

平成27年度

東京の 中小企業の 現 状

製造業編



東京都産業労働局

平成27年度

東京の中小企業の現状

(製造業編)

東京都産業労働局

平成27年度 「東京の中小企業の現状（製造業編）」の発刊にあたって

近年の日本経済は、全体として緩やかな回復基調が続くなかで、大企業を中心に良好な収益環境が持続し、雇用・所得環境も改善がなされてきました。しかし、このところの海外経済の減速や、引き続き個人消費の回復の遅れなどの影響もあり、今後、景気が下押しされるリスクもみられます。

とりわけ、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ります。東京都が毎月実施している「中小企業の景況」調査においても中小企業の業況は、消費税の増税後、回復に力強さを欠き停滞感が続いています。

今回の「東京の中小企業の現状（製造業編）」では、このような厳しい経営環境下における都内製造業の経営実態や経営課題を明らかにするとともに、技術・技能を磨き、競争力向上に取り組んできた中小製造業の現状を分析しています。さらに、外部環境の変化に対応した持続的な経営について、調査テーマとして取り上げました。

都内中小企業の皆様には経営方針・経営戦略策定の一助として、また、関係機関の皆様には産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」をご活用いただければ幸いです。

最後に、本書につきましては、有識者の皆様より貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力いただきました有識者の皆様、また、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。

平成28年3月

東京都産業労働局商工部長 松永 竜太

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・都内総生産に占める製造業の割合	3
1 国内総生産の推移	3
2 都内総生産の推移	4
3 国内総生産に占める製造業の割合	5
4 都内総生産に占める製造業の割合	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 都内製造業の変化	10
3 業種別の動向	16
4 区部と多摩地域の比較	20
5 生産指数と出荷指数	25
6 設備投資額とその推移	27
第3章 東京の中小製造業の経営動向	29
1 業況判断	29
2 採算状況	31
3 資金繰り状況	32
4 雇用人員の状況	33
5 設備投資の状況	34
6 都内中小企業の財務状況	35

第Ⅱ編 東京の製造業の経営実態（アンケート結果）

第1章 企業概要	42
第1節 回答企業の概要	42
1 調査概要	42
2 業種	42
3 所在地	44
4 従業者規模	45
5 創業年	46
6 創業の経緯	48
7 全従業者の平均年齢	50
8 経営者の年齢	51
9 経営者の続柄・出身	52
第2節 業務内容	54
1 業務範囲	54

2	保有する「ものづくり基盤技術」	56
3	工場等の所在地	57
4	親会社の有無	58
第3節	事業承継	60
1	事業承継の希望・方針	60
2	現実の後継者の状況	62
3	事業承継上の課題	64
第2章	売上高とその動向	66
第1節	売上高の状況	66
1	直近の売上高	66
2	3年前と比較した売上高の変化	68
3	6年前と比較した売上高の変化	70
第2節	売上高経常利益率の状況	72
1	直近の売上高経常利益率	72
2	3年前と比較した経常損益の変化	74
第3章	営業・販売の状況	76
第1節	得意先の状況	76
1	得意先の件数	76
2	主要得意先の所在地	78
3	売上高第1位の得意先の属性	80
4	売上高第1位の得意先への売上依存度	82
5	得意先との関係（価格）	84
6	得意先との関係（納期）	86
7	取引における強み	88
第2節	系列取引の状況	90
1	系列取引の状況	90
2	系列取引の割合	91
3	系列取引売上高の変化	92
第3節	輸出の状況	94
1	輸出の状況	94
2	輸出額の割合	96
3	輸出額の変化	98
第4節	立地環境	100
1	都内立地のメリット	100
2	移転・拡張の予定	102
3	都内立地における課題	104

第4章 人材と技能継承	106
第1節 人材採用	106
1 従業員の雇用状況	106
2 正規従業員数の変化	108
3 全従業者数の変化	110
4 人材採用意向	112
第2節 人材育成	114
1 充実させたい能力	114
2 人材育成の手法	116
3 人材育成上の問題点	118
第3節 技能継承	120
1 熟練技能者の退職への対応	120
2 技能継承問題の解決の見通し	122
第5章 競争力向上に向けた取組	124
第1節 競争力の向上	124
1 付加価値を獲得している業務	124
2 付加価値向上に向けた取組	126
3 生産性向上に向けた取組	128
4 I Tの活用状況	130
5 製品・技術とあわせて提供しているサービス	132
6 社外との連携	134
7 経営における重視事項	136
第2節 今後の事業展開	138
1 今後の事業展開の方向性	138
2 拡充・進出したい事業分野	140

第Ⅲ編 東京の製造業に関するテーマ分析（アンケート結果）

第1章 外部環境変化に対応した持続的経営	146
第1節 業績低迷時期と外部環境変化	146
1 業績が最も低迷した時期	146
2 経営に影響を与えた外部環境の変化	148
第2節 業績低迷時期の対応	150
1 設備投資予算	150
2 研究開発予算	152
3 従業員数	154
4 人件費	156
5 営業経費	158

6	金融機関からの借入	160
7	業績の維持・回復に有効だった取組（設備投資予算等の対応）	162
第3節	外部環境の変化への対策	164
1	強化した取組	164
2	業績の維持・回復に有効だった取組（設備投資予算等の対応を除く）	166
3	持続的経営に向けて今後取り組みたいこと	168
第2章	経営戦略と持続的経営	171
第1節	成長企業の特徴と取組	171
1	成長企業の状況	171
2	成長企業の取引における強み	172
3	成長企業の付加価値向上に向けた取組	174
4	成長企業の生産性向上に向けた取組	176
5	成長企業の経営における重視事項	178
第2節	老舗企業の特徴と取組	180
1	老舗企業の属性	180
2	老舗企業の売上高第1位の得意先の属性	181
3	老舗企業の売上高第1位の得意先への売上依存度	182
4	老舗企業の取引における強み	183
5	老舗企業における付加価値向上に向けた取組	184
6	老舗企業の経営における重視事項	185

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 アンケート票

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、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

(2) 規模区分（従業者規模）

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

※ ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

(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製造業 10,000 社を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査」及び製造業 40 社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、「平成 24 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 図表の見方及び分析に関する注意事項

- 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。
- 複数回答の場合、回答比率の合計は通常 100%を超える。
- 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。
- 図表中の「n」とは、その設問への回答者数を表す。
- クロス集計の項目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。
- クロス集計の項目において、回答者数の少ない属性については、分析・コメントの対象としていない。
- 選択肢に「その他」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。
- 各設問の分析における文章表記において、次の様にカッコを用いている。

「***」 設問の選択肢について言及する場合。

例：「都心」「副都心」など

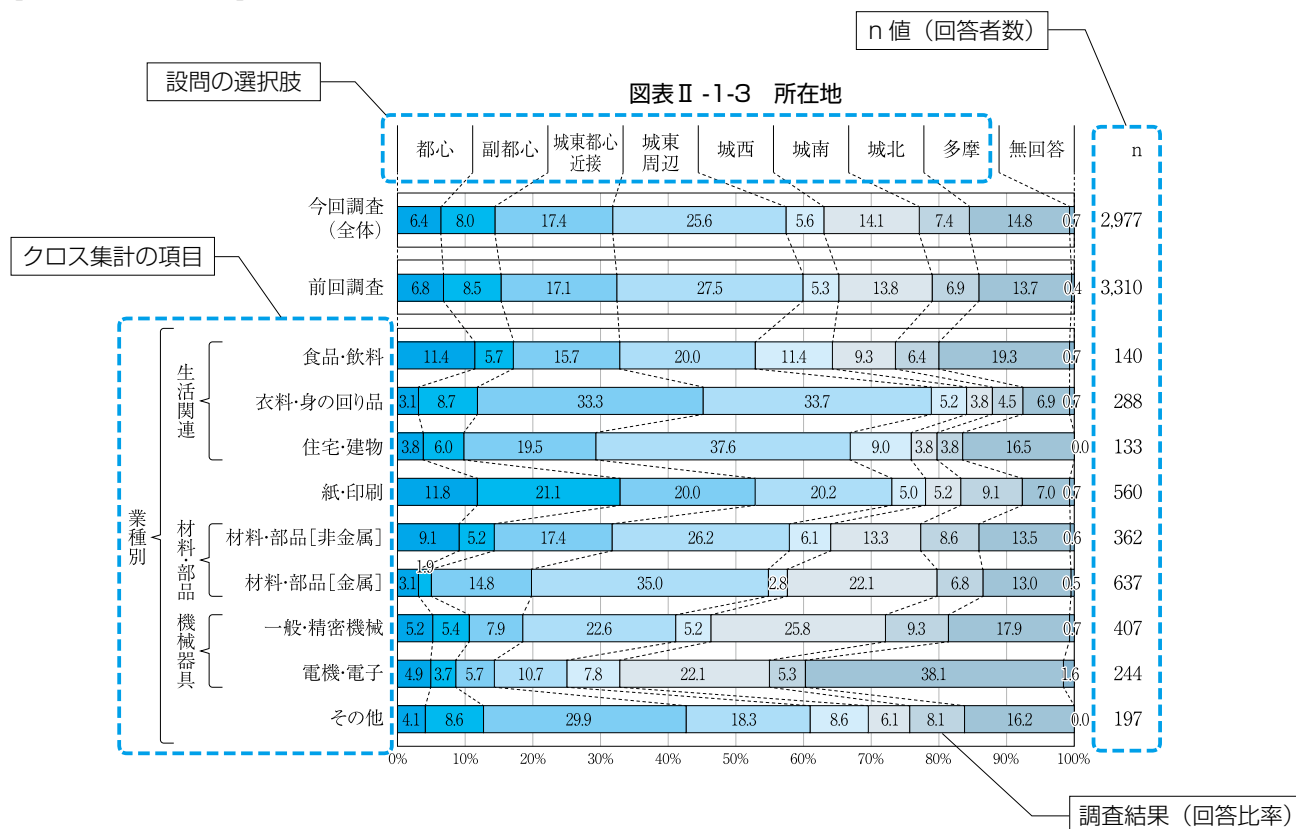
『***』 設問の選択肢をまとめて言及する場合。

例：城東都心近接と城東周辺をまとめて『城東』など

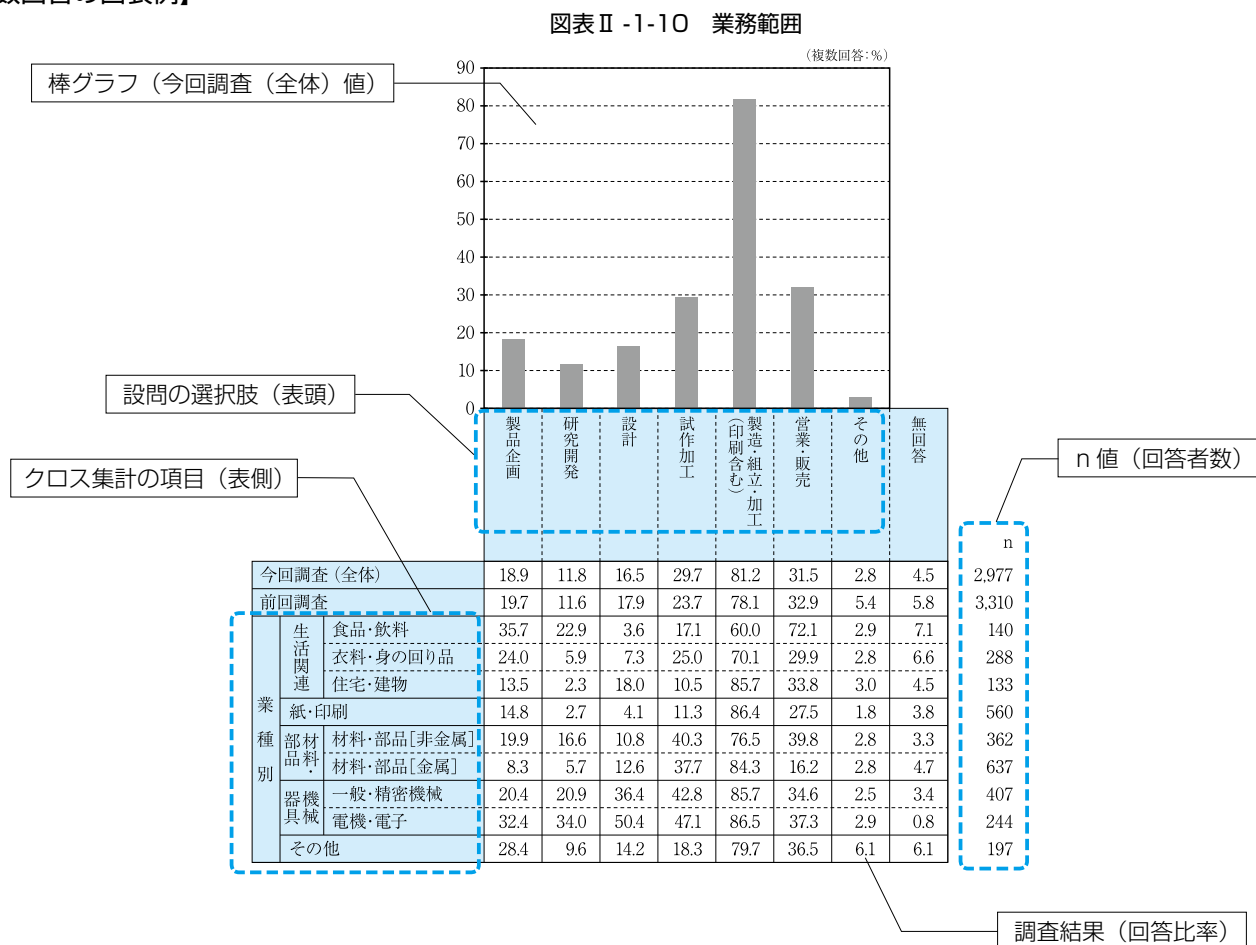
<***> クロス集計の項目をまとめて言及する場合。

例：30 ～ 99 人と 100 人以上をまとめて< 30 人以上>など

【単数回答の図表例】



【複数回答の図表例】



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、国や東京都が発行する既存統計資料をもとに整理する。

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経年的にみている。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、時系列の推移や、他府県・他業種との比較などにより概観した。さらに、第3章では、都内製造業の経営動向について、景況感や採算状況、経営比率などによりみていく。

【第Ⅰ編のポイント】

第1章 国内・都内総生産に占める製造業の割合

- ・国内総生産は平成24年度以降緩やかに上昇し、平成26年度は約490兆円。
- ・都内総生産は平成25年度以降ほぼ横ばいで、平成27年度（見込）は約93兆円。
- ・都内総生産に占める製造業の割合は7.2%（平成26年度（速報））で、全国の18.5%（平成26年）に比べ低い。

第2章 都内製造業の概要と変化

- ・都内製造業の事業所数は約3万5千所で、全国第2位。「1～3人」の事業所が5割以上。
- ・1事業所当たりの従業者数は約10人、製造品出荷額等は約2億6千万円で全国に比べ小規模。
- ・事業所数は23区内在が8割以上、製造品出荷額等は多摩・島しょが5割以上を占める。
- ・事業所数や製造品出荷額等は、平成12年に比べ6割程度にまで減少。
- ・事業所数や製造品出荷額等は、全国上位の他府県と比べ大きく減少。
- ・事業所数・従業者数は「印刷・同関連業」が最多。
製造品出荷額等・付加価値額は「輸送用機械」が最多。
- ・多摩地域の事業所数は全体の15.8%にとどまるが、製造品出荷額等・付加価値額は約5割を占める。
- ・区部では、事業所数や製造品出荷額等は、いずれも「印刷・同関連業」が最多。
多摩地域では、事業所数は「金属製品」が、製造品出荷額等は「輸送用機械」が最多。
- ・東京都の生産指数・出荷指数は、平成24年第Ⅱ四半期以降、概ね全国よりも高い水準で推移。
- ・東京都の製造業の設備投資額は全体の16.0%で、全国の37.2%に比べ低い。
- ・東京都の製造業の設備投資は、2012年度以降4年連続で前年度より増加。

第3章 東京の中小製造業の経営動向

- ・都内製造業の業況は、平成22年以降、全体を上回って回復。消費税増税後は全体と同様に低下。
- ・採算状況は、平成21年第Ⅱ四半期に大きく落ち込んだ後、緩やかに回復。
- ・資金繰りの状況は、平成21年第Ⅰ四半期に大きく悪化した後、緩やかに改善。
- ・雇用人員の状況は、平成25年第Ⅳ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回る。
- ・設備投資の実施割合は、平成27年第Ⅱ四半期以降、他の業種を上回る水準で推移。
- ・平成26年度の売上高増加率は▲1.8%で、業種別で唯一のマイナス水準。
従業者1人当たり年間売上高は約1,800万円で、サービス業を上回る。

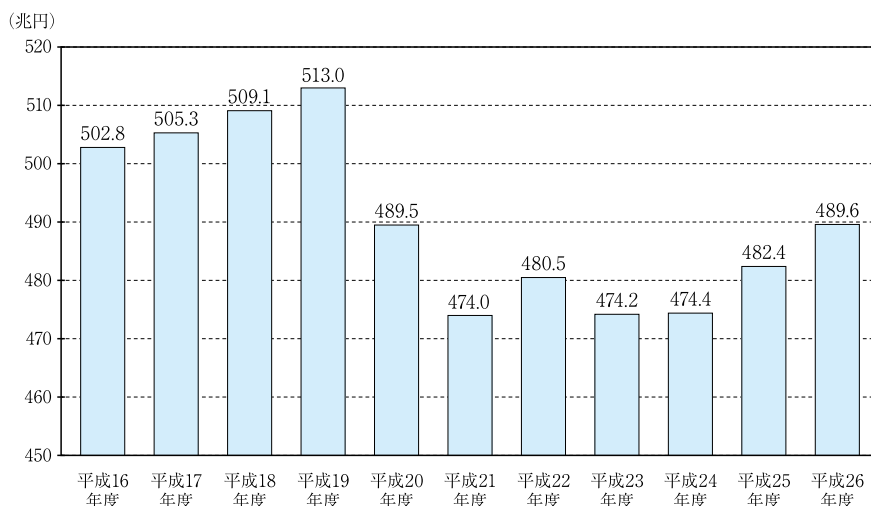
国内総生産とは、一定期間に国内で生み出された付加価値額の総額をいい、主要な経済活動の指標の一つである。

この章では国内総生産と、その東京都版である都内総生産の推移、その中に占める製造業の割合をみることで、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などをみていく。（ここで扱う総生産は「名目」の値を使っている。）

1 国内総生産の推移

我が国の国内総生産（名目）をみると、平成19年度の513.0兆円をピークに、世界的な経済状況の悪化の影響で平成20年度は489.5兆円、平成21年度は474.0兆円と大幅に減少している。平成22年度には一時上昇したものの、東日本大震災の影響で平成23年度には再び平成21年度と同水準まで落ち込んだ。その後は、緩やかに上昇傾向にあり、平成26年度は489.6兆円と減少に転じた平成20年度と同水準まで回復している。

図表 I-1-1 国内総生産（名目）の推移



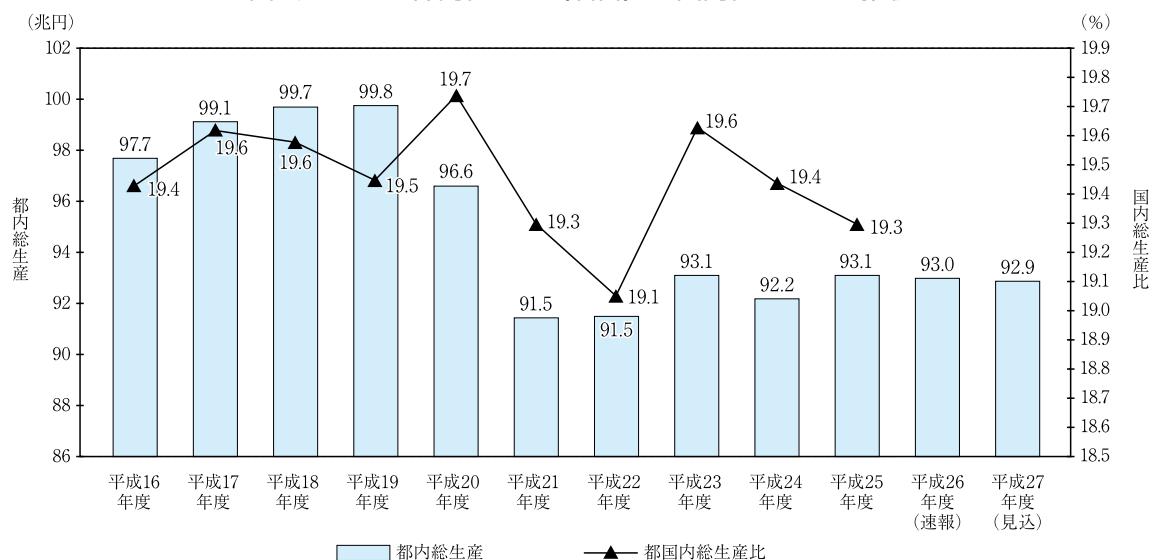
資料：内閣府「平成26年度国民経済計算確報」

2 都内総生産の推移

都内総生産（名目）は、国内総生産同様、平成20年度に減少に転じ、平成21年度には91.5兆円まで落ち込んだ。以降は、上昇下降を繰り返しながら、平成25年度は93.1兆円となっている。直近では、平成26年度（速報）は93.0兆円、平成27年度（見込）は92.9兆円と横ばいが見込まれている。

国内総生産比（国内総生産に占める都内総生産の割合）は、19%台で推移しており、平成20年度の19.7%をピークに、平成22年度には19.1%まで減少した。その後、平成23年度には19.6%まで上昇したが、平成25年度には生産額が上昇しているにもかかわらず国内総生産比率は19.3%と減少しており、全国に比べて東京都の生産額の上昇が低くなっている。

図表 I-1-2 都内総生産（名目）と国内総生産比の推移



（注）国内総生産比は、「平成25年度国民経済計算確報」からの引用値による値

資料：東京都「平成25年度都民経済計算」

東京都「都民経済計算 速報・見込（平成26・27年度）」

3 国内総生産に占める製造業の割合

国内総生産に占める経済活動別の構成比をみると、製造業は、平成20年まで他の業種に比べ最も割合が高く、概ね20%前後で推移していたが、平成21年に17.7%と前年比2ポイントの減少となっている。平成22年には19.5%まで回復したが、平成23年には再び18.5%に減少し、以降は同水準で推移している。一方、サービス業は、少しずつ割合を高める傾向がみられ、平成23年以降は19%台で推移しており、他の業種に比べ最も割合が高くなっている。

図表 I -1-3 国内総生産額の経済活動別構成比の推移

(%)

	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
1. 産業	88.4	88.4	88.4	88.0	87.6	88.0	87.8	87.9	87.9	87.9
(1) 農林水産業	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
(2) 鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
(3) 製造業	19.8	19.8	20.2	19.7	17.7	19.5	18.5	18.5	18.4	18.5
(4) 建設業	5.8	5.8	5.7	5.6	5.7	5.4	5.6	5.6	5.9	6.1
(5) 電気・ガス・水道業	2.3	2.2	2.0	1.9	2.4	2.3	1.8	1.7	1.7	2.0
(6) 卸売・小売業	14.8	14.2	13.6	14.0	13.6	13.7	14.2	14.3	14.3	14.1
(7) 金融・保険業	6.1	6.0	6.0	5.0	5.0	4.9	4.8	4.6	4.5	4.3
(8) 不動産業	10.7	10.9	10.9	11.2	12.1	11.8	12.0	11.9	11.7	11.6
(9) 運輸業	4.8	5.0	5.2	5.1	4.9	4.9	4.8	5.0	4.9	5.0
(10) 情報通信業	5.2	5.3	5.3	5.4	5.6	5.4	5.5	5.5	5.5	5.5
(11) サービス業	17.5	17.9	18.3	18.9	19.4	18.9	19.3	19.6	19.7	19.6
2. 政府サービス生産者	9.0	9.0	8.9	9.2	9.6	9.1	9.3	9.2	9.0	9.0
3. 対家計民間非営利サービス生産者	1.9	2.0	1.9	2.0	2.1	2.1	2.3	2.4	2.3	2.3
(1～3) 小計	99.3	99.3	99.3	99.1	99.2	99.2	99.4	99.5	99.2	99.2
輸入品に課される税・関税	0.9	1.1	1.1	1.2	0.9	1.0	1.2	1.2	1.3	1.8
(控除)総資本形成に係る消費税	0.6	0.6	0.7	0.7	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.8
統計上の不突合	0.3	0.2	0.2	0.4	0.4	0.3	-0.1	-0.1	0.0	-0.1
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

資料：内閣府「平成26年度国民経済計算確報」

4 都内総生産に占める製造業の割合

都内総生産に占める経済活動別の構成比をみると、製造業は、平成26年度（速報）で7.2%となっており、全国の18.5%（平成26年）に比べて11.3ポイント低くなっている。

都内総生産に占める製造業の割合は平成19年度までは概ね8%となっていたが、平成20年度以降は若干減少し、7%前後で推移している。一方、サービス業の割合をみると平成17年度以降、緩やかな増加傾向にある。

図表 I - 1 - 4 都内総生産額の経済活動別構成比の推移

(%)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度 (速報)
1. 産業	92.1	92.1	92.1	91.9	91.5	91.5	91.4	91.5	91.7	91.6
(1) 農林水産業	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
(2) 鉱業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(3) 製造業	7.7	7.8	7.8	7.2	7.0	6.9	7.2	7.0	6.9	7.2
(4) 建設業	4.7	4.5	4.2	4.6	4.5	4.9	4.5	4.2	4.3	4.2
(5) 電気・ガス・水道業	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2
(6) 卸売・小売業	22.0	21.7	21.0	21.1	19.8	20.0	21.1	21.0	20.6	20.3
(7) 金融・保険業	12.1	11.9	11.7	10.4	10.4	9.9	9.1	9.5	9.6	9.6
(8) 不動産業	10.8	11.1	11.2	11.9	12.6	12.8	12.8	13.0	13.0	13.1
(9) 運輸業	3.9	3.9	4.0	4.1	4.0	3.9	3.9	4.0	4.0	4.0
(10) 情報通信業	10.6	10.8	11.2	11.8	11.8	11.5	11.4	11.3	11.5	11.5
(11) サービス業	18.9	19.1	19.8	19.8	20.0	20.2	20.3	20.3	20.5	20.4
2. 政府サービス生産者	6.5	6.4	6.4	6.5	6.9	6.9	6.8	6.7	6.6	6.8
3. 対家計民間非営利サービス生産者	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.6
(1～3) 小計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	99.9	99.9	99.9	100.0
輸入品に課される税・関税	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4
(控除)総資本形成に係る消費税	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
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「平成25年度都民経済計算」
東京都「都民経済計算 速報・見込（平成26・27年度）」

(注)「国内総生産額の経済活動別構成比の推移」(図表 I -1-3) は暦年、「都内総生産額の経済活動別構成比の推移」(図表 I -1-4) は年度での集計であるため、厳密には同期間比較ではない。

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について、主に、経済産業省「工業統計調査」により、全国及び他府県と比較してみていくほか、業種別・地域別に捉えていく。

なお、我が国における製造業の実態を明らかにするための調査である「工業統計調査」は、平成20年以前は西暦末尾0、3、5及び8年については全事業所を対象とし、それ以外の年は従業者4人以上の事業所を対象としている。このため、本編では時系列で動向をみていく場合には、全事業所を対象に調査した年のみを比較対象としたほか、最新値は、総務省「平成24年経済センサス－活動調査 製造業」の数値を用いた。ただし、「経済センサス」は新たに創設された調査で、従来の「工業統計調査」とは異なる手法で実施されたため、「工業統計調査」との差がすべて増加・減少を示すものではない。

このほか、生産指数と出荷指数により製造活動状況をみていくほか、設備投資計画の状況を取りあげる。

1 都内製造業の概要

(1) 都内製造業の概要

東京都の製造業の事業所数は34,879所で全国の8.9%にあたる。従業者数は358,247人で全国の4.6%、製造品出荷額等は8兆9,477億円で全国の3.1%、付加価値額は3兆7,113億円で全国の4.0%を占めている。全国における東京都の製造業の順位を見ると、事業所数が2位と高いほか、従業者数が7位、製造品出荷額等が10位、付加価値額が7位で、いずれも全国で上位に位置している。

図表 I-2-1 都内製造業の概要

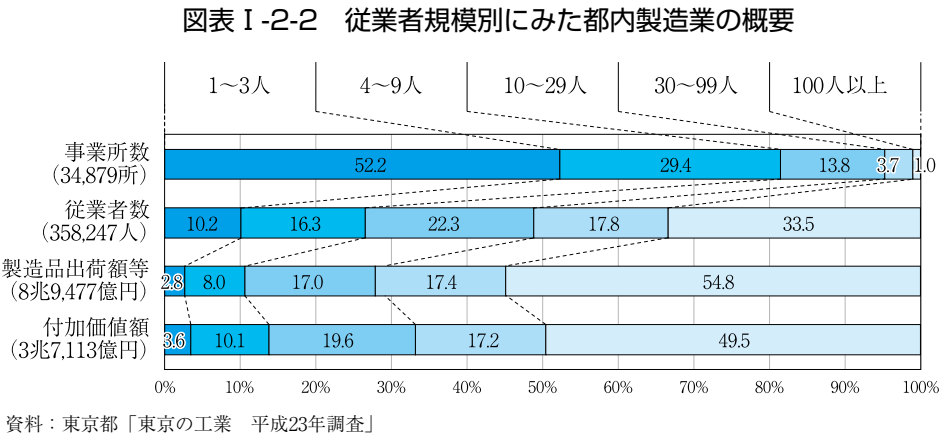
	東京都	全国	全国シェア	順位
事業所数	34,879所	393,391所	8.9%	2位
従業者数	358,247人	7,795,887人	4.6%	7位
製造品出荷額等	8兆9,477億円	287兆3,152億円	3.1%	10位
付加価値額	3兆7,113億円	92兆7,853億円	4.0%	7位

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」
総務省「平成24年経済センサス－活動調査 製造業（産業編）」

(2) 従業者規模別にみた都内製造業

都内製造業の事業所数を従業者規模別にみると、「1～3人」が52.2%と半数以上を占めている。また、「4～9人」が29.4%で、9人以下があわせて81.6%と8割以上を占めている。

一方、従業者数は、事業所数では1.0%に過ぎない「100人以上」が33.5%と3割以上を占めているほか、製造品出荷額等と付加価値額についても、「100人以上」がいずれも半数前後を占めている。



(3) 1事業所当たりの状況

都内製造業の1事業所当たりの従業者数は10.3人で、全国の19.8人と比べて0.52の水準となっている。また、製造品出荷額等は2億5,653万円で全国の0.35の水準、付加価値額は1億640万円で全国の0.45の水準となっており、都内製造業の小規模性がうかがえる。

図表 I -2-3 1事業所当たり従業者数・製造品出荷額等・付加価値額

	東京都	国	都／全国
従業者数	10.3人	19.8人	0.52
製造品出荷額等	2億5,653万円	7億3,036万円	0.35
付加価値額	1億640万円	2億3,586万円	0.45

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」
総務省「平成24年経済センサス－活動調査 製造業（産業編）」

(4) 従業者1人当たりの状況

都内製造業の従業者1人当たりの製造品出荷額等は2,498万円で、全国の3,685万円と比べて0.68の水準となっている。また、付加価値額は1,036万円で全国の0.87の水準となっている。

図表 I -2-4 従業者1人当たり製造品出荷額等・付加価値額

	東京都	国	都／全国
製造品出荷額等	2,498万円	3,685万円	0.68
付加価値額	1,036万円	1,190万円	0.87

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」
総務省「平成24年経済センサス－活動調査 製造業（産業編）」

(5) 地域別にみた都内製造業

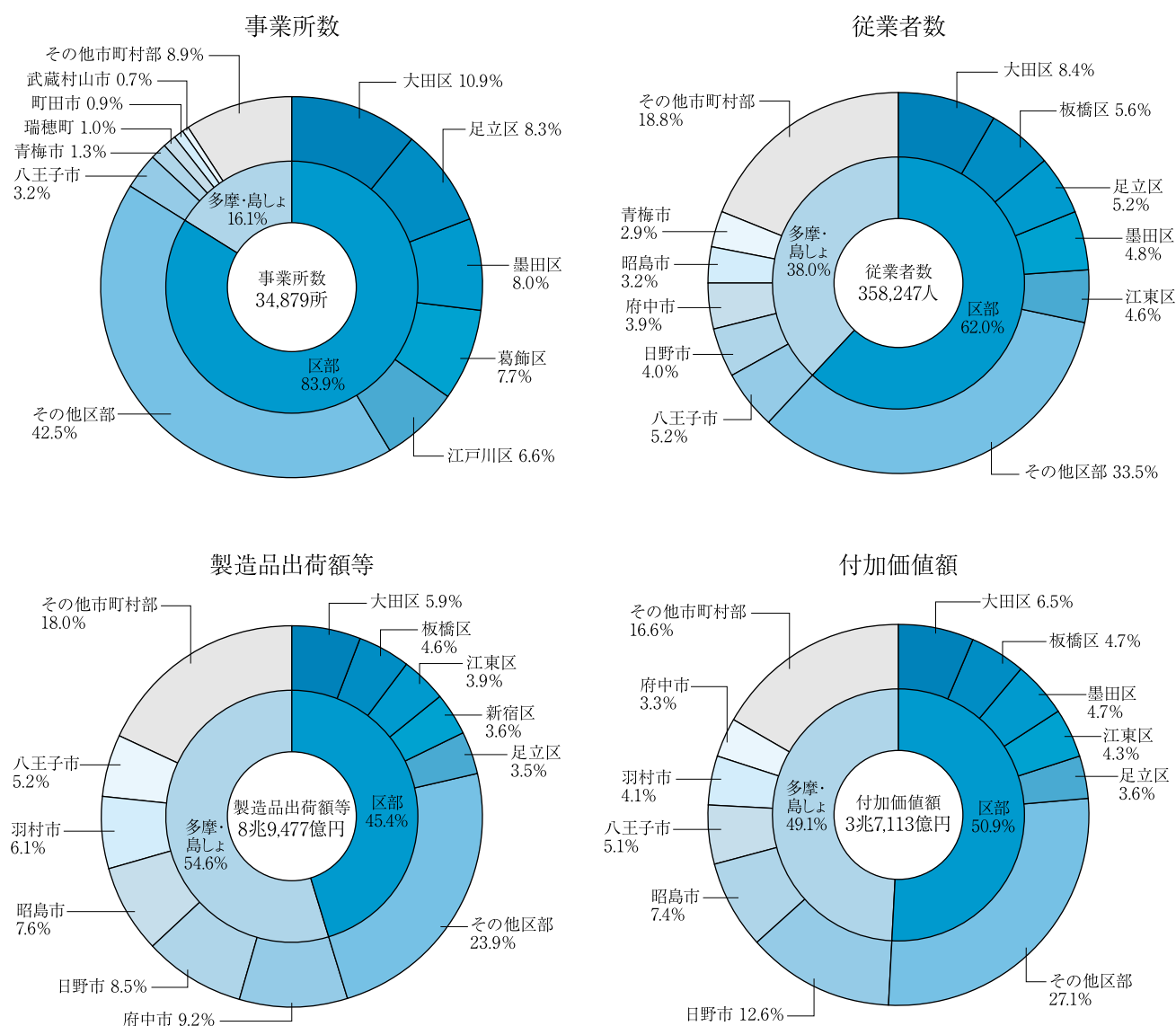
地域別に事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額の割合をみると、事業所数は、区部が83.9%で、都内製造業の8割以上が23区内に立地している。事業所数が最も多いのは大田区で10.9%と全体の約1割を占めており、次いで足立区、墨田区、葛飾区、江戸川区などの城東地域が多い。多摩・島しょの中では八王子市が3.2%で最も高く、次いで青梅市が1.3%となっている。

従業者数は、区部が62.0%を占めている。大田区が8.4%で最も高く、板橋区、足立区と続いている。多摩・島しょの中では事業所数と同様に八王子市が5.2%で最も高い。

製造品出荷額等は、多摩・島しょが54.6%を占めており、区部を上回っている。多摩・島しょでは府中市が9.2%で最も高く、次いで日野市、昭島市、羽村市となっている。区部の中では大田区が5.9%で最も高い。

付加価値額は、区部が50.9%、多摩・島しょが49.1%で拮抗している。なかでも、日野市が12.6%と1割を超え、区部、多摩・島しょを通して最も高くなっている。

図表 I-2-5 地域別事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額構成比



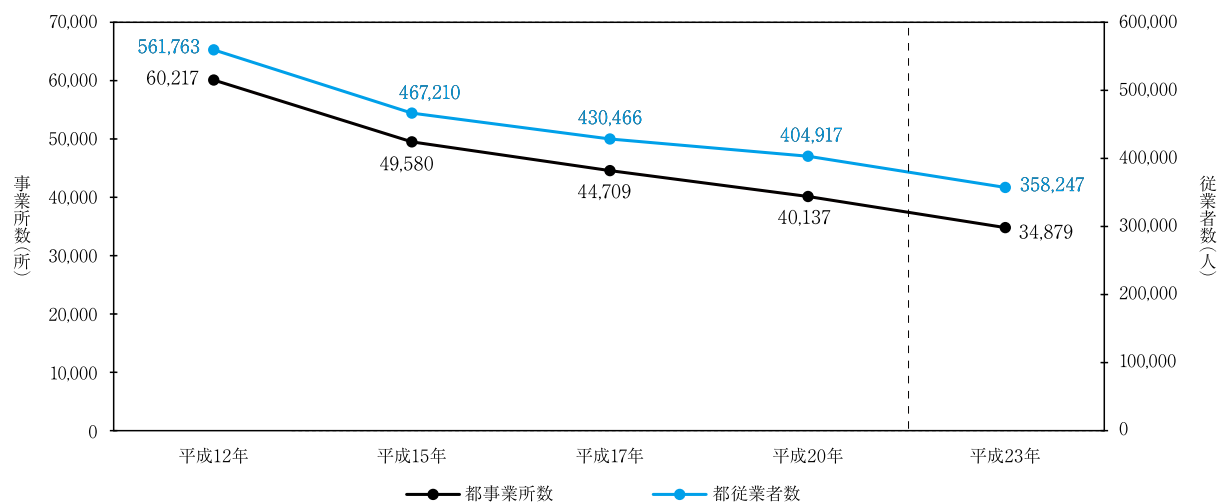
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

2 都内製造業の変化

(1) 事業所数と従業者数の推移

都内製造業の事業所数と従業者数の推移をみると、平成12年には事業所数は約6万所、従業者数は約56万人の規模であったが、年々減少傾向にあり、ここ11年間で事業所数、従業者数ともに6割程度にまで減少している。

図表 I -2-6 事業所数と従業者数の推移



資料：東京都「東京の工業」

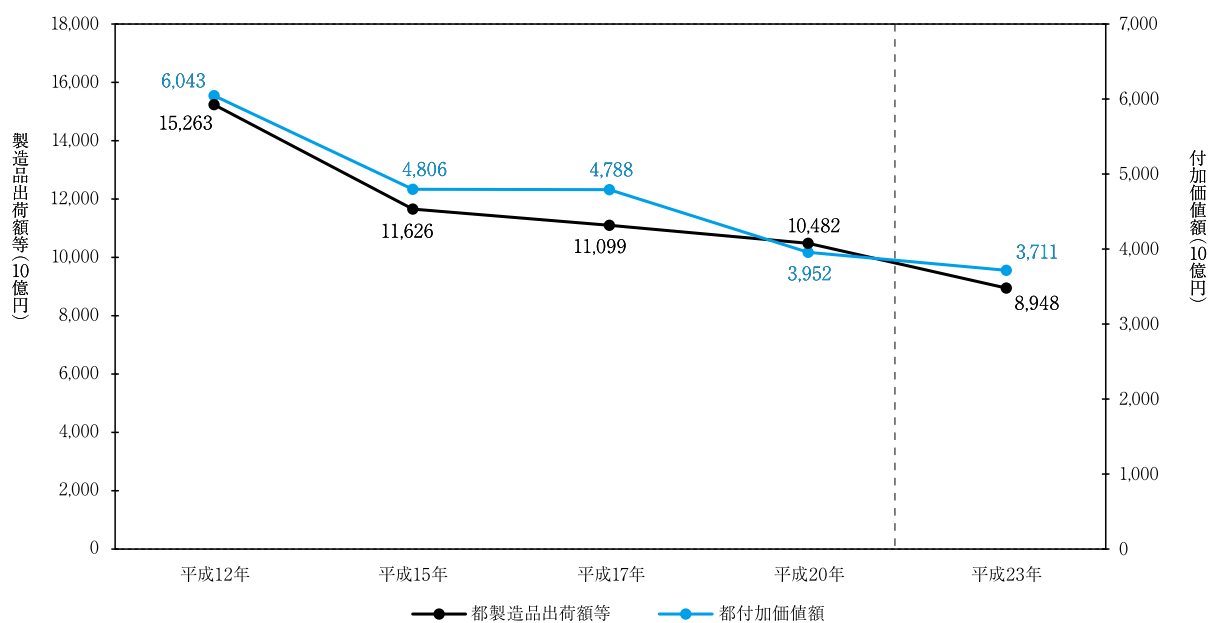
(注) 図表 I-2-6から図表 I-2-15まで共通

平成23年における数値は、「平成24年経済センサス-活動調査」をもとに集計している。工業統計は、調査時点が12月31日であるのに対し、「平成24年経済センサス-活動調査」は、平成24年2月1日であること等、違いがあるため、平成23年における値は、工業統計調査の値の年と連結しない部分がある。

(2) 製造品出荷額等と付加価値額の推移

都内製造業の製造品出荷額等と付加価値額の推移をみると、平成12年から平成15年にかけて大幅に減少して以降、緩やかに減少しており、ここ11年間では、製造品出荷額等、付加価値額ともに6割程度にまで減少している。

図表 I -2-7 製造品出荷額等と付加価値額の推移



資料：東京都「東京の工業」

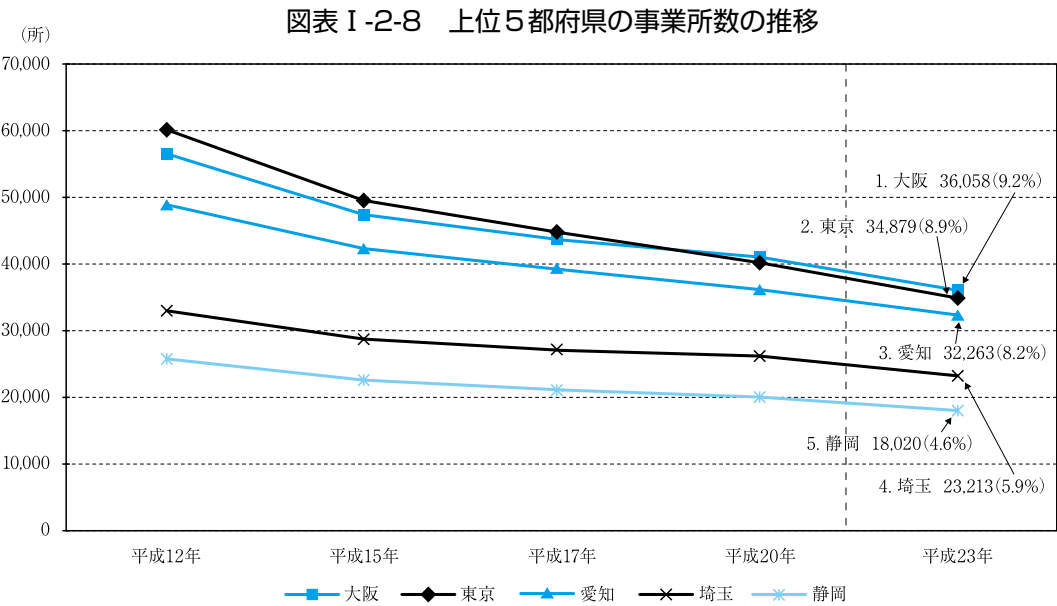
(3) 全国における都内製造業の位置付け

① 事業所数

都内製造業の事業所数の全国における位置付けをみると、東京の事業所数は、平成17年までは全国1位であったが、平成20年以降は大阪を下回り全国2位となっている。

事業所数上位5都府県をみると、いずれも減少傾向にある。

平成12年からの11年間における事業所数の増減率をみると、全国は▲32.9%であるのに対し東京は▲42.1%で、全国や他府県と比較して減少率が大きくなっている。



(注) () 内は全国に対する比率
資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)
総務省「平成24年経済センサス活動調査 製造業 (詳細情報編)」

図表 I-2-9 上位5都府県の事業所数の増減率

	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成20年から 平成23年	平成12年から 平成23年(11年間)
全国	-13.9%	-7.1%	-5.6%	-11.1%	-32.9%
大阪	-16.3%	-8.1%	-5.7%	-12.2%	-36.3%
東京	-17.7%	-9.8%	-10.2%	-13.1%	-42.1%
愛知	-13.4%	-7.5%	-7.5%	-10.8%	-33.9%
埼玉	-12.8%	-6.2%	-3.0%	-11.4%	-29.8%
静岡	-12.0%	-6.2%	-5.6%	-9.9%	-29.8%

資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)
総務省「平成24年経済センサス活動調査 製造業 (詳細情報編)」

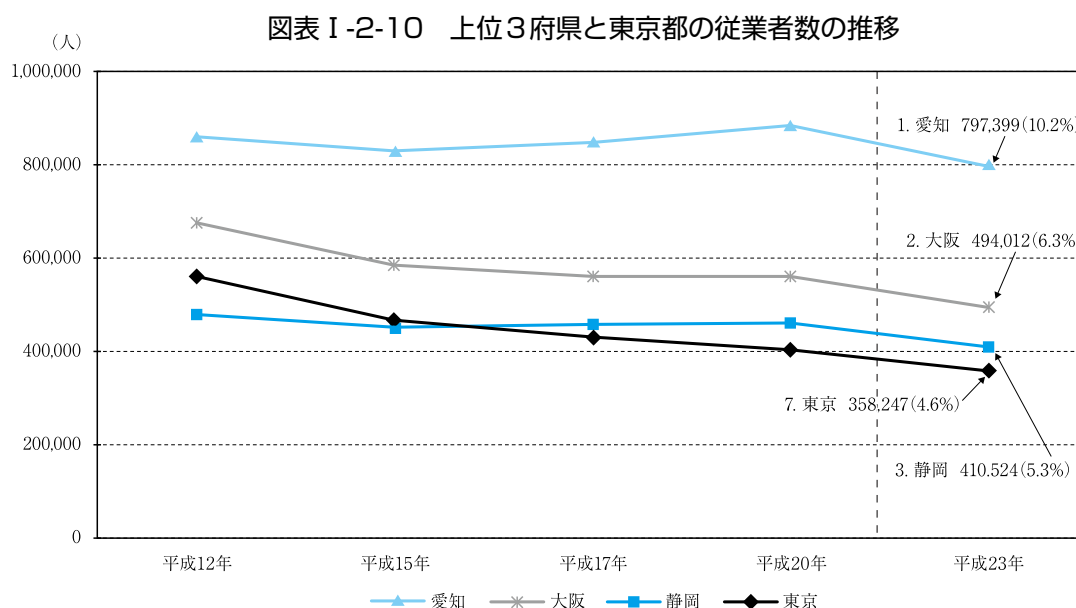
(注) 図表 I-2-8から図表 I-2-15まで共通
平成12年の数値は、平成15年調査において発表された産業分類組み替え後の値としている。
各表における上位都府県の表示は平成23年の数値による順位。

② 従業者数

都内製造業の従業者数の全国における位置付けをみると、東京の従業者数は、平成15年までは全国3位であったが平成17年には6位、平成23年には7位と順位を落としている。

従業者数上位3府県をみると、最も従業者数の多い愛知では平成17年から増加し、平成20年に最も多くなっているほか、大阪、静岡でも増加又はほぼ横ばいの年がみられるのに対し、東京は一貫して減少し続けている。

平成12年からの11年間の従業者数の増減率をみると、全国は▲18.7%であるのに対し東京は▲36.2%で、全国や他府県と比較して減少率が大きくなっている。



(注) () 内は全国に対する比率

資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)

総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

図表 I-2-11 上位3府県と東京都の従業者数の増減率

	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成20年から 平成23年	平成12年から 平成23年 (11年間)
全国	-9.7%	-1.2%	2.0%	-10.7%	-18.7%
愛知	-3.4%	2.2%	4.3%	-10.1%	-7.4%
大阪	-13.3%	-3.9%	-0.4%	-12.0%	-27.0%
静岡	-6.1%	1.4%	0.8%	-11.1%	-14.7%
東京	-16.8%	-7.9%	-5.9%	-11.5%	-36.2%

資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)

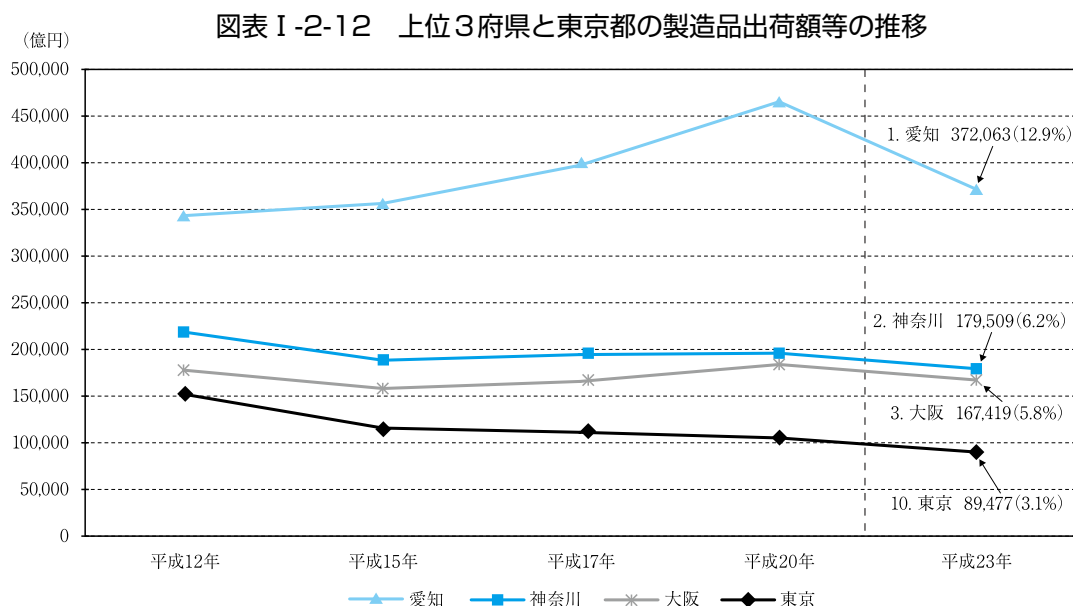
総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

③ 製造品出荷額等

都内製造業の製造品出荷額等の全国における位置付けをみると、東京の製造品出荷額等は平成12年には全国5位であったが、平成15年には7位、平成17年には9位、平成20年には10位と順位を落としている。

製造品出荷額等上位3府県をみると、愛知は平成12年から平成20年まで増加しているほか、神奈川、大阪も増加又は横ばい傾向がみられるのに対し、東京は一貫して減少し続けている。

平成12年からの11年間における製造品出荷額等の増減率をみると、東京は▲41.4%と、全国や他府県と比べて減少率が大きくなっている。



(注) () 内は全国に対する比率
資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)
総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

図表 I -2-13 上位3府県と東京都の製造品出荷額等の増減率

	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成20年から 平成23年	平成12年から 平成23年 (11年間)
全国	-7.5%	7.9%	13.3%	-15.0%	-3.8%
愛知	3.9%	11.3%	17.4%	-20.2%	8.3%
神奈川	-13.7%	3.4%	0.5%	-8.4%	-17.9%
大阪	-11.4%	4.7%	11.1%	-9.0%	-6.3%
東京	-23.8%	-4.5%	-5.6%	-14.6%	-41.4%

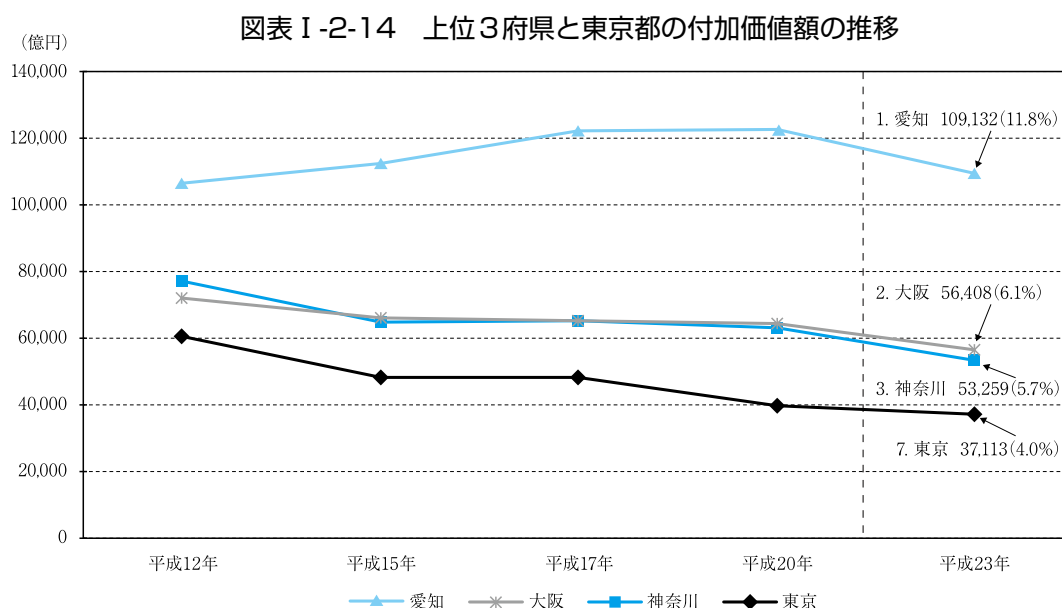
資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)
総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

④ 付加価値額

都内製造業の付加価値額の全国における位置付けをみると、東京の付加価値額は、平成17年を除き下降傾向にあり、平成12年の全国5位から平成15年には7位へと順位を落としている。

付加価値額上位3府県をみると、愛知は平成12年から平成20年まで増加しているほか、大阪、神奈川も平成15年から平成20年まではほぼ横ばいで推移しており、東京との差を広げている。

平成12年からの11年間における付加価値額の増減率をみると、東京都は▲38.6%と、全国や他府県と比べて減少率が大きくなっている。



(注) () 内は全国に対する比率

資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)

総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

図表 I-2-15 上位3府県と東京都の付加価値額の増減率

	平成12年から 平成15年	平成15年から 平成17年	平成17年から 平成20年	平成20年から 平成23年	平成12年から 平成23年 (11年間)
全国	-8.3%	5.5%	-2.9%	-9.5%	-15.0%
愛知	5.6%	8.8%	0.2%	-10.8%	2.7%
大阪	-8.4%	-1.4%	-1.1%	-12.2%	-21.6%
神奈川	-15.6%	0.1%	-2.9%	-15.5%	-30.7%
東京	-20.5%	0.5%	-18.2%	-6.1%	-38.6%

資料：経済産業省「工業統計調査」(平成15年、17年、20年)

総務省「平成24年経済センサス-活動調査 製造業 (詳細情報編)」

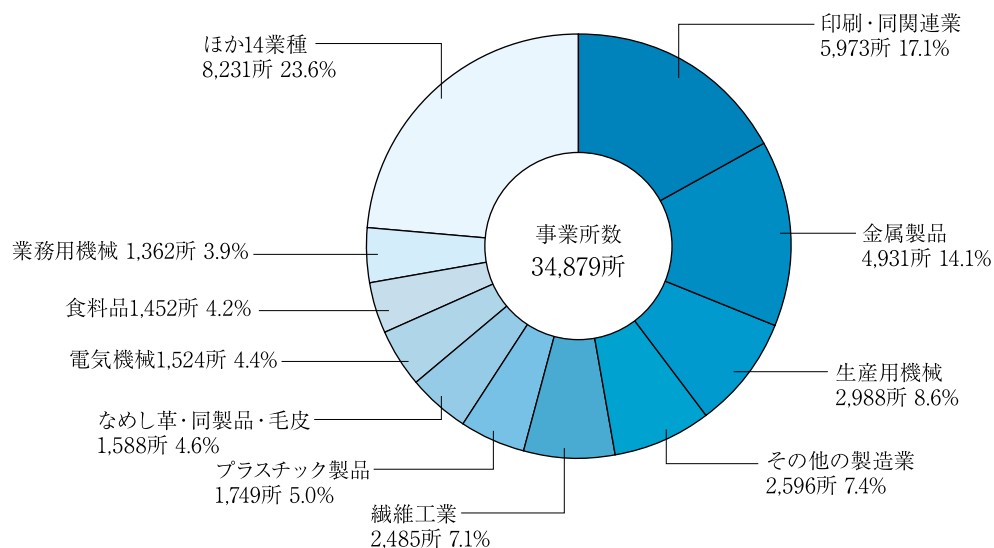
(注) 付加価値額について、国と東京都との公表値に差異がある。これは、国においては時系列の接続等を考慮し、従業者10～29人の事業所について粗付加価値額で計算しているが、都においては、付加価値額で計算している年があるためである。図表 I-2-14及び図表 I-2-15では国の公表値を用いている。なお、東京都の公表値では、平成12年以降の付加価値額は一貫して減少し続けている。

3 業種別の動向

(1) 事業所数

都内製造業の事業所数を業種（産業中分類）別にみると、「印刷・同関連業」が5,973所（構成比17.1%）で最も多く、次いで、「金属製品」が4,931所（同14.1%）、「生産用機械」が2,988所（同8.6%）となっている。

図表 I -2-16 都内製造業の業種別構成比（事業所数）



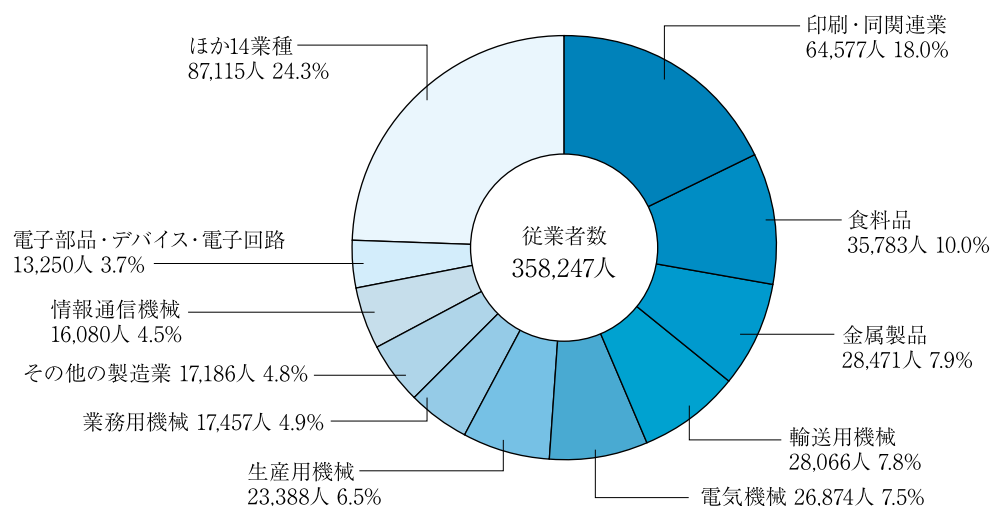
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

(2) 従業者数

業種（産業中分類）別の従業者数は、「印刷・同関連業」が64,577人（構成比18.0%）で最も多く、次いで「食料品」が35,783人（同10.0%）、「金属製品」が28,471人（同7.9%）、「輸送用機械」が28,066人（同7.8%）となっている。

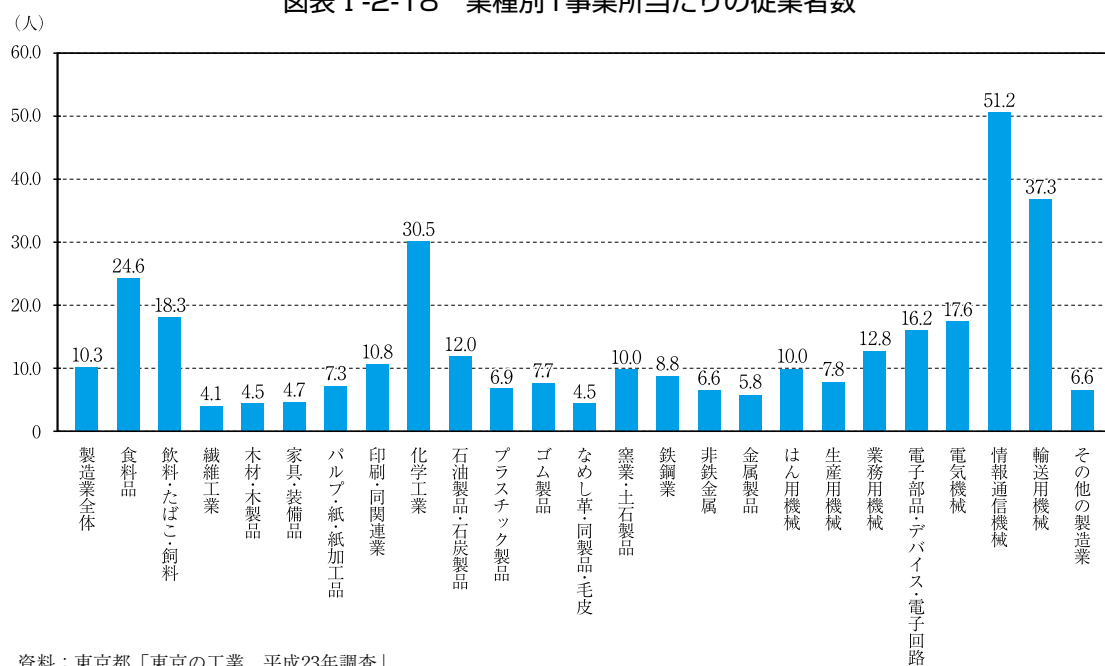
1事業所当たりの従業者数は、「情報通信機械」が51.2人で最も多く、次いで「輸送用機械」が37.3人、「化学工業」が30.5人、「食料品」が24.6人などとなっている。一方、「繊維工業」、「木材・木製品」、「なめし革・同製品・毛皮」、「家具・装備品」は5人以下と少なくなっている。

図表 I-2-17 都内製造業の業種別構成比（従業者数）



資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I-2-18 業種別1事業所当たりの従業者数



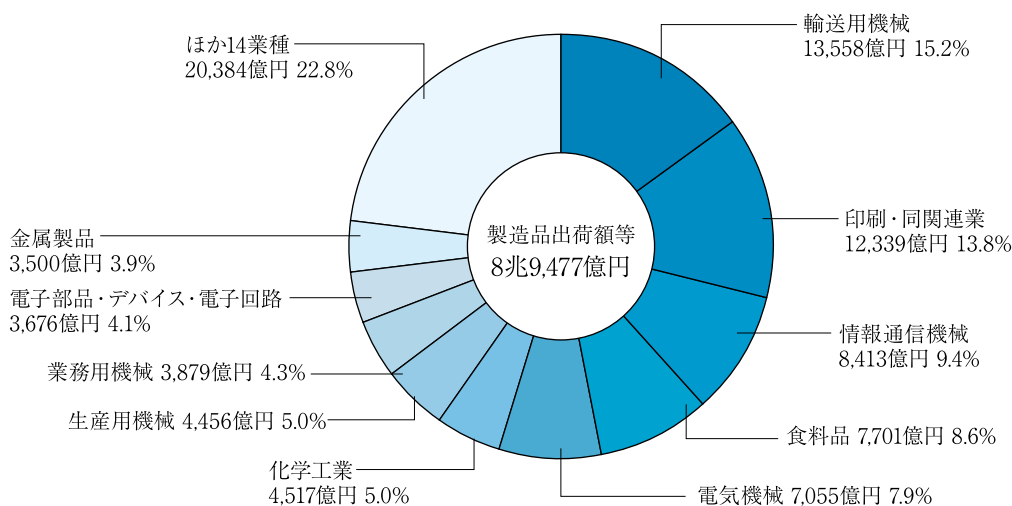
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

(3) 製造品出荷額等

業種（産業中分類）別の製造品出荷額等は、「輸送用機械」が1兆3,558億円（構成比15.2%）で最も高く、次いで「印刷・同関連業」が1兆2,339億円（同13.8%）、「情報通信機械」が8,413億円（同9.4%）となっている。

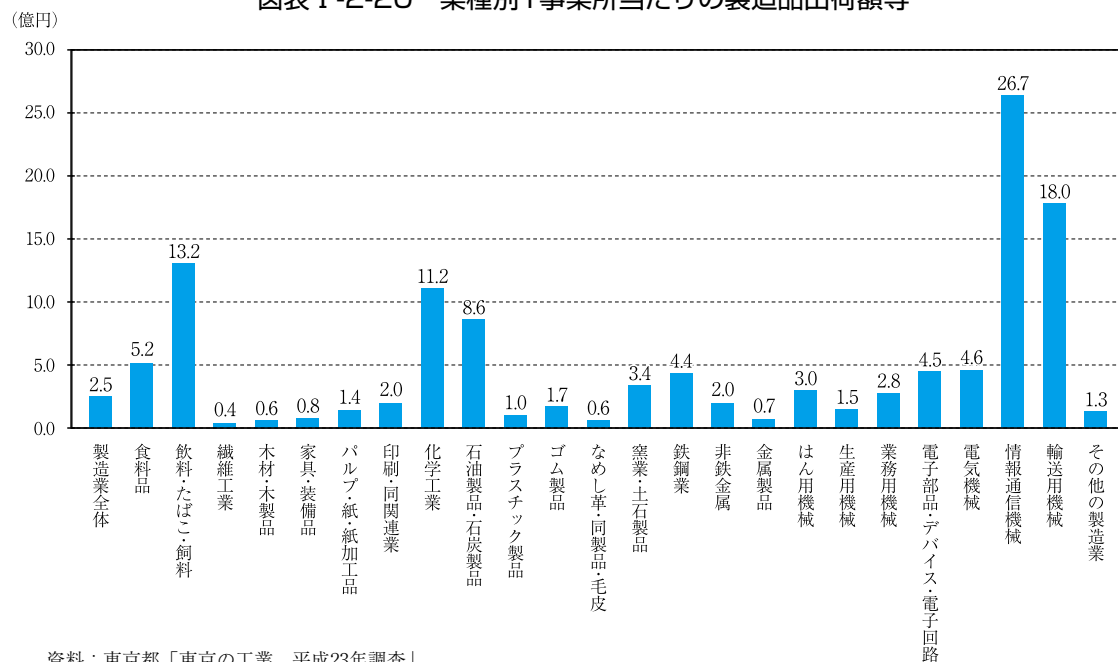
1事業所当たりの製造品出荷額等は、「情報通信機械」が26.7億円、「輸送用機械」が18.0億円で特に高くなっている。一方、「繊維工業」が0.4億円、「木材、木製品」と「なめし革・同製品・毛皮」が0.6億円と低くなっている。

図表 I-2-19 都内製造業の業種別構成比（製造品出荷額等）



資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I-2-20 業種別1事業所当たりの製造品出荷額等



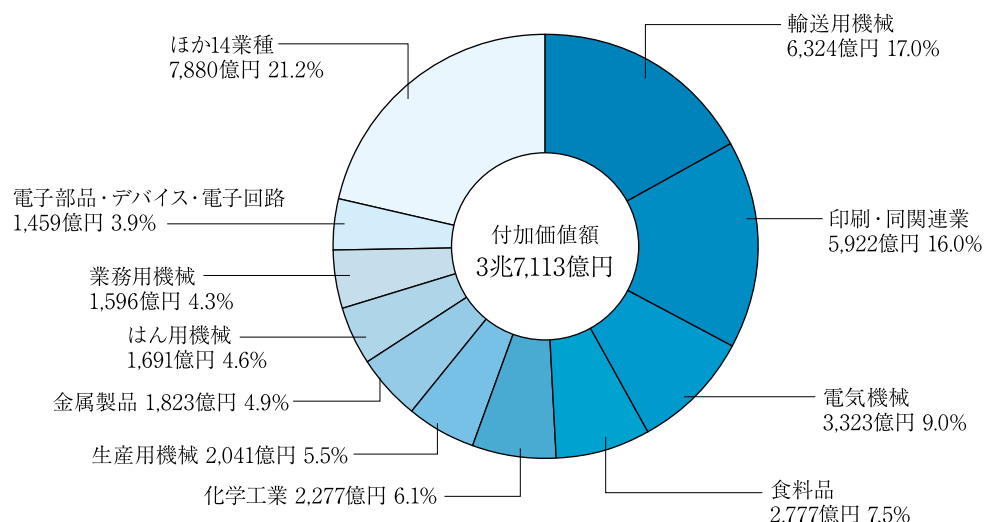
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

(4) 付加価値額

業種（産業中分類）別の付加価値額は、「輸送用機械」が6,324億円（構成比17.0%）で最も高く、次いで「印刷・同関連業」が5,922億円（同16.0%）、「電気機械」が3,323億円（同9.0%）となっている。

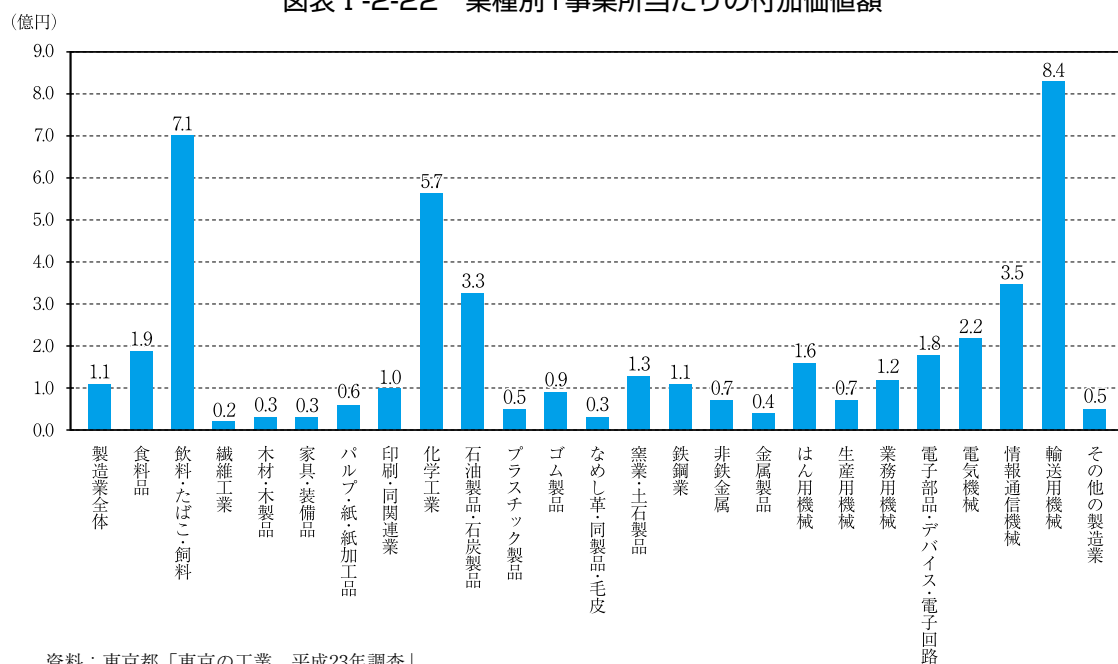
1事業所当たりの付加価値額は、「輸送用機械」が8.4億円、「飲料・たばこ・飼料」が7.1億円で特に高くなっている。一方、「繊維工業」と「木材・木製品」、「家具・装備品」、「なめし革・同製品・毛皮」は0.3億円以下と低くなっている。

図表 I -2-21 都内製造業の業種別構成比（付加価値額）



資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I -2-22 業種別1事業所当たりの付加価値額



資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

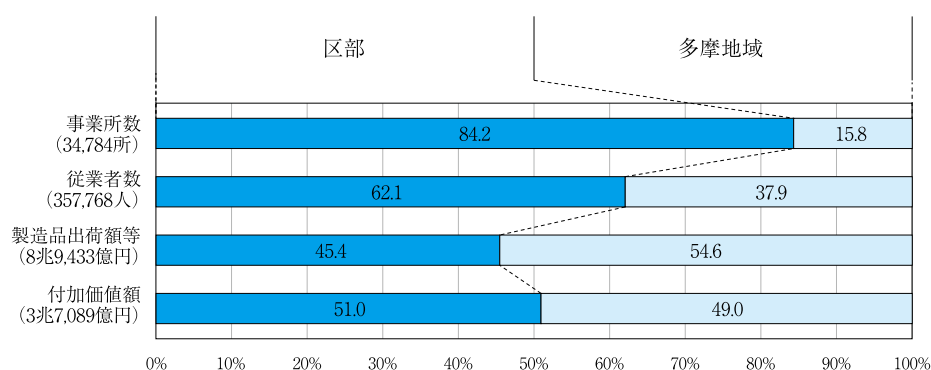
4 区部と多摩地域の比較

(1) 区部と多摩地域における製造業の概要

都内製造業の状況を区部と多摩地域で比較すると、多摩地域は事業所数では15.8%にとどまるが、製造品出荷額等と付加価値額は都内製造業の約5割を占めている。

区部と多摩地域の1事業所当たりの従業者数を比較すると、多摩地域は24.6人と、区部の7.6人の3倍以上となっている。また、1事業所当たり製造品出荷額等を比較すると、多摩地域は8億8,503万円で区部の1億3,885万円の6倍以上となっている。さらに、1事業所当たり付加価値額を比較すると、多摩地域は3億2,996万円で区部の6,457万円の5倍以上となっている。

図表 I -2-23 区部と多摩地域の比較



資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I -2-24 区部と多摩地域の比較
(1事業所当たり従業者数・製造品出荷額等・付加価値額)

	区部	多摩地域
1事業所当たり 従業者数	7.6人	24.6人
1事業所当たり 製造品出荷額等	1億3,885万円	8億8,503万円
1事業所当たり 付加価値額	6,457万円	3億2,996万円

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

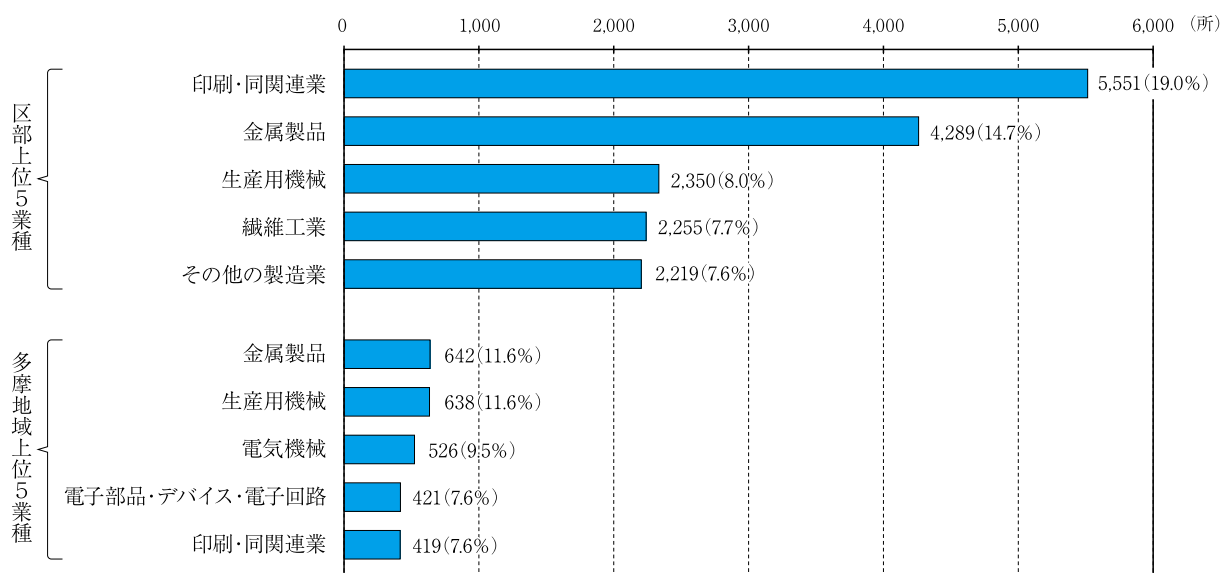
(注) 図表 I -2-23から図表 I -2-31まで共通
区部と多摩地域の2地域の比較においては、原則として島部の数値は除いている。

(2) 事業所数

区部と多摩地域それぞれの業種別事業所数上位5位までをみると、区部は、「印刷・同関連業」が5,551所（区部における割合19.0%）と最も多く、「金属製品」が4,289所（同14.7%）、「生産用機械」が2,350所（同8.0%）と続く。

多摩地域は、「金属製品」が642所（多摩地域における割合11.6%）と最も多く、「生産用機械」が638所（同11.6%）、「電気機械」が526所（同9.5%）と続いた。

図表 I -2-25 区部と多摩地域の業種別事業所数



(注) () 内は各地域における構成比

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

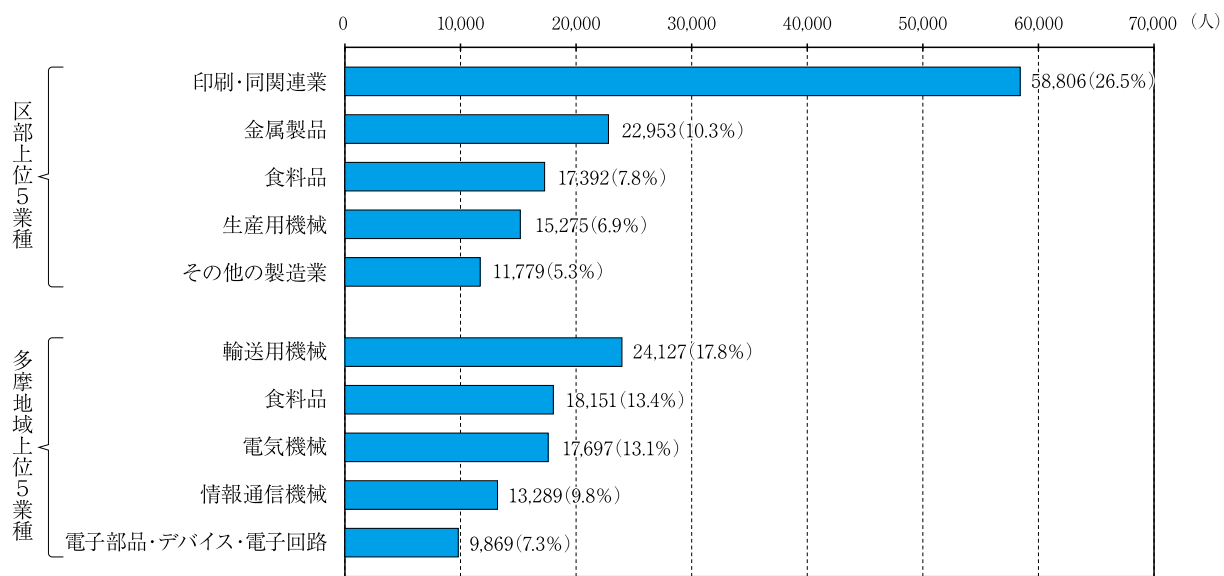
(3) 従業者数

区部と多摩地域それぞれの業種別従業者数上位5位までをみると、区部は、「印刷・同関連業」が58,806人（区部における割合26.5%）と最も多く、「金属製品」が22,953人（同10.3%）、「食料品」が17,392人（同7.8%）と続く。

多摩地域は、「輸送用機械」が24,127人（多摩地域における割合17.8%）と最も多く、「食料品」が18,151人（同13.4%）、「電気機械」が17,697人（同13.1%）と続いた。

1事業所当たりの従業者数をみると、多摩地域の方が区部よりも従業者規模が大きい。多摩地域では、「輸送用機械」が110.2人、「情報通信機械」が94.9人で特に多くなっている。

図表 I -2-26 区部と多摩地域の業種別従業者数



(注) () 内は各地域における構成比
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I -2-27 従業者数上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり従業者数

区部上位5業種		多摩地域上位5業種	
業種名	1事業所当たり 従業者数 (人)	業種名	1事業所当たり 従業者数 (人)
印刷・同関連業	10.6	輸送用機械	110.2
金属製品	5.4	食料品	50.6
食料品	16.7	電気機械	33.6
生産用機械	6.5	情報通信機械	94.9
その他の製造業	5.3	電子部品・デバイス・電子回路	23.4

資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

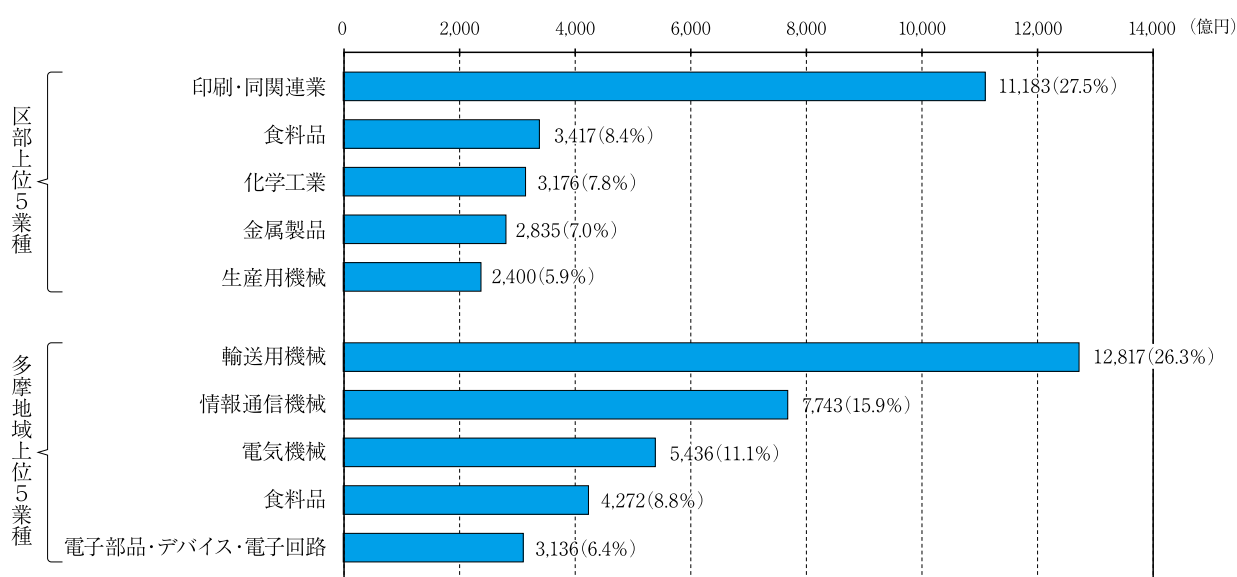
(4) 製造品出荷額等

製造品出荷額等についてみると、区部では事業所数等と同じく「印刷・同関連業」が1兆1,183億円（区部における割合27.5%）と最も高く、次いで「食料品」が3,417億円（同8.4%）となっている。

多摩地域は、従業者数と同じく「輸送用機械」が1兆2,817億円（多摩地域における割合26.3%）で最も高く、次いで「情報通信機械」が7,743億円（同15.9%）となっている。

1事業所当たりの製造品出荷額等をみると、多摩地域では、「輸送用機械」が58億5,271万円、「情報通信機械」が55億3,037万円とともに50億円を超え、特に高くなっている。区部では「化学工業」が9億8,926万円と高い。

図表 I -2-28 区部と多摩地域の業種別製造品出荷額等



(注) () 内は各地域における構成比
多摩地域の輸送用機械の額・割合は、郡部の秘匿数値を含んでいない。
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I -2-29 製造品出荷額等上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり製造品出荷額等

区部上位5業種

業種名	1事業所当たり 製造品出荷額等 (万円)
印刷・同関連業	20,146
食料品	32,852
化学工業	98,926
金属製品	6,609
生産用機械	10,214

多摩地域上位5業種

業種名	1事業所当たり 製造品出荷額等 (万円)
輸送用機械	585,271
情報通信機械	553,037
電気機械	103,347
食料品	118,995
電子部品・デバイス・電子回路	74,482

(注) 多摩地域の輸送用機械の額は、郡部の秘匿数値を含んでいない。
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

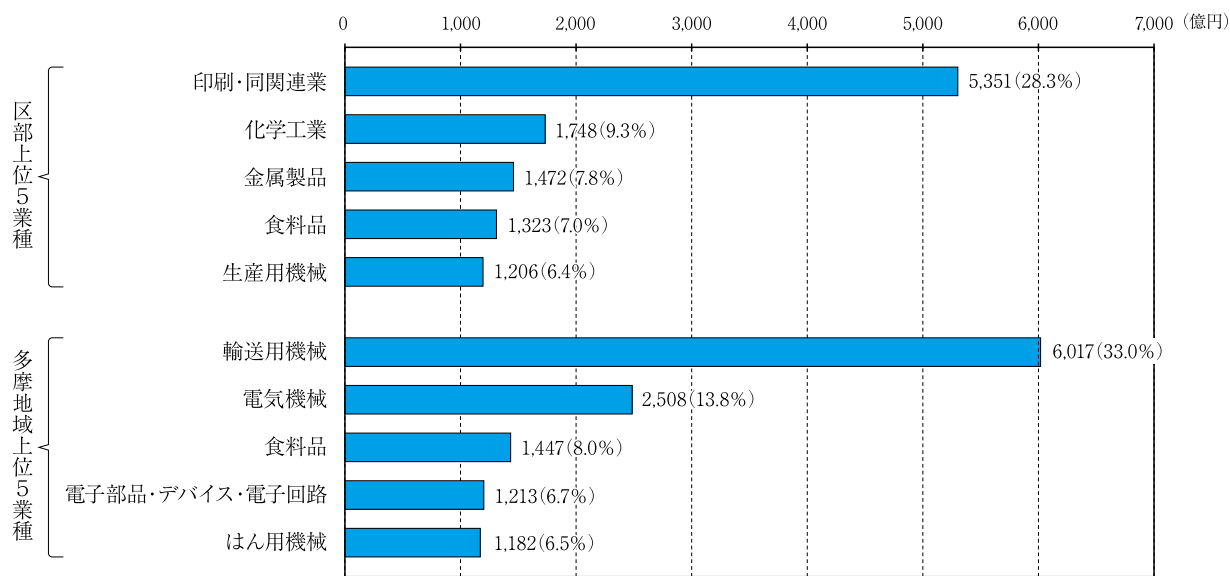
(5) 付加価値額

付加価値額についてみると、区部は事業所数等と同様に「印刷・同関連業」が5,351億円（区部における割合28.3%）と高く、次いで、「化学工業」が1,748億円（同9.3%）となっている。

多摩地域は、「輸送用機械」が6,017億円（多摩地域における割合33.0%）で最も高く、「電気機械」が2,508億円（同13.8%）、「食料品」が1,447億円（同8.0%）と続いた。

1事業所当たりの付加価値額をみると、多摩地域では、「輸送用機械」が26億9,811万円で特に高くなっている。区部では「化学工業」が5億4,463万円と5億円を超えて高くなった。

図表 I -2-30 区部と多摩地域の業種別付加価値額



(注) 多摩地域の輸送用機械は秘匿数値のため、多摩地域及び島部の合計値。
()内は各地域における構成比。ただし、輸送用機械については、多摩地域及び島部の合計値における構成比。
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

図表 I -2-31 付加価値額上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり付加価値額

区部上位5業種		多摩地域上位5業種	
業種名	1事業所当たり付加価値額 (万円)	業種名	1事業所当たり付加価値額 (万円)
印刷・同関連業	9,640	輸送用機械	269,811
化学工業	54,463	電気機械	47,684
金属製品	3,432	食料品	40,313
食料品	12,719	電子部品・デバイス・電子回路	28,811
生産用機械	5,133	はん用機械	75,769

(注) 多摩地域の輸送用機械の額は秘匿数値のため、多摩地域及び島部の合計値。
資料：東京都「東京の工業 平成23年調査」

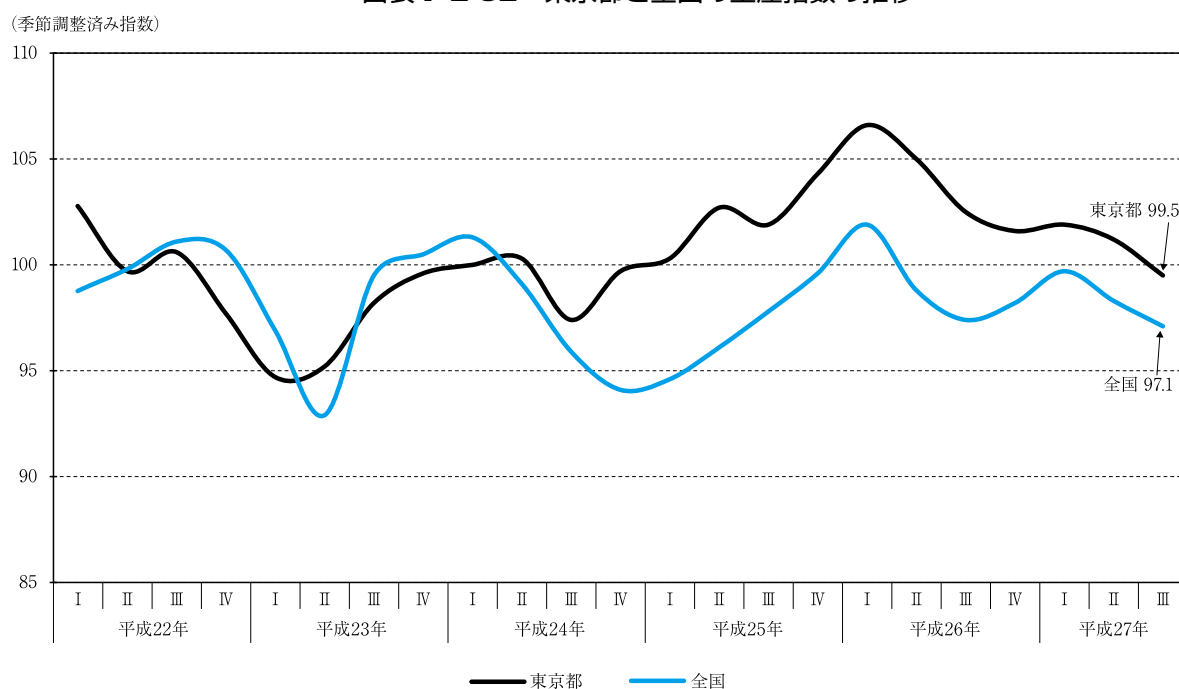
5 生産指数と出荷指数

(1) 都と全国の生産指数の推移

鉱工業生産活動の全体的な水準の推移を示す生産指数（平成22年基準）をみると、東京都では、東日本大震災のあった平成23年第Ⅰ四半期に大きく落ち込んだものの、その後は、緩やかな上昇傾向をみせ、消費税導入前の平成26年第Ⅰ四半期には106.6と最も高い水準となっている。その後は、緩やかに低下傾向にあり、平成27年第Ⅲ四半期は99.5となっている。

全国の生産指数と比較すると、平成24年第Ⅱ四半期に全国を上回って以降、全国よりも高い水準で推移している。

図表 I -2-32 東京都と全国の生産指数の推移



(注) 平成22年平均を100.0とした比率。製造工業（全体）の指数。

資料：経済産業省「鉱工業指数」

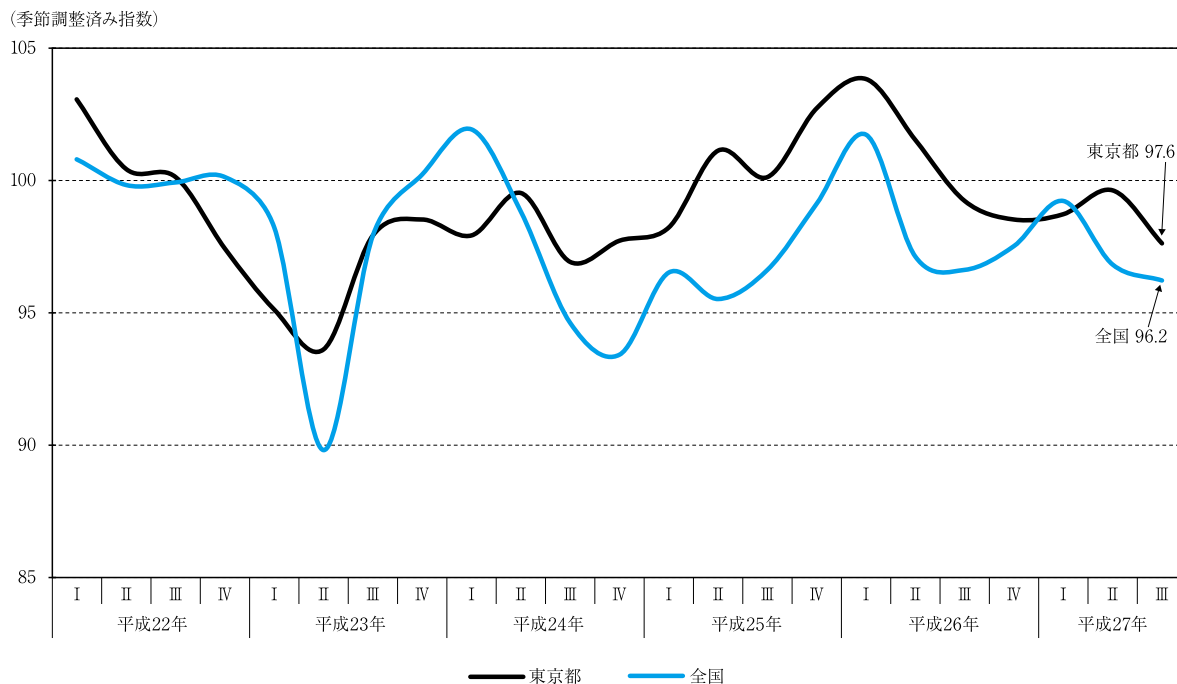
東京都「東京都工業指数」

(2) 都と全国の出荷指数の推移

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（平成22年基準）をみると、東京都では、東日本大震災後の平成23年第Ⅱ四半期に大きく落ち込んだ後は、緩やかな上昇傾向をみせ、平成26年第Ⅰ四半期には103.8と最も高い水準となった。その後は大きく低下しており、平成27年第Ⅲ四半期は97.6となっている。

全国の出荷指数と比較すると、東京都は平成24年第Ⅱ四半期に全国を上回って以降、平成27年第Ⅰ四半期を除き、全国よりも高い水準で推移している。

図表 I -2-33 東京都と全国の出荷指数の推移



(注) 平成22年平均を100.0とした比率。製造工業（全体）の指数。

資料：経済産業省「鉱工業指数」

東京都「東京都工業指数」

6 設備投資額とその推移

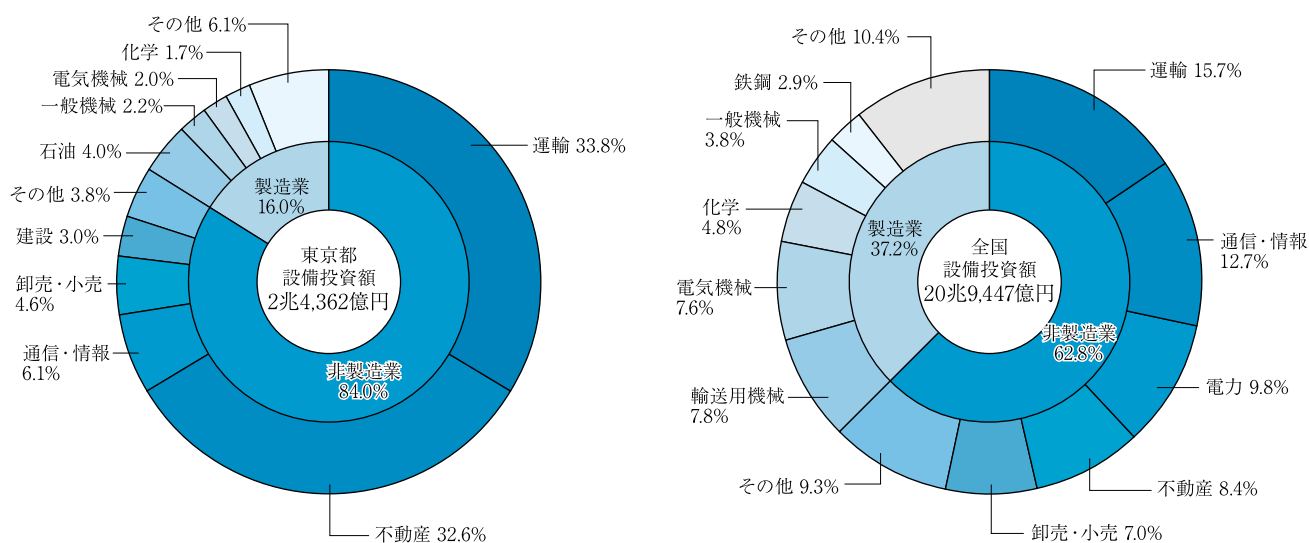
(1) 業種別設備投資額構成比

2015年度の設備投資の計画額をみると、東京都が2兆4,362億円、全国が20兆9,447億円となっている。

業種別の構成比をみると、東京都では非製造業が8割以上を占め、全国に比べて製造業の割合が低くなっている。

全国では、非製造業の割合が高いものの、製造業も3分の1以上を占めており、東京都と異なる構成比となっている。

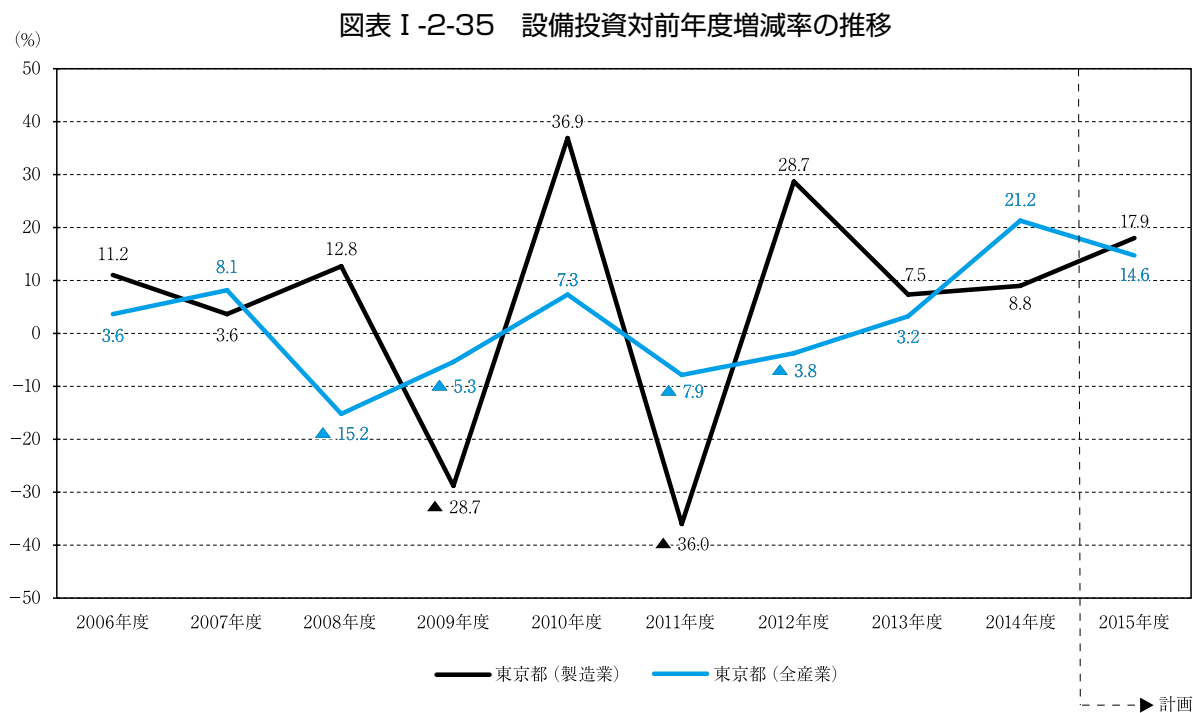
図表 I -2-34 東京都と全国の業種別設備投資額構成比



資料：株式会社日本政策投資銀行「2014・2015・2016年度首都圏設備投資計画調査」

(2) 設備投資増減率の推移

東京都における設備投資の対前年度増減率をみると、製造業は、2009年度、2011年度に大幅に減少したが、2012年度以降は4年連続で増加となっている。2015年度計画ベースでは、全産業の14.6%を超える17.9%の増加を見込んでいる。



（注）2009年度実績までは、大企業は事業基準分類、中堅企業は主業基準分類、2010年度実績以降は、全企業につき主業基準分類を用いている。
資料：株式会社日本政策投資銀行「2014・2015・2016年度首都圏設備投資計画調査」

第3章

東京の中小製造業の経営動向

東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875社（製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社）を対象に、毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施し、業況・採算・資金繰り・雇用状況等の指標を算出している。また、都内中小企業の経営活動の実態を決算書の数値によって把握し、業種ごとの平均的な経営比率を算出する「東京都中小企業業種別経営動向調査」を実施している。

この章では、これらの調査報告書から、都内中小製造業の経営動向をみていく。

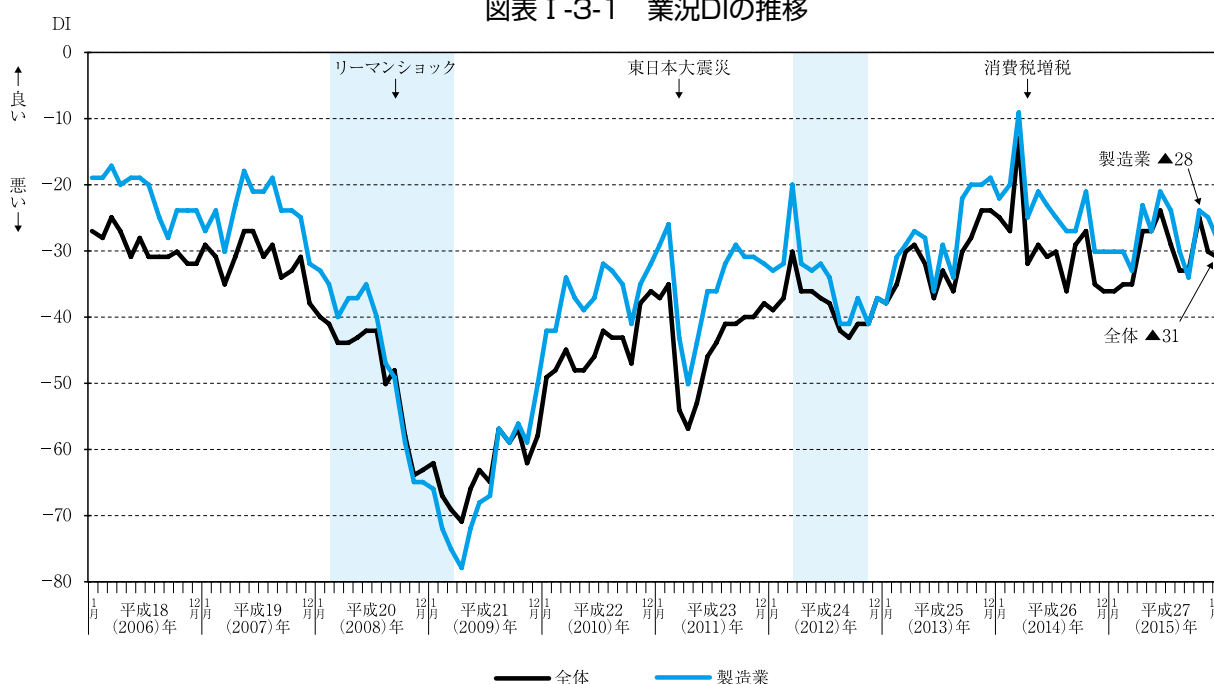
1 業況判断

(1) 業況判断DIの推移

都内中小企業の業況判断DI（業況を「良い」とする企業の割合－「悪い」とする企業の割合）は、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種計、以下同様）では平成20年9月のリーマンショックによる景気悪化を受け、平成21年4月に▲71（季節調整済、以下同様）で最低値となった。その後、回復の兆しを見せるなか、東日本大震災後の平成23年4月には▲57と大きく低下したほか、平成24年3月から9月にかけて緩やかに低下した。以降は回復の動きを見せ、平成26年3月には消費税増税前の駆け込み需要で▲13と大幅に改善したが、その反動で翌月には▲32と悪化するなど大きく変動している。その後は、増減を繰り返しながら▲30前後で推移している。

製造業は全体を上回る水準で推移している時期が多いが、リーマンショックの影響を受けた平成20年秋から平成21年の夏頃までは全体を下回り、平成21年4月には全体を7ポイントも下回った。平成22年以降は全体を上回って回復し、平成25年9月には▲22と全体を8ポイント上回ったほか、平成26年3月には▲9と▲一桁台になった。消費税増税後は全体と同様に大きく低下し、平成27年末は▲20台後半で推移している。

図表 I-3-1 業況DIの推移



(注) 季節調整済みDI。全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。

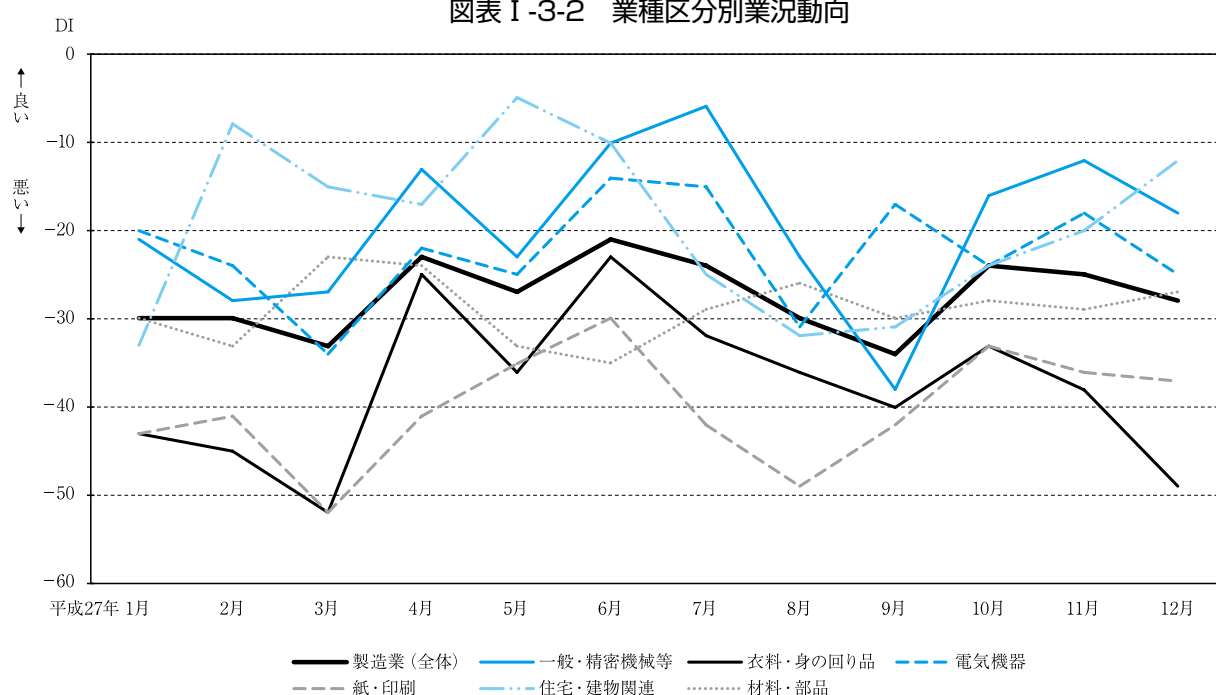
網掛けは、内閣府設定の景気後退期。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

(2) 業種区分別の業況判断DI

平成27年1月以降の業況判断DIの動きを業種区分別にみると、「住宅・建物関連」は、前半は製造業（全体）を大きく上回り、他の業種よりも高水準で推移していたが、6月以降下降し、8月には▲32まで落ち込んだ。その後は、回復傾向にあり、12月には▲12と他の業種よりも高くなっている。「電気機器」は製造業（全体）を上回っている月が多い。「一般・精密機械等」も製造業（全体）を上回る月が多く、9月に▲38と全体を4ポイント下回ったが、その後は全体を下回ることなく、回復傾向にある。「材料・部品」は6月に▲35まで落ち込んだ後は回復傾向にあり、12月にはわずかながら製造業（全体）を上回っている。「紙・印刷」は、3月に▲52まで大きく落ち込んだが、それ以降は、上昇下降を繰り返しながら、10月以降は▲30台で推移している。「衣料・身の回り品」は、「紙・印刷」と同じく3月に▲52まで落ち込んだ。6月には▲23まで上昇したが、その後は下降傾向にあり、12月には▲49と、3月と同水準まで落ち込んでいる。

図表 I -3-2 業種区分別業況動向



(注) 季節調整済みDI。

製造業全体及び6業種区分のみ掲載。

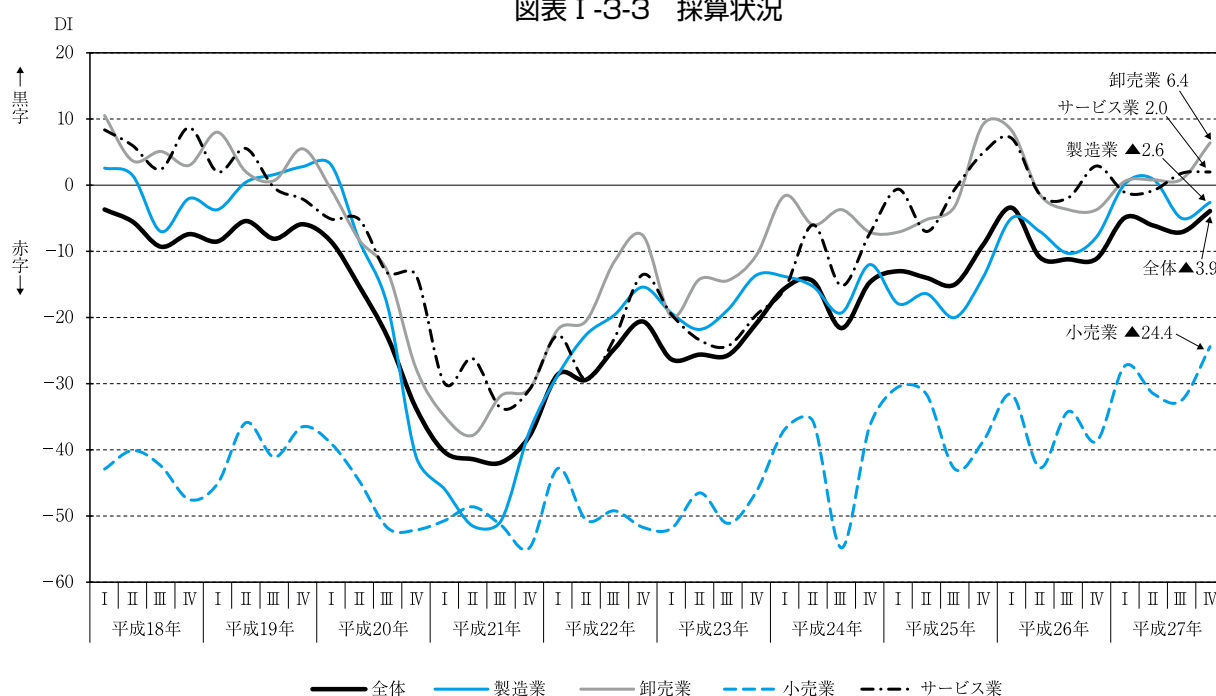
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

2 採算状況

都内中小企業の採算状況を採算DI（「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合）でみると、全体は平成21年第Ⅲ四半期には▲41.9まで落ち込んだ。その後は、上昇下降を繰り返しながら回復傾向にあり、消費税導入後の平成26年第Ⅱ四半期に再び悪化したものの、平成27年はマイナスながら一桁台で推移している。

業種別にみると、製造業は、平成20年第Ⅳ四半期を境に全体を下回る水準で急速に悪化し、平成21年第Ⅱ四半期には▲51.5まで落ち込んだ。その後は上昇下降を繰り返しながら緩やかに回復し、平成27年第Ⅰ四半期には、0.2とプラス水準をつけている。また、卸売業とサービス業が一貫して全体を上回る水準で推移している一方、小売業は一貫して全体を大きく下回って推移している。

図表 I-3-3 採算状況

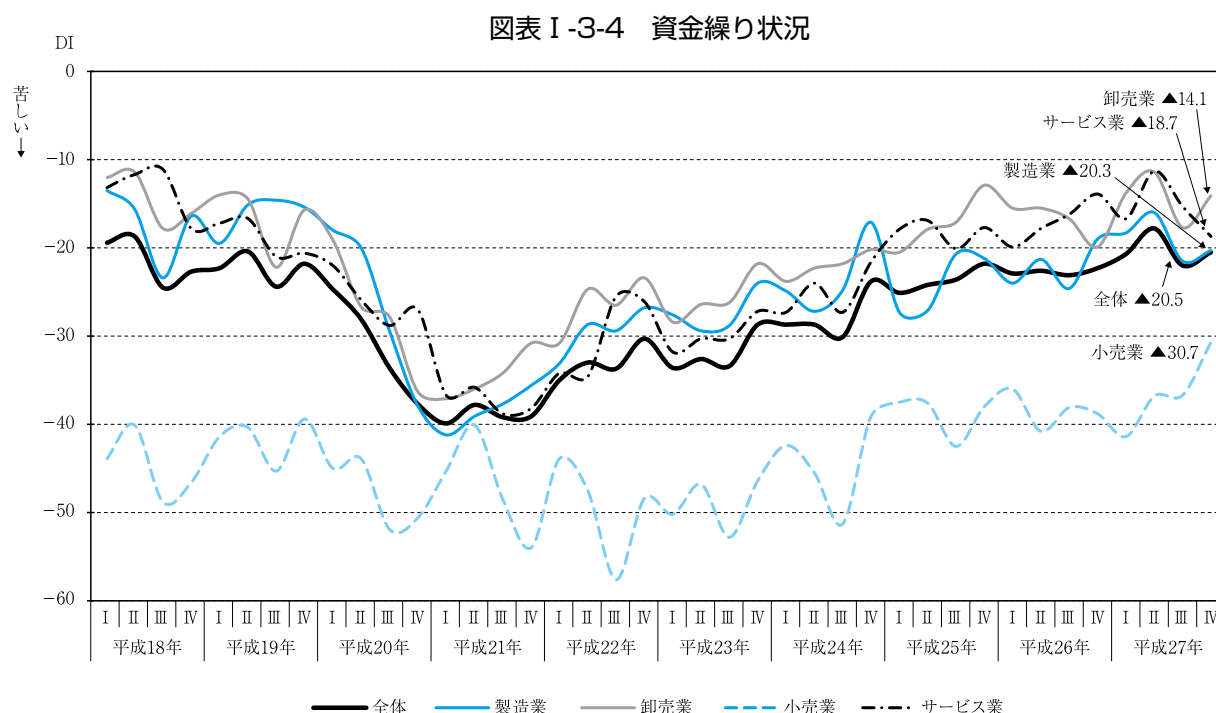


資料：東京都「東京都中小企業の景況」

3 資金繰り状況

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、全体ではリーマンショック後の平成21年第Ⅰ四半期に▲39.9となって以降、増減を繰り返しながら、緩やかに改善傾向で推移している。

業種別にみると、製造業は、平成21年第Ⅰ四半期に▲41.2と全体を下回って悪化したが、平成21年第Ⅲ四半期以降は再び全体を上回る水準で推移し、平成24年第Ⅳ四半期には▲17.1と全業種の中で最も高くなった。平成25年第Ⅰ四半期に再び大きく悪化した後は、下降上昇を繰り返しながら、ごく緩やかに改善している。



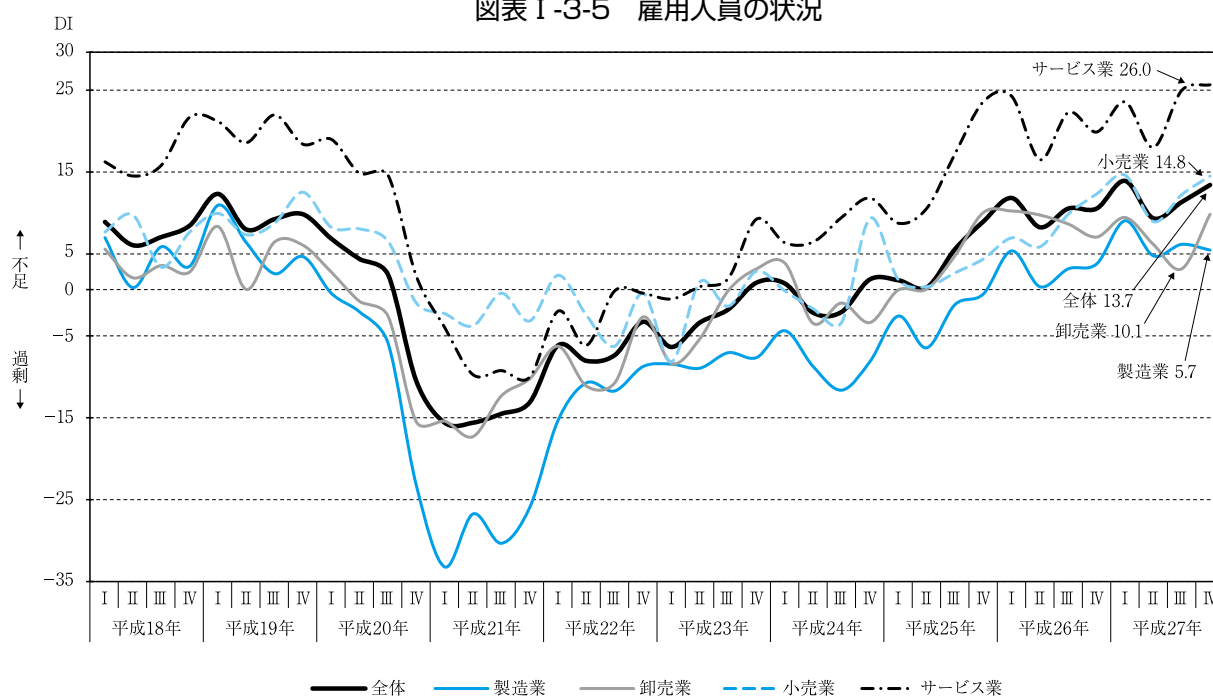
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

4 雇用人員の状況

都内中小企業の雇用人員の過不足状況を、雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では、平成21年第Ⅰ四半期の▲15.5を底に、以降は緩やかに「過剰」感が弱まり、平成24年第Ⅳ四半期以降は「不足」が「過剰」を上回る状態が続いている。

業種別にみると、製造業は、全体より「過剰」感が強く、特に平成21年第Ⅰ四半期に▲33.2に達した際には全体と17.7ポイントの差が開いた。以降は、全体と同様に「過剰」感を弱め、全体が「不足」に転じた1年後の平成25年第Ⅳ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回る状況となっている。一方、サービス業は、平成23年第Ⅱ四半期に、他の業種に比べ最も早く「不足」が「過剰」を上回って以降、「不足」感を強めている。

図表 I-3-5 雇用人員の状況



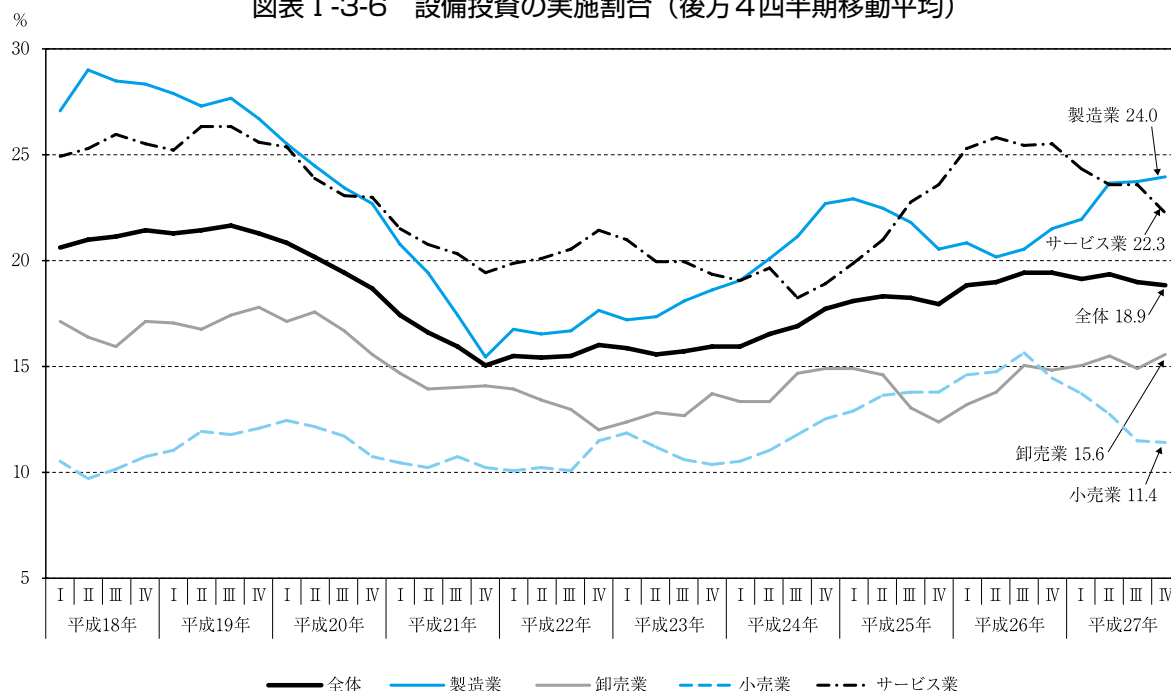
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

5 設備投資の状況

都内中小企業の設備投資の実施割合を後方4四半期移動平均でみると、全体では、平成21年第Ⅳ四半期に15.1%で下げ止まった後、ごく緩やかな増加傾向で推移している。

業種別にみると、製造業は平成19年第Ⅲ四半期から平成21年第Ⅳ四半期にかけて12.2ポイントと大きく減少したものの、全体を下回ることなく推移している。平成22年以降は、回復傾向をみせ、平成25年第Ⅰ四半期には22.9%となった。平成25年から26年はやや停滞したものの、平成27年第Ⅱ四半期以降はサービス業を上回る水準で推移している。

図表 I -3-6 設備投資の実施割合（後方4四半期移動平均）



（注）後方4四半期移動平均は、当該期を含む過去4四半期の平均。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

6 都内中小企業の財務状況

(1) 経営比率

製造業の平成26年度の経営比率（総平均）をみると、収益性については、売上高増加率（(25年度)▲0.2%→(26年度) ▲1.8%）が1.6ポイント減少し、マイナス幅を拡大させた。一方、卸売業と生活支援サービス業及び企業支援サービス業がいずれもプラス水準、小売業が0.0%であった。また、売上高経常利益率（同2.1%→同1.4%）が0.7ポイントとわずかに減少し、前年度の改善から悪化した。

生産性については、従業者1人当たり年間売上高（同18,019千円→同17,718千円）が301千円減少したが、生活支援サービス業及び企業支援サービス業を上回った。また、加工高対人件費比率（同61.2%→同59.4%）が1.8ポイント減少し、改善した。

安全性については、流動比率（同292.7%→同292.4%）が0.3ポイント減少したが、一般的に望ましいといわれている200%を上回っており、業種別にみても企業支援サービス業の335.0%に次いで高くなった。また、自己資本比率（同28.6%→同27.4%）が1.2ポイント減少した。

図表 I-3-7 経営比率（業種別）

業 種		製造業			卸売業	小売業	生活支援 サービス業	企業支援 サービス業
調査年度		24	25	26	26	26	26	26
集計企業(社)		477	561	555	290	208	85	288
平均従業者数(人)		59	53	51	38	19	43	58
収益性	売上高増加率(%)	2.7	▲ 0.2	▲ 1.8	0.4	0.0	1.0	2.7
	売上高経常利益率(%)	1.4	2.1	1.4	1.0	0.3	3.4	2.8
生産性	従業者1人当たり年間 売上高(千円)	—	18,019	17,718	52,144	18,076	13,421	16,918
	加工高対人件費比率 (%)	60.8	61.2	59.4	56.2 (※1)	57.7 (※1)	52.0 (※1)	68.0 (※1)
安全性	流動比率(%)	309.0	292.7	292.4	242.1	250.7	204.8	335.0
	自己資本比率(%)	26.6	28.6	27.4	36.3	9.7	5.1	32.2

(注) この経営比率は、集計された企業の平均値であり、必ずしも業種を代表するものではない。

(※1) 卸売業、小売業、生活支援サービス業及び企業支援サービス業は売上高総利益対人件費比率(%)

資料：東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査（平成26年度調査）」

(2) 業種区分別・従業者規模別の経営比率

① 売上高増加率

平成26年度の製造業の売上高増加率を業種区分別にみると、「住宅・建物」(25年度)▲0.8%→(26年度)2.7%が3.5ポイント、「衣料・身の回り品」(同0.6%→同1.9%)が1.3ポイントと改善幅が増加した一方、「一般・精密機械等」(同3.2%→同▲2.9%)が6.1ポイント、「電気機器」(同0.4%→同▲3.0%)が3.4ポイント減少と改善から悪化となった。「衣料・身の回り品」、「住宅・建物」がプラスで、このほかの業種区分はマイナスであった。

従業者規模別にみると、『51人以上』ではプラス、『50人以下』ではマイナスであった。また、規模が大きくなるほど高くなっている。

② 加工高対人件費比率

加工高対人件費比率を業種区分別にみると、「電気機器」(同74.7%→同66.7%)が8.0ポイント、「材料・部品」(同62.4%→同59.2%)が3.2ポイント減少と改善した一方、「住宅・建物」(同57.3%→同60.5%)が3.2ポイント、「一般・精密機械等」(同57.5%→同58.8%)が1.3ポイント増加と悪化した。「その他」、「一般・精密機械等」及び「材料・部品」が総平均より低かった。

従業者規模別にみると、「101人以上」が53.7%と最も低い一方、「11～30人」が63.9%で最も高かった。規模が大きくなるほど低くなる傾向がみられる。

③ 自己資本比率

自己資本比率を業種区分別にみると、「住宅・建物」(同18.6%→同23.2%)が4.6ポイント、「電気機器」(同34.6%→同38.9%)が4.3ポイント増加した一方、「その他」(同23.9%→同9.9%)が14.0ポイント、「衣料・身の回り品」(同22.1%→同8.5%)が13.6ポイントと大幅に減少した。「電気機器」、「紙・印刷」、「一般・精密機械等」及び「材料・部品」が総平均より高かった。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど高くなっている。

図表 I -3-8 経営比率（製造業）（業種区分別・従業者規模別）

経営比率		売上高増加率(%)			加工高対人件費比率(%)			自己資本比率(%)		
調査年度		24	25	26	24	25	26	24	25	26
総平均		2.7	▲ 0.2	▲ 1.8	60.8	61.2	59.4	26.6	28.6	27.4
業種区分別	衣料・身の回り品 (織物・染色整理・ニット、外衣・シャツ、製材・木箱、かばん・袋物、生活雑貨品)	▲ 6.3	0.6	1.9	66.1	63.6	61.4	6.7	22.1	8.5
	住宅・建物 (家具、建具、建築金物)	8.1	▲ 0.8	2.7	59.8	57.3	60.5	2.0	18.6	23.2
	紙・印刷 (紙製品、紙製容器、印刷、写真製版、製本)	▲ 5.6	▲ 0.7	▲ 1.6	63.9	61.7	61.2	34.1	31.1	31.6
	材料・部品 (化学工業、プラスチック製品、工業用ゴム製品、窯業・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、洋食器・刃物・金物、板金、金属プレス加工、金属塗装、電気メッキ、ねじ、ばね、バルブ)	5.8	▲ 2.5	▲ 2.8	61.0	62.4	59.2	29.3	29.3	29.8
	一般・精密機械等 (生産用機械器具、一般産業機械、金型、自動車部品、計量・測定・分析・試験機、医療用機器、光学機械器具)	9.4	3.2	▲ 2.9	60.2	57.5	58.8	29.2	30.2	31.5
	電気機器 (電球・電気照明器具、電気計測器、電子部品・デバイス・電子回路)	▲ 0.1	0.4	▲ 3.0	62.4	74.7	66.7	32.9	34.6	38.9
	その他 (食料品、飲料、がん具・運動用具)	▲ 4.0	0.1	▲ 1.8	48.4	49.0	46.0	16.8	23.9	9.9
従業者規模別	1 ～ 10 人	▲ 0.4	▲ 1.2	▲ 3.2	67.4	61.2	61.2	1.8	11.9	4.5
	11 ～ 30 人	1.4	0.1	▲ 3.2	63.9	62.4	63.9	23.1	23.9	23.4
	31 ～ 50 人	8.1	0.2	▲ 2.6	58.0	60.1	56.6	35.3	37.7	37.9
	51 ～ 100 人	4.0	▲ 0.8	0.5	58.0	64.2	56.8	39.5	37.1	41.1
	101 人以上	2.0	0.3	0.9	55.4	54.4	53.7	41.0	40.2	44.7

(注) この経営比率は、集計された企業の平均値であり、必ずしも業種を代表するものではない。

資料：東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査（平成26年度調査）」

第 II 編

東京の製造業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編 東京の製造業の経営実態（アンケート結果）

第Ⅱ編では、都内中小製造業10,000社を対象に実施したアンケートの結果を基に、経営成果や課題、経営戦略など、都内中小製造業の経営実態を分析する。

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 企業概要

- ・業種は、「材料・部品[金属]」と「紙・印刷」がともに約2割。
- ・所在地は、城東地域が約4割を占める。
- ・従業者規模は、9人以下が約7割。
- ・創業年は、昭和30～40年代の高度成長期の創業が約4割で、創業60年を超える企業は約2割。
- ・全従業者の平均年齢は、「50歳代」が約3割。
- ・経営者の年齢は、「70歳以上」が最多で「60歳代」を上回る。
- ・業務範囲は、規模が大きくなるほど拡大。9人以下では営業活動を行う企業は少ない。
- ・『事業承継予定』の企業は約4割、「廃業の予定」の企業が約3割。
- ・事業承継上の課題は、「業界の将来性への不安」が最多で、「業績不振」が続く。

第2章 売上高とその動向

- ・直近の売上高は、「1千万円未満」が約3割で最多。
- ・3年前と比較した売上高の変化は、『減少』が約半数を占めるが、前回調査と比べ20ポイント減少しており、減少傾向に歯止め。
- ・売上高経常利益率は、「マイナス」（赤字）が約4割を占めるが、前回調査と比べ10ポイント減少。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『減益』が38.3%で『増益』の25.0%を上回る。

第3章 営業・販売の状況

- ・得意先の件数は、「4件以下」が26.4%で最多。小規模な企業では取引先が少ない。
- ・主要得意先の所在地は、「23区内」が約8割。電機・電子や一般・精密機械は得意先が広域に分布。
- ・売上高第1位の得意先の属性は、「中小・零細メーカー」が約3割で最多。
100人以上の企業や売上高が増加している企業では「大手メーカー」が最多。
- ・売上高第1位の得意先への売上依存度は、『40%未満』が約6割。
- ・価格は「主として自社が決める」が約4割、納期は「主として得意先が決める」が5割超。
売上依存度が高いほど、価格や納期を「主として得意先が決める」傾向。
- ・取引における強みは、「得意先との信頼関係」が最多。
売上高経常利益率が高い企業では「高品質」や「難注文への対応」、「オンリーワン技術・製品」が高い。
- ・系列取引をしている企業は約1割で、系列取引による売上高の変化は『減少』が『増加』を上回る。
- ・輸出をしている企業は約1割で、輸出割合が高い企業ほど輸出額が増加傾向。

- ・都内立地のメリットは、「得意先に近い」が最多。
 - ・都内立地における課題は、「施設の老朽化」が約3割。
- 売上高が増加している企業では「施設や敷地が手狭」が最多。

第4章 人材と技能継承

- ・「従業員を雇用している」企業は約5割。「家族従業員のみ」が3割程度。
 - ・3年前と比較した正規従業員数の変化は、従業者数10人以上、売上高1億円以上で「増加」が「減少」を上回る。
 - ・人材採用意向は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が約5割。中途採用の意向が高い。
 - ・充実させたい能力は、「営業力」が約4割で最多。
- 売上高が大幅に増加している企業では「製品開発能力」が最多。
- ・人材育成の手法は、「OJT」が約6割で最多。
- 規模が大きくなるほど、また、売上高が増加しているほど人材育成に積極的。
- ・人材育成上の問題点は、「時間がとれない」が約3割、「教える側の人材・ノウハウ不足」が約2割。
 - ・熟練技能者の退職への対応は、「若手へ技能継承」が最多で、「雇用延長・再雇用」が続く。
 - ・技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」が約5割。

第5章 競争力向上に向けた取組

- ・付加価値を獲得している業務は、「製造・組立・加工」が約5割で最多。
- 売上高が増加している企業ほど、付加価値を獲得している業務が幅広い。
- ・付加価値向上に向けた取組は、「自社独自技術の開発・向上」と「顧客ニーズの把握」がともに約3割。
- 売上高が増加している企業はより幅広く付加価値向上に取り組む。
- ・生産性向上に向けた取組は、「技能者のスキル向上」と「生産設備の導入・更新」がともに2割超。
 - ・ITの活用状況は「総務・経理事務」と「連絡ツール（電子メール等）」がともに4割程度。
- 衣料・身の回り品ではITを利用していない企業が約5割。
- ・製品・技術とあわせて提供しているサービスは、「顧客の状況に応じた調整」、「顧客の課題に応じた解決策の提案」、「製品・技術の保証」がいずれも2割超。
 - ・社外との連携は、「事業協同組合等への加入」が約1割で、社外との連携に取り組む企業は少数派。
- 100人以上の企業では「大学や研究機関との共同研究・開発」が3割。
- ・経営における重視事項は、「取引先との信頼関係」が約6割、「利益の拡大」が約4割。
 - ・今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」が最多。事業拡大の意欲がある企業が約2割。
- 電機・電子や、従業者平均年齢が若い企業で事業拡大の意欲が高い。
- ・拡充・進出したい事業分野は、「医療・福祉・介護関連」と「環境・エネルギー関連」がともに約3割。

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

都内製造業10,000社を対象として、平成27年7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社は、総務省「事業所母集団データベース」（平成25年次フレーム）から抽出している。

有効発送数は8,860票、有効回収数は2,977票、有効回収率は33.6%である。

2 業種

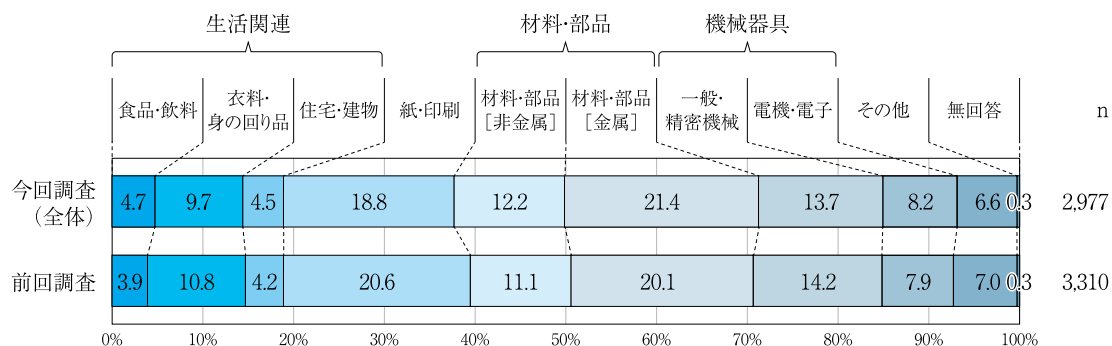
アンケートの対象業種は、日本標準産業分類の大分類「E製造業」の業種で、業種の区分と回答割合は、図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

回答企業の業種を区分別にみると、「材料・部品[金属]」が21.4%と最も高く、次いで「紙・印刷」が18.8%となっており、ともに約2割を占めている。以下、「一般・精密機械」が13.7%、「材料・部品[非金属]」が12.2%、「衣料・身の回り品」が9.7%と続いた。前回調査と比較すると、前回最も高かった「紙・印刷」は20.6%から18.8%へと1.8ポイント減少している。また、母集団と比べると、「材料・部品[金属]」でやや高く、「一般・精密機械」と「衣料・身の回り品」でやや低い割合となった。

図表Ⅱ-1-1 業種の区分と回答割合

日本標準産業分類		母集団 割合(%)	業種の区分と回答割合 (今回調査(全体))				
大分類	中分類		業種(選択肢)		回答割合 (%)	業種区分	回答割合 (%)
E 製造業	9 食料品製造業	4.5	1 食料品	4.2	生活 関連	食品・飲料	4.7
	10 飲料・たばこ・飼料製造業		2 飲料・たばこ・飼料	0.5			
	11 繊維工業	11.8	3 繊維工業(衣服を含む)	6.5		衣料・身の回り品	9.7
	20 なめし革・同製品・毛皮製造業		12 なめし革・同製品・毛皮	3.2			
	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)	1.8	住宅・建物	4.5	
	13 家具・装備品製造業		5 家具・装備品	2.7			
	14 パルプ・紙・紙加工品製造業	19.3	6 パルプ・紙・紙加工品	3.3	紙・印刷	18.8	
	15 印刷・同関連業		7 印刷・同関連	15.6			
	16 化学工業	10.6	8 化学工業	1.9	材料・ 部品	材料・部品 [非金属]	12.2
	17 石油製品・石炭製品製造業		9 石油製品・石炭製品	0.3			
	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	6.1			
	19 ゴム製品製造業		11 ゴム製品	1.9			
	21 窯業・土石製品製造業	15.6	13 窯業・土石製品	1.9	材料・ 部品	材料・部品 [金属]	21.4
	22 鉄鋼業		14 鉄鋼	1.6			
	23 非鉄金属製造業		15 非鉄金属	2.1			
	24 金属製品製造業		16 金属製品	17.7			
	25 はん用機械器具製造業	17.3	17 一般機械器具	11.8	機械器具	一般・精密機械	13.7
	26 生産用機械器具製造業		21 輸送用機械器具	1.9			
	27 業務用機械器具製造業		8.0	18 電子部品・デバイス・電子回路	2.1	電機・電子	8.2
	31 輸送用機械器具製造業	19 電気機械器具		5.3			
	28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	20 情報通信機械器具		0.8			
	29 電気機械器具製造業	8.2	22 その他の製造業	6.6	その他	6.6	
	30 情報通信機械器具製造業						
	32 その他の製造業	8.2					
	格付不能	0.6	無回答	0.3	無回答	0.3	
計		100.0	計	100.0	計	100.0	

図表Ⅱ-1-2 業種



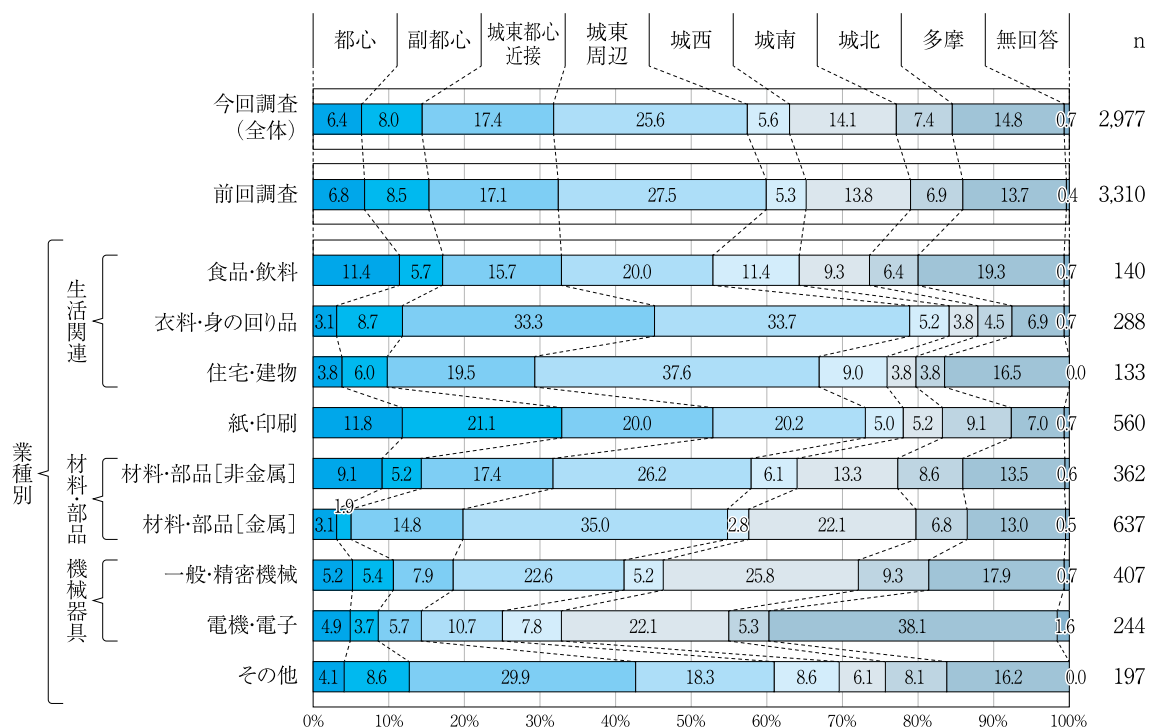
(注) 前回調査値は、今回調査の業種区分での再集計値。

3 所在地

所在地は、「城東周辺」（江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）が25.6%で最も高く、次いで「城東都心近接」（台東区、墨田区、荒川区）が17.4%となっており、城東地域の割合が高い。以下、「多摩」（多摩地域の市町村）が14.8%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が14.1%などとなっている。

業種別にみると、衣料・身の回り品では「城東周辺」が33.7%、「城東都心近接」が33.3%で、城東地域があわせて67.0%と7割近くに達している。＜生活関連＞と＜材料・部品＞の業種では、いずれも「城東周辺」が最も高く、特に住宅・建物と材料・部品[金属]では、「城東周辺」がそれぞれ37.6%、35.0%と高くなっている。一方、紙・印刷では「都心（千代田区、中央区、港区）」が11.8%、「副都心（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）」が21.1%と他の業種に比べて高く、都心周辺に集積がみられる。また、一般・精密機械では「城南」が25.8%と高いほか、電機・電子では「多摩」が38.1%と高くなっており、業種による集積地域の違いがみられる。

図表Ⅱ-1-3 所在地



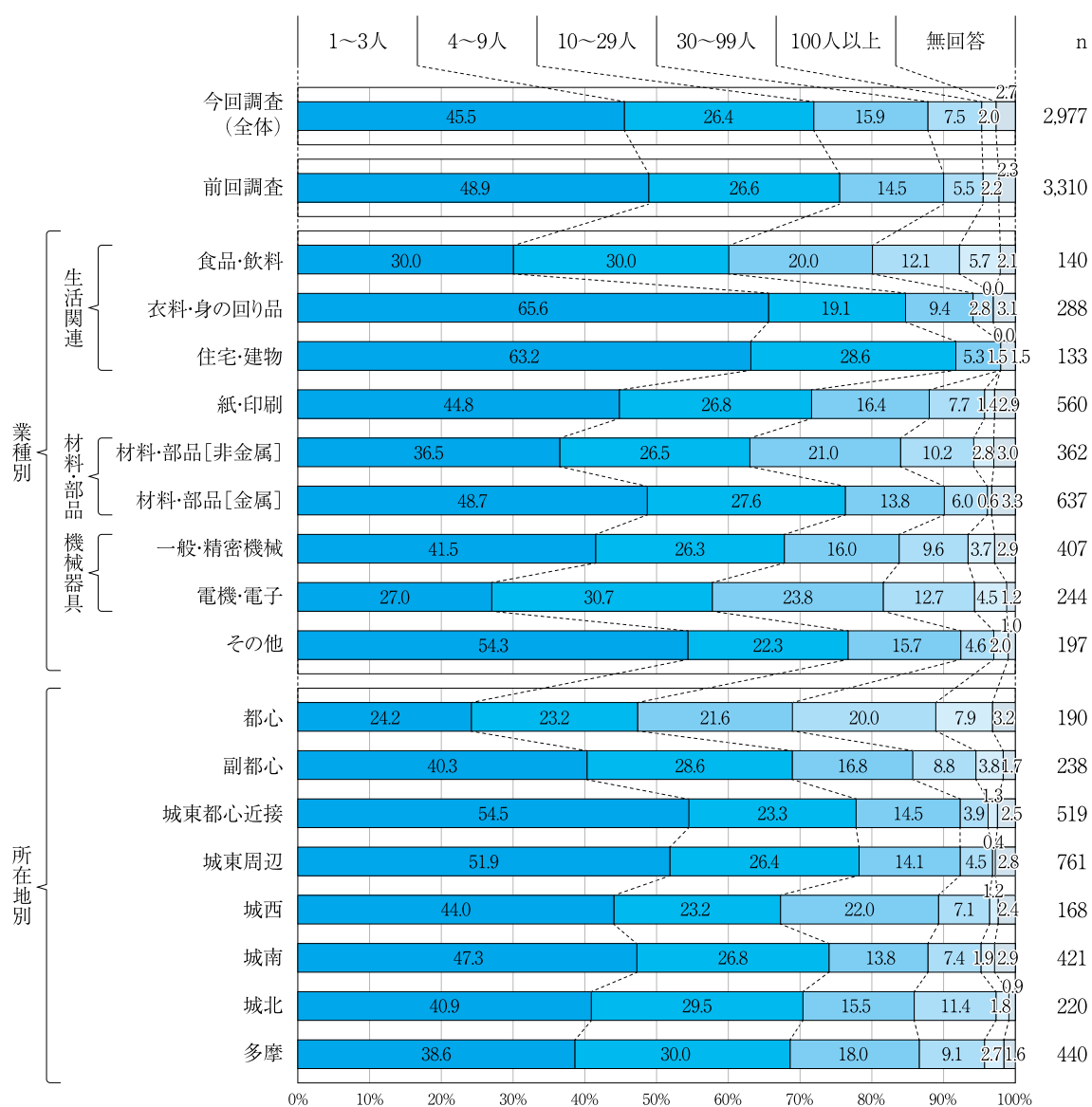
4 従業者規模

全従業者数（役員含む）は、「1～3人」が45.5%と最も高く、次いで「4～9人」が26.4%となっており、9人以下があわせて71.9%と約7割を占めている。前回調査と比較すると、「1～3人」の規模が小さい企業が3.4ポイント減少する一方、「10～29人」が1.4ポイント、「30～99人」が2.0ポイント増加した。

業種別にみると、衣料・身の回り品と住宅・建物では「1～3人」がともに6割を超え、他の業種に比べて規模が小さい企業が多くなっている。また、紙・印刷や材料・部品[金属]、その他でも、『9人以下』があわせて7割を超えている。一方、電機・電子と食品・飲料では『9人以下』は6割程度で、「100人以上」がそれぞれ4.5%、5.7%みられるなど、他の業種に比べて規模の大きい企業が多い。

所在地別にみると、すべての地域で「1～3人」が最も高いが、なかでも城東都心近接と城東周辺では、それぞれ54.5%、51.9%と半数以上を占めている。一方、都心では「30～99人」が20.0%、「100人以上」が7.9%で、他の地域に比べて規模の大きい企業が多くなっている。

図表Ⅱ-1-4 従業者規模



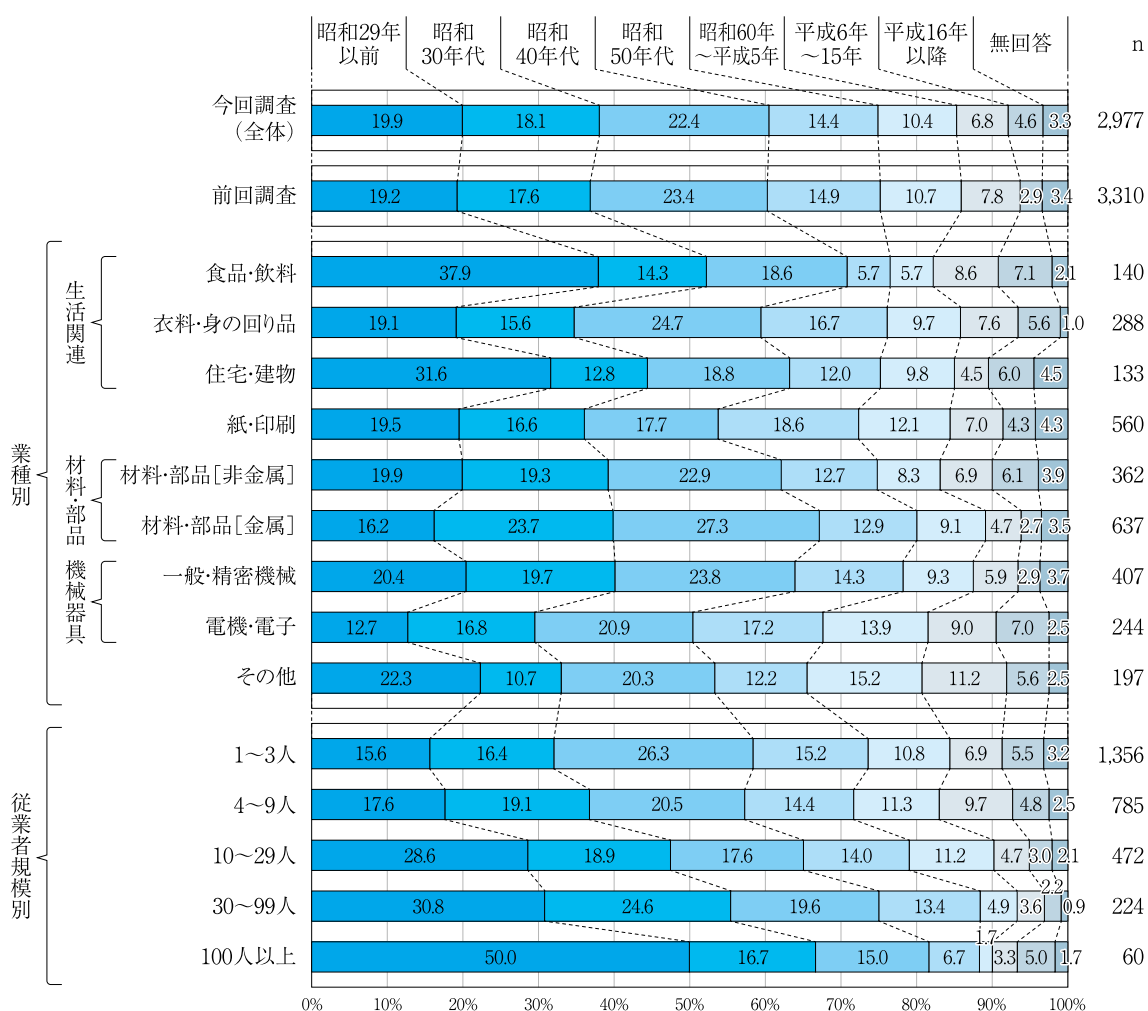
5 創業年

創業年は、「昭和40年代」が22.4%と最も高く、「昭和30年代」の18.1%とあわせると約4割が昭和30～40年代の高度成長期の創業である。また、「昭和29年以前」が19.9%と、創業60年を超える企業が約2割を占めている。一方、「平成16年以降」の新しい企業は4.6%にとどまった。

業種別にみると、材料・部品[金属]では「昭和40年代」と「昭和30年代」があわせて51.0%と半数を超え、高度成長期の創業が多くなっている一方、「平成16年以降」は2.7%にとどまっている。これに対し、食品・飲料と住宅・建物では「昭和29年以前」が3割を超えて最も高くなっているほか、「平成16年以降」の新しい企業もそれぞれ7.1%、6.0%みられる。また、電機・電子では「昭和29年以前」は12.7%と低く、「平成16年以降」が7.0%、「平成6年～15年」が9.0%と、近年に創業した企業が多い。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「昭和40年代」が最も高いが、＜10人以上＞になると「昭和29年以前」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど創業年が古い企業が多くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-5 創業年



(注) 前回調査値は、今回調査の創業年区分での再集計値。

＜事例1＞ 製造工程のアウトソーシングと不動産業で安定経営

当社は創業が大正時代。パイプを加工する矯正機等を製造している。自動車製造業はブレーキチューブなどにパイプを多く使用することから、重要な顧客となっている。

工場周辺が次第に宅地化されるなど、操業環境が変わる中で、製造工程の外注化及びマンション経営等不動産業にも取り組んで現在に至っている。取引先業界に大きく影響を及ぼしたリーマンショック後には、一時売上が落ち込むこともあったが、その後は着実な売上を維持できている。今後も、取引先からの長年にわたる信頼に応えていくために、製造技術の向上・継承に経営資源を集中して、ニッチトップ企業を目指す。

（一般・精密機械 10～29人 城東周辺地域）

6 創業の経緯

創業の経緯は、「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」が30.6%で最も高く、次いで「中小企業の技術者からの独立創業」が26.6%、「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が14.5%となっている。

業種別にみると、住宅・建物と電機・電子では「中小企業の技術者からの独立創業」がそれぞれ35.3%、40.2%で最も高くなっている。衣料・身の回り品と紙・印刷、材料・部品[金属]、一般・精密機械では「中小企業の技能者からの独立創業」が最も高くなっており、なかでも材料・部品[金属]では41.3%と4割を超えている。また、紙・印刷では「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が22.3%と2割を超え、他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞では「中小企業の技能者からの独立創業」が最も高くなっているのに対し、30～99人では「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が24.1%、100人以上では「中小企業の技術者からの独立創業」と「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」がともに25.0%で最も高くなっている。規模が大きくなるほど「中小企業の技能者からの独立創業」が低くなる一方、「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が高くなっている。

創業時期別にみると、昭和30年代と昭和40年代では、「中小企業の技能者からの独立創業」が3割を超え、最も高くなっている。一方、昭和50年代から平成15年まででは、「中小企業の技術者からの独立創業」が最も高い。また、創業時期が新しくなるほど「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が高くなっており、平成16年以降では23.4%と2割を超えている。

＜事例2＞ 営業先の社長から請われて会社を買収、営業マンから転身

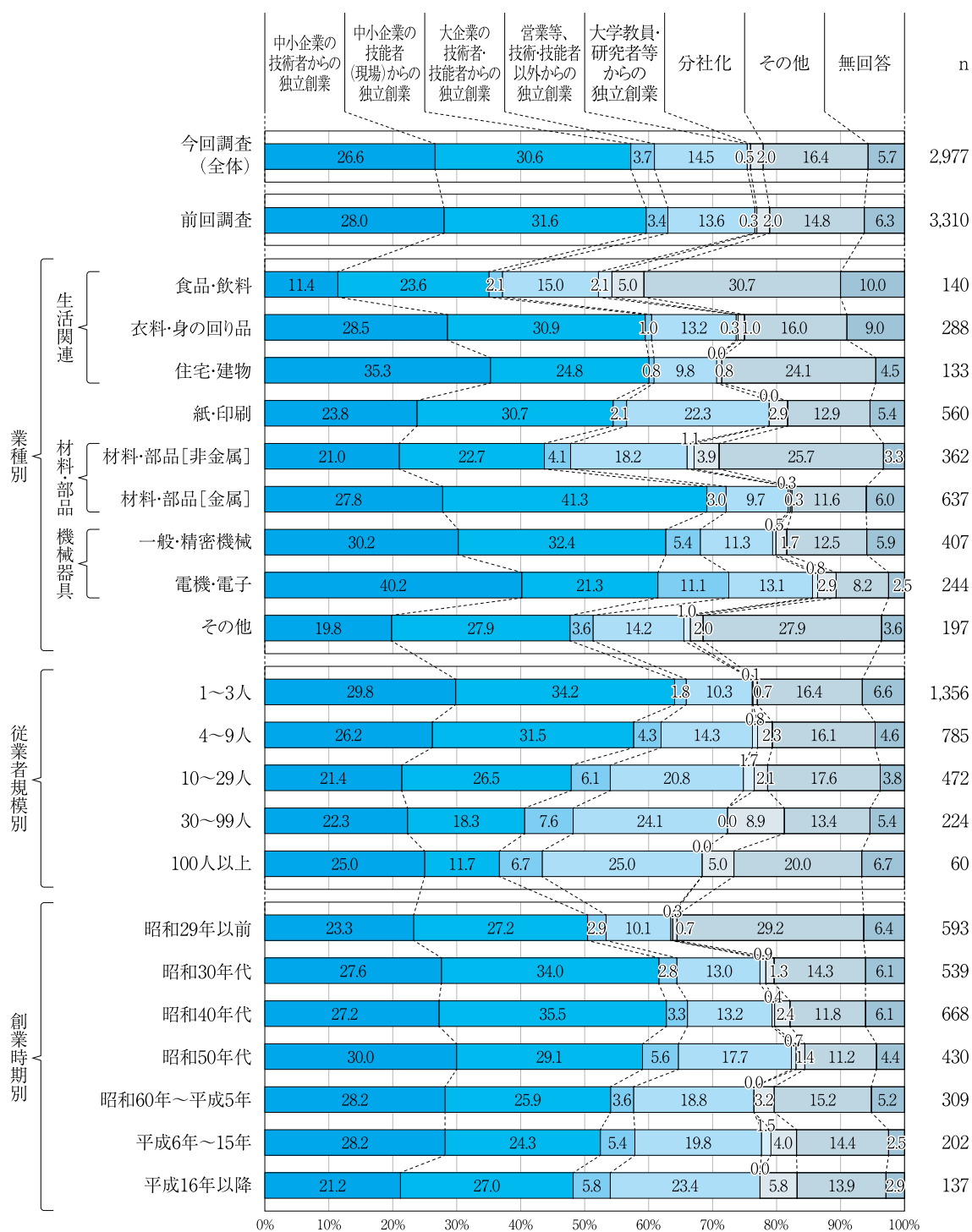
当社の業務は印刷用の組版の作成である。40年ほど前に創業し、手動での写植から電算写植、出力センター、パソコンによる組版と手法は変わり続けたが、印刷文字の組版に、一貫して取り組んできた。

社長は商業高校を卒業後上京し、金融会社で1年働いたあと、書籍に金文字を押す箔押しから製版、組版など印刷業界で営業を担当して、好成績を上げていた。

そのような中、取引先であった写植会社の社長から業績が赤字で助けてほしいと頼まれ、その会社を買うことにした。必要な資金が不足していたため、長期月賦払いにして会社を買い取り、社長として事業に取り組むこととなった。

（紙・印刷 4～9人 副都心地域）

図表Ⅱ-1-6 創業の経緯



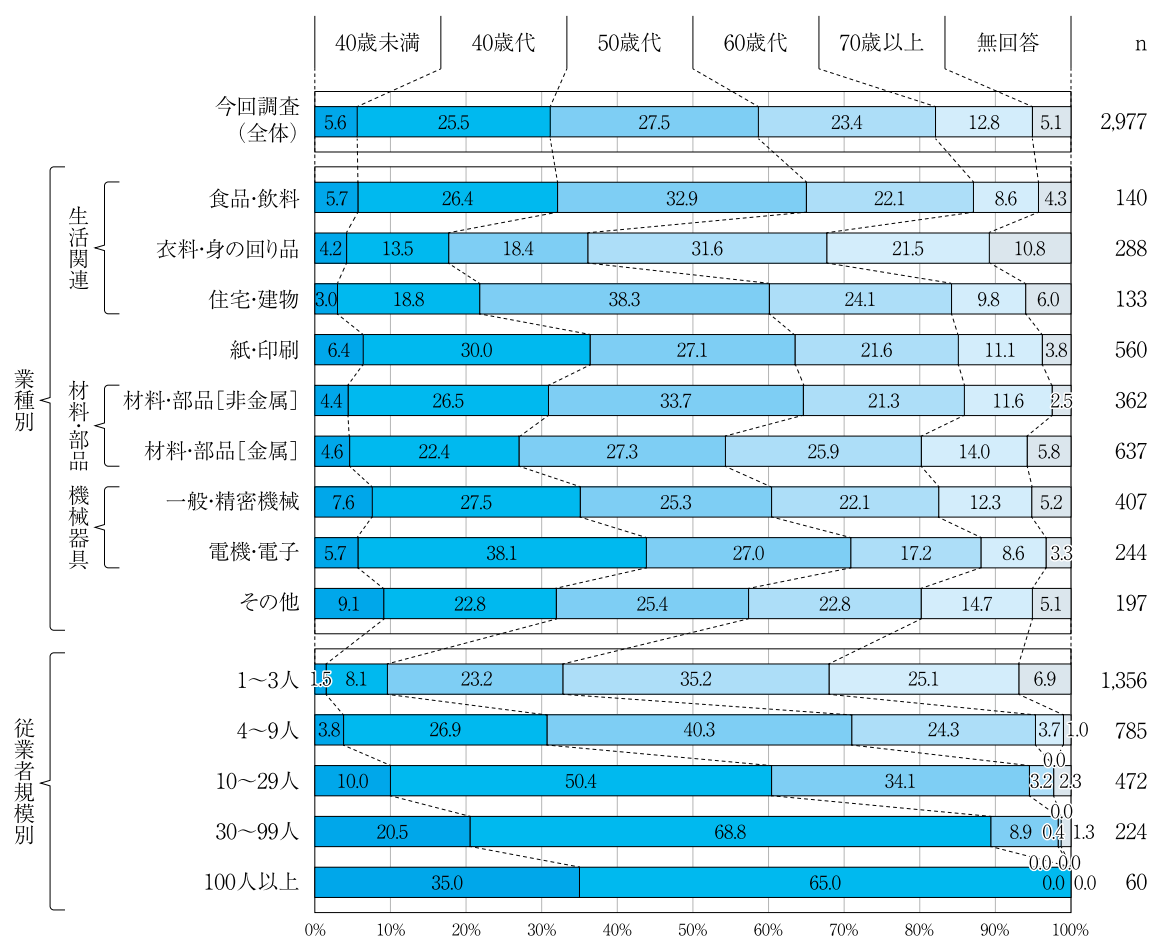
7 全従業員の平均年齢

全従業員の平均年齢は、「50歳代」が27.5%で最も高く、次いで「40歳代」が25.5%、「60歳代」が23.4%となっている。また、「70歳以上」は12.8%と1割を超えている。

業種別にみると、衣料・身の回り品では「60歳代」が31.6%で最も高いほか、「70歳以上」も21.5%と2割を超え、他の業種に比べて従業員の平均年齢が高い企業が多い。一方、紙・印刷と一般・精密機械、電機・電子では「40歳代」が最も高く、なかでも電機・電子では「40歳未満」と「40歳代」をあわせて43.8%と4割を超えている。このほかの業種では「50歳代」が最も高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど平均年齢が高くなっており、1～3人では「60歳代」と「70歳以上」をあわせて60.3%と約6割を占めている。一方、100人以上では「40歳代」が65.0%、「40歳未満」が35.0%となっており、平均年齢が低い企業が多い。

図表Ⅱ-1-7 全従業員の平均年齢



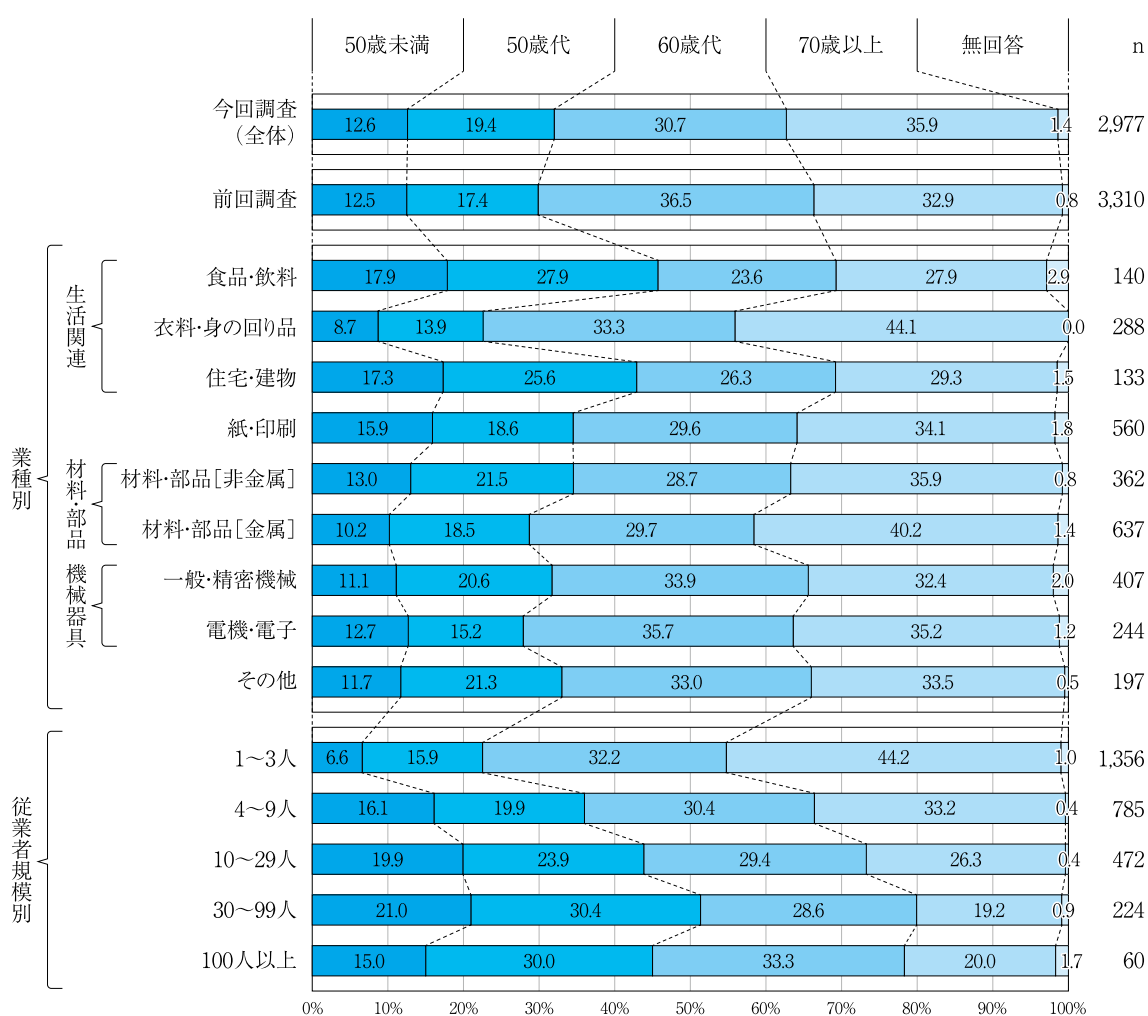
8 経営者の年齢

経営者の年齢は、「70歳以上」が35.9%で最も高く、次いで「60歳代」が30.7%となっている。また、「50歳未満」も12.6%と1割を超えている。前回調査では「60歳代」が36.5%で最も高かったが、今回は5.8ポイント減少した。代わって「70歳以上」が3.0ポイント、「50歳代」が2.0ポイント増加しており、経営者の高齢化が進んでいる企業がある一方で、事業承継や新規創業により経営者年齢が低くなっている企業もあるものとみられる。

業種別にみると、食品・飲料と住宅・建物では、「70歳以上」が3割を下回る一方で、「50歳未満」と「50歳代」があわせて4割を超えており、他の業種に比べて若い経営者が多い。また、一般・精密機械と電機・電子では「60歳代」が「70歳以上」をわずかに上回っている。このほかの業種では「70歳以上」が最も高く、特に、衣料・身の回り品と材料・部品[金属]ではそれぞれ44.1%、40.2%と4割を超えている。

従業員規模別にみると、<99人以下>では、規模が大きくなるほど「50歳未満」と「50歳代」が高く、「60歳代」と「70歳以上」は低くなっている。1～3人では「70歳以上」が44.2%であるのに対して、30～99人では「50歳未満」が約2割、「50歳代」が約3割を占めている。一方、100人以上では「50歳未満」の若い経営者は15.0%とやや低く、「50歳代」と「60歳代」があわせて63.3%と6割を超えている。

図表Ⅱ-1-8 経営者の年齢



（注）前回調査値は、今回調査の年齢区分での再集計値。

9 経営者の続柄・出身

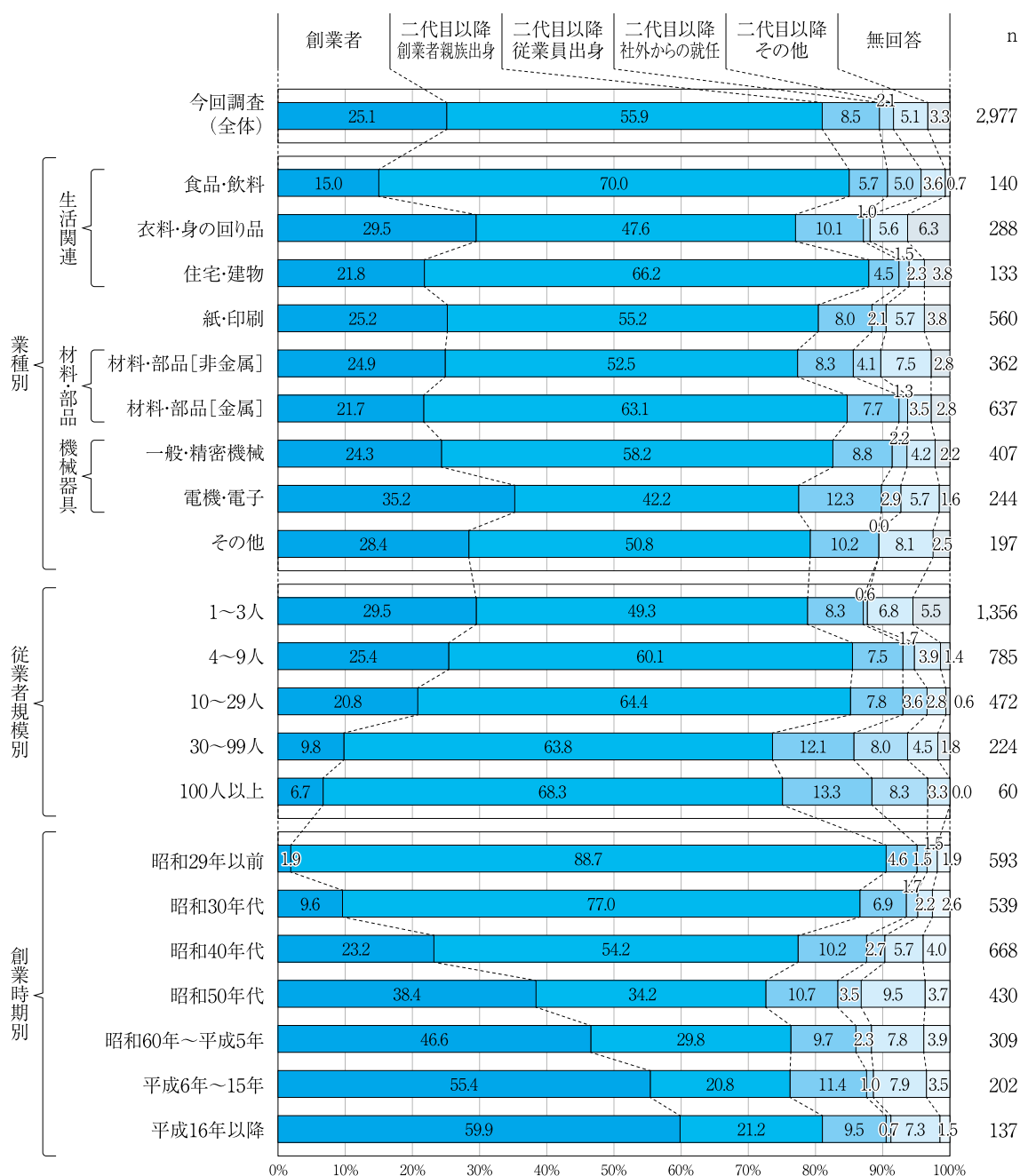
現在の経営者の続柄・出身は、「二代目以降_創業者親族出身」が55.9%で最も高く、次いで「創業者」が25.1%、「二代目以降_従業員出身」が8.5%となっている。二代目以降をあわせると71.6%で、約7割が事業承継を経験している。

業種別にみると、すべての業種で「二代目以降_創業者親族出身」が最も高く、なかでも食品・飲料では70.0%、住宅・建物では66.2%と特に高くなっている。これは、ともに創業が古い企業の割合が高いことが影響しているとみられる。一方、比較的創業が新しく、規模の大きい企業が多い電機・電子では、「創業者」が35.2%、「二代目以降_従業員出身」が12.3%と他の業種に比べて高くなっている。また、衣料・身の回り品でも「創業者」が29.5%と電機・電子に次いで高くなっているが、創業時期や経営者年齢を勘案すると、事業承継せずに創業者の高齢化が進んでいる企業があるものと推察される。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「創業者」が低く、「二代目以降_創業者親族出身」や「二代目以降_社外からの就任」が高くなる傾向がみられる。また、＜30人以上＞では、「二代目以降_従業員出身」が1割を超えており、家族経営から企業経営への進展がみられる。

創業時期別にみると、創業時期が新しくなるほど「創業者」が高く、「二代目以降_創業者親族出身」は低くなる傾向がみられる。＜昭和50年代以降＞では「創業者」が最も高いのに対し、＜昭和40年代以前＞では「二代目以降_創業者親族出身」が最も高くなっており、業歴が長くなるにつれて、世代交代が進んでいるとみられる。

図表Ⅱ-1-9 経営者の続柄・出身



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（印刷含む）」が81.2%で最も高い。残りの約2割の企業は、製造業でも自社での製造加工は行っていないとみられる。次いで「営業・販売」が31.5%、「試作加工」が29.7%となった。前回調査と比較すると、「試作加工」が6.0ポイント増加したが、「製品企画」や「研究開発」の割合は前回と同程度にとどまった。

業種別にみると、食品・飲料を除くすべての業種で「製造・組立・加工」が最も高くなっている。電機・電子では「製造・組立・加工」が86.5%に達したほか、「設計」が50.4%、「試作加工」が47.1%と高く、他の業種に比べて業務範囲が広い。一方、食品・飲料では「営業・販売」が72.1%で最も高く、「製造・組立・加工」の60.0%を上回ったほか、「製品企画」が35.7%と高くなっており、他の業種に比べて提案力や企画力が重視されているとみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど業務範囲も拡大する傾向がみられ、100人以上では「製造・組立・加工」が96.7%、「営業・販売」が81.7%と高くなったほか、「製品企画」や「研究開発」も6割近くに達している。一方、＜9人以下＞では「営業・販売」が3割以下にとどまり、独自の営業活動を行わない企業が多いものとみられる。

創業時期別にみると、平成16年以降では「製造・組立・加工」が64.2%にとどまる一方で、「製品企画」が38.7%、「研究開発」が20.4%と、他の時期に比べて高くなっている。また、昭和29年以前でも「製品企画」が25.0%、「研究開発」が15.5%と、平成16年以降に次いで高くなった。さらに、＜平成6年以降＞と昭和29年以前では「営業・販売」がいずれも4割を超えており、創業時期が新しい企業や創業60年を超える企業で、企画開発や営業販売を重視する傾向がみられる。一方、昭和30年代と昭和40年代では、「製品企画」や「研究開発」、「設計」が他の時期に比べて低く、「製造・組立・加工」や「試作加工」のみを業務としている企業が多いとみられる。

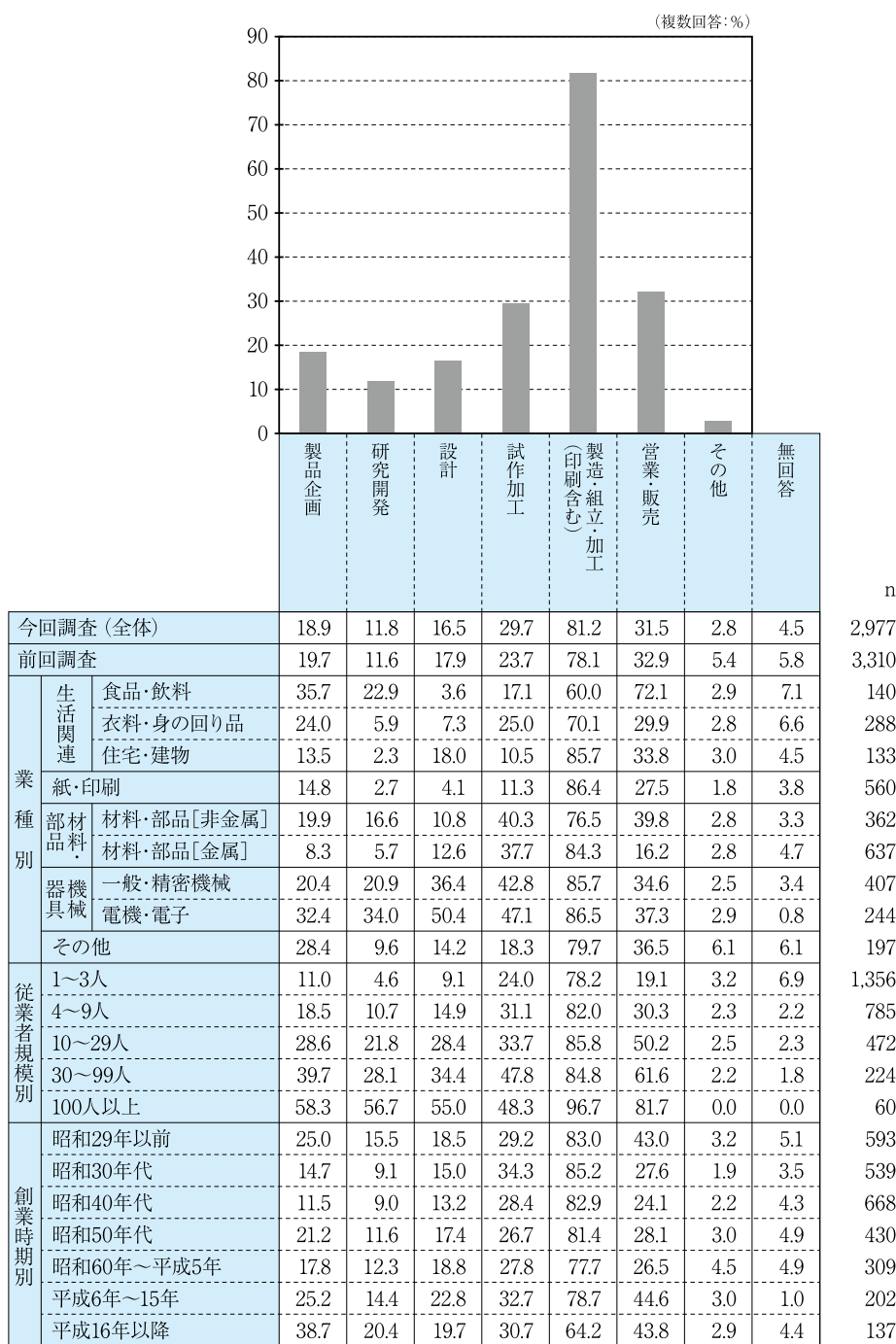
＜事例3＞ 顧客の要望に応えるため、製造業に進出

当社は、オーディオ用真空管の輸入・卸のほか、抵抗・コンデンサの製造を行っている。社長は、大手電機メーカーを退社後、オーディオが趣味であったことから、真空管の輸入・卸の会社を設立、創業の5年後には秋葉原に店舗を設置し、販売も開始した。

その後、抵抗の調達先であったメーカーの生産中止を受け、納入先であった大手オーディオメーカーの要望により、自社で製造も行うようになった。当初は、抵抗を製造している企業に製造を委託していたが、ほどなくしてその企業の経営が厳しくなってしまった。このため、当社が委託先企業を買収し、工場や従業員を受け継ぐ形で製造業に進出、顧客の要望に応えた製品供給を行っている。

（電機・電子 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-1-10 業務範囲



(注) 「製造・組立・加工 (印刷含む)」は、前回調査では「製造・組立・加工」としていた。

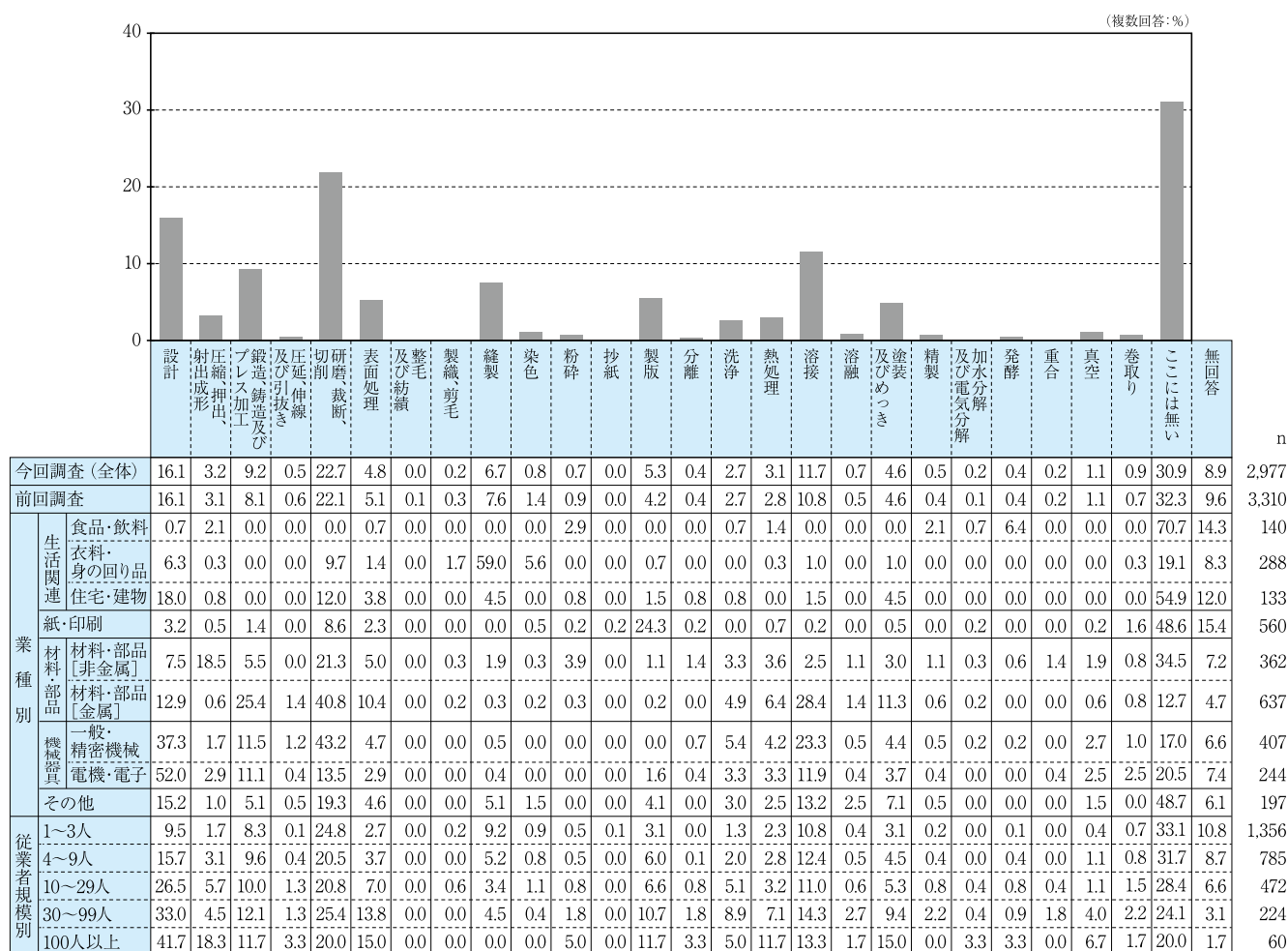
2 保有する「ものづくり基盤技術」

「ものづくり基盤技術」のうち保有する技術（複数回答）は、「研磨、裁断、切削」が22.7%と2割を超え、次いで「設計」が16.1%、「溶接」が11.7%となっている。無回答と「ここには無い」を除くと、約6割の企業が何らかの基盤技術を保有している。

業種別にみると、一般・精密機械と材料・部品[金属]では、「研磨、裁断、切削」がともに4割を超えて高くなっている。材料・部品[金属]ではほかにも「溶接」と「鍛造、鋳造及びプレス加工」が2割を超えたほか、「塗装及びめっき」と「表面処理」が1割を超えるなど、他の業種に比べて保有する基盤技術が幅広い。また、衣料・身の回り品では「縫製」が59.0%、紙・印刷では「製版」が24.3%となったほか、電機・電子では「設計」が52.0%と高くなるなど、業種特性を反映した結果となった。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「研磨、裁断、切削」が、＜10人以上＞では「設計」がそれぞれ最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど、「設計」や「表面処理」、「塗装及びめっき」などの割合が高くなっており、保有する基盤技術が幅広い。一方、「縫製」は規模が小さくなるほど保有割合が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-11 保有する「ものづくり基盤技術」



(注) ものづくり基盤技術とは、ものづくり基盤技術振興基本法に規定するもので、工業製品の設計、製造又は修理に係る技術のうち汎用性を有し、製造業の発展を支えるものをいう。

3 工場等の所在地

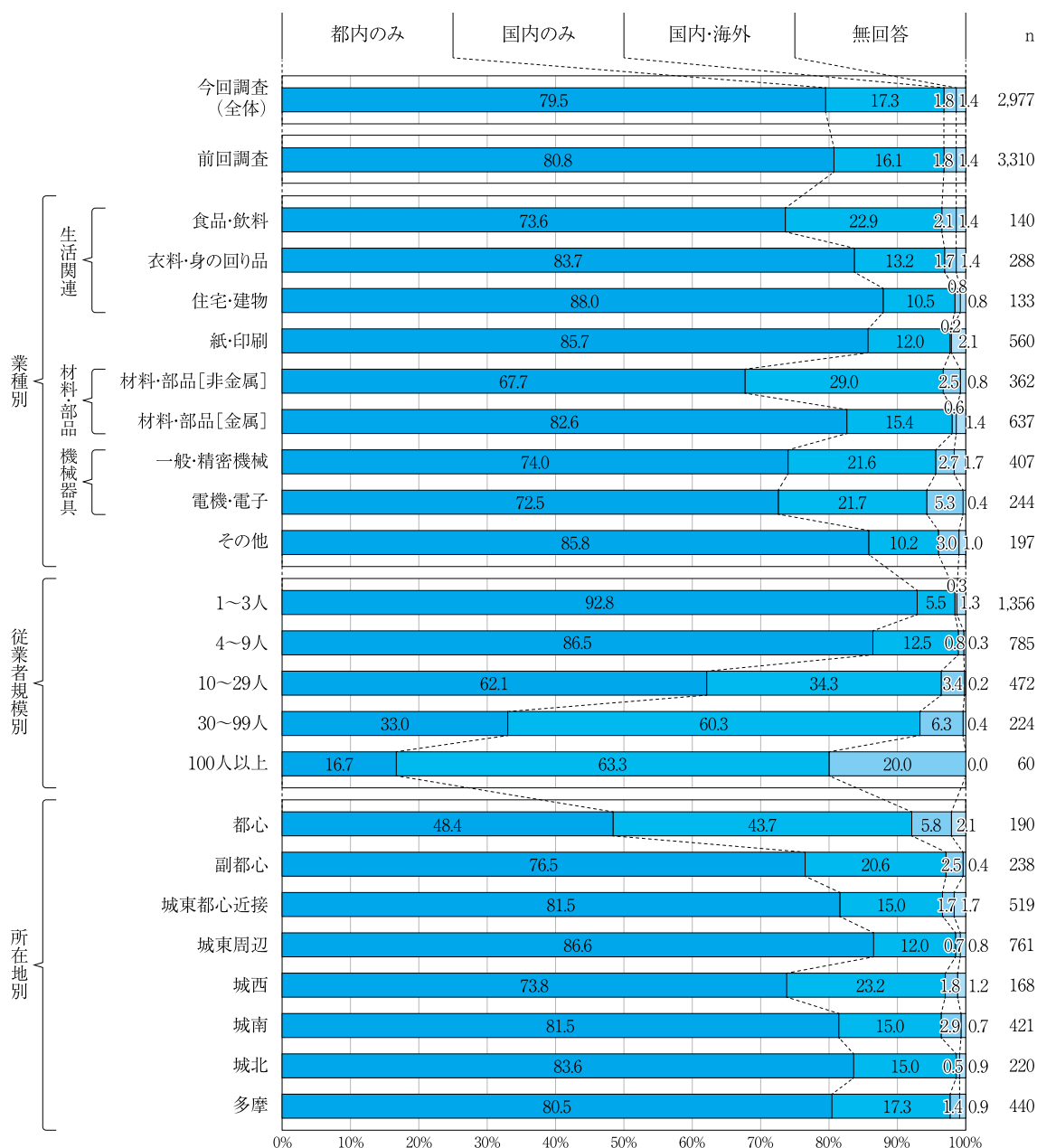
工場等の所在地（事業所・営業所を含む）は、「都内のみ」が79.5%と約8割を占めている。また、「国内のみ」が17.3%、「国内・海外」が1.8%となった。前回調査と比較すると、「都内のみ」は1.3ポイント減少し、「国内のみ」が1.2ポイント増加した。

業種別にみると、すべての業種で「都内のみ」が最も高く、なかでも住宅・建物では88.0%と9割近くに達している。一方、材料・部品[非金属]では「国内のみ」が29.0%と約3割を占めているほか、食品・飲料、一般・精密機械、電機・電子でも「国内のみ」が2割を超え、他の業種に比べて都外にも工場等を持つ企業が多い。また、電機・電子では「国内・海外」が5.3%と他の業種に比べて高く、海外に進出している企業もみられる。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞では「都内のみ」が最も高いのに対し、＜30人以上＞では「国内のみ」が6割を超えている。さらに100人以上では「国内・海外」が20.0%と、2割の企業が海外に進出している。

所在地別にみると、都心では「都内のみ」が48.4%と半数を下回り、「国内のみ」が43.7%、「国内・海外」が5.8%と高くなっている。また、城西と副都心でも「国内のみ」がそれぞれ23.2%、20.6%と2割を超えており、他の地域に比べて都外にも工場等を持つ企業が多い。

図表Ⅱ-1-12 工場等の所在地



4 親会社の有無

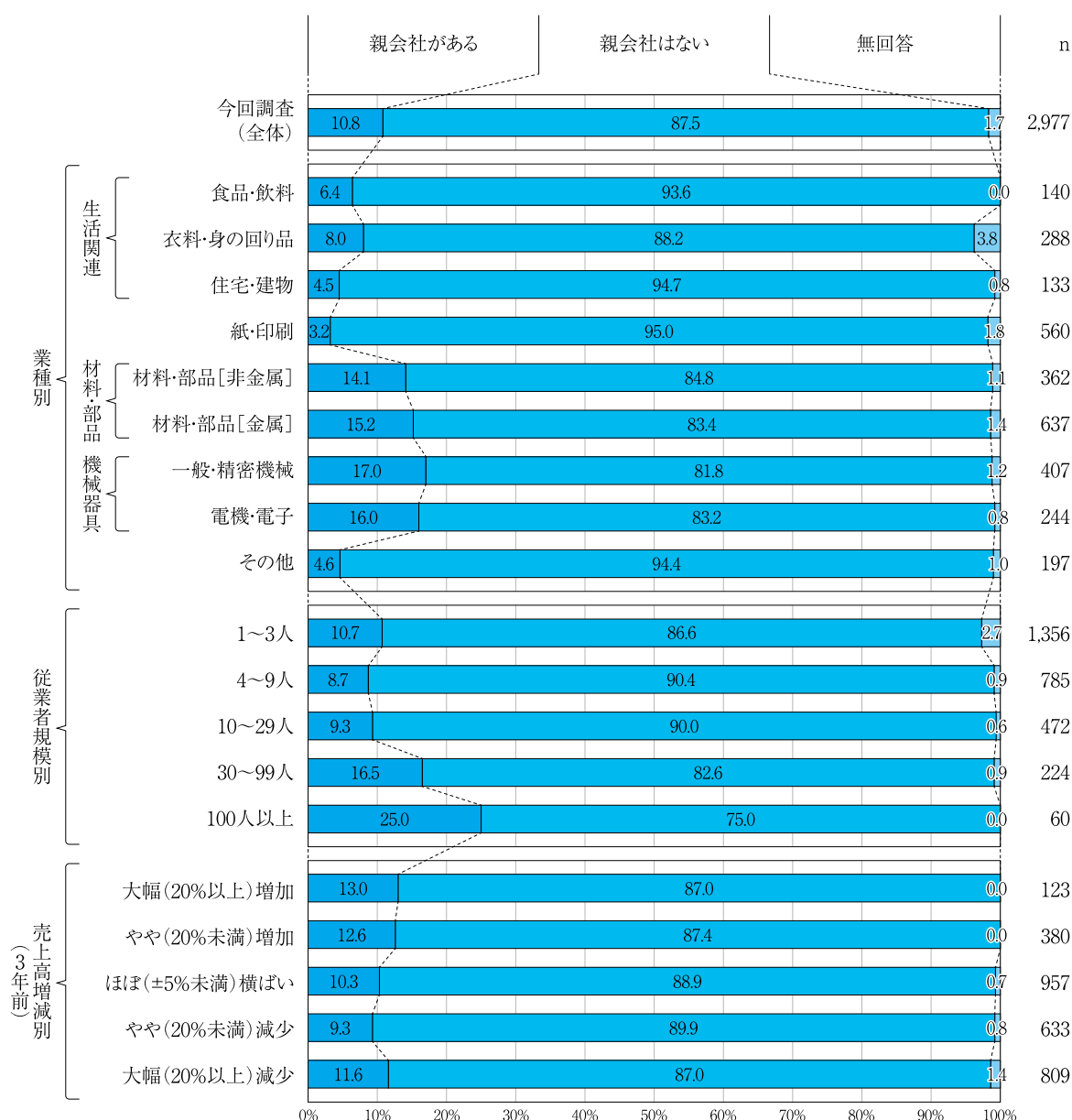
親会社の有無は、「親会社がある」が10.8%で約1割を占めた。「親会社はない」は87.5%となっている。

業種別にみると、＜材料・部品＞と＜機械器具＞の業種では、「親会社がある」がいずれも1割を超えている。一方、＜生活関連＞の業種と紙・印刷、その他では、「親会社がある」は1割に満たず、業種によって親会社の有無に違いがみられる。

従業者規模別にみると、＜4人以上＞では規模が大きくなるほど「親会社がある」が高くなっており、100人以上では25.0%と4分の1を占めている。

売上高増減別にみると、大幅増加では「親会社がある」が13.0%、やや増加では12.6%となっており、売上高が増加している企業で親会社がある割合がわずかに高い。しかしながら、大幅減少でも「親会社がある」は11.6%と、やや増加に次いで高くなった。

図表Ⅱ-1-13 親会社の有無



(注) 本アンケートでは、親会社を「自社の議決権の過半数を所有していたり、役員の人選を通じて実質的に支配的立場にある会社」と定義した。

＜事例4＞ グループ企業の強みを生かし、不況を乗り切る

当社は文化施設や博物館の展示・演出装置の設計・制作と施工、保守業務を行っている。現在の親会社の一部門を分社化し、展示・演出装置に特化した会社として誕生した。分社後も親会社との関係は深く、親会社の受注業務の一部を当社が請け負う場合や、親会社と当社との共同提案で受注をする場合などがある。

リーマンショック後は、公共投資が冷え込み、文化施設等のメンテナンス予算が全国的に絞られたことから、当社も大きな影響を受けた。市況が厳しくなるなか、親会社からの出向社員を戻すなど人件費負担の軽減を図り、固定費を抑制した。また、グループ企業で一体的に人材育成を行う仕組みもあり、グループ全体での分業・協力体制が強みとなっている。

（その他 30～99人 城東周辺地域）

第3節 事業承継

1 事業承継の希望・方針

事業承継についての希望・方針は、「子に継がせたい」が24.9%と4分の1を占めた。「子に継がせたい」と「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』は38.3%となっている。一方、「廃業の予定」が29.4%と約3割を占めたほか、「まだ決めていない」も25.5%となっている。

業種別にみると、食品・飲料と材料・部品[金属]では、「子に継がせたい」がそれぞれ34.3%、32.3%で、ともに3割を超えている。また、電機・電子では「従業員に継がせたい」が15.2%と他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品と住宅・建物、その他では、「廃業の予定」がそれぞれ48.3%、36.1%、35.0%と高くなっている。

従業者規模別にみると、1～3人では「子に継がせたい」は12.4%にとどまり、「廃業の予定」が54.4%と半数を超えている。＜4人以上＞では「子に継がせたい」がいずれも3割を超えている。また、規模が大きくなるほど「親会社が決定的」が高くなっており、30～99人では10.3%、100人以上では18.3%となっている。規模が大きくなるほど親会社がある企業が多くなることが影響しているとみられる。

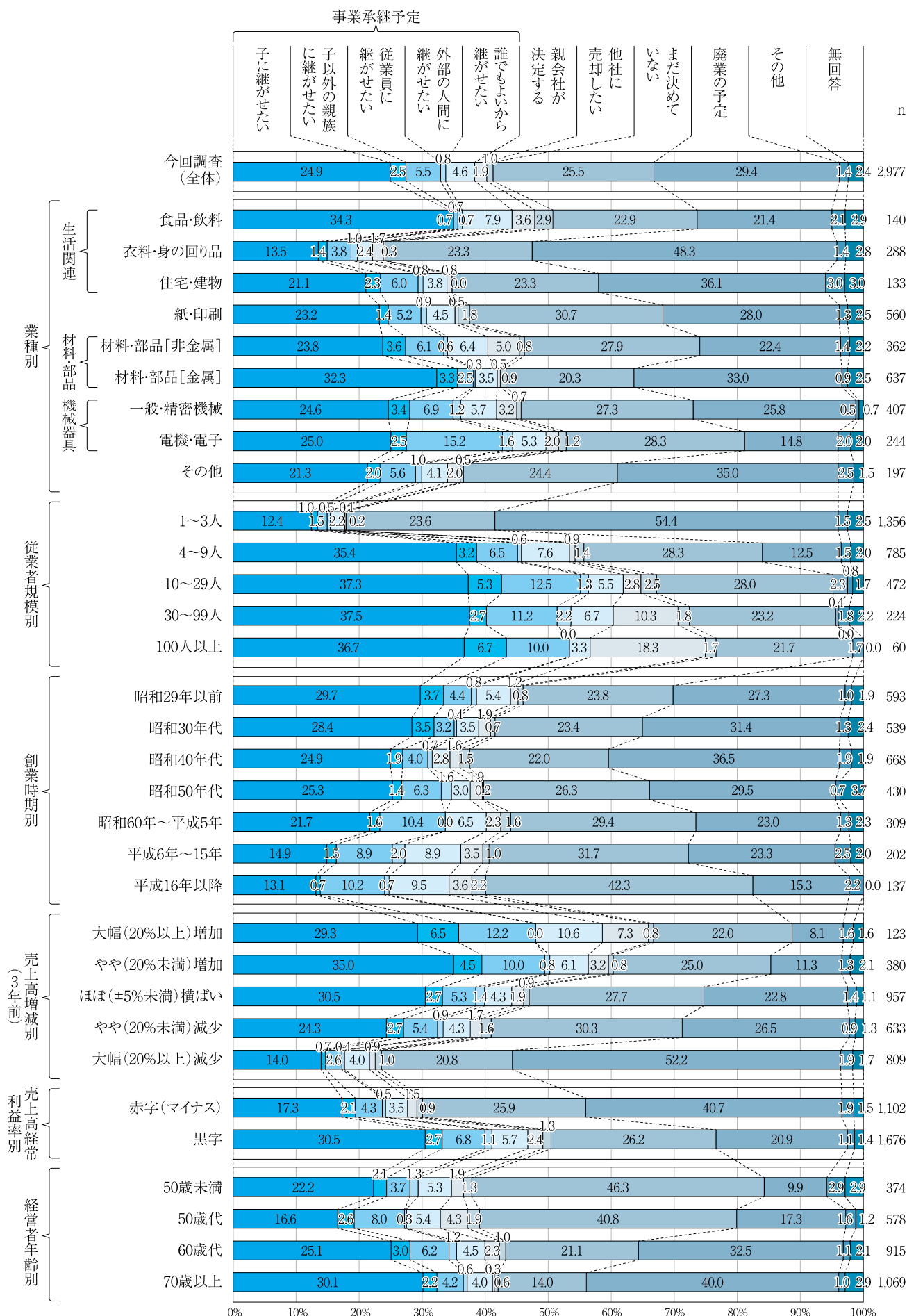
創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「子に継がせたい」が高くなる傾向がみられ、昭和29年以前では29.7%と約3割を占めている。一方、昭和40年代と昭和30年代では、「廃業の予定」がそれぞれ36.5%、31.4%と3割を超え、特に高くなっている。また、近年創業した企業では「まだ決めていない」が高く、平成16年以降では42.3%となっている。

売上高増減別にみると、＜増加＞とほぼ横ばいでは、「子に継がせたい」が3割程度を占めているのに対し、やや減少では24.3%、大幅減少では14.0%と低くなっている。売上高が増加するほど『事業承継予定』が高くなっている一方で、「廃業の予定」は売上高が減少するほど高くなっており、大幅減少では52.2%と半数を超えている。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）では「廃業の予定」が40.7%と約4割を占めている。一方、黒字では「子に継がせたい」が30.5%と約3割を占めるなど、『事業承継予定』が高くなっている。しかしながら、黒字でも「廃業の予定」が20.9%と約2割みられた。

経営者年齢別にみると、＜50歳代以下＞では「まだ決めていない」が最も高く4割を超えている。年齢が高くなるほど『事業承継予定』や「廃業の予定」が高くなる傾向がみられ、事業承継の方針が固まってくるものとみられる。70歳以上では『事業承継予定』が41.1%、「廃業の予定」が40.0%で拮抗している。

図表Ⅱ-1-14 事業承継の希望・方針



(注) 売上高経常利益率別は、「マイナス」と無回答以外を〈黒字〉としている。

2 現実の後継者の状況

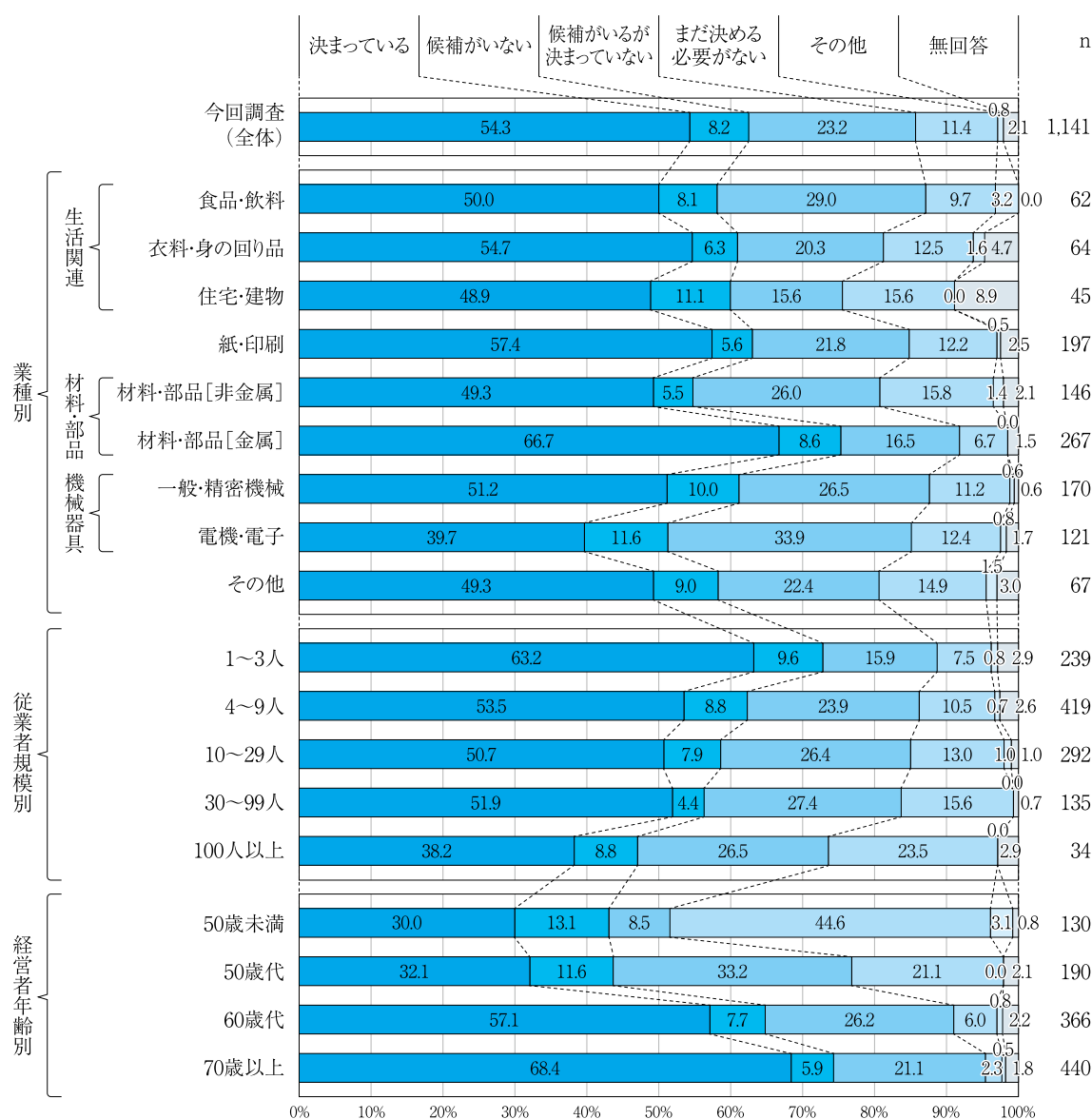
事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の、現実の後継者の状況は、「決まっている」が54.3%と半数を超え、次いで「候補がいるが決まっていない」が23.2%、「まだ決める必要がない」が11.4%となっている。「候補がいない」は8.2%で約1割となっている。

業種別にみると、すべての業種で「決まっている」が最も高く、なかでも材料・部品[金属]では66.7%と7割近くに達している。一方、電機・電子では「決まっている」は39.7%にとどまり、「候補がいるが決まっていない」が33.9%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「決まっている」が高くなる傾向がみられる。また、「候補がいない」は規模が大きくなっても一定数あり、100人以上でも8.8%と約1割みられた。

経営者年齢別にみると、50歳未満では「まだ決める必要がない」が44.6%と最も高い。年齢が高くなるほど「決まっている」が高くなっており、70歳以上では68.4%と約7割を占めている。しかしながら、70歳以上でも「候補がいるが決まっていない」が21.1%、「候補がいない」が5.9%みられた。

図表Ⅱ-1-15 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-1-14)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

3 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」が33.8%で最も高く、次いで「業績不振」が23.4%、「後継者の教育・成長」が20.8%、「適切な候補者の不在」が20.2%となっている。

業種別にみると、電機・電子を除くすべての業種で「業界の将来性への不安」が最も高くなっており、なかでも紙・印刷では42.3%、衣料・身の回り品では41.0%と4割を超えた。紙・印刷では「業績不振」も32.7%と他の業種に比べて高く、業界動向や業績に関する課題感が強い。一方、電機・電子では「後継者の教育・成長」が34.4%で最も高く、次いで「適切な候補者の不在」が27.0%となったほか、「事業承継の社内体制が未整備」、「個人保証の問題」などが他の業種に比べて高くなった。電機・電子は廃業予定が少なく、事業承継予定の企業が多いことから、後継者の教育や選定、体制整備といった事業承継上の具体的な課題が多くあげられたものとみられる。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「業界の将来性への不安」と「業績不振」が高くなっているのに対し、規模が大きくなるほど「後継者の教育・成長」と「相続税・贈与税の問題」が高くなっている。規模が小さいほど廃業予定の企業が多く、承継の前提ともなる業界動向や業績に対する関心が高いのに対して、規模が大きい企業では事業の継続を前提として課題をとらえているものと考えられる。

創業時期別にみると、平成16年以降を除くすべての時期で、「業界の将来性への不安」が最も高く、なかでも昭和29年以前では38.4%と4割近くに達している。昭和29年以前では「後継者の教育・成長」と「業績不振」が4分の1を占めたほか、「相続税・贈与税の問題」も他の時期に比べて高くなっており、課題感が強い。一方、平成16年以降では「適切な候補者の不在」が30.7%で最も高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が減少するほど「業界の将来性への不安」と「業績不振」が高くなっているのに対し、売上高が増加するほど「後継者の教育・成長」や「事業承継の社内体制が未整備」、「相続税・贈与税の問題」など、事業承継上の具体的な課題が高くなる傾向がみられる。

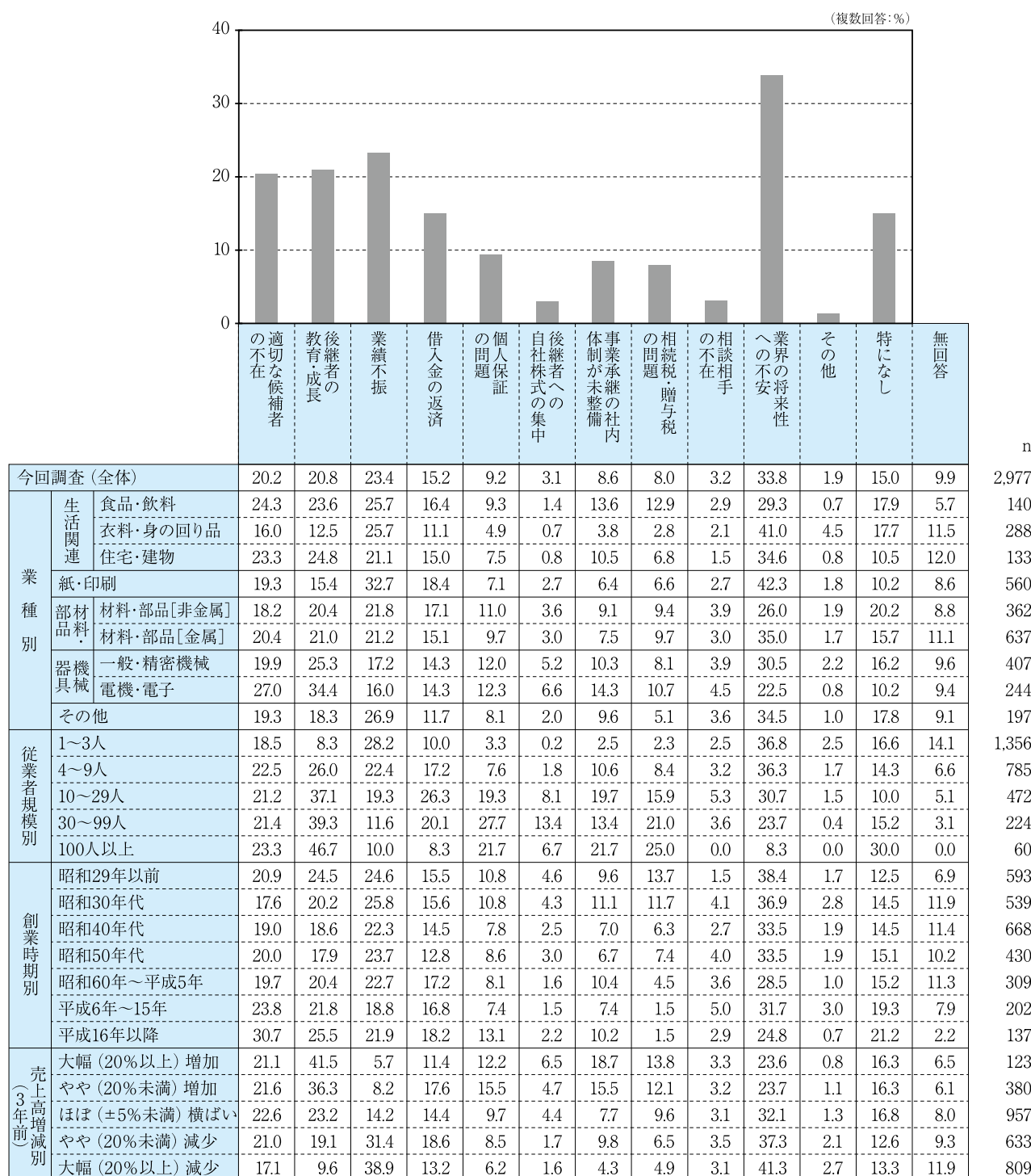
＜事例5＞ 世代交代を機に社内体制を見直し、業績回復につなげる

当社はトランスやリアクトルを製造している。現社長は15年ほど前に30歳代で会社を継いだが、当時は業績が厳しく困難な時期だった。厳しい時期であることを逆に「これからは良くなるしかない」と考え、若さも武器に、海外展開や新製品開発の道を探るなど、さまざまに動いてみることにした。

また、以前は借金をしてでもボーナスを支給していたが、社員には業績をすべて開示し、売上が上がらなければボーナスは払えないことを理解してもらうようにした。これにより社員は会社の状況をきちんと把握し、自ら考えて動いてくれると考えた。また、マンネリ化を排除するため、社員の配置換えを行うことにした。品質管理担当だった社員が、学生時代の専攻を生かした新製品開発を行い成果を上げるなど、活性化につながっている。

(電機・電子 30～99人 多摩地域)

図表Ⅱ-1-16 事業承継上の課題



第1節 売上高の状況

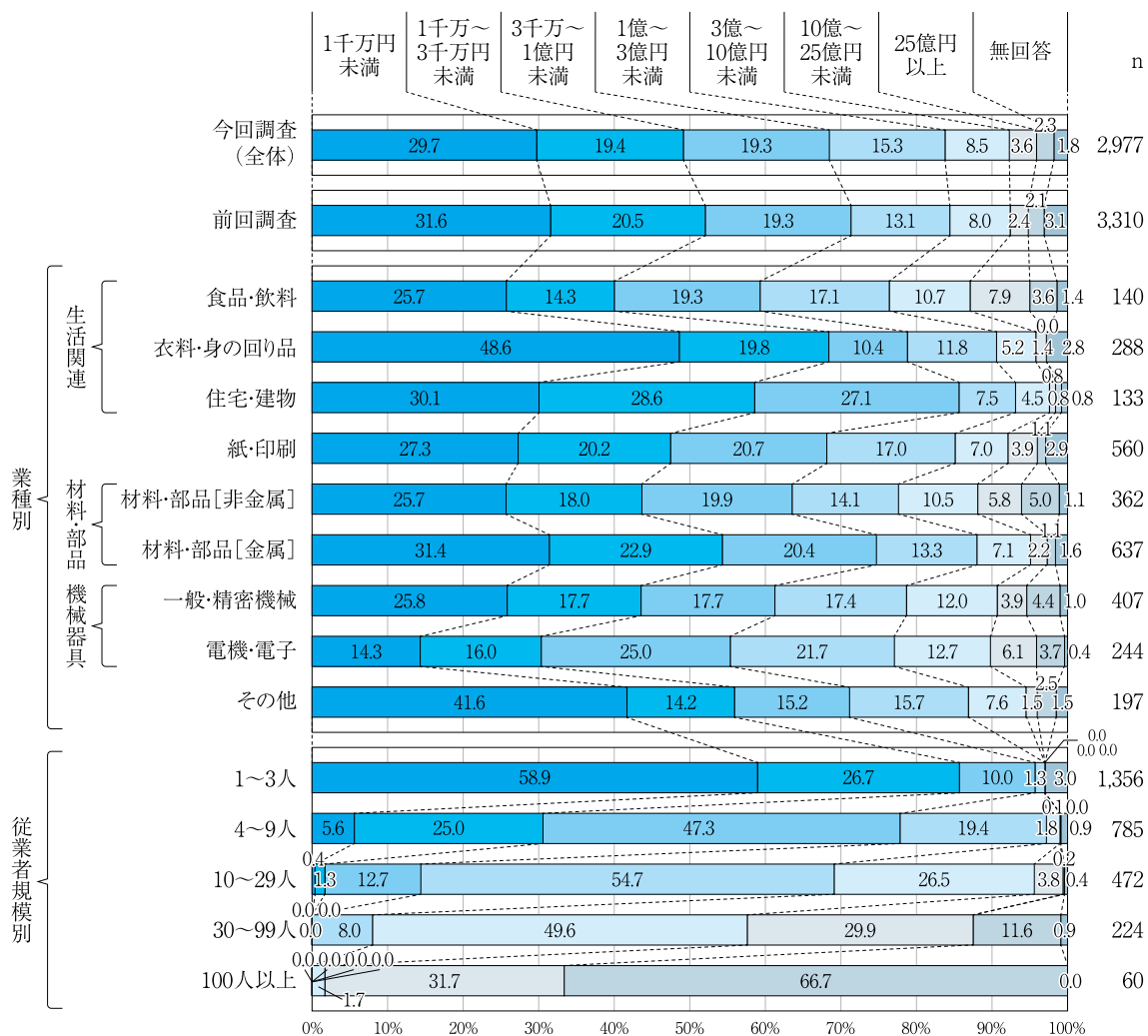
1 直近の売上高

直近の決算での年間売上高は、「1千万円未満」が29.7%で最も高く、次いで「1千万～3千万円未満」が19.4%、「3千万～1億円未満」が19.3%となっている。前回調査と比較すると、『3千万円未満』があわせて3.0ポイント減少した一方で、『1億円以上』があわせて4.1ポイント増加した。

業種別にみると、電機・電子を除くすべての業種で「1千万円未満」が最も高くなっており、なかでも衣料・身の回り品では48.6%と約半数を占めている。貴金属や玩具・看板などが含まれるその他でも、「1千万円未満」が41.6%と4割を超えた。一方、電機・電子では「3千万～1億円未満」が25.0%で最も高く、次いで「1億～3億円未満」が21.7%となっており、売上高が高い企業が多い。

従業者規模別にみると、1～3人では「1千万円未満」が58.9%で最も高く、約6割を占めている。規模が大きくなるほど売上高も高くなっており、4～9人では「3千万～1億円未満」が、10～29人では「1億～3億円未満」が、30～99人では「3億～10億円未満」が最も高くなっている。100人以上では「25億円以上」が66.7%と7割近くを占めた。

図表Ⅱ-2-1 直近の売上高



2 3年前と比較した売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が32.1%で最も高く、次いで「大幅減少」が27.2%、「やや減少」が21.3%となっている。「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』は48.5%と約半数を占めており、「大幅増加」と「やや増加」をあわせた『増加』の16.9%を大きく上回っている。前回調査と比較すると、『減少』があわせて20.5ポイント減少した一方で、「ほぼ横ばい」が17.2ポイント増加しており、減少傾向に歯止めがかかりつつある。

業種別にみると、すべての業種で『減少』が『増加』を上回っている。なかでも、衣料・身の回り品では「大幅減少」が34.7%と特に高いほか、紙・印刷では『減少』があわせて62.3%と6割を超えており、厳しい状況である。一方、電機・電子と材料・部品[金属]では、『増加』がそれぞれ25.0%、20.3%と2割を超えており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～3人では「大幅減少」が38.5%と最も高く、約4割を占めている。規模が大きくなるほど『増加』が高く、『減少』は低くなっており、100人以上では『増加』があわせて50.0%と、『減少』の21.7%を上回っており、回復傾向がみられる。

売上高別にみても、1千万円未満では「大幅減少」が49.3%と最も高く、約半数を占めている。売上高が高くなるほど『増加』が高く、『減少』は低くなっており、＜10億円以上＞では『増加』が『減少』を上回っている。特に25億円以上では『増加』が55.0%と半数を超えている。

従業者平均年齢別にみると、＜60歳代以上＞では「大幅減少」が最も高く、特に70歳以上では51.4%と半数を超えている。年齢が低くなるほど『増加』が高く、『減少』は低くなっており、40歳未満では『増加』があわせて38.1%と、『減少』の28.6%を上回っている。

＜事例6＞ 海外向け販売で業績を拡大

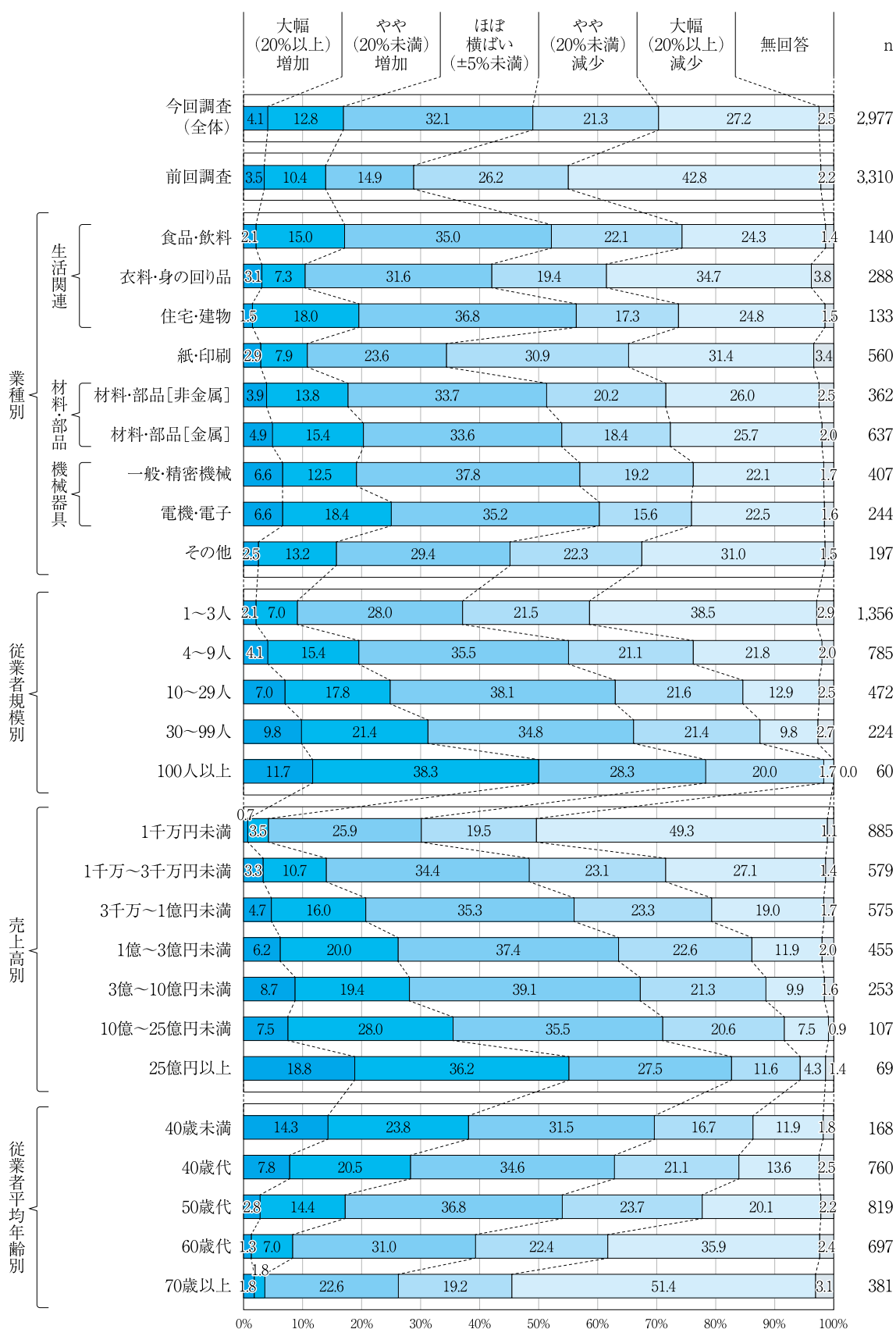
当社は、最先端の分光分析・計測装置を開発、製造している。また、主に実験用に使われる人工ダイヤモンドの製造販売も行っている。製造は国内及び海外の製造会社に委託するファブレス企業である。

販売先は国内、海外共にある。国内の販売先は大学や研究機関だが、主だった顧客には装置がいきわたっており、新規導入よりも入れ替えの需要が主である。海外向けの販売は、新興国を中心に新規導入が増加している。そのため当社の業績拡大は海外向けの販売によるところが大きい。海外向けについては、インドの企業が代理店となり営業・販売を行っている。インドの代理店とは、社長が創業前に勤務していた会社で取引関係があり、独立創業を機に、海外代理店になってもらった。

代理店は、海外向けの販売のほか、保守や補修等のフィールドサービスも担っている。フィールドサービスのトレーニングは、日本のスタッフが行うことでサービスを向上し、海外向け販売の拡大を目指している。

(一般・精密機械 4～9人 城東周辺地域)

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した売上高の変化



3 6年前と比較した売上高の変化

6年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅減少」が39.2%で最も高く、「やや減少」の18.8%とあわせると『減少』は58.0%と6割近くに達している。一方、「大幅増加」は6.9%、「やや増加」は12.2%で、あわせると『増加』は19.1%となっており、『減少』が『増加』を大きく上回っている。

業種別にみると、すべての業種で「大幅減少」が最も高くなっている。なかでも、紙・印刷では「大幅減少」が49.6%と半数近くにのぼり、厳しい状況である。一方、電機・電子では『増加』があわせて30.3%と約3割を占め、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～3人では「大幅減少」が51.3%と最も高く、半数を超えている。規模が大きくなるほど『増加』が高く、『減少』は低くなる傾向がみられ、100人以上では『増加』が43.3%と、『減少』の28.3%を上回っている。

売上高別にみると、1千万円未満では「大幅減少」が60.8%と最も高く、約6割を占めている。売上高が高くなるほど『増加』が高く、『減少』は低くなる傾向がみられ、25億円以上では『増加』が53.6%と半数を超え、『減少』の21.7%を大きく上回っている。

<事例7> インフラの老朽化に伴い需要が拡大

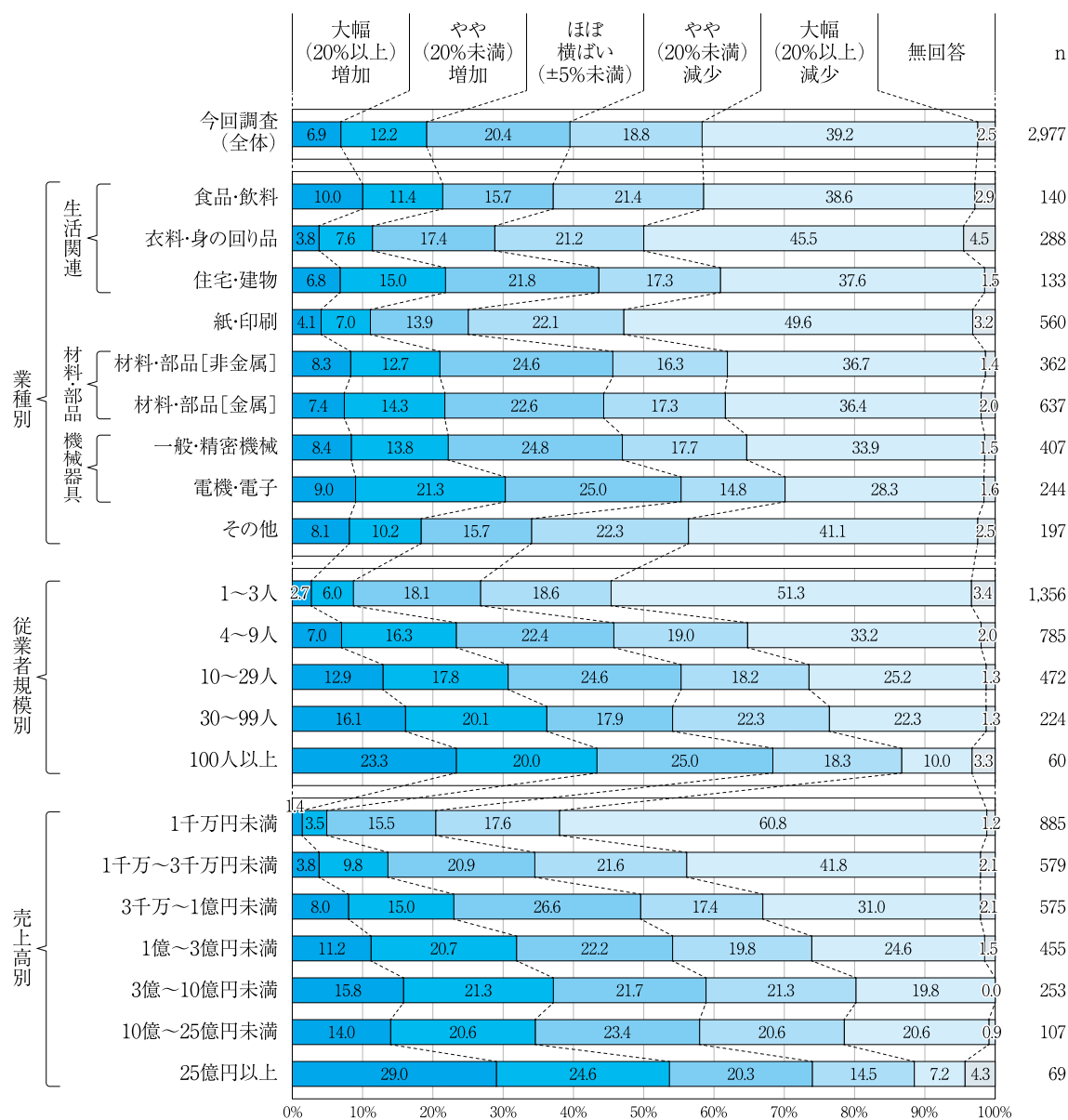
当社は電波や超音波を用いた非破壊検査機器の設計・製造を行っている。また、顧客のニーズに応え、当社の機器を使用した調査サービスも提供しており、トンネルや道路、下水道などの土木構造物の見えない部分や人が入れない部分の検査を行っている。

顧客は官公庁やゼネコンなどが多く、測定ツールの研究開発から、検査機器の製造、その機器を使った調査業務までを一貫して受けている。日本では、インフラの老朽化が進んでおり、点検等の需要が伸びている。また、インフラ整備では、第三者機関による検査が義務付けられ、ニーズが広がったことなどから、業績は好調に伸びている。

現在は、社内スタッフだけでは受注をこなしきれず、地方の土木系設計事務所などへの外注も行っている。人手不足が当社の課題であり、積極的に中途採用をしている。また、社員には資格取得を奨励し、教育費を会社で負担するほか、有資格者には資格手当を支給するなど人材育成にも力を入れている。

(電機・電子 30～99人 多摩地域)

図表Ⅱ-2-3 6年前と比較した売上高の変化



第2節 売上高経常利益率の状況

1 直近の売上高経常利益率

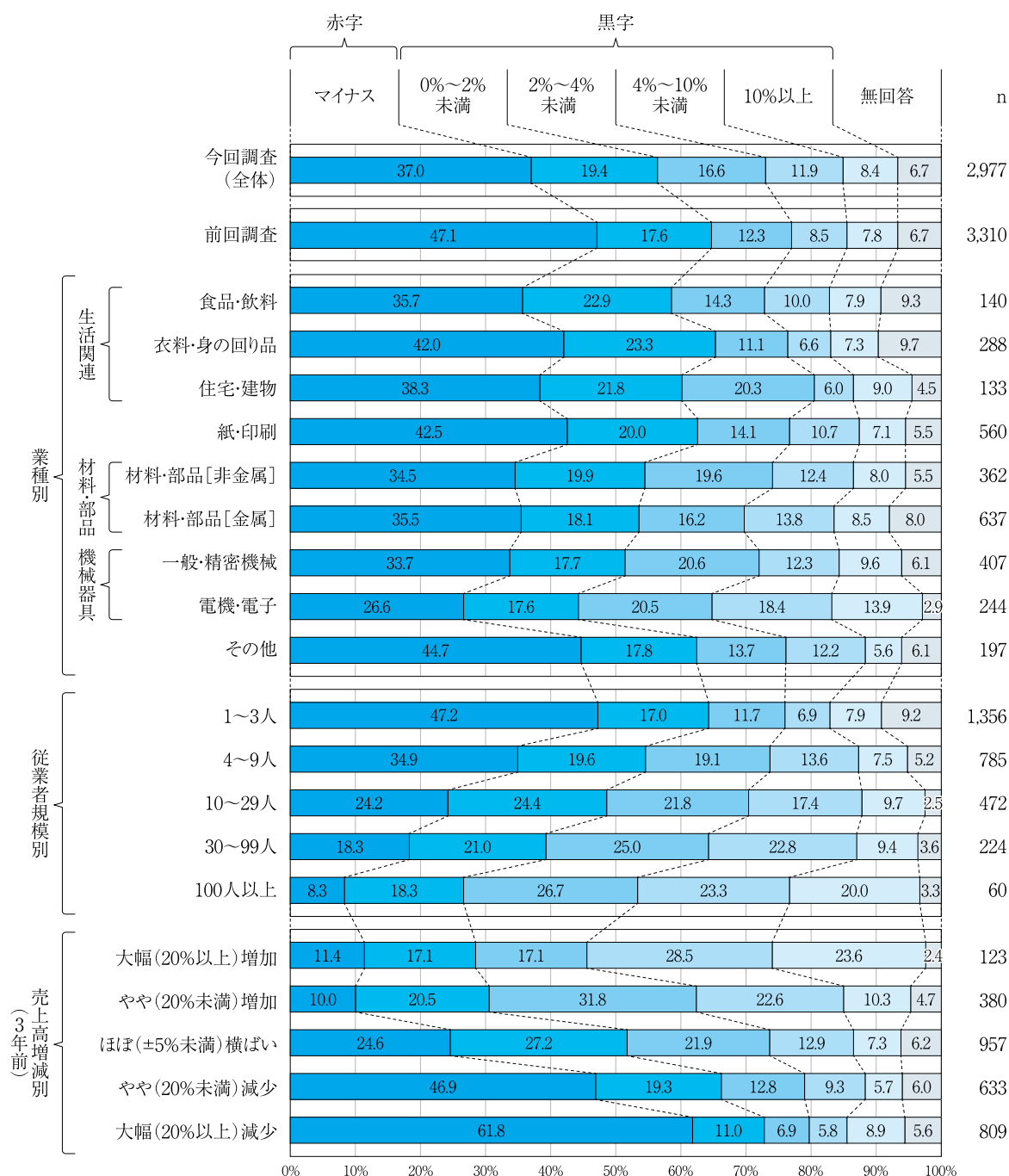
直近の決算での売上高経常利益率（経常利益額÷売上高）は、「マイナス」（赤字）が37.0%で最も高くなった。次いで「0%～2%未満」が19.4%、「2%～4%未満」が16.6%となっており、「0%～2%未満」から「10%以上」までをあわせた『黒字』は56.3%となった。前回調査と比較すると、「マイナス」（赤字）が10.1ポイント減少しており、やや改善がみられる。

業種別にみると、すべての業種で「マイナス」（赤字）が最も高くなっており、なかでも、貴金属や玩具・看板などが含まれるその他と、紙・印刷、衣料・身の回り品では、それぞれ44.7%、42.5%、42.0%と4割を超えている。一方、電機・電子では「マイナス」（赤字）は26.6%と3割を下回り、「2%～4%未満」が20.5%、「4%～10%未満」が18.4%、「10%以上」が13.9%で、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「マイナス」（赤字）が最も高く、1～3人では47.2%と半数近くに達している。規模が大きくなるほど「マイナス」（赤字）は低くなっており、10～29人では「0%～2%未満」が、＜30人以上＞では「2%～4%未満」が最も高くなっている。100人以上では「10%以上」も20.0%と2割を占めている。

売上高増減別にみると、大幅増加では「4%～10%未満」が28.5%、「10%以上」が23.6%と高く、売上高を伸ばし、高い利幅を確保している企業がみうけられる。一方、売上高が減少するほど「マイナス」（赤字）が高くなる傾向がみられ、やや減少と大幅減少では、「マイナス」（赤字）がそれぞれ46.9%、61.8%で最も高くなっている。

図表Ⅱ-2-4 直近の売上高経常利益率



2 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字だが利益額は減少」が18.6%で最も高く、次いで「赤字でほぼ横ばい」が18.0%、「黒字で横ばい」が15.6%となった。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」をあわせた『増益』は25.0%、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』は38.3%となっており、『減益』が『増益』を上回っている。また、「黒字で横ばい」と「赤字でほぼ横ばい」をあわせた『横ばい』は33.6%となった。

業種別にみると、すべての業種で『減益』が『増益』を上回っている。特に、その他と紙・印刷、衣料・身の回り品では、『減益』がそれぞれ44.1%、42.7%、41.4%となっており、厳しい状況である。一方、電機・電子と一般・精密機械、食品・飲料では、『増益』がそれぞれ30.3%、29.5%、29.2%と約3割を占め、他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「黒字が拡大」と「黒字で横ばい」が高くなる一方で、「赤字でほぼ横ばい」と「赤字が拡大」は低くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『増益』が高く、『減益』は低くなっている。大幅増加とやや増加では、『増益』がそれぞれ72.4%、45.7%で、『減益』を大きく上回っている。一方、やや減少と大幅減少では、『減益』がそれぞれ44.8%、59.8%と『増益』を上回っている。しかしながら、やや減少と大幅減少でも、『増益』がそれぞれ20.2%、10.4%となっており、売上高が伸びないなかでも収益確保を図っている企業もみられる。

従業者平均年齢別にみると、すべての年齢で『減益』が『増益』を上回っており、なかでも70歳以上と60歳代では、『減益』がそれぞれ50.9%、39.8%と高くなっている。一方、年齢が低くなるほど『増益』が高くなっており、<40歳代以下>では『増益』が3割を超えている。

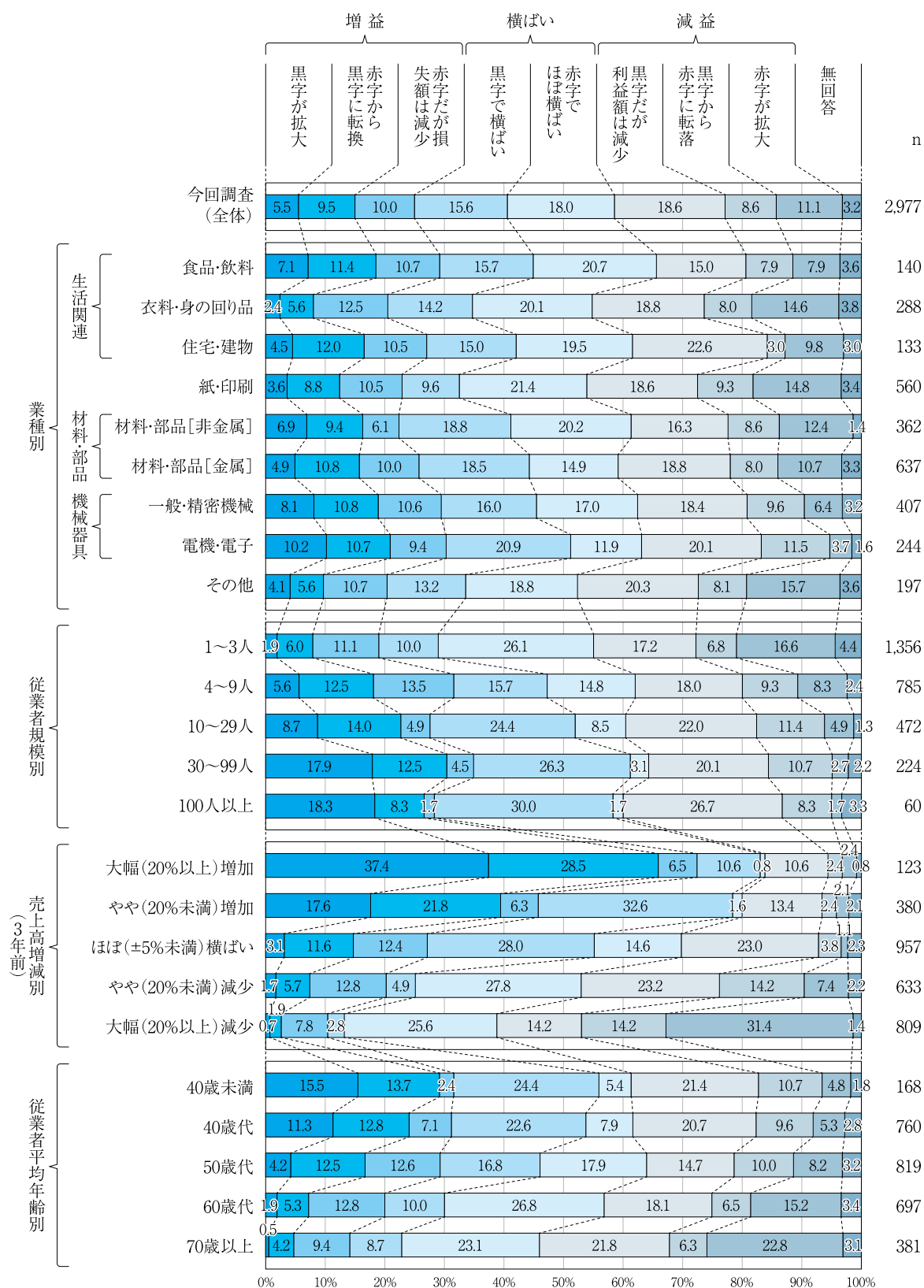
<事例8> 会社をスリムにすることで借入金を減らし利益を確保

当社の業務は印刷用の組版の作成である。業績は、3年前と比較して売上は減少したものの、利益は黒字を維持している。

8年前までは、従業員は30人～40人程度を抱え、社長の営業努力で事業拡大に努めていた。しかし、近年、営業努力が直接的に売上増加につながらなくなり、赤字が続くようになってしまった。そこで、借入金を減らし利益を出すために、いたずらに業績の拡大を追わないことを決め、5年ほど前から事業の整理を始めた。徐々に取引先を減らし、業務を縮小、従業員も減らした。結果として会社がスリムになり、利益が出て、借入金の大幅な縮小に成功した。

(紙・印刷 4～9人 副都心地域)

図表Ⅱ-2-5 3年前と比較した経常損益の変化



第1節 得意先の状況

1 得意先の件数

得意先の件数は、「4件以下」が26.4%で最も高く、次いで「5～9件」が19.3%、「10～19件」が17.6%となっている。前回調査と比較すると、「4件以下」が3.0ポイント低下した一方、『20件以上』があわせて3.7ポイント増加した。

業種別にみると、食品・飲料では「100件以上」が23.6%で最も高いほか、「50～99件」が17.1%、「20～49件」が19.3%で他の業種に比べて高く、得意先の件数が多い。一方、衣料・身の回り品では「4件以下」が46.9%と半数近くを占め、他の業種に比べて得意先件数が少ない企業が多い。材料・部品[非金属]と材料・部品[金属]、一般・精密機械、電機・電子でも「4件以下」が最も高くなっている。このほか、住宅・建物では「5～9件」が33.8%、紙・印刷では「10～19件」が21.1%で、それぞれ最も高くなっている。

従業者規模別にみると、1～3人では「4件以下」が42.3%と4割を超えており、取引先を分散させずに特定の得意先からの発注により生産活動を行っている企業が多いものとみられる。規模が大きくなるほど得意先の件数も多くなっており、＜10人以上＞では「100件以上」が最も高くなっている。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「100件以上」が2割を超え、最も高くなっている。売上高が減少するほど得意先件数が少なくなる傾向がみられ、大幅減少では「4件以下」が38.2%と4割近くを占めている。

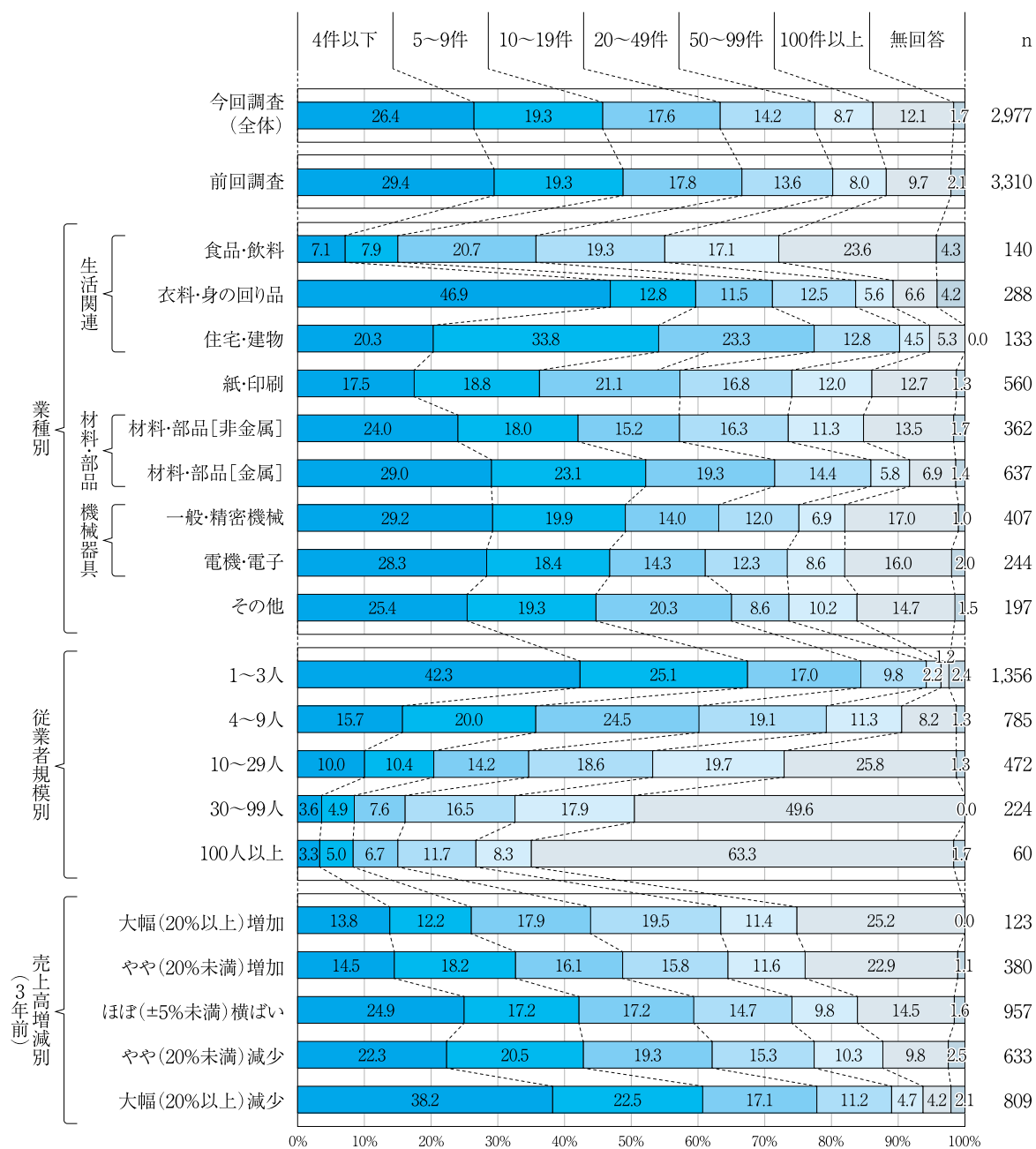
＜事例9＞ 着実な設備投資と差別化で、取引先を分散

当社は金属加工業を営み、半導体製造に使用する機械部品や真空装置等の部品を加工している。近隣の同業者ができないような大物の加工や精度を要求されるものを加工できることが強みである。

先代社長の頃は、主要得意先に大きく依存しており、業界動向に左右されやすく、安価な仕事でも断ることができなかった。そこで、差別化を図り、顧客・受注量を確保しようと考えた。まずは、バブル崩壊前に1台目のマシニングセンターを導入した。当時の年商の5倍もする高価なものだったが、機械ディーラー（商社）と商工会の協力で導入することができた。その後も少しずつ設備投資を続けることで、近隣の会社ではできないような大型部品加工の受注を増やしていった。また、顧客が困っているもの、当社でなければできないものを優先して行ううちに、利幅の取れない無理な仕事は断れる状態にまでこぎつけた。

（一般・精密機械 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-3-1 得意先の件数



2 主要得意先の所在地

主要得意先の所在地（複数回答）は、「23区内」が80.2%で最も高く、約8割を占めている。次いで「埼玉・神奈川・千葉の各県」が42.3%、「関東地域以外の国内」が25.8%となっている。また、「海外」も4.5%みられた。

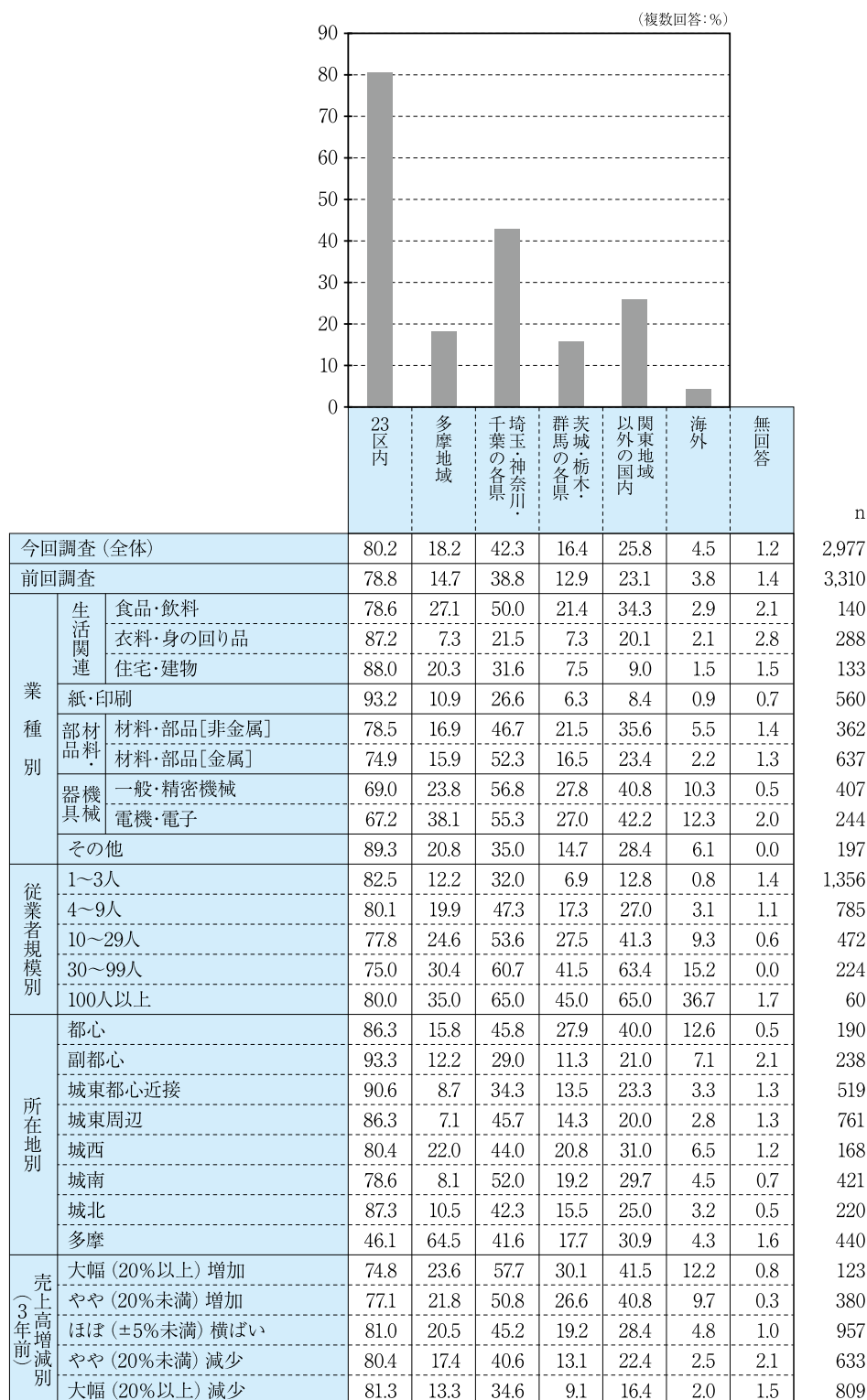
業種別にみると、すべての業種で「23区内」が最も高いが、なかでも、紙・印刷では93.2%と9割を超えている。一方、電機・電子と一般・精密機械では、「23区内」はそれぞれ67.2%、69.0%と7割を下回り、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が半数以上、「関東地域以外の国内」が約4割と高くなっており、他の業種に比べて主要得意先がより広域に分布している。電機・電子と一般・精密機械では、「海外」がそれぞれ12.3%、10.3%と1割を超え、海外取引も進んでいるとみられる。

従業者規模別にみると、1～3人では「23区内」が82.5%と高くなっている。規模が大きくなるほど、「多摩地域」や「埼玉・神奈川・千葉の各県」、「茨城・栃木・群馬の各県」、「関東地域以外の国内」、「海外」がいずれも高くなっており、主要取引先の所在地がより広域である。100人以上では「海外」が36.7%と4割近くに達している。

所在地別にみると、多摩を除くすべての地域で、「23区内」が最も高くなっている。なかでも、副都心と城東都心近接では、「23区内」がそれぞれ93.3%、90.6%と高く、23区内に集中している。都心では「23区内」も86.3%と高いが、「関東地域以外の国内」が40.0%、「茨城・栃木・群馬の各県」が27.9%、「海外」が12.6%と、他の地域に比べて高くなっており、主要得意先の所在地がより広域である。また、城南では「埼玉・神奈川・千葉の各県」が52.0%と半数を超え、他の地域に比べて高くなっている。一方、多摩は唯一、「23区内」よりも「多摩地域」が高くなっており、64.5%と6割を超えている。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「23区内」が8割を下回るのに対し、ほぼ横ばいと＜減少＞では8割を超えている。売上高が増加するほど、「多摩地域」、「埼玉・神奈川・千葉の各県」、「茨城・栃木・群馬の各県」、「関東地域以外の国内」、「海外」がいずれも高くなっており、主要取引先が23区内にとどまらず、広域に分布している。

図表Ⅱ-3-2 主要得意先の所在地



(注)「茨城・栃木・群馬の各県」は、前回調査では「埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域」としていた。

3 売上高第1位の得意先の属性

売上高第1位の得意先の属性は、「中小・零細メーカー」が28.1%で最も高く、次いで「中堅メーカー」が16.4%、「大手メーカー」が16.1%となっている。

業種別にみると、食品・飲料では「卸売業・代理店」が28.6%で最も高いほか、「小売業」が27.1%、「サービス業」が10.7%で他の業種に比べて高くなっており、消費者向けの最終製品などを扱っている企業が多いものとみられる。貴金属や玩具・看板などが含まれるその他でも、「卸売業・代理店」が22.3%と高くなった。一方、電機・電子では「大手メーカー」が32.4%と3割を超え、最も高くなっている。このほかの業種では、「中小・零細メーカー」が最も高くなっており、なかでも、材料・部品[金属]では37.5%となった。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「中小・零細メーカー」が高くなっており、1～3人では41.3%と約4割を占めている。一方、規模が大きくなるほど「大手メーカー」が高くなる傾向がみられ、30～99人では48.2%と半数近くに達している。100人以上では「大手メーカー」の40.0%に次いで、「卸売業・代理店」が21.7%となった。

売上高増減別にみると、大幅減少では「大手メーカー」が9.8%であるのに対し、大幅増加では28.5%で、売上高が増加するほど大手メーカーとの取引の割合が高くなっている。

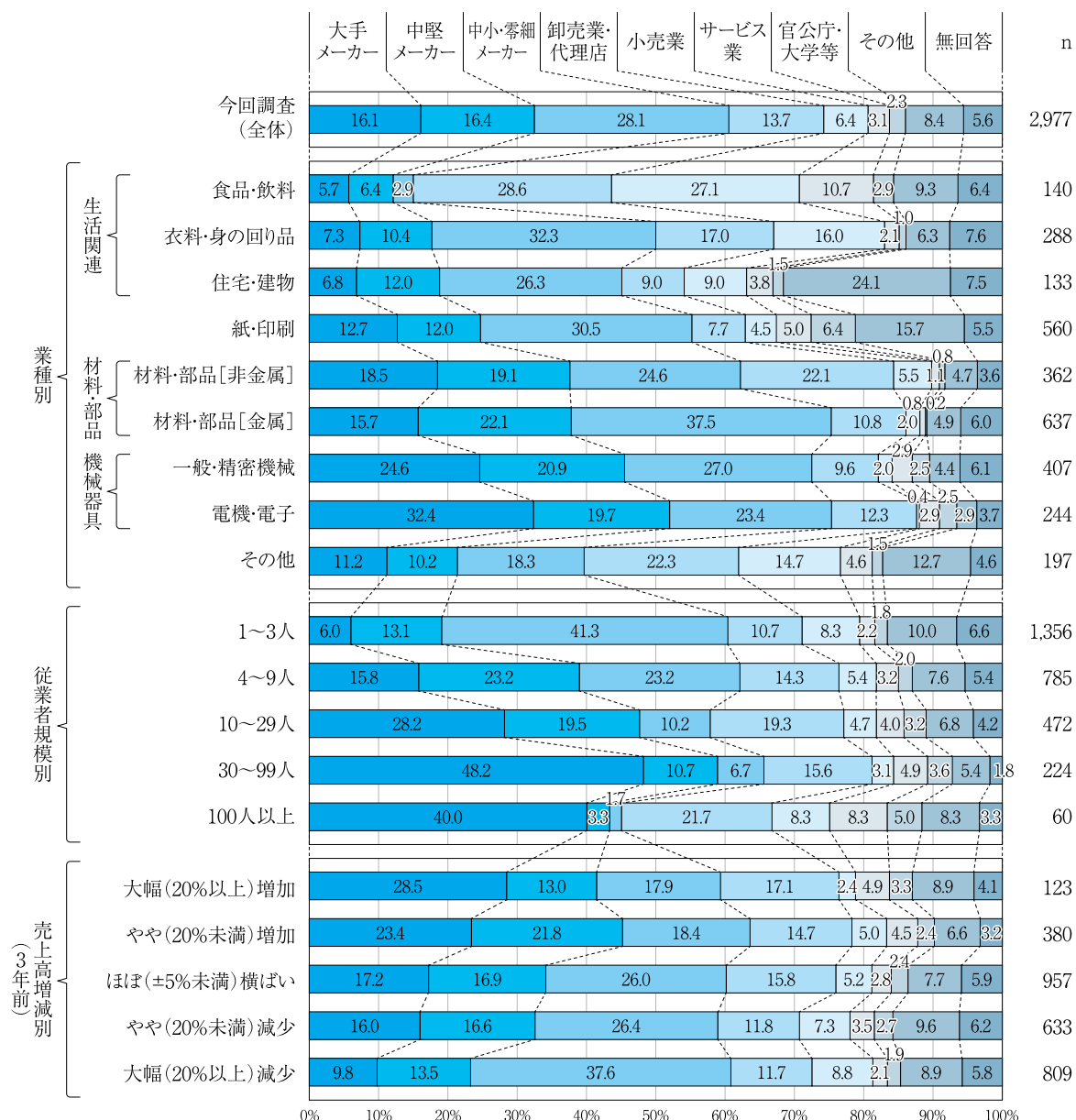
<事例10> 社会の変化に対応 得意先情報収集を怠らず、経営危機を乗り切る

当社は印刷業を営み、紙への印刷物全般を取り扱っている。かつては大手メーカーを得意先にもち順調に売り上げを伸ばす一方、1社への依存度が高くなっていった。得意先リスクマネジメントの必要性を感じ始めたため、企業一丸となって得意先数の拡大に励んだ。時代は印刷工程がアナログからデジタルに移行するころ、得意先の大手メーカーが一気に発注停止を通告してきた。しかし、あらかじめこうなることを想定して手を打った当社は、経営に及ぼす影響を最小限に留めることができた。

外部環境の変化に対応するためには、常に情報を収集することが大切である。しかし、大企業とは異なりマーケティング調査に掛けられる費用は限られている。中小企業においてもアンテナを高く張ることにより、経営方針策定のために参考になる企業情報は収集できる。取引先の企業が発表する情報は常に注視し、さらに、収集した情報を基に「では、うちはどうするか?」と考え、経営に活かしていくことが大切である。

(紙・印刷 10～29人 副都心地域)

図表Ⅱ-3-3 売上高第1位の得意先の属性



＜事例11＞ 顧客ニーズに応えたオリジナルの製品で勝負

当社は中華料理向けの材料を専門に製造している。取引先は卸売業が主力だが、加工食品会社とも取引がある。最終消費者に近いので、情報も得やすいというメリットも多い。お客様のニーズに合わせた原材料、形状で出荷できるよう、製造機械に改良を施し、当社にしかできない製品群を生み出している。加えて、天候・気候により原材料の配合調整や温度管理をきめ細かに施すことで高品質を実現しているのが、大きな強みとなっている。

短時間の調理でおいしく食べられる「簡単レシピ」を社内で作成、さらに、企業間連携による新メニュー開発を行う提案型営業も展開している。新しい原材料への取組や食物アレルギー対策にも積極的に取り組んでいる。お客様のニーズに合った、高品質の中華材料が出来れば、まだまだ伸びる余地はある製品である。

今後は、オリジナルの味を守ってくれる後継者の育成に注力していきたい。

(食品・飲料 10～29人 城東周辺地域)

4 売上高第1位の得意先への売上依存度

売上高第1位の得意先への売上依存度は、「20%～40%未満」が30.3%で最も高くなっている。『40%未満』があわせて57.5%と6割程度を占める一方で、「80%以上」も14.7%と1割以上みられた。前回調査と比較すると、『60%以上』があわせて4.5ポイント減少しており、依存度が高い企業はわずかに減少している。

業種別にみると、食品・飲料では「10%未満」が27.1%で最も高いほか、「10%～20%未満」が18.6%と他の業種に比べて高く、1社への依存度は低くなっている。一方、衣料・身の回り品では「80%以上」が22.2%と2割を超えており、得意先の件数が少ない企業が多いことも影響しているものとみられる。

従業者規模別にみると、100人以上を除くすべての規模で、「20%～40%未満」が最も高い。一方、100人以上では「10%～20%未満」が33.3%で最も高くなっている。規模が小さくなるほど依存度が高くなる傾向がみられ、1～3人では「80%以上」が19.5%と約2割にのぼっている。

得意先件数別にみると、100件以上では「10%未満」が38.3%で最も高くなっている。得意先件数が少なくなるほど依存度が高くなる傾向がみられ、4件以下では「80%以上」が45.5%を占め最も高くなった。

得意先属性別にみると、すべての属性で「20%～40%未満」が最も高い。また、中堅メーカーと中小・零細メーカーでは、「80%以上」がそれぞれ19.6%、18.8%と他の属性に比べて高く、依存度が高めの企業が多い。これに対し、サービス業と官公庁・大学等では、「80%以上」はそれぞれ7.7%、5.8%と1割以下にとどまり、「10%未満」がそれぞれ20.9%、21.7%と高く、他の属性に比べて1社への依存度は低くなっている。

<事例12> 1社依存の脱却と人材育成を通じ経営革新に邁進中

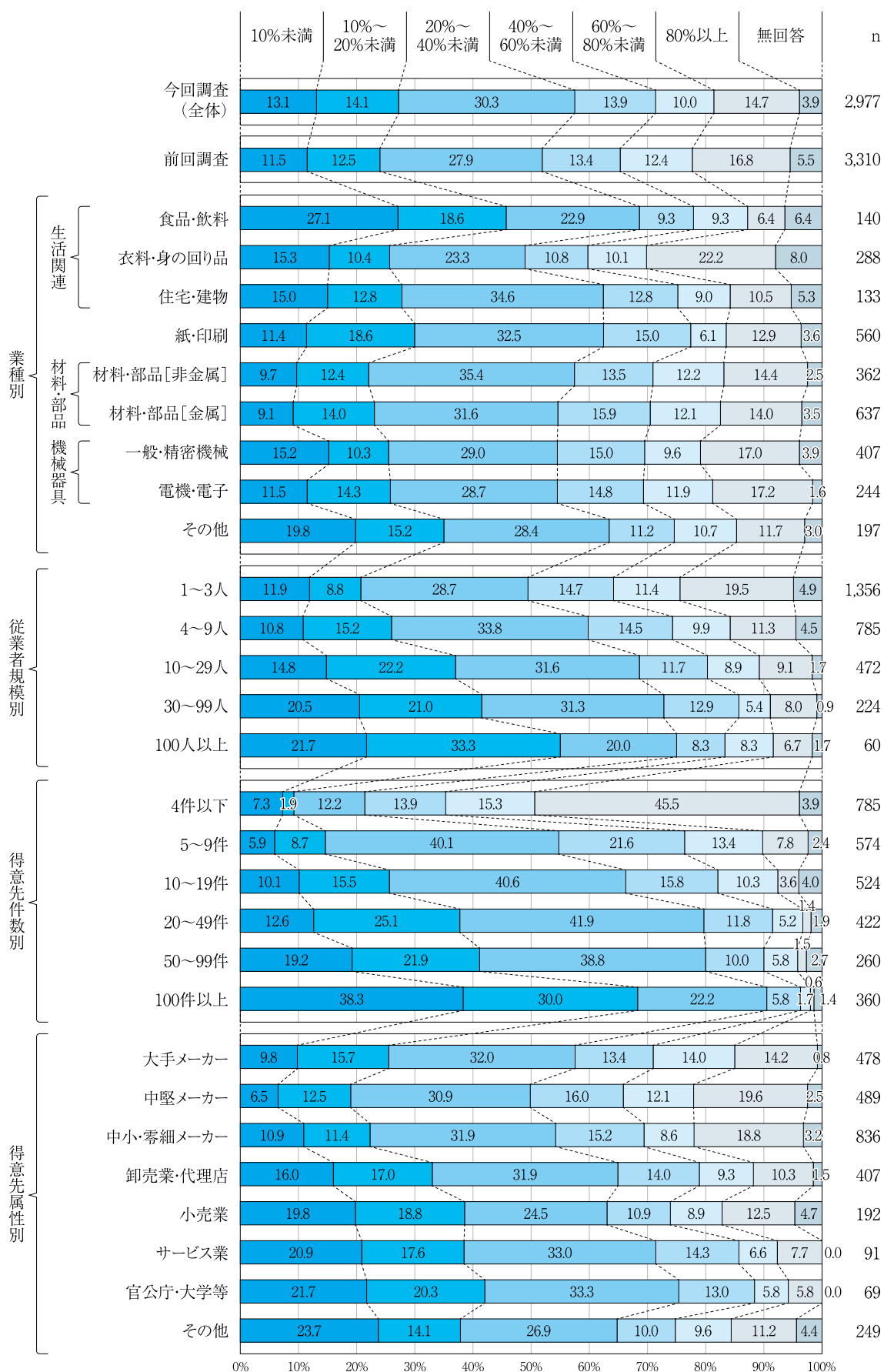
当社は工業用流量計等を製造販売している。近年は同製品のデジタル化が進みつつあるが、当社主力製品はアナログ式計器で、全国に数社ほど競合がいるニッチな市場である。

製品が成熟し安定的市場である一方、顧客の1社依存度が高いことが懸念される状況にあった。そこで、新規顧客の獲得など企業体質の強化対策として、区の営業セミナーに経営者自ら毎月参加した。セミナーでは自社の経営状態を分析し、営業力をつける方法を学んだ。組織別の強化を図るために営業担当者には短期セミナーに参加させた。また、会社の経営状況を共有するため、責任者向けの事業会議を月1回、全従業者向けに年3回事業説明会を新たに開催した。

さらに、外部人材の登用も積極的に実施し、組織の活性化に取り組んでいる。当社は良好な社内コミュニケーションの基、人材育成を核に経営革新に邁進中である。

(一般・精密機械 10～29人 城南地域)

図表Ⅱ-3-4 売上高第1位の得意先への売上依存度



5 得意先との関係（価格）

売上高第1位の得意先との価格決定に関する関係は、「主として自社が決める」が39.5%で最も高く、「交渉次第」が36.2%、「主として得意先が決める」が22.2%となっている。前回調査と比較すると、「主として得意先が決める」が6.4ポイント減少し、「主として自社が決める」が5.2ポイント、「交渉次第」が2.3ポイント増加した。

業種別にみると、食品・飲料や住宅・建物、その他では、「主として自社が決める」が半数程度を占め、他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品は業種別で唯一、「主として得意先が決める」が35.8%で最も高くなっており、価格決定権が得意先側にある企業が多くなっている。一方、材料・部品[非金属]と電機・電子では、「交渉次第」がそれぞれ42.8%、41.4%と4割を超え、最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「主として自社が決める」が高くなっているのに対し、規模が大きくなるほど「交渉次第」が高くなる傾向がみられる。＜30人以上＞では「交渉次第」が半数を超えており、取引における交渉力を持っているものと考えられる。一方、1～3人では「主として自社が決める」が42.3%と4割を超える一方で、「主として得意先が決める」も25.1%と他の規模に比べて高く、取引案件に応じて柔軟に交渉を行う企業は少ないものとみられる。

得意先属性別にみると、大手メーカーでは「交渉次第」が48.1%で最も高くなっており、規模が大きい企業ほど大手メーカーを主要得意先としていることが影響しているものとみられる。このほかの属性では、「主として自社が決める」が最も高くなっており、なかでも小売業では54.7%と半数を超えている。これは、メーカーに対する部品供給でなく、最終製品を扱っていることが強みとなっている可能性が考えられる。

売上依存度別にみると、依存度が低くなるほど「主として自社が決める」が高くなっており、10%未満では55.9%と半数を超えている。一方、依存度が高くなるほど「主として得意先が決める」が高くなっており、80%以上では「主として得意先が決める」が36.4%で最も高い。1社への依存度が高まるほど、価格決定権が得意先側に移りやすくなる傾向がみられる。

＜事例13＞ 規模は追わず難注文に応え、技術力を鍛えた結果、全国から依頼が集中

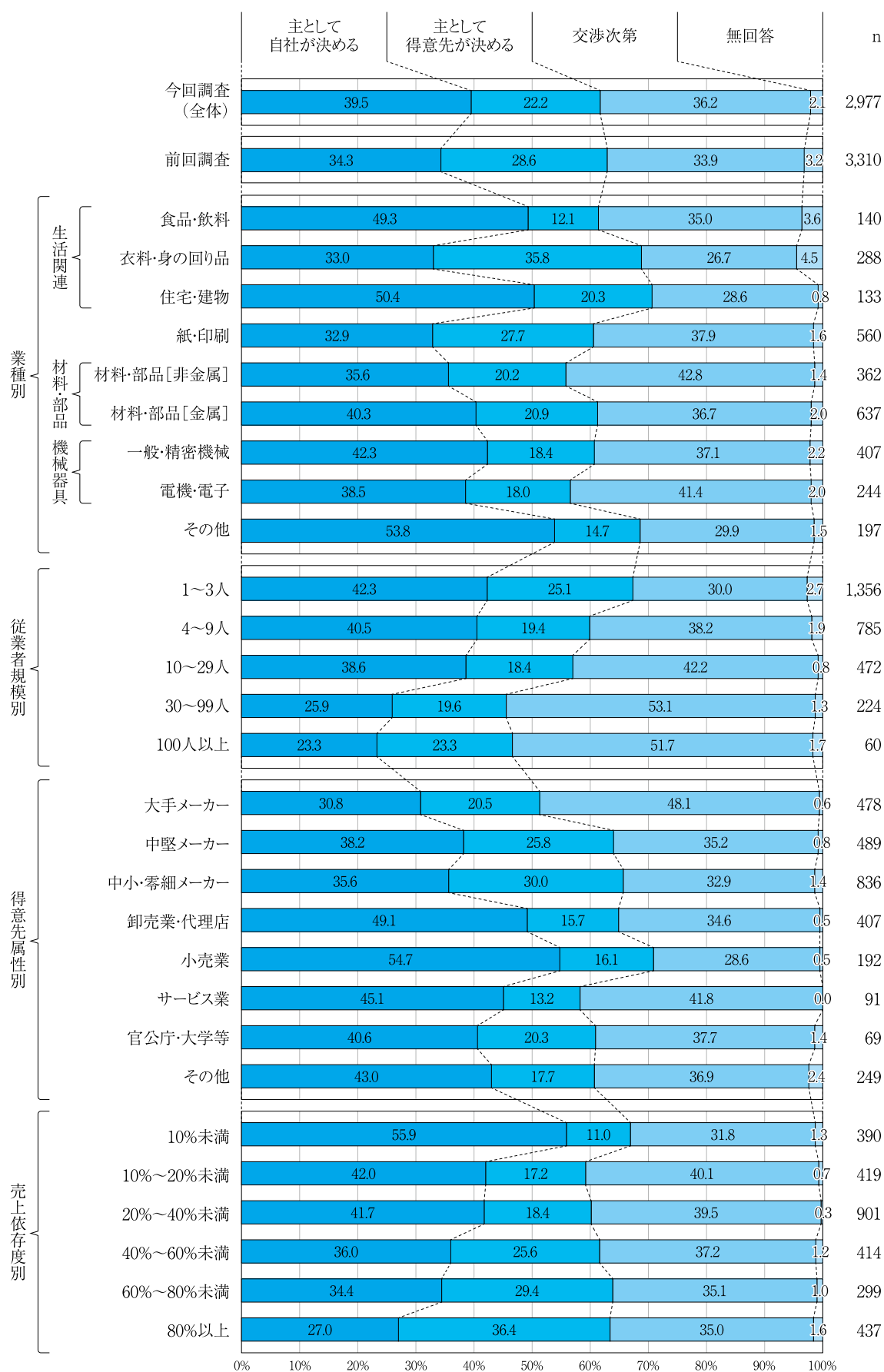
当社は、ベアリング加工機械(治具)や設備を製造している。量産品であるベアリングには手を出さず、治具に特化し1点から注文を受けている。このため、業務の70~80%は常に新しい仕事であり、少量多品種で利益率が高いものを扱っている。

昭和50年代は民間企業が不景気だったため、代わりに官庁や防衛庁、科学技術庁、宇宙開発事業団などに狙いを定めて営業した。この時の経験で技術力を高めることができた。

当社の強みは、図面がなくても正確で確実なものが作れることと、1点でも注文を受けること。過去に作ったパーツの図面は技術者の頭の中に入っている。他社が量産品を先端機器で安く作ろうと競い合うなか、当社は技術者の腕で補い、人がやりたがらない難しい仕事を積極的に受注し続けてきた。このため、顧客は品質と納期で発注を決め、見積もりは後回しで良いという仕事が多く、数か月先までの受注残がある。長年の取組で、「この会社に行けばできる、この会社でなければできない」と信頼される立場を作り上げた。

(材料・部品[金属] 10～29人 多摩地域)

図表Ⅱ-3-5 得意先との関係（価格）



6 得意先との関係（納期）

売上高第1位の得意先との納期決定に関する関係は、「主として得意先が決める」が55.6%で最も高く、「交渉次第」が22.9%、「主として自社が決める」が18.0%となっている。価格については自社か交渉で決める企業が多いが、納期については得意先の希望を優先する企業が半数を超えている。前回調査と比較すると、「主として得意先が決める」が3.3ポイント減少し、「主として自社が決める」が3.0ポイント増加した。

業種別にみると、すべての業種で「主として得意先が決める」が最も高く、なかでも、紙・印刷と住宅・建物では、それぞれ65.0%、62.4%と6割を超えている。一方、食品・飲料とその他では、「主として得意先が決める」は半数を下回り、「主として自社が決める」がそれぞれ25.0%、26.4%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみても、すべての規模で「主として得意先が決める」が最も高くなっている。また、規模が大きくなるほど「交渉次第」が高くなっており、100人以上では31.7%と、約3割は交渉により納期を決定している。

得意先属性別にみても、すべての属性で「主として得意先が決める」が最も高く、官公庁・大学等や中堅メーカー、中小・零細メーカー、大手メーカーでは6割を超えている。一方、卸売業・代理店と小売業では、「主として得意先が決める」は約4割にとどまり、「主として自社が決める」がそれぞれ32.9%、36.5%と3割を超えた。

売上依存度別にみても、すべての依存度で「主として得意先が決める」が最も高くなっている。依存度が高くなるほど「主として得意先が決める」が高くなる傾向がみられ、＜40%以上＞ではいずれも6割を超えている。一方、10%未満では「主として自社が決める」が32.8%で、「主として得意先が決める」の35.6%と拮抗しているほか、「交渉次第」も28.5%と高くなっている。

＜事例14＞ 常に余力を残し急な依頼に備える。誠心誠意の対応が新しい仕事を招く。

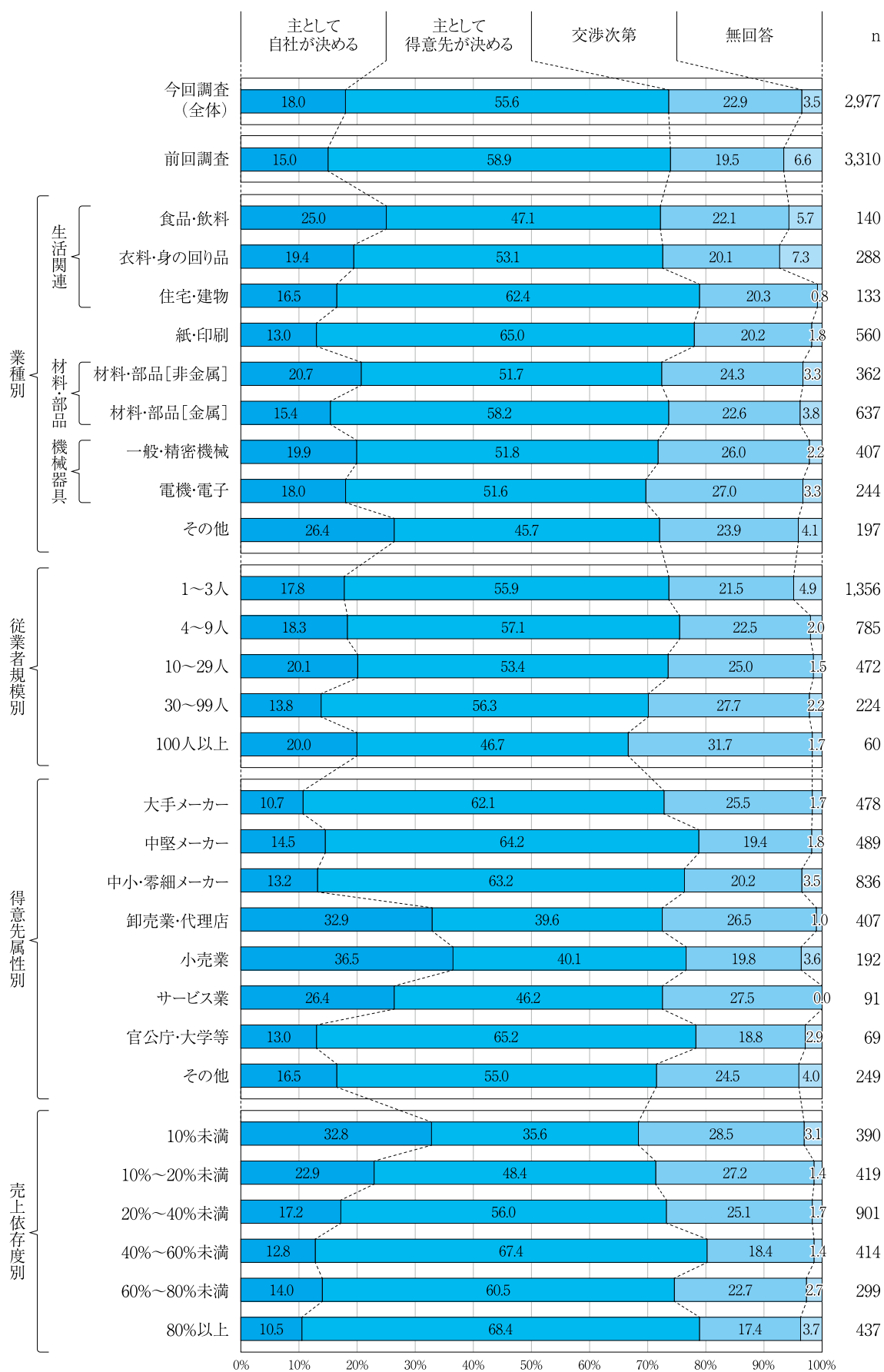
当社は検査治具や鉄道・自動車部品の製造を行っている。親子で始めた会社で、それぞれの前職と経験を生かし、販路開拓などの営業面を社長が、機械加工技術を持つ息子が工場長として製造を担当している。

顧客にとって重要なのは品質と納期で、大きい会社ほど不良品を出すことに対して厳しい。このため、検査を充実させるとともに、顧客がどうしても必要とする急な依頼に応えられるよう、工場は稼働率80%を目安にして、余力を残すように心がけている。また、最近は、完成品での納品を望む傾向が強まっており、メッキ仕上げや、ユニット化するなどの調整役を当社が担うことで、顧客のニーズに応えている。

大切なことは、常に顧客を裏切らないこと、目に見えないが誠心誠意接することだと考えている。

（材料・部品[金属] 4～9人 城南地域）

図表Ⅱ-3-6 得意先との関係（納期）



7 取引における強み

取引において強みと感じている部分（複数回答）は、「得意先との信頼関係」が54.5%で最も高く、次いで「短納期」が39.4%、「得意先との近接性」が38.1%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「得意先との信頼関係」が最も高くなっており、なかでも、紙・印刷では61.3%と6割を超えている。食品・飲料では「高品質」が35.0%、「オンリーワン技術・製品」が28.6%と他の業種に比べて高く、消費者の志向が背景としてうかがえる。また、住宅・建物では「得意先との近接性」が43.6%、「難注文への対応」が33.1%、「付加サービスの提供」が11.3%で、他の業種に比べて高くなった。このほか、材料・部品[金属]では「短納期」が49.1%、「低価格」が25.6%で、電機・電子では「多品種小ロット対応」が40.6%、「試作能力」が23.8%で、それぞれ他の業種に比べて高くなっており、業種によって強みとする項目に違いがみられる。

従業者規模別にみても、すべての規模で「得意先との信頼関係」が最も高い。また、100人以上では「高品質」や「多品種小ロット対応」、「オンリーワン技術・製品」、「提案・営業力」などが他の規模に比べて高く、規模が大きくなるほど強みとする項目が多岐に渡っている。一方、「低価格」は唯一、規模が小さくなるほど割合が高くなっており、1～3人では22.1%と2割を超えている。小規模な企業では、限られた経営資源を受託加工を中心とした生産活動に集中し、価格面での対応を行ってきたものと思われる。また、「短納期」と「難注文への対応」は10～29人で最も高くなっており、中規模な企業では、顧客の納期や注文の要望に応えることで強みを獲得している企業がみられる。

売上高増減別にみても、すべての区分で「得意先との信頼関係」が最も高くなっており、大幅増加では62.6%と6割を超えている。＜増加＞では「短納期」や「高品質」、「多品種小ロット対応」、「難注文への対応」などが、他の区分に比べて高く、売上高が増加するほど強みとする項目も多岐に渡っている。一方、大幅減少では、最も高い「得意先との信頼関係」でも48.0%と半数を下回り、他の区分に比べて強みとする項目が少ないが、「低価格」のみが21.3%で他の区分に比べて高くなった。

売上高経常利益率別にみても、すべての利益率で「得意先との信頼関係」が最も高くなっている。10%以上では、「高品質」が35.1%、「難注文への対応」が31.5%、「オンリーワン技術・製品」が23.1%で、他の利益率に比べて高くなっており、高付加価値型企業として品質や技術、製品への自信がうかがえる。

＜事例15＞ 顧客の業界情報を熟知し信頼を得るとともに、クロスメディアにも着目

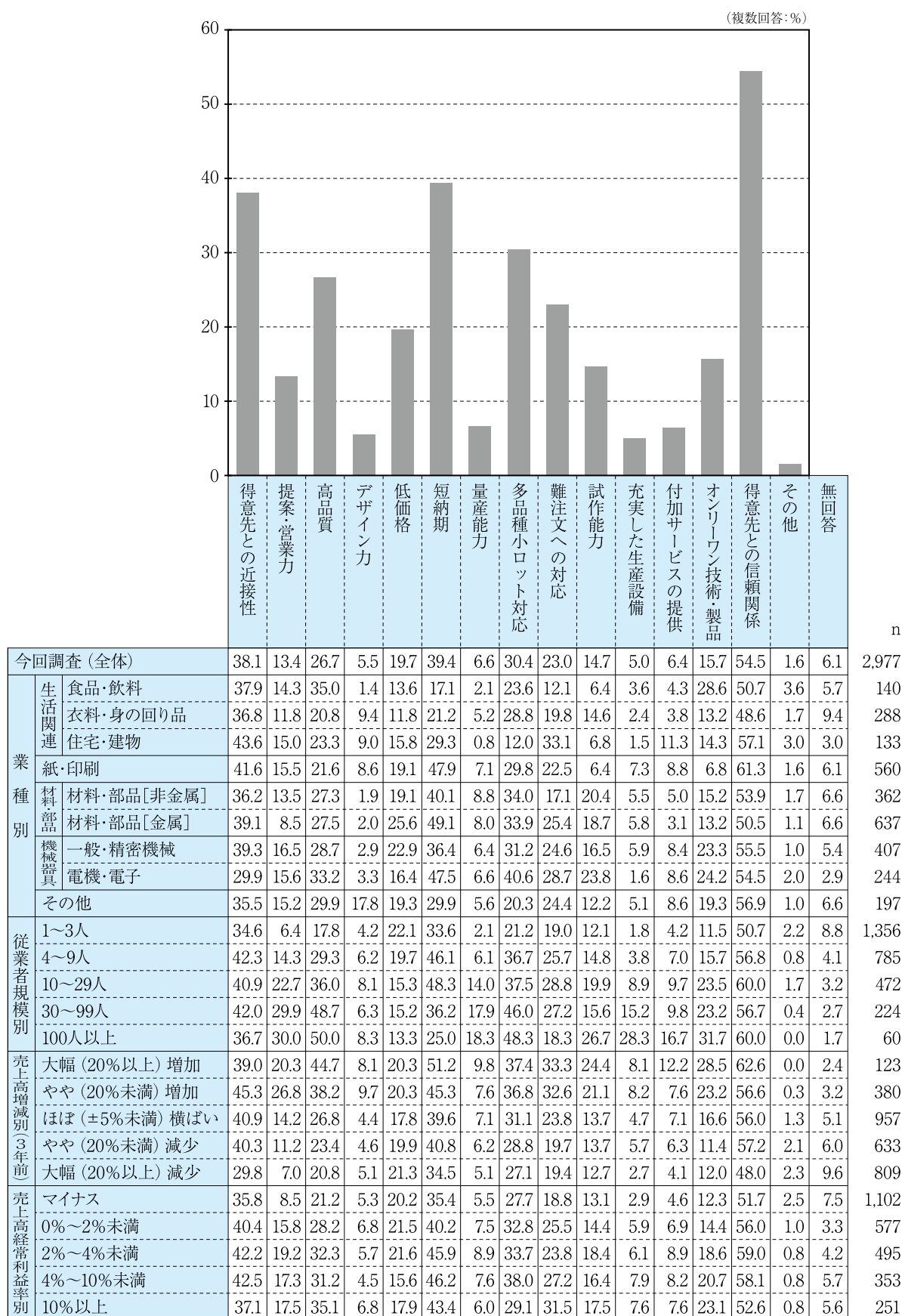
当社は、印刷物の企画、デザイン、印刷のほか、WEBや動画制作なども手掛けている。商業系の印刷物を主に扱っており、取引先は中堅の民間会社が多い。

創業時からの縁で保険会社との取引が多く、会社の売上全体の3割を占めるまでになっている。同業界での認知度は高く、企画段階から相談を受けることも多い。長年の実績により、従業員は業界の関連法令などに関する専門知識が豊富であり、校正時には入力ミスのチェックにとどまらず、正しい情報の提供やより良い提案を行っており、取引先からの信頼が厚い。

また、昔は印刷を専門としていたが、最近は企画から全体のディレクションまでを手掛けている。さらに、「印刷＝紙」に限定せず、印刷業界を広い意味でメディアと捉え、紙やWEB以外にもあらゆるメディアを扱っていきたいと考えている。

（紙・印刷 100人以上 都心地域）

図表Ⅱ-3-7 取引における強み



第2節 系列取引の状況

1 系列取引の状況

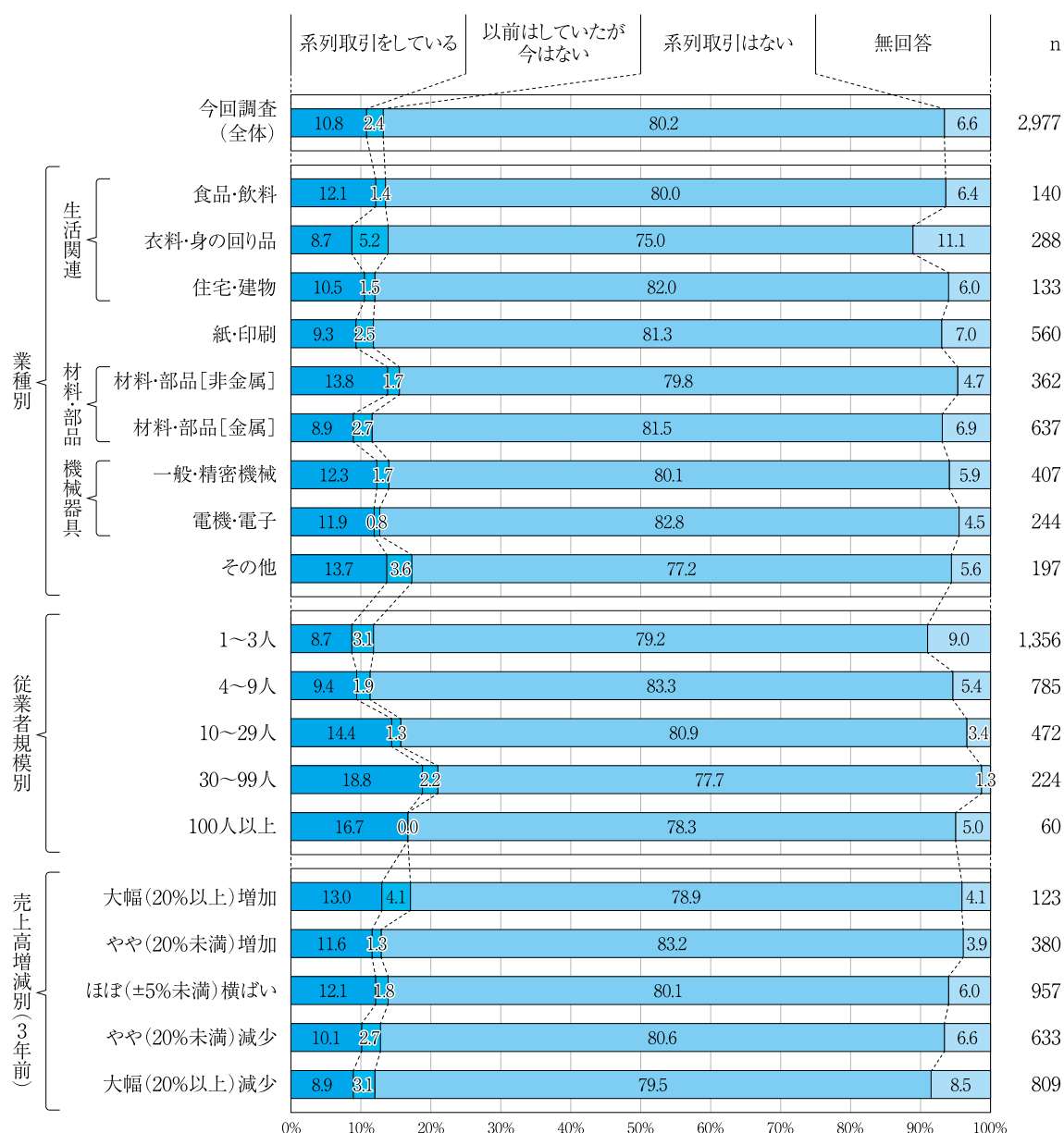
系列取引の状況は、「系列取引はない」が80.2%と約8割を占め、「系列取引をしている」が10.8%、「以前はしていたが今はない」が2.4%となっている。

業種別にみると、材料・部品[非金属]とその他では、「系列取引をしている」がそれぞれ13.8%、13.7%で、他の業種に比べてわずかに高い。また、衣料・身の回り品では「以前はしていたが今はない」が5.2%となっている。

従業者規模別にみると、<99人以下>では、規模が大きくなるほど「系列取引をしている」が高くなっている。30～99人では「系列取引をしている」が18.8%で、「以前はしていたが今はない」の2.2%をあわせると2割を超えている。

売上高増減別にみると、「系列取引をしている」は、大幅増加で13.0%、やや増加で11.6%となっているのに対し、大幅減少では8.9%、やや減少では10.1%で、<増加>では<減少>に比べて系列取引をしている割合がわずかに高くなった。

図表Ⅱ-3-8 系列取引の状況



2 系列取引の割合

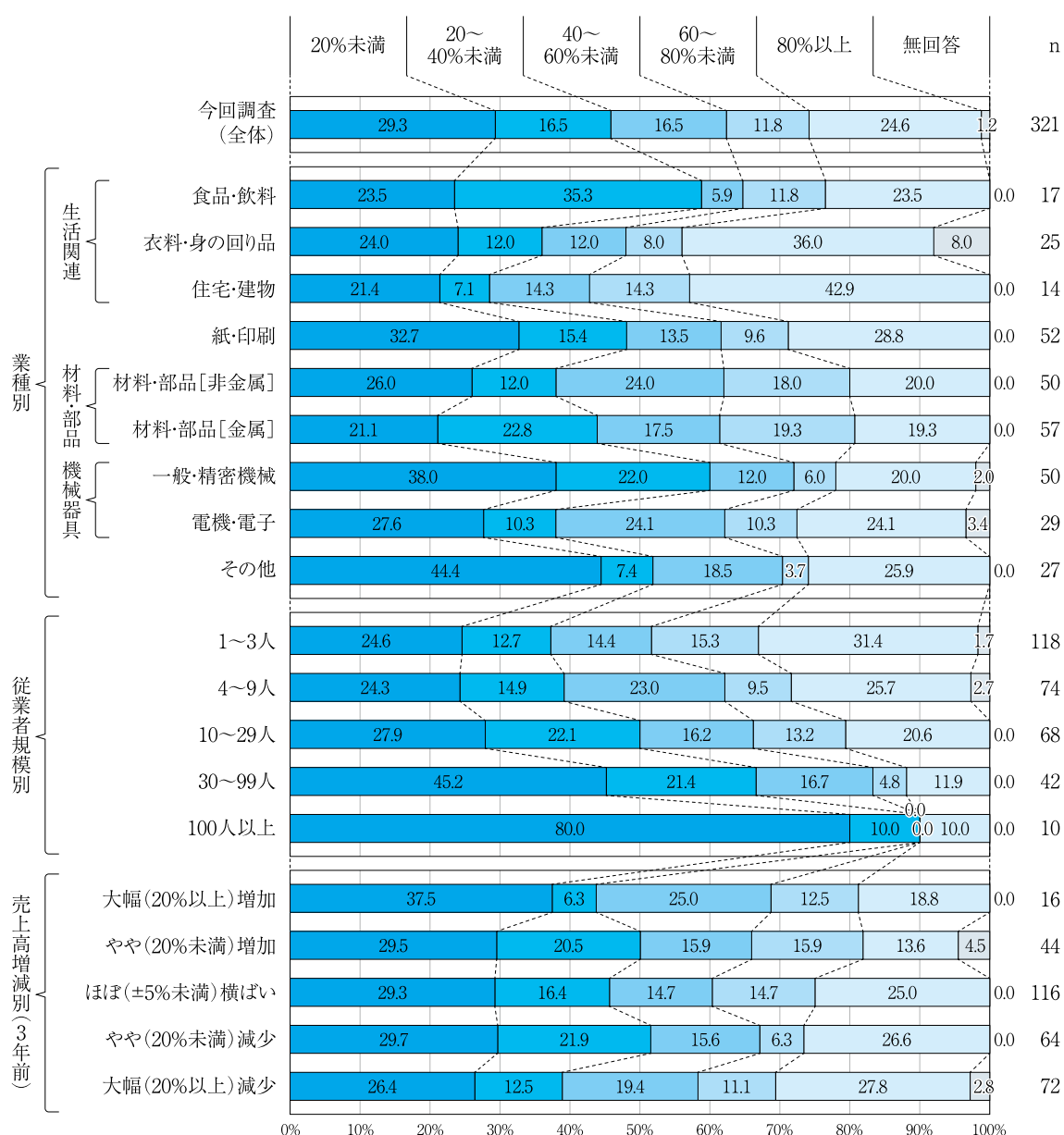
系列取引をしている企業の、総売上高に占める系列取引の割合は、「20%未満」が29.3%で最も高く、次いで「80%以上」が24.6%となっており、二極化の傾向がみられる。

業種別にみると、その他や一般・精密機械、紙・印刷では、「20%未満」がそれぞれ44.4%、38.0%、32.7%と3割を超えており、他の業種に比べて系列取引の割合は低い。一方、住宅・建物と衣料・身の回り品では、「80%以上」がそれぞれ42.9%、36.0%と高くなっている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「80%以上」が最も高いのに対し、＜10人以上＞では20%未満が最も高くなっており、規模が小さくなるほど系列取引の割合が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、「80%以上」は、大幅増加では18.8%、やや増加では13.6%と2割を下回るのに対し、大幅減少では27.8%、やや減少では26.6%となっており、売上高が減少するほど系列取引への依存度が高い企業が多くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-3-9 系列取引の割合



(注) 系列取引の状況(図表Ⅱ-3-8)で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。

3 系列取引売上高の変化

系列取引をしている企業の、3年前と比較した系列取引による売上高の変化は、「ほぼ横ばい」が45.8%で最も高く、次いで「大幅減少」が18.4%、「やや減少」が16.5%となっている。「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』は34.9%で、「大幅増加」と「やや増加」をあわせた『増加』の15.0%を上回っている。

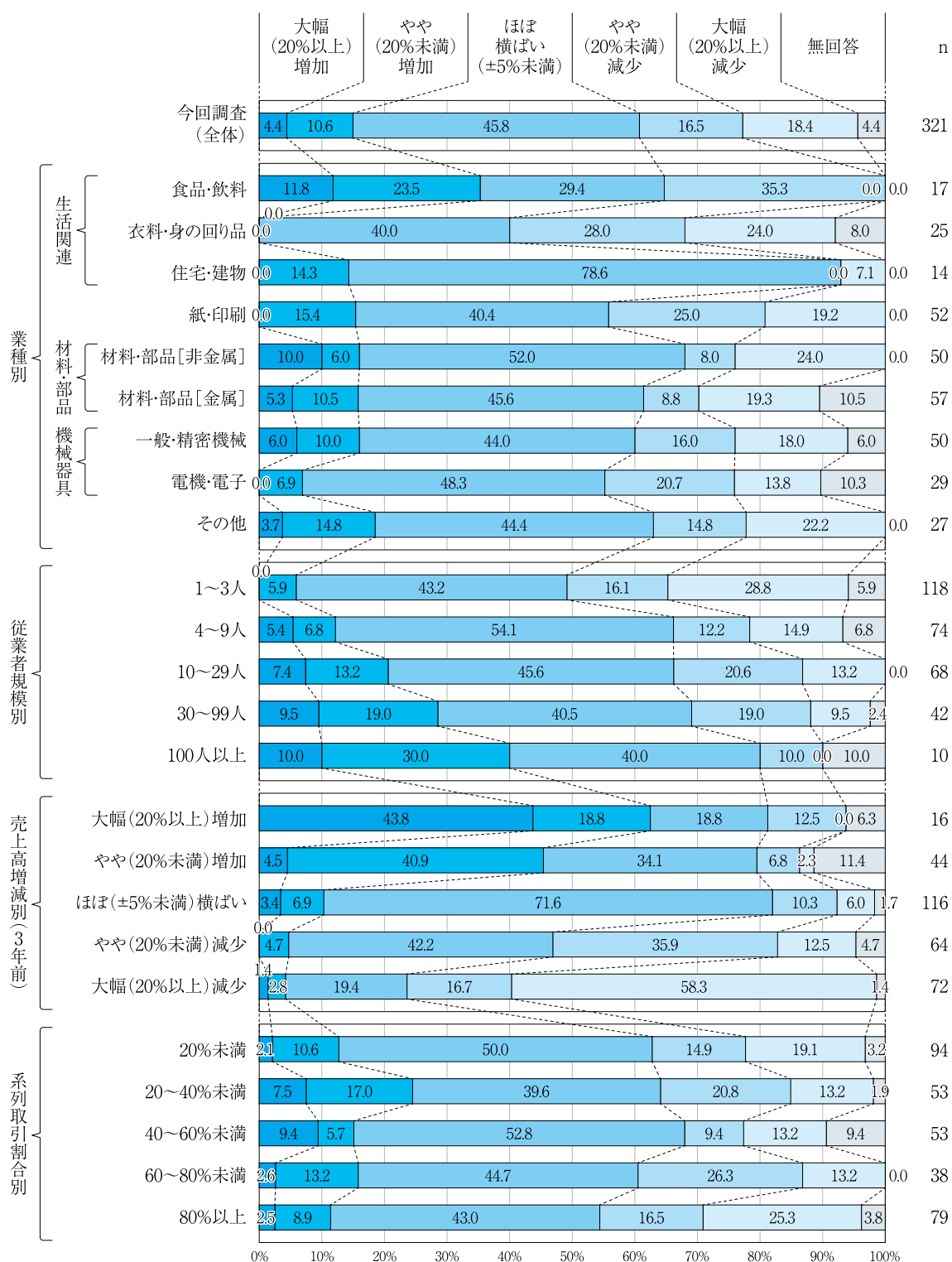
業種別にみると、住宅・建物では「ほぼ横ばい」が78.6%と8割近くを占めている。一方、食品・飲料では「ほぼ横ばい」は29.4%と低く、『増加』と『減少』がともに35.3%で拮抗しており、二極化の傾向がみられる。このほかの業種では、『減少』が『増加』を上回っている。なかでも、衣料・身の回り品では『減少』が52.0%なのに対し、『増加』した企業はなく、減少傾向が著しい。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『増加』が高くなっている。＜29人以下＞では『減少』が『増加』を上回っているが、30～99人では『増加』と『減少』がともに28.5%で拮抗し、100人以上になると『増加』が『減少』を上回っている。

売上高増減別にみると、総売上高が大幅増加では、系列取引による売上高も『増加』があわせて62.6%と6割を超えている。一方、総売上高が大幅減少では、系列取引による売上高も『減少』があわせて75.0%となっている。企業全体での売上高が伸びている企業ほど、系列取引による売上高も増加している。

系列取引割合別にみると、すべての割合で「ほぼ横ばい」が最も高く、『減少』が『増加』を上回っている。60～80%未満と80%以上では『減少』がそれぞれ39.5%、41.8%と約4割を占めており、系列取引への依存度が高い企業で、系列取引による売上高が減少している割合が高い。

図表Ⅱ-3-10 系列取引売上高の変化



(注) 系列取引の状況(図表Ⅱ-3-8)で「系列取引をしている」とした企業のみを集計。

第3節 輸出の状況

1 輸出の状況

自社製品・部品の輸出の状況（複数回答）は、「直接輸出している」が5.7%、「商社・卸を通じて間接的に輸出している」が8.6%となっている。また、「輸出していない」は66.6%となった。無回答と「把握していない」、「輸出していない」を除くと、12.7%と1割を超える企業がいずれかの方法で輸出をしている。

業種別にみると、電機・電子と一般・精密機械では、「直接輸出している」がそれぞれ14.3%、14.0%と1割を超えるほか、「商社・卸を通じて間接的に輸出している」もそれぞれ15.6%、14.7%と高くなっており、＜機械器具＞の業種で直接・間接的に輸出をしている企業が多い。また、食品・飲料では「直接輸出している」は3.6%にとどまるものの、「商社・卸を通じて間接的に輸出している」が13.6%と＜機械器具＞の業種に次いで高くなっている。一方、紙・印刷、住宅・建物、その他では、「輸出していない」がそれぞれ82.3%、74.4%、73.1%で、他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、「直接輸出している」は、1～3人では1.2%にとどまるが、規模が大きくなるほど割合が高くなっており、100人以上では50.0%と半数に達している。「商社・卸を通じて間接的に輸出している」も同様に、規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。また、＜99人以下＞では「商社・卸を通じて間接的に輸出している」が「直接輸出している」を上回っているのに対し、100人以上では「直接輸出している」が「商社・卸を通じて間接的に輸出している」を上回った。

売上高別にみると、従業者規模別と同様に、売上高が高くなるほど「直接輸出している」と「商社・卸を通じて間接的に輸出している」が高くなる傾向がみられ、25億円以上ではそれぞれ39.1%、27.5%にのぼっている。また、＜10億円以上＞では「直接輸出している」が「商社・卸を通じて間接的に輸出している」を上回った。

売上高増減別にみると、「直接輸出している」は、大幅減少では3.3%、やや減少では4.7%にとどまるが、売上高が増加するほど割合が高くなっており、やや増加では10.8%、大幅増加では11.4%と1割を超えている。「商社・卸を通じて間接的に輸出している」も同様となっており、売上高が伸びているほど、直接・間接的に輸出を行っている企業が多い。

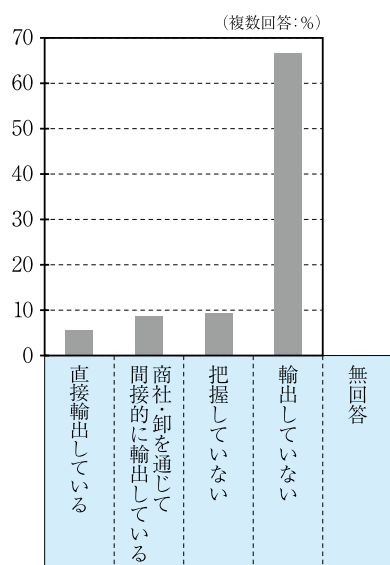
＜事例16＞ 短納期とアフターフォローを武器に海外市場に参入

当社は国内に数少ない高圧ガス向けバルブメーカーである。なかでも半導体を製造する際のシリコンに吹き付けるガス対応バルブが得意分野であり、高度な安全性が要求されるニッチ市場である。

国内市場は保守的・閉鎖的な面があり、導入実績を重視するので新規の顧客開拓は難しい。一方、海外市場は台湾、韓国、中国の3か国が成長している。当社はこれらマーケットに近いこともあり、参入余地が十分あると考えている。蓄積したノウハウや的確な生産管理等で短納期体制を整えており、他社の追随を許さないことが当社の強みである。今後は海外に市場を求め、製品供給の実績を積んでいくことを目標としている。短納期とメンテナンスを中心に据えたアフターフォローを武器に事業を展開していきたい。

（材料・部品[金属] 10～29人 城西地域）

図表Ⅱ-3-11 輸出の状況



今回調査 (全体)			5.7	8.6	9.4	66.6	11.3	n
業 種 別	生活 関連	食品・飲料	3.6	13.6	2.1	72.9	9.3	140
		衣料・身の回り品	3.1	3.1	8.3	67.7	17.7	288
		住宅・建物	0.8	2.3	5.3	74.4	17.3	133
		紙・印刷	0.9	1.8	4.1	82.3	11.3	560
	部材・ 部品・ 材料	材料・部品[非金属]	6.9	13.0	9.7	62.4	9.7	362
		材料・部品[金属]	2.5	10.4	15.2	60.6	12.1	637
	器具・ 機械	一般・精密機械	14.0	14.7	13.5	54.5	8.4	407
		電機・電子	14.3	15.6	7.8	58.6	7.8	244
	その他		8.6	2.0	6.6	73.1	9.6	197
従業者規模別	1～3人		1.2	3.0	13.4	67.6	14.8	1,356
	4～9人		3.4	9.2	7.1	72.5	9.0	785
	10～29人		11.2	16.7	5.1	63.6	6.6	472
	30～99人		18.8	21.0	2.2	58.5	4.5	224
	100人以上		50.0	20.0	3.3	35.0	6.7	60
売上高別	1千万円未満		0.8	1.7	14.0	66.0	17.5	885
	1千万～3千万円未満		1.2	5.4	11.2	71.2	11.1	579
	3千万～1億円未満		4.0	7.8	8.3	72.2	8.3	575
	1億～3億円未満		7.7	16.0	5.5	65.5	8.6	455
	3億～10億円未満		17.0	21.3	2.4	59.7	4.3	253
	10億～25億円未満		25.2	16.8	4.7	50.5	8.4	107
	25億円以上		39.1	27.5	0.0	39.1	7.2	69
売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加		11.4	17.1	7.3	61.0	7.3	123
	やや (20%未満) 増加		10.8	13.9	7.9	61.6	7.9	380
	ほぼ (±5%未満) 横ばい		5.6	8.3	8.8	67.9	11.3	957
	やや (20%未満) 減少		4.7	8.1	9.0	68.7	10.7	633
	大幅 (20%以上) 減少		3.3	5.9	11.1	66.5	14.0	809

2 輸出額の割合

直接又は間接的に輸出をしている企業の、総売上高に占める輸出額の割合は、「5%未満」が50.0%と半数を占めている。「5%～10%未満」が12.1%、「10%～20%未満」が18.7%で、『20%未満』があわせて80.8%と8割にのぼる。一方、『40%以上』もあわせて10.2%と約1割みられた。

業種別にみると、食品・飲料と衣料・身の回り品では、「5%未満」がそれぞれ86.4%、77.8%と高く、総売上高に対し輸出が寄与する割合は小さい。一方、直接・間接的に輸出をしている割合が高い、電機・電子では「60%以上」が9.5%と約1割を占めるほか、『40%以上』があわせて17.4%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「5%未満」がいずれも半数を超えているのに対し、100人以上では39.4%にとどまっている。また、100人以上では「60%以上」が12.1%と1割を超えるなど、他の規模に比べて総売上高に占める輸出額の割合が高くなっている。一方、＜99人以下＞では、従業者規模と輸出額の割合には明確な相関はみられない。

売上高別にみると、1千万円未満では「5%未満」が68.2%と7割近くを占めている。一方、25億円以上では「5%未満」は35.1%にとどまり、『40%以上』があわせて16.2%と他の売上高に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅減少とやや減少では、「5%未満」がそれぞれ52.9%、52.1%と半数を超えている。一方、大幅増加とやや増加では、「5%未満」は約4割にとどまり、『40%以上』がそれぞれ20.0%、12.8%と他の区分に比べて高くなっている。

＜事例17＞ 創業当時より海外志向。次のターゲットに南米市場を見据える。

当社は電波監視用の受信機のメーカーである。アメリカに拠点を持ち、創業当時は売上のほぼすべてを海外取引先が占めていたが、近年は為替の問題があり、日本での営業も強化しているところである。

海外取引での決済は日本円を使っている。為替差益が入らない一方で、売上が目減りすることも無いため、安定は図れている。また、アメリカ拠点のほかに、東南アジアにも販売代理店を置いている。今後は、ブラジルオリンピックを控え、中南米での需要拡大が期待される。当社でもスペイン語ができる人材を確保し、南米への営業を強化したいと考えている。

(電機・電子 10～29人 城東都心近接地域)

＜事例18＞ 既存メーカーの撤退を好機として世界市場に展開

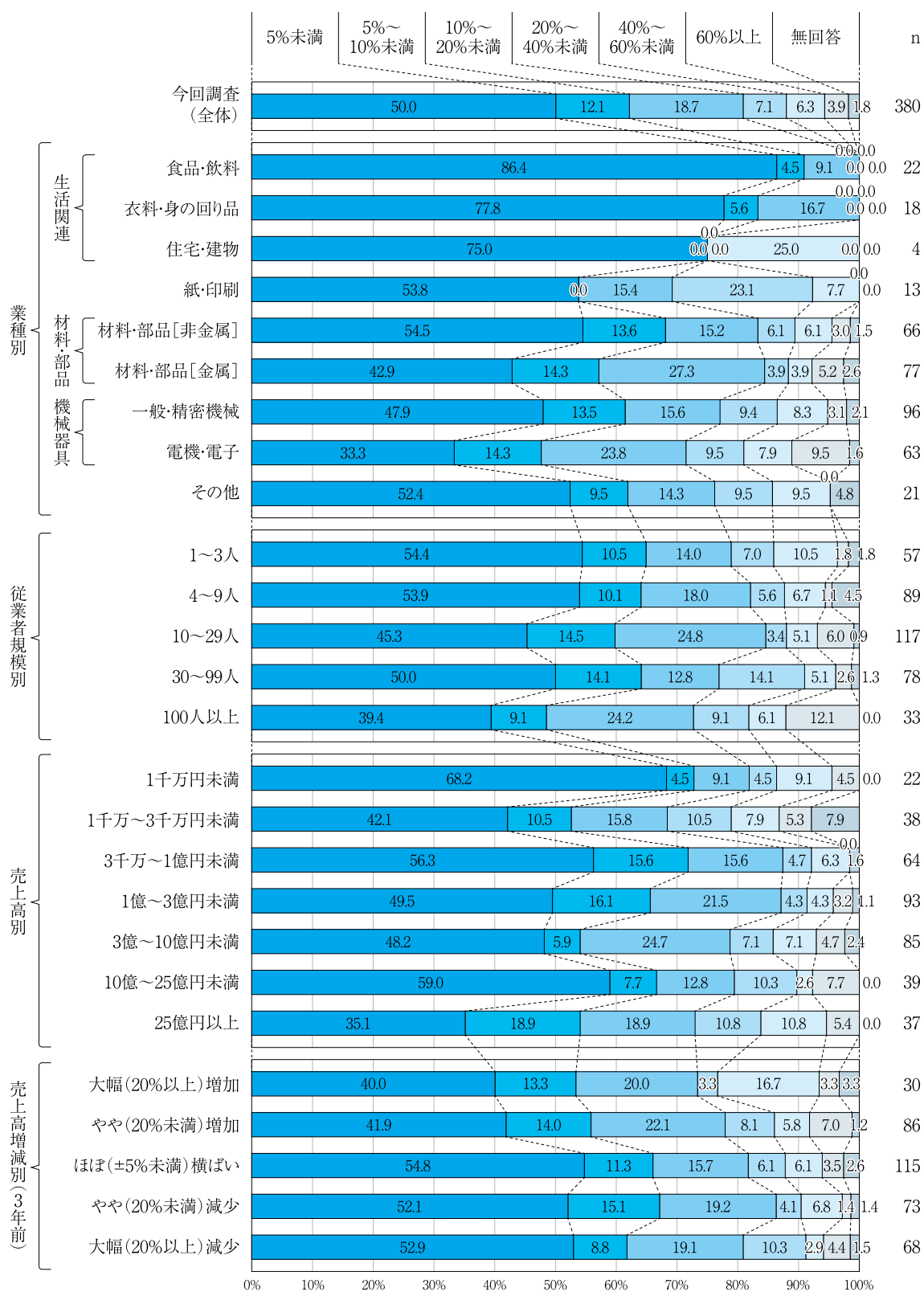
当社は、オーディオ用真空管の輸入・卸と、抵抗・コンデンサの製造を行っている。

オーディオ用の抵抗等については、国内市場は縮小しているものの競合メーカーの撤退により、販売は堅調である。世界市場も国内と同様に、既存メーカーが減少しており、参入余地がある。

世界市場に向けては、海外の代理店等にメールや電話、サンプル送付などで、積極的にアプローチをしており、販売先を開拓・拡大している。オーディオ用部品の市場は縮小しているがゼロになることはなく、大手メーカーの撤退により、当社だけが供給できる分野もある。海外輸出を今後も拡大し、利益の増加を目指す。

(電機・電子 10～29人 都心地域)

図表Ⅱ-3-12 輸出額の割合



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

3 輸出額の変化

直接又は間接的に輸出をしている企業の、3年前と比較した輸出額の変化は、「ほぼ横ばい」が46.6%で最も高く、次いで「やや増加」が15.5%となった。「大幅増加」と「やや増加」をあわせた『増加』は22.6%で、「大幅減少」と「やや減少」をあわせた『減少』の21.1%を、わずかに上回った。

業種別にみると、すべての業種で「ほぼ横ばい」が最も高く、食品・飲料では59.1%と約6割を占めている。『増加』と『減少』を比べると、一般・精密機械とその他では、『増加』がそれぞれ29.2%、28.5%と他の業種に比べて高く、『減少』を上回っている。材料・部品[非金属]と電機・電子でも、『増加』が『減少』を上回った。このほかの業種では『減少』が『増加』を上回っており、なかでも、衣料・身の回り品では『減少』が33.4%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では『増加』は約1割にとどまるのに対し、＜10～99人＞では約3割、100人以上では39.4%と約4割を占めており、規模が大きくなるほど輸出額が増加する傾向がみられる。

売上高別にみても、売上高が高くなるほど『増加』が高くなる傾向がみられる。1千万未満では『増加』は4.5%にとどまるが、25億円以上では43.2%と4割を超えている。

売上高増減別にみると、総売上高が大幅増加とやや増加では、輸出額も『増加』がそれぞれ33.4%、38.4%と3割を超えている。一方、総売上高が大幅減少とやや減少では、『減少』がそれぞれ32.4%、31.5%と高く、企業全体での売上高が伸びている企業ほど、輸出額も増加している傾向がみられる。

輸出割合別にみると、5%未満では『減少』が合わせて24.7%で、『増加』の10.6%を上回っている。輸出割合が高くなるほど『増加』が高くなる傾向がみられ、＜5%以上＞ではいずれも『増加』が『減少』を上回っている。輸出割合が60%以上では、『増加』が53.4%と半数を超え、『減少』の6.7%を大きく上回っている。

＜事例19＞ 国内販売の低下を海外との直接取引でカバー

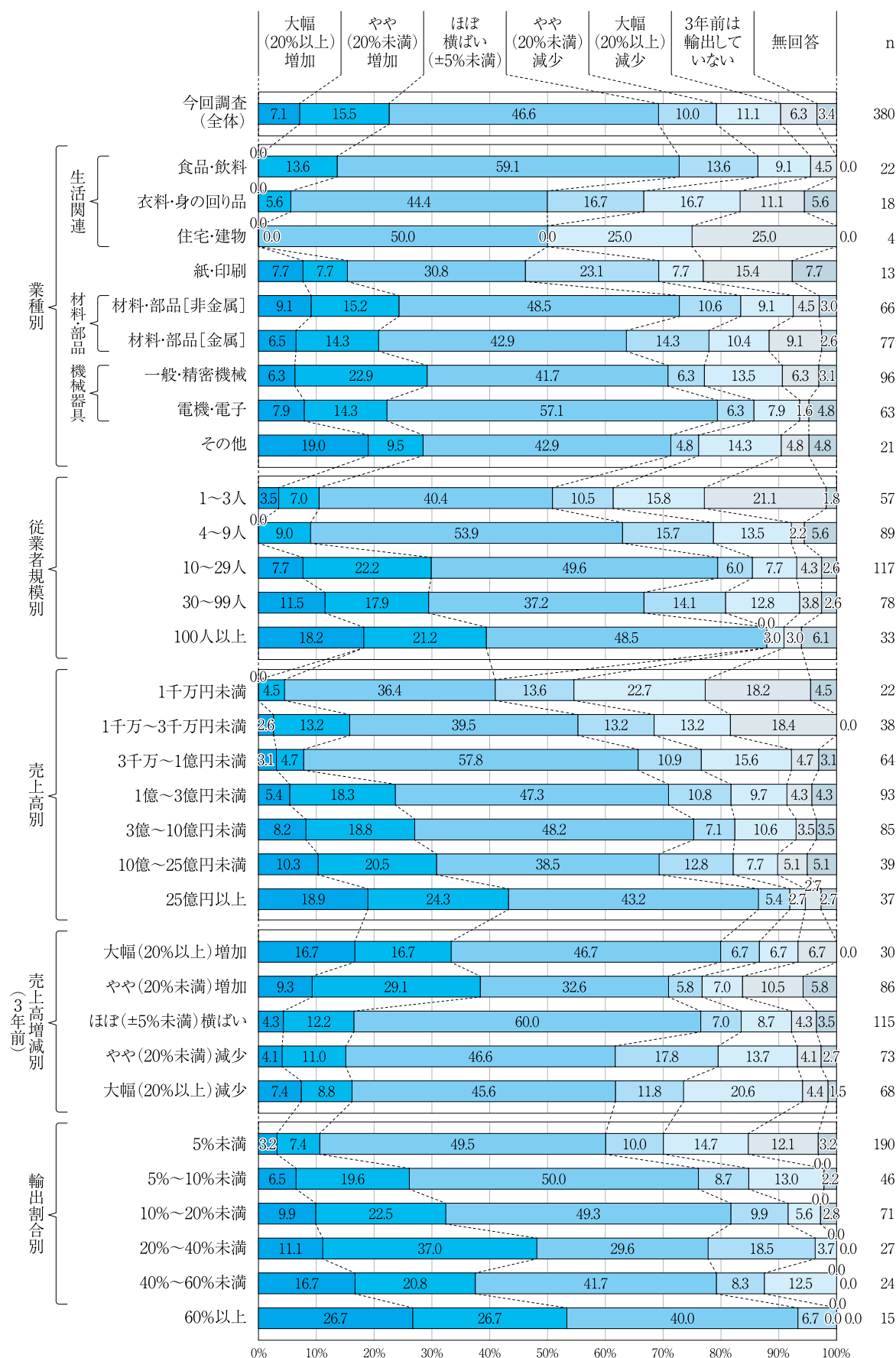
当社は貴金属の加工・製造と、健康用品の製造を行っている。取引先は卸売業者が中心だが、貴金属市場の縮小と共に、その販売力が低下してきている。

国内販売の拡大が望めないため、他社から海外への共同展示を勧められたのをきっかけに、香港の展示会に出展し、直接取引を進めている。出展実績を重ねるうちに、得意先が当社ブースを探してくれるようにもなってきた。展示会では、当社ブースや製品は目立ち、集客力が高い。知名度が向上し、日本企業から声を掛けられることもある。

現地での貴金属の好みは、ヒスイなど石が中心で、デザインは基本形のシンプルなものが多い。その点、当社のオリジナル製品は地金のデザインものも多く日本テイストで、珍しがられている。「石をもっと高級なものに」など要望に柔軟に応え、新しく製品開発して展示している。香港に次いで、シンガポールにも出展している。今後は、条件を整備して広く東南アジアにも出展し、海外市場に注力していきたい。

(衣料・身の回り品 10～29人 城東周辺地域)

図表Ⅱ-3-13 輸出額の変化



(注) 輸出の状況(図表Ⅱ-3-11)で「直接輸出している」、「商社・卸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4節 立地環境

1 都内立地のメリット

都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「得意先に近い」が55.0%で最も高く、次いで「交通の利便性がある」が39.4%、「部品・資材が調達しやすい」が29.4%となっている。

業種別にみると、電機・電子を除くすべての業種で「得意先に近い」が最も高く、なかでも、紙・印刷では70.9%と7割に達している。紙・印刷では「地域内分業が容易にできる」も18.2%と他の業種に比べて高く、印刷業が東京に集積していることが背景として考えられる。一方、電機・電子では「交通の利便性がある」が44.7%で、「得意先に近い」の42.6%を上回った。電機・電子は多摩地域に多く集積し、主要得意先が近県や国内など比較的広域であることが影響しているとみられる。このほか、食品・飲料では「大きな消費地（マーケット）がある」が25.7%、「立地のブランド力がある」が12.1%で他の業種に比べて高くなったほか、材料・部品[金属]では「部品・資材が調達しやすい」が37.5%と高くなった。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「得意先に近い」が最も高いのに対し、＜10人以上＞では「交通の利便性がある」が最も高くなっている。また、「交通の利便性がある」や「情報収集がしやすい」、「優秀な人材を集めやすい」などは、規模が大きくなるほど高くなっている。一方、「部材・資材が調達しやすい」は、10～29人で33.1%と最も高くなっているほか、「地域内分業が容易にできる」は4～9人で12.6%と最も高くなっており、10人前後の中規模な企業では、取引先や同業者と関係する項目でメリットを感じている企業がみられる。

所在地別にみると、すべての地域で「得意先に近い」が最も高く、なかでも副都心では67.2%と7割近くに達している。都心では「交通の利便性がある」と「情報収集がしやすい」、「立地のブランド力がある」、「大きな消費地がある」がいずれも他の地域よりも高くなっている。また、城南と城東都心近接では、「部材・資材が調達しやすい」と「地域内分業が容易にできる」が他の地域に比べて高くなっており、地域での産業集積を背景とした取引先や同業者間のネットワークが形成されていることがうかがえる。

売上高増減別にみると、すべての区分で「得意先に近い」が最も高い。＜増加＞では「交通の利便性がある」や「部材・資材が調達しやすい」、「情報収集がしやすい」、「優秀な人材を集めやすい」など多くの項目で、横ばいや＜減少＞に比べて割合が高くなっており、売上高が増加している企業はより幅広くメリットを感じているとみられる。

＜事例20＞ 地域密着型のスピード感を重視した事業展開

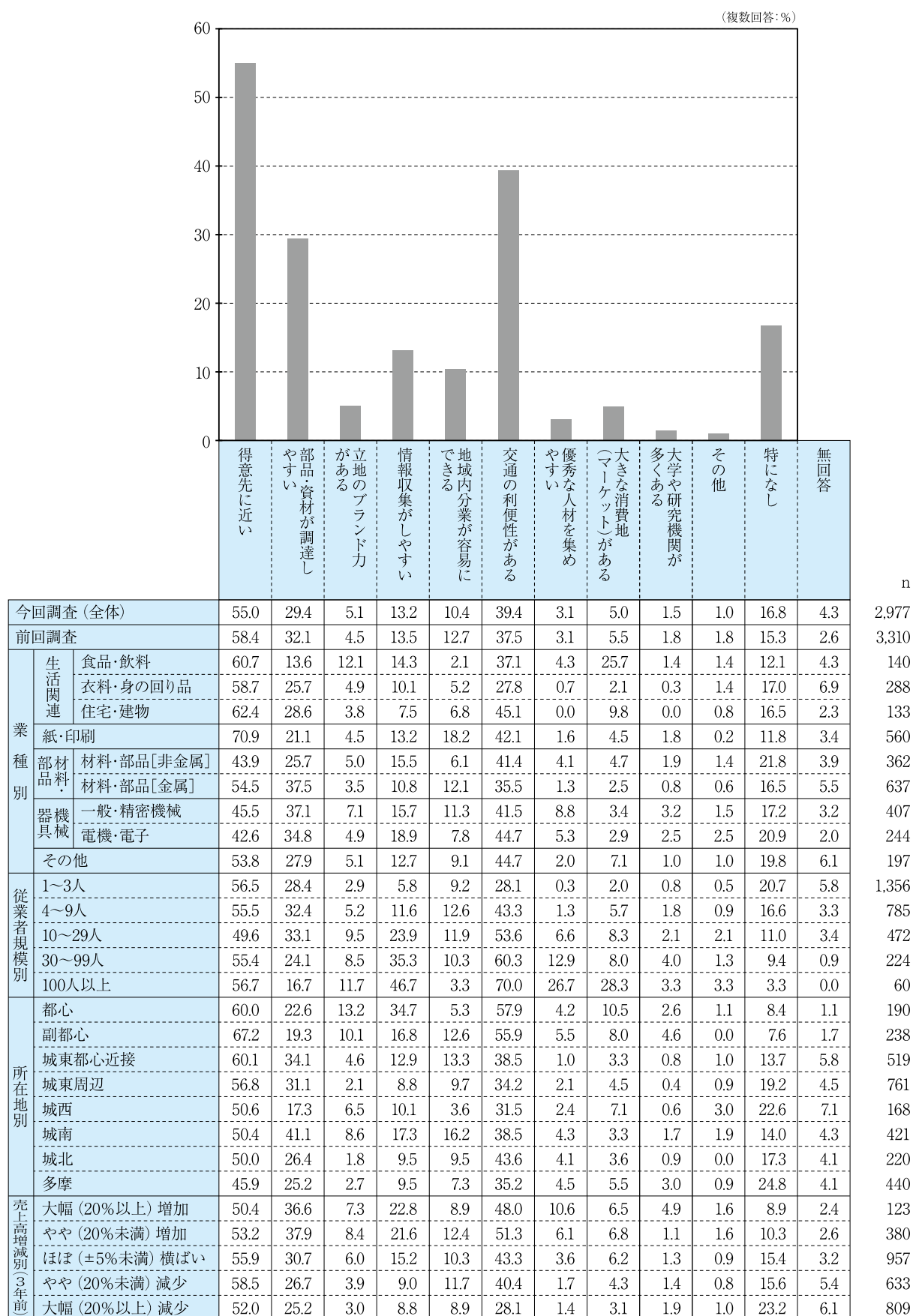
当社は、再生した自動車部品等のクイックデリバリーを行っている。

使用した部品を受け入れて、分解、清掃、研磨、張替、塗装といった再生加工を当社が施し、部品の品質・機能を回復させた上で純正部品よりも安価に販売している。特に、加工の要は当社独自にカスタマイズした研磨機であり、部品の高い品質を生み出す源となっている。

主な取引先は、地域に所在する数千社の修理工場である。地域密着型・スピード感を重視した事業展開を実現するために、巡回営業車に搭載したノートパソコンに受注データを事務所から直接送信、車載された売れ筋商品を1～1.5時間で納品できる仕組みを整えている。お客様が、当社と取引をすることで、「必要とする時に、正確にかつ迅速に部品を仕入れることができた。儲かった。」と言われるような仕事をするのが当社の役割であると考えている。

（一般・精密機械 100人以上 城東周辺地域）

図表Ⅱ-3-14 都内立地のメリット



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、「都内で移転・拡張を予定」が2.1%、「都外の国内に移転・拡張を予定」が1.3%で、移転・拡張の予定があるのはあわせても3.4%にとどまった。また、「具体的な予定はないが希望はある」が9.6%となっている。「移転・拡張の予定はない」は81.3%と約8割を占めた。

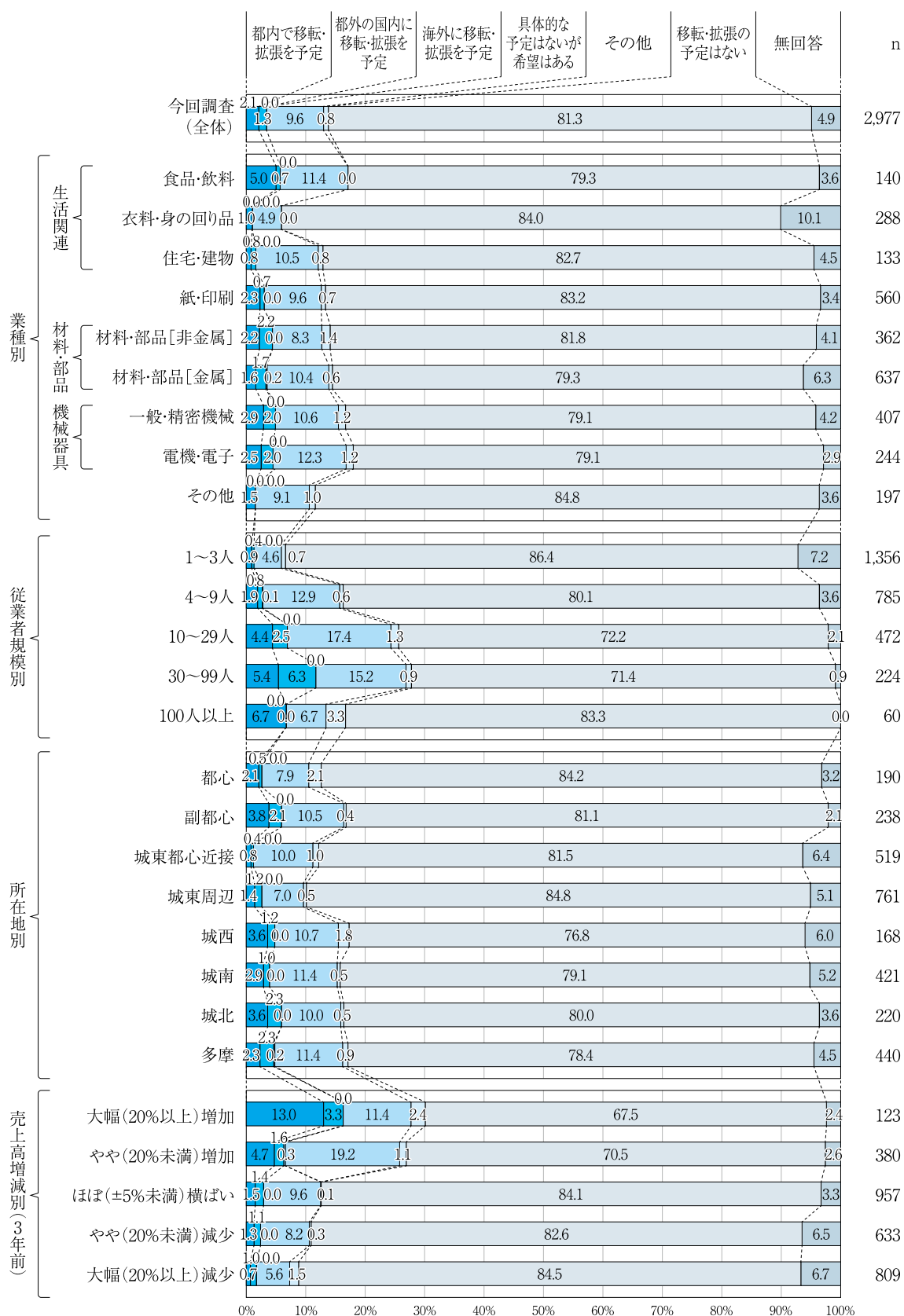
業種別にみると、「都内で移転・拡張を予定」は食品・飲料で5.0%と他の業種に比べて高くなっている。また、一般・精密機械と電機・電子では、「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」があわせて4.9%、4.5%とやや高くなっている。また、「具体的な予定はないが希望はある」は、電機・電子で12.3%、食品・飲料で11.4%とやや高くなった。

従業者規模別にみると、＜99人以下＞では、規模が大きくなるほど「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」が高くなっており、30～99人ではあわせて11.7%と1割を超えている。一方、100人以上では「都内での移転・拡張を予定」は6.7%と高いものの、都外の国内や海外への移転・拡張を予定している企業はみられなかった。また、「具体的な予定はないが希望はある」は10～29人で17.4%と高くなっており、中規模な企業では、希望があるものの具体化に至っていない企業がみられる。

所在地別にみると、副都心と城北では、ともに「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」があわせて5.9%となり、他の地域に比べて移転・拡張の予定がある企業がやや多い。また、城南と多摩では、「具体的な予定はないが希望はある」がともに11.4%でやや高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」が高くなっており、大幅増加では、移転・拡張予定がある企業があわせて16.3%にのぼっている。

図表Ⅱ-3-15 移転・拡張の予定



3 都内立地における課題

都内の事業用地についての現在の立地における課題（複数回答）は、「施設の老朽化」が30.3%と約3割を占め、次いで「施設や敷地が手狭」が18.3%、「近隣住民の対応」が9.5%となっている。「特にない」も42.6%と4割を超えた。

業種別にみると、食品・飲料では「施設の老朽化」が42.1%と4割を超えて、特に高くなっている。また、住宅・建物では「施設や敷地が手狭」が25.6%、「近隣住民の対応」が17.3%、「操業規制（音・臭い等）がある」が15.8%、「再開発などで立ち退きの可能性がある」が3.0%で他の業種に比べて高く、課題感が強い。このほか、都心・副都心に多く立地している紙・印刷では「賃料負担が重い」が12.9%、材料・部品[金属]では「産業集積が薄れた」が6.0%で、他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品では「特にない」が51.0%と半数を超えている。

従業者規模別にみると、「施設の老朽化」と「施設や敷地が手狭」はいずれも30～99人で最も高くなっており、それぞれ39.3%、30.4%となっている。100人以上では「近隣住民の対応」が13.3%、「再開発などで立ち退きの可能性がある」が5.0%で他の規模に比べてやや高くなった。

所在地別にみると、城北と城東都心近接では、「施設の老朽化」がそれぞれ34.5%、33.9%と高くなっている。城北では「施設の老朽化」のほかにも、「施設や敷地が手狭」が21.4%、「近隣住民の対応」が13.2%で他の地域に比べて高くなっており、課題感が強い。「近隣住民の対応」は城東周辺でも12.1%とやや高くなっている。また、都心と副都心では、「賃料負担が重い」がそれぞれ18.9%、16.0%と高いほか、城南では「産業集積が薄れた」が7.4%で他の地域に比べて高くなった。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「施設や敷地が手狭」が高くなっており、＜増加＞ではいずれも3割を超えている。一方、ほぼ横ばいと＜減少＞では、「施設の老朽化」が「施設や敷地が手狭」を上回っている。また、売上高が減少するほど「産業集積が薄れた」が高くなっている。

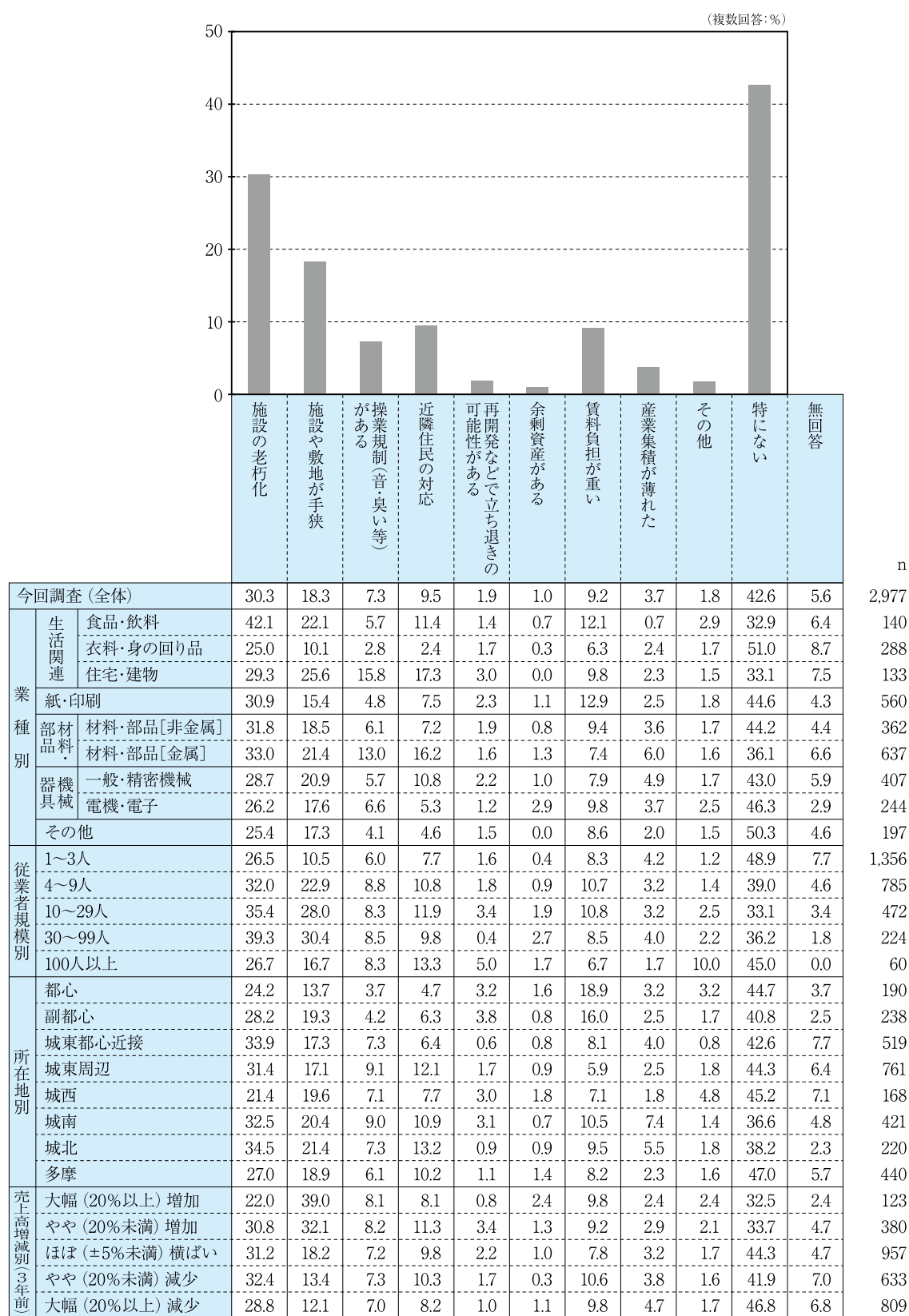
＜事例21＞ 国内生産にこだわるものの、製造委託先の減少が課題

当社はオリジナルデザインのユニフォームを作っている。社会人のスポーツチームが主な顧客で、ユニフォームだけでなく、応援関連のグッズや業務を総合的にプロデュースできるのも強みである。

顧客は、大きな大会への出場を決めた際などに、30着程を急ぎでオーダーしてくるなど、納品までの期間が短いものが多い。競合他社の中には中国工場で安く加工するところもあるが、当社は国内生産にこだわっている。中国生産は、大量生産の合間に作ることになるため納期が読めず、短納期対応に不向きなためだ。ただ、都内では縫製工業の廃業が続いており、20～30着の小ロット生産ができる会社がなくなってきているのが課題だ。大手企業とともに中国などに出ていくか、廃業するかを迫られ、やめていった工場が多い。縫製の各工程の工場が今も残っており、企業間連携が充実していることから、京都に製造を依頼することが多くなっているほか、自社でも縫製機械を導入して対応している。

（衣料・身の回り品 10～29人 副都心地域）

図表Ⅱ-3-16 都内立地における課題



第4章

人材と技能継承

第1節 人材採用

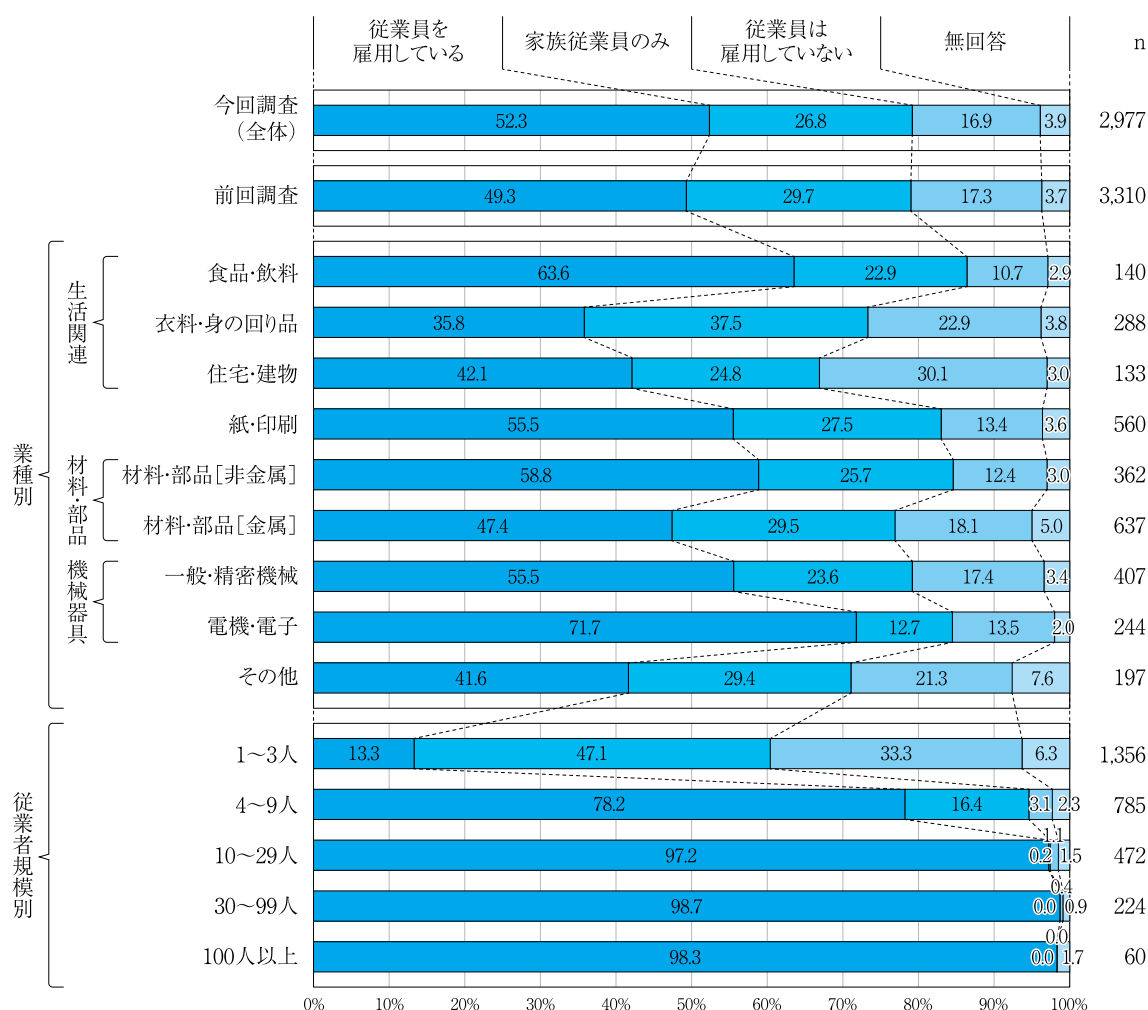
1 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」が52.3%、「家族従業員のみ」が26.8%で、「従業員は雇用していない」は16.9%となっている。

業種別にみると、衣料・身の回り品を除くすべての業種で「従業員を雇用している」が最も高く、なかでも、電機・電子では71.7%、食品・飲料では63.6%と高くなった。衣料・身の回り品と、貴金属や玩具・看板などが含まれるその他では、「家族従業員のみ」がそれぞれ37.5%、29.4%と高く、「従業員を雇用している」は他の業種に比べて低くなっている。また、住宅・建物では「従業員は雇用していない」が30.1%にのぼっている。

従業者規模別にみると、1～3人では「家族従業員のみ」が47.1%で最も高く、「従業員を雇用している」は13.3%にとどまっている。＜10人以上＞では「従業員を雇用している」がほとんどを占めている。

図表Ⅱ-4-1 従業員の雇用状況



＜事例22＞ 本人の意欲を重視し10年の計で取り組む人材育成

当社は工業用特殊刃物の製造を行っている。東日本大震災の影響により本社工場の製造工程を、都外にある自社工場に集約した。

工場のある地域では、地元で働きたい意向を持つ人の受け皿となる企業が少ないことから当社への応募が増え、新規採用を行った。当社の製造工程では安定した研磨技術がキーとなるため、人材育成は10年計画で実施している。技術のスキルが不足する従業員に対しては、研磨研修など外部講習会に積極的に派遣し技術向上を図っている。ものづくりに関わりたいという従業員の意欲を重視し、技能評価を実施しながら技術・技能継承に取り組んでいる。

（材料・部品[金属] 10～29人 城北地域）

2 正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」が61.0%と約6割を占めた。また、「減少」が19.8%で、「増加」の16.6%をわずかに上回っている。

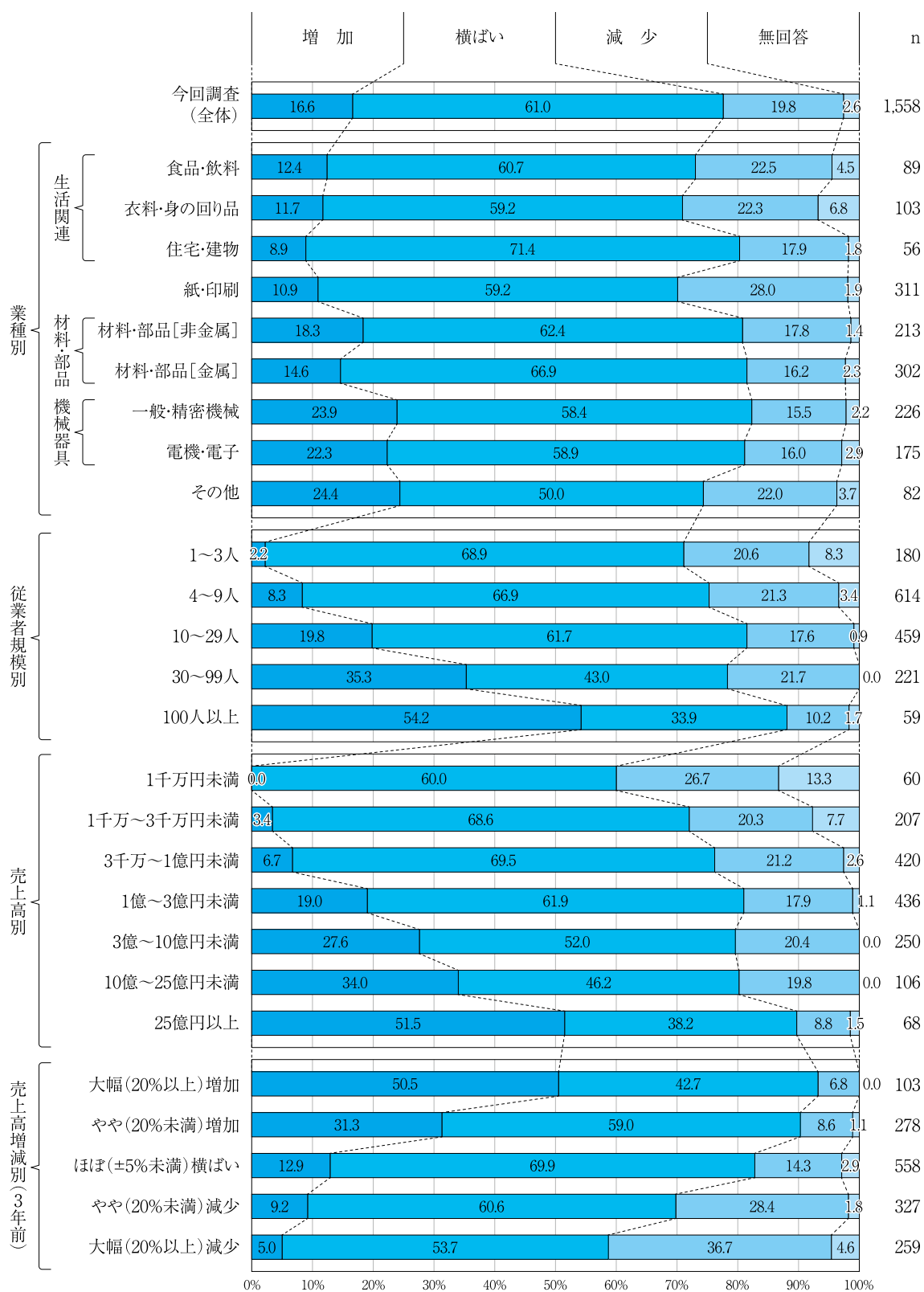
業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子、その他では「増加」がいずれも2割を超えたほか、材料・部品[非金属]でも「増加」が18.3%と2割近くに達しており、いずれも「増加」が「減少」を上回った。このほかの業種では、「減少」が「増加」を上回っており、なかでも、紙・印刷では「減少」が28.0%と3割近くに達している。

従業者規模別にみると、<9人以下>では「減少」が「増加」を上回っているが、<10人以上>では「増加」が「減少」を上回っている。また、規模が大きくなるほど「増加」が高くなっており、100人以上では54.2%と半数を超えている。

売上高別にみると、<1億円未満>では「減少」が「増加」を上回っているが、<1億円以上>では「増加」が「減少」を上回っている。また、売上高が高くなるほど「増加」が高くなっており、25億円以上では51.5%と半数を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が<増加>では正規従業員数も「増加」が「減少」を上回っているのに対し、<減少>とほぼ横ばいでは「減少」が「増加」を上回っている。売上高が増加するほど正規従業員数も「増加」が高くなっており、大幅増加では正規従業員数の「増加」が50.5%と約半数を占めている。

図表Ⅱ-4-2 正規従業員数の変化



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

3 全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数（役員・派遣社員含む）の変化は、「横ばい」が57.3%と6割近くを占めた。また、「減少」が18.7%で、「増加」の14.6%を上回っている。

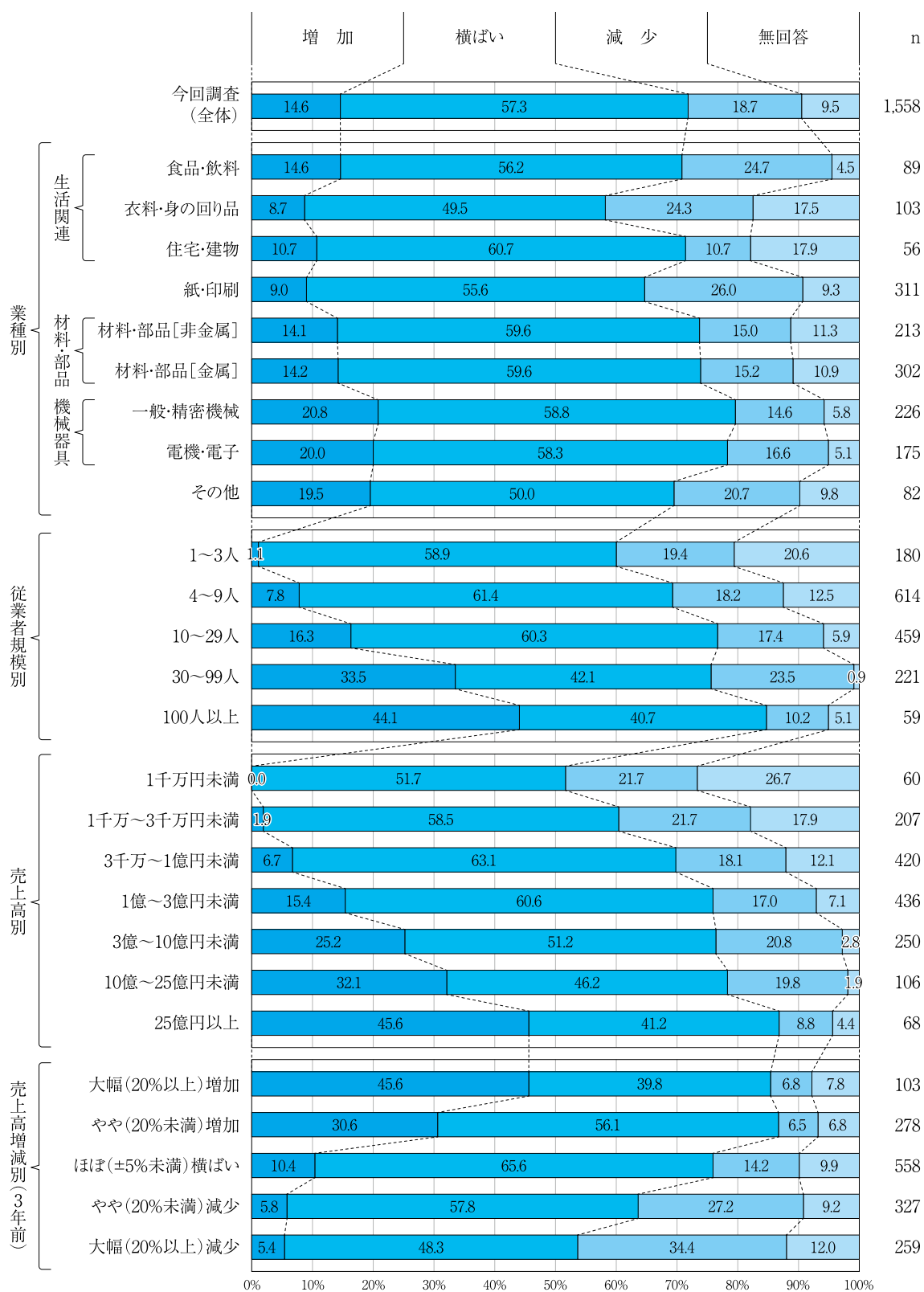
業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子では、「増加」がそれぞれ20.8%、20.0%と約2割を占め、「減少」を上回った。また、住宅・建物では「横ばい」が60.7%と高く、「増加」と「減少」はともに10.7%で拮抗した。このほかの業種では「減少」が「増加」を上回っており、なかでも、紙・印刷や食品・飲料、衣料・身の回り品では、「減少」が2割を超えて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞では「減少」が「増加」を上回っているが、＜30人以上＞では「増加」が「減少」を上回っている。また、規模が大きくなるほど「増加」が高くなっており、100人以上では44.1%と4割を超えている。

売上高別にみると、＜3億円未満＞では「減少」が「増加」を上回っているが、＜3億円以上＞では「増加」が「減少」を上回っている。また、売上高が高くなるほど「増加」が高くなっており、25億円以上では45.6%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が＜増加＞では全従業者数も「増加」が「減少」を上回っているのに対し、＜減少＞とほぼ横ばいでは「減少」が「増加」を上回っている。売上高が増加するほど全従業者数も「増加」が高くなっており、大幅増加では全従業者数の「増加」が45.6%となっている。

図表Ⅱ-4-3 全従業者数の変化



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

4 人材採用意向

人材採用意向（複数回答）は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が47.2%で最も高く、次いで「新卒者・若年層を採用したい」が28.3%となっている。「営業等の実務経験のある人を採用したい」も19.6%と約2割を占め、新卒採用よりも技能や実務経験がある中途採用の意向が高くなった。また、「採用の意向はない」が31.6%で約3割を占めた。

業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子では「必要とする技能を持つ人を採用したい」が6割、「新卒者・若年層を採用したい」が3割を超えて高くなっており、他の業種に比べて採用意欲そのものが高い。また、食品・飲料では「営業等の実務経験のある人を採用したい」が30.3%で他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品では「採用の意向はない」が50.5%と約半数を占めている。

従業者規模別にみると、1～3人では「採用の意向はない」が66.1%と7割近くを占めるが、＜30人以上＞では「採用の意向はない」は1割を下回っており、規模が大きくなるほど人材採用の意向が高くなっている。また、＜29人以下＞では「必要とする技能を持つ人を採用したい」が「新卒者・若年層を採用したい」を大きく上回っており、即戦力を求める傾向が強いとみられる。一方、100人以上では「新卒者・若年層を採用したい」が72.9%で最も高く、「必要とする技能を持つ人を採用したい」などを上回っており、新卒採用の意欲も高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅減少では「採用の意向はない」が52.5%と半数を超えているが、やや増加では15.8%、大幅増加では16.5%にとどまっており、売上高が増加するほど人材採用の意向が高くなる傾向がみられる。また、大幅増加では「必要とする技能を持つ人を採用したい」が57.3%と高いほか、「新卒者・若年層を採用したい」も42.7%と4割を超えている。

＜事例23＞ やりがいは装置が完成したときの達成感

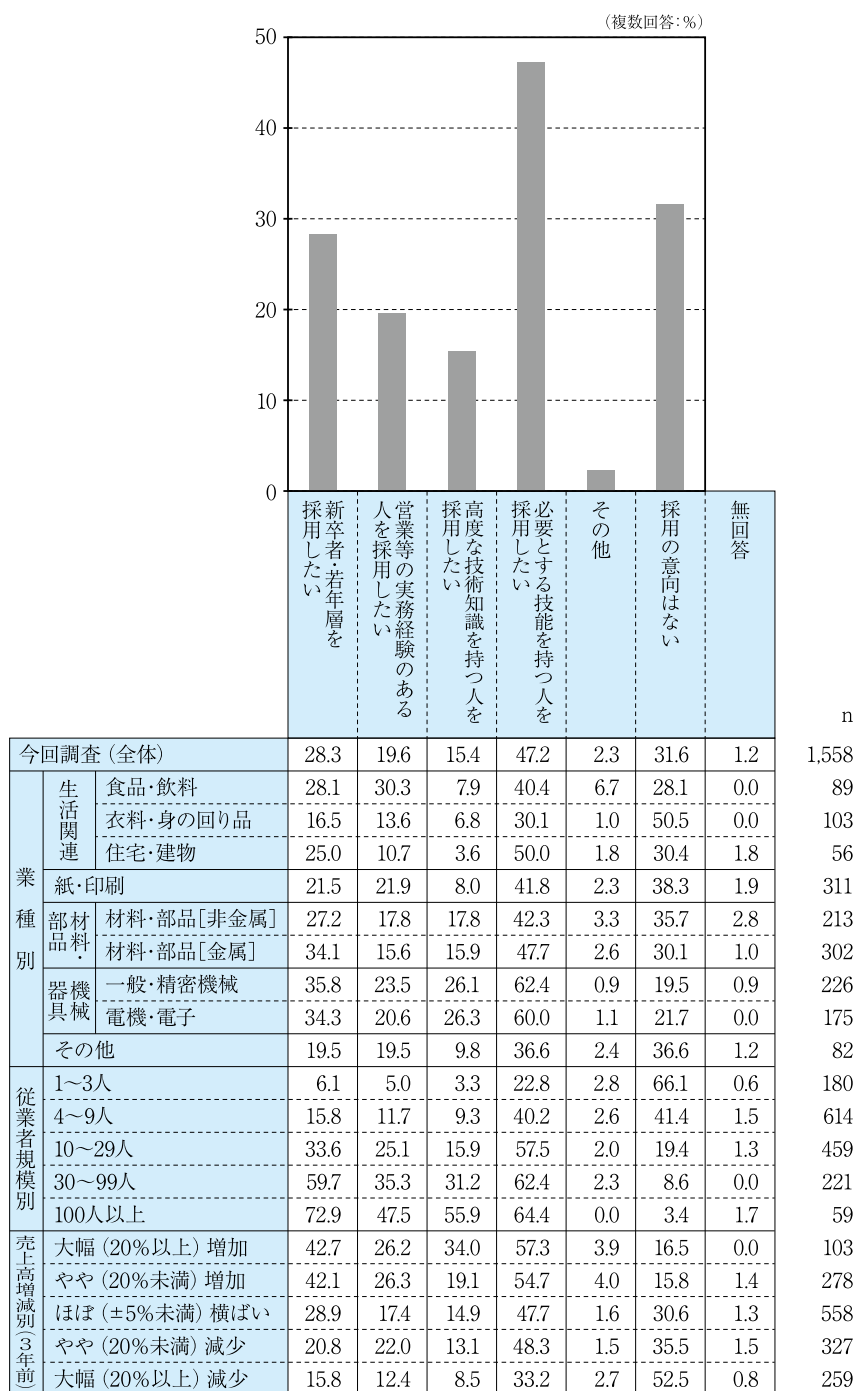
当社は、一品ものを中心とした各種の自動組立装置や検査装置等の製造を行っている。最初にお客様が必要とする装置の内容や要望などを十分にヒアリングし、コスト削減や利便性向上を実現する機械を設計し、開発、製造、据え付け、メンテナンスを一貫してグループ企業内で対応する。

数年前より新卒採用に力を入れ始めたところ、従業員の平均年齢が若くなるとともに、定着率も向上した。各部署で必要な一人前の職人を養成するために、丁寧な指導を心掛けている。通常はOJTを基本とするが、同時に広い視野を持つために展示会見学など外部情報も収集。それでも、仕事全体を把握するには3～5年、お客様が納得する仕事ができるまでにはさらに時間を要する。ある時に頭の霧が晴れるような経験（仕事）をすると、ものづくりの楽しみがわかるようになる。

「やりがいは装置が完成したときの達成感」をコンセプトに従業員の人材育成にじっくり取り組んでいる。

（一般・精密機械 30～99人 多摩地域）

図表Ⅱ-4-4 人材採用意向



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

第2節 人材育成

1 充実させたい能力

自社の人材に充実させたい能力（複数回答）は、「営業力」が38.5%で最も高く、次いで「品質管理・検査の知識・技能」が31.8%、「生産工程の合理化能力」が28.6%となっている。

業種別にみると、＜生活関連＞の業種と紙・印刷、その他では、「営業力」が最も高くなっており、特に紙・印刷では49.2%と半数近くを占めている。一方、材料・部品[非金属]では「品質管理・検査の知識・技能」が40.4%で最も高くなっており、高い品質や精度が求められる傾向があるものとみられる。このほか、材料・部品[金属]では「高度熟練技能」が37.7%、一般・精密機械では「設計能力（CADの活用等）」が37.2%、電機・電子では「製品開発能力」が45.1%で最も高くなっており、業種によって充実させたい能力に違いがみられる。

従業者規模別にみると、「高度熟練技能」を除き、いずれの能力も規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、30～99人又は100人以上で最も高くなっている。100人以上では「現場での統率力・リーダーシップ」が62.7%、「営業力」が61.0%でともに6割を超えたほか、「製品開発能力」が5割、「設計能力」と「語学力・国際感覚」がそれぞれ3割を超えた。一方、「高度熟練技能」は唯一、10～29人で22.4%と最も高くなった。

売上高増減別にみると、大幅増加では「製品開発能力」が45.6%で最も高く、次いで「営業力」が41.7%で、ともに4割を超えている。さらに、「品質管理・検査の知識・技能」と「生産工程の合理化能力」、「現場での統率力・リーダーシップ」も3割を超えて他の区分より高くなった。＜増加＞と＜減少＞を比べると、「営業力」を除き、いずれの能力も＜増加＞が＜減少＞を上回っており、売上高が増加している企業でより幅広く能力の充実を求める傾向がみられる。「営業力」は＜増加＞、＜減少＞のいずれの区分でも4割程度と高くなった。

＜事例24＞ 感性とマーケティング能力に磨きをかける人材育成

当社はアクセサリーを製造している。国産アクセサリーは国内市場で高く評価されてきている。今はメイド・イン・ジャパン自体がブランド化している。

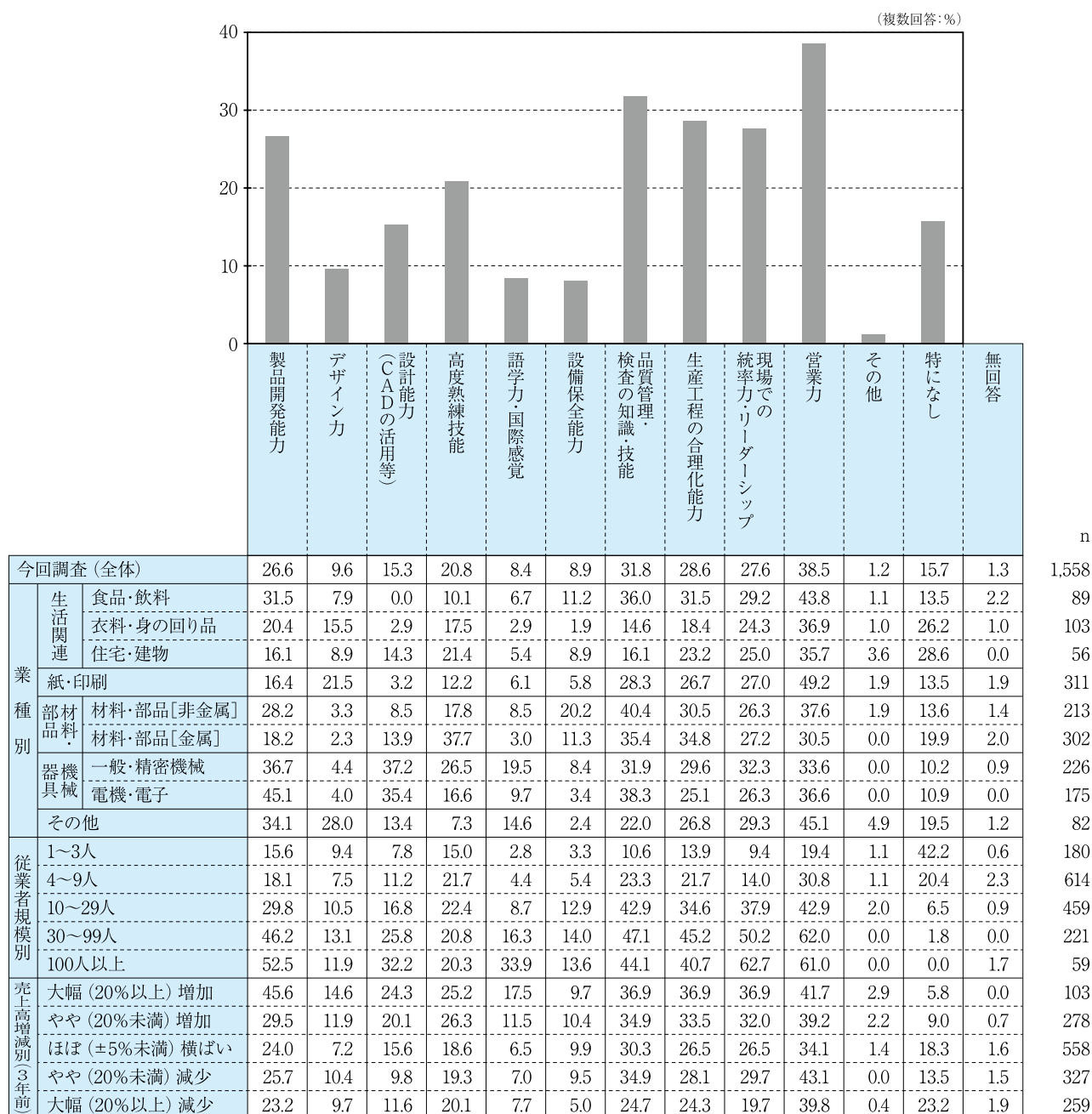
当社は従来、年4回の展示会を営業の中心に据えていたが、現在は毎月デザイン・サンプルを開発して、積極的な展開を図っている。このサンプルづくりが従業員の人材育成の根幹をなしている。例えば、ファッションショーで最新トレンドを確認したら、自社で取り組めるアクセサリーを選び企画案を提出させる。ひとつの原型と、ネックレスなどひと揃いのアイテムに展開したデザインを提案するのがルールである。

毎月の企画案制作は感性を常に高める必要がある。時には、経営者が、アイデアのヒントを得るために市場調査実施、外部セミナー派遣、個人別の宿題等を指示する。自分がデザインしたアクセサリーが製品化され、注文が入ればモチベーションアップにもつながり、さらに従業者はデザイン知識の習得に努めることとなる。

今後は製品デザインを充実させて、知的財産権に配慮しながら、高価格帯のラインアップ及びネット販売にも取り組みたい。

（その他 4～9人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-4-5 充実させたい能力



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

2 人材育成の手法

人材育成の手法（複数回答）は、「OJT（現場での指導）」が57.3%で最も高く、6割近くを占めた。次いで「社内研修」が23.4%、「資格取得の奨励」が16.4%となっている。また、「特に何もしていない」が25.9%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「OJT」が最も高くなっている。なかでも、食品・飲料、一般・精密機械、電機・電子ではいずれも6割を超えている。一般・精密機械と電機・電子では、OJT以外でも、「社内研修」がともに3割を超えたほか、「資格取得の奨励」、「自己啓発・自己研鑽の支援」がいずれも2割程度を占めるなど、人材育成に積極的な傾向がみられる。また、材料・部品[非金属]では「社外研修」と「有資格者の優遇」が、一般・精密機械に次いで高くなった。一方、衣料・身の回り品と住宅・建物では、「OJT」がそれぞれ49.5%、46.4%とともに半数に満たないほか、「特に何もしていない」が3割を超えている。

従業者規模別にみると、いずれの手法も規模が大きくなるほど割合が高くなっている。100人以上では「OJT」が96.6%となったほか、「社内研修」が64.4%、「社外研修」が57.6%でいずれも半数以上の企業に取り組んでいる。一方、規模が小さくなるほど「特に何もしていない」が高くなり、1～3人では59.4%にのぼっている。

売上高増減別にみると、いずれの手法も売上高が増加するほど割合が高くなる傾向がみられる。大幅増加では「OJT」が82.5%と8割を超えたほか、「社内研修」が32.0%、「資格取得の奨励」が24.3%、「社外研修」が20.4%でいずれも2割を超えている。一方、大幅減少では「特に何もしていない」が41.3%にのぼっている。

<事例25> 資格取得と積極的なOFF-JTで若い人材を育てる

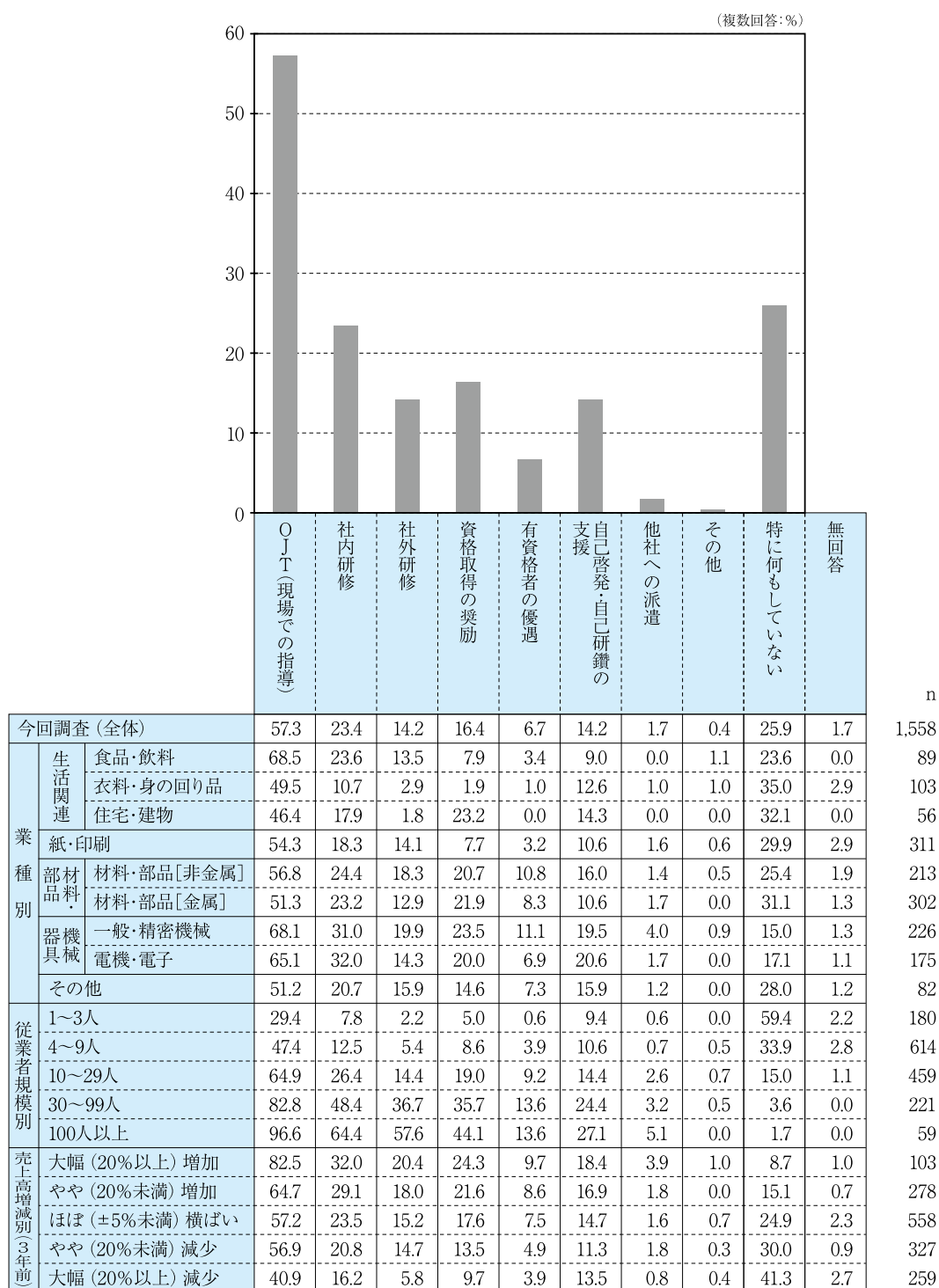
当社は、主に自動車エンジン部品、半導体製造装置部品などの加工を行っている。エンジン関連の部品加工は大型かつ複雑な部品も多く、様々な特徴を持ったマシニングセンター等を保有している。

若手従業員は正社員として採用、育成に重点的に取り組んでおり、従業員の平均年齢は30歳代。技能検定会場になるなど、当社自身、技能継承のために技能士の取得を奨励している。公的機関実施のオーダーメイド研修や、技能養成研修にも参加、従業員には複数名の技能認定者が誕生している。また、取引先の工場を見学させることで、自社で制作している部品への理解を深め、丁寧な仕事にもつながっている。展示会の出展時には、現場従業員もブースに配置し、来訪者との直接対話、他ブースの見学など、情報収集に努めている。このようにOFF-JTでの育成も積極的に行っている。

次年度は工場見学のうえ、入社を強く希望した学生を新規採用することにした。引き続き、従業員の年齢バランスを考慮して、ものづくりへの意欲の高い若者を定期採用していく。

（一般・精密機械 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-4-6 人材育成の手法



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

3 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」が31.8%で最も高く、次いで「教える側の人材・ノウハウ不足」が20.6%、「育成コストが負担」が17.6%となっている。また、「特に問題はない」が27.3%となっている。

業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子では、「時間がとれない」がそれぞれ39.8%、38.3%で最も高く、約4割を占めている。また、「教える側の人材・ノウハウ不足」や「技術が陳腐化する」も他の業種に比べて高く、技術革新の影響がうかがえる。食品・飲料では「時間がとれない」に次いで、「人材が定着しない」が30.3%と約3割を占め、人材の定着に課題を抱えているほか、「育成コストが負担」が21.3%で他の業種に比べて高くなっている。住宅・建物では「人材が定着しない」が19.6%で食品・飲料に次いで高いほか、「対象人材に意欲がない」が17.9%と他の業種に比べて高く、モチベーションを問題にあげる企業が多い。衣料・身の回り品と材料・部品[非金属]、紙・印刷では、「特に問題はない」が3割を超えている。

従業者規模別にみると、＜10～99人＞では「時間がとれない」が最も高いのに対し、100人以上では「教える側の人材・ノウハウ不足」が55.9%で最も高くなっている。多くの問題点で、規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられるが、これは規模が大きくなるほど幅広く人材育成に取り組む企業が多くなっていることが影響しているとみられる。＜9人以下＞では、「特に問題はない」や「対象人材がいない・必要なし」が他の規模に比べて高くなっている。

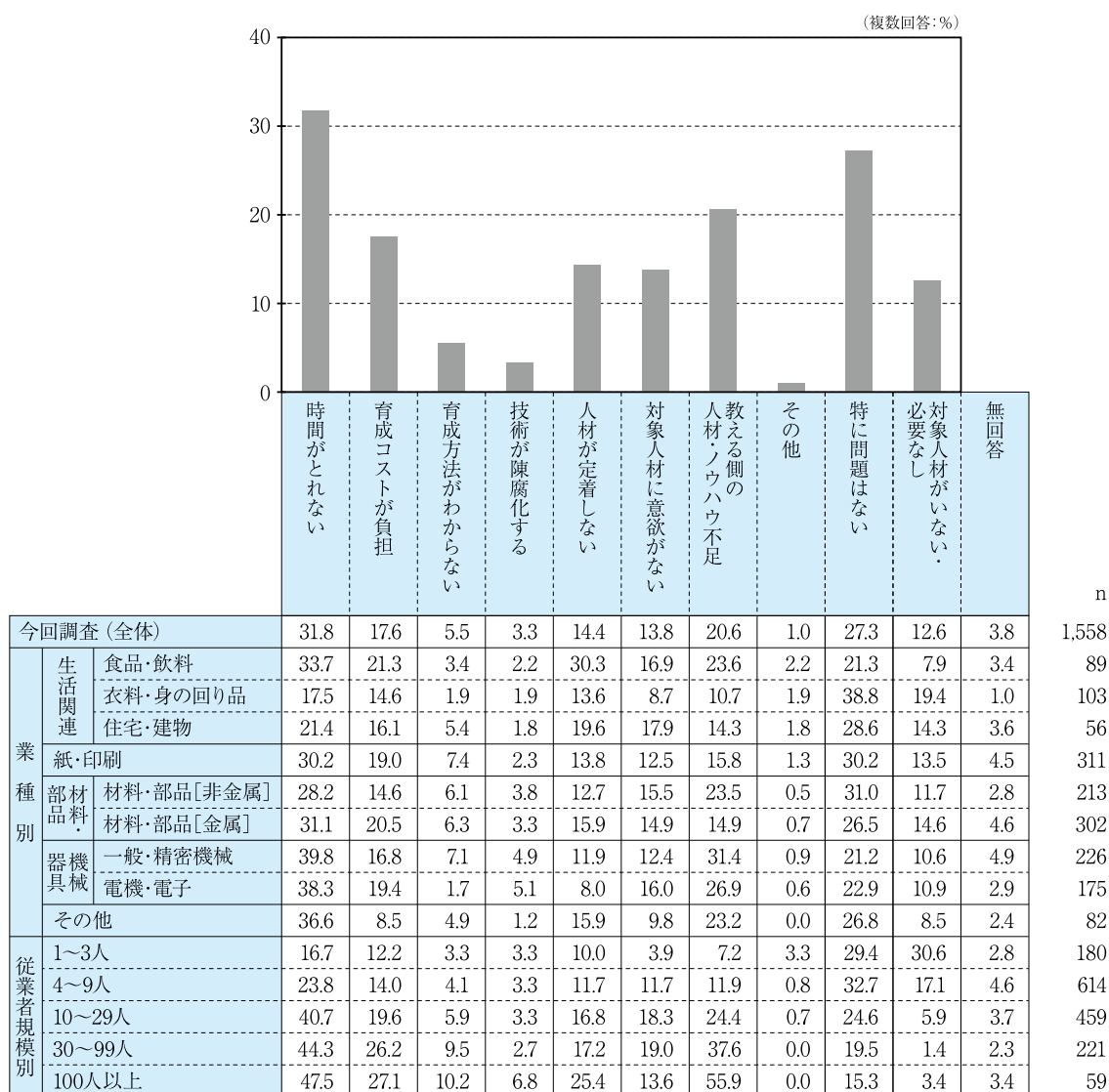
＜事例26＞ エンドユーザーと触れあい、感謝される経験が今後の励みに

当社は理美容用ハサミを製造販売している。製品は国内はもとより、広くアメリカ、ヨーロッパ、アジアでも普及している。徹底したモニタリングからお客様の技法、体型にあった製品開発に努め、高品質のハサミを提供しているため、ヨーロッパでは数倍の高価格であっても当社製品に人気がある。

そんな製品を支える工場は人材の育成を重視している。技術者が機械加工から仕上げまでの工程で一人前になるには5～10年を要するが、長年育成した技術者が名工として表彰され、テレビ取材を受けている場面に接すると当社としても誇らしく感じる。さらに、海外展示会では技術者がその場で要望に応じて、持ち込まれたハサミを研ぐサービスをしている。普段、工場では出会うことのない海外のお客様と触れあい、研いだハサミに感謝される経験が、今後の励みになると信じている。

（材料・部品[金属] 30～99人 副都心地域）

図表Ⅱ-4-7 人材育成上の問題点



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

<事例27> 若手社員の育成が当面の課題

当社はプラスチック安定剤を製造・販売している。添加剤は、環境規制などにより使えない素材が出てくるほか、中国やヨーロッパではそれぞれ規制物質が異なり、輸出国に合わせた対応をする必要がある。また、近年は、大手電機メーカーが自己リサイクルする素材を使用するなど、メーカー側の自主規制により環境への配慮を行う場合もある。こうした様々な社会変化やメーカーのニーズに応じて研究をし、新しい提案をしていく。

このため、技術がわからない人では営業ができず、当社では、研究者が営業もあわせて担当している。ただ、業績が悪化した時期に新卒採用をしなかったため、従業員の年代に空白の時期がある。この空白を補うのにはおよそ10年かかるとみており、若手社員の育成が当面の課題である。

(材料・部品[非金属] 30～99人 城東周辺地域)

第3節 技能継承

1 熟練技能者の退職への対応

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」が46.1%で最も高く、次いで「雇用延長・再雇用」が36.3%、「技能のある人材を中途採用」が26.7%となっている。

業種別にみると、衣料・身の回り品を除くすべての業種で、「若手へ技能継承」が最も高くなっている。一般・精密機械では「若手へ技能継承」が60.2%と約6割を占めるほか、「雇用延長・再雇用」が45.6%、「NC、MC機械等の活用」が15.0%で、他の業種に比べて高くなった。また、電機・電子でも「若手へ技能継承」が52.6%と半数を超えるほか、「技能のある人材を中途採用」が39.4%、「知識のデータベース化」が13.7%と他の業種に比べて高く、＜機械器具＞の業種で、より幅広く熟練技能者の退職に対応する傾向がみられた。一方、衣料・身の回り品では「雇用延長・再雇用」が23.3%で、「若手へ技能継承」の22.3%をわずかに上回ったほか、「何もしない・必要なし」が42.7%と4割を超えた。

従業者規模別にみると、1～3人を除くすべての規模で、「若手へ技能継承」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど、いずれの対応も割合が高くなる傾向がみられ、100人以上では「若手へ技能継承」が78.0%、「雇用延長・再雇用」が72.9%と7割を超えている。一方、1～3人では「何もしない・必要なし」が55.6%となった。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど、「若手へ技能継承」や「NC、MC機械等の活用」が高くなっている。このほかの対応についても＜増加＞が＜減少＞を上回っており、売上高が増加している企業でより幅広く熟練技能者の退職に対応する傾向がみられる。大幅減少では「何もしない・必要なし」が34.0%と高くなった。

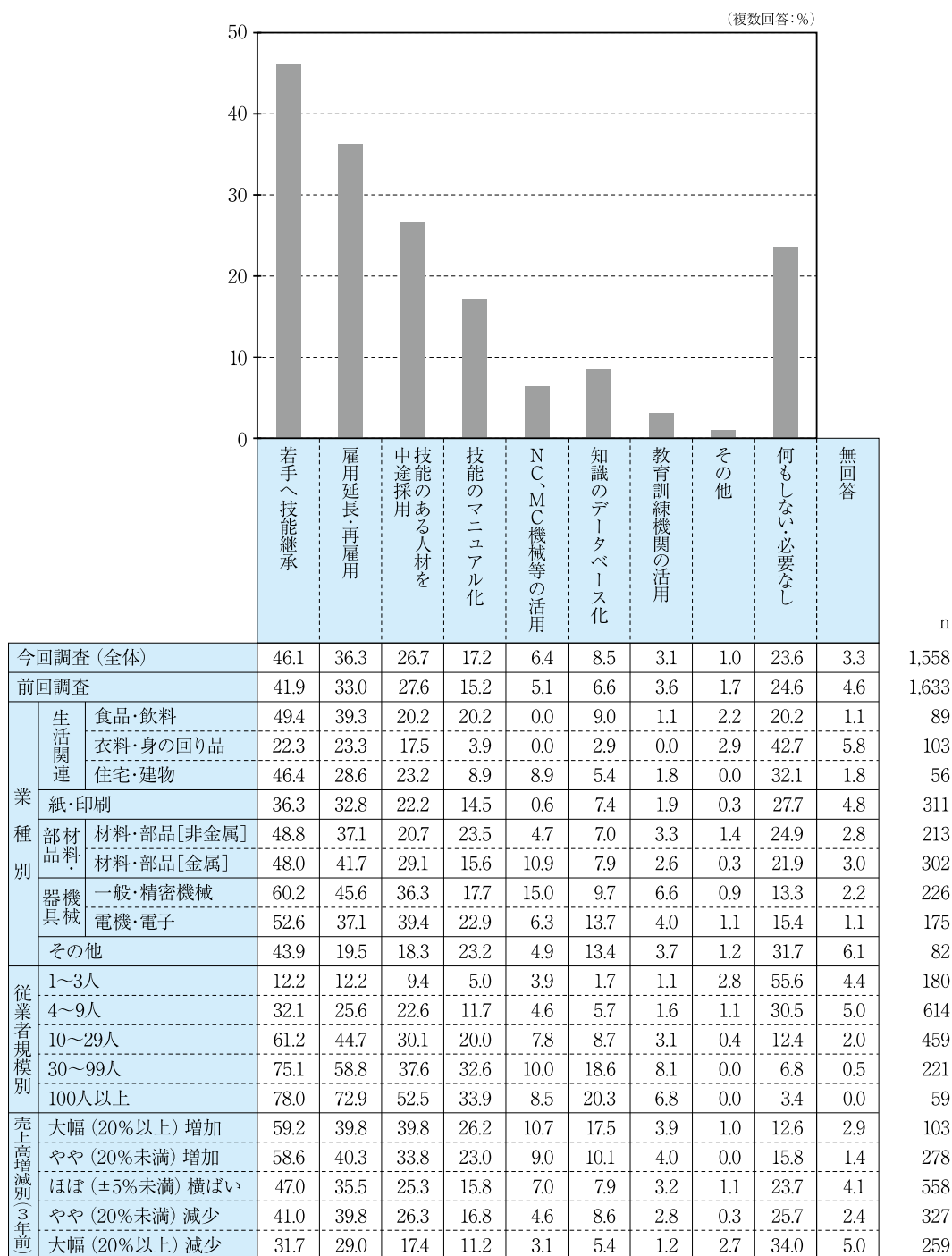
＜事例28＞ 最新テクノロジーの取り込みを重視

当社は文化施設や博物館の展示・演出装置を制作している。従業員は映像や電機に強い人材を主に中途採用で確保している。

業務では、特別な職人技の伝承は必要ではなく、むしろ最新技術の取り込みが重要だ。3Dプリンタやプロジェクションマッピング、ロボットなど、最新テクノロジーは日々進化しており、そうした新技術を展示や装置に取り込み、これまでにない新たな展示や演出を行っていくことで、顧客の満足が得られる。このため、社員から新技術を使ったアイデアを募集し、会社で実現していく取組をしているほか、大学や研究機関との連携により、意識付けを図るなどしている。

（その他 30～99人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-4-8 熟練技能者の退職への対応



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

2 技能継承問題の解決の見通し

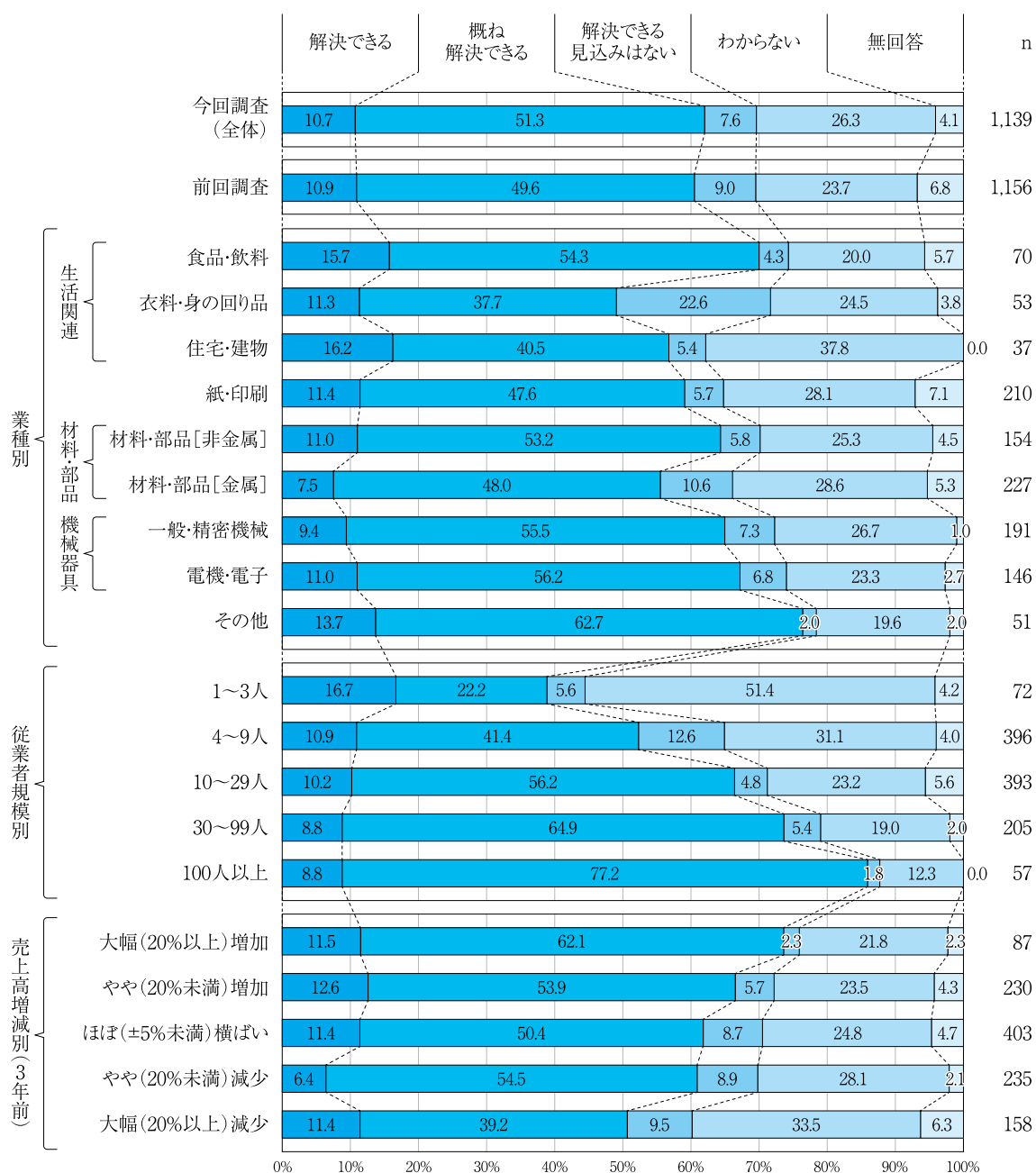
熟練技能者の退職（技能継承の問題）に対応予定の企業における、技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」が51.3%、「解決できる」が10.7%で、あわせると62.0%と6割を超えた。「解決できる見込みはない」は7.6%となっている。

業種別にみると、その他と食品・飲料では、「解決できる」と「概ね解決できる」があわせて76.4%、70.0%と7割に達したほか、電機・電子と一般・精密機械、材料・部品[非金属]でも、それぞれ6割を超えている。一方、衣料・身の回り品では「解決できる見込みはない」が22.6%で他の業種に比べて特に高くなっている。また、住宅・建物では「わからない」が37.8%と4割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「概ね解決できる」が高く、「わからない」が低くなっている。100人以上では「解決できる」と「概ね解決できる」があわせて86.0%に達しているが、1～3人では「わからない」が51.4%と半数を超えている。

売上高増減別にみると、大幅増加では「解決できる」と「概ね解決できる」があわせて73.6%と7割を超えている。一方、売上高が減少するほど「解決できる見込みはない」と「わからない」が高くなっており、大幅減少ではそれぞれ9.5%、33.5%となっている。

図表Ⅱ-4-9 技能継承問題の解決の見通し



(注) 熟練技能者の退職への対応(図表Ⅱ-4-8)で「何もしない・必要なし」又は無回答とした企業を除き集計。

第1節 競争力の向上

1 付加価値を獲得している業務

付加価値を主として獲得している業務（複数回答）は、「製造・組立・加工」が47.7%で最も高く、次いで「試作加工」が19.8%、「製品企画」が16.3%となっている。また、「わからない」は21.4%となった。

業種別にみると、すべての業種で「製造・組立・加工」が最も高くなっており、なかでも、＜材料・部品＞と＜機械器具＞の業種では、いずれも半数以上を占めている。また、材料・部品[非金属]では「試作加工」が27.1%、電機・電子では「設計」が35.2%、「研究開発」が22.5%で、他の業種に比べて高くなっている。このほか、食品・飲料では「製品企画」が30.7%、「営業・販売」が28.6%で他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、すべての規模で「製造・組立・加工」が最も高くなっている。「試作加工」を除き、いずれの業務も規模が大きくなるほど割合が高くなっており、100人以上では「製造・組立・加工」が60.0%、「製品企画」が41.7%、「営業・販売」が36.7%となっている。一方、「試作加工」は、＜99人以下＞でみると規模が大きくなるほど高くなっているものの、100人以上では15.0%と、1～3人の16.7%よりも低くなっており、大規模な企業では「試作加工」により付加価値を獲得している企業は少ないとみられる。

売上高増減別にみると、すべての区分で「製造・組立・加工」が最も高くなっている。また、売上高が増加するほど付加価値を獲得している業務が幅広くなる傾向がみられ、大幅増加では「製造・組立・加工」が56.9%、「製品企画」が29.3%、「試作加工」が26.8%となっている。一方、大幅減少では「わからない」が31.9%と3割を超えている。

売上高経常利益率別にみると、すべての利益率で「製造・組立・加工」が最も高くなっている。2%～4%未満では「製造・組立・加工」が56.8%と6割近くに達しているほか、「営業・販売」も21.2%と2割を超え、他の利益率に比べて高くなった。また、4%～10%未満では「試作加工」が26.1%で他の利益率に比べて高い。このほか、「製品企画」と「設計」、「研究開発」は経常利益率が高くなるほど割合が高くなる傾向がみられ、10%以上ではそれぞれ23.9%、16.3%、13.9%となっている。

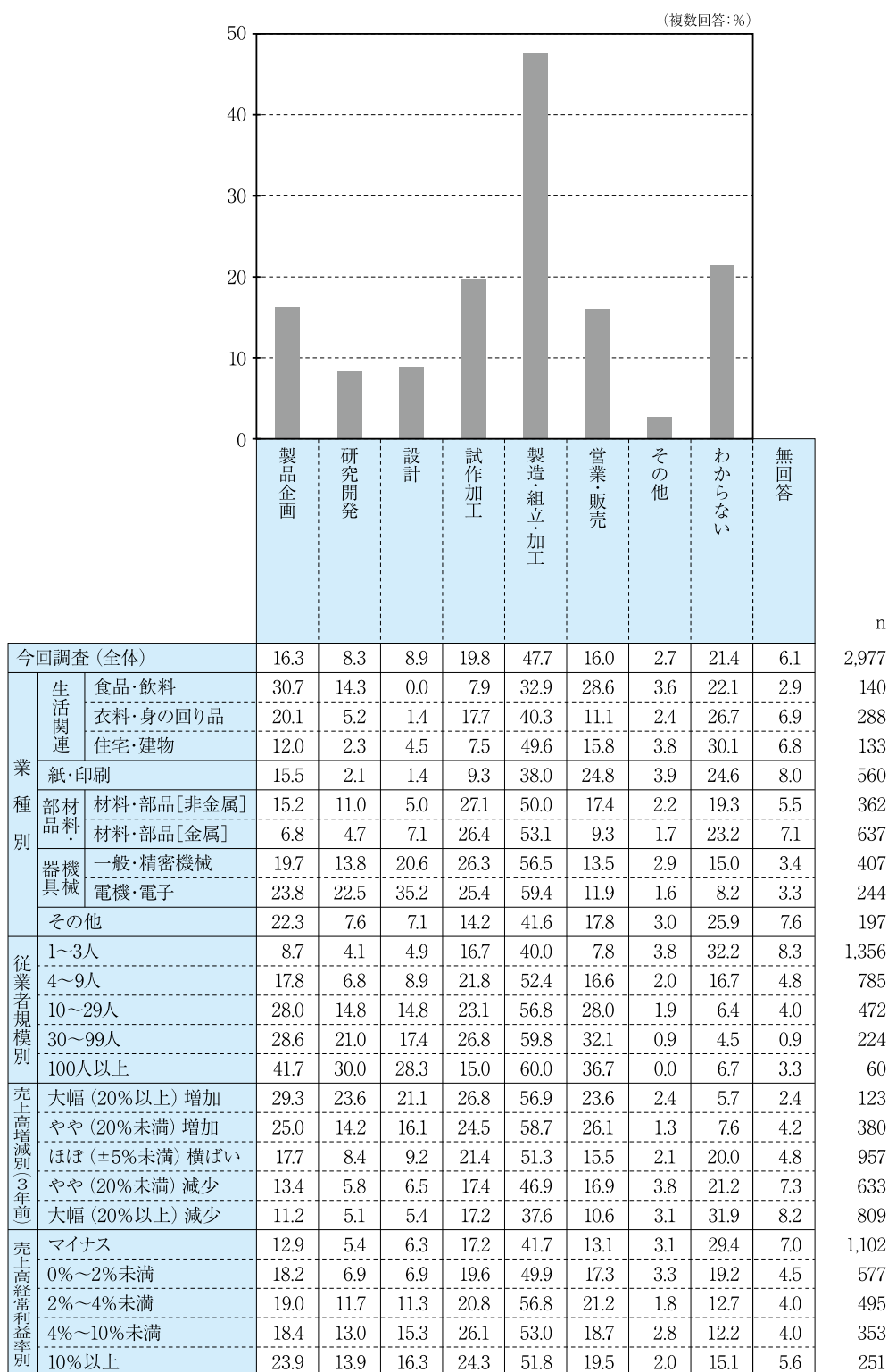
＜事例29＞ 高品質・付加価値で差別化し、価格競争を回避

当社は主に高級住宅向けの高級アルミ電動シャッターを製造している。材料はドイツから輸入し、車庫などのサイズにあわせて加工している。製品は、薄いアルミ素材で軽量・コンパクトながら、通常のアルミ製シャッターの10倍以上の強度を誇り、デザインの自由度も高い。同様の製品は日本では見当たらない。

規模の小さな会社は、独自性のあるものを持つことが大切との考えから、販売開始以来、価格競争はせず、高品質で付加価値が高いものを提供することで、他社とすみ分ける戦略をとってきた。顧客層は高所得世帯が多く、景気の変動を受けにくいというメリットもある。一般のハウジングメーカーは価格の話が中心になるので営業対象とせず、品質の良さやデザイン性の高さを理解してくれる設計事務所を中心に営業活動を展開している。

（材料・部品〔金属〕 4～9人 城南地域）

図表Ⅱ-5-1 付加価値を獲得している業務



2 付加価値向上に向けた取組

製品・技術の付加価値向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「自社独自技術の開発・向上」が28.5%、「顧客ニーズの把握」が28.4%でともに約3割となっている。以下、「他社との事業連携」が14.4%、「研究開発力の強化」が13.4%などとなった。また、「特になし」が37.6%で4割近くを占めている。

業種別にみると、食品・飲料では「顧客ニーズの把握」が43.6%と特に高いほか、「研究開発力の強化」が27.1%で他の業種に比べて高くなっており、顧客ニーズに対応した研究開発により付加価値を高めようとしているとみられる。紙・印刷では「顧客ニーズの把握」が32.7%と3割を超えたほか、「他社との事業連携」が18.0%、「同業他社の動向把握」が16.3%で他の業種に比べて高くなっており、他社との連携を重視する傾向がみられる。また、電機・電子では「自社独自技術の開発・向上」が42.6%と特に高いほか、「難作業の積極的受注」や「他社との事業連携」が他の業種に比べて高く、付加価値向上に向けた取組が多岐に渡っている。一方、衣料・身の回り品と住宅・建物では、「特になし」がそれぞれ51.0%、49.6%と約半数を占めた。

従業者規模別にみると、10～29人では「顧客ニーズの把握」が最も高くなっているのに対し、4～9人と30～99人、100人以上では「自社独自技術の開発・向上」が最も高くなっている。また、「自社独自技術の開発・向上」と「研究開発力の強化」、「同業他社の動向把握」は規模が大きくなるほど高くなっている。このほか、10～29人では「他社との事業連携」が23.5%、30～99人では「顧客ニーズの把握」と「難作業の積極的受注」、「産学公連携の活用」がそれぞれ57.6%、21.0%、12.5%で、他の規模に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、「自社独自技術の開発・向上」と「研究開発力の強化」、「難作業の積極的受注」は、売上高が増加するほど高くなっている。このほかの取組も＜増加＞が＜減少＞を上回っており、売上高が増加している企業でより幅広く付加価値向上に取り組む傾向がみられる。また、大幅増加と大幅減少を比べると、「研究開発力の強化」や「自社独自技術の開発・向上」で特に差が大きく、売上高を大きく伸ばしている企業では、研究や技術の開発により注力する意向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、利益率が高くなるほど「研究開発力の強化」が高くなっており、10%以上では21.5%と2割を超えている。また、4%～10%未満では「自社独自技術の開発・向上」や「顧客ニーズの把握」、「同業他社の動向把握」、「難作業の積極的受注」などが他の利益率に比べて高く、より幅広く付加価値向上に取り組むことで、さらなる高収益を目指す意向がみられる。このほか、「他社との事業連携」は2%～4%未満で最も高くなっており、自社のみでなく他社と連携することで収益向上を目指す企業がみられる。

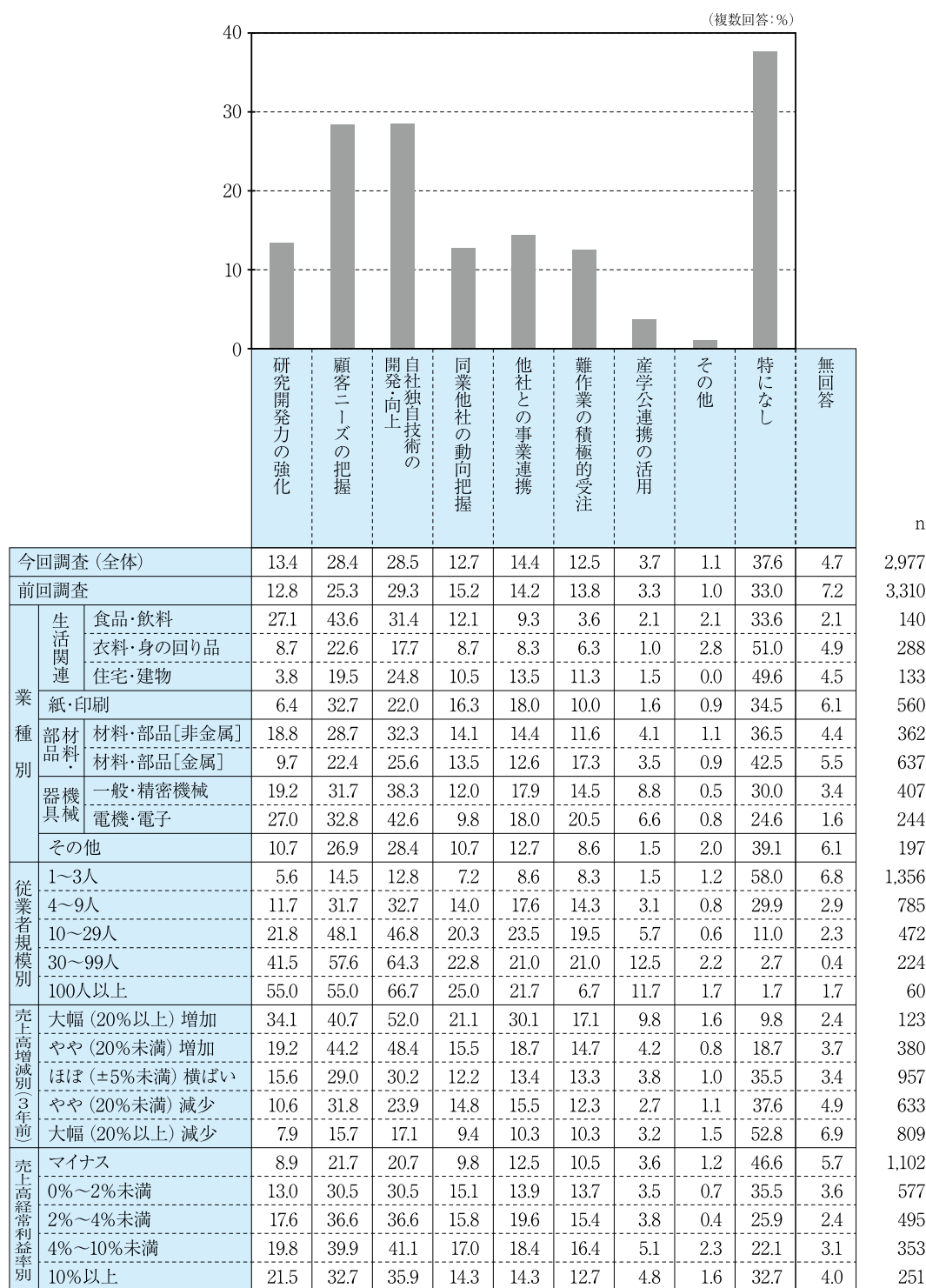
＜事例30＞ 新素材採用による高機能商品で収益向上を図る

当社は帽子の製造業で、キャップやサンバイザーなどを製造している。かつては一般消費者向け商品が7割を占めていたが、中国製品に押され、単価が下落しじり貧になる経験をした。また、昔は問屋が機能していたが、今は問屋の廃業が増え、帽子の売り先がない。人と同じものを作っているとはいけないと思い、10年ほど前から先を見据えて対策を講じてきた。

当社の商品は、新素材を使用した高機能性が差別化要因となっている。新素材のアイデアは、展示会や異業種交流会の中にヒントがある。1人で考えていても情報は入ってこないの、衣料品業界に限らず異業種分野にも目を向けるほか、普段の街歩きでも開発のヒントを探している。新素材を使った高機能商品が顧客の信頼を得て、収益の向上につながっている。

（衣料・身の回り品 10～29人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-5-2 付加価値向上に向けた取組



3 生産性向上に向けた取組

生産性向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「技能者のスキル向上」が26.9%、「生産設備の導入・更新」が21.6%でともに2割を超えている。以下、「作業工程の見直し・自動化」が18.3%、「技能者の多能工化」が17.0%などとなっている。「特になし」も39.0%と約4割を占めた。

業種別にみると、食品・飲料では「生産設備の導入・更新」が29.3%、「作業工程の見直し・自動化」が28.6%でともに高く、設備導入や自動化に積極的とみられるほか、「原材料の見直し」と「職場環境整備（5S活動）」がそれぞれ17.9%、13.6%で他の業種に比べて高くなっている。また、一般・精密機械と電機・電子では、「技能者のスキル向上」がそれぞれ35.6%、42.2%で最も高く、次いで「技能者の多能工化」が25.8%、25.4%で、いずれも他の業種に比べて高く、技能者のスキル・能力向上を重視しているとみられる。このほか、紙・印刷では「ITの活用」が12.9%、材料・部品[非金属]では「生産設備の導入・更新」が31.8%で、他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品では「原材料の見直し」が13.2%となっているものの、このほかの取組はいずれも他の業種を下回っており、「特になし」が54.2%と半数を超えている。

従業者規模別にみると、＜99人以下＞では、いずれも「技能者のスキル向上」が最も高い取組であるのに対し、100人以上では「作業工程の見直し・自動化」が最も高くなっている。いずれの取組も規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、100人以上では「作業工程の見直し・自動化」が71.7%と7割を超えたほか、「生産設備の導入・更新」と「技能者のスキル向上」、「技能者の多能工化」がいずれも半数に達している。一方、1～3人ではいずれの取組も1割に満たず、「特になし」が61.5%となっている。

売上高増減別にみると、「原材料の見直し」を除き、いずれの取組も売上高が増加するほど割合が高くなっている。大幅増加では「技能者のスキル向上」が51.2%と半数を超えたほか、「生産設備の導入・更新」が40.7%、「技能者の多能工化」が32.5%、「作業工程の見直し・自動化」が30.1%と高くなっている。一方、大幅減少では「特になし」が56.6%となっている。

＜事例31＞ 変化する顧客に対応する能力の保有

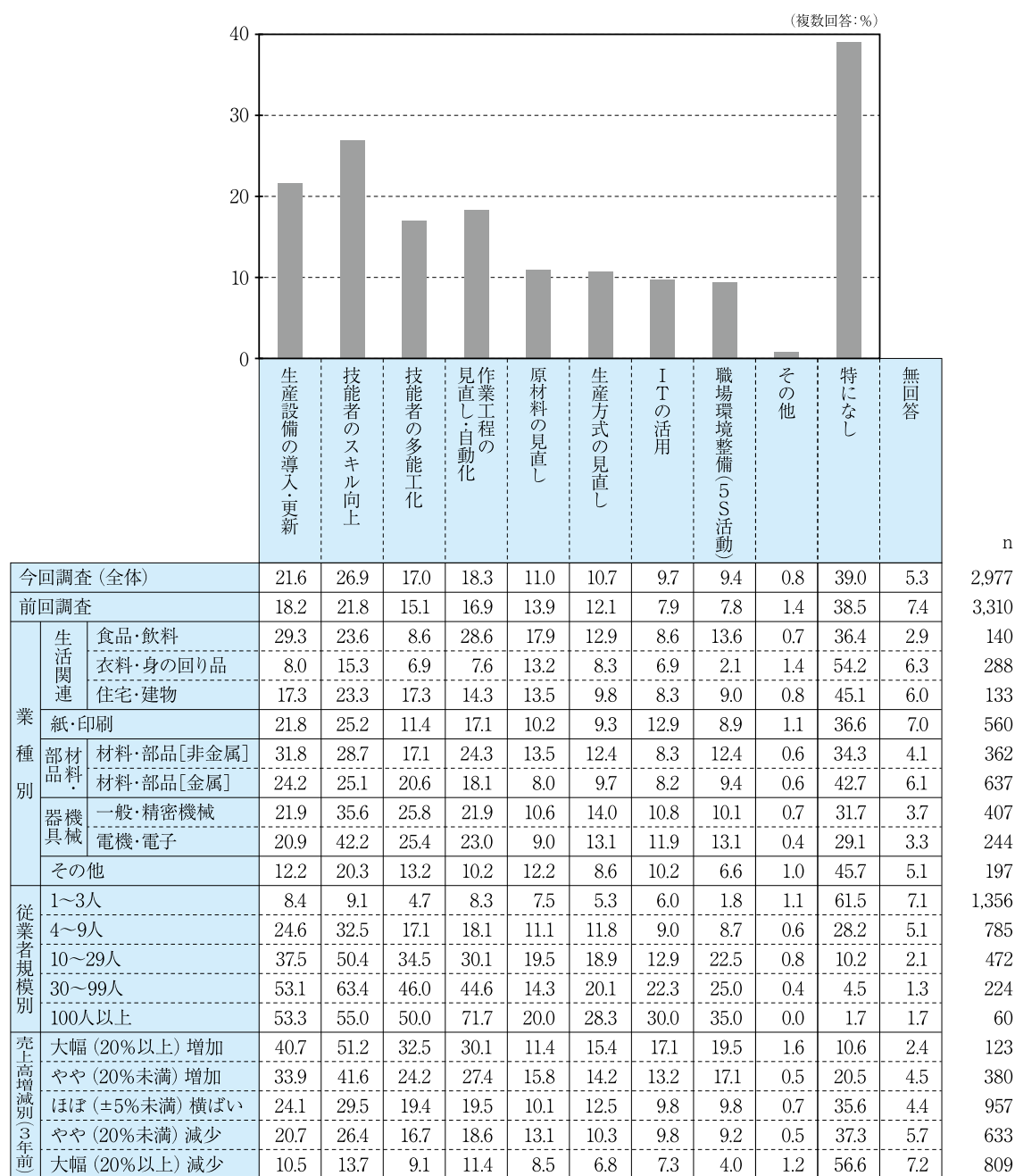
当社は貴金属のメッキ表面加工を営んでいる。現在は主にアクセサリーに金や銀のメッキ加工を行っている。

これまで、ライター、キーホルダーなどお土産、アクセサリーなどとだいたい10年単位で、時代とともに顧客層が変わってきた。現在、得意先は数十社であるが、今後も経営者の責務として発展する業界を見出し、取引を継続していくことが肝要であると感じている。

多品種少量生産に対応できるのが当社の「うり」。段取り替えの多い非効率な仕事も繰り返しているうちに、知恵を絞りうまいやり方が工夫できるようになる。仕事を継続すると、取引先の信頼を得て、徐々に売上が増加することもある。これまでの企業経営を振り返ってみると、いろいろな仕事ができる技能者の存在が当社の一番の強みである。

（材料・部品[金属] 10～29人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-5-3 生産性向上に向けた取組



4 ITの活用状況

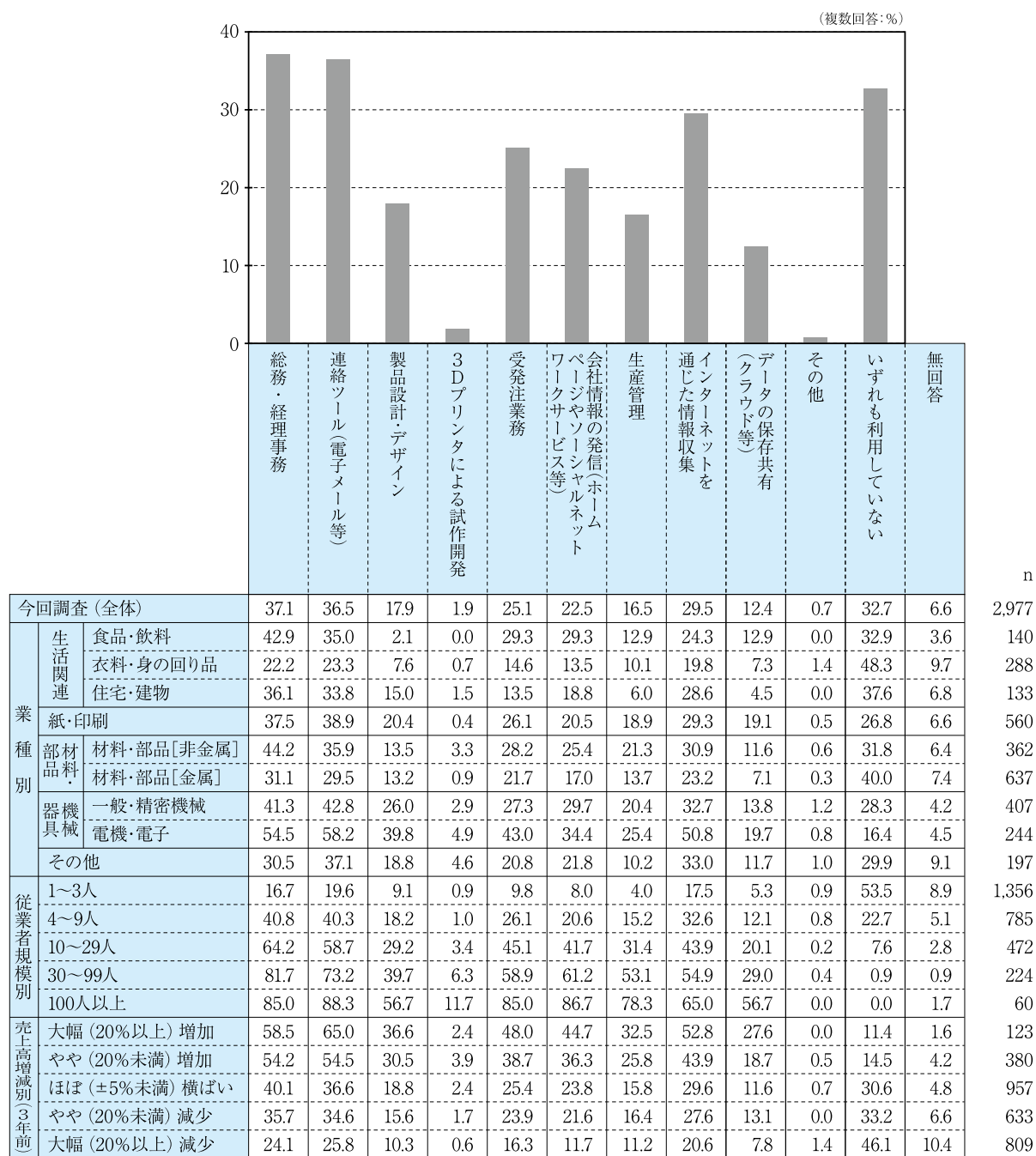
IT（情報技術）の現在の活用状況（複数回答）は、「総務・経理事務」が37.1%、「連絡ツール（電子メール等）」が36.5%とともに4割程度を占めている。以下、「インターネットを通じた情報収集」が29.5%、「受発注業務」が25.1%などとなっている。「いずれも利用していない」は32.7%となった。

業種別にみると、電機・電子では、すべての項目が他の業種に比べて高くなっており、ITの活用が進んでいる。特に、「連絡ツール」が58.2%と約6割を占めたほか、「総務・経理事務」や「インターネットを通じた情報収集」も半数を超えている。また、一般・精密機械では「連絡ツール」が42.8%、「製品設計・デザイン」が26.0%で電機・電子に次いで高くなったほか、材料・部品[非金属]では「総務・経理事務」が44.2%、「生産管理」が21.3%と高くなっている。このほか、紙・印刷では「データの保存共有（クラウド等）」が19.1%で電機・電子に次いで高く、DTP（デスクトップ・パブリッシング）の普及が推察される。一方、衣料・身の回り品では「連絡ツール」や「総務・経理事務」でも2割程度と他の業種に比べて低く、「いずれも利用していない」が48.3%と半数近くを占めており、ITの導入が進んでおらず、活用する業務が他の業種よりも少ないものとみられる。

従業者規模別にみると、いずれの項目も規模が大きくなるほど割合が高くなっている。1～3人では「いずれも利用していない」が53.5%で5割を超えているのに対し、100人以上では「連絡ツール」、「会社情報の発信（ホームページやソーシャルネットワークサービス等）」、「総務・経理事務」、「受発注業務」がそれぞれ8割を超えているほか、「3Dプリンタによる試作開発」も11.7%にのぼっている。

売上高増減別にみると、「3Dプリンタによる試作開発」を除き、いずれの項目も売上高が増加するほど割合が高くなる傾向がみられる。大幅減少では「いずれも利用していない」が46.1%を占めるのに対し、大幅増加では「連絡ツール」が65.0%、「総務・経理事務」が58.5%、「インターネットを通じた情報収集」が52.8%などと高くなっている。

図表Ⅱ-5-4 ITの活用状況



5 製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品・技術とあわせて提供しているサービス（複数回答）は、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」が22.9%、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」が22.6%、「製品・技術の保証（アフターサービス）」が22.4%で、いずれも2割を超えている。「特に何もしていない」も48.6%と約半数に達した。

業種別にみると、電機・電子と一般・精密機械では、「製品・技術の保証」がそれぞれ40.2%、35.4%と特に高いほか、「顧客の状況に応じた調整」や「顧客の課題に応じた解決策の提案」など多くのサービスで他の業種に比べて割合が高くなっており、＜機械器具＞の業種でより幅広く付加サービスの提供が行われている。また、多くの業種で「製品・技術の保証」が最も高くなったのに対し、紙・印刷と材料・部品[非金属]、材料・部品[金属]では、「顧客の状況に応じた調整」と「顧客の課題に応じた解決策の提案」が「製品・技術の保証」を上回っており、製造・製作の前段階でのサービスにより重点を置いているとみられる。

従業者規模別にみると、いずれのサービスも規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられる。1～3人では「特に何もしていない」が62.7%と6割を超えるが、100人以上では「顧客の状況に応じた調整」が48.3%、「製品・技術の保証」が43.3%と高くなっている。「顧客の課題に応じた解決策の提案」については、30～99人で44.2%と、100人以上の41.7%を上回っている。

売上高増減別にみると、いずれのサービスも売上高が増加するほど割合が高くなる傾向がみられる。大幅増加では「顧客の状況に応じた調整」と「顧客の課題に応じた解決策の提案」がともに41.5%と4割を超えたほか、「製品・技術の保証」が37.4%となっている。一方、大幅減少では「特に何もしていない」が60.3%と約6割を占めた。

売上高経常利益率別にみると、4%～10%未満では「顧客の課題に応じた解決策の提案」や「顧客の状況に応じた調整」、「設置・初期稼働の支援」、「運用ノウハウの供与」がいずれも他の利益率に比べて高くなっており、より幅広く付加サービスが提供されているとみられる。また、10%以上では「製品・技術の保証」が31.5%で最も高くなっている。

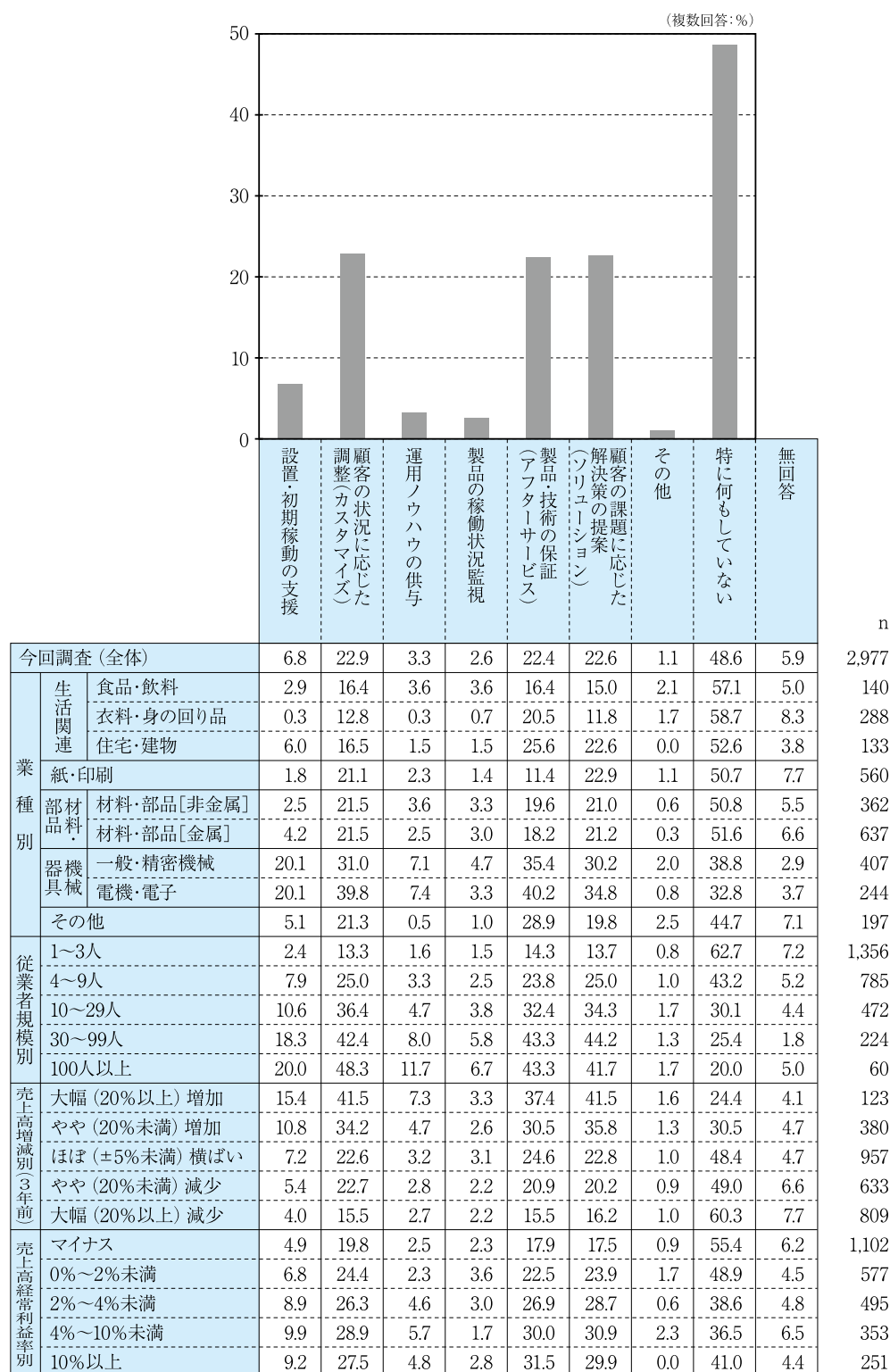
＜事例32＞ お客様とのコミュニケーションを重視し、高いリピート率を誇る

当社はTシャツなどの衣服へのプリントや刺繍の加工・販売を行っている。素材となるTシャツなどは製造会社から仕入れ、プリントは国内の信頼できる提携工場に依頼、デザインや刺繍は当社が行う分業体制をとっている。スピードと小ロット対応、デザイン力が強みであるほか、お客様とのコミュニケーションにも自信がある。

例えば、学生からの依頼などでは、持参してきた手書きのスケッチを基に、用途や目的を聞きだし、当社でデザインを起こすところから対応する。「品質（クオリティ）とは、お客様が求めるものをいかに表現できるかである」という考えで、自社を製造業よりもサービス業に近いと捉えている。コミュニケーションを重視し、満足度を高めることで、お客様からのリピート率は約4割に達している。

（衣料・身の回り品 4～9人 都心地域）

図表Ⅱ-5-5 製品・技術とあわせて提供しているサービス



6 社外との連携

社外と連携して行っていること（複数回答）は、「事業協同組合等への加入」が10.1%と約1割を占め、次いで「他企業との共同受注・販路開拓・販売」が7.9%、「交流会を通じたネットワーク構築」が6.6%となっている。しかし、「特に行っていない」が69.8%で約7割を占めており、社外との連携に取り組む企業は少数派となっている。

業種別にみると、食品・飲料では「事業協同組合等への加入」が22.9%で、他の業種に比べて特に高くなっている。住宅・建物、紙・印刷、その他でも、「事業協同組合等への加入」がいずれも1割を超えている。一方、材料・部品[非金属]と一般・精密機械では、「他企業との共同研究・開発」がそれぞれ9.7%、9.3%、「他企業との共同受注・販路開拓・販売」がそれぞれ9.4%、8.8%で、「事業協同組合等への加入」を上回った。また、電機・電子では「他企業との共同受注・販路開拓・販売」が15.2%となったほか、「他企業との共同研究・開発」が13.5%、「交流会を通じたネットワーク構築」が11.1%、「大学や研究機関との共同研究・開発」が9.0%で他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれの連携も割合が高くなる傾向がみられる。特に、100人以上では「大学や研究機関との共同研究・開発」が30.0%と3割を占め、最も高くなっている。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「他企業との共同受注・販路開拓・販売」や「他企業との共同研究・開発」が「事業協同組合等への加入」を上回っているほか、大幅増加では「大学や研究機関との共同研究・開発」が11.4%と1割を超えて高くなっており、販売や研究開発に直結した社外連携が行われる傾向がみられる。ほぼ横ばいとやや減少では、「事業協同組合等への加入」がそれぞれ13.2%、10.9%と1割を超えている。売上高が減少するほど「特に行っていない」が高くなっており、大幅減少では79.2%と約8割を占めた。

売上高経常利益率別にみると、＜10%未満＞では「事業協同組合等への加入」が他の連携を上回っているのに対し、10%以上では「他企業との共同受注・販路開拓・販売」が10.0%で、「事業協同組合等への加入」を上回っている。また、4%～10%未満では「交流会を通じたネットワーク構築」や「他企業との共同受注・販路開拓・販売」、「大学や研究機関との共同研究・開発」などが他の利益率に比べて高くなっている。

＜事例33＞ 地域連携の取組でネットワークを拡大

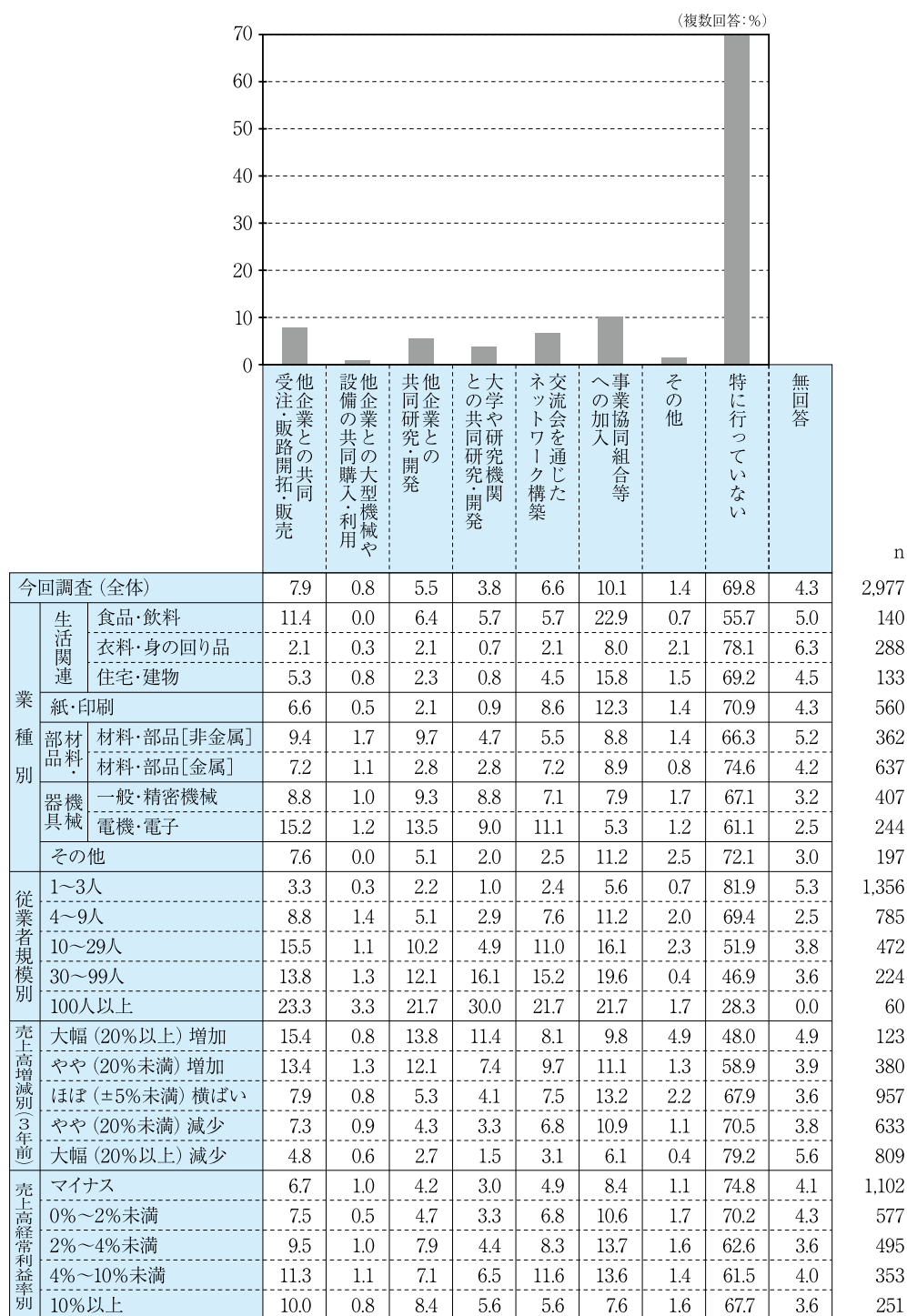
当社は、印刷物の企画、デザイン、印刷のほか、WEBや動画制作などを手掛けている。

7～8年前から、世の中で“地域”が注目されるようになったのをきっかけに、地域連携や産学公連携の取り組みも始めている。会社周辺（千代田、文京区、新宿区）は、特に昼間人口が多く、人が集まることから、集客力を生かした商店街支援や、地方のお祭り・イベントの実施などをサポートしている。

こうしたコミュニティビジネスの取組は、ボランティアとしてではなく、ビジネスとして捉えており、ここからネットワークを拡大し、地方の印刷会社との連携などにもつなげて行ければと考えている。

（紙・印刷 100人以上 都心地域）

図表Ⅱ-5-6 社外との連携



7 経営における重視事項

経営において、特に重視していること（複数回答）は、「取引先との信頼関係」が61.2%で最も高く、次いで「利益の拡大」が37.7%、「技術の向上・革新・継承」が31.9%、「従業員の成長・幸福」が31.1%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「取引先との信頼関係」が最も高くなっており、なかでも、紙・印刷では68.9%と約7割を占め、特に高くなった。また、食品・飲料では「利益の拡大」が47.9%、「地域や社会への貢献」が21.4%、「業界の発展」が15.7%、「知名度向上」が14.3%、「規模の拡大」が8.6%で、それぞれ他の業種に比べて高くなっている。電機・電子では「技術の向上・革新・継承」が52.0%と半数を超えたほか、「従業員の成長・幸福」が39.3%、「雇用の維持」が31.1%で他の業種に比べて高くなっている。このほか、従業員を雇用している企業が少ない住宅・建物と衣料・身の回り品では、「自己実現・生計維持」がそれぞれ28.6%、23.6%と高くなった。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞ではいずれも「取引先との信頼関係」が最も高くなったのに対して、30～99人では「利益の拡大」が71.4%で、「取引先との信頼関係」を上回ったほか、100人以上では「利益の拡大」と「技術の向上・革新・継承」、「取引先との信頼関係」がいずれも73.3%で並んでいる。このほか、従業員を雇用している企業が少ない1～3人では「自己実現・生計維持」が23.2%と2割を超えたほか、10～29人では「従業員の成長・幸福」が62.5%、「知名度向上」が10.8%で、他の規模に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「取引先との信頼関係」が最も高くなっている。「自己実現・生計維持」と「業界の発展」を除き、いずれの項目も＜増加＞が＜減少＞をそれぞれ上回っているが、特に「従業員の成長・幸福」や「技術の向上・革新・継承」で、大幅増加と大幅減少の差が大きくなっている。

売上高経常利益率別にみると、すべての利益率で「取引先との信頼関係」が最も高くなっている。4%～10%未満では「利益の拡大」と「自己実現・生計維持」を除くすべての項目で、他の利益率に比べて割合が高くなっており、重視する事項が多岐に渡っている。また、2%～4%では「利益の拡大」が46.3%で、他の利益率に比べて高くなった。

＜事例34＞ 事業の安定を図り、頑張る従業員に報いたい

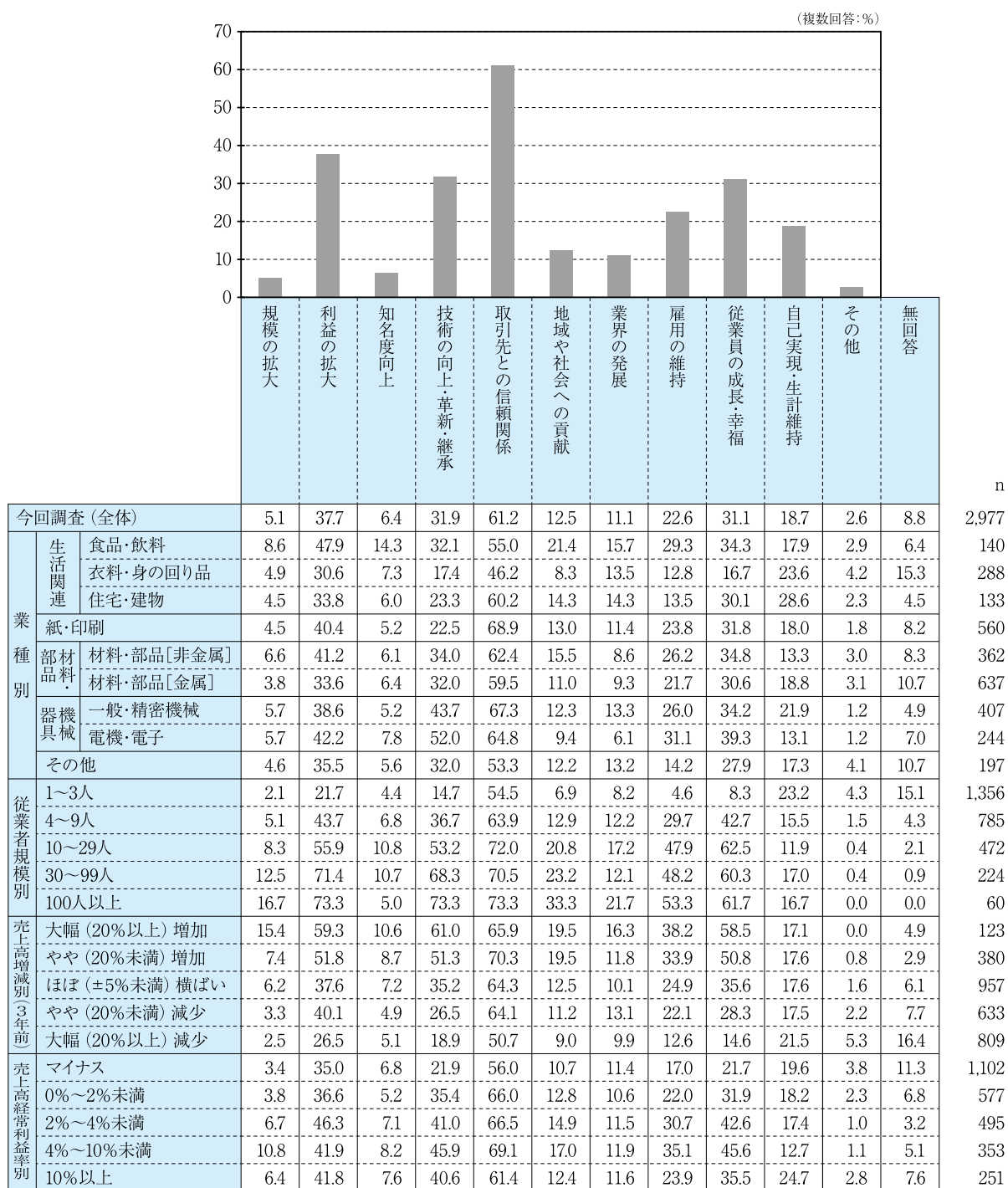
当社は電子回路の開発設計・製造を行っている。電子事業の業界は、景気に左右されやすいことから、社員の資格を生かしたサービス業も手掛け、経営の安定を図っている。

業績は2010年ごろが最も厳しく、リーマンショックの影響が、遅れてやってきた。ただ、受注残があったほか、得意先からは最低限の仕事量を確保出来たので、急激に売り上げが落ちることはなかった。また、電子事業以外にもサービス事業をやっていたことで、景気に大きな影響を受けず緩和できた。最近では、電子回路開発設計ならびに製造が横ばいで推移する一方、他の事業（飲食事業、美容事業）が順調に伸び、当社の3本柱となっている。

新規事業を始める際は、内心不安はあったが、社員には希望をもてるよう前向きな話をしている。当社の財産は従業員であり、従業員と信頼関係を維持することが重要だと考えている。景気が悪くなくても解雇は考えない。将来に向かって希望をもてる場＝会社になれるように報いたいと思っている。

（電機・電子 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-5-7 経営における重視事項



第2節 今後の事業展開

1 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」が45.0%で最も高くなった。また、「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」が11.5%、「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」が9.0%で、事業拡大の意欲がある企業が約2割みられた。

業種別にみると、すべての業種で「現状を維持していく」が最も高く、住宅・建物と材料・部品[金属]では、それぞれ48.9%、47.4%となっている。一方、電機・電子では「現状を維持していく」が40.2%にとどまり、「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」が19.3%、「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」が16.0%とともに他の業種に比べて高く、事業拡大の意欲が高い。一般・精密機械も同様の傾向がみられ、「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」が17.0%、「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」が11.5%で、ともに電機・電子に次いで高くなっている。また、材料・部品[非金属]と食品・飲料でも、「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」と「既存分野に加え、新たな事業分野に進出」をあわせて2割を超えている。このほか、紙・印刷では「既存事業分野を一部縮小していく」が2.9%で、わずかながら他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、1～3人では「現状を維持していく」が40.3%で最も高いほか、「廃業予定」や「決めている」をあわせて半数近くを占めている。また、4～9人では「現状を維持していく」が56.2%で、他の規模に比べて高くなった。「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」と「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」は、規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられ、30～99人ではあわせて59.4%、100人では58.3%と約6割を占めており、規模が大きい企業で事業拡大の意欲が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」と「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」が高くなる傾向がみられ、大幅増加では、あわせて52.9%と半数を超えている。一方、大幅減少では「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」や「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」はあわせても1割に満たず、「廃業予定」が「現状を維持していく」を上回っている。

従業者平均年齢別にみると、平均年齢が若くなるほど「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」や「既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出」が高くなっており、40歳未満ではあわせて52.4%と半数を超えている。また、50歳代では「現状を維持していく」が55.1%を占めた。

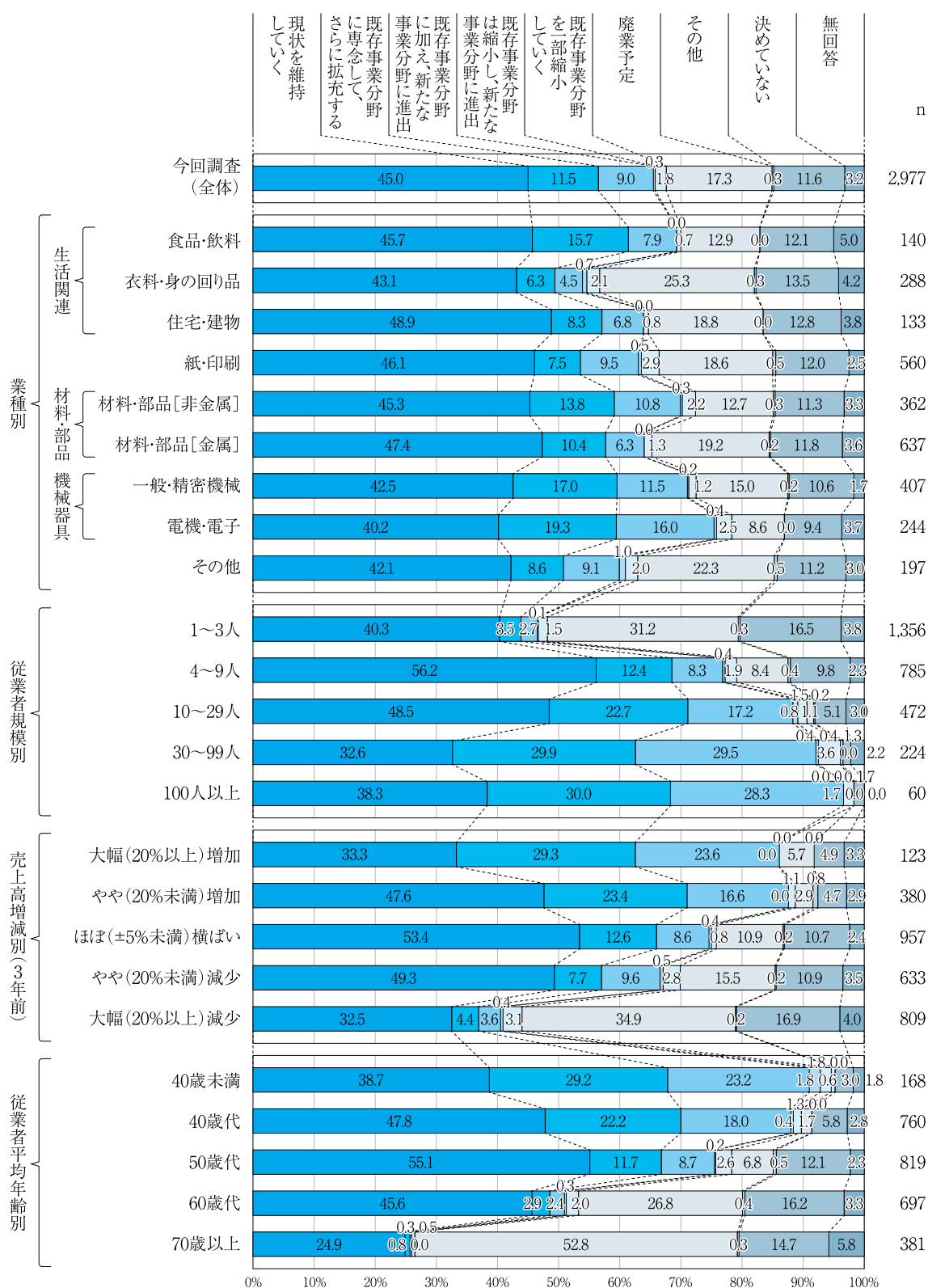
<事例35> 海外の企業に追いつかれないものづくりを目指し、研究開発を重視

当社はトランスやリアクトルの設計・製造・販売を行っている。医療機器用の製品を多く扱っているが、国内医療機器メーカーの海外進出に伴い、国内市場の縮小が見込まれ、危機感を強めている。そこで、数年前から新しい市場探索を本格化した。

当時は円高だったため、海外進出も検討した。アジアの展示会に参加するなどしたが、製品の運搬に課題があったほか、海外企業に製造を委託できるようなものはいずれ追いつかれると感じた。そこで、国内に留まるのであれば、海外企業ができないものを作るしかないことを決め、省エネルギーなどのパワーエレクトロニクスに着目したりアクトルの研究を開始した。研究を開始した1年後に東日本大震災があり、世の中が再生可能エネルギーや省エネルギーに関心を持つようになり、太陽光パネルが普及するなど、当社の開発が社会の風潮と合致した。今は開発的要素が強まり、3年後の製品に必要なものを研究する日々である。

(電機・電子 30～99人 多摩地域)

図表Ⅱ-5-8 今後の事業展開の方向性



2 拡充・進出したい事業分野

今後の事業展開で拡充又は新事業分野進出の意向がある企業の、拡充・進出したいと考える事業分野（複数回答）は、「医療・福祉・介護関連」が28.2%、「環境・エネルギー関連」が27.4%となった。以下、「農業・食品・バイオ関連」が18.0%、「健康・スポーツ関連」が13.8%、「ロボット関連」が13.2%などとなっている。

業種別にみると、食品・飲料では「農業・食品・バイオ関連」が75.8%と7割を超えたほか、「健康・スポーツ関連」が24.2%で、他の業種に比べて高くなっている。＜材料・部品＞と＜機械器具＞の業種では、いずれも「医療・福祉・介護関連」と「環境・エネルギー関連」が第1位又は第2位となった。なかでも、材料・部品[非金属]では「医療・福祉・介護関連」が36.7%、電機・電子では「環境・エネルギー関連」が47.1%で、特に高くなっている。また、一般・精密機械では「ロボット関連」が22.2%、「航空機・宇宙関連」が21.4%と2割を超え、他の業種に比べて高くなった。このほか、材料・部品[非金属]では「ナノテクノロジー関連」が12.2%、材料・部品[金属]では「インフラ整備・補修関連」が18.9%、電機・電子では「危機管理・防災関連」が17.2%で、いずれも他の業種に比べて高くなっている。なお、紙・印刷では「その他」が40.8%となっており、ITやWeb、教育といった記述がみられた。

従業者規模別にみると、10～29人では「環境・エネルギー関連」が32.3%で最も高くなった。このほかの規模では「医療・福祉・介護関連」が最も高くなっており、100人以上では40.0%と4割を占めている。

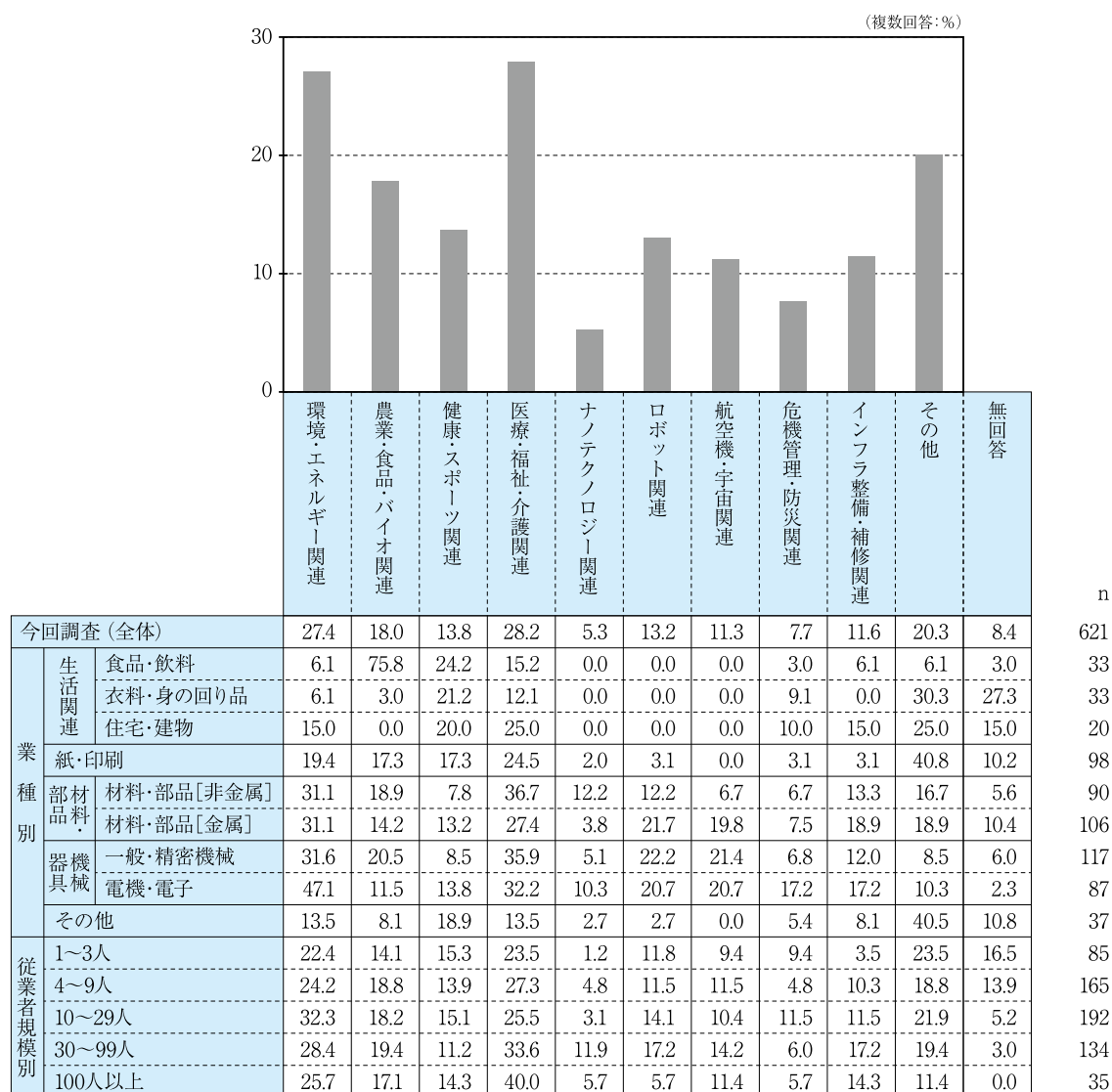
＜事例36＞ 新たな市場向け機械の開発に挑戦

当社は、工作機械・金属加工機械の販売・輸出入、金属加工品の設計・製造・販売、切削工具等の販売を行っている。製造現場と強い卸売機能を兼ね備えていることが強みとなっている。従業員教育を重点に取り組んでおり、工場ではNC工作機のオペレータ技能の習得、本社では外部講習会への参加など、学習の機会を多く提供している。

今後、これらの確立した技術を基に、多角化の一環として、土木関連の分野に進出したいと考えている。屋外の過酷な稼働環境での耐久性が求められるために、今後検証を重ねていく必要があるが、社会的な課題を解決する新たな事業分野にチャレンジしていきたい。

（一般・精密機械 10～29人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-5-9 拡充・進出したい事業分野



(注) 今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-5-8)で「既存事業分野に専念して、さらに拡充する」「既存事業分野に加え新たな事業分野に進出」「既存事業分野は縮小し、新たな事業分野に進出」とした企業のみを集計。

第 III 編

東京の製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編 東京の製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

日本経済は、近年、ごく緩やかな回復傾向にあるといわれているが、リーマンショック発生後の2009年以降、東日本大震災や世界経済の減速、大幅な為替変動や個人消費の減退など、企業の経営に影響する様々な外部環境の変化があった。第Ⅲ編では、「外部環境変化に対応した持続的経営」をテーマに、都内中小製造業が様々な外部環境変化からどのような影響を受け、どのように対応したのかを分析し、持続的に経営を行う企業の特徴を探った。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 外部環境変化に対応した持続的経営

- ・業績が最も低迷した時期は、リーマンショック翌年の「2009年頃」が約2割で最多。
食品・飲料と紙・印刷では、「2014年頃」が「2009年頃」を上回り、低迷が近年である企業が多い。
- ・経営に影響を与えた外部環境の変化は、「需要の冷え込み」が7割超。
規模が小さい企業では「取引先の減少」の影響も大きい。
- ・業績低迷時期に、設備投資予算を『削減』した企業は約5割。研究開発予算を『削減』した企業は約4割。規模が大きい企業では予算を増やした企業もみられる。
- ・業績低迷時期に、従業員数は「同数を維持」した企業が約5割を占めるが、人件費は『削減』した企業が5割超。
低迷時期がリーマンショック後の2009～2010年頃の企業で、削減した企業が多い。
- ・業績低迷時期に、営業経費を『削減』した企業は約6割。
- ・業績低迷時期に、金融機関からの借入は「同額を維持」した企業が3割超で最多。
- ・業績が低迷した時期に強化した取組は、「新規顧客の開拓」が約3割で、「価格の見直し」が続く。
売上高が減少している企業では「価格の見直し」で対応せざるを得ない傾向。
- ・持続的経営に向けて今後取り組みたいことは、「新規顧客の開拓」が約3割で最多。
売上高が増加している企業では「従業員の確保・育成」が「新規顧客の開拓」を上回る。

第2章 経営戦略と持続的経営

- ・成長企業（3年前と比較した売上高の変化が「増加」の企業）は、取引における強みが多岐に渡っており、特に、「高品質」や「提案・営業力」などで差が大きい。
住宅・建物と材料・部品[金属]、その他では「低価格」も成長企業の強みのひとつとみられる。
- ・成長企業は、付加価値向上により幅広く取り組んでおり、特に、「自社独自技術の開発・向上」と「顧客ニーズの把握」で差が大きい。
食品・飲料と衣料・身の回り品、材料・部品[非金属]、その他では、「難作業の積極的受注」で付加価値向上に取り組む成長企業は少ない。

- ・成長企業は、生産性向上により幅広く取り組んでおり、特に、「生産設備の導入・更新」と「技能者のスキル向上」で差が大きい。
- ・成長企業は、経営において重視する事項が多岐に渡っており、特に、「技術の向上・革新・継承」と「従業員の成長・幸福」で差が大きい。
- ・老舗企業（昭和29年以前に創業し、創業60年を超えている企業）における売上高第1位の得意先の属性は、「大手メーカー」が約2割で最多。
- ・老舗企業は、売上高第1位の得意先への売上依存度が低い企業が多い。
- ・老舗企業の取引における強みは、「得意先との信頼関係」と「多品種小ロット対応」、「充実した生産設備」が他の創業時期に比べて高い。また、近年創業の企業が強みとする「高品質」と「オンリーワン技術・製品」でも強みを発揮。
- ・老舗企業の付加価値向上に向けた取組は、「自社独自技術の開発・向上」が約4割で他の創業時期に比べて高い。また、近年創業の企業と同様に「顧客ニーズの把握」や「研究開発力の強化」にも取り組む。
- ・老舗企業は、経営において重視する事項が多岐に渡っており、「技術の向上・革新・継承」や「従業員の成長・幸福」、「雇用の維持」などが他の創業時期に比べて高い。

第1節 業績低迷時期と外部環境変化

1 業績が最も低迷した時期

2009年以降で業績が最も低迷した時期は、リーマンショック翌年の「2009年頃」が21.4%で最も高くなった。また、アベノミクスにより円安・株高が進むなどした「2014年頃」も13.8%となっており、「2012年頃」の6.8%を底に前後の割合がやや高くなった。また、「大きく低迷した時期はない」が20.1%と約2割を占めている。

業種別にみると、食品・飲料と紙・印刷では、「2014年頃」が「2009年頃」を上回ったほか、『2013～2014年頃』があわせて27.1%、28.4%と3割近くを占めており、他の業種に比べて業績の低迷が近年である企業が多い。また、食品・飲料では「大きく低迷した時期はない」も25.0%と4分の1を占めている。このほかの業種では、「2009年頃」が他の時期よりも高くなっており、特に電機・電子では29.1%と約3割を占めている。電機・電子のほか、一般・精密機械や材料・部品[金属]でも、『2009～2010年頃』があわせて4割程度で、リーマンショック後の時期が高くなっている。

従業員規模別にみると、すべての規模で「2009年頃」が他の時期よりも高くなっており、＜30人以上＞では3割近くに達している。1～3人と4～9人では、「2014年頃」がそれぞれ14.4%、15.2%と「2009年頃」に次いで高くなっており、他の規模に比べて業績の低迷が近年である企業が多くみられる。また、1～3人と100人以上では、「大きく低迷した時期はない」もそれぞれ21.7%、30.0%と高くなっている。

＜事例37＞ 厳しい時期に発想を転換、業績回復につなげる

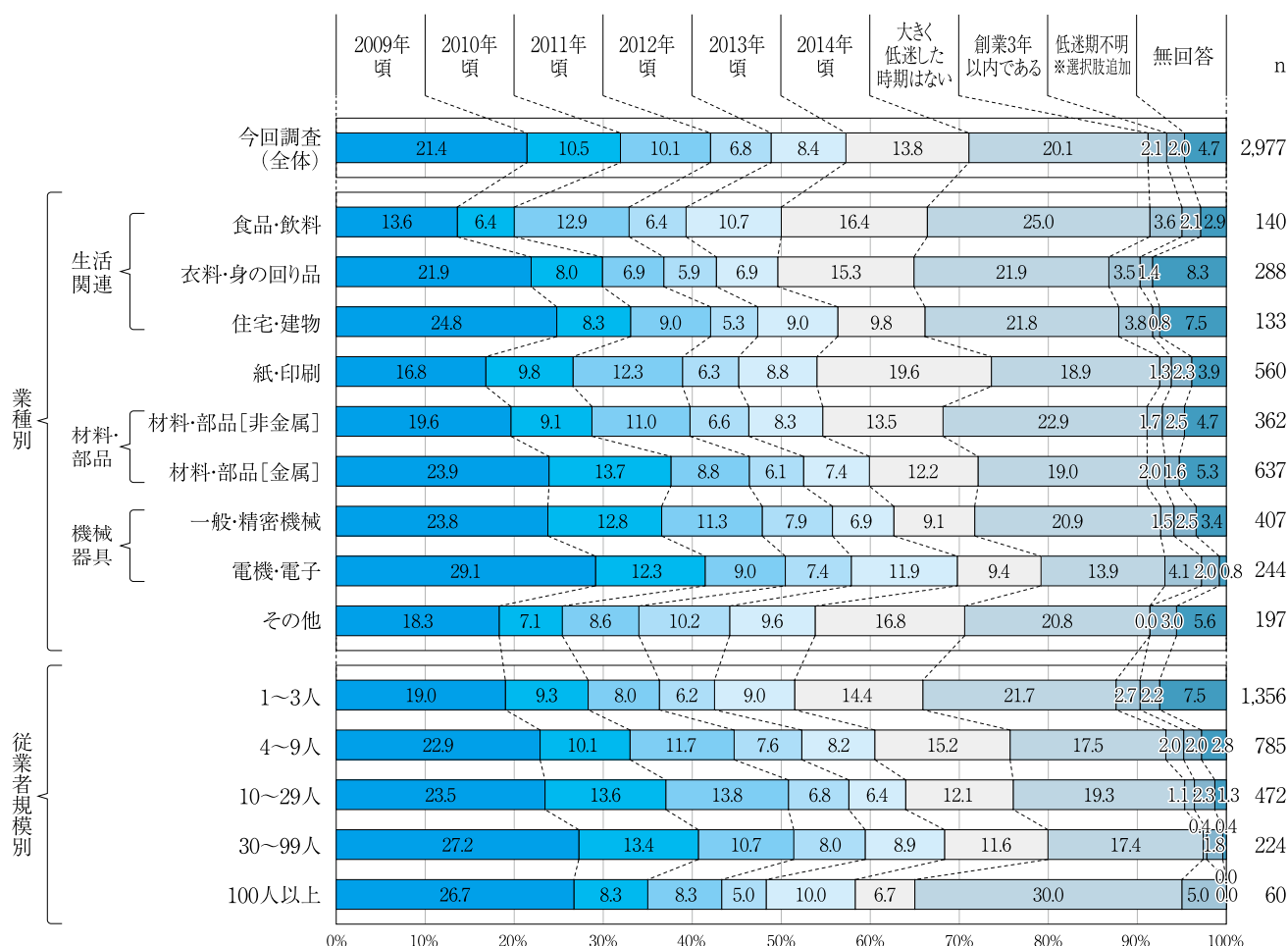
当社は、印刷物のデザインとDTP制作が業務で、生原稿から版を作るところまでを、印刷会社から受注している。

近年、印刷・出版業界は大変な不況で、当社の大手取引先も抱えていた版下作成業者を2割以下にまで減らすような状況になった。印刷会社がバタバタと廃業し、その影響で売上は2年で半減した。事務所スペースや従業員を減らしてしのぐなかで、在宅ワーカーの活用を思いついた。すると、子育て中の主婦など、スキルがあり、在宅で少しでも仕事したいと考える人が集まり、事務所や従業員の規模に比べて、より多くの業務を効率的に請け負えるようになった。これをきっかけに、業績は回復傾向となり、なんとか赤字から黒字に転換することができた。

ただし、在宅ワーカーはスキルのばらつきが激しく、仕事の管理と校正の充実が欠かせない。在宅ワーカーには、まずは数ページを作らせてみて、力量を見定めている。また、照合ソフトの導入や、校正は社内経験者が行うことなどで、ミスが出ない仕組みを構築し、品質を確保している。

(紙・印刷 10～29人 都心地域)

図表Ⅲ-1-1 業績が最も低迷した時期



(注) 2009年頃～2014年頃の複数の選択肢に付番した企業及び本設問無回答だが以降の枝問に回答している企業は、「低迷期不明」に分類した。
なお、次項以降の業績低迷時期別クロス集計では、「低迷期不明」を分析・コメントの対象としていない。

2 経営に影響を与えた外部環境の変化

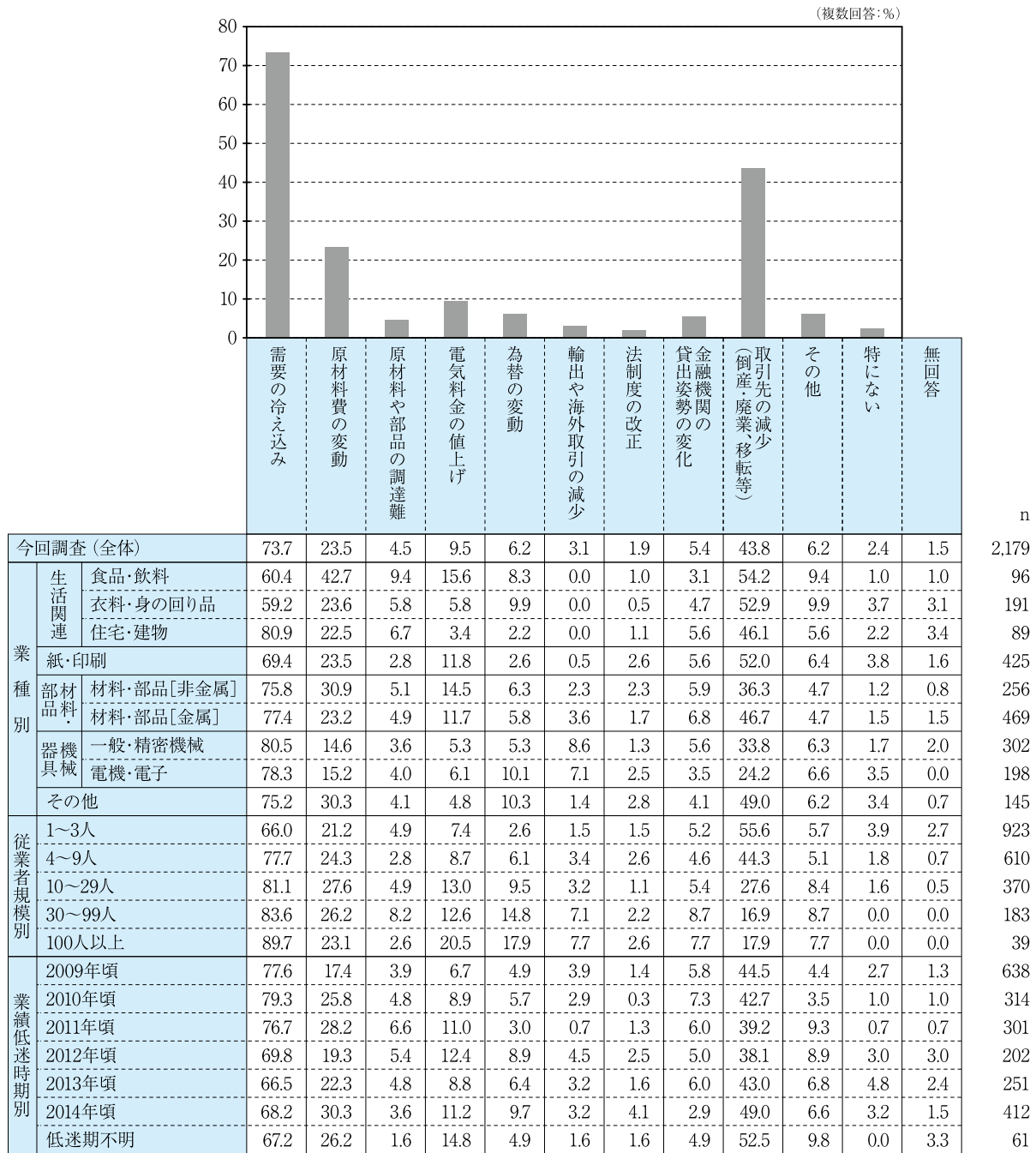
2009年以降で業績が低迷した時期に、経営に大きな影響を与えた外部環境の変化（複数回答）は、「需要の冷え込み」が73.7%で最も高く、次いで「取引先の減少（倒産・廃業、移転等）」が43.8%、「原材料費の変動」が23.5%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「需要の冷え込み」が最も高く、次いで「取引先の減少」、「原材料費の変動」となっている。特に、住宅・建物と一般・精密機械では、「需要の冷え込み」が約8割を占めている。一方、食品・飲料と衣料・身の回り品、紙・印刷では「取引先の減少」が5割を超えており、業種によって傾向の違いがみられる。このほか、食品・飲料では「原材料費の変動」や「電気料金の値上げ」、「原材料や部品の調達難」が他の業種に比べて高くなっており、影響を受けた要因が多岐にわたっている。また、貴金属や玩具・看板などが含まれるその他と電機・電子では「為替の変動」が1割を超えたほか、一般・精密機械では「輸出や海外取引の減少」が8.6%、材料・部品[金属]では「金融機関の貸出姿勢の変化」が6.8%で、それぞれ他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「需要の冷え込み」に次いで「取引先の減少」が高くなっているのに対し、＜30人以上＞では「需要の冷え込み」に次いで「原材料費の変動」が高くなっている。「需要の冷え込み」や「電気料金の値上げ」、「為替の変動」、「輸出や海外取引の減少」はいずれも規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられる。一方、「取引先の減少」は規模が小さくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、1～3人では55.6%と半数を超え、影響を大きく受けている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で「需要の冷え込み」が最も高く、次いで「取引先の減少」、「原材料費の変動」となっている。特に＜2009～2010年頃＞では「需要の冷え込み」が8割近くを占め高くなっている。また、円高やデフレが進んでいた2011年頃では「原材料や部品の調達難」が6.6%で他の時期に比べて高くなったほか、東日本大震災後の2012年頃では「電気料金の値上げ」が12.4%、「輸出や海外取引の減少」が4.5%で、他の時期に比べて高くなっている。2014年頃では「取引先の減少」が49.0%と半数近くを占めたほか、「原材料費の変動」が30.3%、「為替の変動」が9.7%で他の時期に比べて高くなっており、円安の影響もうかがえる。

図表Ⅲ-1-2 経営に影響を与えた外部環境の変化



(注) 業績が最も低迷した時期 (図表Ⅲ-1-1) で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

第2節 業績低迷時期の対応

1 設備投資予算

業績が低迷した時期における設備投資予算の対応は、「大幅削減」が35.8%で最も高く「やや削減」の15.4%とあわせると『削減』が51.2%と半数を超えている。また、「同額を維持」が24.3%と4分の1近くを占めた。一方、「大幅増加」は0.8%、「やや増加」は2.2%で、あわせると『増加』は3.0%となった。

業種別にみると、すべての業種で『削減』が「同額を維持」や『増加』を上回っている。なかでも、材料・部品[金属]と電機・電子では、「大幅削減」がそれぞれ42.0%、40.9%と4割を超えている。一方、住宅・建物と衣料・身の回り品では、「同額を維持」がそれぞれ31.5%、27.2%と3割程度を占め、他の業種に比べて『削減』との差は小さくなっている。また、紙・印刷では『増加』が4.9%で、他の業種に比べてやや高くなった。

従業者規模別にみると、すべての規模で『削減』が「同額を維持」や『増加』を上回っている。＜99人以下＞では「大幅削減」がそれぞれ最も高く、100人以上では「大幅削減」と「やや削減」がともに33.3%となった。また、1～3人では『削減』の45.2%に対して『増加』は0.8%に過ぎないが、100人以上では『削減』の66.6%に対して『増加』も10.3%と1割に達しており、規模が大きくなるほど『削減』に対する『増加』の割合が高くなる傾向がみられる。規模が大きい企業では、業績低迷時においても設備投資予算を増やした企業がわずかながらみられた。

売上高増減別にみると、すべての区分で『削減』が半数前後を占めている。売上高が大幅減少では、設備投資予算も「大幅削減」が41.3%で、他の区分に比べて高くなっている。一方、売上高が大幅増加では、設備投資予算の「大幅削減」は27.8%と3割を下回り、他の区分に比べて低くなった。また、売上高が＜増加＞では＜減少＞に比べて、設備投資予算の「やや増加」と「大幅増加」がいずれも高くなっている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で『削減』が「同額を維持」や『増加』を上回っている。なかでも、2010年頃では「大幅削減」が42.4%と特に高く、『削減』があわせて58.3%と6割近くに達している。一方、2014年頃では『削減』が45.4%を占めるものの、「同額を維持」が28.2%となったほか、『増加』もあわせて4.4%みられた。

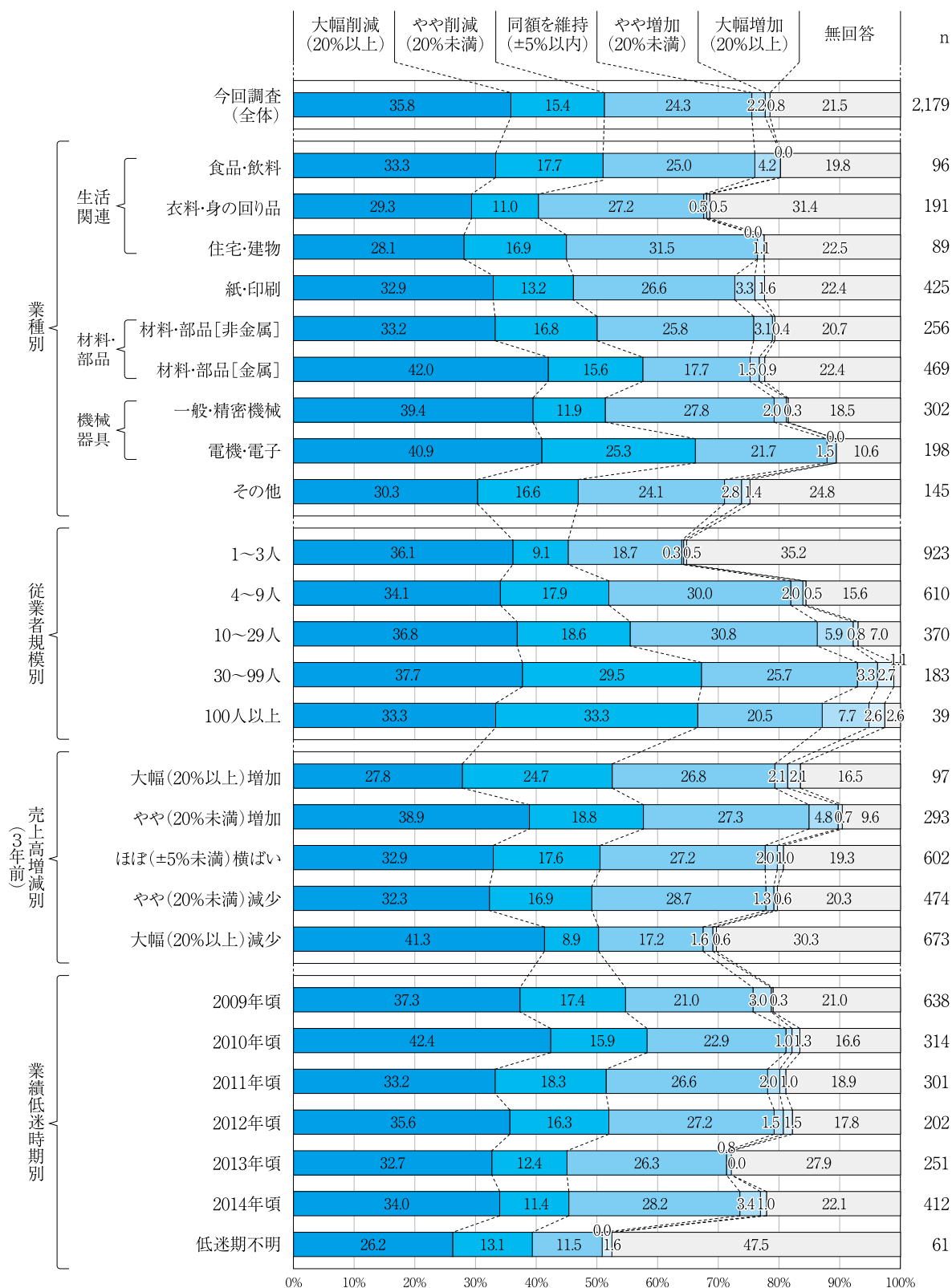
＜事例38＞ 業界を熟知した高い知識力とスピード感で取引先との信頼関係を構築

当社は、合成樹脂やゴムの機械を製造する創業70年以上の老舗企業である。同業者が次々と廃業するなか、バブル期にも不動産投資などには手を出さず本業に専念したほか、不況時でも設備費や研究開発費、従業員は減らさず、役員報酬の大幅削減で乗り切ってきた。長年の実績と機械に対する知識・技術の高さで、業界内で評価されている。

取引先は大手企業から町のお客まで、日本全国にとどまらず、海外からも依頼があり、200軒以上にのぼっている。なかには、自社では対応できないという理由で同業者から依頼が入ることもある。現場は、勤続約20年のベテラン職人達が支え、経営面・技術面ともに順調だが、課題は後継者問題である。道筋はついているが、取引先や従業員が不安を感じないよう、早く決めたいと考えている。

(一般・精密機械 4～9人 城東都心近接地域)

図表Ⅲ-1-3 業績低迷時期の対応（設備投資予算）



(注) 業績が最も低迷した時期（図表Ⅲ-1-1）で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

2 研究開発予算

業績が低迷した時期における研究開発予算の対応は、「大幅削減」が26.0%、「やや削減」が12.3%で、あわせると『削減』が38.3%と約4割を占めた。また、「同額を維持」が28.6%と約3割を占めている。一方、「大幅増加」は0.3%、「やや増加」は1.4%で、あわせると『増加』は1.7%にとどまった。

業種別にみると、食品・飲料と衣料・身の回り品では、「同額を維持」がそれぞれ40.6%、30.4%で、『削減』を上回っている。このほかの業種では、『削減』が「同額を維持」を上回っており、なかでも、一般・精密機械と材料・部品[金属]では、「大幅削減」がそれぞれ31.8%、30.3%と3割を超えている。また、電機・電子では『増加』が4.0%で、他の業種に比べてやや高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で『削減』が「同額を維持」を上回っており、なかでも、1～3人では「大幅削減」が27.8%で最も高くなっている。一方、＜10～99人＞では「同額を維持」が約4割で、『削減』との差は小さい。また、1～3人では『削減』の34.4%に対して『増加』は0.8%に過ぎないが、100人以上では『削減』の53.8%に対して『増加』も7.7%みられ、規模が大きくなるほど『削減』に対する『増加』の割合が高くなっている。規模が大きい企業では、業績低迷時においても研究開発予算を増やした企業がわずかながらみられた。

売上高増減別にみると、売上高が大幅減少では、研究開発予算も「大幅削減」が30.3%で最も高い。このほかの区分では、「同額を維持」がいずれも3割を超え、『削減』との差はやや小さくなっている。また、売上高が大幅増加では、研究開発予算の『増加』が5.1%と他の区分に比べて高くなっている。

業績低迷時期別にみると、＜2009～2013年頃＞では『削減』が「同額を維持」を上回っており、なかでも、2010年頃では『削減』があわせて45.9%と高くなっている。一方、2014年頃では「同額を維持」が34.0%で、『削減』の32.6%をわずかに上回っている。

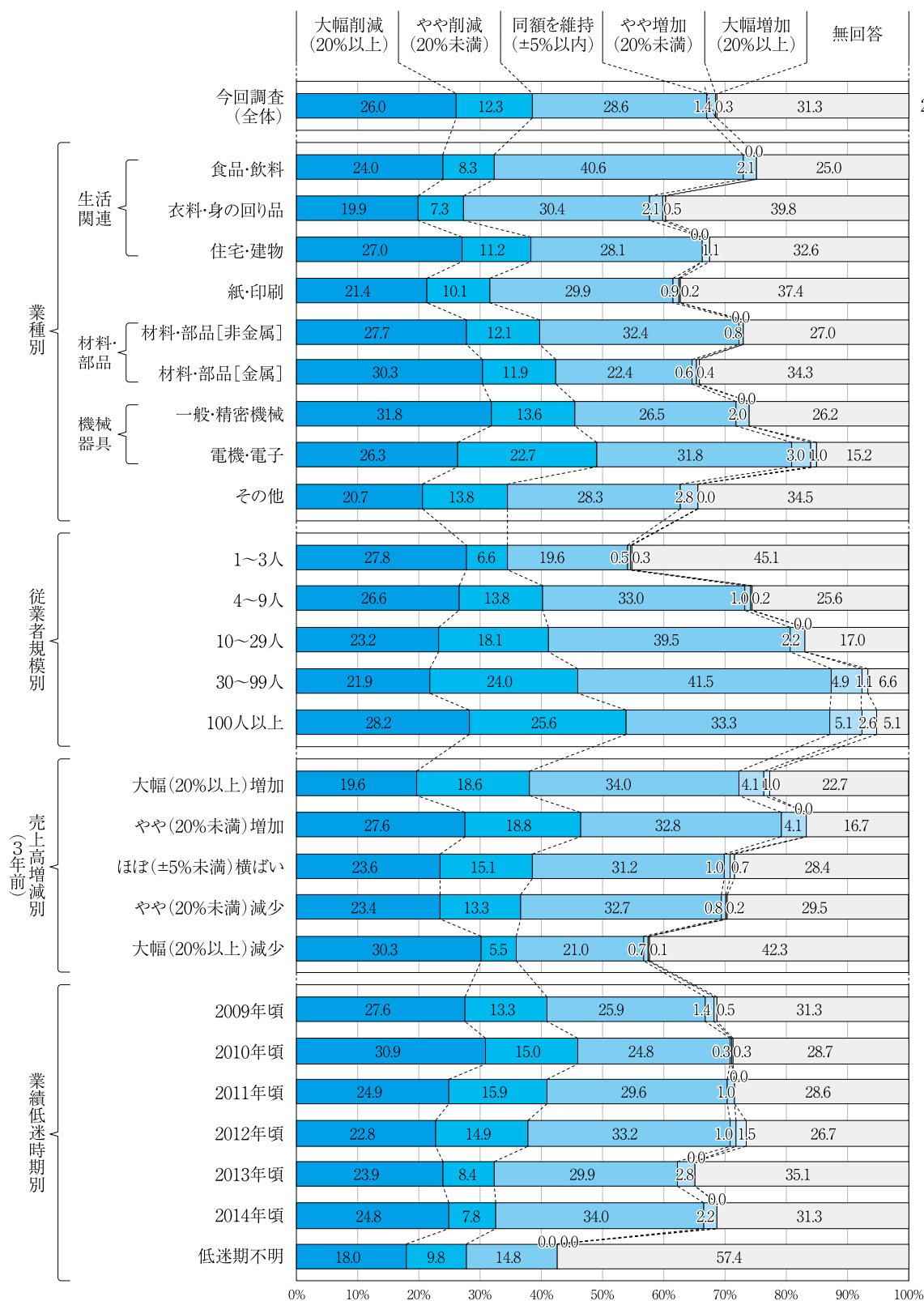
＜事例39＞ 3年先を見据え、研究開発に取り組む

当社は電子材料向け化合物の研究開発と製造を行っている。当社の強みは、研究力・提案力であり、クライアントである化学工業メーカーの研究開発部門と直接やり取りをして、製品の提案を行っている。

当社にとって研究費は固定費であり、不況時でも研究開発予算を減らすことはしない。それが顧客に対するアピールポイントにもなっている。今、世に出ている技術は、およそ3年前に研究したものであり、今の研究を怠れば3年後がないと考えている。リーマンショックの際も、それ以前からの研究が成果をみせ、売上を戻すことができた。現在は為替が円安に振れ、顧客の購買意欲が回復してきていると感じる。当社でも売上増に向け設備の増強を検討しているが、場所が限られていることが課題である。

（材料・部品〔非金属〕 10～29人 城北地域）

図表Ⅲ-1-4 業績低迷時期の対応（研究開発予算）



(注) 業績が最も低迷した時期（図表Ⅲ-1-1）で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

3 従業員数

業績が低迷した時期における従業員数の対応は、「同数を維持」が47.4%で最も高く、半数近くの企業は従業員数を維持している。また、「やや削減」が16.8%、「大幅削減」が14.1%で、あわせると『削減』が30.9%となった。一方、「大幅増加」が0.4%、「やや増加」が1.7%で、あわせると『増加』は2.1%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「同数を維持」が最も高くなっている。なかでも、電機・電子や材料・部品[非金属]、食品・飲料、一般・精密機械では、「同数を維持」がいずれも半数に達している。一方、衣料・身の回り品では『削減』があわせて32.4%で、「同数を維持」の39.3%との差は他の業種と比べ小さいほか、紙・印刷でも『削減』が35.3%と他の業種に比べて高くなった。

従業者規模別にみると、<99人以下>では「同数を維持」が最も高くなっているが、100人以上では「やや削減」が53.8%で最も高くなった。また、1～3人では『削減』の24.4%に対して『増加』は0.5%に過ぎないが、100人以上では『削減』の53.8%に対して『増加』も7.7%みられ、規模が大きくなるほど『削減』に対する『増加』の割合が高くなっている。規模が大きい企業では、削減の余地があったと推察されるほか、業績低迷時においても従業員数を増やした企業がわずかながらみられた。

売上高増減別にみると、すべての区分で「同数を維持」が最も高くなっており、売上高がほぼ横ばいでは、従業員数も「同数を維持」が57.8%と6割近くに達している。また、売上高が大幅増加では、従業員数の『増加』が7.3%で、他の区分に比べて高くなっている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で「同数を維持」が最も高くなっており、なかでも2011年頃と2012年頃では、それぞれ54.5%、55.0%と半数を超えている。一方、2009年頃と2010年頃では『削減』がそれぞれ35.7%、32.8%と高くなったほか、2014年頃でも『削減』が30.3%と3割を超えている。

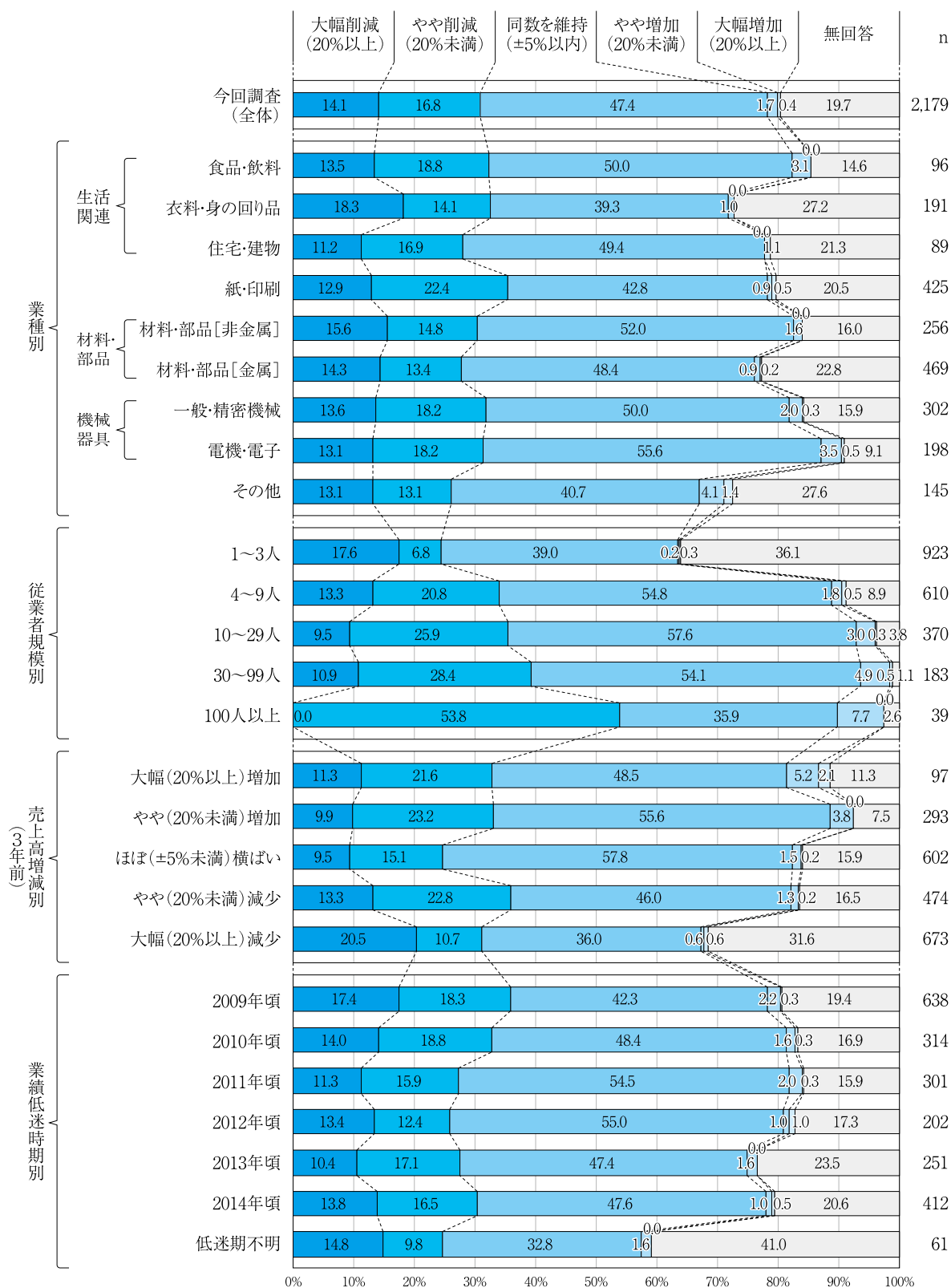
<事例40> 少数精鋭の雇用を維持してリーマンショックを脱出

当社は、工作機械用にメーカー名や操作上の注意事項を印刷した金属プレートを専門に製造している。少量多品種で手作業が多いなど、手間がかかる仕事だが、技術力で信頼を得てきた。主要得意先とは60年以上の取引で、その関連会社や下請会社をあわせると、主要得意先が必要とする金属プレートの8割以上を当社で製作していると思われる。当社としても、売上の多くを主要得意先が占めているものの、交渉すべきところは対等に交渉しており、下請けという考えはもっていない。

リーマンショックが発生したときは、借入を増やしたり、従業員に休暇を取らせ、助成金を活用したりしたが、パートも含めて一切首を切ることも減給もすることなく乗り切った。ギリギリの人数で手作業の仕事をしているので、1人でも欠けると仕事がうまく回らなくなる。一年我慢した結果、翌年には売上増加に転じることができた。

(紙・印刷 10～29人 副都心地域)

図表Ⅲ-1-5 業績低迷時期の対応（従業員数）



(注) 業績が最も低迷した時期（図表Ⅲ-1-1）で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

4 人件費

業績が低迷した時期における人件費の対応は、「やや削減」が27.7%で最も高く、「大幅削減」の26.6%とあわせると『削減』が54.3%となっている。従業員数は同数を維持した企業が多かったが、人件費については削減した企業が半数を超えた。また、「同額を維持」が27.0%と3割程度を占めている。一方、「大幅増加」は0.4%、「やや増加」は3.4%で、あわせると『増加』は3.8%となった。

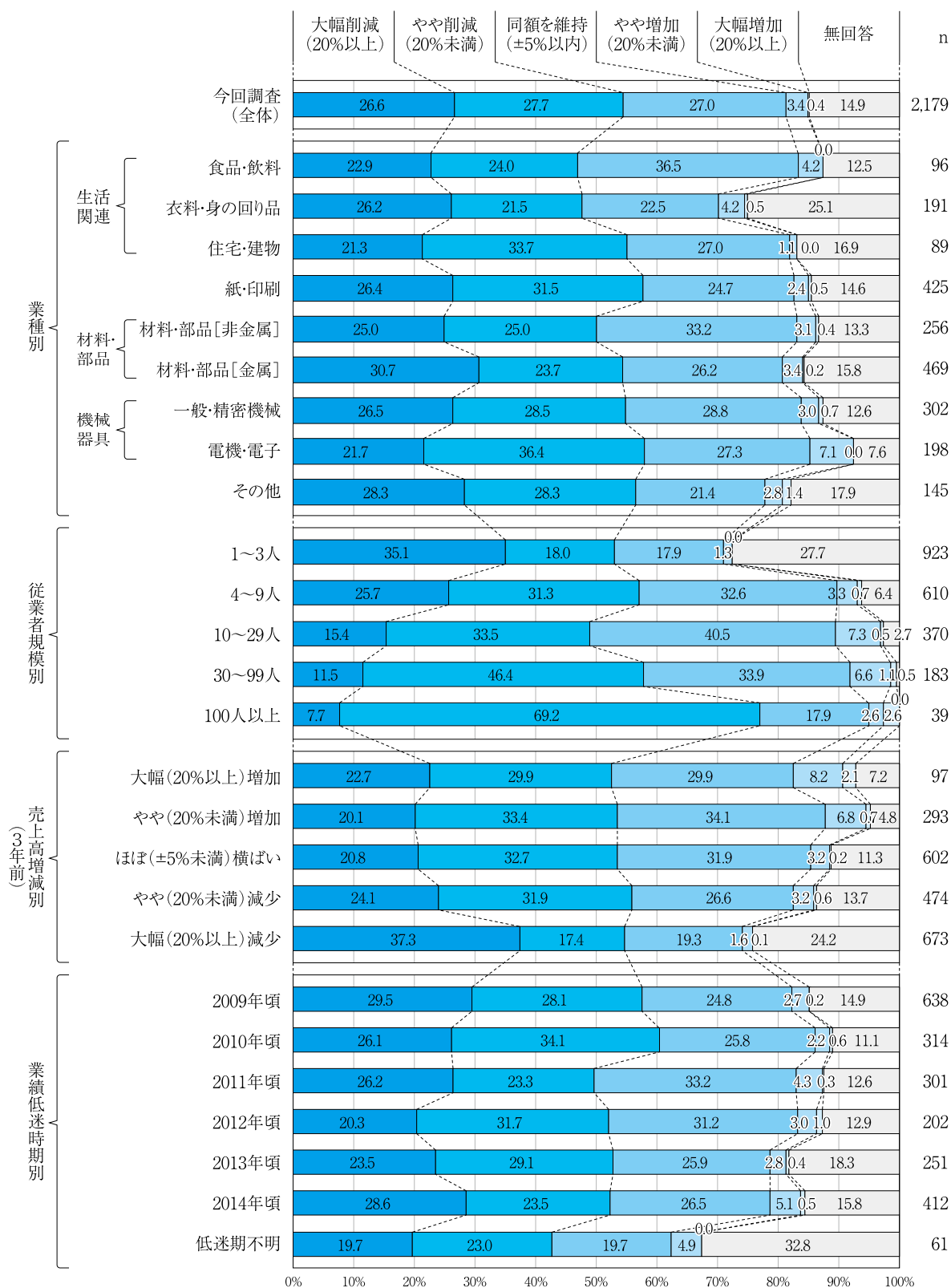
業種別にみると、すべての業種で『削減』が「同額を維持」を上回っている。材料・部品[金属]と衣料・身の回り品では、「大幅削減」がそれぞれ30.7%、26.2%で最も高くなったほか、電機・電子や紙・印刷、その他では『削減』がいずれも6割近くに達している。一方、食品・飲料と材料・部品[非金属]では、「同額を維持」がそれぞれ36.5%、33.2%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、すべての規模で『削減』が「同額を維持」を上回っている。なかでも、1～3人では「大幅削減」が35.1%と高くなっており、従業者規模が小さく従業員数の調整が難しいなか、人件費を大きく削減することで対応した企業があったものとみられる。また、100人以上でも「やや削減」が69.2%で、『削減』があわせて76.9%と高くなっている。従業者規模が大きい企業では従業員数の削減だけでなく、人件費の削減についても取り組む企業が多くみられた。

売上高増減別にみると、すべての区分で『削減』が半数を超えている。なかでも、売上高が大幅減少では、人件費の「大幅削減」が37.3%と高くなっている。一方、売上高が大幅増加では、人件費の『削減』があわせて52.6%となったものの、他の区分に比べるとわずかに低く、『増加』が10.3%みられた。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で『削減』が「同額を維持」を上回っている。なかでも、2009年頃では「大幅削減」が29.5%と約3割を占めたほか、2010年頃では『削減』があわせて60.2%と約6割を占めており、リーマンショック後の時期に人件費の削減に取り組んだ企業が多い。一方、2011年頃と2012年頃では、「同額を維持」がそれぞれ33.2%、31.2%と3割を超えている。また、2014年頃では『増加』が5.6%で他の時期に比べてわずかに高くなっている。

図表Ⅲ-1-6 業績低迷時期の対応（人件費）



注) 業績が最も低迷した時期(図表Ⅲ-1-1)で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

5 営業経費

業績が低迷した時期における営業経費の対応は、「やや削減」が33.4%で最も高く、次いで「大幅削減」が27.3%で、あわせると『削減』が60.7%と6割に達した。「同額を維持」は19.3%と2割を下回ったほか、「大幅増加」が0.6%、「やや増加」が2.9%で、あわせると『増加』は3.5%となっている。

業種別にみると、すべての業種で『削減』が半数を超えている。なかでも、材料・部品[金属]では「大幅削減」が30.7%と3割を超えたほか、電機・電子と住宅・建物では『削減』がそれぞれ68.2%、63.0%となっている。また、衣料・身の回り品では「同額を維持」が14.1%と低く、『削減』が57.6%、『増加』が5.7%で、他の業種に比べてわずかに二極化の傾向がみられる。このほか、材料・部品[非金属]では「同額を維持」が23.4%、その他では『増加』があわせて6.9%で、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で『削減』が半数を超えており、なかでも、1～3人では「大幅削減」が32.1%と3割を超えている。また、1～3人では『削減』の55.0%に対して『増加』は2.0%に過ぎないが、100人以上では『削減』の64.1%に対して『増加』も7.7%みられ、規模が大きくなるほど『削減』に対する『増加』の割合が高くなっている。規模が大きい企業では、業績低迷時においても営業経費を増やした企業がわずかながらみられた。

売上高増減別にみると、すべての区分で『削減』が6割前後を占めており、売上高が大幅減少では、営業経費の「大幅削減」が38.6%と高くなっている。また、売上高が大幅減少では、営業経費の『増加』が2.7%であるのに対し、大幅増加では9.3%と高くなっている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で『削減』が6割前後を占めているほか、いずれも「やや削減」が「大幅削減」を上回っている。2009年頃と2010年頃では、『削減』がそれぞれ63.2%、67.2%と特に高くなった。一方、2014年頃では「同額を維持」が23.3%、2012年頃と2013年頃では『増加』がそれぞれ4.5%、4.4%で、他の時期に比べてわずかに高くなっている。

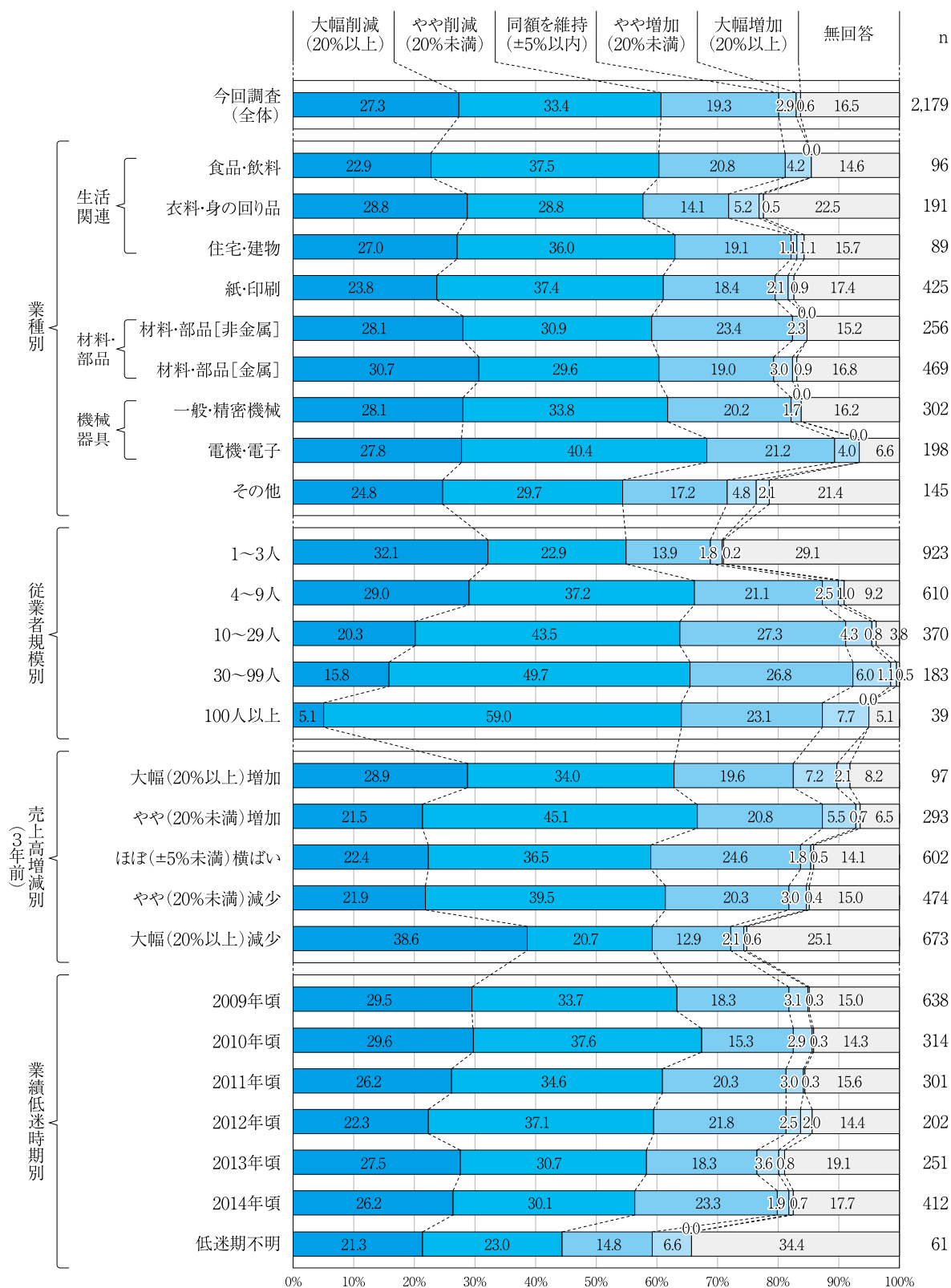
<事例41> 不況時も営業の手を休めず業績回復

当社は、主に高周波誘導加熱装置の製造・販売を行っている。電磁誘導の原理により、強力な熱を局所に加え、金属の曲げ加工などを可能にする装置で、当社は小さく複雑な形状の装置を得意としている。

顧客は自動車関係をはじめ、上場メーカーが多い。営業担当者はいるが、顧客側から問い合わせてきてくれることが多く、飛び込みの営業は行っていない。ただ、リーマンショックの後は、大手企業の設備投資意欲が減退し、引き合いが大きく減少、対前年比で20%近く売上が落ちた。そこで、対応策として自社ホームページを充実させた。事例を豊富に掲載してPRに努めたほか、SEO対策にも注力した。また、低迷期でも、年2～3回の展示会には出展し続け、営業の手を休めなかったことが業績回復に功を奏した。

(電機・電子 5～9人 城南地域)

図表Ⅲ-1-7 業績低迷時期の対応（営業経費）



注) 業績が最も低迷した時期（図表Ⅲ-1-1）で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

6 金融機関からの借入

業績が低迷した時期における金融機関からの借入に関する対応は、「同額を維持」が32.7%で最も高く、3割を超えている。また、「やや増加」が16.2%、「大幅増加」が7.4%で、あわせると『増加』が23.6%となっており、「大幅削減」の12.3%と「やや削減」の7.9%をあわせた『削減』の20.2%を上回っている。

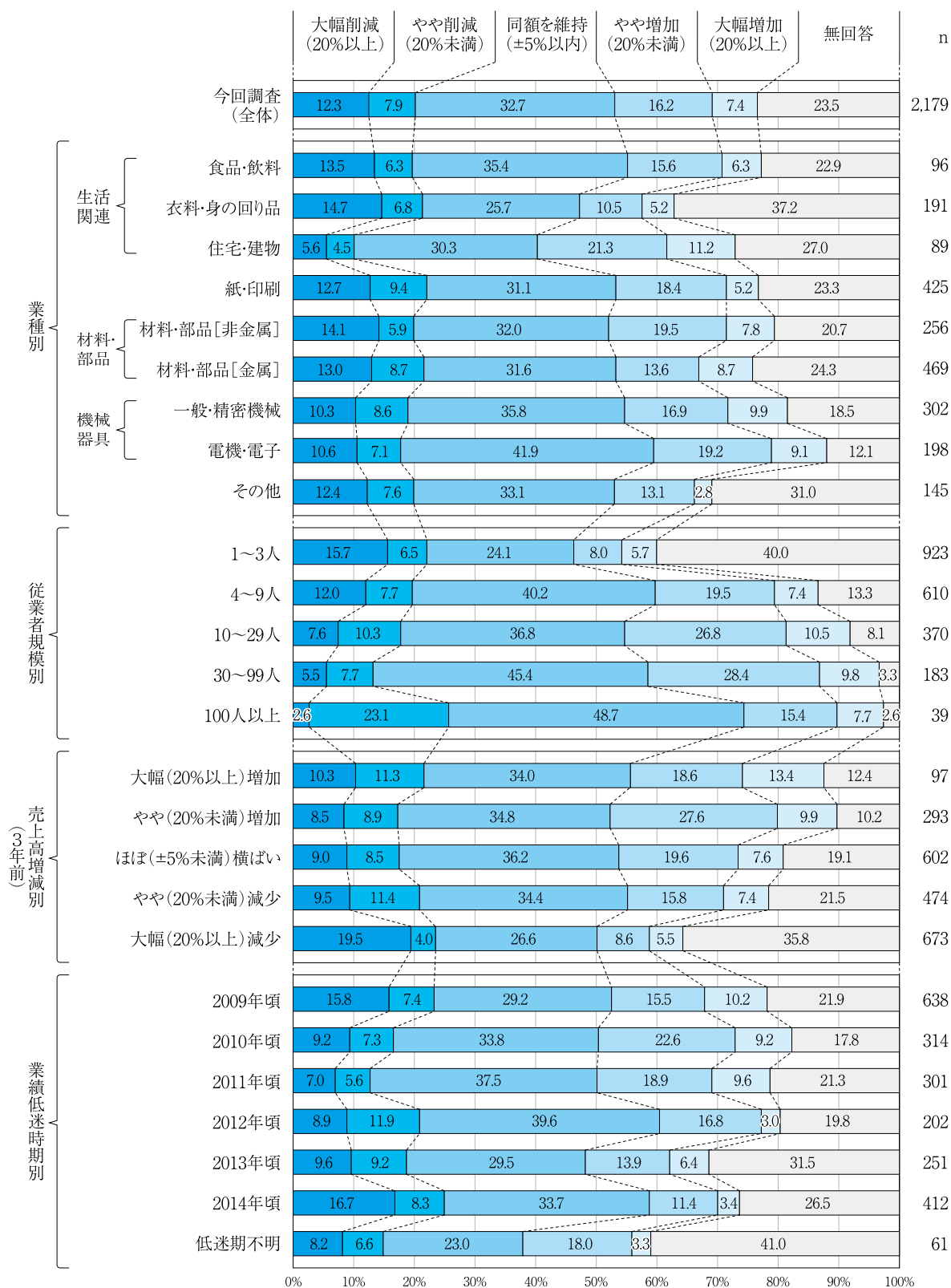
業種別にみると、住宅・建物では『増加』があわせて32.5%で、「同額を維持」の30.3%を上回っており、金融機関からの借入を増加させた企業が多い。このほかの業種では「同額を維持」が最も高くなっており、電機・電子では41.9%と4割を超えている。また、『増加』と『削減』を比べると、衣料・身の回り品とその他では、『削減』がそれぞれ21.5%、20.0%で、『増加』の15.7%、15.9%を上回っている。このほかの業種では、いずれも『増加』が『削減』を上回った。

従業者規模別にみると、10～29人では『増加』があわせて37.3%で、「同額を維持」の36.8%を上回っている。このほかの規模では「同額を維持」が最も高くなっており、100人以上では48.7%と半数近くを占めている。また、『増加』と『削減』を比べると、1～3人では『削減』があわせて22.2%となっており、『増加』の13.7%を上回った。1～3人では「大幅削減」が15.7%と特に高く、規模が小さい企業で借入を大きく減らした企業が見られる。また、100人以上でも『削減』が25.7%で、『増加』の23.1%をわずかに上回った。このほかの規模では、いずれも『増加』が『削減』を上回っている。

売上高増減別にみると、売上高がやや増加では、『増加』があわせて37.5%で、「同額を維持」の34.8%を上回った。このほかの区分では「同額を維持」が最も高くなっている。また、『増加』と『削減』を比べると、売上高が大幅減少では、『削減』が23.5%で、『増加』の14.1%を上回っている。このほかの区分では、いずれも『増加』が『削減』を上回っている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で「同額を維持」が最も高くなっている。中小企業金融円滑化法施行後の2010年頃と2011年頃では、『増加』がそれぞれ31.8%、28.5%と高く、他の時期に比べて借入を増加させた企業が多い。一方、2014年頃では『削減』が25.0%で『増加』の14.8%を上回っている。

図表Ⅲ-1-8 業績低迷時期の対応（金融機関からの借入）



注) 業績が最も低迷した時期（図表Ⅲ-1-1）で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

7 業績の維持・回復に有効だった取組（設備投資予算等の対応）

業績が低迷した時期の対応（設備投資予算等の対応）のうち、業績の維持・回復に特に有効だった取組は、「人件費」が16.5%、「金融機関からの借入」が9.6%、「従業員数」が6.4%となっている。また、「いずれも有効でなかった」が36.9%と4割近くに達した。

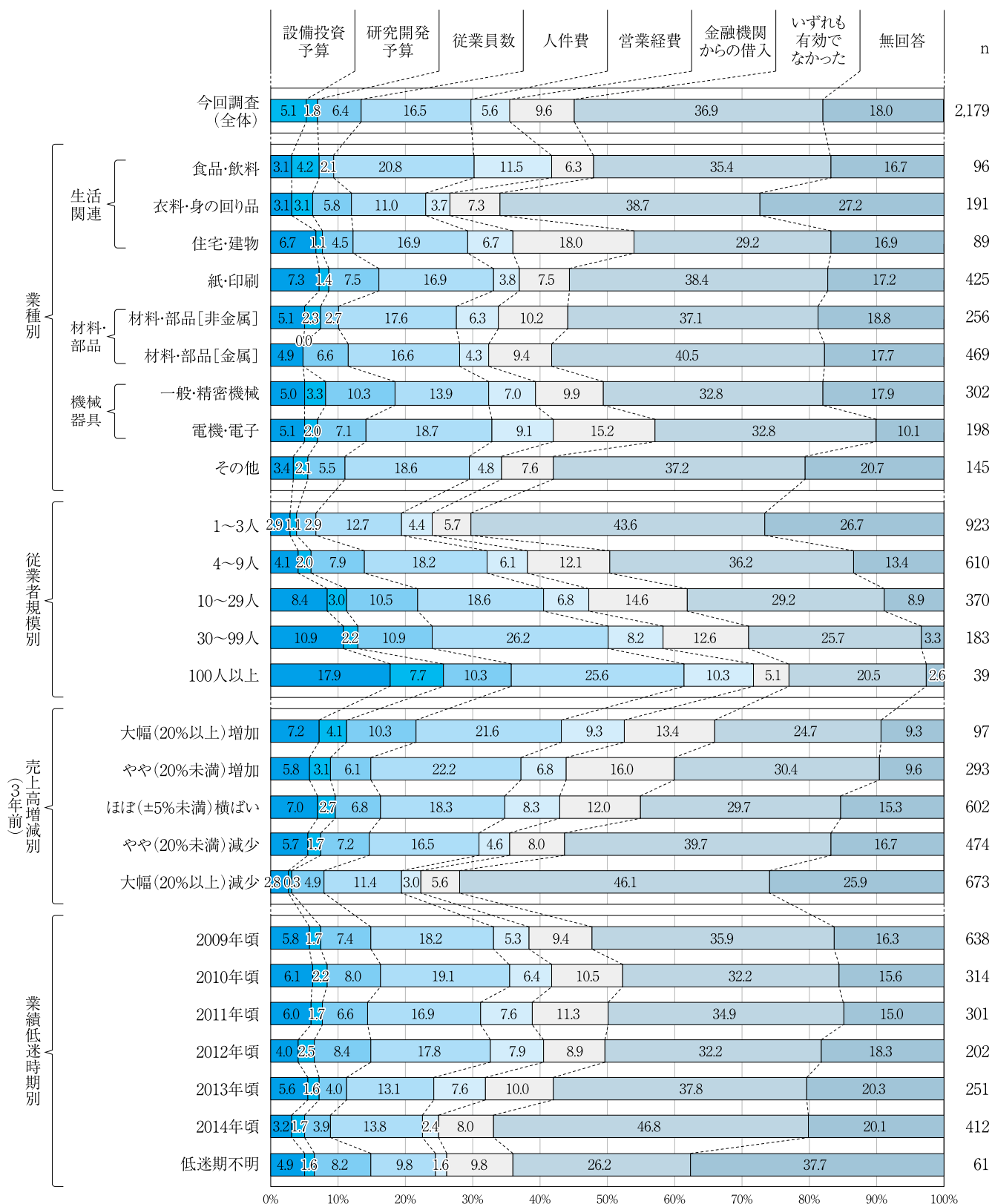
業種別にみると、住宅・建物を除くすべての業種で、「人件費」が他の取組よりも高くなっている。食品・飲料では「人件費」が20.8%と高い一方で、「従業員数」は2.1%で、他の業種に比べて低くなっている。これに対し、一般・精密機械では「人件費」は13.9%と衣料・身の回り品に次いで低い一方で、「従業員数」は10.3%と他の業種に比べて高くなっており、業種によって対応に差がみられる。住宅・建物では「金融機関からの借入」が18.0%で、「人件費」の16.9%を上回った。このほか、「いずれも有効でなかった」は、材料・部品[金属]で40.5%、衣料・身の回り品で38.7%、紙・印刷で38.4%と高くなっており、それぞれ約4割を占めている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「人件費」が他の取組よりも高くなっている。次いで、＜99人以下＞では「金融機関からの借入」が高くなっている一方で、100人以上では「設備投資予算」が高くなった。また、「設備投資予算」と「営業経費」は、規模が大きくなるほど割合が高くなっている。一方で、「いずれも有効でなかった」は規模が小さくなるほど高くなっており、1～3人では43.6%と特に高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が＜増加＞では「人件費」が2割を超えたほか、「金融機関からの借入」や「営業経費」など多くの取組で＜減少＞よりも割合が高くなっている。一方、売上高が減少するほど「いずれも有効でなかった」が高くなる傾向がみられ、大幅減少では46.1%にのぼっている。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で「人件費」が他の取組よりも高く、2009年頃と2010年頃では、それぞれ18.2%、19.1%となっている。また、2014年頃では「いずれも有効でなかった」が46.8%と半数近くを占めているが、時期が直近であることから、現在も低迷期にあり、取組の評価ができない企業もあるものと推察される。

図表Ⅲ-1-9 業績の維持・回復に有効だった取組
(設備投資予算等の対応)



注) 業績が最も低迷した時期(図表Ⅲ-1-1)で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。

第3節 外部環境の変化への対策

1 強化した取組

業績が低迷した時期に、外部環境の変化への対策として強化した取組（設備投資予算等の対応を除く。複数回答）は、「新規顧客の開拓」が28.4%で最も高く、次いで「価格の見直し」が25.4%、「経営戦略の練り直し」が18.0%となっている。また、「特にない」が23.6%となった。

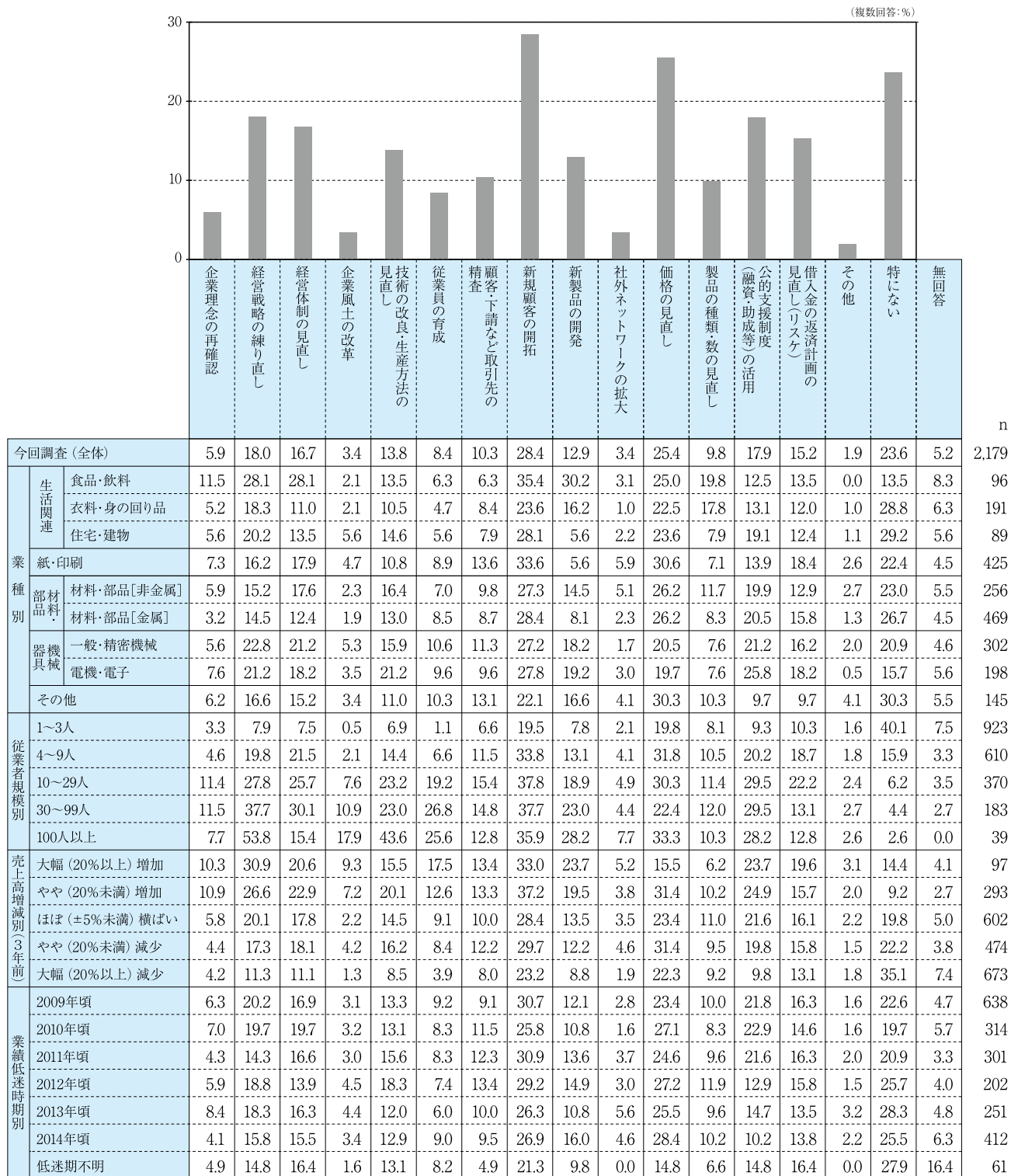
業種別にみると、その他を除くすべての業種で「新規顧客の開拓」が最も高い取組となっており、なかでも、食品・飲料では35.4%と特に高くなっている。食品・飲料では、ほかにも「新製品の開発」や「経営戦略の練り直し」、「経営体制の見直し」がいずれも約3割を占めたほか、「製品の種類・数の見直し」や「企業理念の再確認」も、他の業種に比べて割合が高くなっている。また、紙・印刷では「価格の見直し」が30.6%と約3割を占めたほか、「借入金の返済計画の見直し（リスケ）」や「顧客・下請など取引先の精査」、「社外ネットワークの拡大」が他の業種に比べて高くなった。このほか、電機・電子では「公的支援制度（融資・助成等）の活用」が25.8%、「技術の改良・生産方法の見直し」が21.2%で、一般・精密機械では「従業員の育成」が10.6%で、それぞれ他の業種に比べて高くなっている。貴金属や玩具・看板などが含まれるその他では「価格の見直し」が30.3%で、「新規顧客の開拓」を上回った。

従業者規模別にみると、1～3人では「特にない」が40.1%と約4割を占めており、他の規模に比べて取組を行った企業は少ない。取組のなかでは、「価格の見直し」が19.8%で最も高く、「新規顧客の開拓」の19.5%と拮抗している。また、4～9人と10～29人では、「新規顧客の開拓」が最も高く、次いで「価格の見直し」となっており、いずれも3割を超えている。一方、30～99人では「経営戦略の練り直し」と「新規顧客の開拓」がともに37.7%で最も高くなったほか、100人以上では「経営戦略の練り直し」が53.8%で最も高く、次いで「技術の改良・生産方法の見直し」が43.6%となっている。規模が大きくなるほど「経営戦略の練り直し」や「技術の改良・生産方法の見直し」、「新製品の開発」、「企業風土の改革」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅増加では「新規顧客の開拓」が33.0%で最も高く、次いで「経営戦略の練り直し」が30.9%、「新製品の開発」と「公的支援制度の活用」がともに23.7%となっている。また、やや増加では「新規顧客の開拓」が37.2%で最も高く、次いで「価格の見直し」が31.4%、「経営戦略の練り直し」が26.6%となった。一方、やや減少では「価格の見直し」が31.4%で、「新規顧客の開拓」の29.7%を上回ったほか、大幅減少でも「価格の見直し」が22.3%で、「新規顧客の開拓」の23.2%と拮抗している。＜増加＞では取組がより多岐に渡るのに対し、＜減少＞では価格の見直しで対応せざるを得ない企業があるものとみられる。

業績低迷時期別にみると、すべての時期で「新規顧客の開拓」と「価格の見直し」が第1位又は第2位となっている。また、リーマンショック後の2009年頃と2010年頃では、「公的支援制度の活用」や「経営戦略の練り直し」、「経営体制の見直し」が他の時期に比べて高くなったほか、円高やデフレ、震災などの影響があった2011年頃と2012年頃では、「技術の改良・生産方法の見直し」や「顧客・下請などの取引先の精査」が他の時期に比べて高くなっている。2014年頃では「価格の見直し」が28.4%と高いほか、「新製品の開発」が16.0%で他の時期に比べて高くなっている。

図表Ⅲ-1-10 強化した取組



(注) 業績が最も低迷した時期(図表Ⅲ-1-1)で2009年頃~2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。
設備投資予算・研究開発予算・従業員数・人件費・営業経費・金融機関からの借入に関する対応以外の取組を聞いた。

2 業績の維持・回復に有効だった取組（設備投資予算等の対応を除く）

外部環境の変化への対策として強化した取組（設備投資予算等の対応を除く）のうち、業績の維持・回復に特に有効だった取組は、「新規顧客の開拓」が11.4%で最も高く、次いで「価格の見直し」と「公的支援制度（融資・助成等）の活用」がともに7.8%、「借入金の返済計画の見直し（リスク）」が6.4%となっている。

業種別にみると、食品・飲料では「経営体制の見直し」が14.6%で最も高くなったほか、「経営戦略の練り直し」や「製品の種類・数の見直し」も他の業種に比べて高くなっている。また、電機・電子では「公的支援制度の活用」が14.6%で最も高くなったほか、「新製品の開発」が8.6%で他の業種に比べて高くなっている。その他では「価格の見直し」が12.4%で最も高くなった。このほかの業種では「新規顧客の開拓」が最も高く、一般・精密機械では14.2%となっている。また、紙・印刷では「新規顧客の開拓」の10.6%に次いで、「借入金の返済計画の見直し」が9.2%で他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞では「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。1～3人では最も高い「新規顧客の開拓」でも9.3%と1割に満たなかったほか、4～9人では「新規顧客の開拓」に次いで、「価格の見直し」が11.0%と高くなっている。一方、30～99人では「公的支援制度の活用」が14.2%で最も高くなったほか、「経営体制の見直し」や「経営戦略の練り直し」が1割を超えている。100人以上では「技術の改良・生産方法の見直し」が17.9%で最も高く、次いで「経営戦略の練り直し」と「公的支援制度の活用」がともに15.4%となった。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「新規顧客の開拓」が最も高く、次いで「公的支援制度の活用」となっており、いずれも1割を超えている。ほぼ横ばいでも「新規顧客の開拓」と「公的支援制度の活用」が1割前後を占めた。一方、やや減少では「価格の見直し」が10.1%で最も高く、「新規顧客の開拓」の9.1%を上回ったほか、大幅減少では「新規顧客の開拓」が8.2%、「価格の見直し」が6.7%でいずれも1割に満たなかった。

業績低迷時期別にみると、＜2009～2011年頃＞では「新規顧客の開拓」が最も高く、次いで「公的支援制度の活用」となっている。なかでも、リーマンショック翌年の2009年頃と東日本大震災が発生した2011年頃では「公的支援制度の活用」がそれぞれ10.5%、9.6%と約1割を占めた。円高やデフレの影響があった2012年頃では「価格の見直し」が11.4%で最も高く、「新規顧客の開拓」を上回っている。また、2014年頃では「価格の見直し」と「新規顧客の開拓」がともに7.5%で最も高くなっている。

図表Ⅲ-1-11 業績の維持・回復に有効だった取組
(設備投資予算等の対応を除く)

(単数回答:%)

			企業理念の再確認	経営戦略の練り直し	経営体制の見直し	企業風土の改革	技術の改良・生産方法の見直し	従業員の育成	顧客・下請など取引先の精査	新規顧客の開拓	新製品の開発	社外ネットワークの拡大	価格の見直し	製品の種類数の見直し	公的支援制度(融資・助成等)の活用	借入金の返済計画の見直し(リスケ)	その他	特になし	無回答	n
今回調査(全体)			0.4	4.5	5.1	0.6	3.7	1.4	2.4	11.4	3.2	0.8	7.8	2.0	7.8	6.4	0.9	5.6	35.8	2,179
業 種 別	生活 関連	食品・飲料	1.0	6.3	14.6	0.0	1.0	1.0	1.0	12.5	4.2	1.0	7.3	6.3	4.2	5.2	0.0	4.2	30.2	96
		衣料・身の回り品	0.0	4.2	1.0	0.0	1.6	0.5	1.6	11.5	4.7	0.0	5.8	5.8	5.2	3.7	0.5	6.3	47.6	191
		住宅・建物	0.0	4.5	4.5	1.1	6.7	3.4	2.2	11.2	1.1	0.0	5.6	1.1	7.9	2.2	0.0	9.0	39.3	89
		紙・印刷	0.5	4.5	4.9	0.9	3.3	1.6	3.3	10.6	0.5	1.9	8.9	1.6	6.4	9.2	1.2	4.7	36.0	425
	部 品 材 料	材料・部品[非金属]	0.0	4.3	7.0	0.8	4.7	0.8	2.3	11.3	3.9	0.8	8.2	2.7	8.2	5.1	1.6	6.3	32.0	256
		材料・部品[金属]	0.6	2.6	3.2	0.4	3.2	1.5	1.5	13.0	1.9	0.9	8.5	1.1	10.4	6.4	0.2	6.6	38.0	469
	器 機 具 械	一般・精密機械	0.0	6.3	7.0	1.0	4.3	2.0	3.3	14.2	4.6	0.0	5.0	0.0	6.6	7.3	1.0	4.6	32.8	302
		電機・電子	0.5	5.6	5.1	0.0	6.6	1.5	3.0	9.1	8.6	0.0	8.1	0.5	14.6	7.6	0.5	4.0	24.7	198
	その他		0.7	6.2	4.1	1.4	2.8	0.0	2.8	6.2	2.8	2.1	12.4	4.1	2.8	4.1	3.4	5.5	38.6	145
	従 業 者 規 模 別	1～3人	0.4	2.0	2.3	0.2	2.2	0.1	1.3	9.3	2.5	0.9	6.3	2.1	4.3	4.6	0.4	8.7	52.5	923
		4～9人	0.2	3.9	5.9	0.2	4.6	1.0	3.3	13.8	3.1	1.1	11.0	2.8	8.7	7.0	0.8	4.8	27.9	610
		10～29人	0.5	7.0	7.6	0.8	3.5	3.5	3.0	14.9	3.8	0.8	8.1	1.4	12.2	10.3	1.6	2.4	18.6	370
		30～99人	0.5	12.6	13.1	2.2	6.0	4.9	4.4	9.8	5.5	0.0	6.6	1.1	14.2	5.5	2.2	0.5	10.9	183
		100人以上	0.0	15.4	2.6	10.3	17.9	0.0	2.6	7.7	5.1	0.0	2.6	2.6	15.4	2.6	2.6	0.0	12.8	39
売 上 高 増 減 別 (3年前)	大幅(20%以上)増加		0.0	7.2	8.2	2.1	1.0	0.0	3.1	16.5	7.2	1.0	4.1	1.0	11.3	8.2	3.1	4.1	21.6	97
	やや(20%未満)増加		0.0	6.1	7.2	1.7	5.8	2.7	2.4	18.8	4.1	1.0	8.9	1.7	11.6	7.5	1.4	3.1	16.0	293
	ほぼ(±5%未満)横ばい		0.8	5.3	5.8	0.2	3.3	1.5	3.0	12.5	4.2	0.8	7.8	1.2	9.3	7.6	1.0	3.3	32.4	602
	やや(20%未満)減少		0.2	4.2	5.5	0.6	5.1	1.3	2.3	9.1	2.7	0.6	10.1	2.3	8.0	6.5	0.4	6.1	34.8	474
	大幅(20%以上)減少		0.3	3.0	3.0	0.3	2.1	0.7	2.1	8.2	1.8	0.9	6.7	3.0	4.6	4.5	0.7	8.3	49.9	673
業 績 低 迷 時 期 別	2009年頃		0.6	4.5	5.2	0.8	3.1	1.6	2.0	13.9	2.4	0.6	6.7	2.2	10.5	6.4	0.6	5.6	33.1	638
	2010年頃		0.3	6.4	7.3	0.6	1.9	1.9	2.5	12.7	2.2	0.3	8.9	1.3	8.9	7.0	1.0	7.3	29.3	314
	2011年頃		0.3	4.7	5.0	0.7	4.7	2.0	2.3	12.6	4.0	1.3	7.0	2.3	9.6	6.6	2.0	5.0	29.9	301
	2012年頃		0.0	3.5	5.4	0.5	2.5	1.5	4.5	10.9	4.5	0.5	11.4	2.5	5.4	5.4	1.5	4.5	35.6	202
	2013年頃		0.4	5.2	4.4	0.4	5.2	0.8	2.4	9.2	3.6	1.6	8.8	0.8	6.0	6.0	0.4	4.8	40.2	251
	2014年頃		0.2	3.2	4.1	0.7	4.6	0.7	2.4	7.5	4.4	1.0	7.5	2.4	3.9	6.3	0.7	6.3	43.9	412
	低迷期不明		0.0	4.9	1.6	0.0	6.6	0.0	0.0	9.8	0.0	0.0	4.9	3.3	8.2	6.6	0.0	1.6	52.5	61

(注) 業績が最も低迷した時期(図表Ⅲ-1-1)で2009年頃～2014年頃とした企業及び低迷期不明の企業のみを集計。
設備投資予算・研究開発予算・従業員数・人件費・営業経費・金融機関からの借入に関する対応以外の取組を聞いた。
この設問は単数回答だが選択肢が多いため表で掲載している。

3 持続的経営に向けて今後取り組みたいこと

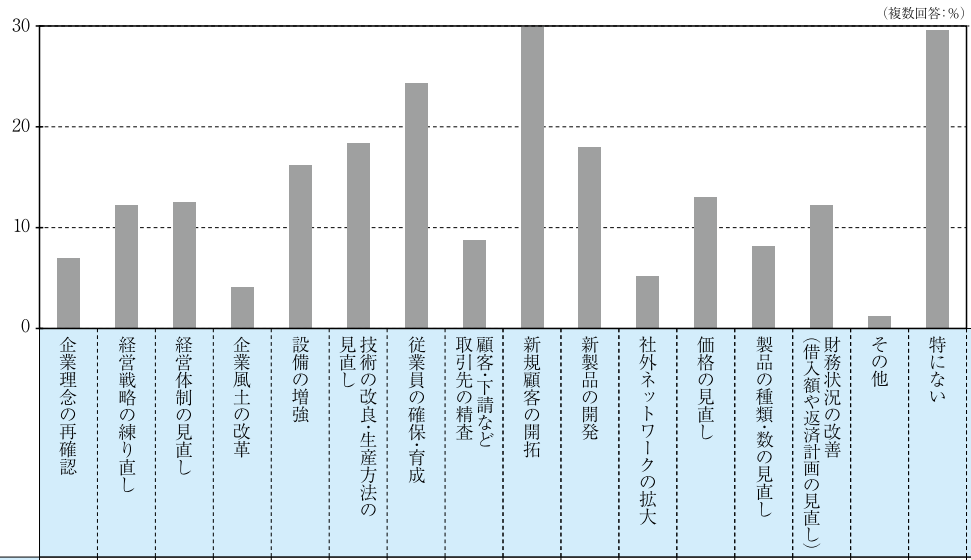
将来への持続的経営に向けて、今後取り組みたいこと（複数回答）は、「新規顧客の開拓」が29.8%で最も高く、次いで「従業員の確保・育成」が24.3%、「技術の改良・生産方法の見直し」が18.3%となっている。また、「特にない」が29.5%と約3割を占めた。

業種別にみると、食品・飲料では「新製品の開発」が37.1%と特に高く、「新規顧客の開拓」が35.0%、「従業員の確保・育成」が23.6%で続いている。食品・飲料では「経営体制の見直し」や「価格の見直し」、「経営戦略の練り直し」、「製品の種類・数の見直し」が他の業種に比べて高くなった。また、住宅・建物と一般・精密機械では、「従業員の確保・育成」がそれぞれ24.8%、31.9%で、「新規顧客の開拓」を上回っている。このほかの業種では「新規顧客の開拓」が最も高くなった。電機・電子では「新規顧客の開拓」が38.1%と4割近くを占めたほか、「従業員の確保・育成」が36.5%、「技術の改良・生産方法の見直し」が28.3%で他の業種に比べて高くなっている。このほか、紙・印刷では「社外ネットワークの拡大」が9.3%、材料・部品[非金属]では「設備の増強」が24.0%で、他の業種に比べて高くなっている。一方、衣料・身の回り品では「特にない」が42.0%と4割を超えている。

従業者規模別にみると、1～3人では「特にない」が50.5%と半数を占めており、「新規顧客の開拓」でも17.6%と2割に満たなかった。4～9人では「新規顧客の開拓」が32.2%で最も高く、次いで「従業員の確保・育成」が31.1%、「技術の改良・生産方法の見直し」が20.3%となっている。一方、＜10人以上＞ではいずれも「従業員の確保・育成」が最も高く、「新規顧客の開拓」を上回った。また、「従業員の確保・育成」や「新規顧客の開拓」、「技術の改良・生産方法の見直し」など多くの項目で、規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられるのに対し、「経営体制の見直し」と「社外ネットワークの拡大」は10～29人で、「価格の見直し」は4～9人で最も高くなった。

売上高増減別にみると、大幅減少では「特にない」が45.1%を占めており、「新規顧客の開拓」でも22.7%と2割程度にとどまっている。やや減少とほぼ横ばいでは「新規顧客の開拓」が最も高くなった。一方、＜増加＞では「従業員の確保・育成」が最も高く、「新規顧客の開拓」を上回っている。また、大幅増加では「従業員の確保・育成」や「新規顧客の開拓」のほか、「設備の増強」や「新製品の開発」、「経営戦略の練り直し」など多くの項目で他の区分よりも割合が高くなっており、取組が多岐に渡っている。一方、「価格の見直し」は11.4%で、唯一、他の区分に比べて最も割合が低くなっている。

図表Ⅲ-1-12 持続的経営に向けて今後取り組みたいこと



今回調査 (全体)			7.0	12.2	12.5	4.1	16.1	18.3	24.3	8.7	29.8	17.9	5.2	13.0	8.1	12.2	1.2	29.5	9.0	2,977
業 種 別	生活関連	食品・飲料	9.3	15.0	17.9	2.9	19.3	19.3	23.6	4.3	35.0	37.1	4.3	15.7	15.0	15.0	1.4	20.0	9.3	140
		衣料・身の回り品	3.8	9.0	5.9	2.1	4.9	13.5	11.8	4.9	21.9	14.9	1.7	8.7	7.3	9.0	1.7	42.0	11.8	288
		住宅・建物	7.5	13.5	10.5	6.0	13.5	12.0	24.8	12.8	24.1	7.5	3.8	11.3	4.5	10.5	0.0	35.3	12.0	133
		紙・印刷	9.1	13.9	12.9	5.2	15.0	14.5	22.9	10.7	33.9	10.5	9.3	13.9	7.1	14.1	1.4	28.2	7.9	560
	部品・材料	材料・部品[非金属]	5.5	10.8	11.9	2.5	24.0	21.5	23.5	6.4	31.2	22.4	5.8	13.5	8.6	13.3	1.7	25.1	10.2	362
		材料・部品[金属]	5.2	10.4	11.3	2.4	20.1	18.2	23.7	7.7	26.7	9.1	3.6	15.1	5.7	10.8	0.8	33.3	8.9	637
	器具・機械	一般・精密機械	7.1	14.7	17.9	7.4	17.2	22.4	31.9	9.8	30.2	24.8	6.1	11.3	9.1	11.8	1.0	26.0	7.6	407
		電機・電子	10.2	13.5	16.8	6.6	11.9	28.3	36.5	12.3	38.1	34.0	4.1	12.3	11.1	15.6	1.2	17.6	7.8	244
	その他	8.1	11.2	8.1	2.0	10.2	14.2	20.8	10.2	24.9	22.8	4.1	12.2	11.2	10.2	1.5	34.5	7.6	197	
従 業 者 規 模 別	1～3人		2.0	5.3	4.0	0.5	5.7	8.3	5.2	5.2	17.6	7.7	2.4	7.7	4.7	4.2	1.3	50.5	12.1	1,356
	4～9人		8.0	14.4	15.7	3.1	19.5	20.3	31.1	11.3	32.2	18.3	6.9	18.1	11.3	13.9	1.0	17.8	6.0	785
	10～29人		13.1	19.7	25.8	7.6	27.1	32.4	48.1	12.1	46.4	32.0	9.1	18.0	9.7	24.8	0.6	3.2	6.8	472
	30～99人		17.4	28.6	24.6	17.4	41.5	36.6	58.5	12.9	56.7	41.1	8.9	16.5	12.1	26.8	3.6	1.8	1.8	224
	100人以上		20.0	26.7	23.3	21.7	38.3	51.7	65.0	11.7	60.0	53.3	8.3	15.0	18.3	23.3	0.0	1.7	6.7	60
売 上 高 増 減 別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加		11.4	20.3	18.7	9.8	33.3	29.3	54.5	10.6	42.3	31.7	8.1	11.4	12.2	17.1	2.4	8.1	6.5	123
	やや (20%未満) 増加		11.6	17.9	18.2	6.3	28.2	29.5	45.3	12.6	36.8	29.7	6.6	16.3	10.3	17.1	0.5	11.8	4.2	380
	ほぼ (±5%未満) 横ばい		7.8	13.2	12.2	4.6	17.8	20.5	26.8	8.4	30.3	18.7	5.3	12.7	7.8	11.5	1.1	26.0	9.2	957
	やや (20%未満) 減少		6.6	12.6	12.5	4.1	15.2	17.1	21.3	9.6	31.0	16.4	5.2	13.9	8.5	13.6	0.9	28.9	7.6	633
	大幅 (20%以上) 減少		3.6	7.5	9.6	1.7	7.0	10.4	9.6	6.9	22.7	10.5	4.1	11.6	6.7	9.1	1.6	45.1	12.0	809

＜事例42＞ 支持してくれる消費者のため、品質を守り、情報力で応える

当社はお茶の製造・卸売業を営み、静岡県内に茶葉の集荷・加工工場をもっている。東京の本社では、静岡工場で作ったお茶を冷蔵保管し、営業スタッフがルート営業で販売店を回り、納品や情報提供を行っている。

お茶は嗜好品なので、「この味でなくては」と思っているお客様に、常に同じ品質を届けていくことが大切だ。お茶の生産は自然相手であり、年によって原料の品質の違いは避けられないが、ブランドとしての味・風味を守るよう、製造過程で工夫をこらしている。

また、近年、消費者のマインドが変化し、これからはより趣味性が高まっていくと感じている。専門店で嗜好にあったものを求める顧客層の「こだわり」に応えられるよう、お茶に関する情報提供やコンサルティング営業がより重要になると考えている。

（食品・飲料 10～29人 城西地域）

＜事例43＞ ワークライフバランスを通じて、生産性の向上と安心して働ける職場をめざす

当社は公園内設備の製造・メンテナンスを行っている。公園整備事業は公共性の高い組織等によって施工されることが多く、安定的で、景気に左右されにくい特性がある。しかし、東日本大震災直後は、緊急性の高いインフラ復旧が優先されたほか、職人確保難の状態が続き、当社業績は大きなマイナスの影響を受けた。

今後、災害に強いまちづくりにおける公園緑地の整備が求められるなど、公園整備事業が回復するなかで、当社の取組として、都施策を活用した「ワークライフバランス」に注力している。仕事と生活との両立支援体制の整備は優秀な人材を集める、従業員のモチベーションを高める、従業員一人ひとりの生産性を高めるなど企業体質の強化が期待できる。5年くらい先を見据えた取組ではあるが、魅力のある企業イメージが定着することを期待したい。

（その他 30～99人 多摩地域）

＜事例44＞ 職人が製作に集中できる体制づくりで事故を防止。今後の目標は営業強化。

当社は、店舗など商業用の木製家具・什器の製作を手掛けている。個々の店舗に合わせた、特注・一点物での製作が基本であり、現場での取り付けや調整も行っている。

職人5人を抱える総勢7人の会社だが、社長が営業や取引先との交渉・調整などを担当し、職人は製作や作業に集中できるようにしている。その結果、職人の事故やケガはほとんど発生していない。

以前は、待っていれば仕事が来る状態だったが、リーマンショックを境に仕事が激減した。そこで、地道に丁寧な営業活動に取り組み、少しずつではあるが利益が出るようになってきた。安定的な取引先を確保し、売り上げが見えてきたら、もう一人営業を入れたいと考えている。

（住宅・建物 4～9人 城東周辺地域）

本章では、第Ⅱ編及び第Ⅲ編第1章でみてきた設問のいくつかについて、主に、成長性（売上高変化）と事業継続状況（創業年）に着目して分析を行い、持続的な経営を行う企業の特徴を探った。

第1節 成長企業の特徴と取組

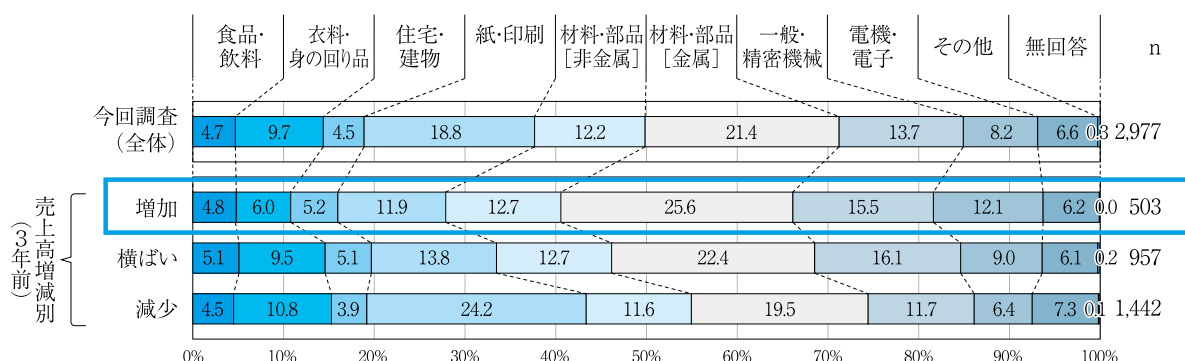
1 成長企業の状況

事業の継続のためには、売上の安定や伸張が不可欠であると考えられ、売上高が増加している企業では、事業承継を予定する企業が多い一方で、売上高が減少している企業では廃業予定が多くなっている（図表Ⅱ-1-14）。そこで、売上高を増加させている企業を「成長企業」と捉え、その特徴と取組を業種別にみていく。

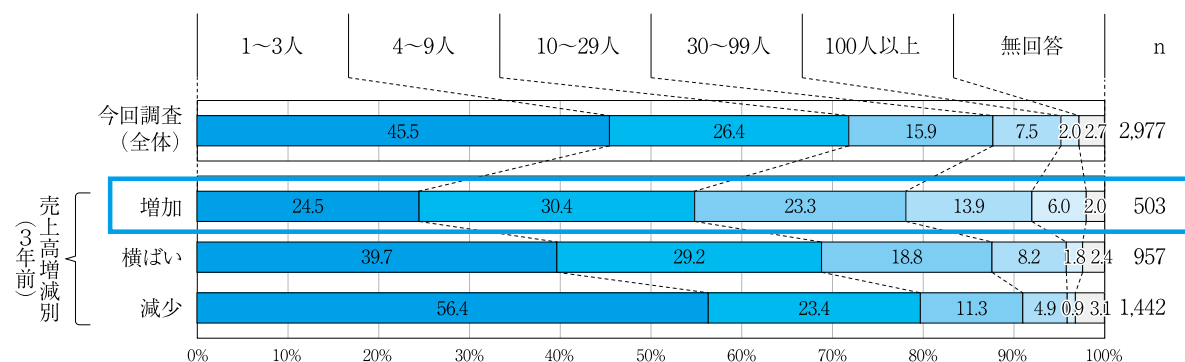
成長企業（3年前と比較した売上高の変化が「増加」の企業）の業種は、「材料・部品[金属]」が25.6%で最も高く、次いで「一般・精密機械」が15.5%となっており、いずれも全体値よりも高くなっている。一方、「紙・印刷」は11.9%、「衣料・身の回り品」は6.0%で、全体値よりも低くなった。

また、成長企業の従業者規模をみると、1～3人が24.5%にとどまっており、全体値の45.5%を大きく下回った。一方、『30人以上』が19.9%と約2割を占め、全体値の9.5%よりも高くなっている。

図表Ⅲ-2-1 成長企業の業種（売上高増減別）



図表Ⅲ-2-2 成長企業の規模（売上高増減別）



(注) 図表Ⅲ-2-1から図表Ⅲ-2-6まで共通

売上高増減別の〈増加〉は「大幅増加」と「やや増加」の合計、〈減少〉は「大幅減少」と「やや減少」の合計。

「ほぼ横ばい」は〈横ばい〉としている。

2 成長企業の取引における強み

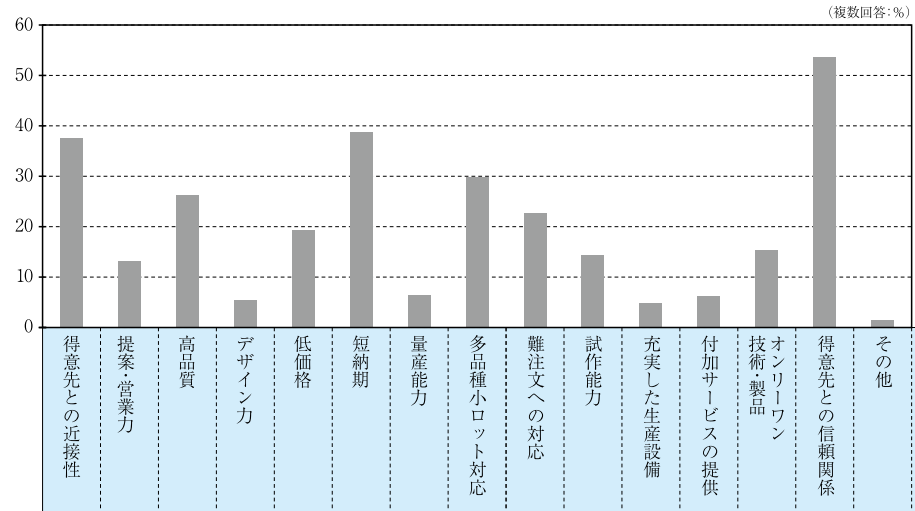
取引において強みと感じている部分（複数回答）を、売上高増減別にみると、「低価格」を除くすべての取組で増加が減少を上回っており、成長企業では強みとする項目が多岐に渡っている。特に、「高品質」と「提案・営業力」、「難注文への対応」、「オンリーワン技術・製品」は増加が10ポイント以上高くなった。一方、「低価格」は唯一、減少が増加をわずかに上回った。

これを業種別にみると、食品・飲料の増加では「高品質」が50.0%、住宅・建物の増加では「難注文への対応」が53.8%、「提案・営業力」が42.3%、材料・部品[金属]の増加では「短納期」が62.0%で、全体を大きく上回り、高くなっている。また、電機・電子の増加では「試作能力」と「オンリーワン技術・製品」が、その他の増加では「デザイン力」が他の業種の増加に比べて高くなった。

また、「低価格」は、増加が減少を下回る傾向がみられるなか、住宅・建物と材料・部品[金属]、その他では、「低価格」についても増加が減少を上回っており、成長企業の強みのひとつとなっているとみられる。

「低価格」以外の取組では、増加が減少を上回る傾向がみられるなか、住宅・建物では「得意先との信頼関係」や「オンリーワン技術・製品」、「試作能力」などで、電機・電子では「多品種小ロット対応」や「高品質」、「得意先との近接性」などで、増加が減少を下回っており、他の業種と傾向が異なった。これらの業種では、価格競争や国際的な競争が厳しく、信頼関係の醸成や高品質化といった取組をしても必ずしも受注できるとは限らない状況になっていることも考えられる。このほか、食品・飲料では「得意先との近接性」で、一般・精密機械では「多品種小ロット対応」で、その他では「短納期」や「試作能力」などで増加が減少を下回っている。

図表Ⅲ-2-3 取引における強み（業種・売上高増減別）



今回調査 (全体)			38.1	13.4	26.7	5.5	19.7	39.4	6.6	30.4	23.0	14.7	5.0	6.4	15.7	54.5	1.6	6.1	2,977	
売上高増減別 (3年前)	増加 (計)		43.7	25.2	39.8	9.3	20.3	46.7	8.2	37.0	32.8	21.9	8.2	8.7	24.5	58.1	0.2	3.0	503	
	横ばい (計)		40.9	14.2	26.8	4.4	17.8	39.6	7.1	31.1	23.8	13.7	4.7	7.1	16.6	56.0	1.3	5.1	957	
	減少 (計)		34.4	8.9	21.9	4.9	20.7	37.2	5.5	27.8	19.6	13.2	4.0	5.1	11.7	52.0	2.2	8.0	1,442	
業種・売上高増減別	生活関連	食品・飲料	増加	33.3	29.2	50.0	4.2	12.5	20.8	4.2	37.5	12.5	12.5	4.2	4.2	33.3	58.3	4.2	12.5	24
			横ばい	36.7	16.3	34.7	2.0	14.3	18.4	0.0	18.4	12.2	6.1	4.1	8.2	32.7	53.1	2.0	2.0	49
			減少	41.5	7.7	29.2	0.0	13.8	15.4	3.1	23.1	12.3	4.6	3.1	1.5	24.6	46.2	4.6	4.6	65
		衣料・身の回り品	増加	53.3	23.3	36.7	26.7	10.0	40.0	6.7	36.7	23.3	20.0	6.7	3.3	16.7	60.0	0.0	0.0	30
			横ばい	45.1	14.3	20.9	4.4	13.2	26.4	9.9	28.6	23.1	12.1	2.2	6.6	16.5	53.8	0.0	8.8	91
			減少	29.5	8.3	18.6	9.0	12.2	14.7	2.6	28.2	17.9	16.0	0.6	1.9	9.6	42.3	2.6	12.2	156
		住宅・建物	増加	42.3	42.3	46.2	23.1	15.4	42.3	0.0	23.1	53.8	3.8	0.0	19.2	15.4	53.8	0.0	0.0	26
			横ばい	46.9	16.3	16.3	4.1	18.4	32.7	0.0	12.2	26.5	6.1	2.0	10.2	10.2	57.1	2.0	6.1	49
			減少	41.1	1.8	19.6	7.1	14.3	21.4	1.8	7.1	30.4	8.9	1.8	8.9	17.9	60.7	3.6	1.8	56
	紙・印刷	増加	50.0	36.7	38.3	18.3	20.0	61.7	11.7	40.0	33.3	18.3	18.3	15.0	8.3	61.7	0.0	5.0	60	
		横ばい	43.9	21.2	28.8	9.8	11.4	47.0	9.8	37.9	28.0	4.5	7.6	11.4	8.3	62.1	0.0	2.3	132	
		減少	39.3	9.5	15.8	6.6	22.1	46.7	5.4	24.9	19.2	5.2	5.7	6.6	4.3	60.5	2.6	8.0	349	
	材料・部品	材料・部品 [非金属]	増加	43.8	25.0	43.8	3.1	14.1	35.9	7.8	35.9	25.0	21.9	9.4	4.7	28.1	64.1	0.0	1.6	64
			横ばい	39.3	13.1	27.9	1.6	18.9	41.8	11.5	35.2	18.0	19.7	5.7	7.4	15.6	59.0	2.5	5.7	122
			減少	31.1	10.2	20.4	1.8	21.0	39.5	6.6	32.3	14.4	21.0	3.6	3.0	9.0	47.3	1.8	9.0	167
		材料・部品 [金属]	増加	45.7	14.7	38.0	2.3	28.7	62.0	10.1	42.6	36.4	27.9	7.8	3.1	19.4	57.4	0.0	3.1	129
			横ばい	42.1	9.3	23.8	2.3	22.0	46.7	7.9	31.8	26.2	16.8	6.1	2.3	12.1	51.9	0.5	5.6	214
			減少	33.8	5.3	24.9	1.4	26.0	45.6	7.1	31.7	19.6	15.7	5.0	3.6	11.4	47.0	2.1	8.9	281
	機械器具	一般・精密機械	増加	48.7	26.9	38.5	5.1	20.5	37.2	7.7	28.2	35.9	20.5	9.0	10.3	35.9	50.0	0.0	3.8	78
			横ばい	36.4	14.9	29.9	1.9	22.7	35.1	5.2	31.2	26.0	15.6	5.2	8.4	27.3	58.4	1.3	4.5	154
			減少	36.3	13.7	23.2	3.0	23.8	36.9	6.0	32.7	17.9	16.1	4.2	7.7	14.9	54.2	1.2	7.1	168
		電機・電子	増加	26.2	23.0	34.4	3.3	14.8	49.2	4.9	41.0	32.8	32.8	4.9	13.1	36.1	57.4	0.0	1.6	61
			横ばい	34.9	10.5	27.9	1.2	14.0	51.2	5.8	39.5	22.1	19.8	0.0	5.8	17.4	52.3	4.7	3.5	86
			減少	28.0	15.1	37.6	4.3	18.3	44.1	8.6	41.9	32.3	21.5	1.1	7.5	23.7	53.8	1.1	3.2	93
		その他	増加	45.2	32.3	45.2	32.3	29.0	25.8	12.9	35.5	32.3	9.7	3.2	16.1	25.8	64.5	0.0	0.0	31
			横ばい	46.6	19.0	32.8	19.0	15.5	32.8	3.4	24.1	24.1	12.1	3.4	10.3	17.2	56.9	0.0	6.9	58
			減少	27.6	6.7	22.9	11.4	19.0	30.5	4.8	13.3	21.9	12.4	5.7	4.8	18.1	54.3	1.9	8.6	105

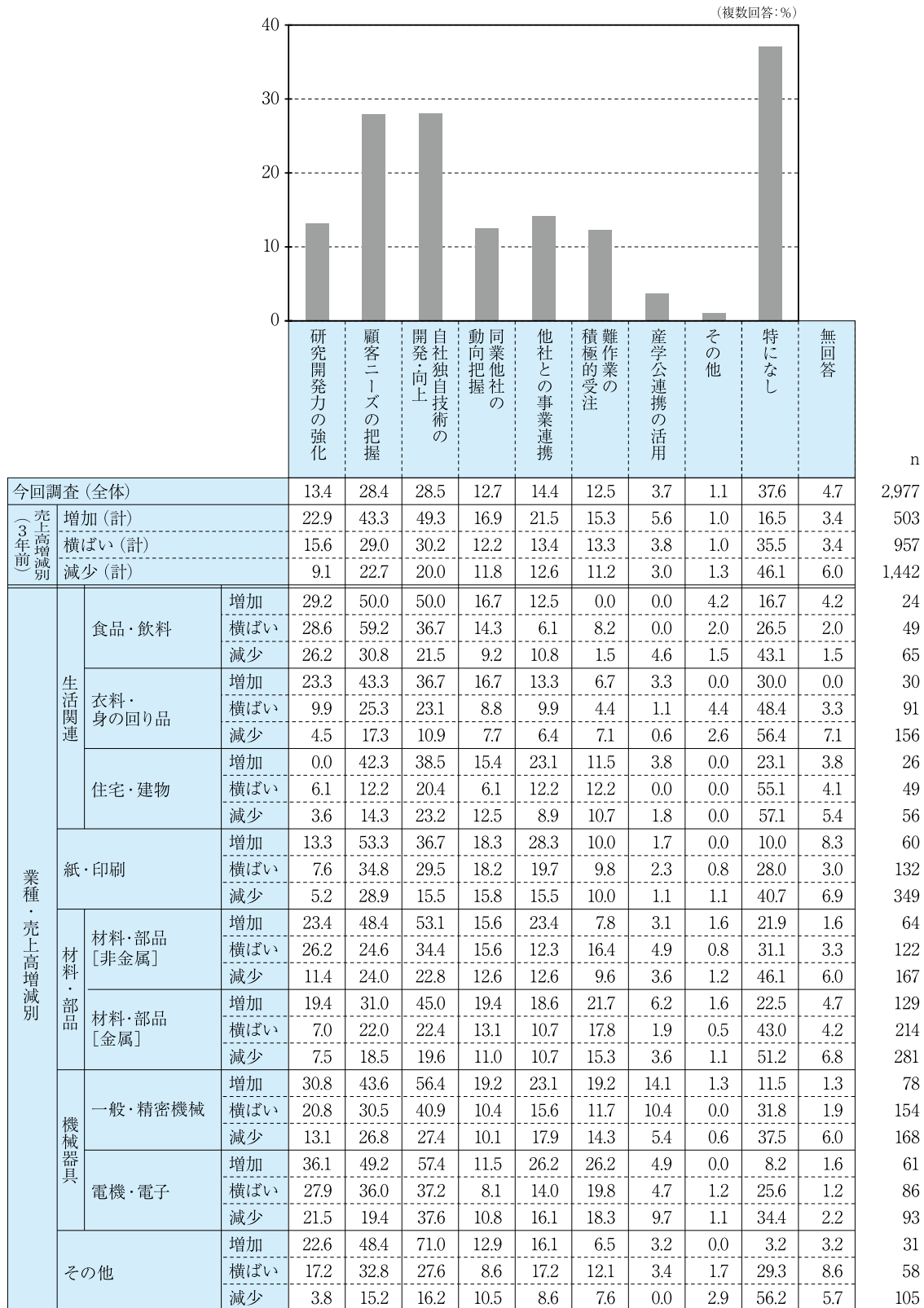
3 成長企業の付加価値向上に向けた取組

製品・技術の付加価値向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）を、売上高増減別にみると、すべての取組で増加が減少を上回っており、成長企業では付加価値向上により幅広く取り組んでいるとみられる。特に、「自社独自技術の開発・向上」と「顧客ニーズの把握」は増加が20ポイント以上高くなった。

これを業種別にみると、その他の増加では「自社独自技術の開発・向上」が71.0%と特に高くなっている。また、紙・印刷の増加では「顧客ニーズの把握」と「他社との事業連携」が、電機・電子の増加では「研究開発力の強化」と「難作業の積極的受注」が、他の業種の増加に比べて高くなった。一般・精密機械の増加では「産学公連携の活用」が14.1%と1割を超えている。

また、各取組とも増加が減少を上回る傾向がみられるなか、食品・飲料の増加では「難作業の積極的受注」と「産学公連携の活用」をあげた企業はみられなかった。「難作業の積極的受注」は、衣料・身の回り品と材料・部品[非金属]、その他でも、増加が減少を下回っており、業種により傾向が異なった。さらに、住宅・建物の増加では「研究開発力の強化」をあげた企業がみられなかったほか、電機・電子では「産学公連携の活用」で増加が減少を下回った。

図表Ⅲ-2-4 付加価値向上に向けた取組（業種・売上高増減別）



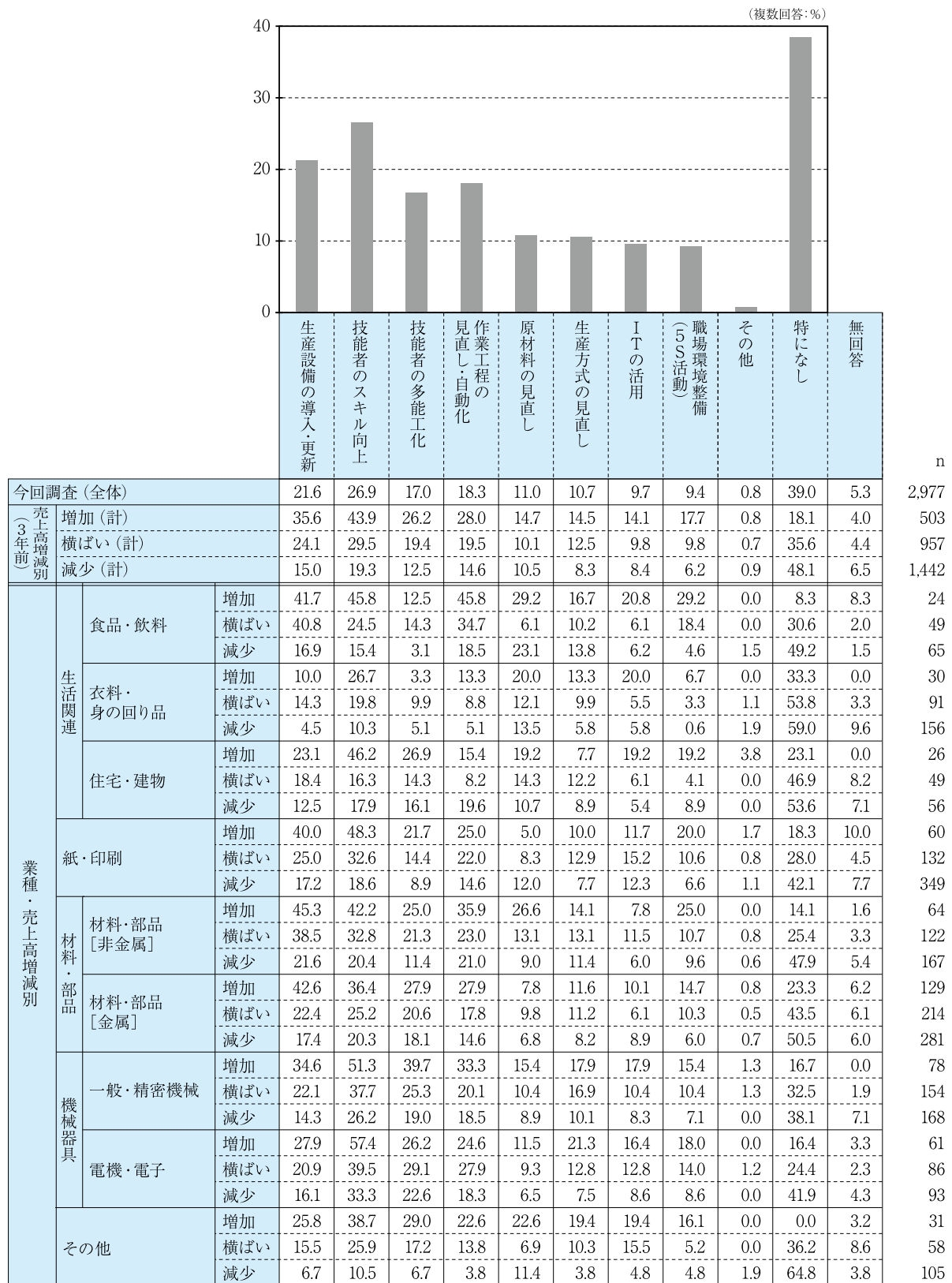
4 成長企業の生産性向上に向けた取組

生産性向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）を、売上高増減別にみると、すべての取組で増加が減少を上回っており、成長企業では生産性向上により幅広く取り組んでいるとみられる。特に、「生産設備の導入・更新」と「技能者のスキル向上」は増加が20ポイント以上高くなった。

これを業種別にみると、＜材料・部品＞の増加では「生産設備の導入・更新」が4割を超えたほか、＜機械器具＞の増加では「技能者のスキル向上」が5割を超えて特に高くなっている。また、食品・飲料の増加では「作業工程の見直し・自動化」と「原材料の見直し」、「ITの活用」、「職場環境整備（5S活動）」がそれぞれ他の業種の増加に比べて高くなった。

また、各取組とも増加が減少を上回る傾向がみられるなか、住宅・建物では「作業工程の見直し・自動化」と「生産方式の見直し」で増加が減少を下回った。また、紙・印刷でも「原材料の見直し」と「ITの活用」で増加が減少を下回っている。

図表Ⅲ-2-5 生産性向上に向けた取組（業種・売上高増減別）



5 成長企業の経営における重視事項

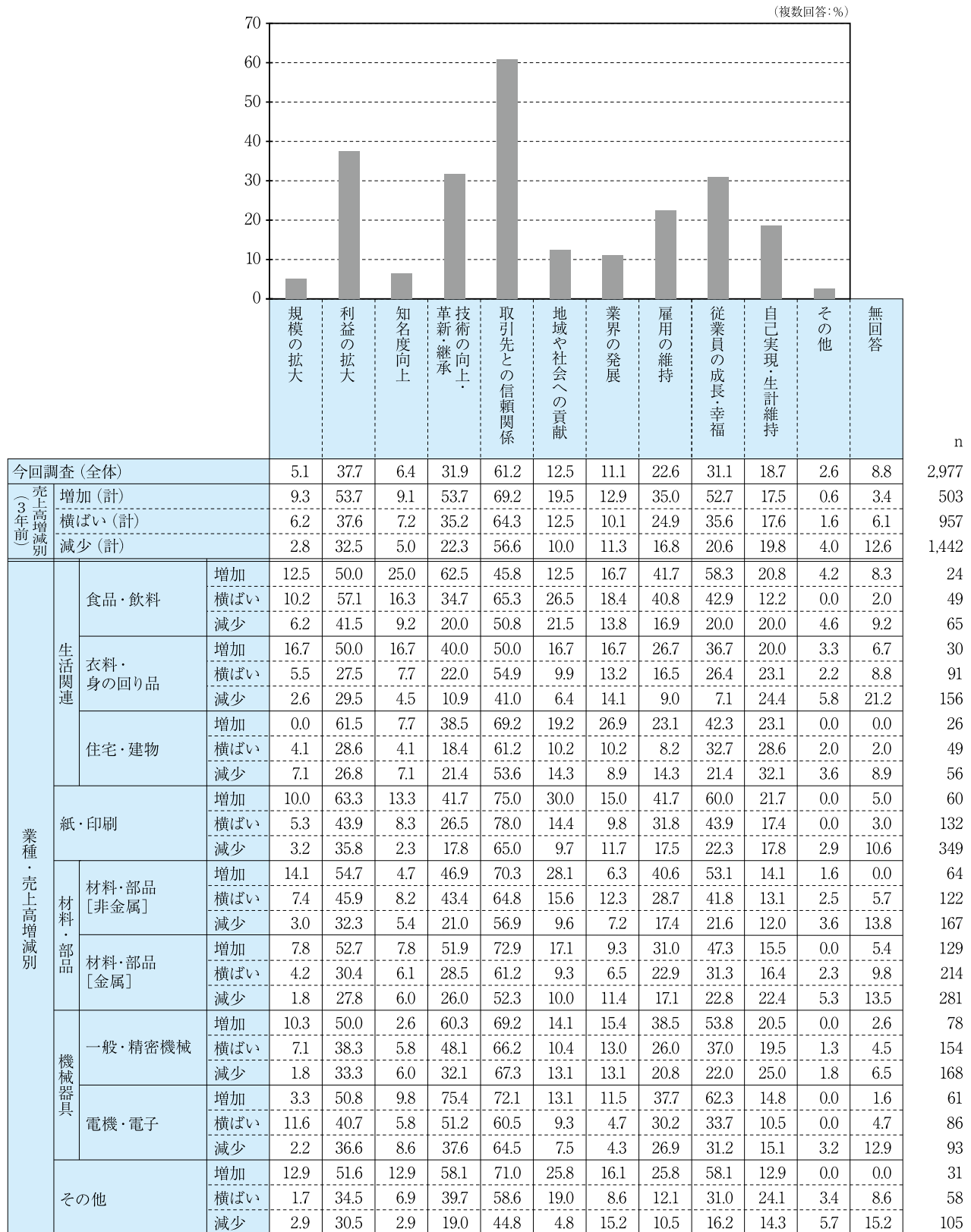
経営において特に重視していること（複数回答）を、売上高増減別にみると、「自己実現・生計維持」を除くすべての事項で、増加が減少を上回っており、成長企業では重視事項が多岐に渡っている。特に、「技術の向上・革新・継承」と「従業員の成長・幸福」は増加が30ポイント以上高くなった。

これを業種別にみても、紙・印刷の増加では「取引先との信頼関係」が75.0%、「利益の拡大」が63.3%と高くなったほか、電機・電子の増加では「技術の向上・革新・継承」が75.4%、「従業員の成長・幸福」が62.3%で特に高くなっている。また、食品・飲料の増加では「雇用の維持」と「知名度向上」が、住宅・建物の増加では「業界の発展」が、他の業種の増加に比べて高くなっている。

また、「自己実現・生計維持」を除く各項目で、増加が減少を上回る傾向がみられるなか、食品・飲料では「取引先との信頼関係」と「地域や社会への貢献」で、一般・精密機械では「知名度向上」で増加が減少を下回っている。さらに、住宅・建物の増加では「規模の拡大」をあげた企業はみられなかった。

成長企業では、付加価値向上や生産性向上により幅広く取り組んでいるほか、強みや経営における重視事項が多岐に渡っているが、業種別にみると傾向が異なる点もみられ、業種の特性や競争環境にあわせた取組が検討されているものと考えられる。

図表Ⅲ-2-6 経営における重視事項（業種・売上高増減別）



第2節 老舗企業の特徴と取組

1 老舗企業の属性

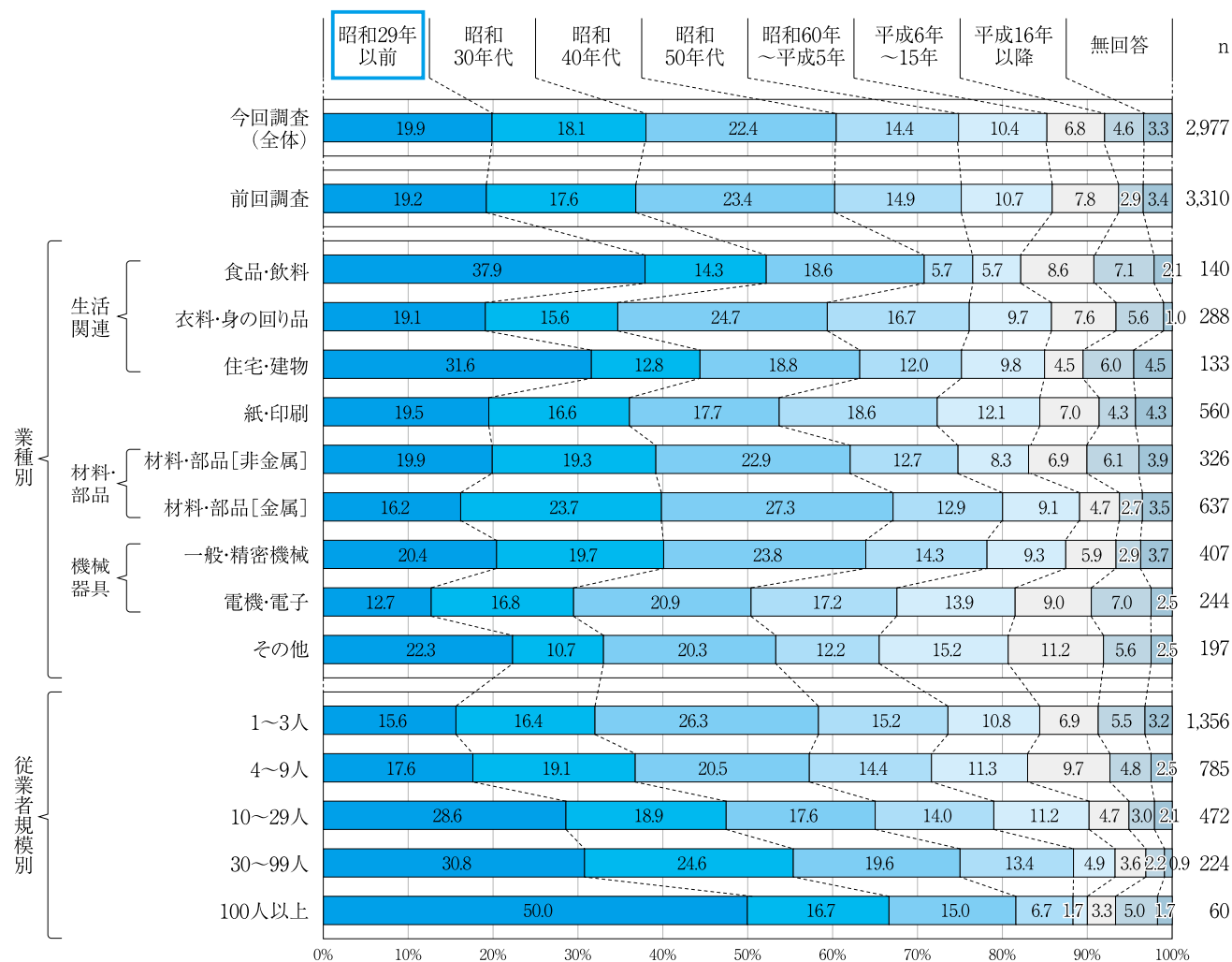
都内中小製造業のなかには、創業60年を超えて事業を継続している企業があり、その多くは事業承継も経験している（図表Ⅱ-1-9）。ここでは、昭和29年以前に創業し、創業60年を超えている企業を「老舗企業」と捉え、長年に渡り事業を継続している老舗企業の特徴と取組をみていく。

回答企業の創業年をみると、「昭和29年以前」は19.9%で、老舗企業が約2割を占めている。なお、「昭和40年代」が22.4%、「昭和30年代」が18.1%で、あわせると約4割が昭和30～40年代の高度成長期の創業である。

業種別にみると、食品・飲料と住宅・建物では「昭和29年以前」が3割を超えて最も高くなっているほか、「平成16年以降」の新しい企業もそれぞれ7.1%、6.0%みられる。一方、電機・電子では「昭和29年以前」は12.7%と低く、「平成16年以降」が7.0%、「平成6年～15年」が9.0%と、近年に創業した企業が多い。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「昭和40年代」が最も高いが、＜10人以上＞になると「昭和29年以前」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど創業年が古い企業が多くなる傾向がみられ、100人以上では「昭和29年以前」が50.0%と半数を占めている。

図表Ⅲ-2-7 創業年（再掲）



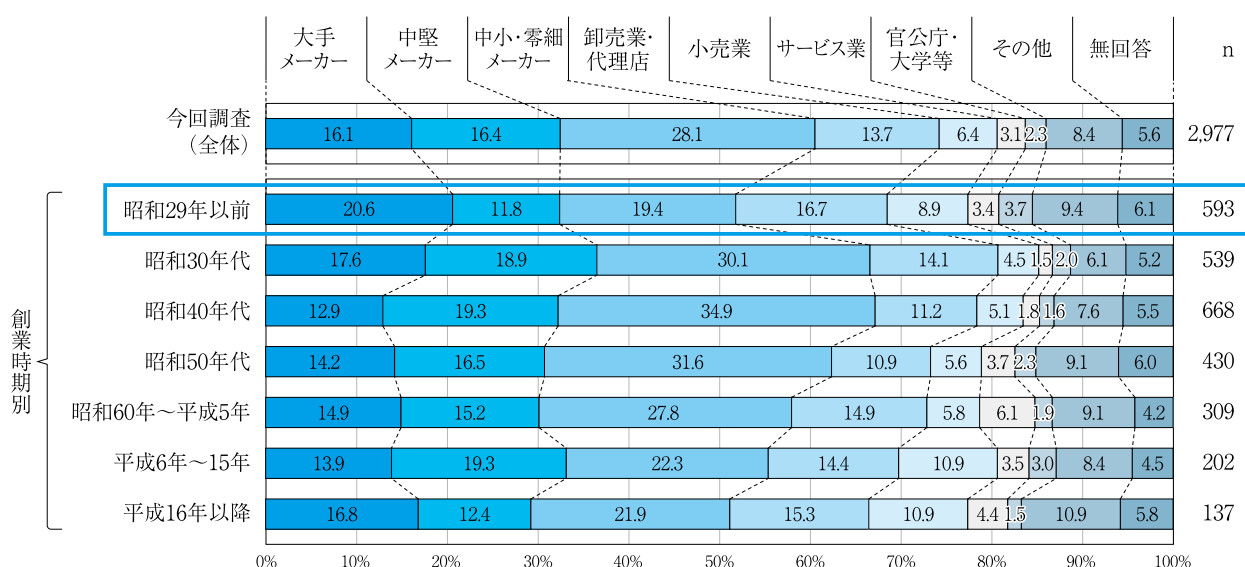
(注) 前回調査は今回調査の創業年区分での再集計値。

2 老舗企業の売上高第1位の得意先の属性

売上高第1位の得意先の属性は、全体では「中小・零細メーカー」が28.1%で最も高く、次いで「中堅メーカー」が16.4%、「大手メーカー」が16.1%となっている。

創業時期別にみると、＜昭和30年代以降＞ではいずれも「中小・零細メーカー」が最も高いのに対し、昭和29年以前では「大手メーカー」が20.6%で最も高くなっている。また、昭和29年以前では「卸売業・代理店」も16.7%で他の時期に比べて高くなっている。老舗企業では得意先が比較的大手で安定した相手である場合が多いとみられる。

図表Ⅲ-2-8 売上高第1位の得意先の属性（創業時期別）

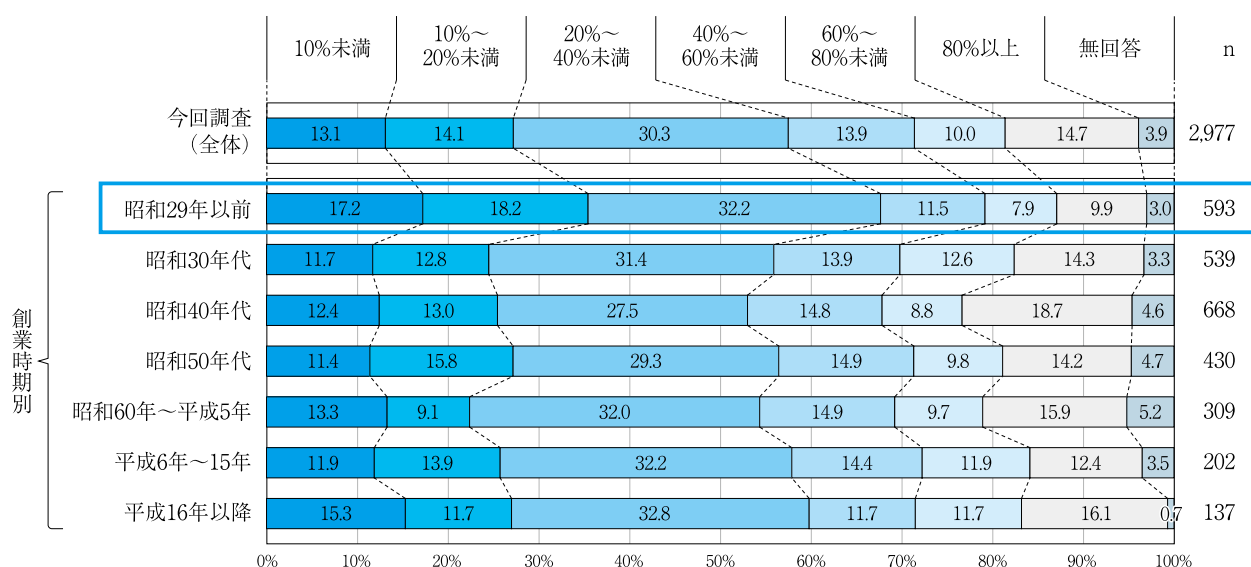


3 老舗企業の売上高第1位の得意先への売上依存度

売上高第1位の得意先への売上依存度は、全体では「20%～40%未満」が30.3%で最も高くなっている。また、『40%未満』があわせて57.5%と半数を超えている一方で、「80%以上」も14.7%と1割以上みられる。

創業時期別にみると、昭和29年以前では「80%以上」が9.9%にとどまったほか、『40%以上』があわせて29.3%で他の時期に比べて低くなっている。一方、「10%未満」が17.2%、「10%～20%未満」が18.2%と他の時期に比べて高く、1社への依存度が低い企業が多い。このことから、老舗企業では取引先の分散が図られているとみられる。

図表Ⅲ-2-9 売上高第1位の得意先への売上依存度（創業時期別）

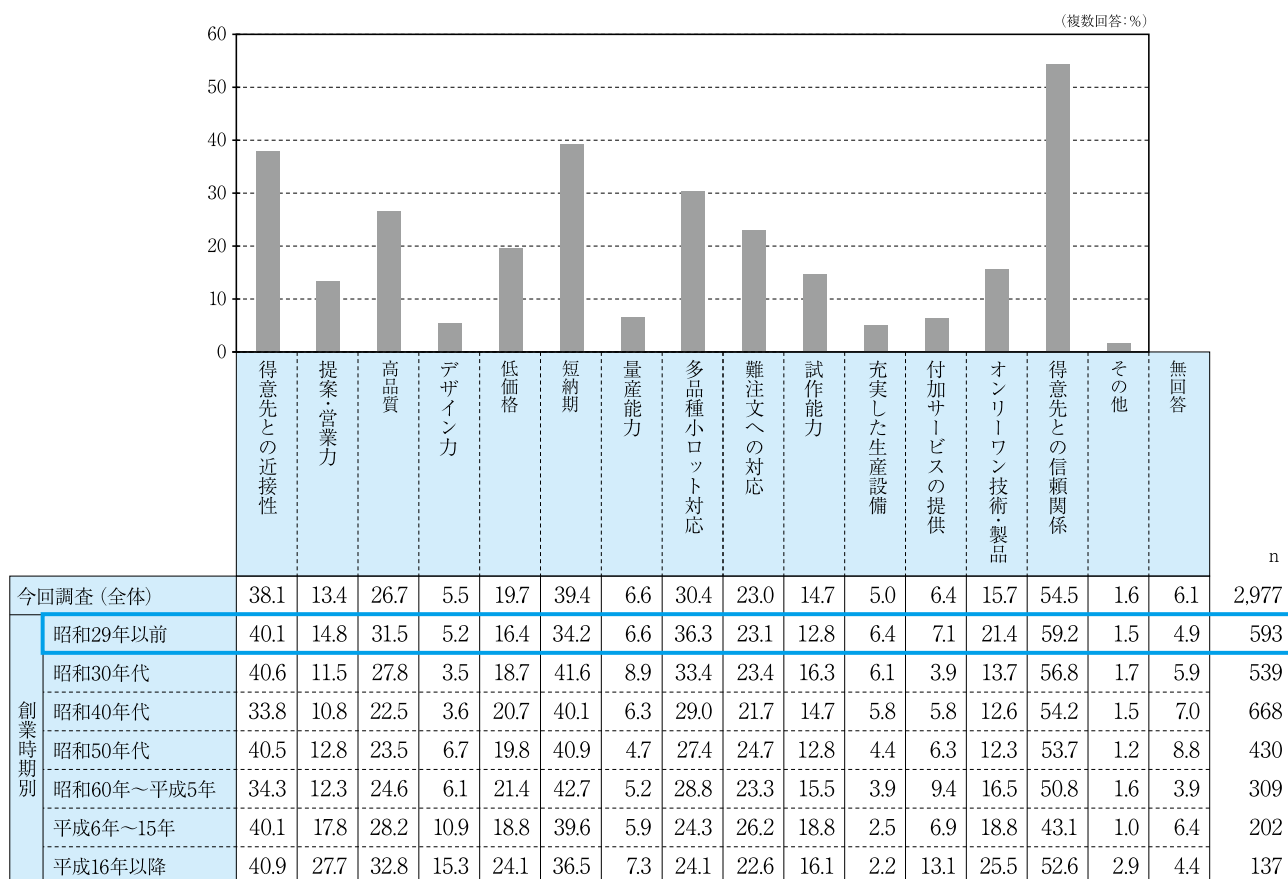


4 老舗企業の取引における強み

取引において強みと感じている部分（複数回答）は、全体では「得意先との信頼関係」が54.5%で最も高く、次いで「短納期」が39.4%、「得意先との近接性」が38.1%となっている。

創業時期別にみると、昭和29年以前では「得意先との信頼関係」が59.2%と高くなったほか、「多品種小ロット対応」が36.3%、「充実した生産設備」が6.4%で他の時期に比べて高くなっている。また、「高品質」と「オンリーワン技術・製品」は平成16年以降に次いで高くなっている。一方、「短納期」と「低価格」は他の時期に比べて低くなった。老舗企業では、長年の取引で得意先との信頼関係を築いていることなどに加えて、近年創業の企業が強みとする品質や技術・製品の独自性でも強みを発揮しているとみられる。

図表Ⅲ-2-10 取引における強み（創業時期別）

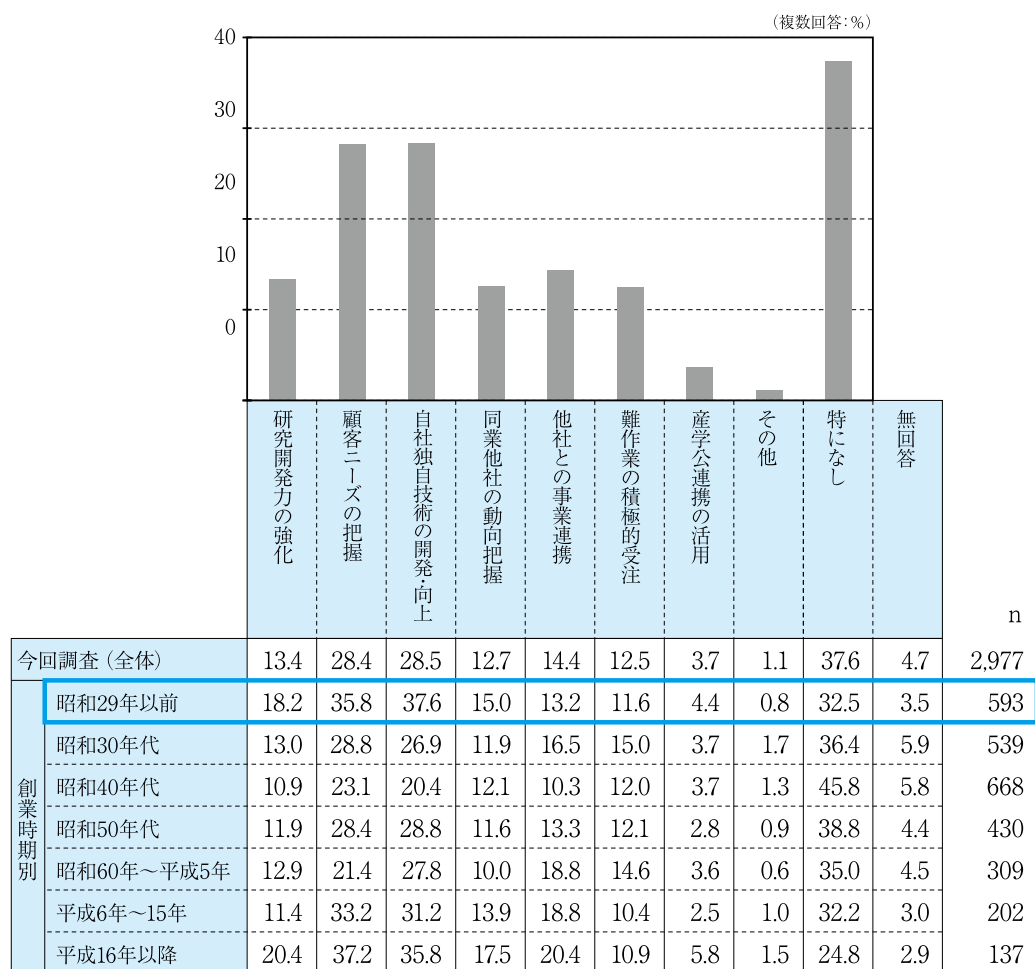


5 老舗企業における付加価値向上に向けた取組

製品・技術の付加価値向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、全体では「自社独自技術の開発・向上」が28.5%、「顧客ニーズの把握」が28.4%でともに約3割となっている。以下、「他社との事業連携」が14.4%、「研究開発力の強化」が13.4%などとなった。また、「特になし」が37.6%で4割近くを占めている。

創業時期別にみると、昭和29年以前では「自社独自技術の開発・向上」が37.6%で他の時期に比べて高くなっている。また、「顧客ニーズの把握」と「研究開発力の強化」、「同業他社の動向把握」、「産学公連携の活用」はいずれも平成16年以降に次いで高くなっている。

図表Ⅲ-2-11 付加価値向上に向けた取組（創業時期別）



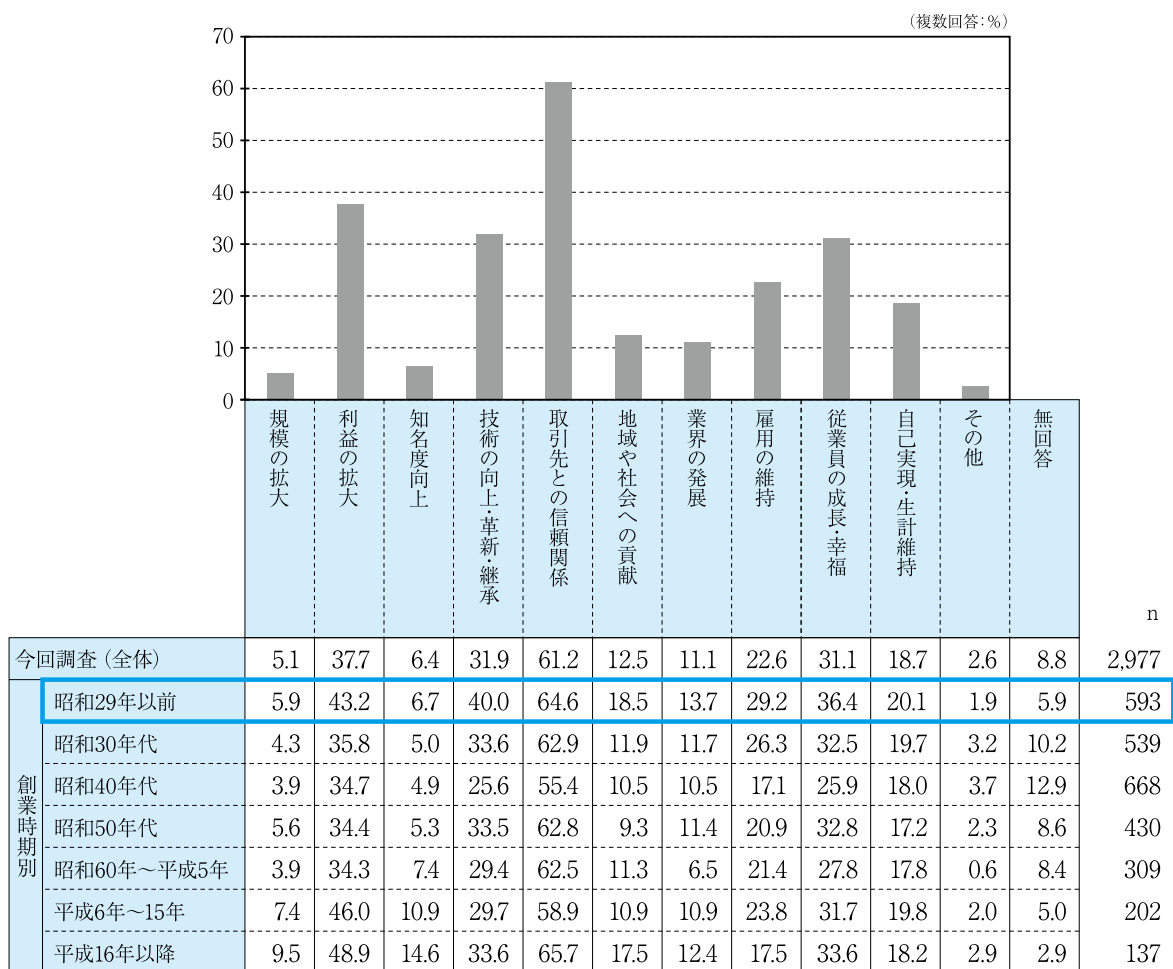
6 老舗企業の経営における重視事項

経営において、特に重視していること（複数回答）は、全体では「取引先との信頼関係」が61.2%で最も高く、次いで「利益の拡大」が37.7%、「技術の向上・革新・継承」が31.9%、「従業員の成長・幸福」が31.1%となっている。

創業時期別にみると、昭和29年以前では「取引先との信頼関係」が64.6%で、平成16年以降に次いで高くなっている。また、「技術の向上・革新・継承」や「従業員の成長・幸福」、「雇用の維持」、「自己実現・生計維持」、「地域や社会への貢献」、「業界の発展」がいずれも他の時期に比べて高くなっており、重視する事項が多岐に渡っている。

老舗企業では、他の企業に比べて、得意先が大手企業であったり、分散されていたりするなど、取引の安全性がより高いと考えられる。また、強みや付加価値向上の取組などで、近年創業の企業との類似性がみられ、時代・変化にあわせた意識を持ち、取組を行っている企業が多いものとみられる。

図表Ⅲ-2-12 経営における重視事項（創業時期別）



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」（平成25年次フレーム）から無作為に10,000社を抽出（対象業種についてはP42参照）

(2) 有効回答率

総配布数		10,000
有効配布数		8,860
回収数	無効回答	118
	有効回答	2,977
有効回収率		33.6%

(3) 調査の実施時期

平成27年7月

(4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

(5) 調査票

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

平成27年9月～11月

3 調査項目

企業概要、経営成果、人材、事業戦略、持続的経営等

4 有識者ヒアリング

(1) 有識者

埼玉大学大学院	人文社会科学研究科教授	加藤 秀雄
産業技術大学院大学	創造技術専攻教授 工学博士	橋本 洋志
	創造技術専攻助教 博士（工学）	井ノ上 寛人
東京商工会議所	中小企業部 担当部長	染谷 政克
株式会社東京商工リサーチ	情報本部 情報部 部長	松永 伸也
名古屋商科大学大学院	マネジメント研究科教授	大中 忠夫

（敬称略）

(2) ヒアリング開催時期

第1回	アンケート作成時	平成27年6月
第2回	アンケート集計時	平成27年11月
第3回	報告書作成時	平成28年2月

(3) 有識者ヒアリング協力機関

産業技術大学院大学 OPI事務局

5 調査委託先

株式会社 アール・ピー・アイ



東京の中小企業の現状に関する調査



東京都

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社を対象に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。

- 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。
- 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」(平成25年次フレーム)から無作為に抽出いたしました。
- ご回答は、経営者または経営全体が分かる方にお願いいたします。平成27年6月30日時点の状況でお答えください。
- ご回答は、あてはまる番号に○をつけ、()内や記入欄には、具体的にご記入ください。
- ご回答いただいたアンケート用紙(本調査票)は、平成27年8月7日(金)までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。(切手は不要です)
- 本調査の集計業務は、東京都が(株)アール・ピー・アイに業務委託して実施します。
- 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(平成28年3月頃)。
- 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計画係 木村、星 TEL:03-5320-4635 (直通)

本調査は東京都内の中小製造業(従業員300人以下又は資本金3億円以下)を対象に実施しています。次に該当する方はこの調査の対象外となりますので、お手数ですが、該当する番号に○印を付け、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. 現在休業中 3. 廃業した 4. 東京都外に移転した 5. 大企業である
→ 封筒に記載されていた企業名または宛名右下の5ケタの番号 []

<貴社の企業名等についてご記入下さい>

(1)企業名			
(2)所在地	〒() 区・市 町・村		
(3)ご記入者氏名 (役職・所属)	()	(4)電話番号	- -
(5)全従業員数 (役員含む)	合計 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	1. 明治 年 2. 大正 年 3. 昭和 年 4. 平成 年 5. その他 ()		
(7)全従業員の 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)経営者の年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70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		

問1 貴社の概要について

(1)業種は次のうちどれですか（最も売上高の多いもの1つに○）

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

(2)主な製品・加工技術を具体的にご記入ください（例：精米用機械、プレス用金型）

--

(3)貴社の創業の経緯は次のうちどれですか（最もあてはまるもの1つに○）

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

(4)次の「ものづくり基盤技術」のうち貴社が保有するものはありますか（あてはまるもの全てに○）

1. 設計	10. 染色	19. 塗装及びめっき
2. 圧縮、押出、射出成形	11. 粉碎	20. 精製
3. 鍛造、鑄造及びプレス加工	12. 抄紙	21. 加水分解及び電気分解
4. 圧延、伸線及び引抜き	13. 製版	22. 発酵
5. 研磨、裁断、切削	14. 分離	23. 重合
6. 表面処理	15. 洗浄	24. 真空
7. 整毛及び紡績	16. 熱処理	25. 巻取り
8. 製織、剪毛	17. 溶接	26. ここには無い
9. 縫製	18. 溶融	

(5)貴社の業務範囲に含まれるものは（あてはまるもの全てに○）

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

(6)親会社※はありますか（1つに○）

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

※ 親会社とは自社の議決権の過半数を所有していたり、役員の人選を通じて実質的に支配的立場にある会社をさします。

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○)

1. 創業者	二代目以降			
	2. 創業者親族出身	3. 従業員出身	4. 社外からの就任	5. その他

(2) 事業承継についての希望・方針は (1つに○)

- | | | |
|-----------------|-----------------|----------|
| 1. 子に継がせたい | 5. 誰でもよいから継がせたい | 9. 廃業の予定 |
| 2. 子以外の親族に継がせたい | 6. 親会社が決定する | 10. その他 |
| 3. 従業員に継がせたい | 7. 他社に売却したい | () |
| 4. 外部の人間に継がせたい | 8. まだ決めていない | |

▶ (2-1) (2)で1.～5.と回答した方へ 現実の後継者の状況は (1つに○)

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

(3) 事業承継上の課題は (あてはまるもの全てに○)

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

問3 売上高とその動向について

(1) 直近の決算での年間売上高は (1つに○)

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| 1. 1千万円未満 | 4. 1億～3億円未満 | 7. 25億～50億円未満 |
| 2. 1千万～3千万円未満 | 5. 3億～10億円未満 | 8. 50億円以上 |
| 3. 3千万～1億円未満 | 6. 10億～25億円未満 | |

(2) 3年前と比較して、年間売上高はどう変化していますか (1つに○)

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 大幅(20%以上)増加 | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) | 5. 大幅(20%以上)減少 |
| 2. やや(20%未満)増加 | 4. やや(20%未満)減少 | |

(3) 6年前と直近を比較して、年間売上高はどう変化していますか (1つに○)

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 大幅(20%以上)増加 | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) | 5. 大幅(20%以上)減少 |
| 2. やや(20%未満)増加 | 4. やや(20%未満)減少 | |

(4) 直近の決算での売上高経常利益率(経常利益額÷売上高)は (1つに○)

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

(5) 3年前と比較して、経常損益はどう変化していますか (1つに○)

- | | | |
|---------------|--------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大 | 4. 赤字から黒字に転換 | 6. 赤字だが損失額は減少 |
| 2. 黒字で横ばい | 5. 黒字から赤字に転落 | 7. 赤字でほぼ横ばい |
| 3. 黒字だが利益額は減少 | | 8. 赤字が拡大 |

問4 営業・販売面について

(1) 得意先の件数は（1つに○）

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

(2) 主要得意先の所在地は（あてはまるもの全てに○）

1. 23区内	3. 埼玉・神奈川・千葉の各県	5. 関東地域以外の国内
2. 多摩地域	4. 茨城・栃木・群馬の各県	6. 海外

(3) 売上高第1位の得意先の属性は（1つに○）

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

(4) 貴社と売上高第1位の得意先との関係は（それぞれ1つに○）

①価 格	1. 主として自社が決める	2. 主として得意先が決める	3. 交渉次第
②納 期	1. 主として自社が決める	2. 主として得意先が決める	3. 交渉次第

(5) 売上高第1位の得意先への売上依存度は（1つに○）

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

(6) 貴社では系列取引をしていますか（1つに○）

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
--------------	-----------------	------------

→ 2. 3. と回答した方は(7)(5ページ)へ

→ (6)で1. と回答した方へ

(6-1) 貴社の総売上高に占める系列取引の割合はどれくらいですか（1つに○）

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

(6-2) 3年前と比較して、系列取引による売上高はどう変化していますか（1つに○）

1. 大幅(20%以上)増加	3. ほぼ横ばい(±5%未満)	5. 大幅(20%以上)減少
2. やや(20%未満)増加	4. やや(20%未満)減少	

(7) 自社製品・部品を、輸出していますか（あてはまるもの全てに○）

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

▶ 3. 4. と回答した方は(8)へ

▶(7)で 1. 2. と回答した方へ

(7-1) 貴社の総売上高に占める輸出額の割合はどれくらいですか（1つに○）

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

(7-2) 3年前と比較して、輸出額はどうか変化していますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 大幅(20%以上)増加 | 3. ほぼ横ばい(±5%未満) | 5. 大幅(20%以上)減少 |
| 2. やや(20%未満)増加 | 4. やや(20%未満)減少 | 6. 3年前は輸出していない |

(8) 貴社の取引において強みと感じている部分は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|-------------|--------------|-----------------|
| 1. 得意先との近接性 | 6. 短納期 | 11. 充実した生産設備 |
| 2. 提案・営業力 | 7. 量産能力 | 12. 付加サービスの提供 |
| 3. 高品質 | 8. 多品種小ロット対応 | 13. オンリーワン技術・製品 |
| 4. デザイン力 | 9. 難注文への対応 | 14. 得意先との信頼関係 |
| 5. 低価格 | 10. 試作能力 | 15. その他（ ） |

問5 立地環境について

(1) 貴社にとって都内立地のメリット（利点）は（あてはまるもの全てに○）

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

(2) 都内の事業用地について、移転・拡張の予定は（1つに○）

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

(3) 都内の事業用地について、現在の立地における課題は（あてはまるもの全てに○）

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

問6 人材・技能承継について

(1) 従業員の雇用状況は（1つに○）

- | | | |
|---------------|------------|----------------|
| 1. 従業員を雇用している | 2. 家族従業員のみ | 3. 従業員は雇用していない |
|---------------|------------|----------------|

▶ 2. 3. と回答した方は問7(7ページ)へ

▶ (1) で 1. と回答した方へ

(2) 従業者数は3年前と比較して、どう変化していますか（それぞれ1つに○）

①正規従業員	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
②全従業者（役員・派遣社員含む）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

(3) 貴社の人材採用意向は（あてはまるもの全てに○）

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

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

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

(5) 貴社の人材育成の手法は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|----------------|-----------------|--------------|
| 1. OJT（現場での指導） | 4. 資格取得の奨励 | 7. 他社への派遣 |
| 2. 社内研修 | 5. 有資格者の優遇 | 8. その他（ ） |
| 3. 社外研修 | 6. 自己啓発・自己研鑽の支援 | 9. 特に何もしていない |

(6) 人材育成上の問題点は（あてはまるもの全てに○）

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

(7) 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への今後の貴社の対応は（あてはまるもの全てに○）

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

▶ (7-1) (7) で 1. ～8. と回答した方へ、対応の結果、熟練技能者の技能継承の問題は（1つに○）

- | | | | |
|----------|------------|----------------|----------|
| 1. 解決できる | 2. 概ね解決できる | 3. 解決できる見込みはない | 4. わからない |
|----------|------------|----------------|----------|

問7 競争力向上に向けての取組について

(1) 貴社が付加価値を主として獲得している業務は（あてはまるもの全てに○）

1. 製品企画	4. 試作加工	7. その他（ ）
2. 研究開発	5. 製造・組立・加工	8. わからない
3. 設計	6. 営業・販売	

(2) 貴社の製品・技術の付加価値向上に向けて今後取り組みたいことは（あてはまるもの全てに○）

1. 研究開発力の強化	6. 難作業の積極的受注
2. 顧客ニーズの把握	7. 産学公連携の活用
3. 自社独自技術の開発・向上	8. その他
4. 同業他社の動向把握	（ ）
5. 他社との事業連携	9. 特になし

(3) 貴社の生産性向上に向けて今後取り組みたいことは（あてはまるもの全てに○）

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

(4) 貴社のI T（情報技術）の現在の活用状況は（あてはまるもの全てに○）

1. 総務・経理事務	7. 生産管理
2. 連絡ツール（電子メール等）	8. インターネットを通じた情報収集
3. 製品設計・デザイン	9. データの保存共有（クラウド等）
4. 3Dプリンタによる試作開発	10. その他（ ）
5. 受発注業務	11. いずれも利用していない
6. 会社情報の発信（ホームページやソーシャルネットワークサービス等）	

(5) 貴社の製品・技術とあわせて提供しているサービスは（あてはまるもの全てに○）

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

(6) 社外と連携して行っていることはありますか（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|-------------------------|----------------|
| 1. 他企業との共同受注・販路開拓・販売 | 6. 事業協同組合等への加入 |
| 2. 他企業との大型機械や設備の共同購入・利用 | 7. その他 |
| 3. 他企業との共同研究・開発 | () |
| 4. 大学や研究機関との共同研究・開発 | 8. 特に行っていない |
| 5. 交流会を通じたネットワーク構築 | |

(7) 貴社の経営において、特に重視していることは（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. 規模の拡大 | 7. 業界の発展 |
| 2. 利益の拡大 | 8. 雇用の維持 |
| 3. 知名度向上 | 9. 従業員の成長・幸福 |
| 4. 技術の向上・革新・継承 | 10. 自己実現・生計維持 |
| 5. 取引先との信頼関係 | 11. その他 |
| 6. 地域や社会への貢献 | () |

(8) 今後の事業展開の方向性は、次のどれに該当しますか（最もあてはまるもの1つに○）

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 1. 現状を維持していく | 6. 廃業予定 |
| 2. 既存事業分野に専念して、さらに拡充する | 7. その他 |
| 3. 既存事業分野に加え、新たな事業分野に進出 | () |
| 4. 既存事業分野は縮小し、新たな事業分野に進出 | 8. 決めていない |
| 5. 既存事業分野を一部縮小していく | |

▶ (8-1) (8)で 2. ～ 4. と回答した方へ、貴社が拡充・進出したいと考える事業分野は（あてはまるもの全てに○）

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

問8 外部環境変化に対応した持続的経営について

日本経済は、近年、ごく緩やかな回復基調にあるといわれていますが、リーマンショック発生後の2009年以降、東日本大震災や世界経済の減速、大幅な為替変動や個人消費の減退など、企業の経営に影響する様々な外部環境の変化がありました。本設問では、2009年以降の景気低迷期における貴社の取組についてうかがいます。

(1) 2009年以降で、貴社の業績が最も低迷した時期はいつごろですか（最も近い1つに○）

- | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| 1. 2009年頃 | 3. 2011年頃 | 5. 2013年頃 | 7. 大きく低迷した時期はない |
| 2. 2010年頃 | 4. 2012年頃 | 6. 2014年頃 | 8. 創業3年以内である |

▶ 7. 8. と回答した方は(7)(10ページ)へ

▶ (1)で1.～6. と回答した方へ

(2) (1)の業績が低迷した時期に、貴社の経営に大きな影響を与えた外部環境の変化は何ですか（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|---------------|-----------------|----------------------|
| 1. 需要の冷え込み | 5. 為替の変動 | 9. 取引先の減少(倒産・廃業・移転等) |
| 2. 原材料費の変動 | 6. 輸出や海外取引の減少 | 10. その他() |
| 3. 原材料や部品の調達難 | 7. 法制度の改正 | 11. 特にない |
| 4. 電気料金の値上げ | 8. 金融機関の貸出姿勢の変化 | |

(3) (1)の業績が低迷した時期に、次の事項について、どのように対応しましたか（低迷期以前と比べて）（それぞれ1つに○）

①設備投資予算	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同額を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)
②研究開発予算	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同額を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)
③従業員数	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同数を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)
④人件費	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同額を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)
⑤営業経費	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同額を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)
⑥金融機関からの借入	1. 大幅削減 (20%以上)	2. やや削減 (20%未満)	3. 同額を維持 (±5%以内)	4. やや増加 (20%未満)	5. 大幅増加 (20%以上)

(4) (3)の①から⑥のうち、業績の維持・回復に、特に有効だった取組はどれですか（①から⑥の数字を1つ記入。いずれも有効でなかったという場合は⑦と記入）

(5) (3) の事項のほか、業績が低迷した時期に、外部環境の変化への対策として強化した取組は（あてはまるもの全てに○）

1. 企業理念の再確認
2. 経営戦略の練り直し
3. 経営体制の見直し
4. 企業風土の改革
5. 技術の改良・生産方法の見直し
6. 従業員の育成
7. 顧客・下請など取引先の精査
8. 新規顧客の開拓
9. 新製品の開発
10. 社外ネットワークの拡大
11. 価格の見直し
12. 製品の種類・数の見直し
13. 公的支援制度（融資・助成等）の活用
14. 借入金の返済計画の見直し（リスク）
15. その他（ ）
16. 特になし

(6) (5) で選んだ選択肢のうち、業績の維持・回復に、特に有効だった取組はどれですか（数字を1つ記入）

Page 10 of 10

(7) 将来への持続的経営に向けて、今後、取り組みたいことは（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| 1. 企業理念の再確認 | 10. 新製品の開発 |
| 2. 経営戦略の練り直し | 11. 社外ネットワークの拡大 |
| 3. 経営体制の見直し | 12. 価格の見直し |
| 4. 企業風土の改革 | 13. 製品の種類・数の見直し |
| 5. 設備の増強 | 14. 財務状況の改善（借入額や返済計画の見直し） |
| 6. 技術の改良・生産方法の見直し | 15. その他 |
| 7. 従業員の確保・育成 | （ |
| 8. 顧客・下請など取引先の精査 | 16. 特にない |
| 9. 新規顧客の開拓 | ） |

問9 都に対するご意見等がございましたら以下に自由にご記入下さい

The following information was obtained from the review of the records of the Department of Social Services, Division of Child Welfare, regarding the child's placement history:

【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 社程を対象に、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、貴社にお話をうかがう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、質問は終了致しました。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した。
同封の返信用封筒（切手不要）にて、ご投函ください。

登録番号(27)5

平成 28 年 3 月発行

登録番号 (27) 5

平成27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計画係
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
TEL03(5320)4639 FAX03(5388)1461

調査委託先 株式会社アール・ピー・アイ
〒101-0061 東京都千代田区三崎町三丁目1番16号
TEL03(5212)3411 FAX03(5212)3414

印刷 株式会社スペース
〒983-0034 宮城県仙台市宮城野区扇町二丁目2番23
TEL022(239)9505 FAX022(239)9525



この印刷物は古紙配合率 100%の再生紙を使用しています。
石油系溶剤を含まないインクを使用しています。

平成27年度

東京の中小企業の現状

製造業編



東京都産業労働局