

令和 6 年度

東京の 中小企業の 現状

製 造 業 編



東京都産業労働局

令和6年度
東京の中小企業の現状
(製造業編)

東京都産業労働局

令和6年度

「東京の中小企業の現状（製造業編）」

の発刊にあたって

国際社会においては、原材料価格やエネルギー価格の高騰等によるインフレに落ち着きが見られる一方で、ウクライナ情勢は未だ解決の糸口が見えず、米国の政治情勢を巡っては不確実性が高まりを見せる中、世界的な経済情勢は楽観視できない状況にあります。

国内経済に目を転じると、堅調な設備投資や輸出、インバウンド消費等に支えられて大企業を中心に回復に向けた動きがみられるとともに、春季労使交渉等における賃金の上昇が下支えに寄与するものの、食料品等の身近な商品の価格高騰により消費者マインドの改善が足踏みする傾向もみられ、各種コストの増加や人手不足等が続く中、都内中小企業を取り巻く経営環境は、依然として厳しい状況にあると言わざるを得ません。

今回発刊する「東京の中小企業の現状（製造業編）」では、生産活動や製品開発、販売等の製造業の基礎的なデータに加え、業界を取り巻く環境変化に対応し、競争力の強化や技能承継、IT化に取り組む中小企業の現状を分析しました。また、仕入とコストや人手不足、海外展開といった中小企業が直面する経営課題をテーマとして取り上げました。

都内中小製造業の方々をはじめとして、中小企業や関係機関の方々に経営方針や経営戦略の一助として、また産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」が役立つことができれば幸いです。

最後に、本書につきましては、有識者の皆様から貴重なご意見を賜りました。

本書の作成にあたり、ご協力を頂きました有識者の皆様、そして中小企業の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

令和7年3月

東京都産業労働局商工部長 福田 哲平

目 次

第Ⅰ編 東京の製造業の現状と変化（既存統計分析）

第1章 国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合	4
1 国内総生産（名目）の推移	4
2 国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移	5
3 国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移	6
4 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移	6
第2章 都内製造業の概要と変化	7
1 都内製造業の概要	7
2 都内製造業の産業中分類別概要	12
3 区部と多摩地域の比較	16
4 生産指数と出荷指数	18
5 設備投資額とその動向	20
第3章 東京の中小製造業の経営動向	21
1 都内中小企業の景況	21
2 採算状況の推移	23
3 資金繰りD Iの推移	24
4 雇用人員D Iの推移	25
5 設備投資の実施割合の推移	26

第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態（アンケート結果）

第1章 企業の概要	32
第1節 回答企業の概要	32
1 調査概要	32
2 業種	32
3 地域	33
4 従業者規模	34
5 従業者の平均年齢	35
6 代表者の年齢	36
7 創業時期	38
8 企業形態	40
9 資本金	41
第2節 業務内容	42
1 業務範囲	42
2 最大の収益源となっている業務	44

3 業務展開の最も大きな変化	45
4 工場等の所在地	46
5 親会社の有無	48
第3節 事業承継	50
1 経営者の続柄・出身	50
2 事業継続の意向	52
3 事業承継の希望・方針	54
4 現実の後継者の状況	56
5 事業承継上の課題	58
6 廃業の予定の主な理由	60
第4節 立地環境	62
1 都内立地のメリット（利点）	62
2 移転・拡張の予定	64
3 事業用土地・建物における問題点	66
第2章 経営成果（業績）とその動向	68
第1節 年間売上高の状況	68
1 直近決算の年間売上高	68
2 3年前と比較した年間売上高の変化	70
3 6年前と比較した年間売上高の変化	72
第2節 売上高経常利益率の状況	74
1 直近決算の売上高経常利益率	74
2 3年前と比較した経常損益の変化	76
第3節 取引先（顧客）の状況	78
1 取引先（顧客）の件数	78
2 主要取引先（顧客）の所在地	80
3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性	82
4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度	84
5 3年前における年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度	86
6 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）	88
7 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）	90
8 取引における強み	92
第4節 系列取引	94
1 系列取引の状況	94
2 年間売上高に占める系列取引の割合	96
3 3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化	98

第3章 競争力強化への取組	100
第1節 経営に対する考え方	100
1 経営において重視している事項	100
2 今後の事業の方向性	102
3 進出したい新事業分野	104
4 競争力向上のために実施している取組	106
5 S D G s（持続可能な開発目標）への取組	108
第2節 自社開発製品	110
1 自社開発製品の保有・開発状況	110
2 最新の開発状況（着手時期）	112
3 当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況	114
4 自社開発製品の開発取組の効果	116
5 既存自社開発製品の改良状況	118
6 最新の改良状況（着手時期）	120
7 当初の計画と比較した改良製品の販売状況	122
8 既存自社開発製品の改良取組の効果	124
9 製品・技術とあわせて提供しているサービス	126
第3節 知的財産権	128
1 出願・保有している知的財産権	128
2 知的財産権を保有しているメリット（利点）	130
第4節 生産の効率化・合理化	132
1 生産の効率化・合理化に向けた取組	132
2 生産設備の導入・更新の目的	134
3 生産設備の導入・更新のタイミング	136
4 生産の効率化・合理化に取り組まない理由	138
第5節 I T化	140
1 パソコン・I T技術を活用した取組	140
2 パソコン・I T技術の活用における課題	142
3 パソコン・I T技術の今後の活用意向	144
第6節 人材育成と技能継承	146
1 充実させたい能力	146
2 人材育成上の問題点	148
3 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応	150
4 技能継承問題の解決の見通し	152

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1章 仕入とコストの状況	158
第1節 生産コストの現状	158
1 仕入単価・原材料単価の動向	158
2 人件費単価の動向	160
3 価格転嫁の割合	162
第2節 仕入先の動向と原材料等の調達	164
1 最も取引金額の多い仕入先企業	164
2 主な仕入先企業の所在地	166
3 生産コストに占める仕入コストの割合	168
4 原材料や部品の取引先からの支給状況	170
5 仕入に影響する国際情勢	172
6 原材料調達の今後の方針	174
第2章 人員の過不足状況	176
第1節 雇用の現状	176
1 雇用している従業員の有無	176
2 3年前と比較した全従業者数の変化	178
3 3年前と比較した正規従業員数の変化	180
4 3年前と比較した非正規従業員数の変化	182
5 人材採用意向	184
6 従業員の過不足状況	186
第2節 人手不足の影響と対応	188
1 人手不足による具体的な影響	188
2 人事・給与等や業務に関する現在までの取組	190
3 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組	192
第3章 海外展開の現状と方向性	194
第1節 製品・商品の輸出の現状	194
1 輸出の状況	194
2 年間売上高に占める輸出額の割合	196
3 3年前と比較した輸出額の変化	197
第2節 海外生産の方向性	198
1 海外生産の今後の方向性	198
2 海外生産に積極的な理由	200
3 海外生産に消極的な理由	202

事 例 集

資 料

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要
東京の中小企業の現状に関する調査 調査票

凡 例

1 本報告書における区分

本報告書における調査では、企業を日本標準産業分類を用い、以下のように区分している。

(1) 業種区分

食品・飲料	食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業
衣料・身の回り品	繊維工業、なめし革・同製品・毛皮製造業
住宅・建物	木材・木製品製造業、家具・装備品製造業
紙・印刷	パルプ・紙・紙加工品製造業、印刷・同関連業
材料・部品〔非金属〕	化学工業、石油製品・石炭製品製造業、プラスチック製品製造業、ゴム製品製造業、窯業・土石製品製造業
材料・部品〔金属〕	鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業
一般・精密機械	はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、輸送用機械器具製造業
電機・電子	電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業
その他	その他の製造業

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(2) 従業者規模区分

「1～3人」、「4～9人」、「10～20人」、「21～50人」、「51～99人」、「100人以上」の6区分

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(3) 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	多摩地域の市町村
島しょ	対象外地域

※城東については企業数が多いため、城東都心近接と城東周辺の2つに区分した。

2 調査の内容

本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地する中小製造業 10,000 企業を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査」及び製造業 30 企業以上を対象としたヒアリング調査を実施した。各調査結果は、第Ⅱ編・第Ⅲ編で使用している。

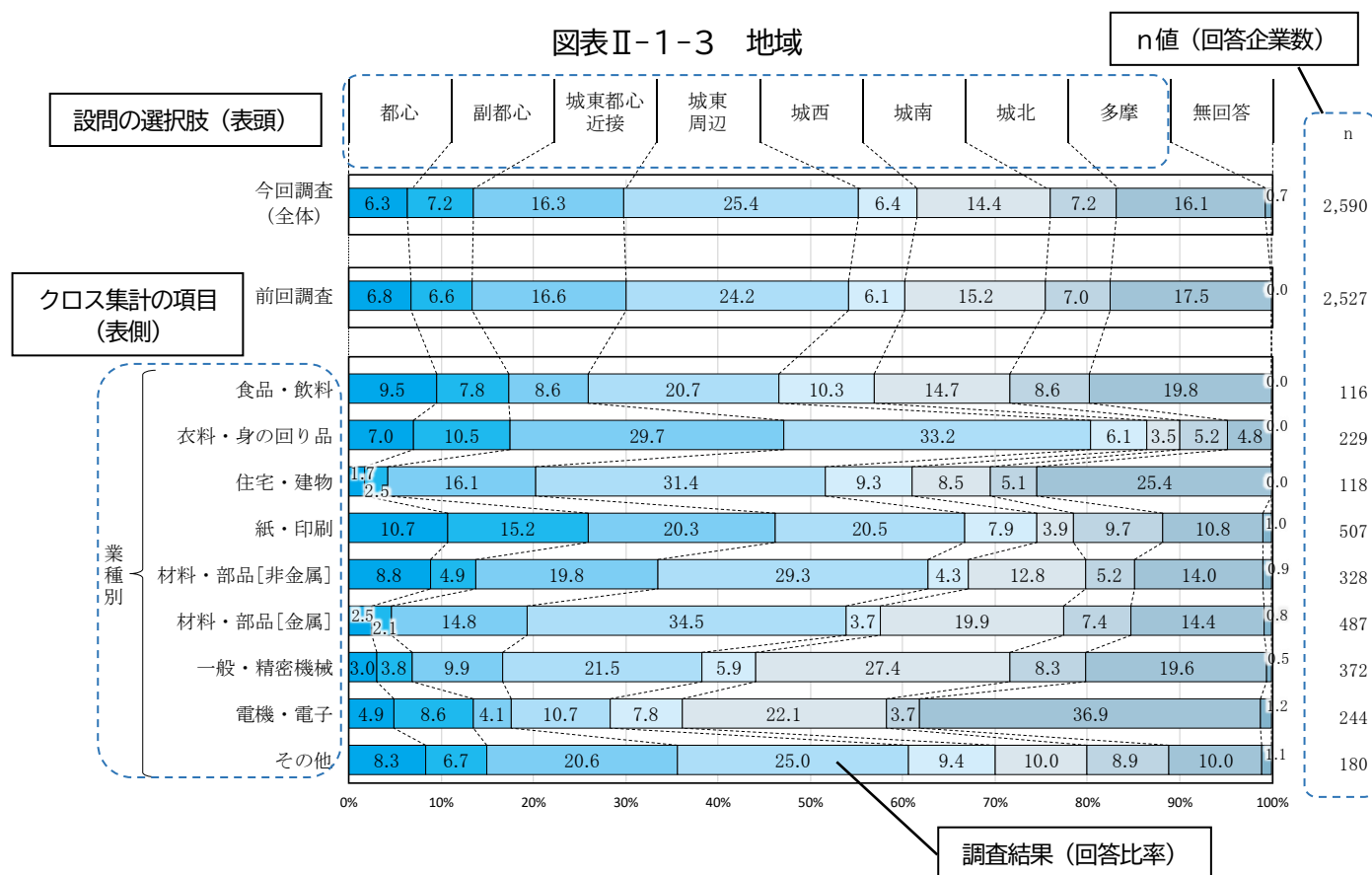
なお、本文中「前回調査」として記載しているものは、「令和3年度・東京の中小企業の現状（製造業編）」における調査結果である。

3 図表の見方

- ①調査結果の回答比率は、その設問の回答数を基数として、小数点以下第2位を四捨五入して算出している。四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合がある。
- ②複数回答の場合、回答比率の合計は通常100%を超える。
- ③複数回答の図表上部の棒グラフは、今回調査（全体）の値を表す。
- ④図表中の「n」とは、その設問への回答企業数を表す。
- ⑤クロス集計の項目（表側）に無回答がある場合、これを表示していない。よって全体の数値と各項目の和が一致しない場合がある。
- ⑥クロス集計の項目（表側）で回答数の少ないものについては分析、コメントの対象としない場合がある。選択肢に「3年前は未創業」がある設問はその選択肢を表側から除外している。
- ⑦選択肢に「その他」、「特になし」等がある場合、本文中ではその数値を除外して記述をしている場合がある。
- ⑧各設問の分析における文章表記において、次のようにカッコを用いている。

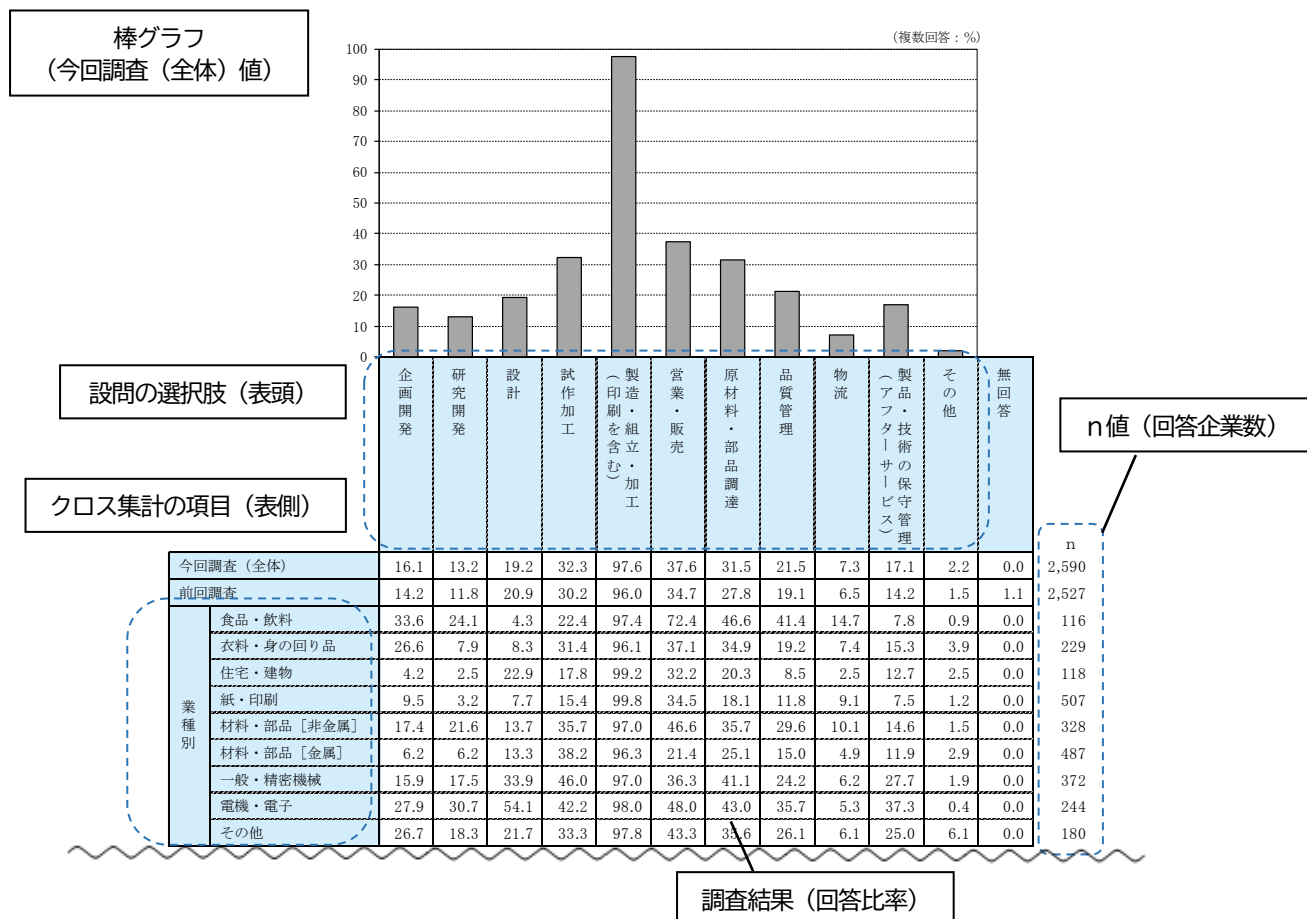
「***」	設問の選択肢（表頭）について言及する場合。 例：「都心」「副都心」など
『***』	設問の選択肢（表頭）をまとめて言及する場合。 例：大幅増加（20%以上）とやや増加（20%未満）をまとめて『増加』など
<***>	クロス集計の項目（表側）をまとめて言及する場合。 例：51～99人と100人以上をまとめて<51人以上>

【単数回答の図表例】



【複数回答の図表例】

図表Ⅱ-1-10 業務範囲



第 I 編

東京の製造業の現状と変化 (既存統計分析)

第Ⅰ編 東京の製造業の現状と変化 (既存統計分析)

第Ⅰ編では、都内製造業を取り巻く現状や位置付け、動向などについて既存統計資料をもとにその概要を把握する。

第1章では、経済活動における製造業の位置付けを、国内・都内総生産をもとに時系列で比較した。また、第2章では、都内製造業の概要（事業所数・従業者数・製造品出荷額等・付加価値額）を他府県との比較や業種別・地域別の分析などにより概観した。さらに、第3章では、都内製造業の景況及び経営動向について景況感や採算状況などから実態を把握した。

【第Ⅰ編のポイント】

第1章 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(名目)は、2013年度から増加したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年度には539.0兆円と減少、その後は再び増加して、2022年度は566.5兆円に達した。
- ・都内総生産(名目)は、2021年度に113.7兆円。
- ・国内総生産(名目)に占める2022年の製造業の割合は19.2%。
- ・都内総生産(名目)に占める製造業の割合は、2012年度以降は6%台又は7%台で推移。

第2章 都内製造業の概要と変化

- ・都内製造業の2021年の事業所数は約3万9千所で全国2位、従業者数は約56万2千人で全国3位。売上(収入)金額は2021年は約14兆9千億円で全国6位、付加価値額は約3兆9千億円で全国2位。
- ・事業所数を従業者規模別にみると、「1人～9人」が76.3%。売上(収入)金額は「50人以上」が6割を超え、付加価値額は「50人以上」が7割を超える。
- ・1事業所当たりの従業者数、売上(収入)金額、付加価値額はいずれも全国よりも低い。1従業者当たりの売上(収入)金額は全国より低い一方、付加価値額は全国より高い。
- ・地域別事業所数の構成比は、区部が83.3%、多摩・島しょが16.7%。区部は大田区が最も高く、多摩・島しょは八王子市が最も高い。
- ・地域別従業者数の構成比は区部が74.7%、多摩・島しょが25.3%。
- ・事業所数は「印刷・同関連業」が最多で、「金属製品」、「その他の製造業」の順。
- ・従業者数は「印刷・同関連業」が最多。1事業所当たりの従業者数は「輸送用機械器具」が最多。
- ・売上(収入)金額は「生産用機械器具」が最多。
- ・付加価値額は「化学工業」が最多。
- ・都内製造業の事業所数の内訳は区部が約3万2千所に対し多摩地域は約6千所、全従業者数の内訳は区部が約42万人に対し多摩地域は約14万人にとどまる。1事業所当たりの従業者数は区部13.0人に対し、多摩地域は22.2人。
- ・産業中分類別の事業所数は、区部は「印刷・同関連業」が最も高く、「金属製品」、「その他の製造業」の順。
- ・多摩は、「金属製品」が最も高く、「生産用機械器具」、「電気機械器具」の順。

- ・全国(2020年基準)の生産指数は、2020年第Ⅱ四半期に90.7まで低下、2024年第Ⅳ四半期は102.5。
- ・東京都(2020年基準)の生産指数は、2020年第Ⅱ四半期に93.3まで低下、2024年第Ⅳ四半期は109.1(速報値)。
- ・全国(2020年基準)の出荷指数は、2020年第Ⅱ四半期に90.5まで低下、2024年第Ⅳ四半期は100.7。
- ・東京都(2020年基準)の出荷指数は、2020年第Ⅱ四半期に91.3まで低下、2024年第Ⅳ四半期は102.6(速報値)。
- ・業種別設備投資額の構成比は、全国の製造業が35.1%を占めるのに対し、東京都の製造業は16.2%。
- ・製造業の設備投資は、2020年度に前年比で減少。2022年度、2023年度は前年比で増加。

第3章 東京の中小製造業の経営動向

- ・都内の中小製造業の業況DIは、概ね全体と同じ傾向で推移。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年7月は▲69まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年12月は▲29。
- ・業種区分別の業況DIは、「電気機器」は製造業(全体)より概ね上側、「衣料・身の回り品」と「紙・印刷」は概ね下側で推移。
- ・都内の中小製造業の採算状況は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲43.5まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲3.8。
- ・都内の中小製造業の資金繰りDIは、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲39.3まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲14.1。
- ・都内の中小製造業の雇用人員DIは、新型コロナウイルス感染症の影響を受け「過剰」が「不足」を上回り2020年第Ⅱ四半期は▲12.1まで低下したが、2024年第Ⅳ四半期は21.1と「不足」が「過剰」を上回っている。
- ・都内の中小製造業の設備投資の実施割合は、全期間を通して全体に比べて上側で推移。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅳ四半期は20.0%まで低下したが、その後は上昇に転じ、2024年第Ⅳ四半期は24.6%。

第1章

国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合

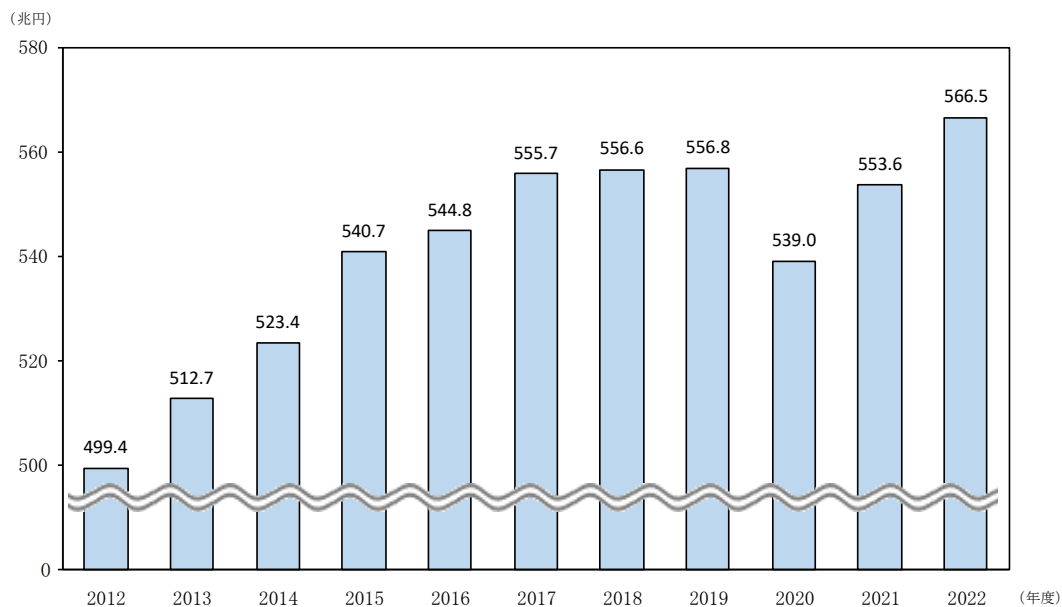
国内総生産とは、一定期間に国内で生み出された付加価値額の総額のことである。

この章では、国内総生産と都内総生産の推移、その中に占める製造業の割合を促えることで、経済活動における製造業の位置付けや、全国と東京都の比較を行い、その概要を把握する。

1 国内総生産（名目）の推移

国内総生産（名目）の推移をみると、東日本大震災後の落ち込みからの回復により 2013 年度から増加したが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け 2020 年度には 539.0 兆円と減少した。その後は再び増加して、2022 年度は 566.5 兆円に達した。

図表 I-1-1 国内総生産（名目）の推移



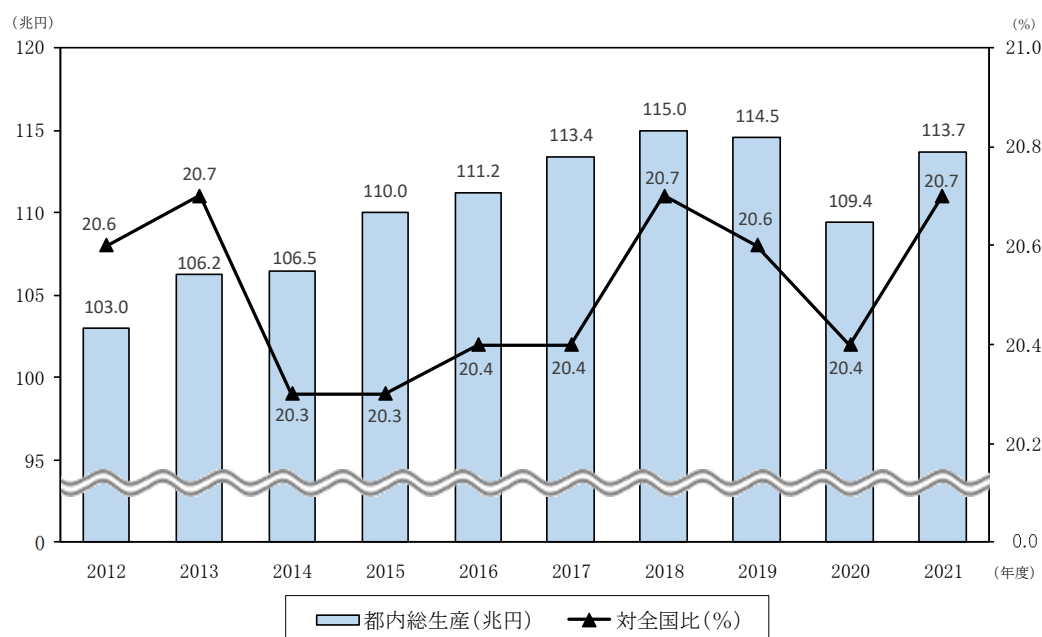
資料：内閣府（2023）「2022 年度（令和 4 年度）国民経済計算年次推計」より作成。

2 国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移

国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移をみると、2012年度以降は増加して、2018年度は115.0兆円に達した。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け109.4兆円まで落ち込んだものの、2021年度は113.7兆円まで回復した。

国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移をみると、2014年度は20.3%であったが徐々に上昇し、2018年度に20.7%に到達したものの、2020年度は20.4%まで低下した。その後、2021年度は再び20.7%まで回復している。

図表 I-1-2 国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移



資料：東京都（2024）「都民経済計算年報 令和3年度」より作成。

3 国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移をみると、製造業の割合は2014年までは10%台を推移し、2015年から2021年まで20%台で推移した後、2022年に19.2%と再び10%台に低下した。

図表 I-1-3 国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

(%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
1. 農林水産業	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0
2. 鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
3. 製造業	19.7	19.3	19.6	20.5	20.3	20.4	20.6	20.2	20.1	20.9	19.2
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2.1	2.3	2.6	2.9	2.9	2.9	2.9	3.1	3.2	2.8	2.4
5. 建設業	4.7	5.0	5.1	5.2	5.4	5.4	5.4	5.5	5.7	5.6	5.2
6. 卸売・小売業	14.0	14.0	13.4	13.0	12.9	13.0	12.7	12.4	12.8	13.2	14.3
7. 運輸・郵便業	5.2	5.2	5.4	5.3	5.2	5.3	5.3	5.4	4.2	4.2	4.7
8. 宿泊・飲食サービス業	2.4	2.5	2.5	2.4	2.6	2.6	2.6	2.5	1.7	1.3	1.6
9. 情報通信業	5.0	5.0	4.9	4.9	5.0	4.8	4.9	4.9	5.1	5.0	4.9
10. 金融・保険業	4.5	4.6	4.4	4.3	4.1	4.0	4.1	4.0	4.2	4.2	4.5
11. 不動産業	12.5	12.4	12.3	12.0	11.9	11.8	11.7	11.8	12.2	11.8	11.6
12. 専門・科学技術、業務支援サービス業	7.5	7.7	7.8	7.8	8.0	8.0	8.1	8.3	8.7	8.8	9.1
13. 公務	5.1	5.0	5.0	4.9	4.9	4.9	4.9	5.0	5.2	5.1	5.2
14. 教育	3.7	3.6	3.6	3.5	3.5	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5	3.4
15. 保健衛生・社会事業	7.2	7.3	7.3	7.4	7.7	7.6	7.7	7.8	8.2	8.2	8.3
16. その他のサービス	4.6	4.4	4.3	4.2	4.1	4.1	4.0	4.1	3.7	3.8	3.9
小計	99.4	99.3	99.2	99.4	99.6	99.5	99.5	99.5	99.6	99.4	99.3
輸入品に課される税・関税 (控除) 総資本形成に係る消費税 統計上の不突合	1.2 0.7 -0.0	1.3 0.7 -0.0	1.8 1.0 0.0	1.7 1.1 0.0	1.5 1.1 -0.0	1.6 1.2 -0.0	1.8 1.2 0.0	1.7 1.3 0.1	1.8 1.4 0.1	2.1 1.5 -0.0	2.6 1.6 -0.4
国内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：内閣府(2023)「2022年度（令和4年度）国民経済計算年次推計」より作成。

4 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移をみると、製造業の割合は2018年度までは7%台を推移し、2019年度と2020年度は6%台に低下したものの、2021年度は再び7%台となっている。経済活動別にみると、製造業は2021年度時点で第6位（7.0%）である。

図表 I-1-4 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

(%)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
1. 農林水産業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. 鉱業	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3. 製造業	7.9	7.6	7.8	7.6	7.5	7.4	7.2	6.8	6.9	7.0
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	1.3	1.4	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6	1.5
5. 建設業	3.2	3.2	3.3	3.4	3.9	4.3	4.2	4.1	4.4	4.3
6. 卸売・小売業	24.3	24.8	23.0	22.8	22.0	22.3	22.5	21.6	20.7	21.6
7. 運輸・郵便業	3.8	3.8	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9	2.9	2.9
8. 宿泊・飲食サービス業	2.3	2.2	2.3	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	1.7	1.4
9. 情報通信業	10.2	10.3	10.6	10.8	11.0	10.8	10.8	11.1	11.7	11.7
10. 金融・保険業	7.9	7.9	7.8	7.7	7.4	7.5	7.6	7.6	7.8	7.6
11. 不動産業	12.0	11.9	12.2	12.1	12.3	12.2	12.2	12.5	13.5	13.1
12. 専門・科学技術、業務支援サービス業	10.0	10.4	10.9	11.3	11.6	11.6	11.6	12.0	12.2	12.2
13. 公務	3.6	3.5	3.6	3.6	3.6	3.5	3.6	3.7	3.9	3.8
14. 教育	2.8	2.7	2.8	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	2.7	2.5
15. 保健衛生・社会事業	5.6	5.7	5.8	6.0	6.1	6.1	6.1	6.3	6.5	6.7
16. その他のサービス	4.5	4.4	4.4	4.2	4.1	4.1	4.0	4.0	3.7	3.8
小計	99.6	99.7	100.0	100.1	100.2	100.1	100.1	100.2	100.3	100.3
輸入品に課される税・関税 (控除) 総資本形成に係る消費税	0.9 0.5	0.9 0.6	0.9 0.8	0.8 0.9	0.7 0.9	0.8 0.9	0.8 1.0	0.9 1.0	0.8 1.2	0.9 1.1
都内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：東京都（2024）「都民経済計算年報 令和3年度」より作成。

第2章 都内製造業の概要と変化

この章では、都内製造業の概要と変化を他府県と比較し実態を把握した。なお、分析に当たっては、総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査報告（産業横断的集計）」を活用した。

1 都内製造業の概要

（1）製造業の概要

都内製造業の事業所数は38,766所、従業者数は561,902人、売上（収入）金額は14兆8,801億円、付加価値額は3兆9,412億円である。全国の製造業に対する都内製造業の割合は、事業所数が9.4%、従業者数が6.4%、売上（収入）金額が4.5%、付加価値額が7.1%である。

図表 I-2-1 製造業の概要（東京都・全国）

	東京都	全国	対全国比
事業所数	38,766 所	412,682 所	9.4%
従業者数	561,902 人	8,804,194 人	6.4%
売上（収入）金額	14 兆 8,801 億円	330 兆 1,267 億円	4.5%
付加価値額	3 兆 9,412 億円	55 兆 1,280 億円	7.1%

資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス・活動調査（産業横断的集計）」より作成。

（２）全国における都内製造業の位置付け

全国の製造業における都内製造業の位置付けを順位で見ると、事業所数は全国２位、従業者数は全国３位、売上（収入）金額は全国６位、付加価値額は全国２位となっている。

図表Ⅰ-２-２ 全国における都内製造業の位置付け（東京都・全国上位道府県）

都道府県	事業所数	順位
大阪府	38,944所	１位
東京都	38,766所	２位
愛知県	32,549所	３位
埼玉県	23,811所	４位
静岡県	17,621所	５位

都道府県	従業者数	順位
愛知県	908,754 人	１位
大阪府	593,282 人	２位
東京都	561,902 人	３位
埼玉県	453,627 人	４位
静岡県	441,008 人	５位

都道府県	売上（収入）金額	順位
愛知県	47兆6,011億円	１位
大阪府	20兆2,333億円	２位
静岡県	17兆6,110億円	３位
神奈川県	17兆3,258億円	４位
兵庫県	16兆2,651億円	５位
東京都	14兆8,801億円	６位

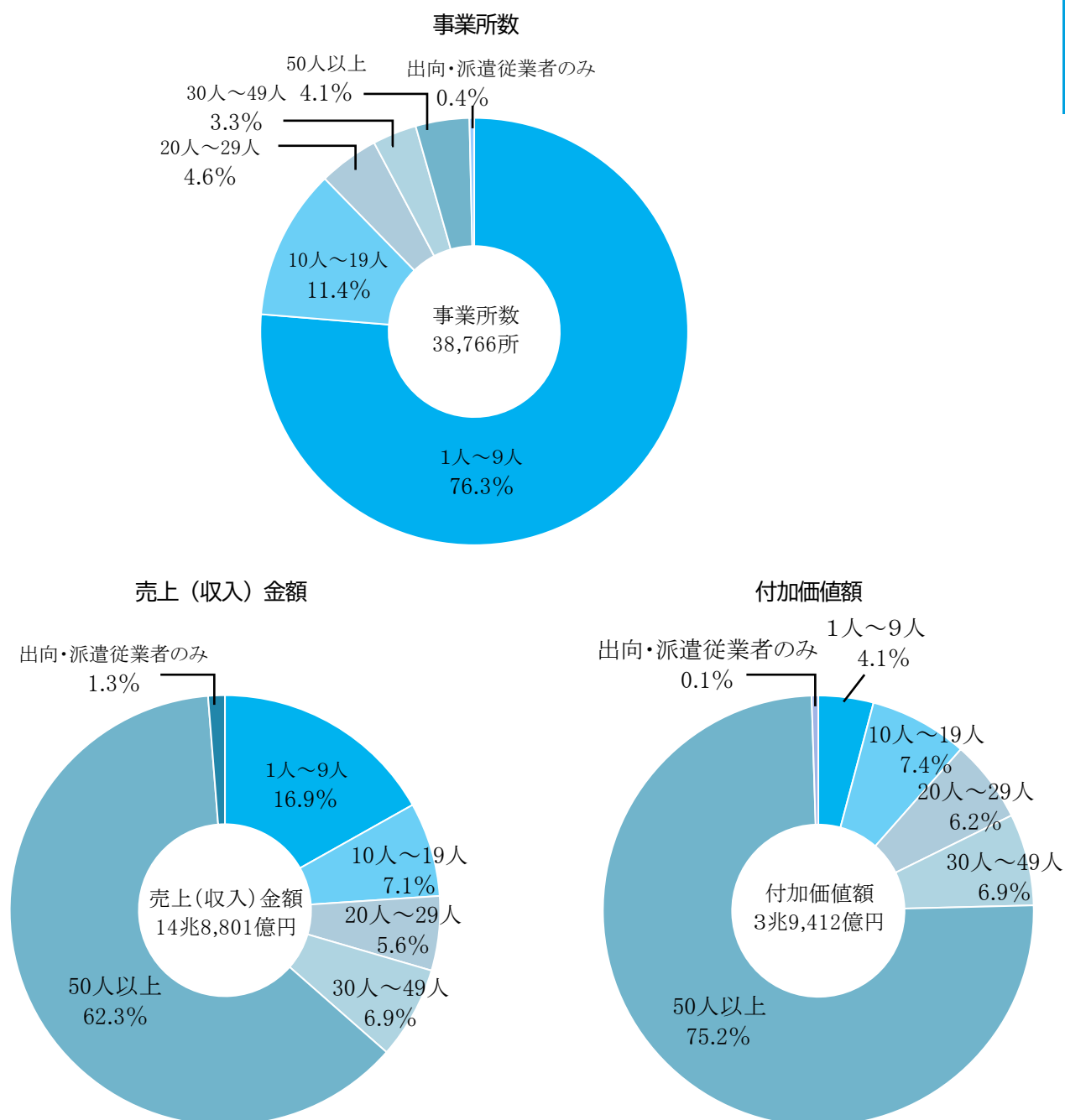
都道府県	付加価値額	順位
愛知県	6兆3,646億円	１位
東京都	3兆9,412億円	２位
大阪府	3兆6,536億円	３位
神奈川県	3兆1,286億円	４位
静岡県	2兆8,462億円	５位

資料：総務省 経済産業省（2021）「令和３年 経済センサス-活動調査（産業横断的集計）」より作成。

(3) 従業者規模別事業所数・売上(収入)金額、付加価値額

都内製造業の従業者規模別事業所数の構成比は、「1人～9人」(76.3%)が最も高い。従業者規模別売上(収入)金額の構成比は、「50人以上」(62.3%)が6割を超える。従業者規模別付加価値額の構成比は、「50人以上」(75.2%)が7割を超える。

図表Ⅰ-2-3 製造業の従業者規模別事業所数、売上(収入)金額、付加価値額(東京都)



資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス - 活動調査(産業横断的集計)」より作成。

(4) 1事業所当たりの従業者数・売上（収入）金額・付加価値額

都内製造業の1事業所当たりの従業者数は14.5人、売上（収入）金額は410百万円、付加価値額は110百万円である。全国の製造業に対する都内製造業の1事業所当たりの割合は、従業者数が67.9%、売上（収入）金額が49.5%、付加価値額が78.2%である。

図表 I-2-4 製造業の1事業所当たりの従業者数・売上（収入）金額・付加価値額（東京都・全国）

	東京都	全国	対全国比
従業者数	14.5人	21.3人	67.9%
売上（収入）金額	410百万円	829百万円	49.5%
付加価値額	110百万円	140百万円	78.2%

資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査（産業横断的集計）」より作成。

(5) 製造業の従業者1人当たりの売上（収入）金額・付加価値額

都内製造業の従業者1人当たりの売上（収入）金額は2,760万円、付加価値額は714万円である。全国の製造業に対する都内製造業の従業者1人当たりの割合は、売上（収入）金額が72.5%、付加価値額が118.6%である。

図表 I-2-5 製造業の従業者1人当たりの売上（収入）金額・付加価値額（東京都・全国）

	東京都	全国	対全国比
売上（収入）金額	2,760万円	3,809万円	72.5%
付加価値額	714万円	602万円	118.6%

資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査（産業横断的集計）」より作成。

(6) 地域別事業所数、従業者数、売上（収入）金額、付加価値額

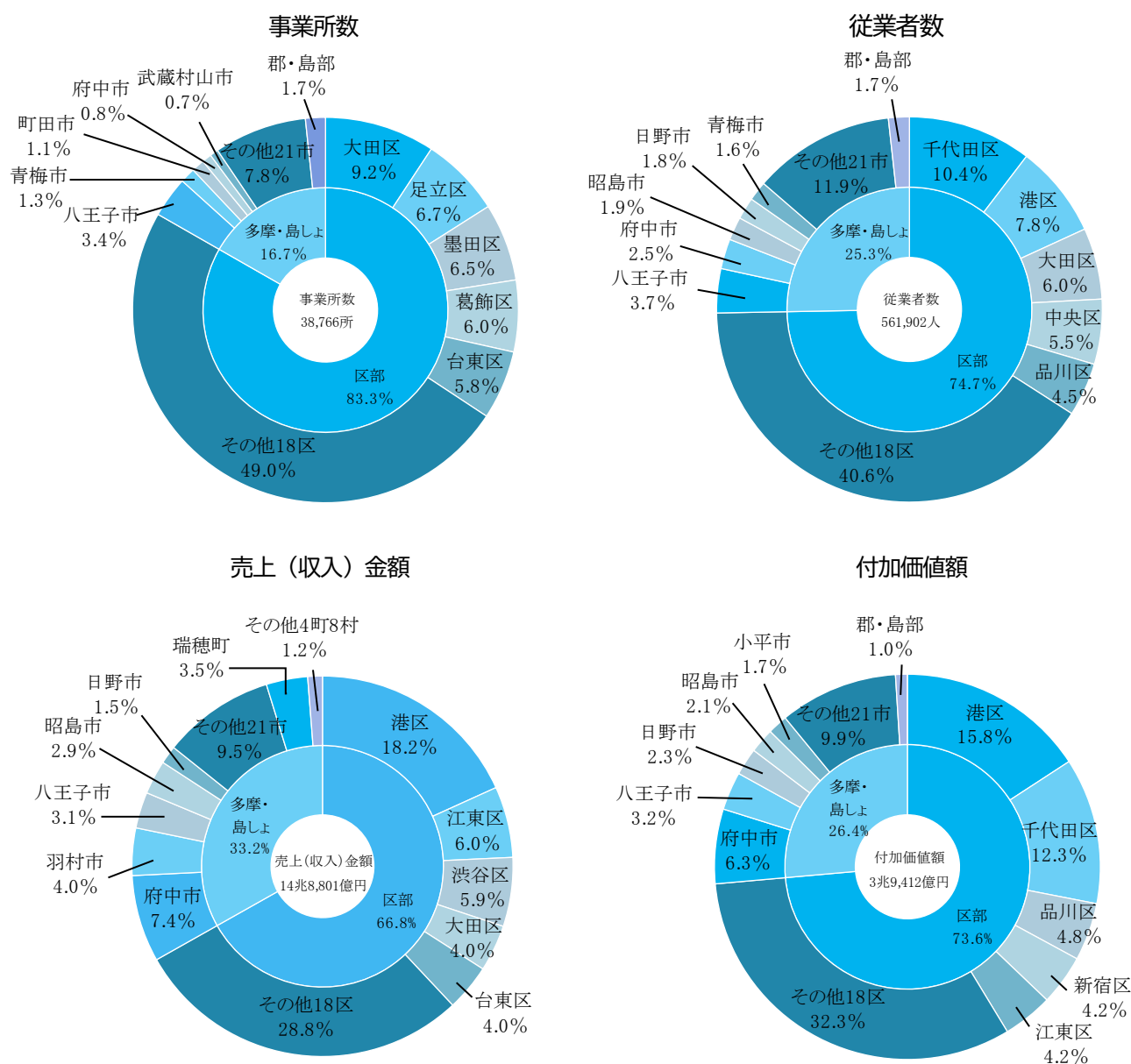
都内製造業の地域別事業所数の構成比は、区部が83.3%、多摩・島しょが16.7%である。区部は大田区が9.2%と最も高く、足立区、墨田区の順で続く。多摩・島しょは八王子市が3.4%と高く、青梅市、町田市の順で続く。

地域別従業者数の構成比は、区部が74.7%、多摩・島しょが25.3%である。区部は千代田区が10.4%、と最も高く、港区、大田区の順で続く。多摩・島しょは八王子市が3.7%と高く、府中市、昭島市の順で続く。

地域別売上（収入）金額の構成比は、区部が66.8%、多摩・島しょが33.2%である。区部は港区が18.2%と最も高く、江東区、渋谷区の順で続く。多摩・島しょは府中市が7.4%と高く、羽村市、八王子市の順で続く。

地域別付加価値額の構成比は、区部が73.6%、多摩・島しょが26.4%である。区部は港区が15.8%と最も高く、千代田区、品川区の順で続く。多摩・島しょは府中市が6.3%と高く、八王子市、日野市の順で続く。

図表 I-2-6 製造業の地域別事業所数、従業者数、売上（収入）金額、付加価値額（東京都）



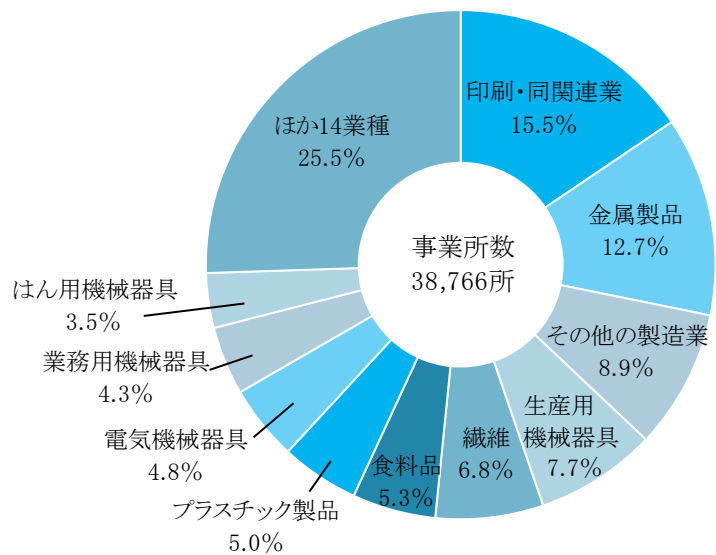
資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

2 都内製造業の産業中分類別概要

(1) 事業所数

都内製造業の産業中分類別の事業所数の構成比は、「印刷・同関連業」(15.5%)が最も高く、「金属製品」(12.7%)、「その他の製造業」(8.9%)の順で続く。

図表 I-2-7 製造業の産業中分類別事業所数の構成比 (東京都)

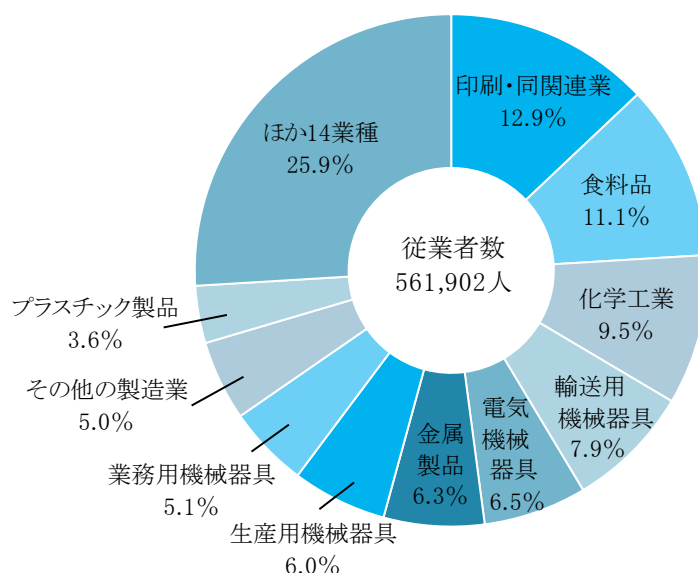


資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

(2) 従業者数

都内製造業の産業中分類別の従業者数の構成比は、「印刷・同関連業」(12.9%)が最も高く、「食料品」(11.1%)、「化学工業」(9.5%)の順で続く。

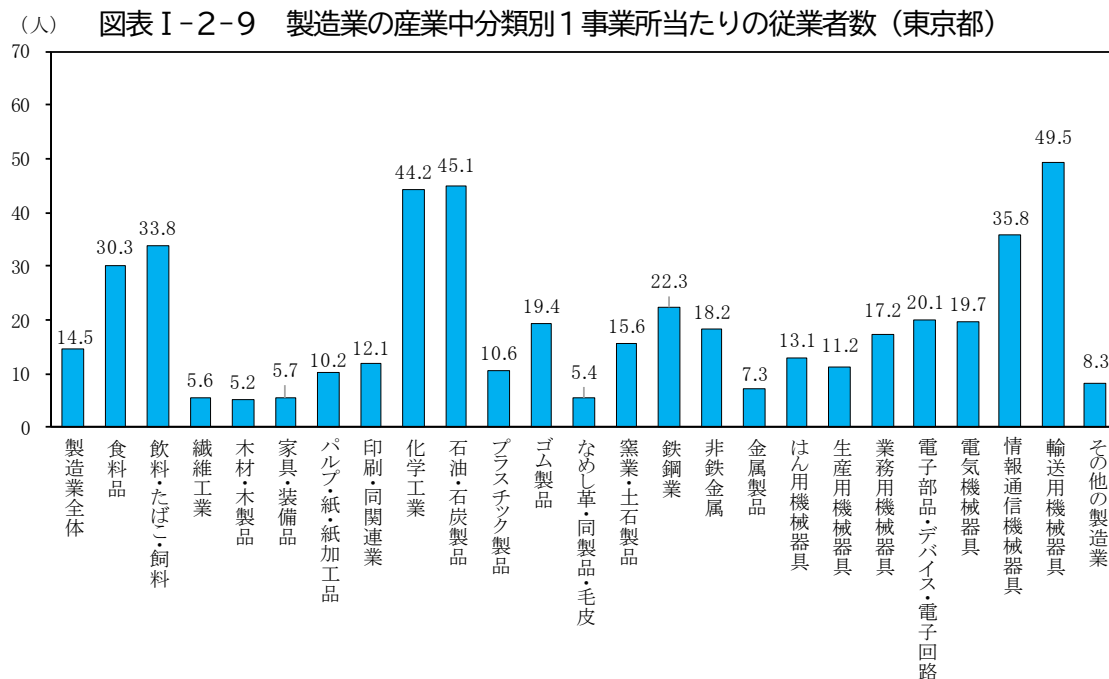
図表 I-2-8 製造業の産業中分類別従業者数の構成比（東京都）



資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

都内製造業の1事業所当たりの従業者数を産業中分類別にみると、「輸送用機械器具」が49.5人と最も高く、「石油・石炭製品」が45.1人、「化学工業」が44.2人の順で続く。

図表 I-2-9 製造業の産業中分類別1事業所当たりの従業者数（東京都）

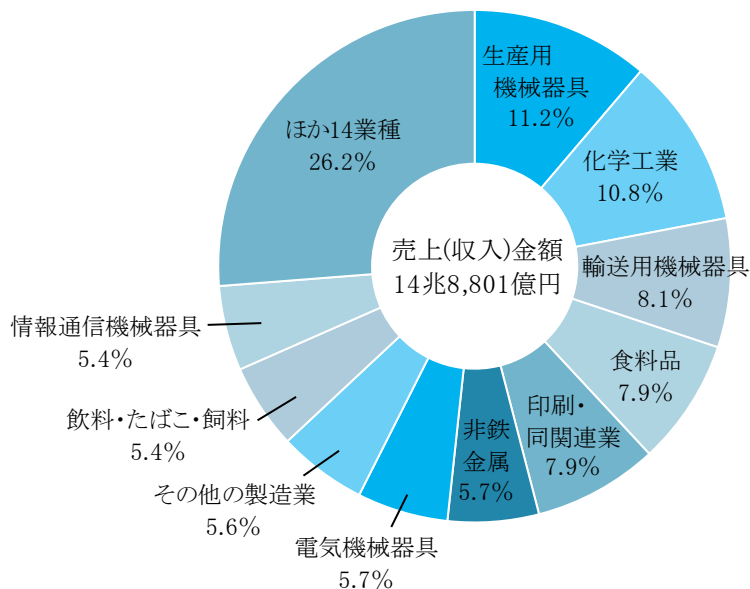


資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

(3) 売上（収入）金額

都内製造業の産業中分類別の売上（収入）金額の構成比は、「生産用機械器具」（11.2%）が最も高く、「化学工業」（10.8%）、「輸送用機械器具」（8.1%）の順で続く。

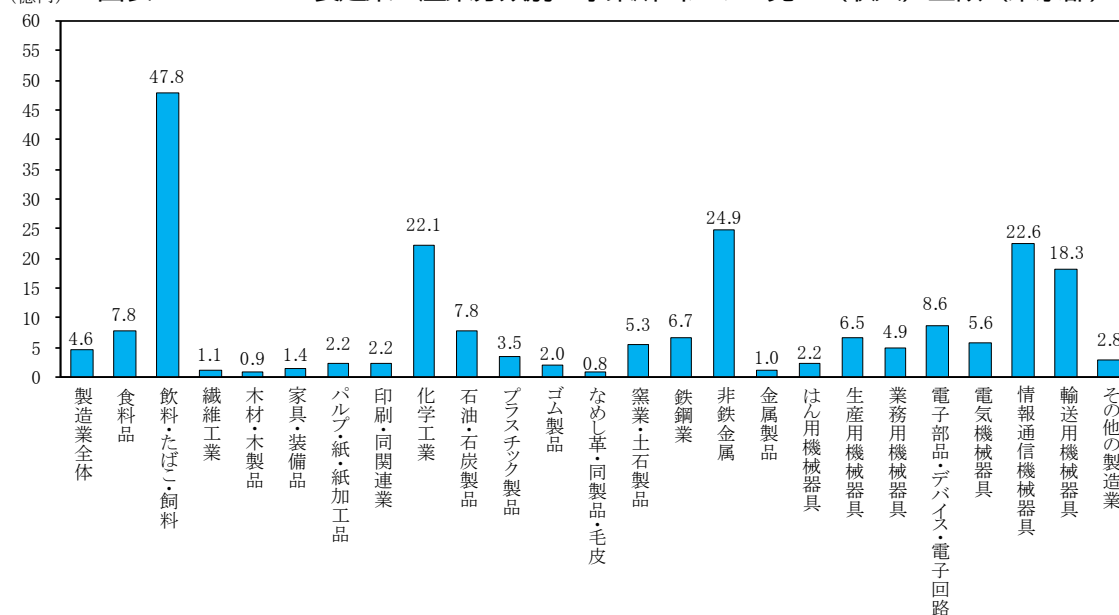
図表 I-2-10 製造業の産業中分類別売上（収入）金額の構成比（東京都）



資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

都内製造業の1事業所当たりの売上（収入）金額を産業中分類別にみると、「飲料・たばこ・飼料」が47.8億円と最も高く、「非鉄金属」が24.9億円、「情報通信機械器具」が22.6億円の順で続く。

図表 I-2-11 製造業の産業分類別1事業所当たりの売上（収入）金額（東京都）

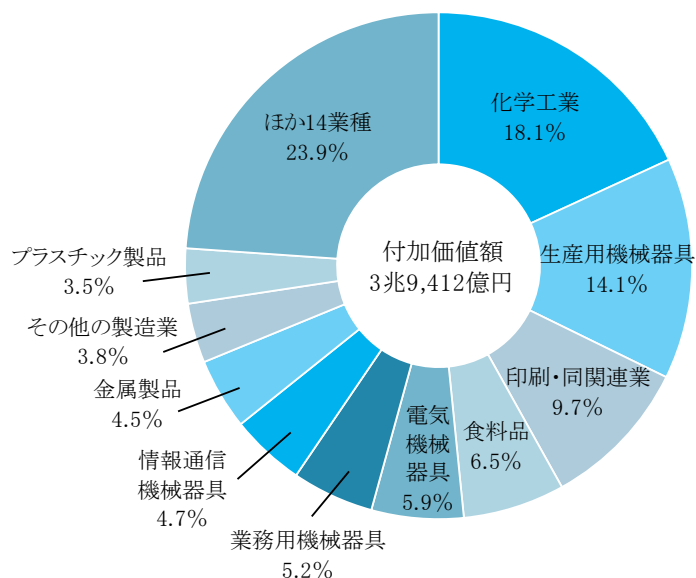


資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

(4) 付加価値額

都内製造業の産業中分類別の付加価値額の構成比は、「化学工業」(18.1%)が最も高く、「生産用機械器具」(14.1%)、「印刷・同関連業」(9.7%)の順で続く。

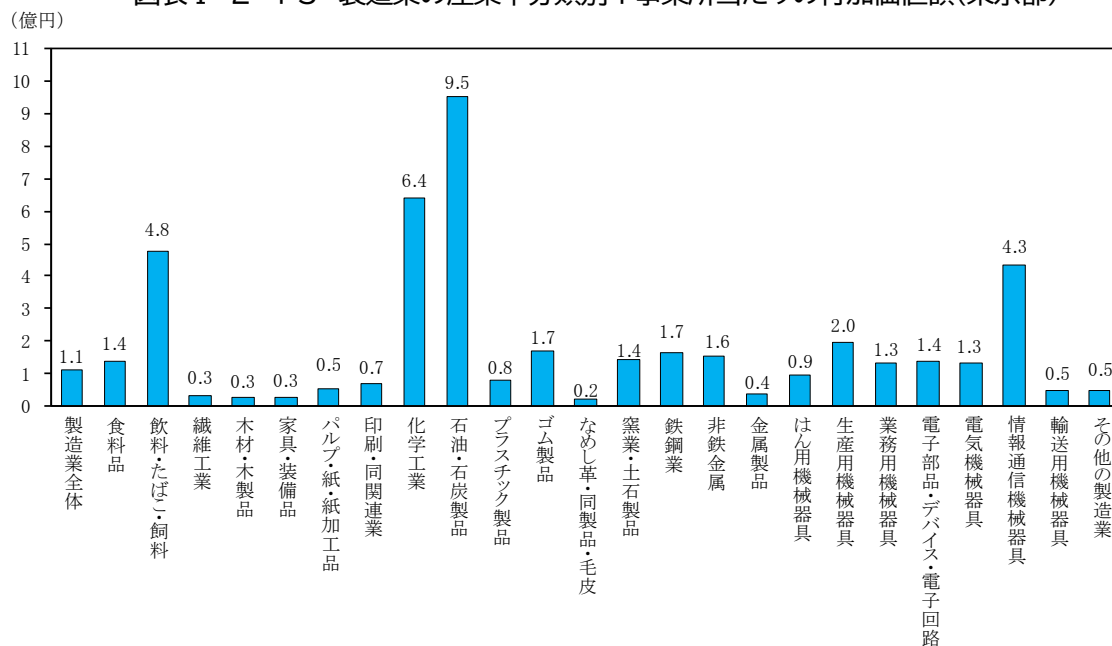
図表 I-2-12 製造業の産業中分類別付加価値額の構成比(東京都)



資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

都内製造業の1事業所当たりの付加価値額を産業中分類別にみると、「石油・石炭製品」が9.5億円と最も高く、「化学工業」が6.4億円、「飲料・たばこ・飼料等」が4.8億円の順で続く。「繊維工業」、「木材・木製品」、「家具・装飾品」、「パルプ・紙・紙加工品」、「印刷・同関連業」、「プラスチック製品」、「なめし革・同製品・毛皮」、「金属製品」、「はん用機械器具」、「輸送用機械器具」、「その他の製造業」はいずれも1億円に満たない。

図表 I-2-13 製造業の産業中分類別1事業所当たりの付加価値額(東京都)



資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

3 区部と多摩地域の比較

(1) 区部と多摩地域の製造業の概要

区部における製造業の事業所数は32,281所、従業者数は419,802人であり、1事業所当たりの従業者数は13.0人である。多摩地域における製造業の事業所は6,397所、従業者数は141,713人であり、1事業所当たりの従業者数は22.2人である。

図表 I - 2 - 1 4 製造業の事業所数、従業者数、1事業所当たりの従業者数
(区部・多摩地域／東京都)

	区部	多摩地域
事業所数	32,281所	6,397所
従業者数	419,802人	141,713人
1事業所当たりの 従業者数	13.0人	22.2人

(注) 割合は島しょを含めた東京都全体に対して算出

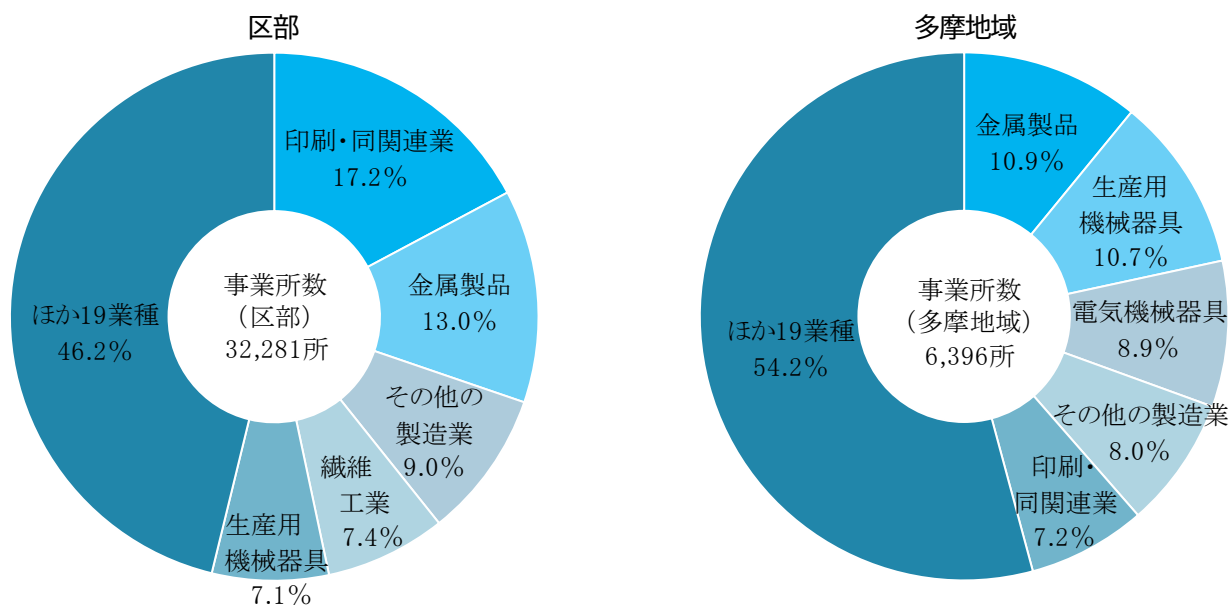
資料：総務省 経済産業省（2021）「令和3年 経済センサス - 活動調査(産業横断的集計)」より作成。

(2) 区部と多摩地域の産業中分類別事業所数の構成比

区部と多摩地域の事業所数の構成比を産業中分類別にみると、区部は「印刷・同関連業」(17.2%)が最も高く、「金属製品」(13.0%)、「その他の製造業」(9.0%)の順で続く。

多摩地域は、「金属製品」(10.9%)が最も高く、「生産用機械器具」(10.7%)、「電気機械器具」(8.9%)の順で続く。

図表 I-2-15 製造業の産業中分類別事業所数の構成比(区部・多摩地域)

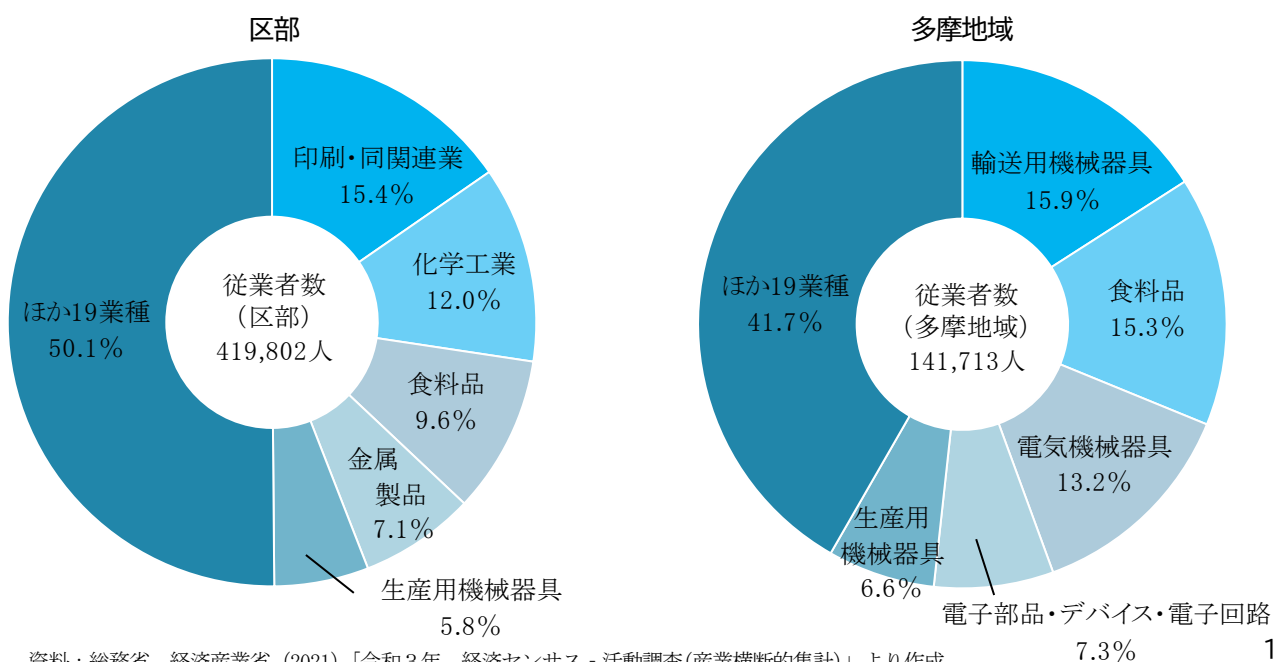


資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

区部と多摩地域の従業者数の構成比を産業中分類別にみると、区部は「印刷・同関連業」(15.4%)が最も高く、「化学工業」(12.0%)、「食料品」(9.6%)の順で続く。

多摩地域は、「輸送用機械器具」(15.9%)が最も高く、「食料品」(15.3%)、「電気機械器具」(13.2%)の順で続く。

図表 I-2-16 製造業の産業中分類別従業者数の構成比(区部・多摩地域)



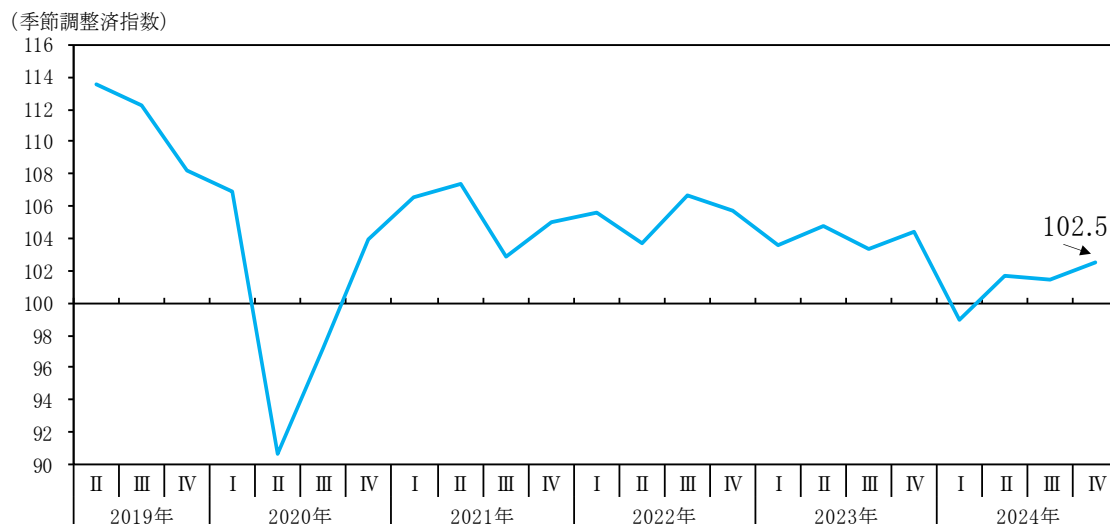
資料：総務省 経済産業省 (2021)「令和3年 経済センサス-活動調査(産業横断的集計)」より作成。

4 生産指数と出荷指数

(1) 全国の生産指数の推移

全国（2020 年基準）の工業生産活動の全体的な水準の推移を示す生産指数（製造工業）の推移をみると、2019 年第Ⅱ四半期の 113.5 から低下が続き、2020 年第Ⅱ四半期に 90.7 まで大きく落ち込んだ。その後上昇に転じ 2021 年第Ⅱ四半期には 107.4 まで上昇したが、以降は上下を繰り返している。2024 年第Ⅳ四半期は 102.5 である。

図表 I-2-17 生産指数（製造工業）の推移（全国）



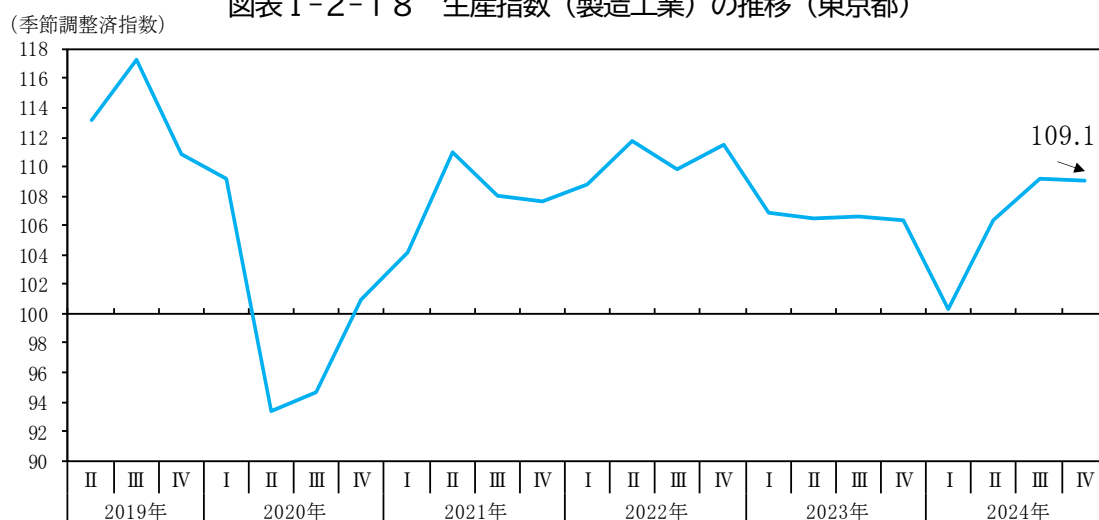
(注) 2020 年平均を 100.0 とした比率。

資料：経済産業省（2025）「2020 年基準 鉱工業指数 生産・出荷・在庫・在庫率指数」より作成。

(2) 東京都の生産指数の推移

東京都（2020 年基準）の生産指数（製造工業）の推移をみると、2019 年第Ⅲ四半期に 117.3 に達した後、2020 年第Ⅱ四半期に 93.3 まで低下した。その後上昇に転じ 2022 年第Ⅱ四半期に 111.8 まで上昇したが、以降は上下を繰り返している。2024 年第Ⅳ四半期は 109.1（速報値）である。

図表 I-2-18 生産指数（製造工業）の推移（東京都）



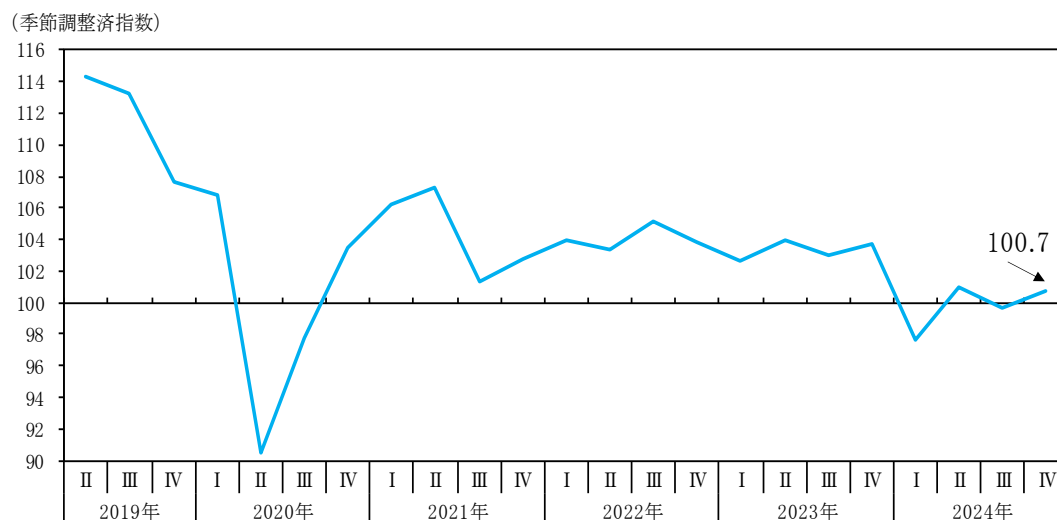
(注) 2020 年平均を 100.0 とした比率。2024 年第Ⅳ四半期は速報値。

資料：東京都（2025）「東京都工業指数年報および月報、四半期指数 <令和 2 年（2020 年）基準>」より作成。

(3) 全国の出荷指数の推移

全国（2020年基準）の生産活動によって産出された製品の出荷動向を総合的に表す出荷指数（製造工業）の推移をみると、2019年第Ⅱ四半期の114.3から低下が続き、2020年第Ⅱ四半期に90.5まで低下した。その後上昇に転じ2021年第Ⅱ四半期に107.3まで上昇したが、以降は上下を繰り返している。2024年第Ⅳ四半期は100.7である。

図表 I-2-19 出荷指数（製造工業）の推移（全国）



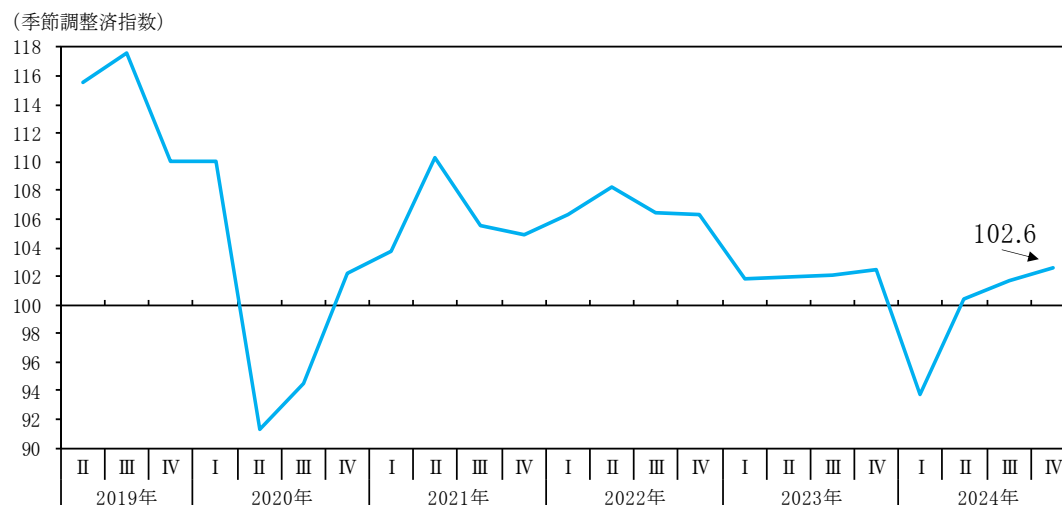
(注) 2020年平均を100.0とした比率。

資料：経済産業省（2025）「2020年基準 鉱工業指数 生産・出荷・在庫・在庫率指数」より作成。

(4) 東京都の出荷指数の推移

東京都（2020年基準）の出荷指数（製造工業）の推移をみると、2019年第Ⅲ四半期に117.6に達した後、2020年第Ⅱ四半期に91.3まで低下した。その後上昇に転じ2021年第Ⅱ四半期に110.3まで回復したが、その後は上下を繰り返している。2024年第Ⅳ四半期は102.6（速報値）である。

図表 I-2-20 出荷指数（製造工業）の推移（東京都）



(注) 2020年平均を100.0とした比率。2024年第Ⅳ四半期は速報値

資料：東京都（2025）「東京都工業指数年報および月報、四半期指数 <令和2年（2020年）基準>」より作成。

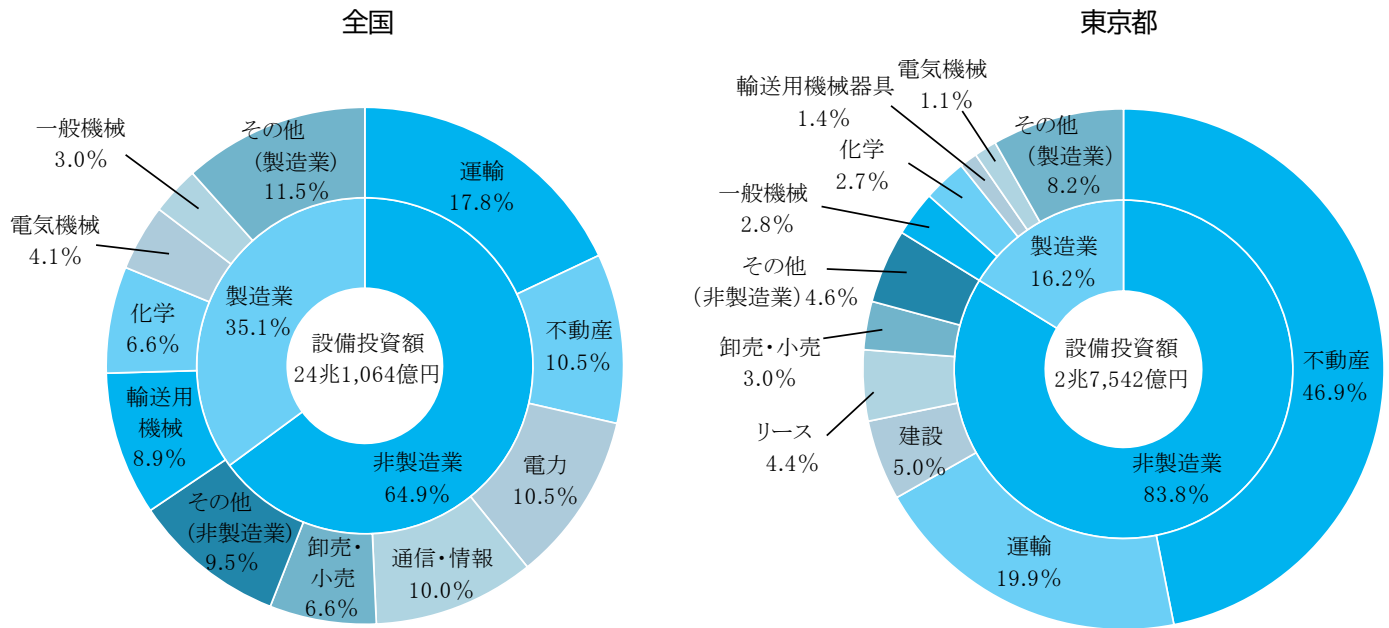
5 設備投資額とその動向

(1) 設備投資額

2024 年度の設備投資の計画額は、全国が 24 兆 1,064 億円、東京都が 2 兆 7,542 億円である。

設備投資額の構成比を業種別にみると、全国の製造業が 35.1%を占めるのに対し、東京都の製造業は 16.2%である。

図表 I-2-21 設備投資額の構成比（東京都・全国）

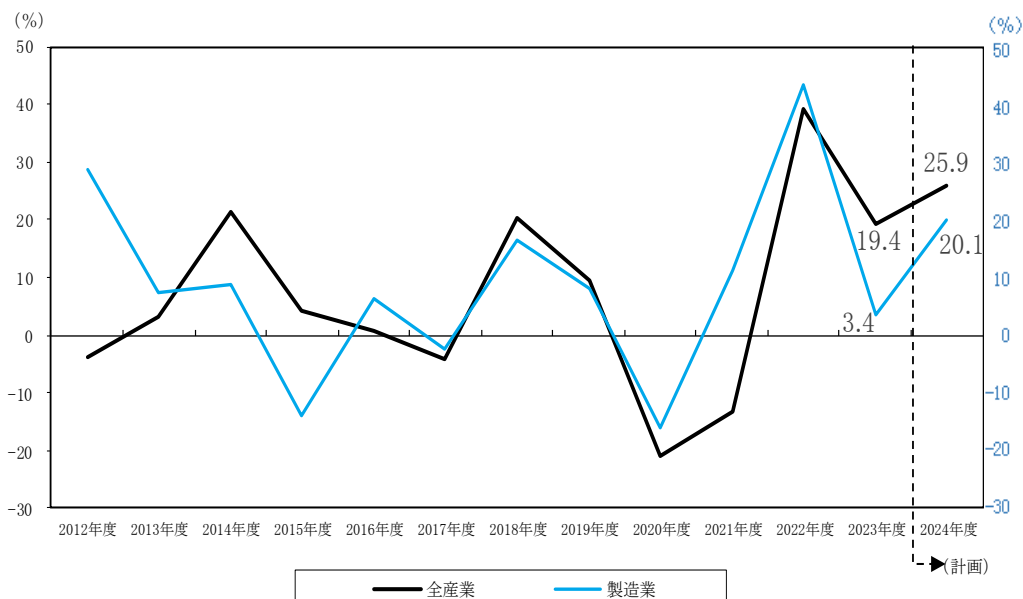


資料：株式会社日本政策投資銀行（2024）「2023・2024・2025年度 首都圏設備投資計画調査」より作成。

(2) 設備投資対前年度増減率の推移

東京都における設備投資の対前年度増減率をみると、2020 年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け全産業は▲20.8%、製造業は▲16.2%まで低下した。その後 2022 年度と 2023 年度は全産業、製造業ともに前年に比べ増加した。2024 年度計画では、全産業は 25.9%、製造業は 20.1%の増加を見込んでいる。

図表 I-2-22 設備投資対前年度増減率の推移（東京都）



資料：株式会社日本政策投資銀行「首都圏設備投資計画調査」各年版より作成。

東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875企業（製造業1,125企業、卸売業875企業、小売業875企業、サービス業1,000企業）を対象に、毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施している。この章では、調査結果から都内中小製造業の経営動向を概観する。

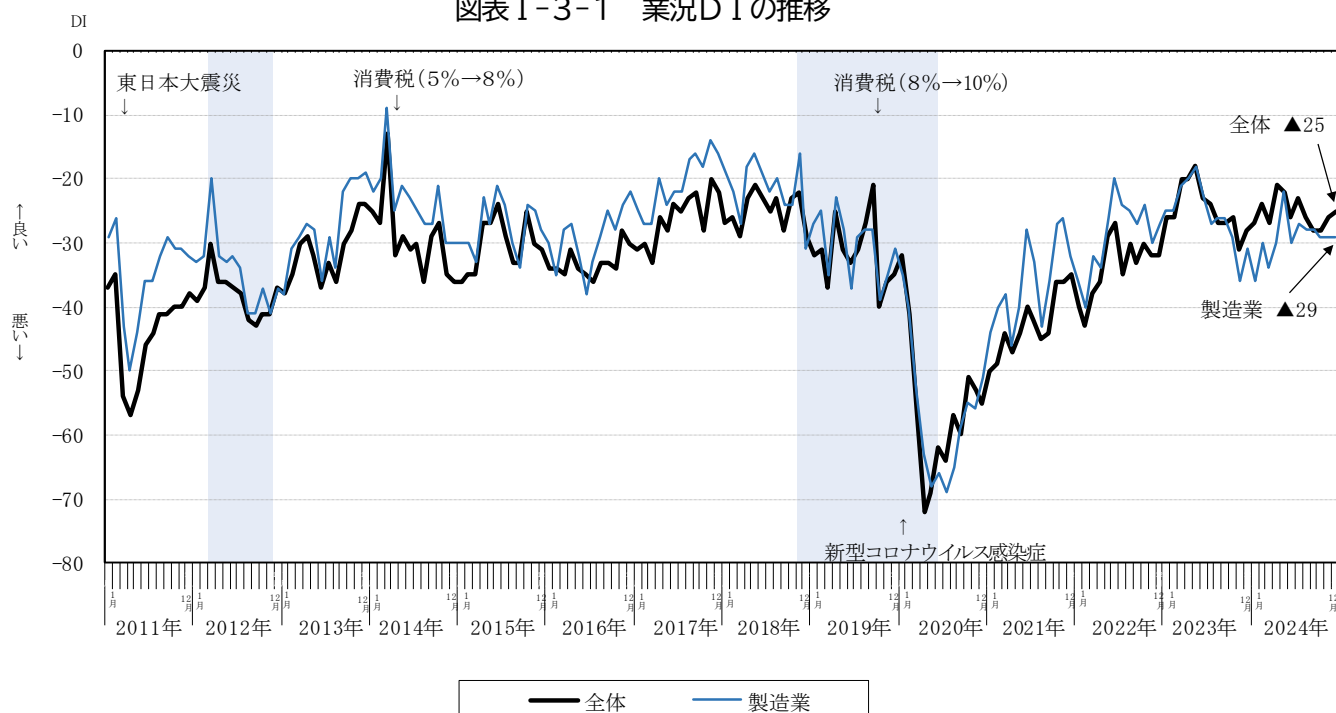
1 都内中小企業の景況

(1) 業況DIの推移

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業の割合－「悪い」とした企業の割合）の動きをみると、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値、以下同様）では2011年3月の東日本大震災後から2014年4月の消費税率改定（5%→8%）の前月まで回復傾向が続いた。2014年3月は消費税率改定前の駆け込み需要で▲13まで上昇したが、その反動で翌4月は▲32となった。2018年10月からは景気後退期に入り2019年3月は▲37まで低下、消費税率改定（8%→10%）前月の2019年9月は▲21まで上昇したが、その反動で翌10月は▲40となった。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月は▲72となったが、翌5月からは上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、同感染症が5類感染症に移行した2023年5月は▲18まで上昇した。2024年12月の業況DIは▲25である。

製造業の業況DIをみると、概ね全体と同じ傾向で推移している。2014年3月は消費税率改定（5%→8%）前の駆け込み需要で▲9まで上昇したが、その反動で翌4月は▲25となった。2019年8月と2019年9月も消費税率改定（8%→10%）前の駆け込み需要で▲28まで上昇したが、翌10月は▲39となった。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年7月は▲69となったが、その後は上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、同感染症が5類感染症に移行した2023年5月は▲18まで上昇した。2024年12月の製造業の業況DIは▲29である。

図表 I-3-1 業況DIの推移

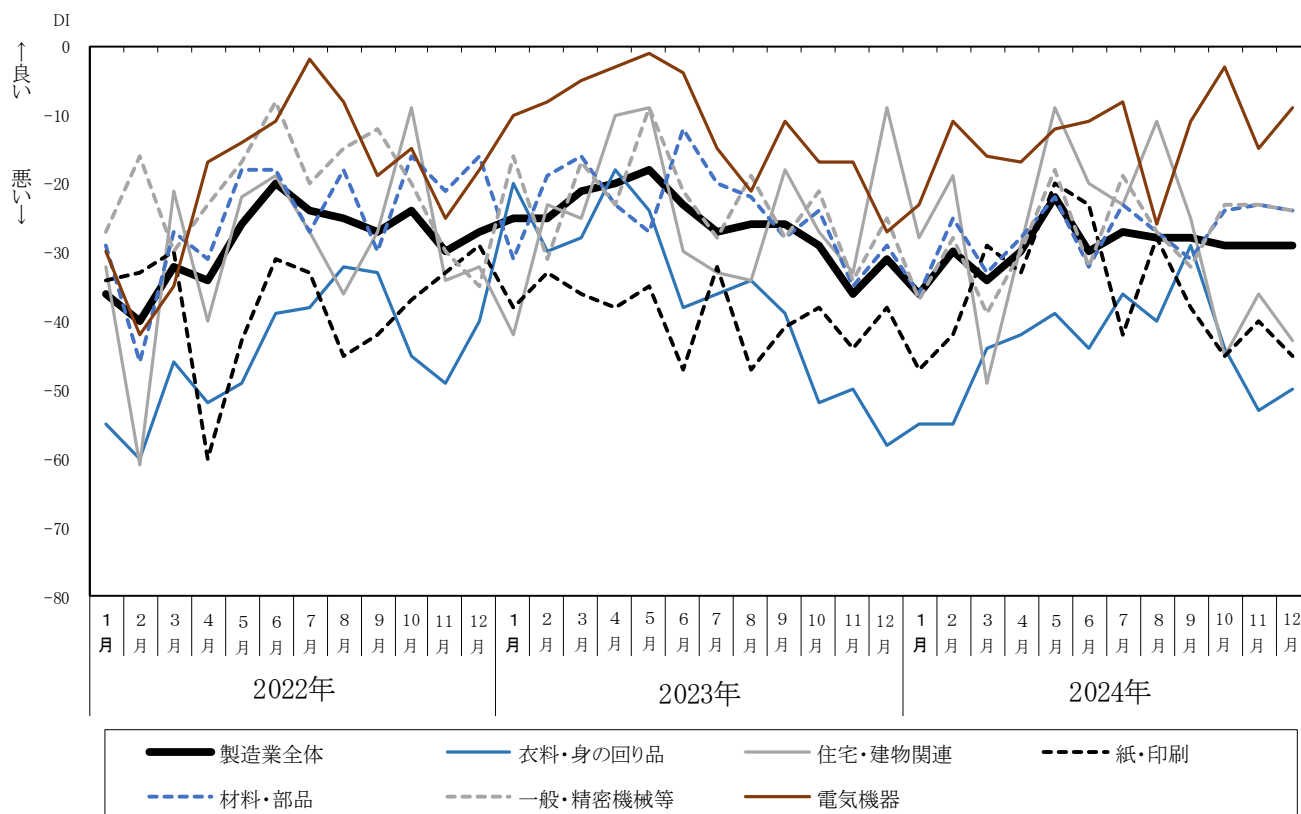


- (注) 1. 季節調整済 DI。
 2. 全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
 3. 網掛けは、内閣府設定の景気後退期を示す。
 資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(2) 業種区分別業況DIの推移

2022年1月から2024年12月の製造業の業種区分別業況DIの推移をみると、「電気機器」は「製造業（全体）」に比べて概ね上側、「衣料・身の回り品」と「紙・印刷」は概ね下側で推移している。「材料・部品」、「一般・精密機械等」、「住宅・建物関連」は製造業（全体）を上下しながら推移している。

図表 I-3-2 業種区分別業況DIの推移



(注) 1. 季節調整済 DI。

2. 製造業の全体及び6業種区分のみ掲載。

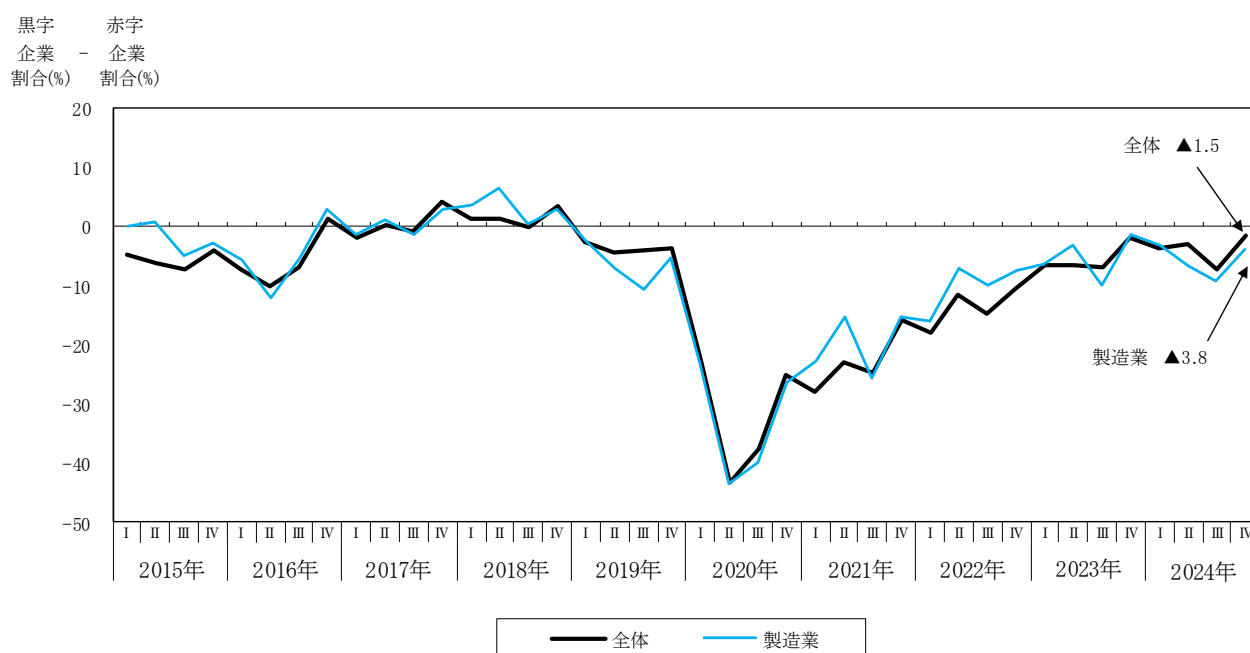
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

2 採算状況の推移

都内中小企業の採算状況を「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合でみると、全体では2015年以降上下を繰り返しつつ、2017年第Ⅳ四半期は4.2まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲43.3まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲1.5である。

製造業をみると、2015年以降上下を繰り返しつつ、2018年第Ⅱ四半期は6.4まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲43.5まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲3.8である。

図表Ⅰ-3-3 採算状況の推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

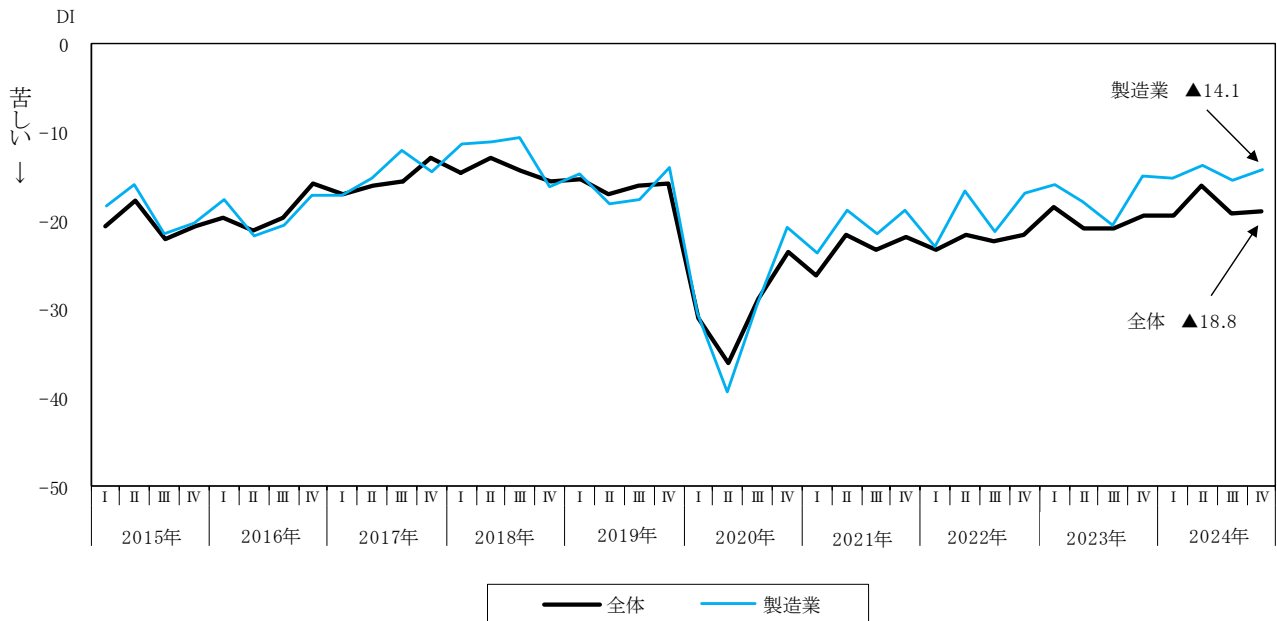
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

3 資金繰りDIの推移

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、全体では2015年以降上下を繰り返しつつ、2017年第Ⅳ四半期と2018年第Ⅱ四半期は▲12.9まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲36.1まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲18.8である。

製造業をみると、2015年以降上下を繰り返しつつ、2018年第Ⅲ四半期は▲10.6まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲39.3まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2024年第Ⅳ四半期は▲14.1である。

図表 I-3-4 資金繰りDIの推移



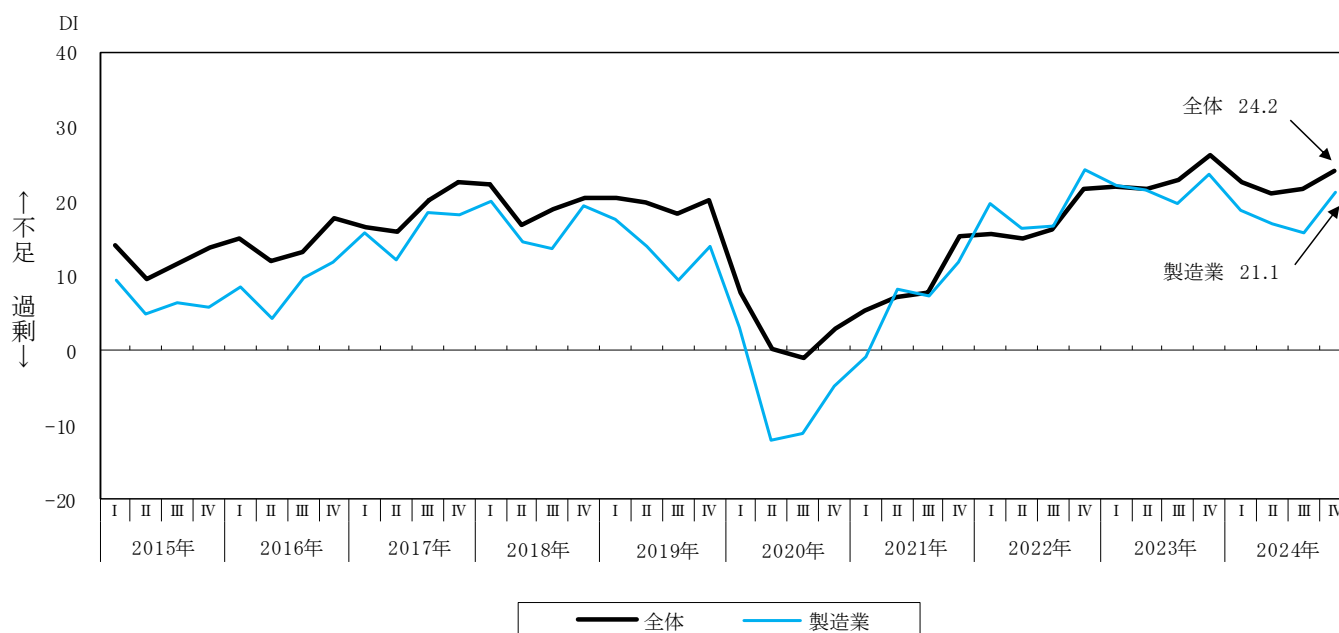
（注）全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

4 雇用人員DIの推移

都内中小企業の雇用状況を雇用人員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2015年以降概ね不足の状況が続いた。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅲ四半期は▲1.0まで低下したが、その後は上昇に転じ、2024年第Ⅳ四半期は24.2である。

製造業をみると、2015年以降概ね不足の状況が続いた。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲12.1まで低下したが、その後は上昇に転じ、2024年第Ⅳ四半期は21.1である。

図表 I-3-5 雇用人員DIの推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

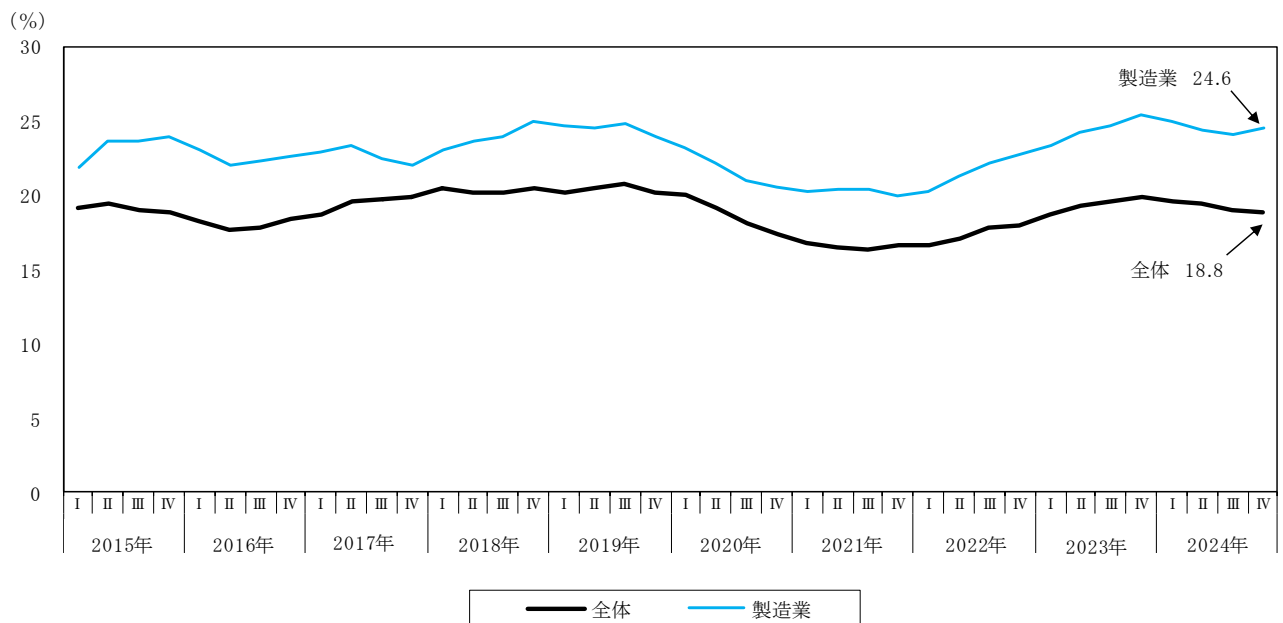
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

5 設備投資の実施割合の推移

都内中小企業の設備投資の実施割合の推移を後方4四半期移動平均でみると、全体では2015年以降16%から21%の間を推移しており、2016年から2017年にかけて緩やかに上昇、2019年第Ⅲ四半期は20.7%に達した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅲ四半期は16.4%まで低下したが、その後は再び上昇に転じ、2023年第Ⅳ四半期は19.9%となった。2024年は緩やかに低下しており、2024年第Ⅳ四半期は18.8%である。

製造業をみると、全期間を通して全体に比べて上側の20%から26%の間を推移している。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第Ⅳ四半期は20.0%まで低下したが、その後は再び上昇に転じ、2023年第Ⅳ四半期は25.4%となった。2024年第Ⅳ四半期は24.6%である。

図表 I-3-6 設備投資の実施割合の推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

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 企業の概要

- ・回答企業の業種は、「紙・印刷」(19.6%)が最も高く、「材料・部品[金属]」(18.8%)、「一般・精密機械」(14.4%)の順。
- ・地域は、「城東周辺」(江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)(25.4%)が最も高く、「城東都心近接」(台東区、墨田区、荒川区)(16.3%)、「多摩」(多摩地域の市町村)(16.1%)の順。
- ・従業者規模は、「1～3人」(44.9%)が最も高い。
- ・従業者の平均年齢は、「50歳代」(33.4%)が最も高い。
- ・代表者の年齢は、「70歳以上」(32.9%)が最も高い。
- ・創業時期は、「1961～1970年」(20.4%)が最も高い。
- ・企業形態は、「法人」(82.1%)が8割を超える。法人の資本金は、「1～2千万円未満」(37.6%)が最も高い。
- ・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)」(97.6%)が最も高く、「営業・販売」(37.6%)、「試作加工」(32.3%)の順。
- ・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)」(78.8%)が最も高い。
- ・直近3年間の業務展開の最も大きな変化は、「変化はない」(83.7%)が最も高く、「現状の業務の周辺分野へ展開」(8.1%)、「製造業に加え、他業種(流通産業・サービス業等)に進出」(2.0%)の順。
- ・工場等の所在地(事業所・営業所を含む)は、「都内のみ」(77.8%)が最も高い。
- ・親会社の有無は、「親会社はない」(90.2%)が9割を超える。
- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身(二代目以降)」(62.7%)が最も高い。
- ・今後の事業継続の意向は、「事業を続けたい」(48.9%)が最も高く、「わからない・まだ決めていない」(30.3%)、「廃業の予定」(19.0%)の順。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」(43.4%)が最も高い。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」(42.4%)が最も高い。
- ・事業承継上の課題(複数回答)は、「業界の将来性への不安」(35.9%)が最も高い。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高齢化」(33.5%)が最も高い。
- ・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」(50.5%)が最も高い。
- ・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」(82.5%)が最も高い。
- ・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」(39.6%)が最も高い。

第2章 経営成果(業績)とその動向

- ・直近決算での年間売上高は、「3千万～1億円未満」(23.1%)が最も高い。

- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『増加』が2割を超え、『減少』は4割を超える。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字(プラス)』が5割を超え、『赤字(マイナス)』は4割程度。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が2割を超え、『減益』は4割程度。
- ・取引先(顧客)の件数は、「4件以下」(20.5%)が最も高い。
- ・主要取引先(顧客)の所在地(複数回答)は、「東京23区」(78.5%)が最も高い。
- ・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」(28.9%)が最も高い。
- ・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」(27.0%)が最も高い。
また、3年前における売上依存度は、「20～40%未満」(25.6%)が最も高い。
- ・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、「主として自企業が決める」(42.4%)が最も高い。納期決定に関する関係は、「主として取引先(顧客)が決める」(49.1%)が最も高い。
- ・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」(68.1%)が最も高い。
- ・系列取引の状況は、「系列取引はない」(82.4%)が最も高く、「系列取引をしている」(12.2%)の順。
- ・年間売上高に占める系列取引の割合は、「80%以上」(24.7%)が最も高い。
- ・3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化は、『増加』が1割を超え、『減少』は3割を超える。

第3章 競争力強化への取組

- ・経営において重視している事項(複数回答)は、「持続的経営」(63.1%)が最も高い。
- ・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」(56.7%)が最も高い。
- ・進出したい新事業分野(複数回答)は、「医療・福祉・介護関連」(35.3%)が最も高い。
- ・競争力向上のために実施している取組(複数回答)は、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」(55.2%)が最も高い。
- ・SDGs(持続可能な開発目標)への取組は、「関心はあるが、取り組む時間的・金銭的余裕がない」(38.9%)が最も高い。
- ・自社開発製品の保有・開発状況は、「開発していない」(60.7%)が最も高く、「保有している」(23.6%)、「開発したいができない」(4.3%)の順。
- ・自社開発製品の最新の開発状況(着手時期)は、「10年以上」(33.3%)が最も高い。
- ・当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況は、「ほぼ計画通り」(41.8%)が最も高い。
- ・自社開発製品の開発取組の効果(複数回答)は、「売上の増加」(47.6%)が最も高い。
- ・既存自社開発製品の大幅な改良状況は、「改良していない」(37.7%)が最も高く、「改良した」(27.4%)、「現在改良中」(25.3%)の順。
- ・既存自社開発製品の最新の改良状況(着手時期)は、「1年以上～3年未満」(48.6%)が最も高い。
- ・当初の計画と比較した改良製品の販売状況は「ほぼ計画通り」(53.4%)が最も高い。
- ・既存自社開発製品の改良取組の効果(複数回答)は、「売上の増加」(41.1%)が最も高い。
- ・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)」(30.4%)が最も高い。
- ・出願・保有している知的財産権(複数回答)は、「特許権」(7.7%)が最も高い。

- ・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」(50.7%)が最も高い。
- ・生産の効率化・合理化に向けた取組(複数回答)は、「生産設備の導入・更新」(30.2%)が最も高い。
- ・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」(58.8%)が最も高い。
- ・生産設備の導入・更新のタイミング(複数回答)は、「自企業の業績が良くなったとき」(50.6%)が最も高い。
- ・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」(45.9%)が最も高く、「受注が見込めない」(20.4%)、「資金が不足」(16.7%)の順。
- ・パソコン・IT技術を活用した取組(複数回答)は、「財務会計管理、原価管理」(50.3%)が最も高い。
- ・パソコン・IT技術の活用における課題(複数回答)は、「IT人材が不足している」(19.8%)が最も高い。
- ・パソコン・IT技術の今後の活用意向は、「現状維持」(29.1%)が最も高く、「促進させたい」(27.7%)、「周囲の状況を見て判断する」(12.5%)の順。
- ・自企業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」(25.9%)が最も高い。
- ・人材育成上の問題点(複数回答)は、「時間がとれない」(21.1%)が最も高い。
- ・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」(30.8%)が最も高い。
- ・技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」(43.6%)が最も高い。

第1章

企業の概要

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、2024年7月～8月にアンケートを実施した（調査票は巻末資料参照）。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4年次フレーム）から抽出している。

有効配布数は 8,569 票、有効回収数は 2,590 票、有効回収率は 30.2%である。

2

業種

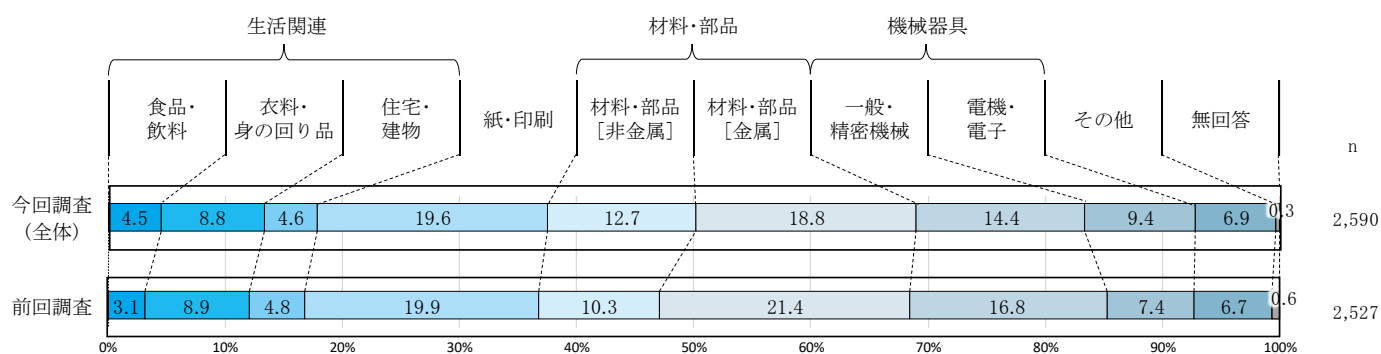
本調査では、日本標準産業分類の大分類「E 製造業」から対象企業を無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると、「紙・印刷」（19.6%）が最も高く、「材料・部品〔金属〕」（18.8%）、「一般・精密機械」（14.4%）、「材料・部品〔非金属〕」（12.7%）、「電機・電子」（9.4%）の順で続く。

図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

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		調査票での分類	回答割合 (%)	本報告書での分類	回答割合 (%)	
E 製造業	09 食料品製造業	5.3	1 食料品	4.1	生活関連	食品・飲料	4.5
	10 飲料・たばこ・飼料製造業		2 飲料・たばこ・飼料	0.4			
	11 繊維工業	10.8	3 繊維工業 (衣服を含む)	7.0		衣料・身の回り品	8.8
	20 なめし革・同製品・毛皮製造業		12 なめし革・同製品・毛皮	1.8			
	12 木材・木製品製造業 (家具を除く)	4.0	4 木材・木製品 (家具を除く)	1.6	住宅・建物	4.6	
	13 家具・装備品製造業		5 家具・装備品 (建具を含む)	3.0			
	14 パルプ・紙・紙加工品製造業	18.0	6 パルプ・紙・紙加工品	2.8	紙・印刷	19.6	
	15 印刷・同関連業		7 印刷・同関連	16.8			
	16 化学工業	12.1	8 化学工業	2.0	材料・部品	材料・部品 [非金属]	12.7
	17 石油製品・石炭製品製造業		9 石油製品・石炭製品	0.2			
	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	5.9			
	19 ゴム製品製造業		11 ゴム製品	2.4			
	21 窯業・土石製品製造業		13 窯業・土石製品 (ガラスを含む)	2.1			
	22 鉄鋼業	14.9	14 鉄鋼	1.3	材料・部品	材料・部品 [金属]	18.8
	23 非鉄金属製造業		15 非鉄金属	1.9			
	24 金属製品製造業		16 金属製品	15.6			
	25 はん用機械器具製造業	17.2	17 一般機械器具 (はん用・生産用・業務用機械)	11.5	機械器具	一般・精密機械	14.4
	26 生産用機械器具製造業		21 輸送用機械器具	2.8			
	27 業務用機械器具製造業						
	31 輸送用機械器具製造業	8.3	18 電子部品・デバイス・電子回路	3.3	電機・電子	電機・電子	9.4
	28 電子部品・デバイス・電子回路製造業		19 電気機械器具	4.8			
	29 電気機械器具製造業		20 情報通信機械器具	1.3			
	30 情報通信機械器具製造業		22 その他の製造業	6.9			
	32 その他の製造業	9.4	無回答	0.3	無回答	0.3	
	格付不能	0.0					
	計		100.0	計	100.0	計	100.0

図表Ⅱ-1-2 業種

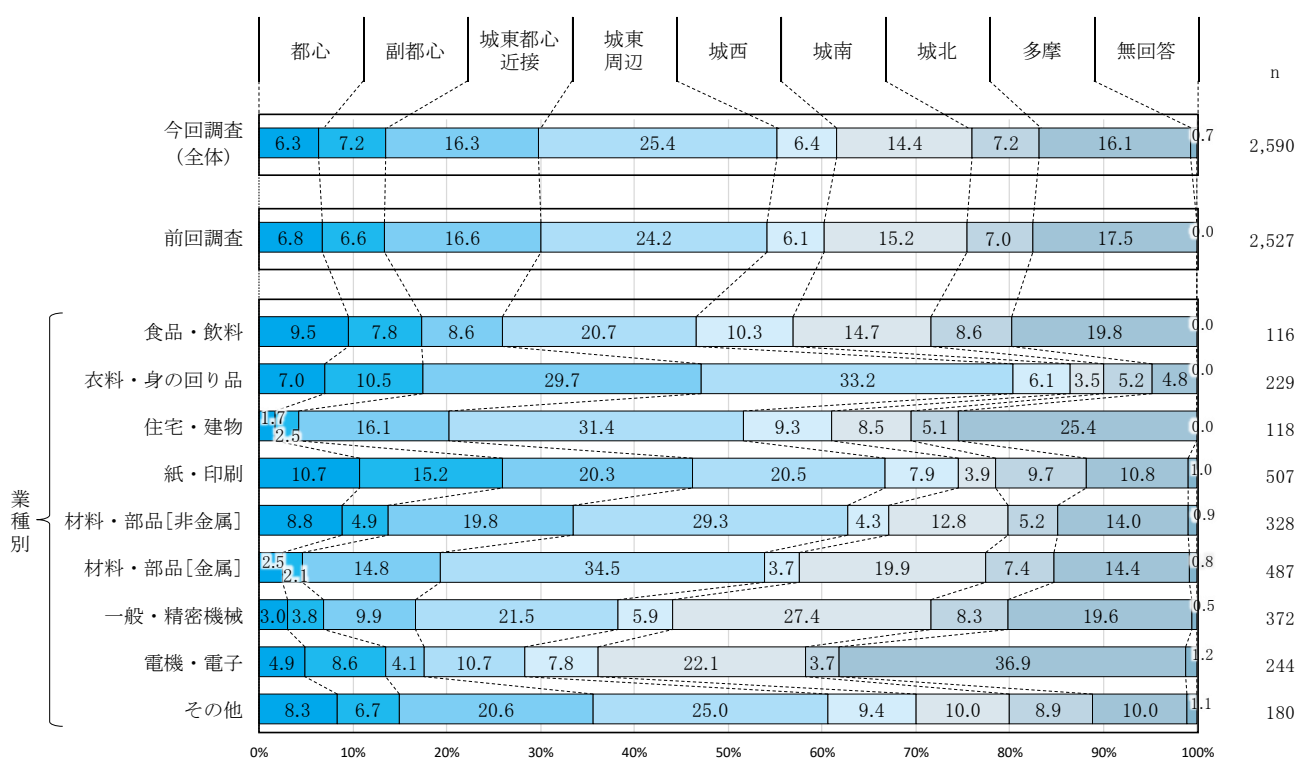


3 地域

立地する地域は、「城東周辺」(江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)(25.4%)が最も高く、「城東都心近接」(台東区、墨田区、荒川区)(16.3%)、「多摩」(多摩地域の市町村)(16.1%)、「城南」(品川区、目黒区、大田区)(14.4%)の順で続く。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「城東都心近接」(29.7%)が約3割である。他の業種に比べて紙・印刷は「都心」(10.7%)、「副都心」(15.2%)、「城北」(9.7%)が高い。材料・部品[金属]は「城東周辺」(34.5%)が3割を超える。一般・精密機械は「城南」(27.4%)が3割程度である。

図表Ⅱ-1-3 地域



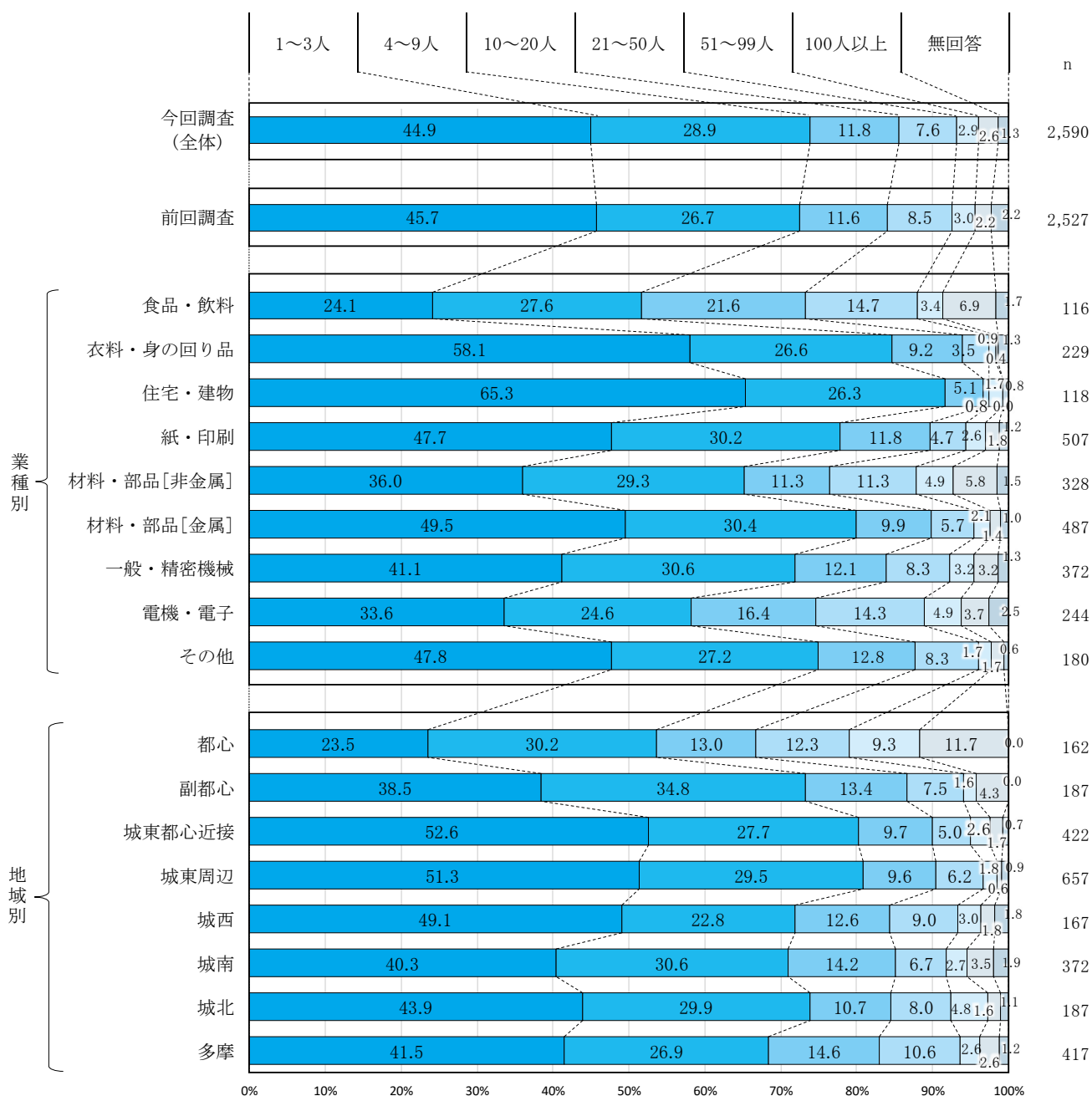
4 従業者規模

従業者規模は、「1～3人」(44.9%) が最も高く、「4～9人」(28.9%)、「10～20人」(11.8%) 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「10～20人」(21.6%)、「21～50人」(14.7%)、「100人以上」(6.9%) が高い。住宅・建物は「1～3人」(65.3%) が6割を超える。

地域別にみると、都心は『21人以上』(33.3%) が3割を超える。他の地域に比べて副都心は「4～9人」(34.8%) が高く、城東都心近接は「1～3人」(52.6%) が高い。

図表Ⅱ-1-4 従業者規模



5 従業員の平均年齢

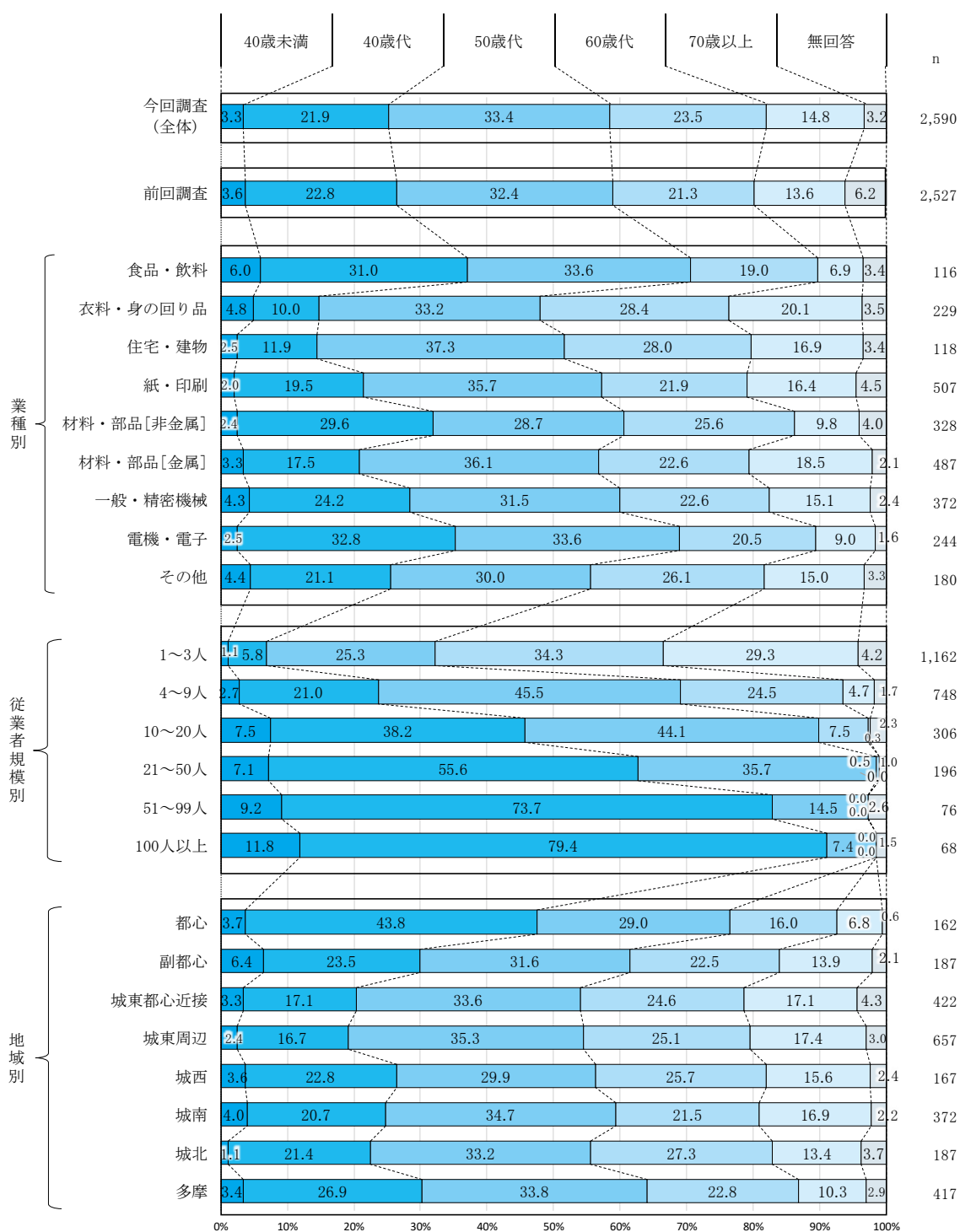
従業員の平均年齢は、「50 歳代」(33.4%) が最も高く、「60 歳代」(23.5%)、「40 歳代」(21.9%) の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「40 歳未満」(6.0%) が高い。衣料・身の回り品は『60 歳以上』(48.5%) が 5 割程度である。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど、『50 歳未満』が高くなる傾向がみられ、100 人以上と回答した企業は『50 歳未満』(91.2%) が 9 割を超える。

地域別にみると、都心は『50 歳未満』(47.5%) が 5 割程度である。他の地域に比べて城東周辺は「50 歳代」(35.3%)、「70 歳以上」(17.4%) が高い。

図表Ⅱ-1-5 従業員の平均年齢



6 代表者の年齢

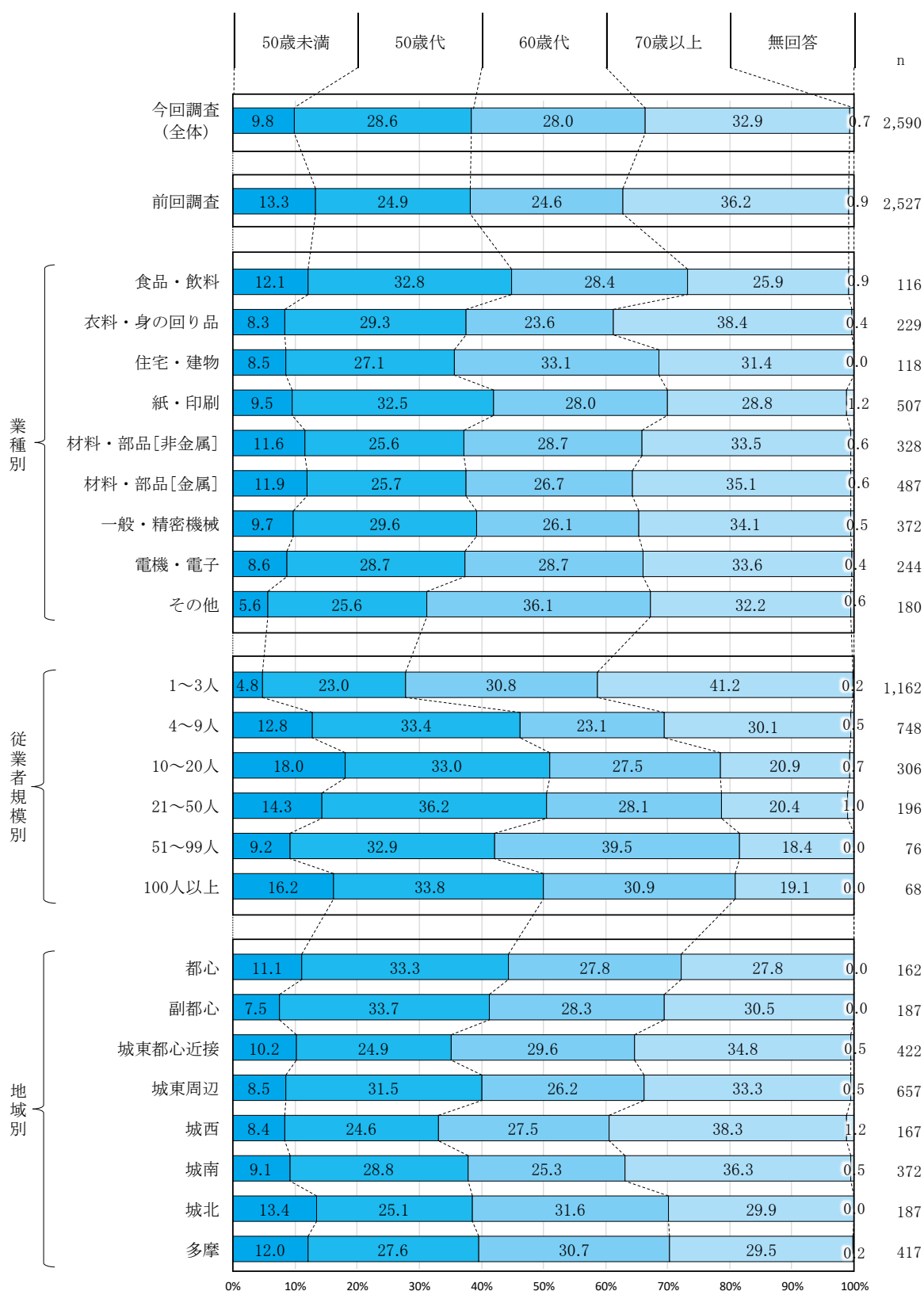
代表者の年齢は、「70 歳以上」(32.9%) が最も高く、「50 歳代」(28.6%)、「60 歳代」(28.0%) の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「50 歳未満」(12.1%)、「50 歳代」(32.8%)が高く、衣料・身の回り品は「70 歳以上」(38.4%) が高い。

従業者規模別にみると、1～3 人と回答した企業は「70 歳以上」(41.2%) が4割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて副都心は「50 歳代」(33.7%)が高く、城北は「50 歳未満」(13.4%)、「60 歳代」(31.6%) が高い。

図表Ⅱ-1-6 代表者の年齢



7 創業時期

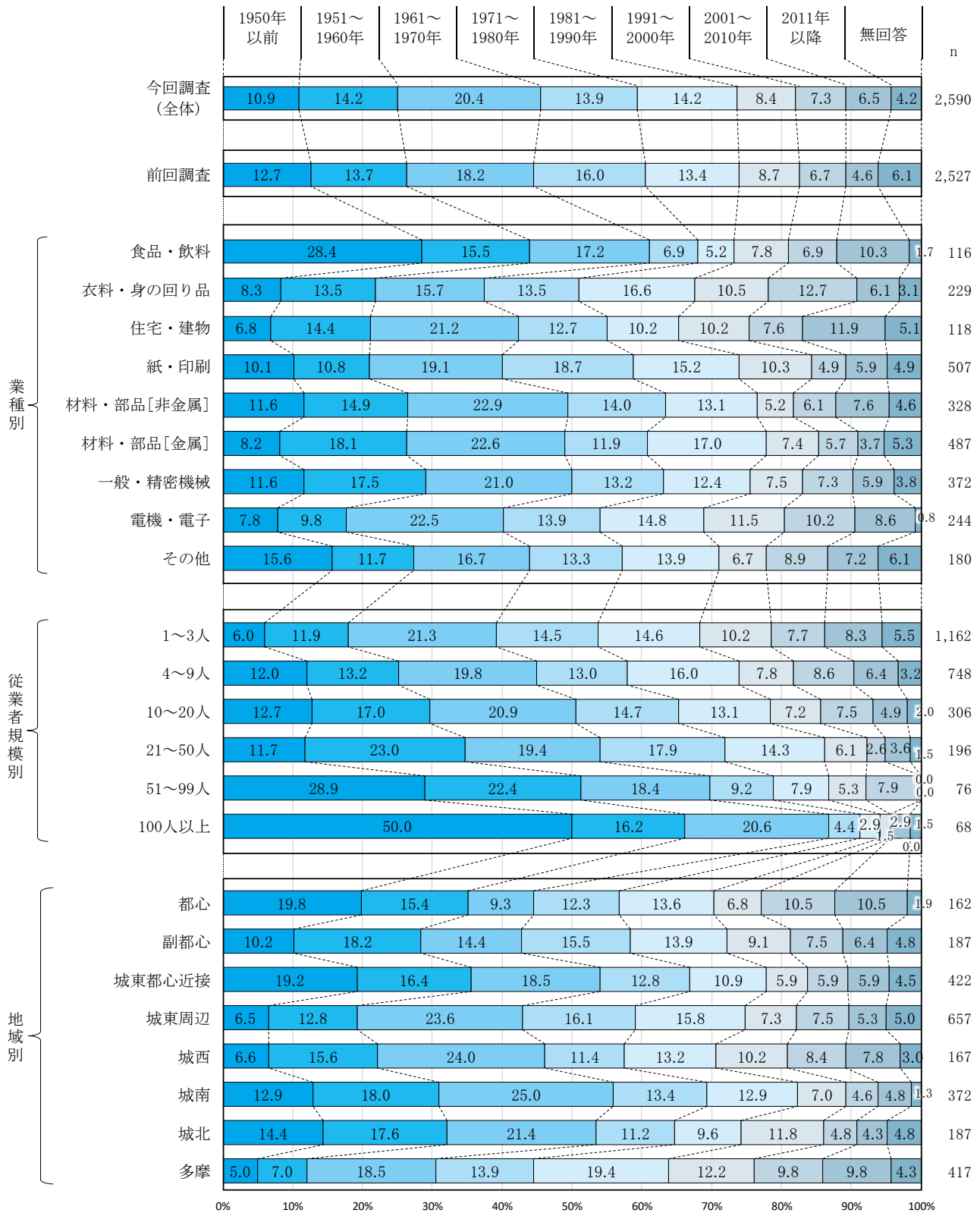
創業時期は、「1961～1970 年」(20.4%) が最も高く、「1951～1960 年」(14.2%)、「1981～1990 年」(14.2%) の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「1950 年以前」(28.4%) が 3 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 1～3 人と回答した企業は「1961～1970 年」(21.3%)、「1991～2000 年」(10.2%)、「2011 年以降」(8.3%) が高い。100 人以上と回答した企業は「1950 年以前」(50.0%) が 5 割である。

地域別にみると、都心は『2001 年以降』(21.0%) が 2 割を超える。他の地域に比べて副都心は「1951～1960 年」(18.2%) が高く、多摩は「1981～1990 年」(19.4%)、「1991～2000 年」(12.2%) が高い。

図表Ⅱ-1-7 創業時期



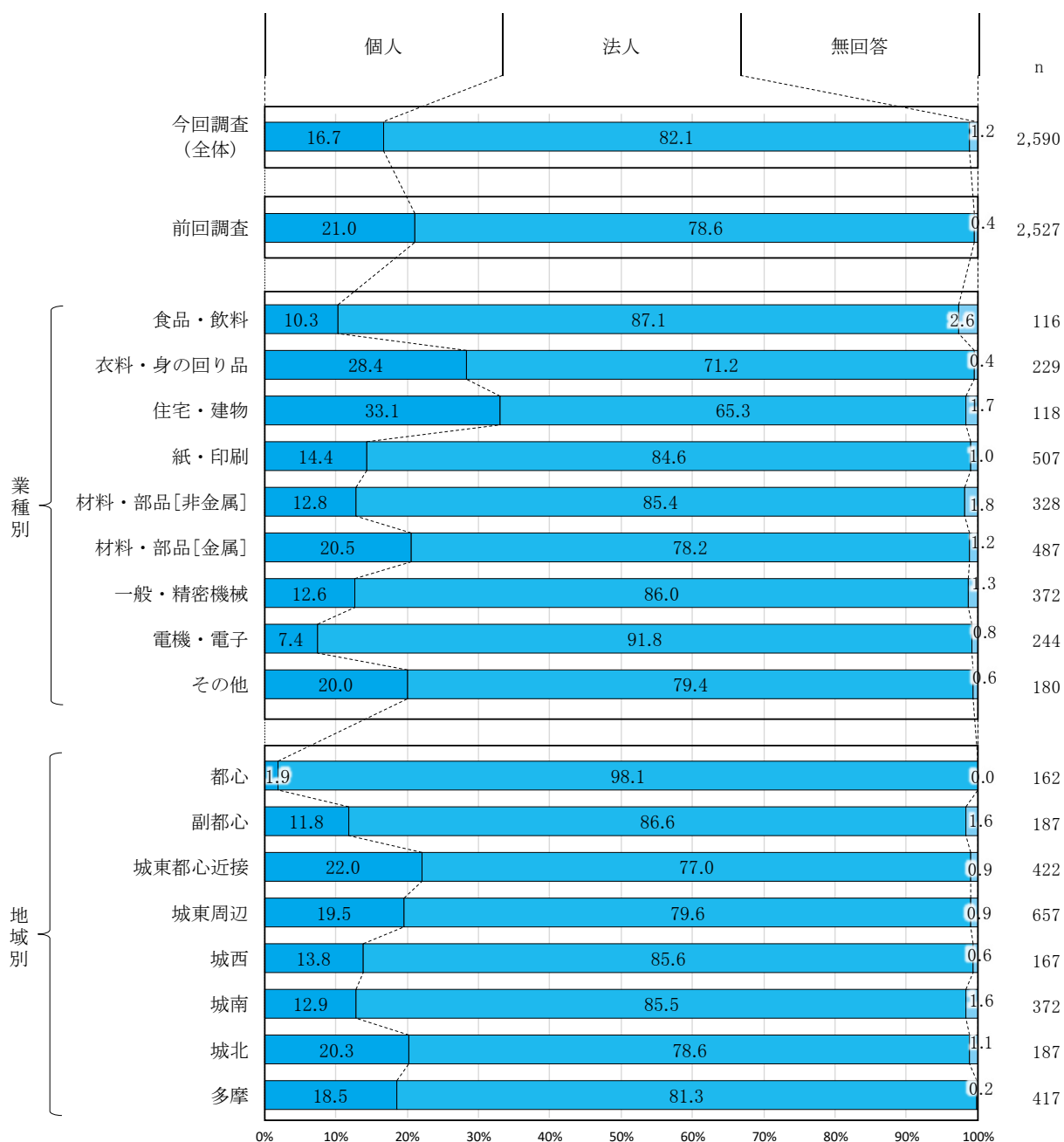
8 企業形態

企業形態は、「法人」(82.1%)が8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「個人」(33.1%)が高い。電機・電子は「法人」(91.8%)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「法人」(98.1%)が高く、城東都心近接は「個人」(22.0%)が高い。

図表Ⅱ-1-8 企業形態



9 資本金

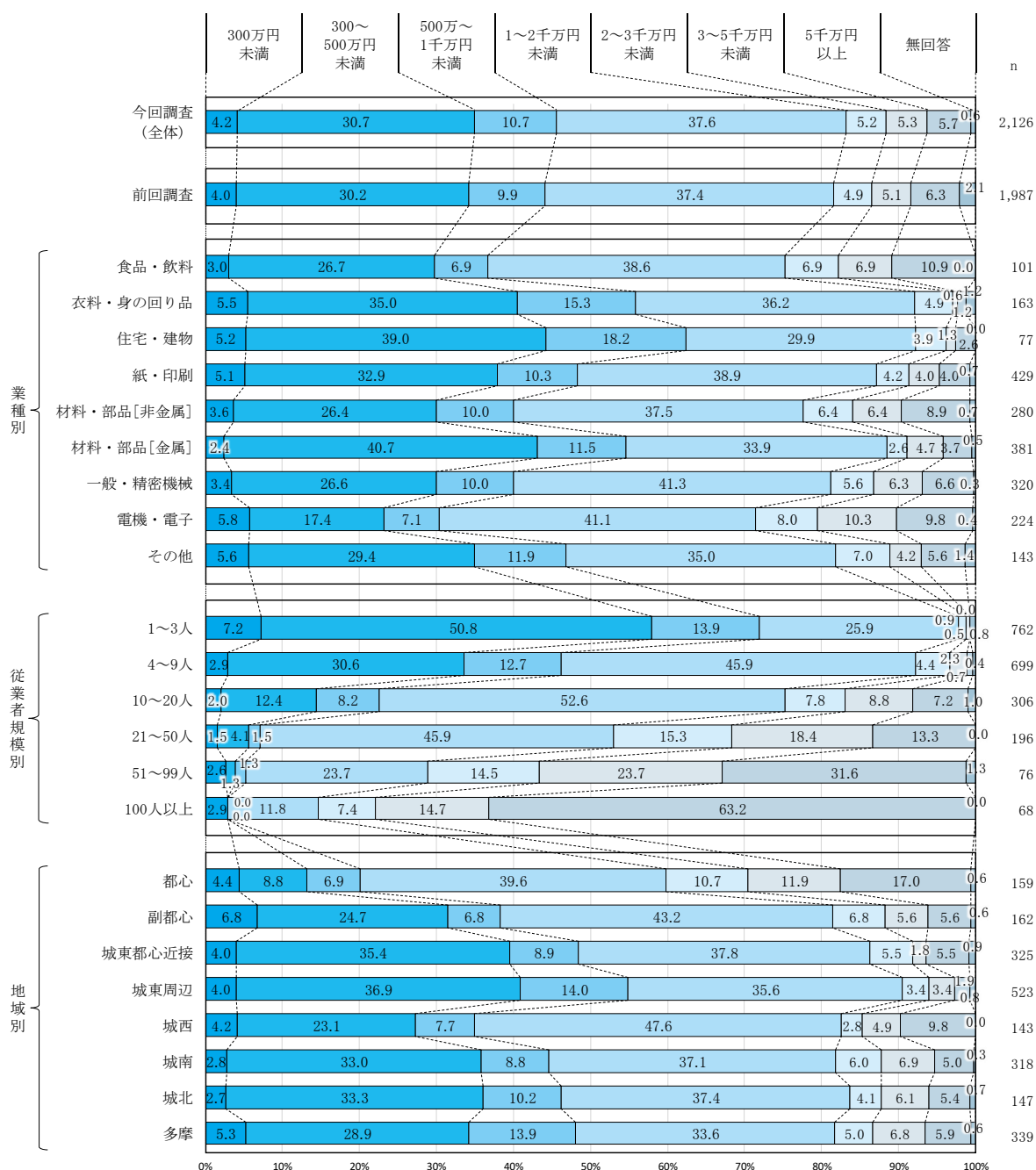
資本金は、「1～2千万円未満」(37.6%)が最も高く、「300～500万円未満」(30.7%)、「500万～1千万円未満」(10.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「5千万円以上」(10.9%)が高い。住宅・建物は『1千万円未満』(62.4%)が6割を超える。電機・電子は『2千万円以上』(28.1%)が3割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『1千万円未満』が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は『1千万円未満』(71.9%)が7割を超える。100人以上と回答した企業は「5千万円以上」(63.2%)が6割を超える。

地域別にみると、都心は『2千万円以上』(39.6%)が約4割である。城東周辺は『1千万円未満』(54.9%)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

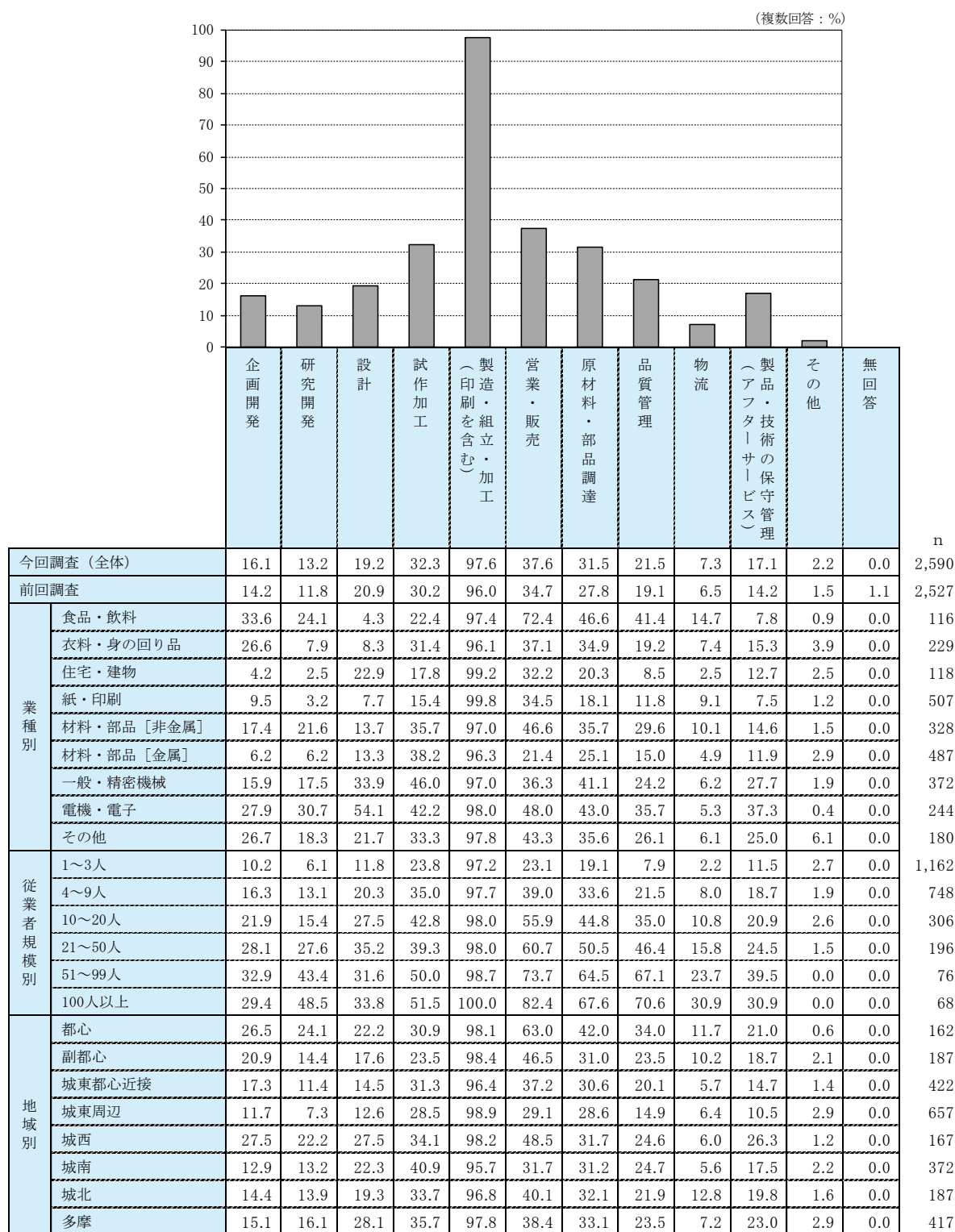
業務範囲に含まれるもの（複数回答）は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（97.6%）が最も高く、「営業・販売」（37.6%）、「試作加工」（32.3%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「企画・開発」（33.6%）、「営業・販売」（72.4%）、「原材料・部品調達」（46.6%）、「品質管理」（41.4%）、「物流」（14.7%）が高く、電機・電子は「研究開発」（30.7%）、「設計」（54.1%）、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」（37.3%）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「研究開発」（24.1%）、「営業・販売」（63.0%）、「原材料・部品調達」（42.0%）、「品質管理」（34.0%）が高く、城西は「企画開発」（27.5%）、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」（26.3%）が高い。城南は「試作加工」（40.9%）が4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）」（78.8％）が最も高く、「営業・販売」（10.2％）、「試作加工」（1.5％）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「営業・販売」（34.5％）が3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1～3人と回答した企業は「試作加工」（2.1％）、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（81.5％）が高い。100人以上と回答した企業は「営業・販売」（39.7％）が約4割である。

地域別にみると、都心は「営業・販売」（26.5％）が2割を超える。他の地域に比べて城東周辺は「製造・組立・加工（印刷を含む）」（86.5％）が高い。

図表Ⅱ-1-11 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）		0.5	0.6	1.4	1.5	78.8	10.2	0.5	0.2	0.1	0.6	1.4	4.4	2,590
前回調査		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	0.9	0.0	0.0	0.0	57.8	34.5	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	6.0	116
	衣料・身の回り品	1.7	0.0	1.3	1.3	72.9	12.7	0.9	0.9	0.0	0.4	3.1	4.8	229
	住宅・建物	0.0	0.0	0.8	0.8	83.1	11.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	3.4	118
	紙・印刷	0.2	0.4	0.4	0.2	89.5	6.3	0.0	0.2	0.0	0.2	0.8	1.8	507
	材料・部品〔非金属〕	0.6	0.3	0.9	0.6	77.1	14.3	0.6	0.0	0.0	0.3	1.2	4.0	328
	材料・部品〔金属〕	0.0	0.4	0.4	2.5	84.2	3.3	1.0	0.2	0.2	0.4	2.1	5.3	487
	一般・精密機械	0.8	0.3	2.7	3.5	78.2	6.7	0.3	0.3	0.0	1.1	1.1	5.1	372
	電機・電子	0.0	2.5	5.7	2.5	71.3	12.3	0.4	0.0	0.4	0.8	0.0	4.1	244
	その他	1.1	1.7	0.6	0.6	66.7	17.2	0.0	0.0	0.0	2.2	2.8	7.2	180
従業者規模別	1～3人	0.6	0.5	1.6	2.1	81.5	6.0	0.3	0.3	0.1	0.5	1.7	4.8	1,162
	4～9人	0.4	0.4	1.1	1.1	80.2	9.9	0.9	0.0	0.1	0.8	1.2	3.9	748
	10～20人	0.7	1.0	1.6	1.0	73.9	15.7	0.3	0.3	0.0	0.0	0.7	4.9	306
	21～50人	0.5	1.5	1.0	2.0	76.0	12.2	0.5	0.5	0.0	0.5	1.5	3.6	196
	51～99人	0.0	0.0	0.0	0.0	69.7	25.0	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	3.9	76
	100人以上	0.0	0.0	2.9	0.0	54.4	39.7	0.0	0.0	0.0	1.5	0.0	1.5	68
地域別	都心	1.9	0.0	0.0	0.6	63.6	26.5	1.2	0.0	0.0	1.9	0.6	3.7	162
	副都心	0.5	0.5	1.6	1.1	73.8	15.5	0.0	1.1	0.0	0.5	1.1	4.3	187
	城東都心近接	0.7	1.2	1.9	0.5	78.9	9.0	0.2	0.2	0.0	1.2	0.9	5.2	422
	城東周辺	0.3	0.0	1.2	0.5	86.5	6.2	0.3	0.0	0.0	0.2	1.8	3.0	657
	城西	0.6	0.6	2.4	2.4	71.3	19.2	0.0	0.6	0.0	0.0	0.6	2.4	167
	城南	0.3	0.5	0.5	3.8	76.6	8.6	1.1	0.3	0.0	0.8	1.3	6.2	372
	城北	0.0	1.1	0.5	3.2	75.4	9.6	1.1	0.0	0.5	1.1	1.1	6.4	187
	多摩	0.5	1.0	2.4	1.7	81.1	7.2	0.2	0.0	0.2	0.0	1.7	4.1	417

3 業務展開の最も大きな変化

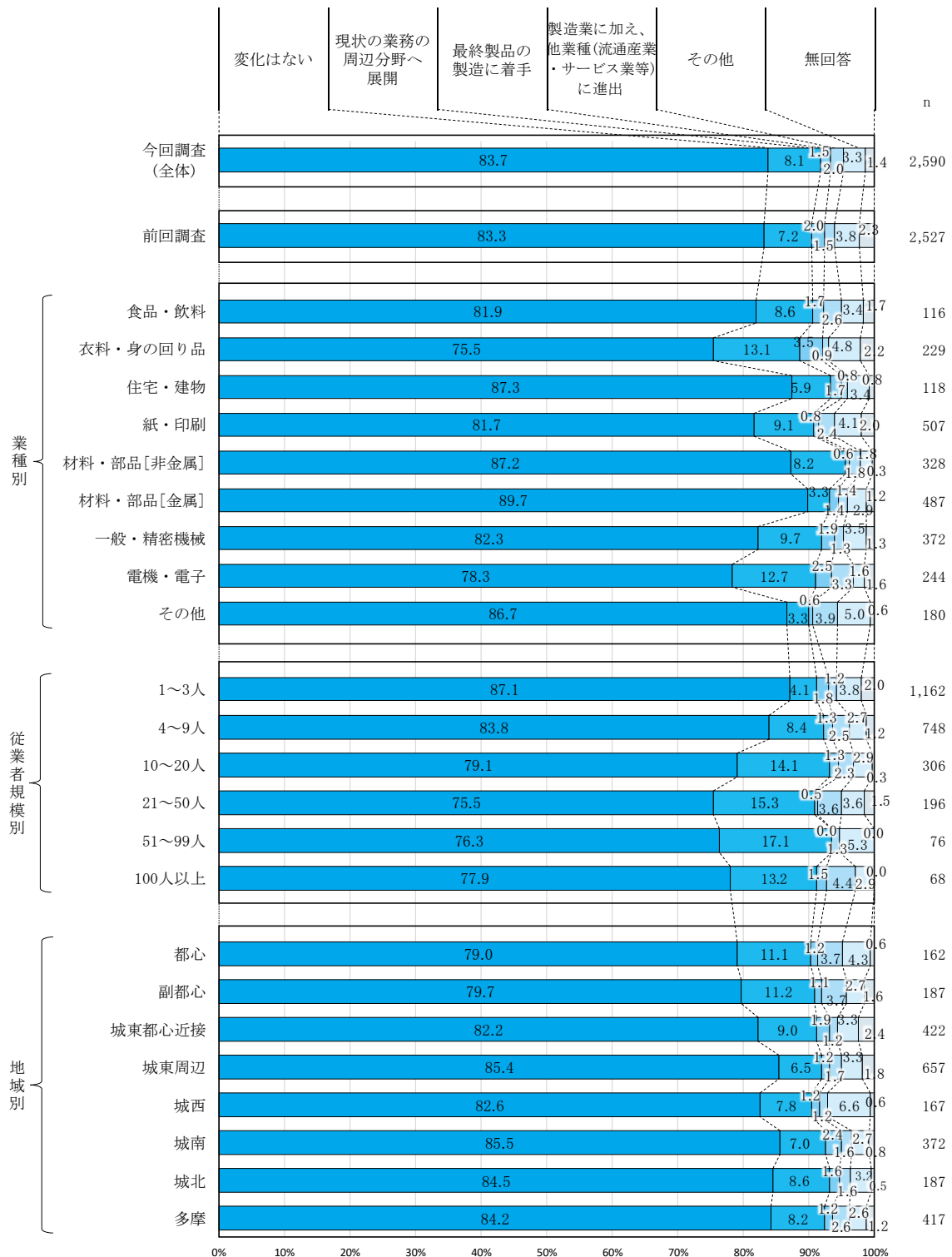
直近3年間の業務展開の最も大きな変化は、「変化はない」(83.7%)が最も高く、「現状の業務の周辺分野へ展開」(8.1%)、「製造業に加え、他業種(流通産業・サービス業等)に進出」(2.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「現状の業務の周辺分野へ展開」(13.1%)、「最終製品の製造に着手」(3.5%)が高い。材料・部品[金属]は「変化はない」(89.7%)が約9割である。

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」(87.1%)が9割程度である。

地域別にみると、他の地域に比べて城南は「変化はない」(85.5%)、「最終製品の製造に着手」(2.4%)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

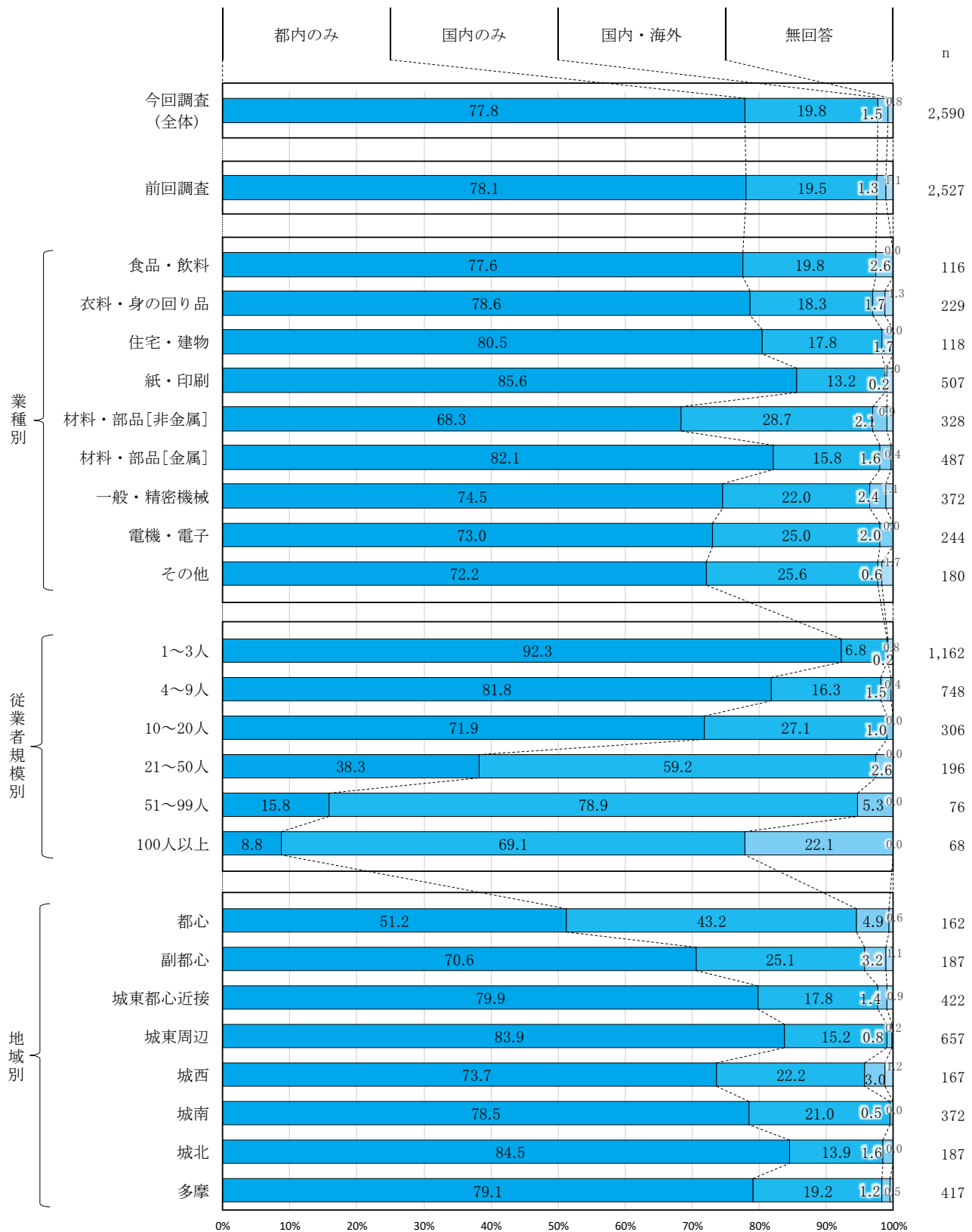
工場等の所在地（事業所・営業所を含む）は、「都内のみ」（77.8%）が最も高く、「国内のみ」（19.8%）、「国内・海外」（1.5%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「国内・海外」（2.6%）が高く、紙・印刷は「都内のみ」（85.6%）が高い。材料・部品〔非金属〕は「国内のみ」（28.7%）が3割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が低くなるほど「都内のみ」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「都内のみ」（92.3%）が9割を超える。100人以上と回答した企業は「国内・海外」（22.1%）が2割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は「国内のみ」（43.2%）、「国内・海外」（4.9%）が高い。城北は「都内のみ」（84.5%）が高い。

図表Ⅱ-1-13 工場等の所在地



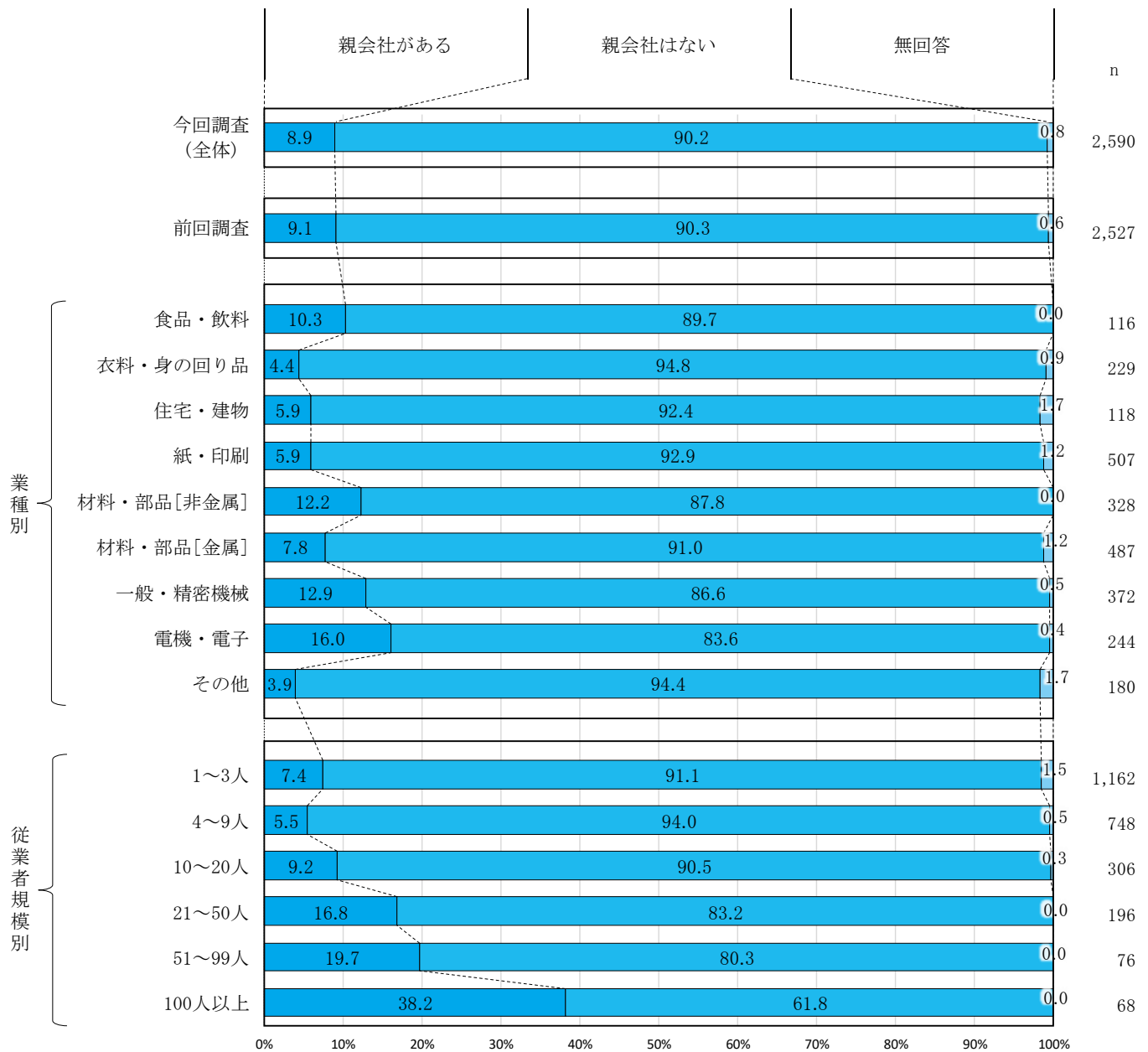
5 親会社の有無

親会社の有無は、「親会社はない」(90.2%)が9割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「親会社がある」(16.0%)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「親会社がある」(38.2%)が高い。

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。

第3節 事業承継

1 経営者の続柄・出身

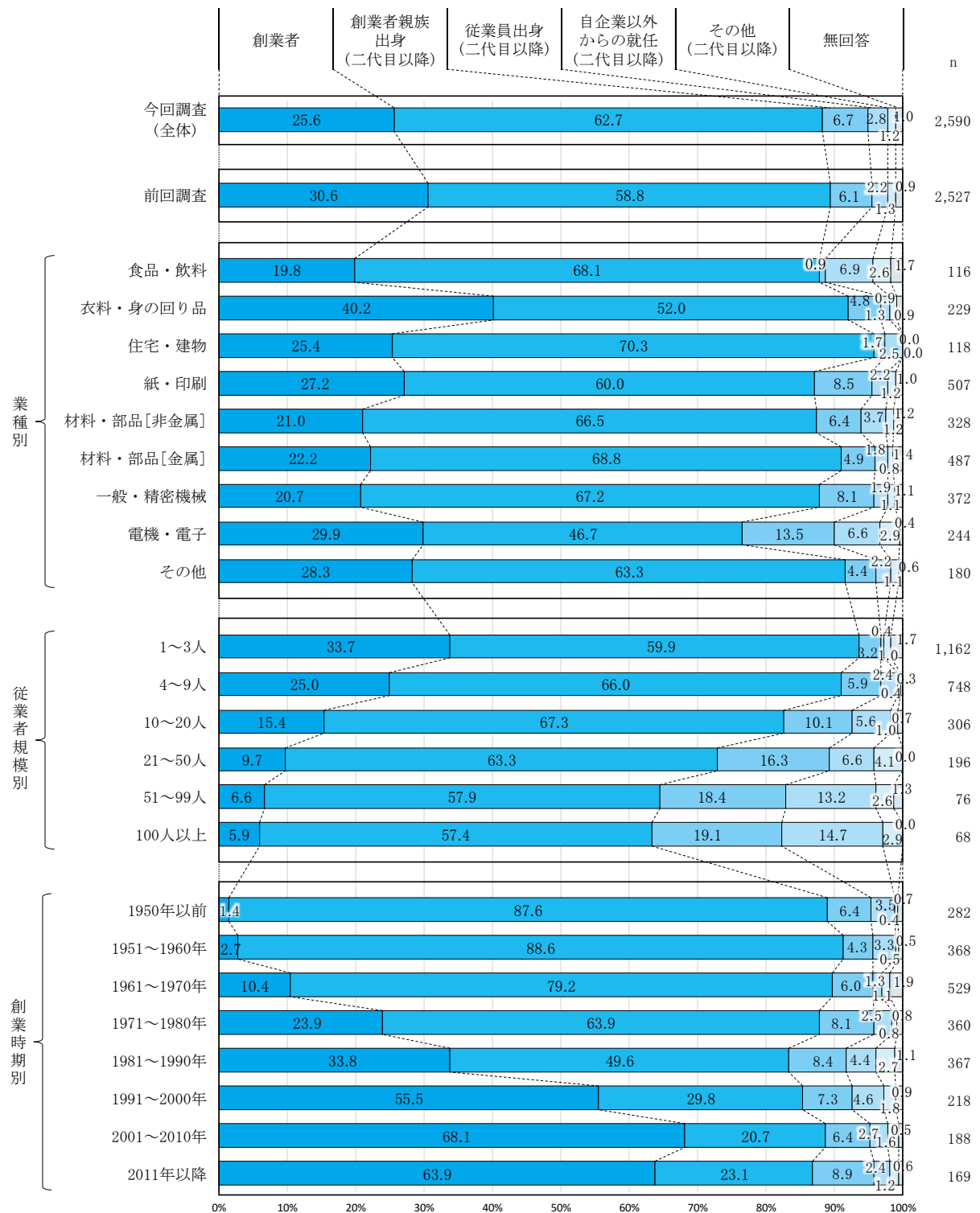
現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」（62.7%）が最も高く、「創業者」（25.6%）、「従業員出身（二代目以降）」（6.7%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「創業者」（40.2%）が高い。住宅・建物は「創業者親族出身（二代目以降）」（70.3%）が7割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「創業者」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「創業者」（33.7%）が3割を超える。

創業時期別にみると、2001～2010年と回答した企業は「創業者」（68.1%）が7割程度である。

図表Ⅱ-1-15 経営者の続柄・出身



2 事業継続の意向

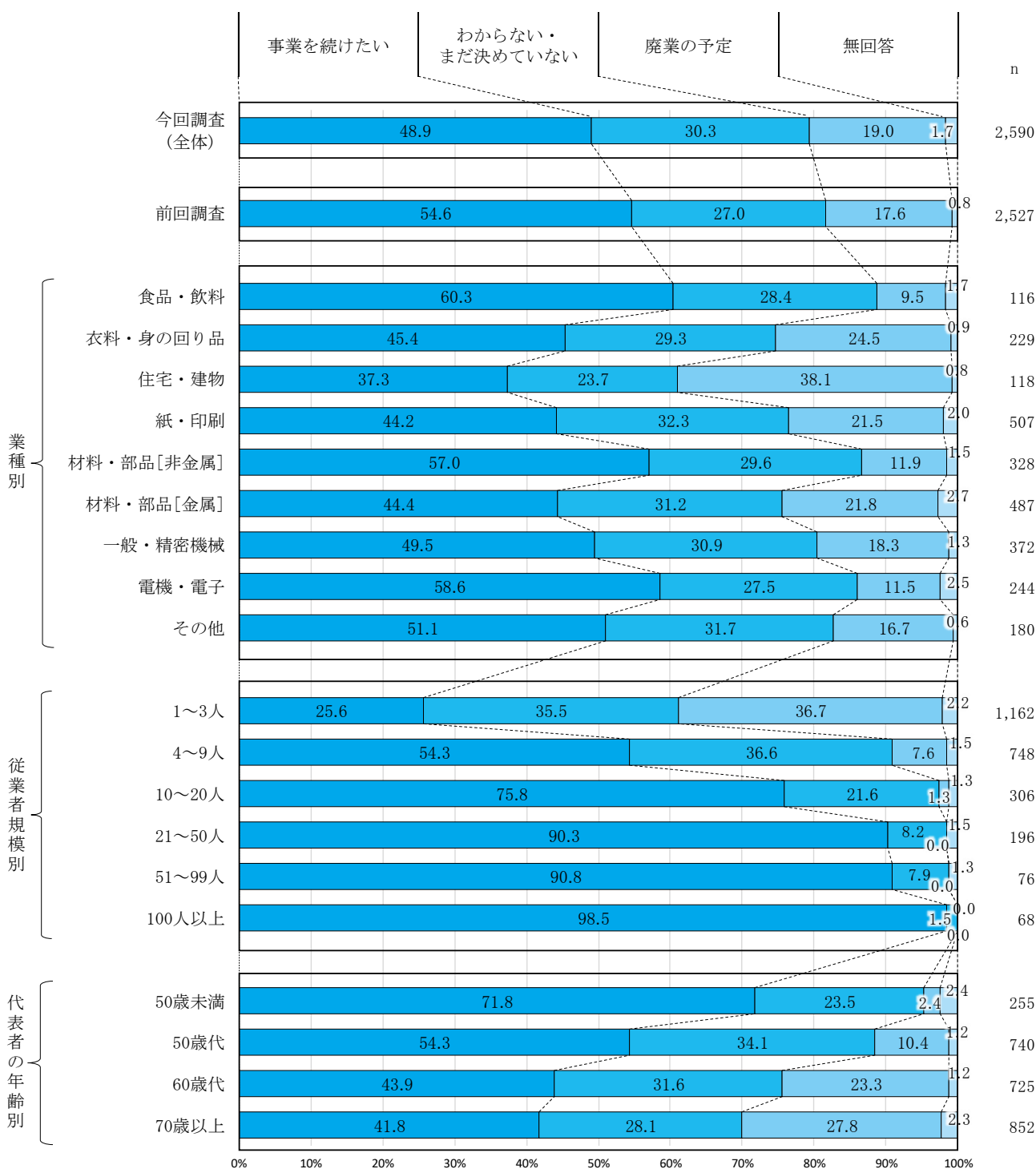
今後の事業継続の意向は、「事業を続けたい」(48.9%)が最も高く、「わからない・まだ決めていない」(30.3%)、「廃業の予定」(19.0%)の順である。

業種別にみると、食品・飲料は「事業を続けたい」(60.3%)が6割を超える。他の業種に比べて住宅・建物は「廃業の予定」(38.1%)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」(36.7%)が3割を超える。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「事業を続けたい」(98.5%)が高い。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「事業を続けたい」(71.8%)が7割を超える。他の代表者の年齢に比べて50歳代と回答した企業は「わからない・まだ決めていない」(34.1%)が高い。70歳以上と回答した企業は「廃業の予定」(27.8%)が3割程度である。

図表Ⅱ-1-16 事業継続の意向



3 事業承継の希望・方針

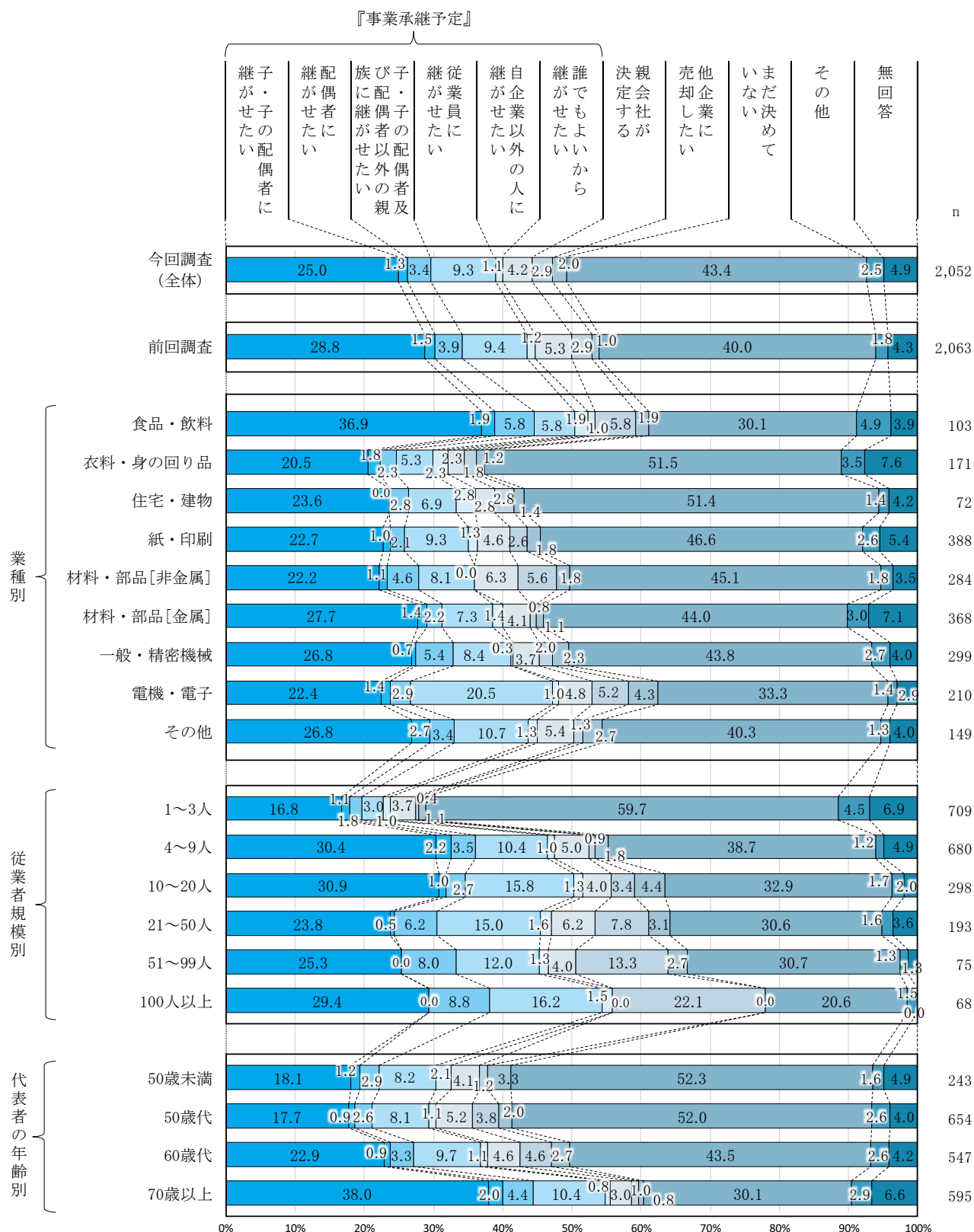
事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」(43.4%)が最も高く、「子・子の配偶者に継がせたい」(25.0%)、「従業員に継がせたい」(9.3%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「自企業以外の人に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(44.3%)は4割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「子・子の配偶者に継がせたい」(36.9%)、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(5.8%)、「親会社が決定する」(5.8%)が高く、電機・電子は「従業員に継がせたい」(20.5%)、「他企業に売却したい」(4.3%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「まだ決めていない」(59.7%)が約6割である。従業者規模が大きくなるほど「親会社が決定する」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「親会社が決定する」(22.1%)が2割を超える。

代表者の年齢別にみると、＜60歳未満＞と回答した企業は「まだ決めていない」が5割を超える。他の代表者の年齢に比べて70歳以上と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(38.0%)、「配偶者に継がせたい」(2.0%)、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」(4.4%)、「従業員に継がせたい」(10.4%)が高い。

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

現実の後継者の状況は、「決まっている」(42.4%)が最も高く、「候補はいるが決まっていない」(29.5%)、「まだ決める必要がない」(14.0%)の順で続く。

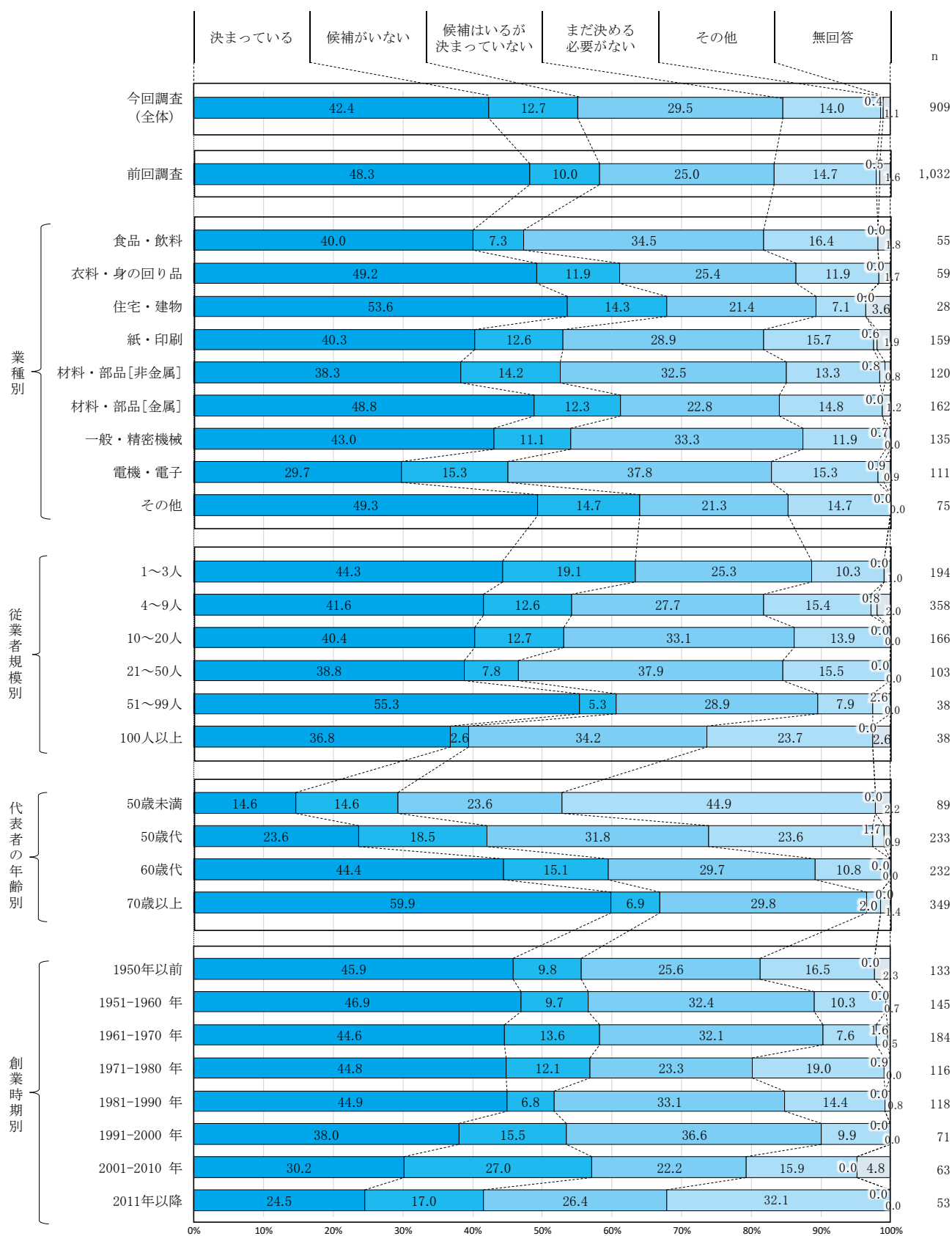
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「まだ決める必要がない」(16.4%)が高い。住宅・建物は「決まっている」(53.6%)が5割を超える。電機・電子は「候補はいるが決まっていない」(37.8%)が4割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「候補がいない」(19.1%)が高い。100人以上と回答した企業は「まだ決める必要がない」(23.7%)が2割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表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」(59.9%)が約6割である。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて2001～2010年と回答した企業は「候補がいない」(27.0%)が高い。

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 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」（35.9%）が最も高く、「適切な候補者の不在」（29.4%）、「後継者の教育・成長」（29.3%）の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は「業界の将来性への不安」（48.2%）が5割程度である。他の業種に比べて電機・電子は「適切な候補者の不在」（36.2%）、「後継者の教育・成長」（37.6%）が高い。

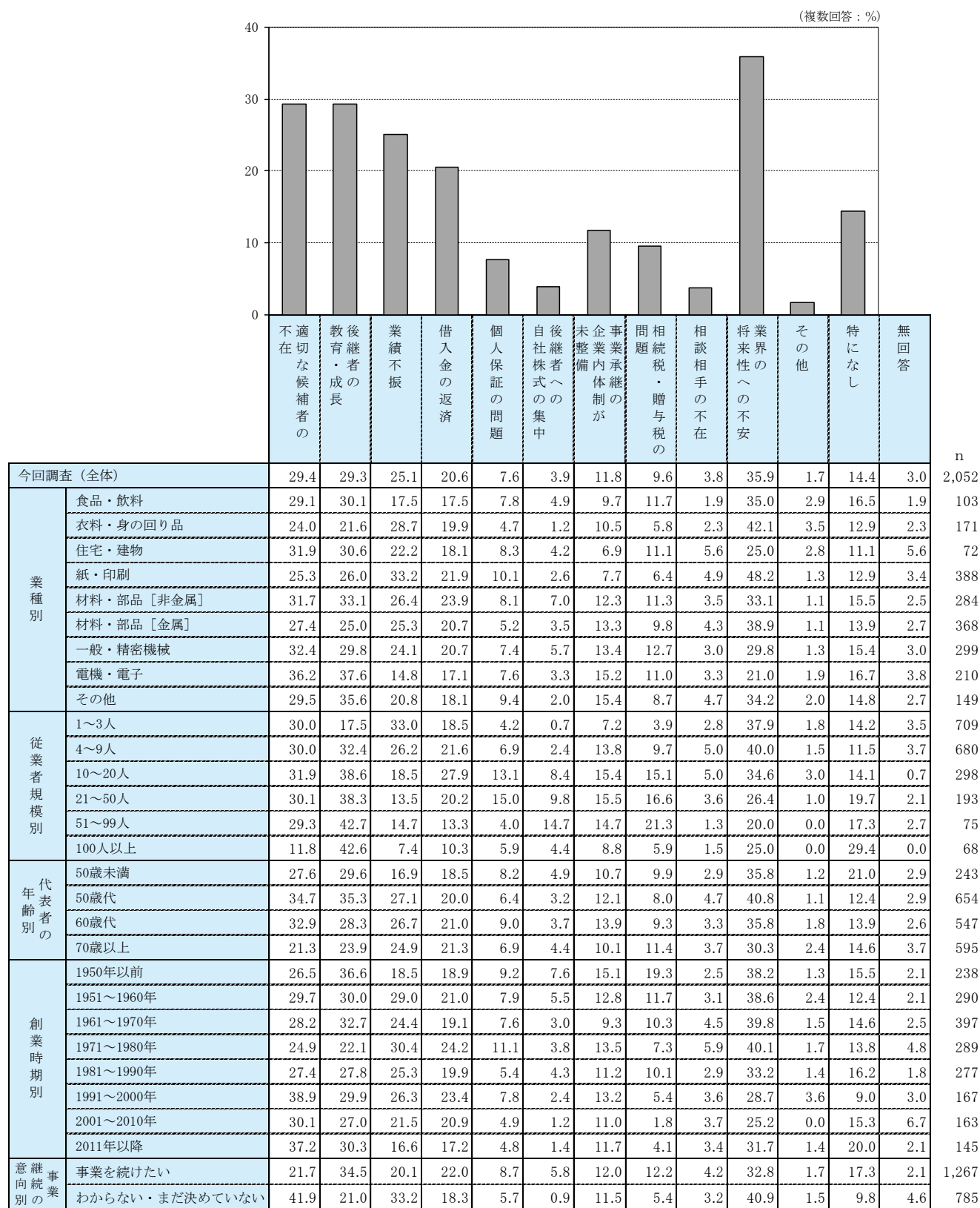
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて、1～3人と回答した企業は「業績不振」（33.0%）が高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が高くなるほど「借入金の返済」が高くなる傾向がみられ、70歳以上と回答した企業は「借入金の返済」（21.3%）が2割を超える。他の代表者の年齢に比べて50歳代と回答した企業は「適切な候補者の不在」（34.7%）、「後継者の教育・成長」（35.3%）、「業績不振」（27.1%）、「相談相手の不在」（4.7%）、「業界の将来性への不安」（40.8%）が高い。

創業時期別にみると、1971～1980年と回答した企業は「業界の将来性への不安」（40.1%）が4割を超える。

事業継続の意向別にみると、事業を続けたいと回答した企業は「後継者の教育・成長」（34.5%）が3割を超える。わからない・まだ決めていないと回答した企業は「適切な候補者の不在」（41.9%）が4割を超える。

図表Ⅱ-1-19 事業承継上の課題



(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。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高年齢化」(33.5%)が最も高く、「後継者の不在」(30.2%)、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(18.1%)の順で続く。

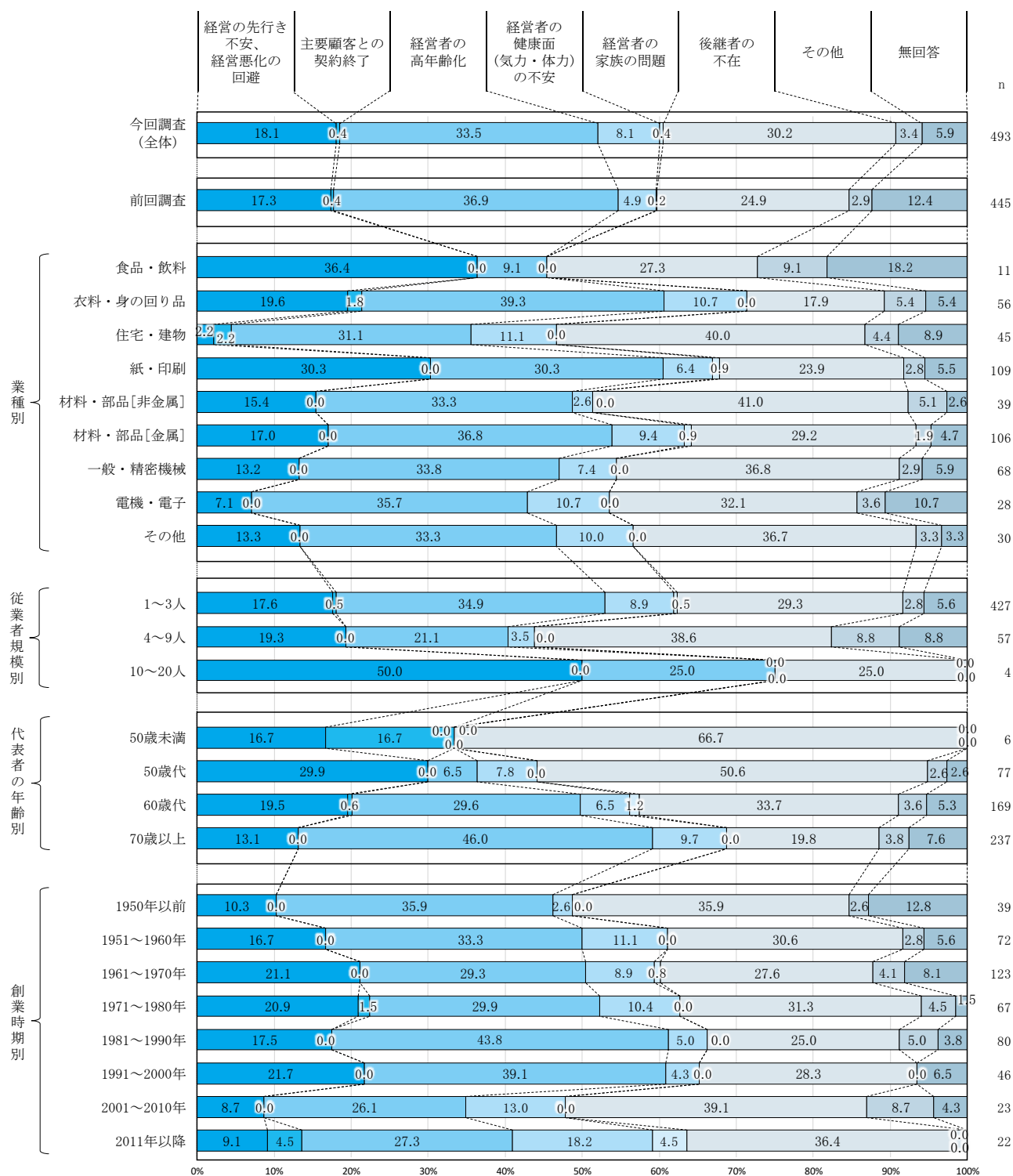
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(36.4%)が高い。衣料・身の回り品は「経営者の高年齢化」(39.3%)が約4割である。材料・部品[非金属]は「後継者の不在」(41.0%)が4割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「主要顧客との契約終了」(0.5%)、「経営者の高年齢化」(34.9%)、「経営者の健康面(気力・体力)の不安」(8.9%)、「経営者の家族の問題」(0.5%)が高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「後継者の不在」が高くなる傾向がみられ、50歳未満と回答した企業は「後継者の不在」(66.7%)が6割を超える。

創業時期別にみると、1981～1990年と回答した企業は「経営者の高年齢化」(43.8%)が4割を超える。他の創業時期に比べて1991～2000年と回答した企業は「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(21.7%)が高い。2001～2010年と回答した企業は「後継者の不在」(39.1%)が約4割である。

図表Ⅱ-1-20 廃業の予定の主な理由



(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. 従業員規模別の21人以上は該当企業がないため非掲載。

第4節 立地環境

1 都内立地のメリット（利点）

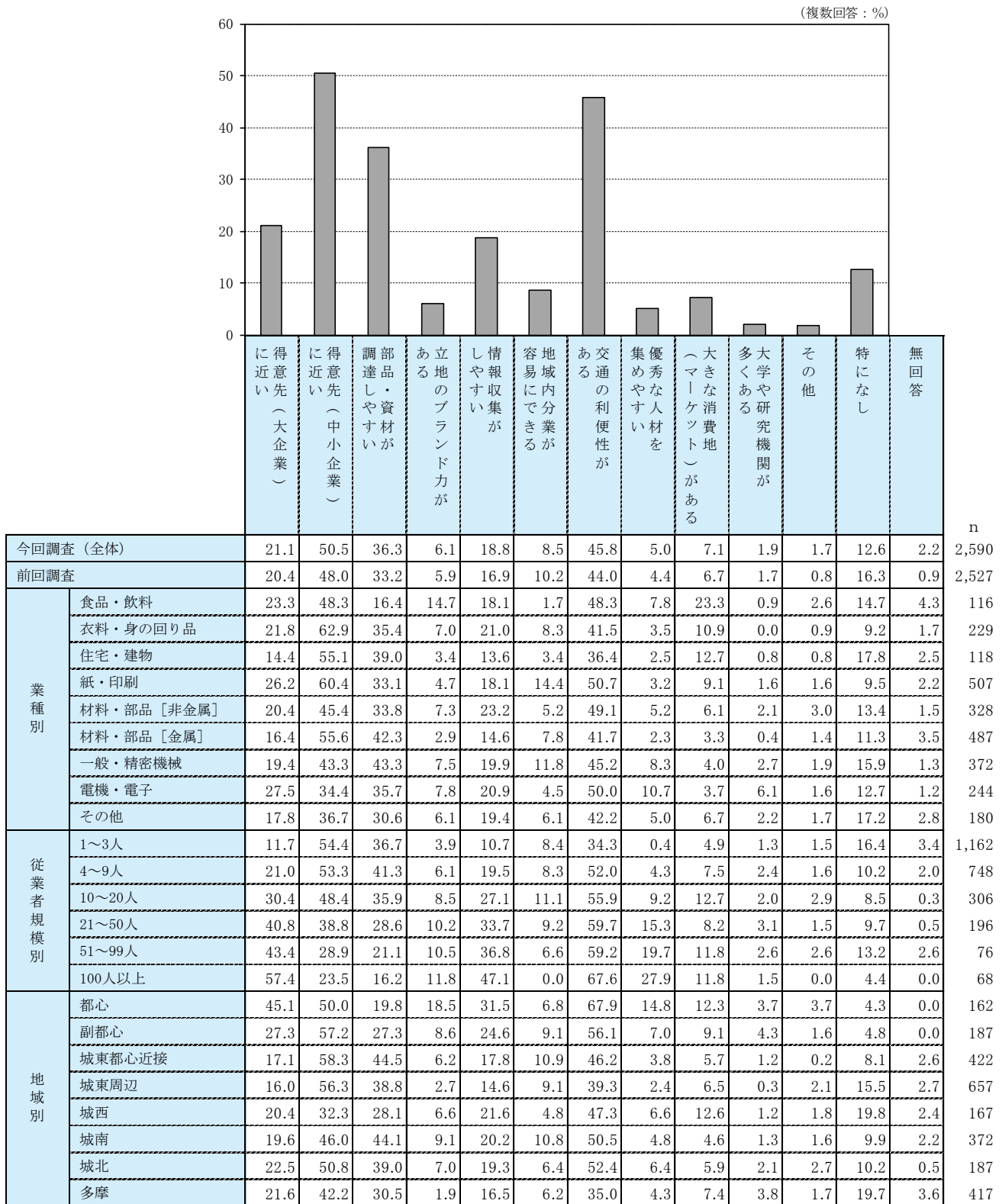
都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「得意先（中小企業）に近い」（50.5%）が最も高く、「交通の利便性がある」（45.8%）、「部品・資材が調達しやすい」（36.3%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「立地のブランド力がある」（14.7%）、「大きな消費地（マーケット）がある」（23.3%）が高い。衣料・身の回り品は「得意先（中小企業）に近い」（62.9%）が6割を超える。電機・電子は「得意先（大企業）に近い」（27.5%）が3割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「得意先（中小企業に近い）」が高くなる傾向が見られ、1～3人と回答した企業は「得意先（中小企業）に近い」（54.4%）が5割を超える。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「得意先（大企業）に近い」（57.4%）、「立地のブランド力がある」（11.8%）、「情報収集がしやすい」（47.1%）、「交通の利便性がある」（67.6%）、「優秀な人材を集めやすい」（27.9%）が高い。

地域別にみると、都心は「交通の利便性がある」（67.9%）が7割程度である。他の地域に比べて城東都心近接は「得意先（中小企業）に近い」（58.3%）、「部品・資材が調達しやすい」（44.5%）、「地域内分業が容易にできる」（10.9%）が高い。

図表Ⅱ-1-21 都内立地のメリット（利点）



2 移転・拡張の予定

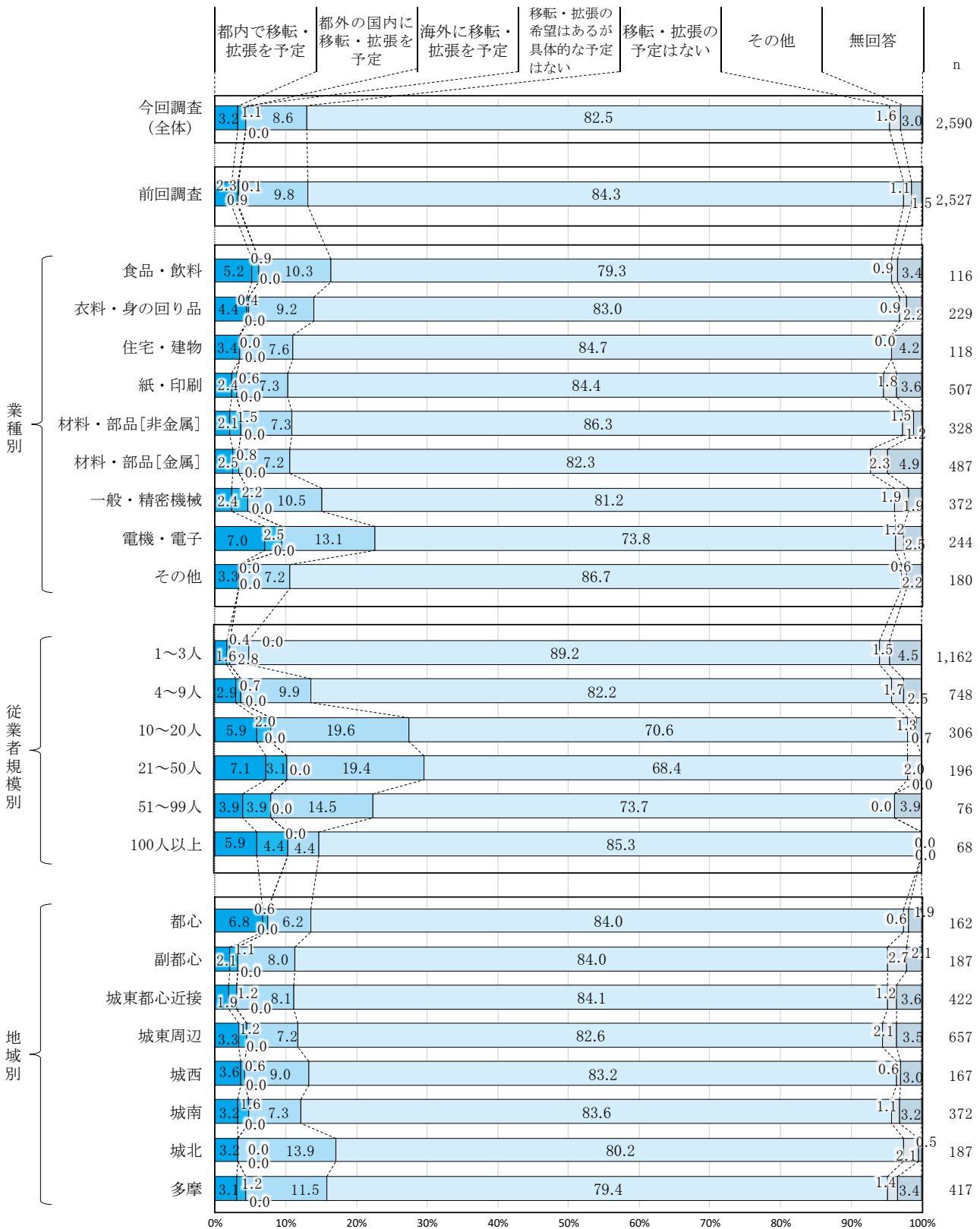
都内の事業用地についての移転・拡張の予定は、「移転・拡張の予定はない」(82.5%)が最も高く、「移転・拡張の希望はあるが具体的な予定はない」(8.6%)、「都内で移転・拡張を予定」(3.2%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「都内で移転・拡張を予定」(7.0%)、「都外の国内に移転・拡張を予定」(2.5%)、「移転・拡張の希望はあるが具体的な予定はない」(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「移転・拡張の予定はない」(89.2%)が約9割である。

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」(6.8%)、城東都心近接は「移転・拡張の予定はない」(84.1%)、城北は「移転・拡張の希望はあるが具体的な予定はない」(13.9%)が高い。

図表Ⅱ-1-22 移転・拡張の予定



3 事業用土地・建物における問題点

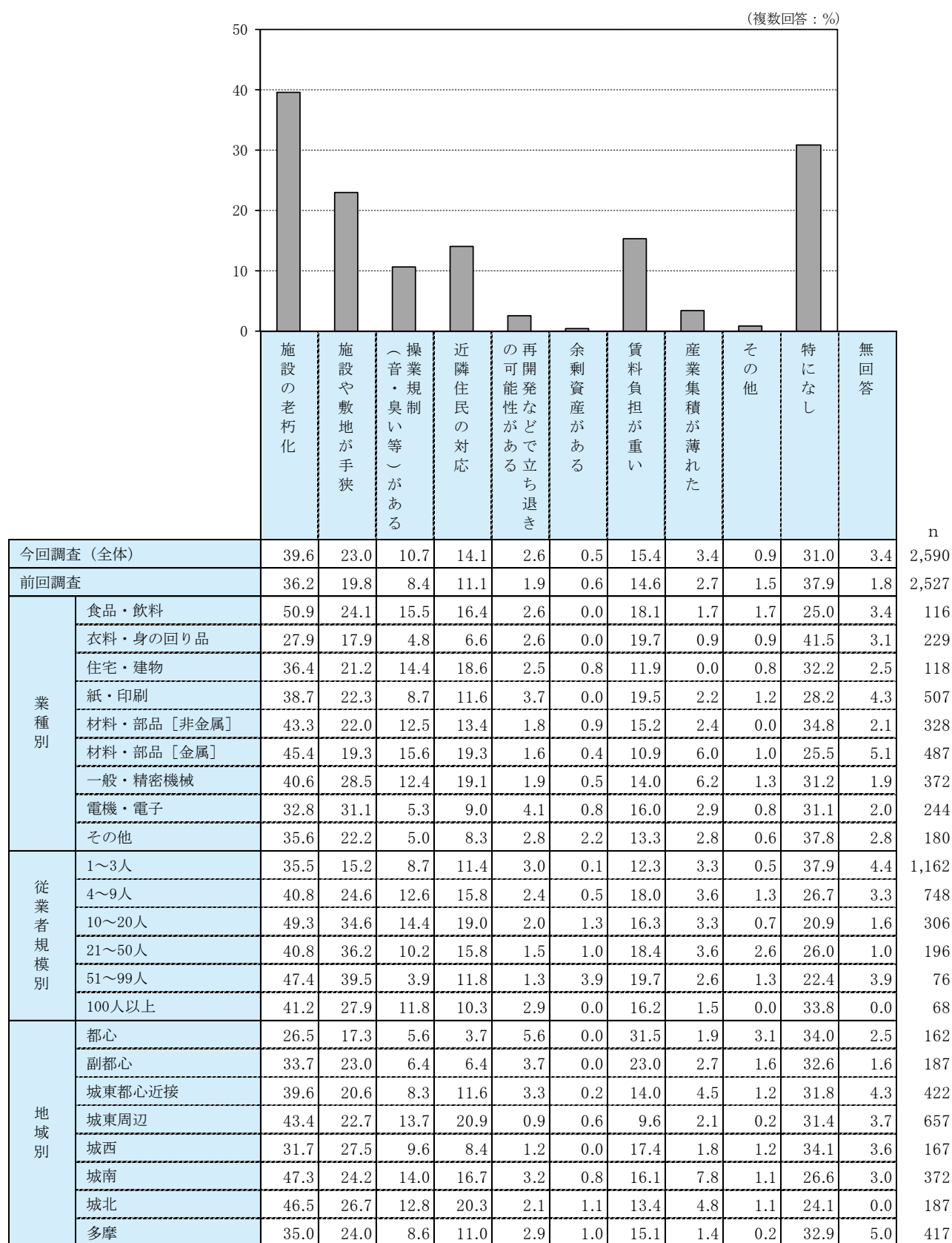
都内の事業用土地・建物における問題点（複数回答）は、「施設の老朽化」（39.6%）が最も高く、「施設や敷地が手狭」（23.0%）、「賃料負担が重い」（15.4%）の順で続く。なお、「特になし」は3割を超える。

業種別にみると、食品・飲料は「施設の老朽化」（50.9%）が5割を超える。他の業種に比べて衣料・身の回り品は「賃料負担が重い」（19.7%）が高く、材料・部品[金属]は「操業規制（音・臭い等）がある」（15.6%）、「近隣住民の対応」（19.3%）が高い。電機・電子は「施設や敷地が手狭」（31.1%）が3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1～3人と回答した企業は「再開発などで立ち退きの可能性がある」（3.0%）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」（5.6%）、「賃料負担が重い」（31.5%）が高い。城南は「施設の老朽化」（47.3%）が5割程度である。

図表Ⅱ-1-23 事業用土地・建物における問題点



第1節 年間売上高の状況

1 直近決算の年間売上高

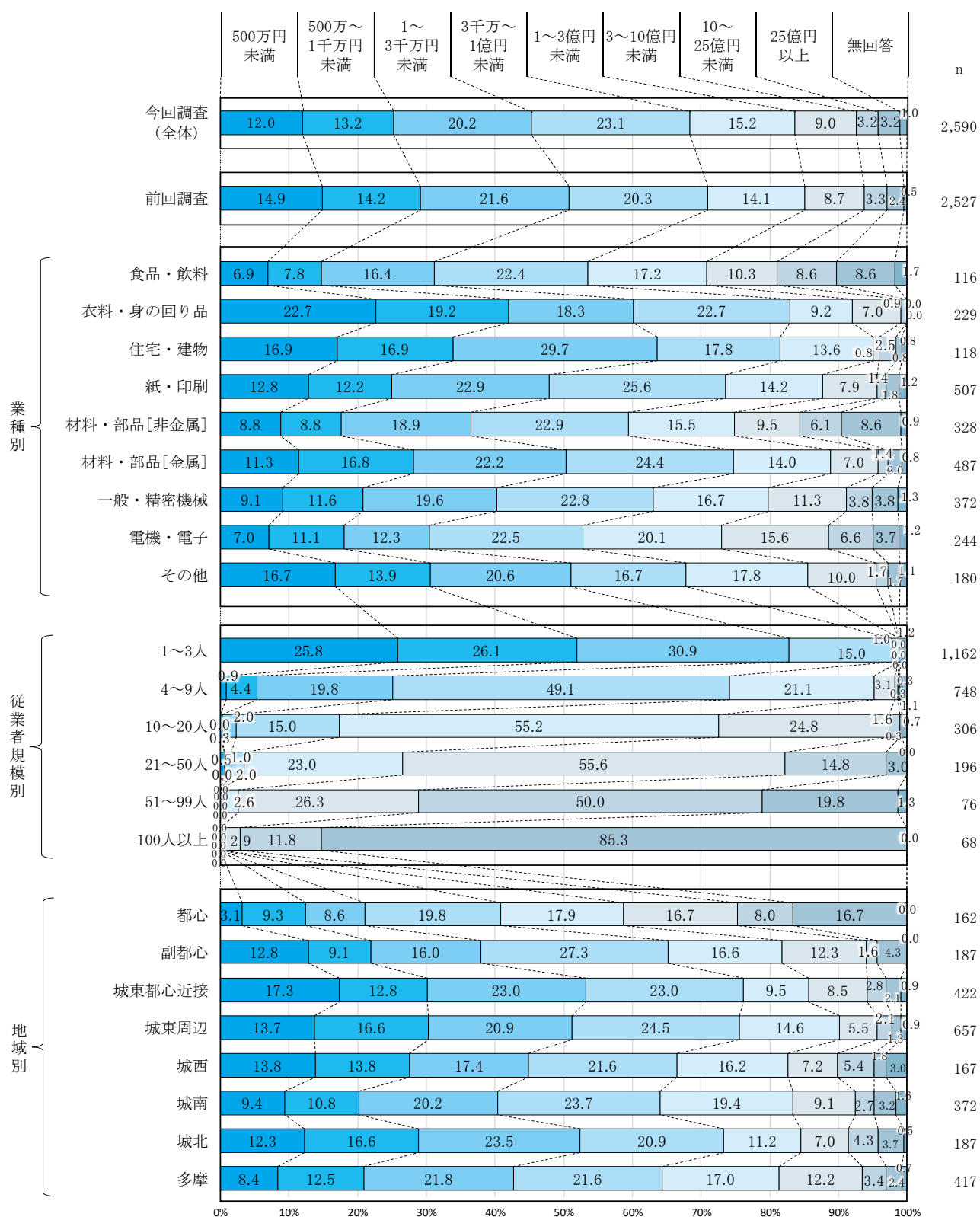
直近決算の年間売上高は、「3千万～1億円未満」(23.1%)が最も高く、「1～3千万円未満」(20.2%)、「1～3億円未満」(15.2%)の順で続く。

業種別にみると、衣料・身の回り品は『1千万円未満』(41.9%)が4割を超える。他の業種に比べて電機・電子は「1～3億円未満」(20.1%)、「3～10億円未満」(15.6%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『3千万円未満』(82.8%)が8割を超える。

地域別にみると、都心は『3億円以上』(41.4%)が4割を超える。他の地域に比べて城東都心近接は「500万円未満」(17.3%)が高い。

図表Ⅱ-2-1 直近決算の年間売上高



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、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（28.9%）が最も高く、「大幅減少（20%以上）」（22.0%）、「やや減少（20%未満）」（21.4%）の順で続く。「大幅増加（20%以上）」、「やや増加（20%未満）」をあわせた『増加』（23.7%）は2割を超える。一方、「やや減少（20%未満）」、「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（43.4%）は4割を超える。

業種別にみると、食品・飲料は『増加』（41.3%）が4割を超える。他の業種に比べて材料・部品[金属]は「大幅減少（20%以上）」（27.1%）が高い。

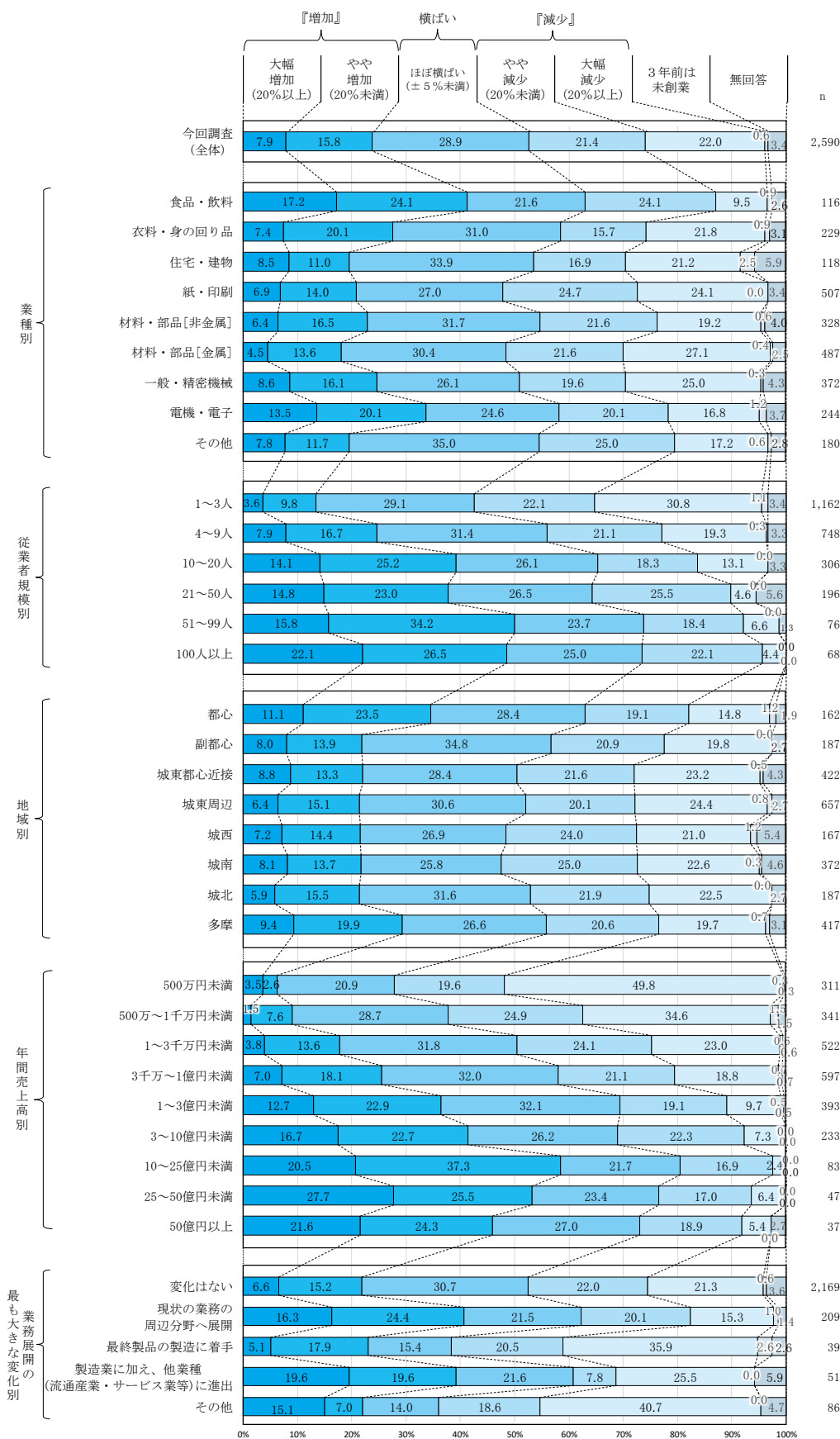
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『減少』（52.9%）が5割を超える。従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（20%以上）」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「大幅増加（20%以上）」（22.1%）が2割を超える。

地域別にみると、他の地域に比べて都心は『増加』（34.6%）が高い。副都心は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（34.8%）が3割を超える。城南は『減少』（47.6%）が5割程度である。

年間売上高別にみると、他の項目に比べて500万円未満と回答した企業は「大幅減少（20%以上）」（49.8%）が約5割である。

業務展開の最も大きな変化別にみると、変化はないと回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（30.7%）が3割を超える。他の項目に比べて現状の業務の周辺分野へ展開と回答した企業は『増加』（40.7%）が高い。

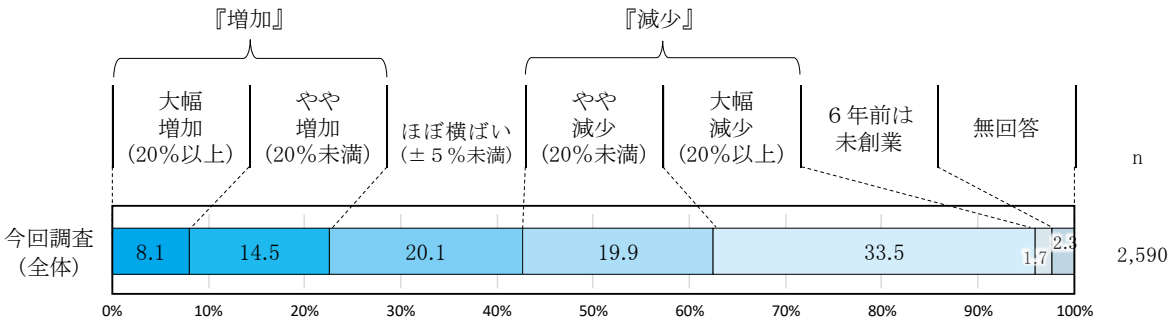
図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



3 6年前と比較した年間売上高の変化

6年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅減少（20%以上）」（33.5%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（20.1%）、「やや減少（20%未満）」（19.9%）の順で続く。「大幅増加（20%以上）」、「やや増加（20%未満）」をあわせた『増加』（22.6%）は2割を超える。一方、「やや減少（20%未満）」、「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（53.4%）は5割を超える。

図表Ⅱ-2-3 6年前と比較した年間売上高の変化



第2節 売上高経常利益率の状況

1 直近決算の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（38.1%）が最も高く、「0～2%未満」（22.2%）、「4～10%未満」（13.7%）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）』（56.3%）は5割を超える。

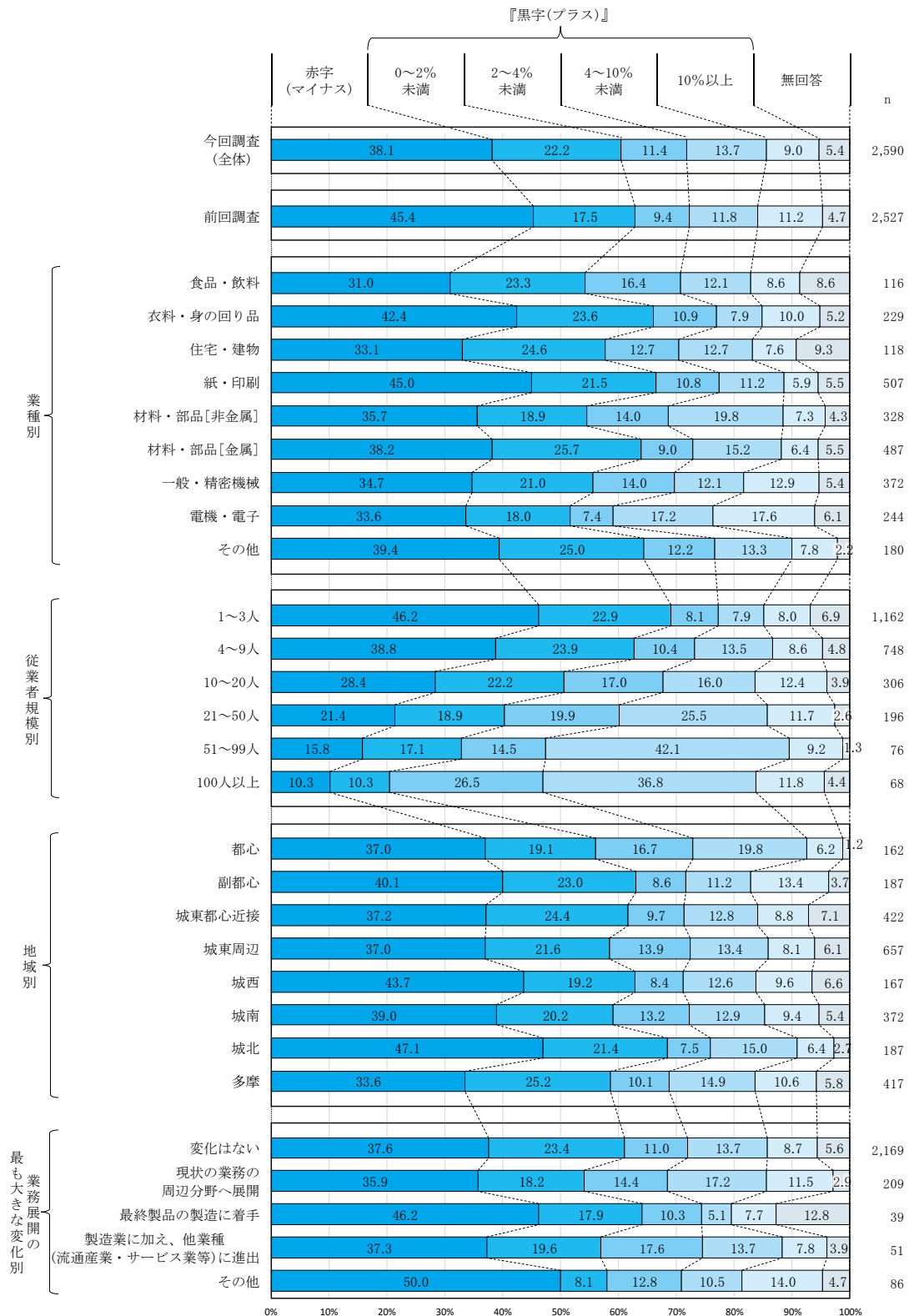
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は『黒字（プラス）』（60.4%）が高く、紙・印刷は「赤字（マイナス）」（45.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「赤字（マイナス）」（46.2%）が4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）』（61.8%）が高く、城北は「赤字（マイナス）」（47.1%）が高い。

業務展開の最も大きな変化別にみると、現状の業務の周辺分野へ展開と回答した企業は『黒字（プラス）』（61.3%）が6割を超える。

図表Ⅱ-2-4 直近決算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

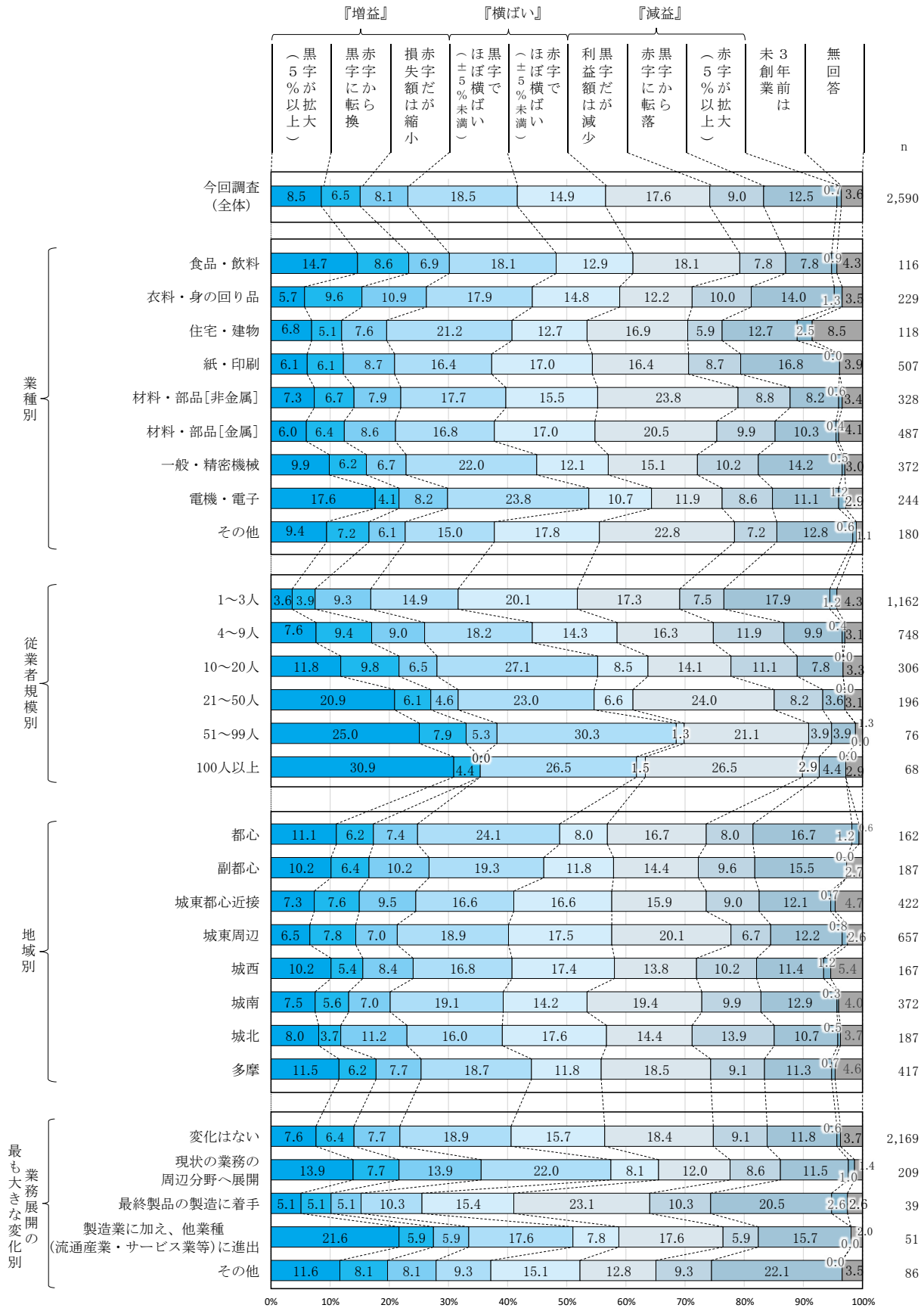
3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（18.5%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（17.6%）、「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」（14.9%）の順で続く。「黒字が拡大（5%以上）」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』（23.1%）は2割を超える。一方、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大（5%以上）」をあわせた『減益』（39.1%）は約4割である。

業種別にみると、衣料・身の回り品は『増益』（30.2%）が3割を超える。他の業種に比べて紙・印刷は「赤字が拡大（5%以上）」（16.8%）が高く、一般・精密機械は「黒字から赤字に転落」（10.2%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は『減益』（42.7%）が4割を超える。従業者規模が大きくなるほど「黒字が拡大（5%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「黒字が拡大（5%以上）」（30.9%）が3割を超える。

業務展開の最も大きな変化別にみると、現状の業務の周辺分野へ展開と回答した企業は『増益』（35.5%）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-5 3年前と比較した経常損益の変化



第3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」（20.5%）が最も高く、「5～9 件」（20.0%）、「20～49 件」（17.8%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「100 件以上」（27.6%）が3割程度である。衣料・身の回り品は「4 件以下」（30.1%）が3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『9 件以下』（61.6%）が6割を超える。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」（66.2%）が6割を超える。

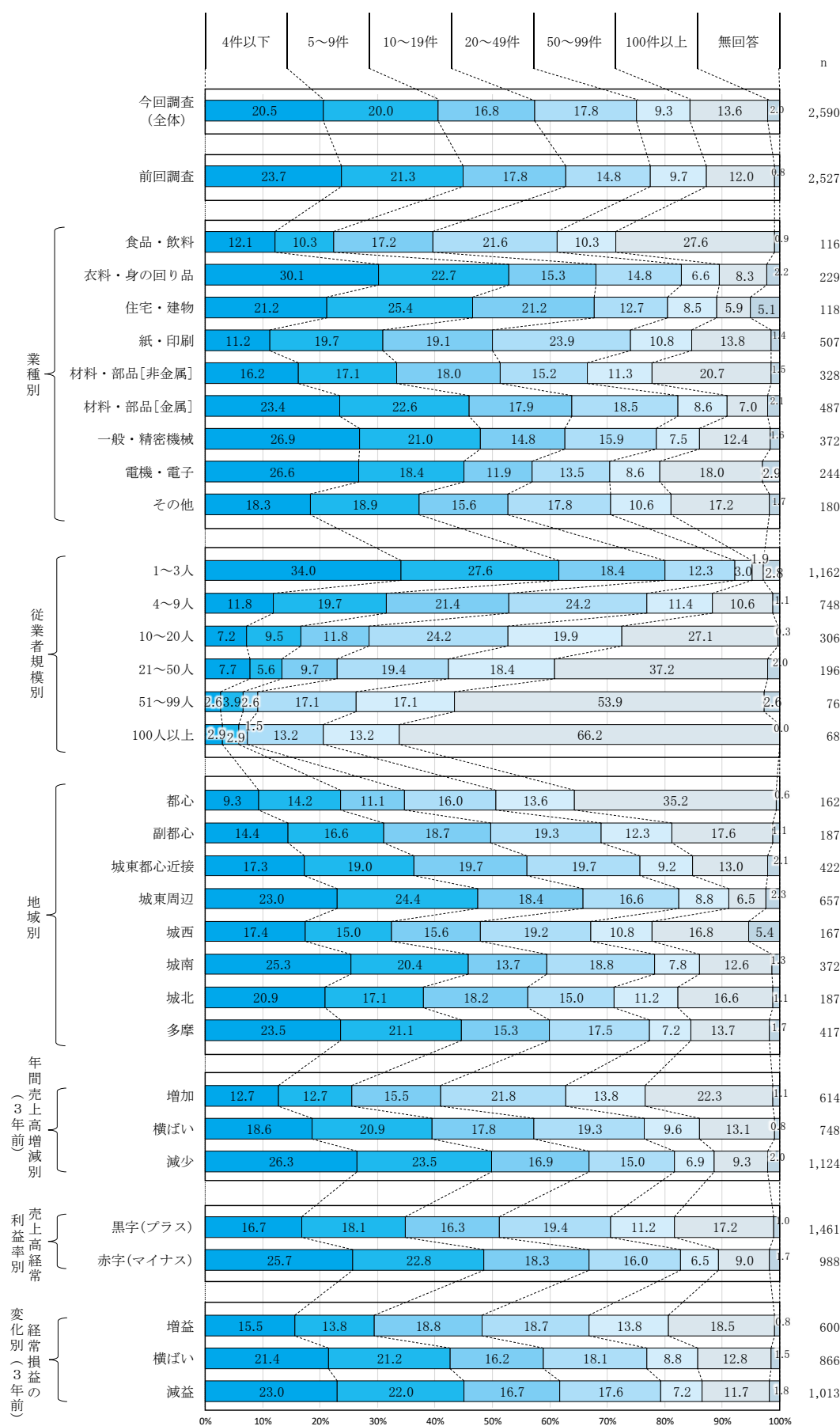
地域別にみると、都心は『50 件以上』（48.8%）が5割程度である。他の地域に比べて城南は「4 件以下」（25.3%）が高い。

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『20 件以上』（57.9%）が6割程度である。

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「20～49 件」（19.4%）、「50～99 件」（11.2%）、100 件以上（17.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3 年前）にみると、3 年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「4 件以下」（23.0%）、「5～9 件」（22.0%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-6 取引先（顧客）の件数



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、「東京23区」（78.5%）が最も高く、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（43.2%）、「関東地域以外の国内」（28.0%）の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は「東京23区」（91.7%）が9割を超える。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」（54.6%）が高く、電機・電子は「多摩・島しょ地域」（20.5%）、「関東地域以外の国内」（44.3%）、「海外」（7.8%）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「茨城・栃木・群馬の各県」、「関東地域以外の国内」、「海外」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「茨城・栃木・群馬の各県」（27.2%）、「関東地域以外の国内」（42.0%）、「海外」（11.1%）が高い。多摩は「多摩・島しょ地域」（51.3%）が5割を超える。

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「多摩・島しょ地域」（15.3%）、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（47.1%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（27.0%）、「関東地域以外の国内」（36.2%）、「海外」（5.5%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

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「多摩・島しょ地域」（14.2%）、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（45.7%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（23.5%）、「関東地域以外の国内」（31.4%）、「海外」（4.9%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「多摩・島しょ地域」（13.8%）、「埼玉・神奈川・千葉の各県」（45.0%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（21.7%）、「関東地域以外の国内」（32.7%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-7 主要取引先（顧客）の所在地



(注) 多摩・島しょ地域は、前回調査では多摩地域。

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」（28.9%）が最も高く、「大手メーカー」（16.9%）、「中堅メーカー」（16.8%）の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「中小・零細メーカー」（40.7%）が4割を超える。電機・電子は「大手メーカー」（31.6%）が3割を超える。

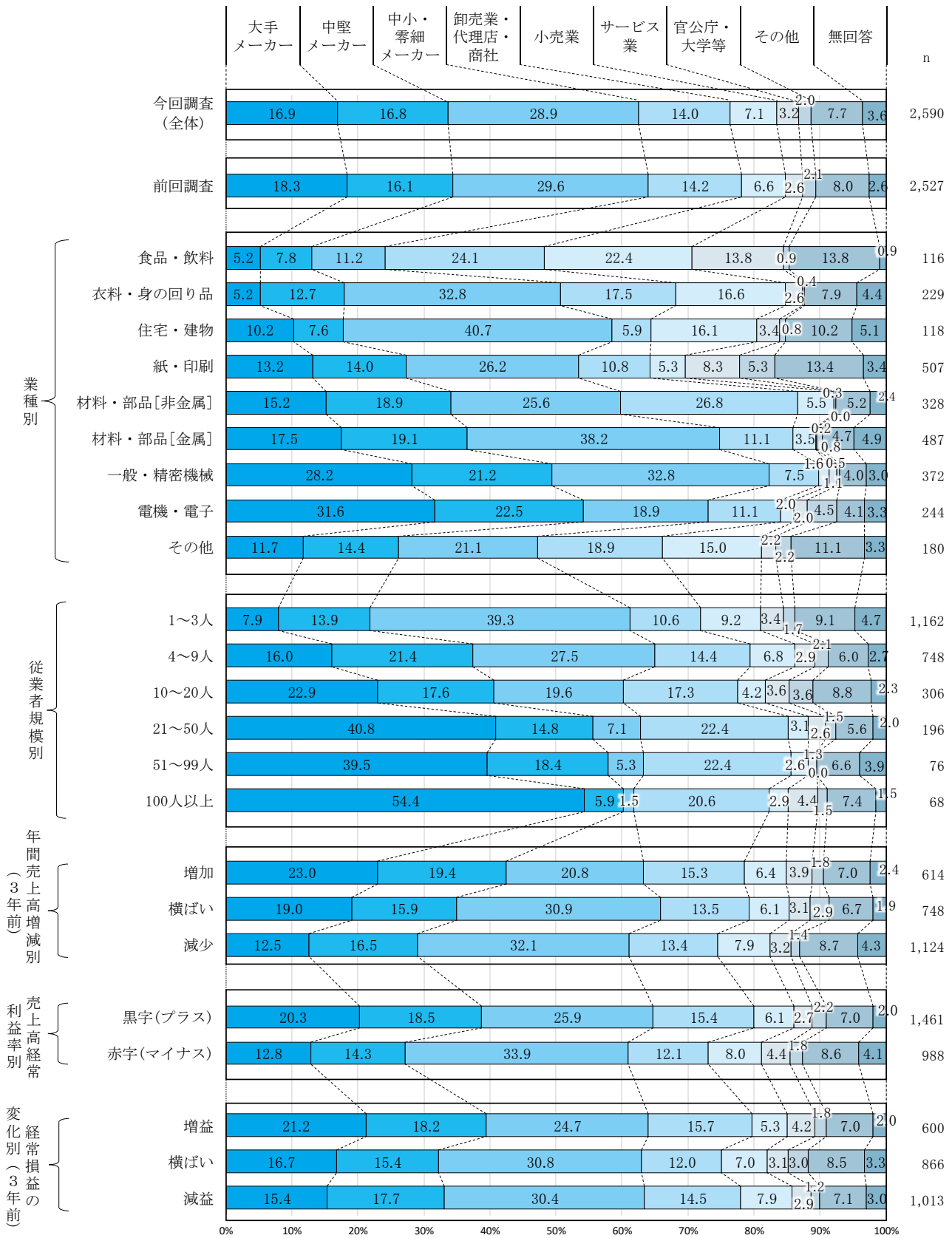
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「中小・零細メーカー」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「中小・零細メーカー」（39.3%）が約4割である。100人以上と回答した企業は「大手メーカー」（54.4%）が5割を超える。

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減少と回答した企業は「中小・零細メーカー」（32.1%）、「小売業」（7.9%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

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「大手メーカー」（20.3%）、「中堅メーカー」（18.5%）、「卸売業・代理店・商社」（15.4%）、「官公庁・大学等」（2.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大手メーカー」（21.2%）、「中堅メーカー」（18.2%）、「卸売業・代理店・商社」（15.7%）、「サービス業」（4.2%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-8 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性



4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度

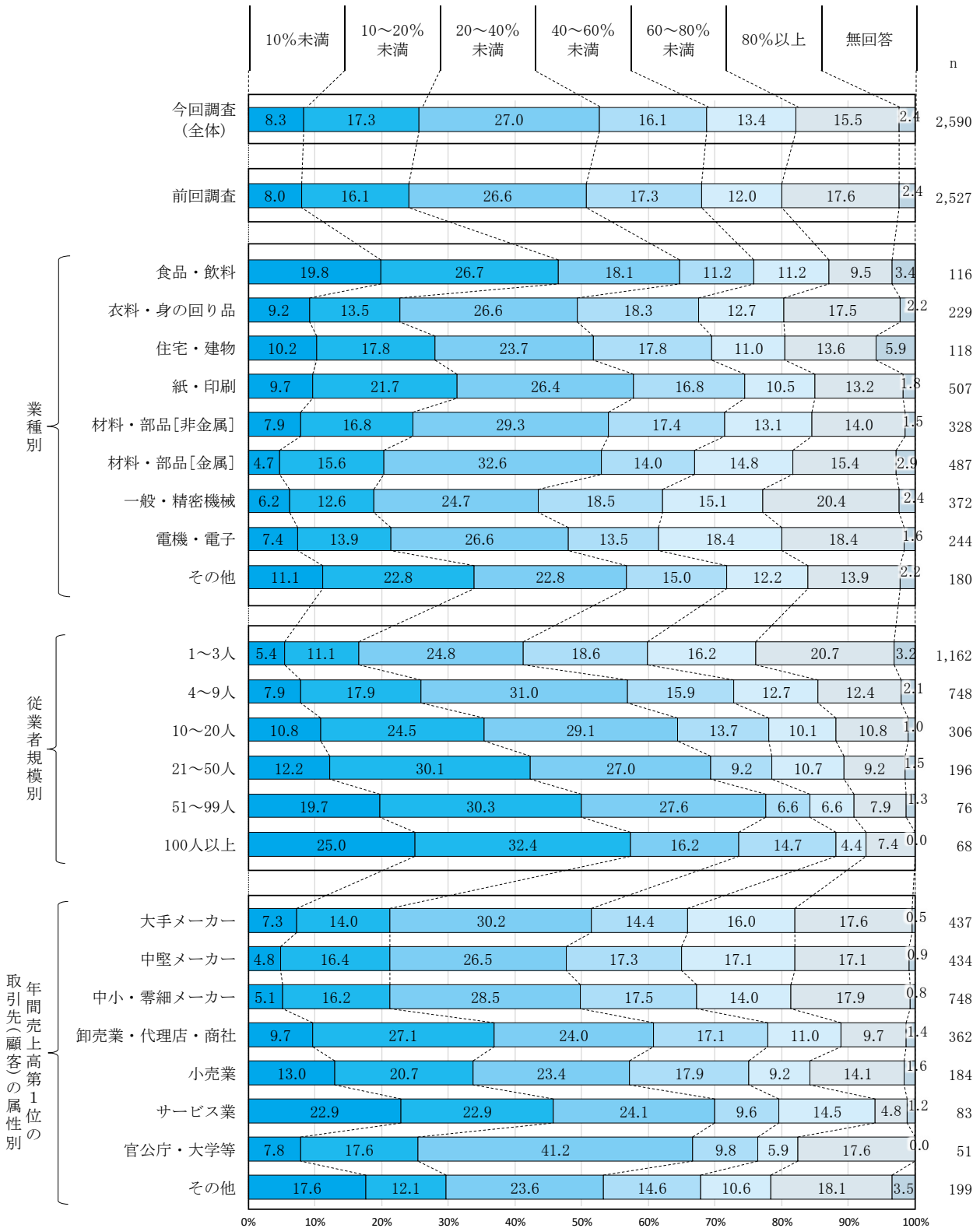
年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は、「20～40%未満」（27.0%）が最も高く、「10～20%」（17.3%）、「40～60%」（16.1%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『40%未満』（64.6%）が6割を超える。他の業種に比べて一般・精密機械は「40～60%未満」（18.5%）、「80%以上」（20.4%）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『20%未満』（57.4%）が6割程度である。

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』（69.9%）が約7割である。

図表Ⅱ-2-9 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度



5 3年前における年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度

3年前における年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は「20～40%未満」（25.6%）が最も高く、「10～20%未満」（17.8%）、「40～60%未満」（16.0%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は『20%未満』（44.8%）が4割を超える。他の業種に比べて一般・精密機械は「40～60%未満」（19.4%）、「60～80%未満」（18.5%）、「80%以上」（18.0%）が高い。

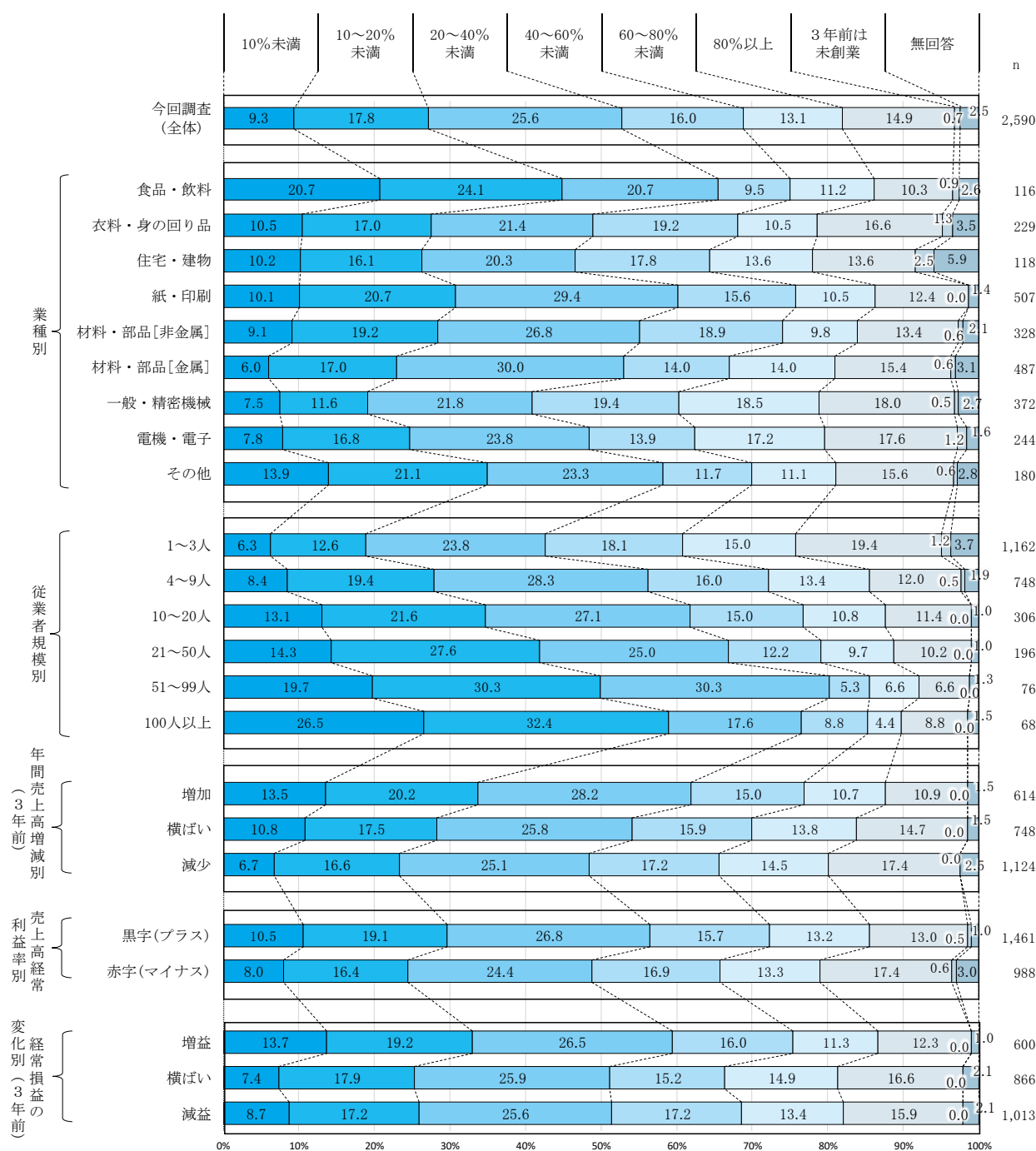
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『20%未満』が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は『20%未満』（58.9%）が6割程度である。

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「20～40%未満」（28.2%）が3割程度である。

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『40%未満』（56.4%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減益と回答した企業は「40～60%未満」（17.2%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-10 3年前における年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度



6 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、「主として自企業が決める」（42.4%）が最も高く、「交渉次第」（37.6%）、「主として取引先（顧客）が決める」（18.0%）の順である。

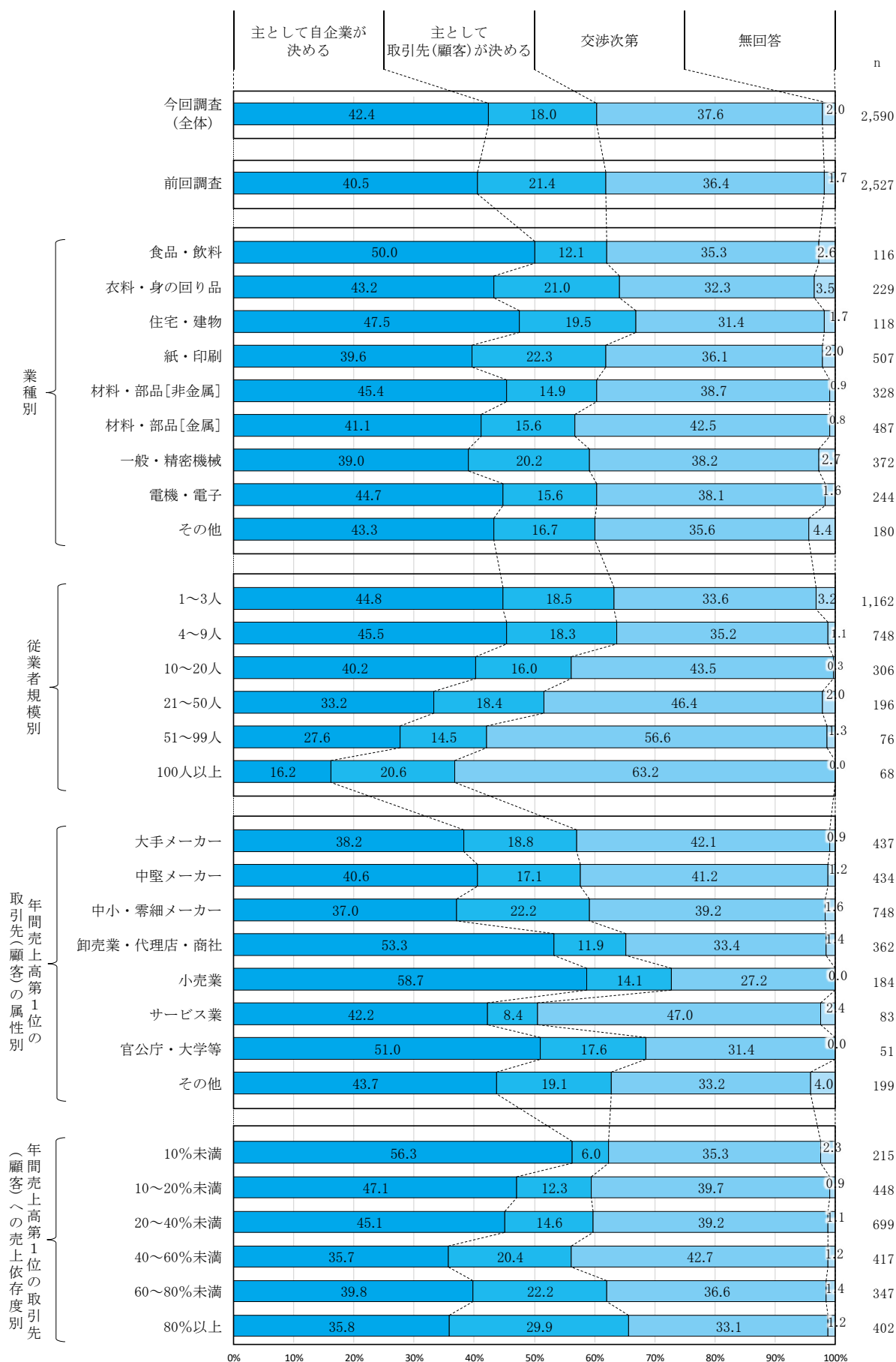
業種別にみると、食品・飲料は「主として自企業が決める」（50.0%）が5割である。

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「主として取引先（顧客）が決める」（20.6%）、「交渉次第」（63.2%）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、他の項目に比べて小売業と回答した企業は「主として自企業が決める」（58.7%）が高く、サービス業と回答した企業は「交渉次第」（47.0%）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、売上依存度が大きくなるほど「主として取引先（顧客）が決める」が高くなる傾向がみられ、売上依存度が80%以上と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（29.9%）が約3割である。

図表Ⅱ-2-11 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）



7 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」（49.1%）が最も高く、「交渉次第」（27.6%）、「主として自企業が決める」（19.1%）の順である。

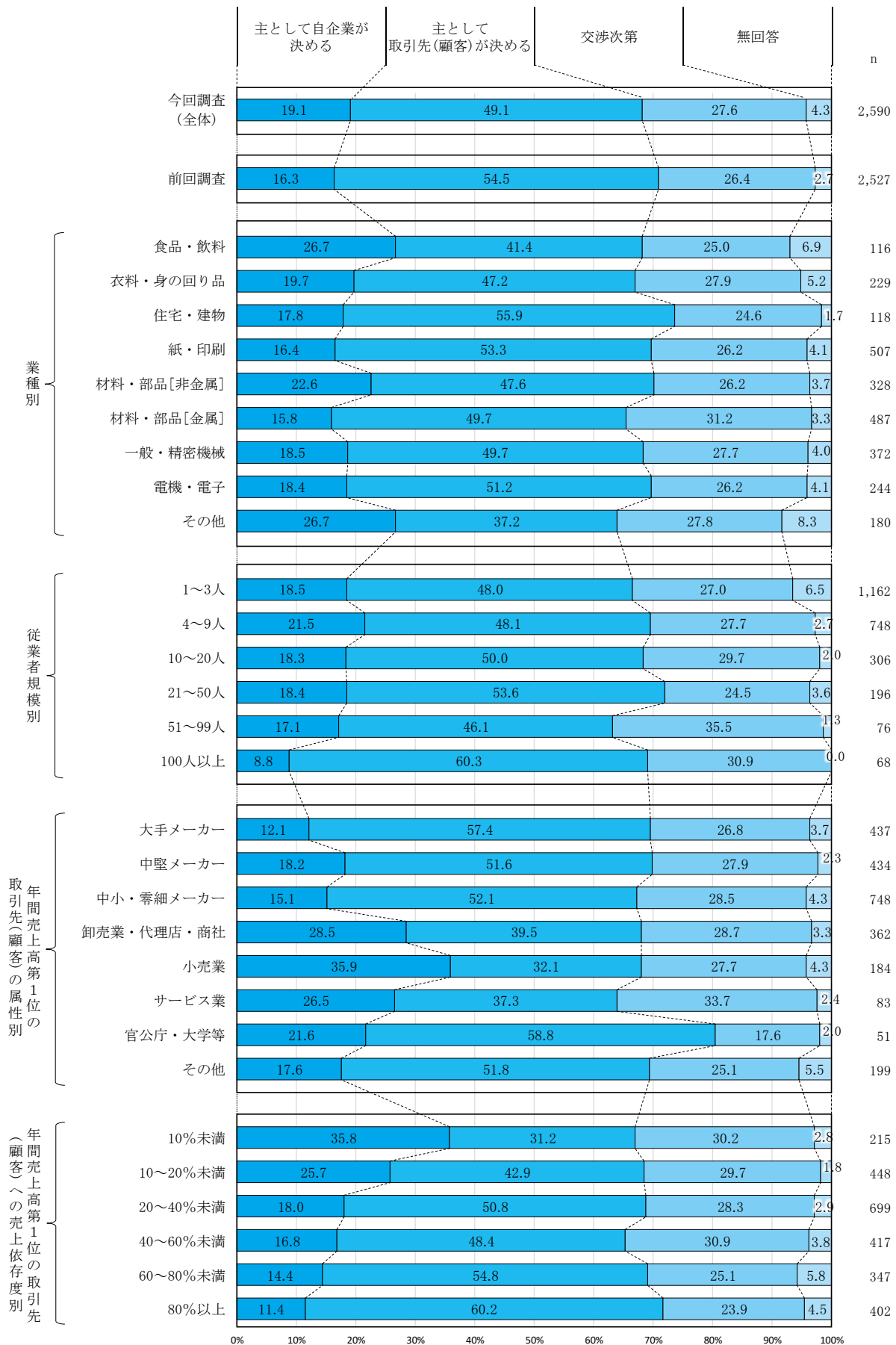
業種別にみると、他の業種に比べて住宅・建物は「主として取引先（顧客）が決める」（55.9%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「主として取引先（顧客）が決める」（60.3%）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、他の項目に比べて小売業と回答した企業は「主として自企業が決める」（35.9%）が高く、サービス業と回答した企業は「交渉次第」（33.7%）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、売上依存度が小さくなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、売上依存度が10%未満と回答した企業は「主として自企業が決める」（35.8%）が3割を超える。

図表Ⅱ-2-12 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）



8 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」（68.1%）が最も高く、「短納期」（32.4%）、「取引先（顧客）との近接性」（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「取引先（顧客）との近接性」（35.3%）、「製品開発力」（17.2%）、「自社製品」（40.5%）、「自社ブランド」（18.1%）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「低価格」（18.8%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「高品質」、「量産能力」、「自社ブランド」が高くなる傾向がみられる。

地域別にみると、他の地域に比べて城南は「高品質」（33.3%）、「短納期」（37.4%）、「低価格」（21.2%）が高い。

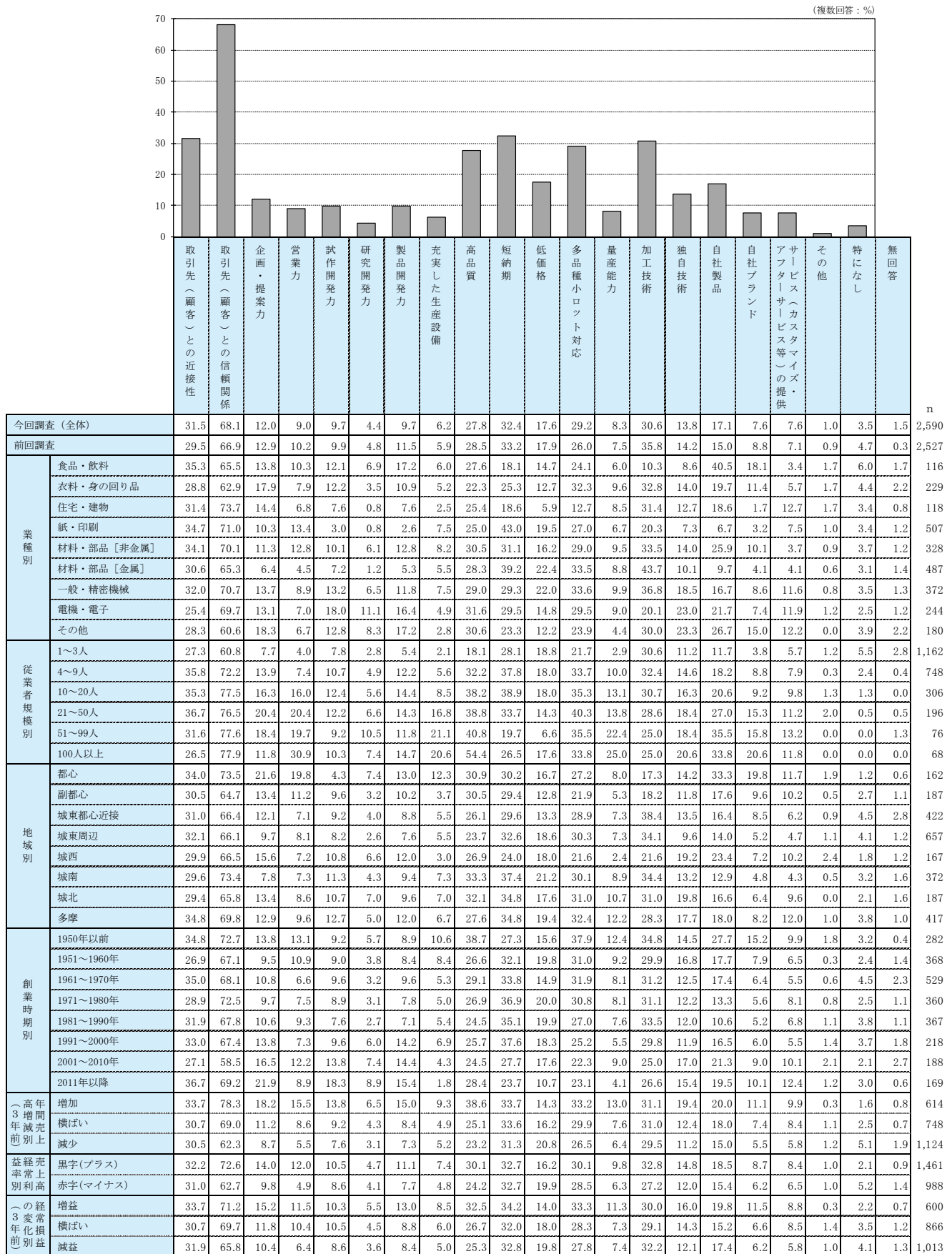
創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1950年以前と回答した企業は「取引先（顧客）との信頼関係」（72.7%）、「営業力」（13.1%）、「充実した生産設備」（10.6%）、「高品質」（38.7%）、「多品種小ロット対応」（37.9%）、「量産能力」（12.4%）、「加工技術」（34.8%）、「自社製品」（27.7%）、「自社ブランド」（15.2%）が高い。

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減少と回答した企業は「低価格」（20.8%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

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）との信頼関係」（72.6%）が7割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「低価格」（19.8%）、「加工技術」（32.2%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-13 取引における強み



第4節 系列取引

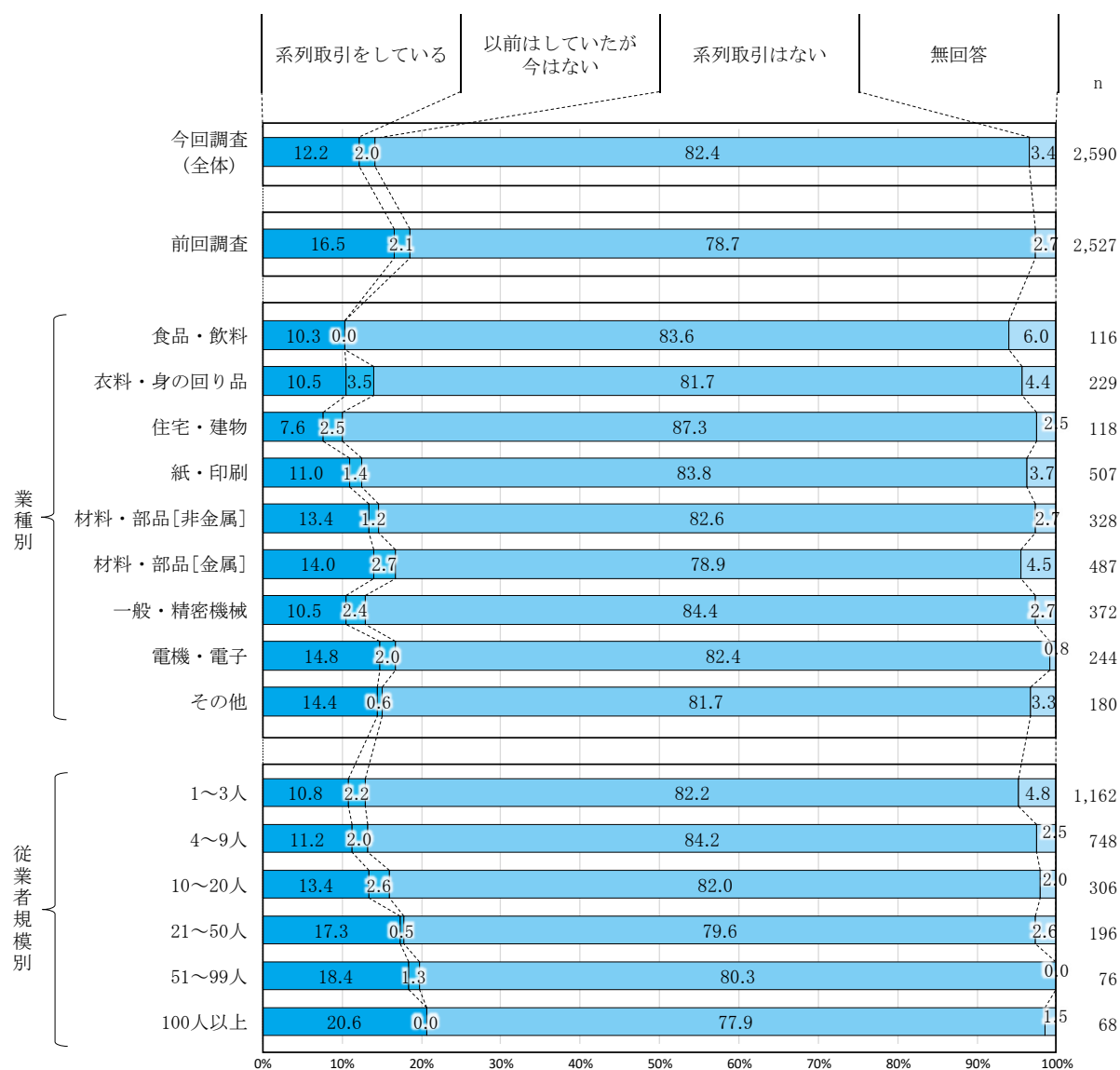
1 系列取引の状況

系列取引の状況は、「系列取引はない」(82.4%)が最も高く、「系列取引をしている」(12.2%)、「以前はしていたが今はない」(2.0%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「系列取引をしている」(14.8%)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「系列取引をしている」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「系列取引をしている」(20.6%)が2割を超える。

図表Ⅱ-2-14 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 年間売上高に占める系列取引の割合

年間売上高に占める系列取引の割合は、「80%以上」(24.7%)が最も高く、「60～80%未満」(19.0%)、「20%未満」(18.7%)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「20～40%未満」(33.3%)が高い。

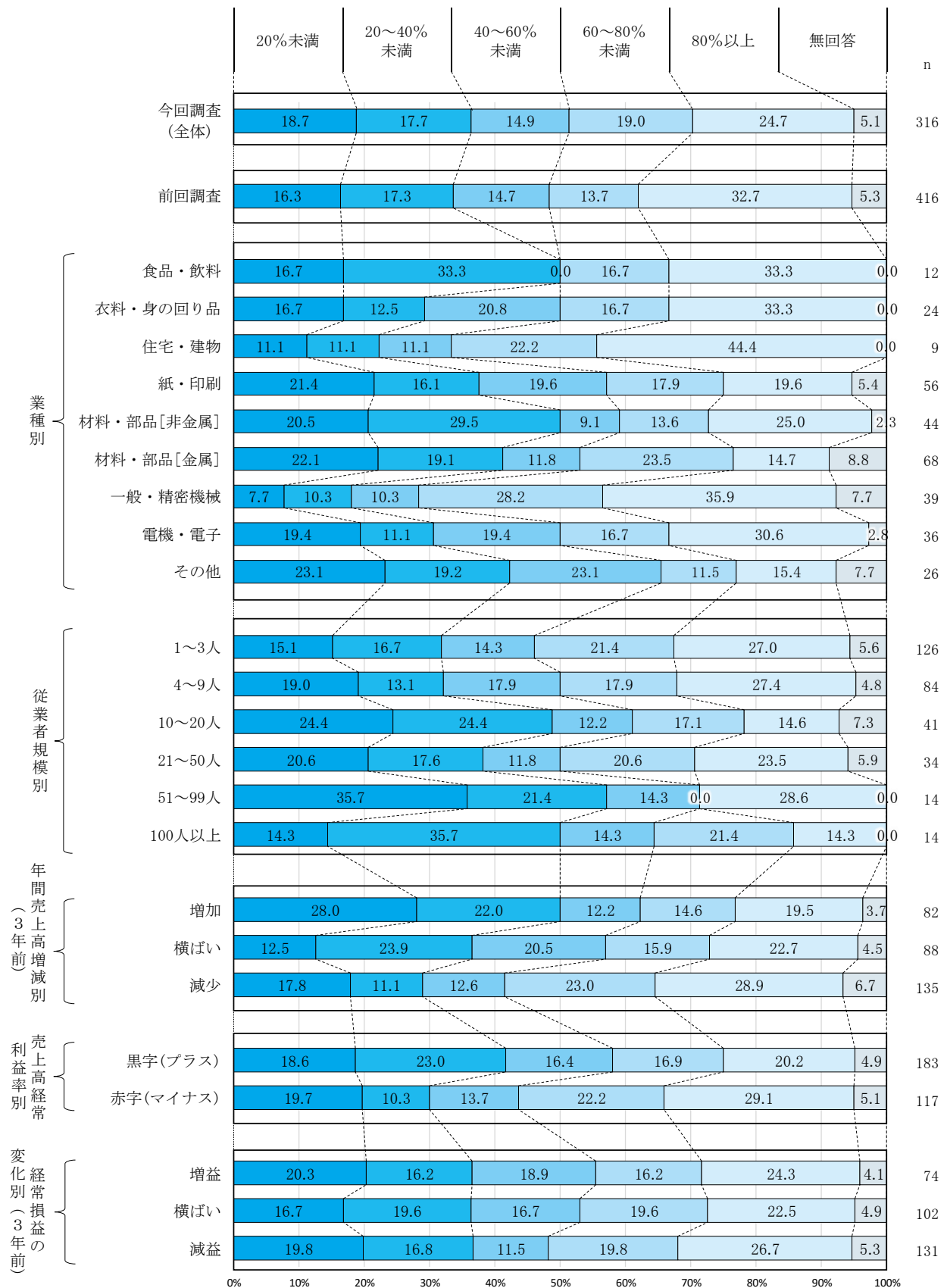
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人以上と回答した企業は『60%以上』(48.4%)が高い。

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「20%未満」(28.0%)が3割程度である。

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「20～40%未満」(23.0%)、「40～60%未満」(16.4%)が赤字(マイナス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「60～80%未満」(19.8%)、「80%以上」(26.7%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-15 年間売上高に占める系列取引の割合



(注) 系列取引の状況 (図表Ⅱ-2-14) で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。

3 3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化

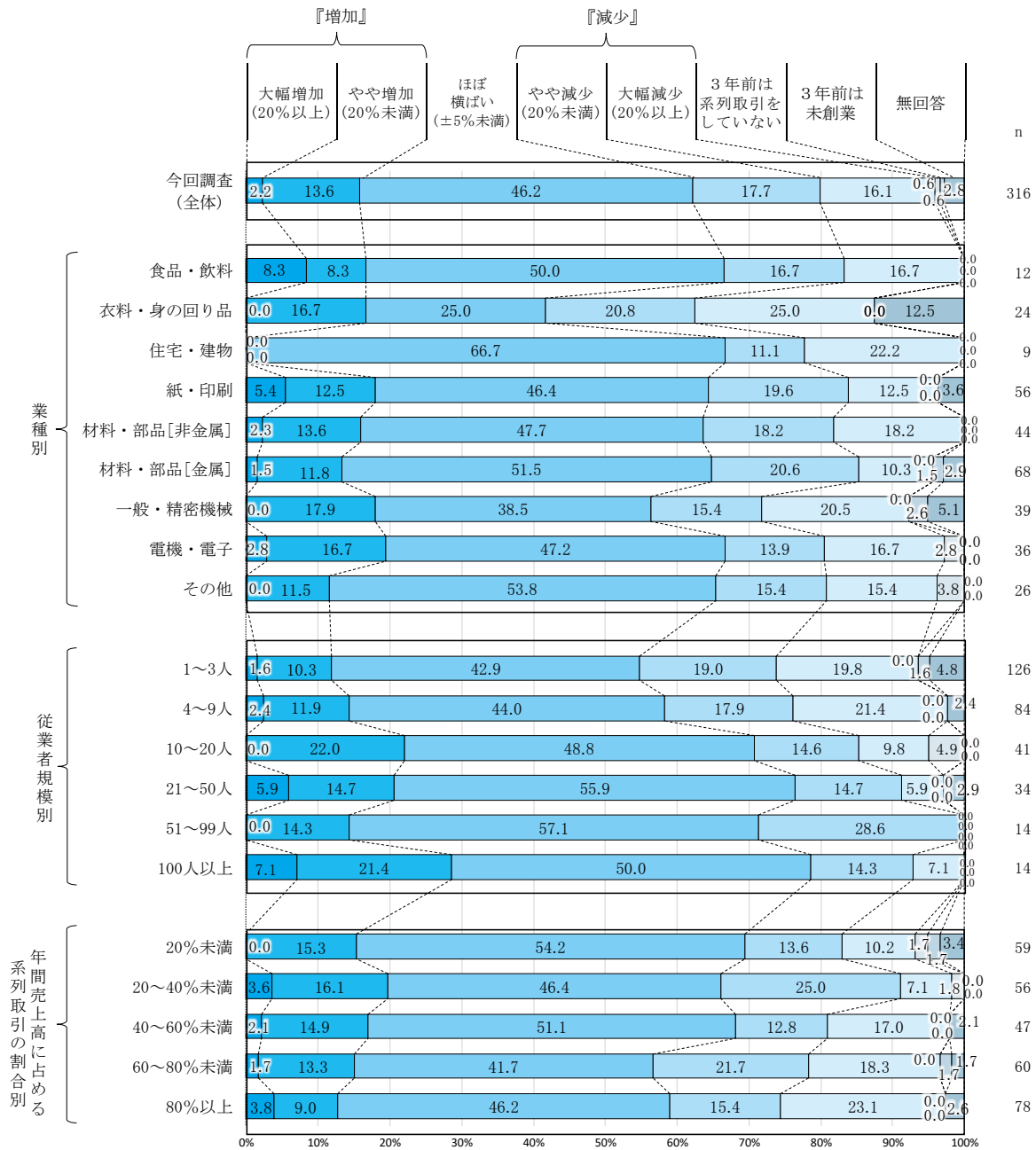
3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（46.2%）が最も高く、「やや減少（20%未満）」（17.7%）、「大幅減少（20%以上）」（16.1%）の順で続く。「やや減少（20%未満）」と「大幅減少（20%以上）」をあわせた『減少』（33.8%）は3割を超える。一方、「大幅増加（20%以上）」と「やや増加（20%未満）」をあわせた『増加』（15.8%）は1割を超える。

業種別にみると、衣料・身の回り品は『減少』（45.8%）が4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『増加』（28.5%）が高い。

年間売上高に占める系列取引の割合別にみると、他の項目に比べて系列取引の割合が20%未満と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（54.2%）が高い。

図表Ⅱ-2-16 3年前と比較した系列取引による年間売上高の変化



(注) 系列取引の状況 (図表Ⅱ-2-14)で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。

第1節 経営に対する考え方

1 経営において重視している事項

経営において重視している事項（複数回答）は、「持続的経営」（63.1%）が最も高く、「利益の拡大」（53.0%）、「従業員の成長・幸福」（37.5%）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「規模の拡大」（12.9%）、「知名度の向上」（16.4%）、「地域や社会への貢献」（23.3%）、「業界の発展」（19.0%）、「企業理念等の実現」（14.7%）が高い。電機・電子は「技術の向上・革新・継承」（50.4%）が5割を超える。

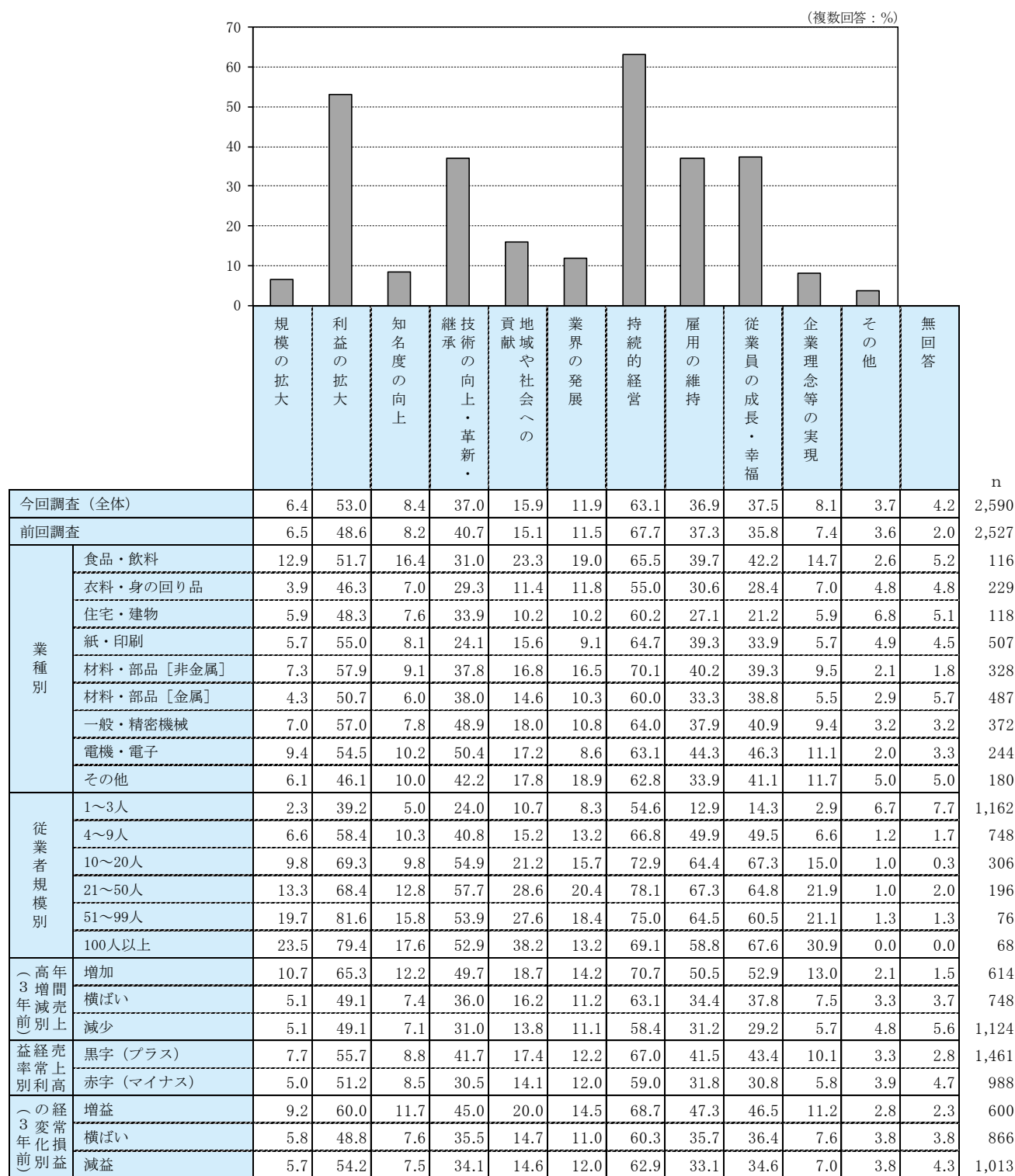
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「規模の拡大」（23.5%）、「知名度の向上」（17.6%）、「地域や社会への貢献」（38.2%）、「従業員の成長・幸福」（67.6%）、「企業理念等の実現」（30.9%）が高い。

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「持続的経営」（70.7%）が7割を超える。

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「技術の向上・革新・継承」（41.7%）、「雇用の維持」（41.5%）、「従業員の成長・幸福」（43.4%）が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「持続的経営」（68.7%）が7割程度、「利益の拡大」（60.0%）が6割である。

図表Ⅱ-3-1 経営において重視している事項



2 今後の事業の方向性

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」(56.7%)が最も高く、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(9.5%)、「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(8.8%)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「廃業の予定」(17.8%)が高く、電機・電子は「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(14.8%)、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(13.9%)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「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(20.6%)、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(25.0%)、「製造業の既存分野に加え、他業種(流通産業、サービス業等)に進出したい」(2.9%)が高い。

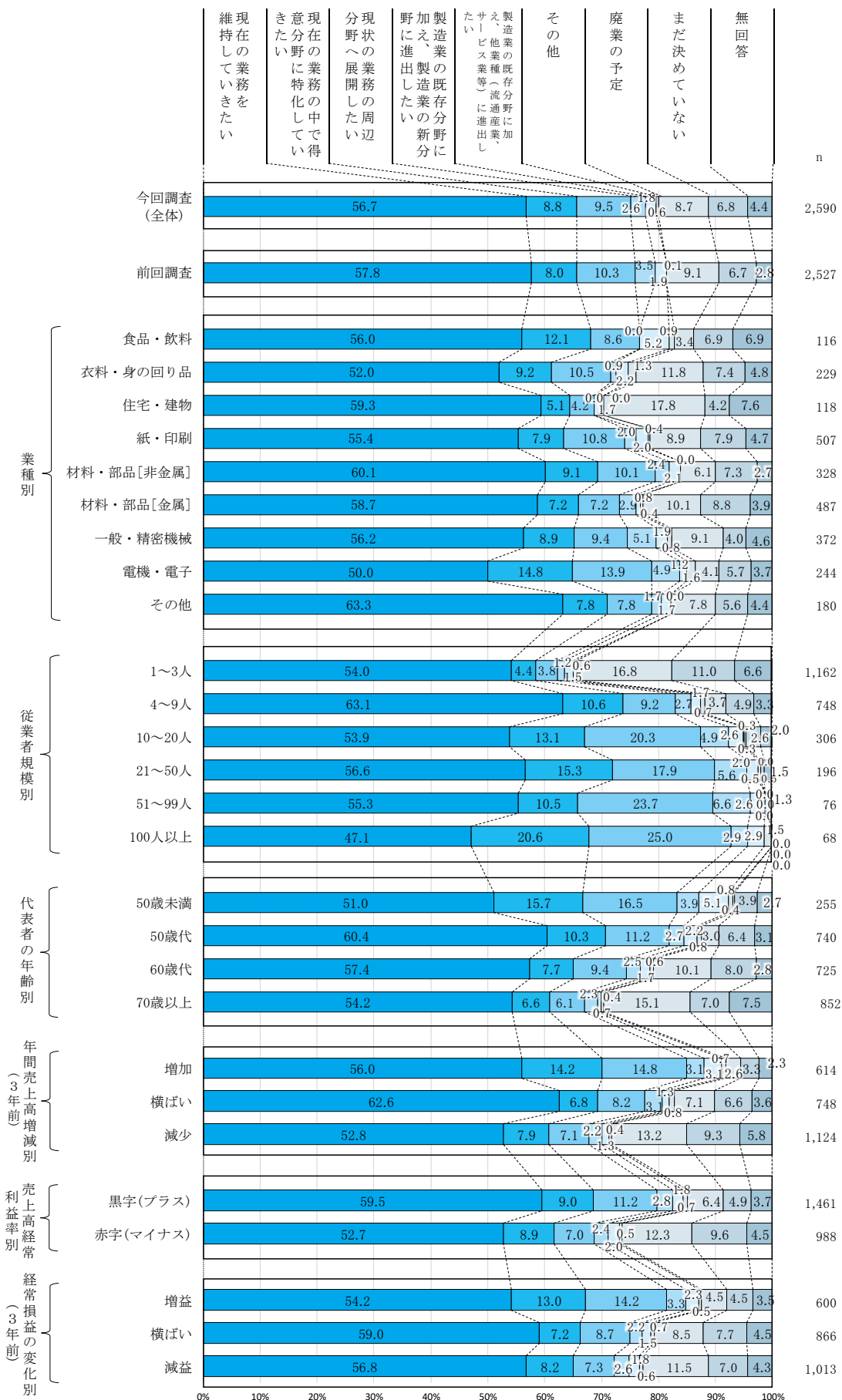
代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」、「製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい」、「製造業の既存分野に加え、他業種(流通産業、サービス業等)に進出したい」が高くなる傾向がみられる。

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「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(14.2%)、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(14.8%)、「製造業の既存分野に加え、他業種(流通産業、サービス業等)に進出したい」(3.1%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

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「現在の業務を維持していきたい」(59.5%)が約6割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「廃業の予定」(11.5%)が1割を超える。

図表Ⅱ-3-2 今後の事業の方向性



3 進出したい新事業分野

進出したい新事業分野（複数回答）は、「医療・福祉・介護関連」（35.3%）が最も高く、「環境・エネルギー関連」（30.9%）、「農業・食品・バイオ関連」（20.6%）、「ロボット関連」（20.6%）の順で続く。

業種別にみると、一般・精密機械は「医療・福祉・介護関連」（42.1%）が4割を超える。

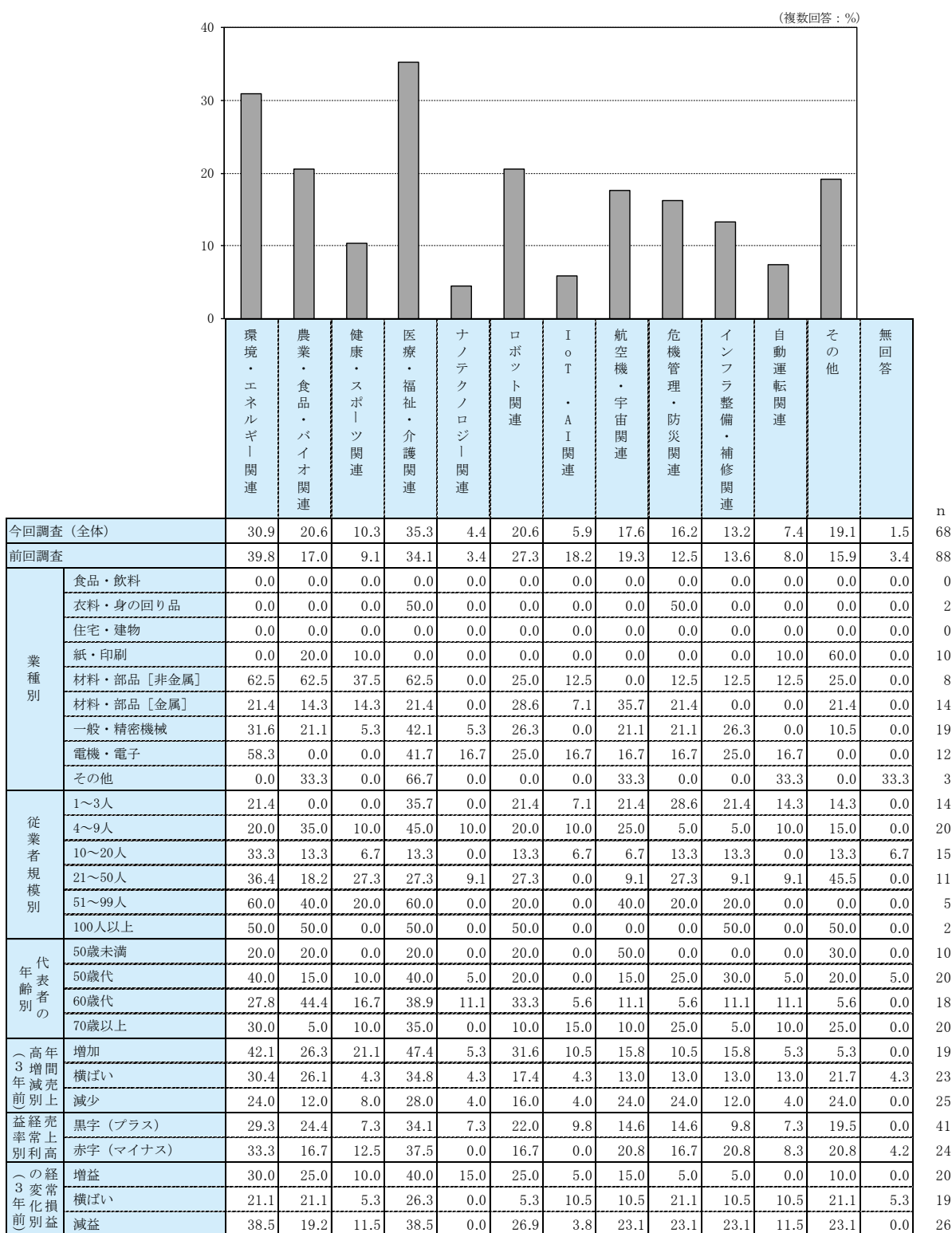
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「危機管理・防災関連」（28.6%）、「自動運転関連」（14.3%）が高い。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「航空機・宇宙関連」（50.0%）が5割である。

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「医療・福祉・介護関連」（47.4%）が5割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「医療・福祉・介護関連」（40.0%）が4割である。

図表Ⅱ-3-3 進出したい新事業分野



(注) 今後の事業の方向性 (図表Ⅱ-3-2) 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。

4 競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（55.2%）が最も高く、「高品質化」（26.6%）、「加工技術の向上」（24.3%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて紙・印刷は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（58.0%）、「営業力の強化」（27.8%）、「他企業との事業連携」（8.1%）が高い。電機・電子は「高品質化」（37.3%）が4割程度である。

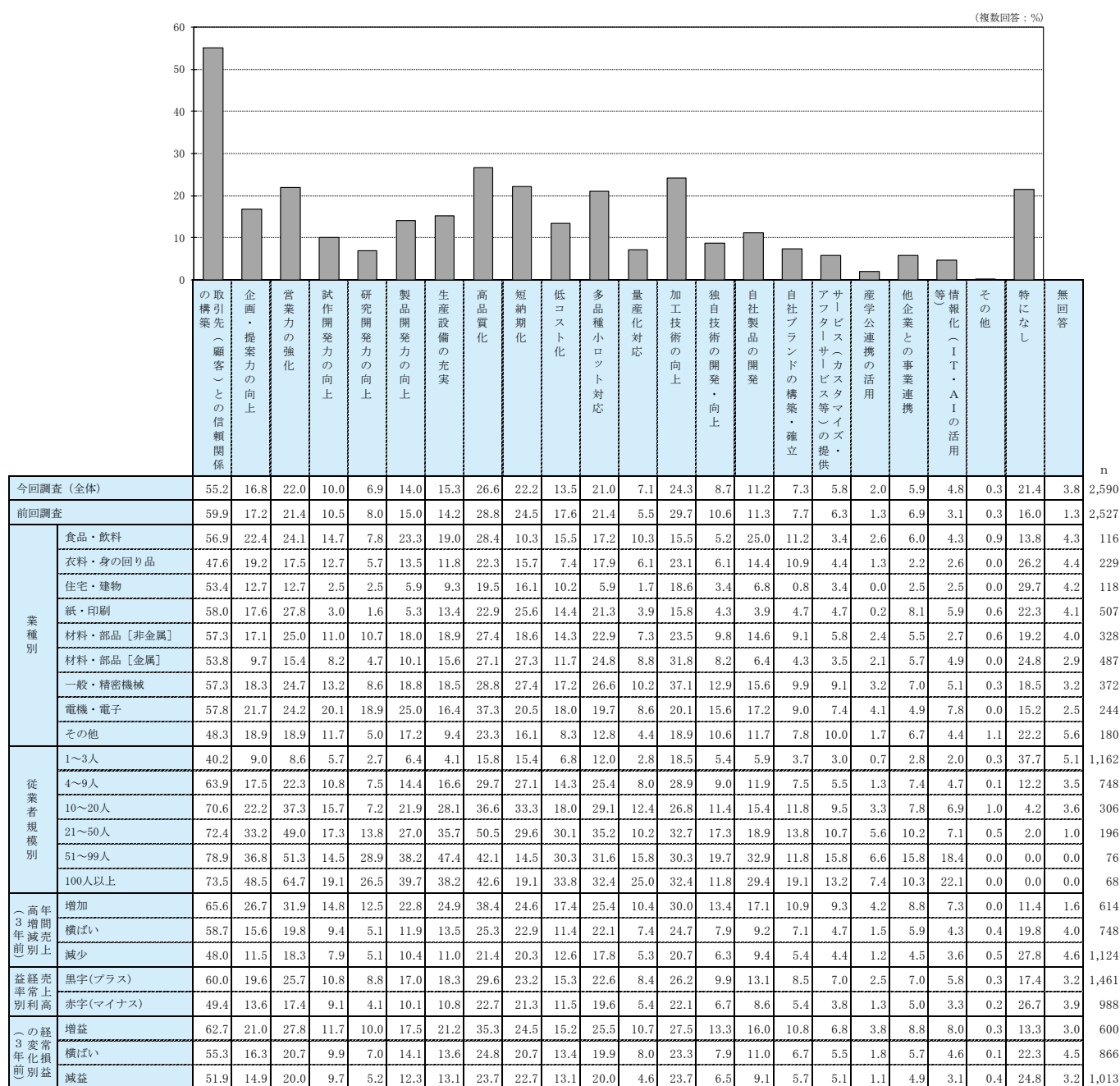
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「企画・提案力の向上」、「営業力の強化」、「製品開発力の向上」、「低コスト化」、「産学公連携の活用」、「情報化（IT・AIの活用等）」が高くなる傾向がみられる。

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「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（65.6%）が6割を超える。

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「高品質化」（29.6%）が約3割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（62.7%）が6割を超える。

図表Ⅱ-3-4 競争力向上のために実施している取組



(注) 情報化（IT・AIの活用等）は、前回調査では情報化（ICTの利活用等）。

5 SDGs（持続可能な開発目標）への取組

SDGs（持続可能な開発目標）への取組は、「関心はあるが、取り組む時間的・金銭的余裕がない」（38.9%）が最も高く、「取り組んでおらず、関心もない」（30.8%）、「既に取り組んでいる」（15.5%）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「既に取り組んでいる」（26.6%）が高い。

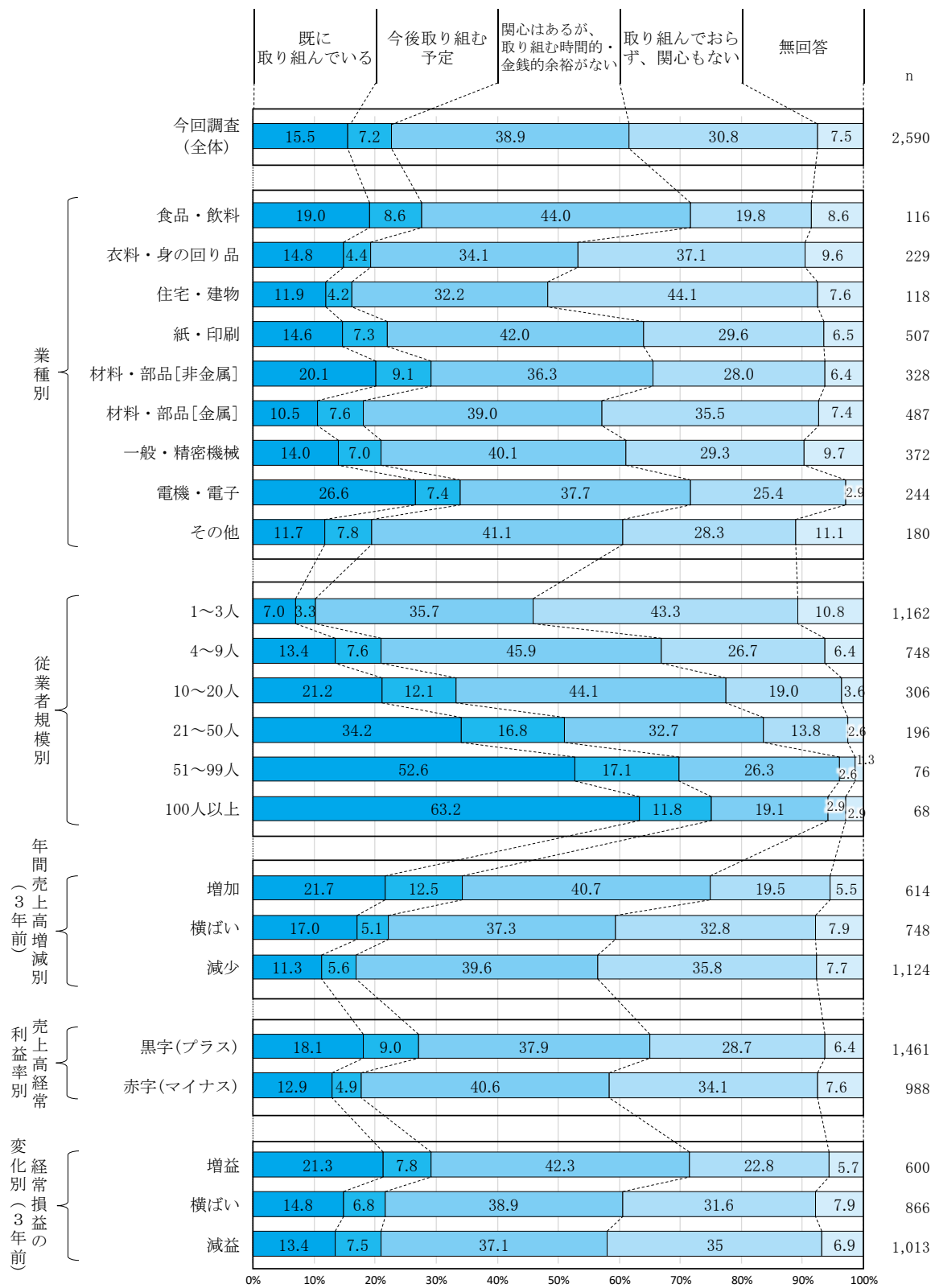
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「既に取り組んでいる」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「既に取り組んでいる」（63.2%）が6割を超える。

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の「既に取り組んでいる」（21.7%）は横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業の「既に取り組んでいる」（18.1%）は「赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業の「既に取り組んでいる」（21.3%）は横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-5 SDGs（持続可能な開発目標）への取組



第2節 自社開発製品

1 自社開発製品の保有・開発状況

自社開発製品の保有・開発状況は、「開発していない」(60.7%)が最も高く、「保有している」(23.6%)、「開発したいができない」(4.3%)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「保有している」(45.7%)が高く、紙・印刷は「開発していない」(74.8%)が高い。

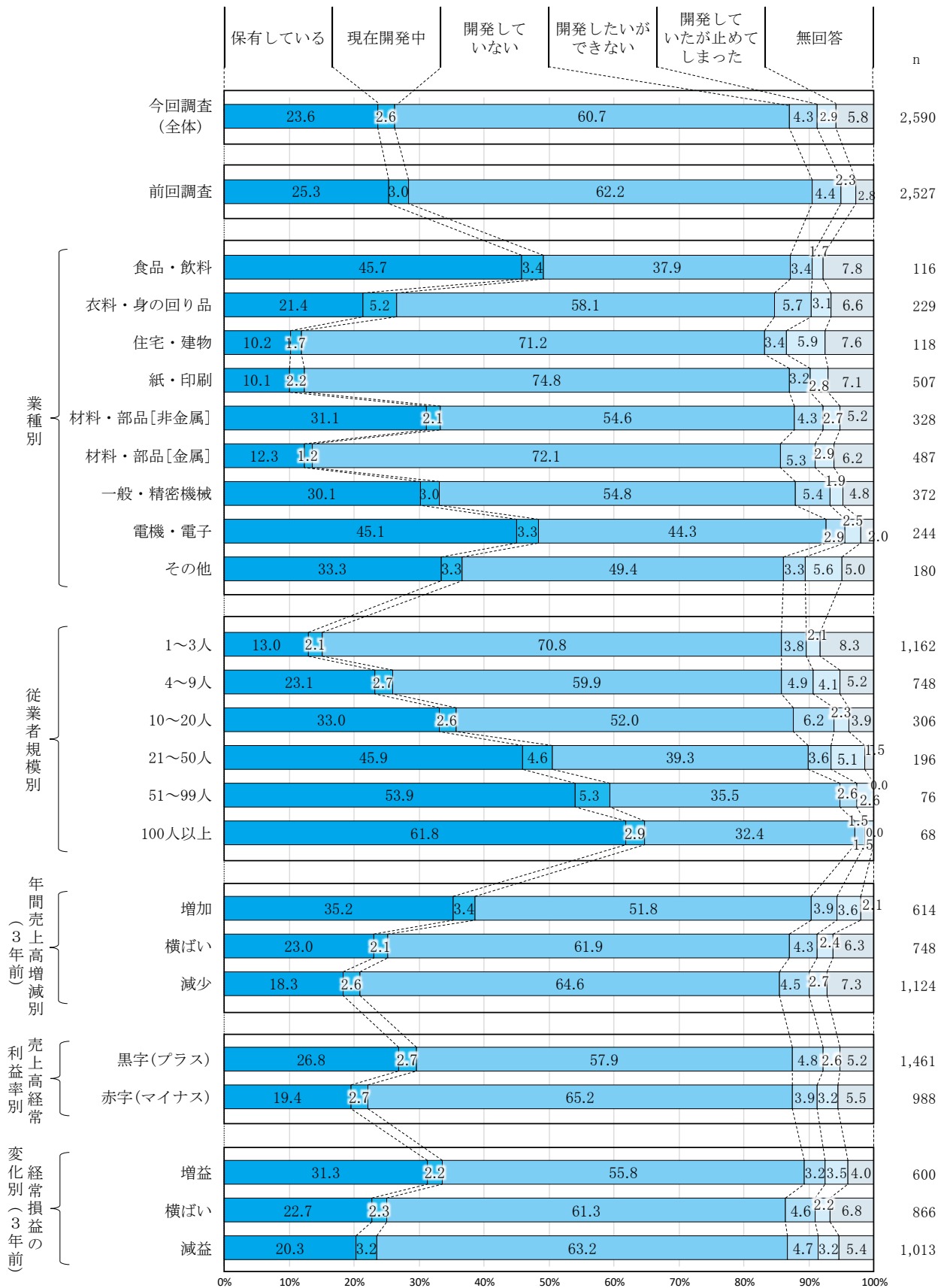
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「開発していない」(70.8%)が7割を超える。従業者規模が大きくなるほど「保有している」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「保有している」(61.8%)が6割を超える。

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「保有している」(35.2%)が3割を超える。

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「保有している」(26.8%)が2割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「保有している」(31.3%)、「開発していたが止めてしまった」(3.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-6 自社開発製品の保有・開発状況



(注) 本調査での自社開発製品とは、「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 最新の開発状況（着手時期）

自社開発製品の最新の開発状況（着手時期）は、「10 年以上」（33.3%）が最も高く、「1 年以上～3 年未満」（25.5%）、「1 年未満」（16.3%）の順で続く。

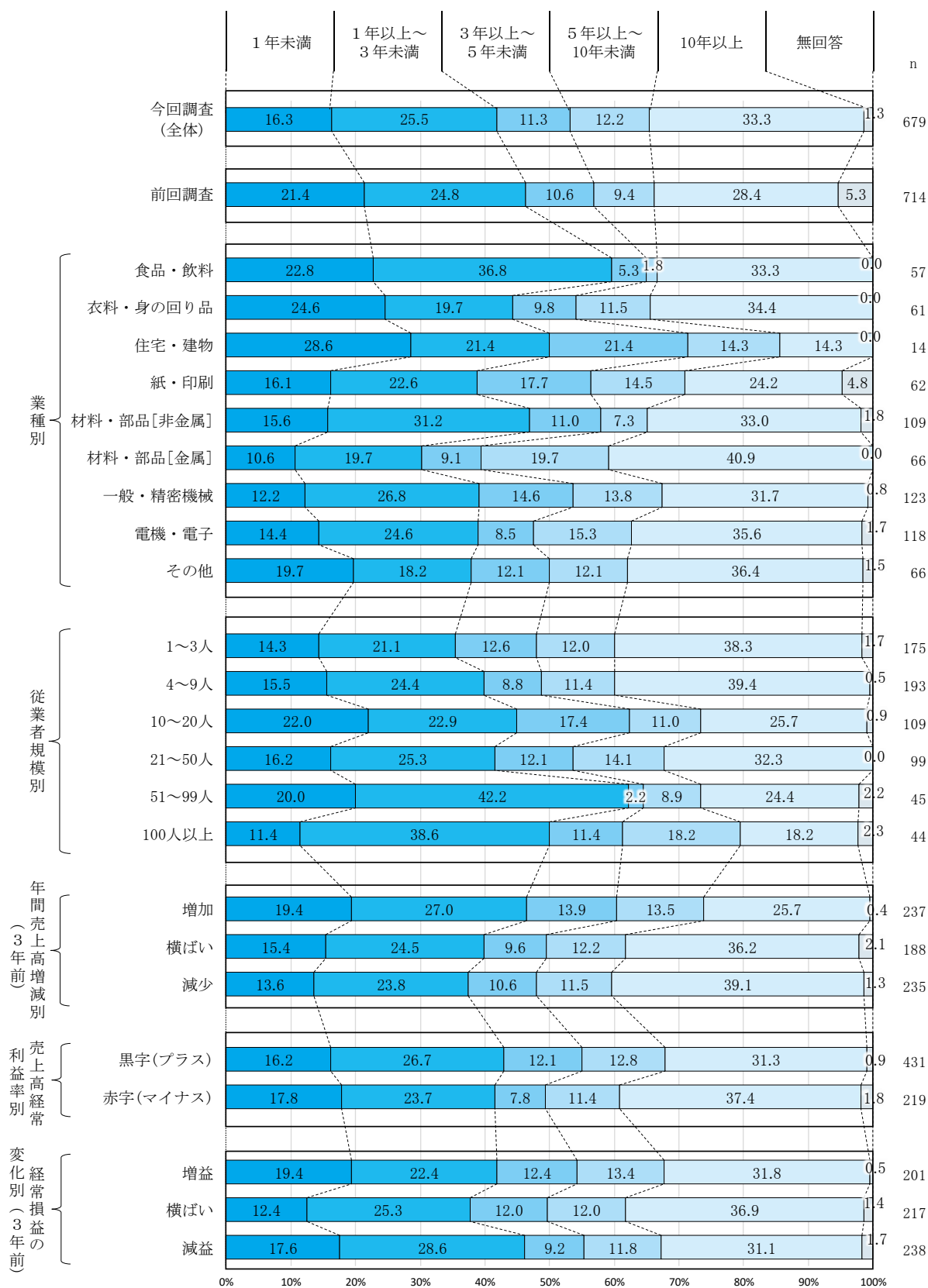
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「1 年以上～3 年未満」（36.8%）が高い。材料・部品[金属]は「10 年以上」（40.9%）が4割を超える。

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「5 年以上～10 年未満」（18.2%）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「1 年以上～3 年未満」（27.0%）が3割程度である。

経常損益の変化別（3 年前）にみると、3 年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「1 年未満」（19.4%）が約2割である。

図表Ⅱ-3-7 最新の開発状況（着手時期）



(注) 自社開発製品の保有・開発状況(図表Ⅱ-3-6)で「保有している」、「現在開発中」とした企業のみを集計。

3 当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況

当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況は、「ほぼ計画通り」(41.8%)が最も高く、「計画を下回る」(34.8%)、「販売していない」(11.9%)の順で続く。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「ほぼ計画通り」(49.2%)が約5割である。他の業種に比べて住宅・建物は「計画を上回る」(14.3%)が高い。

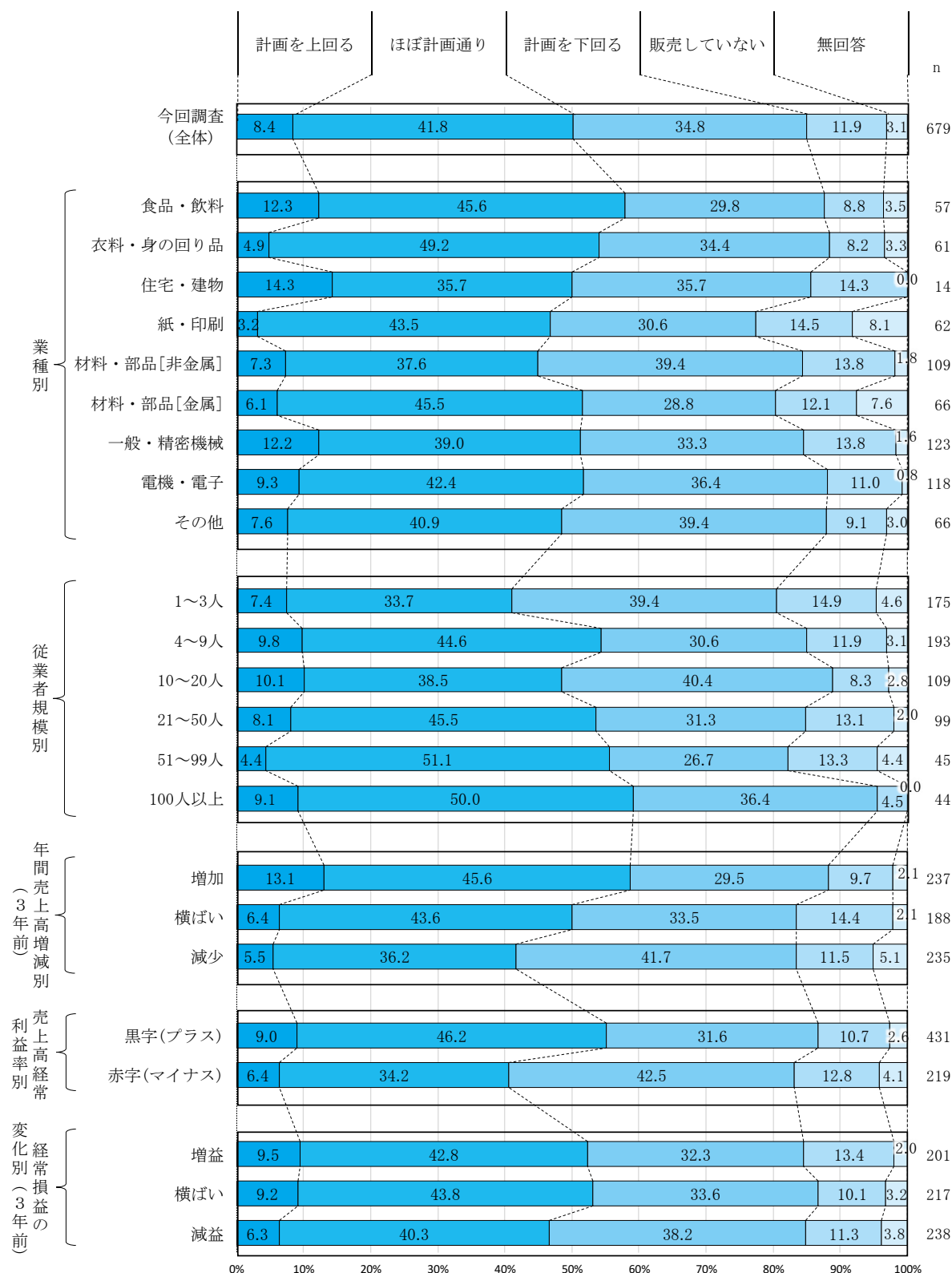
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「販売していない」(14.9%)が高い。

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の「計画を上回る」(13.1%)は横ばい、減少と回答した企業と比べて高い。

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「ほぼ計画通り」(46.2%)が4割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「計画を下回る」(38.2%)が4割程度である。

図表Ⅱ-3-8 当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況



(注) 自社開発製品の保有・開発状況(図表Ⅱ-3-6)で「保有している」、「現在開発中」とした企業のみを集計。

4 自社開発製品の開発取組の効果

自社開発製品の開発取組の効果（複数回答）は、「売上の増加」（47.6%）が最も高く、「新規顧客の獲得」（36.4%）、「収益力の向上」（33.3%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「売上の増加」（68.4%）が7割程度である。他の業種に比べて住宅・建物は「収益力の向上」（42.9%）が高く、紙・印刷は「新規顧客の獲得」（53.2%）、「認知度の向上」（33.9%）が高い。

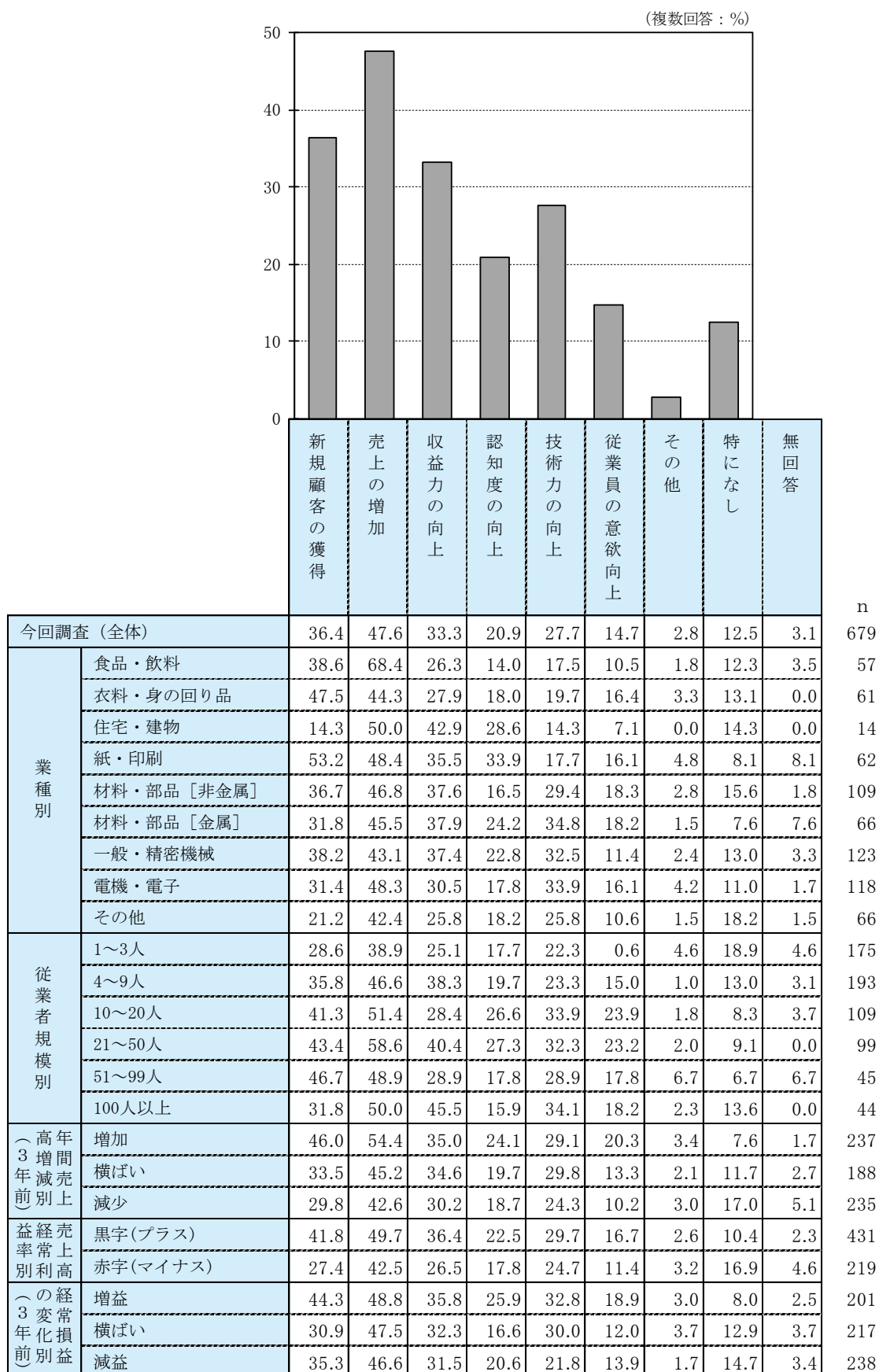
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「収益力の向上」（45.5%）、「技術力の向上」（34.1%）が高い。

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「新規顧客の獲得」（46.0%）が4割を超える。

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「売上の増加」（49.7%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業の「新規顧客の獲得」（44.3%）は横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-9 自社開発製品の開発取組の効果



(注) 自社開発製品の保有・開発状況（図表Ⅱ-3-6）で「保有している」、「現在開発中」とした企業のみを集計。

5 既存自社開発製品の改良状況

既存自社開発製品の大幅な改良状況は、「改良していない」(37.7%)が最も高く、「改良した」(27.4%)、「現在改良中」(25.3%)の順で続く。

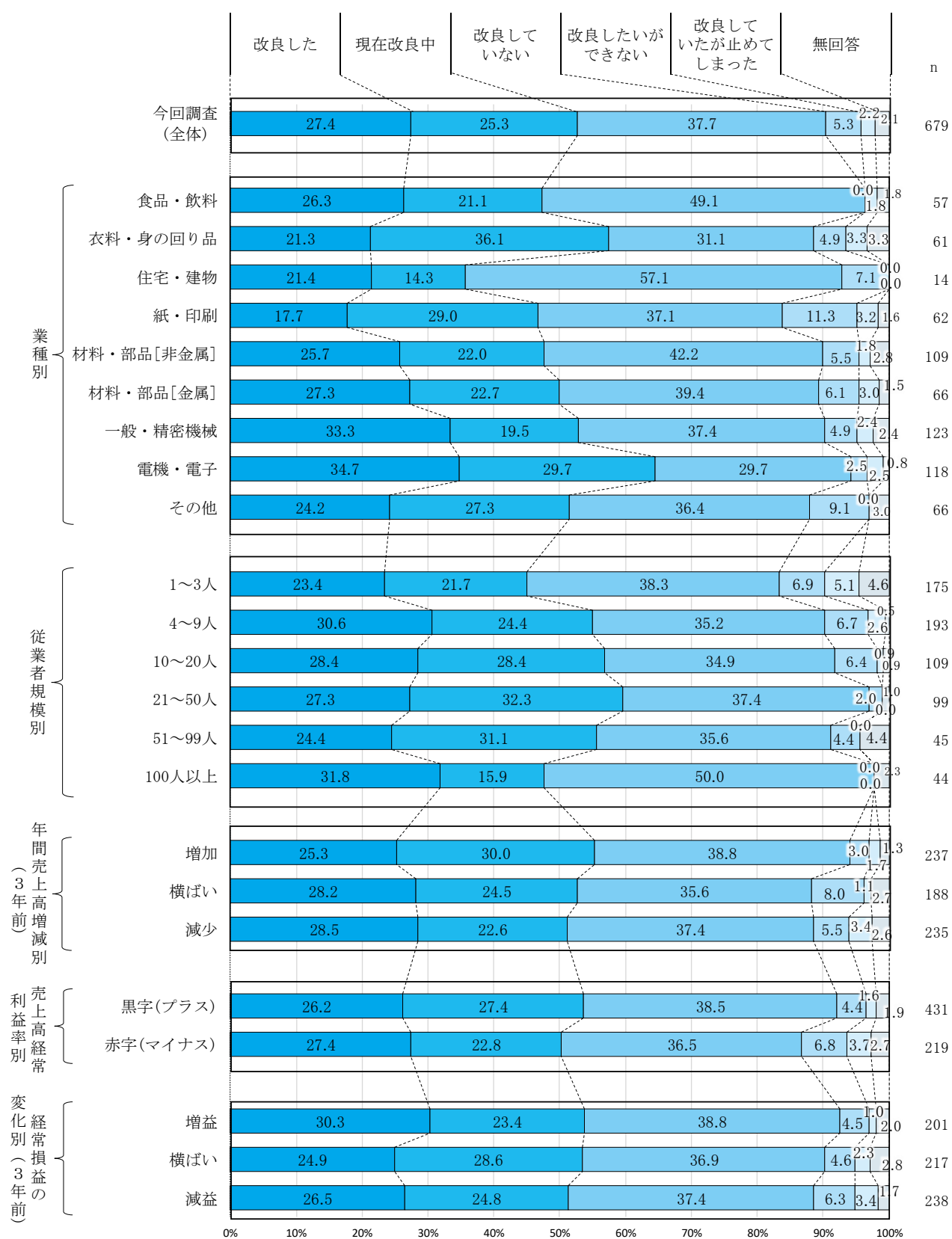
業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「現在改良中」(36.1%)、「改良していたが止めてしまった」(3.3%)が高い。電機・電子は「改良した」(34.7%)が3割を超える。

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「改良したいができない」(6.9%)、「改良していたが止めてしまった」(5.1%)が高い。100人以上と回答した企業は「改良していない」(50.0%)が5割である。

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減少と回答した企業は「改良した」(28.5%)、「改良していたが止めてしまった」(3.4%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業の「改良した」(30.3%)は横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-10 既存自社開発製品の改良状況



(注) 自社開発製品の保有・開発状況(図表Ⅱ-3-6)で「保有している」、「現在開発中」とした企業のみを集計。

6 最新の改良状況（着手時期）

既存自社開発製品の最新の改良状況（着手時期）は、「1年以上～3年未満」（48.6%）が最も高く、「1年未満」（23.5%）、「3年以上～5年未満」（10.6%）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「1年未満」（37.1%）が高い。材料・部品〔非金属〕は「1年以上～3年未満」（61.5%）が6割を超える。

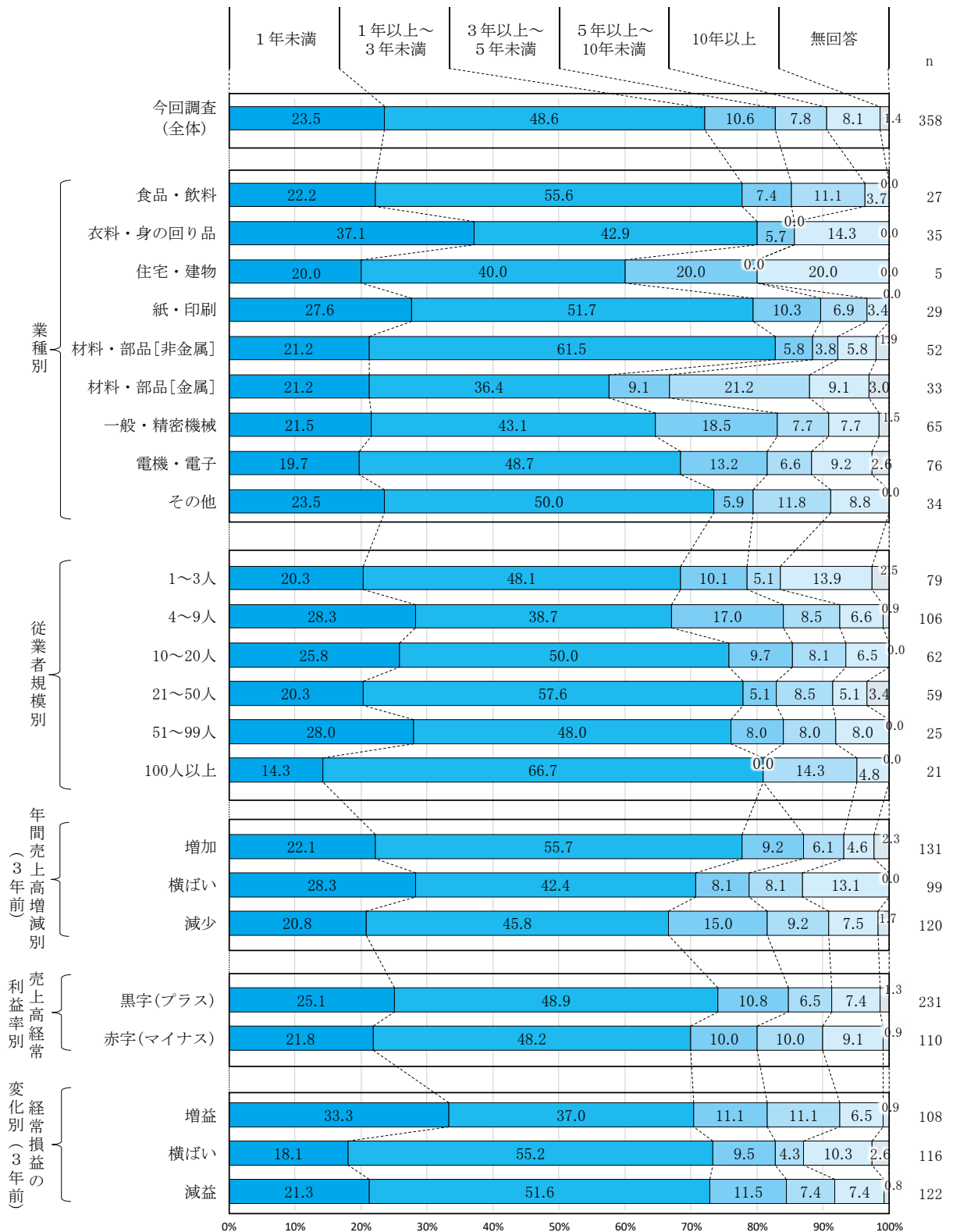
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「10年以上」（13.9%）が高い。100人以上と回答した企業は「1年以上～3年未満」（66.7%）が6割を超える。

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「1年以上～3年未満」（55.7%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業の「1年未満」（25.1%）は赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「1年未満」（33.3%）、「5年以上～10年未満」（11.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-11 最新の改良状況（着手時期）



（注）既存自社開発製品の改良状況（図表Ⅱ-3-10）で「改良した」、「現在改良中」とした企業のみを集計。

7 当初の計画と比較した改良製品の販売状況

当初の計画と比較した改良製品の販売状況は、「ほぼ計画通り」(53.4%)が最も高く、「計画を下回る」(22.9%)、「販売していない」(15.1%)の順で続く。

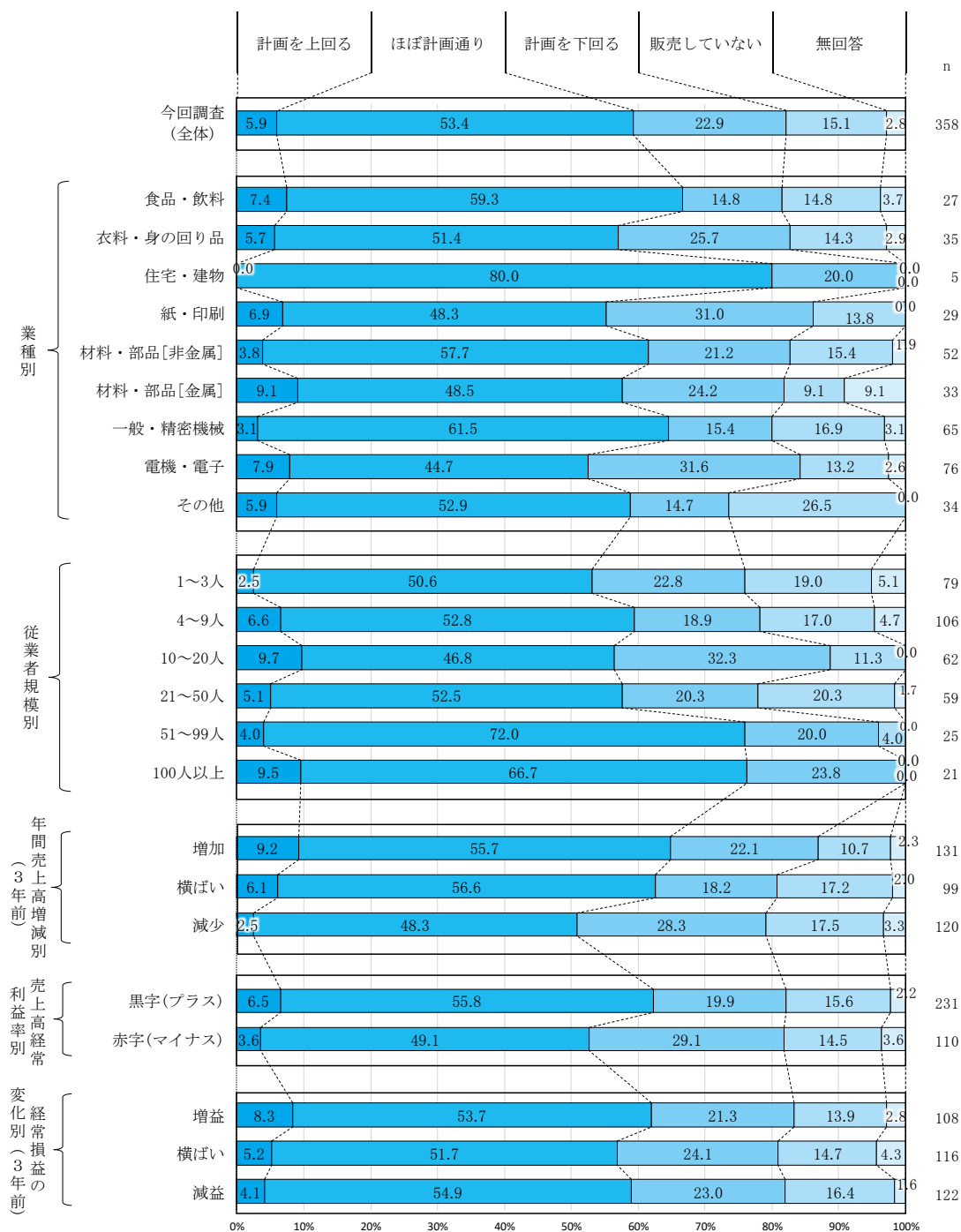
業種別にみると、住宅・建物は「ほぼ計画通り」(80.0%)が8割である。他の業種と比べて電機・電子は「計画を下回る」(31.6%)が高い。

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「計画を上回る」(9.2%)が横ばい、減少と回答した企業と比べて高い。

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「ほぼ計画通り」(55.8%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「計画を上回る」(8.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-12 当初の計画と比較した改良製品の販売状況



(注) 既存自社開発製品の改良状況(図表Ⅱ-3-10)で「改良した」、「現在改良中」とした企業のみを集計。

8 既存自社開発製品の改良取組の効果

既存自社開発製品の改良取組の効果（複数回答）は、「売上の増加」（41.1%）が最も高く、「収益力の向上」（33.8%）、「技術力の向上」（33.2%）の順で続く。

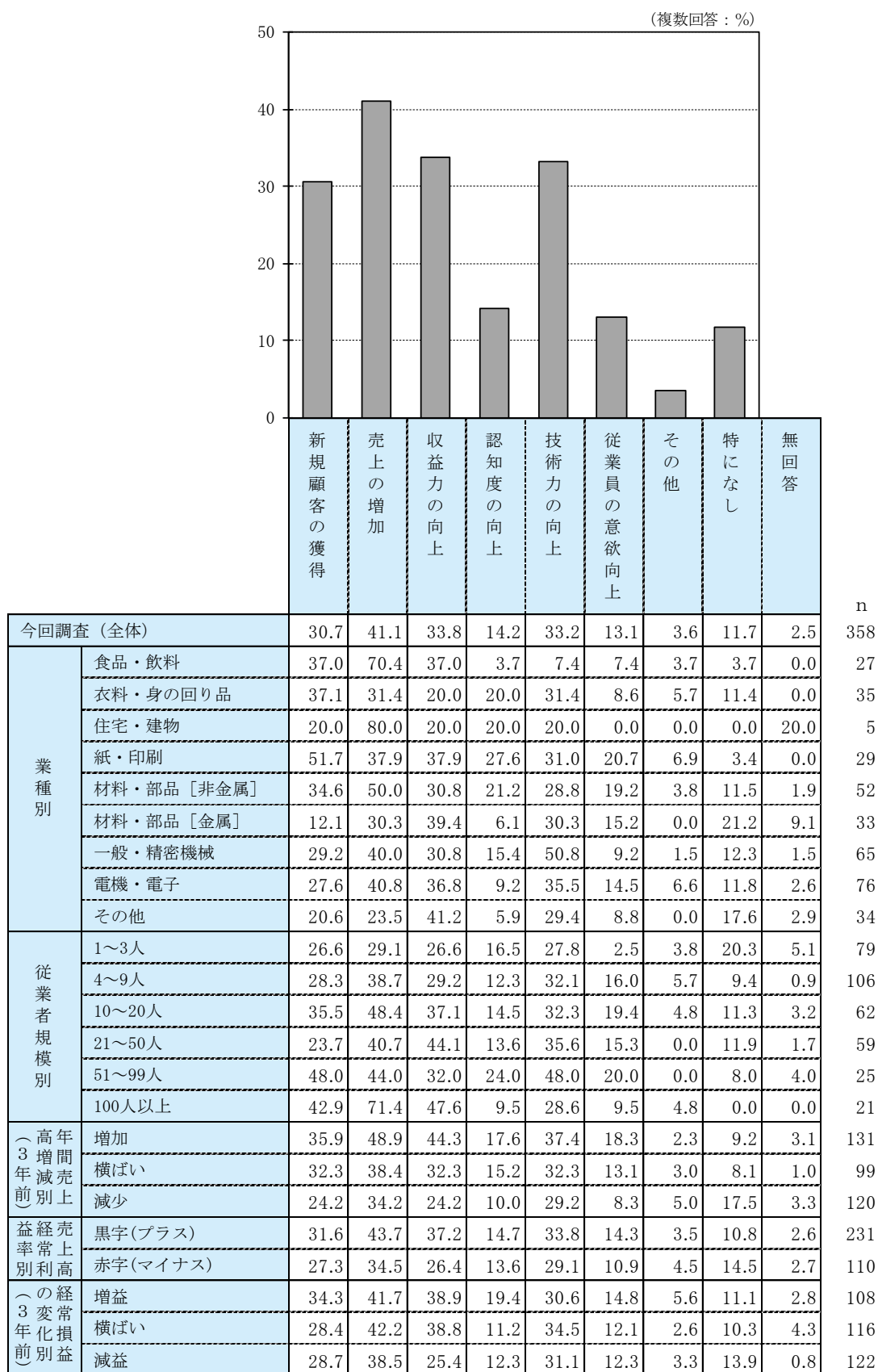
業種別にみると、他の業種に比べて紙・印刷は「新規顧客の獲得」（51.7%）、「認知度の向上」（27.6%）、「従業員の意欲向上」（20.7%）が高い。

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「売上の増加」（71.4%）、「収益力の向上」（47.6%）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の「新規顧客の獲得」（35.9%）は横ばい、減少と回答した企業と比べて高い。

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「売上の増加」（43.7%）が4割を超える。

図表Ⅱ-3-13 既存自社開発製品の改良取組の効果



(注) 既存自社開発製品の改良状況（図表Ⅱ-3-10）で「改良した」、「現在改良中」とした企業のみを集計。

9 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）」（30.4%）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）」（17.7%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（17.4%）の順で続く。

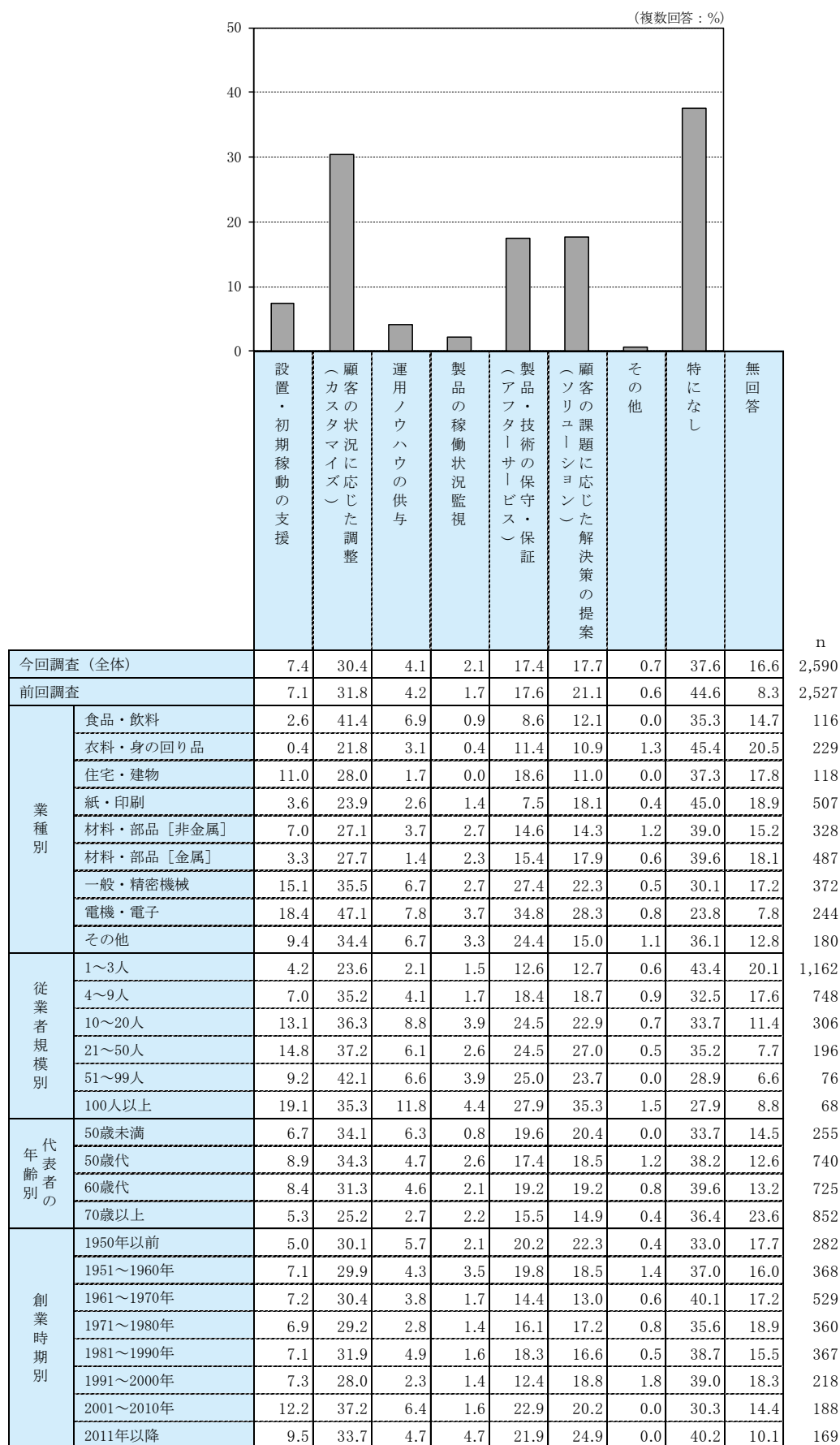
業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「設置・初期稼働の支援」（18.4%）、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（47.1%）、「運用ノウハウの供与」（7.8%）、「製品の稼働状況監視」（3.7%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（34.8%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（28.3%）が高い。

従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（35.3%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（35.3%）が3割を超える。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「運用ノウハウの供与」（6.3%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（19.6%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（20.4%）が高い。

創業時期別にみると、2001～2010年と回答した企業は「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（37.2%）が4割程度である。他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「製品の稼働状況監視」（4.7%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（24.9%）が高い。

図表Ⅱ-3-14 製品・技術とあわせて提供しているサービス



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、「特許権」（7.7%）が最も高く、「商標権」（7.2%）、「実用新案権」（2.7%）、「意匠権」（2.7%）の順で続く。なお「保有していない」（73.2%）は7割を超える。

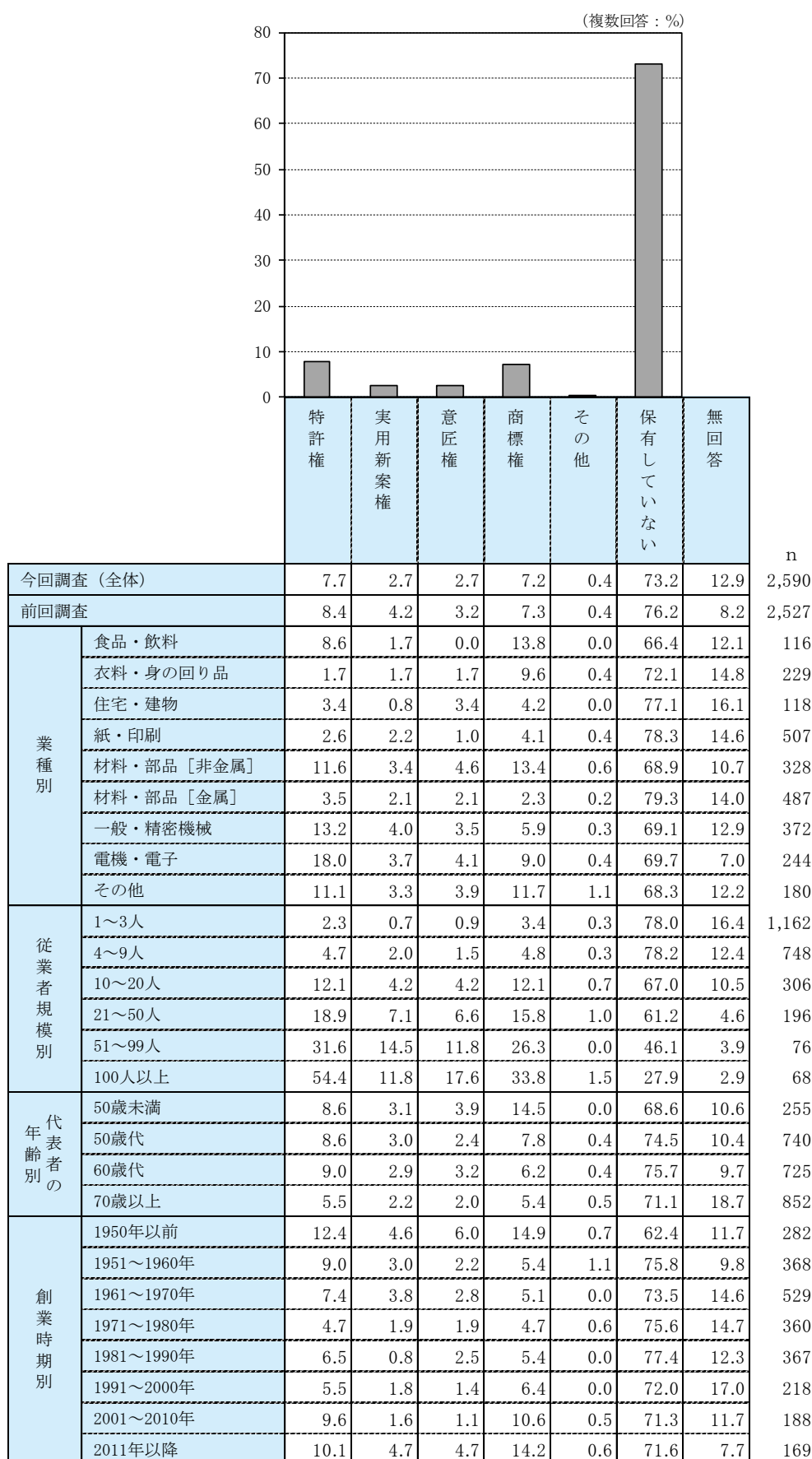
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「商標権」（13.8%）が高く、電機・電子は「特許権」（18.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「特許権」、「意匠権」、「商標権」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて50歳未満と回答した企業は「実用新案権」（3.1%）、「意匠権」（3.9%）、「商標権」（14.5%）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「特許権」（12.4%）、「意匠権」（6.0%）、「商標権」（14.9%）が高く、2011年以降と回答した企業は「実用新案権」（4.7%）が高い。

図表Ⅱ-3-15 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」（50.7%）が最も高く、「技術力をアピールできる」（41.0%）、「自企業の事業活動への参入障壁を作ることができる」（22.2%）の順で続く。

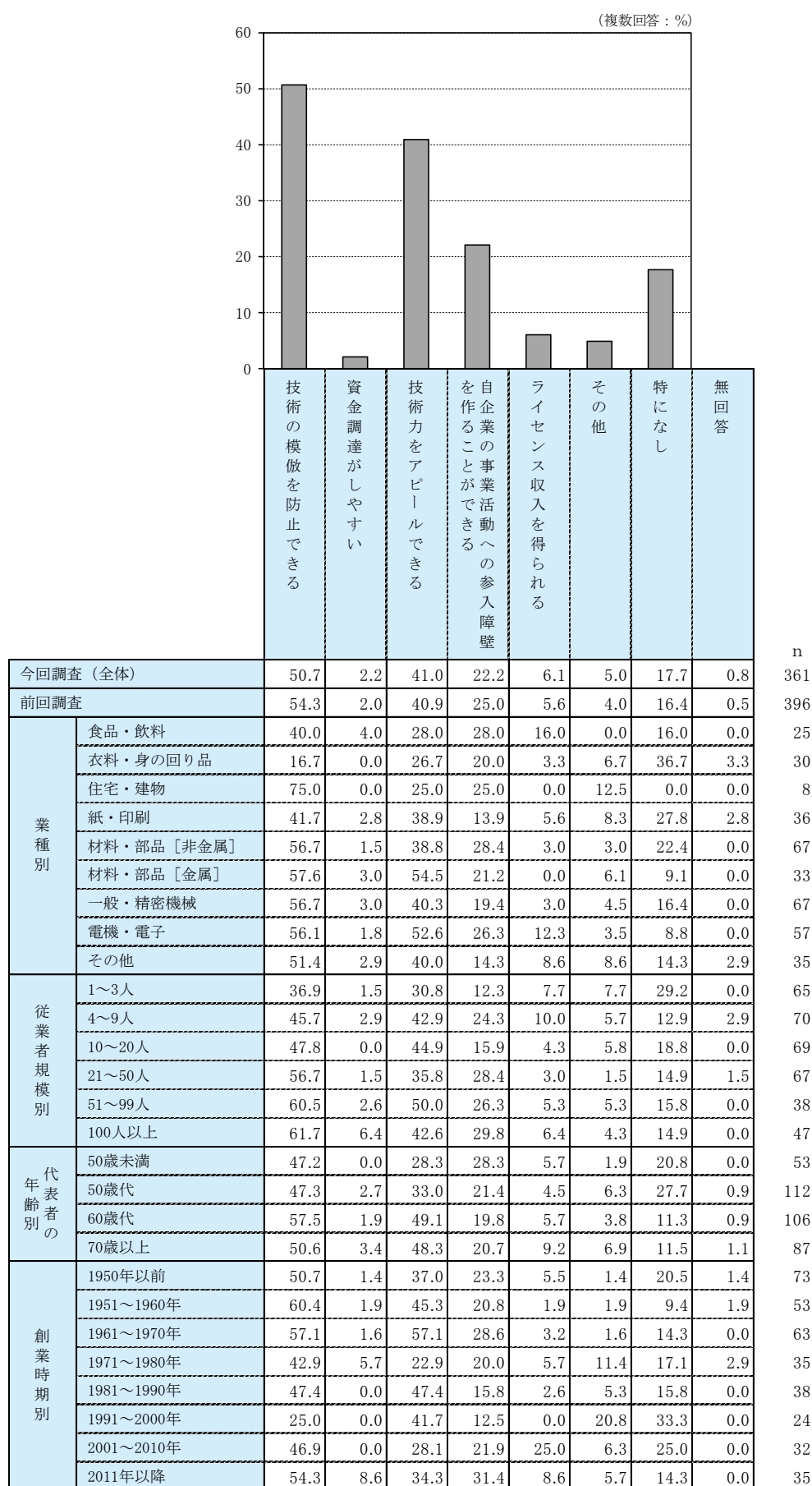
業種別にみると、住宅・建物は「技術の模倣を防止できる」（75.0%）が7割を超える。他の業種に比べて材料・部品[金属]は「技術力をアピールできる」（54.5%）が高い。

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「技術の模倣を防止できる」（61.7%）、「資金調達がしやすい」（6.4%）、「自企業の事業活動への参入障壁を作ることができる」（29.8%）が高い。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて50歳未満と回答した企業は「自企業の事業活動への参入障壁を作ることができる」（28.3%）が高い。

創業時期別にみると、1951～1960年と回答した企業は「技術の模倣を防止できる」（60.4%）が6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「資金調達がしやすい」（8.6%）、「自企業の事業活動への参入障壁を作ることができる」（31.4%）が高い。

図表Ⅱ-3-16 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-3-15）で「特許権」、「実用新案件」、「意匠権」、「商標権」、「その他」とした企業のみを集計。

第4節 生産の効率化・合理化

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、「生産設備の導入・更新」（30.2%）が最も高く、「技能者のスキル向上」（28.1%）、「作業工程の見直し・自動化」（21.1%）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」（48.3%）が5割程度である。他の業種に比べて電機・電子は「技能者のスキル向上」（39.8%）、「技能者の多能工化」（27.9%）、「作業工程の見直し・自動化」（27.9%）、「情報化（ITの活用等）」（14.8%）が高い。

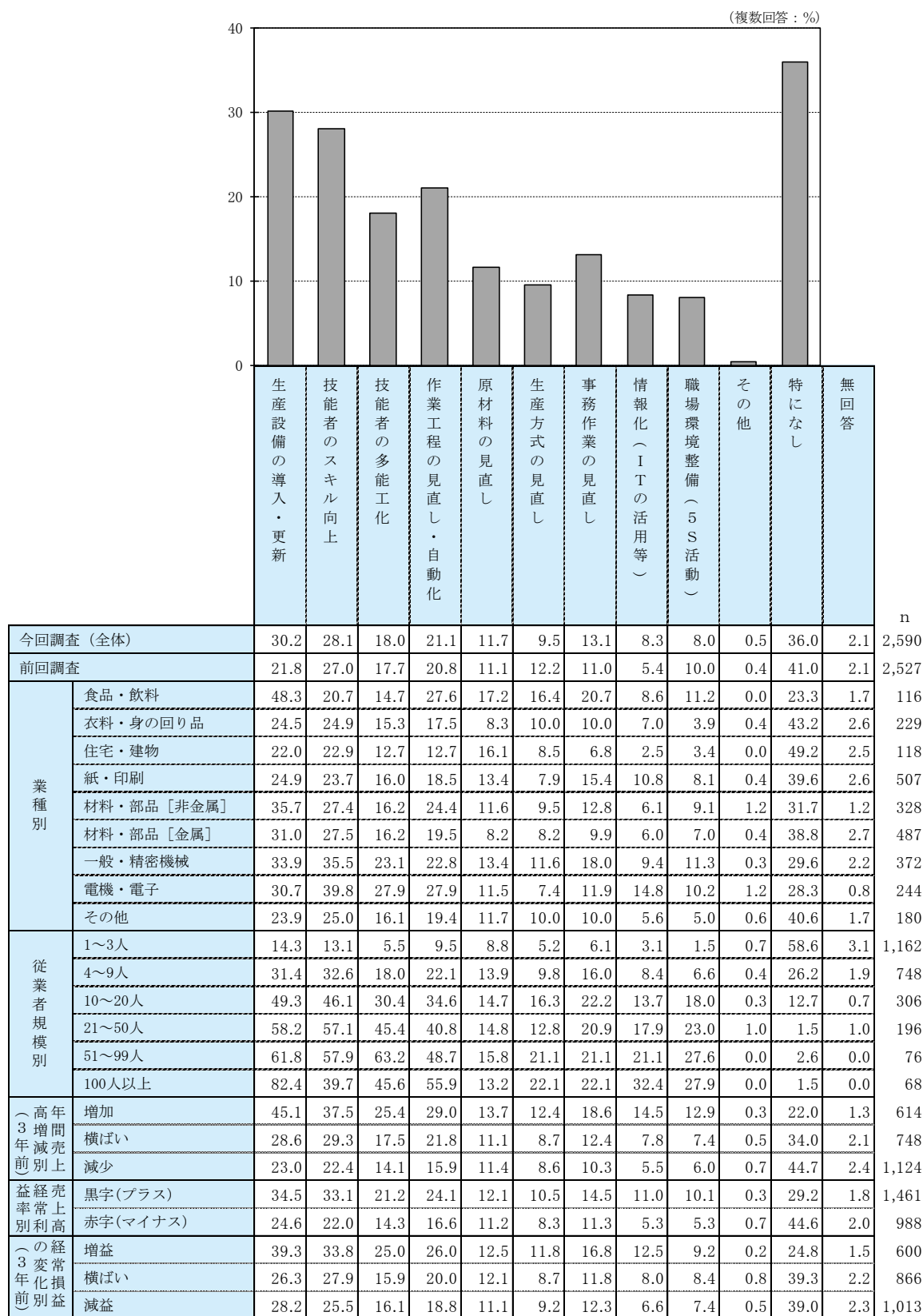
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「生産設備の導入・更新」、「作業工程の見直し・自動化」、「情報化（ITの活用等）」、「職場環境整備（5S活動）」が高くなる傾向がみられる。

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「生産設備の導入・更新」（45.1%）が4割を超える。

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「生産設備の導入・更新」（34.5%）、「技能者のスキル向上」（33.1%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「生産設備の導入・更新」（39.3%）が約4割である。

図表Ⅱ-3-17 生産の効率化・合理化に向けた取組



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」（58.8%）が最も高く、「製品の質的向上」（45.3%）、「省力化・合理化」（37.2%）の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「製品の質的向上」（57.7%）が6割程度である。他の業種に比べて電機・電子は「生産能力の維持更新」（68.0%）、「増産のための生産力強化」（33.3%）、「データ収集・可視化」（12.0%）が高い。

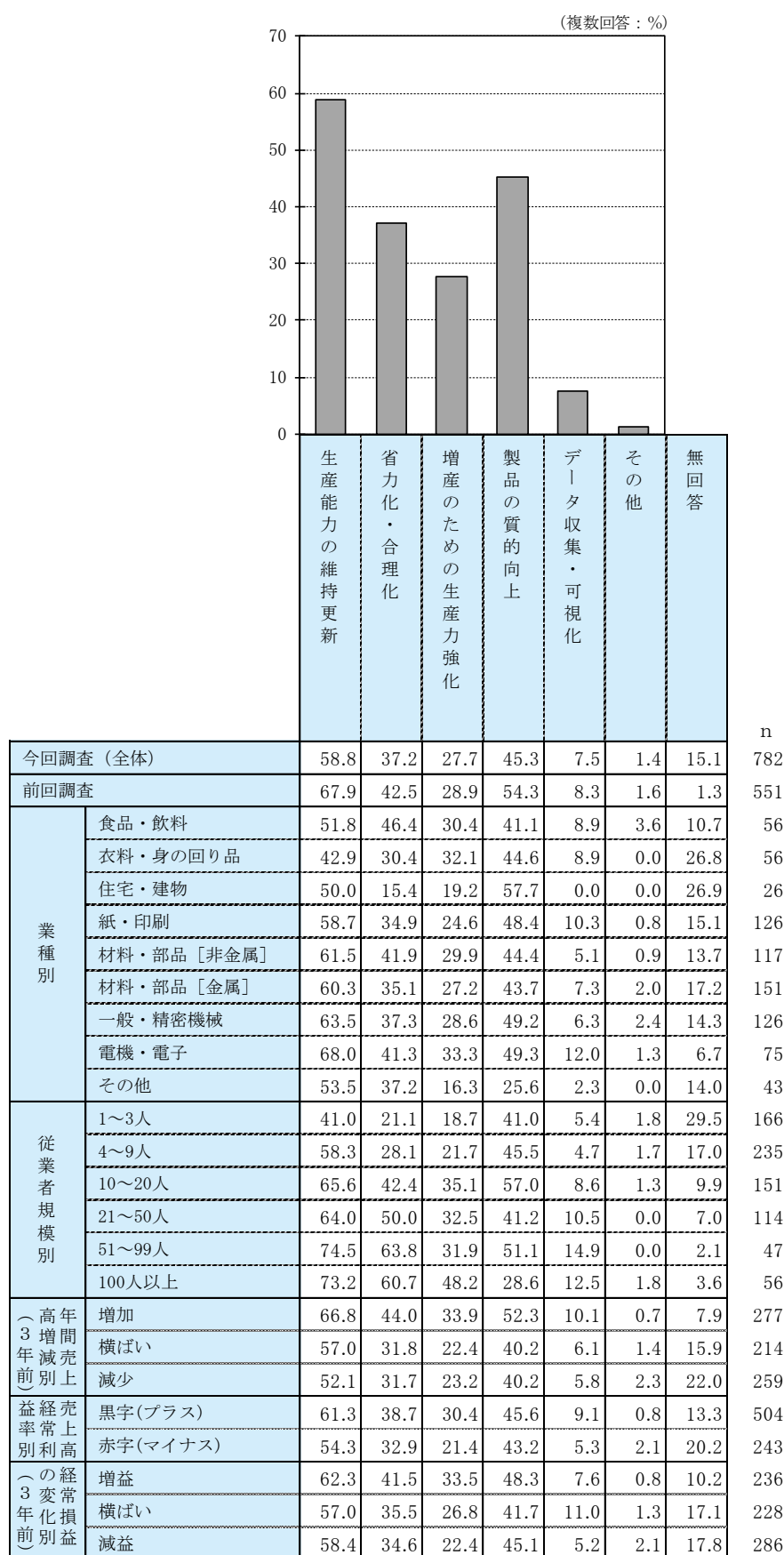
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「増産のための生産力強化」（48.2%）が高い。

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「生産能力の維持更新」（66.8%）が6割を超える。

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「省力化・合理化」（38.7%）が4割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「製品の質的向上」（48.3%）が5割程度である。

図表Ⅱ-3-18 生産設備の導入・更新の目的



(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組(図表Ⅱ-3-17)で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

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、「自企業の業績が良くなったとき」（50.6%）が最も高く、「助成金・補助金が採択されたとき」（47.8%）、「将来の見通しが明るくなったとき」（35.0%）の順で続く。

業種別にみると、衣料・身の回り品は「将来の見通しが明るくなったとき」（48.2%）が5割程度である。他の業種に比べて紙・印刷は「法定耐用年数が到来したとき」（42.1%）が高く、電機・電子は「自企業の業績が良くなったとき」（56.0%）、「取引先からの要求があったとき」（21.3%）が高い。

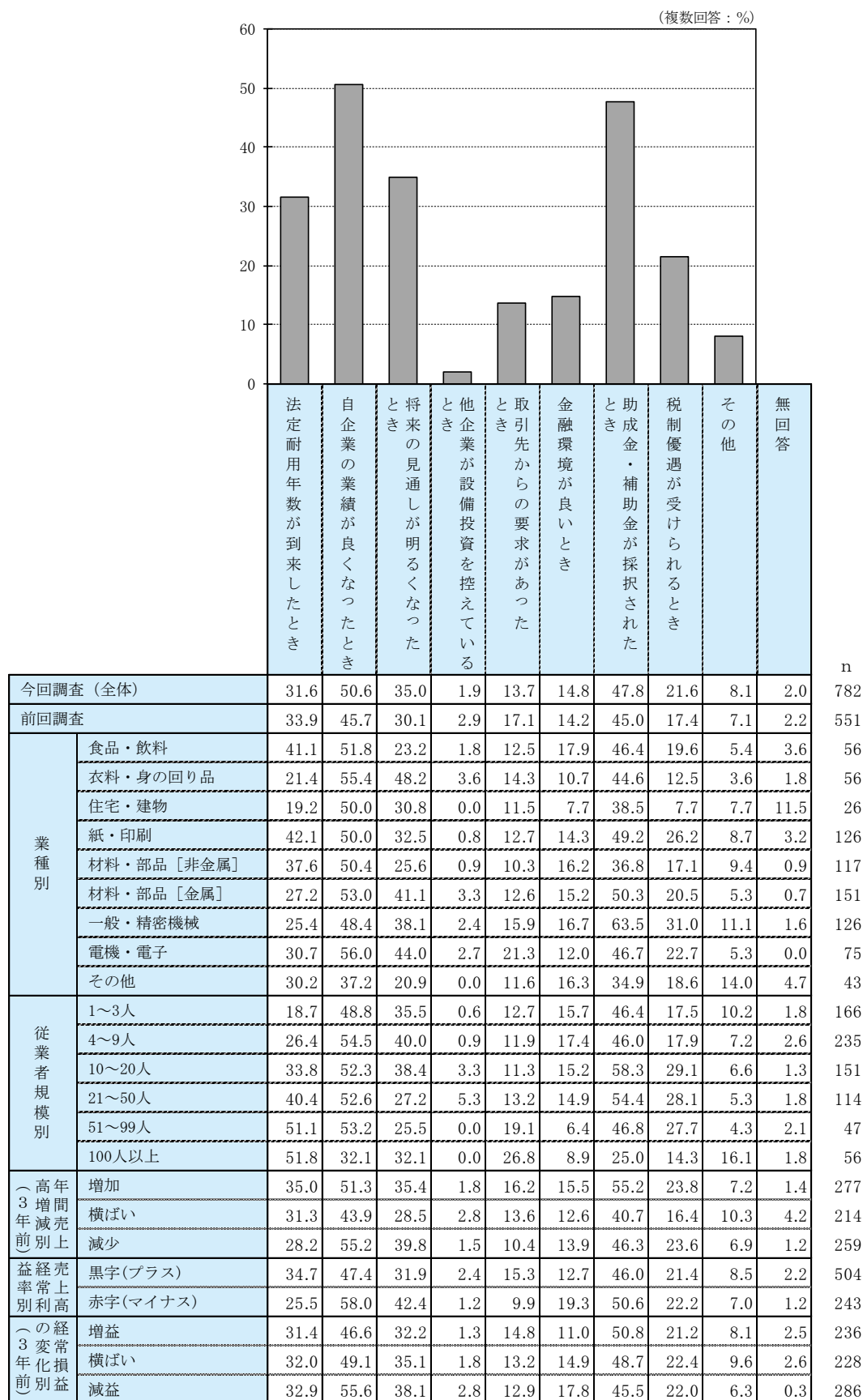
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「法定耐用年数が到来したとき」（51.8%）、「取引先からの要求があったとき」（26.8%）が高い。

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「助成金・補助金が採択されたとき」（55.2%）が5割を超える。3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「自企業の業績が良くなったとき」（55.2%）、「将来の見通しが明るくなったとき」（39.8%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

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「法定耐用年数が到来したとき」（34.7%）、「他企業が設備投資を控えているとき」（2.4%）、「取引先からの要求があったとき」（15.3%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「自企業の業績が良くなったとき」（55.6%）が5割を超える。

図表Ⅱ-3-19 生産設備の導入・更新のタイミング



(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅱ-3-17）で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

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・合理化に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（45.9%）が最も高く、「受注が見込めない」（20.4%）、「資金が不足」（16.7%）の順で続く。

業種別にみると、材料・部品[非金属]は「資金が不足」（24.0%）が2割を超える。他の業種に比べて電機・電子は「費用が高く採算に合わない」（20.3%）が高い。

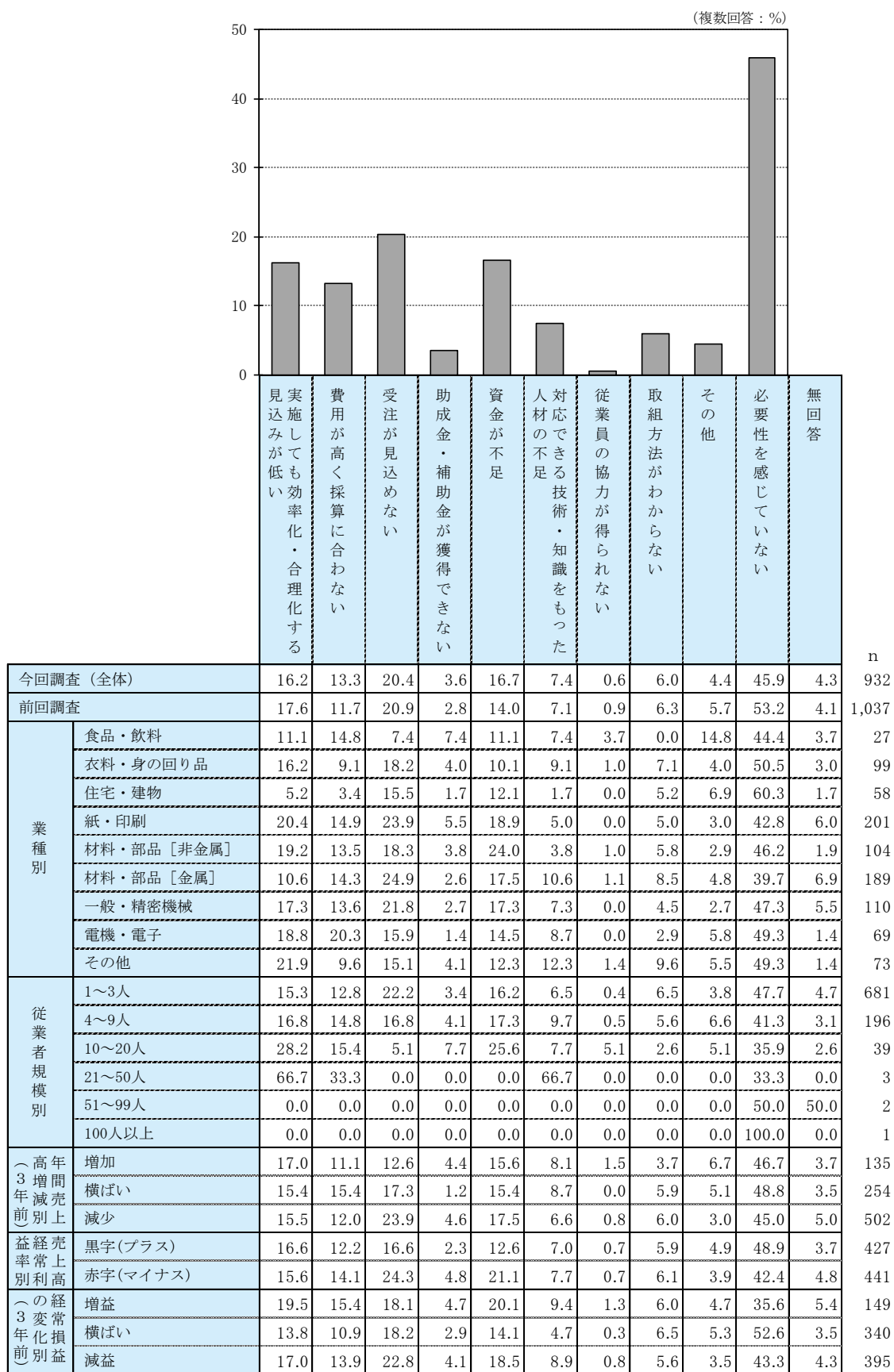
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「受注が見込めない」（22.2%）、「取組方法がわからない」（6.5%）が高い。

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減少と回答した企業は「受注が見込めない」（23.9%）が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業の「受注が見込めない」（24.3%）、「資金が不足」（21.1%）は黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「受注が見込めない」（22.8%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-20 生産の効率化・合理化に取り組まない理由



(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅱ-3-17）で「特になし」とした企業のみを集計。

第5節 IT化

1 パソコン・IT技術を活用した取組

パソコン・IT技術を活用した取組（複数回答）は、「財務会計管理、原価管理」（50.3%）が最も高く、「連絡ツール（電子メール・企業内SNS等）」（34.6%）、「受発注業務・管理」（33.4%）の順で続く。なお、「取り組んでいない/業種的に取り組めない」（23.2%）は2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「人事・労務管理」（36.2%）、「顧客・販売管理」（36.2%）、「売上・経営分析、需要予測」（29.3%）、「インターネットを活用した販売や商品情報の発信」（19.8%）が高い。

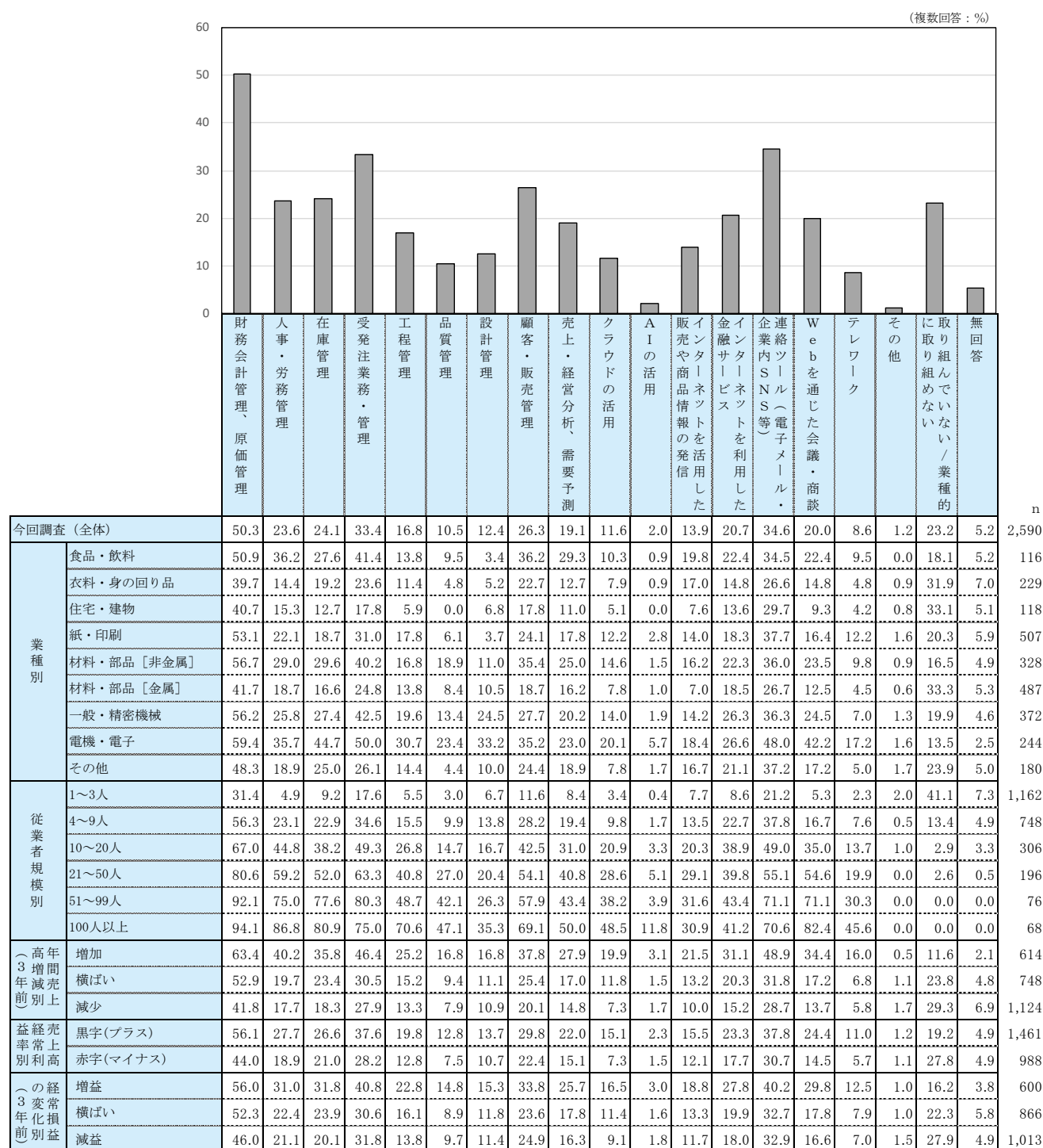
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「取り組んでいない/業種的に取り組めない」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「取り組んでいない/業種的に取り組めない」（41.1%）が4割を超える。

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「財務会計管理、原価管理」（63.4%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「取り組んでいない/業種的に取り組めない」（27.8%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「受発注業務・管理」（40.8%）が4割を超える。

図表Ⅱ-3-21 パソコン・IT技術を活用した取組



2 パソコン・IT技術の活用における課題

パソコン・IT技術の活用における課題（複数回答）は、「IT人材が不足している」（19.8%）が最も高く、「コスト負担が大きい（予算確保が困難）」（18.0%）、「セキュリティ上の懸念がある」（12.6%）の順で続く。なお、「特になし」（41.5%）は4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「IT人材が不足している」（29.3%）、「取引先がITに対応していない」（9.5%）、「IT化の前提となる社内業務の見直しや標準化ができていない」（13.8%）が高い。

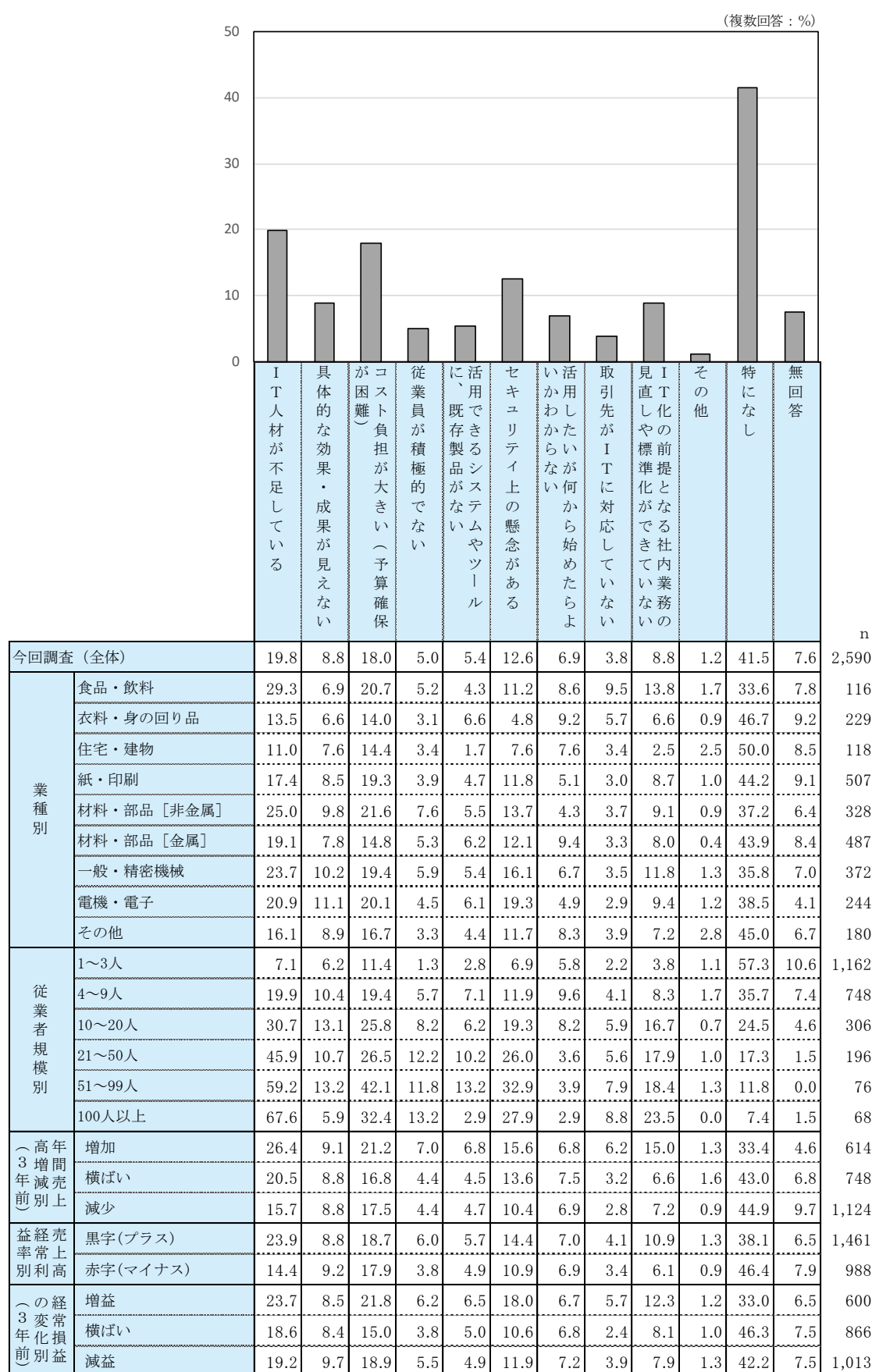
従業者規模別にみると、他の従業者に比べて100人以上と回答した企業は「IT人材が不足している」（67.6%）、「従業員が積極的でない」（13.2%）、「取引先がITに対応していない」（8.8%）、「IT化の前提となる社内業務の見直しや標準化ができていない」（23.5%）が高い。

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の「IT人材が不足している」（26.4%）は横ばい、減少と回答した企業と比べて高い。

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「IT人材が不足している」（23.9%）が2割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「IT人材が不足している」（23.7%）、「コスト負担が大きい（予算確保が困難）」（21.8%）が2割を超える。

図表Ⅱ-3-22 パソコン・IT技術の活用における課題



3 パソコン・IT技術の今後の活用意向

パソコン・IT技術の今後の活用意向は、「現状維持」(29.1%)が最も高く、「促進させたい」(27.7%)、「周囲の状況を見て判断する」(12.5%)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「周囲の状況を見て判断する」(15.5%)が高く、住宅・建物は「現状維持」(33.9%)が高い。電機・電子は「促進させたい」(37.3%)が4割程度である。

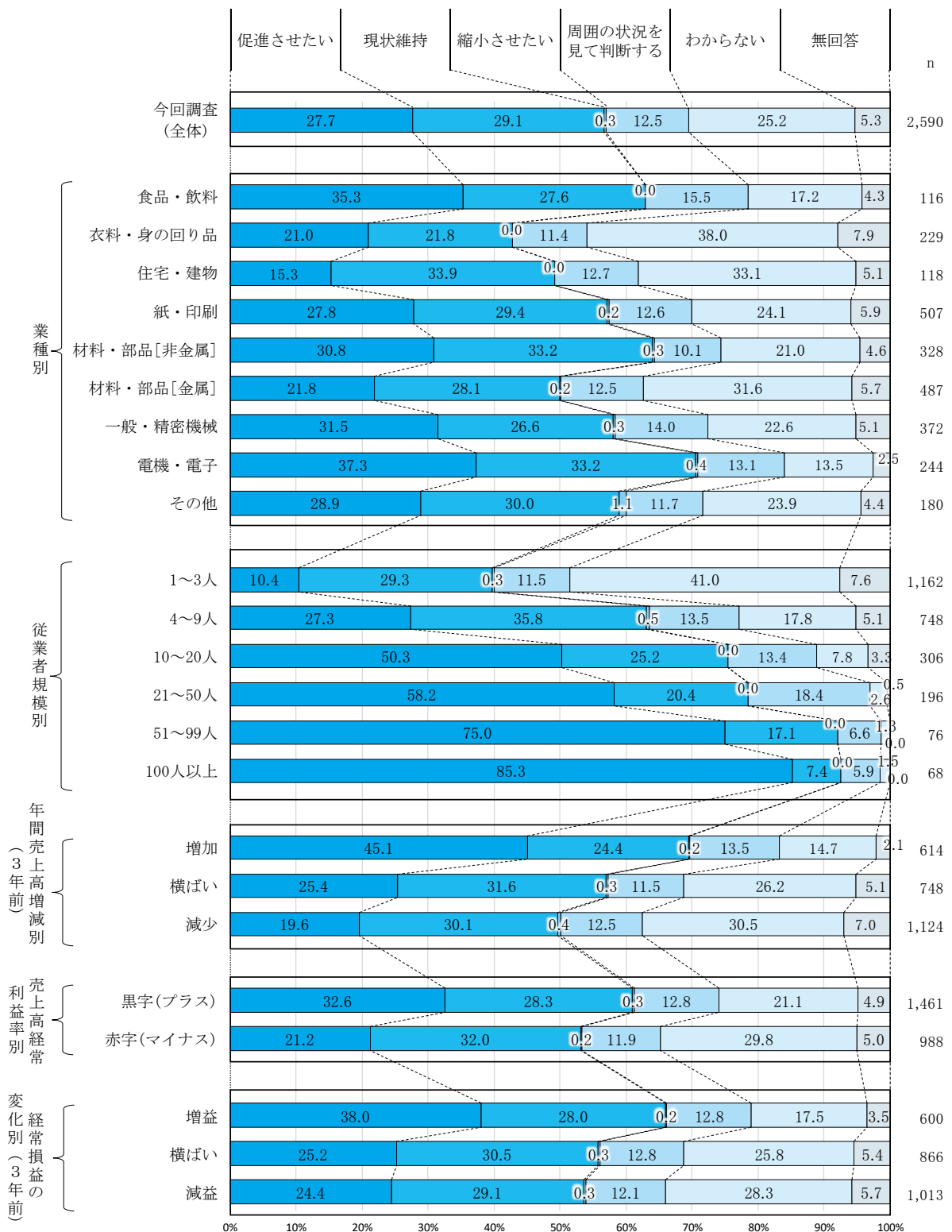
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「促進させたい」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「促進させたい」(85.3%)が8割を超える。

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「促進させたい」(45.1%)が4割を超える。

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「促進させたい」(32.6%)が3割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「促進させたい」(38.0%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-3-23 パソコン・IT技術の今後の活用意向



第6節 人材育成と技能継承

1 充実させたい能力

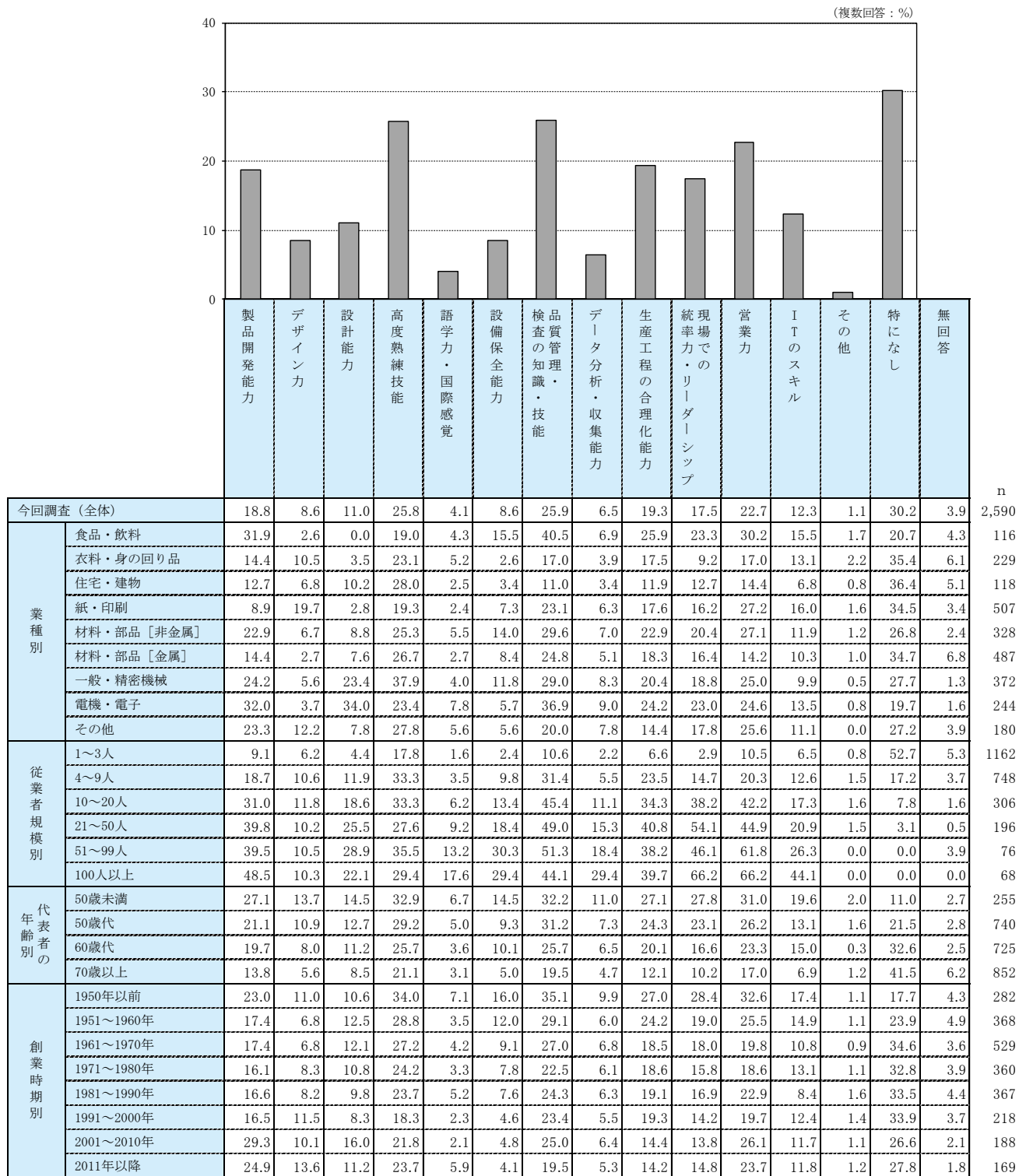
自企業の人材に充実させたい能力（複数回答）は、「品質管理・検査の知識・技能」（25.9%）が最も高く、「高度熟練技能」（25.8%）、「営業力」（22.7%）の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「品質管理・検査の知識・技能」（40.5%）が4割を超える。他の業種に比べて紙・印刷は「デザイン力」（19.7%）、「ITのスキル」（16.0%）が高い。一般・精密機械は「高度熟練技能」（37.9%）が4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「製品開発能力」（48.5%）、「語学力・国際感覚」（17.6%）、「データ分析・収集能力」（29.4%）、「現場での統率力・リーダーシップ」（66.2%）、「営業力」（66.2%）、「ITのスキル」（44.1%）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「高度熟練技能」（34.0%）、「語学力・国際感覚」（7.1%）、「設備保全能力」（16.0%）、「品質管理・検査の知識・技能」（35.1%）、「データ分析・収集能力」（9.9%）、「生産工程の合理化能力」（27.0%）、「現場での統率力・リーダーシップ」（28.4%）、「営業力」（32.6%）、「ITのスキル」（17.4%）が高い。

図表Ⅱ-3-24 充実させたい能力



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」（21.1%）が最も高く、「教える側の人材・ノウハウ不足」（16.4%）、「育成コストが負担」（15.3%）の順で続く。

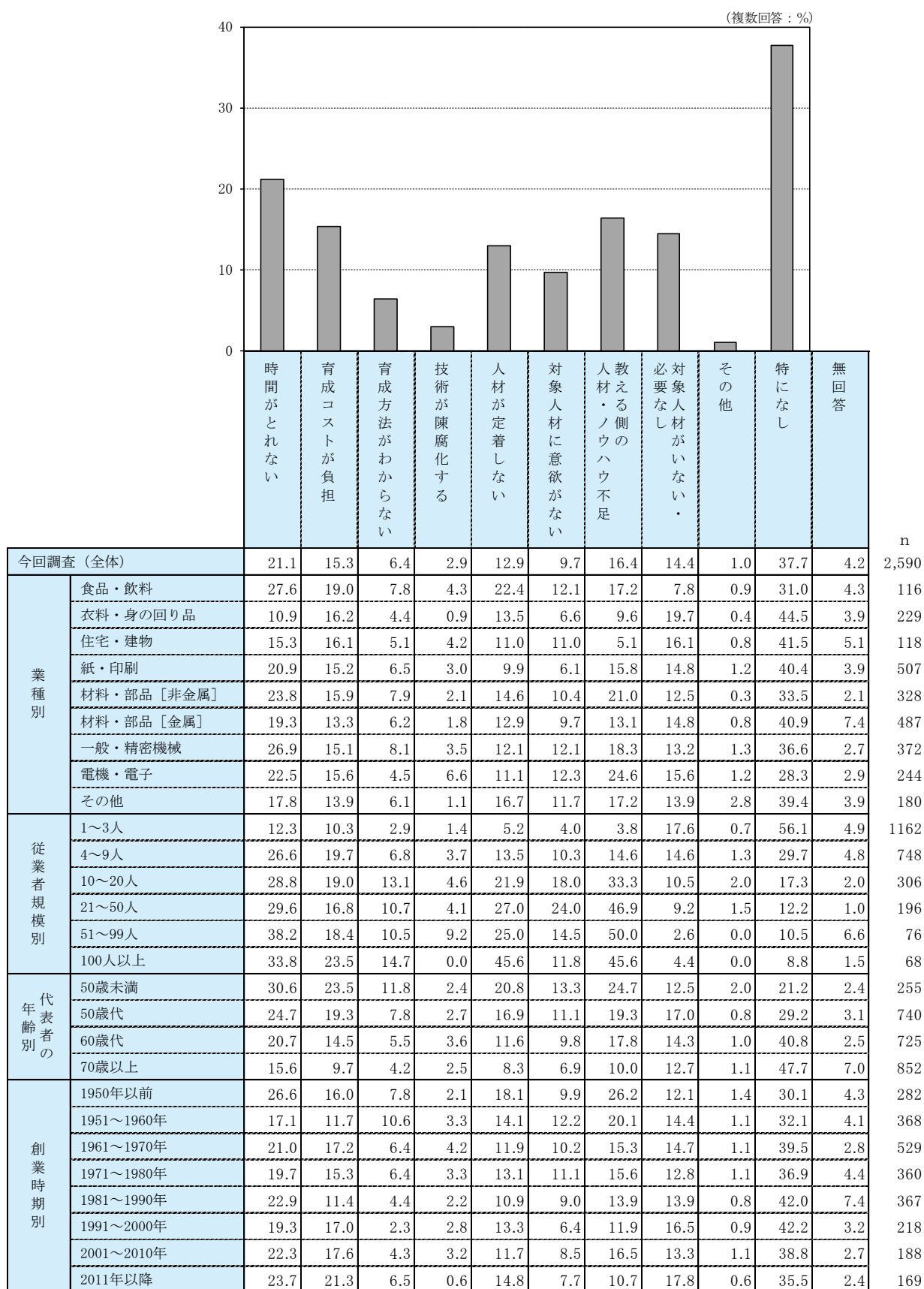
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「時間がとれない」（27.6%）、「育成コストが負担」（19.0%）、「人材が定着しない」（22.4%）が高く、電機・電子は「技術が陳腐化する」（6.6%）、「対象人材に意欲がない」（12.3%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（24.6%）が高い。

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「育成コストが負担」（23.5%）、「育成方法が分からない」（14.7%）、「人材が定着しない」（45.6%）が高い。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「時間がとれない」（30.6%）が3割を超える。

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「時間がとれない」（26.6%）、「人材が定着しない」（18.1%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（26.2%）が高い。2011年以降と回答した企業は「育成コストが負担」（21.3%）が2割を超える。

図表Ⅱ-3-25 人材育成上の問題点



3 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」（30.8%）が最も高く、「技能者の雇用延長・再雇用」（25.3%）、「技能者の中途採用」（18.0%）の順で続く。なお、「何もしない・必要なし」（42.8%）は4割を超える。

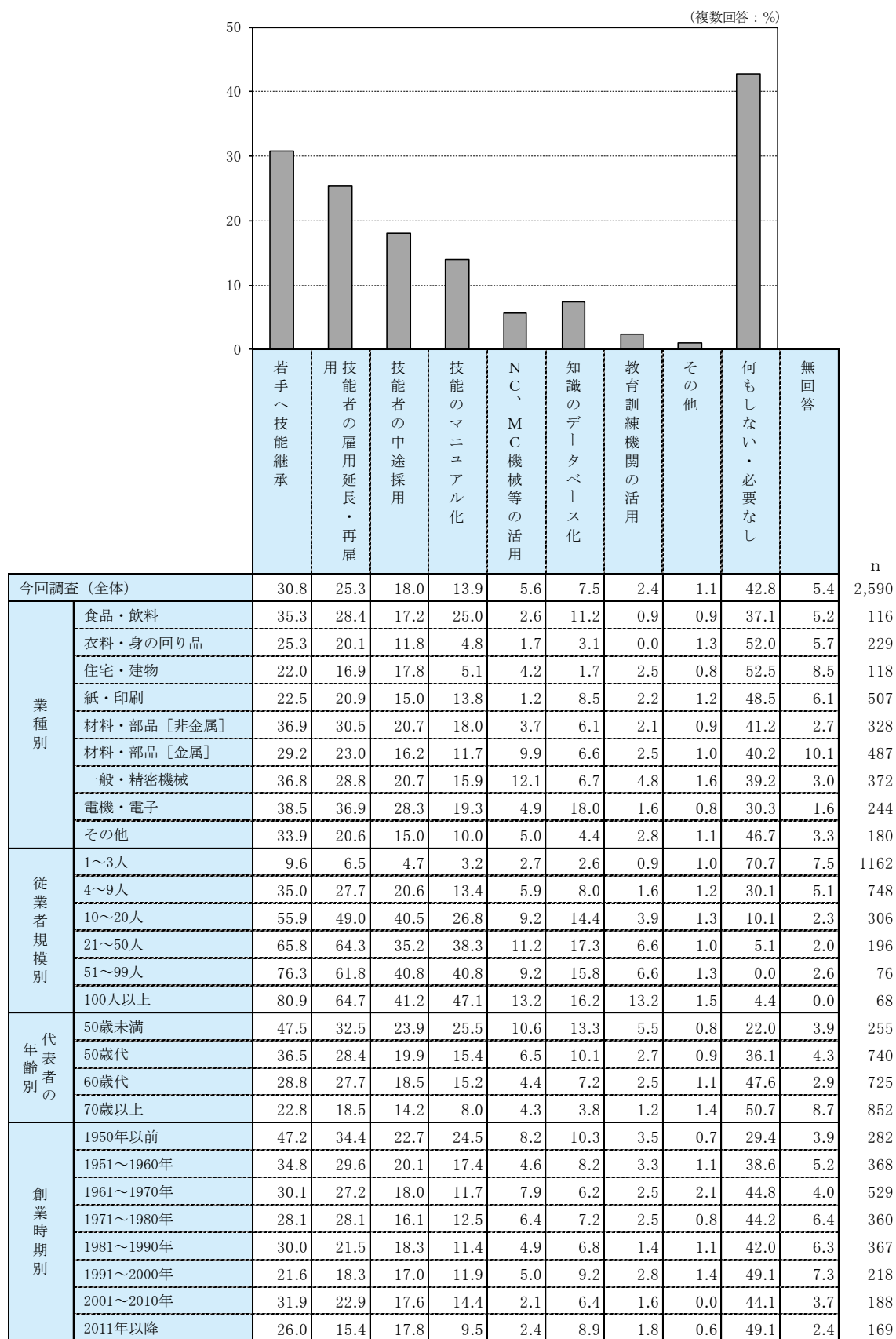
業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「技能のマニュアル化」（25.0%）が高く、電機・電子は「若手へ技能継承」（38.5%）、「技能者の雇用延長・再雇用」（36.9%）、「技能者の中途採用」（28.3%）、「知識のデータベース化」（18.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「若手へ技能継承」、「技能のマニュアル化」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「若手へ技能継承」（47.5%）が5割程度である。

創業時期別にみると、1950年以前と回答した企業は「若手へ技能継承」（47.2%）が5割程度である。

図表Ⅱ-3-26 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応



4 技能継承問題の解決の見通し

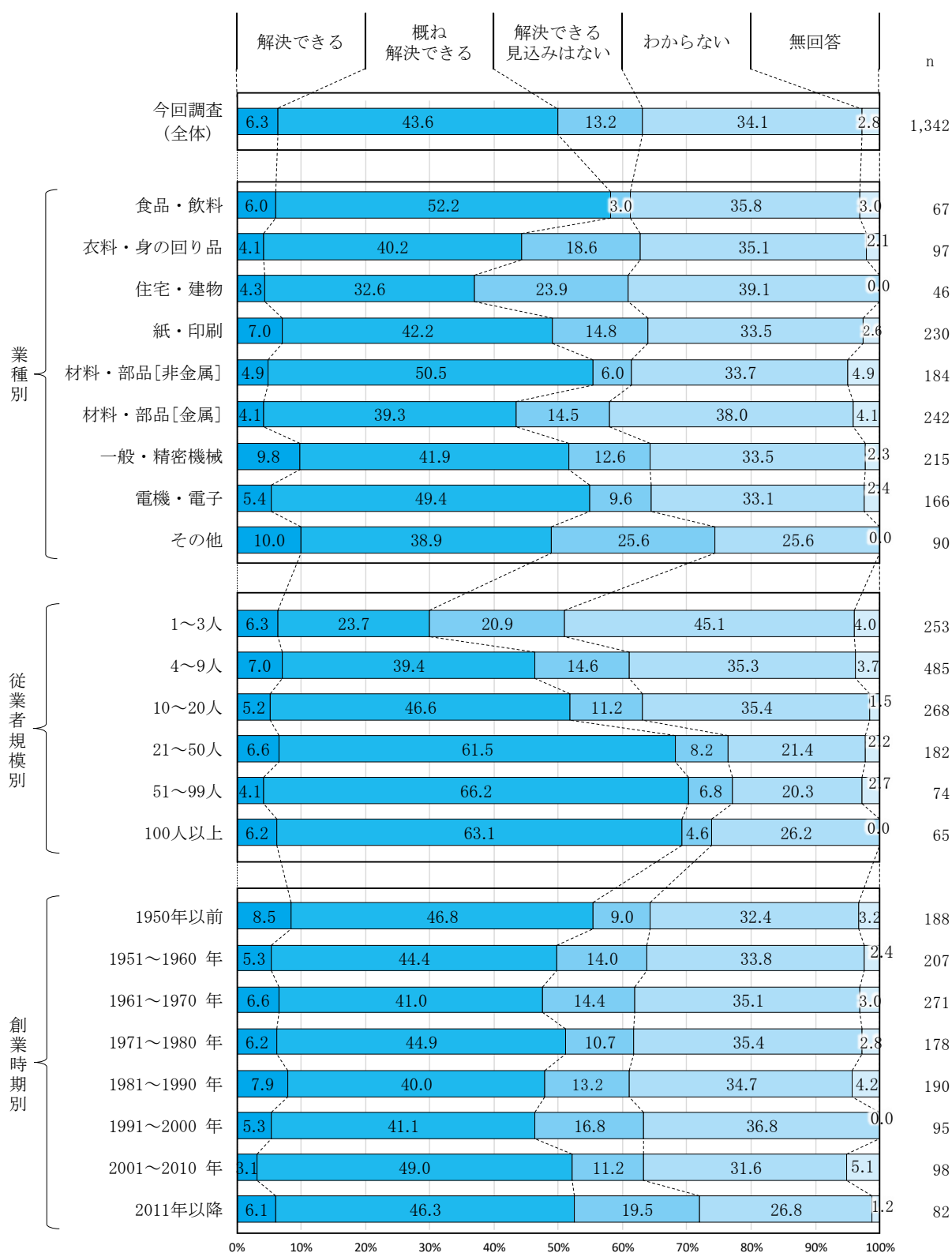
技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」(43.6%)が最も高く、「わからない」(34.1%)、「解決できる見込みはない」(13.2%)の順で続く。

業種別みると、他の業種に比べて食品・飲料は「概ね解決できる」(52.2%)が高く、住宅・建物は「わからない」(39.1%)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「解決できる見込みはない」が高くなる傾向がみられ、1～3人と回答した企業は「解決できる見込みはない」(20.9%)が2割を超える。

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「解決できる」(8.5%)が高く、2011年以降と回答した企業は「解決できる見込みはない」(19.5%)が高い。

図表Ⅱ-3-27 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-3-26)で「若手への技能継承」、「技能者の雇用延長・再雇用」、「技能者の中途採用」、「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」とした企業のみを集計。

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、テーマとして「仕入とコストの状況」、「人員の過不足状況」、「海外展開の現状と方向性」を設定し、分析を行った。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 仕入とコストの状況

- ・過去1年間における仕入単価・原材料単価の動向は、「やや上昇(20%未満)」(50.7%)が最も高く、「大幅上昇(20%以上)」(32.9%)、「ほぼ横ばい(±5%未満)」(8.7%)の順。
- ・過去1年間における人件費単価の動向は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」(43.2%)が最も高く、「やや上昇(20%未満)」(34.6%)、「一概には言えない」(7.0%)の順。
- ・価格転嫁の割合は、「わずかな転嫁(20%未満)だが今後追加で転嫁予定」(20.0%)が最も高く、「一部を転嫁(20%以上50%未満)」(18.0%)、「一部を転嫁(50%以上80%未満)」(17.9%)の順。
- ・最も取引金額の多い仕入先企業は、「国内の中小企業」(79.5%)が最も高い。
- ・主な仕入先企業の所在地は、「都内(自企業所在地外)」(46.9%)が最も高い。
- ・生産コストに占める仕入コストの割合は、「20～40%未満」(34.5%)が最も高い。
- ・原材料や部品の取引先からの支給状況は、「支給はない(自社で調達している)」(46.5%)が最も高く、「一部のみ支給される」(31.2%)、「ほとんど支給される」(18.8%)の順。
- ・原材料の仕入に影響する国際情勢(複数回答)は、「為替変動」(48.0%)が最も高く、「ウクライナ、中東等の情勢」(31.8%)、「原材料産出国の資源政策」(27.9%)の順。
- ・原材料調達(購買)の今後の方針(複数回答)は、「現在の調達先を特に変えるつもりはない」(63.2%)が最も高い。

第2章 人員の過不足状況

- ・雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」(64.7%)が6割を超える。
- ・3年前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(63.8%)が最も高く、「減少」(21.1%)、「増加」(12.6%)の順。正規従業員数の変化は、「横ばい」(60.2%)が最も高く、「減少」(17.8%)、「増加」(11.2%)の順。非正規従業員数の変化は、「横ばい」(44.1%)が最も高く、「いない」(26.1%)、「減少」(10.9%)の順。
- ・人材採用意向(複数回答)は、「採用の意向はない」(52.6%)が最も高い。
- ・従業員の過不足状況は、「適正」(51.3%)が最も高く、「やや不足」(25.0%)、「不足」(8.3%)の順。
- ・人手不足による具体的な影響(複数回答)は、「需要増への対応が困難」(49.9%)が最も高い。
- ・人事・給与等や業務に関する現在までの取組(複数回答)は、「正規従業員の賃金引上げ」(42.2%)が最も高い。
- ・人事・給与等や業務に関して今後予定している取組(複数回答)は、「正規従業員の賃金引上げ」(34.9%)が最も高い。

第3章 海外展開の現状と方向性

- ・製品・商品の輸出の状況(複数回答)は、「輸出していない」(73.2%)が最も高く、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」(10.5%)、「把握していない」(8.8%)の順。
- ・年間売上高に占める輸出額の割合は、「5%未満」(45.9%)が最も高い。
- ・3年前と比較した輸出額の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」(53.1%)が最も高く、「やや増加(20%未満)」(14.7%)、「やや減少(20%未満)」(10.4%)の順。
- ・海外生産の今後の方向性は、「現在は海外での生産を行っておらず、今後もその予定はない」(84.7%)が最も高い。
- ・海外生産に積極的な理由(複数回答)は、「海外は国内よりコストが安い」(49.5%)が最も高い。
- ・海外生産に消極的な理由(複数回答)は、「海外では必要な人員・人材の確保が難しい」(21.8%)が最も高い。

第1節 生産コストの現状

1 仕入単価・原材料単価の動向

過去1年間における仕入単価・原材料単価の動向は、「やや上昇（20%未満）」（50.7%）が最も高く、「大幅上昇（20%以上）」（32.9%）、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（8.7%）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「大幅上昇（20%以上）」（44.0%）が高い。衣料・身の回り品は「やや上昇（20%未満）」（56.3%）が高い。材料・部品[非金属]は「やや低下（20%未満）」（2.1%）が高い。

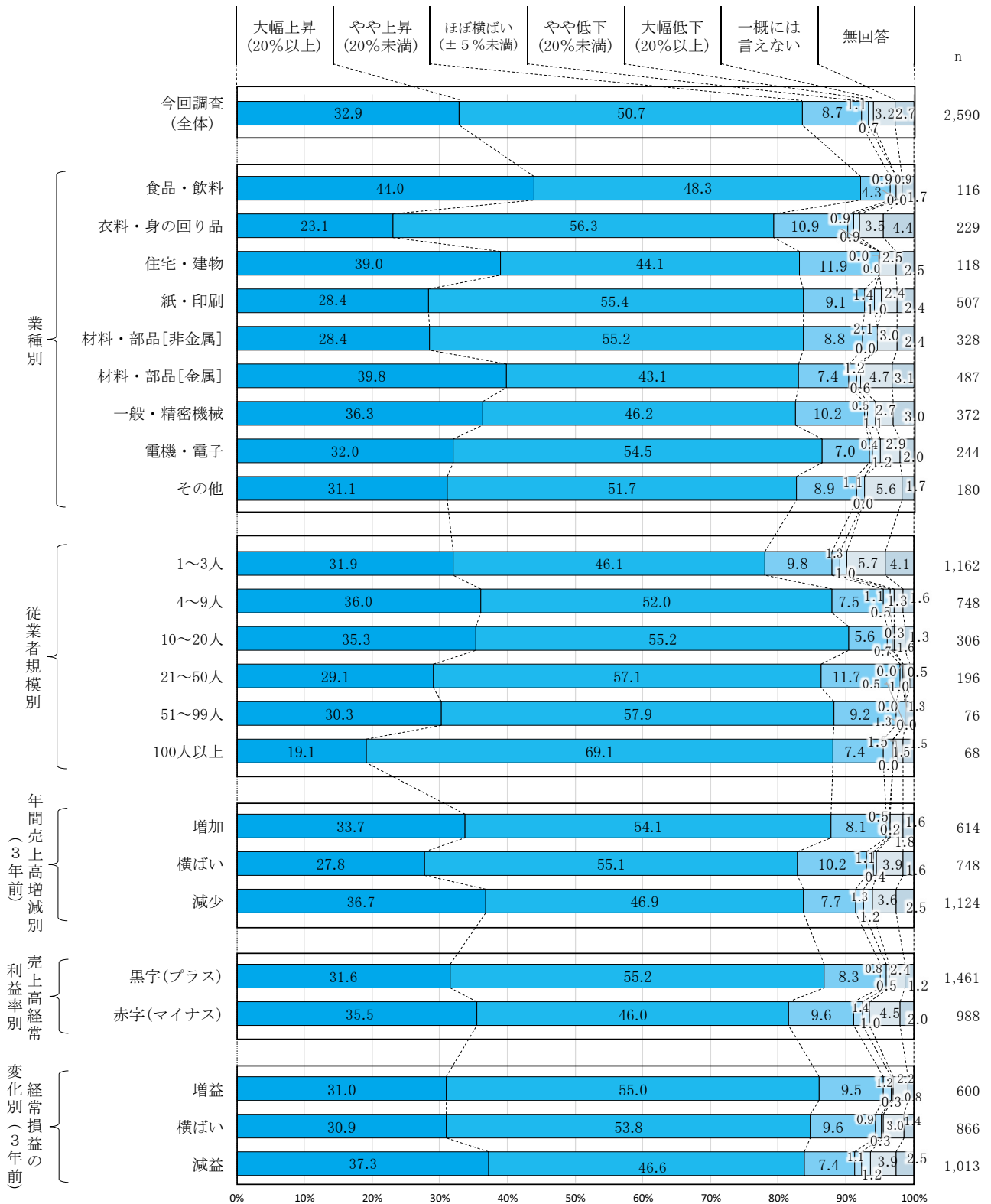
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「やや上昇（20%未満）」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（69.1%）が約7割である。

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減少と回答した企業は「大幅上昇（20%以上）」（36.7%）が3割を超える。

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「やや上昇（20%未満）」（55.2%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「大幅上昇（20%以上）」（37.3%）が4割程度である。

図表Ⅲ-1-1 仕入単価・原材料単価の動向



2 人件費単価の動向

過去1年間における人件費単価の動向は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（43.2%）が最も高く、「やや上昇（20%未満）」（34.6%）、「一概には言えない」（7.0%）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「大幅上昇（20%以上）」（8.6%）、「やや上昇（20%未満）」（53.4%）が高い。

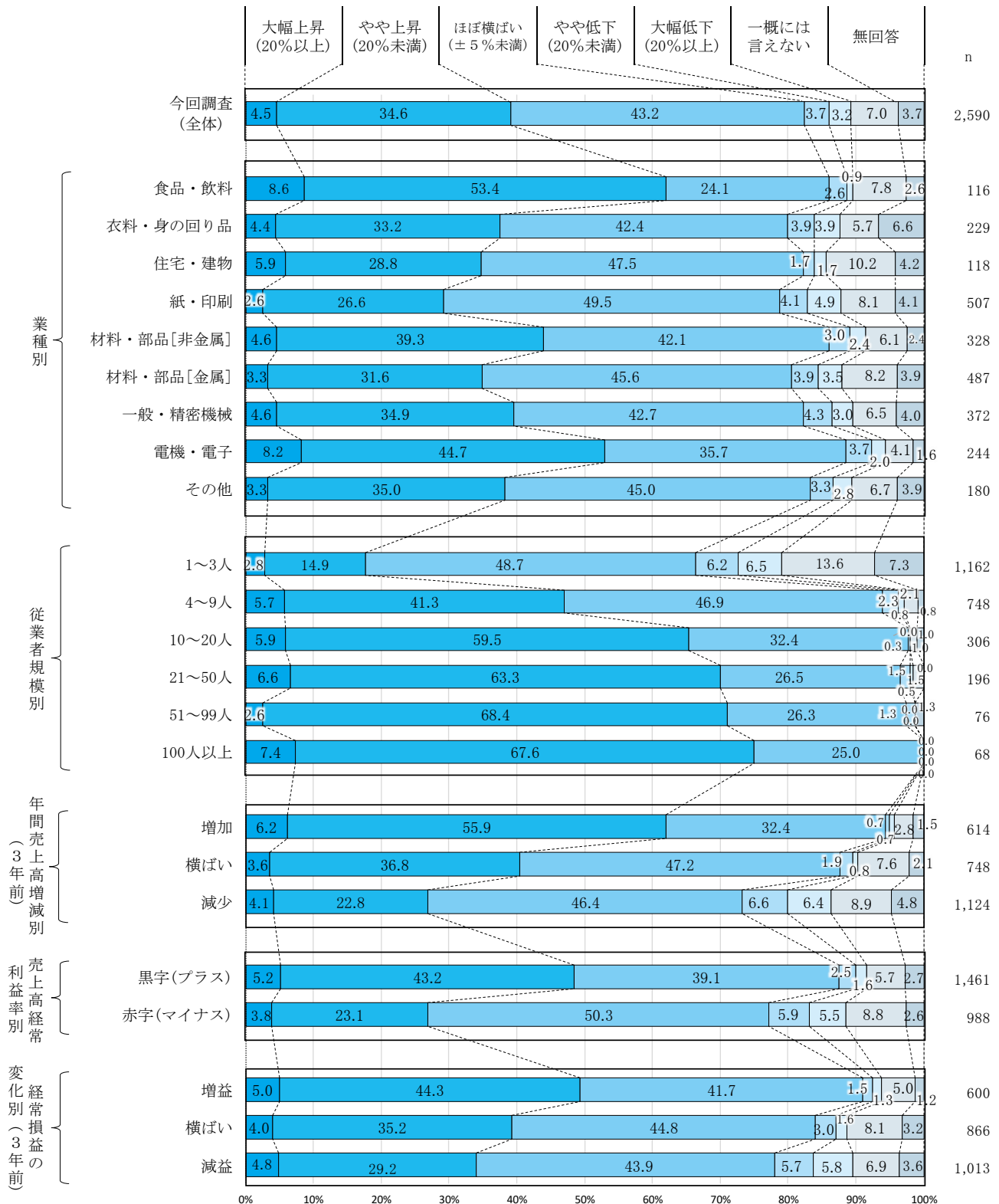
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（48.7%）が5割程度である。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「大幅上昇（20%以上）」（7.4%）が高い。

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「やや上昇（20%未満）」（55.9%）が5割を超える。

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「大幅上昇（20%以上）」（5.2%）、「やや上昇（20%未満）」（43.2%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（44.3%）が4割を超える。

図表Ⅲ-1-2 人件費単価の動向



3 価格転嫁の割合

コスト上昇分の価格転嫁の割合は、「わずかな転嫁（20%未満）だが今後追加で転嫁予定」（20.0%）が最も高く、「一部を転嫁（20%以上 50%未満）」（18.0%）、「一部を転嫁（50%以上 80%未満）」（17.9%）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「わずかな転嫁（20%未満）であり追加の転嫁予定はない」（17.2%）が高い。衣料・身の回り品は「わずかな転嫁（20%）だが今後追加で転嫁予定」（23.1%）、「添加していない」（19.7%）が高い。一般・精密機械は「一部を転嫁（20%以上 50%未満）」（22.0%）が高い。

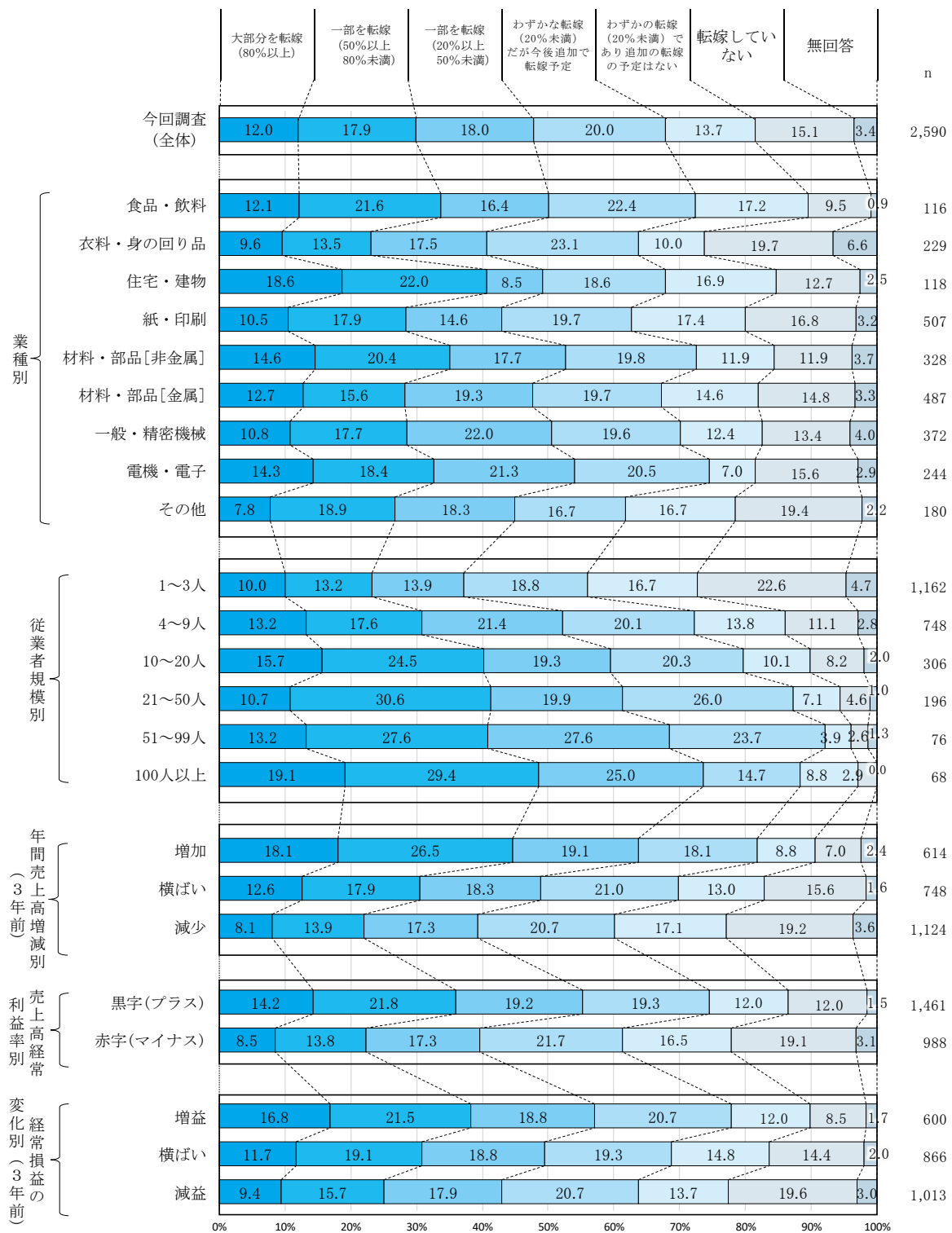
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「転嫁していない」（22.6%）が2割を超える。他の従業者規模に比べて100人以上と回答した企業は「大部分を転嫁（80%以上）」（19.1%）が高い。

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「一部を転嫁（50%以上 80%未満）」（26.5%）が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「わずかな転嫁（20%未満）だが今後追加で転嫁予定」（21.7%）が2割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「転嫁していない」（19.6%）が増益、横ばいと回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-1-3 価格転嫁の割合



第2節 仕入先の動向と原材料等の調達

1 最も取引金額の多い仕入先企業

最も取引金額の多い仕入先企業は、「国内の中小企業」(79.5%)が最も高く、「国内の大企業」(10.3%)、「海外の企業」(2.9%)の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「国内の中小企業」(87.3%)が9割程度である。他の業種に比べて材料・部品[非金属]は「国内の大企業」(15.9%)が高い。

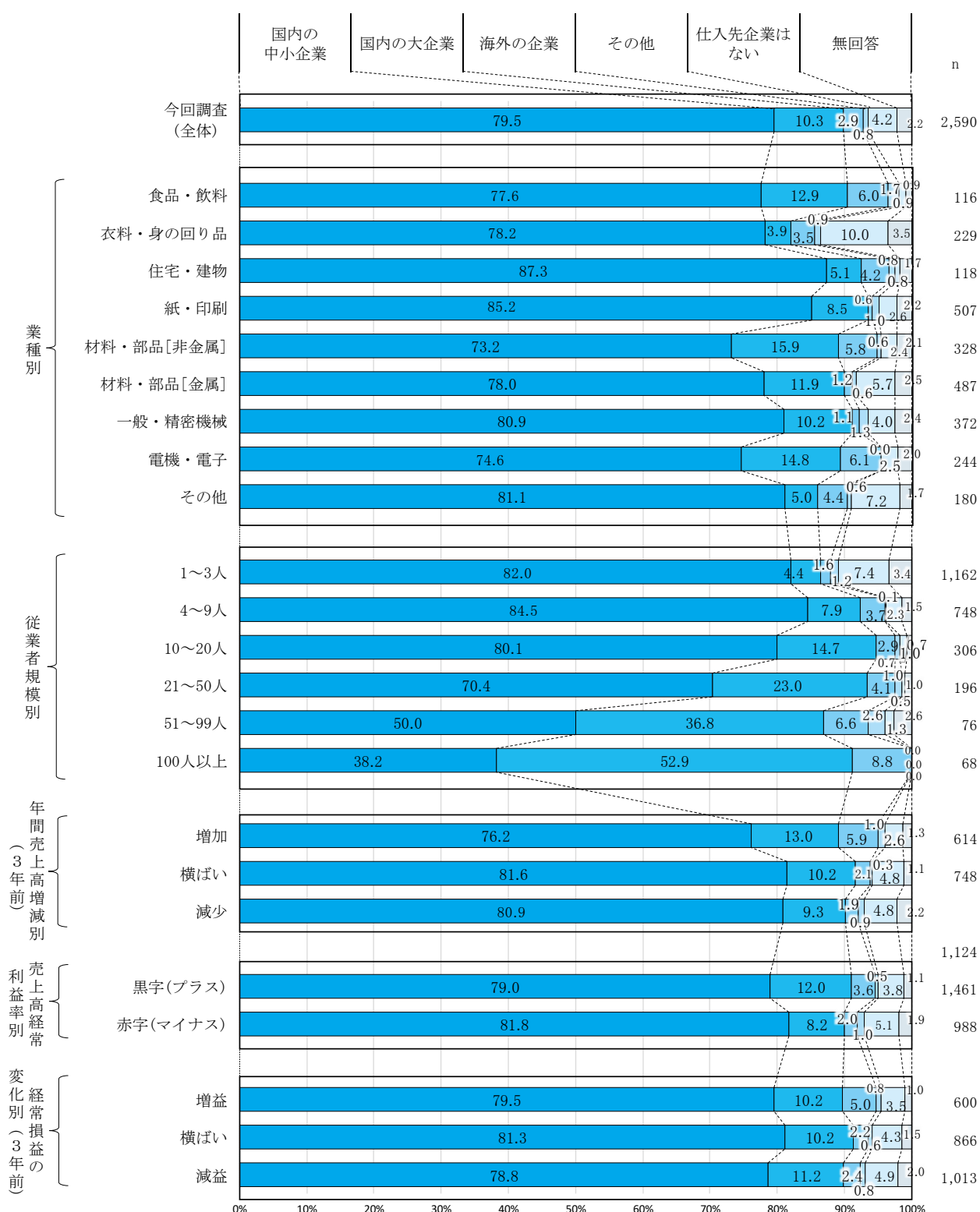
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「国内の大企業」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「国内の大企業」(52.9%)が5割を超える。

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「国内の大企業」(13.0%)、「海外の企業」(5.9%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「国内の中小企業」(81.8%)が8割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「国内の大企業」(11.2%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-4 最も取引金額の多い仕入先企業



2 主な仕入先企業の所在地

主な仕入先企業の所在地は、「都内（自企業所在地外）」（46.9%）が最も高く、「関東（都内を除く）」（22.2%）、「自企業所在地と同一地域」（15.3%）の順で続く。

業種別にみると、紙・印刷は「都内（自企業所在地外）」（66.9%）が6割を超える。他の業種に比べて電機・電子は「関東（都内を除く）」（30.9%）、「東日本（関東を除く）」（4.7%）が高い。

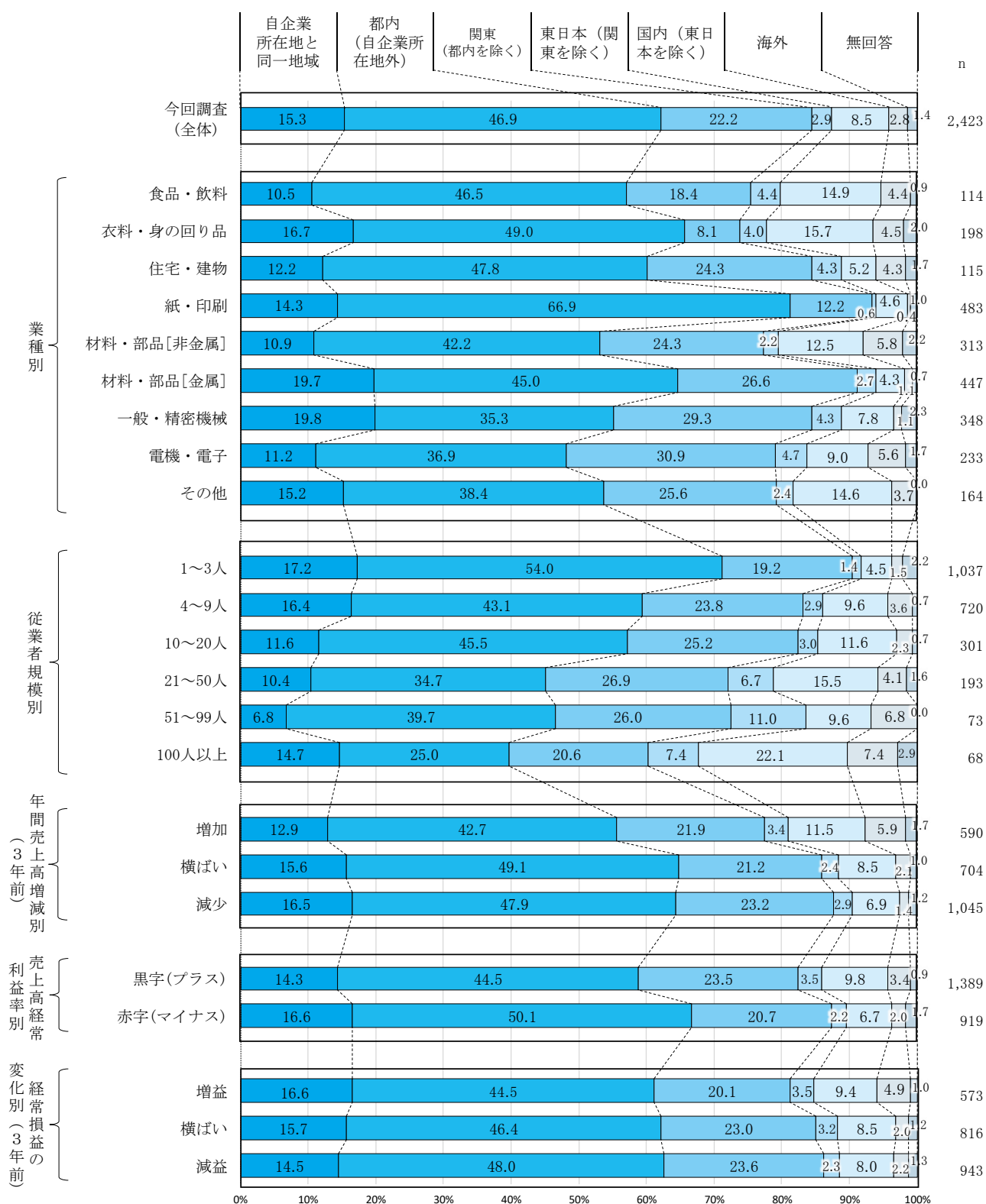
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「都内（自企業所在地外）」（54.0%）が5割を超える。他の従業者規模と比べて100人以上と回答した企業は「国内（東日本を除く）」（22.1%）、「海外」（7.4%）が高い。

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「東日本（関東を除く）」（3.4%）、「国内（東日本を除く）」（11.5%）、「海外」（5.9%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「自企業所在地と同一地域」（16.6%）、「都内（自企業所在地外）」（50.1%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「都内（自企業所在地外）」（48.0%）、「関東（都内を除く）」（23.6%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-5 主な仕入先企業の所在地



(注) 最も取引金額の多い仕入先企業 (図表Ⅲ-1-4) で「国内の中小企業」、「国内の大企業」、「海外の企業」、「その他」とした企業のみを集計。

3 生産コストに占める仕入コストの割合

生産コストに占める仕入コストの割合は、「20～40%未満」(34.5%)が最も高く、「40～60%未満」(21.8%)、「10～20%未満」(15.9%)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「40～60%未満」(29.8%)、「80%以上」(7.0%)が高く、衣料・身の回り品は「10%未満」(15.2%)が高い。住宅・建物は「20～40%未満」(41.7%)が4割を超える。

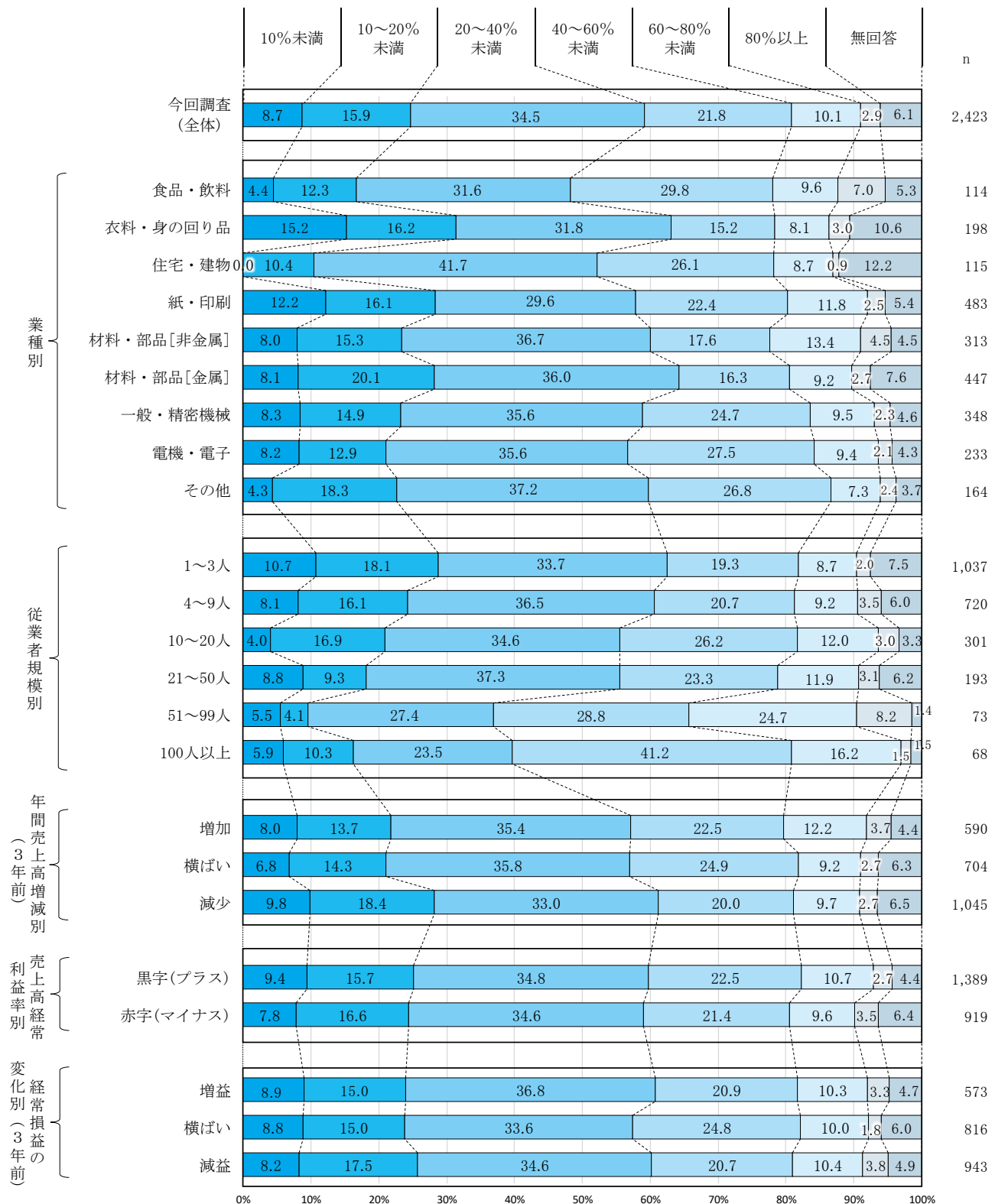
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「10%未満」(10.7%)、「10～20%未満」(18.1%)が高い。100人以上と回答した企業は「40～60%未満」(41.2%)が4割を超える。

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「60～80%未満」(12.2%)、「80%以上」(3.7%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「10～20%未満」(16.6%)、「80%以上」(3.5%)が黒字(プラス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「10%未満」(8.9%)、「20～40%未満」(36.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-6 生産コストに占める仕入コストの割合



(注) 最も取引金額の多い仕入先企業(図表Ⅲ-1-4)で「国内の中小企業」、「国内の大企業」、「海外の企業」、「その他」とした企業のみを集計。

4 原材料や部品の取引先からの支給状況

原材料や部品の取引先からの支給状況は、「支給はない（自社で調達している）」（46.5%）が最も高く、「一部のみ支給される」（31.2%）、「ほとんど支給される」（18.8%）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「ほとんど支給される」（32.5%）が高く、材料・部品[金属]は「一部のみ支給される」（36.2%）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「ほとんど支給される」（27.9%）が3割程度である。

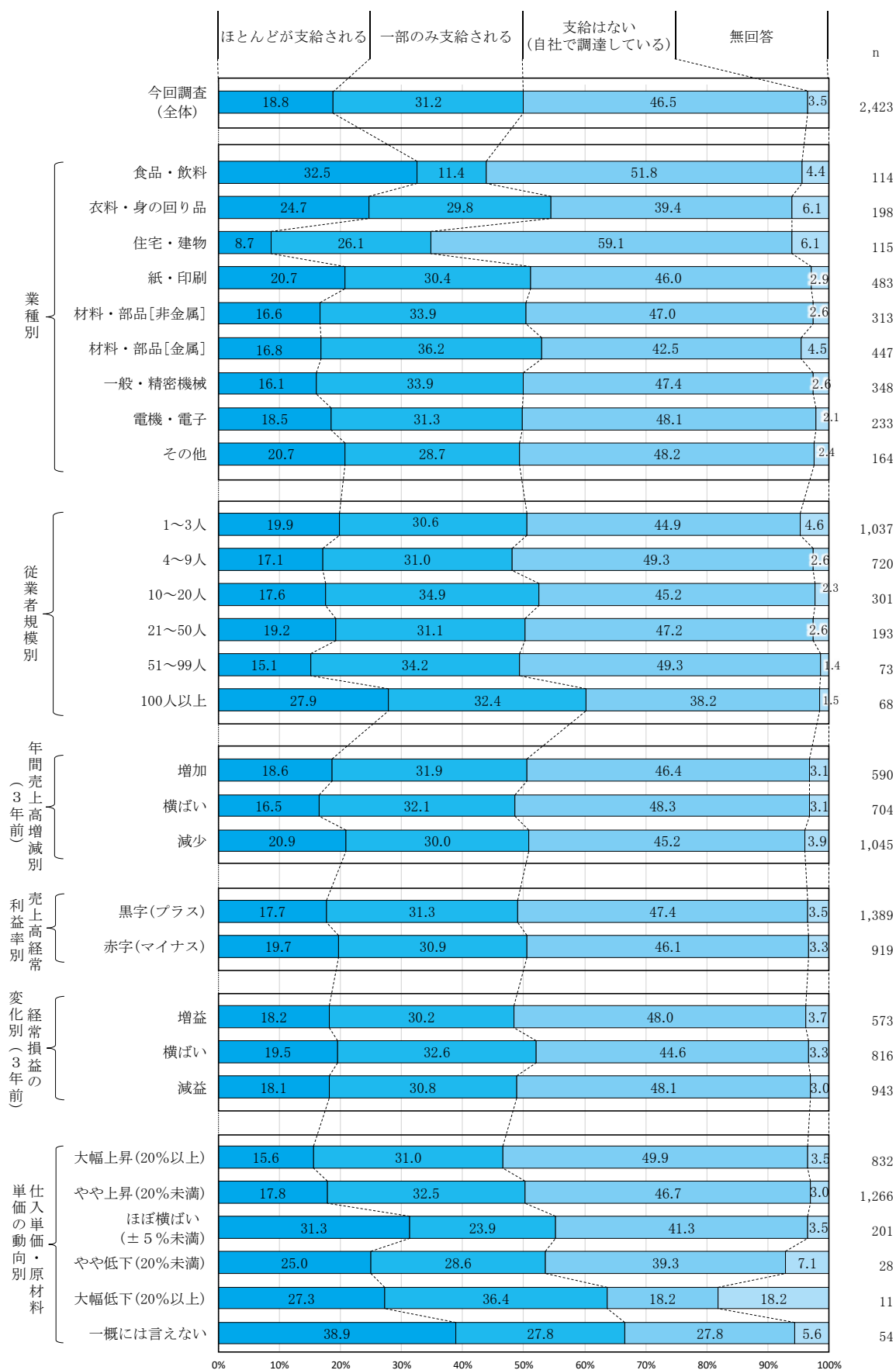
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「ほとんど支給される」（20.9%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

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「支給はない（自社で調達している）」（47.4%）が5割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「支給はない（自社で調達している）」（48.1%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

仕入単価・原材料単価の動向別にみると、大幅上昇（20%以上）と回答した企業は「支給はない（自社で調達している）」（49.9%）が5割程度である。

図表Ⅲ-1-7 原材料や部品の取引先からの支給状況



(注) 最も取引金額の多い仕入先企業(図表Ⅲ-1-4)で「国内の中小企業」、「国内の大企業」、「海外の企業」、「その他」とした企業のみを集計。

5 仕入に影響する国際情勢

原材料の仕入に影響する国際情勢（複数回答）は、「為替変動」（48.0%）が最も高く、「ウクライナ、中東等の情勢」（31.8%）、「原材料産出国の資源政策」（27.9%）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「ウクライナ、中東等の情勢」（41.2%）、「為替変動」（57.9%）、「天候や自然災害等の自然要因」（57.0%）が高い。住宅・建物は「原材料産出国の資源政策」（44.3%）が4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「ウクライナ、中東等の情勢」（44.1%）が高い。

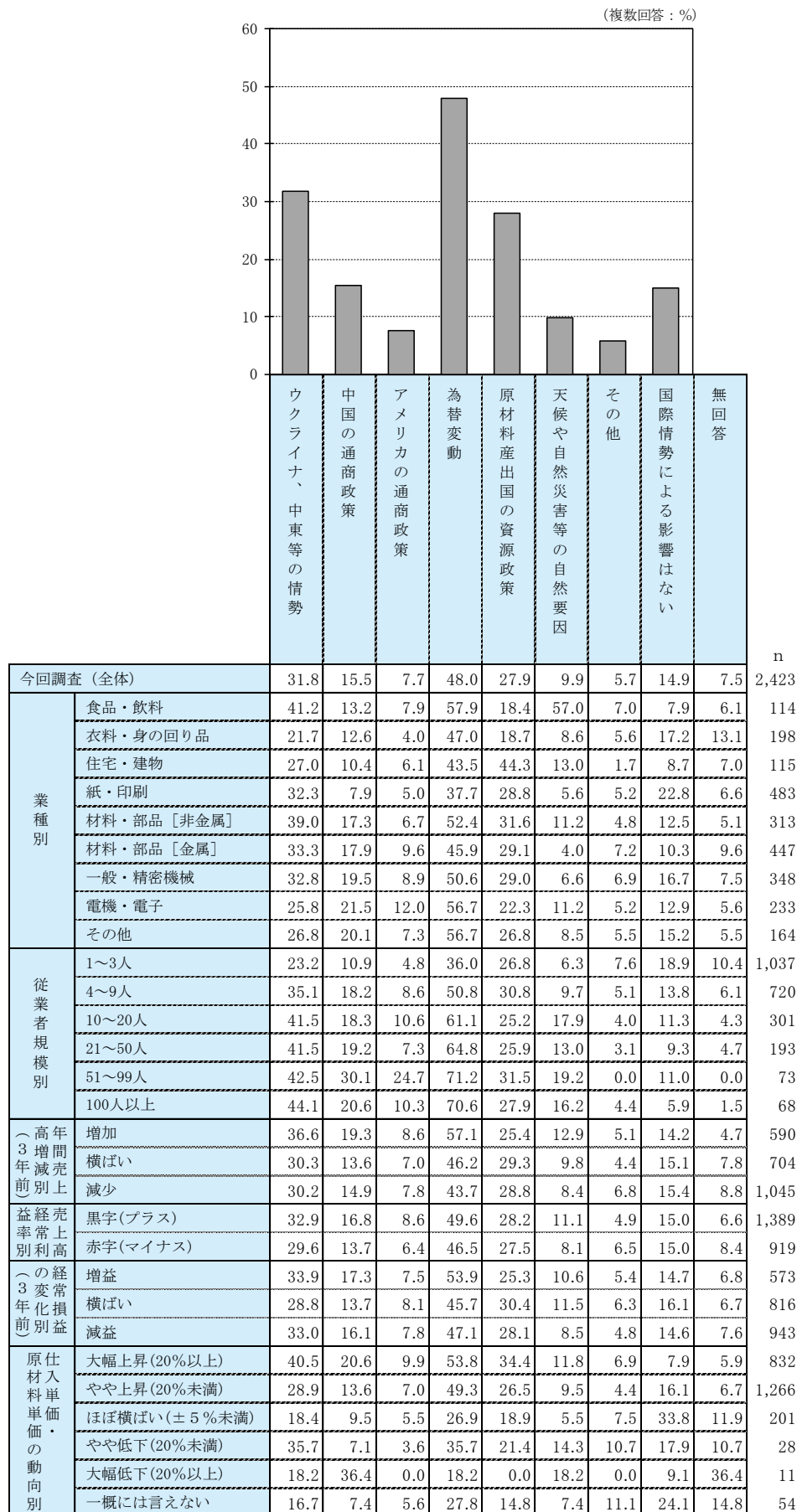
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「為替変動」（57.1%）が6割程度である。

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「為替変動」（49.6%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ウクライナ、中東等の情勢」（33.9%）、「中国の通商政策」（17.3%）、「為替変動」（53.9%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

仕入単価・原材料単価の動向別にみると、他の項目と比べて大幅上昇（20%以上）と回答した企業は「ウクライナ、中東等の情勢」（40.5%）、「アメリカの通商政策」（9.9%）、「為替変動」（53.8%）、「原材料産出国の資源政策」（34.4%）が高い。

図表Ⅲ-1-8 仕入に影響する国際情勢



(注) 最も取引金額の多い仕入先企業（図表Ⅲ-1-4）で「国内の中小企業」、「国内の大企業」、「海外の企業」、「その他」とした企業のみを集計。

6 原材料調達の今後の方針

原材料調達（購買）の今後の方針（複数回答）は、「現在の調達先を特に変えるつもりはない」（63.2%）が最も高く、「一貫した方針はないが、定期的に見直しをする」（16.8%）、「国内の調達先の数を増やしたい」（12.3%）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「国内製品の調達量を増やしたい」（14.0%）、「海外製品の調達量を増やしたい」（2.6%）が高く、電機・電子は「国内の調達先を増やしたい」（19.3%）、「一貫した方針はないが、定期的に見直しをする」（22.7%）が高い。

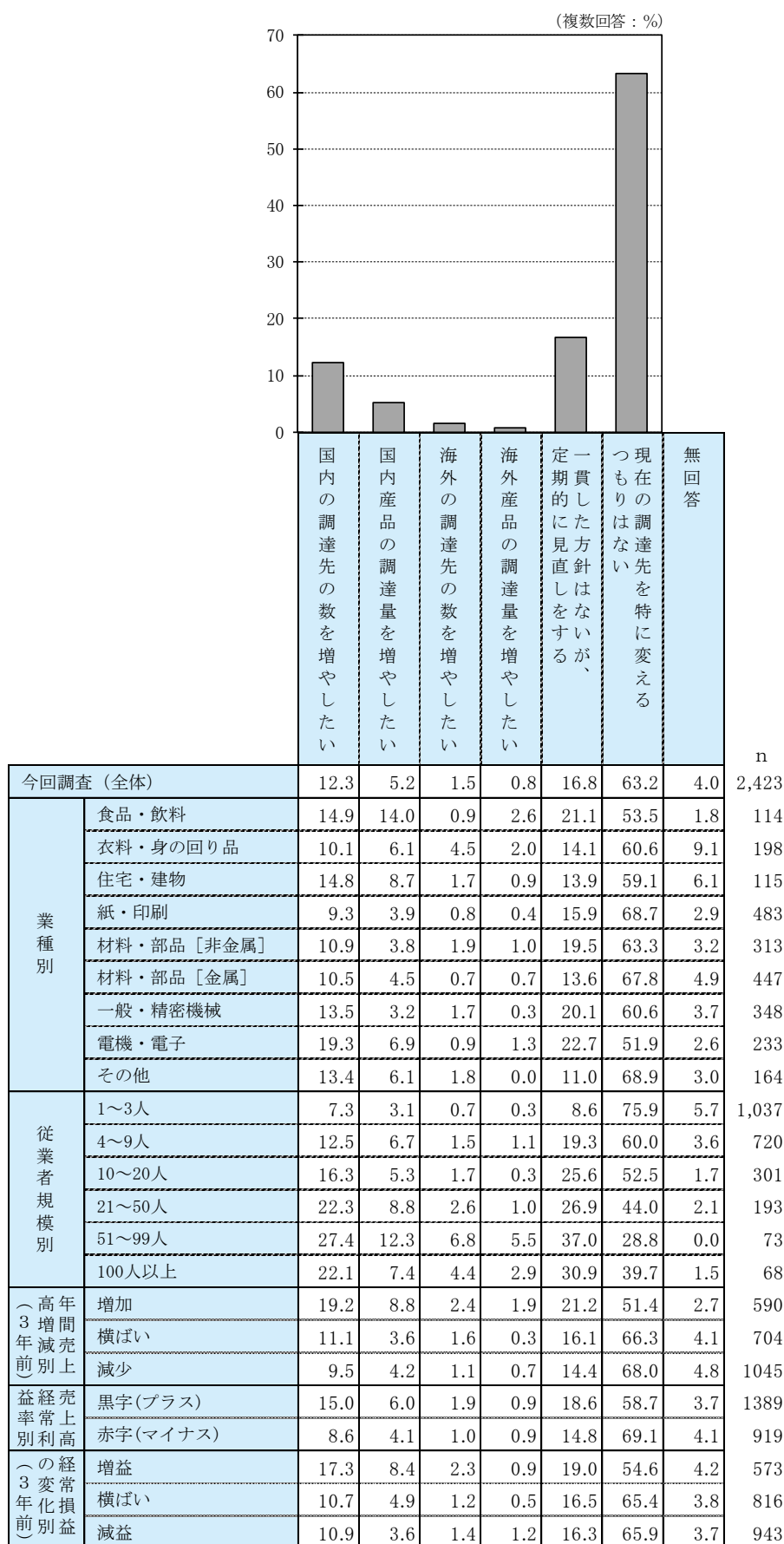
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「現在の調達先を特に変えるつもりはない」（75.9%）が7割を超える。

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減少と回答した企業は「現在の調達先を特に変えるつもりはない」（68.0%）が7割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「現在の調達先を特に変えるつもりはない」（69.1%）が約7割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「海外製品の調達量を増やしたい」（1.2%）、「調達先を特に変えるつもりはない」（65.9%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-9 原材料調達の今後の方針



(注) 最も取引金額の多い仕入先企業 (図表Ⅲ-1-4) で「国内の中小企業」、「国内の大企業」、「海外の企業」、「その他」とした企業のみを集計。

第1節 雇用の現状

1 雇用している従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「従業員を雇用している」(64.7%)が6割を超える。

業種別にみると、食品・飲料は「従業員を雇用している」(75.9%)が7割を超える。住宅・建物は「従業員は雇用していない」(46.6%)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「従業員は雇用していない」(60.2%)が6割を超える。

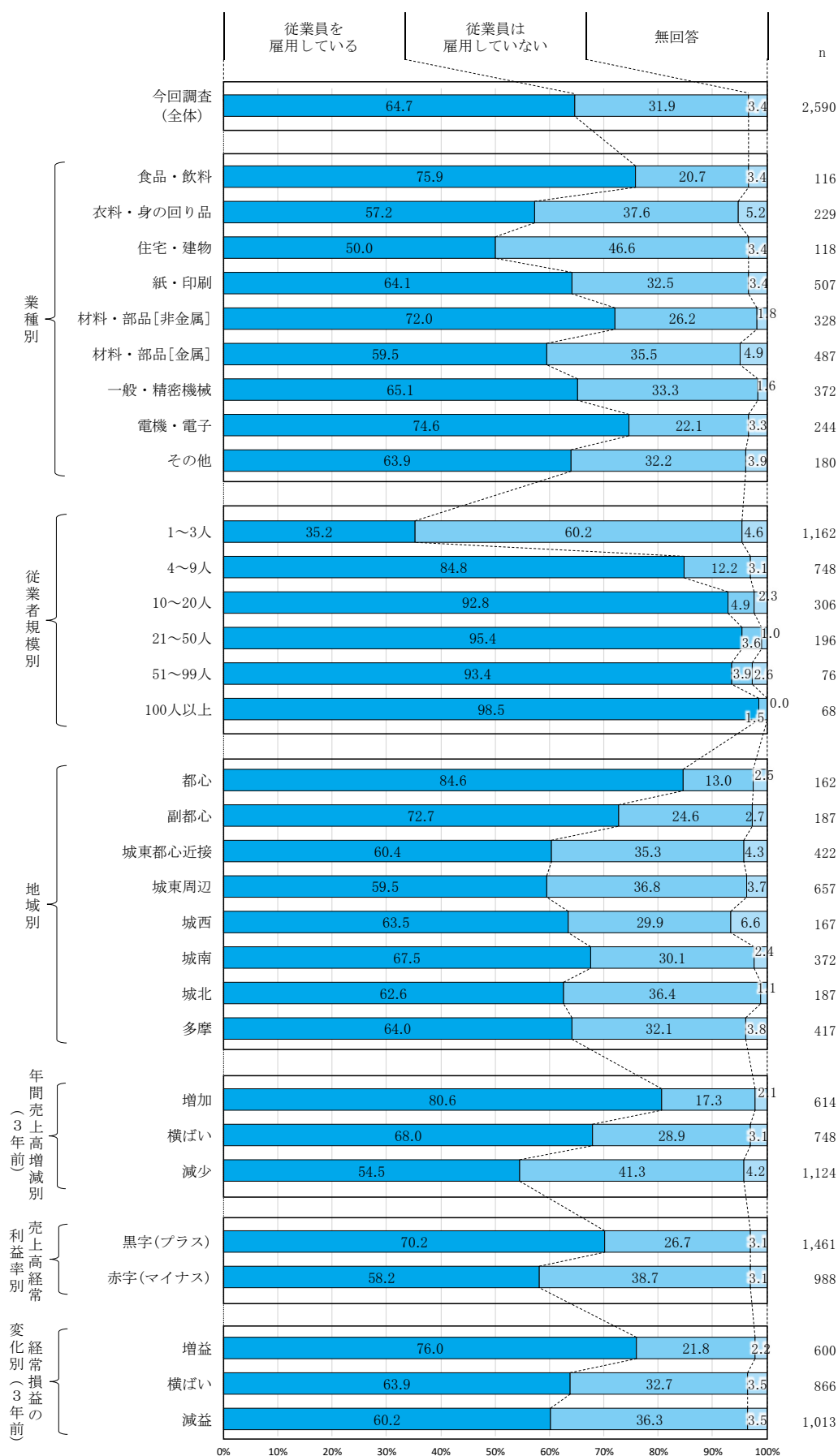
地域別にみると、他の地域に比べて城東周辺は「従業員は雇用していない」(36.8%)が高い。

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「従業員を雇用している」(80.6%)が8割を超える。

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「従業員を雇用している」(70.2%)が7割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「従業員を雇用している」(76.0%)が7割を超える。

図表Ⅲ-2-1 雇用している従業員の有無



2 3年前と比較した全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(63.8%)が最も高く、「減少」(21.1%)、「増加」(12.6%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「減少」(26.7%)が高い。電機・電子は「増加」(19.2%)が約2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「増加」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「増加」(32.8%)が3割を超える。

地域別にみると、副都心は「横ばい」(67.6%)が7割程度である。他の地域に比べて城北は「減少」(25.6%)が高い。

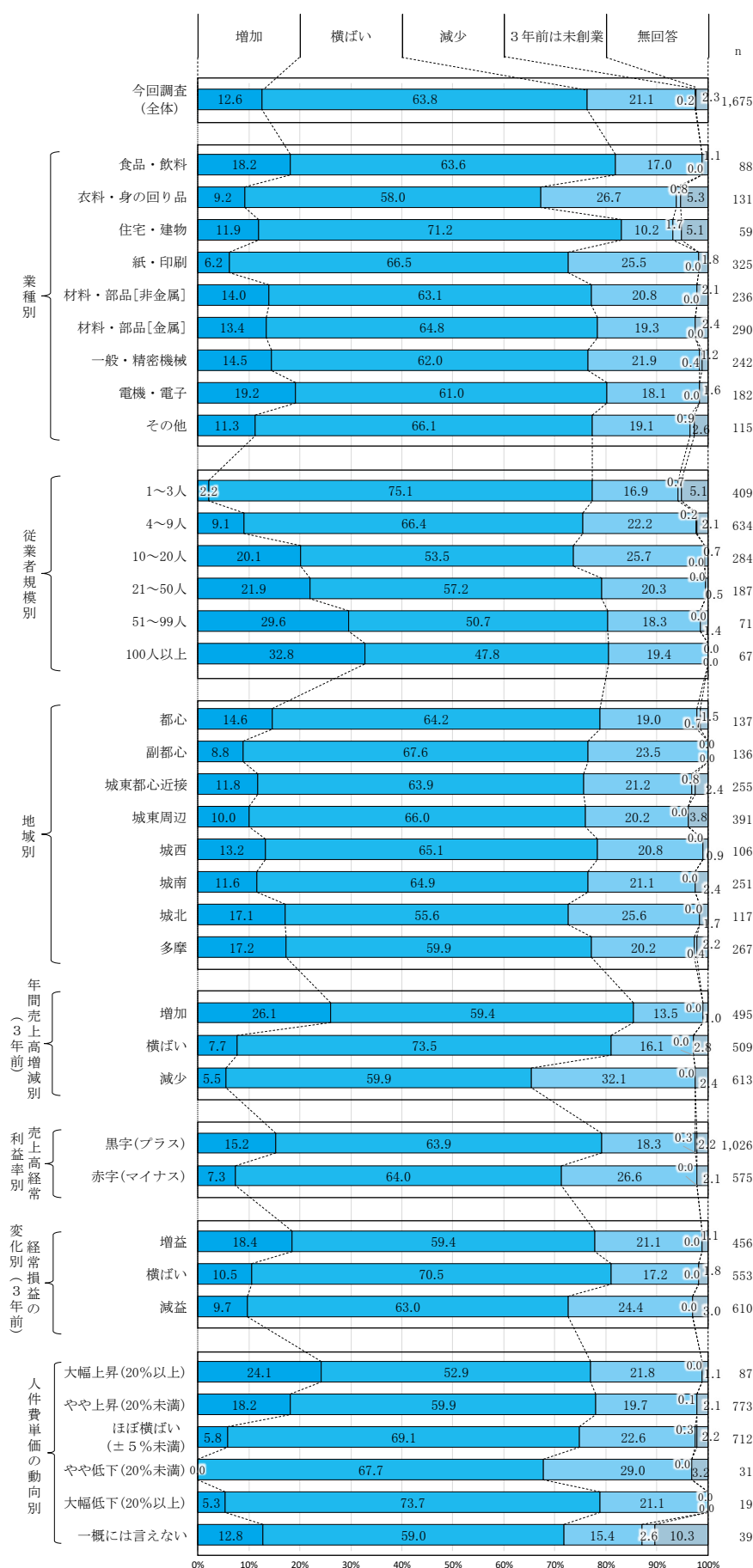
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は全従業者数の「増加」(26.1%)が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「横ばい」(64.0%)、「減少」(26.6%)が黒字(プラス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(18.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

人件費単価の動向別にみると、他の項目に比べて大幅上昇(20%以上)と回答した企業は「増加」(24.1%)が高い。

図表Ⅲ-2-2 3年前と比較した全従業員数の変化



(注) 雇用している従業員の有無(図表Ⅲ-2-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 3年前と比較した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」(60.2%)が最も高く、「減少」(17.8%)、「増加」(11.2%)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「いない」(10.2%)が高い。紙・印刷は「減少」(21.8%)が2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「増加」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「増加」(32.8%)が3割を超える。

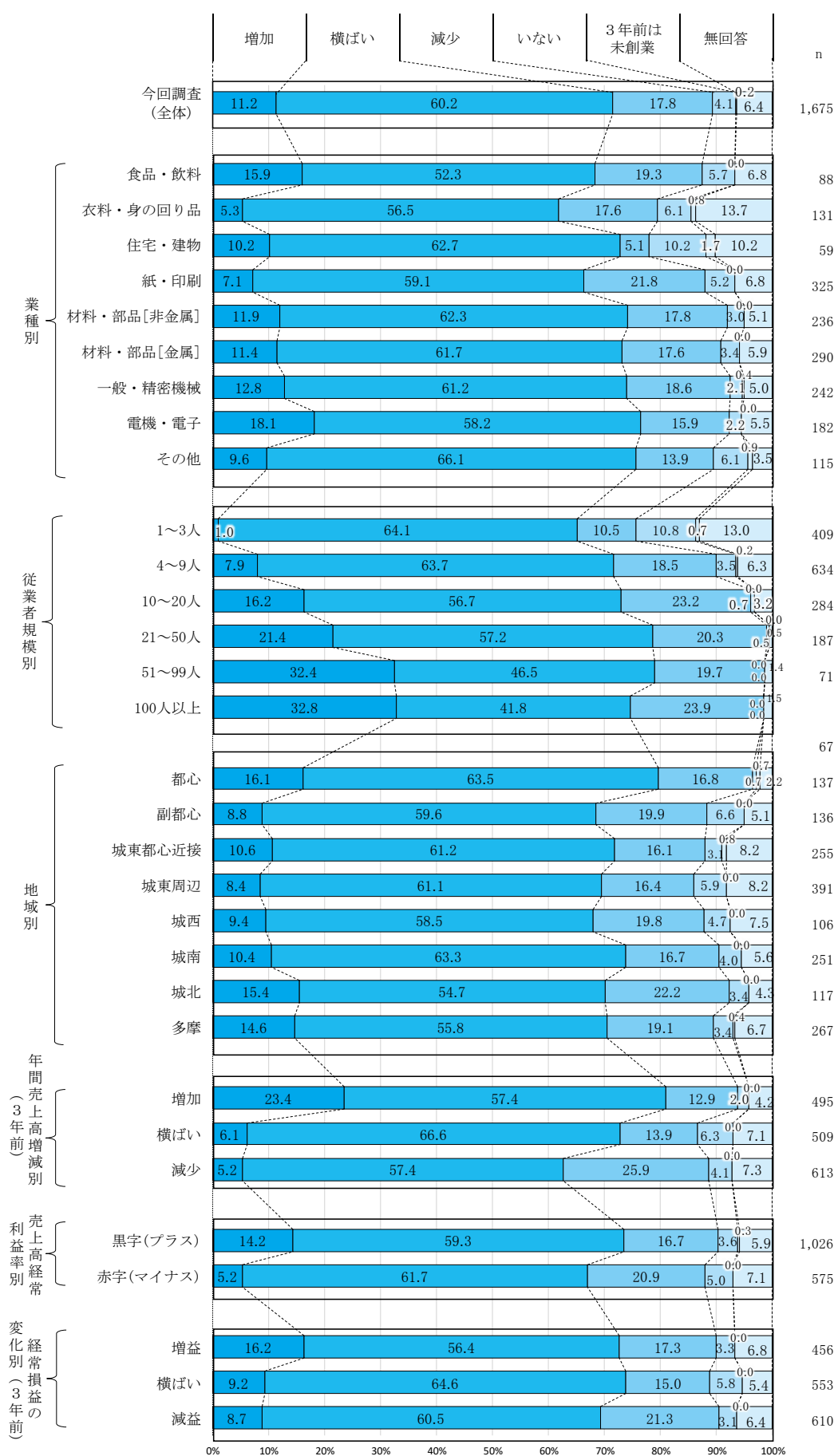
地域別にみると、他の地域に比べて都心は「増加」(16.1%)、「横ばい」(63.5%)が高い。城北は「減少」(22.2%)が2割を超える。

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の「増加」(23.4%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「横ばい」(61.7%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」(21.3%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-2-3 3年前と比較した正規従業員数の変化



(注) 雇用している従業員の有無(図表Ⅲ-2-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 3年前と比較した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」(44.1%)が最も高く、「いない」(26.1%)、「減少」(10.9%)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「増加」(22.7%)、「横ばい」(52.3%)が高く、電機・電子は「減少」(15.9%)が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「いない」(39.9%)が約4割である。従業者規模が大きくなるほど「増加」、「横ばい」が高くなる傾向がみられる。

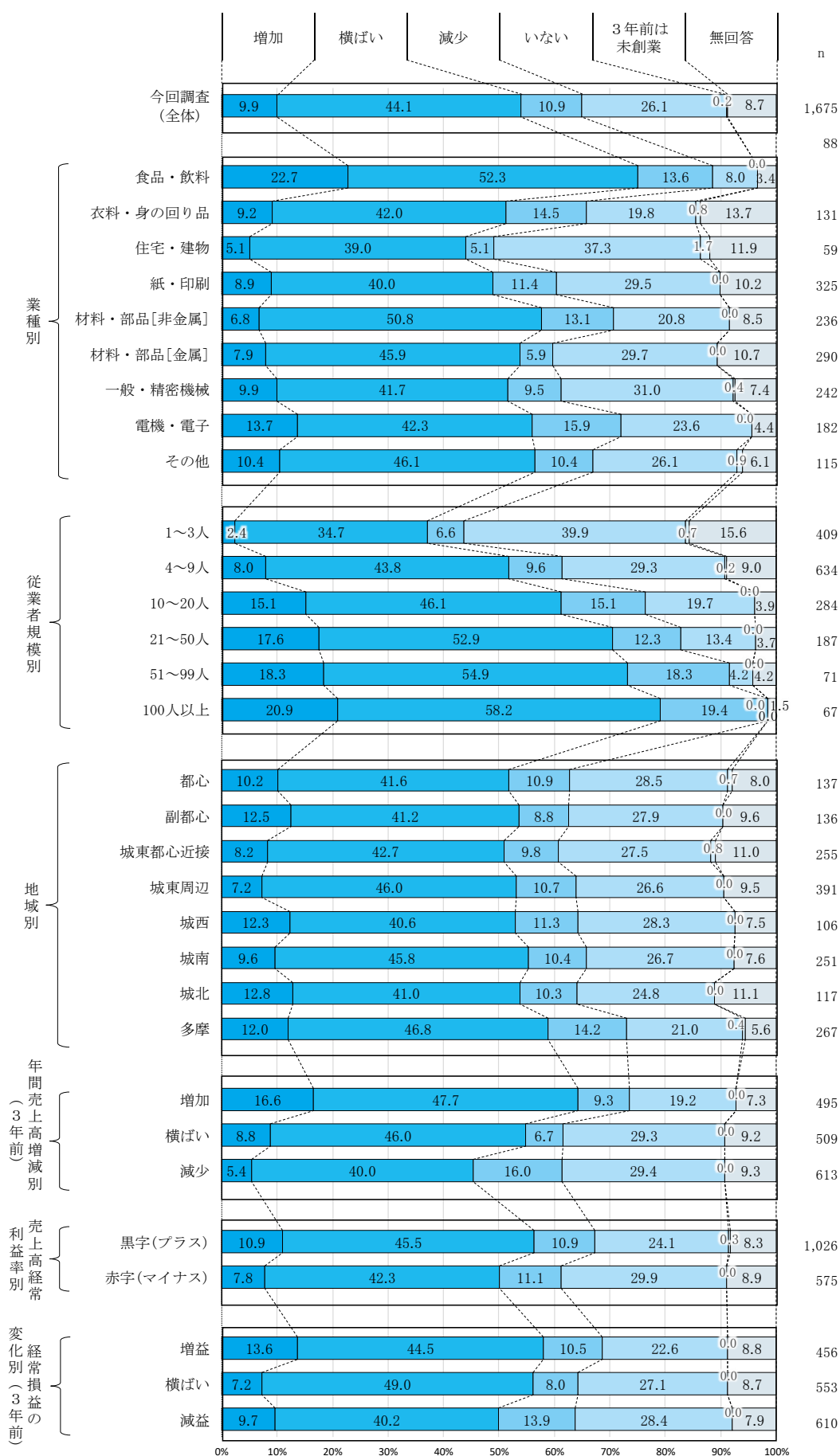
地域別にみると、都心は「いない」(28.5%)が3割程度である。他の地域に比べて城北は「増加」(12.8%)が高く、多摩は「横ばい」(46.8%)、「減少」(14.2%)が高い。

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の「増加」(16.6%)、「横ばい」(47.7%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

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「増加」(10.9%)、「横ばい」(45.5%)が赤字(マイナス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「減少」(13.9%)、「いない」(28.4%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-2-4 3年前と比較した非正規従業員数の変化



(注) 雇用している従業員の有無(図表Ⅲ-2-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

5 人材採用意向

人材採用意向（複数回答）は、「採用の意向はない」（52.6%）が最も高く、「必要な技能を持つ人を採用したい」（26.9%）、「実務経験のある人を採用したい」（24.9%）の順で続く。

業種別にみると、電機・電子は「必要な技能を持つ人を採用したい」（37.7%）が4割程度である。

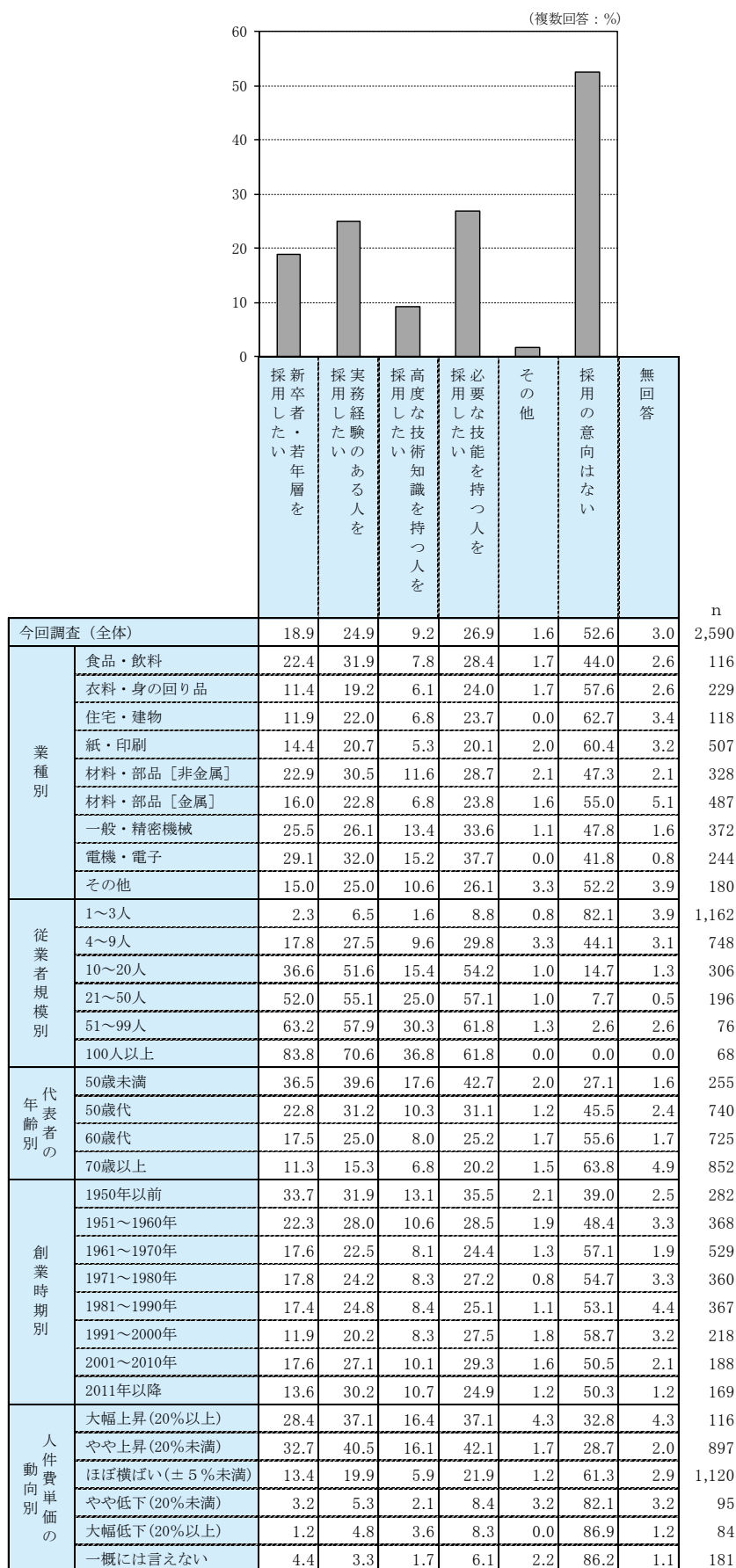
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「採用の意向はない」（82.1%）が8割を超える。従業者規模が大きくなるほど「新卒者・若年層を採用したい」、「実務経験のある人を採用したい」、「高度な技術知識を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「必要とする技能を持つ人を採用したい」（42.7%）が4割を超える。70歳以上と回答した企業は「採用の意向はない」（63.8%）が6割を超える。

創業時期別にみると、1950年以前と回答した企業は「新卒者・若年層を採用したい」（33.7%）、「実務経験のある人を採用したい」（31.9%）、「必要とする技能を持つ人を採用したい」（35.3%）が3割を超える。

人件費単価の動向別にみると、やや上昇（20%未満）と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（40.5%）、「必要な技能を持つ人を採用したい」（42.1%）が4割を超える。

図表Ⅲ-2-5 人材採用意向



6 従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」(51.3%)が最も高く、「やや不足」(25.0%)、「不足」(8.3%)の順で続く。

業種別にみると、住宅・建物は「適正」(57.6%)が6割程度である。他の業種に比べて一般・精密機械は「不足」(12.6%)が高く、電機・電子は「やや不足」(33.2%)が高い。

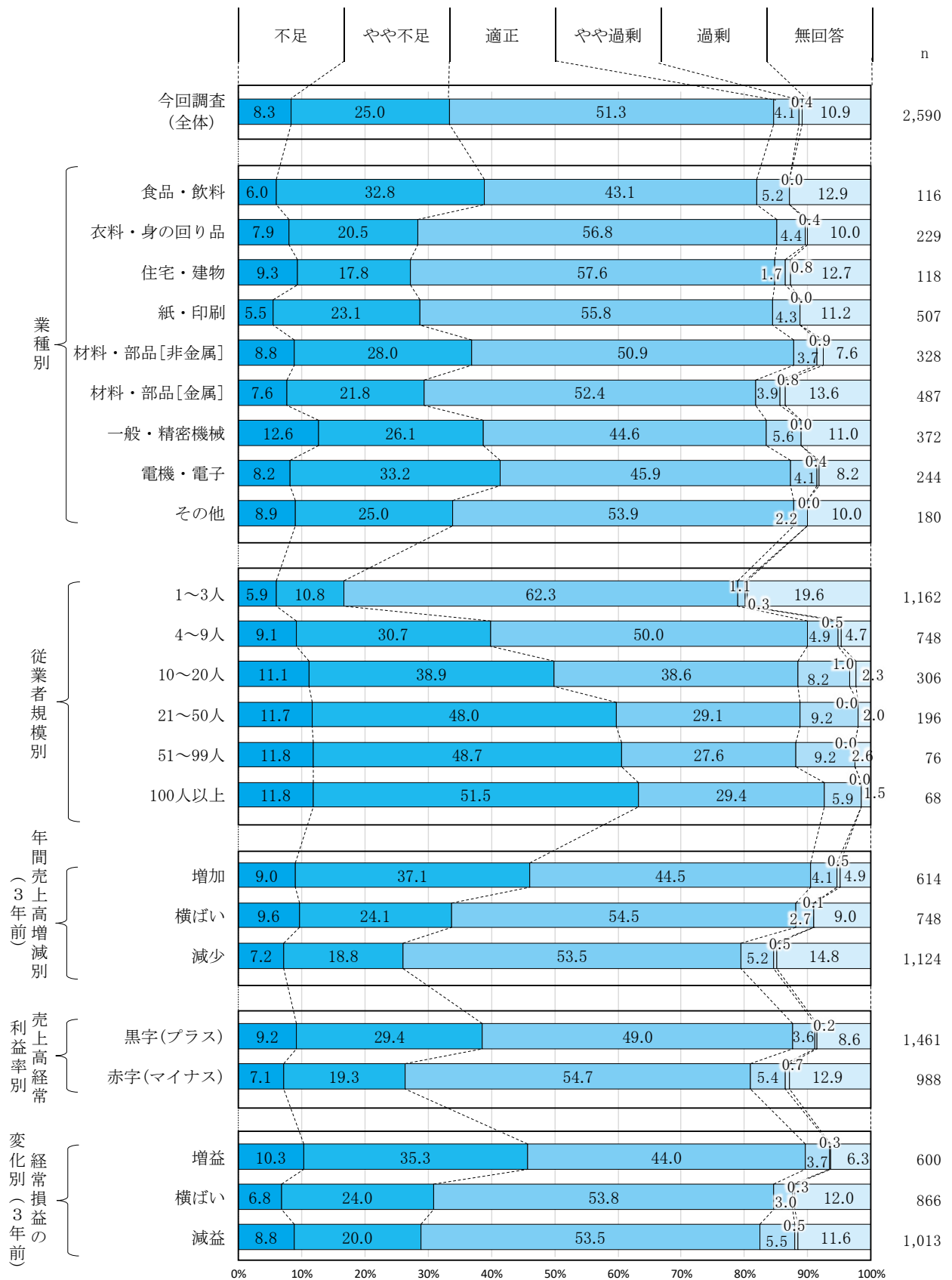
従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「適正」(62.3%)が6割を超える。従業者規模が大きくなるほど「やや不足」が高くなる傾向がみられ、100人以上と回答した企業は「やや不足」(51.5%)が5割を超える。

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「やや不足」(37.1%)が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「適正」(54.7%)、「やや過剰」(5.4%)、「過剰」(0.7%)が黒字(プラス)と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「不足」(10.3%)、「やや不足」(35.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-2-6 従業員の過不足状況



第2節 人手不足の影響と対応

1 人手不足による具体的な影響

人手不足による具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」（49.9%）が最も高く、「技術やノウハウの承継が困難」（32.7%）、「賃金引上げに伴う人件費の増加」（26.5%）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「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（24.4%）、「採用コストの増加」（31.1%）、「賃金引上げに伴う人件費の増加」（40.0%）、「従業員の意欲低下」（15.6%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（20.0%）が高い。電機・電子は「技術やノウハウの承継が困難」（43.6%）が4割を超える。

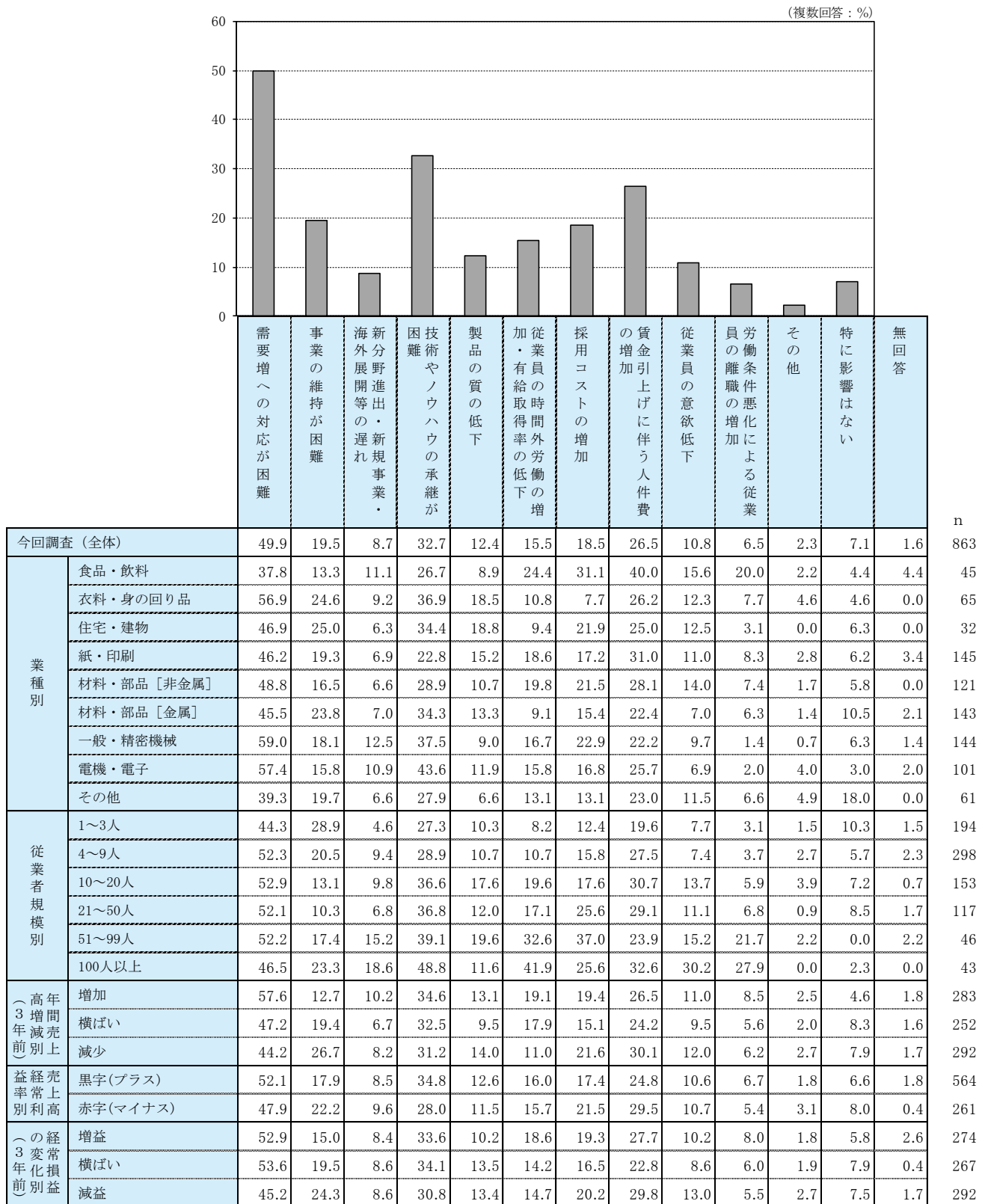
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「事業の維持が困難」（28.9%）が高い。100人以上と回答した企業は「技術やノウハウの承継が困難」（48.8%）が5割程度である。

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「需要増への対応が困難」（57.6%）が6割程度である。

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「需要増への対応が困難」（52.1%）、「技術やノウハウの承継が困難」（34.8%）、「製品の質の低下」（12.6%）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（16.0%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（6.7%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「賃金引上げに伴う人件費の増加」（29.8%）が約3割である。

図表Ⅲ-2-7 人手不足による具体的な影響



（注）従業員の過不足状況（図表Ⅲ-2-6）で「不足」、「やや不足」とした企業のみを集計。

2 人事・給与等や業務に関する現在までの取組

人事・給与等や業務に関する現在までの取組（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」（42.2%）が最も高く、「労働時間の縮減・休暇の拡充」（26.8%）、「定年延長や再雇用による雇用継続」（22.9%）の順で続く。なお、「特になし」（30.5%）は3割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて電機・電子は「正規従業員の賃金引上げ」（57.8%）、「福利厚生の実施」（14.8%）、「正規従業員の採用」（29.9%）、「定年延長や再雇用による雇用継続」（34.8%）、「非正規従業員の正規従業員化」（7.8%）、「業務の効率化（機械化、IT・AI活用等を含む）」（20.1%）が高い。

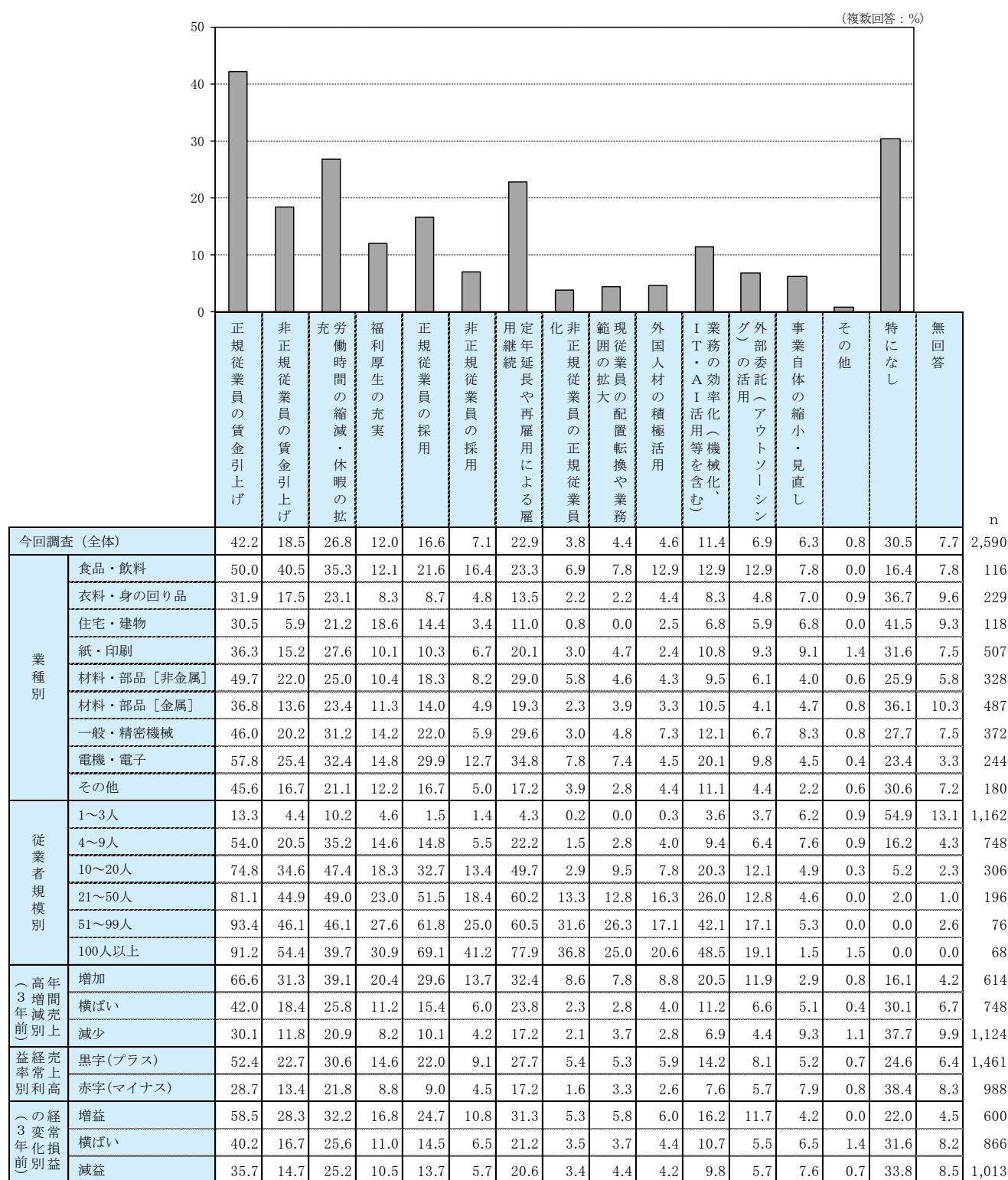
従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「非正規従業員の賃金引上げ」（54.4%）が5割を超える。

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「正規従業員の賃金引上げ」（66.6%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（28.7%）が3割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（58.5%）が6割程度である。

図表Ⅲ-2-8 人事・給与等や業務に関する現在までの取組



3 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組

人事・給与等や業務に関して今後予定している取組（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」（34.9%）が最も高く、「正規従業員の採用」（18.9%）、「定年延長や再雇用による雇用継続」（16.9%）の順で続く。なお、「特になし」（37.1%）は4割程度である。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「非正規従業員の賃金引上げ」（29.3%）、「労働時間の縮減・休暇の拡充」（20.7%）、「福利厚生の充実」（13.8%）、「非正規従業員の採用」（12.9%）、「外国人材の積極活用」（12.9%）が高い。電機・電子は「正規従業員の賃金引上げ」（46.3%）が4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「正規従業員の賃金引上げ」、「福利厚生の実施」、「非正規従業員の採用」、「非正規従業員の正規従業員化」、「業務の効率化（機械化、IT・AI活用等を含む）」、「外部委託（アウトソーシング）の活用」が高くなる傾向がみられる。

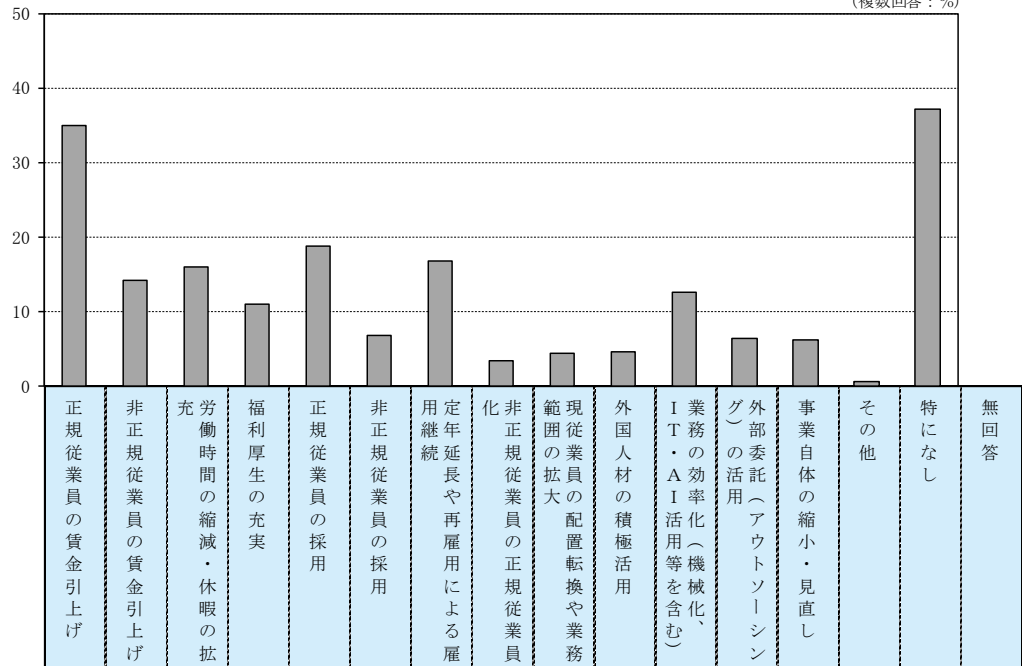
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（52.6%）が5割を超える。

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「正規従業員の賃金引上げ」（41.8%）が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（48.2%）が5割程度である。

図表Ⅲ-2-9 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組

(複数回答：%)



今回調査 (全体)		34.9	14.3	16.0	11.1	18.9	6.9	16.9	3.4	4.5	4.6	12.6	6.5	6.2	0.7	37.1	7.9	n 2,590
業 種 別	食品・飲料	37.1	29.3	20.7	13.8	22.4	12.9	15.5	5.2	6.0	12.9	18.1	10.3	7.8	0.9	25.0	6.9	116
	衣料・身の回り品	24.0	13.1	13.5	7.0	10.5	6.1	10.5	3.5	3.1	6.1	6.6	6.6	6.6	0.9	43.2	10.5	229
	住宅・建物	26.3	4.2	15.3	11.9	14.4	2.5	11.9	0.8	0.0	3.4	8.5	5.1	6.8	0.0	50.0	8.5	118
	紙・印刷	33.1	12.0	15.8	9.3	13.8	5.7	14.4	3.0	4.3	2.0	11.4	7.5	8.9	1.2	38.9	7.9	507
	材料・部品 [非金属]	41.5	18.6	14.6	11.3	19.5	9.5	22.0	4.3	5.8	5.8	11.9	4.0	3.4	0.6	31.7	5.8	328
	材料・部品 [金属]	31.4	10.7	13.1	10.7	17.2	5.7	16.6	2.1	3.5	3.5	11.3	4.5	5.7	0.4	41.3	10.7	487
	一般・精密機械	36.0	14.2	19.4	12.9	23.7	6.7	20.2	3.2	5.1	5.9	14.8	6.7	6.2	0.5	37.4	7.0	372
	電機・電子	46.3	18.9	18.4	12.7	32.0	9.8	23.8	6.6	7.4	4.5	22.1	11.5	4.9	0.8	27.9	3.7	244
	その他	36.1	13.9	16.7	12.8	19.4	5.0	11.1	2.8	3.3	2.8	10.0	3.3	4.4	0.6	35.0	8.3	180
従 業 者 規 模 別	1～3人	11.4	3.5	7.1	3.4	2.8	2.0	2.8	0.3	0.3	0.2	2.8	3.0	6.3	0.9	59.3	13.0	1162
	4～9人	44.8	15.6	18.9	11.9	18.3	6.4	17.2	2.5	2.0	4.5	10.8	6.6	7.6	0.7	28.2	4.5	748
	10～20人	63.1	27.5	29.4	20.9	41.8	12.1	36.6	5.2	9.8	8.8	24.2	10.5	4.9	0.0	10.5	2.9	306
	21～50人	65.3	34.7	29.1	24.5	51.5	18.4	41.8	11.2	16.3	13.3	32.7	14.3	3.1	0.5	7.1	2.0	196
	51～99人	65.8	34.2	31.6	27.6	60.5	22.4	55.3	17.1	28.9	21.1	43.4	15.8	6.6	0.0	1.3	2.6	76
	100人以上	76.5	39.7	22.1	27.9	57.4	25.0	50.0	20.6	16.2	20.6	55.9	16.2	2.9	2.9	2.9	0.0	68
(高年 3増 年前)減 別売 上	増加	52.6	23.0	24.3	20.5	33.4	12.5	23.8	8.3	8.6	9.1	20.7	10.1	3.6	0.5	23.1	4.2	614
	横ばい	36.5	15.2	16.0	10.0	18.0	6.3	17.4	2.0	3.2	4.3	12.0	6.1	5.3	0.9	37.0	7.6	748
	減少	24.5	9.0	11.5	6.8	11.6	4.4	13.0	1.6	3.1	2.6	8.7	4.6	8.3	0.7	44.5	9.8	1124
益 率 別 高	黒字(プラス)	41.8	17.4	19.8	13.7	24.4	8.4	20.3	4.6	5.7	6.1	15.5	8.0	5.1	0.6	31.0	6.8	1461
	赤字(マイナス)	25.8	10.4	11.3	8.0	11.8	5.3	12.7	1.8	3.1	2.6	8.6	4.5	7.8	0.8	45.5	8.3	988
(の 3変 年前)常 化損 別益	増益	48.2	21.3	20.7	16.7	28.7	10.7	21.7	4.5	5.8	5.5	17.3	8.0	4.0	0.2	27.0	5.2	600
	横ばい	33.8	12.6	16.5	9.7	16.4	5.5	16.4	3.5	3.9	4.6	11.9	6.9	6.2	1.0	38.3	8.7	866
	減益	29.2	12.0	13.7	9.2	16.1	6.0	15.4	2.7	4.5	4.4	10.8	5.6	7.5	0.6	41.2	8.3	1013

第1節 製品・商品の輸出の現状

1 輸出の状況

製品・商品の輸出の状況（複数回答）は、「輸出していない」（73.2%）が最も高く、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（10.5%）、「把握していない」（8.8%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて材料・部品[非金属]は「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（17.7%）が高く、電機・電子は「直接輸出している」（12.7%）が高い。

従業者規模別にみると、1～3人と回答した企業は「輸出していない」（77.6%）が8割程度である。従業者規模が大きくなるほど「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」が高くなる傾向がみられる。

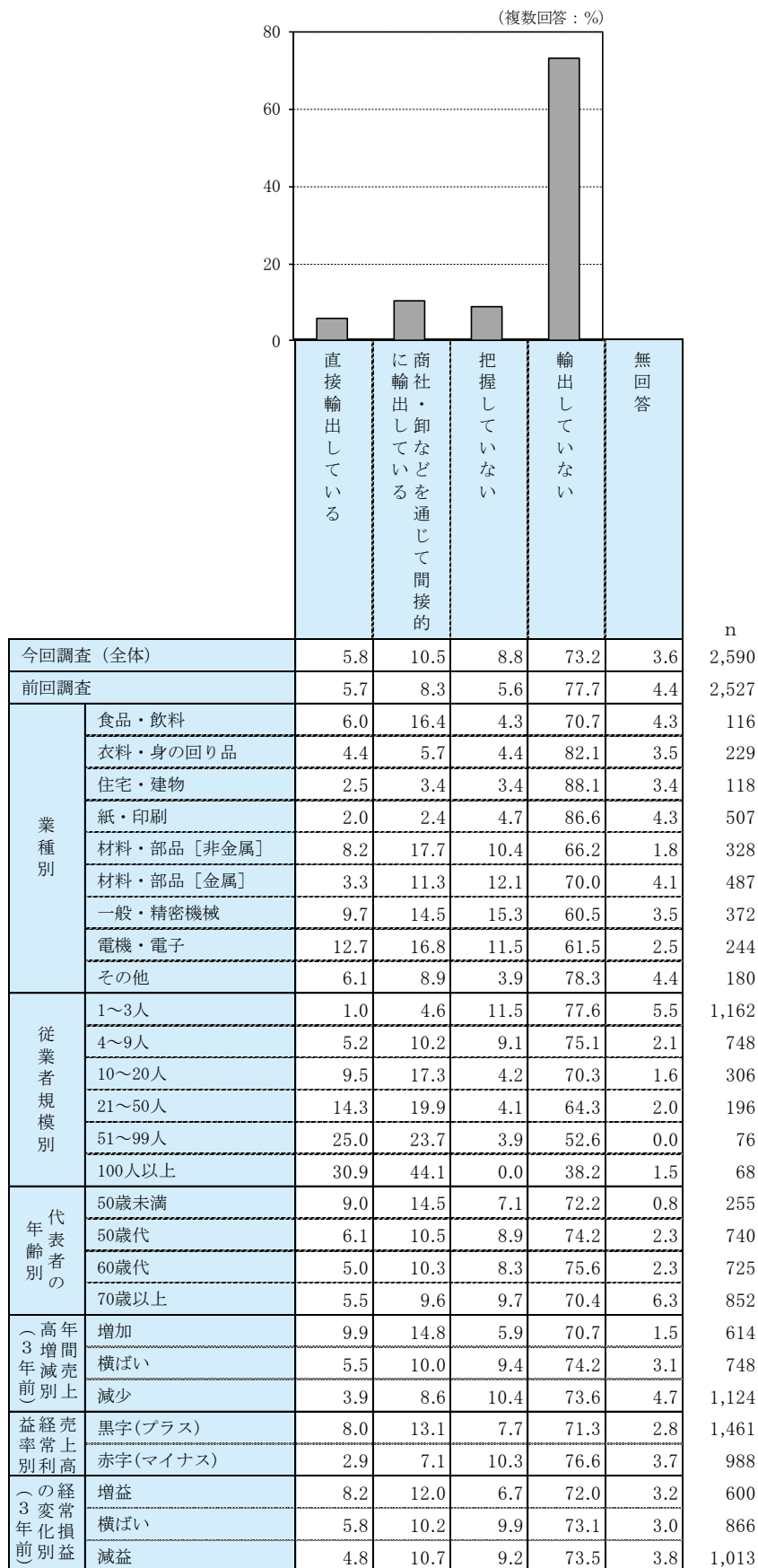
代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて50歳未満と回答した企業は「直接輸出している」（9.0%）、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（14.5%）が高く、70歳以上と回答した企業は「把握していない」（9.7%）が高い。

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「直接輸出している」（9.9%）、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（14.8%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

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「直接輸出している」（8.0%）、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（13.1%）が赤字（マイナス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「直接輸出している」（8.2%）、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」（12.0%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-3-1 輸出の状況



2 年間売上高に占める輸出額の割合

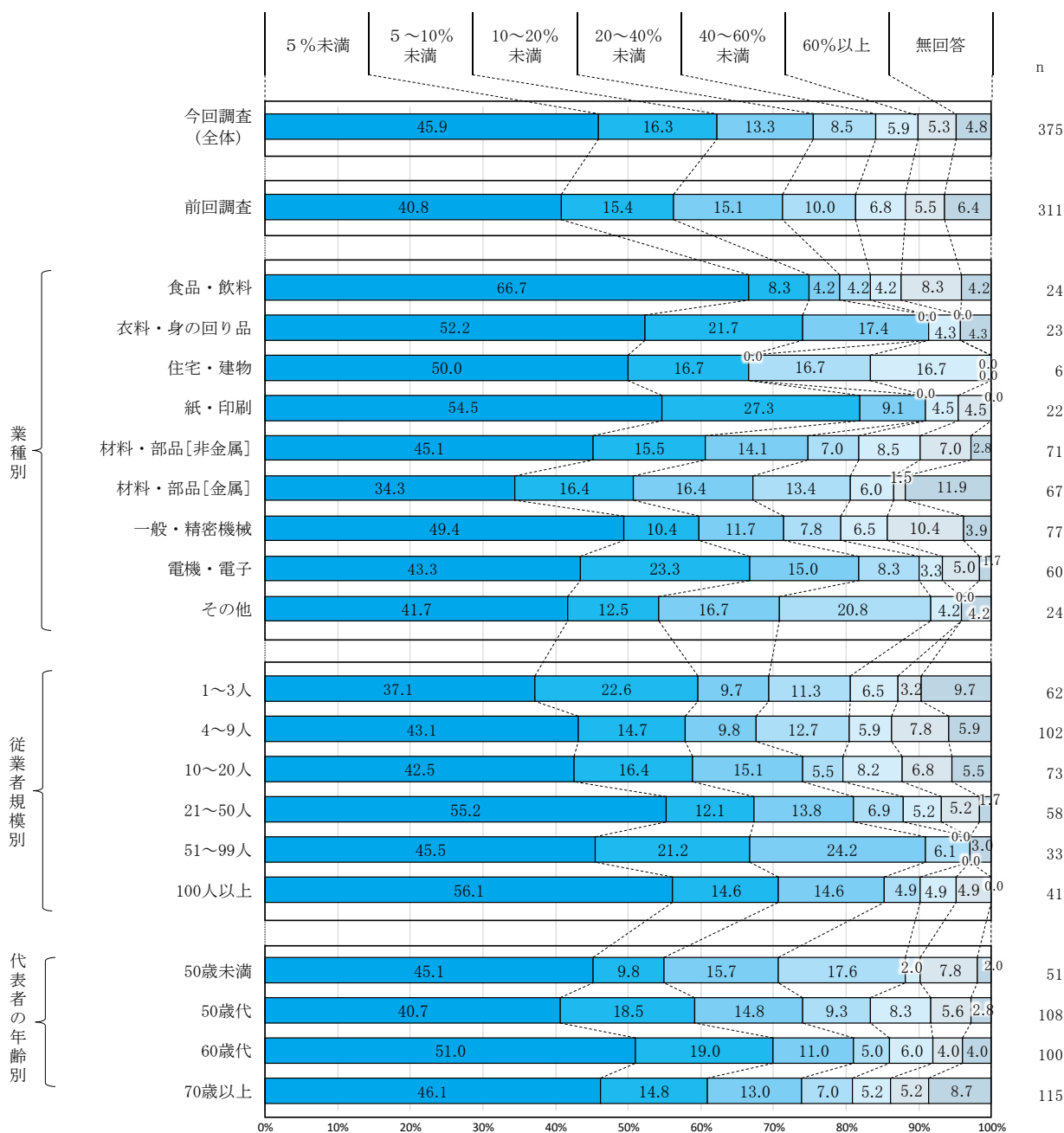
年間売上高に占める輸出額の割合は、「5%未満」(45.9%)が最も高く、「5～10%未満」(16.3%)、「10～20%未満」(13.3%)の順で続く。

業種別にみると、食品・飲料は「5%未満」(66.7%)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1～3人と回答した企業は「5～10%未満」(22.6%)が高い。100人以上と回答した企業は「5%未満」(56.1%)が5割を超える。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は『10%以上』(43.1%)が4割を超える。他の代表者の年齢に比べて60歳代と回答した企業は『10%未満』(70.0%)が高い。

図表Ⅲ-3-2 年間売上高に占める輸出額の割合



(注) 輸出の状況(図表Ⅲ-3-1)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 3年前と比較した輸出額の変化

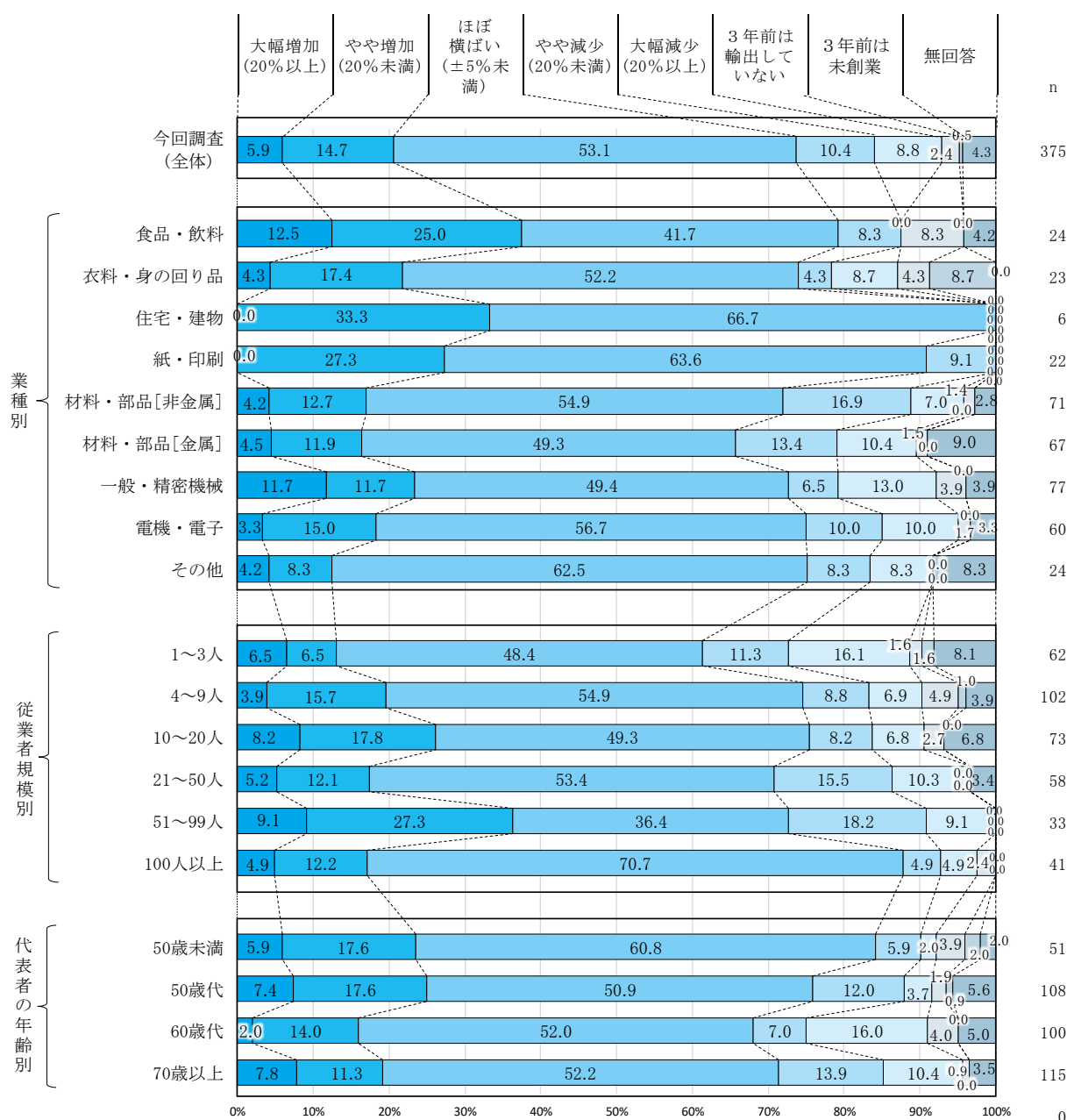
3年前と比較した輸出額の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（53.1%）が最も高く、「やや増加（20%未満）」（14.7%）、「やや減少（20%未満）」（10.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて食品・飲料は「大幅増加（20%以上）」（12.5%）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「大幅減少（20%以上）」（16.1%）が高い。100人以上と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（70.7%）が7割を超える。

代表者の年齢別にみると、50歳未満と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（60.8%）が6割を超える。

図表Ⅲ-3-3 3年前と比較した輸出額の変化



(注) 輸出の状況 (図表Ⅲ-3-1) 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。

第2節 海外生産の方向性

1 海外生産の今後の方向性

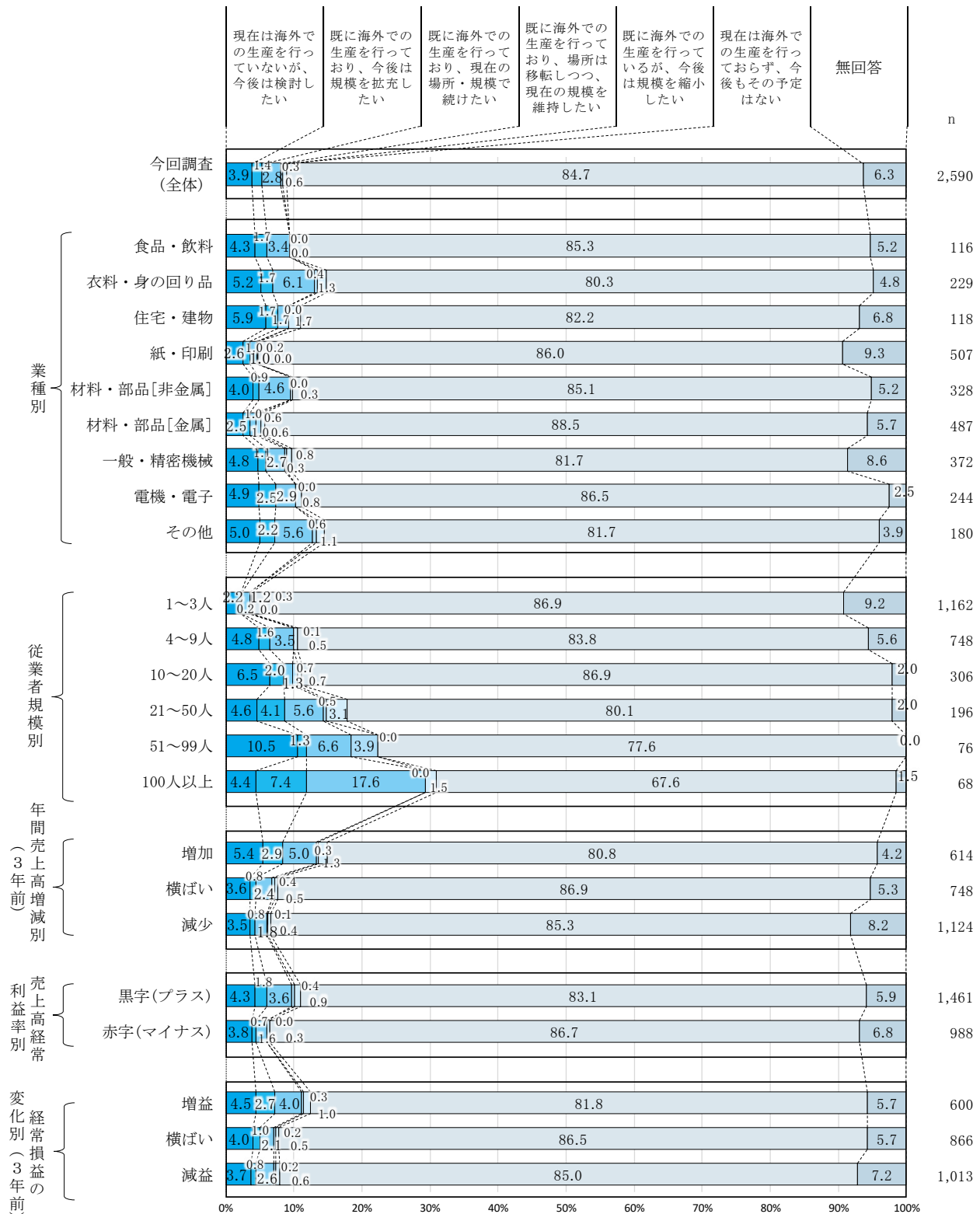
海外生産（自社生産及び委託生産）の今後の方向性は、「現在は海外での生産を行っておらず、今後もその予定はない」（84.7%）が最も高く、「現在は海外での生産を行っていないが、今後は検討したい」（3.9%）、「既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい」（2.8%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて衣料・身の回り品は「既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい」（6.1%）が高い。材料・部品[金属]は「現在は海外での生産を行っておらず、今後もその予定はない」（88.5%）が9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「既に海外での生産を行っており、今後は規模を拡充したい」（7.4%）、「既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい」（17.6%）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「現在は海外での生産を行っていないが、今後は検討したい」（5.4%）、「既に海外での生産を行っており、今後は規模を拡充したい」（2.9%）、「既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい」（5.0%）、「既に海外での生産を行っているが、今後は規模を縮小したい」（1.3%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-3-4 海外生産の今後の方向性



2 海外生産に積極的な理由

海外生産に積極的な理由（複数回答）は、「海外は国内よりコストが安い」（49.5%）が最も高く、「原材料や外注先が海外でも確保できるため」（30.1%）、「海外での販路開拓にも役立つため」（29.2%）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「原材料や外注先が海外でも確保できるため」（38.7%）、「国内では必要な人員・人材の確保が難しいため」（38.7%）が高い。一般・精密機械は「販路やパートナー企業との関係など営業上の必要があるため」（27.3%）が3割程度である。

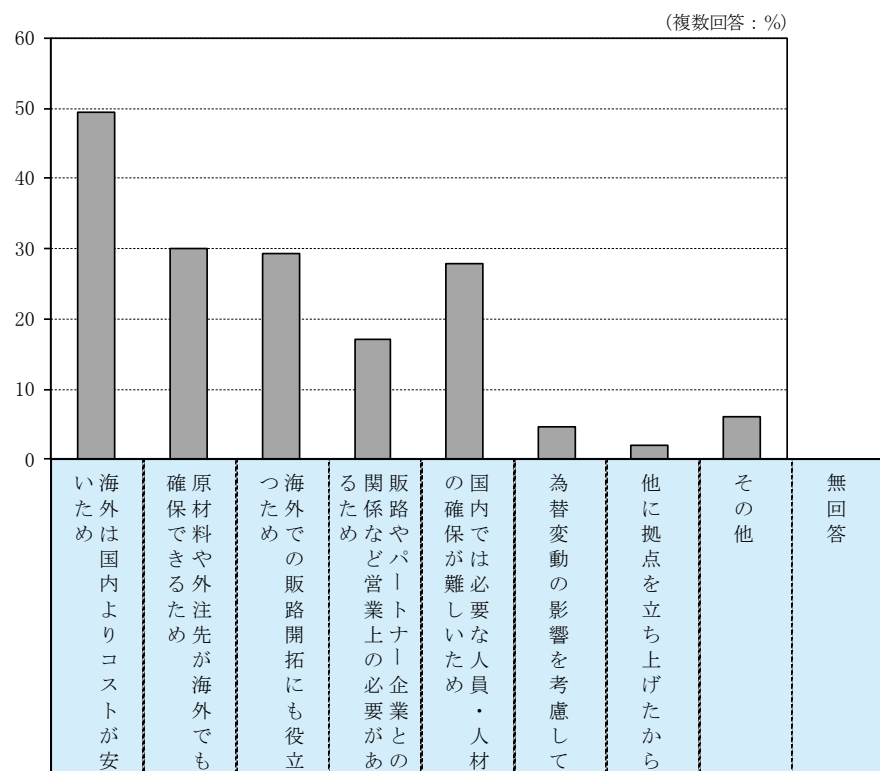
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人と回答した企業は「原材料や外注先が海外でも確保できるため」（35.7%）が高い。

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「海外は国内よりコストが安い」（52.4%）、「海外での販路開拓にも役立つため」（32.1%）、「国内では必要な人員・人材の確保が難しいため」（28.6%）、「為替変動の影響を考慮して」（6.0%）、「他に拠点を立ち上げたから」（2.4%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「原材料や外注先が海外でも確保できるため」（31.1%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「海外は国内よりコストが安い」（55.1%）、「販路やパートナー企業との関係など営業上の必要があるため」（18.8%）、「他に拠点を立ち上げたから」（2.9%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-3-5 海外生産に積極的な理由



今回調査（全体）		49.5	30.1	29.2	17.1	27.8	4.6	1.9	6.0	5.1	n
業種別	食品・飲料	45.5	9.1	54.5	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	18.2	216
	衣料・身の回り品	61.3	38.7	19.4	9.7	38.7	6.5	0.0	3.2	3.2	11
	住宅・建物	63.6	36.4	27.3	9.1	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	31
	紙・印刷	33.3	20.8	33.3	12.5	20.8	4.2	0.0	8.3	4.2	11
	材料・部品〔非金属〕	61.3	41.9	29.0	19.4	32.3	9.7	0.0	9.7	3.2	24
	材料・部品〔金属〕	48.0	36.0	32.0	20.0	28.0	0.0	4.0	0.0	4.0	31
	一般・精密機械	39.4	21.2	33.3	27.3	33.3	6.1	0.0	9.1	0.0	25
	電機・電子	44.0	28.0	24.0	16.0	28.0	4.0	8.0	8.0	4.0	33
	その他	50.0	25.0	20.8	25.0	25.0	4.2	0.0	8.3	12.5	25
従業者規模別	1～3人	42.9	35.7	9.5	7.1	21.4	2.4	4.8	7.1	11.9	24
	4～9人	50.7	29.3	32.0	18.7	29.3	5.3	0.0	8.0	4.0	42
	10～20人	43.8	21.9	40.6	12.5	34.4	6.3	0.0	3.1	6.3	75
	21～50人	58.6	31.0	24.1	13.8	37.9	6.9	0.0	6.9	0.0	32
	51～99人	47.1	29.4	29.4	17.6	29.4	0.0	11.8	0.0	0.0	29
	100人以上	55.0	35.0	50.0	40.0	5.0	5.0	0.0	5.0	5.0	17
（高年増減前） （3年間売上増減前）	増加	52.4	25.0	32.1	17.9	28.6	6.0	2.4	3.6	2.4	20
	横ばい	48.1	27.8	29.6	20.4	27.8	3.7	1.9	9.3	5.6	84
	減少	46.4	36.2	27.5	13.0	27.5	4.3	1.4	7.2	8.7	54
益経常上別 率売上高	黒字（プラス）	53.4	28.4	31.1	18.2	28.4	4.1	1.4	5.4	3.4	69
	赤字（マイナス）	37.7	31.1	27.9	14.8	26.2	6.6	3.3	8.2	8.2	148
（の経常損 3変年化損 前別益）	増益	55.1	27.5	26.1	18.8	29.0	1.4	2.9	1.4	2.9	61
	横ばい	43.8	26.6	29.7	14.1	29.7	4.7	1.6	7.8	6.3	69
	減益	50.7	34.2	34.2	17.8	24.7	8.2	1.4	8.2	5.5	64

（注）海外生産の今後の方向性（図表Ⅲ-3-4）で「現在は海外での生産を行っていないが、今後は検討したい」、「既に海外での生産を行っており、今後は規模を拡充したい」、「既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい」、「既に海外での生産を行っており、場所は移転しつつ、現在の規模を維持したい」とした企業のみを集計。

3 海外生産に消極的な理由

海外生産に消極的な理由（複数回答）は、「海外では必要な人員・人材の確保が難しいため」（21.8%）が最も高く、「リスクが増大したため」（11.2%）、「海外でのコストが上昇したため」（6.8%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて材料・部品[非金属]は「リスクが増大したため」（13.6%）が高く、電機・電子は「販路やパートナー企業との関係など営業上の必要が縮小したため」（6.6%）、「海外では必要な人員・人材の確保が難しいため」（29.6%）、「現地企業等との競争の激化のため」（4.7%）が高い。

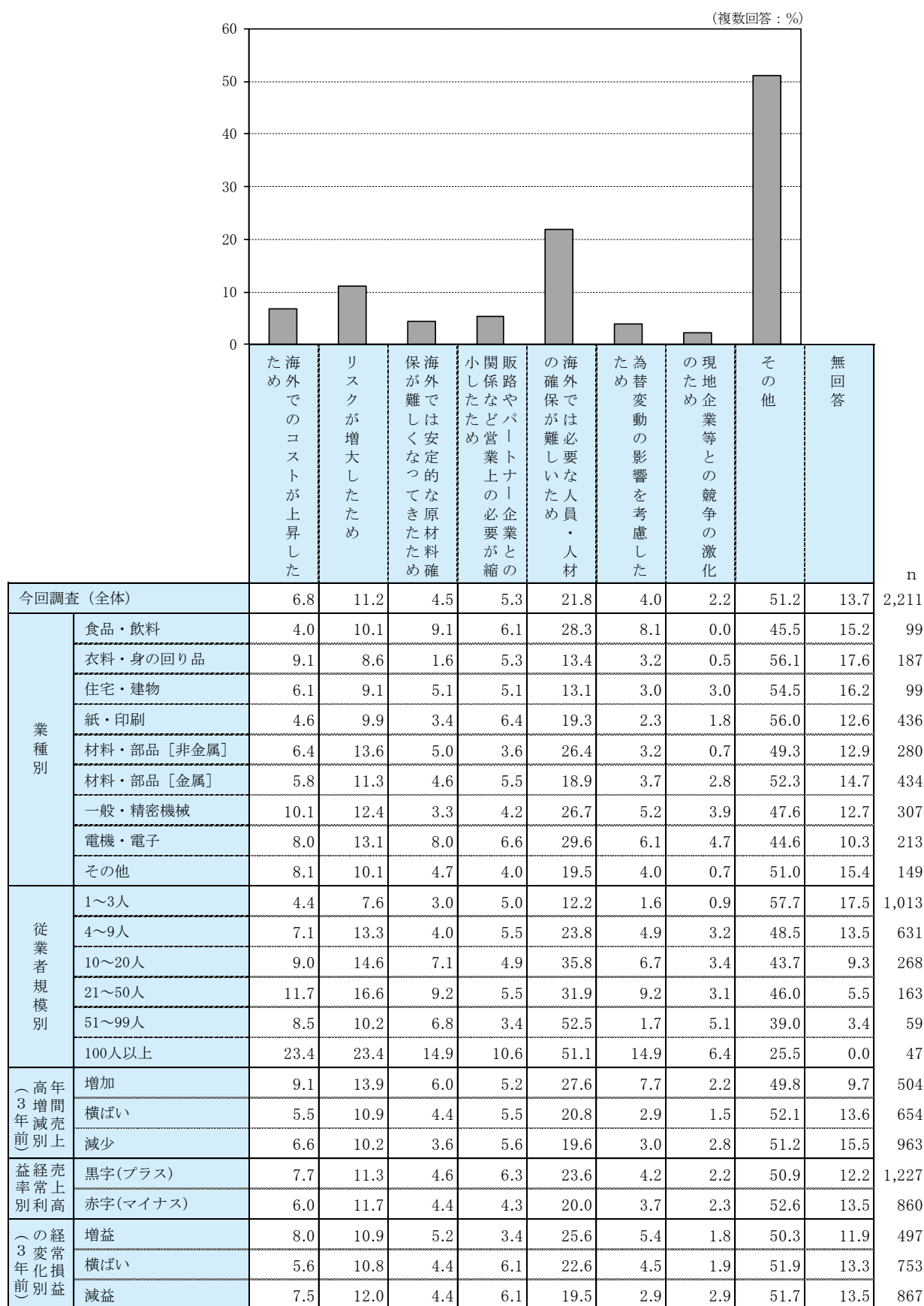
従業者規模別にみると、100人以上と回答した企業は「海外でのコストが上昇したため」（23.4%）、「リスクが増大したため」（23.4%）が2割を超える。

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「海外では必要な人員・人材の確保が難しいため」（27.6%）が3割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「リスクが増大したため」（11.7%）、「現地企業等との競争の激化のため」（2.3%）が黒字（プラス）と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「海外では必要な人員・人材の確保が難しいため」（25.6%）が2割を超える。

図表Ⅲ-3-6 海外生産に消極的な理由



(注) 海外生産の今後の方向性 (図表Ⅲ-3-4) で「既に海外での生産を行っているが、今後は規模を縮小したい」、「現在は海外での生産を行っておらず、今後もその予定はない」とした企業のみを集計。

事例集

《事例1》本物の鰹節を、日本の食文化を守りたい

事例1の会社は、長年にわたり、鰹節を削った所謂「削り節」を製造し近隣の飲食店等に販売している。

同社は、その日の朝に削った新鮮で香りの良い削り節を提供することで顧客を獲得してきた。急ぎの注文の時は社員が自転車で届ける等の工夫もしている。

同社には、立地上の理由もあり以前からインバウンド客が多かったが、近年は、専門家並みの知識を持つ訪日外国人客が増えている。むしろ日本人の方が、鰹節の製造方法を知らないのではと社長は感じている。

その一方で、伝統的な製法で作られた鰹節はEU等の海外では流通が難しいという問題がある。このため、海外では電気乾燥の鰹節が主流になっている。しかし、その味は伝統的な製法で作られるものとは異なっている。

社長は、このままでは、本来のものとは違うものが、鰹節として海外に広まってしまうのではとの危機感を持っている。インバウンド需要を機に、この状況を変え本物の鰹節を知ってもらいたい、ひいては日本の食文化を守りたいと考えている。

(食品・飲料 10~20人 都心地域)

《事例2》飼料製造=SDGsを広くPR

事例2の会社は、飼料原料の製造事業者で、魚のアラ等を原料とした魚粉の製造・販売を主力事業としている。全国規模のグループ会社の一員であり、畜産農家から排出される動物性油脂や魚粉のリサイクルを担っている。

同社の強みは、創業70年を超えた畜産加工業者との長年の信頼関係と、全国規模のグループ会社の一員であるというブランド力である。

現在の課題は、主力事業であった魚粉の市場の縮小である。かつては、配合飼料に占める魚粉の割合は50%以上と言われていたが、近年では魚粉自体の価格高騰や代替原料の出現によって、減少傾向にある。

このため、これまでの既存顧客へのルートセールスだけでなく、新規顧客開拓を強化していく必要がある。また、新規事業の創出にも取り組む予定である。現在諸物価の高騰など条件は厳しいため、新規事業の実現までには地道に取り組む必要があると考えている。例えば、沿岸で廃棄されたホタテの貝殻やワカメの茎の活用等は、評判は良かったものの、コスト面で実現には至っていない。

最近巷では、SDGsの重要性が指摘されている。魚のアラ等を用いて魚粉を作るとは、SDGsに資するものであることから、その点を積極的にアピールすることが重要であると考えている。

(食品・飲料 21~50人 都心地域)

《事例3》IT化の進展がコミュニケーションの活発化にも貢献

事例3の会社は、ユニフォームやスポーツウエアなどへの背番号やマークのプリント加工を長年手掛けてきた。競泳用水着等の伸縮性の高い素材へのプリント加工技術を独自開発し、耐久性を高めることに成功している。また、従来は3か月から半年掛かると言われた納期の2～3週間への短縮も実現した。

同社は都内に本社、群馬県に工場があり、特に工場では人材確保・育成も重要な課題となっている。このため以前からパート社員の多能工化や、社員の表彰に際しては選定理由の説明を行うなど、モチベーションを向上し、社員の定着率を高める取組を行ってきた。また、工場見学等、人材確保の取組も進めている。

近年の課題としてはIT化の促進がある。既に業務管理システムを活用し、コロナ禍の少し前には本社と工場を結ぶ受注製造システムも導入していた。しかし、ECサイト企業の顧客も増え、またコロナ禍以降は顧客企業の従業員の在宅勤務が増えるなど、一層のIT化が求められることとなった。同社もテレワークを導入するとともに、毎年システムの変更・改修を進め、費用は発生したものの業務効率の向上につながった。

また、社内コミュニケーションツールとして、Microsoft Teamsを導入した。定期的にオンライン会議を開き、従業員が自由に意見を交換できる場を設けることで、コミュニケーションが活性化し、会社の方針を全員が共有できるようになった。従来から本社と工場間の意思疎通が課題であったが、IT化はその面でも貢献した。

(衣料・身の回り品 100人以上 副都心地域)

《事例4》生産体制を強化して、自社ブランドへの需要に応える

事例4の会社は、一人のデザイナーを中心に立ち上がった革製品ブランドで、革靴や革小物を製作、販売している。SNSに1日1回は動画や画像等を投稿し、新製品の発表にも活用するとともに、各地のイベントにも出店してきた。このため、現在多くの購入希望者がいる。

一方、同社は、在庫を持たない受注生産方式を採用している。これは革製品が作り置きに適さないことと、受注生産ならば必要な資本も比較的少額であるためである。

現在は、受注から納品までに8週間から12週間程度の時間がかかり、受注に生産が追いついていない状況がある。受注生産は、納期が長いと購入者の購買意欲が低下してしまうので、制作期間を短縮する必要があると考えている。

このため、現在はイベント出展よりも、生産に力を入れている。

同社は2024年秋に、現在の土地に工房を移転した。この地を選んだ理由の一つは、革、金具、金型等必要な材料が身近に揃っているため、生産のスピードを上げられるためである。

また、移転により工房の面積も広がったため、職人を増やすことも検討している。これまでも、同社の製品に愛着を持って入社を希望する人が多かった。こうした人の採用により生産体制を強化して、需要に応えていきたいと考えている。

(衣料・身の回り品 4～9人 城東都心近接地域)

《事例5》「日本人が作る日本製」の信念を持ち、自社ブランドを発信

事例5の会社は、メリヤス生地を使った洋服の製作を行う。古い年代のアメリカ製洋服を参考に復刻デザインをして製作し、自社ブランドで販売するとともに、他社のOEM製品の製造も行っている。

アパレル業界は元々分業制のため、先代社長の頃は縫製工程を主に行っていたが、現社長が二代目として引き継いで以降、パターン作成や生地自社調達も行うようになり、自社内製で製品化まで行うことを重視している。

同社は、半世紀以上前の縫い方や生地の時代背景等も常に研究している。このため、顧客の漠然とした要望に対して、具体的な提案をすることができる。社長は、買い手側のニーズを“聞き過ぎた”商品は、実は売れないと考えている。むしろ、「これこそが我が社の製品だ」と、精度と雰囲気を追及してモノ作りをした方が顧客の心を捉えることができるという。発注者の期待に応え、前回よりも良いものを提供しようと努力してきたことの結果が、売上等の数字となって表れていると考えている。

同社は、自社ブランドを立ち上げて発信することを重視している。日本国内で日本人が製造する事を社として、良い製品を提供していきたいと考えている。

(衣料・身の回り品 4～9人 城東周辺地域)

《事例6》増加した需要に応えられる職人の育成にも意欲

事例6の会社は、和包丁の柄の製造を専門としている。柄の峰部分には朴(ホオノキ)、刀身側の桂部分には牛の角と、いずれも天然素材を使用している。木材から牛の角まで全て自社で加工できることが強みであり、また、木製の柄に撥水機能を持たせたオリジナル商品も開発している。

現在は、既存顧客だけでなく、新規顧客からの問合せも増えている。また、インバウンド客を初めとして、昨今は和包丁がブームとなっており、柄の需要が増加している。実際に使ってもらうことで品質の高さや使い勝手などが実感できるため、一過性のブームには終わらないと社長は予測している。

一方、柄を作れる職人が、おそらく全国でも10軒程度というレベルで激減しており、需要に対応できる人材が不足している状況がある。また、職人が使う道具の入手も困難になってきている。

こうした中で社長は、職人育成の必要性を感じている。現在は、職人になりたい人がいても、家族や親族が職人でないと、中々職人になる道筋が存在しない。

同社はこれまで個人事業主として活動しており、従業員は家族のみであったが、現在法人化の手続きを進めている。それは事業を続けるとともに、同社が職人を目指す人の受け皿になりたいという思いからでもある。

(住宅・建物 4～9人 城東都心近接地域)

《事例7》徹底的なムダの排除と、御用聞きをモットーに

事例7の会社は、江戸時代創業の老舗企業であり、時代に合わせて事業を柔軟に変化させてきたことが特徴である。創業時は刃物製造を手掛けていたが、数回の業種転換を経て、現在は建築用換気部材の製造・販売を主力事業としている。特に風雨の逆浸入に強いベントキャップの開発・製造に注力しており、この分野では日本国内でのパイオニアとして、一定の地位を確立している。最近では、日本では海外に比べ導入があまり進んでいないと言われる軽量ダクトの普及にも取り組んでいる。

同社は、顧客のニーズを汲み取り、新製品の開発に活かす「御用聞き」の精神をモットーとしている。また、自社ブランド製品だけでなく、他社のOEM製品も手掛け、協力会社との連携を重視し安定的な収益を確保するなどして、売上高よりも利益率を重視している。

同社は、徹底的な「ムダの排除」を重視している。不必要な会議や書類をなくし、業務の優先順位をつけて効率化している。また、経営者自身が積極的に行動することで、社員を鼓舞している。そして、過去の経験や失敗から学び、経営に活かしている。

今後の展望としては、軽量ダクト事業の拡大、新製品開発、市場ニーズへの対応を掲げている。特に、軽量ダクトは、今後の主力事業として期待している。また、利益率重視の経営を継続し、安定的な収益確保を目指していくとしている。

(住宅・建物 21~50人 城東都心近接地域)

《事例8》デザインの忠実な再現と従業員の多能工化で更なる成長を目指す

事例8の会社は、平成6年に創業し、モータースポーツやフェス、アニメ等のイベントの装飾や、博物館等の企画展や常設展の装飾など、「ディスプレイ」の製作をメインに施工も手掛けている。売上の内訳は、イベント系が4割、展示会系が4割、施設系が2割であり、近年はアニメ系イベントの受注が増えている。

同社の強みは、顧客からの受注に基づき、詳細な図面がない場合でも、デザイン提案から製作まで一貫して対応できることである。これは、以前から新卒採用者には現場でのOJTを中心に、グループ会社での研修や、加盟している組合の研修も活用して人材育成に取り組んできたことの成果でもある。なお、自社で対応できない部分があっても、信頼できる多数の協力会社と連携し、ワンストップでサービスを提供できる。また、プリンター類の種類を豊富に揃えており、デザイナーが示したイメージを忠実に再現できることも強みである。

コロナ禍では、イベント関連が全て自粛となり、同社の売上も大幅な減少となったが、現在は自粛の反動もあってか、イベント再開に伴い売上が回復している。

一方、コロナ禍により、技術をもつ社員が出勤できないというリスクを改めて認識し、これをきっかけに、一人一人の多能工化を目指すようになった。誰かが急な欠勤になっても作業が止まらないようにするためである。作業場に「多能工表」を作成掲示し、誰がどの工程が出来るかを「見える化」している。「多能工」の判定には、自己評価に加え、マネージャー(部署リーダー)からの評価も必要な仕組みとしている。多能工の手当は現在特に設定していないが、「査定」には反映させている。

同社では、強みを活かして、コロナ禍以降の需要の増加に対応し売上目標達成を目指すとともに、事業拡大も検討しているところである。

(住宅・建物 21~50人 城西地域)

《事例9》得意分野に特化し、高い品質を維持

事例9の会社は、1960年代創業の印刷会社で、主に中学校向けを中心とした学校教材の印刷を手掛けている。

印刷業界は、近年は紙からデジタルへの流れもあり、競争が厳しく利益率も低下傾向にある。同社も以前は幅広い分野の印刷を手掛けていたが、こうした状況を踏まえ、学校教材に特化した経緯がある。教材の印刷は厳格な印刷仕様が存在しているため、競争相手が少ないニッチな分野である。同社はこの分野に特化することで、他社との差別化を図り、会社をスリム化することで利益率を高めてきた。

コロナ禍の2019年には売上も大幅に減少したが、同社が手掛ける学校教材はある程度確実な需要があるため、比較的早い時期に業績を回復することができた。

同社は、事業分野を絞る一方、高品質の維持に力を入れている。印刷オペレーター個人の技術に依存するのではなく、独自のチェックリストを活用し、誰がやっても均一な品質に仕上がるように工夫をしている。品質維持のため、最新鋭の印刷設備も導入した。その結果、不良率も限りなく0%に近づき、顧客からの信頼を得ている。

今後も教科書のタブレット化等、厳しい状況は続くと予想されるが、高い品質と顧客からの信頼を維持することで乗り越えていきたいと考えている。

(紙・印刷 10~20人 副都心地域)

《事例10》社内のあらゆる工程を数値化し正確なコストを把握

事例10の会社は、都内に本社工場含め3つの拠点をもち、商業印刷を主力とする印刷会社である。販促用印刷物と業務用印刷物を中心に、企画提案からデザイン、印刷、製本加工まで手掛けている。近年は、価格競争が厳しくなってきたこともあり、企画やデザインといった付加価値の高い仕事を増やし、利益率の向上を図っている。

同社は、社内のあらゆる工程を「見える化」し、数値化することで、正確なコスト算出を可能にしている。コストとして紙やインク等の物品の費用だけでなく、各部署の必要な作業時間とそれに伴う人件費も算定している。これによって、営業担当者は依頼を受けた業務について、正確なコストを算出したうえで見積書を作成し、顧客に示すことができる。

また、各業務のコストが明確であることを活かし、営業担当者の人事評価では、受注額だけでなく、受注案件の利益率も考慮している。このため営業担当者は価格交渉にも熱心に取り組んでいる。

このように営業職の仕事は他社と異なる点も多いことから、営業職の採用は新卒を原則とし、自社で一から教育することとしている。一方、現場で製作に携わる社員の採用は経験者が中心である。

同社は、今後は、企画段階から請け負う仕事をさらに増やすとともに、立体印刷物の設計、デジタル分野への進出に取り組んでいきたいと考えている。

(紙・印刷 51~99人 城東都心近接地域)

《事例 11》後継者候補中心の新たな取組で、顧客ニーズ対応を強化

事例 11 の会社は、紙以外への印刷（特殊印刷）を手掛ける。これまで主に 3 種類の印刷技法を駆使し、玩具、化粧品チューブ、パチンコ台の部品、販促品など、様々な製品に印刷を行ってきた。

コロナ禍ではパチンコ台の部品等で受注が減少したが、外出自粛による巣ごもり需要から玩具関連への印刷は堅調であった。現在の売上は玩具、化粧品、パチンコ関連がそれぞれ 1 ～ 2 割を占めている。

同社は、顧客との関係を重視している。小ロットの注文にも柔軟に対応するとともに、自社では対応が難しい相談を受けた際には、対応可能な企業を探して案内するように心掛けている。

また、後継者候補の入社が、同社に新たな動きをもたらした。これまでは既存顧客への対応で精一杯なところもあったが、後継者候補は、新規顧客の開拓にも積極的に取り組んでおり、問い合わせも少しずつ増えてきている。

そして、これまでの 3 種類の印刷技法に加え、後継者候補が中心となって新しい印刷技法の導入を積極的に進めており、そのための機械も購入した。この方法により、アクリルキーホルダーやステンレスボトルへの印刷（キャラクター関係製品）の需要にも一層応えらえると予想している。今後は、技術の範囲を広げることで、より幅広く顧客ニーズに対応していきたいと考えている。

（紙・印刷 10～20 人 城東周辺地域）

《事例 12》業界外では知名度の低かった主力製品の有用性を積極的にアピールへ

事例 12 の会社は、自社工場で珪酸ソーダを製造している。同社製品の主な用途先は土木建築関連向けで、工事現場の地面を掘削する際に地盤の崩れを防止する地盤改良材として、あるいは、トンネル工事の際に掘削した地山とトンネルの外壁の間に生じた隙間を埋める裏込め材として使われることが多い。

その他、同社は紙パルプの漂白剤や段ボールの成形剤、溶接棒の結合剤や洗剤向けの製品も製造出荷している。

珪酸ソーダの用途は数多く、上記の他にも、ホワイต์カーボン（無水珪酸）、窯業、鋳物、繊維、接着剤等幅広い業種で使用されているが、珪酸ソーダ単体で店頭販売される事はなく、また専門的な業種で使用されることが多いため、一般には馴染みがなく知名度が低かった。

販売先も固定されており、営業的には新規顧客開拓よりも、既存顧客への深耕営業に注力してきたため、これまで HP の必要性をそれほど感じていなかった。

しかし、近年の業績伸び悩みの打開策として、新規顧客との接触機会を増やす目的で HP を製作することとし、最近社内プロジェクトを立ち上げて検討したところ、改めて珪酸ソーダの有用性の一般消費者へのアピールが不十分なことに気がついた。

気がつけばインターネット上では、珪酸ソーダの有効性能に関する書き込み、あるいは有機薬品と比較した安全性に関する書き込み等が見られるようになっていた。

同社としては、この機会に珪酸ソーダの有用性等を自社 HP も活用して普及していくとともに、一般消費者が気軽に購入できる安価な新製品の開発にも力を注いで行こうと考えている。

（材料・部品[非金属] 21～50 人 副都心地域）

《事例 13》取引先との信頼関係を構築し、裏方として社会に貢献

事例 13 の会社は、ゴム製品を製造しており、既存顧客からの受注生産が中心である。製品は主に自動車部品や電気部品などに使われている。

コロナ禍で売上が減少したが、半導体関連の需要増の影響もあり、現在は回復している。一方、業界全体の課題として、主力製品である自動車用ゴム部品は、ガソリン車向けのゴムから電気自動車向けのシリコンゴムへの需要のシフトが緩やかに進んでおり、今後は対応が必要になってくると考えている。

同社は、納期を確実に守ることを常に心がけている。昨年、新型のスーパーカッターを購入したが、古い設備が故障すると納期が守れず顧客に迷惑がかかることを踏まえての判断である。

今後についても、現在の取引先との信頼関係を維持・強化していくことを重視している。自社ブランドを作って知名度を上げるよりも、裏方としての役割を着実に果たすことで社会に貢献していきたいと考えている。

(材料・部品[非金属] 10～20 人 城東都心近接地域)

《事例 14》付加価値のある製品と I T による生産管理で他社との差別化に成功

事例 14 の会社は、江戸時代創業の老舗ローソクメーカーである。主に蜂蜜を原料とする蜜蝋を使った神仏用ローソクを製造している。

巷で販売されているパラフィンを使用する安価なローソクは炎が白色系であるが、同社の蜜蝋を使用したローソクは、ススが少なく、暖色系の炎が特徴である。同社が約 40 年前に初めて神仏用として開発した。ローソクの絵柄が綺麗に見えるように工夫しているのが特徴である。

同社製品は開発当初は売れない時期もあったが、今では高価格にも関わらず、多くの顧客に求められるようになった。成功の理由は、高価格に見合う付加価値があったからであると考えられる。社長は、付加価値は生産者の自己満足ではなく、消費者に求められることで生まれると考えている。

伝統的な製法を大切にする一方、生産管理は I T 化を進めている。製造計画は前年データを踏まえて作成し、また日々東京の事務所と千葉県の工場でオンライン会議を開催し、生産数量を調整している。販売状況もデータ化して、全社員が閲覧できるように情報を共有している。

近年は海外からも購入したいという話が来るようになった。今後は輸出にも積極的に取り組んでいきたいと考えている。

(材料・部品[非金属] 10～20 人 城東周辺地域)

《事例 15》他社が敬遠する難製品に積極対応、新製品開発で市場獲得を目指す

事例 15 の会社は、1920 年代創業の老舗砥石メーカーである。砥石という分野に特化し、多品種少量生産に対応できる強みを持つ。同社は、海外製しかなかった細かい目の砥石の国産化を目指し、都内で創業したのがはじまりである。現在は、茨城県に工場部門を移設し、自動車部品や金属部品加工、グラビア印刷ロール研磨、電子部品製造工程、ベアリング加工など、幅広い用途の砥石を製造・販売している。

同社の砥石は、PVA 製法、ビトリファイド製法、レジノイド製法という、結合剤や焼成温度の異なる 3 種類の製法で主に製造されている。特にビトリファイド製法の砥石の中でも目が細かい製品は、製造が難しく割れやすいため、他社が敬遠する分野であるが、同社に対応が可能である。

販売先は大手企業が中心で、上位 5 社で売上の約 90% を占めるが、スイスの時計業界向けの他、インドネシア、台湾などへも輸出も行っている。

同社は、現在大手メーカーと共同で砥石の新製品開発を行っている。感触も良好であり、成功すれば大きな市場の獲得が見込めるため、期待しているところである。

(材料・部品[非金属] 10~20 人 城西地域)

《事例 16》高い技術とネットワークにより、業界トップを目指す

事例 16 の会社は、ステンレス、銅、ニッケル、チタン、アルミなど多岐にわたる金属箔を扱い、大学や研究機関、メーカーの研究開発部門などを主要顧客としている。

現在、金属箔は電子部品、電池、自動車部品など幅広い分野で使用され、特に次世代電池や高性能電子部品の開発に伴い需要が拡大している。こうした中で同社も年間約 150 社の新規顧客を獲得している。

同社の強みとしては、0.01mm という大手メーカーでも出来ない極薄金属箔の製造技術と短納期対応、豊富な種類の在庫が挙げられる。

加えて、様々な協力会社との強いネットワークも強みである。スリット加工、鍍金、プレス加工等の企業であり、例えば金属箔への鍍金のように、協力会社を通じて多様な加工への対応が可能である。また、協力会社の存在は、アルミ等の材料の確保の際にもメリットがある。

同社はホームページを活用した新規顧客獲得に力を入れており、SEO 対策や見やすいホームページの作成、問い合わせのし易さなども工夫をしている。研究者が金属箔を探す場合等はまずホームページを見ると考えられ、ホームページでの工夫は特に重要と考えている。

同社は今後も、新規顧客の獲得により、金属箔業界でのトップを目指して成長していきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 10~20 人 城東都心近接地域)

《事例 17》労働環境の改善で社内の活性化に成功

事例 17 の会社は、1950 年代の創業以来、金属加工の分野で着実に成長を遂げてきている。現在では自動車部品の機械加工を主に手掛けている。

同社は、都内の本社工場のほか、茨城県に工場がある。本社工場では単発型のプレス加工と金型製作を、茨城県の工場では順送型のプレス加工と溶接加工を主に担当している。

茨城県の工場では、周辺に大規模物流企業が進出し採用活動を行っていることもあり、採用がなかなか難しい状況がある。

こうした中で同社は、社員の能力向上と労働環境の改善に力を入れている。社員の教育に際しては、「見て覚えろ」という昔ながらのやり方から脱却するために、指導に関するチェックシートを作成し、OJTできめ細かく学べる仕組みを構築した。また、資格取得を推奨するなど、社員のスキルアップを積極的に支援している。

さらに、月 1 回「レベルアップ会議」を開催し、クレームや不良損失金額の共有、作業手順書の更新、5Sの実施状況などについて全社員が議論する場を設けている。

労働環境面では、社員からの要望に応え「半休制度」を導入し、また、がん保険に加入するなど「健康経営」にも力を入れている。これらの取り組みは、社員の満足度を高め、会社全体の活性化に繋がっている。

今後は、同社は自社製品の開発を模索しつつ、まずは品質管理の徹底など、できることから着実に進めていきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 21~50 人 城東周辺地域)

《事例 18》バネ製造技術の次世代への継承を目指す

事例 18 の会社は、昭和 30 年代創業の金属バネ製造会社である。創業者が戦時中にバネ製造に携わっていたことに端を発する。国内大手メーカー複数社の、電子部品に使われるバネ部品を製造している。

同社の主な製品は、規格品ではなく、顧客からの図面に基づいて製作するオリジナルなものであり、受注してから 1 週間程度で製造できる高い技術力を持っている。過去には（量産化が難しく断念したが）自社開発した自動車部品がプロドライバーから好評を得たこともある。

また、品質管理にも優れ、1 年間返品ゼロを達成している。検査と品質管理に時間をかけ、不良品を出さないように徹底的に取り組んだ成果である。また、朝昼夕と一日 3 回、10 分ほどのミーティングを通じ、従業員間の情報共有や連携を密にしていることも品質管理や業務運営に貢献しており、社員からの評判も悪くないとのことである。

今後の課題は、技術を次の世代に継承していくことである。同社の技術は試行錯誤によって身につくものであり、マニュアル化して教えることが難しい側面もあるが、技術を継承していくために、動画や写真等で作業記録を残すことを始めている。

(材料・部品[金属] 4~9 人 城東周辺地域)

《事例 19》受注先の信頼に応えつつ、自社製品の比率向上も目指す

事例 19 の会社は、金属加工の町工場で、NC 旋盤と汎用旋盤を用いた金属加工を行っている。主な製品は食品製造ラインで使用される機器である。同社の強みは納期を厳守することであり、取引先からの信頼も厚い。

受注は既存顧客からのものが大半だが、新規案件も随時獲得している。かつては主要取引先への依存度が 90% 以上と高かったものの、近年は他社との取引を分散させ、依存度は低下している。

近年は自社製品の開発・販売にも注力しており、現在、売上全体の約 20% を自社製品が占めている。以前ある受注先からの依頼を受けて社内で開発に取り組み成功した際に、そのプロセスの中で社員の開発意欲が高まり、自社製品を作ることへのモチベーションが高まったという経緯もある。

また展示会への出展や自社 HP からの問い合わせを通じて、積極的に販路を拡大しつつある。さらに城南地域の製造業を中心に多数の企業が参画するプロジェクト型共同事業体に参加したことで、情報交換やリソースを補完でき、いままで個社で受注できなかった案件も獲得した。

こうした流れを受けて同社は、現在は 20% 程度である自社製品の売上比率を、将来的には 50% まで引き上げることを目標としている。

(材料・部品[金属] 4～9 人 城南地域)

《事例 20》高い技術力で安定した取引先を確保する一方、自社ブランドの育成にも取り組む

事例 20 の会社は、多摩地域で精密板金部品の加工を行っている。主な取引先は 10 社弱で、いずれも大手メーカーの 1 次下請けである。取引先の業種は分散しており、景気の波に左右されにくいのが特徴である。

1 次下請け企業が大手メーカーから受注したものの、技術的・時間的に対応が難しい案件を、対応できる同社が引き受けるというビジネスモデルを 20 年以上継続し、1 次下請け企業との強固な信頼関係を築くことができた。こうした信頼関係のため、適正な価格での受注ができている。また、一定の受注が確保できるため、受注獲得の営業活動に時間を取られず、製造に専念できる点もメリットである。

一方で、こうした受注状況は、将来的には大手メーカー自体の業績悪化や、製造の海外シフトによる受注減等のリスクを内包している。このため、並行して、自社ブランドの育成等も進めていく方針である。

例えば、5 年ほど前からは、板金加工で生じた端材をキャンプ用品に加工し、町工場発のアウトドアブランドとして販売している。アウトドアブームの周期などにも目配りしながら計画的に売上を伸ばし、収益源の多角化を図るとともに、企業価値を高めていきたいと考えている。

(材料・部品[金属] 10～20 人 多摩地域)

《事例 21》顧客の声に応えることで、新たな事業展開に成功

事例 21 の会社は、創業 25 年を超えるメーカーであり、主力製品の「殺菌消臭水生成装置」は 20 年前から改良を続け、現在は 8 代目になる。主な納入先は食品等の製造業者である。

同社は、顧客の要望に応えることを心掛けており、製品改良後に顧客から「この機能が欲しかった」等の評価を得られることを励みとしている。

20 年を経て導入事業所数は 900 に達し、既存顧客へのメンテナンスは新規販売と並ぶ主要業務となっている。顧客からの相談に対応することで、食品ごとの薬液の濃度や殺菌時間等のノウハウを身につけ、それが他社との差別化につながっている。

また、食品工場の社員からの自宅でも殺菌消臭水を使いたいとの要望を受け、殺菌消臭水を一般消費者へも販売するようになった。その結果、コロナ禍の時は食品工場が稼働停止し、法人向けの機器類の売上が減少したが、一般消費者向けの殺菌消臭剤の売上が増加し、黒字を維持することができた。

このように、顧客の声に応えることで成長してきた同社は、今後はそこで得たノウハウを活かして、工場のライン構築等も含めたコンサルティングにより、一層顧客の事業に貢献していきたいと考えている。

(一般・精密機械 10~20 人 都心地域)

《事例 22》徹底した品質管理で機器メーカー等の信頼を獲得

事例 22 の会社は、ステンレス素材に限定した旋盤加工により、研究機関向け、一般検査用装置、医療機器にのみ使用される超高精度部品ユニットを製造している。

同社は、加工する素材と得意技術を徹底的に絞り、ニッチな市場での存在感を高めることで、規模の大きな競合他社に埋もれないよう活路を見いだしている。また、生産を協力工場に依存すると目が行き届かなくなるおそれがあることから、出荷量は自社で生産できる範囲にとどめている。数年間も不良返品がないなど、高品質を維持し、大手機器メーカーから製造の逆指名を受けるほどの厚い信頼を得ている。

高品質の理由は、外観の美観維持のため金属材料を磨き上げ、各製造工程で各所寸法の全数検査を実施した上で、更に出荷前にも再チェックをしていることである。

また、工程の細分化も高品質に寄与している。業界の主流は「1 台の機械で完成品加工」による省力化であるが、同社はその方法をほとんど採用していない。これは、各工程での「いつもとは違う些細な変化」を見逃さないためである。

工程の細分化の理由としては、管理項目を単純にし、不慣れな機械でも短時間で作業内容を習得できるようにすることもある。従業員はパートタイマーが多い一方、勤務日数や時間帯は家庭の事情に合わせて本人の希望通りに選べるようにしている。それでも、工程の細分化により、その時に出勤しているメンバーで対応できる仕組みとなっている。

(一般・精密機械 10~20 人 城東周辺地域)

《事例 23》部品の在庫確保と多能工化により、速やかな納品を実現

事例 23 の会社は、小荷物専用昇降機の製造・販売、設置・保守点検を主な事業としている。創業当初は、人が乗るためのエレベーターも手掛けていたが、後に小荷物専用に変化した。近年この業界では、大手企業は自社で大型のエレベーターを生産する一方、小型のものは中小の製作会社がOEM生産（委託元のブランド名の製品の生産）をする傾向が強い。同社も、売上の過半数がOEM生産である。

同社の強みは、受注から納品までを最短2週間で対応できることである。

理由の一つとしては、小荷物専用昇降機はシンプルさ、耐久性、低価格が重視されるため、設計内容が大きくは変わりにくく、技術の蓄積のある同社は対応しやすいことがある。

二つ目の理由は、部品の在庫を一定量確保していることである。近年は、ステンレス、モーター、電気部品など多くの部品価格の上昇や、半導体不足等もあったが、仕入先から情報提供を受け、多めに仕入れるなどにより、部品を確保している。

また、新規採用が難しく人員不足が課題であるが、製造工程の社員の多能工化に早い段階から取り組んできたことで、受注に対応できている。

今後も、事業規模や範囲を拡大するよりも、顧客の注文への迅速かつ誠実に対応に一層着実に取り組んでいきたいと考えている。

（一般・精密機械 10～20 人 城南地域）

《事例 24》ニッチな分野で高い技術力を発揮。大手企業と住み分け

事例 24 の会社は、創業当初からダイヤモンドダイスを手掛けてきた。線材料がダイス孔を通ることと希望の穴径の伸線ができるが、その絞り込むところにダイヤモンドが使われている。加えて、30 年ほど前には、ダイヤモンド取扱の技術を活かしてダイヤモンド工具の製造に成功し、以降工具も手掛けるようになった。

ダイヤモンド工具は、切削工具と耐摩耗工具の2種類に大別されるが、市場規模は、切削工具が9割を占め、大多数の企業は切削工具を主に扱う。一方、同社は他社があまり扱わない耐摩耗工具を主に製造している。

耐摩耗工具は非常に高い技術力を要求されるため、新規参入が難しい。例えば、バネを巻くためのコイリングピンを、同社は髪の毛の太さの3分の1という極めて細い溝を作り磨くことができる。このレベルが出来るのは世界でも類例がないとのことである。ニッチな分野で市場があまり大きくないこともあり、大手メーカーも自社では手掛けずに、同社に外注している。高い技術力で大手企業との住み分けに成功した例である。

（一般・精密機械 21～50 人 城南地域）

《事例 25》半導体需要の増減に対応し、持続的な成長を目指す

事例 25 の会社は、半導体製造装置関連の機械加工を専門としており、中でもマシニング加工が大きな比重を占める。主要顧客は自動車向けのパワー半導体関連の製品を扱う会社である。

半導体の需要の増減の波が激しく、同社も影響を受ける。世界的な半導体不足が言われたコロナ禍の頃は、同社も過去最高の売上を記録した。その後、需要は落ち着き、半導体関連企業の売上も減少したと言われる。ただし、自動車向けの半導体は比較的堅調なため、一般的な半導体関連企業ほどの落ち込みは見られていない。

ただ、半導体は4年周期で需要の増減を繰り返す「シリコンサイクル」の存在が言われ、需要の増減への対応が課題となる。同社では、同規模の企業は通常購入しないような高性能な生産設備と3次元測定機などの検査装置を導入しているが、需要減少期にこれらを有効活用するためには新規顧客の開拓も必要である。一方、需要が多い時期に確実に応えるため、設備投資や協力企業との関係構築にも日頃から取り組んでいる。労働時間規制の強化への対応も課題となる。また、社員の定着率を高めることも重要であり、ミスマッチがないように採用面接時に業務内容を詳しく説明する等の工夫をしている。

同社では、このような業界の特性を踏まえつつ、高度な技術力と柔軟な対応力で変化する市場環境に適応し、持続的な成長を目指していきたいと考えている。

(一般・精密機械 10~20人 多摩地域)

《事例 26》高度な技術で付加価値の高い製品を海外の大学等に輸出

事例 26 の会社は、1998年に創業の、主に大学や研究機関向けに光を使った計測装置を開発・製造・販売している会社である。主力製品の一つは、脳の神経活動を光で計測する装置で、主な販売先はアメリカを中心とした海外の大学や研究機関である。

同社は光学技術を応用した独自の技術を持っていることが強みである。コロナ禍で売上は落ちたが、技術を活かして脳科学以外の医療分野やトンネル掘削時の検査機器など新たな分野に進出したことで回復した。

脳科学や医療分野はニッチな市場であり、そのことのメリットとしては、大企業にとって参入メリットが少なく競争相手になりにくいことがある。一方、デメリットとしては、海外からの電子部品の調達の際に、品数が少ないことから需要と供給のずれによる価格の変動が大きいこと、部品生産者の採算性が低くなると生産中止されてしまうリスクがある。このため、在庫や代替品の確保に努めている。

今後も、研究者が研究を続けられるよう、着実に必要な機器を提供していきたいと考えている。

(電機・電子 4~9人 都心地域)

《事例 27》組織改革と業務改革により生産効率の向上を実現

事例 27 の会社は、1950 年代に創業したメーカーである。プラスチック製品の製造販売を主に行い、特に鉄道関連に強みを持っている。また、近年は半導体関連事業も手掛けている。

同社は、2000 年代に、神奈川県内のとあるメーカーのグループ会社となった。その当時は業績もあまり良好ではなかったこともあり、親会社から経験豊富な社員が派遣され、改革が行われた。

具体的には、まず組織改革を行い、工場長一人に全てを任せるのではなく、営業、製造、品質の各部門に責任者を配置した。これにより、情報が各部門から集まりやすくなり、伝達もスムーズになった。

また、残業時間を原則ゼロとした。これは時間内に業務を完了できるよう工程を見直すなど、従業員の意識改革につながった。

製造現場でのトレーサビリティを強化し、紙の指示書だけでなく、画面での製造状況の確認やバーコードシステムによる製品の追跡ができるようにした。ヒューマンエラー防止のため、図面に注意すべきことを書き込む等の対策を実施した。品質管理部門の人員体制を強化し、全数検査を実施した。

こうした取組と並行して、従業員の給与体系を改善し、残業が無くても一定の収入が得られるようにした。また、トイレの改修を初めとして、労働環境を改善した。

これらの改革により、同社は生産効率を向上させ、今まで以上の高品質を確保し、従業員が働きやすい会社へと変化することができた。

今後も、人材の確保と育成に取り組み、社員が安全に長く働ける環境づくりに一層取り組んでいきたいと考えている。

(電機・電子 10~20 人 城南地域)

《事例 28》高い技術力でカスタム品に強みを発揮

事例 28 の会社は、操業 50 年を超え、主に医療機器用のトランス製造を行っている。病院内の医療機器、超音波診断装置やレントゲン撮影、MRI などの画像診断装置に特に多く採用されている。

同社は、自社製品を持っているが、それとともに、顧客企業のカスタム品を製造している。顧客から要望を受けたら、自社で設計、製造している。カスタム品の製作は、試作品をブラッシュアップしていく作業であり、技術力の高い同社の社員にとっては、こうした作業の方が量産品の製造よりも向いていると社長は考えている。

大手のトランスメーカーから、新製品開発や改良の相談や、技術者の退職に伴う相談を受けることもあるが、社員の技術力が高いため、対応することができる。また、同社は製品の品質評価装置を保有しているが、それらを適切に使用する技術を持っていることも他社にはない強みであるという。

今後は、高周波トランスという、50Hz や 60Hz 等の電源周波数を変換する装置の製造を増やしていく予定である。これは対応する周波数に合わせて設計を都度変える必要があるので、大量生産には向いていない。従って、同社が強みを発揮できる分野だと考えている。

(電機・電子 21~50 人 多摩地域)

《事例 29》長寿命の電源装置の製造で社会のインフラを支える

事例 29 の会社は、創業 70 年を超える電源装置メーカーで、電力会社や通信会社、鉄道会社など社会インフラを支える企業向けの「保護継電器用電源」を主力製品としている。保護継電器用電源は、送電線など電力系統の設備に発生した事故（落雷など）を瞬時（数十ミリ秒）に検出し、事故区間を切り離し、停電時間を極小化するものである。電力の安定供給のために大変重要な役割を担っている。同社の製品は「高品質・高信頼性」を誇り、15 年以上の長寿命、電力会社向けに至っては 25 年もの稼働が求められるものもあり、長期にわたり同じ製品を作り続けることもある。

同社の特徴は、顧客の要求に合わせたフルカスタムでの電源製造で、設計から製造、販売まで一貫して行っている。本社工場で新規開発や品質保証を、地方工場で製造を担う 2 拠点体制である。業務用電源市場はニッチであり、競合他社が少ないため、価格競争が起きにくいという側面もある。

長寿命製品故の課題もある。長寿命の既存製品のメンテナンスの際には、アナログ回路の理解が必要であるが、近年はデジタル回路の技術者が多く、アナログ回路の技術者がなかなか見つからない。同社としては、人材の確保・育成を進め、技術を確実に承継し、引き続きインフラを支えていきたいと考えている。

（電機・電子 10～20 人 多摩地域）

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

都内に本社のある中小製造業について、総務省「事業所母集団データベース」（令和4年次フレーム）から無作為に10,000企業を抽出（対象業種についてはP32参照）

(2) 有効回収率

総配布数	10,000
有効配布数	8,569
有効回収数	2,590
有効回収率	30.2%

(3) 調査の実施時期

2024年7月～8月

(4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

(5) 調査設問項目

次葉以降参照

2 ヒアリング調査

(1) 調査対象

アンケート回答企業の中から40企業

(2) 調査の実施時期

2024年10月～12月

3 調査項目

企業概要、経営成果、立地環境、人材・技能継承、競争力向上、生産の効率化・合理化、その他

4 有識者ヒアリング

(1) 有識者

慶應義塾大学	経済学部 教授・博士（経済学）	植田 浩史
日本工業大学	中小企業イノベーションセンター・センター長 教授・博士（工学）	小田 恭市
成城大学	社会イノベーション学部 教授・博士（経済学）	後藤 康雄
中小企業診断士	博士（経済学）	佐藤 豊彦
東京女子大学	現代教養学部 コミュニケーション専攻 准教授 博士（地球環境学）	福島 慎太郎

（50音順、敬称略）

(2) ヒアリング開催月

第1回	アンケート（調査票）作成時	2024年6月
第2回	アンケート集計 / 報告書作成	2025年2～3月

5 調査委託先

株式会社サーベイリサーチセンター

東京の中小企業の現状に関する調査

この調査は、都内製造業の経営実態を分析・把握し、東京都の中小企業振興施策立案の基礎資料として活用するとともに、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 企業を対象に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。

1. この調査票は、上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはありません。
2. 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」(令和4年次フレーム)から無作為に抽出いたしました。
3. ご回答は、経営者または経営全体がわかる方にお願いいたします。**令和6年6月30日**時点の状況でお答えください。
4. ご回答は、当てはまる番号に○印をつけ、()内や記入欄には、具体的にご記入ください。
5. ご回答いただいたアンケート用紙(本調査票)は、**令和6年8月20日(火)**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)。
6. 本調査の集計業務は、東京都が(株)サーベイリサーチセンターに業務委託して実施します。
7. 調査結果報告書は、東京都産業労働局のホームページで公表します(令和7年6月頃)。
8. 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担当 狩野・山本 TEL:03-5320-4635(直通)

【調査対象企業に該当するかのご確認をお願いいたします】

本調査は東京都内の中小製造業(資本金3億円以下または従業員300人以下)を対象に実施しています。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、下記の該当番号に○印をつけたら、設問には記入・回答せず、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

1. 製造業ではない
(転業等)
2. 休業中
3. 廃業した
4. 東京都外に移転した
5. 大企業である
(大企業の特例子会社を含む)

〈企業名等についてご記入ください〉

(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・個人事業主・家族従業員を含む)	<u>合計</u> _____人（うちパート・アルバイト _____人（8時間で1人に換算））					
(6)創業年 (いずれか1つを選択)	1. 明治 _____年		2. 大正 _____年		3. 昭和 _____年	
	4. 平成 _____年		5. 令和 _____年		6. 西暦 _____年	
(7)全従業者の平均年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上					
(8)代表者の年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳代 6. 80歳以上					
(9)工場等の所在地 (事務所・営業所含む)	1. 都内のみ 2. 国内のみ 3. 国内・海外		(10)企業形態	1. 個人 2. 法人⇒資本金（ ）万円		

問1 概要について

(1) 業種は次のどれに該当しますか(最も年間売上高の多いもの1つに○)

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

(2) 主な製品(部品等を含む)・加工技術を具体的にご記入ください

(例:半導体製造装置部品の機械加工、紳士服の縫製)

--

(3) 業務範囲に含まれるものは次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 企画開発	2. 研究開発	3. 設計
4. 試作加工	5. 製造・組立・加工(印刷を含む)	6. 営業・販売
7. 原材料・部品調達	8. 品質管理	9. 物流
10. 製品・技術の保守管理(アフターサービス)	11. その他 (	)

(4) (3)で選ばれた業務のうち、最大の収益源となっている業務はどれに該当しますか(上記(3)の番号を1つ記入)

--

(5) 直近3年間の業務展開の最も大きな変化は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 変化はない	2. 現状の業務の周辺分野へ展開
3. 最終製品の製造に着手	4. 製造業に加え、他業種(流通産業・サービス業等)に進出
5. その他 (	)

(6) 親会社※はありますか(1つに○)

※親会社とは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をさします。

1. 親会社がある	2. 親会社はない
-----------	-----------

(7) 海外での生産(自社生産及び委託生産)について、今後の方向としてどのように考えていますか(1つに○)

1. 現在は海外での生産を行っていないが、今後は検討したい
2. 既に海外での生産を行っており、今後は規模を拡充したい
3. 既に海外での生産を行っており、現在の場所・規模で続けたい
4. 既に海外での生産を行っており、場所は移転しつつ、現在の規模を維持したい
5. 既に海外での生産を行っているが、今後は規模を縮小したい
6. 現在は海外での生産を行っておらず、今後もその予定はない

1. ~4. と回答した方は
次ページ(7-1)へ

5. 6. と回答した方は
次ページ(7-2)へ

(7)で1.～4.と回答した方へ

▶(7-1)その理由は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 海外は国内よりコストが安い
2. 原材料や外注先が海外でも確保できるため
3. 海外での販路開拓にも役立つため
4. 販路やパートナー企業との関係など営業上の必要があるため
5. 国内では必要な人員・人材の確保が難しいため
6. 為替変動の影響を考慮して
7. 他に拠点を立ち上げたから
8. その他 ()

(7)で5.6.と回答した方へ

▶(7-2)その理由は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 海外でのコストが上昇したため
2. リスクが増大したため
3. 海外では安定的な原材料確保が難しくなってきたため
4. 販路やパートナー企業との関係など営業上の必要が縮小したため
5. 海外では必要な人員・人材の確保が難しいため
6. 為替変動の影響を考慮したため
7. 現地企業等との競争の激化のため
8. その他 ()

(8)SDGs(持続可能な開発目標)への取組は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 既に取り組んでいる
2. 今後取り組む予定
3. 関心はあるが、取り組む時間的・金銭的余裕がない
4. 取り組んでおらず、関心もない

問2 事業承継について

(1)現在の経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか(1つに○)

- (二代目以降)
1. 創業者
 2. 創業者親族出身
 3. 従業員出身
 4. 自企業以外からの就任
 5. その他 ()

(2)今後の事業継続の意向は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 事業を続けたい
2. わからない・まだ決めていない
3. 廃業の予定

(2)で1.2.と回答した方へ

3.と回答した方は
次ページ(2-4)へ

▶(2-1)事業承継上の課題はありますか(当てはまるもの全てに○)

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

(2-2)事業承継についての希望・方針は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 子・子の配偶者に継がせたい
2. 配偶者に継がせたい
3. 子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい(上記1.2.を除く親族)
4. 従業員に継がせたい
5. 自企業以外の人に継がせたい
6. 誰でもよいから継がせたい
7. 親会社が決定する
8. 他企業に売却したい
9. まだ決めていない
10. その他 ()

(2-2)で1.～6.と回答した方へ

▶(2-3)現実の後継者の状況は次のどれに該当しますか(1つに○)

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

(2)で3.と回答した方へ

(2-4)「廃業の予定」とされた主な理由は次のどれに該当しますか(1つに○)

- | | | |
|----------------------|---------------|-------------|
| 1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避 | 2. 主要顧客との契約終了 | 3. 経営者の高年齢化 |
| 4. 経営者の健康面(気力・体力)の不安 | 5. 経営者の家族の問題 | 6. 後継者の不在 |
| 7. その他 () | | |

問3 年間売上高とその動向について

(1)直近決算の年間売上高は次のどれに該当しますか(1つに○)

- | | | |
|--------------|----------------|-------------|
| 1. 500万円未満 | 2. 500万～1千万円未満 | 3. 1～3千万円未満 |
| 4. 3千万～1億円未満 | 5. 1～3億円未満 | 6. 3～10億円未満 |
| 7. 10～25億円未満 | 8. 25～50億円未満 | 9. 50億円以上 |

(2)年間の売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか(1つに○)

※「2020年7月1日～2021年6月30日」と「2023年7月1日～2024年6月30日」を比較

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(20%以上) | 2. やや増加(20%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(20%未満) | 5. 大幅減少(20%以上) | 6. 3年前は未創業 |

(3)年間の売上高は6年前と比較して、どのように変化していますか(1つに○)

※「2017年7月1日～2018年6月30日」と「2023年7月1日～2024年6月30日」を比較

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加(20%以上) | 2. やや増加(20%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや減少(20%未満) | 5. 大幅減少(20%以上) | 6. 6年前は未創業 |

(4)直近決算の売上高経常利益率(経常利益÷売上高)は次のどれに該当しますか(1つに○)

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

(5)年間の経常損益は3年前と比較して、どのように変化していますか(1つに○)

※「2020年7月1日～2021年6月30日」と「2023年7月1日～2024年6月30日」を比較

- | | | |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大(5%以上) | 2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満) | 3. 黒字だが利益額は減少 |
| 4. 赤字から黒字に転換 | 5. 黒字から赤字に転落 | 6. 赤字だが損失額は縮小 |
| 7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満) | 8. 赤字が拡大(5%以上) | 9. 3年前は未創業 |

問4 仕入と価格転嫁について

(1)過去1年間における仕入単価・原材料単価の動向は次のどれに該当しますか(1つに○)

※過去1年間とは、「2023年7月1日～2024年6月30日」

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅上昇(20%以上) | 2. やや上昇(20%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや低下(20%未満) | 5. 大幅低下(20%以上) | 6. 一概には言えない |

(2)過去1年間における人件費単価の動向は次のどれに該当しますか(1つに○)

※過去1年間とは、「2023年7月1日～2024年6月30日」

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅上昇(20%以上) | 2. やや上昇(20%未満) | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) |
| 4. やや低下(20%未満) | 5. 大幅低下(20%以上) | 6. 一概には言えない |

(3)コスト上昇分の価格転嫁の割合は次のどれに該当しますか(1つに○)

※コストは、仕入・原材料費、人件費以外も含む

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. 大部分を転嫁(80%以上) | 2. 一部を転嫁(50%以上80%未満) |
| 3. 一部を転嫁(20%以上50%未満) | 4. わずかな転嫁(20%未満)だが今後追加で転嫁予定 |
| 5. わずかな転嫁(20%未満)であり追加の転嫁予定はない | 6. 転嫁していない |

(4) 取り扱っている製品の原材料や部品の仕入先企業のうち、最も金額が多いところは次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|------------|-------------|----------|
| 1. 国内の中小企業 | 2. 国内の大企業 | 3. 海外の企業 |
| 4. その他（ ） | 5. 仕入先企業はない | |

(4) で、1. ～4. と回答した方へ

5. と回答した方は問5へ

▶(4-1) 主な仕入先企業の所在地は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|----------------|--------------|
| 1. 自企業所在地と同一地域 | 2. 都内（自企業所在地外） | 3. 関東（都内を除く） |
| 4. 東日本（関東を除く） | 5. 国内（東日本を除く） | 6. 海外 |

▶(4-2) 生産コストに占める仕入コストの割合は次のどれに該当しますか（1つに○）

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

▶(4-3) 原材料や部品の取引先からの支給状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|---------------|--------------|---------------------|
| 1. ほとんどが支給される | 2. 一部のみ支給される | 3. 支給はない（自社で調達している） |
|---------------|--------------|---------------------|

▶(4-4) 原材料の仕入に影響する国際情勢などは次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. ウクライナ、中東等の情勢 | 2. 中国の通商政策 | 3. アメリカの通商政策 |
| 4. 為替変動 | 5. 原材料産出国の資源政策 | 6. 天候や自然災害等の自然要因 |
| 7. その他（ ） | 8. 国際情勢による影響はない | |

▶(4-5) 原材料の調達（購買）について、今後の方針は次のどれに該当しますか

（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. 国内の調達先の数を増やしたい | 2. 国内製品の調達量を増やしたい |
| 3. 海外の調達先の数を増やしたい | 4. 海外製品の調達量を増やしたい |
| 5. 一貫した方針はないが、定期的に見直しをする | |
| 6. 現在の調達先を特に変えるつもりはない | |

問5 営業・販売面について

(1) 取引先（顧客）の件数は次のどれに該当しますか（1つに○）

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

(2) 主要取引先（顧客）の所在地は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | | |
|----------------|--------------|-----------------|
| 1. 東京23区 | 2. 多摩・島しょ地域 | 3. 埼玉・神奈川・千葉の各県 |
| 4. 茨城・栃木・群馬の各県 | 5. 関東地域以外の国内 | 6. 海外 |

(3) 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|---------------|-----------|--------------|
| 1. 大手メーカー | 2. 中堅メーカー | 3. 中小・零細メーカー |
| 4. 卸売業・代理店・商社 | 5. 小売業 | 6. サービス業 |
| 7. 官公庁・大学等 | 8. その他（ ） | |

(4) 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は次のどれに該当しますか（1つに○）

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

(5) 3年前における、年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は次のどれに該当しますか（1つに○）

※3年前とは「2021年6月30日時点」

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 10%未満 | 2. 10～20%未満 | 3. 20～40%未満 |
| 4. 40～60%未満 | 5. 60～80%未満 | 6. 80%以上 |
| 7. 3年前は未創業 | | |

(6) 年間売上高第1位の取引先(顧客)との関係は次のどれに該当しますか(それぞれ1つに○)

①価 格	1. 主として自企業が決める	2. 主として取引先(顧客)が決める	3. 交渉次第
②納 期	1. 主として自企業が決める	2. 主として取引先(顧客)が決める	3. 交渉次第

(7) 取引において強みと感じていることは次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 取引先(顧客)との近接性	2. 取引先(顧客)との信頼関係	3. 企画・提案力
4. 営業力	5. 試作開発力	6. 研究開発力
7. 製品開発力	8. 充実した生産設備	9. 高品質
10. 短納期	11. 低価格	12. 多品種小ロット対応
13. 量産能力	14. 加工技術	15. 独自技術
16. 自社製品	17. 自社ブランド	18. サービス(カスタマイズ・アフターサービス等)の提供
19. その他()	20. 特になし	

(8) 系列取引※をしていますか(1つに○)

※系列取引とは、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)をさします。

1. 系列取引をしている	2. 以前はしていたが今はない	3. 系列取引はない
--------------	-----------------	------------

(8)で1.と回答した方へ

▶(8-1) 年間売上高に占める系列取引の割合は次のどれに該当しますか(1つに○)

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

▶(8-2) 系列取引による年間売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか(1つに○)

※「2020年7月1日~2021年6月30日」と「2023年7月1日~2024年6月30日」を比較

1. 大幅増加(20%以上)	2. やや増加(20%未満)	3. ほぼ横ばい(±5%未満)
4. やや減少(20%未満)	5. 大幅減少(20%以上)	6. 3年前は系列取引をしていない
7. 3年前は未創業		

(9) 製品・商品を輸出していますか(当てはまるもの全てに○)

1. 直接輸出している	2. 商社・卸などを通じて間接的に輸出している
3. 把握していない	4. 輸出していない

(9)で1. 2. と回答した方へ

▶(9-1) 年間売上高に占める輸出額の割合は次のどれに該当しますか(1つに○)

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

▶(9-2) 輸出額は3年前と比較して、どのように変化していますか(1つに○)

※「2020年7月1日~2021年6月30日」と「2023年7月1日~2024年6月30日」を比較

1. 大幅増加(20%以上)	2. やや増加(20%未満)	3. ほぼ横ばい(±5%未満)
4. やや減少(20%未満)	5. 大幅減少(20%以上)	6. 3年前は輸出していない
7. 3年前は未創業		

(10) 経営において重視していることは次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 規模の拡大	2. 利益の拡大
3. 知名度の向上	4. 技術の向上・革新・継承
5. 地域や社会への貢献	6. 業界の発展
7. 持続的経営	8. 雇用の維持
9. 従業員の成長・幸福	10. 企業理念等の実現
11. その他 ()	

(11) 今後の事業の方向性は、次のどれに該当しますか(最も当てはまるもの1つに○)

1. 現在の業務を維持していきたい	
2. 現在の業務の中で得意分野に特化していきたい	
3. 現状の業務の周辺分野へ展開したい	
4. 製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい	
5. 製造業の既存分野に加え、他業種(流通産業、サービス業等)に進出したい	
6. その他 ()	
7. 廃業の予定	8. まだ決めていない

1. ～3.、5. ～8. と回答した方は問6へ

(11)で4. と回答した方へ

▶(11-1)進出したい新事業分野は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 環境・エネルギー関連	2. 農業・食品・バイオ関連
3. 健康・スポーツ関連	4. 医療・福祉・介護関連
5. ナノテクノロジー関連	6. ロボット関連
7. IoT・A I 関連	8. 航空機・宇宙関連
9. 危機管理・防災関連	10. インフラ整備・補修関連
11. 自動運転関連	12. その他 ()

問6 立地環境について

(1) 都内立地のメリット(利点)は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 得意先(大企業)に近い	2. 得意先(中小企業)に近い
3. 部品・資材が調達しやすい	4. 立地のブランド力がある
5. 情報収集がしやすい	6. 地域内分業が容易にできる
7. 交通の利便性がある	8. 優秀な人材を集めやすい
9. 大きな消費地(マーケット)がある	10. 大学や研究機関が多くある
11. その他 ()	12. 特になし

(2) 都内の事業用地について、移転・拡張の予定はありますか(1つに○)

1. 都内で移転・拡張を予定	2. 都外の国内に移転・拡張を予定
3. 海外に移転・拡張を予定	4. 移転・拡張の希望はあるが具体的な予定はない
5. 移転・拡張の予定はない	6. その他 ()

(3) 都内の事業用土地・建物における問題点は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|------------|----------------------|-------------------|
| 1. 施設の老朽化 | 2. 施設や敷地が手狭 | 3. 操業規制(音・臭い等)がある |
| 4. 近隣住民の対応 | 5. 再開発などで立ち退きの可能性がある | |
| 6. 余剰資産がある | 7. 賃料負担が重い | 8. 産業集積が薄れた |
| 9. その他 (|) 10. 特になし | |

問7 人材・技能継承について

(1) 人材採用意向は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. 新卒者・若年層を採用したい | 2. 実務経験のある人を採用したい |
| 3. 高度な技術知識を持つ人を採用したい | 4. 必要な技能を持つ人を採用したい |
| 5. その他 (|) 6. 採用の意向はない |

(2) 自企業の人材に充実させたい能力は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|---------------------|---------------|---------------|
| 1. 製品開発能力 | 2. デザイン力 | 3. 設計能力 |
| 4. 高度熟練技能 | 5. 語学力・国際感覚 | 6. 設備保全能力 |
| 7. 品質管理・検査の知識・技能 | 8. データ分析・収集能力 | 9. 生産工程の合理化能力 |
| 10. 現場での統率力・リーダーシップ | 11. 営業力 | 12. ITのスキル |
| 13. その他 (|) 14. 特になし | |

(3) 人材育成上の問題点は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1. 時間がとれない | 2. 育成コストが負担 | 3. 育成方法がわからない |
| 4. 技術が陳腐化する | 5. 人材が定着しない | 6. 対象人材に意欲がない |
| 7. 教える側の人材・ノウハウ不足 | 8. 対象人材がいない・必要なし | |
| 9. その他 (|) 10. 特になし | |

(4) 熟練技能者の退職(技能継承の問題)への今後の対応は次のどれに該当しますか
(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 1. 若手へ技能継承 | 2. 技能者の雇用延長・再雇用 | 3. 技能者の中途採用 |
| 4. 技能のマニュアル化 | 5. NC、MC 機械等の活用 | 6. 知識のデータベース化 |
| 7. 教育訓練機関の活用 | 8. その他 (|) 9. 何もしない・必要なし |

9. と回答した方は次ページ問8へ

(4)で1.～8.と回答した方へ

→ (4-1) 技能継承の問題の解決の見通しは次のどれに該当しますか (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 人員の過不足状況について

(1) 従業員の雇用状況は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 従業員を雇用している

2. 従業員は雇用していない

(1)で1.と回答した方へ

▶(1-1)従業員(者)数は3年前と比較して、どのように変化していますか(それぞれ1つに○)

※「2020年7月1日～2021年6月30日」と「2023年7月1日～2024年6月30日」を比較

①全従業者数 (役員・非正規従業員を含む)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 3年前は未創業	
②正規従業員数 (役員を除く)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. いない	5. 3年前は未創業
③非正規従業員数 (パート・アルバイト、派遣社員、契約社員等を含む)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. いない	5. 3年前は未創業

(2) 人員の過不足状況は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 不足

2. やや不足

3. 適正

4. やや過剰

5. 過剰

(2)で1.2.と回答した方へ

▶(2-1)人員不足による具体的な影響は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 需要増への対応が困難 | 2. 事業の維持が困難 |
| 3. 新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ | 4. 技術やノウハウの承継が困難 |
| 5. 製品の質の低下 | 6. 従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下 |
| 7. 採用コストの増加 | 8. 賃金引き上げに伴う人件費の増加 |
| 9. 従業員の意欲低下 | 10. 労働条件悪化による従業員の離職の増加 |
| 11. その他 () | 12. 特に影響はない |

(3) 人事・給与等や業務に関する現在までの取組は次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. 正規従業員の賃金引き上げ | 2. 非正規従業員の賃金引き上げ |
| 3. 労働時間の縮減・休暇の拡充 | 4. 福利厚生の実施 |
| 5. 正規従業員の採用 | 6. 非正規従業員の採用 |
| 7. 定年延長や再雇用による雇用継続 | 8. 非正規従業員の正規従業員化 |
| 9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大 | 10. 外国人材の積極活用 |
| 11. 業務の効率化(機械化、IT・AI活用等を含む) | 12. 外部委託(アウトソーシング)の活用 |
| 13. 事業自体の縮小・見直し | 14. その他 () |
| 15. 特になし | |

(4) 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組は次のどれに該当しますか

(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. 正規従業員の賃金引き上げ | 2. 非正規従業員の賃金引き上げ |
| 3. 労働時間の縮減・休暇の拡充 | 4. 福利厚生の実施 |
| 5. 正規従業員の採用 | 6. 非正規従業員の採用 |
| 7. 定年延長や再雇用による雇用継続 | 8. 非正規従業員の正規従業員化 |
| 9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大 | 10. 外国人材の積極活用 |
| 11. 業務の効率化(機械化、IT・AI活用等を含む) | 12. 外部委託(アウトソーシング)の活用 |
| 13. 事業自体の縮小・見直し | 14. その他 () |
| 15. 特になし | |

問9 競争力向上の取組について

(1) 競争力向上のために実施している取組は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 取引先(顧客)との信頼関係の構築	2. 企画・提案力の向上
3. 営業力の強化	4. 試作開発力の向上
5. 研究開発力の向上	6. 製品開発力の向上
7. 生産設備の充実	8. 高品質化
9. 短納期化	10. 低コスト化
11. 多品種小ロット対応	12. 量産化対応
13. 加工技術の向上	14. 独自技術の開発・向上
15. 自社製品の開発	16. 自社ブランドの構築・確立
17. サービス(カスタイズ・アフターサービス等)の提供	18. 産学公連携の活用
19. 他企業との事業連携	20. 情報化(I T・A Iの活用等)
21. その他()	22. 特になし

(2) 自社開発製品※を保有または開発していますか (1つに○)

※本調査での自社開発製品とは、「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みます。

1. 保有している	2. 現在開発中
3. 開発していない	4. 開発したいができない
5. 開発していたが止めてしまった	

▶ 3. ~5. と回答した方は次ページ(3)へ

(2)で1. 2. と回答した方へ

▶ (2-1) 最新の開発状況(着手時期)は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 1年未満	2. 1年以上～3年未満	3. 3年以上～5年未満
4. 5年以上～10年未満	5. 10年以上	

▶ (2-2) 当初の計画と比較した自社開発製品の販売状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

※自社開発製品を複数保有している場合は主力の自社開発製品について回答してください

1. 計画を上回る	2. ほぼ計画通り	3. 計画を下回る	4. 販売していない
-----------	-----------	-----------	------------

▶ (2-3) 開発に取り組んだ効果は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

1. 新規顧客の獲得	2. 売上の増加	3. 収益力の向上	4. 認知度の向上
5. 技術力の向上	6. 従業員の意欲向上	7. その他()	8. 特になし

▶ (2-4) 既存自社開発製品の大幅な改良※を行っていますか(1つに○)

※本調査での既存自社開発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みません。

1. 改良した	2. 現在改良中
3. 改良していない	4. 改良したいができない
5. 改良していたが止めてしまった	

▶ 3. ~5. と回答した方は次ページ(3)へ

(2-4)で1. 2. と回答した方へ

▶ (2-5) 最新の改良状況(着手時期)は次のどれに該当しますか(1つに○)

1. 1年未満	2. 1年以上～3年未満
3. 3年以上～5年未満	4. 5年以上～10年未満
5. 10年以上	

▶ (2-6) 当初の計画と比較した改良製品の販売状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

※改良製品を複数保有している場合は主力の改良製品について回答してください

1. 計画を上回る	2. ほぼ計画通り	3. 計画を下回る	4. 販売していない
-----------	-----------	-----------	------------

▶(2-7) 改良に取り組んだ効果は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | | | |
|------------|-------------|--------------------------------|-----------|
| 1. 新規顧客の獲得 | 2. 売上の増加 | 3. 収益力の向上 | 4. 認知度の向上 |
| 5. 技術力の向上 | 6. 従業員の意欲向上 | 7. その他（ ） | 8. 特になし |

(3) 出願・保有している知的財産権は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | | |
|--------|--------------------------------|------------|
| 1. 特許権 | 2. 実用新案権 | 3. 意匠権 |
| 4. 商標権 | 5. その他（ ） | 6. 保有していない |

(3) で 1. ～5. と回答した方へ

▶(3-1) 知的財産権を保有しているメリット（利点）は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|-----------------|--------------------------------|
| 1. 技術の模倣を防止できる | 2. 資金調達がしやすい |
| 3. 技術力をアピールできる | 4. 自企業の事業活動への参入障壁を作ることができる |
| 5. ライセンス収入を得られる | 6. その他（ ） |
| 7. 特になし | |

(4) 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は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. 設置・初期稼働の支援 | 2. 顧客の状況に応じた調整(カスタマイズ) |
| 3. 運用ノウハウの供与 | 4. 製品の稼働状況監視 |
| 5. 製品・技術の保守・保証(アフターサービス) | 6. 顧客の課題に応じた解決策の提案(ソリューション) |
| 7. その他（ ） | 8. 特になし |

問 10 パソコン・IT 技術の活用について

(1) パソコン・IT 技術を活用した取組は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. 財務会計管理、原価管理 | 2. 人事・労務管理 |
| 3. 在庫管理 | 4. 受発注業務・管理 |
| 5. 工程管理 | 6. 品質管理 |
| 7. 設計管理 | 8. 顧客・販売管理 |
| 9. 売上・経営分析、需要予測 | 10. クラウドの活用 |
| 11. AI の活用 | 12. インターネットを活用した販売や商品情報の発信 |
| 13. インターネットを利用した金融サービス | 14. 連絡ツール（電子メール・企業内 SNS 等） |
| 15. Web を通じた会議・商談 | 16. テレワーク |
| 17. その他（ ） | 18. 取り組んでいない/業種的に取り組めない |

(2) パソコン・IT 技術の活用における課題は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------------------------|---------------------|
| 1. IT 人材が不足している | 2. 具体的な効果・成果が見えない |
| 3. コスト負担が大きい（予算確保が困難） | 4. 従業員が積極的でない |
| 5. 活用できるシステムやツールに、既存製品がない | 6. セキュリティ上の懸念がある |
| 7. 活用したいが何から始めたらよいかわからない | 8. 取引先が IT に対応していない |
| 9. IT 化の前提となる社内業務の見直しや標準化ができていない | |
| 10. その他（ ） | 11. 特になし |

(3) パソコン・IT 技術の今後の活用意向は次のどれに該当しますか（1つに○）

- | | | |
|-----------------|----------|-----------|
| 1. 促進させたい | 2. 現状維持 | 3. 縮小させたい |
| 4. 周囲の状況を見て判断する | 5. わからない | |

問 1 1 生産の効率化・合理化について

(1) 生産の効率化・合理化に向けた取組は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|-----------------|-------------------|--------------------|
| 1. 生産設備の導入・更新 | 2. 技能者のスキル向上 | 3. 技能者の多能工化 |
| 4. 作業工程の見直し・自動化 | 5. 原材料の見直し | 6. 生産方式の見直し |
| 7. 事務作業の見直し | 8. 情報化(I T の活用等) | 9. 職場環境整備(5 S 活動) |
| 10. その他 () | 11. 特になし | |

(1) で 1. と回答した方へ

▶(1-1) 生産設備の導入・更新の目的は次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. 生産能力の維持更新 | 2. 省力化・合理化 | 3. 増産のための生産力強化 |
| 4. 製品の質的向上 | 5. データ収集・可視化 | 6. その他 () |

▶(1-2) 生産設備の導入・更新のタイミングは次のどれに該当しますか(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 法定耐用年数が到来したとき | 2. 自企業の業績が良くなったとき |
| 3. 将来の見通しが明るくなったとき | 4. 他企業が設備投資を控えているとき |
| 5. 取引先からの要求があったとき | 6. 金融環境が良いとき |
| 7. 助成金・補助金が採択されたとき | 8. 税制優遇が受けられるとき |
| 9. その他 () | |

(1) で 11. と回答した方へ ◀

(1-3) 生産の効率化・合理化に取り組まない理由は次のどれに該当しますか
(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. 実施しても効率化・合理化する見込みが低い | 2. 費用が高く採算に合わない |
| 3. 受注が見込めない | 4. 助成金・補助金が獲得できない |
| 5. 資金が不足 | 6. 対応できる技術・知識をもった人材の不足 |
| 7. 従業員の協力が得られない | 8. 取組方法がわからない |
| 9. その他 () | 10. 必要性を感じていない |

問 1 2 ご意見

(1) 貴企業の事業に係る強み・特徴について、下記に自由にご記入ください

--

(2) 東京都に対するご意見等があればご記入ください

--

【訪問ヒアリング調査ご協力のお願い】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケートご回答企業のうち、**40 企業程を対象に、訪問ヒアリング調査を予定しています(9～11 月頃)。**

つきましては、お伺いすることは可能でしょうか。

1. 協力してもよい

2. 協力できない

ご協力をお願いする場合は、別途、日程調整のご連絡を差し上げます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

これで質問は終了いたしました。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございます。
同封の返信用封筒(切手不要)にて、ご投函ください。

令和7(2025)年3月発行

登録番号(6)16

令和6年度 東京の中小企業の現状 (製造業編)

発行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
TEL03(5320)4635

調査委託先 株式会社サーベイリサーチセンター
〒116-8581 東京都荒川区西日暮里2丁目40番10号
TEL03(3802)6712

印刷 株式会社データセレクト
〒470-1141 愛知県豊明市阿野町昭和5番地1

令和 6 年度

東京の 中小企業の現状

製 造 業 編



東京都産業労働局