

第Ⅲ編

東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編 東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編では、新型コロナウイルス感染症流行下での急激な環境変化に都内中小製造業がどのように対応したのか、持続的な経営に向けてどのような取組をしたのかなどを明らかにした。

第1章では、感染症発生後を比較して売上高増加・横ばい企業がどのような取引における強みをもっていたのか、また、競争力向上のためにどのような取組をしたのかなどを売上高減少企業と比較して分析をした。第2章では、持続的経営に向け、長期存続企業の競争力向上に向けた取組や都内中小製造業の事業継続計画（BCP）策定状況などを明らかにした。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 感染症の流行と企業経営

- ・売上高増加・横ばい企業が取引において強みと感じていること(複数回答)の上位3項目は、「取引先(顧客)との信頼関係」、「加工技術」、「短納期」。
- ・売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業の取引における強みを比較し、売上高増加・横ばい企業が売上高減少企業を上回り、かつ、差の大きい上位5項目は「独自技術」、「自社製品」、「製品開発力」、「自社ブランド」、「営業力」。
- ・売上高増加・横ばい企業の競争力向上に向けた取組(複数回答)の上位3項目は、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」、「加工技術の向上」、「高品質化」。
- ・売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業の競争力向上への取組を比較し、売上高増加・横ばい企業が売上高減少企業を上回り、かつ、差の大きい上位5項目は「製品開発力の向上」、「自社製品の開発」、「独自技術の開発・向上」、「試作開発力の向上」、「生産設備の充実」。

第2章 持続的経営に向けた取組

- ・感染症流行下で創業60年を越える企業の競争力向上に向けた取組(複数回答)の上位3項目は、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」、「高品質化」、「加工技術の向上」。
- ・創業60年を越える企業が創業60年以内企業を上回り、かつ差の大きい上位5項目は「高品質化」、「生産設備の充実」、「多品種小ロット対応」、「営業力の強化」、「製品開発力の向上」。
- ・BCP策定の必要性は、「必要性を感じている」が3割程度。
- ・BCPの策定状況は、「未策定(策定中/今後策定予定)」と「策定済み」は合計で2割を超える。
- ・BCP策定上の想定リスク(複数回答)は、「地震」が8割を占める。「風水害」は6割程度。
- ・BCPを策定しない理由(複数回答)は、「知識が不足」が4割程度で最も高い。

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行はインバウンドの消失、サプライチェーンの寸断による供給制約、感染拡大防止のための経済活動の抑制、輸出の大幅減少¹など日本経済に大きな影響を与えた。第1章ではこのような急激な経済・経営環境の変化に直面した都内中小製造業の取引における強み、競争力向上に向けた取組などから売上高増加・横ばい企業の特徴を把握した。

なお、持続的に中小企業経営を行うためには売上高を維持することが必要となることから、売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業に分類し分析を行った。また、新型コロナウイルス感染症発生前を2019年3月から2020年2月、感染症発生後を2020年3月から2021年2月とし売上高の変化²を捉えた。

第1節 経営環境の変化と取引における強み

1 感染症発生前後での売上高の変化と取引における強み

(1) 売上高増加・横ばい企業

感染症発生前後を比較して売上高が増加又は横ばいと回答した企業（以下、「売上高増加・横ばい企業」という）が取引において強みと感じていること（複数回答）（図表Ⅲ-1-1）は、「取引先（顧客）との信頼関係」（66.9%）が最も高く、「加工技術」（34.2%）、「短納期」（32.5%）の順で続く。

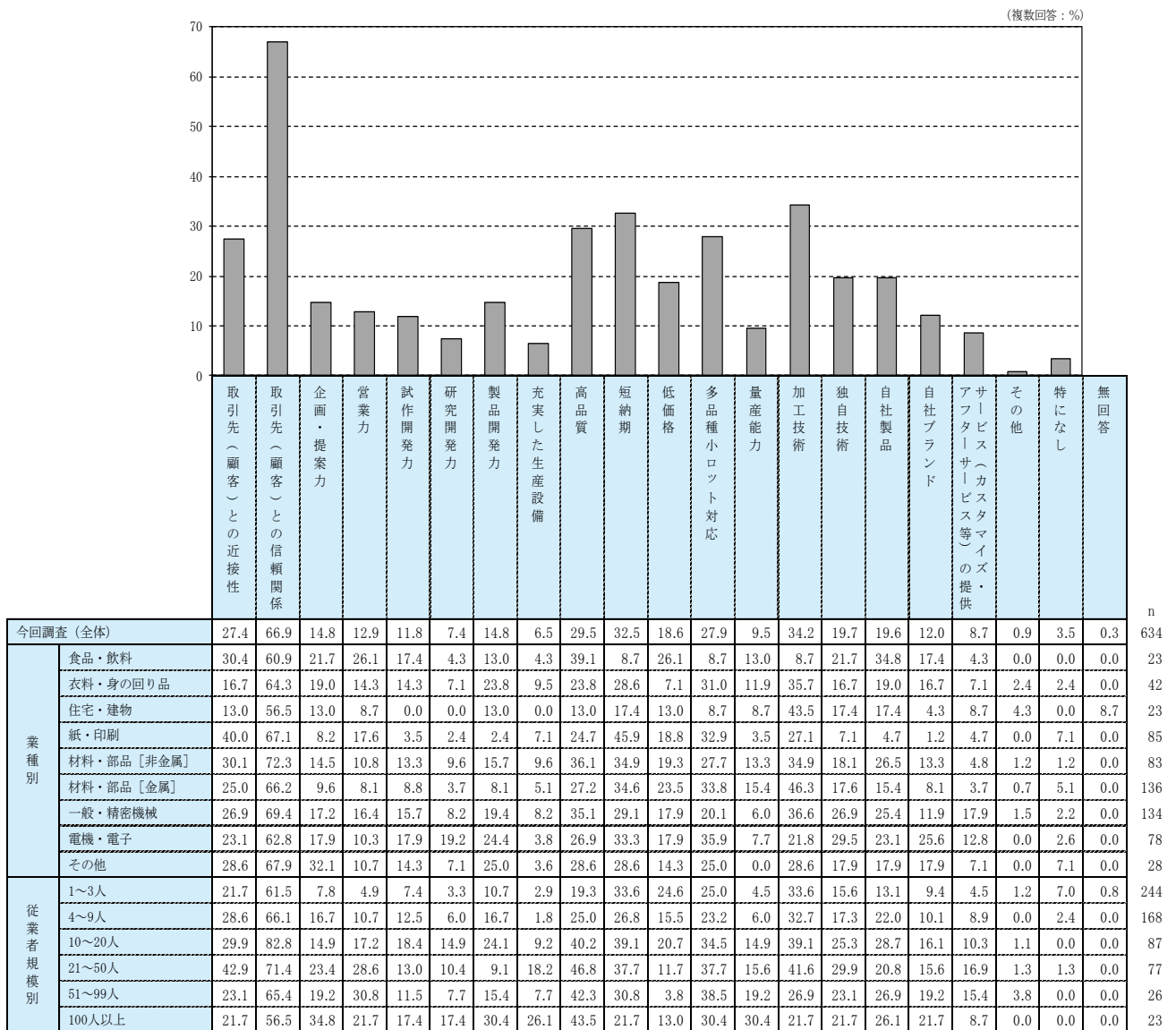
業種別にみると、材料・部品〔非金属〕は「取引先（顧客）との信頼関係」（72.3%）が7割を超える。他の業種に比べて材料・部品〔金属〕は「量産能力」（15.4%）と「加工技術」（46.3%）が高い。

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「企画・提案力」（34.8%）、「研究開発力」（17.4%）、「製品開発力」（30.4%）、「充実した生産設備」（26.1%）、「量産能力」（30.4%）、「自社ブランド」（21.7%）が高い。

¹ 内閣府（2020）「令和2年度 年次経済財政報告」

² 図表Ⅱ-2-5における『増加』、「横ばい（±5%未満）」、『減少』をそれぞれ「増加」、「横ばい」、「減少」としたものである。

図表Ⅲ-1-1 売上高増加・横ばい企業の取引における強み



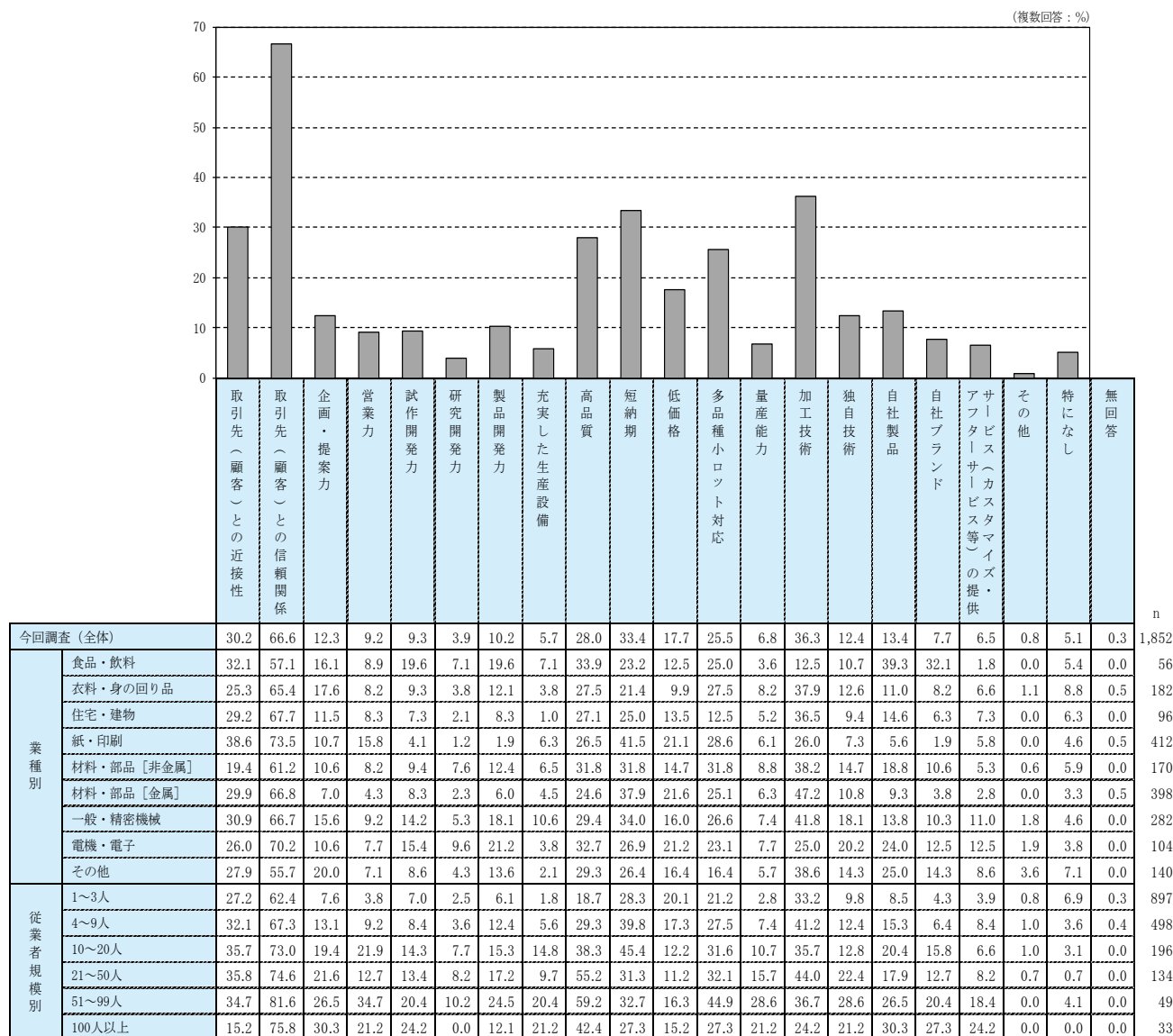
(注) 感染症発生前後を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）で『増加』、「横ばい（±5%未満）」とした企業のみを集計。

(2) 売上高減少企業

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（以下、「売上高減少企業」という）が取引において強みと感じていること（複数回答）（図表Ⅲ-1-2）は、「取引先（顧客）との信頼関係」（66.6%）が最も高く、「加工技術」（36.3%）、「短納期」（33.4%）の順で続く。

取引における強みで売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業とで選択された項目は、3位までが同一項目である。

図表Ⅲ-1-2 売上高減少企業取引における強み



(注) 感染症発生前後を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）で『減少』とした企業のみを集計。

2 売上高増加・横ばい企業の特徴

売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業取引における強みを比較し、売上高増加・横ばい企業が売上高減少企業を上回り、かつ、差の大きい上位5項目は「独自技術」、「自社製品」、「製品開発力」、「自社ブランド」、「営業力」である。一方、売上高減少企業は「取引先（顧客）との近接性」、「短納期」、「加工技術」の3項目が売上高増加・横ばい企業を上回る。

第2節 経営環境の変化と競争力向上への取組

1 感染症発生前後での売上高の変化と競争力向上に向けた取組

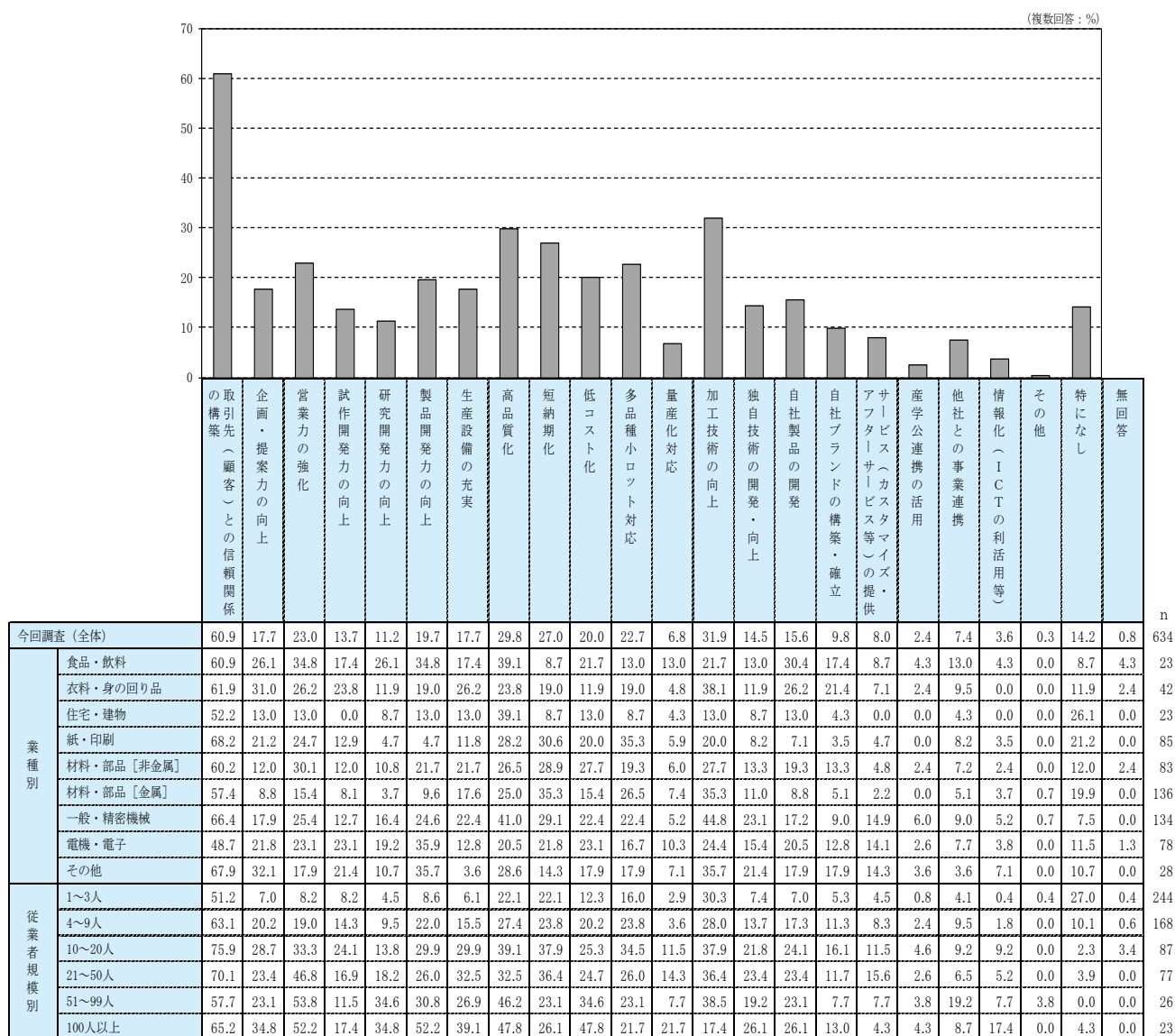
(1) 売上高増加・横ばい企業

売上高増加・横ばい企業の競争力向上に向けた取組（複数回答）（図表Ⅲ-1-3）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（60.9%）が最も高く、「加工技術の向上」（31.9%）、「高品質化」（29.8%）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」（68.2%）が7割程度を占める。他の業種に比べて一般・精密機械は「高品質化」（41.0%）、「加工技術の向上」（44.8%）、「独自技術の開発・向上」（23.1%）、「サービス（カスタマイズ・アフターサービス等）の提供」（14.9%）、「産学公連携の活用」（6.0%）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「研究開発力の向上」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「研究開発力の向上」（34.8%）が3割を占める。

図表Ⅲ-1-3 売上高増加・横ばい企業の競争力向上への取組



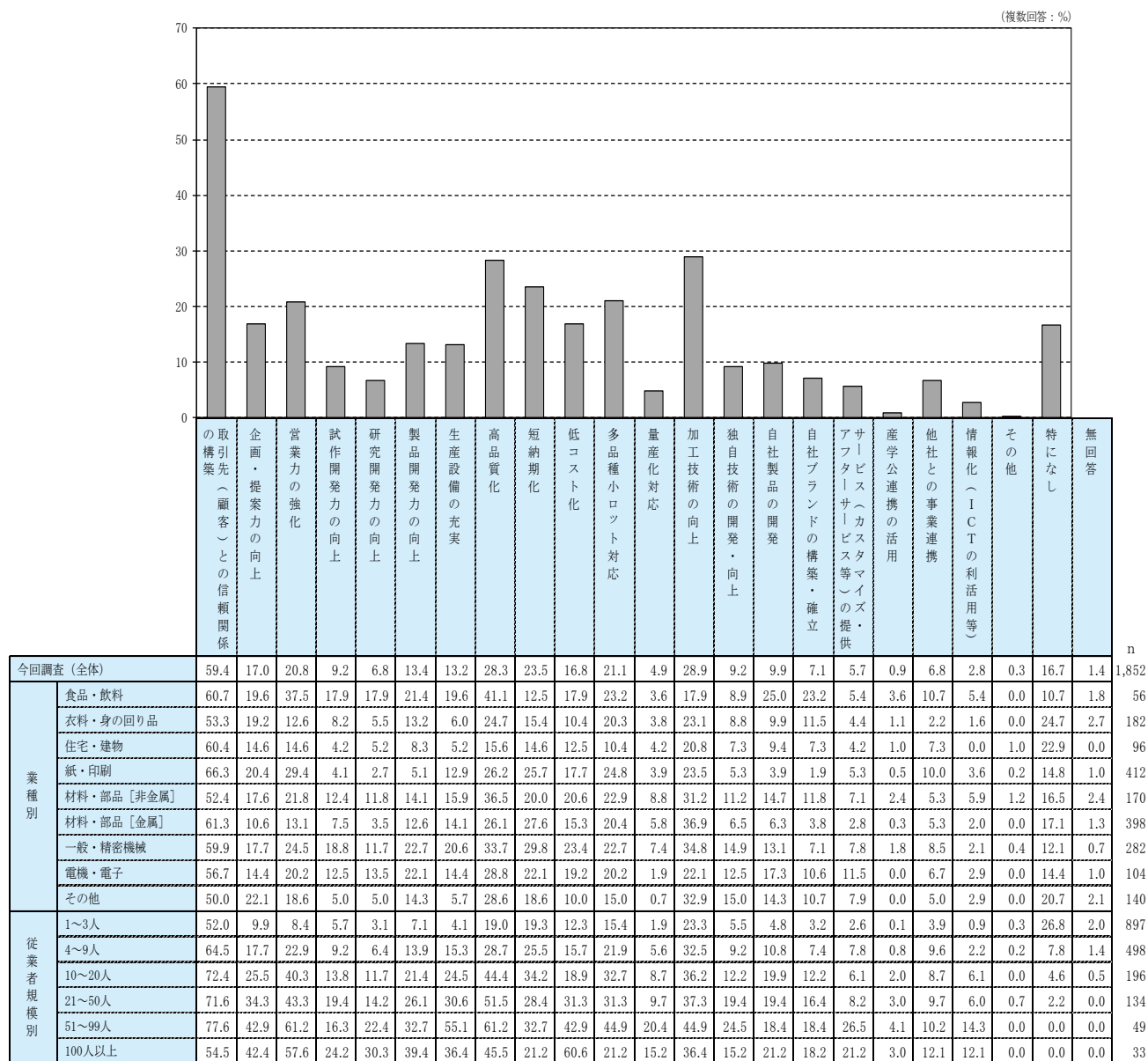
(注) 感染症発生前後を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）で『増加』、『横ばい（±5%未満）』とした企業のみを集計。

(2) 売上高減少企業

売上高減少企業の競争力向上に向けた取組（複数回答）（図表Ⅲ-1-4）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（59.4%）が最も高く、「加工技術の向上」（28.9%）、「高品質化」（28.3%）の順で続く。

競争力向上に向けた取組で売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業とで選択された項目は、4位までが同一の順位となっている。

図表Ⅲ-1-4 売上高減少企業の競争力向上への取組



（注）感染症発生前後を比較した売上高の変化（図表Ⅱ-2-5）で『減少』とした企業のみを集計。

2 売上高増加・横ばい企業の特徴

売上高増加・横ばい企業と売上高減少企業の競争力向上に向けた取組を比較し、売上高増加・横ばい企業が売上高減少企業を上回り、かつ、差の大きい上位5項目は「製品開発力の向上」、「自社製品の開発」、「独自技術の開発・向上」、「試作開発力の向上」、「生産設備の充実」である。一方、売上高減少企業は「特になし」が売上高増加・横ばい企業を上回る。

第2章

持続的経営に向けた取組

第2章では、感染症流行下での長期存続企業の競争力向上に向けた取組や都内中小企業の事業継続計画（BCP）の策定状況などを明らかにする。

第1節 長期存続企業の経営環境変化への対応

中小製造業のなかには、これまで様々な経営環境の変化を乗り越え長期にわたり事業を継続している企業がある。本節では創業60年を越える企業を長期存続企業¹とし、環境変化への対応力が高い長期存続企業が感染症流行下で競争力向上のためにどのような取組を行っているのかを明らかにする。

1 長期存続企業の競争力向上に向けた取組

（1）創業60年を越える企業

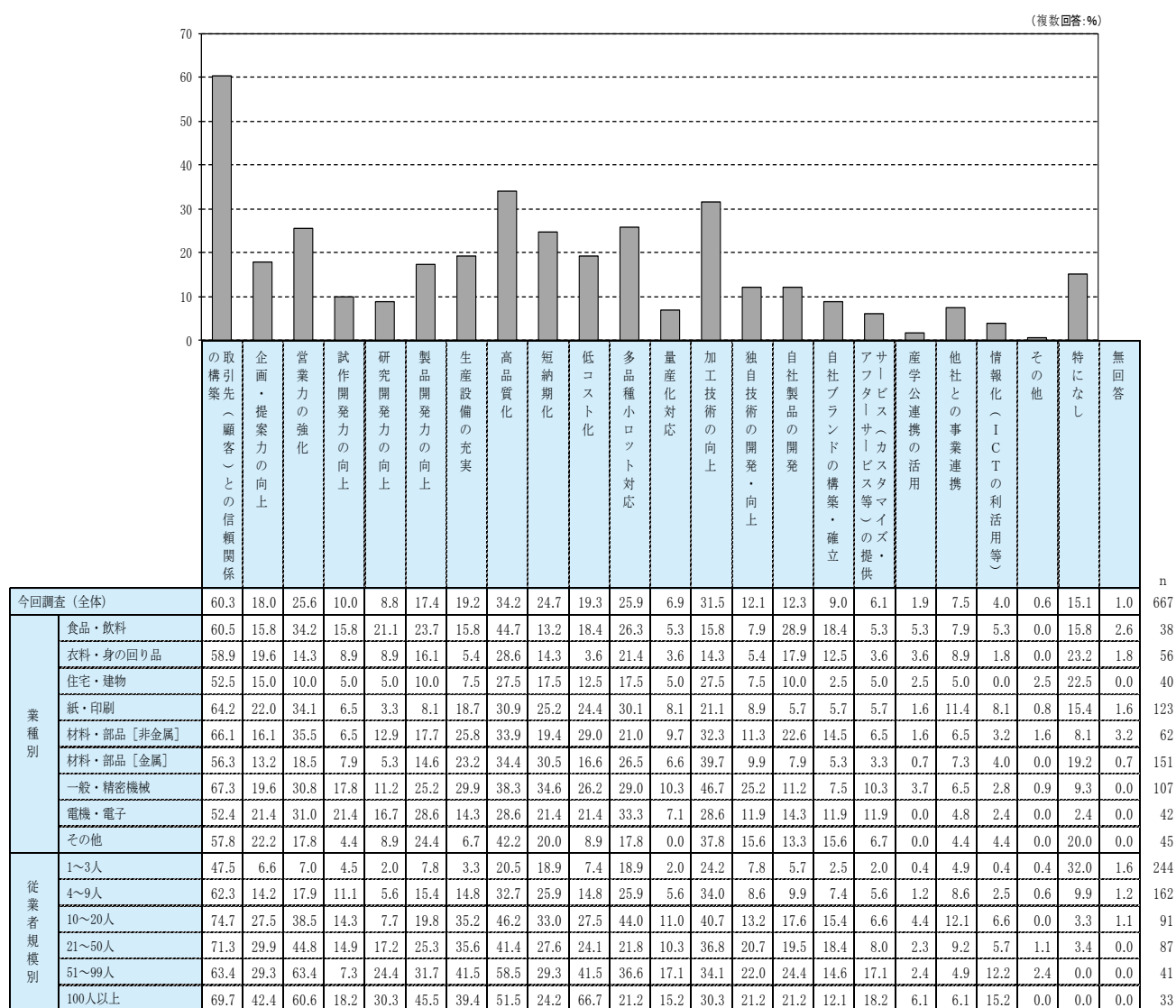
感染症流行下での創業60年を越える企業（以下、「創業60年越え企業」という）の競争力向上に向けた取組（複数回答）（図表Ⅲ-2-1）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（60.3%）が最も高く、「高品質化」（34.2%）、「加工技術の向上」（31.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「研究開発力の向上」（21.1%）、「高品質化」（44.7%）、「自社製品の開発」（28.9%）、「自社ブランドの構築・確立」（18.4%）、「産学公連携の活用」（5.3%）が高く、一般・精密機械は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（67.3%）、「生産設備の充実」（29.9%）、「短納期化」（34.6%）、「量産化対応」（10.3%）、「加工技術の向上」（46.7%）、「独自技術の開発・向上」（25.2%）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「研究開発力の向上」、「製品開発力の向上」、「サービス（カスタマイズ・アフターサービス等）の提供」が高くなる傾向がみられる。

¹ 創業60年を基準としたのは「平成27年度 東京の中小企業の現状（製造業編）」の老舗企業の定義による。

図表Ⅲ-2-1 創業60年越え企業の競争力向上への取組



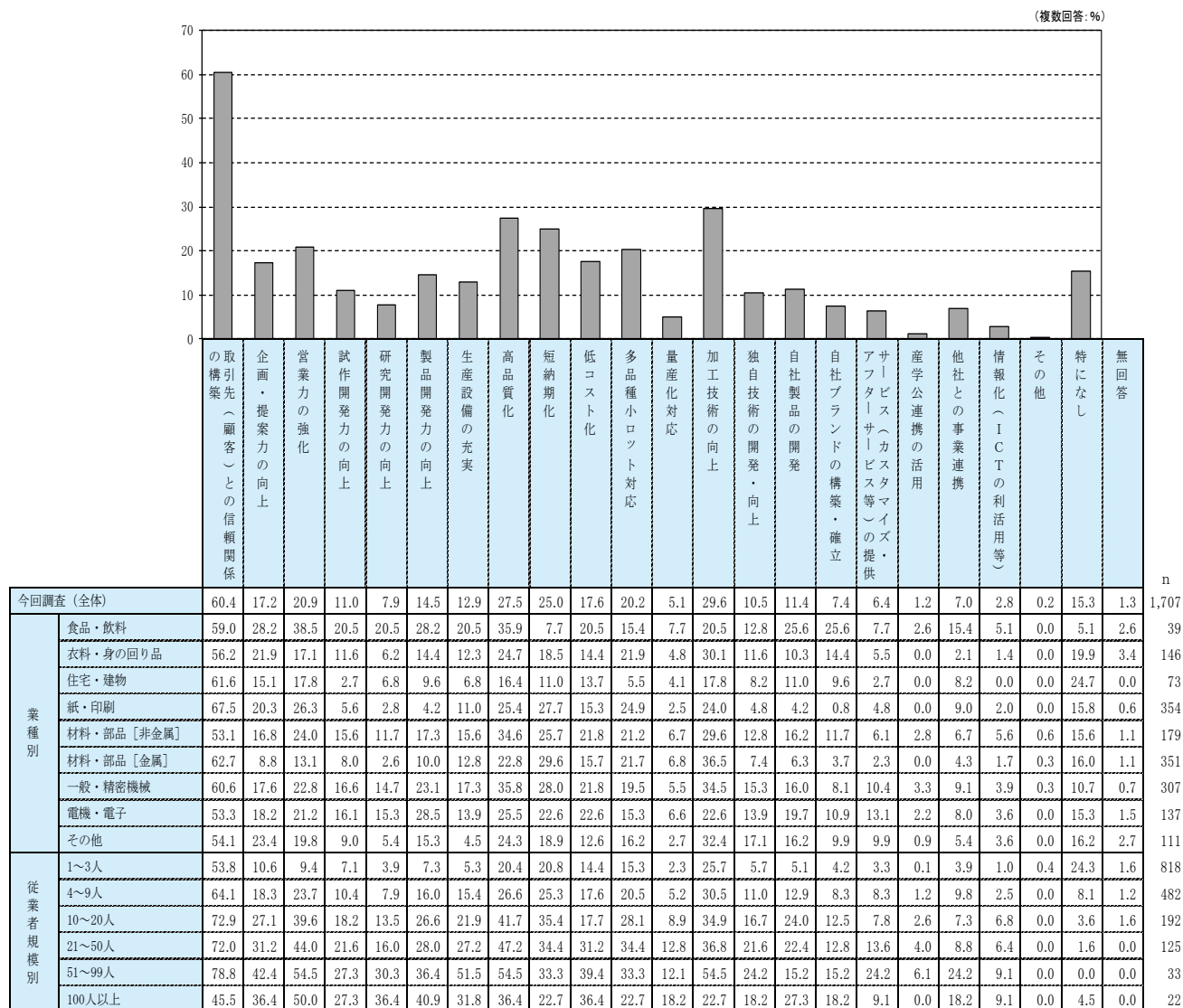
(注) 創業60年を越える（1960年以前に創業した）企業のみを集計。

(2) 創業60年以内企業

感染症流行下での創業60年以内の企業（以下、「創業60年以内企業」という）の競争力向上に向けた取組（複数回答）（図表Ⅲ-2-2）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（60.4%）が最も高く、「加工技術の向上」（29.6%）、「高品質化」（27.5%）の順で続く。

競争力向上に向けた取組で創業60年越え企業と創業60年以内企業とで選択された上位3項目は同一だが、2位と3位の順位は異なる。

図表Ⅲ-2-2 創業60年以内企業の競争力向上への取組



(注) 創業60年以内（1961年以降に創業した）企業のみを集計。

2 創業60年を越える企業の特徴

創業60年を越える企業と創業60年以内の企業の競争力向上に向けた取組を比較し、創業60年越え企業が創業60年以内企業を上回り、かつ、差の大きい上位5項目は「高品質化」、「生産設備の充実」、「多品種小ロット対応」、「営業力の強化」、「製品開発力の向上」である。

〈事例38〉 顧問と社長の二人三脚で情報化に取り組む

事例38の会社は、1960年代後半に創業し亜鉛メッキを専門に行う。メッキには様々な薬品が使われているが、水質汚濁防止法の規制があるため排水処理には細心の注意を払って業務を行っている。後継者問題や作業環境の変化などから廃業する同業もある中、同社は外部から招聘した顧問と40代の若い社長のもと着実な経営を続けている。近年は新しい従業員を迎えるため社員の労働環境改善に取組み、パソコン、会計ソフトの導入など情報化もすすめている。また、生産設備は、故障した場合でも長時間工程が止まらないよう常に予備の部材を確保して、万が一に備えている。

新型コロナウイルス感染症流行下でも売上にあまり影響を受けなかった。これは、一社への売上依存度を10～20%以下に抑え、多様な業種と取引をすることを心掛けてきた結果である。

(材料・部品〔金属〕 4～9人 城南地域)

〈事例39〉 大型から小型まで、顧客の需要に応える刷版の製造

事例39の会社は、1960年代後半に創業、オフセット印刷で実際の印刷に使用する版を製造しており、印刷機のみ保有する中小の印刷会社に刷版を提供している。同社はパソコンで刷版を作れる設備を2台保有しており、デジタルでの受注が全体の9割を占めている。フィルムでの刷版製作は、過去のフィルムを保有している企業からの依頼程度で、現在はパソコンによるものが主流である。

同社の売りは、A倍版という大きな刷版から、小型のものまで幅広く作成できることである。特に大型の刷版は、相対的な需要が少ないこともあり製造できる会社が少なく、他社との差別化にもなっている。

刷版は、多種多様な印刷機、それぞれの仕様に合わせて製作する必要があるため、同社では印刷会社ごとに担当者を決め対応している。印刷業は無くなることはないが縮小傾向にあることから、事業の多角化も視野に入れている。

(紙・印刷 4～9人 城北地域)

第2節 事業継続計画（BCP）策定への取組

1 事業継続計画（BCP）の必要性

事業継続計画（BCP）の必要性は、「わからない」（45.7%）が最も高く、「必要性を感じている」（28.9%）、「必要性を感じていない」（22.2%）の順である。

業種別にみると、電機・電子は「必要性を感じている」（41.7%）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「わからない」（54.2%）が5割を占める。

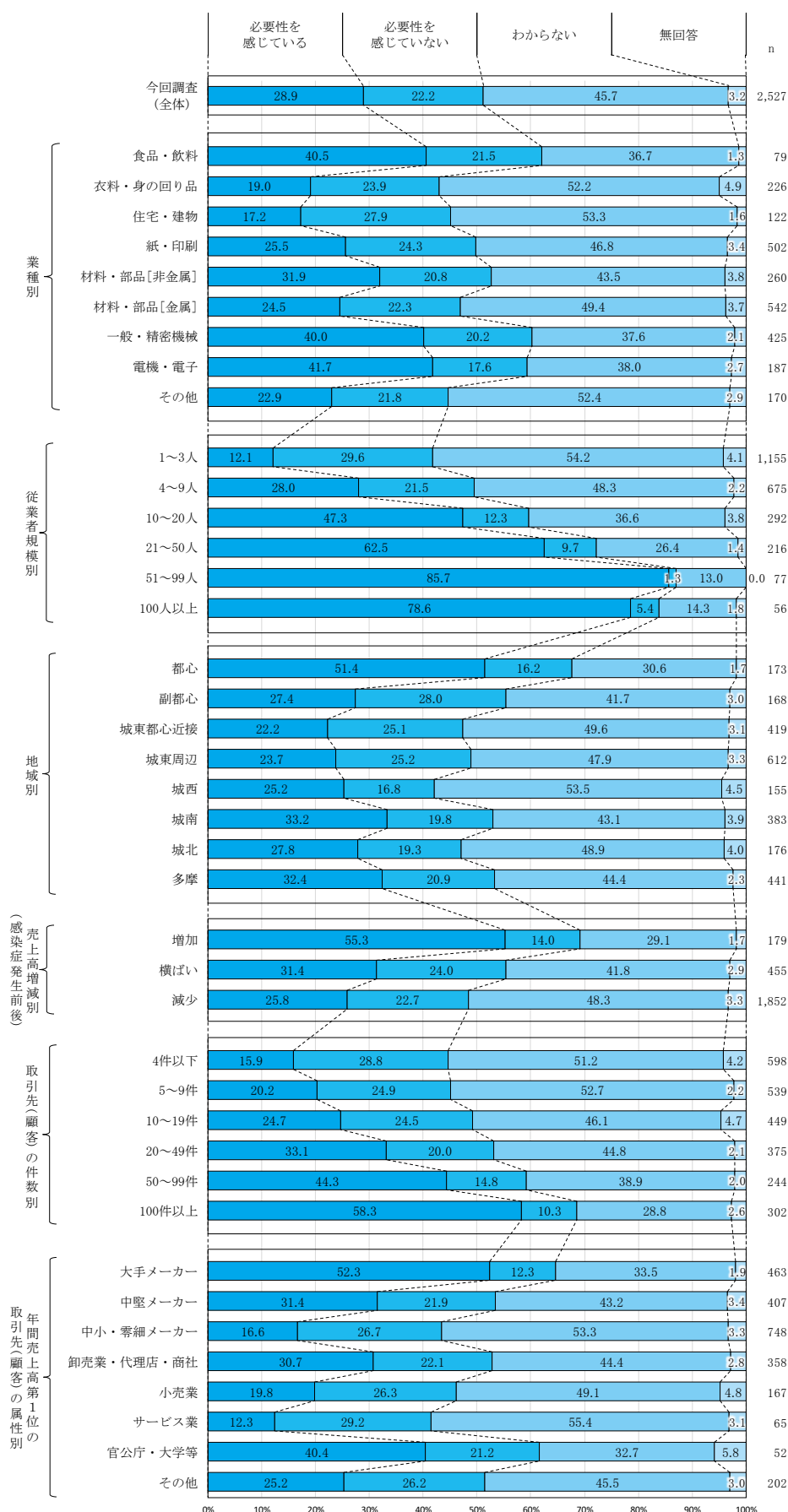
地域別にみると、都心は「必要性を感じている」（51.4%）が5割を超える。

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「必要性を感じている」（55.3%）が5割を占める。一方、減少と回答した企業は「わからない」（48.3%）が5割程度である。

取引先（顧客）の件数別にみると、取引先（顧客）の件数が多くなるほど「必要性を感じている」が高くなる傾向がみられ、100件以上と回答した企業は「必要性を感じている」（58.3%）が6割程度を占める。

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「必要性を感じている」（52.3%）が5割を超える。

図表Ⅲ-2-3 事業継続計画（BCP）の必要性



(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。

2 事業継続計画（BCP）策定状況

事業継続計画（BCP）策定状況は、「未策定（策定予定なし）」（72.1%）が最も高く、「未策定（策定中／今後策定予定）」（15.7%）、「策定済み」（5.4%）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「策定済み」（11.4%）が高く、電機・電子は「未策定（策定中／今後策定予定）」（24.6%）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「策定済み」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「策定済み」（33.9%）が3割を超える。

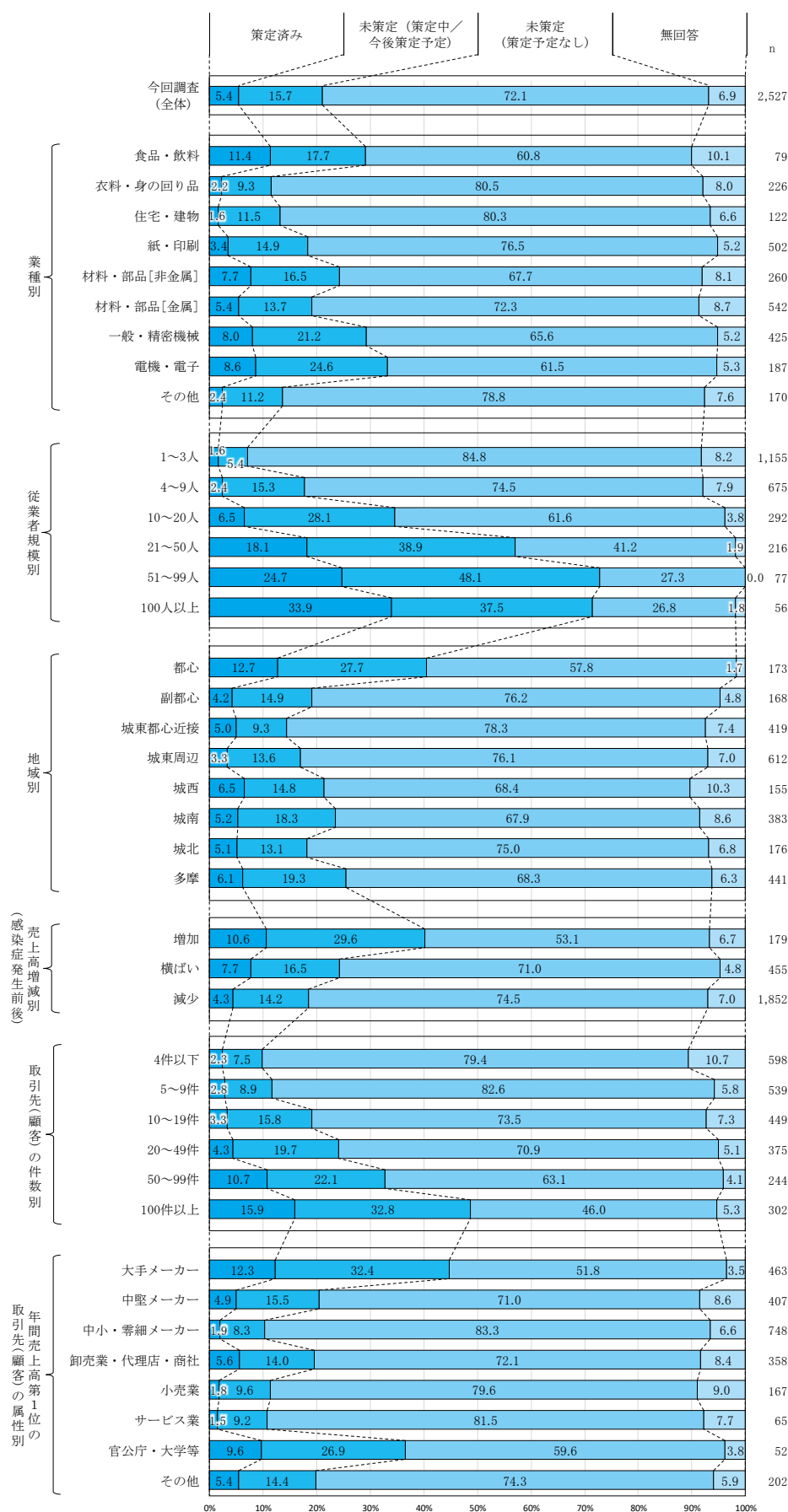
地域別にみると、他の地域に比べて都心は「策定済み」（12.7%）と「未策定（策定中／今後策定予定）」（27.7%）が高い。城東都心近接は「未策定（策定予定なし）」（78.3%）が8割程度である。

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減少と回答した企業は「未策定（策定予定なし）」（74.5%）が7割を占める。

取引先（顧客）の件数別にみると、取引先（顧客）の件数が多くなるほど「策定済み」と「未策定（策定中／今後策定予定）」が高くなる傾向がみられる。

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）の属性に比べて大手メーカーと回答した企業は「策定済み」（12.3%）と「未策定（策定中／今後策定予定）」（32.4%）が高い。一方、中小・零細メーカーと回答した企業は「未策定（策定予定なし）」（83.3%）が8割を占める。

図表Ⅲ-2-4 事業継続計画（BCP）策定状況



(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。

3 事業継続計画（BCP）策定上の想定リスク

事業継続計画（BCP）策定上の想定リスク（複数回答）は、「地震」（84.4%）が最も高く、「風水害」（57.1%）、「火災」（51.7%）の順で続く。

業種別にみると、材料・部品〔非金属〕は「地震」（90.5%）が9割を超える。他の業種に比べて材料・部品〔金属〕は「風水害」（68.0%）が高い。

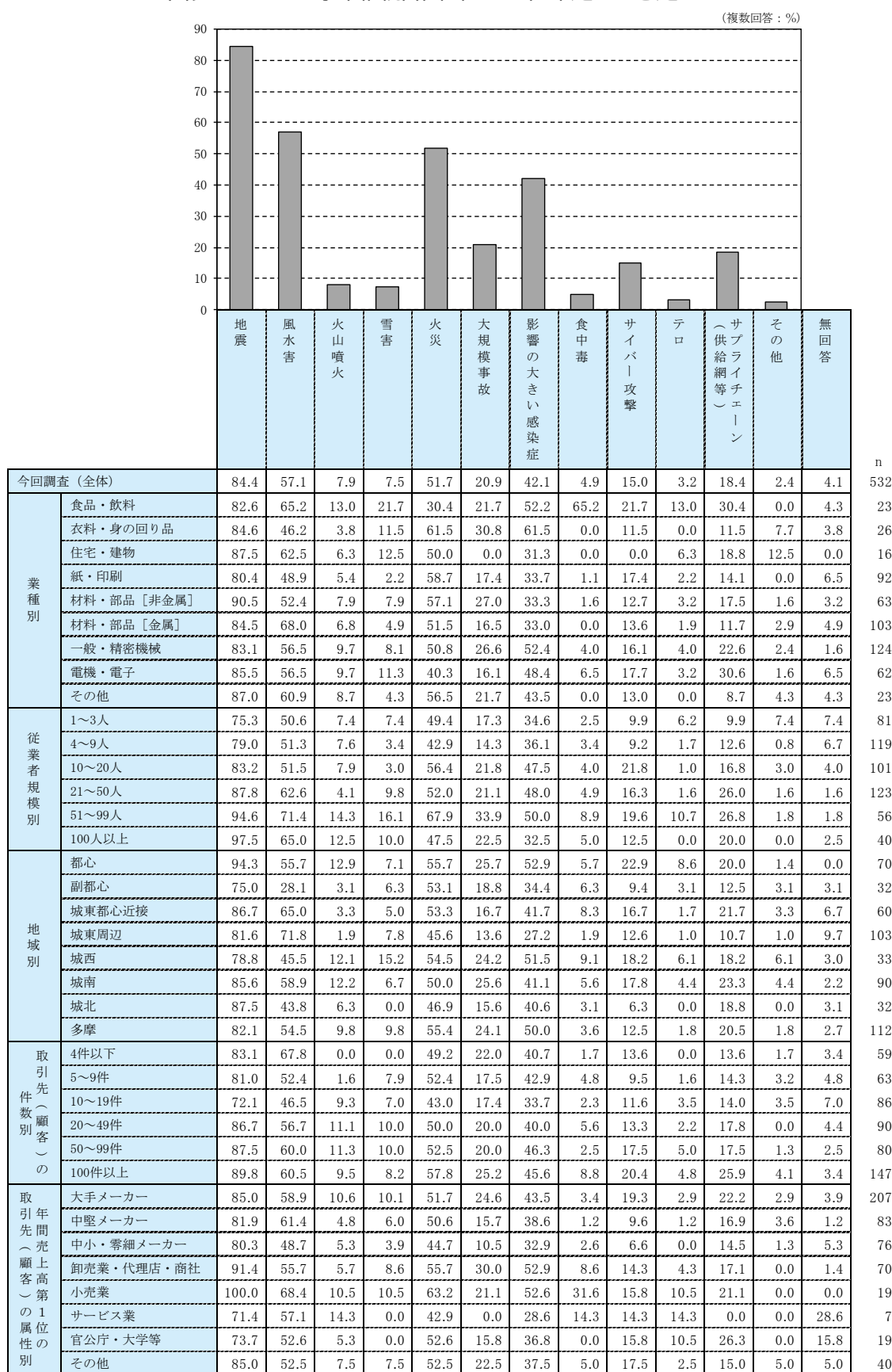
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「地震」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「地震」（97.5%）が9割を占める。

地域別にみると、都心は「地震」（94.3%）が9割を占める。他の地域に比べて城東周辺は「風水害」（71.8%）が高い。

取引先（顧客）の件数別にみると、他の取引先（顧客）の件数に比べて100件以上と回答した企業は「地震」（89.8%）、「火災」（57.8%）、「大規模事故」（25.2%）、「食中毒」（8.8%）、「サイバー攻撃」（20.4%）、「サプライチェーン（供給網等）」（25.9%）が高い。

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）の属性に比べて大手メーカーと回答した企業は「サイバー攻撃」（19.3%）が高く、小売業と回答した企業は「地震」（100.0%）、「風水害」（68.4%）、「雪害」（10.5%）、「火災」（63.2%）、「食中毒」（31.6%）が高い。

図表Ⅲ-2-5 事業継続計画（BCP）策定上の想定リスク



(注) 事業継続計画（BCP）策定状況（図表Ⅲ-2-4）で「策定済み」、「未策定（策定中／今後策定予定）」とした企業のみを集計。

4 事業継続計画（BCP）を策定しない理由

事業継続計画（BCP）を策定しない理由（複数回答）は、「知識が不足」（37.6%）が最も高く、「必要性を感じない」（29.9%）、「人材が不足」（17.7%）の順で続く。

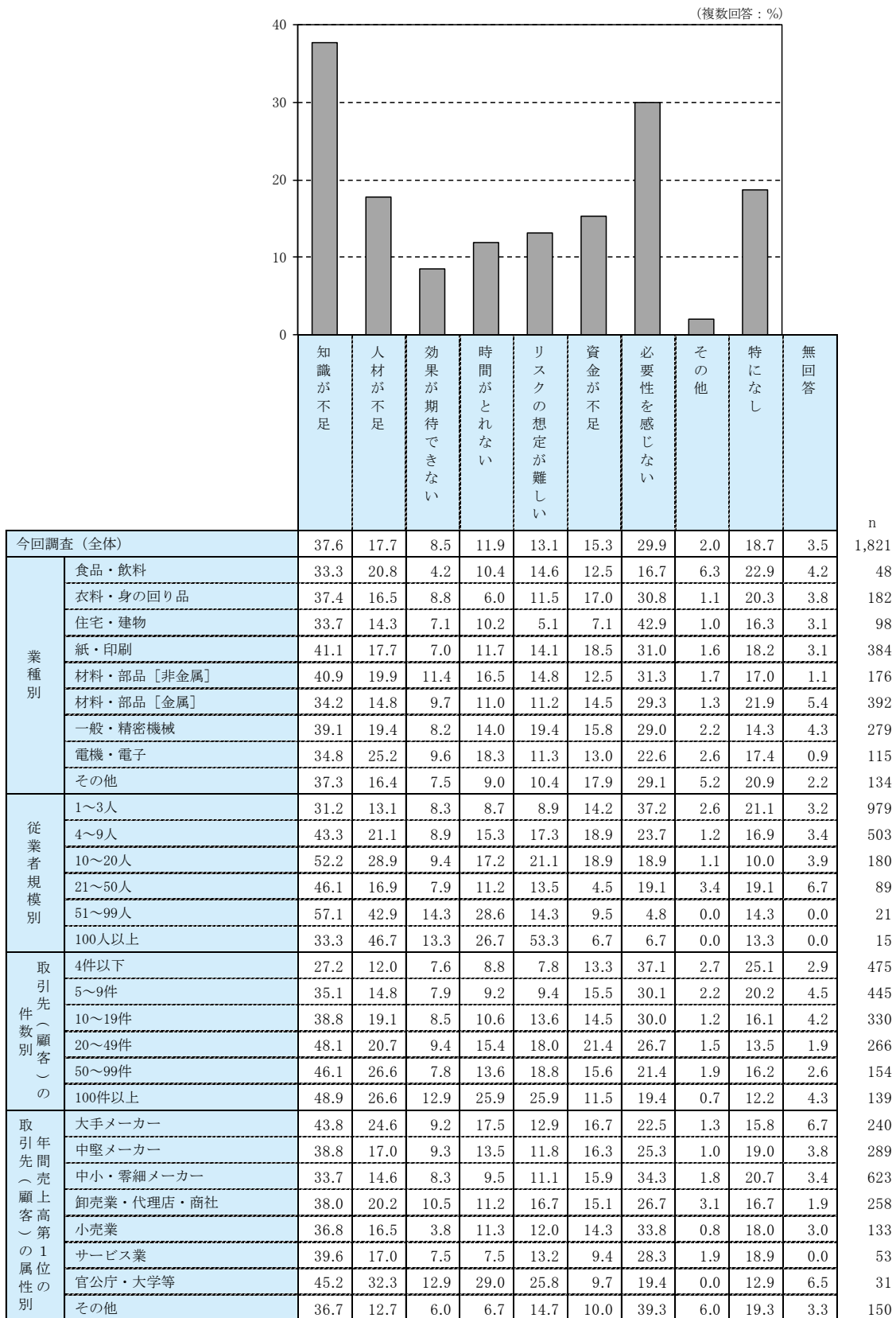
業種別にみると、他の業種に比べて紙・印刷は「知識が不足」（41.1%）と「資金が不足」（18.5%）が高く、電機・電子は「人材が不足」（25.2%）と「時間がとれない」（18.3%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「リスクの想定が難しい」（53.3%）が5割を占める。

取引先（顧客）の件数別にみると、100件以上と回答した企業は「知識が不足」（48.9%）が5割程度を占める。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別にみると、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「知識が不足」（45.2%）、「人材が不足」（32.3%）、「効果が期待できない」（12.9%）、「時間がとれない」（29.0%）、「リスクの想定が難しい」（25.8%）が高い。

図表Ⅲ-2-6 事業継続計画（BCP）を策定しない理由



(注) 事業継続計画（BCP）策定状況（図表Ⅲ-2-4）で「未策定（策定予定なし）」とした企業のみを集計。