

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。

従業者規模別にみると、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

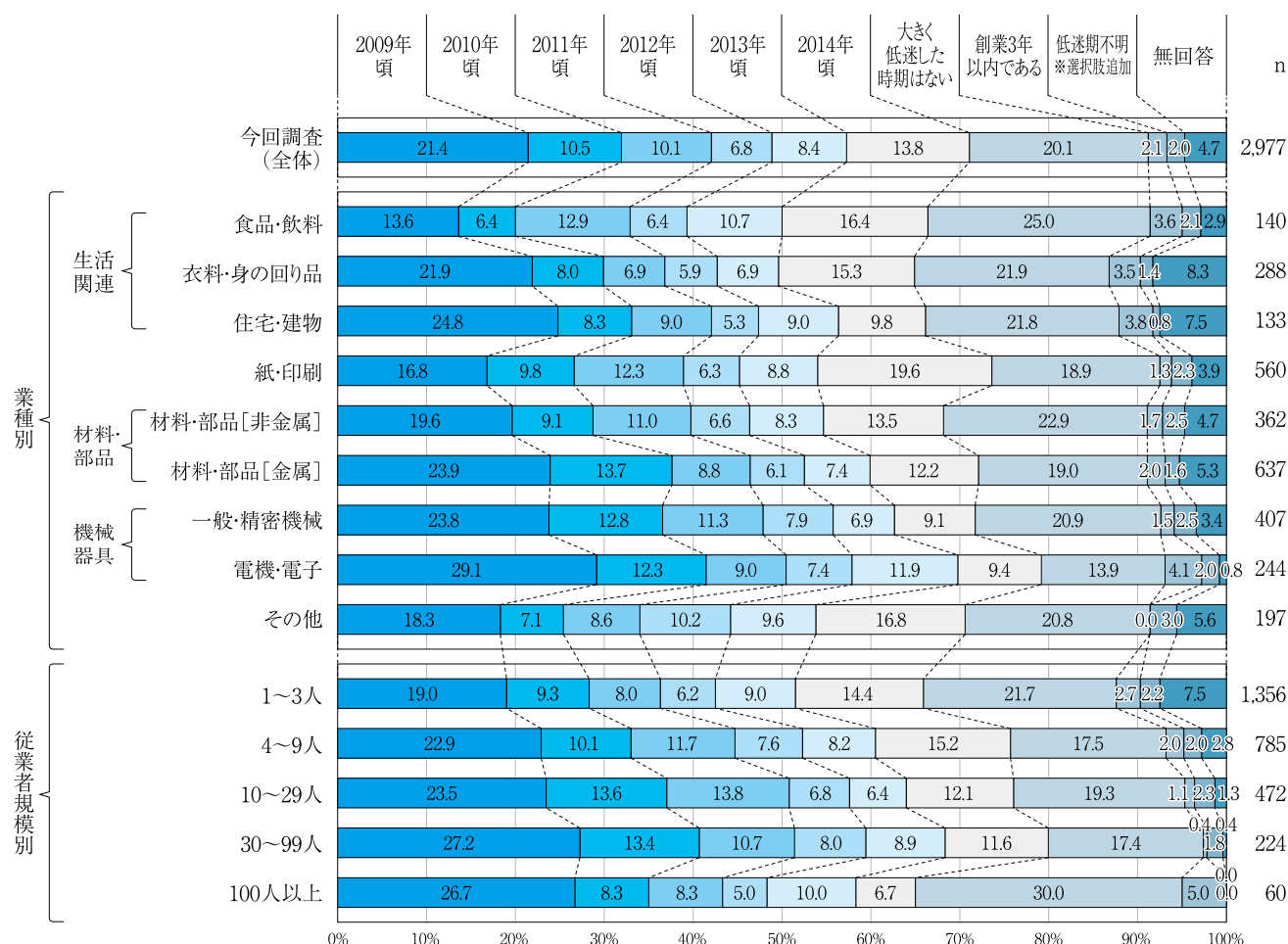
当社は、印刷物のデザインとDTP制作が業務で、生原稿から版を作るところまでを、印刷会社から受注している。

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

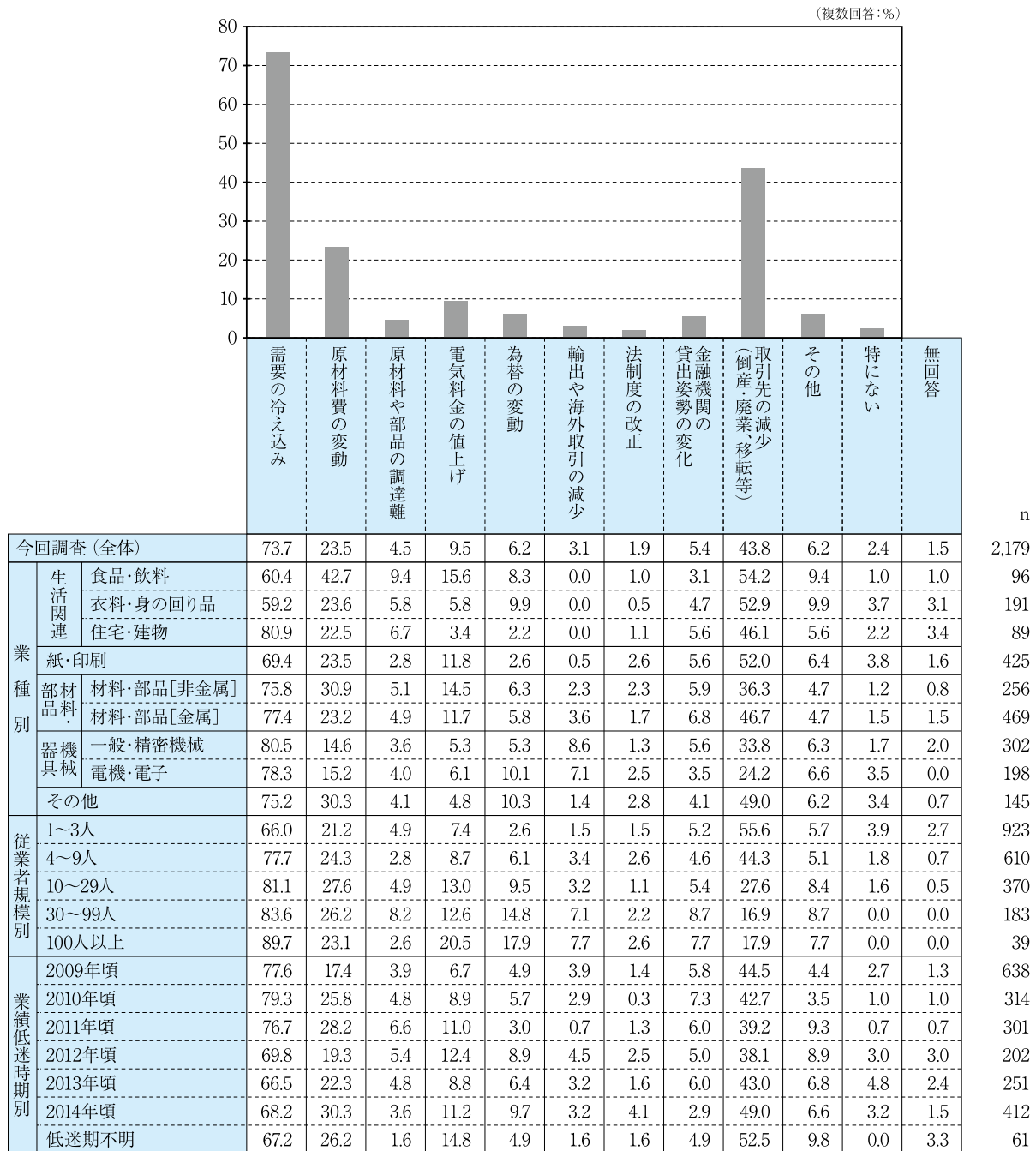
2009年以降で業績が低迷した時期に、経営に大きな影響を与えた外部環境の変化（複数回答）は、「需要の冷え込み」が73.7%で最も高く、次いで「取引先の減少（倒産・廃業、移転等）」が43.8%、「原材料費の変動」が23.5%となっている。

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。

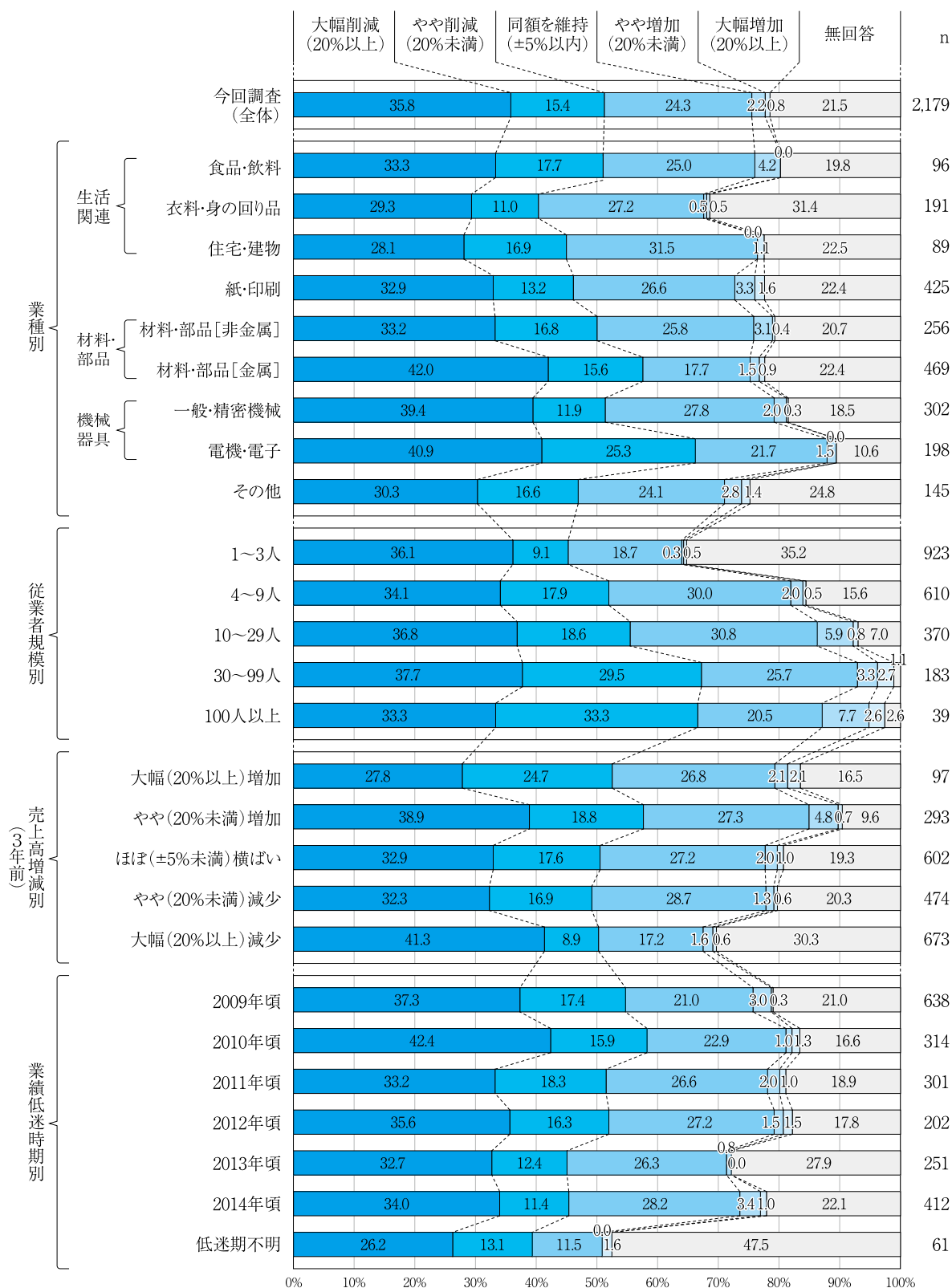
＜事例38＞ 業界を熟知した高い知識力とスピード感で取引先との信頼関係を構築

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さままで、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。

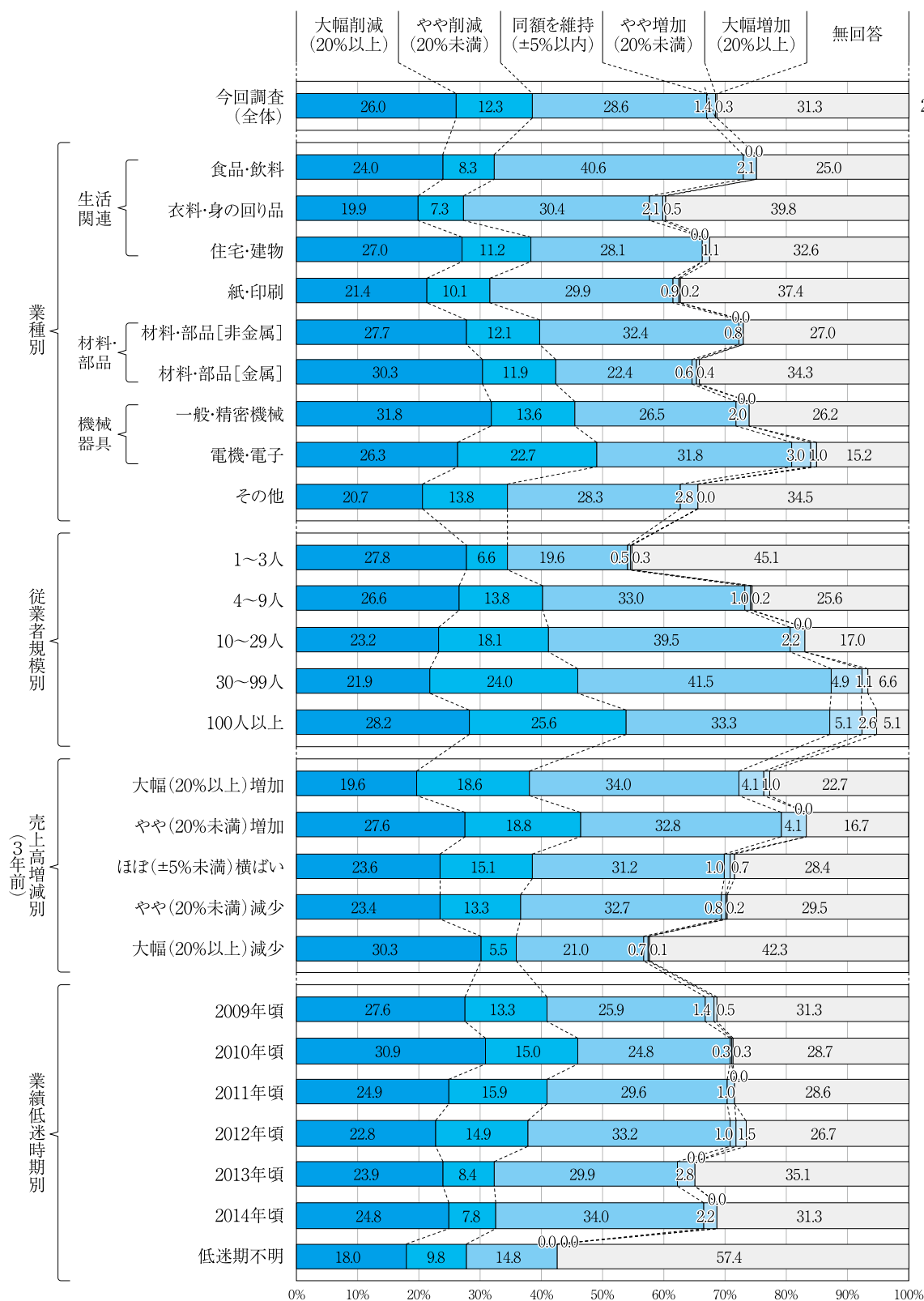
＜事例39＞ 3年先を見据え、研究開発に取り組む

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。

従業員規模別にみると、<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。

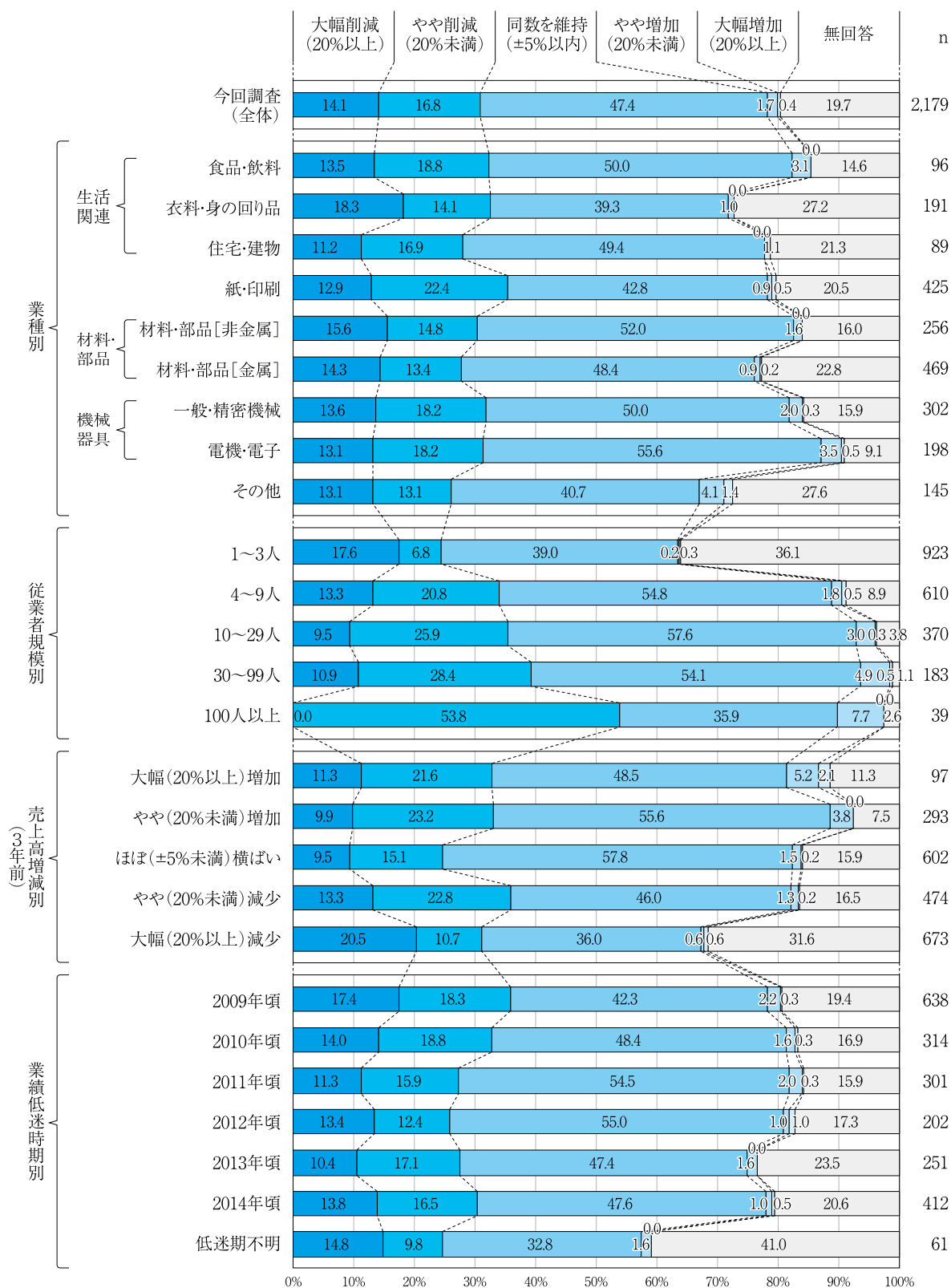
<事例40> 少数精鋭の雇用を維持してリーマンショックを脱出

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。

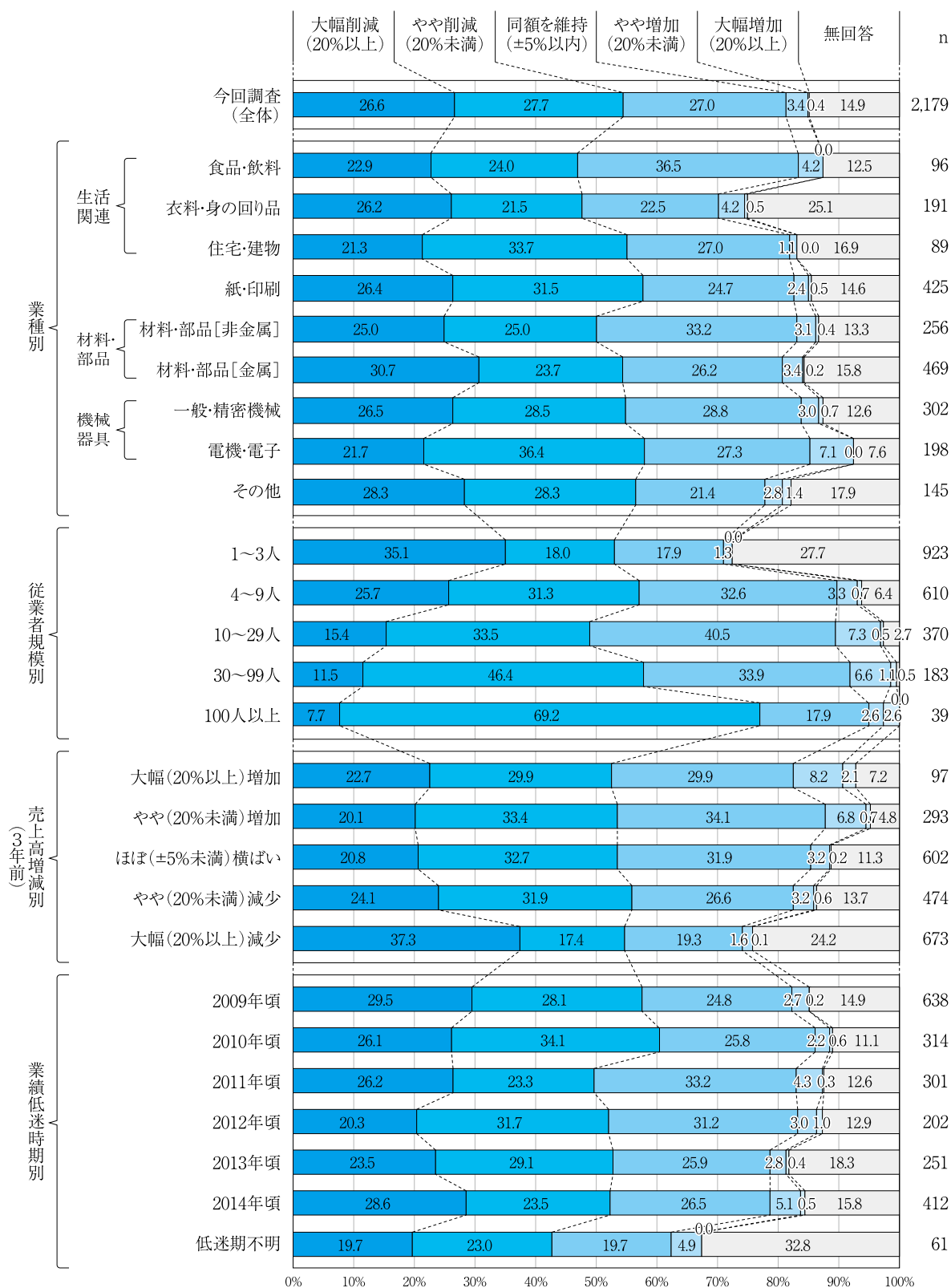
業種別にみると、すべての業種で『削減』が「同額を維持」を上回っている。材料・部品[金属]と衣料・身の回り品では、「大幅削減」がそれぞれ30.7%、26.2%で最も高くなったほか、電機・電子や紙・印刷、その他では『削減』がいずれも6割近くに達している。一方、食品・飲料と材料・部品[非金属]では、「同額を維持」がそれぞれ36.5%、33.2%と3割を超えている。

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。

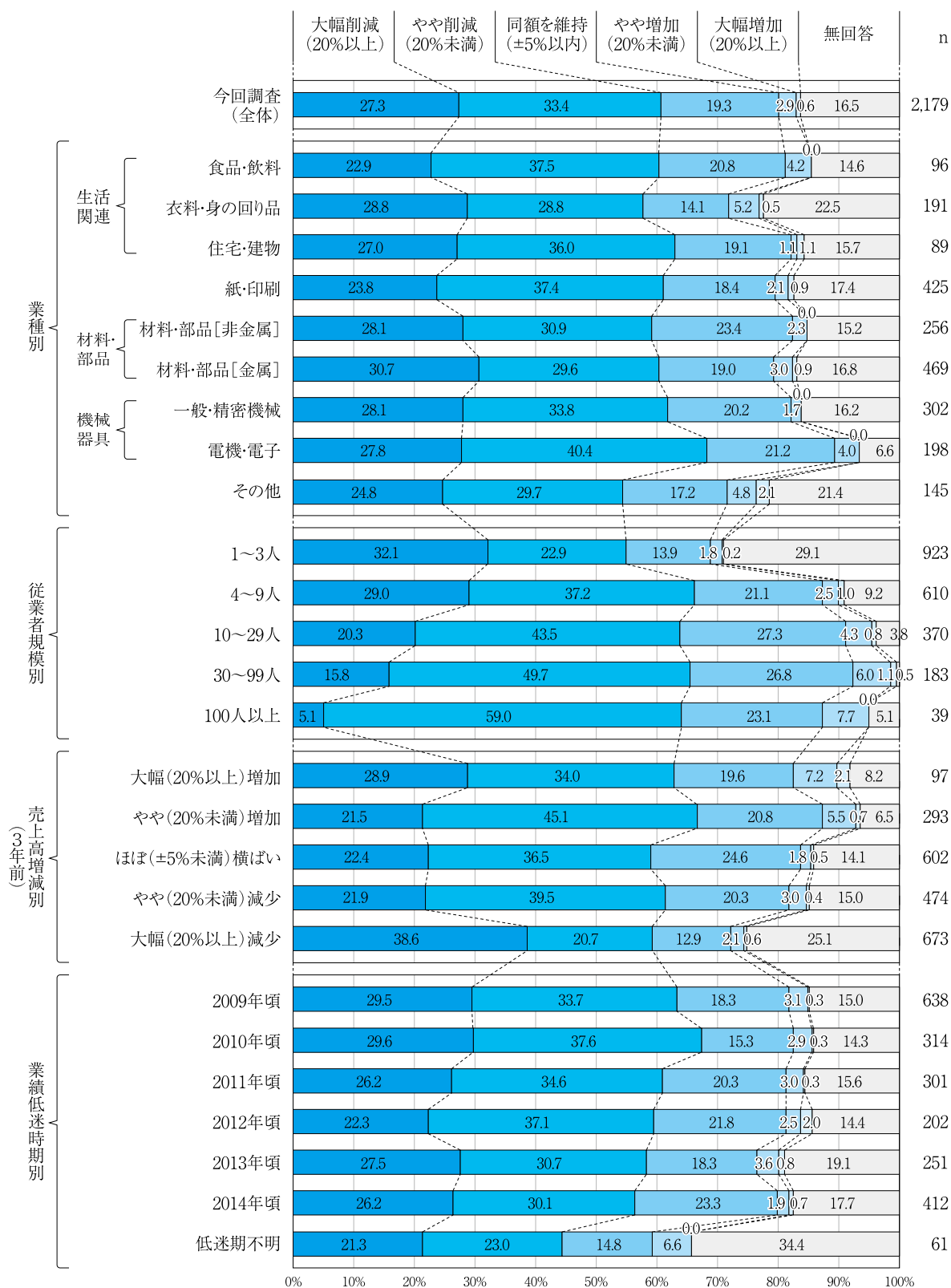
<事例41> 不況時も営業の手を休めず業績回復

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。

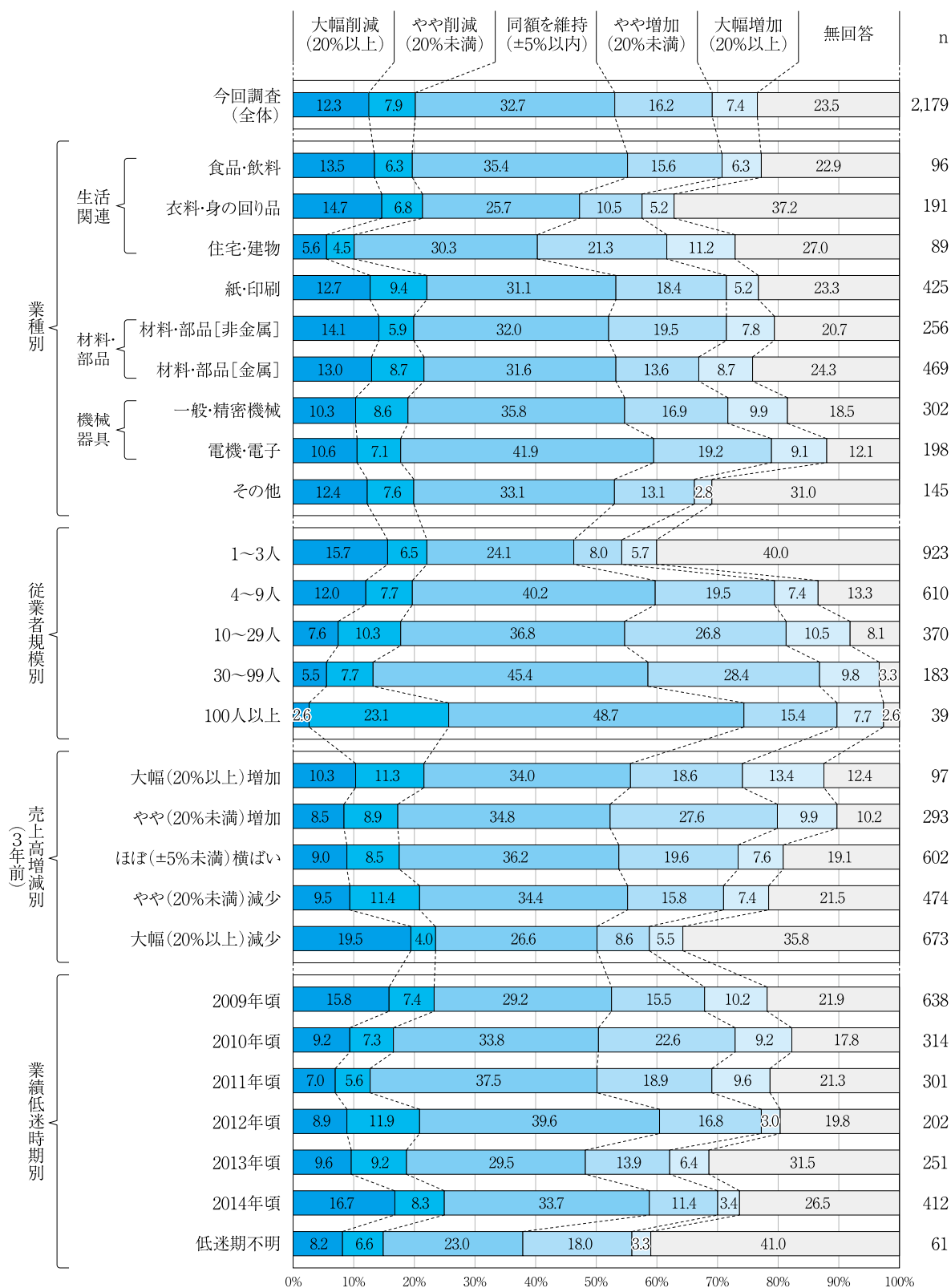
業種別にみると、住宅・建物では『増加』があわせて32.5%で、「同額を維持」の30.3%を上回っており、金融機関からの借入を増加させた企業が多い。このほかの業種では「同額を維持」が最も高くなっており、電機・電子では41.9%と4割を超えている。また、『増加』と『削減』を比べると、衣料・身の回り品とその他では、『削減』がそれぞれ21.5%、20.0%で、『増加』の15.7%、15.9%を上回っている。このほかの業種では、いずれも『増加』が『削減』を上回った。

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。

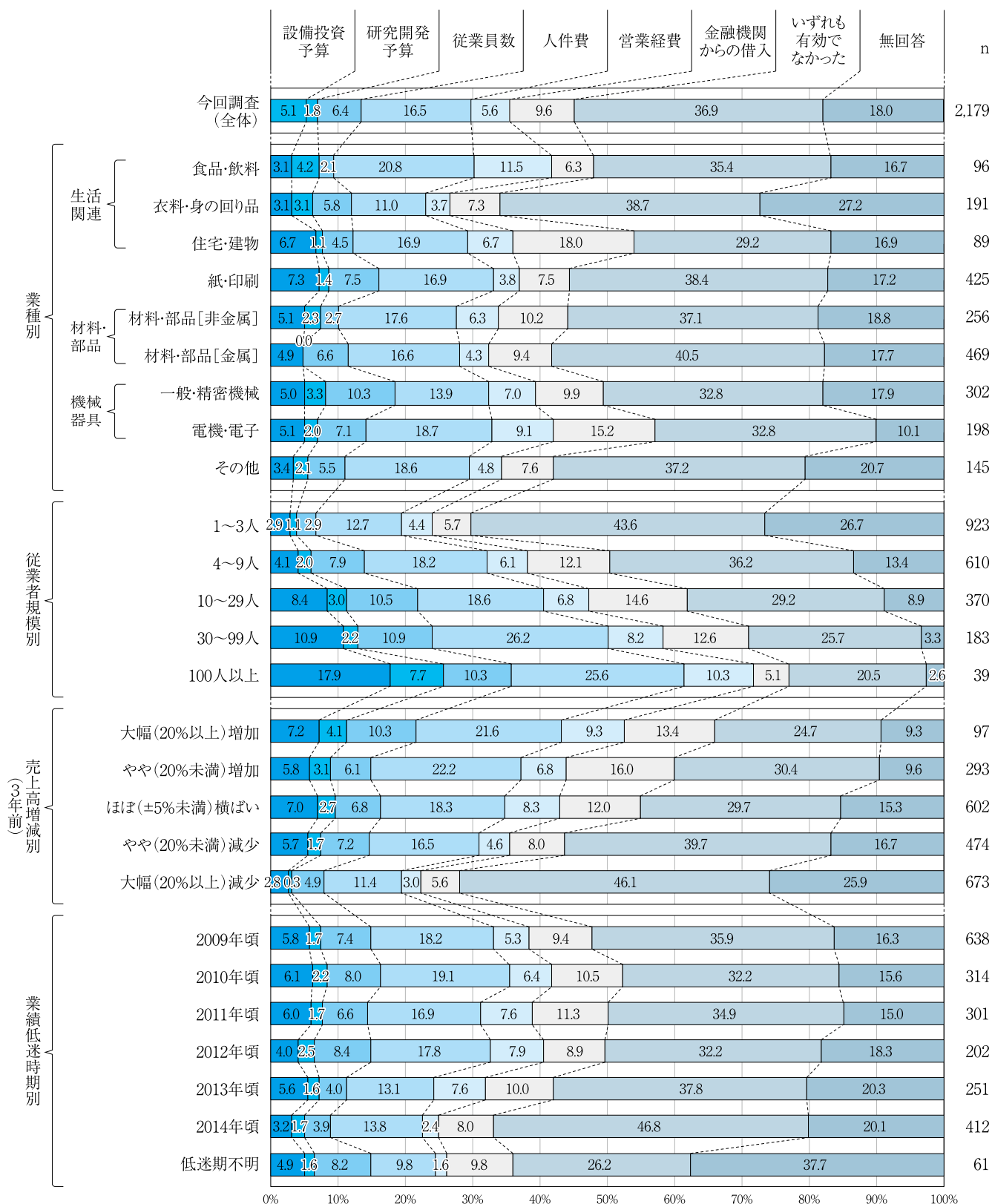
業種別にみると、住宅・建物を除くすべての業種で、「人件費」が他の取組よりも高くなっている。食品・飲料では「人件費」が20.8%と高い一方で、「従業員数」は2.1%で、他の業種に比べて低くなっている。これに対し、一般・精密機械では「人件費」は13.9%と衣料・身の回り品に次いで低い一方で、「従業員数」は10.3%と他の業種に比べて高くなっており、業種によって対応に差がみられる。住宅・建物では「金融機関からの借入」が18.0%で、「人件費」の16.9%を上回った。このほか、「いずれも有効でなかった」は、材料・部品[金属]で40.5%、衣料・身の回り品で38.7%、紙・印刷で38.4%と高くなってお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

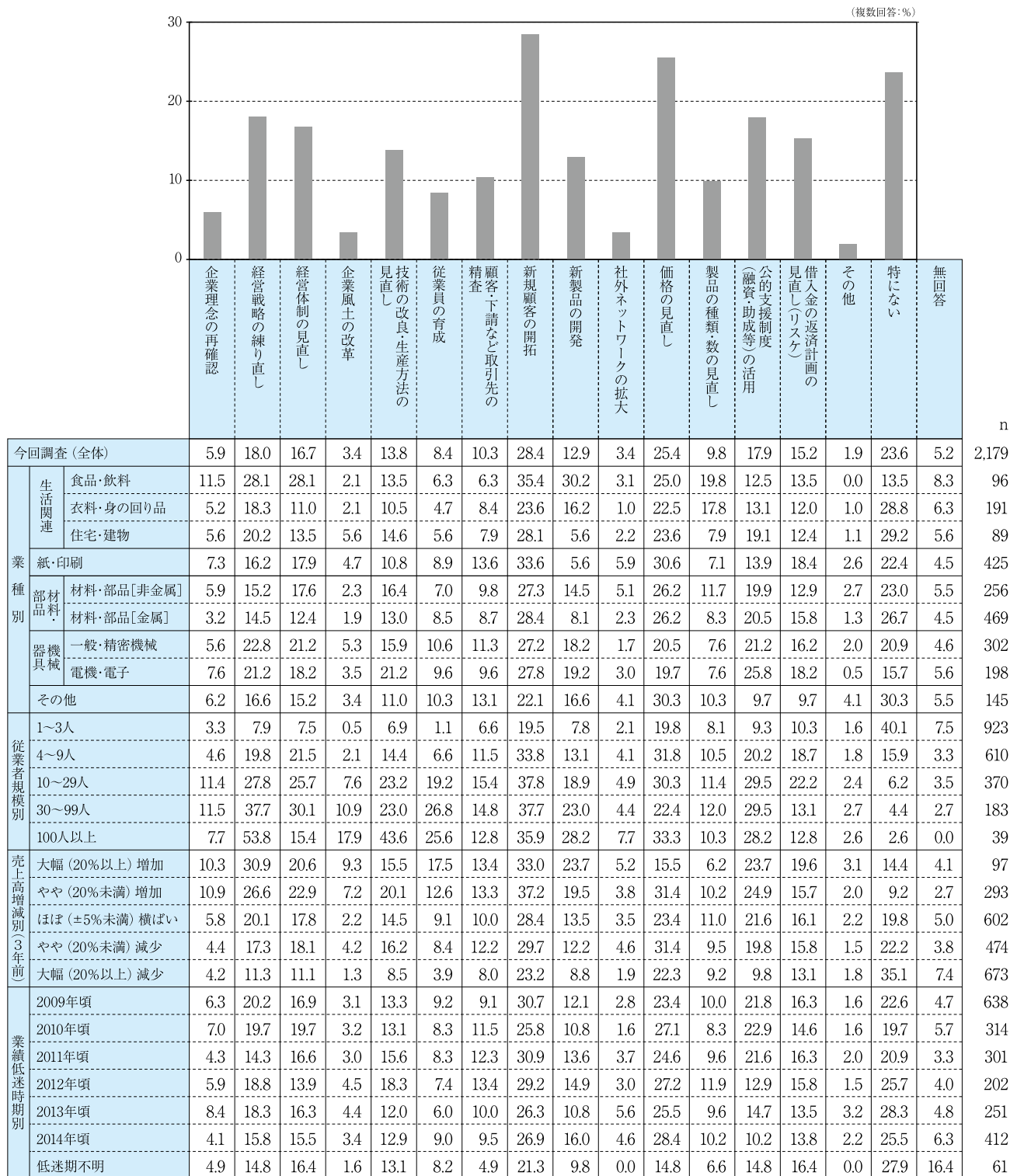
業種別にみると、その他を除くすべての業種で「新規顧客の開拓」が最も高い取組となっており、なかでも、食品・飲料では35.4%と特に高くなっている。食品・飲料では、ほかにも「新製品の開発」や「経営戦略の練り直し」、「経営体制の見直し」がいずれも約3割を占めたほか、「製品の種類・数の見直し」や「企業理念の再確認」も、他の業種に比べて割合が高くなっている。また、紙・印刷では「価格の見直し」が30.6%と約3割を占めたほか、「借入金の返済計画の見直し（リスク）」や「顧客・下請など取引先の精査」、「社外ネットワークの拡大」が他の業種に比べて高くなった。このほか、電機・電子では「公的支援制度（融資・助成等）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

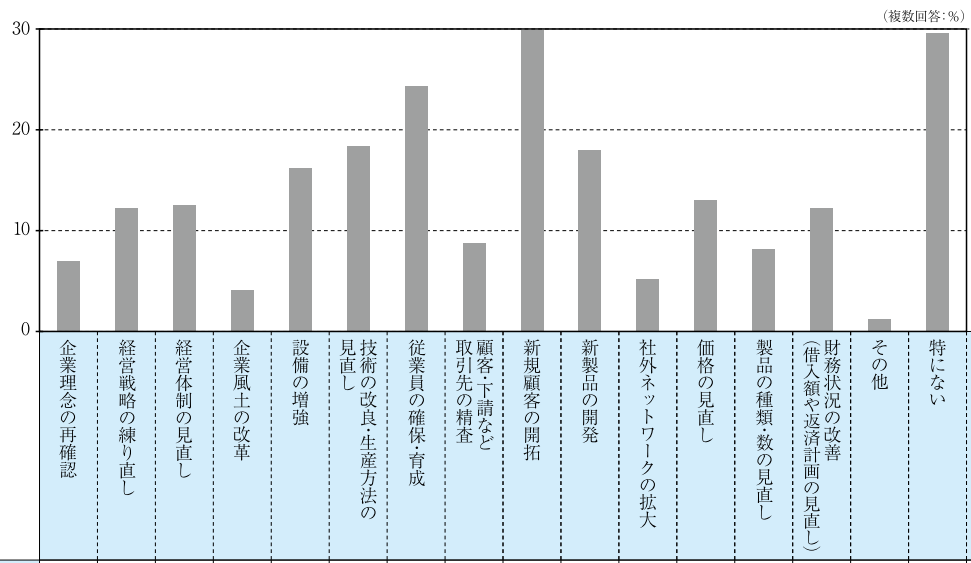
将来への持続的経営に向けて、今後取り組みたいこと（複数回答）は、「新規顧客の開拓」が29.8%で最も高く、次いで「従業員の確保・育成」が24.3%、「技術の改良・生産方法の見直し」が18.3%となっている。また、「特になし」が29.5%と約3割を占めた。

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「特になし」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「特になし」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「特になし」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
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）

第2章

経営戦略と持続的経営

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

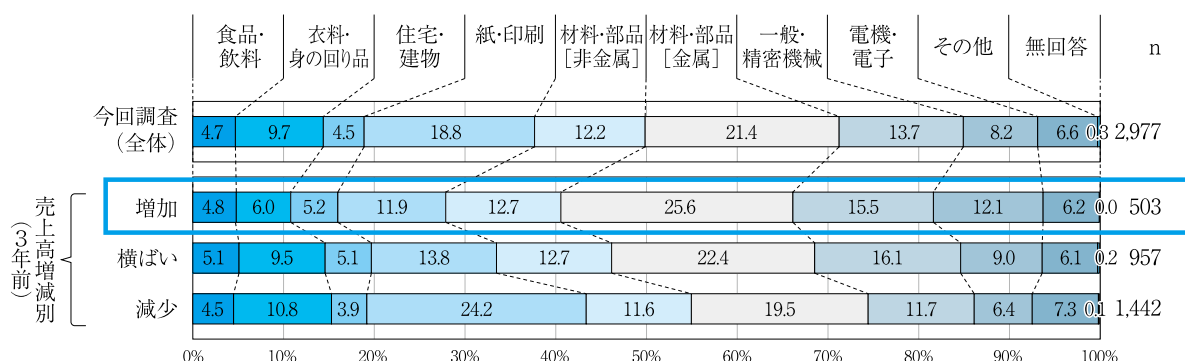
1 成長企業の状況

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。

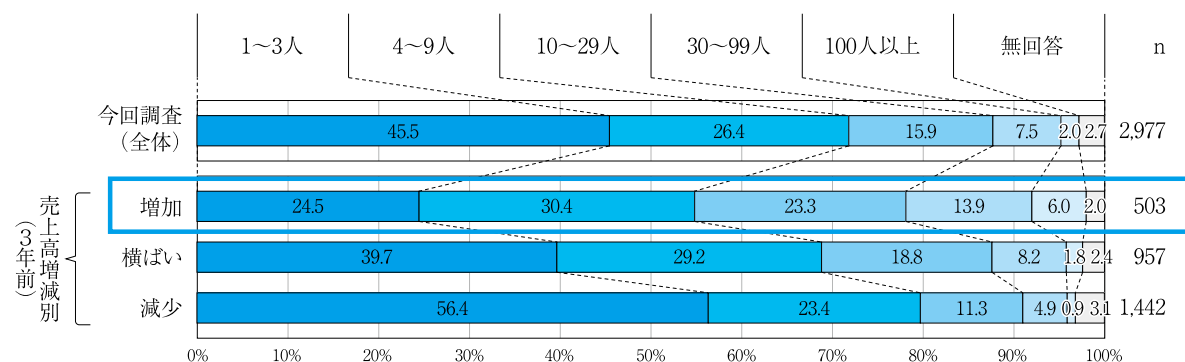
成長企業（3年前と比較した売上高の変化が「増加」の企業）の業種は、「材料・部品[金属]」が25.6%で最も高く、次いで「一般・精密機械」が15.5%となっており、いずれも全体値よりも高くなっている。一方、「紙・印刷」は11.9%、「衣料・身の回り品」は6.0%で、全体値よりも低くなった。

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

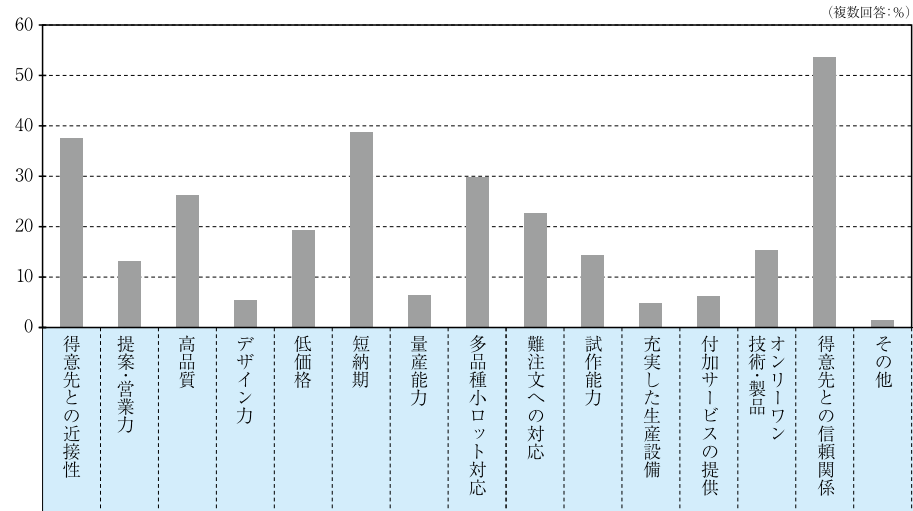
取引において強みと感じている部分（複数回答）を、売上高増減別にみると、「低価格」を除くすべての取組で増加が減少を上回っており、成長企業では強みとする項目が多岐に渡っている。特に、「高品質」と「提案・営業力」、「難注文への対応」、「オンリーワン技術・製品」は増加が10ポイント以上高くなった。一方、「低価格」は唯一、減少が増加をわずかに上回った。

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
	材料・部品	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 [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

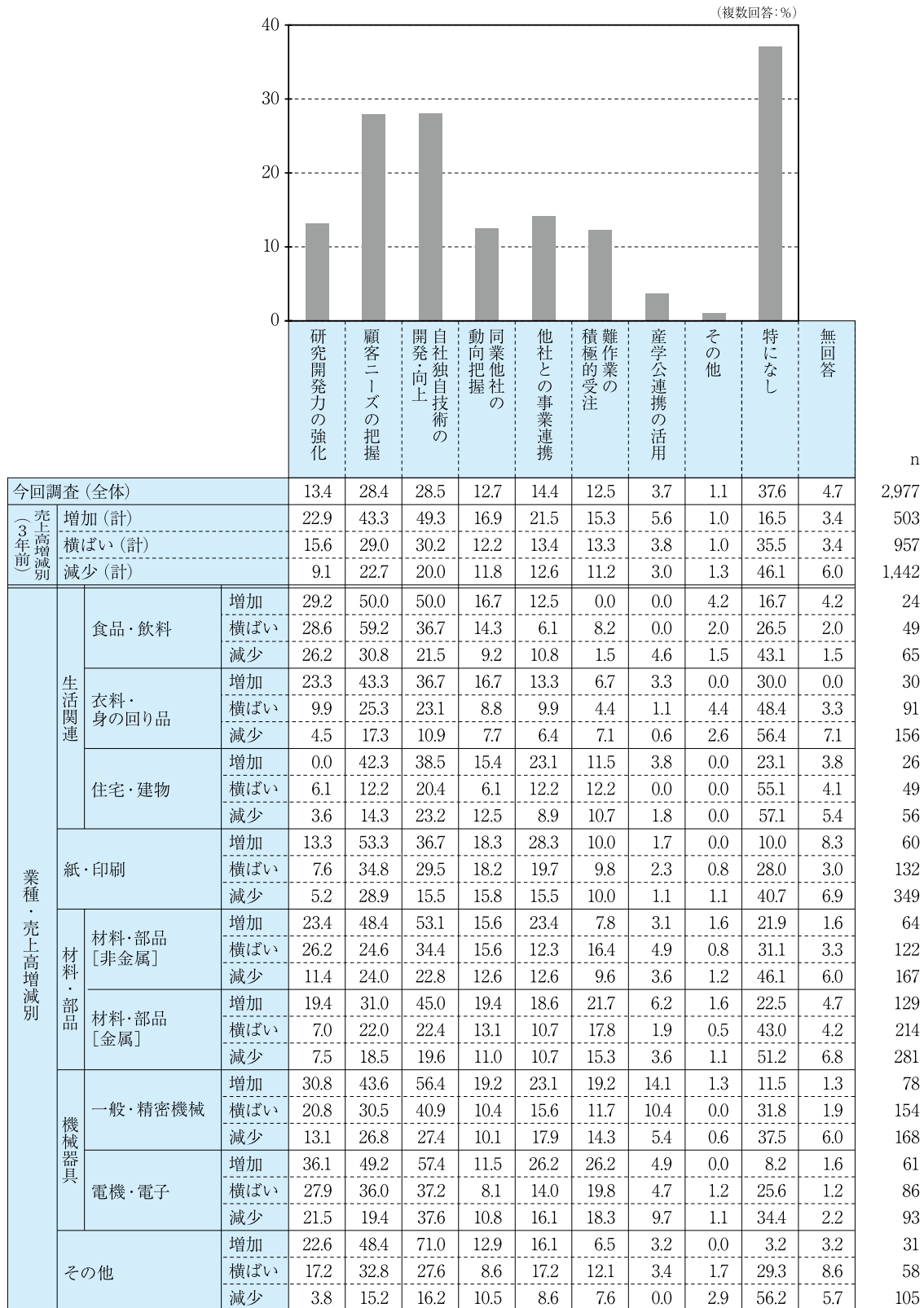
3 成長企業の付加価値向上に向けた取組

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。

これを業種別にみても、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）



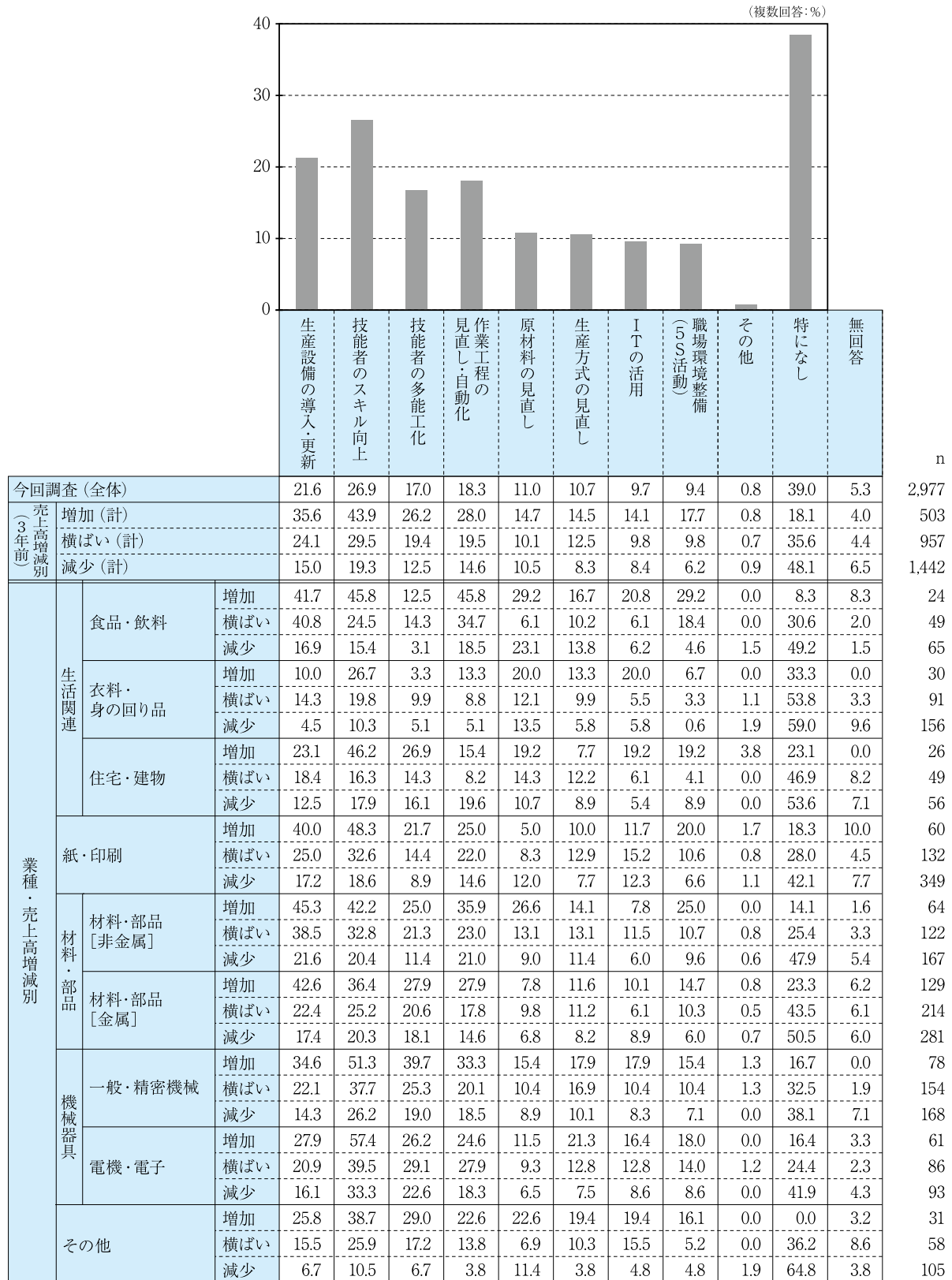
4 成長企業の生産性向上に向けた取組

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

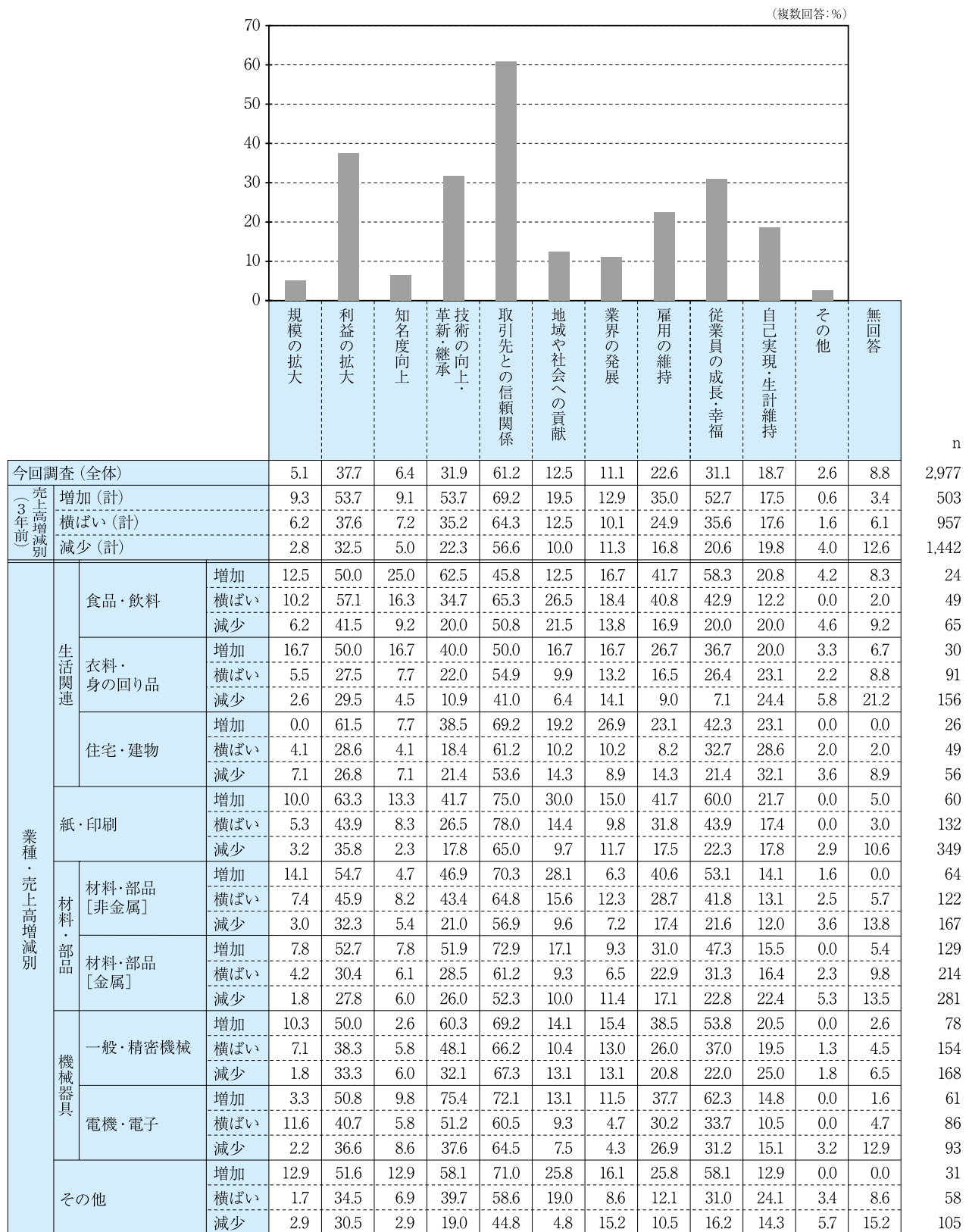
経営において特に重視していること（複数回答）を、売上高増減別にみると、「自己実現・生計維持」を除くすべての事項で、増加が減少を上回っており、成長企業では重視事項が多岐に渡っている。特に、「技術の向上・革新・継承」と「従業員の成長・幸福」は増加が30ポイント以上高くなった。

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

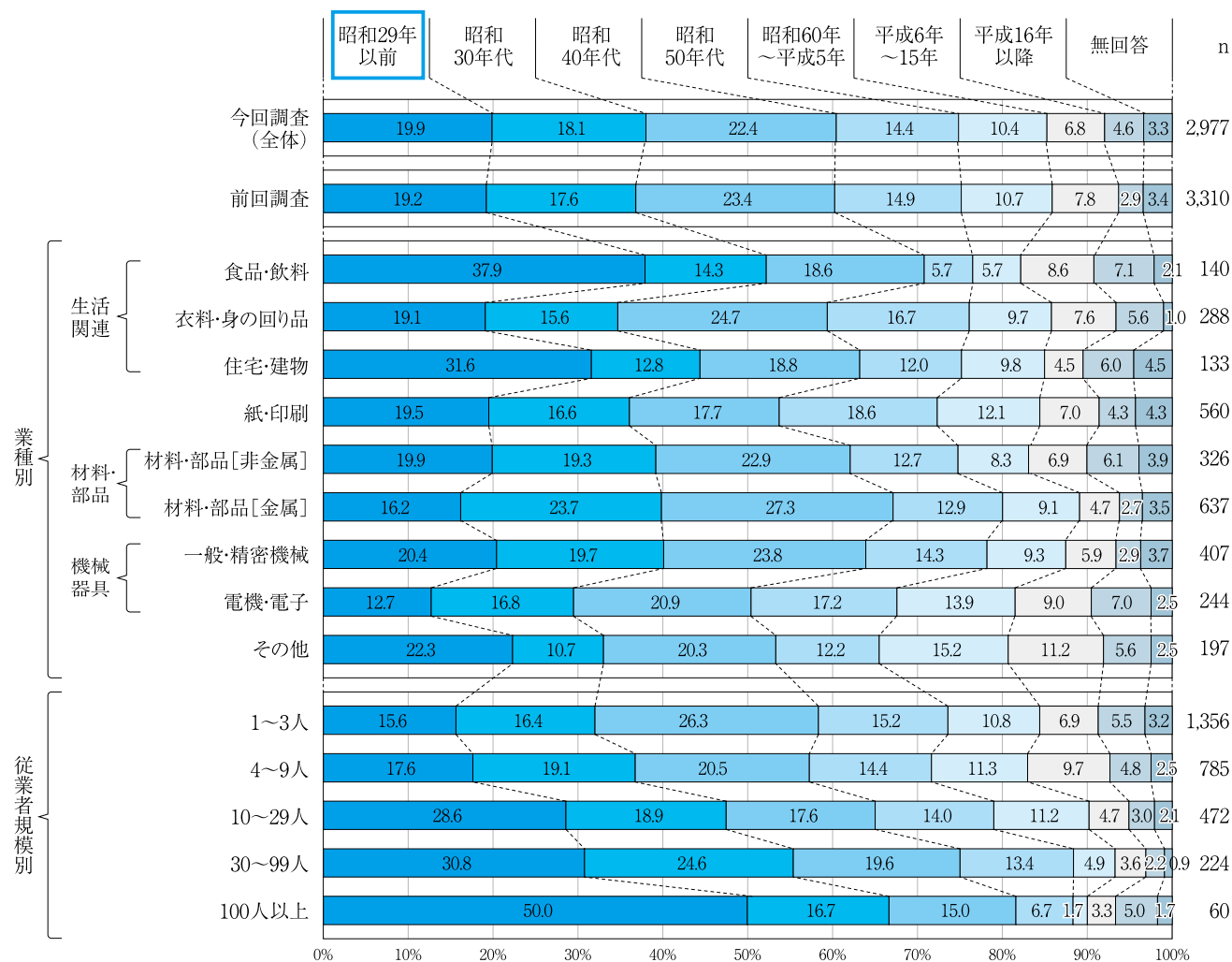
都内中小製造業のなかには、創業60年を超えて事業を継続している企業があり、その多くは事業承継も経験している（図表Ⅱ-1-9）。ここでは、昭和29年以前に創業し、創業60年を超えている企業を「老舗企業」と捉え、長年に渡り事業を継続している老舗企業の特徴と取組をみていく。

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）



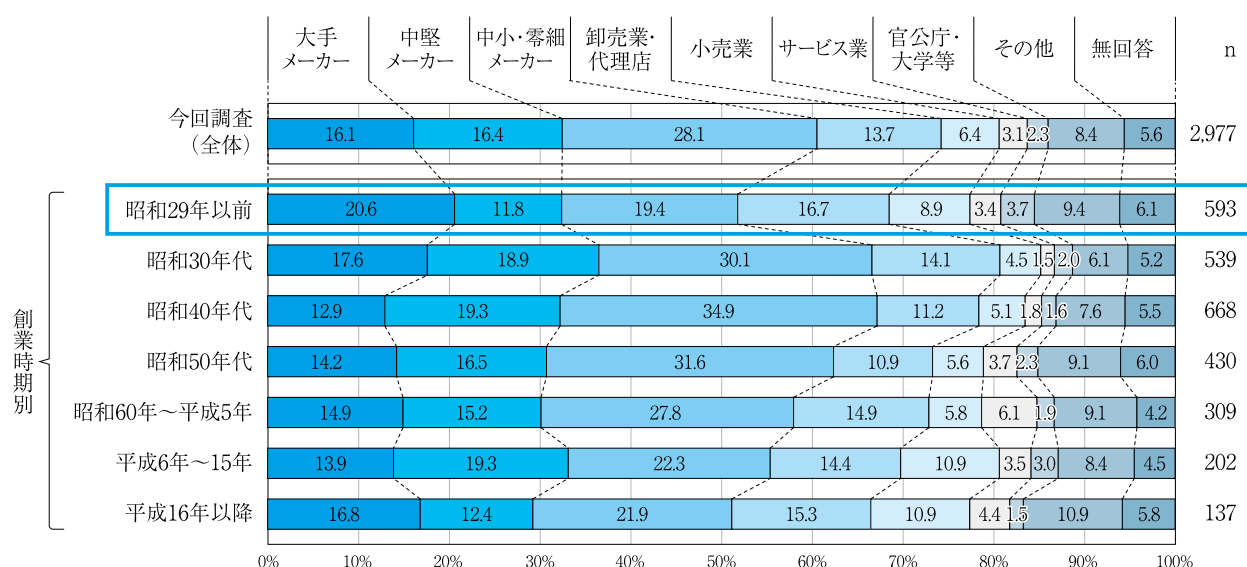
（注）前回調査は今回調査の創業年区分での再集計値。

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）

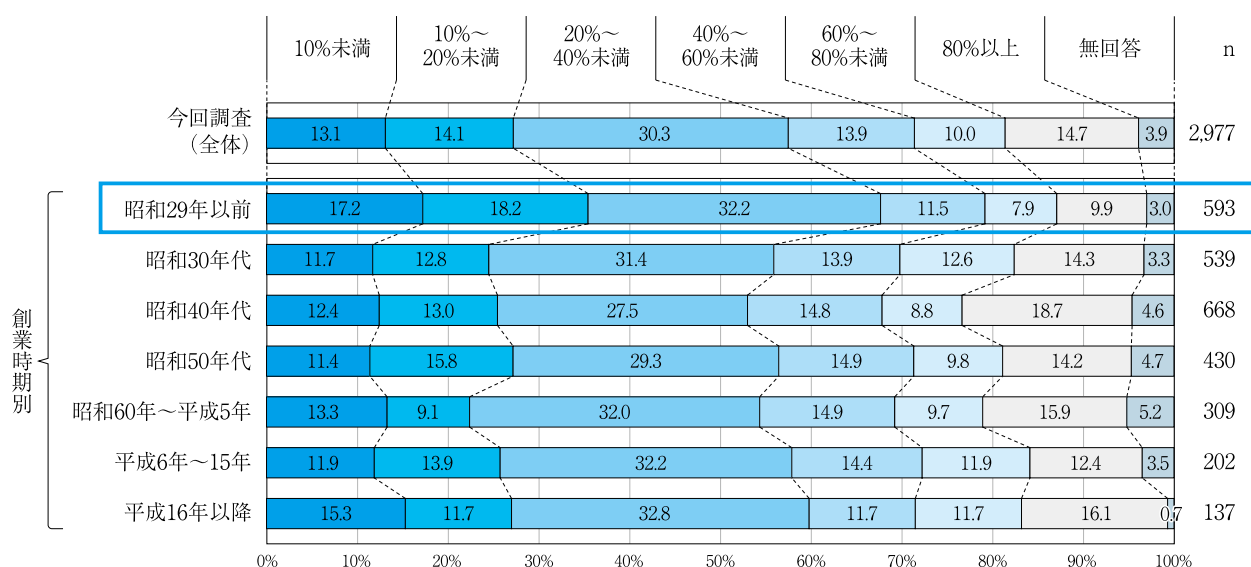


3 老舗企業の売上高第1位の得意先への売上依存度

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）

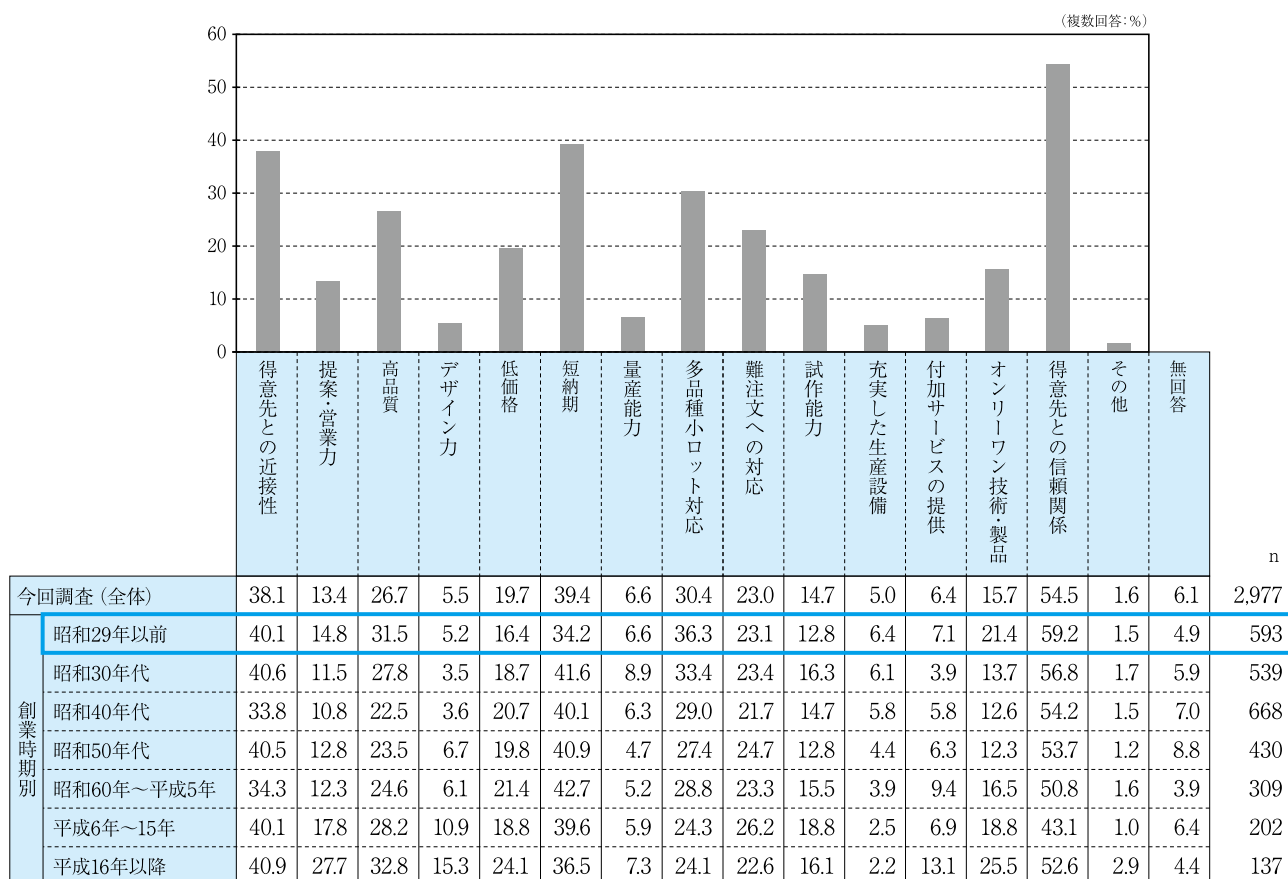


4 老舗企業の取引における強み

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）

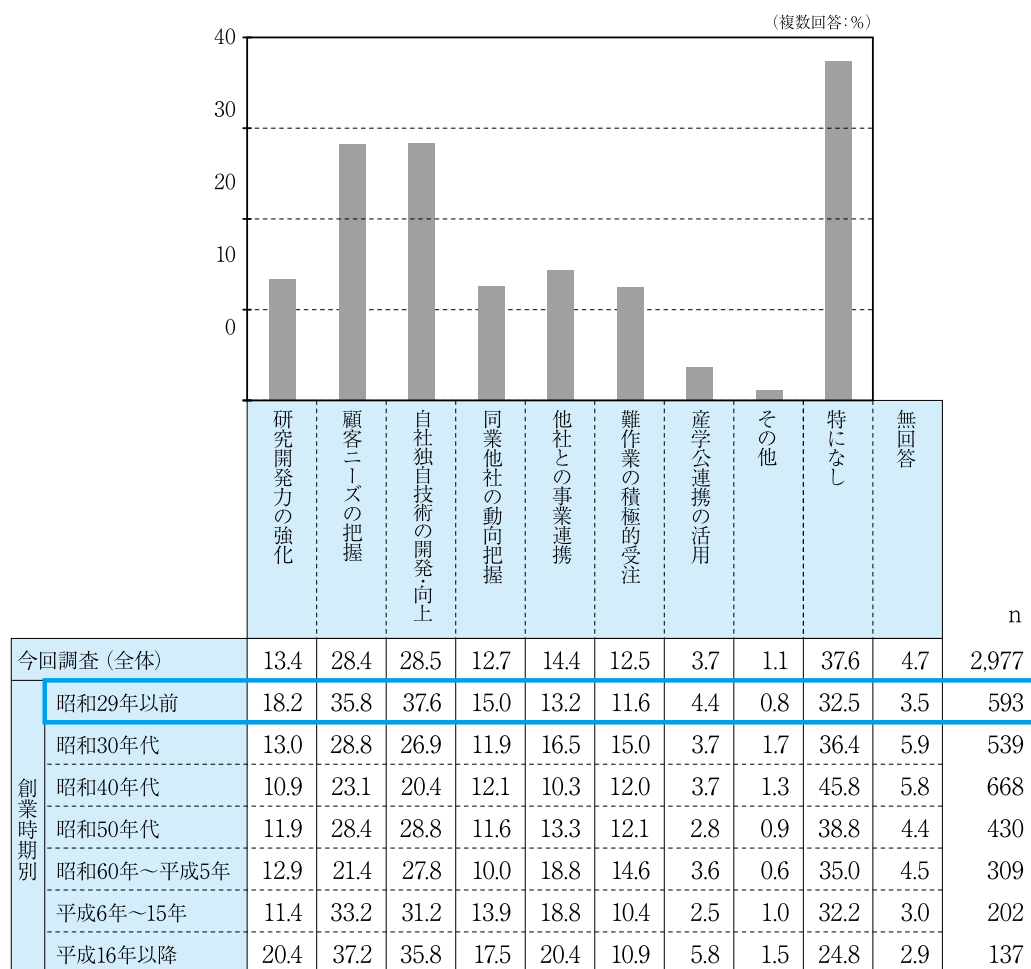


5 老舗企業における付加価値向上に向けた取組

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）

