

第2章 都内製造業の経営実態

第1章では、各種統計資料により都内製造業のマクロの現状を定量的な観点から考察した。この章では、主に都内製造業1万社を対象としたアンケート調査の結果から、事業承継の希望と現実、売上高や経常利益の動向、営業・取引の実態など、経営の特性や経営成果等を明らかにした。

【第2章のポイント】

第1節 企業概要

1 従業者規模と所在地

- (1) 小規模性のみられる回答企業の従業者規模
- (2) 城東、城南の割合が高い回答企業の所在地
- (3) 規模の小さな企業が多い城東、比較的規模の大きな企業が多い多摩地域

2 業種と保有技術

- (1) 印刷、金属製品の割合が高い事業所数
- (2) 国指定の基盤技術17分野のうち、都において比較的保有割合の高い「切削加工」「金属プレス加工」
- (3) 機械加工技術の保有割合が高い城南、電子・ソフトの割合が高い多摩地域

3 売上高と得意先

- (1) 1～3人では半数近くが1千万円未満の年間売上高
- (2) 企業規模と相関がみられる得意先の件数
- (3) 29人以下でみられる得意先件数の減少
- (4) 従業者規模が小さい企業は中小零細、比較的大きい企業は系列取引のない大手メーカーが主要得意先
- (5) さらに高まる従業者規模の小さな企業の対中小零細取引
- (6) 主要得意先に頼る従業者規模の小さな企業、得意先が分散化している比較的大規模な企業
- (7) 減少がみられる主要得意先への依存度
- (8) アンケートの回答と利益率の相関関係を簡易に分析するための「評点」の計算
- (9) 30人以上では、特定の得意先への売上依存度の低い企業が高い経常利益率

4 下請取引

- (1) 規模が大きくなるほど増加する資本金3億円超企業からの下請受注取引
- (2) 下請発注をしている企業は約8割

5 創業

- (1) ここ10年低迷する創業活動
- (2) 100人以上で特に多い「独自型」創業
- (3) メーカー型は独自型、ファブレス型はスピンオフが多い創業の経緯
- (4) 独自型が減少し、関連業界スピンオフや分社の割合が伸びた創業の経緯
- (5) 「生産・加工」が減り「ファブレス型」の割合が増加した近年の創業

第2節 規模別の経営実態

1 規模別の業況判断と売上高の変化

- (1) 業況DIが-15程度で推移する大規模の業況
- (2) 平成18年度は悪化し業況DIが-30程度の中・中小規模

- (3) 平成16年後半の調整以降は業況DIが-40を上回れず低迷続く小規模
- (4) 従業者規模が小さいほど減収、大きいほど増収がみられた年間売上高

2 経常損益

- (1) 従業者規模が小さいほど高い赤字企業の割合
- (2) 従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる経常損益好転企業

3 事業承継

- (1) すべての従業者規模で減少した事業所数
- (2) 従業者規模が小さい企業ほど高齢化している経営者
- (3) 1～3人の約半数は今後「廃業の予定」
- (4) 利益率が高いのは、後継者が外部経験を積んでいる企業
- (5) 従業者規模が小さい企業では「業績不振」が事業承継の課題
- (6) 事業承継に問題のある企業は26.7%
- (7) 候補者がいない企業は意欲・能力のある候補者が不足
- (8) 候補が決まっていない企業は個人保証と業績不振が課題

第3節 都内製造業の経営戦略

1 事業分野

- (1) 質問項目8事業分野の中で実施割合が高い環境、半導体、食関連
- (2) 4～29人を除き、経常利益率が高い8事業分野実施企業
- (3) 質問項目8事業分野の中で、今後参入する意向の割合が高い環境、スポーツ・健康・医療福祉

2 主要得意先が貴社と取引をする理由

- (1) 得意先との取引理由は「品質が優れている」「取引期間が長い」が上位
- (2) 規模が大きくなるにつれ「オンリーワン技術・製品がある」「大量生産に応じられるため」「営業力がある」の取引理由割合が増加
- (3) 経常利益率の高い「情報提供力がある」「オンリーワン技術・製品がある」「営業力がある」企業
- (4) 従業者規模の小さい企業で少ない専任の営業部門
- (5) 利益率の高い「情報収集の積極的」な企業

この章では、主に「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」の結果を基に、都内製造業の経営実態について述べていく。調査は平成18年7月に都内中小製造業に対して行い、有効発送数は9,320、回答数は3,029、回収率は32.5%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 企業概要

1 従業者規模と所在地

(1) 小規模性のみられる回答企業の従業者規模

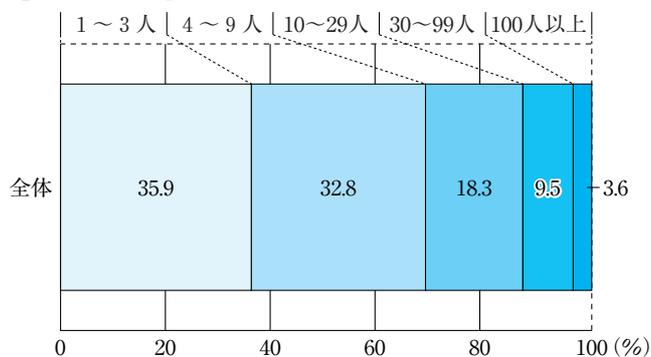
アンケート回答企業の従業者規模は、1～3人が35.9%、4～9人が32.8%、10～29人が18.3%と、小規模な企業の割合が高くなっている。「東京の工業」平成17年速報での従業者規模別の事業所数（第1章参照）では1～3人が5割を超えてさらに小規模の割合が高くなっているが、今回のアンケートは事業所でなく「企業」単位の集計のため従業者規模が大きめにで

ること、また従業者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7割弱の割合を占め、小規模性がみられることに変わりはない。

(2) 城東、城南の割合が高い回答企業の所在地

アンケート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24.1%、城東都心近接(台東、墨田、荒川)が16.8%、城南(品川、目黒、大田)が16.1%の順となっている（図表I-2-2）。

【図表 I-2-1】 アンケート回答企業の規模別割合

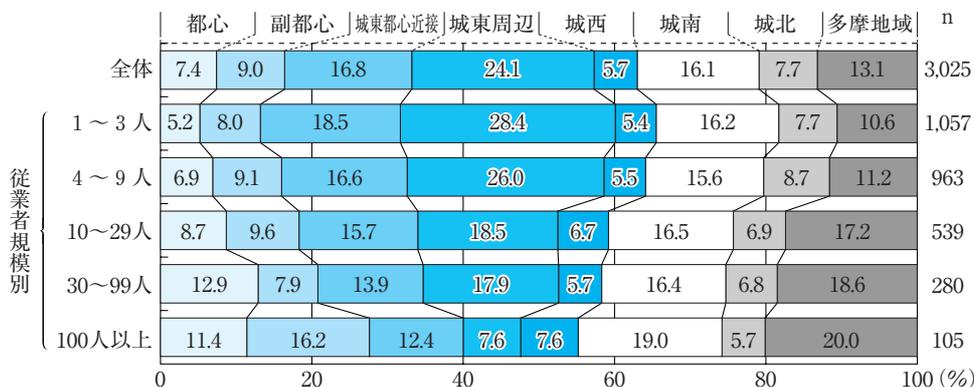


*従業者数未記入を除く

(3) 規模の小さな企業が多い城東、比較的規模の大きな企業が多い多摩地域

規模別にみると、規模が大きくなるにつれて城東周辺、城東都心近接の割合が低下し、多摩地域の割合が高くなることから、城東は規模の小さな企業の割合が高く、多摩地域は比較的規模の大きな企業の割合が高いことが分かる。

【図表 I-2-2】 所在地



*従業員規模別は、従業者数未記入除く

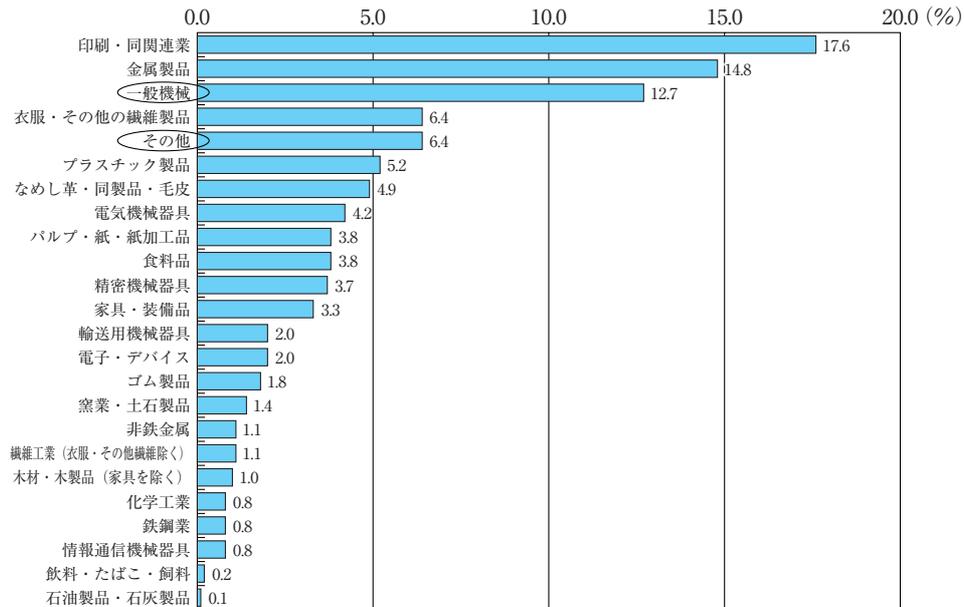
2 業種と保有技術

(1) 印刷、金属製品の割合が高い事業所数

「東京の工業」平成17年速報によれば、業種別の事業所数は印刷・同関連17.6%、金属製品14.8%、一般機械12.7%の順である（図表 I-2-3）。

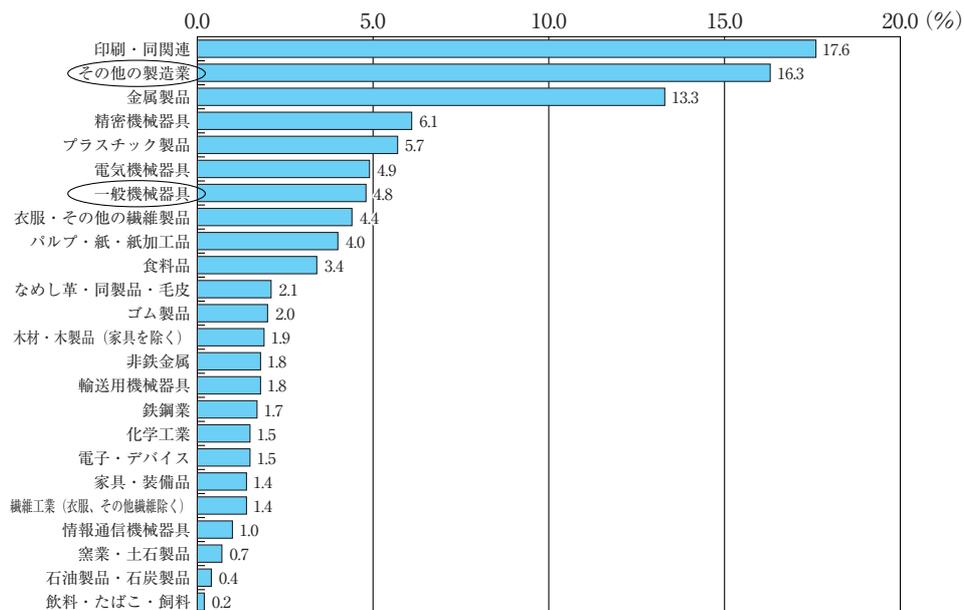
アンケート回答企業でみると、印刷・同関連17.6%、その他の製造業16.3%、金属製品13.3%となり、「東京の工業」の結果と比べると一般機械の企業割合が低く、その他の製造業の企業割合が高くなっている（図表 I-2-4）。

【図表 I-2-3】 業種別事業所割合（「東京の工業」）



資料：東京都総務局「東京の工業」平成17年速報

【図表 I-2-4】 業種別企業割合（アンケート回答企業）



(2) 国指定の基盤技術17分野のうち、都において比較的保有割合の高い「切削加工」「金属プレス加工」

「ものづくり基盤技術振興基本法」に規定するものづくり基盤技術のうち、当該技術を用いて行う事業活動の相当部分が中小企業者によって行われるものであって、中小企業者がその高度化を図ることが我が国製造業の国際競争力の強化又は新たな事業の創出に特に資するものとして、「特定ものづくり基盤技術」17分野が指定されている。

東京の中小製造企業にその17分野の基盤技術を保有しているか複数回答できいたところ、全体では「切削加工」19.5%、「金属プレス加工」10.7%、「金型」7.2%の順となった(図表 I-2-5)。また、「この中になし」は57.1%であった。なお、アンケート設問項目の「締結」は「部材の結合」として指定されている。

(3) 機械加工技術の保有割合が高い城南、電子・ソフトの割合が高い多摩地域

地域別に保有技術をみると、城南は「切削加工」が33.9%、「金属プレス加工」が15.0%、「金型」が13.3%と8地域の中で最も大きな割合となり、機械加工関連の技術を持つ企業割合が高いことが分かる(図表 I-2-5下部)。また多摩地域をみると、「電子部品・デバイスの実装」が10.3%、また割合は小さいものの「組込ソフトウェアの開発」が4.9%と、他の地域に比べ電子部品・組込ソフトウェアの割合が高くなっている。

一般機械器具や金属製品製造業が集積している城南と、電気機械器具、情報通信機械、電子・デバイス等の事業所数が多い多摩地域の特徴が表れている。

【図表 I-2-5】 貴社の保有技術

複数回答

	切 削 加 工	金 属 プ レ ス 加 工	金 型	プ ラ ス チ ャ ッ ク 成 形 加 工	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス の 実 装	め っ き	熱 処 理	組 込 ソ フ ト ウ ェ ア の 開 発	位 置 決 め	動 力 伝 達	鋳 造	織 染 加 工	鍛 造	真 空 の 維 持	高 機 能 化 学 合 成 ・ 微 細 化	発 酵	締 結	こ の 中 に な し		
全 体	19.5%	10.7%	7.2%	5.1%	4.4%	2.9%	2.9%	2.3%	2.2%	1.7%	1.4%	1.3%	1.0%	0.7%	0.7%	0.6%	0.3%	57.1%	N = 2,760	
従 業 者 規 模 別	1 ~ 3 人	21.5%	11.4%	6.1%	3.3%	2.0%	1.5%	1.8%	0.7%	1.7%	1.3%	1.4%	1.7%	0.6%	0.2%	0.0%	0.2%	0.1%	56.2%	N = 957
	4 ~ 9 人	19.2%	9.5%	6.9%	4.5%	3.4%	4.0%	3.5%	1.9%	1.8%	1.0%	1.6%	0.9%	1.0%	0.9%	0.1%	0.6%	0.2%	59.2%	N = 885
	10 ~ 29 人	16.9%	8.7%	7.1%	6.1%	6.3%	1.6%	2.2%	4.1%	3.3%	2.8%	1.6%	2.0%	1.0%	0.6%	1.0%	1.4%	0.8%	60.4%	N = 492
	30 ~ 99 人	18.7%	15.3%	10.3%	8.8%	10.3%	4.2%	4.2%	6.1%	3.4%	3.1%	0.8%	0.0%	2.3%	1.9%	2.3%	0.4%	0.0%	51.9%	N = 262
	100 人 以 上	17.6%	11.8%	11.8%	13.7%	9.8%	7.8%	5.9%	2.0%	3.9%	2.0%	2.0%	0.0%	1.0%	2.0%	4.9%	2.0%	0.0%	46.1%	N = 102
地 域 別	都 心	9.0%	5.0%	3.0%	2.5%	2.5%	3.0%	3.0%	1.5%	1.0%	1.0%	1.5%	0.5%	0.5%	1.5%	2.0%	0.5%	0.5%	77.1%	N = 201
	副 都 心	9.2%	2.5%	2.5%	2.1%	3.8%	1.7%	2.5%	4.2%	4.2%	1.7%	1.7%	1.3%	0.8%	0.4%	0.4%	1.3%	0.4%	76.5%	N = 238
	城 東 都 心 近 接	14.7%	10.7%	7.4%	5.1%	1.6%	4.5%	4.5%	0.4%	1.8%	2.5%	2.2%	2.0%	1.8%	1.1%	0.4%	0.2%	0.4%	63.6%	N = 448
	城 東 周 辺	16.6%	13.3%	7.8%	5.8%	1.5%	1.9%	3.1%	1.2%	0.6%	0.6%	1.2%	1.6%	1.2%	0.4%	0.4%	0.6%	0.1%	58.2%	N = 668
	城 西	14.6%	4.5%	4.5%	4.5%	5.1%	1.3%	2.5%	1.3%	1.9%	0.6%	0.0%	1.9%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	66.2%	N = 157
	城 南	33.9%	15.0%	13.3%	8.3%	7.2%	4.8%	3.0%	3.3%	3.7%	2.4%	2.4%	0.0%	0.7%	0.4%	0.9%	0.2%	0.2%	35.4%	N = 460
	城 北	23.6%	9.0%	6.6%	3.8%	5.2%	0.9%	2.8%	3.3%	2.4%	2.8%	1.4%	0.9%	0.0%	0.9%	0.5%	0.5%	0.0%	58.5%	N = 212
多 摩 地 域	25.4%	13.2%	5.4%	4.9%	10.3%	2.7%	1.4%	4.9%	3.2%	2.2%	0.0%	1.6%	1.4%	1.1%	0.5%	0.8%	0.5%	46.2%	N = 370	

*各技術上位1位の地区に網掛け(全体が2%以上のもの)

*従業者規模別は、従業者数未記入を除く

3 売上高と得意先

(1) 1～3人では半数近くが1千万円未満の年間売上高

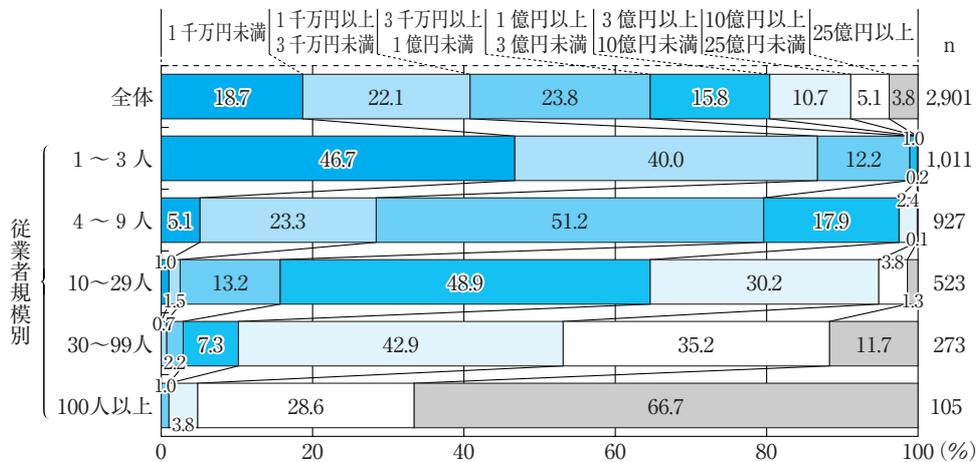
年間売上高は、当然ながら従業員規模が大きくなるにつれて高くなる傾向がある。アンケート回答企業の年間売上高はどの程度であろうか。

1～3人では「1千万円未満」が46.7%、「1千万

円以上3千万円未満」40.0%であった。4～9人では「3千万円以上1億円未満」が51.2%、30～99人では「3億円以上10億円未満」が42.9%、100人以上では「25億円以上」が66.7%となった。売上高を従業員数で割ると、1～3人では1人当たり売上高が1千万円未満の企業が少なくとも半数近くあるということが分かる。

【図表 I-2-6】 年間売上高

～1～3人では「1千万円未満」が約半数～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

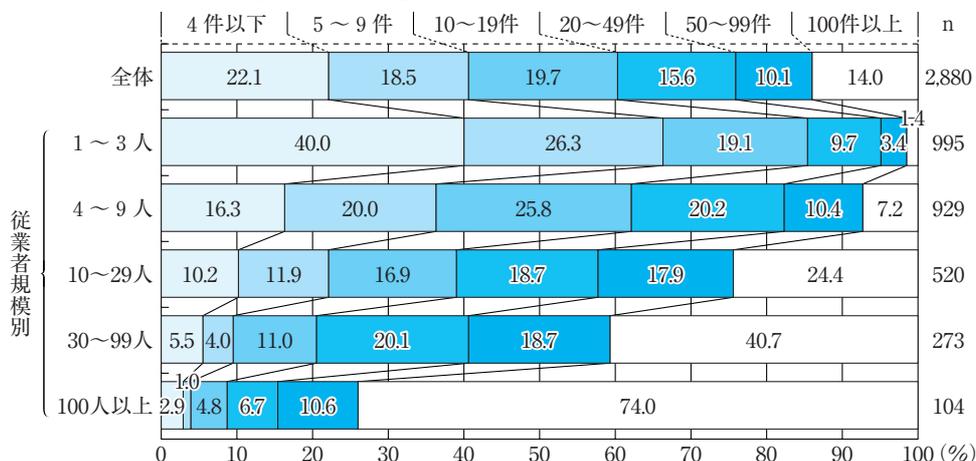
(2) 企業規模と相関がみられる得意先の件数

企業規模が大きくなるにつれて売上高や取り扱う製品の数も増えてくるため、当然ながら得意先の件数も企業規模と相関がみられる。

規模別にみると、1～3人では「4件以下」が

40.0%、「5～9件」が26.3%と9件以下の件数で約3分の2を占める（図表 I-2-7）。30～99人では「100件以上」が40.7%、100人以上になると「100件以上」74.0%と得意先数が多い企業の割合が高くなる。

【図表 I-2-7】 得意先の件数（今回調査）



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

(3) 29人以下でみられる得意先件数の減少

得意先の件数は時間の経過とともに減る方向にあるか、それとも増える方向にあるか、3年前の調査(「平成16年版東京都中小企業経営白書」)での同じ設問の結果と比較することにより、得意先件数の動向についてみる(図表I-2-8)。

全体でみると、「20~49件」が6.8ポイントと大きく減り、「4件以下」が4.7ポイント増加している。

【図表 I-2-8】 得意先の件数(今回と3年前の差:ポイント)

		4件以下	5~9件	10~19件	20~49件	50~99件	100件以上
全体		4.7	1.9	0.4	-6.8	0.3	-0.4
従業員規模別	1~3人	9.1	2.4	-3.7	-7.6	0.8	-1.1
	4~9人	0.9	0.3	3.2	-6.7	1.8	0.4
	10~29人	2.6	4.6	0.8	-9.1	-0.1	1.3
	30~99人	-2.2	-0.9	2.6	8.8	0.3	-8.6
	100人以上	1.9	-2.1	2.7	-3.7	-2.8	4.0

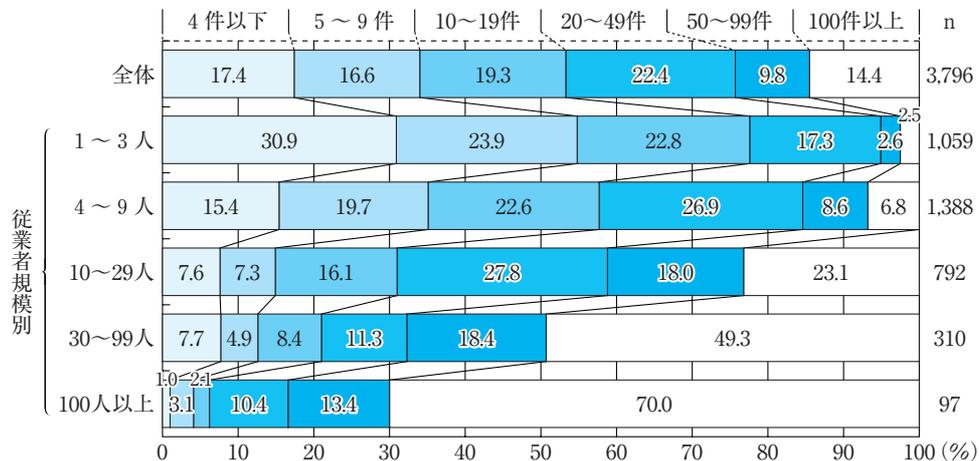
* マイナスに網掛け

規模別では、1~3人では「20~49件」が7.6ポイント、「10~19件」が3.7ポイント減り、その分「4件以下」が9.1ポイント、「5~9件」が2.4ポイント増加している。また10~29人では「20~49件」が9.1ポイント減少し、その分「4件以下」が2.6ポイント、「5~9件」が4.6ポイント増加し、得意先件数の減少傾向がみられた。

4~9人では「20~49件」が6.7ポイント減少し、「10~19件」が3.2ポイント、「50~99件」が1.8ポイント増加した。また100人以上では「20~49件」が3.7ポイント、「50~99件」が2.8ポイント減少し、「10~19件」が2.7ポイント、「100件以上」が4.0ポイント増加となった。

30~99人だけは、「100件以上」と「4件以下」「5~9件」が減って10件から99件が増える結果となったが、それ以外では得意先件数が少ない企業と多い企業に二極化していることを示している。ただ、得意先件数をやみくもに増やしたほうがいいかどうかは分からない。主要得意先の依存度と利益率の関係については(9)で考察する。

【図表 I-2-9】 得意先の件数(3年前調査)



資料:「平成16年版東京都中小企業経営白書」を再編加工

*未記入・無回答除く

(4) 従業者規模が小さい企業は中小零細、比較的大きい企業は系列取引のない大手メーカーが主要得意先

売上高上位3社を主要得意先とし、その上位3社の属性を複数回答できいたところ、「中小・零細メーカー」42.8%、「中堅メーカー」28.4%、「卸売業・代理店」22.6%となり、主に中堅以下の企業との取引をしていることが分かる（図表I-2-10）。

規模別にみると、さらにはっきりと特徴がみられ、「中小・零細メーカー」を主要得意先としているのは1～3人では56.6%、4～9人では47.2%とかなり高い割合である。「系列取引のない大手メーカー」は10～29人になると34.6%と中堅メーカーに次いで2番目の割合となり、30人以上では5割を超えて最も高い割合となる。

【図表I-2-10】 主要得意先の属性

複数回答

		中小・零細メーカー	中堅メーカー	卸売業・代理店	系列取引のない大手メーカー	系列取引の大手メーカー	小売業	官公庁	サービス業	その他	
全体		42.8%	28.4%	22.6%	22.1%	12.9%	12.7%	5.1%	5.0%	11.0%	N = 2,848
従業者規模別	1～3人	56.6%	19.8%	16.7%	6.8%	6.5%	13.7%	3.1%	4.5%	11.0%	N = 971
	4～9人	47.2%	30.3%	22.5%	17.0%	14.0%	14.0%	5.7%	4.6%	11.3%	N = 919
	10～29人	30.8%	35.0%	26.2%	34.6%	18.1%	11.2%	7.7%	6.9%	10.2%	N = 520
	30～99人	16.8%	38.5%	33.0%	57.9%	18.7%	8.1%	4.0%	4.4%	9.5%	N = 273
	100人以上	6.7%	33.3%	41.0%	51.4%	21.0%	15.2%	4.8%	3.8%	14.3%	N = 105

*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つを網掛け

(5) さらに高まる従業者規模の小さな企業の対中小零細取引

3年前に行われた調査（「平成16年版東京都中小企業経営白書」）でも同じ設問で主要得意先をきいているため、その数値（図表I-2-11）と比較することにより取引の傾向をみる。全体では「中小・零細メーカー」を主要得意先とする割合が9.0ポイント増加しているのが目立つ。

規模別にみると、1～3人では、「中堅メーカー」が7.2ポイント減少し、「中小・零細メーカー」が11.6ポイント増加するなど、さらなる主要得意先の中小零細化がうかがえる。4～9人と10～29人をみても、「中堅メーカー」がわずかに減り、「中小・零細メーカー」が5～10ポイント程度増加している。

30人以上になると、中小から大手までどの属性も割合を伸ばしている。

【図表I-2-11】 主要得意先の属性（3年前調査）

複数回答

		中小・零細メーカー	中堅メーカー	卸売業・代理店	系列取引のない大手メーカー	系列取引の大手メーカー	小売業	官公庁	サービス業	その他	
全体		33.8%	31.9%	23.7%	22.8%	11.8%	11.5%	4.2%	6.8%	8.8%	N = 3,836
従業者規模別	1～3人	45.0%	27.0%	20.3%	9.6%	7.7%	11.6%	2.0%	6.3%	8.7%	N = 1,103
	4～9人	37.9%	33.3%	23.9%	18.0%	12.2%	13.3%	5.1%	6.9%	8.4%	N = 1,425
	10～29人	25.6%	37.5%	24.9%	35.5%	13.9%	10.1%	6.0%	7.2%	9.0%	N = 818
	30～99人	8.9%	34.0%	29.5%	51.1%	17.1%	7.6%	2.9%	6.0%	9.2%	N = 315
	100人以上	2.0%	20.8%	33.7%	50.5%	17.8%	9.9%	5.0%	6.9%	11.9%	N = 101

資料：「平成16年版東京都中小企業経営白書」

*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つを網掛け

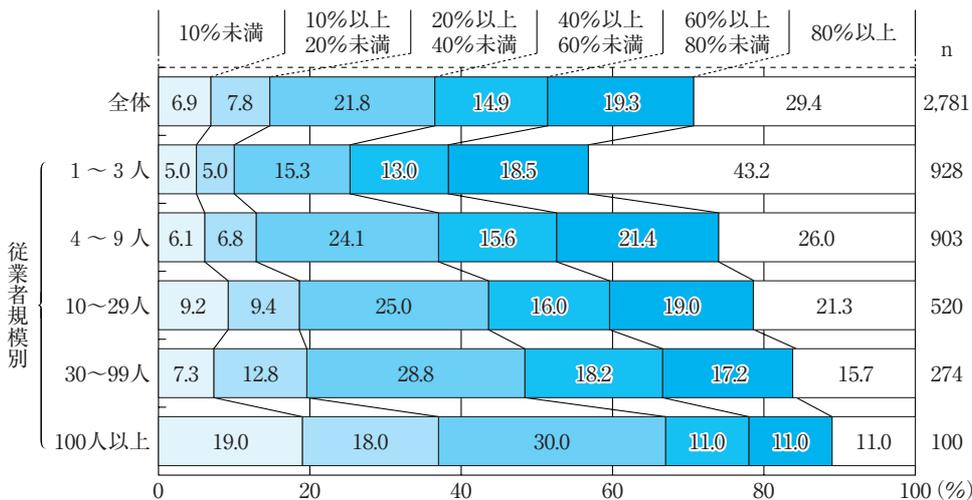
(6) 主要得意先に頼る従業員規模の小さな企業、得意先が分散化している比較的大規模な企業

得意先上位3社の売上依存度をみると、全体で「80%以上」が29.4%、「20%以上40%未満」が21.8%、「60%以上80%未満」が19.3%と続いている(図表I-2-12)。

規模別にみると、規模が大きくなるほど得意先数が増えることもあり、得意先上位3社の売上依存度も下

がってくる。1～3人では「80%以上」が43.2%、「60%以上80%未満」が18.5%と主要得意先に売上の多くを頼っている企業の割合が高いのに対し、100人以上では「80%以上」「60%以上80%未満」とも11.0%に過ぎない。反対に「10%未満」と得意先の分散化を図っている企業割合は19.0%にのぼる。

【図表I-2-12】 得意先上位3社の売上依存度(今回調査)



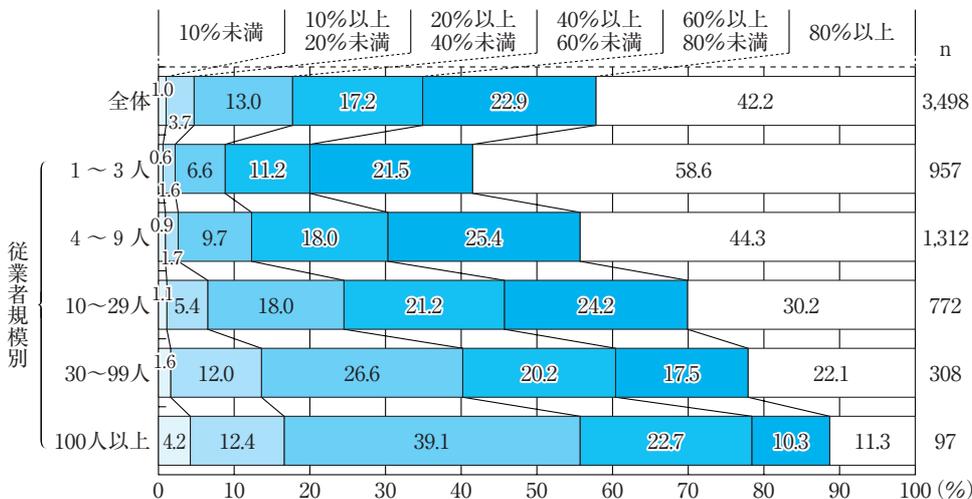
*従業員規模別は、従業員数未記入除く

(7) 減少がみられる主要得意先への依存度

3年前の調査(「平成16年版東京都中小企業経営白書」)の同じ設問の結果と比較すると、全体では依存度の高い「80%以上」が12.8ポイント、「60%以上80%未満」が3.6ポイント、「40%以上60%未満」が2.3ポイントそれぞれ減少し、依存度の低い「20%以上40%未満」が8.8ポイント、「10%以上20%未満」が4.1ポイント、「10%未満」も5.9ポイントそれぞれ増加した

未満」が3.6ポイント、「40%以上60%未満」が2.3ポイントそれぞれ減少し、依存度の低い「20%以上40%未満」が8.8ポイント、「10%以上20%未満」が4.1ポイント、「10%未満」も5.9ポイントそれぞれ増加した

【図表I-2-13】 得意先上位3社の売上依存度(3年前調査)



資料:「平成16年版東京都中小企業経営白書」を再編加工
*無回答・未記入除く

(図表 I-2-14)。規模が小さいほど特定の得意先に依存する傾向は3年前調査も今回調査も同じであるが、どの規模でも売上依存度の大きい企業の割合が減っており、主要得意先への依存度は低下する傾向がみられた。

【図表 I-2-14】 得意先上位3社の売上依存度(今回調査と前回調査の差：ポイント)

		10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上
全 体		5.9	4.1	8.8	-2.3	-3.6	-12.8
従業者規模別	1～3人	4.4	3.4	8.7	1.8	-3.0	-15.4
	4～9人	5.2	5.1	14.4	-2.4	-4.0	-18.3
	10～29人	8.1	4.0	7.0	-5.2	-5.2	-8.9
	30～99人	5.7	0.8	2.2	-2.0	-0.3	-6.4
	100人以上	14.8	5.6	-9.1	-11.7	0.7	-0.3

* マイナスに網掛け

(8) アンケートの回答と利益率の相関関係を簡易に分析するための「評点」の計算

どのような企業特性を持つ企業がどのような企業行動、企業活動を行い、どの程度の利益率を上げているか。アンケートのそれぞれの回答に対して「評点」をつけることにより簡易な分析を行う。「評点」のつけ方は、売上高経常利益率が「マイナス」の企業は-1点、「0%以上2%未満」は1点、「2%以上4%未満」は3点、「4%以上10%未満」は7点、「10%以上」は10点とし、それぞれの構成比に掛け合わせて計算した⁴。

以下、この「評点」を用いてアンケートの回答と経常利益率との相関関係を分析していくことにする。

【図表 I-2-15】 評点の考え方 (アンケート企業合計)

利益率	マイナス	0%以上 2%未満	2%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上 6%未満	6%以上 7%未満	7%以上 8%未満	8%以上 9%未満	9%以上 10%未満	10%以上	合計
点	-1点	1点	3点	7点				10点			
割合	47.4%	17.6%	16.5%	11.9%				6.5%		100%	
評点	-0.474点	0.176点	0.495点	0.833点				0.65点		1.68点	

(9) 30人以上では、特定の得意先への売上依存度の低い企業が高い経常利益率

得意先上位3社の売上依存度は低下する傾向がみられた。しかし、「優良な、安定した得意先を持ち、経営資源を少数の得意先に集中させた方がいいのではないか」という仮説もあり得る。

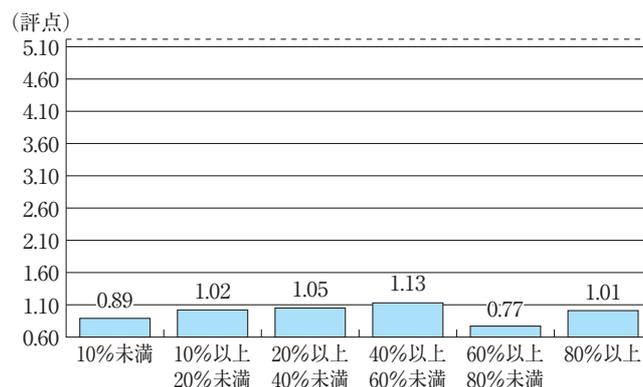
そこで、評点を用いて得意先上位3社の売上依存度と経常利益率の関係を調べる。

ただ利益率は企業規模によってかなり差がみられるため、9人以下、10～29人、30人以上の3つの規模に分け、企業規模の要因をなるべく排除した形で分析を行うことにする。

9人以下では、得意先上位3社の売上依存度と評点との間にあまり差はみられない(図表 I-2-16)。

【図表 I-2-16】 得意先上位3社の売上依存度と経常利益率との関係 (評点：9人以下)

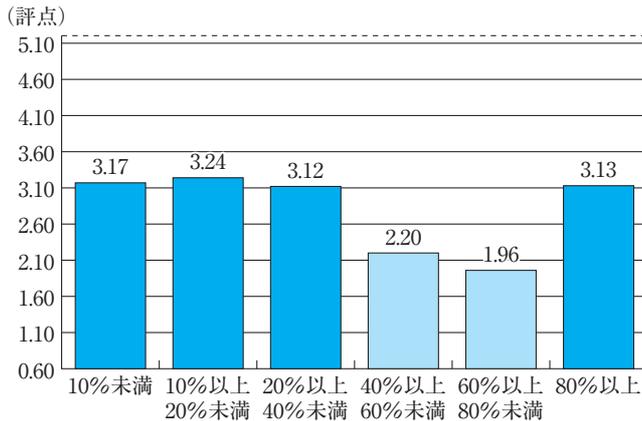
～売上依存度が違ってても評点はあまり変わらない～



4 アンケートでは、利益率の実数をきいていないため、厳密に利益率の平均を計算できない。そこで、「0%以上2%未満」と回答した企業の利益率を1% (1点)、「4%以上10%未満」と回答した企業の利益率を7% (7点)、などと置き換えて簡便な計算をしている(つまり「0%以上2%未満」と回答した企業の利益率の平均は1%と仮定している)。このことから「評点」は厳密には利益率の平均とはいえないが、「評点」で計算した利益率の平均は1.68点(%)、そして利益率の実数をきいた「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向調査」によると都内製造業の売上高経常利益率は1.8%であり、それほどかけ離れてはいない。

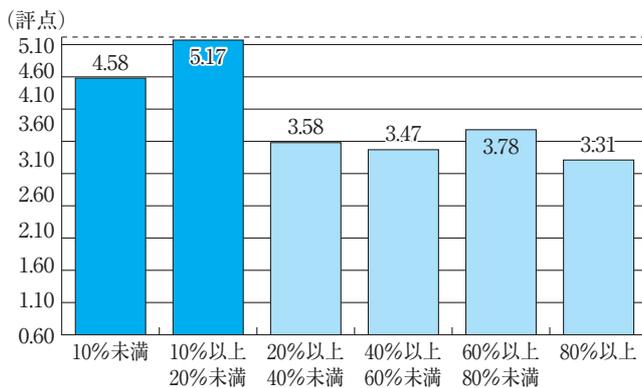
10～29人では、40%未満と80%以上、つまり売上依存度が高い企業と低い企業の評点が高くなった（図表 I-2-17）。この規模では、得意先を分散している企業と優良顧客を抱えている企業それぞれの戦略の効果が現れているとも考えられる。

【図表 I-2-17】 得意先上位 3 社の売上依存度と経常利益率との関係（評点：10～29人）
 ～得意先上位 3 社の売上依存度が低い企業と高い企業の評点が高い～



30人以上になると、売上依存度が低い企業の評点が高くなった（図表 I-2-18）。ただ、「10%以上20%未満」の5.17点に対し、「10%未満」は4.58点であり、過度な分散をすとかえって評点が下がっている。

【図表 I-2-18】 得意先上位 3 社の売上依存度と経常利益率との関係（評点：30人以上）
 ～得意先上位 3 社の売上依存度が低い企業の評点が高い～



〈事例 I-2-1〉 得意先の業種を分散させて生き残ってきた企業の例

油圧シリンダ製造のMS社（大田区：95名）は、現在建設、船舶関係が好調である。しかし、1業種に力を入れるとその業種が不況になった場合困るので、なるべく客先を多くし、売上高の10%以上を占める得意先を持たないようにしている。どの業種でも対応するためにはそれだけ技術力が必要であるが、中小企業が生き残るにはどんな業種でも対応できなければならないと思っている。当社では産業機械や鉄鋼機械も手がけている。

〈事例 I-2-2〉 分散経営で景気変動のリスクを避けている企業の例

金型・工具製造メーカーF社（大田区：約900名）は、意識的に「分散経営」を行っている。創業者の方針で、お客様が望むものを短納期で納品できるようにするため、多少効率が悪くても、お客さんの近くに工場をつくることで各地に得意先を増やしてきた。その結果得意先数は常時2,500社から3,000社と多くなっている。得意先の業種も多岐に渡り、景気変動のリスクを避けることができている。

4 下請取引

比較的大きな規模の企業は大手メーカーとの取引割合が高く、小さな規模は中小零細を主要得意先としていることが分かった。それでは、「下請代金支払遅延等防止法（下請法）」の定義による下請取引⁵はどの程度行われているであろうか。

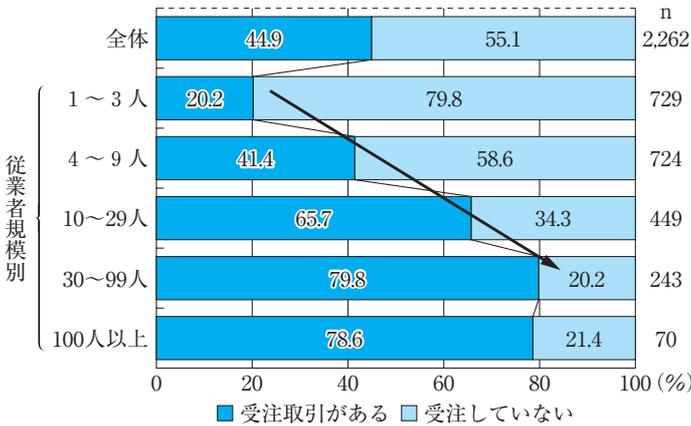
5 物品の製造・修理委託及び情報成果物作成委託・役務提供委託（プログラム作成、運送、物品の倉庫における保管及び情報処理に係るもの）の場合
 (1) 親事業者（発注者）が資本金3億円超で下請事業者（受注者）が資本金3億円以下（個人を含む）
 (2) 親事業者（発注者）が資本金1千万円超3億円以下で下請事業者（受注者）が資本金1千万円以下（個人を含む）
 のとき、下請代金支払遅延等防止法の定義による下請取引となる。

(1) 規模が大きくなるほど増加する資本金3億円超企業からの下請受注取引

個人又は資本金が3億円以下の企業に対し、資本金3億円超の法人からの製造・修理委託等の受注取引（下請受注取引）があるかどうかきいたところ、全体では「受注取引がある」が44.9%、「受注取引がない」が55.1%となった（図表I-2-19）。

ただ、この下請受注取引は従業者規模によりかなり差があり、30人以上では「あり」が8割弱と高い割合なのに対し、10～29人では65.7%、4～9人では41.4%、1～3人では20.2%と規模が小さくなるにつれて低い割合となる。

【図表I-2-19】 下請受注取引
～資本金3億円超企業からの下請受注取引は規模が大きくなるほど増加～

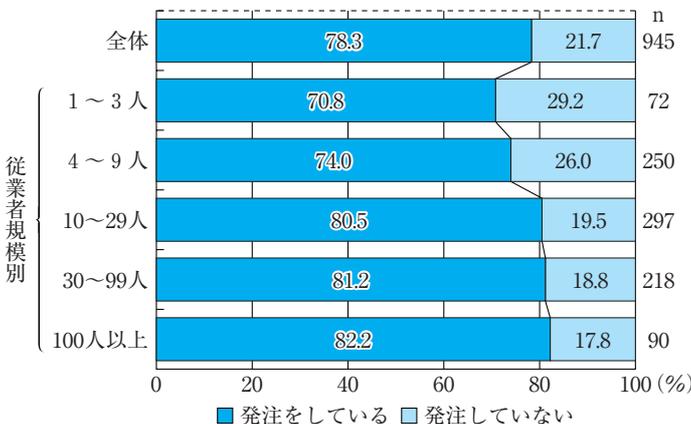


*従業者規模別は、従業者数未記入除く

(2) 下請発注をしている企業は約8割

資本金1千万円超3億円以下の企業に対し、個人又

【図表I-2-20】 下請発注取引
～下請発注をしている企業は約8割～



*従業者規模別は、従業者数未記入除く

は資本金1千万円以下の企業に製造・修理委託等の発注取引（下請発注取引）をしているかどうかきいたところ、全体では「発注をしている」が78.3%と、下請発注をしている企業の割合は高いことが分かった（図表I-2-20）。従業者規模別にみても、すべての規模で7割から8割が下請発注をしている。

〈東京都の商工施策〉

下請企業対策

下請中小企業の経営基盤はぜい弱で、経済情勢の変動等に伴う種々の影響を受けやすいため、下請に関する諸問題の解決に向けて取り組むとともに、下請中小企業の適正な仕事の確保等により、下請中小企業の自立化を図っています。

(1) 下請企業取引対策

受注・発注の情報提供、技術水準向上、育成指導及び経営合理化指導等を行うとともに、下請取引の実態調査や苦情処理等を行い、下請中小企業の適正な仕事の確保や自立化を支援しています。

(2) 下請企業等への支援

親企業団体の生産動向や発注動向を聴取するとともに、下請企業に対する不法・不当なしわ寄せの防止と下請中小企業の倒産防止の指導を行い、あわせて官公需についての中小企業の受注機会確保の増大を図ります。

また、商工会議所及び商工会連合会に設置した、経営安定特別相談室において倒産防止特別相談事業を実施しています。

5 創業

東京都産業労働局の調べによると、2001年から2004年までの年平均で、都内製造業の開設率⁶は2.4%、廃業率⁷は6.8%と廃業率が開設率を上回っていた。ただ、事業所の開設率計算では、他の場所からの移転等も含まれているため、純粋な創業の数値とはなっていない。そこで、ここではアンケート調査結果により都内製造業の創業状況をみていくことにする。東京の産業が発展していくためには、意欲的な企業家が現れる必要があるが、回答企業はいつ、どのような経緯で創

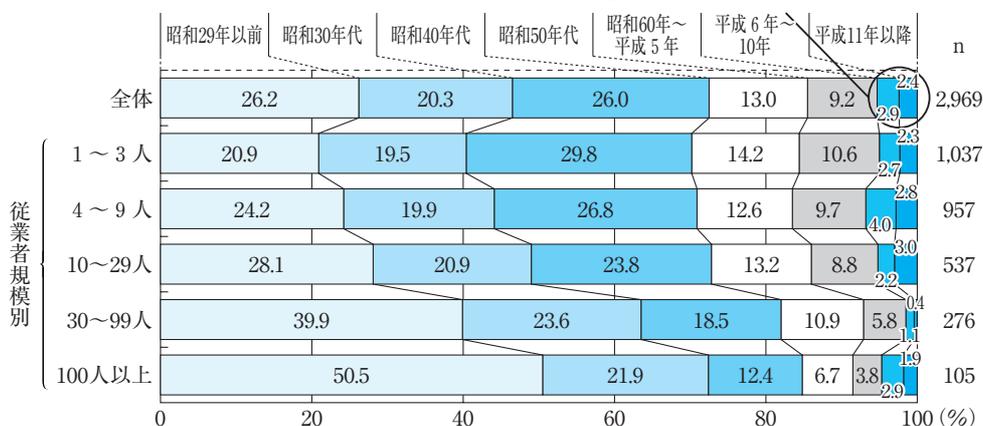
業したのであろうか。

(1) ここ10年低迷する創業活動

アンケート回答企業の創業時期をみると、全体では平成6年～10年が2.9%、平成11年以降が約2.4%と、ここ10年で創業した企業の割合は全体の5.3%に過ぎない(図表 I-2-21)。創業時期をさかのぼるほど現在の存続企業より当時の企業数の方が多かったであろうことを考えても、近年の都内製造業の創業活動が低迷していることが分かる。

【図表 I-2-21】 創業時期

～ここ10年の創業は約5%に過ぎない～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

〈事例 I-2-3〉 1人2人での起業は困難

EC社(渋谷区:39名)は、DVDの組み込みソフト(ファームウェア)を開発している。かつてはファームウェア開発も1人2人でできたが、機器が高度になったことと、開発のみでなく総合テストまでやる必要に迫られたことから、10名程度のプロジェクトを組んでいる。昔のように技術を磨いて独立しようとしても、1人2人では仕事がないのが現状とのことである。

〈事例 I-2-4〉 減少した技術者の独立

大田区で油圧シリンダを製造するMS社(大田区:95名)からは、約10件の独立創業が出た。職人が20年くらい技術を磨くと、独立心が起こってくる。会社も退職金として設備を1台買い与えて独立を援助した。しかし、昭和60年代を最後に独立の事例はなくなった。最近では職人も独立ではなく、定年を延長して会社に残るようになった。また、かつて独立した企業も、後継者がおらず、10件のうち5件が廃業した。中小企業の集積として知られる大田区も地価が上がり、下請けの工場を継ぐよりはマンションにした方が効率はいいと考えるためではないかという。

6 ここでの開設率とは、全事業所数に対する当該期間に開設した事業所数の割合を年平均で表した率。開設の中には、他の場所から移転してきたものも含む。

7 廃業事業所には廃業した事業所のほか、他の場所に移転したもの等を含む。

〈事例 I-2-5〉 簡単な加工の仕事が減少

航海用計測器等を開発しているTO社(大田区：23名)は大手からの開発委託を受け、「まとめ役」としてネットワークを駆使し、自社の技術では足りない部分を補っている。TO社によると、かつては「仕上加工」の前工程として「下加工・粗加工」の工程だけを請け負っていた零細企業があったが、近年機械の精度が上がってきて、「下加工・粗加工だけやればよい」という仕事がなくなってしまった。もはや簡単な加工でも難しい加工でも両方こなせるような技術の幅がないとやっていけないとのことである。

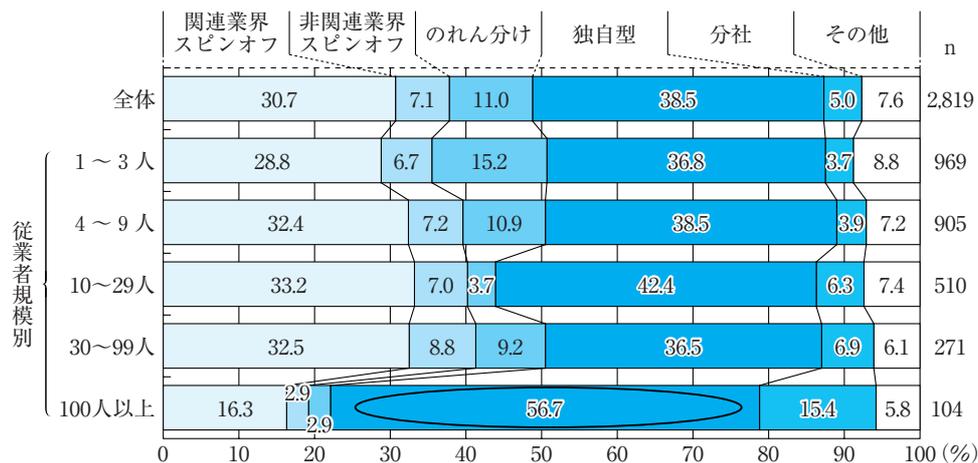
(2) 100人以上で特に多い「独自型」創業

創業の経緯をみると、全体では「独自型」(他社での勤務経験がなく創業)が約4割、「関連業界スピノフ」(退職した企業とは取引等なく、関連ある業界で創業)が約3割、「のれん分け」(既存企業退職後、関連保持し創業)が約1割であった(図表 I-2-22)。

規模別にみると、100人以上は「独自型」が56.7%と特に高く、「分社」(既存企業の指揮系統下で創業)も15.4%と他の規模に比べて高い。反対に「関連業界スピノフ」は16.3%と少ない。

【図表 I-2-22】 創業の経緯

～100人以上は「独自型」が特に多い～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

〈事例 I-2-6〉 プレス工場から独立した企業

高いプレス加工技術を持つSC社(八王子市：240名)によれば、当社の創業者はもともとプレス工場に勤めており、そこから昭和29年に独立・創業した。昭和30年代には、当社からも2～3人独立していった例がある。当時は1人2人の会社でも仕事をもらえたので独立できた。最近は得意先の商品開発のスピードが速くなり、またユニット発注(一括発注)が増えてきた。本当に特殊な技術があれば一人親方でも創業できるかもしれないが、一般的には小さな会社では対応するにも限界があり、仕事をもらうのは難しくなってきたのではないかと。

(3) メーカー型は独自型、ファブレス型はスピノフが多い創業の経緯

業務範囲別に創業の経緯をみると、メーカー型（製品開発から設計、生産・加工をほぼ一環して行う企業）は「独自型」が44.3%と高くなった（図表I-2-23）。メーカー型は従業者規模の大きい企業が多く、100人以上で「独自型」が多い結果と一致する。

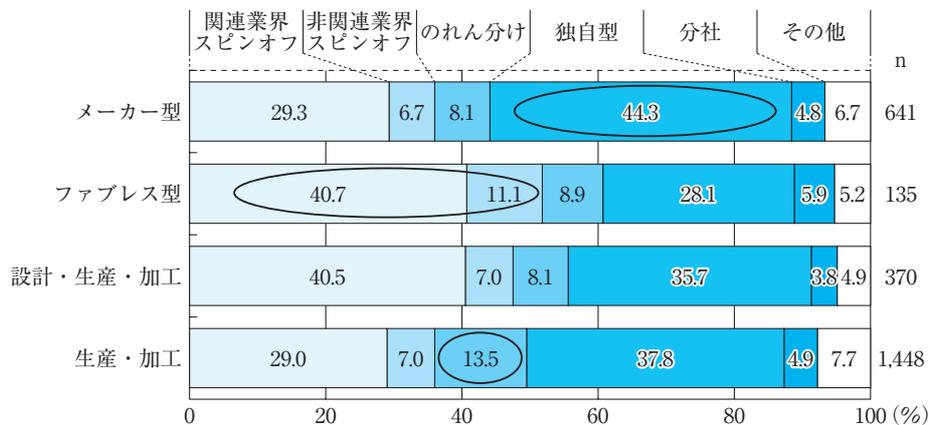
ファブレス型（製品開発・設計中心で生産・加工は

ごく一部の企業）は、「関連業界スピノフ」40.7%と「非関連業界スピノフ」11.1%をあわせると5割以上が「スピノフ」での創業となっている。設計・生産・加工も「スピノフ」が5割弱とファブレス型に次いで高い。

生産・加工は「独自型」が37.8%と最も高いが、他の業務範囲と比較すると、「のれん分け」が13.5%と高い割合である。

【図表 I-2-23】 業務範囲と創業の経緯との関係

～メーカー型は独自型、ファブレス型はスピノフ、生産・加工はのれん分けが多い～



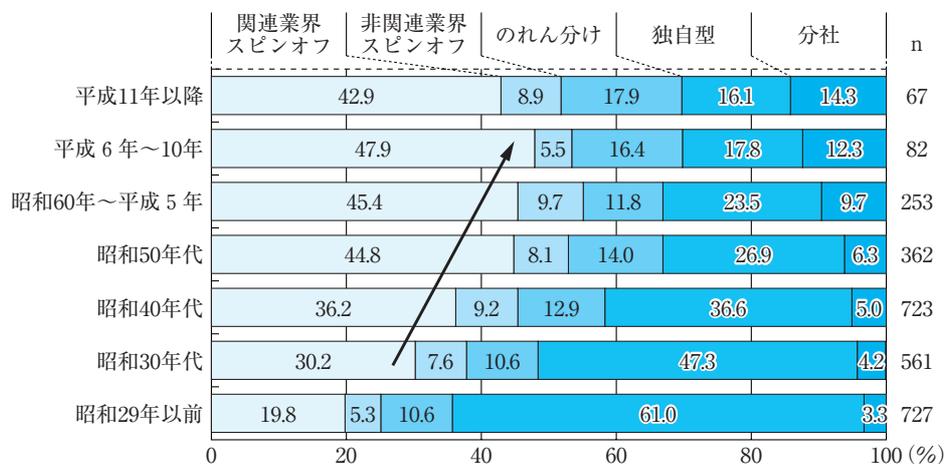
(4) 独自型が減少し、関連業界スピノフや分社の割合が伸びた創業の経緯

創業時期別に創業の経緯をみると、昭和29年以前は「独自型」が61.0%とかなり高い割合となっている（図表I-2-24）。創業時期が新しくなるにつれて、「独自

型」の割合は減少し、「関連業界スピノフ」の割合が高くなる。昭和40年代は約36%で両者ほぼ同じ割合となり、昭和50年代になると割合が逆転する。平成11年以降の創業では、「関連業界スピノフ」が42.9%に達し、「独自型」は16.1%にまで減少している。

【図表 I-2-24】 創業時期と創業の経緯との関係

～創業は独自型が減り、関連業界スピノフが伸びた～



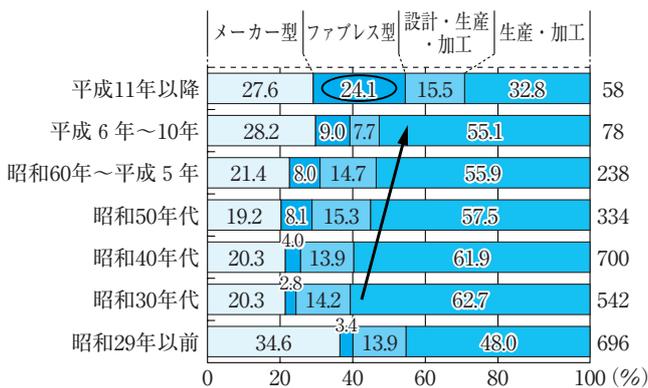
*平成6年以降は5年刻み、平成5年以前は10年刻み

(5) 「生産・加工」が減り「ファブレス型」の割合が増加した近年の創業

創業時期別に業務範囲をみると、昭和30年代では「生産・加工」が62.7%と最も高く、次いで「メーカー型」20.3%、「設計・生産・加工」14.2%である（図表I-2-25）。昭和30年代より創業年が新しくなると「生産・加工」がわずかに減少し、「メーカー型」と「ファブレス型」が増加する。平成11年以降では「生産・加工」が大幅に減少し、「ファブレス型」が24.1%に達している。昭和29年以前は他の創業時期と比較して「メーカー型」の割合が高かった。

なお、ここでの業務範囲は、現時点でのものであり、創業当時の業務範囲ではない。「生産・加工」で創業し、会社の規模が大きくなって「メーカー型」に転じた企業もあるはずであり、留意を要する。

【図表 I-2-25】 創業時期と業務範囲との関係
～生産・加工は減り、ファブレス型の割合が増加～



*平成6年以降は5年刻み、平成5年以前は10年刻み

昭和30年代、40年代の各10年間に比べて平成6年以降の約10年間の創業は数分の1に落ち込んでいる。ファブレス型やメーカー型の割合が伸びたといっても絶対数が伸びている訳ではなく、また割合が伸びている「分社」は、起業家精神を持つ企業家による創業とはいえ、製造業の創業状況は低迷しているといわざるをえない。東京都も創業を支援する以下のような施策を展開している。

〈東京都の商工施策〉

経済のグローバル化の急激な進展により、生産拠点の海外移転が進み、産業構造が大きく変化する中で、その対応が十分にできないなどの理由により、開業率が廃業率を下回る状態が続いています。

こうした状況は、東京の産業活力低下の大きな要因となっており、創業の活性化が重要な課題となっています。

都では、意欲的に創業に取り組む人々に対し、起業とその後の経営の安定・発展を支援することで、活発な創業の促進をめざしています。

TOKYO起業塾

TOKYO起業塾は、次世代を担う新規産業の創出と起業家の育成を目的にセミナーを中心とした事業で、起業(新規創業)のための総合相談、人材育成、また起業家と中小企業や投資家との交流の場の提供の支援をします。

(1) 創業時サポート

起業に必要な計画づくりから成長段階に応じた実務的な助言等

(2) 人材育成(セミナー)

新規創業に導く総合的、実践的な人材育成のためのセミナー

(3) 交流の機会の場の提供

起業家と既存の企業者や投資家との情報交流の場

学生起業家育成支援事業

起業家精神と経営知識を有した学生から優秀なベンチャー企業を生み出すとともに、学生の起業家精神を養成し、開業率の向上及び地域産業の活性化を目指します。

- ・経営試験と事業計画のプレゼンテーションで優れた「学生起業家」を選出します。
- ・入選者には株式会社設立を条件に事業資金を贈呈します。
- ・決勝大会選出者(入選者除く)には奨励賞を贈呈します。

創業支援センターの運営

創業を図ろうとする者又は創業後1年未満の中小企業に、都が保有する空き庁舎を活用し、インキュベータオフィスとして無料で提供します。

家賃は無料ですが、入居期間中に利益が発生した場合には、税引き前当期利益の10%を納付していただきます。

・創業支援センター

- (1) 墨田（ベンチャー・SUMIDA） 22室
- (2) 神田（ベンチャー・KANDA） 30室
- (3) 八王子（ベンチャー・HACHIOJI） 11室

先駆的ベンチャー支援施設の整備運営

都が保有する空き庁舎を活用し、ベンチャーキャピタル等のインキュベーションマネージャーを活用したハンズオン支援を行う先駆的ベンチャー支援施設を整備して、特定分野の成長性の高い事業計画を持つ創業間もない企業を支援します。

投資事業有限責任組合の運営

ベンチャー企業の多くは、優秀な技術は有しているが、経営や財務戦略等の面が弱く、事業資金の確保も困難な状況にあります。

このため、都の主導で投資事業有限責任組合を設立し、経営や財務戦略等多角的に支援するとともに、国内外の投資家を募り資金を供給しています。

・投資事業有限責任組合の管理

- (1) 公認会計士による決算書の評価
- (2) 組合設立後の契約内容の疑義等に関する弁護士相談
 - ① 東京中小企業投資事業有限責任組合
 - ② ジャイク・バイオ壺号投資事業有限責任組合

第2節 規模別の経営実態

一口に中小企業といっても、規模の違いにより実態にはかなり差がでてくる。第1章でも述べたとおり、統計上東京の製造業には全国平均と比べて小規模性がみられるため、より大きな経営の差となって現れることもある。この節では、主に規模別の特徴がみられる経営実態について分析していく。

1 規模別の業況判断と売上高の変化

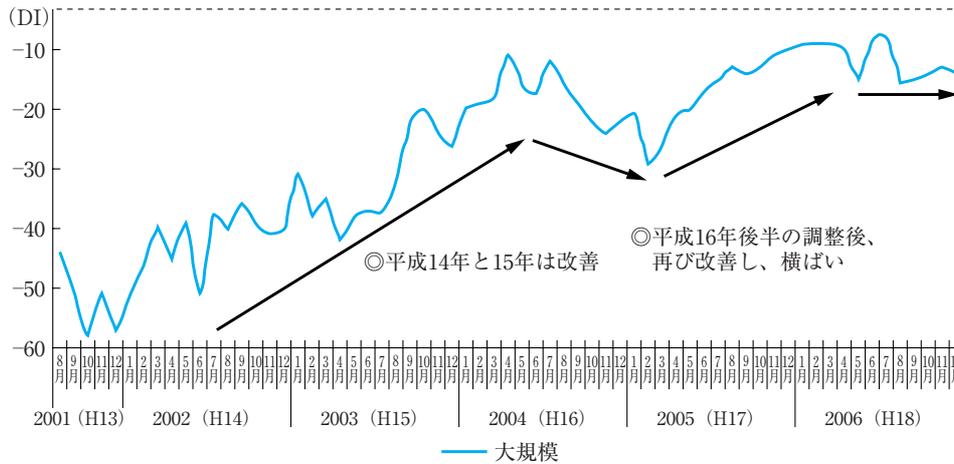
第1章によると、中小企業全体の業況は平成13年悪化→14年と15年改善→16年度調整→17年度改善→18年度悪化、と目まぐるしく動いていた。しかし、従業員規模の大きい企業と小さい企業とではマインドの動きに差が生じることも考えられる。それでは、規模別⁸ではどのような業況判断の推移がみられるであろうか。再び、「東京都中小企業の景況」を用いて調べる。なお、ここでの業況DIは、4業種（製造業、卸売業、

小売業、サービス業）すべてを含めた数値となっている。

(1) 業況DIが-15程度で推移する大規模の業況

まず大規模では、平成13年には業況DIが-60近くまで落ち込んでいたものの、平成14年から平成16前半の改善により-11にまで改善した（図表I-2-26）。平成16年後半は調整局面となり、-29にまで悪化したのが、平成17年に再び改善し、その後わずかに悪化したものの、-15程度で推移している。

【図表 I-2-26】 都内中小企業「大規模」の業況DI（全業種）



資料：「東京都中小企業の景況」

*ここでの「大規模」は50人以上（小売業のみ20人以上）

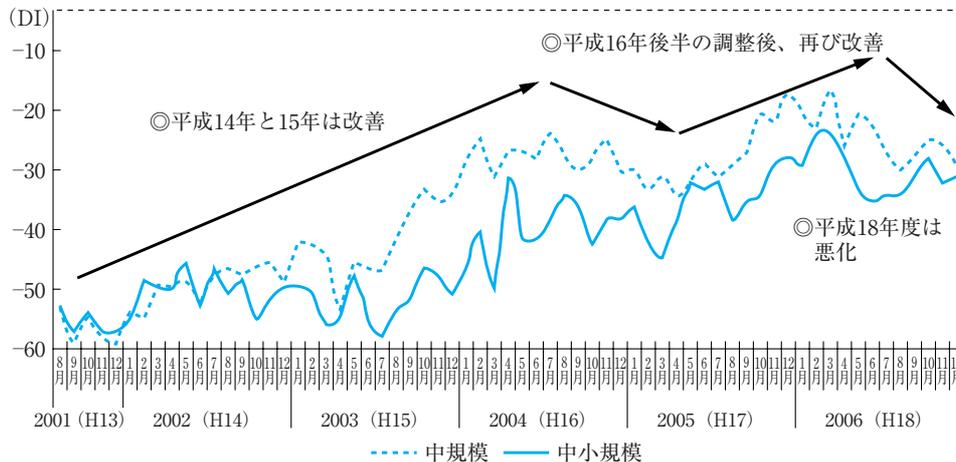
⁸ 景況調査では、製造業の大規模は50人以上、中規模は20～49人、中小規模は10～19人、小規模は9人以下と定義している。

(2) 平成18年度は悪化し業況DIが-30程度の中・中小規模

中規模と中小規模の業況DIは、平成13年当時の-60近い低迷から平成14年と15年の改善、平成16年後半の調整後の回復と、数値こそ違うものの大規模とほぼ

同じような動きであった(図表I-2-27)。しかし、平成18年度に入ると大規模がそれほど悪化していないのに対し、中規模は-18から-30程度へ、中小規模は-25から-30を下回る程度に低下し、業況の悪化がみられた。

【図表 I-2-27】 都内中小企業「中・中小規模」の業況DI (全業種)



資料：「東京都中小企業の景況」

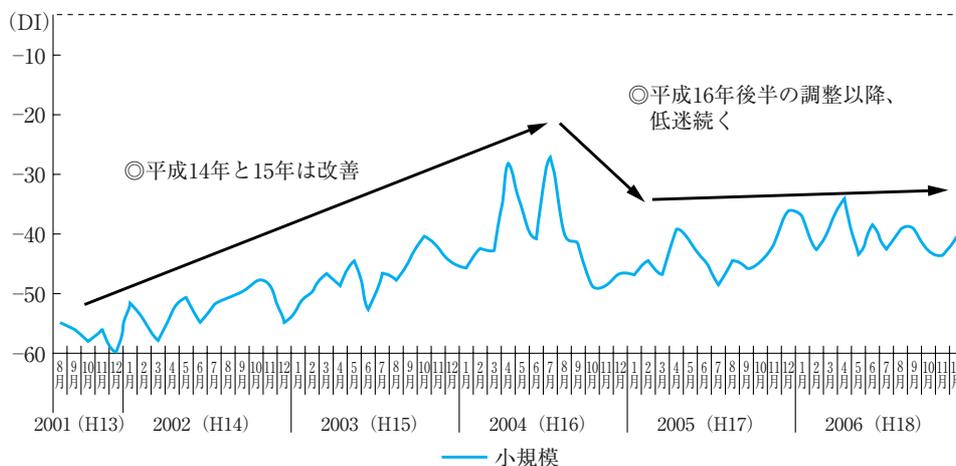
*ここでの「中規模」は20~49人(小売業のみ5~19人)、「中小規模」は10~19人(小売業のみ3~4人)

(3) 平成16年後半の調整以降は業況DIが-40を上回れず低迷続く小規模

小規模の業況DIは、平成13年の-60程度から平成14年と15年の改善により-30程度にまで上昇した(図表I-2-28)。平成16年後半の調整局面は他の規模と同様であるが、-50程度に落ち込んだ後は回復の力強さがみられず、-40を上回ることができないまま、低迷が続いている。

平成13年にはどの規模でも業況DIが-60前後と規模間で差がなかった。しかし、平成14年と15年の改善の力強さが大規模とそれ以外で異なったこと、また平成16年後半の調整から大規模、中規模、中小規模では一旦改善がみられたが、小規模はずっと低迷が続いていることから、現在では業況判断に規模による差がみられるようになっている。

【図表 I-2-28】 都内中小企業「小規模」の業況DI (全業種)



資料：「東京都中小企業の景況」

*ここでの「小規模」は9人以下(小売業のみ2人以下)

(4) 従業員規模が小さいほど減収、大きいほど増収がみられた年間売上高

前節で年間売上高が企業規模にはほぼ比例しており、規模が大きくなるにつれて売上高も高くなることを述べた。それでは、売上高の変化はどうなっているか。

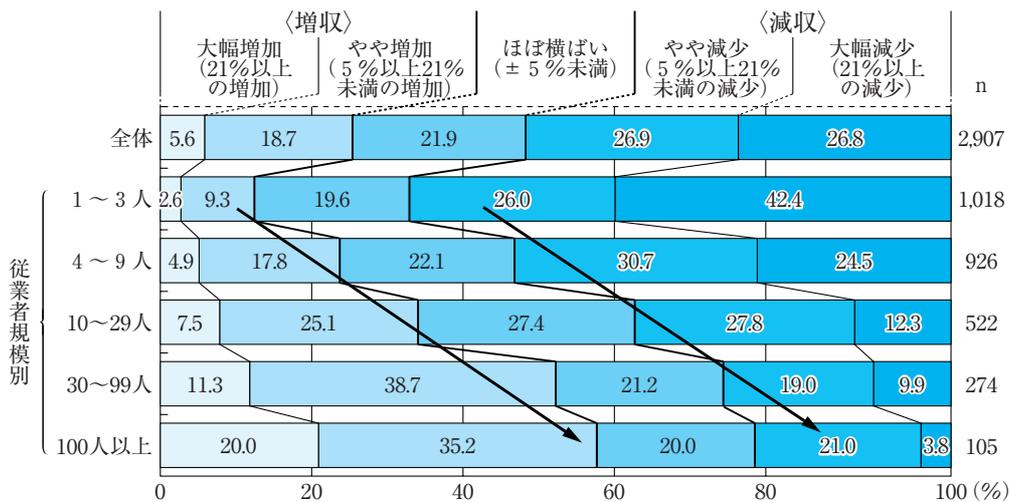
3年前と比較した年間売上高の変化を全体でみると、〈増収〉(「大幅増加」+「やや増加」)企業は24.3%、

〈減収〉(「大幅減少」+「やや減少」)企業は53.7%と〈減収〉企業の割合の方が高くなった(図表 I-2-29)。

規模別にみると、1～3人では〈増収〉企業11.9%、〈減収〉企業68.4%と圧倒的に〈減収〉企業が多いが、規模が大きくなるにつれて〈増収〉企業の割合が増え、30人以上の規模になると〈増収〉企業の割合の方が高くなる。

【図表 I-2-29】 年間売上高の変化

～従業員規模が小さいほど減収、大きいほど増収～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

2 経常損益

第1章の景況四半期調査で、都内製造業全体の採算状況に関して平成14年と15年の改善、16年の調整、17年度は改善、18年度は悪化という近年のめまぐるしい推移を示した。それでは、現在の売上高経常利益率は

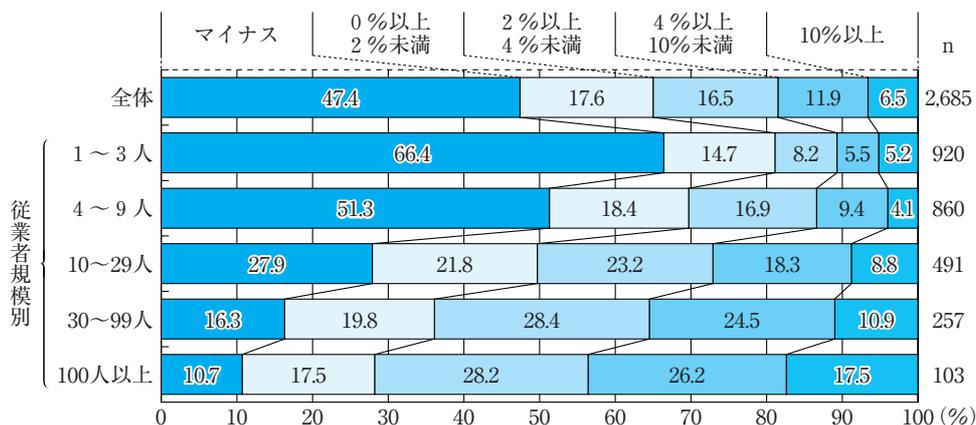
どの程度であろうか。アンケートの回答結果から考察する。

(1) 従業員規模が小さいほど高い赤字企業の割合

全体でみると、47.4%が「マイナス」つまり赤字である(図表 I-2-30)。次いで「0%以上2%未満」

【図表 I-2-30】 売上高経常利益率

～従業員規模が小さい企業では赤字の企業割合が高い～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

17.6%、「2%以上4%未満」16.5%、「4%以上10%未満」11.9%、10%以上の企業は6.5%あった。

規模別にみると1～3人では7割弱、4～9人では5割強が「マイナス」である。規模が大きくなるにしたがって「マイナス」の割合も減り、また高い経常利益率の企業割合も増えてくるなど、企業規模による差が現れている。

〈事例 I-2-7〉 規模が小さい企業が苦しんでいる理由

プラスチック歯車の「駆け込み寺」として知られるCD社（葛飾区：34名）は規模格差について、「勝ち組と負け組がはっきりしてきたように感じる。得意先であるメーカーは人員削減でリストラが進んできており、これまで以上に『丸投げ』したがつている。個々の工程でなく、ユニットなどまとめて責任を持って受注できる体制を組んでいるところに仕事が集まるようになってきた。総合力がないとダメなのではないか。小さくても成り立つのは特殊な研磨、機械に自分の会社で設計した機械を付加させる、など独自の技術やアイデアを持っているところである。」と述べている。

〈事例 I-2-8〉 単一工程の発注から、小規模が受けにくい一括発注へと変化

航海用計測器等を開発しているTO社（大田区：23名）によると、かつての受注は旋盤、フライス盤、穴あけ、など単一工程で成り立っていた。得意先側にも外注を管理するスタッフの技術者がおり、小規模の企業でも仕事があった。しかし、近年では得意先側に管理する要員がおらず、まして管理者を養成している余裕もなくなった。管理の部分も外注するため、いきおい「一括発注」となる。こうなると、ある程度の規模があり、複数の技術を持って一括受注できたり、特殊な工程として専門化している熱処理、研磨、メッキ、塗装など他にはない技術を持っていたりする企業しか生き残れなくなってきたとのことである。

(2) 従業者規模が大きくなるほど割合が高くなる経常損益好転企業

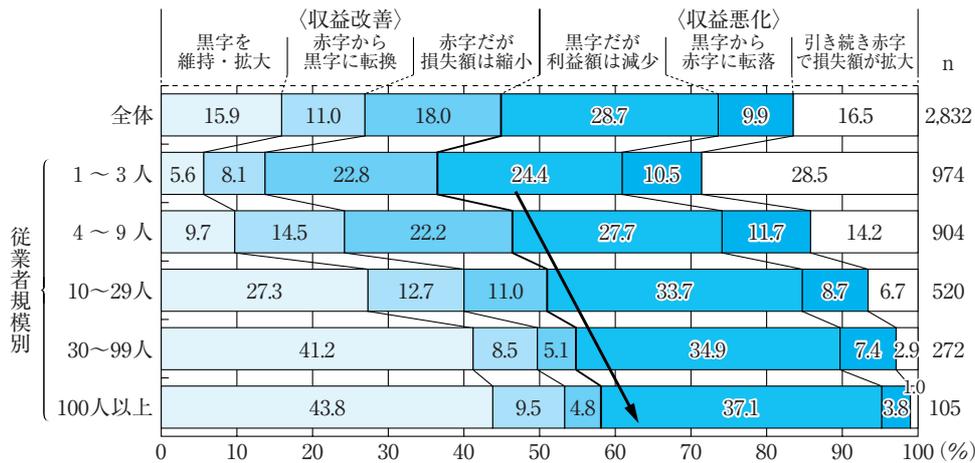
3年前と比較した経常損益の変化を全体で見ると、〈収益改善〉(「黒字を維持・拡大」+「赤字から黒字に転換」+「赤字だが損失額は縮小」) 企業の割合は44.9%、〈収益悪化〉(「黒字だが利益額は減少」+「黒字から赤字に転落」+「引き続き赤字で損失額が拡大」) 企業の

割合は55.1%であった(図表I-2-31)。

規模別に〈収益改善〉企業割合をみると、1~3人は36.5%に過ぎないが、規模が大きくなるにつれて増加し、100人以上では58.1%に達している。もともと収益力は規模による差があるが、ますます差が広がっていることが分かる。

【図表 I-2-31】 経常損益の変化

~従業者規模が大きくなるほど好転した企業割合が高い~



*従業者規模別は、従業者数未記入除く

規模が大きい企業の方が小さい企業より高い利益率を出すというのは、以前からみられた傾向である。ここでは、事例として、規模が小さくても利益を出している企業を取り上げる。

〈事例 I-2-9〉 外部資源を使って規模が小さくても成り立つ例

半導体製造装置の開発をしているLM社(千代田区)は従業員数25名のファブレス企業である。当社の業務範囲は設計・技術・販売である。製造は2部上場の企業にアウトソーシングしている。規模が小さいと大量生産はできないため、顧客がどうしたいのか細かい要求を聞き、そのニーズに合わせてカスタマイズで作っている。細かいところにまで手が届くため、顧客は製品を買ってくれている。

〈事例 I-2-10〉 小規模でも高い利益率を出している企業

ウォータージェット加工のYS社(瑞穂町:9名)は従業員数9人ながら高い利益率を誇っている。現在、新素材、高機能素材がどんどん開発されてきているが、その新素材の加工法がみつからない。ウォータージェット加工は①熱に弱い素材にも対応②ひずみが起きない③粉塵がでない④有毒ガスが発生しない、等の特徴を持ち、他の加工法ではできない案件が全国から持ち込まれる。もともとプリント基板を扱っていたが、事業転換の必要性を感じ、新しい事業にチャレンジして成功した。当社によると、TAMA協会は50人以上規模の企業、商工会は1~4人規模の企業や商業、土木への支援が向いている。5~49人の企業の支援には産業技術研究センターや中小企業振興公社が向いているのではないかとのこと。実際に、9人規模の当社では、IT化には産技研の夜間講座を、販売支援には公社の「ビジネスサポート」を活用して効果をあげている。

〈東京都の産業労働施策〉

小規模企業対策

中小企業の中でも特に小規模企業者（従業員20人、商業・サービス業5人以下）の経営の安定を図るため、商工会・商工会議所等が経営指導員・補助員等の設置や、小規模企業者の経営を改善するための経営相談・指導及び講習会の開催、会計の記帳指導等を行う経費に対し助成するとともに、商工会等に対し現地指導、検査を行っています。

中小企業制度融資

中小企業制度融資は、信用力が弱く、金融機関からの融資を受けにくい中小企業者の資金調達の円滑化を図るため、都、東京信用保証協会及び金融機関の3者が協調して行う融資です。

都では、融資の原資となる資金の一部として都の資金を金融機関へ預託し、都の定める融資条件の範囲内で、金融機関が、東京信用保証協会の保証を付して融資を行っています。

・小口資金融資（小口）

（従業員数が製造業等20人（卸・小売・サービス業は5人）以下の小規模事業者）

・小規模企業融資（小特）

（従業員数が製造業等30人（卸・小売・サービス業は10人）以下の中小企業者）

3 事業承継

(1) すべての従業員規模で減少した事業所数

第1章で都内中小製造業の事業所数が減少していることを示したが、規模別ではどうであろうか。

数で見ると、平成15年から平成17年の減少数4,887事業所のうち、もともとの事業所数が多い1～3人が2,647事業所と5割超を占める(図表I-2-32)。一方、割合で見ると、すべての規模において7%以上の減少率となっている。売上高が減少し、利益率マイナスが

【図表 I -2-32】 従業員規模別の事業所数増減

		実数	構成比(%)	増減数	H15→H17 速報増減率 (%)
総数		44,693	100.0	-4,887	△ 9.9
従業員 規模別	1～3人	23,412	52.4	-2,647	△10.2
	4～9人	13,694	30.6	-1,325	△ 8.8
	10～29人	5,869	13.1	- 772	△11.6
	30～99人	1,332	2.9	- 103	△ 7.2
	100人以上	386	0.9	- 40	△ 9.4

資料：東京都総務局「東京の工業」平成17年速報

約半数を占める規模の小さな企業の事業所のみならず、規模の大きな事業所も減少しているところに都内製造業の特徴が現れている。ただ、事業所数の減少している理由には第1節で述べた創業の少なさ以外に廃業、移転等も含まれるため、もう少し現状を細分化して考える必要はある。移転に関しては第II編に譲ることにし、以下では廃業、そして廃業の理由の1つである事業承継上の課題についてみていくことにする。

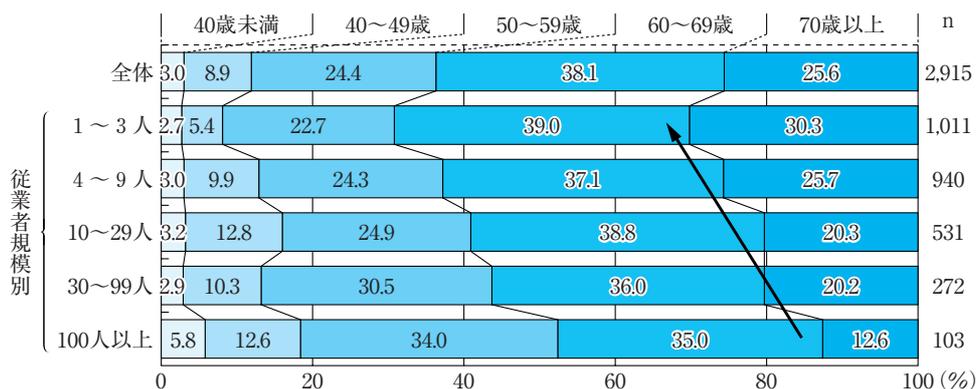
(2) 従業員規模が小さい企業ほど高齢化している経営者

経営者の年齢についてきいたところ、「60～69歳」が38.1%、「70歳以上」が25.6%、「50～59歳」が24.4%と続いている(図表I-2-33)。

規模別にみると、「60～69歳」の割合はそれほど差がみられないものの、「70歳以上」では100人以上が12.6%なのに対し、10人から99人の規模では約20%、4～9人では約25%、1～3人では約30%と、規模が小さい企業ほど高齢化している経営者の割合が高いことが分かる。

【図表 I -2-33】 経営者の年齢

～規模が小さい企業ほど経営者の年齢が高い～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

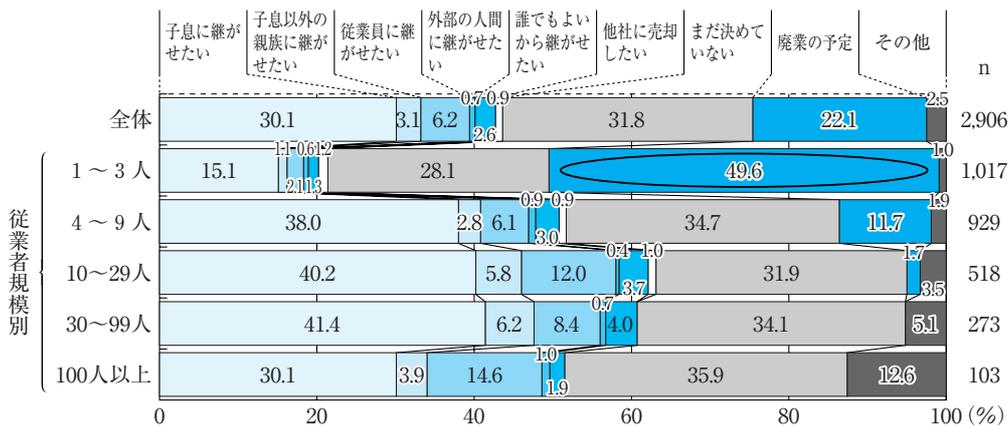
(3) 1～3人の約半数は今後「廃業の予定」

経営者の年齢が上がってくると、当然次の世代へのバトンタッチを考えていかなければならない。経営者は、事業承継について、どのような希望・方針を持っているのだろうか。

事業承継についての希望・方針をみると、全体では

「まだ決めていない」31.8%、「子息に継がせたい」30.1%、「廃業の予定」22.1%となっている（図表I-2-34）。1～3人では、約半数が「廃業の予定」と他の従業員規模と大きく異なり、高い割合となっている。

【図表 I-2-34】 事業承継についての希望・方針
～ 1～3人では約半数が廃業の予定～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

(4) 利益率が高いのは、後継者が外部経験を積んでいる企業

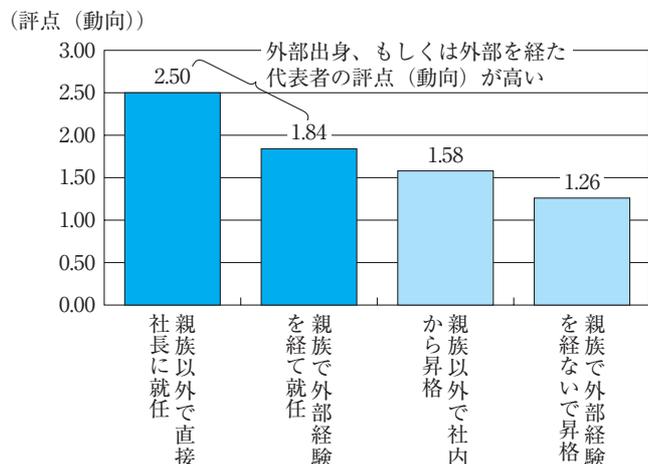
事業承継の希望について、廃業予定の企業やまだ決めていない企業を除けば、やはり全体では「子息に継がせたい」の割合が30.1%と高くなっている。

それでは、どのような属性を持つ後継者の利益率が高くなっているか、当課で昨年実施した「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向調査」から、二代目以降の代表者の出身と総資本利益率の関係を見る。

なお、ここで使っている評点（動向）は-5%未満を-5点、-5%以上-3%未満を-4点、-3%以上0%未満を-1.5点、0%以上3%未満を1.5点、3%以上5%未満を4点、5%以上を5点として計算している。

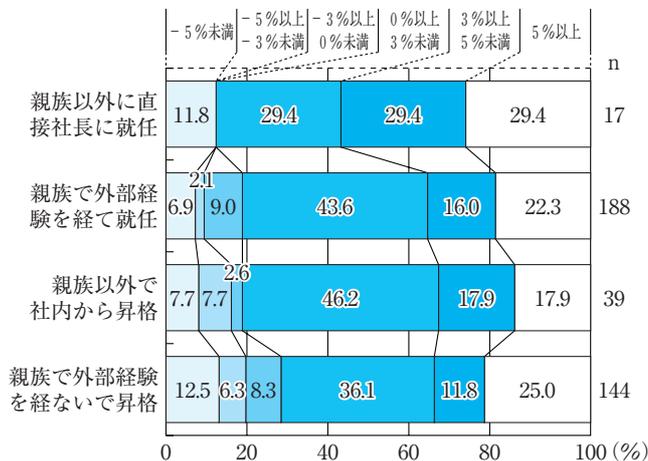
最も評点（動向）が高いのは、サンプル数は若干少ないが「親族以外で直接社長に就任」2.50点、次いで「親族で外部経験を経て就任」1.84点である（図表I-2-35）。「親族以外で社内から昇格」は1.58点、最も

【図表 I-2-35】 二代目以降の代表者の出身と総資本利益率との関係（評点（動向））



資料：「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向調査」

【図表 I-2-36】 二代目以降の代表者の出身と利益率の関係



資料：「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向調査」

低いのは「親族で外部経験を経ないで昇格」1.26点である。

親族か親族以外かに関わらず、その会社以外の経験を積んでいる企業の方が利益率は高くなっている。

(5) 従業者規模が小さい企業では「業績不振」が事業承継の課題

すべての企業に、事業承継上の課題を複数回答できたところ、全体では「業績が不振である」37.4%、「個人保証の問題がある」14.0%、「能力のある候補者がいない」13.0%と続いている（図表 I-2-37）。

規模別にみると、1～3人では51.3%、4～9人では40.7%が「業績が不振である」と回答している。

【図表 I-2-37】 事業承継の課題（すべての企業）

複数回答

		業績が不振である	個人保証の問題がある	能力のある候補者がいない	意欲のある候補者がいない	候補者の年齢が低い	候補者に継ぐ気がない	相続税の問題がある	債務超過である	相談相手がいない	その他	なし	
全 体		37.4%	14.0%	13.0%	12.6%	10.8%	7.3%	7.3%	8.0%	3.8%	7.3%	19.6%	N = 2,475
従業者規模別	1～3人	51.3%	4.8%	9.3%	12.0%	3.6%	10.0%	1.6%	6.8%	3.2%	7.3%	20.5%	N = 867
	4～9人	40.7%	15.7%	13.1%	14.4%	9.1%	7.1%	6.4%	10.9%	4.2%	7.1%	17.0%	N = 801
	10～29人	24.7%	23.9%	17.5%	13.4%	16.6%	5.1%	13.2%	10.4%	3.8%	6.6%	17.7%	N = 469
	30～99人	14.6%	22.4%	16.3%	9.8%	28.0%	2.8%	16.3%	2.4%	3.7%	7.3%	20.7%	N = 246
	100人以上	4.3%	17.4%	14.1%	6.5%	19.6%	1.1%	17.4%	1.1%	1.1%	13.0%	37.0%	N = 92

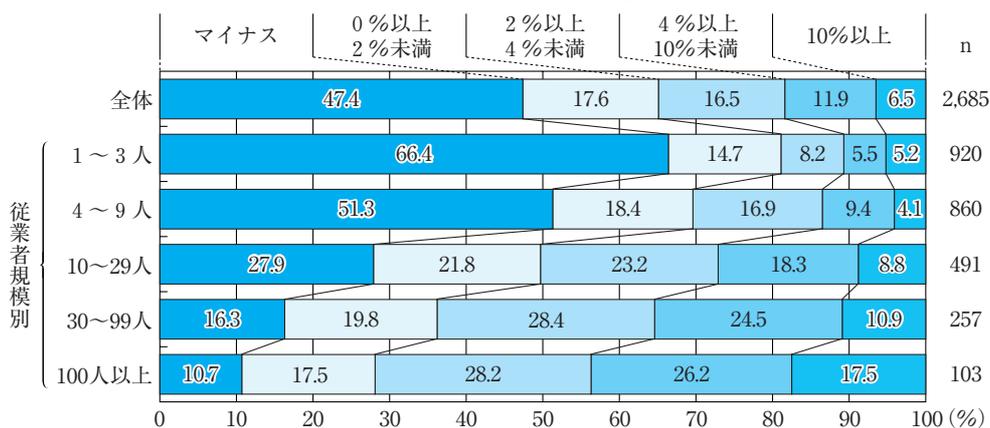
*従業者規模別に、最も高い割合の課題に網掛け

従業者規模の小さな企業ほど経営者が高齢化しており、事業承継を考えなければならないが、業績が不振であり、経常利益率もマイナスとなっている（図表 I

-2-38）。そのため事業を自分の代で終了し、廃業を予定しているという企業が多いのではないかと考えられる。

【図表 I-2-38】 売上高経常利益率（再掲）

～従業者規模の小さい企業では、業績の不振が事業承継の課題にもなっている～



*従業者規模別は、従業者数未記入除く

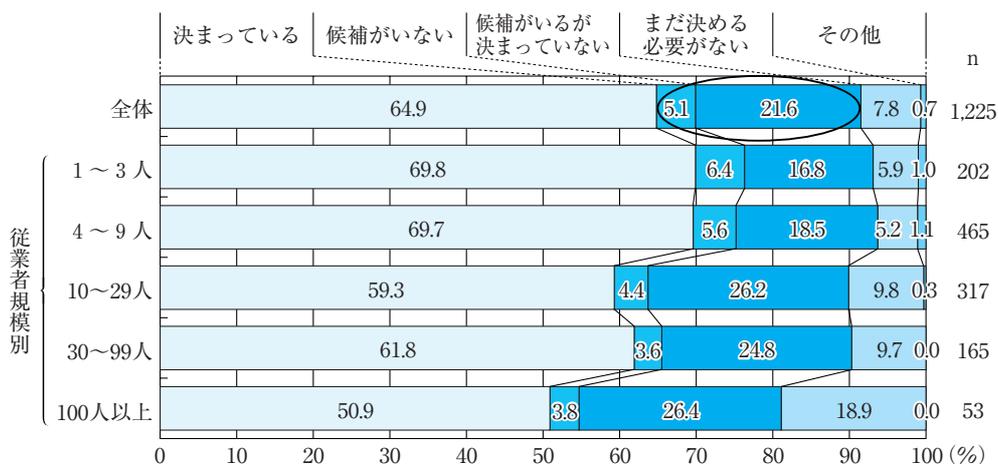
(6) 事業承継に問題のある企業は26.7%

「まだ決めていない」「廃業の予定である」「その他」の合計は56.4%であり(図表I-2-34)、それ以外の4割強の企業は、事業承継に向けて何らかの方針を持っている。

しかし、方針や希望はあっても、現実はそのとおりにならない場合もある。現実の後継者はどのような状況であろうか。

廃業予定等以外、つまり何らかの形で「継がせたい」と回答した企業に対し、現実の後継者の状況をきいたところ、全体では「決まっている」が64.9%であった(図表I-2-39)。「候補がいるが決まっていない」は21.6%、「候補がいない」は5.1%となり、事業承継上問題があると思われる企業は合計で26.7%に上っている。

【図表 I-2-39】 現実の後継者の状況(事業を「継がせたい」と回答した企業)
～事業承継に課題を持つのは26.7%～



*従業員規模別は、従業員数未記入除く

〈事例 I-2-11〉 中学・高校時代のアルバイトを経て跡を継いだ社長

硬質炭化クロムメッキのCK社(狛江市:20名)では、父である会長が倒れた際、健康上の不安もあり、ベンチャー企業に勤務していた現社長が急遽跡を継ぐことになった。もし会長が元気であれば継いでいないかも知れないが、中学・高校のときにアルバイトとして現場で職人をやっていたので下地・思いはあった。アルバイトをさせていたことについて、会長は「作戦だった」と言っている。

〈事例 I-2-12〉 事業承継に悩む企業

金属表面処理のNT社(荒川区:104名)によれば、会社大事と思って、社長や役員報酬を抑えて内部留保を積み上げてきた結果、株の評価が上がってしまった。会社の経営状況は安定したが、承継が難しくなった。承継を考慮した報酬の取り方、事業のあり方を考えていかなければならない。

(7) 候補者がいない企業は意欲・能力のある候補者が不足

候補者が「決まっている」企業、「候補者がいない」企業、「候補者がいるが決まっていない」企業では、それぞれ課題に差がでてくるものと思われる。それでは「候補者がいない」、と回答した企業はどのような課題を持っているであろうか。

候補者がいない企業の課題は、「意欲のある候補者がいない」が54.8%「能力のある候補者がいない」が53.2%と特に高くなっており、後継者となるべき人材が不足していることが分かる（図表 I-2-40）。

(8) 候補が決まっていない企業は個人保証と業績不振が課題

候補者がいるが決まっていない企業の課題は「個人保証の問題がある」29.6%、「業績が不振である」29.2%、「候補者の年齢が低い」25.2%である。「能力のある候補者がいない」は14.4%と、候補者がいない企業に比べて低く、能力のある候補に恵まれながらも個人保証と業績の不振に課題があることが分かる。

【図表 I-2-40】 事業承継の方針がある企業に、事業承継の課題（候補者の状況別） 複数回答

	業績が不振である	個人保証の問題がある	候補者の年齢が低い	相続税の問題がある	能力のある候補者がいない	債務超過である	意欲のある候補者がいない	候補者に継ぐ気がない	相談相手がいない	その他	なし	
決まっている	34.7%	21.1%	15.9%	16.5%	3.0%	10.2%	2.3%	1.4%	3.2%	3.6%	23.4%	N = 659
候補者がいない	22.6%	24.2%	4.8%	6.5%	53.2%	14.5%	54.8%	22.6%	14.5%	1.6%	0.0%	N = 62
候補者がいるが決まっていない	29.2%	29.6%	25.2%	8.0%	14.4%	10.8%	14.4%	10.4%	4.4%	4.4%	7.2%	N = 250
まだ決める必要がない	21.3%	15.7%	29.2%	12.4%	24.7%	4.5%	16.9%	2.2%	3.4%	13.5%	9.0%	N = 89

* 候補者の状況「その他」を除く

* 候補者の状況別に、上位2つを網掛け

〈事例 I-2-13〉 社長を継ぐには個人保証が課題

化学工業のN社（杉並区：約120名）によれば、金融機関からは社長が個人保証をして借り入れている。新たに社長になる人間も当然個人保証がついてまわる。当社を倒産させるつもりはもちろんないが、社長というのは万が一倒産してしまったら夜逃げをするくらいの覚悟がないとつとまらない、とのことである。

〈事例 I-2-14〉 後継者には資金力が必要

航海用計測器等を開発しているTO社（大田区：23名）によると、企業経営者が倒れ、誰かを跡継ぎにしなければならないときの問題は、跡を継ぐ人間の資力、保証力の有無である。会社に借り入れがなく、資産がマイナスでなければいいが、そうでない場合に廃業していく例がある、とのこと。

〈東京都の商工施策〉

中小企業リバイバル支援事業

東京には創業期や発展段階にある企業だけでなく、事業承継や廃業等の問題を抱えている中小企業も多く存在します。問題を抱える企業が、再生、事業承継、廃業等にできるだけ早い段階で対策を講じられるよう専門家による相談体制を整備しております。

再生に係る総合的な相談体制のもと、個々の企業の問題・状況に応じた具体的対応策を提示するとともに、必要に応じて、中小企業再生ファンドなどの支援につなげていきます。

第3節 都内製造業の経営戦略

1 事業分野

経済産業省が策定した「新産業創造戦略」の中で、日本経済の将来の発展を支え、国民ニーズが強く内需主導の成長に貢献するなどの抽出条件から「燃料電池」「情報家電」「ロボット」「健康福祉機器・サービス」「環境・エネルギー機器・サービス」を含む7分野の産業群が取り上げられている。

製造業に関連する上記5産業群に「半導体」「航空機」「食」を加えた8事業分野の中で、現在実施している事業分野、また今後の参入意向のある事業分野についてきいた。

(1) 質問項目8事業分野の中で実施割合が高い環境、半導体、食関連

質問項目で取り上げた8事業分野のうち、現在実施している分野を複数回答できいたところ、全体では「環境関連」9.9%、「半導体関連」9.4%、「食関連」7.2%となった(図表I-2-41)。この8事業分野は実施していないという「この中になし」の回答も7割を超えて高くなった。

規模別にみると、9人以下の規模区分では実施割合が10%を超える事業分野はなく、10人以上で「環境関連」「半導体関連」が10%を超えた。また、10~29人と100人以上では「食関連」が、30人以上の規模区分では「情報家電関連」が10%を超えた。

【図表 I-2-41】 現在実施している事業分野

複数回答

		環境関連	半導体関連	食関連	情報家電関連	スポーツ・健康・医療福祉関連	ロボット関連	航空機関連	燃料電池関連	この中になし	
全体		9.9%	9.4%	7.2%	6.0%	6.0%	2.8%	2.2%	1.7%	70.3%	N = 2,497
従業者規模別	1~3人	3.7%	5.1%	3.2%	3.4%	3.8%	1.7%	2.0%	0.7%	82.1%	N = 761
	4~9人	9.0%	7.6%	6.9%	4.4%	6.1%	2.5%	2.1%	1.5%	72.6%	N = 825
	10~29人	13.0%	13.6%	11.8%	7.2%	8.2%	3.8%	2.2%	1.4%	61.4%	N = 500
	30~99人	21.6%	16.4%	9.3%	15.3%	8.2%	6.0%	3.4%	4.5%	51.9%	N = 268
	100人以上	16.3%	17.3%	15.3%	12.2%	7.1%	1.0%	2.0%	7.1%	51.0%	N = 98

*従業者規模別に、10%以上の事業分野に網掛け

*従業者規模別は、従業者数未記入を除く

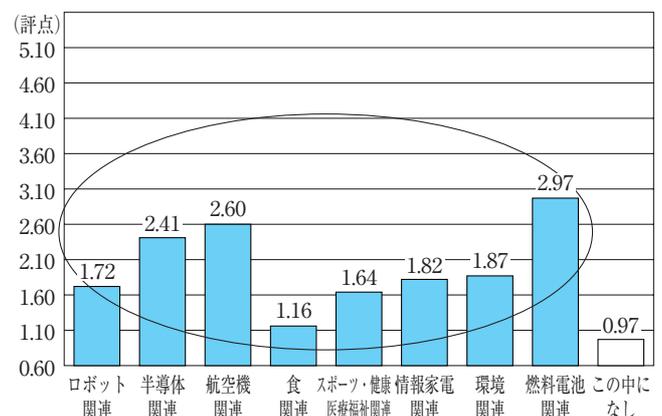
(2) 4~29人を除き、経常利益率が高い8事業分野実施企業

調査項目に取り上げた8事業分野を実施している企業はどのような業績を上げているか、「評点」を用いて調べた。ここでも規模の影響を排除するため、従業者規模別に計算した。

9人以下では「燃料電池関連」2.97点、「航空機関連」2.60点が高くなった(図表I-2-42)。「食関連」1.16点は最も低い「この中になし」0.97点とさほど差がないなど、程度の差はあるものの、8事業分野を実施している企業の方がしていない企業より評点は高い。

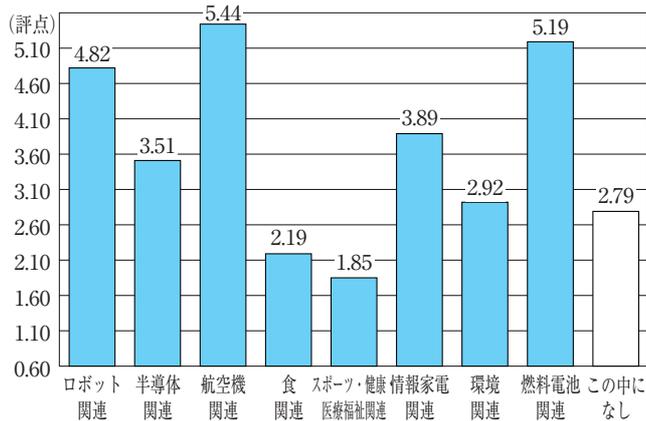
【図表 I-2-42】 実施事業分野と経常利益率との関係 (評点：9人以下)

~8事業分野実施企業は、していない企業より評点が高い~



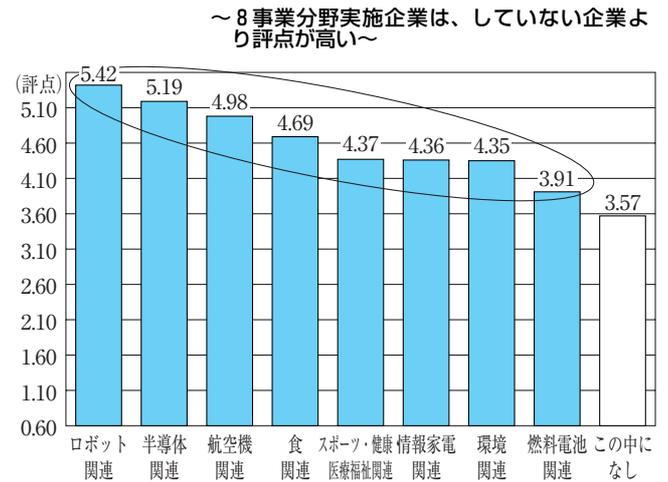
10～29人では、9人以下と同様に「航空機関連」5.44点、「燃料電池関連」5.19点が高く、「食関連」2.19点、「スポーツ・健康・医療関連」1.85点は「この中になし」の2.79点を下回った（図表I-2-43）。

【図表 I-2-43】 実施事業分野と経常利益率との関係（評点：10～29人）



30人以上では、調査項目の8事業分野を実施している企業は、実施していない企業より総じて評点が高いが、その中でも「ロボット関連」5.42点や「半導体関連」5.19点などが高く、「燃料電池」は3.91点と、8分野の中ではさほど高い評点ではない（図表I-2-44）。

【図表 I-2-44】 実施事業分野と経常利益率との関係（評点：30人以上）



【図表 I-2-45】 実施事業分野と経常利益率との関係（全体）

実施事業分野	経常利益率 (%)					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	
燃料電池関連	28.6	14.3	16.7	23.8	16.7	42
ロボット関連	31.7	11.1	20.6	20.6	15.9	211
半導体関連	28.4	15.2	20.9	24.6	10.9	63
航空機関連	34.0	16.0	14.0	24.0	12.0	145
情報家電関連	24.8	22.8	24.8	17.9	9.7	225
環境関連	25.8	21.8	23.1	21.8	7.6	50
スポーツ・健康・医療福祉関連	31.8	27.3	24.2	12.1	4.5	132
食関連	42.8	18.9	17.0	15.1	6.3	159
この中になし	48.5	17.3	16.6	11.0	6.6	1,586

(3) 質問項目8事業分野の中で、今後参入する意向の割合が高い環境、スポーツ・健康・医療福祉

今後参入する意向の事業分野を8分野の選択肢の中から複数回答できいたところ、「環境関連」9.0%、「スポーツ・健康・医療福祉関連」7.3%となった（図表I-2-46）。「環境関連」は現在実施している事業分野としても、今後の参入する意向の分野としても割合が高い。ただ、今後参入する意向の事業分野が、この8分野の中になしという「この中になし」の回答も75.8%と高かった。

規模別にみると、「環境関連」は10～29人と30～99人で10%を超え、また「スポーツ・健康・医療福祉関連」は現在実施している企業の割合こそ半導体、食関連、情報家電より低いものの、今後参入する意向の事業分野としては上位に来ている。「スポーツ・健康・医療福祉関連」の中では10～29人が10%を超えて比較的高い割合になっている。「環境関連」「スポーツ・健康・医療福祉関連」は100人以上の割合が一桁にとどまっており、必ずしも規模が大きいほど今後の参入意欲の高い分野というわけではない。

【図表 I-2-46】 今後参入する意向の事業分野

複数回答

	環境関連	スポーツ・健康・医療福祉関連	食関連	半導体関連	ロボット関連	情報家電関連	燃料電池関連	航空機関連	この中になし		
全体	9.0%	7.3%	4.6%	3.7%	3.5%	3.3%	2.6%	1.8%	75.8%	N = 2,609	
従業者規模別	1～3人	3.7%	4.1%	1.6%	1.7%	1.6%	1.9%	0.9%	1.0%	87.4%	N = 726
	4～9人	9.2%	7.0%	4.1%	3.5%	3.5%	3.4%	1.6%	1.6%	76.6%	N = 854
	10～29人	13.6%	11.9%	9.6%	5.4%	4.4%	4.4%	4.0%	1.0%	66.2%	N = 577
	30～99人	16.3%	8.3%	3.2%	6.3%	7.1%	5.2%	5.6%	4.8%	62.7%	N = 301
	100人以上	6.5%	7.5%	9.7%	4.3%	4.3%	4.3%	8.6%	3.2%	65.6%	N = 106

*従業者規模別に、10%以上の事業分野に網掛け

*従業者規模別は、従業者数未記入を除く

〈事例 I-2-15〉 季節変動のないロボット、これからの需要が見込める環境関連への参入

現在情報家電と半導体の分野でファームウェア開発を手がけているEC社（渋谷区：39名）は、今後ロボットや環境関連にも参入しようという意向を持っている。情報家電は入学式の4月とクリスマスの12月に向けて新製品を投入するなど、季節変動がある。季節変動の谷を埋め、仕事を平準化するため、季節性があまりない産業機械のロボット、これからの需要が見込める環境関連を視野に入れている。

〈事例 I-2-16〉 予防医学の伸びを見込む企業

民生用ヒーターを主力としているSA社（港区：84名）は、現在事務機器、ヒーター、医療機器の3本柱の製品群を持つ。今後の少子高齢化をにらみ、病気を治すのではなく、病気を未然に防ぐ予防医療、

予防医学が今後伸びるのではないかと考えた。医療に進出するに当たっては、ヒーターで培った「温度管理技術（一定の温度に保つ技術）」を糖尿病の分析装置の恒温ユニットに活用するなど、自社の既存技術から派生した新たな分野を開拓した。

〈事例 I-2-17〉 スポーツを青少年育成につなげたという企業

軟式野球ボール製造で約7割、ソフトボールでも約5割のシェアを持つNK社（墨田区：88名）は、団体競技である軟式野球の普及を通じて、青少年育成や防犯などに寄与したい、と考えている。

また、小中学生に夢を与えるためにも、野球・ソフトボールのロンドンオリンピック以降の正式競技復活には期待しているとのことである。

2 主要得意先が貴社と取引をする理由

主要得意先から仕事を受注できているということは、競合他社と比べて何かしらの優位性があるはずである。ただ、その優位性が、必ずしも経営上の収益となって現れるとは限らない。都内中小製造業の強みと、収益の関係はどうなっているのだろうか。

(1) 得意先との取引理由は「品質が優れている」「取引期間が長い」が上位

「主要得意先が貴社と取引する理由」を複数回答できいたところ、全体では「品質が優れている」48.5%、「取引期間が長い」48.1%、「小ロット対応できる」46.7%が上位3項目となった(図表 I-2-47)。次いで「難しい注文を断らない」36.4%、「納期が他社より早い」34.7%、「価格が安い」31.0%

と、品質、価格、納期のQCDは30%以上の割合となっている。

(2) 規模が大きくなるにつれ「オンリーワン技術・製品がある」「大量生産に応じられるため」「営業力がある」の取引理由割合が増加

規模別にみても、上位3項目はほとんど変化がない(図表 I-2-47)。ただ、全体で1位の「品質が優れている」は規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向があり、9名以下の規模では、「取引期間が長い」が理由のトップとなる。

その他、規模が大きくなるにつれて割合が高くなるものには「オンリーワン技術・製品がある」「大量生産に応じられるため」があり、「オンリーワン技術・製品がある」は100人以上の理由の3位に入っている。

【図表 I-2-47】 主要得意先が貴社と取引する理由

複数回答

	品質が優れている	取引期間が長い	小ロット対応できる	難しい注文を断らない	納期が他社より早い	価格が安い	近接している	顧客のニーズをくみ取る能力がある	オンリーワン技術・製品がある	提案能力がある	他にはないサービスを提供するため	営業力がある	大量生産に応じられるため	人材の質が高い	情報提供力がある	その他	
全体	48.5%	48.1%	46.7%	36.4%	34.7%	31.0%	24.8%	22.8%	20.1%	17.6%	12.6%	11.4%	10.5%	10.1%	6.4%	3.6%	
従業者規模別	1～3人	35.6%	47.1%	45.5%	34.3%	32.4%	32.0%	30.7%	14.3%	13.2%	10.5%	8.1%	3.2%	2.9%	5.6%	2.6%	2.8%
	4～9人	48.8%	49.8%	48.9%	40.6%	38.5%	30.6%	26.3%	20.7%	17.6%	15.1%	13.6%	9.8%	7.5%	11.4%	5.9%	3.7%
	10～29人	60.0%	45.4%	47.8%	36.6%	36.5%	31.6%	20.1%	32.9%	25.1%	26.1%	14.8%	18.5%	17.5%	13.1%	9.7%	3.1%
	30～99人	66.7%	50.2%	46.8%	34.8%	30.7%	31.1%	14.6%	35.6%	33.0%	31.1%	17.2%	27.7%	23.2%	15.0%	14.6%	6.0%
	100人以上	65.4%	48.1%	36.5%	25.0%	25.0%	24.0%	12.5%	37.5%	44.2%	27.9%	19.2%	26.0%	40.4%	10.6%	7.7%	5.8%

*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つを網掛け

〈事例 I-2-18〉取引の歴史の長さや小回り性、高性能によりシェアを獲得している企業

半導体関連の抵抗率/シート測定装置開発のNA社(江東区:38名)は、液晶用のガラスパネル向けシート抵抗測定装置では国内、海外を含みシェア90%を誇っている。その背景には、まだマーケットがほとんど成り立っていなかった20年前から手がけており歴史が長いこと、競合は大手であるが、その大手ができないことができたこと、小回りが利いたこと、そして高い抵抗でも測定できるという技術上の特徴があったことがある。

〈事例 I-2-19〉リスクを恐れず短納期対応で高利益率を出している企業

企業数の落ち込みが激しい「なめし革・同製品・毛皮」業種にあって、婦人靴甲革材製作企画販売のSU社(台東区:33名)は経常利益率10%以上を誇っている。近年は消費者の好みが多様化し、しかも流行は瞬間に現れてパッと消えてしまうほどスピードが速くなっている。一方で生産リードタイムは1ヶ月であるため、流行を確かめてからの生産では間に合わない。当社では流行の先端地イタリアに年2回、多いときは4回足を運び、他社がやらないリスクを取って設備投資、先行仕入、途中工程までの見

込み生産を行っている。そのため、流行が現れた瞬間に短納期で、しかも生産ロットの大きい前工程まで生産が進んでいるため、小ロットで納めることができている。また、卸問屋経由から得意先との直取引へと流通経路を短縮する努力を行い、売上・利益とも増加している。

〈事例 I-2-20〉 納期を短くすることで付加価値を上げている事例

プラスチック歯車のCD社(葛飾区:34名)は、「技術を安売りしない」をモットーにしている。例えば、従来歯車の試作品は削って作っていたが、当社では量産品と同じように成型で作られ、かつ短納期で納める「スピードトライ」という取り組みをしている。顧客には量産品と同等品質の試作品を短納期で提供でき、自社としては金型ができているので再発注に即応できるという利点がある。

(3) 経常利益率の高い「情報提供力がある」「オンリーワン技術・製品がある」「営業力がある」企業

主要得意先との取引理由と経常利益率の関係を、「評点」を用いて分析する。

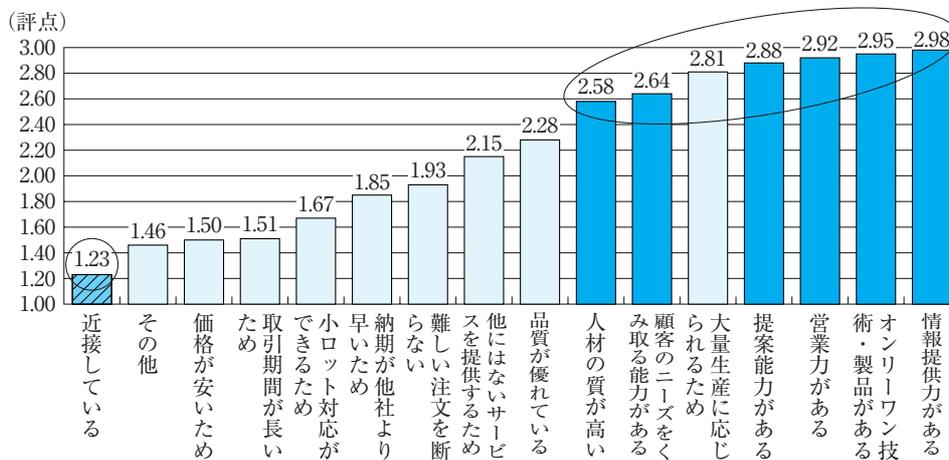
最も評点が高かったのは、「情報提供力がある」2.98点、次いで「オンリーワン技術・製品がある」2.95点、「営業力がある」2.92点、「提案能力がある」2.88点、「大量生産に応じられるため」2.81点、などと続いている(図表 I-2-48)。

「品質が優れている」「取引期間が長い」「小ロット対応できるため」は回答数では多かったが、評点としては低くなった。

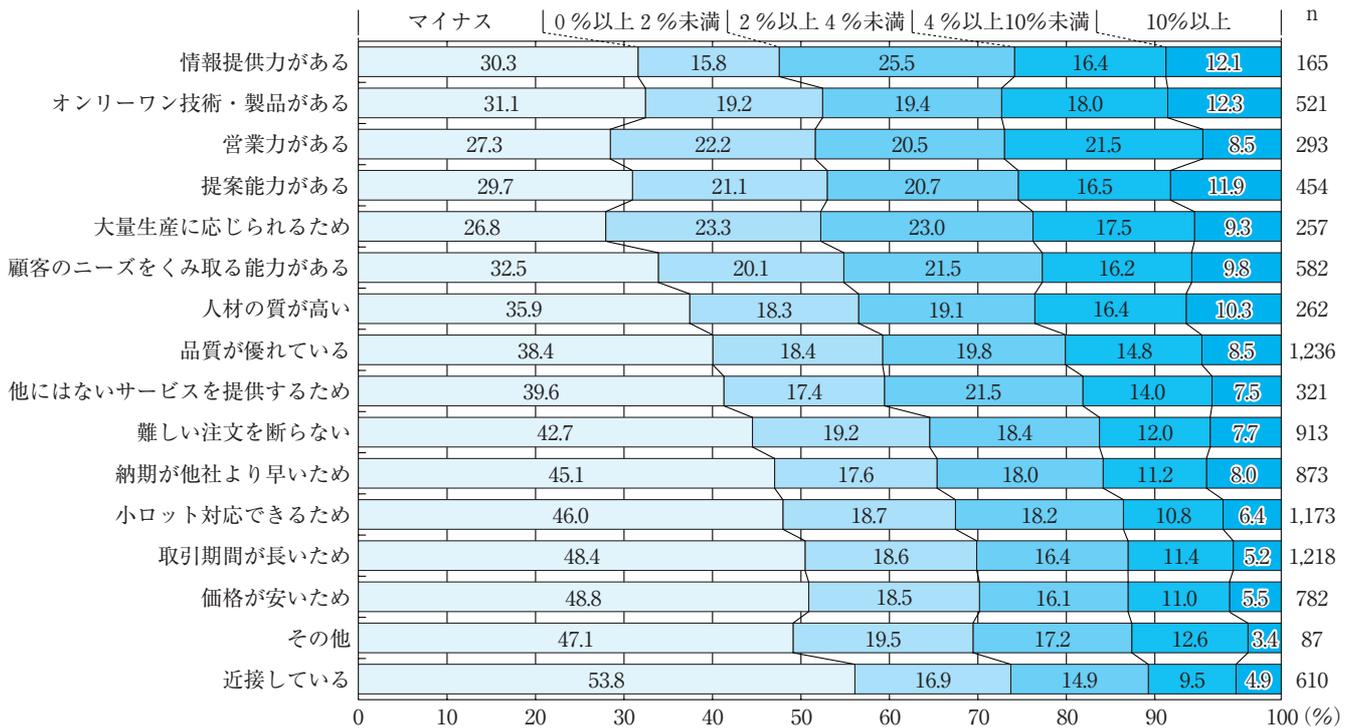
また、最も評点が低いのは「近接している」1.23点であった。

【図表 I-2-48】 主要得意先が貴社と取引する理由と経常利益率との関係(評点:全体)

~各種能力・人材やオンリーワン技術を持つ企業は評点が高く、「近いだけ」の企業は低い~



【図表 I-2-49】 主要得意先が貴社と取引する理由と経常利益率との関係



〈事例 I-2-21〉 間接的な営業努力（販売促進）により自社製品を使用してもらう戦略

軟式野球ボール製造で約7割のシェアを持つNK社（墨田区：88名）は、全日本軟式野球連盟主催の大会に後援などをするほか、大会準備のために営業担当者が出向き、連盟の運営を手伝うといった、人的な支援もしている。そうすることにより当社のボールが大会で使われたり、公認球として認定されるなどの間接的な効果を狙っている。

〈事例 I-2-22〉 営業とは「ハートを売る」もの

医療用X線写真観察装置で約6割のシェアを持つMX社（荒川区：21名）は、顧客の立場に立った営業を心がけている。競合他社が行かないような遠方、北は北海道から南は九州まで出かけていく。九州営業所を作ってそこから九州の病院に行くよりは、東京から九州に営業に行ったほうが得意先からは「よくぞここまで」と喜ばれるという。当社は地方に営業所をおかず、東京の営業拠点から全国各地の得意先に商品とともに顔を売り、心を売り、ハート

トを売っている。

〈事例 I-2-23〉 発注量を多くする（大量生産させる）代わりに単価を下げる得意先に応じる企業

高いプレス加工技術を持つSC社（八王子市：240名）の得意先（大手メーカー）は、購買先の数を絞り込み、発注量を多くする代わりにコストを下げようと考えている。購買先として選定する条件は①日本でも海外でも同じ品質で部品が作れること、②総合力（一貫生産ができるなど）があること、③コスト競争力があること、だと感じている。

〈事例 I-2-24〉 既存製品の新たな利用法について提案を続ける企業

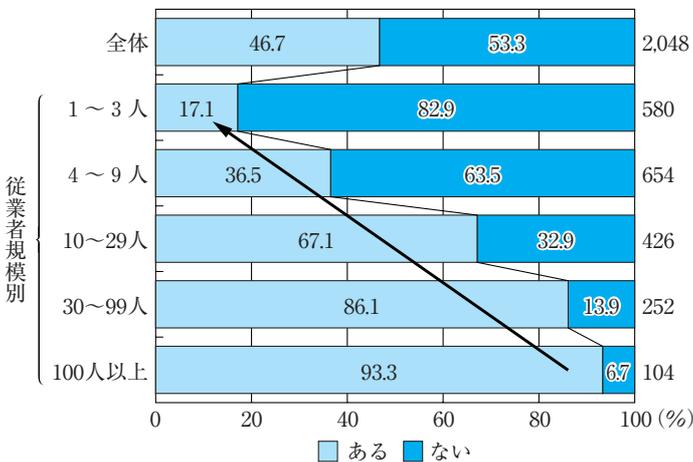
体操用マット、野球用ベースなどを製造するHU社（荒川区：9名）は、周辺のスポーツ関連の企業が廃業を続ける中、小規模ながら利益を上げている。50年の歴史を持つ当社の主力であった体育体操用マットは、少子化の影響と学校の買い替えサイク

ルの長期化により学校での需要が頭打ちになることが見えていた。そこで、衝撃を吸収するマットの需要は学校以外にもあるのではないかと考え、警察署、消防署、病院、介護施設、刑務所、ホテル、託児所などさまざまな施設への利用について卸・問屋に提案を続けている。

(4) 従業者規模の小さい企業で少ない専任の営業部門

評点が3位となった「営業力がある」に関して、専任の「営業・販売」部門が自社にあるかどうかをみると、全体では「ある」46.7%、「ない」53.3%とほぼ拮抗している（図表 I-2-50）。ただ、やはり規模別では差がみられ、30名以上では約9割の企業が営業・販売部門を持つのにに対し、4～9人では36.5%、1～3人では17.1%と、規模が小さくなるにつれて割合が下がる。従業者が少ない企業では、兼任の形が多いためだと思われる。

【図表 I-2-50】 専任の営業・販売部門が自社にあるか
～規模の小さい企業では専任の営業・販売部門を持つ企業は少ない～



営業力は大切であるにもかかわらず、特に規模の小さい企業では専任の営業・販売部門を置く企業は少ない。

東京都では、営業・販売に関し、以下のような支援策を実施している。

〈東京都の商工施策〉

中小企業ニューマーケット開拓支援事業

ベンチャー企業をはじめ中小企業は、製品開発力・技術力を充分備えていても営業力が弱いと、販路先の確保が難しい面があります。

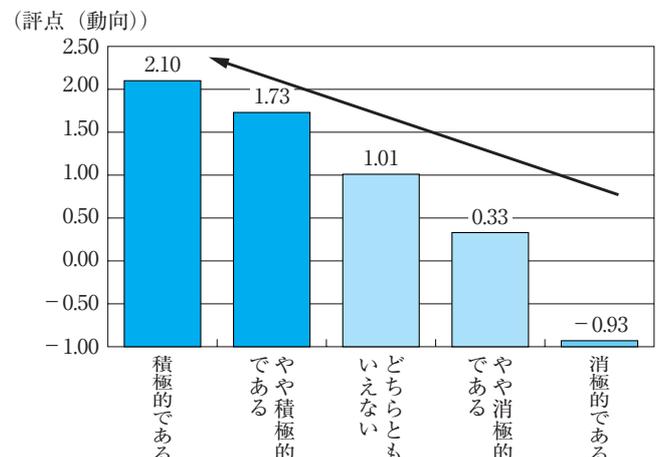
そこで、中小企業の優れた技術や製品を、営業経験の豊富な大企業OBなどの持つネットワークや市場情報を有効に活用して、商社やメーカーに紹介するとともに、「売れる製品・技術」として改良するためのアドバイス等を行います。

(5) 利益率の高い「情報収集の積極的」な企業

評点が高い項目の中で、1位の「情報提供力がある」をはじめ、「営業力がある」「提案能力がある」「顧客のニーズをくみ取る能力がある」といった特徴を持つためには、どのような姿勢が必要となるだろうか。

ここで、「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向」から都内製造業において、得意先・顧客のニーズや要望に関する情報収集と総資本経常利益率の関係を評点（動向）を用いてみると「消極的である」の-0.93点が最も低く、積極性が高まるにつれて評点（動向）が高くなり、「積極的である」と回答した企業は2.10点となった（図表 I-2-51）。（計算方法は第I編第2章3の事業承継でとりあげた、二代目以降の代表者の

【図表 I-2-51】 情報収集と総資本経常利益率との関係（評点（動向））
～得意先のニーズ等情報収集に積極的な企業の評点（動向）が高い～



資料：「平成17年度東京都中小企業業種別経営動向調査」

出身と総資本利益率の関係と同じ)

この点からも、利益を出していくためには、得意先・顧客のニーズや要望に関する情報収集を積極的に行い、ニーズをくみ取り、要望に応えるものを提案できるような営業力をつけていく必要があるといえる。

〈事例 I-2-25〉 企画力と提案力を持ってサービス業のように得意先の課題を解決

硬質炭化クロムメッキのCK社（狛江市：20名）は、顧客が困っているという情報、技術的に無理なところがあるという情報を収集したら、企画力と提案力、それに伴う技術力を駆使してサービス業のように解決していく。中小企業が大企業の市場に食い込んでいくためには、「マニア」どころか、もっとコアな技術で勝負しなければならない。

高い業績を上げている企業の特徴として、この章で取り上げた営業力以外に、「オンリーワン技術・製品がある」「情報提供力がある」「提案能力がある」「顧客のニーズをくみ取る能力がある」「人材の質が高い」などがあつた。

第Ⅱ編のテーマ分析では、オンリーワン技術・製品を持つための企業のイノベーション活動について、また、さまざまな能力や、高い人材の質に関連して人材・人材育成を取り上げる。

情報提供、提案、ニーズをくみ取る、などの活動は、得意先と近接していたほうが有利だと考えるのが通常であるが、今回の分析では「近接している」と回答した企業の経常利益率が最も低くなった。地理的な条件や立地上の優位性などについても、次のテーマ編でとりあげることにする。