

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

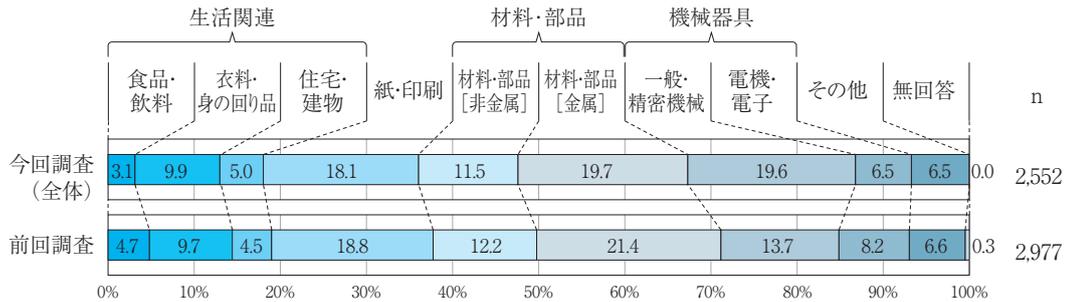
アンケートの対象業種は、日本標準産業分類の大分類「E製造業」で、本分析で用いる調査票における分類及び業種区分と回答割合は、図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

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

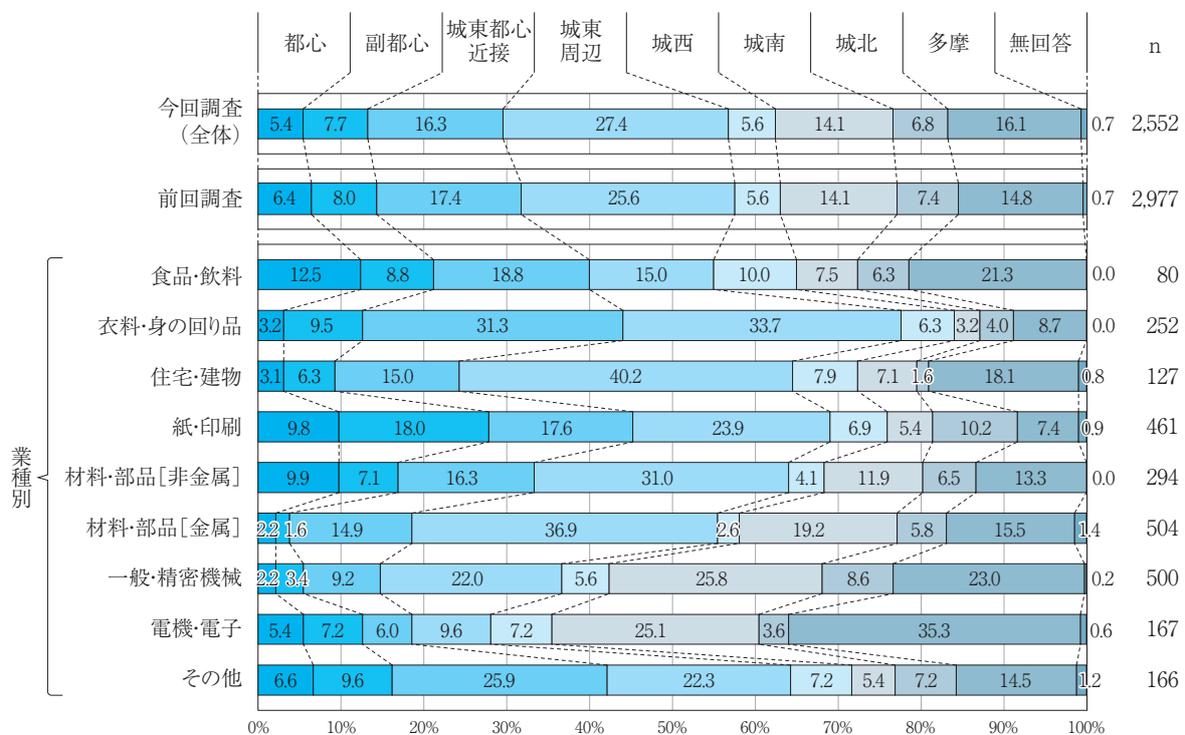


3 地域

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



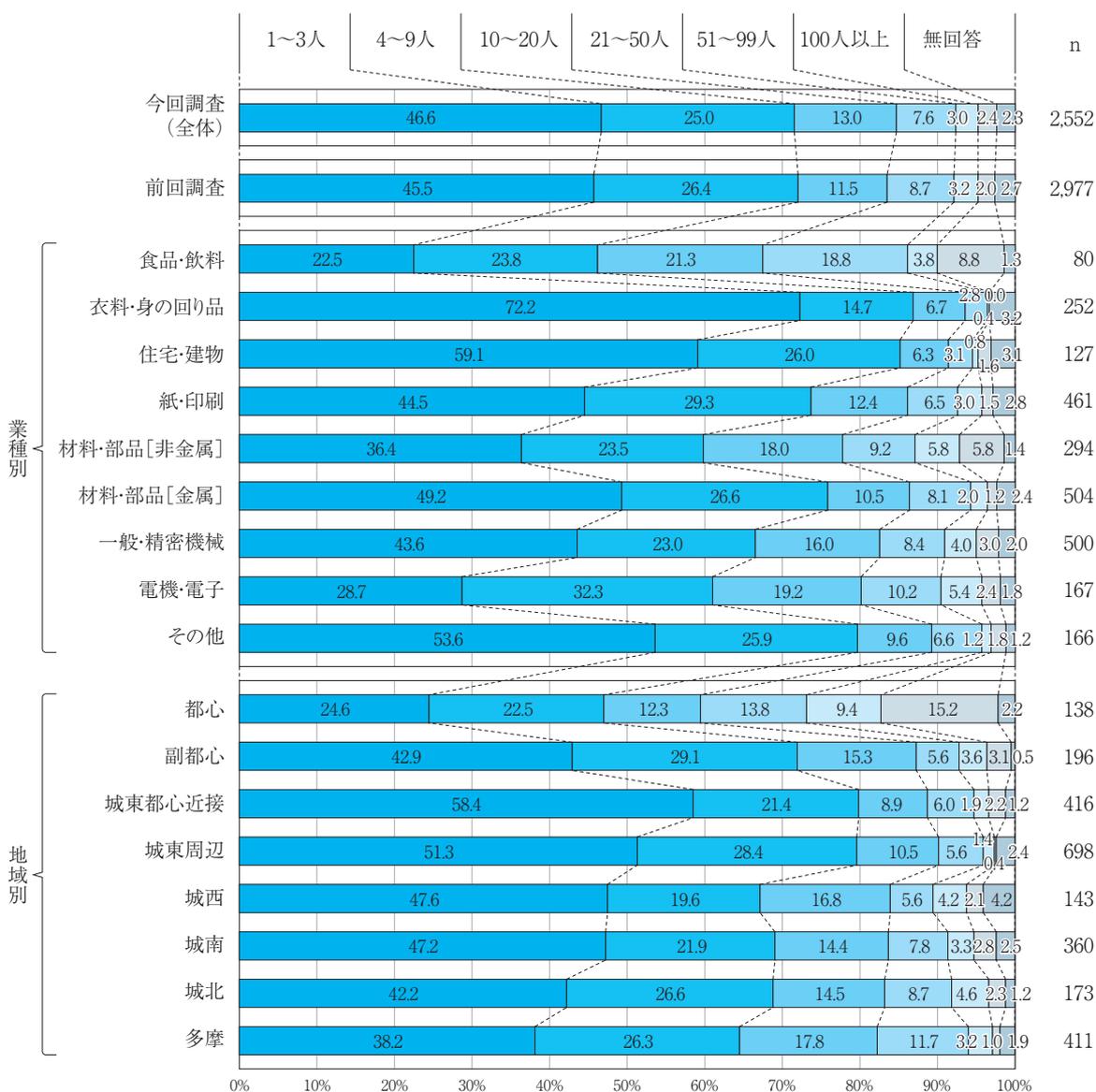
4 従業者規模

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

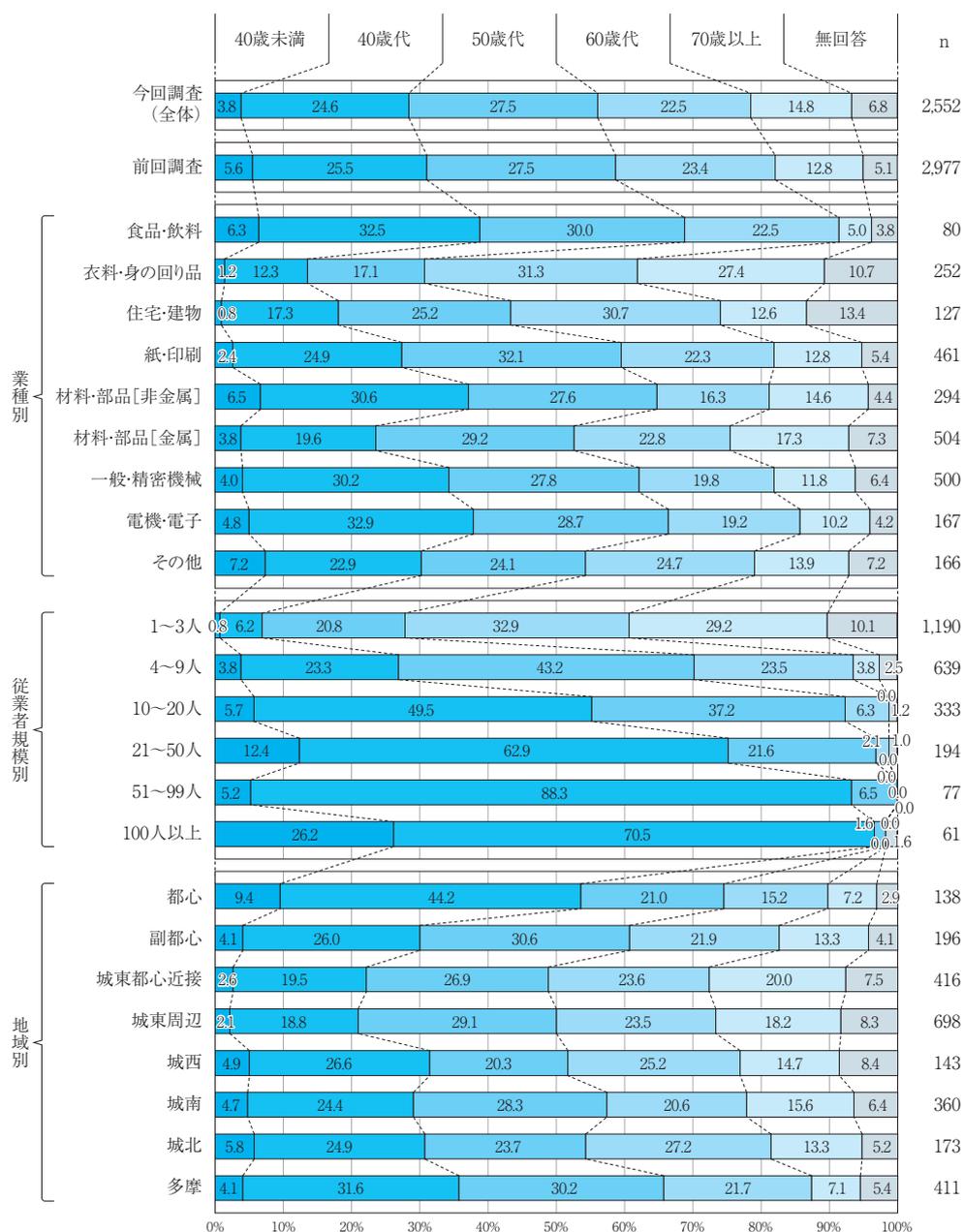
全従業員の平均年齢は、「50歳代」が27.5%で最も高く、次いで「40歳代」(24.6%)、「60歳代」(22.5%)、「70歳以上」(14.8%)、「40歳未満」(3.8%)の順である。

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。

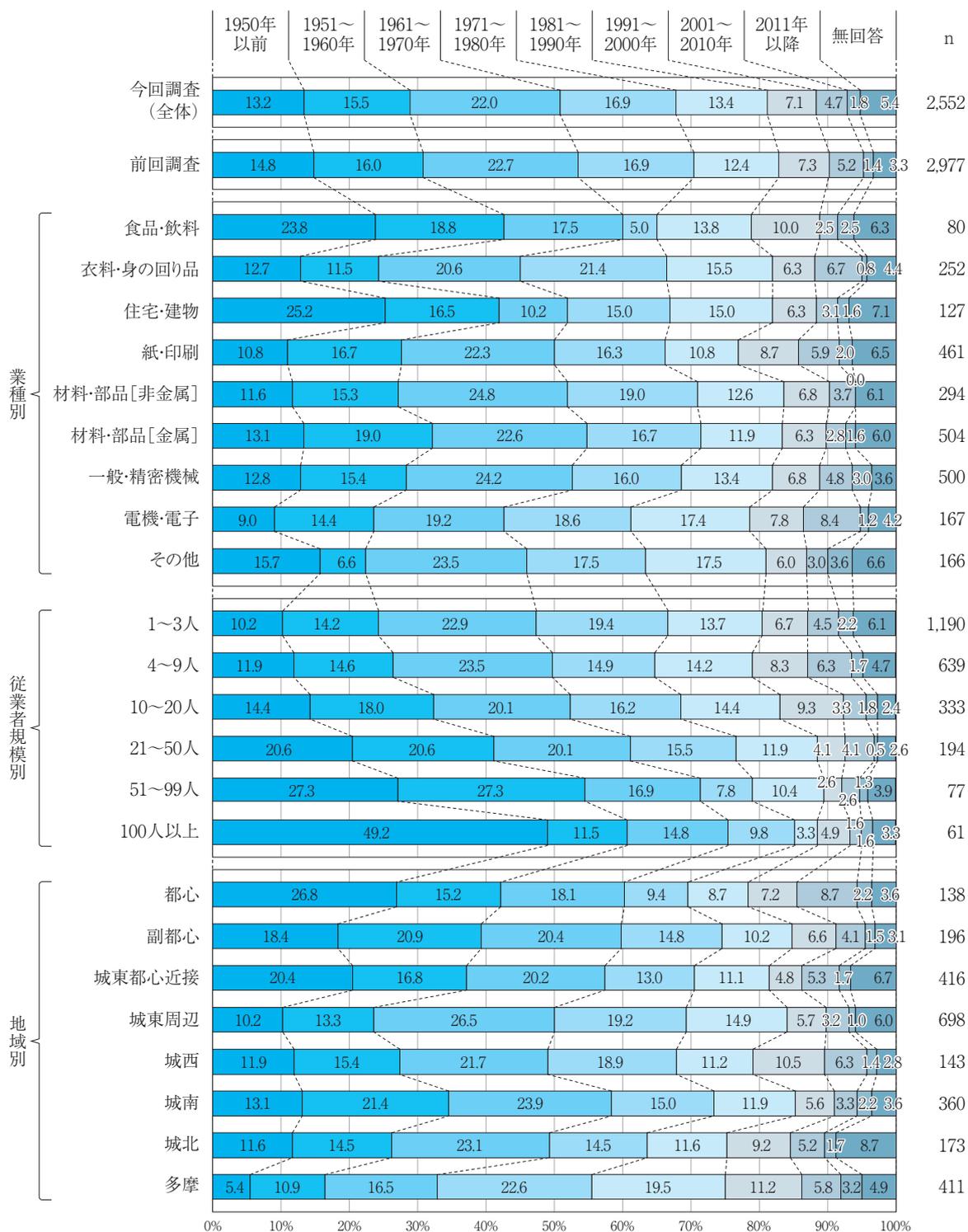
また、特に個人向けの一般用製品においては、ブラシを正しく使用し長く使ってもらうために、直接消費者と接している百貨店などの売り場店員に自社製品の理解を深めてもらうことが重要だと考え、可能な限り販売現場にも出向いている。

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

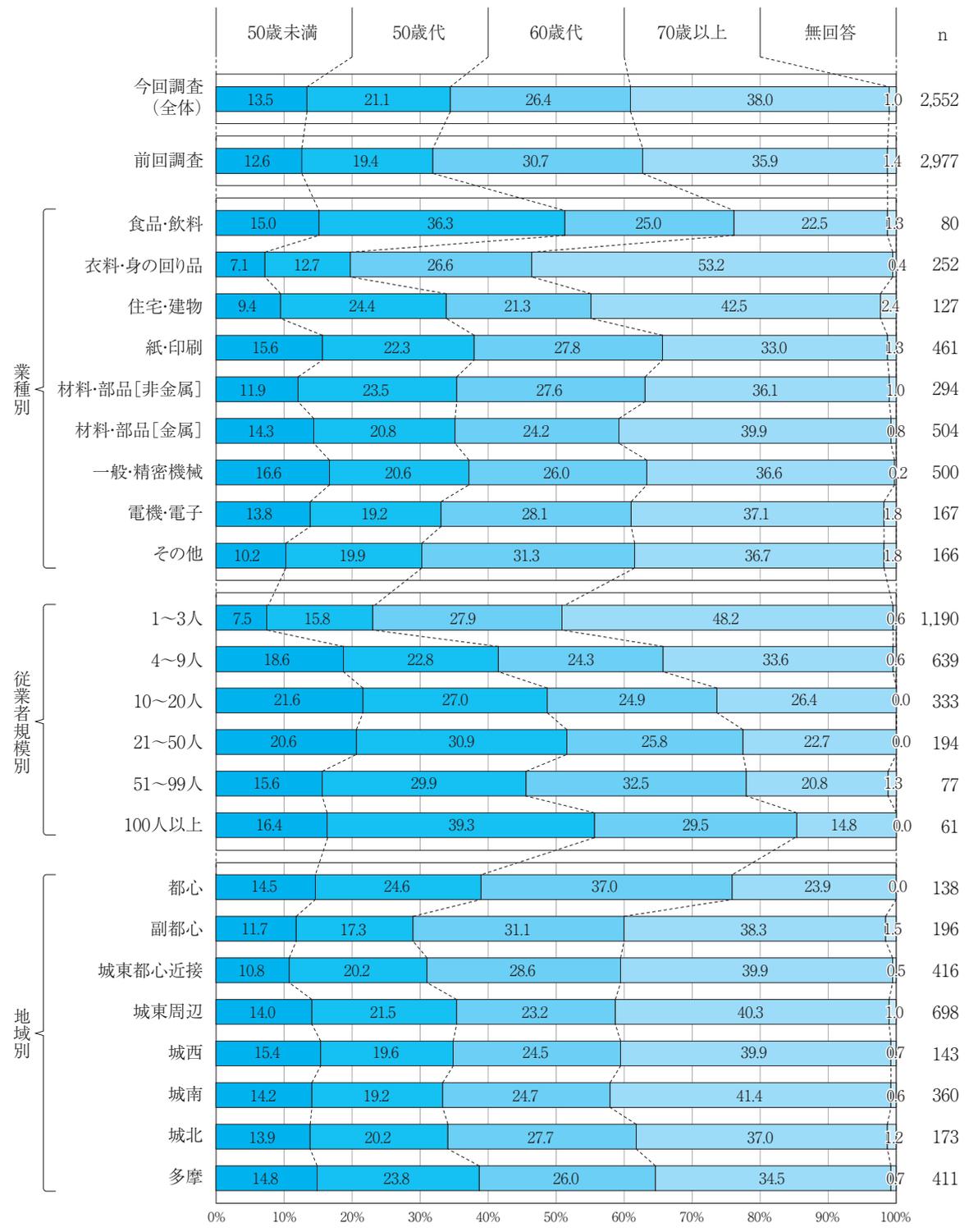
経営者の年齢は、「70歳以上」が38.0%で最も高く、次いで「60歳代」(26.4%)、「50歳代」(21.1%)、「50歳未満」(13.5%)の順である。前回調査と比較すると、「60歳代」が4.3ポイント減少する一方、「70歳以上」が2.1ポイント、「50歳代」が1.7ポイント、「50歳未満」が0.9ポイント増加した。

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

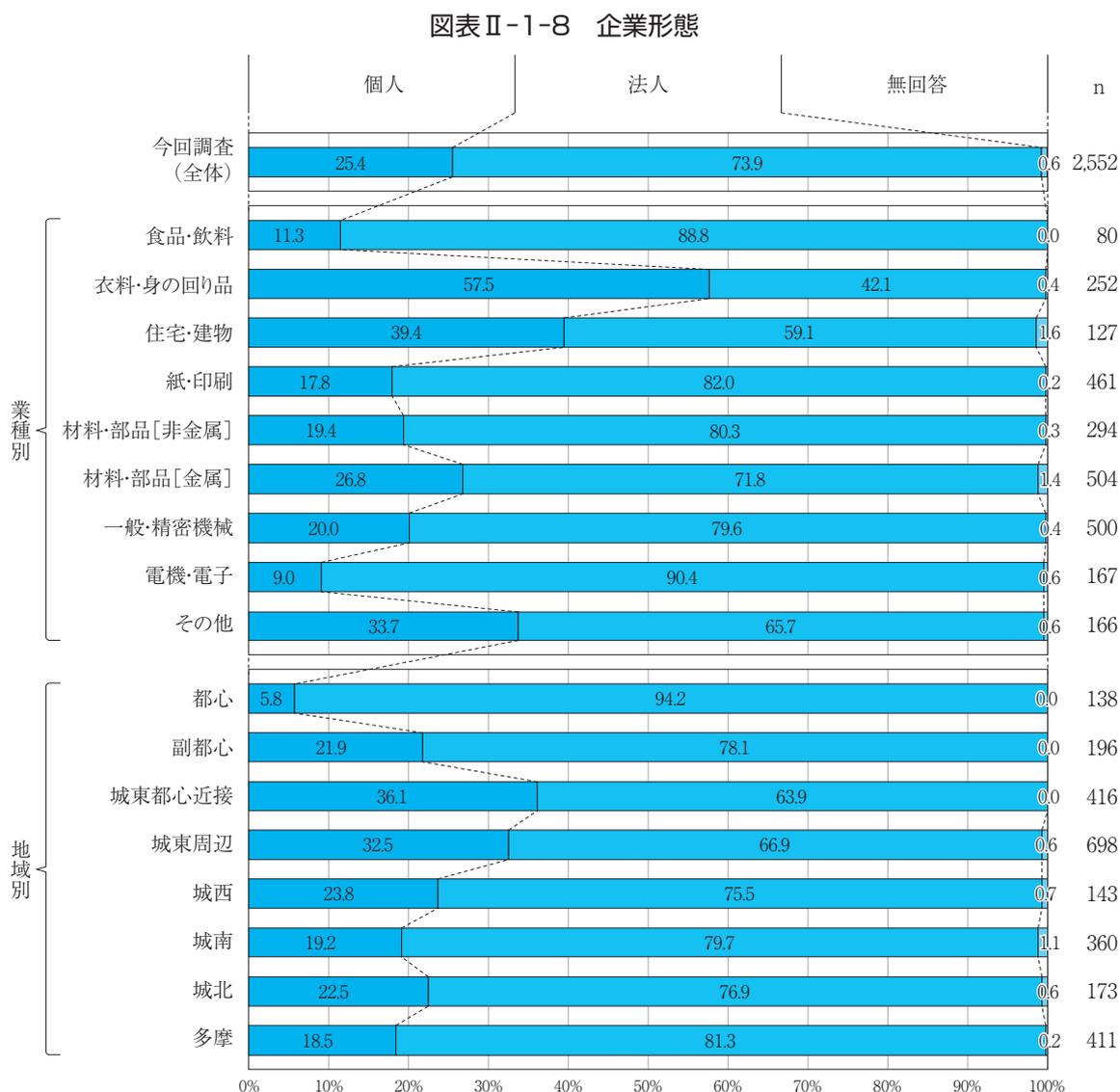


8 企業形態

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

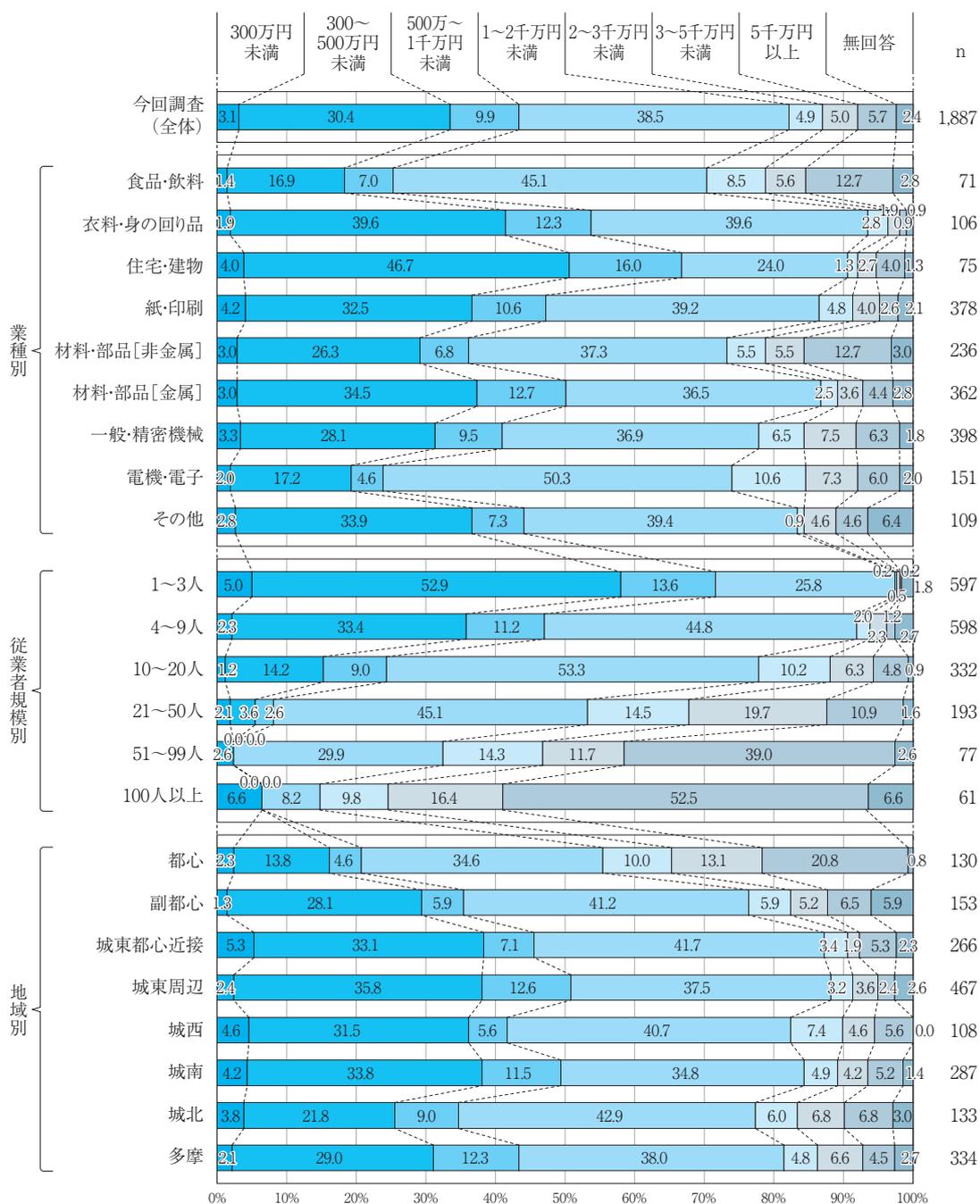
資本金は、「1～2千万円未満」が38.5%で最も高く、次いで「300～500万円未満」が30.4%を占める。

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

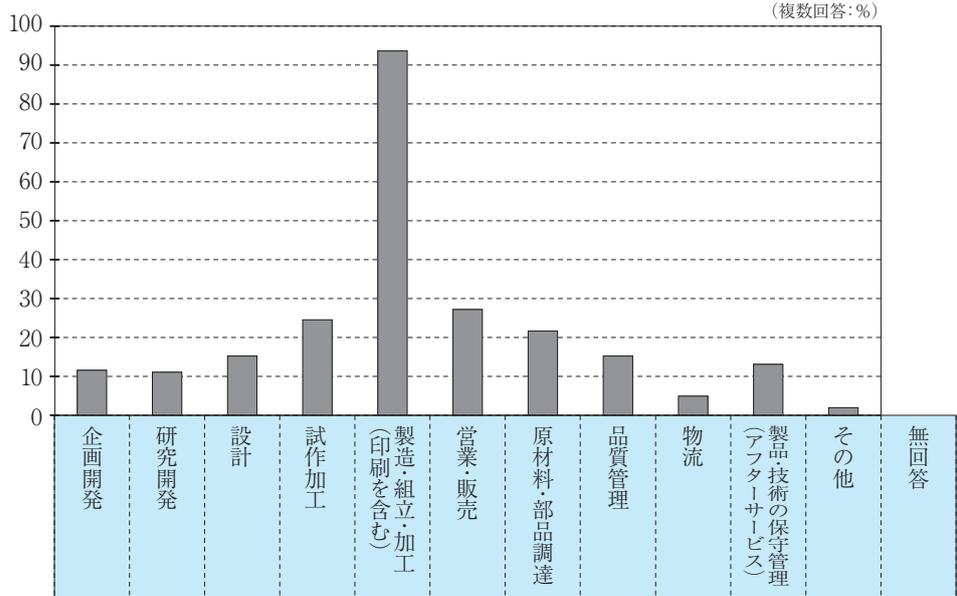
医療機器等の部品製作・加工から組み立てまでの製造工程のまとめ上げを得意とする当社は、組立や品質管理を主力業務としており、協力企業を積極活用し完成品を製造している。約60年前の創業時は部品加工を行っていたが、取引先の製造メーカーの要望で組み立てまでを手掛け始めた。

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

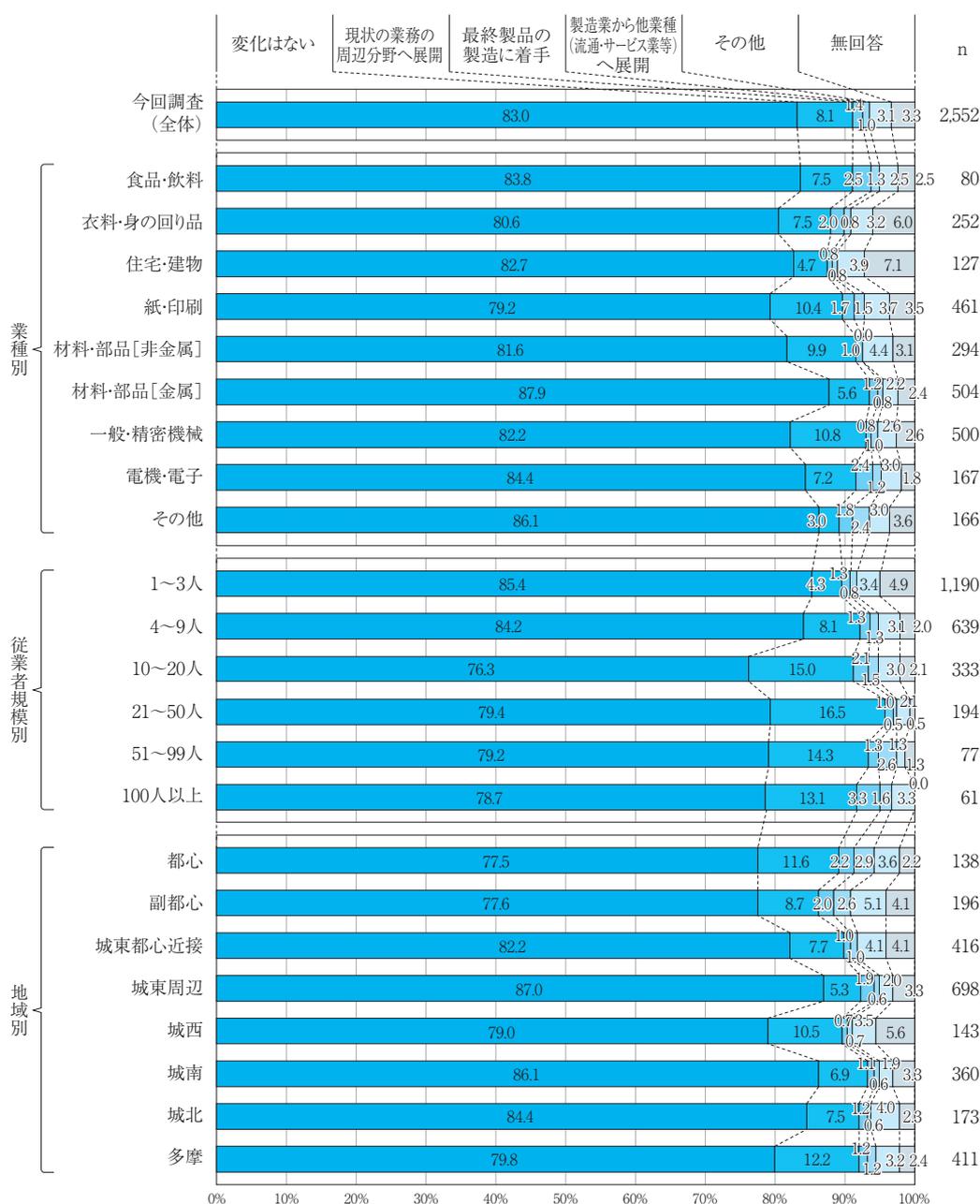
直近3年間の業務展開の最も大きな変化は、「変化はない」が83.0%で最も高く、次いで「現状の業務の周辺分野へ展開」が8.1%を占める。

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。

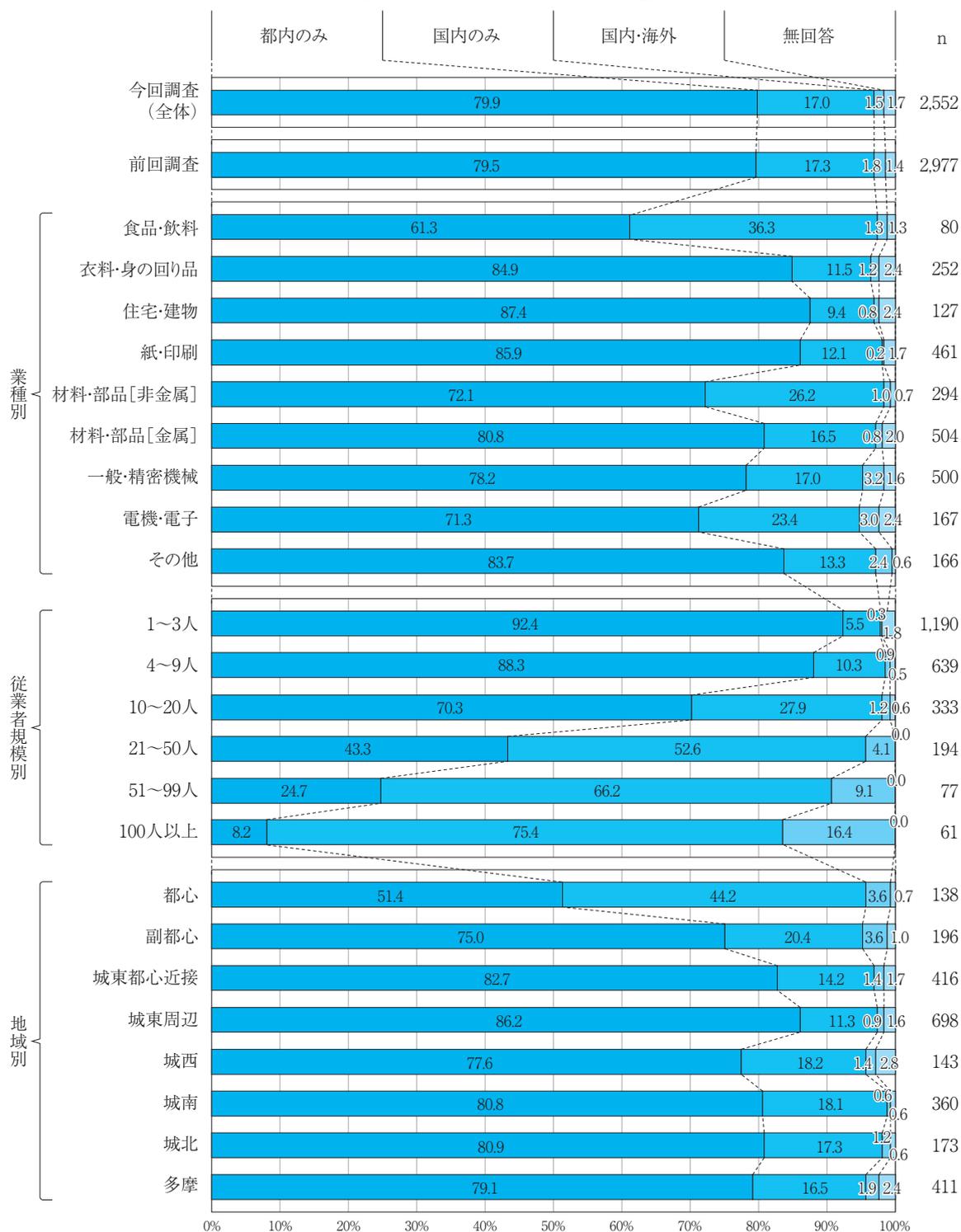
〈事例3〉国産による少量多品種短納期生産で海外生産と差別化する

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)

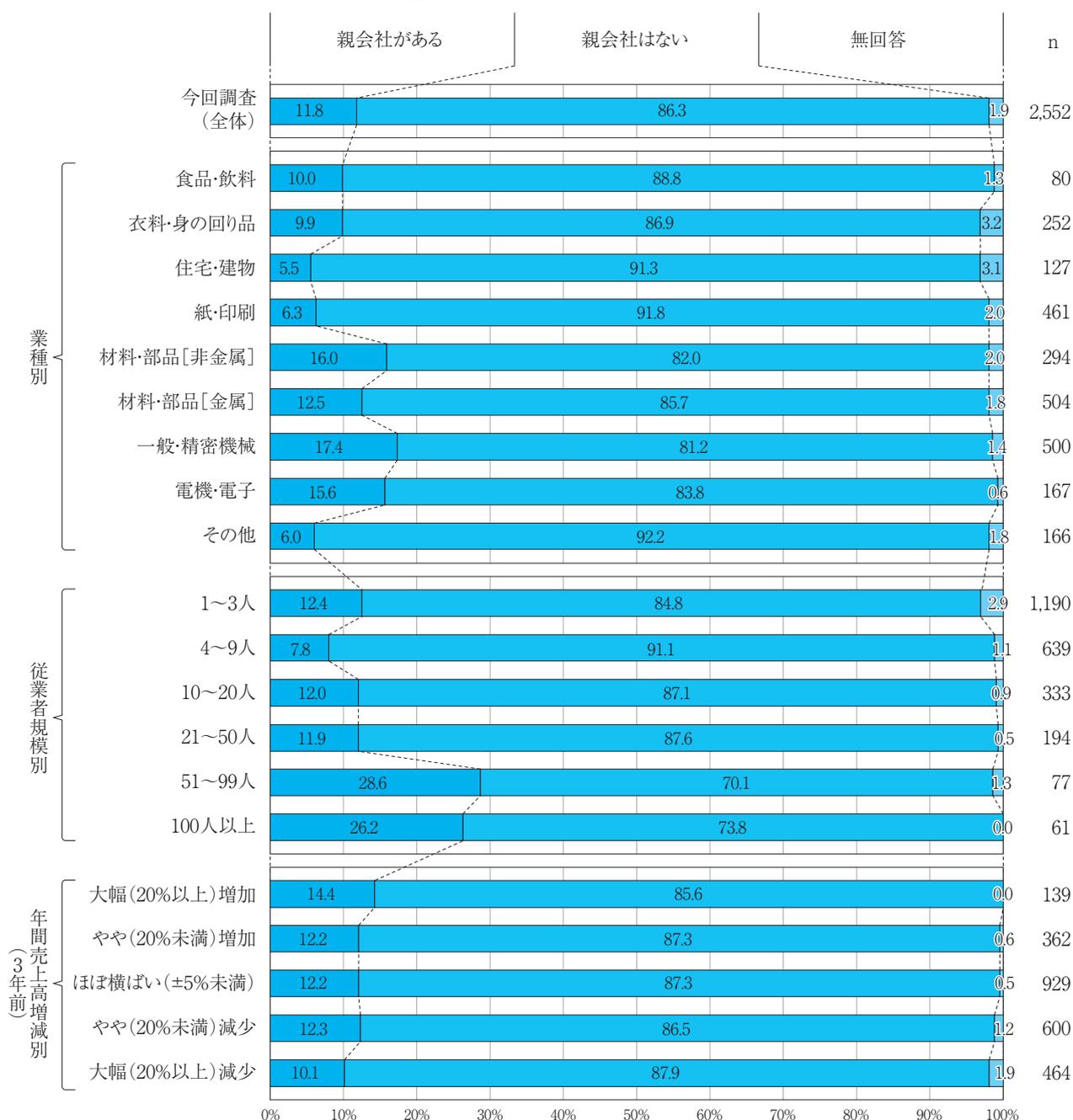
5 親会社の有無

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

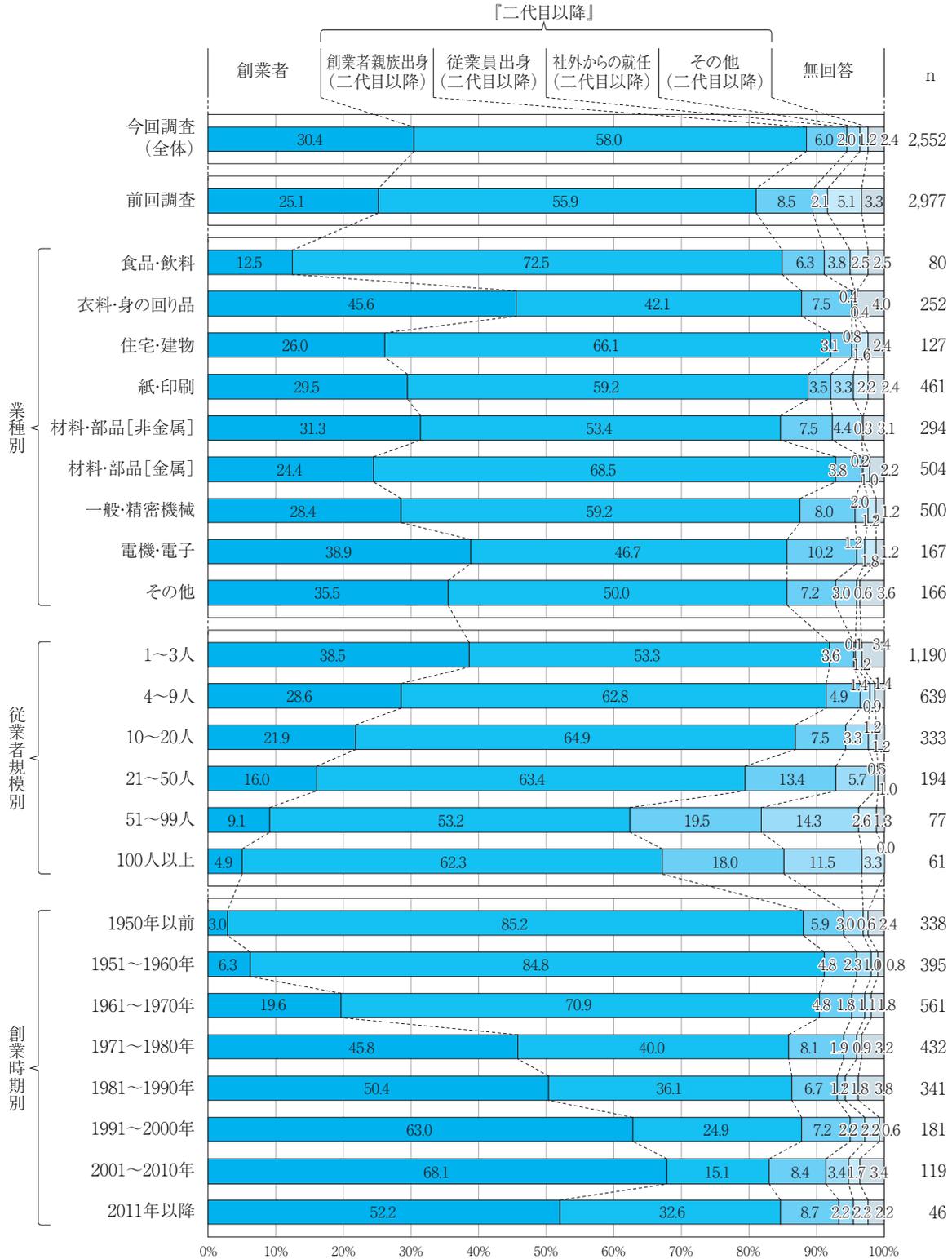
自動車用のコネクターを製造している当社は、社長自身が常々「自分にしかできないことは何か」を考え、前職から独立に至った。現在のコネクターの製造は前職を退職する間に相談があった案件である。以前は車種ごとに個々の会社が製造したコネクターがあり性能差を競っていたが、グローバル・スタンダードの考えのもとコネクターが標準化されたため、自社製品開発で事業の多角化を目指している。

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

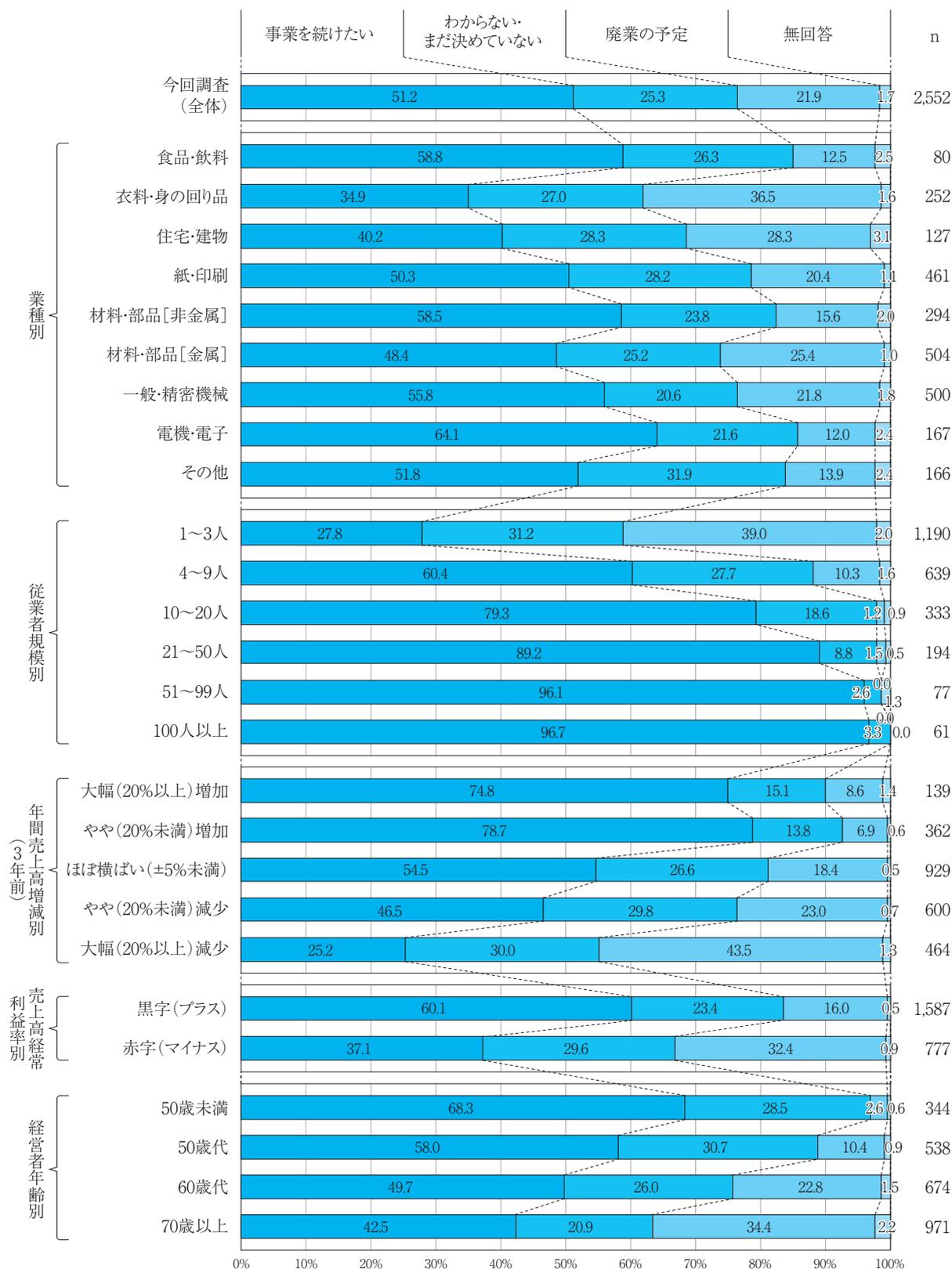
ビニール等のプラスチック製のシートの加工を行う当社は、船舶や工場等の大きな装置のカバーを製造している。プラスチック製のシートの用途は、小物用の小型シートから大型装置用の大型シートまで幅広い。当社は大型シートを専門にしていることが特徴である。

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。

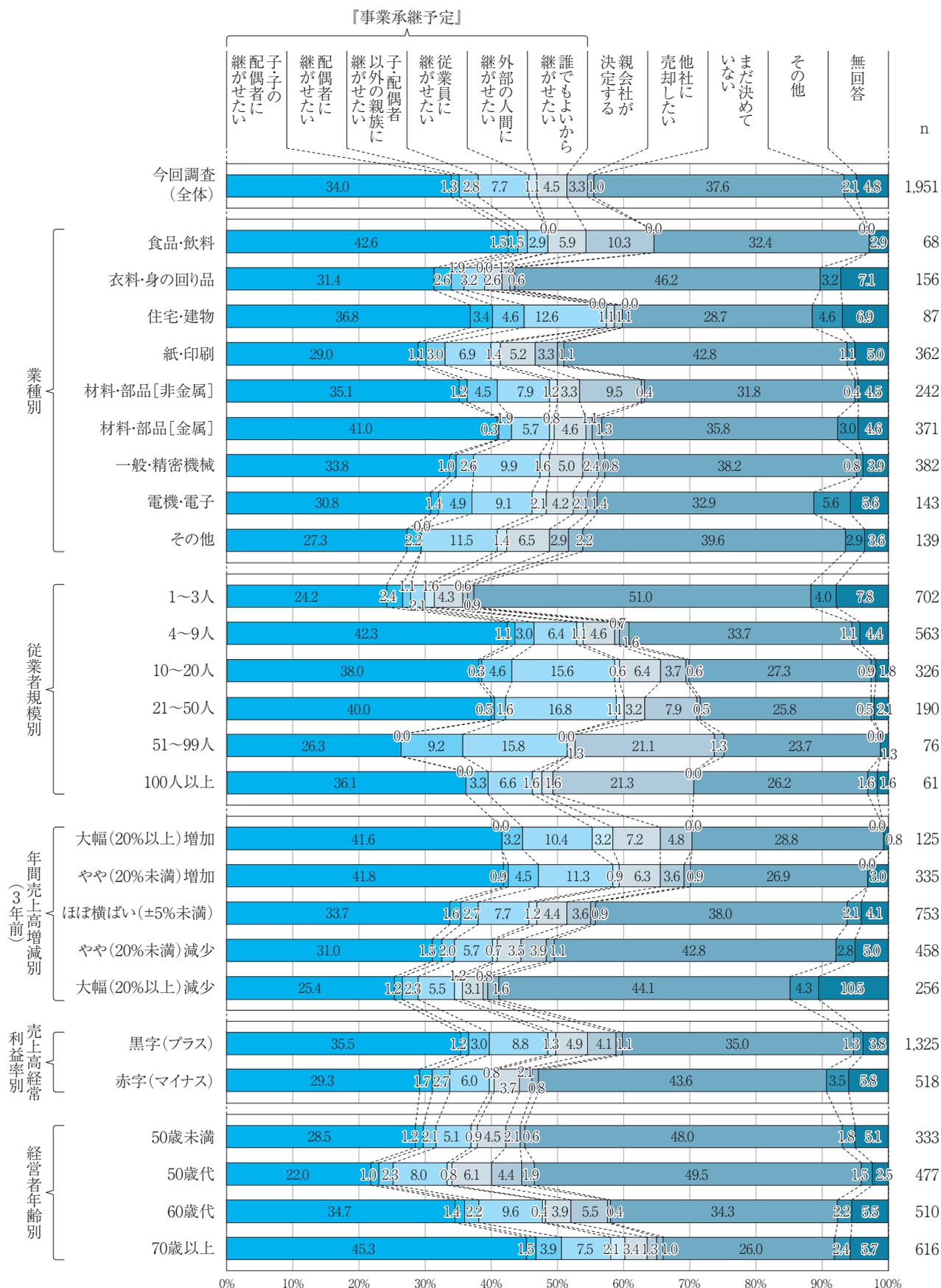
従業員規模別にみると、1～3人では「まだ決めていない」が最も高く51.0%を占めるのに対し、＜4人以上＞では「子・子の配偶者に継がせたい」が最も高い。また、従業員規模が大きくなるほど「親会社が決定する」が高く、＜51人以上＞では2割を超える。

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。

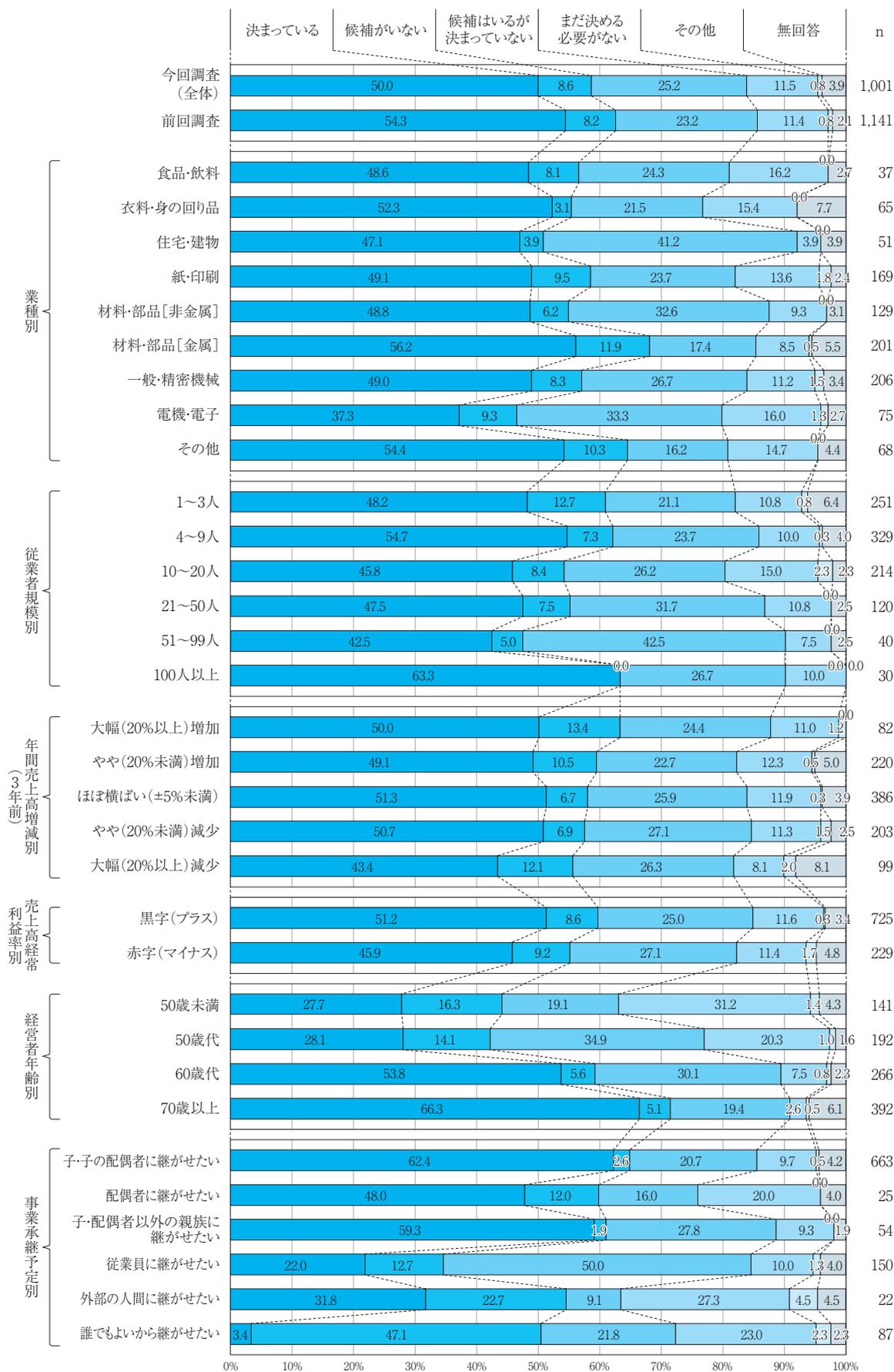
年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(20%以上)減少と回答した企業は「決まっている」(43.4%)が最も低い。

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。

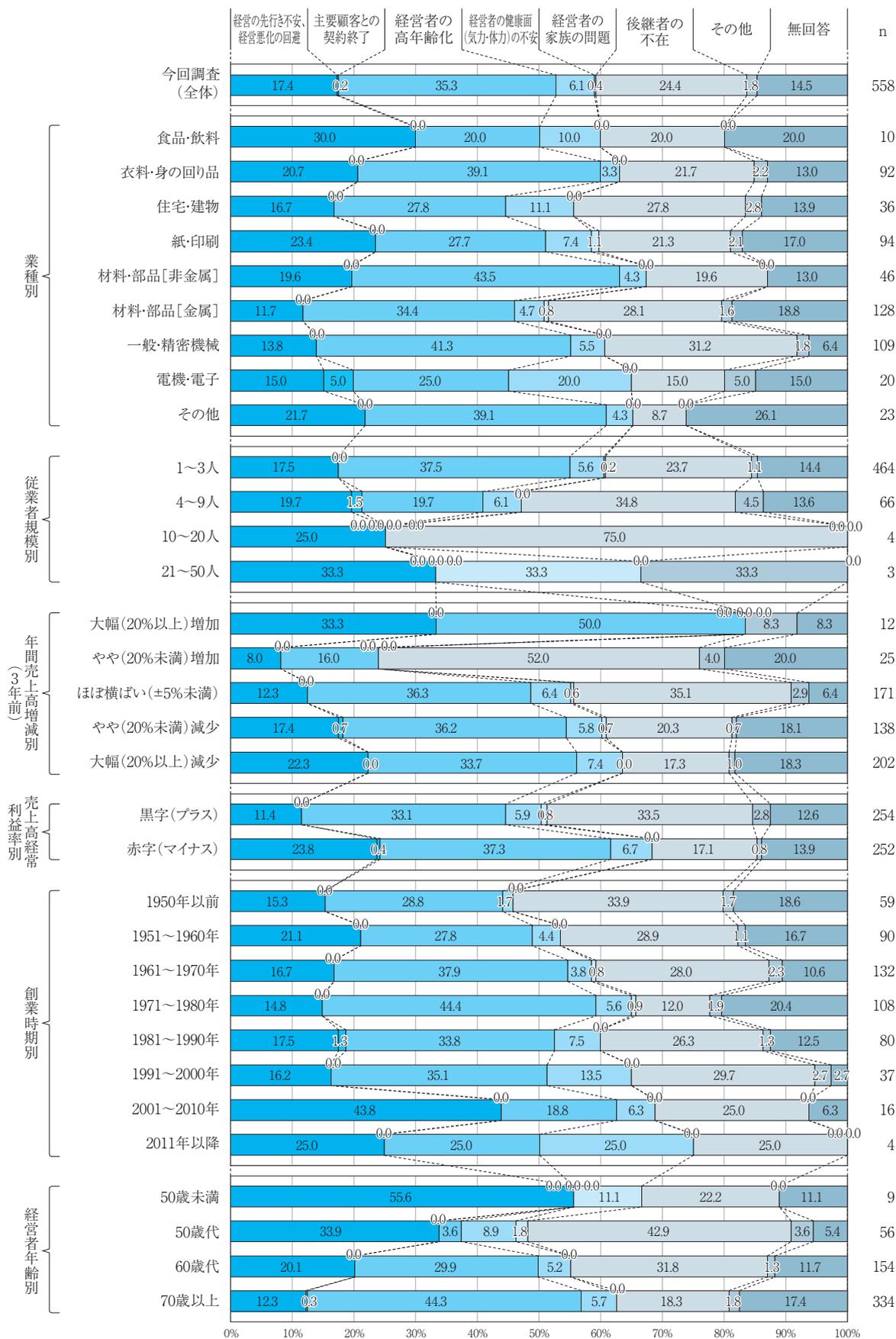
年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（20%以上）増加と回答した企業は、「経営者の高年齢化」（50.0%）が最も高い。

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。

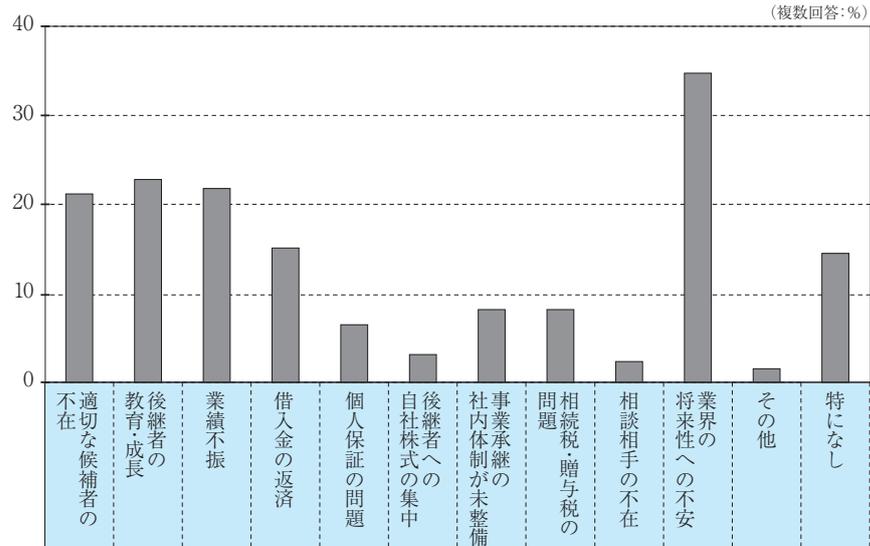
従業者規模別にみると、＜1～9人＞は「業界の将来性への不安」が高く、＜10人以上＞は「後継者の教育・成長」が高い。

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 (売上高増減別)	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	
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
事業継続の意向別	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。

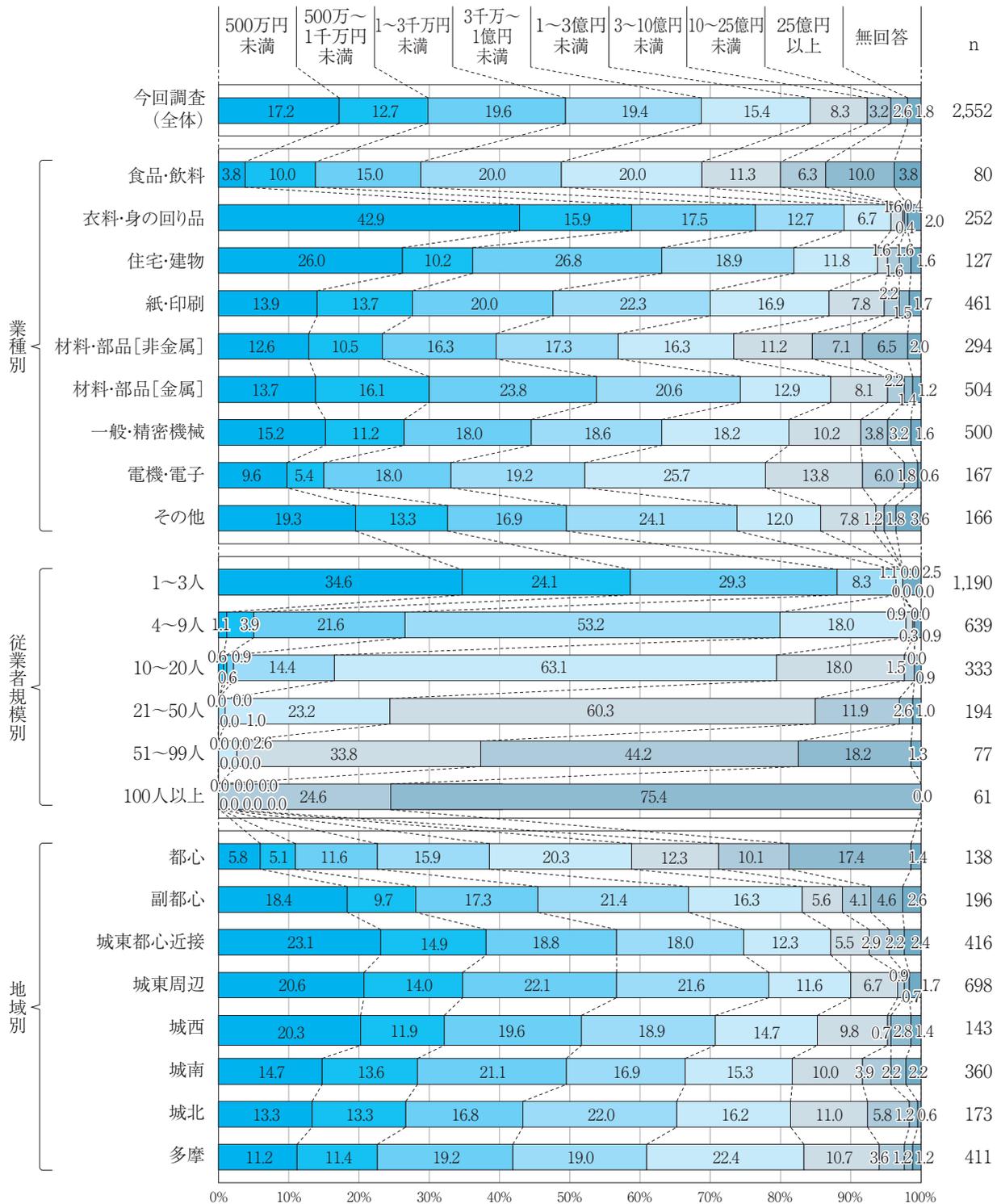
地域別にみると、都心では他の地域と比べて『1千万円未満』が10.9%と最も低く、『10億円以上』が27.5%と最も高い。

〈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。

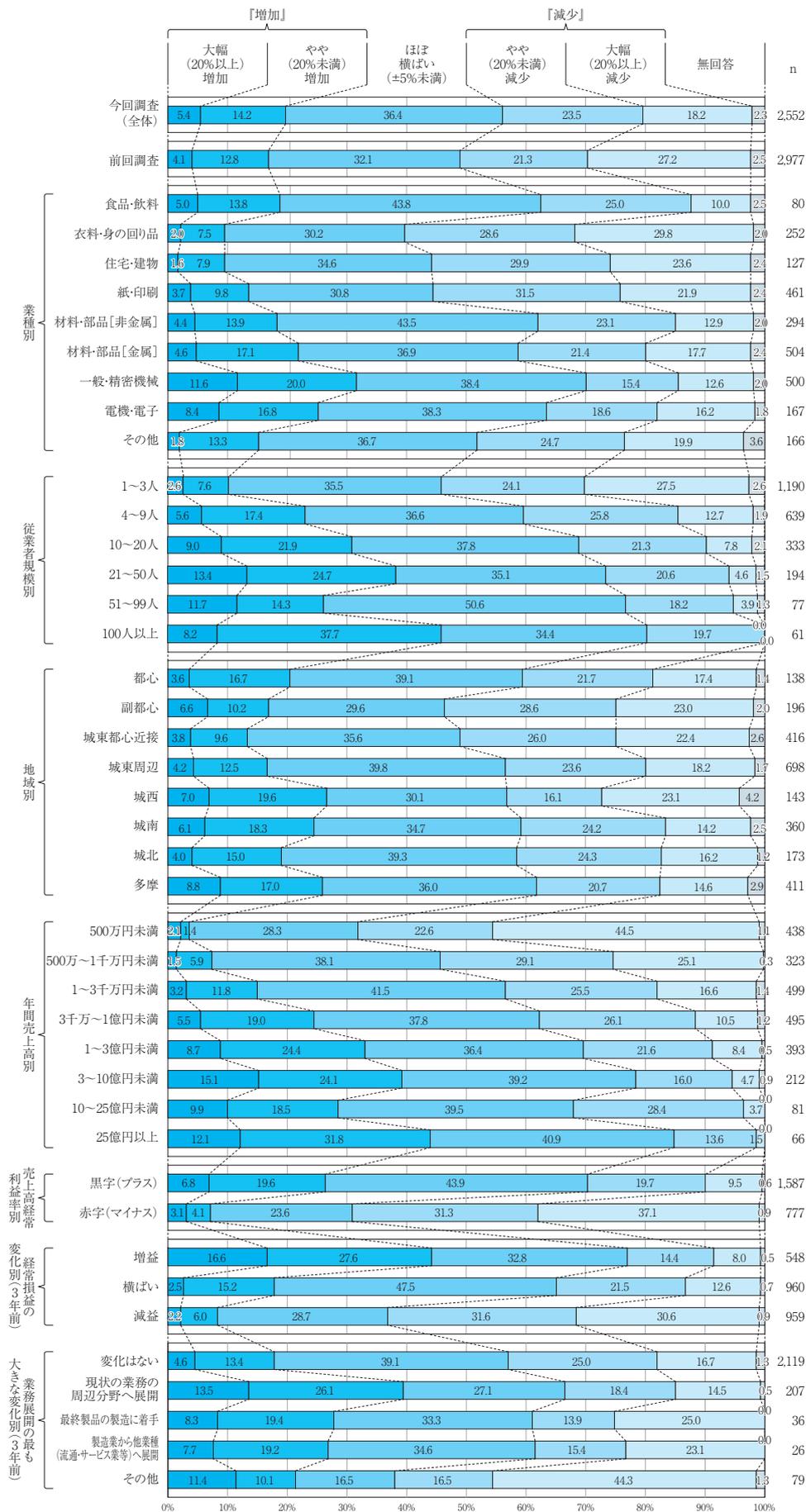
〈事例9〉新素材を採用して付加価値あるものづくりを目指す

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、CO₂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。

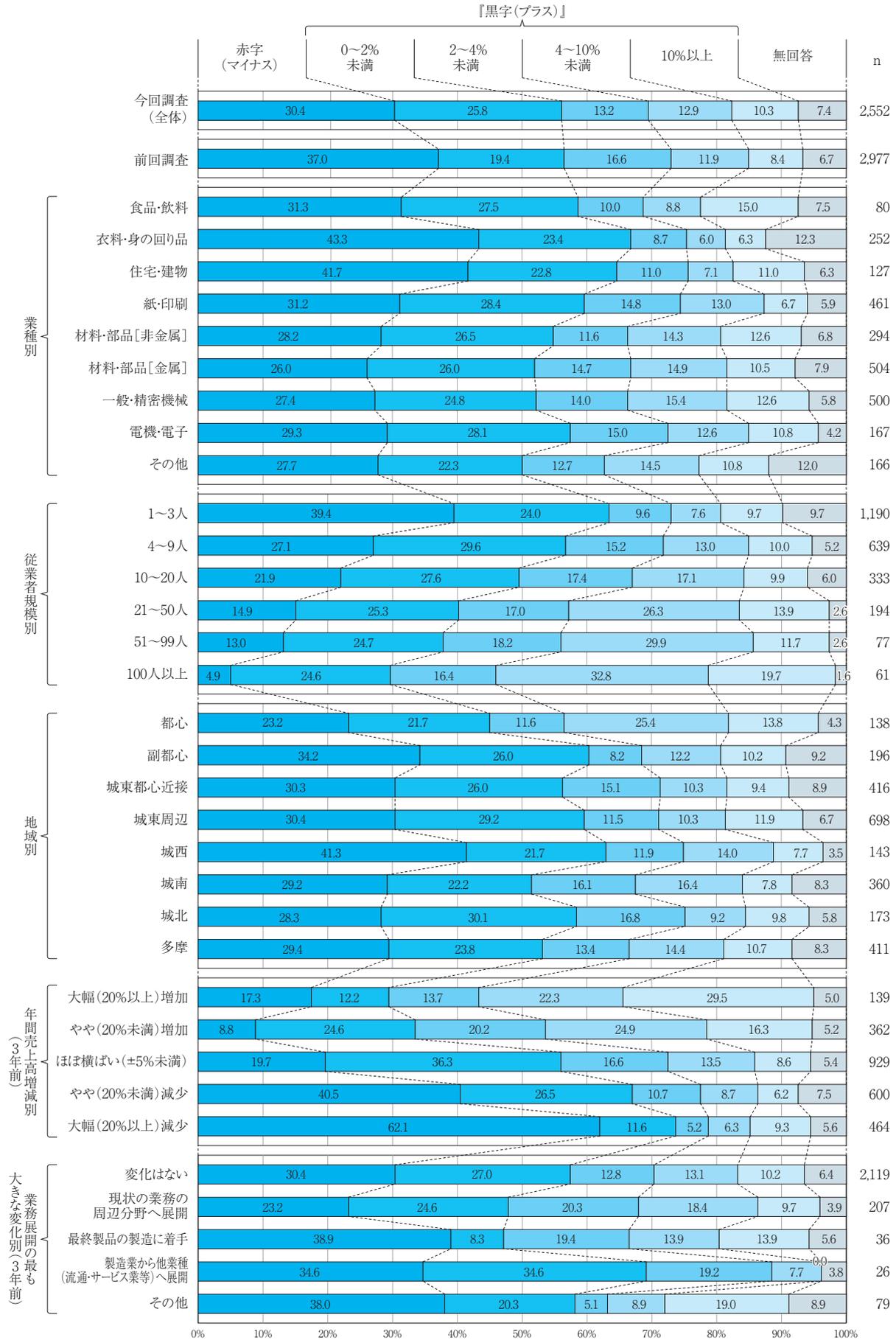
調理機械は、故障すると料理を作れなくなるため、耐久性が求められる。他社は皆、耐久性の高さを競っていたが、当社では省エネ性能の高い製品を開発。熱調理器における熱伝導等について研究し、他社との差別化を図った。またサイズがコンパクトな調理機械の開発にも成功した。

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



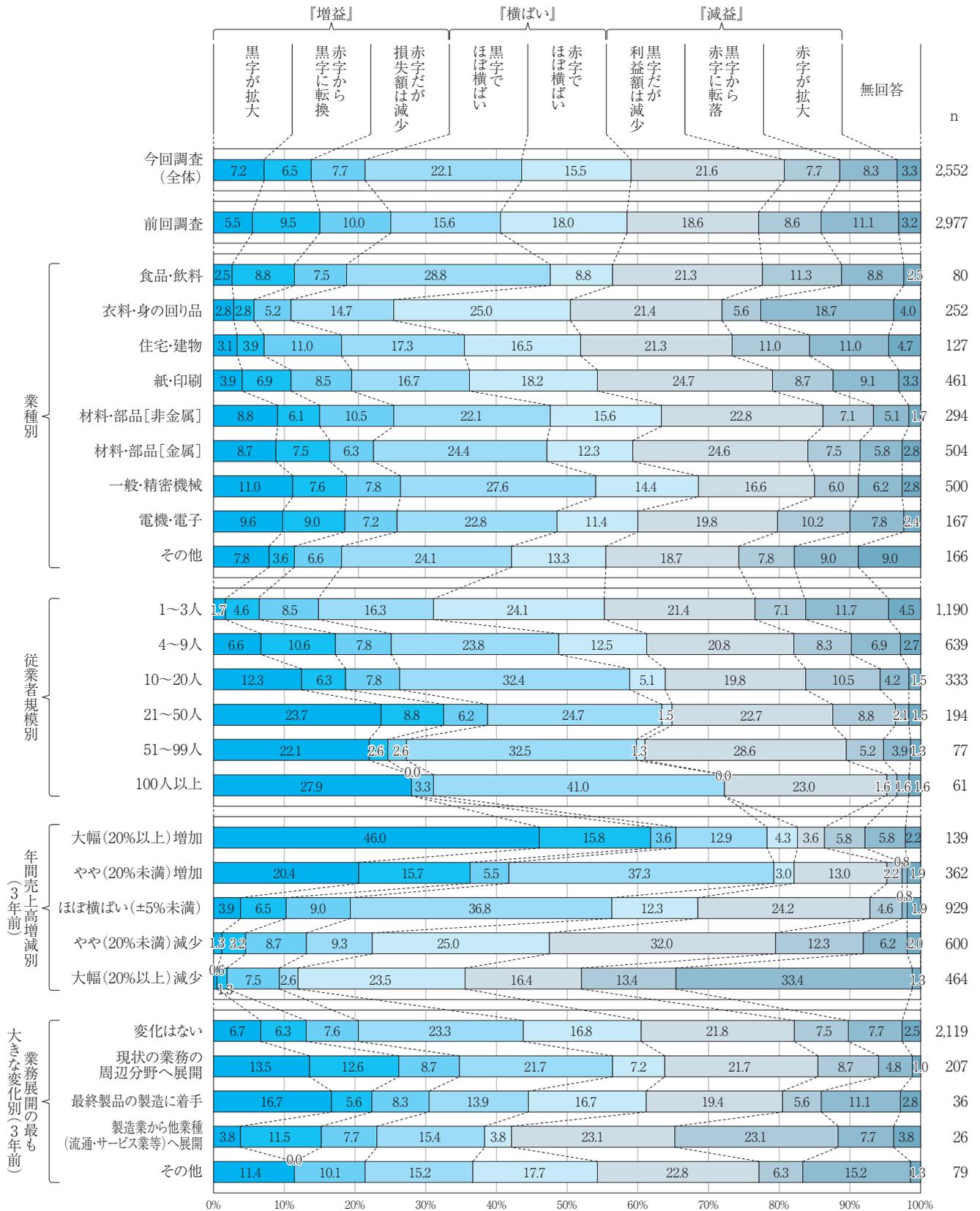
2 3年前と比較した経常損益の変化

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

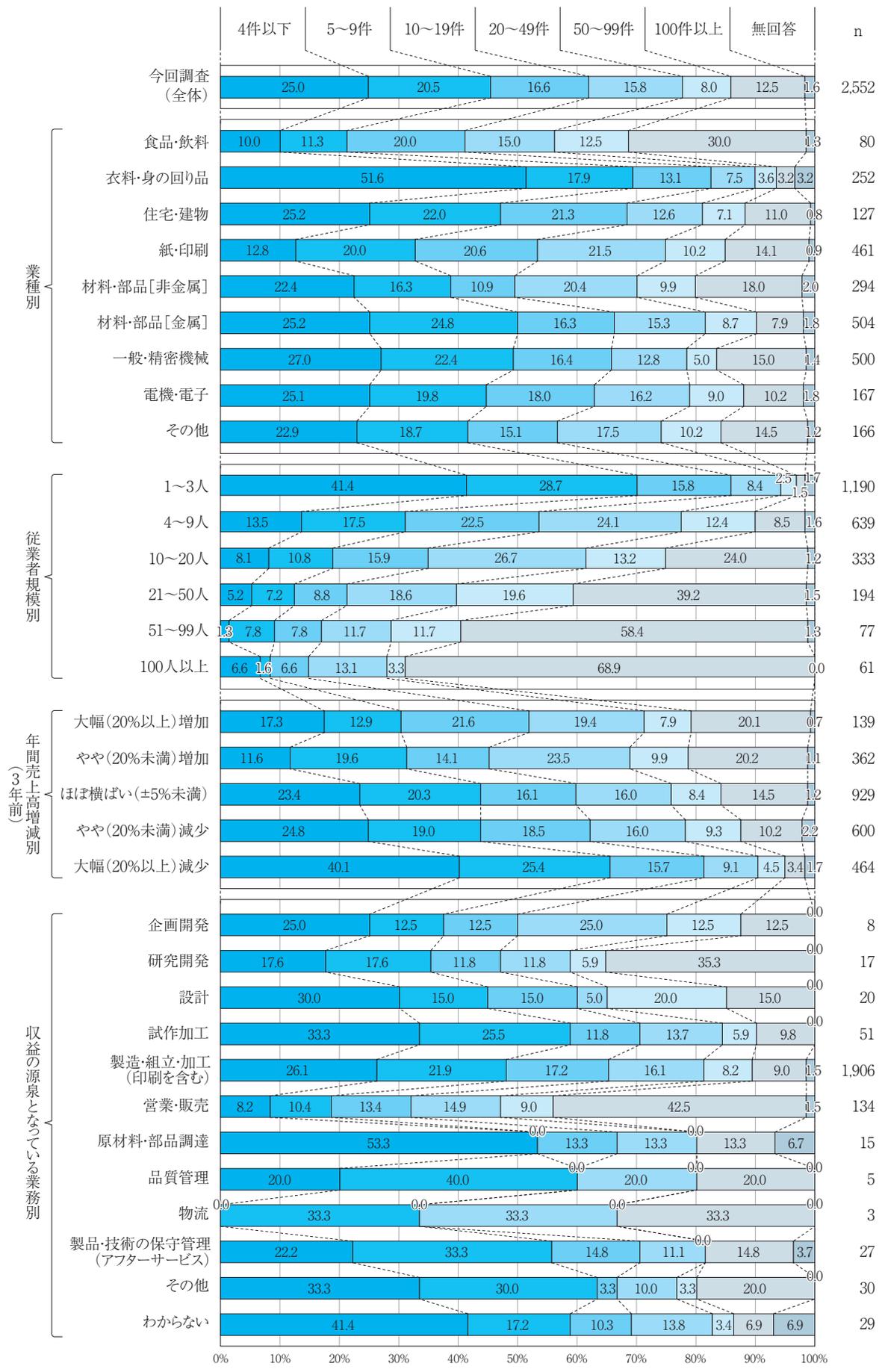
当社は主に食品加工場で食材を水切りや油切りするための遠心分離機を開発、製造している。以前は機械部品の油切りするための遠心分離機を製造していたが、コンビニエンスストアの増加などによりサンドウィッチ製造のための水切り作業の機械化の需要拡大を受けて、食品加工場向けの遠心分離機の製造を主とするようになった。

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て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

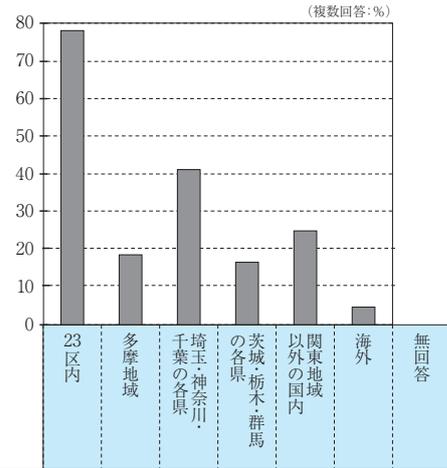
中華麺向けの、かん水を専門に製造している当社は、製麺メーカーから自家製麺のラーメン店まで幅広く取引がある。高度衛生管理の仕組みをいち早く構築し、品質と安全性にこだわった製品を製造。食品添加物等の規格基準をクリアした安心・安全なかん水として高い評価を得ている。受発注の電子化にも対応し、大手企業の顧客からの要求にも応える。

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きたが、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。

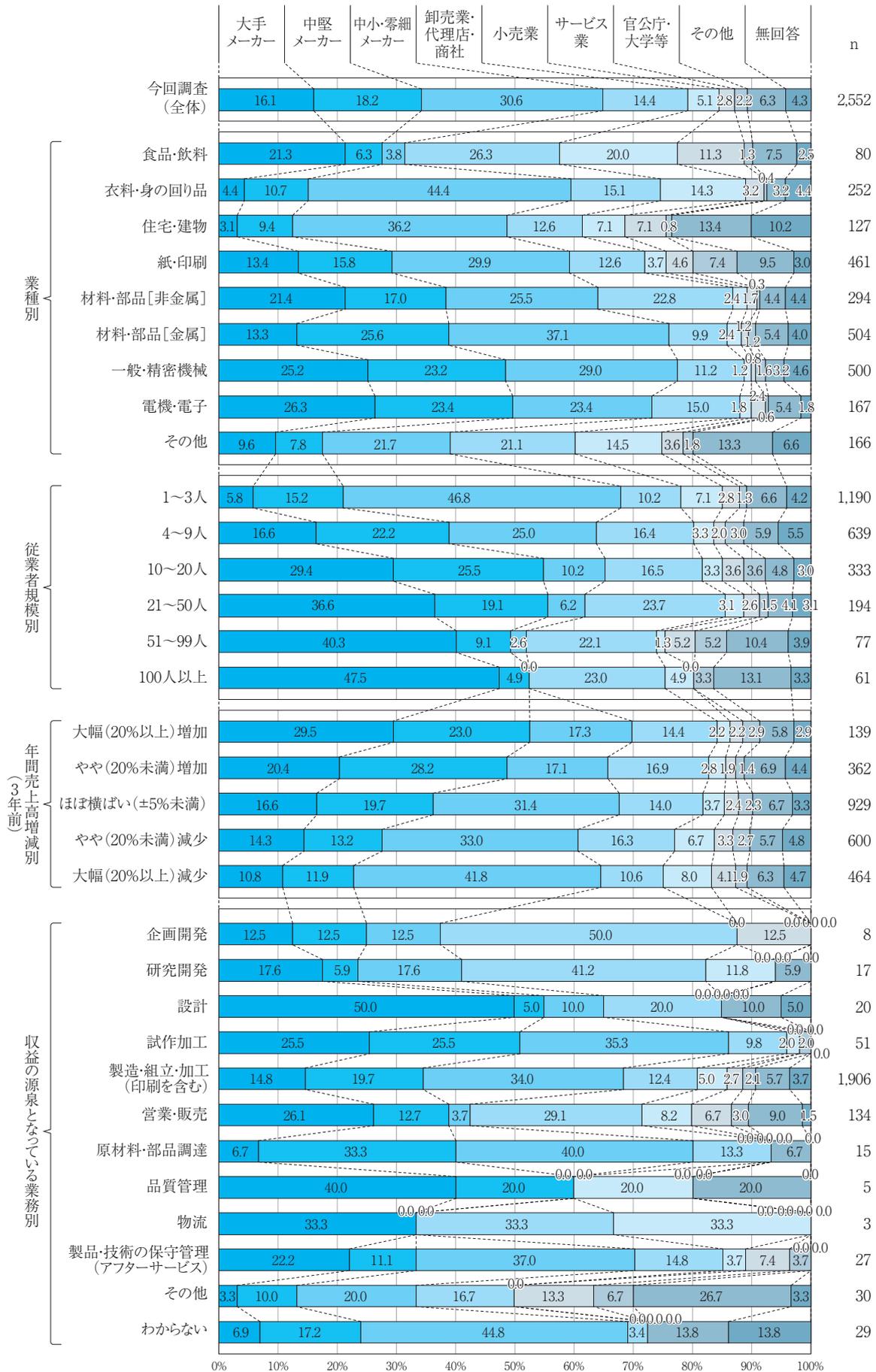
一方のエアータンクは、工場で使用するコンプレッサーのエアを貯めておくためのものが多い。この分野は競争が減っている一方、設備投資が増えているのか近年受注が伸びている。厳しい安全規格があるので設計上の自由度は限られるが、ニーズと安全性の両立と更に迅速な納入により、発注者から評価をいただいている。

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

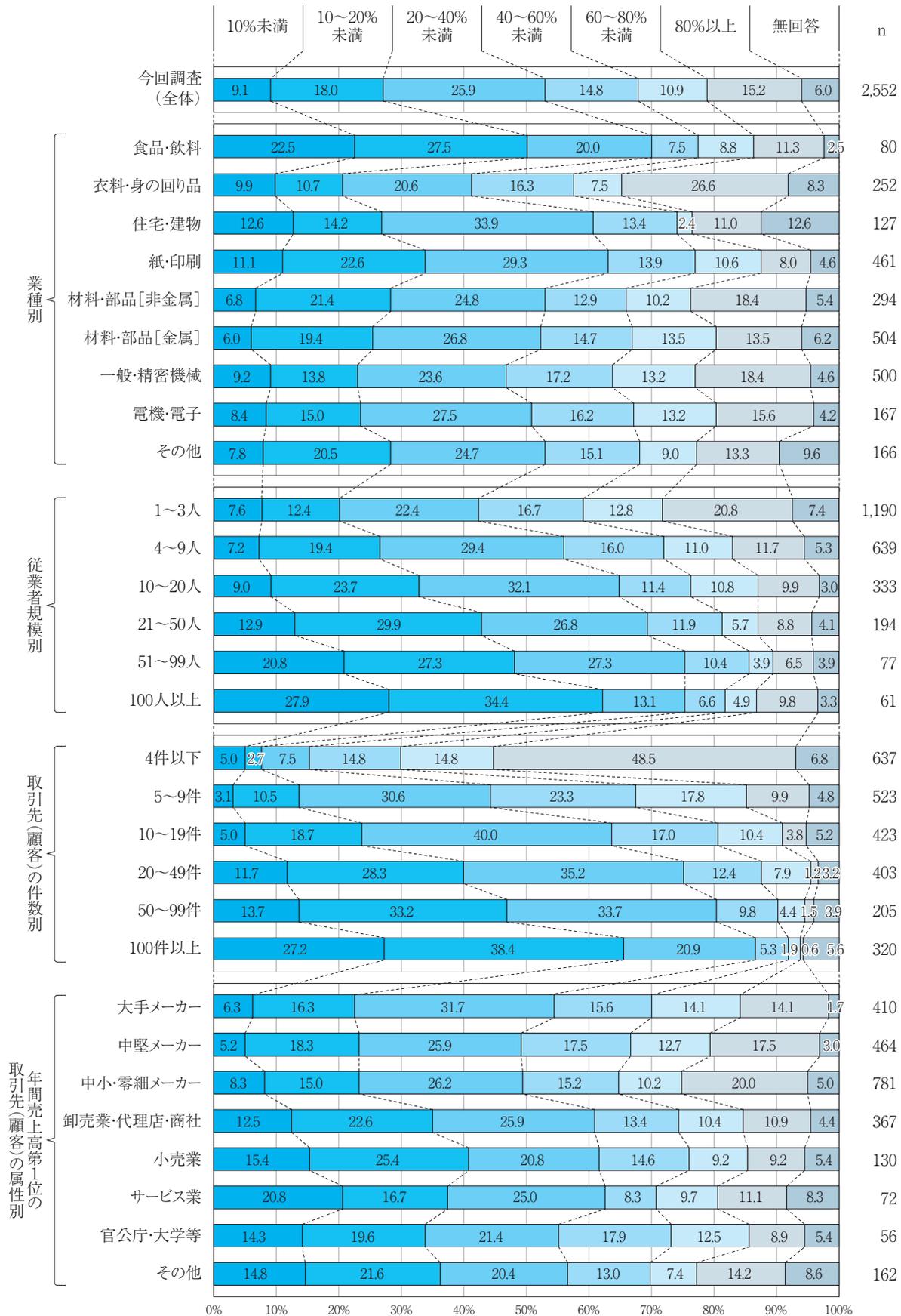
医療機器の開発から製造・販売までを一貫して手掛ける当社は、医療現場のニーズに合った自社製品の開発に力を入れ、創業時から取り組んでいる。創業当時はブランド力がなく、販売に苦戦した。世の中にないものを具現化したいという創業者の想いはあったが、技術力だけでは難しく、販路の開拓が不可欠であることを痛感。そこで、段階を踏んで販路を開拓することを考えた。

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。

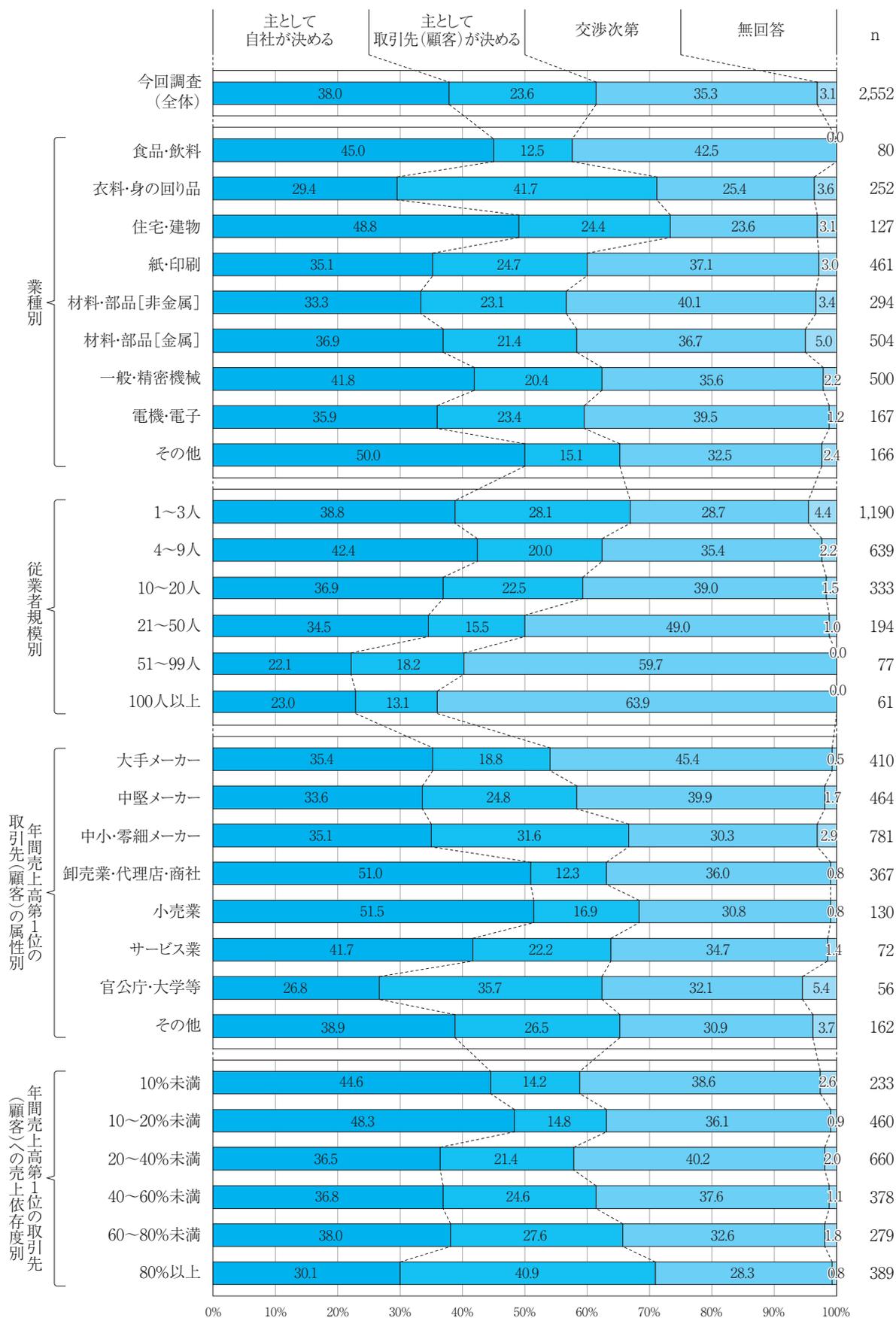
〈事例15〉 今後はアパレル業界にとどまらず、新たな営業開拓を模索

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。

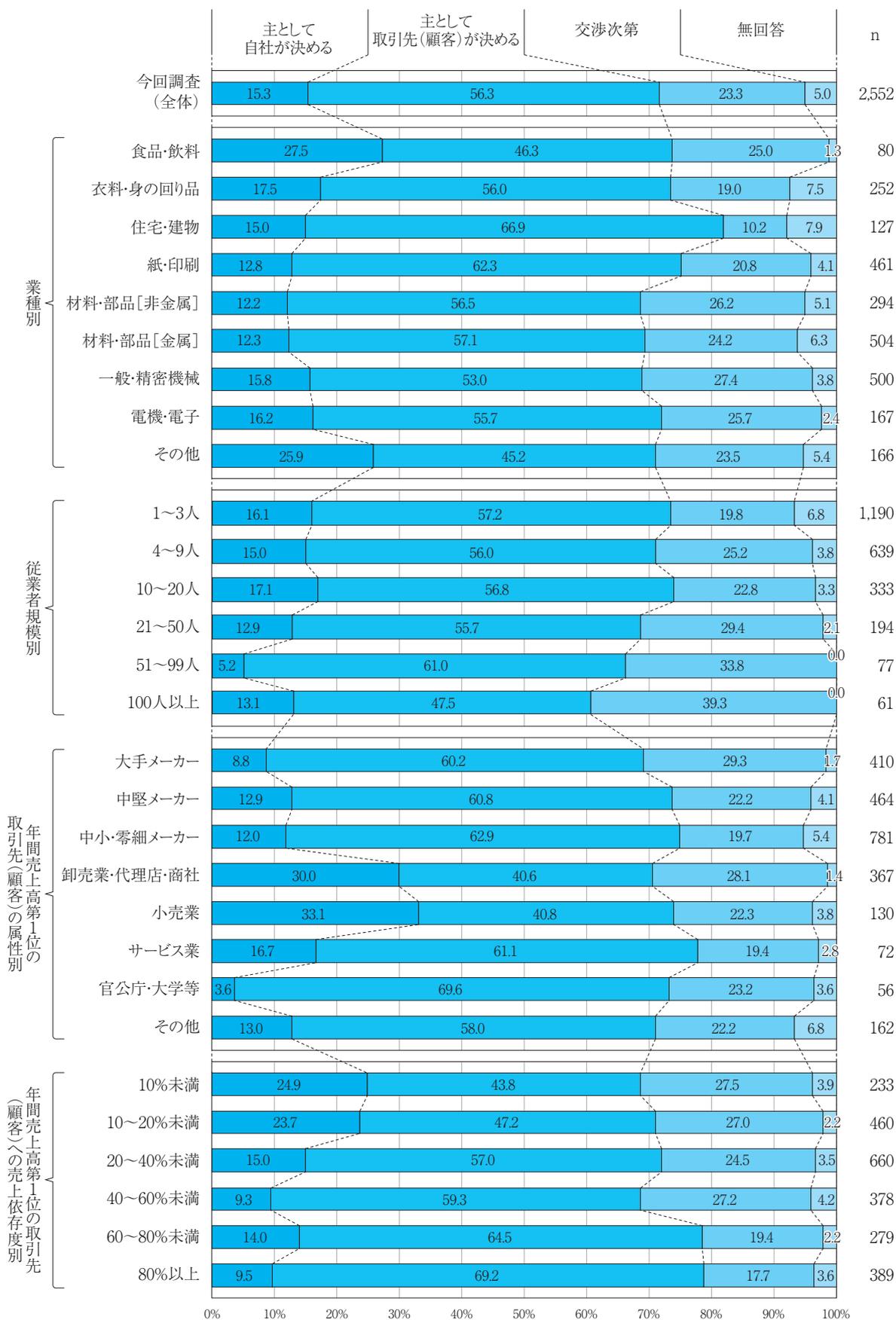
〈事例16〉新素材を用いた自社製品開発と自治体を中心とした普及戦略

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。

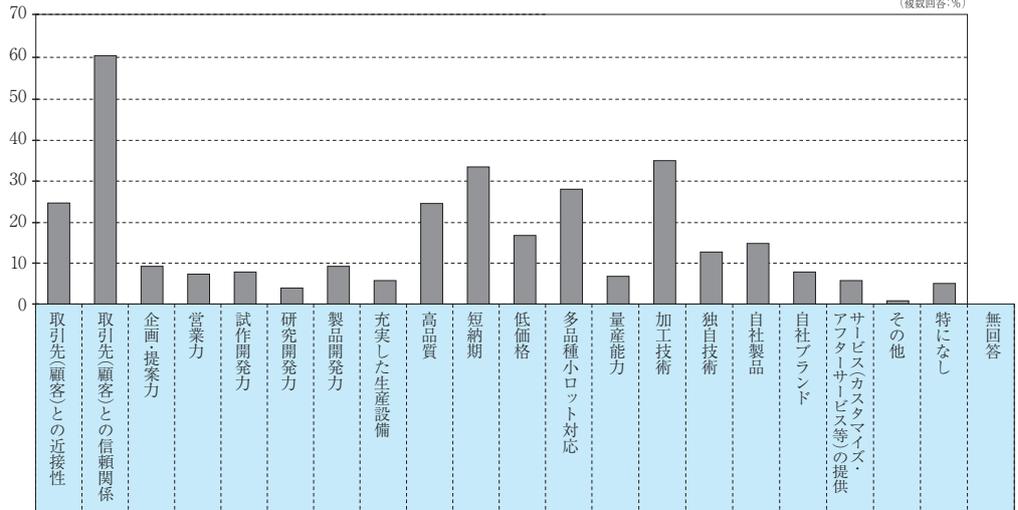
近年は、昔と違って、印刷部数を絞る傾向があるので、ページ数が少ない印刷物、少量多品種にも対応している。このような対応ができた要因として、少量多品種・ページ数の少ない製本に対応してくれる製本業者（外注業者）と出会えたことが大きい。印刷自体に関しても、部数によって自社設備と外注業者をうまく使い分けている。外注業者をうまく使うことによって、仕事の幅を広げることができた。

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	

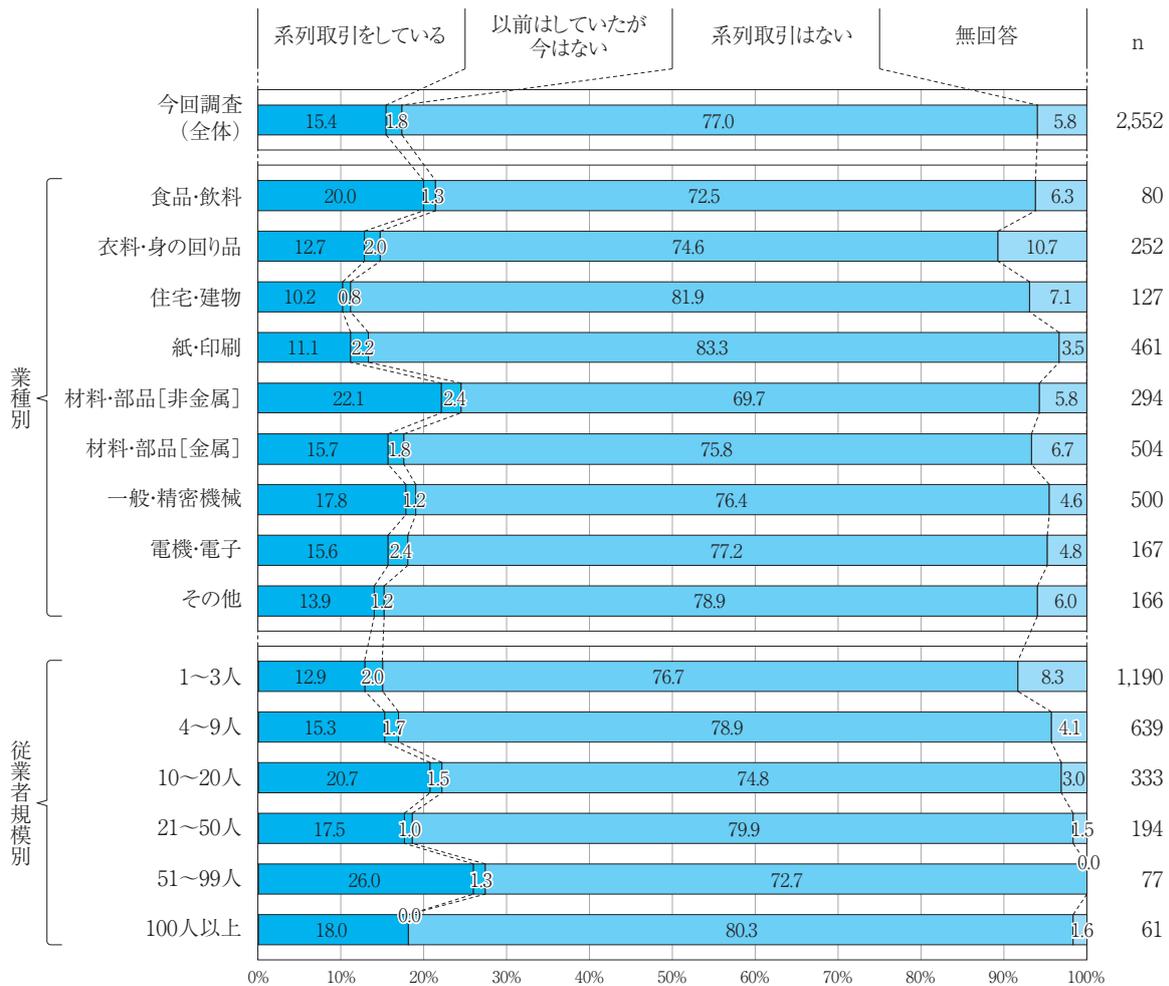
第2節 系列取引

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



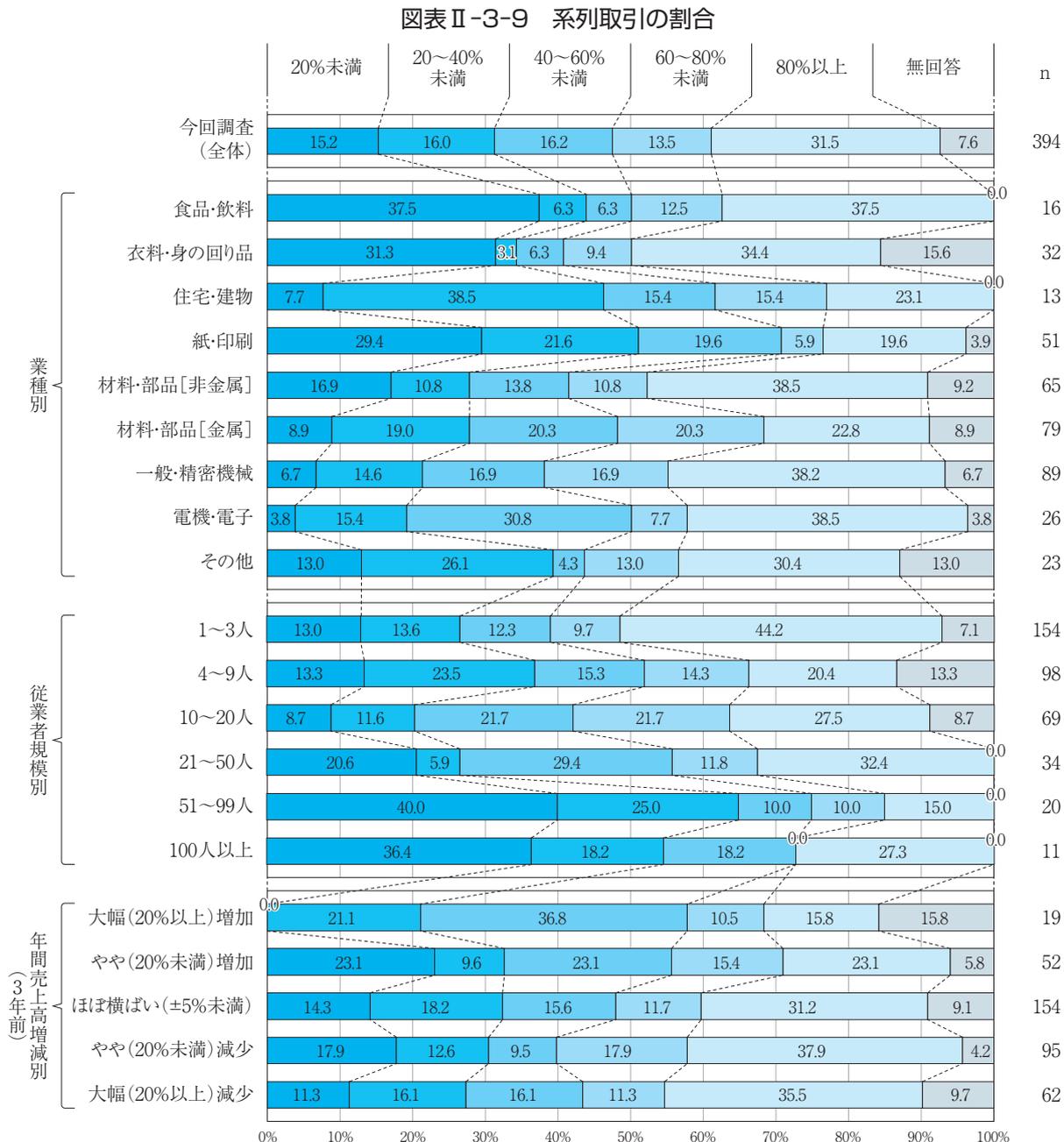
(注) 系列取引とは、有力企業の下に形成された長期的な取引関係（原材料や部品などの供給、製品販売等）とする。

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。

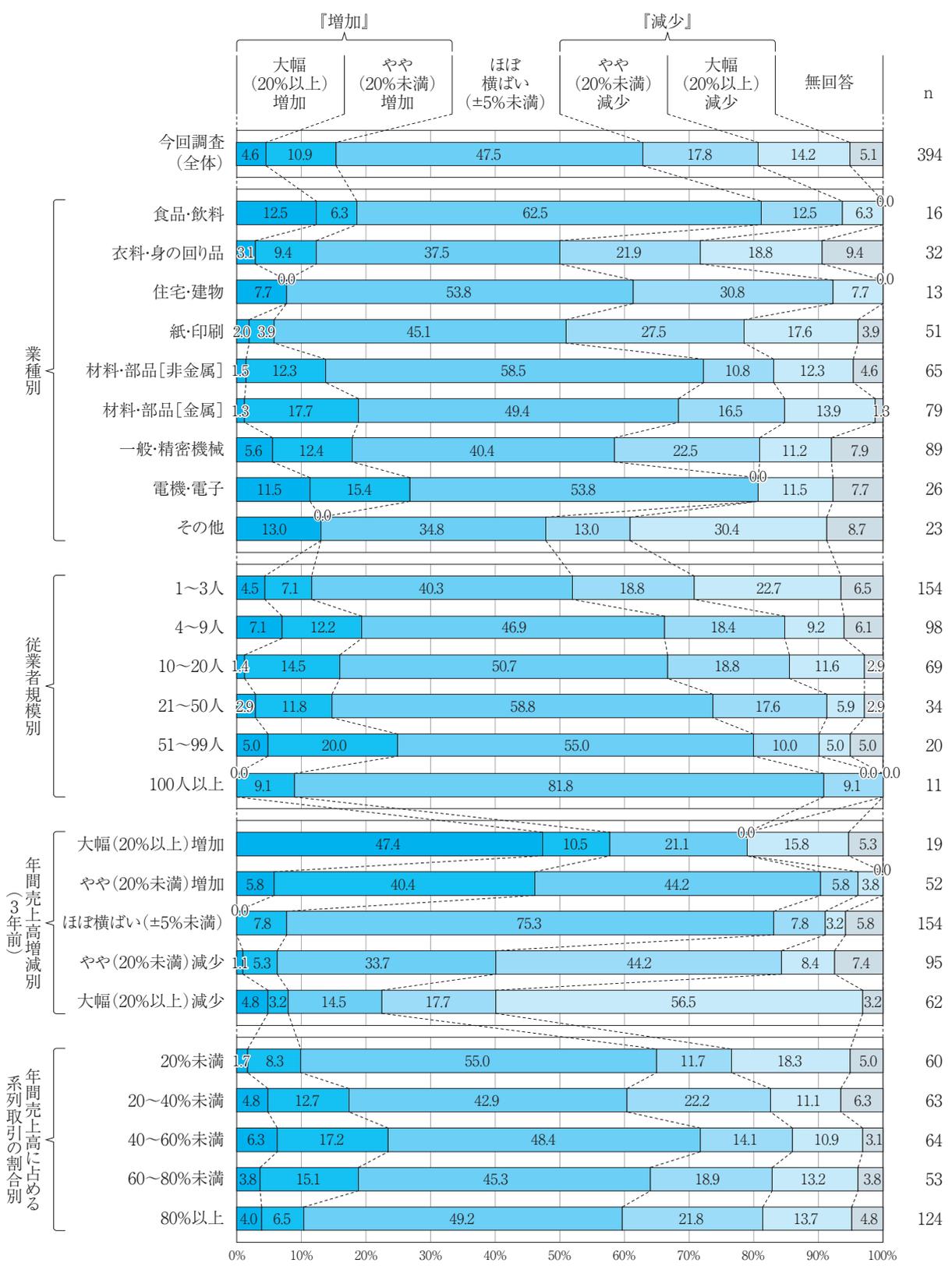
3 系列取引による年間売上高の変化

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

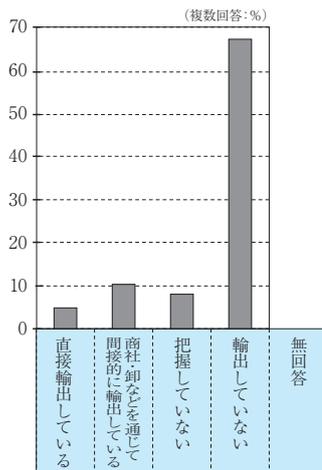
工作機械商社として創業した当社は、ストレーナー（ろ過機）、レベルゲージ（液面系）、サイトグラス（管に取り付けたのぞき穴）といったプラント機器も取り扱っている。プラント機器に事業を拡大してから利益を出せるようになるまで10年近く時間を要したが、これまで継続してきた商社業務の収益をもとに、プラント事業にチャレンジし続けてきた。

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・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

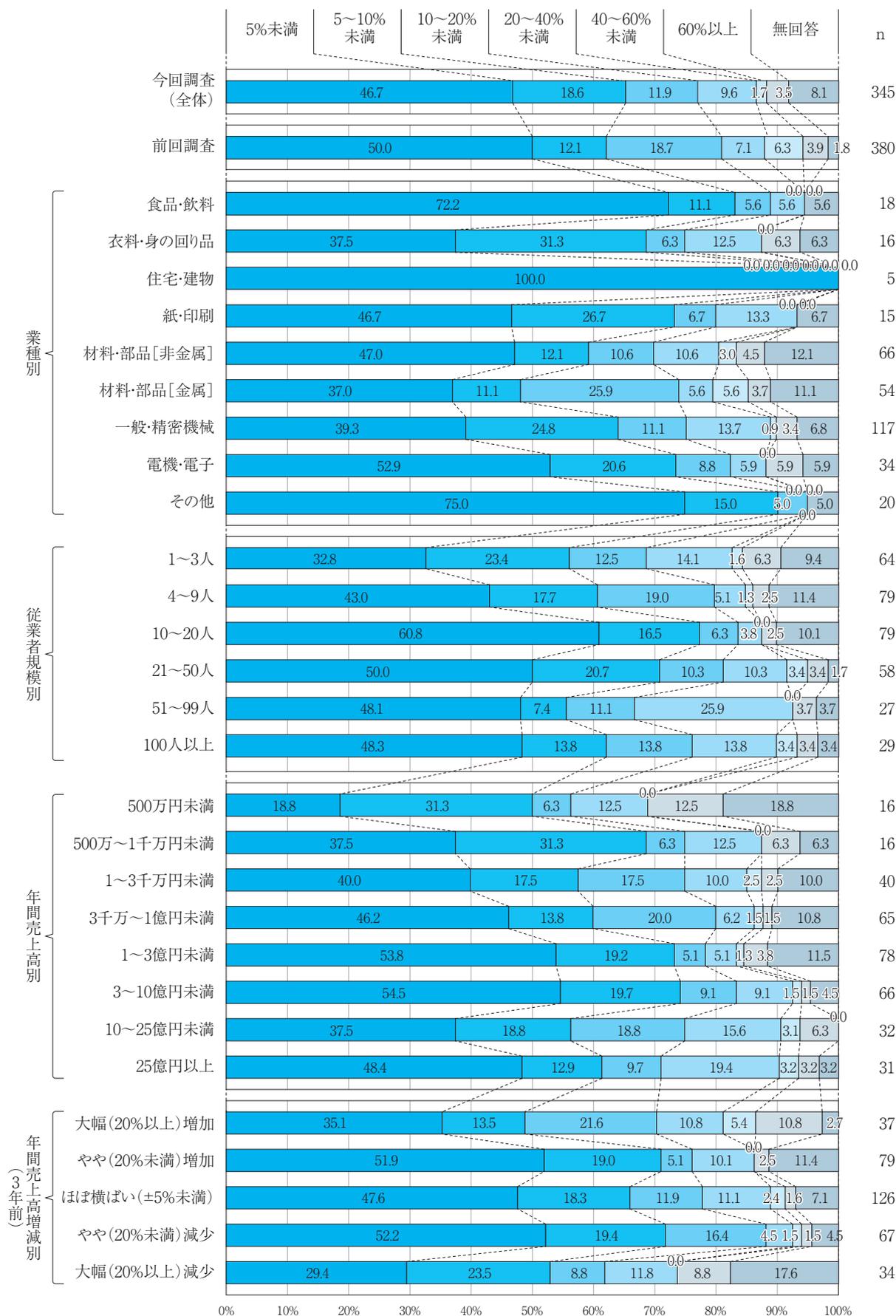
気体の流量計を開発、製造、販売している当社は、流量計に加えて、測定装置が正しく計測できることを確認する装置である基準器も製造し、海外にも輸出している。創業当初は商社を通じて輸出していたが、現在は専任の担当者を配置して多くの国に直接輸出している。

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。

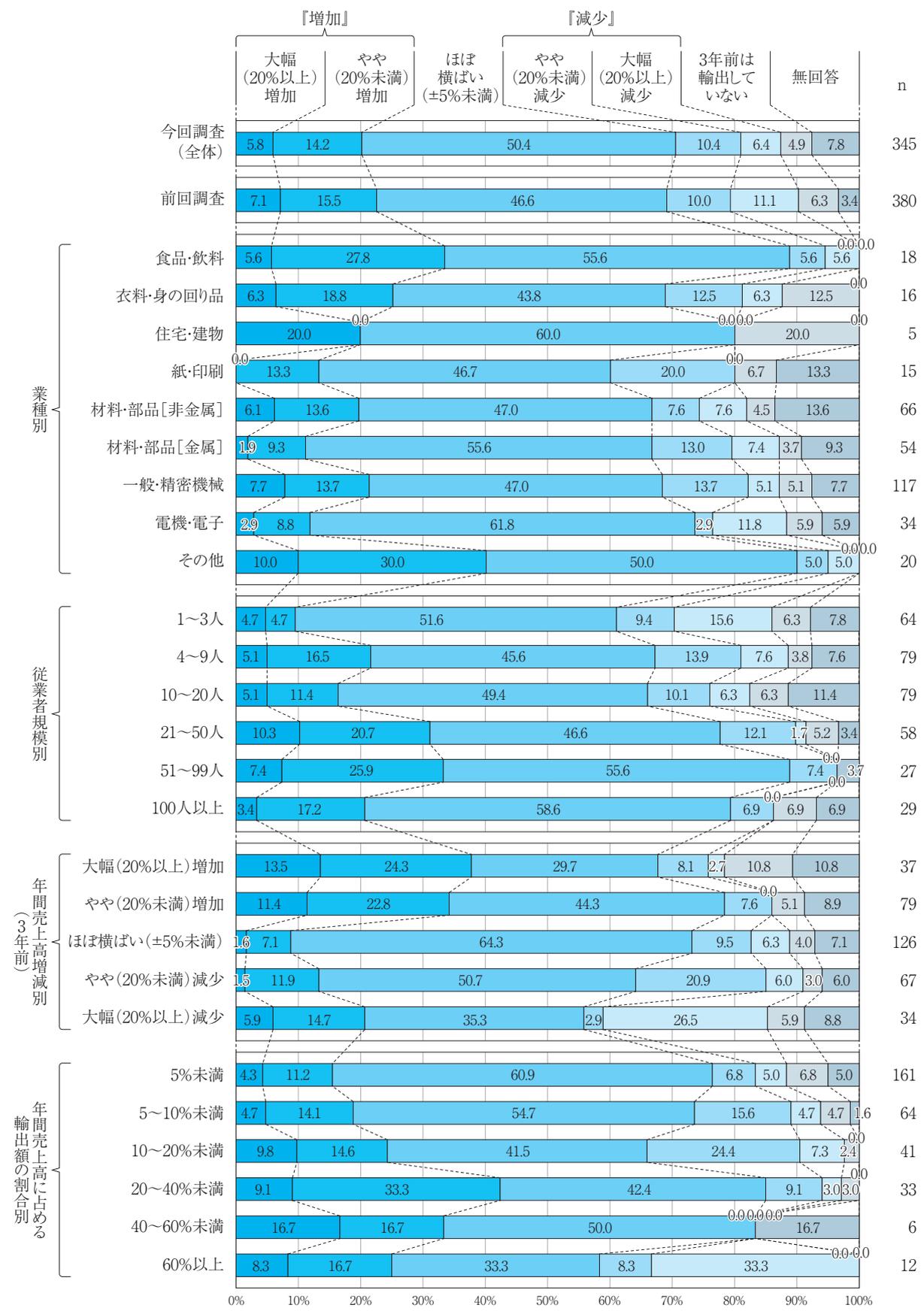
3 3年前と比較した輸出額の変化

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

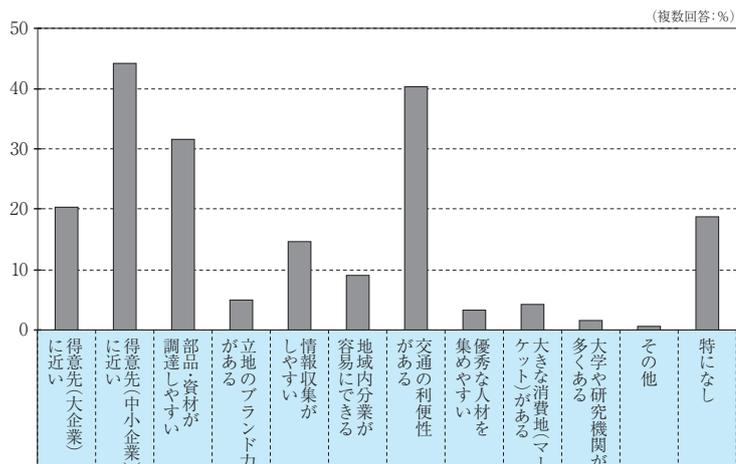
日本古来から受け継がれている伝統工芸の技を用いて、当社は江戸時代から銀製品を製造している。かつて300人ほどいた区内の銀器組合の組合員は、現在は50人弱まで減少してしまっただが、現在も組合内で生産を分業しており、ここでしか作れない。

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。

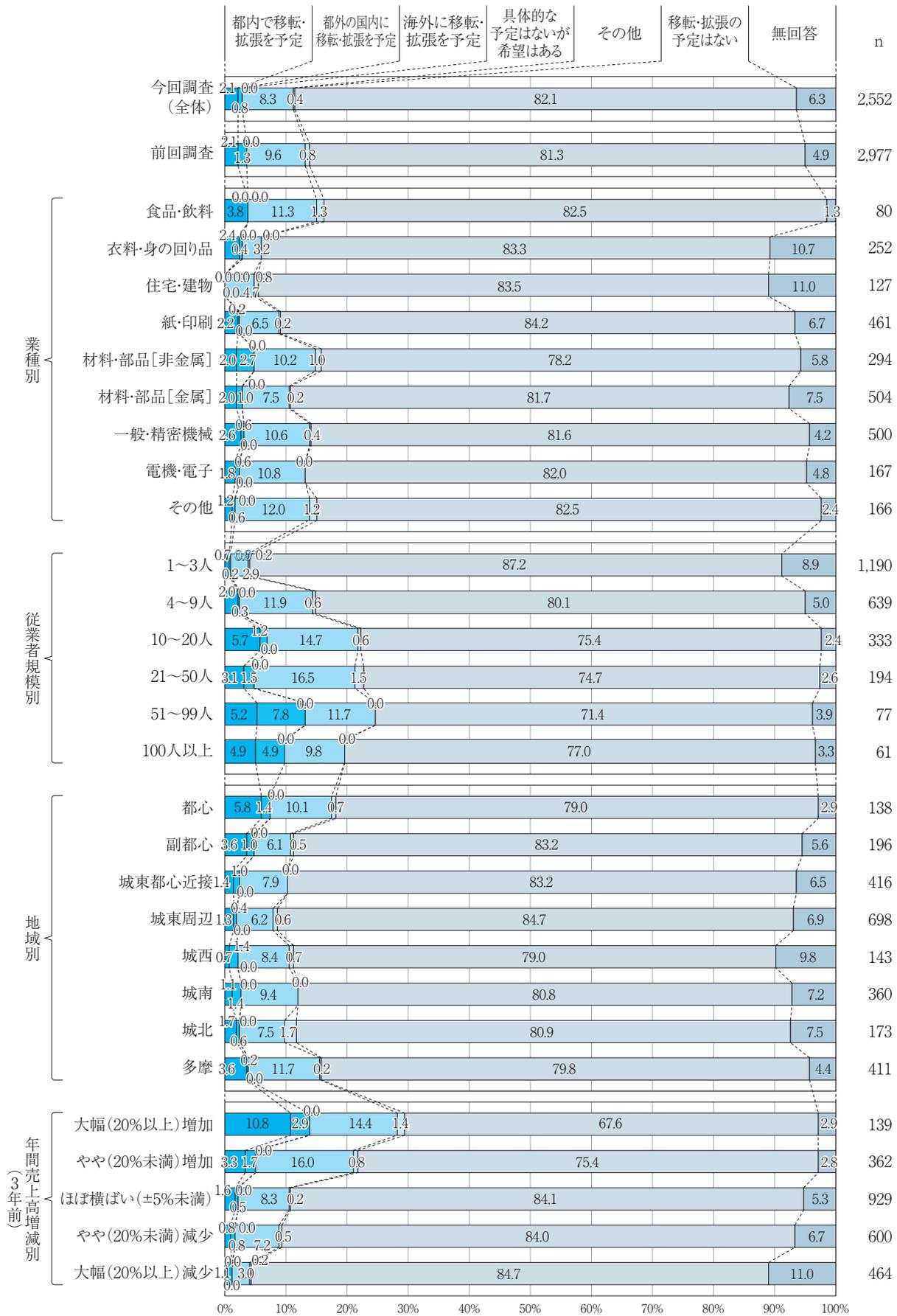
業種別にみると、食品・飲料では「都内で移転・拡張を予定」が3.8%と他の業種と比べて高い。また、材料・部品〔非金属〕は「都内で移転・拡張を予定」と「都外の国内に移転・拡張を予定」をあわせ4.7%を占める。

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



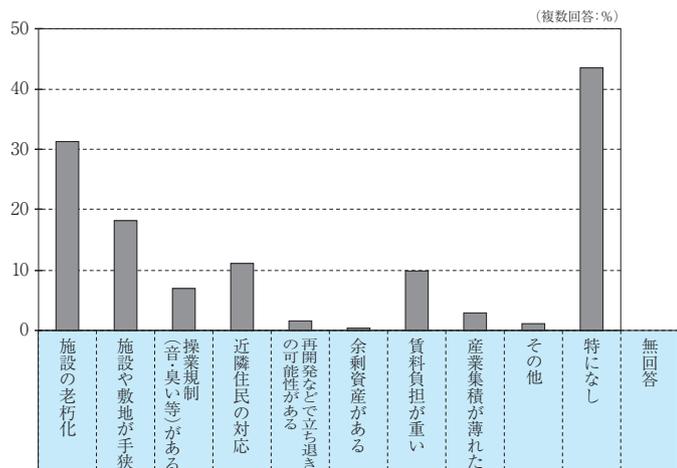
3 事業用土地・建物における課題

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。

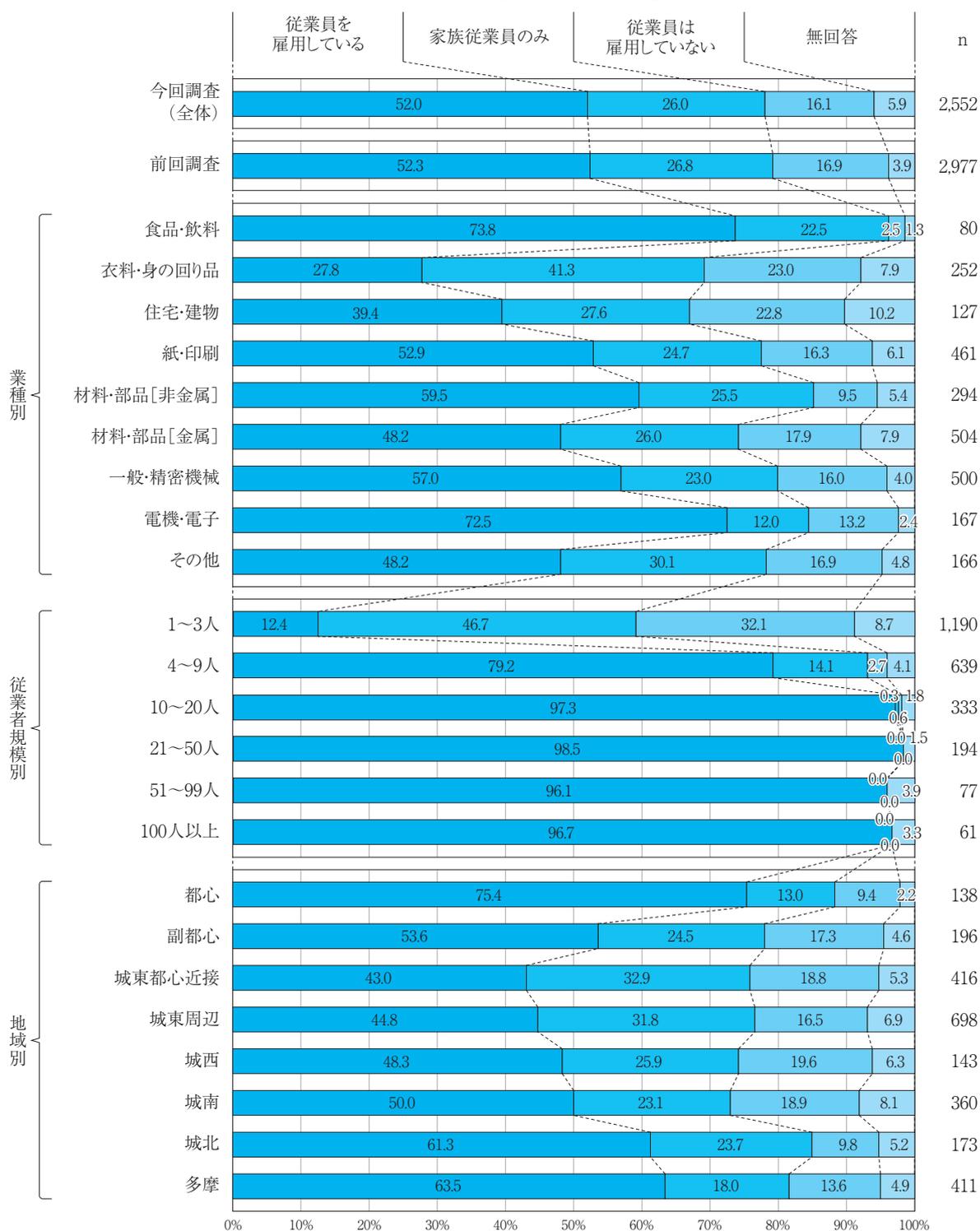
最近では、大型商業施設や駅ターミナルなどに設置されている案内板や広告板など多岐にわたって利用されているデジタルサイネージが注目されている。デジタルサイネージは、設置した液晶ディスプレイに動画や静止画を映すIT技術を活用したサインである。昨今、不特定多数の人が集まる施設では、デジタルサイネージの設置が目立ち始めてきた。

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。

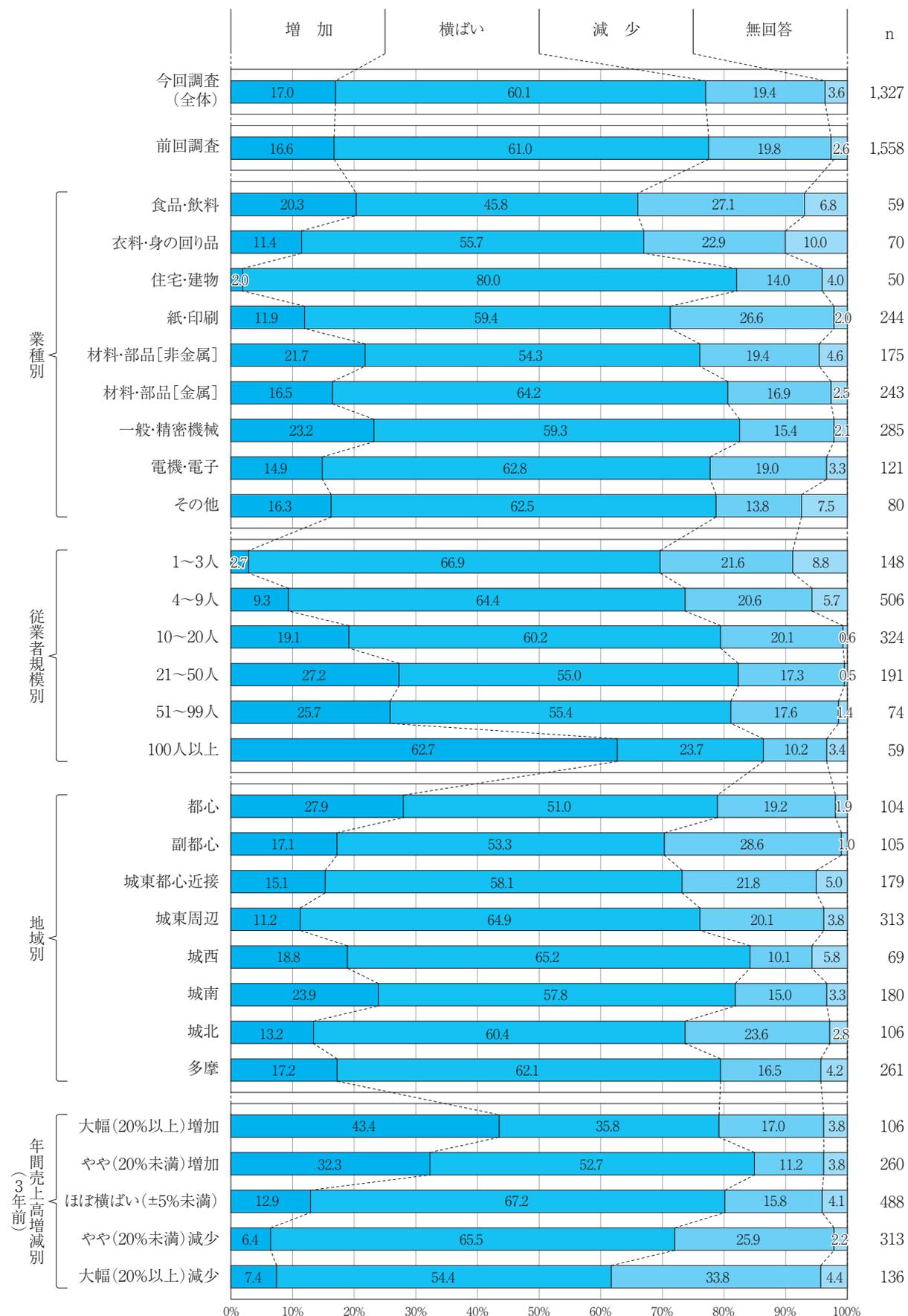
業種別にみると、一般・精密機械(23.2%)、材料・部品〔非金属〕(21.7%)では「増加」がいずれも2割を超え「減少」を上回る。食品・飲料も「増加」が20.3%を占めるものの、「減少」が27.1%と「増加」を上回る。

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。

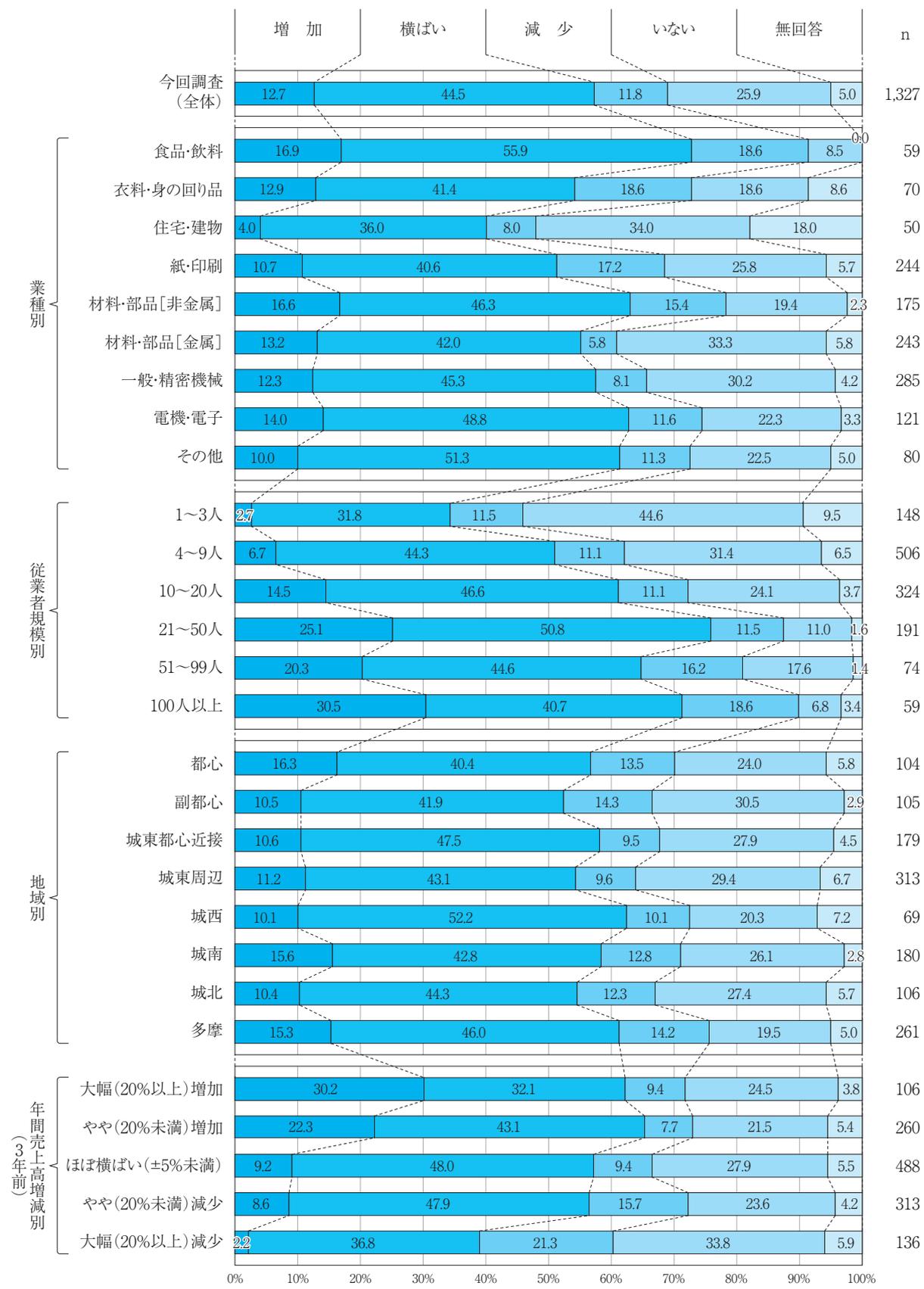
業種別にみると、材料・部品〔非金属〕、材料・部品〔金属〕、一般・精密機械、電機・電子はいずれも「増加」が「減少」を上回る。

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。

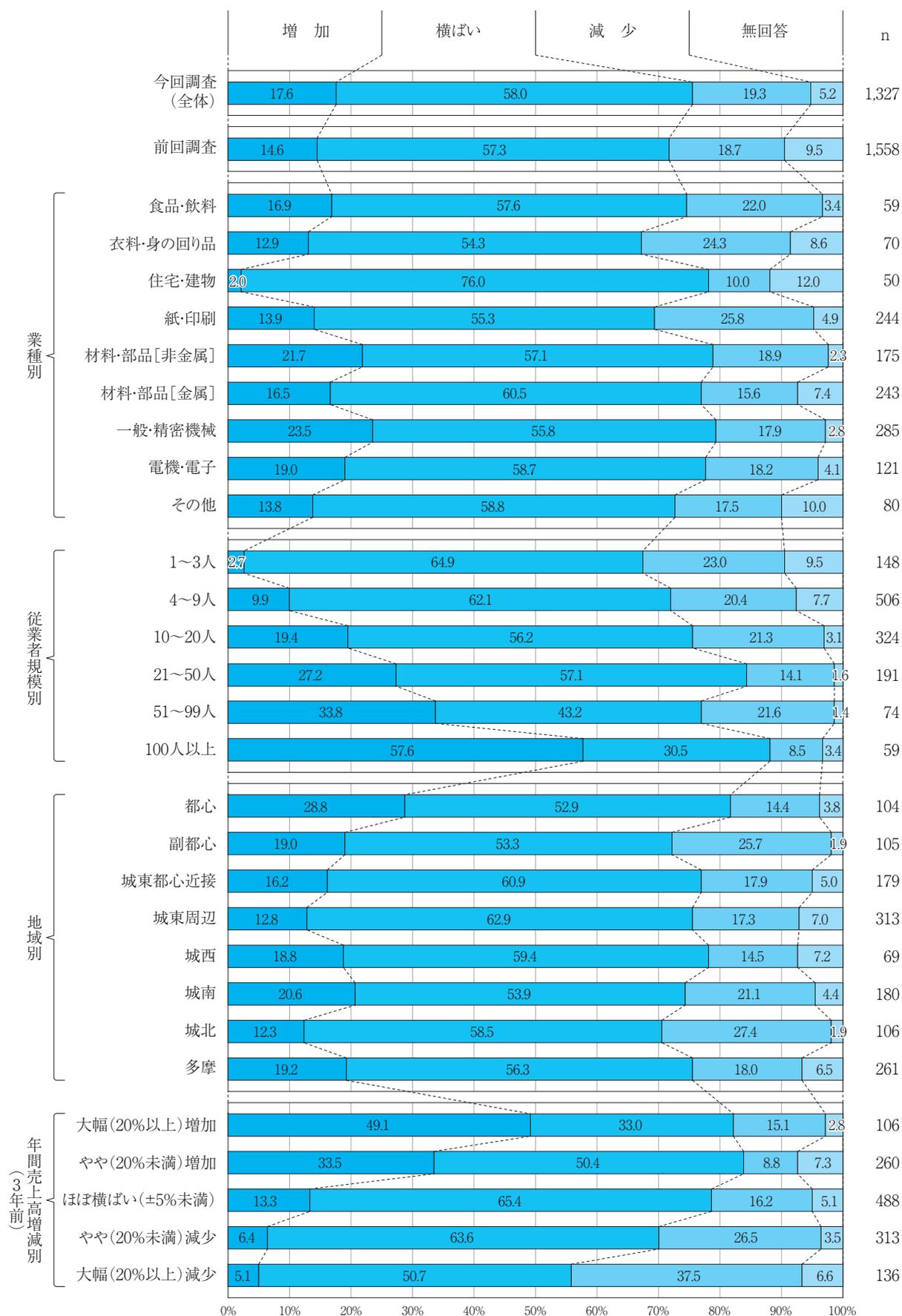
業種別にみると、一般・精密機械、材料・部品〔非金属〕、電機・電子、材料・部品〔金属〕はいずれも「増加」が「減少」を上回る。このほかの業種では「減少」が「増加」を上回り、なかでも紙・印刷は「減少」が25.8%を占める。

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

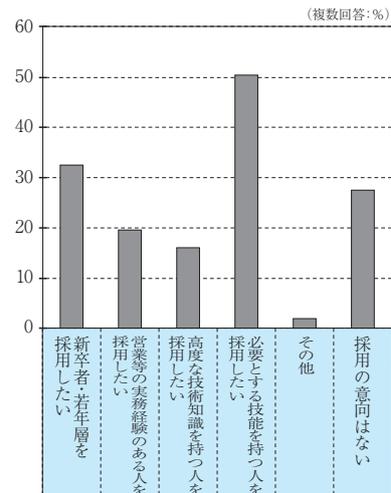
人材採用意向（複数回答）は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が50.6%で最も高く、次いで「新卒者・若年層を採用したい」（32.6%）、「営業等の実務経験のある人を採用したい」（19.6%）の順となり、新卒者・若年層よりも技能を持つ人の採用意向が高い。また、「採用の意向はない」が27.5%を占める。

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。

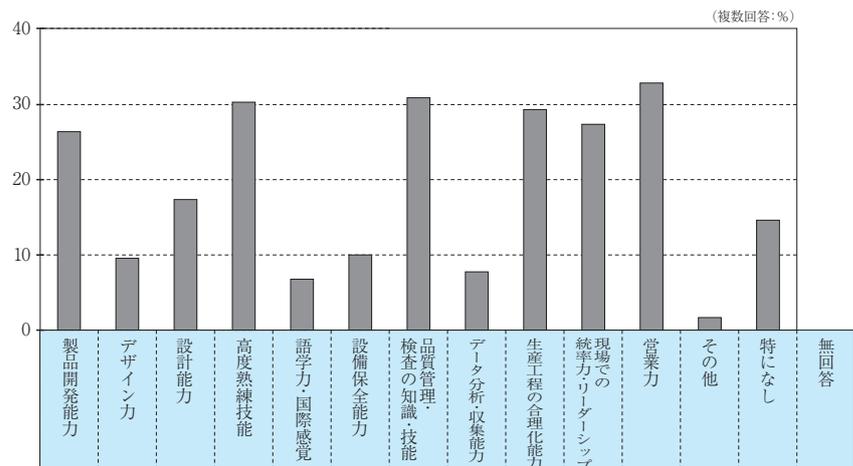
〈事例22〉“ものづくりの本当の失敗はあきらめた時” 考え続けることで新しいアイデアの芽を育む

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

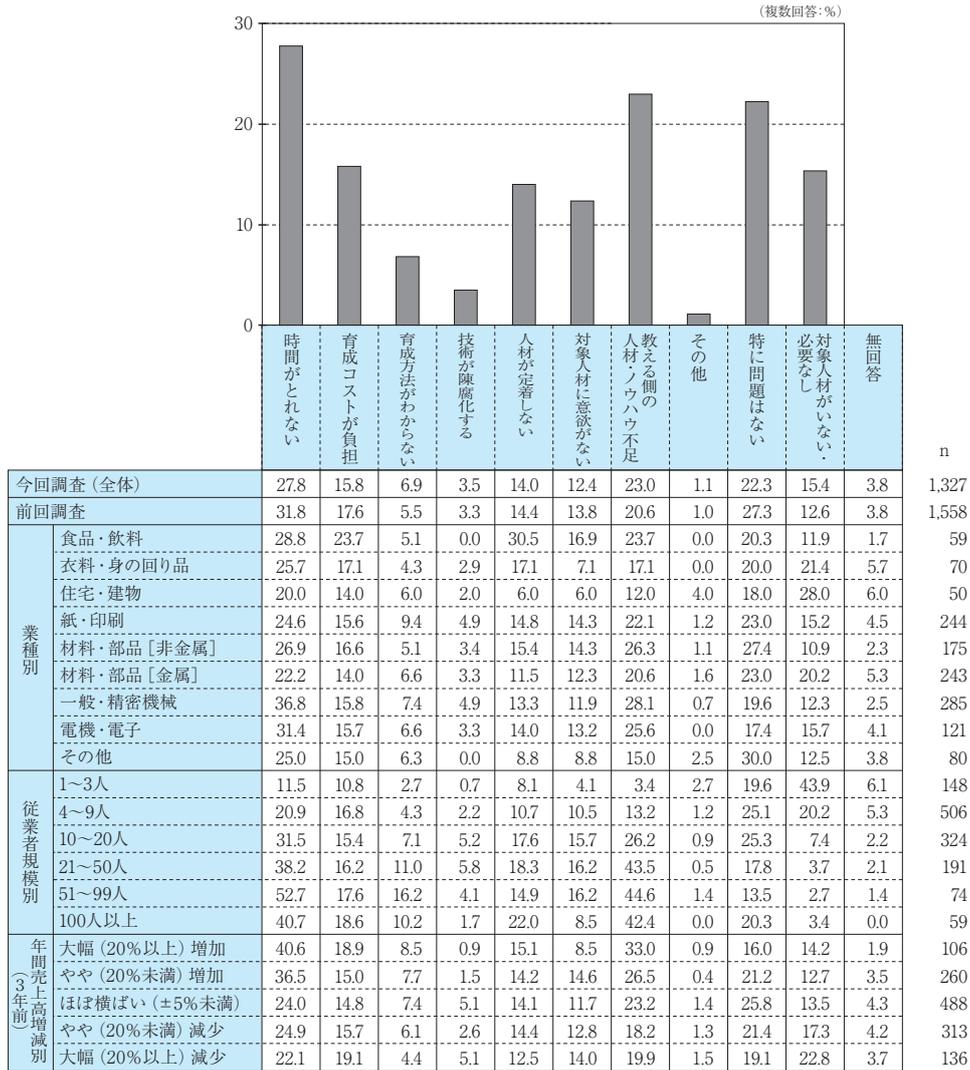
人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」が27.8%で最も高く、次いで「教える側の人材・ノウハウ不足」（23.0%）、「育成コストが負担」（15.8%）の順である。また、「特に問題はない」が22.3%を占める。前回調査と比較すると、「時間がとれない」が4.0ポイント減少する一方、「教える側の人材・ノウハウ不足」が2.4ポイント増加した。

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。

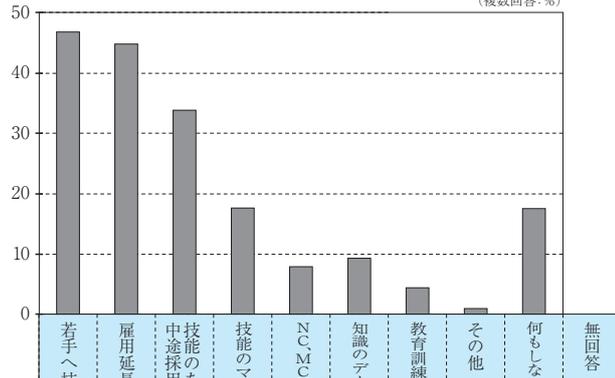
業種別にみると、一般・精密機械では「若手へ技能継承」が57.2%を占めるほか、「技能のある人材を中途採用」（41.4%）、「NC、MC機械等の活用」（17.9%）、「知識のデータベース化」（14.4%）が他の業種と比べて高い。食品・飲料では、「雇用延長・再雇用」（50.8%）、「技能のマニュアル化」（28.8%）、「教育訓練機関の活用」（10.2%）が他の業種と比べて高い。

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

(複数回答:%)



		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	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。

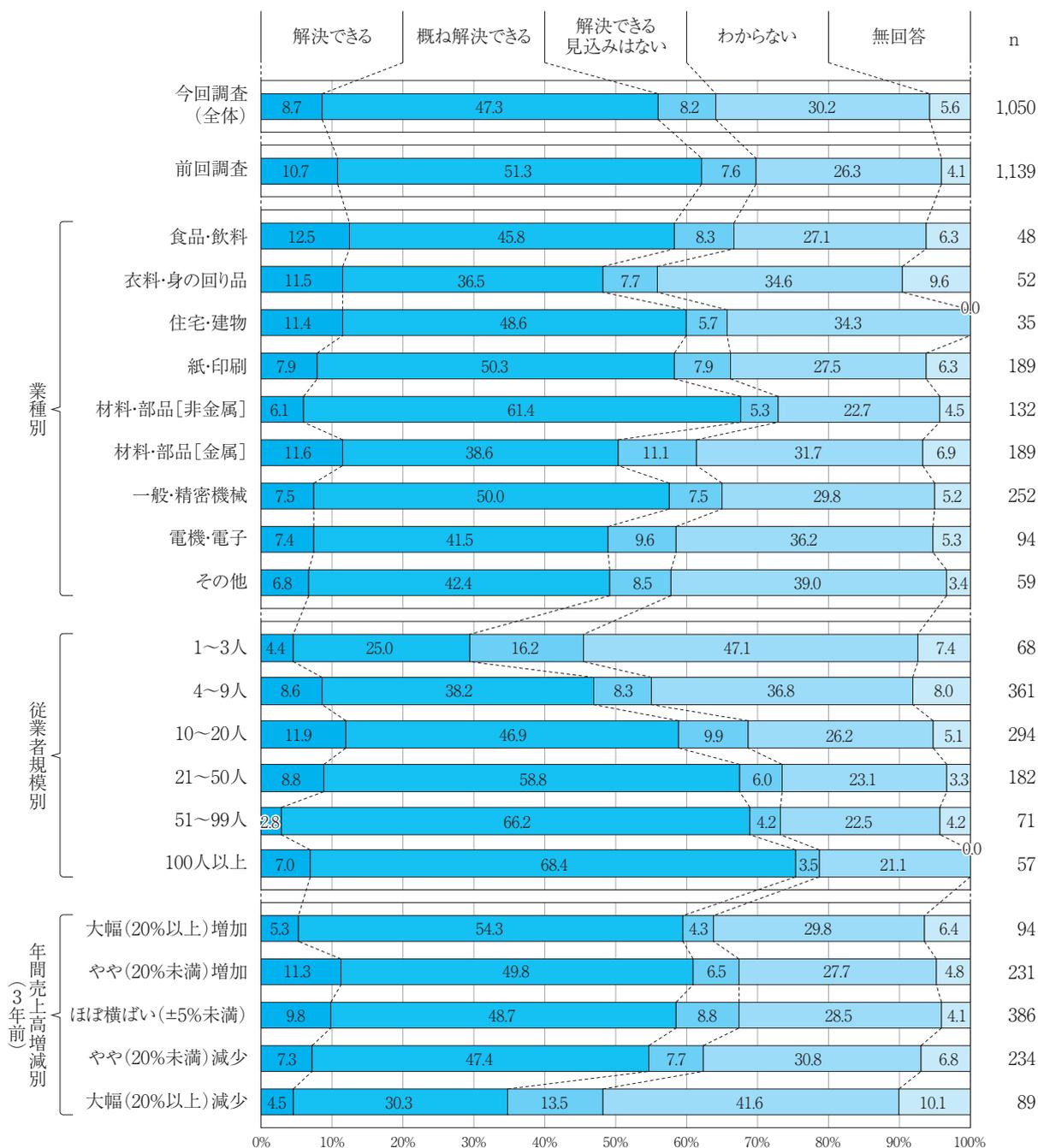
〈事例23〉 他社の追隨を許さない職人の手による微細加工技術で、世界一の製品を作り出す

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。

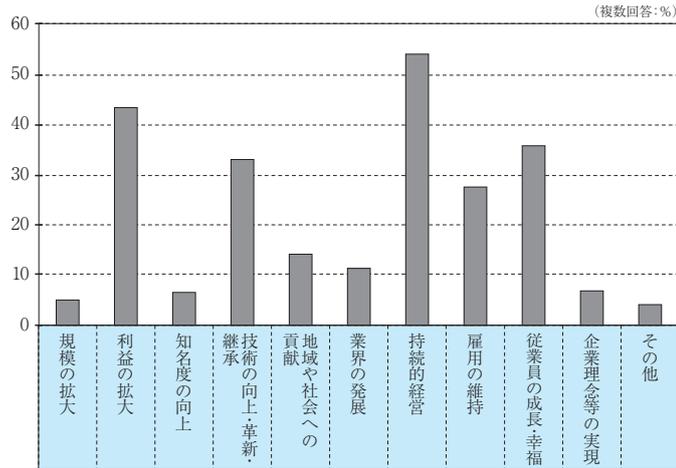
〈事例24〉アミノ酸製造技術を基盤とする高付加価値の創造

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
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
業種別	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。

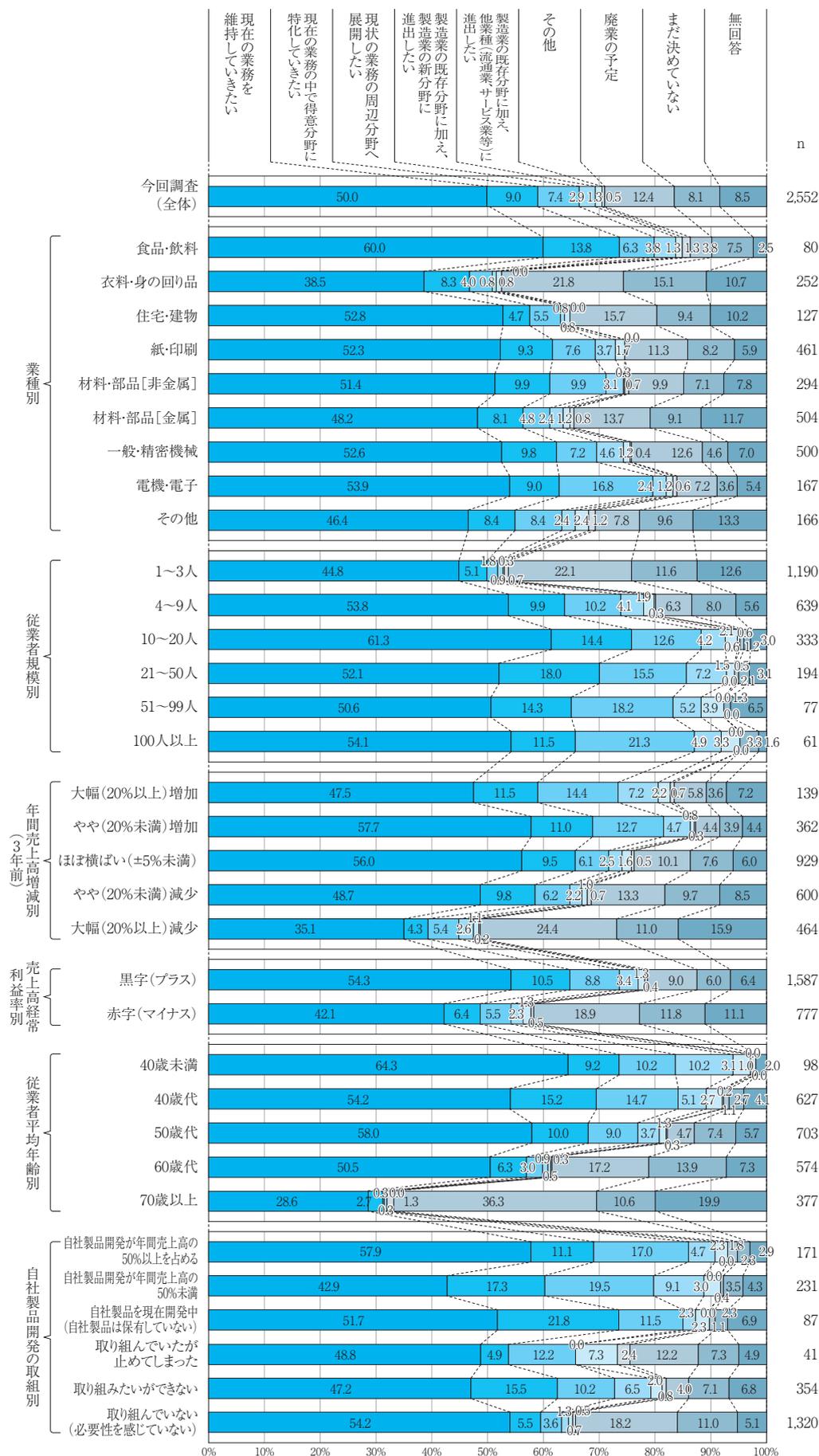
従業員規模別にみると、すべての従業員規模で「現在の業務を維持していきたい」が最も高い。また、1～3人では「廃業の予定」(22.1%)と「まだ決めていない」(11.6%)が高い。『事業展開の意向あり』と回答した企業の割合は、従業員規模が100人以上では29.5%を占め、従業員規模が大きい企業で事業拡大の意欲が高い。

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。

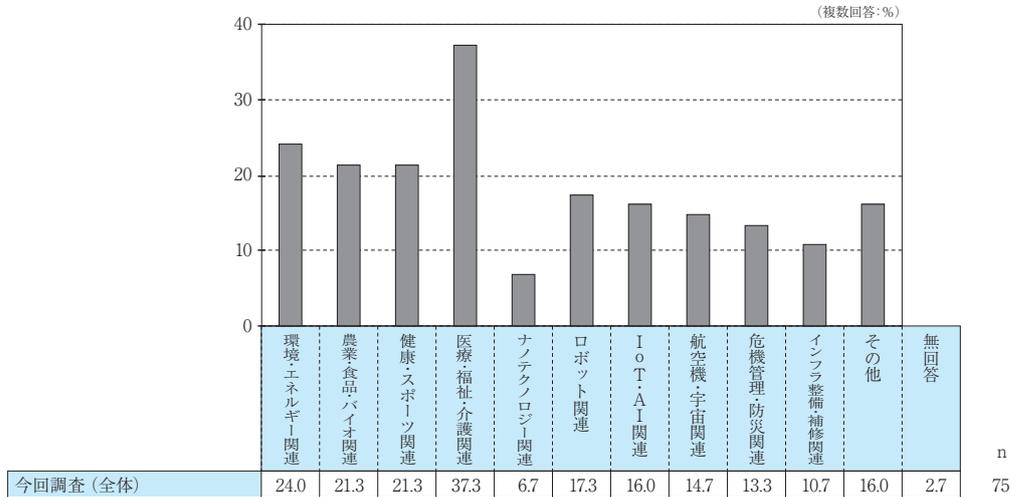
図表Ⅱ-5-2 今後の事業展開の方向性



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)