

平成30年度

# 東京の 中小企業の 現状

製造業編



東京都産業労働局

平成30年度

# 東京の中小企業の現状

(製造業編)

東京都産業労働局



# 平成30年度 「東京の中小企業の現状（製造業編）」 の発刊にあたって

日本経済は、リーマンショック後の世界同時不況から緩やかな回復基調が続いており、政府では、今回の景気回復期間が戦後最長となった可能性を示しています。

一方で、都内中小企業を取り巻く経営環境は、人手不足による人件費の上昇や国内需要の低迷などから厳しい経営状況が続いており、米中貿易摩擦をはじめとした海外経済の不確実性の高まりなどから油断を許しません。

今回の「東京の中小企業の現状（製造業編）」では、都内中小製造業における経営実態や経営課題を明らかにするとともに持続的な成長・発展に向けた品質向上や製品開発などをテーマとして採り上げました。

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

最後に、本書につきましては、有識者の皆様から貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力を頂きました有識者の皆様、そして中小企業の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成31年 3月

東京都産業労働局商工部長 **坂本 雅彦**



# 目次

## 第Ⅰ編 東京の製造業の現状と変化（既存統計分析）

第1章 国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合	4
1 国内総生産（名目）の推移	4
2 都内総生産（名目）の推移	5
3 国内総生産（名目）に占める製造業の割合	6
4 都内総生産（名目）に占める製造業の割合	6
第2章 都内製造業の概要と変化	7
1 都内製造業の概要	7
2 都内製造業の変化	10
3 業種別の動向	13
4 区部と多摩地域の比較	17
5 生産指数と出荷指数	22
6 設備投資額とその推移	24
第3章 東京の中小製造業の景況及び経営動向	25
1 都内中小企業の景況	25
2 採算状況	27
3 資金繰り状況	27
4 雇用人員の状況	28
5 設備投資の状況	28
6 財務比率	29

## 第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態（アンケート結果）

第1章 企業概要	36
第1節 回答企業の概要	36
1 調査概要	36
2 業種	36
3 地域	37
4 従業者規模	38
5 全従業者の平均年齢	39
6 創業年	40
7 経営者の年齢	42
8 企業形態	44
9 資本金	45

第2節 業務内容	46
1 業務範囲	46
2 収益の源泉となっている業務	48
3 業務展開の最も大きな変化	49
4 工場等の所在地	50
5 親会社の有無	53
第3節 事業承継	54
1 経営者の続柄・出身	54
2 事業継続の意向	56
3 事業承継の希望・方針	58
4 現実の後継者の状況	60
5 廃業を決意した理由	62
6 事業承継上の課題	64
第2章 年間売上高とその動向	66
第1節 年間売上高の状況	66
1 直近の年間売上高	66
2 3年前と比較した年間売上高の変化	68
第2節 売上高経常利益率の状況	70
1 直近の売上高経常利益率	70
2 3年前と比較した経常損益の変化	72
第3章 営業・販売	74
第1節 取引先（顧客）の状況	74
1 取引先（顧客）の件数	74
2 主要取引先（顧客）の所在地	76
3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性	78
4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度	80
5 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）	82
6 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）	84
7 取引における強み	86
第2節 系列取引	88
1 系列取引の状況	88
2 系列取引の割合	89
3 系列取引による年間売上高の変化	90
第3節 製品・部品の輸出	92
1 輸出の状況	92
2 輸出額の割合	94
3 3年前と比較した輸出額の変化	96

第4節 立地環境	98
1 都内立地のメリット（利点）	98
2 移転・拡張の予定	100
3 事業用土地・建物における課題	102
第4章 人材と技能継承	104
第1節 人材採用	104
1 従業員の雇用状況	104
2 正規従業員数の変化	106
3 非正規従業員数の変化	108
4 全従業者数の変化	110
5 人材採用意向	112
第2節 人材育成	114
1 充実させたい能力	114
2 人材育成上の問題点	116
第3節 技能継承	118
1 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応	118
2 技能継承問題の解決の見通し	120
第5章 経営に対する考え方	122
1 経営における重視事項	122
2 今後の事業展開の方向性	124
3 進出したい新事業分野	126

## 第Ⅲ編 東京の中小製造業に関するテーマ分析（アンケート結果）

第1章 都内中小製造業における競争力の源泉	130
第1節 競争力向上に向けた取組の現状と今後	130
1 競争力向上に向けた具体的な取組	130
2 競争力向上に向けて今後取り組みたいこと	134
3 製品・技術とあわせて提供しているサービス	138
4 社外との連携	140
第2節 IT（情報技術）の利活用	142
1 ITの利活用状況	142
2 IT利活用の状況の変化	144
第2章 都内中小製造業のイノベーションへの取組	146
第1節 生産の効率化・合理化に向けた取組の現状と今後	146
1 生産の効率化・合理化に向けた取組	146
2 生産設備の導入・更新の目的	148
3 生産設備の導入・更新のタイミング	150



4	設備投資と直近決算の売上高経常利益率	152
5	生産の効率化・合理化に取り組まない理由	154
6	生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと	156
<b>第2節 改善・改良活動と業績</b>		158
1	従業員による改善・改良活動の取組	158
2	改善・改良活動の取組と業績	160
3	改善・改良活動の取組の効果	161
4	改善・改良活動に取り組まない理由	162
<b>第3節 自社製品開発</b>		164
1	新製品開発等への取組状況	164
2	自社製品の保有状況	166
3	自社製品の製造が業績に与える影響	170
4	自社製品開発の取組と3年前と比較した現在のITの利活用状況	171
5	自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由	172

## 資料

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

# 凡 例

## 1 本報告書における区分

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

### (1) 業種区分

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

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

### (2) 従業者規模区分

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

※ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

### (3) 地域区分

都心	千代田区、中央区、港区
副都心	新宿区、文京区、渋谷区、豊島区
城東都心近接	台東区、墨田区、荒川区
城東周辺	江東区、足立区、葛飾区、江戸川区
城西	世田谷区、中野区、杉並区、練馬区
城南	品川区、目黒区、大田区
城北	北区、板橋区
多摩	多摩地域の市町村
島しょ	対象外地域

※城東については企業数が多いため、城東都心近接と城東周辺の2つに区分した。

## 2 調査の内容

本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地する中小製造業 10,000 社を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査」及び製造業 40 社を対象としたヒアリング調査を実施した。各調査結果は、第Ⅱ編・第Ⅲ編で使用している。

なお、本文中「前回調査」として記載しているものは、「平成 27 年度東京の中小企業の現状（製造業編）」における調査結果である。

## 3 図表の見方

- ①調査結果の回答比率は、その設問の回答数を基数として、小数点以下第 2 位を四捨五入して算出している。四捨五入の関係で、合計が 100% にならない場合がある。
- ②複数回答の場合、回答比率の合計は通常 100% を超える。
- ③複数回答の図表上部の棒グラフは、今回調査（全体）の値を表す。
- ④図表中の「n」とは、その設問への回答企業数を表す。
- ⑤クロス集計の項目に無回答がある場合、これを表示していない。よって全体の数値と各項目の和が一致しない場合がある。
- ⑥選択肢に「その他」がある場合、本文中ではその数値を除外して記述をしている場合がある。
- ⑦第Ⅲ編の分析において用いる年間売上高増減別（3 年前）×売上高経常利益率別とは、年間売上高増減率を増加・横ばい・減少の 3 区分、売上高経常利益率を黒字・赤字の 2 区分の組み合わせにより、6 区分でクロス集計したものである。
- ⑧各設問の分析は、必要に応じてクロス集計項目別に設問の選択肢の割合を比較・分析している場合と、クロス集計項目の割合を比較・分析している場合がある。

クロス集計項目別に設問の選択肢の割合を比較・分析している場合

例：業種別に地域別でみると、「都心」では食品・飲料が 12.5%、「副都心」は…(以下略)

クロス集計項目の割合を比較・分析している場合

例：業種別にみると、食品・飲料では「営業・販売」(76.3%)、「原材料・部品調達」(38.8%)  
…(以下略)

- ⑨各設問の分析における文章表記において、次のようにカッコを用いている。

「\*\*\*」 設問の選択肢について言及する場合。

例：「都心」「副都心」など

『\*\*\*』 設問の選択肢をまとめて言及する場合。

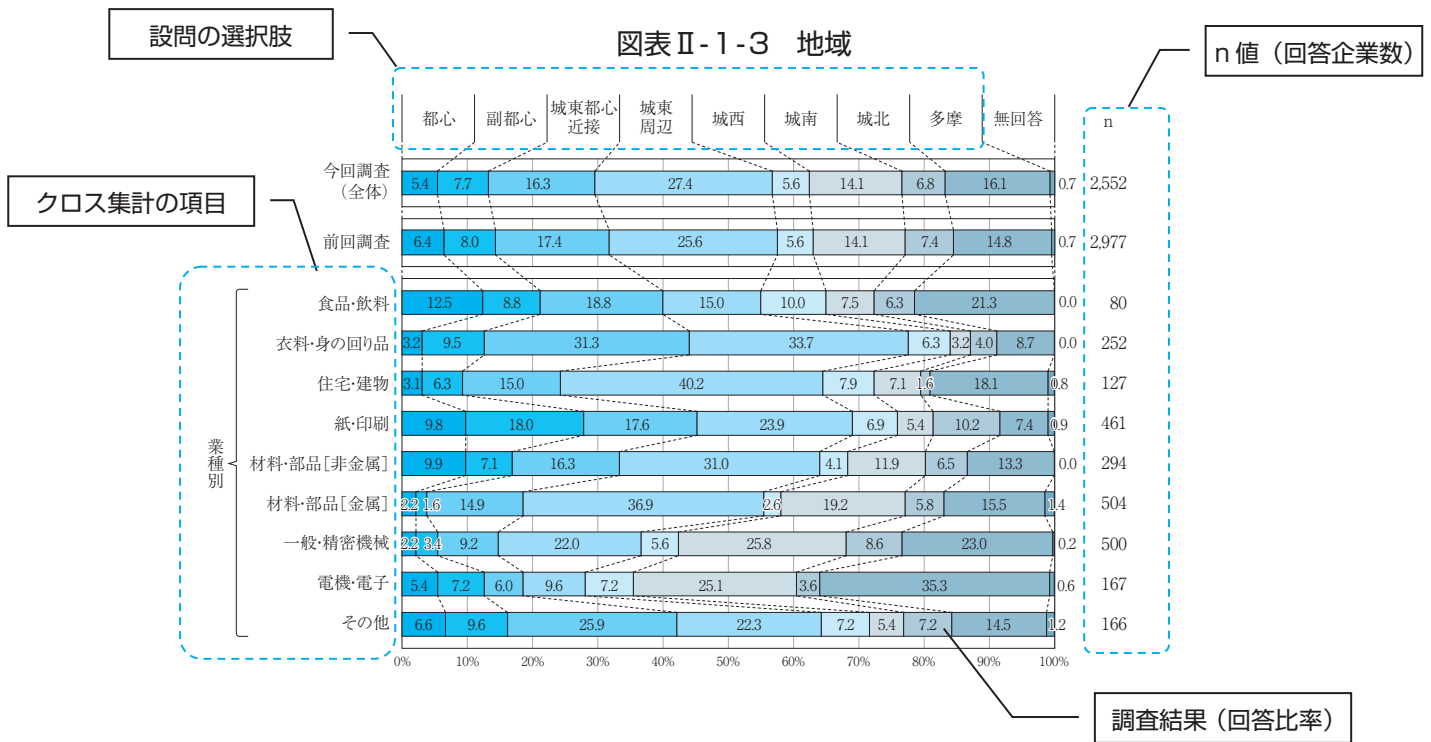
例：城東都心近接と城東周辺をまとめて『城東』など

<\*\*\*> クロス集計の項目をまとめて言及する場合。

例：51～99 人と 100 人以上をまとめて<51 人以上>

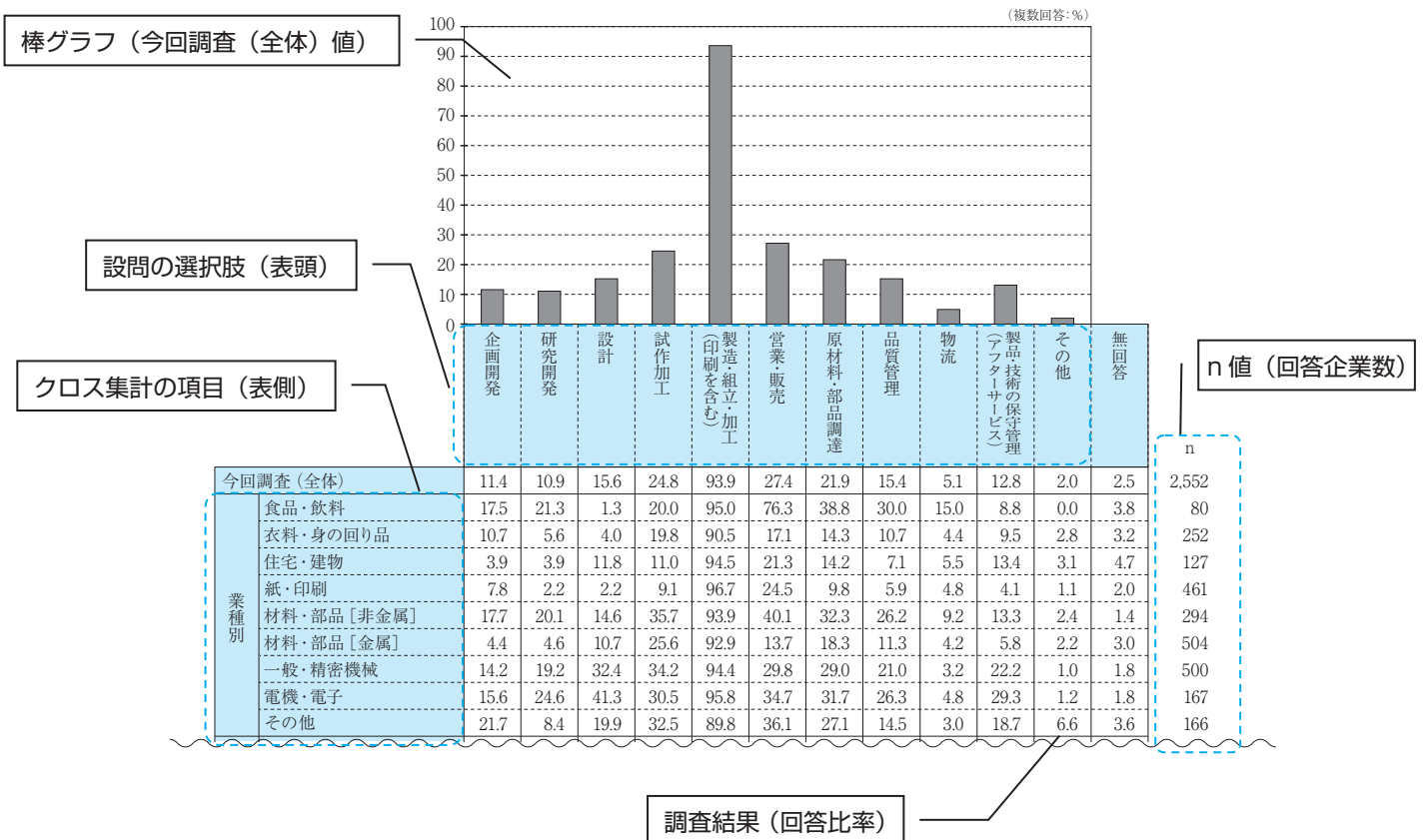
大幅（20% 以上）増加とやや（20% 未満）増加をまとめて<増加>など

【単数回答の図表例】



【複数回答の図表例】

図表 II-1-10 業務範囲





# 第 I 編

## 東京の製造業の現状と変化 (既存統計分析)

# 第 I 編 東京の製造業の現状と変化 (既存統計分析)

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

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

## 【第 I 編のポイント】

### 第1章 国内・都内総生産とその中に占める製造業の割合

- ・国内総生産（名目）は2013年度からは緩やかな上昇傾向にあり、2017年度は547.4兆円。
- ・都内総生産（名目）は2011年度からは緩やかに上昇傾向にあり、2016年度は105.5兆円。
- ・国内総生産（名目）に占める製造業の割合は、2011年に19.7%に減少した後、2015年に20.8%にまで回復し、以降は同水準で推移。
- ・都内総生産（名目）に占める製造業の割合は、2009年度以降は8%台で推移し、2016年度は8.8%。

### 第2章 都内製造業の概要と変化

- ・都内製造業の事業所数は約2万7千所、全国第3位。「1～3人」の事業所数が約5割。
- ・従業者数は約29万6千人、全国第7位。1事業所当たりの従業者数は約11人。
- ・製造品出荷額等は約8兆5千億円、全国14位。1事業所当たりの製造品出荷額等は約3億2千万円。
- ・付加価値額は約3兆4千億円、全国第8位。1事業所当たりの付加価値額は、約1億3千万円。
- ・事業所数は2005年までの全国1位から2015年は全国3位へ、従業者数は2003年の全国3位から2015年には全国7位。
- ・製造品出荷額等は2003年の全国7位から2015年は全国14位へ、付加価値額は2003年の全国6位から2015年には全国8位。
- ・事業所数及び従業者数は「印刷・同関連業」が最多、1事業所当たり従業者数は「輸送用機械」が最多。
- ・製造品出荷額等、1事業所当たり製造品出荷額等、付加価値額及び1事業所当たり付加価値額は「輸送用機械」が最多。
- ・区部と多摩地域を比較すると、多摩地域の事業所数は全体の17.6%にとどまるが、製造品出荷額等は6割程度、付加価値額は5割以上を占める。
- ・1事業所当たり従業者数は区部約8人、多摩地域約25人、1事業所当たり製造品出荷額等は区部約1億6千万円、多摩地域約10億4千万円、1事業所当たり付加価値額は区部約7千万円、多摩地域約3億8千万円。
- ・業種別事業所数は、区部「印刷・同関連業」、多摩地域「金属製品」が最多。
- ・業種別従業者数は、区部「印刷・同関連業」、多摩地域「輸送用機械」が最多、1事業所当たり従

業者数は、区部「食料品」、多摩地域「輸送用機械」が最多。

- ・業種別製造品出荷額等は、区部「印刷・同関連業」、多摩地域「輸送用機械」が最多、1事業所当たり製造品出荷額等は、区部「化学工業」、多摩地域「輸送用機械」が最多。
- ・業種別付加価値額は、区部「印刷・同関連業」、多摩地域「輸送用機械」が最多、1事業所当たり付加価値額は、区部「化学工業」、多摩地域「輸送用機械」が最多。
- ・全国（2015年基準）の生産指数は、2016年第Ⅱ四半期に99.0まで緩やかに低下した後、2018年第Ⅲ四半期に103.1まで上昇。
- ・東京都（2010年基準）の生産指数は、2017年第Ⅱ四半期は92.5まで低下した後、2018年第Ⅲ四半期に95.9まで上昇。
- ・全国（2015年基準）の出荷指数は、2016年第Ⅱ四半期に98.8まで低下した後、2018年第Ⅲ四半期に101.9まで上昇。
- ・東京都（2010年基準）の出荷指数は、2017年第Ⅰ四半期に88.7まで低下した後、2018年第Ⅲ四半期に91.4まで上昇。
- ・都内製造業の設備投資額は全業種の13.0%で、全国は38.6%。

### 第3章 東京の中小製造業の景況及び経営動向

- ・都内中小製造業の業況DIは、消費税増税で低下した後上昇下降を繰り返し、2018年12月に▲31となった。
- ・業種区分別の業況DIは、「一般・精密機械等」は製造業（全体）より上方、「紙・印刷」と「衣料・身の回り品」はほぼ製造業（全体）より下方で推移、「住宅・建物」は製造業（全体）を上下しながらの推移。「材料・部品」は製造業（全体）より下方で推移した後製造業（全体）に近似した動き。「電気機器」は全期間を通して変動が大きい。
- ・採算状況は、2017年第Ⅳ四半期以降プラス水準を維持。
- ・資金繰り状況は上昇下降を繰り返し、緩やかな回復傾向。
- ・雇用人員の状況は、2013年第Ⅳ四半期以降「不足」が「過剰」を上回る。
- ・設備投資の実施割合は、2009年第Ⅳ四半期に減少した後、上昇下降を繰り返しながら上昇傾向。
- ・平成29年度の売上高増加率は▲0.9%で対前年比で0.1ポイント増加。従業者1人当たり年間売上高は約15,466千円で前年より増加。
- ・流動比率、自己資本比率ともに前年度を上回り、安全性は向上。



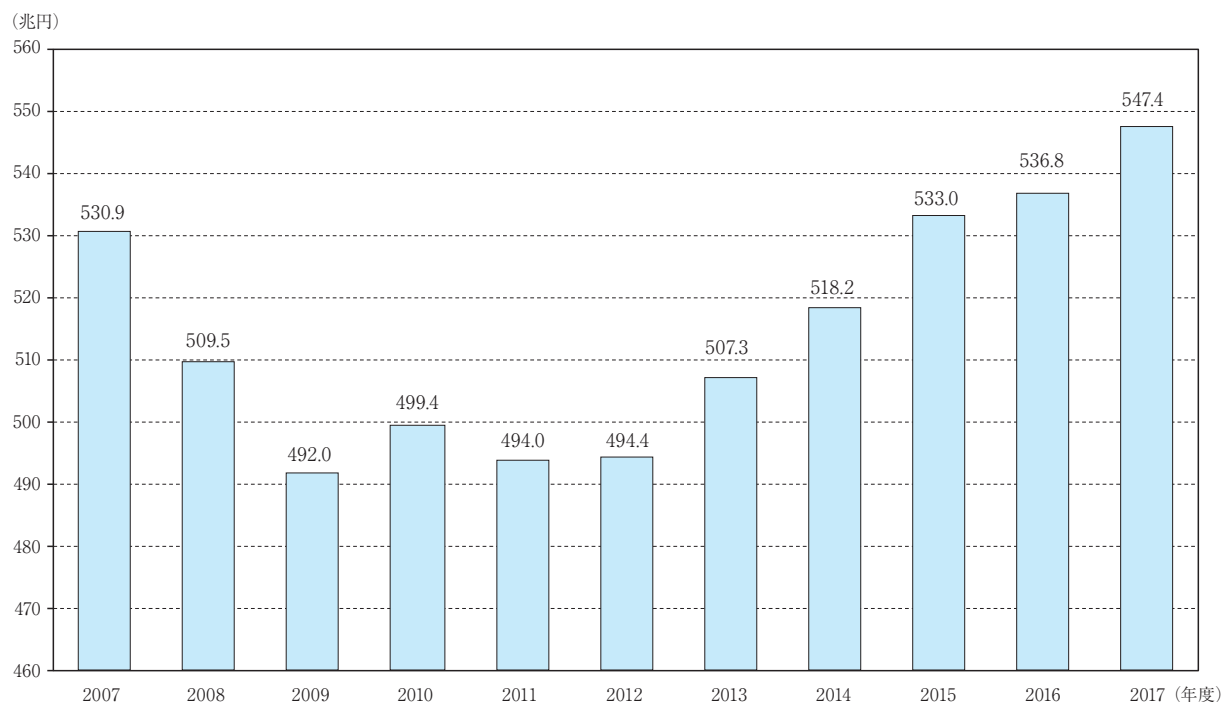
国内総生産とは、一定期間に国内で生み出された付加価値額の総額のことである。

この章では国内総生産と都内総生産の推移、その中に占める製造業の割合を促えることで、経済活動における製造業の位置付けや、全国と東京都の比較を行い、その概要を把握する。（ここで扱う総生産は「名目」の値を使用している。）

## 1 国内総生産（名目）の推移

国内総生産（名目）をみると、2007年度の530.9兆円をピークに、世界的な経済状況の悪化の影響で2008年度は509.5兆円、2009年度には492.0兆円と大幅に減少した。2010年度には一時上昇したものの、東日本大震災の影響で2011年度には再び落ち込んだ。その後、2013年度からは緩やかな上昇傾向にあり、2015年度には2007年度を上回り、2017年度には547.4兆円となった。

図表 I-1-1 国内総生産（名目）の推移



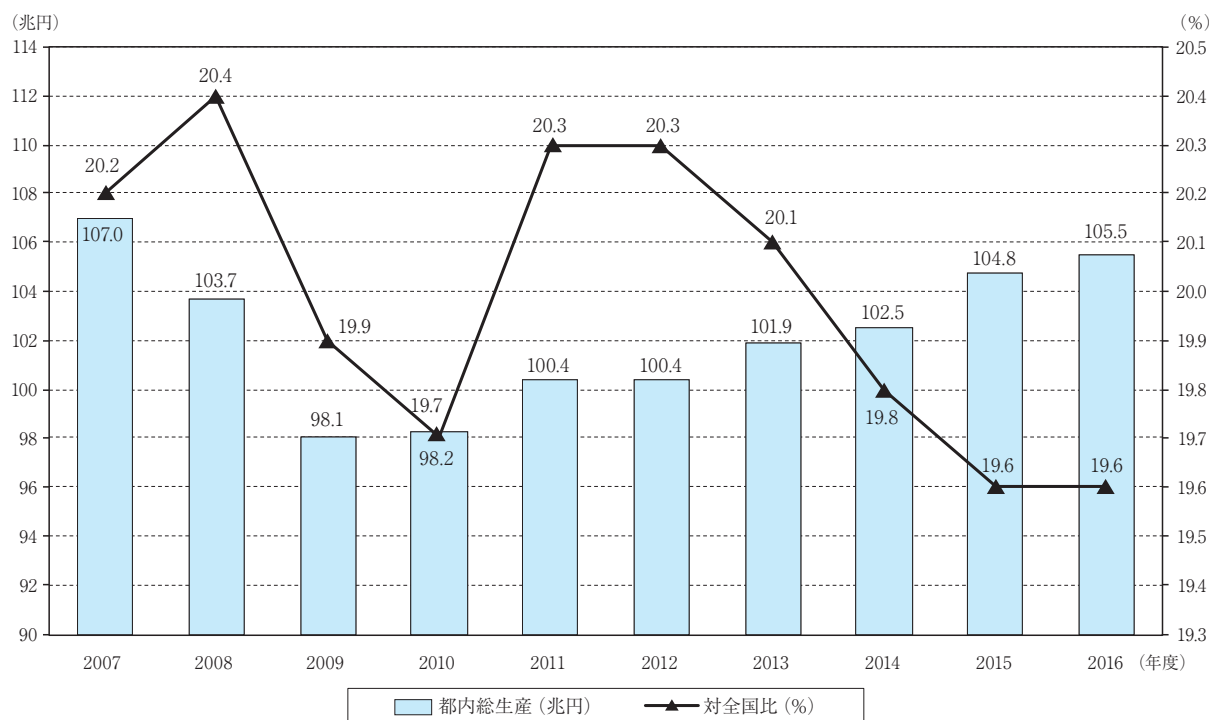
資料：内閣府（2018）「平成29年度国民経済計算年次推計」より作成。

## 2 都内総生産（名目）の推移

都内総生産（名目）は、国内総生産同様、2008年度以降減少に転じ、2009年度には98.1兆円まで落ち込んだ。その後は緩やかに上昇傾向にあり、2016年度に105.5兆円となる。

国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）（対全国比）は、2007年から2016年をみると20%前後で推移しており、2008年度の20.4%をピークに2010年度には19.7%まで減少した。その後、2011年度と2012年度に20.3%まで上昇したが、2013年度以降は都内生産額が上昇しているにもかかわらず国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）（対全国比）の割合は減少傾向が続き、2015年度には再び19.6%まで減少した。

図表 I-1-2 国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目）の推移



資料：東京都（2018）「平成28年度都民経済計算年報」より作成。

### 3 国内総生産（名目）に占める製造業の割合

国内総生産（名目）に占める経済活動別の構成比の推移をみると、製造業の割合は、2008年までは概ね22%前後で推移していたが、2009年に19.1%と前年に比べ2.3ポイント減少した。翌年の2010年に20.8%まで回復したが、2011年には再び19.7%に低下した。その後、2015年に20.8%にまで回復し、以降は同水準で推移している。

図表 I-1-3 国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
1. 産業	100.0	99.8	99.9	99.8	99.5	99.5	99.4	99.2	99.4	99.4	99.4
1. 農林水産業	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
2. 鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
3. 製造業	22.1	21.4	19.1	20.8	19.7	19.7	19.4	19.7	20.8	20.7	20.7
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2.6	2.4	2.9	2.8	2.2	2.0	2.1	2.4	2.6	2.6	2.6
5. 建設業	5.2	5.1	5.2	4.8	4.9	4.9	5.3	5.5	5.5	5.6	5.7
6. 卸売・小売業	13.5	13.9	13.7	13.8	14.4	14.7	14.8	14.2	14.0	13.8	13.9
7. 運輸・郵便業	5.4	5.3	5.1	5.0	5.0	5.1	5.0	5.2	5.1	5.0	5.1
8. 宿泊・飲食サービス業	2.7	2.7	2.7	2.6	2.5	2.4	2.5	2.5	2.3	2.5	2.5
9. 情報通信業	5.0	5.1	5.3	5.1	5.2	5.1	5.1	5.1	5.0	5.0	4.9
10. 金融・保険業	5.7	4.9	5.0	4.8	4.7	4.5	4.6	4.4	4.4	4.2	4.1
11. 不動産業	10.7	11.2	12.1	11.9	12.1	12.0	11.9	11.7	11.4	11.4	11.3
12. 専門・科学技術・業務支援サービス業	7.0	7.4	7.3	7.0	7.3	7.2	7.3	7.2	7.2	7.4	7.4
13. 公務	5.2	5.3	5.5	5.3	5.4	5.3	5.1	5.1	5.0	5.0	4.9
14. 教育	3.5	3.6	3.8	3.6	3.8	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6
15. 保健衛生・社会事業	5.6	5.7	6.3	6.4	6.6	6.9	6.9	6.8	6.8	7.0	7.0
16. その他のサービス	4.9	4.8	4.8	4.7	4.7	4.7	4.5	4.5	4.4	4.3	4.3
輸入品に課される税・関税	1.1	1.1	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3	1.7	1.6	1.4	1.6
(控除) 総資本形成に係る消費税	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	1.0	1.1	1.1	1.1
統計上の不突合	-0.4	-0.3	-0.2	-0.1	-0.0	0.0	-0.0	0.0	0.0	0.2	0.1
国内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：内閣府（2018）「平成29年度国民経済計算年次推計」より作成。

### 4 都内総生産（名目）に占める製造業の割合

都内総生産（名目）に占める経済活動別の構成比の推移をみると、製造業の割合は2008年度に9%台であったが、2009年度以降は8%台で推移している。産業別では2016年度時点で第5位（8.8%）である。

図表 I-1-4 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
1. 産業	99.9	99.9	99.8	99.8	99.9	99.8	99.8	99.7	99.9	99.9
1. 農林水産業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. 鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
3. 製造業	9.8	9.2	8.8	8.7	8.9	8.6	8.6	8.8	8.8	8.8
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	1.4	1.5	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6
5. 建設業	4.1	4.5	4.5	4.9	4.6	4.5	4.7	4.9	5.1	5.4
6. 卸売・小売業	22.5	22.6	21.2	21.5	22.6	22.2	21.8	19.9	20.1	19.7
7. 運輸・郵便業	4.7	4.7	4.6	4.5	4.4	4.5	4.5	4.6	4.6	4.6
8. 宿泊・飲食サービス業	2.3	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.4	2.4	2.4
9. 情報通信業	10.3	10.3	10.5	10.2	10.1	10.3	10.4	10.6	10.7	10.7
10. 金融・保険業	10.6	9.2	9.6	9.2	8.6	8.6	8.7	8.7	8.4	8.2
11. 不動産業	9.8	10.3	11.1	11.3	11.2	11.2	11.1	11.2	11.2	11.5
12. 専門・科学技術・業務支援サービス業	10.4	11.0	10.7	10.6	10.9	10.9	11.3	11.7	11.7	11.7
13. 公務	4.1	4.2	4.5	4.0	3.9	3.8	3.7	3.9	3.9	4.0
14. 教育	2.7	2.7	2.9	2.8	2.8	2.8	2.8	3.0	3.0	3.0
15. 保健衛生・社会事業	2.7	2.8	3.3	3.5	3.6	3.7	3.7	3.8	3.9	3.9
16. その他のサービス	4.3	4.4	4.2	4.4	4.5	4.6	4.6	4.6	4.4	4.3
輸入品に課される税・関税	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.8	0.8	0.8
(控除) 総資本形成に係る消費税	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.7	0.7
都内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：東京都（2018）「平成28年度都民経済計算年報」より作成。

(注) 「国内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移」（図表 I-1-3）は暦年、「都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移」（図表 I-1-4）は年度での集計である。

## 第2章

## 都内製造業の概要と変化

この章では、都内製造業の概要と変化について、主に、経済産業省「工業統計調査」及び「経済センサス」により、全国及び他府県と比較し、業種別・地域別に捉える。

なお、「工業統計調査」は、2008年以前は西暦末尾0、3、5及び8年については全事業所を対象とし、それ以外の年は従業者4人以上の事業所を対象としている。このため、本編では時系列で動向をみていく場合には、全事業所を対象に調査した年を比較対象としたほか、最新値は、総務省「平成28年経済センサス－活動調査 製造業（産業編）」と「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）」<sup>1</sup>の数値を用いた。

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

## 1 都内製造業の概要

## (1) 都内製造業の現状

東京都の製造業の事業所数は27,142所であり、全国の7.6%を占める。従業者数は296,132人で全国の3.8%、製造品出荷額等は8,545,216百万円で全国の2.7%、付加価値額は3,381,912百万円で全国の3.4%を占める。全国における東京都の製造業の順位をみると、事業所数が3位、従業者数が7位、製造品出荷額等が14位、付加価値額が8位である。

図表 I-2-1 都内製造業の概要

	東京都	全国	全国シェア	順位
事業所数	27,142所	356,752所	7.6%	3位
従業者数	296,132人	7,773,314人	3.8%	7位
製造品出荷額等	8,545,216百万円	314,783,174百万円	2.7%	14位
付加価値額	3,381,912百万円	98,836,280百万円	3.4%	8位

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」及び総務省 経済産業省（2018）「平成28年経済センサス－活動調査 製造業（産業編）」より作成。

1 経済産業省「工業統計調査」との時系列比較を可能とするために、活動調査の調査結果のうち、以下のすべてに該当する製造事業所（以下「事業所」という。）について集計した結果から作成したものである。

- ・管理、補助的経済活動のみを行う事業所ではないこと
- ・製造品目別に出荷額が得られた事業所であること

「2016東京の工業」の結果は、以下の点でこれまでの活動調査及び工業統計調査とは接続しない部分がある。

- ・「事業所数」、「従業者数」については平成28年活動調査の調査時点の平成28（2016）年6月1日現在、「製造品出荷額等」、「付加価値額」については平成27（2015）年1年間の数値である。
- ・平成28年活動調査で調査事項を簡素化（一部廃止）した個人経営調査票を設けたことにより、「事業所数」、「従業者数」については、個人経営調査票による調査分を含んだ集計結果であるのに対し、「製造品出荷額等」、「付加価値額」については、個人経営調査票による調査分を含まない数値である。詳細は「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）」利用上の注意を参照。

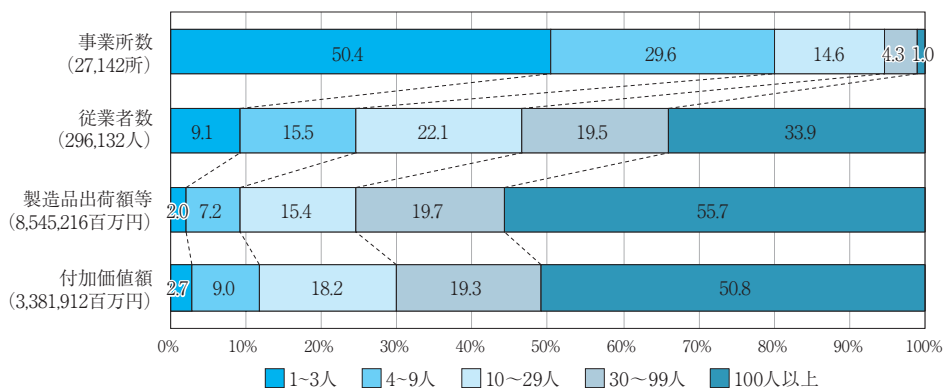
以上図表 I-2-1から図表 I-2-26まで共通。

## (2) 従業者規模別にみた都内製造業

都内製造業の事業所数を従業者規模別にみると、「1～3人」が50.4%、「4～9人」が29.6%と、『1～9人』が80.0%を占める。

一方、従業者数は、『1～9人』が24.6%に対し「100人以上」が33.9%を占める。また、製造品出荷額等と付加価値額についても、「100人以上」がいずれも50%以上を占める。

図表 I-2-2 従業者規模別にみた都内製造業の概要



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサスー活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

## (3) 1事業所当たりの状況

都内製造業の1事業所当たりの従業者数は10.9人であり、全国の21.8人と比べて0.50となった。また、製造品出荷額等は315百万円で全国の0.36、付加価値額は125百万円で全国の0.45となり、都内製造業の小規模性がうかがえる。

図表 I-2-3 1事業所当たり従業者数・製造品出荷額等・付加価値額

	東京都	全国	都/全国
従業員数	10.9人	21.8人	0.50
製造品出荷額等	315百万円	882百万円	0.36
付加価値額	125百万円	277百万円	0.45

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサスー活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」及び総務省 経済産業省（2018）「平成28年経済センサスー活動調査 製造業（産業編）」より作成。

## (4) 従業者1人当たりの状況

都内製造業の従業者1人当たりの製造品出荷額等は29百万円であり、全国の40百万円と比べて0.71となった。また、付加価値額は11百万円で全国の0.90となった。

図表 I-2-4 従業者1人当たり製造品出荷額等・付加価値額

	東京都	全国	都/全国
製造品出荷額等	29百万円	40百万円	0.71
付加価値額	11百万円	13百万円	0.90

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサスー活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」及び総務省 経済産業省（2018）「平成28年経済センサスー活動調査 製造業（産業編）」より作成。

### (5) 地域別にみた都内製造業

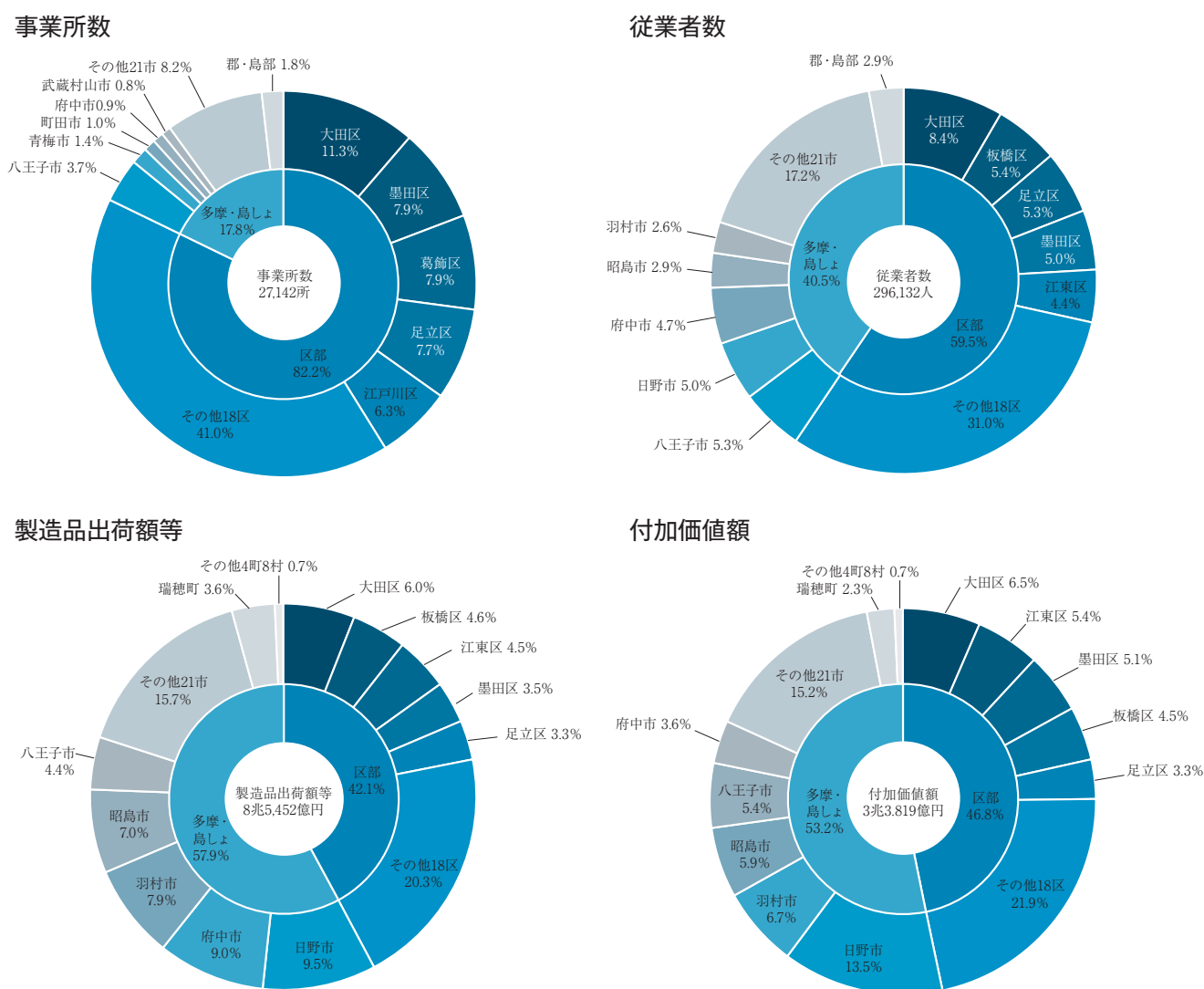
事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額の構成比を区部と多摩・島しょの地域別で比較する。はじめに事業所数で比較すると、区部が82.2%と、都内製造業の8割以上が区部に立地している。事業所数の割合が最も高いのは大田区で11.3%を占め、次いで墨田区、葛飾区、足立区、江戸川区などの城東地域が高い。多摩・島しょの中では八王子市が3.7%で最も高く、次いで青梅市が1.4%となる。

従業者数は、区部が59.5%を占め、そのなかでも大田区が8.4%で最も高く、次いで板橋区、足立区と続く。多摩・島しょの中では事業所数と同様に八王子市が5.3%で最も高い。

製造品出荷額等は、多摩・島しょが57.9%を占め、区部を上回った。日野市が9.5%で最も高く、次いで府中市、羽村市、昭島市となった。区部の中では大田区が6.0%で最も高い。

付加価値額は、多摩・島しょが53.2%、区部が46.8%となり、多摩・島しょが区部を上回った。なかでも、日野市が13.5%と1割を超え、区部、多摩・島しょのなかで最も高い。

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



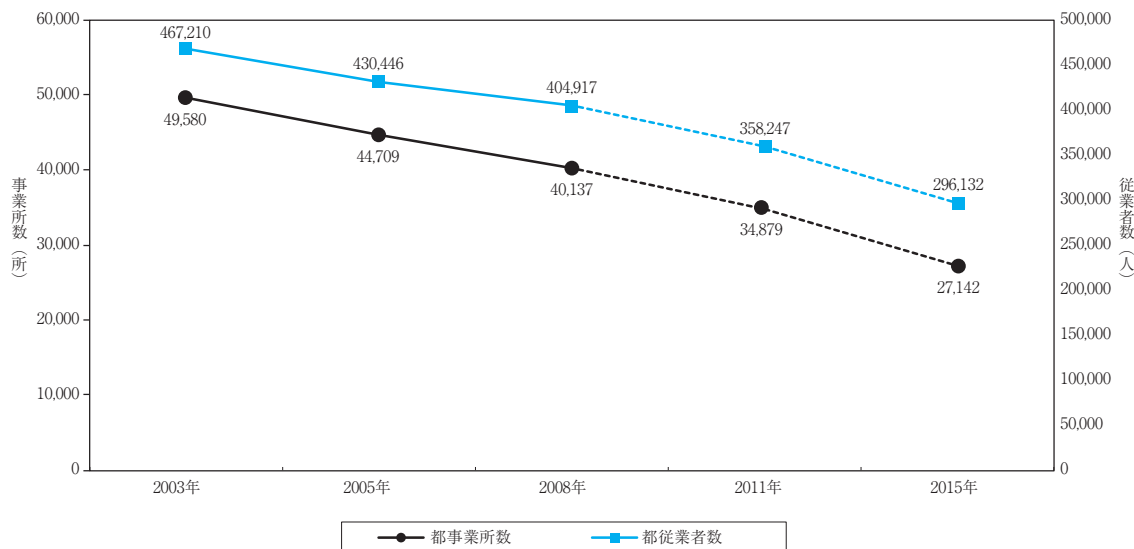
資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）」より作成。

## 2 都内製造業の変化

### (1) 事業所数と従業者数の推移

都内製造業の事業所数と従業者数<sup>2</sup>の推移をみると、2003年には事業所数は49,580所、従業者数は467,210人であり、2015年には事業所数は27,142所、従業者数は296,132人となった。

図表 I-2-6 事業所数と従業者数の推移



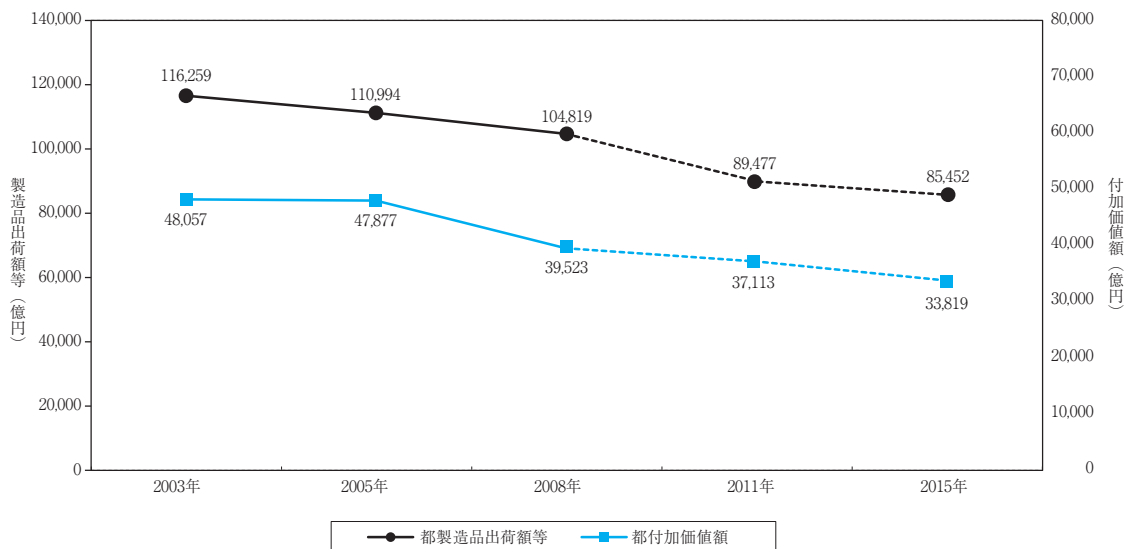
(注) 点線部分は調査時点が異なるため接続しない。

資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

### (2) 製造品出荷額等と付加価値額の推移

都内製造業の製造品出荷額等と付加価値額の推移をみると、2003年には製造品出荷額等は116,259億円、付加価値額は48,057億円であり、2015年には製造品出荷額等は85,452億円、付加価値額は33,819億円となった。

図表 I-2-7 製造品出荷額等と付加価値額の推移



(注) 点線部分は調査時点が異なるため接続しない。

資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

2 「東京の工業」は、「2008東京の工業」までは工業統計調査報告、「2011東京の工業」及び「2016東京の工業」は経済センサス-活動調査（工業統計相当集計結果）である。工業統計調査報告は、調査時点が12月31日であるのに対し、2011東京の工業は平成24（2012）年2月1日、2016東京の工業は平成28（2016）年6月1日であること等違いがあるため、2008年から2015年は接続しない部分がある。

図表 I-2-6事業所数と従業者数の2015年は2016東京の工業（平成28（2016）年6月1日現在）のデータによる。

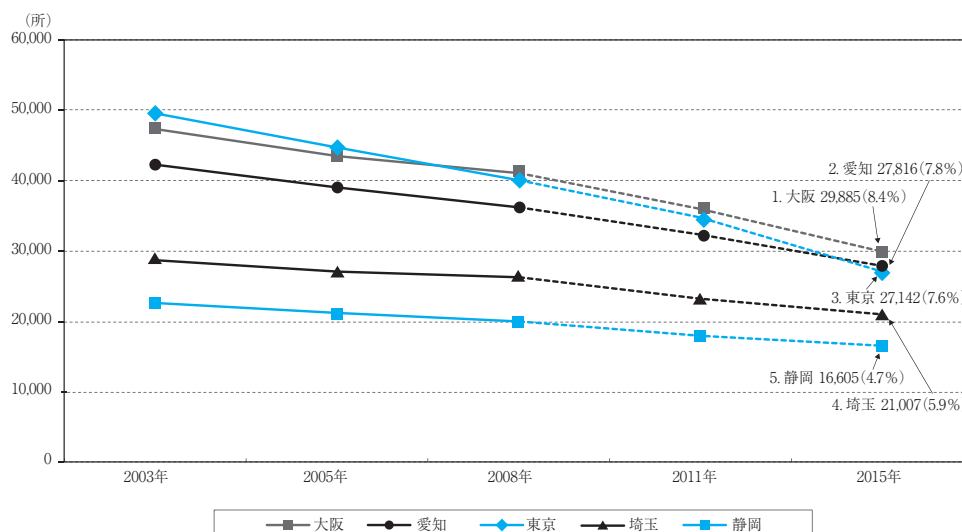
図表 I-2-7製造品出荷額等と付加価値額の2015年は2016東京の工業（平成27（2015）年1年間）のデータによる。

### (3) 全国における都内製造業の位置付け

#### ① 事業所数

都内製造業の事業所数は、2005年までは全国1位<sup>3</sup>であったが、2008年に大阪を下回り全国2位、2015年には愛知を下回り全国3位となる。

図表 I -2-8 上位5都府県の製造業事業所数の推移

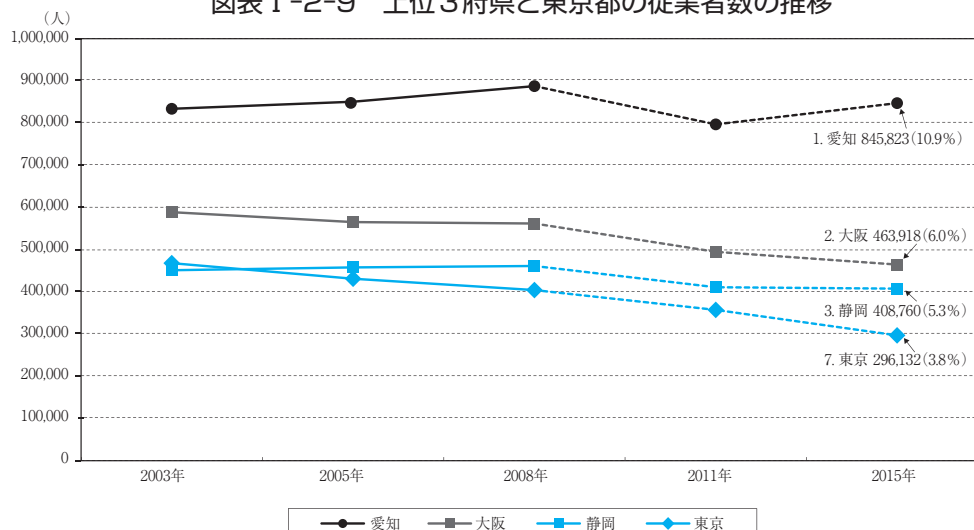


(注) ( )内は全国に対する比率。点線部分は調査時点が異なるため接続しない。  
資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

#### ② 従業者数

都内製造業の従業者数は2003年時点では全国3位であったが、2005年以降順位を落とし、2015年には全国7位となった。

図表 I -2-9 上位3府県と東京都の従業者数の推移



(注) ( )内は全国に対する比率。点線部分は調査時点が異なるため接続しない。  
資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

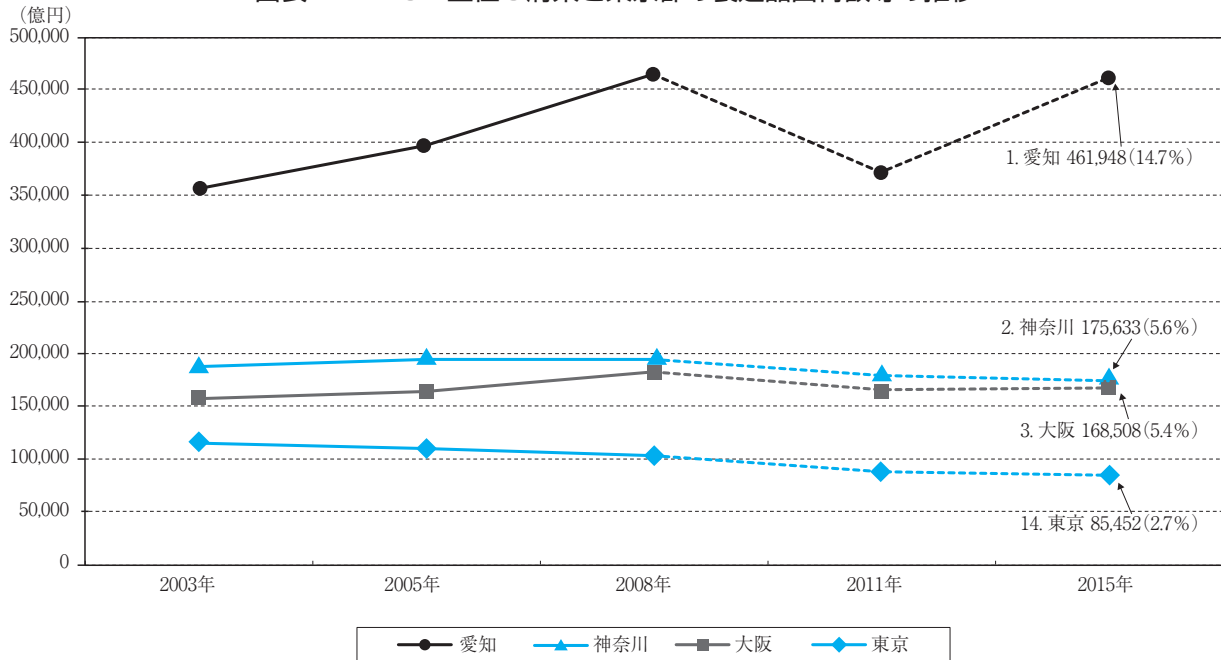
3 図表 I -2-8、図表 I -2-9における2015年は2016東京の工業（数値は平成28（2016）年6月1日現在）のデータによる。



### ③ 製造品出荷額等

都内製造業の製造品出荷額等は2003年には全国7位<sup>4</sup>であったが、2015年には全国14位と順位を落とした。

図表 I-2-10 上位3府県と東京都の製造品出荷額等の推移



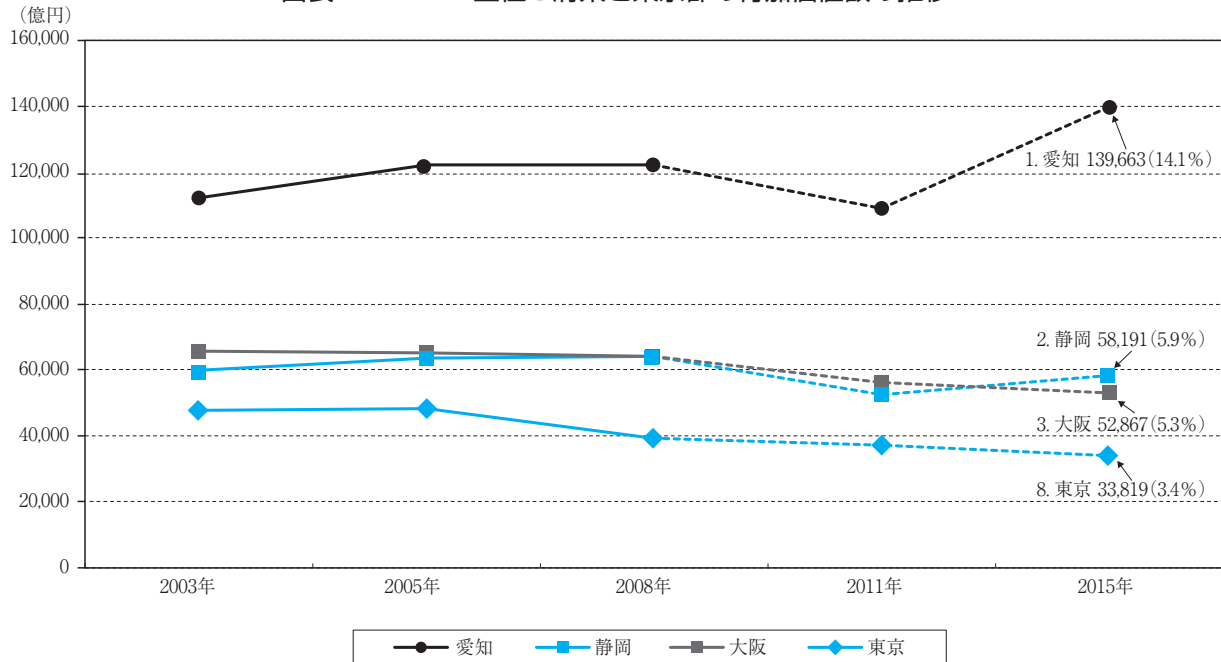
(注) ( )内は全国に対する比率。点線部分は調査時点が異なるため接続しない。

資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

### ④ 付加価値額

都内製造業の付加価値額は、2003年の全国6位から2015年には全国8位へと順位を落とした。

図表 I-2-11 上位3府県と東京都の付加価値額の推移



(注) ( )内は全国に対する比率。点線部分は調査時点が異なるため接続しない。

資料：東京都「2003東京の工業」、「2005東京の工業」、「2008東京の工業」、「2011東京の工業」、「2016東京の工業」より作成。

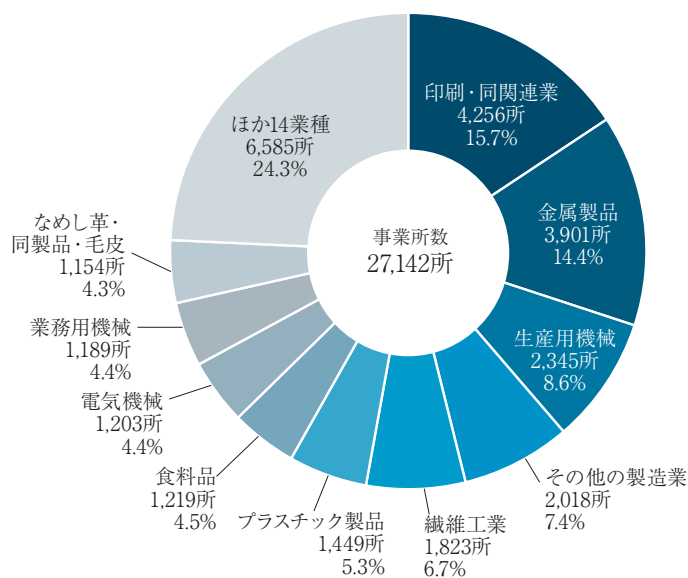
4 図表 I-2-10、図表 I-2-11における2015年は2016東京の工業（数値は平成27（2015）年1年間）のデータによる。

### 3 業種別の動向

#### (1) 事業所数

都内製造業の業種（産業中分類）別事業所数は、「印刷・同関連業」が4,256所（15.7%）と最も多く、次いで、「金属製品」は3,901所（14.4%）、「生産用機械」が2,345所（8.6%）である。

図表 I -2-12 都内製造業の業種別事業所数及び構成比



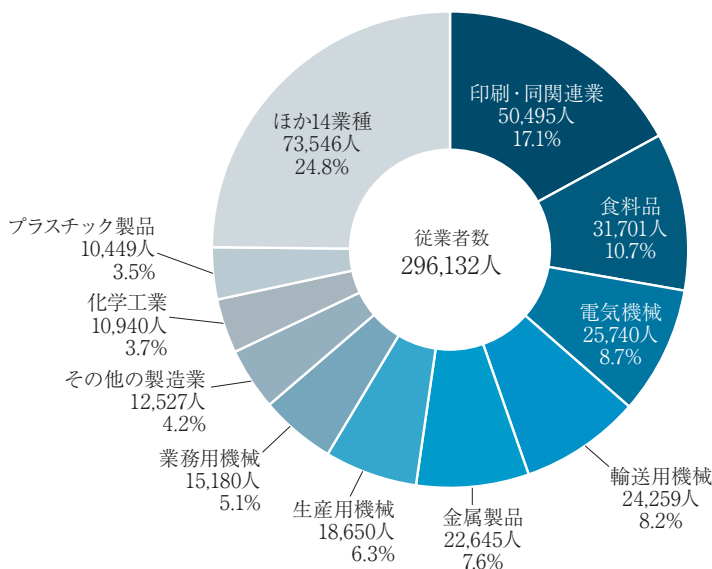
資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

## (2) 従業者数

都内製造業の業種（産業中分類）別従業者数は、「印刷・同関連業」が50,495人（17.1%）で最も多く、次いで「食料品」は31,701人（10.7%）、「電気機械」が25,740人（8.7%）、「輸送用機械」は24,259人（8.2%）である。

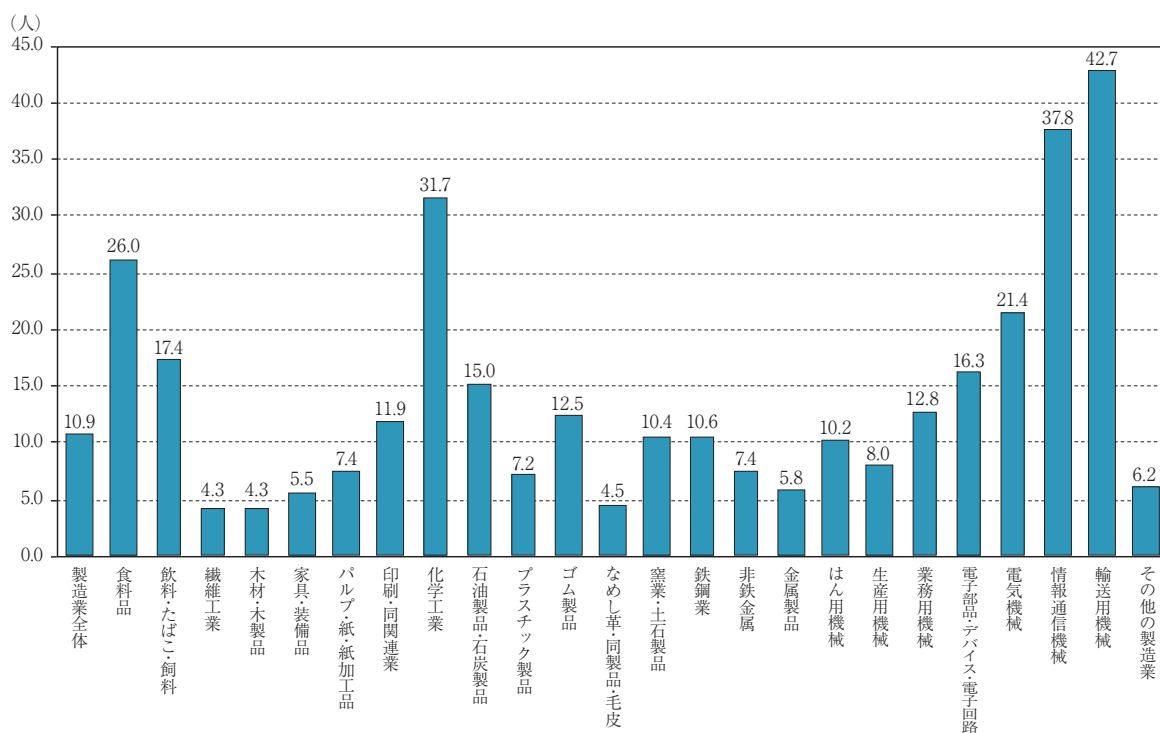
1事業所当たりの従業者数は、「輸送用機械」（42.7人）が最も多く、次いで「情報通信機械」（37.8人）、「化学工業」（31.7人）、「食料品」（26.0人）である。一方、「繊維工業」、「木材・木製品」、「なめし革・同製品・毛皮」は5人以下と少ない。

図表 I-2-13 都内製造業の業種別従業者数及び構成比



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

図表 I-2-14 業種別1事業所当たりの従業者数



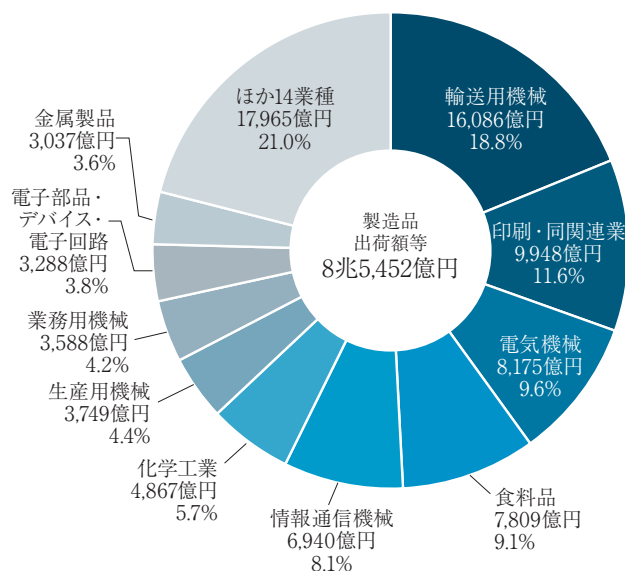
資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

### (3) 製造品出荷額等

都内製造業の業種（産業中分類）別製造品出荷額等は、「輸送用機械」が1兆6,086億円（18.8%）で最も多く、次いで「印刷・同関連業」は9,948億円（11.6%）、「電気機械」が8,175億円（9.6%）である。

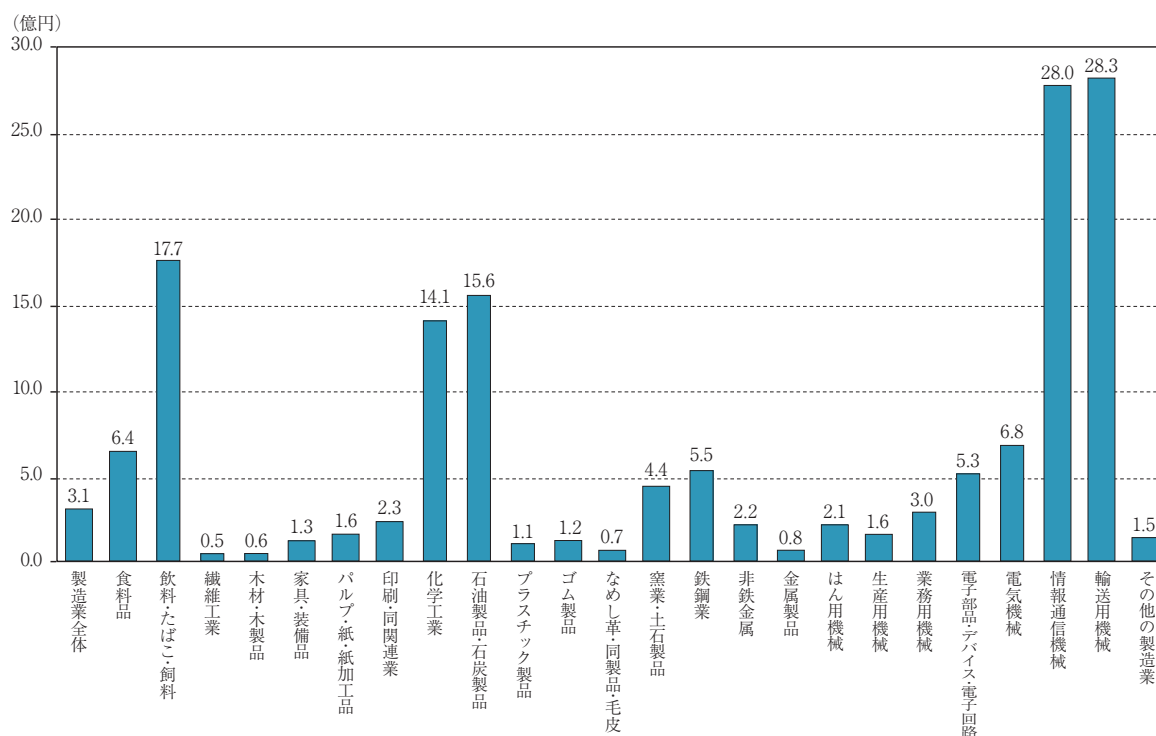
1事業所当たりの製造品出荷額等は、「輸送用機械」（28.3億円）、「情報通信機械」（28.0億円）が多い。一方、製造品出荷額等が低い業種は「繊維工業」（0.5億円）、「木材、木製品」（0.6億円）、「なめし革・同製品・毛皮」（0.7億円）である。

図表 I-2-15 都内製造業の業種別製造品出荷額等及び構成比



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

図表 I-2-16 業種別1事業所当たりの製造品出荷額等



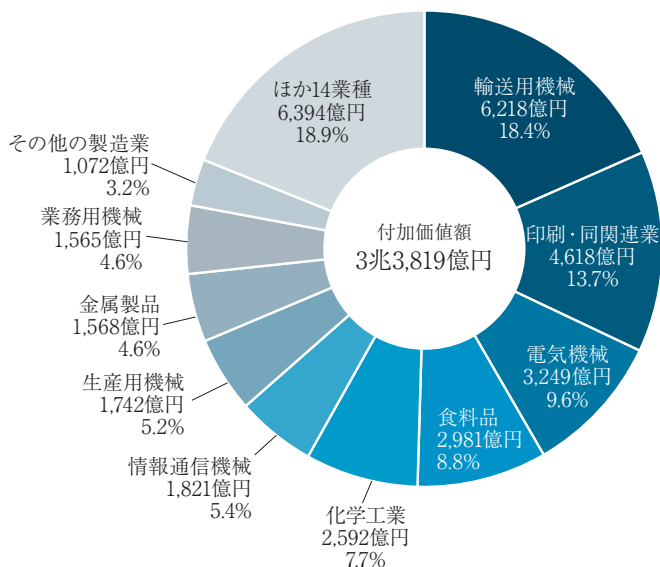
資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

#### (4) 付加価値額

都内製造業の業種（産業中分類）別付加価値額は、「輸送用機械」が6,218億円（18.4%）で最も多く、次いで「印刷・同関連業」は4,618億円（13.7%）、「電気機械」が3,249億円（9.6%）となる。

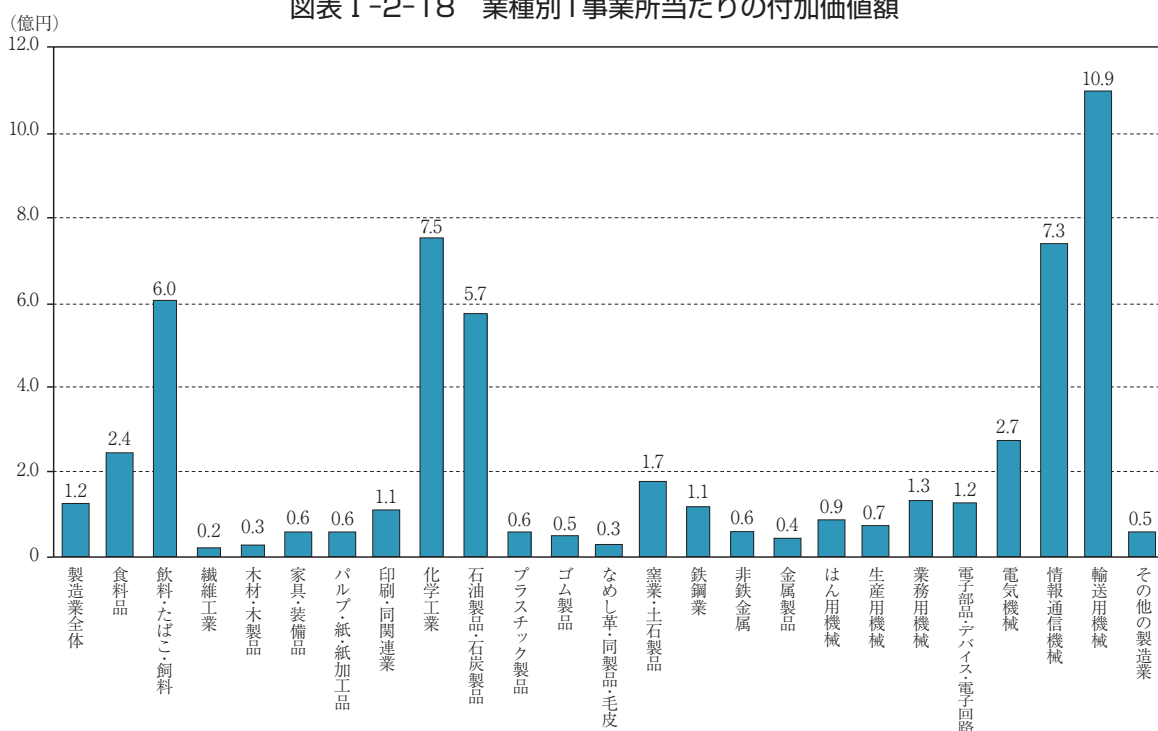
1事業所当たりの付加価値額は、「輸送用機械」（10.9億円）が最も多く、次いで「化学工業」（7.5億円）、「情報通信機械」（7.3億円）と続く。一方、「繊維工業」、「木材・木製品」、「なめし革・同製品・毛皮」はいずれも0.3億円以下と低い。

図表 I-2-17 都内製造業の業種別付加価値額及び構成比



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

図表 I-2-18 業種別1事業所当たりの付加価値額



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

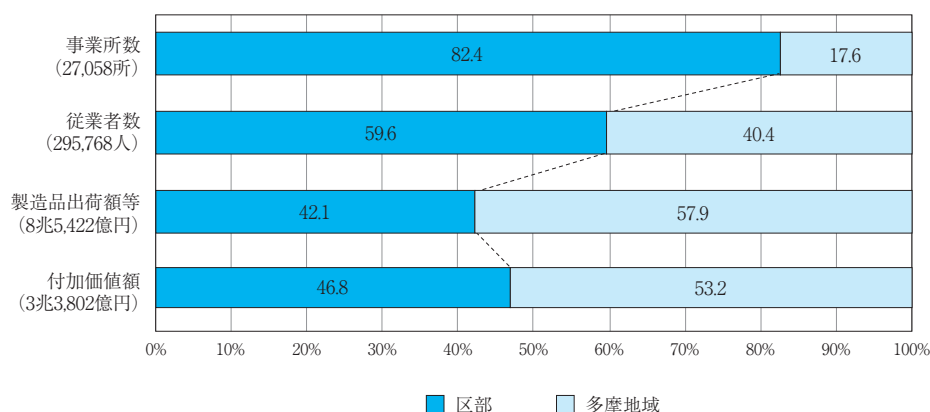
## 4 区部と多摩地域の比較

### (1) 区部と多摩地域における製造業の概要

区部と多摩地域<sup>5</sup>を事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額で比較すると、多摩地域は事業所数では17.6%にとどまるが、製造品出荷額等は57.9%、付加価値額は53.2%を占める。

区部と多摩地域の1事業所当たりの従業者数を比較すると、多摩地域は25.1人と、区部の7.9人の3倍以上となる。また、1事業所当たり製造品出荷額等を比較すると、多摩地域は10億3,910万円で区部の1億6,143万円の6倍以上となる。さらに、1事業所当たり付加価値額を比較すると、多摩地域は3億7,798万円で区部の7,096万円の5倍以上となる。

図表 I-2-19 区部と多摩地域の比較（事業所数、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額）



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

図表 I-2-20 区部と多摩地域の比較（1事業所当たり従業者数・製造品出荷額等・付加価値額）

	区部	多摩地域
1事業所当たり従業者数	7.9人	25.1人
1事業所当たり製造品出荷額等	1億6,143万円	10億3,910万円
1事業所当たり付加価値額	7,096万円	3億7,798万円

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）付表」より作成。

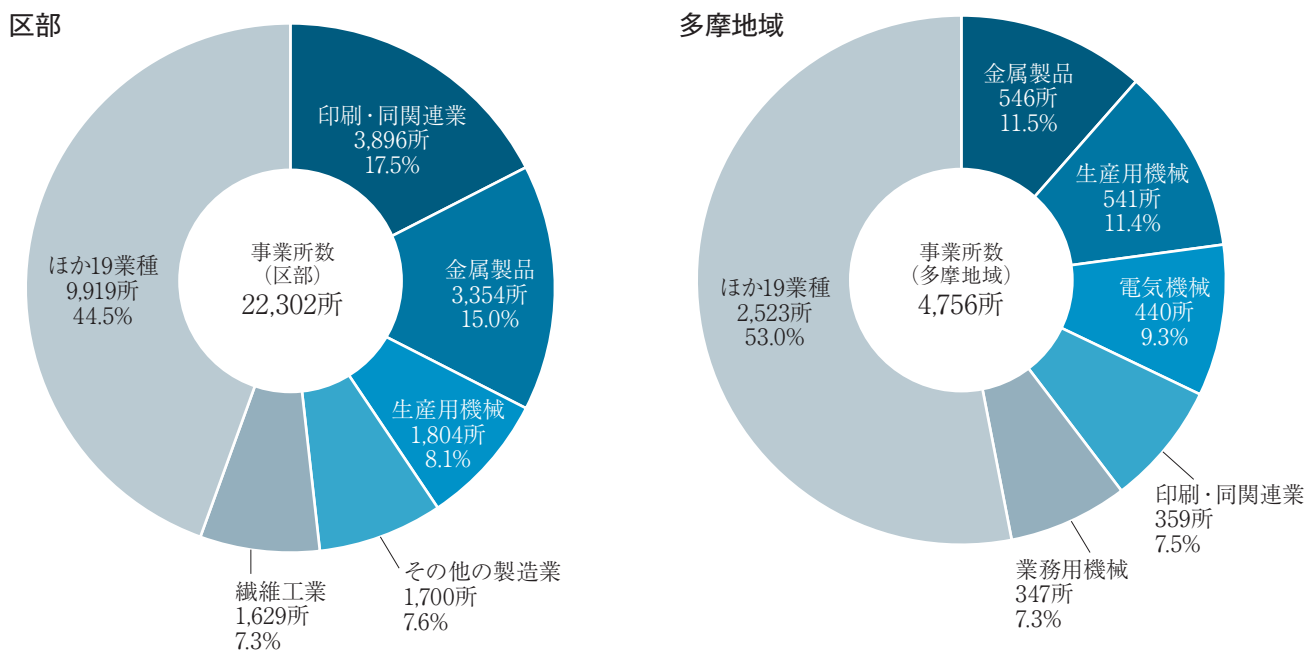
5 区部と多摩地域の2地域の比較においては、原則として島部の数値は除いている。以上、図表 I-2-19から図表 I-2-27まで共通。

## (2) 事業所数

区部と多摩地域それぞれの業種別事業所数をみると、区部は「印刷・同関連業」が3,896所（17.5%）と最も多く、次いで「金属製品」は3,354所（15.0%）、「生産用機械」が1,804所（8.1%）である。

多摩地域は、「金属製品」が546所（11.5%）が最も多く、次いで「生産用機械」は541所（11.4%）、「電気機械」が440所（9.3%）である。

図表 I -2-21 区部と多摩地域の業種別事業所数及び構成比



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサスー活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）」より作成。

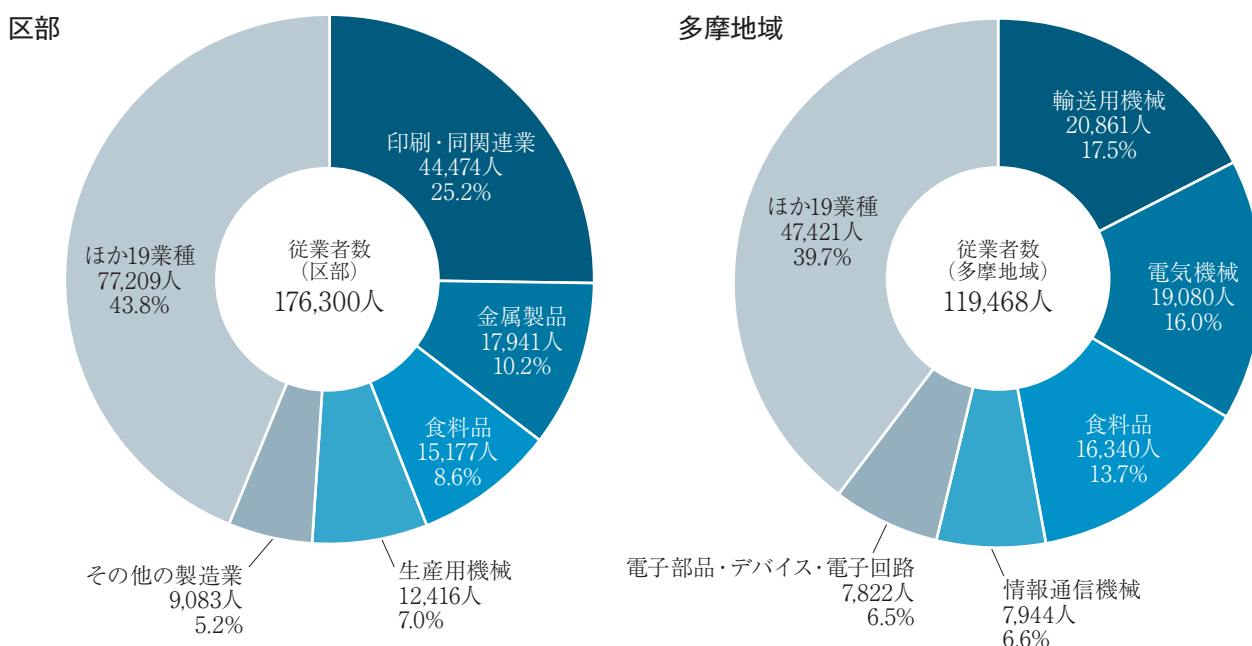
### (3) 従業者数

区部と多摩地域それぞれの業種別従業者数をみると、区部は「印刷・同関連業」が44,474人（25.2%）と最も多く、次いで「金属製品」は17,941人（10.2%）、「食料品」が15,177人（8.6%）である。

多摩地域は、「輸送用機械」が20,861人（17.5%）と最も多く、次いで「電気機械」は19,080人（16.0%）、「食料品」が16,340人（13.7%）である。

1事業所当たりの従業者数をみると、多摩地域が区部よりも従業者規模が大きい。多摩地域では、「輸送用機械」が110.4人、「情報通信機械」が66.8人が多い。

図表 I-2-22 区部と多摩地域の業種別従業者数及び構成比



資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）統計表」より作成。

図表 I-2-23 従業者数上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり従業者数

区部上位5業種

業種名	1事業所当たり従業者数
印刷・同関連業	11.4人
金属製品	5.3人
食料品	17.6人
生産用機械	6.9人
その他の製造業	5.3人

多摩地域上位5業種

業種名	1事業所当たり従業者数
輸送用機械	110.4人
電気機械	43.4人
食料品	52.4人
情報通信機械	66.8人
電子部品・デバイス・電子回路	24.6人

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス-活動調査（平成27年工業統計。相当集計結果）統計表」より作成。



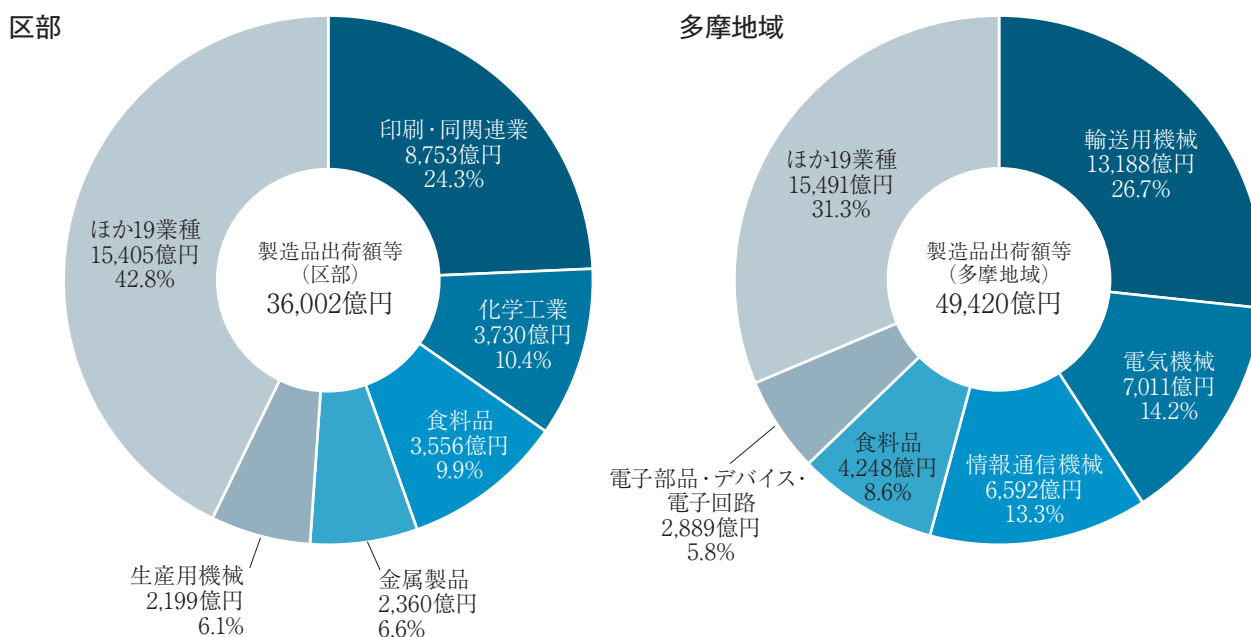
#### (4) 製造品出荷額等

区部と多摩地域それぞれの業種別製造品出荷額等をみると、区部では事業所数等と同じく「印刷・同関連業」が8,753億円（24.3%）と最も多く、次いで「化学工業」は3,730億円（10.4%）、「食料品」が3,556億円（9.9%）と続く。

多摩地域は、従業者数と同じく「輸送用機械」が1兆3,188億円（26.7%）と最も多く、次いで「電気機械」は7,011億円（14.2%）、「情報通信機械」が6,592億円（13.3%）である。

1事業所当たりの製造品出荷額等をみると、多摩地域では、「輸送用機械」（69億7,795万円）、「情報通信機械」（55億3,946万円）がともに50億円を超え、特に多い。区部では「化学工業」（13億8,136万円）が最も多い。

図表 I -2-24 区部と多摩地域の業種別製造品出荷額等及び構成比



(注) 多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の額・割合は、郡部の秘匿数値を含んでいない。ほか19業種は総額から上位5業種をひいて算出しているため、ほか19業種は多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の郡部の秘匿数値を含んでいる。

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）統計表」より作成。

図表 I -2-25 製造品出荷額等上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり製造品出荷額等

区部上位5業種

業種名	1事業所当たり製造品出荷額等
印刷・同関連業	22,465万円
化学工業	138,136万円
食料品	41,295万円
金属製品	7,038万円
生産用機械	12,187万円

多摩地域上位5業種

業種名	1事業所当たり製造品出荷額等
輸送用機械	697,795万円
電気機械	159,352万円
情報通信機械	553,946万円
食料品	136,166万円
電子部品・デバイス・電子回路	90,841万円

(注) 多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の額は、郡部の秘匿数値を含んでいない。

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）統計表」より作成。

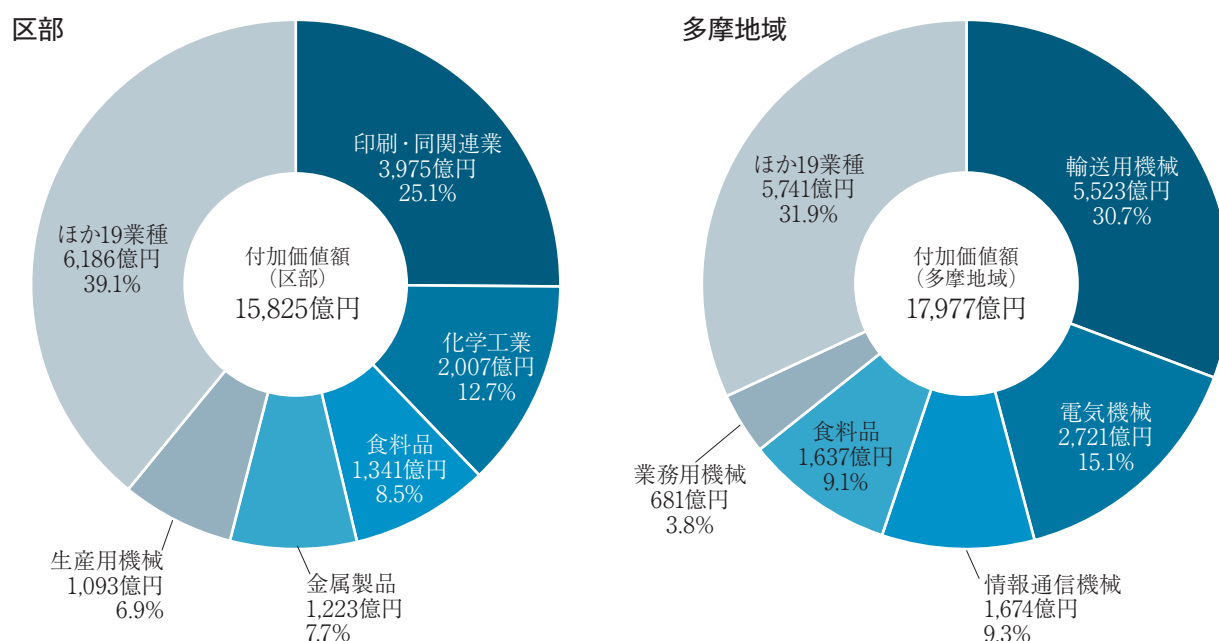
### (5) 付加価値額

区部と多摩地域それぞれの業種別付加価値額をみると、区部は事業所数等と同様に「印刷・同関連業」が3,975億円（25.1%）と多く、次いで「化学工業」は2,007億円（12.7%）である。

多摩地域は、「輸送用機械」が5,523億円（30.7%）と最も多く、次いで「電気機械」は2,721億円（15.1%）、「情報通信機械」が1,674億円（9.3%）である。

1事業所当たりの付加価値額をみると、多摩地域では、「輸送用機械」（29億2,222万円）、区部では「化学工業」（7億4,348万円）が最も多い。

図表 I -2-26 区部と多摩地域の業種別付加価値額及び構成比



(注) 多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の額・割合は、郡部の秘匿数値を含んでいない。ほか19業種は総額から上位5業種を引いて算出しているため、ほか19業種は多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の郡部の秘匿数値を含んでいる。

資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）統計表」より作成。

図表 I -2-27 付加価値額上位5業種の区部と多摩地域における1事業所当たり付加価値額

区部上位5業種

業種名	1事業所当たり付加価値額
印刷・同関連業	10,204万円
化学工業	74,348万円
食料品	15,570万円
金属製品	3,646万円
生産用機械	6,057万円

多摩地域上位5業種

業種名	1事業所当たり付加価値額
輸送用機械	292,222万円
電気機械	61,840万円
情報通信機械	140,692万円
食料品	52,479万円
業務用機械	19,614万円

(注) 多摩地域の輸送用機械及び情報通信機械の額・割合は、郡部の秘匿数値を含んでいない。

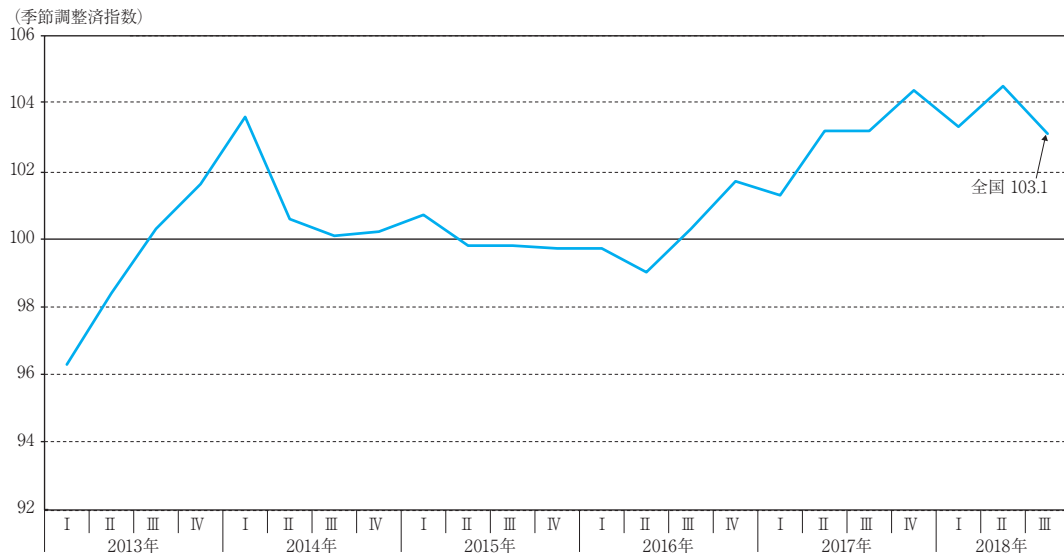
資料：東京都（2018）「2016東京の工業 経済センサス－活動調査（平成27年工業統計相当集計結果）統計表」より作成。

## 5 生産指数と出荷指数

### (1) 全国の生産指数の推移

全国（2015年基準）の鉱工業生産活動の全体的な水準の推移を示す生産指数をみると、消費税導入前の2014年第Ⅰ四半期に103.6まで上昇し、以降、2016年第Ⅱ四半期に99.0まで緩やかに低下し、その後は2018年第Ⅲ四半期の103.1まで上昇した。

図表 I -2-28 全国の生産指数の推移

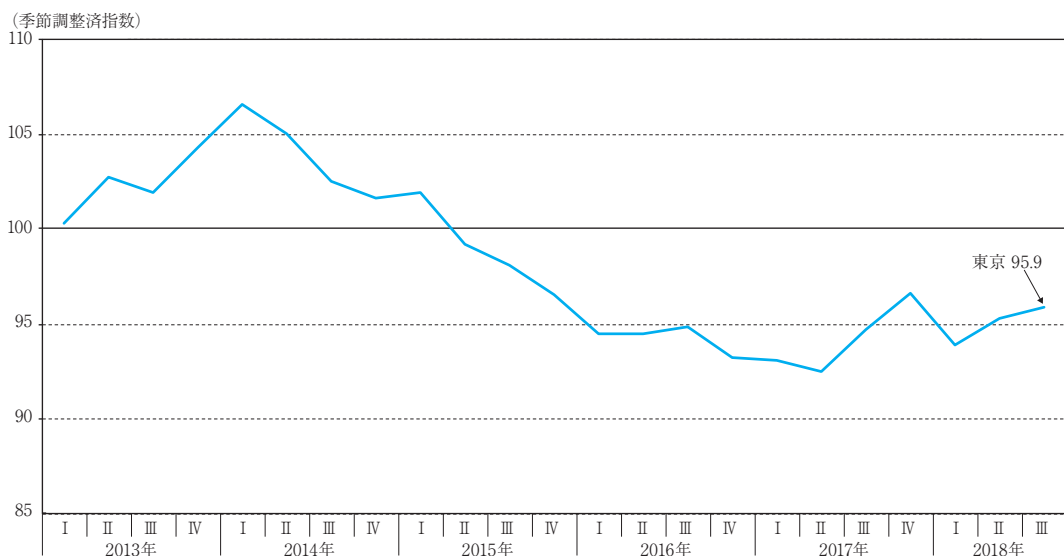


(注) 2015年平均を100.0とした比率。  
資料：経済産業省（2018）「鉱工業指数」より作成。

### (2) 東京都の生産指数の推移

東京都（2010年基準）の生産指数をみると、2014年第Ⅰ四半期に106.6まで上昇し、以降、緩やかな低下傾向が続き、2017年第Ⅱ四半期に92.5まで低下した。その後上昇傾向に転じ、2018年第Ⅲ四半期には95.9まで上昇した。

図表 I -2-29 東京都の生産指数の推移

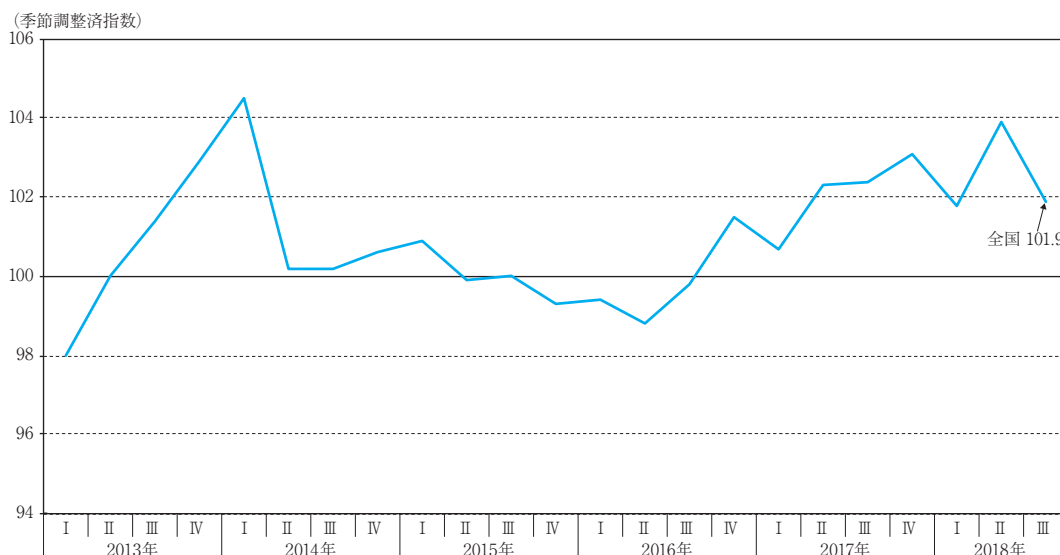


(注) 2010年平均を100.0とした比率。  
資料：東京都（2018）「東京都工業指数」より作成。

### (3) 全国の出荷指数の推移

全国（2015年基準）の生産活動によって産出された製品の出荷動向を総合的に表す出荷指数をみると、消費税導入前の2014年第I四半期に104.5に達した後、緩やかに低下し2016年第II四半期に98.8まで低下した。その後は緩やかな回復傾向にあり、2018年第III四半期には101.9まで上昇した。

図表 I-2-30 全国の出荷指数の推移

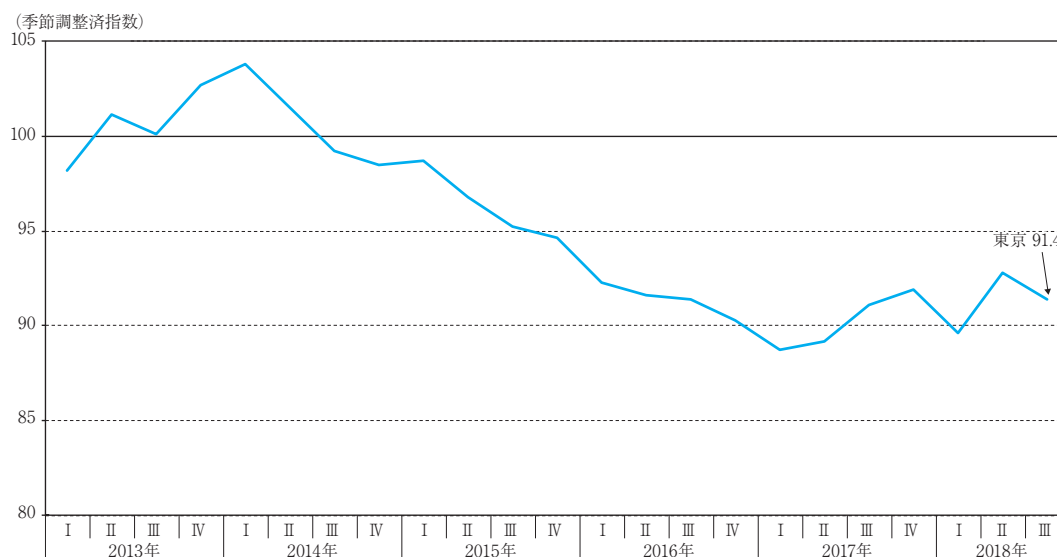


(注) 2015年平均を100.0とした比率。  
資料：経済産業省（2018）「鉱工業指数」より作成。

### (4) 東京都の出荷指数の推移

東京都（2010年基準）の出荷指数をみると、生産指数と同様に2014年第I四半期に103.8まで上昇後緩やかな低下が続き、2017年第I四半期に88.7まで低下した。その後、上昇傾向に転じ2018年第III四半期には91.4まで上昇した。

図表 I-2-31 東京都の出荷指数の推移



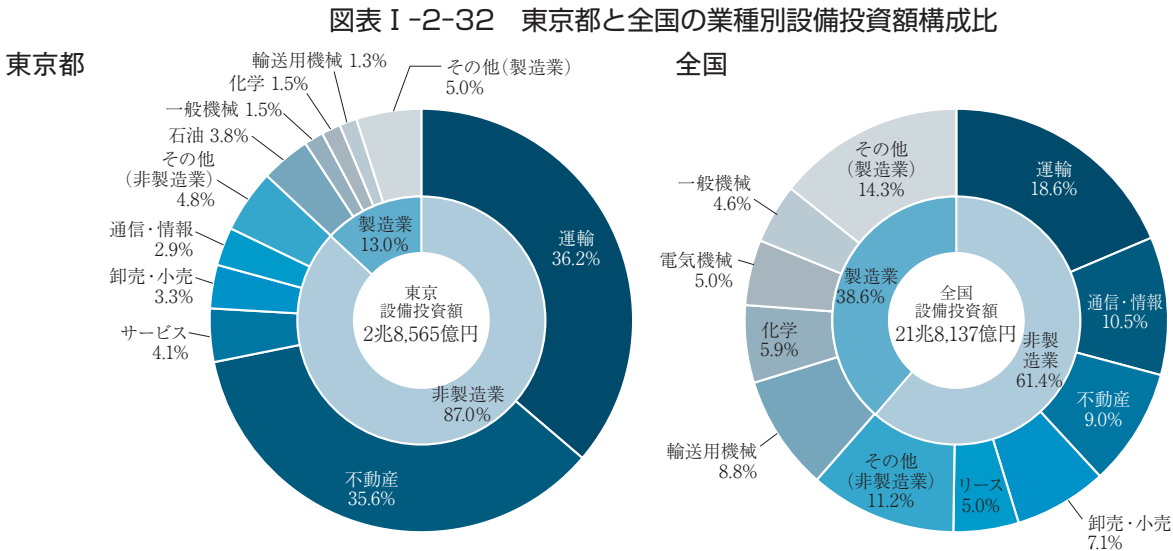
(注) 2010年平均を100.0とした比率。  
資料：東京都（2018）「東京都工業指数」より作成。

## 6 設備投資額とその推移

### (1) 業種別設備投資額構成比

2018年度の設備投資の計画額をみると、東京都が2兆8,565億円、全国が21兆8,137億円である。

業種別設備投資額構成比をみると、東京都では製造業が13.0%を占めるのに対し、全国は38.6%である。東京都では全国に比べて、非製造業の割合が高い。

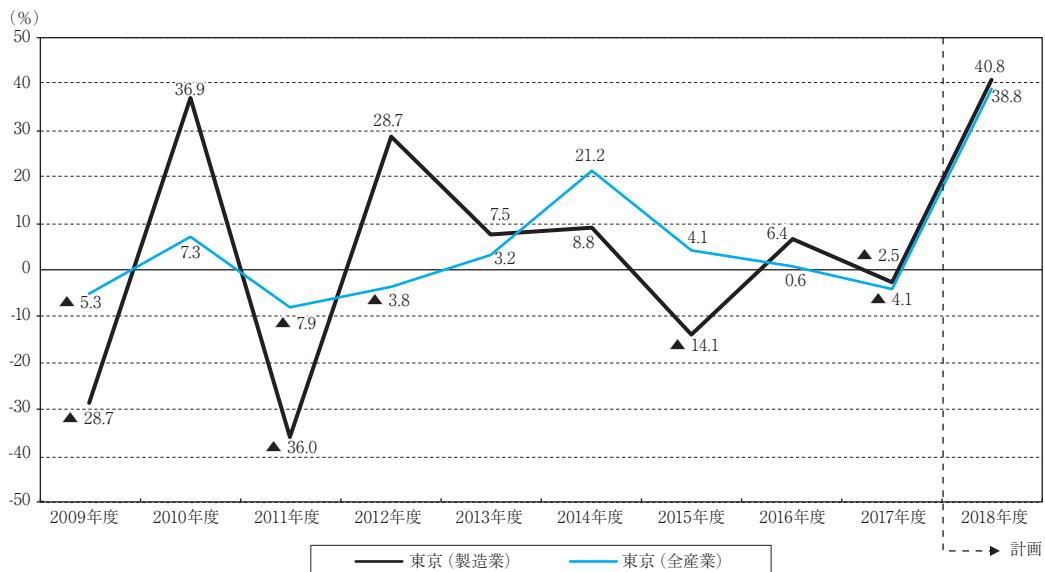


資料：株式会社日本政策投資銀行（2018）「2017・2018・2019年度 首都圏設備投資計画調査」より作成。

### (2) 設備投資増減率の推移

東京都における設備投資の対前年度増減率をみると、製造業は2010年度の大幅な増加後、2011年度に大幅に減少するなど増加と減少を繰り返している。2018年度計画ベースでは、全産業の38.8%を超える40.8%の対前年度設備投資が見込まれる。

図表 I-2-33 設備投資対前年度増減率の推移



(注) 2009年度実績までは、大企業は事業基準分類、中堅企業は主業基準分類、2010年度実績以降は、全企業につき主業基準分類を用いている。

資料：株式会社日本政策投資銀行（2018）「2017・2018・2019年度 首都圏設備投資計画調査」より作成。

## 第3章

## 東京の中小製造業の景況及び経営動向

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

この章では、これらの調査報告書から、都内中小製造業の経営動向を概観する。

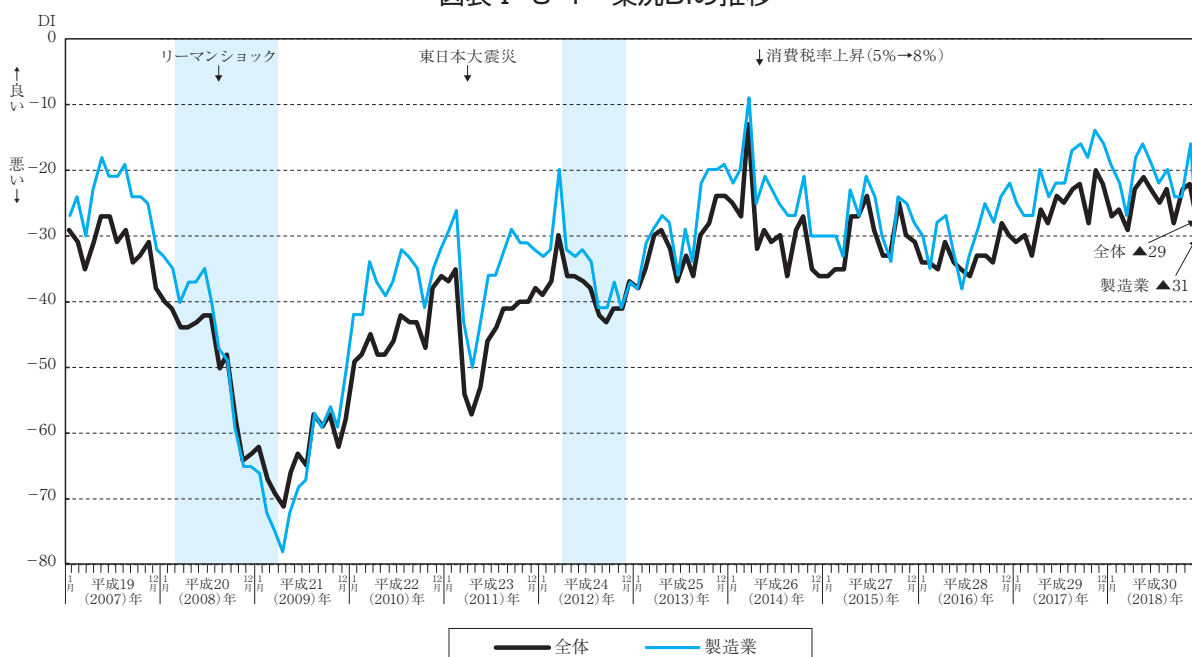
## 1 都内中小企業の景況

## (1) 業況DIの推移

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）は、全体（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値、以下同様）では2008年9月のリーマンショックによる景気悪化を受け、2009年4月に▲71（季節調整済、以下同様）まで低下したが、その後は回復の兆しを見せるなか、東日本大震災後の2011年4月に▲57まで再び大きく低下した。2014年3月には消費税増税前の駆け込み需要により▲13と大幅に改善したが、その反動で翌月には▲32まで悪化した。その後は増減を繰り返しながら▲30～▲20で推移している。

製造業は全体を上回る水準で推移している時期が長いが、リーマンショックの影響を受けた2008年秋から2009年の夏頃までは全体を下回り、2009年4月には▲78まで低下した。2010年以降は全体を上回り推移し、2011年9月には▲29と全体を12ポイント上回る。消費税増税前の2014年3月には▲9と▲一桁台になったが、消費税増税後には大きく低下した。2016年6月に▲38となったがその後は上昇下降を繰り返し、2018年12月に▲31となった。

図表 I-3-1 業況DIの推移



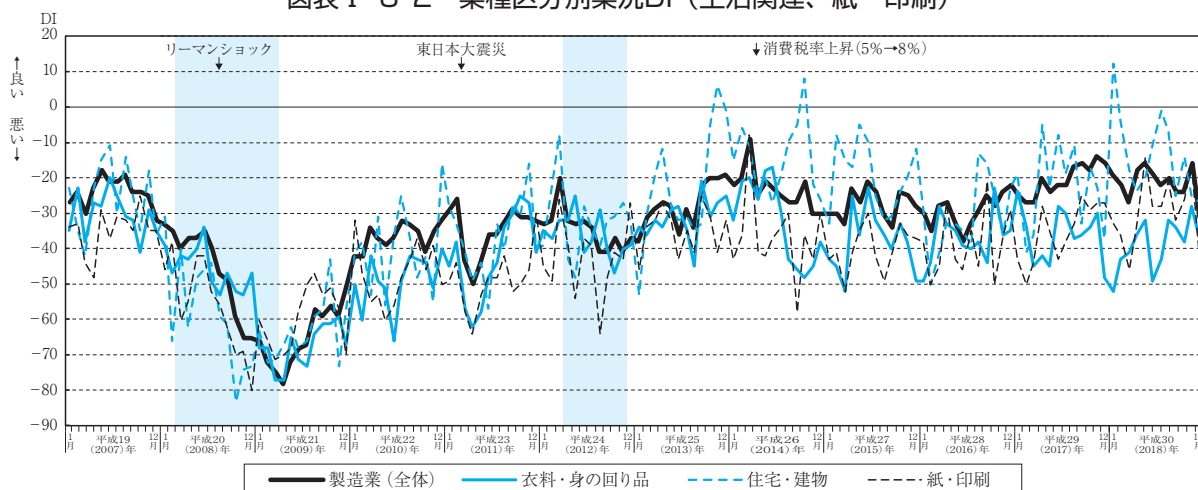
(注) 季節調整済みDI。全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。  
網掛けは、内閣府設定の景気後退期。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## (2) 業種区分別の業況DI

2007年から2018年までの業況DIの動きを製造業の業種区分別に製造業(全体)と比較しながら概観する。まず、業種区分別業況DI(生活関連、紙・印刷)(図表1-3-2)の動きをみると、2007年から2018年までを通して「住宅・建物」の変動が「衣料・身の回り品」、「紙・印刷」と比べて大きい。また、2012年11月以降も業況DIの変動幅は他の業種に比べて大きい。業種区分別業況DIは全期間にわたり「紙・印刷」及び「衣料・身の回り品」はほぼ製造業(全体)より下方で推移しているが、「住宅・建物」は製造業(全体)を上下しながら推移している。

次に、業種区分別業況DI(材料・部品、機械器具)(図表1-3-3)の動きをみると、「電気機器」の業況DIは2014年3月に2、2017年2月と8月に4まで上昇するなど、全期間を通して変動が最も大きい。「一般・精密機械等」は2017年11月に8まで上昇するなど製造業(全体)より上方での推移が長い。「材料・部品」は2012年から2013年にかけて製造業(全体)に比べ下方で推移し、2012年9月には▲57まで低下したが、それ以降持ち直し、製造業(全体)に近似した動きとなっている。2016年6月に一時▲46まで低下し、製造業(全体)を下回ったが、それ以降は製造業(全体)と同じような動きとなっている。

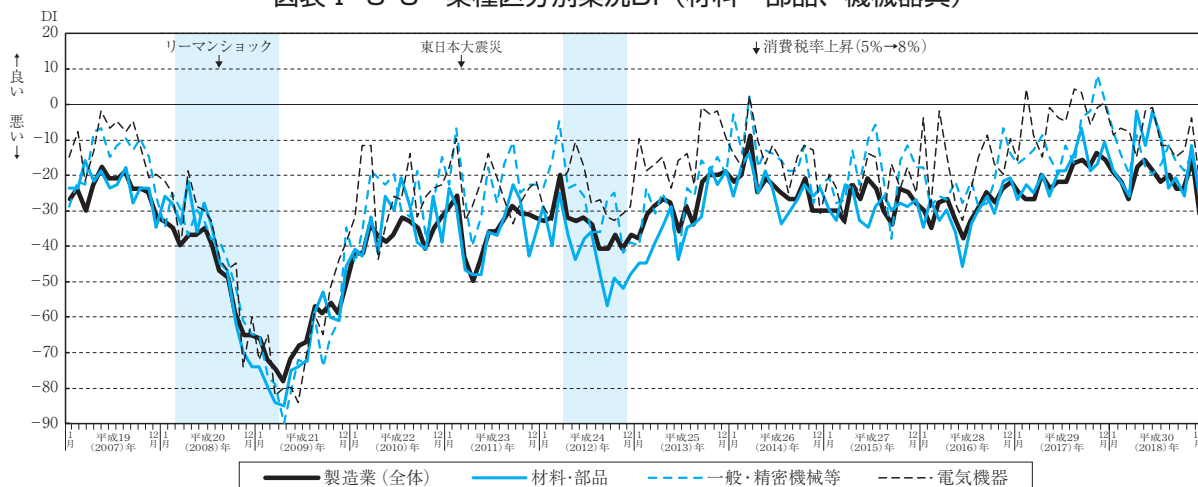
図表 I-3-2 業種区分別業況DI(生活関連、紙・印刷)



(注) 季節調整済みDI。全体は製造業全体の合計。網掛けは、内閣府設定の景気後退期。  
ここでいう生活関連とは衣料・身の回り品、住宅・建物を示す。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

図表 I-3-3 業種区分別業況DI(材料・部品、機械器具)



(注) 季節調整済みDI。全体は製造業全体の合計。網掛けは、内閣府設定の景気後退期。  
ここでいう機械器具とは一般精密機械等、電気機器を示す。

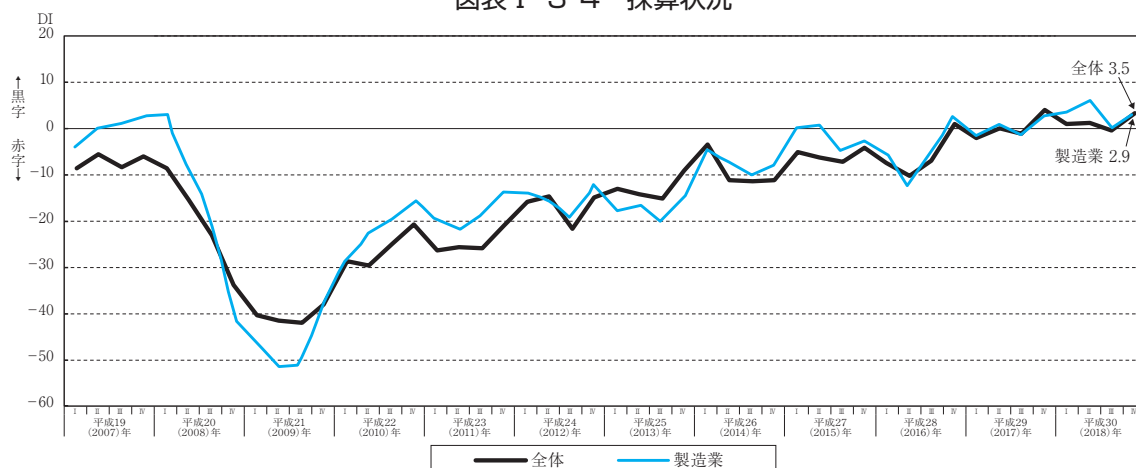
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 2 採算状況

都内中小企業の採算状況を採算DI（「黒字」とした企業割合－「赤字」とした企業割合）でみると、全体ではリーマンショックの影響により2009年に▲41.9まで低下した後は改善傾向で推移し、2016年第IV四半期に一時黒字企業が赤字企業を上回り、その後も緩やかに回復し2018年第IV四半期に3.5まで改善した。

製造業をみると、2008年第IV四半期を境に全体を下回る水準で急速に悪化し、2009年第II四半期には▲51.5まで落ち込んだ。その後は緩やかに回復し、2015年第I四半期に0.2とプラスに転換した。2018年第IV四半期は2.9となり、2017年第IV四半期以降プラス水準を維持している。

図表 I-3-4 採算状況



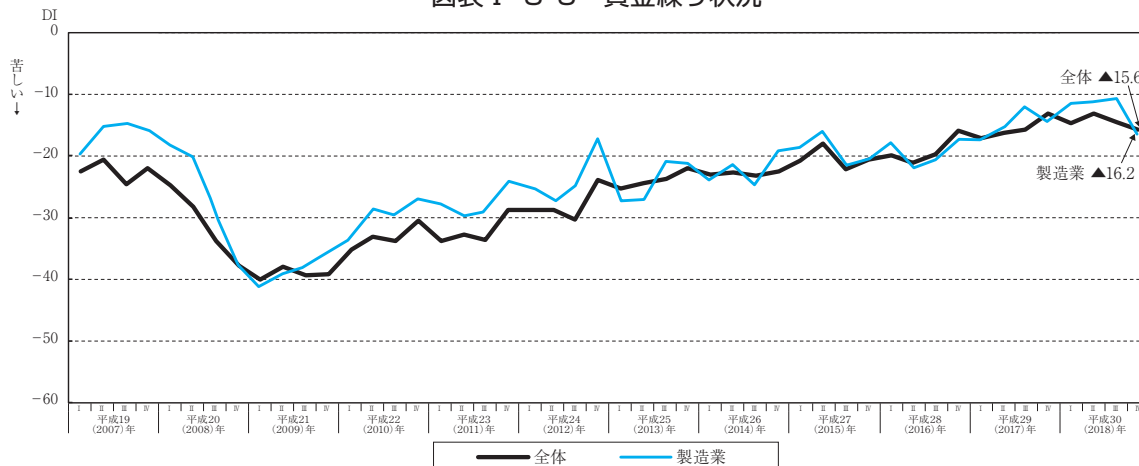
(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

## 3 資金繰り状況

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）でみると、全体ではリーマンショック後の2009年第I四半期に▲39.9まで低下した後、緩やかな改善傾向で推移し2018年第IV四半期は▲15.6であった。

製造業をみると、2009年第I四半期に▲41.2と全体を下回って悪化したが、2009年第III四半期から全体を上回る水準で推移し、2012年第IV四半期には▲17.1と全体を6.7ポイント上回る。2013年第I四半期に再び大きく悪化した後は上昇下降を繰り返し、2018年第IV四半期は▲16.2と緩やかな回復傾向にある。

図表 I-3-5 資金繰り状況



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

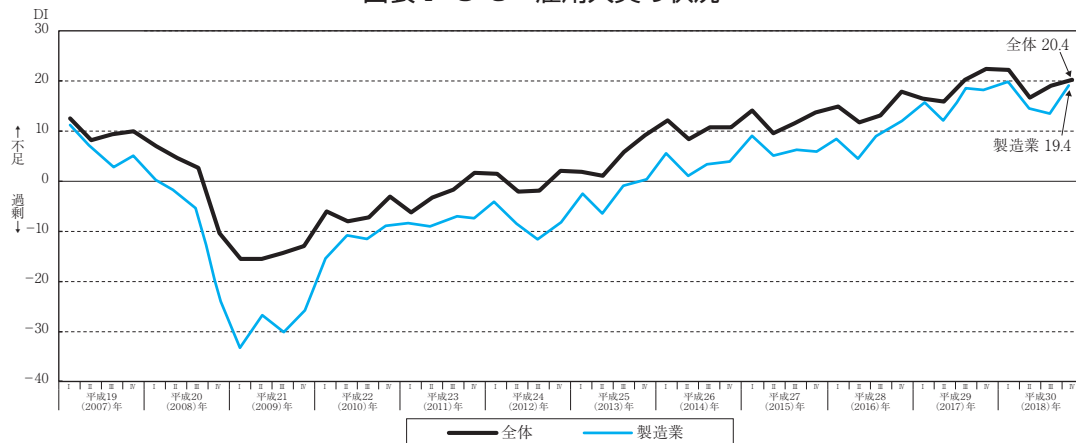


## 4 雇用人員の状況

都内中小企業の雇用状況を雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では2008年第Ⅳ四半期の▲10.4以降、「過剰」が「不足」を上回る状況が続いた。その後は徐々に不足感を強め、2018年第Ⅳ四半期は20.4と2012年第Ⅳ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回る状況が続いている。

製造業をみると、全体より過剰感が強く、特に2009年第Ⅰ四半期に▲33.2に達した際には全体と17.7ポイントの差が開いた。その後は全体と同様に徐々に過剰感を弱め、2013年第Ⅳ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回り、2018年第Ⅳ四半期は19.4となり、全体とほぼ同じ水準となっている。

図表 I-3-6 雇用人員の状況



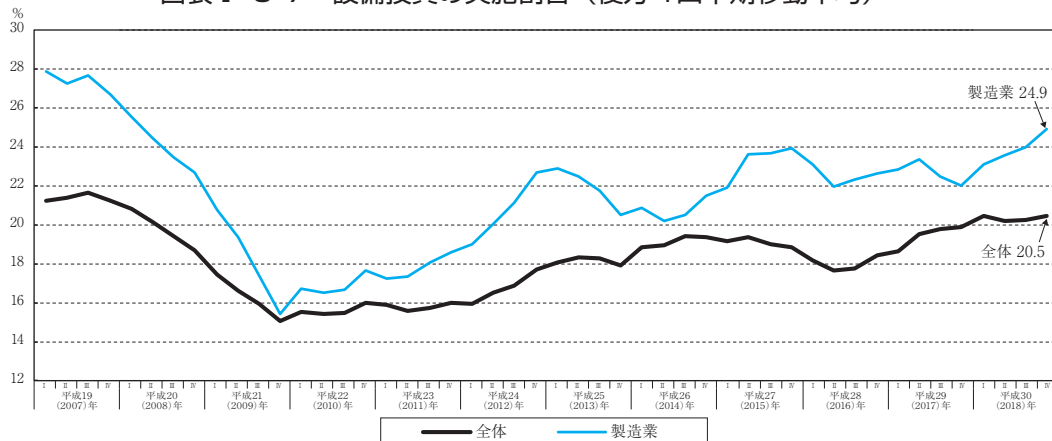
(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

## 5 設備投資の状況

都内中小企業の設備投資の実施割合を後方4四半期移動平均でみると、全体では2009年第Ⅳ四半期に15.1%で下げ止まった後、緩やかな上昇を示した。2016年から2017年にかけてやや停滞したが、その後再び上昇傾向で推移し2018年第Ⅳ四半期に20.5%まで上昇した。

製造業をみると、2007年第Ⅲ四半期を境に2009年第Ⅳ四半期にかけて12.2ポイント減少したものの、全体を下回ることなく推移し2010年以降は回復傾向をみせた。2013年第Ⅰ四半期には22.9%まで上昇した。その後は緩やかに上昇下降を繰り返し、2018年第Ⅳ四半期には24.9%と上昇傾向にある。

図表 I-3-7 設備投資の実施割合（後方4四半期移動平均）



(注) 後方4四半期移動平均は、当該期を含む過去4四半期の平均。  
全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

## 6 財務比率

### (1) 経営比率

都内中小製造業の平成29年度調査の経営比率（中央値）をみると、収益性については、売上高増加率（28年度▲1.0%→29年度▲0.9%）は0.1ポイント増加したが、符号は負であった。製造業のほか、卸売業、小売業、企業支援サービス業でも売上高増加率の符号は負となり、生活支援サービス業（0.3%）のみ符号は正であった。

また、売上高経常利益率をみると、製造業は2.4%となり業種別に比較すると、生活支援サービス業（2.5%）に次ぐ水準であった。

生産性についてみると、製造業の従業者1人当たり年間売上高（同15,381千円→同15,466千円）は85千円増加した。

安全性については、製造業の流動比率（同226.6%→同240.4%）は13.8ポイント改善し、業種別にみても企業支援サービス業の260.2%の次に高い。また、製造業の自己資本比率（同32.9%→同37.2%）は4.3ポイント増加し、安全性は高まった。

図表 I-3-8 経営比率（業種別）

業種	製造業			卸売業	小売業	生活支援サービス業	企業支援サービス業	
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成29年度	平成29年度	平成29年度	平成29年度	
調査年度								
集計企業数(社)	631	589	599	296	203	92	277	
平均従業者数(人)	25	24	24	25	8	12	28	
収益性	売上高増加率(%)	1.9	▲1.0	▲0.9	▲2.1	▲2.1	0.3	▲0.1
	売上高経常利益率(%)	1.7	2.0	2.4	1.2	0.4	2.5	2.2
生産性	従業者1人当たり 年間売上高(千円)	15,378	15,381	15,466	44,388	15,604	7,933	11,404
安全性	流動比率(%)	219.0	226.6	240.4	190.8	198.0	143.0	260.2
	自己資本比率(%)	29.7	32.9	37.2	34.8	23.4	21.7	36.5

(注) この経営比率は、集計された企業の中央値である。

集計企業数には、従業者数無回答企業も含まれている。

資料：東京都産業労働局「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書（平成29年度調査）」より作成。

都内中小企業の経営活動の実態を把握するため、調査対象企業に調査票を送付、郵送回収し、決算書の数値によって業種ごとの経営比率を算出した。

## (2) 業種区分別・従業者規模別の経営比率

### ① 売上高増加率

都内中小製造業の平成29年度調査の売上高増加率を業種区分別にみると、「一般・精密機械等」を除く業種区分では売上高増加率の符号は負となり、28年度調査に比べ売上高は減少した。28年度調査に比べ売上高増加率が最も低下した業種区分は「住宅・建物」(28年度▲1.2%→29年度▲8.4%)である。「紙・印刷」が3年連続、「衣料・身の回り品」「住宅・建物」「材料・部品」の3業種区分は2年連続で符号は負となった。

従業者規模別にみると、29年度は<1~30人>で符号は負、<31~100人>で符号は正、101人以上で変化はみられない。

### ② 加工高対人件費比率

都内中小製造業の平成29年度調査の加工高対人件費比率を業種区分別にみると「衣料・身の回り品」(同57.8%→同55.1%)、「一般・精密機械等」(同60.9%→同58.5%)、「紙・印刷」(同63.7%→同61.3%)の3業種区分で改善した。

従業者規模別にみると、<11~100人>で改善した一方、1~10人及び101人以上で悪化した。

### ③ 自己資本比率

都内中小製造業の平成29年度調査の自己資本比率を業種区分別にみると「その他」(同34.3%→同39.5%)が5.2ポイント、「電気機器」(同30.9%→同34.2%)、「材料・部品」(同34.0%→37.3%)、「一般・精密機械等」(同36.0%→同39.3%)がともに3.3ポイント増加するなど6業種区分で増加した一方、「住宅・建物」(同24.3%→同21.6%)が2.7ポイント減少した。「紙・印刷」の自己資本比率が39.8%と最も高く、5業種区分が30%台となった。

従業者規模別にみると、「1~10人」(23.9%)が最も低いが、28年度の23.0%から0.9ポイント改善した。

図表 I-3-9 経営比率（製造業）（業種区分別・従業者規模別）

経営比率		売上高増加率(%)			加工高対人件費比率(%)			自己資本比率(%)		
		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
調査年度										
中央値 (33業種)		1.9	▲ 1.0	▲ 0.9	58.9	59.0	58.9	29.7	32.9	37.2
業種区分別 (7業種区分)	①衣料・身の回り品 (5業種) 織物・染色整理・ニット、外衣・シャツ、製材・木箱、かばん・袋物、生活雑貨品	2.0	▲ 4.4	▲ 1.3	57.4	57.8	55.1	15.7	23.4	24.6
	②住宅・建物 (2業種) 家具・建具、建築金物	2.0	▲ 1.2	▲ 8.4	55.9	55.8	61.4	24.0	24.3	21.6
	③紙・印刷 (4業種) 紙製品・紙製容器、印刷、写真製版、製本	▲ 1.8	▲ 0.9	▲ 2.1	61.8	63.7	61.3	38.5	37.9	39.8
	④材料・部品 (10業種) 化学工業、プラスチック製品、工業用ゴム製品、窯業・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、ねじ・ばね・刃物・金物、金属プレス加工・板金、金属塗装・電気めっき、バルブ	3.1	▲ 2.5	▲ 0.4	57.6	56.1	57.3	30.2	34.0	37.3
	⑤一般・精密機械等 (6業種) 一般産業機械、生産用機械器具、金型、計量・測定・光学機械器具、医療用機器、自動車部品	4.8	▲ 0.2	0.5	58.7	60.9	58.5	31.8	36.0	39.3
	⑥電気機器 (3業種) 電子部品・デバイス・電子回路、電気計測器・照明器具、情報通信機械器具	3.1	0.0	▲ 6.3	68.2	63.9	64.1	30.4	30.9	34.2
	⑦その他 (3業種) 食料品、飲料、かん具・運動用具	0.8	0.3	▲ 0.1	46.2	49.4	49.5	29.7	34.3	39.5
従業者規模別	1～10人	0.0	▲ 2.1	▲ 3.5	58.3	60.0	62.0	15.9	23.0	23.9
	11～30人	2.7	▲ 0.6	▲ 2.5	62.1	60.9	59.7	25.5	30.7	35.1
	31～50人	2.5	0.0	0.1	56.7	57.2	56.0	31.5	34.5	46.3
	51～100人	3.2	▲ 0.9	0.5	57.8	57.7	56.9	37.9	42.7	45.4
	101人以上	1.8	▲ 2.1	0.0	57.6	58.5	58.9	39.0	42.2	38.3

(注) この経営比率は、集計された企業の中央値である。

従業者規模別において、不明（無回答）は非表示とした。

資料：東京都産業労働局「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書（平成29年度調査）」より作成。

都内中小企業の経営活動の実態を把握するため、調査対象企業に調査票を送付、郵送回収し、決算書の数値によって業種ごとの経営比率を算出した。



## 第 II 編

---

### 東京の中小製造業の経営実態 (アンケート結果)

## 第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態(アンケート結果)

第Ⅱ編では、都内中小製造業10,000社を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小製造業の経営実態を明らかにする。

### 【第Ⅱ編のポイント】

#### 第1章 企業概要

- ・業種は、「材料・部品 [金属]」19.7%、「一般・精密機械」19.6%、「紙・印刷」18.1%。
- ・地域は、「城東周辺」27.4%、「城東都心近接」16.3%。
- ・従業者規模は、『1～9人』が約7割。
- ・全従業者の平均年齢は、「50歳代」が3割程度。
- ・創業年は、『1951～1980年』が5割以上。
- ・経営者の年齢は、「70歳以上」が4割程度。
- ・企業形態は、「法人」が7割以上、法人の資本金は、『1千万円未満』が4割以上。
- ・収益の源泉となっている業務（複数回答）は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」が7割以上。
- ・工場等の所在地は、「都内のみ」が約8割。
- ・現在の経営者は、「創業者」が約3割、『二代目以降』が7割程度。
- ・事業継続の意向は、「事業を続けたい」が5割程度。一方、「廃業の予定」が2割程度。
- ・事業継続の意向がある企業のうち『事業承継予定』の企業は5割程度。
- ・事業承継上の課題（複数回答）は、「業界の将来性への不安」が3割以上、「後継者の教育・成長」が2割程度。

#### 第2章 年間売上高とその動向

- ・直近の年間売上高は、「1～3千万円未満」が約2割で最も高い。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『減少』が4割程度、『増加』が約2割。
- ・直近の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が約3割、『黒字（プラス）』が6割程度。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『減益』が4割程度、『増益』は2割程度。

#### 第3章 営業・販売

- ・取引先（顧客）の件数は、「4件以下」が2割以上。
- ・主要取引先（顧客）の所在地（複数回答）は、「23区内」が8割程度。食品・飲料、材料・部品 [非金属]、一般・精密機械、電機・電子は主要取引先（顧客）が広域に分布。
- ・年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性は、「中小・零細メーカー」が約3割と最も高い。10人以上の企業や3年前と比較した年間売上高が大幅増加している企業では「大手メーカー」の割合が最も高い。
- ・年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は、『40%未満』が5割程度。

- ・価格は「主として自社が決める」が4割程度、納期は「主として取引先（顧客）が決める」が5割以上。売上依存度が高いほど、価格や納期は「主として取引先（顧客）が決める」傾向。
- ・取引における強み（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係」が6割で最も高い。
- ・系列取引をしている企業は1割以上。
- ・3年前と比較した輸出額の変化は『増加』が『減少』を上回る。
- ・都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「得意先（中小企業）に近い」が4割以上、「交通の利便性がある」が約4割。
- ・都内の事業用土地・建物における課題（複数回答）は、「施設の老朽化」が3割程度。

#### 第4章 人材と技能継承

- ・「従業員を雇用している」企業は5割程度。「家族従業員のみ」が2割以上。
- ・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」が約5割。新卒者・若年層よりも技能を持つ人の採用意向が高い。
- ・充実させたい能力（複数回答）は、「営業力」が3割程度で最も高く、「品質管理・検査の知識・技能」、「高度熟練技能」と続く。3年前と比較した年間売上高が大幅に増加している企業では「製品開発能力」の割合が最も高い。
- ・人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」が3割程度、「教える側の人材・ノウハウ不足」が2割程度。
- ・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4割以上。
- ・技能継承問題の解決の見通しは、『解決できる』が5割以上。

#### 第5章 経営に対する考え方

- ・経営において重視していること（複数回答）は、「持続的経営」が5割以上、「利益の拡大」が4割以上。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現在の業務を維持していきたい」が5割と最も高く、「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」が約1割。
- ・進出したい新事業分野（複数回答）は、「医療・福祉・介護関連」が4割程度で最も高い。



## 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30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27年次フレーム）から抽出している。

有効配布数は8,440票、有効回収数は2,552票、有効回収率は30.2%である。

### 2 業種

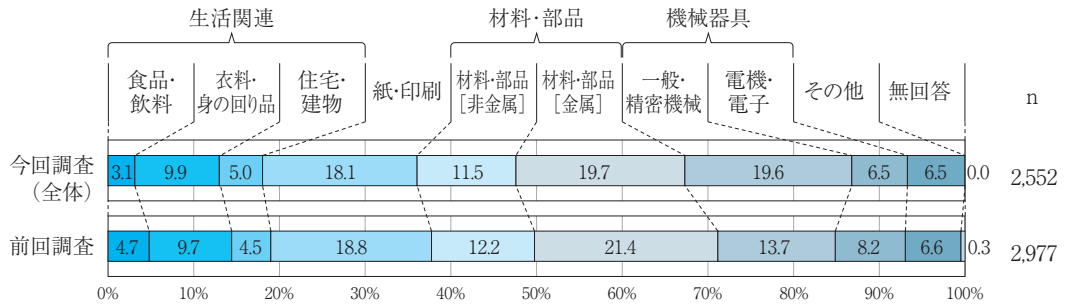
アンケートの対象業種は、日本標準産業分類の大分類「E製造業」で、本分析で用いる調査票における分類及び業種区分と回答割合は、図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると、「材料・部品 [金属]」（19.7%）が最も高く、「一般・精密機械」（19.6%）、「紙・印刷」（18.1%）、「材料・部品 [非金属]」（11.5%）、「衣料・身の回り品」（9.9%）と続く。前回調査と比較すると、「材料・部品 [金属]」は1.7ポイント減少する一方、「一般・精密機械」は5.9ポイント増加した。また、事業所母集団データベース（平成27年次フレーム）の割合と比べると、「材料・部品 [金属]」と「一般・精密機械」でやや高く、「食品・飲料」と「衣料・身の回り品」、「電機・電子」でやや低い割合である。

図表Ⅱ-1-1 業種区分と回答割合

日本標準産業分類		母集団割合 (%)	業種区分と回答割合 (今回調査(全体))				
大分類	中分類		業種(調査票における分類)	回答割合 (%)	業種区分	回答割合 (%)	
E 製 造 業	09 食料品製造業	4.9	1 食料品	2.9	生活 関連	食品・飲料	3.1
	10 飲料・たばこ・飼料製造業		2 飲料・たばこ・飼料	0.3			
	11 繊維工業	11.6	3 繊維工業(衣服を含む)	6.5		衣料・身の回り品	9.9
	20 なめし革・同製品・毛皮製造業		12 なめし革・同製品・毛皮	3.4			
	12 木材・木製品製造業(家具を除く)	4.1	4 木材・木製品(家具を除く)	1.6	住宅・建物	5.0	
	13 家具・装備品製造業		5 家具・装備品(建具を含む)	3.4			
	14 パルプ・紙・紙加工品製造業	18.8	6 パルプ・紙・紙加工品	3.4	紙・印刷	18.1	
	15 印刷・同関連業		7 印刷・同関連	14.6			
	16 化学工業	10.9	8 化学工業	1.8	材 料 ・ 部 品	材料・部品 [非金属]	11.5
	17 石油製品・石炭製品製造業		9 石油製品・石炭製品	0.1			
	18 プラスチック製品製造業(別掲を除く)		10 プラスチック製品	5.8			
	19 ゴム製品製造業		11 ゴム製品	1.8			
	21 窯業・土石製品製造業		13 窯業・土石製品(ガラスを含む)	1.9			
	22 鉄鋼業		14 鉄鋼	1.4			
	23 非鉄金属製造業	15.3	15 非鉄金属	1.1	材料・部品 [金属]	19.7	
	24 金属製品製造業		16 金属製品	17.2			
	25 はん用機械器具製造業	17.5	17 一般機械器具 (はん用・生産用・業務用機械)	17.3	機 械 器 具	一般・精密機械	19.6
	26 生産用機械器具製造業						
	27 業務用機械器具製造業		21 輸送用機械器具	2.3			
	31 輸送用機械器具製造業						
28 電子部品・デバイス・電子回路製造業	8.1	18 電子部品・デバイス・電子回路	2.3	電機・電子	6.5		
29 電気機械器具製造業		19 電気機械器具	3.3				
30 情報通信機械器具製造業		20 情報通信機械器具	0.9				
32 その他の製造業	8.8	22 その他の製造業	6.5	その他	6.5		
格付不能	0.0	無回答	0.0	無回答	0.0		
計	100.0	計	100.0	計	100.0		

図表Ⅱ-1-2 業種

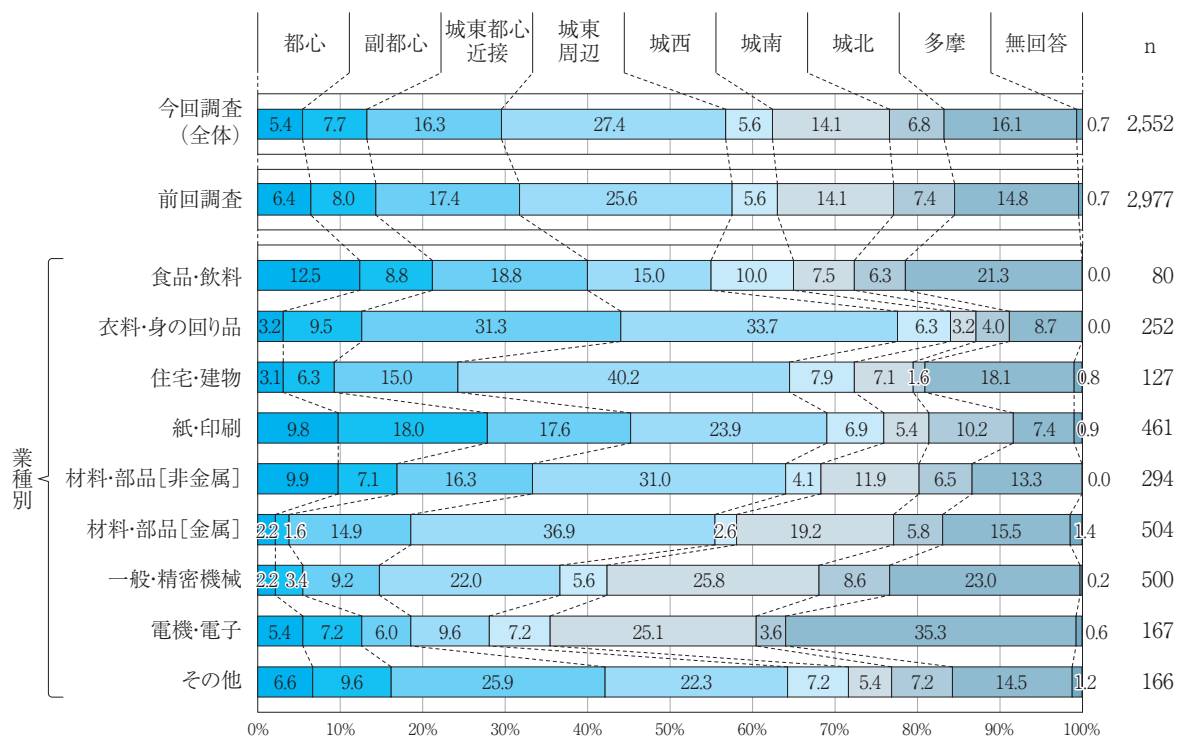


### 3 地域

都内中小製造業の立地する地域は、「城東周辺」（江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）が27.4%で最も高く、次いで「城東都心近接」（台東区、墨田区、荒川区）が16.3%である。以下、「多摩」（多摩地域の市町村）（16.1%）、「城南」（品川区、目黒区、大田区）（14.1%）と続いた。前回調査と比較すると、「城東周辺」が1.8ポイント増加した。

業種別に地域別でみると、「都心」では食品・飲料が12.5%、「副都心」は紙・印刷が18.0%と高い。「城東都心近接」では衣料・身の回り品（31.3%）、「城東周辺」では住宅・建物（40.2%）、衣料・身の回り品（33.7%）、「城南」は一般・精密機械（25.8%）、電機・電子（25.1%）の割合が高い。「多摩」は電機・電子（35.3%）が最も高く、一般・精密機械（23.0%）と続く。

図表Ⅱ-1-3 地域



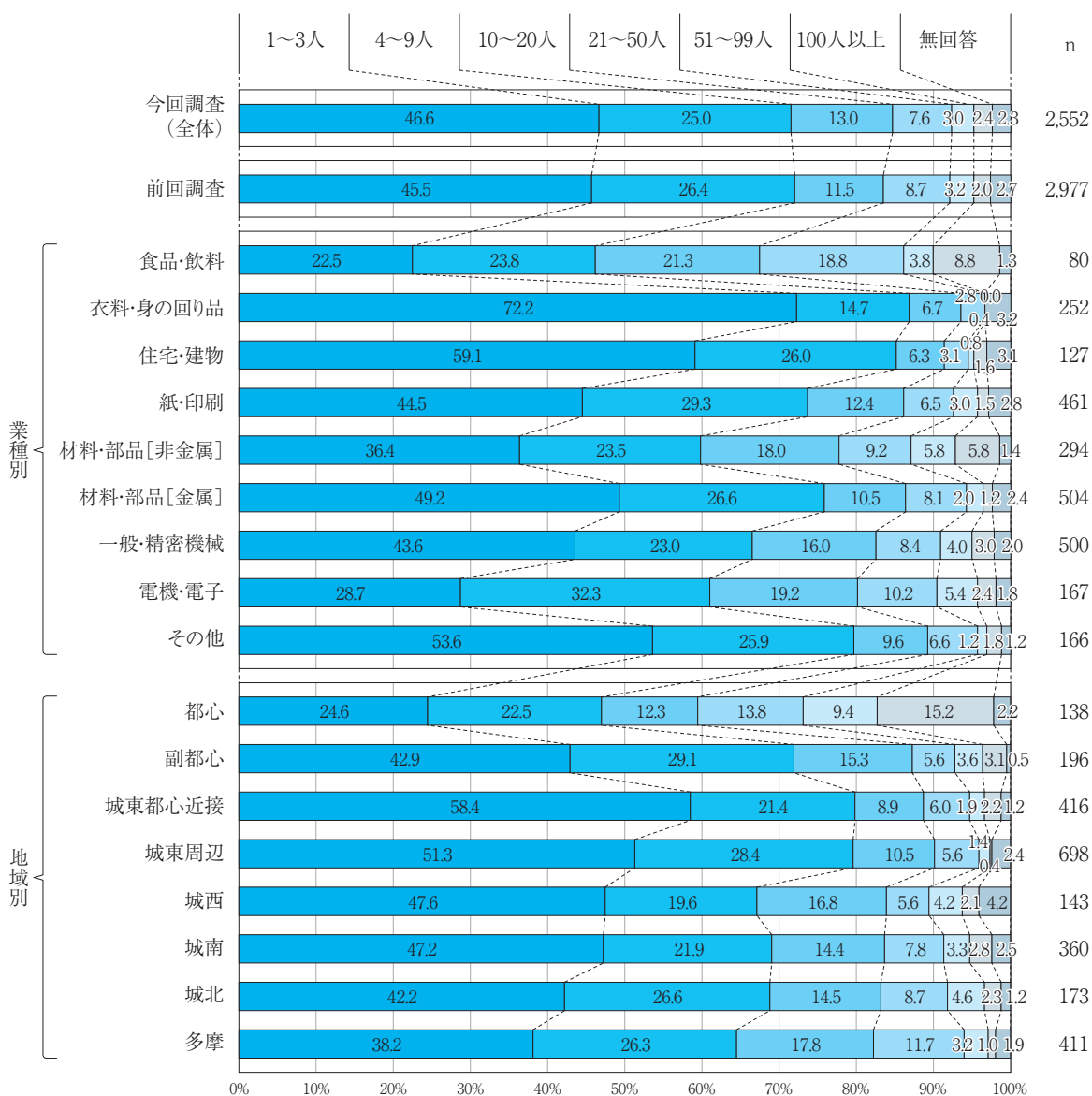
## 4 従業者規模

全従業者数（役員含む）は、「1～3人」が46.6%と最も高く、次いで「4～9人」が25.0%となり、『1～9人』が71.6%を占める。

業種別に従業者規模別でみると、「1～3人」は衣料・身の回り品（72.2%）、住宅・建物（59.1%）が高く、他の業種と比べて従業者規模が小さい企業の割合が高い。また、『1～9人』でみると、衣料・身の回り品（86.9%）、住宅・建物（85.1%）のほか、その他（79.5%）、材料・部品〔金属〕（75.8%）、紙・印刷（73.8%）がいずれも今回調査（全体）の割合（71.6%）を上回る。一方、「100人以上」では食品・飲料（8.8%）、材料・部品〔非金属〕（5.8%）が高い。

地域別にみると、すべての地域で「1～3人」が最も高く、なかでも城東都心近接（58.4%）と城東周辺（51.3%）が高い。一方、都心では『21人以上』が38.4%を占め、他の地域と比べて従業者規模の大きい企業が集積している。

図表Ⅱ-1-4 従業者規模



## 5 全従業員の平均年齢

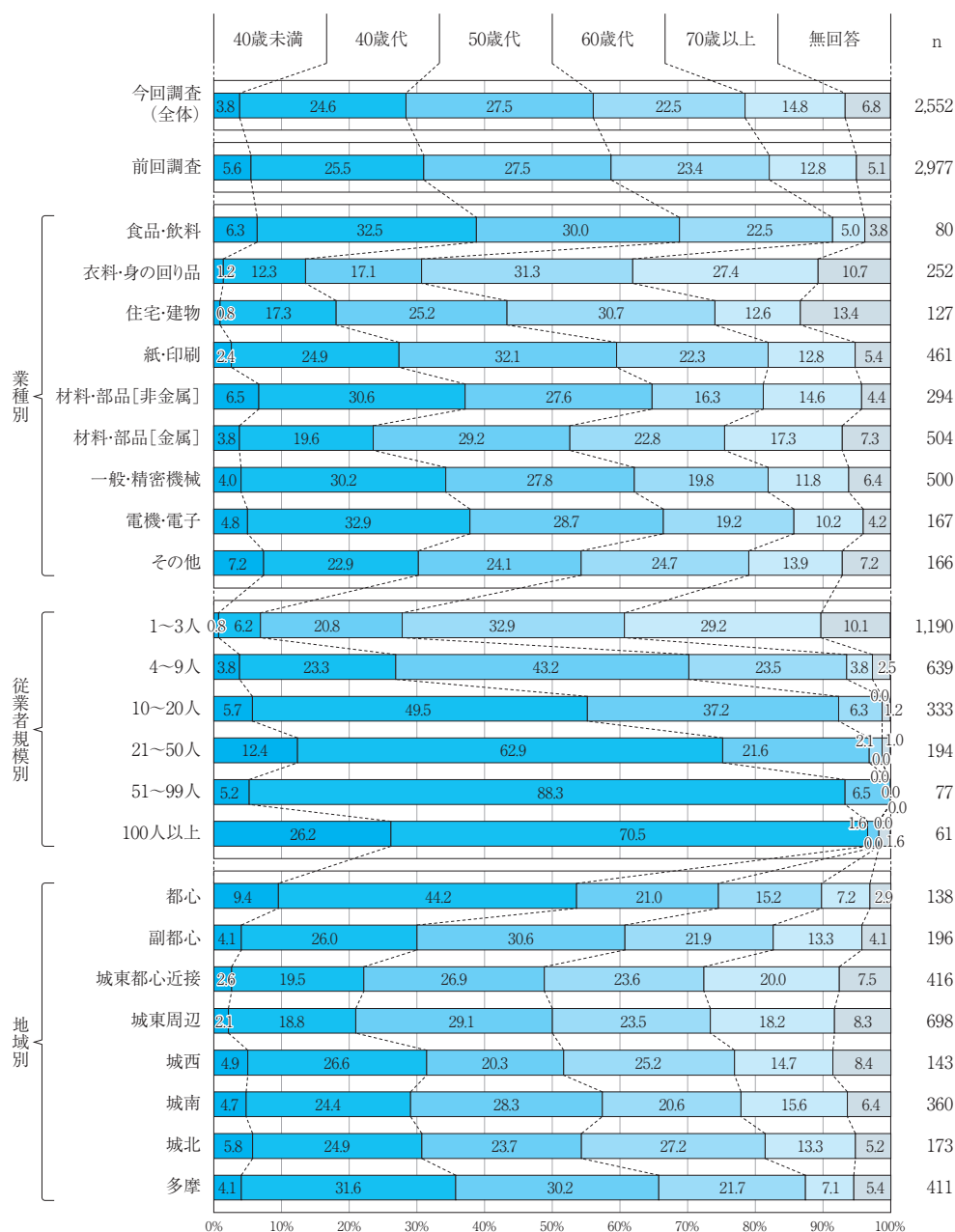
全従業員の平均年齢は、「50歳代」が27.5%で最も高く、次いで「40歳代」(24.6%)、「60歳代」(22.5%)、「70歳以上」(14.8%)、「40歳未満」(3.8%)の順である。

業種別に全従業員の平均年齢別でみると、「40歳代」は電機・電子(32.9%)、食品・飲食(32.5%)、材料・部品〔非金属〕(30.6%)、一般・精密機械(30.2%)が他の業種と比べて高い。一方、「60歳代」は衣料・身の回り品(31.3%)、住宅・建物(30.7%)が高く、衣料・身の回り品は「70歳以上」も27.4%を占め、全従業員の平均年齢が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど平均年齢が高く、1～3人は『60歳以上』が62.1%である。一方、100人以上では『50歳未満』の割合が高く、全従業員の平均年齢は低い。

地域別に全従業員の平均年齢別でみると、今回調査(全体)(37.3%)と比べて『60歳以上』は城東都心近接(43.6%)、城東周辺(41.7%)、城北(40.5%)、城西(39.9%)が高い。

図表Ⅱ-1-5 全従業員の平均年齢



## 6 創業年

創業年は、「1961～1970年」が22.0%と最も高く、「1971～1980年」（16.9%）、「1951～1960年」（15.5%）と続く。『1951～1980年』の創業は54.4%を占める。また、「1950年以前」が13.2%を占める一方、「2011年以降」に創業した企業は1.8%にとどまる。

業種別に創業年別でみると、「1950年以前」は住宅・建物（25.2%）、食品・飲料（23.8%）が他の業種よりも高い。『1991年以降』では電機・電子（17.4%）、紙・印刷（16.6%）が高い割合を占め、1991年以降に創業した企業が多い。

従業者規模別にみると、＜1～20人＞では「1961～1970年」の割合が最も高い。また、100人以上は「1950年以前」が49.2%を占める。

地域別にみると、都心、城東都心近接、副都心では「1950年以前」の割合が他の地域と比べて高い。一方、多摩では『1991年以降』が20.2%を占め、1991年以降に創業した企業の割合が高い。

### 〈事例1〉ターゲット、ニーズ、販売場所の見極めと効果的な支援制度の活用

大正時代に創業した当社の現在の主力製品はブラシであり、その用途は洋服用、ボディ用、工業用など多岐にわたる。用途によって、毛の種類（動物の種類と部位）や長さの組み合わせを変えて製造している。

現在は個人向けの一般用製品が主流であるが、企業向けの工業用ブラシや刷毛も製造・販売している。同じ製品でも場所によって売れ行きが変わることに気付き、ターゲット、ニーズ、レイアウトを考えた上で販売している。

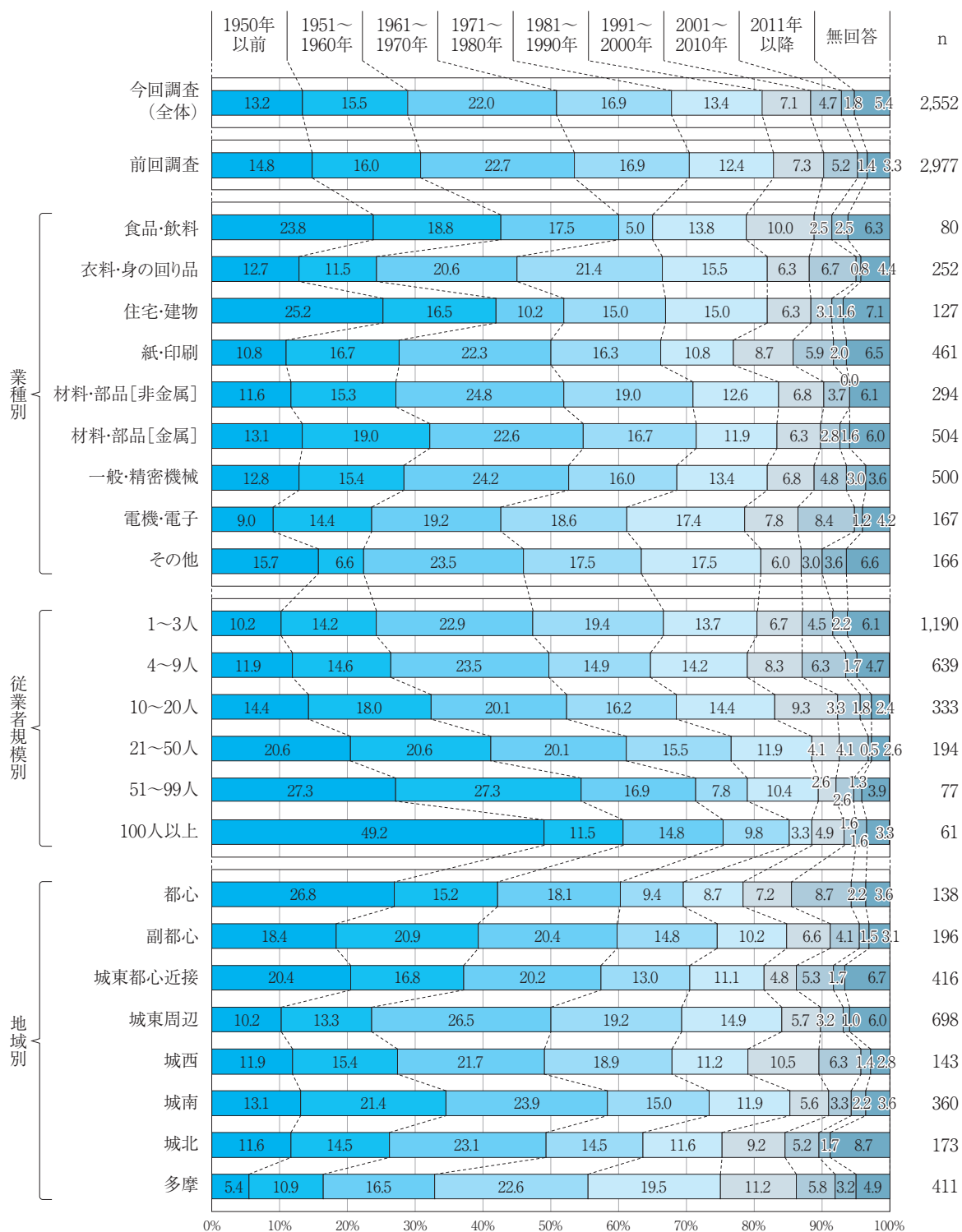
また、特に個人向けの一般用製品においては、ブラシを正しく使用し長く使ってもらうために、直接消費者と接している百貨店などの売り場店員に自社製品の理解を深めてもらうことが重要だと考え、可能な限り販売現場にも出向いている。

個人向けの一般用製品の開発は、東京都の支援制度を利用。企画・開発、販路開拓を全部自分たちで行うのはリスクがあるため、支援制度をうまく活用できたことは大きい。その結果、国内のみならず、海外からの反響も大きく、新たな販路開拓や問い合わせ、取材があった。企業向けの製品は仕様どおりに納品するため、今後は日常で使える個人向けの自社製品に力を入れていきたい。

今後ブラシや刷毛が他のものにとって代わられる可能性もあるため、自分たちの技術をしっかりと押さえつつ、時代のトレンドにも感度を上げて、これからも伝統と革新で未来をつくっていきたい。

（その他 4～9人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-1-6 創業年



(注) 前回調査値は、今回調査の創業年区分で再集計をした。

## 7 経営者の年齢

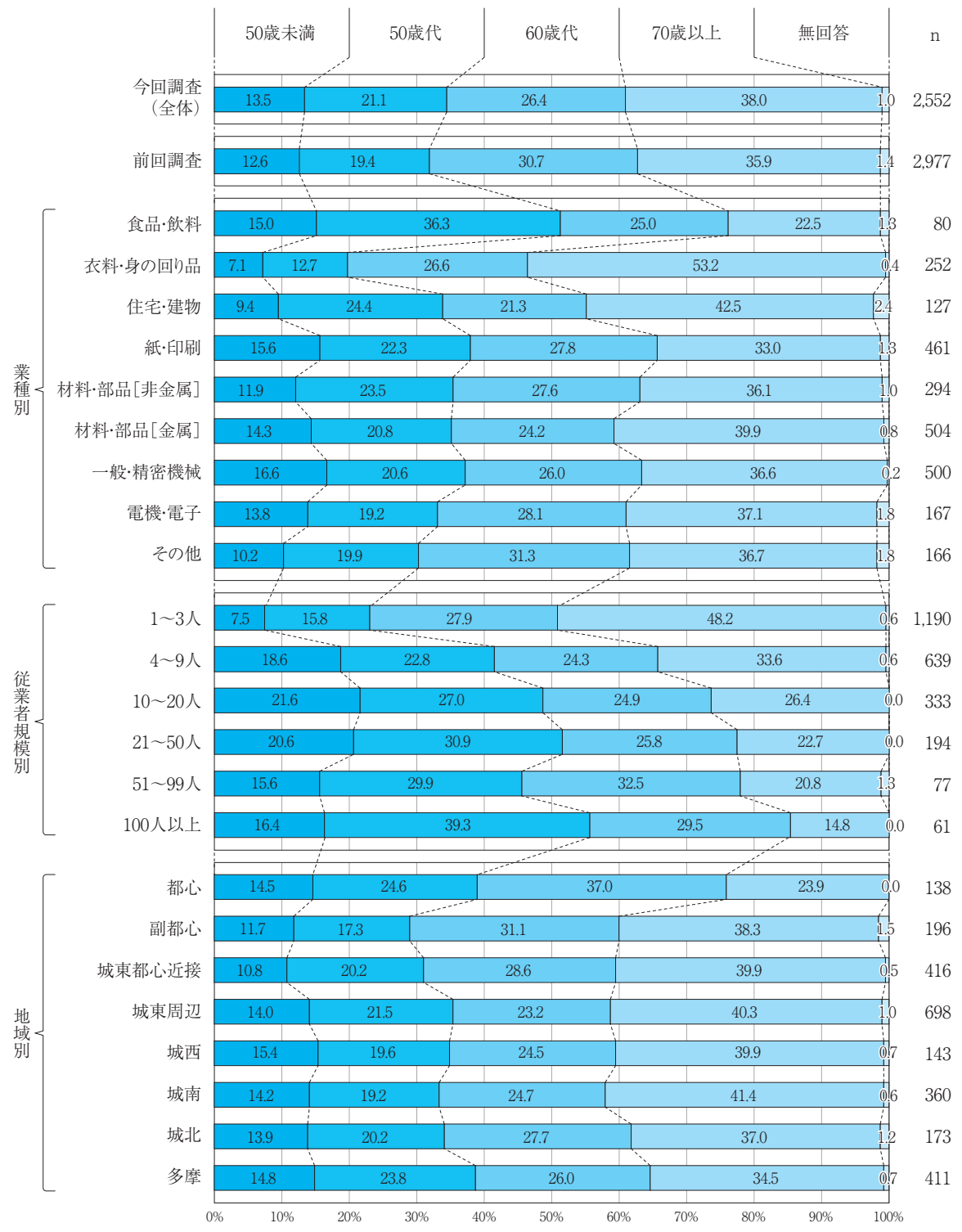
経営者の年齢は、「70歳以上」が38.0%で最も高く、次いで「60歳代」(26.4%)、「50歳代」(21.1%)、「50歳未満」(13.5%)の順である。前回調査と比較すると、「60歳代」が4.3ポイント減少する一方、「70歳以上」が2.1ポイント、「50歳代」が1.7ポイント、「50歳未満」が0.9ポイント増加した。

業種別にみると、食品・飲料は「70歳以上」が22.5%にとどまる一方、『60歳未満』が51.3%を占め、他の業種と比べて若い経営者の割合が高い。このほかの業種では「70歳以上」が最も高く、なかでも衣料・身の回り品は53.2%、住宅・建物は42.5%を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」の割合が高く、1～3人では「70歳以上」が48.2%、100人以上では14.8%である。

地域別に経営者の年齢別でみると、「70歳以上」は都心が23.9%と他の地域に比べ最も低い。また、今回調査(全体)(13.5%)と比べて「50歳未満」では副都心(11.7%)と城東都心近接(10.8%)の割合が低い。

図表Ⅱ-1-7 経営者の年齢



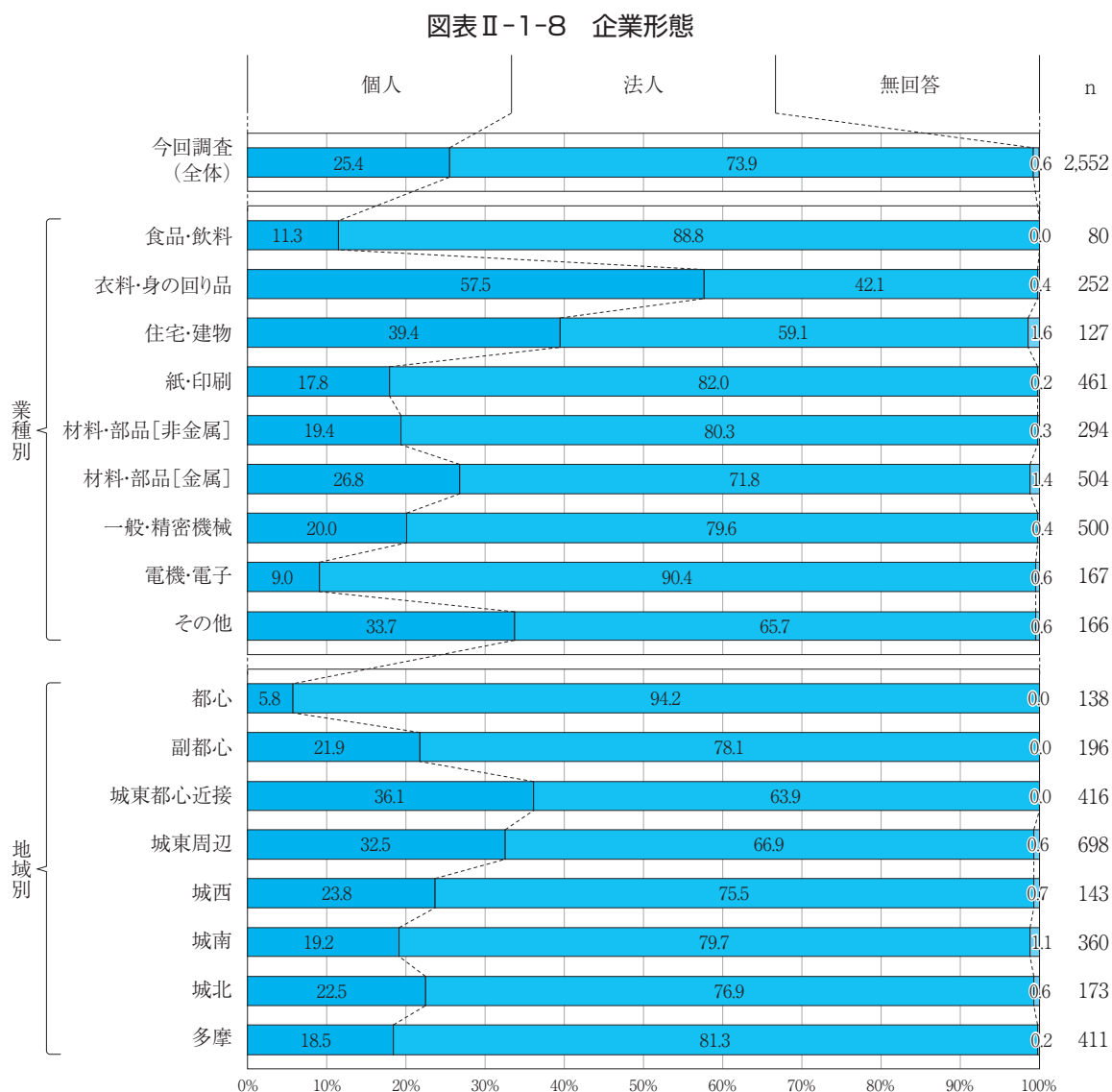


## 8 企業形態

企業形態は、「法人」が73.9%に対し、「個人」は25.4%である。

業種別にみると、衣料・身の回り品を除き「法人」が高く、なかでも電機・電子は90.4%を占める。一方、衣料・身の回り品は「個人」が57.5%である。

地域別にみると、すべての地域で「法人」の割合が高く、なかでも都心は94.2%を占める。一方、「個人」は城東都心近接（36.1%）、城東周辺（32.5%）が他の地域と比べて高い。



## 9 資本金

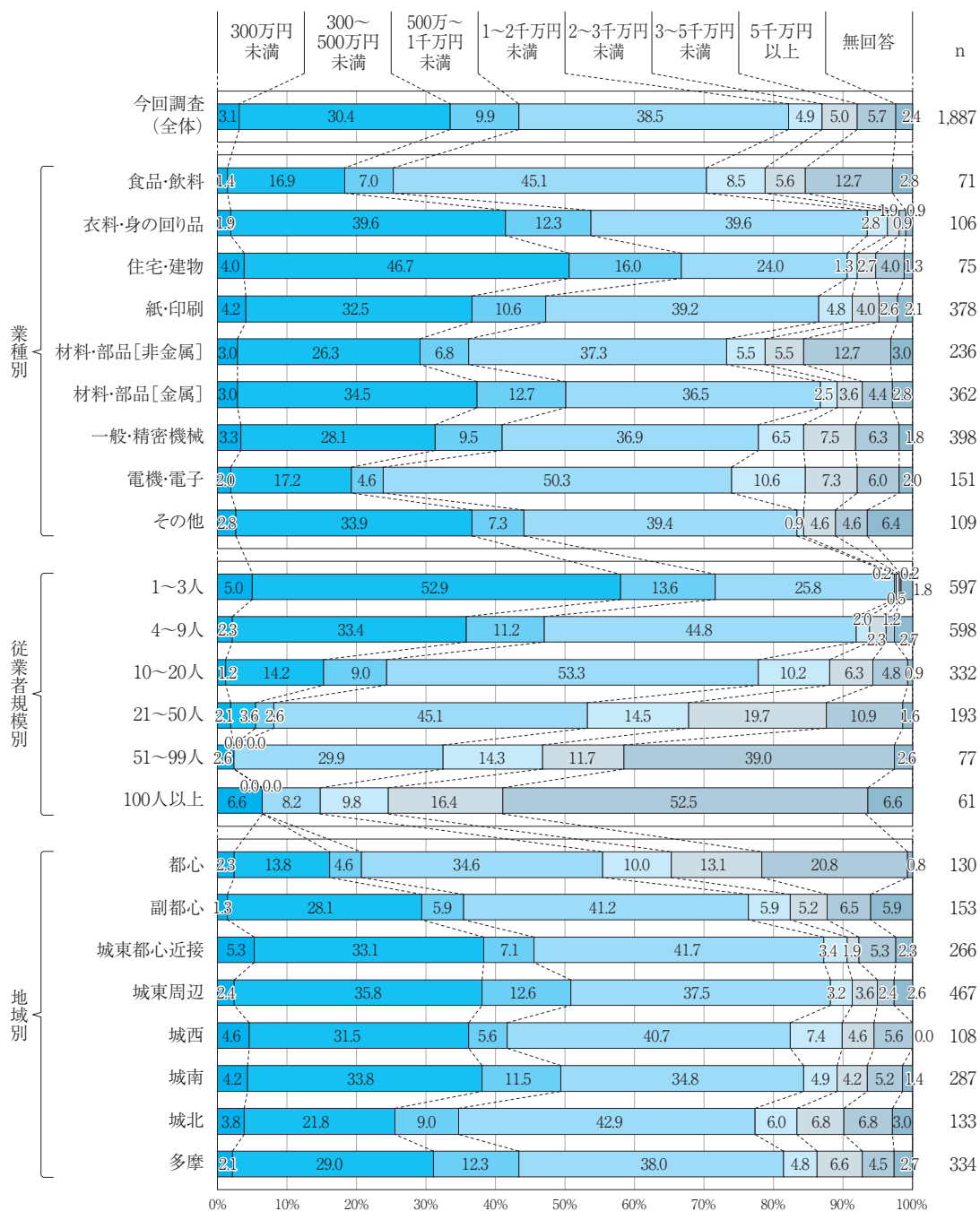
資本金は、「1～2千万円未満」が38.5%で最も高く、次いで「300～500万円未満」が30.4%を占める。

業種別に資本金別で見ると、『1千万円未満』は住宅・建物（66.7%）、衣料・身の回り品（53.8%）、材料・部品〔金属〕（50.2%）が高い。一方、「5千万円以上」では食品・飲料、材料・部品〔非金属〕がともに12.7%と他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、1～3人では『1千万円未満』が71.5%を占めるのに対し、100人以上は「5千万円以上」が52.5%であり、従業者規模が大きくなるほど資本金も大きくなる傾向がみられる。

地域別に資本金別で見ると、『1千万円未満』は城東周辺（50.8%）、城南（49.5%）が他の地域よりも高い。

図表Ⅱ-1-9 資本金



(注) 企業形態 (図表Ⅱ-1-8) で「法人」とした企業のみを集計。

## 第2節 業務内容

### 1 業務範囲

業務範囲に含まれるもの（複数回答）は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」が93.9%で最も高く、「営業・販売」（27.4%）、「試作加工」（24.8%）と続く。

業種別にみると、食品・飲料では「営業・販売」（76.3%）、「原材料・部品調達」（38.8%）、「品質管理」（30.0%）、「物流」（15.0%）が他の業種と比べて最も高く、業務範囲が広範に及んでいる。材料・部品〔非金属〕では「試作加工」（35.7%）、電機・電子では「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」（29.3%）及び「研究開発」（24.6%）、一般・精密機械は「設計」（32.4%）が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど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（印刷を含む）」が100.0%、「営業・販売」が73.8%と高いほか、「原材料・部品調達」も60.7%を占める。

地域別にみると、他の地域と比べて都心では「営業・販売」、「原材料・部品調達」、「品質管理」、「研究開発」、「設計」、「企画開発」、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」が最も高い。

#### 〈事例2〉 協力会社を積極活用し完成品を製造、取引先や協力会社からも厚い信頼を得る

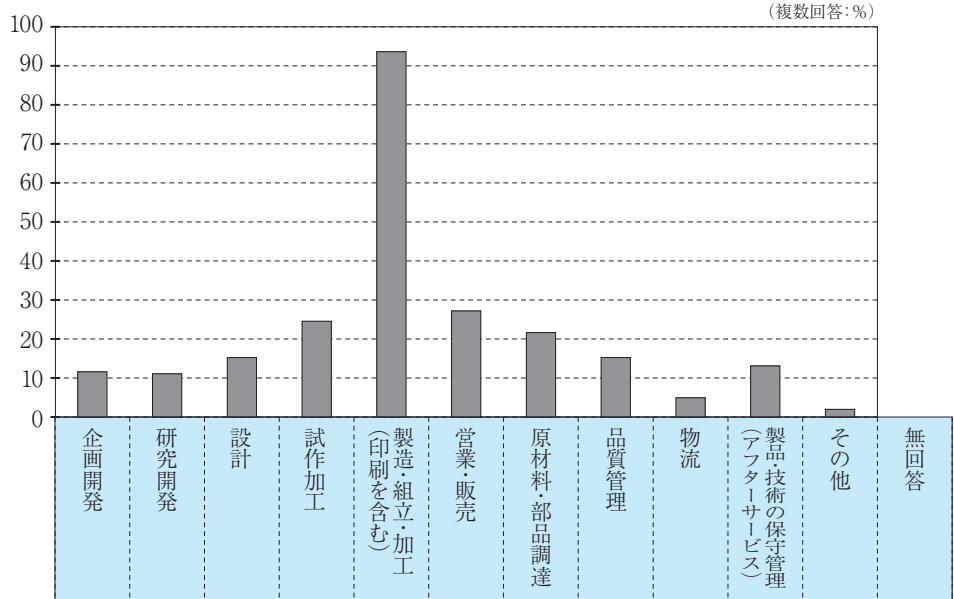
医療機器等の部品製作・加工から組み立てまでの製造工程のまとめ上げを得意とする当社は、組立や品質管理を主力業務としており、協力企業を積極活用し完成品を製造している。約60年前の創業時は部品加工を行っていたが、取引先の製造メーカーの要望で組み立てまでを手掛け始めた。

部品製造や表面処理加工などを協力してもらっている企業は、全国に50社を超えるまでに拡大し、30～40年以上の長い付き合いのある企業も多い。協力企業は当社の大きな財産であり、信頼関係を構築するため、的確な指示・判断・支払いを心掛けている。外注先には頻繁に出向き、現場の状況を直接確認、何かあればフォローするよう心がけている。その結果、新しい協力企業を紹介してもらうなど、ネットワークチャンネルを広げている。

最近では、海外への輸出商品向けに、環境規制対策にも力を入れており、協力企業にも浸透させるように努めている。

（一般・精密機械 4～9人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-1-10 業務範囲



		企画開発	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工 (印刷を含む)	営業・販売	原材料・部品調達	品質管理	物流	製品技術の保守管理 (アフターサービス)	その他	無回答	n
今回調査 (全体)		11.4	10.9	15.6	24.8	93.9	27.4	21.9	15.4	5.1	12.8	2.0	2.5	2,552
業種別	食品・飲料	17.5	21.3	1.3	20.0	95.0	76.3	38.8	30.0	15.0	8.8	0.0	3.8	80
	衣料・身の回り品	10.7	5.6	4.0	19.8	90.5	17.1	14.3	10.7	4.4	9.5	2.8	3.2	252
	住宅・建物	3.9	3.9	11.8	11.0	94.5	21.3	14.2	7.1	5.5	13.4	3.1	4.7	127
	紙・印刷	7.8	2.2	2.2	9.1	96.7	24.5	9.8	5.9	4.8	4.1	1.1	2.0	461
	材料・部品 [非金属]	17.7	20.1	14.6	35.7	93.9	40.1	32.3	26.2	9.2	13.3	2.4	1.4	294
	材料・部品 [金属]	4.4	4.6	10.7	25.6	92.9	13.7	18.3	11.3	4.2	5.8	2.2	3.0	504
	一般・精密機械	14.2	19.2	32.4	34.2	94.4	29.8	29.0	21.0	3.2	22.2	1.0	1.8	500
	電機・電子	15.6	24.6	41.3	30.5	95.8	34.7	31.7	26.3	4.8	29.3	1.2	1.8	167
	その他	21.7	8.4	19.9	32.5	89.8	36.1	27.1	14.5	3.0	18.7	6.6	3.6	166
従業者規模別	1~3人	5.0	3.7	7.7	18.2	91.3	13.9	12.4	4.5	1.3	6.7	2.8	3.8	1,190
	4~9人	11.3	9.7	16.6	24.1	96.4	31.0	21.6	14.4	4.7	13.8	1.6	1.9	639
	10~20人	21.9	17.7	24.0	37.2	95.2	36.9	31.2	26.4	9.0	21.0	1.2	0.6	333
	21~50人	20.1	24.7	30.9	37.1	96.9	51.5	42.8	39.2	15.5	20.1	2.1	0.5	194
	51~99人	28.6	39.0	44.2	41.6	97.4	67.5	55.8	57.1	9.1	28.6	0.0	1.3	77
	100人以上	32.8	50.8	36.1	41.0	100.0	73.8	60.7	55.7	26.2	37.7	0.0	0.0	61
地域別	都心	22.5	29.0	24.6	29.0	95.7	58.7	39.1	31.9	6.5	21.7	1.4	2.2	138
	副都心	13.3	12.8	14.8	16.3	93.4	33.2	23.0	15.3	7.1	14.3	2.0	4.1	196
	城東都心近接	13.0	8.2	12.0	21.9	95.2	29.1	19.7	13.2	4.6	11.8	0.7	2.6	416
	城東周辺	7.7	5.4	9.3	20.1	94.3	20.9	16.3	10.0	4.6	9.0	3.0	3.2	698
	城西	18.2	16.8	21.0	26.6	92.3	33.6	23.1	15.4	6.3	18.9	2.8	1.4	143
	城南	9.2	10.3	19.2	33.6	93.1	21.1	23.3	15.6	3.6	10.8	1.1	2.2	360
	城北	11.6	8.1	13.3	20.8	96.0	25.4	17.9	15.0	8.1	12.7	4.0	1.7	173
	多摩	10.5	15.8	22.9	31.6	92.2	27.3	27.7	20.9	4.4	15.8	1.7	1.5	411

## 2 収益の源泉となっている業務

収益の源泉となっている業務は、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（74.7%）が最も高い。次いで「営業・販売」（5.3%）、「試作加工」（2.0%）の順である。

業種別にみると、他の業種と比べて食品・飲料は「営業・販売」（23.8%）が高く、「製造・組立・加工（印刷を含む）」（48.8%）は低い。また、材料・部品〔非金属〕では「原材料・部品調達」（2.0%）、「企画開発」（1.0%）、電機・電子は「設計」（4.2%）、「研究開発」（1.8%）が他の業種と比べて高い。

地域別にみると、都心は他の地域と比べて「製造・組立・加工（印刷を含む）」が58.0%と低く、「営業・販売」が20.3%と高い。また、収益の源泉となっている業務別でみると、「企画開発」は都心、城西、多摩がいずれも0.7%と高く、「研究開発」では城西（2.1%）、都心（1.4%）が高い。「設計」と「試作加工」は城西が高く、それぞれ2.8%、4.9%である。また、「製品・技術の保守管理（アフターサービス）」は副都心（2.0%）、多摩（1.5%）、城西（1.4%）が他の地域と比べて高い。

図表Ⅱ-1-11 収益の源泉となっている業務

(単数回答:%)

		企画開発	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工 (印刷を含む)	営業・販売	原材料・部品調達	品質管理	物流	製品・技術の保守管理 (アフターサービス)	その他	わからない	無回答	n
今回調査(全体)		0.3	0.7	0.8	2.0	74.7	5.3	0.6	0.2	0.1	1.1	1.2	1.1	12.0	2,552
業種別	食品・飲料	0.0	1.3	0.0	0.0	48.8	23.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.3	80
	衣料・身の回り品	0.8	0.4	0.0	2.0	79.0	4.0	0.0	0.8	0.0	1.2	2.0	1.2	8.7	252
	住宅・建物	0.0	0.8	0.8	0.0	75.6	3.9	0.8	0.0	0.0	1.6	1.6	0.8	14.2	127
	紙・印刷	0.2	0.0	0.0	0.7	83.1	4.6	0.0	0.4	0.2	0.9	0.7	0.7	8.7	461
	材料・部品〔非金属〕	1.0	1.4	0.3	3.1	71.4	8.2	2.0	0.0	0.0	0.3	1.0	1.0	10.2	294
	材料・部品〔金属〕	0.0	0.2	0.2	2.4	80.2	2.4	0.6	0.2	0.2	1.0	1.0	1.4	10.3	504
	一般・精密機械	0.2	1.2	2.0	2.2	73.0	3.6	0.6	0.0	0.2	1.0	0.6	1.0	14.4	500
	電機・電子	0.0	1.8	4.2	2.4	64.1	6.6	1.2	0.0	0.0	1.8	0.6	1.2	16.2	167
	その他	0.6	0.0	0.0	4.2	62.0	7.8	0.0	0.0	0.0	2.4	4.8	3.0	15.1	166
従業者規模別	1～3人	0.2	0.7	0.5	2.4	77.2	3.0	0.5	0.1	0.1	1.7	1.4	1.8	10.4	1,190
	4～9人	0.6	0.2	0.5	0.8	74.3	5.5	0.6	0.5	0.0	0.3	0.9	0.8	15.0	639
	10～20人	0.3	0.9	1.8	3.0	70.9	6.9	1.2	0.3	0.6	0.6	0.9	0.3	12.3	333
	21～50人	0.5	1.0	1.0	2.6	75.3	6.7	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	10.8	194
	51～99人	0.0	2.6	2.6	2.6	62.3	18.2	0.0	0.0	0.0	1.3	1.3	0.0	9.1	77
	100人以上	0.0	1.6	1.6	0.0	63.9	13.1	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	61
地域別	都心	0.7	1.4	0.7	0.7	58.0	20.3	0.7	0.0	0.0	0.0	1.4	0.7	15.2	138
	副都心	0.0	1.0	0.0	0.5	72.4	8.7	0.0	0.0	0.0	2.0	1.0	2.0	12.2	196
	城東都心近接	0.2	0.5	0.7	1.2	77.2	3.6	0.2	0.2	0.2	1.0	0.7	1.2	13.0	416
	城東周辺	0.0	0.3	0.0	0.7	79.2	4.3	0.4	0.4	0.0	0.7	1.6	0.7	11.6	698
	城西	0.7	2.1	2.8	4.9	67.8	4.9	0.7	0.0	0.0	1.4	0.7	0.7	13.3	143
	城南	0.6	1.1	0.6	2.8	76.1	1.9	1.1	0.0	0.0	1.1	0.8	1.1	12.8	360
	城北	0.0	0.0	0.6	1.7	77.5	2.9	0.0	0.6	1.2	1.2	1.7	1.2	11.6	173
	多摩	0.7	0.5	2.2	4.4	71.8	5.6	1.2	0.0	0.0	1.5	1.2	1.5	9.5	411

### 3 業務展開の最も大きな変化

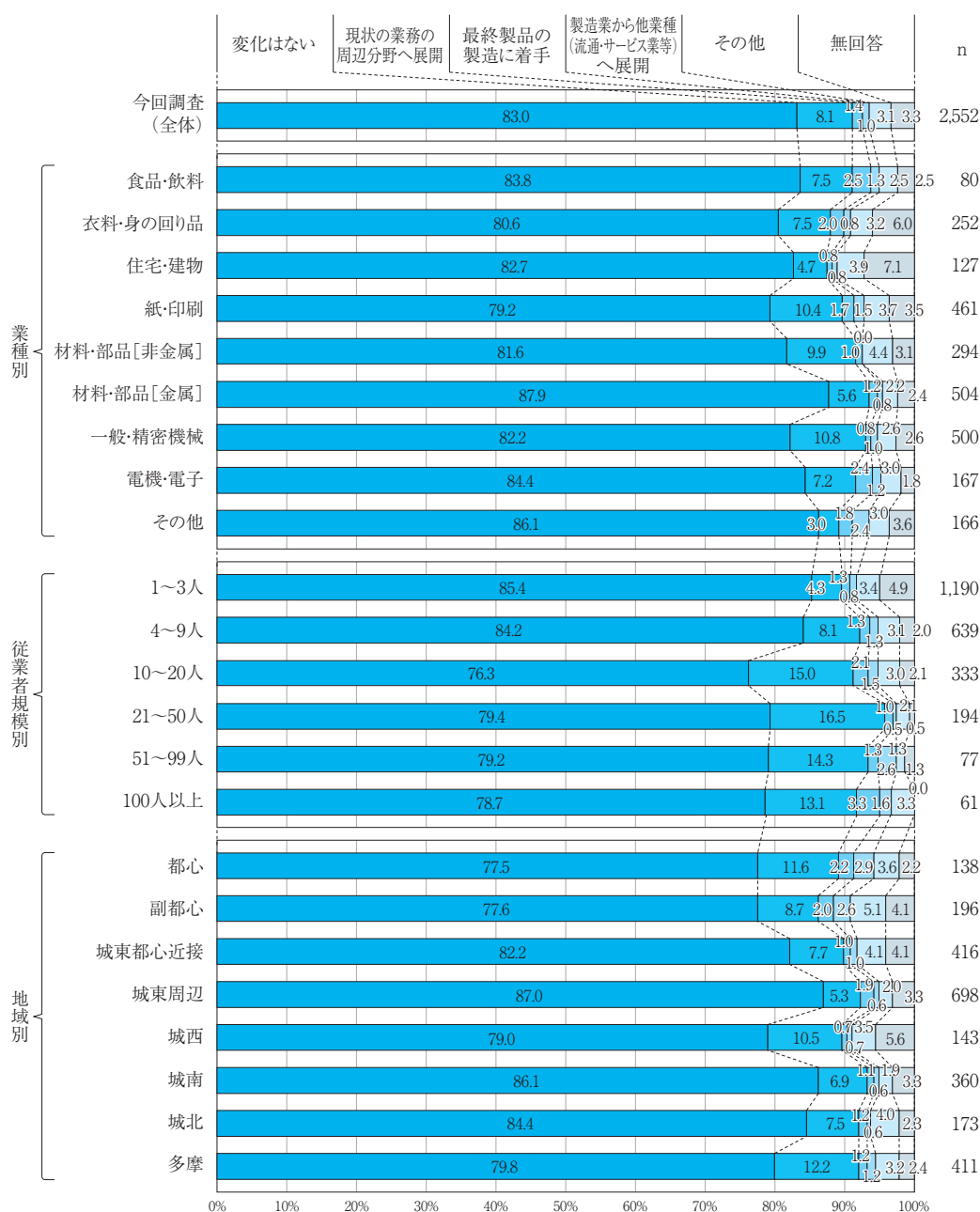
直近3年間の業務展開の最も大きな変化は、「変化はない」が83.0%で最も高く、次いで「現状の業務の周辺分野へ展開」が8.1%を占める。

業種別にみると、紙・印刷と一般・精密機械では「現状の業務の周辺分野へ展開」が1割を超える。また、食品・飲料、電機・電子、衣料・身の回り品は「最終製品の製造に着手」が2%程度と他の業種よりも高い。

従業者規模別にみると、<10人以上>では「現状の業務の周辺分野へ展開」が1割を超える。

地域別にみると、都心、副都心では「変化はない」が8割未満にとどまる一方、「最終製品の製造に着手」、「製造業から他業種（流通・サービス業等）へ展開」がいずれも2%以上を占める。

図表Ⅱ-1-12 業務展開の最も大きな変化



## 4 工場等の所在地

工場等の所在地（事業所・営業所を含む）は、「都内のみ」が79.9%を占め、次いで「国内のみ」（17.0%）、「国内・海外」（1.5%）の順である。

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・建物は87.4%である。一方、「国内のみ」は食品・飲料が36.3%を占めるほか、材料・部品〔非金属〕（26.2%）、電機・電子（23.4%）が今回調査（全体）（17.0%）を上回り、都外にも工場等を持つ企業の割合が高い。また、一般・精密機械と電機・電子は「国内・海外」が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、＜1～20人＞は「都内のみ」が最も高いのに対し、＜21人以上＞は「国内のみ」が5割を超える。さらに、100人以上では「国内・海外」が16.4%を占め、海外に進出している企業の割合が高い。

地域別にみると、都心は「都内のみ」が51.4%で他の地域と比べて低く、「国内のみ」（44.2%）、「国内・海外」（3.6%）の割合が高い。また、副都心でも「国内のみ」が20.4%を占め、他の地域と比べて都外に工場等を持つ企業の割合が高い。

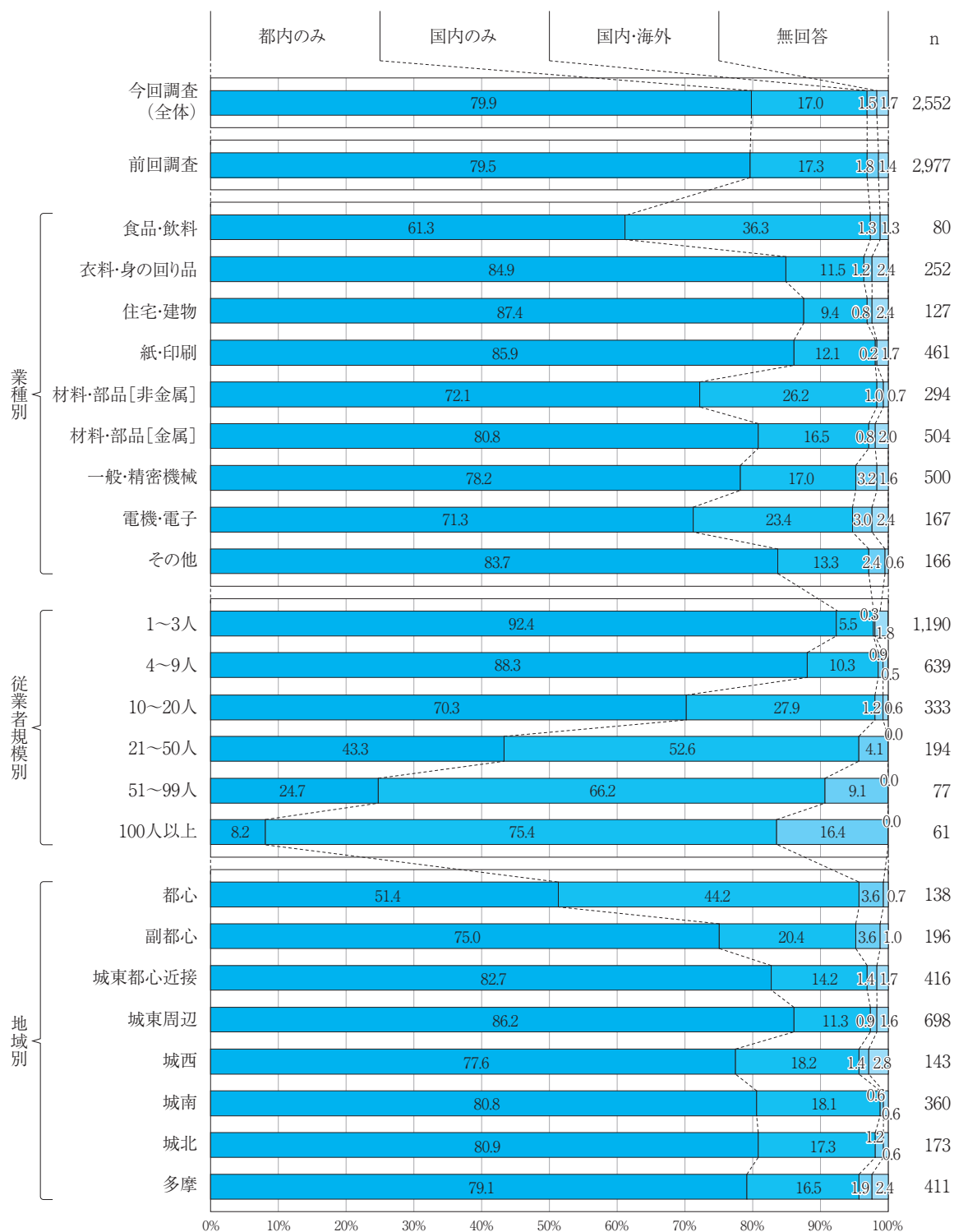
### 〈事例3〉国産による少量多品種短納期生産で海外生産と差別化する

当社は布製の服飾や雑貨を企画、製造している。大手小売事業者からのオーダーで従業員用のエプロンやノベルティなども製作している。布製品は海外生産されるものが非常に多いが、当社は国内の自社工場生産している。海外生産は単価が安く1回あたりの発注量が多い。また、生産工程が分業化され、細かいパターンの調整などの要望に応えることが難しい。一方、当社はオーダーされた製品を一貫して製造しており細かい要望に応えることができる。また、注文は1枚から受けており納期も短い。価格は海外生産の数倍となることもあるが、製品に対してこだわりのある顧客からの細かな要望に応えることで差別化している。

製品の安全性を確保するため最新の検針器も導入している。海外生産された布製品を頼まれて仕入れて販売する場合でも必ずこの検針器を通し、万が一にも事故がないようにしている。このような取組により、これまで顧客からクレームもなく取引を続けている。これからは、細かい要望に応え少量多品種の注文に対応できることや商品企画力を活かし、オリジナル製品を求める顧客からの受注を拡大したいと考えている。

（衣料・身の回り品 10～20人 副都心地域）

図表Ⅱ-1-13 工場等の所在地





#### 〈事例4〉 損紙・廃棄紙を原料に画期的な新素材を開発し急成長を遂げ、国内外にグローバルな展開を図る

損紙・廃棄紙の有効活用に取り組むリサイクル・エコ製品の製造を行う当社の社長は、勤めていた会社を20年前に退職。当時、省庁等で注目され始めていた「環境」をテーマに、コンサルティング会社を立ち上げた。

最初の頃は製造業の専門用語もわからず苦勞した。そこで、町工場の職人に弟子入りし、機械の仕組みを一から学ぶなど、退職後の最初の2年間は、加工技術を徹底的に勉強した。リサイクル素材の開発に向け試行錯誤を繰り返し、2年をかけて自社オリジナルの特許技術を完成させた。

技術力を高めるため、これまで勤と経験、手と目で行っていたものを数値化している。データ化することで、若手に技術を引き継ぐことが可能となる。

最近では地域に特化した事業展開を行い自治体との関係を築くことで、その地域の認知度を高める良い機会が得られている。地域イベントにも積極的に参加し、自社商品を知ってもらう機会とし、結果的に新たな取引へと繋がっている。また地銀など金融機関とは密にかかわりを持ち、金融機関を通じ、信頼のある顧客を紹介してもらっている。国内にとどまらず、海外にも工場を設け、グローバルな展開を図っている。

(材料・部品 [非金属] 100人以上 副都心地域)

#### 〈事例5〉 平和な時代だからこそ、防災に力を注ぎたい

アルミサッシ関連製品を製造・販売する当社は、東日本大震災を契機に、地震に伴う窓枠のアルミサッシの落下防止装置を開発した。

アルミサッシは、パーツを組み合わせて生産されているので、強い地震が発生すると、窓枠に力が加わり、ガラスとともに地面や床に落下してしまう。なかでも学校等の体育館は、1階部分はコンクリート製、2階部分は鉄骨構造で建築されるため、窓枠に力がいびつに加わりやすい。

新製品開発にあたっては、地元自治体から、新製品開発に関する多様な情報提供を受け、産学連携の連携先となる大学とも紹介でつながることができた。製品強度は東京都産業技術研究センターに検査を依頼。経験則ではなく、研究機関の協力を得たことで定量的に耐久性等を把握することができた。

今後は自治体の発注認定制度などを活用し、使用実績を伸ばしていきたい。

(材料・部品 [金属] 1~3人 多摩地域)

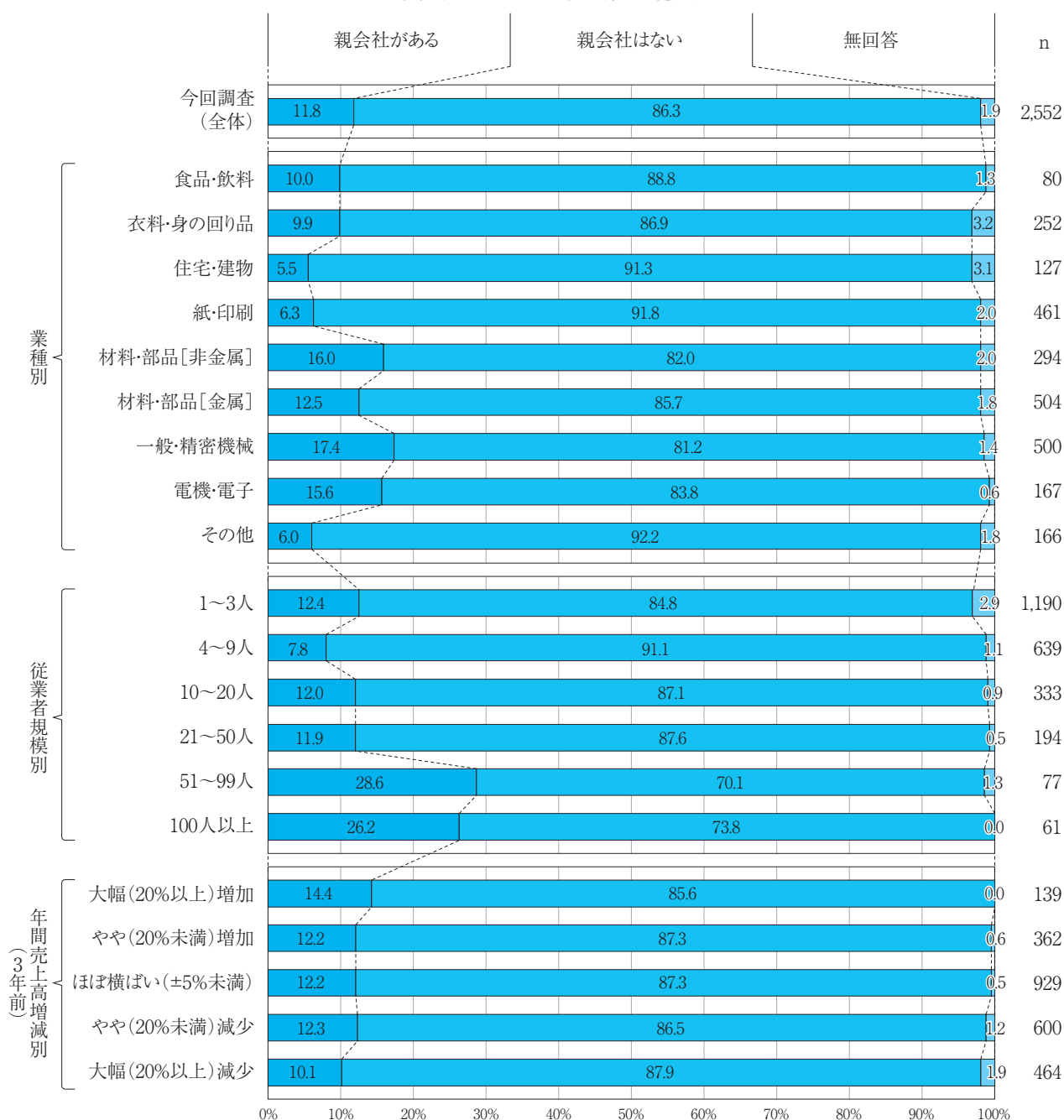
## 5 親会社の有無

親会社の有無は、「親会社がある」が11.8%、「親会社はない」は86.3%を占める。

業種別にみると、一般・精密機械、材料・部品〔非金属〕、電機・電子、材料・部品〔金属〕では「親会社がある」がいずれも1割を超える。一方、住宅・建物、紙・印刷、その他では「親会社はない」が9割以上を占める。

従業員規模別にみると、<51人以上>では「親会社がある」企業の割合が他の従業員規模と比べて高く、51～99人が28.6%、100人以上でも26.2%を占める。

図表Ⅱ-1-14 親会社の有無



(注) 本調査では、親会社を「自社の議決権の過半数を所有していたり、もしくは50%以下であっても(役員の人選等を通じて)実質的に支配的立場にある会社」と定義した。

## 第3節 事業承継

### 1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者親族出身（二代目以降）」が58.0%で最も高く、次いで「創業者」（30.4%）、「従業員出身（二代目以降）」（6.0%）の順である。「創業者親族出身（二代目以降）」、「従業員出身（二代目以降）」、「社外からの就任（二代目以降）」、「その他（二代目以降）」をあわせた『二代目以降』（67.2%）が事業承継を経験している。

業種別にみると、衣料・身の回り品を除くすべての業種で「創業者親族出身（二代目以降）」が最も高く、なかでも食品・飲料（72.5%）、材料・部品〔金属〕（68.5%）、住宅・建物（66.1%）が高い。一方、電機・電子は「創業者」（38.9%）、「従業員出身（二代目以降）」（10.2%）が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「創業者」が低く、「創業者親族出身（二代目以降）」や「従業員出身（二代目以降）」、「社外からの就任（二代目以降）」が高くなる傾向がみられる。また、＜21人以上＞は「従業員出身（二代目以降）」が1割を超える。

創業時期別にみると、＜1971年以降＞は「創業者」が最も高いのに対し、＜1970年以前＞では「創業者親族出身（二代目以降）」が最も高い。

#### 〈事例6〉中小企業の新製品開発はテーマの選択が重要であり、その見極めが経営者の仕事

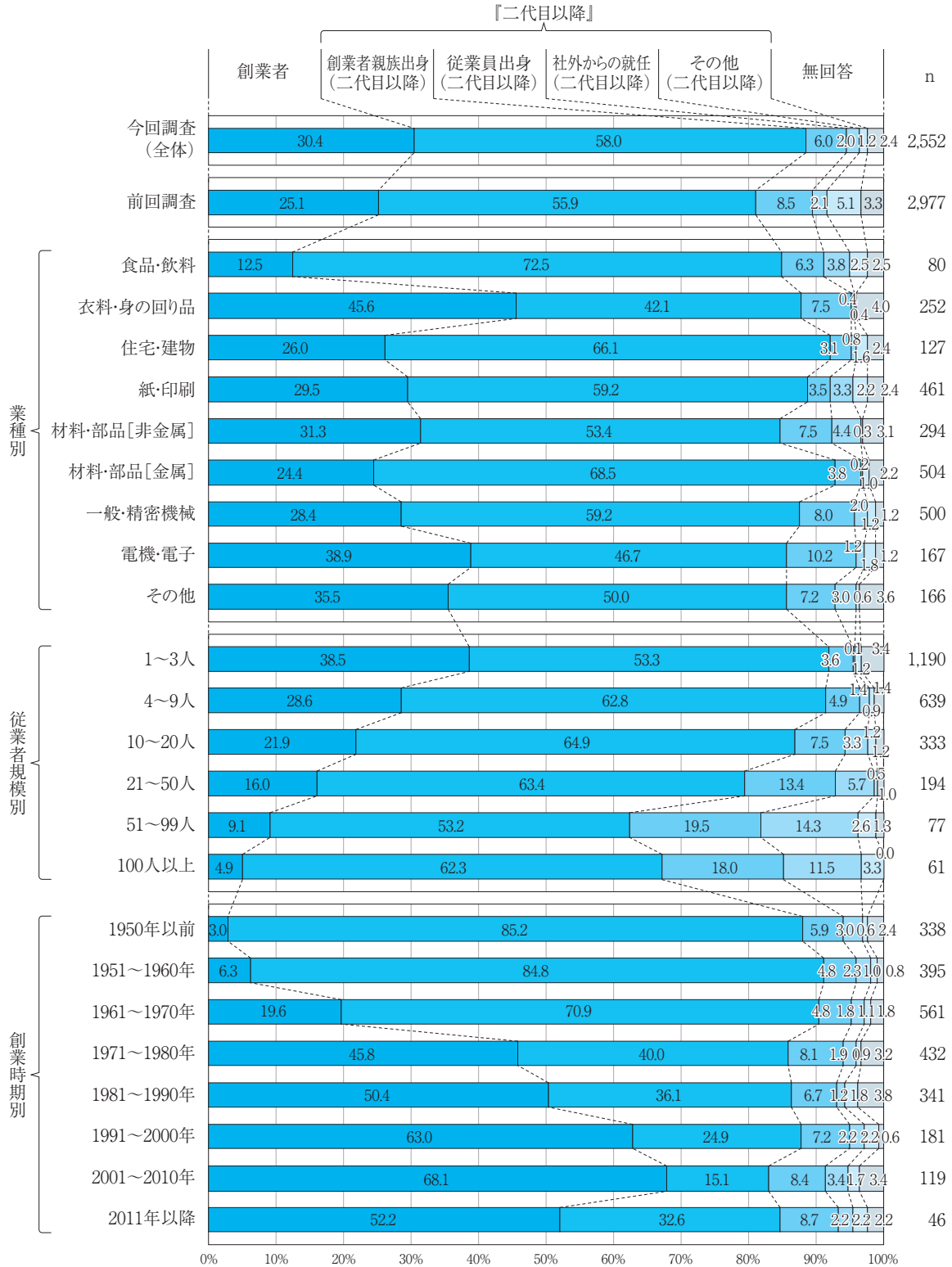
自動車用のコネクタを製造している当社は、社長自身が常々「自分にしかできないことは何か」を考え、前職から独立に至った。現在のコネクタの製造は前職を退職する間に相談があった案件である。以前は車種ごとに個々の会社が製造したコネクタがあり性能差を競っていたが、グローバル・スタンダードの考えのもとコネクタが標準化されたため、自社製品開発で事業の多角化を目指している。

社長の役割は、5年、10年先を見据えた新しい飯のタネを見つけること。それができなければ次の世代に会社を渡せないし、業績も落ちていくだけと考えている。ものづくりは得意だが、市場調査や販売に関しての知識・ノウハウが課題だと認識しており、人脈を頼りに販売してもなかなか売れない。また、コンサルタントやアドバイザーに相談しても、紋切り型のアドバイスしか出てこない。一定規模以上の企業なら言われたとおりにできるかもしれないが、中小企業では難しいことのほうが多い。

中小企業が新製品を開発する上で必要なことはテーマと販路開拓で、確度が高く市場性があると思えるテーマでなければ、既存事業から新しい事業に人材を投入しにくい。経営者は、将来会社のテーマとして取り組む価値があると思える情報を探しており、そうした情報提供を行政にも期待している。

（電機・電子 10～20人 多摩地域）

図表Ⅱ-1-15 経営者の続柄・出身



## 2 事業継続の意向

今後の事業継続の意向は、「事業を続けたい」が51.2%で最も高く、次いで「わからない・まだ決めていない」(25.3%)、「廃業の予定」(21.9%)の順である。

業種別に事業継続の意向別で見ると、「事業を続けたい」は電機・電子が64.1%を占め、他の業種よりも高い。一方、「廃業の予定」は衣料・身の回り品(36.5%)、住宅・建物(28.3%)が他の業種よりも高いが、これはいずれも経営者の年齢が高く、また企業形態が個人の企業の割合が高い(図表Ⅱ-1-7、図表Ⅱ-1-8参照)ことが影響しているとみられる。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「事業を続けたい」が高く、21～50人は89.2%、<51人以上>では96%を超える企業が事業継続の意向があると回答している。一方、1～3人では「廃業の予定」が39.0%を占める。

年間売上高増減別(3年前)に事業継続の意向別で見ると、「事業を続けたい」では<増加>が7割以上を占めるのに対し、やや(20%未満)減少と回答した企業が46.5%、大幅(20%以上)減少と回答した企業は25.2%と低い。一方、「廃業の予定」では大幅(20%以上)減少と回答した企業が43.5%を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)は「事業を続けたい」が60.1%を占めるのに対し、赤字(マイナス)では「事業を続けたい」(37.1%)、「わからない・まだ決めていない」(29.6%)、「廃業の予定」(32.4%)である。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が高くなるほど「廃業の予定」が高くなり、「事業を続けたい」は低くなる。

### 〈事例7〉 競合が少ない難加工商品で差別化する

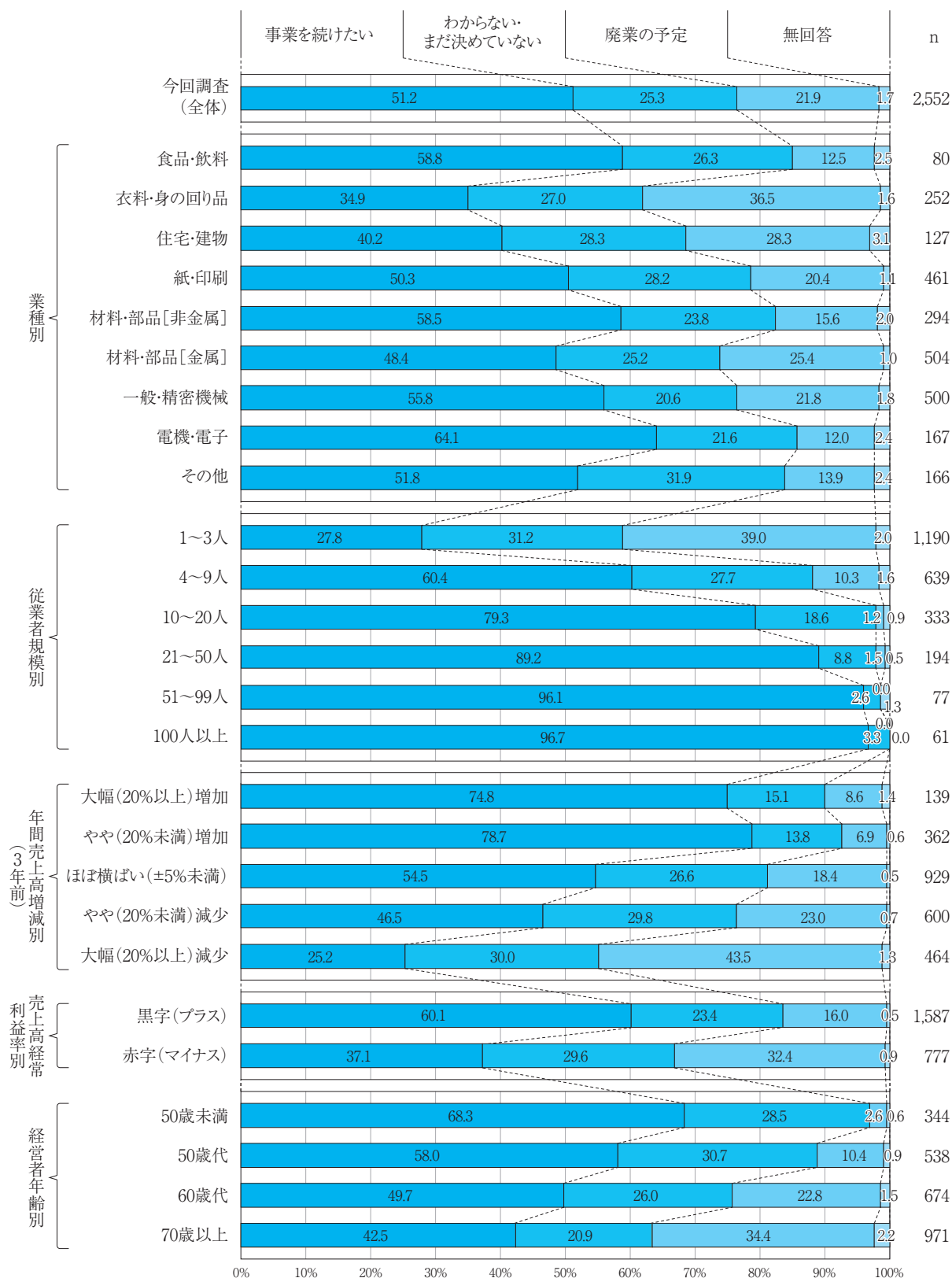
ビニール等のプラスチック製のシートの加工を行う当社は、船舶や工場等の大きな装置のカバーを製造している。プラスチック製のシートの用途は、小物用の小型シートから大型装置用の大型シートまで幅広い。当社は大型シートを専門にしていることが特徴である。

先代の頃は小型シートの加工を行っていたが、事業を引き継いだ頃から海外製品が増え、このままでは事業を続けることが難しくなると考え、大型シートの加工に新たに進出することに決めた。しかし、新規の受注や加工は難しく、すでに大型シートを加工している会社の下請けからスタートした。

大型シートの加工は簡単なことではなかったが、根気よく取り組むことで技術を身につけ、様々な工夫を凝らし工程管理をしっかりと行うことで、納期も短縮。その後、元請けだった会社が事業承継されず廃業することになり、当社で事業を引き継ぎ、現在に至る。大型シートの加工は、今後も決して安泰な訳ではない。より難しい加工にチャレンジすることで差別化できるように取り組んでいる。

(材料・部品 [非金属] 1～3人 城南地域)

図表Ⅱ-1-16 事業継続の意向



### 3 事業承継の希望・方針

事業承継についての希望・方針は、「子・子の配偶者に継がせたい」が34.0%を占める。「子・子の配偶者に継がせたい」と「配偶者に継がせたい」、「子・配偶者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51.4%である。一方、「まだ決めていない」は37.6%を占める。

業種別に事業承継の希望・方針別でみると、事業承継の希望・方針を「まだ決めていない」と回答した企業は衣料・身の回り品（46.2%）、紙・印刷（42.8%）が他の業種と比べて高い。

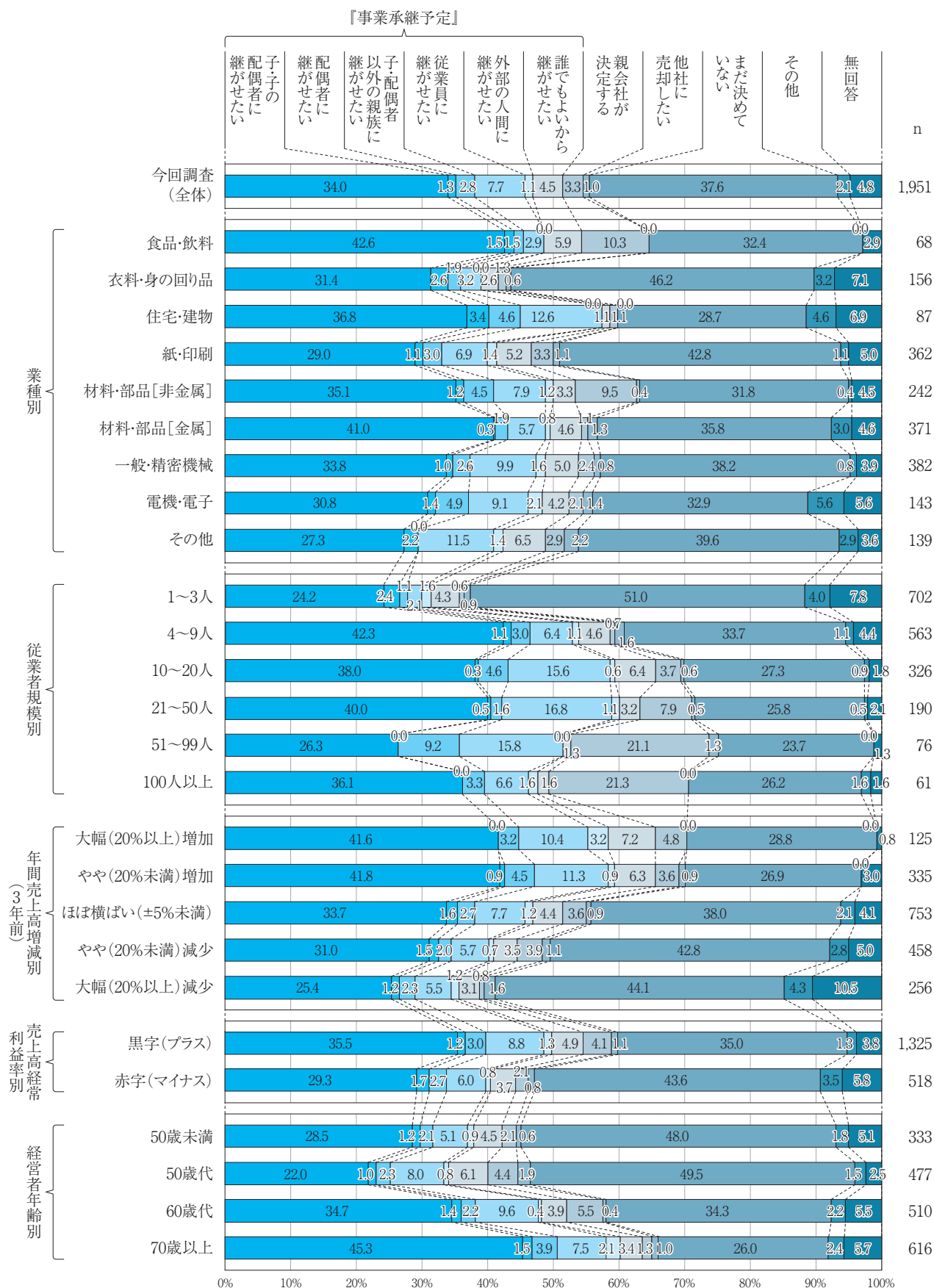
従業員規模別にみると、1～3人では「まだ決めていない」が最も高く51.0%を占めるのに対し、＜4人以上＞では「子・子の配偶者に継がせたい」が最も高い。また、従業員規模が大きくなるほど「親会社が決定する」が高く、＜51人以上＞では2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）に事業承継の希望・方針別でみると、「まだ決めていない」は大幅（20%以上）減少と回答した企業が44.1%、やや（20%未満）減少と回答した企業は42.8%と高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）では「まだ決めていない」が43.6%と最も高い。

経営者年齢別にみると、70歳以上でも「まだ決めていない」が26.0%を占める。

図表II-1-17 事業承継の希望・方針



(注) 事業承継の意向(図表II-1-16)で「事業を続けたい」又は「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。



#### 4 現実の後継者の状況

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50.0%を占め、次いで「候補はいるが決まっていない」(25.2%)、「まだ決める必要がない」(11.5%)の順である。一方、「候補がいない」は8.6%である。前回調査と比較すると、「決まっている」が4.3ポイント減少し、「候補はいるが決まっていない」が2.0ポイント、「まだ決める必要がない」が0.1ポイント増加した。

業種別にみると、現実の後継者の状況が「決まっている」と回答した企業は、材料・部品〔金属〕が56.2%と他の業種と比べて高い一方、電機・電子は37.3%と低い。「候補はいるが決まっていない」では住宅・建物(41.2%)、電機・電子(33.3%)が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、「決まっている」は100人以上では63.3%を占め、他の従業者規模よりも高い。次いで、4～9人の企業が54.7%を占める。

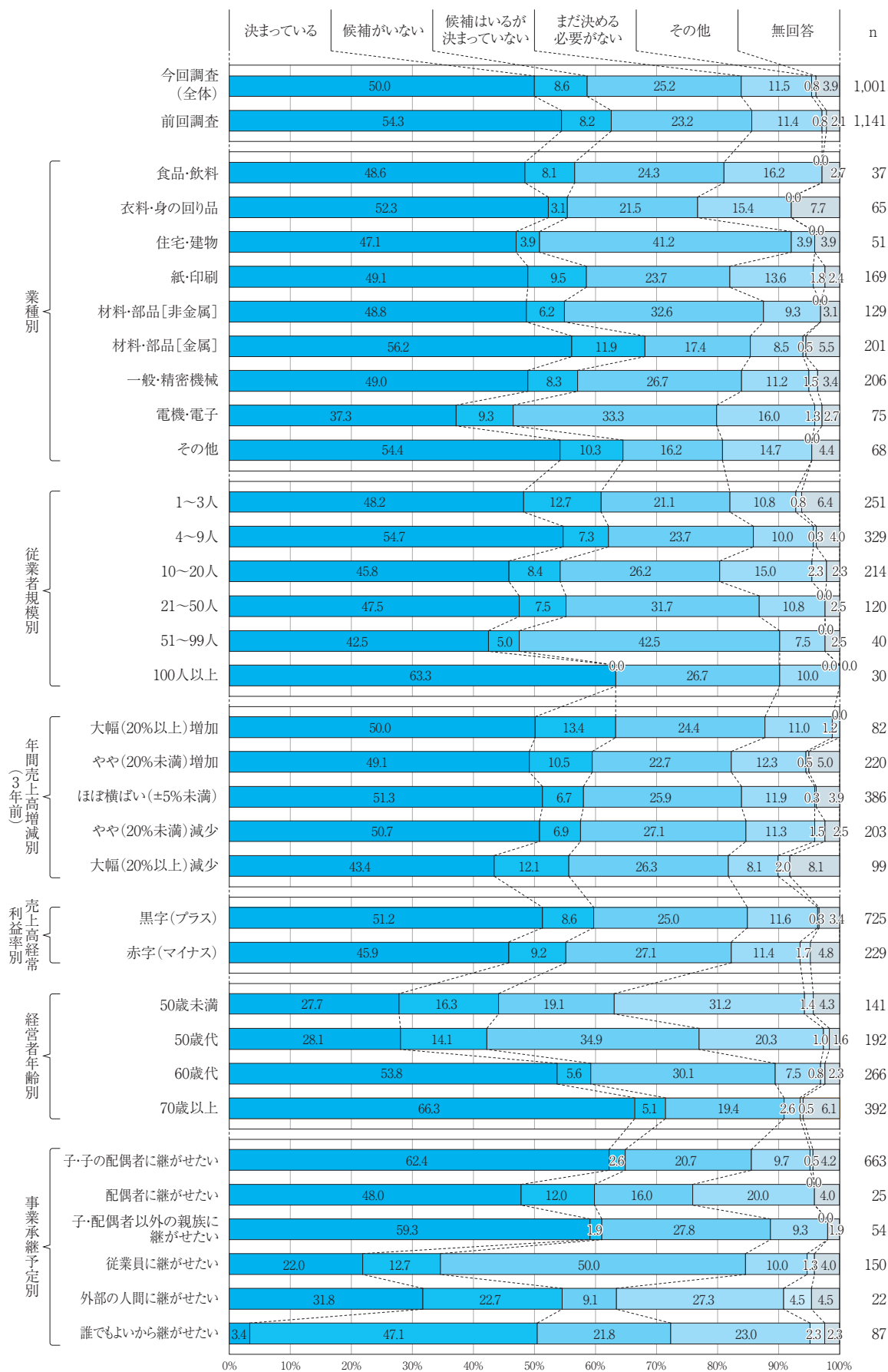
年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(20%以上)減少と回答した企業は「決まっている」(43.4%)が最も低い。

売上高経常利益率別にみると、「決まっている」の割合は黒字(プラス)が赤字(マイナス)よりも高い。

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31.2%と最も高い。経営者の年齢が高くなるほど「決まっている」が高く、70歳以上では66.3%である。一方、70歳以上でも「候補はいるが決まっていない」が19.4%を占める。

事業承継予定別にみると、従業員に継がせたいでは「候補はいるが決まっていない」が50.0%と最も高く、「決まっている」は22.0%である。

図表II-1-18 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表II-1-17)で「事業承継予定」とした企業のみを集計。

## 5 廃業を決意した理由

廃業について決意した主な理由は、「経営者の高年齢化」が35.3%で最も高く、次いで「後継者の不在」が24.4%、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」が17.4%を占める。

業種別に廃業を決意した理由別でみると、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」では食品・飲料が30.0%、「経営者の高年齢化」では材料・部品〔非金属〕（43.5%）、一般・精密機械（41.3%）が高い割合を占める。また、一般・精密機械は「後継者の不在」も31.2%と他の業種よりも高い。

従業者規模別にみると、1～3人では「経営者の高年齢化」が37.5%、4～9人では「後継者の不在」が34.8%で最も高い。

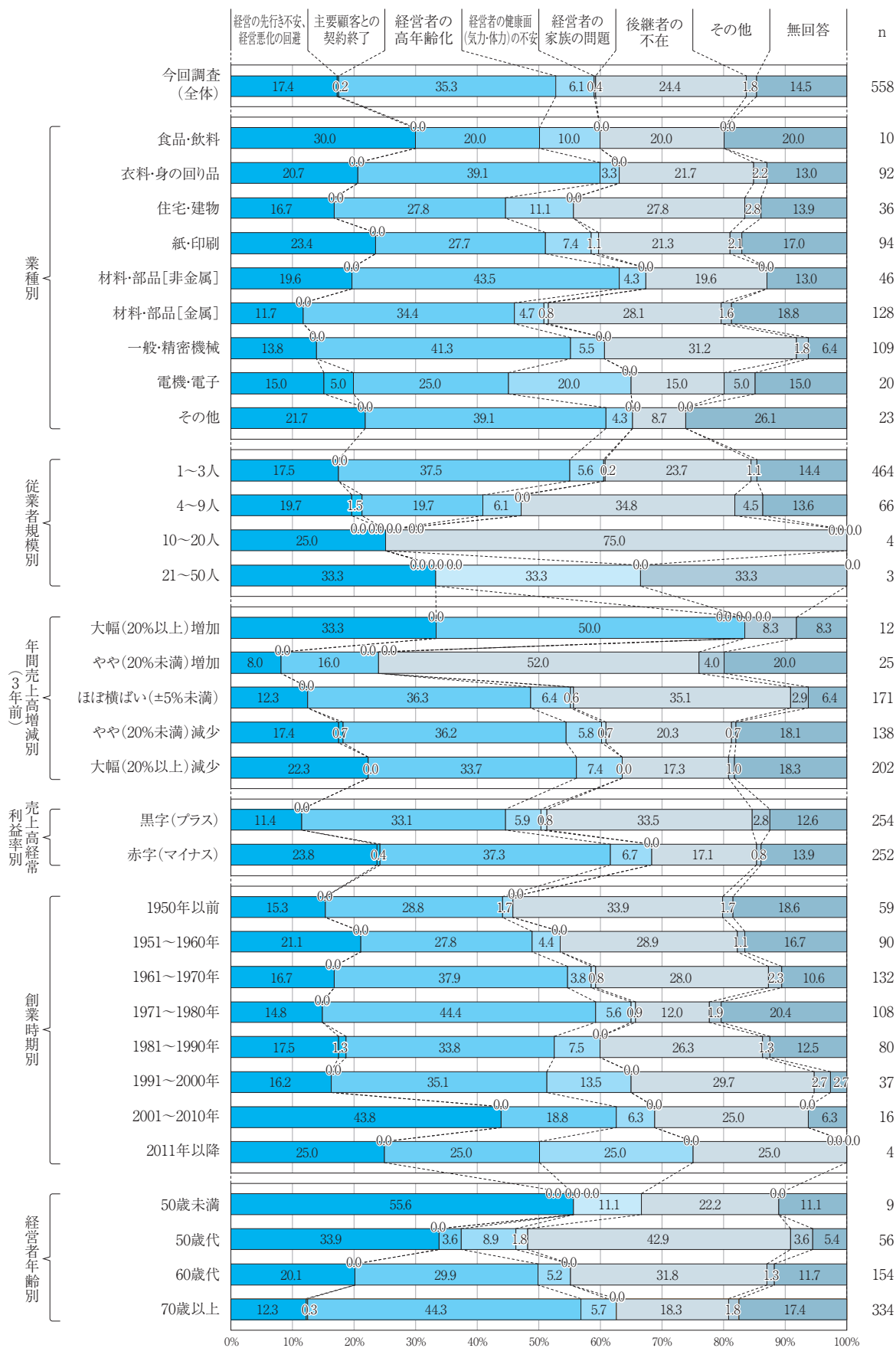
年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業は、「経営者の高年齢化」（50.0%）が最も高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）は「後継者の不在」（33.5%）と「経営者の高年齢化」（33.1%）が高い。また、赤字（マイナス）は「経営者の高年齢化」（37.3%）と「経営の先行き不安、経営悪化の回避」（23.8%）が高い。

創業時期別にみると、＜1960年以前＞では「後継者の不在」が最も高い一方、＜1961～2000年＞では「経営者の高年齢化」が最も高い。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が高くなるほど「経営者の高年齢化」を理由に廃業を決意した企業の割合が高い。一方、経営者の年齢が低くなるほど「経営の先行き不安、経営悪化の回避」が高く、50歳未満では55.6%を占める。

図表II-1-19 廃業を決意した理由



(注) 事業継続の意向(図表II-1-16)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。  
従業員規模別の51人以上は該当企業がないため非掲載とする。

## 6 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34.8%で最も高く、次いで「後継者の教育・成長」（22.8%）、「業績不振」（21.9%）、「適切な候補者の不在」（21.2%）の順である。前回調査と比較すると、「後継者の教育・成長」が2.0ポイント増加した一方、「個人保証の問題」が2.5ポイント、「業績不振」が1.5ポイント減少した。

業種別にみると、食品・飲料では「後継者の教育・成長」（33.8%）、「適切な候補者の不在」（28.8%）、「相続税・贈与税の問題」（17.5%）、「事業承継の社内体制が未整備」（15.0%）、「後継者への自社株式の集中」（5.0%）が他の業種と比べて高い。また、事業承継上の課題別にみると、「業績不振」は紙・印刷（33.6%）、衣料・身の回り品（30.6%）が高く、「個人保証の問題」では電機・電子（12.0%）、食品・飲料（11.3%）が高い。「業界の将来性への不安」は紙・印刷（46.4%）、衣料・身の回り品（42.9%）が他の業種よりも高い。

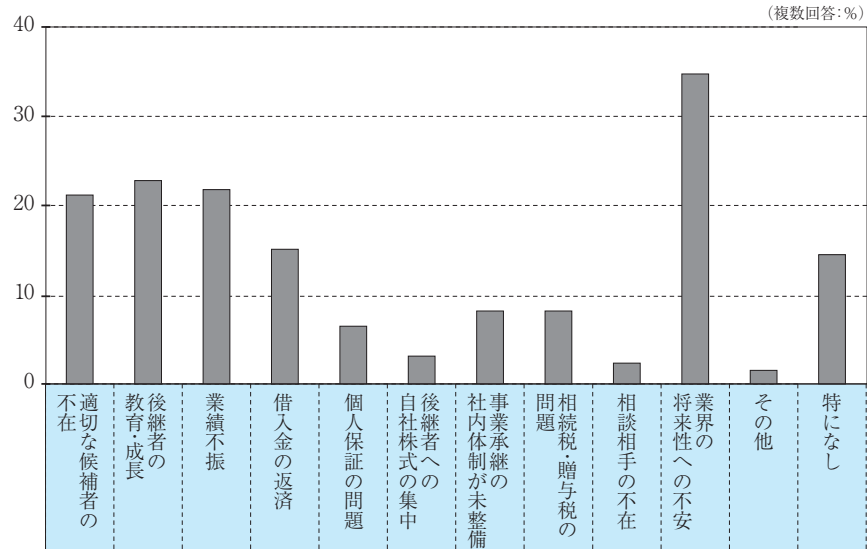
従業者規模別にみると、＜1～9人＞は「業界の将来性への不安」が高く、＜10人以上＞は「後継者の教育・成長」が高い。

売上高経常利益率別にみると、「後継者の教育・成長」では黒字（プラス）が赤字（マイナス）よりも12.4ポイント高いのに対し、「業績不振」は赤字（マイナス）が黒字（プラス）よりも25.3ポイント高い。

経営者年齢別にみると、すべての年齢で最も高いのは「業界の将来性への不安」である。次いで、＜70歳未満＞では「後継者の教育・成長」が高く、70歳以上では「業績不振」（22.8%）が高い。

事業継続の意向別にみると、事業を続けたいと回答した企業は「後継者の教育・成長」（34.8%）が最も高いのに対し、わからない・まだ決めていない及び廃業の予定と回答した企業では「業界の将来性への不安」が最も高い。

図表Ⅱ-1-20 事業承継上の課題



		不在適切な候補者の教育・成長	後継者の業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続税・贈与税の問題	相談相手の不在	将来性への不安	その他	特になし	無回答	n	
今回調査 (全体)		21.2	22.8	21.9	15.2	6.7	3.1	8.2	8.2	2.4	34.8	1.6	14.5	10.0	2,552
前回調査		20.2	20.8	23.4	15.2	9.2	3.1	8.6	8.0	3.2	33.8	1.9	15.0	9.9	2,977
業種別	食品・飲料	28.8	33.8	23.8	15.0	11.3	5.0	15.0	17.5	3.8	38.8	0.0	8.8	5.0	80
	衣料・身の回り品	13.9	13.5	30.6	11.5	1.2	0.8	3.6	4.0	2.0	42.9	2.0	11.5	13.9	252
	住宅・建物	18.9	18.1	21.3	13.4	3.1	2.4	3.9	5.5	4.7	33.9	1.6	13.4	12.6	127
	紙・印刷	23.0	17.4	33.6	20.6	6.1	2.2	6.7	6.1	2.4	46.4	0.9	11.7	7.6	461
	材料・部品 [非金属]	19.0	28.9	25.2	12.9	8.2	4.4	10.2	8.8	2.7	30.6	1.0	17.3	8.8	294
	材料・部品 [金属]	20.0	19.8	16.1	14.3	5.0	2.6	7.7	7.9	1.6	32.9	1.8	16.5	12.3	504
	一般・精密機械	25.0	29.4	12.0	15.6	8.8	4.8	10.8	10.8	2.4	28.0	1.8	14.4	9.8	500
	電機・電子	23.4	28.7	17.4	14.4	12.0	4.8	12.6	9.6	0.6	23.4	1.8	17.4	9.6	167
	その他	18.7	22.3	22.3	14.5	9.0	1.2	5.4	8.4	3.6	33.1	3.0	17.5	6.6	166
従業者規模別	1~3人	21.7	10.9	28.6	9.2	2.4	0.3	2.7	2.6	1.8	36.5	1.8	15.0	13.4	1,190
	4~9人	23.5	27.1	20.2	20.7	7.4	2.8	10.8	9.1	3.6	40.7	0.9	11.9	7.8	639
	10~20人	21.9	38.1	15.3	24.9	14.4	6.0	15.3	15.6	3.6	32.7	1.8	12.6	4.5	333
	21~50人	17.5	43.3	7.7	21.1	17.0	9.8	21.1	18.6	2.1	25.3	1.5	13.4	5.2	194
	51~99人	20.8	45.5	10.4	16.9	13.0	7.8	13.0	18.2	0.0	18.2	1.3	22.1	5.2	77
	100人以上	9.8	39.3	6.6	6.6	6.6	16.4	8.2	14.8	0.0	11.5	0.0	39.3	3.3	61
(3年前)	年間売上高増減別														
	大幅 (20%以上) 増加	22.3	33.8	8.6	25.2	12.9	7.9	14.4	13.7	2.9	24.5	2.9	15.1	6.5	139
	やや (20%未満) 増加	20.4	35.1	6.6	20.4	12.2	4.1	13.0	13.8	3.0	28.5	0.8	16.6	6.4	362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	23.6	24.4	13.3	12.6	6.7	3.4	9.7	9.6	2.0	32.2	1.7	17.3	8.1	929
	やや (20%未満) 減少	22.2	21.3	30.0	17.0	5.3	2.3	6.2	4.3	2.8	41.5	1.7	13.7	9.0	600
大幅 (20%以上) 減少	16.8	9.9	46.3	12.3	3.4	1.3	3.0	4.7	1.9	40.7	1.3	9.7	13.4	464	
利益率別	売上高増減別														
	黒字 (プラス)	22.6	27.3	14.1	16.0	8.1	4.2	10.1	10.8	2.7	33.2	1.6	16.3	7.1	1,587
赤字 (マイナス)	20.3	14.9	39.4	14.8	5.3	1.4	5.3	4.1	2.1	40.3	1.4	11.7	10.0	777	
創業時期別	1950年以前	16.3	26.9	20.1	13.0	7.4	4.7	8.3	14.8	4.1	38.8	2.1	13.0	10.1	338
	1951~1960年	25.8	23.0	23.3	18.2	6.6	5.6	9.6	9.1	1.0	33.2	1.0	12.7	8.4	395
	1961~1970年	21.7	21.2	23.0	15.3	7.0	2.3	7.1	8.0	3.4	38.1	2.0	13.5	10.2	561
	1971~1980年	19.4	19.2	21.1	12.0	6.5	2.8	7.2	7.9	1.2	31.7	1.6	18.5	10.6	432
	1981~1990年	19.6	22.9	19.6	19.6	7.3	2.1	10.3	6.2	2.9	35.2	0.6	14.4	10.6	341
	1991~2000年	27.1	27.1	18.8	13.3	7.2	1.1	7.2	4.4	1.1	31.5	1.1	16.0	6.6	181
	2001~2010年	29.4	32.8	26.1	14.3	5.0	1.7	10.9	5.9	3.4	29.4	0.8	11.8	7.6	119
	2011年以降	23.9	26.1	23.9	21.7	4.3	4.3	8.7	2.2	4.3	41.3	4.3	13.0	6.5	46
経営者年齢別	50歳未満	22.4	26.7	14.8	13.1	6.7	4.4	8.7	10.2	2.9	40.1	1.5	16.9	4.7	344
	50歳代	30.9	31.0	23.8	16.2	8.4	5.4	11.7	8.2	3.0	41.8	0.7	12.1	5.6	538
	60歳代	21.5	24.8	23.0	16.8	7.3	2.4	8.6	7.1	1.8	33.5	1.9	15.1	8.5	674
	70歳以上	15.4	15.6	22.8	14.5	5.5	2.0	6.0	8.3	2.4	30.0	1.8	14.5	14.9	971
の意向別	事業を続けたい	16.5	34.8	14.7	20.1	10.1	5.1	12.4	13.6	2.8	32.6	1.1	16.2	5.7	1,306
	わからない・まだ決めていない	29.1	16.0	31.0	15.0	4.2	1.7	6.0	4.0	2.6	44.0	2.2	11.0	6.0	645
	廃業の予定	24.2	3.8	29.2	5.2	2.3	0.4	1.6	0.9	1.3	31.2	2.2	15.8	19.4	558

## 第1節 年間売上高の状況

### 1 直近の年間売上高

直近の決算での年間売上高は、「1～3千万円未満」が19.6%と最も高く、次いで「3千万～1億円未満」(19.4%)、「500万円未満」(17.2%)と続き、『3千万円未満』が49.5%を占める。

業種別にみると、衣料・身の回り品では「500万円未満」が42.9%と最も高く、『3千万円未満』が7割を超える。住宅・建物は「1～3千万円未満」が26.8%で最も高く、次いで「500万円未満」も26.0%と『3千万円未満』が6割を超える。一方、電機・電子では「1～3億円未満」が25.7%と最も高く、次いで「3千万～1億円未満」(19.2%)となり、年間売上高が高い企業の割合が高い。

従業者規模別にみると、1～3人は「500万円未満」が34.6%と最も高い。一方、100人以上では「25億円以上」が75.4%を占める。

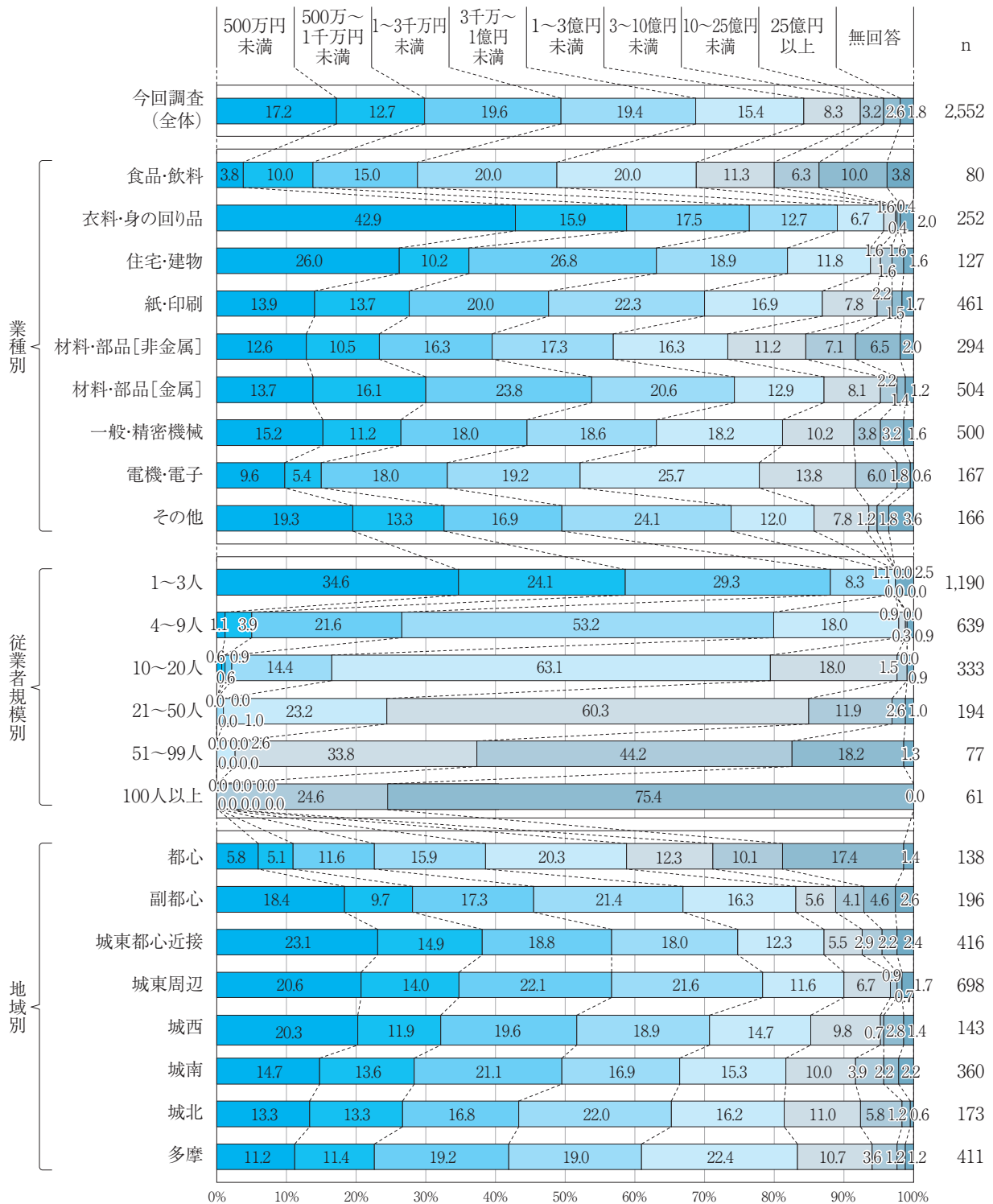
地域別にみると、都心では他の地域と比べて『1千万円未満』が10.9%と最も低く、『10億円以上』が27.5%と最も高い。

#### 〈事例8〉振動制御を駆使し、半導体の製造から人々の生活空間までさまざまな分野で活躍

超精密機器の振動による障害を除くための除振システムを提供してきた当社は、国内外における半導体産業の成長とともに技術展開を進めてきた。この除振技術を生かし、当社が日本で初めて製品化した装置がアクティブ除振台である。従来のゴムや空気バネによる除振と異なり空気圧によって制御することで、従来型に比べて5倍以上の除振性能を発揮する。この技術は世界的な電子顕微鏡メーカーでも採用されている。現在では、当社の技術は半導体や精密加工の分野にとどまらず、人々の生活環境の改善を目的に、オフィスやコンサートホールなどの建築空間、船舶空間への導入が進められている。今後、攻めの営業を意識し、新たな顧客・市場を開拓するためITを活用した顧客とのコミュニケーション力の向上、営業と技術部門の連携による新製品の開発などを手掛けていきたいと考えている。

(一般・精密機械 21～50人 城南地域)

図表Ⅱ-2-1 直近の年間売上高





## 2 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が36.4%で最も高く、次いで「やや（20%未満）減少」（23.5%）、「大幅（20%以上）減少」（18.2%）の順である。「大幅（20%以上）減少」と「やや（20%未満）減少」をあわせた『減少』は41.7%であり、「大幅（20%以上）増加」（5.4%）と「やや（20%未満）増加」（14.2%）をあわせた『増加』は19.6%を占める。前回調査と比較すると、『減少』が6.8ポイント減少した一方で、「ほぼ横ばい（±5%未満）」が4.3ポイント増加した。

業種別に年間売上高増減別（3年前）で見ると、一般・精密機械を除いたすべての業種で『減少』が『増加』を上回っている。なかでも『減少』は衣料・身の回り品が58.4%と高いほか、住宅・建物（53.5%）、紙・印刷（53.4%）でも5割を超え厳しい状況である。一方、『増加』は一般・精密機械（31.6%）と電機・電子（25.2%）が他の業種と比べて高い。

業務展開の最も大きな変化別（3年前）にみると、業務展開の変化はないと回答した企業は『減少』が41.7%と高い。一方、現状の業務の周辺分野へ展開と回答した企業では『増加』が最も高く、39.6%を占める。

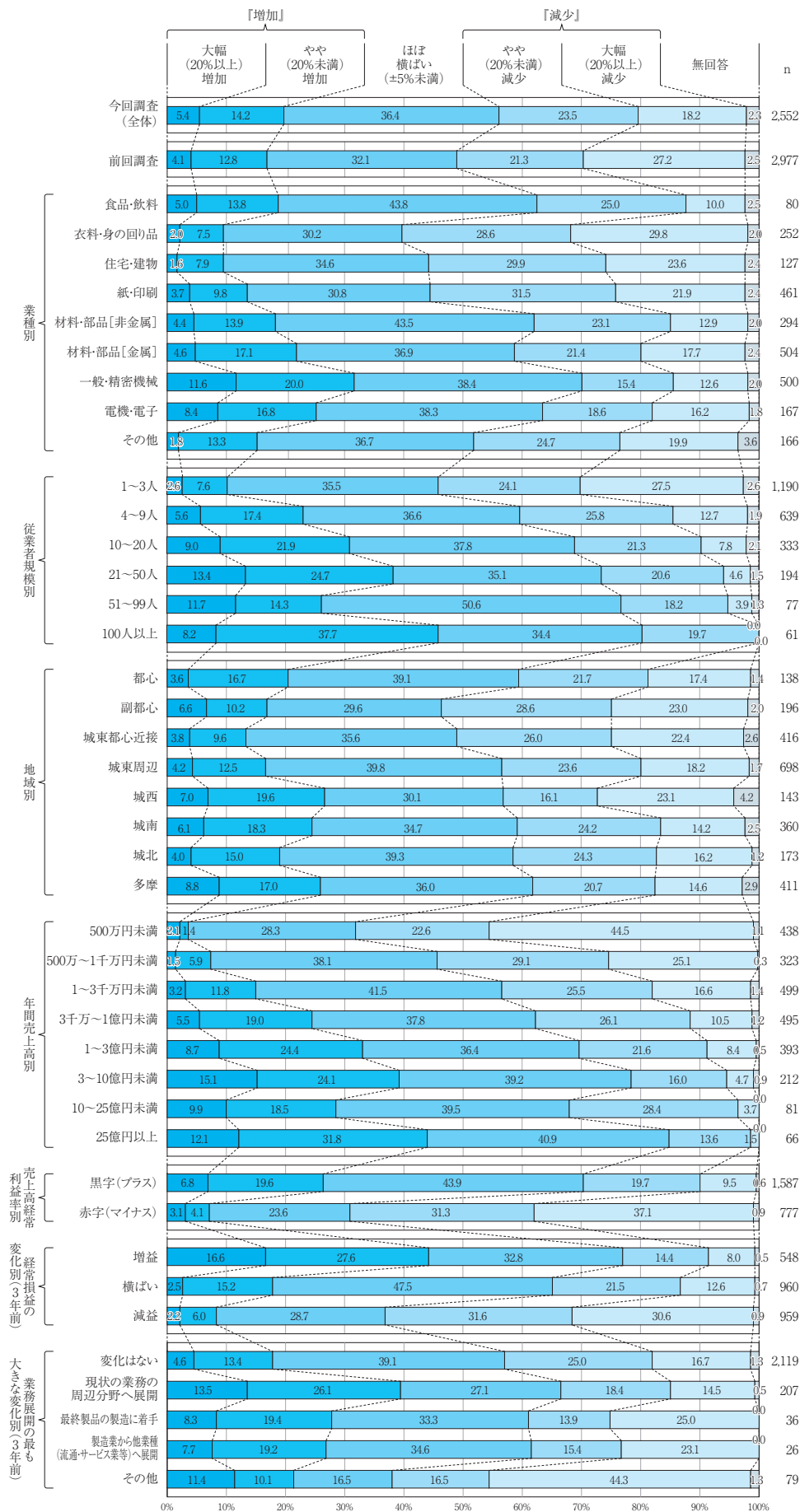
### 〈事例9〉新素材を採用して付加価値あるものづくりを目指す

プラスチックの射出成形を主力業務とする当社は、高機能樹脂や組立等の後加工にも対応することができる。提案力と技術営業が強みで、OEM製品などの生産も行っている。自社製品の開発にも取り組んできたが、販路の確保と需要予測が難しく、さらに金型をおこすのに費用がかかるため、これらの問題をどう解決するかが悩みの種となっている。販売の見込みがたてば新製品の開発へと進めるが、需要がどれほどあるかを把握することは難しい。

現在、注目しているのは植物性のポリカーボネートである。その素材は、CO<sub>2</sub>排出量が少なく強度は高い。またアクリル並の美しさを備えている。まだ原材料の価格が高いものの、コンセプトにマッチした製品であればOEM製品として採用される可能性がある。最近プラスチック製ストローに対する風当たりが強いが、同じプラスチックでも分野が異なる。今後は、この分野で更に付加価値の高いものづくりを通じて、技術力をアピールしていきたい。

（材料・部品 [非金属] 10~20人 副都心地域）

図表II-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



## 第2節 売上高経常利益率の状況

### 1 直近の売上高経常利益率

直近の決算での売上高経常利益率は、「赤字(マイナス)」が30.4%で最も高い。次いで「0～2%未満」(25.8%)、「2～4%未満」(13.2%)の順となり、「0～2%未満」から「10%以上」までをあわせた『黒字(プラス)』が62.2%を占める。前回調査と比較すると、「赤字(マイナス)」が6.6ポイント減少した。

業種別にみると、「赤字(マイナス)」は衣料・身の回り品(43.3%)、住宅・建物(41.7%)が高い。

地域別に売上高経常利益率別でみると、「赤字(マイナス)」は城西が41.3%と高い一方、都心は23.2%と低い。

業務展開の最も大きな変化別(3年前)にみると、現状の業務の周辺分野へ展開(73.0%)と回答した企業の方が、変化はない(63.1%)と回答した企業よりも『黒字(プラス)』の割合が高い。

#### 〈事例10〉顧客の困っていることに焦点をあてた製品開発に成功

飲食店の厨房向けの調理機械を製造している当社の製品は、飲食店の中でも繁盛店やチェーン店で多く導入されていることが特徴である。

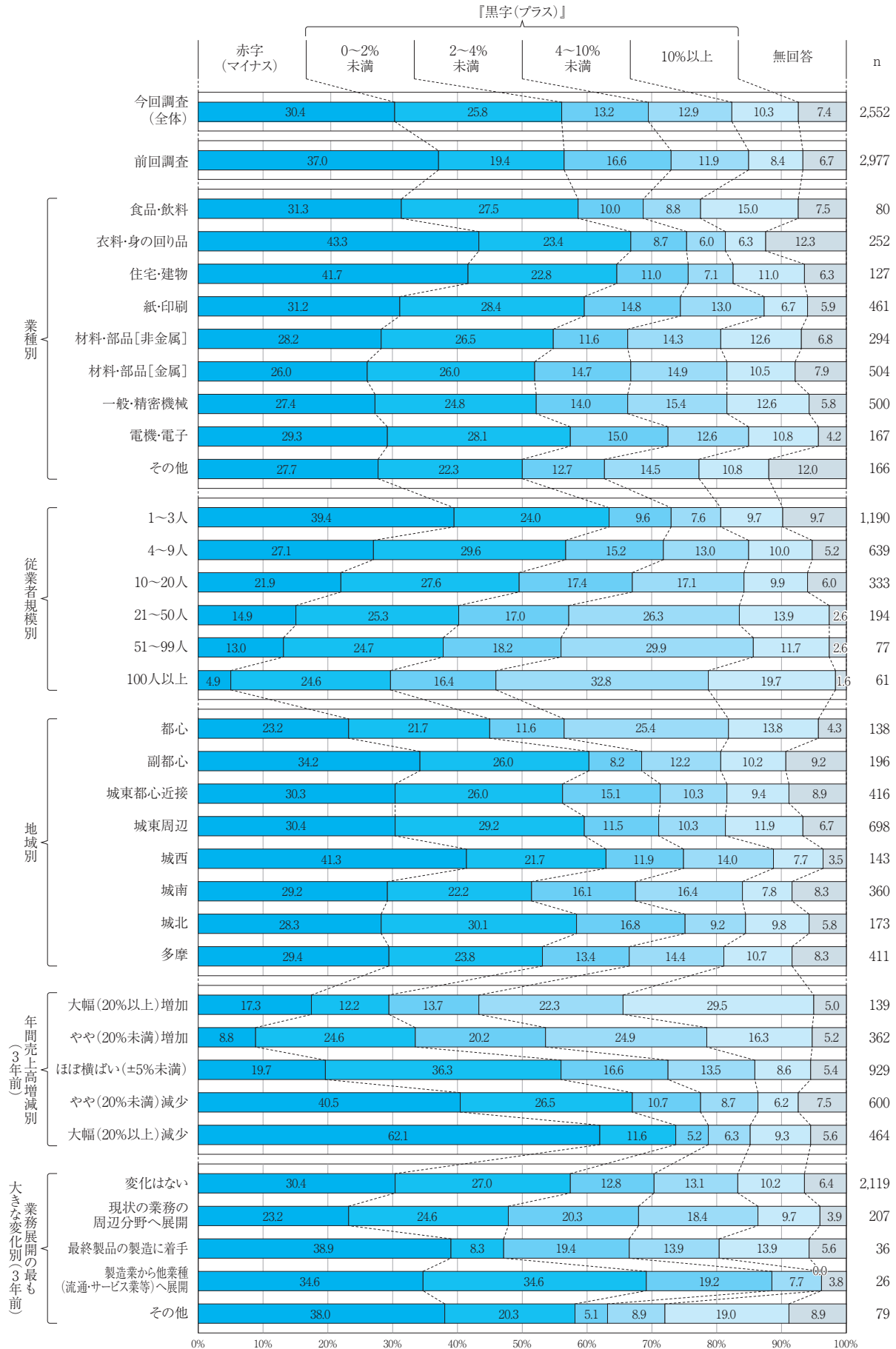
調理機械は、故障すると料理を作れなくなるため、耐久性が求められる。他社は皆、耐久性の高さを競っていたが、当社では省エネ性能の高い製品を開発。熱調理器における熱伝導等について研究し、他社との差別化を図った。またサイズがコンパクトな調理機械の開発にも成功した。

製品の価格が多少高くても光熱費が抑えられるため、長く使うことで結果としてコストを安くできることを訴求できるようになった。また、飲食店は客席を広げるためにできるだけ厨房面積を小さくしたので、コンパクトな調理機器は大きな魅力となった。このような特徴により当社の製品は、水道光熱費がかかっている繁盛店や長時間営業店、効率化を図りたいチェーン店などに採用されている。

この他にも、飲食店の調理手間を減らすことができる製品や職人の調理の技を再現できる製品などを開発、販売している。競合他社が気付いていない顧客の困っていることに焦点をあて、課題を解決できる製品開発を続けていく方針である。

(一般・精密機械 10～20人 城南地域)

図表Ⅱ-2-3 直近の売上高経常利益率



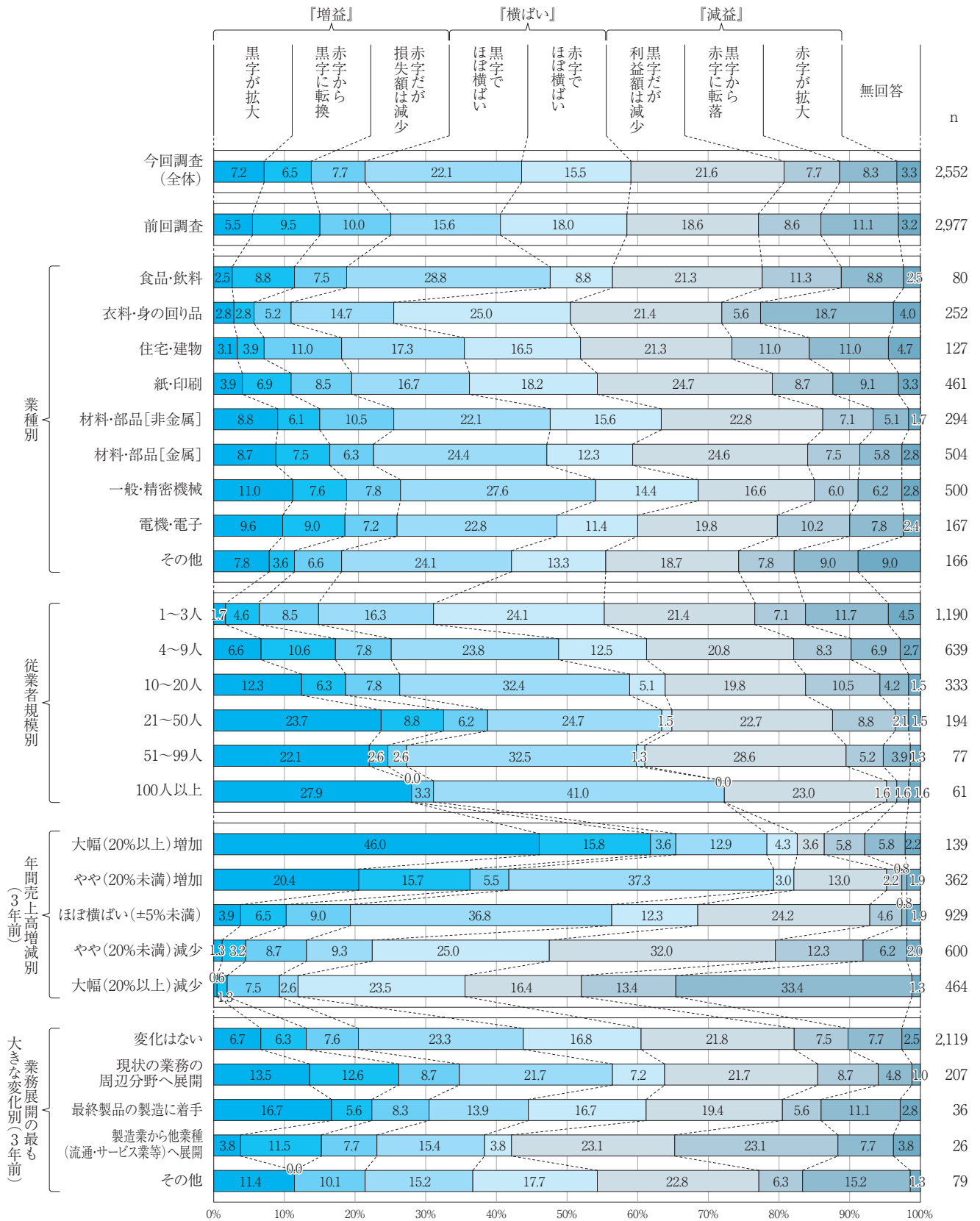
## 2 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい」が22.1%で最も高く、次いで「黒字だが利益額は減少」(21.6%)、「赤字でほぼ横ばい」(15.5%)の順である。「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』では21.4%、「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37.6%となり、『減益』が『増益』を上回る。また、「黒字でほぼ横ばい」と「赤字でほぼ横ばい」をあわせた『横ばい』は37.6%である。前回調査と比較すると、『増益』、『減益』ともに減少し、『横ばい』が増加している。

業種別にみると、すべての業種で『減益』が『増益』を上回る。特に、『減益』では衣料・身の回り品(45.7%)、住宅・建物(43.3%)、紙・印刷(42.5%)、食品・飲料(41.4%)が4割以上を占め厳しい状況である。一方、『増益』は一般・精密機械(26.4%)と電機・電子(25.8%)、材料・部品〔非金属〕(25.4%)が他の業種と比べて高い。

業務展開の最も大きな変化別(3年前)に経常損益の変化別(3年前)でみると、『増益』では現状の業務の周辺分野へ展開(34.8%)と最終製品の製造に着手(30.6%)が高い割合を占める。また、製造業から他業種(流通・サービス業等)へ展開は『減益』が53.9%と最も高い。

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



## 第1節 取引先（顧客）の状況

### 1 取引先（顧客）の件数

取引先（顧客）の件数は、「4件以下」が25.0%で最も高く、「5～9件」（20.5%）、「10～19件」（16.6%）と続く。

業種別にみると、食品・飲料では「100件以上」が30.0%と最も高い。一方、衣料・身の回り品は「4件以下」が51.6%を占め、取引先（顧客）件数が少ない企業が多い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、＜増加＞では「100件以上」が2割を超え最も高い。3年前と比較した年間売上高が減少するほど取引先（顧客）件数が少なくなる傾向がみられ、大幅（20%以上）減少は「4件以下」が40.1%を占める。

収益の源泉となっている業務別にみると、営業・販売では「100件以上」が最も高く42.5%を占める。

#### 〈事例11〉自社製品で食品加工場の作業工程を大幅改善

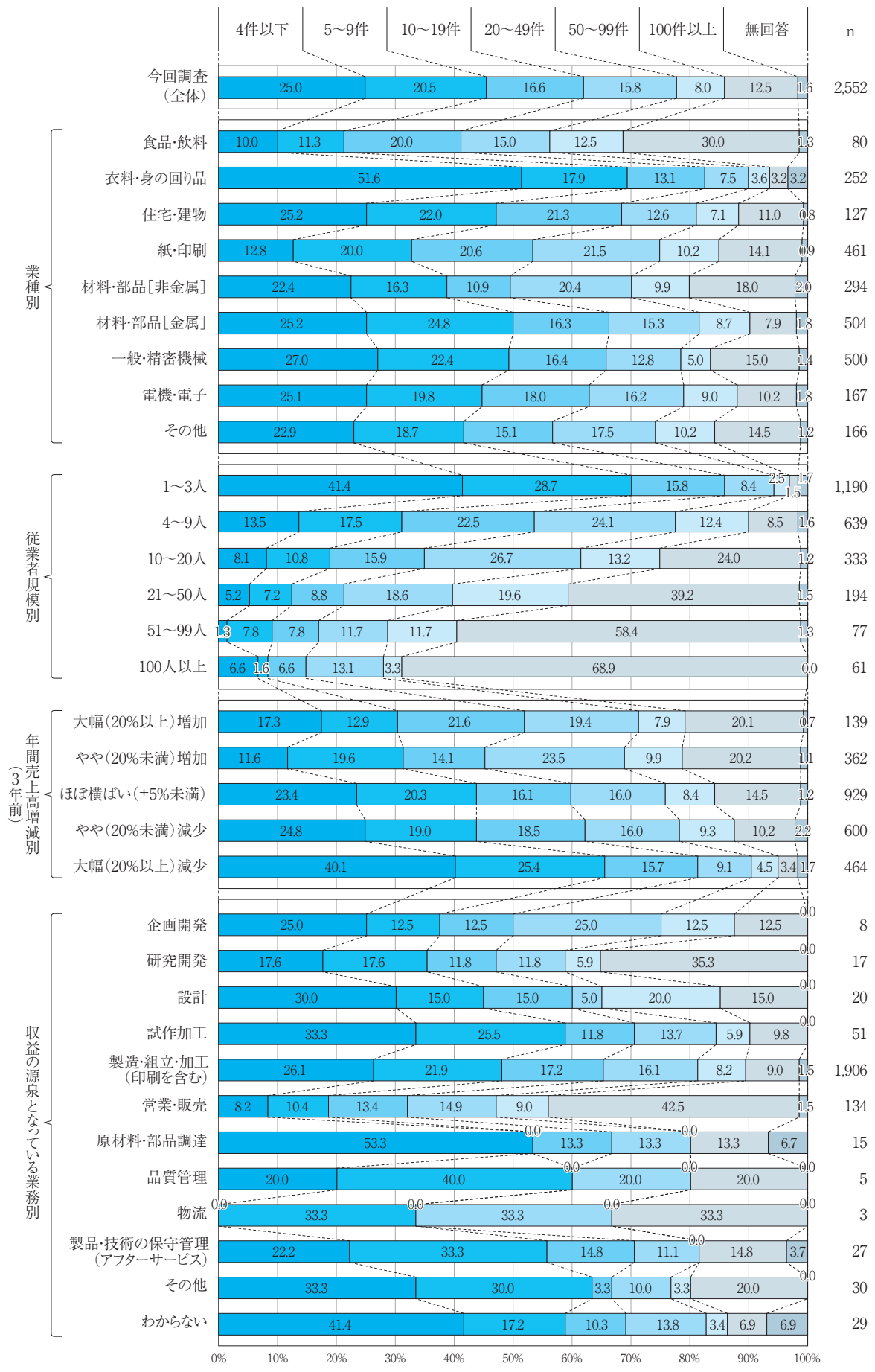
当社は主に食品加工場で食材を水切りや油切りするための遠心分離機を開発、製造している。以前は機械部品の油切りするための遠心分離機を製造していたが、コンビニエンスストアの増加などによりサンドウィッチ製造のための水切り作業の機械化の需要拡大を受けて、食品加工場向けの遠心分離機の製造を主とするようになった。

販売のほとんどは代理店を通してしているが、顧客である食品加工事業者の要望を聞きながら製品開発し、必要に応じて顧客の要望に合わせカスタマイズも行っている。カスタマイズ要望への対応を重ねることで開発実績が豊富となりより良い製品が増え、顧客の多くは固定客となっている。

食材の水切りは労働者にとって厳しい作業の一つで、そのため顧客のレストランチェーンの会社では人材が定着せず対策が求められており、当社で開発した全自動機が人材確保に貢献した。今後も顧客の課題を解決できる製品開発に取り組んでいく。

（一般・精密機械 10～20人 城南地域）

図表II-3-1 取引先（顧客）の件数





## 2 主要取引先（顧客）の所在地

主要取引先（顧客）の所在地（複数回答）は、「23区内」が77.9%で最も高い。次いで「埼玉・神奈川・千葉の各県」（40.8%）、「関東地域以外の国内」（24.5%）の順である。また、「海外」も4.2%を占める。

業種別にみると、すべての業種で「23区内」が最も高く、なかでも紙・印刷では91.1%を占める。一方、食品・飲料、材料・部品〔非金属〕、一般・精密機械、電機・電子では、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が5割程度、「関東地域以外の国内」が3割以上、「茨城・栃木・群馬の各県」も2割以上と高く、他の業種と比べて主要取引先がより広域に分布している。また、一般・精密機械では「海外」が10.0%を占め、他の業種と比べて高い。

地域別にみると、都心では「23区内」（90.6%）のほか、「関東地域以外の国内」（38.4%）、「茨城・栃木・群馬の各県」（31.2%）、「海外」（10.1%）が他の地域と比べて高い。また、副都心は「23区内」（89.3%）が大部分を占めた。一方、多摩は他の地域と比べて「23区内」（42.6%）が低く、「多摩地域」（65.2%）を主要取引先（顧客）とする企業の割合が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加するほど「23区内」の占める割合は低く、「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」の占める割合が高く、主要取引先（顧客）が23区内にとどまらず、広域に分布している。

### 〈事例12〉品質と安全へのこだわりと顧客へのサポートで高付加価値化を実現

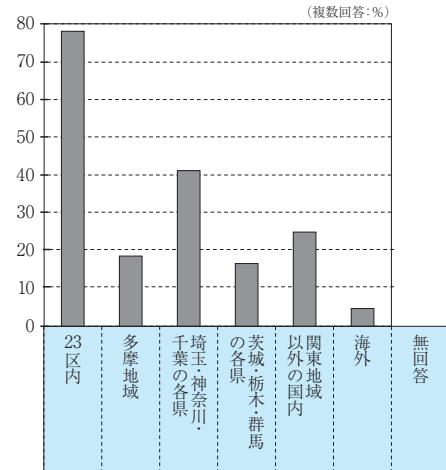
中華麺向けの、かん水を専門に製造している当社は、製麺メーカーから自家製麺のラーメン店まで幅広く取引がある。高度衛生管理の仕組みをいち早く構築し、品質と安全性にこだわった製品を製造。食品添加物等の規格基準をクリアした安心・安全なかん水として高い評価を得ている。受発注の電子化にも対応し、大手企業の顧客からの要求にも応える。

中華麺の作り方を自社で研究し、顧客から相談を受け、新しい中華麺のレシピの開発や試作にも協力。レシピ開発や試作はボランティアだが、顧客に協力することで競合他社と差別化を図っている。最近では中華麺の生産についてアドバイスすることが増え、製造機器の調達も依頼されるようになり、製麺機等の販売も開始した。

これからの市場動向は国内の人口減少が予測される。そのため、ラーメンの需要拡大は難しいと考え、中華麺以外のかん水の活用についても研究。また、海外展開についても、積極的に取り組んでいる。

（食品・飲料 4～9人 城北地域）

図表Ⅱ-3-2 主要取引先（顧客）の所在地



	23区内	多摩地域	埼玉・神奈川の各県	茨城・栃木・群馬の各県	関東地域以外の国内	海外	無回答	n	
今回調査 (全体)	77.9	18.3	40.8	16.3	24.5	4.2	0.9	2,552	
業種別	食品・飲料	83.8	30.0	48.8	26.3	43.8	7.5	0.0	80
	衣料・身の回り品	87.7	6.0	21.4	6.3	17.5	0.8	2.4	252
	住宅・建物	85.0	19.7	40.2	11.0	8.7	0.8	0.0	127
	紙・印刷	91.1	12.4	25.6	5.4	8.7	0.7	0.9	461
	材料・部品 [非金属]	78.2	17.0	48.6	23.1	35.4	6.5	1.4	294
	材料・部品 [金属]	74.6	17.7	46.6	14.9	20.0	1.8	0.8	504
	一般・精密機械	63.0	25.2	53.2	27.6	34.8	10.0	0.4	500
	電機・電子	65.3	32.9	49.1	25.1	37.7	5.4	0.6	167
	その他	84.3	15.1	31.9	9.6	31.9	4.8	1.2	166
従業者規模別	1~3人	80.1	12.6	30.4	7.9	12.2	0.6	1.1	1,190
	4~9人	78.2	20.5	46.6	15.8	24.9	4.4	0.8	639
	10~20人	74.8	25.5	54.1	27.6	38.1	6.6	0.6	333
	21~50人	70.6	30.9	50.5	31.4	49.5	10.3	0.5	194
	51~99人	79.2	27.3	63.6	45.5	61.0	20.8	0.0	77
	100人以上	73.8	19.7	57.4	39.3	59.0	19.7	0.0	61
地域別	都心	90.6	19.6	47.8	31.2	38.4	10.1	0.0	138
	副都心	89.3	10.2	27.6	14.8	24.5	5.6	2.0	196
	城東都心近接	87.5	7.2	32.9	14.9	21.2	2.6	0.7	416
	城東周辺	84.2	5.0	40.4	11.9	18.2	2.3	0.7	698
	城西	83.2	19.6	36.4	16.1	30.8	4.2	0.0	143
	城南	78.6	10.3	50.3	17.2	24.7	4.4	0.8	360
	城北	83.8	11.6	46.2	17.3	26.6	2.3	2.3	173
	多摩	42.6	65.2	44.8	19.7	30.4	6.8	0.7	411
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加	69.1	25.9	51.1	23.7	40.3	10.1	0.0	139
	やや (20%未満) 増加	77.3	21.8	50.0	21.5	35.6	8.3	0.3	362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	77.4	20.2	42.1	17.2	27.7	3.6	0.6	929
	やや (20%未満) 減少	79.7	16.5	39.5	14.7	18.5	3.7	1.5	600
	大幅 (20%以上) 減少	80.6	12.3	30.6	10.3	13.1	1.5	1.1	464
収益の源泉となっている業務別	企画開発	75.0	25.0	12.5	25.0	37.5	25.0	0.0	8
	研究開発	58.8	17.6	35.3	17.6	58.8	29.4	5.9	17
	設計	55.0	25.0	45.0	35.0	50.0	10.0	0.0	20
	試作加工	70.6	21.6	43.1	13.7	19.6	0.0	0.0	51
	製造・組立・加工 (印刷を含む)	77.8	16.7	39.2	13.7	20.8	2.7	1.0	1,906
	営業・販売	83.6	26.9	47.8	27.6	49.3	17.2	0.0	134
	原材料・部品調達	60.0	46.7	33.3	0.0	26.7	0.0	0.0	15
	品質管理	100.0	0.0	40.0	20.0	40.0	0.0	0.0	5
	物流	66.7	33.3	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	3
	製品・技術の保守管理 (アフターサービス)	74.1	22.2	37.0	22.2	33.3	7.4	0.0	27
	その他	80.0	23.3	36.7	13.3	13.3	6.7	0.0	30
わからない	72.4	20.7	41.4	24.1	24.1	3.4	3.4	29	

### 3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性は、「中小・零細メーカー」が30.6%で最も高く、次いで「中堅メーカー」（18.2%）、「大手メーカー」（16.1%）の順である。

業種別にみると、食品・飲料は「卸売業・代理店・商社」が26.3%で最も高いほか、「小売業」（20.0%）、「サービス業」（11.3%）が他の業種と比べて高い。電機・電子では「大手メーカー」が26.3%と最も高い。このほかの業種は「中小・零細メーカー」が最も高く、なかでも衣料・身の回り品では44.4%を占める。

従業者規模別にみると、＜1～9人＞では「中小・零細メーカー」が高く、1～3人は46.8%を占める。一方、＜10人以上＞では「大手メーカー」が最も高く、100人以上は47.5%である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど大手メーカーとの取引の割合が高い。大幅（20%以上）減少と回答した企業は「大手メーカー」が10.8%であるのに対し、大幅（20%以上）増加と回答した企業では29.5%を占める。

収益の源泉となっている業務別にみると、設計、品質管理では「大手メーカー」の割合が高い。

#### 〈事例13〉製造装置の消耗品マーケットに着目した事業展開

ダイカスト製造装置の消耗部品と、エアータンクを製造している当社は、創業当時は自動車整備用の工具などを卸す仕事をしていたが、その後、鋳物製造業を経て、現在に至る。

製造装置の消耗部品とは、ダイカストマシーンへアルミを注入する溶湯の流路（スリーブ）や、押し出すピストン（プランジャーチップ）などである。ダイカスト製品は耐圧性と耐熱性に優れるため、エンジンのブロックやサイドミラーの製造など、自動車産業においては欠かせない部品となっている。

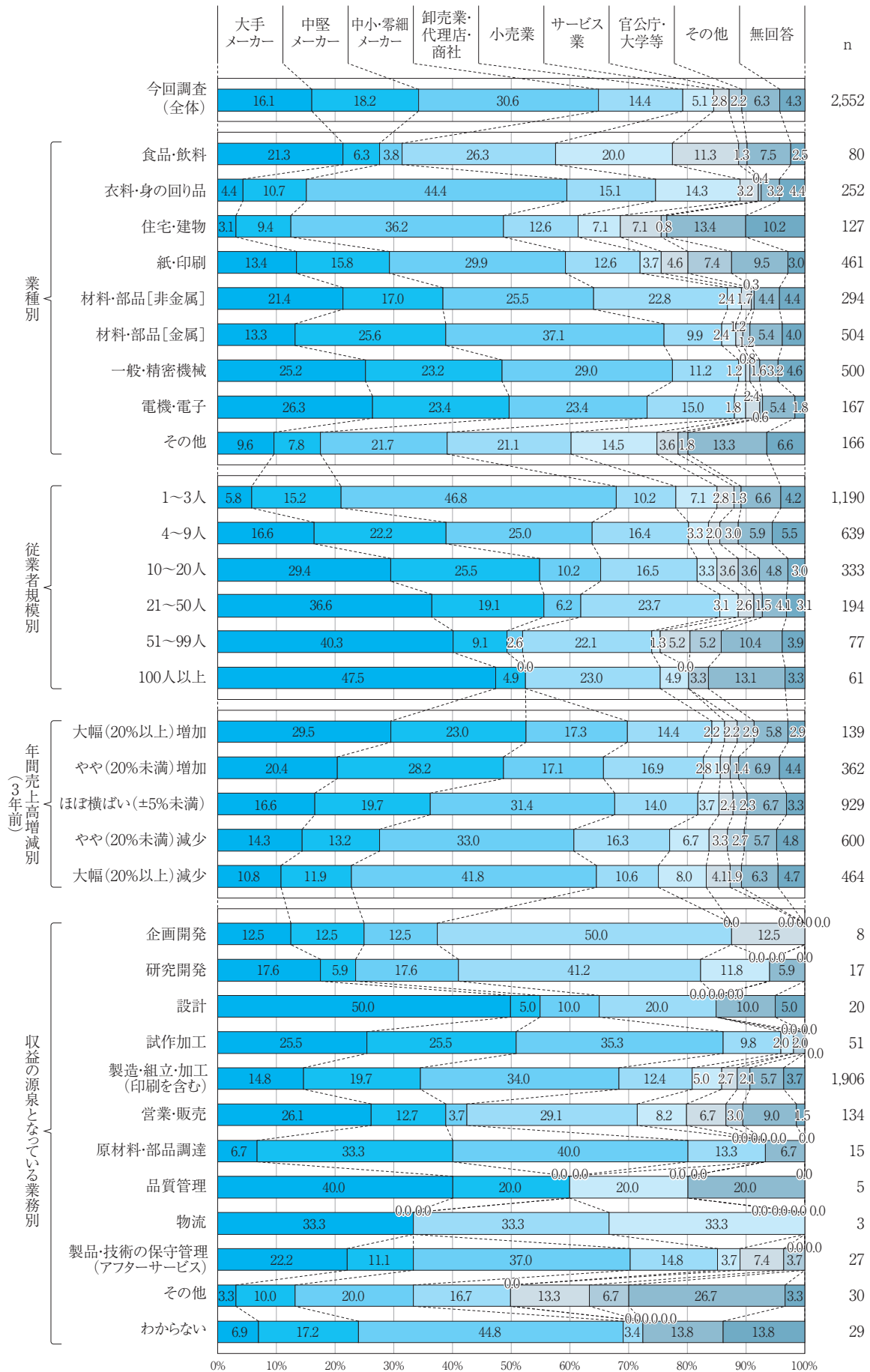
一方のエアータンクは、工場で使用するコンプレッサーのエアを貯めておくためのものが多い。この分野は競争が減っている一方、設備投資が増えているのか近年受注が伸びている。厳しい安全規格があるので設計上の自由度は限られるが、ニーズと安全性の両立と更に迅速な納入により、発注者から評価をいただいている。

スリーブやプランジャーチップは、ダイカストマシーンメーカーによって、形状や採用する素材が異なる。製品は多岐にわたるため、万が一顧客の手持ちがなくなってもすぐに対応できるよう、当社オリジナルの標準品を製造し在庫を用意している。

現在、受注は安定しているが将来自動車の電動化により、部品点数が半分になるといわれている。30～40年経った頃には、今のダイカスト業界がこのままあり続けるのか不安がある。

（材料・部品 [金属] 21～50人 城北地域）

図表Ⅱ-3-3 年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性



#### 4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度は、「20～40%未満」が25.9%で最も高く、『40%未満』が53.0%を占める一方で、「80%以上」も15.2%を占める。

業種別にみると、食品・飲料は「10～20%未満」が27.5%で最も高いほか、「10%未満」が22.5%と他の業種と比べて高く、1企業への依存度は低い。一方、衣料・身の回り品では「80%以上」が26.6%を占め、これは取引先（顧客）の件数が少ない企業が多い（図表Ⅱ-3-1参照）ことも影響しているとみられる。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度が高くなる傾向がみられ、1～3人では「80%以上」と回答した企業が20.8%である。

取引先（顧客）の件数別にみると、100件以上と回答した企業では「10～20%未満」が38.4%と最も高い。一方、4件以下と回答した企業は「80%以上」が48.5%を占める。

#### 〈事例14〉 OEM供給を通じ商品開発の実績を積むことで、自社のブランド力を高め、販路を拡大

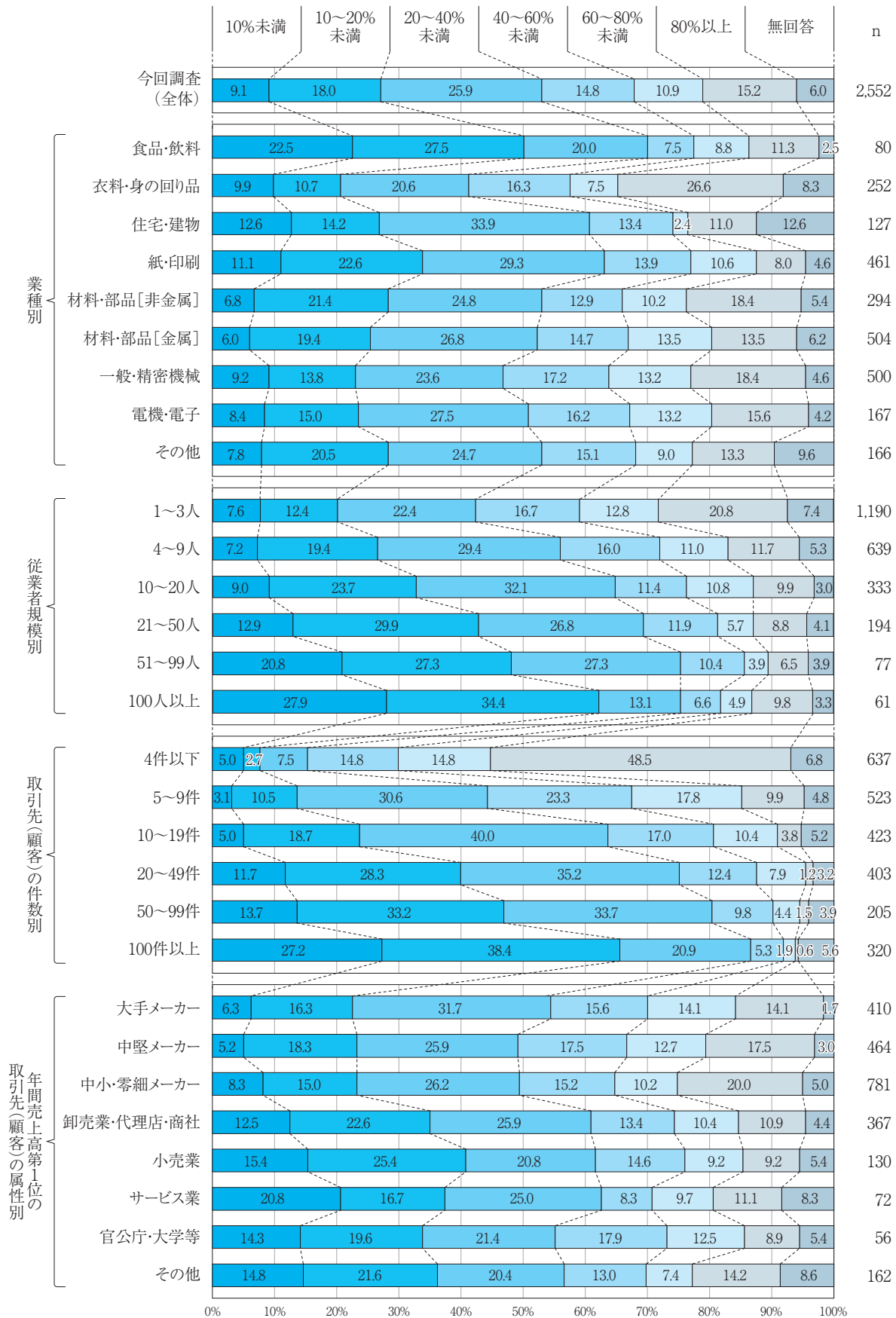
医療機器の開発から製造・販売までを一貫して手掛ける当社は、医療現場のニーズに合った自社製品の開発に力を入れ、創業時から取り組んでいる。創業当時はブランド力がなく、販売に苦戦した。世の中にないものを具現化したいという創業者の想いはあったが、技術力だけでは難しく、販路の開拓が不可欠であることを痛感。そこで、段階を踏んで販路を開拓することを考えた。

まず、OEMで製品を供給し、製造販売元として当社の知名度を徐々に広めていくことにした。次に、国内外の展示会に参加し市場に出回る商品を調べたり、通院患者のニーズを把握したりと、最先端の情報を仕入れ、現場のニーズに合った商品の開発を進めた。現在は、病院をメインに、個人向けの販売も展開している。医師に使用してもらうことで、商品の信頼度が高まるため、いかに医療現場に広めるかが重要である。

当社では顧客ニーズを掴んだ高品質な商品を提供し、販路拡大を目指している。

（一般・精密機械 10～20人 副都心地域）

図表Ⅱ-3-4 年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度



## 5 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）

年間売上高第1位の取引先（顧客）との価格決定に関する関係は、「主として自社が決める」が38.0%で最も高く、次いで「交渉次第」（35.3%）、「主として取引先（顧客）が決める」（23.6%）の順である。

業種別にみると、その他、住宅・建物、食品・飲料、一般・精密機械では、「主として自社が決める」が4割を超え、今回調査（全体）（38.0%）と比べて高い。一方、衣料・身の回り品は「主として取引先（顧客）が決める」が41.7%を占め、価格決定権が取引先（顧客）側にある企業の割合が高い。

従業者規模別にみると、＜1～9人＞では「主として自社が決める」が最も高い。従業者規模が大きくなるほど「交渉次第」が高くなり、＜51人以上＞は5割を超え、取引における交渉の重要性が増すものと考えられる。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別にみると、大手メーカー（45.4%）と中堅メーカー（39.9%）では「交渉次第」が最も高い。一方、官公庁・大学等は「主として取引先（顧客）が決める」が35.7%と最も高い。このほか小売業と卸売業・代理店・商社では「主として自社が決める」が5割を超える。

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度別にみると、売上依存度が高くなるほど「主として取引先（顧客）が決める」が高く、売上依存度が80%以上を占める企業の割合は40.9%である。

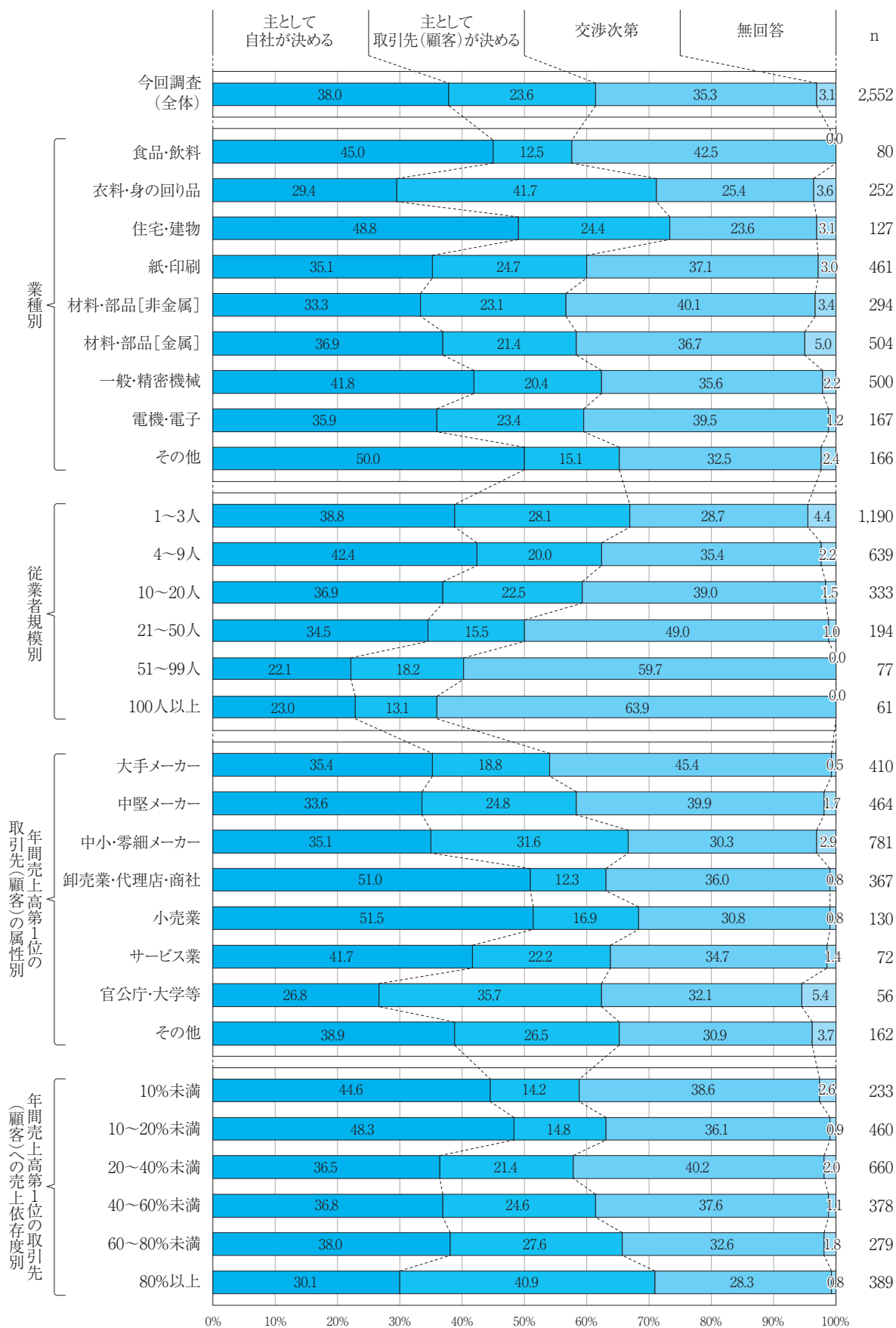
### 〈事例15〉 今後はアパレル業界にとどまらず、新たな営業開拓を模索

洗濯ネームやブランドタグの印刷を手掛ける当社は、下札と呼ばれる洋服の値札などが印字された用紙や、洗濯方法が書かれたネームの印刷を専門に行う。近年、大手企業は海外で洋服を製造するだけでなく、下札やネームなども海外で印刷する会社が増えている。日本で作成したデータを入稿すれば、海外で印字してそのまま洋服に取り付けられるため、国内の仕事はますます減少していくといわれている。

当社の強みは小ロットでも受注が可能であり、さらにリーズナブルな価格で提供できること。シールの印刷もできるので、衣料品に拘らず雑貨店向けに提供できないか、現在模索をしている。

（紙・印刷 4～9人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-3-5 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（価格）





## 6 年間売上高第1位の取引先（顧客）との関係（納期）

年間売上高第1位の取引先（顧客）との納期決定に関する関係は、「主として取引先（顧客）が決める」が56.3%で最も高く、次いで「交渉次第」（23.3%）、「主として自社が決める」（15.3%）の順である。

業種別に納期の決定権別でみると、「主として取引先（顧客）が決める」では住宅・建物（66.9%）と紙・印刷（62.3%）が他の業種と比べて高い。一方、食品・飲料とその他は「主として取引先（顧客）が決める」が5割を下回り、「主として自社が決める」が2割以上を占める。

従業者規模別にみると、100人以上では39.3%が交渉により納期を決定している。

年間売上高第1位の取引先（顧客）の属性別に納期の決定権別でみると、「主として取引先（顧客）が決める」では官公庁・大学等が69.6%と最も高い。一方、小売業と卸売業・代理店・商社は約4割にとどまる。

年間売上高第1位の取引先（顧客）への売上依存度別にみると、売上依存度が高くなるほど「主として取引先（顧客）が決める」の割合も高くなる。売上依存度が10%未満では「交渉次第」（27.5%）と「主として自社が決める」（24.9%）が<10%以上>の売上依存度に比べて高い。

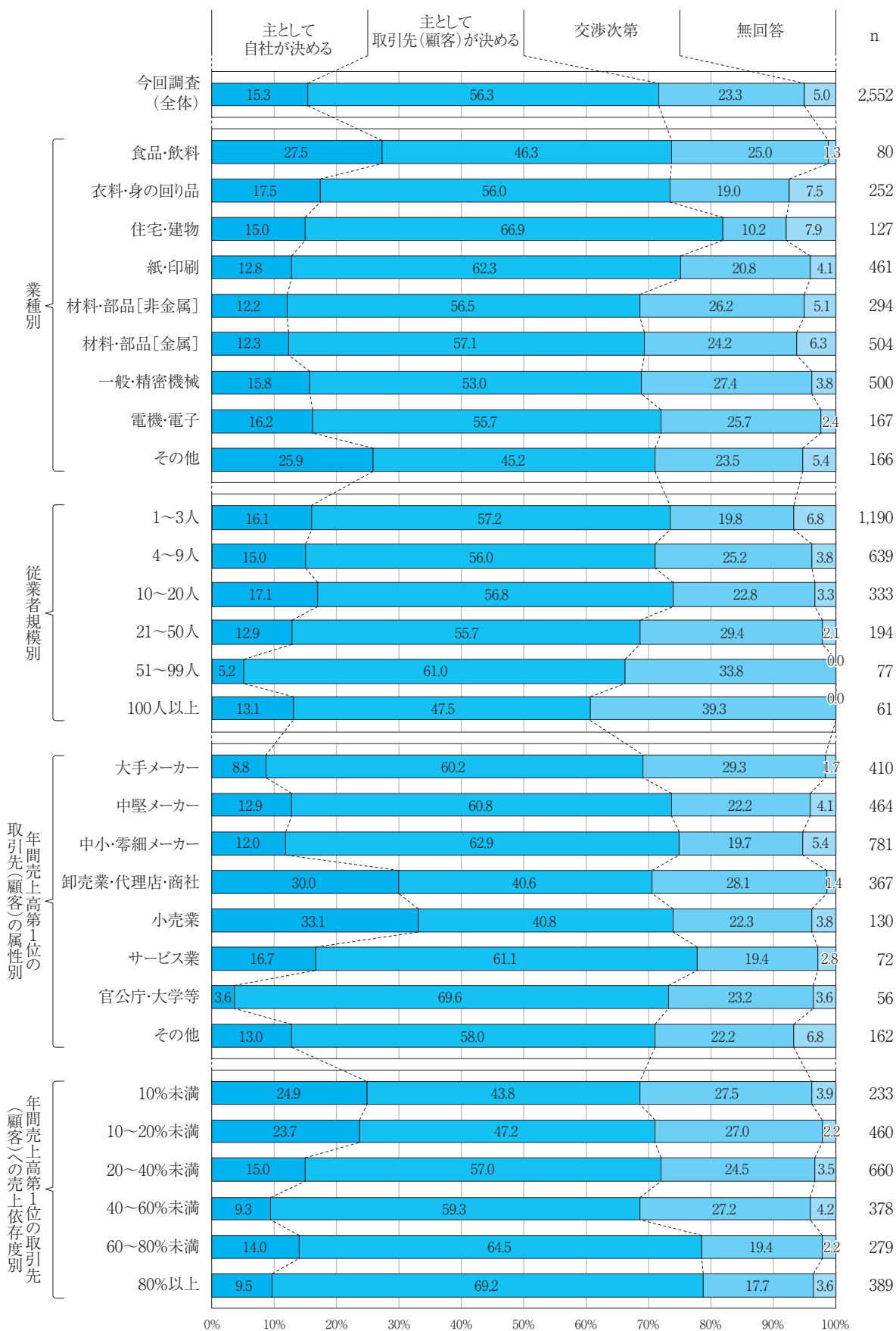
### 〈事例16〉新素材を用いた自社製品開発と自治体を中心とした普及戦略

プラスチック成形の射出成型部品を製造している当社の強みは、精密な成形、特性を出すノウハウ・技術を保持していることである。近年、この技術力を応用し、燃やせるプラスチックを利用した製品開発に取り組んでいる。

新製品は一般の方にも親しみがあると考え食器類から始めた。試行錯誤の中、ある自治体の食堂やイベントで使用する食器として使ってもらえることになりレンタルを開始した。レンタル費用は通常の2倍以上であるが、「環境にやさしい自治体」をアピールできるということで使用してもらっている。ごみの問題はどの地域でも抱えている問題なので、自治体を中心に広げていける可能性を感じている。

（材料・部品 [非金属] 4~9人 多摩地域）

図表Ⅱ-3-6 年間売上高第1位の取引先（顧客）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、「取引先（顧客）との信頼関係」が60.0%で最も高く、次いで「加工技術」（34.6%）、「短納期」（33.1%）の順である。

業種別に取引における強み別でみると、「取引先（顧客）との信頼関係」では食品・飲料が70.0%に達している。このほか食品・飲料は「自社製品」（47.5%）、「取引先（顧客）との近接性」（37.5%）、「高品質」（30.0%）、「自社ブランド」（23.8%）、「独自技術」（20.0%）、「試作開発力」（13.8%）、「量産能力」（11.3%）、「充実した生産設備」（8.8%）が他の業種と比べて最も高い。「加工技術」は材料・部品〔金属〕（44.2%）と一般・精密機械（42.8%）、「営業力」は紙・印刷（14.1%）、「研究開発力」は電機・電子（8.4%）、材料・部品〔非金属〕（7.8%）、「製品開発力」は電機・電子（21.0%）が他の業種より高い。

従業者規模別にみると、100人以上では「高品質」（44.3%）や「自社製品」（37.7%）、「自社ブランド」（32.8%）、「充実した生産設備」（23.0%）、「研究開発力」（18.0%）が他の従業者規模と比べて高く、従業者規模が大きくなるほど強みが多岐に渡る。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加するほど、「独自技術」、「企画・提案力」、「製品開発力」、「充実した生産設備」、「量産能力」、「営業力」、「試作開発力」を取引における強みとしている。

売上高経常利益率別にみると、「低価格」、「その他」、「特になし」を除いて黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

### 〈事例17〉 きめ細かな対応で顧客との信頼関係を構築

印刷会社である当社の売上の多くは、創業時から付き合いが続いているある協会の印刷が占めている。レイアウト構成や校正などにも対応しており、特に校正については、顧客が見逃したミスを発見するなど、きめ細かな対応が強みとなっている。創業以来、ミスのない作業と校正が当社の強みであり、これらの積み重ねによって顧客との信頼関係が構築できている。その結果、業界では、知名度の高いといわれる印刷会社になることができ、個人客から自費出版の依頼も多い。

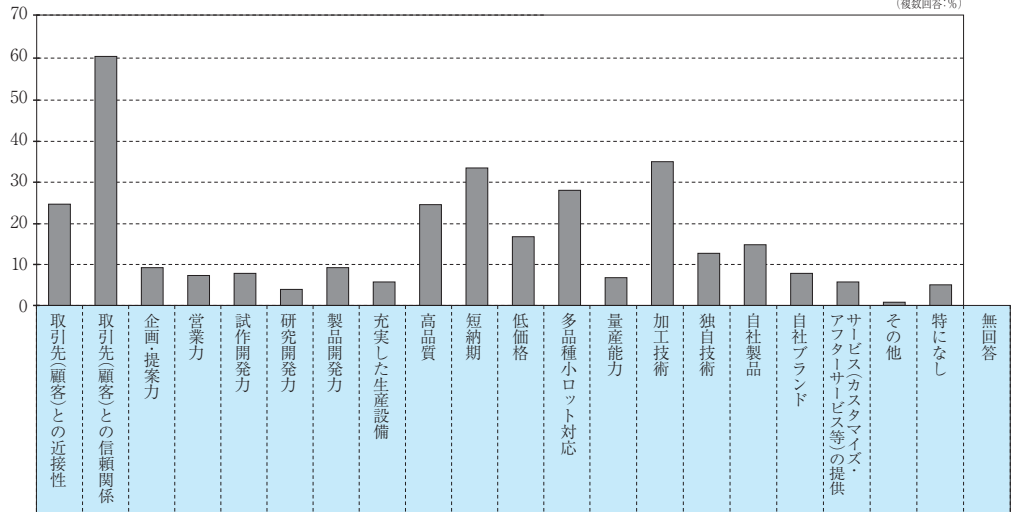
近年は、昔と違って、印刷部数を絞る傾向があるので、ページ数が少ない印刷物、少量多品種にも対応している。このような対応ができた要因として、少量多品種・ページ数の少ない製本に対応してくれる製本業者（外注業者）と出会えたことが大きい。印刷自体に関しても、部数によって自社設備と外注業者をうまく使い分けている。外注業者をうまく使うことによって、仕事の幅を広げることができた。

当社の将来の見通しは明るく、取引先から大口のシリーズものの出版契約も得て、また、仕事の幅も広がりつつある。印刷は同業者も多く厳しい面もあるが、工夫次第でまだまだ業績を伸ばしていけると考えている。

（紙・印刷 1～3人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-3-7 取引における強み

(複数回答：%)



		24.6	60.0	9.3	7.3	7.8	3.8	9.1	5.6	24.3	33.1	16.8	27.8	6.7	34.6	12.5	14.5	7.8	5.6	0.9	5.1	1.9	n
今回調査(全体)		24.6	60.0	9.3	7.3	7.8	3.8	9.1	5.6	24.3	33.1	16.8	27.8	6.7	34.6	12.5	14.5	7.8	5.6	0.9	5.1	1.9	2,552
業種別	食品・飲料	37.5	70.0	11.3	8.8	13.8	6.3	16.3	8.8	30.0	15.0	11.3	22.5	11.3	16.3	20.0	47.5	23.8	2.5	2.5	2.5	1.3	80
	衣料・身の回り品	17.5	45.2	9.9	3.2	8.3	1.2	6.0	3.6	23.4	18.7	9.1	25.0	3.6	34.9	10.7	11.5	5.6	3.2	1.2	7.5	4.0	252
	住宅・建物	26.0	59.8	7.9	7.1	2.4	0.8	3.1	1.6	18.1	27.6	11.0	11.8	1.6	31.5	11.0	16.5	3.9	2.4	0.0	10.2	2.4	127
	紙・印刷	31.0	65.5	9.1	14.1	2.0	0.7	1.7	6.1	21.3	45.3	24.7	32.8	6.9	22.8	6.3	3.9	2.4	6.3	0.7	4.1	2.2	461
	材料・部品【非金属】	27.2	63.3	9.5	9.2	10.9	7.8	12.9	6.5	24.5	35.4	18.7	30.3	9.2	30.6	11.9	16.3	8.5	3.7	2.0	4.8	1.0	294
	材料・部品【金属】	21.4	56.5	5.4	3.2	5.2	1.8	6.0	6.9	23.6	35.9	14.7	26.4	7.5	44.2	11.1	9.3	3.2	3.0	0.6	6.3	2.4	504
	一般・精密機械	23.2	62.4	11.0	7.4	12.0	6.4	13.4	7.4	26.4	33.6	17.8	29.2	7.4	42.8	18.4	17.8	13.2	8.6	0.8	3.6	1.0	500
	電機・電子	22.2	58.1	9.0	4.2	13.2	8.4	21.0	3.0	27.5	31.1	12.6	32.9	7.2	25.7	13.8	24.6	13.2	9.6	1.8	1.8	1.8	167
その他	22.9	62.7	15.7	6.0	9.6	4.8	13.9	1.2	27.7	18.7	23.5	3.6	39.8	16.9	23.5	12.0	9.6	0.0	5.4	1.2	1.2	166	
従業者規模別	1~3人	20.4	50.8	4.7	2.4	5.7	1.8	3.9	1.9	14.6	28.5	17.1	20.8	2.1	34.5	9.7	8.0	2.6	3.2	0.7	8.9	3.0	1,190
	4~9人	26.1	67.1	9.9	7.8	7.4	3.3	9.2	5.2	28.5	38.2	18.5	29.9	7.0	35.5	15.6	15.3	8.9	6.4	0.6	2.7	0.8	639
	10~20人	28.8	69.7	16.8	10.8	12.0	5.7	19.2	9.3	35.1	40.2	16.8	39.6	12.0	36.0	14.7	21.6	14.1	8.1	1.8	0.0	0.9	333
	21~50人	33.0	71.1	18.0	19.6	13.4	7.7	17.5	15.5	38.1	36.1	12.4	36.6	16.5	34.5	13.4	23.7	12.4	7.7	2.1	0.0	0.5	194
	51~99人	33.8	74.0	19.5	24.7	14.3	11.7	18.2	13.0	42.9	36.4	14.3	40.3	19.5	27.3	19.5	33.8	16.9	16.9	1.3	0.0	1.3	77
	100人以上	32.8	72.1	16.4	16.4	9.8	18.0	16.4	23.0	44.3	27.9	18.0	37.7	18.0	29.5	13.1	37.7	32.8	13.1	1.6	0.0	0.0	61
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	28.1	69.8	17.3	12.9	12.2	7.9	17.3	15.1	35.3	38.1	19.4	29.5	13.7	42.4	24.5	18.0	8.6	5.8	1.4	2.2	0.0	139
	やや(20%未満)増加	28.7	70.4	14.1	10.8	10.8	6.6	15.5	10.8	36.7	40.1	15.7	34.8	11.9	44.2	13.8	18.8	14.9	8.0	1.7	0.6	0.6	362
	ほぼ横ばい(±5%未満)	25.9	63.0	9.6	7.9	8.6	4.0	8.0	5.1	24.9	31.6	14.4	28.0	6.4	34.7	12.4	15.2	7.8	5.7	0.5	4.3	1.3	929
	やや(20%未満)減少	26.2	60.5	6.7	6.0	6.0	2.0	7.3	3.8	22.2	32.5	19.3	28.5	5.3	31.0	11.3	13.0	7.7	5.2	1.2	4.7	2.2	600
大幅(20%以上)減少	16.6	44.6	6.0	3.2	5.0	2.6	5.8	2.6	13.8	28.7	18.5	21.6	3.7	29.7	10.1	10.8	2.6	3.7	0.9	11.6	4.1	464	
利益率別 売上高増減	黒字(プラス)	26.3	64.7	10.8	9.0	9.1	4.7	10.6	6.9	28.2	37.2	17.0	31.0	8.5	36.5	14.7	16.0	9.8	6.4	0.9	3.3	1.1	1,587
	赤字(マイナス)	22.3	53.3	6.7	4.4	6.0	2.7	6.8	3.5	18.7	26.4	17.5	23.7	4.2	30.8	8.9	12.7	4.8	4.5	1.0	7.9	2.7	777
収益の源泉となつている業務別	企画開発	25.0	75.0	37.5	0.0	50.0	25.0	50.0	0.0	12.5	37.5	25.0	25.0	12.5	0.0	12.5	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8
	研究開発	35.3	47.1	17.6	29.4	41.2	47.1	47.1	11.8	41.2	11.8	17.6	23.5	0.0	5.9	52.9	47.1	52.9	5.9	0.0	0.0	0.0	17
	設計	30.0	75.0	35.0	10.0	30.0	20.0	35.0	5.0	30.0	15.0	20.0	25.0	5.0	25.0	20.0	10.0	15.0	20.0	5.0	0.0	0.0	20
	試作加工	13.7	49.0	2.0	5.9	11.8	0.0	5.9	2.0	21.6	56.9	11.8	29.4	2.0	58.8	7.8	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51
	製造・組立・加工(印刷を含む)	24.8	60.6	7.7	5.7	6.5	2.7	7.0	6.0	23.7	34.5	17.3	28.0	6.8	37.2	11.5	11.8	5.6	4.4	0.5	5.1	1.8	1,906
	営業・販売	29.1	62.7	17.9	18.7	10.4	6.7	15.7	2.2	31.3	27.6	19.4	30.6	6.7	16.4	13.4	36.6	26.9	8.2	1.5	2.2	1.5	134
	原材料・部品調達	20.0	53.3	0.0	0.0	6.7	0.0	6.7	6.7	33.3	26.7	6.7	13.3	6.7	20.0	20.0	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	15
	品質管理	20.0	60.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0	100.0	40.0	20.0	20.0	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
	物流	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3
	製品・技術の保守管理(アフターサービス)	25.9	55.6	3.7	3.7	7.4	11.1	7.4	7.4	18.5	18.5	14.8	25.9	7.4	33.3	29.6	25.9	11.1	33.3	0.0	3.7	0.0	27
	その他	13.3	46.7	13.3	6.7	0.0	6.7	10.0	3.3	23.3	20.0	20.0	20.0	3.3	10.0	20.0	23.3	13.3	10.0	6.7	3.3	6.7	30
わからない	10.3	44.8	3.4	3.4	6.9	3.4	10.3	3.4	17.2	17.2	6.9	10.3	3.4	24.1	10.3	10.3	6.9	3.4	0.0	34.5	3.4	29	

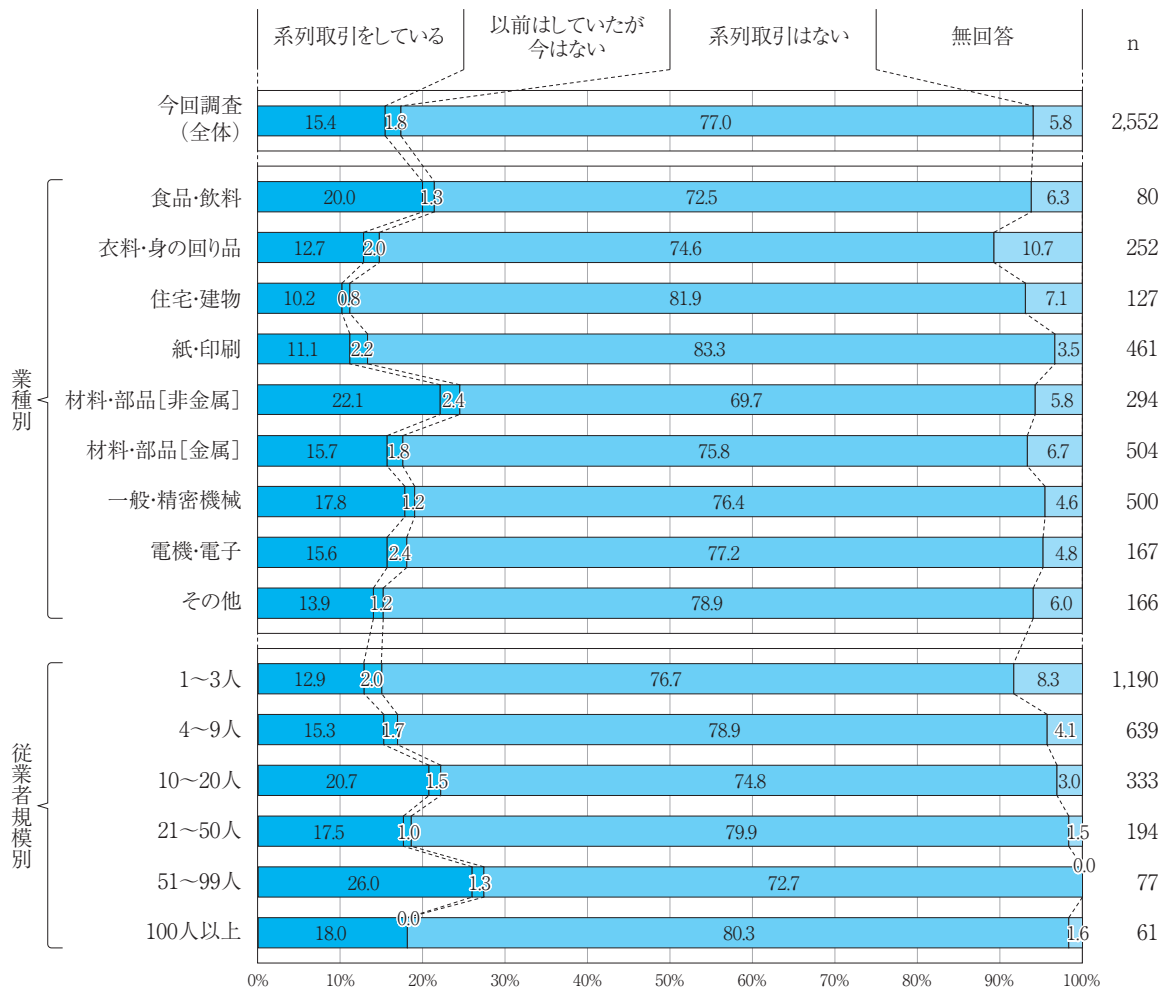
## 第2節 系列取引

### 1 系列取引の状況

系列取引の状況は、「系列取引はない」が77.0%を占め、次いで「系列取引をしている」(15.4%)、「以前はしていたが今はない」(1.8%)である。

業種別にみると、材料・部品〔非金属〕(22.1%)と食品・飲料(20.0%)では「系列取引をしている」企業が他の業種と比べて高い。

図表Ⅱ-3-8 系列取引の状況



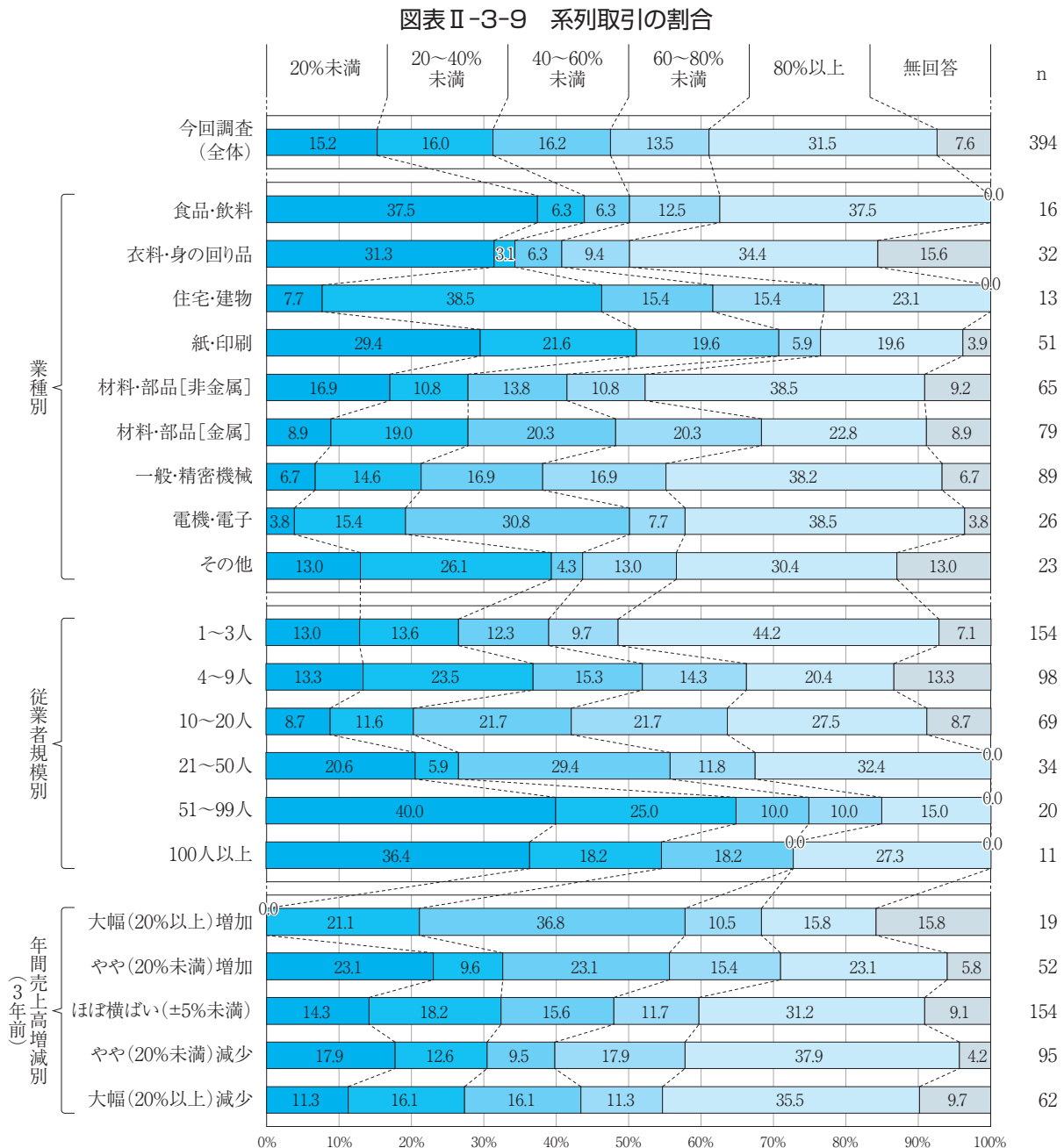
(注) 系列取引とは、有力企業の下に形成された長期的な取引関係（原材料や部品などの供給、製品販売等）とする。

## 2 系列取引の割合

系列取引をしている企業の年間売上高に占める系列取引の割合は、「80%以上」が31.5%で最も高く、次いで「40~60%未満」が16.2%を占める。

業種別にみると、系列取引の割合が「80%以上」の割合が今回調査（全体）より高いのは、材料・部品〔非金属〕（38.5%）、電機・電子（38.5%）、一般・精密機械（38.2%）、食品・飲料（37.5%）、衣料・身の回り品（34.4%）である。

従業者規模別に系列取引の割合別でみると、「80%以上」では1~3人が44.2%と他の従業者規模と比べて最も高い。



(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。

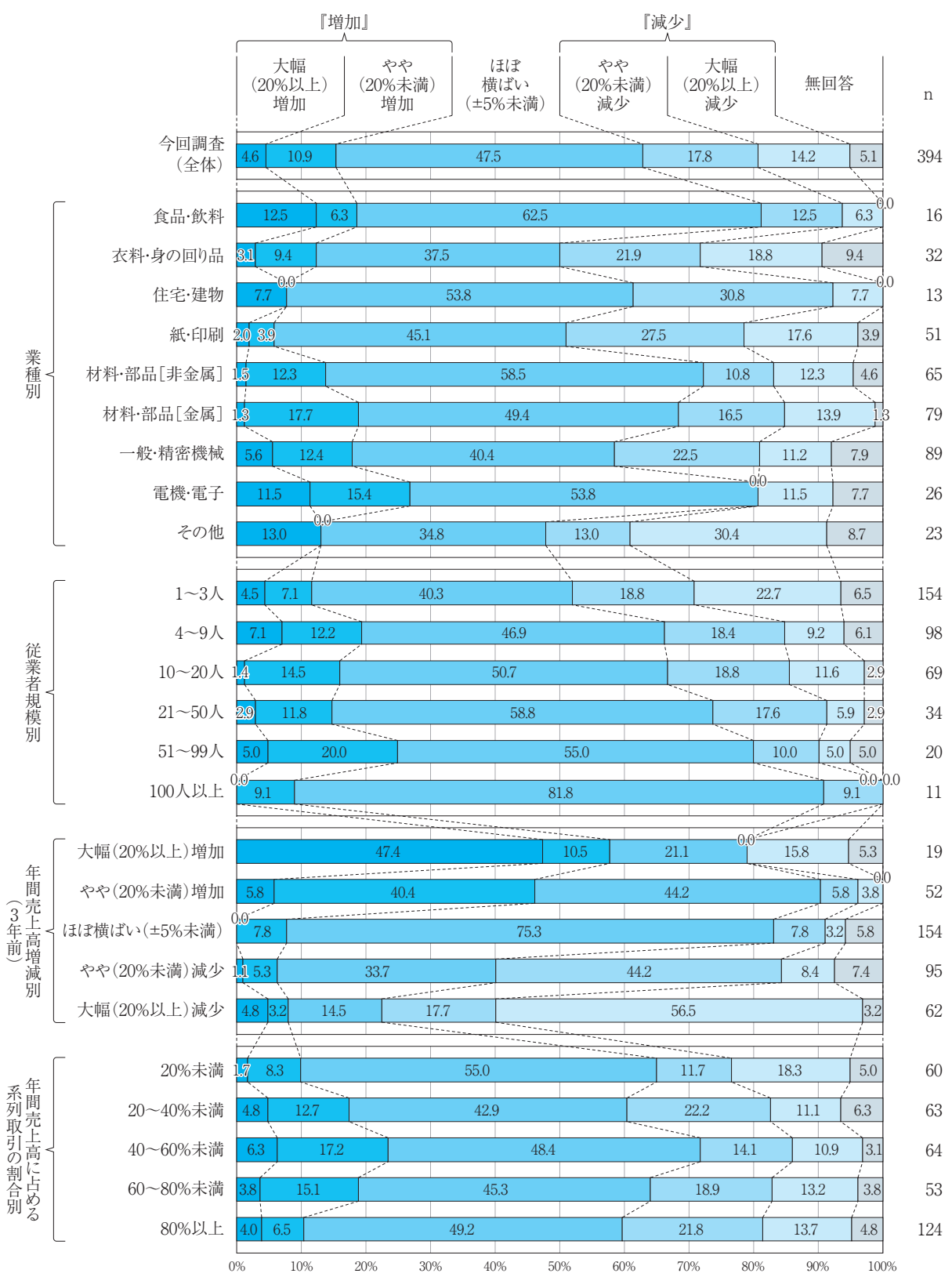
### 3 系列取引による年間売上高の変化

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年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が47.5%で最も高く、次いで「やや(20%未満)減少」(17.8%)、「大幅(20%以上)減少」(14.2%)の順である。「大幅(20%以上)減少」と「やや(20%未満)減少」をあわせた『減少』は32.0%であり、「大幅(20%以上)増加」と「やや(20%未満)増加」をあわせた『増加』が15.5%である。

業種別に系列取引による年間売上高増減別(3年前)で見ると、『増加』では電機・電子が26.9%と最も高い。一方、『減少』は紙・印刷(45.1%)、その他(43.4%)、衣料・身の回り品(40.7%)、住宅・建物(38.5%)が他の業種と比べて高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(20%以上)増加と回答した企業では、系列取引による年間売上高は『増加』が57.9%である。一方、3年前と比較した年間売上高が大幅(20%以上)減少と回答した企業は、系列取引による年間売上高は『減少』が74.2%を占める。

図表Ⅱ-3-10 系列取引による年間売上高の変化



(注) 系列取引の状況 (図表Ⅱ-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 製品・部品の輸出

### 1 輸出の状況

自社製品・部品の輸出の状況（複数回答）は、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」が10.4%、「直接輸出している」が4.7%、「輸出していない」は67.5%を占める。前回調査と比較すると、「直接輸出している」が1.0ポイント減少したものの、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」が1.8ポイント増加した。

業種別に輸出の状況別でみると、「直接輸出している」では一般・精密機械（10.2%）、電機・電子（7.8%）、食品・飲料（7.5%）が、「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」は食品・飲料（18.8%）、材料・部品〔非金属〕（18.4%）、一般・精密機械（17.4%）、電機・電子（15.0%）が今回調査（全体）と比べて高い。

従業者規模別に輸出の状況別でみると、「直接輸出している」では1～3人は0.7%にとどまるが、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなり、100人以上では23.0%に達する。

年間売上高別にみると、年間売上高が高くなるほど「直接輸出している」企業の割合が高く、25億円以上では25.8%にのぼる。

年間売上高増減別（3年前）に輸出の状況別でみると、3年前と比較した年間売上高が増加するほど「直接輸出している」及び「商社・卸などを通じて間接的に輸出している」と回答した企業の割合が高い。

#### 〈事例18〉内製技術によるオーダーメイド対応を強みとし、国内外のプラント需要に対応

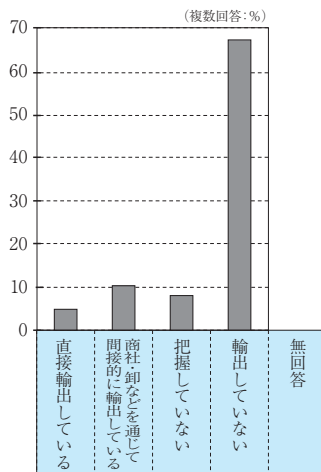
工作機械商社として創業した当社は、ストレーナー（ろ過機）、レベルゲージ（液面系）、サイトグラス（管に取り付けたのぞき穴）といったプラント機器も取り扱っている。プラント機器に事業を拡大してから利益を出せるようになるまで10年近く時間を要したが、これまで継続してきた商社業務の収益をもとに、プラント事業にチャレンジし続けてきた。

当社のセールスポイントは、製缶技術を有しオーダーメイドに対応できること、国内のみならず海外の規格にも対応できること、ストレーナーに関しては基本的に全工程を自社で対応できるので、フルオーダーに対応しやすいこと。多くは受注生産方式で、顧客からの引き合いから仕事が始まる。

プラントの製造技術は既に確立されたものであるが、プラント内を流すものは食品だったり、粘性が高いものだったり異なるため、流す素材に合わせて混入している異物をどうやって除去するかが課題となる。課題の解決は、技術力と経験にかかっており、今後も当社の持つ技術力でお客様の要望に応えていきたい。

（材料・部品〔金属〕 51～99人 都心地域）

図表Ⅱ-3-11 輸出の状況



		直接輸出している	間接的に輸出している （商社や卸などを通じて）	把握していない	輸出していない	無回答	n
今回調査 (全体)		4.7	10.4	7.8	67.5	11.1	2,552
前回調査		5.7	8.6	9.4	66.6	11.3	2,977
業種別	食品・飲料	7.5	18.8	0.0	76.3	1.3	80
	衣料・身の回り品	2.0	4.4	7.1	67.5	19.0	252
	住宅・建物	2.4	1.6	3.9	74.8	17.3	127
	紙・印刷	0.9	2.6	2.8	82.2	11.7	461
	材料・部品 [非金属]	6.1	18.4	9.9	57.5	10.2	294
	材料・部品 [金属]	3.0	8.7	10.9	66.5	11.9	504
	一般・精密機械	10.2	17.4	11.2	57.2	8.2	500
	電機・電子	7.8	15.0	7.2	64.7	7.8	167
その他	3.6	9.0	7.2	71.7	9.0	166	
従業者規模別	1~3人	0.7	4.7	10.8	68.5	15.4	1,190
	4~9人	4.2	9.5	6.9	71.7	9.1	639
	10~20人	7.8	18.6	5.1	66.1	5.1	333
	21~50人	15.5	20.1	2.6	63.9	3.6	194
	51~99人	18.2	26.0	2.6	53.2	9.1	77
	100人以上	23.0	31.1	0.0	47.5	4.9	61
年間売上高別	500万円未満	0.2	3.4	12.1	60.5	23.7	438
	500万~1千万円未満	0.9	4.0	10.2	72.8	12.1	323
	1~3千万円未満	1.4	6.6	10.0	71.5	10.4	499
	3千万~1億円未満	3.4	10.7	6.9	73.1	6.9	495
	1~3億円未満	8.4	14.8	5.6	67.2	7.4	393
	3~10億円未満	13.2	22.6	1.9	62.7	4.2	212
	10~25億円未満	18.5	30.9	2.5	53.1	4.9	81
	25億円以上	25.8	28.8	0.0	48.5	4.5	66
年間売上高増減別 （3年前）	大幅 (20%以上) 増加	11.5	20.1	4.3	64.7	4.3	139
	やや (20%未満) 増加	8.3	16.3	8.6	62.7	6.9	362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	5.0	10.1	8.5	67.7	10.2	929
	やや (20%未満) 減少	3.8	8.8	8.5	70.0	10.3	600
	大幅 (20%以上) 減少	1.3	6.3	6.3	67.9	18.5	464

## 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年間売上高に占める輸出額の割合は、「5%未満」が46.7%である。

業種別にみると、輸出額の割合が「5%未満」は住宅・建物（100%）、その他（75.0%）、食品・飲料（72.2%）が高く、年間売上高に対し輸出が寄与する割合は低い。一方、輸出額の割合が『40%以上』では材料・部品〔金属〕（9.3%）と材料・部品〔非金属〕（7.5%）が他の業種と比べて高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）減少と回答した企業は輸出額が『10%未満』（52.9%）の割合が高い。

### 〈事例19〉信頼できる現地企業と提携して海外に展開

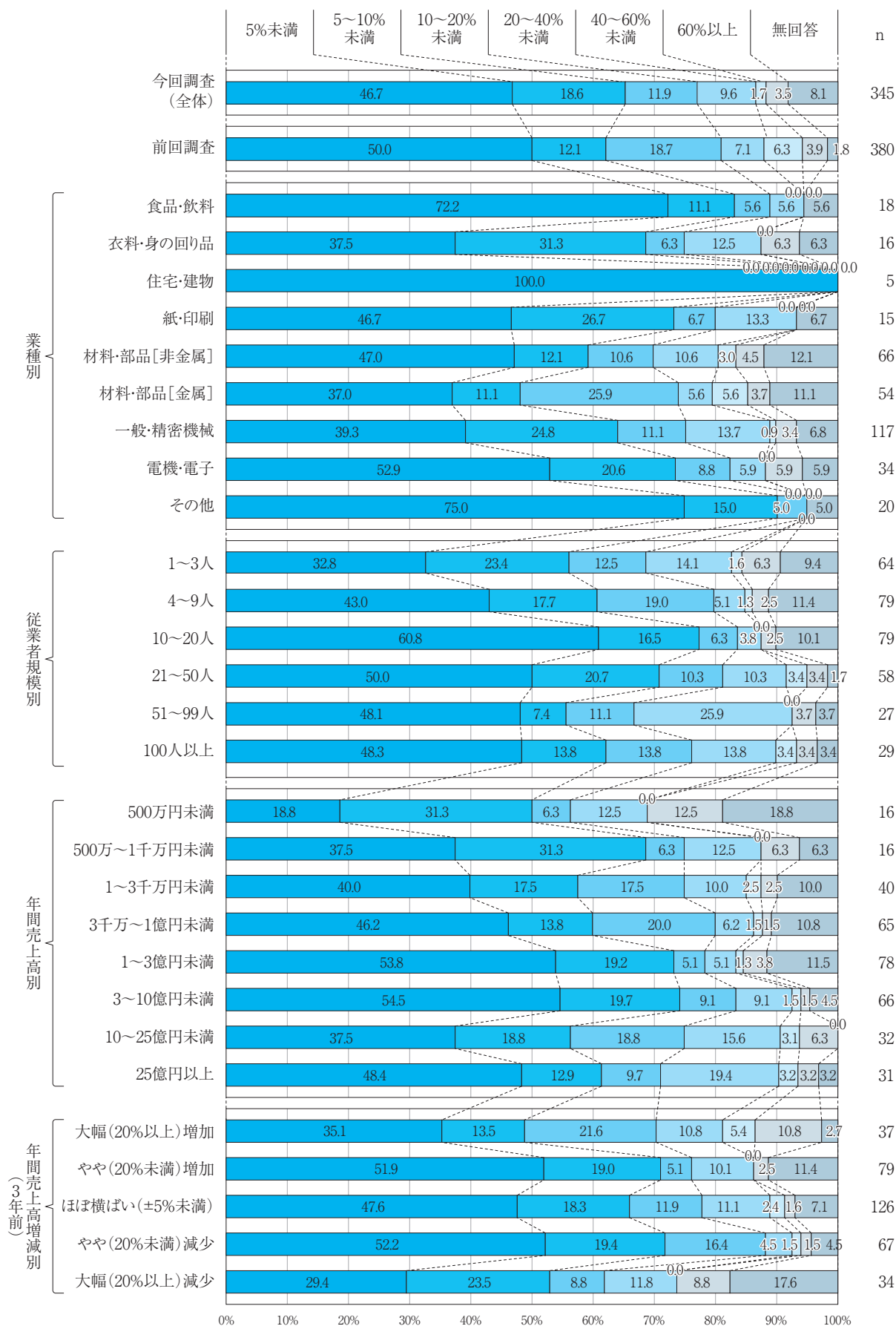
気体の流量計を開発、製造、販売している当社は、流量計に加えて、測定装置が正しく計測できることを確認する装置である基準器も製造し、海外にも輸出している。創業当初は商社を通じて輸出していたが、現在は専任の担当者を配置して多くの国に直接輸出している。

基準器は精密機器なのでメンテナンスも必要となり、取引の多い国では速やかに対応できる体制が必要となる。現地に自社で拠点を作ることは難しいので、現地企業との提携により対応できる仕組みを構築した。提携先の現地企業に対しては、当社がメンテナンス等の教育を行い、部品も供給する。

精密機器をメンテナンスするため、提携先は信頼できる現地企業でなければならない。しかし、信頼できる現地企業は、そう簡単には見つからない。当社では、提携先を見つけるために、社長自らが何十回と足を運び、直接訪問して顔を合わせ、信頼関係を作ることで、現地企業との提携を実現している。

（一般・精密機械 21～50人 多摩地域）

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・卸などを通じて間接的に輸出している」とした企業のみを集計。

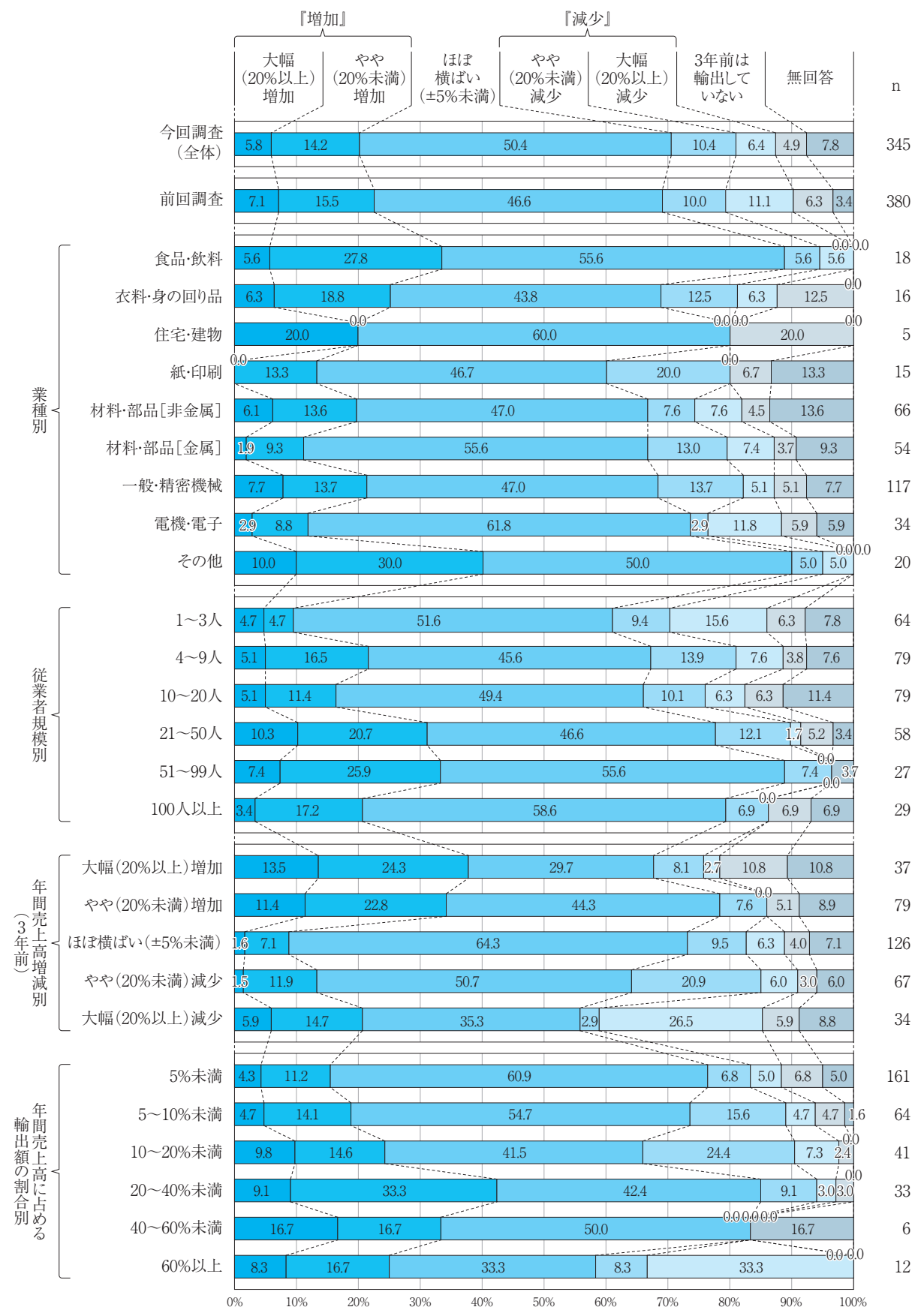
### 3 3年前と比較した輸出額の変化

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（±5%未満）」が50.4%で最も高く、次いで「やや（20%未満）増加」が14.2%である。「大幅（20%以上）増加」と「やや（20%未満）増加」をあわせた『増加』は20.0%となり、「大幅（20%以上）減少」と「やや（20%未満）減少」をあわせた『減少』の16.8%を上回る。前回調査と比較すると、「ほぼ横ばい（±5%未満）」は3.8ポイント増加したが『減少』は4.3ポイント減少、『増加』も2.6ポイント減少した。

業種別にみると、食品・飲料では『増加』（33.4%）が『減少』（11.2%）を大きく上回る。住宅・建物では「大幅（20%以上）増加」が20.0%と他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、1～3人では『減少』が25.0%を占め、他の従業者規模と比べて最も高い。

図表Ⅱ-3-13 3年前と比較した輸出額の変化



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

## 第4節 立地環境

### 1 都内立地のメリット（利点）

都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「得意先（中小企業）に近い」が44.3%で最も高く、次いで「交通の利便性がある」（40.4%）、「部品・資材が調達しやすい」（31.6%）の順である。

業種別にみると、他の業種と比べて、食品・飲料では「交通の利便性がある」（52.5%）、「情報収集がしやすい」（25.0%）、「大きな消費地（マーケット）がある」（22.5%）、「立地のブランド力がある」（10.0%）、「優秀な人材を集めやすい」（7.5%）が高く、紙・印刷は「得意先（中小企業）に近い」（57.9%）、「得意先（大企業）に近い」（28.2%）、「地域内分業が容易にできる」（14.8%）が高い。一般・精密機械では「部品・資材が調達しやすい」（40.6%）と「大学や研究機関が多くある」（3.2%）が高い。

地域別に都内立地のメリット（利点）別で割合の高い地域と低い地域を比較すると、「得意先（大企業）に近い」は都心（42.0%）に対し城東周辺（15.0%）、「得意先（中小企業）に近い」は城東都心近接（52.2%）に対し多摩（35.0%）である。「部品・資材が調達しやすい」は城南（42.8%）に対し都心（21.0%）、「交通の利便性がある」は都心（71.7%）に対し城東周辺（29.9%）などである。

#### 〈事例20〉「用の美」を忘れずに、地域の職人たちとの分業により江戸の技術を後世に伝える

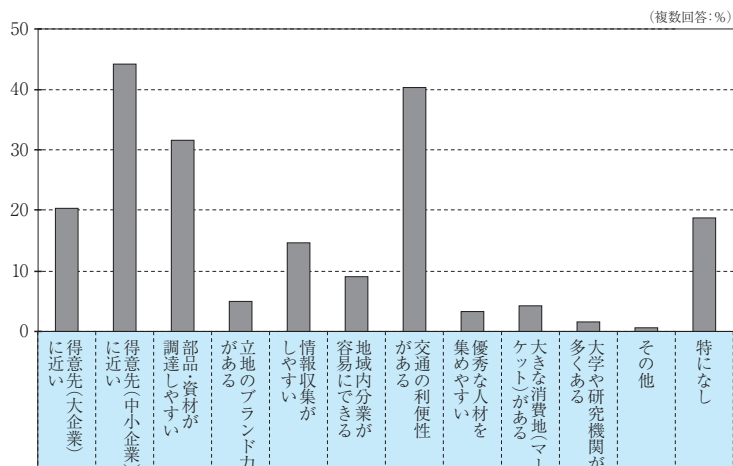
日本古来から受け継がれている伝統工芸の技を用いて、当社は江戸時代から銀製品を製造している。かつて300人ほどいた区内の銀器組合の組合員は、現在は50人弱まで減少してしまっただが、現在も組合内で生産を分業しており、ここでしか作れない。

バブル崩壊後には、主要取引先からの受注が減少し廃業の危機に直面したこともあったが、取引先の意見に耳を傾け、都の勉強会に参加して指導を受けながら自社の強みを模索。そこから見えてきた自社の強みは、多品種注文に対応できる職人の高い技術力。市販の銀器は銀メッキを施した安価な製品が多い中、当社の製品は純度が高く、高価な素材を扱い、一品一品手作りで、お客様ニーズに沿った製品を提供している。

ただしハイクオリティなイメージが定着し、道具本来がもつ「用の美」にそぐわなくなることは望まない。自社ブランドを押し出すことよりも、お客様に長く愛用してもらえる製品を今後も提供することが大切であると思っている。

（その他 4～9人 城東都心近接地域）

図表Ⅱ-3-14 都内立地のメリット（利点）



		20.1	44.3	31.6	5.0	14.6	9.2	40.4	3.3	4.2	1.6	0.6	18.8	5.8	n
今回調査(全体)		20.1	44.3	31.6	5.0	14.6	9.2	40.4	3.3	4.2	1.6	0.6	18.8	5.8	2,552
業種別	食品・飲料	27.5	46.3	22.5	10.0	25.0	0.0	52.5	7.5	22.5	0.0	1.3	22.5	1.3	80
	衣料・身の回り品	11.5	45.2	27.4	2.8	11.1	6.0	31.7	2.4	5.6	0.4	0.4	20.6	9.9	252
	住宅・建物	15.7	40.2	32.3	5.5	7.9	2.4	33.1	2.4	7.9	0.0	1.6	19.7	11.8	127
	紙・印刷	28.2	57.9	26.7	3.9	15.0	14.8	47.1	3.5	4.8	2.2	0.0	11.9	6.5	461
	材料・部品【非金属】	23.8	41.5	26.2	6.1	22.4	5.4	49.3	4.4	4.4	2.7	0.7	18.4	5.1	294
	材料・部品【金属】	15.5	45.4	32.5	2.4	7.9	9.3	31.9	1.4	2.2	0.2	0.4	21.8	6.5	504
	一般・精密機械	19.2	37.2	40.6	6.4	16.4	13.0	41.2	3.8	1.8	3.2	0.6	19.4	3.6	500
	電機・電子	24.0	33.5	32.3	7.8	21.6	3.6	38.3	3.6	1.2	1.8	1.2	24.6	3.0	167
	その他	16.3	41.6	34.3	7.2	13.3	9.6	43.4	4.2	5.4	1.2	1.8	17.5	4.2	166
従業者規模別	1~3人	10.0	46.1	29.2	2.6	6.1	8.4	29.5	0.3	2.4	1.0	0.4	22.0	8.2	1,190
	4~9人	19.6	46.9	35.8	4.4	13.9	12.5	43.3	2.5	4.4	1.7	0.3	17.8	4.7	639
	10~20人	35.4	43.8	35.4	10.2	23.4	10.5	52.0	5.7	5.7	1.8	1.2	14.7	2.1	333
	21~50人	37.6	35.6	35.1	7.7	32.5	7.2	59.8	11.9	7.7	3.6	1.5	13.9	2.1	194
	51~99人	48.1	32.5	28.6	10.4	45.5	3.9	67.5	15.6	11.7	2.6	0.0	9.1	3.9	77
	100人以上	52.5	36.1	9.8	16.4	54.1	1.6	73.8	16.4	13.1	3.3	0.0	4.9	3.3	61
地域別	都心	42.0	44.2	21.0	23.9	28.3	4.3	71.7	10.1	9.4	3.6	0.7	8.0	2.9	138
	副都心	23.5	44.9	22.4	9.7	15.3	11.7	52.0	5.6	6.6	3.6	0.0	10.7	4.6	196
	城東都心近接	18.3	52.2	37.5	4.6	16.3	11.3	43.0	3.1	5.8	0.0	0.2	13.5	5.3	416
	城東周辺	15.0	46.8	32.1	2.0	9.7	10.0	29.9	1.9	3.0	0.6	0.6	22.2	7.0	698
	城西	20.3	39.9	23.1	3.5	18.9	3.5	45.5	3.5	7.7	1.4	0.7	25.2	7.0	143
	城南	20.3	42.5	42.8	7.5	17.2	11.9	45.0	2.5	2.2	1.9	1.4	13.1	6.1	360
	城北	20.2	45.1	27.7	2.3	13.3	8.7	36.4	3.5	2.9	1.7	0.0	22.0	7.5	173
	多摩	21.4	35.0	27.5	1.5	13.1	6.3	35.3	2.9	3.2	2.9	1.0	27.0	4.6	411
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	34.5	40.3	40.3	11.5	23.7	12.2	54.0	9.4	5.8	3.6	1.4	11.5	2.2	139
	やや(20%未満)増加	26.2	47.2	34.8	7.5	22.1	11.9	50.6	6.9	7.5	1.4	1.1	15.5	3.0	362
	ほぼ横ばい(±5%未満)	18.7	44.6	32.1	5.8	13.1	9.5	40.6	3.6	3.9	1.5	0.4	20.0	4.7	929
	やや(20%未満)減少	20.0	44.7	29.8	2.3	14.8	9.5	38.3	1.0	3.3	1.7	0.5	17.8	6.7	600
	大幅(20%以上)減少	14.0	42.7	27.4	2.6	9.1	6.5	30.0	1.3	3.0	1.5	0.2	22.6	9.9	464



## 2 移転・拡張の予定

都内の事業用地についての移転・拡張の予定は、「移転・拡張の予定はない」が82.1%を占める。「都内で移転・拡張を予定」(2.1%)、「都外の国内に移転・拡張を予定」(0.8%)をあわせた『国内で移転・拡張の予定がある』は2.9%、「具体的な予定はないが希望はある」が8.3%となる。

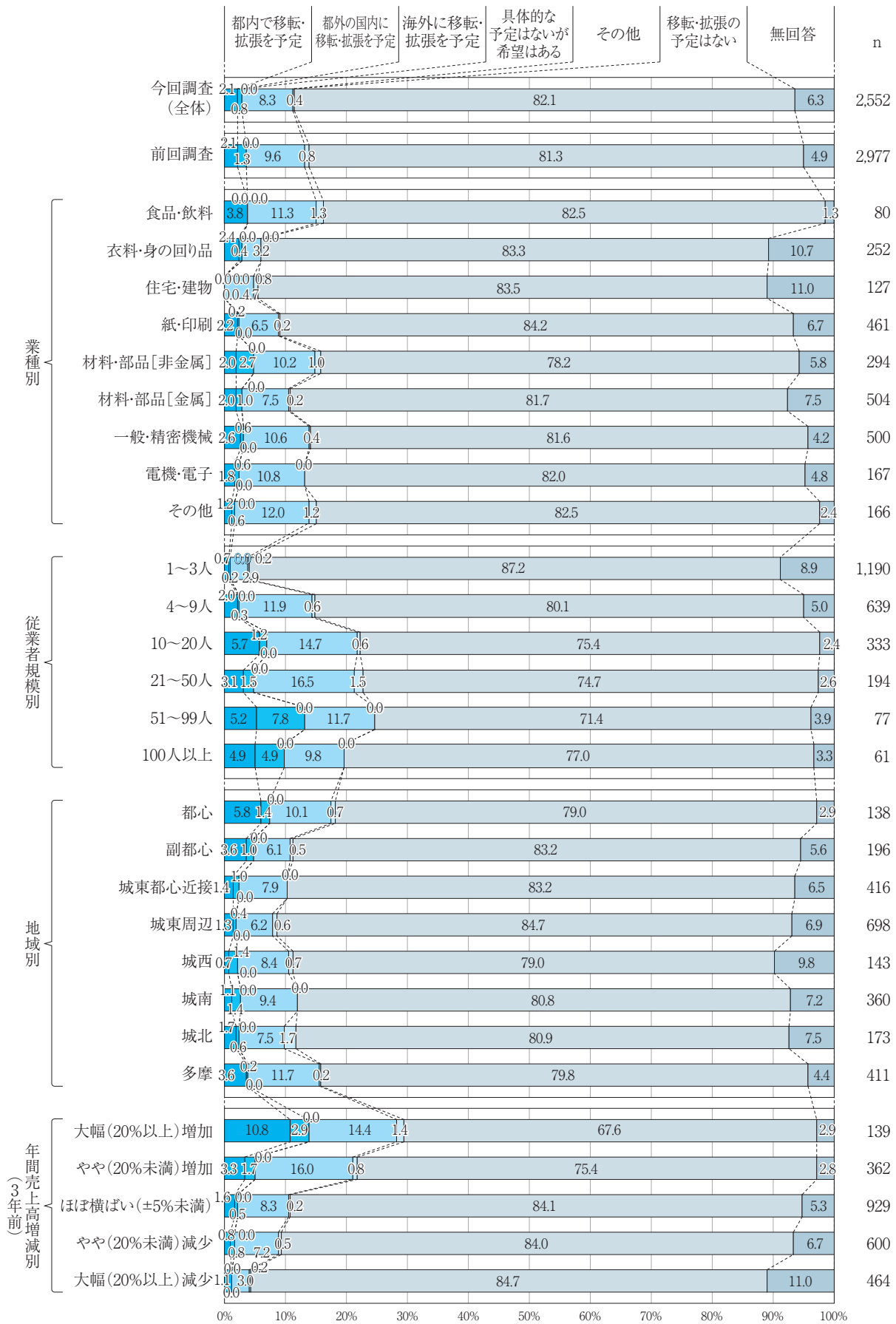
業種別にみると、食品・飲料では「都内で移転・拡張を予定」が3.8%と他の業種と比べて高い。また、材料・部品〔非金属〕は「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」をあわせ4.7%を占める。

従業者規模別にみると、21～50人では「具体的な予定はないが希望はある」が16.5%と他の従業者規模よりも高い。

地域別にみると、都心では『国内に移転・拡張の予定がある』が7.2%と他の地域に比べて移転・拡張の予定がある企業の割合が高い。また、移転・拡張の予定別でみると、「具体的な予定はないが希望はある」は多摩(11.7%)と都心(10.1%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加するほど『国内で移転・拡張の予定がある』は高く、大幅(20%以上)増加と回答した企業では13.7%を占める。

図表Ⅱ-3-15 移転・拡張の予定



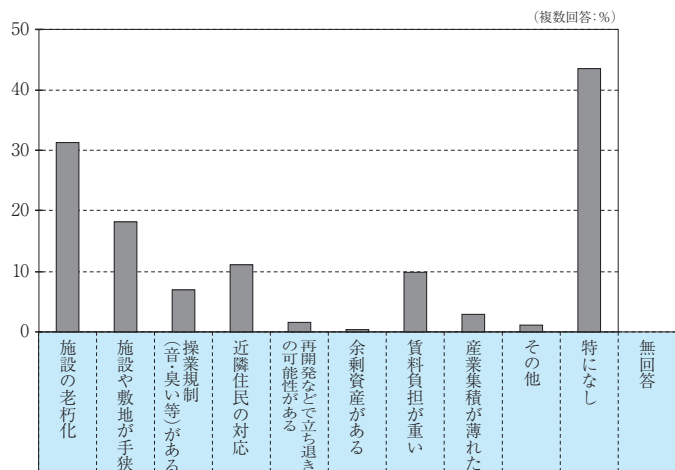
### 3 事業用土地・建物における課題

都内の事業用土地・建物における課題（複数回答）は、「施設の老朽化」が31.3%を占め、「施設や敷地が手狭」（18.4%）、「近隣住民の対応」（11.2%）と続く。

業種別に課題別で見ると、「施設の老朽化」は食品・飲料が40.0%と最も高い。このほか、食品・飲料は「施設や敷地が手狭」（25.0%）も高い割合を占める。「操業規制（音・臭い等）がある」は材料・部品〔金属〕が13.3%と高く、「近隣住民の対応」は材料・部品〔金属〕（16.5%）、食品・飲料（16.3%）が高い一方、衣料・身の回り品（3.6%）は低い。「賃料負担が重い」は一般・精密機械（12.8%）や紙・印刷（12.4%）が高く、「産業集積が薄れた」は一般・精密機械（4.6%）と衣料・身の回り品（4.4%）が高い。

地域別に課題別で見ると、「施設の老朽化」は城東都心近接（36.1%）、城北（35.3%）、城南（34.4%）、副都心（34.2%）が高く、城東周辺（29.9%）、多摩（28.0%）、都心（25.4%）、城西（24.5%）はいずれも3割未満となった。このほかの特徴として、他の地域と比べて、都心は「賃料負担が重い」（18.1%）と「再開発などで立ち退きの可能性がある」（4.3%）が高く、城東周辺では「近隣住民の対応」（15.3%）と「操業規制（音・臭い等）がある」（9.7%）が高い。

図表Ⅱ-3-16 事業用土地・建物における課題



												n	
今回調査 (全体)		31.3	18.4	7.1	11.2	1.6	0.4	9.9	2.9	1.1	43.6	6.3	2,552
前回調査		30.3	18.3	7.3	9.5	1.9	1.0	9.2	3.7	1.8	42.6	5.6	2,977
業種別	食品・飲料	40.0	25.0	7.5	16.3	0.0	0.0	10.0	2.5	1.3	40.0	0.0	80
	衣料・身の回り品	27.4	9.5	4.0	3.6	0.8	0.4	4.4	4.4	0.0	49.6	11.1	252
	住宅・建物	33.9	13.4	7.9	11.8	3.1	1.6	9.4	1.6	0.0	40.9	11.8	127
	紙・印刷	34.9	16.7	5.2	10.2	1.3	0.4	12.4	2.6	0.4	41.2	6.5	461
	材料・部品 [非金属]	33.7	22.1	6.1	10.9	1.7	0.0	10.2	3.1	2.4	41.5	5.1	294
	材料・部品 [金属]	32.9	18.3	13.3	16.5	2.2	0.4	7.3	1.6	1.8	40.9	6.9	504
	一般・精密機械	30.6	23.6	6.4	11.2	1.6	0.4	12.8	4.6	0.6	43.0	4.2	500
	電機・電子	22.2	18.6	3.0	9.0	1.2	0.6	11.4	2.4	1.8	49.1	6.0	167
	その他	23.5	15.7	4.8	10.2	1.8	0.6	8.4	1.2	2.4	53.6	3.6	166
従業員規模別	1~3人	26.0	11.1	5.3	8.0	1.7	0.3	8.2	2.6	0.4	50.7	8.8	1,190
	4~9人	33.6	22.7	8.3	12.2	1.6	0.6	11.1	3.6	1.4	39.3	5.3	639
	10~20人	40.5	27.9	11.1	17.1	1.8	0.6	13.2	3.6	1.2	31.5	2.4	333
	21~50人	36.1	28.9	6.2	17.0	0.5	0.0	12.4	1.5	4.6	38.7	0.5	194
	51~99人	45.5	28.6	5.2	18.2	2.6	1.3	13.0	1.3	1.3	29.9	3.9	77
	100人以上	29.5	21.3	11.5	6.6	1.6	0.0	6.6	0.0	1.6	50.8	3.3	61
地域別	都心	25.4	15.2	2.9	3.6	4.3	0.0	18.1	1.4	0.7	48.6	3.6	138
	副都心	34.2	14.3	5.6	7.1	1.0	0.0	11.7	4.6	0.5	42.9	4.1	196
	城東都心近接	36.1	17.5	6.0	8.2	2.2	0.5	7.7	3.1	1.2	45.2	6.3	416
	城東周辺	29.9	19.5	9.7	15.3	1.1	0.3	7.7	2.4	1.4	44.0	6.6	698
	城西	24.5	13.3	4.9	10.5	2.8	0.0	9.1	0.7	0.7	52.4	9.1	143
	城南	34.4	20.6	7.5	11.4	1.7	0.8	9.2	3.9	0.6	41.9	6.7	360
	城北	35.3	23.1	6.9	11.6	1.2	0.6	11.0	4.0	1.7	38.2	7.5	173
	多摩	28.0	19.0	6.3	11.9	1.0	0.7	12.7	2.4	1.2	39.9	6.1	411
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加	34.5	30.2	3.6	8.6	0.7	0.7	15.8	2.2	2.2	35.3	2.9	139
	やや (20%未満) 増加	32.3	31.8	9.1	17.1	1.4	0.0	12.7	1.4	1.4	35.4	3.0	362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	29.9	18.6	6.2	12.3	1.9	0.8	7.9	2.3	0.9	45.9	5.3	929
	やや (20%未満) 減少	32.7	14.5	7.7	9.7	1.0	0.5	9.3	3.7	1.2	46.7	6.5	600
	大幅 (20%以上) 減少	31.5	10.3	7.1	8.0	2.4	0.0	11.0	3.9	1.1	42.7	11.4	464

## 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52.0%、「家族従業員のみ」が26.0%で、「従業員は雇用していない」は16.1%である。

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、なかでも食品・飲料（73.8%）、電機・電子（72.5%）が高い。「家族従業員のみ」が高いのは衣料・身の回り品（41.3%）とその他（30.1%）である。また、「従業員は雇用していない」は衣料・身の回り品（23.0%）が最も高い。

従業者規模別にみると、1～3人では「家族従業員のみ」が46.7%で最も高く、「従業員を雇用している」は12.4%にとどまる。＜4人以上＞は「従業員を雇用している」が最も高く、＜10人以上＞では9割を超える。

地域別にみると、従業者規模が大きい企業が多く立地している都心（図表Ⅱ-1-4参照）では「従業員を雇用している」が75.4%である。一方、従業者規模が10人未満の企業が多い城東都心近接、城東周辺（図表Ⅱ-1-4参照）では「家族従業員のみ」が3割程度を占める。

#### 〈事例21〉次世代の技術に挑戦する

屋外看板や店舗内の案内サイン・ディスプレイ等を企画・設計・製造加工そして取付までを一貫して行っている当社は、豊富な実績と信頼で大型商業施設や百貨店、スーパー等が主要顧客となっている。

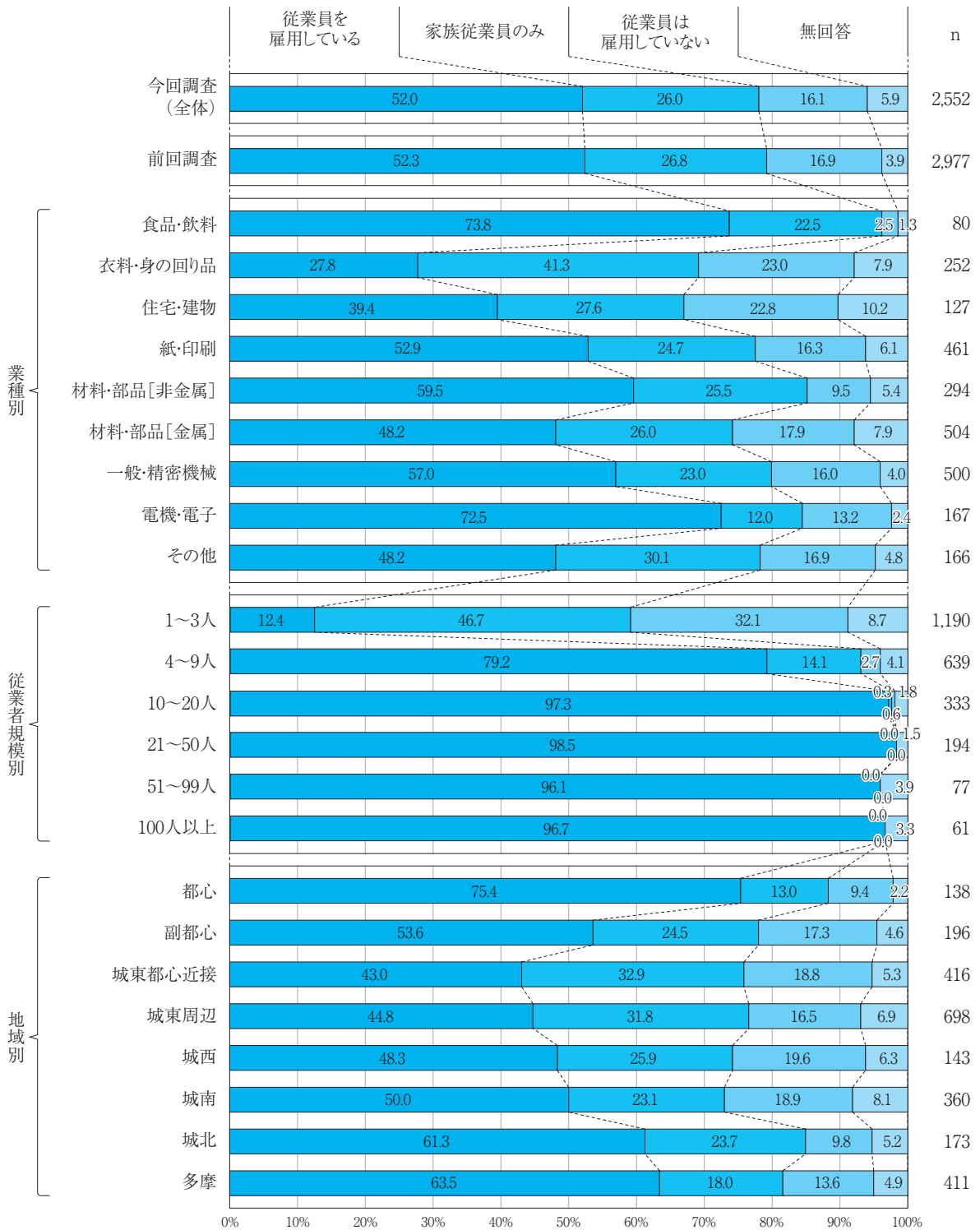
最近では、大型商業施設や駅ターミナルなどに設置されている案内板や広告板など多岐にわたって利用されているデジタルサイネージが注目されている。デジタルサイネージは、設置した液晶ディスプレイに動画や静止画を映すIT技術を活用したサインである。昨今、不特定多数の人が集まる施設では、デジタルサイネージの設置が目立ち始めてきた。

当社でも数年前から取り組んでおり、IT技術に精通している社員がスキルを持っていたのでデジタルサイネージに対応することができた。これからは、デジタルサイネージの需要拡大が本格的に見込まれると予想されているため、当社もこの分野を強化していきたいと考えている。

さらに、訪日外国人の増加や2020年の東京オリンピック・パラリンピック、2025年の大阪万博の開催などが控えており、サイン業界も今まで以上に期待が高まると予想されるので、IT知識を持った人材確保に努め、新たな挑戦を続けられる体制作りを進めている。

（その他 21～50人 副都心地域）

図表Ⅱ-4-1 従業員の雇用状況



## 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、「減少」(19.4%)が「増加」(17.0%)をわずかに上回り、「横ばい」が60.1%を占める。

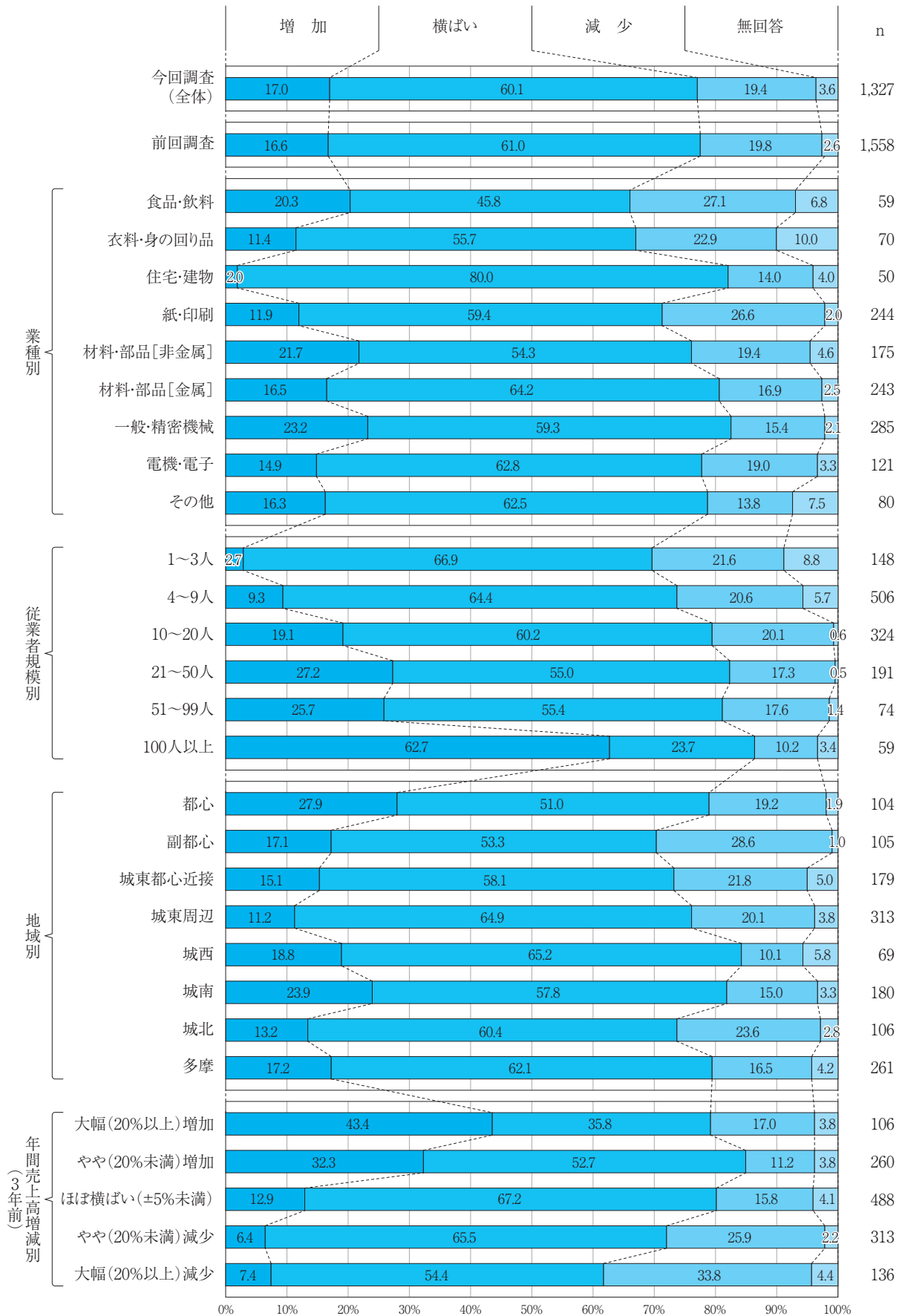
業種別にみると、一般・精密機械(23.2%)、材料・部品〔非金属〕(21.7%)では「増加」がいずれも2割を超え「減少」を上回る。食品・飲料も「増加」が20.3%を占めるものの、「減少」が27.1%と「増加」を上回る。

従業者規模別にみると、<1~20人>では「減少」が「増加」を上回るのに対し、<21人以上>は「増加」が「減少」を上回り、なかでも100人以上では「増加」が62.7%を占める。

地域別にみると、都心、城南、城西、多摩で「増加」が「減少」を上回る。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が<増加>と回答した企業では正規従業員数も「増加」が「減少」を上回り、大幅(20%以上)増加では正規従業員数の「増加」が43.4%を占める。これに対し、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい(±5%未満)と<減少>と回答した企業は正規従業員数も「減少」が「増加」を上回る。

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 非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」が44.5%を占める。また、「増加」(12.7%)が「減少」(11.8%)をわずかに上回る。

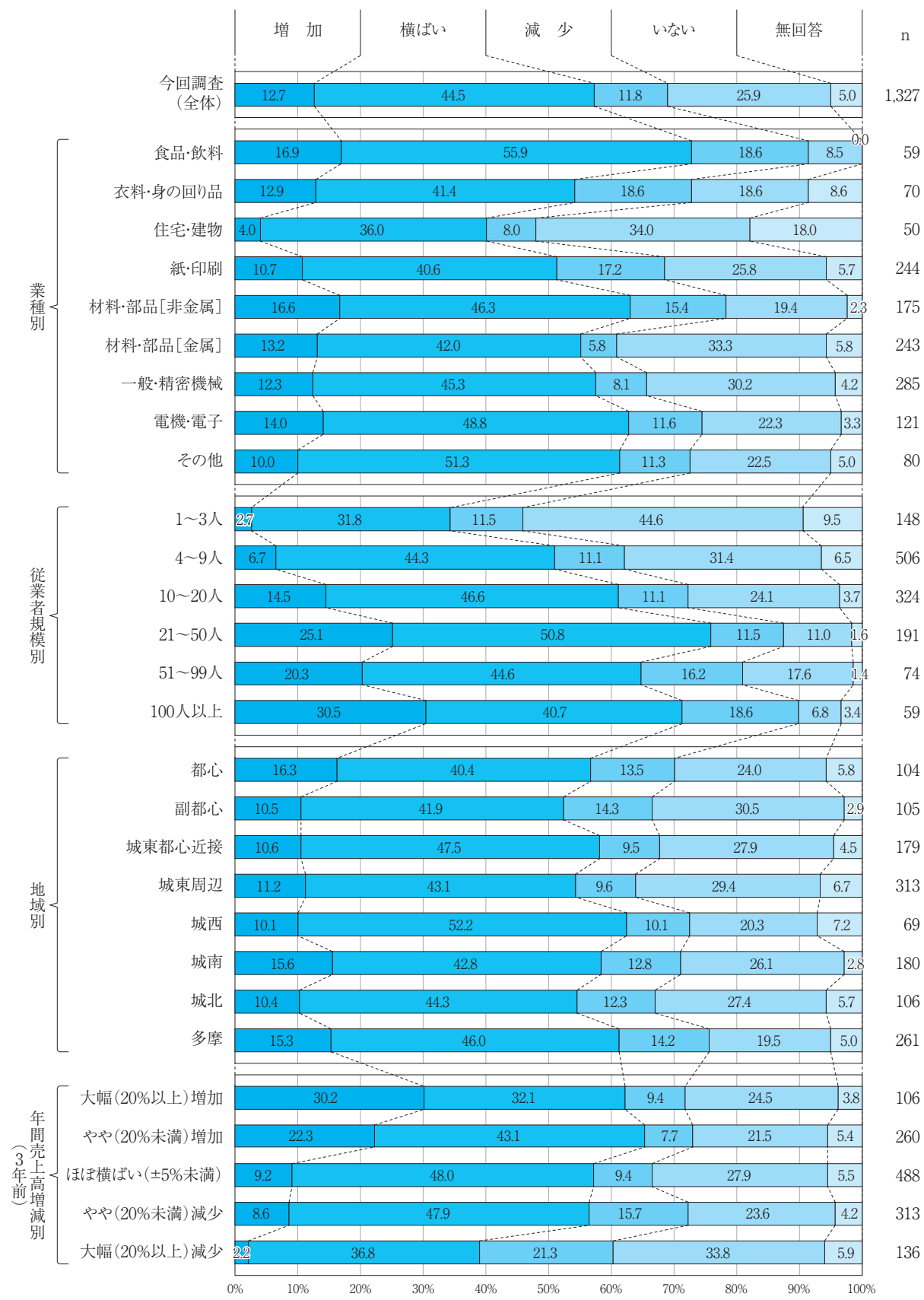
業種別にみると、材料・部品〔非金属〕、材料・部品〔金属〕、一般・精密機械、電機・電子はいずれも「増加」が「減少」を上回る。

従業者規模別にみると、＜1～9人＞では「減少」が「増加」を上回るのに対し、＜10人以上＞は「増加」が「減少」を上回り、100人以上では「増加」が30.5%を占める。

地域別にみると、都心、城東都心近接、城東周辺、城南、多摩では「増加」が「減少」を上回る。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が＜増加＞している企業では非正規従業員数も「増加」が「減少」を上回り、大幅（20%以上）増加では非正規従業員数の「増加」が30.2%を占める。これに対し、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（±5%未満）、＜減少＞している企業では非正規従業員数も「減少」が「増加」を上回る。

図表II-4-3 非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。

#### 4 全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数（役員・非正規従業員を含む）の変化は、「増加」が17.6%、「横ばい」が58.0%、「減少」が19.3%を占める。前回調査と比較すると、「増加」が3.0ポイント増加するものの、「減少」も0.6ポイント増加した。

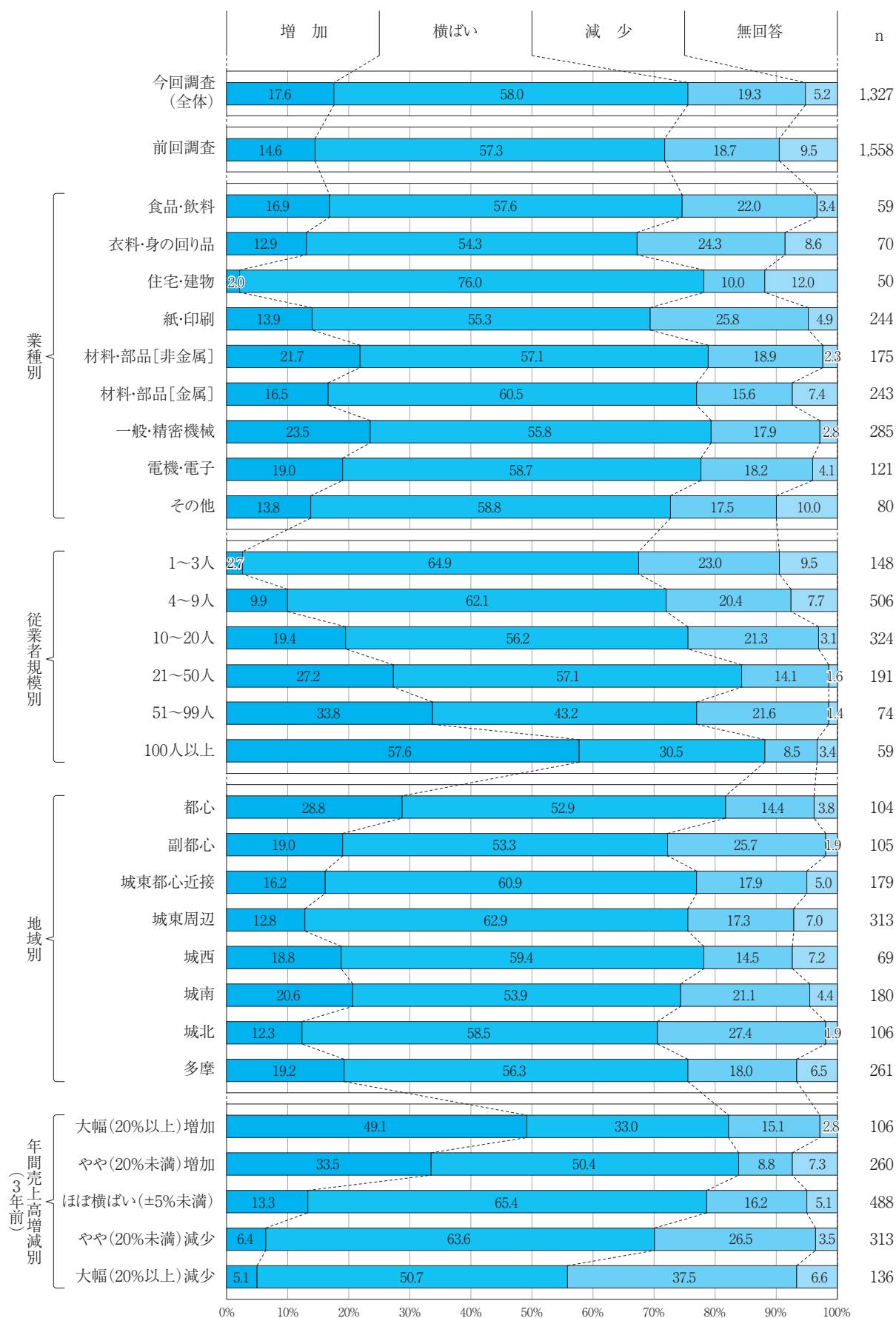
業種別にみると、一般・精密機械、材料・部品〔非金属〕、電機・電子、材料・部品〔金属〕はいずれも「増加」が「減少」を上回る。このほかの業種では「減少」が「増加」を上回り、なかでも紙・印刷は「減少」が25.8%を占める。

従業者規模別にみると、＜1～20人＞は「減少」が「増加」を上回るが、＜21人以上＞では「増加」が「減少」を上回る。また、従業者規模が大きくなるほど「増加」の割合が高く、100人以上では57.6%を占める。

地域別にみると、都心、多摩、城西では「増加」が「減少」を上回り、なかでも都心では「増加」が28.8%と高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が＜増加＞している企業では全従業者数も「増加」が「減少」を上回るのに対し、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（±5%未満）、＜減少＞している企業は全従業者数も「減少」が「増加」を上回る。3年前と比較した年間売上高が増加するほど全従業者数も「増加」が高く、大幅（20%以上）増加と回答した企業は全従業者数の「増加」が49.1%を占める。

図表Ⅱ-4-4 全従業員数の変化



(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。

## 5 人材採用意向

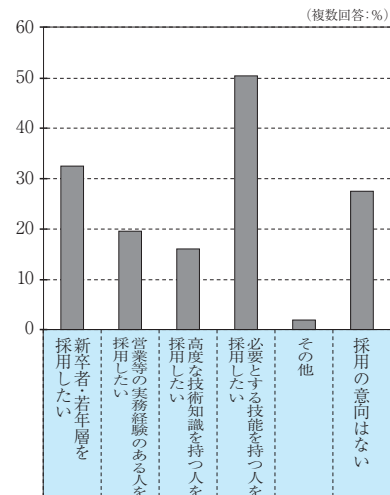
人材採用意向（複数回答）は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が50.6%で最も高く、次いで「新卒者・若年層を採用したい」（32.6%）、「営業等の実務経験のある人を採用したい」（19.6%）の順となり、新卒者・若年層よりも技能を持つ人の採用意向が高い。また、「採用の意向はない」が27.5%を占める。

業種別に人材採用の意向別でみると、「必要とする技能を持つ人を採用したい」は一般・精密機械（62.5%）、「営業等の実務経験のある人を採用したい」は食品・飲料が33.9%、「新卒者・若年層を採用したい」は食品・飲料（42.4%）、「採用の意向はない」は住宅・建物が46.0%と高い。

従業者規模別にみると、1～3人では「採用の意向はない」が65.5%占めるが、＜21人以上＞では「採用の意向はない」は1割を下回る。また、＜1～50人＞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」を上回り、即戦力を求めていることが伺える。一方、100人以上では「新卒者・若年層を採用したい」が86.4%と最も高く、「必要とする技能を持つ人を採用したい」などを上回り、新卒者・若年層採用意向の企業が強い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）減少と回答した企業では「採用の意向はない」が45.6%に対し、やや（20%以下）増加は15.4%、大幅（20%以上）増加と回答した企業では8.5%にとどまる。3年前と比較した年間売上高が増加するほど人材採用意向が高く、大幅（20%以上）増加と回答した企業では「必要とする技能を持つ人を採用したい」が68.9%、また、「新卒者・若年層を採用したい」も53.8%と最も高い。

図表Ⅱ-4-5 人材採用意向



		32.6	19.6	16.0	50.6	2.0	27.5	1.7	n
今回調査 (全体)		32.6	19.6	16.0	50.6	2.0	27.5	1.7	1,327
前回調査		28.3	19.6	15.4	47.2	2.3	31.6	1.2	1,558
業種別	食品・飲料	42.4	33.9	11.9	40.7	6.8	23.7	1.7	59
	衣料・身の回り品	20.0	11.4	5.7	48.6	0.0	37.1	4.3	70
	住宅・建物	12.0	10.0	12.0	42.0	2.0	46.0	0.0	50
	紙・印刷	27.5	25.0	9.8	41.8	1.6	34.4	1.6	244
	材料・部品〔非金属〕	37.7	24.0	20.0	52.6	2.3	24.6	0.6	175
	材料・部品〔金属〕	33.3	12.8	13.6	51.0	1.2	25.1	3.3	243
	一般・精密機械	41.1	19.6	26.3	62.5	1.4	20.4	0.7	285
	電機・電子	33.1	24.0	19.8	51.2	2.5	24.0	1.7	121
	その他	20.0	10.0	5.0	42.5	3.8	33.8	2.5	80
従業員規模別	1~3人	6.1	6.1	4.7	27.0	0.7	65.5	2.0	148
	4~9人	18.0	12.5	10.5	44.5	2.8	37.7	2.4	506
	10~20人	38.0	22.5	18.2	58.3	2.2	16.4	1.9	324
	21~50人	51.8	29.8	22.5	60.7	1.6	6.3	0.0	191
	51~99人	66.2	41.9	31.1	66.2	1.4	5.4	0.0	74
	100人以上	86.4	39.0	42.4	69.5	0.0	0.0	3.4	59
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加	53.8	21.7	30.2	68.9	1.9	8.5	0.9	106
	やや (20%未満) 増加	42.7	20.0	21.2	58.5	1.5	15.4	1.2	260
	ほぼ横ばい (±5%未満)	33.0	19.5	12.9	49.4	2.3	27.3	2.5	488
	やや (20%未満) 減少	25.6	18.5	11.2	41.9	2.2	37.4	1.6	313
	大幅 (20%以上) 減少	13.2	16.2	14.0	43.4	1.5	45.6	1.5	136

(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32.9%で最も高く、次いで「品質管理・検査の知識・技能」（31.0%）、「高度熟練技能」（30.4%）の順である。

業種別にみると、紙・印刷（41.4%）と材料・部品〔非金属〕（38.3%）では、「営業力」が最も高い。その他は「営業力」と「生産工程の合理化能力」（ともに28.8%）が最も高い割合を占める。食品・飲料は「品質管理・検査の知識・技能」（49.2%）が最も高く、これは高い品質や精度を維持・構築するために必要とされる能力と考えられる。また、一般・精密機械（37.9%）と材料・部品〔金属〕（34.6%）、衣料・身の回り品（32.9%）、住宅・建物（28.0%）は「高度熟練技能」が最も高い。このほか、電機・電子では「設計能力」（43.0%）が最も高く、業種により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、「製品開発能力」、「語学力・国際感覚」、「データ分析・収集能力」、「営業力」はいずれの能力も従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。100人以上では「製品開発能力」（64.4%）、「営業力」（59.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業では「製品開発能力」（43.4%）が最も高く、次いで「生産工程の合理化能力」（41.5%）である。

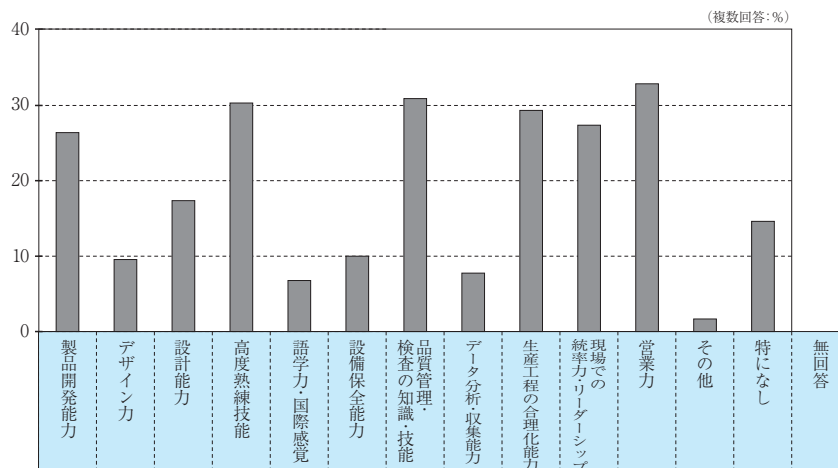
#### 〈事例22〉“ものづくりの本当の失敗はあきらめた時” 考え続けることで新しいアイデアの芽を育む

当社は、ものづくりを通じて、安全・安心できるまちづくりをモットーに、交通安全や防犯関連のオリジナル商品を多数開発している。専用の開発部署は設けず、従業員がそれぞれ製品の企画から開発まで携わっている。普通の企業であればうまくいかないと辞めてしまうこともあるが、当社では、本当の失敗はあきらめた時と考えている。細くても良いので続けていると、他から話が来て、別の形として製品化されることもある。

ものづくりは極めることである。新製品のことを考え続けたり、顧客の言葉に耳を傾けたりしていると、そこからヒントが得られる。改良に改良を重ね、より良いものを作るように努め、その結果製品の価格を上げることができる。中小企業は従業員が大切である。会長も従業員とともに歩み、一緒に失敗している。それが、従業員にとっては安心につながり、新しいアイデアの芽が育つ。

（材料・部品〔金属〕 21～50人 城東周辺地域）

図表Ⅱ-4-6 充実させたい能力



		26.4	9.8	17.4	30.4	6.7	10.1	31.0	7.8	29.3	27.4	32.9	1.6	14.7	1.6	n
今回調査(全体)		26.4	9.8	17.4	30.4	6.7	10.1	31.0	7.8	29.3	27.4	32.9	1.6	14.7	1.6	1,327
業種別	食品・飲料	45.8	5.1	3.4	11.9	11.9	28.8	49.2	16.9	39.0	39.0	45.8	3.4	8.5	0.0	59
	衣料・身の回り品	20.0	18.6	5.7	32.9	5.7	2.9	21.4	4.3	22.9	22.9	27.1	2.9	22.9	2.9	70
	住宅・建物	22.0	10.0	14.0	28.0	6.0	8.0	14.0	2.0	20.0	22.0	24.0	2.0	24.0	0.0	50
	紙・印刷	15.6	21.3	2.9	29.5	2.5	9.4	26.2	6.6	27.5	23.4	41.4	2.0	14.3	2.0	244
	材料・部品【非金属】	36.6	8.0	13.1	25.7	8.0	15.4	34.3	7.4	36.0	34.3	38.3	1.1	14.3	2.3	175
	材料・部品【金属】	13.6	1.6	11.9	34.6	3.3	10.7	32.9	4.5	25.9	29.2	23.5	1.6	18.1	1.6	243
	一般・精密機械	32.6	4.9	34.4	37.9	11.9	8.1	33.0	11.2	33.3	28.8	31.9	1.4	11.6	1.4	285
	電機・電子	40.5	5.8	43.0	24.0	5.0	5.0	38.0	9.1	24.0	22.3	33.1	0.0	9.9	0.8	121
	その他	26.3	22.5	11.3	26.3	8.8	7.5	21.3	7.5	28.8	21.3	28.8	1.3	16.3	1.3	80
従業員規模別	1~3人	10.1	6.1	8.8	25.0	0.0	4.1	13.5	0.7	14.9	5.4	18.2	0.7	41.2	0.7	148
	4~9人	19.4	10.5	12.3	31.0	3.6	7.1	24.1	4.5	21.7	15.0	26.9	1.8	20.4	3.2	506
	10~20人	28.4	10.5	21.3	34.9	7.7	9.9	38.9	9.3	37.7	36.7	33.6	2.2	6.5	0.3	324
	21~50人	34.6	10.5	27.7	27.7	12.0	16.2	40.3	12.0	38.2	45.0	44.0	2.1	3.7	1.0	191
	51~99人	44.6	5.4	17.6	25.7	13.5	21.6	54.1	16.2	44.6	59.5	52.7	0.0	0.0	0.0	74
	100人以上	64.4	13.6	33.9	25.4	20.3	20.3	32.2	18.6	33.9	44.1	59.3	0.0	0.0	1.7	59
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	43.4	9.4	37.7	29.2	13.2	8.5	39.6	9.4	41.5	38.7	40.6	0.9	8.5	0.9	106
	やや(20%未満)増加	28.1	9.2	18.8	31.9	8.5	11.2	40.4	10.4	31.5	33.5	34.6	2.7	8.8	0.0	260
	ほぼ横ばい(±5%未満)	27.0	8.0	15.8	32.6	6.1	10.9	30.1	7.2	29.5	29.1	28.3	1.6	14.8	2.3	488
	やや(20%未満)減少	18.5	10.9	11.2	28.4	6.4	10.5	26.5	5.8	25.9	22.0	36.4	0.6	17.9	2.2	313
	大幅(20%以上)減少	25.7	13.2	19.1	24.3	2.2	5.9	22.1	8.8	23.5	16.2	31.6	2.2	22.8	1.5	136

(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

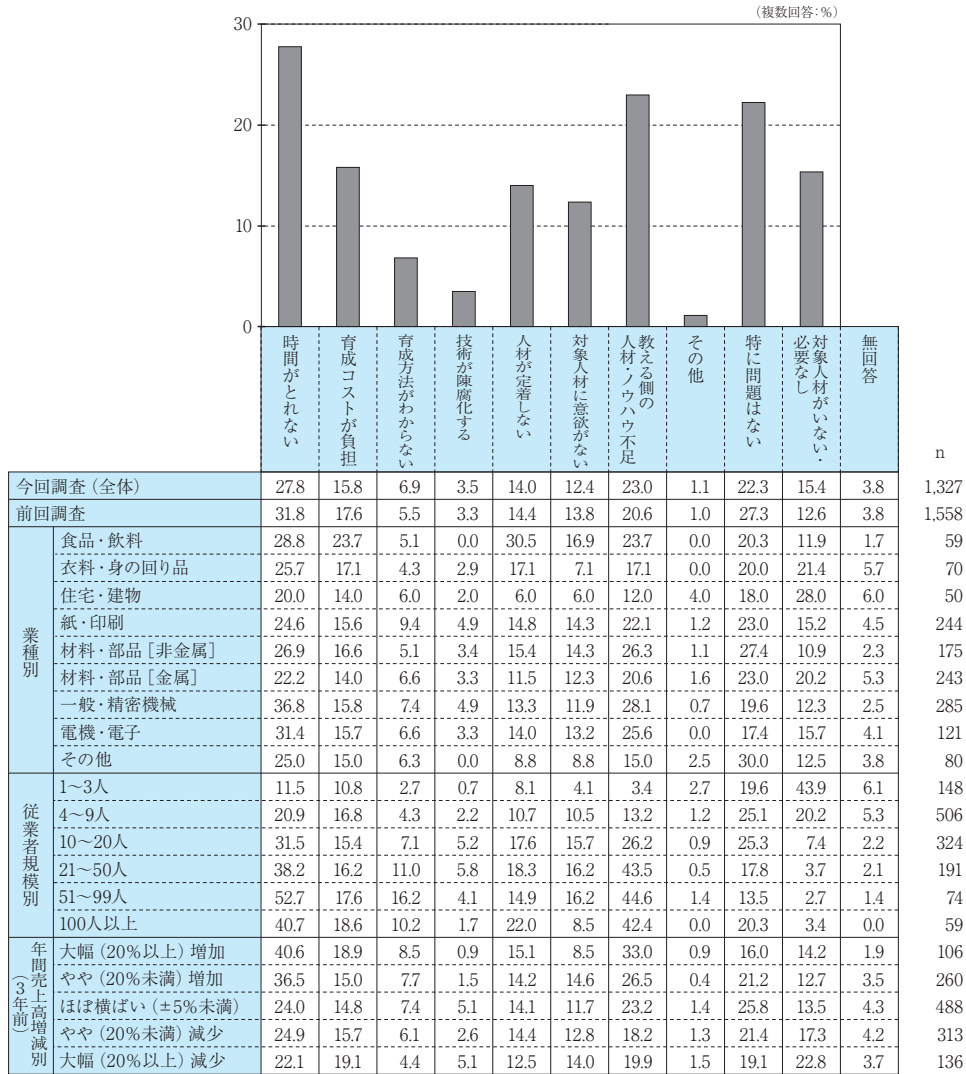
人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」が27.8%で最も高く、次いで「教える側の人材・ノウハウ不足」（23.0%）、「育成コストが負担」（15.8%）の順である。また、「特に問題はない」が22.3%を占める。前回調査と比較すると、「時間がとれない」が4.0ポイント減少する一方、「教える側の人材・ノウハウ不足」が2.4ポイント増加した。

業種別にみると、一般・精密機械では「時間がとれない」が36.8%と最も高い。また、「教える側の人材・ノウハウ不足」（28.1%）も他の業種と比べて高い。食品・飲料は「人材が定着しない」が30.5%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」（23.7%）が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～3人では「対象人材がない・必要なし」（43.9%）が最も高いのに対し、100人以上は「人材が定着しない」（22.0%）、「育成コストが負担」（18.6%）が最も高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業では「時間がとれない」が40.6%で最も高く、次いで「教える側の人材・ノウハウ不足」も33.0%を占める。

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。

## 第3節 技能継承

### 1 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応

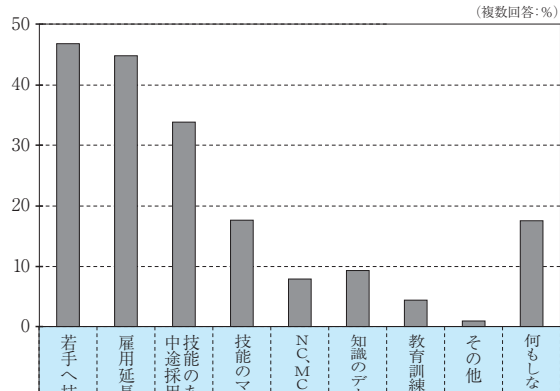
熟練技能者の退職（技能継承の問題）への今後の対応（複数回答）は、「若手へ技能継承」が46.8%で最も高く、次いで「雇用延長・再雇用」（44.8%）、「技能のある人材を中途採用」（33.8%）の順である。また、「何もしない・必要なし」が17.7%を占める。前回調査と比較すると、「雇用延長・再雇用」が8.5ポイント、「技能のある人材を中途採用」が7.1ポイントとともに増加している。

業種別にみると、一般・精密機械では「若手へ技能継承」が57.2%を占めるほか、「技能のある人材を中途採用」（41.4%）、「NC、MC機械等の活用」（17.9%）、「知識のデータベース化」（14.4%）が他の業種と比べて高い。食品・飲料では、「雇用延長・再雇用」（50.8%）、「技能のマニュアル化」（28.8%）、「教育訓練機関の活用」（10.2%）が他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、＜10人以上＞では「若手へ技能継承」が最も高く、次いで「雇用延長・再雇用」である。100人以上では「若手へ技能継承」（79.7%）が最も高く、一方、1～3人は「何もしない・必要なし」（48.0%）、4～9人では「技能のある人材を中途採用」（33.0%）が最も高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業では「若手へ技能継承」（65.1%）が最も高いのに対し、大幅（20%以上）減少と回答した企業では「何もしない・必要なし」（30.9%）が高い。

図表Ⅱ-4-8 熟練技能者の退職（技能継承の問題）への対応



		若手へ技能継承	雇用延長再雇用	中途採用 技能のある人材を	技能のマニュアル化	NC・MC機械等の活用	知識のデータベース化	教育訓練機関の活用	その他	何もしない必要なし	無回答	n
今回調査(全体)		46.8	44.8	33.8	17.7	7.9	9.3	4.4	0.8	17.7	3.2	1,327
前回調査		46.1	36.3	26.7	17.2	6.4	8.5	3.1	1.0	23.6	3.3	1,558
業種別	食品・飲料	50.8	50.8	30.5	28.8	3.4	10.2	10.2	0.0	13.6	5.1	59
	衣料・身の回り品	32.9	35.7	31.4	12.9	2.9	4.3	2.9	0.0	21.4	4.3	70
	住宅・建物	44.0	42.0	26.0	4.0	2.0	0.0	4.0	0.0	22.0	8.0	50
	紙・印刷	39.3	48.0	34.0	16.8	1.6	7.0	3.7	1.2	20.1	2.5	244
	材料・部品【非金属】	51.4	50.3	29.1	18.3	6.3	9.7	3.4	0.0	19.4	5.1	175
	材料・部品【金属】	44.9	41.6	32.9	13.2	9.1	7.0	3.3	0.8	19.8	2.5	243
	一般・精密機械	57.2	45.6	41.4	24.2	17.9	14.4	7.0	1.4	10.2	1.4	285
	電機・電子	40.5	48.8	37.2	16.5	5.0	9.9	4.1	0.8	18.2	4.1	121
	その他	48.8	30.0	23.8	16.3	7.5	12.5	0.0	1.3	23.8	2.5	80
従業員規模別	1~3人	13.5	25.0	14.9	1.4	2.7	1.4	0.0	1.4	48.0	6.1	148
	4~9人	32.8	32.0	33.0	10.3	7.3	5.7	1.4	0.4	24.5	4.2	506
	10~20人	55.6	52.5	38.6	20.4	10.2	10.2	4.6	1.2	6.8	2.5	324
	21~50人	70.7	61.3	39.3	33.5	7.9	14.1	8.4	1.6	4.2	0.5	191
	51~99人	85.1	77.0	41.9	31.1	10.8	21.6	14.9	0.0	4.1	0.0	74
	100人以上	79.7	71.2	39.0	39.0	10.2	22.0	13.6	0.0	1.7	1.7	59
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	65.1	48.1	48.1	24.5	16.0	15.1	7.5	1.9	8.5	2.8	106
	やや(20%未満)増加	56.5	51.2	38.5	20.4	12.3	8.1	7.3	0.4	10.4	0.8	260
	ほぼ横ばい(±5%未満)	45.7	44.7	33.6	16.6	7.6	10.9	3.5	0.8	17.0	3.9	488
	やや(20%未満)減少	42.8	45.0	27.5	16.3	2.6	7.3	2.2	1.3	21.7	3.5	313
	大幅(20%以上)減少	29.4	32.4	30.1	14.0	5.9	5.9	4.4	0.0	30.9	3.7	136

(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、「解決できる」（8.7%）、「概ね解決できる」（47.3%）をあわせた『解決できる』が56.0%を占め、「解決できる見込みはない」は8.2%である。前回調査と比較すると、『解決できる』は6.0ポイント減少する一方、「解決できる見込みはない」が0.6ポイント増加した。

業種別にみると、材料・部品〔非金属〕では『解決できる』が67.5%、住宅・建物でも60.0%を占める。一方、衣料・身の回り品は『解決できる』は48.0%にとどまる。

従業者規模別にみると、100人以上では『解決できる』が75.4%に達しているが、1～3人は「わからない」が47.1%を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業では『解決できる』が59.6%を占める。

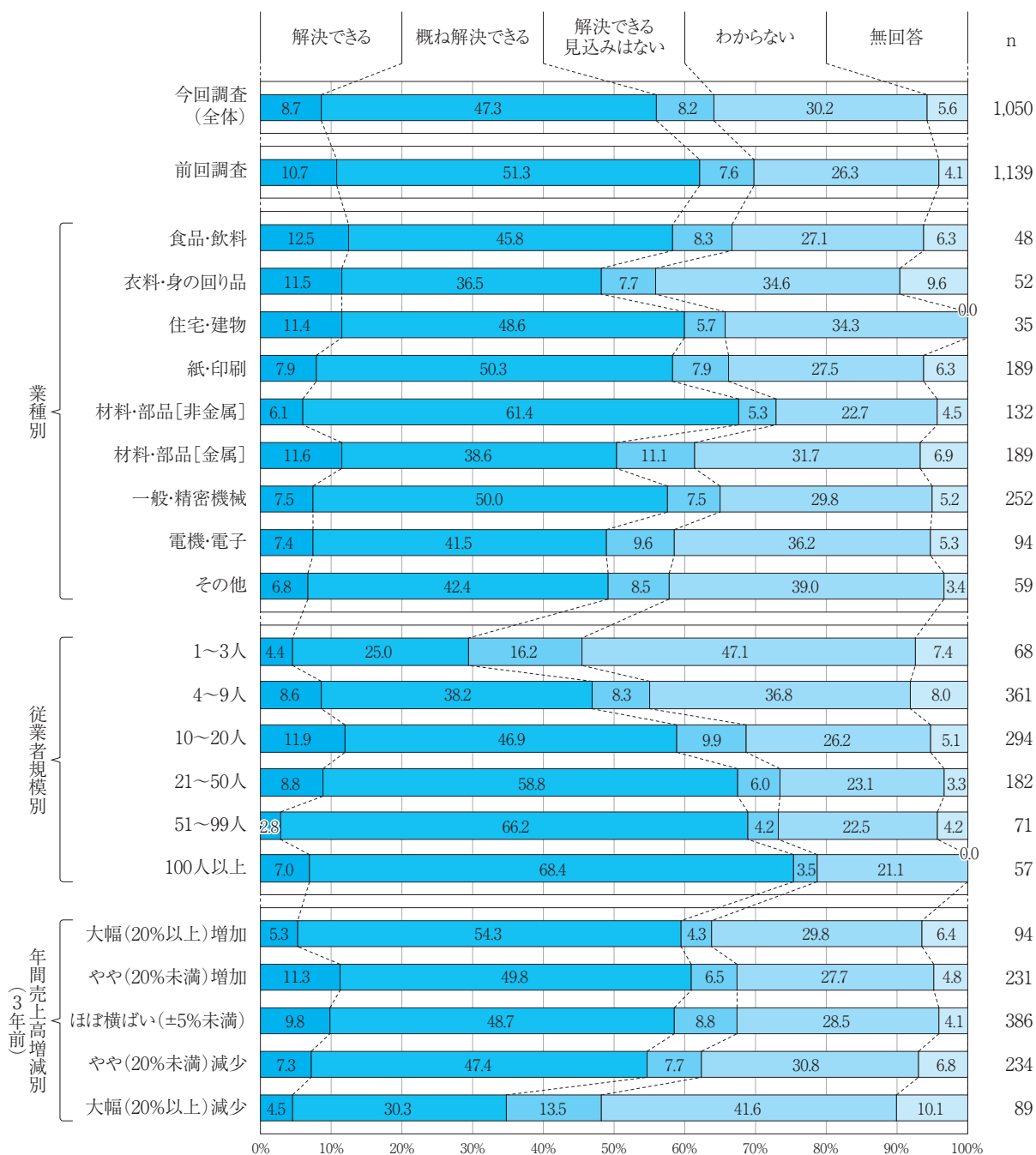
### 〈事例23〉 他社の追隨を許さない職人の手による微細加工技術で、世界一の製品を作り出す

各種非鉄金属の精密スリッター加工を主力業務とする当社の強みは、長年培ってきた社員の技術力である。機械が製品を加工するのではなく、人が機械を使って加工するのが正しいあり方と考えている。微細加工を強みとする当社は、天候等による温度や湿度の微妙な差異を調整するため経験豊富な職人の技術力を重視している。主力業務のスリッター加工とは金属を指定された幅に裁断する加工のことで、対象とする金属は何百種類もあり、平均の厚みは0.1mmと非常に薄い。電子部品やIT、ロボットなどの産業分野で需要があり、リチウムイオン電池にも採用されている。より薄いものをより細く切ることが創業からのポリシーで、その点において他社との差別化を図ってきた。加工機は社長が設計し設備メーカーに発注し製作したオリジナル。

当社では、微細な加工技術を生かし、リチウムイオン蓄電池の安全性の試験で用いられる、JISが定める試験片を3年がかりで開発し、製造・販売している。国内でリチウムイオン電池を製造するメーカーは、安全性試験を実施するために必ず購入して性能テストを実施しなければならない。今後どんなに技術革新が進んでも、職人技術力で世界一の製品を作っていきたい。

（一般・精密機械 21～50人 城東周辺地域）

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(技能継承の問題)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。

## 1 経営における重視事項

経営において重視していること（複数回答）は、「持続的経営」が54.1%で最も高く、次いで「利益の拡大」（43.5%）、「従業員の成長・幸福」（35.8%）、「技術の向上・革新・継承」（33.1%）の順である。

業種別にみると、すべての業種で「持続的経営」が最も高く、なかでも食品・飲料（62.5%）が高い。このほか食品・飲料では「利益の拡大」（57.5%）、「従業員の成長・幸福」（48.8%）、「雇用の維持」（43.8%）、「地域や社会への貢献」（25.0%）、「企業理念等の実現」（15.0%）、「規模の拡大」（12.5%）も他の業種と比べて高い。一般・精密機械、電機・電子は、「技術の向上・革新・継承」がともに4割を超え、他の業種と比べて高い。

従業者規模別にみると、＜1～99人＞では「持続的経営」が最も高く、100人以上では「持続的経営」と「利益の拡大」がともに75.4%で最も高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「技術の向上・革新・継承」、「雇用の維持」、「従業員の成長・幸福」はいずれも増益が減益を10ポイント以上上回る。

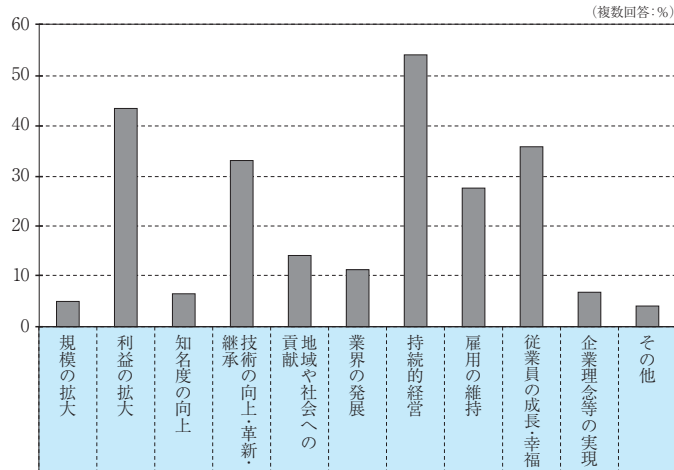
### 〈事例24〉アミノ酸製造技術を基盤とする高付加価値の創造

調味料・機能性食品の製造・販売や乳酸菌の培養受託等を展開する当社は、経営理念として「未利用資源の有効活用」を掲げている。農水産物から本来の目的物を取り出す際に発生する副産物の有効成分に着目し、当社保有の分解・抽出技術を生かして、旨みやコクを引き立てる調味料や機能性素材等を製造する。例えばデンプン製造の副産物であるポテト蛋白を原料にポテトペプチドやアミノ酸を製造し、製餡時に出る小豆煮汁から高ポリフェノール含有の小豆エキスを製造する。当社はこれらの製造に関連する特許を複数取得している。

少子高齢化時代を迎え、今後は調味料関連食品の総需要は伸び悩みが予想されるが、人体の健康維持に必須のアミノ酸製造という観点からみれば大きな市場が横たわっているため、技術を活用した多様な機能性食品の開発を更に進めたい。並行して、他社との連携による新事業領域への進出や大学、研究機関等との連携強化による技術力向上を目論んでいる。諸課題を認識しつつ、引き続き「未利用資源の有効活用」を標榜し、安心・安全な食品の製造を通して、人類の健康と食文化に貢献していきたいと考えている。

（食品・飲料 51～99人 都心地域）

図表Ⅱ-5-1 経営における重視事項



		5.1	43.5	6.7	33.1	14.3	11.6	54.1	27.6	35.8	6.8	4.2	11.1	n
業種別	今回調査(全体)	5.1	43.5	6.7	33.1	14.3	11.6	54.1	27.6	35.8	6.8	4.2	11.1	2,552
	食品・飲料	12.5	57.5	11.3	37.5	25.0	17.5	62.5	43.8	48.8	15.0	6.3	3.8	80
	衣料・身の回り品	3.2	30.6	4.0	22.6	6.7	14.3	42.5	14.3	19.8	3.6	5.2	19.4	252
	住宅・建物	2.4	35.4	9.4	22.0	10.2	11.0	40.9	21.3	23.6	3.1	4.7	18.9	127
	紙・印刷	4.8	51.2	5.6	23.4	13.4	11.3	57.7	28.2	36.7	5.2	3.7	7.6	461
	材料・部品 [非金属]	7.1	48.6	7.5	36.7	19.0	12.9	60.2	32.0	43.5	11.6	4.1	8.8	294
	材料・部品 [金属]	4.0	41.1	5.6	31.5	13.1	9.3	50.8	26.6	32.1	4.2	5.4	14.1	504
	一般・精密機械	6.0	43.6	6.8	44.8	15.4	9.6	58.4	30.8	42.0	8.2	2.8	8.6	500
	電機・電子	4.2	44.3	7.2	44.3	17.4	9.0	53.9	32.9	42.5	8.4	3.6	7.2	167
	その他	5.4	37.3	11.4	34.3	15.1	19.9	54.2	24.1	32.5	9.0	3.6	12.7	166
従業員規模別	1~3人	2.2	28.0	4.6	18.3	8.0	8.5	42.6	7.1	12.4	1.7	7.1	19.7	1,190
	4~9人	5.5	50.2	6.6	38.5	14.2	13.9	56.8	35.1	47.7	4.9	2.5	4.2	639
	10~20人	7.8	61.6	11.7	49.5	22.2	15.9	73.9	55.9	67.3	11.4	0.9	1.2	333
	21~50人	11.3	68.0	10.8	61.3	26.8	13.9	72.2	61.3	70.1	24.2	0.5	1.0	194
	51~99人	13.0	66.2	6.5	63.6	28.6	16.9	67.5	55.8	61.0	20.8	1.3	1.3	77
	100人以上	18.0	75.4	9.8	55.7	41.0	18.0	75.4	57.4	63.9	31.1	0.0	0.0	61
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	15.8	59.0	12.9	55.4	21.6	16.5	62.6	45.3	52.5	13.7	2.2	5.8	139
	やや(20%未満)増加	10.2	55.2	11.6	49.7	23.5	14.9	63.8	37.8	56.6	13.0	1.4	3.3	362
	ほぼ横ばい(±5%未満)	4.0	41.1	6.5	33.5	14.6	11.0	58.0	28.7	38.0	7.4	3.6	8.6	929
	やや(20%未満)減少	3.3	44.0	4.8	28.0	11.3	10.7	53.2	25.3	29.2	3.7	4.7	10.0	600
	大幅(20%以上)減少	2.6	34.7	4.5	19.2	8.6	10.8	38.6	15.3	19.4	3.2	7.5	23.9	464
売上高増減別	黒字(プラス)	6.1	47.3	8.2	38.6	16.7	13.5	59.5	32.2	43.1	8.8	3.1	6.9	1,587
	赤字(マイナス)	3.3	38.7	4.5	24.2	11.2	9.0	46.7	20.7	25.0	3.5	6.3	16.2	777
経常損益の 変化別(3年前)	増益	7.7	52.6	8.8	44.5	19.2	12.4	59.3	37.6	48.7	9.9	2.9	6.0	548
	横ばい	4.0	38.2	5.5	31.4	13.1	11.5	54.1	25.4	33.2	5.9	4.2	10.7	960
	減益	4.9	45.0	6.7	28.8	13.6	12.1	52.1	25.0	32.0	6.0	4.7	13.2	959



## 2 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現在の業務を維持していきたい」が50.0%で最も高い。次いで「廃業の予定」(12.4%)、「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」(9.0%)の順である。また、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(7.4%)、「製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい」(2.9%)、「製造業の既存分野に加え、他業種（流通業、サービス業等）に進出したい」(1.3%)をあわせた『事業展開の意向あり』と回答した企業が11.6%を占める。

業種別にみると、すべての業種で「現在の業務を維持していきたい」が最も高く、食品・飲料は60.0%を占める。電機・電子は「現状の業務の周辺分野へ展開したい」(16.8%)が他の業種よりも高く、事業拡大の意欲が高い。一方、衣料・身の回り品は「廃業の予定」(21.8%)、「まだ決めていない」(15.1%)が高い。

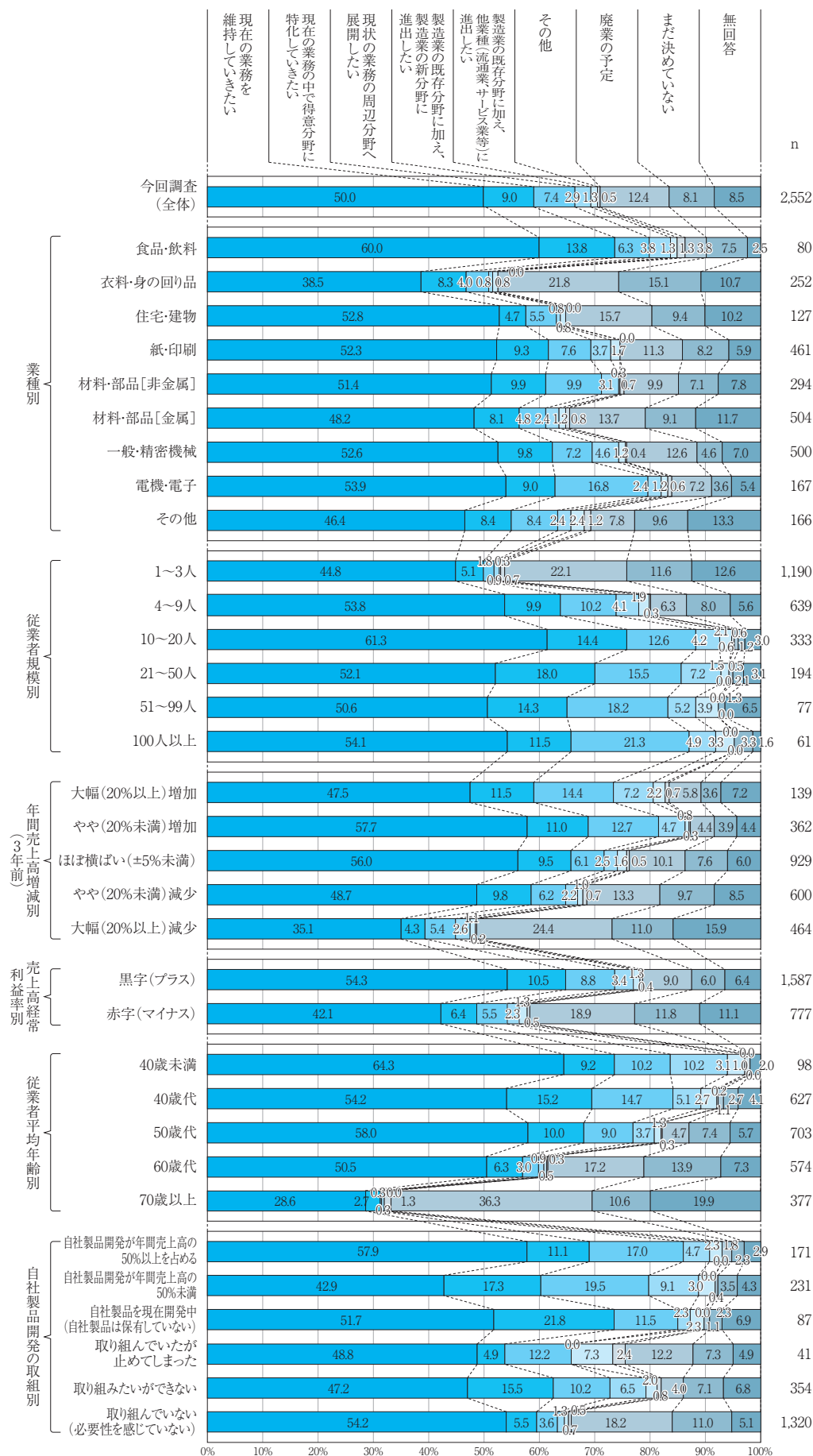
従業員規模別にみると、すべての従業員規模で「現在の業務を維持していきたい」が最も高い。また、1～3人では「廃業の予定」(22.1%)と「まだ決めていない」(11.6%)が高い。『事業展開の意向あり』と回答した企業の割合は、従業員規模が100人以上では29.5%を占め、従業員規模が大きい企業で事業拡大の意欲が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど、『事業展開の意向あり』と回答した企業の割合が高くなる傾向がみられ、大幅（20%以上）増加と回答した企業では、23.8%を占める。一方、大幅（20%以上）減少と回答した企業では『事業展開の意向あり』と回答した企業の割合は1割に満たず、「廃業の予定」が24.4%を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）は赤字（マイナス）に比べ『事業展開の意向あり』と回答した企業の割合が高い。一方、赤字（マイナス）では「廃業の予定」(18.9%)、「まだ決めていない」(11.8%)が高い。

自社製品開発の取組別に事業展開の方向性別でみると、「現在の業務を維持していきたい」がすべての項目で最も高く、自社製品開発が年間売上高の50%以上を占める企業は57.9%を占める。また、「現状の業務の周辺分野へ展開したい」では、自社製品開発が年間売上高の50%以上を占める企業（17.0%）、自社製品開発が年間売上高の50%未満の企業（19.5%）が他の項目と比べて高く事業拡大意欲が高い。自社製品を現在開発中（自社製品を保有していない）の企業では「現在の業務の中で得意分野に特化していきたい」が21.8%と他の項目よりも高い。一方、取り組んでいたがやめてしまった企業、取り組んでいない（必要性を感じていない）企業では「廃業の予定」が高く、ともに1割を超える。

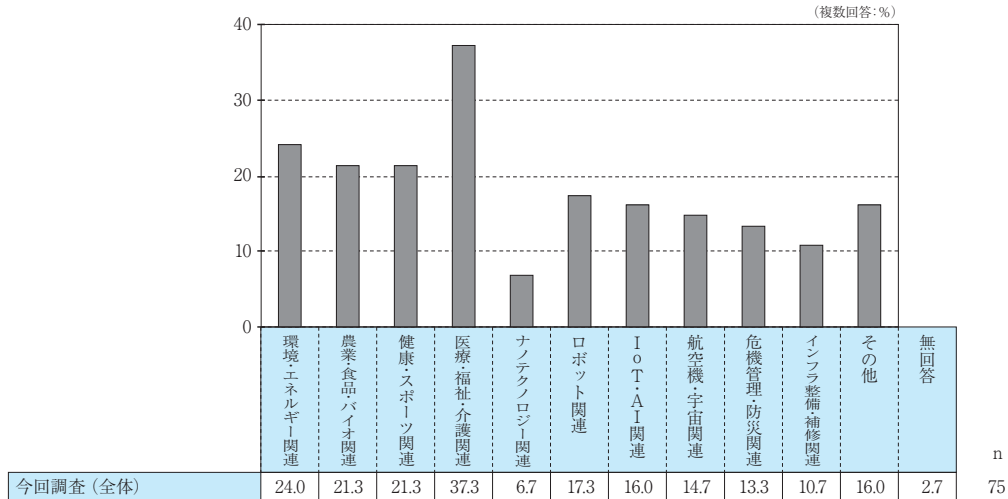
図表Ⅱ-5-2 今後の事業展開の方向性



### 3 進出したい新事業分野

今後の事業展開で既存分野に加えて製造業の新分野進出の意向がある企業が進出したい新事業分野（複数回答）は、「医療・福祉・介護関連」が37.3%で最も高く、次いで「環境・エネルギー関連」が24.0%である。

図表Ⅱ-5-3 進出したい新事業分野



(注) 今後の事業展開の方向性（図表Ⅱ-5-2）で「製造業の既存分野に加え、製造業の新分野に進出したい」とした企業のみを集計。

#### 〈事例25〉ニッチ市場に注目し、技術力を駆使して製品開発を続ける老舗メーカー

当社は主に電気泳動機器と発光計測機器を製造・販売している。電気泳動機器とは生物の組織を専用の試薬に溶かし込み、電圧をかけ、移動度の違いによって含まれているタンパク質を分離・分析する機器のこと。一方、発光計測機器は生物が発する微弱な光を計測する機器で細胞や遺伝子の活性状態などを観測するためなどに使用する。

大量生産・大量販売で低価格を実現する海外の競合巨大企業に対し、当社では長年培ってきた顧客との信頼関係を生かし、その声を反映させて、常に高機能・高性能で使い勝手の良い新製品の開発を行い市場での優位性を保つように努めている。今後も顧客に喜ばれる製品開発に注力し、国内外のバイオ研究の進展に貢献していきたい。

(一般・精密機械 21~50人 城東都心近接地域)

## 第 III 編

### 東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

# 第Ⅲ編 東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

中小製造業は大企業と異なり、限りある人材や設備などの社内資源を上手に活かしながら、競争力を維持・向上させていく必要があり、他社との差別化や付加価値の高いものづくりが求められる。そこで、第Ⅲ編第1章では、都内中小製造業の競争力に注目し、自社内においては何を競争力の源泉としつつ、社外に対してはどのような連携体制を構築しているのか、さらに今後何を伸長していこうと考えているのか分析した。また第2章では、イノベーションへの取組に注目し、生産の効率化・合理化の取組や自社製品開発の取組の状況、さらにこれらの取組が業績に与える影響などを分析した。

## 【第Ⅲ編のポイント】

### 第1章 都内中小製造業における競争力の源泉

- ・黒字企業の競争力向上に向けた具体的な取組（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」が5割以上、「加工技術の向上」と「高品質化」が3割程度。
- ・赤字企業の競争力向上に向けた具体的な取組（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」が4割程度、「加工技術の向上」が2割以上、「高品質化」が2割程度。
- ・黒字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」が3割程度、「加工技術の向上」と「営業力の強化」が2割以上。
- ・赤字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「特になし」が3割以上、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」が2割程度、「営業力の強化」が約2割。
- ・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2割以上。
- ・社外との連携（複数回答）は、「交流会を通じたネットワーク構築」と「事業協同組合等への加入」がともに1割未満。
- ・IT（情報技術）の利活用状況（複数回答）は、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」が3割程度。
- ・3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が5割程度、「進んだ」は約2割。

### 第2章 都内中小製造業のイノベーションへの取組

- ・生産の効率化・合理化に向けた取組（複数回答）は、「技術者のスキル向上」が2割程度、「生産設備の導入・更新」は約2割。
- ・生産設備の導入・更新の目的（複数回答）は「生産能力の維持更新」が6割程度。
- ・生産設備の導入・更新のタイミング（複数回答）は、「自社の業績が良くなったとき」が4割以上。
- ・生産設備の導入・更新を行っている方が、『黒字（プラス）』の割合が高く、さらに生産設備の導入・更新のみを行っているよりも、その他の取組も含めて行っている企業がより『黒字（プラス）』の割合が高い。
- ・生産の効率化・合理化に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が4割以上。
- ・生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「特になし」が3割以上、「技術者のスキル向上」が3割程度。

- ・従業員による改善・改良活動の取組は、『取り組んでいない』が約5割、「取り組んでいる」は約4割。
- ・改善・改良活動に取り組んでいる方が、以前は取り組んでいたが今は取り組んでいないと、取り組んだことはないよりも、『黒字（プラス）』の割合が高い。
- ・改善・改良に取り組んでいる企業は『増益』が3割程度で、以前取り組んでいたが今は取り組んでいない、取り組んだことはない企業を上回る。
- ・改善・改良活動の取組の効果（複数回答）は、「品質が改善した」が約5割。
- ・改善・改良活動に取り組まない理由（複数回答）は、「従業員がいない」が約3割、「積極的に取り組む人がいない」が2割程度。
- ・新製品開発等の取組状況は、「取り組んでいる」は約2割。
- ・自社製品開発に取り組んでいる企業のうち、「自社製品を保有・販売（複数製品）」は6割以上。
- ・自社製品開発に取り組んでいる企業のうち、自社製品の年間売上高に占める割合が「50%以上を占めている」企業は4割程度。
- ・自社製品開発の取組別に3年前と比較した年間売上高の変化をみると、3年前と比べて年間売上高が増加している企業は自社製品開発に取り組む割合が高い。
- ・自社製品開発の取組別に売上高経常利益率をみると、『黒字（プラス）』の割合は自社製品を現在開発中（自社製品は保有していない）が8割程度、自社製品が年間売上高の50%以上が7割以上、自社製品が年間売上高の50%未満で約7割。
- ・自社製品開発の取組別に3年前と比較した経常損益の変化をみると、「増益」と回答した企業は自社製品を現在開発中（自社製品を保有していない）、自社製品が年間売上高の50%未満、自社製品が年間売上高の50%以上がいずれも約3割。
- ・自社製品開発の取組別に3年前と比較した現在のITの利活用状況をみると、「進んだ」と回答した企業は自社製品が年間売上高の50%未満と自社製品を現在開発中（自社製品は保有していない）がともに4割以上。
- ・自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由（複数回答）は、「技術力が不十分」が3割以上、「新製品開発の資金が不十分」が3割程度、「組織体制や開発環境が整わなかった」が約3割。

## 第1節 競争力向上に向けた取組の現状と今後

### 1 競争力向上に向けた具体的な取組

#### (1) 黒字企業の競争力向上に向けた具体的な取組

黒字企業において競争力向上に向けて具体的に取り組んでいること（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（56.0%）、「加工技術の向上」（32.8%）、「高品質化」（31.4%）と続く。また、新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」は14.6%、「試作開発力の向上」は9.8%、「研究開発力の向上」は7.4%である。

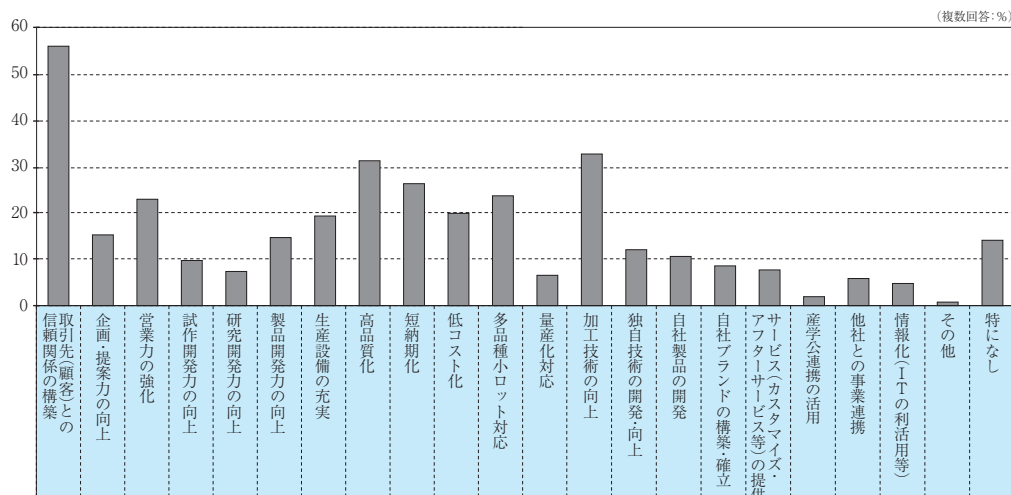
業種別に具体的な取組別でみると、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」は食品・飲料（77.6%）が高い。「営業力の強化」は食品・飲料（44.9%）、「加工技術の向上」についてはその他（45.0%）が他の業種よりも高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品〔非金属〕、一般・精密機械、電機・電子ではすべて今回調査（全体）の割合を上回る。

従業者規模別に具体的な取組別でみると、「営業力の強化」、「低コスト化」、「企画・提案力の向上」、「製品開発力の向上」、「自社製品の開発」、「研究開発力の向上」は従業者規模が大きくなるほど割合が高い。

年間売上高増減別（3年前）に具体的な取組別でみると、「加工技術の向上」、「高品質化」、「生産設備の充実」、「製品開発力の向上」、「独自技術の開発・向上」、「自社製品の開発」、「研究開発力の向上」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。

経常損益の変化別（3年前）に具体的な取組別でみると、増益は「低コスト化」、「その他」、「特になし」を除き、横ばいと減益を上回る。

図表Ⅲ-1-1 黒字企業の競争力向上に向けた具体的な取組



	56.0	15.4	23.1	9.8	7.4	14.6	19.3	31.4	26.4	20.0	23.7	6.5	32.8	12.2	10.7	8.7	7.7	2.0	5.9	4.9	0.8	14.2	5.0	n	
今回調査(全体)	56.0	15.4	23.1	9.8	7.4	14.6	19.3	31.4	26.4	20.0	23.7	6.5	32.8	12.2	10.7	8.7	7.7	2.0	5.9	4.9	0.8	14.2	5.0	1,587	
業種別	食品・飲料	77.6	22.4	44.9	22.4	14.3	34.7	34.7	53.1	8.2	32.7	18.4	18.4	24.5	28.6	18.4	26.5	8.2	2.0	8.2	6.1	0.0	2.0	0.0	49
	衣料・身の回り品	43.8	18.8	15.2	16.1	4.5	12.5	10.7	21.4	15.2	9.8	21.4	4.5	36.6	3.6	8.9	6.3	2.7	1.8	3.6	2.7	0.0	17.9	8.0	112
	住宅・建物	51.5	3.0	6.1	1.5	0.0	3.0	4.5	19.7	10.6	7.6	15.2	0.0	19.7	6.1	10.6	4.5	7.6	1.5	6.1	1.5	1.5	16.7	12.1	66
	紙・印刷	61.4	20.7	32.4	4.8	1.0	6.9	14.8	27.6	34.1	25.9	29.0	4.1	23.8	11.0	5.5	5.9	9.7	0.0	6.9	5.9	0.7	14.1	4.8	290
	材料・部品[非金属]	56.5	16.8	28.3	17.8	17.8	24.1	31.4	30.9	25.1	24.6	26.2	12.0	28.3	13.1	15.2	8.9	8.9	4.2	5.8	5.2	0.5	15.7	4.2	191
	材料・部品[金属]	50.2	6.9	14.1	5.7	2.4	6.3	17.1	30.0	33.3	17.1	22.2	7.2	37.8	7.2	6.6	3.6	3.0	0.6	4.2	2.7	0.9	18.3	5.7	333
	一般・精密機械	57.8	15.0	24.3	10.5	11.4	21.9	26.3	38.9	24.3	20.4	24.6	5.4	40.4	18.3	13.8	12.3	8.4	3.3	9.0	5.1	1.2	11.1	4.2	334
	電機・電子	60.4	18.0	21.6	13.5	13.5	19.8	16.2	30.6	30.6	18.9	20.7	9.0	23.4	16.2	13.5	9.9	13.5	3.6	5.4	8.1	0.9	10.8	2.7	111
その他	54.0	26.0	24.0	9.0	7.0	16.0	9.0	32.0	17.0	18.0	20.0	2.0	45.0	11.0	16.0	16.0	12.0	2.0	1.0	9.0	1.0	12.0	5.0	100	
従業員規模別	1~3人	44.1	6.9	6.1	5.6	2.8	5.1	6.6	18.6	19.8	11.9	1.7	1.8	27.1	4.6	3.3	3.0	3.8	0.5	2.8	1.7	0.5	26.2	7.1	606
	4~9人	59.1	16.4	21.0	9.0	6.2	12.7	16.9	32.8	31.2	19.2	23.8	4.8	32.1	14.8	10.9	9.9	7.9	1.6	7.2	5.3	0.9	11.8	5.1	433
	10~20人	70.0	19.2	32.9	16.3	10.0	24.6	32.1	40.4	32.5	26.3	30.8	11.3	42.9	14.2	14.6	13.8	11.7	3.3	8.8	3.3	0.8	3.3	2.9	240
	21~50人	65.0	25.0	48.1	16.9	14.4	25.6	36.9	45.0	30.6	28.1	30.0	15.0	41.9	20.0	20.0	12.5	13.1	3.8	6.3	9.4	2.5	1.3	0.6	160
	51~99人	69.2	33.8	63.1	13.8	20.0	30.8	29.2	61.5	26.2	36.9	30.8	13.8	38.5	32.3	26.2	16.9	10.8	3.1	15.4	15.4	0.0	0.0	4.6	65
	100人以上	59.6	38.6	63.2	12.3	22.8	36.8	57.9	50.9	24.6	50.9	31.6	17.5	29.8	21.1	26.3	17.5	15.8	8.8	8.8	17.5	0.0	0.0	3.5	57
年間売上高増減別(3年前)	大幅(20%以上)増加	63.9	24.1	32.4	19.4	19.4	25.0	36.1	42.6	34.3	25.9	25.0	15.7	50.9	23.1	21.3	15.7	9.3	7.4	6.5	8.3	0.9	8.3	0.9	108
	やや(20%未満)増加	63.7	20.6	27.0	13.8	10.0	19.3	30.9	41.2	34.1	25.1	27.0	9.3	41.2	14.1	12.5	11.6	7.4	2.9	6.1	5.8	0.0	4.8	3.9	311
	ほぼ横ばい(±5%未満)	54.6	13.4	21.4	8.6	6.2	13.2	17.2	31.0	22.7	16.1	24.4	5.3	30.0	11.9	10.5	8.5	9.2	1.0	5.9	5.2	1.1	15.4	5.6	696
	やや(20%未満)減少	57.4	15.1	25.6	6.1	4.8	12.5	13.5	24.7	25.3	21.8	22.8	5.4	29.2	9.6	7.7	5.4	5.4	1.9	6.4	2.9	1.3	16.0	4.5	312
	大幅(20%以上)減少	38.0	9.3	12.0	7.3	4.0	6.7	5.3	20.0	25.3	20.0	15.3	2.0	24.7	7.3	6.7	6.0	4.0	0.7	4.7	3.3	0.0	28.7	8.0	150
変化別(経常利益の率)	増益	61.2	18.2	27.0	12.0	10.5	19.1	25.6	36.4	29.9	20.3	27.8	9.6	40.7	16.3	13.9	11.0	8.1	3.3	8.6	6.5	1.0	7.4	3.6	418
	横ばい	54.8	13.3	19.5	8.7	6.3	13.2	18.9	32.5	25.1	18.6	21.9	6.2	30.5	12.1	9.5	8.4	7.8	1.4	4.9	4.8	0.5	14.9	5.4	630
	減益	53.7	15.9	24.9	9.7	6.3	12.7	15.0	26.4	25.4	22.0	22.6	4.6	29.8	9.3	9.9	7.4	7.4	1.5	4.9	3.8	1.1	18.4	5.5	527

(注) 直近の売上高経常利益率(図表Ⅱ-2-3)で『黒字(プラス)』とした企業のみを集計。



## (2) 赤字企業の競争力向上に向けた具体的な取組

赤字企業において競争力向上に向けて具体的に取り組んでいること（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（38.7%）、「加工技術の向上」（23.3%）、「高品質化」（17.8%）と続く。また、「特になし」は30.0%である。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」は8.8%、「試作開発力の向上」は6.0%、「研究開発力の向上」は2.6%である。

業種別に具体的な取組別でみると、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」では食品・飲料（56.0%）、「加工技術の向上」は材料・部品〔非金属〕と一般・精密機械がともに27.7%となり、他の業種よりも高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品〔非金属〕、一般・精密機械、電機・電子はすべて今回調査（全体）の割合を上回る。

従業者規模別に具体的な取組別でみると、「特になし」は従業者規模が大きくなるほど割合は低い。一方、「営業力の強化」は従業者規模が大きくなるほど割合が高い。

年間売上高増減別（3年前）に具体的な取組別でみると、「特になし」は3年前からの年間売上高が減少している企業ほど割合が高い。「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」はいずれも大幅（20%以上）増加と回答した企業が最も高い。

経常損益の変化別（3年前）に具体的な取組別でみると、「高品質化」は横ばいと減益がともに18.1%で増益（16.5%）を上回る。このほか「生産設備の充実」、「その他」、「特になし」は減益が増益を上回る。

### 〈事例26〉 迅速な修理対応により顧客の信頼を獲得し、長く継続する取引関係を構築

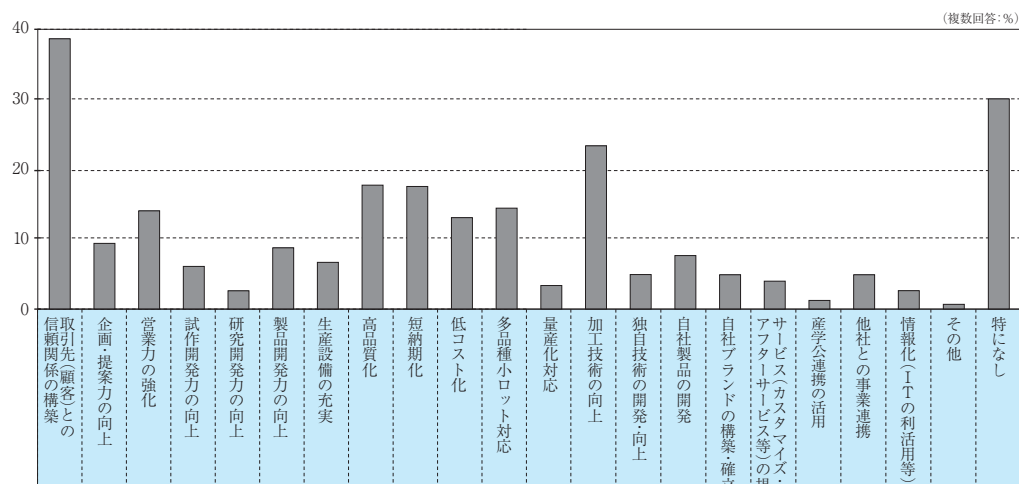
工業用ポンプを製造している当社の強みは、迅速な修理対応が可能なこと。ポンプは生産ラインの中でも原材料をくみ上げる最初の工程で使用されることが多く、ポンプが動かないと一日中工場が稼働しなくなってしまうため、品質を確保することはもちろんであるが、修理にも迅速に対応している。オーバーホールで全ての部品を取り替えることもあれば、顧客側で対応できるときは、消耗品の部品だけを即日納品することもある。

当社のポンプは工場に設置し使用されることから、一度設置すると他社のポンプでは配管と形状が一致しないため、製品を購入してもらえば、その後の買い替え需要も見込める。当社の製品を長く利用してもらうことで信頼関係が生まれ、それが次の受注につながる。

設備については、最近補助金を活用して、NC旋盤の機械1台を買い換えた。買い換え前の機械は癖があり、使用者に限られていたが、新しい機械では誰が作業しても差がなく、高品質化につながり、速く簡単に作業をすることが可能となった。ポンプの成形の要である金型の大半は自社内で製作。業界では、金型生産能力のある下請会社が高齢化で廃業しており、ポンプ製造の大部分を自社内で完結していることが当社の強みである。

（一般・精密機械 4～9人 城南地域）

図表Ⅲ-1-2 赤字企業の競争力向上に向けた具体的な取組



今回調査(全体)	38.7	9.4	14.0	6.0	2.6	8.8	6.6	17.8	17.6	13.1	14.4	3.3	23.3	4.9	7.6	5.0	3.9	1.2	4.9	2.6	0.6	30.0	8.8	n	
業種別	食品・飲料	56.0	20.0	28.0	12.0	4.0	28.0	16.0	24.0	12.0	20.0	12.0	0.0	16.0	0.0	16.0	24.0	0.0	4.0	0.0	12.0	4.0	20.0	4.0	777
	衣料・身の回り品	25.7	5.5	4.6	1.8	0.0	5.5	2.8	11.9	8.3	2.8	15.6	0.9	15.6	2.8	5.5	6.4	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	38.5	14.7	109
	住宅・建物	34.0	7.5	9.4	1.9	0.0	5.7	3.8	11.3	11.3	5.7	3.8	1.9	17.0	7.5	3.8	3.8	1.9	0.0	3.8	1.9	0.0	37.7	11.3	53
	紙・印刷	53.5	16.0	22.2	3.5	0.7	6.9	5.6	16.0	25.7	18.1	19.4	2.8	25.0	3.5	2.1	2.1	4.9	0.7	9.7	5.6	0.0	21.5	7.6	144
	材料・部品[非金属]	45.8	10.8	21.7	10.8	4.8	12.0	12.0	26.5	19.3	18.1	22.9	7.2	27.7	6.0	8.4	6.0	6.0	1.2	2.4	3.6	0.0	27.7	6.0	83
	材料・部品[金属]	38.9	6.1	9.2	3.8	1.5	4.6	9.2	19.1	21.4	13.7	13.7	6.1	25.2	4.6	4.6	3.1	3.8	1.5	6.1	2.3	1.5	31.3	13.7	131
	一般・精密機械	34.3	4.4	14.6	9.5	5.1	10.2	5.1	19.0	21.2	15.3	13.1	2.9	27.7	5.8	8.8	2.9	3.6	1.5	5.1	0.7	0.0	30.7	5.1	137
	電機・電子	38.8	12.2	12.2	6.1	4.1	16.3	8.2	20.4	8.2	16.3	4.1	4.1	20.4	10.2	24.5	12.2	4.1	2.0	6.1	0.0	2.0	26.5	6.1	49
その他	19.6	13.0	8.7	13.0	6.5	8.7	2.2	15.2	10.9	6.5	10.9	0.0	23.9	4.3	15.2	4.3	10.9	2.2	2.2	2.2	2.2	34.8	2.2	46	
従業員規模別	1~3人	30.5	4.7	6.0	4.7	0.6	4.3	3.0	13.0	13.4	9.2	11.3	0.9	20.5	3.2	2.8	2.3	3.4	0.9	2.6	1.5	0.4	38.6	9.8	469
	4~9人	46.8	13.9	18.5	6.4	2.9	11.0	8.7	25.4	27.7	15.6	17.9	4.0	26.6	6.4	11.6	6.4	2.9	1.7	6.4	4.0	1.2	20.2	8.1	173
	10~20人	67.1	20.5	35.6	13.7	9.6	26.0	15.1	28.8	23.3	30.1	26.0	11.0	32.9	6.8	23.3	13.7	11.0	2.7	12.3	5.5	1.4	8.2	2.7	73
	21~50人	44.8	20.7	41.4	6.9	6.9	27.6	24.1	27.6	20.7	24.1	13.8	6.9	31.0	13.8	17.2	17.2	3.4	0.0	6.9	3.4	0.0	6.9	6.9	29
	51~99人	60.0	20.0	50.0	20.0	30.0	0.0	40.0	40.0	20.0	20.0	20.0	30.0	30.0	20.0	30.0	20.0	0.0	0.0	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10
	100人以上	66.7	33.3	100.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
年間売上高増減別(3年前)	大幅(20%以上)増加	41.7	8.3	29.2	12.5	8.3	16.7	8.3	12.5	12.5	12.5	8.3	4.2	16.7	8.3	12.5	4.2	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	20.8	4.2	24
	やや(20%未満)増加	68.8	18.8	31.3	0.0	3.1	12.5	12.5	31.3	31.3	25.0	15.6	18.8	40.6	6.3	12.5	12.5	6.3	0.0	6.3	0.0	0.0	21.9	0.0	32
	ほぼ横ばい(±5%未満)	43.7	11.5	18.0	11.5	6.0	8.7	8.7	23.0	16.9	14.2	16.9	4.9	27.3	9.8	12.6	5.5	6.0	2.7	6.0	5.5	0.5	26.8	6.0	183
	やや(20%未満)減少	40.7	6.6	12.8	3.7	1.2	10.3	7.0	17.7	19.8	12.8	14.4	1.6	29.2	4.5	4.9	4.9	2.5	0.4	3.7	0.8	0.8	27.6	7.0	243
	大幅(20%以上)減少	30.6	9.4	9.7	4.5	1.0	6.6	4.2	13.5	14.9	11.5	13.5	2.1	14.9	1.7	5.9	4.2	3.8	1.0	5.2	2.4	0.7	35.1	13.2	288
経常損益の変化別(3年前)	増益	45.9	14.7	24.8	9.2	4.6	11.0	7.3	16.5	18.3	14.7	17.4	6.4	30.3	8.3	8.3	5.5	4.6	1.8	6.4	4.6	0.9	22.0	9.2	109
	横ばい	39.2	6.9	9.0	4.5	1.7	7.6	4.2	18.1	19.4	12.2	14.6	3.1	24.0	3.8	6.9	4.5	4.9	1.0	4.5	1.4	0.0	34.7	7.3	288
	減益	36.8	9.9	14.9	6.4	2.7	9.1	8.3	18.1	16.3	13.6	13.6	2.7	21.1	4.8	8.0	5.3	2.9	1.1	4.8	2.9	1.1	28.0	9.6	375

(注) 直近の売上高経常利益率(図表Ⅱ-2-3)で「赤字(マイナス)」とした企業のみを集計。

## 2 競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

### (1) 黒字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

黒字企業において競争力向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（31.1%）、「加工技術の向上」（24.5%）、「営業力の強化」（23.7%）と続く。また、新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」は13.2%、「試作開発力の向上」は7.6%、「研究開発力の向上」は7.4%である。

業種別に競争力向上に向けての今後の取組別でみると、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」は食品・飲料（36.7%）、紙・印刷（36.6%）が高い。また、食品・飲料と紙・印刷は「営業力の強化」も高い点が現在の具体的な取組（図表Ⅲ-1-1）と同様である。「加工技術の向上」は一般・精密機械（32.3%）が高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品〔非金属〕、一般・精密機械、電機・電子はすべて今回調査（全体）の割合を上回る点も現在の取組と同様の傾向である。

従業者規模別に競争力向上に向けての今後の取組別でみると、「企画・提案力の向上」、「他社との事業連携」、「情報化（ITの利活用等）」では、従業者規模が大きくなるほど割合も高い。一方、「営業力の強化」、「高品質化」、「生産設備の充実」、「短納期化」、「低コスト化」は従業者規模が大きくなると割合も高まるが、100人以上では低下する。

年間売上高増減別（3年前）に競争力向上に向けての今後の取組別でみると、「加工技術の向上」、「生産設備の充実」、「製品開発力の向上」、「独自技術の開発・向上」、「自社製品の開発」、「自社ブランドの構築・確立」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「特になし」、「多品種小ロット対応」、「他社との事業連携」、「その他」を除き、増益が横ばいと減益を上回る。

#### 〈事例27〉顧客のニーズにマッチした超短期納品で顧客との信頼関係を構築

当社は、創業時以来、工業用の光学ガラスレンズの製造を主力業務としている。

最終的にレンズを使用しているエンドユーザーごとに、カメラに対する設計仕様が異なり、レンズの仕様も1回1回異なる。そのため、小ロット多品種生産に対応する必要がある。また、細かな仕様を満たす製品を作るためには、熱処理加工にさまざまな工夫が必要となる。

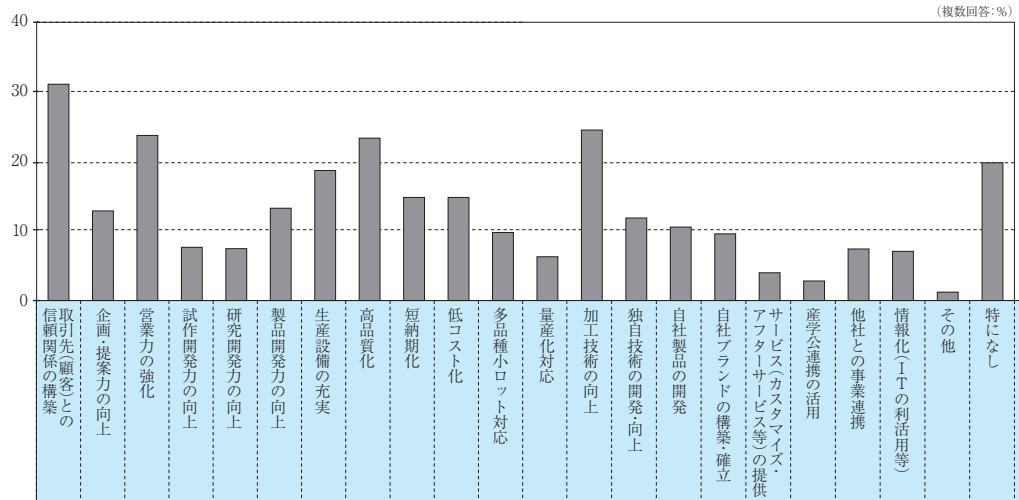
製品の性質上、受注に対し試作品が必要となるが、当社はこの試作品の測定用サンプル研磨加工を超短納期（1日）で行っている。例えば、朝受け取ったとしたら、翌朝には渡すことができるため顧客からも重宝されている。この超短納期だけで、多くの受注を受けている状況であり年中無休稼働で対応をしている。

また、立地的に取引先に近いことが多いため、可能な限り毎日顧客に顔を出して、先方の要望を漏らさないようにしている。さらに、技術的に困ったときには、顧客と相談できる関係性もできている。

顧客は大手企業が多いが、顧客からは高屈折率、分散が低いガラスなどの難易度の高い依頼が次々に出てきており、今後は加工技術の改善、向上に取り組む必要性を感じている。

（一般・精密機械 10～20人 多摩地域）

図表Ⅲ-1-3 黒字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと



業種別	食品・飲料	衣料・身の回り品	住宅・建物	紙・印刷	材料・部品[非金属]	材料・部品[金属]	一般・精密機械	電機・電子	その他	n															
今回調査(全体)	31.1	22.4	23.7	14.3	16.3	24.5	18.8	23.3	14.9	14.9	9.7	6.2	24.5	11.9	10.5	9.6	4.0	2.8	7.4	7.1	1.2	19.8	6.2	1,587	
食品・飲料	36.7	22.4	23.7	14.3	16.3	24.5	18.8	23.3	14.9	14.9	9.7	6.2	24.5	11.9	10.5	9.6	4.0	2.8	7.4	7.1	1.2	19.8	6.2	49	
衣料・身の回り品	24.1	14.3	17.0	6.3	0.9	6.3	5.4	14.3	15.2	7.1	8.9	5.4	30.4	5.4	6.3	7.1	3.6	2.7	4.5	4.5	0.0	26.8	8.0	112	
住宅・建物	28.8	1.5	12.1	1.5	0.0	0.0	10.6	16.7	6.1	3.0	4.5	1.5	10.6	4.5	4.5	6.1	3.0	3.0	4.5	4.5	1.5	27.3	13.6	66	
紙・印刷	36.6	20.3	30.3	4.1	4.5	6.6	16.9	21.7	18.6	18.6	11.7	4.1	14.8	7.2	6.9	7.9	5.5	2.1	9.0	11.7	0.7	21.7	5.9	290	
材料・部品[非金属]	33.0	14.1	27.7	12.6	15.2	19.4	26.2	25.1	13.1	16.8	10.5	10.5	25.7	13.1	14.7	9.9	3.7	2.1	6.8	6.8	1.6	19.4	6.8	191	
材料・部品[金属]	30.9	4.5	18.0	4.5	5.1	8.7	19.8	22.8	17.1	12.3	7.5	5.7	28.2	10.2	6.3	3.9	1.2	1.8	5.4	5.4	1.2	23.1	6.6	333	
一般・精密機械	29.3	13.2	24.6	10.8	7.5	20.4	24.6	26.0	17.7	17.1	12.6	8.1	32.3	18.3	14.7	12.6	4.2	4.8	9.9	6.6	1.5	15.0	5.4	334	
電機・電子	27.0	13.5	24.3	10.8	14.4	18.9	11.7	26.1	9.0	13.5	5.4	5.4	14.4	10.8	14.4	12.6	6.3	2.7	8.1	5.4	1.8	16.2	3.6	111	
その他	29.0	14.0	23.0	6.0	9.0	16.0	10.0	20.0	8.0	12.0	8.0	3.0	28.0	15.0	14.0	19.0	6.0	3.0	7.0	7.0	2.0	19.0	5.0	100	
従業員規模別	27.2	4.6	8.9	3.0	1.8	4.8	8.3	16.3	11.2	7.1	6.8	1.8	18.8	6.1	3.5	3.5	1.7	0.7	4.0	2.5	1.0	35.6	9.1	606	
1~3人	33.5	13.2	26.3	6.0	7.6	11.3	20.1	24.5	14.5	13.6	10.6	5.8	27.3	10.6	11.8	9.9	4.6	3.2	9.2	7.6	1.2	16.9	5.8	433	
4~9人	35.8	20.4	36.3	15.4	9.2	20.8	24.6	30.0	18.8	17.9	13.8	9.6	31.7	20.4	19.6	16.3	5.8	2.9	9.2	8.3	1.3	5.8	2.9	240	
10~20人	31.3	21.9	41.3	12.5	18.1	27.5	33.1	32.5	20.0	29.4	11.3	16.9	28.8	20.0	20.0	15.0	7.5	5.6	9.4	11.3	2.5	3.8	0.6	160	
21~50人	27.7	24.6	41.5	18.5	16.9	24.6	40.0	35.4	20.0	36.9	12.3	15.4	27.7	21.5	16.9	18.5	6.2	7.7	12.3	15.4	1.5	1.5	6.2	65	
51~99人	33.3	26.3	36.8	10.5	21.1	29.8	33.3	26.3	19.3	29.8	12.3	5.3	24.6	15.8	8.8	21.1	5.3	10.5	12.3	22.8	0.0	1.8	5.3	57	
100人以上	29.6	19.4	33.3	15.7	10.2	24.1	33.3	24.1	15.7	17.6	6.5	14.8	30.6	20.4	20.4	13.9	4.6	4.6	11.1	14.8	2.8	10.2	2.8	108	
年間売上高増減別	34.7	17.0	31.2	9.3	10.3	16.4	29.3	34.1	18.6	17.0	10.0	9.0	28.6	16.1	13.5	12.9	4.8	4.2	8.0	10.9	1.0	10.3	4.2	311	
大幅(20%以上)増加	32.0	11.6	21.4	7.6	7.0	12.9	17.1	23.6	14.2	13.9	11.4	5.2	24.1	11.9	10.1	9.3	3.9	2.0	6.3	5.7	1.1	21.4	6.8	696	
やや(20%未満)増加	29.2	11.9	21.8	4.5	6.1	10.9	13.5	15.4	13.8	15.4	8.0	3.8	22.1	7.7	7.4	7.4	3.5	2.2	9.0	4.8	1.6	21.5	5.8	312	
ほぼ横ばい(±5%未満)	24.0	7.3	16.7	5.3	4.7	6.0	6.0	16.0	12.7	12.7	8.0	4.0	19.3	6.7	6.7	6.7	3.3	3.3	6.0	5.3	0.0	34.0	10.0	150	
やや(20%未満)減少	32.5	17.2	28.9	11.5	11.2	17.5	24.4	28.0	17.7	16.3	9.8	10.3	28.5	17.7	15.6	11.0	5.0	4.3	7.2	9.1	1.0	12.2	4.1	418	
大幅(20%以上)減少	29.4	11.1	21.4	6.0	6.2	11.6	18.9	23.3	14.0	13.7	10.3	5.1	23.3	10.5	8.3	9.0	2.9	2.1	7.6	5.9	1.3	22.4	5.9	630	
増益	32.3	11.4	22.4	6.6	6.1	12.1	14.4	20.1	13.9	15.6	8.9	4.4	23.0	9.3	9.5	9.5	4.6	2.7	7.4	7.0	1.3	22.6	7.6	527	
横ばい																									
減益																									

(注) 直近の売上高経常利益率(図表Ⅱ-2-3)で『黒字(プラス)』とした企業のみを集計。

## (2) 赤字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

赤字企業において競争力向上に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「特になし」（34.7%）が最も高く、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（22.7%）、「営業力の強化」（19.3%）、「加工技術の向上」（16.2%）と続く。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」は6.9%、「試作開発力の向上」は5.0%、「研究開発力の向上」は3.5%である。

業種別にみると、競争力向上に向けての今後の取組別では、食品・飲料は「取引先（顧客）との信頼関係の構築」（48.0%）、「営業力の強化」（32.0%）が高く、現在の具体的な取組（図表Ⅲ-1-2）と同様の傾向である。「加工技術の向上」は材料・部品〔非金属〕（25.3%）が他の業種より高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、材料・部品〔非金属〕、電機・電子、その他はすべて今回調査（全体）の割合を上回る。

年間売上高増減別（3年前）に競争力向上に向けての今後の取組別でみると、「営業力の強化」では、3年前と比べた年間売上高がやや（20%未満）増加と回答した企業が40.6%、大幅（20%以上）増加と回答した企業は33.3%と高く、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（±5%未満）（20.2%）や<減少>と回答した企業を上回る。同様に「量産化対応」もやや（20%未満）増加と回答した企業が15.6%、大幅（20%以上）増加と回答した企業は8.3%と、3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい（±5%未満）（5.5%）や<減少>と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「生産設備の充実」、「短納期化」、「特になし」を除き、増益が横ばいと減益を上回る。また、横ばいと減益を比較すると、「営業力の強化」、「加工技術の向上」、「生産設備の充実」、「企画・提案力の向上」、「自社製品の開発」、「製品開発力の向上」、「自社ブランドの構築・確立」、「独自技術の開発・向上」、「試作開発力の向上」、「情報化（ITの利活用等）」、「量産化対応」、「研究開発力の向上」、「産学公連携の活用」は減益が横ばいを上回る。

### 〈事例28〉規制が厳しい業界において、外部企業と信頼関係を築き、持続的経営を展開

当社は、主に軟膏と液剤を製造・販売している製薬メーカーである。製薬業界は近年卸業者、小売業者が大規模化している。また、法律によりさまざまなルールが定められており、そのルールを遵守し、顧客と信頼関係を築くことが重要となる。簡単に製造委託先を探すことができないため信頼関係を築くことで製造委託が増える傾向がある。

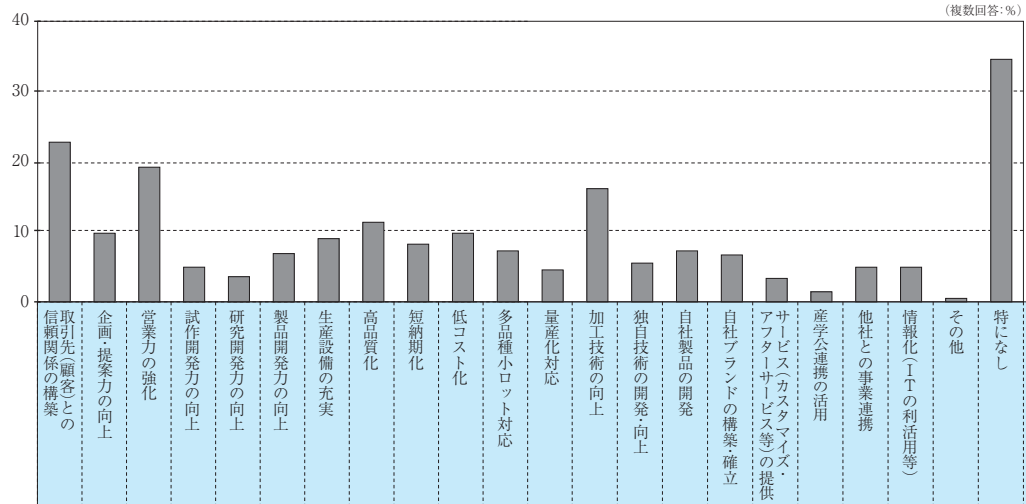
軟膏、液剤（消毒剤）、散剤（粉もの）などさまざまな薬品を生産できる中小企業が大手企業の下請けとして選ばれることが多く、販売量は少ないが安定して売れている医薬品の製造を大手企業が中小企業に委託するケースもある。

当社は、多いときには自社製品が200種類ほどあったが、現在は50種類ほどである。それぞれ販売数量は少ないが、他社にはない製品も何点かある。現在は自社製品に加え、製造委託も一定の売上を占めている。

医薬品製造には、厳格な品質管理が求められる。今後も、法令遵守の精神と高い倫理観を持って「安心・信頼される薬づくり」に臨んでいきたい。

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城東周辺地域）

図表Ⅲ-1-4 赤字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと



今回調査(全体)		22.7	9.7	19.3	5.0	3.5	6.9	9.0	11.3	8.2	9.7	7.3	4.5	16.2	5.5	7.3	6.6	3.3	1.4	4.9	4.9	4.9	0.5	34.7	9.3	n
業種別	食品・飲料	48.0	32.0	32.0	4.0	8.0	16.0	12.0	24.0	0.0	16.0	8.0	4.0	12.0	8.0	12.0	12.0	0.0	4.0	0.0	12.0	8.0	16.0	4.0	27.7	777
	衣料・身の回り品	11.9	6.4	6.4	0.9	0.0	2.8	4.6	5.5	3.7	3.7	1.8	2.8	11.9	3.7	4.6	8.3	0.9	0.9	2.8	2.8	0.0	44.0	13.8	109	
	住宅・建物	15.1	5.7	15.1	3.8	1.9	1.9	7.5	11.3	5.7	5.7	1.9	3.8	9.4	5.7	3.8	3.8	1.9	0.0	3.8	3.8	0.0	39.6	13.2	53	
	紙・印刷	31.9	13.2	29.9	3.5	2.1	6.3	8.3	9.0	9.7	10.4	10.4	1.4	20.8	4.2	5.6	4.2	4.9	0.7	4.9	8.3	0.7	28.5	7.6	144	
	材料・部品[非金属]	22.9	12.0	24.1	8.4	4.8	12.0	13.3	20.5	8.4	14.5	13.3	9.6	25.3	6.0	13.3	10.8	7.2	1.2	6.0	7.2	1.2	31.3	7.2	83	
	材料・部品[金属]	25.2	5.3	16.8	3.8	3.1	4.6	7.6	14.5	13.7	9.9	8.4	7.6	12.2	2.3	6.1	5.3	1.5	1.5	6.1	3.1	0.0	33.6	13.7	131	
	一般・精密機械	19.7	6.6	15.3	8.8	2.9	7.3	9.5	9.5	10.9	10.9	6.6	5.1	20.4	9.5	6.6	5.8	4.4	1.5	4.4	3.6	0.0	38.7	6.6	137	
	電機・電子	22.4	10.2	24.5	6.1	12.2	14.3	12.2	12.2	4.1	12.2	6.1	4.1	12.2	10.2	12.2	10.2	2.0	2.0	10.2	0.0	0.0	26.5	6.1	49	
	その他	15.2	15.2	19.6	6.5	6.5	8.7	13.0	4.3	2.2	6.5	6.5	0.0	8.7	4.3	10.9	4.3	4.3	4.3	4.3	6.5	0.0	43.5	4.3	46	
	従業者規模別	1~3人	17.9	4.9	10.2	3.4	1.1	3.8	5.5	8.5	5.5	6.4	6.2	1.7	14.3	3.0	3.4	2.8	3.2	0.6	3.4	4.3	0.4	44.8	11.1	469
4~9人		28.9	13.3	28.3	5.2	2.9	10.4	12.1	12.1	8.7	8.1	6.9	18.5	8.1	11.6	9.2	2.9	1.7	5.2	1.7	0.6	23.1	8.1	173		
10~20人		34.2	24.7	46.6	11.0	11.0	16.4	16.4	21.9	15.1	28.8	9.6	9.6	20.5	13.7	15.1	17.8	6.8	2.7	8.2	15.1	0.0	11.0	1.4	73	
21~50人		24.1	24.1	34.5	10.3	17.2	10.3	24.1	20.7	10.3	24.1	13.8	17.2	31.0	10.3	20.7	27.6	3.4	6.9	6.9	10.3	0.0	6.9	3.4	29	
51~99人		50.0	20.0	60.0	20.0	40.0	20.0	20.0	30.0	20.0	20.0	10.0	20.0	10.0	10.0	30.0	10.0	0.0	0.0	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10	
100人以上		33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0	3	
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	25.0	8.3	33.3	4.2	12.5	12.5	8.3	8.3	12.5	12.5	0.0	8.3	4.2	4.2	4.2	4.2	0.0	0.0	8.3	0.0	29.2	4.2	24		
	やや(20%未満)増加	31.3	6.3	40.6	0.0	3.1	6.3	18.8	15.6	3.1	9.4	15.6	15.6	21.9	6.3	12.5	15.6	3.1	3.1	3.1	0.0	28.1	3.1	32		
	ほぼ横ばい(±5%未満)	24.6	15.8	20.2	8.7	5.5	9.3	9.8	15.8	7.7	10.4	9.8	5.5	19.7	8.7	11.5	8.7	5.5	2.2	5.5	9.8	0.5	30.6	7.7	183	
	やや(20%未満)減少	27.2	8.2	19.8	4.5	2.9	7.0	9.1	13.6	10.7	11.1	6.6	4.5	19.3	7.0	5.8	5.8	2.5	0.4	4.1	3.7	0.4	32.5	7.0	243	
	大幅(20%以上)減少	17.0	7.6	15.3	3.8	2.1	5.2	7.6	6.6	6.9	8.0	6.3	2.4	12.2	2.4	5.9	5.2	2.8	1.7	5.9	3.1	0.3	39.9	12.8	288	
変化別(3年前) 経常利益の	増益	26.6	17.4	24.8	11.9	8.3	10.1	10.1	14.7	10.1	11.0	9.2	7.3	19.3	9.2	11.9	11.9	5.5	2.8	7.3	6.4	0.9	26.6	8.3	109	
	横ばい	23.3	6.3	13.9	2.8	1.7	5.6	6.9	12.8	10.1	9.7	7.6	3.8	15.6	3.8	5.6	4.5	4.2	0.7	4.5	4.5	0.3	40.3	9.0	288	
	減益	21.3	10.1	21.9	4.8	3.5	7.2	10.4	9.3	6.4	9.3	6.7	4.3	16.0	5.9	7.5	6.7	2.1	1.6	4.5	4.8	0.5	32.5	9.6	375	

(注) 直近の売上高経常利益率(図表Ⅱ-2-3)で「赤字(マイナス)」とした企業のみを集計。

### 3 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）」（23.7%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（16.9%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（11.8%）と続く。また、「特になし」は49.2%を占める。

業種別に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」は電機・電子（34.1%）、一般・精密機械（31.6%）が高い。他の提供しているサービスについても電機・電子と一般・精密機械は取り組んでいる割合が高く、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」や、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」は2割を超え、「設置・初期稼働の支援」も1割以上である。

従業者規模別に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」は51～99人（46.8%）が最も高く、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」は100人以上（36.1%）が最も高い。

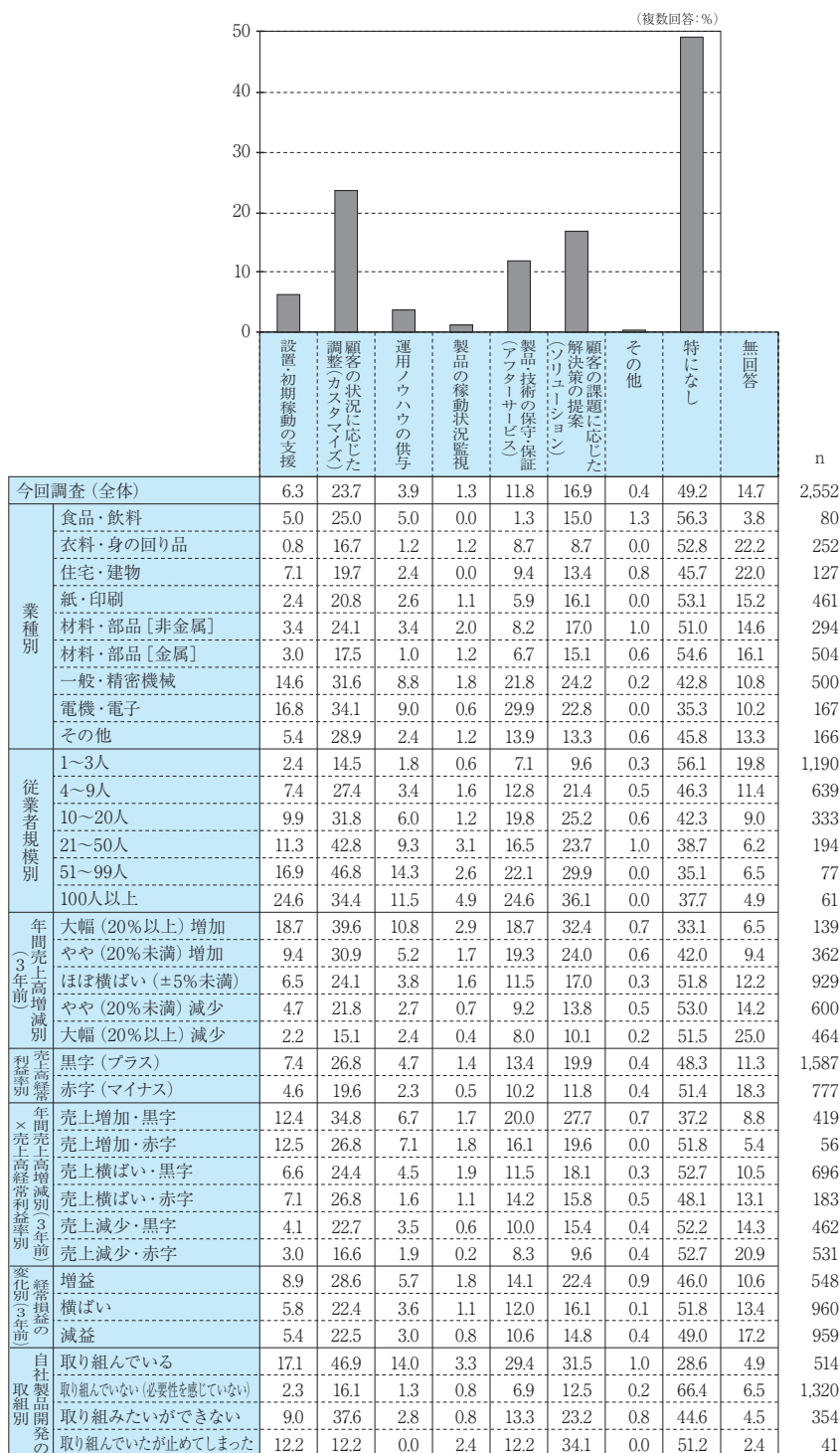
年間売上高増減別（3年前）に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」、「設置・初期稼働の支援」、「運用ノウハウの供与」、「製品の稼働状況監視」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど割合が高い。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」は売上増加・黒字が最も高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「特になし」を除き、増益が横ばいと減益を上回る。

自社製品開発の取組別に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」、「設置・初期稼働の支援」、「運用ノウハウの供与」、「製品の稼働状況監視」はいずれも自社製品開発に取り組んでいる企業が高い。一方、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」は自社製品開発に取り組んでいたがやめてしまった（34.1%）企業が高い。

図表Ⅲ-1-5 製品・技術とあわせて提供しているサービス



(注) 第Ⅲ編共通。

年間売上高増減別(3年前)×売上高経常利益率別とは、年間売上高増減率を増加・横ばい・減少の3区分、売上高経常利益率を黒字と赤字の2区分の組み合わせにより、6区分でクロス集計したものである。



## 4 社外との連携

社外との連携（複数回答）は、「交流会を通じたネットワーク構築」と「事業協同組合等への加入」がともに6.3%だが、「特になし」が65.4%を占めており、社外との連携に取り組む企業の割合は低い。

前回調査と比較すると、「事業協同組合等への加入」が3.8ポイント、「他企業との共同受注・販路開拓・販売」が2.1ポイントとともに低下した。

業種別に社外との連携別で見ると、「交流会を通じたネットワーク構築」は材料・部品〔非金属〕（9.2%）、電機・電子（8.4%）で高い。「他企業との共同研究・開発」は食品・飲料（11.3%）、「他企業との共同受注・販路開拓・販売」は材料・部品〔非金属〕（10.5%）、食品・飲料（10.0%）が高い。「事業協同組合等への加入」はその他（10.8%）、紙・印刷（7.2%）、住宅・建物（7.1%）が高い。

従業者規模別に社外との連携別で見ると、「大学や研究機関との共同研究・開発」では従業者規模が大きくなるほど高く、100人以上では19.7%を占める。「他企業との共同研究・開発」と「他企業との共同受注・販路開拓・販売」も従業者規模が大きくなるほど割合が高くなるが、51～99人が最も高く100人以上は低下する。

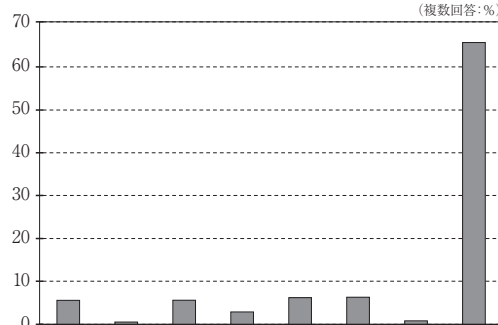
年間売上高増減別（3年前）に社外との連携別で見ると、「交流会を通じたネットワーク構築」では大幅（20%以上）増加と回答した企業が12.2%と最も高い。「他企業との共同受注・販路開拓・販売」は、やや（20%未満）増加と回答した企業が9.9%を占める。

売上高経常利益率別にみると、「その他」と「特になし」を除き、黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「他企業との共同研究・開発」、「その他」、「特になし」を除き増益が横ばいと減益を上回る。

自社製品開発の取組別に社外との連携別で見ると、「交流会を通じたネットワーク構築」は自社製品開発に取り組んでいる企業と取り組みたいができない企業の割合がともに13.0%と高い。「他企業との共同研究・開発」、「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」はいずれも自社製品開発に取り組んでいる企業が高い。

図表Ⅲ-1-6 社外との連携



		販路開拓・販売	他企業との共同受注	他企業との大型機械や設備の共同購入・利用	他企業との共同研究・開発	他企業との共同研究・開発	大学や研究機関との共同研究・開発	ネットワーキング構築	交流会を通じたへの加入	事業協同組合等への加入	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		5.8	0.5	0.8	5.6	3.1	3.8	6.3	6.3	10.1	0.8	65.4	13.2	2,552
前回調査		7.9	0.8	0.5	5.5	3.8	6.6	6.6	10.1	1.4	69.8	4.3	2,977	
業種別	食品・飲料	10.0	0.0	11.3	6.3	5.0	6.3	1.3	68.8	6.3	1.3	68.8	6.3	80
	衣料・身の回り品	5.2	0.4	2.0	0.8	4.0	5.6	0.4	67.9	18.7	0.4	67.9	18.7	252
	住宅・建物	3.9	0.8	2.4	0.0	3.1	7.1	0.8	62.2	22.8	0.8	62.2	22.8	127
	紙・印刷	6.5	0.2	2.0	0.9	6.5	7.2	0.4	67.5	12.8	0.4	67.5	12.8	461
	材料・部品 [非金属]	10.5	0.7	10.9	3.7	9.2	5.1	0.7	60.2	11.9	0.7	60.2	11.9	294
	材料・部品 [金属]	3.4	0.6	3.8	2.4	5.6	6.0	1.2	66.5	15.5	1.2	66.5	15.5	504
	一般・精密機械	4.8	0.4	7.8	6.8	6.8	6.4	1.0	64.2	10.2	1.0	64.2	10.2	500
	電機・電子	7.8	1.2	10.8	3.6	8.4	2.4	0.6	64.7	9.0	0.6	64.7	9.0	167
その他	4.2	0.0	5.4	3.0	6.0	10.8	0.6	68.1	10.2	0.6	68.1	10.2	166	
従業員規模別	1~3人	2.3	0.1	1.8	0.7	2.4	4.5	0.8	70.8	18.4	0.8	70.8	18.4	1,190
	4~9人	7.2	0.6	5.5	2.5	8.3	8.0	0.3	65.3	9.5	0.3	65.3	9.5	639
	10~20人	9.0	0.3	10.5	3.6	6.3	5.4	1.5	67.0	6.0	1.5	67.0	6.0	333
	21~50人	10.3	2.6	11.9	9.8	16.0	10.3	1.0	52.6	5.7	1.0	52.6	5.7	194
	51~99人	20.8	0.0	23.4	13.0	18.2	9.1	0.0	35.1	6.5	0.0	35.1	6.5	77
	100人以上	11.5	1.6	16.4	19.7	16.4	11.5	1.6	37.7	9.8	1.6	37.7	9.8	61
(3年前)年間売上高増減別	大幅 (20%以上) 増加	6.5	2.2	9.4	8.6	12.2	5.8	1.4	62.6	7.9	1.4	62.6	7.9	139
	やや (20%未満) 増加	9.9	0.8	9.1	5.5	8.8	7.7	1.4	59.7	9.1	1.4	59.7	9.1	362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	4.8	0.2	5.3	3.2	7.0	5.2	0.4	69.4	11.1	0.4	69.4	11.1	929
	やや (20%未満) 減少	6.3	0.7	5.0	1.7	4.0	7.2	0.7	66.8	11.8	0.7	66.8	11.8	600
	大幅 (20%以上) 減少	3.7	0.0	3.2	1.1	4.1	6.0	1.1	62.1	22.6	1.1	62.1	22.6	464
売上高経別	黒字 (プラス)	6.7	0.6	6.6	4.0	7.2	6.7	0.7	65.8	10.5	0.7	65.8	10.5	1,587
	赤字 (マイナス)	4.8	0.3	4.5	1.5	5.0	5.5	0.8	65.8	16.2	0.8	65.8	16.2	777
年間売上高増減別 (3年前) × 売上高経常利益率別	売上増加・黒字	9.1	1.2	9.1	6.4	9.8	8.1	1.2	60.1	9.3	1.2	60.1	9.3	419
	売上増加・赤字	10.7	0.0	12.5	3.6	12.5	1.8	1.8	60.7	7.1	1.8	60.7	7.1	56
	売上横ばい・黒字	5.2	0.3	6.0	3.3	7.3	5.2	0.4	69.8	9.8	0.4	69.8	9.8	696
	売上横ばい・赤字	4.9	0.0	3.8	3.8	7.7	6.6	0.0	67.2	12.0	0.0	67.2	12.0	183
	売上減少・黒字	6.7	0.4	5.0	2.6	4.5	7.8	0.6	65.2	12.3	0.6	65.2	12.3	462
	売上減少・赤字	4.1	0.4	3.8	0.4	3.4	5.6	0.9	66.1	18.3	0.9	66.1	18.3	531
変化別 (3年前) 経常利益	増益	8.4	0.9	5.5	5.3	9.5	7.3	0.7	63.5	9.5	0.7	63.5	9.5	548
	横ばい	4.4	0.4	6.3	3.0	5.2	5.8	0.9	68.3	12.8	0.9	68.3	12.8	960
	減益	6.0	0.3	5.3	2.1	5.8	6.2	0.6	63.9	14.8	0.6	63.9	14.8	959
自社製品開発の取組別	取り組んでいる	15.0	1.8	20.6	12.1	13.0	9.3	0.8	45.9	4.7	0.8	45.9	4.7	514
	取り組んでいない (必要性を感じていない)	2.1	0.1	1.3	0.8	3.0	4.8	0.5	84.0	4.7	0.5	84.0	4.7	1,320
	取り組みたいができない	10.2	0.3	5.4	1.4	13.0	11.9	2.0	63.0	3.1	2.0	63.0	3.1	354
	取り組んでいたが止めた	4.9	2.4	4.9	2.4	7.3	9.8	2.4	68.3	2.4	2.4	68.3	2.4	41

## 第2節 IT（情報技術）の利活用

### 1 ITの利活用状況

IT（情報技術）の現在の利活用状況（複数回答）は、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」（31.1%）、「連絡ツール（電子メール等）」（26.0%）、「インターネットを通じた情報収集」（24.7%）と続く。また、「いずれも利用していない」は33.5%である。

業種別にみると、一般・精密機械は「いずれも利用していない」を除き、今回調査（全体）を上回る。また、電機・電子は「IoT、ビッグデータやAIの活用」と「いずれも利用していない」を除き今回調査（全体）を上回る。一方、衣料・身の回り品と材料・部品〔金属〕は「いずれも利用していない」を除き今回調査（全体）を下回る。同様に住宅・建物も「その他」と「いずれも利用していない」を除き今回調査（全体）を下回り、ITの利活用状況が低い。

従業者規模別にITの利活用状況別でみると、「いずれも利用していない」は1～3人が53.4%を占め最も高い。一方、100人以上では「総務・経理事務（税務・金融を含む）」（72.1%）、「受発注業務」（65.6%）などが高い。

経営者年齢別にITの利活用状況別でみると、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」、「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）」、「受発注業務」、「生産管理」、「製品設計・デザイン」、「顧客管理」、「生産技術」、「3Dプリンタによる試作開発」では、経営者の年齢層が低いほど利用の割合が高く、「いずれも利用していない」は経営者の年齢層が上がるほど高い。

年間売上高増減別（3年前）にITの利活用状況別でみると、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」、「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）」、「受発注業務」、「生産管理」、「製品設計・デザイン」、「顧客管理」、「データの共有」、「在庫・物流管理」、「3Dプリンタによる試作開発」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど割合も高い。

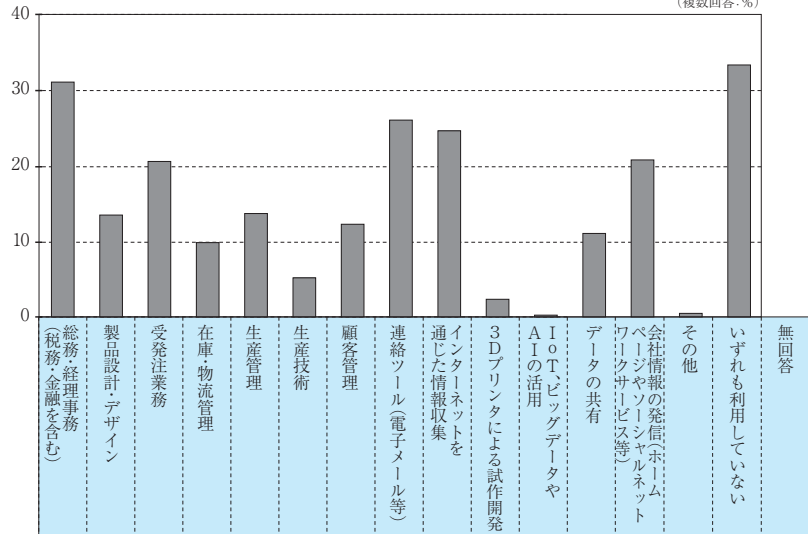
売上高経常利益率別にみると、「その他」と「いずれも利用していない」を除き、黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別にITの利活用状況別でみると、「IoT、ビッグデータやAIの活用」、「その他」、「いずれも利用していない」を除き、売上増加・黒字が最も高い。さらに、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」、「連絡ツール（電子メール等）」、「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）」、「受発注業務」、「生産管理」、「顧客管理」、「データの共有」、「在庫・物流管理」、「生産技術」はいずれも売上増減の傾向が同じであれば黒字が赤字を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「その他」と「いずれも利用していない」を除き、増益が横ばいと減益を上回る。

図表Ⅲ-1-7 ITの活用状況

(複数回答・%)



	総務・経理事務 (税務・金融を含む)	製品設計・デザイン	受発注業務	在庫・物流管理	生産管理	生産技術	顧客管理	連絡ツール(電子メール等)	インターネットを 通じた情報収集	3Dプリンタによる試作開発	AIの活用	データの共有	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)	その他	いずれも利用していない	無回答	n	
今回調査(全体)	31.1	13.6	20.7	9.8	13.7	5.1	12.2	26.0	24.7	2.4	0.3	11.0	20.9	0.5	33.5	9.0	2,552	
業種別	食品・飲料	45.0	3.8	36.3	23.8	22.5	3.8	22.5	26.3	23.8	0.0	0.0	15.0	25.0	0.0	36.3	1.3	80
	衣料・身の回り品	13.5	4.8	8.3	2.8	4.4	1.6	4.8	13.5	12.3	0.4	0.0	4.0	7.9	0.0	50.4	15.9	252
	住宅・建物	21.3	5.5	9.4	3.9	3.9	1.6	4.7	11.8	18.1	0.0	0.0	3.1	16.5	0.8	40.2	20.5	127
	紙・印刷	33.4	15.8	21.5	7.8	13.7	5.2	14.8	29.7	24.9	0.4	0.4	13.2	20.8	0.9	30.2	7.4	461
	材料・部品[非金属]	37.8	10.2	28.6	16.0	20.1	5.4	15.3	33.0	27.6	5.8	0.3	17.0	28.9	0.0	28.9	7.5	294
	材料・部品[金属]	26.4	8.7	16.1	7.9	11.7	4.2	9.9	17.1	18.5	1.4	0.0	5.4	14.9	0.4	40.1	10.9	504
	一般・精密機械	36.6	19.6	24.8	10.8	18.6	8.8	13.4	31.2	31.6	3.6	0.8	13.4	24.6	1.0	27.0	6.4	500
	電機・電子	36.5	26.9	28.1	18.0	15.0	8.4	13.8	39.5	36.5	4.2	0.0	20.4	30.5	1.2	22.8	6.6	167
	その他	32.5	20.5	19.3	7.8	10.2	0.6	13.9	30.7	29.5	4.8	0.0	9.6	25.9	0.0	28.9	5.4	166
従業者規模別	1~3人	12.0	7.1	6.3	2.0	2.5	2.8	2.9	14.6	15.5	0.6	0.2	2.8	6.3	0.5	53.4	12.6	1,190
	4~9人	37.7	17.1	20.3	8.6	12.4	6.3	14.4	28.8	30.5	2.2	0.2	9.9	22.2	0.5	22.2	7.5	639
	10~20人	51.4	18.9	37.5	17.7	23.4	6.0	22.5	37.2	33.6	3.9	0.3	22.2	36.0	0.0	12.6	3.6	333
	21~50人	66.5	22.7	54.1	27.8	44.3	9.3	33.0	48.5	37.1	5.2	1.0	28.4	52.6	1.5	3.6	1.5	194
	51~99人	70.1	36.4	59.7	35.1	46.8	3.9	31.2	58.4	42.9	6.5	0.0	31.2	59.7	0.0	3.9	3.9	77
	100人以上	72.1	23.0	65.6	42.6	62.3	19.7	32.8	59.0	41.0	16.4	0.0	45.9	63.9	0.0	1.6	3.3	61
経営者年齢別	50歳未満	45.6	21.2	27.9	13.7	22.4	6.1	18.3	34.3	32.6	2.9	0.3	15.1	32.6	0.3	16.0	4.7	344
	50歳代	42.6	17.7	27.7	13.9	18.2	5.9	18.0	36.6	34.2	2.8	0.2	17.5	27.1	0.2	21.4	7.6	538
	60歳代	31.6	16.0	22.0	10.8	14.1	5.6	12.9	29.8	27.7	2.8	0.3	11.7	21.2	0.7	32.9	6.5	674
	70歳以上	19.5	6.8	13.6	5.6	8.2	3.9	6.5	14.7	14.7	1.6	0.3	5.7	13.2	0.6	46.7	13.0	971
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(20%以上)増加	51.1	25.9	41.0	16.5	27.3	12.2	24.5	36.0	30.2	5.8	0.0	26.6	36.0	0.0	17.3	5.0	139
	やや(20%未満)増加	42.5	18.5	29.6	14.1	21.8	7.2	20.2	36.7	34.0	4.7	0.3	16.9	33.7	0.6	18.2	5.0	362
	ほぼ横ばい(±5%未満)	32.1	13.7	20.6	11.0	14.1	5.0	12.7	26.0	25.7	2.4	0.3	10.9	22.0	0.5	32.4	8.0	929
	やや(20%未満)減少	30.0	11.5	18.3	9.0	11.3	3.2	9.3	23.5	21.5	1.2	0.3	8.2	17.0	0.5	37.0	9.2	600
	大幅(20%以上)減少	16.6	8.6	12.1	3.4	6.0	3.4	5.2	18.3	17.9	1.1	0.2	6.5	10.8	0.9	47.8	14.2	464
利益率別	売上高経常 黒字(プラス)	37.4	15.8	25.0	12.3	17.3	6.3	14.9	30.1	27.9	2.9	0.4	13.4	24.6	0.3	28.5	6.9	1,587
	売上高経常 赤字(マイナス)	22.3	10.8	14.8	5.8	7.7	3.1	8.2	20.6	21.1	1.4	0.0	7.2	16.0	0.9	40.5	11.6	777
年間売上高増減別 (3年前) ×売上高経常利益率別	売上増加・黒字	47.3	21.5	34.8	16.0	25.1	9.8	22.4	38.7	35.1	5.0	0.0	20.3	35.3	0.2	16.7	5.3	419
	売上増加・赤字	37.5	17.9	21.4	7.1	14.3	3.6	19.6	32.1	23.2	3.6	0.0	16.1	32.1	0.0	25.0	3.6	56
	売上横ばい・黒字	34.9	14.2	22.7	12.1	15.8	5.3	13.6	27.3	26.6	2.9	0.4	11.2	22.8	0.3	30.5	7.8	696
	売上横ばい・赤字	29.0	14.2	18.0	9.8	10.4	4.9	10.9	24.6	27.3	1.1	0.0	10.4	22.4	1.1	31.7	7.7	183
	売上減少・黒字	32.7	13.0	19.9	9.5	13.0	4.3	10.0	26.8	22.9	1.1	0.6	10.6	17.7	0.4	36.4	6.9	462
	売上減少・赤字	18.5	8.9	13.0	4.3	6.2	2.4	6.0	18.1	19.0	1.3	0.0	5.3	12.2	0.9	45.2	13.4	531
変化別 (3年前) 経常利益の	増益	42.5	18.1	28.5	13.9	18.4	8.2	17.5	33.9	29.9	3.3	0.4	16.8	29.9	0.2	22.3	6.8	548
	横ばい	28.3	11.4	19.3	9.5	14.1	4.6	11.6	25.2	25.7	2.5	0.2	9.1	18.8	0.4	36.0	8.1	960
	減益	28.6	14.0	18.9	8.2	11.2	3.9	10.3	23.0	21.5	1.8	0.3	10.2	18.6	0.9	36.1	10.8	959

## 2 IT利活用の状況の変化

3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」（48.0%）が最も高く、次いで「進んだ」（19.6%）、「わからない」（15.7%）の順である。

業種別にITの利活用状況（3年前）別で見ると、今回調査（全体）と比べ「進んだ」の割合が高いのは、食品・飲料（30.0%）、材料・部品〔非金属〕（25.5%）、一般・精密機械（23.4%）、紙・印刷（20.8%）、その他（20.5%）である。

従業者規模別にITの利活用状況（3年前）別で見ると、「進んだ」は従業者規模が大きくなるほど高く、100人以上では57.4%を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、「進んだ」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。売上高経常利益率別にみると、「進んだ」は黒字（プラス）（23.6%）が赤字（マイナス）（12.9%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別にITの利活用状況（3年前）別で見ると、「進んだ」は売上増加・黒字（34.8%）に対し売上増加・赤字（17.9%）、売上横ばい・黒字（21.6%）に対し売上横ばい・赤字（14.8%）、売上減少・黒字（16.9%）に対し売上減少・赤字（11.9%）と、売上の増減の傾向が同じであれば黒字の方が「進んだ」割合が高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「進んだ」は増益（27.9%）に対し、減益では16.1%である。

### 〈事例29〉 現場参加で工場の安全衛生向上を進める

工業用の接着部材を製造している当社の製品は、自動車やスマートフォンなどの部品の接着にも採用されており、最近は海外から需要が拡大、現在、工場はフル稼働している。

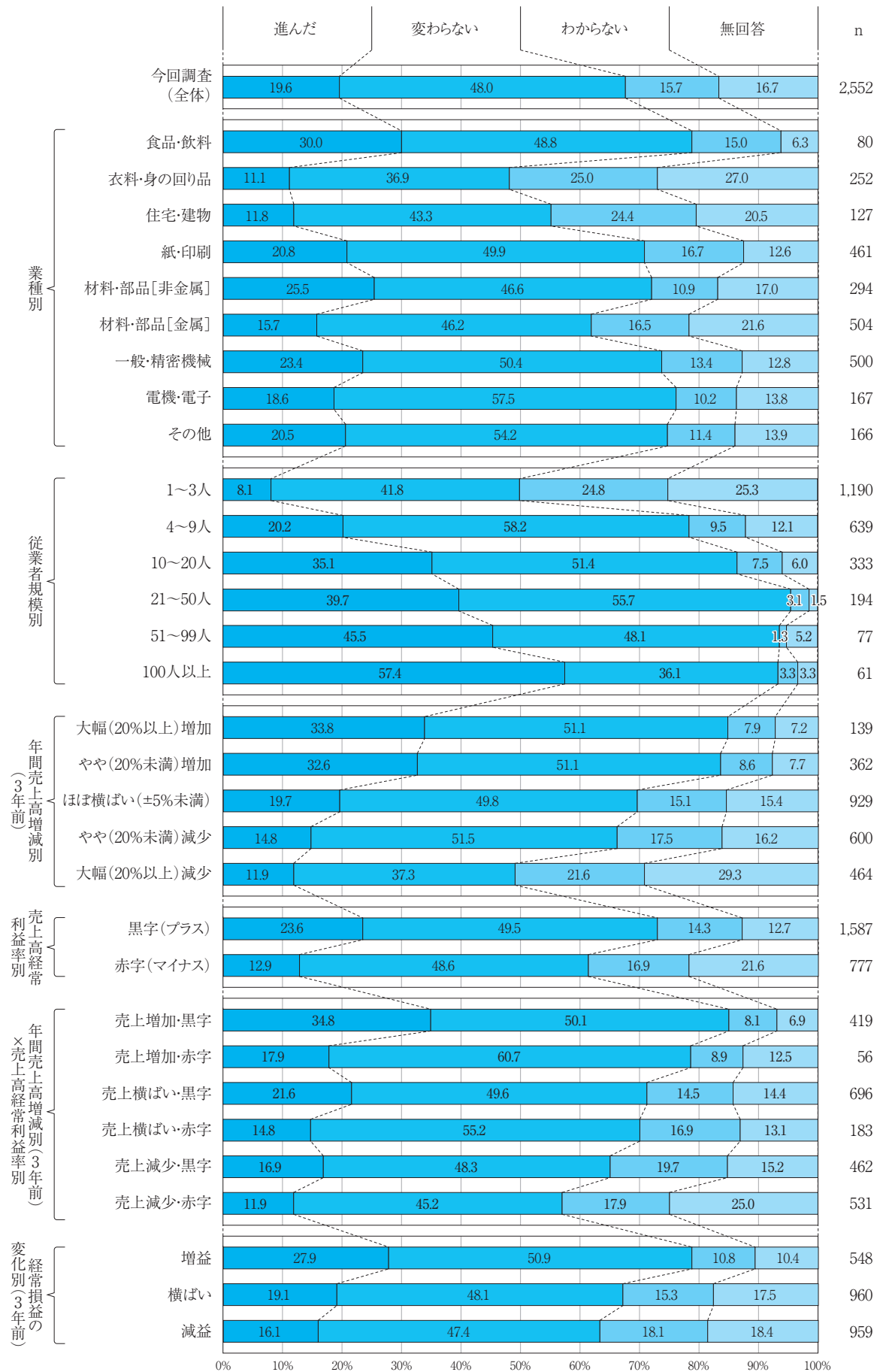
安定した生産を行うためには、生産現場での労働環境が重要であり、当社では工場の労働環境の改善に取り組み、特に安全衛生の向上に積極的に取り組んでいる。

工場の安全衛生の向上は、現場の作業員が危険な作業の洗い出しを行い、ミーティングで改善策を検討している。

さらに、工場の各従業員に専用のメールアドレスを配付。工場の休憩室に設置したパソコンでEメールを送受信できるようにし、メールで社長に現場の状況を報告したり、又は社長から直接、工場の従業員に向けてメッセージを送ったりするなど、双方向のコミュニケーションを活発にすることで安全で効率的に働ける環境づくりに取り組んでいる。

（紙・印刷 100人以上 都心地域）

図表Ⅲ-1-8 3年前と比較した現在のITの利活用状況



## 第1節 生産の効率化・合理化に向けた取組の現状と今後

### 1 生産の効率化・合理化に向けた取組

生産の効率化・合理化に向けた取組（複数回答）は、「技術者のスキル向上」（21.8%）、「生産設備の導入・更新」（19.6%）、「工程の見直し・自動化」（16.1%）と続く。また、「特になし」は42.6%を占める。

業種別に取組別でみると、「技術者のスキル向上」が高いのは一般・精密機械（27.2%）である。また、「技術者の多能工化」は電機・電子（21.6%）が高い。「生産設備の導入・更新」、「工程の見直し・自動化」、「生産方式の見直し」といった生産工程の改善による効率化・合理化は食品・飲料が高い割合を占める。

従業者規模別に取組別でみると、「生産設備の導入・更新」は従業者規模が大きくなるほど割合も高くなり、100人以上では77.0%である。「技術者のスキル向上」は21～50人（47.9%）が最も高く、以下51～99人（46.8%）、100人以上（42.6%）と続く。「技能者の多能工化」は51～99人（49.4%）、100人以上（42.6%）である。

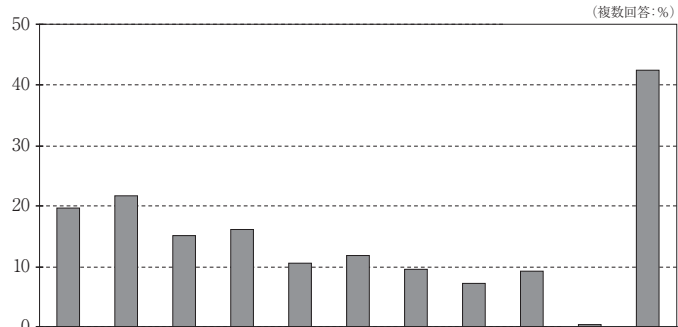
年間売上高増減別（3年前）に取組別でみると、「生産設備の導入・更新」、「技術者のスキル向上」、「技術者の多能工化」、「工程の見直し・自動化」、「生産方式の見直し」、「職場環境整備（5S活動）」、「事務作業の見直し」、「情報化（ITの利活用等）」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。

売上高経常利益率別にみると、「その他」と「特になし」を除き、黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に取組別でみると、「特になし」は売上減少・赤字（57.6%）が最も高く、売上増加・黒字（19.1%）が最も低い。一方、「原材料の見直し」と「その他」を除き、売上増加・黒字が最も高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「原材料の見直し」は減益（11.9%）が増益（11.3%）と横ばい（9.2%）を上回る。

図表Ⅲ-2-1 生産の効率化・合理化に向けた取組



		更新	生産設備の導入・	技術者のスキル向上	技能者の多能工化	自動化	工程の見直し・	原材料の見直し	生産方式の見直し	事務作業の見直し	情報化 (ITの活用等)	(5S)活動	職場環境整備	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		19.6	21.8	15.2	16.1	10.6	11.9	9.6	7.2	9.2	0.3	42.6	5.8				2,552
業種別	食品・飲料	38.8	16.3	13.8	35.0	30.0	18.8	20.0	12.5	15.0	1.3	33.8	2.5				80
	衣料・身の回り品	5.2	14.3	7.9	6.7	7.9	4.8	3.6	2.4	3.2	0.0	59.9	7.5				252
	住宅・建物	7.9	16.5	7.1	6.3	12.6	6.3	4.7	1.6	3.1	0.0	54.3	7.9				127
	紙・印刷	21.0	20.2	14.3	14.5	10.0	11.9	10.6	9.1	6.1	0.2	44.7	3.7				461
	材料・部品 [非金属]	28.9	26.2	18.4	20.7	17.3	14.3	12.6	8.2	15.3	0.3	35.0	6.1				294
	材料・部品 [金属]	18.5	19.4	14.3	17.7	7.1	12.1	8.1	2.8	8.7	0.4	43.7	7.3				504
	一般・精密機械	24.0	27.2	19.6	18.4	8.8	13.6	11.8	9.8	12.0	0.2	36.0	4.6				500
	電機・電子	18.0	26.3	21.6	19.2	6.6	15.6	7.8	11.4	13.8	0.6	35.3	6.0				167
その他	12.0	22.9	12.7	10.2	12.7	9.6	8.4	10.2	6.6	0.0	43.4	7.8				166	
従業者規模別	1~3人	4.0	9.6	3.8	7.4	5.3	7.1	2.8	2.9	1.1	0.2	63.9	9.0				1,190
	4~9人	21.0	25.8	17.5	13.8	11.6	13.1	10.8	7.4	5.9	0.3	36.0	4.2				639
	10~20人	32.1	33.0	26.1	26.4	18.0	17.1	17.4	7.2	16.8	0.3	17.4	2.1				333
	21~50人	53.1	47.9	35.6	39.2	18.6	22.7	20.6	18.6	28.9	0.5	6.2	0.5				194
	51~99人	64.9	46.8	49.4	35.1	16.9	16.9	22.1	22.1	48.1	0.0	2.6	0.0				77
	100人以上	77.0	42.6	42.6	59.0	27.9	29.5	32.8	34.4	49.2	1.6	0.0	0.0				61
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加	43.9	37.4	28.1	27.3	11.5	20.9	18.0	17.3	18.7	0.0	18.7	4.3				139
	やや (20%未満) 増加	36.5	35.1	23.5	23.2	12.7	17.1	14.6	12.7	17.7	0.3	23.5	2.8				362
	ほぼ横ばい (±5%未満)	19.9	21.5	15.2	16.9	11.4	11.9	9.9	7.4	9.8	0.3	41.8	4.4				929
	やや (20%未満) 減少	13.5	20.3	14.3	14.7	10.5	11.5	7.8	4.3	6.7	0.3	48.3	4.5				600
	大幅 (20%以上) 減少	7.3	9.3	6.3	8.4	7.3	6.0	5.0	3.0	2.4	0.2	58.8	12.3				464
売上高経常利益率別	黒字 (プラス)	25.1	25.5	19.0	19.0	11.8	13.7	12.0	9.1	12.7	0.3	36.8	4.0				1,587
	赤字 (マイナス)	10.8	14.8	9.0	12.0	9.3	9.3	5.7	3.6	3.3	0.4	53.9	6.8				777
年間売上高増減別 (3年前) × 売上高経常利益率別	売上増加・黒字	41.1	37.2	27.0	25.5	12.6	19.1	17.2	15.0	21.0	0.2	19.1	2.9				419
	売上増加・赤字	25.0	26.8	14.3	19.6	10.7	16.1	8.9	7.1	0.0	0.0	39.3	3.6				56
	売上横ばい・黒字	22.1	22.4	16.8	17.8	11.6	12.8	10.9	8.3	11.1	0.3	39.7	3.3				696
	売上横ばい・赤字	15.3	21.3	11.5	16.4	13.1	10.9	7.7	4.9	7.1	0.5	47.0	4.4				183
	売上減少・黒字	15.2	19.5	14.9	14.7	11.3	10.4	8.7	5.0	7.6	0.2	48.9	6.3				462
売上減少・赤字	7.9	11.5	7.7	9.8	7.9	8.1	4.7	2.8	2.4	0.4	57.6	7.7				531	
変化別 (3年前) 経常損益の	増益	30.7	27.2	22.6	20.8	11.3	14.4	13.3	11.9	14.4	0.2	31.9	3.3				548
	横ばい	17.3	21.6	14.1	15.0	9.2	12.0	8.4	6.3	8.1	0.3	44.6	5.7				960
	減益	16.6	19.2	12.4	15.4	11.9	10.6	9.0	5.6	8.1	0.3	46.0	6.8				959



## 2 生産設備の導入・更新の目的

生産設備の導入・更新の目的（複数回答）は「生産能力の維持更新」（61.1%）が最も高く、「製品の質的向上」（56.1%）、「省力化・合理化」（45.1%）と続く。

業種別に生産設備の導入・更新の目的別でみると、「生産能力の維持更新」が高いのは電機・電子（70.0%）と衣料・身の回り品（69.2%）、「製品の質的向上」が高いのは一般・精密機械（67.5%）である。

従業者規模別に生産設備の導入・更新の目的別でみると「生産能力の維持更新」では10～20人（68.2%）が高く、「製品の質的向上」は21～50人（60.2%）が高い。「省力化・合理化」と「増産のための生産力強化」はともに100人以上が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業は「増産のための生産力強化」が63.9%で最も高いのに対し、やや（20%未満）増加、ほぼ横ばい（±5%未満）、やや（20%未満）減少、大幅（20%以上）減少と回答した企業はいずれも「生産能力の維持更新」が最も高い。

売上高経常利益率別にみると、「その他」を除き、いずれも黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に生産設備の導入・更新の目的別でみると、「生産能力の維持更新」、「製品の質的向上」、「増産のための生産力強化」は売上増加・黒字が最も高く、「省力化・合理化」は売上横ばい・赤字（60.7%）が最も高い。

### 〈事例30〉常に最新技術・設備の動向を注視し、自社技術の向上に努める

衣料品へのプリント加工をしている当社の顧客は、商社と一般消費者である。当社の強みは、短納期、少量多品種、高い技術力、最新の設備などが挙げられる。高い技術力を保ち、最新の技術を学ぶために、毎年社員を連れて海外へ技術視察に行っている。

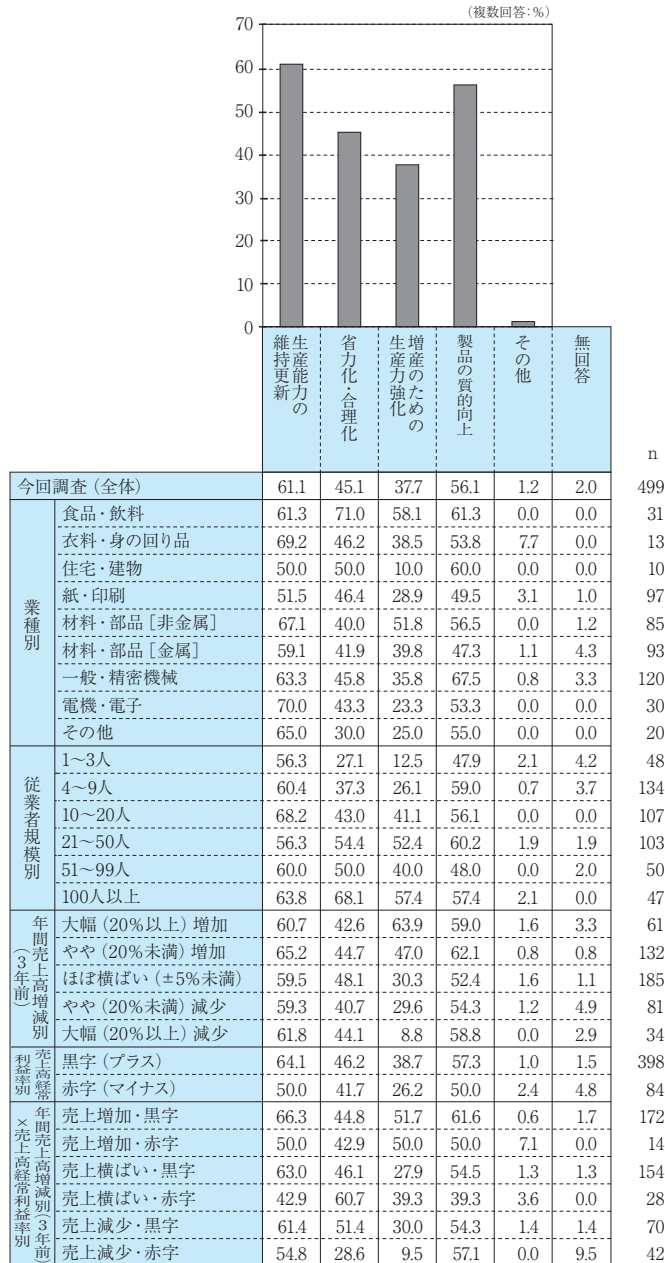
最近は外国製の設備を購入した。インクジェットと同じ方法で印刷できる、スピードアップ、省力化、省人化、品質アップ、高生産性など多くのメリットがあった。最新設備を導入後、製版などは不要となり、多くのことがパソコンでできることから省力化が進んだ。品質に関しても、プリントの色が落ちにくい、剥げにくいと好評である。

価格はすべてホームページに公表し、ホームページから何が売れているのか、価格、アクセス数等の分析を外部に委託している。

ただ受注を受けているだけではいつか行き詰まるという危機感を持っている。そのため常に革新が必要であり、最新設備導入もその一環である。何にでも印刷できる企業、紙以外に印刷できる企業を目指したい。

（紙・印刷 21～50人 城東都心近接地域）

図表Ⅲ-2-2 生産設備の導入・更新の目的



(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組 (図表Ⅲ-2-1) で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

### 3 生産設備の導入・更新のタイミング

生産設備の導入・更新のタイミング（複数回答）は、「自社の業績が良くなったとき」（43.3%）、「補助金・助成金が採択されたとき」（38.5%）、「法定耐用年数が到来したとき」（35.3%）と続く。

業種別に生産設備の導入・更新のタイミング別でみると、「自社の業績が良くなったとき」は一般・精密機械（49.2%）が高く、衣料・身の回り品（30.8%）が低い。一方、衣料・身の回り品は「将来の見通しが明るくなったとき」（46.2%）が他の業種を上回る。このほか一般・精密機械は「補助金・助成金が採択されたとき」（48.3%）、「税制優遇が受けられるとき」（24.2%）も高い。

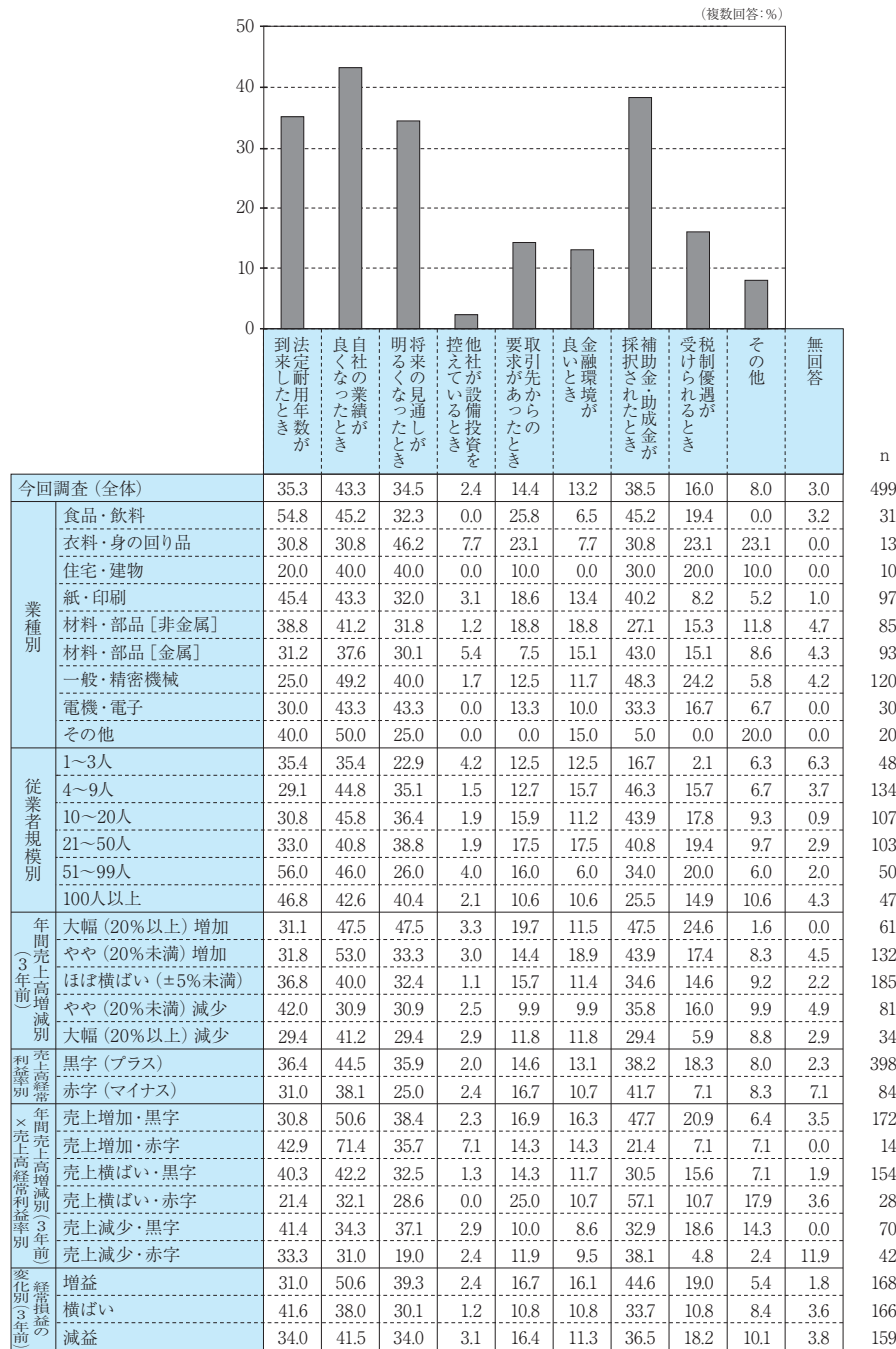
従業者規模別に生産設備の導入・更新のタイミング別でみると、「補助金・助成金が採択されたとき」は4～9人（46.3%）と10～20人（43.9%）が高く、<21人以上>では従業者規模が大きくなるにつれて割合が低下する。

年間売上高増減別（3年前）にみると、「将来の見通しが明るくなったとき」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高く、大幅（20%以上）増加と回答した企業は47.5%である。

売上高経常利益率別にみると、「自社の業績がよくなったとき」、「法定耐用年数が到来したとき」、「将来の見通しが明るくなったとき」、「税制優遇が受けられるとき」、「金融環境が良いとき」は黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。一方、「補助金・助成金が採択されたとき」、「取引先からの要求があったとき」、「他社が設備投資を控えているとき」は赤字（マイナス）が黒字（プラス）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に生産設備の導入・更新のタイミング別でみると、「自社の業績が良くなったとき」は売上増加・赤字（71.4%）、「補助金・助成金が採択されたとき」は売上横ばい・赤字（57.1%）が高い。

図表Ⅲ-2-3 生産設備の導入・更新のタイミング



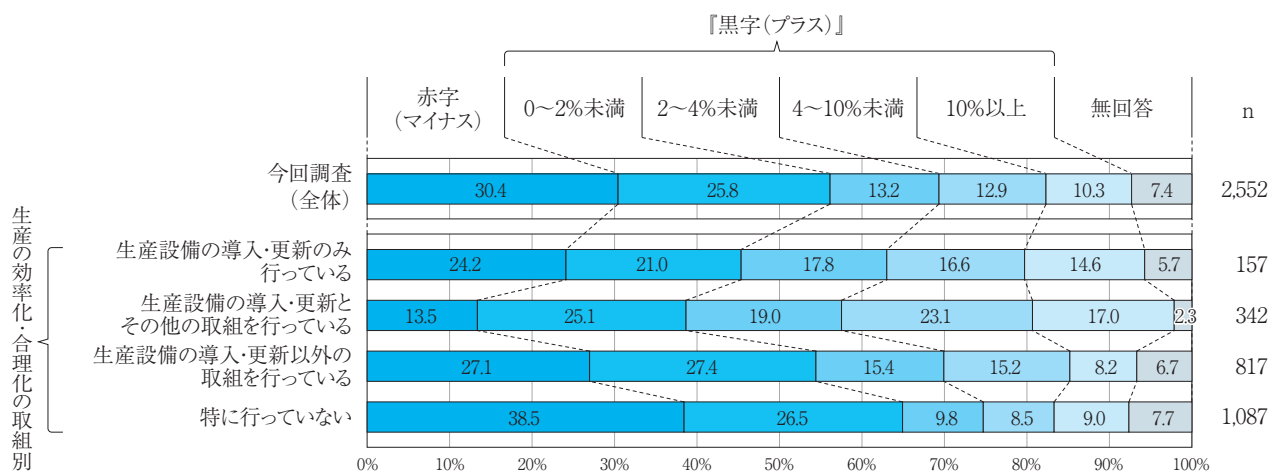
(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組(図表Ⅲ-2-1)で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

#### 4 設備投資と直近決算の売上高経常利益率

生産の効率化・合理化の取組別に見ると、生産設備の導入・更新のみ行っている企業は「赤字（マイナス）」（24.2%）、『黒字（プラス）』（70.0%）である。生産設備の導入・更新とその他の取組を行っている企業では「赤字（マイナス）」は13.5%にとどまり、『黒字（プラス）』が84.2%、生産設備の導入・更新以外の取組のみを行っている企業は、「赤字（マイナス）」（27.1%）、『黒字（プラス）』（66.2%）である。一方、特に効率化・合理化の取組を行っていない企業は「赤字（マイナス）」（38.5%）、『黒字（プラス）』（53.8%）である。

生産設備の導入更新を行っている方が、『黒字（プラス）』が高く、さらに生産設備の導入更新のみ行っているよりも、その他の取組も含めて行っている企業の方が『黒字（プラス）』の割合は高い。

図表Ⅲ-2-4 生産の効率化・合理化の取組と直近決算の売上高経常利益率



(注) 生産の効率化・合理化の取組別とは、生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅲ-2-1）で、①「生産設備の導入・更新」、②「技術者のスキル向上」、③「技能者の多能工化」、④「工程の見直し・自動化」、⑤「原材料の見直し」、⑥「生産方式の見直し」、⑦「事務作業の見直し」、⑧「情報化（ITの利活用等）」、⑨「職場環境整備（5S活動）」、⑩「その他」⑪「特になし」と回答した企業を、「生産設備の導入・更新のみ行っている」（①のみ）、「生産設備の導入・更新とその他の取組を行っている」（①及び②～⑩）、「生産設備の導入・更新以外の取組を行っている」（②～⑩）、「特に行っていない」（⑪のみ）の4区分に再集計したもの。

#### 〈事例31〉最新設備を素早く導入することで他社に負けない優位性を獲得

印刷業を営む当社の強みは、膨大なデータを扱った印刷や、可変データを含む印字である。抽選券や顧客情報を含んだ販促用印刷物、病院向けの患者情報を含んだ印刷物などを得意としている。個人情報を含む印刷物が多く、細かく作業履歴を残した丁寧な対応をすることで顧客からも高く評価されている。

設備投資は、最新設備を導入することで、いち早く商業印刷をはじめ、特殊印刷や多種多様な用紙への可変印字などが可能となった。

これから強化したい機能は製品開発力。困難な課題にみえても実は何度かチャレンジすれば実現できることもある。今後は、当社でしかできない製品を増やしていきたい。

（紙・印刷 21～50人 城東周辺地域）

### 〈事例32〉 高技術の電子銃専用の電源をベースに、トータルソリューションを提供

複数の電源を組み合わせた電子銃専用の電源ユニットを開発・製造・販売している当社は、もともとプリント基板組立の下請けであったが、バブル崩壊後の厳しい経営環境の中、設計・製造・試験業務を開始した。その後、高圧電源の受注があり、これが最先端の電子銃専用の電源ユニット開発のきっかけとなる。環境規制が厳しくなり始めた頃であり、絶縁材としてフロンガスが使えないため空気絶縁を利用した技術で電子銃の専用電源を開発した。

電源からアプリケーション、ソリューションに至るまでセットで受注し、大きな利益を得ることができた。専用電源の受注取引後、「当社の技術なら、このようなこともできる」という提案型営業をすることにより、次の仕事につながることも多い。また、電源納品時には立ち上げサポートもサービスで行っている。

開発に時間かかったとしても、「量産につなげる」ということを常に目標にしている。量産につながるのは10試作出して1～2試作程度であり、開発に時間もかかる。このようなコストも考慮すると高付加価値の製品にならざるを得ない。

今後の見通しとして、社外との提携を模索しているが、自社の技術は守っていきたい。

(電機・電子 21～50人 多摩地域)

### 〈事例33〉 事業の変革を設備投資で実現

産業用機械に使われるプラスチック製の部品を製造している当社は、小型部品の加工をしていたが、競合他社が多く価格競争が厳しかった。そこで大型部品の製造に注力することで差別化し、価格競争から脱し、収益を安定化させることに成功した。

大型部品の製造に主軸を移すことは簡単ではなかった。プラスチックは温度変化によって形状や特性が変異するため部品が大型化するとその影響もより大きくなる。さらに顧客が求めるコスト、納期で必要な品質を満たさなければならない。そのため当社では大きな設備投資に踏み切った。また加工の難しい部品の受注もあり、現場での試行錯誤を続けた。これらの取組により顧客が求める製品を提供することが可能となった。

現在の工場立地は、環境条件から稼働時間が昼間に限られる中でフル稼働しているため、生産量が頭打ちとなっている。今後、稼働時間を延ばし生産能力を上げられる立地に移転し、顧客満足度を高めながら業績を伸ばしていきたいと考えている。

(材料・部品 [非金属] 4～9人 城南地域)

## 5 生産の効率化・合理化に取り組まない理由

生産の効率化・合理化に向けた取組（図表Ⅲ-2-1）で「特になし」と回答した企業において、生産の効率化・合理化に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（44.8%）が最も高く、「受注が見込めない」（24.0%）、「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」（17.5%）と続く。

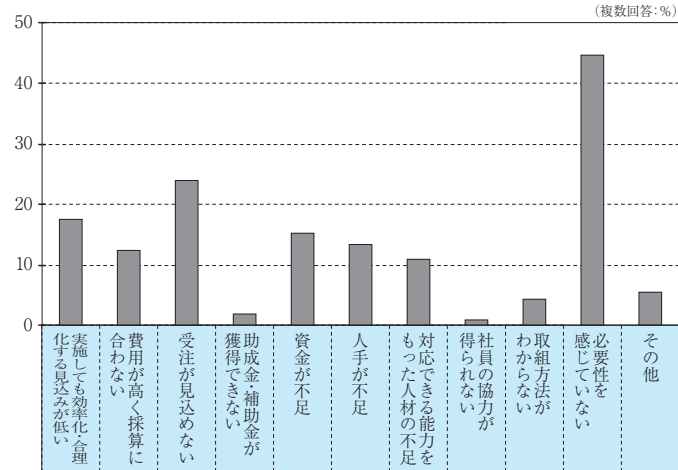
業種別に効率化・合理化に取り組まない理由別でみると、「受注が見込めない」では紙・印刷（28.6%）と衣料・身の回り品（28.5%）が高い。「資金が不足」は材料・部品〔非金属〕（21.4%）が高く、「対応できる能力をもった人材の不足」は電機・電子（20.3%）が高い。また、食品・飲料については「費用が高く採算に合わない」（44.4%）、「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」（37.0%）、「人手が不足」（22.2%）が高い。

従業者規模別に効率化・合理化に取り組まない理由別でみると、「受注が見込めない」では1～3人（26.4%）、「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」は21～50人（33.3%）が高い。また「資金が不足」は4～9人（23.9%）が高い。

経営者年齢別に効率化・合理化に取り組まない理由別でみると、「人手が不足」、「資金が不足」、「費用が高く採算に合わない」、「対応できる能力をもった人材の不足」、「助成金・補助金が獲得できない」では経営者の年齢層が低いほど割合が高く、年齢層が高くなるほど低下する。一方、「必要性を感じていない」は、60歳代（48.4%）と70歳以上（47.0%）で、50歳代（36.3%）と50歳未満（33.3%）を上回る。これに対し、「受注が見込めない」は経営者の年齢による違いはあまりみられない。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）減少と回答した企業を除き「必要性を感じていない」が最も高い。一方、大幅（20%以上）減少と回答した企業では「受注が見込めない」（34.8%）が最も高い。

図表Ⅲ-2-5 生産の効率化・合理化に取り組まない理由



		17.5	12.4	24.0	1.9	15.3	13.4	10.9	0.9	4.3	44.8	5.6	7.7	n
今回調査 (全体)		17.5	12.4	24.0	1.9	15.3	13.4	10.9	0.9	4.3	44.8	5.6	7.7	1,087
業種別	食品・飲料	37.0	44.4	25.9	7.4	18.5	22.2	14.8	3.7	3.7	25.9	3.7	7.4	27
	衣料・身の回り品	21.2	7.3	28.5	2.0	11.3	15.2	9.9	1.3	0.7	47.7	4.0	9.9	151
	住宅・建物	14.5	4.3	26.1	1.4	14.5	14.5	8.7	1.4	2.9	47.8	2.9	13.0	69
	紙・印刷	17.5	10.7	28.6	1.9	18.4	10.7	11.2	0.5	5.8	38.3	8.3	5.8	206
	材料・部品【非金属】	19.4	14.6	22.3	0.0	21.4	12.6	10.7	0.0	3.9	49.5	3.9	4.9	103
	材料・部品【金属】	10.9	12.7	20.0	2.7	13.2	12.7	10.9	0.9	7.7	48.2	6.4	7.7	220
	一般・精密機械	20.0	15.0	22.2	1.7	16.1	11.7	11.1	1.7	3.9	47.2	5.0	6.1	180
	電機・電子	15.3	15.3	15.3	3.4	5.1	16.9	20.3	0.0	0.0	40.7	5.1	13.6	59
	その他	18.1	11.1	25.0	0.0	18.1	18.1	4.2	0.0	4.2	41.7	6.9	6.9	72
従業者規模別	1~3人	17.1	11.7	26.4	0.8	13.5	10.1	7.1	0.7	3.4	48.0	6.0	8.5	761
	4~9人	19.6	15.7	20.0	4.8	23.9	21.3	18.7	0.9	4.8	36.1	4.3	6.1	230
	10~20人	13.8	13.8	15.5	6.9	8.6	29.3	29.3	3.4	12.1	36.2	5.2	0.0	58
	21~50人	33.3	16.7	16.7	0.0	16.7	16.7	16.7	0.0	8.3	33.3	8.3	0.0	12
	51~99人	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	2
	100人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0
経営者年齢別	50歳未満	16.7	17.9	23.8	7.1	25.0	28.6	13.1	1.2	8.3	33.3	8.3	6.0	84
	50歳代	22.3	16.6	22.3	1.9	18.5	22.9	12.7	0.6	8.3	36.3	2.5	4.5	157
	60歳代	19.3	14.4	24.5	1.6	17.6	12.1	12.1	1.0	2.6	48.4	3.3	3.6	306
	70歳以上	15.4	9.3	24.5	1.3	11.6	8.9	9.3	1.0	3.2	47.0	7.6	11.0	526
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (20%以上) 増加	19.2	7.7	19.2	3.8	7.7	7.7	23.1	0.0	7.7	42.3	7.7	7.7	26
	やや (20%未満) 増加	15.3	11.8	15.3	5.9	16.5	23.5	16.5	1.2	7.1	43.5	5.9	3.5	85
	ほぼ横ばい (±5%未満)	18.6	10.6	16.5	1.8	14.2	14.2	10.6	0.5	3.4	51.0	4.1	7.7	388
	やや (20%未満) 減少	16.6	14.5	28.3	2.1	17.6	11.7	11.0	1.7	3.8	48.6	4.1	5.5	290
	大幅 (20%以上) 減少	17.6	13.6	34.8	0.4	14.7	11.4	8.8	0.7	5.5	34.4	8.4	9.2	273
年間売上高増減別 (3年前) × 売上高経常利益率別	売上増加・黒字	13.8	11.3	16.3	3.8	12.5	18.8	18.8	1.3	8.8	46.3	6.3	3.8	80
	売上増加・赤字	22.7	13.6	13.6	9.1	13.6	27.3	18.2	0.0	0.0	36.4	9.1	4.5	22
	売上横ばい・黒字	18.5	10.9	15.2	2.2	12.7	17.8	11.2	0.4	2.9	50.4	3.6	7.2	276
	売上横ばい・赤字	17.4	12.8	22.1	1.2	23.3	3.5	10.5	1.2	3.5	57.0	4.7	5.8	86
	売上減少・黒字	19.0	14.6	28.8	1.8	18.6	12.4	11.1	0.9	5.3	44.2	6.2	3.5	226
	売上減少・赤字	16.0	14.7	34.0	1.0	15.7	11.4	9.5	1.6	4.6	38.6	6.5	9.8	306

(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組 (図表Ⅲ-2-1) で「特になし」とした企業のみを集計。



## 6 生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと

生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと（複数回答）は、「特になし」が34.7%で最も高く、「技術者のスキル向上」（27.0%）、「生産設備の導入・更新」（25.4%）、「作業工程の見直し・自動化」（18.8%）と続く。

業種別に効率化・合理化に向けた今後の取組別でみると、「技術者のスキル向上」は電機・電子（40.7%）が高く、「技能者の多能工化」も同様に電機・電子（29.9%）が高い。これに対し、生産工程の改善は食品・飲料が他の業種よりも高く「生産設備の導入・更新」（45.0%）、「作業工程の見直し・自動化」（33.8%）、「生産方式の見直し」（22.5%）である。食品・飲料については全般的に効率化・合理化に積極的で、「原材料の見直し」（28.8%）なども高い。

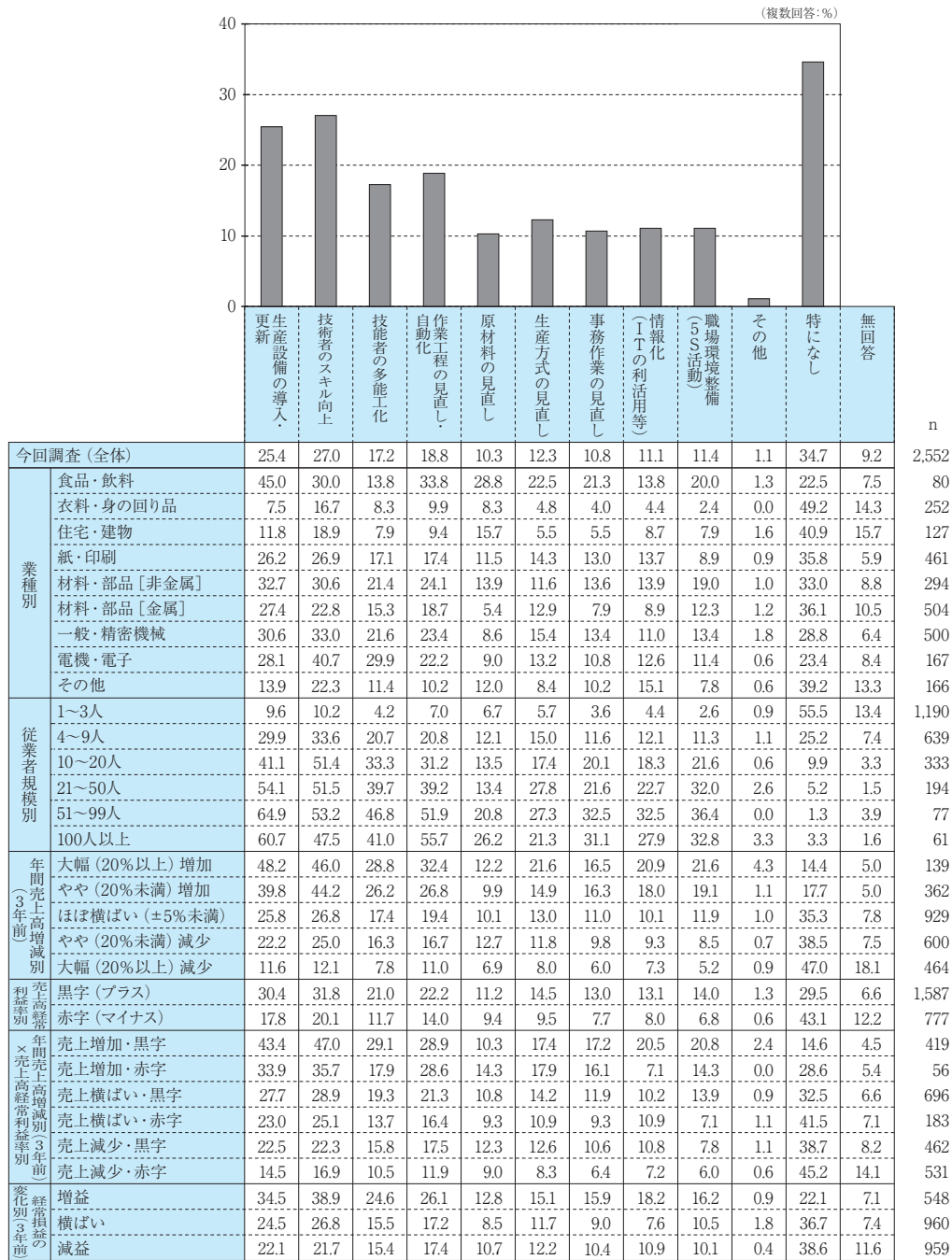
従業者規模別に効率化・合理化に向けた今後の取組別でみると、100人以上は「作業工程の見直し・自動化」（55.7%）、「原材料の見直し」（26.2%）が最も高い。

年間売上高増減別（3年前）に効率化・合理化に向けた今後の取組別でみると、「生産設備の導入・更新」、「技術者のスキル向上」、「作業工程の見直し・自動化」、「技能者の多能工化」、「生産方式の見直し」、「職場環境整備（5S活動）」、「情報化（ITの利活用等）」、「事務作業の見直し」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。一方、「特になし」は3年前と比較した年間売上高が減少している企業ほど高い。

売上高経常利益率別にみると、「特になし」を除き黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。一方、「特になし」は赤字（マイナス）が43.1%で、黒字（プラス）（29.5%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別にみると、売上増加・黒字が最も高いのは「技術者のスキル向上」（47.0%）、「生産設備の導入・更新」（43.4%）、「技能者の多能工化」（29.1%）、「作業工程の見直し・自動化」（28.9%）、「職場環境整備（5S活動）」（20.8%）、「情報化（ITの利活用等）」（20.5%）、「事務作業の見直し」（17.2%）である。

図表Ⅲ-2-6 生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと



業種別	食品・飲料	衣料・身の回り品	住宅・建物	紙・印刷	材料・部品【非金属】	材料・部品【金属】	一般・精密機械	電機・電子	その他	n					
今回調査（全体）	25.4	27.0	17.2	18.8	10.3	12.3	10.8	11.1	11.4	1.1	34.7	9.2	2,552		
食品・飲料	45.0	30.0	13.8	33.8	28.8	22.5	21.3	13.8	20.0	1.3	22.5	7.5	80		
衣料・身の回り品	7.5	16.7	8.3	9.9	8.3	4.8	4.0	4.4	2.4	0.0	49.2	14.3	252		
住宅・建物	11.8	18.9	7.9	9.4	15.7	5.5	5.5	8.7	7.9	1.6	40.9	15.7	127		
紙・印刷	26.2	26.9	17.1	17.4	11.5	14.3	13.0	13.7	8.9	0.9	35.8	5.9	461		
材料・部品【非金属】	32.7	30.6	21.4	24.1	13.9	11.6	13.6	13.9	19.0	1.0	33.0	8.8	294		
材料・部品【金属】	27.4	22.8	15.3	18.7	5.4	12.9	7.9	8.9	12.3	1.2	36.1	10.5	504		
一般・精密機械	30.6	33.0	21.6	23.4	8.6	15.4	13.4	11.0	13.4	1.8	28.8	6.4	500		
電機・電子	28.1	40.7	29.9	22.2	9.0	13.2	10.8	12.6	11.4	0.6	23.4	8.4	167		
その他	13.9	22.3	11.4	10.2	12.0	8.4	10.2	15.1	7.8	0.6	39.2	13.3	166		
従業員規模別	1~3人	9.6	10.2	4.2	7.0	6.7	5.7	3.6	4.4	2.6	0.9	55.5	13.4	1,190	
4~9人	29.9	33.6	20.7	20.8	12.1	15.0	11.6	12.1	11.3	1.1	25.2	7.4	639		
10~20人	41.1	51.4	33.3	31.2	13.5	17.4	20.1	18.3	21.6	0.6	9.9	3.3	333		
21~50人	54.1	51.5	39.7	39.2	13.4	27.8	21.6	22.7	32.0	2.6	5.2	1.5	194		
51~99人	64.9	53.2	46.8	51.9	20.8	27.3	32.5	32.5	36.4	0.0	1.3	3.9	77		
100人以上	60.7	47.5	41.0	55.7	26.2	21.3	31.1	27.9	32.8	3.3	3.3	1.6	61		
年間売上高増減別（3年前）	年間売上高増加	大幅（20%以上）増加	48.2	46.0	28.8	32.4	12.2	21.6	16.5	20.9	21.6	4.3	14.4	5.0	139
やや（20%未満）増加	39.8	44.2	26.2	26.8	9.9	14.9	16.3	18.0	19.1	1.1	17.7	5.0	362		
ほぼ横ばい（±5%未満）	25.8	26.8	17.4	19.4	10.1	13.0	11.0	10.1	11.9	1.0	35.3	7.8	929		
やや（20%未満）減少	22.2	25.0	16.3	16.7	12.7	11.8	9.8	9.3	8.5	0.7	38.5	7.5	600		
大幅（20%以上）減少	11.6	12.1	7.8	11.0	6.9	8.0	6.0	7.3	5.2	0.9	47.0	18.1	464		
売上高増減別	黒字（プラス）	30.4	31.8	21.0	22.2	11.2	14.5	13.0	13.1	14.0	1.3	29.5	6.6	1,587	
赤字（マイナス）	17.8	20.1	11.7	14.0	9.4	9.5	7.7	8.0	6.8	0.6	43.1	12.2	777		
×売上高経常利益率別	売上増加・黒字	43.4	47.0	29.1	28.9	10.3	17.4	17.2	20.5	20.8	2.4	14.6	4.5	419	
売上増加・赤字	33.9	35.7	17.9	28.6	14.3	17.9	16.1	7.1	14.3	0.0	28.6	5.4	56		
売上横ばい・黒字	27.7	28.9	19.3	21.3	10.8	14.2	11.9	10.2	13.9	0.9	32.5	6.6	696		
売上横ばい・赤字	23.0	25.1	13.7	16.4	9.3	10.9	9.3	10.9	7.1	1.1	41.5	7.1	183		
売上減少・黒字	22.5	22.3	15.8	17.5	12.3	12.6	10.6	10.8	7.8	1.1	38.7	8.2	462		
売上減少・赤字	14.5	16.9	10.5	11.9	9.0	8.3	6.4	7.2	6.0	0.6	45.2	14.1	531		
変化別（3年前）	増益	34.5	38.9	24.6	26.1	12.8	15.1	15.9	18.2	16.2	0.9	22.1	7.1	548	
横ばい	24.5	26.8	15.5	17.2	8.5	11.7	9.0	7.6	10.5	1.8	36.7	7.4	960		
減益	22.1	21.7	15.4	17.4	10.7	12.2	10.4	10.9	10.1	0.4	38.6	11.6	959		

## 第2節 改善・改良活動と業績

### 1 従業員による改善・改良活動の取組

従業員による改善・改良活動の取組は、「取り組んだことはない」（37.1%）と「以前取り組んでいたが今は取り組んでいない」（12.3%）をあわせた『取り組んでいない』（49.4%）が「取り組んでいる」（40.4%）を上回る。

業種別に改善・改良活動の取組別でみると、「取り組んでいる」が高いのは食品・飲料（66.3%）、電機・電子（53.3%）、材料・部品〔非金属〕（48.3%）、一般・精密機械（46.2%）であり、また、これらは「取り組んでいる」が『取り組んでいない』を上回る。

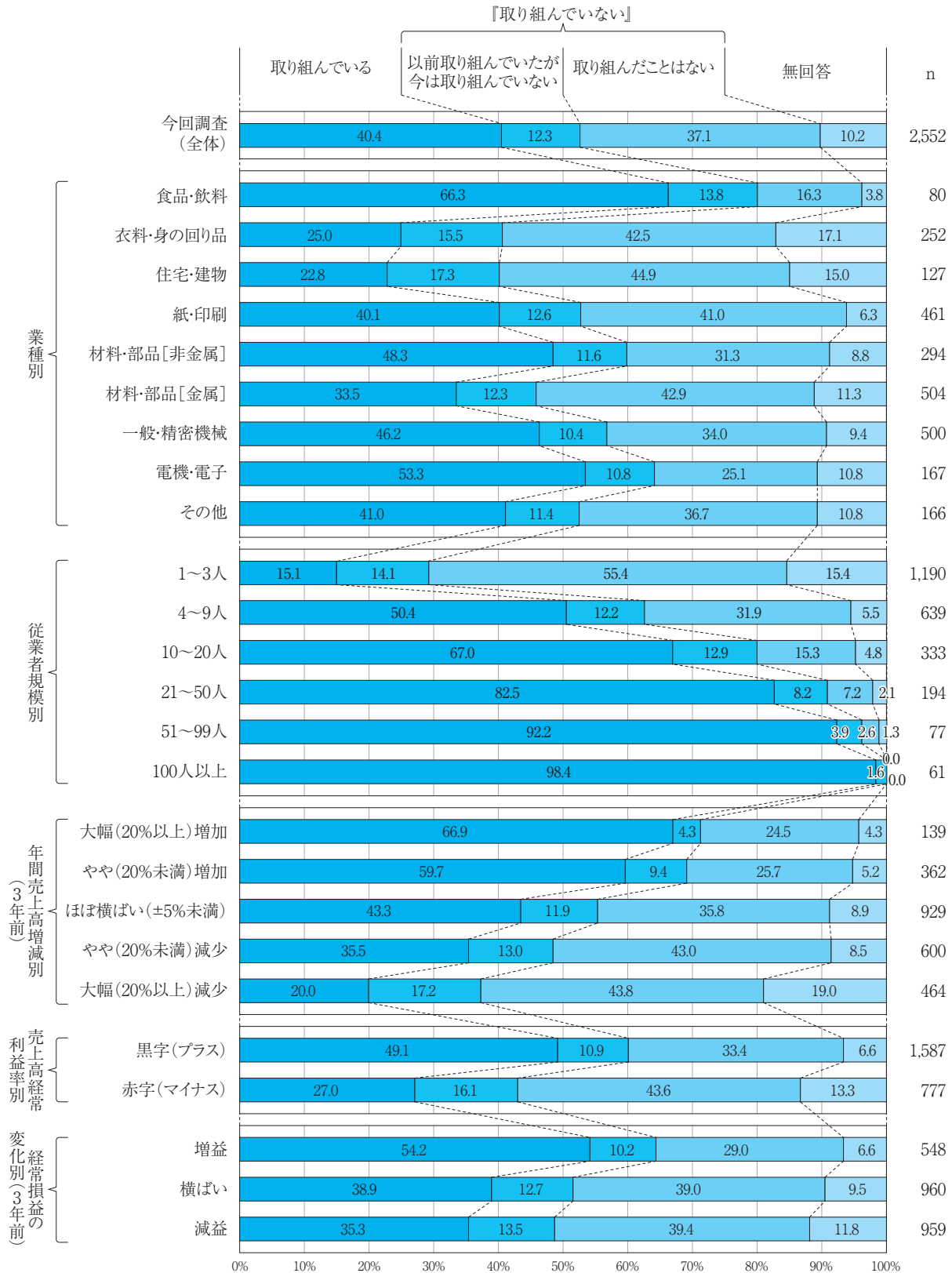
従業者規模別に改善・改良活動の取組別でみると、「取り組んでいる」は従業者規模が大きくなるほど高くなる一方、「取り組んだことはない」は従業者規模が大きくなるほど低くなる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど「取り組んでいる」企業の割合が高い。

売上高経常利益率別にみると、「取り組んでいる」は黒字（プラス）（49.1%）が赤字（マイナス）（27.0%）を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、「取り組んでいる」は増益（54.2%）が横ばい（38.9%）と減益（35.3%）を上回る。

図表Ⅲ-2-7 従業員による改善・改良活動の取組

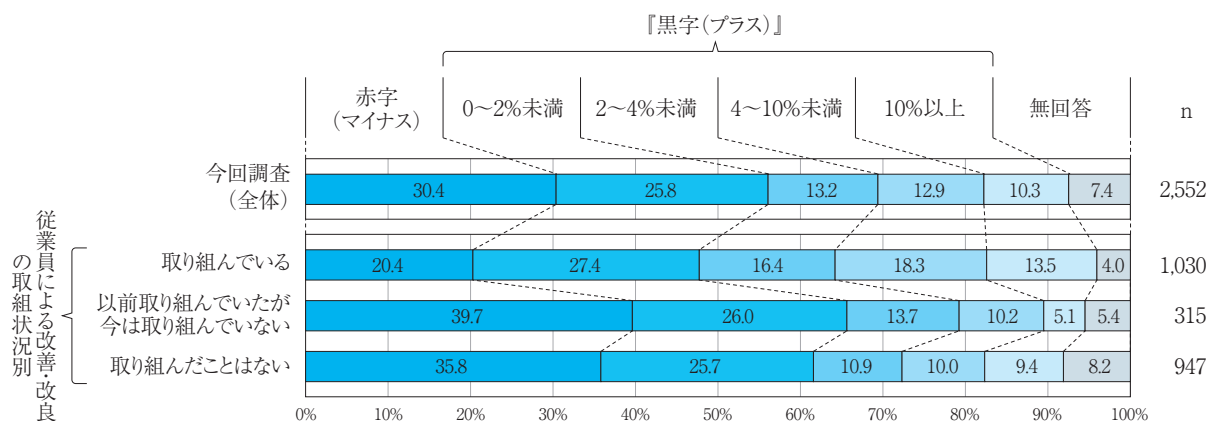


## 2 改善・改良活動の取組と業績

### (1) 改善・改良活動の取組状況と直近決算の売上高経常利益率

従業員による改善・改良の取組状況別にみると、改善・改良活動に取り組んでいる場合の売上高経常利益率は「赤字（マイナス）」が20.4%、『黒字（プラス）』は75.6%となり、改善・改良活動に取り組んでいる方が『黒字（プラス）』の割合が高い。

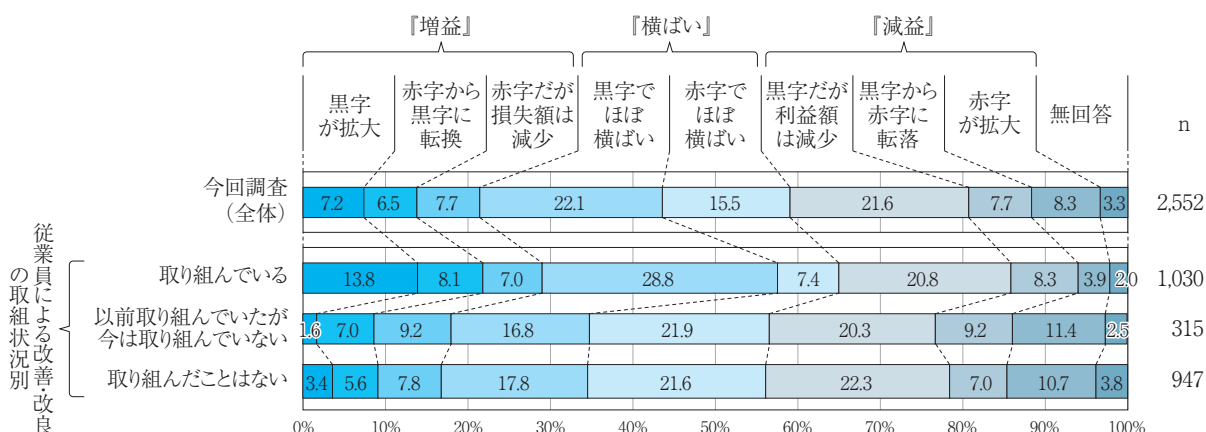
図表Ⅲ-2-8 改善・改良活動の取組状況と直近決算の売上高経常利益率



### (2) 改善・改良活動の取組状況と直近決算の経常損益

従業員による改善・改良の取組状況別にみると、『増益』は取り組んでいる（28.9%）が、以前取り組んでいたが今は取り組んでいない（17.8%）、取り組んだことはない（16.8%）を上回る。なかでも「黒字が拡大」は取り組んでいる（13.8%）が高く、以前取り組んでいたが今は取り組んでいない（1.6%）、取り組んだことはない（3.4%）を10ポイント以上上回る。

図表Ⅲ-2-9 改善・改良活動の取組状況と直近決算の経常損益



### 3 改善・改良活動の取組の効果

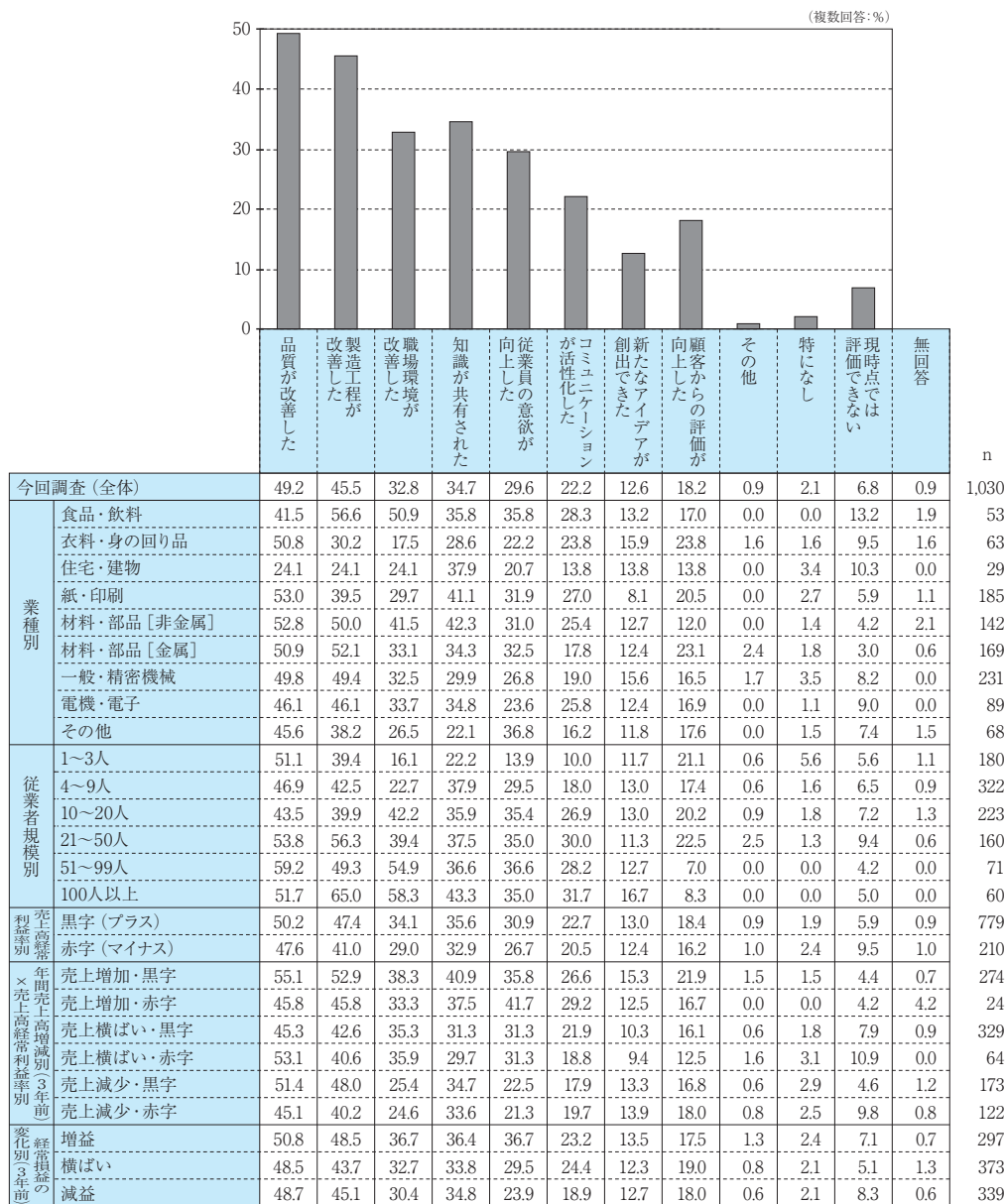
改善・改良活動の取組の効果（複数回答）は、「品質が改善した」（49.2%）、「製造工程が改善した」（45.5%）、「知識が共有された」（34.7%）と続く。

業種別に改善・改良活動の取組の効果別でみると、「品質が改善した」では紙・印刷（53.0%）、「製造工程が改善した」は食品・飲料（56.6%）、「知識が共有された」は材料・部品〔非金属〕（42.3%）が高い。

従業員規模別に改善・改良活動の取組の効果別でみると、「品質が改善した」は1～3人（51.1%）と<21人以上>が今回調査（全体）（49.2%）を上回る。また、「顧客からの評価が向上した」も1～3人（21.1%）と<10～50人>が今回調査（全体）（18.2%）を上回る。「製造工程が改善した」は<21人以上>で今回調査（全体）（45.5%）を上回り、<1～20人>では下回る。また、「知識が共有された」は100人以上（43.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に改善・改良活動の取組の効果別でみると、売上増加・黒字の割合が高いのは「品質が改善した」（55.1%）、「製造工程が改善した」（52.9%）、「知識が共有された」（40.9%）、「職場環境が改善した」（38.3%）、「顧客からの評価が向上した」（21.9%）、「新たなアイデアが創出できた」（15.3%）である。

図表Ⅲ-2-10 改善・改良活動の取組の効果



(注) 従業員による改善・改良活動の取組（図表Ⅲ-2-7）で「取り組んでいる」とした企業のみを集計。

#### 4 改善・改良活動に取り組まない理由

改善・改良活動に取り組まない理由（複数回答）は、「従業員がいない」（30.1%）、「積極的に取り組む人がいない」（17.6%）など、人的資源に関する理由が高い。

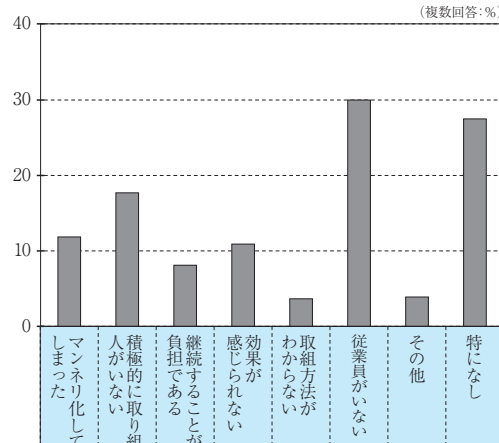
業種別に改善・改良活動に取り組まない理由別でみると、「従業員がいない」が高いのは材料・部品〔金属〕（33.5%）である。一方、「積極的に取り組む人がいない」は食品・飲料と電機・電子がともに25.0%である。「マンネリ化してしまった」は電機・電子（21.7%）、「効果を感じられない」は食品・飲料（25.0%）が高い。

従業者規模別に改善・改良活動に取り組まない理由別でみると、「従業員がいない」と「特になし」は従業者規模が小さいほど高くなるのに対し、「マンネリ化してしまった」は<1～99人>で従業者規模が大きくなるほど高い。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に改善・改良活動に取り組まない理由別でみると、「従業員がいない」は売上横ばい・黒字（33.1%）、売上減少・黒字（31.3%）で、今回調査（全体）の30.1%を上回るのに対し売上増加・黒字は22.8%にとどまる。「積極的に取り組む人がいない」は、売上増加・黒字（26.8%）に対し売上増加・赤字（23.3%）、売上横ばい・黒字（15.6%）に対し売上横ばい・赤字（13.7%）、売上減少・黒字（21.9%）に対し売上減少・赤字（14.9%）と、売上増減の傾向が同じであれば、黒字が赤字を上回る。一方、「マンネリ化してしまった」、「効果を感じられない」、「継続することが負担である」、「取組方法がわからない」は、売上増減の傾向が同じであれば赤字が黒字を上回り、逆の傾向がみられる。

改善・改良への従業員の取組状況別にみると、以前取り組んでいたが今は取り組んでいないと回答した企業は「従業員がいない」（28.9%）が最も高い。また、取り組んだことはないと回答した企業は「特になし」（32.2%）が最も高い。

図表Ⅲ-2-11 改善・改良活動に取り組まない理由



		12.0	17.6	8.2	10.9	3.8	30.1	4.0	27.5	6.8	n
今回調査(全体)		12.0	17.6	8.2	10.9	3.8	30.1	4.0	27.5	6.8	1,262
業種別	食品・飲料	16.7	25.0	8.3	25.0	8.3	20.8	8.3	16.7	4.2	24
	衣料・身の回り品	7.5	12.3	11.6	8.2	4.1	31.5	3.4	31.5	2.7	146
	住宅・建物	10.1	19.0	10.1	10.1	2.5	24.1	3.8	30.4	10.1	79
	紙・印刷	15.4	21.1	9.7	13.0	4.0	32.4	4.5	20.2	4.0	247
	材料・部品【非金属】	15.9	19.8	2.4	9.5	4.0	25.4	2.4	30.2	11.1	126
	材料・部品【金属】	11.9	16.5	7.2	7.9	3.6	33.5	3.2	30.9	8.3	278
	一般・精密機械	8.1	16.7	9.5	11.7	4.1	28.8	5.4	27.9	6.3	222
	電機・電子	21.7	25.0	6.7	13.3	1.7	25.0	1.7	21.7	11.7	60
	その他	7.5	10.0	6.3	15.0	3.8	32.5	6.3	30.0	6.3	80
従業員規模別	1~3人	7.5	7.6	8.6	9.8	2.8	38.3	3.9	30.0	6.7	827
	4~9人	16.0	27.0	6.0	12.1	5.3	18.1	4.3	26.2	8.9	282
	10~20人	30.9	59.6	11.7	18.1	6.4	6.4	4.3	14.9	5.3	94
	21~50人	36.7	66.7	16.7	13.3	3.3	0.0	3.3	13.3	0.0	30
	51~99人	40.0	60.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
	100人以上	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1
年間売上高増減別(3年前) ×売上高経常利益率別	売上増加・黒字	9.4	26.8	8.7	11.8	6.3	22.8	3.9	29.1	5.5	127
	売上増加・赤字	13.3	23.3	16.7	13.3	6.7	23.3	10.0	20.0	10.0	30
	売上横ばい・黒字	11.5	15.6	4.5	8.9	3.2	33.1	3.2	29.3	8.0	314
	売上横ばい・赤字	16.7	13.7	10.8	11.8	4.9	29.4	2.9	29.4	3.9	102
	売上減少・黒字	10.2	21.9	8.2	10.5	2.7	31.3	2.3	28.1	5.5	256
	売上減少・赤字	14.9	14.9	10.7	14.3	3.7	29.0	5.8	24.7	5.5	328
改善・改良への従 業員の取組状況別	以前取り組んでいたが 今は取り組んでいない	18.4	25.1	14.3	14.9	3.2	28.9	5.1	13.3	7.3	315
	取り組んだことはない	9.8	15.1	6.2	9.6	4.0	30.5	3.7	32.2	6.7	947

(注) 従業員による改善・改良活動の取組(図表Ⅲ-2-7)で「以前取り組んでいたが今は取り組んでいない」、「取り組んだことはない」とした企業のみを集計。



## 第3節 自社製品開発

### 1 新製品開発等への取組状況

新製品開発等の取組状況は、「取り組んでいない（必要性を感じていない）」が51.7%を占め、「取り組んでいる」は20.1%である。

業種別に新製品開発等への取組状況別でみると、「取り組んでいる」は食品・飲料（46.3%）が高く、電機・電子（34.1%）、その他（27.7%）、材料・部品〔非金属〕（27.6%）、一般・精密機械（25.4%）においても今回調査（全体）（20.1%）を上回る。

従業者規模別に新製品開発等への取組状況別でみると、「取り組んでいる」は100人以上（70.5%）が高く、「取り組んでいない（必要性を感じていない）」は1～3人（63.8%）が高い。また、「取り組みたいができない」は<4～50人>が2割程度を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、「取り組んでいる」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。

売上高経常利益率別にみると、「取り組んでいる」は黒字（プラス）（23.8%）が、赤字（マイナス）（14.7%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に新製品開発等への取組状況別でみると、「取り組んでいる」は売上増加・黒字（34.6%）と売上増加・赤字（32.1%）が高い。

経常損益の変化別（3年前）に新製品開発等への取組状況別でみると、「取り組んでいる」は増益（27.6%）が、横ばい（18.4%）と減益（18.4%）を上回る。

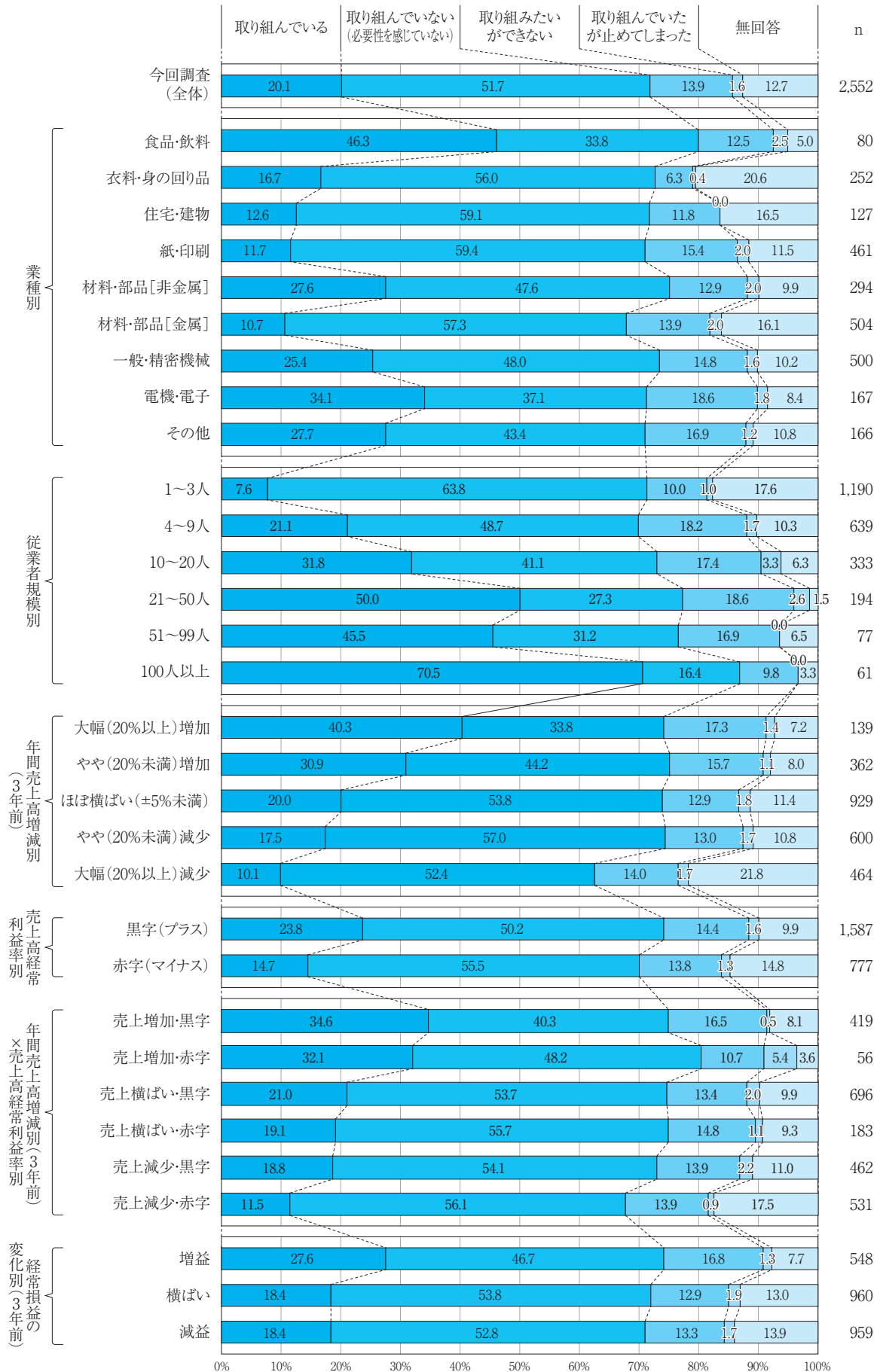
#### 〈事例34〉創業より約50年続く本格的な印刷技術を用い、現代の生活様式にあったオリジナル製品の開発に挑む

シルクスクリーン印刷といわれる色数ごとに版を作り1色ずつインキを直接載せて刷る技法を用い、耐久性に優れたプロ仕様の本格的な印刷を得意としている当社は、この技術を用い、それまでは難しいとされていたプラスチックへの印刷を低コストで行うことを可能とした。子ども向けのブロック玩具の印刷を多く手掛けてきたが、プラスチック看板など新しい依頼が増え始め、一時は需要に供給が追いつかないほど仕事量が増えた。

近年では、静電気力で吸着する特殊なシートを製造している会社と連携し、オリジナルカレンダーの開発を行っている。画鋏を使わずに、家のどこでも好きな場所に貼れるカレンダーという新しい発想の商品として、大手のホームセンターなどでも取り扱われている。最近ではこのシートと当社の印刷技術を用い、フォトフレームなど新たな商品開発にも挑戦し、販路拡大に取り組んでいる。

（紙・印刷 10～20人 城北地域）

図表Ⅲ-2-12 新製品開発等への取組状況



## 2 自社製品の保有状況

### (1) 自社製品保有の有無

自社製品開発に取り組んでいる企業のうち「自社製品を保有・販売（複数製品）」は65.4%で、「現在開発中（自社製品は保有していない）」（16.9%）、「自社製品を保有・販売（1製品のみ）」（12.8%）である。

業種別に自社製品保有の有無別で見ると、「自社製品を保有・販売（複数製品）」はその他（78.3%）、食品・飲料（75.7%）、一般・精密機械（68.5%）、材料・部品〔非金属〕（67.9%）、電機・電子（66.7%）が今回調査（全体）（65.4%）を上回る。一方、「自社製品を保有・販売（1製品のみ）」が今回調査（全体）（12.8%）を上回るのは、住宅・建物（18.8%）、紙・印刷（16.7%）、電機・電子（15.8%）、一般・精密機械（13.4%）である。

従業者規模別に自社製品保有の有無別で見ると、「自社製品を保有・販売（複数製品）」は従業者規模が大きくなるほど高く、100人以上では76.7%を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が<増加>している企業では「自社製品を保有・販売（複数製品）」が7割程度を占め、ほぼ横ばい（±5%未満）と<減少>を上回る。

売上高経常利益率別に自社製品保有の有無別で見ると、「自社製品を保有・販売（複数製品）」は黒字（プラス）（66.7%）が赤字（マイナス）（62.3%）を上回る。一方、「自社製品を保有・販売（1製品のみ）」は赤字（マイナス）（16.7%）が黒字（プラス）（11.4%）を上回る。

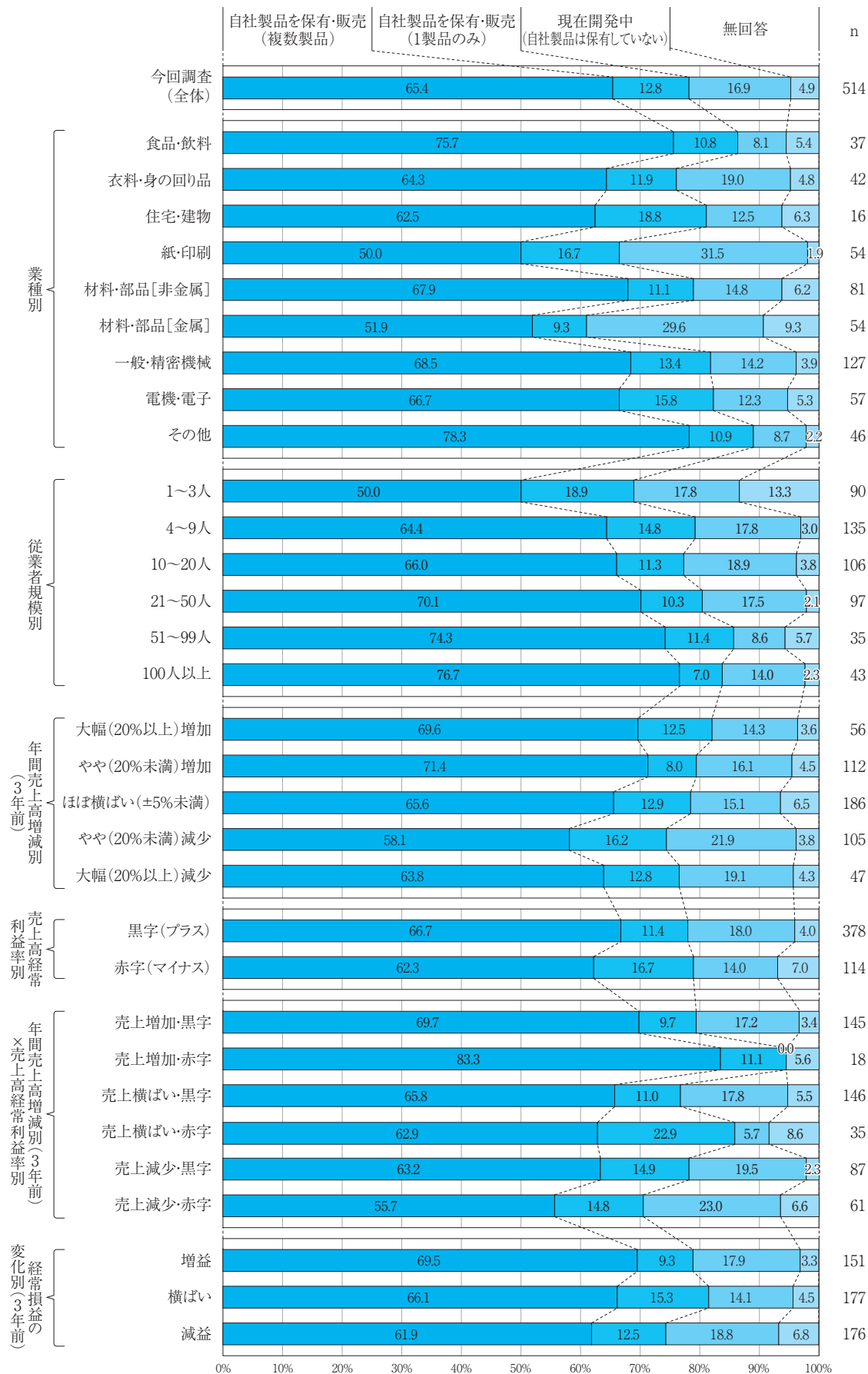
経常損益の変化別（3年前）にみると、すべての区分で「自社製品を保有・販売（複数製品）」が最も高く、増益が69.5%となり、横ばい（66.1%）と減益（61.9%）を上回る。

#### 〈事例35〉新たな販路拡大に向け、当社オリジナル製品の開発を目指す

当社は、主に半導体製造装置の付帯設備・周辺機器を受注・生産している。創業者である現社長が、自らものづくりをしたいという思いから約25年前に立ち上げた。社会のニーズの中で自分たちができるものづくりは何かを常に考え、社長自らがトップセールスで、取引先の新規開拓を続けている。また、取引のある商社を通じて当社のPRをしてもらうなど、取引先や協力企業と友好的な関係を築くよう努めた結果、新たな仕事の受注につながることも多い。今後の目標としては、当社の技術を生かしたブランド製品を開発し、国内に限らず、海外も視野に、取引先の拡大を目指すことである。

（一般・精密機械 10～20人 多摩地域）

図表Ⅲ-2-13 自社製品保有の有無



(注) 新製品開発等への取組状況(図表Ⅲ-2-12)で「取り組んでいる」とした企業のみを集計。

## (2) 自社製品が年間売上高に占める割合

自社製品開発に取り組んでいる企業のうち、自社製品の年間売上高に占める割合が「50%以上を占めている」企業は42.5%である。

業種別に自社製品が年間売上高に占める割合別でみると、「50%以上を占めている」企業は食品・飲料が59.4%を占めるほか、一般・精密機械（49.0%）、その他（48.8%）、材料・部品〔非金属〕（43.8%）が今回調査（全体）（42.5%）よりも高い。

従業者規模別にみると、すべての従業者規模で「50%未満を占めている」企業が「50%以上を占めている」企業を上回る。

売上高経常利益率別に自社製品が年間売上高に占める割合別でみると、「50%以上を占めている」企業は黒字（プラス）（44.4%）が赤字（マイナス）（38.9%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に自社製品が年間売上高に占める割合別でみると、「50%を占めている」企業は売上増加・黒字（42.6%）に対し売上増加・赤字（35.3%）、売上横ばい・黒字（44.6%）に対し売上横ばい・赤字（36.7%）、売上減少・黒字（47.1%）に対し売上減少・赤字（41.9%）と、売上増減の傾向が同じであれば黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

### 〈事例36〉独学とアイデアで真似できない微細加工部品の量産を実現

金属加工部品を製造する当社は、半導体分野や医療分野に向けた超微細な加工を得意とする。加工部品は、品質検査に電子顕微鏡を使う必要があるほどの小型部品である。取引先が他社から断られて持ち込まれる依頼も少なくない。

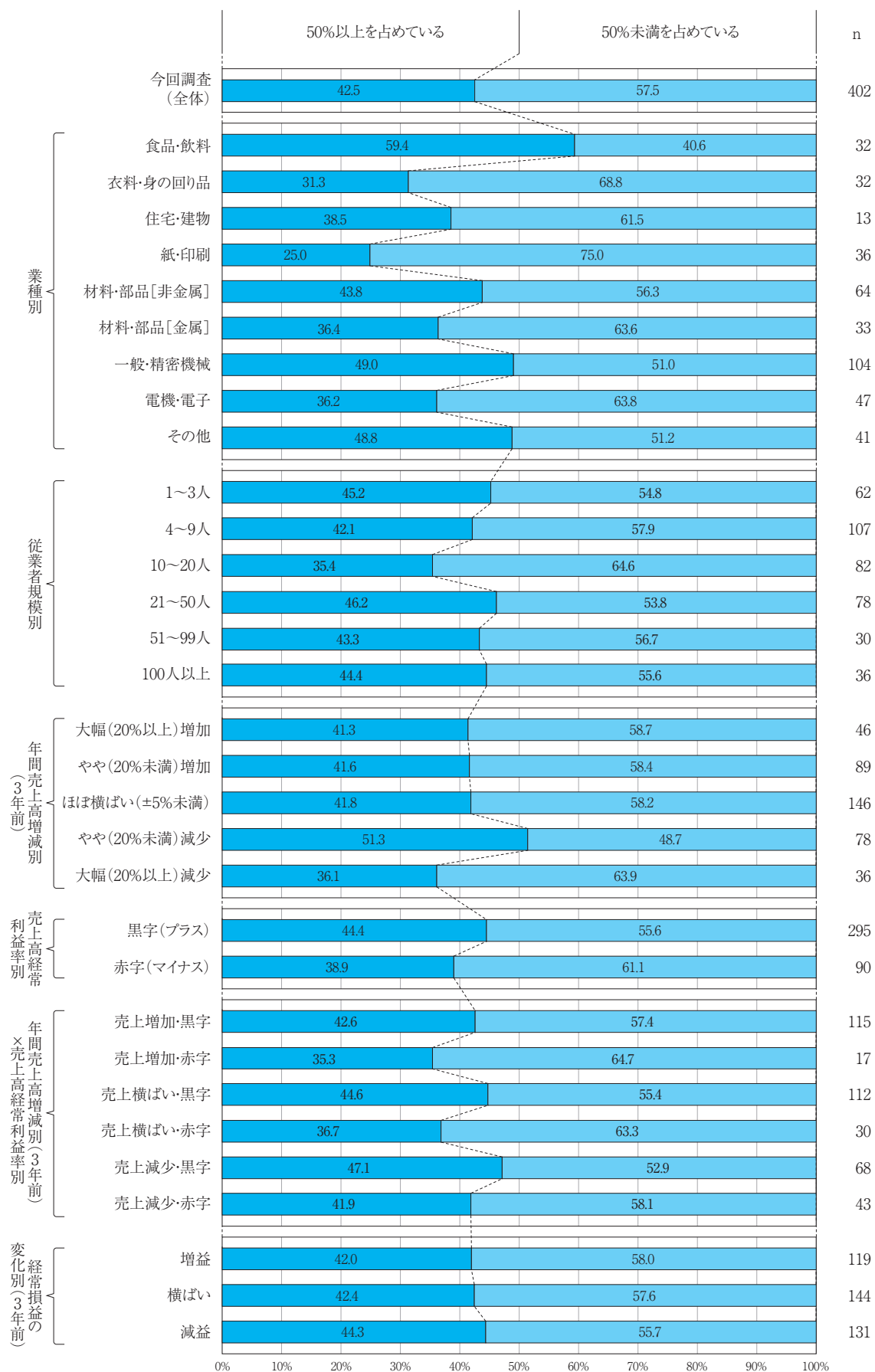
超微細な金属加工部品は職人技の手作業で作られるものもあるが、当社はどのような微細加工でも機械設備で生産できることが強み。部品ごとに専用の自動生産ラインを組むことで、微細加工部品の量産が可能となる。

社長は専門的な教育は受けておらず独学で必要な技術を学んだ。読書量も非常に多く、思いついたアイデアはデータベースに蓄積・活用し、難しい依頼にも応えている。

今後に向けて依頼されたものだけでなく、世界で当社だけしか作ることができないアイデアにあふれた新製品の開発にも取り組んでいる。

（一般・精密機械 4～9人 城南地域）

図表Ⅲ-2-14 自社製品が年間売上高に占める割合



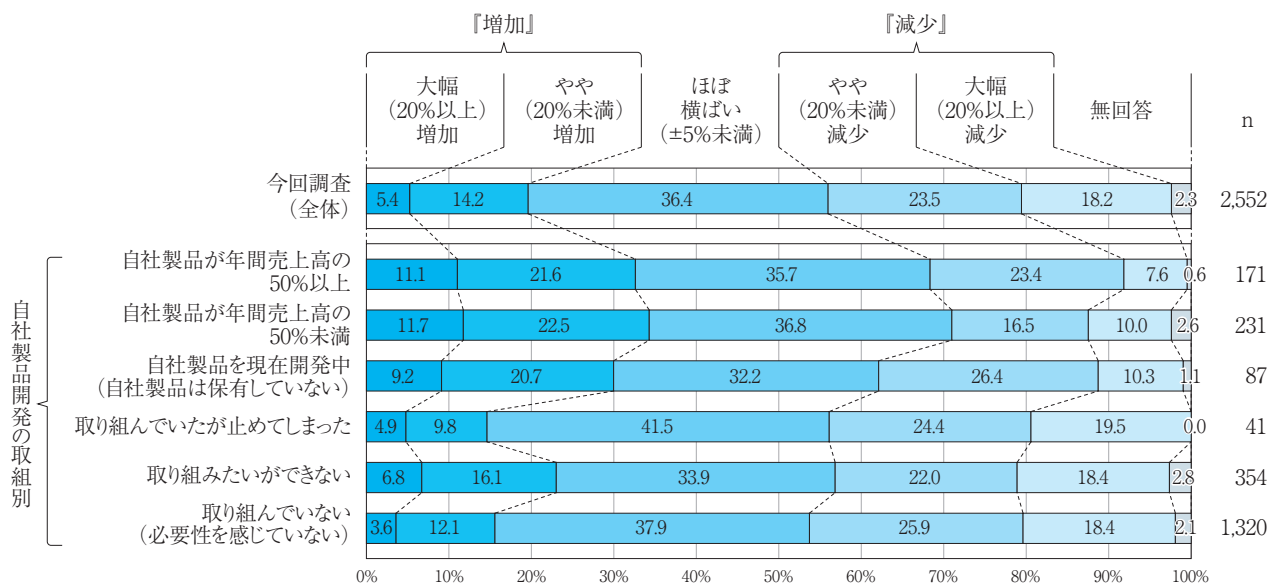
(注) 自社製品保有の有無(図表Ⅲ-2-13)で「自社製品を保有・販売(複数製品)」、「自社製品を保有・販売(1製品のみ)」とした企業のみを集計。

### 3 自社製品の製造が業績に与える影響

#### (1) 自社製品開発の取組と3年前と比較した年間売上高の変化

自社製品開発の取組別に3年前と比較した年間売上高の変化をみると、3年前と比較した年間売上高が『増加』した企業は、自社製品が年間売上高の50%未満（34.2%）、自社製品が年間売上高の50%以上（32.7%）、自社製品を現在開発中（自社製品は保有していない）（29.9%）となり、3年前と比べ年間売上高が増加している企業は自社製品開発に取り組む割合が高い。

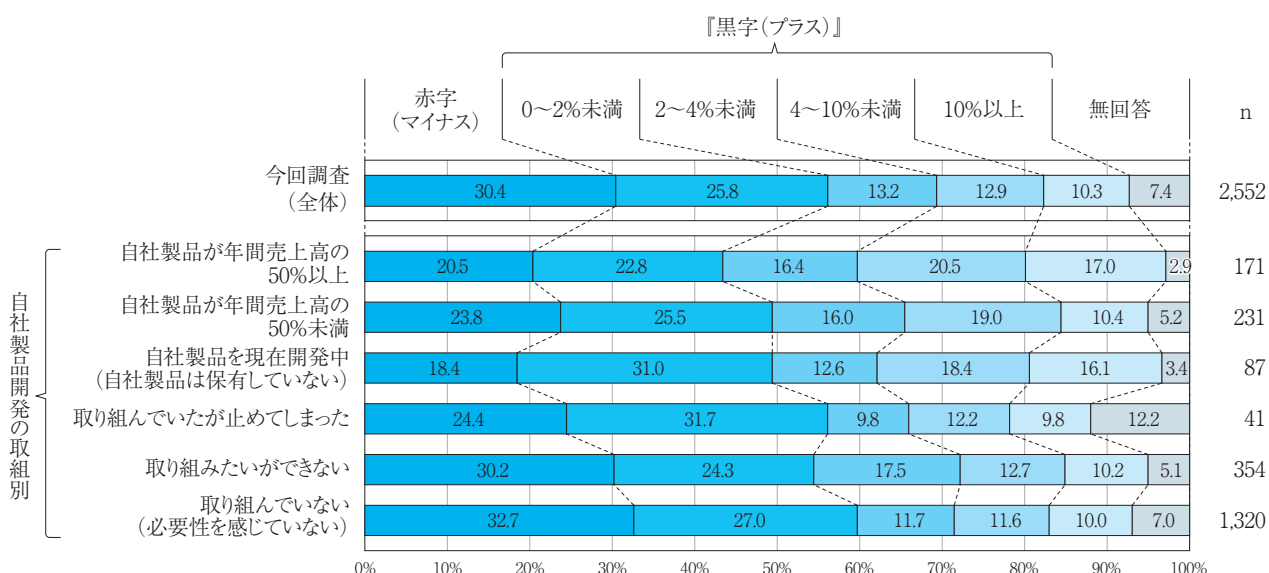
図表Ⅲ-2-15 自社製品開発の取組と3年前と比較した年間売上高の変化



#### (2) 自社製品開発の取組と売上高経常利益率

自社製品開発の取組別に売上高経常利益率をみると、『黒字（プラス）』は、自社製品を現在開発中（自社製品は保有していない）（78.1%）、自社製品が年間売上高の50%以上（76.7%）、自社製品が年間売上高の50%未満（70.9%）が高い。

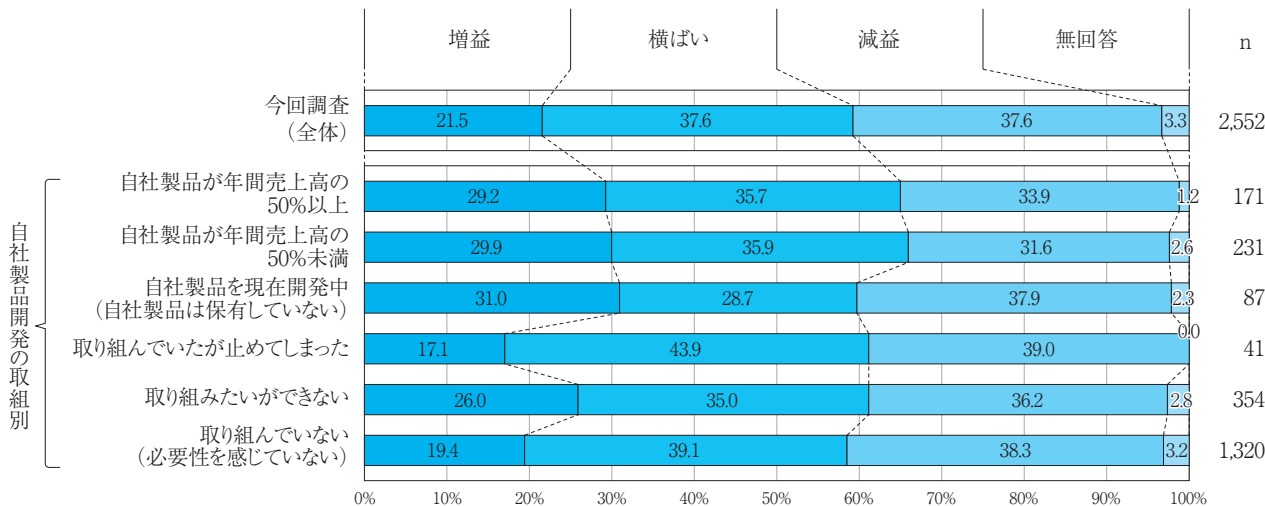
図表Ⅲ-2-16 自社製品開発の取組と売上高経常利益率



### (3) 自社製品開発の取組と3年前と比較した経常損益の変化

自社製品開発の取組別に3年前と比較した経常損益の変化をみると、「増益」と回答した企業は自社製品を現在開発中（自社製品を保有していない）（31.0%）、自社製品が年間売上高の50%未満（29.9%）、自社製品が年間売上高の50%以上（29.2%）がいずれも約3割を占める。

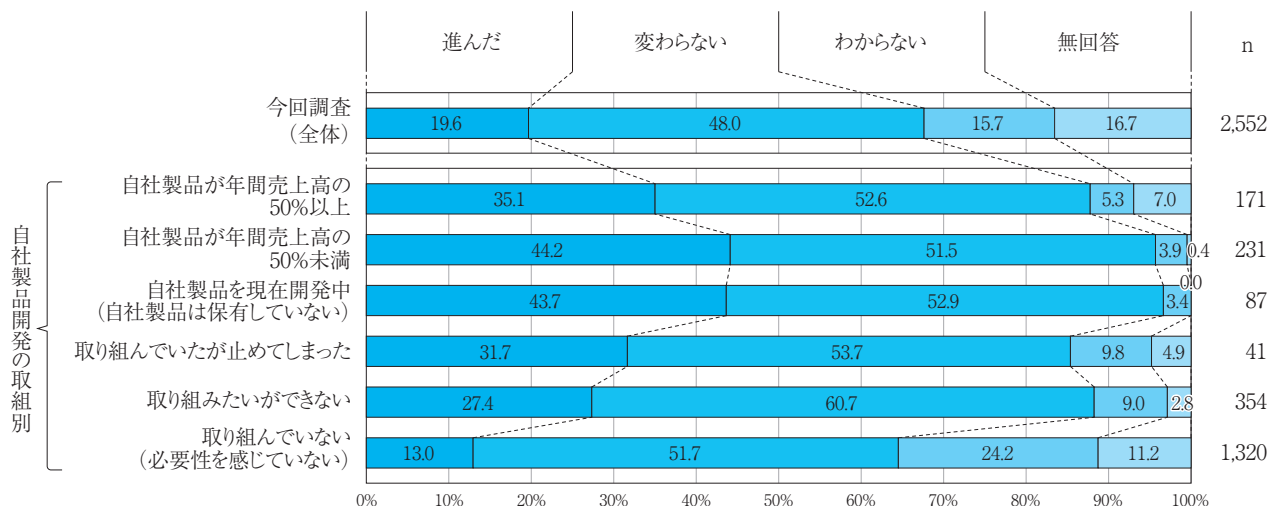
図表Ⅲ-2-17 自社製品開発の取組と3年前と比較した経常損益の変化



### 4 自社製品開発の取組と3年前と比較した現在のITの利活用状況

自社製品開発の取組別に3年前と比較した現在のITの利活用状況をみると、「進んだ」は自社製品が年間売上高の50%未満（44.2%）、自社製品を現在開発中（自社製品は保有していない）（43.7%）が高い。

図表Ⅲ-2-18 自社製品開発の取組と3年前と比較した現在のITの利活用状況





## 5 自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由

自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由（複数回答）は、「技術力が不十分」（33.7%）、「新製品開発の資金が不十分」（31.1%）、「組織体制や開発環境が整わなかった」（29.9%）と続く。

業種別に自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由別でみると、「技術力が不十分」が高いのは一般・精密機械（40.2%）、「新製品開発の資金が不十分」が高いのは電機・電子（47.1%）である。「組織体制や開発環境が整わなかった」は住宅・建物（40.0%）、「新製品のアイデア評価が困難」は材料・部品〔非金属〕（27.3%）、「販路開拓に関する知識の不足」は紙・印刷（32.5%）が高い。

従業者規模別に自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由別でみると、「技術力が不十分」、「組織体制や開発環境が整わなかった」、「新製品のアイデア評価が困難」は<10人以上>で今回調査（全体）を上回る。

自社製品開発の取組別にみると、取り組みたいができないと回答した企業は「技術力が不十分」（34.7%）が最も高いのに対し、取り組んでいたが止めてしまったと回答した企業では、「販路開拓に関する知識の不足」（31.7%）が最も高い。

年間売上高増減別（3年前）と売上高経常利益率別に自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由別でみると、「新製品開発の資金が不十分」は売上の増減の傾向が同じであれば、赤字が黒字を上回る。

### 〈事例37〉 商売にならなかった経験も糧に、粘り強く取り組むことでオンリーワン企業に成長

当社は戦後七宝焼の絵具材料として釉薬を製造することから始まった。高度経済成長期には、熱に強く絶縁性に優れた釉薬を開発し、電力用抵抗器などインフラ製造に用いられると大きく成長を遂げた。しかしながら、やがて競合企業が参入し競争が激しくなると経営も厳しくなり、次の新たな市場を開拓する必要性が生じた。

あるとき電子デバイスチップ部品に電極焼付けフリット（低温度で熔けるガラス粉末）が使われていることを知った。調べてみると品質は自社製品と異なるが、チップ部品の電極用フリットは自社釉薬の10倍近い価格で取引されていることがわかった。そこで東京都立産業技術研究センターに協力を仰ぎながら品質向上に努め、新製品開発をはじめた。

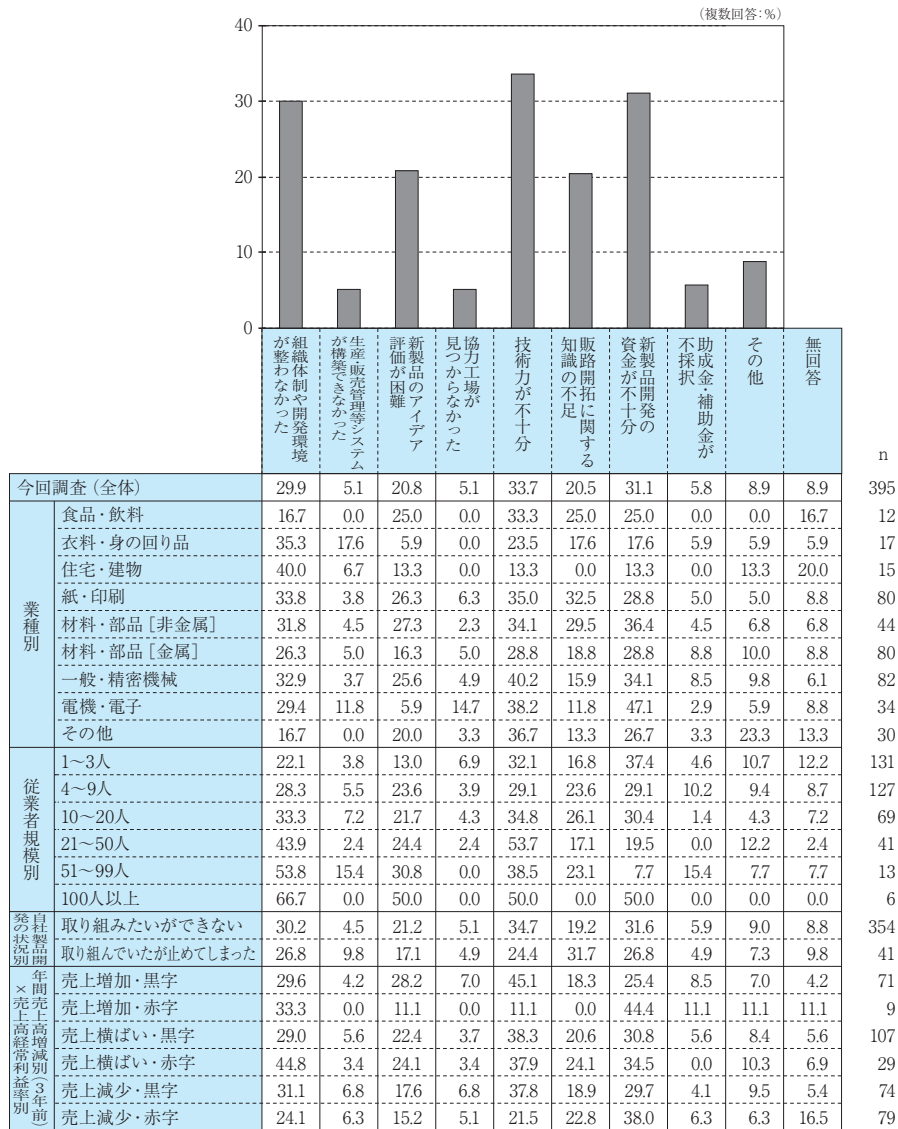
取り組み始めた頃は、顧客からの相談は必ずしもビジネスになるものばかりではなかった。しかし商売につながらない事例を蓄積することが技術力を高めるためには必要と信じて取り組んできた。

最初は効率が悪く結果も出なかったが、結果が出始めると先端の技術情報も入るようになり、的確な開発につなげることができるようになった。顧客のニーズにも細かく対応できるので、オンリーワンの地位を守ることができている。

中小企業は資源に限りがあるため無駄な戦いをせず、ターゲットを絞ることが大切。そのために経営者は、10年後、20年後の自社の主力分野を決め、答えを出さなければいけない。

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城北地域）

図表Ⅲ-2-19 自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由



(注) 新製品開発等への取組状況(図表Ⅲ-2-12)で「取り組みたいができない」、「取り組んでいたが止めた」とした企業のみを集計。



# 資料

---



# 「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

## 1 アンケート調査

### (1) 調査対象

都内に本社のある中小製造業について、総務省「事業所母集団データベース」（平成27年次フレーム）から無作為に10,000社を抽出（対象業種についてはP36参照）

### (2) 有効回収率

総配布数	10,000
有効配布数	8,440
有効回収数	2,552
有効回収率	30.2%

### (3) 調査の実施時期

平成30年 7 月

### (4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

### (5) 調査票

次頁以降参照

## 2 ヒアリング調査

### (1) 調査対象

アンケート回答企業の中から40企業

### (2) 調査の実施時期

平成30年 9 月～ 12 月

## 3 調査項目

企業概要、経営成果、人材、生産性の効率化・合理化、競争力向上の取組等

## 4 有識者ヒアリング

### (1) 有識者

慶應義塾大学	経済学部 教授・博士（経済学）	植田 浩史
東京商工会議所	中小企業部 中小企業振興担当課長	大山 智章
成城大学	社会イノベーション学部 教授・博士（経済学）	後藤 康雄
産業技術大学院大学	創造技術専攻 教授・工学博士	橋本 洋志
東洋大学	経済学部 教授	安田 武彦

(50音順、敬称略)

(2) ヒアリング開催月

第1回	アンケート作成時	平成30年6月
第2回	アンケート集計時	平成30年11月
第3回	報告書作成時	平成31年2月

(3) 有識者ヒアリング協力機関

産業技術大学院大学 OPI事務局

5 調査委託先

株式会社アール・ピー・アイ



# 東京の中小企業の現状に関する調査



この調査は、都内製造業の経営実態を分析・把握し、東京都の中小企業振興施策立案の基礎資料として活用するとともに、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小製造業10,000社を対象に3年に1度実施しているものです。

ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

- この調査票は、上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはありません。
- 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」(平成27年次フレーム)から無作為に抽出いたしました。
- ご回答は、経営者または経営全体が分かる方にお願いいたします。平成30年6月30日時点の状況でお答えください。
- ご回答は、当てはまる番号に○をつけ、( )内や記入欄には、具体的にご記入ください。
- ご回答いただいたアンケート用紙(本調査票)は、平成30年8月9日(木)までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。(切手は不要です。)
- 本調査の集計業務は、東京都が(株)アール・ピー・アイに業務委託して実施します。
- 調査結果報告書は、東京都産業労働局のホームページで公表します(平成31年3月頃)。
- 調査の内容等、ご不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

**東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当 佐藤、犬山 TEL:03-5320-4635 (直通)**

本調査は東京都内の中小製造業(従業員300人以下又は資本金3億円以下)を対象に実施しています。次に該当する方はこの調査の対象外となりますので、お手数ですが、該当する番号に○印を付け、ご返送くださいますようお願いいたします。

1. 製造業ではない(転業等)
2. 現在休業中
3. 廃業した
4. 東京都外に移転した
5. 大企業である

→ 封筒に記載されていた企業名または宛名右下の5ケタの番号

[ ] [ ] [ ] [ ] [ ]

<貴社の企業名等についてご記入ください>

(1)企業名			
(2)所在地	〒 ( ) 区・市 町・村		
(3)ご記入者氏名 (役職・所属)	( )	(4)電話番号	- -
(5)全従業者数 (役員含む)	合計 人 (うちパート・アルバイト 人 (8時間で1人に換算))		
(6)創業年	1. 明治 年 2. 大正 年 3. 昭和 年 4. 平成 年 5. その他 ( )		
(7)全従業者の 平均年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上		
(8)経営者の年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳代 6. 80歳以上		
(9)工場等の所在地 (事務所・営業所含む)	1. 都内のみ 2. 国内のみ 3. 国内・海外	(10)企業形態	1. 個人 2. 法人⇒資本金 ( )万円

↑  
▲マークを目印に三つ折りしてください  
↓



## 問1 貴社の概要について

(1)業種は次のどれに該当しますか（最も年間売上高の多いもの1つに○）

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

(2)主な製品(部品等を含む)・加工技術を具体的にご記入ください(例:工作機械の部品加工、紳士服の縫製)

--

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

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

(4)貴社の収益の源泉となっている業務は次のどれに該当しますか(1つに○)

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

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

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

(6)親会社※はありますか(1つに○)

※親会社とは自社の議決権の過半数を所有していたり、もしくは50%以下であっても(役員の人選等を通じて)実質的に支配的立場にある会社をさします。

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

## 問2 事業承継について

(1)現在の経営者の続柄・出身は、次のどれに該当しますか(1つに○)

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

(2) 今後の事業継続の意向は次のどれに該当しますか (1つに○)

- |            |                   |          |
|------------|-------------------|----------|
| 1. 事業を続けたい | 2. わからない・まだ決めていない | 3. 廃業の予定 |
|------------|-------------------|----------|

▶ (2-1) (2)で1.2.と回答した方へ、事業承継についての希望・方針は次のどれに該当しますか (1つに○)

- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| 1. 子・子の配偶者に継がせたい              | 2. 配偶者に継がせたい    |
| 3. 子・配偶者以外の親族に継がせたい (1.2.を除く) | 4. 従業員に継がせたい    |
| 5. 外部の人間に継がせたい                | 6. 誰でもよいから継がせたい |
| 7. 親会社が決定する                   | 8. 他社に売却したい     |
| 9. まだ決めていない                   | 10. その他 ( )     |

▶ (2-2) (2-1)で1.~6.と回答した方へ、現実の後継者の状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(2-3) (2)で3.と回答した方へ、廃業について決意した主な理由は何ですか (1つに○) ←

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

(3) 事業承継上の課題はありますか (当てはまるもの全てに○)

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

### 問3 年間売上高とその動向について

(1) 直近の決算での年間売上高は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(2) 3年前と比較して、年間売上高はどう変化していますか (1つに○)

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

(3) 直近の決算での売上高経常利益率(経常利益÷売上高)は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(4) 3年前と比較して、年間の経常損益はどう変化していますか (1つに○)

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

#### 問4 営業・販売面について

(1)取引先（顧客）の件数は何件ですか（1つに○）

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

①価格	1. 主として自社が決める	2. 主として取引先（顧客）が決める	3. 交渉次第
②納期	1. 主として自社が決める	2. 主として取引先（顧客）が決める	3. 交渉次第

(7)貴社の取引において強みと感じている部分は何ですか（当てはまるもの全てに○）

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

(8)貴社では系列取引\*をしていますか（1つに○）

\*系列取引とは、有力企業の下に形成された長期的な取引関係（原材料や部品等の供給、製品販売等）をさします。

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

(8)で1.と回答した方へ

▶ 2.3.と回答した方は次ページ(9)へ

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

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

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

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

(9) 自社製品・部品を、輸出していますか (当てはまるもの全てに○)

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

▶3. 4. と回答した方は問5へ

(9)で 1. 2. と回答した方へ

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

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

▶(9-2) 3年前と比較して、輸出額はどう変化していますか (1つに○)

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

## 問5 立地環境について

(1) 貴社にとって都内立地のメリット(利点)はありますか (当てはまるもの全てに○)

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

(2) 都内の事業用地について、移転・拡張の予定はありますか (1つに○)

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

(3) 都内の事業用土地・建物について、問題点はあるですか (当てはまるもの全てに○)

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

問6 人材・技能継承について

(1) 従業員の雇用状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

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

(1)で 1. と回答した方へ

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

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

▶ (1-2) 貴社の人材採用意向は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

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

▶ (1-3) 貴社の人材に関して、下記のうち充実させたい能力はありますか (当てはまるもの全てに○)

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

▶ (1-4) 人材育成上の問題点はありますか (当てはまるもの全てに○)

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

▶ (1-5) 熟練技能者の退職 (技能継承の問題) への今後の貴社の対応は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

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

9. と回答した方は次ページ問7へ

▶ (1-6) (1-5)で 1. ~8. と回答した方へ、対応の結果、熟練技能者の技能継承の問題は (1つに○)

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

## 問7 競争力向上に向けての取組について

(1) 貴社が競争力向上に向けて具体的に取り組んでいることはありますか (当てはまるもの全てに○)

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

(2) 貴社が競争力向上に向けて今後取り組みたいことはありますか (当てはまるもの全てに○)

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

(3) 導入している IT (情報技術) はありますか (当てはまるもの全てに○)

1. 総務・経理事務 (税務・金融を含む)	2. 製品設計・デザイン
3. 受発注業務	4. 在庫・物流管理
5. 生産管理	6. 生産技術
7. 顧客管理	8. 連絡ツール (電子メール等)
9. インターネットを通じた情報収集	10. 3Dプリンタによる試作開発
11. IoT、ビッグデータや AI の活用	12. データの共有
13. 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)	14. その他 ( )
	15. いずれも利用していない

(4) ITの利活用の状況は次のどれに該当しますか（それぞれ1つに○）

① 3年前と比較して現在の利活用	1. 進んだ	2. 変わらない	3. わからない
② 現在と比較して3年後の利活用	1. 進むと思う	2. 変わらない	3. わからない

(5) 自社製品の開発についておたずねします。新しい（もしくは大幅改善した）製品開発に取り組んでいますか（最も当てはまるもの1つに○）

1. 取り組んでいる	2. 取り組んでいない（必要性を感じていない）
3. 取り組みたいができない	4. 取り組んでいたが止めてしまった

▶ (5-1) (5)で 1. と回答された方へ、自社製品の保有状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

1. 自社製品を保有・販売（複数製品）	2. 自社製品を保有・販売（1製品のみ）
3. 現在開発中（自社製品は保有していない）	1. 2. と回答した方へ 自社製品が年間売上高の50%以上を 占めている場合には○を付けてください。

(5-2) (5)で 3. 4. と回答された方へ、その理由は何ですか（当てはまるもの全てに○）

1. 組織体制や開発環境が整わなかった	2. 生産・販売管理等システムが構築できなかった
3. 新製品のアイデア評価が困難	4. 協力工場が見つからなかった
5. 技術力が不十分	6. 販路開拓に関する知識の不足
7. 新製品開発の資金が不十分	8. 助成金・補助金が不採択
9. その他（	）

(6) 貴社の製品（部品等を含む）・技術とあわせて提供しているサービスはありますか（当てはまるもの全てに○）

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

(7) 社外と連携して行っていることはありますか（当てはまるもの全てに○）

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

問8 生産の効率化・合理化について

(1) 貴社が生産の効率化・合理化に向けて取り組んでいることはありますか(当てはまるもの全てに○)

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

(1)で 1. と回答した方へ

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

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

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

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

(1-3) (1)で 11. と回答した方へ、生産の効率化・合理化に向けて取り組まない理由は何ですか (当てはまるもの全てに○)

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1. 実施しても効率化・合理化する見込みが低い | 2. 費用が高く採算に合わない   |
| 3. 受注が見込めない             | 4. 助成金・補助金が獲得できない |
| 5. 資金が不足                | 6. 人手が不足          |
| 7. 対応できる能力をもった人材の不足     | 8. 社員の協力が得られない    |
| 9. 取組方法がわからない           | 10. 必要性を感じていない    |
| 11. その他 ( )             |                   |

(2) 貴社の生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいことはありますか(当てはまるもの全てに○)

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

(3) 製造現場において、従業員が加わって改善や改良に取り組んでいますか (1つに○)

- |            |                         |               |
|------------|-------------------------|---------------|
| 1. 取り組んでいる | 2. 以前取り組んでいたが今は取り組んでいない | 3. 取り組んだことはない |
|------------|-------------------------|---------------|

▶ 1. と回答した方は次ページ (3-1) へ

▶ 2. 3. と回答した方は次ページ (3-2) へ



▶ (3-1) (3)で 1. と回答した方へ、改善や改良の効果は何ですか (当てはまるもの全てに○)

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1. 品質が改善した       | 2. 製造工程が改善した       |
| 3. 職場環境が改善した     | 4. 知識が共有された        |
| 5. 従業員の意欲が向上した   | 6. コミュニケーションが活性化した |
| 7. 新たなアイデアが創出できた | 8. 顧客からの評価が向上した    |
| 9. その他 ( )       | 10. 特になし           |
| 11. 現時点では評価できない  |                    |

(3-2) (3)で 2. 3. と回答した方へ、改善や改良に取り組まない理由は何ですか (当てはまるもの全てに○)

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| 1. マンネリ化してしまった  | 2. 積極的に取り組む人がいない |
| 3. 継続することが負担である | 4. 効果が感じられない     |
| 5. 取組方法がわからない   | 6. 従業員がいない       |
| 7. その他 ( )      | 8. 特になし          |

## 問9 貴社の経営に対する考え方について

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

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

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

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

1. ~3. 5. ~8. と回答した方は次ページ問10へ▶

▶ (2-1) (2)で 4. と回答した方へ、貴社が進出したい新事業分野は何ですか (当てはまるもの全てに○)

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

## 問10 ご意見

(1) 貴社の事業に係るセールスポイントがあれば、下記に自由にご記入ください。

(2) 東京都に対するご意見等があればご記入下さい。

### 【訪問ヒアリング調査ご協力をお願い】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケートご回答企業のうち、40社程を対象に、訪問ヒアリング調査を予定しています(9~11月頃)。

つきましては、貴社にお伺いすることは可能でしょうか。

1. 協力してもよい

2. 協力できない

ご協力をお願いする場合は、別途、日程調整のご連絡を差し上げます。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

これで、質問は終了致しました。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。同封の返信用封筒(切手不要)にて、ご投函ください。

登録番号(30)1

平成 31 年 3 月発行

登録番号 (30) 1

## 平成30年度 東京の中小企業の現状 (製造業編)

編集・発行 東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当  
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号  
TEL03(5320)4635 FAX03(5388)1461

調査委託先 株式会社アール・ピー・アイ  
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町二丁目38番  
いちご九段ビル 3 階  
TEL03(5212)3411 FAX03(5212)3414

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



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

平成30年度

# 東京の 中小企業の 現状

製造業編



東京都産業労働局