

第2章 都内中小製造業の経営実態

第1章では、各種統計資料により都内製造業の現状を定量的な観点から概観した。この章では、都内製造業1万社を対象に実施したアンケート調査の結果を主に、売上高や利益といった経営状況、人材育成や技能継承などの経営課題、競争力向上に向けての取組みをはじめとする経営戦略などを分析した。

【第2章のポイント】

第1節 回答企業の概要

1 企業規模と立地の現状

- (1) 零細・小規模企業の割合が高く、30人未満が9割を占める
- (2) 資本金からもみられる小規模性
- (3) 零細・小規模企業が多い城東地域、従業者規模が大きな企業が比較的多い多摩地域

2 業種と保有技術

- (1) 業種は「印刷・同関連」、「金属製品」の割合が高い
- (2) 保有技術は「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版」、「プレス加工」が多い
- (3) 地域ごとに業種・保有技術の特徴がみられる

3 業務範囲

- (1) 「製造・加工」を行う企業が95%、「営業・販売」が次いで多い
- (2) 地域ごとに傾向がみられる業務範囲
- (3) 創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い

4 創業

- (1) 昭和60年代以降の創業は少ない
- (2) 中小企業の技能・技術者からの独立が約6割

第2節 経営状況

1 売上高と利益の状況

- (1) 3年前と比較した年間売上高は約8割の企業が減収
- (2) 3年前と比較した経常損益は約8割の企業が減益
- (3) 約7割の企業が減収減益
- (4) 年間売上高は1億円未満が約7割を占め、従業者規模との強い関連性がみられる
- (5) 約7割が経常利益率「マイナス」
- (6) 経済状況が悪化した際の対応では約4割が「人件費の削減」を行った

2 営業・販売の状況

- (1) 従業者規模との関連がみられる得意先件数
- (2) 従業者規模が小さい企業は「中小・零細メーカー」との取引が多く、従業者規模が大きい企業は「系列取引のない大手メーカー」との取引が多い
- (3) 同一地域内の取引が主体
- (4) 売上依存度は「20%以上40%未満」の割合が最も高い。零細企業では「80%以上集中」が2割を超える
- (5) 従業者規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い
- (6) 売上依存度が低いほど価格・納期の決定権を持つ割合が高い

- (7) 取引の決定権を持つ企業の強みは「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」、「提案能力」、「顧客ニーズの把握」

3 製造拠点の状況

- ・工場等の拠点が「都内のみ」の割合が全体の約8割

第3節 経営課題

1 従業者と経営者の高齢化

- (1) 従業者は高齢化の傾向がみられ、特に零細企業で顕著
- (2) 経営者の年齢は、従業者規模が小さい企業ほど高齢化

2 事業承継

- (1) 「廃業の予定」が2割を超えており、3人以下の零細企業では半数近くにのぼる
- (2) 後継者が「決まっている」は約3分の2
- (3) 課題は「業界の将来性への不安」が4割を超える

3 技能継承

- (1) 人から人への技能継承が主体
- (2) 技能継承問題への対応を行っている企業の約3分の2が解決に肯定的

4 人材採用・能力開発

- (1) 若年の従業者が不足する一方、高齢の従業者に過剰感がみられる
- (2) 人材採用では必要とする技能を持つ人材確保が課題
- (3) 能力開発で充実させたい能力は「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く
- (4) 人材育成の手法として約3分の1が「OJT(現場での指導)」を実施
- (5) 人材育成上の問題点は時間と資金。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い

5 都内立地

- (1) 都内立地のメリットとして「得意先に近い」、「交通の利便性がある」を挙げる企業が多い
- (2) 工場・事務所の拡張・移転について「計画はない」が約9割
- (3) 拡張・移転時に重視する点は「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先の近さ」が多い

6 保有技術の位置づけ

- ・約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価

第4節 経営戦略

1 取引における強み

- ・3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる

2 新規参入分野

- ・環境分野への関心が高まっている

3 海外展開

- ・海外に製造拠点を持つ企業は大規模に集中

4 競争力向上に向けての取組み

- (1) 製品・技術とあわせて提供しているサービスは「製品・技術の保証」が最も多い
- (2) 従業者規模によりITの活用状況に違いがみられる
- (3) 製品・技術の付加価値向上に向けての将来の取組みとしては「自社独自技術の開発・向上」が最も多い

- (4) 生産性向上に向けての今後の取組みとしては「技能者のスキル向上」が最も多い

第5節 企業の取組みと業績との関連

1 従業者と経営者の年齢

- ・従業者が若い企業ほど業績がよい傾向がみられる

2 事業承継

- (1) 業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い
- (2) 黒字企業は会社内部の要因を、赤字企業は外部要因を課題として挙げる傾向がみられる

3 経済状況が悪化した際の対応

- ・業績により取組みに違いがみられる

4 営業・販売

- (1) 得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い
- (2) 「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦
- (3) 黒字の割合は価格、納期の決定権を持っている方が高い
- (4) 得意先が分散している方が業績は好調
- (5) 黒字企業は強みを保有する割合が高い

5 人材育成

- ・業績が好調な企業は人材育成に積極的

6 技能継承

- (1) 業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的
- (2) 業績が好調な企業は技能継承問題解決に対して肯定的な見通し

7 ITの活用状況

- ・業績が好調な企業はIT活用が進んでいる

8 製品・技術とあわせて提供しているサービス

- ・業績が好調な企業は付加的なサービスの提供に積極的

第2章 都内中小製造業の経営実態

この章では、「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」の結果をもとに、都内製造業の経営実態について述べていく。アンケート調査は、総務省「平成18年事業所・企業統計調査」（平成18年10月1日時点）から都内中小製造業10,000社※を無作為抽出し、平成21年7月～8月に実施、有効発送数は9,137、回答数は3,415、回収率は37.4%であった（巻末資料参照）。

なお、図表に出典が明記されていないものに関しては、すべてこのアンケート調査結果によるものである。

第1節 回答企業の概要

1 企業規模と立地の現状

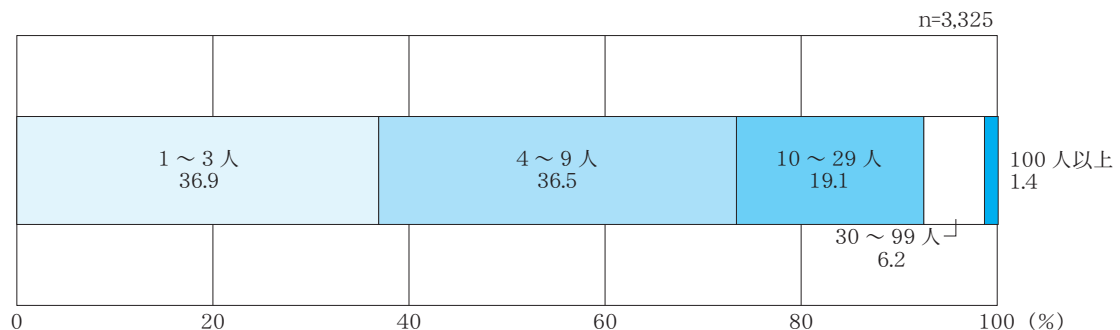
(1) 従業員規模 ～零細・小規模企業の割合が高く、30人未満が9割を占める～

アンケート回答企業の従業員規模は、1～3人が36.9%、4～9人が36.5%、10～29人が19.1%と、零細・小規模企業の割合が全体の92.5%を占める（図表 I-2-1）。

平成20年の「東京の工業」での従業員規模別の事業所数（第1章参照）では1～3人が5割を超えてさらに小規模の割合が高くなっているが、今回のアンケートは事業所でなく「企業」単位の集計のため従業員規模が大きめに出ること、また従業員規模の小さい企業の回答率が若干低かったことによる。それでも、10人未満の企業で約7割、30人未満の企業で約9割の割合を占め、小規模性がみられることに変わりはない。

【図表 I-2-1】 回答企業の従業員規模別割合

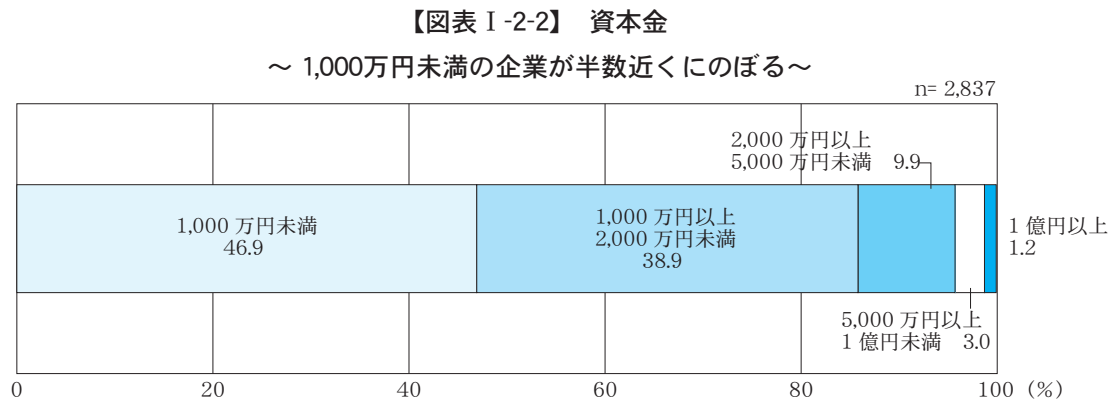
～零細・小規模企業の割合が高い。概ね「東京の工業」の従業員規模別割合の傾向に近い～



※ 個人事業主を含む

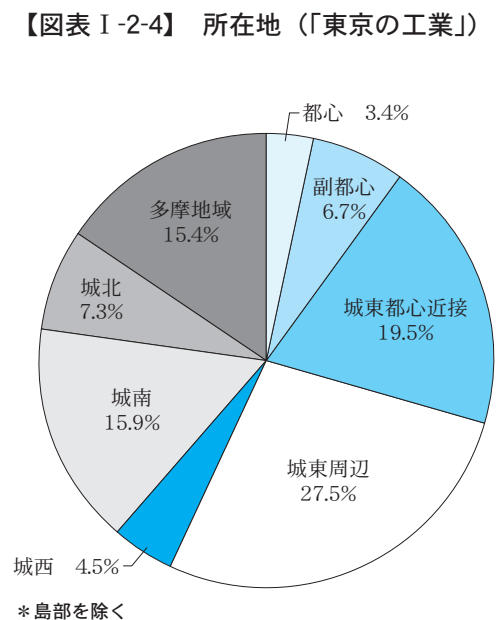
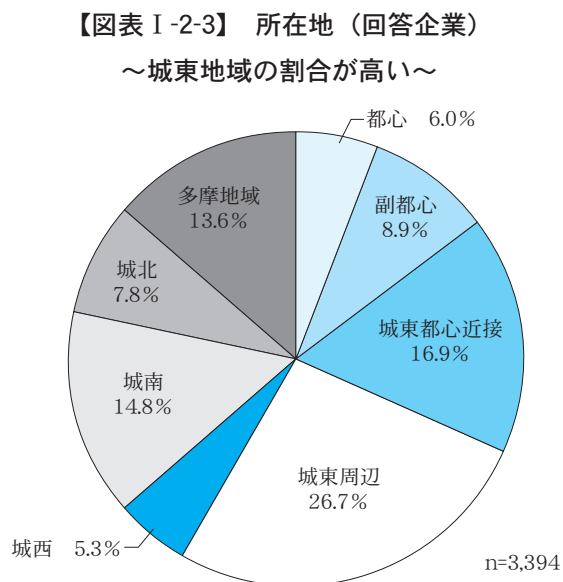
(2) 資本金 ～資本金からもみられる小規模性～

資本金をみると、「1,000万円未満」の企業が46.9％と半数近くを占め、「1,000万円以上～2,000万円未満」の38.9％（なお、資本金1,000万円※の企業が989社、34.9％あった）までをあわせると85.8％にのぼり、資本金からも回答企業の小規模性がみられる（図表 I -2-2）。



(3) 所在地 ～零細・小規模企業が多い城東地域、従業者規模が大きな企業が比較的多い「多摩地域」～

回答企業の所在地を地域別に分類すると、「城東周辺」（江東、足立、葛飾、江戸川）が26.7％、「城東都心近接」（台東、墨田、荒川）が16.9％と城東地域の割合が高く、「城南」（品川、目黒、大田）が14.8％で続く（図表 I -2-3）。第1章でもみたように、「多摩地域」は13.6％と事業所数が区部に比較して少ないことが結果にも表れている。また、回答企業の所在地と平成20年「東京の工業」における企業所在地の状況を比較すると、ほぼ同様の分布である（図表 I -2-4）。

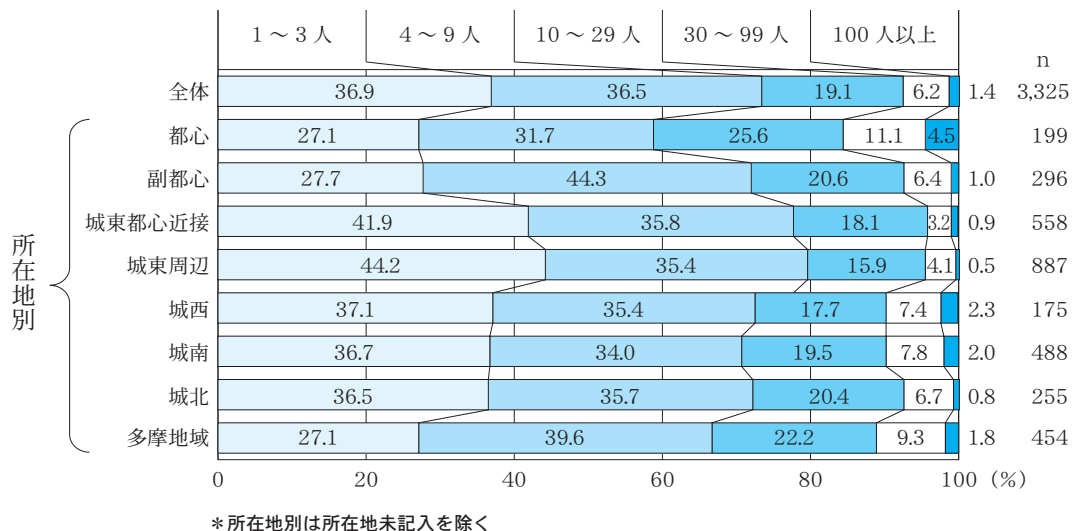


※ 平成18年5月1日に新会社法が施行される以前における商法上の株式会社の最低資本金

所在地ごとに従業者規模の割合をみていくと、「都心」は10人以上が41.2%と全体26.7%よりも高く、1～3人は27.1%と全体36.9%と比べて低い（図表 I-2-5）。「副都心」は小規模性が高まり、4～9人の割合をみると44.3%と全体の36.5%よりも高く、1～3人は27.7%と低い。城東地域（「城東都心近接」と「城東周辺」）は1～3人がそれぞれ41.9%（「城東都心近接」）、44.2%（「城東周辺」）と零細企業の割合が高く、「城西」、「城南」、「城北」については全体の傾向と類似した分布である。「多摩地域」は1～3人の割合が27.1%と低く、4人以上の各区分の割合が全体を上回っており、比較的大きい規模区分の割合が高い。

【図表 I-2-5】 企業所在地と従業者規模

～城東地域は零細・小規模企業が多く、多摩地域は比較的大きい規模の企業が多い～



2 業種と保有技術

(1) 業種 ～「印刷・同関連」、「金属製品」の割合が高い～

業種構成をみると、「印刷・同関連」19.2%と「金属製品」17.2%の割合が高く、それぞれ2割近くを占める(図表 I-2-6)。次いで、「プラスチック製品」5.7%、「電気機械器具」5.5%、「精密機械器具」5.2%の順となった。

従業者規模別にみると、「金属製品」や「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品(家具を除く)」は従業者規模が小さくなるほど割合が高くなっており、「一般機械器具」、「電気機械器具」といった装置型産業は従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられた。また、全体で最も大きい割合を占める「印刷・同関連」は100人以上を除くすべての規模区分で高い割合を占めている。

【図表 I-2-6】 従業者規模別業種割合

～「印刷・同関連」、「金属製品」が零細・小規模企業に多い。装置型産業は従業者規模が大きい企業の割合が高い～

		食料品	飲料・たばこ・飼料	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	衣服・その他の繊維製品	木材・木製品(家具を除く)	家具・装備品	パルプ・紙・紙加工品	印刷・同関連	化学工業	石油製品・石炭製品	プラスチック製品	ゴム製品
全 体		3.3%	0.2%	1.4%	5.1%	2.2%	1.8%	3.7%	19.2%	2.0%	0.2%	5.7%	2.2%
従業者規模別	1～3人	2.0%	0.2%	1.7%	6.7%	3.1%	2.8%	3.9%	17.3%	1.0%	0.4%	6.1%	1.9%
	4～9人	1.8%	0.3%	1.1%	5.0%	2.7%	1.7%	4.3%	21.1%	1.8%	0.2%	6.3%	2.3%
	10～29人	6.5%	0.2%	1.7%	3.5%	0.5%	0.5%	4.1%	19.9%	2.7%	0.0%	4.6%	2.7%
	30～99人	5.9%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	1.0%	0.5%	20.3%	5.4%	0.5%	3.5%	2.0%
	100人以上	17.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	11.1%	0.0%	2.2%	0.0%

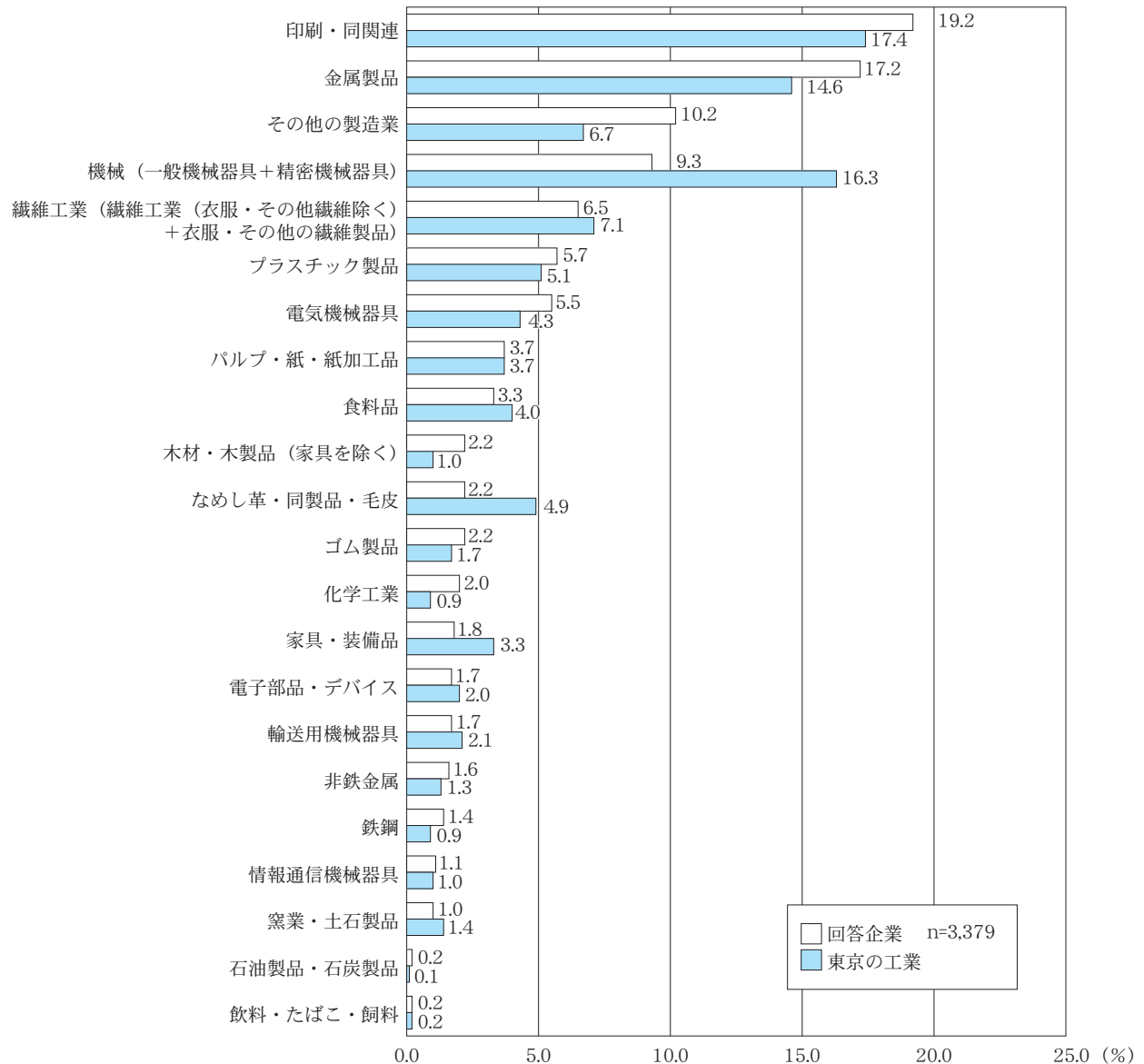
		なめし革・同製品・毛皮	窯業・土石製品	鉄鋼	非鉄金属	金属製品	一般機械器具	電気機械器具	情報通信機械器具	電子部品・デバイス	輸送用機械器具	精密機械器具	その他	n
全 体		2.2%	1.0%	1.4%	1.6%	17.2%	4.1%	5.5%	1.1%	1.7%	1.7%	5.2%	10.2%	3,379
従業者規模別	1～3人	2.8%	0.9%	1.7%	1.9%	21.4%	4.5%	3.5%	0.6%	0.7%	1.5%	4.4%	9.3%	1,211
	4～9人	2.4%	0.6%	1.2%	1.7%	16.4%	3.2%	5.2%	1.0%	1.7%	1.7%	5.7%	10.5%	1,204
	10～29人	1.4%	1.6%	1.3%	1.4%	12.6%	4.1%	7.3%	2.1%	3.2%	1.7%	5.4%	11.0%	629
	30～99人	0.5%	1.5%	1.5%	0.5%	12.9%	5.9%	11.4%	1.5%	4.5%	2.0%	7.4%	10.4%	202
	100人以上	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	8.9%	6.7%	17.8%	2.2%	0.0%	2.2%	6.7%	8.9%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

「東京の工業」による分布と比較すると、「機械」の差異が大きいが、全体的な分布はほぼ類似している（図表 I-2-7）。

【図表 I-2-7】 業種別にみた事業所の割合

～「印刷・同関連」、「金属製品」が多い～



*ここでは産業分類が異なる部分を調整した。

機械……平成20年「東京の工業」では「はん用機械」、「生産用機械」、「業務用機械」の合計
アンケート票では、「一般機械器具」と「精密機械器具」の合計とした

繊維工業…平成20年「東京の工業」では「繊維工業」
アンケート票では、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」と「衣服・その他の繊維製品」
の合計とした

(2) 保有技術 ～「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版」、「プレス加工」が多い～

保有技術をみると、主な保有技術は「研磨・切削に係る技術」が17.9%と最も高く、「印刷・製版技術」17.8%、「プレス加工技術」12.8%が続く（図表 I -2-8）。

従業者規模別にみると、従業者規模の大きい企業ほど、「電子機器組立技術」、「機械組立技術」、「電子部品・デバイス実装技術」といった電子機器関連技術や「プレス加工技術」を保有している割合が高く、「研磨・切削に係る技術」は従業者規模が小さい企業ほど保有している割合が高い。

【図表 I -2-8】 保有技術

～「研磨・切削に係る技術」、「印刷・製版技術」、「プレス加工技術」が多い。電子機器関連技術は規模の大きい企業が保有している割合が高い～

複数回答

		成形（圧縮、押出、射出等）技術	プレス加工技術	研磨・切削に係る技術	鑄造技術	鍛造技術	金型製作技術	表面処理技術	熱処理技術	溶接・接合技術	塗装技術	電子部品・デバイス実装技術
全 体		5.4%	12.8%	17.9%	1.6%	1.0%	6.3%	4.4%	2.2%	11.2%	3.0%	3.2%
従業者規模別	1～3人	3.3%	12.5%	20.7%	1.4%	1.3%	5.7%	2.5%	1.9%	11.4%	2.1%	1.5%
	4～9人	5.2%	12.4%	17.2%	2.0%	0.6%	6.8%	4.5%	1.9%	11.4%	2.9%	3.4%
	10～29人	7.4%	13.8%	16.0%	1.0%	0.6%	6.9%	5.9%	2.4%	10.2%	3.7%	4.3%
	30～99人	8.9%	14.4%	12.9%	2.5%	2.5%	6.4%	7.9%	3.0%	14.4%	6.9%	6.9%
	100人以上	15.6%	20.0%	13.3%	0.0%	2.2%	6.7%	4.4%	2.2%	8.9%	4.4%	11.1%

		化学合成技術	印刷・製版技術	電子機器組立技術	機械組立技術	締結技術	計測技術	バイオ関連技術	粉砕・焼結技術	組込ソフトウェア	この中にはない	n
全 体		1.3%	17.8%	6.2%	9.2%	0.6%	2.5%	0.5%	0.4%	2.2%	33.3%	3,339
従業者規模別	1～3人	0.3%	15.1%	3.1%	5.8%	0.7%	0.8%	0.1%	0.2%	0.8%	37.2%	1,192
	4～9人	1.1%	19.6%	6.4%	9.3%	0.4%	2.7%	0.5%	0.4%	2.9%	32.5%	1,189
	10～29人	2.1%	19.7%	9.1%	11.8%	0.5%	4.3%	1.3%	0.8%	2.9%	30.2%	625
	30～99人	5.0%	18.3%	13.9%	18.8%	1.0%	6.4%	1.0%	0.5%	4.0%	24.8%	202
	100人以上	11.1%	15.6%	11.1%	22.2%	2.2%	2.2%	0.0%	0.0%	4.4%	22.2%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(3) 所在地別にみた業種・保有技術 ～地域ごとに業種・保有技術の特徴がみられる～

① 所在地別の業種の分布

地域ごとに業種の分布をみると、「都心」及び「副都心」では「印刷・同関連」がそれぞれ55.2%、47.8%と多く、一方、「金属製品」は2.5%、6.7%と少ない（図表 I-2-9）。「城東都心近接」及び「城東周辺」では「ゴム製品」がそれぞれ4.6%、3.8%であり、「なめし革・同製品・毛皮」が6.3%、3.9%と、他地域の同業種の割合を大きく上回る。

「多摩地域」についてみると、「電気機械器具」の13.6%をはじめ、「精密機械器具」が10.1%、「電子部品・デバイス」が5.5%、「情報通信機械器具」が2.8%と区部に比べて割合が高いが、「印刷・同関連」は10.9%と、区部と比べて低い。

【図表 I-2-9】 所在地別にみた業種の割合

～「都心」、「副都心」で多い「印刷・同関連」。「多摩地域」では「電気機械器具」、「精密機械器具」が多い～

		食料品	飲料・たばこ・飼料	繊維工業（衣服・その他の繊維除く）	衣服・その他の繊維製品	木材・木製品（家具を除く）	家具・装備品	パルプ・紙・紙加工品	印刷・同関連	化学工業	石油製品・石炭製品	プラスチック製品	ゴム製品
全 体		3.3%	0.2%	1.4%	5.1%	2.2%	1.8%	3.7%	19.2%	2.0%	0.2%	5.7%	2.2%
所在地別	都心	3.5%	0.5%	0.5%	5.5%	0.5%	1.0%	2.0%	55.2%	2.0%	0.0%	2.0%	1.0%
	副都心	3.4%	0.0%	1.0%	6.4%	2.0%	1.3%	4.7%	47.8%	1.7%	0.3%	1.0%	0.3%
	城東都心近接	2.6%	0.2%	1.2%	7.0%	3.9%	1.6%	5.6%	17.5%	1.9%	0.2%	5.6%	4.6%
	城東周辺	3.5%	0.1%	2.1%	6.2%	2.6%	2.8%	3.8%	12.0%	1.8%	0.3%	6.6%	3.8%
	城西	2.3%	0.0%	1.7%	9.2%	4.6%	1.7%	7.5%	13.8%	2.3%	0.0%	5.7%	1.1%
	城南	2.6%	0.2%	0.4%	0.2%	1.0%	1.6%	1.2%	8.0%	1.8%	0.6%	9.3%	0.2%
	城北	2.7%	0.0%	1.1%	5.7%	0.8%	1.1%	6.5%	27.0%	3.0%	0.0%	4.9%	2.3%
	多摩地域	5.3%	0.7%	1.5%	2.8%	2.0%	1.3%	0.9%	10.9%	1.8%	0.0%	5.7%	0.2%

		なめし革・同製品・毛皮	窯業・土石製品	鉄鋼	非鉄金属	金属製品	一般機械器具	電気機械器具	情報通信機械器具	電子部品・デバイス	輸送用機械器具	精密機械器具	その他	n
全 体		2.2%	1.0%	1.4%	1.6%	17.2%	4.1%	5.5%	1.1%	1.7%	1.7%	5.2%	10.2%	3,379
所在地別	都心	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	2.5%	4.0%	5.0%	1.0%	0.5%	0.0%	2.0%	9.5%	201
	副都心	0.7%	1.7%	0.0%	0.3%	6.7%	1.7%	2.7%	1.0%	1.0%	0.7%	4.4%	9.1%	297
	城東都心近接	6.3%	0.5%	1.8%	1.8%	19.6%	2.1%	1.6%	0.2%	0.5%	0.5%	2.3%	11.0%	571
	城東周辺	3.9%	1.1%	2.7%	2.1%	23.4%	3.7%	2.6%	0.7%	0.3%	1.3%	2.3%	10.4%	898
	城西	0.0%	0.6%	0.6%	2.3%	9.8%	2.3%	8.6%	1.1%	2.9%	0.0%	7.5%	14.4%	174
	城南	0.0%	0.6%	0.8%	2.0%	23.9%	9.1%	10.1%	1.6%	2.6%	4.6%	9.3%	8.2%	497
	城北	0.0%	0.4%	0.8%	1.9%	11.8%	4.6%	3.4%	0.8%	1.1%	1.9%	7.6%	10.6%	263
	多摩地域	0.4%	1.8%	1.3%	0.7%	14.0%	3.9%	13.6%	2.8%	5.5%	2.2%	10.1%	10.7%	457

*所在地別は所在地未記入を除く

*各業種上位1位の地区に網掛け（全体が2%以上のもの）

② 所在地別にみた保有技術

所在地別に保有技術を見ると、「都心」、「副都心」では「印刷・製版技術」が高く、それぞれ46.8%、41.7%である（図表 I-2-10）。また、「城南」では「研磨・切削に係る技術」29.4%、「溶接・接合技術」17.4%、「プレス加工技術」16.8%、「機械組立技術」14.2%などが高い。「多摩地域」では、「電子機器組立技術」18.8%、「機械組立技術」14.4%、「電子部品・デバイス実装技術」10.2%、「計測技術」6.9%、「組込ソフトウェア」6.0%が比較的高い。第1章において「東京の工業」によりみてきたように、区部と多摩地域との違いのほか、区部における地域間の違いや産業の集積など、地域ごとの特徴がみられた。

【図表 I-2-10】 所在地別にみた保有技術

～「城南」では「研磨・切削に係る技術」が、「多摩地域」では「電子機器組立技術」が多い～

複数回答

		成形（圧縮、押出、射出等）技術	プレス加工技術	研磨・切削に係る技術	鋳造技術	鍛造技術	金型製作技術	表面処理技術	熱処理技術	溶接・接合技術	塗装技術	電子部品・デバイス実装技術
全 体		5.4%	12.8%	17.9%	1.6%	1.0%	6.3%	4.4%	2.2%	11.2%	3.0%	3.2%
所在地別	都心	2.5%	6.0%	5.5%	0.0%	0.0%	1.5%	2.0%	0.5%	5.5%	1.5%	1.0%
	副都心	2.0%	4.7%	7.1%	2.4%	1.4%	1.7%	2.0%	0.7%	4.4%	2.0%	2.0%
	城東都心近接	5.9%	16.3%	14.5%	2.3%	1.1%	6.6%	5.9%	3.9%	9.8%	3.8%	1.1%
	城東周辺	5.7%	16.3%	18.9%	1.9%	1.2%	8.4%	4.0%	1.6%	13.1%	2.8%	0.9%
	城西	5.7%	8.6%	19.4%	1.1%	0.0%	4.6%	4.0%	1.7%	13.7%	6.3%	5.7%
	城南	6.5%	16.8%	29.4%	1.4%	1.6%	8.9%	5.7%	2.4%	17.4%	2.2%	3.4%
	城北	5.4%	8.9%	18.9%	1.5%	0.8%	3.9%	3.1%	3.9%	6.6%	1.9%	4.2%
	多摩地域	6.0%	9.5%	19.7%	0.7%	0.2%	6.7%	5.3%	2.0%	11.1%	3.5%	10.2%

		化学合成技術	印刷・製版技術	電子機器組立技術	機械組立技術	締結技術	計測技術	バイオ関連技術	粉碎・焼結技術	組込ソフトウェア	この中にはない	n
全 体		1.3%	17.8%	6.2%	9.2%	0.6%	2.5%	0.5%	0.4%	2.2%	33.3%	3,339
所在地別	都心	2.5%	46.8%	4.0%	4.5%	0.5%	3.5%	1.5%	1.0%	1.0%	31.8%	201
	副都心	1.7%	41.7%	4.7%	5.4%	0.0%	1.7%	1.0%	0.3%	2.4%	38.3%	295
	城東都心近接	0.7%	16.3%	2.0%	7.0%	0.2%	1.3%	0.2%	0.4%	1.6%	40.4%	560
	城東周辺	1.0%	11.5%	1.5%	6.3%	0.7%	1.5%	0.1%	0.6%	0.6%	36.0%	884
	城西	3.4%	14.3%	10.9%	11.4%	1.1%	3.4%	0.6%	0.0%	4.6%	38.3%	175
	城南	1.2%	7.1%	7.9%	14.2%	1.0%	2.4%	0.4%	0.4%	2.0%	21.3%	494
	城北	2.3%	23.9%	5.8%	12.0%	0.8%	1.2%	0.4%	0.0%	2.3%	34.0%	259
	多摩地域	0.9%	12.6%	18.8%	14.4%	0.4%	6.9%	1.1%	0.4%	6.0%	27.9%	451

* 所在地別は所在地未記入を除く

* 各技術上位 1 位の地区に網掛け（全体が 2 % 以上のもの）

3 業務範囲

(1) 業務範囲 ～「製造・加工」を行う企業が95%、「営業・販売」が次いで多い～

業務範囲をみると、「製造・加工」を業務範囲に持つ企業が94.4%と最も高いが、残りの約5%の企業は自社で「製造・加工」を行わず、外部生産委託（ファブレス）などの形態をとっていることがうかがえる（図表 I-2-11）。次いで、「営業・販売」が33.1%、「試作加工」が21.7%となった。

① 従業者規模別

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が広がっている。一方、零細・小規模の企業は「製造・加工」に集中する傾向がみられる。零細・小規模の企業は、「製造・加工」を中心とした下請型企業が多いためと考えられる。

【図表 I-2-11】 業務範囲

～「製造・加工」を業務とする企業が95%。零細・小規模の企業は「製造・加工」中心の下請型企業が多い～
複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
従業者規模別	1～3人	8.1%	4.5%	8.8%	16.0%	94.9%	16.8%	1.3%	1,206
	4～9人	18.0%	10.8%	17.0%	22.9%	94.0%	32.3%	1.7%	1,203
	10～29人	27.2%	21.5%	26.2%	28.0%	93.5%	53.1%	2.5%	629
	30～99人	35.0%	38.9%	36.9%	32.5%	96.6%	67.0%	1.0%	203
	100人以上	26.7%	35.6%	33.3%	24.4%	97.8%	73.3%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電気機械器具」、「精密機械器具」などの機械関連業種は業務が広範にわたっている(図表 I-2-12)。また、全体との比較では「化学工業」は「研究開発」が、「食料品」は「営業・販売」の割合が高く、「印刷・同関連」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」は「製造・加工」の割合がやや低い。

【図表 I-2-12】 業種別にみた業務範囲

～機械関連の業種では業務範囲が広範にわたる～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
業 種 別	食料品	20.9%	12.7%	3.6%	9.1%	95.5%	67.3%	0.9%	110
	飲料・たばこ・飼料	42.9%	28.6%	0.0%	14.3%	100.0%	71.4%	0.0%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	10.9%	13.0%	10.9%	15.2%	100.0%	23.9%	0.0%	46
	衣服・その他の繊維製品	21.5%	5.8%	4.7%	8.7%	93.0%	24.4%	1.7%	172
	木材・木製品(家具を除く)	14.7%	5.3%	13.3%	12.0%	98.7%	26.7%	1.3%	75
	家具・装備品	5.1%	1.7%	15.3%	11.9%	98.3%	16.9%	0.0%	59
	パルプ・紙・紙加工品	10.5%	4.0%	8.1%	12.1%	96.8%	26.6%	1.6%	124
	印刷・同関連	16.4%	3.7%	2.3%	4.4%	91.1%	36.1%	2.3%	642
	化学工業	20.9%	41.8%	3.0%	11.9%	95.5%	56.7%	0.0%	67
	石油製品・石炭製品	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	87.5%	25.0%	0.0%	8
	プラスチック製品	11.9%	6.2%	12.4%	23.8%	95.9%	26.4%	1.0%	193
	ゴム製品	9.6%	8.2%	6.8%	20.5%	94.5%	32.9%	1.4%	73
	なめし革・同製品・毛皮	21.3%	10.7%	2.7%	20.0%	96.0%	26.7%	1.3%	75
	窯業・土石製品	3.0%	15.2%	12.1%	12.1%	90.9%	51.5%	3.0%	33
	鉄鋼	2.2%	4.3%	10.9%	15.2%	93.5%	34.8%	2.2%	46
	非鉄金属	1.9%	7.5%	3.8%	18.9%	98.1%	20.8%	0.0%	53
	金属製品	10.4%	7.1%	18.1%	32.6%	97.2%	21.9%	0.9%	576
	一般機械器具	23.4%	24.1%	40.9%	33.6%	97.8%	37.2%	1.5%	137
	電気機械器具	31.2%	33.9%	58.1%	39.2%	91.9%	45.2%	2.7%	186
	情報通信機械器具	27.0%	24.3%	59.5%	43.2%	91.9%	37.8%	0.0%	37
	電子部品・デバイス	19.6%	28.6%	39.3%	46.4%	98.2%	35.7%	0.0%	56
	輸送用機械器具	10.7%	10.7%	25.0%	41.1%	94.6%	23.2%	3.6%	56
	精密機械器具	29.5%	33.5%	45.5%	48.3%	94.9%	39.2%	1.1%	176
	その他	23.3%	16.9%	18.4%	22.2%	92.1%	37.6%	3.8%	343

*業種別は業種無回答を除く

*業種別に上位3つに網掛け

(2) 所在地と業務範囲 ～地域ごとに傾向がみられる業務範囲～

所在地ごとに業務範囲の傾向に違いがあるかをみていく（図表 I-2-13）。「都心」では「製品企画」、「営業・販売」の割合が高く、「製造・加工」、「試作加工」は低い。対照的に「城東周辺」は「営業・販売」、「研究開発」が低く、「製造・加工」が高い。また、「城南」は「設計」、「試作加工」を業務範囲とする企業が多く、「城西」はそれに加えて「製品企画」と「研究開発」の割合も高い。

一方、「多摩地域」をみると、「研究開発」、「設計」、「試作加工」の割合が高い。業種と同様、業務範囲にも地域による産業特性ごとの特徴がみられた。

【図表 I-2-13】 所在地別にみた業務範囲

～「製品企画」は「都心」、「多摩地域」に多く、「設計」、「試作加工」は「城南」と「多摩地域」に多い～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
所在地別	都心	28.1%	17.2%	13.3%	12.3%	87.2%	50.2%	3.9%	203
	副都心	23.3%	13.2%	13.5%	14.5%	90.9%	39.2%	0.3%	296
	城東都心近接	19.7%	10.9%	13.9%	19.2%	95.2%	35.6%	2.5%	568
	城東周辺	11.8%	6.8%	12.3%	17.6%	97.1%	26.3%	1.2%	893
	城西	20.9%	20.3%	22.6%	29.4%	92.1%	42.4%	2.8%	177
	城南	13.3%	12.9%	22.1%	30.5%	95.4%	28.3%	1.0%	498
	城北	14.9%	13.0%	14.5%	19.1%	95.4%	30.9%	1.9%	262
	多摩地域	19.5%	19.3%	28.5%	31.1%	92.5%	34.9%	2.2%	456

*所在地別は所在地未記入を除く

*各業務範囲上位2位の地区に網掛け

(3) 創業年と業務範囲 ～創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い～

創業年と業務範囲の関係をみると、「製造・加工」の割合は、「昭和29年以前」の95.6%に対し、「平成11年以降」は89.1%と創業時期が新しいほど低く、「製品企画」の割合は、「昭和29年以前」の22.2%を例外として、「昭和30年代」12.7%から「平成11年以降」27.7%と創業時期が新しいほど高い傾向がある。近年は「製造・加工」の割合が低下していることから、外部生産委託型（ファブレス）企業の割合が増加しつつあることがうかがえる（図表 I-2-14）。

また、「製造・加工」を業務範囲としている企業でも、自社で生産設備を保有せずに、製造工程の全部または大部分を外注している企業がヒアリング調査においてみられた（事例 I-2-1）。

【図表 I-2-14】 創業年と業務範囲

～創業時期が新しい企業は「製造・加工」を業務範囲とする割合が低い～

複数回答

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・加工	営業・販売	その他	n
全 体		17.1%	12.4%	17.1%	21.7%	94.4%	33.1%	1.7%	3,374
創業時期別	昭和29年以前	22.2%	18.2%	20.7%	24.0%	95.6%	44.8%	1.5%	730
	昭和30年代	12.7%	9.2%	12.9%	21.8%	96.7%	28.9%	1.6%	629
	昭和40年代	14.7%	10.3%	16.7%	21.8%	96.3%	28.2%	1.6%	815
	昭和50年代	17.2%	11.7%	17.8%	20.7%	90.6%	30.3%	2.0%	489
	昭和60年～平成5年	17.1%	13.0%	20.6%	20.0%	92.8%	35.4%	1.2%	345
	平成6年～10年	22.8%	17.4%	16.3%	25.0%	85.9%	34.8%	4.3%	92
	平成11年以降	27.7%	15.1%	18.5%	19.3%	89.1%	34.5%	5.0%	119

* 創業時期別は創業時期未記入を除く

* 各業務範囲の上位2位の創業時期に網掛け

〈事例 I-2-1〉 業務範囲

営業、設計、組立、メンテナンスは社内で行い、機械加工は大田区の町工場に外注している。外注先を選ぶ基準は、品質・コスト・小回りの良さに加え、積極的に新しい技術を取り入れている若い人がいることである。（産業用自動化機械製造 24人 城南）

当社の製造部門は最終工程に集約されている。川上（製品開発、設計、知財）と川下（職人の熟練の技による組立・調整）を押さえ、中間の工程については分散化した協力工場とうまく連携している。そのため不測の事態にも迅速に対応ができる。（光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域）

4 創業

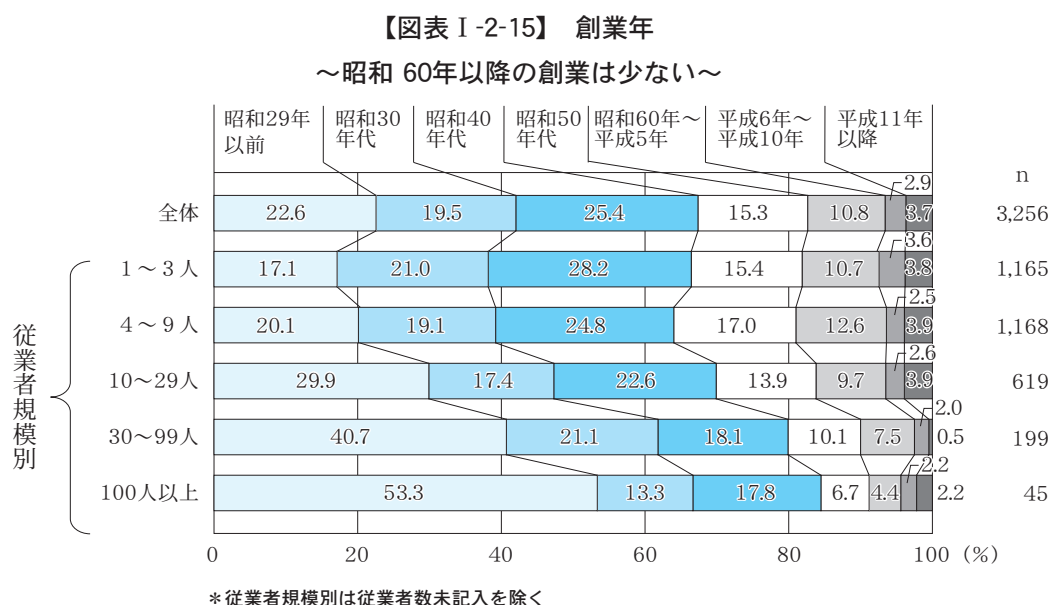
(1) 創業年 ～昭和60年代以降の創業は少ない～

創業年を区分別にみると、「昭和40年代」が25.4%と最も割合が高く、「昭和29年以前」が22.6%、「昭和30年代」が19.5%の順で続いている（図表 I -2-15）。「昭和50年代」15.3%以降は、「昭和60年～平成5年」10.8%、「平成6年～平成10年（5年間）」2.9%、「平成11年以降」3.7%と割合が大幅に下がっており、昭和30年代から50年代、あるいはそれ以前に創業した企業が多く、昭和60年代以降の創業は少ない。

なお、本調査では現在まで存続する企業を対象に調査していることから、その間の転・廃業等を考慮すれば、実際の古い時期での創業割合はさらに高まると考えられる。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きい企業ほど「昭和29年以前」の割合が高く、1～3人、4～9人の零細・小規模企業は「昭和40年代」の割合がそれぞれ21.0%、19.1%と高い。



② 業種別

業種別に創業年をみると、「電子部品・デバイス」などの電子、電気関連業種は近年の創業が多く、「金属製品」、「化学工業」、「パルプ・紙・紙加工品」は、近年の創業が少ない（図表 I -2-16）。

【図表 I -2-16】 業種別にみた創業年

～「電子部品・デバイス」、「衣服・その他の繊維製品」は近年の創業が比較的多い～

		昭和29年以前	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～ 平成5年	平成6年～ 10年	平成11年以降	n
全 体		22.6%	19.5%	25.4%	15.3%	10.8%	2.9%	3.7%	3,256
業 種 別	食 料 品	41.9%	21.9%	11.4%	6.7%	9.5%	1.0%	7.6%	105
	飲料・たば こ・飼料	57.1%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	繊維工業（衣 服・その他 繊維除く）	30.4%	21.7%	17.4%	19.6%	6.5%	2.2%	2.2%	46
	衣服・その他 の繊維製品	14.6%	21.5%	24.1%	17.7%	11.4%	2.5%	8.2%	158
	木材・木製 品（家具 を除く）	33.3%	20.8%	18.1%	12.5%	11.1%	2.8%	1.4%	72
	家具・装備品	25.4%	20.3%	23.7%	11.9%	15.3%	0.0%	3.4%	59
	パルプ・紙・ 紙加工品	24.4%	27.6%	29.3%	8.1%	6.5%	0.8%	3.3%	123
	印刷・同関連	18.6%	18.0%	27.5%	18.5%	10.3%	3.1%	4.0%	622
	化 学 工 業	53.8%	15.4%	9.2%	10.8%	7.7%	1.5%	1.5%	65
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	40.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	5
	プラスチック 製 品	12.8%	18.7%	31.6%	18.7%	14.4%	2.7%	1.1%	187
	ゴ ム 製 品	24.3%	17.1%	28.6%	17.1%	8.6%	1.4%	2.9%	70
	なめし革・ 同製品・毛皮	14.1%	23.9%	22.5%	19.7%	9.9%	7.0%	2.8%	71
	窯 業 ・ 土 石 製 品	34.4%	25.0%	9.4%	15.6%	3.1%	6.3%	6.3%	32
	鉄 鋼	21.1%	18.4%	31.6%	13.2%	15.8%	0.0%	0.0%	38
	非 鉄 金 属	23.1%	21.2%	26.9%	13.5%	9.6%	3.8%	1.9%	52
	金 属 製 品	25.6%	21.3%	26.9%	13.9%	8.1%	1.3%	2.9%	554
	一般機械器具	26.9%	22.4%	28.4%	8.2%	7.5%	4.5%	2.2%	134
	電気機械器具	21.8%	11.7%	27.9%	18.4%	13.4%	3.4%	3.4%	179
	情 報 通 信 機 械 器 具	22.2%	11.1%	22.2%	11.1%	25.0%	2.8%	5.6%	36
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.1%	16.1%	28.6%	16.1%	16.1%	8.9%	7.1%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	20.8%	24.5%	24.5%	15.1%	9.4%	1.9%	3.8%	53
	精密機械器具	21.4%	22.0%	21.4%	16.2%	13.3%	3.5%	2.3%	173
	そ の 他	19.5%	17.3%	25.8%	15.5%	12.5%	4.9%	4.6%	329

*業種別は業種無回答を除く

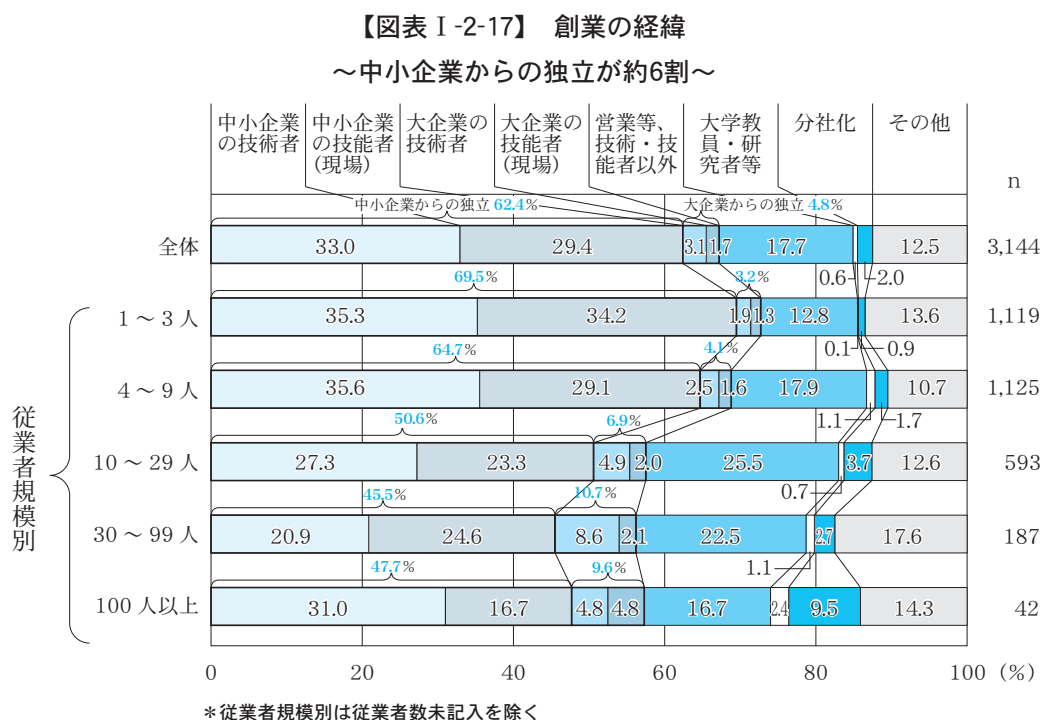
*各創業時期で上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

（２）創業の経緯 ～中小企業の技能・技術者からの独立が約６割～

創業の経緯をみると、「中小企業の技術者からの独立創業」と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」といった中小企業からの独立が62.4%（「中小企業の技術者からの独立創業」33.0%と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」29.4%の合計）と最も多い（図表 I-2-17）。次いで「営業等の技術・技能者以外からの独立創業」が17.7%であり、大企業からのスピニアウトは全体でみると4.8%とそれほど多くない。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が小さい企業は中小企業からの独立の割合が高く、従業者規模が大きい企業は「営業等の技術・技能者以外からの独立」や「分社化」による独立の割合が高くなっている。



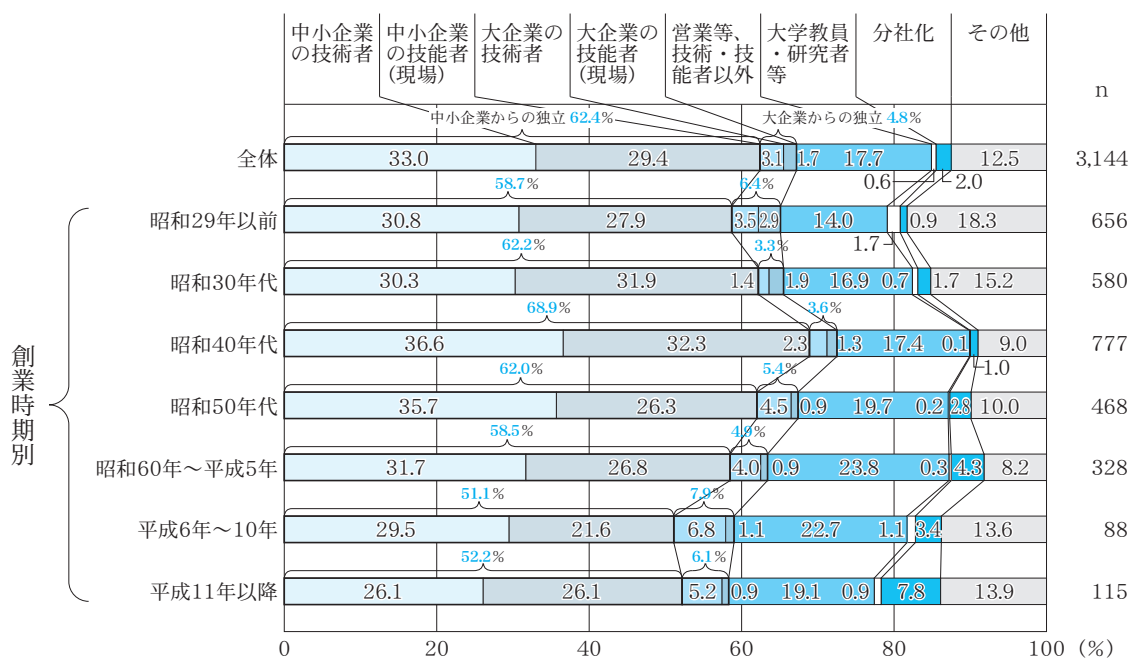
② 創業の時期別

創業の経緯を年代別にみると、中小企業からの独立は「昭和40年代」の68.9%（「中小企業の技術者からの独立創業」36.6%と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」32.3%の合計）が最も多く、「平成6年～10年」は51.1%、「平成11年以降」は52.2%と近年は減少している（図表 I-2-18）。

対照的に、大企業からの独立は昭和40年代の3.6%（「大企業の技術者からの独立創業」2.3%と「大企業の技能者（現場）からの独立創業」1.3%の合計）に対して「平成6年～10年」は7.9%、「平成11年以降」は6.1%と近年の割合がやや高い。「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」は「昭和60年～平成5年」の23.8%が最も高く、「平成6年～10年」は22.7%、「平成11年以降」は19.1%と近年は再び割合が低下している。また、「分社化」は近年の割合が高くなっている。

【図表 I-2-18】 創業時期別にみた創業の経緯

～すべての年代を通じて中小企業からの独立が多いが、近年は割合がやや低下している～



* 創業時期別は創業時期未記入を除く

③ 業種別

業種別に創業の経緯をみると、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「家具・装備品」は中小企業からの独立の割合が高い（図表 I -2-19）。一方、「印刷・同関連」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」の割合が高い。

【図表 I -2-19】 業種別にみた創業の経緯

～「印刷・同関連」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」が多い～

		中小企業の 技術者からの 独立創業	中小企業の 技能者（現 場）からの 独立創業	大企業の技 術者からの 独立創業	大企業の技 能者（現場） からの独立 創業	営業等、技 術・技能者 以外からの 独立創業	大学教員・ 研究者等か らの独立創 業	分 社 化	そ の 他	n
全 体		33.0%	29.4%	3.1%	1.7%	17.7%	0.6%	2.0%	12.5%	3,144
業 種 別	食 料 品	31.1%	23.3%	1.0%	0.0%	12.6%	0.0%	2.9%	29.1%	103
	飲料・たば こ・飼 料	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%	7
	繊維工業（衣 服・その他 繊維除く）	33.3%	28.6%	0.0%	2.4%	11.9%	0.0%	2.4%	21.4%	42
	衣服・その他 の繊維製品	31.2%	40.9%	2.6%	0.0%	14.9%	0.0%	0.6%	9.7%	154
	木材・木製品 （家具を除く）	36.5%	34.9%	0.0%	3.2%	4.8%	0.0%	1.6%	19.0%	63
	家具・装備品	47.3%	29.1%	0.0%	1.8%	10.9%	0.0%	0.0%	10.9%	55
	パルプ・紙・ 紙加工品	37.6%	28.4%	0.0%	0.9%	17.4%	0.0%	0.9%	14.7%	109
	印刷・同関連	29.3%	27.0%	1.3%	1.6%	28.0%	0.7%	2.5%	9.7%	608
	化 学 工 業	23.7%	18.6%	6.8%	5.1%	20.3%	3.4%	6.8%	15.3%	59
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	26.8%	28.5%	3.9%	0.0%	21.2%	0.0%	2.2%	17.3%	179
	ゴ ム 製 品	25.4%	37.3%	0.0%	1.5%	25.4%	0.0%	1.5%	9.0%	67
	なめし革・同 製品・毛皮	38.0%	29.6%	0.0%	0.0%	18.3%	0.0%	0.0%	14.1%	71
	窯 業 ・ 土 石 製 品	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	10.0%	3.3%	3.3%	23.3%	30
	鉄 鋼	33.3%	33.3%	2.2%	0.0%	17.8%	0.0%	0.0%	13.3%	45
	非 鉄 金 属	28.0%	38.0%	4.0%	0.0%	8.0%	0.0%	4.0%	18.0%	50
	金 属 製 品	36.7%	36.9%	1.1%	1.5%	12.1%	0.2%	0.9%	10.6%	539
	一般機械器具	36.4%	33.3%	1.6%	3.1%	13.2%	0.0%	2.3%	10.1%	129
	電気機械器具	37.9%	17.2%	15.5%	2.9%	19.0%	0.6%	1.1%	5.7%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.8%	24.3%	13.5%	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	8.1%	37
	電子部品・ デ バ イ ス	39.3%	19.6%	8.9%	1.8%	21.4%	0.0%	1.8%	7.1%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	32.1%	32.1%	3.6%	1.8%	12.5%	0.0%	1.8%	16.1%	56
	精密機械器具	41.5%	27.4%	7.3%	4.3%	8.5%	3.7%	0.6%	6.7%	164
	そ の 他	26.6%	26.0%	3.4%	1.9%	18.2%	1.6%	4.7%	17.6%	319

*業種別は業種無回答を除く

*各創業の経緯上位3業種に網掛け（nが10以上のもの）

第2節 経営状況

1 売上高と利益の状況

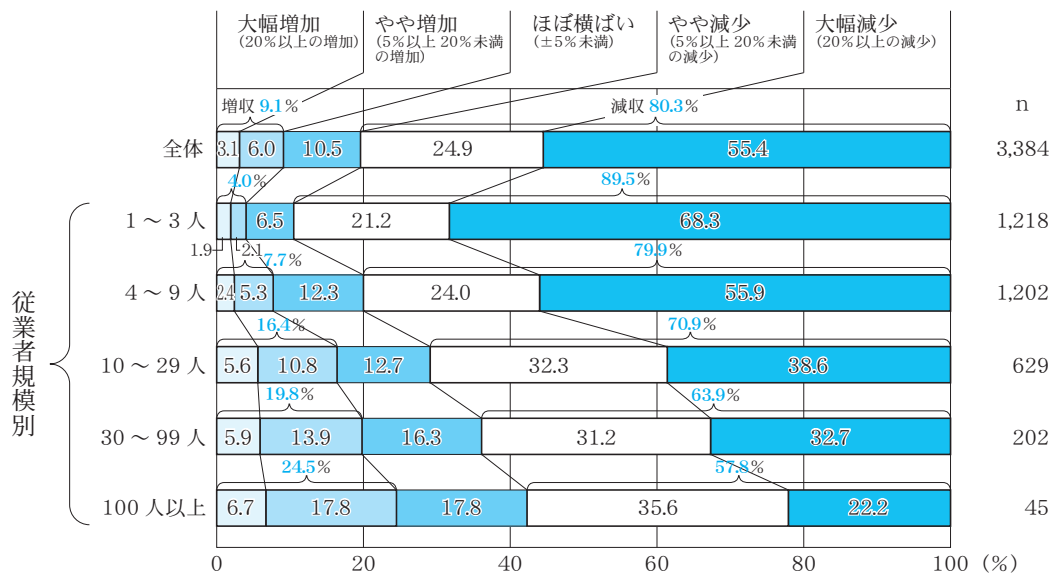
(1) 3年前と比較した年間売上高 ～約8割の企業が減収～

3年前と比較した年間売上高の増減についてみると、「大幅減少」が55.4%、「やや減少」が24.9%と約8割（計80.3%）の企業が減収となり、昨今の厳しい経営状況を反映したものとなった（図表 I-2-20）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、零細規模では「大幅減少」が68.3%、「やや減少」が21.2%と約9割（89.5%）が減収と非常に厳しい状況である。従業者規模が大きくなるほど増収企業と「ほぼ横ばい」の割合が増加しており、従業者規模と売上高増減との間に関連がみられた。しかしながら、大規模においても「大幅減少」が22.2%、「やや減少」が35.6%と約6割（57.8%）が減収であった。

【図表 I-2-20】 3年前と比較した年間売上高
～約8割の企業が減収。規模が小さい企業ほど厳しい～

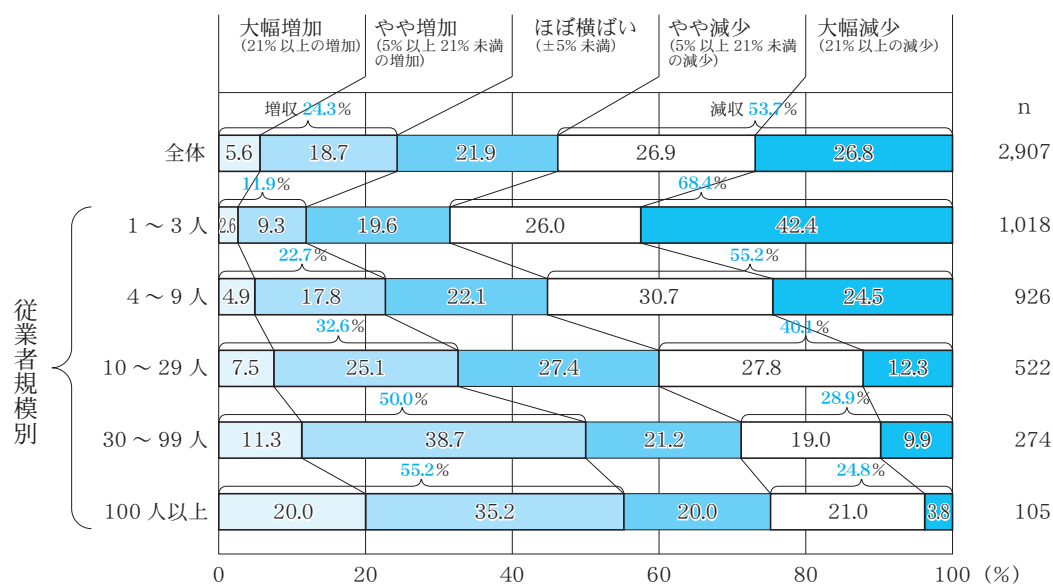


*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 前回調査との比較

第1章において都内中小企業の業況をみたように、都内製造業を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。本設問における増収企業の割合をみると、今回調査24.3%は前回調査39.5%と比べ、15.2ポイント低下しており、アンケート調査時点での都内製造業の減収傾向が明確に示されている（図表 I-2-21）。

【図表 I-2-21】 3年前と比較した年間売上高（前回調査）



*従業員規模別は従業員数未記入を除く
資料：前回調査より再編加工

〈事例 I-2-2〉年間売上高の状況

リーマンショック後半年間は受注残があったが、平成21年の春頃には売上が前年の約4分の1まで落ち込んだ。夏頃には前年の3分の1程度に回復したものの、再び減少傾向であり、資金繰りが非常に厳しい。金融機関からの追加融資は難しく、個人からの借入でなんとか対応している。（産業用電子計測器製造 18人 多摩地域）

リーマンショック後、すぐに売上高に影響があったわけではないが、平成21年1月あたりから受注のキャンセルや調整が目立つようになった。平成21年の後半には売上高が減少し、前年比で半減した。今後3年間は悪いと予想しており、一段と景気が悪化する二番底も想定している。（鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南）

③ 業種別

3年前と比較した年間売上高の増減を業種別にみたのが図表 I -2-22であり、どの業種においても売上高の状況は非常に厳しい。

【図表 I -2-22】業種別にみた年間売上高の変化

～どの業種も厳しい売上の状況。減収企業が9割を超える業種もみられる～

		増収		横ばい	減収		n
		大幅増加 (20%以上の増加)	やや増加 (5%以上 20%未満の増加)	ほぼ横ばい (± 5%未満)	やや減少 (5%以上 20%未満の減少)	大幅減少 (20%以上の減少)	
全 体		3.1%	6.0%	10.5%	24.9%	55.4%	3,384
業 種 別	食 料 品	6.4%	12.7%	20.0%	37.3%	23.6%	110
	飲料・たばこ・ 飼 料	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%	7
	織 維 工 業 (衣服・その他 繊維除く)	6.5%	4.3%	13.0%	10.9%	65.2%	46
	衣服・その他 の 織 維 製 品	1.7%	8.1%	9.9%	29.1%	51.2%	172
	木材・木製品 (家具を除く)	2.7%	4.0%	6.7%	26.7%	60.0%	75
	家具・装備品	0.0%	1.7%	6.7%	21.7%	70.0%	60
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	0.0%	4.0%	12.8%	32.0%	51.2%	125
	印刷・同関連	1.9%	5.9%	9.9%	31.2%	51.1%	644
	化 学 工 業	1.5%	9.0%	13.4%	35.8%	40.3%	67
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	0.0%	37.5%	12.5%	0.0%	50.0%	8
	プラスチック 製	1.6%	5.7%	5.7%	19.3%	67.7%	192
	ゴ ム 製 品	4.1%	1.4%	11.0%	19.2%	64.4%	73
	な め し 革・ 同製品・毛皮	1.3%	7.9%	11.8%	22.4%	56.6%	76
	窯 業・土 石 製	0.0%	18.2%	15.2%	33.3%	33.3%	33
	鉄 鋼	0.0%	2.1%	10.6%	23.4%	63.8%	47
	非 鉄 金 属	9.3%	1.9%	11.1%	16.7%	61.1%	54
	金 属 製 品	3.6%	4.2%	7.8%	20.1%	64.3%	577
	一般機械器具	3.6%	6.5%	15.1%	24.5%	50.4%	139
	電気機械器具	5.3%	8.6%	14.4%	24.6%	47.1%	187
	情 報 通 信 機 械 器 具	2.8%	8.3%	13.9%	13.9%	61.1%	36
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	3.6%	5.4%	3.6%	21.4%	66.1%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	5.4%	8.9%	3.6%	19.6%	62.5%	56
	精密機械器具	4.6%	5.7%	10.3%	17.1%	62.3%	175
	そ の 他	3.5%	5.6%	13.5%	26.6%	50.9%	342

*業種別は業種無回答を除く

*売上高増減の各区分における上位 3 業種に網掛け (nが10以上の業種)

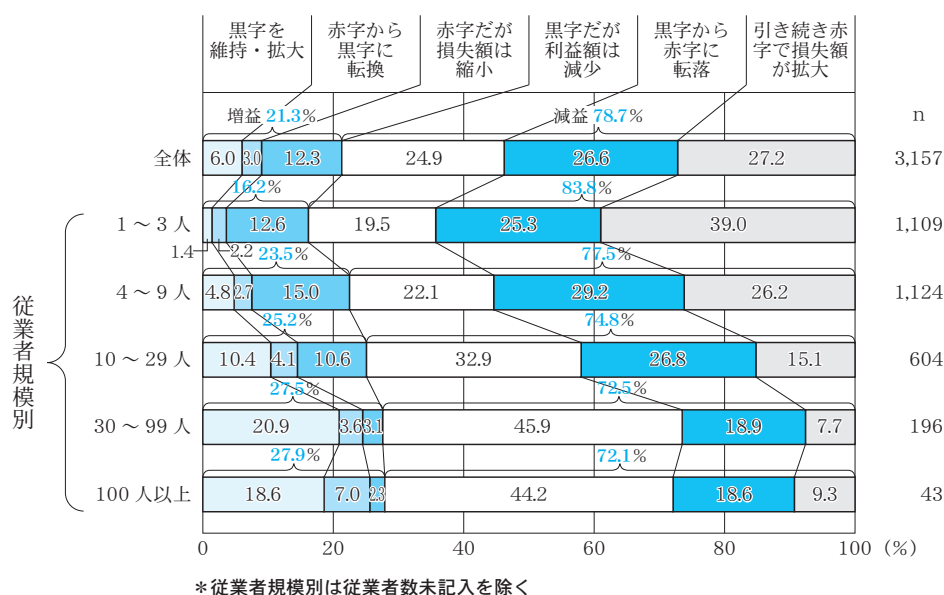
(2) 3年前と比較した経常損益の変化 ～約8割の企業が減益～

3年前と比較した経常損益の増減についてみると、減益となった企業（「黒字だが利益額は減少」（24.9%）、「黒字から赤字に転落」（26.6%）、「引き続き赤字で損失額が拡大」（27.2%）の合計）は78.7%にのぼり、収益の状況は非常に厳しい（図表 I-2-23）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、零細規模では39.0%と約4割が「引き続き赤字で損失額が拡大」となり、非常に厳しい状況である。また、零細規模は減益企業が8割を超え、従業者規模が大きくなるほど減益企業の割合が減少するが、中規模、大規模においても7割以上が減益となった。

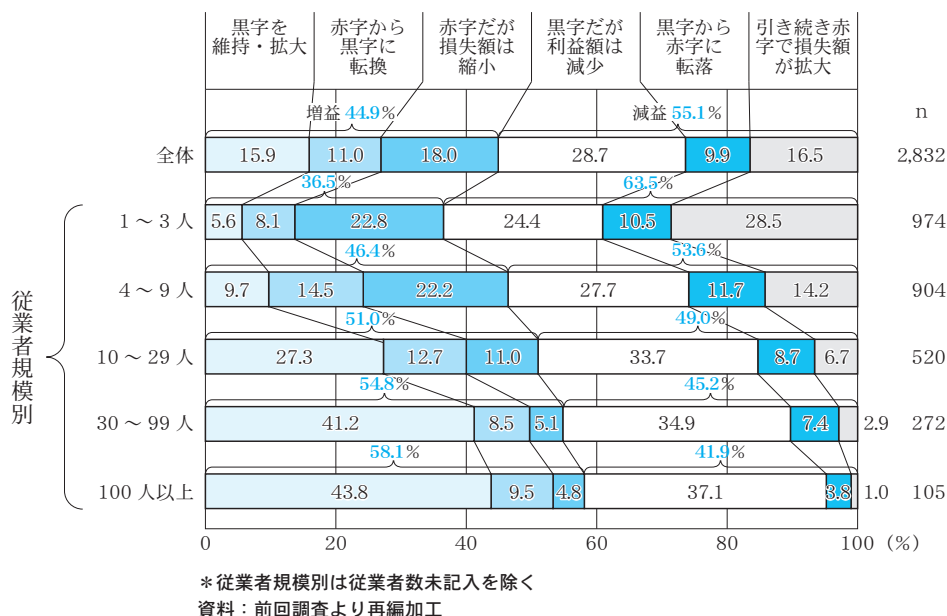
【図表 I-2-23】 3年前と比較した経常損益の変化
～約8割が減益、零細・小規模企業は厳しい状況～



② 前回調査との比較

前回調査における同設問と比較すると、前回調査における増益企業の割合44.9%は今回調査21.3%よりも23.6ポイント高く、今回のアンケート調査時点での収益の状況が非常に厳しいことがわかった（図表 I-2-24）。

【図表 I-2-24】 3年前と比較した経常損益の変化（前回調査）



③ 業種別

3年前と比較した経常損益の増減を業種別にみると、いずれの業種も厳しく減益となった企業が多い（図表 I-2-25）。なかでも、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「家具・装備品」、「プラスチック製品」、「非鉄金属」は「引き続き赤字で損失額が拡大」の割合が高く、非常に厳しい。一方、「電気機械器具」と「食料品」は厳しい状況下ながら、「黒字を維持・拡大」の割合が比較的高い。

【図表 I-2-25】 業種別の経常損益増減

～どの業種も厳しい収益の状況。「電気機械器具」と「食料品」は「黒字を維持・拡大」した割合が比較的高い～

		増益			減益			n
		黒字を維持・拡大	赤字から黒字に転換	赤字だが損失額は縮小	黒字だが利益額は減少	黒字から赤字に転落	引き続き赤字で損失額が拡大	
全 体		6.0%	3.0%	12.3%	24.9%	26.6%	27.2%	3,157
業 種 別	食 料 品	13.1%	12.1%	14.0%	29.9%	15.9%	15.0%	107
	飲料・たばこ・飼料	33.3%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	6
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	2.4%	2.4%	28.6%	21.4%	16.7%	28.6%	42
	衣服・その他の繊維製品	6.2%	3.1%	19.1%	21.6%	14.2%	35.8%	162
	木材・木製品（家具を除く）	0.0%	2.9%	15.7%	24.3%	18.6%	38.6%	70
	家具・装備品	0.0%	0.0%	12.7%	18.2%	32.7%	36.4%	55
	パルプ・紙・紙加工品	5.5%	1.8%	17.3%	27.3%	21.8%	26.4%	110
	印刷・同関連	5.7%	2.7%	14.7%	26.0%	24.3%	26.7%	600
	化学工業	3.0%	3.0%	14.9%	25.4%	35.8%	17.9%	67
	石油製品・石炭製品	0.0%	0.0%	12.5%	50.0%	12.5%	25.0%	8
	プラスチック製品	4.5%	1.7%	10.7%	23.6%	27.0%	32.6%	178
	ゴム製品	4.6%	1.5%	15.4%	24.6%	21.5%	32.3%	65
	なめし革・同製品・毛皮	5.8%	1.4%	17.4%	26.1%	24.6%	24.6%	69
	窯業・土石製品	9.7%	3.2%	9.7%	35.5%	12.9%	29.0%	31
	鉄 鋼	0.0%	0.0%	23.3%	32.6%	27.9%	16.3%	43
	非鉄金属	2.0%	0.0%	7.8%	23.5%	31.4%	35.3%	51
	金属製品	3.7%	2.6%	8.9%	18.1%	35.3%	31.4%	541
	一般機械器具	8.5%	4.7%	7.8%	31.0%	23.3%	24.8%	129
	電気機械器具	12.3%	5.6%	9.5%	30.2%	25.7%	16.8%	179
	情報通信機械器具	2.9%	5.9%	8.8%	20.6%	38.2%	23.5%	34
	電子部品・デバイス	3.8%	3.8%	5.7%	26.4%	37.7%	22.6%	53
	輸送用機械器具	9.4%	5.7%	5.7%	18.9%	39.6%	20.8%	53
	精密機械器具	9.5%	0.6%	7.1%	24.3%	35.5%	23.1%	169
	そ の 他	7.1%	2.2%	11.9%	30.1%	22.1%	26.6%	312

*業種別は業種無回答を除く

*経常損益増減の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(3) 売上高と経常損益の両面からみた企業の業績 ～約7割の企業が減収減益～

企業業績について、売上高増減と経常損益増減の両面からみたところ、68.4%の企業が減収減益であり、大変厳しい状況にある（図表 I -2-26）。これに対して増収増益であった企業は全体のわずか5.4%にすぎない。売上高・経常損益の両方の側面からみても都内中小製造業が大変厳しい状況であることがわかった。

【図表 I -2-26】 企業業績の分布

～約7割が減収減益であるのに対し、増収増益企業は約5%にとどまった～

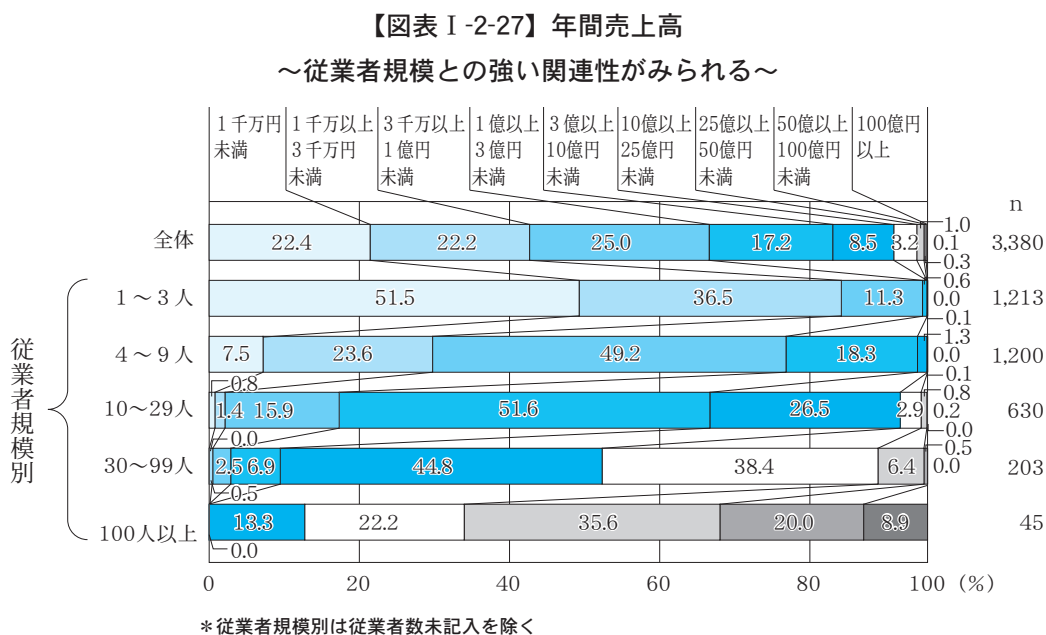
	増 益	減 益	合 計
増 収	170	126	296
	5.4%	4.0%	9.4%
横 ば い	128	198	326
	4.1%	6.3%	10.4%
減 収	370	2,151	2,521
	11.8%	68.4%	80.2%
合 計	668	2,475	3,143
	21.3%	78.7%	100.0%

(4) 年間売上高 ～1億円未満が約7割を占め、従業員規模との強い関連性がみられる～

年間売上高をみると、「1千万円未満」が22.4%、「1千万以上3千万円未満」が22.2%、「3千万以上1億円未満」が25.0%と、1億円未満の区分で約7割（69.6%）を占める（図表 I-2-27）。

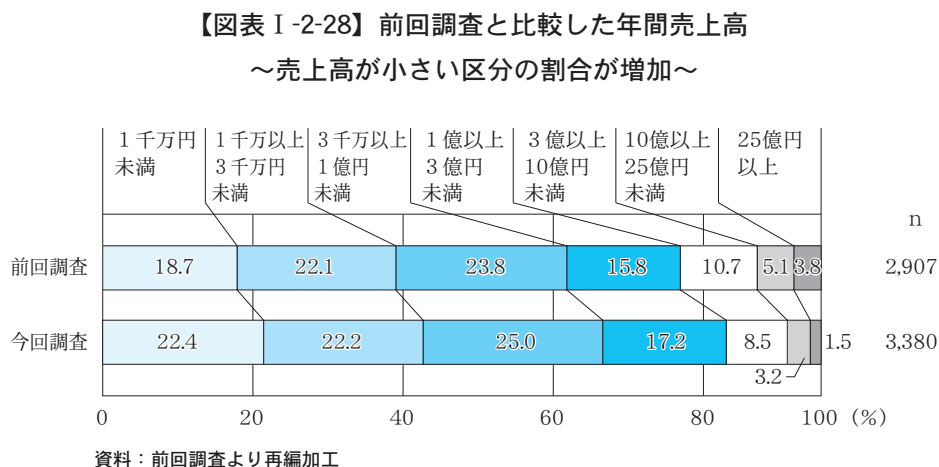
① 従業員規模別

従業員規模別にみると、零細規模である1～3人では「1千万円未満」が51.5%と半数を超えているが、従業員規模が大きくなるほど売上高が大きい区分の割合が高くなり、従業員規模との強い関連性がみられる。



② 前回調査との比較

全体の年間売上高を前回調査と比較すると、今回調査は、前回調査から3億円未満のすべての区分で割合が増加した一方、3億円以上のすべての区分で割合が減少し、全体的に売上高規模が縮小している状況がうかがえる（図表 I-2-28）。



③ 業種別

業種別に年間売上高をみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は「1千万円未満」の割合が特に高く、「家具・装備品」、「プラスチック製品」、「金属製品」も1億円未満の区分の割合が高く、小規模性がみられる（図表 I -2-29）。一方、「化学工業」、「食料品」のほか、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」などの電気・機械関連の業種は売上高規模が比較的大きい。

【図表 I -2-29】 業種別の年間売上高

～繊維、衣服、木材、皮革などは売上高規模が小さく、電気・機械関連は売上高規模がやや大きい～

		1千万円未満	1千万以上 3千万円未満	3千万以上 1億円未満	1億以上 3億円未満	3億以上 10億円未満	10億以上 25億円未満	25億円以上	n
全 体		22.4%	22.2%	25.0%	17.2%	8.5%	3.2%	1.5%	3,380
業 種 別	食 料 品	11.6%	19.6%	21.4%	23.2%	13.4%	5.4%	5.4%	112
	飲料・たばこ・ 飼 料	42.9%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	繊 維 工 業 (衣服・その他繊維除く)	42.2%	8.9%	24.4%	15.6%	4.4%	4.4%	0.0%	45
	衣服・その他の 繊維製品	38.2%	22.4%	18.2%	16.5%	2.4%	1.8%	0.6%	170
	木材・木製品 (家具を除く)	32.9%	32.9%	26.3%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	76
	家具・装備品	22.0%	33.9%	25.4%	13.6%	5.1%	0.0%	0.0%	59
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	16.9%	32.3%	29.8%	14.5%	5.6%	0.8%	0.0%	124
	印刷・同関連	15.5%	21.8%	31.7%	18.4%	9.0%	2.8%	0.8%	646
	化 学 工 業	14.9%	7.5%	26.9%	19.4%	14.9%	9.0%	7.5%	67
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	62.5%	0.0%	12.5%	12.5%	0.0%	12.5%	0.0%	8
	プラスチック製	27.5%	21.8%	26.4%	13.0%	8.3%	2.1%	1.0%	193
	ゴ ム 製 品	21.9%	17.8%	30.1%	20.5%	6.8%	1.4%	1.4%	73
	なめし革・同製品・毛皮	42.1%	13.2%	21.1%	13.2%	7.9%	2.6%	0.0%	76
	窯業・土石製品	6.1%	42.4%	6.1%	24.2%	9.1%	12.1%	0.0%	33
	鉄 鋼	26.1%	13.0%	23.9%	23.9%	6.5%	4.3%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	31.5%	20.4%	25.9%	13.0%	3.7%	1.9%	3.7%	54
	金 属 製 品	28.9%	27.2%	20.6%	14.7%	5.0%	2.2%	1.4%	578
	一般機械器具	20.1%	21.6%	23.0%	16.5%	11.5%	5.0%	2.2%	139
	電気機械器具	12.4%	12.4%	25.8%	25.3%	15.1%	5.4%	3.8%	186
	情報通信 機 械 器 具	13.5%	13.5%	24.3%	24.3%	16.2%	5.4%	2.7%	37
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	12.3%	15.8%	21.1%	29.8%	15.8%	3.5%	1.8%	57
	輸送用機械器具	23.6%	14.5%	23.6%	25.5%	5.5%	5.5%	1.8%	55
	精密機械器具	18.5%	25.4%	19.7%	18.5%	11.6%	5.2%	1.2%	173
	そ の 他	19.8%	22.8%	27.2%	14.5%	11.2%	3.6%	0.9%	338

*業種別は業種無回答を除く

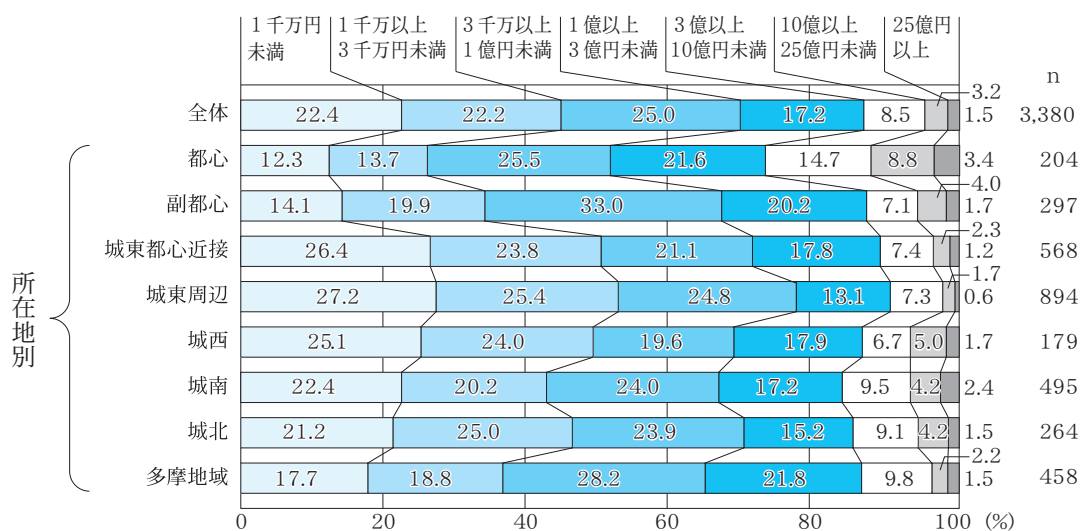
*年間売上高の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

④ 所在地別

所在地ごとに年間売上高をみると、「都心」は、3千万円未満の区分が26.0%と全体44.6%より18.6ポイント低く、3億円以上の区分が26.9%と全体13.2%の2倍の割合であるなど、全体的に売上高規模が大きい区分の割合が高い（図表 I-2-30）。一方、城東地域の2区分は3千万円未満が5割を超えており小規模性がみられ、所在地ごとの売上高の違いがみられた。

【図表 I-2-30】 企業所在地と年間売上高

～売上高規模は「都心」の企業が大きく、城東地域の企業が小さい傾向～



*所在地別は所在地未記入を除く

（５） 経常利益率 ～約7割が経常利益率「マイナス」～

売上高経常利益率（以下「経常利益率」とする）についてみると、全体の69.2%が「マイナス」であり、厳しい決算状況がうかがえる（図表 I-2-31）。

① 従業者規模別

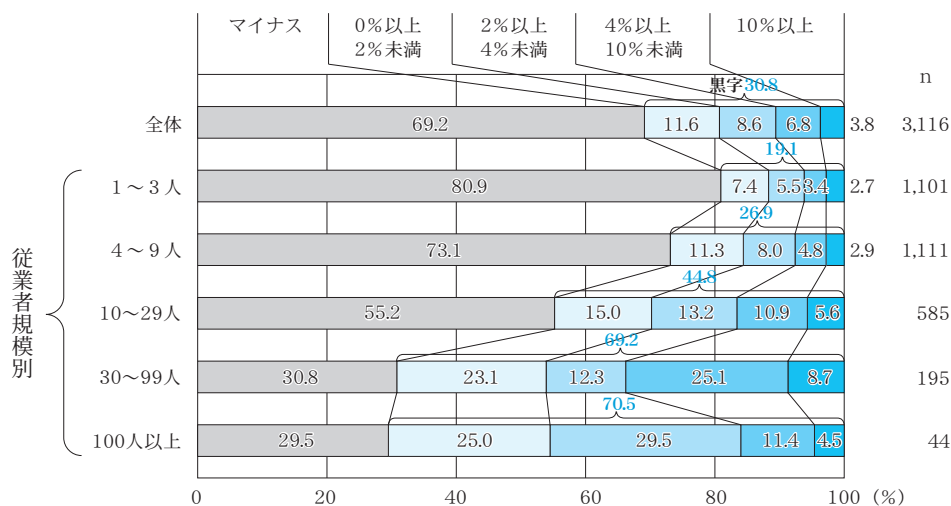
従業者規模別にみると、30人未満の区分ではいずれも半数以上が赤字を示す「マイナス」であり、とりわけ1～3人の零細企業の8割以上が「マイナス」であり特に厳しい。

「マイナス」の割合は従業者規模が大きくなるほど低下し、100人以上では7割以上が黒字（経常利益率「0～2%」、「2～4%」、「4～10%」、「10%以上」の合計）となっている。

また、小規模、中規模において従業者規模による違いが鮮明であり、従業者規模ごとの「マイナス」の割合の差をみると、4～9人より10～29人が17.9ポイント低く、10～29人より30～99人が24.4ポイント低い。

【図表 I-2-31】 経常利益率

～約7割が経常利益率「マイナス」、従業者規模が小さい企業ほど厳しい～

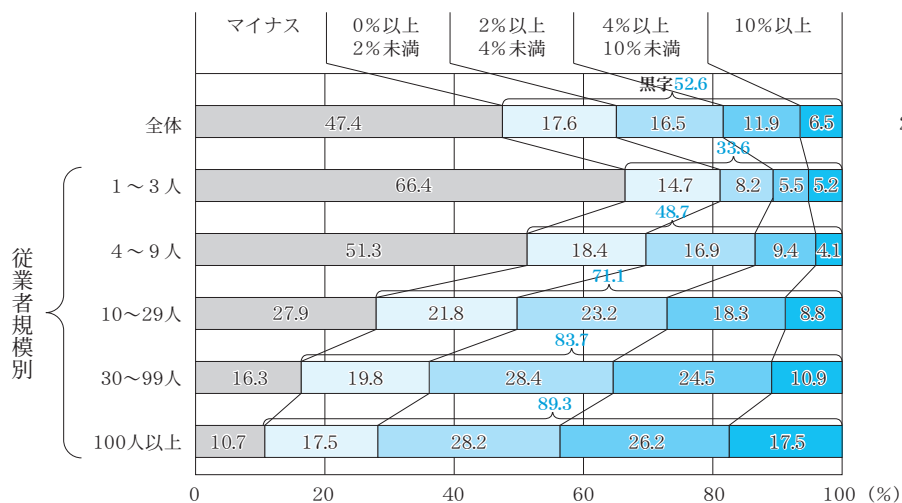


*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 前回調査との比較

前回調査と比較すると、前回調査における全体の「マイナス」47.4%は今回調査69.2%より21.8ポイント低い。従業者規模別にみても各規模とも前回調査の方が赤字企業の割合が低く、黒字企業の割合が高くなっており、今回調査時点では全体的に収益性が低下していることがうかがえる（図表 I-2-32）。

【図表 I-2-32】 経常利益率（前回調査）



*従業者規模別は従業者数未記入を除く

資料：前回調査より再編加工

③ 業種別

業種別にみると、「家具・装備品」は「マイナス」が85.5%と8割を超えているのをはじめ、多くの業種の6割から7割の企業が「マイナス」であり、いずれの業種とも非常に厳しい収益状況であることがうかがえる（図表 I -2-33）。

【図表 I -2-33】 業種別の経常利益率

～いずれの業種も厳しい収益状況。多くの業種の6割から7割程度が「マイナス」である～

		赤 字	黒 字				n
		マイナス	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 10%未満	10%以上	
全 体		69.2%	11.6%	8.6%	6.8%	3.8%	3,116
業 種 別	食 料 品	48.1%	21.7%	14.2%	9.4%	6.6%	106
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	40.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	5
	織 維 工 業 (衣 服 ・ そ の 他 織 維 除 く)	75.0%	11.4%	9.1%	2.3%	2.3%	44
	衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品	71.6%	9.9%	11.7%	4.3%	2.5%	162
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	78.3%	11.6%	2.9%	4.3%	2.9%	69
	家 具 ・ 装 備 品	85.5%	1.8%	5.5%	5.5%	1.8%	55
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	69.4%	14.8%	9.3%	1.9%	4.6%	108
	印 刷 ・ 同 関 連	68.5%	12.8%	9.2%	7.1%	2.4%	588
	化 学 工 業	70.8%	7.7%	10.8%	9.2%	1.5%	65
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	50.0%	37.5%	12.5%	0.0%	0.0%	8
	プ ラ ス チ ッ ク 品	72.5%	11.8%	7.9%	5.6%	2.2%	178
	ゴ ム 製 品	73.8%	7.7%	7.7%	7.7%	3.1%	65
	な め し ・ 革 ・ 皮 同 製 品	73.8%	12.3%	7.7%	4.6%	1.5%	65
	窯 業 ・ 土 石 品	54.8%	19.4%	16.1%	3.2%	6.5%	31
	鉄 鋼	69.0%	9.5%	9.5%	7.1%	4.8%	42
	非 鉄 金 属	79.6%	10.2%	4.1%	2.0%	4.1%	49
	金 属 製 品	77.9%	7.4%	5.9%	5.2%	3.5%	539
	一 般 機 械 器 具	58.9%	15.5%	7.0%	14.0%	4.7%	129
	電 気 機 械 器 具	53.7%	15.3%	9.0%	13.0%	9.0%	177
	情 報 通 信 機 械 器 具	72.2%	11.1%	8.3%	5.6%	2.8%	36
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	67.3%	9.6%	9.6%	9.6%	3.8%	52
	輸 送 用 機 械 具	70.6%	11.8%	7.8%	3.9%	5.9%	51
	精 密 機 械 器 具	70.4%	9.9%	8.6%	6.8%	4.3%	162
	そ の 他	64.0%	12.3%	11.0%	8.1%	4.5%	308

*業種別は業種無回答を除く

*経常利益率の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(6) 経済状況が悪化した際の対応 ～約4割が「人件費の削減」を行った～

平成20年秋のリーマンショック以降、経済状況が悪化した際の対応状況をみると、「人件費の削減」が39.9%と最も多く、「公的融資制度の利用」34.3%、「新たな販路開拓」18.4%が続く（図表 I -2-34）。また、「従業員の削減」16.4%、「生産設備の稼働停止」10.7%にみられるように、企業がいかに厳しい対応を図ったかが結果に表れている。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれて、「人件費の削減」、「従業員の削減」などのいわゆるリストラを実施している割合が高くなる傾向がみられるが、「研究開発体制・企画の強化」、「新たな販路開拓」、「従業員の再教育期間として活用」など、不況期を将来へ生かすような取組みを行っている割合も高くなっている。

【図表 I -2-34】 経済状況が悪化した際の対応

～約4割が「人件費の削減」を実施～

		複数回答										n
		公的融資 制度の 利用	生産設備 の稼働 停止	人件費の 削減	従業員の 削減	研究開発 体制・企 画の強化	新たな 販路開拓	従業員の 再教育期 間として 活用	ワークシ ェアリン グ	その他	特になし	
全 体		34.3%	10.7%	39.9%	16.4%	6.7%	18.4%	4.0%	7.1%	3.5%	27.9%	3,328
従 業 者 規 模 別	1～3人	20.0%	9.2%	28.3%	10.4%	2.3%	10.1%	0.8%	1.5%	2.8%	44.8%	1,180
	4～9人	41.1%	11.2%	45.2%	18.9%	6.2%	17.4%	3.0%	9.0%	3.7%	19.9%	1,189
	10～29人	45.9%	10.7%	47.3%	20.7%	12.3%	29.0%	7.5%	10.8%	2.9%	15.4%	628
	30～99人	43.5%	15.0%	56.0%	24.0%	16.5%	38.0%	14.0%	16.5%	8.5%	11.0%	200
	100人以上	31.1%	31.1%	55.6%	20.0%	15.6%	33.3%	20.0%	13.3%	11.1%	17.8%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

〈事例 I -2-3〉 リーマンショックへの対応

リーマンショックへの対応策として、残業をゼロにし、研究開発部門以外に対しては、平日休業を含めたワークシェアリングを行ったが、給料は社員100%、パート90%を支給した。また、外注化していた仕事を内製化するなど、人員削減は一切せずに、半年間あらゆる改善を行うことにより、固定費を4割減らし、前年比7割程度の売上で黒字になる強い筋肉質の会社へと改善することができた。（精密測定部品製造 78人 多摩地域）

現在の不況期は新製品を出しても売れずに在庫となるリスクが非常に高い。そのため、「種をまく前の畑をたがやす時期」と考えており、特許取得を目指して研究開発等に力を入れている。（光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域）

市場分析の結果、リーマンショック後1年間は不況になると予測し、販路開拓、従業員の教育に力を注いできた。不況の時こそ逆にビジネスチャンスと考え、自社製品がユーザーにどのような位置づけで受け入れられているかを考察するなど、自社製品の需要予測を行った。（産業用試験機製造 9人 多摩地域）

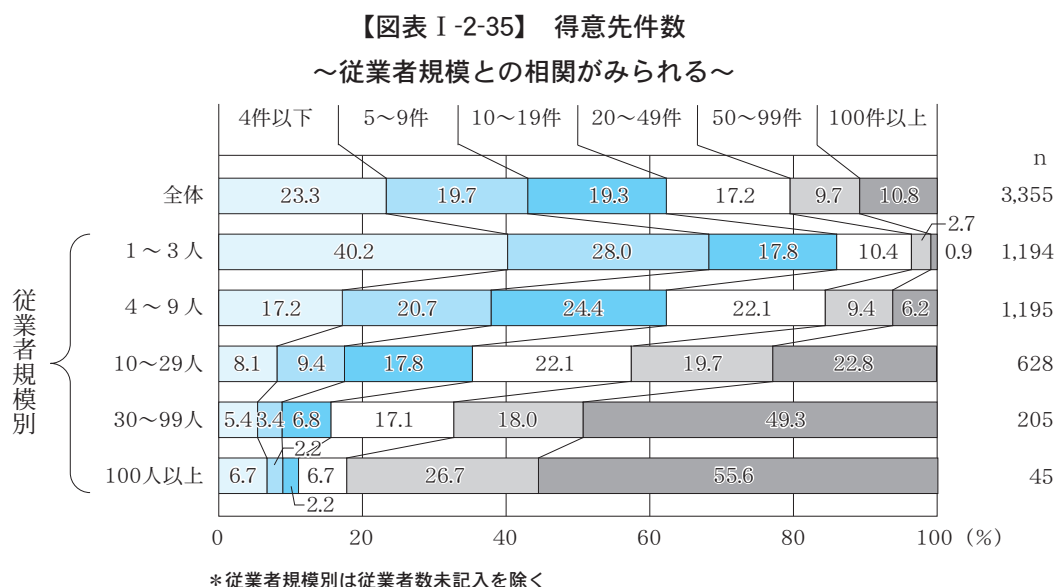
2 営業・販売の状況

(1) 得意先件数 ～従業員規模との関連がみられる得意先件数～

企業規模が大きくなるにつれて一般的に売上高や取扱製品数が増えてくるが、本調査結果においても、得意先件数は従業員規模に伴い増加傾向であり、得意先件数と従業員規模との相関がみられた（図表 I-2-35）。

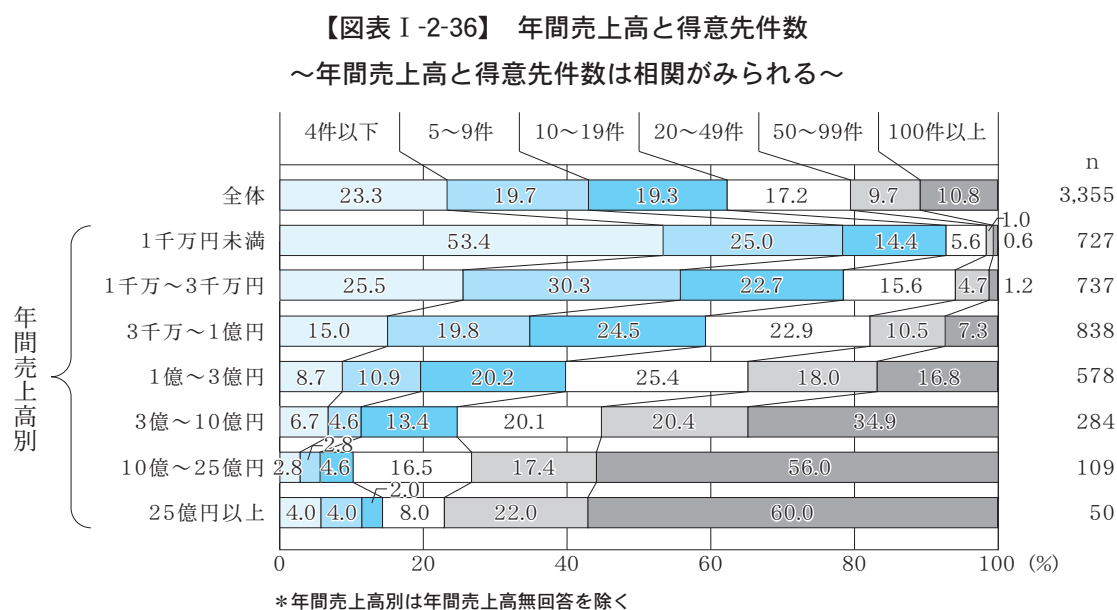
① 従業員規模別

従業員規模別にみると、1～3人では「4件以下」が40.2%、「5～9件」が28.0%と9件以下が3分の2（68.2%）を占める。また、得意先件数は従業員規模との強い相関がみられ、従業員規模が大きくなるにつれて得意先件数も増加し、100人以上では「50～99件」が26.7%、「100件以上」55.6%と、50件以上の割合が8割を超えており、9件以下は1割程度にとどまる。



② 年間売上高と得意先件数の関係

年間売上高と得意先件数の関係をみると、得意先件数は売上高との相関がみられ、売上高が大きい企業ほど得意先件数は多くなっている（図表 I-2-36）。



③ 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は得意先の件数が少なく、「食料品」、「印刷・同関連」、「化学工業」では得意先件数が多い傾向がみられた（図表 I-2-37）。それぞれの業種や製品特性によって流通構造に違いがあるものと考えられる。

【図表 I-2-37】 業種別の得意先件数

～得意先件数が多い業種は「食料品」、「印刷・同関連」、「化学工業」～

		4 件以下	5 ～ 9 件	10 ～ 19 件	20 ～ 49 件	50 ～ 99 件	100 件以上	n
全 体		23.3%	19.7%	19.3%	17.2%	9.7%	10.8%	3,355
業 種 別	食 料 品	17.3%	7.3%	11.8%	19.1%	17.3%	27.3%	110
	飲 料・ た ば こ・ 飼 料	0.0%	14.3%	0.0%	57.1%	0.0%	28.6%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	39.5%	11.6%	20.9%	11.6%	7.0%	9.3%	43
	衣 服・ そ の 他 の 繊 維 製 品	43.5%	14.7%	12.4%	16.5%	7.1%	5.9%	170
	木 材・ 木 製 品（ 家 具 を 除 く ）	23.7%	22.4%	23.7%	21.1%	5.3%	3.9%	76
	家 具 ・ 装 備 品	33.3%	24.6%	21.1%	12.3%	5.3%	3.5%	57
	パ ル プ・ 紙・ 紙 加 工 品	11.3%	17.7%	28.2%	20.2%	14.5%	8.1%	124
	印 刷 ・ 同 関 連	11.0%	18.6%	23.3%	23.0%	14.2%	9.9%	639
	化 学 工 業	6.2%	6.2%	13.8%	33.8%	15.4%	24.6%	65
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	37.5%	25.0%	0.0%	37.5%	0.0%	0.0%	8
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	25.7%	24.1%	19.4%	15.7%	8.4%	6.8%	191
	ゴ ム 製 品	25.4%	15.5%	16.9%	23.9%	9.9%	8.5%	71
	な め し 革・ 同 製 品・ 毛 皮	49.3%	26.7%	9.3%	6.7%	4.0%	4.0%	75
	窯 業 ・ 土 石 製 品	21.2%	18.2%	12.1%	21.2%	9.1%	18.2%	33
	鉄 鋼	26.1%	19.6%	13.0%	21.7%	6.5%	13.0%	46
	非 鉄 金 属	17.0%	30.2%	22.6%	13.2%	11.3%	5.7%	53
	金 属 製 品	29.7%	25.6%	19.5%	11.3%	7.1%	6.8%	575
	一 般 機 械 器 具	26.3%	16.1%	21.9%	14.6%	3.6%	17.5%	137
	電 気 機 械 器 具	22.5%	20.9%	15.9%	15.4%	10.4%	14.8%	182
	情 報 通 信 機 械 器 具	35.1%	16.2%	10.8%	18.9%	5.4%	13.5%	37
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	26.8%	10.7%	19.6%	17.9%	12.5%	12.5%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	38.2%	25.5%	10.9%	9.1%	9.1%	7.3%	55
	精 密 機 械 器 具	24.1%	23.0%	16.1%	14.4%	4.0%	18.4%	174
	そ の 他	19.4%	17.6%	21.8%	16.7%	11.3%	13.1%	335

*業種別は業種無回答を除く

*各業種別に上位 2 つに網掛け

(2) 主要な得意先の属性 ～従業員規模が小さい企業は「中小・零細メーカー」との取引が多く、従業員規模
 が大きい企業は「系列取引のない大手メーカー」との取引が多い～

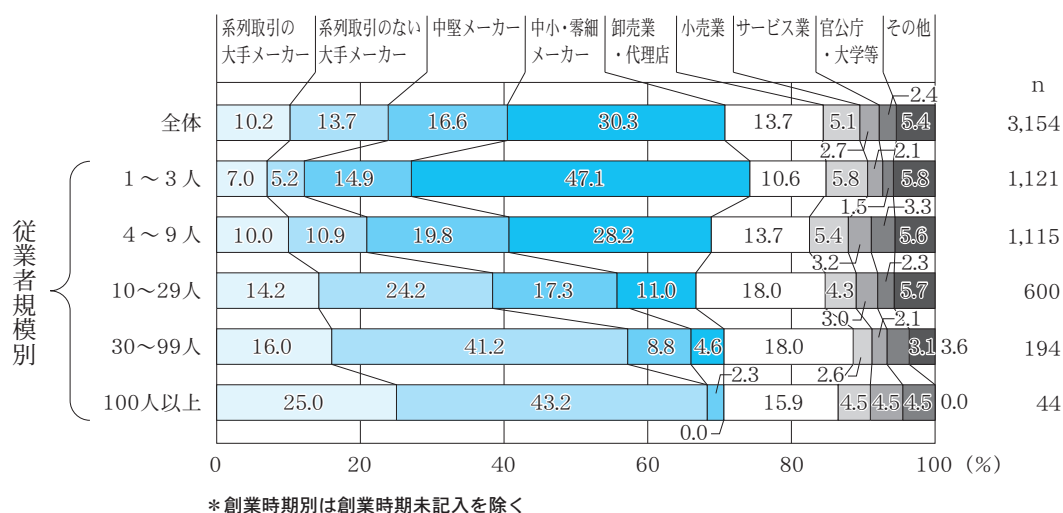
主要な得意先として最も取引高が大きい得意先属性をみると、「中小・零細メーカー」が30.3%と最も高く、
 「中堅メーカー」16.6%、「系列取引のない大手メーカー」13.7%、「卸売業・代理店」13.7%と続いた（図表
 I-2-38）。

① 従業員規模別

従業員規模別にみると、零細・小規模は「中小・零細メーカー」、「中堅メーカー」の割合が高く、従業員規
 模が大きくなるにつれて「中小・零細メーカー」、「中堅メーカー」の割合が低くなり、「系列取引の大手メーカー」、
 「系列取引のない大手メーカー」の割合が高くなる傾向がある。

【図表 I-2-38】 主要得意先の属性（上位1位）

～中小製造業同士の取引が約3割、従業員規模が小さいほど「中小・零細メーカー」の割合が高くなる～



② 業種別

業種別にみると、「輸送用機械器具」は「系列取引の大手メーカー」24.1%、「系列取引のない大手メーカー」29.6%、「中堅メーカー」24.1%の割合が高く、規模が大きい得意先が多い（図表 I-2-39）。「電子部品・デバイス」も得意先の規模が大きく、とりわけ「系列取引のない大手メーカー」の割合が38.9%と高い。

「中小・零細メーカー」との取引が多い業種は、「鉄鋼」50.0%、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」46.2%、「家具・装備品」45.5%、「パルプ・紙・紙加工品」43.9%、「金属製品」41.1%などが挙げられる。一方、「食料品」は「卸売業・代理店」27.1%、「小売業」27.1%の割合が高い。また、「印刷・同関連」の8.5%は「官公庁・大学等」を主要な取引先としている。

【図表 I-2-39】業種別にみた主要得意先の属性

～「輸送用機械器具」は得意先の規模が大きく、「鉄鋼」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」などは得意先の規模が小さい～

		系列取引 の大手 メーカー	系列取引 のない大手 メーカー	中堅 メーカー	中小・零細 メーカー	卸売業・ 代理店	小売業	サービス業	官公庁・ 大学等	その他	n
全 体		10.2%	13.7%	16.6%	30.3%	13.7%	5.1%	2.7%	2.4%	5.4%	3,154
業 種 別	食 料 品	7.5%	5.6%	7.5%	10.3%	27.1%	27.1%	5.6%	3.7%	5.6%	107
	飲料・たばこ・ 飼 料	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	繊維工業 (衣服・その他 繊維除く)	5.1%	12.8%	10.3%	46.2%	15.4%	5.1%	0.0%	0.0%	5.1%	39
	衣服・その他 の繊維製品	6.3%	6.9%	16.3%	33.1%	18.1%	13.8%	1.3%	0.6%	3.8%	160
	木材・木製品 (家具を除く)	5.9%	5.9%	7.4%	29.4%	14.7%	11.8%	2.9%	0.0%	22.1%	68
	家具・装備品	7.3%	7.3%	7.3%	45.5%	10.9%	3.6%	5.5%	0.0%	12.7%	55
	パルプ・紙・ 紙 加 工 品	7.0%	7.9%	15.8%	43.9%	13.2%	4.4%	2.6%	0.0%	5.3%	114
	印刷・同関連	9.2%	12.2%	14.0%	29.6%	6.4%	3.2%	7.2%	8.5%	9.7%	598
	化 学 工 業	10.8%	10.8%	12.3%	29.2%	30.8%	1.5%	1.5%	0.0%	3.1%	65
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	プラスチック 製 品	10.7%	12.4%	19.7%	36.5%	17.4%	1.1%	0.0%	0.6%	1.7%	178
	ゴ ム 製 品	19.7%	9.1%	24.2%	25.8%	16.7%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	66
	なめし革・ 同製品・毛皮	4.6%	1.5%	7.7%	38.5%	29.2%	12.3%	0.0%	1.5%	4.6%	65
	窯業・土石 製 品	9.7%	12.9%	22.6%	16.1%	16.1%	3.2%	0.0%	0.0%	19.4%	31
	鉄 鋼	13.0%	15.2%	10.9%	50.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	14.9%	17.0%	14.9%	31.9%	14.9%	2.1%	2.1%	0.0%	2.1%	47
	金 属 製 品	9.8%	13.4%	17.7%	41.1%	11.5%	2.3%	1.5%	0.0%	2.6%	530
	一般機械器具	12.0%	21.1%	21.1%	25.6%	12.8%	3.0%	0.8%	1.5%	2.3%	133
	電気機械器具	16.6%	25.1%	27.4%	15.4%	9.7%	3.4%	2.3%	0.0%	0.0%	175
	情報通信 機 械 器 具	11.1%	19.4%	30.6%	22.2%	5.6%	0.0%	5.6%	2.8%	2.8%	36
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	7.4%	38.9%	20.4%	16.7%	9.3%	1.9%	0.0%	1.9%	3.7%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	24.1%	29.6%	24.1%	16.7%	1.9%	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%	54
	精密機械器具	10.9%	21.8%	24.8%	23.6%	13.3%	0.6%	0.0%	3.0%	1.8%	165
	そ の 他	10.2%	12.7%	11.5%	21.7%	21.7%	8.7%	1.9%	2.8%	8.7%	322

*業種別は業種無回答を除く

*得意先属性の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

(3) 得意先の所在地 ～同一地域内の取引が主体～

得意先の所在地についてみると、全体では「23区内」の得意先との取引がある企業の割合が88.3%と最も高く、「埼玉・神奈川・千葉の各県」が48.1%で続き、「多摩地域」は23.3%にとどまった（図表 I-2-40）。また、「海外」に得意先のある企業は5.0%であった。

所在地別にみると、区部の企業は「23区内」に、多摩地域の企業は「多摩地域」に得意先を持つ割合が高く、近隣での取引が中心であるが、近隣3県を除く国内（「埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域」、「関東地域以外の国内」）では企業の所在地による大きな差はみられなかった。「海外」を得意先とする割合は、多摩地域が区部よりやや高い。

【図表 I-2-40】 企業所在地と得意先の所在地

～同一地域内の取引が主体～

		複数回答						n
		23 区内	多摩地域	埼玉・神奈川・千葉の各県	埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域	関東地域以外の国内	海外	
全 体		88.3%	23.3%	48.1%	31.2%	29.7%	5.0%	3,329
所在地別	都 心	96.0%	22.7%	44.4%	32.3%	34.3%	7.6%	198
	副 都 心	94.9%	19.9%	39.4%	24.7%	25.3%	4.8%	292
	城東都心近接	95.7%	11.3%	45.2%	30.5%	31.5%	3.4%	558
	城 東 周 辺	93.5%	10.2%	47.3%	28.5%	24.6%	2.8%	883
	城 西	87.4%	32.2%	51.7%	35.1%	33.9%	6.9%	174
	城 南	87.9%	18.4%	59.1%	38.0%	33.9%	5.1%	489
	城 北	92.3%	16.9%	49.2%	34.6%	31.9%	6.2%	260
	多 摩 地 域	59.7%	70.8%	46.9%	31.0%	31.2%	8.8%	452

*所在地別は所在地未記入を除く

*各得意先の所在地における上位1つに網掛け

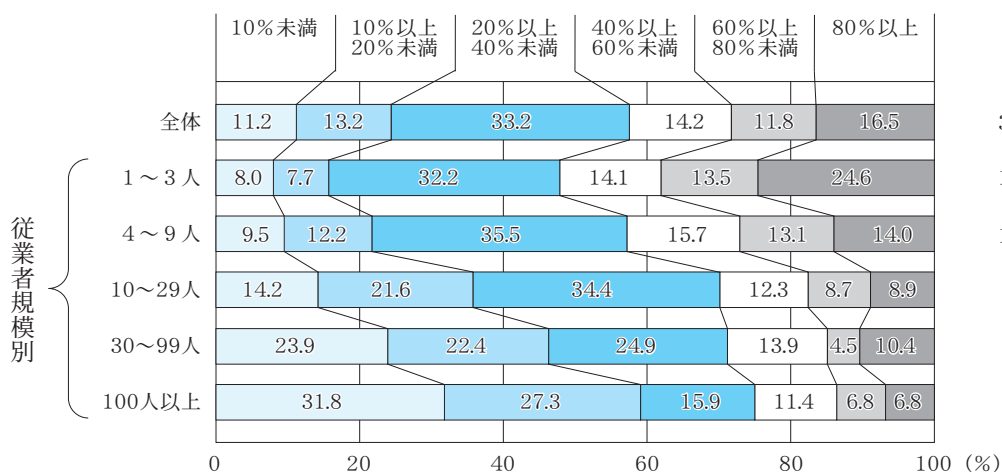
(4) 売上依存度 ～「20%以上40%未満」の割合が最も高い。零細企業では「80%以上」集中が2割を超える～

売上高上位1社の得意先に対する売上依存度は「20%以上40%未満」が33.2%で最も高い（図表 I-2-41）。

従業者規模別にみると、従業者規模に伴い「60%以上80%未満」や「80%以上」の割合が低くなり、反対に「10%未満」や「10%以上20%未満」の割合が高くなっており、従業者規模が大きくなるにつれて売上依存度は低くなる傾向がみられる。また、零細企業では、「80%以上」の売上を特定の取引先に依存している割合が24.6%にのぼった。

【図表 I-2-41】 売上依存度

～売上依存度「20%以上40%未満」が最も多い～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

(5) 取引条件の決定 ～従業員規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い～

① 価格

主要得意先1社との取引において、価格決定権が自社と得意先のどちらにあるかをみたところ、「交渉次第」が43.0%、「主として自社が決める」が36.1%、「主として得意先が決める」が28.8%の順であった（図表 I-2-42）。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど「主として自社が決める」の割合が高く、従業員規模が大きいほど「交渉次第」の割合が高い。従来の下請的取引では「指値」など「価格決定権」が主として発注側にあるケースが多かったが、単品や小ロットの受注ものが主流になるにつれ、価格交渉権が受注企業にシフトする傾向が表れている。専門性が高まれば、こうした傾向がさらに強まることも予想される。

ただし、事例 I-2-4にみられるように、4割近くの企業すべてに価格主導権があるとは考えにくく、提示枠の中での価格決定なども含まれ、前後のプロセスを考えると直ちに受注企業が主導権を握っていると判断できないケースも相当数含まれていると想定される。

【図表 I-2-42】得意先上位1社との取引条件（価格）

～従業員規模が小さい企業ほど自社で価格・納期を決定しているとの意識が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		36.1%	28.8%	43.0%	3,341
従業員規模別	1～3人	37.0%	34.4%	36.6%	1,185
	4～9人	37.1%	26.1%	45.3%	1,188
	10～29人	35.6%	25.3%	47.0%	632
	30～99人	28.4%	23.0%	52.0%	204
	100人以上	15.6%	22.2%	66.7%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-4〉価格決定権

最終的な価格決定は自社であるが、買い手が提示した価格から交渉することが多く、実質的には買い手が優位に立っている。取引継続のためにはやむを得ない面もあり、同業他社の中には不当な取引を受けざるを得ない会社もあると聞いている。（複合精密切削加工 5人 城南）

価格決定権は主に自社にあり、取引先が値下げを要求してくる場合には、技術力を活かしてその価格内でも利益がでるようにフレキシブルな対応をしている。（精密加工機器製造 22人 多摩地域）

② 納期

主要得意先1社との取引において、納期決定権が自社と得意先のどちらにあるかをみたところ、「主として得意先が決める」が65.9%と得意先の意向にあわせる企業が多くを占め、従業員規模による違いはそれほどみられなかった（図表 I-2-43）。

【図表 I-2-43】得意先上位1社との取引条件の関係（納期）

～主として得意先が決定しているとする企業が6割を超える～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		14.7%	65.9%	24.8%	3,277
従業員規模別	1～3人	14.4%	69.1%	22.0%	1,152
	4～9人	15.5%	66.4%	23.7%	1,165
	10～29人	15.8%	59.2%	30.3%	627
	30～99人	12.3%	64.5%	26.1%	203
	100人以上	0.0%	73.3%	33.3%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

（6）売上依存度と取引条件 ～売上依存度が低いほど価格・納期の決定権を持つ割合が高い～

① 価格

売上依存度と価格決定権の関係についてみると、価格を「主として自社が決める」割合は売上依存度が上がるほど低くなっており、「10%未満」の53.4%に対して「80%以上」では22.3%にとどまる（図表 I-2-44）。反対に「主として得意先が決める」割合は、売上依存度が上がるほど高くなっており、「10%未満」では15.4%であるが、「80%以上」では49.0%である。「交渉次第」は、「20%以上40%未満」での割合が最も高く、売上依存度が上がっても下がってもその割合は低くなる。これらのことから、売上依存度が低いほど価格決定権を有している企業が多い傾向がみられた。

【図表 I-2-44】売上依存度と取引条件の関係（価格）

～売上依存度が低いほど価格の決定権を持つ割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		36.1%	28.8%	43.0%	3,341
売上依存度別	10%未満	53.4%	15.4%	38.3%	358
	10%以上 20%未満	46.0%	15.0%	45.3%	426
	20%以上 40%未満	36.7%	24.4%	47.3%	1,053
	40%以上 60%未満	31.8%	31.8%	45.9%	449
	60%以上 80%未満	29.3%	36.9%	43.0%	379
	80%以上	22.3%	49.0%	35.3%	529

*売上依存度別は売上依存度無回答を除く

② 納期

売上依存度と納期決定権の関係についてみると、納期を「主として自社が決める」割合は売上依存度が上がるほど低くなっており、「10%未満」の30.7%に対して「80%以上」では8.1%にとどまる（図表 I-2-45）。反対に「主として得意先が決める」は、売上依存度が上がるほど高くなっており、「10%未満」では47.7%であるが、「80%以上」では79.4%である。「交渉次第」は、「10%以上20%未満」での割合が30.6%で最も高く、「80%以上」が17.1%と最も低い。価格決定権と同様に売上依存度が低いほど納期決定権を有している企業が多い傾向がみられた。

【図表 I-2-45】売上依存度と取引条件の関係（納期）

～売上依存度が低いほど納期の決定権を持つ割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める	主として得意先が決める	交渉次第	n
全 体		14.7%	65.9%	24.8%	3,277
売上依存度別	10%未満	30.7%	47.7%	26.1%	348
	10%以上 20%未満	19.2%	56.5%	30.6%	421
	20%以上 40%未満	13.2%	63.6%	28.8%	1,040
	40%以上 60%未満	10.7%	71.9%	23.4%	441
	60%以上 80%未満	10.3%	75.1%	19.8%	369
	80%以上	8.1%	79.4%	17.1%	519

* 売上依存度別は売上依存度無回答を除く

(7) 取引上の強みと取引条件の決定 ～取引の決定権を持つ企業の強みは「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」、「提案能力」、「顧客ニーズの把握」～

① 価格

企業が持つ取引上の強みと価格決定権の関係をみると、「主として自社が決める」の割合は、「オンリーワン技術・製品」が52.2%で最も高く、「情報提供力」47.0%、「提案能力」43.0%と続く（図表 I -2-46）。一方、「主として得意先が決める」の割合は、「低価格」34.5%が最も高く、「量産能力」30.4%、「短納期」28.6%の順となった。

項目ごとに「主として自社が決める」と「主として取引先が決める」の割合を比較（両者の差）してみると、最も差が大きいのは「オンリーワン技術・製品」38.0ポイントで価格決定に際しての優位性をうかがわせる。以下、「情報提供力」37.1ポイント、「提案能力」29.0ポイント、「顧客ニーズの把握」23.3ポイントなどが上位を占め、逆に「低価格」▲3.8ポイント、「量産能力」▲0.3ポイント、「短納期」6.7ポイントなどが下位、その他の項目はそれぞれ10ポイント前後で中位にある。

【図表 I -2-46】取引上の強みと取引条件の関係（価格）

～「オンリーワン技術・製品」は、半数以上が「主として自社が決める」～

複数回答

		主として自社が決める①	主として得意先が決める②	交渉次第	①－②	n
取引上の強み	得意先との近接	38.5%	27.2%	44.2%	11.3	1,156
	提案能力	43.0%	14.0%	50.7%	29.0	537
	低価格	30.7%	34.5%	44.1%	▲ 3.8	851
	情報提供力	47.0%	9.9%	53.6%	37.1	181
	顧客ニーズの把握	40.7%	17.4%	51.9%	23.3	447
	営業力	37.1%	25.5%	49.3%	11.6	302
	高品質	38.0%	25.7%	47.1%	12.3	1,204
	短納期	35.3%	28.6%	46.4%	6.7	1,344
	量産能力	30.1%	30.4%	52.7%	▲ 0.3	296
	多品種小ロット対応	35.3%	24.8%	50.1%	10.5	1,176
	付加サービスの提供	34.7%	21.4%	54.7%	13.3	285
	オンリーワン技術・製品	52.2%	14.2%	43.9%	38.0	471
	難注文への対応	35.1%	27.4%	47.8%	7.7	1,238
	得意先との信頼関係	36.3%	27.7%	45.0%	8.6	2,219
	その他	31.1%	40.0%	31.1%	▲ 8.9	45

* 価格決定権の状況ごとに上位3つの取引上の強みに網掛け（その他を除く）

② 納期

取引上の強みと納期決定権の関係をみると、「主として自社が決める」の割合は、価格決定権と同様、「オンリーワン技術・製品」が28.5%で最も高く、「情報提供力」23.8%、「顧客ニーズの把握」19.6%と続く（図表 I-2-47）。一方、「主として得意先が決める」の割合は、「低価格」71.2%が最も高く、「短納期」70.5%、「量産能力」67.7%の順となった。

【図表 I-2-47】取引上の強みと取引条件の関係（納期）

～「オンリーワン技術・製品」、「情報提供力」が、「主として自社が決める」の割合が高い～

複数回答

		主として自社が決める①	主として得意先が決める②	交渉次第	①－②	n
取引上の強み	得意先との近接	12.8%	67.4%	26.3%	▲ 54.6	1,137
	提案能力	18.8%	57.1%	32.0%	▲ 38.3	532
	低価格	11.9%	71.2%	22.2%	▲ 59.3	839
	情報提供力	23.8%	51.9%	34.3%	▲ 28.1	181
	顧客ニーズの把握	19.6%	55.9%	33.1%	▲ 36.3	444
	営業力	16.9%	61.1%	30.6%	▲ 44.2	301
	高品質	15.2%	65.2%	26.9%	▲ 50.0	1,190
	短納期	11.3%	70.5%	24.6%	▲ 59.2	1,331
	量産能力	11.2%	67.7%	27.6%	▲ 56.5	294
	多品種小ロット対応	13.4%	65.4%	28.6%	▲ 52.0	1,159
	付加サービスの提供	17.7%	58.2%	33.3%	▲ 40.5	282
	オンリーワン技術・製品	28.5%	46.9%	34.3%	▲ 18.4	467
	難注文への対応	13.1%	66.5%	28.1%	▲ 53.4	1,225
	得意先との信頼関係	13.7%	66.7%	25.9%	▲ 53.0	2,186
	その他	22.7%	59.1%	18.2%	▲ 36.4	44

* 価格決定権の状況ごとに上位3つの取引上の強みに網掛け（その他を除く）

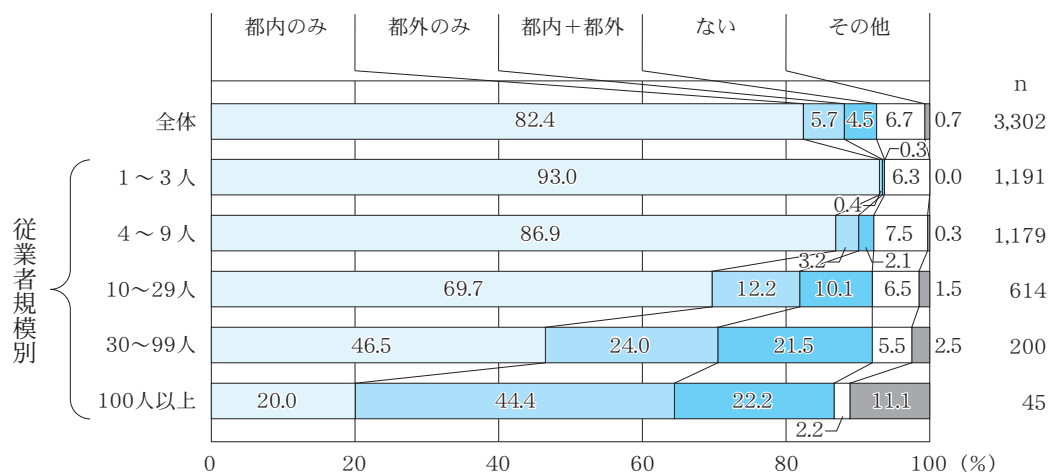
3 製造拠点の状況 ～工場等の拠点が「都内のみ」の割合が全体の約8割～

企業の製造拠点である工場等の立地状況をみたところ、「都内のみ」にある企業が82.4%で大部分を占めた（図表 I -2-48）。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さいほど製造拠点が「都内のみ」である割合が高く、従業者規模が大きいほど「都外のみ」、「都内+都外」、「その他」が高い。また、製造拠点が「ない」とする企業は4～9人の割合が最も高く、従業者規模が大きい企業については自社で製造拠点を持つ割合が高い。

【図表 I -2-48】製造拠点の状況

～「都内のみ」の割合が全体の約8割、従業者規模が大きい企業は都外にも立地している割合が高い～



*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*その他…「海外のみ」、「都内+海外」、「都外+海外」、「都内+都外+海外」

*ここでの「都外」は国内での都外を指す

第3節 経営課題

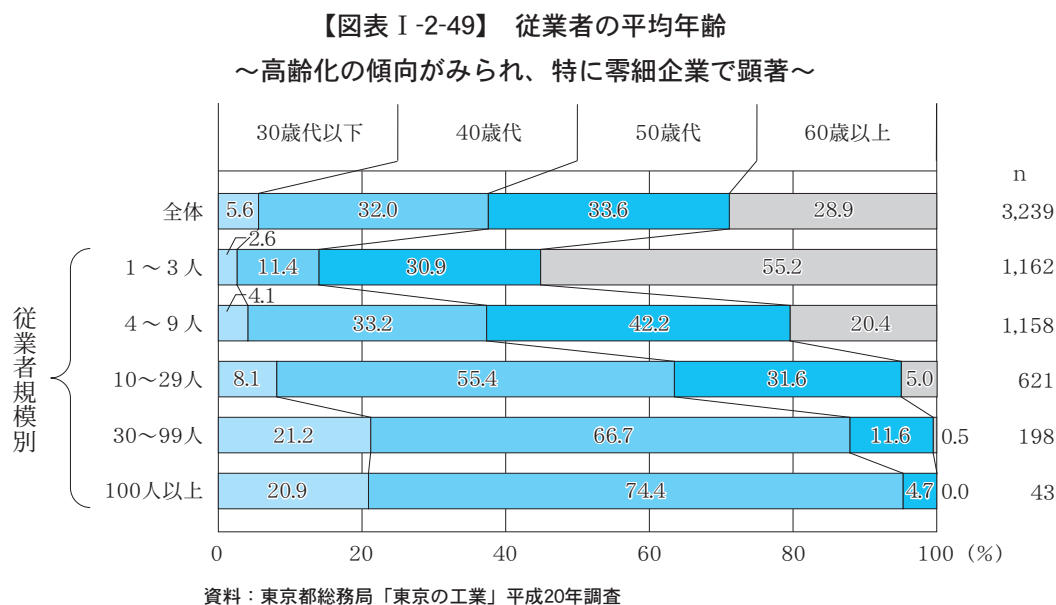
1 従業者と経営者の高齢化

(1) 従業者の平均年齢 ～高齢化の傾向がみられ、特に零細企業で顕著～

従業者の平均年齢は、「50歳代」が33.6%と最も多く、「40歳代」32.0%が続く。また、「60歳以上」が28.9%と3割近くを占めており、従業者の高齢化がうかがえる（図表 I -2-49）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人は、「60歳以上」の割合が55.2%と半数以上にのぼり、4～9人の20.4%と比較して34.8ポイント差と従業者の高齢化が顕著である。従業者規模が大きいほど「50歳代」、「60歳代」の割合が減っていく一方、若い年齢区分の割合が増加し、30～99人、100人以上では「30歳代以下」の企業が2割を超えている。



② 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」、「鉄鋼」は「60歳以上」の割合が特に高い（図表 I-2-50）。「印刷・同関連」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」は「30歳代以下」または「40歳代」の割合が高い。

【図表 I-2-50】 業種別の従業者平均年齢

～「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」などで平均年齢が高い～

		30歳代以下	40歳代	50歳代	60歳以上	n
全 体		5.6%	32.0%	33.6%	28.9%	3,239
業 種 別	食 料 品	0.9%	40.2%	34.6%	24.3%	107
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	4.5%	22.7%	27.3%	45.5%	44
	衣服・その他の繊維製品	6.8%	20.4%	29.6%	43.2%	162
	木材・木製品（家具を除く）	1.4%	16.7%	41.7%	40.3%	72
	家具・装備品	1.8%	37.5%	25.0%	35.7%	56
	パルプ・紙・紙加工品	1.7%	19.5%	45.8%	33.1%	118
	印刷・同関連	7.8%	37.1%	34.8%	20.3%	626
	化 学 工 業	6.2%	32.3%	38.5%	23.1%	65
	石油製品・石炭製品	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	6
	プラスチック製品	2.8%	33.5%	35.2%	28.5%	179
	ゴム製品	2.9%	29.0%	34.8%	33.3%	69
	なめし革・同製品・毛皮	4.2%	19.7%	31.0%	45.1%	71
	窯業・土石製品	3.0%	45.5%	21.2%	30.3%	33
	鉄 鋼	2.2%	28.9%	28.9%	40.0%	45
	非 鉄 金 属	0.0%	34.0%	37.7%	28.3%	53
	金 属 製 品	4.7%	27.6%	33.1%	34.5%	550
	一 般 機 械 器 具	3.8%	26.5%	37.9%	31.8%	132
	電 気 機 械 器 具	10.7%	37.6%	31.5%	20.2%	178
	情 報 通 信 機 械 器 具	0.0%	57.1%	31.4%	11.4%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.1%	44.6%	35.7%	12.5%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	5.9%	33.3%	31.4%	29.4%	51
	精 密 機 械 器 具	9.1%	34.8%	32.3%	23.8%	164
	そ の 他	6.7%	34.9%	30.3%	28.1%	327

*業種別は業種無回答を除く

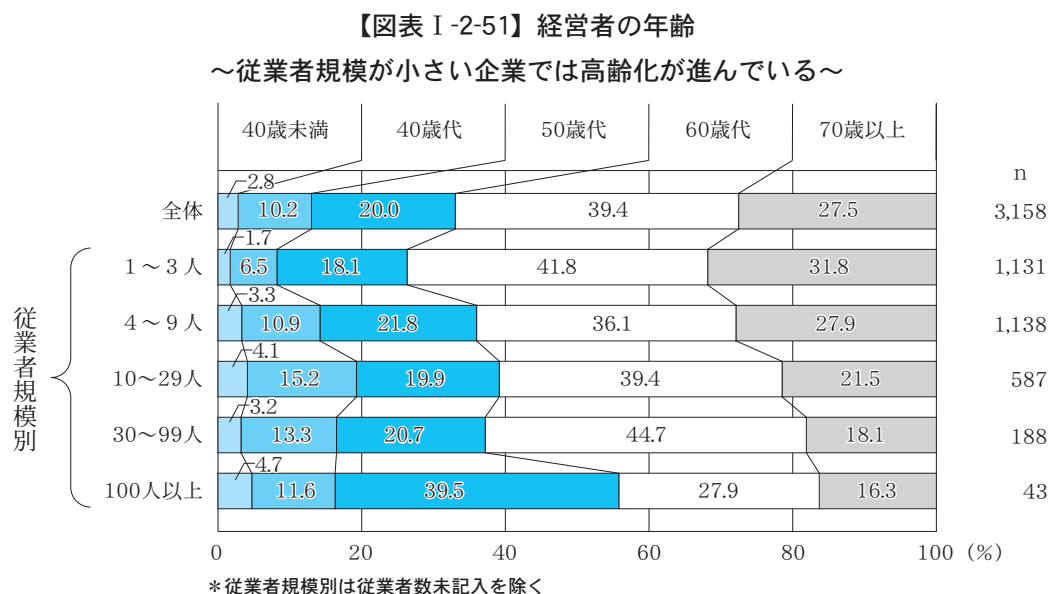
（２）経営者の年齢 ～従業員規模が小さい企業ほど高齢化～

経営者の年齢は、「60歳代」39.4%が最も多く、次いで「70歳以上」27.5%が多い。

① 従業員規模別

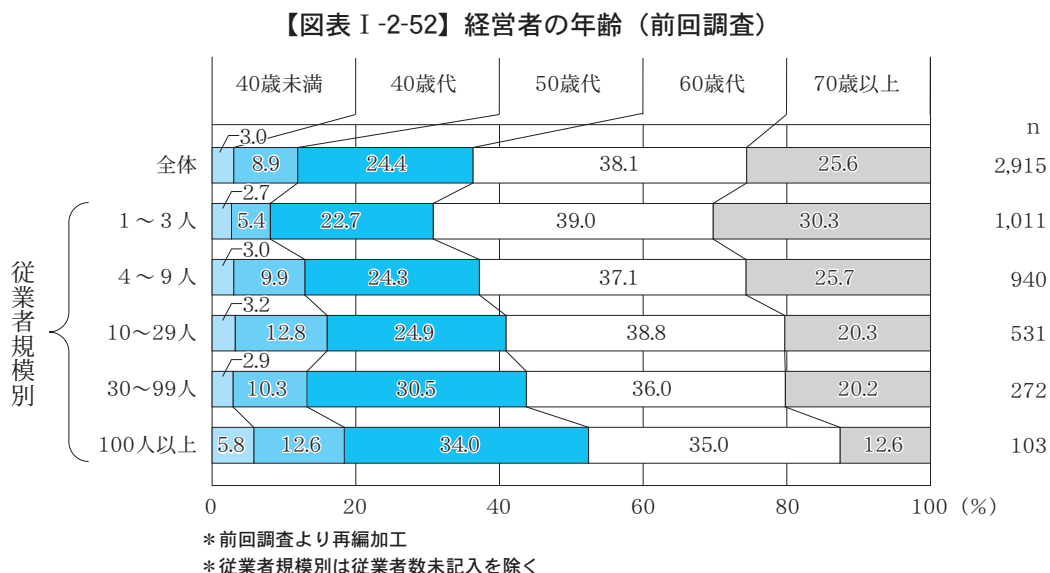
従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて若年層の割合が高くなり、小さいほど高齢層の割合が高くなる。「70歳代」は1～3人で31.8%、4～9人で27.9%と従業員規模が小さい企業で経営者の高齢化が顕著である（図表 I-2-51）。

また、30～99人と100人以上を比べると、「50歳代」は100人以上の39.5%が30～99人の20.7%より18.8ポイント高い一方、「60歳代」は100人以上の27.9%が30～99人の44.7%より16.8ポイント低く、「50歳代」と「60歳代」の間で大きな差がみられた。



② 前回調査との比較

前回調査と全体の年齢区分を比較すると、今回調査は、前回調査と比べて年齢が高い区分である「60歳代」は1.3ポイント、「70歳代」が1.9ポイント増加しており、全体的に高齢化が進んでいる（図表 I-2-52）。一方、年齢が比較的低い区分をみると、全体では「40歳代」が1.3ポイント増加、100人以上では「50歳代」が5.5ポイント増加しており、一部では経営者の世代交代がうかがえる。



③ 業種別

業種別にみると、「パルプ・紙・紙工品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「ゴム製品」などでは「70歳以上」の割合が高く、それぞれの業種で3割を超えている。（図表 I -2-53）。

【図表 I -2-53】 業種と経営者年齢

～「パルプ・紙・加工品」、「木材・木製品（家具を除く）」、「ゴム製品」などでは経営者の3割超が「70歳以上」～

		40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	n
全 体		2.8%	10.2%	20.0%	39.4%	27.5%	3,158
業 種 別	食 料 品	5.1%	17.2%	20.2%	31.3%	26.3%	99
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	42.9%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	0.0%	11.9%	14.3%	47.6%	26.2%	42
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	4.5%	6.4%	21.7%	43.3%	24.2%	157
	木 材 ・ 木 製 品（家具を除く）	2.7%	15.1%	16.4%	30.1%	35.6%	73
	家 具 ・ 装 備 品	1.9%	11.3%	24.5%	39.6%	22.6%	53
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	1.7%	14.7%	20.7%	24.1%	38.8%	116
	印 刷 ・ 同 関 連	3.0%	11.3%	21.3%	38.7%	25.7%	600
	化 学 工 業	3.0%	13.6%	12.1%	39.4%	31.8%	66
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	16.7%	0.0%	16.7%	50.0%	16.7%	6
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	5.9%	7.0%	23.1%	32.3%	31.7%	186
	ゴ ム 製 品	4.6%	12.3%	9.2%	38.5%	35.4%	65
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	1.4%	15.9%	15.9%	50.7%	15.9%	69
	窯 業 ・ 土 石 製 品	0.0%	9.4%	15.6%	46.9%	28.1%	32
	鉄 鋼	2.6%	13.2%	21.1%	44.7%	18.4%	38
	非 鉄 金 属	1.9%	15.1%	24.5%	30.2%	28.3%	53
	金 属 製 品	2.4%	10.3%	19.8%	38.1%	29.4%	551
	一 般 機 械 器 具	2.4%	4.8%	17.6%	45.6%	29.6%	125
	電 気 機 械 器 具	1.7%	9.2%	16.1%	48.3%	24.7%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	2.9%	5.7%	22.9%	48.6%	20.0%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	4.0%	6.0%	26.0%	38.0%	26.0%	50
	輸 送 用 機 械 器 具	1.9%	3.8%	40.4%	30.8%	23.1%	52
	精 密 機 械 器 具	1.9%	9.3%	18.6%	47.8%	22.4%	161
	そ の 他	1.9%	8.9%	21.2%	41.1%	26.9%	316

*業種別は業種無回答を除く

*経営者年齢の各区分における上位3業種に網掛け

2 事業承継

(1) 事業承継の希望・方針 ～「廃業の予定」が2割を超えており、3人以下の零細企業では半数近くにのぼる～

事業承継の希望・方針については、「まだ決めていない」34.0%が最も多く、「子に継がせたい」30.2%、「廃業の予定」22.6%が続いた（図表 I-2-54）。また、何らかの方法で事業を承継することを希望する割合は41.9%（「子に継がせたい」30.2%、「子以外の親族に継がせたい」2.0%、「従業員に継がせたい」5.9%、「外部の人間に継がせたい」1.0%、「誰でもよいから継がせたい」2.0%、「他社に売却したい」0.8%の合計）と4割程度にとどまっている。

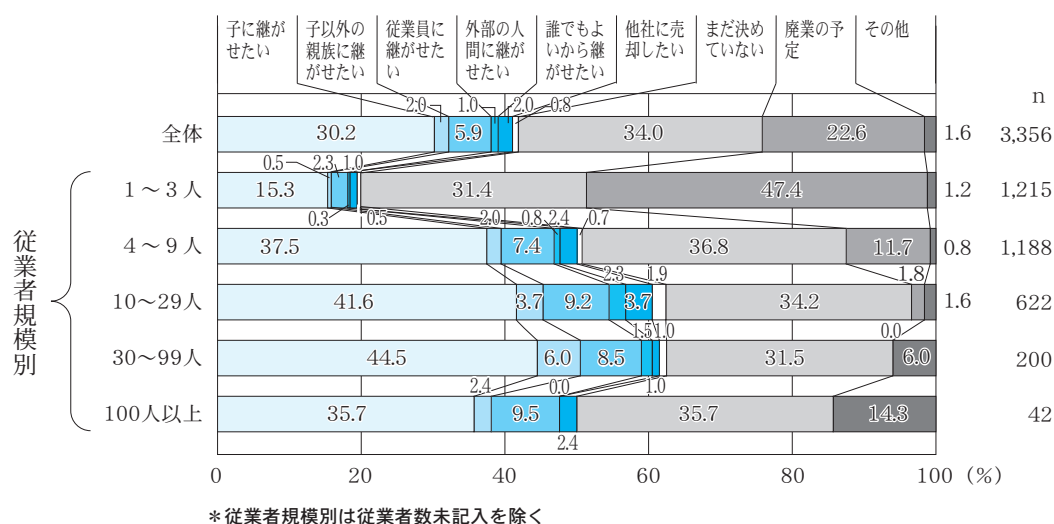
第 I 編第 1 章第 3 節「都内製造業の概要」（P. 16 参照）で述べたように、平成13年から平成18年の5年間の都内事業所数の動きをみると、廃業事業所割合（35.7%）が新設事業所割合（15.9%）を大きく上回り、この間で約2割の事業所が減少している。ここで、「廃業の予定」、すなわち事業承継をする予定のない企業が22.6%、「まだ決めていない」、すなわち事業承継についての判断を保留している企業が34.0%であることを勘案すると、都内事業所数は先細り感が否めない。とりわけ1～3人規模をみると、それぞれ47.4%、31.4%と合計で8割近くにのぼり、零細規模企業の事業承継が深刻な状況にあることが改めて示された。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人は「廃業の予定」が47.4%と約半数にのぼり、他の従業者規模区分よりも割合が高く、4～9人の11.7%と比較しても違いが顕著である。従業者規模が大きくなるほど事業承継の希望を持つ割合が高くなる傾向があり、「子に継がせたい」に加え、「従業員に継がせたい」などの実子以外への承継を希望する割合も高くなっている。

【図表 I-2-54】事業承継の希望・方針

～3人以下の零細企業では「廃業の予定」が半数近くにのぼる。「まだ決めていない」は全従業者区分で3割を超えている～



〈事例 I-2-5〉事業承継の希望・方針

常に事業承継を視野に入れ、10年以上先を見据えている。「多くの社員を預かっている」、「従業員の次の世代にも良いものを引き継いでいきたい」という考えがあらゆる経営展開の源泉となっている。（なめし革・同製品 16人 城東都心近接）

必ずしも子に事業を承継してもらいたいとは考えていない。製造業の経営環境は厳しいため事業を子に継がせたくないという経営者も多く、今後製造業の廃業が加速するのではないかと危惧している。（複合精密切削加工 5人 城南）

② 業種別

業種別にみると、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「なめし革・同製品・毛皮」は「廃業の予定」の割合が高い（図表 I-2-55）。一方、「化学工業」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」は「廃業の予定」の割合が低い。

【図表 I-2-55】 業種と事業承継の希望・方針

～「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「なめし革・同製品・毛皮」は「廃業の予定」の割合が高い～

		子に継が せたい	子以外の 親族に継 がせたい	従業員に 継がせたい	外部の人 間に継が せたい	誰でもよ いから継 がせたい	他社に売 却したい	まだ決め ていない	廃業の予 定	その他	n
	全 体	30.2%	2.0%	5.9%	1.0%	2.0%	0.8%	34.0%	22.6%	1.6%	3,356
業 種 別	食 料 品	39.4%	6.4%	0.9%	2.8%	1.8%	0.0%	25.7%	19.3%	3.7%	109
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	0.0%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	13.3%	2.2%	2.2%	4.4%	0.0%	0.0%	28.9%	46.7%	2.2%	45
	衣服・その他の繊維製品	21.1%	0.0%	6.4%	2.3%	2.3%	0.6%	29.8%	37.4%	0.0%	171
	木材・木製品（家具を除く）	29.7%	1.4%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	40.5%	25.7%	1.4%	74
	家 具 ・ 装 備 品	32.2%	1.7%	6.8%	0.0%	3.4%	0.0%	32.2%	23.7%	0.0%	59
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	37.7%	1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%	29.5%	24.6%	3.3%	122
	印 刷 ・ 同 関 連	30.0%	2.0%	6.6%	1.1%	2.2%	0.6%	37.9%	18.2%	1.4%	639
	化 学 工 業	38.8%	3.0%	6.0%	1.5%	3.0%	0.0%	31.3%	13.4%	3.0%	67
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	71.4%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	31.8%	1.6%	4.2%	0.0%	0.5%	1.6%	38.0%	21.9%	0.5%	192
	ゴ ム 製 品	39.4%	4.2%	1.4%	0.0%	1.4%	2.8%	25.4%	23.9%	1.4%	71
	なめし革・同製品・毛皮	17.1%	0.0%	13.2%	1.3%	1.3%	0.0%	26.3%	38.2%	2.6%	76
	窯 業 ・ 土 石 製 品	33.3%	3.0%	6.1%	3.0%	3.0%	0.0%	30.3%	18.2%	3.0%	33
	鉄 鋼	37.0%	2.2%	0.0%	2.2%	2.2%	2.2%	32.6%	19.6%	2.2%	46
	非 鉄 金 属	35.2%	0.0%	1.9%	0.0%	1.9%	0.0%	27.8%	29.6%	3.7%	54
	金 属 製 品	29.5%	2.6%	3.6%	0.2%	1.6%	1.2%	33.1%	27.0%	1.2%	577
	一 般 機 械 器 具	33.8%	1.5%	4.4%	0.0%	2.9%	0.7%	30.9%	25.7%	0.0%	136
	電 気 機 械 器 具	32.6%	2.2%	11.4%	1.1%	3.8%	0.5%	32.6%	11.4%	4.3%	184
	情 報 通 信 機 械 器 具	18.9%	2.7%	24.3%	2.7%	0.0%	0.0%	37.8%	13.5%	0.0%	37
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	33.9%	1.8%	12.5%	3.6%	0.0%	0.0%	35.7%	10.7%	1.8%	56
	輸 送 用 機 械 器 具	31.5%	0.0%	3.7%	1.9%	0.0%	1.9%	35.2%	25.9%	0.0%	54
	精 密 機 械 器 具	31.6%	1.7%	10.9%	1.1%	3.4%	0.0%	35.6%	13.8%	1.7%	174
	そ の 他	26.9%	1.8%	6.8%	1.2%	2.7%	1.5%	37.0%	21.3%	0.9%	338

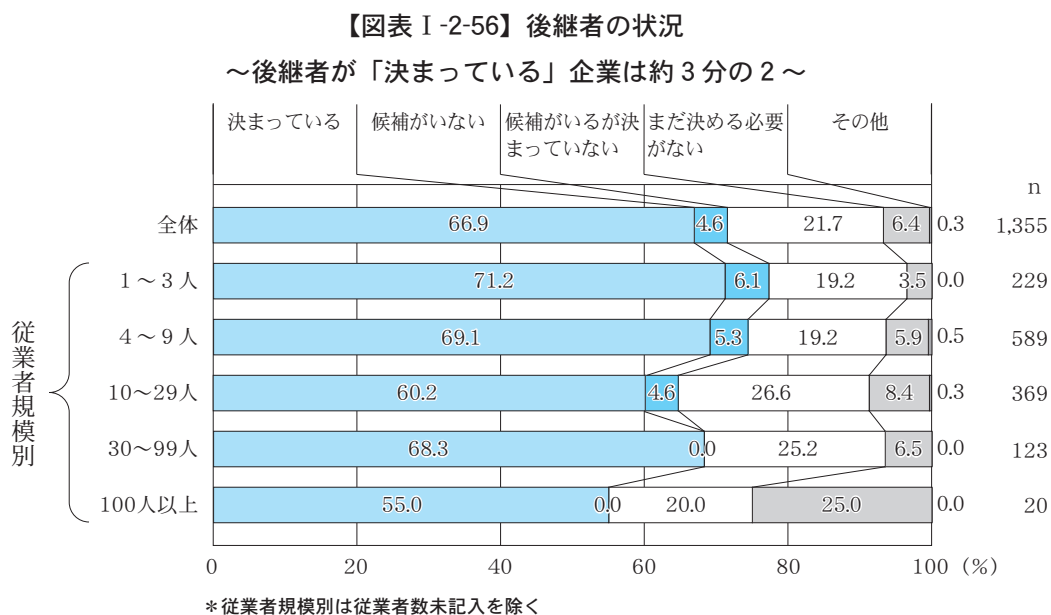
*業種別は業種無回答を除く

*事業承継の希望・方針の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

（２）後継者の状況 ～後継者が「決まっている」は約３分の２～

事業承継の希望・方針の問いに対して誰かに事業を「継がせたい」と回答した企業を対象に後継者の状況をみると、「決まっている」が66.9%と最も多い。一方、「候補がない」が4.6%、「候補がいるが決まっていない」が21.7%であり、これらの２つの区分を合計した26.3%が事業承継に課題があるといえる（図表 I-2-56）。

従業員規模別にみると、従業員規模による違いはそれほどみられないが、100人以上の区分では、「候補がない」がゼロであり、「決まっている」が55.0%、「まだ決める必要がない」が25.0%など、他規模との傾向の違いがみられた。



（３）事業承継上の課題 ～「業界の将来性への不安」が４割を超える～

事業承継の方針に関係なく、すべての回答企業に事業承継上の課題をきいたところ、「業界の将来性への不安」が45.4％と最も多く、「業績不振」36.5％、「借入金の返済」20.9％と続き、都内中小製造業の厳しい経営状況を反映している（図表Ⅰ-2-57）。また、「適切な後継者の不在」19.9％や「後継者の教育」19.3％など、後継者に関する課題の割合も高い。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、1～3人、4～9人では「業界の将来性への不安」がそれぞれ5割程度、「業績不振」がそれぞれ4割程度と高く、従業者規模が大きくなるほどこれらの割合は低くなっている。また、「後継者の教育」、「事業承継の社内体制が未整備」といった事業承継を実施する際の課題については、100人以上の区分を除き、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなり、「特になし」も1～3人を除き、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなっている。100人以上では、「その他」を除くすべての課題の割合が30～99人より低く、「特になし」が38.6％と他の従業者を大きく上回る。

【図表Ⅰ-2-57】事業承継上の課題

～「業界の将来性への不安」が最も多く、「業績不振」が続く～

複数回答

		適切な候補者の不在	後継者の教育	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	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全	体	19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
従業者規模別	1～3人	20.9%	7.5%	42.5%	13.6%	4.8%	0.3%	3.2%	2.1%	1.7%	51.1%	2.1%	13.5%	1,021
	4～9人	19.9%	20.2%	40.0%	24.6%	9.4%	2.0%	10.8%	6.7%	3.8%	50.5%	0.8%	10.3%	1,108
	10～29人	19.2%	33.3%	29.6%	29.0%	19.5%	7.6%	13.6%	13.1%	4.9%	36.7%	1.7%	10.6%	594
	30～99人	16.8%	34.6%	16.2%	16.2%	22.2%	11.9%	22.2%	16.8%	4.9%	24.3%	2.2%	20.0%	185
	100人以上	13.6%	29.5%	11.4%	9.1%	15.9%	6.8%	18.2%	13.6%	2.3%	11.4%	0.0%	38.6%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*各事業承継の課題における上位1つに網掛け

② 業種別

業種別に事業承継上の課題をみたのが図表 I-2-58である。課題の中で割合が高い「業績不振」と「業界の将来性への不安」についてみると、多くの業種で「業績不振」と「業界の将来性への不安」は他の課題よりも概ね高く、なかでも、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「衣服・その他の繊維製品」、「木材・木製品（家具を除く）」などでの割合が高く、都内で事業所数が多い「印刷・同関連」、「金属製品」といった業種における割合も高い。

【図表 I-2-58】 業種別にみた事業承継上の課題

～多くの業種で「業績不振」、「業界への将来性への不安」と回答した割合が高い～

複数回答

		適切な候補者の不在	後継者の教育	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	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全 体		19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
業 種 別	食 料 品	19.6%	27.5%	17.6%	19.6%	5.9%	3.9%	9.8%	10.8%	1.0%	31.4%	1.0%	16.7%	102
	飲料・たばこ・飼料	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	15.8%	13.2%	50.0%	13.2%	7.9%	0.0%	2.6%	5.3%	5.3%	42.1%	0.0%	13.2%	38
	衣服・その他の繊維製品	20.3%	13.7%	38.6%	22.2%	7.8%	2.0%	11.1%	4.6%	0.7%	54.9%	2.0%	7.2%	153
	木材・木製品(家具を除く)	17.6%	7.4%	42.6%	16.2%	4.4%	0.0%	2.9%	5.9%	0.0%	64.7%	2.9%	11.8%	68
	家具・装備品	17.9%	21.4%	37.5%	7.1%	7.1%	3.6%	1.8%	7.1%	5.4%	44.6%	3.6%	17.9%	56
	パルプ・紙・紙加工品	19.8%	12.6%	36.0%	12.6%	1.8%	5.4%	3.6%	7.2%	1.8%	38.7%	0.9%	15.3%	111
	印刷・同関連	17.1%	19.2%	40.2%	20.3%	9.4%	2.7%	9.4%	5.5%	2.9%	55.0%	1.0%	9.7%	595
	化学工業	22.6%	21.0%	29.0%	16.1%	11.3%	6.5%	9.7%	6.5%	1.6%	33.9%	3.2%	17.7%	62
	石油製品・石炭製品	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	42.9%	7
	プラスチック製品	22.5%	10.7%	40.8%	17.8%	8.9%	5.3%	8.9%	5.9%	1.8%	49.1%	1.2%	12.4%	169
	ゴム製品	15.6%	20.3%	42.2%	25.0%	17.2%	7.8%	6.3%	10.9%	4.7%	34.4%	0.0%	10.9%	64
	なめし革・同製品・毛皮	6.0%	14.9%	38.8%	25.4%	10.4%	3.0%	6.0%	4.5%	1.5%	53.7%	3.0%	16.4%	67
	窯業・土石製品	15.6%	25.0%	28.1%	18.8%	18.8%	3.1%	12.5%	6.3%	3.1%	50.0%	0.0%	15.6%	32
	鉄 鋼	15.9%	20.5%	31.8%	20.5%	6.8%	2.3%	6.8%	11.4%	4.5%	38.6%	2.3%	18.2%	44
	非鉄金属	13.3%	20.0%	37.8%	15.6%	2.2%	0.0%	13.3%	11.1%	6.7%	51.1%	0.0%	11.1%	45
	金属製品	20.1%	17.9%	41.6%	21.5%	10.1%	1.8%	8.2%	6.2%	4.2%	49.3%	1.0%	11.7%	503
	一般機械器具	23.4%	20.2%	32.3%	25.0%	13.7%	4.0%	12.9%	8.9%	4.0%	35.5%	1.6%	14.5%	124
	電気機械器具	23.3%	22.7%	28.8%	20.2%	14.7%	4.3%	14.7%	11.0%	4.3%	35.0%	1.8%	13.5%	163
	情報通信機械	22.9%	25.7%	40.0%	34.3%	14.3%	0.0%	17.1%	5.7%	0.0%	25.7%	5.7%	17.1%	35
	電子部品・デバイス	28.3%	32.1%	37.7%	30.2%	24.5%	3.8%	9.4%	3.8%	3.8%	37.7%	0.0%	7.5%	53
	輸送用機械器具	36.4%	25.0%	38.6%	18.2%	4.5%	4.5%	9.1%	11.4%	2.3%	50.0%	0.0%	0.0%	44
	精密機械器具	18.4%	23.4%	34.2%	26.6%	17.7%	6.3%	13.9%	12.0%	4.4%	35.4%	0.6%	13.3%	158
	そ の 他	24.3%	25.2%	29.6%	23.6%	14.6%	2.3%	10.6%	6.0%	4.7%	36.5%	3.3%	18.3%	301

*業種別は業種無回答を除く

*事業承継上の課題の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I-2-6〉事業承継

息子が社内に2人いるが、企業存続には現社長を超える能力あるいは自分自身で起業できるだけの能力がないと無理であると判断し、子に承継させることを断念した。取引関係のある会社にM&Aという形で買い取ってもらった。(産業用自動化機械製造 24人 城南)

魅力のある会社、製品であれば後継者は事業を承継したいと思うはずであって、後継したいと思わせるような会社をつくっていくことが必要である。(特殊電装品製造 9人 多摩地域)

常に次世代のことを考え、後継者となる現在20代後半の従業員への事業承継がスムーズにできるよう教育や環境づくりを進めている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

3 技能継承

(1) 技能継承への今後の対応 ～人から人への技能継承が主体～

技能継承への対応方法をみると、「若手へ技能継承」が31.3%と最も高く、「雇用延長・再雇用」22.9%、「技能のある人材を中途採用」18.1%が続く(図表 I-2-59)。一方、「何もしない・必要なし」が46.6%と、半数近くの企業が技能継承への対応を実施しない方針である。手法は人から人への継承が主体であり、「NC、MC機械等の活用」、「知識のデータベース化」といった機械等を活用した対応を検討している企業はそれほど多くない。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほどそれぞれの対応を実施している割合が高く、技能継承への取組みに対して積極的である。一方、1～3人は80.7%、4～9人は39.1%が「何もしない・必要なし」であるが、従業者規模が小さい企業では技能継承への対応が困難な面もあり、取組みに対して消極的な結果が示されたも考えられる。

【図表 I-2-59】技能継承への対応

～従業者規模が大きい企業ほど技能継承への取組みに対して積極的～

		若手へ 技能継承	雇用延長・ 再雇用	技能のある 人材を 中途採用	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	複数回答 n
全 体		31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
従業者 規模別	1 ～ 3 人	9.3%	5.5%	5.2%	2.3%	1.6%	1.2%	1.0%	0.8%	80.7%	954
	4 ～ 9 人	32.9%	22.9%	21.2%	8.2%	4.8%	4.4%	1.3%	0.7%	39.1%	1,058
	10 ～ 29人	52.8%	39.3%	29.8%	15.7%	6.7%	9.8%	4.2%	0.8%	18.3%	600
	30 ～ 99人	56.8%	49.7%	26.1%	24.1%	4.5%	14.6%	8.5%	1.0%	13.6%	199
	100人以上	73.3%	68.9%	31.1%	24.4%	8.9%	6.7%	11.1%	0.0%	11.1%	45

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「精密機械器具」や「輸送用機械機具」などの電気・機械関連業者や「化学工業」、「窯業・土石製品」において、各項目の割合が他業種に比べて高い傾向があり、技能継承への取組みに積極的であることがうかがえる（図表 I -2-60）。一方、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は「何もしない・必要なし」の割合が比較的高い。

【図表 I -2-60】 業種別の技能継承への対応

～「化学工業」や電気・機械関連の業種で技能継承への取組みに対して積極的な割合がやや高い～

複数回答

		若手へ 技能継承	雇用延長・ 再雇用	技能のある 人材を中途 採用	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	n
	全 体	31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
業 種 別	食 料 品	35.0%	22.0%	12.0%	21.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	49.0%	100
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	50.0%	50.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊 維 工 業（衣服・ そ の 他 繊 維 除 く）	25.0%	13.9%	5.6%	5.6%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	66.7%	36
	衣服・その他の繊維製品	21.7%	13.0%	15.9%	6.5%	0.7%	5.1%	0.7%	0.7%	55.1%	138
	木材・木製品(家具を除く)	20.3%	12.5%	15.6%	1.6%	3.1%	1.6%	0.0%	0.0%	60.9%	64
	家 具 ・ 装 備 品	26.5%	22.4%	14.3%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	53.1%	49
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	21.8%	17.8%	12.9%	6.9%	2.0%	4.0%	2.0%	2.0%	56.4%	101
	印 刷 ・ 同 関 連	30.4%	20.3%	20.5%	7.4%	0.9%	3.8%	3.1%	0.0%	45.8%	552
	化 学 工 業	51.6%	25.8%	17.7%	16.1%	0.0%	11.3%	3.2%	0.0%	33.9%	62
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	57.1%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	25.6%	18.3%	11.6%	7.3%	5.5%	5.5%	2.4%	0.6%	55.5%	164
	ゴ ム 製 品	28.8%	23.7%	10.2%	6.8%	1.7%	3.4%	3.4%	0.0%	44.1%	59
	なめし革・同製品・毛皮	25.0%	10.9%	15.6%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%	0.0%	57.8%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	43.3%	36.7%	23.3%	13.3%	0.0%	3.3%	3.3%	0.0%	40.0%	30
	鉄 鋼	38.5%	30.8%	10.3%	10.3%	5.1%	0.0%	5.1%	0.0%	41.0%	39
	非 鉄 金 属	34.1%	25.0%	15.9%	4.5%	2.3%	4.5%	2.3%	0.0%	50.0%	44
	金 属 製 品	27.9%	21.7%	15.7%	8.4%	7.6%	4.0%	2.0%	0.6%	52.2%	498
	一 般 機 械 器 具	31.1%	32.0%	27.9%	9.0%	9.8%	7.4%	4.9%	0.8%	40.2%	122
	電 気 機 械 器 具	40.8%	42.0%	31.0%	10.9%	4.0%	6.3%	3.4%	2.3%	27.6%	174
	情 報 通 信 機 械 器 具	41.2%	29.4%	20.6%	11.8%	5.9%	5.9%	5.9%	0.0%	35.3%	34
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	38.0%	28.0%	22.0%	16.0%	4.0%	14.0%	2.0%	4.0%	28.0%	50
	輸 送 用 機 械 器 具	39.1%	30.4%	21.7%	19.6%	21.7%	10.9%	2.2%	2.2%	37.0%	46
	精 密 機 械 器 具	39.5%	32.5%	29.3%	16.6%	10.8%	12.1%	3.8%	0.6%	33.8%	157
	そ の 他	34.1%	18.7%	13.1%	9.2%	3.6%	6.2%	1.6%	2.0%	46.6%	305

*業種別は業種無回答を除く

*技能継承への対応の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

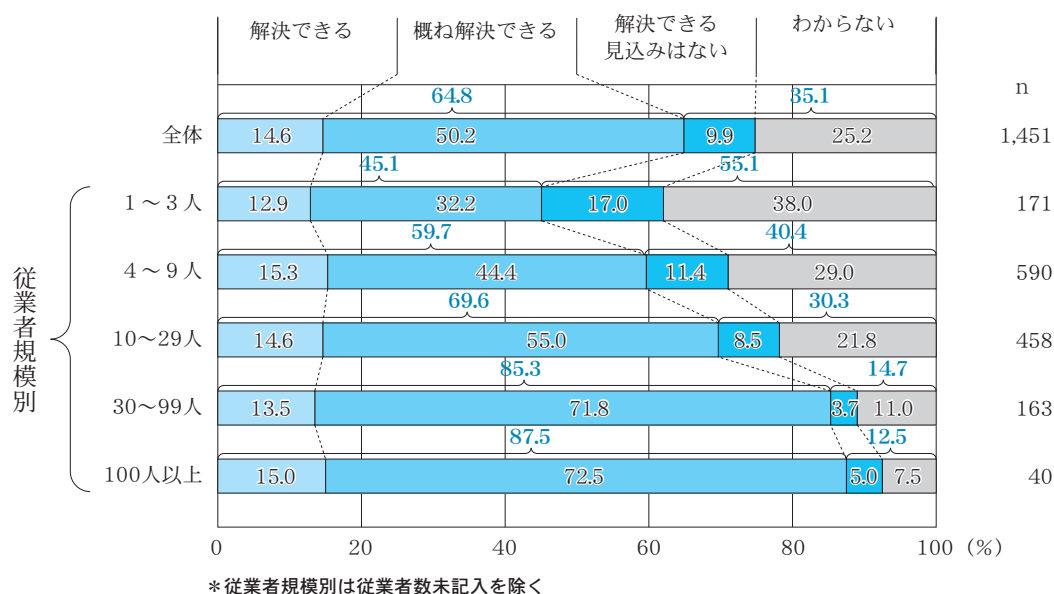
(2) 技能継承問題の解決の見込み ～対応を行っている企業の約3分の2が解決に肯定的～

技能継承への対応を行っている企業を対象に、技能継承問題解決の見込みについてきいたところ、「解決できる」14.6%、「概ね解決できる」50.2%と肯定的な見込みが大半を占めるものの、「わからない」25.2%も約4分の1にのぼる（図表 I-2-61）。

従業員規模別にみると、1～3人の零細規模においては「解決できる見込みはない」17.0%と「わからない」38.0%の合計（55.1%）が「解決できる」12.9%と「概ね解決できる」32.2%の合計（45.1%）を上回るなど、零細規模においては解決の見込みを不安視する企業が多い。従業員規模が大きい企業は解決に肯定的な見方をする割合が比較的高いが、「解決できる」の割合は従業員規模でそれほど違いがなく、大部分が「概ね解決できる」であり、技能継承の難しさがうかがえる。

【図表 I-2-61】 技能継承対応の結果に対する解決見込み

～約3分の2が解決の見込みに肯定的～



〈事例 I-2-7〉技能継承

ベテランの技術者には可能な限り働いてほしいと思っており、技能を持つベテランを活かさない手はないと考えている。現場はベテランと若手が1対1で技能を伝えていくことがよいと考えている。（鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南）

技能継承の問題があったが、定年技能者を嘱託として63歳まで再雇用し、技能を有する人材を中途採用することなどとあわせて、研修、データ化により若手への技能継承を行っていたことから、現在では対応できている。（精密加工機器製造 22人 多摩地域）

技能継承を円滑に進めるため、60歳から65歳まで、1年ごとの再雇用制度がある。能力のある人には70歳まででも会社に残ってほしいと考えている。本年度18歳の工業系新卒を採用し、会社の要となる設計部に配属した。（特殊機械部品製造 62人 城南）

技術者は10名程度いるが、定年制を廃止しており、従業員の半数弱は60歳以上である。仕事は頭と手先を使う仕事なので現段階では雇用延長で対応可能であるが、長期的には技能継承は大きな課題である。若手の人

材育成の必要性は感じているが、養成には少なくとも10年はかかることと、若手採用の余裕がないため困難である。(産業用電子計測器製造 18人 多摩地域)

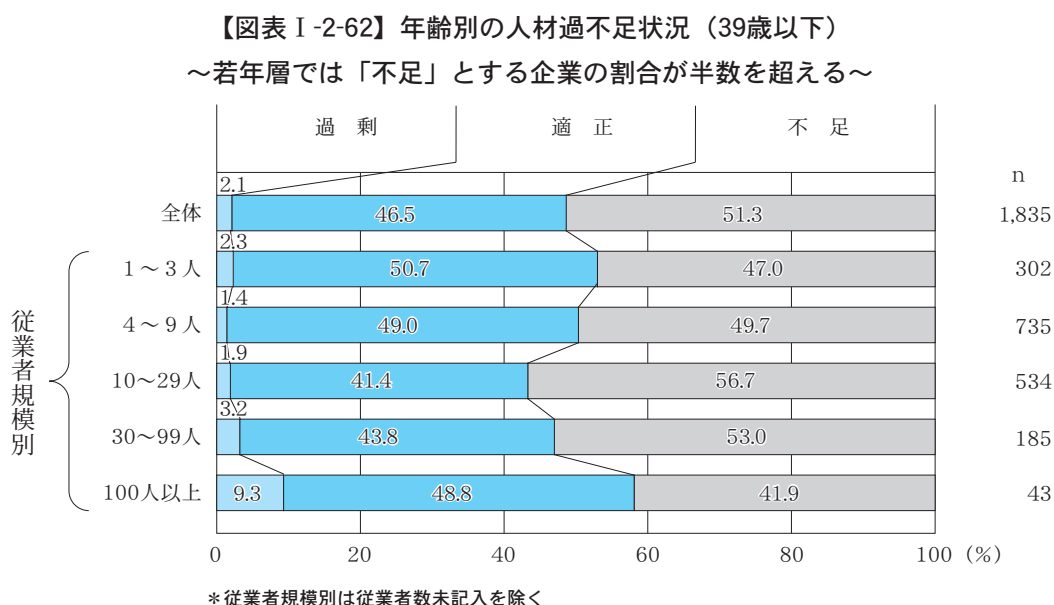
技能継承は当社にとって重要であり、熟練技能者には退職する際に1年半残ってもらい、マニュアル化や録画による対応を行っている。においや微妙な音の違いなど、書類や画像ではわからない五感に頼るノウハウも多くあり、困難さを感じている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

4 人材採用・能力開発

(1) 人材の過不足状況 ～若年の従業者が不足する一方、高齢の従業者に過剰感がみられる～

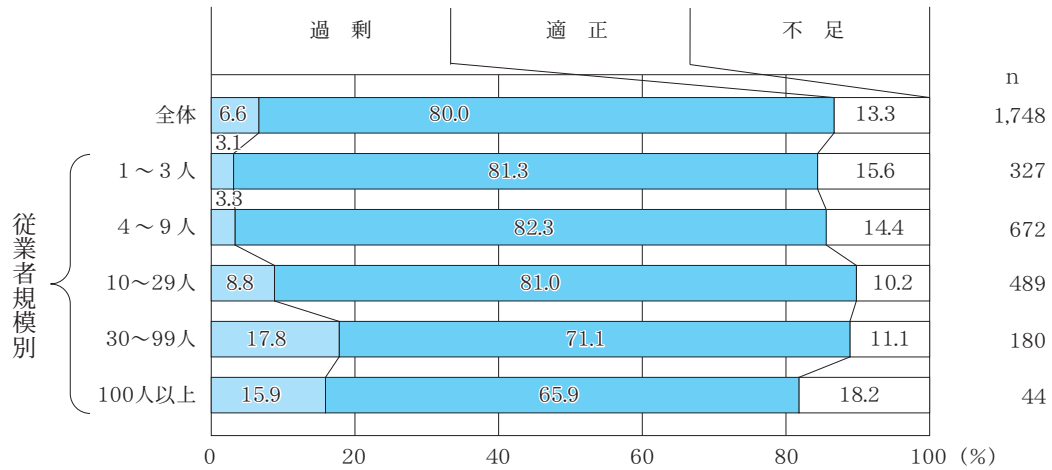
企業における人材の過不足状況を年齢別にみると、39歳以下の人材については、51.3%が「不足」していると感じており、「過剰」とする企業は2.1%にとどまった(図表 I-2-62)。しかし、高齢層では「不足」が低く、「過剰」が高くなる傾向があり、55歳以上の人材では24.5%が「過剰」とする一方、「不足」は3.5%であった(図表 I-2-64)。

従業者規模別にみると、いずれの年齢層においても従業者規模が大きいほど人材に対する過剰感が強い傾向がみられた。



【図表 I -2-63】 年齢別の人材過不足状況（40～54歳）

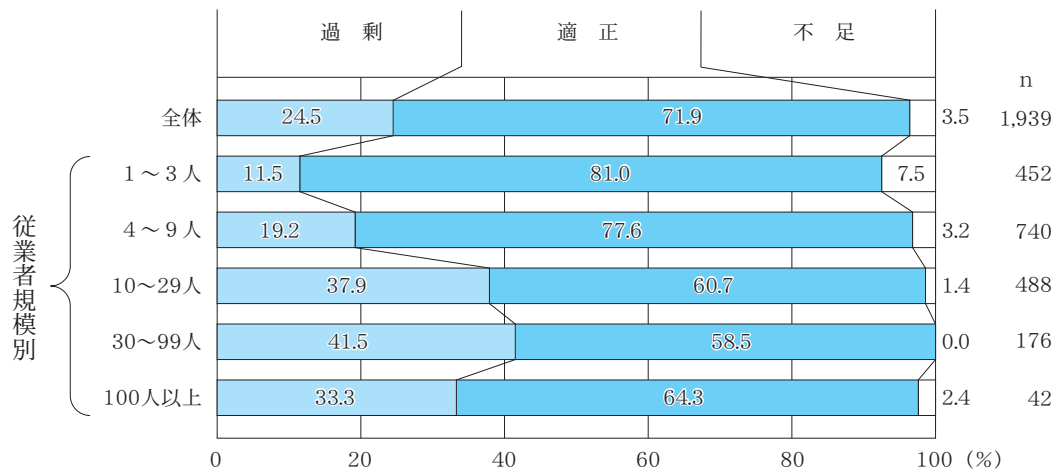
～「適正」とする企業が約8割。従業員規模が大きい企業でやや「過剰」感がみられる～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

【図表 I -2-64】 年齢別の人材過不足状況（55歳以上）

～「過剰」とする割合が若年層よりも高い。従業員規模が大きい企業では「過剰」とする割合が高い～



*従業員規模別は従業員数未記入を除く

（２）人材採用に関する課題 ～必要とする技能を持つ人材の確保が課題～

人材採用に関する課題についてみると、課題を「特になし」とする企業が57.8%と最も多い（図表 I-2-65）。課題がある企業をみると、「必要とする技能を持つ人が採用できない」が25.5%と最も高く、次いで「高度な技術知識を持つ人が採用できない」が11.9%であり、技能・技術を持った即戦力の人材確保を課題としている企業が多い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きいほどそれぞれの課題の割合が増加する傾向がみられる。対照的に、従業者規模が小さい企業では「特になし」の割合が高く、特に1～3人では81.5%を占め、人材採用そのものをそれほど必要としていないことがうかがえる。

【図表 I-2-65】人材採用に関する課題

～「必要とする技能を持つ人が採用できない」が最も高い～

複数回答

		優秀な新卒者の採用ができない	営業等の実務経験のある人が採用できない	高度な技術知識を持つ人が採用できない	必要とする技能を持つ人が採用できない	必要とする人材の数が確保できない	その他	特になし	n
全	体	9.7%	10.4%	11.9%	25.5%	8.1%	2.8%	57.8%	3,028
従業者規模別	1～3人	2.0%	3.0%	3.2%	11.1%	2.8%	3.0%	81.5%	995
	4～9人	7.7%	10.5%	10.2%	26.1%	8.5%	2.0%	57.5%	1,124
	10～29人	19.3%	19.3%	21.8%	43.8%	12.6%	3.8%	31.8%	601
	30～99人	27.3%	20.2%	30.3%	41.4%	17.2%	3.0%	23.7%	198
	100人以上	32.6%	14.0%	32.6%	32.6%	16.3%	2.3%	30.2%	43

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-8〉人材採用

中小の製造業には技術を持った若者が来ないという課題がある。当社は新卒・中途に限らず技術の裏づけのある理工系の学生だけを採用しているわけではない。男性も女性も関係なく、技術・知識がゼロでもやる気があればいいと考えている。（航空機部品製造 13人 城西）

若くて優秀な人材の採用が難しい。以前は期待する水準より低くても採用していたが、現在は人材の質を重視している。失敗を恐れない人を求めており、やる気があればいつでも採用するつもりでいるが、最近は処遇や休日などの制度を気にしすぎる人が多いと感じている。（環境関連機器製造 13人 副都心）

学生のインターンシップを積極的に受け入れている。インターンシップは労力がかかり、ムダという意見も多いが、企業が学生のことをよく知らずに採用活動を行うのではなく、学生と企業の互いの目的を明確にして、ギャップを少なくするためには重要であると考えている。研修終了時に社内で報告のプレゼンテーションをしてもらったところ、従業員も自身の仕事に誇りが持てるようになり、士気があがるというメリットもあった。（精密鑄造加工 23人 多摩地域）

(3) 人材に関して充実させたい能力 ～「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く～

人材に関して充実させたい能力をみたところ、「品質管理・検査の知識・技能」が25.2%と最も高く、「製品開発能力」21.5%が続く（図表 I-2-66）。また、「特になし」も全体で37.2%にのぼった。

従業者規模別にみると、1～3人は「特になし」が63.0%であり、従業者規模が大きくなるにつれて割合が低下し、100人以上では「特になし」は2.2%にとどまる。各項目についても従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、従業者規模が大きい企業ほど能力開発に意欲的である。

【図表 I-2-66】人材に関して充実させたい能力

～「品質管理・検査の知識・技能」が多く、「製品開発能力」が続く～

複数回答

		製品開発能力	デザイン力	設計能力 (CADの活用等)	基本的機械操作能力	高度熟練技能	I・T・情報処理スキル	設備保全能力	品質管理・検査の知識・技能	生産工程合理化能力	保有技術の事業化能力 (技術経営能力)	大学卒業程度の科学技術知識	現場での統率力・リーダーシップ	その他	特になし	n
	全 体	21.5%	11.4%	9.0%	12.4%	16.0%	8.4%	6.0%	25.2%	17.3%	4.5%	1.7%	18.0%	1.5%	37.2%	3,113
従業者規模別	1～3人	11.7%	7.9%	3.8%	7.6%	11.6%	3.4%	3.0%	11.6%	7.0%	1.8%	0.1%	3.3%	1.2%	63.0%	1,040
	4～9人	19.9%	11.1%	9.1%	14.8%	18.1%	8.5%	5.8%	24.9%	16.1%	5.1%	1.4%	14.7%	1.1%	32.2%	1,138
	10～29人	33.0%	16.4%	14.1%	16.6%	19.5%	12.8%	8.9%	40.7%	29.7%	6.1%	3.6%	36.4%	2.6%	12.6%	610
	30～99人	41.2%	16.7%	19.1%	11.8%	17.6%	16.7%	11.3%	46.6%	35.3%	11.3%	4.4%	47.5%	2.5%	10.3%	204
	100人以上	53.3%	11.1%	17.8%	13.3%	15.6%	22.2%	20.0%	48.9%	42.2%	8.9%	8.9%	62.2%	4.4%	2.2%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*従業者規模別に上位3つに網掛け

(4) 人材育成の手法 ～約3分の1が「OJT（現場での指導）」を実施～

人材育成の方法をみると、「OJT（現場での指導）」が36.5%で最も多く、次いで「自己啓発・自己研鑽」が18.1%となっている（図表 I -2-67）。また、「特に何もしていない」は45.2%と半数近くを占める。

従業員規模別にみると、「特に何もしていない」の割合が1～3人において72.5%と高く、従業員規模が大きくなるにつれて減少し、100人以上ではゼロであるように、従業員規模が大きいほど人材育成に積極的であるといえる。従業員規模が大きい企業では特に「OJT（現場での指導）」を重視しており、30～99人は70.1%、100人以上は97.7%が実施している。また、従業員規模が大きい企業は組織的に人材育成に取り組むためか、「社内研修」の割合が6割を超える。

【図表 I -2-67】 人材育成の手法

～「OJT（現場での指導）」が最も多く、「自己啓発・自己研鑽」が続く。「特に何もしていない」企業は4割を超える～

複数回答										n	
		○ J T (現場での 指導)	社内研修	公的機関 主催の研修	業界団体 主催の研修	民間企業 主催の研修	自己啓発・ 自己研鑽	他社への 派遣	その他		特に何もし ていない
全 体		36.5%	16.3%	5.2%	8.9%	4.9%	18.1%	1.6%	0.8%	45.2%	3,115
従業員規模別	1～3人	15.0%	4.1%	1.6%	3.1%	1.2%	10.4%	0.9%	0.9%	72.5%	1,030
	4～9人	37.1%	13.7%	3.7%	6.7%	2.8%	16.6%	1.4%	0.6%	43.2%	1,141
	10～29人	57.2%	29.6%	8.5%	15.1%	8.9%	26.9%	2.3%	1.0%	17.6%	621
	30～99人	70.1%	46.1%	20.1%	27.0%	19.6%	33.8%	3.9%	1.0%	8.8%	204
	100人以上	97.7%	63.6%	25.0%	34.1%	22.7%	40.9%	4.5%	0.0%	0.0%	44

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-9〉人材育成

優秀な人材、同じ価値観、感覚を持っている人を大事にし、顧客ニーズの把握と正しい判断ができる人材を育成することは非常に重要である。特に窓口となる営業が要になってくるので、優秀な人材を営業に配置している。(鍛造・熱処理・機械加工 52人 城南)

一つの工程を極めた職人的な加工技術ではなく、汎用性を重視しており、各種作業が一人でできるような「多能工」体制を整えている。生産の効率化を進めるために、機械化することを考えがちだが、この方法では人件費が安い国に仕事が流れてしまうので、日本の製造業が生き残っていくためには汎用技術を持った「多能工」が必要不可欠である。(航空機部品製造 13人 城西)

技術面のスキルアップだけではなく人間性の向上にも力を入れている。社内講習と外部研修により人材の育成を行っている。(特殊光学機器製造 12人 都心)

数値的な管理目標は一切ない。ノルマを設定し数字・成果だけを見ていては、付加価値のある製品づくり、社員の仕事への意欲、会社への思いの面などで弊害が生じる。社員としっかり向い合える体制を整えており、部門長が1年に1、2回部下と面接を行い適材適所に人材配置をしている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

従業員教育は週に1回90～120分程度、就業時間内に講師を招いて行っている。内容は技術的なことから仕事に対する心構え、レポートの書き方など多岐にわたる。外部の講師による教育を行うのは、客観性を大事にすることと社員の受け取り方が、上司と外部講師では異なると考えたからである。自己啓発のサポートも行っており、通信教育など社員が希望すれば補助金を出している。(環境関連機器製造 13人 副都心)

単なる積み上げ式のOJTではなく、日常の中で、特に人間性を重視した若手への教育を行っている。人を変えていく手段として仕事を教えている。(複合精密切削 5人 城南)

若い従業員たちに人生について真剣に向き合わせ、目標を持たせることで社員の能力を引き出すように努めている。当社では20代の従業員から主体的に率先して働いており、たとえ学歴に差があったとしても5年後には追いつくぐらいに成長できる。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

社員がお互い触発されあうことで力を十分に発揮できるような環境づくりを行っている。人材育成では、人と徹底的に接することで、自分の価値観だけではなく、お互いのアイデンティティを認め合いながらコミュニケーションをとることが重要である。(合成樹脂製品製造 13人 都心)

（５）人材育成上の問題点 ～時間と資金が課題。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い～

アンケートの人材育成の手法に関する設問に対して、「特に何もしていない」と回答した企業を除いて人材育成における問題点を集計したところ、「時間がとれない」36.0%が最も高く、「資金がない」29.4%が続いた（図表Ⅰ-2-68）。また、「対象となる人材がいらない」22.2%、「対象人材に意欲がない」17.8%にみられるように、育成される側の人材を理由とする割合も高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「資金がない」の割合は低くなり、資金的には人材育成に振り向けられる余裕が出てくるものの、「時間がとれない」は従業員規模が大きくなっても割合は高く、4割程度にのぼる。また、「対象となる人材がいらない」は従業員規模が大きくなるほどやや低くなるものの、「対象人材に意欲がない」は従業員規模が大きくなるほど割合が高くなっている。

【図表Ⅰ-2-68】人材育成上の問題点

～時間と資金が課題。対象となる人材の不足、意欲を挙げる企業も多い～

複数回答

		時間がとれない	資金がない	対象となる人材がいらない	育成方法がわからない	技術の陳腐化	人材が定着しない	対象人材に意欲がない	必要性を感じない	その他	特になし	n
全 体		36.0%	29.4%	22.2%	5.2%	7.1%	10.8%	17.8%	3.7%	1.5%	23.3%	1,699
従業員規模別	1～3人	23.3%	32.0%	22.0%	3.0%	5.3%	10.7%	12.7%	7.0%	1.3%	28.0%	300
	4～9人	33.0%	31.3%	25.2%	3.4%	5.1%	10.8%	14.7%	4.5%	1.5%	24.9%	651
	10～29人	46.2%	28.6%	20.3%	7.1%	9.1%	10.8%	22.1%	1.6%	1.4%	19.3%	493
	30～99人	39.3%	23.0%	18.5%	10.7%	11.2%	11.8%	25.3%	1.7%	2.2%	21.3%	178
	100人以上	45.5%	13.6%	18.2%	6.8%	11.4%	9.1%	29.5%	2.3%	0.0%	18.2%	44

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

*各人材育成上の問題点における上位1つに網掛け

5 都内立地

(1) 都内立地のメリット ～「得意先に近い」、「交通の利便性がある」を挙げる企業が多い～

都内立地のメリットについてみると、「得意先に近い」67.8%が最も多く、「交通の利便性がある」47.6%、「部品・資材が調達しやすい」39.9%が続く（図表 I-2-69）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「得意先に近い」はすべての従業者規模で割合が高く、6割から7割程度にのぼる。従業者規模が小さい企業は、「地域内分業が容易にできる」、「部品・資材が調達しやすい」を挙げる割合が高く、地域集積のメリットを感じていることがうかがえる。また、従業者規模が大きくなるにつれて「情報収集がしやすい」、「立地のブランド力がある」、「交通の利便性がある」の割合が高くなる傾向があり、営業活動における都内立地のメリットを感じている企業が多いと考えられる。

【図表 I-2-69】 都内立地のメリット

～「得意先に近い」が最も多く、「交通の利便性がある」、「部品・資材が調達しやすい」が続く～ 複数回答

		得意先に 近い	部品・資 材が調達 しやすい	立地のブ ランド力 がある	情報収集 がしやす い	地域内分 業が容易 にできる	交通の利 便性があ る	優秀な人 材を集め やすい	大きな 消費地 （マーケ ット）が ある	大学や研 究機関が 多くある	その他	特になし	n
全 体		67.8%	39.9%	5.0%	19.8%	16.9%	47.6%	5.7%	9.1%	2.1%	1.0%	11.4%	3,286
従業者規模別	1～3人	70.6%	37.2%	2.7%	10.0%	15.8%	37.0%	1.3%	4.4%	1.1%	0.7%	14.0%	1,169
	4～9人	68.2%	44.4%	5.2%	19.1%	18.9%	51.2%	4.2%	8.5%	2.1%	1.2%	10.2%	1,165
	10～29人	64.7%	39.3%	7.1%	31.9%	16.2%	57.1%	11.9%	13.3%	3.2%	1.6%	8.7%	623
	30～99人	61.7%	36.3%	7.5%	39.3%	13.9%	61.7%	15.4%	25.4%	5.0%	0.5%	9.5%	201
	100人以上	68.2%	29.5%	20.5%	43.2%	11.4%	61.4%	25.0%	22.7%	2.3%	2.3%	9.1%	44

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「得意先に近い」は、全業種で高い割合であり、中でも「印刷・同関連」、「パルプ・紙・紙加工品」が8割を超えている（図表 I-2-70）。「交通の利便性がある」についても、多くの業種で4割から5割程度にのぼり割合が高いが、「化学工業」が64.2%で最も高く、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」は3割台にとどまる。また、電気・機械関連の業種では「部品・資材が調達しやすい」、「地域内分業が容易にできる」、「情報収集がしやすい」が比較的高い。「食料品」、「家具・装備品」、「窯業・土石製品」は「大きな消費地（マーケット）がある」をメリットとする割合が他業種に比べて高い。

【図表 I-2-70】 業種別の都内立地のメリット

～「得意先に近い」は、「印刷・同関連」、「パルプ・紙・紙加工品」で高く、「交通の利便性がある」は「化学工業」で最も高い～

		複数回答											n
		得意先に近い	部品・資材が調達しやすい	立地のブランド力がある	情報収集がしやすい	地域内分業が容易にできる	交通の利便性がある	優秀な人材を集めやすい	大きな消費地（マーケット）がある	大学や機関が多くある	その他	特になし	
全 体		67.8%	39.9%	5.0%	19.8%	16.9%	47.6%	5.7%	9.1%	2.1%	1.0%	11.4%	3,286
業 種 別	食 料 品	68.9%	15.1%	10.4%	14.2%	3.8%	51.9%	7.5%	27.4%	0.9%	0.9%	13.2%	106
	飲料・たばこ・飼料	71.4%	14.3%	42.9%	14.3%	14.3%	71.4%	0.0%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	7
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	68.2%	22.7%	6.8%	9.1%	4.5%	34.1%	0.0%	9.1%	0.0%	4.5%	18.2%	44
	衣服・その他の繊維製品	74.7%	25.3%	8.4%	24.7%	12.0%	48.8%	6.6%	12.0%	0.0%	2.4%	11.4%	166
	木材・木製品（家具を除く）	68.5%	37.0%	6.8%	12.3%	8.2%	47.9%	1.4%	11.0%	0.0%	0.0%	13.7%	73
	家具・装備品	77.6%	43.1%	1.7%	12.1%	12.1%	53.4%	3.4%	17.2%	1.7%	0.0%	6.9%	58
	パルプ・紙・紙加工品	83.3%	28.3%	4.2%	5.0%	18.3%	40.0%	0.8%	4.2%	0.0%	0.8%	8.3%	120
	印刷・同関連	83.3%	30.2%	3.7%	18.1%	25.1%	52.9%	4.8%	11.9%	2.4%	0.5%	7.3%	630
	化学工業	55.2%	25.4%	9.0%	23.9%	4.5%	64.2%	9.0%	13.4%	3.0%	0.0%	7.5%	67
	石油製品・石炭製品	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	7
	プラスチック製品	71.7%	41.8%	3.8%	21.2%	15.2%	46.2%	6.0%	4.9%	2.2%	1.1%	14.7%	184
	ゴム製品	59.4%	49.3%	2.9%	18.8%	17.4%	44.9%	2.9%	5.8%	0.0%	0.0%	13.0%	69
	なめし革・同製品・毛皮	71.2%	45.2%	2.7%	21.9%	16.4%	34.2%	2.7%	9.6%	0.0%	0.0%	15.1%	73
	窯業・土石製品	61.3%	32.3%	0.0%	25.8%	9.7%	45.2%	6.5%	19.4%	12.9%	0.0%	19.4%	31
	鉄 鋼	75.0%	52.3%	11.4%	11.4%	9.1%	40.9%	2.3%	13.6%	0.0%	2.3%	18.2%	44
	非鉄金属	69.8%	39.6%	5.7%	20.8%	13.2%	49.1%	1.9%	1.9%	0.0%	1.9%	15.1%	53
	金属製品	67.3%	46.2%	4.7%	17.7%	20.0%	41.1%	3.8%	4.5%	0.7%	0.5%	12.2%	559
	一般機械器具	47.7%	57.6%	3.0%	18.2%	24.2%	48.5%	13.6%	8.3%	3.0%	0.8%	11.4%	132
	電気機械器具	51.1%	57.7%	6.0%	32.4%	15.9%	54.4%	8.8%	6.0%	5.5%	1.6%	10.4%	182
	情報通信機器	55.6%	61.1%	0.0%	38.9%	25.0%	52.8%	2.8%	2.8%	2.8%	0.0%	2.8%	36
	電子部品・デバイス	60.7%	46.4%	0.0%	28.6%	12.5%	51.8%	5.4%	5.4%	3.6%	1.8%	8.9%	56
	輸送用機械器具	50.9%	50.9%	1.9%	15.1%	22.6%	50.9%	11.3%	3.8%	0.0%	3.8%	15.1%	53
	精密機械器具	52.6%	52.6%	7.0%	28.7%	17.0%	49.1%	11.1%	5.3%	9.9%	0.6%	13.5%	171
	そ の 他	59.2%	40.5%	5.7%	22.5%	9.6%	45.9%	6.6%	11.1%	1.2%	2.1%	14.1%	333

*業種別は業種無回答を除く

*都内立地のメリットの各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I -2-10〉 立地条件

東京は当社の業界のように同業種が集積しているので仕事がやりやすいというメリットがある。また、日本の中心に位置し商品発送でのメリットや、良質な人材の確保が容易であるといったメリットもある。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

モノが売しやすい、大企業の本社が集積している等、あらゆる条件が揃っている都内でものづくりをするのは非常に有利であり、日本の中で東京ほど創業に適した場所はない。情報収集や人脈作りなども東京でないと無理である。(金属表面処理 15人 多摩地域)

都内に営業と本社機能を置いているのは、情報の収集といった点では東京の他にはないからである。モノを東京で製造する必要性は特にない。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東周辺)

ファブレス形態を取っており、都外の協力工場で生産している。本社では研究開発をメインに各種加工機器、消耗品の設計及び販売を行っている。(半導体関連装置製造 24人 城北)

本社のある多摩地域は、ものづくりの場として適している。部品・資材の調達は主に多摩地域で行っており、出荷に関しても横浜港まで近いので利便性が高い。(特殊スクリーン印刷機製造 124人 多摩地域)

城東地域は職人が多く、都心に近い割にはコストが安いので立地として気に入っている。現在の賃借からできれば社屋を購入し移転したいが、小規模企業である当社はフットワークが命であり、取引先の営業担当者が来訪しやすいことも重要である。安易に立地コストが低い場所に移ると売上が減少してしまう恐れがあるため、移転については慎重に検討している。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

(2) 工場・事務所の拡張・移転計画 ～「計画はない」が約9割～

今後の工場・事務所の拡張・移転計画をみると、「計画はない」が89.3%と大きな割合を占めている（図表 I-2-71）。何らかの形で拡張または移転を検討している企業の割合の合計は5.9%にとどまり、「縮小予定である」が4.9%であった。

従業員規模別にみると、いずれの従業員規模においても「計画はない」が大部分を占める。10～29人では「計画はない」が82.8%、「縮小予定」が3.9%と他の区分よりやや低い一方、「都内に工場を拡張または移転」が6.4%、「都外に工場を拡張または移転」が4.4%と拡張・移転の割合がやや高く、他の従業員規模の区分に比べてわずかながら工場等の拡張・移転に前向きである。

【図表 I-2-71】 工場・事務所の拡張・移転計画

～「計画はない」が約9割～

		都内に工場を拡張または移転	都内に事務所を拡張または移転	都外に工場を拡張または移転	都外に事務所を拡張または移転	縮小予定である	計画はない	n
全 体		2.6%	1.0%	1.9%	0.4%	4.9%	89.3%	3,205
従業員規模別	1 ～ 3 人	1.1%	0.2%	0.4%	0.0%	6.3%	92.1%	1,124
	4 ～ 9 人	2.4%	1.4%	1.6%	0.3%	4.5%	89.9%	1,147
	10～29人	6.4%	1.6%	4.4%	0.8%	3.9%	82.8%	609
	30～ 99人	1.5%	1.0%	4.9%	2.0%	3.9%	86.7%	203
	100人以上	6.7%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	91.1%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

(3) 拡張・移転時に重視する点 ～「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先との近さ」を重視～

工場または事務所の拡張・移転を計画している企業に対して、拡張・移転の際に重視する点をきいたところ、「立地コスト」が49.5%と最も高く、「交通の利便性」43.4%、「得意先との近さ」40.1%が続いた（図表 I-2-72）。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さい企業では「外注先・委託先との近さ」が高く、従業員規模が大きい企業では「優秀な人材の集めやすさ」が高いのが特徴的である。また、1～3人は、「周辺住民への配慮」が38.9%にのぼり、取引面やコスト面と並んで高い。

【図表 I-2-72】 拡張または移転の際に重視する点

～「立地コスト」、「交通の利便性」、「得意先との近さ」を重視～

複数回答

	得意先との近さ	外注先・委託先との近さ	同業者との近さ	他の工場・事務所との近さ	自宅との近さ	立地コスト	市場情報の収集しやすさ	優秀な人材の集めやすさ	立地のブランド力の強さ	労働力コスト（人件費の低さ）	交通の利便性	周辺住民への配慮	立地に関する規制	行政の誘致・優遇	その他	n
全 体	40.1%	25.3%	11.0%	11.0%	19.8%	49.5%	12.6%	14.8%	5.5%	12.1%	43.4%	22.5%	15.4%	11.5%	6.0%	182
従業員規模別	1～3人	38.9%	38.9%	11.1%	11.1%	22.2%	44.4%	5.6%	0.0%	0.0%	22.2%	38.9%	16.7%	5.6%	11.1%	18
	4～9人	47.6%	33.3%	15.9%	6.3%	30.2%	41.3%	17.5%	14.3%	12.7%	9.5%	41.3%	22.2%	11.1%	1.6%	63
	10～29人	40.8%	21.1%	6.6%	14.5%	15.8%	56.6%	9.2%	15.8%	1.3%	14.5%	50.0%	23.7%	21.1%	18.4%	76
	30～99人	10.5%	5.3%	15.8%	15.8%	0.0%	57.9%	15.8%	15.8%	5.3%	26.3%	42.1%	5.3%	10.5%	15.8%	19
	100人以上	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	4

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

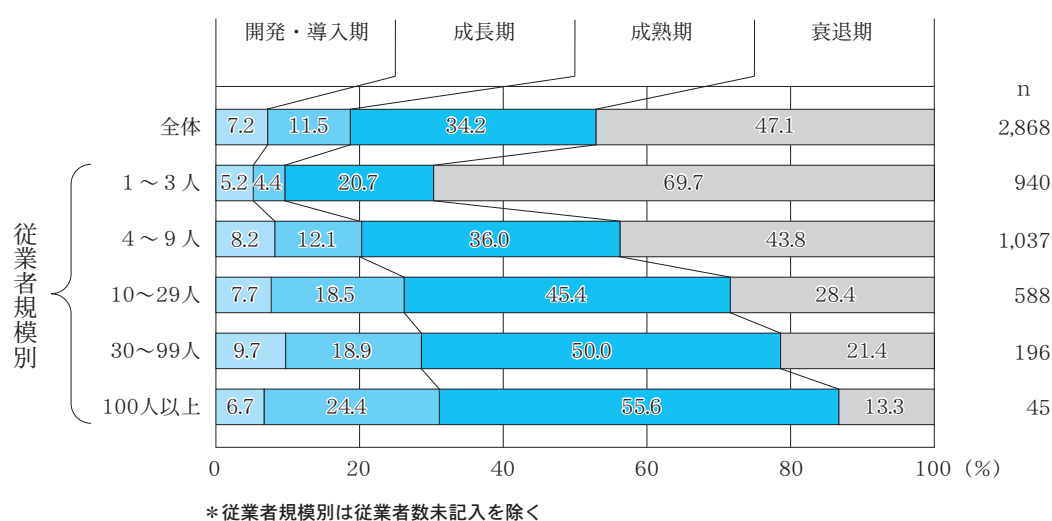
6 保有技術の位置づけ ～約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価～

自社の主要製品・技術のライフサイクルについて自社でどのように評価しているかをみると、47.1%が「衰退期」として評価しており、最も高い割合を占めた（図表 I-2-73）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「成長期」と「成熟期」の割合が高くなり「衰退期」の割合が低くなった。「開発・導入期」は大きな差がなくいずれの規模でも5～10%であった。

【図表 I-2-73】主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～約半数が自社主要製品・技術を「衰退期」として評価～



② 業種別

業種別にみると、「木材・木製品（家具を除く）」、「なめし革・同製品・毛皮」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」が特に「衰退期」の割合が高い（図表 I -2-74）。「情報通信機械器具」、「精密機械器具」は「成長期」の割合が他業種に比べて高くなっている。

【図表 I -2-74】 業種別にみた主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～「情報通信機械器具」、「精密機械器具」については「成長期」の割合が高い～

		開発・導入期	成長期	成熟期	衰退期	n
全 体		7.2%	11.5%	34.2%	47.1%	2,868
業 種 別	食 料 品	11.7%	18.1%	39.4%	30.9%	94
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	28.6%	14.3%	42.9%	14.3%	7
	繊 維 工 業（衣 服 ・ そ の 他 繊 維 除 く）	2.9%	5.9%	29.4%	61.8%	34
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	6.5%	7.2%	28.3%	58.0%	138
	木 材 ・ 木 製 品（家 具 を 除 く）	8.5%	3.4%	13.6%	74.6%	59
	家 具 ・ 装 備 品	6.4%	10.6%	29.8%	53.2%	47
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	6.9%	8.8%	36.3%	48.0%	102
	印 刷 ・ 同 関 連	4.6%	9.9%	28.7%	56.8%	565
	化 学 工 業	6.7%	16.7%	38.3%	38.3%	60
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	28.6%	71.4%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	6.3%	13.3%	31.6%	48.7%	158
	ゴ ム 製 品	8.9%	10.7%	30.4%	50.0%	56
	なめし革・同製品・毛皮	7.8%	7.8%	20.3%	64.1%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	3.7%	11.1%	48.1%	37.0%	27
	鉄 鋼	5.3%	2.6%	50.0%	42.1%	38
	非 鉄 金 属	7.1%	7.1%	33.3%	52.4%	42
	金 属 製 品	7.7%	10.0%	34.1%	48.2%	481
	一 般 機 械 器 具	8.7%	13.9%	40.9%	36.5%	115
	電 気 機 械 器 具	8.7%	15.7%	46.5%	29.1%	172
	情 報 通 信 機 械 器 具	6.7%	26.7%	40.0%	26.7%	30
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	3.8%	11.5%	44.2%	40.4%	52
	輸 送 用 機 械 器 具	4.3%	12.8%	42.6%	40.4%	47
	精 密 機 械 器 具	11.3%	21.4%	37.1%	30.2%	159
	そ の 他	8.9%	10.3%	37.3%	43.5%	292

*業種別は業種無回答を除く

*主要製品・技術のライフサイクルの各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

③ 保有技術との関連

保有技術ごとにみると、「組込ソフトウェア」、「計測技術」については「開発・導入期」、「成長期」の割合が4割を超え、他の保有技術と比べて、成長過程と評価する割合が高い（図表 I-2-75）。一方、「印刷・製版技術」は「衰退期」が半数を超えている。

【図表 I-2-75】保有技術と主要な製品・技術に最もよくあてはまるライフサイクル上の段階
～「組込ソフトウェア」、「計測技術」については成長過程と評価する割合が高い～

		開発・導入期	成長期	成熟期	衰退期	n
保有技術別	成形（圧縮、押出、射出等）技術	12.0%	10.8%	42.4%	34.8%	158
	プレス加工技術	9.7%	8.1%	36.8%	45.4%	370
	研磨・切削に係る技術	7.6%	11.7%	35.3%	45.4%	515
	铸造技術	4.5%	13.6%	36.4%	45.5%	44
	鍛造技術	8.3%	25.0%	37.5%	29.2%	24
	金型製作技術	11.8%	14.5%	38.7%	34.9%	186
	表面処理技術	11.1%	16.7%	42.1%	30.2%	126
	熱処理技術	13.8%	13.8%	43.1%	29.2%	65
	溶接・接合技術	7.2%	11.9%	42.4%	38.5%	335
	塗装技術	8.1%	22.1%	40.7%	29.1%	86
	電子部品・デバイス実装技術	15.5%	16.5%	45.4%	22.7%	97
	化学合成技術	6.8%	18.2%	43.2%	31.8%	44
	印刷・製版技術	5.7%	10.6%	29.8%	53.8%	526
	電子機器組立技術	13.3%	16.3%	48.0%	22.4%	196
	機械組立技術	10.9%	19.0%	40.5%	29.6%	284
	締結技術	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	15
	計測技術	13.6%	32.1%	37.0%	17.3%	81
	バイオ関連技術	6.3%	31.3%	43.8%	18.8%	16
	粉碎・焼結技術	8.3%	16.7%	50.0%	25.0%	12
	組込ソフトウェア	21.7%	21.7%	42.0%	14.5%	69

* 保有技術は複数回答、ライフサイクルの回答は企業単位

* 保有技術が「この中に入らない」とした企業を除く

* 主要製品・技術のライフサイクルの上位3つの保有技術に網掛け

第4節 経営戦略

1 取引における強み ～3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる～

営業・販売において、取引上の強みとして感じている部分についてみると、「得意先との信頼関係」67.6%が最も高く、「短納期」40.9%、「高品質」36.5%、「多品種小ロット対応」35.7%の順に自社の強みと認識している割合が高い（図表 I-2-76）。

従業者規模別にみると、「得意先との近接」、「得意先との信頼関係」は従業者規模にかかわらず割合が高い。また、従業者規模が大きい企業ほどそれぞれの強みを持つ割合が概ね高くなる傾向にあるが、従業者規模により傾向に違いがみられる。1～3人は「低価格」28.9%が、4～9人は「難注文への対応」40.2%が、10～29人、30～99人は、「短納期」（47.1%、44.1%）、「多品種小ロット対応」（45.5%、47.1%）、「提案能力」（26.1%、27.9%）などが、100人以上では「高品質」60.0%や「量産能力」35.6%の割合が高い。取引先のニーズに応えるべく従業者規模に応じて様々な取組みを行っていることがうかがえる。

【図表 I-2-76】 取引における強みとして感じている部分

～3分の2が「得意先との信頼関係」を挙げる～

		得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期	量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンライン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	n
全 体		35.3%	16.3%	26.1%	5.5%	13.6%	9.2%	36.5%	40.9%	9.0%	35.7%	8.6%	14.3%	37.6%	67.6%	1.4%	3,318
従業者規模別	1～3人	32.4%	9.8%	28.9%	2.9%	7.1%	3.1%	26.5%	34.8%	4.6%	29.0%	4.8%	11.9%	35.4%	66.8%	1.5%	1,175
	4～9人	35.8%	16.0%	25.8%	5.4%	13.0%	8.4%	37.8%	43.8%	8.6%	35.4%	9.8%	13.7%	40.2%	69.5%	1.5%	1,184
	10～29人	39.4%	26.1%	23.2%	9.5%	21.2%	16.8%	44.9%	47.1%	14.1%	45.5%	10.7%	17.1%	37.5%	68.1%	1.3%	624
	30～99人	35.8%	27.9%	20.1%	7.8%	30.4%	22.5%	57.8%	44.1%	16.2%	47.1%	14.2%	24.0%	38.2%	67.2%	0.5%	204
	100人以上	37.8%	17.8%	22.2%	6.7%	24.4%	22.2%	60.0%	33.3%	35.6%	44.4%	17.8%	15.6%	26.7%	60.0%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

*各取引の強みにおける上位1つに網掛け

〈事例 I-2-11〉 取引における強み

大手企業からの品質保証の要求は非常に厳しい。取引先でトラブルが起きた場合にはトレーサビリティを追い迅速にレポートを提出できるような体制にしている。さらに、製造過程において、職人が感じた点など、些細なことでも記録に残すように努め、品質向上に生かしている。（複合精密切削加工 5人 城南）

ニッチな業界で顧客との信頼関係が築ければ長期的な取引が可能である。地道に売ることが一番であり、取引先への提案、品質の維持向上、効率化等、様々な取組みにより、ニッチ市場における現在の地位を獲得した。その結果、景気に左右されにくく、リーマンショックの際にもそれほど大きく業績が落ち込まなかった。（特殊電装品製造業 9人 多摩地域）

販売は商社を通さず直接行う。製品開発後にユーザーに実際に使ってもらい、感想や問題点を取り入れ、より良い製品づくりに生かしている。ユーザーとの緊密な連携により、フィードバックを重ねながら開発してきた結果、性能や使い勝手が向上し、業界におけるデファクトスタンダードをとりつつある。（産業用試験機製造 9人 多摩地域）

2 新規参入分野 ～環境分野への関心が高まっている～

新規分野への参入の意向をみると、「環境関連」が17.8%と最も高く、前回調査比[※]で8.8ポイント増加した（図表 I-2-77）。次いで「スポーツ・健康・医療福祉関連」9.0%、「エネルギー関連」6.9%となった。一方、「特になし」の占める割合が67.1%と高い。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、概して従業者規模が大きいほど新規分野への参入に意欲的であるといえる。10人以上の区分では約3割が「環境関連」に関心を持っており、「エネルギー分野」についても1割程度が取組みへの意向を持っている。一方、1～3人では「特になし」が83.5%にのぼった。

【図表 I-2-77】 新規分野として取組みたいと考える事業分野

～「環境関連」が多い。10人以上の従業者規模では3割を超える～

複数回答

		環境関連	半導体 関連	エネルギー 関連	デジタル 家電関連	ナノテク ノロジー 関連	ロボット 関連	航空機・ 宇宙関連	ス ポ ー ツ・健康・ 医療福祉 関連	バイオ 関連	その他	特になし	n
全 体		17.8%	3.6%	6.9%	3.0%	2.9%	4.3%	3.0%	9.0%	3.1%	3.5%	67.1%	3,053
従業者規模別	1 ～ 3 人	6.9%	1.5%	3.5%	1.0%	1.1%	1.7%	1.5%	5.7%	0.5%	2.2%	83.5%	1,033
	4 ～ 9 人	18.4%	3.3%	6.6%	3.5%	2.7%	4.4%	2.8%	9.6%	3.6%	3.4%	67.0%	1,106
	10 ～ 29人	30.7%	6.3%	10.0%	4.3%	4.7%	7.8%	4.3%	13.0%	6.2%	5.5%	47.4%	599
	30 ～ 99人	31.0%	6.5%	15.0%	6.5%	7.0%	5.0%	7.0%	12.5%	5.0%	4.5%	47.0%	200
	100人 以上	31.8%	6.8%	13.6%	2.3%	9.1%	6.8%	6.8%	2.3%	2.3%	4.5%	43.2%	44

* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

※前回調査において今後参入する意向の事業分野を調査したところ「環境関連」が9.0%であった。(n=2,609)

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」、「電子部品・デバイス」、「輸送用機械器具」など、電気・機械関連の業種において新規分野への参入意欲が強い傾向にある（図表 I-2-78）。

【図表 I-2-78】業種別の新規分野として取組みたいと考える事業分野

～電気・機械関連の業種において新規分野への参入意欲が強い傾向がみられる～

複数回答

		環境 関連	半導体 関連	エネル ギー 関連	デジタ ル家電 関連	ナノテ クノロ ジー 関連	ロボッ ト 関連	航空 機・宇 宙関連	スポー ツ・健 康・医 療福祉 関連	バイオ 関連	その他	特に なし	n
全 体		17.8%	3.6%	6.9%	3.0%	2.9%	4.3%	3.0%	9.0%	3.1%	3.5%	67.1%	3,053
業 種 別	食 料 品	9.7%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	7.8%	1.9%	1.9%	80.6%	103
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	85.7%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	12.8%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	7.7%	7.7%	2.6%	82.1%	39
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	5.4%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.8%	1.4%	3.4%	83.0%	147
	木材・木製品(家具を除く)	8.1%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.6%	90.3%	62
	家 具 ・ 装 備 品	15.4%	0.0%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.5%	1.9%	1.9%	76.9%	52
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	10.9%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.9%	0.0%	2.7%	0.9%	2.7%	84.5%	110
	印 刷 ・ 同 関 連	12.9%	0.3%	1.4%	1.2%	1.0%	0.3%	0.0%	5.5%	1.2%	6.4%	76.2%	581
	化 学 工 業	27.4%	8.1%	4.8%	6.5%	16.1%	3.2%	1.6%	9.7%	4.8%	3.2%	51.6%	62
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	21.8%	2.9%	5.3%	4.1%	1.8%	5.9%	1.8%	11.8%	5.9%	1.2%	64.7%	170
	ゴ ム 製 品	16.9%	3.1%	4.6%	3.1%	0.0%	6.2%	1.5%	9.2%	4.6%	1.5%	69.2%	65
	なめし革・同製品・毛皮	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.6%	3.1%	0.0%	7.8%	85.9%	64
	窯 業 ・ 土 石 製 品	9.7%	0.0%	3.2%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	9.7%	74.2%	31
	鉄 鋼	20.0%	0.0%	5.0%	2.5%	5.0%	7.5%	5.0%	10.0%	10.0%	0.0%	62.5%	40
	非 鉄 金 属	24.4%	4.4%	4.4%	8.9%	0.0%	4.4%	4.4%	15.6%	0.0%	2.2%	57.8%	45
	金 属 製 品	19.9%	5.6%	10.2%	4.2%	3.8%	6.1%	5.6%	9.4%	1.5%	1.7%	67.2%	522
	一 般 機 械 器 具	28.8%	3.4%	11.9%	2.5%	2.5%	10.2%	6.8%	11.9%	5.1%	2.5%	55.9%	118
	電 気 機 械 器 具	36.3%	9.5%	22.9%	3.9%	5.6%	6.7%	4.5%	11.7%	7.3%	2.8%	37.4%	179
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.1%	8.6%	14.3%	20.0%	5.7%	5.7%	0.0%	14.3%	5.7%	0.0%	45.7%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	27.8%	20.4%	18.5%	16.7%	13.0%	13.0%	7.4%	9.3%	1.9%	7.4%	33.3%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	31.4%	0.0%	17.6%	3.9%	0.0%	13.7%	9.8%	13.7%	2.0%	3.9%	45.1%	51
	精 密 機 械 器 具	25.3%	13.3%	18.1%	4.2%	10.8%	13.9%	12.0%	17.5%	7.8%	3.0%	41.0%	166
	そ の 他	12.1%	2.2%	3.8%	1.9%	1.6%	2.5%	1.9%	9.5%	3.8%	4.1%	71.4%	315

*業種別は業種無回答を除く

*取組みたいと考える事業分野の各区分における上位3業種に網掛け（nが10以上の業種）

〈事例 I-2-12〉新規参入分野

太陽電池は半導体・液晶技術と関連があるので、太陽電池関係の検査・測定分野が成長する見込みは大きい。また、各国のエネルギー政策も追い風となり、当社製品は環境分野に必要な製品となり得る可能性がある。とみている。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東周辺)

新規進出分野は原子力分野を考えている。過去に原子力の計測関連実績もあり、技術的裏づけも持っている。更には技術的に応用可能な航空宇宙関連分野にも進出したい。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

3 海外展開 ～海外に製造拠点を持つ企業は大規模に集中している～

海外への製造拠点（営業所等を除く）の展開についてみると、海外展開の実績が「あり」とした企業は全体で1.5%にすぎなかった(図表 I-2-79)。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれて「あり」の割合が高くなり、10～29人では3.1%、30～99人では3.4%、100人以上では22.2%の企業が製造拠点を海外に展開した実績がある。

【図表 I-2-79】工場の海外展開の状況

		あり	なし	n
全 体		1.5%	98.5%	3,401
従業者規模別	1～3人	0.1%	99.9%	1,219
	4～9人	1.0%	99.0%	1,208
	10～29人	3.1%	96.9%	635
	30～99人	3.4%	96.6%	204
	100人以上	22.2%	77.8%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-13〉海外展開

昭和63年に取引先の製造拠点がタイにあったことから、タイ工場設立の要望を受け、従業者2,000人規模の合弁会社を設立したが、現地で上場したことから、工場を売却し撤退した。平成14年にタイに100%現地子会社の主力製品の量産工場を稼働させた。前回経験の活用、人脈を持っていたからである。都外の国内工場は国内での需要及び国内外の試作開発品対応、タイ工場はタイ国内外の量産品対応となっており、国内外でのすみ分けをしている。(精密電子部品製造 62人 副都心)

10年前に中国へ進出することも考えたが、コストは安いものの朝令暮改の制度と技術流出の恐れがあり断念した。確実に顧客が確保でき、失敗しても挽回できる手段がないと海外進出はリスクが高い。(特殊スクリーン印刷機製造 124人 多摩地域)

マレーシアの委託工場の機械設備が良いので、製品の品質は日本の下請のものより高く、値段は日本の半値以下である。商品によっては4分の1程度のものもある。(医療機器、電子機器製造 27人 多摩地域)

4 競争力向上に向けての取組み

(1) 製品・技術とあわせて提供しているサービス ～「製品・技術の保証」が最も多い～

製品・技術とあわせて提供しているサービスについてみると、「製品・技術の保証」が31.7%と最も高く、「顧客の状況に応じた調整」29.6%が次いで高い（図表 I-2-80）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「設置・初期稼働の支援」、「顧客の状況に応じた調整」、「製品・技術の保証」、「最適利用方法の提案」など、従業者規模が大きくなるほどサービスを提供している割合が高くなっている。一方、「特に何もしていない」は従業者規模が大きい区分での割合が低くなり、30～99人では23.4%、100人以上では24.4%であった。製品・技術に付帯するサービスは従業者規模が大きくなるほど各事項とも実施割合が高まる傾向が明確に示されている。

【図表 I-2-80】製品・技術とあわせて提供しているサービス

～「製品・技術の保証」が最も多い～

複数回答

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	n
全	体	6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
従業者規模別	1～3人	2.6%	18.7%	2.0%	1.5%	24.5%	7.3%	0.5%	61.0%	1,058
	4～9人	6.4%	31.3%	3.7%	3.4%	32.2%	10.7%	0.7%	45.6%	1,106
	10～29人	10.3%	39.1%	6.7%	4.6%	36.8%	14.4%	0.5%	33.5%	585
	30～99人	16.8%	46.2%	10.2%	7.1%	52.8%	13.7%	1.0%	23.4%	197
	100人以上	28.9%	48.9%	11.1%	8.9%	55.6%	20.0%	0.0%	24.4%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「一般機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」などの電気・機械関連の業種で、製品・技術とあわせてサービスを提供している割合が高い傾向がみられた（図表 I-2-81）。また、「最適利用方法の提案」については、「化学工業」、「鉄鋼」においてサービスを提供している割合が比較的高い。

【図表 I-2-81】業種別にみた製品・技術とあわせて提供しているサービス
～電気・機械関連の業種で付加サービスの提供に積極的～

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	n
全 体		6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
業 種 別	食 料 品	2.0%	23.5%	2.9%	4.9%	25.5%	10.8%	1.0%	59.8%	102
	飲料・たばこ・飼料	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業（衣服・その他繊維除く）	0.0%	8.1%	0.0%	5.4%	29.7%	8.1%	0.0%	62.2%	37
	衣服・その他の繊維製品	0.7%	18.3%	2.8%	2.1%	28.9%	7.7%	0.0%	56.3%	142
	木材・木製品（家具を除く）	1.5%	34.3%	0.0%	4.5%	29.9%	11.9%	1.5%	47.8%	67
	家具・装備品	3.6%	29.1%	0.0%	0.0%	36.4%	12.7%	0.0%	47.3%	55
	パルプ・紙・紙加工品	1.8%	26.8%	0.9%	1.8%	17.9%	8.0%	0.9%	57.1%	112
	印刷・同関連	1.7%	32.4%	4.4%	3.4%	22.5%	8.5%	1.2%	50.3%	587
	化学工業	1.6%	33.9%	4.8%	4.8%	37.1%	21.0%	0.0%	35.5%	62
	石油製品・石炭製品	14.3%	28.6%	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	0.0%	57.1%	7
	プラスチック製	2.4%	25.0%	3.0%	2.4%	25.6%	6.5%	0.6%	58.9%	168
	ゴム製品	1.7%	28.3%	1.7%	0.0%	30.0%	8.3%	0.0%	46.7%	60
	なめし革・同製品・毛皮	2.9%	17.6%	2.9%	1.5%	32.4%	7.4%	0.0%	54.4%	68
	窯業・土石製品	6.7%	30.0%	3.3%	0.0%	33.3%	3.3%	0.0%	50.0%	30
	鉄 鋼	2.6%	23.1%	5.1%	0.0%	33.3%	25.6%	0.0%	41.0%	39
	非鉄金属	2.2%	15.2%	0.0%	0.0%	32.6%	4.3%	0.0%	58.7%	46
	金属製品	4.4%	27.1%	2.5%	1.2%	29.4%	8.1%	0.2%	51.6%	521
	一般機械器具	18.3%	34.1%	5.6%	7.1%	44.4%	10.3%	0.0%	36.5%	126
	電気機械器具	24.2%	30.2%	8.8%	3.3%	54.9%	15.9%	0.5%	28.0%	182
	情報通信機械器具	35.1%	40.5%	10.8%	2.7%	43.2%	8.1%	0.0%	32.4%	37
	電子部品・デバイス	13.7%	41.2%	3.9%	7.8%	45.1%	15.7%	2.0%	29.4%	51
	輸送用機械器具	11.3%	30.2%	3.8%	5.7%	39.6%	11.3%	0.0%	43.4%	53
	精密機械器具	23.6%	41.2%	15.8%	7.3%	49.1%	23.0%	0.0%	29.1%	165
	そ の 他	6.9%	34.1%	3.2%	4.4%	30.6%	10.7%	1.3%	44.2%	317

*業種別は業種無回答を除く

*製品・技術とあわせて提供しているサービスの各区分における上位3業種に網掛け

〈事例 I-2-14〉製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品の品質だけではなく、人的、技術的サポートを兼ね備えたサービスを提供することにより他社と差別化を図っていく。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

(2) IT (情報技術) の活用状況 ～従業員規模により活用状況に違いがみられる～

IT の活用状況についてみると、「電子メール」41.3%、「総務・経理事務」37.3%と、IT の導入が比較的容易な分野での活用が多い(図表 I-2-82)。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど IT の活用が進んでおり、従業員規模による活用状況の違いが顕著である。

中小企業の IT コスト低減手法として注目されている「SaaS^{※1}、クラウドコンピューティング」といった最新 IT サービス利用の導入企業はほとんどないのが現状である。しかし、今後の IT インフラの基盤となる流れが急速に加速しているクラウドコンピューティングは、セキュリティ面などの不安要素が改善されていくにつれて、今後、利用の拡大が見込まれるものと考えられる。

【図表 I-2-82】 IT (情報技術) の活用状況

～従業員規模により活用状況に違いがみられる～

		総務・経理事務	電子メール	製品設計・デザイン	ホームページの作成・開設	受発注業務	生産管理	インターネットを通じた情報収集	SaaS、クラウドなどの最新 IT サービス利用	その他	特になし	n
全 体		37.3%	41.3%	17.9%	25.7%	29.0%	17.0%	32.2%	0.5%	0.4%	36.3%	3,080
従業員規模別	1 ～ 3 人	15.4%	19.5%	9.2%	8.8%	12.4%	5.1%	18.4%	0.1%	0.6%	61.3%	1,040
	4 ～ 9 人	36.5%	42.2%	17.8%	22.5%	27.1%	13.5%	33.4%	0.5%	0.5%	30.9%	1,109
	10 ～ 29 人	61.5%	61.1%	26.7%	43.8%	45.1%	28.7%	44.8%	1.0%	0.2%	14.1%	610
	30 ～ 99 人	76.7%	81.7%	32.2%	66.3%	65.8%	52.0%	56.4%	1.0%	0.0%	6.9%	202
	100 人以上	82.2%	95.6%	46.7%	75.6%	77.8%	66.7%	55.6%	2.2%	0.0%	0.0%	45

*従業員規模別は従業員数未記入を除く

〈事例 I-2-15〉IT の活用

同業他社と比較して早期から IT 化を進めており、デザイナーとデジタルデータでやり取りを行うなど、効率化を図ってきた。社内ネットワークの構築のほか、テスト的にクラウドコンピューティングも利用している。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

商社や代理店を経由せず、インターネットを使って世界中のメーカーから直接受注している。細かな打合せもメールや電話で対応している。小ロットの取引も多いが、これまで大きなトラブルなどもない。これからの時代は知恵勝負なので、IT 活用を積極的に行っている。例えば、ASP^{※2}を導入し、社員に携帯情報端末を持たせることで情報の共有化を図っている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

※1 SaaS… Software as a Service。インターネット経由で各種ソフトウェアを利用し、会計処理などが行えるサービスのこと。

※2 ASP… application service provider の略。サーバー上にインストールされたアプリケーションソフトを、インターネット経由でユーザーに提供する事業者、またはそのサービス形態を指す。

(3) 製品・技術の付加価値向上に向けての将来の取組み ～「自社独自技術の開発・向上」が最も多い～

製品・技術の付加価値向上に向けて将来的に取組みたいこととしては、「自社独自技術の開発・向上」が32.7%で最も高く、次いで「顧客ニーズの把握」が30.7%である(図表 I-2-83)。また、「特になし」も35.7%と高い。

従業者規模別にみると、多くの項目において従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がみられ、「研究開発力の強化」は、1～3人の6.0%から従業者規模に伴い増加していき、100人以上では57.8%と大きな差がある。また、「同業他社の動向把握」、「他社との事業連携」、「難作業の積極的受注」については、10～29人で最も割合が高い。一方、「特になし」は従業者規模が大きくなるほど割合が減少し10～29人では14.3%、30～99人では7.4%、100人以上ではゼロであった。

【図表 I-2-83】 製品・技術の付加価値向上に向けて今後取組みたいこと
～「自社独自技術の開発・向上」が最も多い～

複数回答

		研究開発力の強化	顧客ニーズの把握	自社独自技術の開発・向上	同業他社の動向把握	他社との事業連携	難作業の積極的受注	産学公連携の活用	その他	特になし	n
全 体		15.3%	30.7%	32.7%	18.4%	17.4%	16.3%	4.6%	0.6%	35.7%	3,106
従業者規模別	1 ～ 3 人	6.0%	15.6%	18.0%	11.7%	11.3%	11.1%	1.7%	1.0%	58.9%	1,050
	4 ～ 9 人	12.2%	31.4%	33.0%	20.1%	19.7%	18.5%	4.2%	0.2%	31.6%	1,127
	10 ～ 29人	26.3%	46.9%	46.7%	25.3%	23.5%	21.7%	8.6%	0.7%	14.3%	608
	30 ～ 99人	38.7%	54.9%	59.8%	25.0%	22.5%	15.2%	8.8%	1.0%	7.4%	204
	100人 以上	57.8%	55.6%	57.8%	24.4%	17.8%	13.3%	6.7%	2.2%	0.0%	45

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(4) 生産性向上に向けての今後の取組み ～「技能者のスキル向上」が最も多い～

生産性向上に向けて今後取組みたいことは、「技能者のスキル向上」が26.5%と最も多く、「作業工程の見直し・自動化」21.3%、「生産設備の導入・更新」21.0%、「技能者の多能工化」20.1%と続く（図表 I-2-84）。また、「特に何も無い」も36.3%にのぼった。

従業者規模別にみると、1～3人では「特に何も無い」は61.7%と6割を超えるが、4～9人では30.0%、10～29人では13.2%と従業者規模が大きくなるにつれて割合が減少し、100人以上では2.2%にとどまった。反対に、多くの取組みの実施割合は、従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。

【図表 I-2-84】生産性向上に向けて今後取組みたいこと

～「技能者のスキル向上」が最も多い～

		複数回答										n
		生産設備の 導入・更新	技能者の スキル向上	技能者の 多能工化	作業工程の 見直し・ 自動化	原材料の 見直し	生産方式の 見直し	I Tの活用	職場環境整備 (5S活動)	その他	特に何も無い	
全 体		21.0%	26.5%	20.1%	21.3%	15.8%	15.4%	8.7%	10.1%	0.9%	36.3%	3,128
従業者規模別	1 ～ 3 人	10.9%	10.6%	7.2%	11.6%	10.5%	8.8%	5.9%	3.0%	0.8%	61.7%	1,069
	4 ～ 9 人	21.6%	27.4%	22.0%	21.7%	17.1%	16.0%	9.0%	8.4%	0.8%	30.0%	1,123
	10 ～ 29人	31.3%	43.6%	31.5%	30.0%	21.0%	19.1%	10.9%	19.4%	1.1%	13.2%	613
	30 ～ 99人	33.3%	52.0%	37.3%	39.2%	19.1%	29.9%	14.7%	24.0%	0.5%	10.3%	204
	100人 以上	48.9%	46.7%	51.1%	55.6%	31.1%	37.8%	11.1%	42.2%	0.0%	2.2%	45

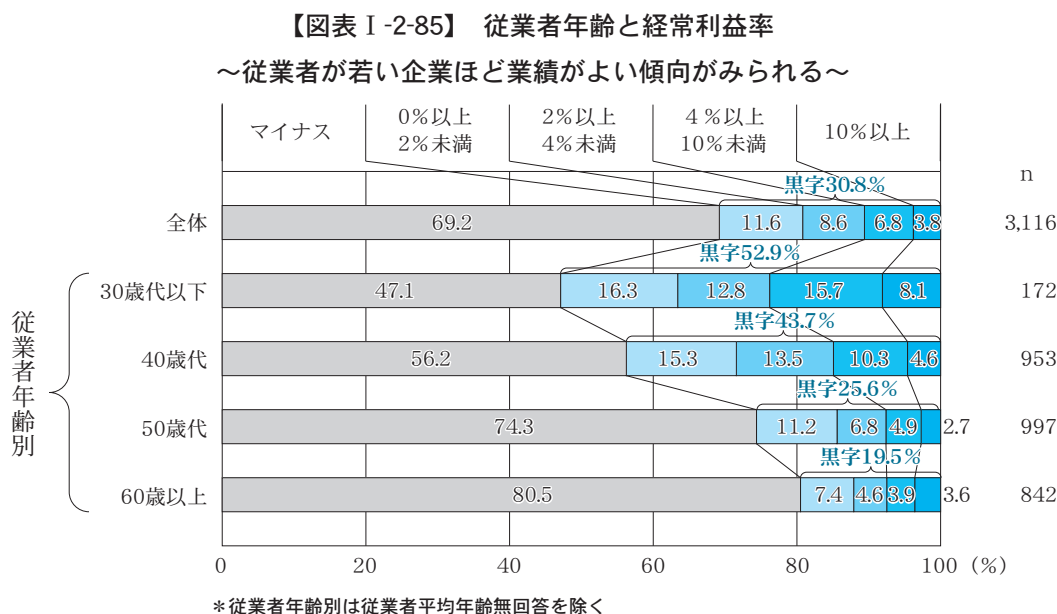
*従業者規模別は従業者数未記入を除く

第5節 企業の取組みと業績との関連

この節では、第4節までの各設問と業績との関係性についてみていく。主に「黒字企業」（経常利益率「0～2％」、「2～4％」、「4～10％」、「10％以上」の合計）と「赤字企業」（経常利益率「マイナス」）の観点から、また、営業販売面については主に売上高増減の観点から、企業概要と業績の関係をはじめ、企業の取組みと業績の関係について分析を行った。

1 従業者年齢 ～従業者が若い企業ほど業績がよい傾向がみられる～

第3節では、従業者年齢が高齢化しているという傾向がみられたが、ここで従業者の平均年齢ごとに経常利益率についてみると、「30歳代以下」は赤字企業が47.1％であり、平均年齢が高くなるほど赤字企業の割合が高くなり、「60歳以上」では80.5％にのぼる（図表 I-2-85）。一方、従業者の平均年齢が若いほど黒字企業の割合が高く、経常利益率が高い区分の割合が増加し、従業者の平均年齢が低い企業の方が業績が好調であることが概観される。ただし、従業者規模が小さい企業ほど高齢化している傾向については留意する必要がある。



2 事業承継

(1) 事業承継についての希望・方針 ～業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い～

事業承継の希望・方針について経常損益による違いをみると、黒字企業では、「子に継がせたい」が35.1%（赤字企業28.4%、6.7ポイント差）、「従業員に継がせたい」が9.1%（赤字企業5.0%、4.1ポイント差）であるのに対し、「廃業の予定」については赤字企業が26.1%（黒字企業12.1%、14.0ポイント差）と業績により事業承継の希望・方針に違いがみられる（図表 I-2-86）。また、「まだ決めていない」は黒字企業、赤字企業ともに約3割であり、黒字企業、赤字企業の間ではそれほど大きな差はみられない。

従業者規模別にみると、黒字企業の方が承継を希望する項目の割合が高く、概ね業績が良好な方が承継に対する意欲が高いといえる。一方、「廃業の予定」は30人以上の規模を除き、赤字企業の方が割合は高くなっているが、零細規模においては黒字企業でも4割を超え、赤字企業との差が2.5ポイントと、業績による違いはそれほど大きくない。零細企業については、直近では黒字であっても将来的な不安が強く、経営者と後継者の承継に対する意識に影響を及ぼしていることが考えられる。

【図表 I-2-86】 事業承継の希望・方針と経常損益

～業績が好調な企業は事業承継の意向がある企業が多い～

			子に継がせたい	子以外の親族に継がせたい	従業員に継がせたい	外部の人間に継がせたい	誰でもよいから継がせたい	他社に売却したい	まだ決めていない	廃業の予定	その他	n
全体			30.2%	2.0%	5.9%	1.0%	2.0%	0.8%	34.0%	22.6%	1.6%	3,356
黒字計			35.1%	2.8%	9.1%	1.9%	3.0%	1.1%	32.4%	12.1%	2.5%	924
赤字計			28.4%	1.6%	5.0%	0.5%	1.5%	0.7%	34.8%	26.1%	1.4%	2,072
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	17.7%	0.5%	4.3%	1.4%	1.9%	1.4%	26.8%	45.0%	1.0%	209
		赤字	14.7%	0.6%	2.0%	0.1%	0.8%	0.3%	32.6%	47.5%	1.4%	884
	4 ～ 9 人	黒字	36.5%	2.0%	10.9%	1.0%	2.7%	0.7%	39.9%	5.1%	1.0%	293
		赤字	37.6%	1.6%	6.6%	0.6%	1.9%	0.8%	35.9%	14.3%	0.8%	800
	10 ～ 29 人	黒字	41.4%	3.4%	10.3%	3.4%	5.4%	1.5%	31.8%	1.1%	1.5%	261
		赤字	40.5%	4.1%	8.9%	1.3%	2.8%	1.6%	36.7%	2.2%	1.9%	316
	30 ～ 99 人	黒字	47.7%	6.8%	9.8%	2.3%	0.8%	0.8%	24.2%	0.0%	7.6%	132
		赤字	40.0%	5.0%	5.0%	0.0%	1.7%	1.7%	43.3%	0.0%	3.3%	60
	100人 以上	黒字	31.0%	3.4%	10.3%	0.0%	3.4%	0.0%	37.9%	0.0%	13.8%	29
		赤字	41.7%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	16.7%	12

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(2) 事業承継上の課題 ～黒字企業は会社内部の要因を、赤字企業は外部要因を課題として挙げる傾向がみられる～

黒字企業と赤字企業における事業承継の課題について違いが大きな事項をみると、黒字企業では、「後継者の教育」27.9%、(赤字企業16.0%、11.9ポイント差)、「事業承継の社内体制が未整備」14.6% (赤字企業7.4%、7.2ポイント差)が高く、事業承継を円滑に進めていくための会社内部における課題の割合が高い(図表 I-2-87)。一方、赤字企業では「業績不振」46.4% (黒字企業17.0%、29.4ポイント差)、「業界の将来性への不安」49.6% (黒字企業37.8%、11.8ポイント差)、「借入金の返済」23.7% (黒字企業16.2%、7.5ポイント差)といった事業存続に関係する外部要因を課題として挙げる割合が高い。

従業者規模別にみると、30人以上の従業者規模では会社内部における課題であっても赤字企業が黒字企業を上回るなど、従業者規模が小さい区分とは異なった傾向がみられた。

【図表 I-2-87】 事業承継上の課題と経常損益

～業績によって課題の傾向が異なる～

複数回答

			適切な候補者の不在	後継者の教育	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	相続税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	n
全体			19.9%	19.3%	36.5%	20.9%	10.7%	3.2%	9.4%	7.0%	3.2%	45.4%	1.5%	12.8%	3,026
黒字計			22.6%	27.9%	17.0%	16.2%	14.1%	5.6%	14.6%	10.8%	2.7%	37.8%	1.5%	16.8%	864
赤字計			18.8%	16.0%	46.4%	23.7%	9.7%	2.3%	7.4%	5.7%	3.3%	49.6%	1.6%	10.3%	1,854
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	27.6%	10.8%	23.2%	10.3%	5.9%	1.1%	4.9%	3.2%	1.6%	45.4%	3.8%	16.8%	185
		赤字	18.7%	7.2%	47.8%	14.7%	4.5%	0.1%	2.8%	2.0%	1.8%	53.6%	1.8%	12.6%	739
	4 ～ 9 人	黒字	24.2%	25.6%	20.6%	18.1%	11.6%	2.9%	16.2%	8.7%	2.2%	46.2%	0.7%	13.0%	277
		赤字	19.4%	17.8%	48.4%	27.7%	9.0%	1.9%	8.7%	5.6%	4.2%	51.9%	0.8%	8.7%	746
	10 ～ 29人	黒字	23.5%	38.2%	14.3%	21.1%	21.1%	8.8%	15.9%	15.1%	3.6%	35.1%	1.2%	13.9%	251
		赤字	15.7%	29.4%	41.8%	36.5%	19.4%	6.0%	11.7%	12.0%	4.7%	38.1%	2.3%	8.0%	299
	30 ～ 99人	黒字	10.7%	38.0%	8.3%	12.4%	18.2%	11.6%	22.3%	16.5%	3.3%	20.7%	0.8%	23.1%	121
		赤字	29.8%	29.8%	31.6%	22.8%	31.6%	14.0%	22.8%	19.3%	7.0%	33.3%	5.3%	14.0%	57
	100人以上	黒字	16.7%	26.7%	3.3%	10.0%	13.3%	6.7%	16.7%	16.7%	3.3%	6.7%	0.0%	50.0%	30
		赤字	7.7%	38.5%	30.8%	7.7%	23.1%	7.7%	23.1%	7.7%	0.0%	23.1%	0.0%	7.7%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

3 経済状況が悪化した際の対応 ～業績により取組みに違いがみられる～

リーマンショック後の経済状況が悪化した際の対応と業績との関連についてみていくと、黒字企業、赤字企業ともに「人件費の削減」、「公的融資制度の利用」、「特になし」の順に割合が高い（図表 I-2-88）。

黒字企業と赤字企業の取組みの違いをみると、黒字企業では、「新たな販路開拓」24.6%（赤字企業16.7%、7.9ポイント差）、「研究開発体制・企画の強化」11.6%（赤字企業4.9%、6.7ポイント差）、「特になし」31.2%（赤字企業25.1%、6.1ポイント差）の割合が高く、赤字企業では「人件費の削減」44.0%（黒字企業33.4%、10.6ポイント差）、「従業員の削減」18.8%（黒字企業12.0%、6.8ポイント差）が高い。現在の不況を反映した厳しさがうかがえる結果であるが、黒字企業は不況時にも企業の力を高める前向きな対応を行っている傾向がある。

従業者規模別にみると、概ね同様の傾向にあり、業績と取組みとの関連がみられたが、100人以上の「研究開発体制・企画の強化」において赤字企業が黒字企業を上回るなど、若干の違いはみられた。また、30～99人の「公的融資制度の利用」（黒字企業36.1%、赤字企業61.7%、25.6ポイント差）、100人以上の「生産設備の稼働停止」（黒字企業22.6%、赤字企業53.8%、31.2ポイント差）といった、従業者規模によっては、黒字企業と赤字企業における対応の差が大きい部分もみられた。

【図表 I-2-88】 経済状況が悪化した際の対応と経常損益

～黒字企業は不況時にも前向きな対応を行っている傾向がみられた～

複数回答

			公的融資 制度の 利用	生産設備 の 稼働停止	人件費の 削減	従業員の 削減	研究開発 体制・企 画の強化	新たな 販路開拓	従業員の 再教育期 間として 活用	ワークシ ェアリン グ	その他	特になし	n
全体			34.3%	10.7%	39.9%	16.4%	6.7%	18.4%	4.0%	7.1%	3.5%	27.9%	3,328
黒字計			32.4%	8.0%	33.4%	12.0%	11.6%	24.6%	7.0%	6.4%	3.6%	31.2%	926
赤字計			35.6%	12.4%	44.0%	18.8%	4.9%	16.7%	2.8%	7.7%	3.6%	25.1%	2,061
従業者規模別	1～3人	黒字	16.7%	4.4%	19.1%	6.4%	4.9%	7.8%	1.0%	1.5%	2.5%	56.9%	204
		赤字	20.7%	10.2%	31.3%	11.6%	2.0%	11.4%	0.8%	1.7%	2.8%	40.9%	863
	4～9人	黒字	36.0%	6.1%	28.6%	10.4%	10.8%	22.6%	3.7%	6.1%	3.4%	31.3%	297
		赤字	43.6%	13.7%	51.3%	22.3%	5.0%	16.2%	2.7%	10.3%	3.7%	15.6%	803
	10～29人	黒字	39.5%	8.8%	38.7%	14.9%	14.6%	31.8%	8.8%	6.5%	2.7%	21.8%	261
		赤字	50.3%	12.1%	55.0%	25.8%	9.9%	28.3%	6.5%	13.4%	3.1%	10.6%	322
	30～99人	黒字	36.1%	12.8%	50.4%	18.0%	17.3%	37.6%	16.5%	12.8%	6.8%	12.8%	133
		赤字	61.7%	20.0%	66.7%	35.0%	16.7%	38.3%	10.0%	25.0%	13.3%	6.7%	60
	100人以上	黒字	25.8%	22.6%	54.8%	12.9%	12.9%	38.7%	22.6%	12.9%	6.5%	19.4%	31
		赤字	46.2%	53.8%	61.5%	38.5%	23.1%	23.1%	15.4%	15.4%	23.1%	7.7%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

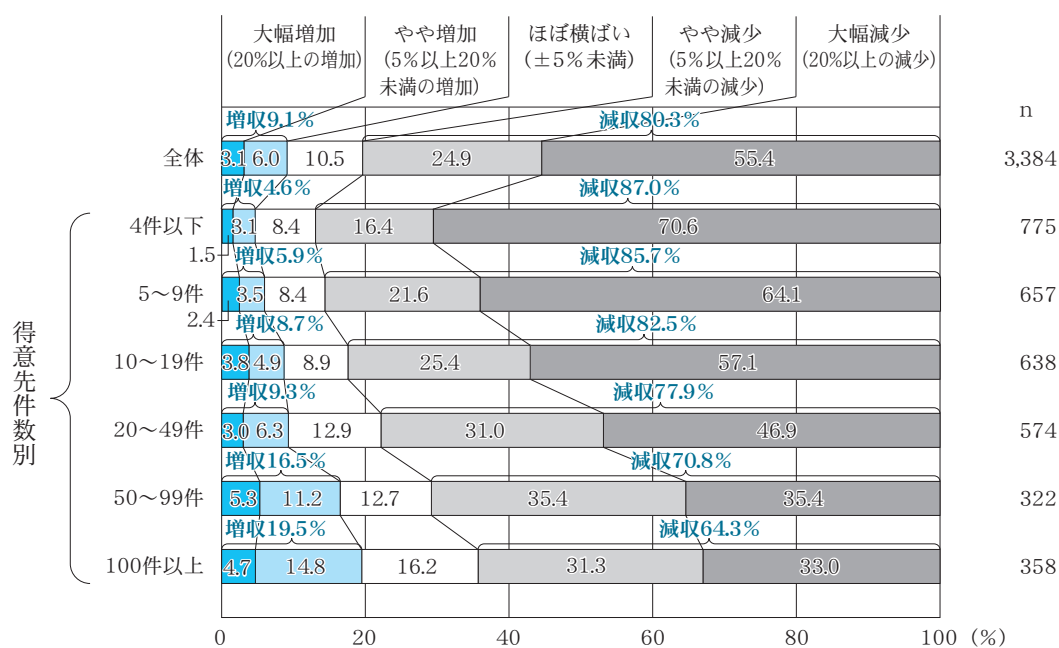
*従業者規模別は従業者数未記入を除く

4 営業・販売

(1) 得意先件数 ～得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い～

得意先件数と売上高増減の関係についてみると、得意先件数が多いほど増収企業の割合が高く、減収企業の割合が低い（図表 I-2-89）。増収企業の割合は「100件以上」では19.5%（減収64.3%）であるが、得意先件数が少なくなるにつれて減少し、「4件以下」では4.6%（減収87.0%）にとどまる。得意先件数が少ない企業ほど景気悪化の影響をより強く受けている様子がうかがえる。

【図表 I-2-89】 得意先件数と売上高増減
～得意先件数が少ない企業は減収となった割合が高い～



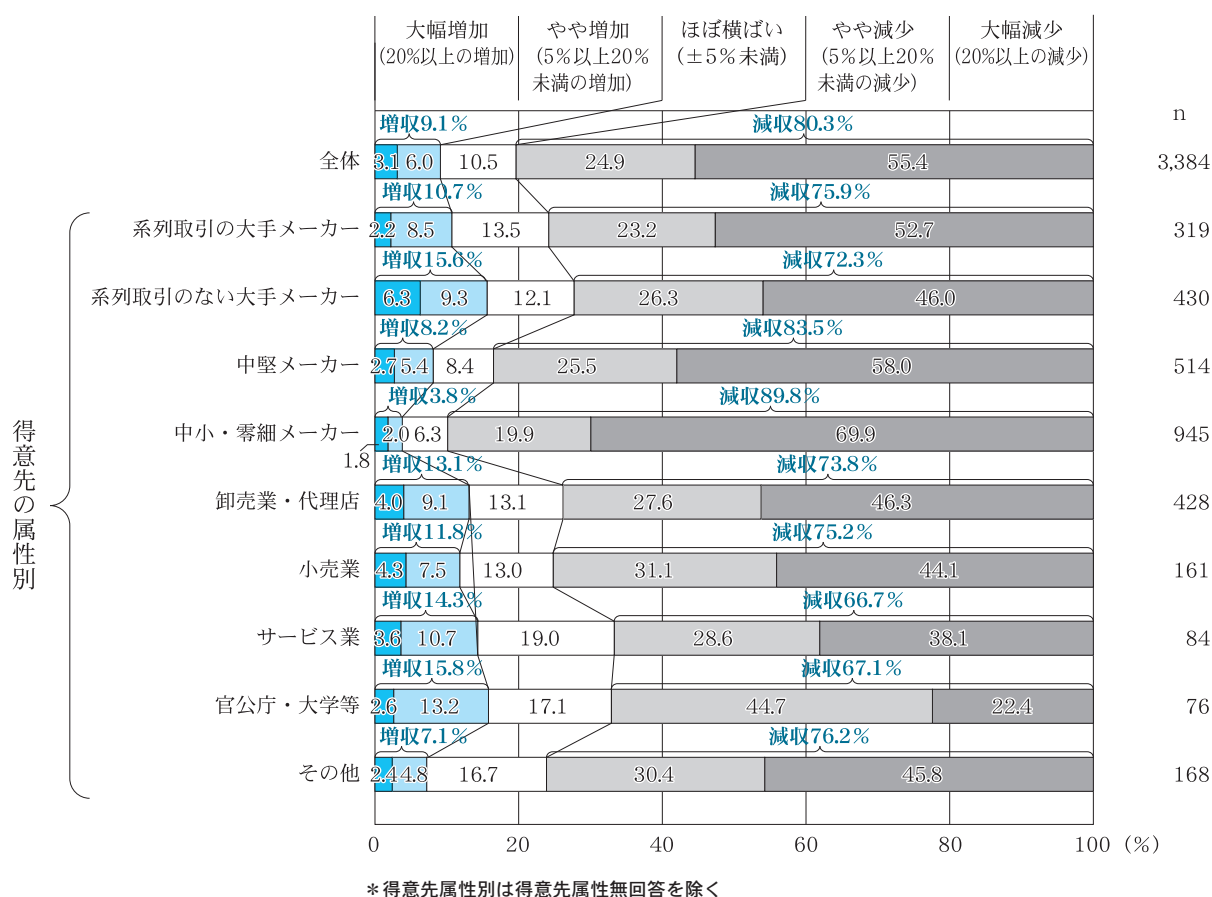
*得意先件数別は得意先件数無回答を除く

(2) 得意先の属性 ～「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦～

主要得意先上位1社の属性と売上高増減の関係についてみると、増収企業の割合が高い順に、「官公庁・大学等」15.8%（減収67.1%）、「系列取引のない大手メーカー」15.6%（減収72.3%）、「サービス業」14.3%（減収66.7%）となった（図表 I-2-90）。また、「官公庁・大学等」との取引を主とするところの「大幅減少」の割合は22.4%と全体より33.0ポイント低く、売上高の落ち込みが比較的小さい状況がうかがえる。

一方、「中小・零細メーカー」を主要取引先とする企業では、増収企業の割合は3.8%にとどまり、減収企業の割合が89.8%と9割近くにのぼった。

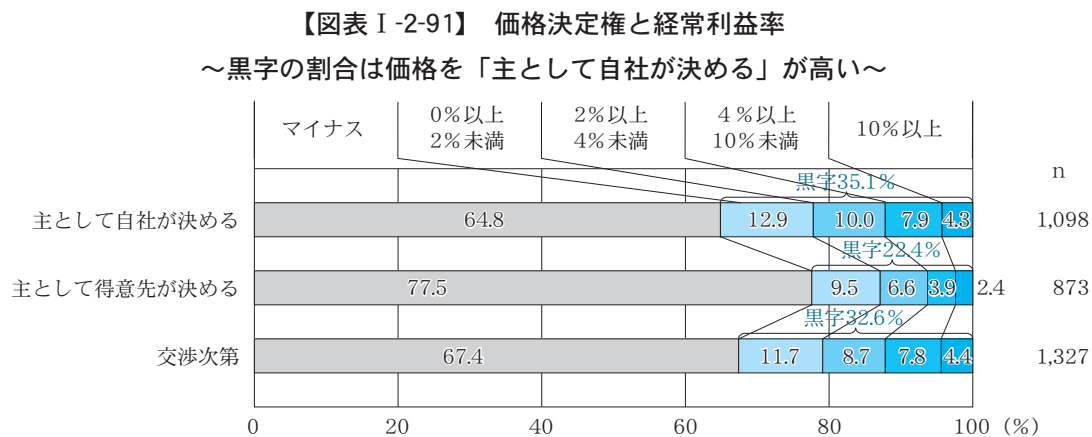
【図表 I-2-90】 主要得意先の属性（上位1社）と売上高増減
～「中小・零細メーカー」を主要得意先とする企業は苦戦～



(3) 取引条件の決定 ～黒字の割合は価格・納期の決定権を持っている方が高い～

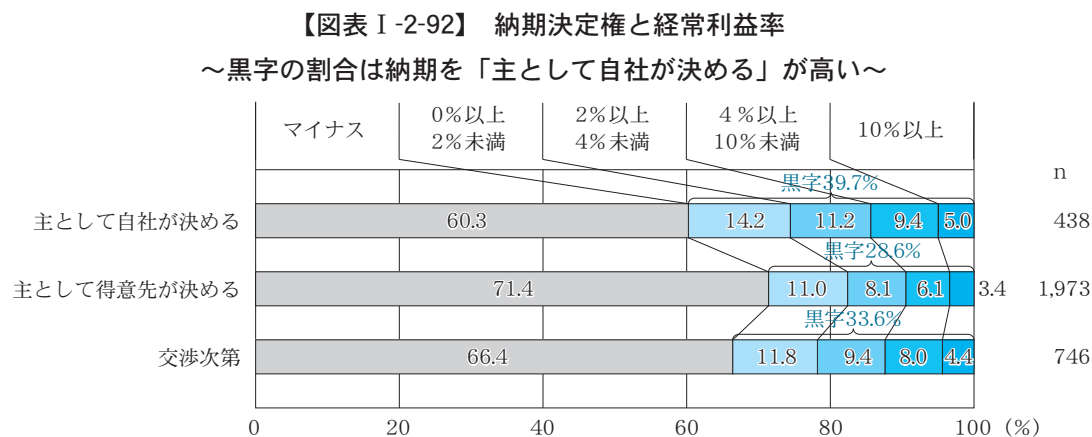
① 価格

主要得意先上位1社との価格決定の関係と経常利益率の関連をみると、黒字の割合は価格決定権を「主として自社が決める」35.1%が、「主として得意先が決める」22.4%より12.7ポイント高い（図表 I -2-91）。



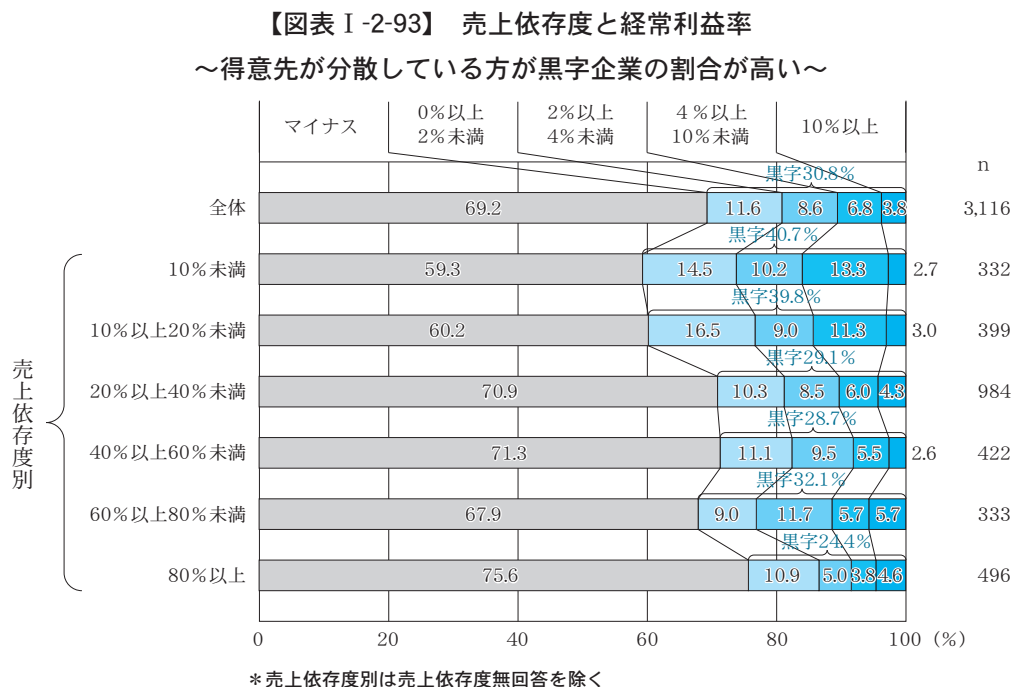
② 納期

主要得意先上位1社との納期決定における関係と経常利益率の関連をみると、黒字の割合は、納期を「主として自社が決める」39.7%が「主として得意先が決める」28.6%より11.1ポイント高い（図表 I -2-92）。

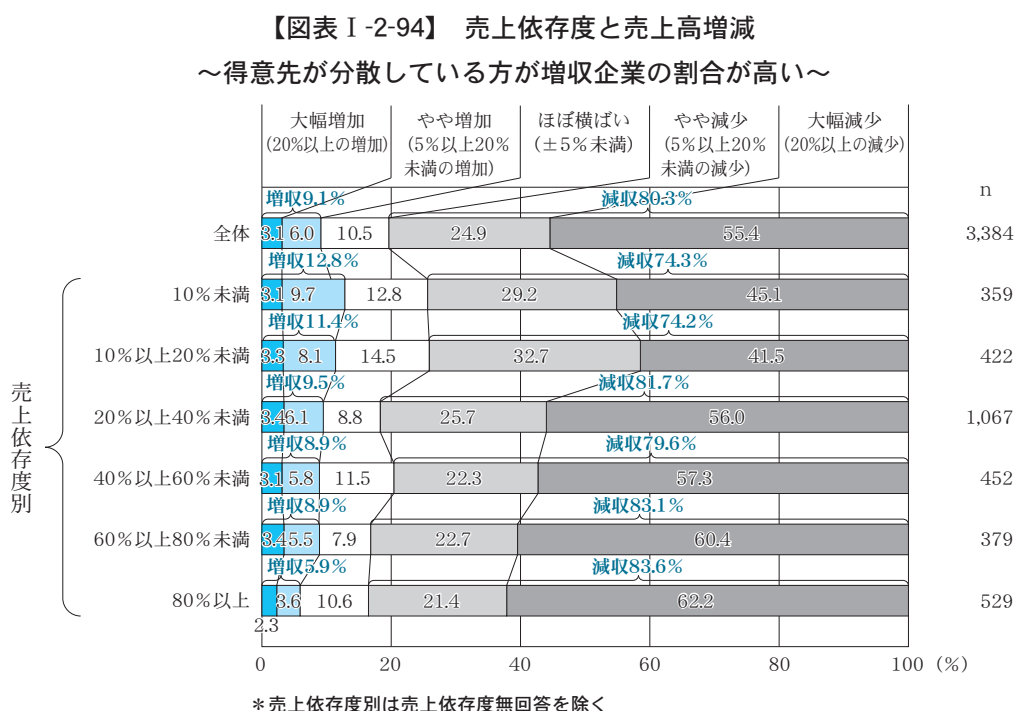


(4) 売上依存度 ～得意先が分散している方が業績は好調～

売上高上位1社への売上依存度と業績との関連をみていくと、黒字企業の割合は売上依存度「10%未満」が40.7%と最も高く、「80%以上」が24.4%と最も低い(図表 I-2-93)。その間の売上依存度の区分についてみると、概ね売上依存度が低くなるほど黒字企業の割合が高くなっている。



売上高増減についてみると、増収企業の割合は「10%未満」が12.8%と最も高く、「80%以上」が5.9%と最も低い(図表 I-2-94)。一方、減収企業は「80%以上」が83.6%、「10%未満」が74.3%と売上依存度が低い方が落ち込みは比較的小さく、得意先が分散している方が業績面でやや有利である傾向がみられた。



(5) 取引上の強み ～黒字企業は強みを保有する割合が高い～

企業が認識する取引上の強みと業績との関連をみると、黒字企業、赤字企業とも「得意先との信頼関係」、「短納期」、「難注文への対応」、「高品質」、「多品種小ロット対応」、「得意先との近接」が高い（図表 I-2-95）。

黒字企業と赤字企業における差が大きい項目は、「高品質」（黒字企業43.8%、赤字企業34.1%、9.7ポイント差）、「営業力」（黒字企業16.1%、赤字企業6.5%、9.6ポイント差）、「提案能力」（黒字企業23.0%、赤字企業13.6%、9.4ポイント差）、「オンリーワン技術・製品」（黒字企業20.8%、赤字企業11.8%、9.0ポイント差）などが挙げられる。一方、「低価格」を強みとする割合は赤字企業27.3%が黒字企業22.2%を5.1ポイント上回った。

従業者規模別にみると、若干の違いがあるものの概ね同様の傾向がみられ、黒字企業の方が取引上の強みの割合が高い。「低価格」は4人～9人では黒字企業と赤字企業でほとんど差がなく、10人以上では赤字企業の割合が黒字企業を上回る。また、「短納期」、「量産能力」、「多品種小ロット対応」は4人以上の従業者区分は赤字企業の方が割合が高くなっており、従業者規模により保有する強みに違いがみられる。

【図表 I-2-95】 取引における強みと経常損益

～業績が好調な企業は強みを保有する割合が高い～

複数回答

			得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期	量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンライン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	n
全体			35.3%	16.3%	26.1%	5.5%	13.6%	9.2%	36.5%	40.9%	9.0%	35.7%	8.6%	14.3%	37.6%	67.6%	1.4%	3,318
黒字計			36.1%	23.0%	22.2%	8.5%	19.7%	16.1%	43.8%	41.6%	9.8%	37.8%	11.5%	20.8%	39.7%	69.9%	1.1%	927
赤字計			35.0%	13.6%	27.3%	4.3%	11.7%	6.5%	34.1%	41.0%	8.8%	35.9%	7.6%	11.8%	37.3%	66.7%	1.5%	2,029
従業者規模別	1～3人	黒字	32.0%	10.2%	25.2%	5.3%	5.8%	2.9%	32.0%	37.9%	4.9%	31.6%	5.3%	18.4%	39.8%	70.4%	0.0%	206
		赤字	32.5%	9.5%	28.4%	2.6%	7.6%	3.4%	25.9%	35.0%	4.8%	29.5%	4.9%	10.3%	34.7%	66.4%	1.8%	851
	4～9人	黒字	37.0%	23.6%	26.3%	8.8%	16.2%	11.8%	39.4%	42.8%	6.1%	35.4%	12.1%	21.9%	43.8%	71.4%	1.7%	297
		赤字	35.1%	12.8%	25.9%	4.4%	12.5%	7.0%	37.5%	43.5%	9.3%	36.1%	9.4%	11.0%	38.8%	67.8%	1.6%	789
	10～29人	黒字	37.8%	29.7%	18.1%	10.8%	25.9%	25.5%	47.9%	43.6%	12.7%	41.3%	12.7%	20.1%	37.1%	69.9%	1.5%	259
		赤字	41.5%	24.1%	27.2%	8.2%	18.4%	11.4%	43.0%	49.7%	14.9%	48.4%	9.2%	15.5%	40.8%	66.1%	0.9%	316
	30～99人	黒字	36.6%	28.4%	17.2%	9.0%	35.8%	25.4%	59.0%	43.3%	15.7%	42.5%	14.9%	24.6%	38.1%	67.2%	0.7%	134
		赤字	33.3%	28.3%	30.0%	5.0%	21.7%	16.7%	55.0%	46.7%	18.3%	60.0%	13.3%	21.7%	40.0%	63.3%	0.0%	60
	100人以上	黒字	38.7%	22.6%	19.4%	6.5%	25.8%	25.8%	64.5%	32.3%	29.0%	51.6%	22.6%	16.1%	29.0%	64.5%	0.0%	31
		赤字	38.5%	7.7%	30.8%	7.7%	15.4%	7.7%	46.2%	38.5%	53.8%	30.8%	7.7%	15.4%	23.1%	46.2%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-16〉企業における「強み」

製造業は技術力・設備の格差が大きいので、高い技術を有していないと生き残りは非常に難しい。価格が少し高くても高品質で顧客が欲しいタイミングですぐ納入できるなど、顧客ニーズに対応することが重要である。(機械・電子部品製造 12人 副都心)

顧客の抱えている問題に対して、解決策の提案をする中で画期的な製品ができることも多い。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

価格競争に巻き込まれないような「強み」をもつことが必要である。モノを売ることでは収益を得ることができなければ、知的資産を売るという形でロイヤリティ収入があればよいとも考えている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

売上高上位一社の得意先への依存度は2～3割程度で、その他の顧客は分散している。見積り依頼を受けてから1～3時間で見積りをし、即日納品も可能である。外注が必要なものでも1週間以内に納めている。(航空機部品製造 13人 城西)

日本の技術に中国が追いつくのは時間の問題であるので、常に研究開発を行い続けスピードで勝負することにより、既存技術を陳腐化させていく必要がある。(半導体関連装置製造 24人 城北)

不況という逆境をチャンスととらえている。従来は大量生産を行うことが主流であったが、現在は工夫をして安いデバイス・機械を用いフレキシブルラインでものづくりをしようという流れになってきており、スピーディーにトレンドをキャッチアップし製品を提案していくことが「強み」となっている。(精密測定部品製造 78人 多摩地域)

顧客への付加サービスの提供、提案能力、クレーム対応、立地、従業員教育など、多岐にわたって顧客の視点に立った経営を実践しており、この姿勢が当社の強みといえる。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

従来は言われたことだけをしっかりやっていたらよかったが、これからは提案の要素が入った仕事をしないと生き残ることはできない。顧客の要望に応えられるよう、常に改良を厭わない姿勢が実を結び、当社に頼めば何とかできると評判になっている。無理難題に対して、できないということよりも、できる可能性を考えるようにしている。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

技術的には他社でもつくることは可能だが、同価格であれば、提案力、顧客ニーズの把握、情報提供という点で競争力がある。外注先にしてもらいたいと思う対応を取引先に対して行っている。当社の場合、その場で提案・決断をすることが強みである。(複合精密切削加工 5人 城南)

安定した品質の製品を一定量供給できることが強みである。10年間、納期遅れは一度もなく納品率は100%を保ってきた。

技術開発に力を入れており、難注文にもしっかり対応してきたことで取引先から信頼を得ている。つくる技術だけではなく、企画力も非常に重要視している。また、企画段階において工場のサンプル室ですぐに試作品を製作し、顧客へのスピーディーな対応を可能としている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

5 人材育成 ～業績が好調な企業は人材育成に積極的である～

人材育成の手法において業績による違いがあるかをみていくと、全体ではすべての項目で黒字企業の方が取組んでいる割合が高く、一方、「特に何もしていない」は赤字企業が50.1%と黒字企業の32.4%を17.7ポイント上回っており、業績が好調な企業ほど人材育成に積極的であることがわかる（図表 I-2-96）。黒字企業と赤字企業で差が大きい項目は、「OJT（現場での指導）」（黒字企業47.4%、赤字企業32.3%、15.1ポイント差）、「社内研修」（黒字企業24.0%、赤字企業13.3%、10.7ポイント差）、「自己啓発・自己研鑽」（黒字企業23.7%、赤字企業16.0%、7.7ポイント差）である。

従業者規模別にみると、1～3人については「特に何もしていない」が黒字企業、赤字企業ともに約7割を占め、業績による明確な違いがみられないが、4人以上の従業者規模区分では、黒字企業が赤字企業よりも取組みに積極的であるという傾向がみられた。

【図表 I-2-96】人材育成の手法と経常損益

～業績が好調な企業は人材育成に積極的～

		複数回答									n
		OJT（現場での指導）	社内研修	公的機関主催の研修	業界団体主催の研修	民間企業主催の研修	自己啓発・自己研鑽	他社への派遣	その他	特に何もしていない	
全体		36.5%	16.3%	5.2%	8.9%	4.9%	18.1%	1.6%	0.8%	45.2%	3,115
黒字計		47.4%	24.0%	8.4%	13.4%	8.0%	23.7%	2.6%	1.0%	32.4%	893
赤字計		32.3%	13.3%	4.4%	7.2%	3.6%	16.0%	1.2%	0.7%	50.1%	1,905
従業者規模別	1～3人	黒字	12.1%	4.4%	1.1%	3.8%	0.5%	12.6%	1.1%	2.2%	182
		赤字	15.8%	4.5%	1.9%	3.2%	1.5%	10.3%	0.8%	0.7%	755
	4～9人	黒字	41.3%	16.3%	4.2%	5.9%	2.1%	18.1%	1.7%	0.3%	288
		赤字	35.3%	12.5%	3.7%	7.2%	2.9%	15.9%	1.1%	0.8%	761
	10～29人	黒字	60.6%	31.7%	10.8%	17.4%	10.4%	30.5%	3.1%	1.2%	259
		赤字	54.7%	27.8%	7.6%	13.6%	7.9%	24.4%	1.9%	0.6%	316
	30～99人	黒字	70.9%	41.8%	19.4%	29.1%	22.4%	34.3%	5.2%	0.7%	134
		赤字	71.7%	51.7%	21.7%	23.3%	13.3%	38.3%	1.7%	1.7%	60
	100人以上	黒字	100.0%	70.0%	23.3%	40.0%	23.3%	40.0%	3.3%	0.0%	30
		赤字	92.3%	46.2%	30.8%	15.4%	23.1%	46.2%	7.7%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

6 技能継承

(1) 技能継承への対応 ～業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的である～

技能継承への取組みと業績との関連をみていくと、黒字企業の割合は「若手へ技能継承」（黒字企業42.0%、赤字企業27.0%、15.0ポイント差）、「技能のマニュアル化」（黒字企業14.1%、赤字企業7.2%、6.9ポイント差）、「雇用延長・再雇用」（黒字企業28.6%、赤字企業21.0%、7.6ポイント差）などで赤字企業を上回り、一方、「何もしない・必要なし」は赤字企業50.8%が黒字企業35.2%を15.6ポイント上回った（図表 I-2-97）。

従業者規模別にみると、30～99人では多くの項目で赤字企業の割合が黒字企業の割合をわずかに上回り、「何もしない・必要なし」は黒字企業の方が割合が高いという逆転している状況に注目する必要があるが、全般的には、概ね業績が好調な方がそれぞれの取組みを実施している割合が高く、技能継承への取組みに積極的であるとみることができる。

【図表 I-2-97】 技能継承問題への対応と経常損益

～業績が好調な企業は技能継承の取組みに積極的である～

複数回答

			若手へ技能継承	雇用延長・再雇用	技能のある人材を中途採用	技能のマニュアル化	N C、M C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	n
全体			31.3%	22.9%	18.1%	9.2%	4.2%	5.1%	2.4%	0.8%	46.6%	2,926
黒字計			42.0%	28.6%	22.4%	14.1%	4.2%	7.0%	3.8%	0.4%	35.2%	853
赤字計			27.0%	21.0%	16.8%	7.2%	4.3%	4.5%	2.1%	1.1%	50.8%	1,785
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	9.8%	5.2%	5.2%	2.9%	0.6%	1.1%	0.6%	0.0%	81.0%	174
		赤字	9.0%	5.8%	5.5%	2.5%	1.7%	1.2%	1.2%	1.2%	80.5%	692
	4 ～ 9 人	黒字	39.5%	22.9%	22.9%	11.8%	3.0%	4.8%	1.1%	0.7%	32.8%	271
		赤字	30.5%	23.6%	20.9%	6.9%	5.5%	4.4%	1.4%	0.7%	40.3%	712
	10 ～ 29人	黒字	55.5%	36.0%	31.2%	18.6%	6.5%	10.1%	5.3%	0.4%	19.8%	247
		赤字	51.3%	41.9%	29.5%	13.6%	7.5%	9.4%	3.9%	1.3%	16.9%	308
	30 ～ 99人	黒字	56.9%	46.9%	25.4%	23.8%	5.4%	14.6%	8.5%	0.0%	14.6%	130
		赤字	60.0%	51.7%	30.0%	25.0%	3.3%	16.7%	10.0%	3.3%	11.7%	60
	100人以上	黒字	74.2%	74.2%	32.3%	19.4%	12.9%	3.2%	12.9%	0.0%	6.5%	31
		赤字	69.2%	53.8%	23.1%	38.5%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%	23.1%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

(2) 技能継承問題解決の見込み ～業績が好調な企業は解決に対して肯定的な見通しである～

技能継承問題の解決見込みについて、業績によって違いがあるかをみていくと、黒字企業は「解決できる」16.2%と「概ね解決できる」59.3%を合計した解決の見込みがある企業75.5%に対し、赤字企業は「解決できる」13.4%、「概ね解決できる」44.0%であり、解決見込みがある企業の合計が57.4%と黒字企業より18.1ポイント低い（図表 I-2-98）。

従業者規模別にみると、1～3人と100人以上は「解決できる」と「概ね解決できる」の合計は赤字企業が黒字企業を上回るが、その他の従業者規模では黒字企業の方が技能継承問題を「解決できる」、「概ね解決できる」とする割合が高い。

【図表 I-2-98】 技能継承問題解決の見込みと経常損益

～業績がよい企業は解決に対して肯定的な見通しである～

			解決できる	概ね解決できる	解決できる＋ 概ね解決できる	解決できる見込み はない	わからない	n
全体			14.6%	50.2%	64.9%	9.9%	25.2%	1,451
黒字計			16.2%	59.3%	75.5%	6.0%	18.5%	518
赤字計			13.4%	44.0%	57.4%	13.1%	29.4%	815
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	6.3%	34.4%	40.6%	25.0%	34.4%	32
		赤字	13.7%	31.5%	45.2%	16.9%	37.9%	124
	4 ～ 9 人	黒字	17.2%	55.8%	73.0%	5.5%	21.5%	163
		赤字	14.3%	39.0%	53.3%	14.0%	32.7%	392
	10 ～ 29 人	黒字	17.6%	58.3%	75.9%	4.8%	19.3%	187
		赤字	12.1%	51.9%	64.0%	11.7%	24.3%	239
	30 ～ 99 人	黒字	15.0%	71.0%	86.0%	2.8%	11.2%	107
		赤字	12.0%	70.0%	82.0%	6.0%	12.0%	50
	100人 以上	黒字	17.2%	69.0%	86.2%	6.9%	6.9%	29
		赤字	10.0%	80.0%	90.0%	0.0%	10.0%	10

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

7 I Tの活用状況 ～業績が好調な企業はI T活用が進んでいる～

I Tの活用状況と業績の関連についてみると、「電子メール」（黒字企業56.6％、赤字企業35.5％、21.1ポイント差）、「総務・経理事務」（黒字企業51.6％、赤字企業32.2％、19.4ポイント差）、「インターネットを通じた情報収集」（黒字企業41.0％、赤字企業28.6％、12.4ポイント差）をはじめ、多くの項目において黒字企業の方が赤字企業よりI Tを活用している割合が高い（図表I-2-99）。一方、「特になし」は黒字企業22.6％に対して赤字企業は41.7％と19.1ポイントの差があり、業績が好調な企業ほどI Tを積極的に活用しているとみることができる。

従業者規模別にみると、全体と同様、概ね黒字企業の方が積極的な活用状況である。項目によっては4～9人、10～29人で黒字企業と赤字企業の活用状況の差が大きく、経営資源に限界がある小規模企業がI Tの活用により競争力を高めているという側面がうかがえる。

【図表I-2-99】 I Tの活用状況と経常損益

～業績が好調な企業はI T活用が進んでいる～

～業績が好調な企業はIT活用が進んでいる～

複数回答

			総務・ 経理事務	電子 メール	製品設計 ・デザイン	ホームペ ージの作 成・開設	受発注業務	生産管理	インター ネットを 通じた情 報収集	SaaS、ク ラウドな どの最新 ITサービ ス利用	その他	特になし	n
全体			37.3%	41.3%	17.9%	25.7%	29.0%	17.0%	32.2%	0.5%	0.4%	36.3%	3,080
黒字計			51.6%	56.6%	24.4%	36.4%	40.9%	26.2%	41.0%	0.3%	0.2%	22.6%	885
赤字計			32.2%	35.5%	15.4%	21.6%	23.9%	13.3%	28.6%	0.5%	0.4%	41.7%	1,886
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	18.1%	23.4%	11.7%	9.0%	15.4%	3.7%	21.8%	0.0%	1.1%	55.9%	188
		赤字	15.3%	18.7%	8.9%	9.3%	11.6%	5.8%	18.0%	0.1%	0.3%	62.0%	756
	4 ～ 9 人	黒字	43.0%	53.5%	22.2%	27.5%	32.7%	16.9%	40.8%	0.0%	0.0%	20.1%	284
		赤字	34.9%	39.1%	16.5%	21.1%	25.0%	12.4%	30.3%	0.5%	0.5%	35.2%	739
	10 ～ 29 人	黒字	69.9%	67.1%	29.7%	48.6%	52.2%	33.7%	46.2%	0.8%	0.0%	10.8%	249
		赤字	55.0%	56.0%	24.2%	39.9%	39.3%	24.2%	43.4%	0.9%	0.3%	17.3%	318
	30 ～ 99 人	黒字	76.7%	82.0%	29.3%	62.4%	64.7%	54.1%	53.4%	0.8%	0.0%	8.3%	133
		赤字	78.3%	81.7%	38.3%	73.3%	70.0%	48.3%	60.0%	1.7%	0.0%	3.3%	60
	100人 以上	黒字	80.6%	93.5%	58.1%	74.2%	77.4%	67.7%	64.5%	0.0%	0.0%	0.0%	31
		赤字	84.6%	100.0%	15.4%	76.9%	76.9%	61.5%	38.5%	7.7%	0.0%	0.0%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く

8 製品・技術とあわせて提供しているサービス ～業績が好調な企業は付加的なサービスの提供に積極的～

製品・技術とあわせて提供しているサービスと業績の関連についてみていくと、「製品・技術の保証」（黒字企業35.9％、赤字企業30.6％、5.3ポイント差）、「顧客の状況に応じた調整」（黒字企業34.8％、赤字企業26.8％、8.0ポイント差）、「最適利用方法の提案」（黒字企業12.8％、赤字企業9.5％、3.3ポイント差）など、全体的に黒字企業の方が付加的なサービスを提供している割合が高い（図表 I-2-100）。一方、「特に何もしていない」は赤字企業の49.3％が黒字企業の40.6％より8.7ポイント高い。

従業者規模別にみると、規模や項目によっては赤字企業の割合が黒字企業の割合を上回り、逆転しているところもみられるが、概ね黒字企業の方が赤字企業よりも実施割合が高く、付加的なサービスを積極的に提供している傾向がみられた。

【図表 I-2-100】製品・技術とあわせて提供しているサービスと経常損益

～業績が好調な企業は付加サービスの提供にやや積極的～

複数回答

			設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	n
全体			6.8%	29.6%	4.2%	3.3%	31.7%	10.5%	0.6%	47.2%	3,066
黒字計			10.0%	34.8%	5.6%	5.2%	35.9%	12.8%	0.7%	40.6%	869
赤字計			5.6%	26.8%	3.4%	2.4%	30.6%	9.5%	0.6%	49.3%	1,885
従業者規模別	1 ～ 3 人	黒字	2.7%	18.3%	0.5%	0.0%	25.8%	5.4%	0.0%	60.2%	186
		赤字	2.7%	18.7%	2.3%	1.8%	24.4%	7.2%	0.6%	61.0%	774
	4 ～ 9 人	黒字	9.2%	33.6%	4.9%	5.3%	31.4%	13.1%	1.1%	42.8%	283
		赤字	5.6%	29.3%	3.1%	2.8%	32.4%	10.2%	0.7%	46.3%	737
	10 ～ 29 人	黒字	10.8%	41.5%	6.6%	7.1%	37.3%	17.0%	0.8%	33.6%	241
		赤字	10.3%	36.8%	6.3%	2.3%	36.4%	11.9%	0.3%	33.4%	302
	30 ～ 99 人	黒字	16.4%	45.3%	10.2%	7.8%	51.6%	13.3%	0.8%	25.0%	128
		赤字	13.6%	47.5%	8.5%	5.1%	57.6%	15.3%	1.7%	18.6%	59
	100 人 以上	黒字	29.0%	48.4%	16.1%	9.7%	61.3%	19.4%	0.0%	22.6%	31
		赤字	30.8%	46.2%	0.0%	7.7%	38.5%	23.1%	0.0%	30.8%	13

*経常損益別は経常利益率無回答を除く

*従業者規模別は従業者数未記入を除く