

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

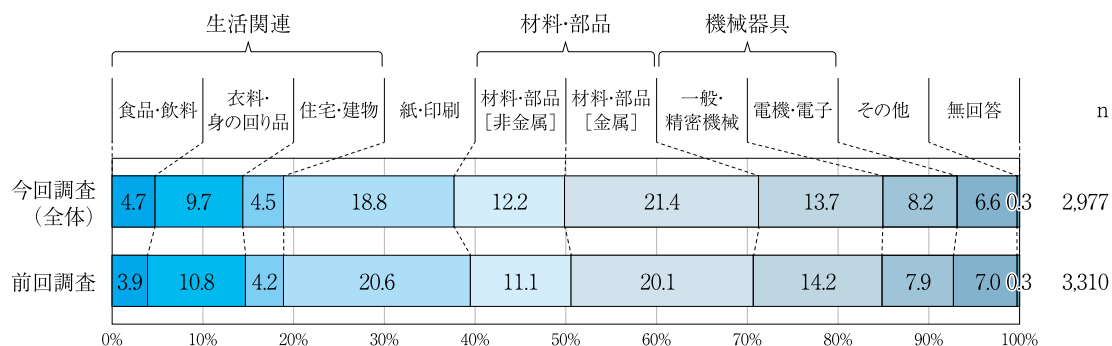
アンケートの対象業種は、日本標準産業分類の大分類「E製造業」の業種で、業種の区分と回答割合は、図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

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		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	8.0	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

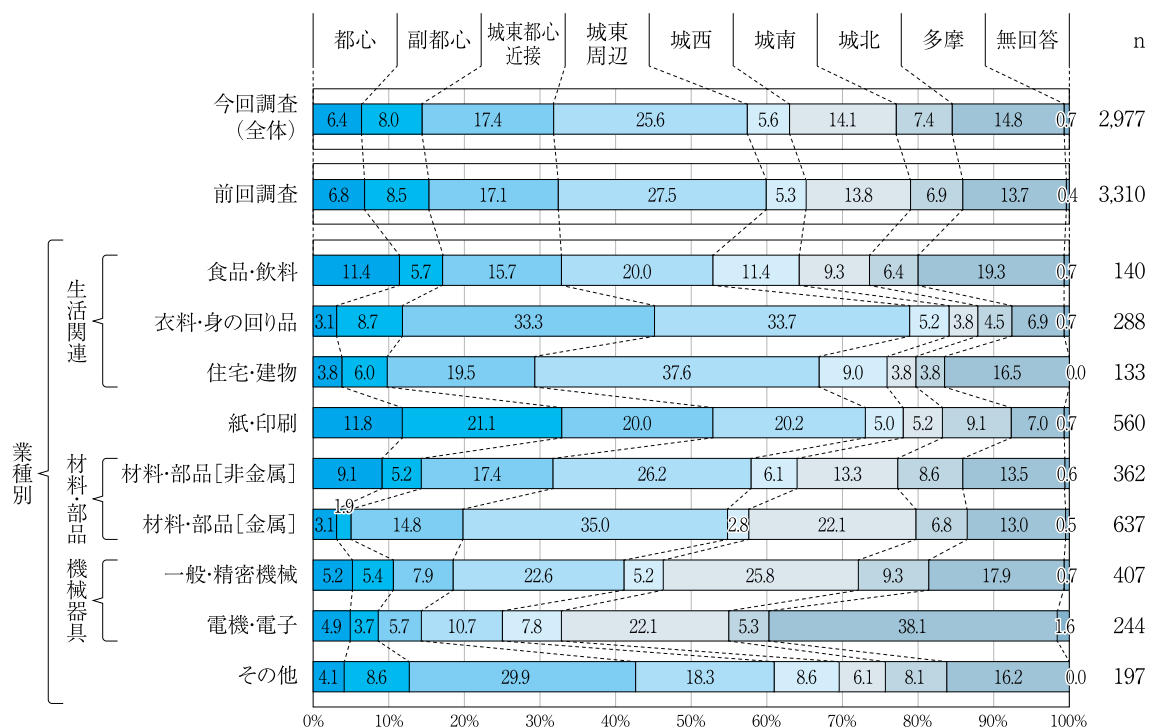


3 所在地

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



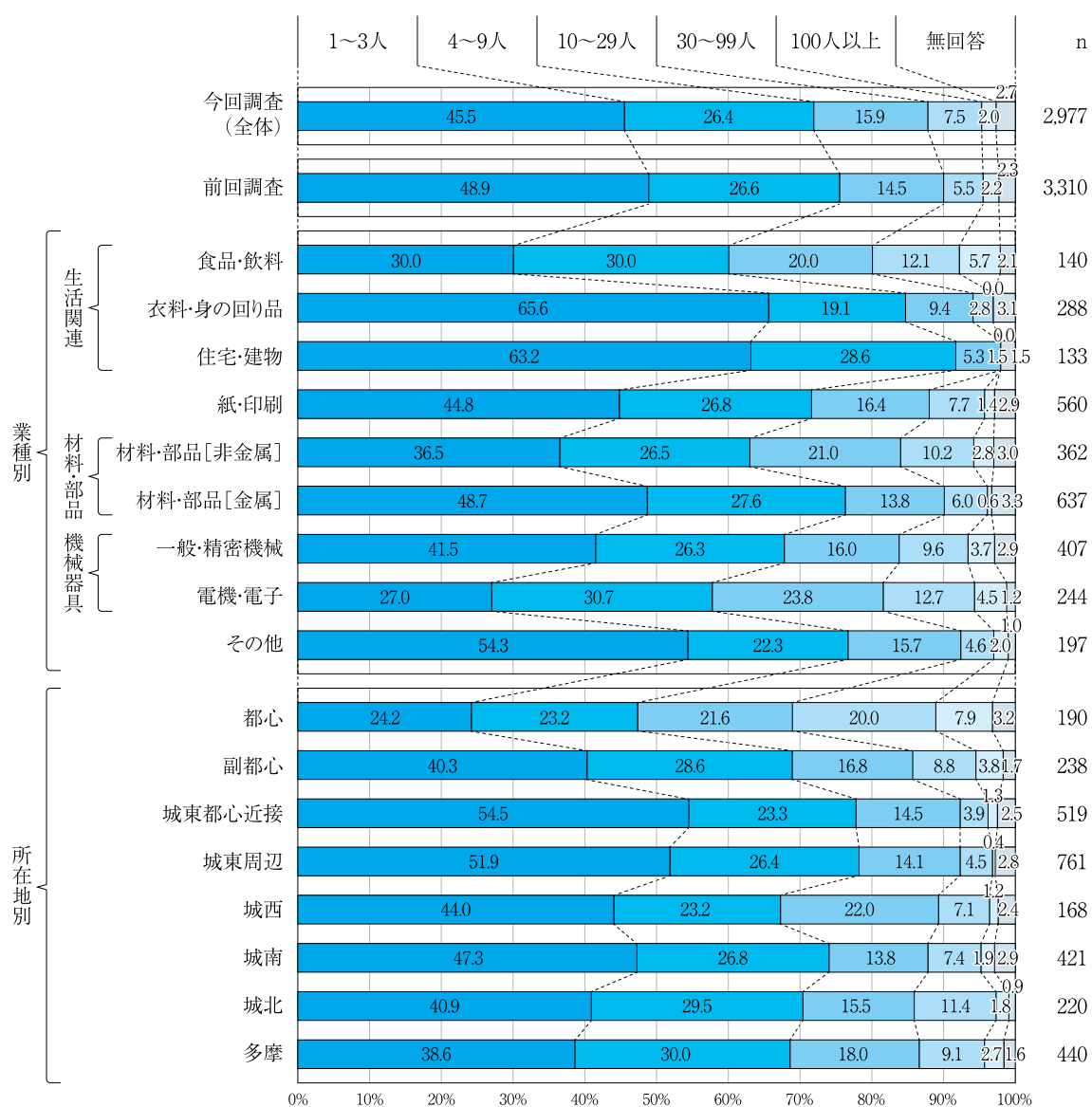
4 従業者規模

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



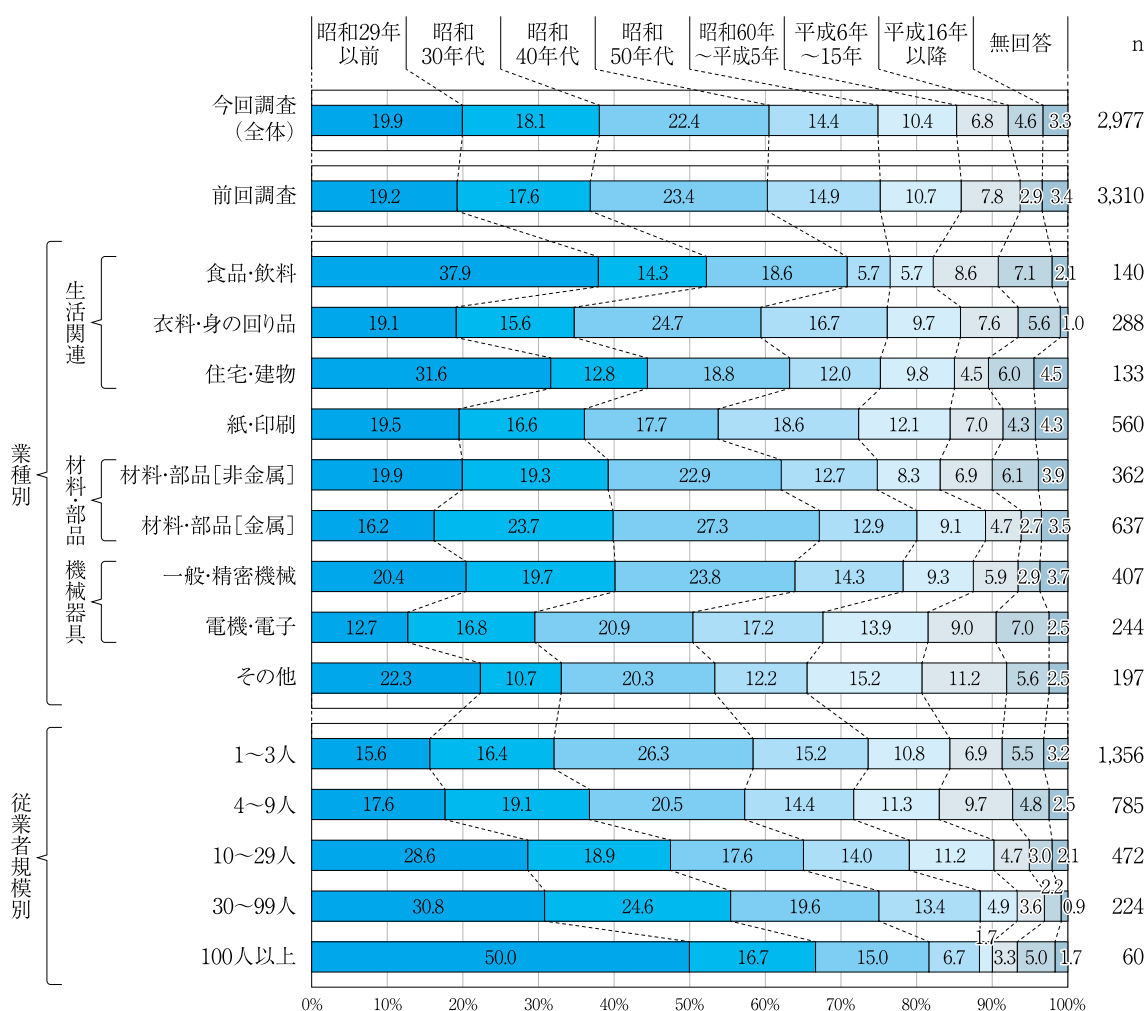
5 創業年

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

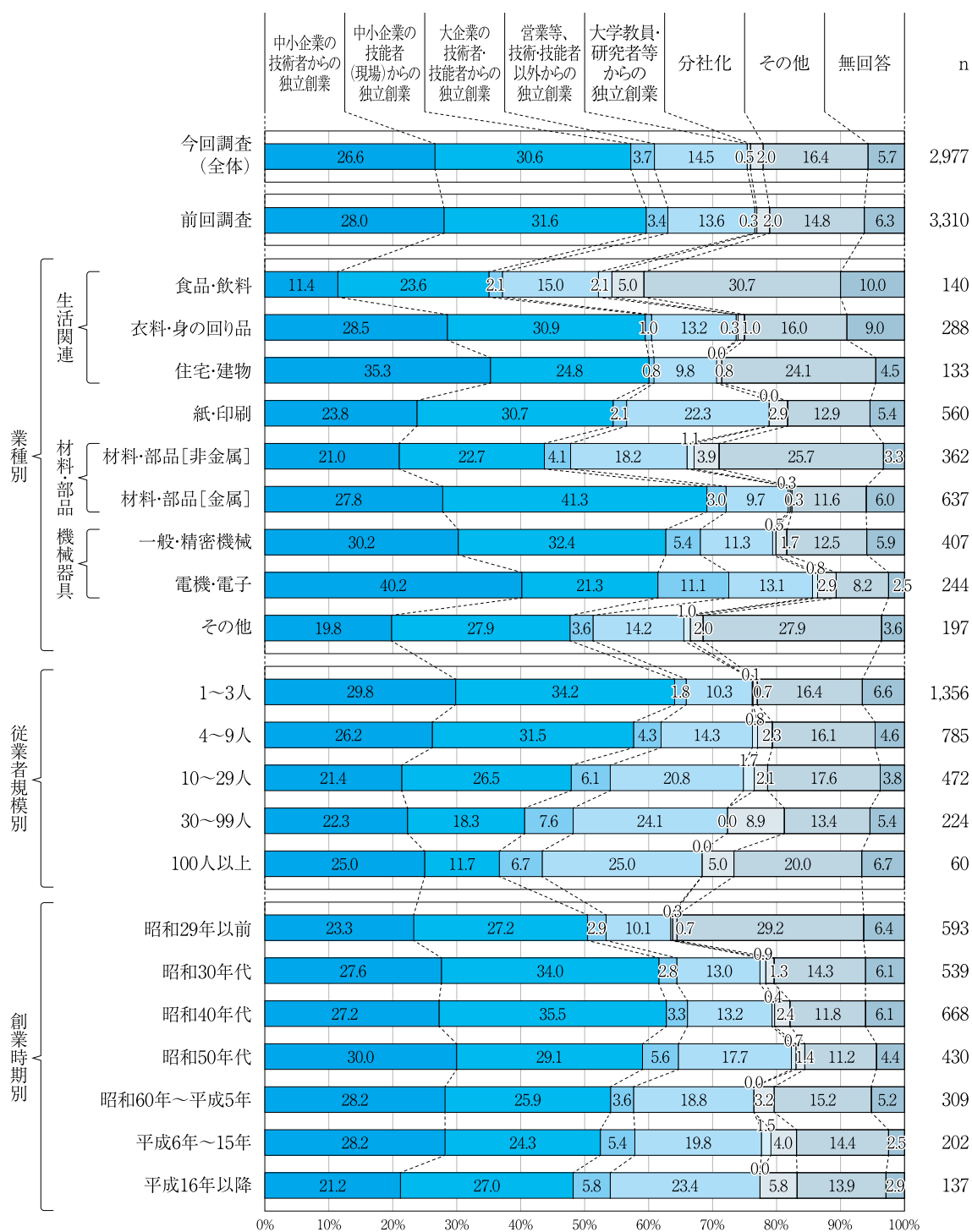
当社の業務は印刷用の組版の作成である。40年ほど前に創業し、手動での写植から電算写植、出力センター、パソコンによる組版と手法は変わり続けたが、印刷文字の組版に、一貫して取り組んできた。

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



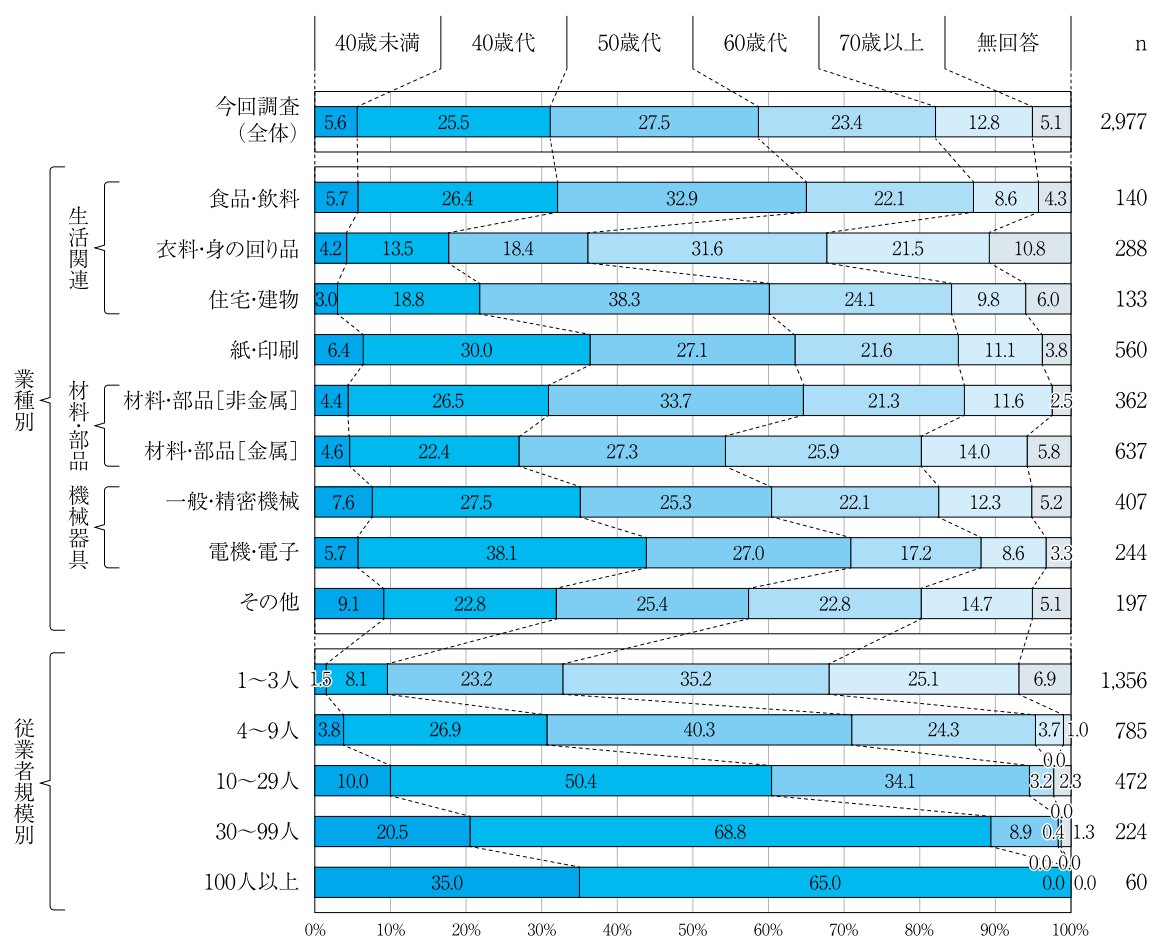
7 全従業員の平均年齢

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



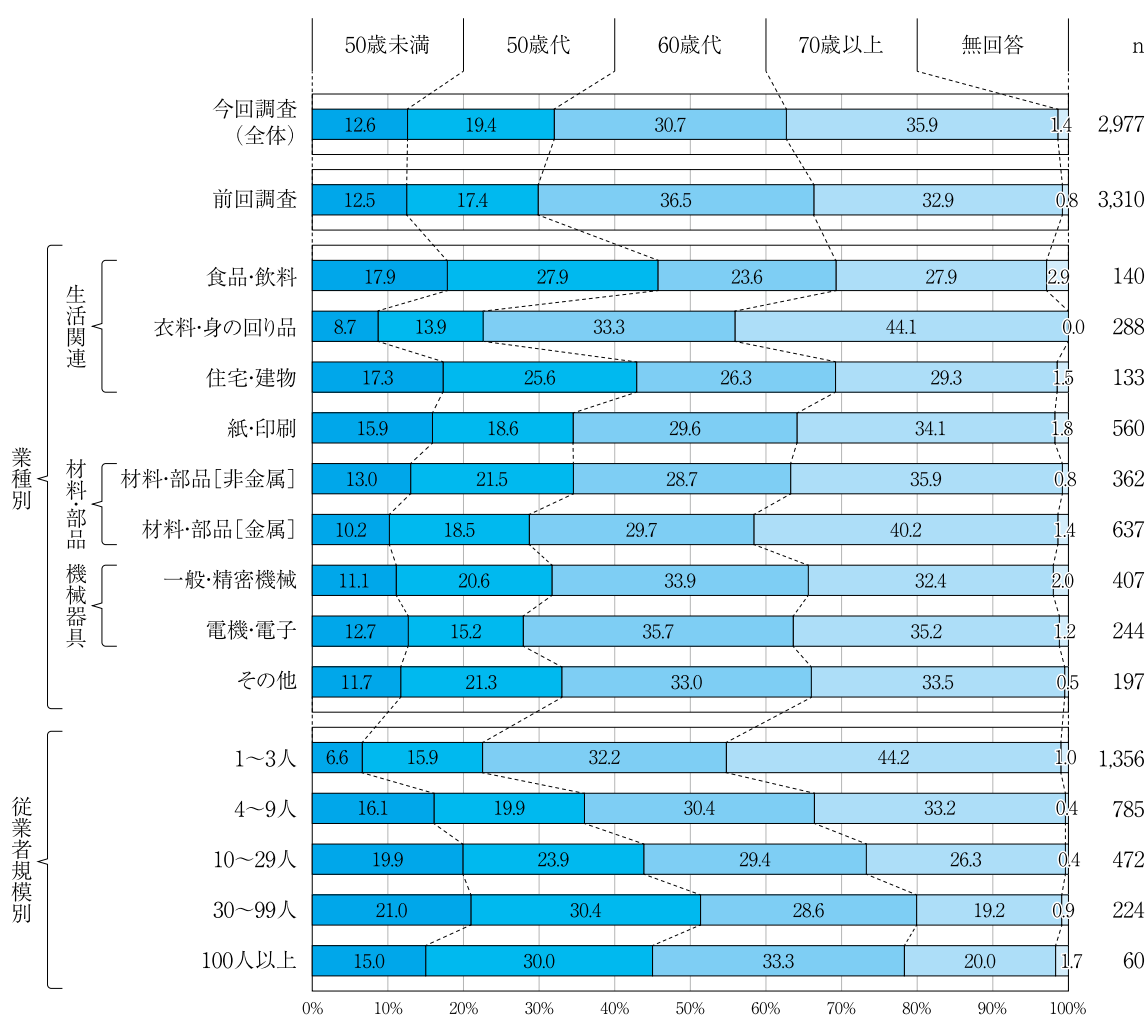
8 経営者の年齢

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

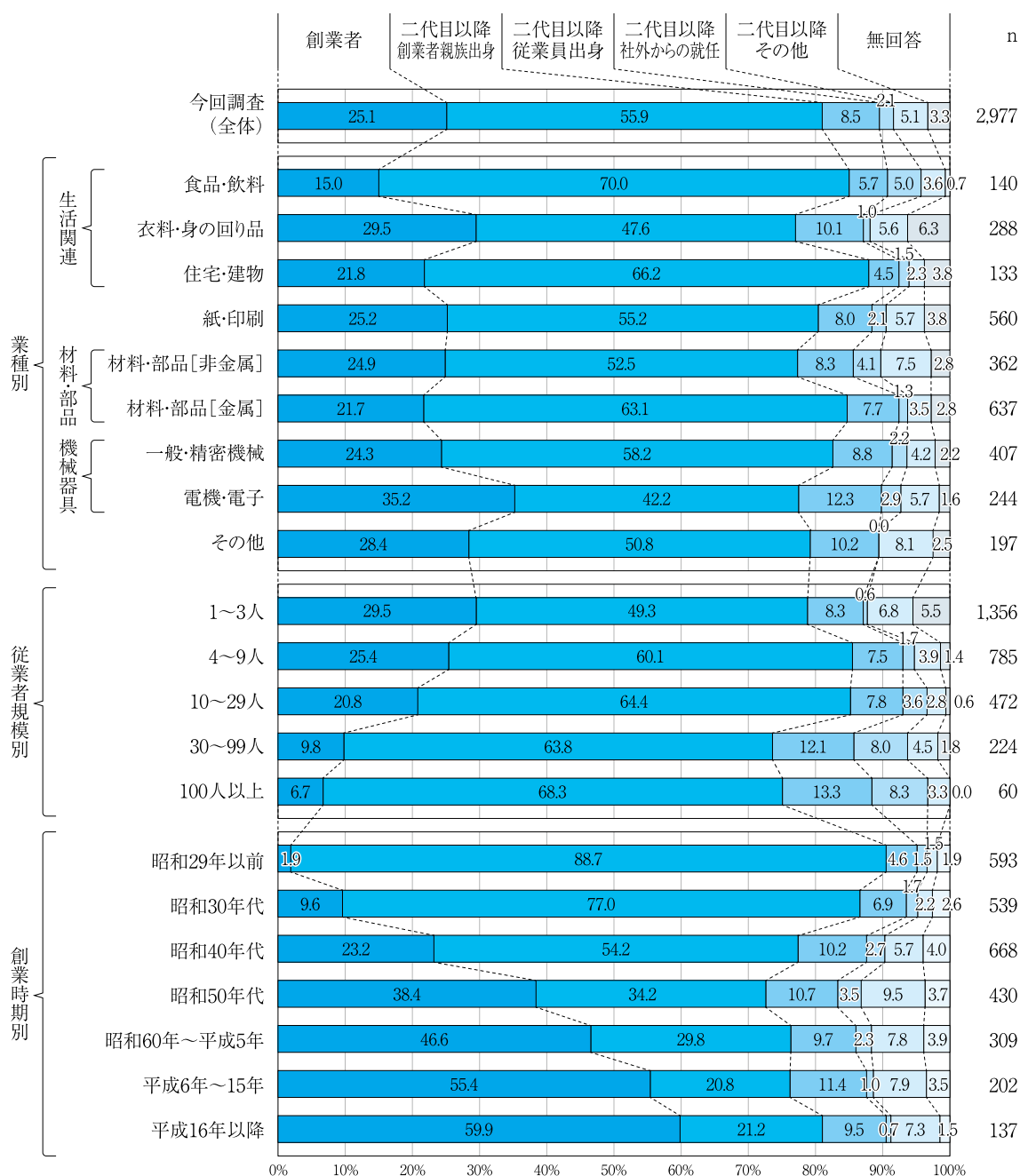
現在の経営者の続柄・出身は、「二代目以降_創業者親族出身」が55.9%で最も高く、次いで「創業者」が25.1%、「二代目以降_従業員出身」が8.5%となっている。二代目以降をあわせると71.6%で、約7割が事業承継を経験している。

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。

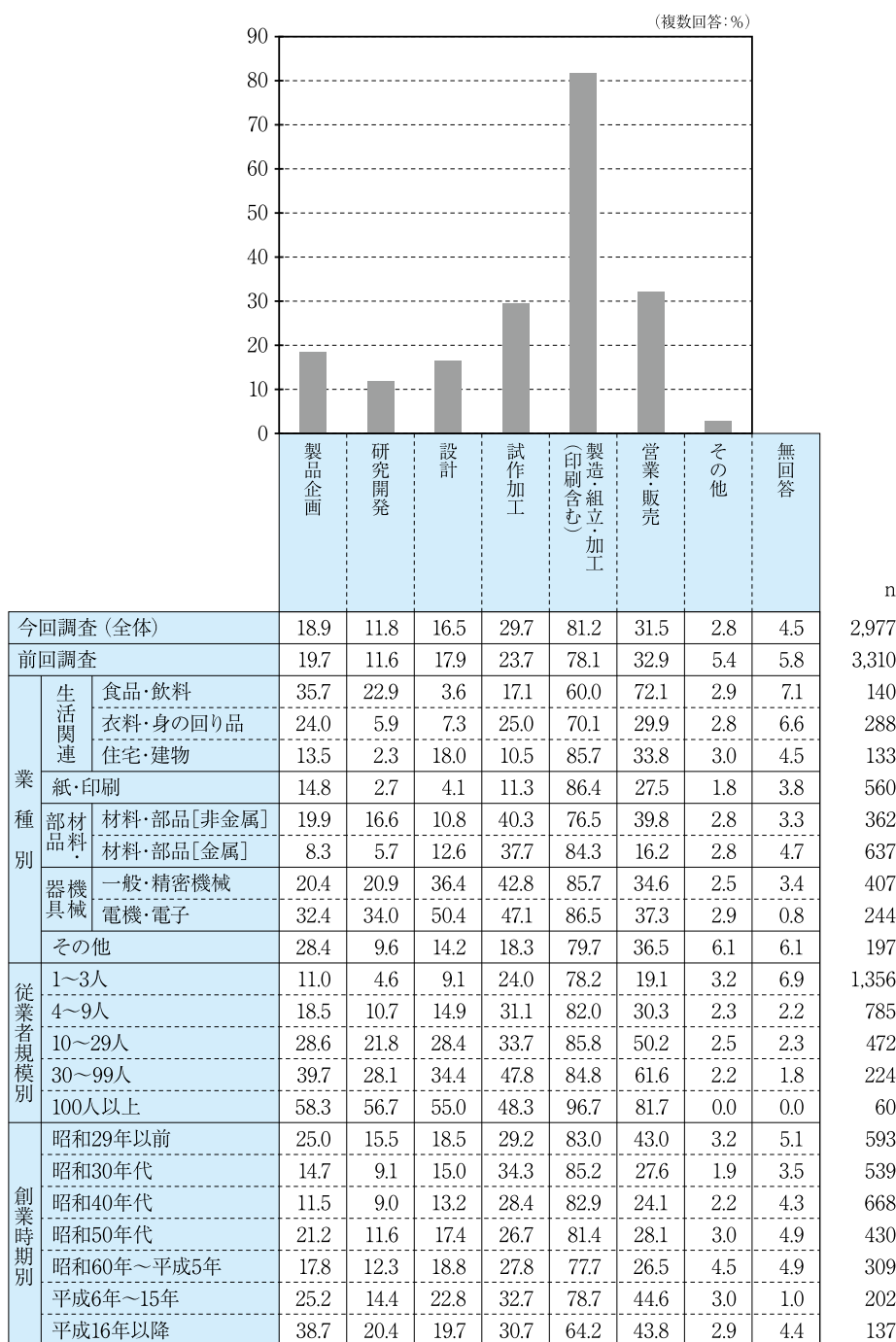
＜事例3＞ 顧客の要望に応えるため、製造業に進出

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。

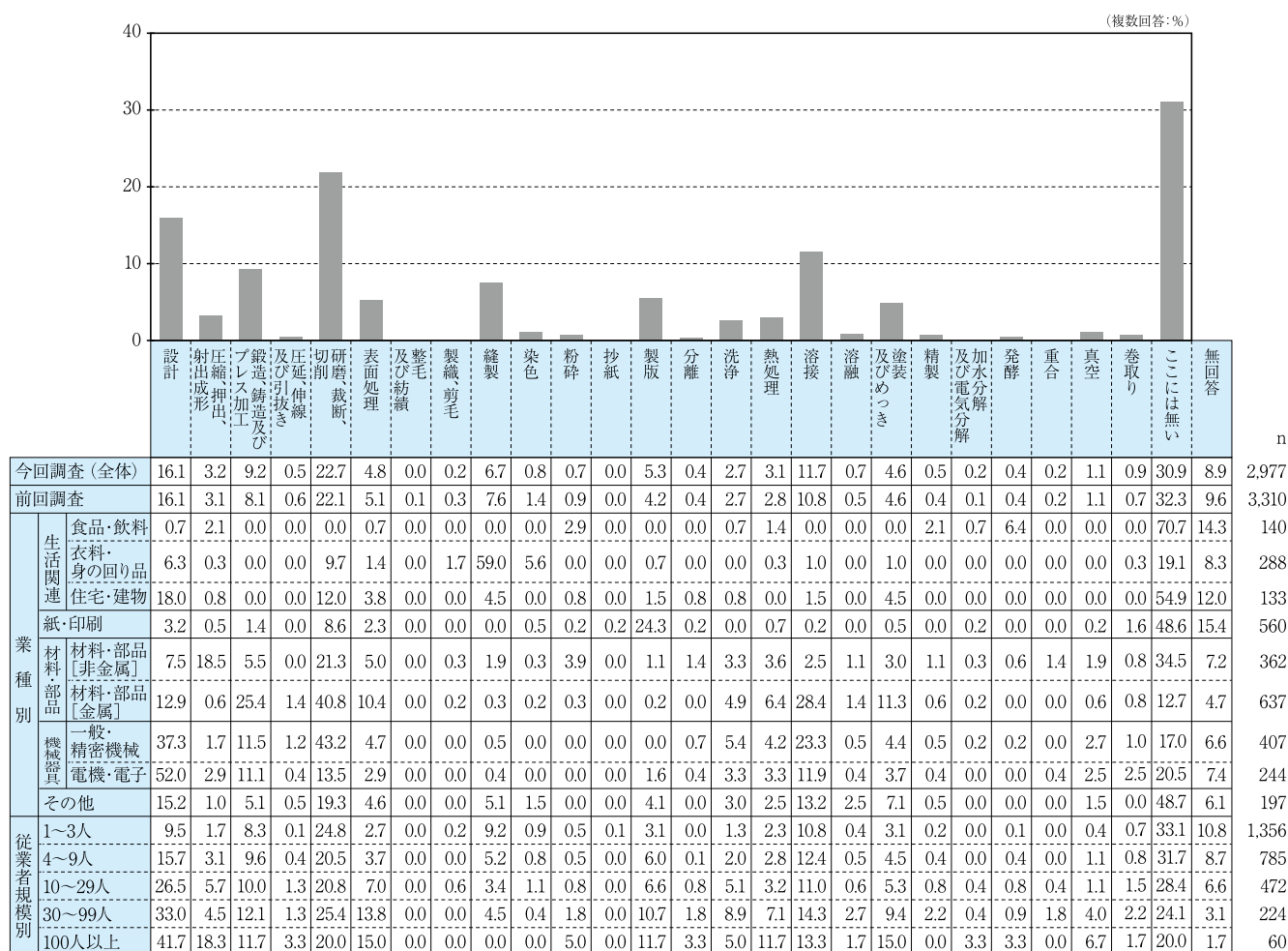
2 保有する「ものづくり基盤技術」

「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

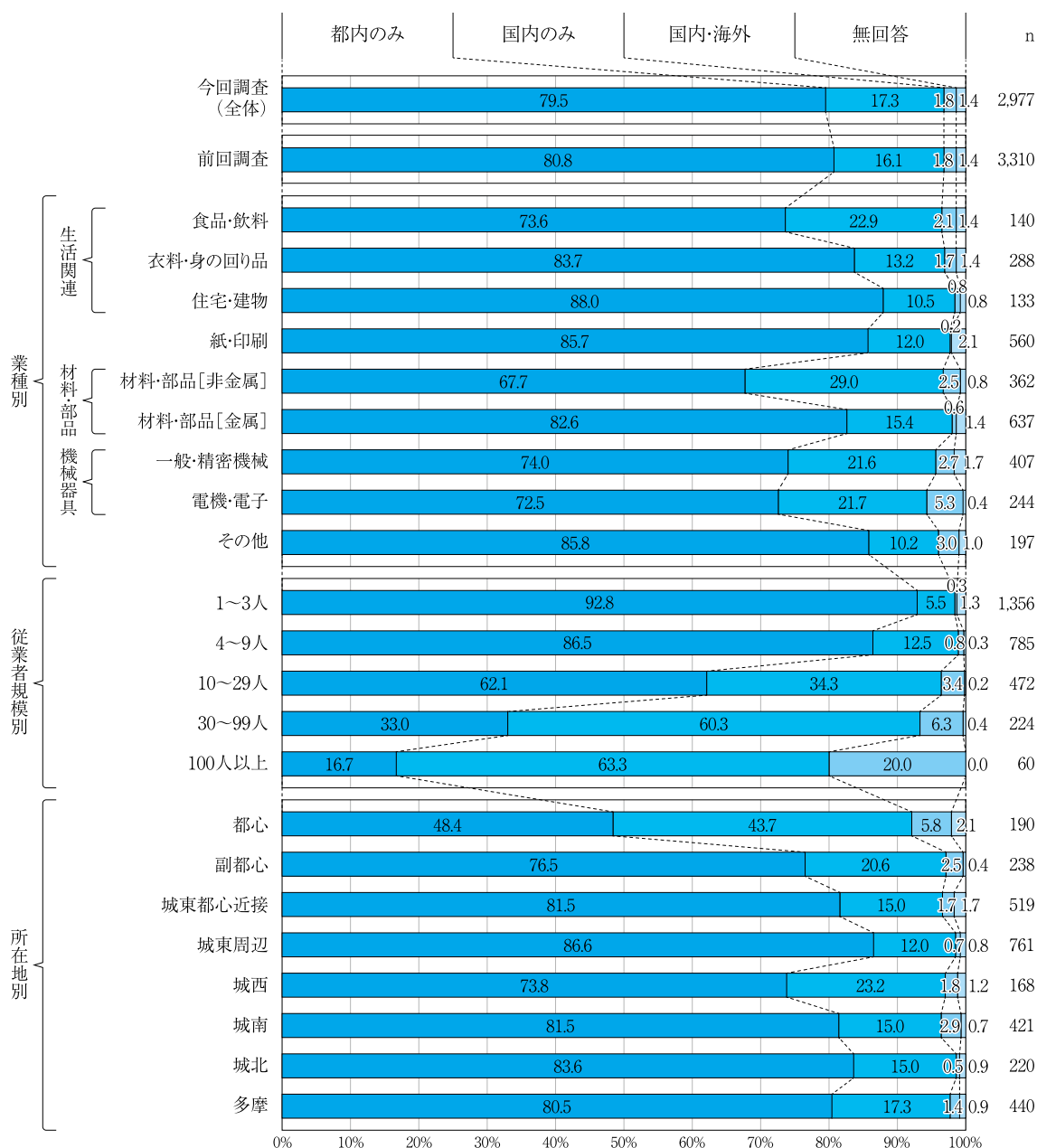
工場等の所在地（事業所・営業所を含む）は、「都内のみ」が79.5%と約8割を占めている。また、「国内のみ」が17.3%、「国内・海外」が1.8%となった。前回調査と比較すると、「都内のみ」は1.3ポイント減少し、「国内のみ」が1.2ポイント増加した。

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

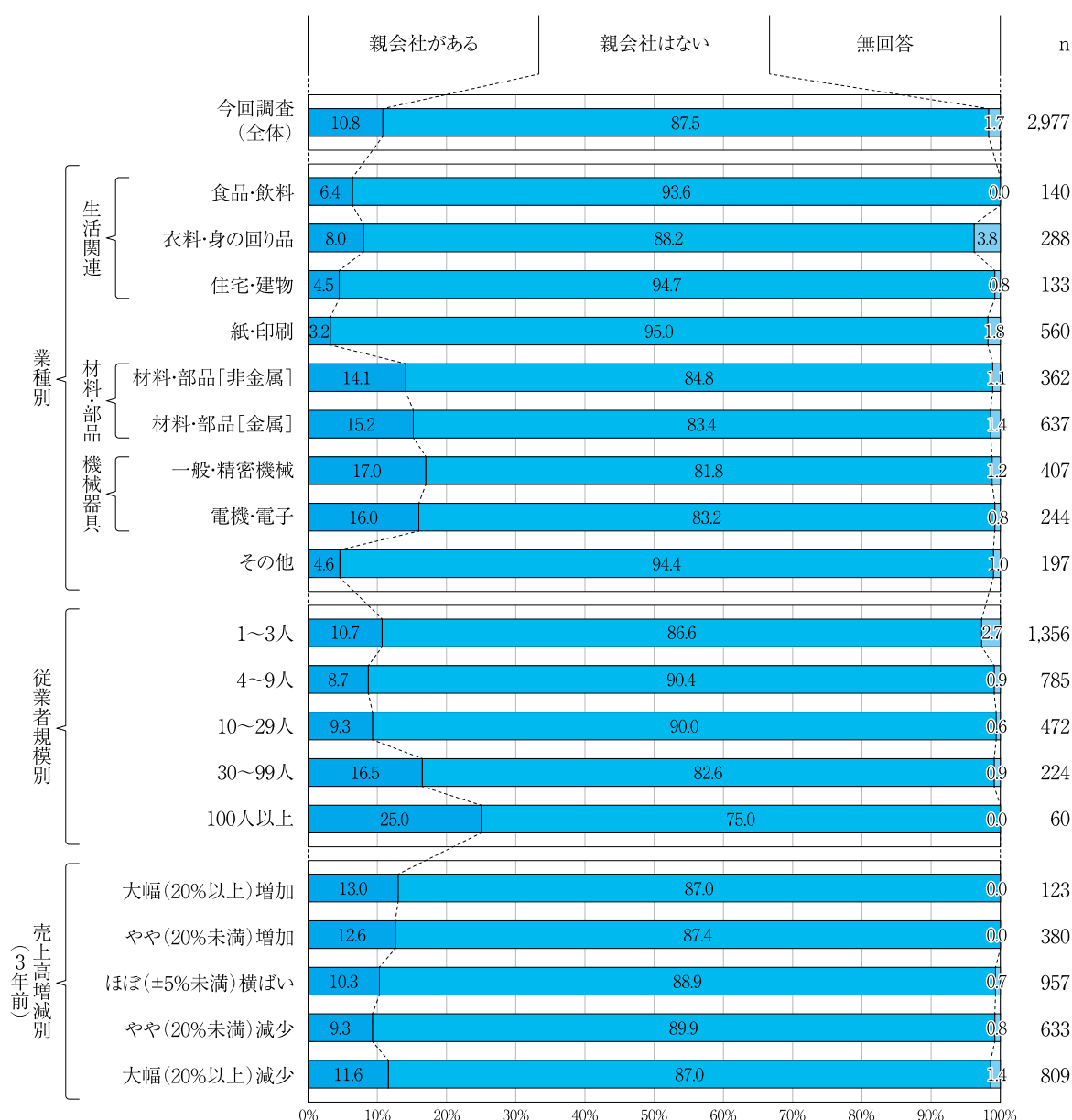
親会社の有無は、「親会社がある」が10.8%で約1割を占めた。「親会社はない」は87.5%となっている。

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」と高くなっており、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。

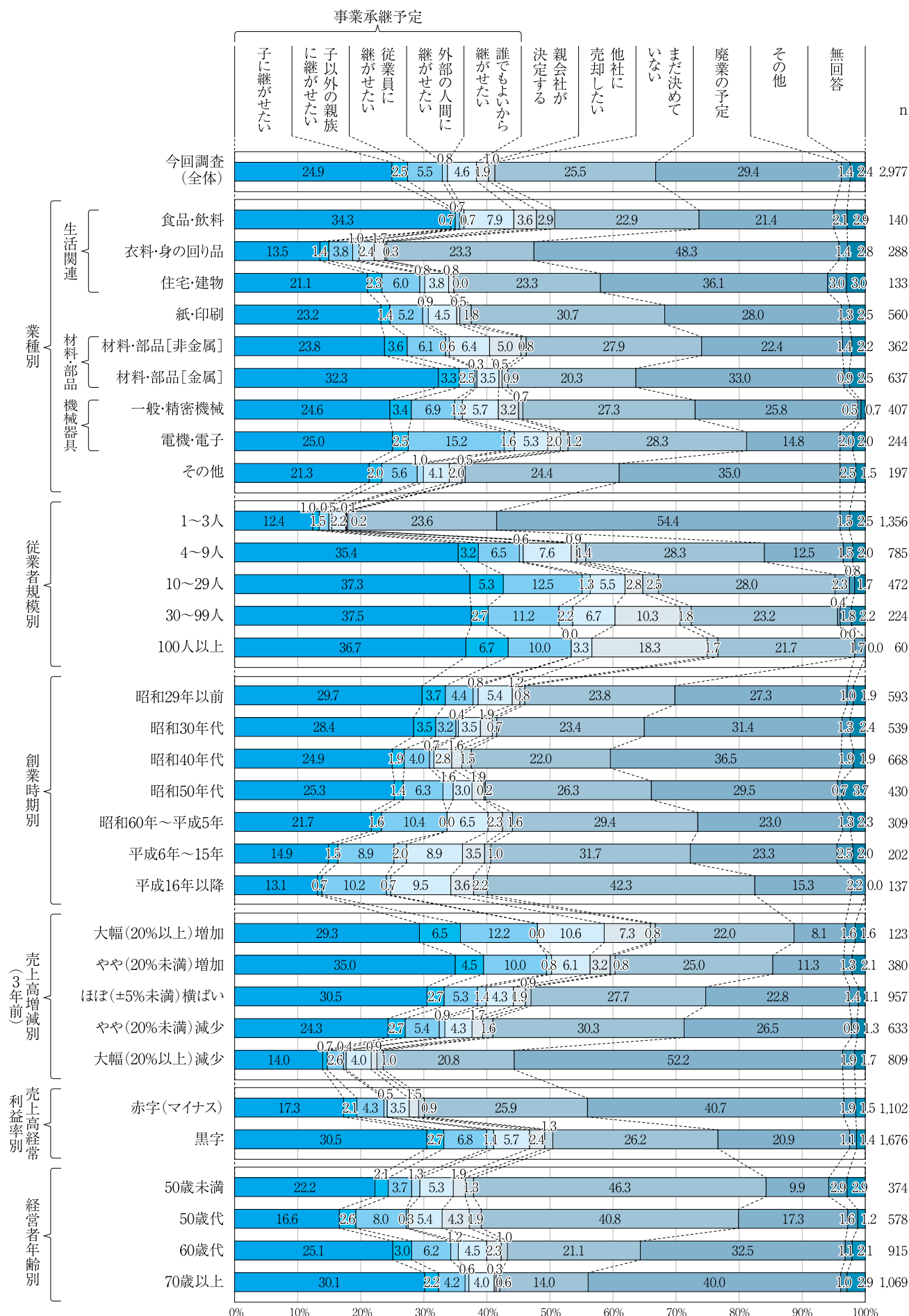
創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「子に継がせたい」が高くなる傾向がみられ、昭和29年以前では29.7%と約3割を占めている。一方、昭和40年代と昭和30年代では、「廃業の予定」がそれぞれ36.5%、31.4%と3割を超え、特に高くなっている。また、近年創業した企業では「まだ決めていない」が高く、平成16年以降では42.3%となっている。

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

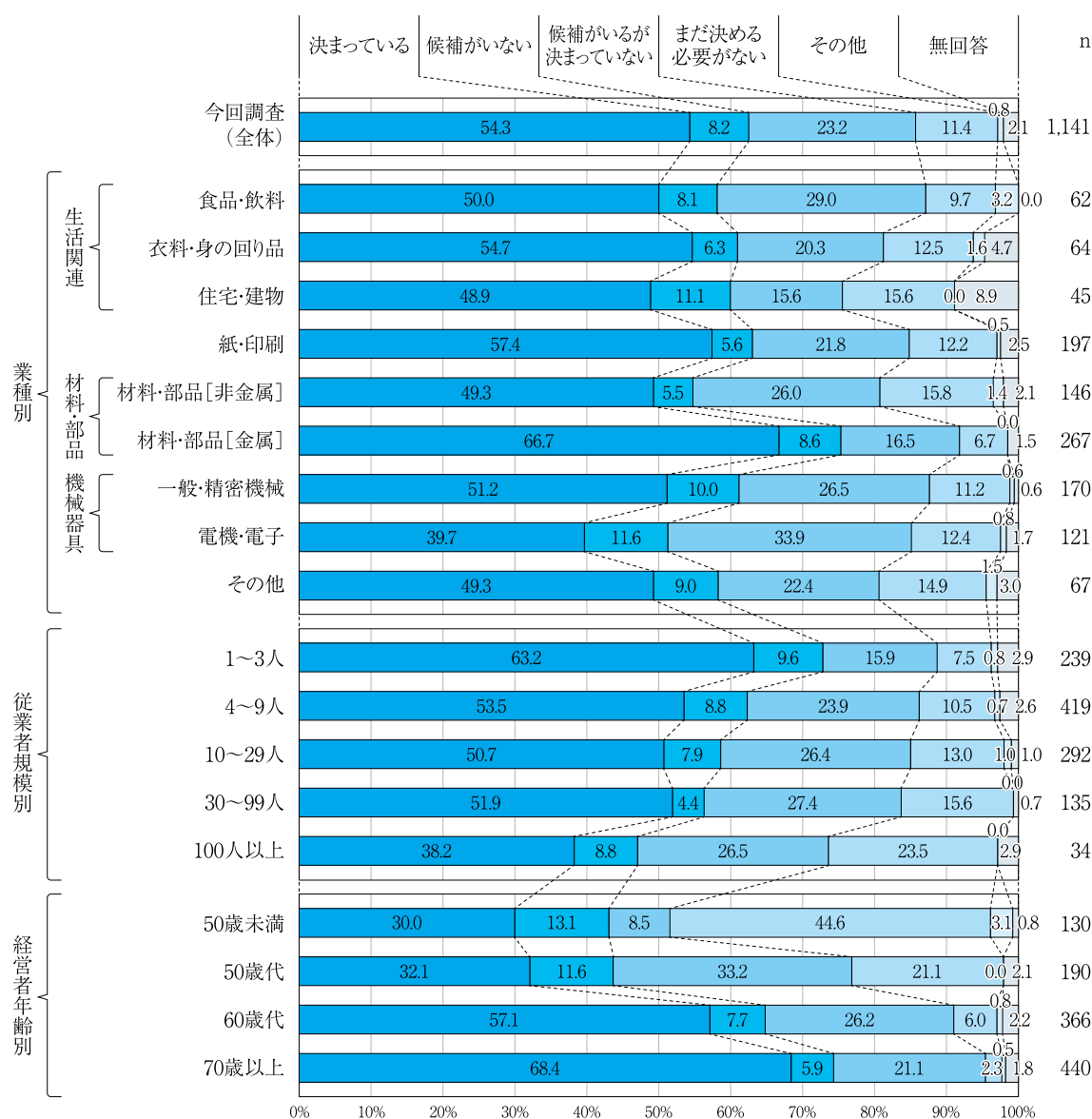
事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の、現実の後継者の状況は、「決まっている」が54.3%と半数を超え、次いで「候補がいるが決まっていない」が23.2%、「まだ決める必要がない」が11.4%となっている。「候補がいない」は8.2%で約1割となっている。

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。

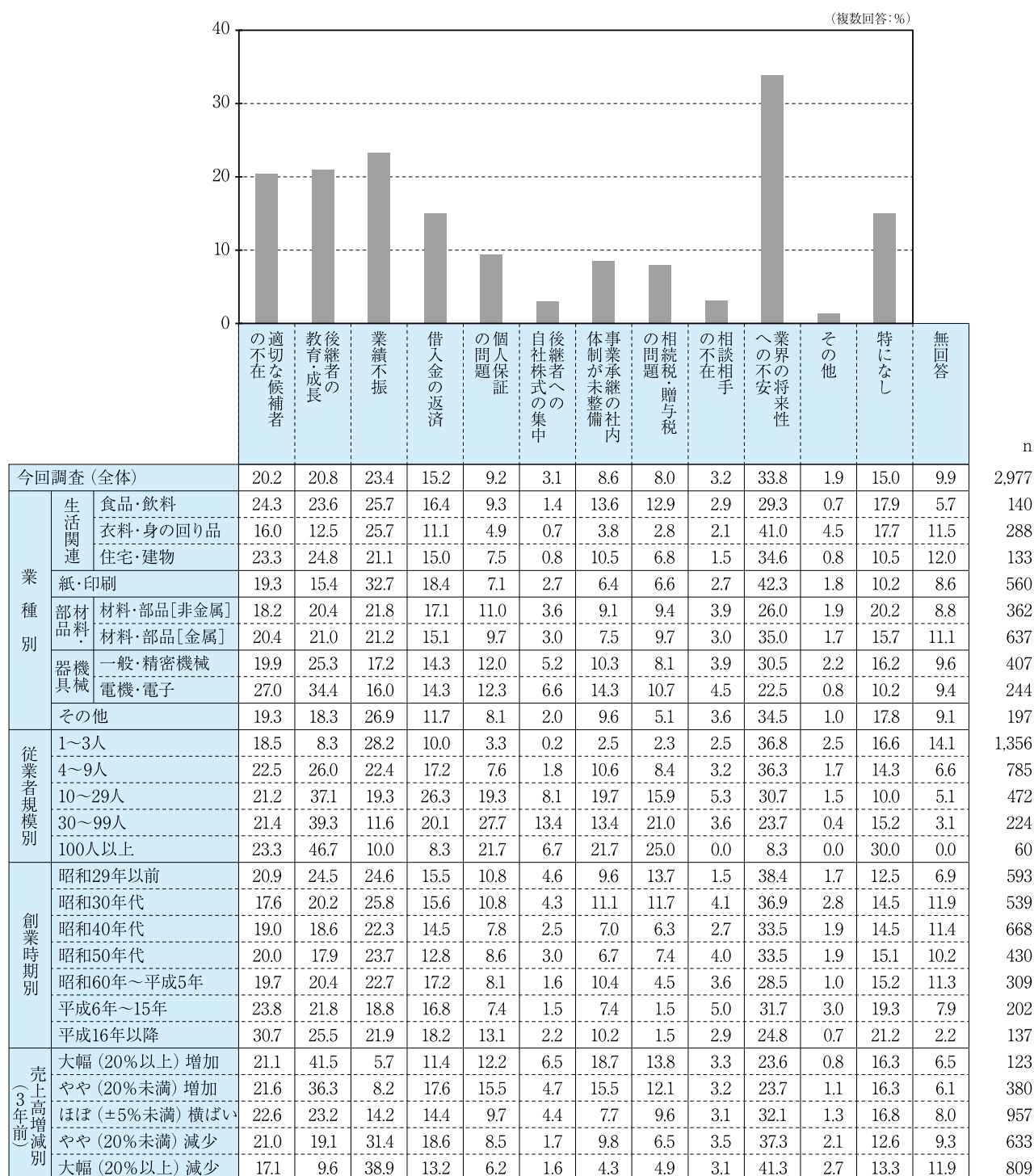
＜事例5＞ 世代交代を機に社内体制を見直し、業績回復につなげる

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。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

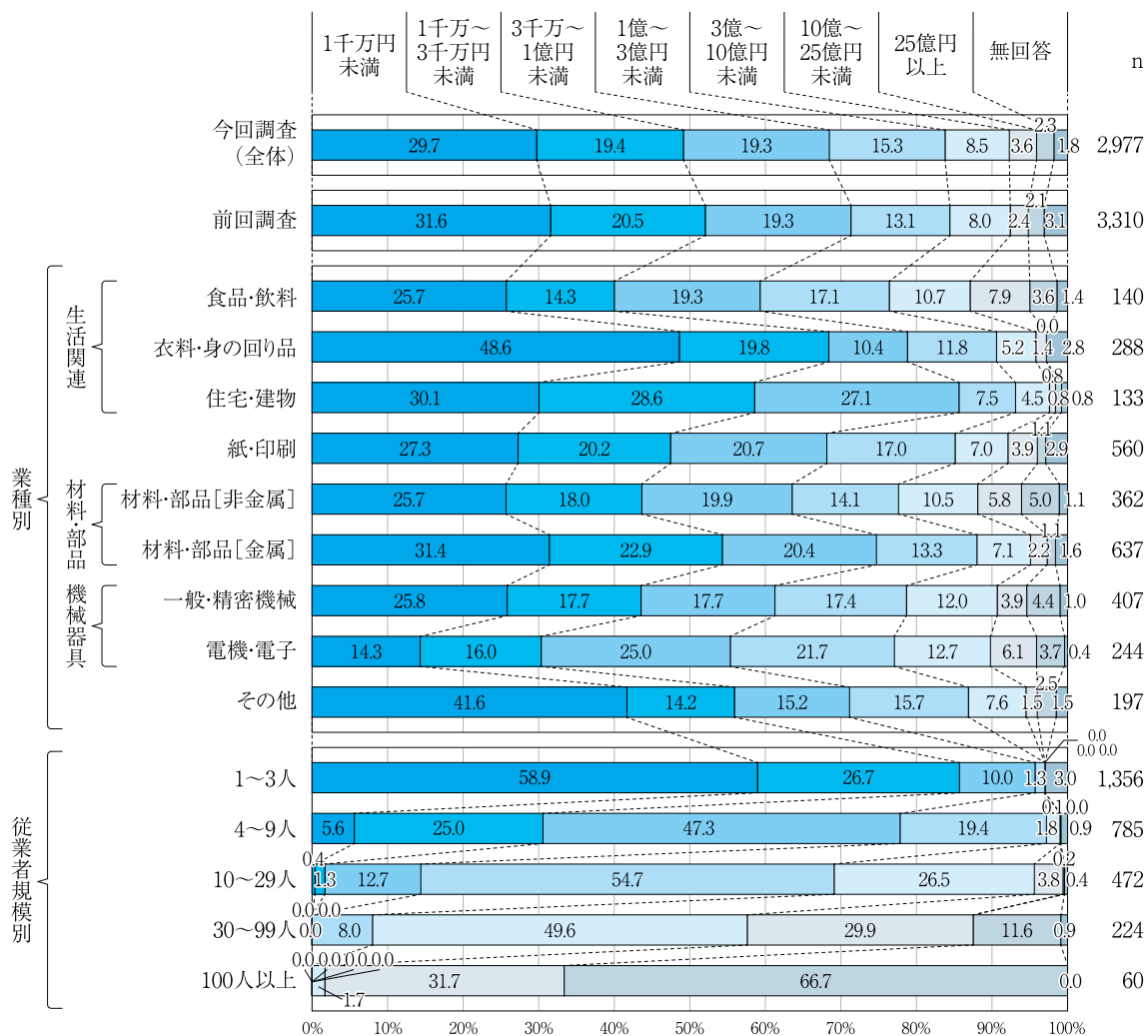
1 直近の売上高

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

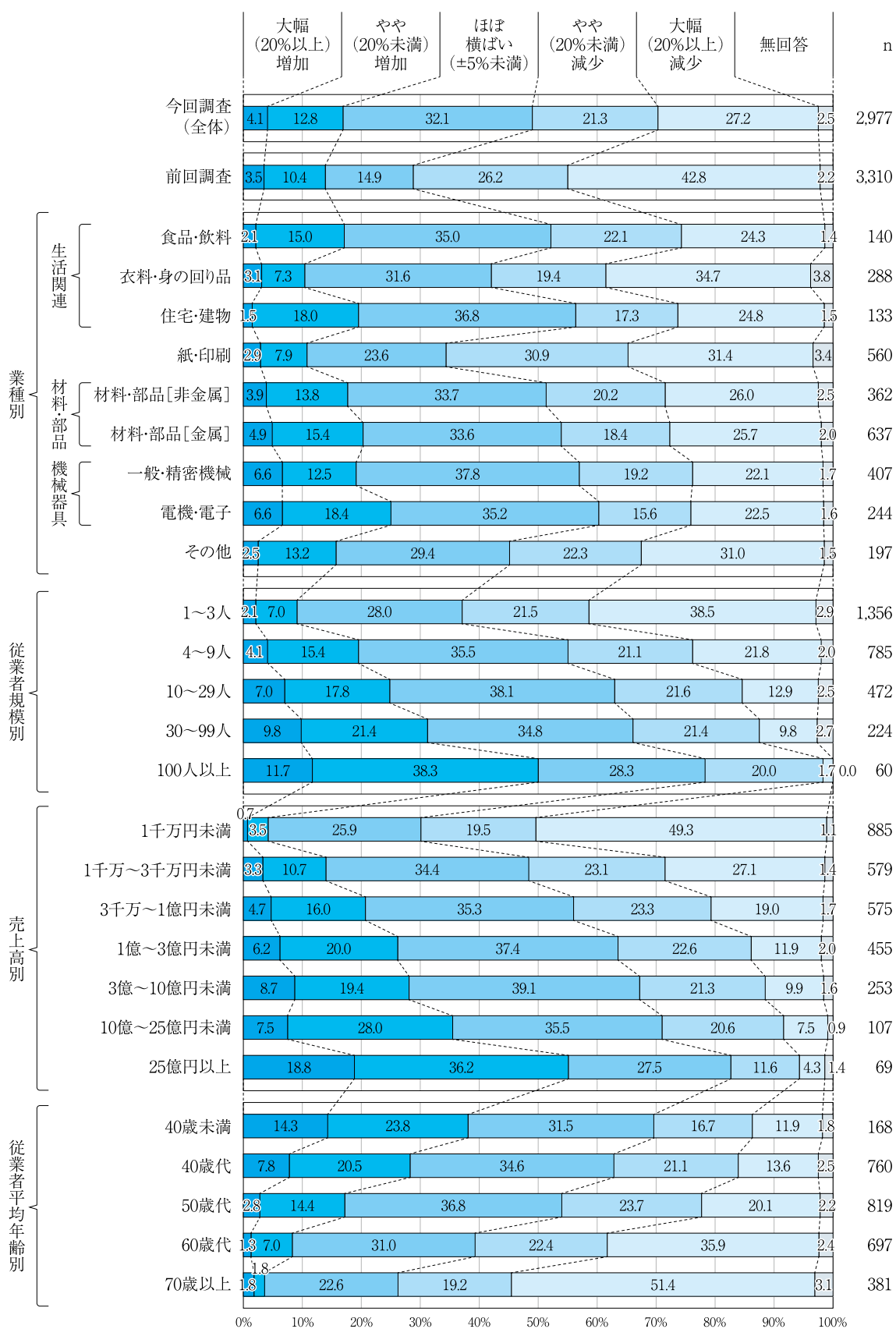
当社は、最先端の分光分析・計測装置を開発、製造している。また、主に実験用に使われる人工ダイヤモンドの製造販売も行っている。製造は国内及び海外の製造会社に委託するファブレス企業である。

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

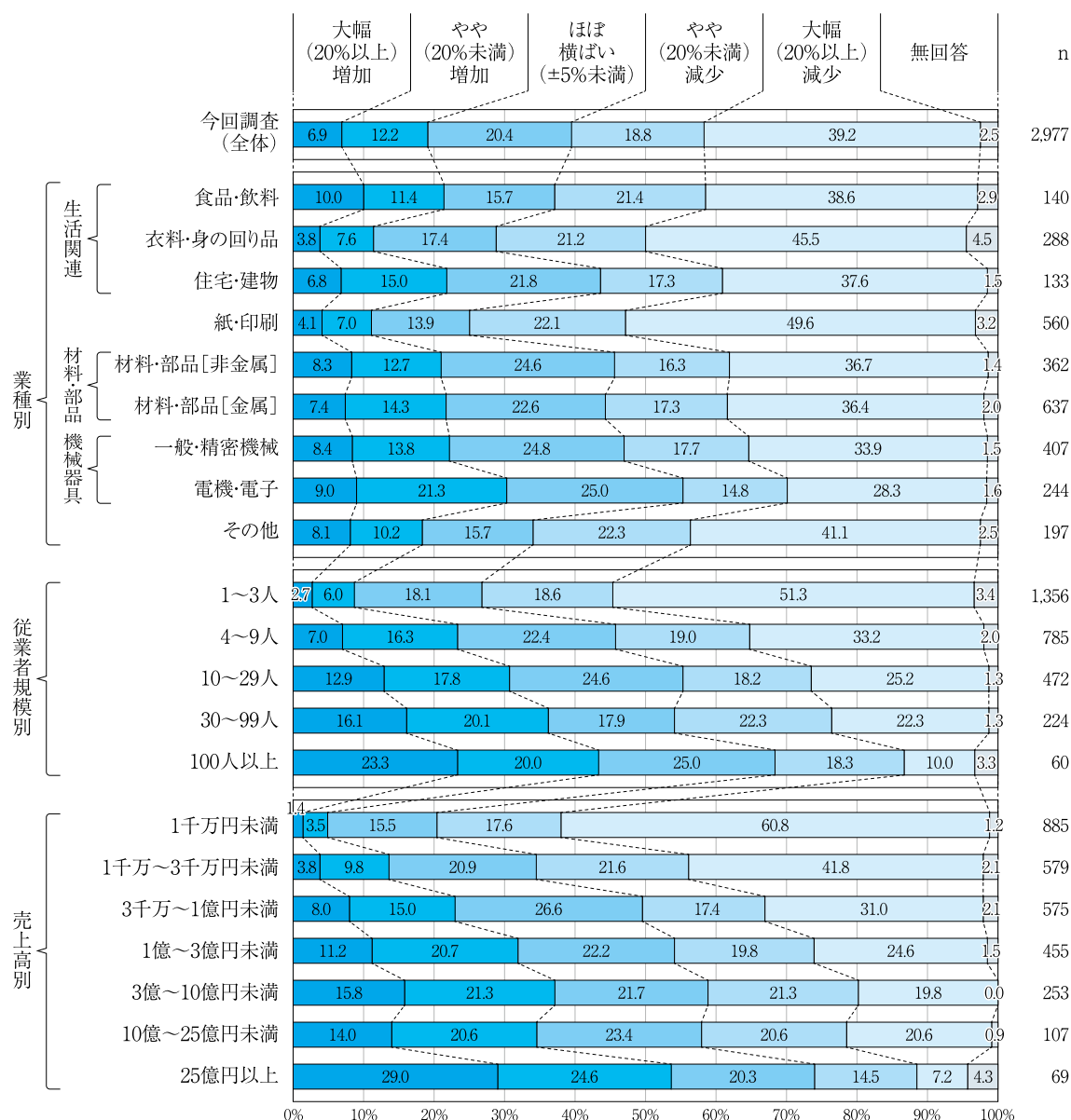
当社は電波や超音波を用いた非破壊検査機器の設計・製造を行っている。また、顧客のニーズに応え、当社の機器を使用した調査サービスも提供しており、トンネルや道路、下水道などの土木構造物の見えない部分や人が入れない部分の検査を行っている。

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

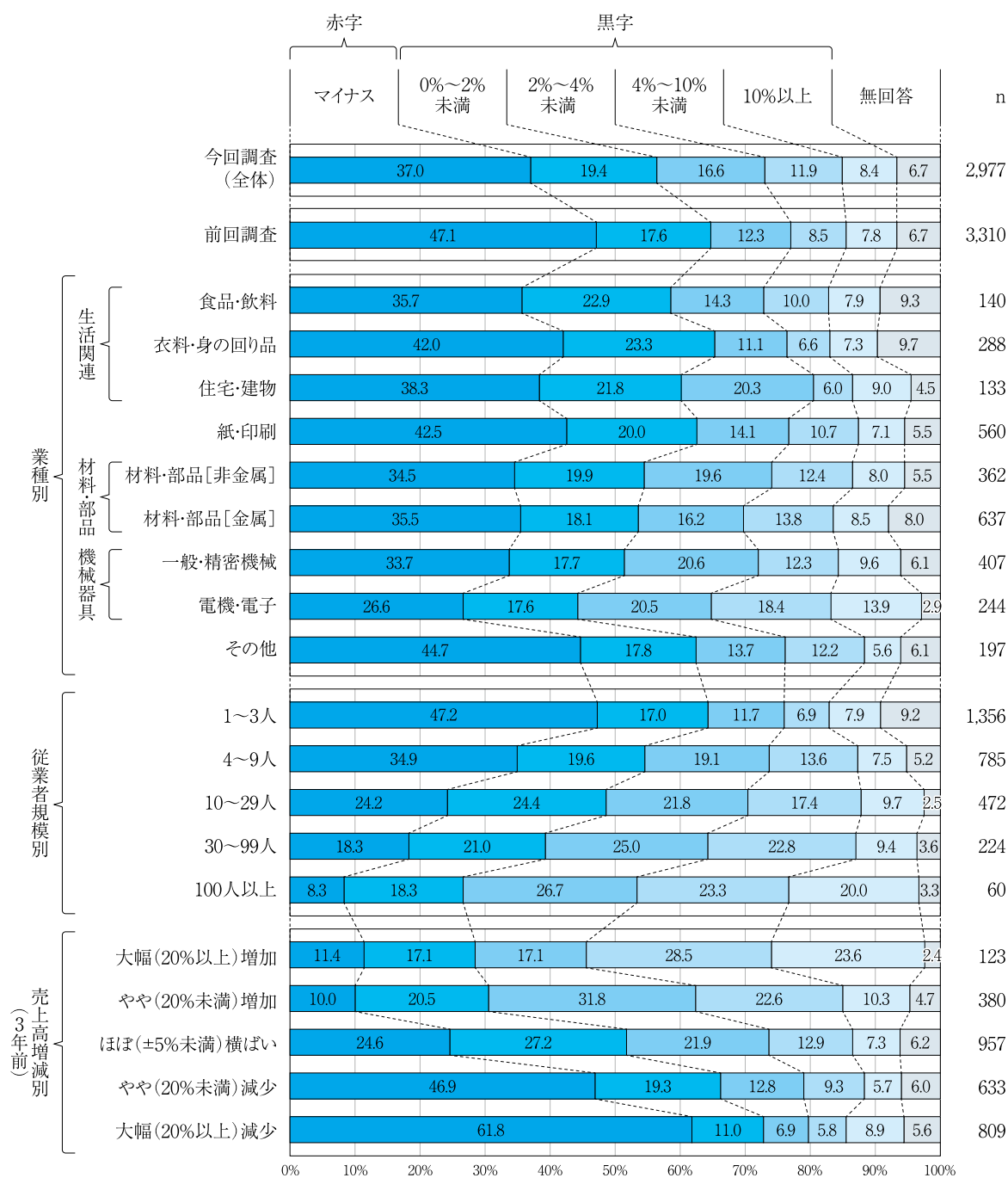
直近の決算での売上高経常利益率（経常利益額÷売上高）は、「マイナス」（赤字）が37.0%で最も高くなった。次いで「0%～2%未満」が19.4%、「2%～4%未満」が16.6%となっており、「0%～2%未満」から「10%以上」までをあわせた『黒字』は56.3%となった。前回調査と比較すると、「マイナス」（赤字）が10.1ポイント減少しており、やや改善がみられる。

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。

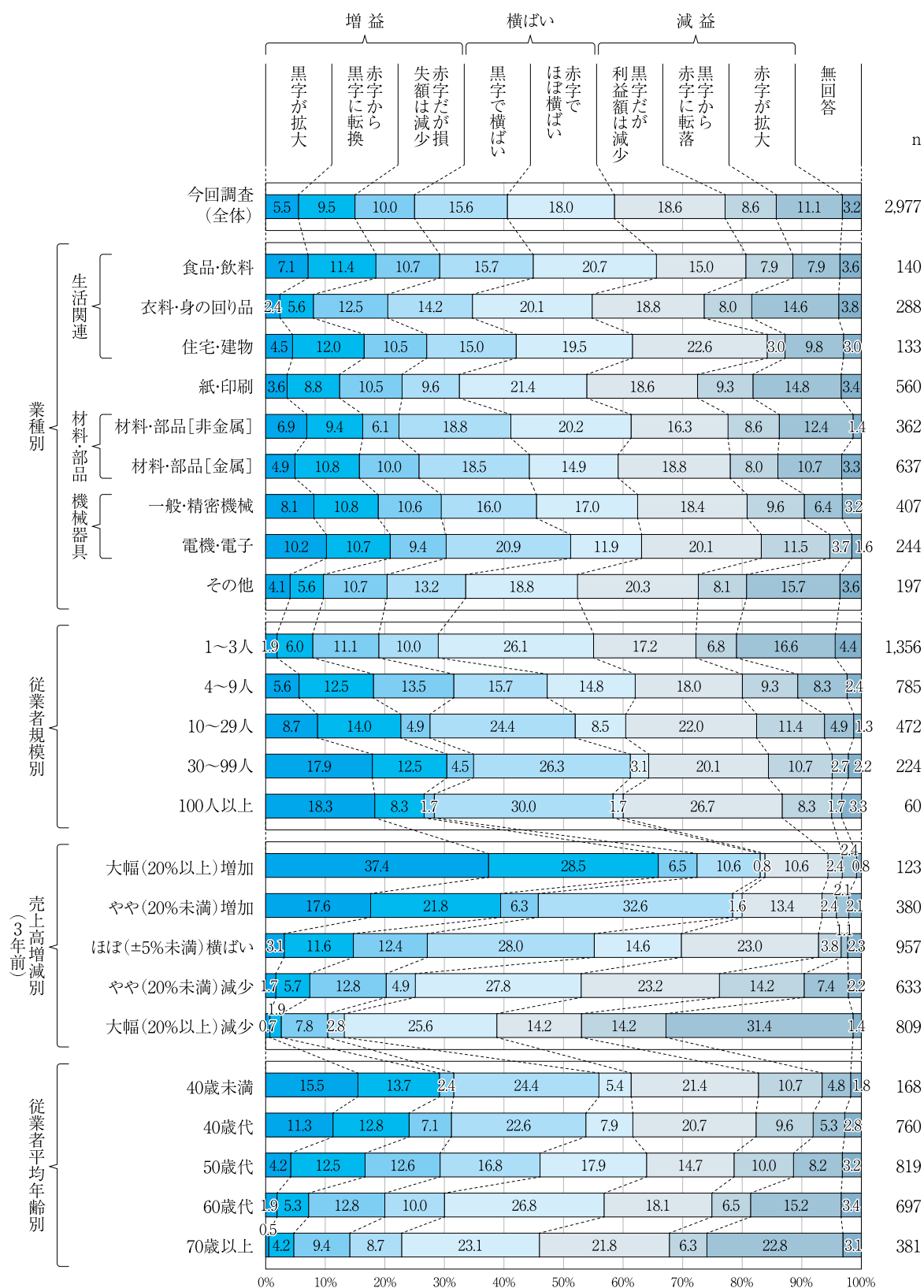
<事例8> 会社をスリムにすることで借入金を減らし利益を確保

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。

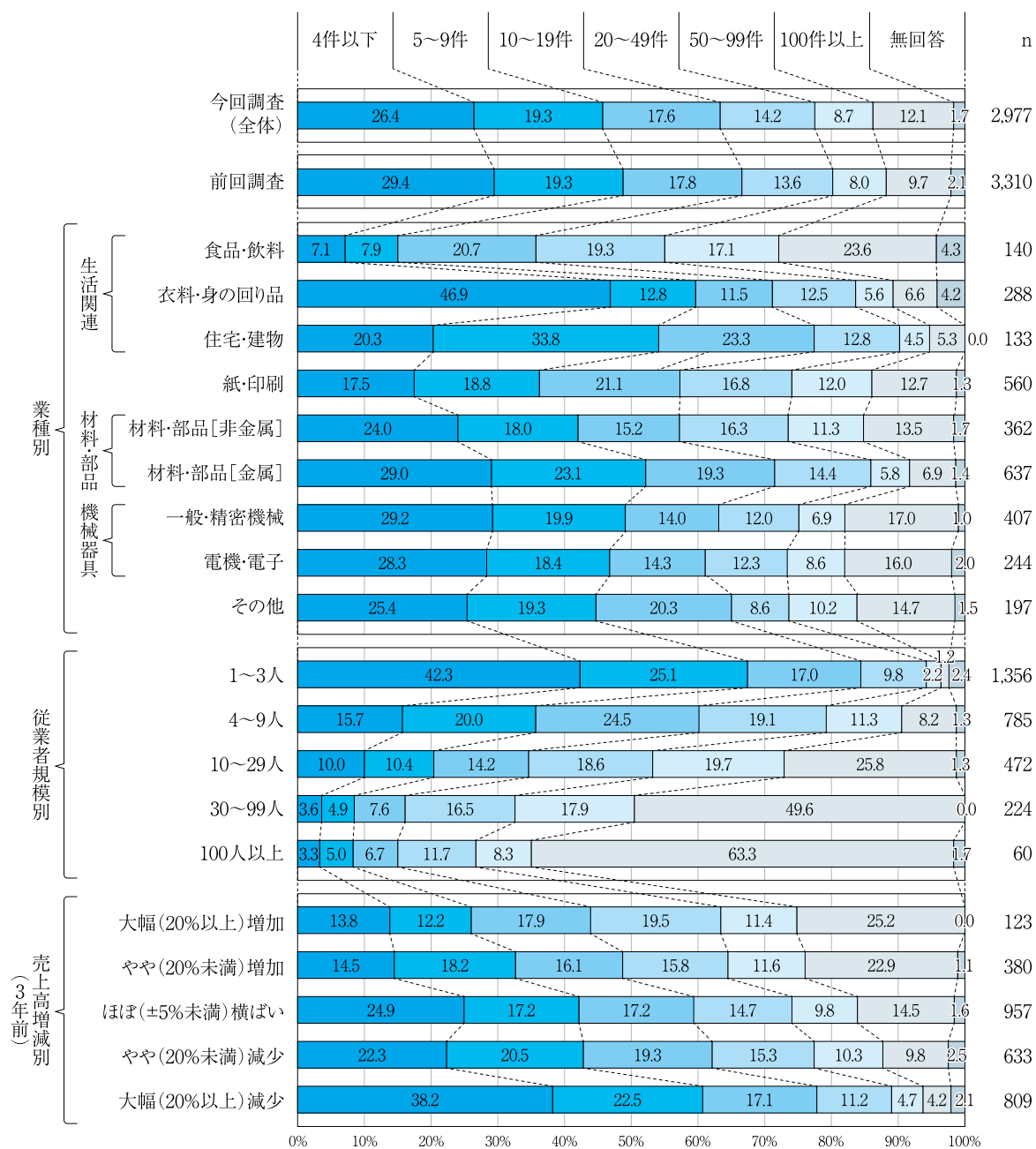
＜事例9＞ 着実な設備投資と差別化で、取引先を分散

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。

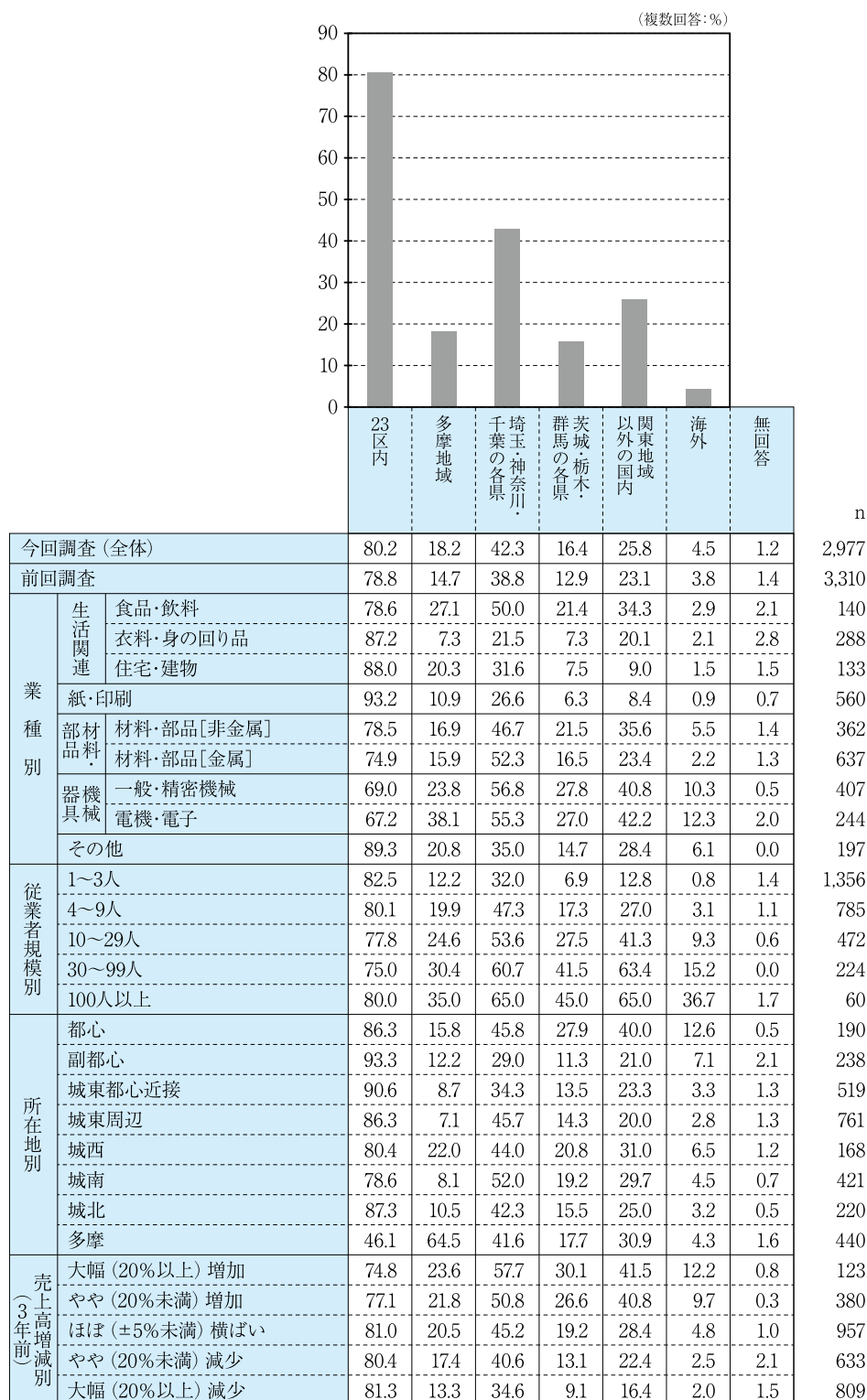
業種別にみると、すべての業種で「23区内」が最も高いが、なかでも、紙・印刷では93.2%と9割を超えている。一方、電機・電子と一般・精密機械では、「23区内」はそれぞれ67.2%、69.0%と7割を下回り、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が半数以上、「関東地域以外の国内」が約4割と高くなっており、他の業種に比べて主要得意先がより広域に分布している。電機・電子と一般・精密機械では、「海外」がそれぞれ12.3%、10.3%と1割を超え、海外取引も進んでいるとみられる。

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。

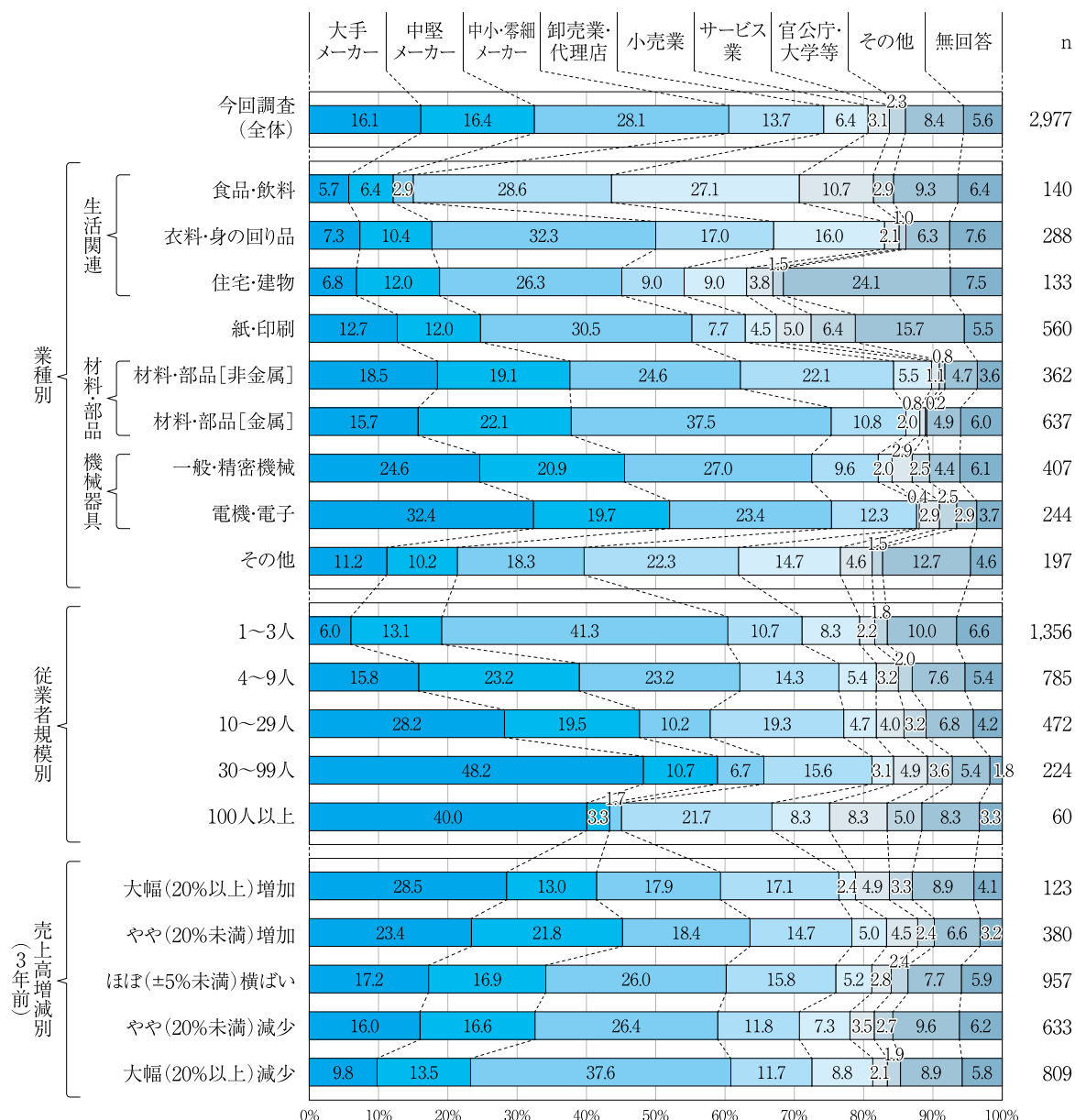
<事例10> 社会の変化に対応 得意先情報収集を怠らず、経営危機を乗り切る

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

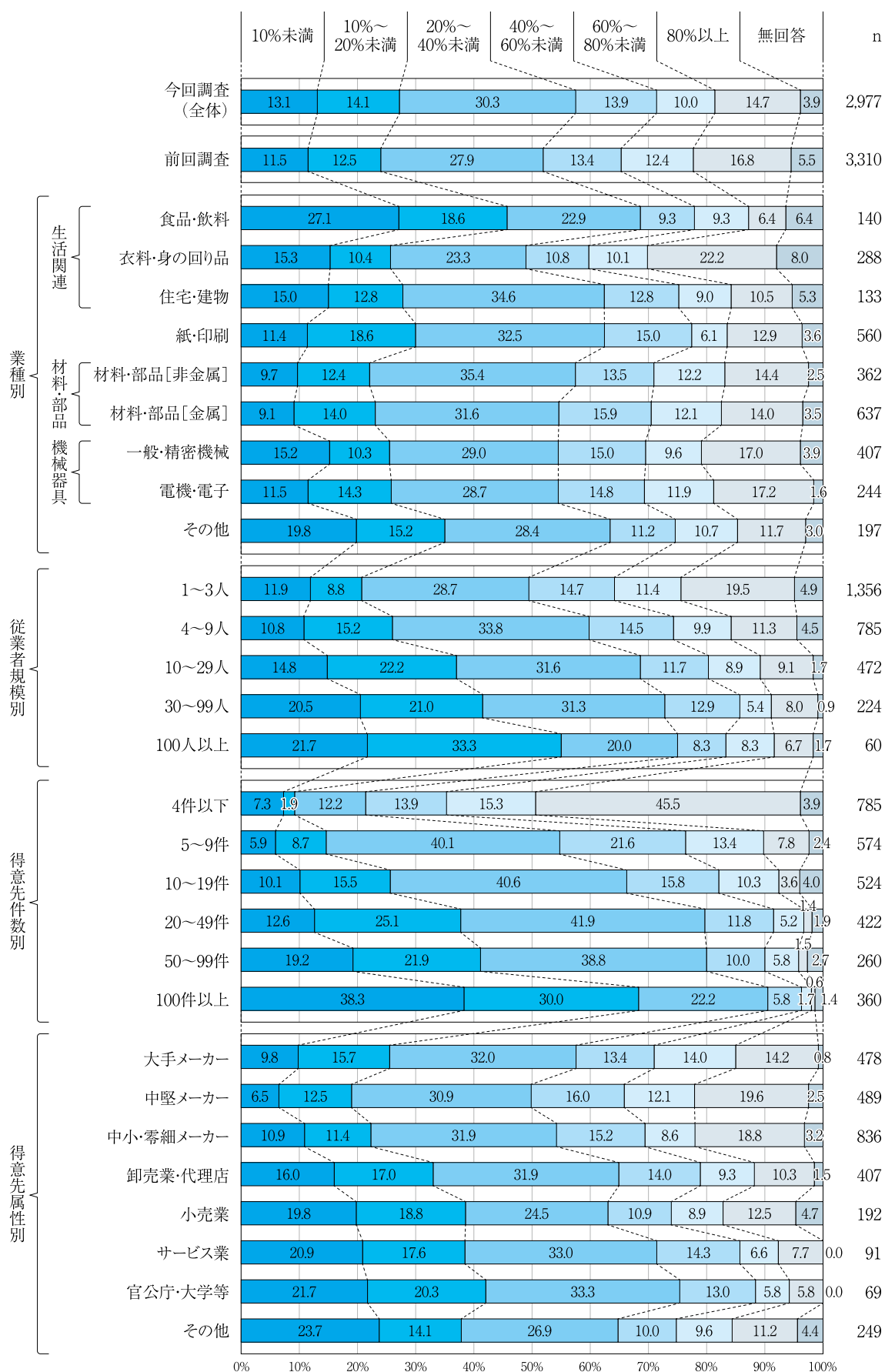
当社は工業用流量計等を製造販売している。近年は同製品のデジタル化が進みつつあるが、当社主力製品はアナログ式計器で、全国に数社ほど競合がいるニッチな市場である。

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

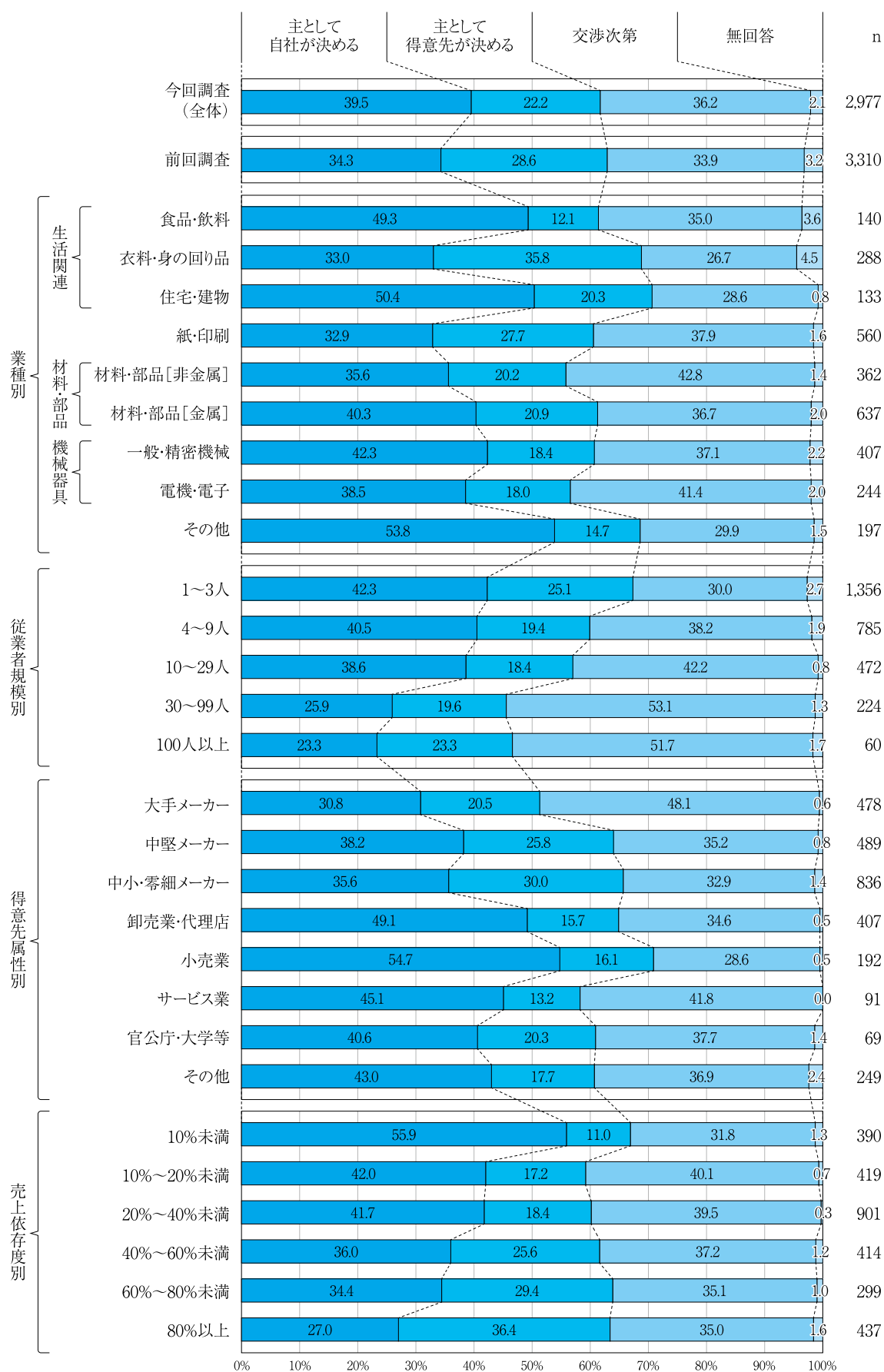
当社は、ベアリング加工機械(治具)や設備を製造している。量産品であるベアリングには手を出さず、治具に特化し1点から注文を受けている。このため、業務の70~80%は常に新しい仕事であり、少量多品種で利益率が高いものを扱っている。

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。

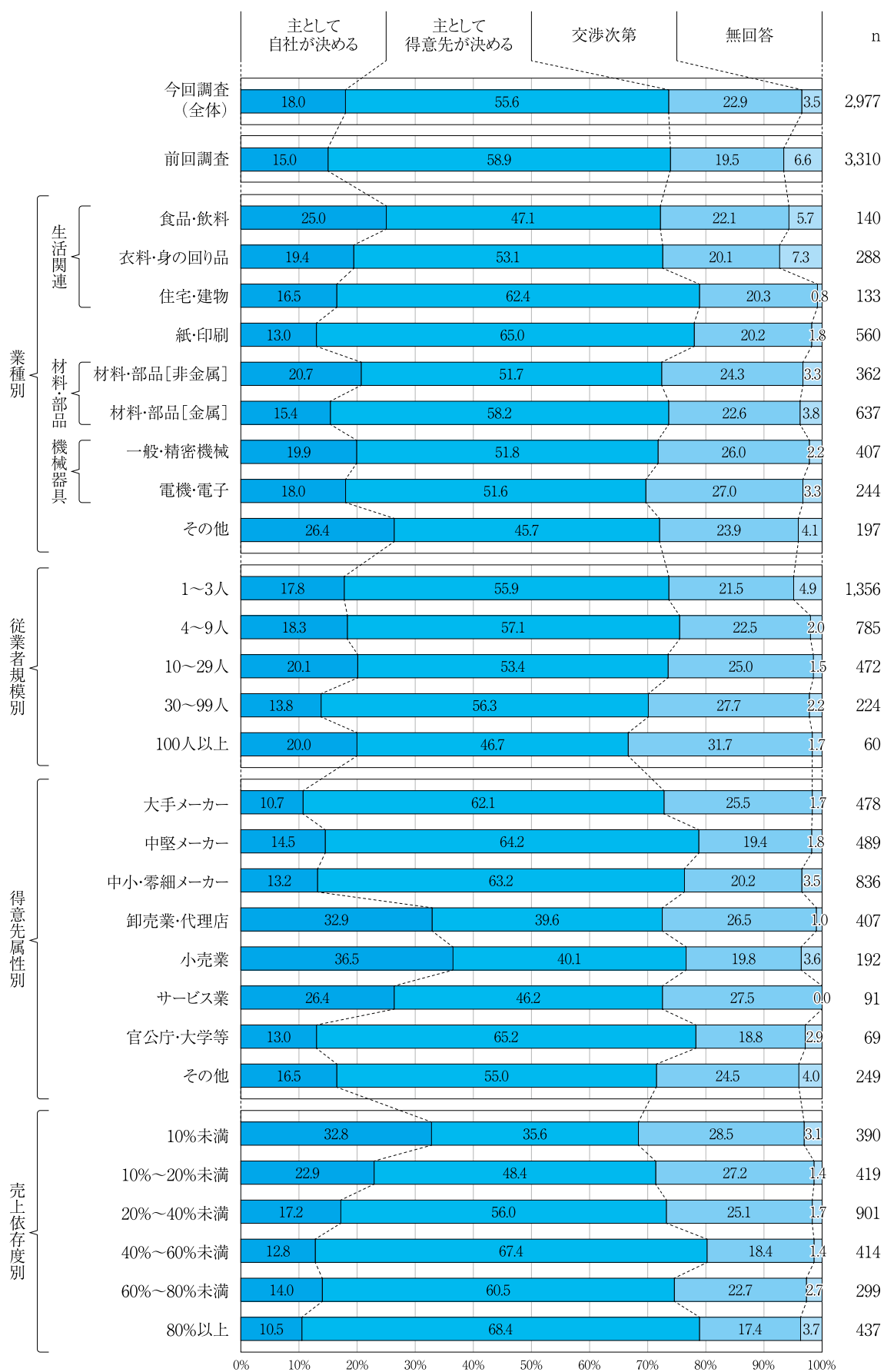
当社は検査治具や鉄道・自動車部品の製造を行っている。親子で始めた会社で、それぞれの前職と経験を生かし、販路開拓などの営業面を社長が、機械加工技術を持つ息子が工場長として製造を担当している。

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

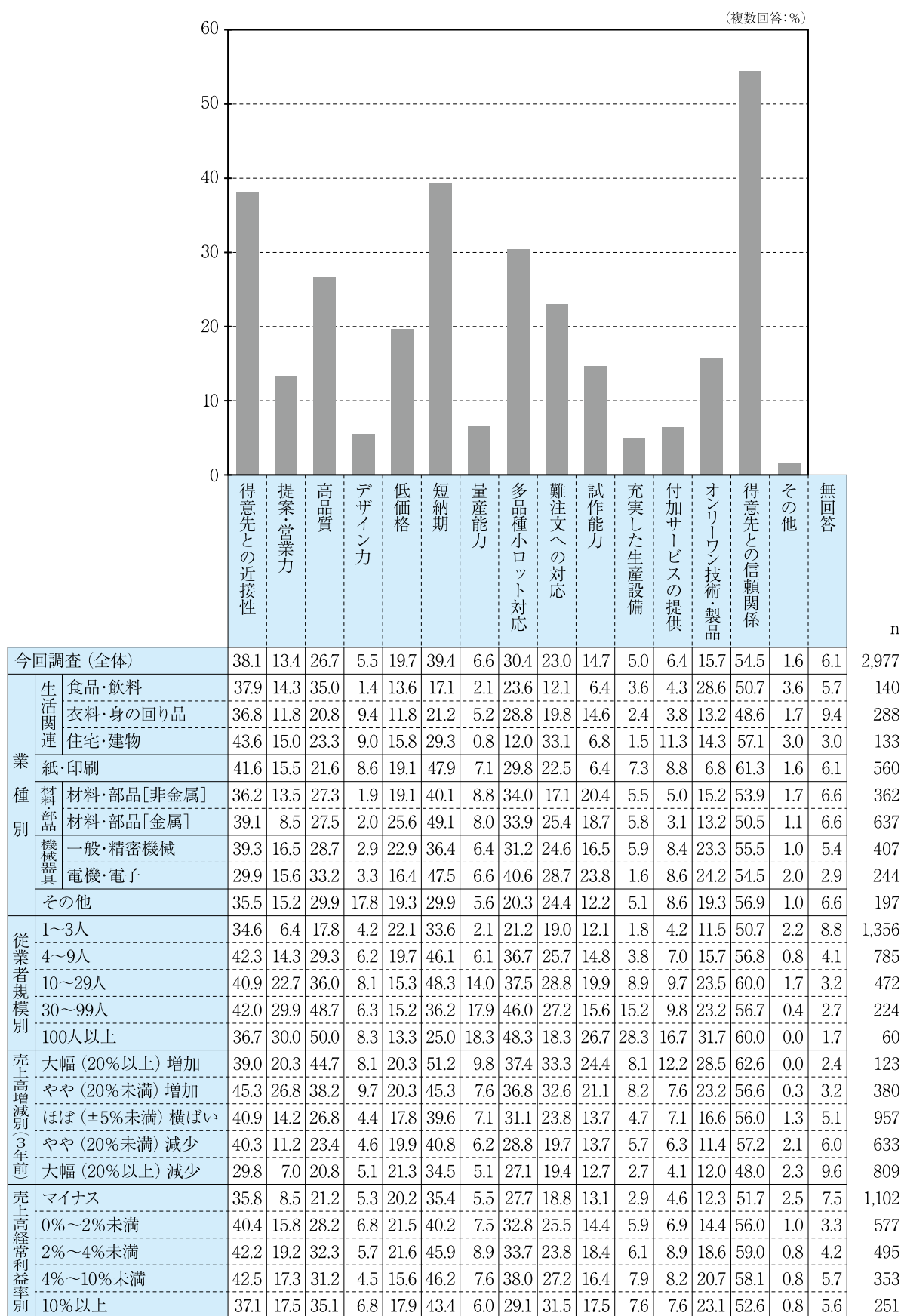
当社は、印刷物の企画、デザイン、印刷のほか、WEBや動画制作なども手掛けている。商業系の印刷物を主に扱っており、取引先は中堅の民間会社が多い。

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

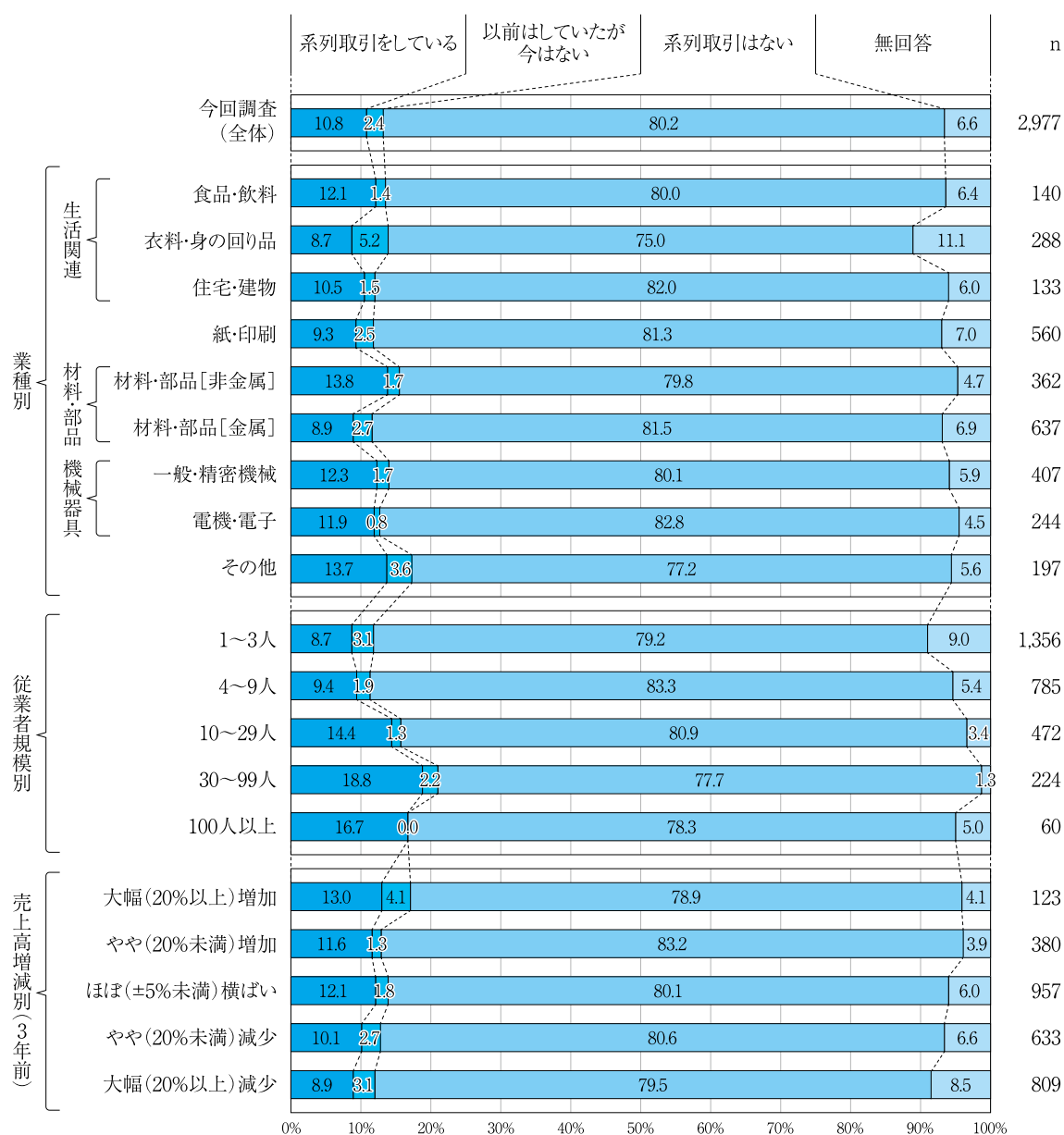
系列取引の状況は、「系列取引はない」が80.2%と約8割を占め、「系列取引をしている」が10.8%、「以前はしていたが今はない」が2.4%となっている。

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

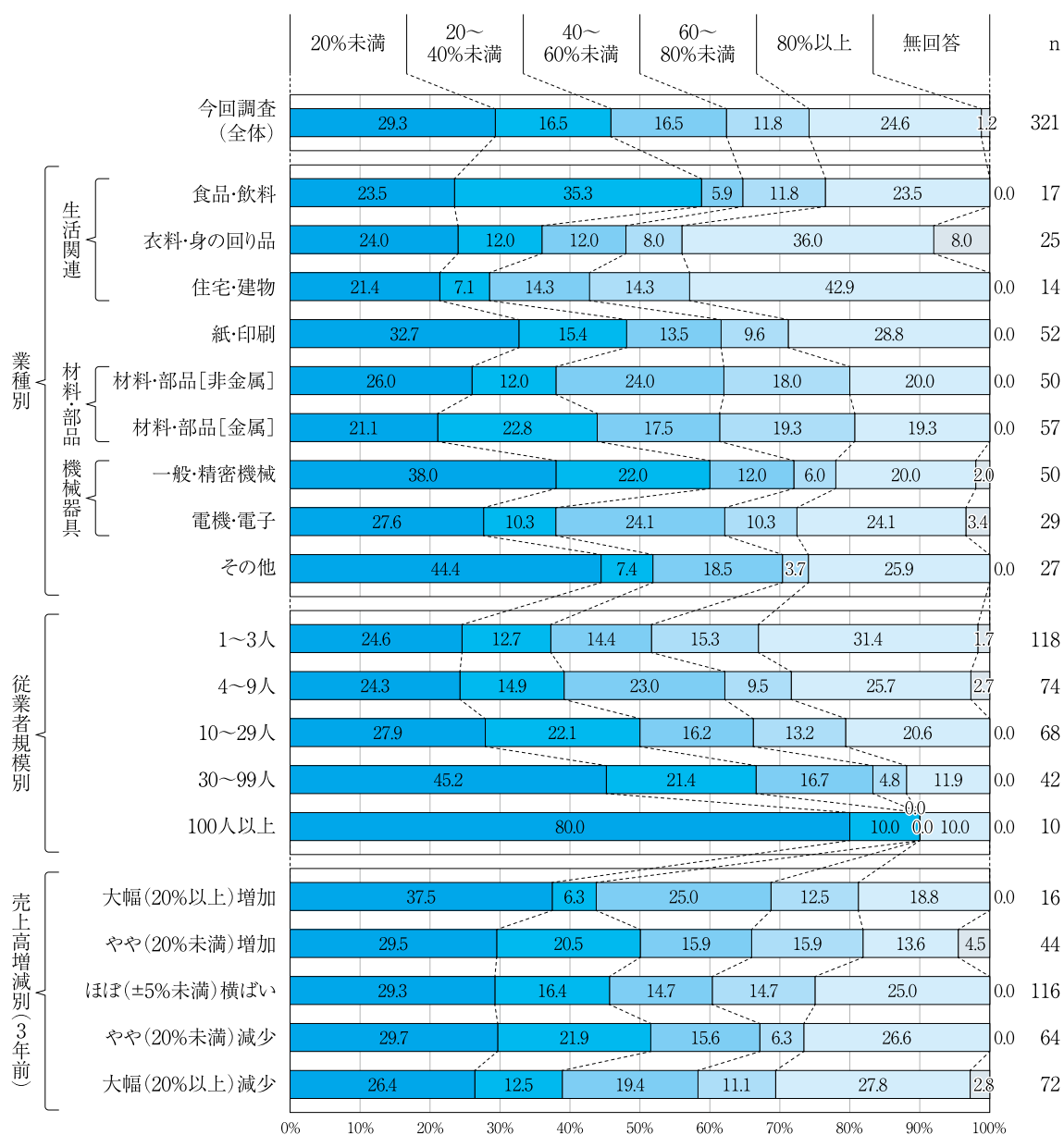
系列取引をしている企業の、総売上高に占める系列取引の割合は、「20%未満」が29.3%で最も高く、次いで「80%以上」が24.6%となっており、二極化の傾向がみられる。

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。

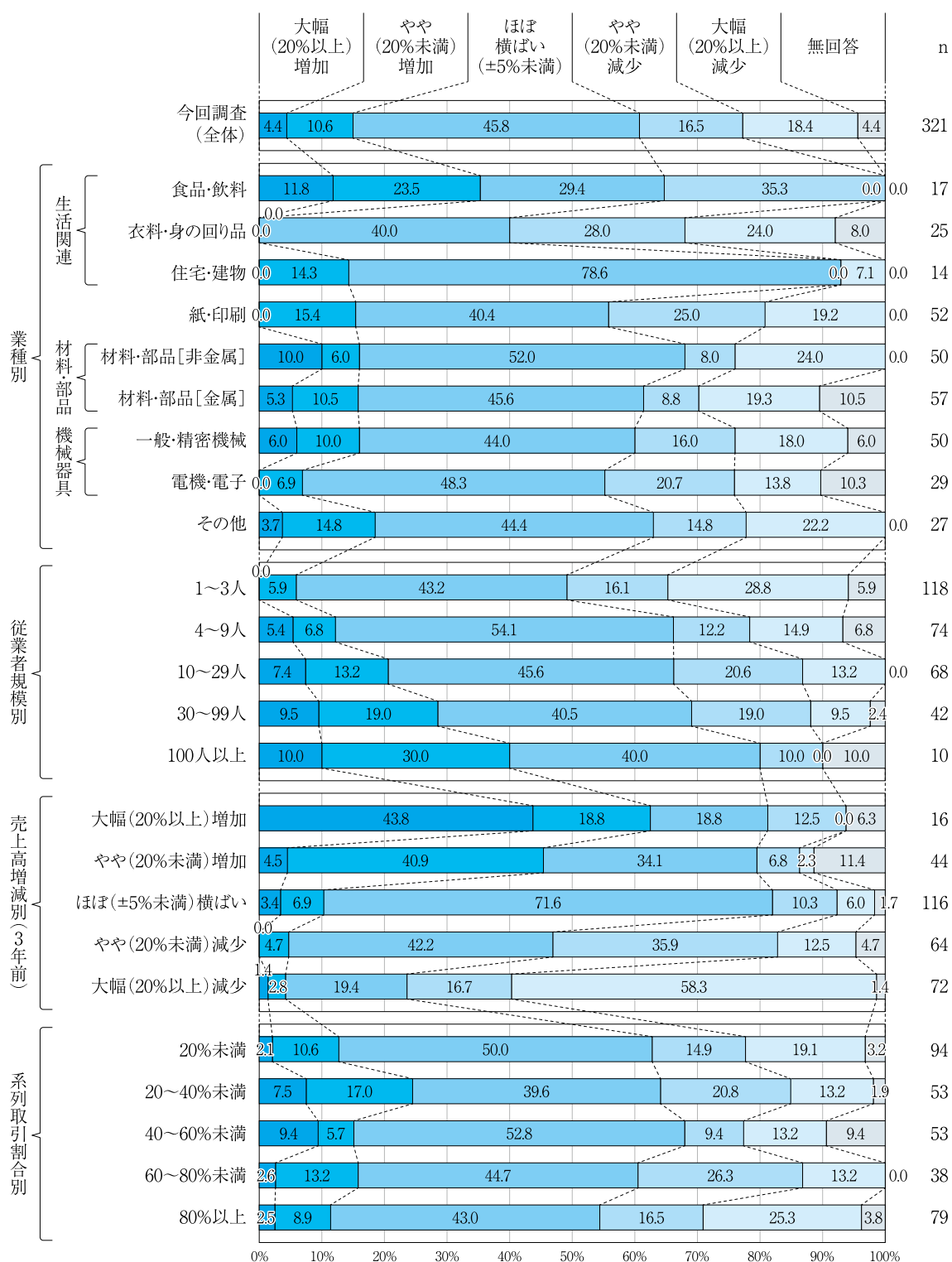
業種別にみると、住宅・建物では「ほぼ横ばい」が78.6%と8割近くを占めている。一方、食品・飲料では「ほぼ横ばい」は29.4%と低く、『増加』と『減少』がともに35.3%で拮抗しており、二極化の傾向がみられる。このほかの業種では、『減少』が『増加』を上回っている。なかでも、衣料・身の回り品では『減少』が52.0%なのに対し、『増加』した企業はなく、減少傾向が著しい。

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。

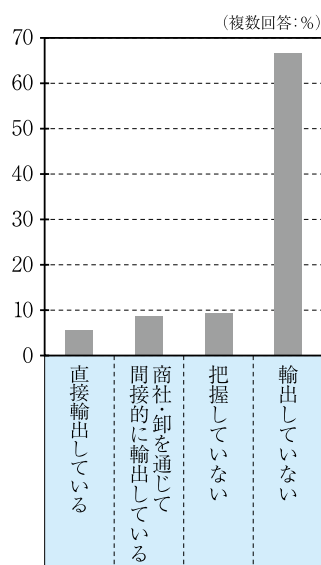
＜事例16＞ 短納期とアフターフォローを武器に海外市場に参入

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・ 器械・ 器具	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
		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

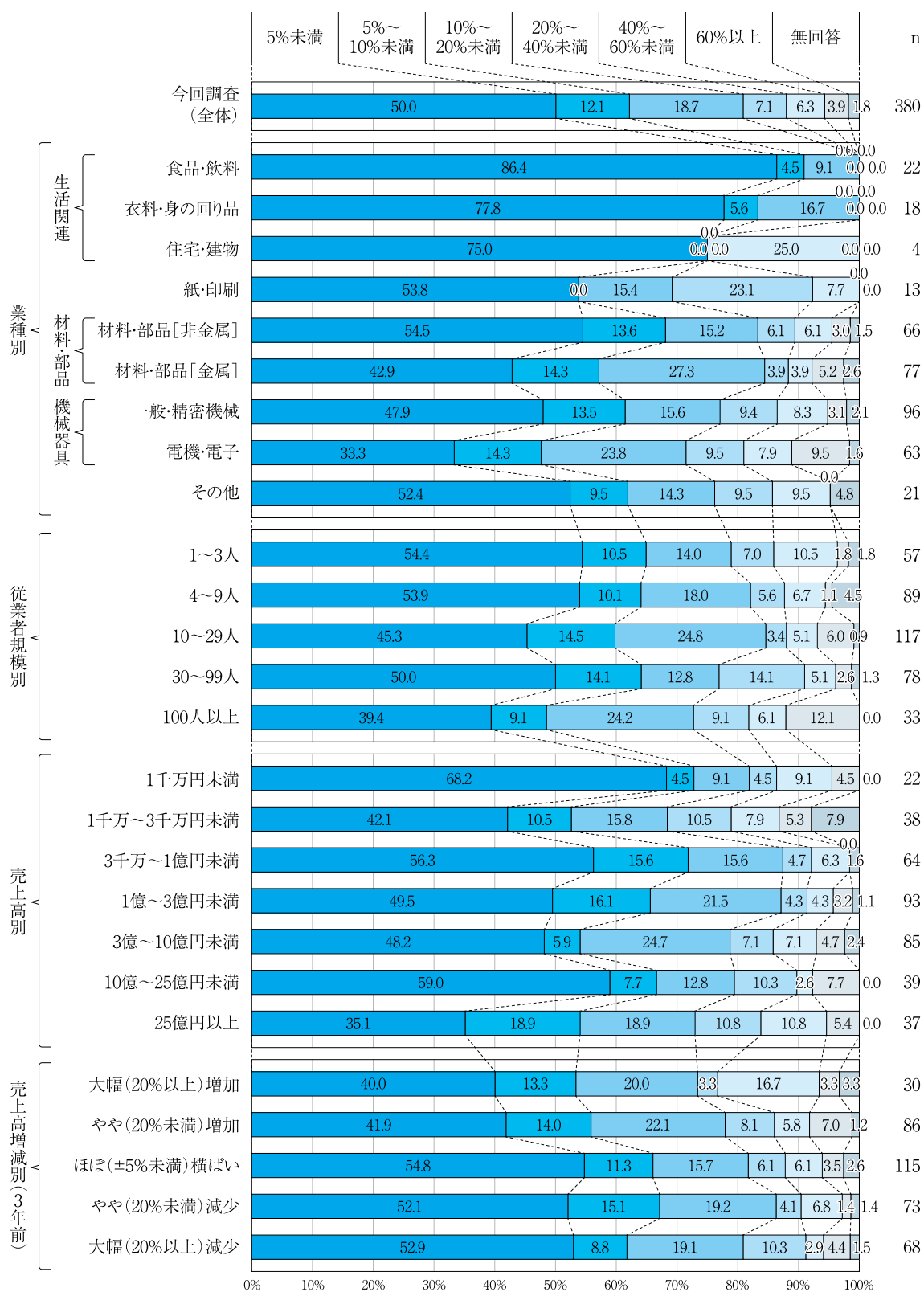
当社は、オーディオ用真空管の輸入・卸と、抵抗・コンデンサの製造を行っている。

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』があわせて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

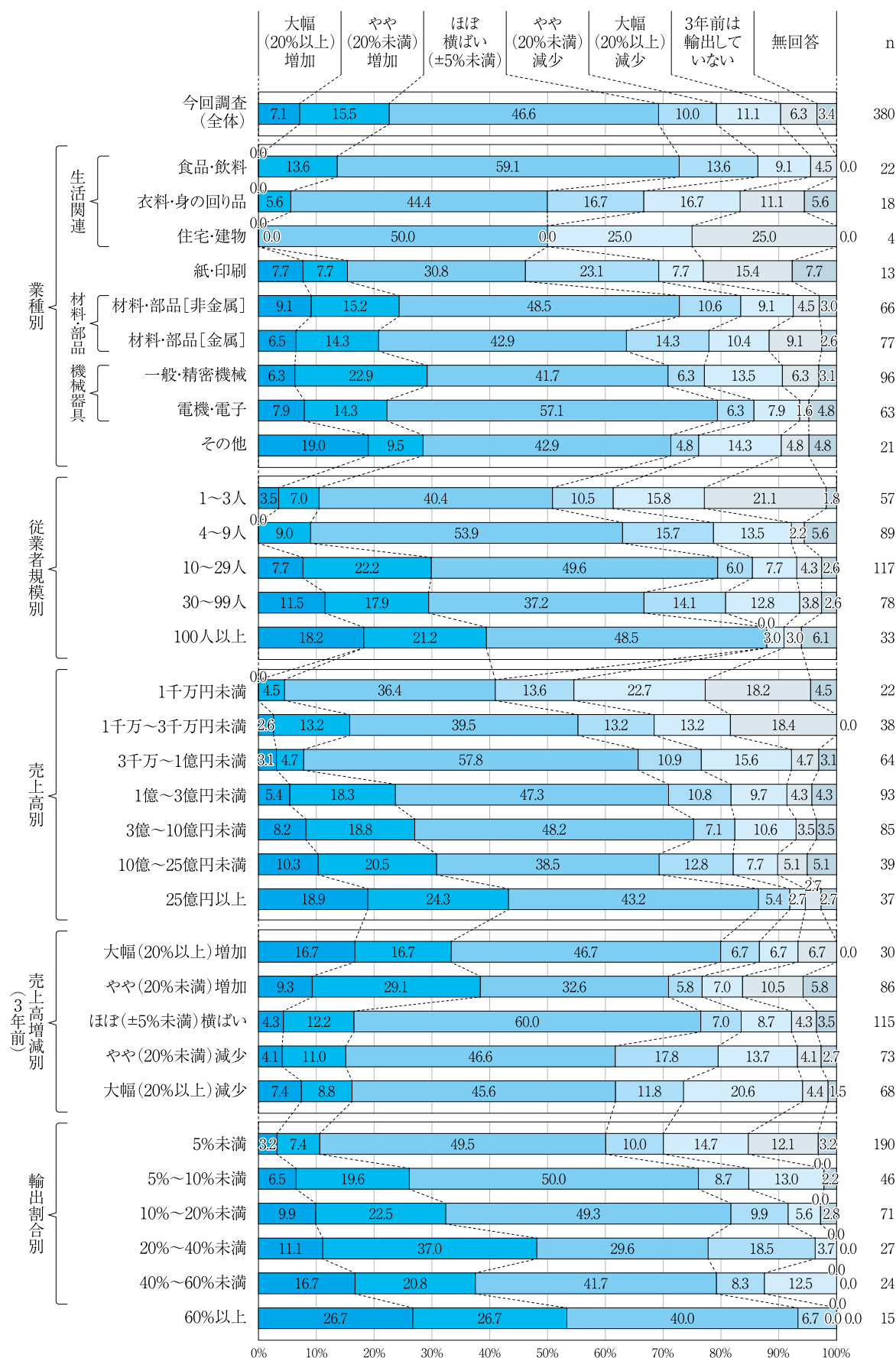
当社は貴金属の加工・製造と、健康用品の製造を行っている。取引先は卸売業者が中心だが、貴金属市場の縮小と共に、その販売力が低下してきている。

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

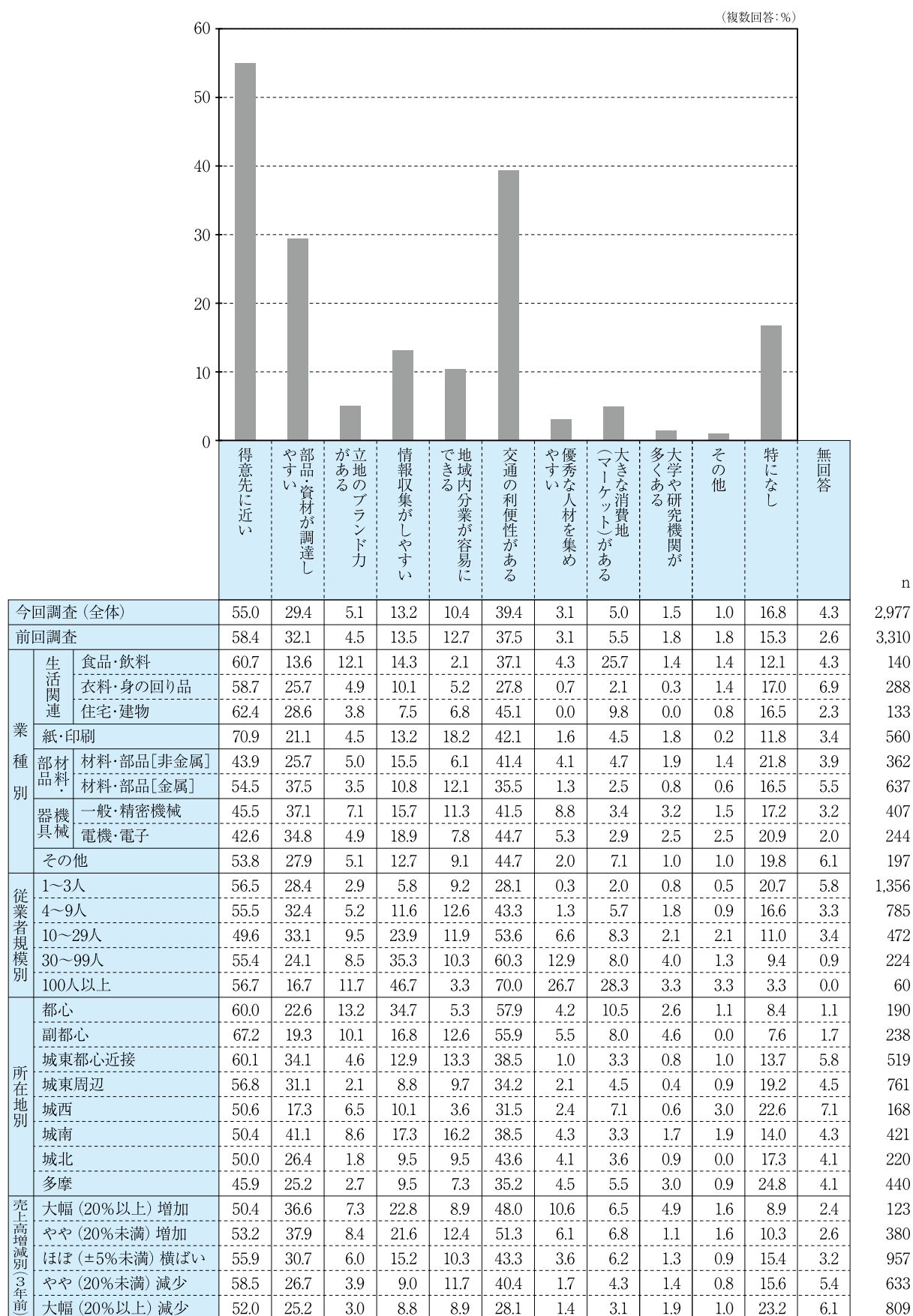
当社は、再生した自動車部品等のクイックデリバリーを行っている。

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。

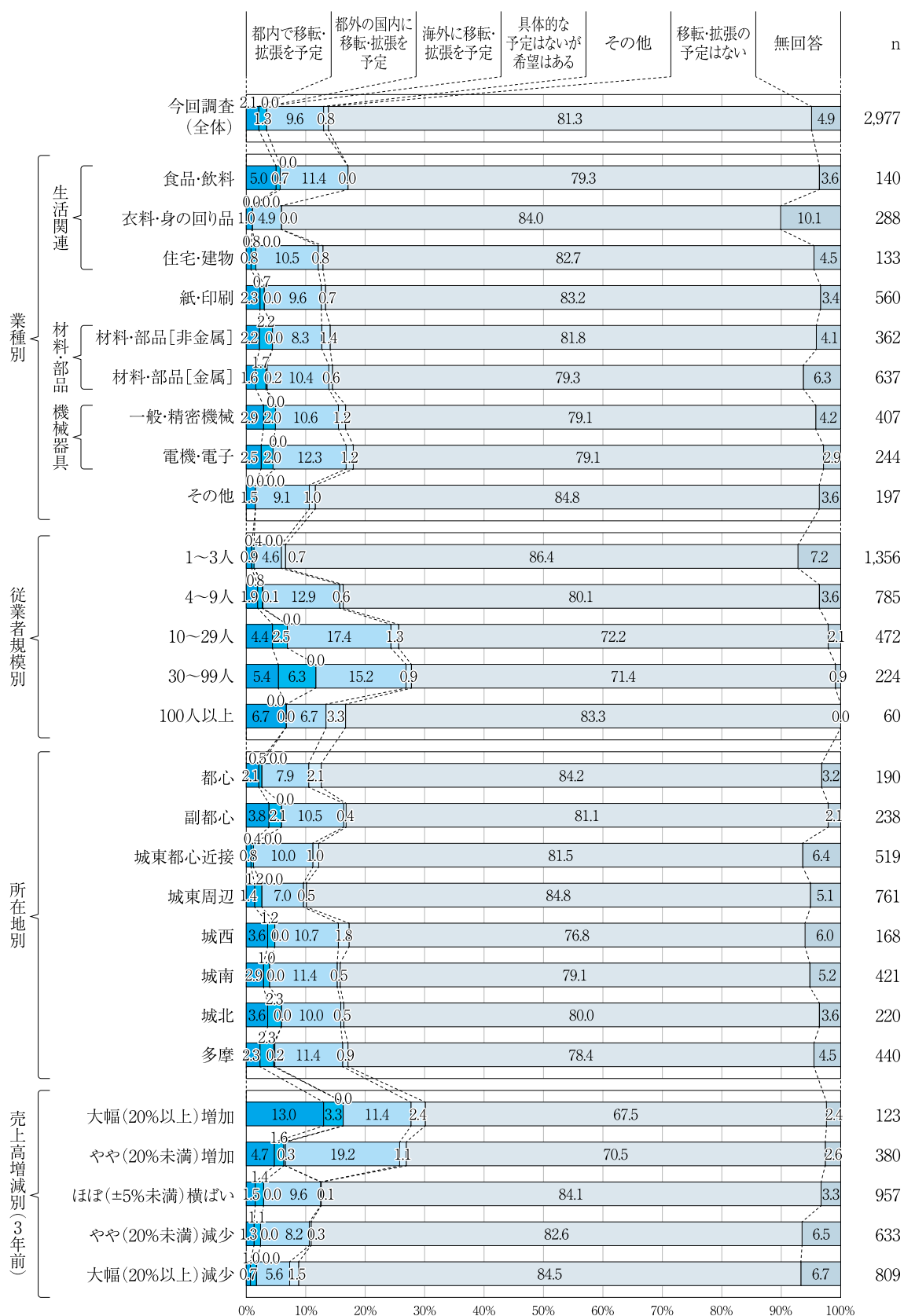
業種別にみると、「都内で移転・拡張を予定」は食品・飲料で5.0%と他の業種に比べて高くなっている。また、一般・精密機械と電機・電子では、「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」があわせて4.9%、4.5%とやや高くなっている。また、「具体的な予定はないが希望はある」は、電機・電子で12.3%、食品・飲料で11.4%とやや高くなった。

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。

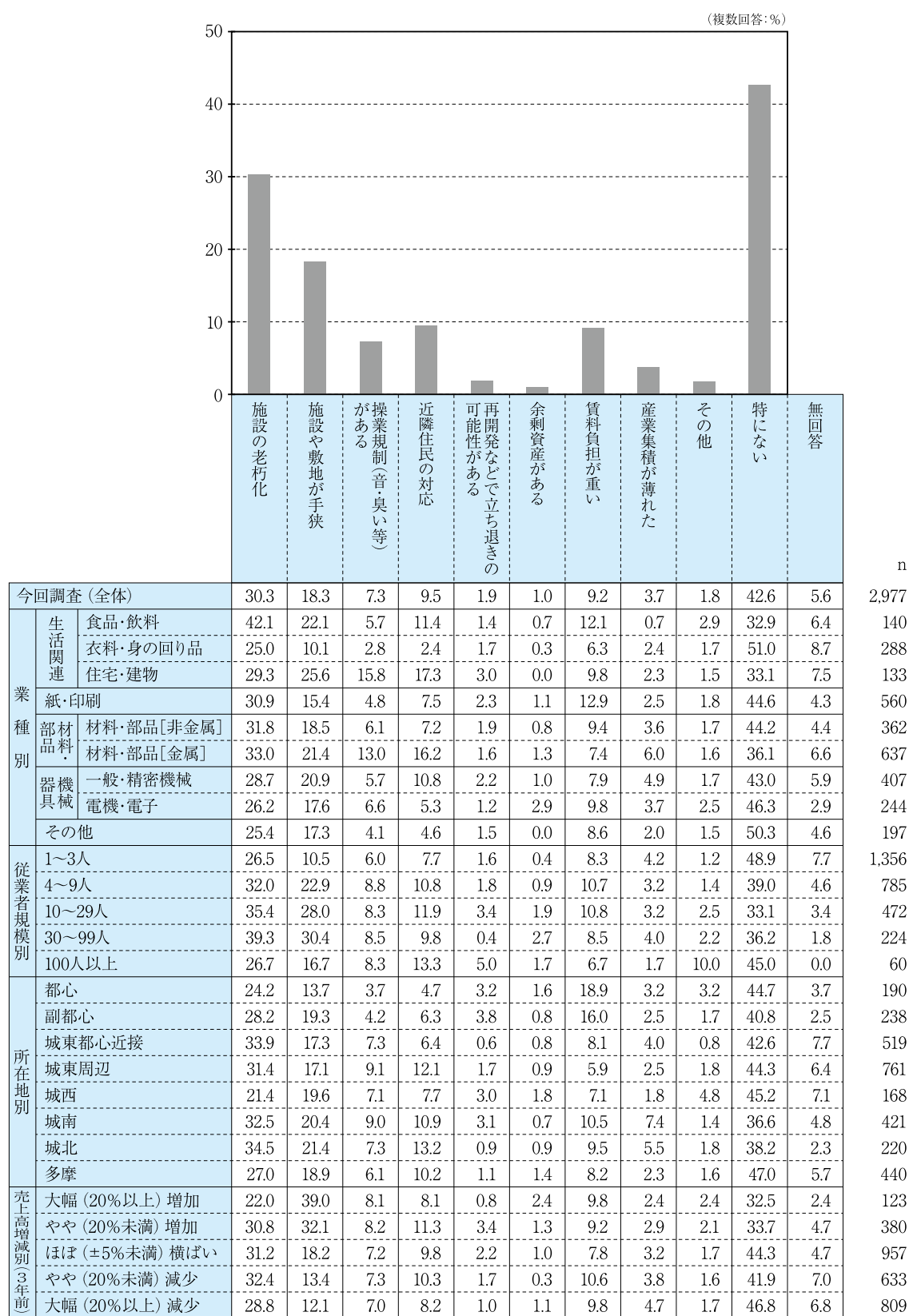
＜事例21＞ 国内生産にこだわるものの、製造委託先の減少が課題

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

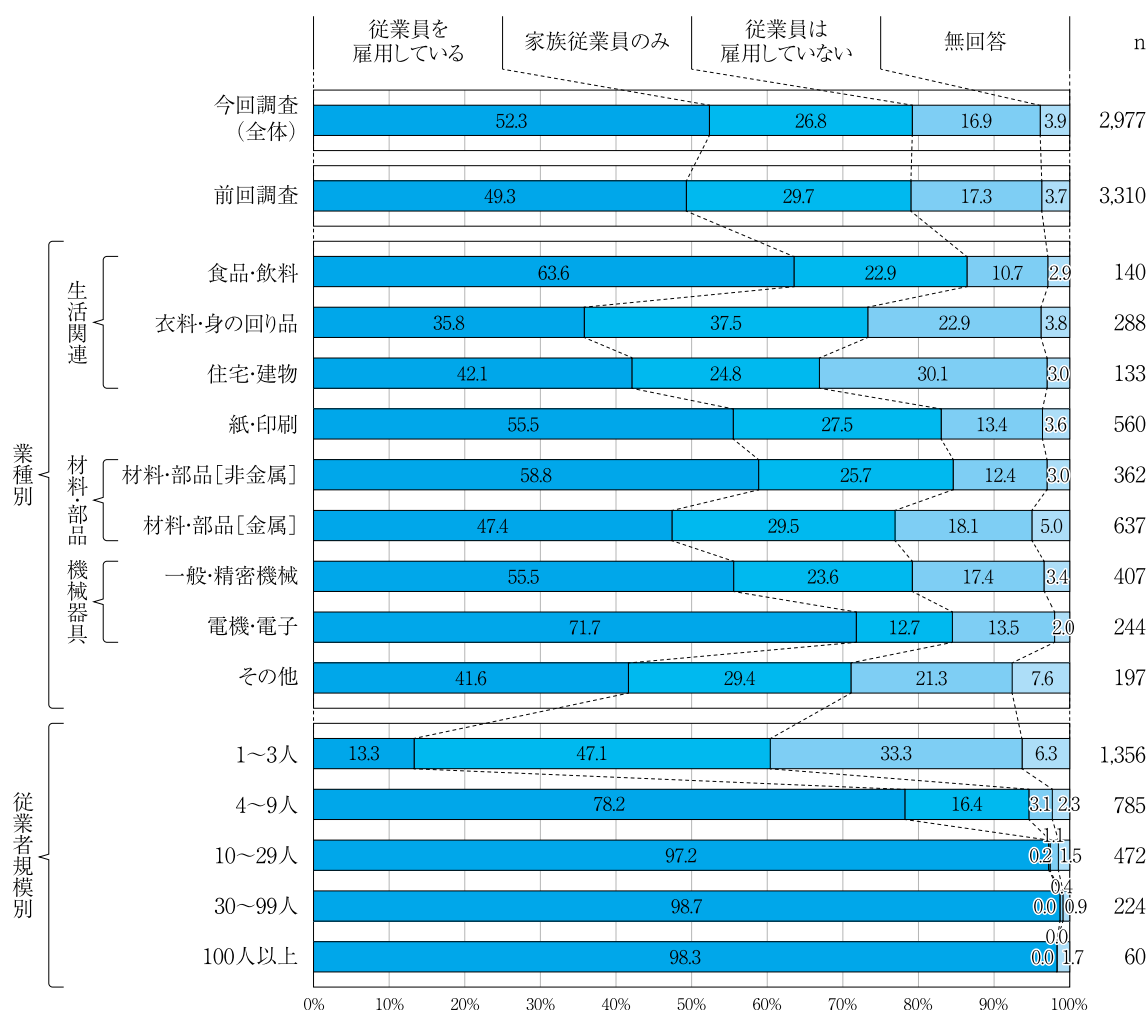
1 従業員の雇用状況

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。

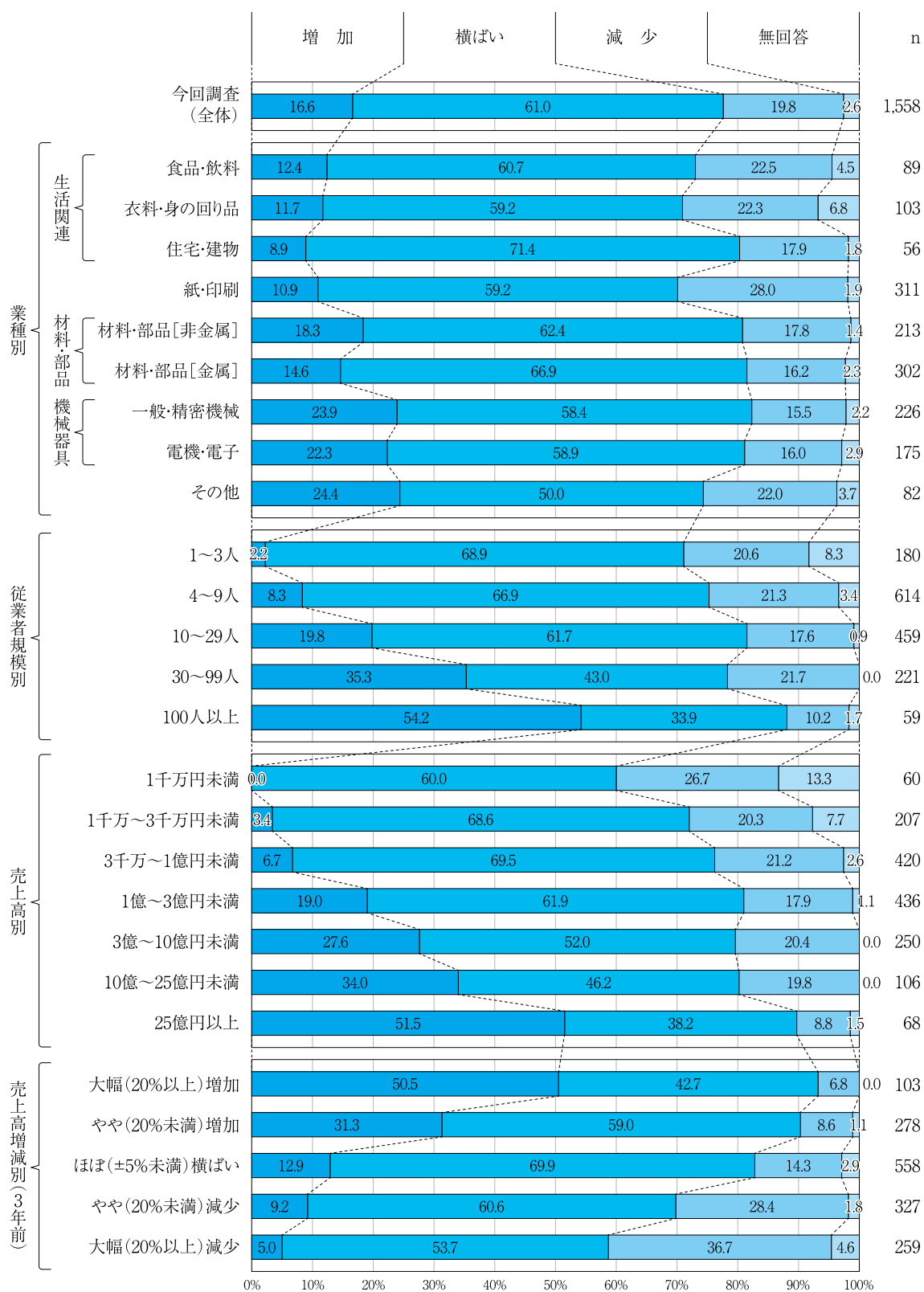
業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子、その他では「増加」がいずれも2割を超えたほか、材料・部品[非金属]でも「増加」が18.3%と2割近くに達しており、いずれも「増加」が「減少」を上回った。このほかの業種では、「減少」が「増加」を上回っており、なかでも、紙・印刷では「減少」が28.0%と3割近くに達している。

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。

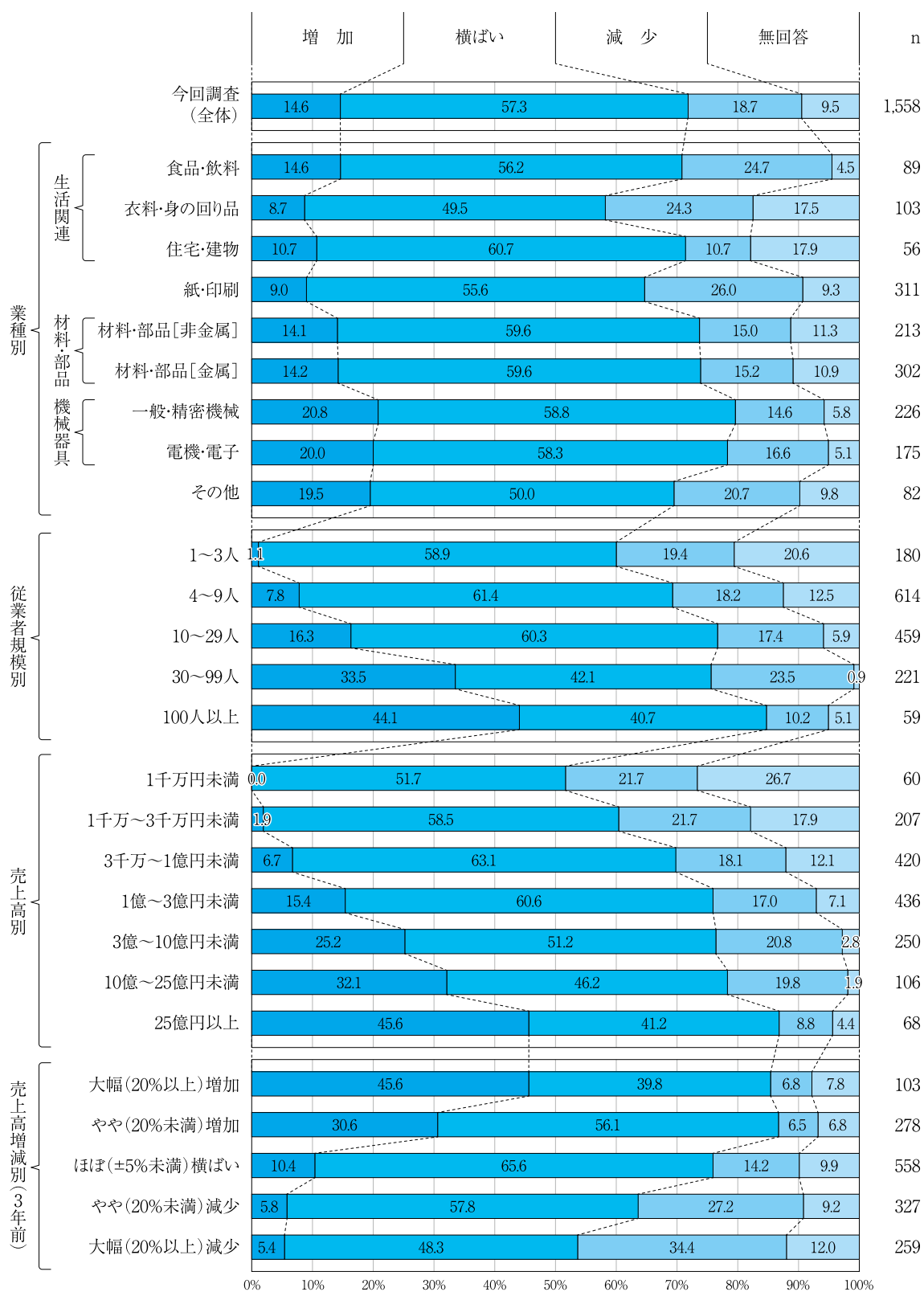
業種別にみると、一般・精密機械と電機・電子では、「増加」がそれぞれ20.8%、20.0%と約2割を占め、「減少」を上回った。また、住宅・建物では「横ばい」が60.7%と高く、「増加」と「減少」はともに10.7%で拮抗した。このほかの業種では「減少」が「増加」を上回っており、なかでも、紙・印刷や食品・飲料、衣料・身の回り品では、「減少」が2割を超えて高くなっている。

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

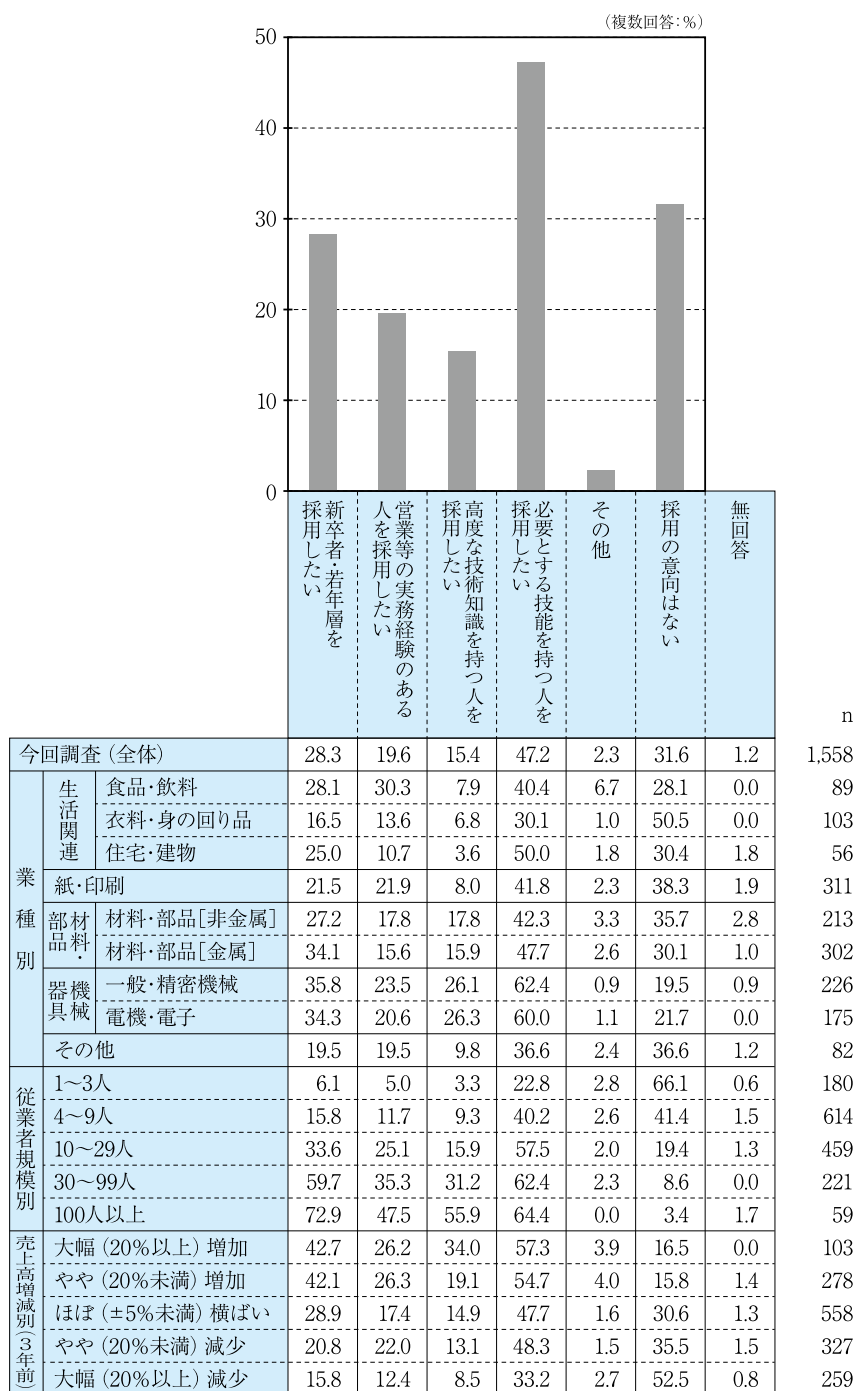
当社は、一品ものを中心とした各種の自動組立装置や検査装置等の製造を行っている。最初にお客様が必要とする装置の内容や要望などを十分にヒアリングし、コスト削減や利便性向上を実現する機械を設計し、開発、製造、据え付け、メンテナンスを一貫してグループ企業内で対応する。

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。

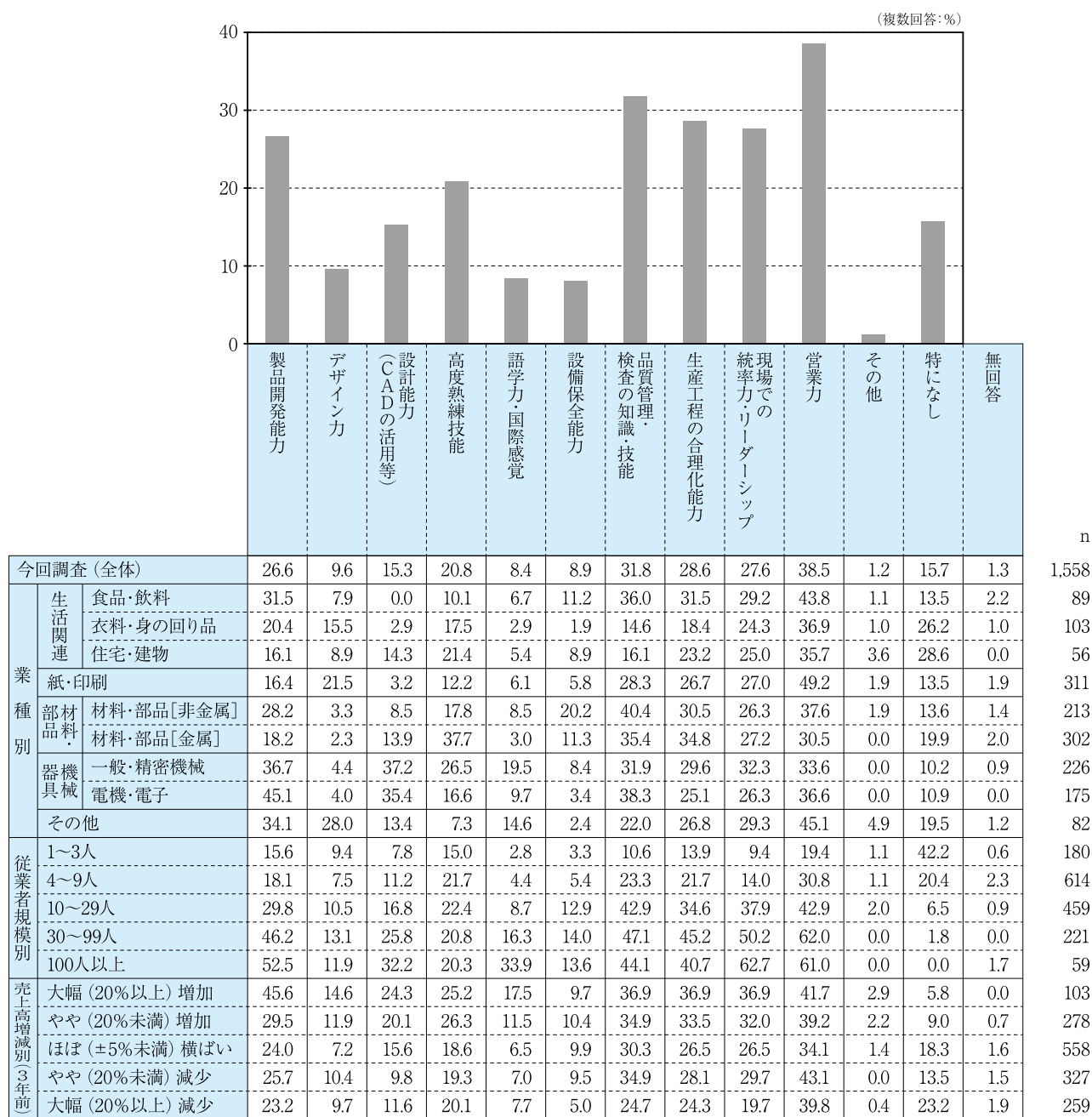
当社は従来、年4回の展示会を営業の中心に据えていたが、現在は毎月デザイン・サンプルを開発して、積極的な展開を図っている。このサンプルづくりが従業員の人材育成の根幹をなしている。例えば、ファッションショーで最新トレンドを確認したら、自社で取り組めるアクセサリーを選び企画案を提出させる。ひとつの原型と、ネックレスなどひと揃えのアイテムに展開したデザインを提案するのがルールである。

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

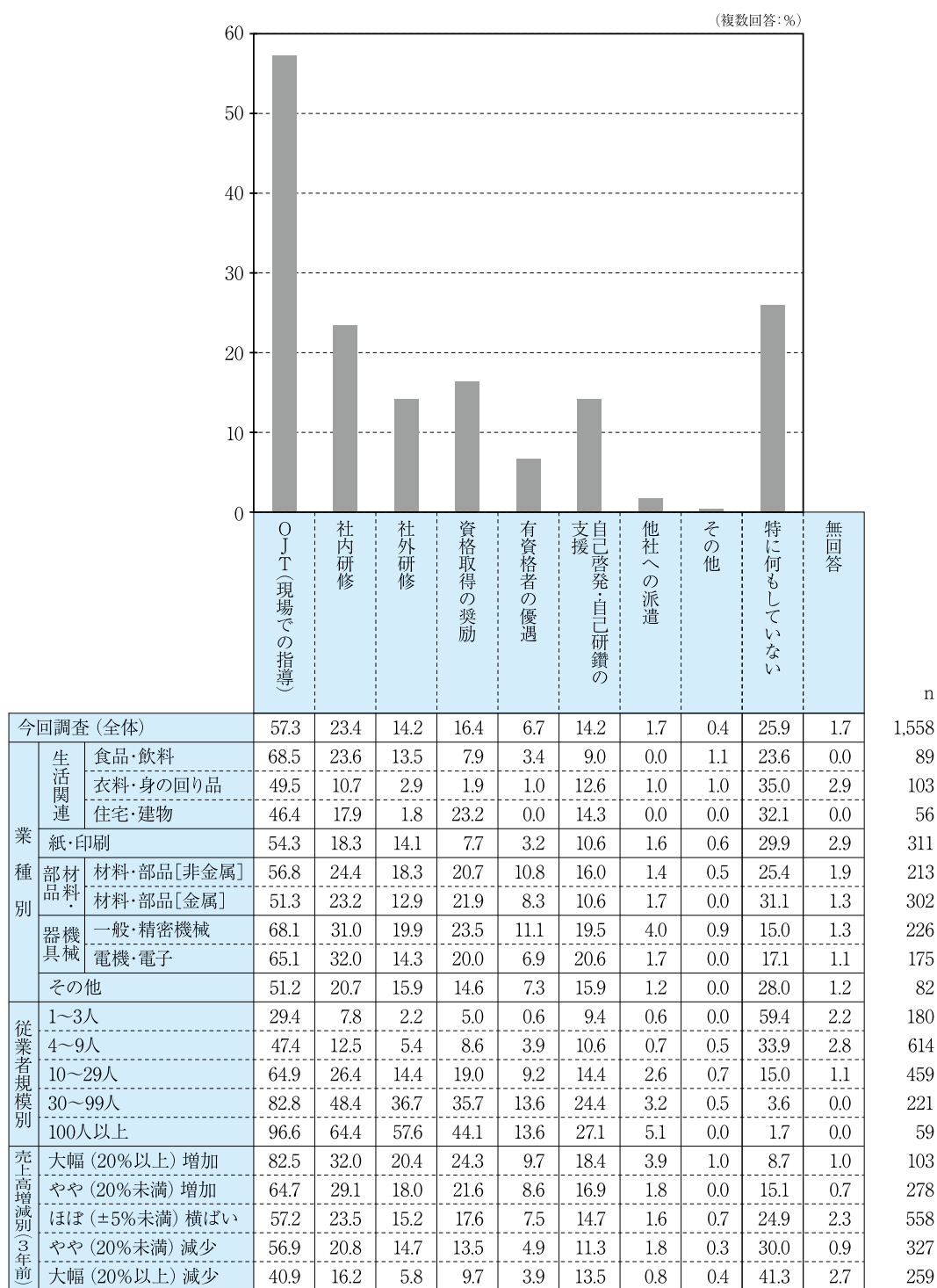
当社は、主に自動車エンジン部品、半導体製造装置部品などの加工を行っている。エンジン関連の部品加工は大型かつ複雑な部品も多く、様々な特徴を持ったマシニングセンター等を保有している。

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。

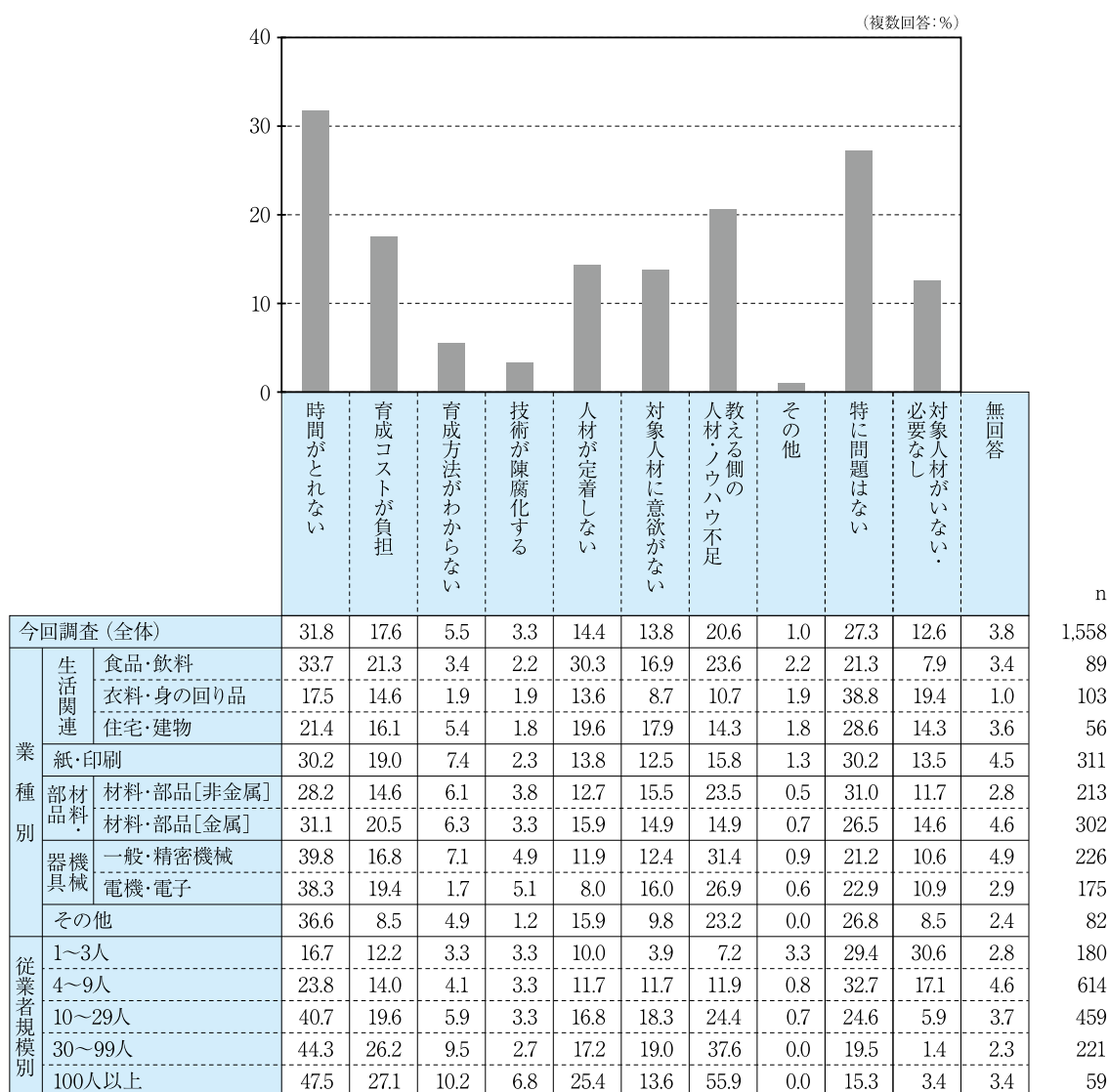
＜事例26＞ エンドユーザーと触れあい、感謝される経験が今後の励みに

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。

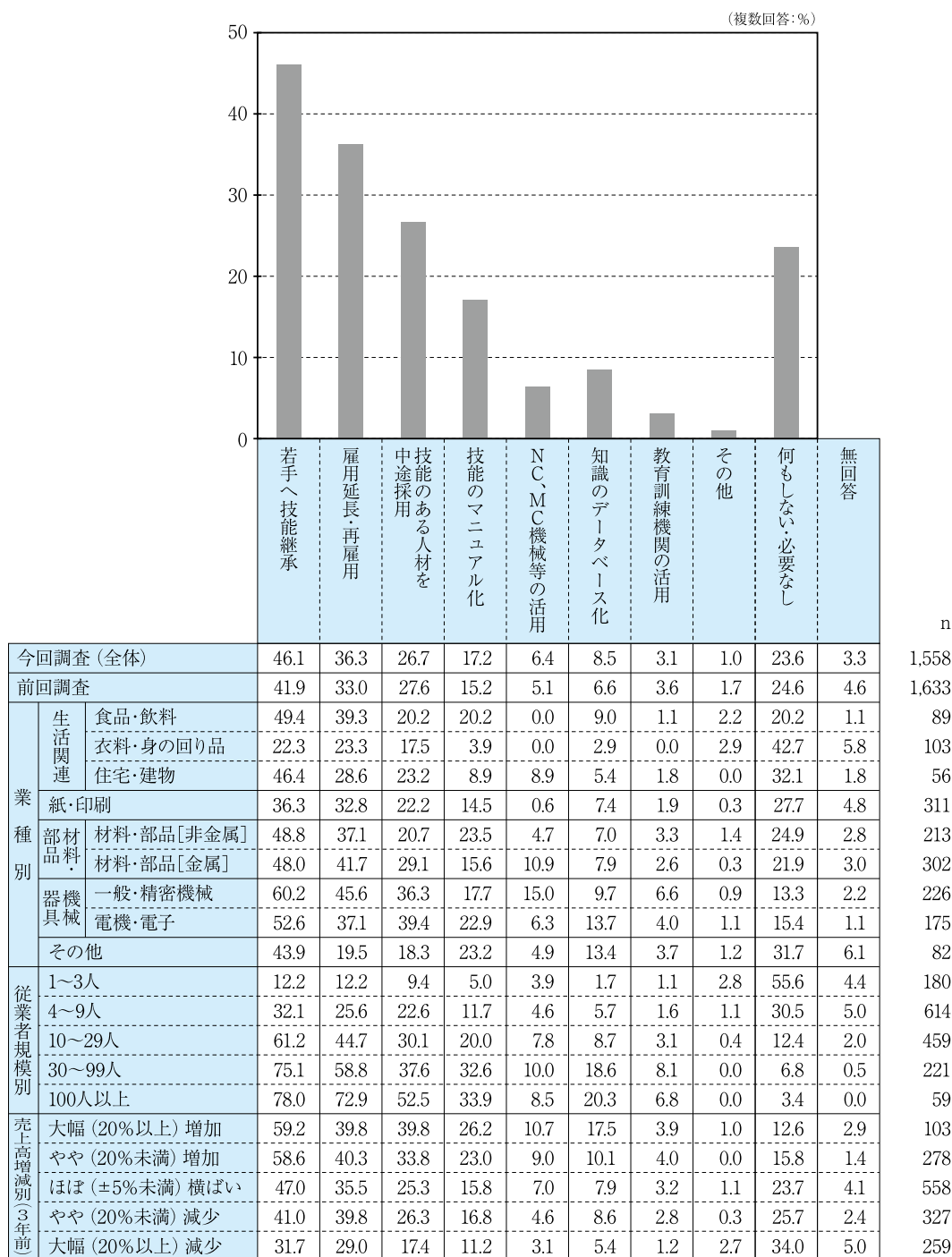
＜事例28＞ 最新テクノロジーの取り込みを重視

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

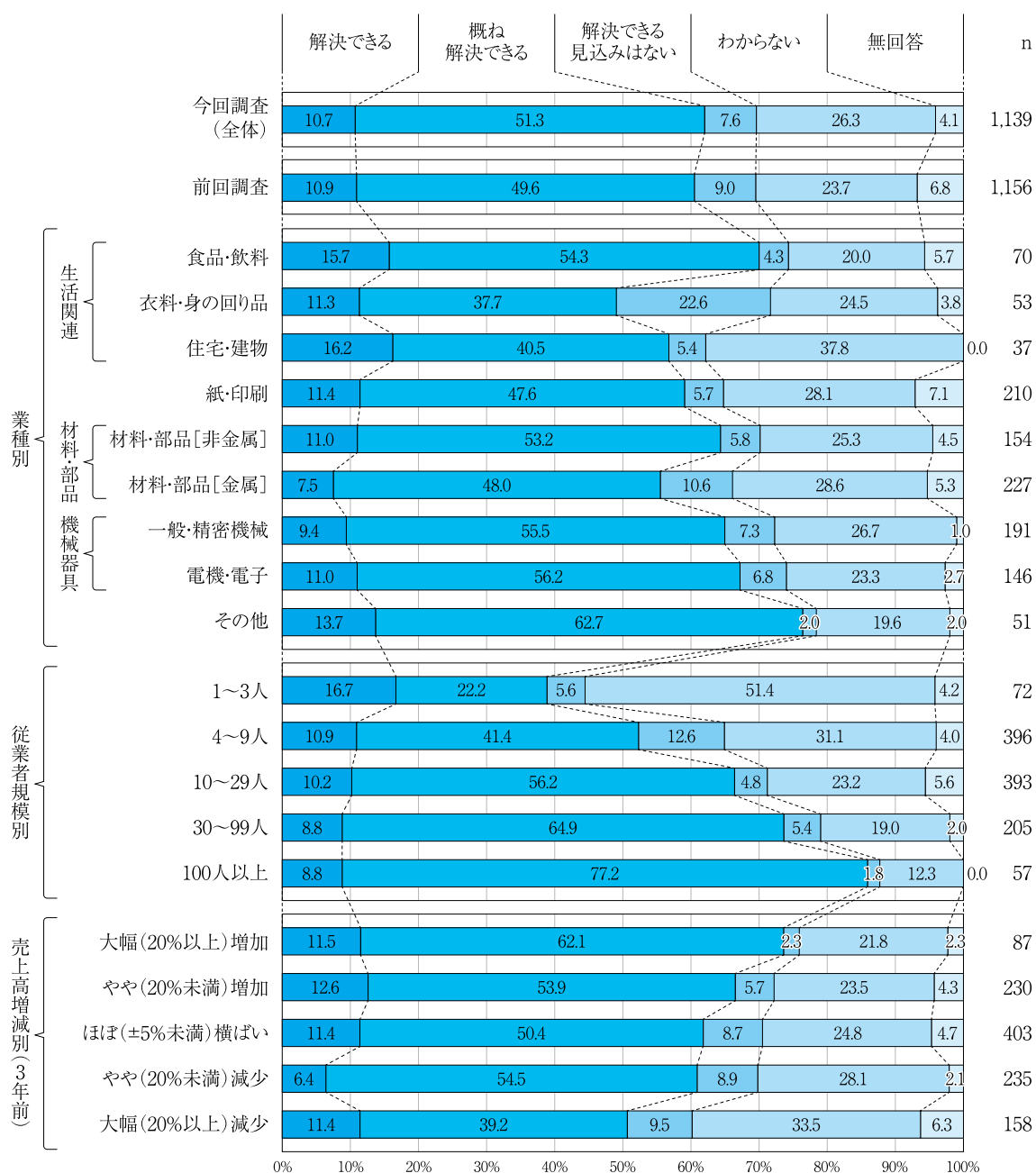
熟練技能者の退職（技能継承の問題）に対応予定の企業における、技能継承問題の解決の見通しは、「概ね解決できる」が51.3%、「解決できる」が10.7%で、あわせると62.0%と6割を超えた。「解決できる見込みはない」は7.6%となっている。

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。

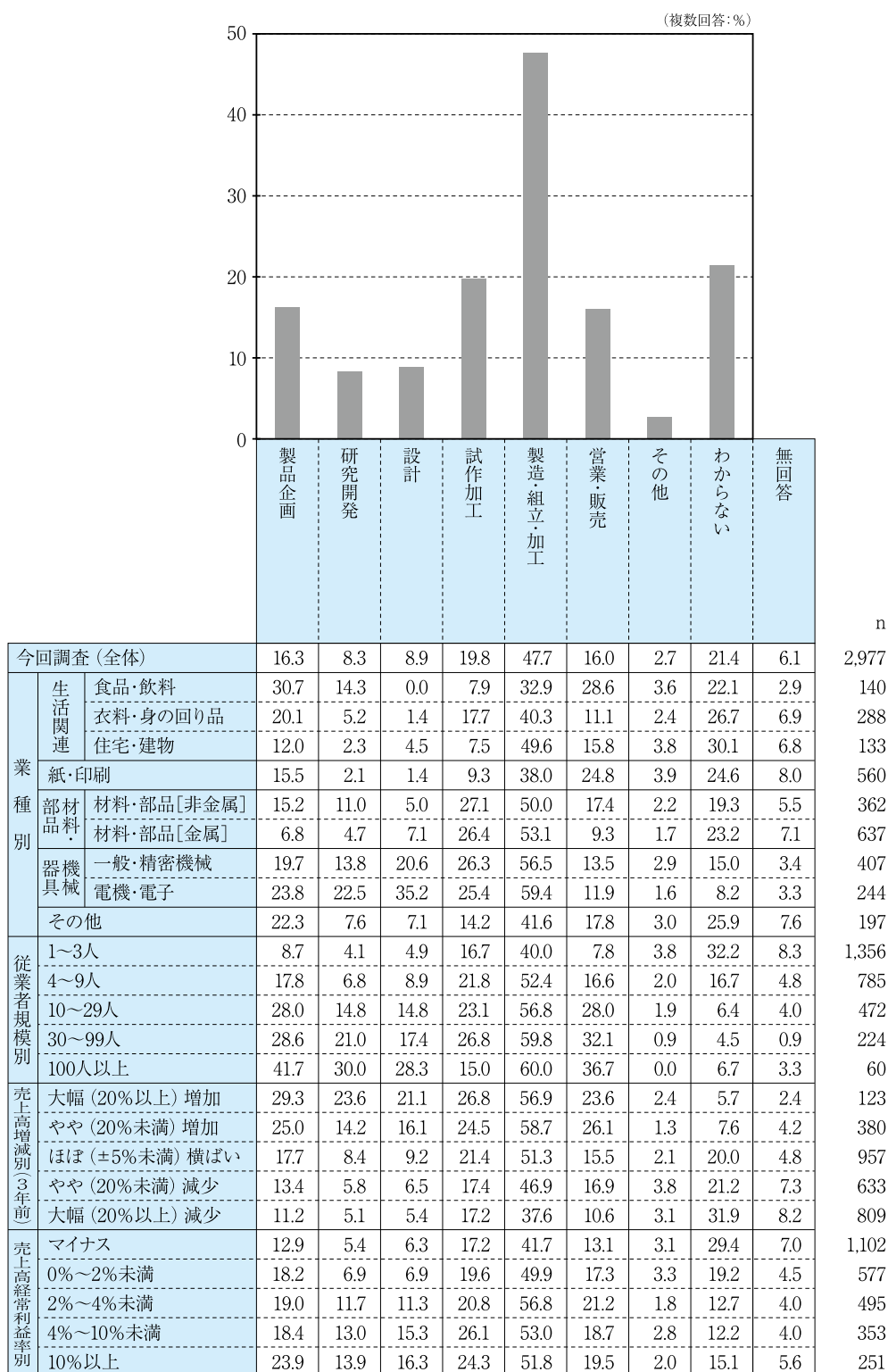
＜事例29＞ 高品質・付加価値で差別化し、価格競争を回避

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。

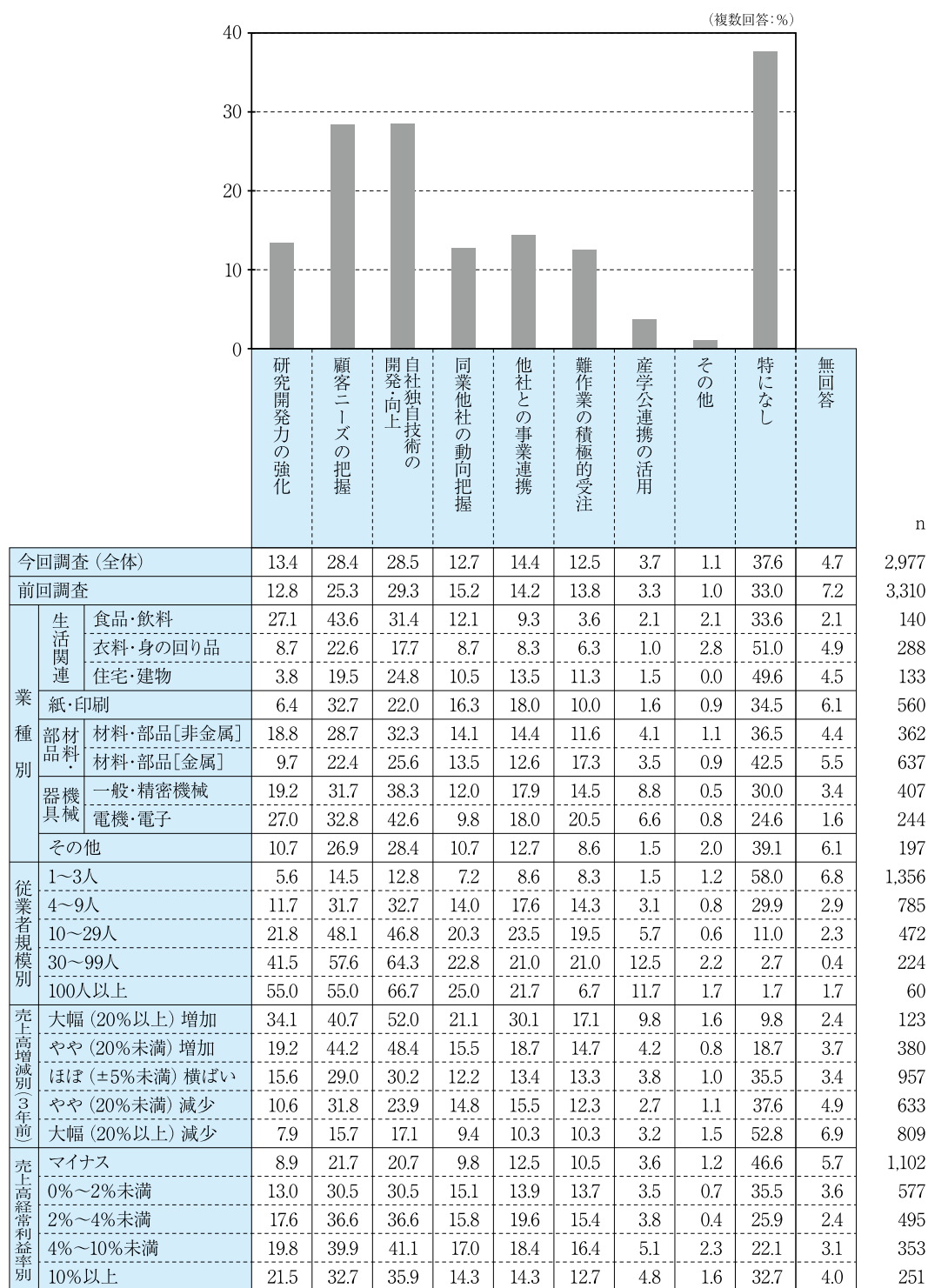
＜事例30＞ 新素材採用による高機能商品で収益向上を図る

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

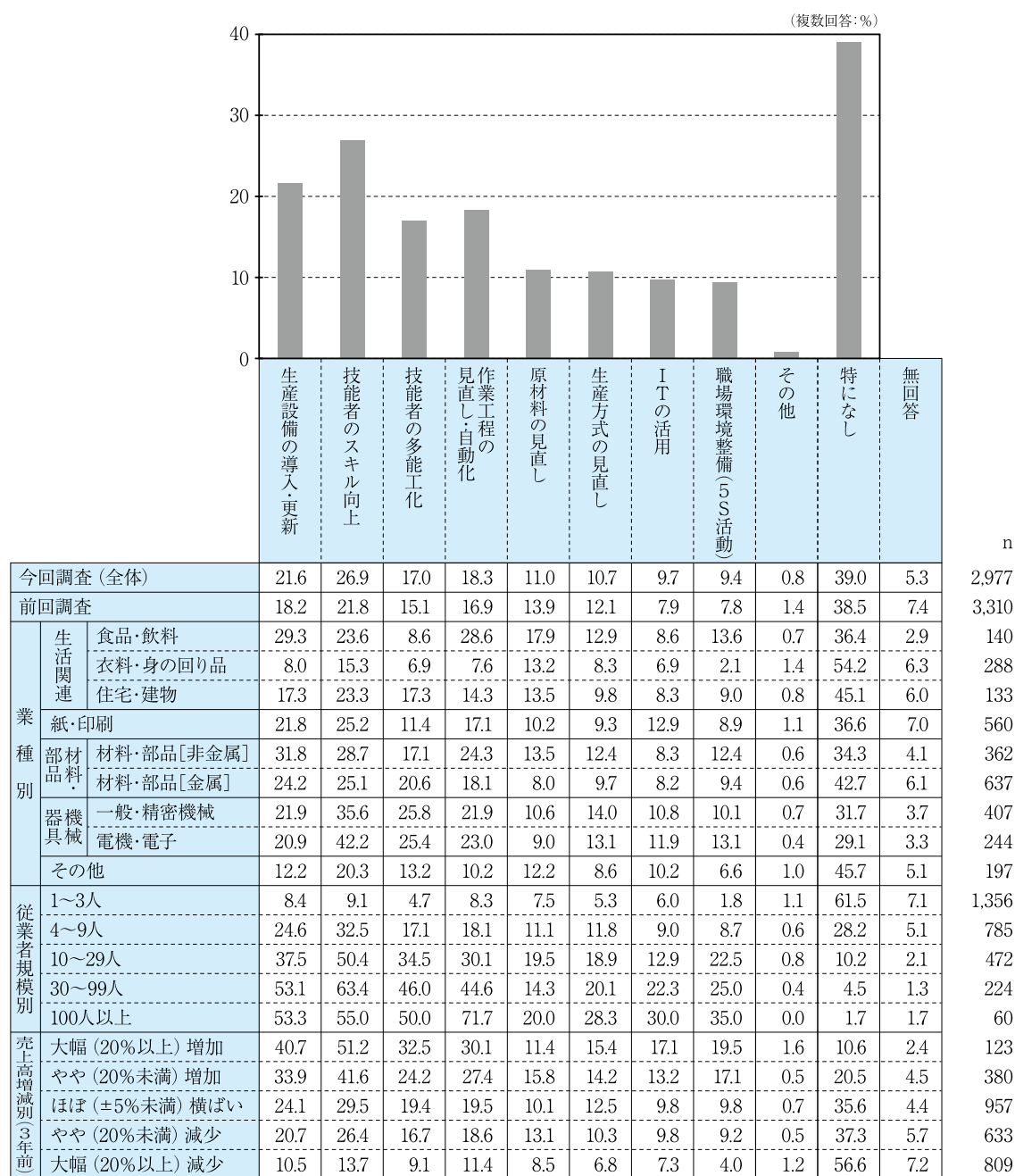
当社は貴金属のメッキ表面加工を営んでいる。現在は主にアクセサリーに金や銀のメッキ加工を行っている。

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が一番の強みである。

（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

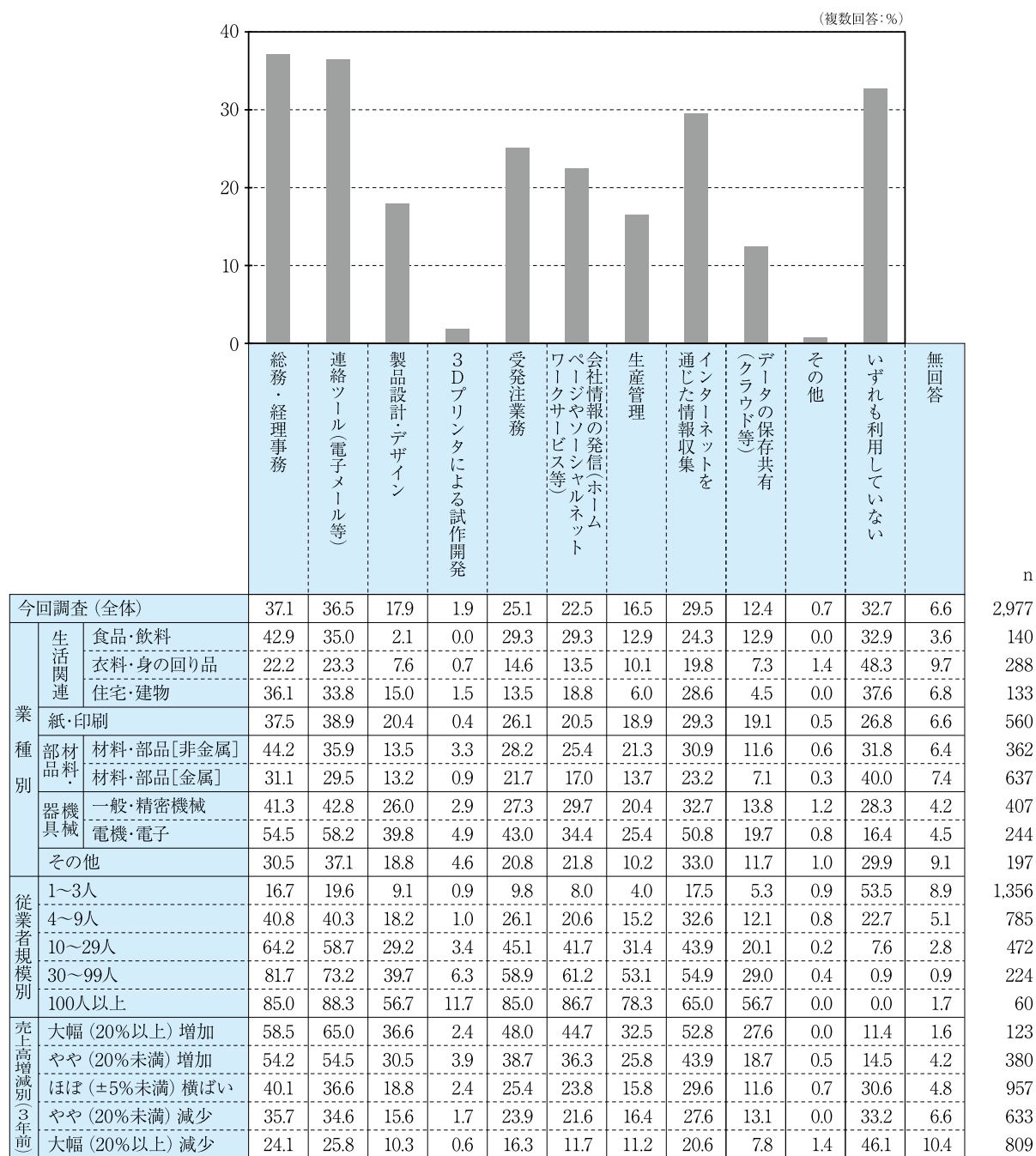
IT（情報技術）の現在の活用状況（複数回答）は、「総務・経理事務」が37.1%、「連絡ツール（電子メール等）」が36.5%とともに4割程度を占めている。以下、「インターネットを通じた情報収集」が29.5%、「受発注業務」が25.1%などとなっている。「いずれも利用していない」は32.7%となった。

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。

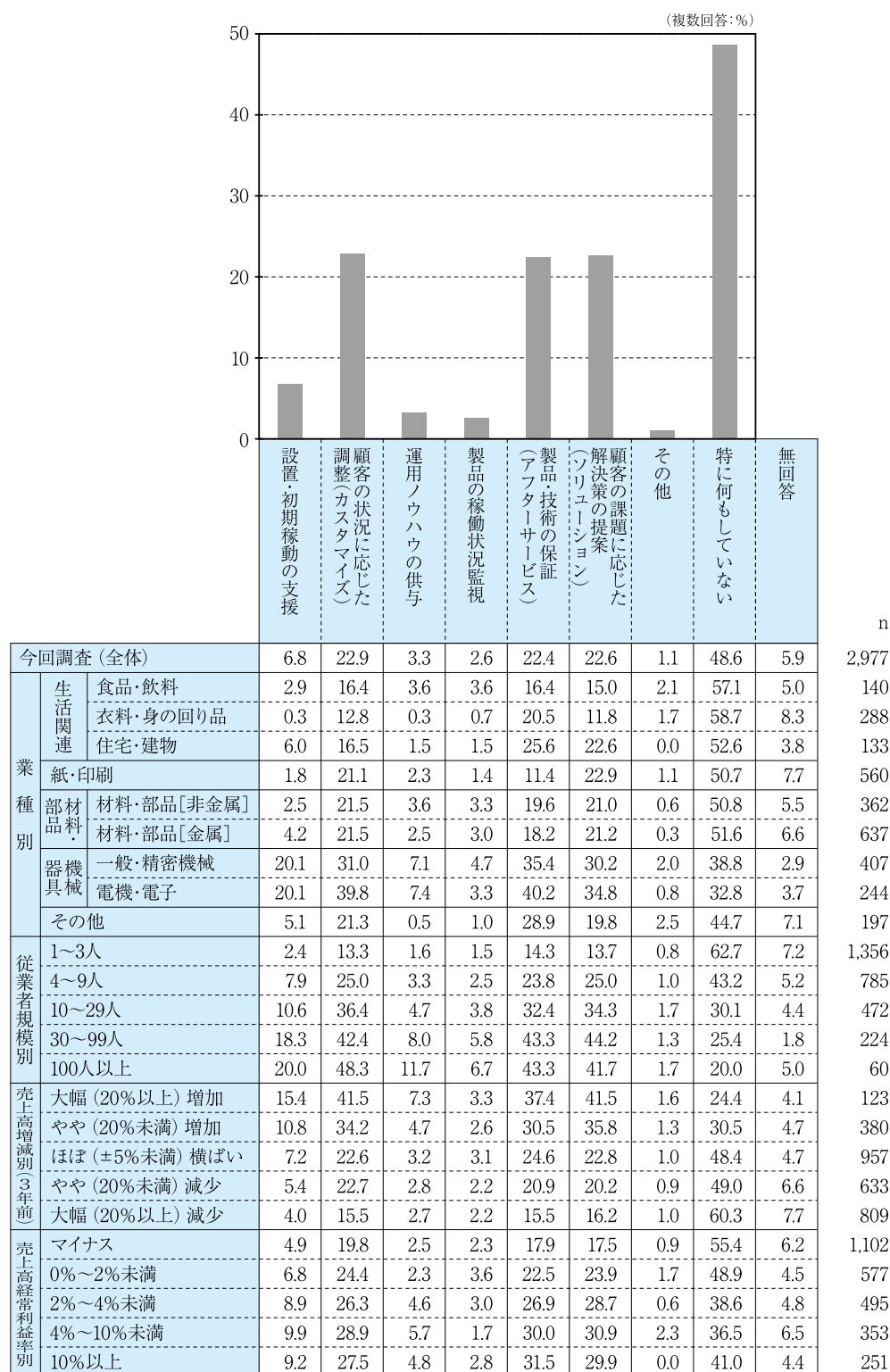
＜事例32＞ お客様とのコミュニケーションを重視し、高いリピート率を誇る

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

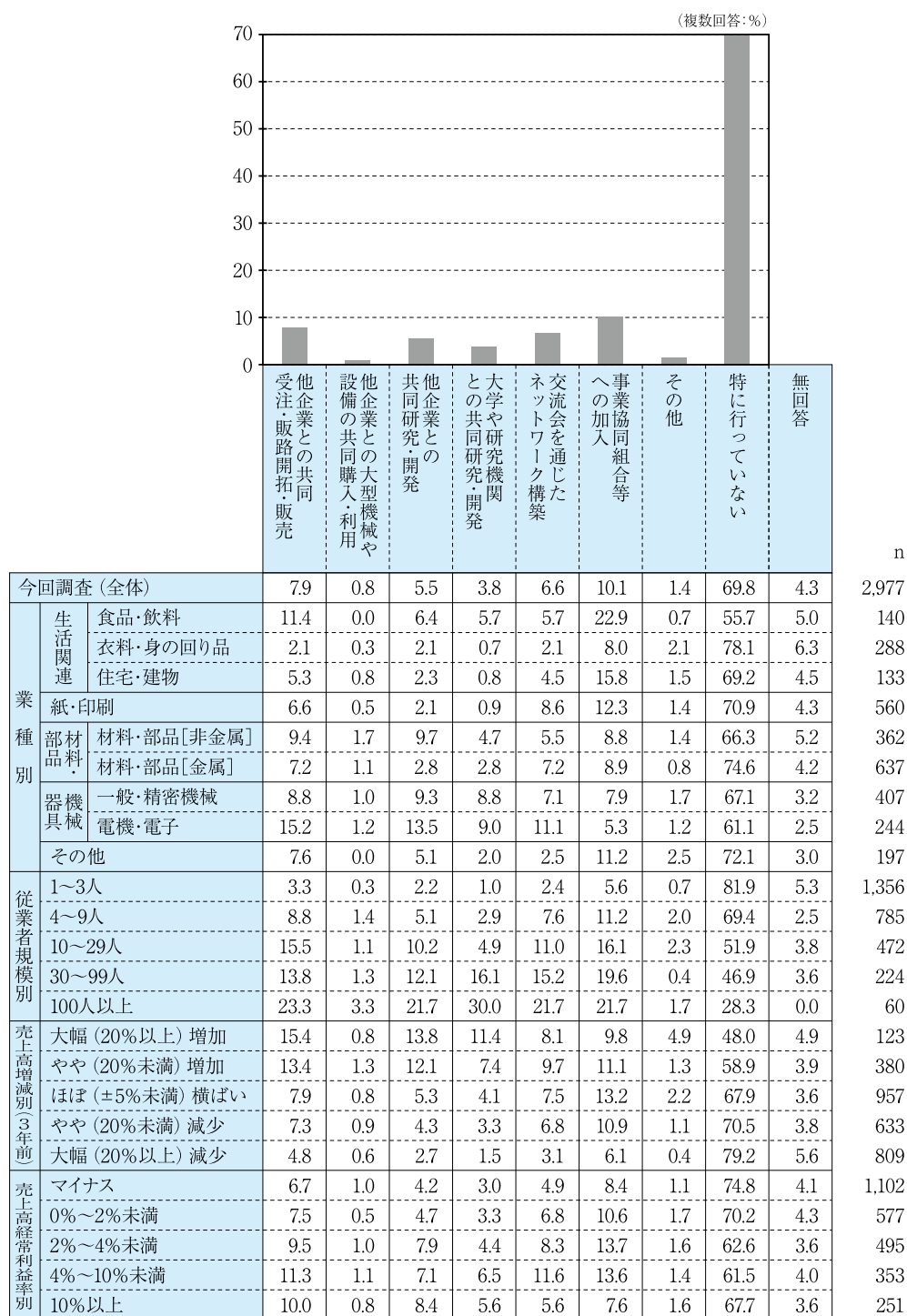
当社は、印刷物の企画、デザイン、印刷のほか、WEBや動画制作などを手掛けている。

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

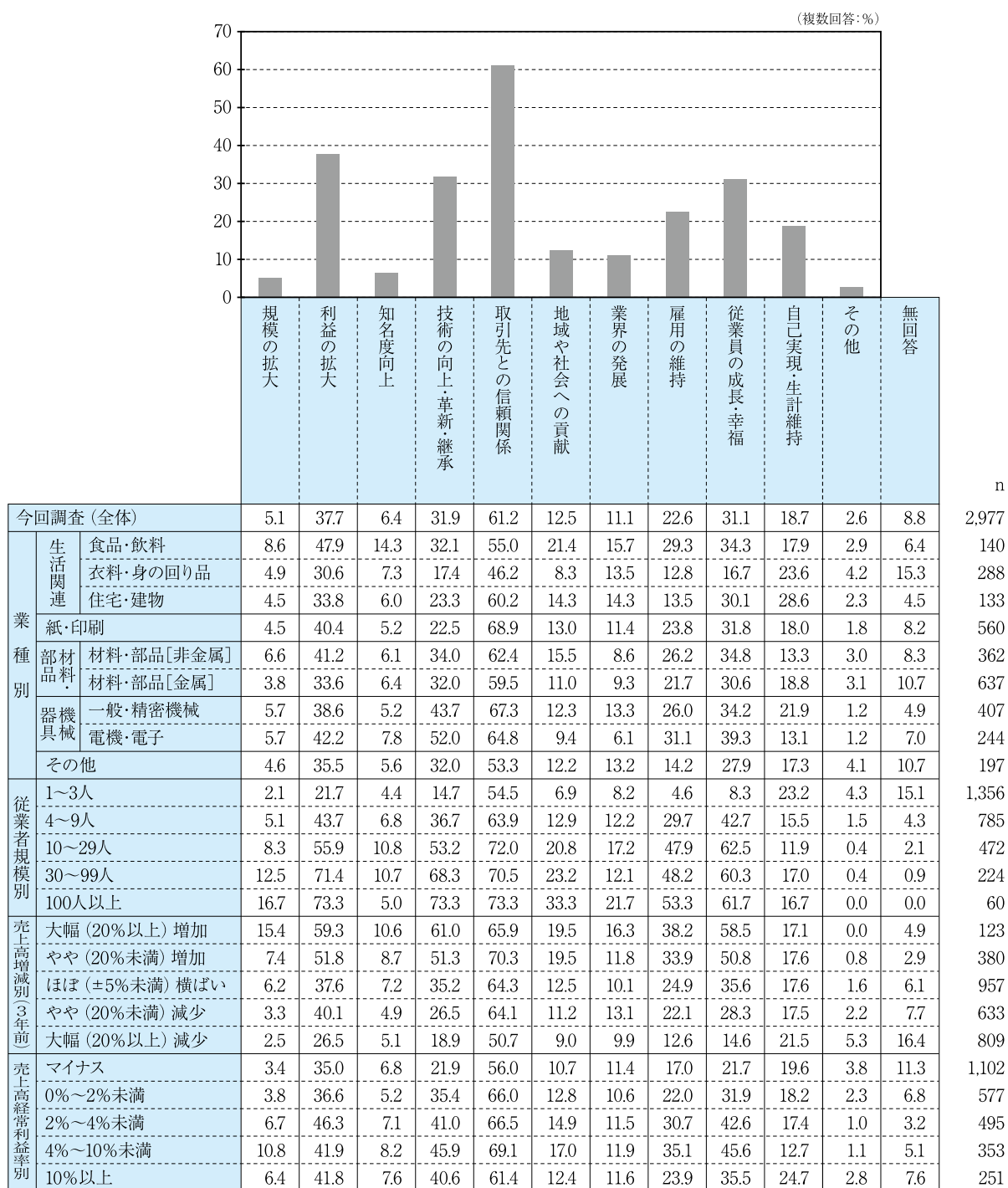
当社は電子回路の開発設計・製造を行っている。電子事業の業界は、景気に左右されやすいことから、社員の資格を生かしたサービス業も手掛け、経営の安定を図っている。

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。

従業員規模別にみると、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。

従業員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。

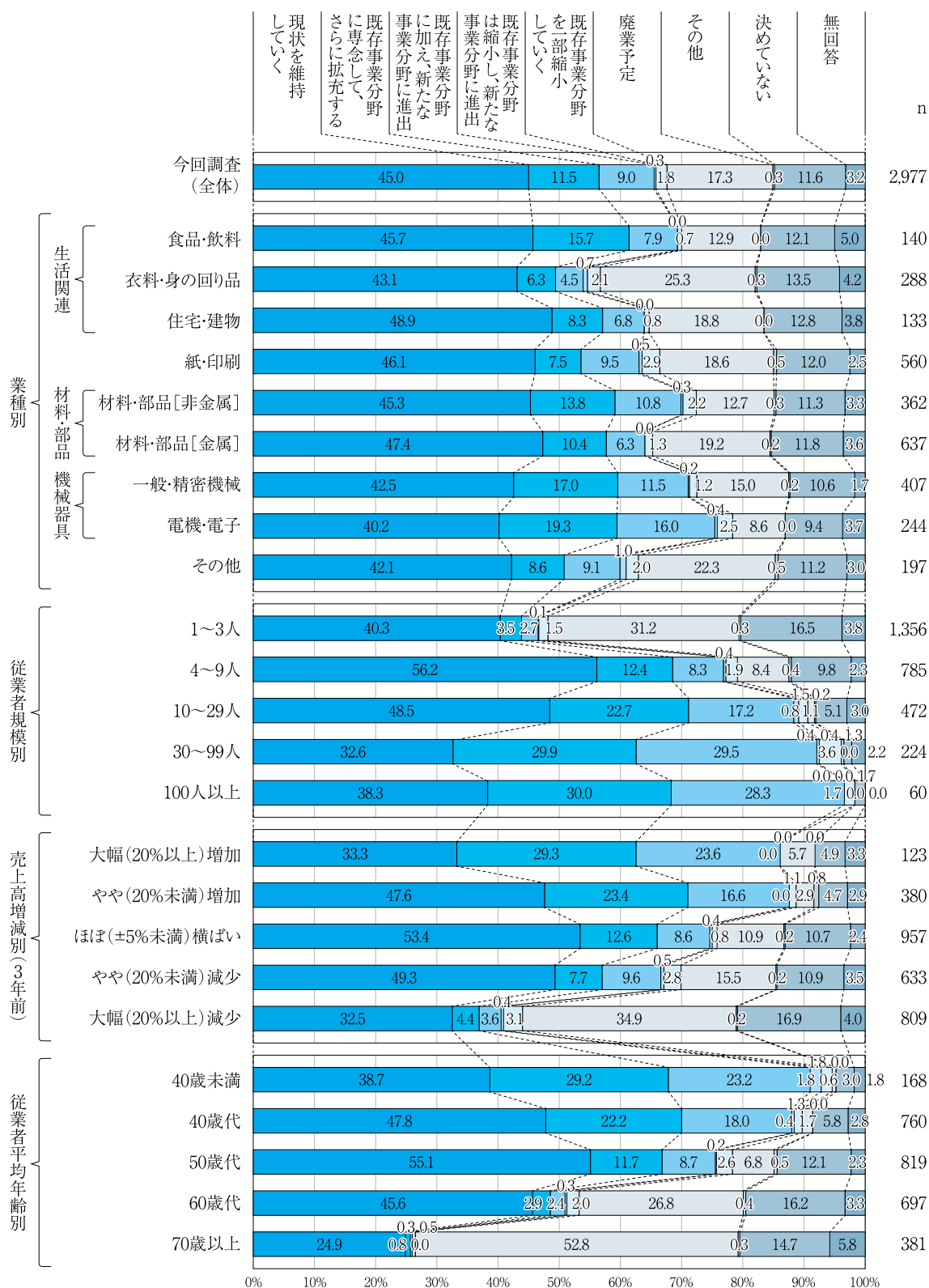
<事例35> 海外の企業に追いつかれないものづくりを目指し、研究開発を重視

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。

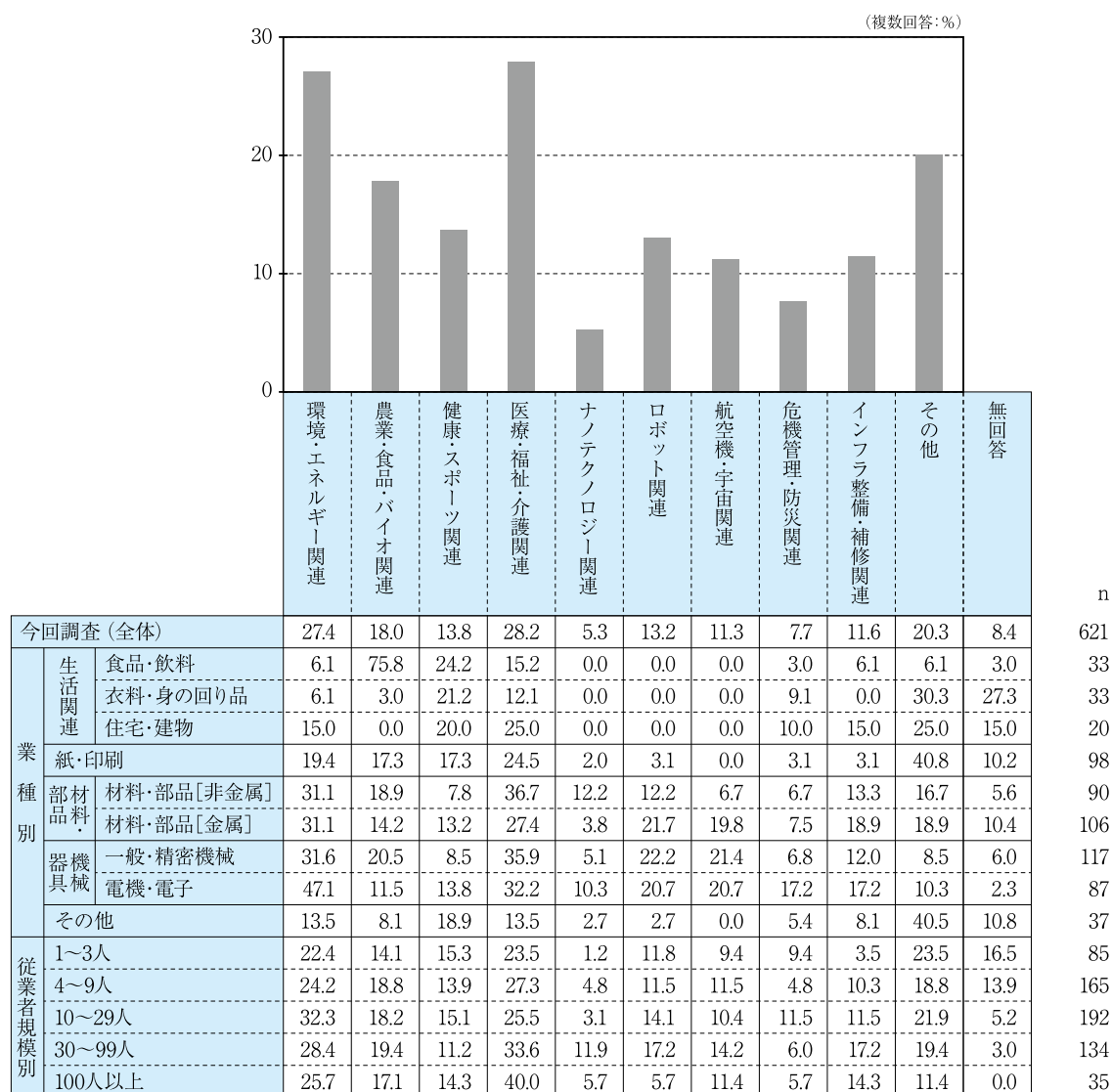
＜事例36＞ 新たな市場向け機械の開発に挑戦

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。