

第Ⅱ編

東京の中小製造業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編では、都内中小製造業10,000企業を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小製造業の経営実態を明らかにする。

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 企業概要

- ・業種は、「材料・部品[金属]」21.4%、「紙・印刷」19.9%、「一般・精密機械」16.8%。
- ・地域は、「城東周辺」(江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)24.2%、「多摩」(多摩地域の市町村)17.5%。
- ・従業者規模は、「1～3人」が4割を占める。
- ・全従業者の平均年齢は、「50歳代」が3割を超える。
- ・創業時期は、「1961～1970年」が2割程度。
- ・経営者の年齢は、「70歳以上」が3割を占める。
- ・企業形態は、「法人」が8割程度、法人の資本金は、『1千万円未満』が4割を占める。
- ・最大の収益源となっている業務は、「製造・組立・加工(印刷を含む)」が8割を超える。
- ・工場等の所在地は、「都内のみ」が8割程度。
- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」が3割を超え、『二代目以降』が7割程度。
- ・事業継続の意向は、「事業を続けたい」が5割を占める。一方、「廃業の予定」が2割程度。
- ・事業継続の意向がある企業のうち『事業承継予定』の企業は5割を超える。
- ・廃業の予定企業で廃業を決意した理由は、「経営者の高年齢化」が3割を占める。
- ・事業承継上の課題(複数回答)は、「業界の将来性への不安」が3割を占め、「業績不振」が3割程度。

第2章 売上高とその動向

- ・直近の年間売上高は、「1～3千万円未満」が2割を超え最も高い。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『減少』が7割程度であるのに対し、『増加』が1割にとどまる。
- ・直近の売上高経常利益率は、「赤字(マイナス)」が4割を占め、『黒字(プラス)』が約5割。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が1割を占め、『減益』が5割を占める。
- ・感染症発生前後を比較した売上高の変化は、『減少』が7割を占め、『増加』が1割程度。

第3章 営業・販売

- ・取引先(顧客)の件数は、「4件以下」が2割を占める。
- ・主要取引先(顧客)の所在地(複数回答)は、「23区内」が7割を占め、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が4割を超える。
- ・年間売上高第1位の取引先(顧客)の属性は、「中小・零細メーカー」が約3割。
- ・年間売上高第1位の取引先(顧客)への売上依存度は、「80%以上」が2割程度。

- ・年間売上高第1位の取引先(顧客)との関係において、価格は「主として自社が決める」が4割を超え、納期は「主として取引先(顧客)が決める」が5割を占める。
- ・取引における強み(複数回答)は、「取引先(顧客)との信頼関係」が6割を占め最も高い。
- ・系列取引をしている企業は、1割を占める。
- ・年間売上高に占める輸出額の割合は、「5%未満」が4割を超える。
- ・3年前と比較した輸出額の変化は、『減少』が3割程度、『増加』は1割を占める。
- ・都内立地のメリット(利点)(複数回答)は、「得意先(中小企業)に近い」が5割程度、「交通の利便性がある」が4割を占める。
- ・都内の事業用土地・建物における問題点(複数回答)は、「施設の老朽化」が3割を占める。

第4章 人材と技能継承

- ・「従業員を雇用している」企業は5割を占め、「家族従業員のみのみ」は2割を占める。
- ・人材採用意向(複数回答)は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が4割を占め、「新卒者・若年層を採用したい」が3割を超える。
- ・充実させたい能力(複数回答)は、「品質管理・検査の知識・技能」、「現場での統率力・リーダーシップ」、「高度熟練技能」、「営業力」が3割を超える。
- ・人材育成上の問題点(複数回答)は、「時間がとれない」が3割程度、「教える側の人材・ノウハウ不足」が2割を占める。
- ・熟練技能者の退職(技能継承の問題)への今後の対応(複数回答)は、「若手へ技能継承」が5割程度、「雇用延長・再雇用」が4割を占める。
- ・技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」が5割を超え、「解決できる」が1割程度。

第5章 競争力向上に向けた取組

- ・競争力向上に向けて取り組んでいること(複数回答)は、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」が約6割で最も高い。
- ・自社製品の保有・開発状況は、「保有している」が2割を占める。
- ・開発に取り組んだ効果(複数回答)は、「新規顧客の獲得」が4割を超える。
- ・製品(部品等を含む)・技術とあわせて提供しているサービス(複数回答)は、「顧客の状況に応じた調整(カスタマイズ)」が3割を超える。
- ・出願・保有している知的財産権(複数回答)は、「特許権」が1割程度。
- ・経営において重視していること(複数回答)は、「持続的経営」が7割程度、「利益の拡大」が5割程度。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現在の業務を維持していきたい」が6割程度と最も高く、「現在の業務の周辺分野へ展開したい」が1割を超える。

第6章 生産の効率化・合理化

- ・生産の効率化・合理化に向けた取組(複数回答)は、「技能者のスキル向上」が3割程度を占め、「生産設備の導入・更新」、「作業工程の見直し・自動化」の順で続く。
- ・生産設備の導入・更新の目的(複数回答)は、「生産能力の維持更新」が7割程度で最も高く、「省力化・合理化」は4割を超える。

第1章

企業概要

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

都内製造業 10,000 企業を対象として、2021年7月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の 10,000 企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和元年次フレーム）から抽出している。有効配布数は 8,535 票、有効回収数は 2,527 票、有効回収率は 29.6%である。

2 業種

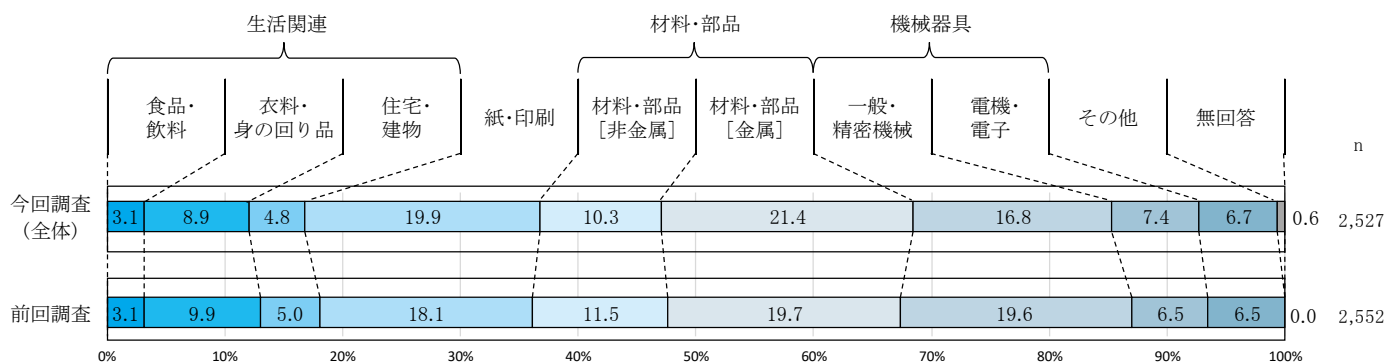
アンケートの対象業種は、日本標準産業分類の大分類「E 製造業」で、本分析で用いる調査票における分類及び業種区分と回答割合は、図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると「材料・部品 [金属]」（21.4%）が最も高く、「紙・印刷」（19.9%）、「一般・精密機械」（16.8%）、「材料・部品 [非金属]」（10.3%）、「衣料・身の回り品」（8.9%）の順で続く。

図表Ⅱ-1-1 業種区分と回答割合

日本標準産業分類		母集団割合 (%)	業種区分と回答割合 (今回調査(全体))				
大分類	中分類		業種 (調査票における分類)	回答割合 (%)	業種区分	回答割合 (%)	
E 製 造 業	09 食料品製造業	4.8	1 食料品	2.8	生活 関 連	食品・飲料	3.1
	10 飲料・たばこ・飼料製造業		2 飲料・たばこ・飼料	0.3			
	11 繊維工業	11.4	3 繊維工業 (衣服を含む)	6.2		衣料・身の回り品	8.9
	20 なめし革・同製品・毛皮製造業		12 なめし革・同製品・毛皮	2.7			
	12 木材・木製品製造業 (家具を除く)	4.2	4 木材・木製品 (家具を除く)	1.9	住宅・建物	4.8	
	13 家具・装備品製造業		5 家具・装備品 (建具を含む)	2.9			
	14 パルプ・紙・紙加工品製造業	19.0	6 パルプ・紙・紙加工品	3.8	紙・印刷	19.9	
	15 印刷・同関連業		7 印刷・同関連	16.0			
	16 化学工業	11.7	8 化学工業	1.7	材 料 ・ 部 品	材料・部品 [非金属]	10.3
	17 石油製品・石炭製品製造業		9 石油製品・石炭製品	0.1			
	18 プラスチック製品製造業 (別掲を除く)		10 プラスチック製品	5.7			
	19 ゴム製品製造業		11 ゴム製品	1.5			
	21 窯業・土石製品製造業		13 窯業・土石製品 (ガラスを含む)	1.3			
	22 鉄鋼業	14.7	14 鉄鋼	1.3	材 料 ・ 部 品	材料・部品 [金属]	21.4
	23 非鉄金属製造業		15 非鉄金属	1.3			
	24 金属製品製造業		16 金属製品	18.8			
	25 はん用機械器具製造業	16.9	17 一般機械器具 (はん用・生産用・業務用機械)	14.8	機 械 器 具	一般・精密機械	16.8
	26 生産用機械器具製造業		21 輸送用機械器具	2.0			
	27 業務用機械器具製造業		18 電子部品・デバイス・電子回路	1.7		電機・電子	7.4
	31 輸送用機械器具製造業		19 電気機械器具	5.0			
	28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	7.8	20 情報通信機械器具	0.8			
	29 電気機械器具製造業		22 その他の製造業	6.7	その他	6.7	
	30 情報通信機械器具製造業			0.6			
	32 その他の製造業	9.5			計		100.0
	格付不能	0.1	無回答	0.6	無回答		0.6
計		100.0	計	100.0	計		100.0

図表Ⅱ-1-2 業種

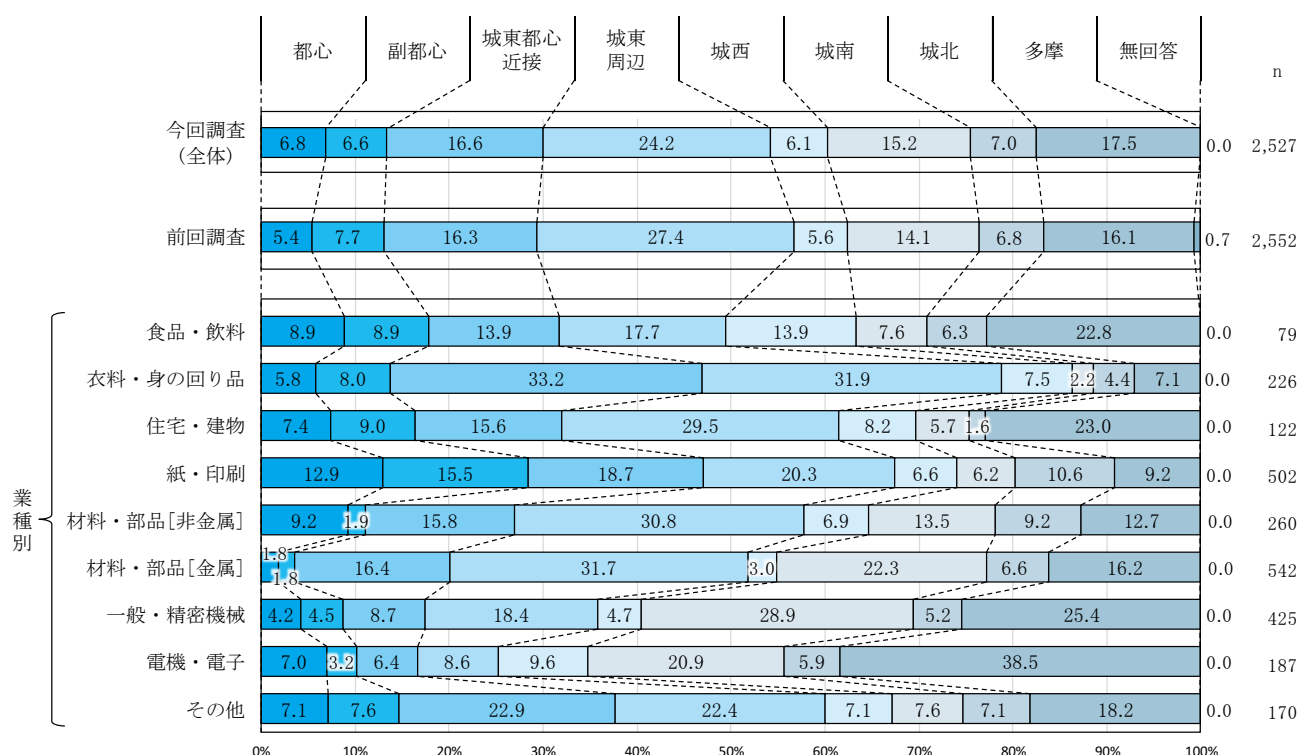


3 地域

都内中小製造業の立地する地域は、「城東周辺」（江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）（24.2%）が2割を占め、「多摩」（多摩地域の市町村）（17.5%）、「城東都心近接」（台東区、墨田区、荒川区）（16.6%）、「城南」（品川区、目黒区、大田区）（15.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「城東都心近隣」（33.2%）、「城東周辺」（31.9%）が高い。一般・精密機械は「城南」（28.9%）が3割程度を占める。電機・電子は「多摩」（38.5%）が4割程度である。

図表Ⅱ-1-3 地域



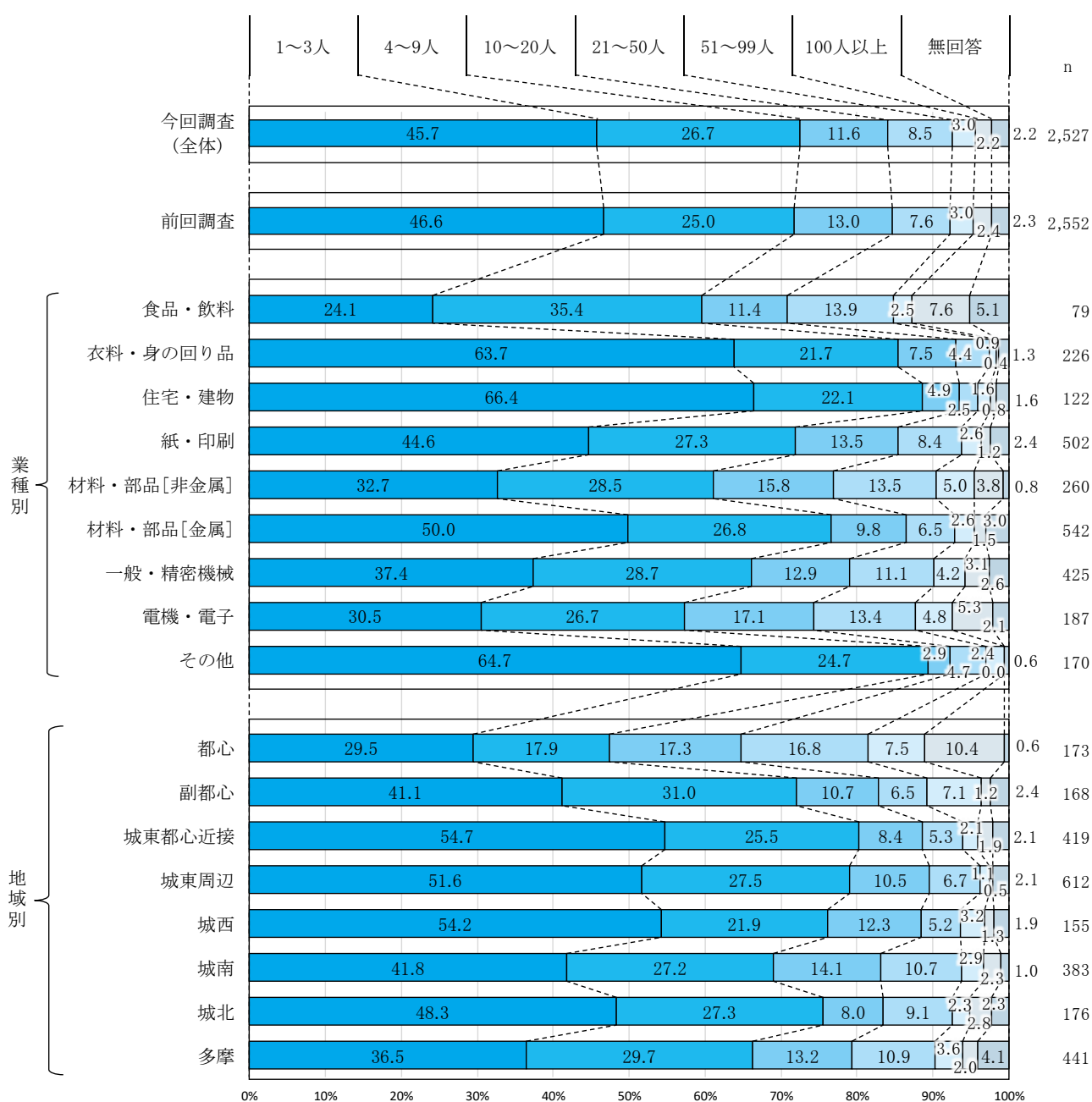
4 従業者規模

全従業者数（役員含む）は、「1～3人」（45.7%）が最も高く、「4～9人」（26.7%）、「10～20人」（11.6%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「100人以上」（7.6%）が1割程度である。他の業種に比べて住宅・建物は「1～3人」（66.4%）が高い。

地域別にみると、都心は『21人以上』（34.7%）が3割を占め、他の地域に比べて従業者規模が大きい企業が立地している。一方、城東都心近接は「1～3人」（54.7%）が5割を占める。

図表Ⅱ-1-4 従業者規模



5 全従業員の平均年齢

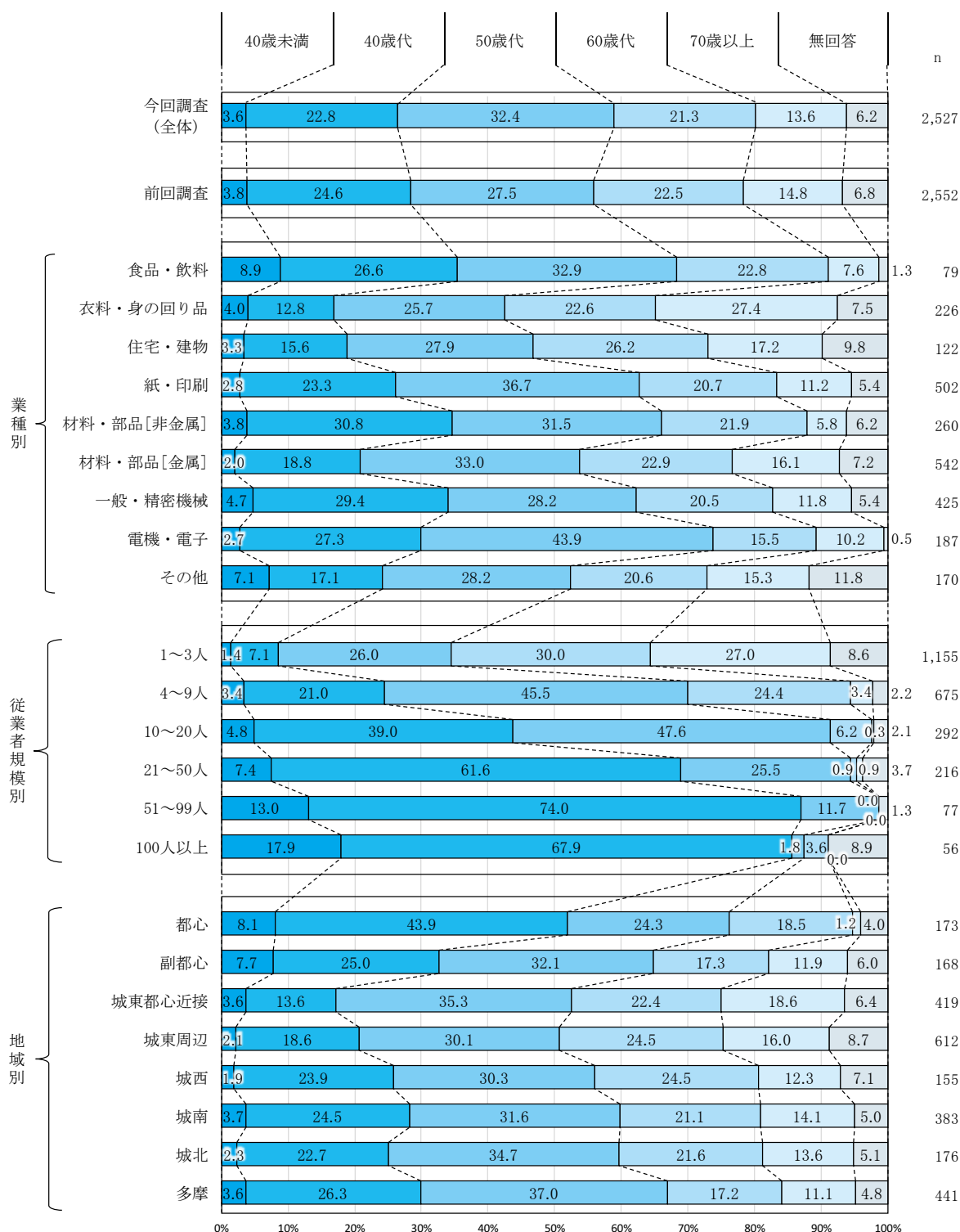
全従業員の平均年齢は、「50 歳代」(32.4%) が最も高く、「40 歳代」(22.8%)、「60 歳代」(21.3%)、「70 歳以上」(13.6%)、「40 歳未満」(3.6%) の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「40 歳未満」(8.9%) が高い。衣料・身の回り品は「70 歳以上」(27.4%) が 3 割程度を占める。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど、「40 歳未満」が高くなる傾向がみられる。

地域別にみると、都心は『50 歳未満』(52.0%) が 5 割を超える。

図表Ⅱ-1-5 全従業員の平均年齢



6 創業時期

創業時期は、「1961～1970 年」(18.2%) が最も高く、「1971～1980 年」(16.0%)、「1951～1960 年」(13.7%) の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「1950 年以前」(25.3%) が 2 割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「1950 年以前」が高くなる傾向がみられ、100 人以上と回答した企業は「1950 年以前」(46.4%) が 4 割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「2001～2010 年」(10.4%) と「2011 年以降」(12.1%) が高い。城南は『1970 年以前』(53.5%) が 5 割を占める。

〈事例 1〉大口顧客に依存せず、短納期で製品に対応する

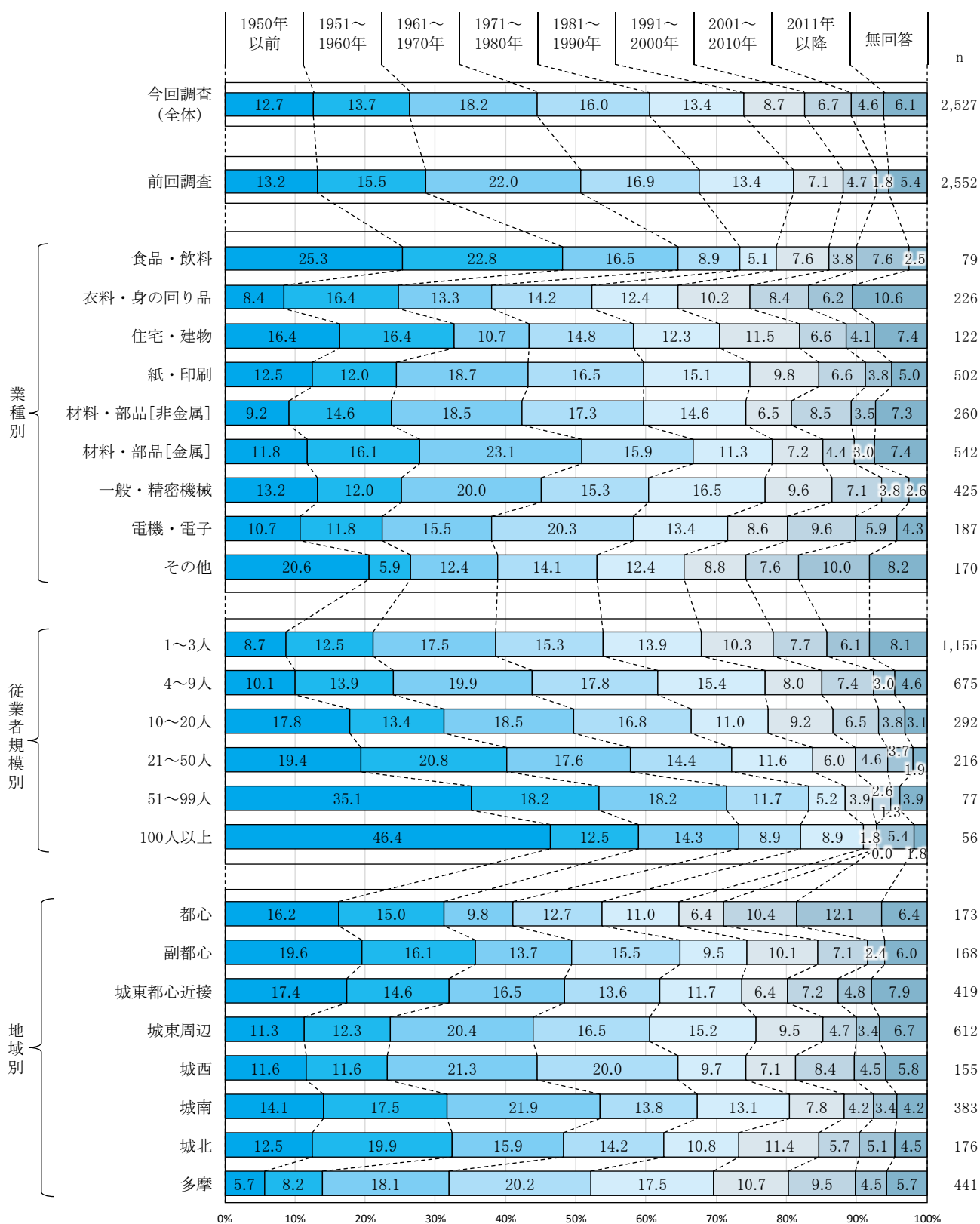
事例 1 の会社は、金属、超硬、樹脂、セラミックス、カーボンなど多彩な素材を取扱い、機械加工をしている。その他、メッキ・アルマイト等の表面処理まで幅広く対応しており、近年は 3 次元測定器や各種測定器を用いた現物からの採寸、図面化にも力を入れている。

創業当時は板金工場であったが、倒産の危機に直面しデザイン部門を立ち上げたことが業績の回復につながった。製品の量産化では規模や価格面で大手や海外と勝負ができないと考え、各種 NC 工作機械で多品種少量の加工も手掛け、さらにホームページを活用することで幅広く新規顧客を獲得し業績を伸ばしている。

先代から引き継いだ事業を続け次世代につないでいき、満足感を持って日々働ける魅力的な会社にしていくことが目標である。

(一般・精密機械 4～9 人 城西地域)

図表Ⅱ-1-6 創業時期



7 経営者の年齢

経営者の年齢は、「70 歳以上」(36.2%) が最も高く、「50 歳代」(24.9%)、「60 歳代」(24.6%) の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『50 歳代以下』(48.1%) が 5 割程度である。衣料・身の回り品は「70 歳以上」(46.0%) が 4 割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70 歳以上」が高くなる傾向がみられ、1～3 人と回答した企業は「70 歳以上」(45.8%) が 4 割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は『50 歳代以下』(42.8%) が高い。城西は「70 歳以上」(42.6%) が 4 割を超える。

〈事例 2〉特殊印刷の技術を用いた新製品の開発と、新しい業界への進出

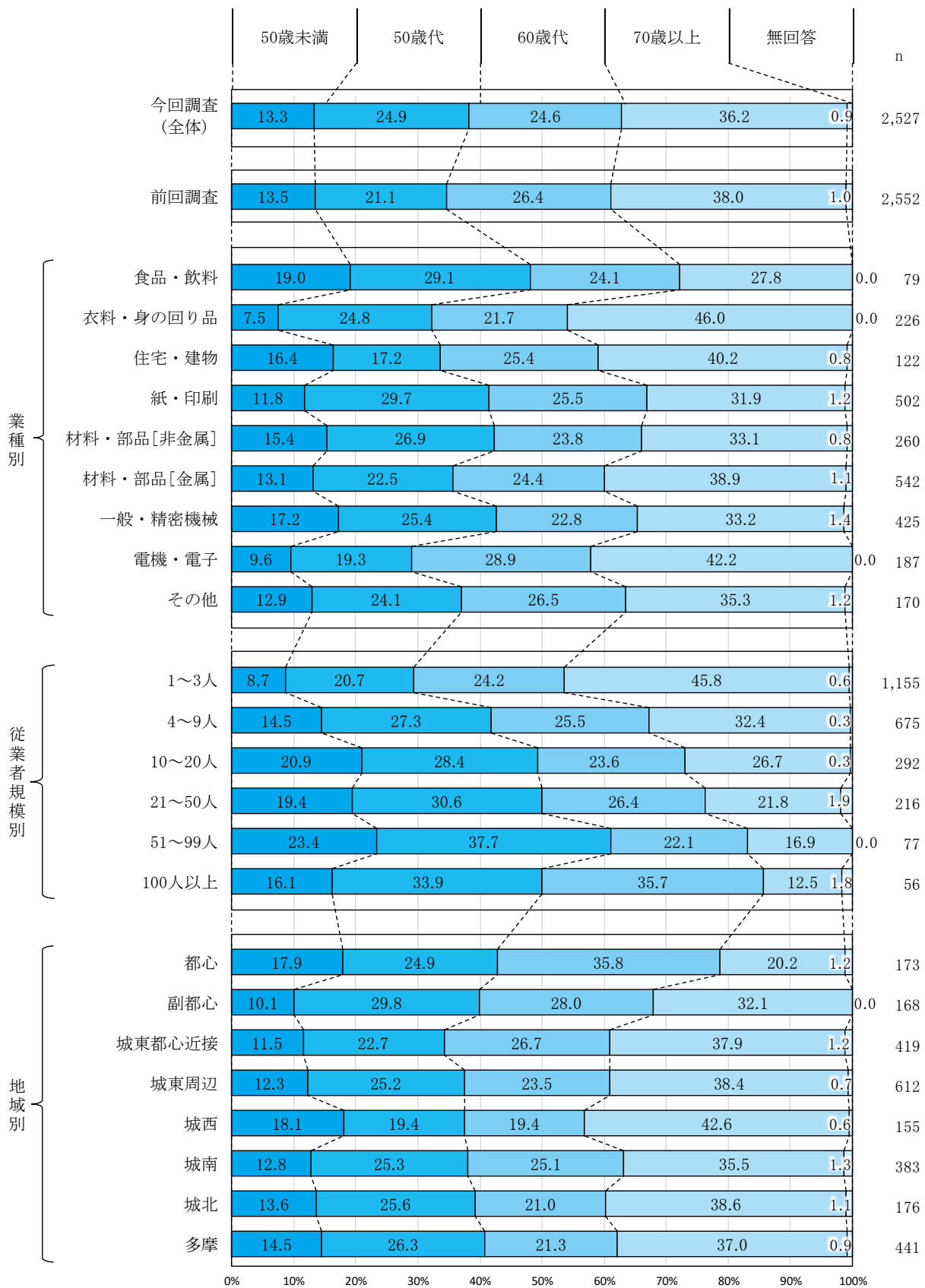
事例 2 の印刷会社は、ゴルフボールなど立体物への印刷を得意としている。最近は、個人用の飲料ボトル（マイボトル）表面への印刷といった小ロット多品種の対応を行っている。また、特殊印刷機によるアニメグッズ等の製品需要が増加し、特殊印刷部門の売上は年 10% 程度の伸びを維持している。これまでイベント、アパレル、内装関係と多岐にわたる分野へ進出してきたが、さらなる他分野への進出を目指し、自社製品を開発、展示会に出展するなど積極的な営業を行い徐々に顧客を獲得している。

社内事務においては独自のシステムを開発し、毎年見直しと改善を行うことで見積り、受注、請求、入金といった一連の事務作業の効率化を実現している。その結果、今ではこれらの作業を一人で行うことが可能となり、事務作業の効率化に大きく貢献している。

新しい設備の導入も含め、引き続き特殊印刷の分野で様々な製品の開発に取り組む計画である。

（紙・印刷 21～50 人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-1-7 経営者の年齢



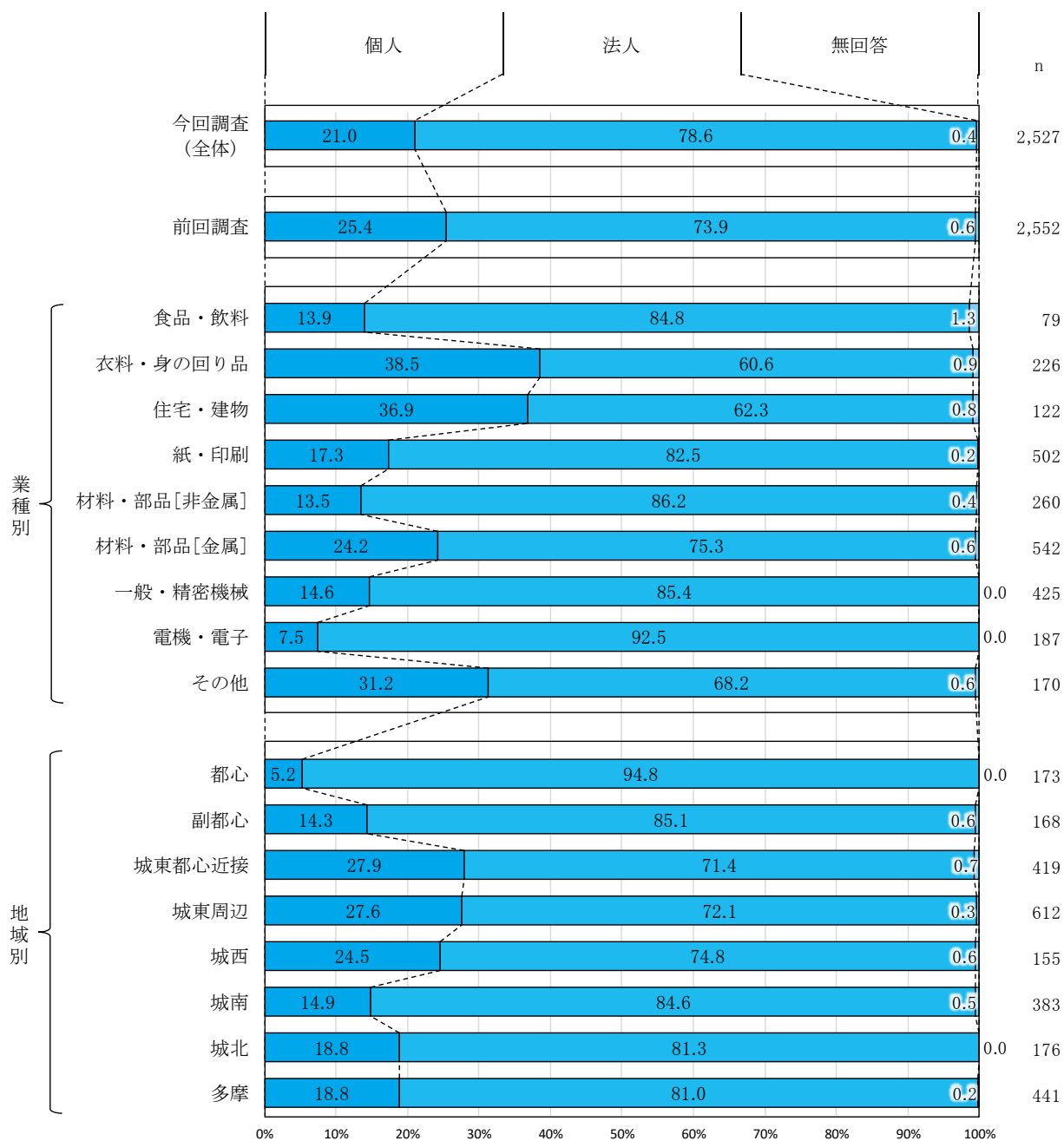
8 企業形態

企業形態は、「法人」(78.6%)が8割程度を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「個人」(38.5%)が高く、電機・電子は「法人」(92.5%)が高い。

地域別にみると、都心は「法人」(94.8%)が9割を占める。他の地域に比べて城東都心近接は「個人」(27.9%)が高い。

図表Ⅱ-1-8 企業形態



9 資本金

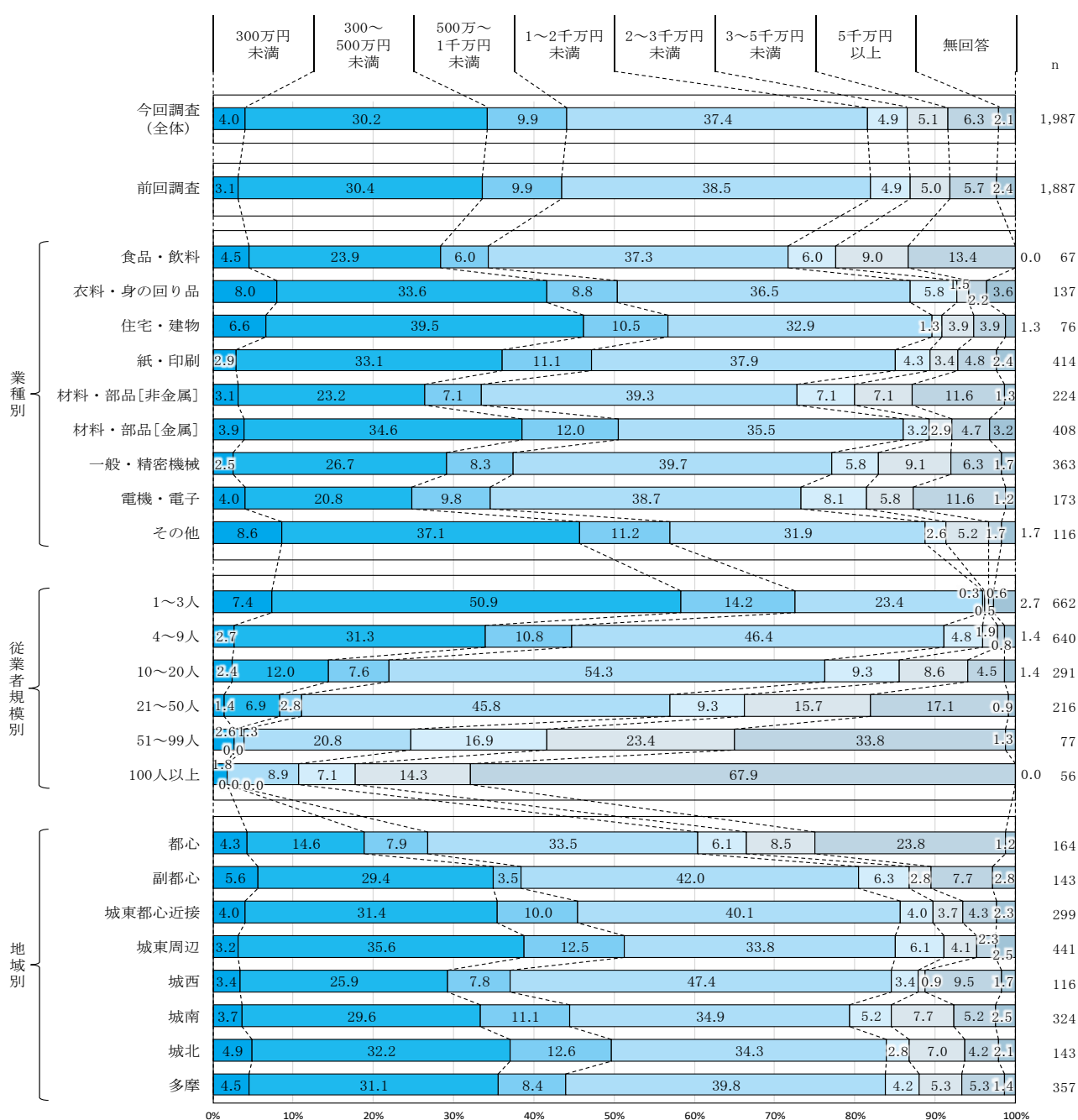
資本金は、「1～2千万円未満」(37.4%)が最も高く、「300～500万円未満」(30.2%)、「500万～1千万円未満」(9.9%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『2千万円以上』(28.4%)が3割程度である。住宅・建物は『500万円未満』(46.1%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『500万円未満』(58.3%)が6割程度を占める。一方、100人以上と回答した企業は「5千万円以上」(67.9%)が7割程度である。

地域別にみると、都心は「5千万円以上」(23.8%)が2割を占める。城東周辺は『1千万円未満』(51.3%)が5割を超える。

図表Ⅱ-1-9 資本金



(注) 企業形態(図表Ⅱ-1-8)で「法人」とした企業のみを集計。

第2節 業務内容

1 業務範囲

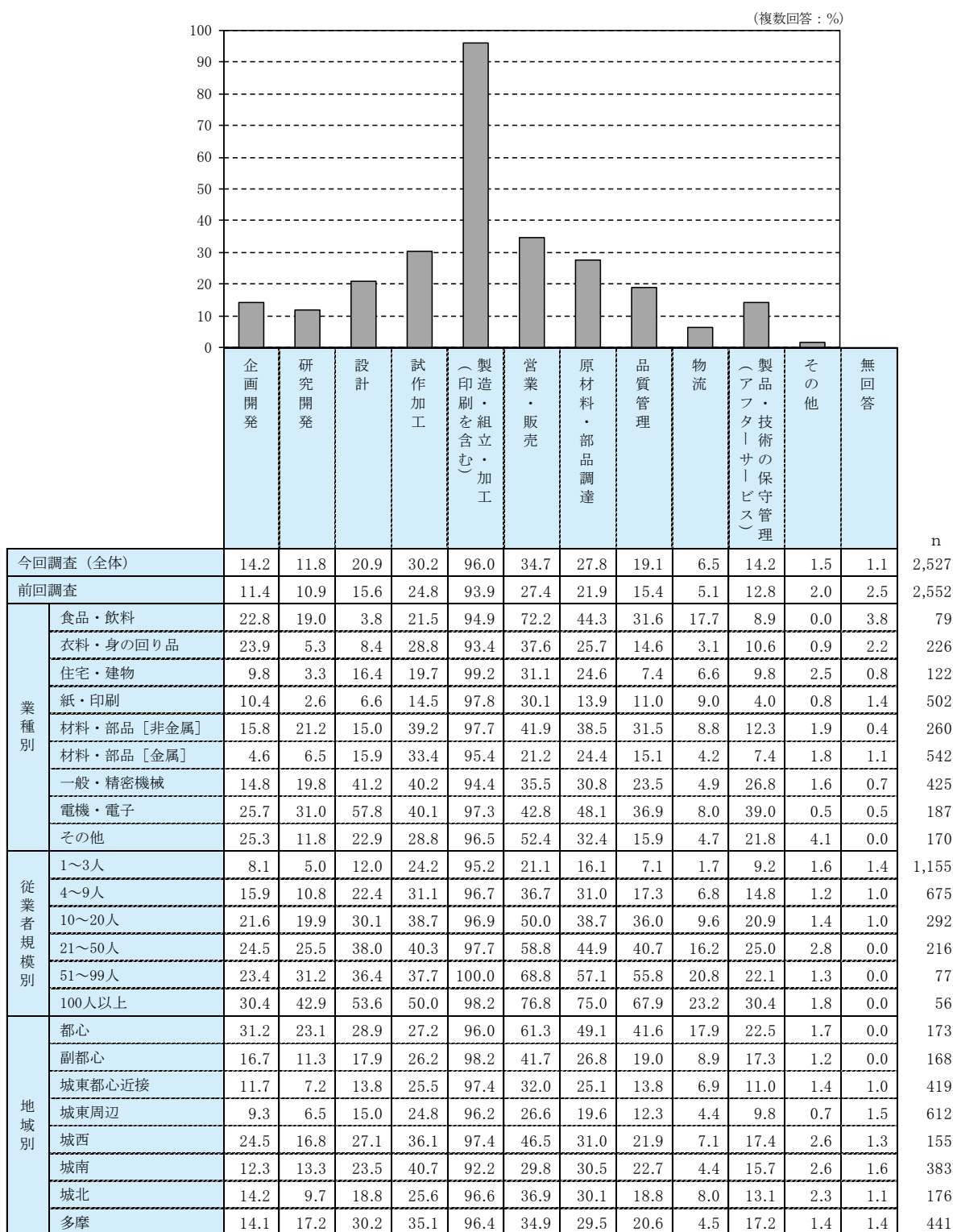
業務範囲に含まれるもの（複数回答）は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（96.0%）が最も高く、「営業・販売」（34.7%）、「試作加工」（30.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「営業・販売」（72.2%）、「物流」（17.7%）が高く、一般・精密機械は「試作加工」（40.2%）が高い。また、電機・電子は「企画開発」（25.7%）、「研究開発」（31.0%）、「設計」（57.8%）、「原材料・部品調達」（48.1%）、「品質管理」（36.9%）、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」（39.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「研究開発」、「営業・販売」、「原材料・部品調達」、「品質管理」、「物流」が高くなる傾向がみられる。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「企画開発」（31.2%）、「研究開発」（23.1%）、「営業・販売」（61.3%）、「原材料・部品調達」（49.1%）、「品質管理」（41.6%）、「物流」（17.9%）、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」（22.5%）が高い。多摩は「設計」（30.2%）が3割を超える。

図表Ⅱ-1-10 業務範囲



2 最大の収益源となっている業務

最大の収益源となっている業務は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（80.2%）が最も高く、「営業・販売」（8.9%）、「試作加工」（2.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「営業・販売」（35.4%）、「原材料・部品調達」（1.3%）、「品質管理」（1.3%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「製造・組立・加工（印刷を含む）」（82.3%）が8割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「研究開発」（1.7%）と「営業・販売」（22.5%）が高い。城東周辺は「製造・組立・加工（印刷を含む）」（84.6%）が8割を占める。

図表Ⅱ-1-1 最大の収益源となっている業務

(単数回答：%)

		企画開発	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工 (印刷を含む)	営業・販売	原材料・部品調達	品質管理	物流	製品・技術の保守管理 (アフターサービス)	その他	無回答	n
今回調査（全体）		0.2	0.6	2.0	2.2	80.2	8.9	0.6	0.2	0.0	0.2	0.3	4.6	2,527
業種別	食品・飲料	0.0	0.0	0.0	0.0	54.4	35.4	1.3	1.3	0.0	0.0	0.0	7.6	79
	衣料・身の回り品	0.0	0.0	0.9	2.7	80.5	11.9	0.4	0.4	0.0	0.0	0.0	3.1	226
	住宅・建物	0.0	0.0	0.0	0.0	87.7	5.7	0.8	0.8	0.0	0.0	0.8	4.1	122
	紙・印刷	0.6	0.2	1.8	0.4	88.0	5.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	3.4	502
	材料・部品 [非金属]	0.0	1.2	1.5	1.5	78.8	11.9	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	4.6	260
	材料・部品 [金属]	0.0	0.4	2.2	3.7	83.9	3.5	1.1	0.4	0.0	0.2	0.4	4.2	542
	一般・精密機械	0.0	0.9	2.8	3.5	77.2	9.2	0.5	0.0	0.0	0.5	0.7	4.7	425
	電機・電子	0.5	2.1	5.9	2.1	73.3	8.0	0.0	0.5	0.0	1.6	0.0	5.9	187
	その他	0.6	0.6	0.0	1.8	71.2	18.2	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5	170
従業者規模別	1～3人	0.1	0.9	2.2	2.4	82.3	6.9	0.5	0.2	0.0	0.2	0.2	4.2	1,155
	4～9人	0.1	0.6	1.9	1.8	81.8	7.7	0.9	0.3	0.0	0.1	0.1	4.6	675
	10～20人	0.7	0.3	1.0	2.1	78.1	11.3	0.0	0.3	0.0	0.0	0.7	5.5	292
	21～50人	0.5	0.0	1.4	2.8	75.0	14.4	0.5	0.5	0.0	0.9	0.5	3.7	216
	51～99人	0.0	0.0	3.9	0.0	66.2	23.4	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	5.2	77
	100人以上	0.0	0.0	5.4	1.8	73.2	12.5	1.8	0.0	0.0	0.0	1.8	3.6	56
地域別	都心	0.0	1.7	1.7	0.6	68.8	22.5	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	173
	副都心	1.2	0.0	0.6	0.0	81.5	13.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	168
	城東都心近接	0.2	0.0	2.1	1.0	82.8	7.4	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	5.0	419
	城東周辺	0.0	0.7	1.3	2.0	84.6	7.2	0.7	0.2	0.0	0.0	0.2	3.3	612
	城西	0.6	0.6	1.9	1.3	71.0	16.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.4	155
	城南	0.0	0.5	2.6	5.2	80.2	5.0	0.3	0.5	0.0	0.5	1.0	4.2	383
	城北	0.0	0.0	4.0	2.8	80.7	8.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.0	176
	多摩	0.2	1.1	2.3	2.7	78.7	6.8	0.9	0.2	0.0	0.9	0.5	5.7	441

3 業務展開の最も大きな変化

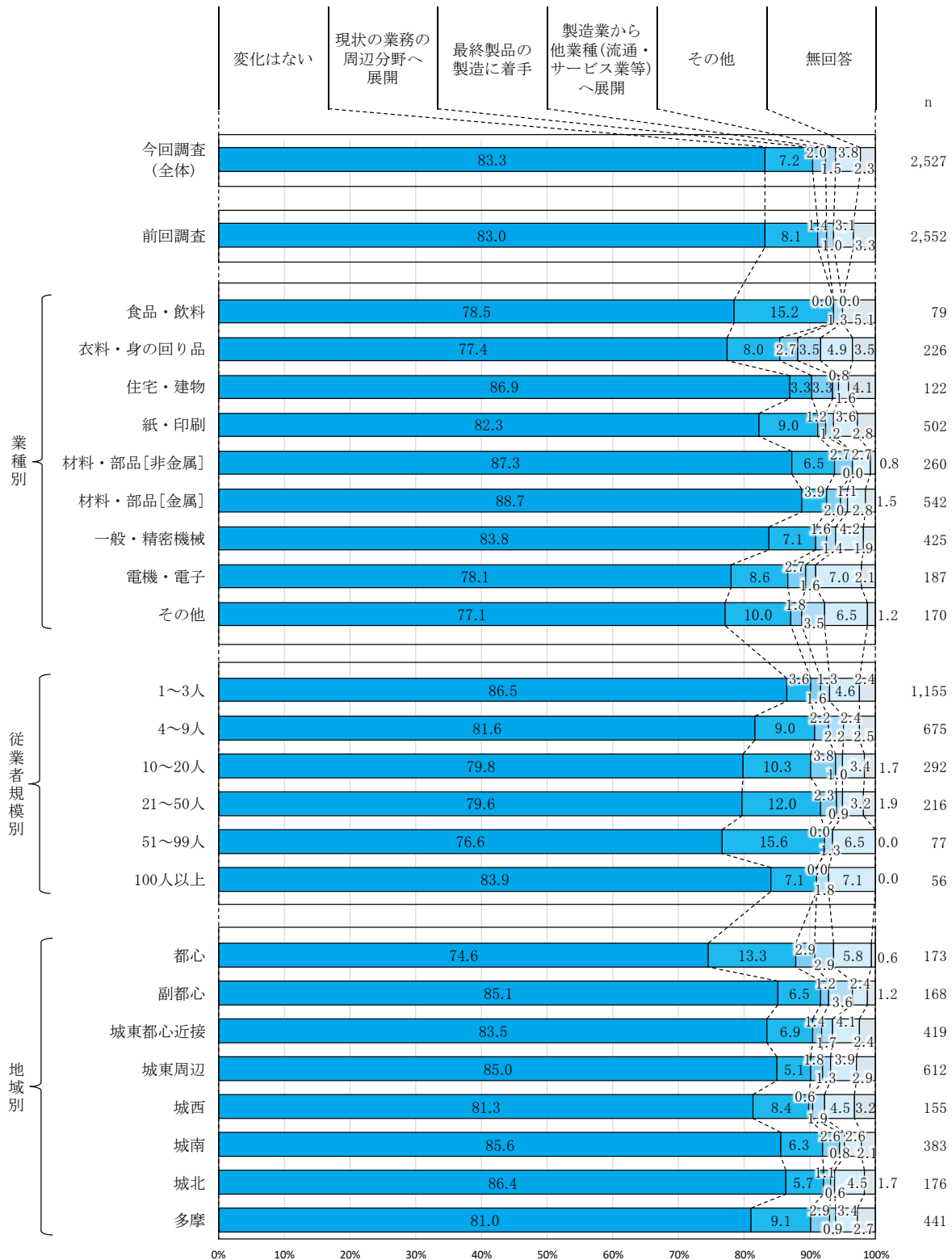
直近3年間の業務展開の最も大きな変化は、「変化はない」(83.3%)が最も高く、「現状の業務の周辺分野へ展開」(7.2%)、「最終製品の製造に着手」(2.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「現状の業務の周辺分野へ展開」(15.2%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「変化はない」(86.5%)が8割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「現状の業務の周辺分野へ展開」(13.3%)が高い。

図表Ⅱ-1-12 業務展開の最も大きな変化



4 工場等の所在地

工場等の所在地（事業所・営業所を含む）は、「都内のみ」（78.1%）が最も高く、「国内のみ」（19.5%）、「国内・海外」（1.3%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて紙・印刷は「都内のみ」（86.3%）が高く、材料・部品〔非金属〕は「国内のみ」（31.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「都内のみ」が低くなり、「国内のみ」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「都内のみ」（14.3%）が1割にとどまり、「国内のみ」（75.0%）が7割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「国内のみ」（43.9%）と「国内・海外」（5.8%）が高い。

〈事例3〉大手企業で培った経験を活かし、自らの手で製品を作り出す

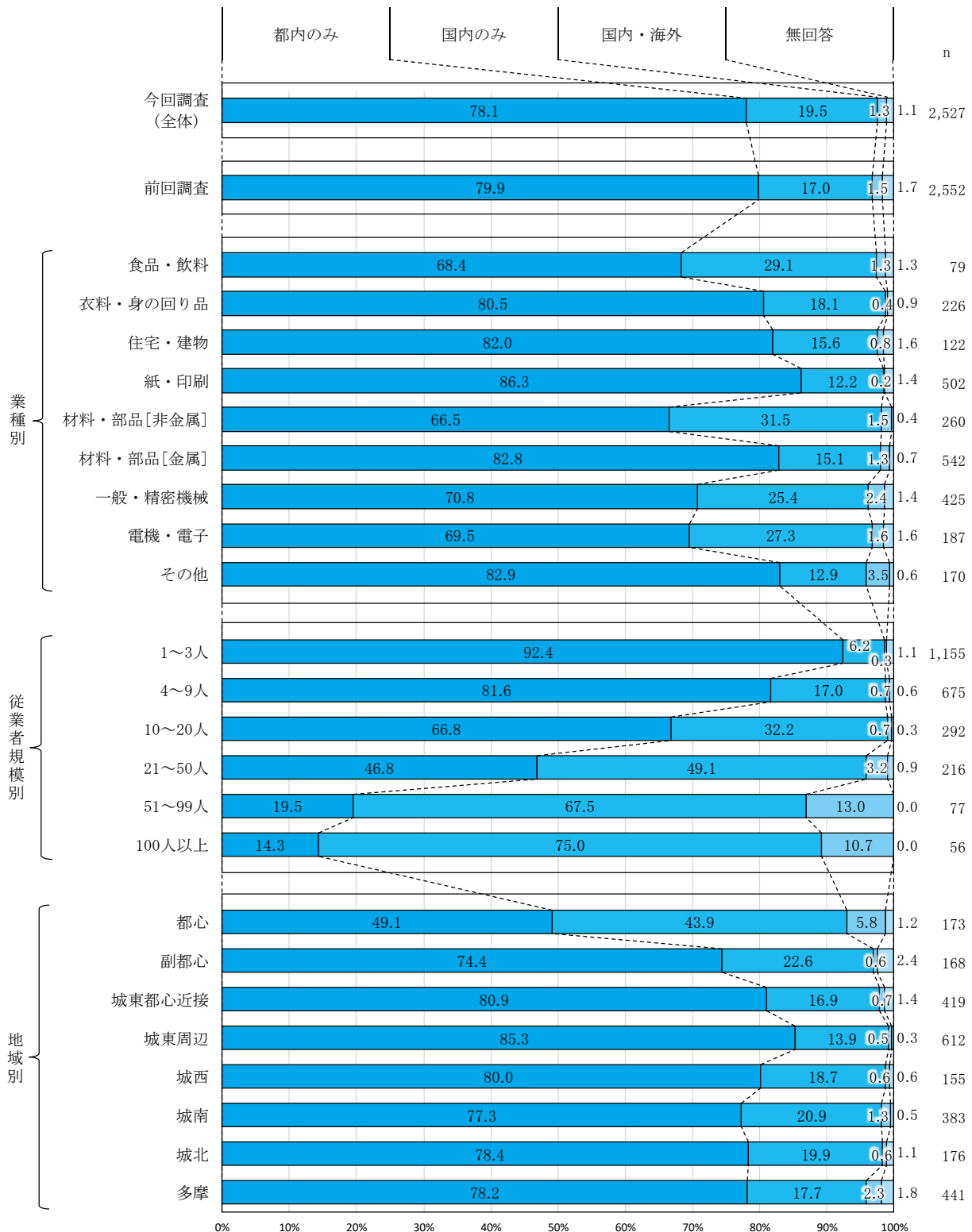
社長が「自らものづくりに携わってほしい」という思いで起業した事例3の会社は、電子計測装置の開発・製造を行っている。電子計測とは、電流や電圧、温度、圧力などの物理現象を電子的な手段を用いて計測しデータ化するものである。

計測機器に関する開発業務から生産業務まで一貫して携わった経験を活かした「企画提案力」と「製品開発力」が同社の最大の強みである。さらに、近年のインターネットを用いた開発環境の進化により、大手企業にも劣らない製品開発が可能となり、社長自身も情報収集を行うなどスキル向上に努めている。その高い開発力から他社では引き受けが困難とされた案件を積極的に請け負うことにより顧客を獲得してきた。

今後も協力企業と連携しながら、新しいテーマの製品に挑戦したいと考えている。

（電機・電子 1～3人 多摩地域）

図表Ⅱ-1-13 工場等の所在地



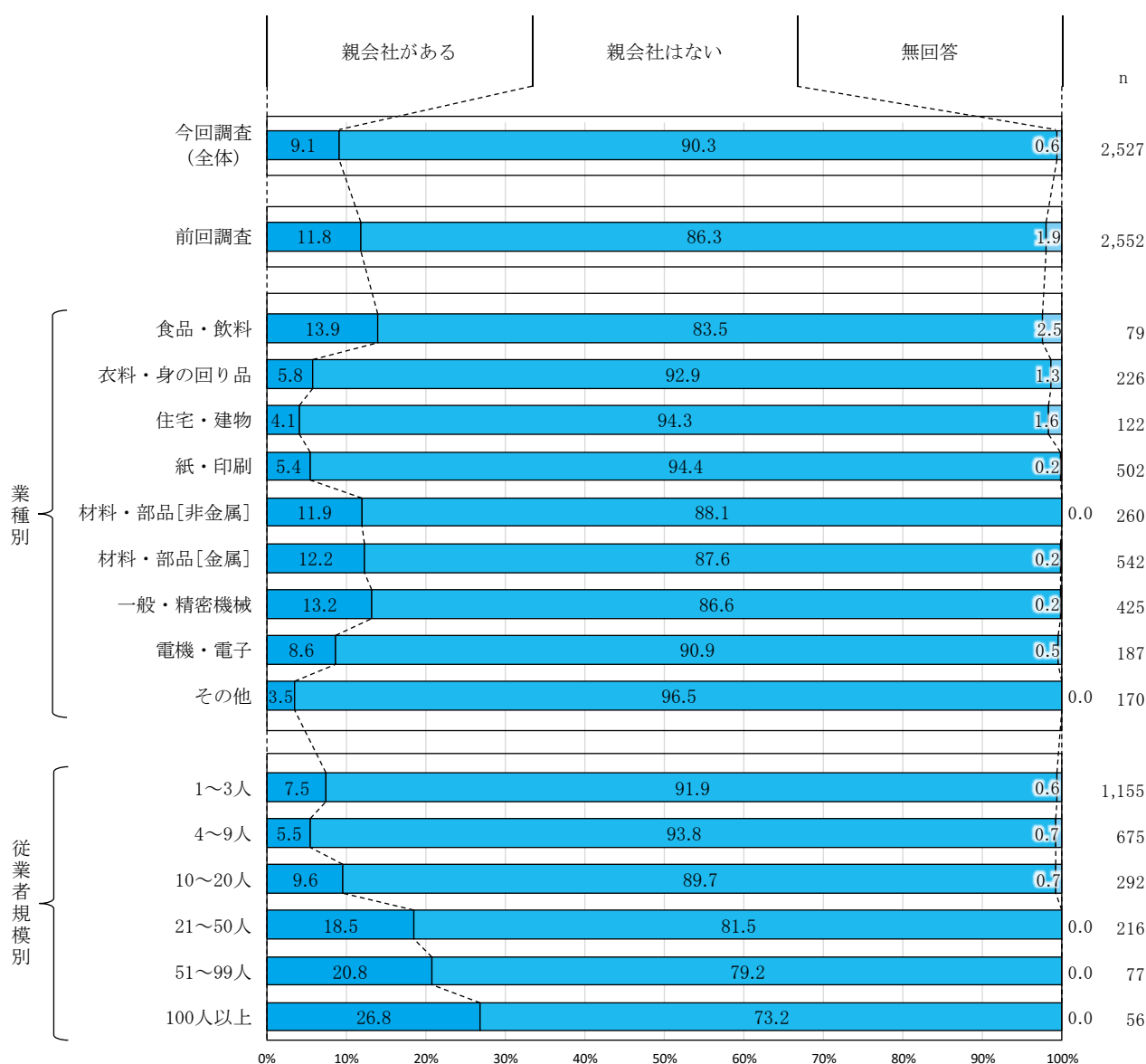
5 親会社の有無

親会社の有無は、「親会社がある」(9.1%)が約1割であるのに対し、「親会社はない」(90.3%)が9割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「親会社がある」(13.9%)が高い。その他は「親会社はない」(96.5%)が9割を占める。

従業員規模別にみると、100人以上と回答した企業は「親会社がある」(26.8%)が2割を占める。

図表Ⅱ-1-14 親会社の有無



(注) 本調査では、親会社を「自社の議決権の過半数を所有していたり、もしくは50%以下であっても（役員の人選等を通じて）実質的に支配的立場にある会社」と定義した。

〈事例4〉早期にIT技術を導入、自社開発システムで生産の効率化を実現

創業70年を超える事例4の会社は、マシニングセンターで半導体製造装置の部品を加工している。インターネットを活用した若手の採用活動も行っており、採用後は設計・加工・管理を一人で一貫してできるよう、熟練工や技術者が指導している。また、社内でもものづくりコンテストを開催し、技術力の向上を図っている。

同社は1970年代前半と早い段階でコンピュータを導入して以来、ITの活用に力を入れてきた。経理処理や在庫管理等のシステムを社内で独自に開発するだけでなく、製造現場においても生産管理システムを活用して進捗の把握や工数管理を行い、生産の効率化に役立てている。ITを活用することで多品種少量かつ高精度な製品の生産を実現している。

(一般・精密機械 21～50人 城南地域)

〈事例5〉金型の設計から射出成形まで、一貫した生産で差別化を図る

事例5の会社は、樹脂製品を製造しており、試作品、金型設計・製造から射出成形まで一貫して対応することができる。売上の7割を占める量産品は都外にある工場において生産している。品質の管理に特に注力しており、2002年にISO9001を取得した。また、2007年にはISO14001も取得し環境に対する取組みも実施している。また、社内のIT化にいち早く取り組み、見積りから納品までを管理する製品管理システムの導入だけでなく、文書管理システムを導入することで、ペーパーレス化や都外工場との円滑な情報共有に役立てている。

樹脂分野に限らず様々な展示会に社長自ら足を運び、情報収集や新事業のアイデア探しに努めている。

(材料・部品〔非金属〕 4～9人 多摩地域)

第3節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」（58.8%）が最も高く、「創業者」（30.6%）、「従業員出身（二代目以降）」（6.1%）の順で続く。「創業者親族出身（二代目以降）」、「従業員出身（二代目以降）」、「社外からの就任（二代目以降）」、「その他（二代目以降）」をあわせた『二代目以降』（68.4%）が7割程度を占める。

業種別にみると、食品・飲料は『二代目以降』（82.2%）が8割を超える。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「創業者」（45.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『二代目以降』が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて＜1981年以降＞と回答した企業は「創業者」が高い。

〈事例6〉フッ素樹脂加工に特化し、事業を拡大

フッ素樹脂の加工に特化している事例6の会社は、従業員40名、国内に3つの工場拠点と2つの事務拠点を持っている。

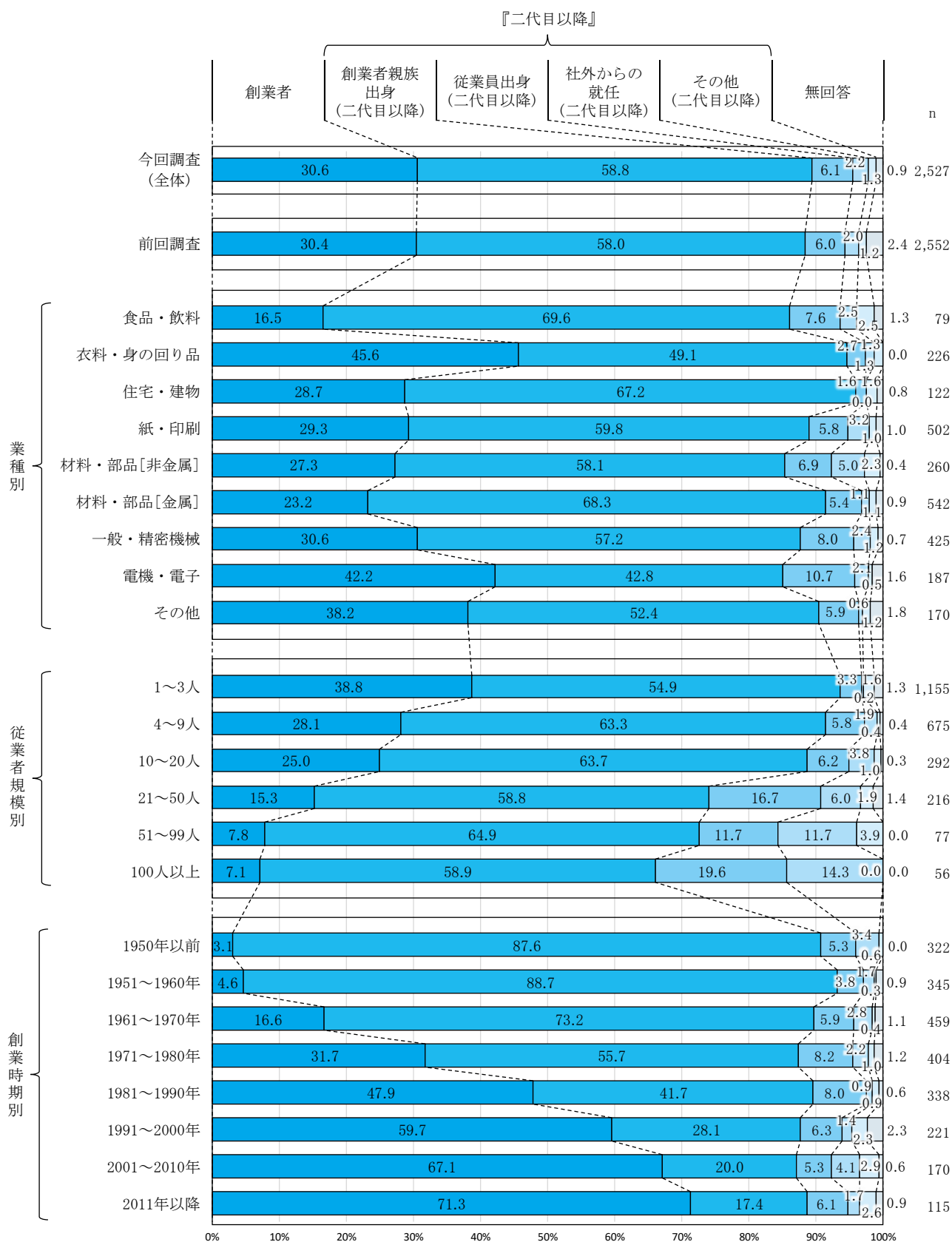
フッ素樹脂加工に特化しつつも特定の取引先に依存せず、広く取引をしていることが同社の強みである。取引先は非常に多く、様々な会社と取引をすることで、そこからさらに横のつながりが生じ、新たな顧客を獲得してきた。

ITの取組については、拠点間をVPNで接続し、自社アプリで在庫、受発注、工程管理ができるよう一元化されている。製造現場においてもトレーサビリティの一環として製品にバーコードを付して管理するとともに、リピート品などは工程をデータベース化し、スタッフ内で情報を共有している。

今後は、従業員とその家族が幸せになれることが第一と考える企業理念の実現のため、さらなる企業の成長、事業の拡大を目指している。

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城南地域）

図表Ⅱ-1-15 経営者の続柄・出身



2 事業継続の意向

今後の事業継続の意向は、「事業を続けたい」(54.6%)が最も高く、「わからない・まだ決めていない」(27.0%)、「廃業の予定」(17.6%)の順である。

業種別にみると、食品・飲料は「事業を続けたい」(67.1%)が7割程度を占める。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「廃業の予定」(24.8%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「わからない・まだ決めていない」(33.3%)と「廃業の予定」(32.1%)が高い。＜51人以上＞と回答した企業は廃業を予定している企業はない。

経営者年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「事業を続けたい」(75.9%)が7割を占める。一方、他の経営者年齢に比べて70歳以上と回答した企業は「廃業の予定」(29.0%)が高い。

〈事例7〉自社製品の開発により収益の安定化を実現

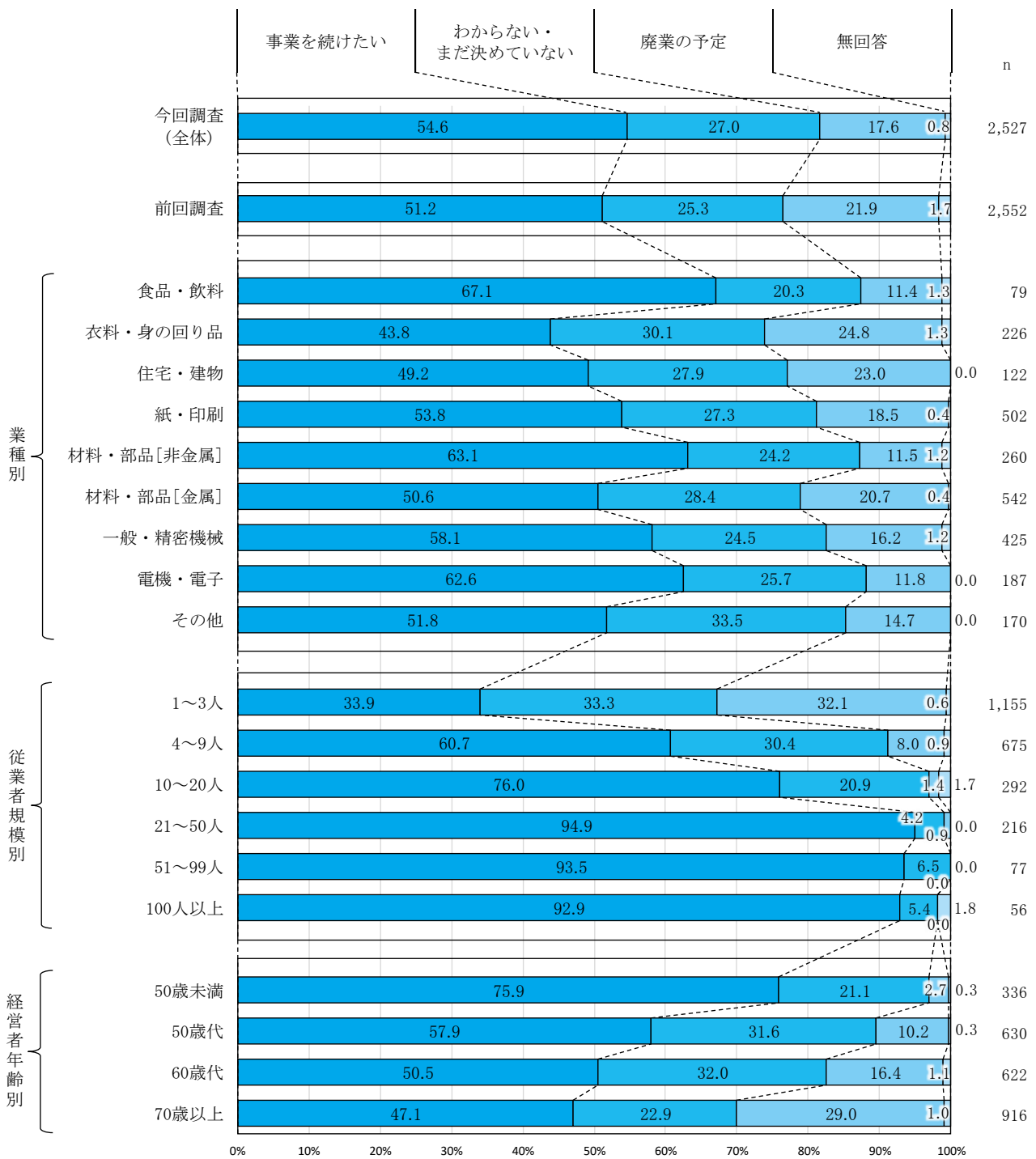
半導体製造装置に欠かせないスラリー供給装置を主力製品としている事例7の会社は、独自の制御方式により省スペース、省エネルギー、ローコストを実現している。しかし、顧客である半導体メーカーは国内に数社しかなく、取引先の好不調に売上が左右されるという課題を抱えていた。

そこで同社は、自社製品として高圧ジェットポンプ用ユニットを開発し、メンテナンスも含めて事業を展開した。当初は国内メーカーへの供給が中心であったが、近年は中国など海外への販売が増加し、ポンプ装置は会社の売上で第2の柱にまで成長した。

今後はさらに、現在開発に取り組んでいる新製品を第3の柱に成長させることを目標とし、日々業務に取り組んでいる。

(一般・精密機械 10～20人 多摩地域)

図表Ⅱ-1-16 事業継続の意向



3 事業承継の希望・方針

事業承継についての希望・方針は、「まだ決めていない」(40.0%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(28.8%)、「従業員に継がせたい」(9.4%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者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」をあわせた『事業承継予定』(50.1%)が5割を超える。

業種別にみると、食品・飲料は「子・子の配偶者に継がせたい」(40.6%)が4割を超える。他の業種に比べて電機・電子は「従業員に継がせたい」(16.4%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「まだ決めていない」(54.4%)が5割を占める。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(12.7%)と「誰でもよいから継がせたい」(9.1%)が高い。

経営者年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(45.1%)が4割を占める。

〈事例8〉わかめを知ってもらい、震災後のハンデを克服する

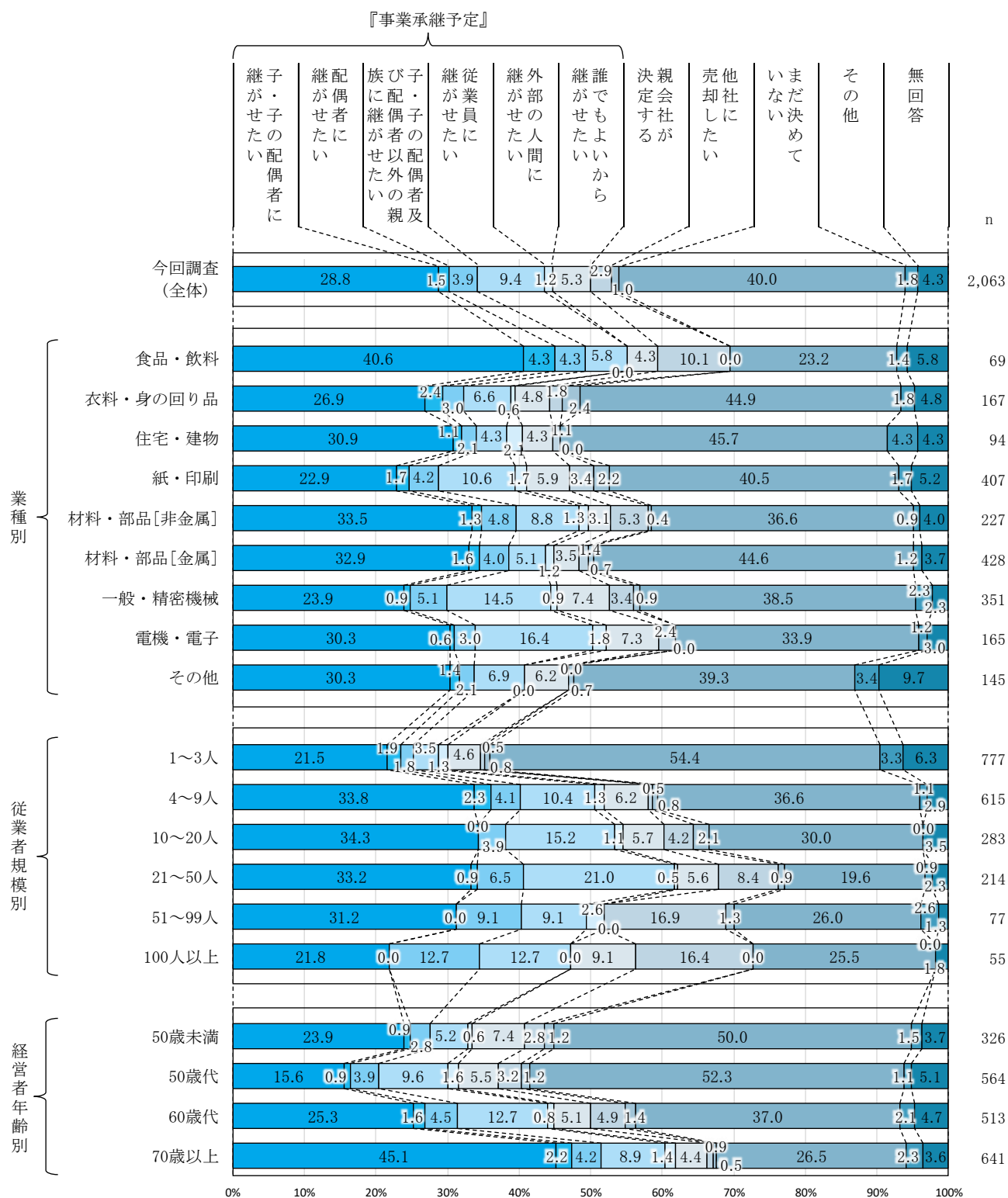
事例8の会社は、岩手県の工場で海藻類やカットわかめ等の加工をしている。現社長の祖父が起業した前身の会社では乾燥わかめに関する特許も取得していた。わかめ業界としては、その後加工技術の向上に伴い他社からもいくつかの特許が出されたが、同社を始めとした数社は、許可した会社へ互いに特許を開放し業界の発展に寄与してきた。

東日本大震災の際は工場が全壊し、1年ほど仕事ができない状況が続いた。会社としては解雇しない方針でいたが、社員の3分の1程度が辞めてしまい経営の危機に見舞われた。しかし、地元の高校への声かけや工場見学の実施など人材の確保に力を入れるとともに、海藻以外の新商品開発にも取り組むことで乗り越えることができた。近年は食感や風味の違いから、手間をかけて手で加工したわかめの需要が高まっており、同社はこの昔ながらの加工ができる数少ない業者として新たなニーズに対応している。

今後は「わかめを育てる・刈り取る」ということを広く知ってもらうため、ホームページや動画などで産地の様子を知ってもらい、より楽しんでわかめを食べてもらえるようにしたいと考えている。

(食品・飲料 10～20人 城西地域)

図表Ⅱ-1-17 事業承継の希望・方針



(注) 事業継続の意向(図表Ⅱ-1-16)で「事業を続けたい」、「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

4 現実の後継者の状況

事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の現実の後継者の状況は、「決まっている」（48.3%）が最も高く、「候補はいるが決まっていない」（25.0%）、「まだ決める必要がない」（14.7%）の順で続く。

業種別にみると、材料・部品〔金属〕は「決まっている」（57.0%）が6割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「決まっている」（51.6%）と「まだ決める必要がない」（25.8%）が高い。

創業時期別にみると、2011年以降と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」（28.9%）と「まだ決める必要がない」（28.9%）がともに3割程度を占める。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が高くなるほど「決まっている」が高くなる傾向がみられ、70歳以上と回答した企業は「決まっている」（67.0%）が7割程度である。

〈事例9〉変化する時代のニーズに対応すべく、ゴム製品に限らない新製品開発への意欲

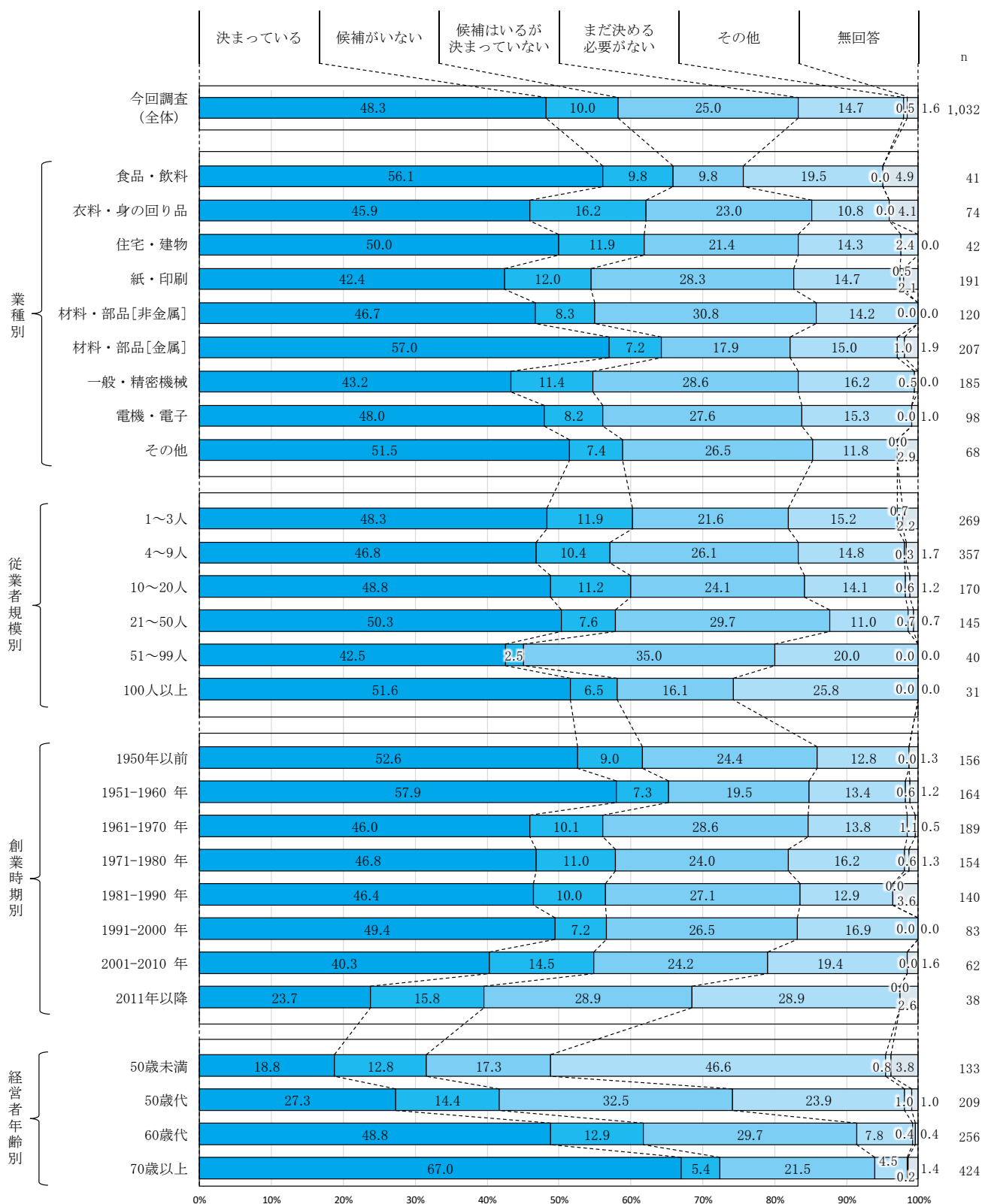
事例9の会社は、複写機をはじめ様々な分野で必要とされているゴムローラーなどの工業用ゴム製品を半世紀にわたり製造してきた。

長年のノウハウと豊富な生産設備に加え、ゴムの配合を自社内で行えることから顧客の高い信頼を獲得している。しかし、同社の顧客の多くが商社であり、現場の開発者がゴムに求めているニーズをつかむことが難しく、情報収集ができていない点が課題となっていた。

そこで、インターネットを活用し、顧客と直接つながれるような仕組みの構築に力を入れてきた。さらに、新たな取組として独自の研究施設を開設し、ゴムに関する様々な相談やニーズの受皿になることを目指すとともに、情報収集や交流ができる場所として活用したいと考えている。

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-1-18 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-1-17)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

5 廃業を決意した理由

廃業について決意した主な理由は、「経営者の高年齢化」(36.9%)が最も高く、「後継者の不在」(24.9%)、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(17.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて住宅・建物は「経営者の高年齢化」(53.6%)が高く、材料・部品〔非金属〕は「後継者の不在」(36.7%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「経営者の高年齢化」(40.4%)が4割を超える。

創業時期別にみると、2011年以降と回答した企業は「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(33.3%)が3割を占める。

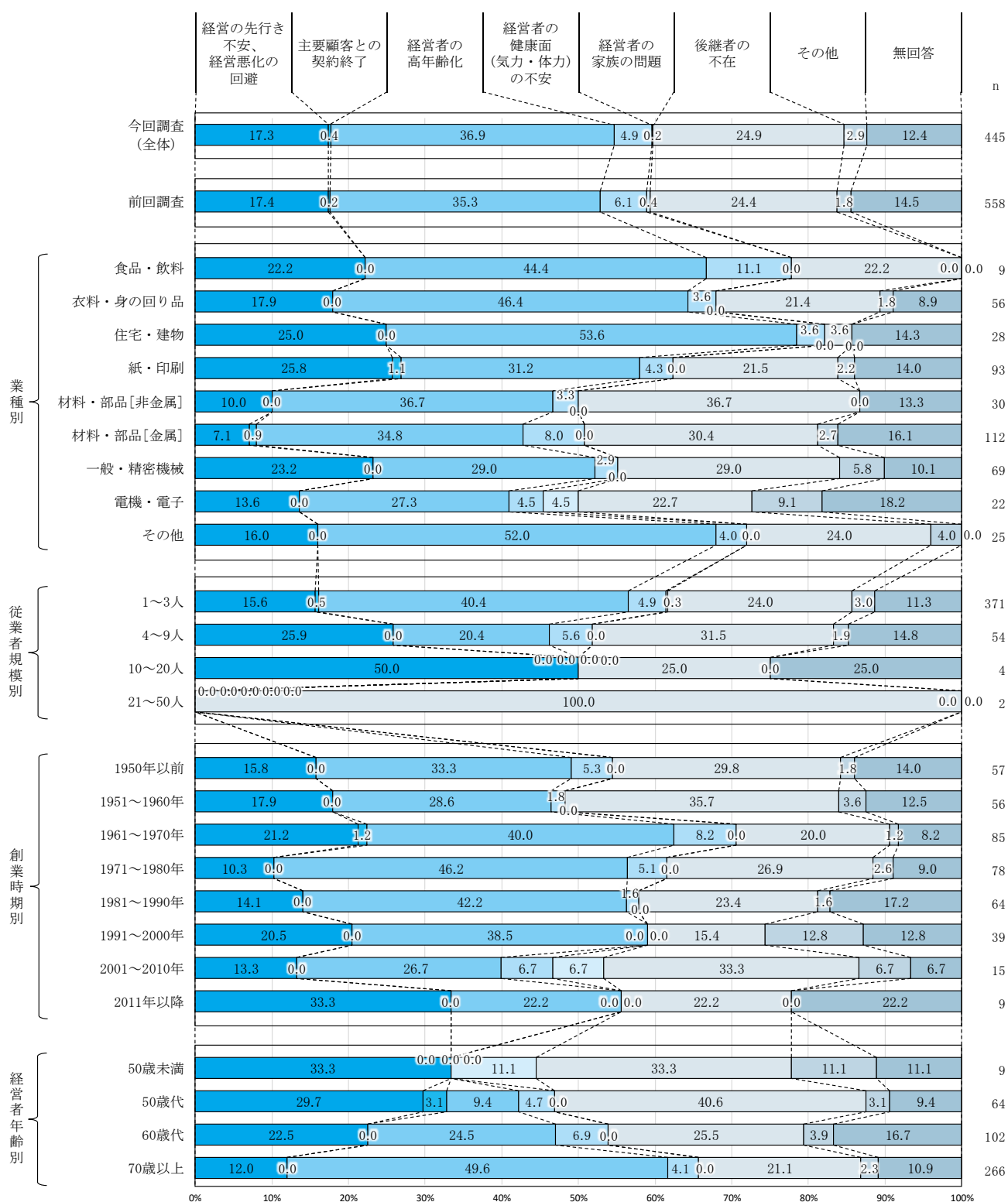
経営者の年齢別にみると、経営者の年齢が高くなるほど「経営者の高年齢化」が高くなり、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」が低くなる傾向がみられる。

〈事例10〉高い技術力を活かした自社製品の製造が強み

事例10の会社は、城東地域でガラス製の注射筒を製造しており、200mlや300ml、500mlといった大型の特殊注射筒を製造できる数少ない会社の1つである。かつて注射筒はガラス製が大半であったが、同社は医療用の注射筒がプラスチック製に移行することを見通し、培った技術力をもとに、研究用や分注器に用いられる大型の特殊注射筒の製造へ転換した。注射筒はガラス管を用いて製造されるが、ガラス管にはコンマ数ミリの歪みがあり、この歪みを考慮して注射筒として正円に近づける技術や外筒と内筒を合わせる技術を持っていることが同社の強みである。しかし、近年、職人の高齢化など技術の継承が課題となっている。今後は現在の技術力を活かせる新分野への展開も検討している。

(材料・部品〔非金属〕 4～9人 城東周辺地域)

図表Ⅱ-1-19 廃業を決意した理由



(注) 1. 事業継続の意向(図表Ⅱ-1-16)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。

2. 従業者規模別の51人以上は該当企業がないため非掲載。

6 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「業界の将来性への不安」（35.4%）が最も高く、「業績不振」（28.7%）、「適切な候補者の不在」（24.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「業績不振」（40.3%）が高く、紙・印刷は「業界の将来性への不安」（46.2%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「業績不振」（35.4%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「後継者の教育・成長」（29.5%）、「個人保証の問題」（9.3%）、「後継者への自社株式の集中」（7.1%）、「相続税・贈与税の問題」（14.9%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「後継者の教育・成長」と「後継者への自社株式の集中」が高くなる傾向がみられる。

事業継続の意向別にみると、わからない・まだ決めていないと回答した企業は「業界の将来性への不安」（44.5%）が4割を占める。

〈事例11〉積極的な設備投資で、他社の一歩先に行く

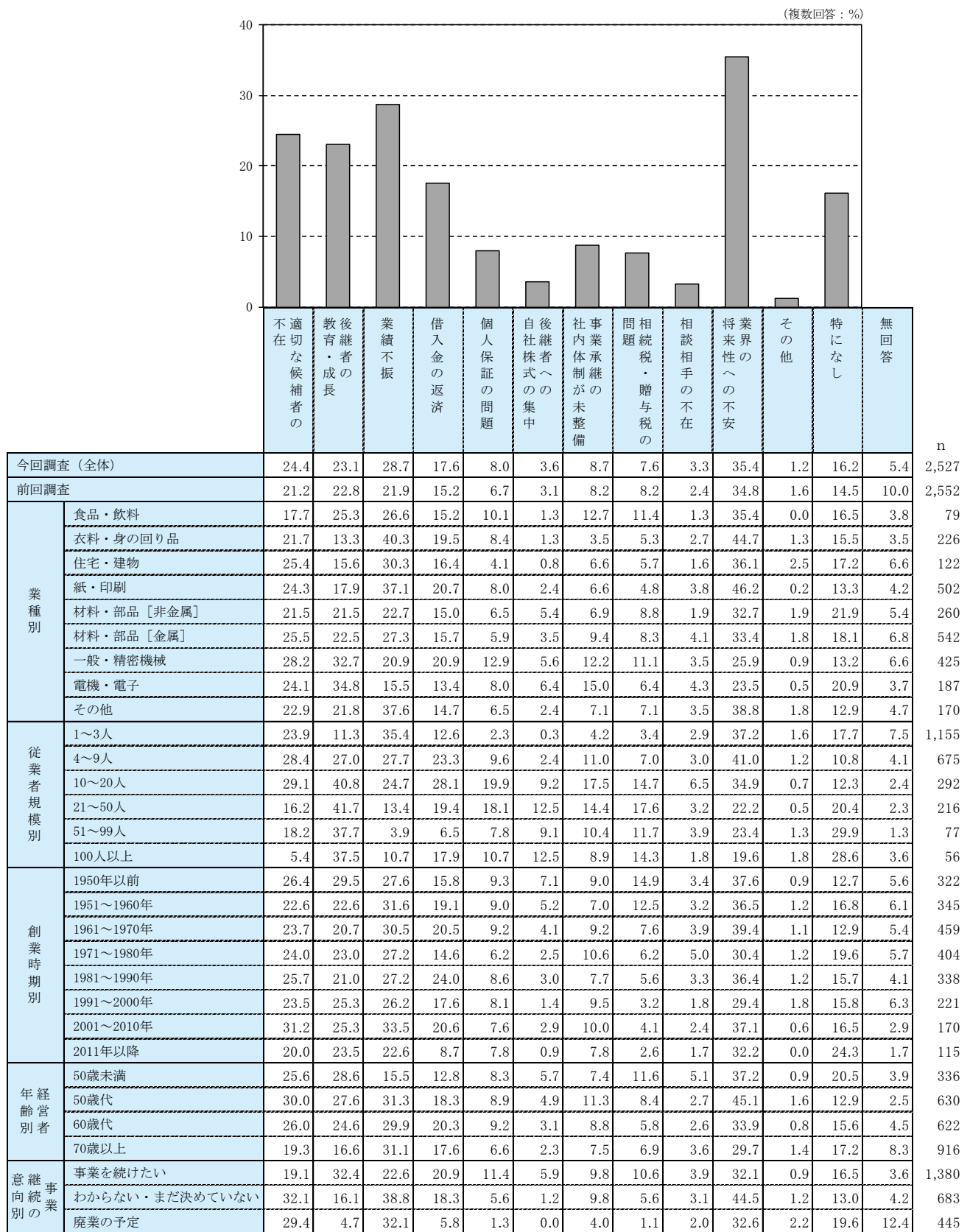
プレス金型の製造を主力としている事例11の会社は、1970年代頃から日本国内における産業の機械化・自動化に合わせ、ロボットなど省力機械や金型の製造をはじめた。また、テイクアウト需要に着目し、プラスチック製の包装関連の金型製造を手掛けるなど、自社の技術を生かせる情報収集には特に力を入れ、国内外の展示会にも定期的に出展している。

どこよりも早く最新設備をそろえ、どこよりも早く取り組むのが同社の方針であることから、I o Tへの取組も早い時期から行っている。新しい機械の導入だけではなく、M2M (Machine to Machine)で既存設備のI o T化にも取り組んでおり、協力会社と共同で安価な独自のシステムを開発した。

今後はさらにI o Tに力を入れ、AI分析などにも取り組みたいと考えている。

（一般・精密機械 51～99人 多摩地域）

図表Ⅱ-1-20 事業承継上の課題



第1節 年間売上高の状況

1 直近の年間売上高

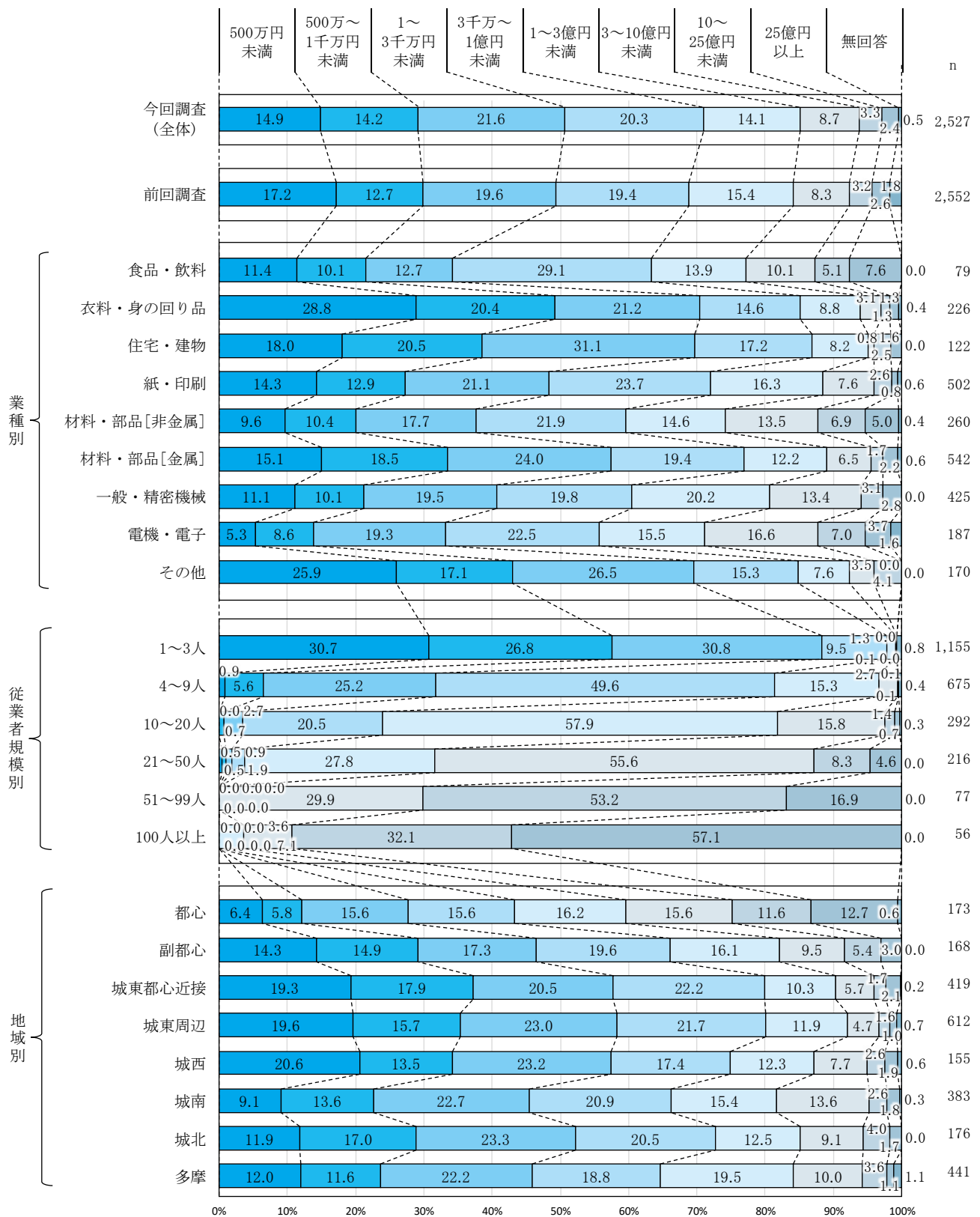
直近の決算での年間売上高は、「1～3千万円未満」(21.6%)が最も高く、「3千万～1億円未満」(20.3%)、「500万円未満」(14.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「500万円未満」(28.8%)が高い。電機・電子は『1億円以上』(42.8%)が4割を超える。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「500万円未満」(30.7%)が3割を超え、100人以上と回答した企業は「25億円以上」(57.1%)が6割程度を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「3～10億円」(15.6%)と「25億円以上」(12.7%)が高い。

図表Ⅱ-2-1 直近の年間売上高



2 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅（20%以上）減少」（42.2%）が最も高く、「やや（20%未満）減少」（25.6%）、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（20.0%）の順で続く。「やや（20%未満）減少」と「大幅（20%以上）減少」をあわせた『減少』（67.8%）が7割程度であるのに対し、「大幅（20%以上）増加」と「やや（20%未満）増加」をあわせた『増加』（11.3%）は1割にとどまる。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は『減少』（79.9%）が高い一方、一般・精密機械は『増加』（17.5%）が高い。

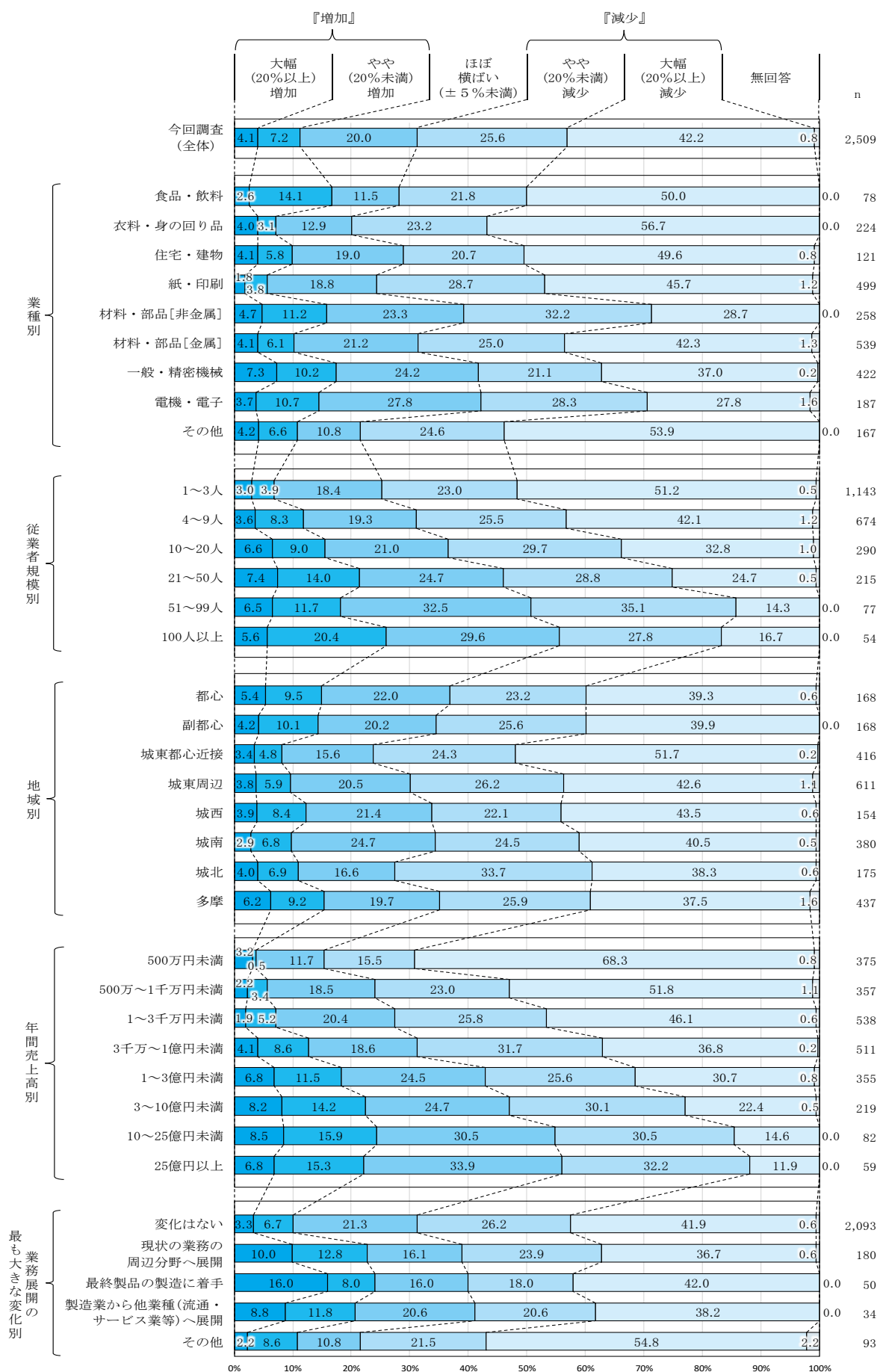
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は『減少』（74.2%）が7割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて多摩は『増加』（15.4%）が高い一方、城東都心近接は『減少』（76.0%）が高い。

年間売上高別にみると、年間売上高が500万円未満と回答した企業は「大幅（20%以上）減少」（68.3%）が7割程度である。一方、年間売上高が25億円以上と回答した企業は「大幅（20%以上）減少」（11.9%）が1割にとどまる。

業務展開の最も大きな変化別にみると、業務展開の変化はないと回答した企業は『減少』（68.1%）が7割程度である。最終製品の製造に着手と回答した企業は『増加』（24.0%）が2割を占める。

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



(注) 創業から3年以内の企業を除く。

第2節 売上高経常利益率の状況

1 直近の売上高経常利益率

直近の決算での売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（45.4%）が最も高く、「0～2%未満」（17.5%）、「4～10%未満」（11.8%）の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」をあわせた『黒字（プラス）』（49.9%）は約5割である。

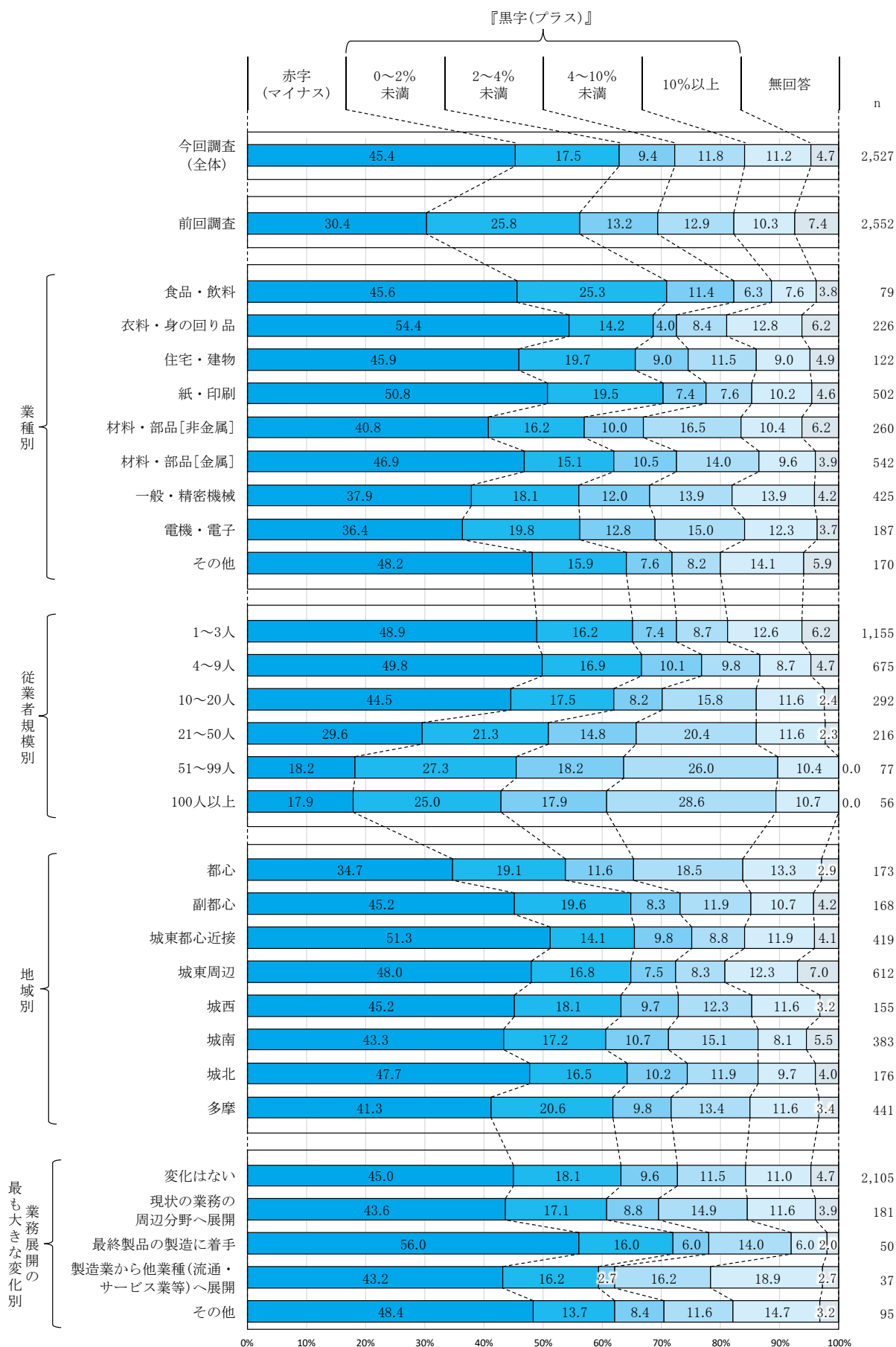
業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「赤字（マイナス）」（54.4%）が高い一方、電機・電子は『黒字（プラス）』（59.9%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は『黒字（プラス）』（82.2%）が8割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は『黒字（プラス）』（62.5%）が高い一方、城東都心近接は「赤字（マイナス）」（51.3%）が高い。

業務展開の最も大きな変化別にみると、製造業から他業種（流通・サービス業等）へ展開と回答した企業は『黒字（プラス）』（54.0%）が5割を占める。

図表Ⅱ-2-3 直近の売上高経常利益率



2 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字だが利益額は減少」(23.6%)が最も高く、「赤字が拡大」(17.1%)、「黒字から赤字に転落」(16.2%)の順で続く。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」をあわせた『増益』(14.6%)は1割を占め、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』(56.9%)は5割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は『減益』(66.0%)が高い一方、電機・電子は『増益』(24.1%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は『増益』(29.7%)が約3割である。

業務展開の最も大きな変化別にみると、最終製品の製造に着手と回答した企業は『増益』(30.0%)が3割である。一方、製造業から他業種（流通・サービス業等）へ展開と回答した企業は『減益』(58.8%)が6割程度を占める。

〈事例12〉独自技術の開発により、他社ではできない技術を提供

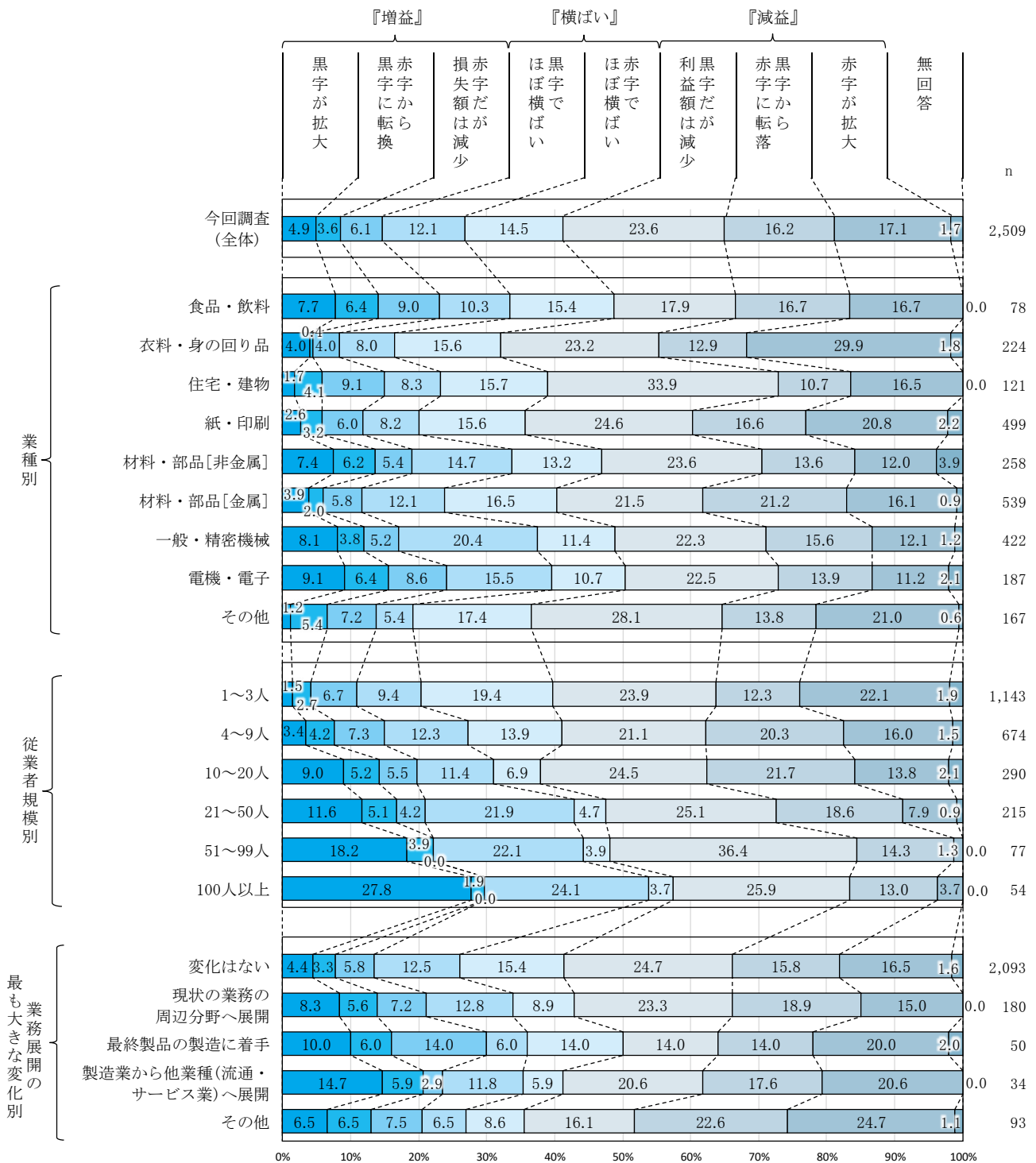
事例12の会社は、炉中ろう付けを専門にしている。主に自動車関連部品のろう付け加工を行っており、取り扱う製品の80%以上は海外や他社では製造ができない製品である。一般的なろう付けが難しい金属においても取引先と共同でろうを開発するなど技術開発にも取り組んできた。

ITの活用では、検索エンジンで同社のホームページが上位に表示されるよう2年ほど前からSEO対策にも取り組むとともに、市販のソフトをカスタマイズし、部品管理や納品管理に活用している。

最近では、生産能力の向上と、24時間稼働体制を維持するためのバックアップを目的に東京都の補助金を活用して炉の増設を行い、利益率の改善に成功している。今後の課題は次期社長の右腕となる人材を育成し、2～3年のうちに世代交代を行うことである。

(一般・精密機械 21～50人 多摩地域)

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



(注) 創業から3年以内の企業を除く。

第3節 感染症発生前後の状況

1 感染症発生前後を比較した売上高の変化

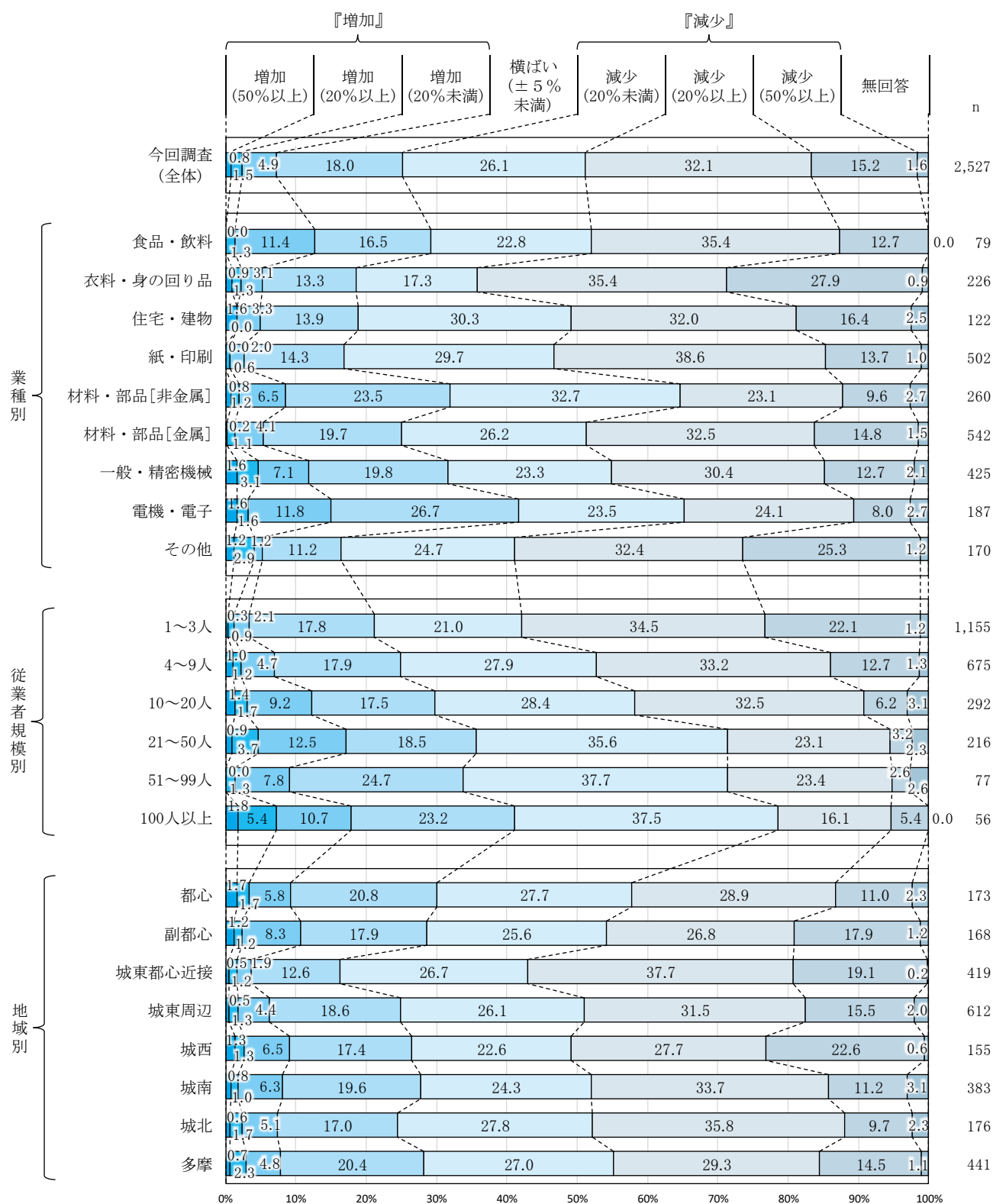
2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した感染症発生前後の売上高の変化は、「減少（20%以上）」（32.1%）が最も高く、「減少（20%未満）」（26.1%）、「横ばい（±5%未満）」（18.0%）の順で続く。「増加（50%以上）」、「増加（20%以上）」、「増加（20%未満）」をあわせた『増加』（7.2%）は1割程度である。一方、「減少（20%未満）」、「減少（20%以上）」、「減少（50%以上）」をあわせた『減少』（73.4%）は7割を占める。

業種別にみると、紙・印刷は『減少』（82.0%）が8割を超える。電機・電子は『増加』（15.0%）が1割を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『減少』（77.6%）が7割程度である。100人以上と回答した企業は『増加』（17.9%）が2割程度を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて副都心は『増加』（10.7%）が高い。城東都心近接は『減少』（83.5%）が8割を占める。

図表Ⅱ-2-5 感染症発生前後を比較した売上高の変化



2 感染症発生前後を比較した経常損益の変化

2020 年 3 月～2021 年 2 月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の 2019 年 3 月～2020 年 2 月を比較した感染症発生前後の経常損益の変化は、「減少（20%未満）」（23.2%）が最も高く、「減少（20%以上）」（22.9%）、「横ばい（±5%未満）」（21.8%）の順で続く。「増加（50%以上）」、「増加（20%以上）」、「増加（20%未満）」をあわせた『増益』（11.5%）は1割にとどまる。一方、「減少（20%未満）」、「減少（20%以上）」、「減少（50%以上）」をあわせた『減益』（62.5%）は6割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて住宅・建物は『減益』（72.2%）が高く、電機・電子は『増益』（18.2%）と「横ばい（±5%未満）」（28.3%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『減益』（66.0%）が6割を占める。一方、100人以上と回答した企業は『増益』（25.0%）が2割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は『増益』（19.0%）と「横ばい（±5%未満）」（27.2%）が高く、城東都心近接は『減益』（70.5%）が高い。

〈事例13〉若年者を採用し育てて戦力化、今後は知名度向上を目指す

事例13の会社は、1940年代中頃に創業、本社を東京におき工場は山形県にある。売上は、大手メーカーの半導体関連部品製造が大部分を占めている。

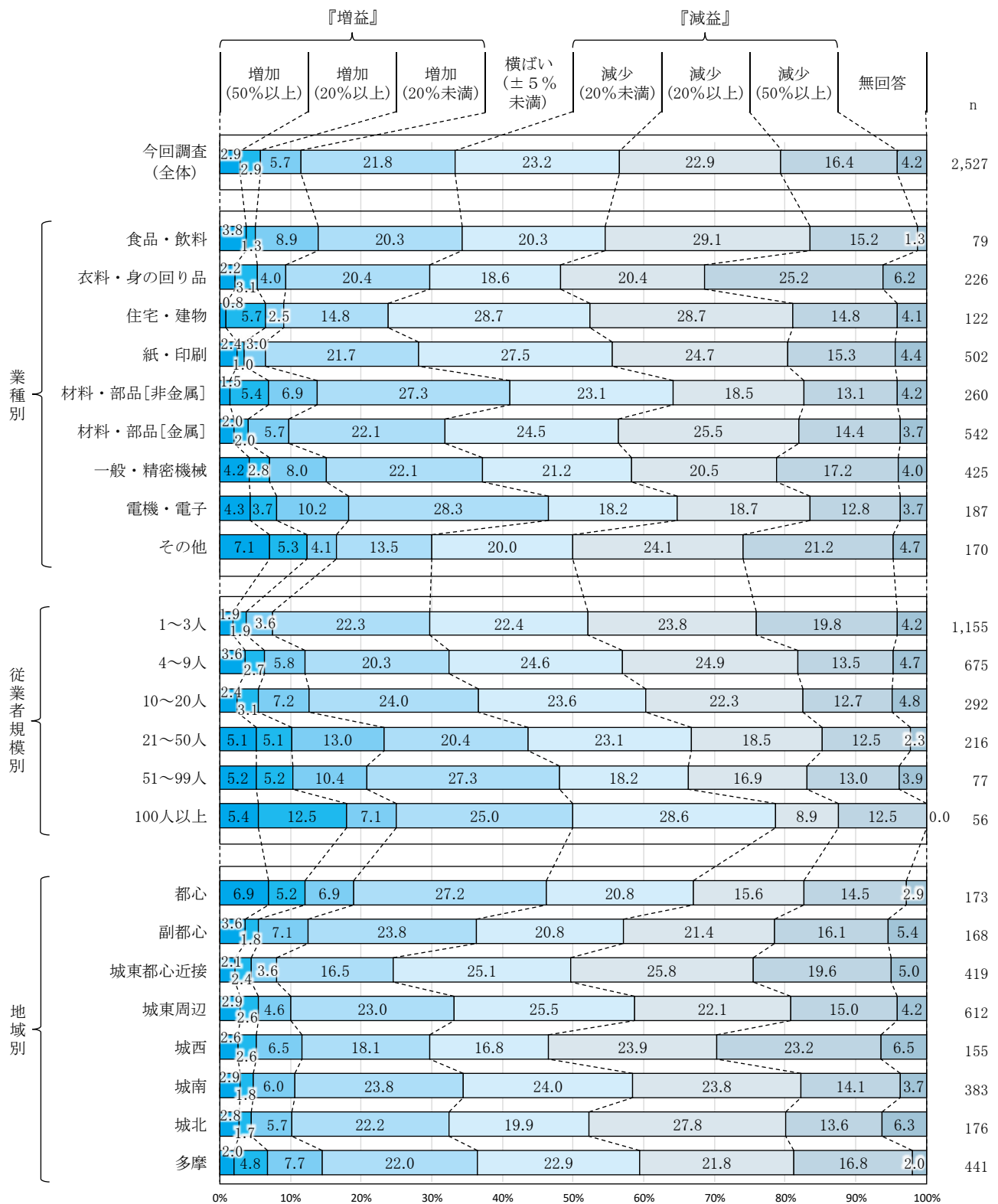
生産効率を高めるのは「ヒト」だと考えており、従業員は40歳未満の若手を中心とし、工場のある山形県では地元の新卒を中心に採用を続けている。若年者を採用し教育していく方針で、5年ほどで一人前になるよう育成している。

同社では、自社の持つ製造ノウハウや短期間での小ロット生産が可能となるよう、オリジナルの生産管理システムを導入している。取引先からのEDI（電子データ交換）で受注があり、工程管理、出荷管理、請求管理と、一元管理のできるシステムを構築、工数管理も併せて実施し、生産効率の改善・向上につなげている。また、従業員の生産能力や工場全体のキャパシティ把握にも役立っている。

今後は、誠実をモットーに高品質、高精度な製品を供給するというコンセプトのもと、同社の技術力を知ってもらうためにも、知名度向上に取り組んでいきたいと考えている。精密部品加工を通じて、より豊かな社会の実現に貢献していくとともに、日々ステップアップし、社員が働きがいを感じ、明るく希望を持てる職場づくりを目指して努力していく方針である。

（一般・精密機械 51～99人 城南地域）

図表Ⅱ-2-6 感染症発生前後を比較した経常損益の変化



第1節 取引先（顧客）の状況

1 取引先（顧客）の件数

取引先（顧客）の件数は、「4件以下」（23.7%）が最も高く、「5～9件」（21.3%）、「10～19件」（17.8%）の順で続く。

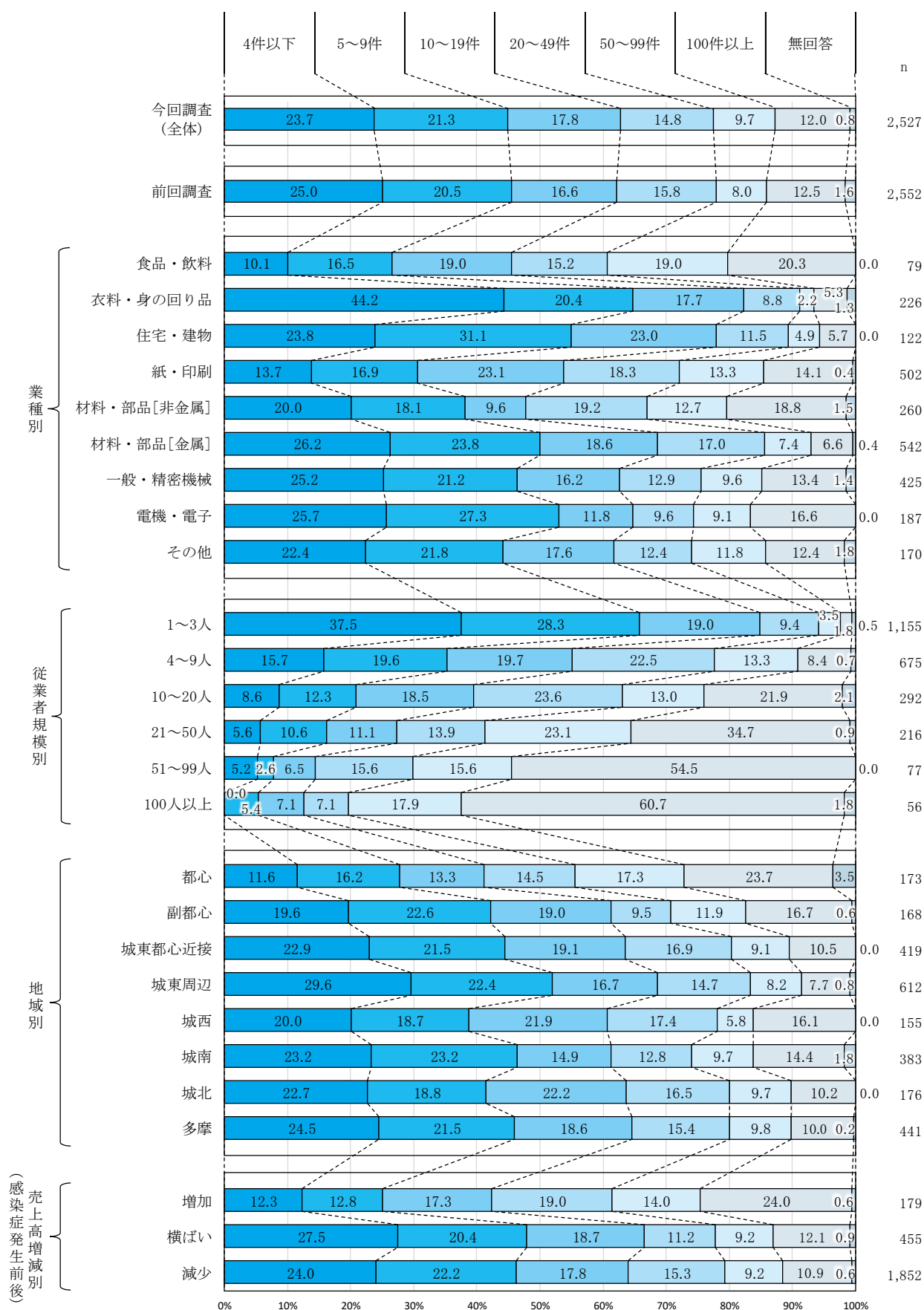
業種別にみると、食品・飲料は「100件以上」（20.3%）が2割を超える。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「4件以下」（44.2%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「100件以上」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「100件以上」（60.7%）が6割を超える。

地域別にみると、都心は「100件以上」（23.7%）が2割を占める。城東周辺は「4件以下」（29.6%）が約3割である。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「100件以上」（24.0%）が2割を占める。

図表Ⅱ-3-1 取引先（顧客）の件数



（注）売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

2 主要取引先（顧客）の所在地

主要取引先（顧客）の所在地（複数回答）は、「23 区内」（76.4%）が最も高く、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（42.6%）、「関東地域以外の国内」（26.6%）の順で続く。

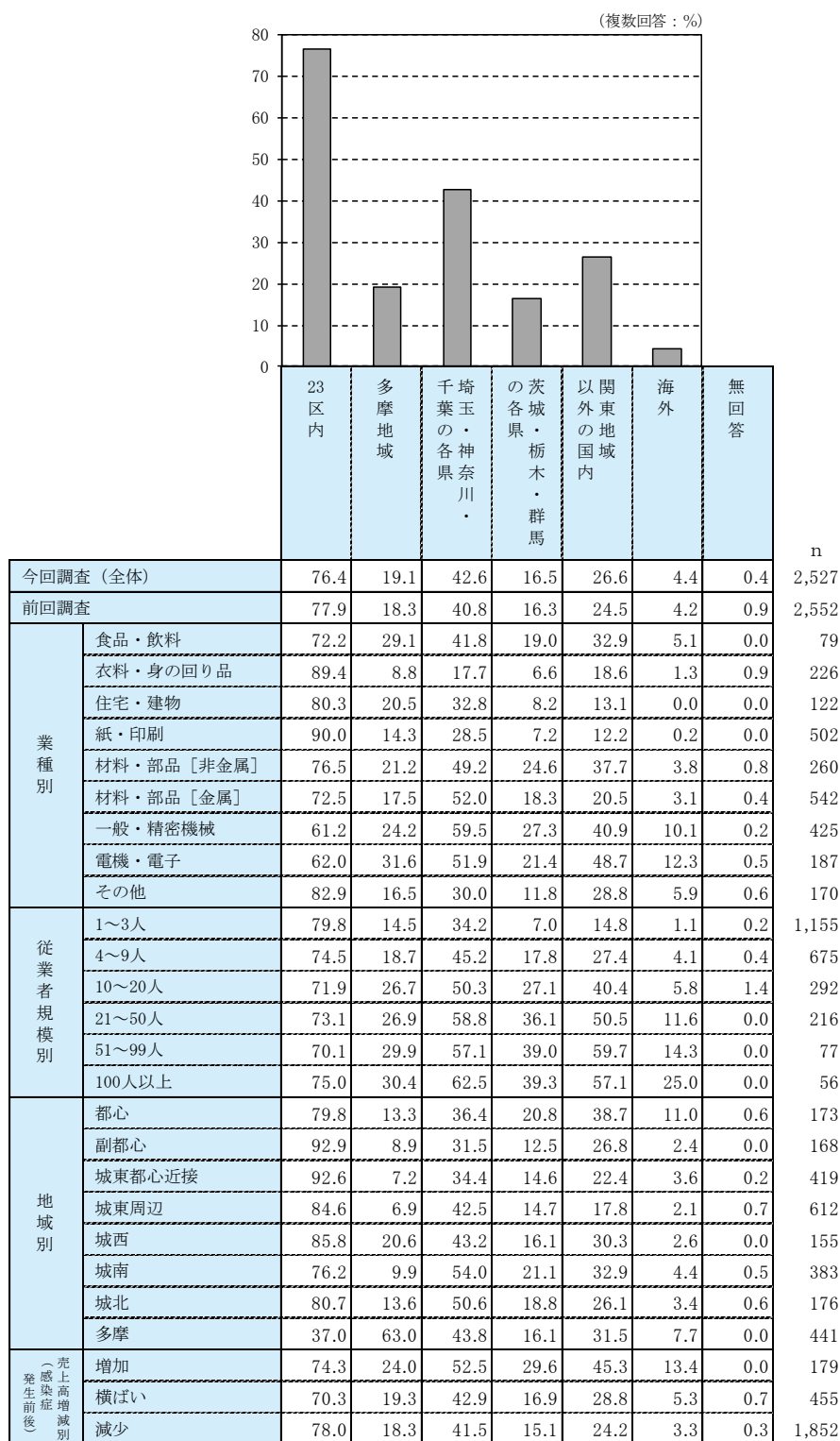
業種別にみると、紙・印刷は「23 区内」（90.0%）が9割である。他の業種に比べて一般・精密機械は「埼玉・神奈川・千葉の各県」（59.5%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（27.3%）が高く、電機・電子は「多摩地域」（31.6%）、「関東地域以外の国内」（48.7%）、「海外」（12.3%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「23 区内」（79.8%）が約8割である。

地域別にみると、他の地域に比べて副都心は「23 区内」（92.9%）が高く、城南は「埼玉・神奈川・千葉の各県」（54.0%）と「茨城・栃木・群馬の各県」（21.1%）が高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「多摩地域」（24.0%）、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（52.5%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（29.6%）、「関東地域以外の国内」（45.3%）、「海外」（13.4%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-2 主要取引先（顧客）の所在地



(注) 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性は、「中小・零細メーカー」（29.6%）が最も高く、「大手メーカー」（18.3%）、「中堅メーカー」（16.1%）の順で続く。

業種別にみると、材料・部品〔金属〕は「中小・零細メーカー」（39.9%）が約4割である。電機・電子は「大手メーカー」（36.9%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「大手メーカー」（6.5%）が1割未満であるのに対し、「中小・零細メーカー」（41.7%）は4割を超える。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「中小・零細メーカー」（32.2%）と「サービス業」（3.0%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例14〉ホームページからの集客に成功、今後は業務の完全機械化を目指して

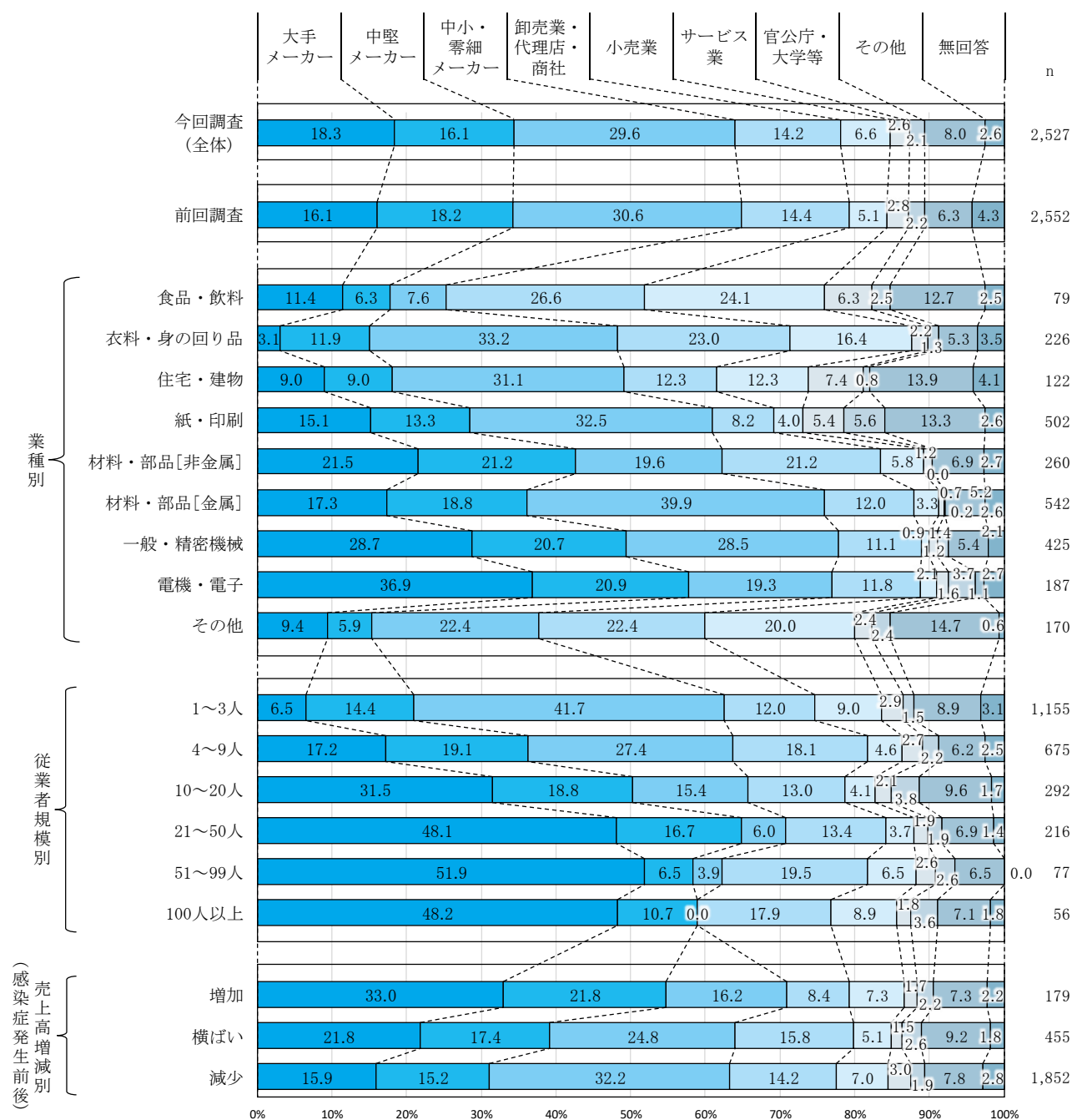
アルミ手摺を製造している事例14の会社は、顧客の要望に合わせてオーダーメイドの製品を提供している。創業当初はアルミ手摺とは全く別の製品を製造していたが、次第にその需要が減ってきたため、35年前に現社長の代で業種転換し、現在に至っている。

インターネットでの集客に力を入れており、10年ほど前にホームページを開設した。かつての受注は口コミが1割と既存顧客が9割を占めていたが、現在は既存顧客が1割、ホームページからの受注が9割となっている。

アルミ手摺の製造は穴あけやネジしめなど、人の手がかかる工程が多いが、機械化することで生産性の向上及びコスト削減にもつながると考え、業務の完全機械化を目指している。

（材料・部品〔金属〕 1～3人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-3-3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性



（注）売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は、「20～40%未満」（26.6%）が最も高く、「80%以上」（17.6%）、「40～60%未満」（17.3%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『40%未満』（62.0%）が6割を超える。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「60～80%未満」（12.8%）と「80%以上」（23.0%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は『20%未満』（59.0%）が約6割である。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別にみると、サービス業と回答した企業は『40%未満』（73.8%）が7割を占める。

〈事例15〉大手メーカーの部品を半世紀以上にわたって製造

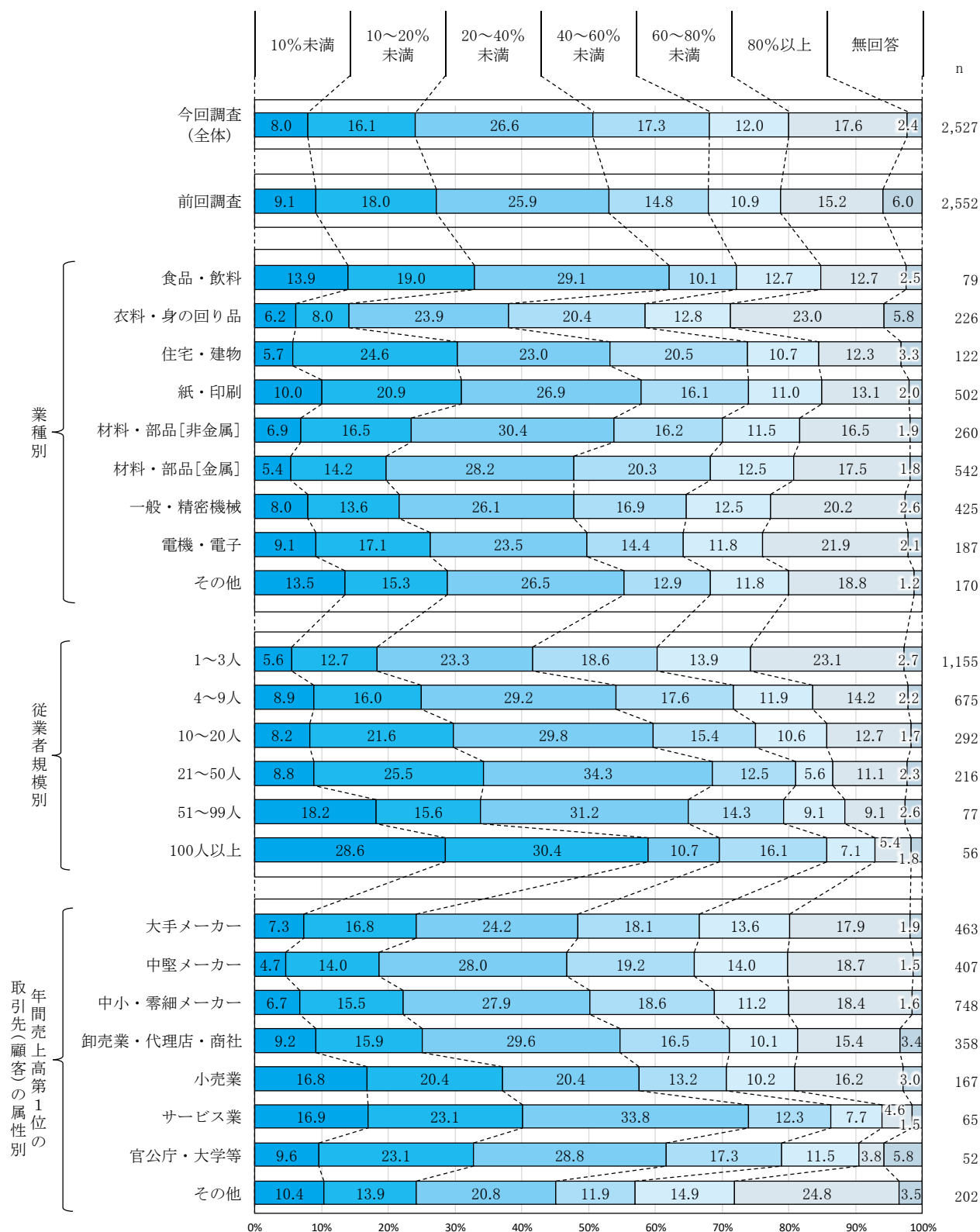
金属挽物加工を業務としている事例15の会社は、1960年に創業し、主にラジコン模型の部品を製造している。新型コロナウイルス感染症によるステイホームの影響で、自宅で模型を作る人が増えたことにより、昨年の7月頃から売上の増加傾向が続いている。

創業後ほどなく、大手メーカーの新製品に同社で製造していた小型の歯車が使用されることになり、以来60年以上続く取引関係が始まった。要望に応えられる技術力と品質力で長年大手メーカーと直接取引をしている。独自技術として、セレーション（ギザギザの加工）をプレスで抜くという技術や焼き入れによるむらを修正するための技術などもある。また、汎用機を改良して生産の効率化を行うなどの工夫もしている。

競争力を維持するために不良品を出さないよう品質管理に気を配るなど丁寧な仕事を心掛けている。新型コロナウイルス感染症による巣ごもり需要で忙しいが、終息後はどうなるのかという不安もあり、大手メーカー以外の取引先を増やすことなどを検討している。

（その他 4～9人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-3-4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度



5 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）

年間売上高第1位の取引先（顧客）との価格決定に関する関係は、「主として自社が決める」（40.5%）が最も高く、「交渉次第」（36.4%）、「主として取引先（顧客）が決める」（21.4%）の順である。

業種別にみると、住宅・建物は「主として自社が決める」（54.9%）が5割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「主として自社が決める」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「主として自社が決める」（44.0%）が4割を占める。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別にみると、大手メーカーと回答した企業は「交渉次第」（44.1%）が4割を占める。サービス業と回答した企業は「主として自社が決める」（56.9%）が5割を占める。他の取引先（顧客）の属性に比べて官公庁・大学等と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（34.6%）が高い。

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度別にみると、売上依存度が低くなるほど「主として自社が決める」が高くなる傾向がみられ、10%未満と回答した企業は「主として自社が決める」（54.2%）が5割を占める。

〈事例16〉品質要請に応えられる技術力・技術継承と付加価値への挑戦

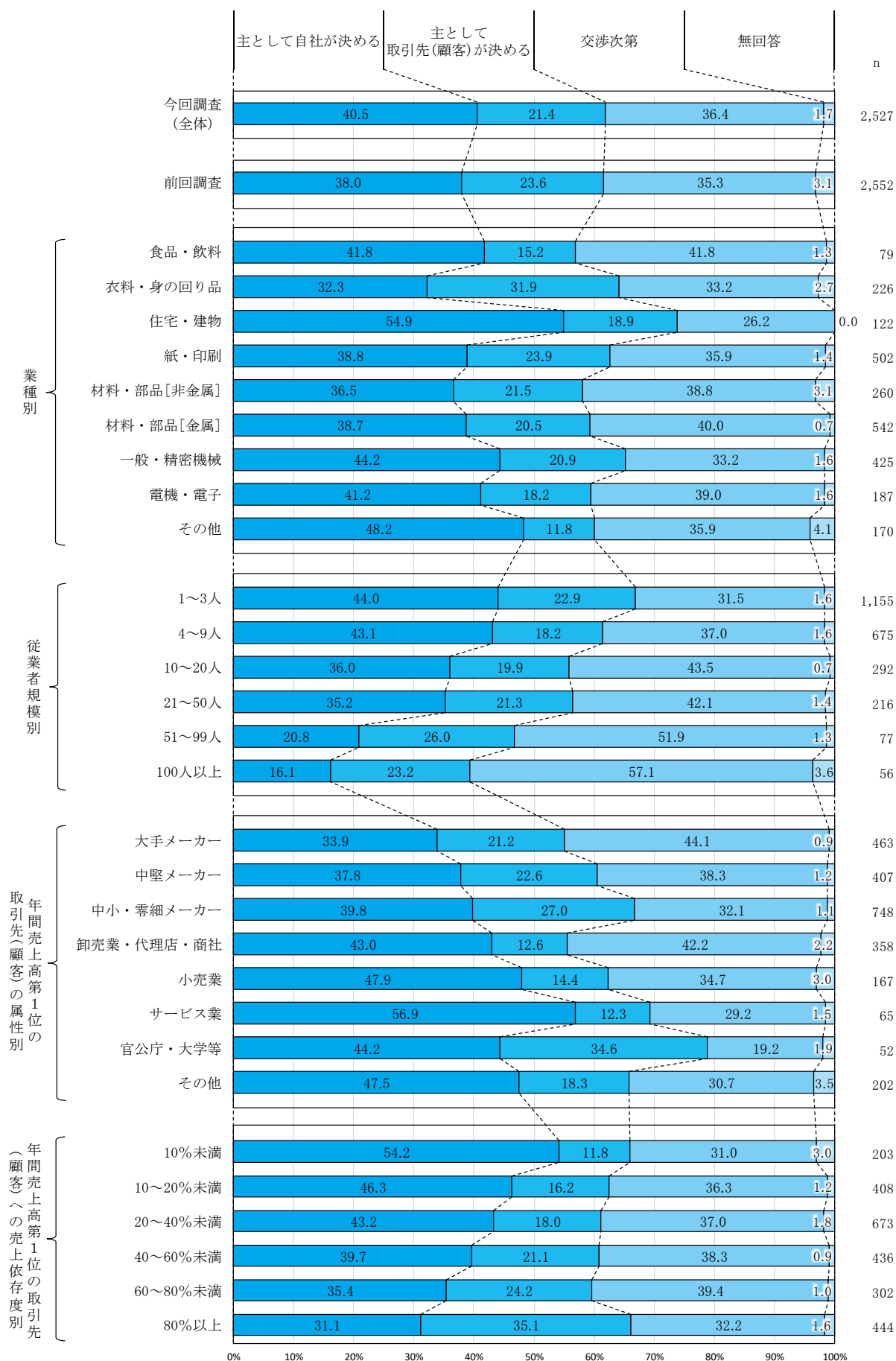
1970年頃に設立した事例16の会社は、NC旋盤による量産加工を得意とする。織物業を営んでいたが織物業の衰退もあり、近隣の金属加工工場で修行するなどして金属加工業へ参入、電気製品の部品加工などを行っていたが、十数年ほど前から自動車部品加工をメインにしている。

補助金などを活用して最新式のNC旋盤を導入し、大量生産に対応している。もちろん最新の設備は重要だが、熟練の技術というものも欠かせない。技能継承として、ノウハウをまとめられるものもあれば経験則によるものもある。品質検査に関しては、自動検査機による検査と目視による検査の二重体制を敷き、研磨機を投入して、公差3/1000ミリの精度に挑戦している。自動車部品は1つでも不良品があれば全体が欠陥品になってしまうので、顧客の品質要求は非常に厳しく、求められる品質基準はとても高い。不良品はゼロであって当たり前の世界である。

自動車業界自体の動向、将来性への不安とEVへと移行する中で自動車部品は現在の部品数の数分の1になるといわれているがどの部品なら手掛けられるか、あるいは自動車以外ではどうかということの模索が続いている。

（一般・精密機械 10～20人 多摩地域）

図表Ⅱ-3-5 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）



6 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）

年間売上高第1位の取引先（顧客）との納期決定に関する関係は、「主として取引先（顧客）が決める」（54.5%）が最も高く、「交渉次第」（26.4%）、「主として自社が決める」（16.3%）の順である。

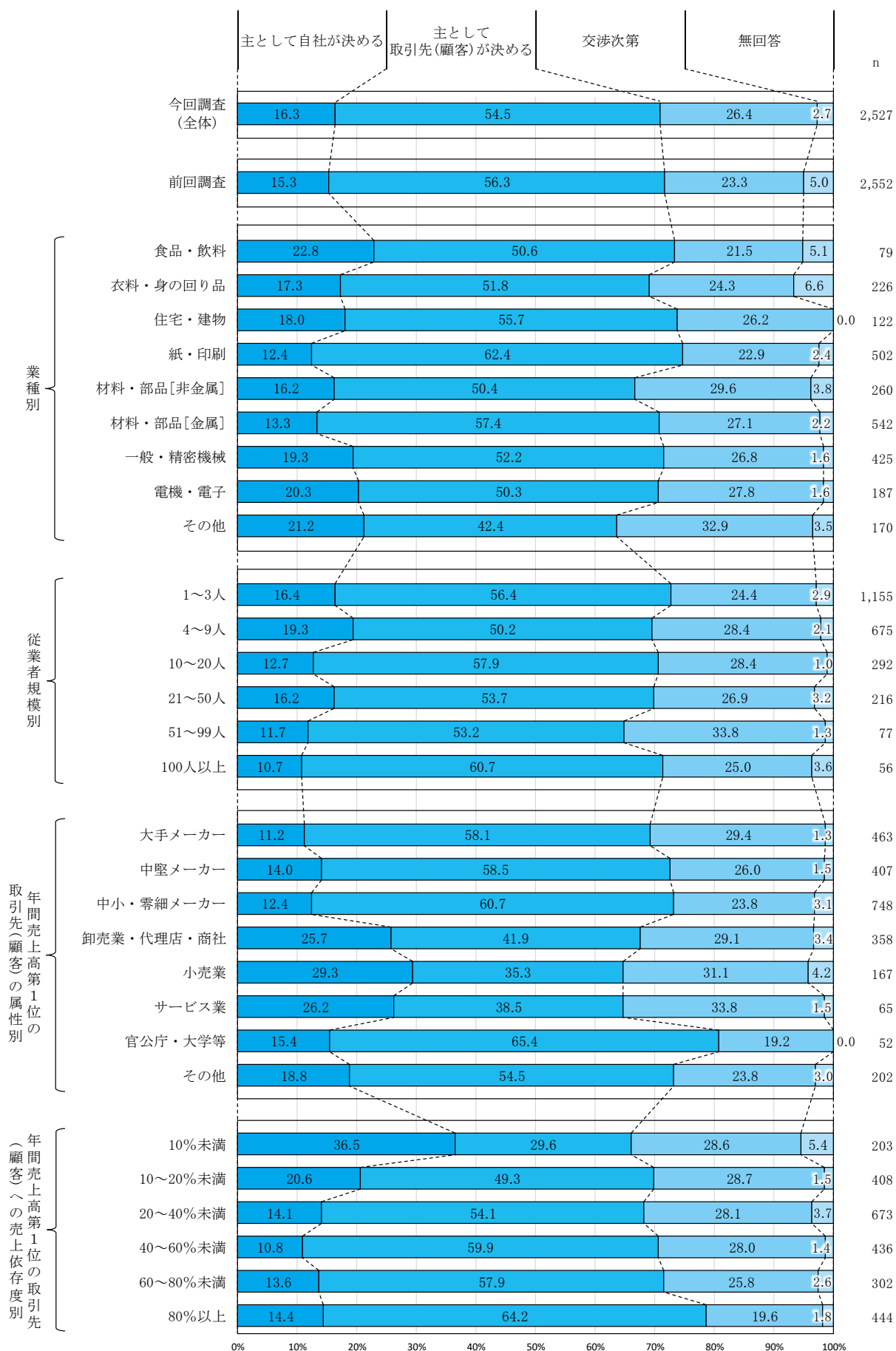
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「主として自社が決める」（22.8%）が高い。紙・印刷は「主として取引先（顧客）が決める」（62.4%）が6割を超える。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（60.7%）が6割を超える。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別にみると、他の取引先（顧客）の属性に比べて小売業と回答した企業は「主として自社が決める」（29.3%）が高く、サービス業と回答した企業は「交渉次第」（33.8%）が高い。官公庁・大学等と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（65.4%）が6割を占める。

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度別にみると、他の取引先（顧客）への売上依存度に比べて10%未満と回答した企業は「主として自社が決める」（36.5%）が高く、80%以上と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（64.2%）が高い。

図表Ⅱ-3-6 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）



7 取引における強み

取引において強みと感じていること（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係」（66.9%）が最も高く、「加工技術」（35.8%）、「短納期」（33.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「試作開発力」（19.0%）、「高品質」（35.4%）、「自社製品」（38.0%）、「自社ブランド」（27.8%）が高く、紙・印刷は「取引先（顧客）との近接性」（39.0%）、「取引先（顧客）との信頼関係」（72.7%）、「営業力」（15.9%）、「短納期」（42.8%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「企画・提案力」が高くなる傾向がみられる。

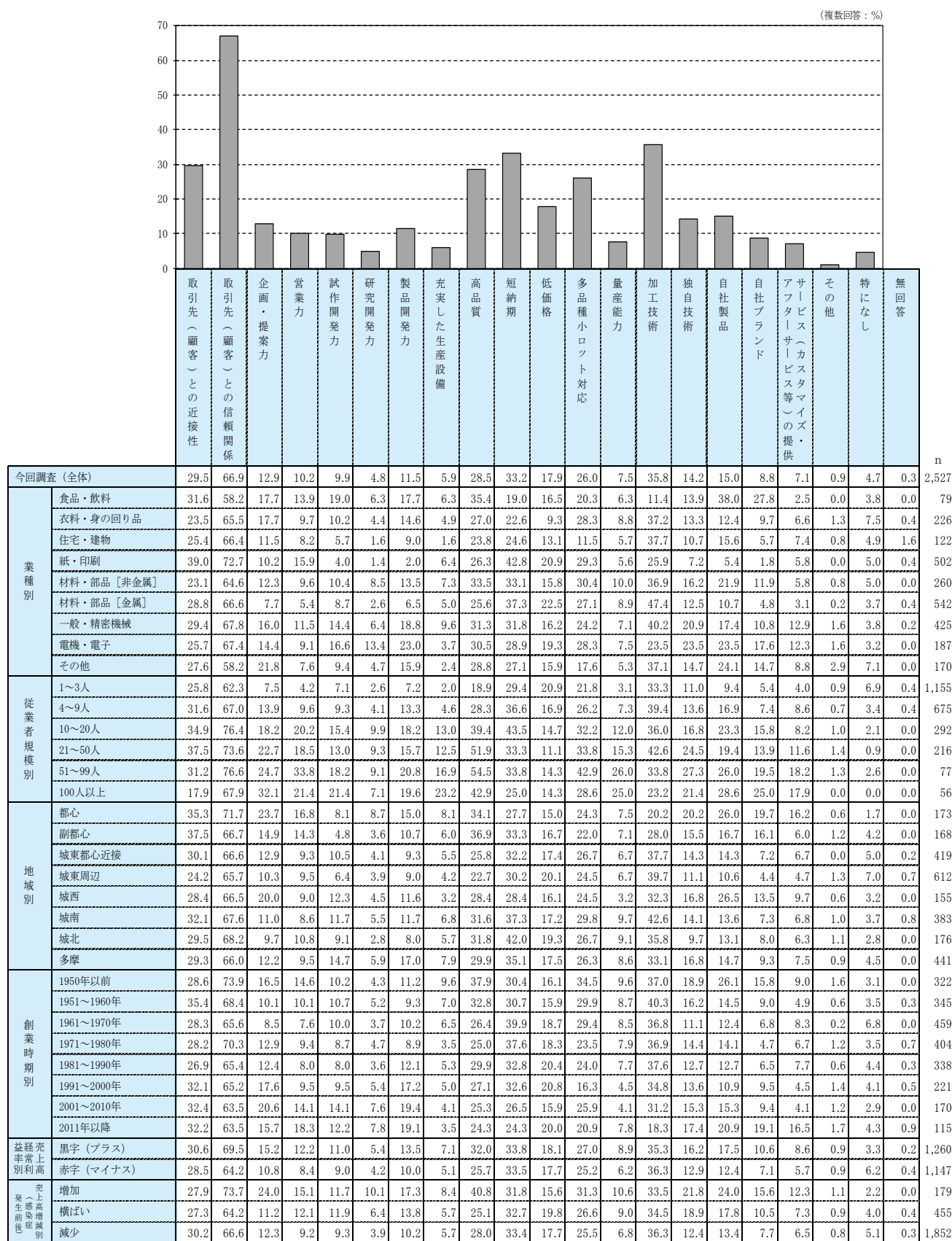
地域別にみると、他の地域に比べて都心は「取引先（顧客）との信頼関係」（71.7%）、「企画・提案力」（23.7%）、「営業力」（16.8%）、「研究開発力」（8.7%）、「充実した生産設備」（8.1%）、「独自技術」（20.2%）、「自社ブランド」（19.7%）、「サービス（カスタマイズ・アフターサービス等）の提供」（16.2%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「取引先（顧客）との信頼関係」（73.9%）、「充実した生産設備」（9.6%）、「高品質」（37.9%）、「多品種小ロット対応」（34.5%）、「量産能力」（9.6%）、「独自技術」（18.9%）、「自社製品」（26.1%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「取引先（顧客）との近接性」（30.6%）、「取引先（顧客）との信頼関係」（69.5%）、「企画・提案力」（15.2%）、「営業力」（12.2%）、「試作開発力」（11.0%）、「研究開発力」（5.4%）、「製品開発力」（13.5%）、「充実した生産設備」（7.1%）、「高品質」（32.0%）、「短納期」（33.8%）、「低価格」（18.1%）、「多品種小ロット対応」（27.0%）、「量産能力」（8.9%）、「独自技術」（16.2%）、「自社製品」（17.5%）、「自社ブランド」（10.6%）、「サービス（カスタマイズ・アフターサービス等）の提供」（8.6%）が赤字（マイナス）と回答した企業に比べて高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「取引先（顧客）との近接性」（30.2%）、「短納期」（33.4%）、「加工技術」（36.3%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-7 取引における強み



(注) 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

第2節 系列取引

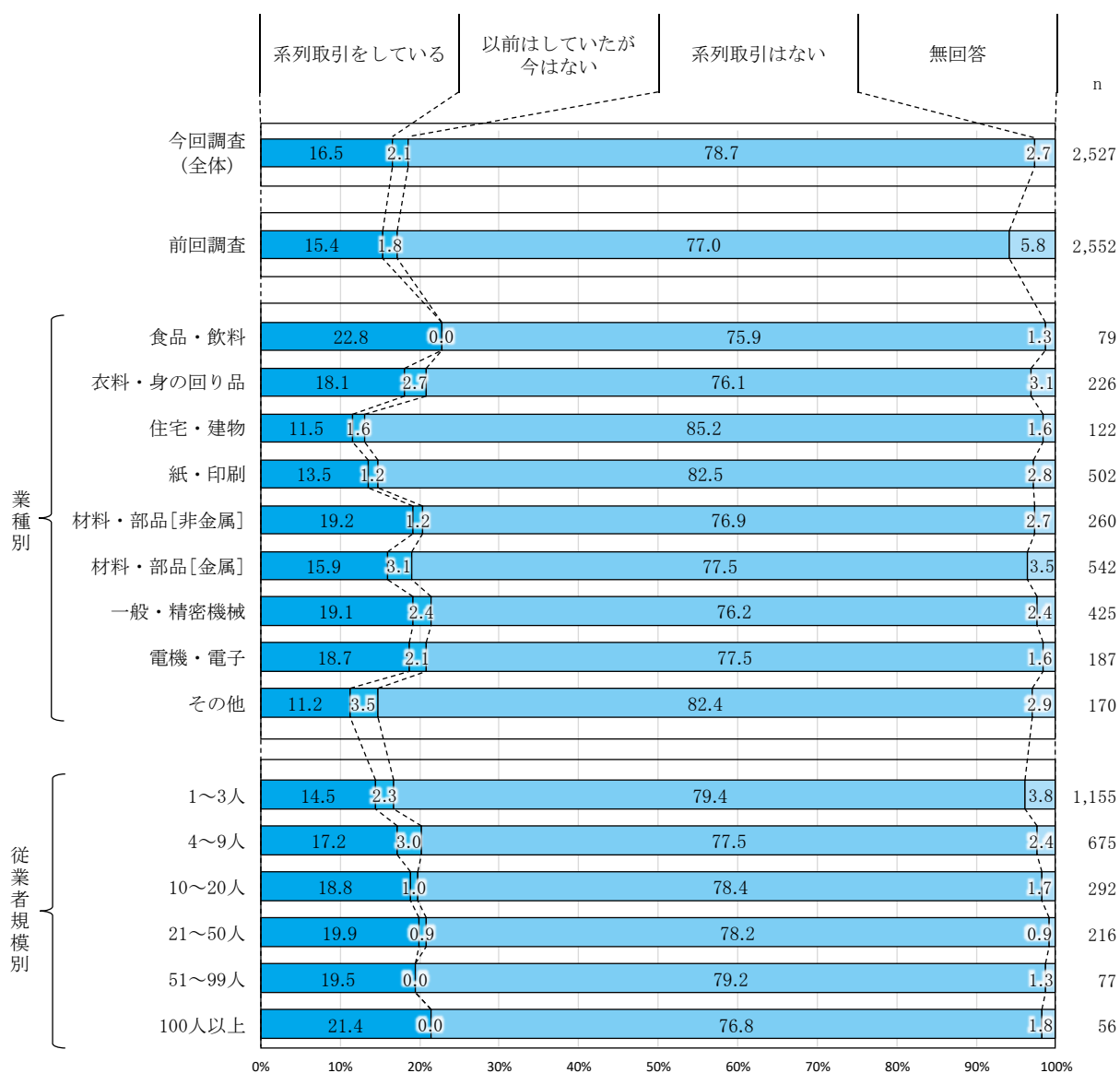
1 系列取引の状況

系列取引の状況は、「系列取引はない」(78.7%)が最も高く、「系列取引をしている」(16.5%)、「以前はしていたが今はない」(2.1%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「系列取引をしている」(22.8%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「系列取引はない」(79.4%)が約8割である。

図表Ⅱ-3-8 系列取引の状況



(注) 本調査では、系列取引を「有力企業の下に形成された長期的な取引関係（原材料や部品等の供給、製品販売等）」と定義した。

2 系列取引の割合

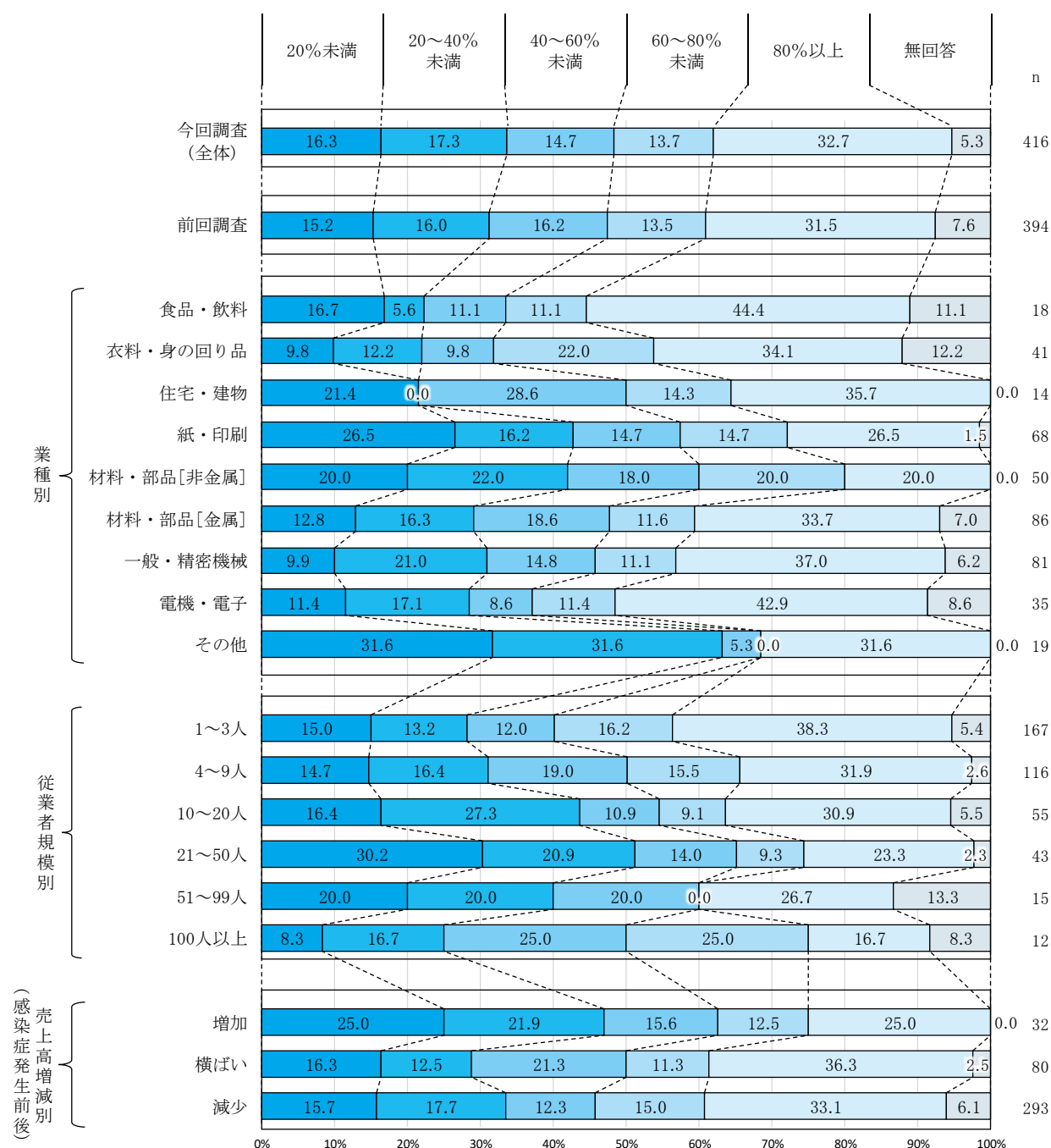
系列取引をしている企業の年間売上高に占める系列取引の割合は、「80%以上」(32.7%)が最も高く、「20%未満」(17.3%)、「20%未満」(16.3%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「80%以上」(44.4%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「80%以上」(38.3%)が高い。

売上高増減別(感染症発生前後)にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「20%未満」(25.0%)と「20%未満」(21.9%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-9 系列取引の割合



- (注) 1. 系列取引の状況(図表Ⅱ-3-8)で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

3 系列取引による年間売上高の変化

系列取引をしている企業の3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（38.6%）が最も高く、「大幅（20%以上）減少」（29.0%）、「やや（20%未満）減少」（20.0%）の順で続く。「やや（20%未満）減少」と「大幅（20%以上）減少」をあわせた『減少』（49.0%）は約5割であり、「大幅（20%以上）増加」と「やや（20%未満）増加」をあわせた『増加』（8.4%）は1割程度を占める。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「大幅（20%以上）減少」（46.3%）が4割を占める。他の業種に比べて紙・印刷は『増加』（16.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「大幅（20%以上）減少」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「大幅（20%以上）減少」（34.3%）が3割を占める。

年間売上高に占める系列取引の割合別にみると、80%以上と回答した企業は「大幅（20%以上）減少」（36.0%）が3割を占め、『減少』（52.2%）が5割を超える。

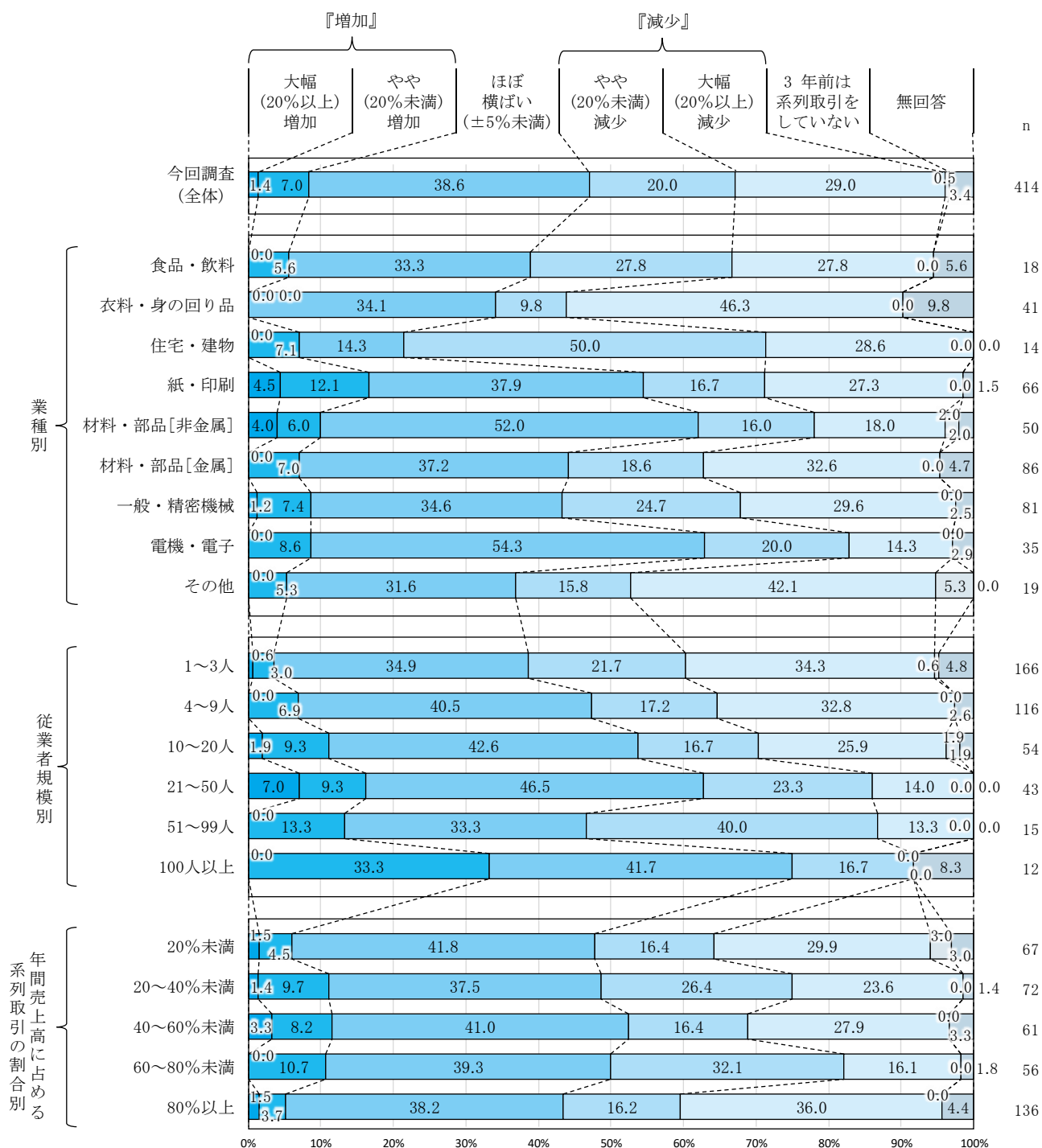
〈事例17〉充実した研修プログラムで従業員を育成、量産化対応に取り組む

貴金属や宝飾品の製造・加工を取り扱っている事例17の会社は、同じ貴金属業界に勤めていた社長が1990年代はじめに独立して創業した。同社では原型製作、型製作、鋳造・鍛造、仕上げ加工の一貫生産が可能である。受注は1個から数百個まで対応できる。取引先は個人も含めて2,000件に上る。

業務量の増加に伴い、ここ数年は従業員を増やしている。この業界で経験者はほとんどいないため若年層の未経験者を採用し、技能・技術力を、製造現場での実地研修を経験させることで育成している。入社して3カ月経った時期に、原型の製作から鋳造、研磨など一連の工程を経て指輪を製作するプログラムを用意しており、最後は加工費、材料費なども計算してレポートを提出する。この研修を体験することにより、各工程の作業内容やポイント、工程ごとの関わりなどの理解が深まるとともに、新入社員の担当する業務のスキルアップにつなげている。同社の成功要因は、地道に取引先を開拓してきたこと、品質の確かなものを提供し高い評価を得てきたことにある。また、自社工場で一貫生産をすることで短納期の要望に対応できるというメリットもある。

（その他 21～50人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-3-10 系列取引による年間売上高の変化



(注) 1. 系列取引の状況(図表Ⅱ-3-8)で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。
 2. 創業から3年以内の企業を除く。

第3節 製品・部品の輸出

1 輸出の状況

自社製品・部品の輸出の状況（複数回答）は、「輸出していない」（77.7%）が最も高く、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（8.3%）、「直接輸出している」（5.7%）の順で続く。

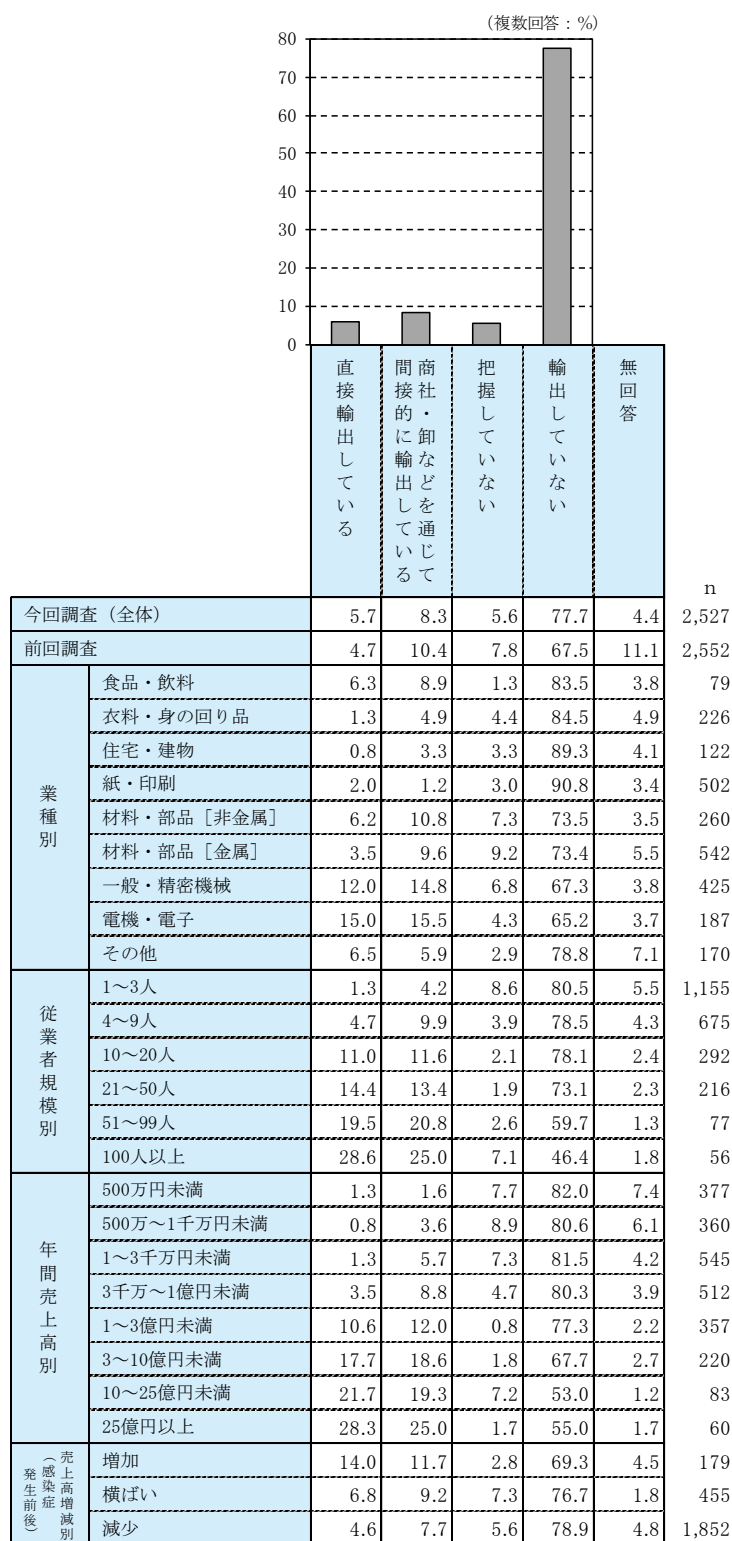
業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「直接輸出している」（15.0%）と「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（15.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「直接輸出している」と「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「直接輸出している」（28.6%）が3割程度であり、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（25.0%）が2割を占める。

年間売上高別にみると、年間売上高が高くなるほど「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」が高くなる傾向がみられ、25億円以上と回答した企業は「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（25.0%）が2割を占める。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「直接輸出している」（14.0%）、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（11.7%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-11 輸出の状況



(注) 売上高増減別 (感染症発生前後) とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化 (図表Ⅱ-2-5) の『増加』、『横ばい (±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

2 輸出額の割合

直接又は間接的に輸出をしている企業の年間売上高に占める輸出額の割合は、「5 %未満」(40.8%) が最も高く、「5～10%未満」(15.4%)、「10～20%未満」(15.1%) の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は『10%未満』(78.5%) が8割程度である。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「60%以上」(11.1%) が1割を超える。

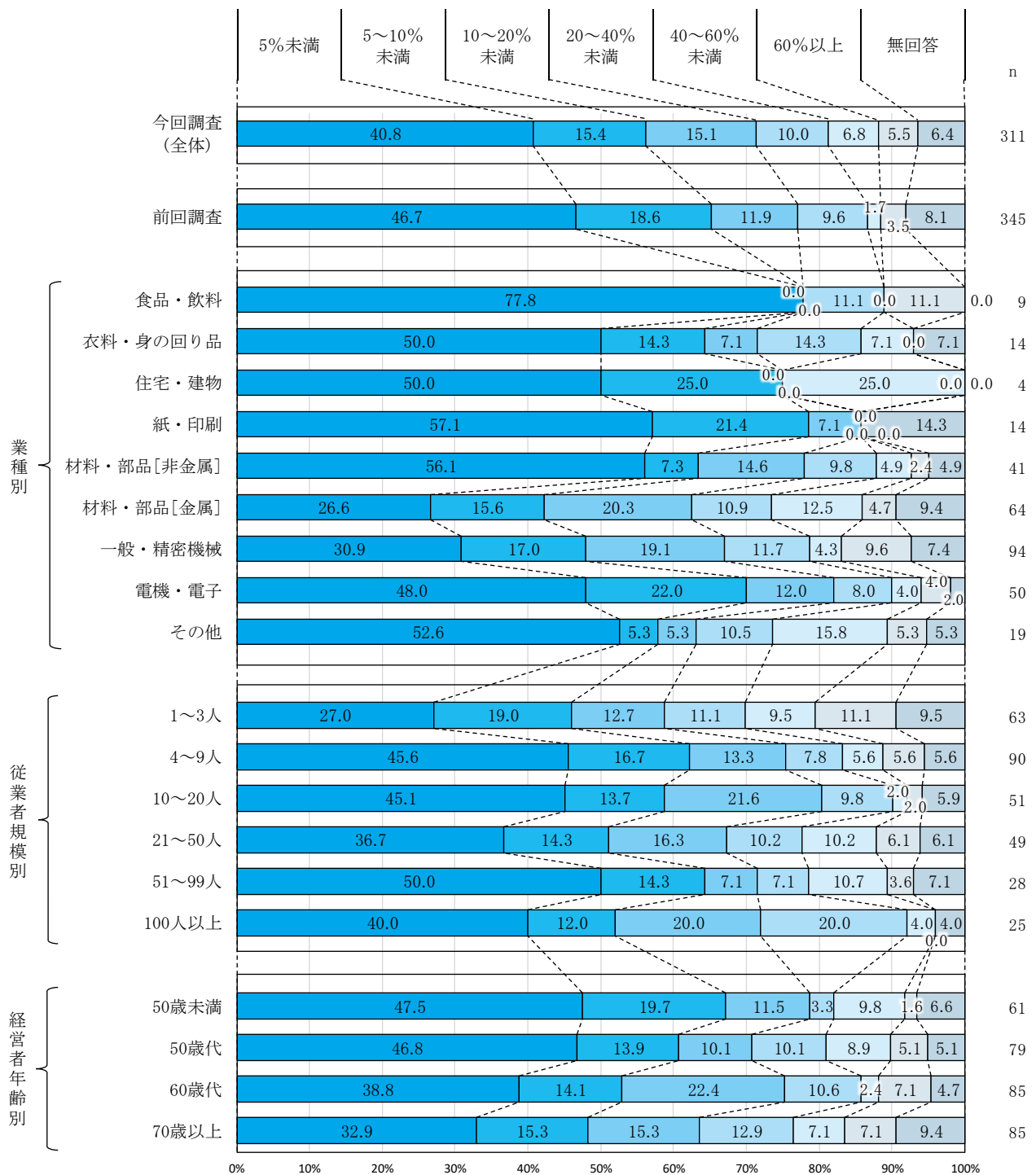
経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど『10%未満』が高くなる傾向がみられ、50歳未満と回答した企業は『10%未満』(67.2%) が7割程度を占める。

〈事例18〉参入障壁の高い分野に進出し、技術力で顧客の信頼を獲得

事例18の会社は、城西地域に本社、生産は多摩地域で行う電気機械器具製造業である。主要顧客は電子部品メーカー及び電子産業用製造装置メーカーであり、工業用の加熱に用いる遠赤外線ヒーター装置の1パーツを受託加工している。国内メーカーにとどまらず、海外メーカーへの輸出も行っている。差別化のため生産設備の充実に取り組んでおり、今後、高性能のクリーンブースを導入する計画である。参入障壁の高い分野に進出し、技術力で顧客からの信頼を獲得している。

(電機・電子 4～9人 城西地域)

図表Ⅱ-3-12 輸出額の割合



(注) 輸出の状況 (図表Ⅱ-3-11) で「直接輸出している」、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」とした企業のみを集計。

3 輸出額の変化

直接又は間接的に輸出をしている企業の3年前と比較した輸出額の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（44.2%）が最も高く、「大幅（20%以上）減少」（15.3%）、「やや（20%未満）増加」（13.6%）の順で続く。「やや（20%未満）減少」と「大幅（20%以上）減少」をあわせた『減少』（28.3%）は、「大幅（20%以上）増加」と「やや（20%未満）増加」をあわせた『増加』（16.5%）に比べて高い。

業種別にみると、紙・印刷は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（57.1%）が6割程度であり、『減少』（35.7%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は『増加』（25.0%）が2割を占める。

経営者年齢別にみると、他の経営者年齢に比べて50歳未満と回答した企業は『減少』（20.4%）が低い。

〈事例19〉顧客からの要望に応えられる力は職場づくりから

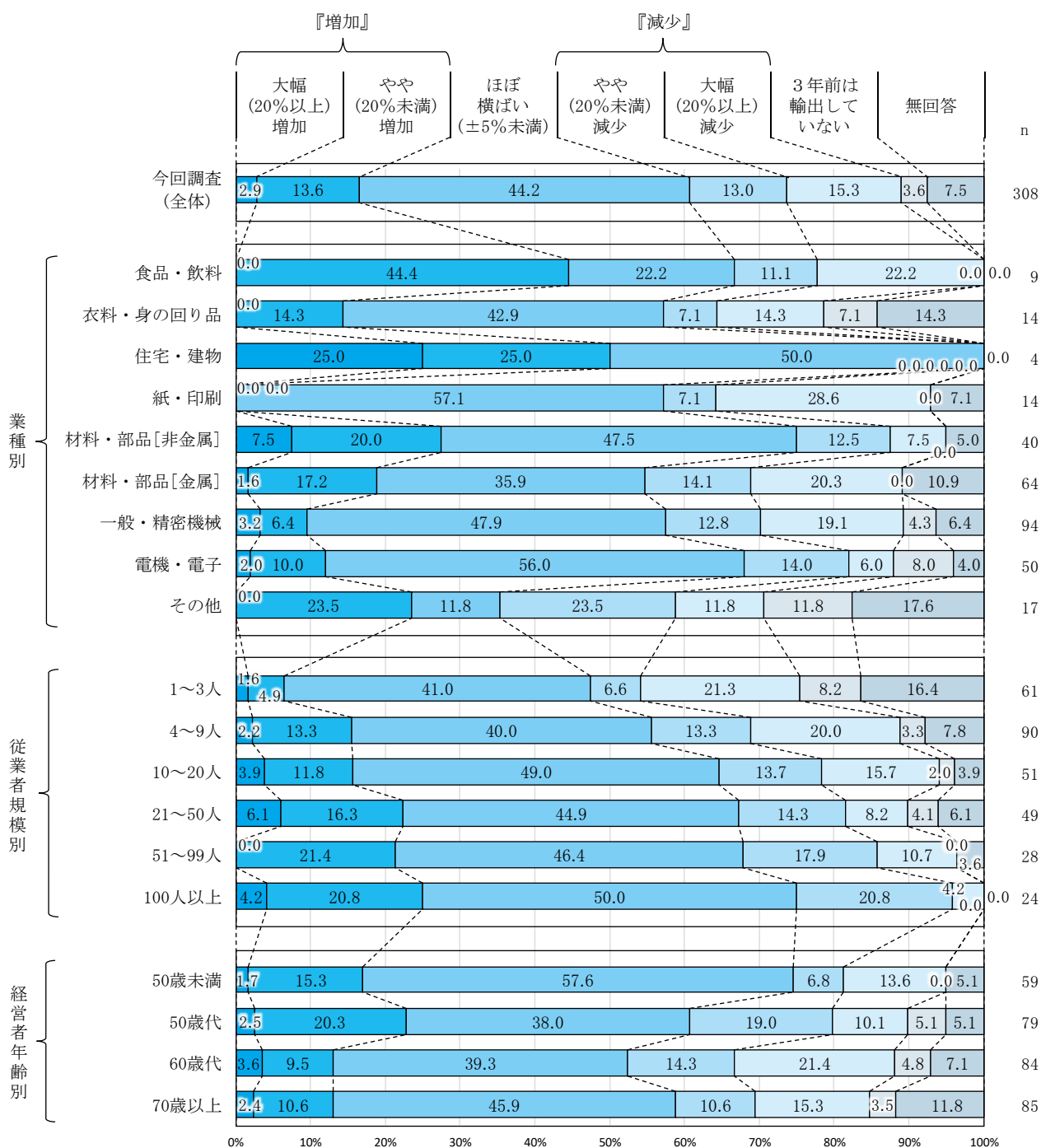
事例19の会社は、1960年頃に創業、自動車部品のABS（アンチロック・ブレーキシステム）という、急ブレーキ時のタイヤロックを防止するシステムの基板に使われる部品を製造している。創業当時は家電・パソコン・携帯電話の部品を生産していたが、顧客のニーズに応え現在は自動車部品が主力になっている。顧客からの要望に応えられる企画・提案力が同社の最大の強みである。

採用で、最も重要なことは同社の環境になじめるかということ。この人なら続くだろうという人を雇って、時間をかけて育てていく。長く働いてもらえればベテランから若手への技能継承は上手くできる。

従業員が退職するときに、この会社で働いて良かったと思ってもらえるように「入社するのが嫌にならない職場づくり」を心掛け、事業を継続していきたいと考えている。

（材料・部品〔金属〕 4～9人 城南地域）

図表Ⅱ-3-13 輸出額の変化



(注) 1. 輸出の状況(図表Ⅱ-3-11)で「直接輸出している」、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」とした企業のみを集計。
2. 創業から3年以内の企業を除く。

第4節 立地環境

1 都内立地のメリット（利点）

都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「得意先（中小企業）に近い」（48.0%）が最も高く、「交通の利便性がある」（44.0%）、「部品・資材が調達しやすい」（33.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「交通の利便性がある」（51.9%）と「大きな消費地（マーケット）がある」（30.4%）が高い。紙・印刷は「得意先（中小企業）に近い」（62.4%）が6割を超える。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「得意先（中小企業）に近い」（52.1%）が5割を超える。100人以上と回答した企業は「交通の利便性がある」（69.6%）が約7割である。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「得意先（大企業）に近い」（38.7%）、「立地のブランド力がある」（17.3%）、「情報収集がしやすい」（35.3%）、「交通の利便性がある」（65.9%）、「優秀な人材を集めやすい」（11.0%）、「大きな消費地（マーケット）がある」（13.3%）が高い。城東都心近接は「得意先（中小企業）に近い」（61.1%）が6割を超える。他の地域に比べて多摩は「大学や研究機関が多くある」（3.6%）が高い。

〈事例20〉専門分野に特化し、収益力向上

事例20の会社は、後継者がいないため2018年に印刷業組合での登録マッチングを利用し、現在の親会社にあたる同じ印刷業の会社を買収された。現社長は、親会社から同社の社長に就任した。

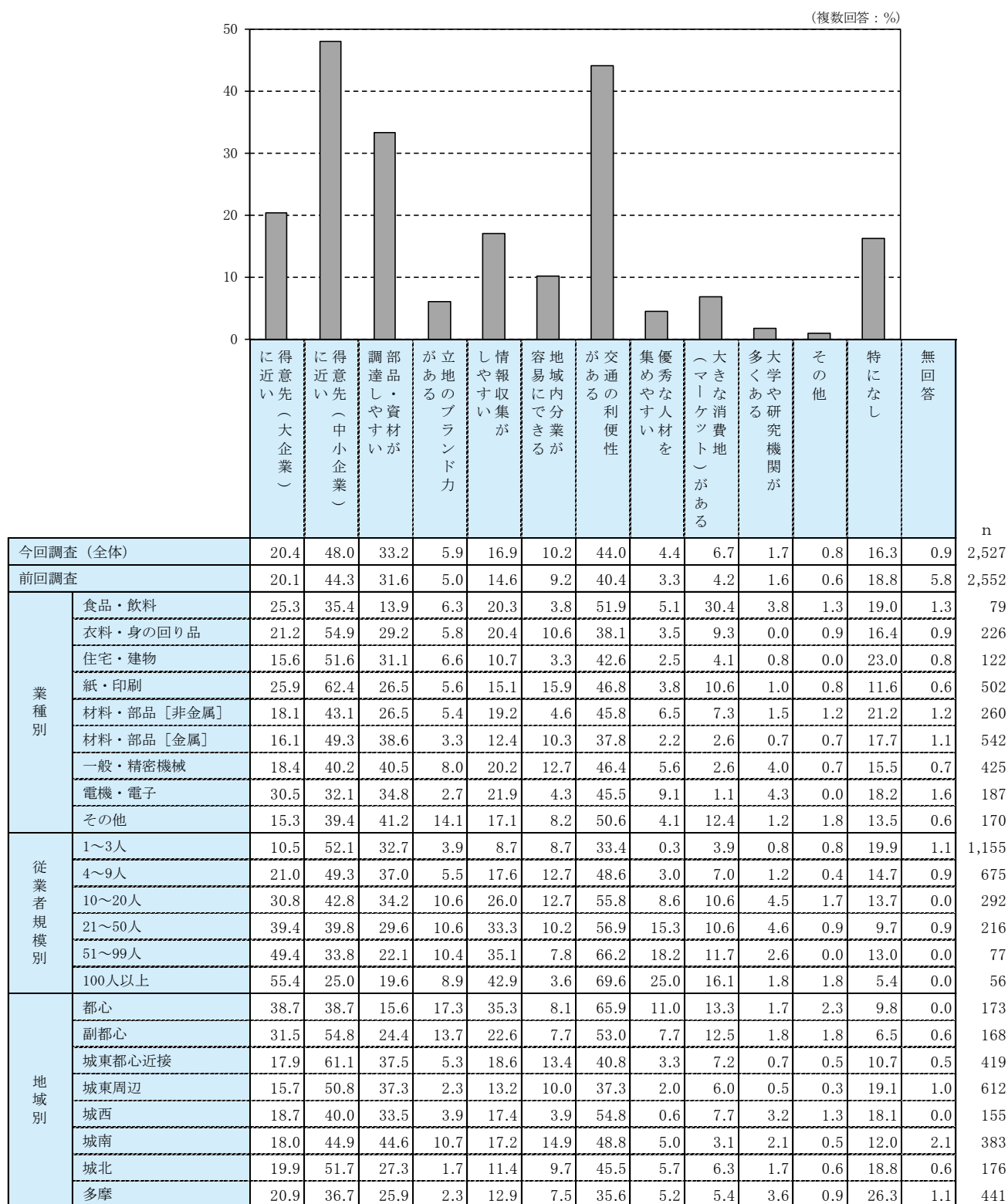
買収前の当時の経営者がボードゲーム・カードゲーム好きだったこともあり、20年ほど前にボードゲーム・カードゲームの印刷に進出した。2000年頃からゲームマーケットという大きな展示会が行われるようになっており、これと同時期の進出であった。

国内でもボードゲーム・カードゲームを専門にする印刷会社は数社しかなく、個人客に合わせ、規格のバリエーションを増やすなど利用のしやすさを追求し、小ロットでも同一規格のものを大量に集約することで利益を出している。2007年頃から、注文は全てネット経由、受注や見積もりはできるだけ自動で行えるようにと、顧客側の利用のしやすさを追求しつつ、より多くの受注を受けられるようシステムの見直しを怠らない。このような取組の成果もあり、ボードゲーム・カードゲームの市場では知らない人がいない会社となっている。

今後は生産効率を高めて、現在のB to Cの売上を増やし、B to B事業を拡大するために営業力や企画力のある人材の充実を図る方針である。印刷業界は付加価値が付けづらく、作業効率アップばかりに目が行きがちだが、小ロットのものに対応するというビジネスモデルで収益を上げている。

（紙・印刷 4～9人 城北地域）

図表Ⅱ-3-14 都内立地のメリット（利点）



2 移転・拡張の予定

都内の事業用地についての移転・拡張の予定は、「移転・拡張の予定はない」(84.3%)が最も高く、「具体的な予定はないが、希望はある」(9.8%)、「都内で移転・拡張を予定」(2.3%)の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「移転・拡張の予定はない」(89.3%)が約9割である。一般・精密機械は「具体的な予定はないが希望はある」(13.4%)が1割を占める。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「移転・拡張の予定はない」(91.1%)が9割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「都内で移転・拡張を予定」(5.8%)と「海外に移転・拡張を予定」(0.6%)が高く、多摩は「具体的な予定はないが希望はある」(14.1%)が高い。

〈事例21〉災害を乗り越え工場を再建、最新鋭の工場で新製品の開発に取り組む

事例21の会社は、焼き菓子の製造販売を行っており、贈答用で、特に二度焼きが特徴のクッキーをメインに扱っている。

本社には営業と管理部門が置かれ、栃木県の工場で焼き菓子の生産を行っている。しかし、2019年に台風19号で工場が水没してしまったため、1年間休業し、同じ場所に新工場を建設した。工場の再建に伴い設備を新しくしたことで生産効率が約20%上昇し、製品の不良率も低下した。導入した設備は製造現場の従業員と機械メーカーが話し合い、同社用にカスタマイズし、同社のノウハウを実現できる設備である。

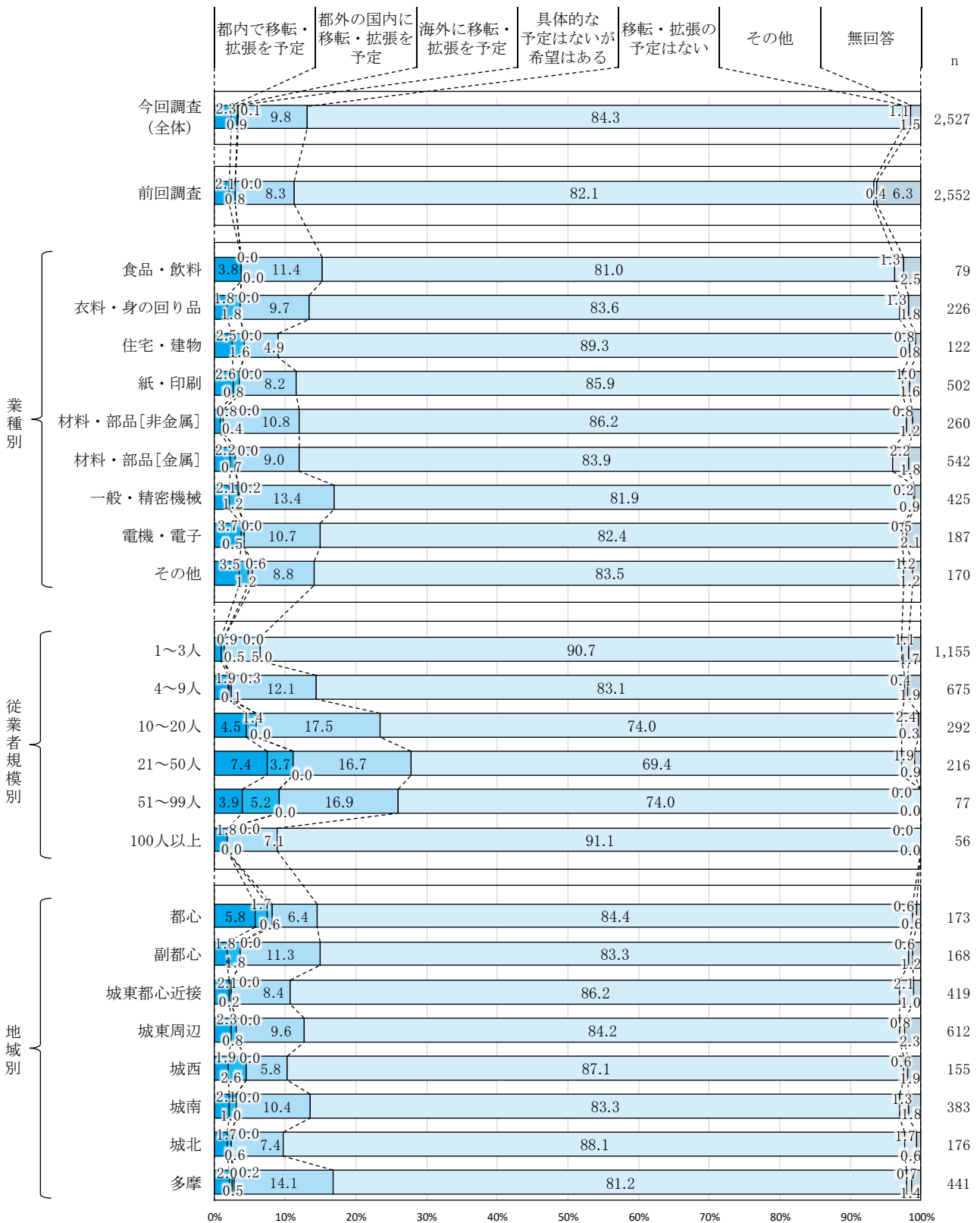
同社が取引において強みと感じていることの一つに、「企画・提案力」がある。焼き菓子にも色々とノウハウがあり、炉の温度や焼き方ひとつで歯ごたえが変わる。同社の企画・製品開発部門で様々な焼き菓子を試作し顧客へ企画・提案している。

競争力向上に向けて、これからは自家消費のお菓子の製造を増やしていく方針である。これまでの同社の菓子は贈答用で箱入りであったが、自家消費用に袋入り焼き菓子の生産を計画している。箱から袋にすればゴミの削減や費用の削減にもつながる。

今後も、「美味しいお菓子を作って、皆様に食べてもらいたい」という思いから、新しい焼き菓子の開発に積極的に取り組んでいく予定である。

(食品・飲料 100人以上 副都心地域)

図表Ⅱ-3-15 移転・拡張の予定



3 事業用土地・建物における問題点

都内の事業用土地・建物における問題点（複数回答）は、「施設の老朽化」（36.2%）が最も高く、「施設や敷地が手狭」（19.8%）、「賃料負担が重い」（14.6%）の順で続く。

業種別にみると、材料・部品〔金属〕は「施設の老朽化」（42.3%）が4割を超える。他の業種に比べて一般・精密機械は「施設や敷地が手狭」（25.9%）と「産業集積が薄れた」（5.2%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「余剰資産がある」（5.4%）が高い。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「再開発などで立ち退きの可能性がある」（8.1%）と「賃料負担が重い」（34.7%）が高く、副都心は「施設や敷地が手狭」（23.8%）と「産業集積が薄れた」（4.8%）が高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「施設の老朽化」（37.0%）、「再開発などで立ち退きの可能性がある」（2.2%）、「賃料負担が重い」（14.8%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例22〉自動車部品から筐体へ、新しい分野への挑戦で黒字化に成功

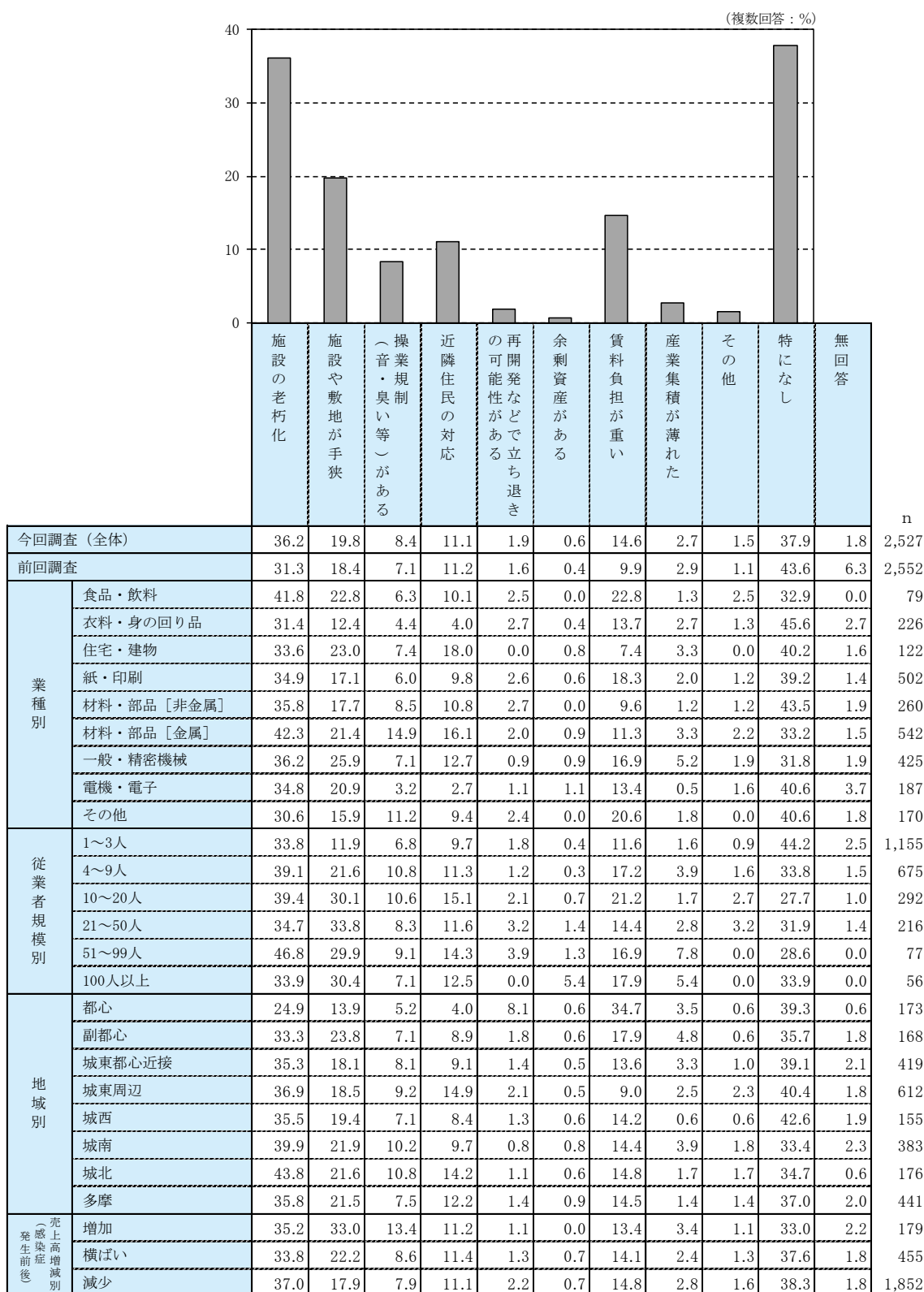
事例22の会社は、1960年頃に設立、トラックの荷台などの大型钣金や、携帯基地局などにも用いられる各種筐体の製造を行っている。自動車減産を見越した取引先からのアドバイスを受け、売上の6割を占めていた荷台（部品）への依存度を下げる取組として3年前から筐体分野へ人的投資を行い、技術力を高めてきた。筐体にチャレンジした当初は、思いのほか工数がかかり採算に合わないこともあったが、今では技術力も向上し、利益に繋がっている。

さらに、デザイナーの採用や社員の自由な発想を重視したオリジナル製品の開発に取り組んできた。自社製品のゴルフ関連グッズは年間1,500件ほどの受注があり、これらの製品はふるさと納税の返礼品にもなっている。現在、自社製品の売上としては5～7%だが、自社ブランド製品の保有は若い人の採用にも繋がっている。

钣金は業界にライバルが多く価格競争が激しい。技術者の高齢化により担い手が減少しているアングル材を用いた筐体製造に挑戦し、技術力をつけてきたことが、現在の好調な業績となっている。

（材料・部品〔金属〕 21～50人 多摩地域）

図表Ⅱ-3-16 事業用土地・建物における問題点



(注) 売上高増減別 (感染症発生前後) とは 2020 年 3 月～2021 年 2 月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の 2019 年 3 月～2020 年 2 月を比較した売上高の変化 (図表Ⅱ-2-5) の『増加』、『横ばい (±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

第1節 人材採用

1 従業員の雇用状況

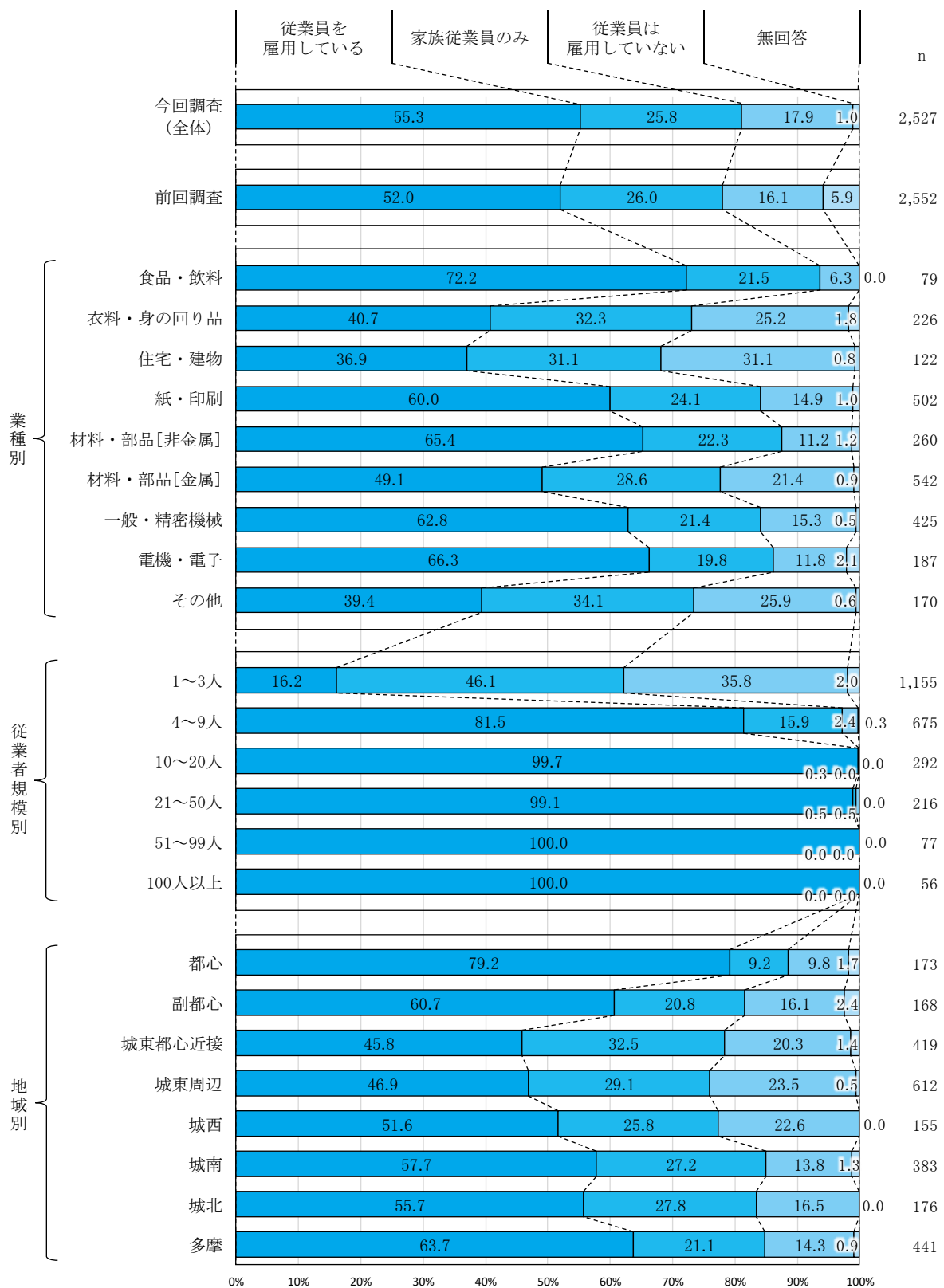
従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」(55.3%)が最も高く、「家族従業員のみ」(25.8%)、「従業員は雇用していない」(17.9%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「従業員を雇用している」(72.2%)が高く、住宅・建物は「従業員は雇用していない」(31.1%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「家族従業員のみ」(46.1%)が4割を占める。

地域別にみると、都心は「従業員を雇用している」(79.2%)が約8割である。

図表Ⅱ-4-1 従業員の雇用状況



2 正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」(66.1%)が最も高く、「減少」(18.7%)、「増加」(11.2%)の順である。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「減少」(26.7%)が2割を占める。一般・精密機械は「増加」(19.5%)が約2割である。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「増加」(20.4%)と「減少」(20.4%)がともに2割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「増加」(15.0%)と「減少」(24.8%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は、正規従業員数が「増加」(27.3%)が3割程度を占める。

〈事例23〉扱うジャンルを固定せず、無理せず効率良く仕事をするのが大事

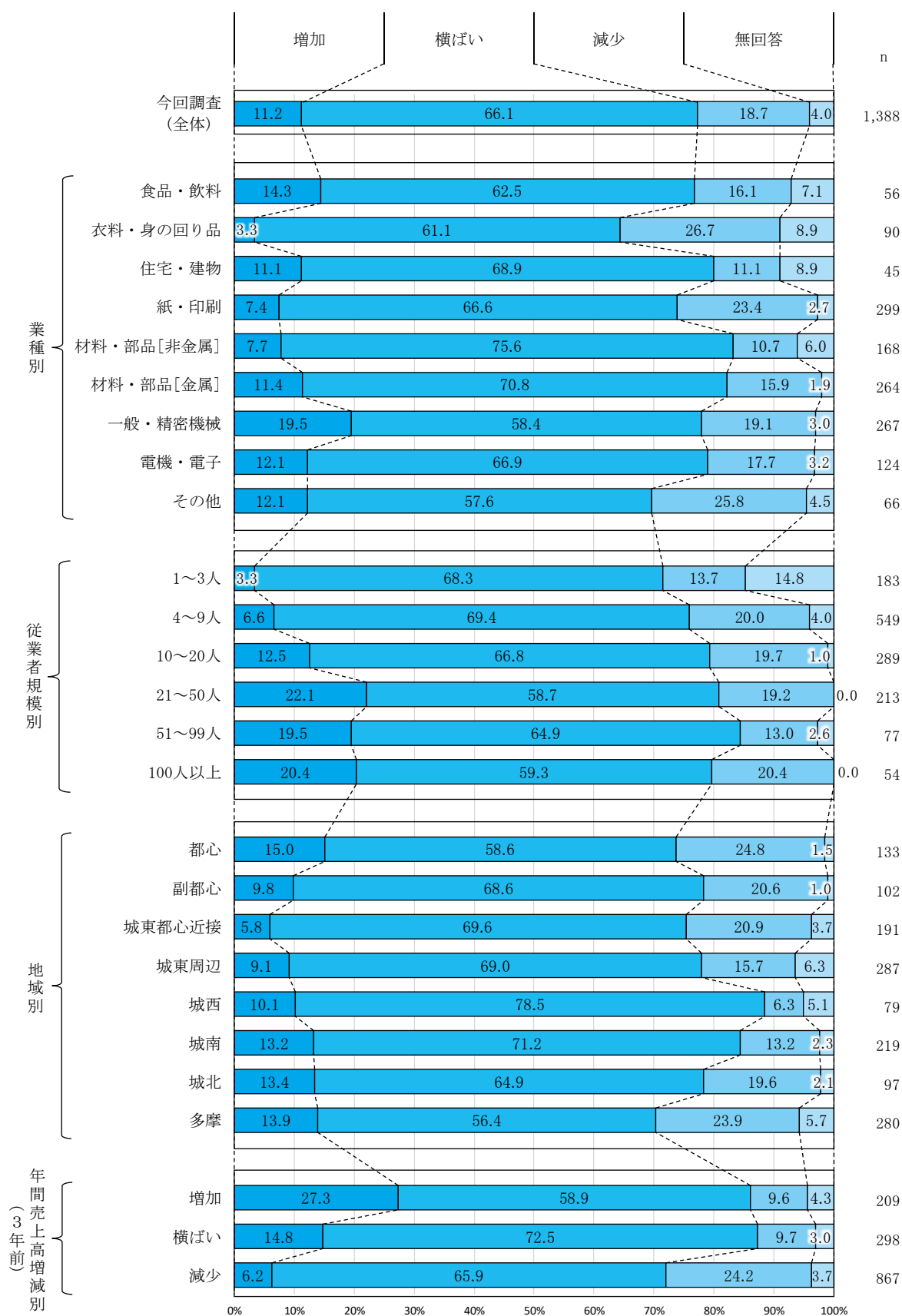
事例23の会社は、現社長の祖父が城東地域で起業し、プレス金型や消しゴム、食品(かまぼこ)など押出成形機の金型の設計・製造を手掛けている。MCなど生産設備を一通り備え、CADやパソコンを早い時期から導入し、データの管理、活用もしている。

金型製造業の全盛期は約40年前、次第に斜陽になり一社依存度の高い会社は皆倒産してしまった。同社は自動車、食品、建築と、扱うジャンルを固定せず、1社への売上依存度を下げる努力を常にしてきた。現在は建設関連の建築現場で足場となる金型の受注が毎月一定量ある。

経営を続けるためには無理をせず、「出来ないものは出来ない」ときちんと相手に言えることが大事だと社長は言う。

(一般・精密機械 4～9人 城東周辺地域)

図表Ⅱ-4-2 正規従業員数の変化



(注) 1. 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。
 2. 創業から3年以内の企業を除く。

3 非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」(47.6%)が最も高く、「減少」(14.2%)、「増加」(7.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「減少」(28.6%)が高く、一般・精密機械は「増加」(12.4%)が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「減少」(25.9%)が2割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて城東都心近接は「増加」(3.1%)が低く、「減少」(16.2%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は、非正規従業員数が「増加」(17.2%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高く、減少と回答した企業は、非正規従業員数が「減少」(17.0%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例24〉新たな経営陣のもとで、従業員の意識改革と生産体制の再構築

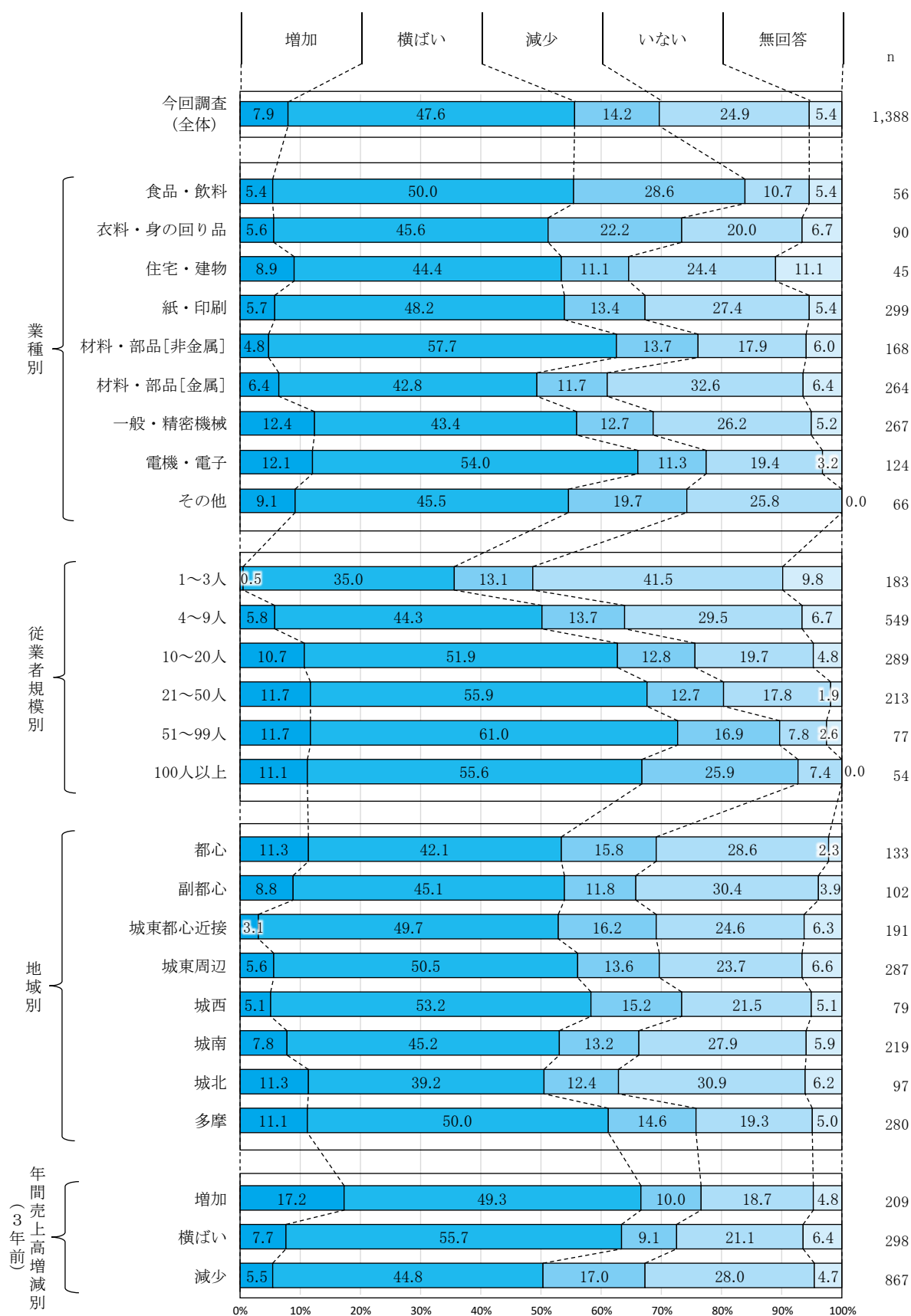
事例24の会社は、東京に本社、奈良に工場を持つ粘土製造のメーカーである。主力の工業用クレーが売上の9割を占め、他に学校の教材用粘土の製造を行っている。

工業用クレーは自動車メーカーの車体デザイン開発には欠かせない。創業以来粘土の製造を行ってきた同社だが、後継者がおらず会社を売却、5年前に経営コンサルティング会社を買収し、コンサルティング会社の社員が同社の役員となった。新たな経営陣は、属人的なやり方がとられていた同社を、いかに効率的な仕組みで稼働させるかという点に注力し、従業員の意識改革と工場の生産体制の再構築に取り組んだ。

工場での各人の役割・目標を明確にするなど5年をかけて取り組んできた改革で、今では経営者の指示がなくても、従業員だけで工場の効率的な稼働が可能となった。

(材料・部品 [非金属] 10～20人 都心地域)

図表Ⅱ-4-3 非正規従業員数の変化



(注) 1. 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。
 2. 創業から3年以内の企業を除く。

4 全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数（役員・非正規従業員を含む）の変化は、「横ばい」（64.0%）が最も高く、「減少」（20.0%）、「増加」（9.4%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて住宅・建物は「横ばい」（75.6%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「増加」（24.1%）と「減少」（24.1%）がともに2割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「増加」（13.5%）が高く、城東都心近接は「減少」（24.6%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は、全従業者数が「増加」（23.4%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

〈事例25〉厳しい状況が続く印刷業界で、得意先との信頼関係を大切にして地道に堅実な経営

事例25の会社は、1980年代はじめに創業、城東地域で枚葉機によるオフセット印刷を始めた。5色機・4色機・2色機を導入し、最大でB1より少し小さいサイズまでの印刷が可能である。

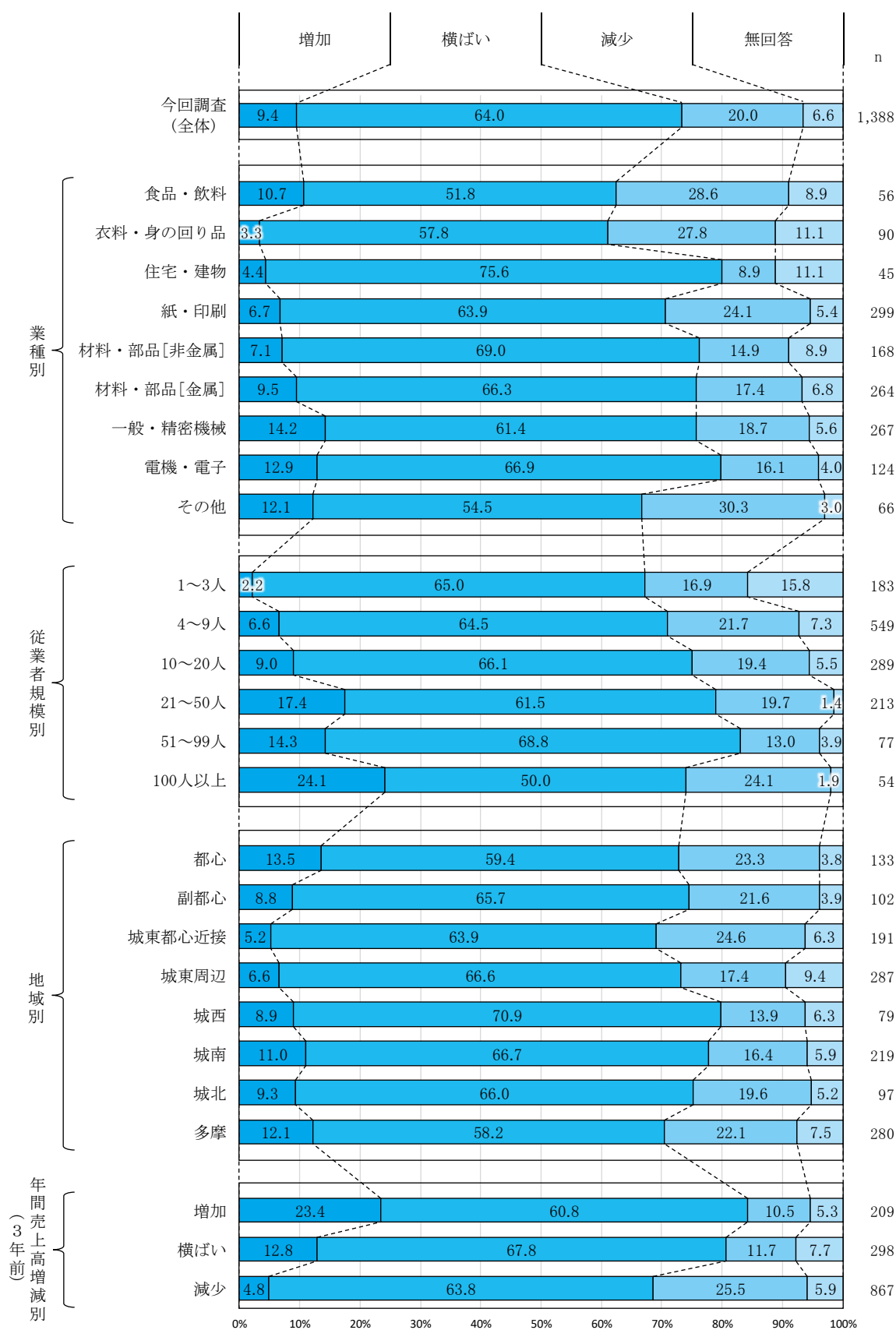
同社の強みは、どんなに忙しくても極力受注を断らないことである。他社が嫌がるような仕事や、他社で失敗した印刷物も引き受ける。印刷のクオリティを良くするため、依頼は1色の印刷物でも顧客と相談して2度刷りし色を鮮明にするなどアイデアをだし顧客に喜んでもらえるよう努力をしている。深い印刷知識と経験を持つ従業員が多く、技術力やアイデアには自信を持っている。

この4～5年は、印刷物に付加価値をつけようと、紙の手さげ袋の加工・製造も手掛け始めた。様々な後加工を施し高級感のある袋に仕立て、新型コロナウイルス感染症の影響で手さげ袋の需要が減少するまで業績は好調であった。

バブル期は、ほとんどの印刷会社がそうであったが断らなければならないほど多くの受注があり副業に進出する企業も多かったようであるが、そのような時でも技術力の研鑽を惜しまず、他に手を広げることなく経営を続けてきた。地道に堅実な経営こそ会社が継続している最大の要因である。

（紙・印刷 10～20人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-4-4 全従業者数の変化



(注) 1. 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。
 2. 創業から3年以内の企業を除く。

5 感染症発生前後を比較した全従業者数の変化

2020 年 3 月～2021 年 2 月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の 2019 年 3 月～2020 年 2 月を比較した感染症発生前後の全従業者数（役員・非正規従業員を含む）の変化は、「横ばい」（73.8%）が最も高く、「減少」（16.1%）、「増加」（3.5%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「増加」（6.3%）が高い一方、衣料・身の回り品は「減少」（19.9%）が高い。

従業者規模別にみると、100 人以上と回答した企業は「減少」（23.2%）が 2 割を占める。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「減少」（20.8%）が高い一方、城西は「増加」（5.8%）が高い。

〈事例 26〉一貫生産を強みに、顧客とともに製品を作り上げる

1950 年頃に創業した事例 26 の会社は、創業当時は建築関係の板金からスタートし、現在は主にドラフトチャンバー、グローブボックス、医薬品用アイソレーターの製造を行っている。

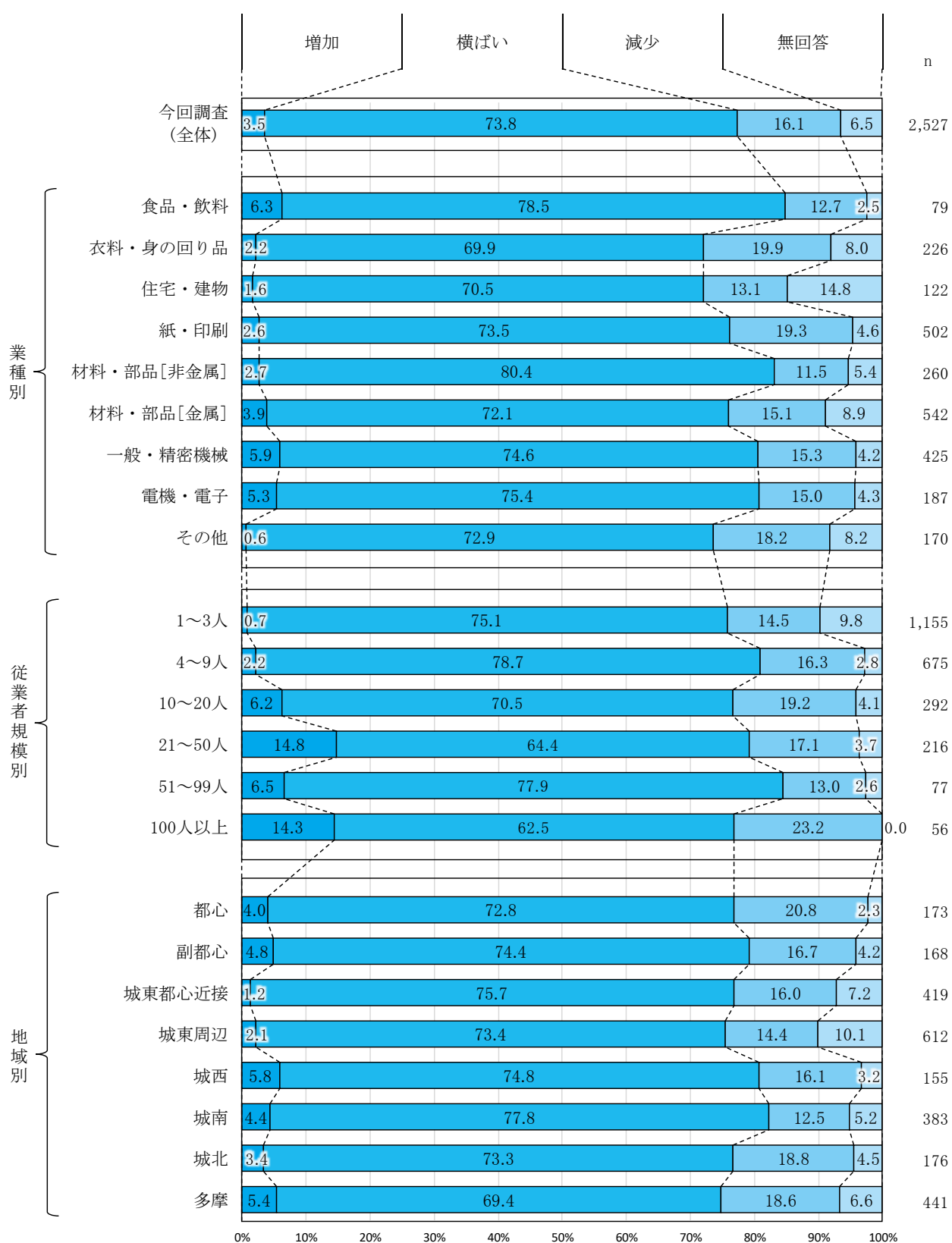
グローブボックス、医薬品用アイソレーターの製造においては、大手メーカーが外注部品を集めて組立て製造しているのに対し、同社では設計、板金製缶加工、制御盤製造、組立てをすべて自社内で行っている。そのため、大手と比べて遥かに製造コストが安く済み、低価格で販売することが可能となっている。価格面だけではなく、顧客の要望、仕様変更にも対応できる点も、顧客からの高評価につながっている。

ホームページからの問い合わせや紹介が多く、他社に「できない」「この仕様は無理」と断られて同社にたどり着くことが少なくない。問題を抱えて問い合わせをもらうが、多くの問題をこれまで解決してきた。

同社が成功している要因は、お客様のことを自分のこととして捉えて、頼まれた仕事を一生懸命にやってきたことにある。相手の懐に入って一緒にものづくりをする姿勢が、相手からも評価されていると思われる。

（一般・精密機械 10～20 人 都心地域）

図表Ⅱ-4-5 感染症発生前後を比較した全従業者数の変化



6 人材採用意向

人材採用意向（複数回答）は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」（44.4%）が最も高く、「採用の意向はない」（31.3%）、「新卒者・若年層を採用したい」（30.2%）の順で続く。

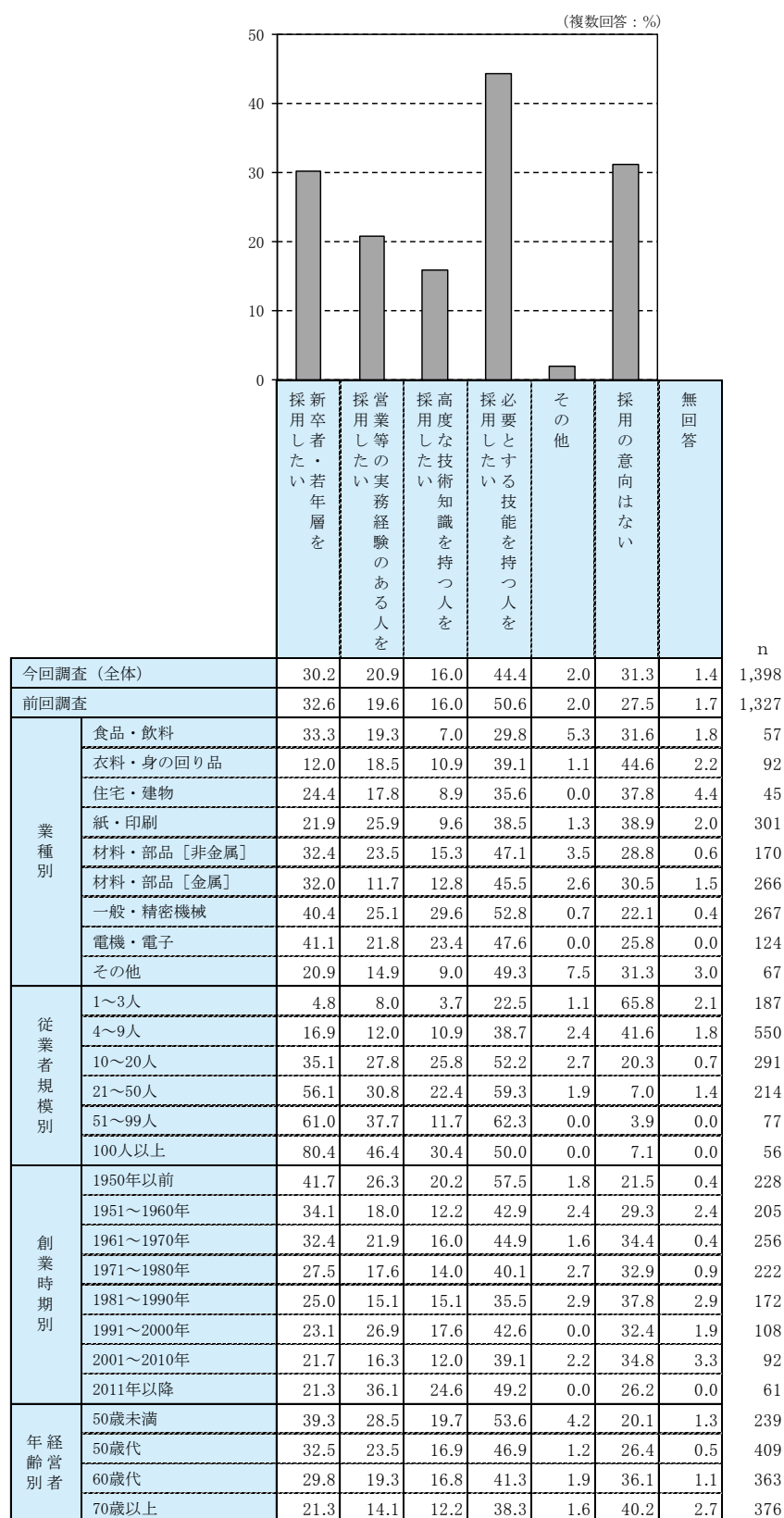
業種別にみると、衣料・身の回り品は「採用の意向はない」（44.6%）が4割を占める。他の業種に比べて一般・精密機械は「高度な技術知識を持つ人を採用したい」（29.6%）と「必要とする技能を持つ人を採用したい」（52.8%）が高く、電機・電子は「新卒者・若年層を採用したい」（41.1%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「新卒者・若年層を採用したい」と「営業等の実務経験のある人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「新卒者・若年層を採用したい」が高くなる傾向がみられ、1950年以前と回答した企業は「新卒者・若年層を採用したい」（41.7%）が4割を超える。他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「営業等の実務経験のある人を採用したい」（36.1%）と「高度な技術知識を持つ人を採用したい」（24.6%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「新卒者・若年層を採用したい」、「営業等の実務経験のある人を採用したい」、「高度な技術知識を持つ人を採用したい」、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-4-6 人材採用意向



(注) 従業員の雇用状況（図表Ⅱ-4-1）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第2節 人材育成

1 充実させたい能力

自社の人材に充実させたい能力（複数回答）は、「品質管理・検査の知識・技能」（32.3%）が最も高く、「現場での統率力・リーダーシップ」（30.7%）、「高度熟練技能」（30.3%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「現場での統率力・リーダーシップ」（40.4%）と「営業力」（40.4%）がともに4割を超える。他の業種に比べて一般・精密機械は「高度熟練技能」（43.4%）と「生産工程の合理化能力」（37.1%）が高い。電機・電子は「製品開発能力」（43.5%）と「品質管理・検査の知識・技能」（43.5%）がともに4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「設計能力」（39.3%）、「語学力・国際感覚」（16.1%）、「設備保全能力」（17.9%）、「生産工程の合理化能力」（53.6%）、「現場での統率力・リーダーシップ」（62.5%）が高い。

創業時期別にみると、1950年以前と回答した企業は「品質管理・検査の知識・技能」（39.5%）が約4割である。他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「語学力・国際感覚」（16.4%）、「データ分析・収集能力」（19.7%）、「営業力」（39.3%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「品質管理・検査の知識・技能」、「データ分析・収集能力」、「現場での統率力・リーダーシップ」、「営業力」が高くなる傾向がみられる。

〈事例27〉豊富な設備で短納期に対応、顧客からの信頼を得る

1970年代中頃に創業し副都心で印刷業を営んでいた事例27の会社は、約10年前から封筒を専門とする印刷に特化した。本社事務所の近隣に倉庫が2つ、工場が4つある。本社事務所で事務・経理、そして印刷で使う版を刷り、その版で近隣の工場で印刷を行う。

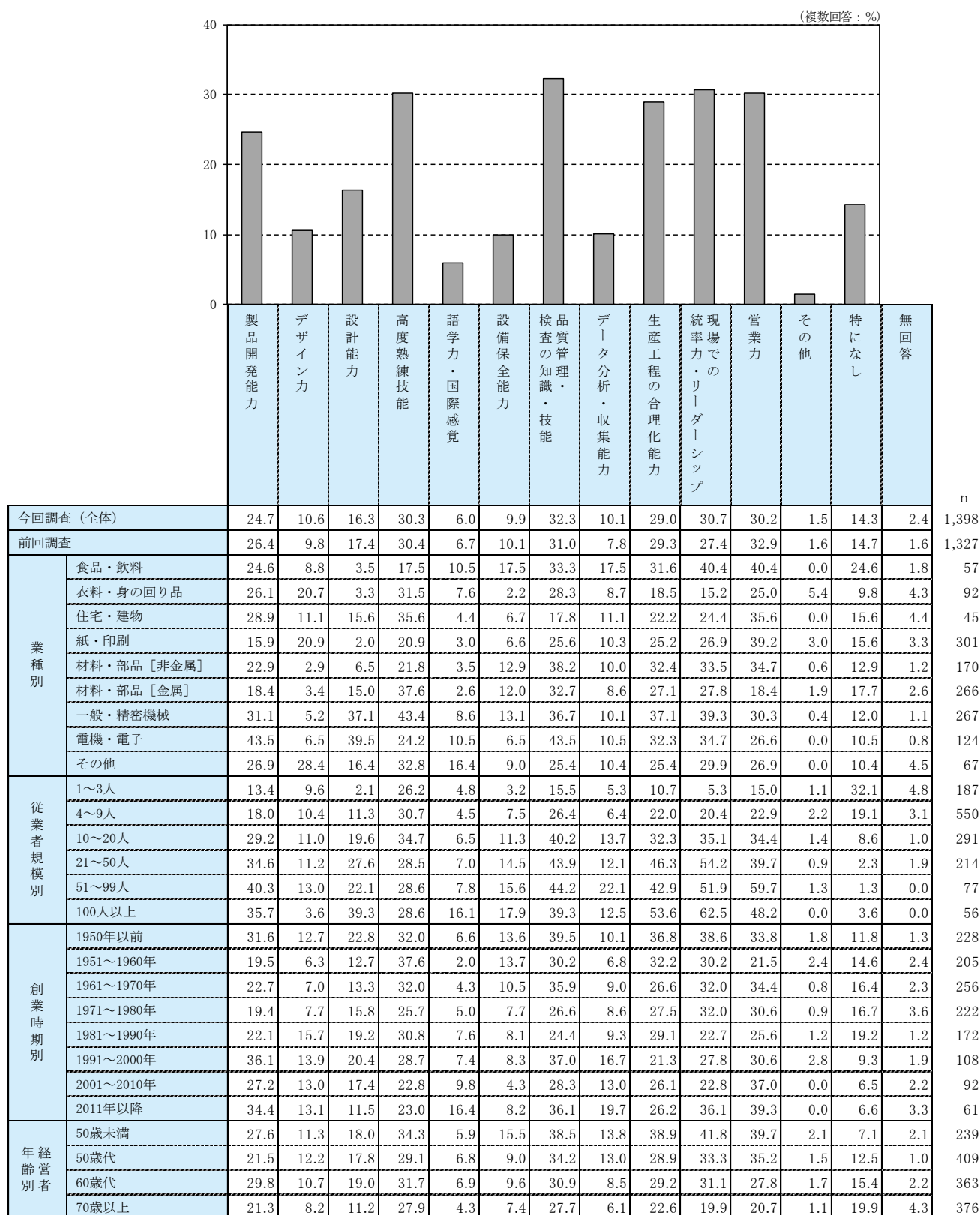
印刷機械は18台備えており、同じデザインの封筒であれば1日に80万枚を印刷できる処理能力を持っている。封筒印刷に特化したのは、様々な印刷物を扱う中で、封筒一本に特化したら収益性の改善が見込めると思ったからである。必要なのは、利益を出すためにはどうすればよいか、みんなで考えて工夫することである。

工程の最初から最後までを一貫して受け持つことが、工夫を活かす上で大事であり、同社が成功している要因は、とにかく「スピード」を大事にしていることである。単価を下げて利益を出すためには、スピードを出して量をこなすことが必要となるため、納期を短縮するためにはどうすればよいか常に工夫をし、効率的に無駄を省く取組を行っている。

新規顧客の獲得に向けて、同社では来年から自社のECサイトを運営する予定である。ECサイトの運営は従業員からやりたいとの声があったもので、既存の取引先からの業務に加えて、ECサイトも活用していきたく考えている。

（紙・印刷 21～50人 副都心地域）

図表Ⅱ-4-7 充実させたい能力



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 人材育成上の問題点

人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」（27.8%）が最も高く、「教える側の人材・ノウハウ不足」（25.1%）、「育成コストが負担」（17.9%）の順で続く。

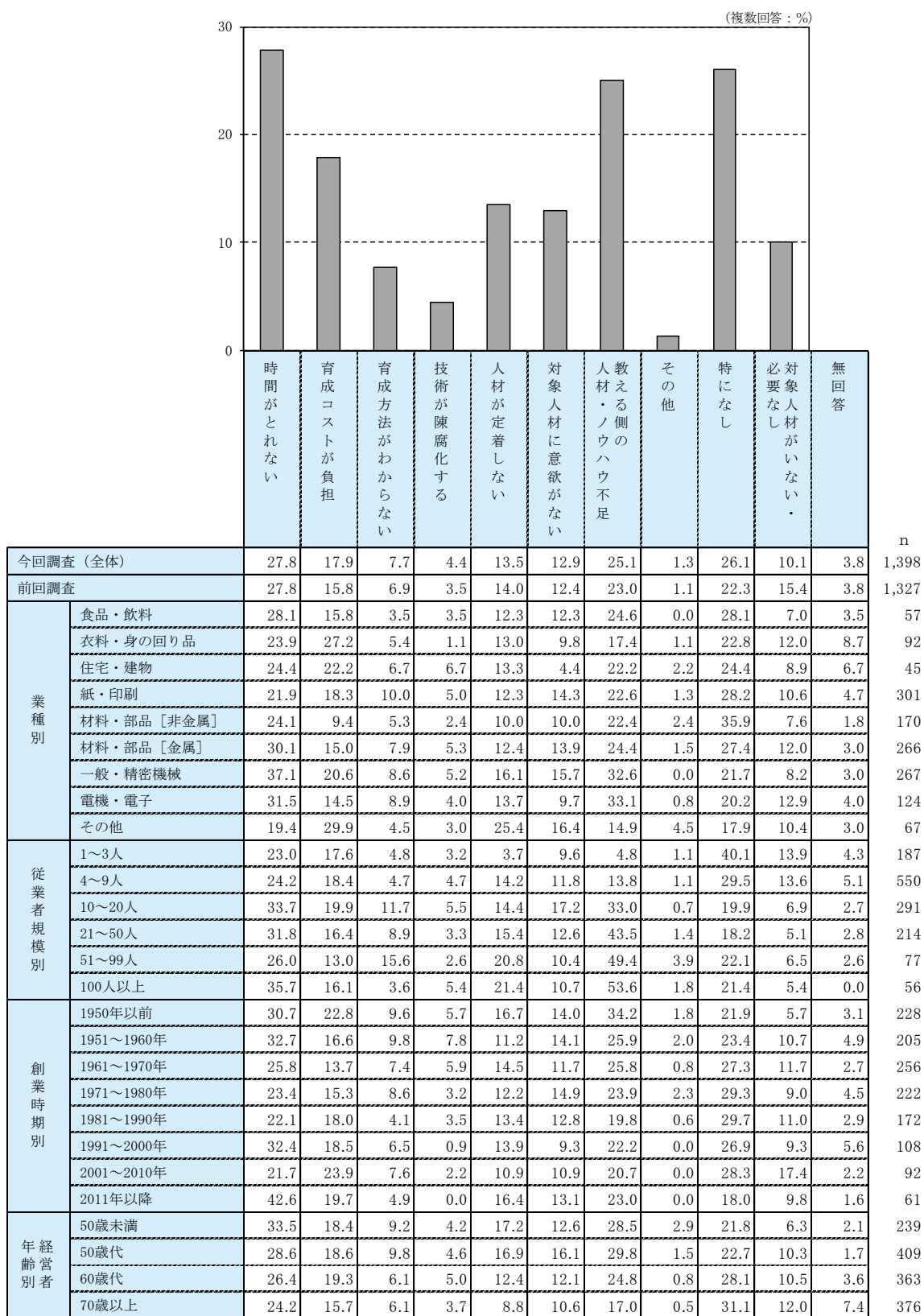
業種別にみると、一般・精密機械は「時間がとれない」（37.1%）が4割程度である。他の業種に比べて電機・電子は「教える側の人材・ノウハウ不足」（33.1%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「人材が定着しない」と「教える側の人材・ノウハウ不足」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「人材が定着しない」（16.7%）と「教える側の人材・ノウハウ不足」（34.2%）が高い。2011年以降と回答した企業は「時間がとれない」（42.6%）が4割を超える。

経営者年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「時間がとれない」（33.5%）が3割を占める。

図表Ⅱ-4-8 人材育成上の問題点



(注) 従業員の雇用状況 (図表Ⅱ-4-1) で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第3節 技能継承

1 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応

熟練技能者の退職（技能継承の問題）への今後の対応（複数回答）は、「若手へ技能継承」（48.4%）が最も高く、「雇用延長・再雇用」（45.7%）、「技能のある人材を中途採用」（30.9%）の順で続く。

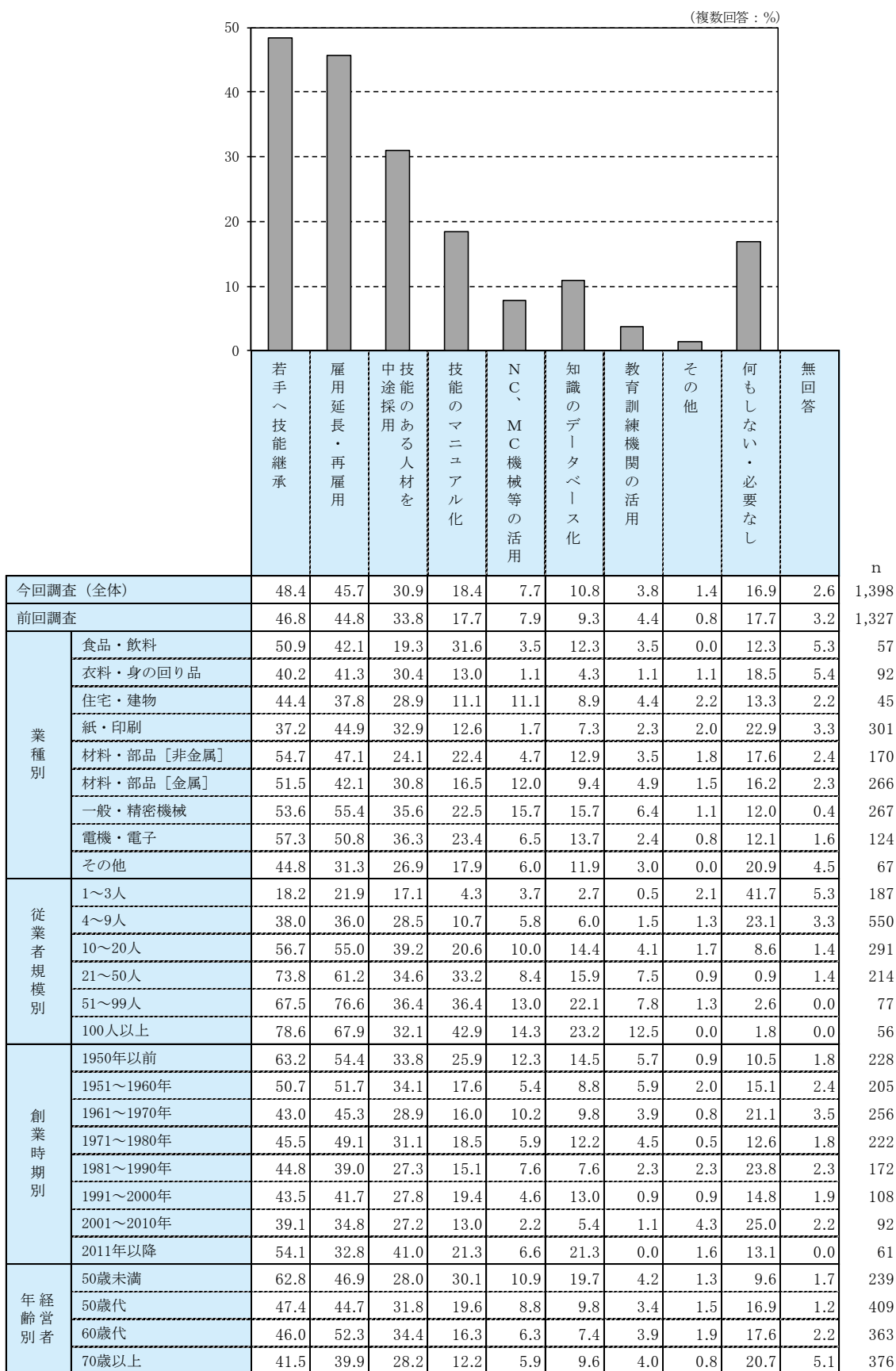
業種別にみると、一般・精密機械は「若手へ技能継承」（53.6%）と「雇用延長・再雇用」（55.4%）が5割を占める。電機・電子は「若手へ技能継承」（57.3%）が6割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「技能のマニュアル化」、「知識のデータベース化」、「教育訓練機関の活用」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「若手へ技能継承」（63.2%）、「雇用延長・再雇用」（54.4%）、「技能のマニュアル化」（25.9%）、「NC、MC機械等の活用」（12.3%）が高く、2011年以降と回答した企業は「技能のある人材を中途採用」（41.0%）と「知識のデータベース化」（21.3%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「若手へ技能継承」、「技能のマニュアル化」、「NC、MC機械等の活用」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-4-9 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応



(注) 従業員の雇用状況（図表Ⅱ-4-1）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 技能継承問題の解決の見通し

熟練技能者の退職（技能継承の問題）に対応予定の企業における、技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」（52.7%）が最も高く、「わからない」（27.8%）、「解決できる」（8.7%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「概ね解決できる」（66.0%）が6割を占める。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「わからない」（44.3%）が高く、材料・部品〔金属〕は「解決できる」（13.4%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「概ね解決できる」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、1950年以前と回答した企業は「解決できる」（7.5%）と「概ね解決できる」（57.5%）をあわせると6割を占める。

〈事例28〉縮小傾向にある印刷・製本業界で、特異なニーズに特化し黒字を拡大

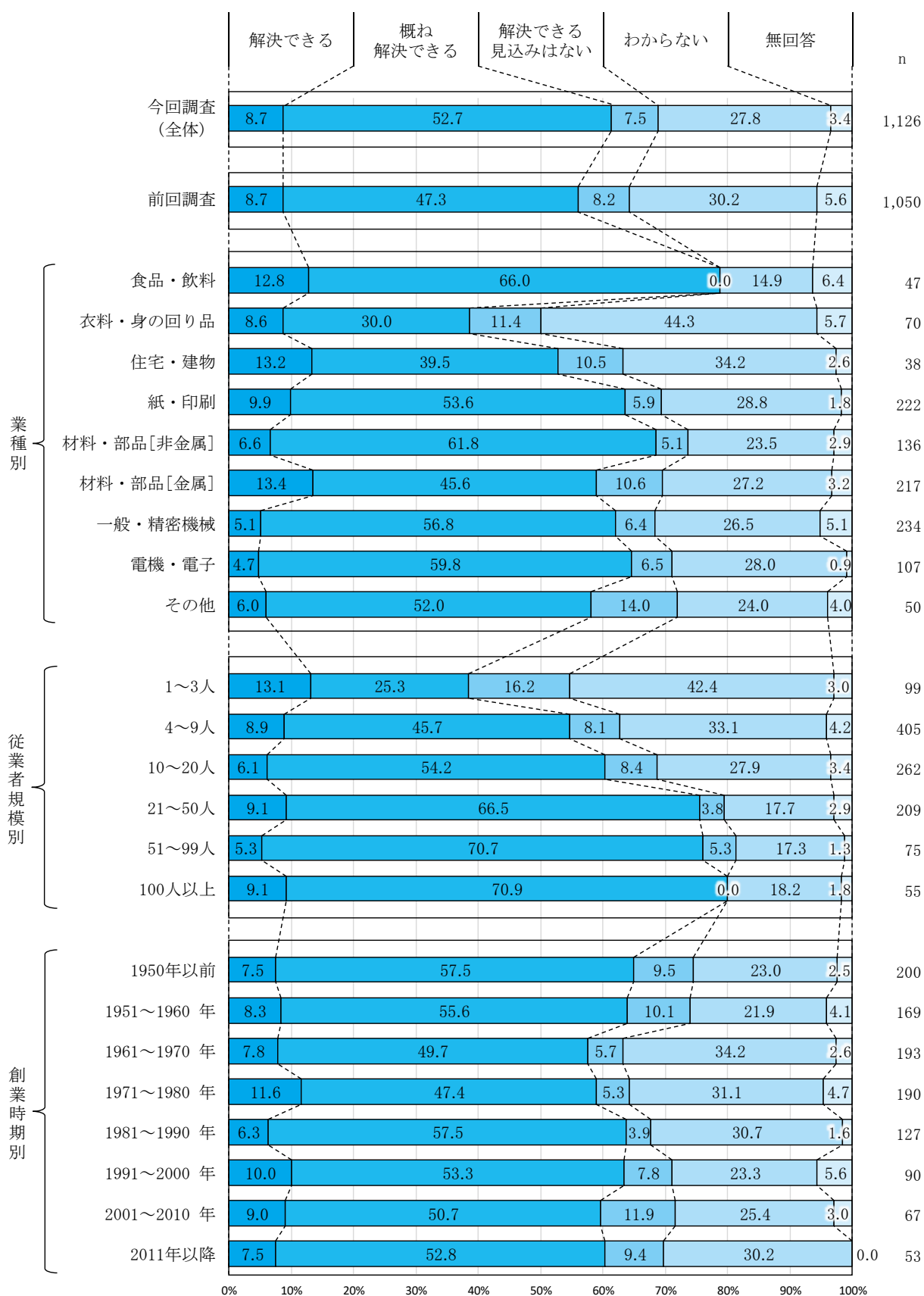
事例28の会社は、取引先から提供される印刷物の断裁、加工（折り畳み）、中綴じ、製本を行う。パンフレットやDMなどの一般的な印刷物の他に、医薬品や化粧品の説明書を折り畳む折り加工（ミニ折、ミニ本）をメインにしている。

同社は、ミニ折、ミニ本というジャンルを特に得意としており他社ではできないミニサイズの折や本に対応することが可能である。

紙離れ、データ化の傾向は明確になっており、この流れは今後も変わらないと考えている。同社でも、1,000万部単位の仕事がなくなったり、不定期だがずっと受注していた大口の仕事が無くなったりと、紙離れの影響を受けていたが、結果的には採算の合わない仕事が減った。また、他ではできない折り加工の得意分野での単価が上がっていることもあり、現在は得意な折り加工が主力となりつつある。特殊なニーズというのは無くなることはなく、しかもできることは限られてくるので、国内中を探し、だいたい困って同社に依頼してくる顧客も多い。印刷・製本業界はつながりが強く、製本組合や同業他社、機械メーカーから同社にならできだろうと紹介してもらえることも多く、それも同社の強みである。

（紙・印刷 10～20人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-4-10 技能継承問題の解決の見通し



(注) 熟練技能者の退職(技能継承の問題)への対応(図表Ⅱ-4-9)で「何もしない・必要なし」又は無回答とした企業を除き集計。

第1節 競争力向上に向けた取組の状況

1 競争力向上に向けた具体的な取組

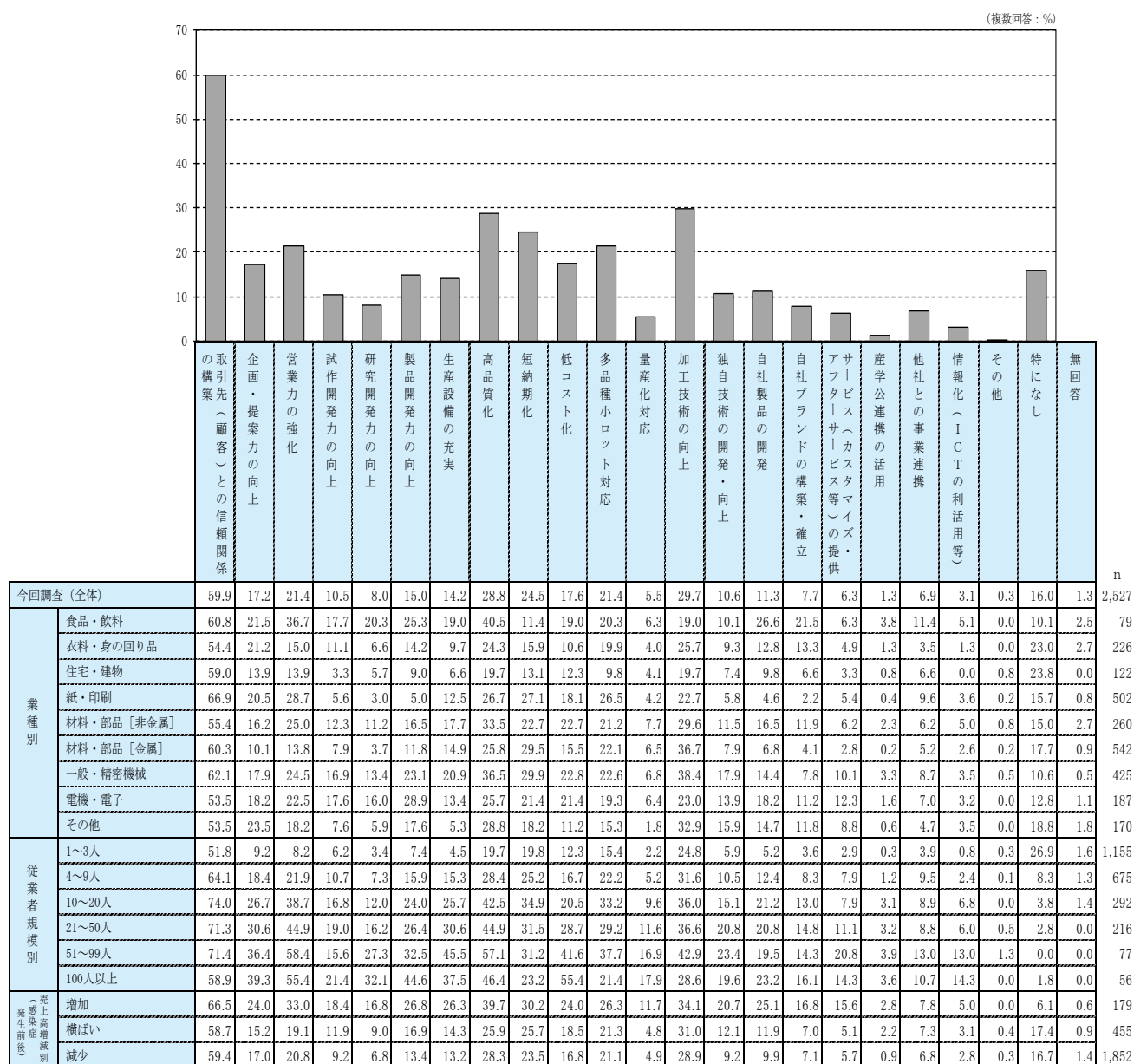
競争力向上に向けて取り組んでいること（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（59.9%）が最も高く、「加工技術の向上」（29.7%）、「高品質化」（28.8%）の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（66.9%）が6割を占める。他の業種に比べて一般・精密機械は「生産設備の充実」（20.9%）、「短納期化」（29.9%）、「低コスト化」（22.8%）、「加工技術の向上」（38.4%）、「独自技術の開発・向上」（17.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「企画・提案力の向上」、「研究開発力の向上」、「製品開発力の向上」、「低コスト化」、「量産化対応」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（66.5%）、「企画・提案力の向上」（24.0%）、「営業力の強化」（33.0%）、「試作開発力の向上」（18.4%）、「研究開発力の向上」（16.8%）、「製品開発力の向上」（26.8%）、「生産設備の充実」（26.3%）、「高品質化」（39.7%）、「短納期化」（30.2%）、「低コスト化」（24.0%）、「多品種小ロット対応」（26.3%）、「量産化対応」（11.7%）、「加工技術の向上」（34.1%）、「独自技術の開発・向上」（20.7%）、「自社製品の開発」（25.1%）、「自社ブランドの構築・確立」（16.8%）、「サービス（カスタマイズ・アフターサービス等）の提供」（15.6%）、「産学公連携の活用」（2.8%）、「他社との事業連携」（7.8%）、「情報化（ICTの利活用等）」（5.0%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-1 競争力向上に向けた具体的な取組



(注) 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

2 自社製品の保有・開発状況

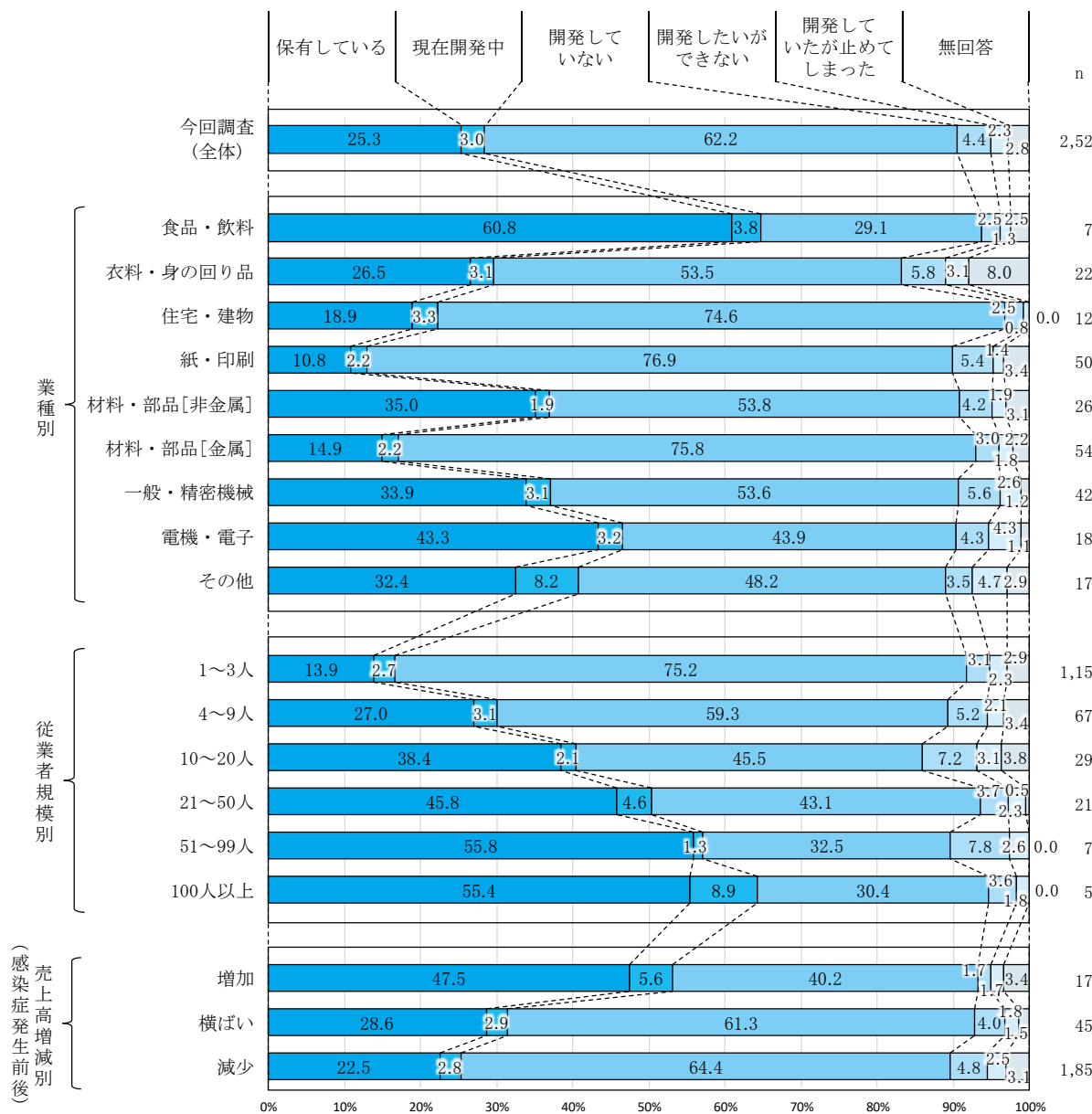
自社製品の保有・開発状況は、「開発していない」(62.2%)が最も高く、「保有している」(25.3%)、「開発したいができない」(4.4%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「保有している」(60.8%)が6割を超える。一方、紙・印刷は「開発していない」(76.9%)が7割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「開発していない」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「開発していない」(75.2%)が7割を占める。

売上高増減別(感染症発生前後)にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「開発していない」(64.4%)、「開発したいができない」(4.8%)、「開発していたが止めてしまった」(2.5%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-2 自社製品の保有・開発状況



- (注) 1. 本調査での自社製品とは、「自社が開発した製品・商品・部品」のことであり、共同開発においては製品開発で主要な役割を果たしている、また、企画開発生産を自社で行い相手先ブランドで販売しているケースなども含む。
2. 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、「横ばい(±5%未満)」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

3 最新の開発状況

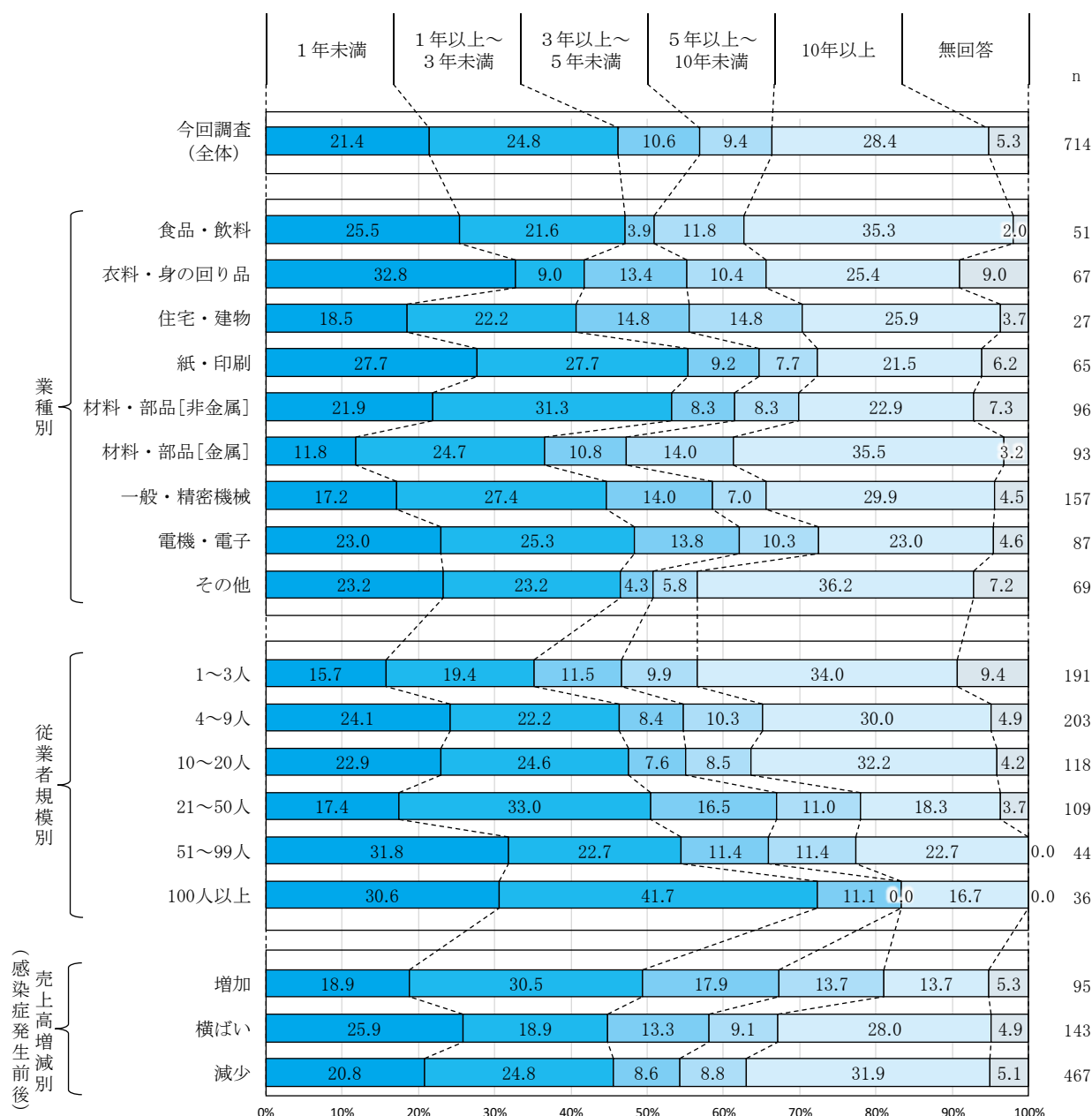
自社製品の保有・開発状況で保有している又は現在開発中とした企業の最新の開発状況（着手時期）は、「10年以上」（28.4%）が最も高く、「1年以上～3年未満」（24.8%）、「1年未満」（21.4%）の順で続く。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「1年未満」（32.8%）が3割を超える。他の業種に比べて材料・部品〔非金属〕は「1年以上～3年未満」（31.3%）が高い。材料・部品〔金属〕は「10年以上」（35.5%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「10年以上」（34.0%）が3割を占める。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は『3年未満』（49.4%）が約5割である。一方、減少と回答した企業は「10年以上」（31.9%）が3割を超える。

図表Ⅱ-5-3 最新の開発状況



(注) 1. 自社製品の保有・開発状況（図表Ⅱ-5-2）で「保有している」、「現在開発中」とした企業のみを集計。

2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

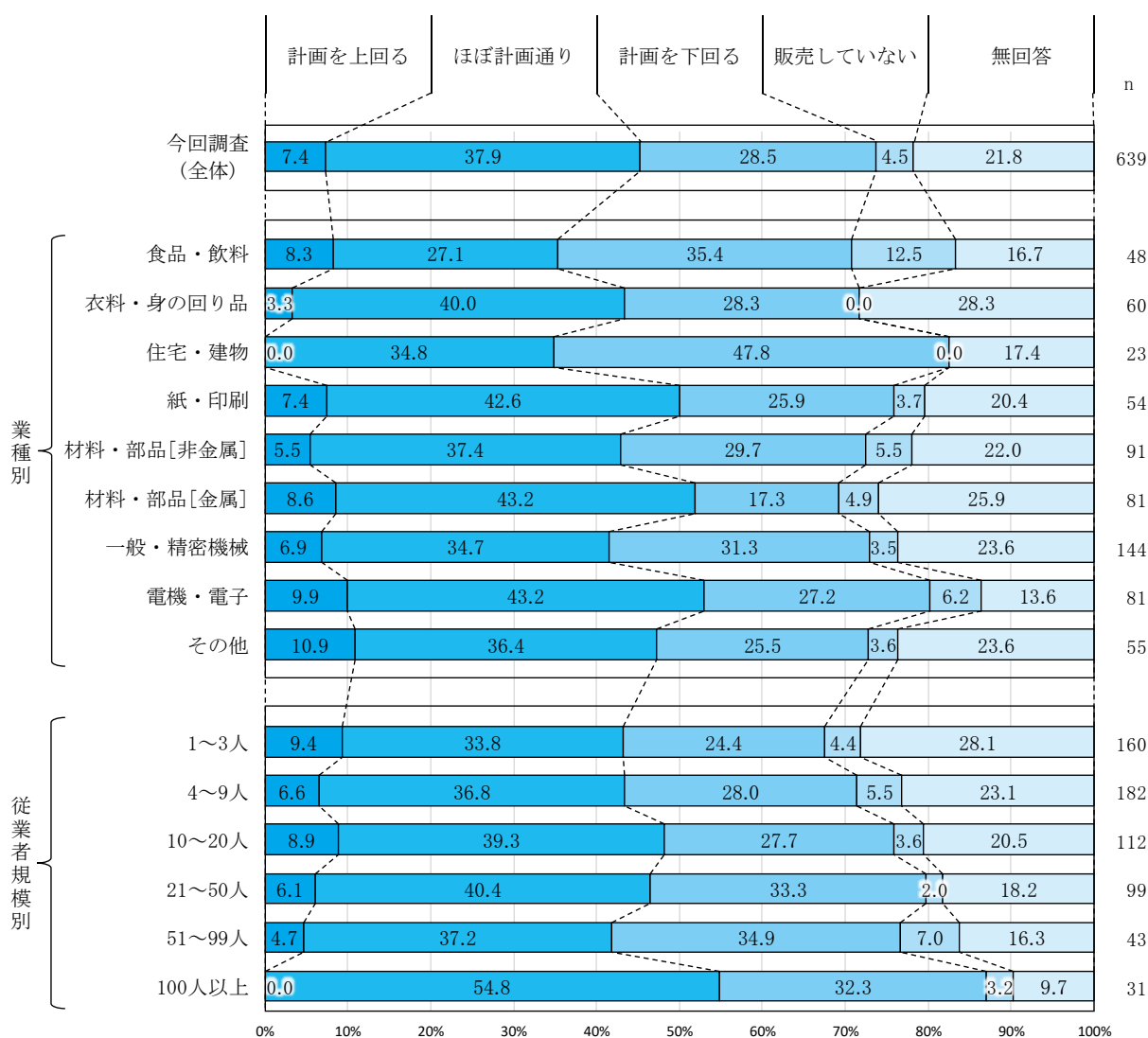
4 開発製品の販売状況

自社製品の保有・開発状況で保有しているとした企業の当初開発・販売計画と比較した開発製品の販売状況は、「ほぼ計画通り」(37.9%)が最も高く、「計画を下回る」(28.5%)、「計画を上回る」(7.4%)の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「計画を下回る」(47.8%)が5割程度である。材料・部品〔金属〕と電機・電子は「ほぼ計画通り」(43.2%)がともに4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模別に比べて1～3人と回答した企業は「計画を上回る」(9.4%)が高い。100人以上と回答した企業は「ほぼ計画通り」(54.8%)が5割を占める。

図表Ⅱ-5-4 開発製品の販売状況



(注) 自社製品の保有・開発状況(図表Ⅱ-5-2)で「保有している」とした企業のみを集計。

5 開発に取り組んだ効果

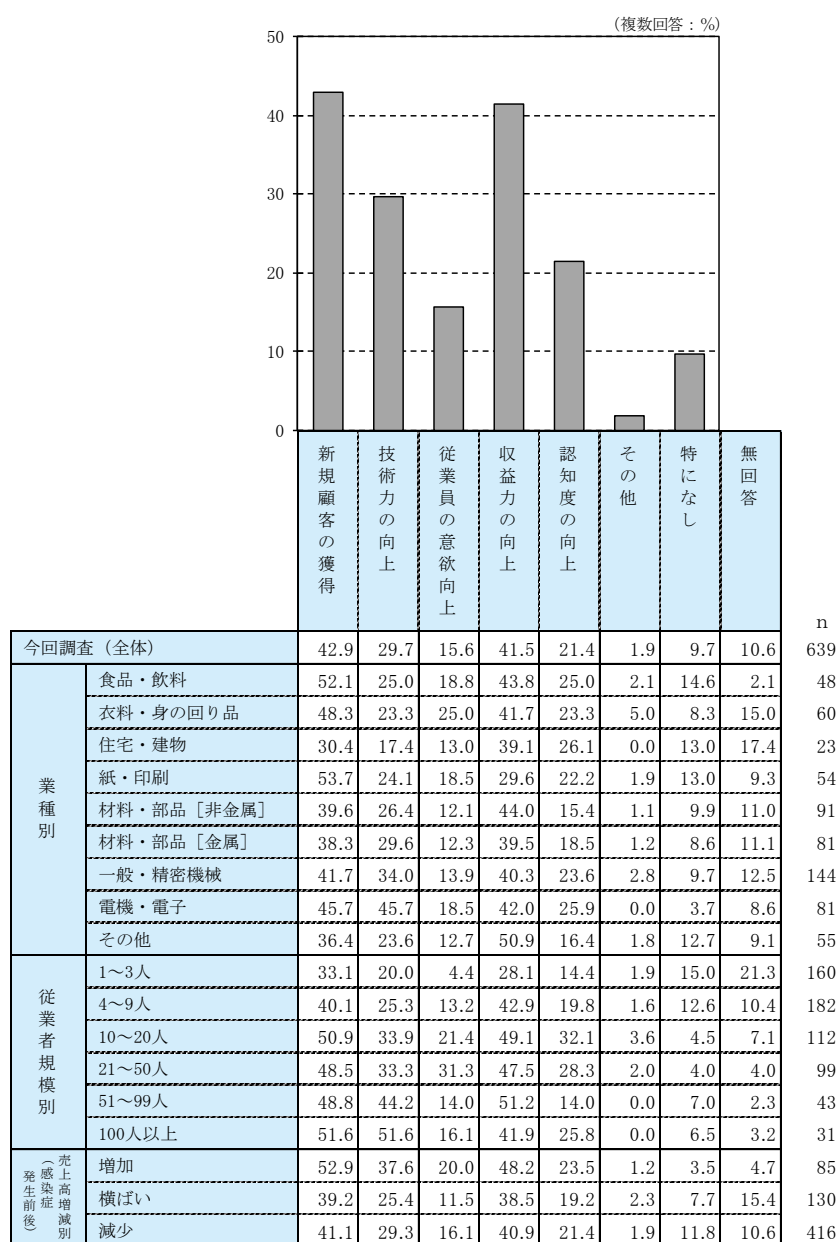
開発に取り組んだ効果（複数回答）は、「新規顧客の獲得」（42.9%）が最も高く、「収益力の向上」（41.5%）、「技術力の向上」（29.7%）の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は「新規顧客の獲得」（53.7%）が5割を占める。他の業種に比べて電機・電子は「技術力の向上」（45.7%）が高く、その他は「収益力の向上」（50.9%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「新規顧客の獲得」（51.6%）と「技術力の向上」（51.6%）がともに5割を超える。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「新規顧客の獲得」（52.9%）、「技術力の向上」（37.6%）、「従業員の意欲向上」（20.0%）、「収益力の向上」（48.2%）、「認知度の向上」（23.5%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-5 開発に取り組んだ効果



- (注) 1. 自社製品の保有・開発状況（図表Ⅱ-5-2）で「保有している」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、「横ばい（±5%未満）」、「減少」をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

6 既存自社製品の改良状況

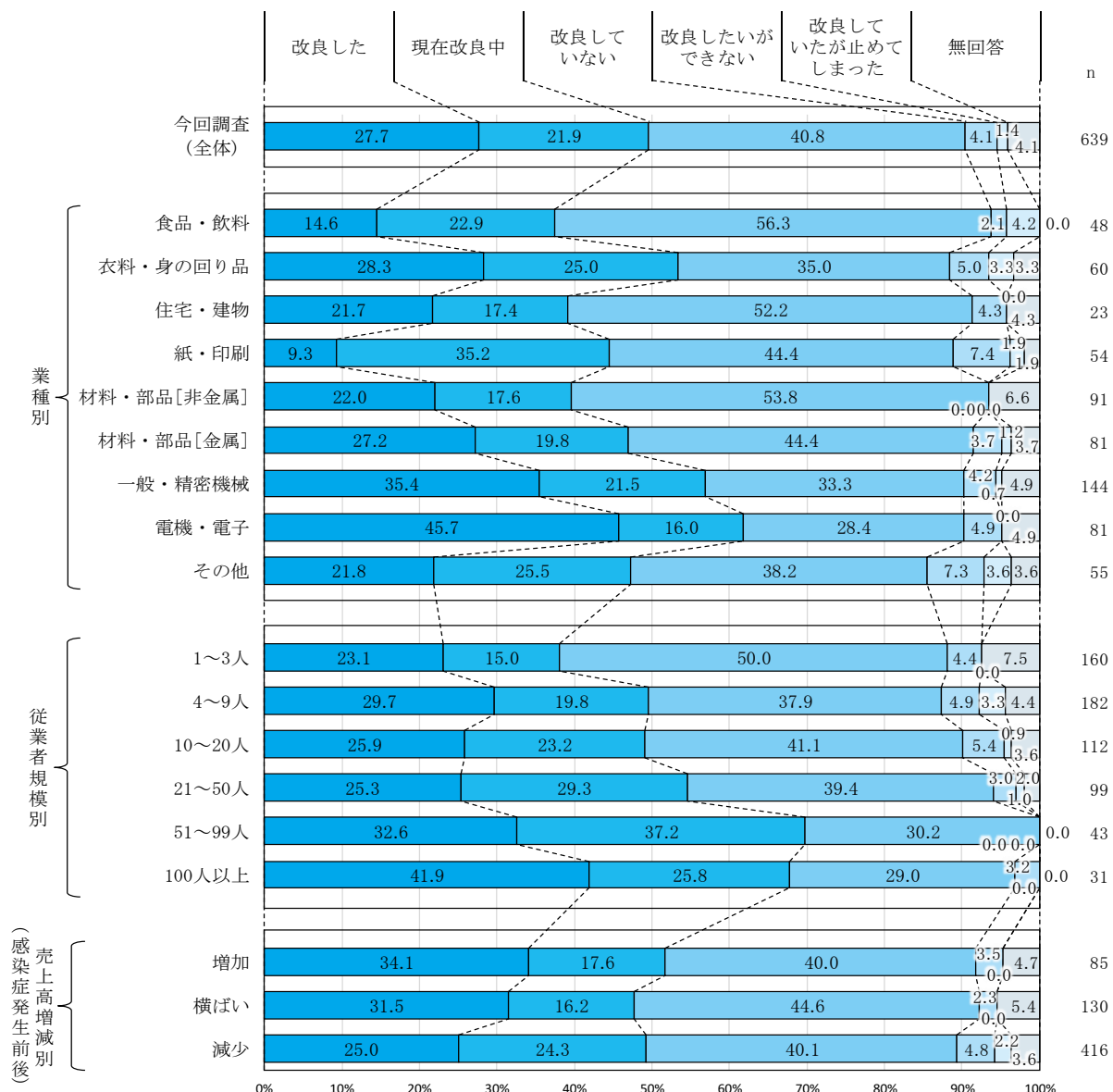
既存自社製品の大幅な改良状況については、「改良していない」(40.8%)が最も高く、「改良した」(27.7%)、「現在改良中」(21.9%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「改良していない」(56.3%)が5割を占める。他の業種に比べて紙・印刷は「現在改良中」(35.2%)と「改良したいができない」(7.4%)が高い。電機・電子は「改良した」(45.7%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「改良していない」(50.0%)が5割である。一方、100人以上と回答した企業は「改良した」(41.9%)が4割を超える。

売上高増減別(感染症発生前後)にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「改良した」(34.1%)が3割を占める。一方、減少と回答した企業は「現在改良中」(24.3%)、「改良したいができない」(4.8%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-6 既存自社製品の改良状況



- (注) 1. 自社製品の保有・開発状況(図表Ⅱ-5-2)で「保有している」とした企業のみを集計。
 2. 本調査での既存自社製品の大幅な改良とは、自社が既に開発した製品・商品・部品等を機能面や使用目的で改善したものであり、単なるデザインのみの変更などは含まない。
 3. 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

7 最新の改良状況

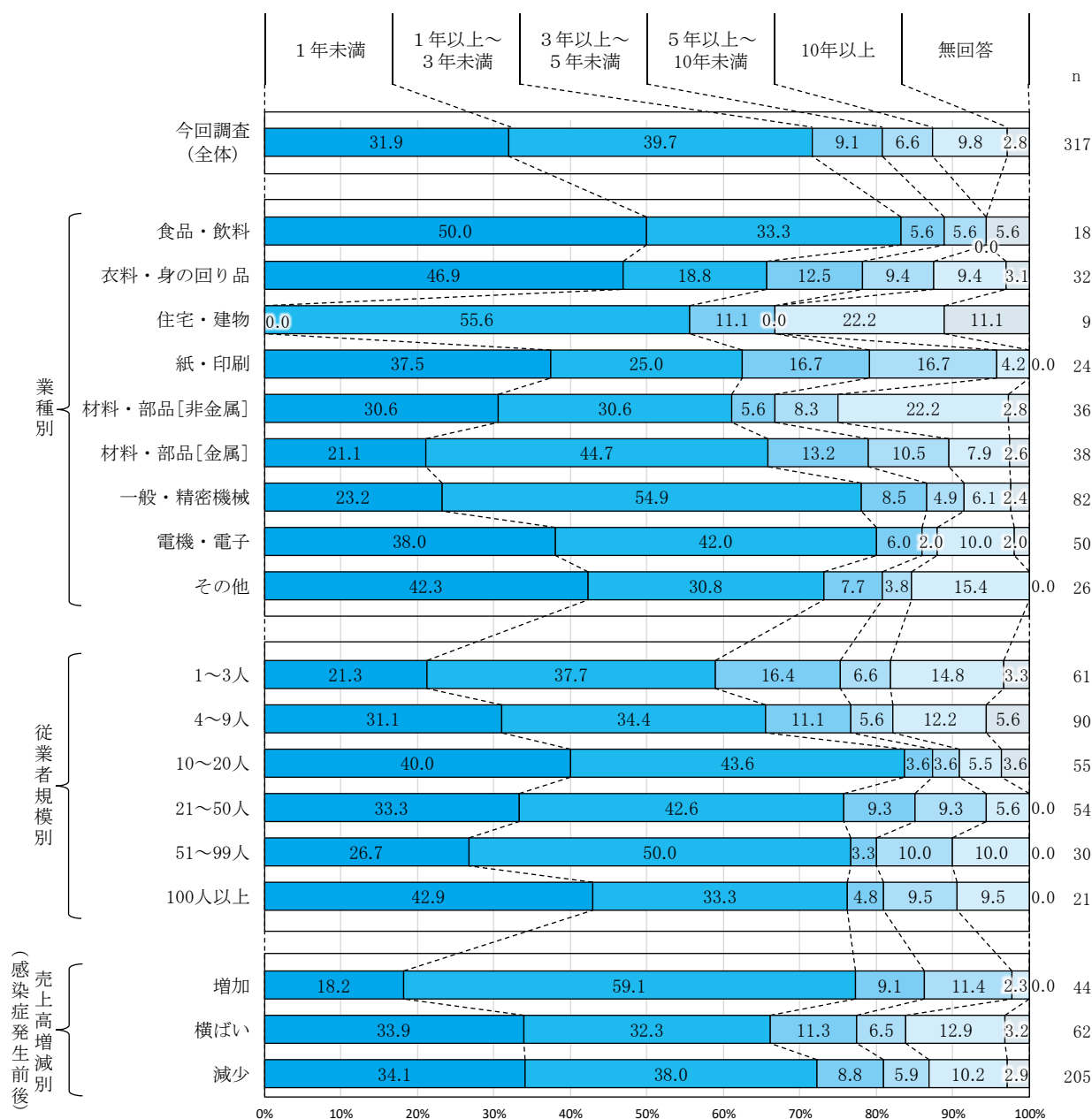
既存自社製品を大幅に改良した又は現在改良中とした企業の最新の改良状況（着手時期）は、「1年以上～3年未満」（39.7%）が最も高く、「1年未満」（31.9%）、「10年以上」（9.8%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『3年未満』（83.3%）が8割を占める。住宅・建物と材料・部品〔非金属〕は「10年以上」（22.2%）がともに2割を超える。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「10年以上」（14.8%）が1割を占める。100人以上と回答した企業は「1年未満」（42.9%）が4割を超える。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「1年未満」（34.1%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-7 最新の改良状況



(注) 1. 既存自社製品の改良状況（図表Ⅱ-5-6）で「改良した」、「現在改良中」とした企業のみを集計。

2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

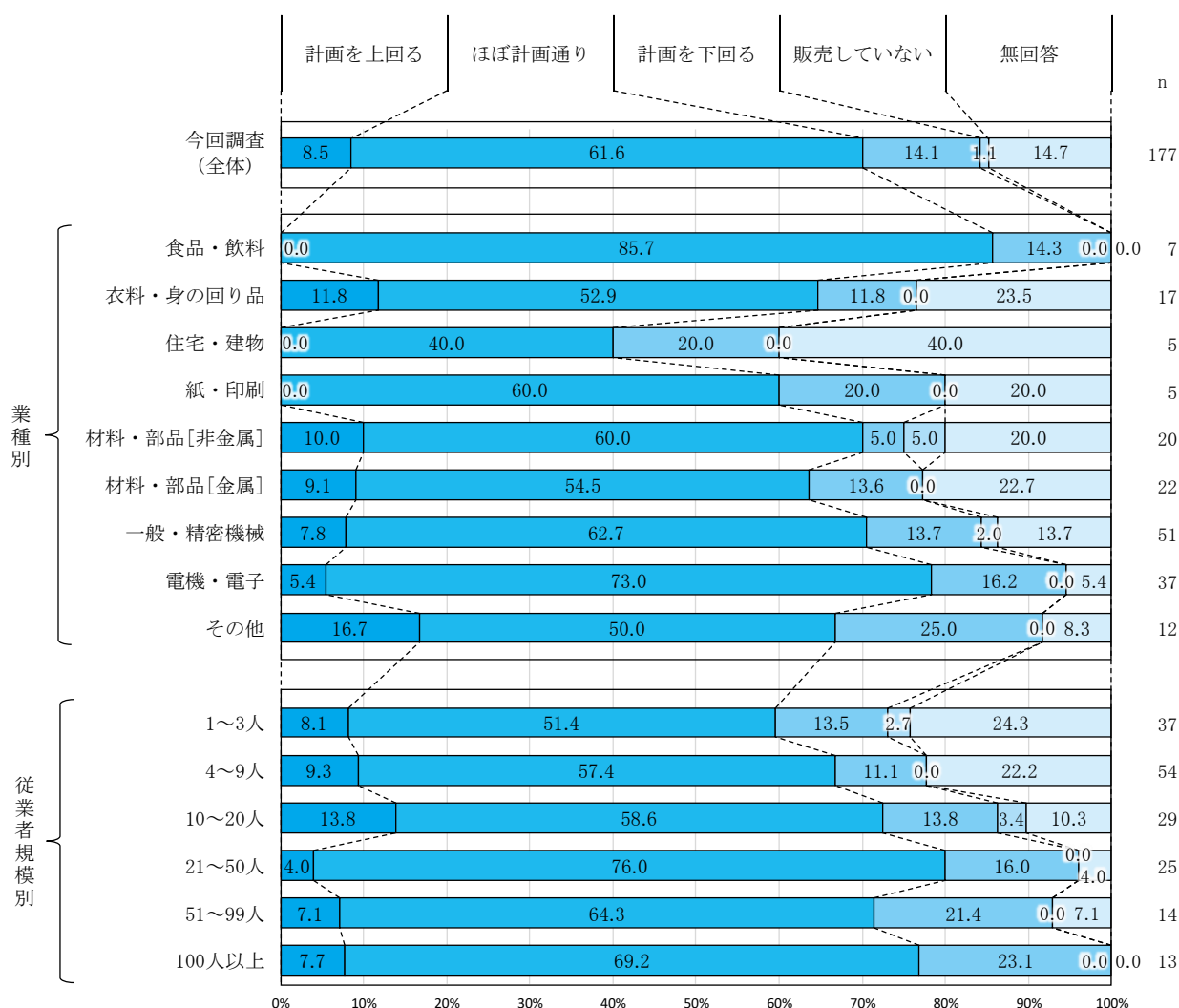
8 改良製品の販売状況

既存自社製品の大幅な改良状況で改良したとした企業の当初改良・販売計画と比較した改良製品の販売状況は、「ほぼ計画通り」(61.6%)が最も高く、「計画を下回る」(14.1%)、「計画を上回る」(8.5%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「ほぼ計画通り」(85.7%)が8割を占める。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて100人以上と回答した企業は「計画を下回る」(23.1%)が高い。

図表Ⅱ-5-8 改良製品の販売状況



(注) 既存自社製品の改良(図表Ⅱ-5-6)で「改良した」とした企業のみを集計。

9 改良に取り組んだ効果

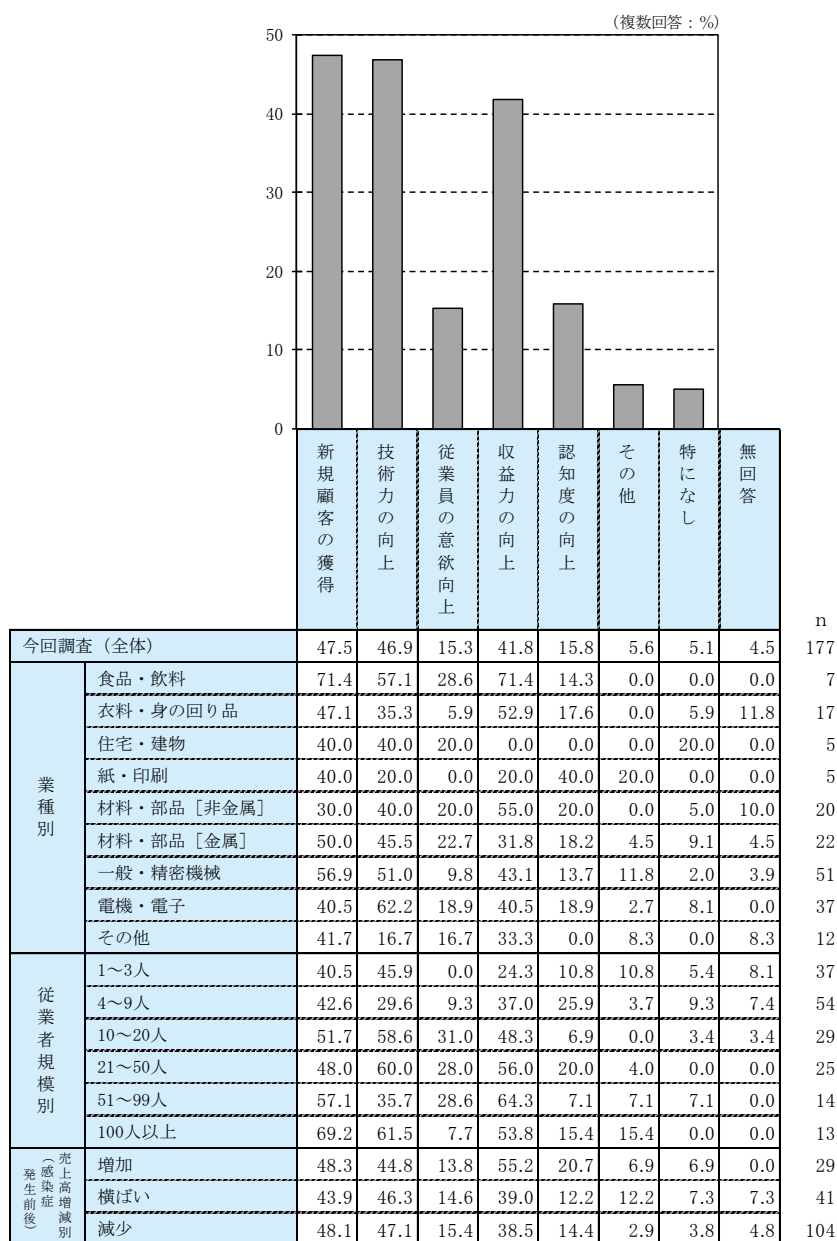
既存自社製品の大幅な改良に取り組んだ効果（複数回答）は、「新規顧客の獲得」（47.5%）が最も高く、「技術力の向上」（46.9%）、「収益力の向上」（41.8%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「新規顧客の獲得」（71.4%）、「従業員の意欲向上」（28.6%）、「収益力の向上」（71.4%）が高い。電機・電子は「技術力の向上」（62.2%）が6割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「新規顧客の獲得」（69.2%）と「技術力の向上」（61.5%）が高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「収益力の向上」（55.2%）が5割を占める。

図表Ⅱ-5-9 改良に取り組んだ効果



- (注) 1. 既存自社製品の改良状況（図表Ⅱ-5-6）で「改良した」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

10 製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品（部品等を含む）・技術とあわせて提供しているサービス（複数回答）は、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（31.8%）が最も高く、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（21.1%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（17.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて一般・精密機械は「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（42.8%）、「運用ノウハウの供与」（8.2%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（33.4%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（33.2%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（25.5%）が2割を占める。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「設置・初期稼働の支援」（17.9%）、「運用ノウハウの供与」（12.5%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（39.3%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「設置・初期稼働の支援」（13.0%）、「運用ノウハウの供与」（10.4%）、「製品の稼働状況監視」（5.2%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（21.7%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「設置・初期稼働の支援」、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」が高くなる傾向がみられる。

〈事例29〉設備投資で生産の効率化

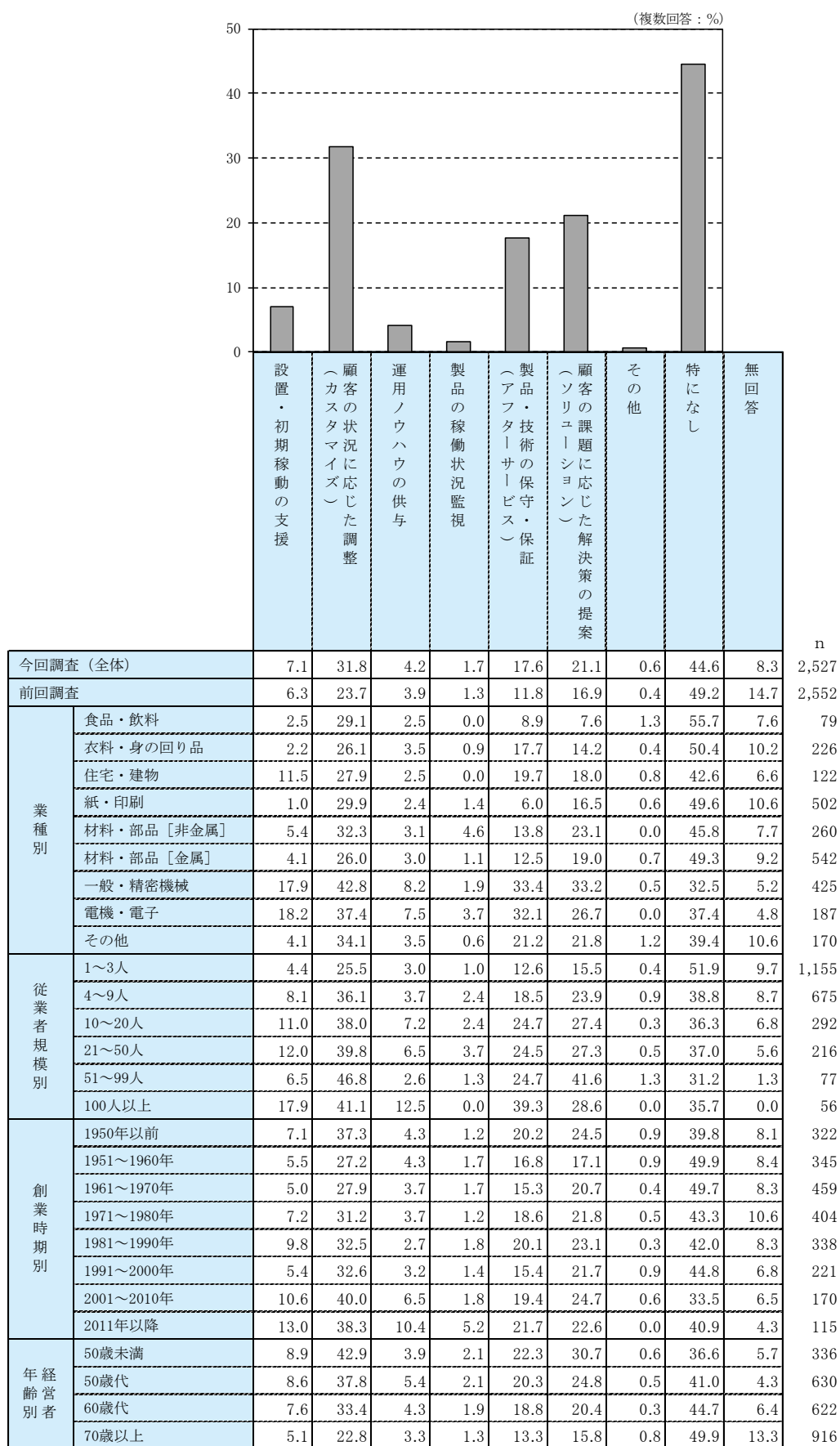
事例29の会社は、1960年代中頃に現社長の父が創業、生産設備の充実を強みとして主に照明器具の製造を手掛けてきた。

精密板金で必要とされる主要設備は、これまで数度の変革がみられた。タレットパンチプレスの普及、次いでIT化、そして、レーザー加工機の普及であった。しかし、同社は難しい手作業の加工を主力業務としていたことから設備投資の波に乗ることができなかった。高い技術力があっても手作業中心では利益を出すことが困難と考えた現社長は、入社後すぐに、パソコンを導入してIT化を進め生産の効率化に着手し、成功した。

数年前には当時メインだった顧客からの受注がゼロになるという危機的な状況に陥ったが、次の顧客を見つけることができ、危機を乗り越えることができた。今後はシンプルに利益の追求と会社の継続を目標に事業を続けたいと考えている。

（材料・部品〔金属〕 4～9人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-5-10 製品・技術とあわせて提供しているサービス



第2節 産学連携

1 現在の連携状況

現在、他企業・大学・研究機関等と連携して行っていること（複数回答）は、「他企業との共同研究・開発」（3.5%）と「大学や研究機関との共同開発・研究」（3.5%）が最も高く、「他企業との共同受注・販路開拓・販売」（3.2%）の順で続く。

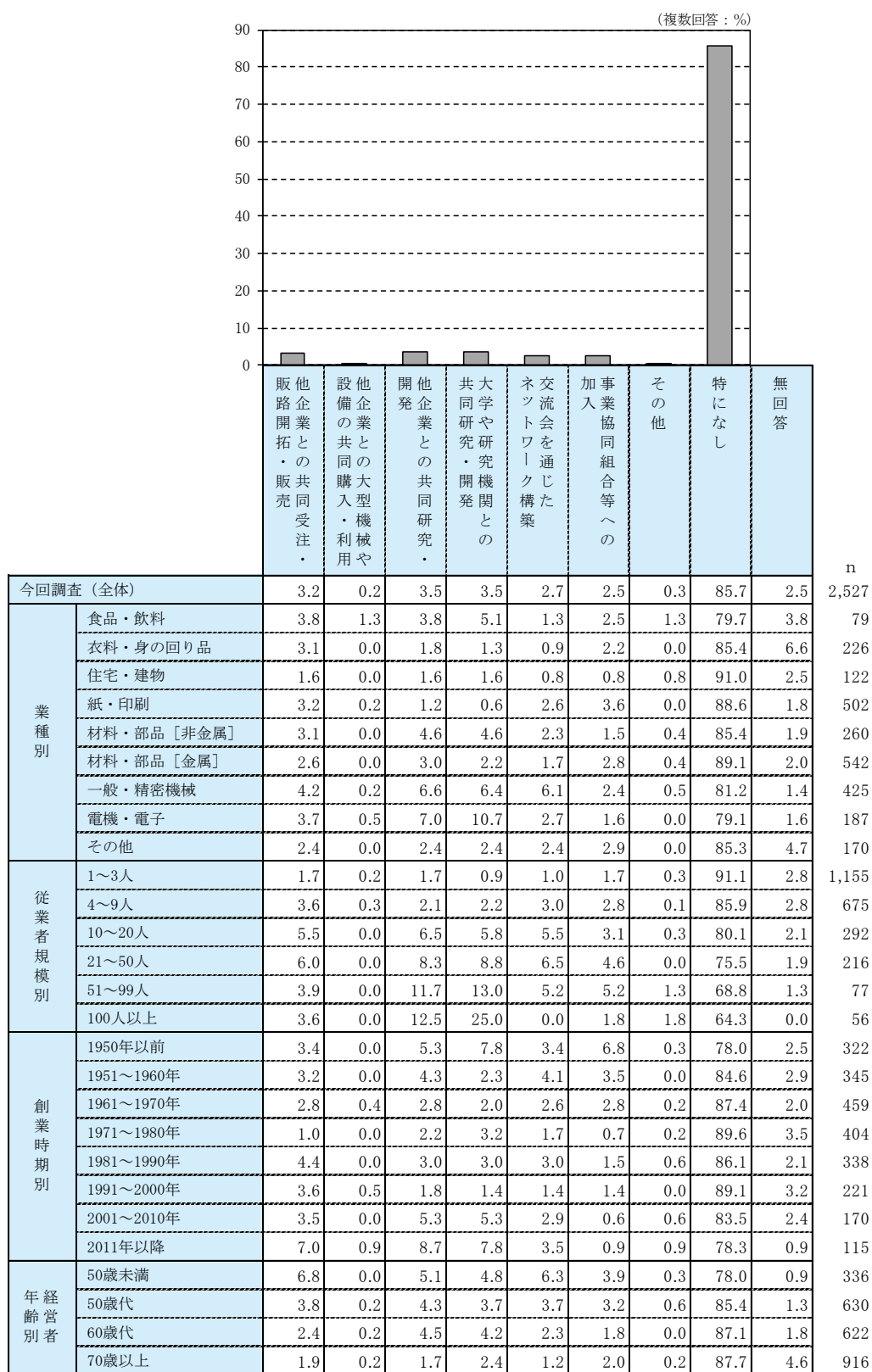
業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「他企業との共同研究・開発」（7.0%）と「大学や研究機関との共同研究・開発」（10.7%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「他企業との共同研究・開発」と「大学や研究機関との共同研究・開発」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて 1950 年以前と回答した企業は「事業協同組合等への加入」（6.8%）が高く、2011 年以降と回答した企業は「他企業との共同受注・販路開拓・販売」（7.0%）、「他企業との大型機械や設備の共同購入・利用」（0.9%）、「他企業との共同研究・開発」（8.7%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「他企業との共同受注・販路開拓・販売」と「交流会を通じたネットワーク構築」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-5-11 現在の連携状況



2 今後の連携予定

今後、他企業・大学・研究機関等と連携して行っていきたいこと（複数回答）は、「他企業との共同受注・販路開拓・販売」（7.3%）が最も高く、「大学や研究機関との共同研究・開発」（6.4%）、「他企業との共同研究・開発」（5.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて一般・精密機械は「他企業との共同研究・開発」（11.1%）、「大学や研究機関との共同研究・開発」（13.9%）、「交流会を通じたネットワーク構築」（6.4%）が高い。電機・電子は「他企業との共同受注・販路開拓・販売」（10.2%）が1割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「大学や研究機関との共同研究・開発」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「他企業との共同受注・販路開拓・販売」（13.0%）、「他企業との大型機械や設備の共同購入・利用」（1.7%）、「大学や研究機関との共同研究・開発」（12.2%）が高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「他企業との共同受注・販路開拓・販売」、「他企業との大型機械や設備の共同購入・利用」、「他企業との共同研究・開発」、「大学や研究機関との共同研究・開発」、「交流会を通じたネットワーク構築」が高くなる傾向がみられる。

〈事例30〉積極的なTQM活動の取組で、品質や生産性の向上に成功

光学レンズを製造している事例30の会社は、創業150年を越える。利便性の高い東京に本社を置き、製造は秋田県の工場で行っている。創業当時は化粧瓶やランプのガラスを製造しており、昭和に入ってから光学レンズの生産を始めた。現在は、プレスから組立まで一貫して同一敷地内で生産している。自社工場での一貫生産というのは光学レンズ業界では特異であり、工程間の移動コスト削減とともに品質の維持向上にもつながっており、同社の強みの一つでもある。

同社では、15年ほど前に取引先の監査において厳しい指摘を受けたことをきっかけに、TQM（総合的品質管理）活動の取組を開始した。改善活動は現在、「簡単な改善活動」「わたしの提案活動」「小集団活動」の3段階で実施している。

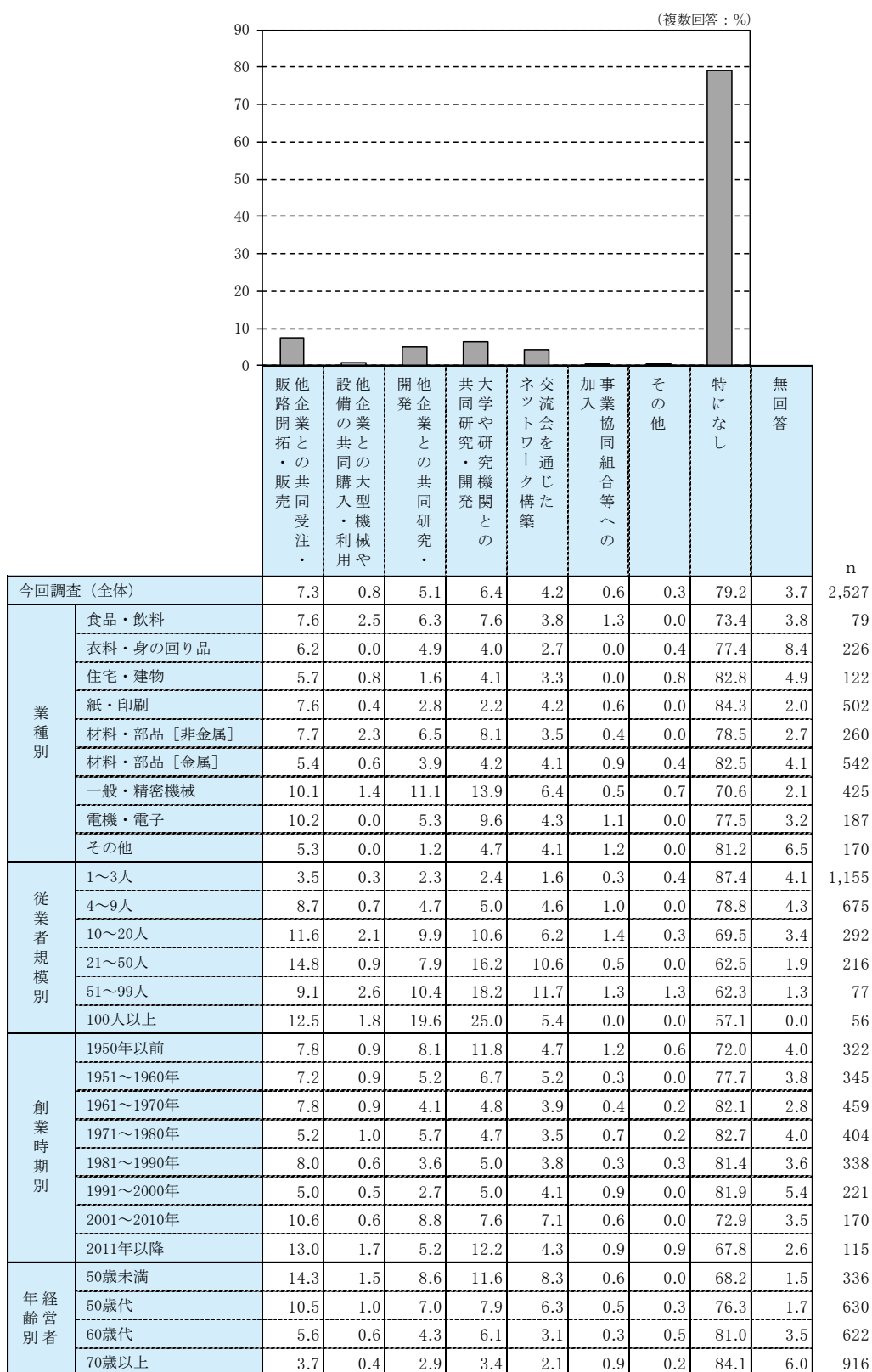
新型コロナウイルス感染症流行下でも黒字経営を続けられたのは、TQMの取組のおかげであり、この活動の中で、全てを可視化して徹底的に無駄の削減に取り組んでいる。過去には年間1,000万円単位のコストダウンができた年もある。

また、TQM活動により、エコステージの認証を取得したことは、自社の対外的な宣伝にもつながった。さらに採用活動においても、就活中の学生だけではなくご両親にも「優良企業」とみていただけるようになった。

従業員からの様々な提案を吸い上げ、目標期限を設定して順次取組を行っている。こうした取組の先に、創業200年が待っているはずである。

（一般・精密機械 100人以上 城東周辺地域）

図表Ⅱ-5-12 今後の連携予定



3 連携を阻害する要因

他企業・大学・研究機関等との連携を阻害する要因（複数回答）は、「対応できる人材が不足」（37.8%）が最も高く、「連携先が見つけれられない」（34.8%）、「連携先との費用分担」（18.3%）の順で続く。

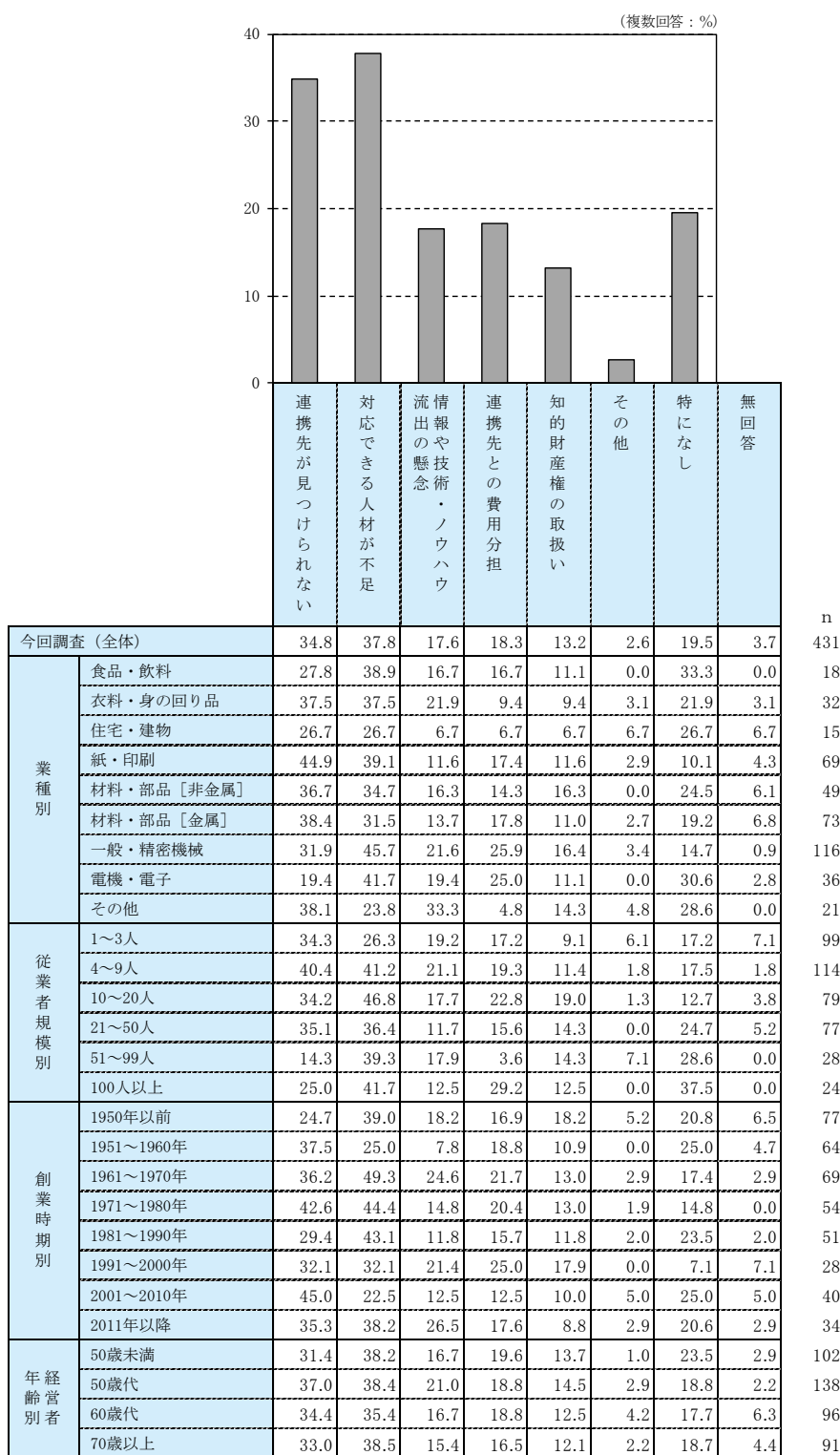
業種別にみると、紙・印刷は「連携先が見つけれられない」（44.9%）が4割を占める。他の業種に比べて一般・精密機械は「対応できる人材が不足」（45.7%）、「連携先との費用分担」（25.9%）、「知的財産権の取扱い」（16.4%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「連携先との費用分担」（29.2%）が高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「知的財産権の取扱い」（18.2%）が高く、2011年以降と回答した企業は「情報や技術・ノウハウ流出の懸念」（26.5%）が高い。

経営者年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「対応できる人材が不足」（38.5%）が4割程度を占める。

図表Ⅱ-5-13 連携を阻害する要因



(注) 今後の連携予定（図表Ⅱ-5-12）で「特になし」又は無回答とした企業を除き集計。

第3節 知的財産権

1 出願・保有している知的財産権

出願・保有している知的財産権（複数回答）は、「保有していない」（76.2%）が最も高く、「特許権」（8.4%）、「商標権」（7.3%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「商標権」（22.8%）が高く、電機・電子は「特許権」（22.5%）と「意匠権」（6.4%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「特許権」、「意匠権」、「商標権」が高くなる傾向がみられる。100人以上と回答した企業は「特許権」（46.4%）が4割を占める。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「特許権」（15.5%）、「実用新案権」（6.5%）、「意匠権」（6.5%）が高く、2011年以降と回答した企業は「商標権」（14.8%）が高い。

経営者年齢別にみると、他の経営者の年齢に比べて50歳未満と回答した企業は「特許権」（10.7%）、「意匠権」（5.1%）、「商標権」（10.7%）が高い。

〈事例31〉同業者の下請からはじめ、高い技術力で日本全国に顧客を抱える会社へ成長

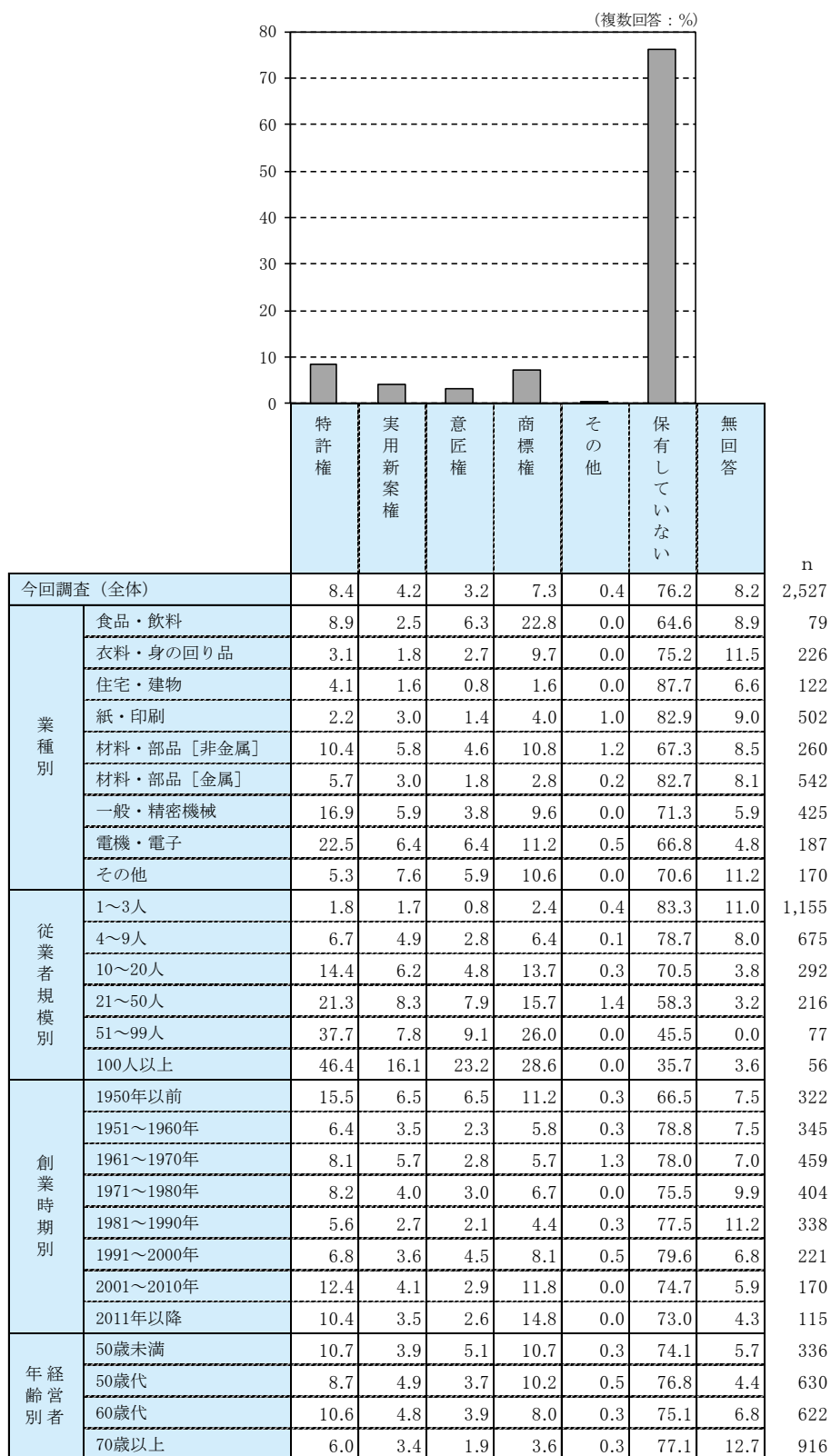
事例31の会社は、工業用ゴム製品を量産するためのゴム金型を設計・製造しており、現社長の父が1950年代後半に城東地域で創業した。

現社長が入社するまでは同業者の下請が大部分の受注を占め、金型を設計する技術はなかった。このままではいけないと考えた社長は、自ら設計できるよう金型の修理を通じて様々な金型の造り方を学び、今では同社で作る金型の90%は設計から任されるまでに成長し、日本全国に多くの顧客を抱えている。同社の強みは、顧客が実現したいと考えていることを金型に反映することができる点にある。金型は、プレス機ごとに造り方を変える必要があるが、同社では、顧客の持つ設備をすべてデータベース化しているため、こんなものを造りたいと構想を伝えるだけで金型が完成する。

これからはロボット関連など周辺分野へ事業を展開したいと考えており、すでに受注しているものもある。運送仕分けロボットなどに使われるゴムの部品を製造している会社からの受注は、たまたま「こういうのはできないか」と声を掛けられ、「やったことはないがやってみましょう」と引き受けて実現したものである。ものづくりでは、うまくいかないことが必ずある。その時に、顧客と一緒に考え、良いものを作っていこうとする同社の姿勢が、顧客からの信用につながっているのだと思われる。

（一般・精密機械 10～20人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-5-14 出願・保有している知的財産権



2 知的財産権を保有しているメリット（利点）

知的財産権を保有しているメリット（利点）（複数回答）は、「技術の模倣を防止できる」（54.3%）が最も高く、「技術力をアピールできる」（40.9%）、「自社の事業活動への参入障壁を作ることができる」（25.0%）の順で続く。

業種別にみると、電機・電子は「技術の模倣を防止できる」（66.0%）が6割を占め、「技術力をアピールできる」（52.8%）が5割を超える。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「技術の模倣を防止できる」（67.6%）が7割程度を占める。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「技術力をアピールできる」（46.4%）が高い。2011年以降と回答した企業は「技術の模倣を防止できる」（65.4%）が6割を占める。

経営者年齢別にみると、他の経営者年齢に比べて50歳未満と回答した企業は「資金調達がしやすい」（2.9%）と「ライセンス収入を得られる」（7.4%）が高い。

〈事例32〉老舗革小物屋がおくるオリジナルブランド

事例32の会社は、創業100年を超え、現社長は6代目にあたる。革小物製品の製造をしており、長年にわたり数々のブランドのOEM製品を手掛けてきた。様々な形状の財布をはじめ、ペンケース、眼鏡ケース、パスケースのほか、最近では手帳カバーも製造している。

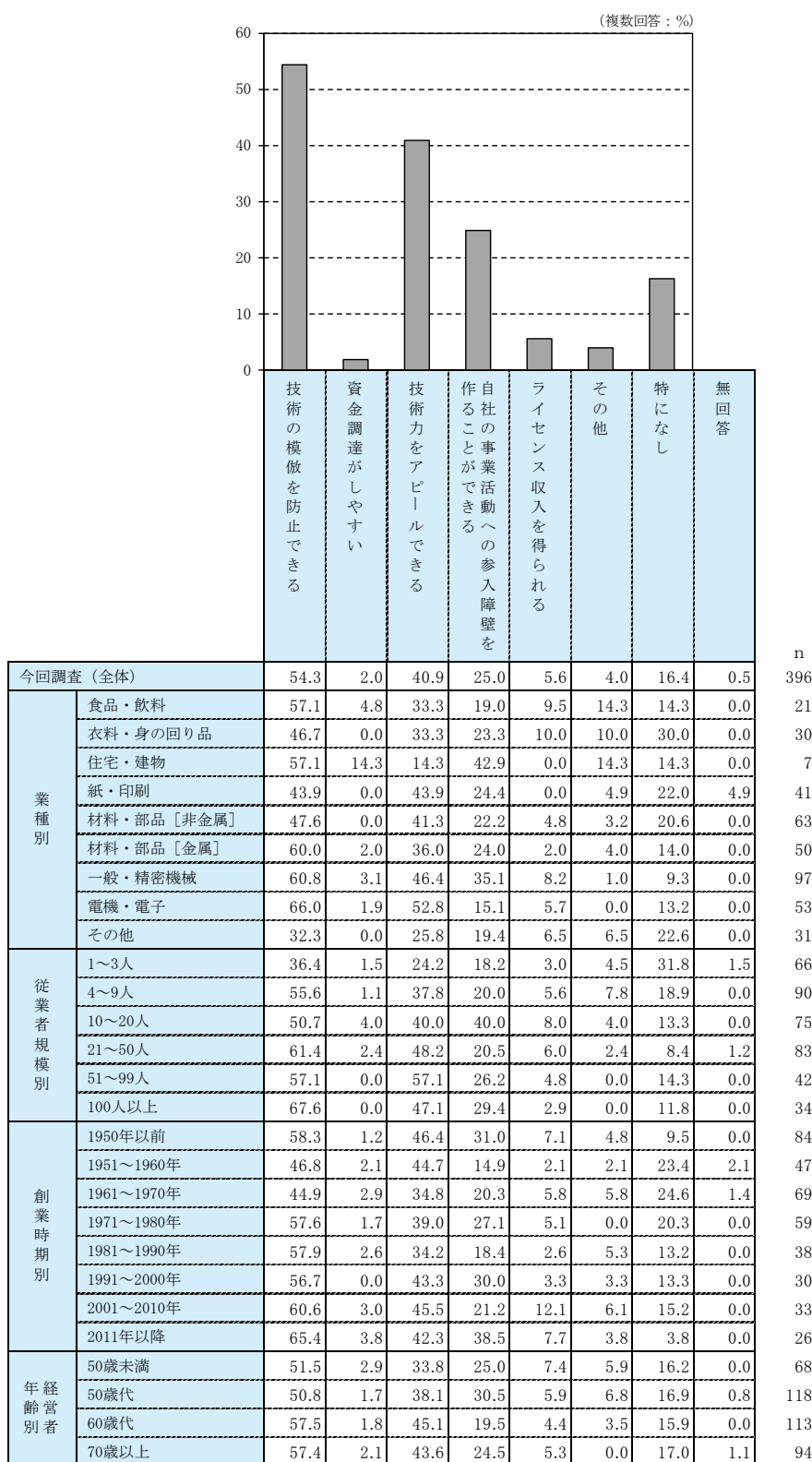
2014年に、同社が創業時に配った手ぬぐいが、近隣の民家から見つかったことをきっかけに、デザイナーを交え創業時の柄をもとにした新たな柄をデザインし、オリジナルブランドとして商標登録、商品化した。

OEM先からの受注はFAXが多く紙ベースで行っているが、業務効率化のため受注管理システムを取り入れ始めている。

職人の高齢化は最大の課題である。採用は難航し育成の課題も多いが、職人が作りたいと言っている限りは、ものづくりを続けていくつもりである。

（衣料・身の回り品 4～9人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-5-15 知的財産権を保有しているメリット（利点）



(注) 出願・保有している知的財産権（図表Ⅱ-5-14）で「保有していない」又は無回答とした企業を除き集計。

3 知的財産権を保有しない理由

知的財産権を保有しない理由（複数回答）は、「取得すべき技術等がない」（27.9%）が最も高く、「必要性を感じていない」（24.9%）、「取得に見合う価値があるかどうかわからない」（11.5%）の順で続く。

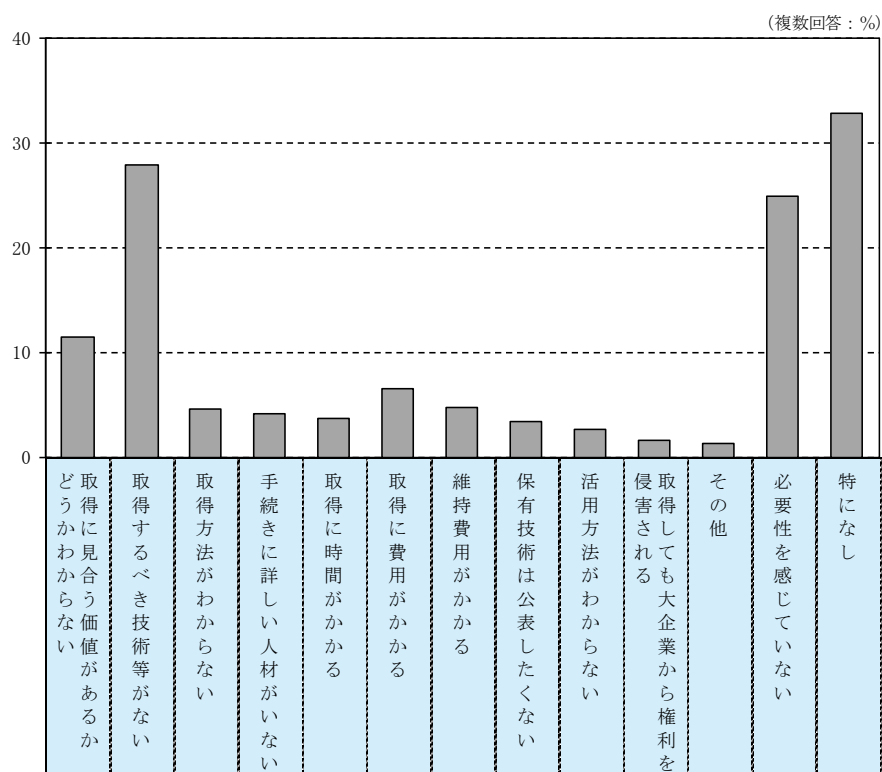
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「取得に見合う価値があるかどうかわからない」（17.6%）が高い。紙・印刷は「取得すべき技術等がない」（33.7%）が3割を占める。材料・部〔非金属〕は「必要性を感じていない」（30.9%）が3割を超える。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「取得すべき技術等がない」（45.0%）が4割を占める。

創業時期別にみると、2011年以降と回答した企業は「取得すべき技術等がない」（32.1%）が3割を超える。

経営者年齢別にみると、経営者年齢が低くなるほど「取得すべき技術等がない」と「取得に時間がかかる」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-5-16 知的財産権を保有しない理由



今回調査（全体）		11.5	27.9	4.6	4.1	3.7	6.5	4.8	3.4	2.7	1.7	1.4	24.9	32.8	6.7	n
業種別	食品・飲料	17.6	19.6	3.9	3.9	5.9	9.8	7.8	5.9	2.0	0.0	2.0	27.5	31.4	5.9	51
	衣料・身の回り品	12.9	28.2	2.4	2.4	3.5	6.5	2.9	0.6	0.6	0.6	0.6	21.8	33.5	8.8	170
	住宅・建物	11.2	22.4	2.8	0.9	2.8	5.6	1.9	0.9	1.9	0.9	0.0	30.8	36.4	8.4	107
	紙・印刷	7.2	33.7	4.1	3.4	2.9	4.6	2.9	1.9	2.4	1.4	1.0	24.8	35.3	5.8	416
	材料・部品〔非金属〕	13.7	26.9	4.0	4.6	2.3	6.3	6.3	8.0	3.4	2.9	2.3	30.9	26.3	7.4	175
	材料・部品〔金属〕	9.6	26.1	5.8	4.7	2.9	6.0	3.6	3.1	2.9	1.6	1.1	23.2	37.7	6.7	448
	一般・精密機械	15.5	27.4	5.0	6.9	5.0	7.9	7.3	4.3	3.6	3.0	1.3	23.8	26.7	7.6	303
	電機・電子	12.8	32.0	6.4	2.4	4.0	4.0	6.4	4.8	2.4	0.0	4.8	20.8	30.4	4.0	125
	その他	15.8	21.7	5.0	4.2	8.3	14.2	10.0	4.2	4.2	3.3	1.7	30.8	28.3	5.0	120
従業員規模別	1～3人	9.0	25.6	3.7	2.8	2.6	5.6	4.0	2.7	2.7	1.6	1.4	25.6	38.3	5.9	962
	4～9人	14.9	29.2	5.6	4.9	4.5	7.5	5.8	3.8	2.4	1.5	1.1	26.0	28.4	6.8	531
	10～20人	14.1	31.6	6.8	8.3	5.3	9.2	6.8	3.4	4.4	1.5	2.4	28.2	20.9	9.2	206
	21～50人	11.1	31.0	4.0	4.0	5.6	4.8	5.6	7.1	0.8	4.0	1.6	19.8	26.2	8.7	126
	51～99人	14.3	40.0	0.0	0.0	5.7	8.6	5.7	5.7	0.0	0.0	0.0	8.6	34.3	2.9	35
	100人以上	10.0	45.0	10.0	10.0	0.0	0.0	5.0	10.0	5.0	5.0	0.0	15.0	25.0	5.0	20
創業時期別	1950年以前	13.1	25.7	6.1	4.7	2.8	4.7	5.1	5.1	3.3	3.3	1.9	22.9	27.6	9.8	214
	1951～1960年	16.9	36.0	5.5	2.9	1.8	5.5	4.4	4.4	2.6	1.5	2.2	30.9	28.7	4.0	272
	1961～1970年	9.5	24.9	4.7	5.0	4.7	7.0	2.8	2.8	2.2	2.0	0.8	27.4	34.4	8.1	358
	1971～1980年	8.5	29.2	4.3	4.9	3.3	6.9	3.9	2.3	3.3	1.0	1.0	23.9	35.7	4.9	305
	1981～1990年	9.5	27.1	5.7	5.7	5.0	7.3	6.9	4.2	4.6	1.1	1.5	23.3	33.2	7.3	262
	1991～2000年	11.4	26.7	3.4	3.4	3.4	7.4	3.4	2.3	1.7	2.3	0.6	27.3	30.1	8.5	176
	2001～2010年	15.7	28.3	0.8	2.4	4.7	9.4	10.2	3.9	0.8	1.6	1.6	19.7	34.6	1.6	127
	2011年以降	13.1	32.1	4.8	1.2	4.8	8.3	7.1	1.2	2.4	0.0	1.2	25.0	26.2	6.0	84
年齢別	50歳未満	15.3	33.7	6.8	5.2	6.8	7.6	6.8	3.2	6.0	2.4	1.2	26.1	24.5	7.2	249
	50歳代	9.7	32.4	6.0	5.2	3.9	8.9	5.8	2.9	3.7	1.9	1.4	24.8	28.1	6.2	484
	60歳代	11.6	30.4	3.0	3.6	3.6	6.0	3.9	3.9	1.3	0.9	0.6	24.8	33.4	4.9	467
	70歳以上	11.5	21.4	3.8	3.4	2.5	5.0	4.2	3.5	1.8	2.0	2.0	24.9	38.2	7.9	706

(注) 出願・保有している知的財産権（図表Ⅱ-5-14）で「保有していない」とした企業のみを集計。

第4節 経営に対する考え方

1 経営における重視事項

経営において重視していること（複数回答）は、「持続的経営」（67.7%）が最も高く、「利益の拡大」（48.6%）、「技術の向上・革新・継承」（40.7%）の順で続く。

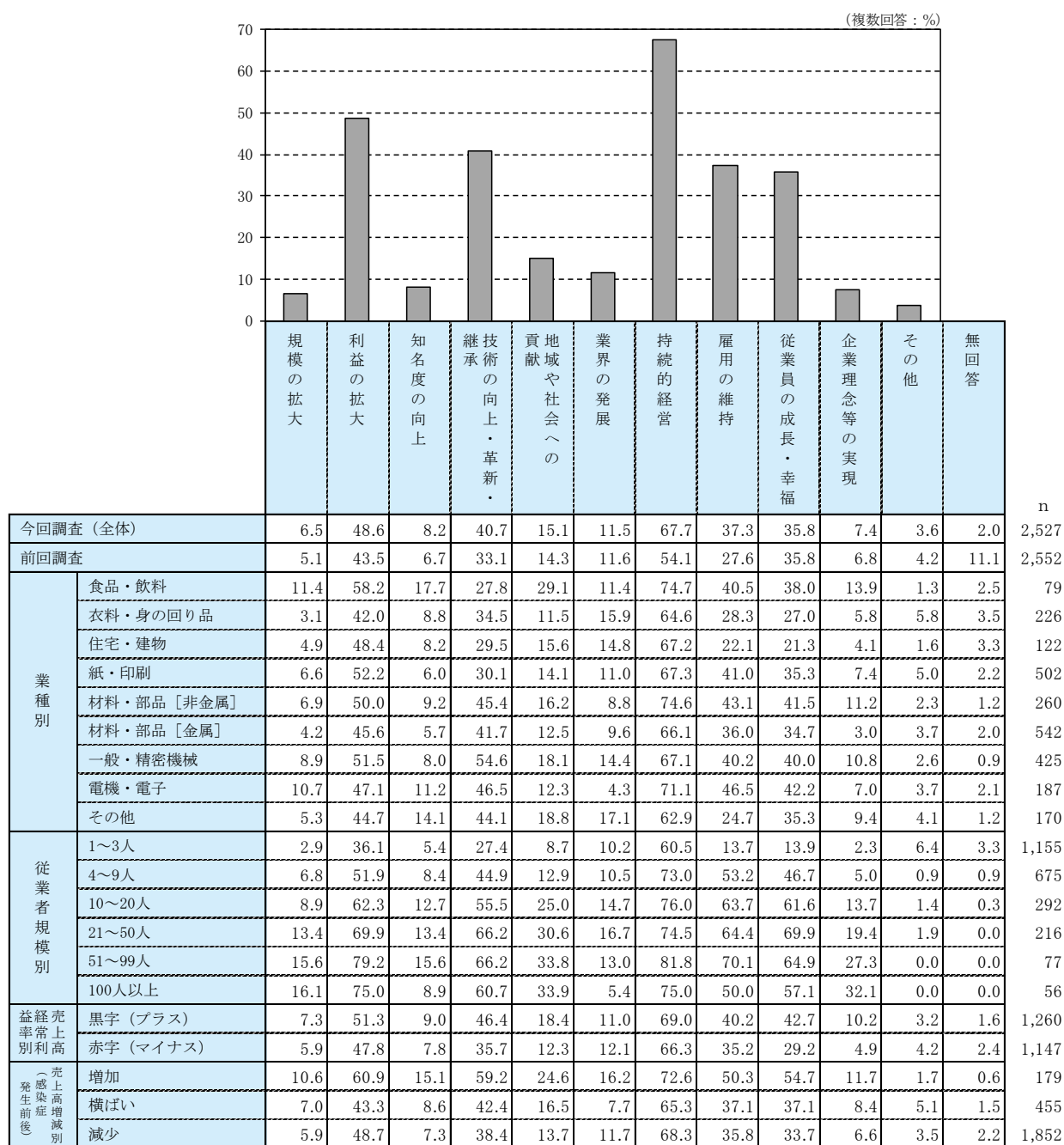
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「規模の拡大」（11.4%）、「利益の拡大」（58.2%）、「知名度の向上」（17.7%）、「地域や社会への貢献」（29.1%）、「持続的経営」（74.7%）、「企業理念等の実現」（13.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「規模の拡大」、「地域や社会への貢献」、「企業理念等の実現」が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「規模の拡大」（7.3%）、「利益の拡大」（51.3%）、「知名度の向上」（9.0%）、「技術の向上・革新・継承」（46.4%）、「地域や社会への貢献」（18.4%）、「持続的経営」（69.0%）、「雇用の維持」（40.2%）、「従業員の成長・幸福」（42.7%）、「企業理念等の実現」（10.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業に比べて高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「規模の拡大」（10.6%）、「利益の拡大」（60.9%）、「知名度の向上」（15.1%）、「技術の向上・革新・継承」（59.2%）、「地域や社会への貢献」（24.6%）、「業界の発展」（16.2%）、「持続的経営」（72.6%）、「雇用の維持」（50.3%）、「従業員の成長・幸福」（54.7%）、「企業理念等の実現」（11.7%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-17 経営における重視事項



(注) 売上高増減別 (感染症発生前後) とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化 (図表Ⅱ-2-5) の『増加』、『横ばい (±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

2 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現在の業務を維持していきたい」(57.8%)が最も高く、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(10.3%)、「廃業の予定」(9.1%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「現在の業務を維持していきたい」(69.6%)が約7割である。他の業種に比べて住宅・建物は「廃業の予定」(13.9%)が高く、材料・部品〔非金属〕は「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(10.8%)と「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(13.1%)が高い。

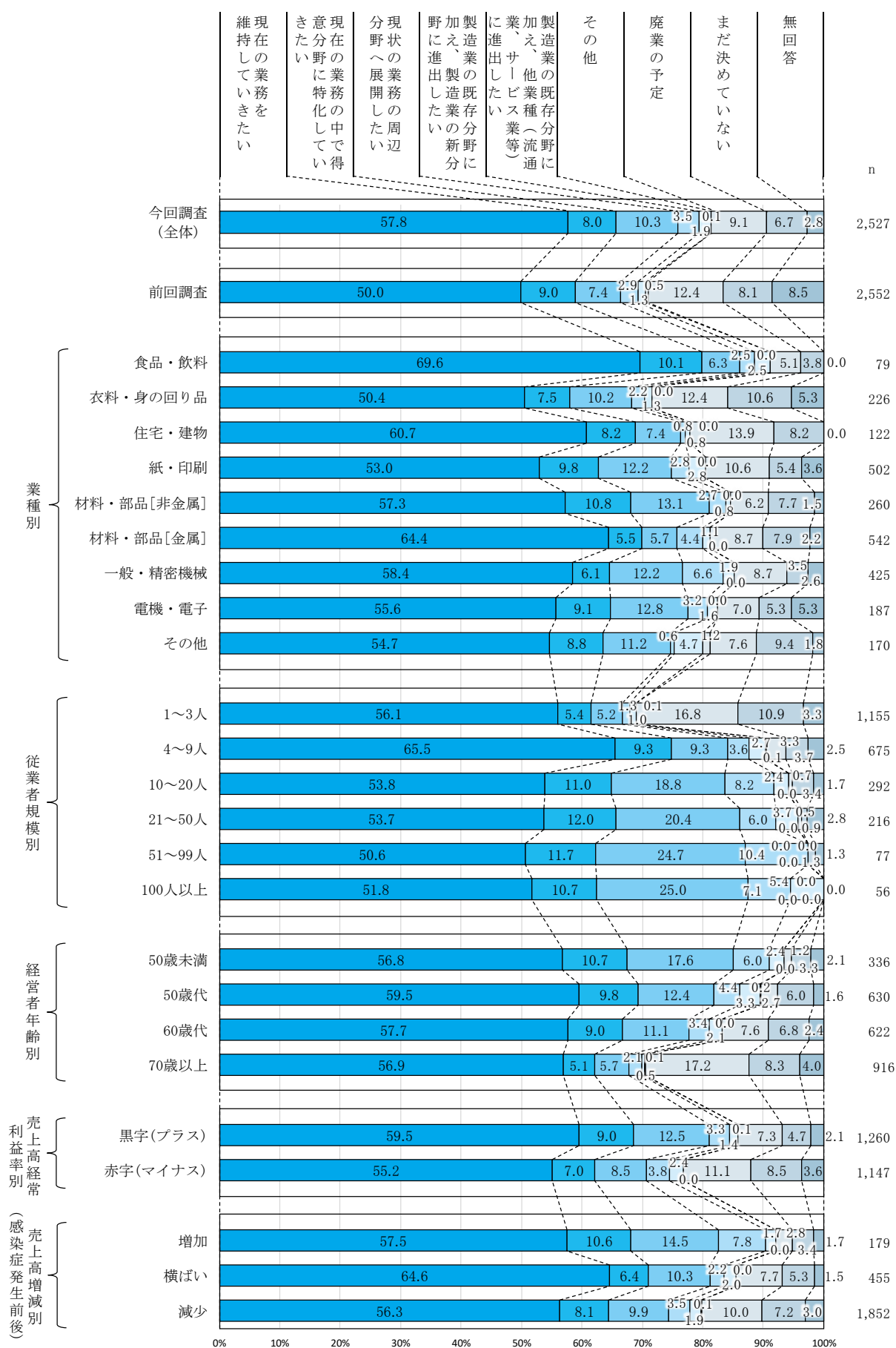
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「廃業の予定」(16.8%)が1割を占める。従業者規模が大きくなるほど「現状の業務の周辺分野へ展開したい」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(25.0%)が2割を占める。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が低くなるほど「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」、「製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい」が高くなる傾向がみられる。70歳以上と回答した企業は「廃業の予定」(17.2%)が2割程度を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「現在の業務を維持していきたい」(59.5%)、「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(9.0%)、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(12.5%)が赤字(マイナス)と回答した企業に比べて高い。

売上高増減別(感染症発生前後)にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「廃業の予定」(10.0%)が1割である。

図表Ⅱ-5-18 今後の事業展開の方向性

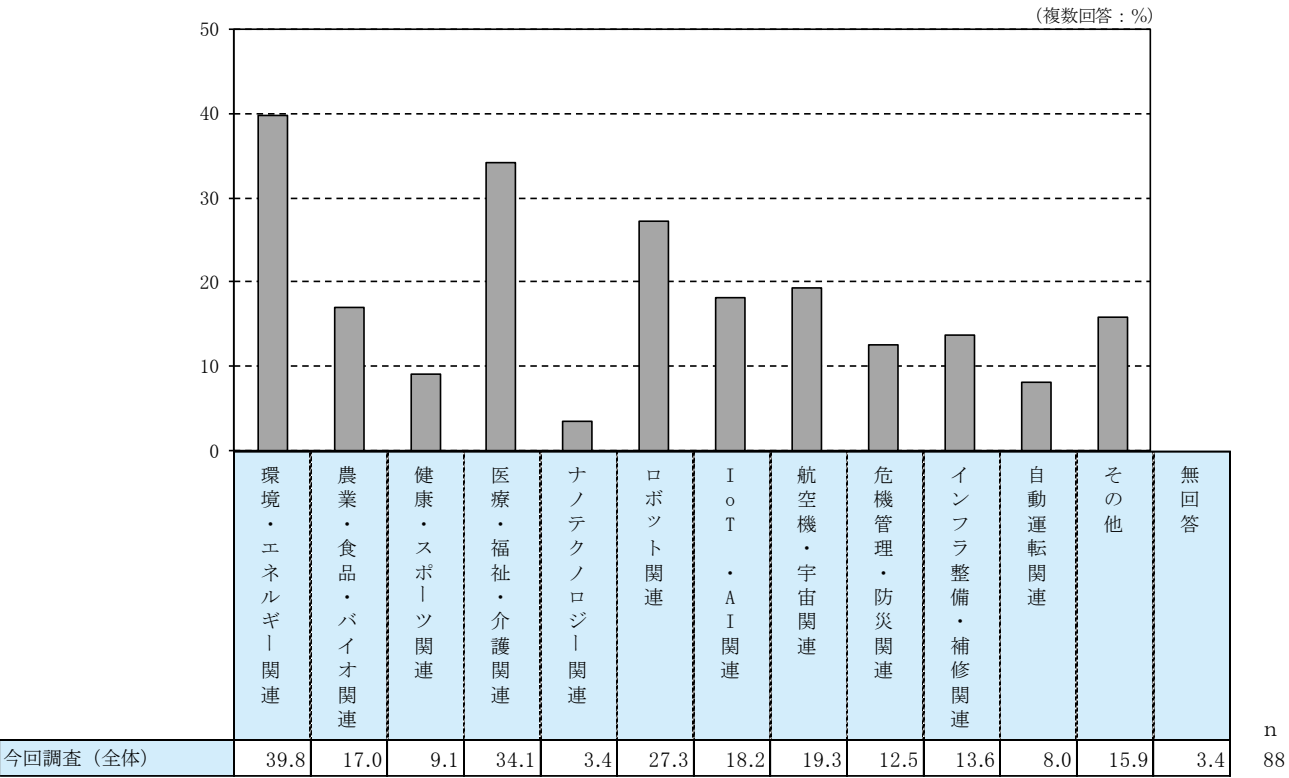


(注) 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ『増加』、『横ばい』、『減少』とした。

3 進出したい新事業分野

今後の事業展開で既存分野に加え、製造業の新分野へ進出の意向がある企業が進出したい新事業分野（複数回答）は、「環境・エネルギー関連」（39.8%）が最も高く、「医療・福祉・介護関連」（34.1%）、「ロボット関連」（27.3%）の順で続く。

図表Ⅱ-5-19 進出したい新事業分野



(注) 今後の事業展開の方向性（図表Ⅱ-5-18）で「製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい」とした企業のみを集計。

〈事例33〉高い技術力で一つ一つを丁寧に、高品質の製品を作り上げる

事例33の会社は、ステーションナリーや招待状等の箔押し・エンボス加工を手掛けている。創業は2000年頃、現社長が同じ印刷業の親類の会社から独立・起業した。

同社では、2面から多くても16面の箔押しを主としており、大判の箔押し機ではできない微調整を得意としている。一度に少ない量しか箔押しできないため手間はかかるが、その分ずれの無い良品を作ることで製品を使ってくれる人だけではなく、製品を贈られた人にも喜んでもらえることを目指している。一つ一つを丁寧に仕上げているので、大手企業にはできない品質の高い製品を納品することができる。

同社の強みは技術力にあり、価格も品質に比べると安いことから仕事が絶えることはない。品質を重視し、職人が1枚1枚精魂を込めて作るため、大手では1日で仕上げられる仕事が3日かかる場合もある。これまで特に広告・宣伝を行ったことはないが、新規顧客は取引先からの紹介で、直接相談に来ることが多い。仕事が多くて製品のクオリティが下がるならば、仕事の量をセーブして高いクオリティを維持する方針を大切に守り、今後も人に喜ばれる良いものを作り続けていくつもりである。

(紙・印刷 1～3人 副都心地域)

〈事例34〉IoT化の推進により競争力の向上を目指す

プラスチックの射出成形を専門とする事例34の会社は、雑貨、イベント製品、工業用部品と幅広い製品を製造している。

年間休日を多く設定し、残業時間の削減や作業時間を3時間ずつ区切ってメリハリを付けるなどワークライフバランスにも積極的に取り組んでいる。また、様々な媒体を活用した採用活動の実施やアルバイトの正社員化、勤務時間限定社員制度の導入など大企業が実施している取組を参考に工夫を行い、従業員の確保に努めている。

生産設備については、東京都の助成金を活用し、3年程前から全ての設備をインターネットに接続しIoT化を実現した。これにより、生産データを蓄積することができるだけでなく、金型の使用状況を把握し、金型管理の効率化にもつながっている。さらに、不具合があった場合には、データをたどることで原因を調べることもでき、設備の稼働時間から従業員の作業状況も把握することが可能となった。

(材料・部品〔非金属〕 10～20人 城東周辺地域)

第1節 生産の効率化・合理化の状況

1 生産の効率化・合理化に向けた取組

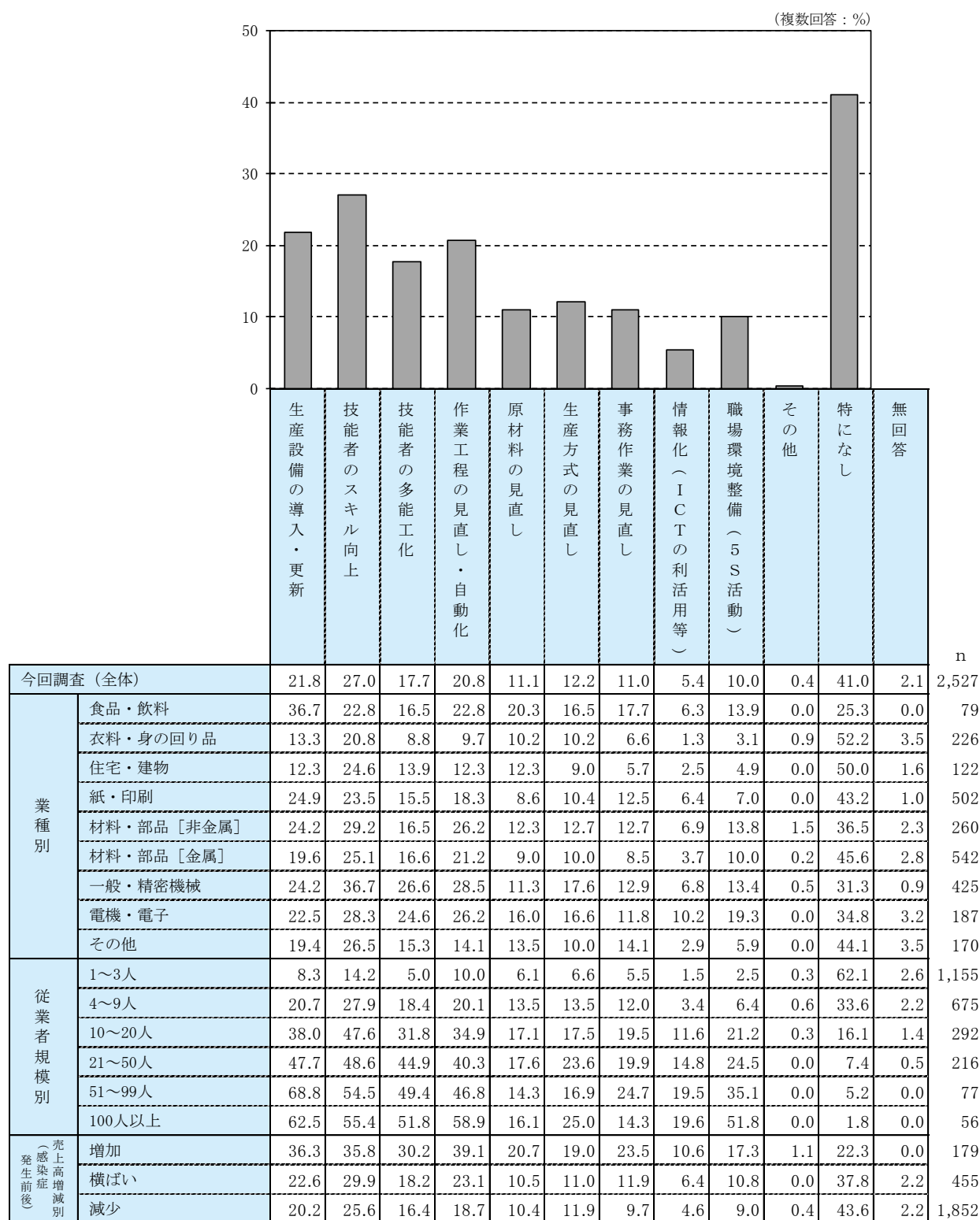
生産の効率化・合理化に向けた取組（複数回答）は、「技能者のスキル向上」（27.0%）が最も高く、「生産設備の導入・更新」（21.8%）、「作業工程の見直し・自動化」（20.8%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「生産設備の導入・更新」（36.7%）が3割を占める。他の業種に比べて一般・精密機械は「技能者のスキル向上」（36.7%）、「技能者の多能工化」（26.6%）、「作業工程の見直し・自動化」（28.5%）、「生産方式の見直し」（17.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「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」、「情報化（ICTの利活用等）」、「職場環境整備（5S活動）」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「作業工程の見直し・自動化」（39.1%）が約4割である。

図表Ⅱ-6-1 生産の効率化・合理化に向けた取組



(注) 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

2 生産設備の導入・更新の目的

生産設備の導入・更新の目的（複数回答）は、「生産能力の維持更新」（67.9%）が最も高く、「製品の質的向上」（54.3%）、「省力化・合理化」（42.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて住宅・建物は「省力化・合理化」（53.3%）が高い。材料・部品〔金属〕は「生産能力の維持更新」（73.6%）が7割を占める。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「生産能力の維持更新」（85.7%）が8割を占める。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「省力化・合理化」（47.7%）、「増産のための生産力強化」（30.8%）、「製品の質的向上」（55.4%）、「データ収集・可視化」（12.3%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

〈事例35〉環境企業の一員として、再生ドラム缶を通じて社会貢献に取り組む

事例35の会社は、使用済みドラム缶を回収し再生ドラム缶を製造している。創業当時はドラム缶の加工や修理を行っていたが、1970年頃からドラム缶再生を専業とするようになった。

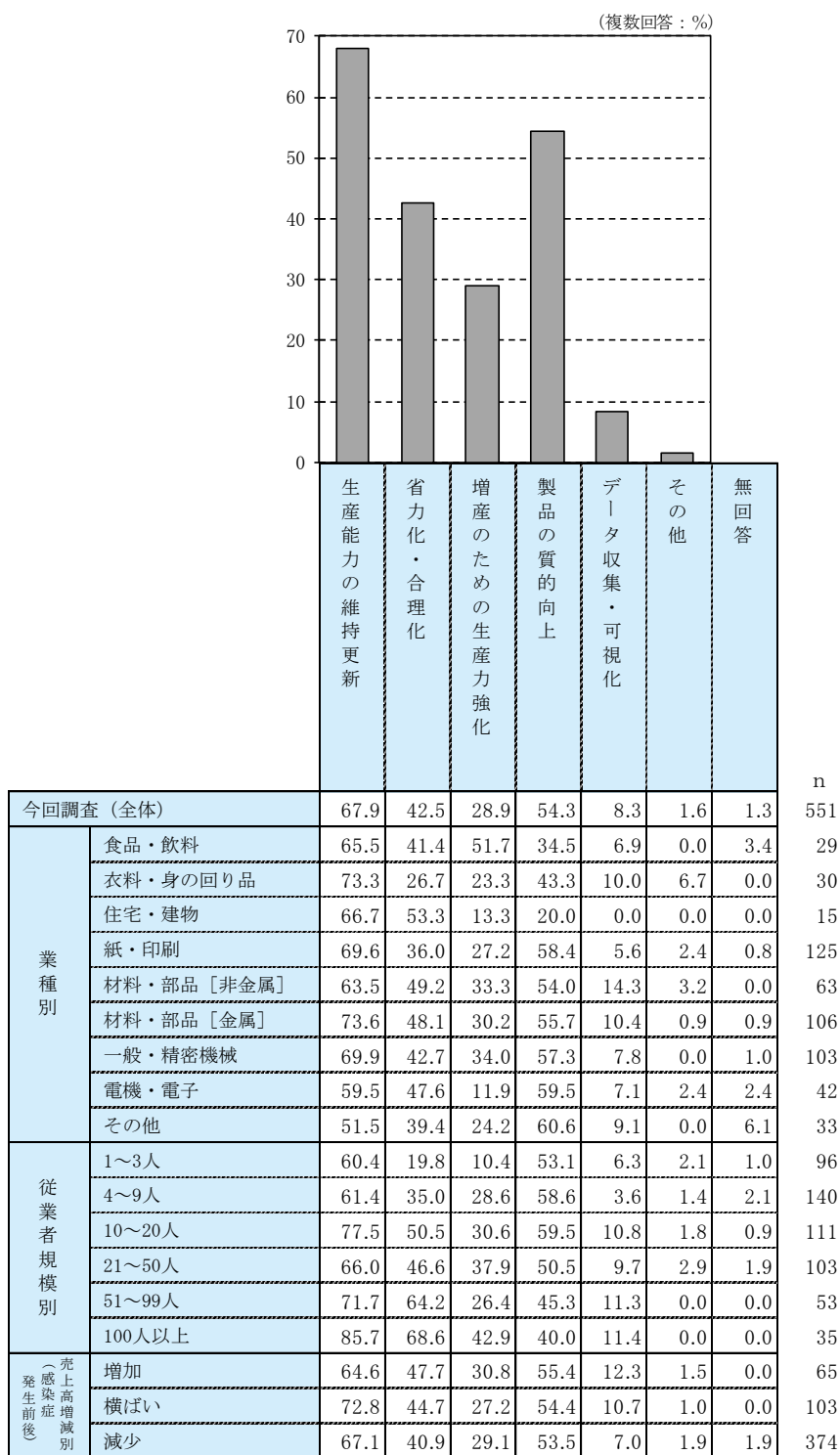
ドラム缶の再生は、新缶を作るよりもCO₂の発生を3分の1に抑えることができ、鉄鋼石・石炭などの資源の節約にもなることから再生ドラム缶の製造・販売を通じて環境負荷低減を実現してきた。近年は鉄価格の高騰で新缶が値上がり、安価な再生缶のニーズが増える一方で鉄スクラップや塗料・薬剤などの製造副資材等の価格も上昇しており、再生ドラム缶の製造コストが高騰している。

回収したドラム缶を再利用できるドラム缶とするために洗浄・整形・検査・塗装などを行うが、回収したドラム缶の内容物は、石油系だけではなく多種多様であり、これらを適切な洗浄用薬剤や効率的な洗浄方法を選択できることが同社の強みである。また、工場排気、排水の処理設備を備え、エコ型資材の採用にも努めている。

SDGs活動が盛んになるなか、顧客をはじめとするステークホルダーに対し、再生ドラム缶の環境優位性をいかにアピールしていくかが課題となっている。

（材料・部品〔金属〕 21～50人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-6-2 生産設備の導入・更新の目的



- (注) 1. 生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅱ-6-1）で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

3 生産設備の導入・更新のタイミング

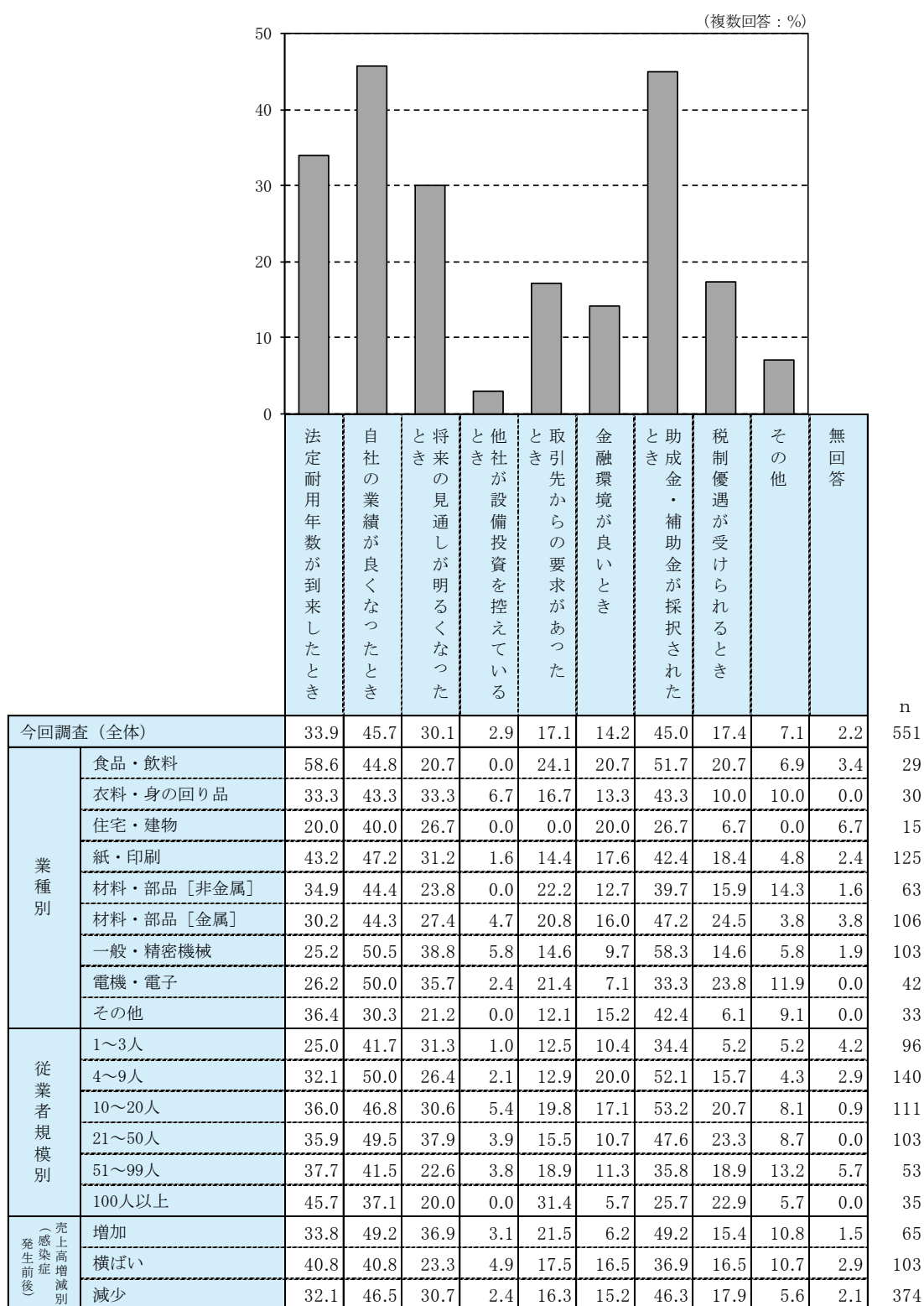
生産設備の導入・更新のタイミング（複数回答）は、「自社の業績が良くなったとき」（45.7%）が最も高く、「助成金・補助金が採択されたとき」（45.0%）、「法定耐用年数が到来したとき」（33.9%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「法定耐用年数が到来したとき」（58.6%）が6割程度である。他の業種に比べて一般・精密機械は「自社の業績が良くなったとき」（50.5%）、「将来の見通しが明るくなったとき」（38.8%）、「助成金・補助金が採択されたとき」（58.3%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「自社の業績が良くなったとき」（41.7%）が4割を超える。一方、100人以上と回答した企業は「法定耐用年数が到来したとき」（45.7%）が4割を占める。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「自社の業績が良くなったとき」（49.2%）、「将来の見通しが明るくなったとき」（36.9%）、「取引先からの要求があったとき」（21.5%）、「助成金・補助金が採択されたとき」（49.2%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-6-3 生産設備の導入・更新のタイミング



(注) 1. 生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅱ-6-1）で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

2. 売上高増減別（感染症発生前後）とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）の『増加』、『横ばい（±5%未満）』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

4 生産の効率化・合理化に取り組まない理由

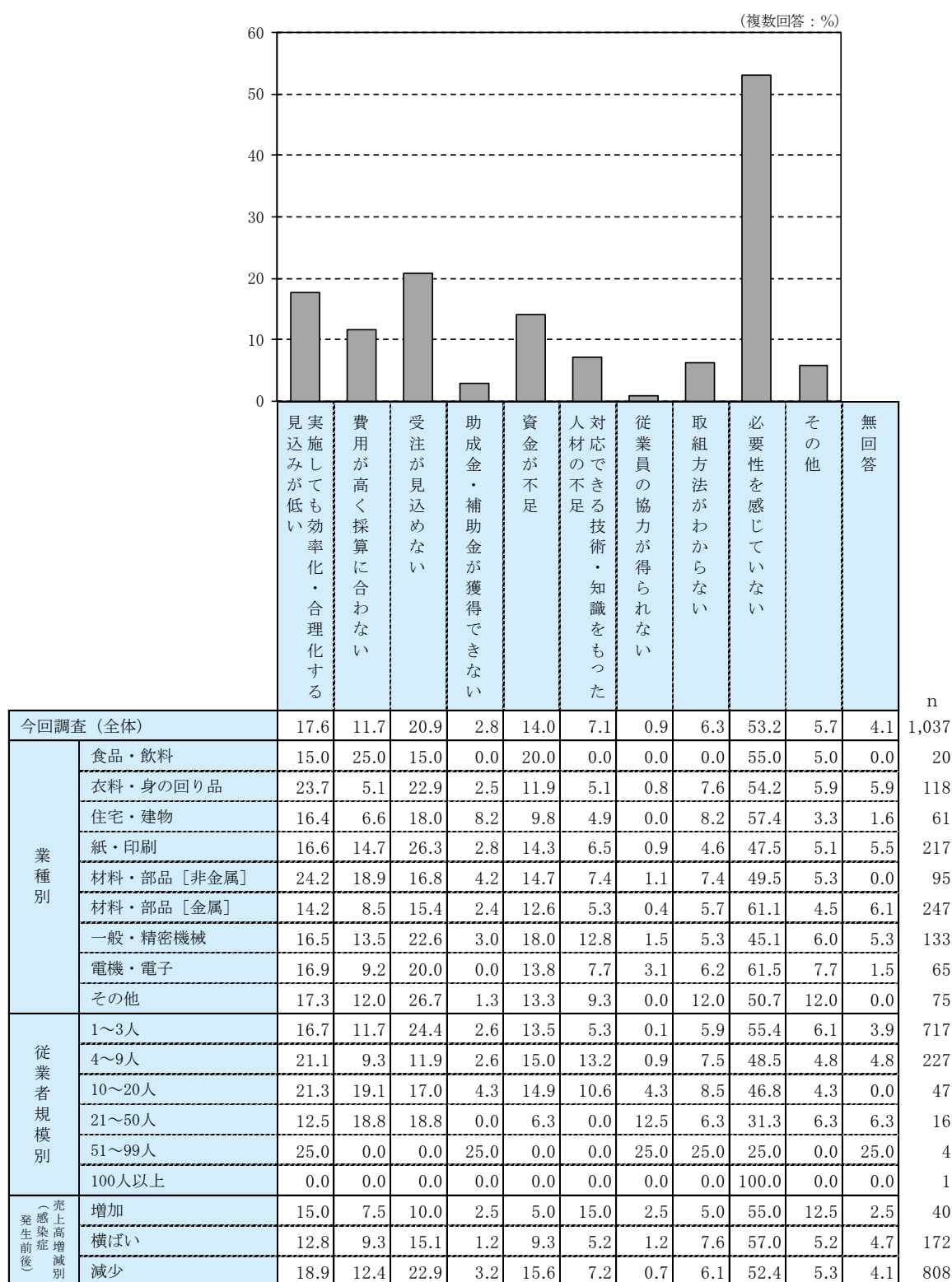
生産の効率化・合理化に向けた取組で「特になし」と回答した企業の生産の効率化・合理化に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（53.2%）が最も高く、「受注が見込めない」（20.9%）、「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」（17.6%）の順で続く。

業種別にみると、電機・電子は「必要性を感じていない」（61.5%）が6割を超える。他の業種に比べてその他は「受注が見込めない」（26.7%）と「取組方法がわからない」（12.0%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「受注が見込めない」（24.4%）が高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」（18.9%）、「費用が高く採算に合わない」（12.4%）、「受注が見込めない」（22.9%）、「助成金・補助金が獲得できない」（3.2%）、「資金が不足」（15.6%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-6-4 生産の効率化・合理化に取り組まない理由



- (注) 1. 生産の効率化・合理化に向けた取組(図表Ⅱ-6-1)で「特になし」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

第2節 改善・改良活動

1 従業員による改善・改良活動の取組

従業員による改善・改良活動の取組は、「取り組んでいる」(46.1%)が最も高く、「取り組んだことはない」(35.7%)、「以前取り組んでいたが今は取り組んでいない」(13.3%)の順である。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「取り組んだことはない」(42.5%)が4割を超える。電機・電子は「取り組んでいる」(59.9%)が約6割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「取り組んでいる」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「取り組んでいる」(96.4%)が9割を占める。

売上高増減別(感染症発生前後)にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「取り組んでいる」(66.5%)が6割を占める。

〈事例36〉特殊な金属熱処理を強みに、航空業界へ進出

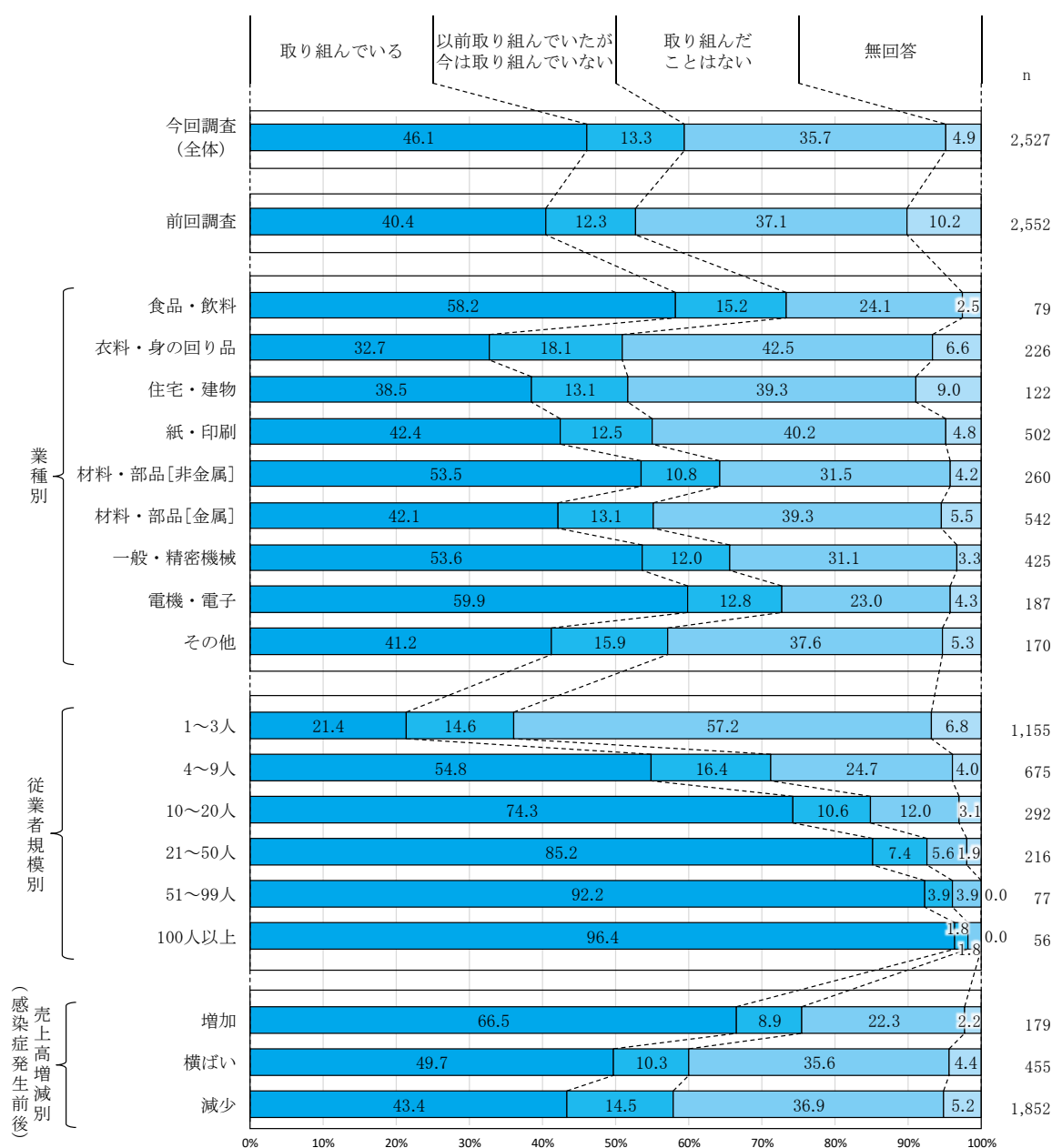
事例36の会社は、顧客から小ロットの金属製品を預かり、熱処理加工を施して納品する受託加工をメインの業務としている。切削工具や金型、航空機部品、医療系部品、試作加工品などの熱処理加工を行う会社である。1950年代中頃に川崎で創業、1960年頃に城南地域へ移転し現在に至る。従業員は約50人、現場の技能者には金属熱処理技能士特級や「現代の名工」として表彰された者もいる。

同社の取引先は100件以上。受注の割合は、金型が最も多く約5割を占める。ISO9001とISO14001を早い時期から取得し、2011年にはNadcapという航空機部品製造の国際認証を取得し航空機関連分野にも進出している。会社の最大の強みは、熱処理の中でも特殊なソルトバスを扱えることとハイス鋼に代表される1200度C以上の熱処理が1500mmの長尺物や400kgの重量物まで可能なことである。

同社はこれまで多くの顧客に恵まれてきた。丁寧な仕事をするのが昔からのポリシーで、それが顧客に評価されてきた。これからも今まで以上に顧客に信頼される会社を目指して事業活動を進めていく。

(材料・部品〔金属〕 21～50人 城南地域)

図表Ⅱ-6-5 従業員による改善・改良活動の取組



(注) 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ『増加』、『横ばい』、『減少』とした。

2 改善・改良活動の取組の効果

改善・改良活動の取組の効果（複数回答）は、「製造工程が改善した」（51.5%）が最も高く、「品質が改善した」（49.3%）、「知識が共有された」（36.2%）の順で続く。

業種別にみると、電機・電子は「品質が改善した」（57.1%）と「製造工程が改善した」（58.9%）が6割程度を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「顧客からの評価が向上した」（18.6%）が高く、100人以上と回答した企業は「品質が改善した」（63.0%）、「職場環境が改善した」（53.7%）、「従業員の意欲が向上した」（42.6%）、「新たなアイデアが創出できた」（25.9%）が高い。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が増加と回答した企業は「品質が改善した」（57.1%）、「製造工程が改善した」（63.9%）、「職場環境が改善した」（40.3%）、「従業員の意欲が向上した」（35.3%）、「コミュニケーションが活性化した」（31.1%）、「新たなアイデアが創出できた」（23.5%）、「顧客からの評価が向上した」（18.5%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

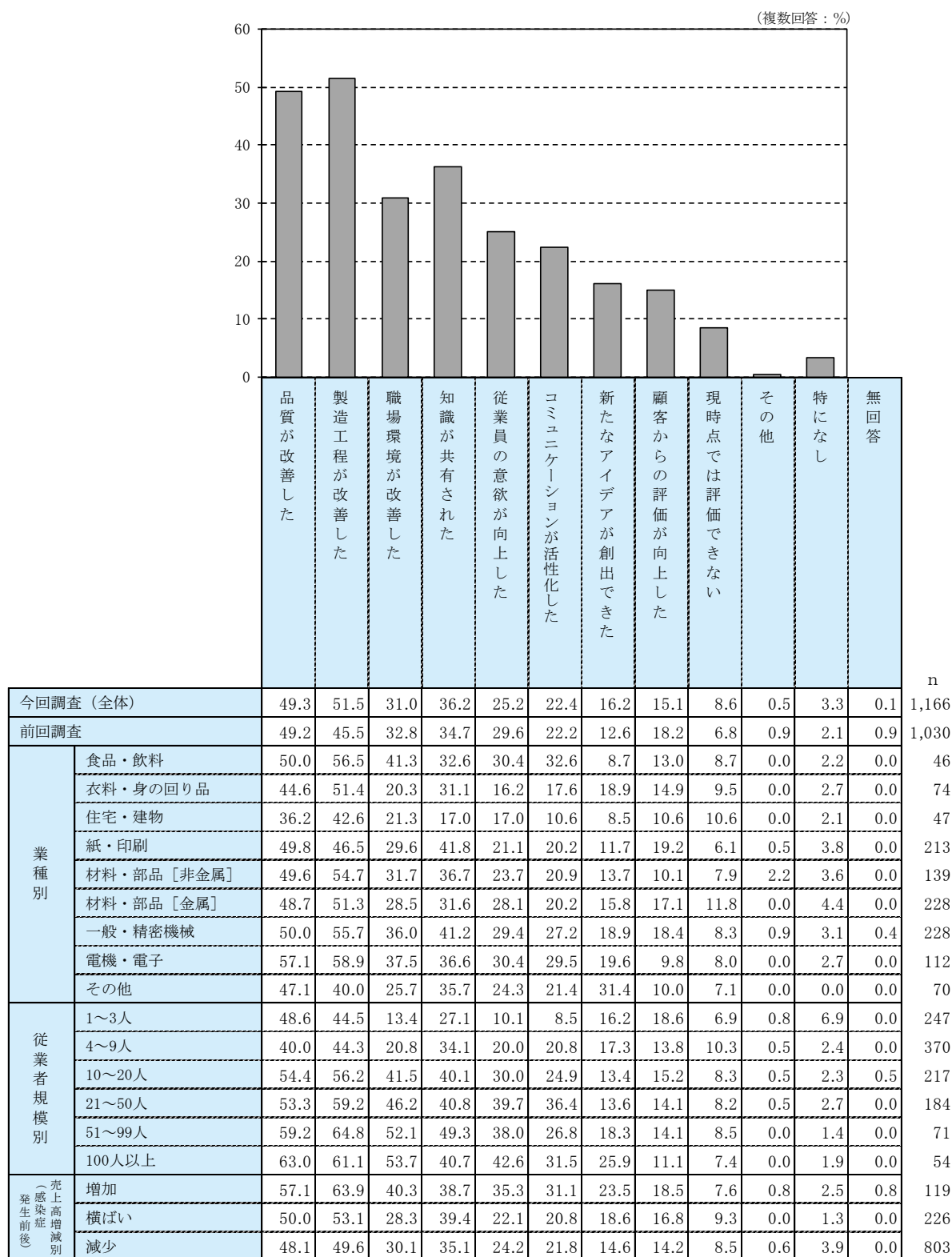
〈事例37〉世界の大手メーカーに認められた精密な技術力

事例37の会社は、1950年代中頃に現社長の父が城南地域で創業以来、ニクロム線やニッケル及びニッケル合金線などの極細な抵抗線を製造している会社である。大手特殊金属材料メーカーから仕入れた金属線に導体抵抗などの電氣的な特性を持たせ、ミクロン単位まで細くする抵抗線の製造は、かなり精密な技術を必要とする。

顧客の大部分は日本全国からのリピート客である。抵抗線は種類も用途も多いため取引先は数百社にのぼる。新型コロナウイルス感染症の影響により売上は減少したものの、現在は全世界的な材料不足の影響で、材料の入荷から製造まで長くて4か月ほどかかるため、各取引先が早めの確保に動いており受注が増加している。スマートフォン用のチップ部品には同社で製造した抵抗線が採用されるなど、海外大手メーカーからも技術力を高く評価されている。1ミクロンの差を要求される抵抗線を製造する町工場は希少であり、解決困難な技術的な問題に直面した顧客から相談を受けることも多い。

（材料・部品〔金属〕 10～20人 城南地域）

図表Ⅱ-6-6 改善・改良活動の取組の効果



(注) 1. 従業員による改善・改良活動の取組(図表Ⅱ-6-5)で「取り組んでいる」とした企業のみを集計。
 2. 売上高増減別(感染症発生前後)とは2020年3月～2021年2月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の2019年3月～2020年2月を比較した売上高の変化(図表Ⅱ-2-5)の『増加』、『横ばい(±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。

3 改善・改良活動に取り組まない理由

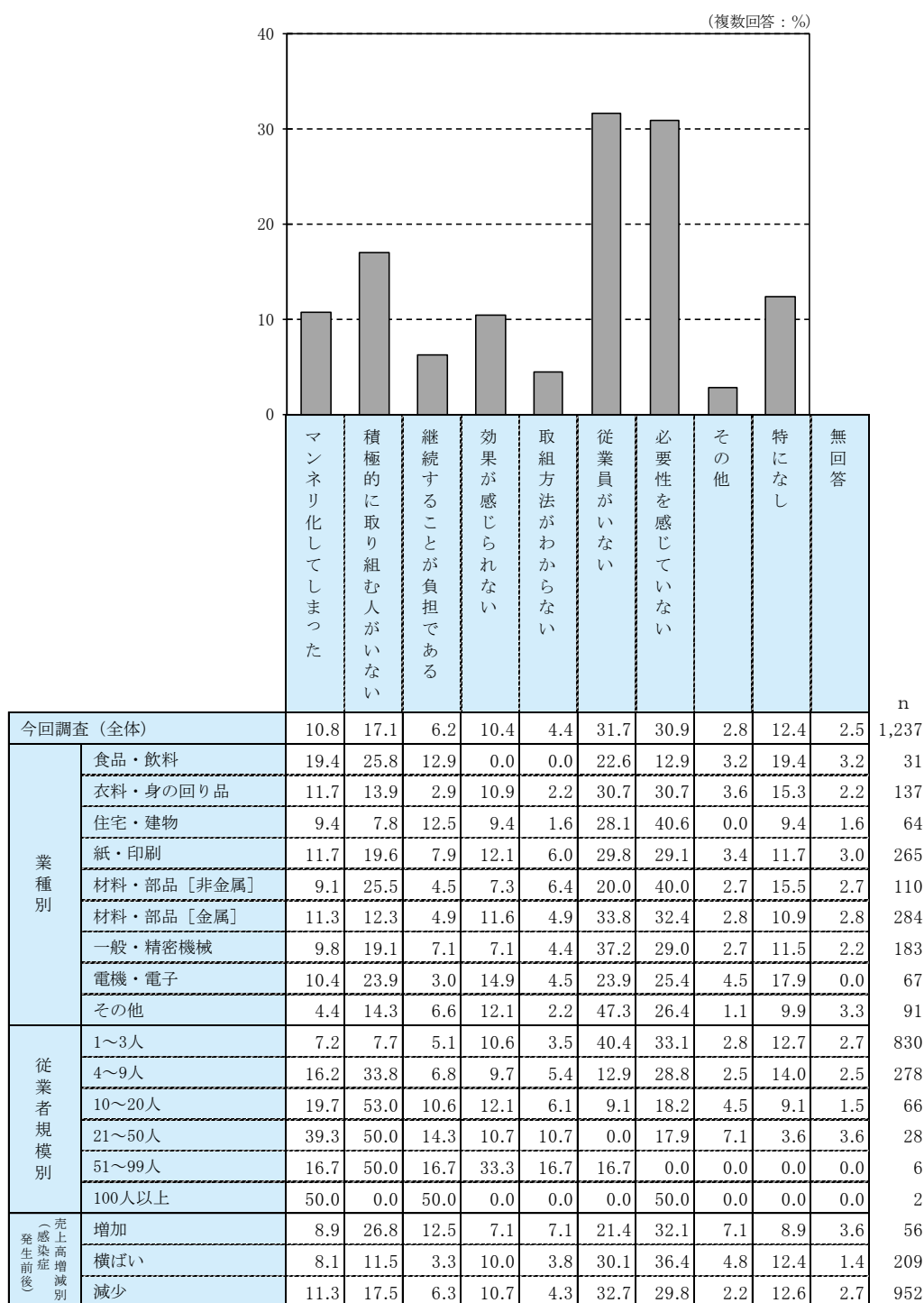
改善・改良活動に取り組まない理由（複数回答）は、「従業員がいない」（31.7%）が最も高く、「必要性を感じていない」（30.9%）、「積極的に取り組む人がいない」（17.1%）の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「必要性を感じていない」（40.6%）が4割を超える。その他は「従業員がいない」（47.3%）が5割程度を占める。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「従業員がいない」（40.4%）が4割を超える。

売上高増減別（感染症発生前後）にみると、感染症発生前後を比較して売上高が減少と回答した企業は「マネリ化してしまった」（11.3%）、「効果が感じられない」（10.7%）、「従業員がいない」（32.7%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-6-7 改善・改良活動に取り組まない理由



- (注) 1. 従業員による改善・改良活動の取組 (図表Ⅱ-6-5) で「以前取り組んでいたが今は取り組んでいない」、「取り組んだことはない」とした企業のみを集計。
2. 売上高増減別 (感染症発生前後) とは 2020 年 3 月～2021 年 2 月と新型コロナウイルス感染症発生前及び流行初期の 2019 年 3 月～2020 年 2 月を比較した売上高の変化 (図表Ⅱ-2-5) の『増加』、『横ばい (±5%未満)』、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」とした。