自技術の開発・向上」が最も多い

- (4) 生産性向上に向けての今後の取組みとしては「技能者のスキル向上」が最も多い

第5節 企業の取組みと業績との関連

1 従業者と経営者の年齢

- ・従業者が若い企業ほど業績がよい傾向がみられる

2 事業承継

- (1) 業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い
- (2) 黒字企業は会社内部の要因を、赤字企業は外部要因を課題として挙げる傾向がみられる

3 経済状況が悪化した際の対応

- ・業績により取組みに違いがみられる

4 営業・販売

- (1) 得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い
- (2) 「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦
- (3) 黒字の割合は価格、納期の決定権を持っている方が高い
- (4) 得意先が分散している方が業績は好調
- (5) 黒字企業は強みを保有する割合が高い

5 人材育成

- ・業績が好調な企業は人材育成に積極的

6 技能継承

- (1) 業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的
- (2) 業績が好調な企業は技能継承問題解決に対して肯定的な見通し

7 ITの活用状況

- ・業績が好調な企業はIT活用が進んでいる

8 製品・技術とあわせて提供しているサービス

- ・業績が好調な企業は付加的なサービスの提供に積極的

第2章 都内中小製造業の経営実態

この章では、「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」の結果をもとに、都内製造業の経営実態について述べていく。アンケート調査は、総務省「平成18年事業所・企業統計調査」（平成18年10月1日時点）から都内中小製造業10,000社※を無作為抽出し、平成21年7月～8月に実施、有効発送数は9,137、回答数は3,415、回収率は37.4%であった（巻末資料参照）。

なお、図表に出典が明記されていないものに関しては、すべてこのアンケート調査結果によるものである。

第1節 回答企業の概要

1 企業規模と立地の現状

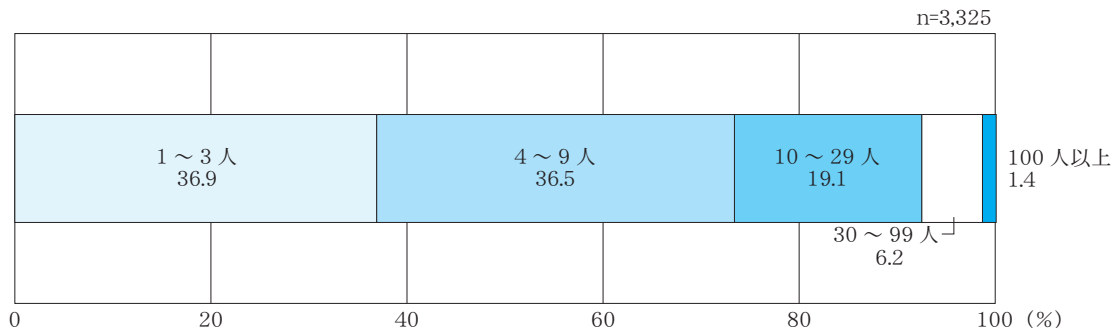
(1) 従業員規模 ～零細・小規模企業の割合が高く、30人未満が9割を占める～

アンケート回答企業の従業員規模は、1～3人が36.9%、4～9人が36.5%、10～29人が19.1%と、零細・小規模企業の割合が全体の92.5%を占める（図表 I-2-1）。

平成20年の「東京の工業」での従業員規模別の事業所数（第1章参照）では1～3人が5割を超えてさらに小規模の割合が高くなっているが、今回のアンケートは事業所でなく「企業」単位の集計のため従業員規模が大きめに出ること、また従業員規模の小さい企業の回答率が若干低かったことによる。それでも、10人未満の企業で約7割、30人未満の企業で約9割の割合を占め、小規模性がみられることに変わりはない。

【図表 I-2-1】 回答企業の従業員規模別割合

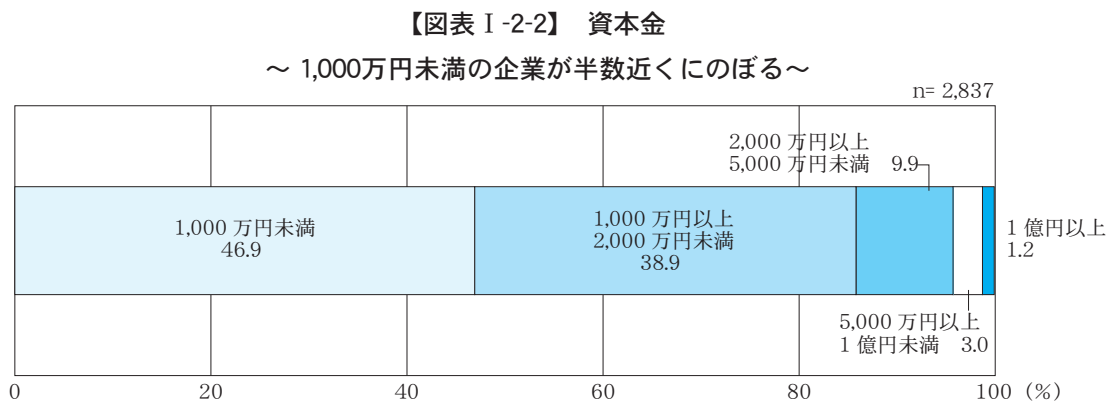
～零細・小規模企業の割合が高い。概ね「東京の工業」の従業員規模別割合の傾向に近い～



※ 個人事業主を含む

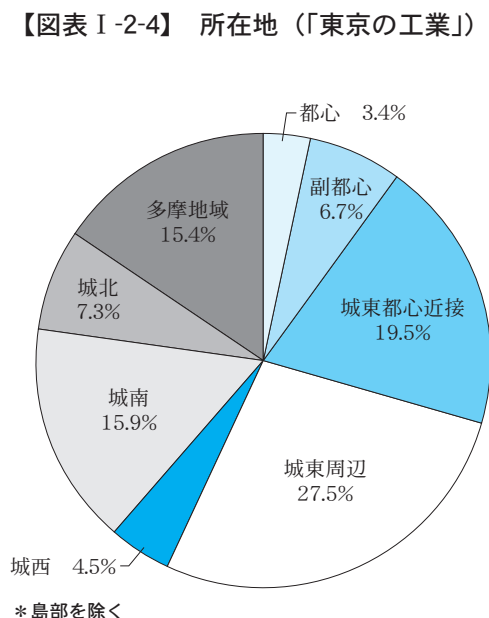
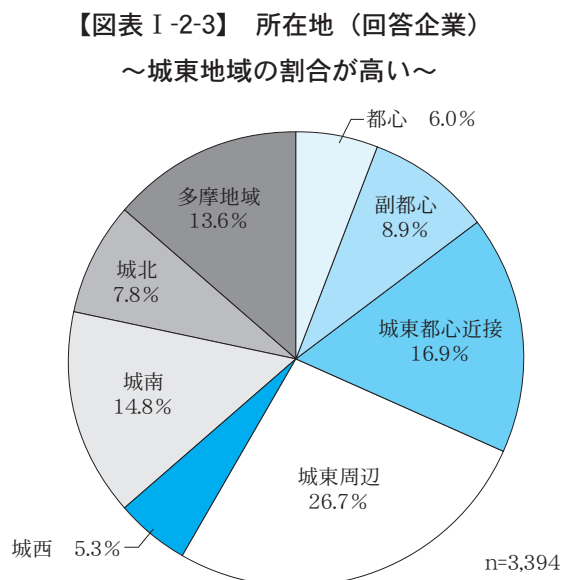
(2) 資本金 ～資本金からもみられる小規模性～

資本金をみると、「1,000万円未満」の企業が46.9％と半数近くを占め、「1,000万円以上～2,000万円未満」の38.9％（なお、資本金1,000万円※の企業が989社、34.9％あった）までをあわせると85.8％にのぼり、資本金からも回答企業の小規模性がみられる（図表 I-2-2）。



(3) 所在地 ～零細・小規模企業が多い城東地域、従業者規模が大きな企業が比較的多い「多摩地域」～

回答企業の所在地を地域別に分類すると、「城東周辺」（江東、足立、葛飾、江戸川）が26.7％、「城東都心近接」（台東、墨田、荒川）が16.9％と城東地域の割合が高く、「城南」（品川、目黒、大田）が14.8％で続く（図表 I-2-3）。第1章でもみたように、「多摩地域」は13.6％と事業所数が区部に比較して少ないことが結果にも表れている。また、回答企業の所在地と平成20年「東京の工業」における企業所在地の状況を比較すると、ほぼ同様の分布である（図表 I-2-4）。

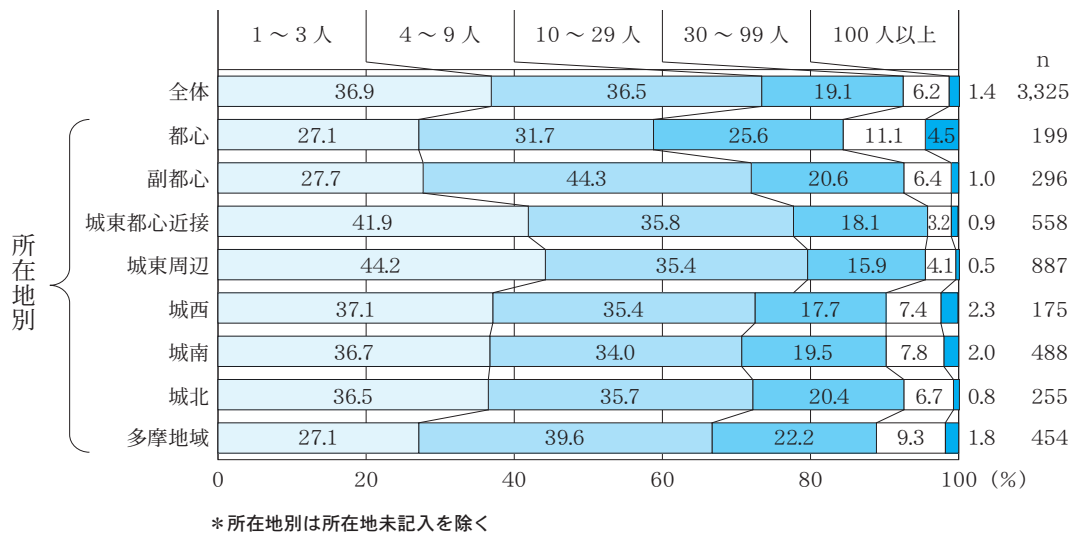


※ 平成18年5月1日に新会社法が施行される以前における商法上の株式会社の最低資本金

所在地ごとに従業者規模の割合をみていくと、「都心」は10人以上が41.2%と全体26.7%よりも高く、1～3人は27.1%と全体36.9%と比べて低い（図表 I-2-5）。「副都心」は小規模性が高まり、4～9人の割合をみると44.3%と全体の36.5%よりも高く、1～3人は27.7%と低い。城東地域（「城東都心近接」と「城東周辺」）は1～3人がそれぞれ41.9%（「城東都心近接」）、44.2%（「城東周辺」）と零細企業の割合が高く、「城西」、「城南」、「城北」については全体の傾向と類似した分布である。「多摩地域」は1～3人の割合が27.1%と低く、4人以上の各区分の割合が全体を上回っており、比較的大きい規模区分の割合が高い。

【図表 I-2-5】 企業所在地と従業者規模

～城東地域は零細・小規模企業が多く、多摩地域は比較的大きい規模の企業が多い～



2 業種と保有技術

(1) 業種 ～「印刷・同関連」、「金属製品」の割合が高い～

業種構成をみると、「印刷・同関連」19.2%と「金属製品」17.2%の割合が高く、それぞれ2割近くを占める(図表 I-2-6)。次いで、「プラスチック製品」5.7%、「電気機械器具」5.5%、「精密機械器具」5.2%の順となった。

従業者規模別にみると、「金属製品」や「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品(家具を除く)」は従業者規模が小さくなるほど割合が高くなっており、「一般機械器具」、「電気機械器具」といった装置型産業は従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられた。また、全体で最も大きい割合を占める「印刷・同関連」は100人以上を除くすべての規模区分で高い割合を占めている。

【図表 I-2-6】 従業者規模別業種割合

～「印刷・同関連」、「金属製品」が零細・小規模企業に多い。装置型産業は従業者規模が大きい企業の割合が高い～

		食料品	飲料・ たばこ・ 飼料	繊維工業 (衣服・ その他繊維 を除く)	衣服・そ の他の繊維 製品	木材・木 製品(家具 を除く)	家具・ 装備品	パルプ・ 紙・ 紙加工品	印刷・ 同関連	化学工業	石油製品 ・石炭製品	プラスチ ック製品	ゴム製品
全 体		3.3%	0.2%	1.4%	5.1%	2.2%	1.8%	3.7%	19.2%	2.0%	0.2%	5.7%	2.2%
従業者規模別	1～3人	2.0%	0.2%	1.7%	6.7%	3.1%	2.8%	3.9%	17.3%	1.0%	0.4%	6.1%	1.9%
	4～9人	1.8%	0.3%	1.1%	5.0%	2.7%	1.7%	4.3%	21.1%	1.8%	0.2%	6.3%	2.3%
	10～29人	6.5%	0.2%	1.7%	3.5%	0.5%	0.5%	4.1%	19.9%	2.7%	0.0%	4.6%	2.7%
	30～99人	5.9%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	1.0%	0.5%	20.3%	5.4%	0.5%	3.5%	2.0%
	100人以上	17.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	11.1%	0.0%	2.2%	0.0%

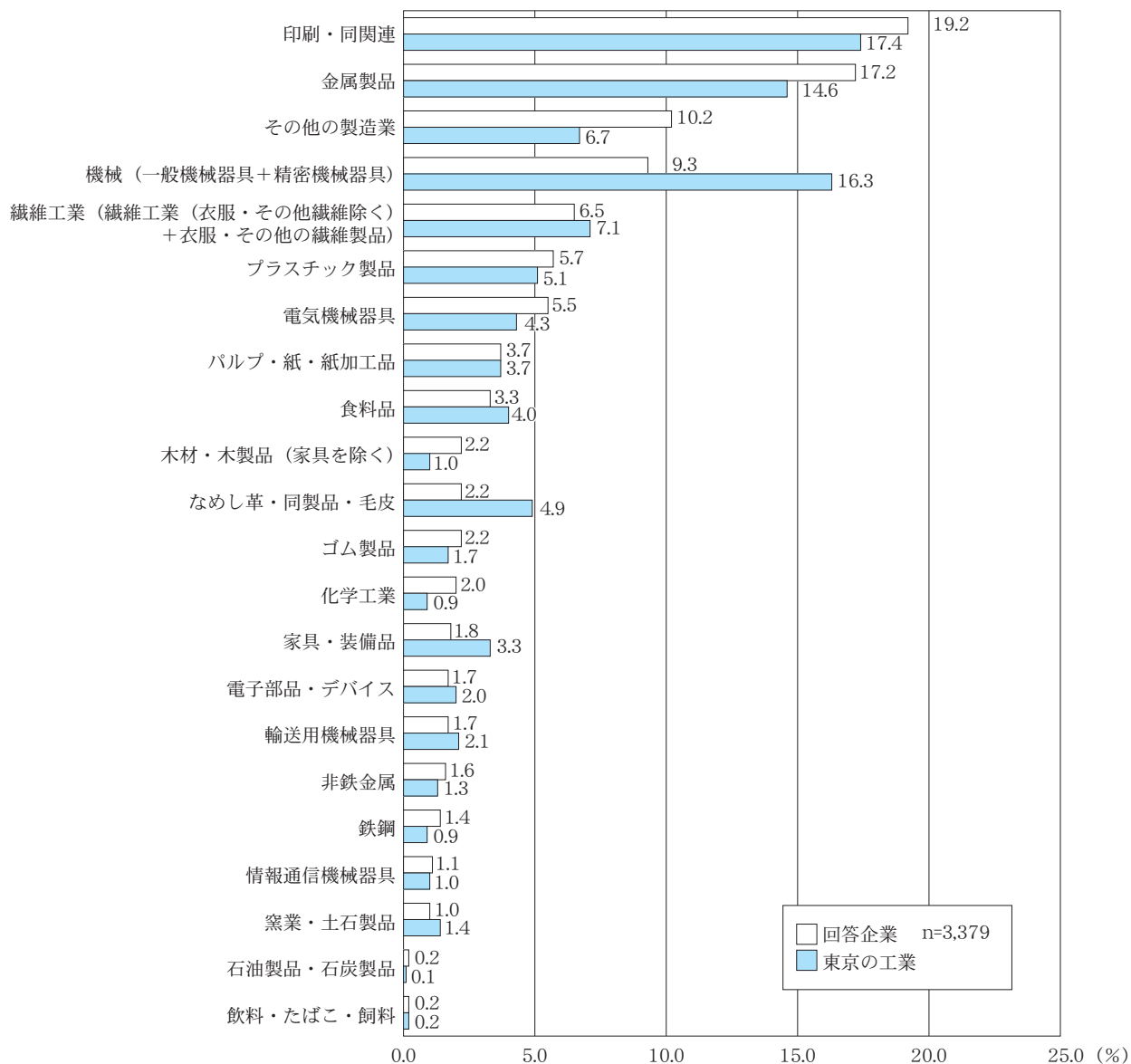
		なめし革 ・同製品 ・毛皮	窯業・ 土石製品	鉄鋼	非鉄金属	金属製品	一般機械 器具	電気機械 器具	情報通信 機械器具	電子部品 ・デバイス	輸送用機 械器具	精密機械 器具	その他	n
全 体		2.2%	1.0%	1.4%	1.6%	17.2%	4.1%	5.5%	1.1%	1.7%	1.7%	5.2%	10.2%	3,379
従業者規模別	1～3人	2.8%	0.9%	1.7%	1.9%	21.4%	4.5%	3.5%	0.6%	0.7%	1.5%	4.4%	9.3%	1,211
	4～9人	2.4%	0.6%	1.2%	1.7%	16.4%	3.2%	5.2%	1.0%	1.7%	1.7%	5.7%	10.5%	1,204
	10～29人	1.4%	1.6%	1.3%	1.4%	12.6%	4.1%	7.3%	2.1%	3.2%	1.7%	5.4%	11.0%	629
	30～99人	0.5%	1.5%	1.5%	0.5%	12.9%	5.9%	11.4%	1.5%	4.5%	2.0%	7.4%	10.4%	202
	100人以上	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	8.9%	6.7%	17.8%	2.2%	0.0%	2.2%	6.7%	8.9%	45

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

「東京の工業」による分布と比較すると、「機械」の差異が大きいが、全体的な分布はほぼ類似している（図表 I-2-7）。

【図表 I-2-7】 業種別にみた事業所の割合

～「印刷・同関連」、「金属製品」が多い～



*ここでは産業分類が異なる部分を調整した。

機械……平成20年「東京の工業」では「はん用機械」、「生産用機械」、「業務用機械」の合計
アンケート票では、「一般機械器具」と「精密機械器具」の合計とした

繊維工業…平成20年「東京の工業」では「繊維工業」
アンケート票では、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」と「衣服・その他の繊維製品」
の合計とした

(2) 保有技術 ～「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版」、「プレス加工」が多い～

保有技術をみると、主な保有技術は「研磨・切削に係る技術」が17.9%と最も高く、「印刷・製版技術」17.8%、「プレス加工技術」12.8%が続く（図表 I -2-8）。

従業者規模別にみると、従業者規模の大きい企業ほど、「電子機器組立技術」、「機械組立技術」、「電子部品・デバイス実装技術」といった電子機器関連技術や「プレス加工技術」を保有している割合が高く、「研磨・切削に係る技術」は従業者規模が小さい企業ほど保有している割合が高い。

【図表 I -2-8】 保有技術

～「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版技術」、「プレス加工技術」が多い。電子機器関連技術は規模の大きい企業が保有している割合が高い～

複数回答

		成形（圧縮、押出、射出等）技術	プレス加工技術	研磨・切削に係る技術	鑄造技術	鍛造技術	金型製作技術	表面処理技術	熱処理技術	溶接・接合技術	塗装技術	電子部品・デバイス実装技術
全 体		5.4%	12.8%	17.9%	1.6%	1.0%	6.3%	4.4%	2.2%	11.2%	3.0%	3.2%
従業者規模別	1～3人	3.3%	12.5%	20.7%	1.4%	1.3%	5.7%	2.5%	1.9%	11.4%	2.1%	1.5%
	4～9人	5.2%	12.4%	17.2%	2.0%	0.6%	6.8%	4.5%	1.9%	11.4%	2.9%	3.4%
	10～29人	7.4%	13.8%	16.0%	1.0%	0.6%	6.9%	5.9%	2.4%	10.2%	3.7%	4.3%
	30～99人	8.9%	14.4%	12.9%	2.5%	2.5%	6.4%	7.9%	3.0%	14.4%	6.9%	6.9%
	100人以上	15.6%	20.0%	13.3%	0.0%	2.2%	6.7%	4.4%	2.2%	8.9%	4.4%	11.1%

		化学合成技術	印刷・製版技術	電子機器組立技術	機械組立技術	締結技術	計測技術	バイオ関連技術	粉碎・焼結技術	組込ソフトウェア	この中にはない	n
全 体		1.3%	17.8%	6.2%	9.2%	0.6%	2.5%	0.5%	0.4%	2.2%	33.3%	3,339
従業者規模別	1～3人	0.3%	15.1%	3.1%	5.8%	0.7%	0.8%	0.1%	0.2%	0.8%	37.2%	1,192
	4～9人	1.1%	19.6%	6.4%	9.3%	0.4%	2.7%	0.5%	0.4%	2.9%	32.5%	1,189
	10～29人	2.1%	19.7%	9.1%	11.8%	0.5%	4.3%	1.3%	0.8%	2.9%	30.2%	625
	30～99人	5.0%	18.3%	13.9%	18.8%	1.0%	6.4%	1.0%	0.5%	4.0%	24.8%	202
	100人以上	11.1%	15.6%	11.1%	22.2%	2.2%	2.2%	0.0%	0.0%	4.4%	22.2%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(3) 所在地別にみた業種・保有技術 ～地域ごとに業種・保有技術の特徴がみられる～

① 所在地別の業種の分布

地域ごとに業種の分布をみると、「都心」及び「副都心」では「印刷・同関連」がそれぞれ55.2%、47.8%と多く、一方、「金属製品」は2.5%、6.7%と少ない（図表 I-2-9）。「城東都心近接」及び「城東周辺」では「ゴム製品」がそれぞれ4.6%、3.8%であり、「なめし革・同製品・毛皮」が6.3%、3.9%と、他地域の同業種の割合を大きく上回る。

「多摩地域」についてみると、「電気機械器具」の13.6%をはじめ、「精密機械器具」が10.1%、「電子部品・デバイス」が5.5%、「情報通信機械器具」が2.8%と区部に比べて割合が高いが、「印刷・同関連」は10.9%と、区部と比べて低い。

【図表 I-2-9】 所在地別にみた業種の割合

～「都心」、「副都心」で多い「印刷・同関連」。「多摩地域」では「電気機械器具」、「精密機械器具」が多い～

		食料品	飲料・たばこ・飼料	繊維工業（衣服・その他の繊維除く）	衣服・その他の繊維製品	木材・木製品（家具を除く）	家具・装備品	パルプ・紙・紙加工品	印刷・同関連	化学工業	石油製品・石炭製品	プラスチック製品	ゴム製品
全 体		3.3%	0.2%	1.4%	5.1%	2.2%	1.8%	3.7%	19.2%	2.0%	0.2%	5.7%	2.2%
所在地別	都心	3.5%	0.5%	0.5%	5.5%	0.5%	1.0%	2.0%	55.2%	2.0%	0.0%	2.0%	1.0%
	副都心	3.4%	0.0%	1.0%	6.4%	2.0%	1.3%	4.7%	47.8%	1.7%	0.3%	1.0%	0.3%
	城東都心近接	2.6%	0.2%	1.2%	7.0%	3.9%	1.6%	5.6%	17.5%	1.9%	0.2%	5.6%	4.6%
	城東周辺	3.5%	0.1%	2.1%	6.2%	2.6%	2.8%	3.8%	12.0%	1.8%	0.3%	6.6%	3.8%
	城西	2.3%	0.0%	1.7%	9.2%	4.6%	1.7%	7.5%	13.8%	2.3%	0.0%	5.7%	1.1%
	城南	2.6%	0.2%	0.4%	0.2%	1.0%	1.6%	1.2%	8.0%	1.8%	0.6%	9.3%	0.2%
	城北	2.7%	0.0%	1.1%	5.7%	0.8%	1.1%	6.5%	27.0%	3.0%	0.0%	4.9%	2.3%
	多摩地域	5.3%	0.7%	1.5%	2.8%	2.0%	1.3%	0.9%	10.9%	1.8%	0.0%	5.7%	0.2%

		なめし革・同製品・毛皮	窯業・土石製品	鉄鋼	非鉄金属	金属製品	一般機械器具	電気機械器具	情報通信機械器具	電子部品・デバイス	輸送用機械器具	精密機械器具	その他	n
全 体		2.2%	1.0%	1.4%	1.6%	17.2%	4.1%	5.5%	1.1%	1.7%	1.7%	5.2%	10.2%	3,379
所在地別	都心	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	2.5%	4.0%	5.0%	1.0%	0.5%	0.0%	2.0%	9.5%	201
	副都心	0.7%	1.7%	0.0%	0.3%	6.7%	1.7%	2.7%	1.0%	1.0%	0.7%	4.4%	9.1%	297
	城東都心近接	6.3%	0.5%	1.8%	1.8%	19.6%	2.1%	1.6%	0.2%	0.5%	0.5%	2.3%	11.0%	571
	城東周辺	3.9%	1.1%	2.7%	2.1%	23.4%	3.7%	2.6%	0.7%	0.3%	1.3%	2.3%	10.4%	898
	城西	0.0%	0.6%	0.6%	2.3%	9.8%	2.3%	8.6%	1.1%	2.9%	0.0%	7.5%	14.4%	174
	城南	0.0%	0.6%	0.8%	2.0%	23.9%	9.1%	10.1%	1.6%	2.6%	4.6%	9.3%	8.2%	497
	城北	0.0%	0.4%	0.8%	1.9%	11.8%	4.6%	3.4%	0.8%	1.1%	1.9%	7.6%	10.6%	263
	多摩地域	0.4%	1.8%	1.3%	0.7%	14.0%	3.9%	13.6%	2.8%	5.5%	2.2%	10.1%	10.7%	457

*所在地別は所在地未記入を除く

*各業種上位1位の地区に網掛け（全体が2%以上のもの）

② 所在地別にみた保有技術

所在地別に保有技術をみると、「都心」、「副都心」では「印刷・製版技術」が高く、それぞれ46.8%、41.7%である（図表 I-2-10）。また、「城南」では「研磨・切削に係る技術」29.4%、「溶接・接合技術」17.4%、「プレス加工技術」16.8%、「機械組立技術」14.2%などが高い。「多摩地域」では、「電子機器組立技術」18.8%、「機械組立技術」14.4%、「電子部品・デバイス実装技術」10.2%、「計測技術」6.9%、「組込ソフトウェア」6.0%が比較的高い。第1章において「東京の工業」によりみてきたように、区部と多摩地域との違いのほか、区部における地域間の違いや産業の集積など、地域ごとの特徴がみられた。

【図表 I-2-10】 所在地別にみた保有技術

～「城南」では「研磨・切削に係る技術」が、「多摩地域」では「電子機器組立技術」が多い～

複数回答

		成形（圧縮、押出、射出等）技術	プレス加工技術	研磨・切削に係る技術	鋳造技術	鍛造技術	金型製作技術	表面処理技術	熱処理技術	溶接・接合技術	塗装技術	電子部品・デバイス実装技術
全 体		5.4%	12.8%	17.9%	1.6%	1.0%	6.3%	4.4%	2.2%	11.2%	3.0%	3.2%
所在地別	都心	2.5%	6.0%	5.5%	0.0%	0.0%	1.5%	2.0%	0.5%	5.5%	1.5%	1.0%
	副都心	2.0%	4.7%	7.1%	2.4%	1.4%	1.7%	2.0%	0.7%	4.4%	2.0%	2.0%
	城東都心近接	5.9%	16.3%	14.5%	2.3%	1.1%	6.6%	5.9%	3.9%	9.8%	3.8%	1.1%
	城東周辺	5.7%	16.3%	18.9%	1.9%	1.2%	8.4%	4.0%	1.6%	13.1%	2.8%	0.9%
	城西	5.7%	8.6%	19.4%	1.1%	0.0%	4.6%	4.0%	1.7%	13.7%	6.3%	5.7%
	城南	6.5%	16.8%	29.4%	1.4%	1.6%	8.9%	5.7%	2.4%	17.4%	2.2%	3.4%
	城北	5.4%	8.9%	18.9%	1.5%	0.8%	3.9%	3.1%	3.9%	6.6%	1.9%	4.2%
	多摩地域	6.0%	9.5%	19.7%	0.7%	0.2%	6.7%	5.3%	2.0%	11.1%	3.5%	10.2%

		化学合成技術	印刷・製版技術	電子機器組立技術	機械組立技術	締結技術	計測技術	バイオ関連技術	粉碎・焼結技術	組込ソフトウェア	この中にはない	n
全 体		1.3%	17.8%	6.2%	9.2%	0.6%	2.5%	0.5%	0.4%	2.2%	33.3%	3,339
所在地別	都心	2.5%	46.8%	4.0%	4.5%	0.5%	3.5%	1.5%	1.0%	1.0%	31.8%	201
	副都心	1.7%	41.7%	4.7%	5.4%	0.0%	1.7%	1.0%	0.3%	2.4%	38.3%	295
	城東都心近接	0.7%	16.3%	2.0%	7.0%	0.2%	1.3%	0.2%	0.4%	1.6%	40.4%	560
	城東周辺	1.0%	11.5%	1.5%	6.3%	0.7%	1.5%	0.1%	0.6%	0.6%	36.0%	884
	城西	3.4%	14.3%	10.9%	11.4%	1.1%	3.4%	0.6%	0.0%	4.6%	38.3%	175
	城南	1.2%	7.1%	7.9%	14.2%	1.0%	2.4%	0.4%	0.4%	2.0%	21.3%	494
	城北	2.3%	23.9%	5.8%	12.0%	0.8%	1.2%	0.4%	0.0%	2.3%	34.0%	259
	多摩地域	0.9%	12.6%	18.8%	14.4%	0.4%	6.9%	1.1%	0.4%	6.0%	27.9%	451

* 所在地別は所在地未記入を除く

* 各技術上位 1 位の地区に網掛け（全体が 2 % 以上のもの）

3 業務範囲

(1) 業務範囲 ～「製造・加工」を行う企業が95%、「営業・販売」が次いで多い～

業務範囲をみると、「製造・加工」を業務範囲に持つ企業が94.4%と最も高いが、残りの約5%の企業は自社で「製造・加工」を行わず、外部生産委託（ファブレス）などの形態をとっていることがうかがえる（図表 I-2-11）。次いで、「営業・販売」が33.1%、「試作加工」が21.7%となった。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど業務範囲が広がっている。一方、零細・小規模の企業は「製造・加工」に集中する傾向がみられる。零細・小規模の企業は、「製造・加工」を中心とした下請型企業が多いためと考えられる。

【図表 I-2-11】 業務範囲

～「製造・加工」を業務とする企業が95%。零細・小規模の企業は「製造・加工」中心の下請型企業が多い～
複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
従業者規模別	1～3人	8.1%	4.5%	8.8%	16.0%	94.9%	16.8%	1.3%	1,206
	4～9人	18.0%	10.8%	17.0%	22.9%	94.0%	32.3%	1.7%	1,203
	10～29人	27.2%	21.5%	26.2%	28.0%	93.5%	53.1%	2.5%	629
	30～99人	35.0%	38.9%	36.9%	32.5%	96.6%	67.0%	1.0%	203
	100人以上	26.7%	35.6%	33.3%	24.4%	97.8%	73.3%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電気機械器具」、「精密機械器具」などの機械関連業種は業務が広範にわたっている(図表 I -2-12)。また、全体との比較では「化学工業」は「研究開発」が、「食料品」は「営業・販売」の割合が高く、「印刷・同関連」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」は「製造・加工」の割合がやや低い。

【図表 I -2-12】 業種別にみた業務範囲

～機械関連の業種では業務範囲が広範にわたる～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
業 種 別	食料品	20.9%	12.7%	3.6%	9.1%	95.5%	67.3%	0.9%	110
	飲料・たばこ・飼料	42.9%	28.6%	0.0%	14.3%	100.0%	71.4%	0.0%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	10.9%	13.0%	10.9%	15.2%	100.0%	23.9%	0.0%	46
	衣服・その他の繊維製品	21.5%	5.8%	4.7%	8.7%	93.0%	24.4%	1.7%	172
	木材・木製品(家具を除く)	14.7%	5.3%	13.3%	12.0%	98.7%	26.7%	1.3%	75
	家具・装備品	5.1%	1.7%	15.3%	11.9%	98.3%	16.9%	0.0%	59
	パルプ・紙・紙加工品	10.5%	4.0%	8.1%	12.1%	96.8%	26.6%	1.6%	124
	印刷・同関連	16.4%	3.7%	2.3%	4.4%	91.1%	36.1%	2.3%	642
	化学工業	20.9%	41.8%	3.0%	11.9%	95.5%	56.7%	0.0%	67
	石油製品・石炭製品	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	87.5%	25.0%	0.0%	8
	プラスチック製品	11.9%	6.2%	12.4%	23.8%	95.9%	26.4%	1.0%	193
	ゴム製品	9.6%	8.2%	6.8%	20.5%	94.5%	32.9%	1.4%	73
	なめし革・同製品・毛皮	21.3%	10.7%	2.7%	20.0%	96.0%	26.7%	1.3%	75
	窯業・土石製品	3.0%	15.2%	12.1%	12.1%	90.9%	51.5%	3.0%	33
	鉄鋼	2.2%	4.3%	10.9%	15.2%	93.5%	34.8%	2.2%	46
	非鉄金属	1.9%	7.5%	3.8%	18.9%	98.1%	20.8%	0.0%	53
	金属製品	10.4%	7.1%	18.1%	32.6%	97.2%	21.9%	0.9%	576
	一般機械器具	23.4%	24.1%	40.9%	33.6%	97.8%	37.2%	1.5%	137
	電気機械器具	31.2%	33.9%	58.1%	39.2%	91.9%	45.2%	2.7%	186
	情報通信機械器具	27.0%	24.3%	59.5%	43.2%	91.9%	37.8%	0.0%	37
	電子部品・デバイス	19.6%	28.6%	39.3%	46.4%	98.2%	35.7%	0.0%	56
	輸送用機械器具	10.7%	10.7%	25.0%	41.1%	94.6%	23.2%	3.6%	56
	精密機械器具	29.5%	33.5%	45.5%	48.3%	94.9%	39.2%	1.1%	176
	その他	23.3%	16.9%	18.4%	22.2%	92.1%	37.6%	3.8%	343

*業種別は業種無回答を除く

*業種別に上位3つに網掛け

(2) 所在地と業務範囲 ～地域ごとに傾向がみられる業務範囲～

所在地ごとに業務範囲の傾向に違いがあるかをみていく（図表 I-2-13）。「都心」では「製品企画」、「営業・販売」の割合が高く、「製造・加工」、「試作加工」は低い。対照的に「城東周辺」は「営業・販売」、「研究開発」が低く、「製造・加工」が高い。また、「城南」は「設計」、「試作加工」を業務範囲とする企業が多く、「城西」はそれに加えて「製品企画」と「研究開発」の割合も高い。

一方、「多摩地域」をみると、「研究開発」、「設計」、「試作加工」の割合が高い。業種と同様、業務範囲にも地域による産業特性ごとの特徴がみられた。

【図表 I-2-13】 所在地別にみた業務範囲

～「製品企画」は「都心」、「多摩地域」に多く、「設計」、「試作加工」は「城南」と「多摩地域」に多い～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
所在地別	都心	28.1%	17.2%	13.3%	12.3%	87.2%	50.2%	3.9%	203
	副都心	23.3%	13.2%	13.5%	14.5%	90.9%	39.2%	0.3%	296
	城東都心近接	19.7%	10.9%	13.9%	19.2%	95.2%	35.6%	2.5%	568
	城東周辺	11.8%	6.8%	12.3%	17.6%	97.1%	26.3%	1.2%	893
	城西	20.9%	20.3%	22.6%	29.4%	92.1%	42.4%	2.8%	177
	城南	13.3%	12.9%	22.1%	30.5%	95.4%	28.3%	1.0%	498
	城北	14.9%	13.0%	14.5%	19.1%	95.4%	30.9%	1.9%	262
	多摩地域	19.5%	19.3%	28.5%	31.1%	92.5%	34.9%	2.2%	456

*所在地別は所在地未記入を除く

*各業務範囲上位2位の地区に網掛け

(3) 創業年と業務範囲 ～創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い～

創業年と業務範囲の関係をみると、「製造・加工」の割合は、「昭和29年以前」の95.6%に対し、「平成11年以降」は89.1%と創業時期が新しいほど低く、「製品企画」の割合は、「昭和29年以前」の22.2%を例外として、「昭和30年代」12.7%から「平成11年以降」27.7%と創業時期が新しいほど高い傾向がある。近年は「製造・加工」の割合が低下していることから、外部生産委託型（ファブレス）企業の割合が増加しつつあることがうかがえる（図表 I-2-14）。

また、「製造・加工」を業務範囲としている企業でも、自社で生産設備を保有せずに、製造工程の全部または大部分を外注している企業がヒアリング調査においてみられた（事例 I-2-1）。

【図表 I-2-14】 創業年と業務範囲

～創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
創業時期別	昭和29年以前	22.2%	18.2%	20.7%	24.0%	95.6%	44.8%	1.5%	730
	昭和30年代	12.7%	9.2%	12.9%	21.8%	96.7%	28.9%	1.6%	629
	昭和40年代	14.7%	10.3%	16.7%	21.8%	96.3%	28.2%	1.6%	815
	昭和50年代	17.2%	11.7%	17.8%	20.7%	90.6%	30.3%	2.0%	489
	昭和60年～平成5年	17.1%	13.0%	20.6%	20.0%	92.8%	35.4%	1.2%	345
	平成6年～10年	22.8%	17.4%	16.3%	25.0%	85.9%	34.8%	4.3%	92
	平成11年以降	27.7%	15.1%	18.5%	19.3%	89.1%	34.5%	5.0%	119

* 創業時期別は創業時期未記入を除く

* 各業務範囲の上位2位の創業時期に網掛け

〈事例 I-2-1〉 業務範囲

営業、設計、組立、メンテナンスは社内で行い、機械加工は大田区の町工場に外注している。外注先を選ぶ基準は、品質・コスト・小回りの良さに加え、積極的に新しい技術を取り入れている若い人がいることである。（産業用自動化機械製造 24人 城南）

当社の製造部門は最終工程に集約されている。川上（製品開発、設計、知財）と川下（職人の熟練の技による組立・調整）を押さえ、中間の工程については分散化した協力工場とうまく連携している。そのため不測の事態にも迅速に対応ができる。（光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域）

4 創業

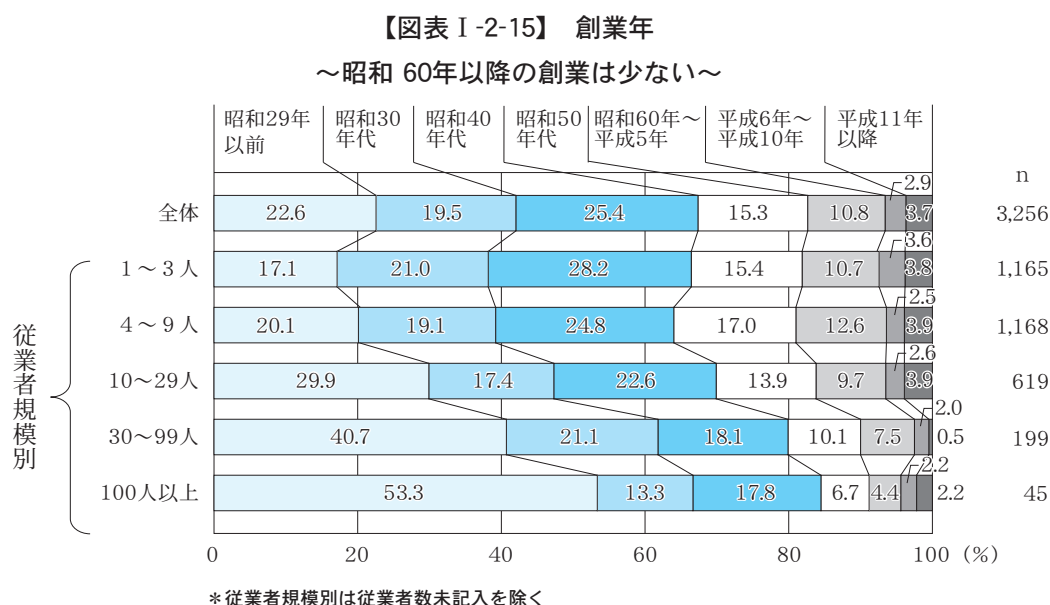
(1) 創業年 ～昭和60年代以降の創業は少ない～

創業年を区分別にみると、「昭和40年代」が25.4%と最も割合が高く、「昭和29年以前」が22.6%、「昭和30年代」が19.5%の順で続いている（図表 I -2-15）。「昭和50年代」15.3%以降は、「昭和60年～平成5年」10.8%、「平成6年～平成10年（5年間）」2.9%、「平成11年以降」3.7%と割合が大幅に下がっており、昭和30年代から50年代、あるいはそれ以前に創業した企業が多く、昭和60年代以降の創業は少ない。

なお、本調査では現在まで存続する企業を対象に調査していることから、その間の転・廃業等を考慮すれば、実際の古い時期での創業割合はさらに高まると考えられる。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きい企業ほど「昭和29年以前」の割合が高く、1～3人、4～9人の零細・小規模企業は「昭和40年代」の割合がそれぞれ21.0%、19.1%と高い。



② 業種別

業種別に創業年をみると、「電子部品・デバイス」などの電子、電気関連業種は近年の創業が多く、「金属製品」、「化学工業」、「パルプ・紙・紙加工品」は、近年の創業が少ない（図表 I -2-16）。

【図表 I -2-16】 業種別にみた創業年

～「電子部品・デバイス」、「衣服・その他の繊維製品」は近年の創業が比較的多い～

		昭和29年以前	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～平成5年	平成6年～10年	平成11年以降	n
全 体		22.6%	19.5%	25.4%	15.3%	10.8%	2.9%	3.7%	3,256
業 種 別	食 料 品	41.9%	21.9%	11.4%	6.7%	9.5%	1.0%	7.6%	105
	飲料・たばこ・飼料	57.1%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	繊維工業（衣服・その他の繊維除く）	30.4%	21.7%	17.4%	19.6%	6.5%	2.2%	2.2%	46
	衣服・その他の繊維製品	14.6%	21.5%	24.1%	17.7%	11.4%	2.5%	8.2%	158
	木材・木製品（家具を除く）	33.3%	20.8%	18.1%	12.5%	11.1%	2.8%	1.4%	72
	家具・装備品	25.4%	20.3%	23.7%	11.9%	15.3%	0.0%	3.4%	59
	パルプ・紙・紙加工品	24.4%	27.6%	29.3%	8.1%	6.5%	0.8%	3.3%	123
	印刷・同関連	18.6%	18.0%	27.5%	18.5%	10.3%	3.1%	4.0%	622
	化 学 工 業	53.8%	15.4%	9.2%	10.8%	7.7%	1.5%	1.5%	65
	石油製品・石炭製品	40.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	5
	プラスチック製	12.8%	18.7%	31.6%	18.7%	14.4%	2.7%	1.1%	187
	ゴ ム 製 品	24.3%	17.1%	28.6%	17.1%	8.6%	1.4%	2.9%	70
	なめし革・同製品・毛皮	14.1%	23.9%	22.5%	19.7%	9.9%	7.0%	2.8%	71
	窯 業 ・土石製品	34.4%	25.0%	9.4%	15.6%	3.1%	6.3%	6.3%	32
	鉄 鋼	21.1%	18.4%	31.6%	13.2%	15.8%	0.0%	0.0%	38
	非 鉄 金 属	23.1%	21.2%	26.9%	13.5%	9.6%	3.8%	1.9%	52
	金 属 製 品	25.6%	21.3%	26.9%	13.9%	8.1%	1.3%	2.9%	554
	一般機械器具	26.9%	22.4%	28.4%	8.2%	7.5%	4.5%	2.2%	134
	電気機械器具	21.8%	11.7%	27.9%	18.4%	13.4%	3.4%	3.4%	179
	情報通信機械器具	22.2%	11.1%	22.2%	11.1%	25.0%	2.8%	5.6%	36
	電子部品・デバイス	7.1%	16.1%	28.6%	16.1%	16.1%	8.9%	7.1%	56
	輸送用機械器具	20.8%	24.5%	24.5%	15.1%	9.4%	1.9%	3.8%	53
	精密機械器具	21.4%	22.0%	21.4%	16.2%	13.3%	3.5%	2.3%	173
	そ の 他	19.5%	17.3%	25.8%	15.5%	12.5%	4.9%	4.6%	329

*業種別は業種無回答を除く

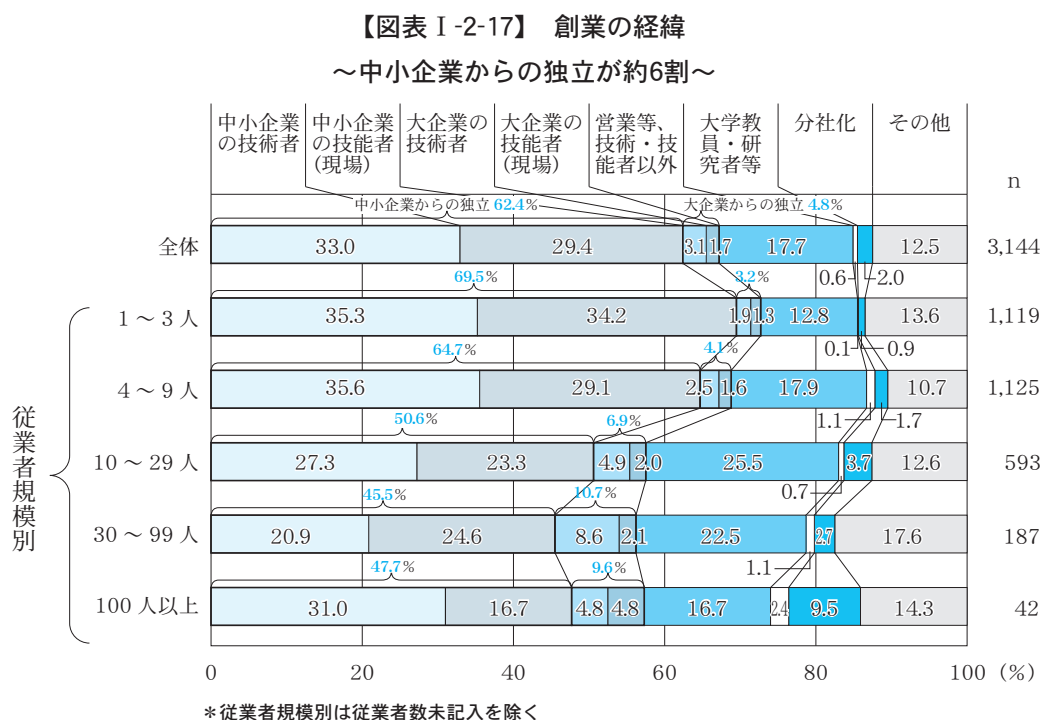
*各創業時期で上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

（２）創業の経緯 ～中小企業の技能・技術者からの独立が約６割～

創業の経緯をみると、「中小企業の技術者からの独立創業」と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」といった中小企業からの独立が62.4%（「中小企業の技術者からの独立創業」33.0%と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」29.4%の合計）と最も多い（図表 I-2-17）。次いで「営業等の技術・技能者以外からの独立創業」が17.7%であり、大企業からのスピナウトは全体でみると4.8%とそれほど多くない。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が小さい企業は中小企業からの独立の割合が高く、従業者規模が大きい企業は「営業等の技術・技能者以外からの独立」や「分社化」による独立の割合が高くなっている。



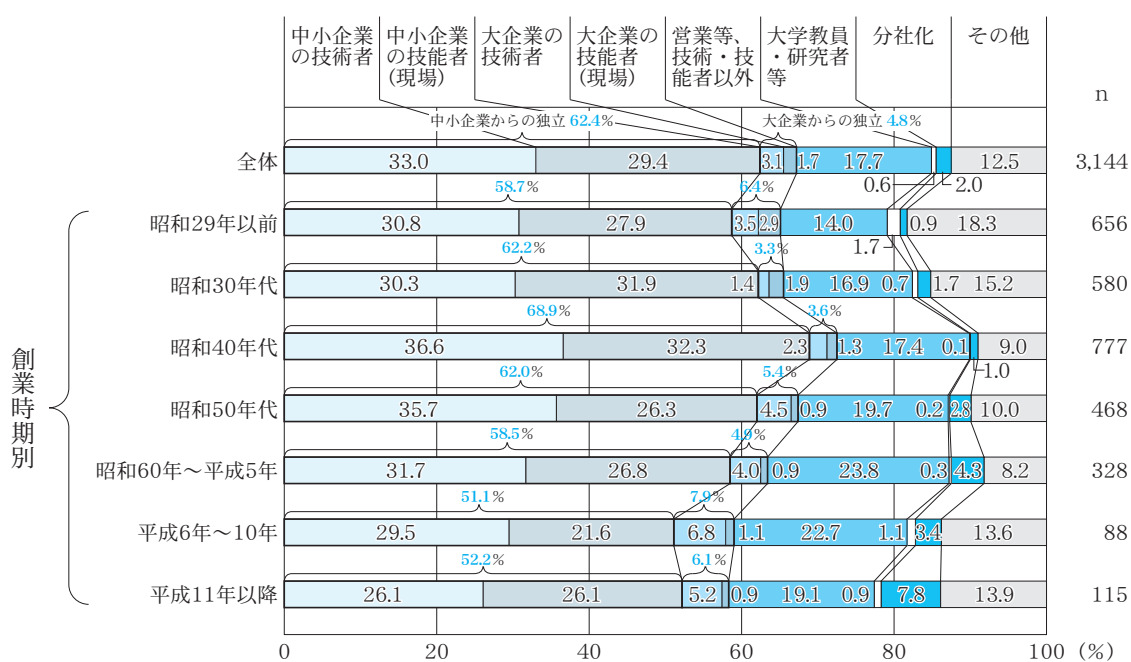
② 創業の時期別

創業の経緯を年代別にみると、中小企業からの独立は「昭和40年代」の68.9%（「中小企業の技術者からの独立創業」36.6%と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」32.3%の合計）が最も多く、「平成6年～10年」は51.1%、「平成11年以降」は52.2%と近年は減少している（図表 I-2-18）。

対照的に、大企業からの独立は昭和40年代の3.6%（「大企業の技術者からの独立創業」2.3%と「大企業の技能者（現場）からの独立創業」1.3%の合計）に対して「平成6年～10年」は7.9%、「平成11年以降」は6.1%と近年の割合がやや高い。「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」は「昭和60年～平成5年」の23.8%が最も高く、「平成6年～10年」は22.7%、「平成11年以降」は19.1%と近年は再び割合が低下している。また、「分社化」は近年の割合が高くなっている。

【図表 I-2-18】 創業時期別にみた創業の経緯

～すべての年代を通じて中小企業からの独立が多いが、近年は割合がやや低下している～



* 創業時期別は創業時期未記入を除く

③ 業種別

業種別に創業の経緯をみると、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「家具・装備品」は中小企業からの独立の割合が高い（図表 I -2-19）。一方、「印刷・同関連」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」の割合が高い。

【図表 I -2-19】 業種別にみた創業の経緯

～「印刷・同関連」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が多い～

		中小企業の 技術者から の独立創業	中小企業の 技能者（現 場）から の独立創業	大企業の技 術者から の独立創業	大企業の技 能者（現場） からの独立 創業	営業等、技 術・技能者 以外からの 独立創業	大学教員・ 研究者等から の独立創業	分 社 化	そ の 他	n
全	体	33.0%	29.4%	3.1%	1.7%	17.7%	0.6%	2.0%	12.5%	3,144
業 種 別	食 料 品	31.1%	23.3%	1.0%	0.0%	12.6%	0.0%	2.9%	29.1%	103
	飲料・たば こ・飼料	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%	7
	繊維工業（衣 服・その他 繊維除く）	33.3%	28.6%	0.0%	2.4%	11.9%	0.0%	2.4%	21.4%	42
	衣服・その他 の繊維製品	31.2%	40.9%	2.6%	0.0%	14.9%	0.0%	0.6%	9.7%	154
	木材・木製品 （家具を除く）	36.5%	34.9%	0.0%	3.2%	4.8%	0.0%	1.6%	19.0%	63
	家具・装備品	47.3%	29.1%	0.0%	1.8%	10.9%	0.0%	0.0%	10.9%	55
	パルプ・紙・ 紙加工品	37.6%	28.4%	0.0%	0.9%	17.4%	0.0%	0.9%	14.7%	109
	印刷・同関連	29.3%	27.0%	1.3%	1.6%	28.0%	0.7%	2.5%	9.7%	608
	化 学 工 業	23.7%	18.6%	6.8%	5.1%	20.3%	3.4%	6.8%	15.3%	59
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	26.8%	28.5%	3.9%	0.0%	21.2%	0.0%	2.2%	17.3%	179
	ゴ ム 製 品	25.4%	37.3%	0.0%	1.5%	25.4%	0.0%	1.5%	9.0%	67
	なめし革・同 製品・毛皮	38.0%	29.6%	0.0%	0.0%	18.3%	0.0%	0.0%	14.1%	71
	窯 業 ・ 土 石 製 品	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	10.0%	3.3%	3.3%	23.3%	30
	鉄 鋼	33.3%	33.3%	2.2%	0.0%	17.8%	0.0%	0.0%	13.3%	45
	非 鉄 金 属	28.0%	38.0%	4.0%	0.0%	8.0%	0.0%	4.0%	18.0%	50
	金 属 製 品	36.7%	36.9%	1.1%	1.5%	12.1%	0.2%	0.9%	10.6%	539
	一般機械器具	36.4%	33.3%	1.6%	3.1%	13.2%	0.0%	2.3%	10.1%	129
	電気機械器具	37.9%	17.2%	15.5%	2.9%	19.0%	0.6%	1.1%	5.7%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.8%	24.3%	13.5%	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	8.1%	37
	電子部品・ デバイス	39.3%	19.6%	8.9%	1.8%	21.4%	0.0%	1.8%	7.1%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	32.1%	32.1%	3.6%	1.8%	12.5%	0.0%	1.8%	16.1%	56
	精密機械器具	41.5%	27.4%	7.3%	4.3%	8.5%	3.7%	0.6%	6.7%	164
	そ の 他	26.6%	26.0%	3.4%	1.9%	18.2%	1.6%	4.7%	17.6%	319

*業種別は業種無回答を除く

*各創業の経緯上位3業種に網掛け（nが10以上のもの）

第2節 経営状況

1 売上高と利益の状況

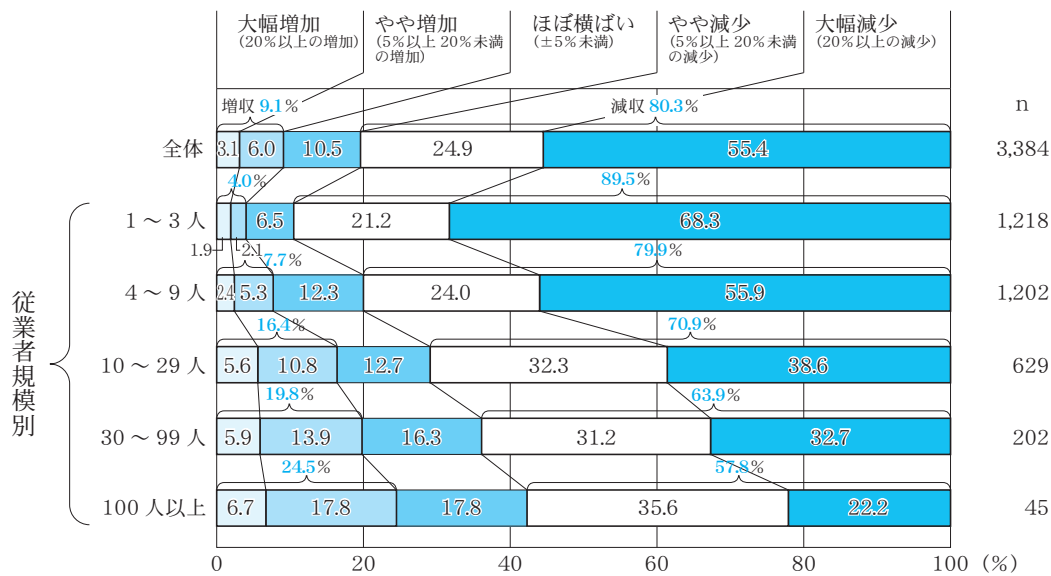
(1) 3年前と比較した年間売上高 ～約8割の企業が減収～

3年前と比較した年間売上高の増減についてみると、「大幅減少」が55.4%、「やや減少」が24.9%と約8割（計80.3%）の企業が減収となり、昨今の厳しい経営状況を反映したものとなった（図表 I-2-20）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、零細規模では「大幅減少」が68.3%、「やや減少」が21.2%と約9割（89.5%）が減収と非常に厳しい状況である。従業者規模が大きくなるほど増収企業と「ほぼ横ばい」の割合が増加しており、従業者規模と売上高増減との間に関連がみられた。しかしながら、大規模においても「大幅減少」が22.2%、「やや減少」が35.6%と約6割（57.8%）が減収であった。

【図表 I-2-20】 3年前と比較した年間売上高
～約8割の企業が減収。規模が小さい企業ほど厳しい～

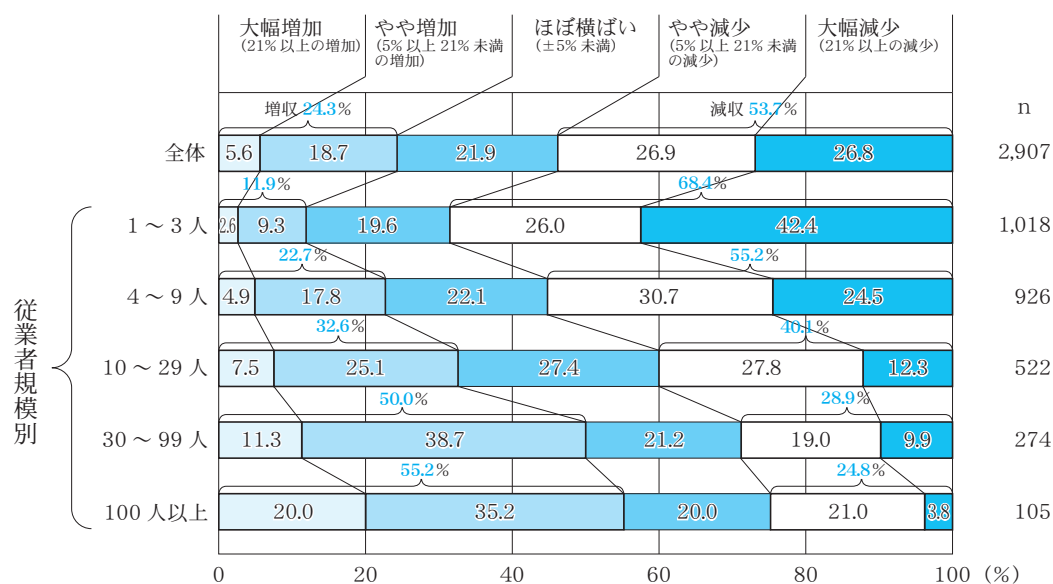


*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 前回調査との比較

第1章において都内中小企業の業況をみたように、都内製造業を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。本設問における増収企業の割合をみると、今回調査24.3%は前回調査39.5%と比べ、15.2ポイント低下しており、アンケート調査時点での都内製造業の減収傾向が明確に示されている（図表 I-2-21）。

【図表 I-2-21】 3年前と比較した年間売上高（前回調査）



*従業員規模別は従業員数未記入を除く
資料：前回調査より再編加工

〈事例 I-2-2〉年間売上高の状況

リーマンショック後半年間は受注残があったが、平成21年の春頃には売上が前年の約4分の1まで落ち込んだ。夏頃には前年の3分の1程度に回復したものの、再び減少傾向であり、資金繰りが非常に厳しい。金融機関からの追加融資は難しく、個人からの借入でなんとか対応している。（産業用電子計測器製造 18人 多摩地域）

リーマンショック後、すぐに売上高に影響があったわけではないが、平成21年1月あたりから受注のキャンセルや調整が目立つようになった。平成21年の後半には売上高が減少し、前年比で半減した。今後3年間は悪いと予想しており、一段と景気が悪化する二番底も想定している。（鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南）

③ 業種別

3年前と比較した年間売上高の増減を業種別にみたのが図表 I -2-22であり、どの業種においても売上高の状況は非常に厳しい。

【図表 I -2-22】 業種別にみた年間売上高の変化

～どの業種も厳しい売上の状況。減収企業が9割を超える業種もみられる～

		増収		横ばい	減収		n
		大幅増加 (20%以上の増加)	やや増加 (5%以上 20%未満の増加)	ほぼ横ばい (± 5%未満)	やや減少 (5%以上 20%未満の減少)	大幅減少 (20%以上の減少)	
全 体		3.1%	6.0%	10.5%	24.9%	55.4%	3,384
業 種 別	食 料 品	6.4%	12.7%	20.0%	37.3%	23.6%	110
	飲料・たばこ・ 飼 料	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%	7
	織 維 工 業 (衣服・その他 繊維除く)	6.5%	4.3%	13.0%	10.9%	65.2%	46
	衣服・その他 の 織 維 製 品	1.7%	8.1%	9.9%	29.1%	51.2%	172
	木材・木製品 (家具を除く)	2.7%	4.0%	6.7%	26.7%	60.0%	75
	家具・装備品	0.0%	1.7%	6.7%	21.7%	70.0%	60
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	0.0%	4.0%	12.8%	32.0%	51.2%	125
	印刷・同関連	1.9%	5.9%	9.9%	31.2%	51.1%	644
	化 学 工 業	1.5%	9.0%	13.4%	35.8%	40.3%	67
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	0.0%	37.5%	12.5%	0.0%	50.0%	8
	プラスチック 製	1.6%	5.7%	5.7%	19.3%	67.7%	192
	ゴ ム 製 品	4.1%	1.4%	11.0%	19.2%	64.4%	73
	なめし革・ 同製品・毛皮	1.3%	7.9%	11.8%	22.4%	56.6%	76
	窯 業 ・ 土 石 製	0.0%	18.2%	15.2%	33.3%	33.3%	33
	鉄 鋼	0.0%	2.1%	10.6%	23.4%	63.8%	47
	非 鉄 金 属	9.3%	1.9%	11.1%	16.7%	61.1%	54
	金 属 製 品	3.6%	4.2%	7.8%	20.1%	64.3%	577
	一般機械器具	3.6%	6.5%	15.1%	24.5%	50.4%	139
	電気機械器具	5.3%	8.6%	14.4%	24.6%	47.1%	187
	情 報 通 信 機 械 器 具	2.8%	8.3%	13.9%	13.9%	61.1%	36
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	3.6%	5.4%	3.6%	21.4%	66.1%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	5.4%	8.9%	3.6%	19.6%	62.5%	56
	精密機械器具	4.6%	5.7%	10.3%	17.1%	62.3%	175
	そ の 他	3.5%	5.6%	13.5%	26.6%	50.9%	342

*業種別は業種無回答を除く

*売上高増減の各区分における上位 3 業種に網掛け (nが10以上の業種)

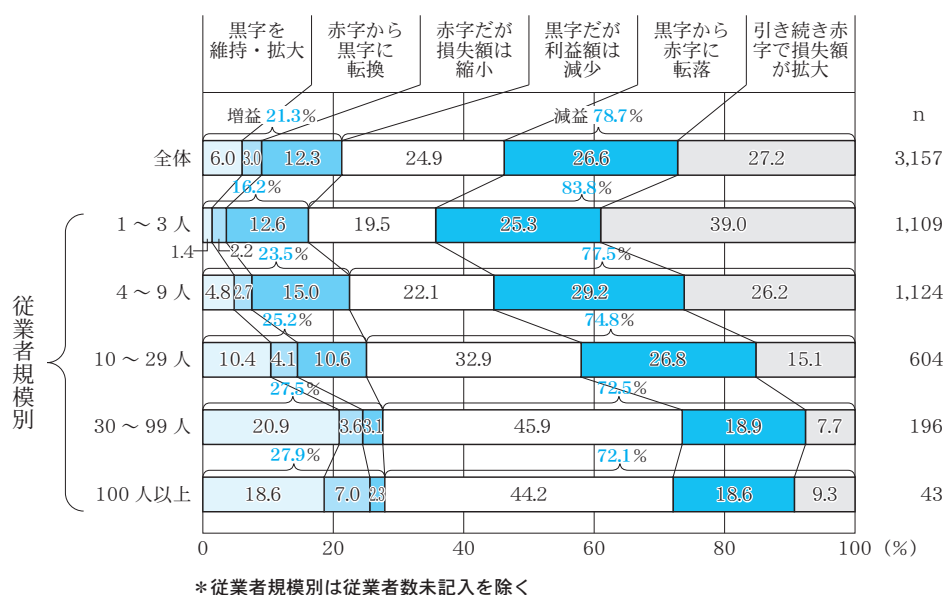
(2) 3年前と比較した経常損益の変化 ～約8割の企業が減益～

3年前と比較した経常損益の増減についてみると、減益となった企業（「黒字だが利益額は減少」（24.9%）、「黒字から赤字に転落」（26.6%）、「引き続き赤字で損失額が拡大」（27.2%）の合計）は78.7%にのぼり、収益の状況は非常に厳しい（図表 I-2-23）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、零細規模では39.0%と約4割が「引き続き赤字で損失額が拡大」となり、非常に厳しい状況である。また、零細規模は減益企業が8割を超え、従業者規模が大きくなるほど減益企業の割合が減少するが、中規模、大規模においても7割以上が減益となった。

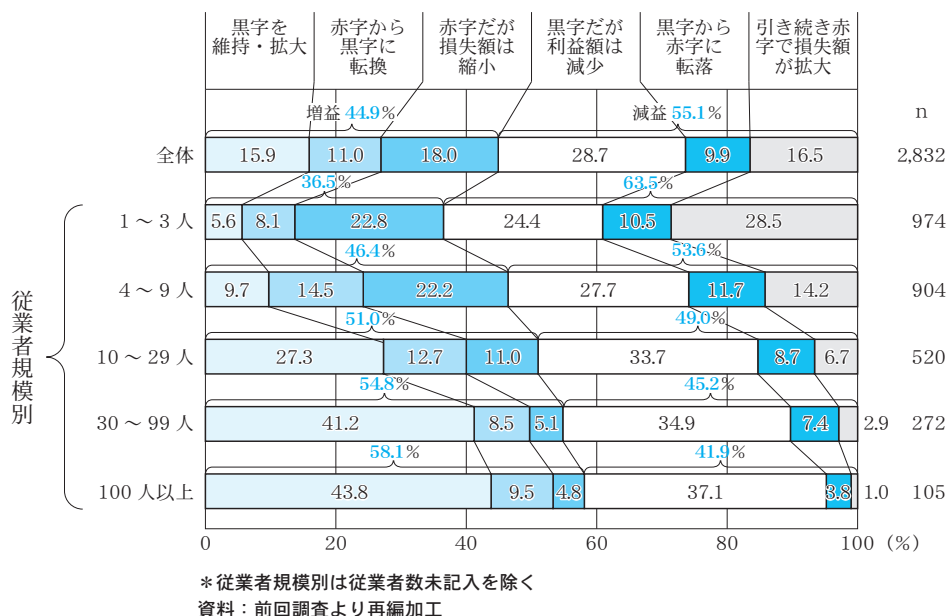
【図表 I-2-23】 3年前と比較した経常損益の変化
～約8割が減益、零細・小規模企業は厳しい状況～



② 前回調査との比較

前回調査における同設問と比較すると、前回調査における増益企業の割合44.9%は今回調査21.3%よりも23.6ポイント高く、今回のアンケート調査時点での収益の状況が非常に厳しいことがわかった（図表 I-2-24）。

【図表 I-2-24】 3年前と比較した経常損益の変化（前回調査）



③ 業種別

3年前と比較した経常損益の増減を業種別にみると、いずれの業種も厳しく減益となった企業が多い（図表 I-2-25）。なかでも、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「家具・装備品」、「プラスチック製品」、「非鉄金属」は「引き続き赤字で損失額が拡大」の割合が高く、非常に厳しい。一方、「電気機械器具」と「食料品」は厳しい状況下ながら、「黒字を維持・拡大」の割合が比較的高い。

【図表 I-2-25】 業種別の経常損益増減

～どの業種も厳しい収益の状況。「電気機械器具」と「食料品」は「黒字を維持・拡大」した割合が比較的高い～

		増益			減益			n
		黒字を維持・拡大	赤字から黒字に転換	赤字だが損失額は縮小	黒字だが利益額は減少	黒字から赤字に転落	引き続き赤字で損失額が拡大	
全 体		6.0%	3.0%	12.3%	24.9%	26.6%	27.2%	3,157
業 種 別	食 料 品	13.1%	12.1%	14.0%	29.9%	15.9%	15.0%	107
	飲料・たばこ・飼料	33.3%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	6
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	2.4%	2.4%	28.6%	21.4%	16.7%	28.6%	42
	衣服・その他の繊維製品	6.2%	3.1%	19.1%	21.6%	14.2%	35.8%	162
	木材・木製品（家具を除く）	0.0%	2.9%	15.7%	24.3%	18.6%	38.6%	70
	家具・装備品	0.0%	0.0%	12.7%	18.2%	32.7%	36.4%	55
	パルプ・紙・紙加工品	5.5%	1.8%	17.3%	27.3%	21.8%	26.4%	110
	印刷・同関連	5.7%	2.7%	14.7%	26.0%	24.3%	26.7%	600
	化学工業	3.0%	3.0%	14.9%	25.4%	35.8%	17.9%	67
	石油製品・石炭製品	0.0%	0.0%	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%	8
	プラスチック製品	4.5%	1.7%	10.7%	23.6%	27.0%	32.6%	178
	ゴム製品	4.6%	1.5%	15.4%	24.6%	21.5%	32.3%	65
	なめし革・同製品・毛皮	5.8%	1.4%	17.4%	26.1%	24.6%	24.6%	69
	窯業・土石製品	9.7%	3.2%	9.7%	35.5%	12.9%	29.0%	31
	鉄 鋼	0.0%	0.0%	23.3%	32.6%	27.9%	16.3%	43
	非鉄金属	2.0%	0.0%	7.8%	23.5%	31.4%	35.3%	51
	金属製品	3.7%	2.6%	8.9%	18.1%	35.3%	31.4%	541
	一般機械器具	8.5%	4.7%	7.8%	31.0%	23.3%	24.8%	129
	電気機械器具	12.3%	5.6%	9.5%	30.2%	25.7%	16.8%	179
	情報通信機械器具	2.9%	5.9%	8.8%	20.6%	38.2%	23.5%	34
	電子部品・デバイス	3.8%	3.8%	5.7%	26.4%	37.7%	22.6%	53
	輸送用機械器具	9.4%	5.7%	5.7%	18.9%	39.6%	20.8%	53
	精密機械器具	9.5%	0.6%	7.1%	24.3%	35.5%	23.1%	169
	そ の 他	7.1%	2.2%	11.9%	30.1%	22.1%	26.6%	312

*業種別は業種無回答を除く

*経常損益増減の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(3) 売上高と経常損益の両面からみた企業の業績 ～約7割の企業が減収減益～

企業業績について、売上高増減と経常損益増減の両面からみたところ、68.4%の企業が減収減益であり、大変厳しい状況にある（図表 I -2-26）。これに対して増収増益であった企業は全体のわずか5.4%にすぎない。売上高・経常損益の両方の側面からみても都内中小製造業が大変厳しい状況であることがわかった。

【図表 I -2-26】 企業業績の分布

～約7割が減収減益であるのに対し、増収増益企業は約5%にとどまった～

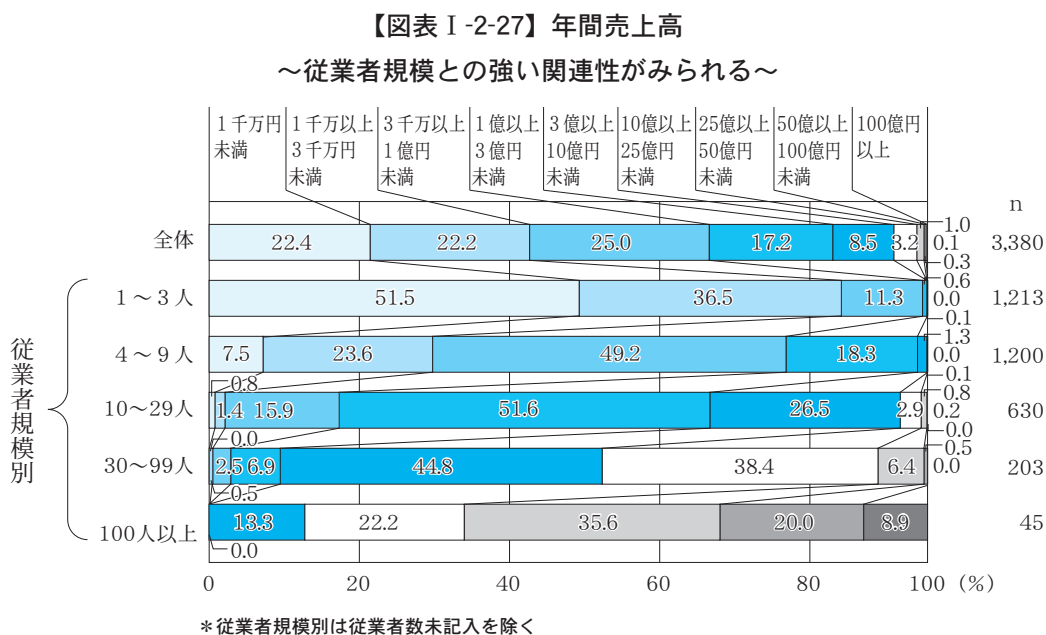
	増 益	減 益	合 計
増 収	170	126	296
	5.4%	4.0%	9.4%
横 ば い	128	198	326
	4.1%	6.3%	10.4%
減 収	370	2,151	2,521
	11.8%	68.4%	80.2%
合 計	668	2,475	3,143
	21.3%	78.7%	100.0%

(4) 年間売上高 ～1億円未満が約7割を占め、従業員規模との強い関連性がみられる～

年間売上高をみると、「1千万円未満」が22.4%、「1千万以上3千万円未満」が22.2%、「3千万以上1億円未満」が25.0%と、1億円未満の区分で約7割（69.6%）を占める（図表 I-2-27）。

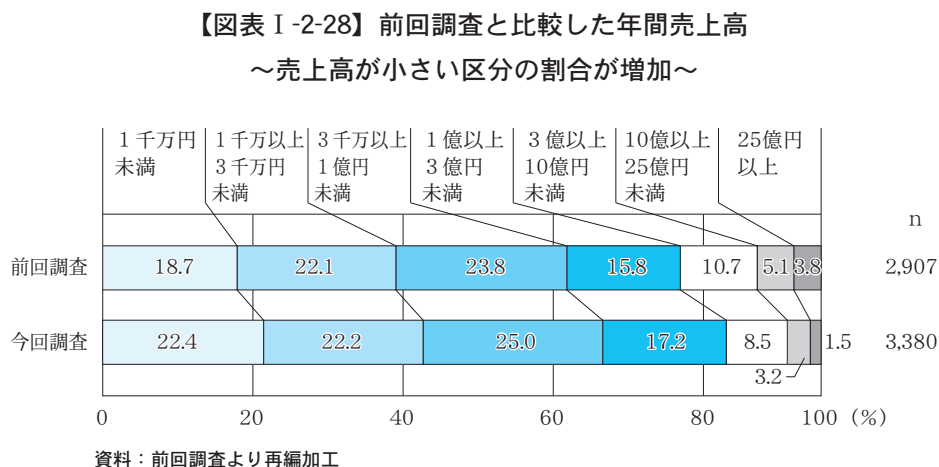
① 従業員規模別

従業員規模別にみると、零細規模である1～3人では「1千万円未満」が51.5%と半数を超えているが、従業員規模が大きくなるほど売上高が大きい区分の割合が高くなり、従業員規模との強い関連性がみられる。



② 前回調査との比較

全体の年間売上高を前回調査と比較すると、今回調査は、前回調査から3億円未満のすべての区分で割合が増加した一方、3億円以上のすべての区分で割合が減少し、全体的に売上高規模が縮小している状況がうかがえる（図表 I-2-28）。



③ 業種別

業種別に年間売上高をみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は「1千万円未満」の割合が特に高く、「家具・装備品」、「プラスチック製品」、「金属製品」も1億円未満の区分の割合が高く、小規模性がみられる（図表 I -2-29）。一方、「化学工業」、「食料品」のほか、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」などの電気・機械関連の業種は売上高規模が比較的大きい。

【図表 I -2-29】 業種別の年間売上高

～繊維、衣服、木材、皮革などは売上高規模が小さく、電気・機械関連は売上高規模がやや大きい～

		1千万円未満	1千万以上 3千万円未満	3千万以上 1億円未満	1億以上 3億円未満	3億以上 10億円未満	10億以上 25億円未満	25億円以上	n
全 体		22.4%	22.2%	25.0%	17.2%	8.5%	3.2%	1.5%	3,380
業 種 別	食 料 品	11.6%	19.6%	21.4%	23.2%	13.4%	5.4%	5.4%	112
	飲料・たばこ・ 飼 料	42.9%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	繊 維 工 業 (衣服・その他繊維除く)	42.2%	8.9%	24.4%	15.6%	4.4%	4.4%	0.0%	45
	衣服・その他の 繊維製品	38.2%	22.4%	18.2%	16.5%	2.4%	1.8%	0.6%	170
	木材・木製品 (家具を除く)	32.9%	32.9%	26.3%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	76
	家具・装備品	22.0%	33.9%	25.4%	13.6%	5.1%	0.0%	0.0%	59
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	16.9%	32.3%	29.8%	14.5%	5.6%	0.8%	0.0%	124
	印刷・同関連	15.5%	21.8%	31.7%	18.4%	9.0%	2.8%	0.8%	646
	化 学 工 業	14.9%	7.5%	26.9%	19.4%	14.9%	9.0%	7.5%	67
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	62.5%	0.0%	12.5%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%	8
	プラスチック 製 品	27.5%	21.8%	26.4%	13.0%	8.3%	2.1%	1.0%	193
	ゴ ム 製 品	21.9%	17.8%	30.1%	20.5%	6.8%	1.4%	1.4%	73
	なめし革・ 同製品・毛皮	42.1%	13.2%	21.1%	13.2%	7.9%	2.6%	0.0%	76
	窯 業・土 石 製 品	6.1%	42.4%	6.1%	24.2%	9.1%	12.1%	0.0%	33
	鉄 鋼	26.1%	13.0%	23.9%	23.9%	6.5%	4.3%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	31.5%	20.4%	25.9%	13.0%	3.7%	1.9%	3.7%	54
	金 属 製 品	28.9%	27.2%	20.6%	14.7%	5.0%	2.2%	1.4%	578
	一般機械器具	20.1%	21.6%	23.0%	16.5%	11.5%	5.0%	2.2%	139
	電気機械器具	12.4%	12.4%	25.8%	25.3%	15.1%	5.4%	3.8%	186
	情 報 通 信 機 械 器 具	13.5%	13.5%	24.3%	24.3%	16.2%	5.4%	2.7%	37
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	12.3%	15.8%	21.1%	29.8%	15.8%	3.5%	1.8%	57
	輸 送 用 機 械 器 具	23.6%	14.5%	23.6%	25.5%	5.5%	5.5%	1.8%	55
	精密機械器具	18.5%	25.4%	19.7%	18.5%	11.6%	5.2%	1.2%	173
	そ の 他	19.8%	22.8%	27.2%	14.5%	11.2%	3.6%	0.9%	338

*業種別は業種無回答を除く

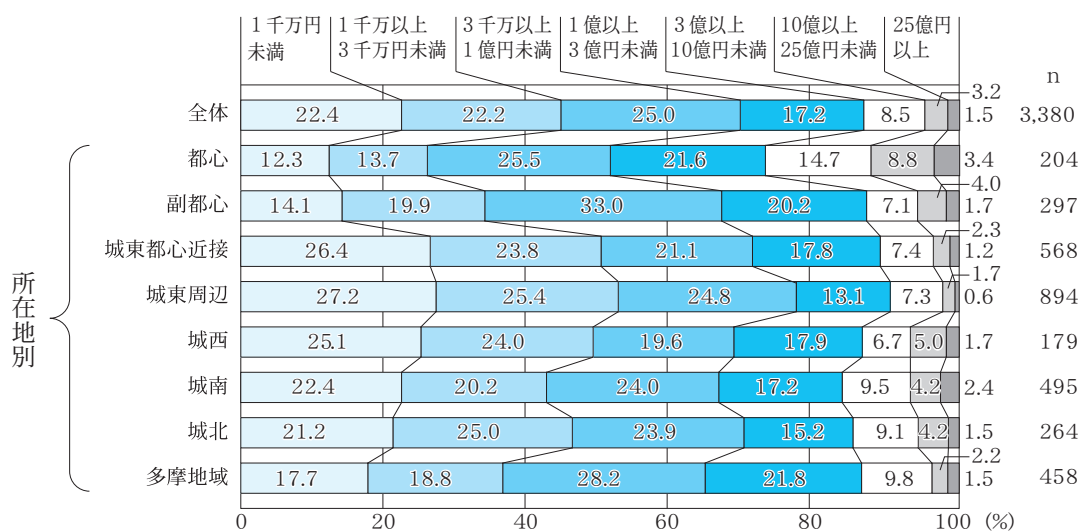
*年間売上高の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

④ 所在地別

所在地ごとに年間売上高をみると、「都心」は、3千万円未満の区分が26.0%と全体44.6%より18.6ポイント低く、3億円以上の区分が26.9%と全体13.2%の2倍の割合であるなど、全体的に売上高規模が大きい区分の割合が高い（図表 I-2-30）。一方、城東地域の2区分は3千万円未満が5割を超えており小規模性がみられ、所在地ごとの売上高の違いがみられた。

【図表 I-2-30】 企業所在地と年間売上高

～売上高規模は「都心」の企業が大きく、城東地域の企業が小さい傾向～



*所在地別は所在地未記入を除く

（５） 経常利益率 ～約7割が経常利益率「マイナス」～

売上高経常利益率（以下「経常利益率」とする）についてみると、全体の69.2%が「マイナス」であり、厳しい決算状況がうかがえる（図表 I-2-31）。

① 従業者規模別

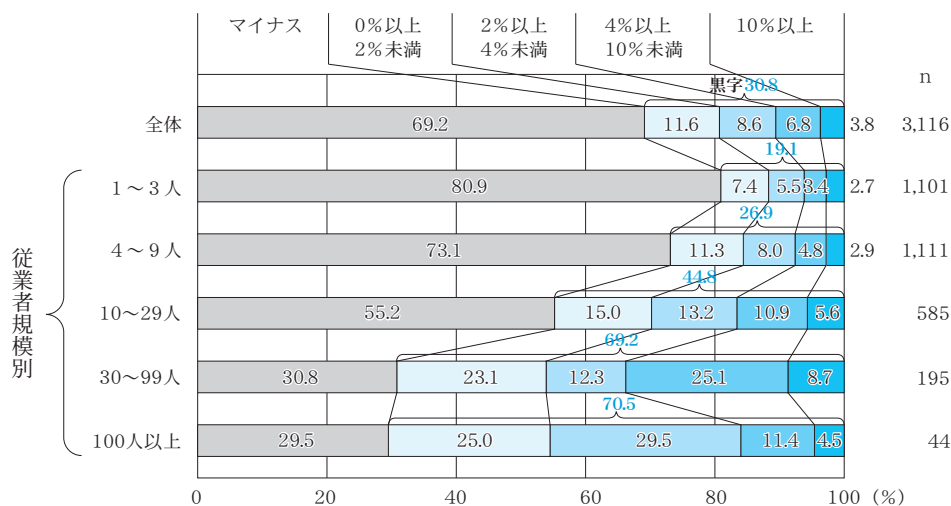
従業者規模別にみると、30人未満の区分ではいずれも半数以上が赤字を示す「マイナス」であり、とりわけ1～3人の零細企業の8割以上が「マイナス」であり特に厳しい。

「マイナス」の割合は従業者規模が大きくなるほど低下し、100人以上では7割以上が黒字（経常利益率「0～2%」、「2～4%」、「4～10%」、「10%以上」の合計）となっている。

また、小規模、中規模において従業者規模による違いが鮮明であり、従業者規模ごとの「マイナス」の割合の差をみると、4～9人より10～29人が17.9ポイント低く、10～29人より30～99人が24.4ポイント低い。

【図表 I-2-31】 経常利益率

～約7割が経常利益率「マイナス」、従業者規模が小さい企業ほど厳しい～

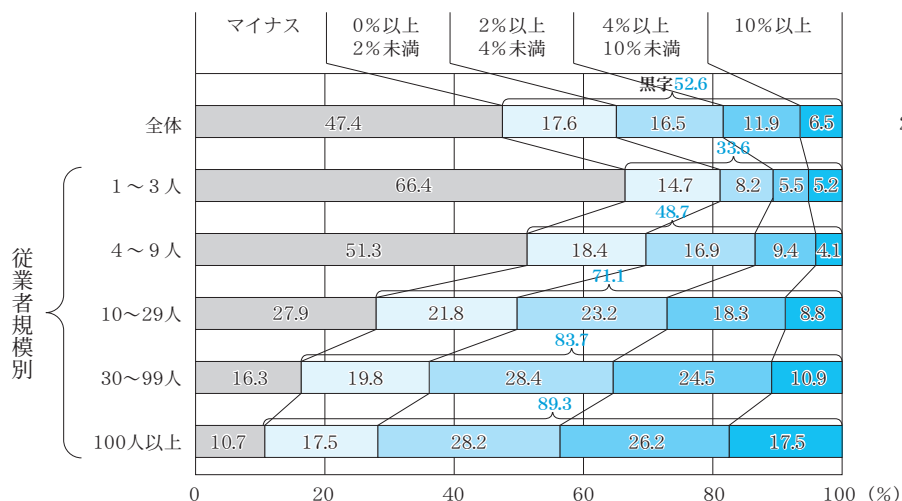


*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 前回調査との比較

前回調査と比較すると、前回調査における全体の「マイナス」47.4%は今回調査69.2%より21.8ポイント低い。従業者規模別にみても各規模とも前回調査の方が赤字企業の割合が低く、黒字企業の割合が高くなっており、今回調査時点では全体的に収益性が低下していることがうかがえる（図表 I-2-32）。

【図表 I-2-32】 経常利益率（前回調査）



*従業者規模別は従業者数未記入を除く

資料：前回調査より再編加工

③ 業種別

業種別にみると、「家具・装備品」は「マイナス」が85.5%と8割を超えているのをはじめ、多くの業種の6割から7割の企業が「マイナス」であり、いずれの業種とも非常に厳しい収益状況であることがうかがえる（図表 I -2-33）。

【図表 I -2-33】 業種別の経常利益率

～いずれの業種も厳しい収益状況。多くの業種の6割から7割程度が「マイナス」である～

		赤 字	黒 字				n
		マイナス	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 10%未満	10%以上	
全 体		69.2%	11.6%	8.6%	6.8%	3.8%	3,116
業 種 別	食 料 品	48.1%	21.7%	14.2%	9.4%	6.6%	106
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	40.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	5
	織 維 工 業 (衣 服 ・ そ の 他 織 維 除 く)	75.0%	11.4%	9.1%	2.3%	2.3%	44
	衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品	71.6%	9.9%	11.7%	4.3%	2.5%	162
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	78.3%	11.6%	2.9%	4.3%	2.9%	69
	家 具 ・ 装 備 品	85.5%	1.8%	5.5%	5.5%	1.8%	55
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	69.4%	14.8%	9.3%	1.9%	4.6%	108
	印 刷 ・ 同 関 連	68.5%	12.8%	9.2%	7.1%	2.4%	588
	化 学 工 業	70.8%	7.7%	10.8%	9.2%	1.5%	65
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	50.0%	37.5%	12.5%	0.0%	0.0%	8
	プ ラ ス チ ッ ク 品	72.5%	11.8%	7.9%	5.6%	2.2%	178
	ゴ ム 製 品	73.8%	7.7%	7.7%	7.7%	3.1%	65
	な め し ・ 革 ・ 皮 同 製 品	73.8%	12.3%	7.7%	4.6%	1.5%	65
	窯 業 ・ 土 石 品	54.8%	19.4%	16.1%	3.2%	6.5%	31
	鉄 鋼	69.0%	9.5%	9.5%	7.1%	4.8%	42
	非 鉄 金 属	79.6%	10.2%	4.1%	2.0%	4.1%	49
	金 属 製 品	77.9%	7.4%	5.9%	5.2%	3.5%	539
	一 般 機 械 器 具	58.9%	15.5%	7.0%	14.0%	4.7%	129
	電 気 機 械 器 具	53.7%	15.3%	9.0%	13.0%	9.0%	177
	情 報 通 信 機 械 器 具	72.2%	11.1%	8.3%	5.6%	2.8%	36
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	67.3%	9.6%	9.6%	9.6%	3.8%	52
	輸 送 用 機 械 具	70.6%	11.8%	7.8%	3.9%	5.9%	51
	精 密 機 械 器 具	70.4%	9.9%	8.6%	6.8%	4.3%	162
	そ の 他	64.0%	12.3%	11.0%	8.1%	4.5%	308

*業種別は業種無回答を除く

*経常利益率の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(6) 経済状況が悪化した際の対応 ～約4割が「人件費の削減」を行った～

平成20年秋のリーマンショック以降、経済状況が悪化した際の対応状況をみると、「人件費の削減」が39.9%と最も多く、「公的融資制度の利用」34.3%、「新たな販路開拓」18.4%が続く（図表 I -2-34）。また、「従業員の削減」16.4%、「生産設備の稼働停止」10.7%にみられるように、企業がいかに厳しい対応を図ったかが結果に表れている。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれて、「人件費の削減」、「従業員の削減」などのいわゆるリストラを実施している割合が高くなる傾向がみられるが、「研究開発体制・企画の強化」、「新たな販路開拓」、「従業員の再教育期間として活用」など、不況期を将来へ生かすような取組みを行っている割合も高くなっている。

【図表 I -2-34】 経済状況が悪化した際の対応

～約4割が「人件費の削減」を実施～

		複数回答										n
		公的融資 制度の 利用	生産設備 の稼働 停止	人件費の 削減	従業員の 削減	研究開発 体制・企 画の強化	新たな 販路開拓	従業員の 再教育期 間として 活用	ワークシ ェアリン グ	その他	特になし	
全 体		34.3%	10.7%	39.9%	16.4%	6.7%	18.4%	4.0%	7.1%	3.5%	27.9%	3,328
従 業 者 規 模 別	1～3人	20.0%	9.2%	28.3%	10.4%	2.3%	10.1%	0.8%	1.5%	2.8%	44.8%	1,180
	4～9人	41.1%	11.2%	45.2%	18.9%	6.2%	17.4%	3.0%	9.0%	3.7%	19.9%	1,189
	10～29人	45.9%	10.7%	47.3%	20.7%	12.3%	29.0%	7.5%	10.8%	2.9%	15.4%	628
	30～99人	43.5%	15.0%	56.0%	24.0%	16.5%	38.0%	14.0%	16.5%	8.5%	11.0%	200
	100人以上	31.1%	31.1%	55.6%	20.0%	15.6%	33.3%	20.0%	13.3%	11.1%	17.8%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

〈事例 I -2-3〉 リーマンショックへの対応

リーマンショックへの対応策として、残業をゼロにし、研究開発部門以外に対しては、平日休業を含めたワークシェアリングを行ったが、給料は社員100%、パート90%を支給した。また、外注化していた仕事を内製化するなど、人員削減は一切せずに、半年間あらゆる改善を行うことにより、固定費を4割減らし、前年比7割程度の売上で黒字になる強い筋肉質の会社へと改善することができた。（精密測定部品製造 78人 多摩地域）

現在の不況期は新製品を出しても売れずに在庫となるリスクが非常に高い。そのため、「種をまく前の畑をたがやす時期」と考えており、特許取得を目指して研究開発等に力を入れている。（光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域）

市場分析の結果、リーマンショック後1年間は不況になると予測し、販路開拓、従業員の教育に力を注いできた。不況の時こそ逆にビジネスチャンスと考え、自社製品がユーザーにどのような位置づけで受け入れられているかを考察するなど、自社製品の需要予測を行った。（産業用試験機製造 9人 多摩地域）

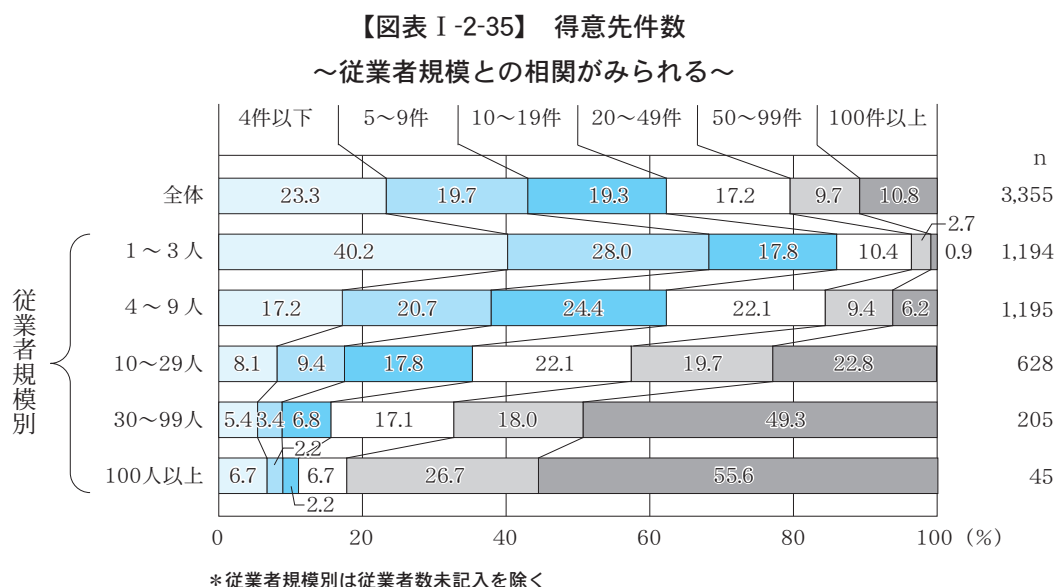
2 営業・販売の状況

(1) 得意先件数 ～従業員規模との関連がみられる得意先件数～

企業規模が大きくなるにつれて一般的に売上高や取扱製品数が増えてくるが、本調査結果においても、得意先件数は従業員規模に伴い増加傾向であり、得意先件数と従業員規模との相関がみられた（図表 I-2-35）。

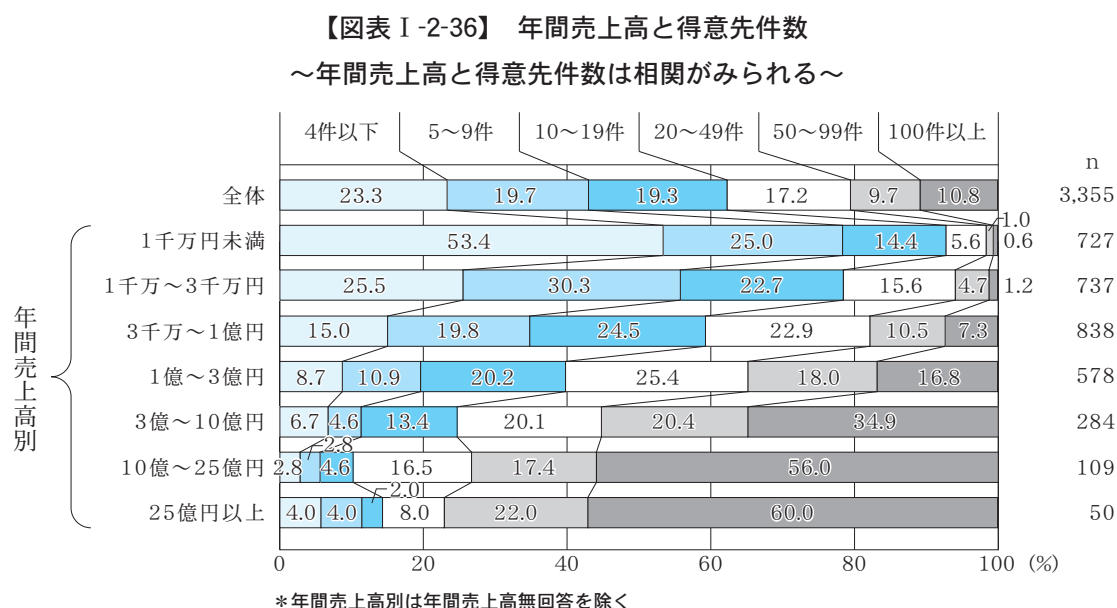
① 従業員規模別

従業員規模別にみると、1～3人では「4件以下」が40.2%、「5～9件」が28.0%と9件以下が3分の2（68.2%）を占める。また、得意先件数は従業員規模との強い相関がみられ、従業員規模が大きくなるにつれて得意先件数も増加し、100人以上では「50～99件」が26.7%、「100件以上」55.6%と、50件以上の割合が8割を超えており、9件以下は1割程度にとどまる。



② 年間売上高と得意先件数の関係

年間売上高と得意先件数の関係をみると、得意先件数は売上高との相関がみられ、売上高が大きい企業ほど得意先件数は多くなっている（図表 I-2-36）。



③ 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は得意先の件数が少なく、「食料品」、「印刷・同関連」、「化学工業」では得意先件数が多い傾向がみられた（図表 I-2-37）。それぞれの業種や製品特性によって流通構造に違いがあるものと考えられる。

【図表 I-2-37】 業種別の得意先件数

～得意先件数が多い業種は「食料品」、「印刷・同関連」、「化学工業」～

		4 件以下	5 ～ 9 件	10 ～ 19 件	20 ～ 49 件	50 ～ 99 件	100 件以上	n
全 体		23.3%	19.7%	19.3%	17.2%	9.7%	10.8%	3,355
業 種 別	食 料 品	17.3%	7.3%	11.8%	19.1%	17.3%	27.3%	110
	飲 料・ た ば こ・ 飼 料	0.0%	14.3%	0.0%	57.1%	0.0%	28.6%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	39.5%	11.6%	20.9%	11.6%	7.0%	9.3%	43
	衣 服・ そ の 他 の 繊 維 製 品	43.5%	14.7%	12.4%	16.5%	7.1%	5.9%	170
	木 材・ 木 製 品（ 家 具 を 除 く ）	23.7%	22.4%	23.7%	21.1%	5.3%	3.9%	76
	家 具 ・ 装 備 品	33.3%	24.6%	21.1%	12.3%	5.3%	3.5%	57
	パ ル プ・ 紙・ 紙 加 工 品	11.3%	17.7%	28.2%	20.2%	14.5%	8.1%	124
	印 刷 ・ 同 関 連	11.0%	18.6%	23.3%	23.0%	14.2%	9.9%	639
	化 学 工 業	6.2%	6.2%	13.8%	33.8%	15.4%	24.6%	65
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	37.5%	25.0%	0.0%	37.5%	0.0%	0.0%	8
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	25.7%	24.1%	19.4%	15.7%	8.4%	6.8%	191
	ゴ ム 製 品	25.4%	15.5%	16.9%	23.9%	9.9%	8.5%	71
	な め し 革・ 同 製 品・ 毛 皮	49.3%	26.7%	9.3%	6.7%	4.0%	4.0%	75
	窯 業 ・ 土 石 製 品	21.2%	18.2%	12.1%	21.2%	9.1%	18.2%	33
	鉄 鋼	26.1%	19.6%	13.0%	21.7%	6.5%	13.0%	46
	非 鉄 金 属	17.0%	30.2%	22.6%	13.2%	11.3%	5.7%	53
	金 属 製 品	29.7%	25.6%	19.5%	11.3%	7.1%	6.8%	575
	一 般 機 械 器 具	26.3%	16.1%	21.9%	14.6%	3.6%	17.5%	137
	電 気 機 械 器 具	22.5%	20.9%	15.9%	15.4%	10.4%	14.8%	182
	情 報 通 信 機 械 器 具	35.1%	16.2%	10.8%	18.9%	5.4%	13.5%	37
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	26.8%	10.7%	19.6%	17.9%	12.5%	12.5%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	38.2%	25.5%	10.9%	9.1%	9.1%	7.3%	55
	精 密 機 械 器 具	24.1%	23.0%	16.1%	14.4%	4.0%	18.4%	174
	そ の 他	19.4%	17.6%	21.8%	16.7%	11.3%	13.1%	335

*業種別は業種無回答を除く

*各業種別に上位 2 つに網掛け

(2) 主要な得意先の属性 ～従業員規模が小さい企業は「中小・零細メーカー」との取引が多く、従業員規模
 が大きい企業は「系列取引のない大手メーカー」との取引が多い～

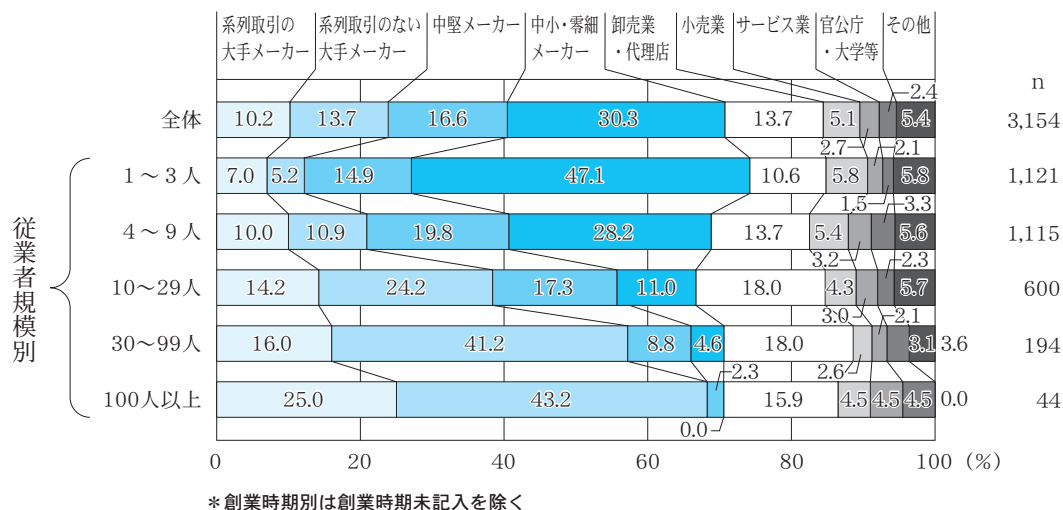
主要な得意先として最も取引高が大きい得意先属性をみると、「中小・零細メーカー」が30.3%と最も高く、「中堅メーカー」16.6%、「系列取引のない大手メーカー」13.7%、「卸売業・代理店」13.7%と続いた（図表 I-2-38）。

① 従業員規模別

従業員規模別にみると、零細・小規模は「中小・零細メーカー」、「中堅メーカー」の割合が高く、従業員規模が大きくなるにつれて「中小・零細メーカー」、「中堅メーカー」の割合が低くなり、「系列取引の大手メーカー」、「系列取引のない大手メーカー」の割合が高くなる傾向がある。

【図表 I-2-38】 主要得意先の属性（上位 1 位）

～中小製造業同士の取引が約3割、従業員規模が小さいほど「中小・零細メーカー」の割合が高くなる～



② 業種別

業種別にみると、「輸送用機械器具」は「系列取引の大手メーカー」24.1%、「系列取引のない大手メーカー」29.6%、「中堅メーカー」24.1%の割合が高く、規模が大きい得意先が多い（図表 I-2-39）。「電子部品・デバイス」も得意先の規模が大きく、とりわけ「系列取引のない大手メーカー」の割合が38.9%と高い。

「中小・零細メーカー」との取引が多い業種は、「鉄鋼」50.0%、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」46.2%、「家具・装備品」45.5%、「パルプ・紙・紙加工品」43.9%、「金属製品」41.1%などが挙げられる。一方、「食料品」は「卸売業・代理店」27.1%、「小売業」27.1%の割合が高い。また、「印刷・同関連」の8.5%は「官公庁・大学等」を主要な取引先としている。

【図表 I-2-39】業種別にみた主要得意先の属性

～「輸送用機械器具」は得意先の規模が大きく、「鉄鋼」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」などは得意先の規模が小さい～

		系列取引 の大手 メーカー	系列取引 のない大手 メーカー	中堅 メーカー	中小・零細 メーカー	卸売業・ 代理店	小売業	サービス業	官公庁・ 大学等	その他	n
全 体		10.2%	13.7%	16.6%	30.3%	13.7%	5.1%	2.7%	2.4%	5.4%	3,154
業 種 別	食 料 品	7.5%	5.6%	7.5%	10.3%	27.1%	27.1%	5.6%	3.7%	5.6%	107
	飲料・たばこ・ 飼 料	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	繊維工業 (衣服・その他 繊維除く)	5.1%	12.8%	10.3%	46.2%	15.4%	5.1%	0.0%	0.0%	5.1%	39
	衣服・その他 の繊維製品	6.3%	6.9%	16.3%	33.1%	18.1%	13.8%	1.3%	0.6%	3.8%	160
	木材・木製品 (家具を除く)	5.9%	5.9%	7.4%	29.4%	14.7%	11.8%	2.9%	0.0%	22.1%	68
	家具・装備品	7.3%	7.3%	7.3%	45.5%	10.9%	3.6%	5.5%	0.0%	12.7%	55
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	7.0%	7.9%	15.8%	43.9%	13.2%	4.4%	2.6%	0.0%	5.3%	114
	印刷・同関連	9.2%	12.2%	14.0%	29.6%	6.4%	3.2%	7.2%	8.5%	9.7%	598
	化 学 工 業	10.8%	10.8%	12.3%	29.2%	30.8%	1.5%	1.5%	0.0%	3.1%	65
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	プラスチック 製 品	10.7%	12.4%	19.7%	36.5%	17.4%	1.1%	0.0%	0.6%	1.7%	178
	ゴ ム 製 品	19.7%	9.1%	24.2%	25.8%	16.7%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	66
	なめし革・ 同製品・毛皮	4.6%	1.5%	7.7%	38.5%	29.2%	12.3%	0.0%	1.5%	4.6%	65
	窯業・土石 製 品	9.7%	12.9%	22.6%	16.1%	16.1%	3.2%	0.0%	0.0%	19.4%	31
	鉄 鋼	13.0%	15.2%	10.9%	50.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	14.9%	17.0%	14.9%	31.9%	14.9%	2.1%	2.1%	0.0%	2.1%	47
	金 属 製 品	9.8%	13.4%	17.7%	41.1%	11.5%	2.3%	1.5%	0.0%	2.6%	530
	一般機械器具	12.0%	21.1%	21.1%	25.6%	12.8%	3.0%	0.8%	1.5%	2.3%	133
	電気機械器具	16.6%	25.1%	27.4%	15.4%	9.7%	3.4%	2.3%	0.0%	0.0%	175
	情報通信 機 械 器 具	11.1%	19.4%	30.6%	22.2%	5.6%	0.0%	5.6%	2.8%	2.8%	36
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	7.4%	38.9%	20.4%	16.7%	9.3%	1.9%	0.0%	1.9%	3.7%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	24.1%	29.6%	24.1%	16.7%	1.9%	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%	54
	精密機械器具	10.9%	21.8%	24.8%	23.6%	13.3%	0.6%	0.0%	3.0%	1.8%	165
	そ の 他	10.2%	12.7%	11.5%	21.7%	21.7%	8.7%	1.9%	2.8%	8.7%	322

*業種別は業種無回答を除く

*得意先属性の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(3) 得意先の所在地 ～同一地域内の取引が主体～

得意先の所在地についてみると、全体では「23区内」の得意先との取引がある企業の割合が88.3%と最も高く、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が48.1%で続き、「多摩地域」は23.3%にとどまった（図表 I-2-40）。また、「海外」に得意先のある企業は5.0%であった。

所在地別にみると、区部の企業は「23区内」に、多摩地域の企業は「多摩地域」に得意先を持つ割合が高く、近隣での取引が中心であるが、近隣3県を除く国内（「埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域」、「関東地域以外の国内」）では企業の所在地による大きな差はみられなかった。「海外」を得意先とする割合は、多摩地域が区部よりやや高い。

【図表 I-2-40】 企業所在地と得意先の所在地

～同一地域内の取引が主体～

		複数回答						n
		23 区内	多摩地域	埼玉・神奈川・千葉の各県	埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域	関東地域以外の国内	海外	
全 体		88.3%	23.3%	48.1%	31.2%	29.7%	5.0%	3,329
所在地別	都 心	96.0%	22.7%	44.4%	32.3%	34.3%	7.6%	198
	副 都 心	94.9%	19.9%	39.4%	24.7%	25.3%	4.8%	292
	城東都心近接	95.7%	11.3%	45.2%	30.5%	31.5%	3.4%	558
	城 東 周 辺	93.5%	10.2%	47.3%	28.5%	24.6%	2.8%	883
	城 西	87.4%	32.2%	51.7%	35.1%	33.9%	6.9%	174
	城 南	87.9%	18.4%	59.1%	38.0%	33.9%	5.1%	489
	城 北	92.3%	16.9%	49.2%	34.6%	31.9%	6.2%	260
	多 摩 地 域	59.7%	70.8%	46.9%	31.0%	31.2%	8.8%	452

*所在地別は所在地未記入を除く

*各得意先の所在地における上位1つに網掛け

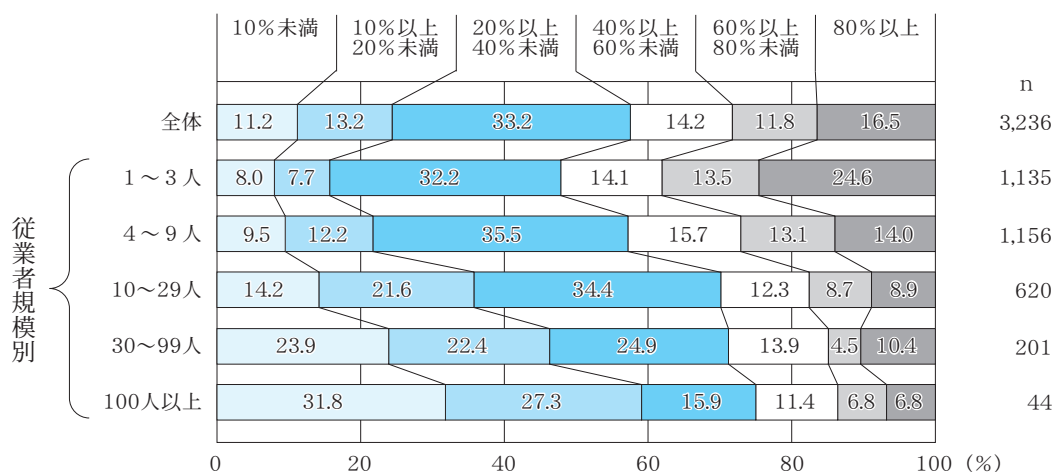
(4) 売上依存度 ～「20%以上40%未満」の割合が最も高い。零細企業では「80%以上」集中が2割を超える～

売上高上位1社の得意先に対する売上依存度は「20%以上40%未満」が33.2%で最も高い（図表 I-2-41）。

従業者規模別にみると、従業者規模に伴い「60%以上80%未満」や「80%以上」の割合が低くなり、反対に「10%未満」や「10%以上20%未満」の割合が高くなっており、従業者規模が大きくなるにつれて売上依存度は低くなる傾向がみられる。また、零細企業では、「80%以上」の売上を特定の取引先に依存している割合が24.6%にのぼった。

【図表 I-2-41】 売上依存度

～売上依存度「20%以上40%未満」が最も多い～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

(5) 取引条件の決定 ～従業員規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い～

① 価格

主要得意先1社との取引において、価格決定権が自社と得意先のどちらにあるかをみたところ、「交渉次第」が43.0%、「主として自社が決める」が36.1%、「主として得意先が決める」が28.8%の順であった（図表 I-2-42）。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど「主として自社が決める」の割合が高く、従業員規模が大きいほど「交渉次第」の割合が高い。従来の下請的取引では「指値」など「価格決定権」が主として発注側にあるケースが多かったが、単品や小ロットの受注ものが主流になるにつれ、価格交渉権が受注企業にシフトする傾向が表れている。専門性が高まれば、こうした傾向がさらに強まることも予想される。

ただし、事例 I-2-4にみられるように、4割近くの企業すべてに価格主導権があるとは考えにくく、提示枠の中での価格決定なども含まれ、前後のプロセスを考えると直ちに受注企業が主導権を握っていると判断できないケースも相当数含まれていると想定される。

【図表 I-2-42】得意先上位1社との取引条件（価格）

～従業員規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		36.1%	28.8%	43.0%	3,341
従業員規模別	1～3人	37.0%	34.4%	36.6%	1,185
	4～9人	37.1%	26.1%	45.3%	1,188
	10～29人	35.6%	25.3%	47.0%	632
	30～99人	28.4%	23.0%	52.0%	204
	100人以上	15.6%	22.2%	66.7%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-4〉価格決定権

最終的な価格決定は自社であるが、買い手が提示した価格から交渉することが多く、実質的には買い手が優位に立っている。取引継続のためにはやむを得ない面もあり、同業他社の中には不当な取引を受けざるを得ない会社もあると聞いている。（複合精密切削加工 5人 城南）

価格決定権は主に自社にあり、取引先が値下げを要求してくる場合には、技術力を活かしてその価格内でも利益がでるようにフレキシブルな対応をしている。（精密加工機器製造 22人 多摩地域）

② 納期

主要得意先1社との取引において、納期決定権が自社と得意先のどちらにあるかをみたところ、「主として得意先が決める」が65.9%と得意先の意向にあわせる企業が多くを占め、従業員規模による違いはそれほどみられなかった（図表 I-2-43）。

【図表 I-2-43】得意先上位1社との取引条件の関係（納期）

～主として得意先が決定しているとする企業が6割を超える～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		14.7%	65.9%	24.8%	3,277
従業員規模別	1～3人	14.4%	69.1%	22.0%	1,152
	4～9人	15.5%	66.4%	23.7%	1,165
	10～29人	15.8%	59.2%	30.3%	627
	30～99人	12.3%	64.5%	26.1%	203
	100人以上	0.0%	73.3%	33.3%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

（6）売上依存度と取引条件 ～売上依存度が低いほど価格・納期の決定権を持つ割合が高い～

① 価格

売上依存度と価格決定権の関係についてみると、価格を「主として自社が決める」割合は売上依存度が上がるほど低くなっており、「10%未満」の53.4%に対して「80%以上」では22.3%にとどまる（図表 I-2-44）。反対に「主として得意先が決める」割合は、売上依存度が上がるほど高くなっており、「10%未満」では15.4%であるが、「80%以上」では49.0%である。「交渉次第」は、「20%以上40%未満」での割合が最も高く、売上依存度が上がっても下がってもその割合は低くなる。これらのことから、売上依存度が低いほど価格決定権を有している企業が多い傾向がみられた。

【図表 I-2-44】売上依存度と取引条件の関係（価格）

～売上依存度が低いほど価格の決定権を持つ割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		36.1%	28.8%	43.0%	3,341
売上依存度別	10%未満	53.4%	15.4%	38.3%	358
	10%以上 20%未満	46.0%	15.0%	45.3%	426
	20%以上 40%未満	36.7%	24.4%	47.3%	1,053
	40%以上 60%未満	31.8%	31.8%	45.9%	449
	60%以上 80%未満	29.3%	36.9%	43.0%	379
	80%以上	22.3%	49.0%	35.3%	529

*売上依存度別は売上依存度無回答を除く

② 納期

売上依存度と納期決定権の関係についてみると、納期を「主として自社が決める」割合は売上依存度が上がるほど低くなっており、「10%未満」の30.7%に対して「80%以上」では8.1%にとどまる（図表 I-2-45）。反対に「主として得意先が決める」は、売上依存度が上がるほど高くなっており、「10%未満」では47.7%であるが、「80%以上」では79.4%である。「交渉次第」は、「10%以上20%未満」での割合が30.6%で最も高く、「80%以上」が17.1%と最も低い。価格決定権と同様に売上依存度が低いほど納期決定権を有している企業が多い傾向がみられた。

【図表 I-2-45】売上依存度と取引条件の関係（納期）

～売上依存度が低いほど納期の決定権を持つ割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		14.7%	65.9%	24.8%	3,277
売上依存度別	10%未満	30.7%	47.7%	26.1%	348
	10%以上 20%未満	19.2%	56.5%	30.6%	421
	20%以上 40%未満	13.2%	63.6%	28.8%	1,040
	40%以上 60%未満	10.7%	71.9%	23.4%	441
	60%以上 80%未満	10.3%	75.1%	19.8%	369
	80%以上	8.1%	79.4%	17.1%	519

* 売上依存度別は売上依存度無回答を除く

(7) 取引上の強みと取引条件の決定 ～取引の決定権を持つ企業の強みは「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」、「提案能力」、「顧客ニーズの把握」～

① 価格

企業が持つ取引上の強みと価格決定権の関係をみると、「主として自社が決める」の割合は、「オンリーワン技術・製品」が52.2%で最も高く、「情報提供力」47.0%、「提案能力」43.0%と続く（図表 I -2-46）。一方、「主として得意先が決める」の割合は、「低価格」34.5%が最も高く、「量産能力」30.4%、「短納期」28.6%の順となった。

項目ごとに「主として自社が決める」と「主として取引先が決める」の割合を比較（両者の差）してみると、最も差が大きいのは「オンリーワン技術・製品」38.0ポイントで価格決定に際しての優位性をうかがわせる。以下、「情報提供力」37.1ポイント、「提案能力」29.0ポイント、「顧客ニーズの把握」23.3ポイントなどが上位を占め、逆に「低価格」▲3.8ポイント、「量産能力」▲0.3ポイント、「短納期」6.7ポイントなどが下位、その他の項目はそれぞれ10ポイント前後で中位にある。

【図表 I -2-46】取引上の強みと取引条件の関係（価格）

～「オンリーワン技術・製品」は、半数以上が「主として自社が決める」～

複数回答

		主として自社が決める①	主として得意先が決める②	交渉次第	①－②	n
取引上の強み	得意先との近接	38.5%	27.2%	44.2%	11.3	1,156
	提案能力	43.0%	14.0%	50.7%	29.0	537
	低価格	30.7%	34.5%	44.1%	▲ 3.8	851
	情報提供力	47.0%	9.9%	53.6%	37.1	181
	顧客ニーズの把握	40.7%	17.4%	51.9%	23.3	447
	営業力	37.1%	25.5%	49.3%	11.6	302
	高品質	38.0%	25.7%	47.1%	12.3	1,204
	短納期	35.3%	28.6%	46.4%	6.7	1,344
	量産能力	30.1%	30.4%	52.7%	▲ 0.3	296
	多品種小ロット対応	35.3%	24.8%	50.1%	10.5	1,176
	付加サービスの提供	34.7%	21.4%	54.7%	13.3	285
	オンリーワン技術・製品	52.2%	14.2%	43.9%	38.0	471
	難注文への対応	35.1%	27.4%	47.8%	7.7	1,238
	得意先との信頼関係	36.3%	27.7%	45.0%	8.6	2,219
	その他	31.1%	40.0%	31.1%	▲ 8.9	45

* 価格決定権の状況ごとに上位3つの取引上の強みに網掛け（その他を除く）

② 納期

取引上の強みと納期決定権の関係をみると、「主として自社が決める」の割合は、価格決定権と同様、「オンリーワン技術・製品」が28.5%で最も高く、「情報提供力」23.8%、「顧客ニーズの把握」19.6%と続く（図表 I-2-47）。一方、「主として得意先が決める」の割合は、「低価格」71.2%が最も高く、「短納期」70.5%、「量産能力」67.7%の順となった。

【図表 I-2-47】取引上の強みと取引条件の関係（納期）

～「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」が、「主として自社が決める」の割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める①	主として得意先が決める②	交渉次第	①－②	n
取引上の強み	得意先との近接	12.8%	67.4%	26.3%	▲ 54.6	1,137
	提案能力	18.8%	57.1%	32.0%	▲ 38.3	532
	低価格	11.9%	71.2%	22.2%	▲ 59.3	839
	情報提供力	23.8%	51.9%	34.3%	▲ 28.1	181
	顧客ニーズの把握	19.6%	55.9%	33.1%	▲ 36.3	444
	営業力	16.9%	61.1%	30.6%	▲ 44.2	301
	高品質	15.2%	65.2%	26.9%	▲ 50.0	1,190
	短納期	11.3%	70.5%	24.6%	▲ 59.2	1,331
	量産能力	11.2%	67.7%	27.6%	▲ 56.5	294
	多品種小ロット対応	13.4%	65.4%	28.6%	▲ 52.0	1,159
	付加サービスの提供	17.7%	58.2%	33.3%	▲ 40.5	282
	オンリーワン技術・製品	28.5%	46.9%	34.3%	▲ 18.4	467
	難注文への対応	13.1%	66.5%	28.1%	▲ 53.4	1,225
	得意先との信頼関係	13.7%	66.7%	25.9%	▲ 53.0	2,186
	その他	22.7%	59.1%	18.2%	▲ 36.4	44

* 価格決定権の状況ごとに上位3つの取引上の強みに網掛け（その他を除く）

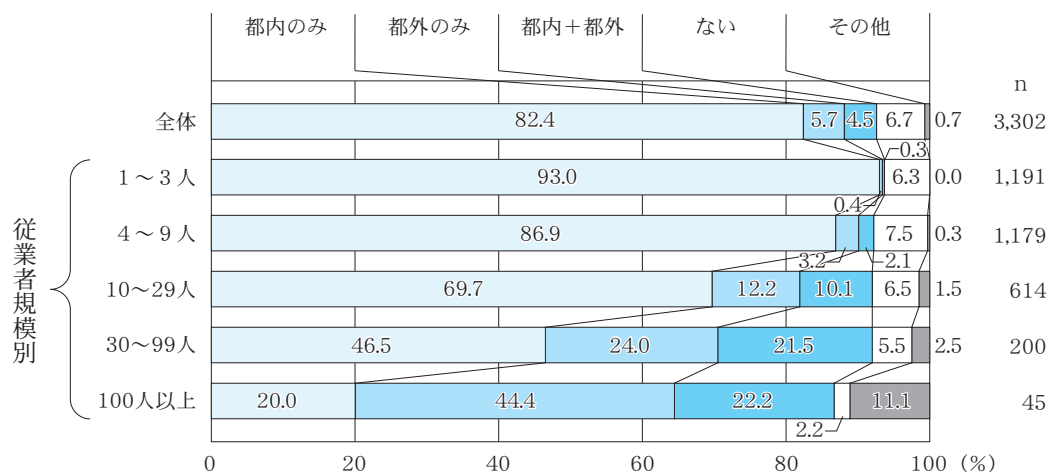
3 製造拠点の状況 ～工場等の拠点が「都内のみ」の割合が全体の約8割～

企業の製造拠点である工場等の立地状況をみると、「都内のみ」にある企業が82.4%で大部分を占めた（図表 I -2-48）。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さいほど製造拠点が「都内のみ」である割合が高く、従業者規模が大きいほど「都外のみ」、「都内+都外」、「その他」が高い。また、製造拠点が「ない」とする企業は4～9人の割合が最も高く、従業者規模が大きい企業については自社で製造拠点を持つ割合が高い。

【図表 I -2-48】製造拠点の状況

～「都内のみ」の割合が全体の約8割、従業者規模が大きい企業は都外にも立地している割合が高い～



*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*その他…「海外のみ」、「都内+海外」、「都外+海外」、「都内+都外+海外」

*ここでの「都外」は国内での都外を指す

第3節 経営課題

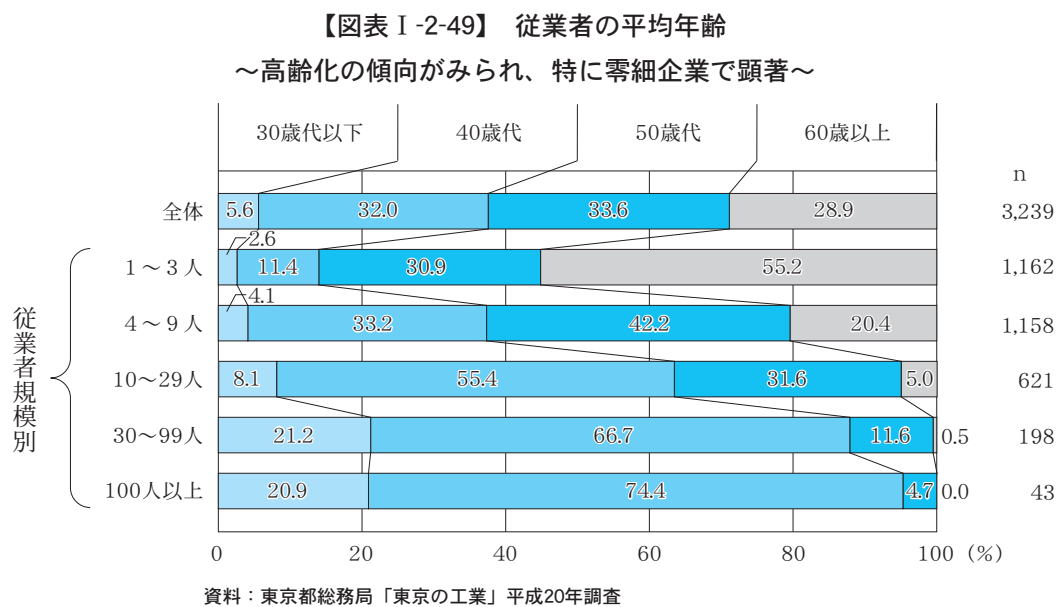
1 従業者と経営者の高齢化

(1) 従業者の平均年齢 ～高齢化の傾向がみられ、特に零細企業で顕著～

従業者の平均年齢は、「50歳代」が33.6%と最も多く、「40歳代」32.0%が続く。また、「60歳以上」が28.9%と3割近くを占めており、従業者の高齢化がうかがえる（図表 I -2-49）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人は、「60歳以上」の割合が55.2%と半数以上にのぼり、4～9人の20.4%と比較して34.8ポイント差と従業者の高齢化が顕著である。従業者規模が大きいほど「50歳代」、「60歳代」の割合が減っていく一方、若い年齢区分の割合が増加し、30～99人、100人以上では「30歳代以下」の企業が2割を超えている。



② 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」、「鉄鋼」は「60歳以上」の割合が特に高い（図表 I-2-50）。「印刷・同関連」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」は「30歳代以下」または「40歳代」の割合が高い。

【図表 I-2-50】 業種別の従業者平均年齢

～「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」などで平均年齢が高い～

		30歳代以下	40歳代	50歳代	60歳以上	n
全 体		5.6%	32.0%	33.6%	28.9%	3,239
業 種 別	食 料 品	0.9%	40.2%	34.6%	24.3%	107
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	4.5%	22.7%	27.3%	45.5%	44
	衣服・その他の繊維製品	6.8%	20.4%	29.6%	43.2%	162
	木材・木製品（家具を除く）	1.4%	16.7%	41.7%	40.3%	72
	家 具 ・ 装 備 品	1.8%	37.5%	25.0%	35.7%	56
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	1.7%	19.5%	45.8%	33.1%	118
	印 刷 ・ 同 関 連	7.8%	37.1%	34.8%	20.3%	626
	化 学 工 業	6.2%	32.3%	38.5%	23.1%	65
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	6
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	2.8%	33.5%	35.2%	28.5%	179
	ゴ ム 製 品	2.9%	29.0%	34.8%	33.3%	69
	なめし革・同製品・毛皮	4.2%	19.7%	31.0%	45.1%	71
	窯 業 ・ 土 石 製 品	3.0%	45.5%	21.2%	30.3%	33
	鉄 鋼	2.2%	28.9%	28.9%	40.0%	45
	非 鉄 金 属	0.0%	34.0%	37.7%	28.3%	53
	金 属 製 品	4.7%	27.6%	33.1%	34.5%	550
	一 般 機 械 器 具	3.8%	26.5%	37.9%	31.8%	132
	電 気 機 械 器 具	10.7%	37.6%	31.5%	20.2%	178
	情 報 通 信 機 械 器 具	0.0%	57.1%	31.4%	11.4%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.1%	44.6%	35.7%	12.5%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	5.9%	33.3%	31.4%	29.4%	51
	精 密 機 械 器 具	9.1%	34.8%	32.3%	23.8%	164
	そ の 他	6.7%	34.9%	30.3%	28.1%	327

*業種別は業種無回答を除く

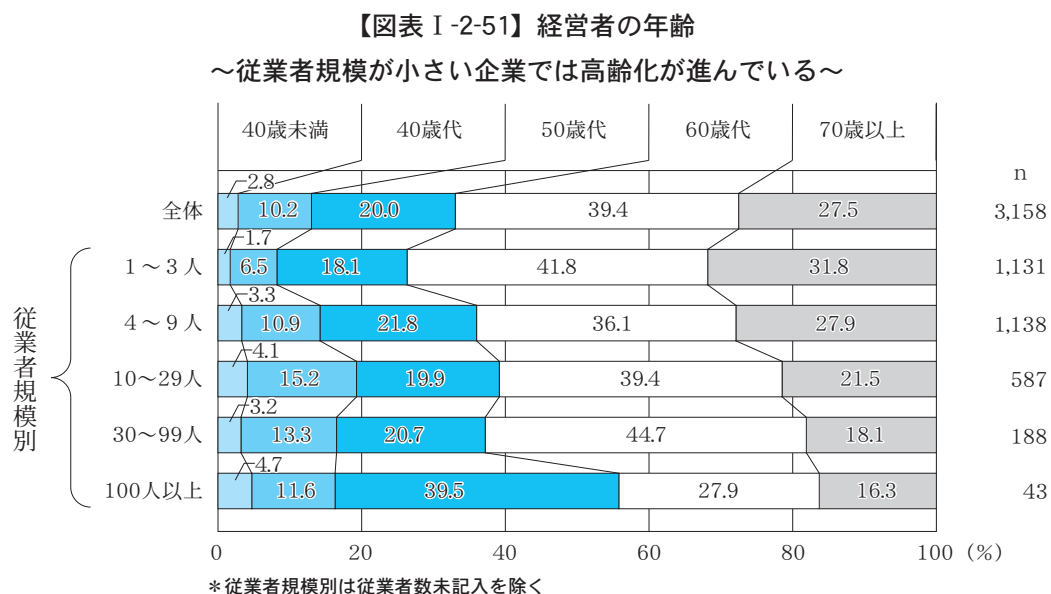
（２）経営者の年齢 ～従業員規模が小さい企業ほど高齢化～

経営者の年齢は、「60歳代」39.4%が最も多く、次いで「70歳以上」27.5%が多い。

① 従業員規模別

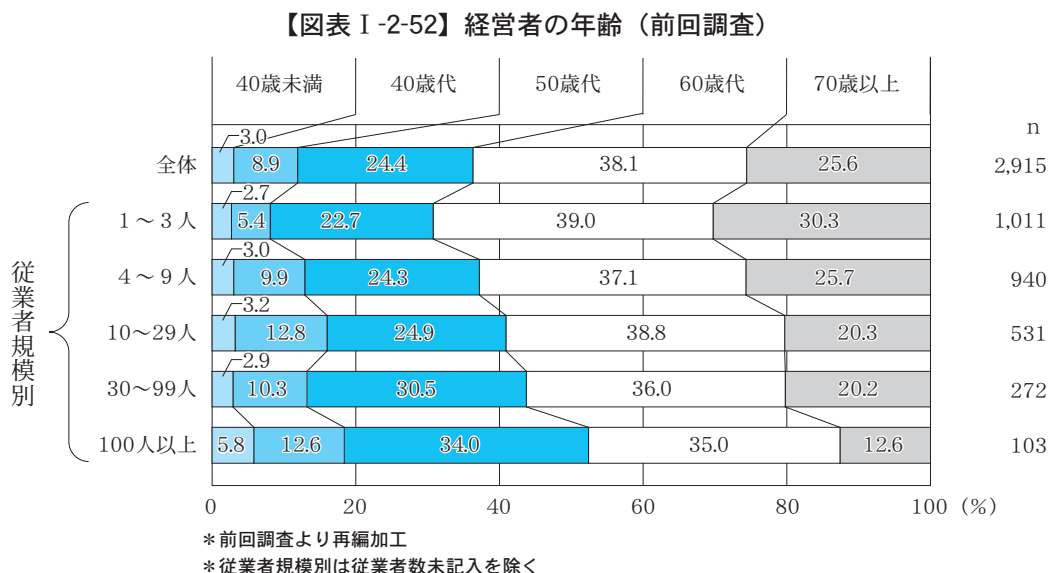
従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて若年層の割合が高くなり、小さいほど高齢層の割合が高くなる。「70歳代」は1～3人で31.8%、4～9人で27.9%と従業員規模が小さい企業で経営者の高齢化が顕著である（図表 I-2-51）。

また、30～99人と100人以上を比べると、「50歳代」は100人以上の39.5%が30～99人の20.7%より18.8ポイント高い一方、「60歳代」は100人以上の27.9%が30～99人の44.7%より16.8ポイント低く、「50歳代」と「60歳代」の間で大きな差がみられた。



② 前回調査との比較

前回調査と全体の年齢区分を比較すると、今回調査は、前回調査と比べて年齢が高い区分である「60歳代」は1.3ポイント、「70歳代」が1.9ポイント増加しており、全体的に高齢化が進んでいる（図表 I-2-52）。一方、年齢が比較的低い区分をみると、全体では「40歳代」が1.3ポイント増加、100人以上では「50歳代」が5.5ポイント増加しており、一部では経営者の世代交代がうかがえる。



③ 業種別

業種別にみると、「パルプ・紙・紙工品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「ゴム製品」などでは「70歳以上」の割合が高く、それぞれの業種で3割を超えている。（図表 I -2-53）。

【図表 I -2-53】 業種と経営者年齢

～「パルプ・紙・加工品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「ゴム製品」などでは経営者の3割超が「70歳以上」～

		40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	n
全 体		2.8%	10.2%	20.0%	39.4%	27.5%	3,158
業 種 別	食 料 品	5.1%	17.2%	20.2%	31.3%	26.3%	99
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	42.9%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	0.0%	11.9%	14.3%	47.6%	26.2%	42
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	4.5%	6.4%	21.7%	43.3%	24.2%	157
	木 材 ・ 木 製 品（家具を除く）	2.7%	15.1%	16.4%	30.1%	35.6%	73
	家 具 ・ 装 備 品	1.9%	11.3%	24.5%	39.6%	22.6%	53
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	1.7%	14.7%	20.7%	24.1%	38.8%	116
	印 刷 ・ 同 関 連	3.0%	11.3%	21.3%	38.7%	25.7%	600
	化 学 工 業	3.0%	13.6%	12.1%	39.4%	31.8%	66
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	16.7%	0.0%	16.7%	50.0%	16.7%	6
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	5.9%	7.0%	23.1%	32.3%	31.7%	186
	ゴ ム 製 品	4.6%	12.3%	9.2%	38.5%	35.4%	65
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	1.4%	15.9%	15.9%	50.7%	15.9%	69
	窯 業 ・ 土 石 製 品	0.0%	9.4%	15.6%	46.9%	28.1%	32
	鉄 鋼	2.6%	13.2%	21.1%	44.7%	18.4%	38
	非 鉄 金 属	1.9%	15.1%	24.5%	30.2%	28.3%	53
	金 属 製 品	2.4%	10.3%	19.8%	38.1%	29.4%	551
	一 般 機 械 器 具	2.4%	4.8%	17.6%	45.6%	29.6%	125
	電 気 機 械 器 具	1.7%	9.2%	16.1%	48.3%	24.7%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	2.9%	5.7%	22.9%	48.6%	20.0%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	4.0%	6.0%	26.0%	38.0%	26.0%	50
	輸 送 用 機 械 器 具	1.9%	3.8%	40.4%	30.8%	23.1%	52
	精 密 機 械 器 具	1.9%	9.3%	18.6%	47.8%	22.4%	161
	そ の 他	1.9%	8.9%	21.2%	41.1%	26.9%	316

*業種別は業種無回答を除く

*経営者年齢の各区分における上位3業種に網掛け

2 事業承継

(1) 事業承継の希望・方針 ～「廃業の予定」が2割を超えており、3人以下の零細企業では半数近くにのぼる～

事業承継の希望・方針については、「まだ決めていない」34.0%が最も多く、「子に継がせたい」30.2%、「廃業の予定」22.6%が続いた（図表 I-2-54）。また、何らかの方法で事業を承継することを希望する割合は41.9%（「子に継がせたい」30.2%、「子以外の親族に継がせたい」2.0%、「従業員に継がせたい」5.9%、「外部の人間に継がせたい」1.0%、「誰でもよいから継がせたい」2.0%、「他社に売却したい」0.8%の合計）と4割程度にとどまっている。

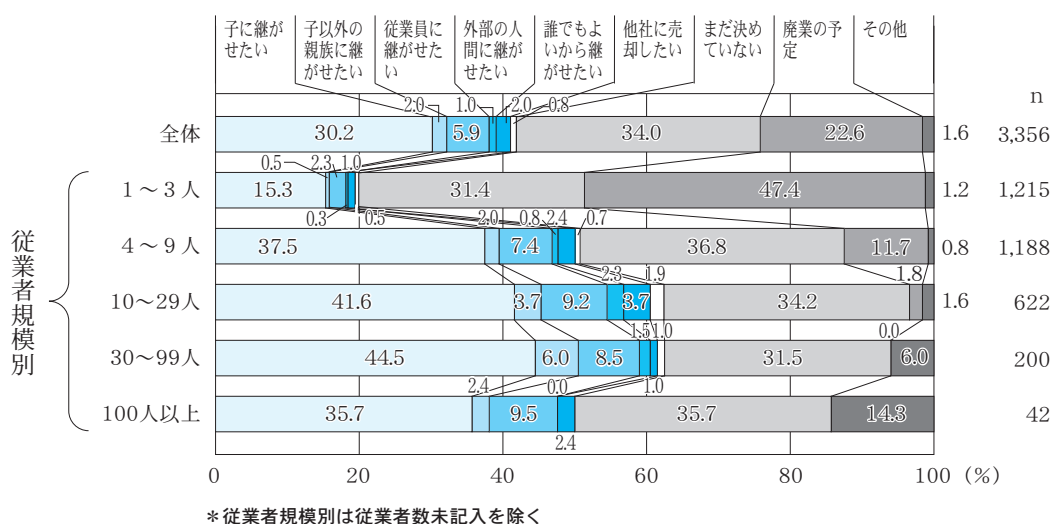
第 I 編第 1 章第 3 節「都内製造業の概要」（P. 16 参照）で述べたように、平成13年から平成18年の5年間の都内事業所数の動きをみると、廃業事業所割合（35.7%）が新設事業所割合（15.9%）を大きく上回り、この間で約2割の事業所が減少している。ここで、「廃業の予定」、すなわち事業承継をする予定のない企業が22.6%、「まだ決めていない」、すなわち事業承継についての判断を保留している企業が34.0%であることを勘案すると、都内事業所数は先細り感が否めない。とりわけ1～3人規模をみると、それぞれ47.4%、31.4%と合計で8割近くにのぼり、零細規模企業の事業承継が深刻な状況にあることが改めて示された。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人は「廃業の予定」が47.4%と約半数にのぼり、他の従業者規模区分よりも割合が高く、4～9人の11.7%と比較しても違いが顕著である。従業者規模が大きくなるほど事業承継の希望を持つ割合が高くなる傾向があり、「子に継がせたい」に加え、「従業員に継がせたい」などの実子以外への承継を希望する割合も高くなっている。

【図表 I-2-54】事業承継の希望・方針

～3人以下の零細企業では「廃業の予定」が半数近くにのぼる。「まだ決めていない」は全従業者区分で3割を超えている～



〈事例 I-2-5〉事業承継の希望・方針

常に事業承継を視野に入れ、10年以上先を見据えている。「多くの社員を預かっている」、「従業員の次の世代にも良いものを引き継いでいきたい」という考えがあらゆる経営展開の源泉となっている。（なめし革・同製品 16人 城東都心近接）

必ずしも子に事業を承継してもらいたいとは考えていない。製造業の経営環境は厳しいため事業を子に継がせたくないという経営者も多く、今後製造業の廃業が加速するのではないかと危惧している。（複合精密切削加工 5人 城南）

② 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「なめし革・同製品・毛皮」は「廃業の予定」の割合が高い（図表 I-2-55）。一方、「化学工業」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」は「廃業の予定」の割合が低い。

【図表 I-2-55】 業種と事業承継の希望・方針

～「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「なめし革・同製品・毛皮」は「廃業の予定」の割合が高い～

		子に継が せたい	子以外の 親族に継 がせたい	従業員に 継がせたい	外部の人 間に継が せたい	誰でもよ いから継 がせたい	他社に売 却したい	まだ決め ていない	廃業の予 定	その他	n
	全 体	30.2%	2.0%	5.9%	1.0%	2.0%	0.8%	34.0%	22.6%	1.6%	3,356
業 種 別	食 料 品	39.4%	6.4%	0.9%	2.8%	1.8%	0.0%	25.7%	19.3%	3.7%	109
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	0.0%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	13.3%	2.2%	2.2%	4.4%	0.0%	0.0%	28.9%	46.7%	2.2%	45
	衣服・その他の繊維製品	21.1%	0.0%	6.4%	2.3%	2.3%	0.6%	29.8%	37.4%	0.0%	171
	木材・木製品（家具を除く）	29.7%	1.4%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	40.5%	25.7%	1.4%	74
	家 具 ・ 装 備 品	32.2%	1.7%	6.8%	0.0%	3.4%	0.0%	32.2%	23.7%	0.0%	59
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	37.7%	1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%	29.5%	24.6%	3.3%	122
	印 刷 ・ 同 関 連	30.0%	2.0%	6.6%	1.1%	2.2%	0.6%	37.9%	18.2%	1.4%	639
	化 学 工 業	38.8%	3.0%	6.0%	1.5%	3.0%	0.0%	31.3%	13.4%	3.0%	67
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	71.4%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	31.8%	1.6%	4.2%	0.0%	0.5%	1.6%	38.0%	21.9%	0.5%	192
	ゴ ム 製 品	39.4%	4.2%	1.4%	0.0%	1.4%	2.8%	25.4%	23.9%	1.4%	71
	なめし革・同製品・毛皮	17.1%	0.0%	13.2%	1.3%	1.3%	0.0%	26.3%	38.2%	2.6%	76
	窯 業 ・ 土 石 製 品	33.3%	3.0%	6.1%	3.0%	3.0%	0.0%	30.3%	18.2%	3.0%	33
	鉄 鋼	37.0%	2.2%	0.0%	2.2%	2.2%	2.2%	32.6%	19.6%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	35.2%	0.0%	1.9%	0.0%	1.9%	0.0%	27.8%	29.6%	3.7%	54
	金 属 製 品	29.5%	2.6%	3.6%	0.2%	1.6%	1.2%	33.1%	27.0%	1.2%	577
	一 般 機 械 器 具	33.8%	1.5%	4.4%	0.0%	2.9%	0.7%	30.9%	25.7%	0.0%	136
	電 気 機 械 器 具	32.6%	2.2%	11.4%	1.1%	3.8%	0.5%	32.6%	11.4%	4.3%	184
	情 報 通 信 機 械 器 具	18.9%	2.7%	24.3%	2.7%	0.0%	0.0%	37.8%	13.5%	0.0%	37
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	33.9%	1.8%	12.5%	3.6%	0.0%	0.0%	35.7%	10.7%	1.8%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	31.5%	0.0%	3.7%	1.9%	0.0%	1.9%	35.2%	25.9%	0.0%	54
	精 密 機 械 器 具	31.6%	1.7%	10.9%	1.1%	3.4%	0.0%	35.6%	13.8%	1.7%	174
	そ の 他	26.9%	1.8%	6.8%	1.2%	2.7%	1.5%	37.0%	21.3%	0.9%	338

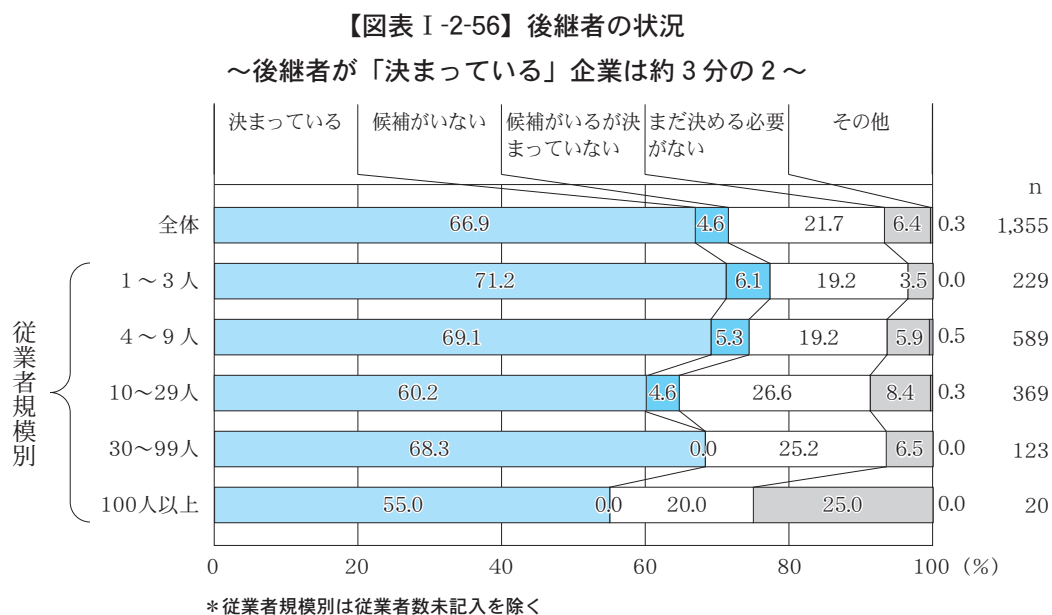
*業種別は業種無回答を除く

*事業承継の希望・方針の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

（２）後継者の状況 ～後継者が「決まっている」は約３分の２～

事業承継の希望・方針の問いに対して誰かに事業を「継がせたい」と回答した企業を対象に後継者の状況をみたら、「決まっている」が66.9%と最も多い。一方、「候補がない」が4.6%、「候補がいるが決まっていない」が21.7%であり、これらの２つの区分を合計した26.3%が事業承継に課題があるといえる（図表 I-2-56）。

従業員規模別にみると、従業員規模による違いはそれほどみられないが、100人以上の区分では、「候補がない」がゼロであり、「決まっている」が55.0%、「まだ決める必要がない」が25.0%など、他規模との傾向の違いがみられた。



（３）事業承継上の課題 ～「業界の将来性への不安」が４割を超える～

事業承継の方針に関係なく、すべての回答企業に事業承継上の課題をきいたところ、「業界の将来性への不安」が45.4％と最も多く、「業績不振」36.5％、「借入金の返済」20.9％と続き、都内中小製造業の厳しい経営状況を反映している（図表Ⅰ-2-57）。また、「適切な後継者の不在」19.9％や「後継者の教育」19.3％など、後継者に関する課題の割合も高い。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人、4～9人では「業界の将来性への不安」がそれぞれ5割程度、「業績不振」がそれぞれ4割程度と高く、従業者規模が大きくなるほどこれらの割合は低くなっている。また、「後継者の教育」、「事業承継の社内体制が未整備」といった事業承継を実施する際の課題については、100人以上の区分を除き、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなり、「特になし」も1～3人を除き、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなっている。100人以上では、「その他」を除くすべての課題の割合が30～99人より低く、「特になし」が38.6％と他の従業者を大きく上回る。

【図表Ⅰ-2-57】事業承継上の課題

～「業界の将来性への不安」が最も多く、「業績不振」が続く～

複数回答

		適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全	体	19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
従業者規模別	1～3人	20.9%	7.5%	42.5%	13.6%	4.8%	0.3%	3.2%	2.1%	1.7%	51.1%	2.1%	13.5%	1,021
	4～9人	19.9%	20.2%	40.0%	24.6%	9.4%	2.0%	10.8%	6.7%	3.8%	50.5%	0.8%	10.3%	1,108
	10～29人	19.2%	33.3%	29.6%	29.0%	19.5%	7.6%	13.6%	13.1%	4.9%	36.7%	1.7%	10.6%	594
	30～99人	16.8%	34.6%	16.2%	16.2%	22.2%	11.9%	22.2%	16.8%	4.9%	24.3%	2.2%	20.0%	185
	100人以上	13.6%	29.5%	11.4%	9.1%	15.9%	6.8%	18.2%	13.6%	2.3%	11.4%	0.0%	38.6%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*各事業承継の課題における上位1つに網掛け

② 業種別

業種別に事業承継上の課題をみたのが図表 I-2-58である。課題の中で割合が高い「業績不振」と「業界の将来性への不安」についてみると、多くの業種で「業績不振」と「業界の将来性への不安」は他の課題よりも概ね高く、なかでも、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」などでの割合が高く、都内で事業所数が多い「印刷・同関連」、「金属製品」といった業種における割合も高い。

【図表 I-2-58】 業種別にみた事業承継上の課題

～多くの業種で「業績不振」、「業界への将来性への不安」と回答した割合が高い～

複数回答

		適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全 体		19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
業 種 別	食 料 品	19.6%	27.5%	17.6%	19.6%	5.9%	3.9%	9.8%	10.8%	1.0%	31.4%	1.0%	16.7%	102
	飲料・たばこ・飼 料	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	15.8%	13.2%	50.0%	13.2%	7.9%	0.0%	2.6%	5.3%	5.3%	42.1%	0.0%	13.2%	38
	衣服・その他の繊維製品	20.3%	13.7%	38.6%	22.2%	7.8%	2.0%	11.1%	4.6%	0.7%	54.9%	2.0%	7.2%	153
	木材・木製品(家具を除く)	17.6%	7.4%	42.6%	16.2%	4.4%	0.0%	2.9%	5.9%	0.0%	64.7%	2.9%	11.8%	68
	家具・装備品	17.9%	21.4%	37.5%	7.1%	7.1%	3.6%	1.8%	7.1%	5.4%	44.6%	3.6%	17.9%	56
	パルプ・紙・紙加工品	19.8%	12.6%	36.0%	12.6%	1.8%	5.4%	3.6%	7.2%	1.8%	38.7%	0.9%	15.3%	111
	印刷・同関連	17.1%	19.2%	40.2%	20.3%	9.4%	2.7%	9.4%	5.5%	2.9%	55.0%	1.0%	9.7%	595
	化 学 工 業	22.6%	21.0%	29.0%	16.1%	11.3%	6.5%	9.7%	6.5%	1.6%	33.9%	3.2%	17.7%	62
	石油製品・石炭製品	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	42.9%	7
	プラスチック製品	22.5%	10.7%	40.8%	17.8%	8.9%	5.3%	8.9%	5.9%	1.8%	49.1%	1.2%	12.4%	169
	ゴム製品	15.6%	20.3%	42.2%	25.0%	17.2%	7.8%	6.3%	10.9%	4.7%	34.4%	0.0%	10.9%	64
	なめし革・同製品・毛皮	6.0%	14.9%	38.8%	25.4%	10.4%	3.0%	6.0%	4.5%	1.5%	53.7%	3.0%	16.4%	67
	窯業・土石製品	15.6%	25.0%	28.1%	18.8%	18.8%	3.1%	12.5%	6.3%	3.1%	50.0%	0.0%	15.6%	32
	鉄 鋼	15.9%	20.5%	31.8%	20.5%	6.8%	2.3%	6.8%	11.4%	4.5%	38.6%	2.3%	18.2%	44
	非鉄金属	13.3%	20.0%	37.8%	15.6%	2.2%	0.0%	13.3%	11.1%	6.7%	51.1%	0.0%	11.1%	45
	金属製品	20.1%	17.9%	41.6%	21.5%	10.1%	1.8%	8.2%	6.2%	4.2%	49.3%	1.0%	11.7%	503
	一般機械器具	23.4%	20.2%	32.3%	25.0%	13.7%	4.0%	12.9%	8.9%	4.0%	35.5%	1.6%	14.5%	124
	電気機械器具	23.3%	22.7%	28.8%	20.2%	14.7%	4.3%	14.7%	11.0%	4.3%	35.0%	1.8%	13.5%	163
	情報通信機械器具	22.9%	25.7%	40.0%	34.3%	14.3%	0.0%	17.1%	5.7%	0.0%	25.7%	5.7%	17.1%	35
	電子部品・デバイス	28.3%	32.1%	37.7%	30.2%	24.5%	3.8%	9.4%	3.8%	3.8%	37.7%	0.0%	7.5%	53
	輸送用機械器具	36.4%	25.0%	38.6%	18.2%	4.5%	4.5%	9.1%	11.4%	2.3%	50.0%	0.0%	0.0%	44
	精密機械器具	18.4%	23.4%	34.2%	26.6%	17.7%	6.3%	13.9%	12.0%	4.4%	35.4%	0.6%	13.3%	158
	そ の 他	24.3%	25.2%	29.6%	23.6%	14.6%	2.3%	10.6%	6.0%	4.7%	36.5%	3.3%	18.3%	301

*業種別は業種無回答を除く

*事業承継上の課題の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I-2-6〉事業承継

息子が社内に2人いるが、企業存続には現社長を超える能力あるいは自分自身で起業できるだけの能力がないと無理であると判断し、子に承継させることを断念した。取引関係のある会社にM&Aという形で買い取ってもらった。(産業用自動化機械製造 24人 城南)

魅力のある会社、製品であれば後継者は事業を承継したいと思うはずであって、後継したいと思わせるような会社をつくっていくことが必要である。(特殊電装品製造 9人 多摩地域)

常に次世代のことを考え、後継者となる現在20代後半の従業員への事業承継がスムーズにできるよう教育や環境づくりを進めている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

3 技能継承

(1) 技能継承への今後の対応 ～人から人への技能継承が主体～

技能継承への対応方法をみると、「若手へ技能継承」が31.3%と最も高く、「雇用延長・再雇用」22.9%、「技能のある人材を中途採用」18.1%が続く(図表 I-2-59)。一方、「何もしない・必要なし」が46.6%と、半数近くの企業が技能継承への対応を実施しない方針である。手法は人から人への継承が主体であり、「NC、MC機械等の活用」、「知識のデータベース化」といった機械等を活用した対応を検討している企業はそれほど多くない。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほどそれぞれの対応を実施している割合が高く、技能継承への取組みに対して積極的である。一方、1～3人は80.7%、4～9人は39.1%が「何もしない・必要なし」であるが、従業者規模が小さい企業では技能継承への対応が困難な面もあり、取組みに対して消極的な結果が示されたも考えられる。

【図表 I-2-59】技能継承への対応

～従業者規模が大きい企業ほど技能継承への取組みに対して積極的～

		若手へ 技能継承	雇用延長・ 再雇用	技能のある 人材を 中途採用	技能の マニュアル 化	NC、MC 機械等の 活用	知識の データベ ース化	教育訓練 機関の 活用	その他	何もしない・ 必要なし	複数回答 n
全 体		31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
従業者 規模別	1 ～ 3 人	9.3%	5.5%	5.2%	2.3%	1.6%	1.2%	1.0%	0.8%	80.7%	954
	4 ～ 9 人	32.9%	22.9%	21.2%	8.2%	4.8%	4.4%	1.3%	0.7%	39.1%	1,058
	10 ～ 29人	52.8%	39.3%	29.8%	15.7%	6.7%	9.8%	4.2%	0.8%	18.3%	600
	30 ～ 99人	56.8%	49.7%	26.1%	24.1%	4.5%	14.6%	8.5%	1.0%	13.6%	199
	100人以上	73.3%	68.9%	31.1%	24.4%	8.9%	6.7%	11.1%	0.0%	11.1%	45

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「精密機械器具」や「輸送用機械機具」などの電気・機械関連業者や「化学工業」、「窯業・土石製品」において、各項目の割合が他業種に比べて高い傾向があり、技能継承への取組みに積極的であることがうかがえる（図表 I-2-60）。一方、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は「何もしない・必要なし」の割合が比較的高い。

【図表 I-2-60】 業種別の技能継承への対応

～「化学工業」や電気・機械関連の業種で技能継承への取組みに対して積極的な割合がやや高い～

複数回答

		若手へ 技能継承	雇用延長・ 再雇用	技能のある 人材を中途 採用	技能の マニュアル 化	NC、MC 機械等の 活用	知識の データベ ース化	教育訓練 機関の活用	その他	何もしない・ 必要なし	n
	全 体	31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
業 種 別	食 料 品	35.0%	22.0%	12.0%	21.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	49.0%	100
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	50.0%	50.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊 維 工 業 （ 衣 服 ・ そ の 他 繊 維 除 く ）	25.0%	13.9%	5.6%	5.6%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	66.7%	36
	衣服・その他の繊維製品	21.7%	13.0%	15.9%	6.5%	0.7%	5.1%	0.7%	0.7%	55.1%	138
	木材・木製品(家具を除く)	20.3%	12.5%	15.6%	1.6%	3.1%	1.6%	0.0%	0.0%	60.9%	64
	家 具 ・ 装 備 品	26.5%	22.4%	14.3%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	53.1%	49
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	21.8%	17.8%	12.9%	6.9%	2.0%	4.0%	2.0%	2.0%	56.4%	101
	印 刷 ・ 同 関 連	30.4%	20.3%	20.5%	7.4%	0.9%	3.8%	3.1%	0.0%	45.8%	552
	化 学 工 業	51.6%	25.8%	17.7%	16.1%	0.0%	11.3%	3.2%	0.0%	33.9%	62
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	57.1%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	25.6%	18.3%	11.6%	7.3%	5.5%	5.5%	2.4%	0.6%	55.5%	164
	ゴ ム 製 品	28.8%	23.7%	10.2%	6.8%	1.7%	3.4%	3.4%	0.0%	44.1%	59
	なめし革・同製品・毛皮	25.0%	10.9%	15.6%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%	0.0%	57.8%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	43.3%	36.7%	23.3%	13.3%	0.0%	3.3%	3.3%	0.0%	40.0%	30
	鉄 鋼	38.5%	30.8%	10.3%	10.3%	5.1%	0.0%	5.1%	0.0%	41.0%	39
	非 鉄 金 属	34.1%	25.0%	15.9%	4.5%	2.3%	4.5%	2.3%	0.0%	50.0%	44
	金 属 製 品	27.9%	21.7%	15.7%	8.4%	7.6%	4.0%	2.0%	0.6%	52.2%	498
	一 般 機 械 器 具	31.1%	32.0%	27.9%	9.0%	9.8%	7.4%	4.9%	0.8%	40.2%	122
	電 気 機 械 器 具	40.8%	42.0%	31.0%	10.9%	4.0%	6.3%	3.4%	2.3%	27.6%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	41.2%	29.4%	20.6%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%	0.0%	35.3%	34
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	38.0%	28.0%	22.0%	16.0%	4.0%	14.0%	2.0%	4.0%	28.0%	50
	輸 送 用 機 械 器 具	39.1%	30.4%	21.7%	19.6%	21.7%	10.9%	2.2%	2.2%	37.0%	46
	精 密 機 械 器 具	39.5%	32.5%	29.3%	16.6%	10.8%	12.1%	3.8%	0.6%	33.8%	157
	そ の 他	34.1%	18.7%	13.1%	9.2%	3.6%	6.2%	1.6%	2.0%	46.6%	305

*業種別は業種無回答を除く

*技能継承への対応の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

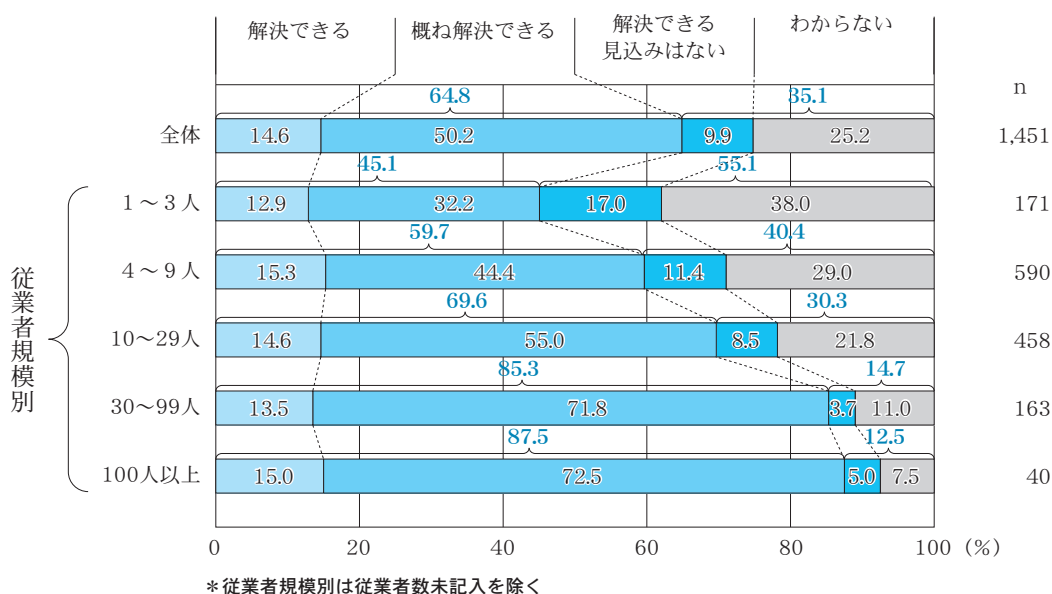
(2) 技能継承問題の解決の見込み ～対応を行っている企業の約3分の2が解決に肯定的～

技能継承への対応を行っている企業を対象に、技能継承問題解決の見込みについてきいたところ、「解決できる」14.6%、「概ね解決できる」50.2%と肯定的な見込みが大半を占めるものの、「わからない」25.2%も約4分の1にのぼる（図表 I-2-61）。

従業者規模別にみると、1～3人の零細規模においては「解決できる見込みはない」17.0%と「わからない」38.0%の合計（55.1%）が「解決できる」12.9%と「概ね解決できる」32.2%の合計（45.1%）を上回るなど、零細規模においては解決の見込みを不安視する企業が多い。従業者規模が大きい企業は解決に肯定的な見方をする割合が比較的高いが、「解決できる」の割合は従業者規模でそれほど違いがなく、大部分が「概ね解決できる」であり、技能継承の難しさがうかがえる。

【図表 I-2-61】 技能継承対応の結果に対する解決見込み

～約3分の2が解決の見込みに肯定的～



〈事例 I-2-7〉技能継承

ベテランの技術者には可能な限り働いてほしいと思っており、技能を持つベテランを活かさない手はないと考えている。現場はベテランと若手が1対1で技能を伝えていくことがよいと考えている。（鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南）

技能継承の問題があったが、定年技能者を嘱託として63歳まで再雇用し、技能を有する人材を中途採用することなどとあわせて、研修、データ化により若手への技能継承を行っていたことから、現在では対応できている。（精密加工機器製造 22人 多摩地域）

技能継承を円滑に進めるため、60歳から65歳まで、1年ごとの再雇用制度がある。能力のある人には70歳まででも会社に残ってほしいと考えている。本年度18歳の工業系新卒を採用し、会社の要となる設計部に配属した。（特殊機械部品製造 62人 城南）

技術者は10名程度いるが、定年制を廃止しており、従業員の半数弱は60歳以上である。仕事は頭と手先を使う仕事なので現段階では雇用延長で対応可能であるが、長期的には技能継承は大きな課題である。若手の人

材育成の必要性は感じているが、養成には少なくとも10年はかかることと、若手採用の余裕がないため困難である。(産業用電子計測器製造 18人 多摩地域)

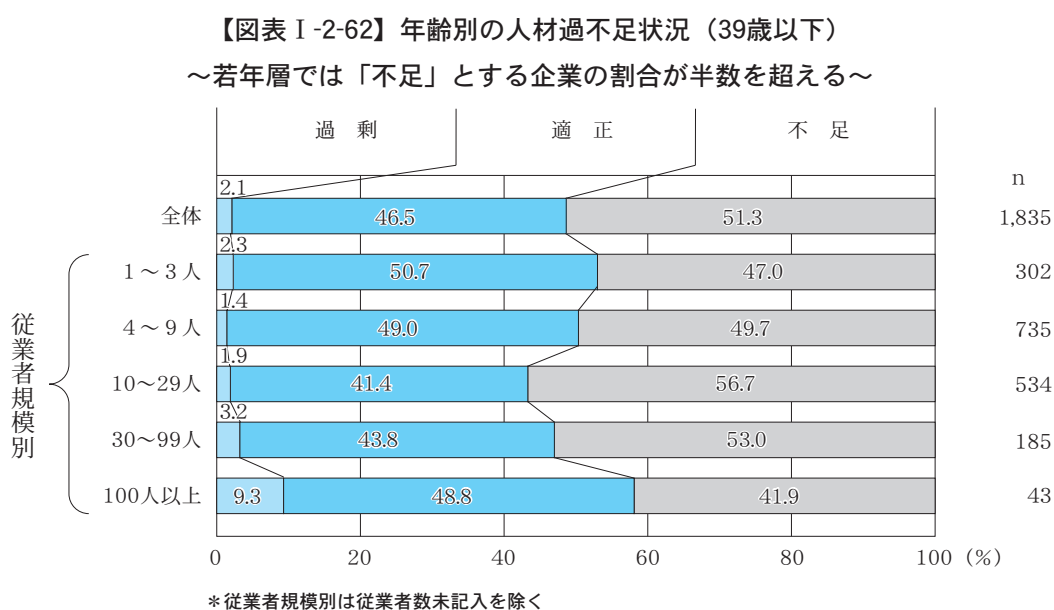
技能継承は当社にとって重要であり、熟練技能者には退職する際に1年半残ってもらい、マニュアル化や録画による対応を行っている。においや微妙な音の違いなど、書類や画像ではわからない五感に頼るノウハウも多くあり、困難さを感じている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

4 人材採用・能力開発

(1) 人材の過不足状況 ～若年の従業者が不足する一方、高齢の従業者に過剰感がみられる～

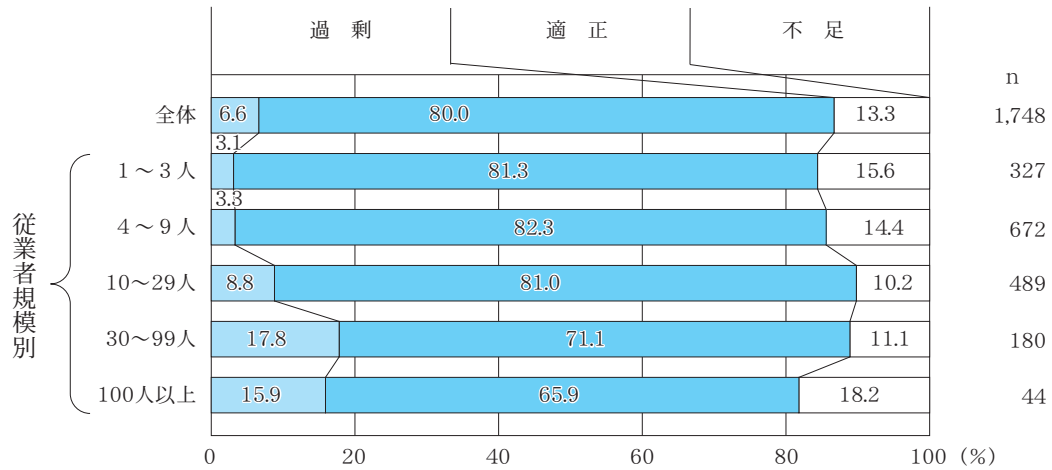
企業における人材の過不足状況を年齢別にみると、39歳以下の人材については、51.3%が「不足」していると感じており、「過剰」とする企業は2.1%にとどまった(図表 I-2-62)。しかし、高齢層では「不足」が低く、「過剰」が高くなる傾向があり、55歳以上の人材では24.5%が「過剰」とする一方、「不足」は3.5%であった(図表 I-2-64)。

従業者規模別にみると、いずれの年齢層においても従業者規模が大きいほど人材に対する過剰感が強い傾向がみられた。



【図表 I -2-63】 年齢別の人材過不足状況（40～54歳）

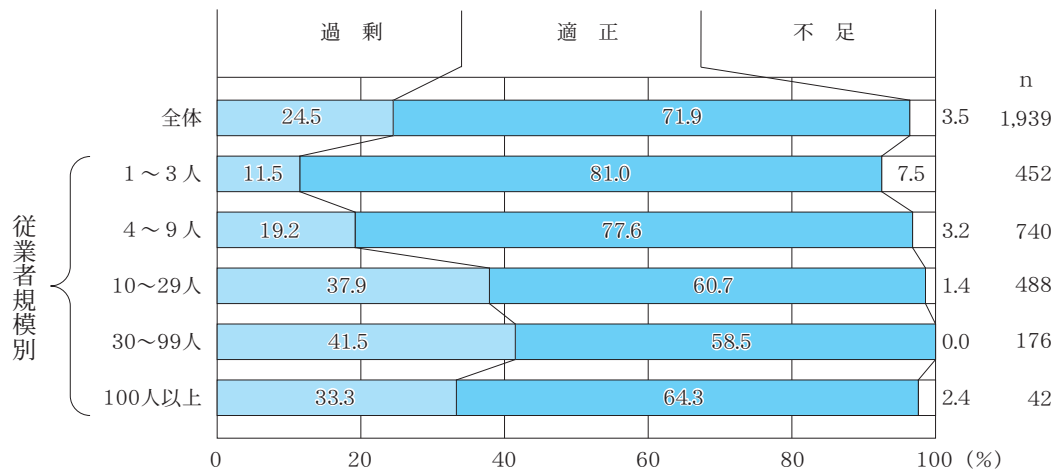
～「適正」とする企業が約8割。従業員規模が大きい企業でやや「過剰」感がみられる～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

【図表 I -2-64】 年齢別の人材過不足状況（55歳以上）

～「過剰」とする割合が若年層よりも高い。従業員規模が大きい企業では「過剰」とする割合が高い～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

(2) 人材採用に関する課題 ～必要とする技能を持つ人材の確保が課題～

人材採用に関する課題についてみると、課題を「特になし」とする企業が57.8%と最も多い（図表 I-2-65）。課題がある企業をみると、「必要とする技能を持つ人が採用できない」が25.5%と最も高く、次いで「高度な技術知識を持つ人が採用できない」が11.9%であり、技能・技術を持った即戦力の人材確保を課題としている企業が多い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きいほどそれぞれの課題の割合が増加する傾向がみられる。対照的に、従業者規模が小さい企業では「特になし」の割合が高く、特に1～3人では81.5%を占め、人材採用そのものをそれほど必要としていないことがうかがえる。

【図表 I-2-65】人材採用に関する課題

～「必要とする技能を持つ人が採用できない」が最も高い～

複数回答

		優秀な新卒者の採用ができない	営業等の実務経験のある人が採用できない	高度な技術知識を持つ人が採用できない	必要とする技能を持つ人が採用できない	必要とする人材の数が確保できない	その他	特になし	n
全	体	9.7%	10.4%	11.9%	25.5%	8.1%	2.8%	57.8%	3,028
従業者規模別	1～3人	2.0%	3.0%	3.2%	11.1%	2.8%	3.0%	81.5%	995
	4～9人	7.7%	10.5%	10.2%	26.1%	8.5%	2.0%	57.5%	1,124
	10～29人	19.3%	19.3%	21.8%	43.8%	12.6%	3.8%	31.8%	601
	30～99人	27.3%	20.2%	30.3%	41.4%	17.2%	3.0%	23.7%	198
	100人以上	32.6%	14.0%	32.6%	32.6%	16.3%	2.3%	30.2%	43

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-8〉人材採用

中小の製造業には技術を持った若者が来ないという課題がある。当社は新卒・中途に限らず技術の裏づけのある理工系の学生だけを採用しているわけではない。男性も女性も関係なく、技術・知識がゼロでもやる気があればいいと考えている。（航空機部品製造 13人 城西）

若くて優秀な人材の採用が難しい。以前は期待する水準より低くても採用していたが、現在は人材の質を重視している。失敗を恐れない人を求めており、やる気があればいつでも採用するつもりでいるが、最近は処遇や休日などの制度を気にしすぎる人が多いと感じている。（環境関連機器製造 13人 副都心）

学生のインターンシップを積極的に受け入れている。インターンシップは労力がかかり、ムダという意見も多いが、企業が学生のことをよく知らずに採用活動を行うのではなく、学生と企業の互いの目的を明確にして、ギャップを少なくするためには重要であると考えている。研修終了時に社内で報告のプレゼンテーションをしてもらったところ、従業員も自身の仕事に誇りが持てるようになり、士気があがるというメリットもあった。（精密鑄造加工 23人 多摩地域）

（３）人材に関して充実させたい能力 ～「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く～

人材に関して充実させたい能力をみたところ、「品質管理・検査の知識・技能」が25.2%と最も高く、「製品開発能力」21.5%が続く（図表 I-2-66）。また、「特になし」も全体で37.2%にのぼった。

従業者規模別にみると、1～3人は「特になし」が63.0%であり、従業者規模が大きくなるにつれて割合が低下し、100人以上では「特になし」は2.2%にとどまる。各項目についても従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、従業者規模が大きい企業ほど能力開発に意欲的である。

【図表 I-2-66】人材に関して充実させたい能力

～「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く～

複数回答

		製品開発能力	デザイン力	設計能力 (CADの活用等)	基本的機械操作能力	高度熟練技能	I・T・情報処理スキル	設備保全能力	品質管理・検査の知識・技能	生産工程合理化能力	保有技術の事業化能力 (技術経営能力)	大学卒業程度の科学技術知識	現場での統率力・リーダーシップ	その他	特になし	n
全 体		21.5%	11.4%	9.0%	12.4%	16.0%	8.4%	6.0%	25.2%	17.3%	4.5%	1.7%	18.0%	1.5%	37.2%	3,113
従業者規模別	1～3人	11.7%	7.9%	3.8%	7.6%	11.6%	3.4%	3.0%	11.6%	7.0%	1.8%	0.1%	3.3%	1.2%	63.0%	1,040
	4～9人	19.9%	11.1%	9.1%	14.8%	18.1%	8.5%	5.8%	24.9%	16.1%	5.1%	1.4%	14.7%	1.1%	32.2%	1,138
	10～29人	33.0%	16.4%	14.1%	16.6%	19.5%	12.8%	8.9%	40.7%	29.7%	6.1%	3.6%	36.4%	2.6%	12.6%	610
	30～99人	41.2%	16.7%	19.1%	11.8%	17.6%	16.7%	11.3%	46.6%	35.3%	11.3%	4.4%	47.5%	2.5%	10.3%	204
	100人以上	53.3%	11.1%	17.8%	13.3%	15.6%	22.2%	20.0%	48.9%	42.2%	8.9%	8.9%	62.2%	4.4%	2.2%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

(4) 人材育成の手法 ～約3分の1が「OJT（現場での指導）」を実施～

人材育成の方法をみると、「OJT（現場での指導）」が36.5%で最も多く、次いで「自己啓発・自己研鑽」が18.1%となっている（図表 I -2-67）。また、「特に何もしていない」は45.2%と半数近くを占める。

従業員規模別にみると、「特に何もしていない」の割合が1～3人において72.5%と高く、従業員規模が大きくなるにつれて減少し、100人以上ではゼロであるように、従業員規模が大きいほど人材育成に積極的であるといえる。従業員規模が大きい企業では特に「OJT（現場での指導）」を重視しており、30～99人は70.1%、100人以上は97.7%が実施している。また、従業員規模が大きい企業は組織的に人材育成に取り組むためか、「社内研修」の割合が6割を超える。

【図表 I -2-67】 人材育成の手法

～「OJT（現場での指導）」が最も多く、「自己啓発・自己研鑽」が続く。「特に何もしていない」企業は4割を超える～

複数回答										n	
		○ J T (現場での 指導)	社内研修	公的機関 主催の研修	業界団体 主催の研修	民間企業 主催の研修	自己啓発・ 自己研鑽	他社への 派遣	その他		特に何もし ていない
全 体		36.5%	16.3%	5.2%	8.9%	4.9%	18.1%	1.6%	0.8%	45.2%	3,115
従業員規模別	1～3人	15.0%	4.1%	1.6%	3.1%	1.2%	10.4%	0.9%	0.9%	72.5%	1,030
	4～9人	37.1%	13.7%	3.7%	6.7%	2.8%	16.6%	1.4%	0.6%	43.2%	1,141
	10～29人	57.2%	29.6%	8.5%	15.1%	8.9%	26.9%	2.3%	1.0%	17.6%	621
	30～99人	70.1%	46.1%	20.1%	27.0%	19.6%	33.8%	3.9%	1.0%	8.8%	204
	100人以上	97.7%	63.6%	25.0%	34.1%	22.7%	40.9%	4.5%	0.0%	0.0%	44

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-9〉人材育成

優秀な人材、同じ価値観、感覚を持っている人を大事にし、顧客ニーズの把握と正しい判断ができる人材を育成することは非常に重要である。特に窓口となる営業が要になってくるので、優秀な人材を営業に配置している。(鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南)

一つの工程を極めた職人的な加工技術ではなく、汎用性を重視しており、各種作業が一人でできるような「多能工」体制を整えている。生産の効率化を進めるために、機械化することを考えがちだが、この方法では人件費が安い国に仕事が流れてしまうので、日本の製造業が生き残っていくためには汎用技術を持った「多能工」が必要不可欠である。(航空機部品製造 13人 城西)

技術面のスキルアップだけではなく人間性の向上にも力を入れている。社内講習と外部研修により人材の育成を行っている。(特殊光学機器製造 12人 都心)

数値的な管理目標は一切ない。ノルマを設定し数字・成果だけを見ていては、付加価値のある製品づくり、社員の仕事への意欲、会社への思いの面などで弊害が生じる。社員としっかり向き合える体制を整えており、部門長が1年に1、2回部下と面接を行い適材適所に人材配置をしている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

従業員教育は週に1回90～120分程度、就業時間内に講師を招いて行っている。内容は技術的なことから仕事に対する心構え、レポートの書き方など多岐にわたる。外部の講師による教育を行うのは、客観性を大事にすることと社員の受け取り方が、上司と外部講師では異なると考えたからである。自己啓発のサポートも行っており、通信教育など社員が希望すれば補助金を出している。(環境関連機器製造 13人 副都心)

単なる積み上げ式のOJTではなく、日常の中で、特に人間性を重視した若手への教育を行っている。人を変えていく手段として仕事を教えている。(複合精密切削 5人 城南)

若い従業員たちに人生について真剣に向き合わせ、目標を持たせることで社員の能力を引き出すように努めている。当社では20代の従業員から主体的に率先して働いており、たとえ学歴に差があったとしても5年後には追いつくぐらいに成長できる。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

社員がお互い触発されあうことで力を十分に発揮できるような環境づくりを行っている。人材育成では、人と徹底的に接することで、自分の価値観だけではなく、お互いのアイデンティティを認め合いながらコミュニケーションをとることが重要である。(合成樹脂製品製造 13人 都心)

（５）人材育成上の問題点 ～時間と資金が課題。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い～

アンケートの人材育成の手法に関する設問に対して、「特に何もしていない」と回答した企業を除いて人材育成における問題点を集計したところ、「時間がとれない」36.0％が最も高く、「資金がない」29.4％が続いた（図表Ⅰ-2-68）。また、「対象となる人材がいらない」22.2％、「対象人材に意欲がない」17.8％にみられるように、育成される側の人材を理由とする割合も高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「資金がない」の割合は低くなり、資金的には人材育成に振り向けられる余裕が出てくるものの、「時間がとれない」は従業者規模が大きくなっても割合は高く、4割程度にのぼる。また、「対象となる人材がいらない」は従業者規模が大きくなるほどやや低くなるものの、「対象人材に意欲がない」は従業者規模が大きくなるほど割合が高くなっている。

【図表Ⅰ-2-68】人材育成上の問題点

～時間と資金が課題。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い～

複数回答

		時間がとれない	資金がない	対象となる人材がいらない	育成方法がわからない	技術の陳腐化	人材が定着しない	対象人材に意欲がない	必要性を感じない	その他	特になし	n
全 体		36.0%	29.4%	22.2%	5.2%	7.1%	10.8%	17.8%	3.7%	1.5%	23.3%	1,699
従業者規模別	1～3人	23.3%	32.0%	22.0%	3.0%	5.3%	10.7%	12.7%	7.0%	1.3%	28.0%	300
	4～9人	33.0%	31.3%	25.2%	3.4%	5.1%	10.8%	14.7%	4.5%	1.5%	24.9%	651
	10～29人	46.2%	28.6%	20.3%	7.1%	9.1%	10.8%	22.1%	1.6%	1.4%	19.3%	493
	30～99人	39.3%	23.0%	18.5%	10.7%	11.2%	11.8%	25.3%	1.7%	2.2%	21.3%	178
	100人以上	45.5%	13.6%	18.2%	6.8%	11.4%	9.1%	29.5%	2.3%	0.0%	18.2%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*各人材育成上の問題点における上位1つに網掛け

5 都内立地

(1) 都内立地のメリット ～「得意先に近い」、「交通の利便性がある」を挙げる企業が多い～

都内立地のメリットについてみると、「得意先に近い」67.8%が最も多く、「交通の利便性がある」47.6%、「部品・資材が調達しやすい」39.9%が続く（図表 I-2-69）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「得意先に近い」はすべての従業者規模で割合が高く、6割から7割程度にのぼる。従業者規模が小さい企業は、「地域内分業が容易にできる」、「部品・資材が調達しやすい」を挙げる割合が高く、地域集積のメリットを感じていることがうかがえる。また、従業者規模が大きくなるにつれて「情報収集がしやすい」、「立地のブランド力がある」、「交通の利便性がある」の割合が高くなる傾向があり、営業活動における都内立地のメリットを感じている企業が多いと考えられる。

【図表 I-2-69】 都内立地のメリット

～「得意先に近い」が最も多く、「交通の利便性がある」、「部品・資材が調達しやすい」が続く～ 複数回答

		得意先に 近い	部品・資 材が調達 しやすい	立地のブ ランド力 がある	情報収集 がしやす い	地域内分 業が容易 にできる	交通の利 便性があ る	優秀な人 材を集め やすい	大きな 消費地 （マーケ ット）が ある	大学や研 究機関が 多くある	その他	特になし	n
全 体		67.8%	39.9%	5.0%	19.8%	16.9%	47.6%	5.7%	9.1%	2.1%	1.0%	11.4%	3,286
従業者規模別	1～3人	70.6%	37.2%	2.7%	10.0%	15.8%	37.0%	1.3%	4.4%	1.1%	0.7%	14.0%	1,169
	4～9人	68.2%	44.4%	5.2%	19.1%	18.9%	51.2%	4.2%	8.5%	2.1%	1.2%	10.2%	1,165
	10～29人	64.7%	39.3%	7.1%	31.9%	16.2%	57.1%	11.9%	13.3%	3.2%	1.6%	8.7%	623
	30～99人	61.7%	36.3%	7.5%	39.3%	13.9%	61.7%	15.4%	25.4%	5.0%	0.5%	9.5%	201
	100人以上	68.2%	29.5%	20.5%	43.2%	11.4%	61.4%	25.0%	22.7%	2.3%	2.3%	9.1%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「得意先に近い」は、全業種で高い割合であり、中でも「印刷・同関連」、「パルプ・紙・紙加工品」が8割を超えている（図表 I-2-70）。「交通の利便性がある」についても、多くの業種で4割から5割程度にのぼり割合が高いが、「化学工業」が64.2%で最も高く、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は3割台にとどまる。また、電気・機械関連の業種では「部品・資材が調達しやすい」、「地域内分業が容易にできる」、「情報収集がしやすい」が比較的高い。「食料品」、「家具・装備品」、「窯業・土石製品」は「大きな消費地（マーケット）がある」をメリットとする割合が他業種に比べて高い。

【図表 I-2-70】 業種別の都内立地のメリット

～「得意先に近い」は、「印刷・同関連」、「パルプ・紙・紙加工品」で高く、「交通の利便性がある」は「化学工業」で最も高い～

複数回答													n
		得意先に近い	部品・資材が調達しやすい	立地のブランド力がある	情報収集がしやすい	地域内分業が容易にできる	交通の利便性がある	優秀な人材を集めやすい	大きな消費地（マーケット）がある	大学や機関が多くある	その他	特になし	
全 体		67.8%	39.9%	5.0%	19.8%	16.9%	47.6%	5.7%	9.1%	2.1%	1.0%	11.4%	3,286
業 種 別	食 料 品	68.9%	15.1%	10.4%	14.2%	3.8%	51.9%	7.5%	27.4%	0.9%	0.9%	13.2%	106
	飲料・たばこ・飼料	71.4%	14.3%	42.9%	14.3%	14.3%	71.4%	0.0%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	68.2%	22.7%	6.8%	9.1%	4.5%	34.1%	0.0%	9.1%	0.0%	4.5%	18.2%	44
	衣服・その他の繊維製品	74.7%	25.3%	8.4%	24.7%	12.0%	48.8%	6.6%	12.0%	0.0%	2.4%	11.4%	166
	木材・木製品（家具を除く）	68.5%	37.0%	6.8%	12.3%	8.2%	47.9%	1.4%	11.0%	0.0%	0.0%	13.7%	73
	家具・装備品	77.6%	43.1%	1.7%	12.1%	12.1%	53.4%	3.4%	17.2%	1.7%	0.0%	6.9%	58
	パルプ・紙・紙加工品	83.3%	28.3%	4.2%	5.0%	18.3%	40.0%	0.8%	4.2%	0.0%	0.8%	8.3%	120
	印刷・同関連	83.3%	30.2%	3.7%	18.1%	25.1%	52.9%	4.8%	11.9%	2.4%	0.5%	7.3%	630
	化学工業	55.2%	25.4%	9.0%	23.9%	4.5%	64.2%	9.0%	13.4%	3.0%	0.0%	7.5%	67
	石油製品・石炭製品	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	プラスチック製品	71.7%	41.8%	3.8%	21.2%	15.2%	46.2%	6.0%	4.9%	2.2%	1.1%	14.7%	184
	ゴム製品	59.4%	49.3%	2.9%	18.8%	17.4%	44.9%	2.9%	5.8%	0.0%	0.0%	13.0%	69
	なめし革・同製品・毛皮	71.2%	45.2%	2.7%	21.9%	16.4%	34.2%	2.7%	9.6%	0.0%	0.0%	15.1%	73
	窯業・土石製品	61.3%	32.3%	0.0%	25.8%	9.7%	45.2%	6.5%	19.4%	12.9%	0.0%	19.4%	31
	鉄 鋼	75.0%	52.3%	11.4%	11.4%	9.1%	40.9%	2.3%	13.6%	0.0%	2.3%	18.2%	44
	非鉄金属	69.8%	39.6%	5.7%	20.8%	13.2%	49.1%	1.9%	1.9%	0.0%	1.9%	15.1%	53
	金属製品	67.3%	46.2%	4.7%	17.7%	20.0%	41.1%	3.8%	4.5%	0.7%	0.5%	12.2%	559
	一般機械器具	47.7%	57.6%	3.0%	18.2%	24.2%	48.5%	13.6%	8.3%	3.0%	0.8%	11.4%	132
	電気機械器具	51.1%	57.7%	6.0%	32.4%	15.9%	54.4%	8.8%	6.0%	5.5%	1.6%	10.4%	182
	情報通信機器	55.6%	61.1%	0.0%	38.9%	25.0%	52.8%	2.8%	2.8%	2.8%	0.0%	2.8%	36
	電子部品・デバイス	60.7%	46.4%	0.0%	28.6%	12.5%	51.8%	5.4%	5.4%	3.6%	1.8%	8.9%	56
	輸送用機械器具	50.9%	50.9%	1.9%	15.1%	22.6%	50.9%	11.3%	3.8%	0.0%	3.8%	15.1%	53
	精密機械器具	52.6%	52.6%	7.0%	28.7%	17.0%	49.1%	11.1%	5.3%	9.9%	0.6%	13.5%	171
	そ の 他	59.2%	40.5%	5.7%	22.5%	9.6%	45.9%	6.6%	11.1%	1.2%	2.1%	14.1%	333

*業種別は業種無回答を除く

*都内立地のメリットの各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I -2-10〉 立地条件

東京は当社の業界のように同業種が集積しているので仕事がやりやすいというメリットがある。また、日本の中心に位置し商品発送でのメリットや、良質な人材の確保が容易であるといったメリットもある。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

モノが売しやすい、大企業の本社が集積している等、あらゆる条件が揃っている都内でものづくりをするのは非常に有利であり、日本の中で東京ほど創業に適した場所はない。情報収集や人脈作りなども東京でないと無理である。(金属表面処理 15人 多摩地域)

都内に営業と本社機能を置いているのは、情報の収集といった点では東京の他にはないからである。モノを東京で製造する必要性は特にない。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東周辺)

ファブレス形態を取っており、都外の協力工場で生産している。本社では研究開発をメインに各種加工機器、消耗品の設計及び販売を行っている。(半導体関連装置製造 24人 城北)

本社のある多摩地域は、ものづくりの場として適している。部品・資材の調達は主に多摩地域で行っており、出荷に関しても横浜港まで近いので利便性が高い。(特殊スクリーン印刷機製造 124人 多摩地域)

城東地域は職人が多く、都心に近い割にはコストが安いので立地として気に入っている。現在の賃借からできれば社屋を購入し移転したいが、小規模企業である当社はフットワークが命であり、取引先の営業担当者が来訪しやすいことも重要である。安易に立地コストが低い場所に移ると売上が減少してしまう恐れがあるため、移転については慎重に検討している。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

（２）工場・事務所の拡張・移転計画 ～「計画はない」が約９割～

今後の工場・事務所の拡張・移転計画をみると、「計画はない」が89.3%と大きな割合を占めている（図表 I-2-71）。何らかの形で拡張または移転を検討している企業の割合の合計は5.9%にとどまり、「縮小予定である」が4.9%であった。

従業者規模別にみると、いずれの従業者規模においても「計画はない」が大部分を占める。10～29人では「計画はない」が82.8%、「縮小予定」が3.9%と他の区分よりやや低い一方、「都内に工場を拡張または移転」が6.4%、「都外に工場を拡張または移転」が4.4%と拡張・移転の割合がやや高く、他の従業者規模の区分に比べてわずかながら工場等の拡張・移転に前向きである。

【図表 I-2-71】 工場・事務所の拡張・移転計画

～「計画はない」が約９割～

		都内に工場を拡張または移転	都内に事務所を拡張または移転	都外に工場を拡張または移転	都外に事務所を拡張または移転	縮小予定である	計画はない	n
全 体		2.6%	1.0%	1.9%	0.4%	4.9%	89.3%	3,205
従業者規模別	1 ～ 3 人	1.1%	0.2%	0.4%	0.0%	6.3%	92.1%	1,124
	4 ～ 9 人	2.4%	1.4%	1.6%	0.3%	4.5%	89.9%	1,147
	10～29人	6.4%	1.6%	4.4%	0.8%	3.9%	82.8%	609
	30～ 99人	1.5%	1.0%	4.9%	2.0%	3.9%	86.7%	203
	100人以上	6.7%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	91.1%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

（３）拡張・移転時に重視する点 ～「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先との近さ」を重視～

工場または事務所の拡張・移転を計画している企業に対して、拡張・移転の際に重視する点をきいたところ、「立地コスト」が49.5%と最も高く、「交通の利便性」43.4%、「得意先との近さ」40.1%が続いた（図表 I-2-72）。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さい企業では「外注先・委託先との近さ」が高く、従業者規模が大きい企業では「優秀な人材の集めやすさ」が高いのが特徴的である。また、1～3人は、「周辺住民への配慮」が38.9%にのぼり、取引面やコスト面と並んで高い。

【図表 I-2-72】 拡張または移転の際に重視する点

～「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先との近さ」を重視～

複数回答

		得意先との近さ	外注先・委託先との近さ	同業者との近さ	他の工場・事業所との近さ	自宅との近さ	立地コスト	市場情報の収集しやすさ	優秀な人材の集めやすさ	立地のブランド力の強さ	労働力コスト（人件費の低さ）	交通の利便性	周辺住民への配慮	立地に関する規制	行政の誘致・優遇	その他	n
全 体		40.1%	25.3%	11.0%	11.0%	19.8%	49.5%	12.6%	14.8%	5.5%	12.1%	43.4%	22.5%	15.4%	11.5%	6.0%	182
従業者規模別	1～3人	38.9%	38.9%	11.1%	11.1%	22.2%	44.4%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	38.9%	16.7%	5.6%	11.1%	18
	4～9人	47.6%	33.3%	15.9%	6.3%	30.2%	41.3%	17.5%	14.3%	12.7%	9.5%	41.3%	22.2%	11.1%	1.6%	4.8%	63
	10～29人	40.8%	21.1%	6.6%	14.5%	15.8%	56.6%	9.2%	15.8%	1.3%	14.5%	50.0%	23.7%	21.1%	18.4%	5.3%	76
	30～99人	10.5%	5.3%	15.8%	15.8%	0.0%	57.9%	15.8%	15.8%	5.3%	26.3%	42.1%	5.3%	10.5%	15.8%	5.3%	19
	100人以上	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	25.0%	4

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

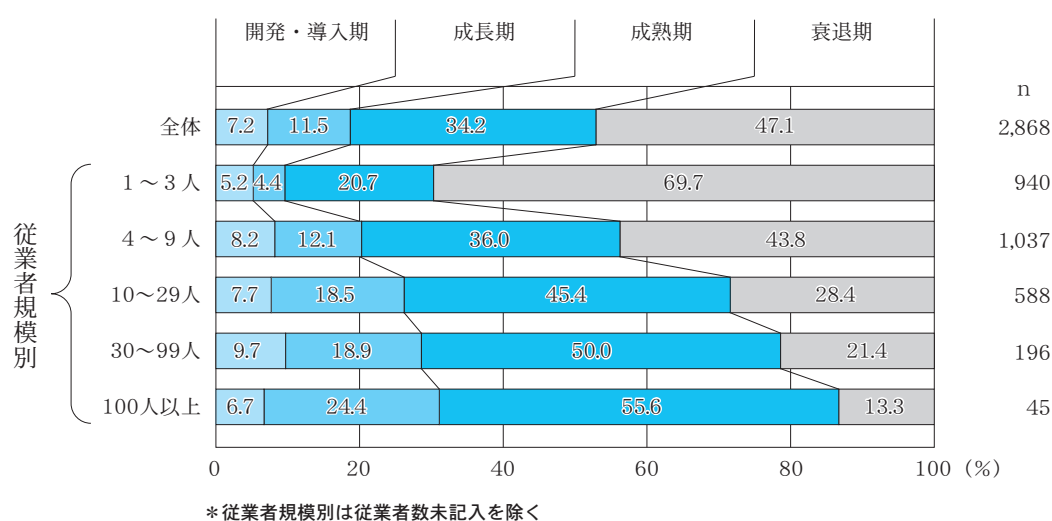
6 保有技術の位置づけ ～約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価～

自社の主要製品・技術のライフサイクルについて自社でどのように評価しているかをみると、47.1%が「衰退期」として評価しており、最も高い割合を占めた（図表 I-2-73）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「成長期」と「成熟期」の割合が高くなり「衰退期」の割合が低くなった。「開発・導入期」は大きな差がなくいずれの規模でも5～10%であった。

【図表 I-2-73】主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価～



② 業種別

業種別にみると、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」が特に「衰退期」の割合が高い（図表 I -2-74）。「情報通信機械器具」、「精密機械器具」は「成長期」の割合が他業種に比べて高くなっている。

【図表 I -2-74】 業種別にみた主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～「情報通信機械器具」、「精密機械器具」については「成長期」の割合が高い～

		開発・導入期	成長期	成熟期	衰退期	n
全 体		7.2%	11.5%	34.2%	47.1%	2,868
業 種 別	食 料 品	11.7%	18.1%	39.4%	30.9%	94
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	28.6%	14.3%	42.9%	14.3%	7
	繊 維 工 業（衣 服 ・ そ の 他 繊 維 除 く）	2.9%	5.9%	29.4%	61.8%	34
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	6.5%	7.2%	28.3%	58.0%	138
	木 材 ・ 木 製 品（家 具 を 除 く）	8.5%	3.4%	13.6%	74.6%	59
	家 具 ・ 装 備 品	6.4%	10.6%	29.8%	53.2%	47
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	6.9%	8.8%	36.3%	48.0%	102
	印 刷 ・ 同 関 連	4.6%	9.9%	28.7%	56.8%	565
	化 学 工 業	6.7%	16.7%	38.3%	38.3%	60
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	28.6%	71.4%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	6.3%	13.3%	31.6%	48.7%	158
	ゴ ム 製 品	8.9%	10.7%	30.4%	50.0%	56
	なめし革・同製品・毛皮	7.8%	7.8%	20.3%	64.1%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	3.7%	11.1%	48.1%	37.0%	27
	鉄 鋼	5.3%	2.6%	50.0%	42.1%	38
	非 鉄 金 属	7.1%	7.1%	33.3%	52.4%	42
	金 属 製 品	7.7%	10.0%	34.1%	48.2%	481
	一 般 機 械 器 具	8.7%	13.9%	40.9%	36.5%	115
	電 気 機 械 器 具	8.7%	15.7%	46.5%	29.1%	172
	情 報 通 信 機 械 器 具	6.7%	26.7%	40.0%	26.7%	30
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	3.8%	11.5%	44.2%	40.4%	52
	輸 送 用 機 械 器 具	4.3%	12.8%	42.6%	40.4%	47
	精 密 機 械 器 具	11.3%	21.4%	37.1%	30.2%	159
	そ の 他	8.9%	10.3%	37.3%	43.5%	292

*業種別は業種無回答を除く

*主要製品・技術のライフサイクルの各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

③ 保有技術との関連

保有技術ごとにみると、「組込ソフトウェア」、「計測技術」については「開発・導入期」、「成長期」の割合が4割を超え、他の保有技術と比べて、成長過程と評価する割合が高い（図表 I-2-75）。一方、「印刷・製版技術」は「衰退期」が半数を超えている。

【図表 I-2-75】 保有技術と主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～「組込ソフトウェア」、「計測技術」については成長過程と評価する割合が高い～

		開発・導入期	成長期	成熟期	衰退期	n
保有技術別	成形（圧縮、押出、射出等）技術	12.0%	10.8%	42.4%	34.8%	158
	プレス加工技術	9.7%	8.1%	36.8%	45.4%	370
	研磨・切削に係る技術	7.6%	11.7%	35.3%	45.4%	515
	铸造技術	4.5%	13.6%	36.4%	45.5%	44
	鍛造技術	8.3%	25.0%	37.5%	29.2%	24
	金型製作技術	11.8%	14.5%	38.7%	34.9%	186
	表面処理技術	11.1%	16.7%	42.1%	30.2%	126
	熱処理技術	13.8%	13.8%	43.1%	29.2%	65
	溶接・接合技術	7.2%	11.9%	42.4%	38.5%	335
	塗装技術	8.1%	22.1%	40.7%	29.1%	86
	電子部品・デバイス実装技術	15.5%	16.5%	45.4%	22.7%	97
	化学合成技術	6.8%	18.2%	43.2%	31.8%	44
	印刷・製版技術	5.7%	10.6%	29.8%	53.8%	526
	電子機器組立技術	13.3%	16.3%	48.0%	22.4%	196
	機械組立技術	10.9%	19.0%	40.5%	29.6%	284
	締結技術	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	15
	計測技術	13.6%	32.1%	37.0%	17.3%	81
	バイオ関連技術	6.3%	31.3%	43.8%	18.8%	16
	粉碎・焼結技術	8.3%	16.7%	50.0%	25.0%	12
	組込ソフトウェア	21.7%	21.7%	42.0%	14.5%	69

* 保有技術は複数回答、ライフサイクルの回答は企業単位

* 保有技術が「この中に入らない」とした企業を除く

* 主要製品・技術のライフサイクルの上位3つの保有技術に網掛け

第4節 経営戦略

1 取引における強み ～3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる～

営業・販売において、取引上の強みとして感じている部分についてみると、「得意先との信頼関係」67.6%が最も高く、「短納期」40.9%、「高品質」36.5%、「多品種小ロット対応」35.7%の順に自社の強みと認識している割合が高い（図表 I-2-76）。

従業者規模別にみると、「得意先との近接」、「得意先との信頼関係」は従業者規模にかかわらず割合が高い。また、従業者規模が大きい企業ほどそれぞれの強みを持つ割合が概ね高くなる傾向にあるが、従業者規模により傾向に違いがみられる。1～3人は「低価格」28.9%が、4～9人は「難注文への対応」40.2%が、10～29人、30～99人は、「短納期」（47.1%、44.1%）、「多品種小ロット対応」（45.5%、47.1%）、「提案能力」（26.1%、27.9%）などが、100人以上では「高品質」60.0%や「量産能力」35.6%の割合が高い。取引先のニーズに応えるべく従業者規模に応じて様々な取組みを行っていることがうかがえる。

【図表 I-2-76】 取引における強みとして感じている部分

～3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる～

		得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期	量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンライン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	n
全 体		35.3%	16.3%	26.1%	5.5%	13.6%	9.2%	36.5%	40.9%	9.0%	35.7%	8.6%	14.3%	37.6%	67.6%	1.4%	3,318
従業者規模別	1～3人	32.4%	9.8%	28.9%	2.9%	7.1%	3.1%	26.5%	34.8%	4.6%	29.0%	4.8%	11.9%	35.4%	66.8%	1.5%	1,175
	4～9人	35.8%	16.0%	25.8%	5.4%	13.0%	8.4%	37.8%	43.8%	8.6%	35.4%	9.8%	13.7%	40.2%	69.5%	1.5%	1,184
	10～29人	39.4%	26.1%	23.2%	9.5%	21.2%	16.8%	44.9%	47.1%	14.1%	45.5%	10.7%	17.1%	37.5%	68.1%	1.3%	624
	30～99人	35.8%	27.9%	20.1%	7.8%	30.4%	22.5%	57.8%	44.1%	16.2%	47.1%	14.2%	24.0%	38.2%	67.2%	0.5%	204
	100人以上	37.8%	17.8%	22.2%	6.7%	24.4%	22.2%	60.0%	33.3%	35.6%	44.4%	17.8%	15.6%	26.7%	60.0%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*各取引の強みにおける上位1つに網掛け

〈事例 I-2-11〉 取引における強み

大手企業からの品質保証の要求は非常に厳しい。取引先でトラブルが起きた場合にはトレーサビリティを追い迅速にレポートを提出できるような体制にしている。さらに、製造過程において、職人が感じた点など、些細なことでも記録に残すように努め、品質向上に生かしている。（複合精密切削加工 5人 城南）

ニッチな業界で顧客との信頼関係が築ければ長期的な取引が可能である。地道に売ることが一番であり、取引先への提案、品質の維持向上、効率化等、様々な取組みにより、ニッチ市場における現在の地位を獲得した。その結果、景気に左右されにくく、リーマンショックの際にもそれほど大きく業績が落ち込まなかった。（特殊電装品製造業 9人 多摩地域）

販売は商社を通さず直接行う。製品開発後にユーザーに実際に使ってもらい、感想や問題点を取り入れ、より良い製品づくりに生かしている。ユーザーとの緊密な連携により、フィードバックを重ねながら開発してきた結果、性能や使い勝手が向上し、業界におけるデファクトスタンダードをとりつつある。（産業用試験機製造 9人 多摩地域）

2 新規参入分野 ～環境分野への関心が高まっている～

新規分野への参入の意向をみると、「環境関連」が17.8%と最も高く、前回調査比[※]で8.8ポイント増加した（図表 I-2-77）。次いで「スポーツ・健康・医療福祉関連」9.0%、「エネルギー関連」6.9%となった。一方、「特になし」の占める割合が67.1%と高い。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、概して従業者規模が大きいほど新規分野への参入に意欲的であるといえる。10人以上の区分では約3割が「環境関連」に関心を持っており、「エネルギー分野」についても1割程度が取組みへの意向を持っている。一方、1～3人では「特になし」が83.5%にのぼった。

【図表 I-2-77】新規分野として取組みたいと考える事業分野

～「環境関連」が多い。10人以上の従業者規模では3割を超える～

複数回答

		環境関連	半導体 関連	エネルギー 関連	デジタル 家電関連	ナノテク ノロジー 関連	ロボット 関連	航空機・ 宇宙関連	ス ポ ー ツ・健康・ 医療福祉 関連	バイオ 関連	その他	特になし	n
全 体		17.8%	3.6%	6.9%	3.0%	2.9%	4.3%	3.0%	9.0%	3.1%	3.5%	67.1%	3,053
従業者規模別	1 ～ 3 人	6.9%	1.5%	3.5%	1.0%	1.1%	1.7%	1.5%	5.7%	0.5%	2.2%	83.5%	1,033
	4 ～ 9 人	18.4%	3.3%	6.6%	3.5%	2.7%	4.4%	2.8%	9.6%	3.6%	3.4%	67.0%	1,106
	10 ～ 29人	30.7%	6.3%	10.0%	4.3%	4.7%	7.8%	4.3%	13.0%	6.2%	5.5%	47.4%	599
	30 ～ 99人	31.0%	6.5%	15.0%	6.5%	7.0%	5.0%	7.0%	12.5%	5.0%	4.5%	47.0%	200
	100人 以上	31.8%	6.8%	13.6%	2.3%	9.1%	6.8%	6.8%	2.3%	2.3%	4.5%	43.2%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

※前回調査において今後参入する意向の事業分野を調査したところ「環境関連」が9.0%であった。(n=2,609)

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「輸送用機械器具」など、電気・機械関連の業種において新規分野への参入意欲が強い傾向にある（図表 I-2-78）。

【図表 I-2-78】業種別の新規分野として取組みたいと考える事業分野

～電気・機械関連の業種において新規分野への参入意欲が強い傾向がみられる～

複数回答

		環境 関連	半導体 関連	エネル ギー 関連	デジタ ル家電 関連	ナノテ クノロ ジー 関連	ロボッ ト 関連	航空 機・宇 宙関連	スポー ツ・健 康・医 療福祉 関連	バイオ 関連	その他	特に なし	n
全 体		17.8%	3.6%	6.9%	3.0%	2.9%	4.3%	3.0%	9.0%	3.1%	3.5%	67.1%	3,053
業 種 別	食 料 品	9.7%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	7.8%	1.9%	1.9%	80.6%	103
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	85.7%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	12.8%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	2.6%	82.1%	39
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	5.4%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.8%	1.4%	3.4%	83.0%	147
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	8.1%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.6%	90.3%	62
	家 具 ・ 装 備 品	15.4%	0.0%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.5%	1.9%	1.9%	76.9%	52
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	10.9%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.9%	0.0%	2.7%	0.9%	2.7%	84.5%	110
	印 刷 ・ 同 関 連	12.9%	0.3%	1.4%	1.2%	1.0%	0.3%	0.0%	5.5%	1.2%	6.4%	76.2%	581
	化 学 工 業	27.4%	8.1%	4.8%	6.5%	16.1%	3.2%	1.6%	9.7%	4.8%	3.2%	51.6%	62
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	21.8%	2.9%	5.3%	4.1%	1.8%	5.9%	1.8%	11.8%	5.9%	1.2%	64.7%	170
	ゴ ム 製 品	16.9%	3.1%	4.6%	3.1%	0.0%	6.2%	1.5%	9.2%	4.6%	1.5%	69.2%	65
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.6%	3.1%	0.0%	7.8%	85.9%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	9.7%	0.0%	3.2%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	9.7%	74.2%	31
	鉄 鋼	20.0%	0.0%	5.0%	2.5%	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%	10.0%	0.0%	62.5%	40
	非 鉄 金 属	24.4%	4.4%	4.4%	8.9%	0.0%	4.4%	4.4%	15.6%	0.0%	2.2%	57.8%	45
	金 属 製 品	19.9%	5.6%	10.2%	4.2%	3.8%	6.1%	5.6%	9.4%	1.5%	1.7%	67.2%	522
	一 般 機 械 器 具	28.8%	3.4%	11.9%	2.5%	2.5%	10.2%	6.8%	11.9%	5.1%	2.5%	55.9%	118
	電 気 機 械 器 具	36.3%	9.5%	22.9%	3.9%	5.6%	6.7%	4.5%	11.7%	7.3%	2.8%	37.4%	179
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.1%	8.6%	14.3%	20.0%	5.7%	5.7%	0.0%	14.3%	5.7%	0.0%	45.7%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	27.8%	20.4%	18.5%	16.7%	13.0%	13.0%	7.4%	9.3%	1.9%	7.4%	33.3%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	31.4%	0.0%	17.6%	3.9%	0.0%	13.7%	9.8%	13.7%	2.0%	3.9%	45.1%	51
	精 密 機 械 器 具	25.3%	13.3%	18.1%	4.2%	10.8%	13.9%	12.0%	17.5%	7.8%	3.0%	41.0%	166
	そ の 他	12.1%	2.2%	3.8%	1.9%	1.6%	2.5%	1.9%	9.5%	3.8%	4.1%	71.4%	315

*業種別は業種無回答を除く

*取組みたいと考える事業分野の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I-2-12〉新規参入分野

太陽電池は半導体・液晶技術と関連があるので、太陽電池関係の検査・測定分野が成長する見込みは大きい。また、各国のエネルギー政策も追い風となり、当社製品は環境分野に必要な製品となり得る可能性があると考えている。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東周辺)

新規進出分野は原子力分野を考えている。過去に原子力の計測関連実績もあり、技術的裏づけも持っている。更には技術的に応用可能な航空宇宙関連分野にも進出したい。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

3 海外展開 ～海外に製造拠点を持つ企業は大規模に集中している～

海外への製造拠点（営業所等を除く）の展開についてみると、海外展開の実績が「あり」とした企業は全体で1.5%にすぎなかった(図表 I-2-79)。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれて「あり」の割合が高くなり、10～29人では3.1%、30～99人では3.4%、100人以上では22.2%の企業が製造拠点を海外に展開した実績がある。

【図表 I-2-79】工場の海外展開の状況

		あり	なし	n
全 体		1.5%	98.5%	3,401
従業者規模別	1～3人	0.1%	99.9%	1,219
	4～9人	1.0%	99.0%	1,208
	10～29人	3.1%	96.9%	635
	30～99人	3.4%	96.6%	204
	100人以上	22.2%	77.8%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-13〉海外展開

昭和63年に取引先の製造拠点がタイにあったことから、タイ工場設立の要望を受け、従業者2,000人規模の合弁会社を設立したが、現地で上場したことから、工場を売却し撤退した。平成14年にタイに100%現地子会社の主力製品の量産工場を稼働させた。前回経験の活用、人脈を持っていたからである。都外の国内工場は国内での需要及び国内外の試作開発品対応、タイ工場はタイ国内外の量産品対応となっており、国内外でのすみ分けをしている。(精密電子部品製造 62人 副都心)

10年前に中国へ進出することも考えたが、コストは安いものの朝令暮改の制度と技術流出の恐れがあり断念した。確実に顧客が確保でき、失敗しても挽回できる手段がないと海外進出はリスクが高い。(特殊スクリーン印刷機製造 124人 多摩地域)

マレーシアの委託工場の機械設備が良いので、製品の品質は日本の下請のものより高く、値段は日本の半値以下である。商品によっては4分の1程度のものもある。(医療機器、電子機器製造 27人 多摩地域)

4 競争力向上に向けての取組み

(1) 製品・技術とあわせて提供しているサービス ～「製品・技術の保証」が最も多い～

製品・技術とあわせて提供しているサービスについてみると、「製品・技術の保証」が31.7%と最も高く、「顧客の状況に応じた調整」29.6%が次いで高い（図表 I-2-80）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「設置・初期稼働の支援」、「顧客の状況に応じた調整」、「製品・技術の保証」、「最適利用方法の提案」など、従業者規模が大きくなるほどサービスを提供している割合が高くなっている。一方、「特に何もしていない」は従業者規模が大きい区分での割合が低くなり、30～99人では23.4%、100人以上では24.4%であった。製品・技術に付帯するサービスは従業者規模が大きくなるほど各事項とも実施割合が高まる傾向が明確に示されている。

【図表 I-2-80】製品・技術とあわせて提供しているサービス

～「製品・技術の保証」が最も多い～

複数回答

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	n
全	体	6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
従業者規模別	1～3人	2.6%	18.7%	2.0%	1.5%	24.5%	7.3%	0.5%	61.0%	1,058
	4～9人	6.4%	31.3%	3.7%	3.4%	32.2%	10.7%	0.7%	45.6%	1,106
	10～29人	10.3%	39.1%	6.7%	4.6%	36.8%	14.4%	0.5%	33.5%	585
	30～99人	16.8%	46.2%	10.2%	7.1%	52.8%	13.7%	1.0%	23.4%	197
	100人以上	28.9%	48.9%	11.1%	8.9%	55.6%	20.0%	0.0%	24.4%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」などの電気・機械関連の業種で、製品・技術とあわせてサービスを提供している割合が高い傾向がみられた（図表 I-2-81）。また、「最適利用方法の提案」については、「化学工業」、「鉄鋼」においてサービスを提供している割合が比較的高い。

【図表 I-2-81】業種別にみた製品・技術とあわせて提供しているサービス
～電気・機械関連の業種で付加サービスの提供に積極的～

		複数回答								n
		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	
全 体		6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
業 種 別	食 料 品	2.0%	23.5%	2.9%	4.9%	25.5%	10.8%	1.0%	59.8%	102
	飲料・たばこ・飼料	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	0.0%	8.1%	0.0%	5.4%	29.7%	8.1%	0.0%	62.2%	37
	衣服・その他の繊維製品	0.7%	18.3%	2.8%	2.1%	28.9%	7.7%	0.0%	56.3%	142
	木材・木製品（家具を除く）	1.5%	34.3%	0.0%	4.5%	29.9%	11.9%	1.5%	47.8%	67
	家具・装備品	3.6%	29.1%	0.0%	0.0%	36.4%	12.7%	0.0%	47.3%	55
	パルプ・紙・紙加工品	1.8%	26.8%	0.9%	1.8%	17.9%	8.0%	0.9%	57.1%	112
	印刷・同関連	1.7%	32.4%	4.4%	3.4%	22.5%	8.5%	1.2%	50.3%	587
	化学工業	1.6%	33.9%	4.8%	4.8%	37.1%	21.0%	0.0%	35.5%	62
	石油製品・石炭製品	14.3%	28.6%	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	0.0%	57.1%	7
	プラスチック製	2.4%	25.0%	3.0%	2.4%	25.6%	6.5%	0.6%	58.9%	168
	ゴム製品	1.7%	28.3%	1.7%	0.0%	30.0%	8.3%	0.0%	46.7%	60
	なめし革・同製品・毛皮	2.9%	17.6%	2.9%	1.5%	32.4%	7.4%	0.0%	54.4%	68
	窯業・土石製品	6.7%	30.0%	3.3%	0.0%	33.3%	3.3%	0.0%	50.0%	30
	鉄 鋼	2.6%	23.1%	5.1%	0.0%	33.3%	25.6%	0.0%	41.0%	39
	非鉄金属	2.2%	15.2%	0.0%	0.0%	32.6%	4.3%	0.0%	58.7%	46
	金属製品	4.4%	27.1%	2.5%	1.2%	29.4%	8.1%	0.2%	51.6%	521
	一般機械器具	18.3%	34.1%	5.6%	7.1%	44.4%	10.3%	0.0%	36.5%	126
	電気機械器具	24.2%	30.2%	8.8%	3.3%	54.9%	15.9%	0.5%	28.0%	182
	情報通信機械器具	35.1%	40.5%	10.8%	2.7%	43.2%	8.1%	0.0%	32.4%	37
	電子部品・デバイス	13.7%	41.2%	3.9%	7.8%	45.1%	15.7%	2.0%	29.4%	51
	輸送用機械器具	11.3%	30.2%	3.8%	5.7%	39.6%	11.3%	0.0%	43.4%	53
	精密機械器具	23.6%	41.2%	15.8%	7.3%	49.1%	23.0%	0.0%	29.1%	165
	そ の 他	6.9%	34.1%	3.2%	4.4%	30.6%	10.7%	1.3%	44.2%	317

*業種別は業種無回答を除く

*製品・技術とあわせて提供しているサービスの各区分における上位3業種に網掛け

〈事例 I-2-14〉製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品の品質だけではなく、人的、技術的サポートを兼ね備えたサービスを提供することにより他社と差別化を図っていく。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

(2) IT (情報技術) の活用状況 ～従業員規模により活用状況に違いがみられる～

IT の活用状況についてみると、「電子メール」41.3%、「総務・経理事務」37.3%と、IT の導入が比較的容易な分野での活用が多い(図表 I-2-82)。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほどIT の活用が進んでおり、従業員規模による活用状況の違いが顕著である。

中小企業のITコスト低減手法として注目されている「SaaS^{※1}、クラウドコンピューティング」といった最新ITサービス利用の導入企業はほとんどないのが現状である。しかし、今後のITインフラの基盤となる流れが急速に加速しているクラウドコンピューティングは、セキュリティ面などの不安要素が改善されていくにつれて、今後、利用の拡大が見込まれるものと考えられる。

【図表 I-2-82】 IT (情報技術) の活用状況

～従業員規模により活用状況に違いがみられる～

		総務・経理事務	電子メール	製品設計・デザイン	ホームページの作成・開設	受発注業務	生産管理	インターネットを通じた情報収集	SaaS、クラウドなどの最新ITサービス利用	その他	特になし	n
全 体		37.3%	41.3%	17.9%	25.7%	29.0%	17.0%	32.2%	0.5%	0.4%	36.3%	3,080
従業員規模別	1 ～ 3 人	15.4%	19.5%	9.2%	8.8%	12.4%	5.1%	18.4%	0.1%	0.6%	61.3%	1,040
	4 ～ 9 人	36.5%	42.2%	17.8%	22.5%	27.1%	13.5%	33.4%	0.5%	0.5%	30.9%	1,109
	10 ～ 29 人	61.5%	61.1%	26.7%	43.8%	45.1%	28.7%	44.8%	1.0%	0.2%	14.1%	610
	30 ～ 99 人	76.7%	81.7%	32.2%	66.3%	65.8%	52.0%	56.4%	1.0%	0.0%	6.9%	202
	100 人以上	82.2%	95.6%	46.7%	75.6%	77.8%	66.7%	55.6%	2.2%	0.0%	0.0%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-15〉IT の活用

同業他社と比較して早期からIT化を進めており、デザイナーとデジタルデータでやり取りを行うなど、効率化を図ってきた。社内ネットワークの構築のほか、テスト的にクラウドコンピューティングも利用している。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

商社や代理店を経由せず、インターネットを使って世界中のメーカーから直接受注している。細かな打合せもメールや電話で対応している。小ロットの取引も多いが、これまで大きなトラブルなどもない。これからの時代は知恵勝負なので、IT活用を積極的に行っている。例えば、ASP^{※2}を導入し、社員に携帯情報端末を持たせることで情報の共有化を図っている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

※1 SaaS… Software as a Service。インターネット経由で各種ソフトウェアを利用し、会計処理などが行えるサービスのこと。

※2 ASP… application service provider の略。サーバー上にインストールされたアプリケーションソフトを、インターネット経由でユーザーに提供する事業者、またはそのサービス形態を指す。

(3) 製品・技術の付加価値向上に向けての将来の取組み ～「自社独自技術の開発・向上」が最も多い～

製品・技術の付加価値向上に向けて将来的に取組みたいこととしては、「自社独自技術の開発・向上」が32.7%で最も高く、次いで「顧客ニーズの把握」が30.7%である(図表 I-2-83)。また、「特になし」も35.7%と高い。

従業者規模別にみると、多くの項目において従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、「研究開発力の強化」は、1～3人の6.0%から従業者規模に伴い増加していき、100人以上では57.8%と大きな差がある。また、「同業他社の動向把握」、「他社との事業連携」、「難作業の積極的受注」については、10～29人で最も割合が高い。一方、「特になし」は従業者規模が大きくなるほど割合が減少し10～29人では14.3%、30～99人では7.4%、100人以上ではゼロであった。

【図表 I-2-83】 製品・技術の付加価値向上に向けて今後取組みたいこと

～「自社独自技術の開発・向上」が最も多い～

複数回答

		研究開発力の強化	顧客ニーズの把握	自社独自技術の開発・向上	同業他社の動向把握	他社との事業連携	難作業の積極的受注	産学公連携の活用	その他	特になし	n
全 体		15.3%	30.7%	32.7%	18.4%	17.4%	16.3%	4.6%	0.6%	35.7%	3,106
従業者規模別	1 ～ 3 人	6.0%	15.6%	18.0%	11.7%	11.3%	11.1%	1.7%	1.0%	58.9%	1,050
	4 ～ 9 人	12.2%	31.4%	33.0%	20.1%	19.7%	18.5%	4.2%	0.2%	31.6%	1,127
	10 ～ 29人	26.3%	46.9%	46.7%	25.3%	23.5%	21.7%	8.6%	0.7%	14.3%	608
	30 ～ 99人	38.7%	54.9%	59.8%	25.0%	22.5%	15.2%	8.8%	1.0%	7.4%	204
	100人 以上	57.8%	55.6%	57.8%	24.4%	17.8%	13.3%	6.7%	2.2%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(4) 生産性向上に向けての今後の取組み ～「技能者のスキル向上」が最も多い～

生産性向上に向けて今後取組みたいことは、「技能者のスキル向上」が26.5%と最も多く、「作業工程の見直し・自動化」21.3%、「生産設備の導入・更新」21.0%、「技能者の多能工化」20.1%と続く（図表 I-2-84）。また、「特に何も無い」も36.3%にのぼった。

従業者規模別にみると、1～3人では「特に何も無い」は61.7%と6割を超えるが、4～9人では30.0%、10～29人では13.2%と従業者規模が大きくなるにつれて割合が減少し、100人以上では2.2%にとどまった。反対に、多くの取組みの実施割合は、従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。

【図表 I-2-84】 生産性向上に向けて今後取組みたいこと

～「技能者のスキル向上」が最も多い～

		複数回答										n
		生産設備の 導入・更新	技能者の スキル向上	技能者の 多能工化	作業工程の 見直し・ 自動化	原材料の 見直し	生産方式の 見直し	I Tの活用	職場環境整備 (5S活動)	その他	特に何も無い	
全 体		21.0%	26.5%	20.1%	21.3%	15.8%	15.4%	8.7%	10.1%	0.9%	36.3%	3,128
従業者規模別	1 ～ 3 人	10.9%	10.6%	7.2%	11.6%	10.5%	8.8%	5.9%	3.0%	0.8%	61.7%	1,069
	4 ～ 9 人	21.6%	27.4%	22.0%	21.7%	17.1%	16.0%	9.0%	8.4%	0.8%	30.0%	1,123
	10 ～ 29人	31.3%	43.6%	31.5%	30.0%	21.0%	19.1%	10.9%	19.4%	1.1%	13.2%	613
	30 ～ 99人	33.3%	52.0%	37.3%	39.2%	19.1%	29.9%	14.7%	24.0%	0.5%	10.3%	204
	100人 以上	48.9%	46.7%	51.1%	55.6%	31.1%	37.8%	11.1%	42.2%	0.0%	2.2%	45

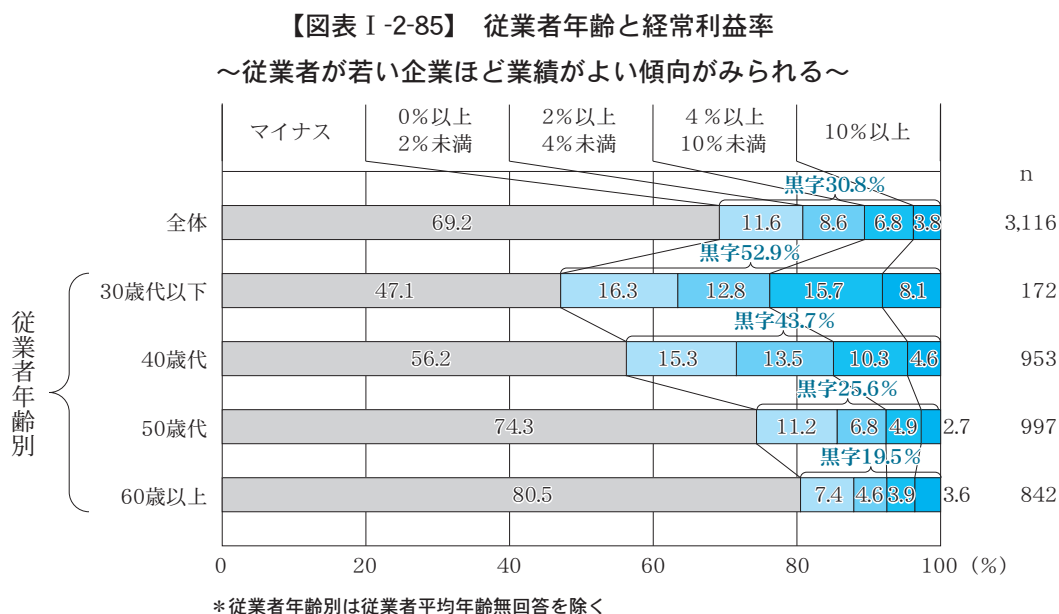
*従業者規模別は従業者数未記入を除く

第5節 企業の取組みと業績との関連

この節では、第4節までの各設問と業績との関係性についてみていく。主に「黒字企業」（経常利益率「0～2％」、「2～4％」、「4～10％」、「10％以上」の合計）と「赤字企業」（経常利益率「マイナス」）の観点から、また、営業販売面については主に売上高増減の観点から、企業概要と業績の関係をはじめ、企業の取組みと業績の関係について分析を行った。

1 従業員年齢 ～従業員が若い企業ほど業績がよい傾向がみられる～

第3節では、従業員年齢が高齢化しているという傾向がみられたが、ここで従業員の平均年齢ごとに経常利益率についてみると、「30歳代以下」は赤字企業が47.1％であり、平均年齢が高くなるほど赤字企業の割合が高くなり、「60歳以上」では80.5％にのぼる（図表 I-2-85）。一方、従業員の平均年齢が若いほど黒字企業の割合が高く、経常利益率が高い区分の割合が増加し、従業員の平均年齢が低い企業の方が業績が好調であることが概観される。ただし、従業員規模が小さい企業ほど高齢化している傾向については留意する必要がある。



2 事業承継

(1) 事業承継についての希望・方針 ～業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い～

事業承継の希望・方針について経常損益による違いをみると、黒字企業では、「子に継がせたい」が35.1%（赤字企業28.4%、6.7ポイント差）、「従業員に継がせたい」が9.1%（赤字企業5.0%、4.1ポイント差）であるのに対し、「廃業の予定」については赤字企業が26.1%（黒字企業12.1%、14.0ポイント差）と業績により事業承継の希望・方針に違いがみられる（図表 I-2-86）。また、「まだ決めていない」は黒字企業、赤字企業ともに約3割であり、黒字企業、赤字企業の間ではそれほど大きな差はみられない。

従業者規模別にみると、黒字企業の方が承継を希望する項目の割合が高く、概ね業績が良好な方が承継に対する意欲が高いといえる。一方、「廃業の予定」は30人以上の規模を除き、赤字企業の方が割合は高くなっているが、零細規模においては黒字企業でも4割を超え、赤字企業との差が2.5ポイントと、業績による違いはそれほど大きくない。零細企業については、直近では黒字であっても将来的な不安が強く、経営者と後継者の承継に対する意識に影響を及ぼしていることが考えられる。

【図表 I-2-86】 事業承継の希望・方針と経常損益

～業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い～

			子に継がせたい	子以外の親族に継がせたい	従業員に継がせたい	外部の人間に継がせたい	誰でもよいから継がせたい	他社に売却したい	まだ決めていない	廃業の予定	その他	n
全体			30.2%	2.0%	5.9%	1.0%	2.0%	0.8%	34.0%	22.6%	1.6%	3,356
黒字計			35.1%	2.8%	9.1%	1.9%	3.0%	1.1%	32.4%	12.1%	2.5%	924
赤字計			28.4%	1.6%	5.0%	0.5%	1.5%	0.7%	34.8%	26.1%	1.4%	2,072
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	17.7%	0.5%	4.3%	1.4%	1.9%	1.4%	26.8%	45.0%	1.0%	209
		赤字	14.7%	0.6%	2.0%	0.1%	0.8%	0.3%	32.6%	47.5%	1.4%	884
	4 ～ 9 人	黒字	36.5%	2.0%	10.9%	1.0%	2.7%	0.7%	39.9%	5.1%	1.0%	293
		赤字	37.6%	1.6%	6.6%	0.6%	1.9%	0.8%	35.9%	14.3%	0.8%	800
	10 ～ 29 人	黒字	41.4%	3.4%	10.3%	3.4%	5.4%	1.5%	31.8%	1.1%	1.5%	261
		赤字	40.5%	4.1%	8.9%	1.3%	2.8%	1.6%	36.7%	2.2%	1.9%	316
	30 ～ 99 人	黒字	47.7%	6.8%	9.8%	2.3%	0.8%	0.8%	24.2%	0.0%	7.6%	132
		赤字	40.0%	5.0%	5.0%	0.0%	1.7%	1.7%	43.3%	0.0%	3.3%	60
	100人 以上	黒字	31.0%	3.4%	10.3%	0.0%	3.4%	0.0%	37.9%	0.0%	13.8%	29
		赤字	41.7%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	16.7%	12

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(2) 事業承継上の課題 ～黒字企業は会社内部の要因を、赤字企業は外部要因を課題として挙げる傾向がみられる～

黒字企業と赤字企業における事業承継の課題について違いが大きな事項をみると、黒字企業では、「後継者の教育」27.9%、(赤字企業16.0%、11.9ポイント差)、「事業承継の社内体制が未整備」14.6% (赤字企業7.4%、7.2ポイント差)が高く、事業承継を円滑に進めていくための会社内部における課題の割合が高い(図表 I-2-87)。一方、赤字企業では「業績不振」46.4% (黒字企業17.0%、29.4ポイント差)、「業界の将来性への不安」49.6% (黒字企業37.8%、11.8ポイント差)、「借入金の返済」23.7% (黒字企業16.2%、7.5ポイント差)といった事業存続に関係する外部要因を課題として挙げる割合が高い。

従業者規模別にみると、30人以上の従業者規模では会社内部における課題であっても赤字企業が黒字企業を上回るなど、従業者規模が小さい区分とは異なった傾向がみられた。

【図表 I-2-87】 事業承継上の課題と経常損益

～業績によって課題の傾向が異なる～

複数回答

			適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全体			19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
黒字計			22.6%	27.9%	17.0%	16.2%	14.1%	5.6%	14.6%	10.8%	2.7%	37.8%	1.5%	16.8%	864
赤字計			18.8%	16.0%	46.4%	23.7%	9.7%	2.3%	7.4%	5.7%	3.3%	49.6%	1.6%	10.3%	1,854
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	27.6%	10.8%	23.2%	10.3%	5.9%	1.1%	4.9%	3.2%	1.6%	45.4%	3.8%	16.8%	185
		赤字	18.7%	7.2%	47.8%	14.7%	4.5%	0.1%	2.8%	2.0%	1.8%	53.6%	1.8%	12.6%	739
	4 ～ 9 人	黒字	24.2%	25.6%	20.6%	18.1%	11.6%	2.9%	16.2%	8.7%	2.2%	46.2%	0.7%	13.0%	277
		赤字	19.4%	17.8%	48.4%	27.7%	9.0%	1.9%	8.7%	5.6%	4.2%	51.9%	0.8%	8.7%	746
	10 ～ 29 人	黒字	23.5%	38.2%	14.3%	21.1%	21.1%	8.8%	15.9%	15.1%	3.6%	35.1%	1.2%	13.9%	251
		赤字	15.7%	29.4%	41.8%	36.5%	19.4%	6.0%	11.7%	12.0%	4.7%	38.1%	2.3%	8.0%	299
	30 ～ 99 人	黒字	10.7%	38.0%	8.3%	12.4%	18.2%	11.6%	22.3%	16.5%	3.3%	20.7%	0.8%	23.1%	121
		赤字	29.8%	29.8%	31.6%	22.8%	31.6%	14.0%	22.8%	19.3%	7.0%	33.3%	5.3%	14.0%	57
	100人以上	黒字	16.7%	26.7%	3.3%	10.0%	13.3%	6.7%	16.7%	16.7%	3.3%	6.7%	0.0%	50.0%	30
		赤字	7.7%	38.5%	30.8%	7.7%	23.1%	7.7%	23.1%	7.7%	0.0%	23.1%	0.0%	7.7%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

3 経済状況が悪化した際の対応 ～業績により取組みに違いがみられる～

リーマンショック後の経済状況が悪化した際の対応と業績との関連についてみていくと、黒字企業、赤字企業ともに「人件費の削減」、「公的融資制度の利用」、「特になし」の順に割合が高い（図表 I-2-88）。

黒字企業と赤字企業の取組みの違いをみると、黒字企業では、「新たな販路開拓」24.6%（赤字企業16.7%、7.9ポイント差）、「研究開発体制・企画の強化」11.6%（赤字企業4.9%、6.7ポイント差）、「特になし」31.2%（赤字企業25.1%、6.1ポイント差）の割合が高く、赤字企業では「人件費の削減」44.0%（黒字企業33.4%、10.6ポイント差）、「従業員の削減」18.8%（黒字企業12.0%、6.8ポイント差）が高い。現在の不況を反映した厳しさがうかがえる結果であるが、黒字企業は不況時にも企業の力を高める前向きな対応を行っている傾向がある。

従業者規模別にみると、概ね同様の傾向にあり、業績と取組みとの関連がみられたが、100人以上の「研究開発体制・企画の強化」において赤字企業が黒字企業を上回るなど、若干の違いはみられた。また、30～99人の「公的融資制度の利用」（黒字企業36.1%、赤字企業61.7%、25.6ポイント差）、100人以上の「生産設備の稼働停止」（黒字企業22.6%、赤字企業53.8%、31.2ポイント差）といった、従業者規模によっては、黒字企業と赤字企業における対応の差が大きい部分もみられた。

【図表 I-2-88】 経済状況が悪化した際の対応と経常損益

～黒字企業は不況時にも前向きな対応を行っている傾向がみられた～

複数回答

			公的融資 制度の 利用	生産設備 の 稼働停止	人件費の 削減	従業員の 削減	研究開発 体制・企 画の強化	新たな 販路開拓	従業員の 再教育期 間として 活用	ワークシ ェアリン グ	その他	特になし	n
全体			34.3%	10.7%	39.9%	16.4%	6.7%	18.4%	4.0%	7.1%	3.5%	27.9%	3,328
黒字計			32.4%	8.0%	33.4%	12.0%	11.6%	24.6%	7.0%	6.4%	3.6%	31.2%	926
赤字計			35.6%	12.4%	44.0%	18.8%	4.9%	16.7%	2.8%	7.7%	3.6%	25.1%	2,061
従業者規模別	1～3人	黒字	16.7%	4.4%	19.1%	6.4%	4.9%	7.8%	1.0%	1.5%	2.5%	56.9%	204
		赤字	20.7%	10.2%	31.3%	11.6%	2.0%	11.4%	0.8%	1.7%	2.8%	40.9%	863
	4～9人	黒字	36.0%	6.1%	28.6%	10.4%	10.8%	22.6%	3.7%	6.1%	3.4%	31.3%	297
		赤字	43.6%	13.7%	51.3%	22.3%	5.0%	16.2%	2.7%	10.3%	3.7%	15.6%	803
	10～29人	黒字	39.5%	8.8%	38.7%	14.9%	14.6%	31.8%	8.8%	6.5%	2.7%	21.8%	261
		赤字	50.3%	12.1%	55.0%	25.8%	9.9%	28.3%	6.5%	13.4%	3.1%	10.6%	322
	30～99人	黒字	36.1%	12.8%	50.4%	18.0%	17.3%	37.6%	16.5%	12.8%	6.8%	12.8%	133
		赤字	61.7%	20.0%	66.7%	35.0%	16.7%	38.3%	10.0%	25.0%	13.3%	6.7%	60
	100人以上	黒字	25.8%	22.6%	54.8%	12.9%	12.9%	38.7%	22.6%	12.9%	6.5%	19.4%	31
		赤字	46.2%	53.8%	61.5%	38.5%	23.1%	23.1%	15.4%	15.4%	23.1%	7.7%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

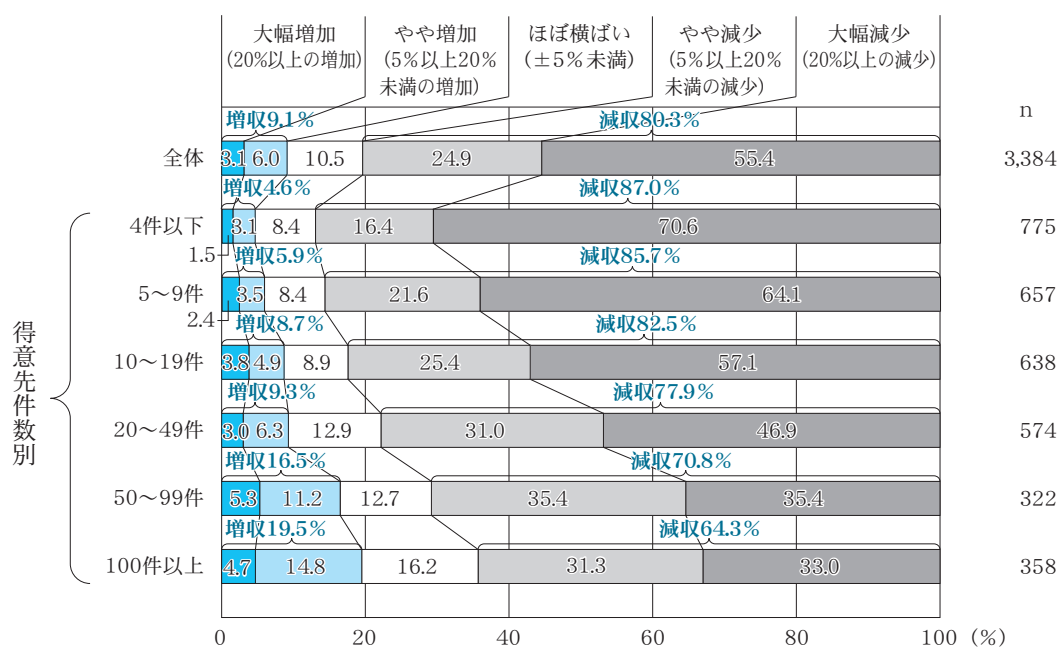
*従業者規模別は従業者数未記入を除く

4 営業・販売

(1) 得意先件数 ～得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い～

得意先件数と売上高増減の関係についてみると、得意先件数が多いほど増収企業の割合が高く、減収企業の割合が低い（図表 I-2-89）。増収企業の割合は「100件以上」では19.5%（減収64.3%）であるが、得意先件数が少なくなるにつれて減少し、「4件以下」では4.6%（減収87.0%）にとどまる。得意先件数が少ない企業ほど景気悪化の影響をより強く受けている様子がうかがえる。

【図表 I-2-89】 得意先件数と売上高増減
～得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い～



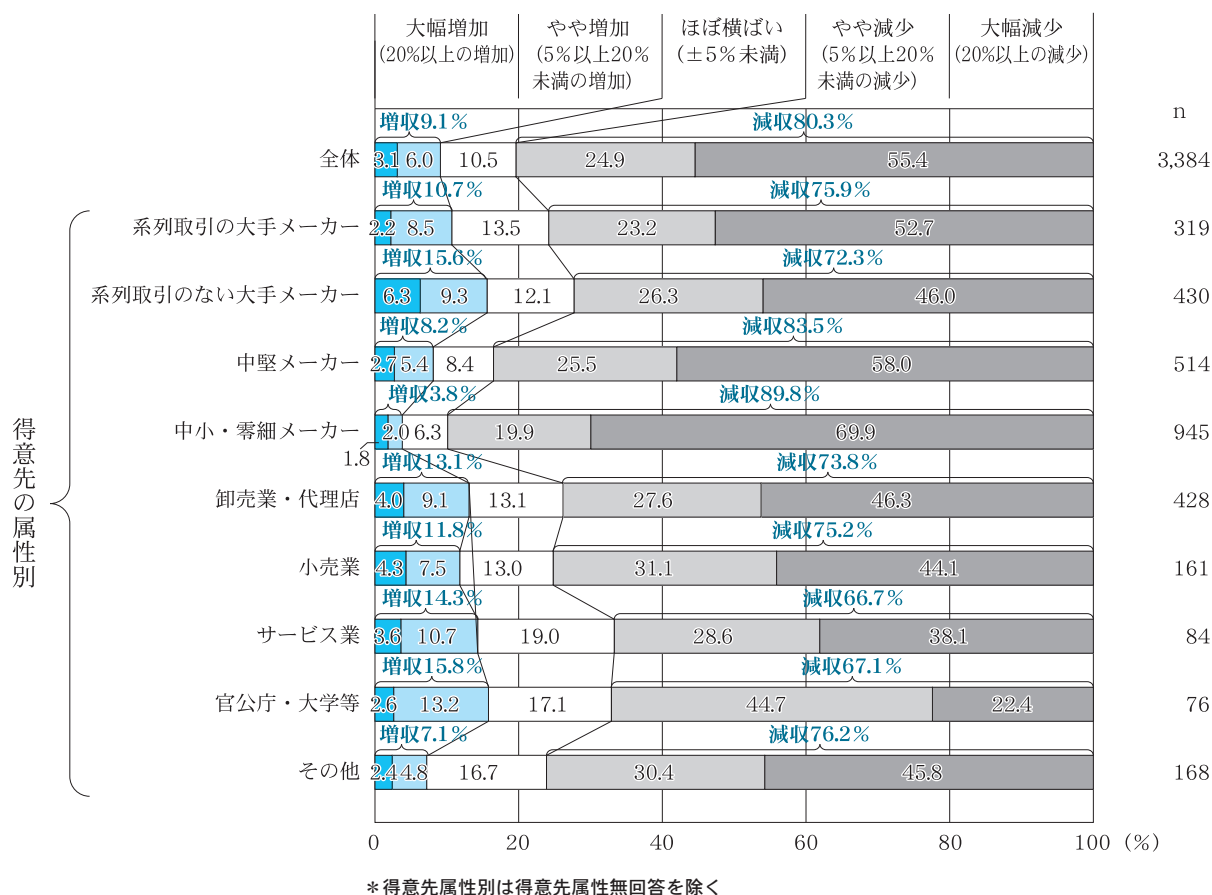
*得意先件数別は得意先件数無回答を除く

(2) 得意先の属性 ～「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦～

主要得意先上位1社の属性と売上高増減の関係についてみると、増収企業の割合が高い順に、「官公庁・大学等」15.8%（減収67.1%）、「系列取引のない大手メーカー」15.6%（減収72.3%）、「サービス業」14.3%（減収66.7%）となった（図表 I-2-90）。また、「官公庁・大学等」との取引を主とするところの「大幅減少」の割合は22.4%と全体より33.0ポイント低く、売上高の落ち込みが比較的小さい状況がうかがえる。

一方、「中小・零細メーカー」を主要取引先とする企業では、増収企業の割合は3.8%にとどまり、減収企業の割合が89.8%と9割近くにのぼった。

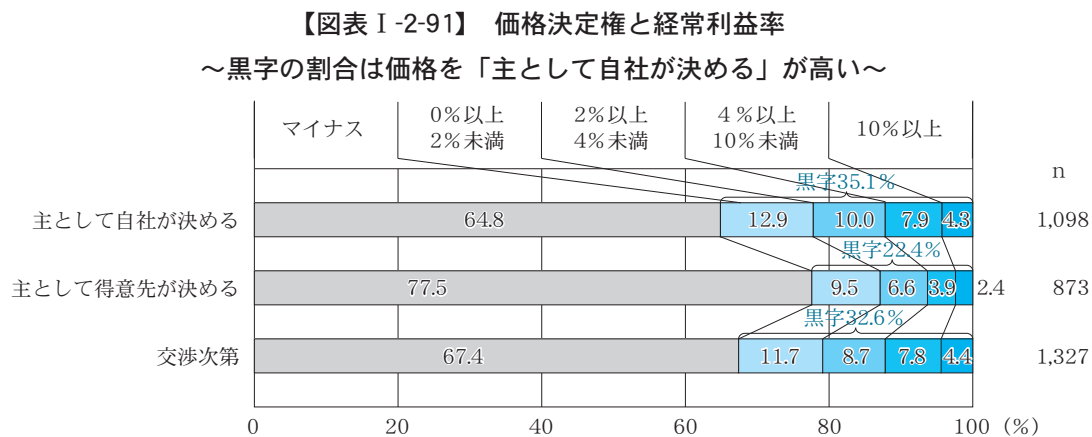
【図表 I-2-90】 主要得意先の属性（上位1社）と売上高増減
～「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦～



(3) 取引条件の決定 ～黒字の割合は価格・納期の決定権を持っている方が高い～

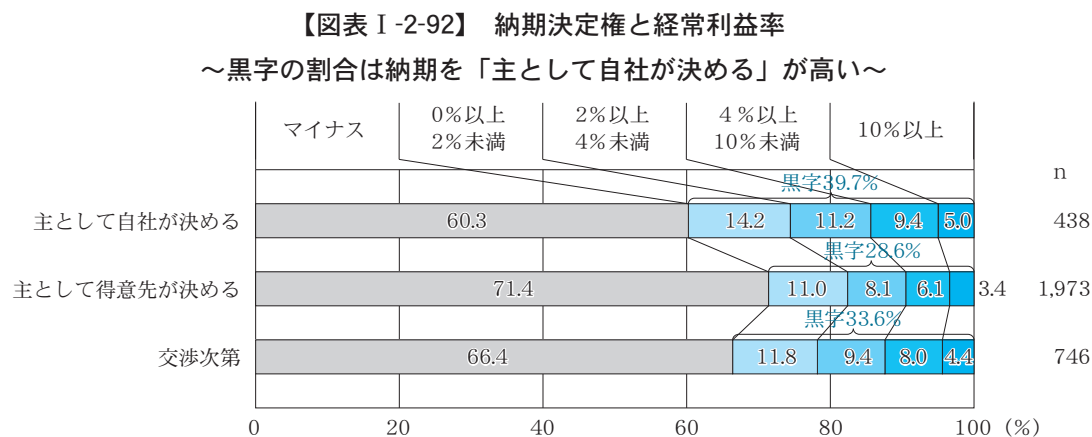
① 価格

主要得意先上位1社との価格決定の関係と経常利益率の関連をみると、黒字の割合は価格決定権を「主として自社が決める」35.1%が、「主として得意先が決める」22.4%より12.7ポイント高い（図表 I -2-91）。



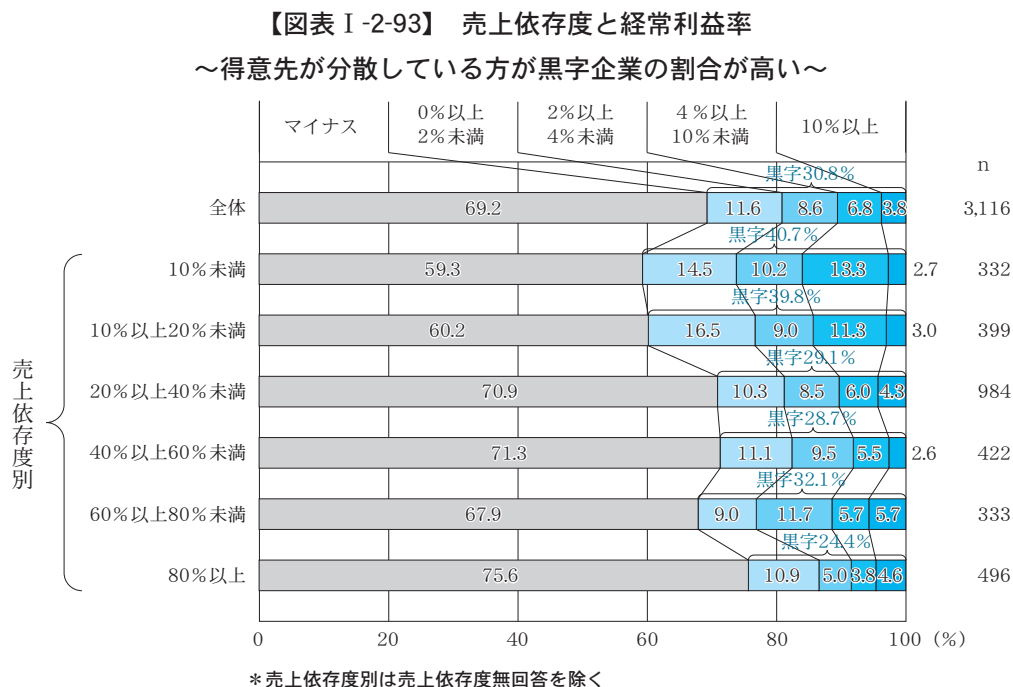
② 納期

主要得意先上位 1 社との納期決定における関係と経常利益率の関連をみると、黒字の割合は、納期を「主として自社が決める」39.7%が「主として得意先が決める」28.6%より11.1ポイント高い（図表 I -2-92）。

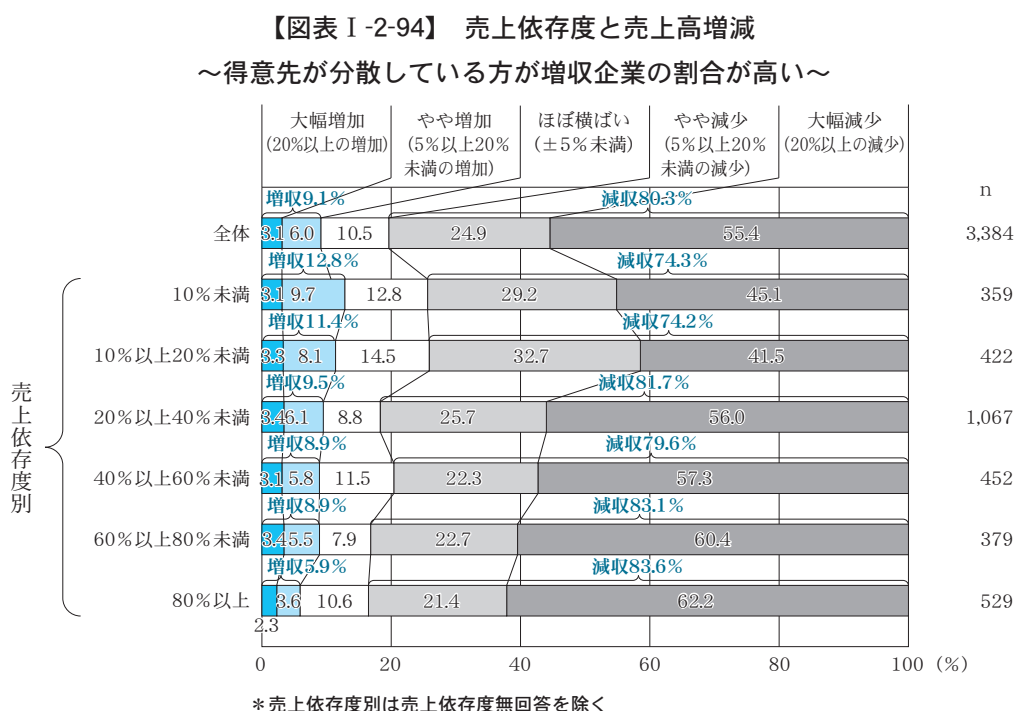


(4) 売上依存度 ～得意先が分散している方が業績は好調～

売上高上位1社への売上依存度と業績との関連をみていくと、黒字企業の割合は売上依存度「10%未満」が40.7%と最も高く、「80%以上」が24.4%と最も低い(図表 I-2-93)。その間の売上依存度の区分についてみると、概ね売上依存度が低くなるほど黒字企業の割合が高くなっている。



売上高増減についてみると、増収企業の割合は「10%未満」が12.8%と最も高く、「80%以上」が5.9%と最も低い(図表 I-2-94)。一方、減収企業は「80%以上」が83.6%、「10%未満」が74.3%と売上依存度が低い方が落ち込みは比較的小さく、得意先が分散している方が業績面でやや有利である傾向がみられた。



(5) 取引上の強み ～黒字企業は強みを保有する割合が高い～

企業が認識する取引上の強みと業績との関連をみると、黒字企業、赤字企業とも「得意先との信頼関係」、「短納期」、「難注文への対応」、「高品質」、「多品種小ロット対応」、「得意先との近接」が高い（図表 I-2-95）。

黒字企業と赤字企業における差が大きい項目は、「高品質」（黒字企業43.8％、赤字企業34.1％、9.7ポイント差）、「営業力」（黒字企業16.1％、赤字企業6.5％、9.6ポイント差）、「提案能力」（黒字企業23.0％、赤字企業13.6％、9.4ポイント差）、「オンリーワン技術・製品」（黒字企業20.8％、赤字企業11.8％、9.0ポイント差）などが挙げられる。一方、「低価格」を強みとする割合は赤字企業27.3％が黒字企業22.2％を5.1ポイント上回った。

従業者規模別にみると、若干の違いがあるものの概ね同様の傾向がみられ、黒字企業の方が取引上の強みの割合が高い。「低価格」は4人～9人では黒字企業と赤字企業でほとんど差がなく、10人以上では赤字企業の割合が黒字企業を上回る。また、「短納期」、「量産能力」、「多品種小ロット対応」は4人以上の従業者区分は赤字企業の方が割合が高くなっており、従業者規模により保有する強みに違いがみられる。

【図表 I-2-95】 取引における強みと経常損益

～業績が好調な企業は強みを保有する割合が高い～

複数回答

			得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期	量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンライン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	n
全体			35.3%	16.3%	26.1%	5.5%	13.6%	9.2%	36.5%	40.9%	9.0%	35.7%	8.6%	14.3%	37.6%	67.6%	1.4%	3,318
黒字計			36.1%	23.0%	22.2%	8.5%	19.7%	16.1%	43.8%	41.6%	9.8%	37.8%	11.5%	20.8%	39.7%	69.9%	1.1%	927
赤字計			35.0%	13.6%	27.3%	4.3%	11.7%	6.5%	34.1%	41.0%	8.8%	35.9%	7.6%	11.8%	37.3%	66.7%	1.5%	2,029
従業者規模別	1～3人	黒字	32.0%	10.2%	25.2%	5.3%	5.8%	2.9%	32.0%	37.9%	4.9%	31.6%	5.3%	18.4%	39.8%	70.4%	0.0%	206
		赤字	32.5%	9.5%	28.4%	2.6%	7.6%	3.4%	25.9%	35.0%	4.8%	29.5%	4.9%	10.3%	34.7%	66.4%	1.8%	851
	4～9人	黒字	37.0%	23.6%	26.3%	8.8%	16.2%	11.8%	39.4%	42.8%	6.1%	35.4%	12.1%	21.9%	43.8%	71.4%	1.7%	297
		赤字	35.1%	12.8%	25.9%	4.4%	12.5%	7.0%	37.5%	43.5%	9.3%	36.1%	9.4%	11.0%	38.8%	67.8%	1.6%	789
	10～29人	黒字	37.8%	29.7%	18.1%	10.8%	25.9%	25.5%	47.9%	43.6%	12.7%	41.3%	12.7%	20.1%	37.1%	69.9%	1.5%	259
		赤字	41.5%	24.1%	27.2%	8.2%	18.4%	11.4%	43.0%	49.7%	14.9%	48.4%	9.2%	15.5%	40.8%	66.1%	0.9%	316
	30～99人	黒字	36.6%	28.4%	17.2%	9.0%	35.8%	25.4%	59.0%	43.3%	15.7%	42.5%	14.9%	24.6%	38.1%	67.2%	0.7%	134
		赤字	33.3%	28.3%	30.0%	5.0%	21.7%	16.7%	55.0%	46.7%	18.3%	60.0%	13.3%	21.7%	40.0%	63.3%	0.0%	60
	100人以上	黒字	38.7%	22.6%	19.4%	6.5%	25.8%	25.8%	64.5%	32.3%	29.0%	51.6%	22.6%	16.1%	29.0%	64.5%	0.0%	31
		赤字	38.5%	7.7%	30.8%	7.7%	15.4%	7.7%	46.2%	38.5%	53.8%	30.8%	7.7%	15.4%	23.1%	46.2%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-16〉企業における「強み」

製造業は技術力・設備の格差が大きいので、高い技術を有していないと生き残りは非常に難しい。価格が少し高くても高品質で顧客が欲しいタイミングですぐ納入できるなど、顧客ニーズに対応することが重要である。(機械・電子部品製造 12人 副都心)

顧客の抱えている問題に対して、解決策の提案をする中で画期的な製品ができることも多い。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

価格競争に巻き込まれないような「強み」をもつことが必要である。モノを売ることでは収益を得ることができなければ、知的資産を売るという形でロイヤリティ収入があればよいとも考えている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

売上高上位一社の得意先への依存度は2～3割程度で、その他の顧客は分散している。見積り依頼を受けてから1～3時間で見積りをし、即日納品も可能である。外注が必要なものでも1週間以内に納めている。(航空機部品製造 13人 城西)

日本の技術に中国が追いつくのは時間の問題であるので、常に研究開発を行い続けスピードで勝負することにより、既存技術を陳腐化させていく必要がある。(半導体関連装置製造 24人 城北)

不況という逆境をチャンスととらえている。従来は大量生産を行うことが主流であったが、現在は工夫をして安いデバイス・機械を用いフレキシブルラインでものづくりをしようという流れになってきており、スピーディーにトレンドをキャッチアップし製品を提案していくことが「強み」となっている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

顧客への付加サービスの提供、提案能力、クレーム対応、立地、従業員教育など、多岐にわたって顧客の視点に立った経営を実践しており、この姿勢が当社の強みといえる。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

従来は言われたことだけをしっかりやっていればよかったが、これからは提案の要素が入った仕事をしないと生き残ることはできない。顧客の要望に応えられるよう、常に改良を厭わない姿勢が実を結び、当社に頼めば何とかできると評判になっている。無理難題に対して、できないということよりも、できる可能性を考えるようにしている。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

技術的には他社でもつくることは可能だが、同価格であれば、提案力、顧客ニーズの把握、情報提供という点で競争力がある。外注先にしてもらいたいと思う対応を取引先に対して行っている。当社の場合、その場で提案・決断をすることが強みである。(複合精密切削加工 5人 城南)

安定した品質の製品を一定量供給できることが強みである。10年間、納期遅れは一度もなく納品率は100%を保ってきた。

技術開発に力を入れており、難注文にもしっかり対応してきたことで取引先から信頼を得ている。つくる技術だけではなく、企画力も非常に重要視している。また、企画段階において工場のサンプル室ですぐに試作品を製作し、顧客へのスピーディーな対応を可能としている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

5 人材育成 ～業績が好調な企業は人材育成に積極的である～

人材育成の手法において業績による違いがあるかをみていくと、全体ではすべての項目で黒字企業の方が取組んでいる割合が高く、一方、「特に何もしていない」は赤字企業が50.1%と黒字企業の32.4%を17.7ポイント上回っており、業績が好調な企業ほど人材育成に積極的であることがわかる（図表 I-2-96）。黒字企業と赤字企業で差が大きい項目は、「OJT（現場での指導）」（黒字企業47.4%、赤字企業32.3%、15.1ポイント差）、「社内研修」（黒字企業24.0%、赤字企業13.3%、10.7ポイント差）、「自己啓発・自己研鑽」（黒字企業23.7%、赤字企業16.0%、7.7ポイント差）である。

従業者規模別にみると、1～3人については「特に何もしていない」が黒字企業、赤字企業ともに約7割を占め、業績による明確な違いがみられないが、4人以上の従業者規模区分では、黒字企業が赤字企業よりも取組みに積極的であるという傾向がみられた。

【図表 I-2-96】人材育成の手法と経常損益

～業績が好調な企業は人材育成に積極的～

		複数回答									n
		OJT（現場での指導）	社内研修	公的機関主催の研修	業界団体主催の研修	民間企業主催の研修	自己啓発・自己研鑽	他社への派遣	その他	特に何もしていない	
全体		36.5%	16.3%	5.2%	8.9%	4.9%	18.1%	1.6%	0.8%	45.2%	3,115
黒字計		47.4%	24.0%	8.4%	13.4%	8.0%	23.7%	2.6%	1.0%	32.4%	893
赤字計		32.3%	13.3%	4.4%	7.2%	3.6%	16.0%	1.2%	0.7%	50.1%	1,905
従業者規模別	1～3人	黒字	12.1%	4.4%	1.1%	3.8%	0.5%	12.6%	1.1%	2.2%	182
		赤字	15.8%	4.5%	1.9%	3.2%	1.5%	10.3%	0.8%	0.7%	755
	4～9人	黒字	41.3%	16.3%	4.2%	5.9%	2.1%	18.1%	1.7%	0.3%	288
		赤字	35.3%	12.5%	3.7%	7.2%	2.9%	15.9%	1.1%	0.8%	761
	10～29人	黒字	60.6%	31.7%	10.8%	17.4%	10.4%	30.5%	3.1%	1.2%	259
		赤字	54.7%	27.8%	7.6%	13.6%	7.9%	24.4%	1.9%	0.6%	316
	30～99人	黒字	70.9%	41.8%	19.4%	29.1%	22.4%	34.3%	5.2%	0.7%	134
		赤字	71.7%	51.7%	21.7%	23.3%	13.3%	38.3%	1.7%	1.7%	60
	100人以上	黒字	100.0%	70.0%	23.3%	40.0%	23.3%	40.0%	3.3%	0.0%	30
		赤字	92.3%	46.2%	30.8%	15.4%	23.1%	46.2%	7.7%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

6 技能継承

(1) 技能継承への対応 ～業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的である～

技能継承への取組みと業績との関連をみていくと、黒字企業の割合は「若手へ技能継承」（黒字企業42.0%、赤字企業27.0%、15.0ポイント差）、「技能のマニュアル化」（黒字企業14.1%、赤字企業7.2%、6.9ポイント差）、「雇用延長・再雇用」（黒字企業28.6%、赤字企業21.0%、7.6ポイント差）などで赤字企業を上回り、一方、「何もしない・必要なし」は赤字企業50.8%が黒字企業35.2%を15.6ポイント上回った（図表 I-2-97）。

従業者規模別にみると、30～99人では多くの項目で赤字企業の割合が黒字企業の割合をわずかに上回り、「何もしない・必要なし」は黒字企業の方が割合が高いという逆転している状況に注目する必要があるが、全般的には、概ね業績が好調な方がそれぞれの取組みを実施している割合が高く、技能継承への取組みに積極的であるとみることができる。

【図表 I-2-97】 技能継承問題への対応と経常損益

～業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的である～

複数回答

			若手へ技能継承	雇用延長・再雇用	技能のある人材を中途採用	技能のマニュアル化	N C、M C機械等の活用	知識のデータベース化	教育訓練機関の活用	その他	何もしない・必要なし	n
全体			31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
黒字計			42.0%	28.6%	22.4%	14.1%	4.2%	7.0%	3.8%	0.4%	35.2%	853
赤字計			27.0%	21.0%	16.8%	7.2%	4.3%	4.5%	2.1%	1.1%	50.8%	1,785
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	9.8%	5.2%	5.2%	2.9%	0.6%	1.1%	0.6%	0.0%	81.0%	174
		赤字	9.0%	5.8%	5.5%	2.5%	1.7%	1.2%	1.2%	1.2%	80.5%	692
	4 ～ 9 人	黒字	39.5%	22.9%	22.9%	11.8%	3.0%	4.8%	1.1%	0.7%	32.8%	271
		赤字	30.5%	23.6%	20.9%	6.9%	5.5%	4.4%	1.4%	0.7%	40.3%	712
	10 ～ 29人	黒字	55.5%	36.0%	31.2%	18.6%	6.5%	10.1%	5.3%	0.4%	19.8%	247
		赤字	51.3%	41.9%	29.5%	13.6%	7.5%	9.4%	3.9%	1.3%	16.9%	308
	30 ～ 99人	黒字	56.9%	46.9%	25.4%	23.8%	5.4%	14.6%	8.5%	0.0%	14.6%	130
		赤字	60.0%	51.7%	30.0%	25.0%	3.3%	16.7%	10.0%	3.3%	11.7%	60
	100人以上	黒字	74.2%	74.2%	32.3%	19.4%	12.9%	3.2%	12.9%	0.0%	6.5%	31
		赤字	69.2%	53.8%	23.1%	38.5%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%	23.1%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(2) 技能継承問題解決の見込み ～業績が好調な企業は解決に対して肯定的な見通しである～

技能継承問題の解決見込みについて、業績によって違いがあるかをみていくと、黒字企業は「解決できる」16.2%と「概ね解決できる」59.3%を合計した解決の見込みがある企業75.5%に対し、赤字企業は「解決できる」13.4%、「概ね解決できる」44.0%であり、解決見込みがある企業の合計が57.4%と黒字企業より18.1ポイント低い（図表 I-2-98）。

従業者規模別にみると、1～3人と100人以上は「解決できる」と「概ね解決できる」の合計は赤字企業が黒字企業を上回るが、その他の従業者規模では黒字企業の方が技能継承問題を「解決できる」、「概ね解決できる」とする割合が高い。

【図表 I-2-98】 技能継承問題解決の見込みと経常損益
～業績がよい企業は解決に対して肯定的な見通しである～

			解決できる		解決できる＋ 概ね解決できる	解決できる見込み はない	わからない	n
			解決できる	概ね解決できる				
全体			14.6%	50.2%	64.9%	9.9%	25.2%	1,451
黒字計			16.2%	59.3%	75.5%	6.0%	18.5%	518
赤字計			13.4%	44.0%	57.4%	13.1%	29.4%	815
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	6.3%	34.4%	40.6%	25.0%	34.4%	32
		赤字	13.7%	31.5%	45.2%	16.9%	37.9%	124
	4 ～ 9 人	黒字	17.2%	55.8%	73.0%	5.5%	21.5%	163
		赤字	14.3%	39.0%	53.3%	14.0%	32.7%	392
	10 ～ 29 人	黒字	17.6%	58.3%	75.9%	4.8%	19.3%	187
		赤字	12.1%	51.9%	64.0%	11.7%	24.3%	239
	30 ～ 99 人	黒字	15.0%	71.0%	86.0%	2.8%	11.2%	107
		赤字	12.0%	70.0%	82.0%	6.0%	12.0%	50
	100人 以上	黒字	17.2%	69.0%	86.2%	6.9%	6.9%	29
		赤字	10.0%	80.0%	90.0%	0.0%	10.0%	10

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

7 I Tの活用状況 ～業績が好調な企業はI T活用が進んでいる～

I Tの活用状況と業績の関連についてみると、「電子メール」（黒字企業56.6％、赤字企業35.5％、21.1ポイント差）、「総務・経理事務」（黒字企業51.6％、赤字企業32.2％、19.4ポイント差）、「インターネットを通じた情報収集」（黒字企業41.0％、赤字企業28.6％、12.4ポイント差）をはじめ、多くの項目において黒字企業の方が赤字企業よりI Tを活用している割合が高い（図表I-2-99）。一方、「特になし」は黒字企業22.6％に対して赤字企業は41.7％と19.1ポイントの差があり、業績が好調な企業ほどI Tを積極的に活用しているとみることができる。

従業者規模別にみると、全体と同様、概ね黒字企業の方が積極的な活用状況である。項目によっては4～9人、10～29人で黒字企業と赤字企業の活用状況の差が大きく、経営資源に限界がある小規模企業がI Tの活用により競争力を高めているという側面がうかがえる。

【図表I-2-99】 I Tの活用状況と経常損益

～業績が好調な企業はI T活用が進んでいる～

～業績が好調な企業は「IT活用が進んでいる～

複数回答

			総務・ 経理事務	電子 メール	製品設計 ・デザイン	ホームペ ージの作 成・開設	受発注業務	生産管理	インター ネットを 通じた情 報収集	SaaS、ク ラウドな どの最新 ITサービ ス利用	その他	特になし	n
全体			37.3%	41.3%	17.9%	25.7%	29.0%	17.0%	32.2%	0.5%	0.4%	36.3%	3,080
黒字計			51.6%	56.6%	24.4%	36.4%	40.9%	26.2%	41.0%	0.3%	0.2%	22.6%	885
赤字計			32.2%	35.5%	15.4%	21.6%	23.9%	13.3%	28.6%	0.5%	0.4%	41.7%	1,886
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	18.1%	23.4%	11.7%	9.0%	15.4%	3.7%	21.8%	0.0%	1.1%	55.9%	188
		赤字	15.3%	18.7%	8.9%	9.3%	11.6%	5.8%	18.0%	0.1%	0.3%	62.0%	756
	4 ～ 9 人	黒字	43.0%	53.5%	22.2%	27.5%	32.7%	16.9%	40.8%	0.0%	0.0%	20.1%	284
		赤字	34.9%	39.1%	16.5%	21.1%	25.0%	12.4%	30.3%	0.5%	0.5%	35.2%	739
	10 ～ 29人	黒字	69.9%	67.1%	29.7%	48.6%	52.2%	33.7%	46.2%	0.8%	0.0%	10.8%	249
		赤字	55.0%	56.0%	24.2%	39.9%	39.3%	24.2%	43.4%	0.9%	0.3%	17.3%	318
	30 ～ 99人	黒字	76.7%	82.0%	29.3%	62.4%	64.7%	54.1%	53.4%	0.8%	0.0%	8.3%	133
		赤字	78.3%	81.7%	38.3%	73.3%	70.0%	48.3%	60.0%	1.7%	0.0%	3.3%	60
	100人 以上	黒字	80.6%	93.5%	58.1%	74.2%	77.4%	67.7%	64.5%	0.0%	0.0%	0.0%	31
		赤字	84.6%	100.0%	15.4%	76.9%	76.9%	61.5%	38.5%	7.7%	0.0%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

8 製品・技術とあわせて提供しているサービス ～業績が好調な企業は付加的なサービスの提供に積極的～

製品・技術とあわせて提供しているサービスと業績の関連についてみていくと、「製品・技術の保証」（黒字企業35.9％、赤字企業30.6％、5.3ポイント差）、「顧客の状況に応じた調整」（黒字企業34.8％、赤字企業26.8％、8.0ポイント差）、「最適利用方法の提案」（黒字企業12.8％、赤字企業9.5％、3.3ポイント差）など、全体的に黒字企業の方が付加的なサービスを提供している割合が高い（図表 I-2-100）。一方、「特に何もしていない」は赤字企業の49.3％が黒字企業の40.6％より8.7ポイント高い。

従業者規模別にみると、規模や項目によっては赤字企業の割合が黒字企業の割合を上回り、逆転しているところもみられるが、概ね黒字企業の方が赤字企業よりも実施割合が高く、付加的なサービスを積極的に提供している傾向がみられた。

【図表 I-2-100】製品・技術とあわせて提供しているサービスと経常損益

～業績が好調な企業は付加サービスの提供にやや積極的～

複数回答

			設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	n
全体			6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
黒字計			10.0%	34.8%	5.6%	5.2%	35.9%	12.8%	0.7%	40.6%	869
赤字計			5.6%	26.8%	3.4%	2.4%	30.6%	9.5%	0.6%	49.3%	1,885
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	2.7%	18.3%	0.5%	0.0%	25.8%	5.4%	0.0%	60.2%	186
		赤字	2.7%	18.7%	2.3%	1.8%	24.4%	7.2%	0.6%	61.0%	774
	4 ～ 9 人	黒字	9.2%	33.6%	4.9%	5.3%	31.4%	13.1%	1.1%	42.8%	283
		赤字	5.6%	29.3%	3.1%	2.8%	32.4%	10.2%	0.7%	46.3%	737
	10 ～ 29 人	黒字	10.8%	41.5%	6.6%	7.1%	37.3%	17.0%	0.8%	33.6%	241
		赤字	10.3%	36.8%	6.3%	2.3%	36.4%	11.9%	0.3%	33.4%	302
	30 ～ 99 人	黒字	16.4%	45.3%	10.2%	7.8%	51.6%	13.3%	0.8%	25.0%	128
		赤字	13.6%	47.5%	8.5%	5.1%	57.6%	15.3%	1.7%	18.6%	59
	100 人 以上	黒字	29.0%	48.4%	16.1%	9.7%	61.3%	19.4%	0.0%	22.6%	31
		赤字	30.8%	46.2%	0.0%	7.7%	38.5%	23.1%	0.0%	30.8%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

第 II 編

東京の製造業に関するテーマ分析

第Ⅱ編 東京の製造業に関するテーマ分析

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 都内製造業の今後の方向性

国内中小製造業の従来の「強み」が新興国等との厳しい国際競争において、差別化要因となることが困難になりつつある。また、平成20年秋のリーマンショック以降、国内外の市場環境は激変し、都内のみならず国内製造業は大変厳しい状況にある。こうした都内製造業を取り巻く環境変化に対応していくためには、競争力である「強み」を強化していく必要がある。本章では、こうした「強み」を見出すために新たな視点を提示する。

第1節 経営環境の変化と中小製造業における意識

1 競争優位性「強み」の変化

- ・「品質」、「価格」、「納期」、「多品種小ロット対応」といったものをベースとして、それらに加え「提案能力」、「営業力」等のソフト的な「強み」が必要となってきた。

2 都内中小製造業における将来への意識

- ・今後3年を目処とした将来への意識については、「自社技術活用の新規分野への参入」や「新技術の開発」といった新たな「強み」を付加しようとする前向きな取組を示す割合が高い。

第2節 持続的存続に向けての3つの視点

1 視点1「知的資産経営」

- ・財務諸表に記載される資産以外の無形資産である「知的資産」を効率的に活用した「知的資産経営」を一つ目の視点とする。

2 視点2「CSR（企業の社会的責任）経営」

- ・地球環境、従業員、顧客、地域等との関係を良好なものとしていく経営活動である「CSR（企業の社会的責任）経営」を二つ目の視点とする。

3 視点3「BCP（事業継続計画）の策定」

- ・非常時に事業を継続させ、サプライチェーンへの影響を最小限にするための「BCP（事業継続計画）」策定を三つ目の視点とする。

4 業績との関連を分析する前提

- ・「知的資産経営」と「CSR経営」については、業績との関連性を明らかにするため、「赤字拡大企業」「黒字減益企業」「黒字増益企業」の3つのグループに分けて比較を行った。

第3節 3つの視点の活用状況

1 知的資産経営の現状

- （1）知的資産の保有状況 ～約7割の企業は知的資産を保有～
- （2）知的資産経営導入の状況 ～知的資産経営の導入は進んでいない～

- (3) 知的資産経営と業績の関係 ～知的資産経営と業績には強い関係がある～
- (4) 知的資産経営に向けての課題 ～知的資産経営の有効性への理解が課題～

2 CSR（企業の社会的責任）経営の現状

- (1) CSRへの要請の現状 ～CSR調達は規模に伴い増加～
- (2) CSR活動実践の現状 ～CSR活動への十分な取組みがみられない～
- (3) CSRと業績の関係 ～CSRへの取組みは業績と強い関係がある～
- (4) 経営理念にみるCSR経営 ～CSR経営の基本は経営理念にある～
- (5) CSR経営導入に向けての課題 ～「CSRはコスト」との意識が課題～

3 BCP（事業継続計画）

- (1) 自然災害・感染症等への対応 ～零細規模では「特に何もしていない」が7割～
- (2) BCP策定要請の現状 ～従業者規模に伴いBCP策定要請は増加～
- (3) BCPに対する認識と策定の現状 ～必要性を感じているが、策定割合は低い～
- (4) BCP策定における課題 ～零細・小規模は「作成方法」、規模に伴い「作成時間」が課題に～

第2章 環境変化に対する今後の展望

第1節 3つの視点活用による経営への効果

1 業績が良好な企業にみられる特徴

- ・知的資産を数多く保有し、その知的資産を効果的に活用している
- ・CSR活動で「法令遵守」、「従業員の尊重」、「顧客との良好な関係構築」、「経営理念や経営情報の発信」を行っている

2 知的資産経営とCSR経営の相互関係について

- (1) 人材を軸とした関係 ～人材重視の経営姿勢と業績に関係がみられる～
- (2) 2つの経営視点の重なり ～業績良好な企業は両者が重なっている～

3 BCP策定による効果

- ・信頼性向上による「強み」の創出
- ・万一に際しての「保険」

4 新たな3つの経営視点の関係

- ・3つの視点が重なり合うことで、さらなる相乗効果の発揮が期待される

第2節 事例にみる今後の経営展望

- ・研究開発強化（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・外注・下請企業との良好な関係構築（外部関係者重視のC S R経営）
- ・外部経営資源の積極的活用（外部関係者重視のC S R経営）
- ・ニッチ市場への特化（知的資産経営）
- ・マーケティング力の強化（知的資産経営）
- ・デファクトスタンダード戦略（知的資産経営）
- ・高付加価値製品の開発（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・スピード重視の経営（情報共有重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・適正規模による経営（知的資産経営、人材重視のC S R経営）
- ・事業継続性（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・サービス重視・提案型経営（知的資産経営）
- ・企業間ネットワークの構築（外部関係者重視のC S R経営）

第1章 都内製造業の今後の方向性

第1節 経営環境の変化と中小製造業における意識

1 競争優位性「強み」の変化

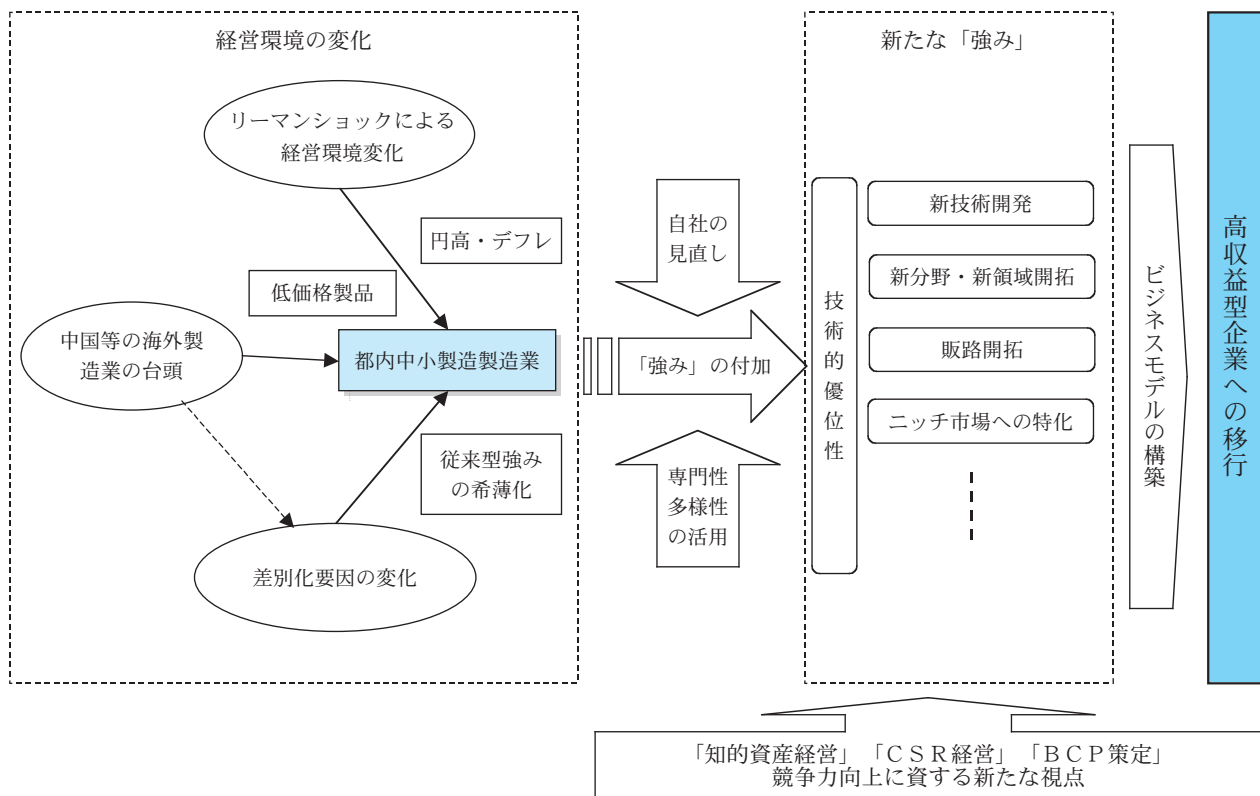
第I編でみられたように、国内中小製造業が「強み」としていた「品質」、「価格」、「納期」、あるいは「多品種小ロット対応」といったものが差別化要因となることが困難な状況になり、新興国製品との差別化が難しくなっている。すでに価格競争では量産品を中心として中国や東南アジア等の国々に大きく水をあけられ、「品質」、「納期」、「多品種小ロット対応」などについても、海外企業のレベルアップにより国内製造業の「強み」は薄らぎつつある。したがって、都内中小製造業が持続的に存続していくには、これまでとは異なる方向性を見出し、新たな経営を実現していく必要がある。

経営環境や産業構造の変化を的確にとらえることで、都内中小製造業が目指すべき方向性がみえてくると考えられる。例として、マーケティングの活用、技術優位性の発揮、新分野・新領域の開拓などが「入口」であり、技術を収益力へと変えるための「ビジネスモデル」（収益を得る仕組み）を構築し、高収益型企业への移行が「出口」となる。

これらはまず、自社の経営資源を見直してみることから始まる。規模の大小にかかわらず、蓄積されてきた専門性や多様性をベースに、自社が有する「強み」とは何であるのかを問うことが重要である。

本編では、こうした観点から競争力向上に資すると考えられる「知的資産経営」、「CSR経営」といった新たな「視点」とこれらを構成する項目と業績の関連等についてみていく。また、企業の危機管理が社会問題化している背景を踏まえ「BCP策定」の現状についてもみていく。

【図表Ⅱ-1-1】 都内中小製造業を取り巻く環境変化への対応イメージ



2 都内中小製造業における将来への意識

今後新たに取組む事項を将来への意識としてみたところ、「持続的存続に向けての取組み」36.1%、次いで「経営戦略・方針の見直し」31.5%である。厳しい経済環境にあって都内中小製造業が抜本的な取組みを意識していることが明らかとなった。零細規模では、「経営戦略・方針の見直し」が18.9%と小規模以上と比べると大幅に低く、「事業規模の縮小・撤退」が26.8%と高いことから将来への見通しの厳しさがうかがえる。

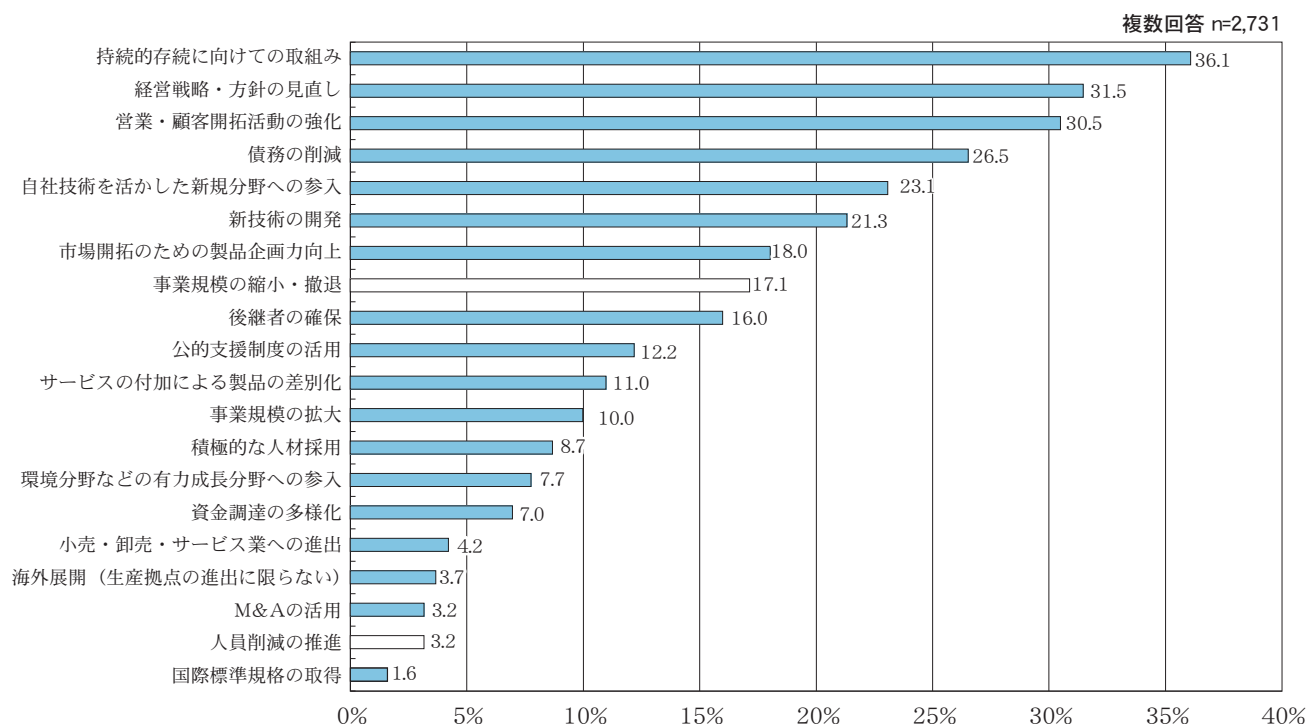
しかしながら、零細規模においても「持続的存続に向けての取組み」では35.8%であり、小規模以上とほぼ同等かそれ以上の回答割合であることから、事業継続に対する強い意向が読み取れる。

また、「営業・顧客開拓活動の強化」はそれぞれの規模内で上位にあり、規模の大小にかかわらず重要な取組み事項となっている。さらに、「自社技術を活かした新規分野への参入」23.1%、「新技術の開発」21.3%、「市場開拓のための製品企画力向上」18.0%の3つをあわせてみると、新製品・新技術によるマーケティングを強く志向する方向性がみえる。

一方、第Ⅰ編でリーマンショック後の不況対応として「従業員の削減」との回答が16.4%あったが、中期的展望では「人員削減の推進」は3.2%にとどまり、「積極的な人材採用」8.7%であることから、新たな取組みとして人材強化の傾向が強く示されている。

こうしてみると、都内中小製造業の多くが新たな展開を模索している時期にあるとみることができる。

【図表Ⅱ-1-2】 都内中小製造業の将来に向けた取組み事項
～新たな「強み」の付加に向けた前向きな取組み事項が多い～



【図表Ⅱ-1-3】都内中小製造業の従業者規模別にみた中期的取組み事項

～前向きな取組み事項が多いが、零細・小規模企業は厳しい見通し～

複数回答

		経営戦略・ 方針の見直し	事業規模の 拡大	事業規模の 縮小・撤退	環境分野など の有力成長分 野への参入	自社技術を活 かした新規分 野への参入	小売・卸売・ サービス業 への進出	積極的な人 材採用	人員削減の 推進	後継者の確保	M&Aの活用
全 体		31.5%	10.0%	17.1%	7.7%	23.1%	4.2%	8.7%	3.2%	16.0%	3.2%
従業者規模別	1 ～ 3 人	18.9%	5.0%	26.8%	3.2%	15.5%	4.0%	2.5%	0.8%	9.7%	0.2%
	4 ～ 9 人	31.6%	10.1%	15.6%	7.3%	23.1%	4.5%	8.8%	2.6%	18.9%	2.4%
	10 ～ 29人	43.1%	14.7%	9.8%	12.4%	29.3%	3.6%	13.9%	7.5%	19.7%	6.8%
	30 ～ 99人	44.4%	14.8%	7.1%	13.8%	33.7%	6.1%	16.3%	4.1%	16.8%	7.7%
	100人以上	53.3%	15.6%	4.4%	17.8%	42.2%	2.2%	26.7%	2.2%	17.8%	6.7%

		新技術の開発	市場開拓の ための製品 企画力向上	営業・顧客 開拓活動の 強化	サービスの 付加による 製品の差別 化	公的支援 制度の活用	海外展開 (生産拠点の 進出に限ら ない)	国際標準規 格の取得	債務の削減	資金調達の 多様化	持続的存続 に向けての 取組み	n
全 体		21.3%	18.0%	30.5%	11.0%	12.2%	3.7%	1.6%	26.5%	7.0%	36.1%	2,731
従業者規模別	1 ～ 3 人	14.3%	9.6%	17.5%	5.9%	7.5%	1.2%	0.6%	19.8%	4.5%	35.8%	852
	4 ～ 9 人	18.1%	15.2%	28.0%	9.7%	12.2%	2.5%	1.0%	27.7%	6.4%	38.7%	1,048
	10 ～ 29人	29.8%	25.9%	42.9%	14.6%	17.3%	6.6%	2.4%	32.7%	10.5%	35.6%	590
	30 ～ 99人	40.3%	37.8%	57.1%	25.5%	17.3%	9.7%	5.6%	29.6%	9.7%	31.1%	196
	100人以上	42.2%	51.1%	62.2%	24.4%	11.1%	15.6%	4.4%	26.7%	8.9%	22.2%	45

*従業者数未記入を除く

第2節 持続的存続に向けての3つの視点

前節で、都内中小製造業の中期的展望として「持続的存続に向けての取組み」を全体の36.1%の企業が挙げており、従業者規模にかかわらず、「企業の持続的存続」が多くの企業において今後取組むべき重点的事項であることが示された。

ここでは、「減収減益」企業が全体の7割弱と大勢を占める厳しい経営環境下で、「増収増益」企業が5.4%（P.62参照）であったということをきっかけとして、業績良好な企業から、「知的資産経営」、「CSR（企業の社会的責任）」、「BCP（事業継続計画）」の3つの視点から、「企業の持続的存続」に向けての共通的事項を抽出する。

1 視点1「知的資産経営」

ここでは、「持続的存続に向けての3つの視点」として、まず「知的資産経営」を取り上げた。既にみてきたように、黒字企業と赤字企業における取引上の強みでの差異が大きいものとして、「高品質」、「オンリーワン技術・製品」、「営業力」、「提案能力」が指摘されている（P.123図表I-2-95参照）。この結果から、収益に対して技術力・研究開発力が大きな「強み」となることが理解できるが、技術的優位性に加えて「営業力」や「提案能力」といったソフト的な「強み」が収益に大きく関係していることがわかった。

経営理念や情報、技術ノウハウ、知的財産（特許・ブランド）、信頼関係、人材・組織といったものは決算書の数値に表せない見えないもので、「知的資産」と呼ばれる。知的資産は企業の競争力向上と経営の高度化にとって欠かせないものといえる。

「知的資産経営」は、自社の「強み」である知的資産を把握し、それらを組み合わせて活用することによって業績向上に結びつける経営の考え方である。多くの場合、中小製造業における「知的資産経営」は、特許等の「知的財産権」を含め、長年の製造現場において技能者に培われた製造ノウハウなどの、様々な知的資産を用いて「技術力・研究開発力」を生み出すことである。また、製品の販路開拓に必要な人的ネットワーク等も知的資産の一つであり、技術面のみならず販路開拓なども含め、その活用によって企業活動全般に寄与する経営手法である。自社の経営資源を再確認し、知的資産としての認識と創出が重要な視点である。

2 視点2「CSR（企業の社会的責任）経営」

CSRは、企業がその活動を通じて社会に対してなすべきことを示したものであり、CSRへの取組みは危機管理や環境配慮という観点だけでなく、社会的課題を企業活動を通じて解決し、結果として競争優位の源泉になるものである。都内中小製造業におけるCSRに対する取組みの現状把握と、CSRと業績の関連性についてみていく。

企業を取り巻く諸環境との良好な関係構築は、現代社会における企業の持続的存続に不可欠なものである。こうした企業活動の諸環境としては、地球環境、地域、従業員、顧客等が挙げられ、これらとの関係を良好なものとしていく経営活動を「CSR（企業の社会的責任）経営」と呼ぶ。

「CSR経営」といった言葉でのとらえ方ではなく、我が国由来より商いの基本の一つとして知られている「近江商人三方よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」の考え方と本質的には通じるものである。「CSR経営」という言葉は最近になって認知されてきたものであるが、従来から「CSR経営」への取組みは行われていたともいえる。自社の経営の方向性をCSRという視点から見直し、時代にあった経営の方向性を確立するという視点が重要である。

3 視点3「BCP（事業継続計画）の策定」

BCP（事業継続計画）とは、自然災害等により生産設備、本社機能に被害が生じた際、必要最低限の業務継続もしくは早期復旧を目的として、事前に対応計画を策定することである。

現在の製造業は最終的な組み立てメーカーを終着点とした「サプライチェーン」と呼ばれる多くの企業間の連携によって構成されている。

こうした現状において、自然災害等の予期せぬ非常事態にどのような対応をとり、サプライチェーン全体への影響を最小限に食い止めるかといった計画性が経営の中で重要性が増している。非常事態に際しても企業の信頼性を損なうことなく事業継続させていくことが、企業の持続的存続に対して求められているものであり、新たな「強み」として注目されている。BCP策定により、社会的信頼性を向上させることが重要である。

4 業績との関連を分析する前提

「知的資産経営」と「CSR経営」については、具体的に業績とどのような関係にあるのかを明らかにするために、

3つの企業グループに分けて比較した。

グループ①は、直近の決算において売上高経常利益率がマイナス（赤字）で、アンケート調査において3年前に比べて、「引き続き赤字で損出額が拡大」と回答した企業群（赤字拡大型、n=837）。

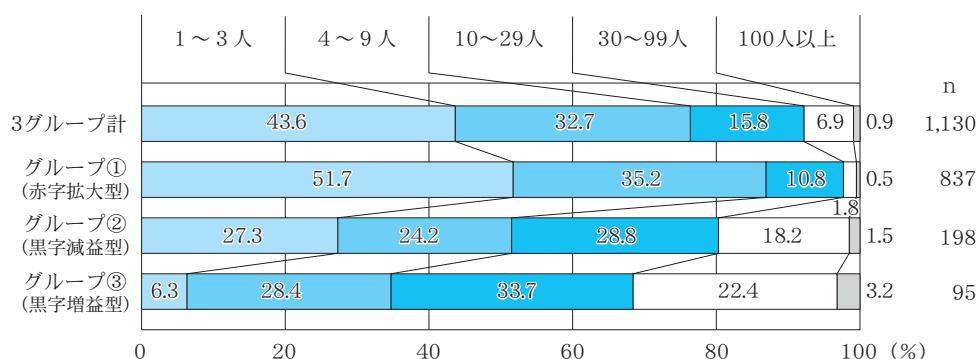
グループ②、③は、直近の決算において売上高経常利益率が4%以上で、かつグループ②は3年前に比べて「黒字だが利益額は減少」との回答をした企業群（黒字減益型、n=198）。また、グループ③は同じく「黒字を維持・拡大」と回答した企業群（黒字増益型、n=95）、をそれぞれ指す。

都内中小製造業全体の売上高経常利益率の平均が1.8%（平成20年度「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」）であることを踏まえれば、4%以上という企業は業績面では優良である。さらにそれが減益傾向にあるか増益傾向にあるかにより企業の成長性を反映させた。この評価軸は本編において業績との関連性を分析する際に共通して用いる。

なお、各グループの従業者規模別構成割合は図表Ⅱ-1-4のとおりであり、各グループの従業者規模別構成の特徴は以下のとおりである。

グループ①～③のそれぞれの規模別構成比を比較すると、収益力は規模にしたがって大きくなる傾向にあり、零細規模で収益力不足が顕著に示されている。また、4～9人規模はグループ①からグループ③の比率がほぼ同じであり、10人以上の規模になると黒字企業の割合（グループ②、③）が大幅に高くなっている。

【図表Ⅱ-1-4】各グループにおける従業者規模構成割合
～黒字増益グループでは小・中規模割合が高い～



グループ①は、零細・小規模企業の割合が9割以上を占める。

グループ②は、大規模を除き、各規模の企業とも概ね2割から3割弱の割合で分布している。

グループ③は、小・中規模企業の割合が高く、10人～29人の規模が33.7%となっている。

第3節 3つの視点の活用状況

1 知的資産経営の現状

(1) 知的資産の保有状況 ～約7割の企業は知的資産を保有～

「知的資産」の具体例として、アンケートの設問において「経営上の強み」という表現で、15の主要な知的資産を列挙し、企業の保有している知的資産の現状について把握した。

回答企業全体でみると、「知的資産」を全く保有していないと認識している企業の回答「特になし」は30.7%であることから、7割近くの企業は知的資産を保有しているといえる。

複数回答の程度を示す合計欄の回答率をみると、零細規模が155.7%であるのに対して、4～9人が257.0%と大きく上回っており、従業者規模に伴い保有しているとする「知的資産」の項目が多くなっている。

【図表Ⅱ-1-5】保有する知的資産

複数回答

		経営者の 管理能力	経営者の 企画力・ アイデア力	経営者の リーダー シップ	経営者の 人的ネット ワーク	従業員の 有する ノウハウ	従業員の 教育充実度	対外広報 活動	金融機関と の良好な 関係	後継者の 存在
全	体	20.5%	16.5%	20.0%	20.3%	21.1%	8.8%	4.0%	25.1%	18.6%
従業者規模別	1～3人	8.3%	8.8%	6.1%	10.7%	6.6%	2.5%	1.9%	9.5%	8.7%
	4～9人	23.6%	17.0%	20.0%	23.7%	24.3%	9.4%	4.8%	26.3%	23.1%
	10～29人	29.7%	23.0%	33.6%	28.0%	34.4%	15.4%	4.6%	38.7%	24.9%
	30～99人	34.7%	31.7%	45.5%	27.2%	33.2%	16.8%	7.9%	54.5%	26.2%
	100人以上	31.1%	24.4%	44.4%	24.4%	46.7%	11.1%	4.4%	48.9%	22.2%

		機密漏えい 対策	知的財産権 (特許等)	顧客満足度	研究開発 能力	ブランド	ビジネス モデル	その他	特になし	合計	n
全	体	4.9%	7.3%	33.0%	11.6%	7.1%	2.0%	0.5%	30.7%	252.4%	3,016
従業者規模別	1～3人	2.1%	3.0%	24.4%	5.4%	3.4%	0.4%	0.5%	53.5%	155.7%	1,040
	4～9人	4.2%	6.3%	33.2%	10.2%	5.2%	1.5%	0.5%	23.7%	257.0%	1,119
	10～29人	9.2%	11.0%	42.0%	17.4%	11.0%	4.6%	0.7%	14.1%	342.1%	610
	30～99人	7.4%	21.3%	47.5%	29.2%	21.8%	5.4%	0.5%	7.4%	418.3%	202
	100人以上	15.6%	22.2%	51.1%	35.6%	24.4%	4.4%	0.0%	2.2%	413.3%	45

*従業者数未記入を除く

業種別にみると「一般機械器具」、「電機機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」といった「装置型産業」において、他の業種に比べ保有している「知的資産」項目の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-6】業種別にみた保有する知的資産

～「装置型産業」が知的資産を数多く保有している～

		経営者の 管理能力	経営者の 企画力・ アイデア力	経営者の リーダー シップ	経営者の 人的ネット ワーク	従業員の 有する ノウハウ	従業員の 教育充実度	対外広報 活動	金融機関と の良好な 関係	後継者の 存在
全 体		20.6%	16.6%	20.0%	20.3%	21.2%	8.8%	4.0%	25.2%	18.6%
業 種 別	食 料 品	18.3%	20.2%	17.3%	23.1%	13.5%	5.8%	1.0%	23.1%	11.5%
	飲料・たばこ・ 飼 料	18.3%	20.2%	17.3%	23.1%	13.5%	5.8%	1.0%	23.1%	11.5%
	織 維 工 業 (衣 服 ・ そ の 他 織 維 除 く)	7.9%	15.8%	13.2%	7.9%	10.5%	2.6%	2.6%	10.5%	7.9%
	衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品	18.5%	18.5%	17.2%	17.9%	19.2%	7.3%	2.6%	15.2%	13.9%
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	12.5%	14.1%	10.9%	12.5%	10.9%	4.7%	3.1%	21.9%	15.6%
	家 具 ・ 装 備 品	13.0%	14.8%	13.0%	24.1%	16.7%	11.1%	1.9%	11.1%	18.5%
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	19.8%	10.8%	16.2%	11.7%	14.4%	7.2%	4.5%	20.7%	17.1%
	印 刷 ・ 同 関 連	22.1%	16.4%	21.4%	25.2%	23.7%	9.8%	5.1%	26.5%	15.9%
	化 学 工 業	25.4%	30.2%	30.2%	28.6%	22.2%	12.7%	9.5%	36.5%	23.8%
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%
	プ ラ ス チ ッ ク 製	25.4%	10.7%	20.7%	23.7%	21.9%	11.8%	3.0%	26.0%	20.7%
	ゴ ム 製 品	14.3%	12.7%	17.5%	14.3%	12.7%	6.3%	0.0%	14.3%	19.0%
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	16.4%	16.4%	9.0%	14.9%	10.4%	4.5%	4.5%	19.4%	16.4%
	窯 業 ・ 土 石 製	19.4%	6.5%	29.0%	16.1%	22.6%	16.1%	6.5%	38.7%	22.6%
	鉄 鋼	27.5%	10.0%	27.5%	25.0%	27.5%	12.5%	0.0%	30.0%	25.0%
	非 鉄 金 属	20.0%	15.6%	22.2%	15.6%	15.6%	4.4%	2.2%	20.0%	28.9%
	金 属 製 品	20.1%	13.3%	17.8%	16.6%	18.9%	7.9%	3.5%	22.2%	20.5%
	一 般 機 械 器 具	20.8%	17.5%	24.2%	15.8%	28.3%	9.2%	4.2%	24.2%	20.8%
	電 気 機 械 器 具	21.9%	20.8%	25.1%	21.9%	27.3%	8.7%	4.9%	35.5%	22.4%
	情 報 通 信 機 械 器 具	19.4%	16.7%	25.0%	30.6%	25.0%	8.3%	2.8%	27.8%	16.7%
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	37.0%	16.7%	27.8%	24.1%	27.8%	5.6%	5.6%	35.2%	24.1%
	輸 送 用 機 械 器 具	27.8%	22.2%	24.1%	22.2%	20.4%	13.0%	7.4%	35.2%	24.1%
	精 密 機 械 器 具	20.1%	22.6%	22.0%	23.2%	29.9%	10.4%	3.7%	34.8%	22.6%
	そ の 他	19.3%	19.6%	18.7%	20.3%	22.2%	9.5%	4.7%	24.4%	16.8%

*業種無回答を除く

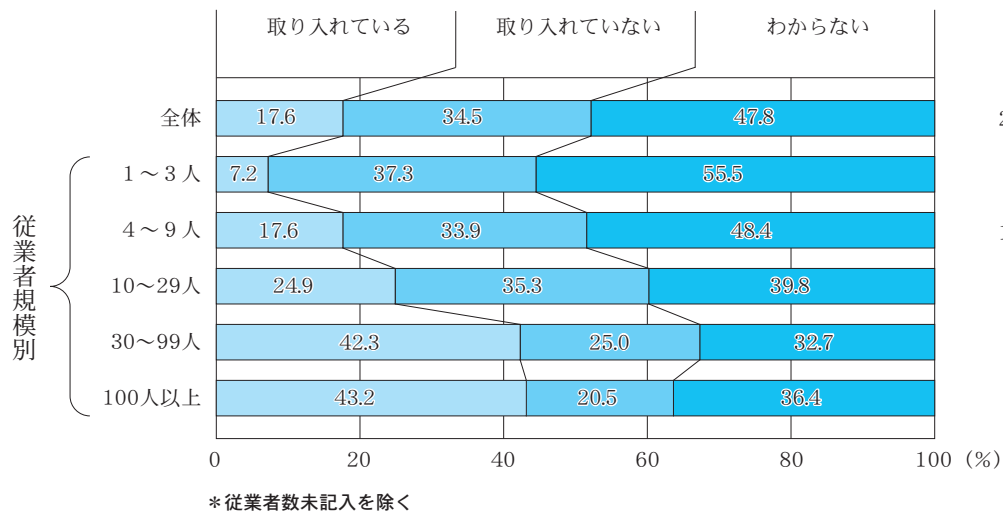
複数回答

		機密漏えい 対策	知的財産権 (特許等)	顧客満足度	研究開発 能力	ブランド	ビジネス モデル	その他	特になし	n
全 体		4.8%	7.3%	33.0%	11.7%	7.0%	2.0%	0.5%	30.7%	3,062
業 種 別	食 料 品	1.9%	5.8%	40.4%	12.5%	18.3%	1.9%	0.0%	28.8%	104
	飲料・たばこ・ 飼 料	0.0%	28.6%	14.3%	28.6%	28.6%	0.0%	0.0%	28.6%	7
	織 維 工 業 (衣 服 ・ そ の 他 織 維 除 く)	0.0%	7.9%	15.8%	13.2%	2.6%	5.3%	0.0%	55.3%	38
	衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品	1.3%	1.3%	29.1%	10.6%	10.6%	3.3%	2.0%	33.1%	151
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	1.6%	0.0%	32.8%	3.1%	4.7%	0.0%	1.6%	42.2%	64
	家 具 ・ 装 備 品	0.0%	1.9%	33.3%	1.9%	7.4%	0.0%	0.0%	29.6%	54
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	3.6%	5.4%	28.8%	2.7%	3.6%	1.8%	0.0%	35.1%	111
	印 刷 ・ 同 関 連	9.1%	2.8%	35.8%	3.8%	1.8%	1.7%	0.5%	28.7%	603
	化 学 工 業	1.6%	7.9%	22.2%	27.0%	12.7%	4.8%	0.0%	20.6%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	5.9%	7.7%	32.0%	9.5%	6.5%	3.0%	0.0%	36.7%	169
	ゴ ム 製 品	3.2%	0.0%	25.4%	4.8%	4.8%	0.0%	0.0%	47.6%	63
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	1.5%	7.5%	23.9%	19.4%	20.9%	1.5%	0.0%	35.8%	67
	窯 業 ・ 土 石 製 品	3.2%	0.0%	22.6%	9.7%	6.5%	3.2%	0.0%	29.0%	31
	鉄 鋼	0.0%	0.0%	30.0%	2.5%	0.0%	2.5%	0.0%	30.0%	40
	非 鉄 金 属	4.4%	6.7%	26.7%	13.3%	8.9%	0.0%	0.0%	35.6%	45
	金 属 製 品	2.7%	6.2%	31.9%	8.3%	4.4%	1.4%	0.6%	36.1%	518
	一 般 機 械 器 具	0.8%	15.8%	35.8%	20.8%	14.2%	0.8%	0.8%	27.5%	120
	電 気 機 械 器 具	5.5%	18.0%	45.9%	25.1%	13.7%	2.7%	0.5%	19.1%	183
	情 報 通 信 機 械 器 具	13.9%	11.1%	27.8%	19.4%	2.8%	2.8%	0.0%	25.0%	36
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.4%	11.1%	31.5%	20.4%	5.6%	1.9%	0.0%	18.5%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	5.6%	5.6%	33.3%	14.8%	3.7%	3.7%	0.0%	29.6%	54
	精 密 機 械 器 具	8.5%	18.3%	37.2%	33.5%	10.4%	3.7%	0.6%	20.1%	164
	そ の 他	4.7%	10.4%	31.0%	12.0%	7.9%	2.2%	0.6%	28.5%	316

（２） 知的資産経営導入の状況 ～知的資産経営の導入は進んでいない～

全体の知的資産経営の導入割合についてみたところ、「取り入れている」17.6%であるが、「わからない」47.8%が半数近くあり、「知的資産経営」という経営手法はそれほどよく理解されていないことがわかる。「取り入れている」との回答割合は従業員規模に伴い大きくなり、「わからない」の割合は逆に減少傾向であった。

【図表Ⅱ-1-7】従業員規模別にみた知的資産経営の導入状況



知的資産の活用は、我が国製造業が高度な技術開発を行ってきた歴史において、企業経営の中で自然と行われてきたものであり、あえて「知的資産経営」といった考え方の意識がなかったことも影響している。

ヒアリング調査において、アンケート回答では知的資産経営を実践していないとした企業についても知的資産経営を無意識のうちに導入、実践している例がみられた。

〈事例Ⅱ-1-1〉 知的資産経営の実践

知的資産経営は自然に行ってきた面と意識的に取り入れてきた面がある。この経営手法は銀行との取引が潤滑になる、株主に対し説得力が増すなどメリットは大きい。(特殊光学機器製造 12人 都心)

当社製品は中国製の製品に比べ、品質・技術的に優位である。製造特許は取っていないが、社内に蓄積されたノウハウを活かしている。結果として中国製品からシェアを取り戻せた。(合成樹脂製品製造 13人 都心)

知的資産経営を積極的に取り入れており日本の産業競争力を維持するには、当社にとって産官学が協力して知的資産経営を高度化していくしか手段はないと考えている。(医療機器、電子機器製造 10人 多摩地域)

仲間・知人・外注先・得意先との信頼関係を深めることで、マーケティングから品質管理まであらゆるノウハウやヒントを得ている。特許は申請していない。国内外から技術を買いたいとの申し出もあったが断った経緯がある。人とのネットワーク及び経験が資産になっているので、外注先や仲間を大事にしている。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

技術優位を競争力の源泉とし、そのために知的財産のマネジメントを適切に行い、特許とするものとノウハウとするものに選別している。知的資産経営という意識はなく、知的財産権の管理が結果として知的資産経営

の実践になっている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

特許の出願、維持コストは高いが、当社は工場等の大規模な設備を持たず、「知的財産への投資が当社の設備投資」と位置づけている。特に知的資産経営を意識していたわけでないが、知的財産戦略の中でやってきたことである。(光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域)

知的資産は社員から生まれるものであり、モノをつくりながら知的資産を創るというふうに考えている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

人がまずありきではないか。日本は資源がないので、技術・ノウハウを活用してモノをつくっていかねばならない。知的資産を生み出す人材が非常に重要になってくる。(航空機部品製造 13人 城東周辺)

(3) 知的資産経営と業績の関係 ～知的資産経営と業績には強い関係がある～

① 知的資産の保有項目と業績の関係

知的資産の保有項目と業績の関係についてみると、グループ③がそれ以外のグループと比べ、ほぼすべての知的資産項目において保有割合が高い。

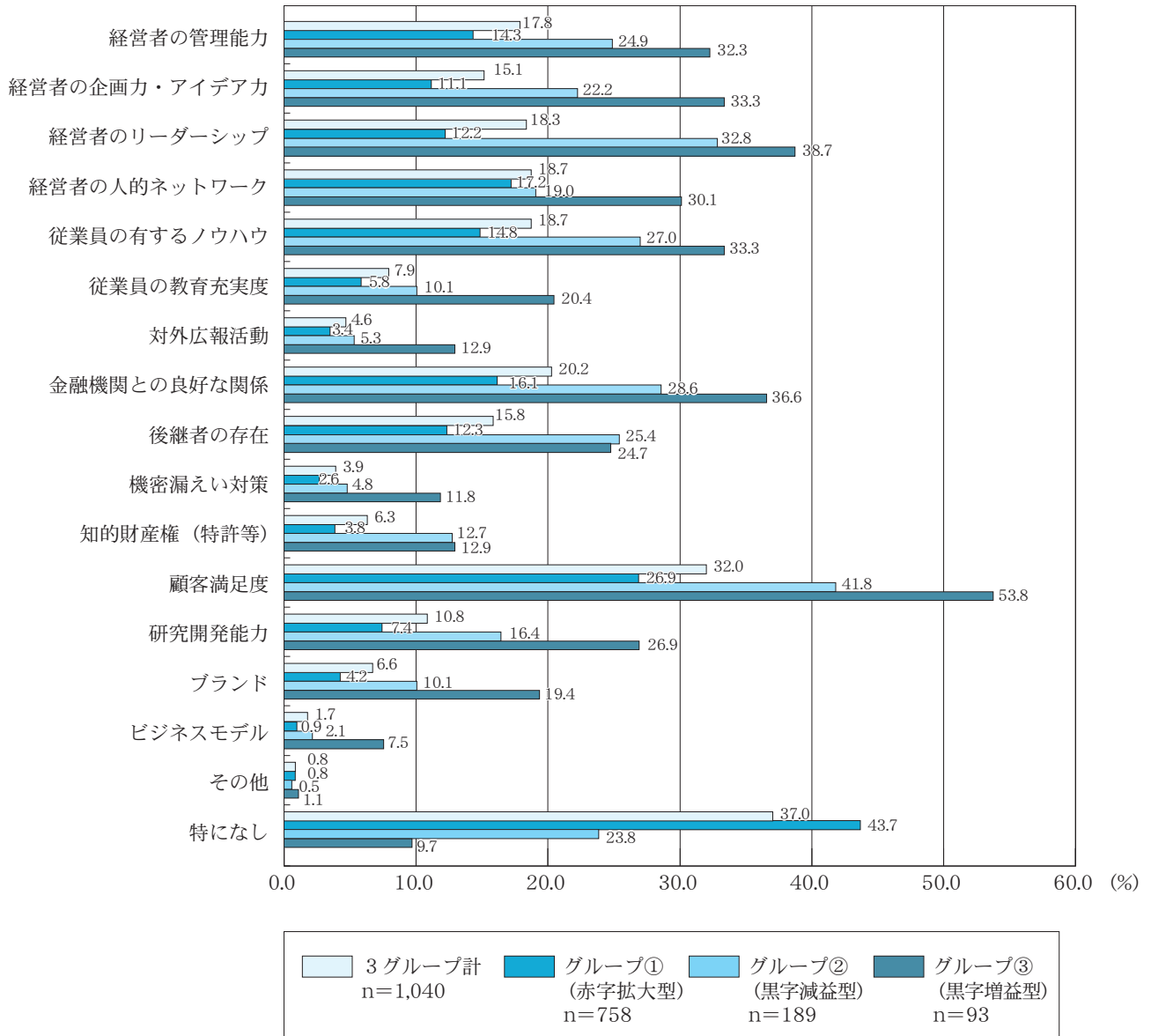
項目別にみると、「経営者の管理能力」、「経営者の企画力・アイデア力」、「経営者のリーダーシップ」、「経営者の人的ネットワーク」といった経営者の個人的能力に関する項目や、「従業員の有するノウハウ」(33.3%、3グループ計18.7%)、「従業員の教育充実度」(20.4%、3グループ計7.9%)、「機密漏えい対策」(11.8%、3グループ計3.9%)、「知的財産権(特許等)」(12.9%、3グループ計6.3%)、「研究開発能力」(26.9%、3グループ計10.8%)、「ブランド」(19.4%、3グループ計6.6%)といった項目においてその差が大きく表れている。

グループ①の赤字拡大型企業においては、知的資産として認識しているものがないと回答した「特になし」の割合が43.7%に達している。

こうした結果から、知的資産の保有項目の多さは業績と関係しているとみることができる。

【図表Ⅱ-1-8】業績グループ別にみた知的資産の保有割合の状況

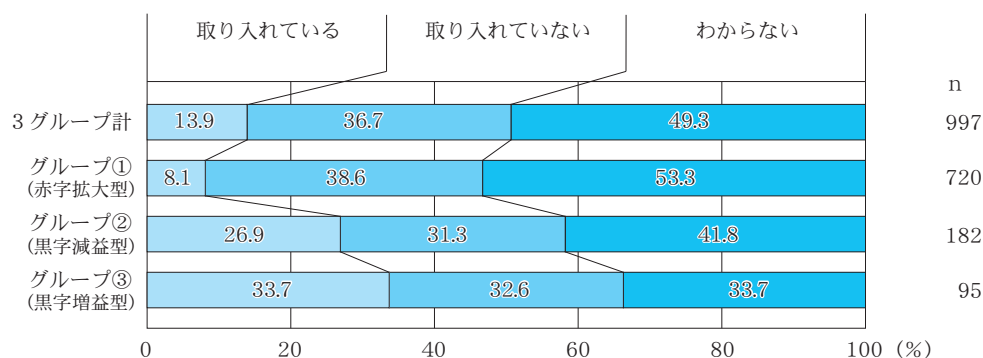
複数回答



② 知的資産経営の実践と業績の関係

知的資産経営の実践と業績の関係についてみると、グループ②とグループ③の黒字企業は、グループ①の赤字拡大型企业に比べて知的資産経営の実践割合が高い。また、グループ③とグループ②を比較しても「取り入れている」と回答した企業との差はグループ③の方が6.8ポイント高く、知的資産経営を意識的に取り入れている企業の業績が良い傾向にあることが読み取れる。

【図表Ⅱ-1-9】業績グループ別にみた知的資産経営への取組み状況



(4) 知的資産経営に向けての課題 ～知的資産経営の有効性への理解が課題～

知的資産経営を取り入れていないと回答した企業が、その理由として最も多かったのが、「自社にはそぐわない」32.9%であり、次いで「関心がない」18.5%、「知的資産経営とは何かわからない」18.2%であった。

「自社にはそぐわない」、「関心がない」との回答割合は、従業員規模が小さいほど増加する傾向にあり、零細・小規模企業においては「知的資産経営」が自社と無関係であるとの意識が強い。

知的資産経営が収益に関係することから、規模にかかわらず知的資産経営が有効なものであることを理解する必要がある。

【図表Ⅱ-1-10】従業員規模別にみた知的資産経営への取組み課題

		知的資産経営とは 何かわからない	メリットがわから ない	知的資産の活用方 法がわからない	関心がない	自社にはそぐわな い	その他	n
全 体		18.2%	12.1%	15.1%	18.5%	32.9%	3.2%	1,235
従業者規模別	1 ～ 3 人	11.5%	10.2%	9.5%	27.1%	39.5%	2.3%	443
	4 ～ 9 人	18.7%	10.6%	17.3%	15.8%	34.2%	3.4%	444
	10 ～ 29 人	26.1%	18.1%	19.6%	9.8%	21.7%	4.7%	276
	30 ～ 99 人	25.0%	8.3%	21.7%	16.7%	25.0%	3.3%	60
	100 人 以 上	33.3%	16.7%	8.3%	8.3%	33.3%	0.0%	12

*従業員数未記入を除く

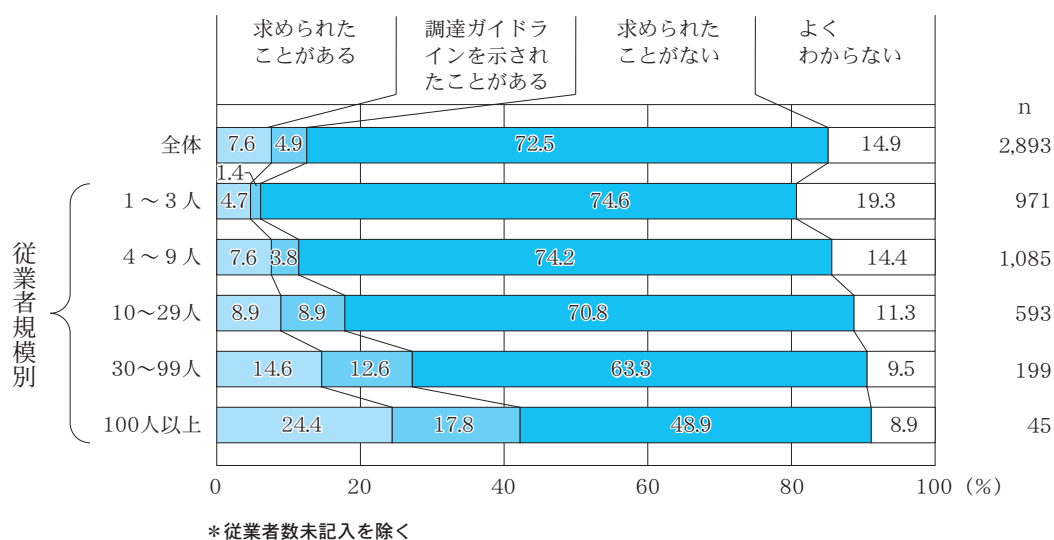
2 CSR（企業の社会的責任）経営

（1）CSRへの要請の現状 ～CSR調達は規模に伴い増加～

CSRの中で、環境配慮への対応等を義務付けた製品納入を取引先から求められる「CSR調達」の現状についてみたところ、「求められたことがある」と回答した企業は全体の7.6%であり、「調達ガイドライン（指針）を示されたことがある」とした企業が4.9%であった。全体の12.5%は何らかの形でCSR調達を求められていることがわかった。

CSR調達を要請されたことがある割合は従業員規模に伴い高くなり、100人以上の企業では、24.4%の企業がCSR調達を要求されたことがある。

【図表Ⅱ-1-11】従業員規模別にみた「CSR調達」の現状



業種別では、「食料品」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「化学工業」、「非鉄金属」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」の業種でCSR調達を求められている割合が高い。

【図表Ⅱ-1-12】業種別にみた「CSR調達」の現状

～食料品・繊維・電機・精密において「CSR調達」が強く求められている～

		求められたことがある	調達ガイドラインを示されたことがある	求められたことがない	よくわからない	n
全 体		7.7%	4.9%	72.6%	14.9%	2,941
業 種 別	食 料 品	12.4%	2.1%	68.0%	17.5%	97
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	0.0%	0.0%	71.4%	28.6%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	18.2%	0.0%	48.5%	33.3%	33
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	4.1%	1.4%	77.9%	16.6%	145
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	3.1%	1.5%	78.5%	16.9%	65
	家 具 ・ 装 備 品	2.1%	4.2%	72.9%	20.8%	48
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	6.4%	3.6%	72.7%	17.3%	110
	印 刷 ・ 同 関 連	9.5%	3.2%	73.7%	13.6%	566
	化 学 工 業	11.1%	11.1%	68.3%	9.5%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	0.0%	85.7%	0.0%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	5.4%	4.8%	74.1%	15.7%	166
	ゴ ム 製 品	6.6%	3.3%	75.4%	14.8%	61
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	6.0%	1.5%	64.2%	28.4%	67
	窯 業 ・ 土 石 製 品	10.3%	6.9%	58.6%	24.1%	29
	鉄 鋼	5.6%	11.1%	61.1%	22.2%	36
	非 鉄 金 属	10.9%	6.5%	69.6%	13.0%	46
	金 属 製 品	5.4%	4.2%	74.5%	16.0%	501
	一 般 機 械 器 具	4.3%	5.1%	76.1%	14.5%	117
	電 気 機 械 器 具	15.0%	9.2%	65.9%	9.8%	173
	情 報 通 信 機 械 器 具	22.9%	8.6%	54.3%	14.3%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.4%	20.4%	61.1%	11.1%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	5.9%	13.7%	68.6%	11.8%	51
	精 密 機 械 器 具	7.5%	9.4%	75.6%	7.5%	160
	そ の 他	5.6%	3.0%	77.3%	14.1%	304

*業種無回答を除く

〈事例Ⅱ-1-2〉 CSR調達への対応

CSR、BCPについては企業として当然の責任として考えている。調達ガイドラインへの対応は取引先からの要求でやらなければならないが、中小のレベルでは対応が難しい。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東都心近接)

CSRへの取組みは、取引先の半導体メーカーからの要請があり、CSRに取組まなければならない必然性があった。CSRは企業が生き延びるためにやらなければならないが、必然性がなければ他の中小企業が取組もうとしないのも理解はできる。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

(2) C S R 活動実践の現状 ～C S R 活動への十分な取組みがみられない～

① 従業者規模・業種別

「C S R 活動」として行われている事項のうち、実施割合が高い項目として、「従業員の尊重」、「顧客・消費者との良好な関係構築」、「法令遵守」があるが、各々約4割の企業が実施している程度にとどまっている。

「環境保全への貢献」という一般的にC S R 活動の中心としてとらえられていた項目の実施割合は26.3%にとどまる。

従業者規模に伴い「同業他社との良好な関係構築」を除き、C S R 活動実践の割合は高くなっている。これは第 I 編 P.99にみられるように、零細・小規模企業は、東京立地のメリットとして「地域内分業が容易にできる」を挙げる割合が高く、従業者規模が大きい区分に比べて「同業他社との良好な関係構築」をより重視していることが読み取れる。

業種別にみると、「食料品」、「化学工業」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」の分野でC S R 活動が活発に行われている。

【図表Ⅱ-1-13】従業者規模別にみた「C S R 活動」の現状

複数回答

		環境保全への貢献	従業員の尊重	地域社会への貢献	法令遵守	顧客・消費者との良好な関係構築	金融機関との良好な関係構築	同業他社との良好な関係構築	経営理念や経営情報の発信	何もしていない・できない	n
全	体	26.3%	41.2%	22.9%	41.0%	40.8%	35.6%	35.7%	10.4%	23.7%	3,029
従業者規模別	1 ～ 3 人	13.8%	17.7%	16.8%	23.9%	27.0%	17.6%	29.2%	2.9%	41.6%	1,038
	4 ～ 9 人	24.9%	48.7%	22.7%	40.5%	43.4%	40.3%	40.3%	7.8%	18.9%	1,126
	10 ～ 29人	37.3%	58.9%	30.0%	56.5%	51.0%	48.4%	39.8%	18.0%	10.2%	616
	30 ～ 99人	57.4%	61.3%	30.9%	74.5%	61.3%	57.8%	32.8%	33.8%	4.4%	204
	100人以上	57.8%	60.0%	35.6%	84.4%	62.2%	53.3%	28.9%	35.6%	0.0%	45

*従業者数未記入を除く

【図表Ⅱ-1-14】業種別にみた「CSR活動」の現状

複数回答

		環境保全 への貢献	従業員の 尊重	地域社会 への貢献	法令遵守	顧客・消費 者との良好 な関係構築	金融機関と の良好な関 係構築	同業他社と の良好な関 係構築	経営理念 や経営情 報の発信	何もし ていない・ できない	n
全 体		26.3%	40.8%	22.9%	40.8%	40.7%	35.6%	35.8%	10.2%	23.6%	3,074
業 種 別	食 料 品	29.5%	41.9%	29.5%	53.3%	52.4%	31.4%	37.1%	18.1%	19.0%	105
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	33.3%	33.3%	16.7%	66.7%	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	17.5%	25.0%	7.5%	22.5%	35.0%	22.5%	20.0%	2.5%	35.0%	40
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	13.2%	38.4%	13.9%	24.5%	33.8%	22.5%	31.8%	4.0%	31.8%	151
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	15.4%	33.8%	21.5%	23.1%	41.5%	30.8%	35.4%	6.2%	24.6%	65
	家 具 ・ 装 備 品	28.8%	50.0%	17.3%	32.7%	38.5%	30.8%	38.5%	5.8%	21.2%	52
	パ ル ブ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	19.3%	31.6%	25.4%	31.6%	38.6%	33.3%	44.7%	7.0%	28.1%	114
	印 刷 ・ 同 関 連	23.1%	43.2%	20.8%	42.0%	47.1%	38.0%	42.7%	9.9%	19.1%	597
	化 学 工 業	50.8%	46.0%	34.9%	61.9%	49.2%	52.4%	41.3%	15.9%	7.9%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	42.9%	71.4%	14.3%	14.3%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	23.1%	38.7%	24.3%	33.5%	31.2%	32.9%	30.1%	13.9%	28.3%	173
	ゴ ム 製 品	29.0%	37.1%	17.7%	32.3%	32.3%	22.6%	29.0%	4.8%	29.0%	62
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	14.7%	32.4%	19.1%	25.0%	30.9%	26.5%	27.9%	5.9%	39.7%	68
	窯 業 ・ 土 石 製 品	40.6%	46.9%	56.3%	50.0%	53.1%	65.6%	50.0%	12.5%	9.4%	32
	鉄 鋼	31.0%	52.4%	21.4%	38.1%	50.0%	40.5%	33.3%	7.1%	14.3%	42
	非 鉄 金 属	41.7%	31.3%	25.0%	50.0%	33.3%	37.5%	43.8%	6.3%	25.0%	48
	金 属 製 品	23.2%	37.3%	21.7%	37.1%	33.8%	32.5%	35.0%	8.1%	30.8%	517
	一 般 機 械 器 具	29.3%	40.7%	26.0%	48.0%	40.7%	42.3%	35.8%	12.2%	20.3%	123
	電 気 機 械 器 具	35.5%	51.9%	28.4%	53.0%	48.6%	38.8%	25.7%	16.4%	15.8%	183
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.8%	37.8%	24.3%	54.1%	37.8%	43.2%	37.8%	27.0%	16.2%	37
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	40.0%	50.9%	18.2%	49.1%	40.0%	47.3%	30.9%	16.4%	16.4%	55
	輸 送 用 機 械 器 具	32.7%	41.8%	30.9%	50.9%	27.3%	41.8%	38.2%	7.3%	25.5%	55
	精 密 機 械 器 具	35.8%	51.2%	25.9%	53.1%	49.4%	47.5%	40.1%	17.9%	14.2%	162
	そ の 他	26.2%	37.5%	22.4%	41.0%	40.7%	31.2%	31.9%	7.6%	26.8%	317

*業種無回答を除く

② CSR活動への企業の認識の例

ヒアリング調査によると、CSR活動について、意識、無意識にかかわらず企業として、社会との良好な関係を保つことは当然のことであるとの意見も数多くみられた。(事例Ⅱ-1-3及びⅡ-1-4参照)

〈事例Ⅱ-1-3〉 C S Rへの取り組みは企業として当然のこととして実施している事例

金属、樹脂等を扱っているので、環境面・安全面には配慮している。社内では労災が起きないように改善し、安全衛生管理者、産業医もおり中小企業として取組めることは取組んだ。C S R活動については取引先から要請されて始めたわけではなく、自主的に取組んできた。(特殊機械部品製造 62人 城南)

お客様をがっかりさせない、メンテナンスをきちんとするなど、当たり前のことではないか。それが自然にできない企業は淘汰されるだろう。C S Rは当社ブランドを育てていく意味でも必要だが、このような考え方をいかにして日常の活動の中に落としていくかが非常に難しく、事業のサステナビリティを考える上でも今後の課題である。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

C S R活動は当たり前で、C S Rなくして企業の存続はあり得ない。現実には中小企業の経営者はC S Rをなかなか理解できない。C S Rに対する認識が不十分であると、それがそのまま企業のリスクになる。(金属表面処理 15人 多摩地域)

経営において特別にC S Rを意識しているわけではない。将来世代への投資を怠ってはならない。適正な利益は確保するが、取引先に喜んでもらうためできるだけ安く納めることに努めている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

〈事例Ⅱ-1-4〉 取引先との関係を重視したC S R活動

開発者利益は取るが、外注先にも利益が出るような経営をしている。自分や会社の考え方がぶれないようにすることが何よりも大事である。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

「近江商人の三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」はC S Rそのものであると認識を持っており、C S R経営を積極的に取り入れている。外注先との取引について、信用を得るためには絶対に支払いを遅らせないことが基本である。経営者は事業を拡大させることよりも、継続させることが重要であると考えている。(特殊光学機器製造 12人 都心)

最終的には人と人とのつながりであるので、常に心配りを忘れずに顧客が満足できるような製品づくりをしている。納期を守り、期待通り、もしくは期待以上の結果が出れば顧客は満足・感謝してくれるので、今まで値引き要求をされたことはない。(産業用試験機製造 9人 多摩地域)

来社する取引先の営業担当者に対しては、「お金をもらえる上にわざわざ足を運んでくれている」という感謝の気持ちで対応しており、従業員にはこうした気持ちで対応することを徹底している。「なぜうちをえらんでくれたのだろうか」、「もう一回来てもらうためにはどうすればよいのか」を常に考えている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

外注先が経営に困っていれば先に仕事を出すなど、できる範囲でサポートを行い信頼関係を構築している。逆に無理な納期にも対応してもらっている。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

(3) CSRと業績の関係 ～CSRへの取組みは業績と強い関係がある～

① CSR活動と業績の関係

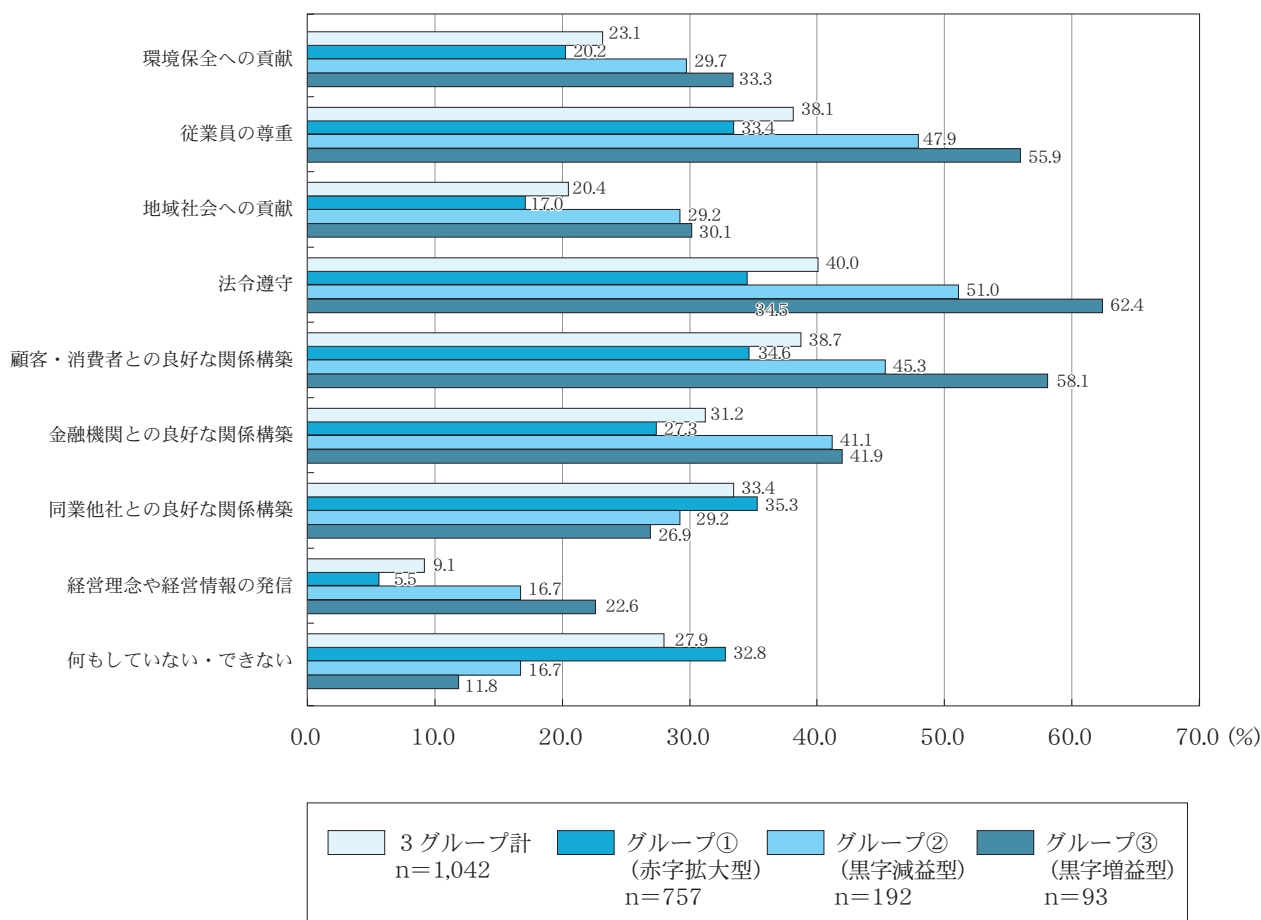
業績が良好なグループ③とそれ以外のグループではCSR活動に対する取組みにおいて明確な差が見られた。

グループ③においては、「従業員の尊重」(55.9%、3グループ計38.1%)、「法令遵守」(62.4%、3グループ計40.0%)、「顧客・消費者との良好な関係構築」(58.1%、3グループ計38.7%)、「経営理念や経営情報の発信」(22.6%、3グループ計9.1%)といった項目において、グループ①のみならずグループ②と比較しても取組み割合に大きな差がみられた。これとは逆にグループ①において「何もしていない・できない」との回答が他のグループと比べて高い割合を示している。

この結果、CSR活動への取組みは業績に大きく関係していると考えられる。特に「従業員の尊重」、「顧客・消費者との良好な関係構築」の実施割合が高いことから、従業員や顧客・取引先といった身近な人を対象としたCSR活動を行うことが業績と強い関係にあるとみることができる。

【図表Ⅱ-1-15】業績グループ別にみたCSR活動への取組み状況

複数回答



〈事例Ⅱ-1-5〉 従業員尊重のCSR活動

社員を大事にしている。中国の販売子会社では人材が定着しない国柄にもかかわらず、社員がまだ誰も辞めていない。コミッション制などの給与体系はとらず、日本と同じ環境を整えている。経営情報をオープンにし、全社員がプライドを持って働けるような環境づくりを心掛けている。(精密位置測定部品製造 78人 多摩地域)

当社では特に人を大事にしている。リーマンショックの際にも解雇は正社員、パートを含めて一切行わなかった。全社員を前に一切のリストラはしないと伝え、従業員もそれに応えてくれている。人材を非常に大事に考えており、パート従業員も大切にしている。(光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域)

従業員の意欲を高め、自分たちの仕事に誇りを感じてもらうような取組みをしている。(精密鋳造加工 23人 多摩地域)

従業員の雇用をしっかり守ることは経営者として当たり前である。さもないと蓄積した技術を失うことになる。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

当社は従業員を家族のようにみて、利益も苦しみも共にわかちあえるような関係にしている。(複合精密切削加工 5人 城南)

従業員を尊重し利益は従業員に還元している。また、従業員が長く安心して働けるよう海外工場には幼稚園も併設している。顧客の年齢層が若くなってきているので、柔軟な発想・対応ができるように若手をしっかり育て営業活動をさせようと考えている。事業を成功させるためには、自分の理念・ポリシーを持ち、次の世代と一緒に3年、5年、10年と先を見据えた経営・取組みが必要不可欠であると考えている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

〈事例Ⅱ-1-6〉 社会・環境配慮へのCSR活動

CSRについては当たり前のこととしてやっている。創業当時から早朝に会社周辺の清掃をしており、創業者のそうした姿を見て育っていることも影響している。地域への配慮や、障がい者雇用なども積極的に行っている。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

環境配慮のために、社内で使用する車・紙・電気・水の使用量のデータを毎月取っている。ゴミの分別や太陽光発電など自分たちで出来るエコ活動をすべて行いながら、自社商品がどのように環境に貢献できるのかを考えている。機械に頼るのではなく、人間自身が率先して行動に移すことが大事である。社内で毎月CO₂削減率も報告している。毎朝、社長も含め全社員でトイレ掃除をしている。良い製品を作るには、社内の5S、社員の心身がきれいであればならない。(産業用試験機製造 9人 多摩地域)

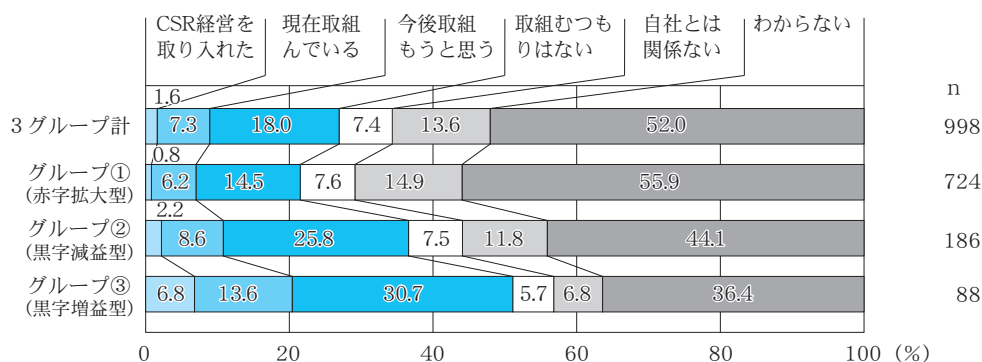
顧客との良好な取引関係を重視するのはもちろんのこと、従業員の尊重(日ごろの情報共有や意識の維持向上等)や地域の環境(廃液処理の工夫等)への配慮も意識的に行っている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

② C S R 経営導入と業績の関係

本調査においては「C S R 経営」を、C S R 活動を意識的にやり、企業の利害関係者（ステークホルダー）と良好な関係構築を行う経営の考え方とした。

図表Ⅱ-1-16にみられるように、黒字増益型のグループ③はそれ以外のグループと比べて、C S R 経営の導入割合が高く、業績との高い関係が示されている。黒字減益傾向のグループ②と黒字増益傾向のグループ③における差が大きく、C S R 経営導入割合で差がみられる。また、導入に向けての取組み段階である（「現在取組んでいる」、「今後取組もうと思う」）企業においても、グループ③とそれ以外のグループとの差が大きく、C S R 経営への取組みが、収益と強く関係していることをうかがわせる。

【図表Ⅱ-1-16】業績グループ別にみたC S R 経営への取組み状況



③ C S R が強みとなる可能性

P.148、149においてC S R 調達の現状について述べたが、2010年秋には国際標準規格であるISO26000においてC S Rに対する共通認識事項がガイドライン化される見込みである。今後、最終製品製造事業者がサプライチェーンにおけるC S R 対応に万全を期するために、C S R 調達の義務付けの加速が予想される。

こうした状況では、外注・下請企業の選別等に際してC S R への対応能力が大きな決定要因となり、今後、C S R 経営の導入はさらに「強み」となる。

（４）経営理念にみるＣＳＲ経営 ～ＣＳＲ経営の基本は経営理念にある～

全体としては回答割合が低いものの、業績が良好な企業に共通して多かったＣＳＲ活動の一つとして「経営理念や経営情報の発信」があった。

経営理念は、ＣＳＲ経営の重要性が一般的に認識される以前から策定されており、企業経営におけるＣＳＲへの取組みが多く企業で実践されてきた。

業績が良好な企業へのヒアリング調査において、経営理念や情報発信の状況をみると、経営理念に基づき企業としてのあり方を示し、情報を共有することにより、経営者が社員とともに企業を成長させようとする意識がみられた。

〈事例Ⅱ-1-7〉 経営理念を重視しているＣＳＲ経営

「世界中に笑顔と幸せを与えられるような仕事」ができるよう開発・販売を行っている。この経営理念ができてからは、利益率が高い注文でも理念に反する仕事は断るようになっている。（紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺）

「働く職場（仕事）を愛せない社員には、お客様も製品も愛せない」（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

〈事例Ⅱ-1-8〉 情報発信・共有を重視しているＣＳＲ経営

課長以上の管理職に毎日ブログを書かせ、各部署の業務内容や問題点などを社員全員で共有することにより、スピーディー・スムーズに仕事を進めることができるようになった。情報は縦割りではなく共有するものと考えている。経営的視点で物事を考えられる人材を育成することが重要である。（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

毎朝ミーティングを実施し、自社と自社以外の情報交換を行い危機感を共有している。この不景気を乗り越えるために、「自分には何ができるのか」、「各自が考える」、「素人や社外の人からの視点ではどうか」、「経理から見てどうか」などの議論を大切にしている。（特殊刷版製造 8人 城東都心近接）

（５）ＣＳＲ経営導入に向けての課題 ～「ＣＳＲはコスト」との意識が課題～

① ＣＳＲ経営に対する企業の意識

全体で「ＣＳＲ経営を取り入れた」との回答は1.7%であったが、「現在取組んでいる」9.4%、「今後取組もうと思う」20.5%であり、ＣＳＲ経営導入に対して前向きな姿勢がみられる。一方で「わからない」との回答も49.6%あった。

ＣＳＲ経営の導入、取組み意向の割合は従業者規模が大きいほど高くなる傾向にあるが、「わからない」との回答割合は零細規模では59.6%、4～9人では50.0%となっている。規模が小さくなるほどＣＳＲ経営に対する理解が進んでいない状況といえる。

また、「自社とは関係ない」との回答が全体の12.1%を占めることから、「わからない」と回答した企業と合わせて61.8%にのぼり、ＣＳＲ経営について理解を深めていくことが必要である。

【図表Ⅱ-1-17】 従業者規模別にみたＣＳＲ経営への取組み状況

		ＣＳＲ経営を取り入れた	現在取組んでいる	今後取組もうと思う	取組むつもりはない	自社とは関係ない	わからない	n
全 体		1.7%	9.4%	20.5%	6.8%	12.1%	49.6%	2,901
従業者規模別	1～3人	0.3%	5.1%	8.9%	6.9%	19.3%	59.6%	992
	4～9人	1.5%	9.0%	21.3%	7.8%	10.3%	50.0%	1,083
	10～29人	2.6%	12.4%	31.7%	5.7%	6.2%	41.4%	580
	30～99人	5.5%	17.4%	36.3%	6.0%	5.5%	29.4%	201
	100人以上	6.7%	37.8%	42.2%	0.0%	0.0%	13.3%	45

*従業者数未記入を除く

② ＣＳＲ経営導入への課題

ＣＳＲ経営への取組みに際しての課題をみたところ、「人材不足」33.8%が最も多く、「コスト増大」30.3%が続いている。従業者規模に伴いその割合が高くなっていることから、ＣＳＲ経営に対するコスト意識が規模に伴い強まっていることがわかる。

また、「メリットが明確にはわからない」19.6%については従業者規模に関係なく、ＣＳＲ経営を導入する上でひとつの課題となっている。

(3) でみたように、ＣＳＲ経営は業績に強く関係する可能性が指摘されるが、導入に際してはコストや人材が必要であり、経営上の負担になるとの意識も強い。

【図表Ⅱ-1-18】 従業者規模別にみたＣＳＲ経営導入への課題

複数回答

		コスト増大	人材不足	取組み方がよくわからない	メリットが明確にはわからない	他の経営陣・従業員に理解されない	課題は特に感じない	その他	n
全 体		30.3%	33.8%	23.8%	19.6%	5.3%	29.6%	2.7%	1,061
従業者規模別	1～3人	26.7%	21.8%	19.3%	18.3%	3.0%	40.1%	5.9%	202
	4～9人	23.2%	33.4%	23.7%	21.2%	4.2%	32.2%	2.2%	401
	10～29人	36.6%	37.3%	29.8%	20.7%	7.5%	21.0%	2.0%	295
	30～99人	39.7%	39.7%	20.6%	15.1%	4.8%	28.6%	1.6%	126
	100人以上	43.2%	56.8%	10.8%	16.2%	13.5%	16.2%	0.0%	37

*従業者数未記入を除く

3 BCP（事業継続計画）

（１）自然災害・感染症等への対応 ～零細規模では「特に何もしていない」が7割～

① 地震への備え

地震に対する備えとして多かった項目は「建物の耐震補強の実施」11.2%、「生産設備の転倒防止」10.8%であるが、いずれも1割程度である。

地震への備えは、従業者規模に伴い実施される割合が高くなる傾向にある。とりわけ大規模企業においては「社員・家族の安否確認方法の作成」（33.3%、全体8.4%）、「食料・医薬品の備蓄」（28.9%、全体9.5%）の実施割合が高い。一方、零細企業では「特に何もしていない」との回答が8割近く（76.0%、全体66.6%）に達しており、地震への備えについては企業規模による明確な差がみられた。

【図表Ⅱ-1-19】従業者規模別にみた地震への備え

		建物の耐震補強の実施	生産設備の転倒防止	一定量の製品在庫の確保	代替生産協力会社の確保	復旧優先順位計画の作成	社員・家族の安否確認方法の作成	食料・医薬品の備蓄	帰宅困難者への対応方法の確立	その他	特に何もしていない	n
全 体		11.2%	10.8%	7.8%	3.5%	0.9%	8.4%	9.5%	3.1%	0.9%	66.6%	3,084
従業者規模別	1～3人	8.9%	5.7%	3.6%	1.3%	0.5%	5.1%	8.8%	1.0%	0.7%	76.0%	1,079
	4～9人	10.4%	9.4%	8.0%	3.8%	0.6%	8.0%	8.5%	3.5%	0.7%	67.8%	1,149
	10～29人	12.0%	14.4%	11.5%	5.3%	1.1%	9.5%	9.7%	4.9%	1.0%	58.3%	609
	30～99人	20.8%	28.7%	15.8%	7.4%	3.5%	18.8%	13.9%	6.4%	2.0%	43.6%	202
	100人以上	28.9%	40.0%	20.0%	8.9%	6.7%	33.3%	28.9%	6.7%	4.4%	26.7%	45

*従業者数未記入を除く

② 新型インフルエンザ感染拡大への備え

新型インフルエンザ感染拡大への備えとして多かった項目は「マスク・医薬品等の備蓄」30.0%、「感染予防策の事前徹底」15.4%である。

従業者規模が大きくなるほど対策項目を実施している割合が増加する傾向にあるが、「最低限の必要社員数の算定」などは大規模企業でも4.4%にとどまり、アンケート調査実施時点（平成21年7月下旬から8月上旬）では、予防を重点にした対策が中心であることがわかった。

【図表Ⅱ-1-20】従業者規模別にみた新型インフルエンザ感染拡大への備えの現状

		感染予防策の事前徹底	継続優先業務の設定	最低限の必要社員数の算定	事業自粛要請への対策	感染情報収集体制の確立	社員・家族の安否確認方法の作成	マスク・医薬品等の備蓄	意思決定代行者の選定	その他	特に何もしていない	n
全 体		15.4%	1.1%	1.4%	1.2%	2.7%	5.1%	30.0%	1.1%	0.4%	62.4%	3,114
従業者規模別	1～3人	9.9%	0.5%	0.5%	0.5%	2.2%	3.8%	28.8%	0.2%	0.3%	65.1%	1,093
	4～9人	12.4%	1.1%	1.3%	1.3%	2.2%	4.2%	29.0%	1.0%	0.3%	63.7%	1,157
	10～29人	20.5%	1.5%	2.0%	1.8%	2.6%	7.0%	29.9%	2.0%	1.0%	55.6%	615
	30～99人	36.3%	2.5%	4.4%	2.5%	5.4%	9.8%	39.2%	2.0%	0.5%	44.6%	204
	100人以上	60.0%	4.4%	4.4%	2.2%	15.6%	15.6%	46.7%	8.9%	0.0%	24.4%	45

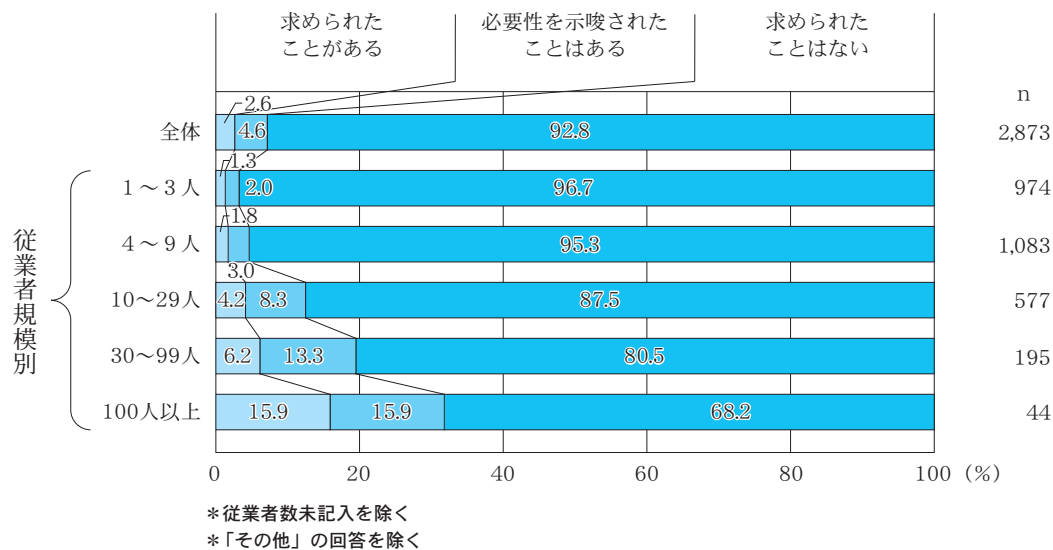
*従業者数未記入を除く

（２）ＢＣＰ策定要請の現状 ～従業者規模に伴いＢＣＰ策定要請は増加～

実際に取引先等からＢＣＰ策定の要請があったのは全体の2.6%で、策定は求められないまでも「必要性を示唆されたことはある」は4.6%であった。

この傾向は従業者規模に伴い高くなり、零細規模が「求められたことがある」1.3%、「必要性を示唆されたことがある」2.0%であるのに対して、大規模企業では「求められたことがある」15.9%、「必要性を示唆されたことはある」15.9%であった。サプライチェーンにおける役割が大きくなる大規模企業ほどＢＣＰ策定への要請が強くなっている。

【図表Ⅱ-1-21】従業者規模別にみたＢＣＰ策定要請の現状



〈事例Ⅱ-1-9〉 ＢＣＰ策定要請への対応

ＢＣＰについては取引先からの要求があり必然的に対応している。対応したのは1社だが、問い合わせは数件ある。大手電機メーカーを中心に納品しているのでＢＣＰ策定の要求が多くなってきている。ＢＣＰは中身をもっと吟味しなければならないのが現状である。(精密電子部品 62人 都心)

ＢＣＰは半導体関連の取引先からの要請が強かったことを受け、3年前に策定済みである。雛型を取引先からもらい毎年改良している。要請当時はＢＣＰがなければ取引を少なくしていくと取引先から言われた。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

(3) B C Pに対する認識と策定の現状 ～B C P策定の必要性を感じているが、策定割合は低い～

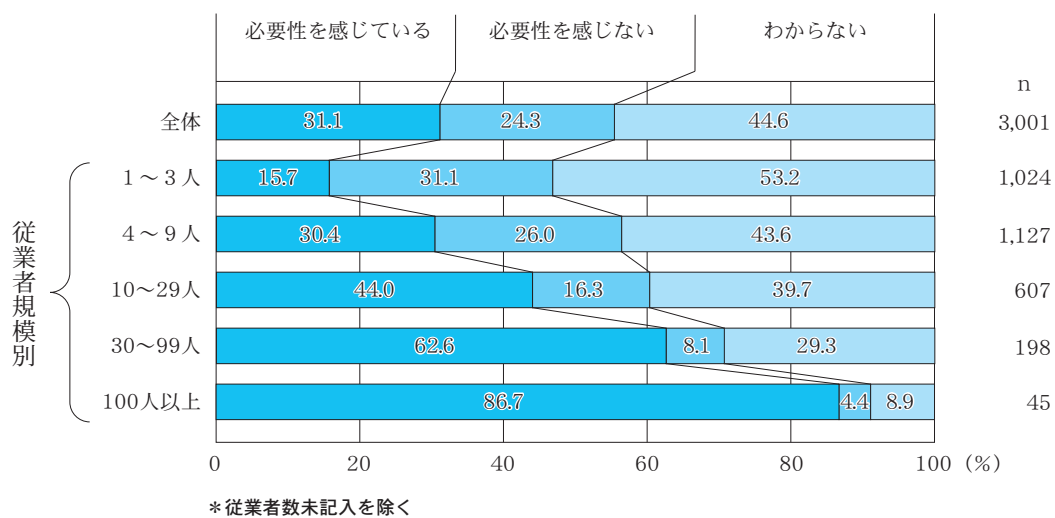
B C P策定に対して「必要性を感じている」と回答した企業は全体の31.1%である。これに対して実際の策定状況をみたら、図表Ⅱ-1-23にみられるように「作成した」と回答した割合はわずか1.1%であり、「作成中」1.2%と合わせても2.3%にすぎない。

この傾向は従業員規模により異なるが、大規模企業でも「必要性を感じている」が86.7%、「作成した」が13.3%であり、意識と実践の差が大きい。

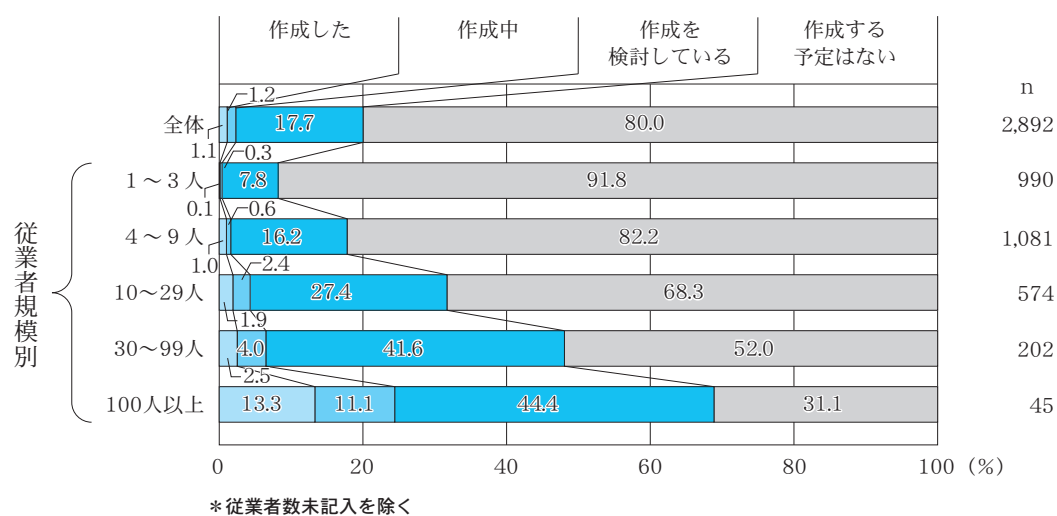
また、「作成を検討している」と回答した企業は全体の17.7%であり、これに「作成した」「作成中」の割合を合わせても20.0%となり、必要性を感じている企業の割合である31.1%には満たない。

この結果から、B C P策定の必要性は理解しつつも、実際の策定には至っていない現状がわかる。ヒアリング調査においても同様の事例がみられた（事例Ⅱ-1-10参照）。

【図表Ⅱ-1-22】従業員規模別にみたB C P策定意識の現状



【図表Ⅱ-1-23】従業員規模別にみたB C P策定の現状



〈事例Ⅱ-1-10〉 B C P に対する経営者の意識

B C P については求められたことはないが、会社経営をする上で必要であると考えている。供給ができなくなると、取引上の信用を失うことにつながるので、リスクマネジメントは非常に大切である。(航空機部品製造 13人 城東周辺)

B C P 策定に関しては、トップマネジメントにおける危機感を抱くことの重要性は認識しているが、現在の経済状況下ではいつ起こるかわからないリスクに対して経営資源を重点的に配分することは難しい。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

(4) B C P 策定における課題 ～零細・小規模の課題は「作成方法」、規模に伴い「作成時間」が課題に～

「作成した」、「作成中」、「作成を検討している」と回答した企業を対象にして、作成における問題点をみたところ、「作成方法がわからない」43.6%が最も多く、「作成に時間がかかる」40.4%が続いている。「作成方法がわからない」との回答は従業員規模が小さいほどその割合が増え、「作成時間がかかる」との回答は従業員規模に伴い課題とする割合が高く、ヒアリング調査から以下のような状況が把握された。

- ・ B C P 策定の必要性を感じている企業でも、他の業務を優先するため、B C P 策定に対する優先度が低い。
- ・ 危機管理に対する意識は高まっているものの、収益に直接反映するものではないという意識も強く、実践に当たり人的、資金的な余裕が少ない。
- ・ 本格的な B C P 策定に至らずとも、自らで実践可能な危機管理対応を行っている事例もあり、企業が自らの体力に応じて可能な範囲からの取組むことも重要である。

【図表Ⅱ-1-24】従業員規模別にみた B C P 策定における課題

		複数回答					n
		コスト負担増大	人材不足	作成に時間がかかる	作成方法がよくわからない	その他	
全 体		26.5%	32.5%	40.4%	43.6%	2.4%	532
従業員規模別	1 ～ 3 人	28.9%	22.4%	28.9%	50.0%	2.6%	76
	4 ～ 9 人	25.0%	29.2%	31.0%	45.8%	4.8%	168
	10 ～ 29人	26.7%	38.8%	47.9%	44.8%	0.6%	165
	30 ～ 99人	25.5%	28.7%	48.9%	39.4%	2.1%	94
	100人 以上	31.0%	55.2%	55.2%	20.7%	0.0%	29

*従業員数未記入を除く

〈事例Ⅱ-1-11〉 実践可能な範囲での危機管理対応

BCPについて、特に文書化はしていないが、1ヵ月程度を目安にした在庫と代替生産協力会社を確保している。(特殊電装品製造 9人 多摩地域)

複数事業所による操業が危険分散には有効であることがわかっているが、コストを考えればとても現実的ではない。コストがかからない緊急連絡網の作成や実施手順書など、ソフト的対応についての意識はあるが、実施するに至っていない。「コスト増」の感覚もあるが、「利益を生まない」との意識が取組みをより消極的にさせている。(産業用精密機械製造 13人 都心)

第2章 環境変化に対する今後の展望

第1節 3つの視点活用による経営への効果

1 業績が良好な企業にみられる特徴

第1章における3つの視点から、「知的資産経営」と「CSR経営」において、黒字増益型企業群のグループ③とその他のグループを比較して以下のような傾向が読み取れた。

- ・ 知的資産を数多く保有し、その知的資産を効果的に活用する「知的資産経営」を導入している。
- ・ CSR活動として、「法令遵守」、「従業員の尊重」、「顧客との良好な関係構築」、「経営理念や経営情報の発信」という項目を重視し、意識・無意識にかかわらず「CSR経営」を導入している。

2 知的資産経営とCSR経営の相互関係について

「知的資産経営」と「CSR経営」の2つの視点についてその現状をみてきたが、どちらも人材を軸とした強い関係にあることがわかった。

(1) 人材を軸とした関係 ～人材重視の経営姿勢と業績に関係がみられる～

知的資産を創出するのは人材である。図表Ⅱ-1-15にみられるように黒字増益型企業群のグループ③においてCSR活動のうち「従業員の尊重」を挙げる企業の割合は55.9%であり、3グループ計の38.1%と比べ17.8ポイント高かった。また、P.125において、黒字企業が人材育成に積極的であることを踏まえると、従業員を大切にし、人材育成に重点を置いている企業の業績が良好な傾向にあることがうかがえる。

また、「経営理念や経営情報の発信」を挙げるグループ③の企業の割合が22.6%であり、3グループ計の9.1%と比べ13.5ポイント高かった。この結果から、従業員との間で経営の現状と今後の目指すべき姿を共有することが業績面でも有効であることが読み取れる。

「従業員尊重」、「人材育成に積極的」、「経営理念や経営情報の発信」はいずれも人材を重視した経営の取り組みであるといえる。

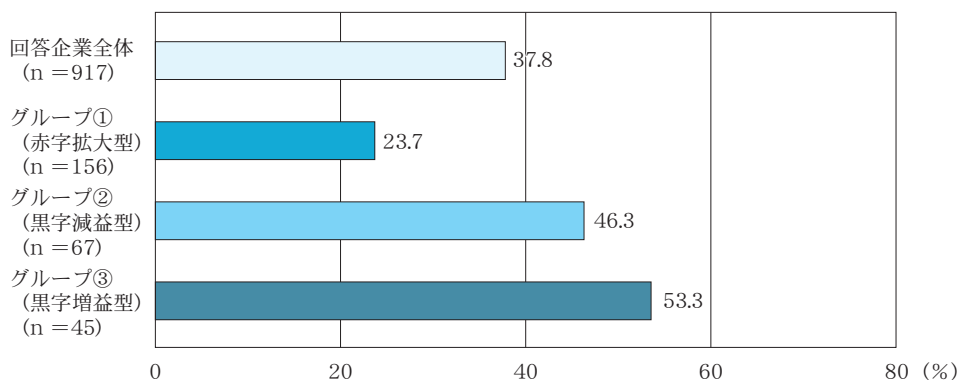
経営理念に基づき会社の成長に向けて気持ちを同じくする従業員を大切にする経営姿勢は、従業員の仕事に対するモチベーションを向上させ、その能力を最大限に引き出すことができる。その結果、イノベーションや知的資産の創造につながり、競争力向上「強み」をつくり出す可能性が大きい。

(2) 2つの経営視点の重なり ～業績良好な企業は両者が重なっている～

回答企業全体で、「C S R 経営を取り入れた」、「現在取組んでいる」、「今後取組もうと思う」と回答した《C S R 経営の取組みに積極的》な企業群における「知的資産経営を取り入れている」企業の割合をみると、《C S R 経営の取組みに積極的》な企業群のうち37.8%が知的資産経営を導入している。

またグループ別にみると、グループ①が23.7%にとどまるのに対して、グループ②46.3%、グループ③53.3%となっており、業績と両者の重なりに関係があることがわかった。

【図表Ⅱ-2-1】C S R 経営の取組みに積極的な企業群における知的資産経営導入企業の割合



3 B C P 策定による効果

企業が万一の非常事態に際して適切な対応がとれなかった場合のリスクは、サプライチェーンが高度かつ複雑に発展した現在において、計り知れないものとなっている。

都内中小製造業においても危機管理に対する認識はある程度進んでいるものの、実際のB C P策定には至っていないのが現状である。

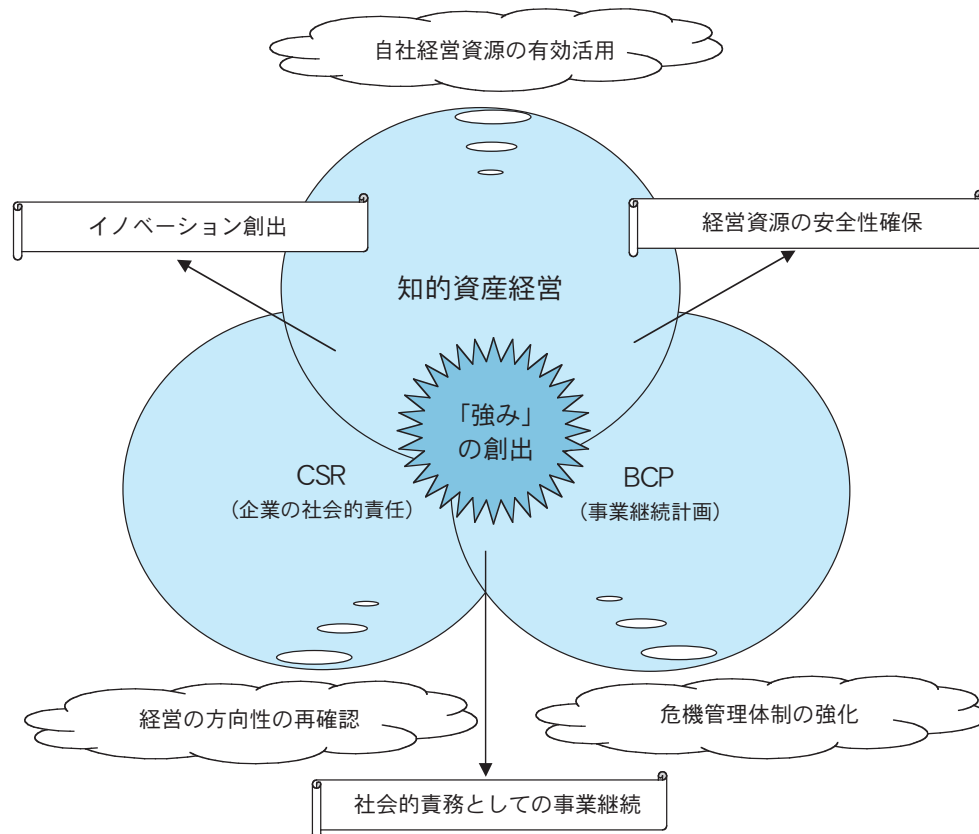
しかし、B C P策定により予期せぬ非常事態において適切な対応がとれることを示すことは、取引先に安心感を与えることから、他社との差別化につながる「強み」となる。また企業にとっては、万一に際しての「保険」といった意味合いもあり、事業継続すなわち持続的存続に対して不可欠な対応である。

企業にはコスト等の事情や考え方の違いから、B C P策定に踏み切れないところも少なくない。しかし、B C P策定は取引基盤安定化による「強み」と「保険」といった二つの側面があり、企業経営上必要なものである。これまで東京都は、東京商工会議所と連携して「東京版中小企業B C Pステップアップガイド」を作成し、その周知、利用を進めている。こうしたコストや時間をかけずにB C P策定を可能とする作成マニュアルの利用も一つの手法として有効である。

4 新たな3つの経営視点の関係

3つの視点はそれぞれ「持続的存続に向けての取組み」の基本となる「強みの創出」について重要な役割をもつ。これらが二重、三重に重なり合うことで、さらなる相乗効果の発揮が期待され、「イノベーションの創出」、「社会的責務としての事業継続」、「経営資源の安全性確保」といった新たな経営の方向性を見出すことができる。

【図表Ⅱ-2-2】 新たな3つの経営視点の関係



第2節 事例にみる今後の経営展望

現在の国際競争下においては、我が国の技術力を結集して開発された製品であっても、コスト競争力に秀でた他国にそのシェアを奪われ、高付加価値製品であっても、急速に一般的な製品となってしまう「コモディティ化」が進行する時代である。また、我が国製造業の強みとされてきた、自動車産業に代表されるような高度な部品組合せ技術である「インテグラル（摺り合わせ）型」に代わり、パソコン、家電品においてみられるような、汎用部品組立型の生産技術である「モジュール型」が主流になりつつあり、量産製品分野において我が国製造業の優位性が希薄化しつつある。

CSR経営、BCP策定は企業にとって単なるコストではなく、そこから生み出される無形の価値をマネジメントする知的資産経営を行うことが新たな「強み」になり、企業の競争力向上に資する可能性がある。

人材重視のCSR経営と知的資産経営は、多大なコストをかけることなく、企業規模の大小を問わずに取り入れることが可能である。BCP策定は短期的利益には結びつきにくいものの、戦略的視点として不可欠なものである。こうしたことから3つの視点の積極的な活用が期待される。

ヒアリング調査から、「知的資産経営」、「CSR経営」を取り入れた今後の経営展望を描く事例もあった。それらにみられるキーワードとしては以下のようなものがあった。

- ・ 研究開発強化（人材重視のCSR経営、知的資産経営）
- ・ 外注・下請企業との良好な関係構築（外部関係者重視のCSR経営）

- ・外部経営資源の積極的活用（外部関係者重視のC S R経営）
- ・ニッチ市場への特化（知的資産経営）
- ・マーケティング力の強化（知的資産経営）
- ・デファクトスタンダード戦略（知的資産経営）
- ・高付加価値製品の開発（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・スピード重視の経営（情報共有重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・適正規模による経営（知的資産経営、人材重視のC S R経営）
- ・事業継続性（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・サービス重視・提案型経営（知的資産経営）
- ・企業間ネットワークの構築（外部関係者重視のC S R経営）

〈事例Ⅱ-2-1〉 今後の中小製造業の展望

手に持てる大きさの新しく付加価値が高い製品づくりを目指している。都市型製造業としては「軽量・小型、高付加価値型」の製品しか扱えないのではないか。（産業用精密機械製造 13人 都心）

ニッチ分野をターゲットにし、他社とのすみ分けをしないといけない。夢のある航空機部品への参入も進めているところである。（機械・電子部品製造 12人 城東周辺）

普通は受注企業に対してのみ営業活動をするが、発注企業に対しても綿密なコンタクトをとることが非常に大切である。幅広いネットワークを構築することで、発注企業から頼りにされ、仕事の依頼が来ることもある。

航空機関係は開発・メンテナンスの期間が長いので、会社の事業存続性が鍵となりアピールポイントにもなる。外注先を選別することも重要で、ポイントは技術力と事業継続が可能な後継者がいるかどうかである。（航空機部品製造 13人 城東周辺）

会社を大きくしないで、他社の経営資源を有効に利用することで、生産、在庫などのリスクを回避し、付加価値が高いものづくりを実現している。（金属表面処理 15人 多摩地域）

リスクを抱えないために、会社を必要以上に大きくしないようにしている。ニッチ市場の中で自社技術がNo.1になれることを目指している。（医療機器、電子機器製造 27人 多摩地域）

営業活動のため、月に2回中国へ行っている。中国、インドを抑えればデファクトスタンダードを取ることができる。新興国市場を先に抑えてしまえば、欧米メーカーも当社の製品を使わざるを得なくなる。

日本企業の特色である、「長期雇用による従業員の技術を社内に蓄積させること」、「チームで仕事をする」ことが、モノづくりにおいてコアになるような要素技術開発にとって日本は有利である。トップが見えるところで従業員と対等な立場で一緒に仕事をすることが大切である。（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

自社製品がデファクトスタンダードになるように、用途開発も含め取引先にいろいろな提案をしている。品質については認定を受けているので製品の信頼性は高い。（特殊電装品製造 9人 多摩地域）

取引先やエンドユーザーの立場まで考えており、取引先の営業担当者の効率化を支援している。エンドユーザーの希望通りに商品化する場合、商品となった段階でトラブルが発生することもあるが、当社の提案によりトラブルを未然に防いでいる。取引先がさらにその取引先から信頼を得ることで、当社の利益にもつながって

いる。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

不具合の苦情が来た時は進歩するチャンスとしてとらえている。不具合が出た原因は商品の品質に問題がある場合と扱い方が悪い場合とに分かれるが、前者は製品改良につながり、後者からは取扱説明書に問題があるということと、間違った使い方からさらにニーズを見出すこともできる。

毎年営業利益から研究開発費を確保し、本業に負担がかからない程度にいろいろな研究を行っている。研究を行う際、成果ゼロでも割り切るというスタンスで、失敗を恐れずに研究開発ができる環境づくりを重視している。様々なアイデアは社員皆で出し合っている。研究開発においては、案件ごとに部門の垣根を越えたチームを編成し対応している。社員だけでは開発ができない場合、デザイナーなど外部の人材を活用している。(環境関連機器製造 13人 副都心)

多額の資金を投じるのは良くないが、ある程度は研究に資金を回すべきである。利益が出れば、器材を購入している。何にでも興味を持つことが大事で、水平思考を常に意識している。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

資 料

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

1 アンケート調査

(1) 調査対象と回収率

都内に本社のある中小製造業

抽出方法 平成18年度事業所・企業統計から無作為抽出

抽出数 10,000

有効配布数 (A) 9,137

有効回収数 (B) 3,415

有効回収率 (B/A) 37.4%

(2) 調査の実施時期

平成21年7月

(3) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

2 ヒアリング調査

(1) 調査の対象 アンケート回答企業の中から33企業

(2) 調査の実施時期 平成21年8月～12月

3 調査項目

企業概要、業績、立地環境、人材、知的資産経営、CSR、BCPについて等

4 調査委託先

株式会社プライア・コンサルタント

「東京の中小企業の現状」作成検討委員会

1 根拠

平成 18 年 6 月 19 日 18 産労商調第 182 号 産業労働局長決定
「東京の中小企業の現状」作成検討委員会設置要綱

2 委員

委員長	埼玉大学 経済学部教授	加藤 秀雄
委員	株式会社二十一世紀総合研究所 取締役 中小企業診断士	佐々木 文安
委員	TYKC コンプライアンスコンサルティング代表	露木 美幸
委員	東京都中小企業振興公社新事業創出課長	斉藤 彦明
委員	東京都産業労働局商工部創業支援課長	中尾 圭介
委員	東京都産業労働局商工部経営支援課長	傳田 純
委員	東京都産業労働局商工部地域産業振興課長	小金井 毅
委員	東京都産業労働局商工部調整課長	笹川 文夫
委員	東京都産業労働局商工部副参事（商工施策担当）	山田 裕之

(事務局) 東京都産業労働局商工部調整課調査分析係長	片岡 稔
東京都産業労働局商工部調整課調査分析係主任	鳥井 静夫
東京都産業労働局商工部調整課調査分析係主任	三田 哲也

3 委員会開催日時

- 第一回 平成 21 年 7 月 3 日（金）
- 第二回 平成 21 年 9 月 30 日（水）
- 第三回 平成 22 年 1 月 14 日（木）

東京の中小企業の現状に関するアンケート調査

東京都産業労働局

この調査は、都内製造業の経営実態を明らかにし、中小企業振興施策の基礎資料として活用するとともに、「東京の中小企業の現状」としてとりまとめ、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小製造業 10,000 社を無作為に抽出し、3 年に 1 度実施しているものです。

ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解のうえ、ご協力くださいますよう、お願い申し上げます。

- この調査票は、上記の目的以外に使用されることはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容が公表されることはありません。
- ご回答は、経営者、又は経営全体が分かる担当者の方にお願いいたします。
- 各設問では、あてはまる番号に○をつけ、また（ ）内や枠内に該当する事項を具体的に
ご記入ください。
- 記入したアンケート用紙（本調査票）は、平成 21 年 8 月 7 日（金）までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。（切手は不要です）
- 調査の内容等、ご不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

東京都産業労働局商工部調整課調査分析係 鳥井、三田 TEL:03-5320-4639（直通）

本調査は都内の中小製造業（従業員 300 人以下又は資本金 3 億円以下）を対象に実施しております。以下に該当する方は調査対象外となりますので、大変恐れ入りますが、該当する番号に○印をつけて返送いただきますようお願いいたします。

1. 製造業を廃業して転業した 2. 現在休業中 3. 廃業した 4. 都外に移転した 5. 大企業である

<貴社の企業名等についてご記入下さい>

(1) 企業名							
(2) 所在地	〒（ ） 区・市 町・村						
(3) ご記入者氏名 (役職・所属)	()	(4) 電話番号	— —				
(5) 全従業者数 (役員含む)	合計 人 {うちパート・アルバイト 人：8 時間労働で 1 人とする (役員含む) {うち都内在勤の従業者数 人						
(6) 創業年	1. 明治 年 2. 大正 年 3. 昭和 年 4. 平成 年 5. その他 ()						
(7) 従業者の平均年齢	1. 30 歳代以下 2. 40 歳代 3. 50 歳代 4. 60 歳以上						
(8) 資本金	万円		(9) 経営者の年齢	歳			
(10) 工場等の所有 状況 * 工場兼事務 所は工場とする	都 内	工場 ヶ所 事務所・営業所 等 ヶ所	都 外	工場 ヶ所 事務所・営業所 等 ヶ所	海 外	工場 ヶ所 事務所・営業所 等 ヶ所	合計 ヶ所

問 1 貴社の概要について

(1) 業種は次のうちどれですか（最も売上高の多いもの 1 つに○）

1. 食料品	9. 化学工業	17. 金属製品
2. 飲料・たばこ・飼料	10. 石油製品・石炭製品	18. 一般機械器具
3. 繊維工業（衣服・その他繊維除く）	11. プラスチック製品	19. 電気機械器具
4. 衣服・その他の繊維製品	12. ゴム製品	20. 情報通信機械器具
5. 木材・木製品（家具を除く）	13. なめし革・同製品・毛皮	21. 電子部品・デバイス
6. 家具・装備品	14. 窯業・土石製品	22. 輸送用機械器具
7. パルプ・紙・紙加工品	15. 鉄鋼	23. 精密機械器具
8. 印刷・同関連	16. 非鉄金属	24. その他の製造業

(2) 主な製品・加工技術を具体的にご記入ください（貴社の業種・業態把握の参考とします）

--

(3) 貴社の創業の経緯は次のうちどれですか（最もあてはまるもの 1 つに○）

1. 中小企業の技術者からの独立創業	5. 営業等、技術・技能者以外からの独立創業
2. 大企業の技術者からの独立創業	6. 大学教員・研究者等からの独立創業
3. 中小企業の技能者（現場）からの独立創業	7. 分社化
4. 大企業の技能者（現場）からの独立創業	8. その他（ ）

(4) 貴社の保有技術は（あてはまるもの全てに○）

1. 成形（圧縮、押出、射出等）技術	8. 熱処理技術	15. 機械組立技術
2. プレス加工技術	9. 溶接・接合技術	16. 締結技術
3. 研磨・切削に係る技術	10. 塗装技術	17. 計測技術
4. 鋳造技術	11. 電子部品・デバイス実装技術	18. バイオ関連技術
5. 鍛造技術	12. 化学合成技術	19. 粉碎・焼結技術
6. 金型製作技術	13. 印刷・製版技術	20. 組込ソフトウェア
7. 表面処理技術	14. 電子機器組立技術	21. この中にはない

(5) 貴社の業務範囲に含まれるものは（あてはまるもの全てに○）

1. 製品企画	3. 設計	5. 製造・加工	7. その他（ ）
2. 研究開発	4. 試作加工	6. 営業・販売	

(6) 貴社の事業用地・建物の所有状況は（該当する欄に○）

	全て自己所有＊	一部自己所有	全て賃借
事業用地			
建物（工場、事務所等）			

＊ここでの自己所有とは会社（法人）所有もしくは経営者個人所有のことを意味します。

問2 事業承継について

(1) 事業承継についての希望・方針は（1つに○）

- | | | |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 1. 子に継がせたい | 4. 外部の人間に継がせたい | 7. まだ決めていない |
| 2. 子以外の親族に継がせたい | 5. 誰でもよいから継がせたい | 8. 廃業の予定 |
| 3. 従業員に継がせたい | 6. 他社に売却したい | 9. その他（ ） |

▶ (1-1)(1)で1.～5.と回答した方へ、現実の後継者の状況は（1つに○）

- | | | |
|-----------|------------------|-----------|
| 1. 決まっている | 3. 候補がいるが決まっていない | 5. その他（ ） |
| 2. 候補がいない | 4. まだ決める必要がない | |

(2) 事業承継上の課題は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|--------------|------------------|----------------|
| 1. 適切な候補者の不在 | 5. 個人保証の問題 | 9. 相談相手の不在 |
| 2. 後継者の教育 | 6. 後継者への自社株式の集中 | 10. 業界の将来性への不安 |
| 3. 業績不振 | 7. 事業承継の社内体制が未整備 | 11. その他（ ） |
| 4. 借入金の返済 | 8. 相続税の問題 | 12. 特になし |

問3 売上高とその動向について

(1) 直近の決算での年間売上高は（1つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 1千万円未満 | 4. 1億以上3億円未満 | 7. 25億以上50億円未満 |
| 2. 1千万以上3千万円未満 | 5. 3億以上10億円未満 | 8. 50億以上100億円未満 |
| 3. 3千万以上1億円未満 | 6. 10億以上25億円未満 | 9. 100億円以上 |

(2) 3年前と比較して、年間売上高はどう変化していますか（1つに○）

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 大幅増加（20%以上の増加） | 4. やや減少（5%以上20%未満の減少） |
| 2. やや増加（5%以上20%未満の増加） | 5. 大幅減少（20%以上の減少） |
| 3. ほぼ横ばい（±5%未満） | |

(3) 直近の決算での売上高経常利益率（経常利益額÷売上高）は（1つに○）

- | | | |
|-------------|--------------|----------|
| 1. マイナス | 3. 2%以上4%未満 | 5. 10%以上 |
| 2. 0%以上2%未満 | 4. 4%以上10%未満 | |

(4) 3年前と比べて経常損益の変化は（1つに○）

- | | | |
|--------------|---------------|------------------|
| 1. 黒字を維持・拡大 | 3. 赤字だが損失額は縮小 | 5. 黒字から赤字に転落 |
| 2. 赤字から黒字に転換 | 4. 黒字だが利益額は減少 | 6. 引き続き赤字で損失額が拡大 |

(5) 昨年秋のリーマンショック以降、経済の急速な悪化への対応は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|--------------|-------------------|-----------|
| 1. 公的融資制度の利用 | 5. 研究開発体制・企画の強化 | 9. その他（ ） |
| 2. 生産設備の稼働停止 | 6. 新たな販路開拓 | 10. 特になし |
| 3. 人件費の削減 | 7. 従業員の再教育期間として活用 | |
| 4. 従業員の削減 | 8. ワークシェアリング | |

問4 営業・販売面について

(1) 得意先の件数は（1つに○）

1. 4件以下	3. 10～19件	5. 50～99件
2. 5～9件	4. 20～49件	6. 100件以上

(2) 主要得意先の属性は（下の選択肢から取引高の多い順に3つ以内を選択）

第一位（ ）第二位（ ）第三位（ ）

1. 系列取引の大手メーカー	4. 中小・零細メーカー	7. サービス業
2. 系列取引のない大手メーカー	5. 卸売業・代理店	8. 官公庁・大学等
3. 中堅メーカー	6. 小売業	9. その他（ ）

(3) 貴社と主要得意先上位1社との関係は（あてはまるもの全てに○）

①価格	1. 主として自社が決める	2. 主として得意先が決める	3. 交渉次第
②納期	1. 主として自社が決める	2. 主として得意先が決める	3. 交渉次第

(4) 主要得意先の所在地は（あてはまるもの全てに○をご記入いただくとともに、（ ）内
に取引件数をご記入ください）

1. 23区内（ ）件	4. 埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域（ ）件
2. 多摩地域（ ）件	5. 関東地域以外の国内（ ）件
3. 埼玉・神奈川・千葉の各県（ ）件	6. 海外（ ）件

↓
(4-1)(4)で6.「海外」を選択した方で得意先の所在国は（あてはまるもの全てに○）

1. 中国（香港含む）	4. 東南アジア諸国	7. ロシア	10. EU諸国
2. 韓国	5. シンガポール	8. ブラジル	11. その他
3. 台湾	6. インド	9. 北米（米国・カナダ）（ ）	

(5) 売上高上位1社の得意先への売上依存度は（1つに○）

1. 10%未満	3. 20%以上40%未満	5. 60%以上80%未満
2. 10%以上20%未満	4. 40%以上60%未満	6. 80%以上

(6) 貴社の取引における強みと感じている部分は（あてはまるもの全てに○）

1. 得意先との近接	5. 顧客ニーズの把握	9. 量産能力	13. 難注文への対応
2. 提案能力	6. 営業力	10. 多品種小ロット対応	14. 得意先との信頼関係
3. 低価格	7. 高品質	11. 付加サービスの提供	15. その他（ ）
4. 情報提供力	8. 短納期	12. オンリーワン技術・製品	

問5 工場の海外展開について

工場の海外への立地展開について、進出時期、進出先をご記入の上、目的等についてそれぞれ下欄(1)～(3)から、あてはまるものを全て選択し、表内に記入してください。なお、海外立地の実績(経験)がない場合は、「海外立地実績なし」の()内に○印をつけて、問6にお進みください。

海外立地実績なし() ⇒ 問6へ

進出時点				進出後～現在の状況	
1. 進出時期	2. 進出先	3. 目的	4. 問題点	5. 進出後の状況	縮小・撤退の理由
進出順に()内に記入	国名を記入	下欄(1)より番号を選択	下欄(2)より番号を選択	a 維持・拡大 b 縮小・一部撤退 c 完全に撤退	b、cを選択した方は、下欄(3)より番号を選択
(昭・平)年				a b c (一つを選択)	
(昭・平)年				a b c (一つを選択)	
(昭・平)年				a b c (一つを選択)	
(昭・平)年				a b c (一つを選択)	
記入例 (昭・ <u>平</u> 18)年	ベトナム	3、5	2、8、11	a <u>b</u> c (一つを選択)	1、3、12

(1) 目的

(2) 問題点

(3) 縮小・撤退の理由

1. 安価な労働力の確保 2. 安価な部品・原材料の調達 3. 海外市場の開拓・販路拡大 4. 量産体制の構築 5. 親会社・取引先の要請 6. 設備投資負担の軽減 7. 国内工場の縮小・閉鎖 8. 中・低品質品の製造 9. その他()	1. 進出のための資金調達 2. 制度・言語・文化の違い 3. 下請・外注企業が不足 4. 現地人材が定着しない 5. 現地従業員の教育 6. 技術流出・知財侵害 7. インフラが未整備 8. 現地派遣人材の不足 9. 資材・原材料の調達困難 10. 調達資材の品質問題 11. 為替レートの問題 12. その他()	1. 現地市場の縮小 2. 本社の経営事情 3. 取引企業の撤退 4. 現地派遣人材の不足 5. 技術流出防止のため 6. 委託生産への切り替え 7. 海外での生産コスト増大 8. インフラが未整備 9. 制度・言語・文化の違い 10. 下請・外注企業が不足 11. 現地人材が定着しない 12. 調達資材の品質問題 13. 為替レートの問題 14. その他()
---	--	---

問6 立地環境について

(1) 貴社にとって都内立地のメリット（利点）は（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1. 得意先に近い | 7. 優秀な人材を集めやすい |
| 2. 部品・資材が調達しやすい | 8. 大きな消費地（マーケット）がある |
| 3. 立地のブランド力がある | 9. 大学や研究機関が多くある |
| 4. 情報収集がしやすい | 10. その他（ ） |
| 5. 地域内分業が容易にできる | 11. 特になし |
| 6. 交通の利便性がある | |

(2) 今後の工場・事務所の拡張・移転計画は（1つに○）*工場兼事務所は「工場」とする

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------|
| 1. <u>都内</u> に <u>工場</u> を拡張または移転 | 3. <u>都外</u> に <u>工場</u> を拡張または移転 | 5. 縮小予定である |
| 2. <u>都内</u> に <u>事務所</u> を拡張または移転 | 4. <u>都外</u> に <u>事務所</u> を拡張または移転 | 6. 計画はない |

(2-1) (2)で1.～4.と回答した方へ、拡張または移転の際に重視する点は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|-----------------|--------------------|--------------|
| 1. 得意先との近さ | 6. 立地コスト | 11. 交通の利便性 |
| 2. 外注先・委託先との近さ | 7. 市場情報の収集しやすさ | 12. 周辺住民への配慮 |
| 3. 同業者との近さ | 8. 優秀な人材の集めやすさ | 13. 立地に関する規制 |
| 4. 他の工場・事業所との近さ | 9. 立地のブランド力の強さ | 14. 行政の誘致・優遇 |
| 5. 自宅との近さ | 10. 労働力コスト（人件費の低さ） | 15. その他（ ） |

問7 人材について

(1) 年齢別・部門別の過不足状況は（それぞれ1つに○）

年齢別	過不足状況	年齢別	過不足状況	
39歳以下	1. 過剰 2. 適正 3. 不足	管理事務部門	1. 有 2. 無	1. 過剰 2. 適正 3. 不足
		営業販売部門	1. 有 2. 無	1. 過剰 2. 適正 3. 不足
40～54歳	1. 過剰 2. 適正 3. 不足	研究開発部門	1. 有 2. 無	1. 過剰 2. 適正 3. 不足
55歳以上	1. 過剰 2. 適正 3. 不足	製造加工部門	1. 有 2. 無	1. 過剰 2. 適正 3. 不足

(2) 人材採用に関する課題は（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1. 優秀な新卒者の採用ができない | 5. 必要とする人材の数が確保できない |
| 2. 営業等の実務経験のある人が採用できない | 6. その他（ ） |
| 3. 高度な技術知識を持つ人が採用できない | 7. 特になし |
| 4. 必要とする技能を持つ人が採用できない | |

(3) 貴社の人材に関して、下記のうち充実させたい能力は（あてはまるもの全てに○）

1. 製品開発能力	7. 設備保全能力	13. その他
2. デザイン力	8. 品質管理・検査の知識・技能	()
3. 設計能力(CAD の活用等)	9. 生産工程合理化能力	14. 特になし
4. 基本的機械操作能力	10. 保有技術の事業化能力（技術経営能力）	
5. 高度熟練技能	11. 大学卒業程度の科学技術知識	
6. I T ・ 情報処理スキル	12. 現場での統率力・リーダーシップ	

(4) 貴社の人材育成の手法は（あてはまるもの全てに○）

1. O J T （現場での指導）	4. 業界団体主催の研修	7. 他社への派遣
2. 社内研修	5. 民間企業主催の研修	8. その他（)
3. 公的機関主催の研修	6. 自己啓発・自己研鑽	9. 特に何もしていない

(5) 人材育成上の問題点は（あてはまるもの全てに○）

1. 時間がとれない	5. 技術の陳腐化	9. その他（)
2. 資金がない	6. 人材が定着しない	10. 特になし
3. 対象となる人材がいない	7. 対象人材に意欲がない	
4. 育成方法がわからない	8. 必要性を感じない	

(6) 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への今後の貴社の対応は（あてはまるもの全てに○）

1. 若手へ技能継承	4. 技能のマニュアル化	7. 教育訓練機関の活用
2. 雇用延長・再雇用	5. N C、M C 機械等の活用	8. その他（)
3. 技能のある人材を中途採用	6. 知識のデータベース化	9. 何もしない・必要なし

(6-1) (6) で 1. ～ 8. と回答した方へ、対応の結果、熟練技能者の技能継承の問題は（1 つに○）

1. 解決できる 2. 概ね解決できる 3. 解決できる見込みはない 4. わからない

問 8 競争力向上に向けての取組みについて

(1) 貴社の主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階は（1 つに○）

1. 開発・導入期	2. 成長期	3. 成熟期	4. 衰退期
-----------	--------	--------	--------

(2) 貴社が新規分野として取組みたいと考える事業分野は（あてはまるもの全てに○）

1. 環境関連	5. ナノテクノロジー関連	9. バイオ関連
2. 半導体関連	6. ロボット関連	10. その他（)
3. エネルギー関連	7. 航空機・宇宙関連	11. 特になし
4. デジタル家電関連	8. スポーツ・健康・医療福祉関連	

(3) 貴社の製品・技術の付加価値向上に向けて今後取組みたいことは（あてはまるもの全てに○）

1. 研究開発力の強化	4. 同業他社の動向把握	7. 産学公連携の活用
2. 顧客ニーズの把握	5. 他社との事業連携	8. その他（)
3. 自社独自技術の開発・向上	6. 難作業の積極的受注	9. 特になし

(4) 貴社の生産性向上に向けて今後取組みたいことは（あてはまるもの全てに○）

1. 生産設備の導入・更新	5. 原材料の見直し	9. その他（ ）
2. 技能者のスキル向上	6. 生産方式の見直し	10. 特に何もない
3. 技能者の多能工化	7. I Tの活用	
4. 作業工程の見直し・自動化	8. 職場環境整備（5 S活動）	

(5) 貴社の I T（情報技術）の現在の活用状況は（あてはまるもの全てに○）

1. 総務・経理事務	5. 受発注業務	9. その他（ ）
2. 電子メール	6. 生産管理	10. 特になし
3. 製品設計・デザイン	7. インターネットを通じた情報収集	
4. ホームページの作成・開設	8. SaaS、クラウドなどの最新 I Tサービスの利用	

(6) 貴社の製品・技術とあわせて提供しているサービスは（あてはまるもの全てに○）

1. 設置・初期稼働の支援	4. 製品の稼働状況監視	7. その他（ ）
2. 顧客の状況に応じた調整	5. 製品・技術の保証	8. 特に何もしていない
3. 運用ノウハウの供与	6. 最適利用方法の提案	

問 9 持続的存続に向けての取組みについて

ここでは、企業が持続的に存続していくために重要と思われる3つの考え方（知的資産経営、BCP、CSR経営）を取り上げ、皆様の取組み状況等をおたずねします。

1. 知的資産経営について

(1)「知的資産」とは具体的には、以下の1.～15.の選択肢に示したようなものを指します。以下のうち経営上の強みとして貴社が認識しているものは（あてはまるもの全てに○）

1. 経営者の管理能力	7. 対外広報活動	13. 研究開発能力
2. 経営者の企画力・アイデア力	8. 金融機関との良好な関係	14. ブランド
3. 経営者のリーダーシップ	9. 後継者の存在	15. ビジネスモデル
4. 経営者の人的ネットワーク	10. 機密漏えい対策	16. その他（ ）
5. 従業員の有するノウハウ	11. 知的財産権（特許等）	17. 特になし
6. 従業員の教育充実度	12. 顧客満足度	

(2)「知的資産」を複数組み合わせ有効に活用し、企業競争力を向上させる経営を「知的資産経営」といいます。貴社は知的資産経営という考え方を取り入れていますか（1つに○）

1. 取り入れている	2. 取り入れていない	3. わからない
------------	-------------	----------

(2-1)(2)において2.を選択された方へ、知的資産経営という考え方を取り入れていない理由は（あてはまるもの全てに○）

1. 知的資産経営とは何かわからない	4. 関心がない
2. メリットがわからない	5. 自社にはそぐわない
3. 知的資産の活用方法がわからない	6. その他（ ）

(1) 貴社における地震への備えの状況は（あてはまるもの全てに○）

- (2) 貴社における新型インフルエンザ感染拡大への備えの状況は（あてはまるもの全てに○）

- (3)(1) および (2) のような予期せぬ非常事態に対処するために事前に作成する行動計画を「BCP」といいます。貴社がBCPを作成する必要性については（1つに○）

- (4) 実際にBCPを作成していますか（1つに○）

- ▶ (4-1)(4)において 1.～3.を選択された方におたずねします。BCPを作成する上での課題は（あてはまるもの全てに○）

- (5) 得意先から B C P を作成することを求められたことは (1 つに○)

- ### 3. CSR（企業の社会的責任）経営について

(1)「CSR活動」とは、具体的に 1.～8.のような選択肢のことをいいます。貴社において積極的に行っているものは（あてはまるもの全てに○）

- 9 -

(2)(1)のCSR活動の全てを意識的に行い、企業の利害関係者との良好な関係構築を行う経営の考え方を「CSR経営」といいます。貴社のCSR経営への取組み状況で最もあてはまるものはどれですか（1つに○）

- | | | |
|----------------|--------------|-------------|
| 1. CSR経営を取り入れた | 3. 今後取組もうと思う | 5. 自社とは関係ない |
| 2. 現在取組んでいる | 4. 取組むつもりはない | 6. わからない |

▶ (2-1)(2) で 1. ～ 4. に回答された方におたずねします。CSR経営に取組むことに際しての課題は（あてはまるものを全てに○）

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. コスト増大 | 5. 他の経営陣・従業員に理解されない |
| 2. 人材不足 | 6. 課題は特に感じない |
| 3. 取組み方がよくわからない | 7. その他（ ） |
| 4. メリットが明確にはわからない | |

(3)得意先からCSRを意識した製品の納入を要求される「CSR調達」を求められたことは（1つに○）

- | | |
|---------------|---------------------------|
| 1. 求められたことがある | 3. 調達ガイドライン（指針）を示されたことがある |
| 2. 求められたことがない | 4. よくわからない |

問 10 今後の経営展開における取組み事項について

今後3年程度を見据えて貴社が新たに取組む意向のあるものは（あてはまるものを全てに○）

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 経営戦略・方針の見直し | 11. 新技術の開発 |
| 2. 事業規模の拡大 | 12. 市場開拓のための製品企画力向上 |
| 3. 事業規模の縮小・撤退 | 13. 営業・顧客開拓活動の強化 |
| 4. 環境分野などの有力成長分野への参入 | 14. サービスの付加による製品の差別化 |
| 5. 自社技術を活かした新規分野への参入 | 15. 公的支援制度の活用 |
| 6. 小売・卸売・サービス業への進出 | 16. 海外展開（生産拠点の進出に限らない） |
| 7. 積極的な人材採用 | 17. 国際標準規格の取得 |
| 8. 人員削減の推進 | 18. 債務の削減 |
| 9. 後継者の確保 | 19. 資金調達の多様化 |
| 10. M&Aの活用 | 20. 持続的存続に向けての取組み |

問 11 都に対するご意見等がございましたら以下の欄にご記入下さい

これで、質問は終了いたしました。ご多忙のところご協力いただきまして誠にありがとうございました。同封の返信用封筒（切手は不要）にて、ご投函いただきますようお願い申し上げます。

登録番号 (21)56

平成 22 年 3 月発行

登録番号 (21)220

平成 21 年度 東京の中小企業の現状 (製造業編)

編集・発行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析係
〒163-8001 東京都新宿区西新宿 2-8-1
Tel 03(5320)4639 Fax 03(5388)1461
印刷 社会福祉法人 東京コロニー 東京都大田福祉工場
〒143-0015 東京都大田区大森西 2-22-26
Tel 03(3762)7611 Fax 03(3768)5475

石油系溶剤を含まないインクを使用しています



古紙/パルプ配合率100%再生紙を使用しています

平成21年度

東京の 中小企業の現状

製造業編