

第 II 編

東京の製造業に関するテーマ分析

第Ⅱ編 東京の製造業に関するテーマ分析

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 都内製造業の今後の方向性

国内中小製造業の従来の「強み」が新興国等との厳しい国際競争において、差別化要因となることが困難になりつつある。また、平成20年秋のリーマンショック以降、国内外の市場環境は激変し、都内のみならず国内製造業は大変厳しい状況にある。こうした都内製造業を取り巻く環境変化に対応していくためには、競争力である「強み」を強化していく必要がある。本章では、こうした「強み」を見出すために新たな視点を提示する。

第1節 経営環境の変化と中小製造業における意識

1 競争優位性「強み」の変化

- ・「品質」、「価格」、「納期」、「多品種小ロット対応」といったものをベースとして、それらに加え「提案能力」、「営業力」等のソフト的な「強み」が必要となってきている。

2 都内中小製造業における将来への意識

- ・今後3年を目処とした将来への意識については、「自社技術活用の新規分野への参入」や「新技術の開発」といった新たな「強み」を付加しようとする前向きな取組みを示す割合が高い。

第2節 持続的存続に向けての3つの視点

1 視点1「知的資産経営」

- ・財務諸表に記載される資産以外の無形資産である「知的資産」を効率的に活用した「知的資産経営」を一つ目の視点とする。

2 視点2「CSR（企業の社会的責任）経営」

- ・地球環境、従業員、顧客、地域等との関係を良好なものとしていく経営活動である「CSR（企業の社会的責任）経営」を二つ目の視点とする。

3 視点3「BCP（事業継続計画）の策定」

- ・非常時に事業を継続させ、サプライチェーンへの影響を最小限にするための「BCP（事業継続計画）」策定を三つ目の視点とする。

4 業績との関連を分析する前提

- ・「知的資産経営」と「CSR経営」については、業績との関連性を明らかにするため、「赤字拡大企業」「黒字減益企業」「黒字増益企業」の3つのグループに分けて比較を行った。

第3節 3つの視点の活用状況

1 知的資産経営の現状

- （1）知的資産の保有状況 ～約7割の企業は知的資産を保有～
- （2）知的資産経営導入の状況 ～知的資産経営の導入は進んでいない～

- (3) 知的資産経営と業績の関係 ～知的資産経営と業績には強い関係がある～
- (4) 知的資産経営に向けての課題 ～知的資産経営の有効性への理解が課題～

2 CSR（企業の社会的責任）経営の現状

- (1) CSRへの要請の現状 ～CSR調達は規模に伴い増加～
- (2) CSR活動実践の現状 ～CSR活動への十分な取組みがみられない～
- (3) CSRと業績の関係 ～CSRへの取組みは業績と強い関係がある～
- (4) 経営理念にみるCSR経営 ～CSR経営の基本は経営理念にある～
- (5) CSR経営導入に向けての課題 ～「CSRはコスト」との意識が課題～

3 BCP（事業継続計画）

- (1) 自然災害・感染症等への対応 ～零細規模では「特に何もしていない」が7割～
- (2) BCP策定要請の現状 ～従業者規模に伴いBCP策定要請は増加～
- (3) BCPに対する認識と策定の現状 ～必要性を感じているが、策定割合は低い～
- (4) BCP策定における課題 ～零細・小規模は「作成方法」、規模に伴い「作成時間」が課題に～

第2章 環境変化に対する今後の展望

第1節 3つの視点活用による経営への効果

1 業績が良好な企業にみられる特徴

- ・知的資産を数多く保有し、その知的資産を効果的に活用している
- ・CSR活動で「法令遵守」、「従業員の尊重」、「顧客との良好な関係構築」、「経営理念や経営情報の発信」を行っている

2 知的資産経営とCSR経営の相互関係について

- (1) 人材を軸とした関係 ～人材重視の経営姿勢と業績に関係がみられる～
- (2) 2つの経営視点の重なり ～業績良好な企業は両者が重なっている～

3 BCP策定による効果

- ・信頼性向上による「強み」の創出
- ・万一に際しての「保険」

4 新たな3つの経営視点の関係

- ・3つの視点が重なり合うことで、さらなる相乗効果の発揮が期待される

第2節 事例にみる今後の経営展望

- ・研究開発強化（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・外注・下請企業との良好な関係構築（外部関係者重視のC S R経営）
- ・外部経営資源の積極的活用（外部関係者重視のC S R経営）
- ・ニッチ市場への特化（知的資産経営）
- ・マーケティング力の強化（知的資産経営）
- ・デファクトスタンダード戦略（知的資産経営）
- ・高付加価値製品の開発（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・スピード重視の経営（情報共有重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・適正規模による経営（知的資産経営、人材重視のC S R経営）
- ・事業継続性（人材重視のC S R経営、知的資産経営）
- ・サービス重視・提案型経営（知的資産経営）
- ・企業間ネットワークの構築（外部関係者重視のC S R経営）

第1章 都内製造業の今後の方向性

第1節 経営環境の変化と中小製造業における意識

1 競争優位性「強み」の変化

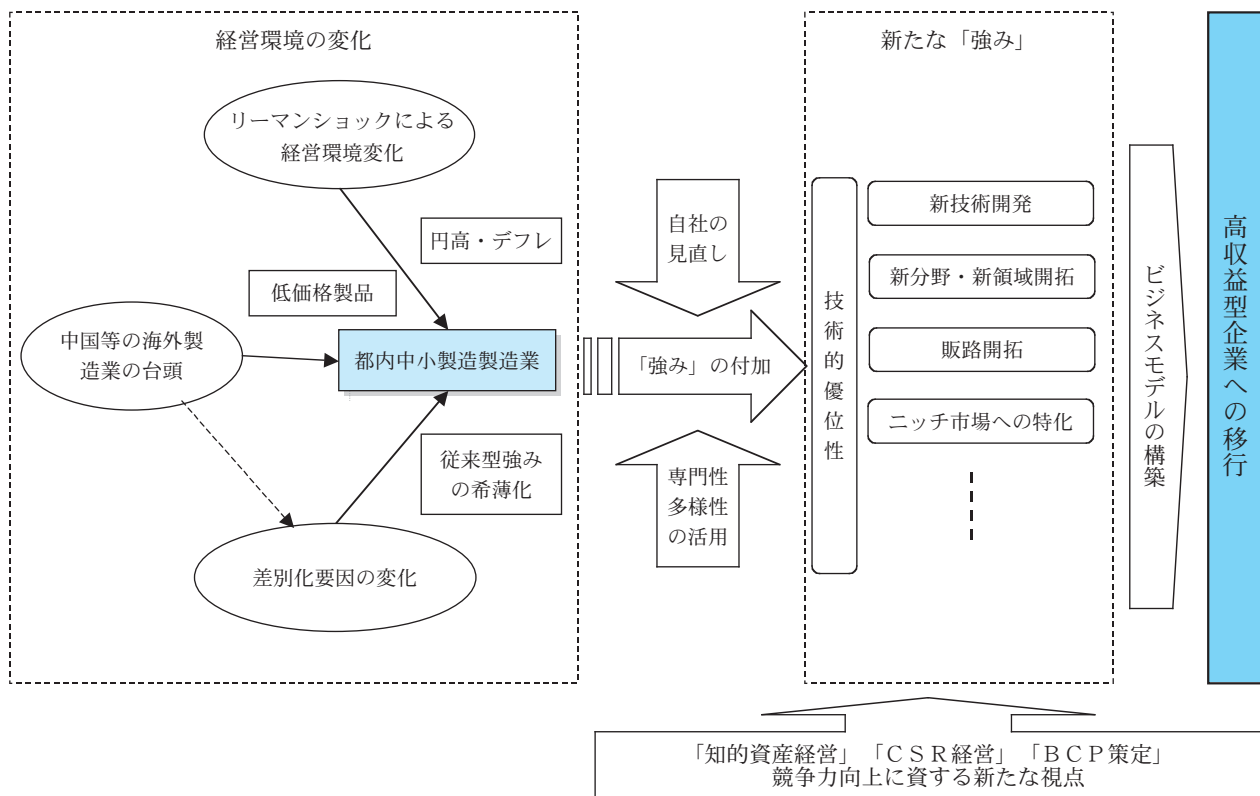
第I編でみられたように、国内中小製造業が「強み」としていた「品質」、「価格」、「納期」、あるいは「多品種小ロット対応」といったものが差別化要因となることが困難な状況になり、新興国製品との差別化が難しくなっている。すでに価格競争では量産品を中心として中国や東南アジア等の国々に大きく水をあけられ、「品質」、「納期」、「多品種小ロット対応」などについても、海外企業のレベルアップにより国内製造業の「強み」は薄らぎつつある。したがって、都内中小製造業が持続的に存続していくには、これまでとは異なる方向性を見出し、新たな経営を実現していく必要がある。

経営環境や産業構造の変化を的確にとらえることで、都内中小製造業が目指すべき方向性がみえてくると考えられる。例として、マーケティングの活用、技術優位性の発揮、新分野・新領域の開拓などが「入口」であり、技術を収益力へと変えるための「ビジネスモデル」（収益を得る仕組み）を構築し、高収益型企业への移行が「出口」となる。

これらはまず、自社の経営資源を見直してみることから始まる。規模の大小にかかわらず、蓄積されてきた専門性や多様性をベースに、自社が有する「強み」とは何であるのかを問うことが重要である。

本編では、こうした観点から競争力向上に資すると考えられる「知的資産経営」、「CSR経営」といった新たな「視点」とこれらを構成する項目と業績の関連等についてみていく。また、企業の危機管理が社会問題化している背景を踏まえ「BCP策定」の現状についてもみていく。

【図表Ⅱ-1-1】 都内中小製造業を取り巻く環境変化への対応イメージ



2 都内中小製造業における将来への意識

今後新たに取組む事項を将来への意識としてみたところ、「持続的存続に向けての取組み」36.1%、次いで「経営戦略・方針の見直し」31.5%である。厳しい経済環境にあって都内中小製造業が抜本的な取組みを意識していることが明らかとなった。零細規模では、「経営戦略・方針の見直し」が18.9%と小規模以上と比べると大幅に低く、「事業規模の縮小・撤退」が26.8%と高いことから将来への見通しの厳しさがうかがえる。

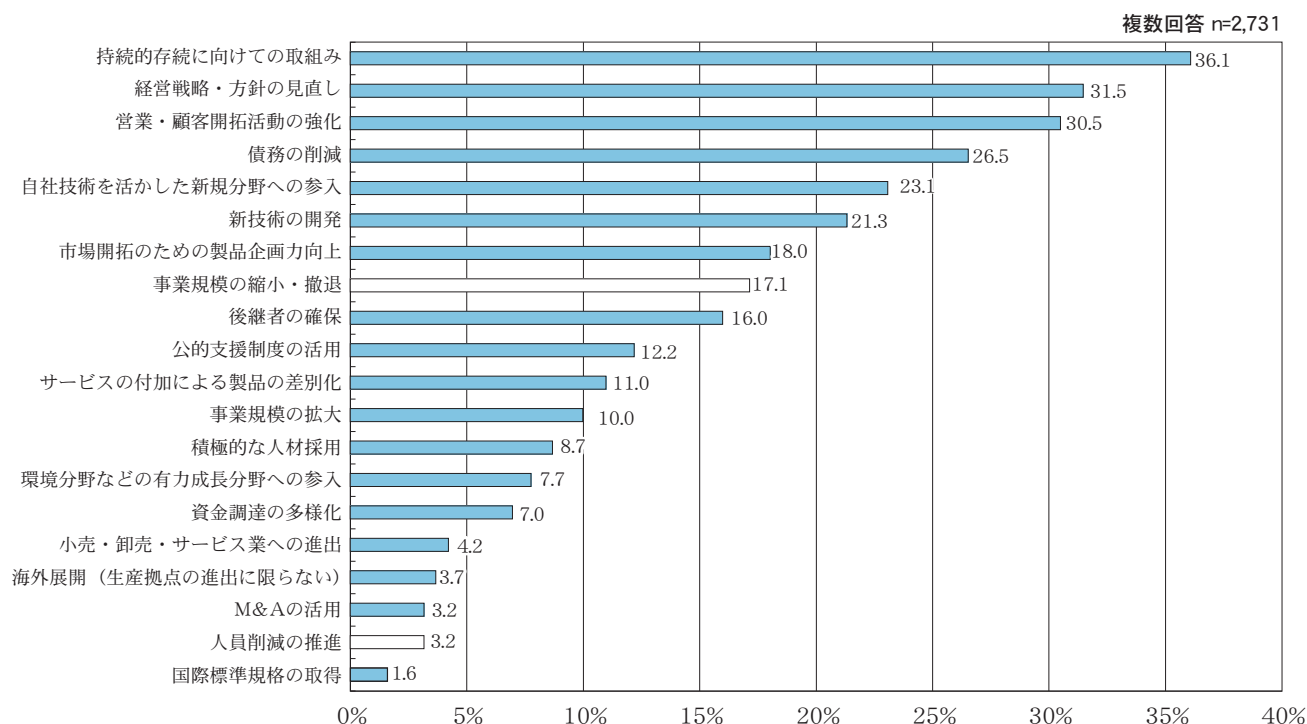
しかしながら、零細規模においても「持続的存続に向けての取組み」では35.8%であり、小規模以上とほぼ同等かそれ以上の回答割合であることから、事業継続に対する強い意向が読み取れる。

また、「営業・顧客開拓活動の強化」はそれぞれの規模内で上位にあり、規模の大小にかかわらず重要な取組み事項となっている。さらに、「自社技術を活かした新規分野への参入」23.1%、「新技術の開発」21.3%、「市場開拓のための製品企画力向上」18.0%の3つをあわせてみると、新製品・新技術によるマーケティングを強く志向する方向性がみえる。

一方、第Ⅰ編でリーマンショック後の不況対応として「従業員の削減」との回答が16.4%あったが、中期的展望では「人員削減の推進」は3.2%にとどまり、「積極的な人材採用」8.7%であることから、新たな取組みとして人材強化の傾向が強く示されている。

こうしてみると、都内中小製造業の多くが新たな展開を模索している時期にあるとみることができる。

【図表Ⅱ-1-2】 都内中小製造業の将来に向けた取組み事項
～新たな「強み」の付加に向けた前向きな取組み事項が多い～



【図表Ⅱ-1-3】都内中小製造業の従業者規模別にみた中期的取組み事項

～前向きな取組み事項が多いが、零細・小規模企業は厳しい見通し～

複数回答

		経営戦略・ 方針の見直し	事業規模の 拡大	事業規模の 縮小・撤退	環境分野など の有力成長分 野への参入	自社技術を活 かした新規分 野への参入	小売・卸売・ サービス業 への進出	積極的な人 材採用	人員削減の 推進	後継者の確保	M&Aの活用
全	体	31.5%	10.0%	17.1%	7.7%	23.1%	4.2%	8.7%	3.2%	16.0%	3.2%
従業者規模別	1 ～ 3 人	18.9%	5.0%	26.8%	3.2%	15.5%	4.0%	2.5%	0.8%	9.7%	0.2%
	4 ～ 9 人	31.6%	10.1%	15.6%	7.3%	23.1%	4.5%	8.8%	2.6%	18.9%	2.4%
	10 ～ 29人	43.1%	14.7%	9.8%	12.4%	29.3%	3.6%	13.9%	7.5%	19.7%	6.8%
	30 ～ 99人	44.4%	14.8%	7.1%	13.8%	33.7%	6.1%	16.3%	4.1%	16.8%	7.7%
	100人以上	53.3%	15.6%	4.4%	17.8%	42.2%	2.2%	26.7%	2.2%	17.8%	6.7%

		新技術の開発	市場開拓の ための製品 企画力向上	営業・顧客 開拓活動の 強化	サービスの 付加による 製品の差別 化	公的支援 制度の活用	海外展開 (生産拠点の 進出に限ら ない)	国際標準規 格の取得	債務の削減	資金調達の 多様化	持続的存続 に向けての 取組み	n
全	体	21.3%	18.0%	30.5%	11.0%	12.2%	3.7%	1.6%	26.5%	7.0%	36.1%	2,731
従業者規模別	1 ～ 3 人	14.3%	9.6%	17.5%	5.9%	7.5%	1.2%	0.6%	19.8%	4.5%	35.8%	852
	4 ～ 9 人	18.1%	15.2%	28.0%	9.7%	12.2%	2.5%	1.0%	27.7%	6.4%	38.7%	1,048
	10 ～ 29人	29.8%	25.9%	42.9%	14.6%	17.3%	6.6%	2.4%	32.7%	10.5%	35.6%	590
	30 ～ 99人	40.3%	37.8%	57.1%	25.5%	17.3%	9.7%	5.6%	29.6%	9.7%	31.1%	196
	100人以上	42.2%	51.1%	62.2%	24.4%	11.1%	15.6%	4.4%	26.7%	8.9%	22.2%	45

*従業者数未記入を除く

第2節 持続的存続に向けての3つの視点

前節で、都内中小製造業の中期的展望として「持続的存続に向けての取組み」を全体の36.1%の企業が挙げており、従業者規模にかかわらず、「企業の持続的存続」が多くの企業において今後取組むべき重点的事項であることが示された。

ここでは、「減収減益」企業が全体の7割弱と大勢を占める厳しい経営環境下で、「増収増益」企業が5.4%（P.62参照）であったということをきっかけとして、業績良好な企業から、「知的資産経営」、「CSR（企業の社会的責任）」、「BCP（事業継続計画）」の3つの視点から、「企業の持続的存続」に向けての共通的事項を抽出する。

1 視点1「知的資産経営」

ここでは、「持続的存続に向けての3つの視点」として、まず「知的資産経営」を取り上げた。既にみてきたように、黒字企業と赤字企業における取引上の強みでの差異が大きいものとして、「高品質」、「オンリーワン技術・製品」、「営業力」、「提案能力」が指摘されている（P.123図表I-2-95参照）。この結果から、収益に対して技術力・研究開発力が大きな「強み」となることが理解できるが、技術的優位性に加えて「営業力」や「提案能力」といったソフト的な「強み」が収益に大きく関係していることがわかった。

経営理念や情報、技術ノウハウ、知的財産（特許・ブランド）、信頼関係、人材・組織といったものは決算書の数値に表せない見えないもので、「知的資産」と呼ばれる。知的資産は企業の競争力向上と経営の高度化にとって欠かせないものといえる。

「知的資産経営」は、自社の「強み」である知的資産を把握し、それらを組み合わせて活用することによって業績向上に結びつける経営の考え方である。多くの場合、中小製造業における「知的資産経営」は、特許等の「知的財産権」を含め、長年の製造現場において技能者に培われた製造ノウハウなどの、様々な知的資産を用いて「技術力・研究開発力」を生み出すことである。また、製品の販路開拓に必要な人的ネットワーク等も知的資産の一つであり、技術面のみならず販路開拓なども含め、その活用によって企業活動全般に寄与する経営手法である。自社の経営資源を再確認し、知的資産としての認識と創出が重要な視点である。

2 視点2「CSR（企業の社会的責任）経営」

CSRは、企業がその活動を通じて社会に対してなすべきことを示したものであり、CSRへの取組みは危機管理や環境配慮という観点だけでなく、社会的課題を企業活動を通じて解決し、結果として競争優位の源泉になるものである。都内中小製造業におけるCSRに対する取組みの現状把握と、CSRと業績の関連性についてみていく。

企業を取り巻く諸環境との良好な関係構築は、現代社会における企業の持続的存続に不可欠なものである。こうした企業活動の諸環境としては、地球環境、地域、従業員、顧客等が挙げられ、これらとの関係を良好なものとしていく経営活動を「CSR（企業の社会的責任）経営」と呼ぶ。

「CSR経営」といった言葉でのとらえ方ではなく、我が国由来より商いの基本の一つとして知られている「近江商人三方よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」の考え方と本質的には通じるものである。「CSR経営」という言葉は最近になって認知されてきたものであるが、従来から「CSR経営」への取組みは行われていたともいえる。自社の経営の方向性をCSRという視点から見直し、時代にあった経営の方向性を確立するという視点が重要である。

3 視点3「BCP（事業継続計画）の策定」

BCP（事業継続計画）とは、自然災害等により生産設備、本社機能に被害が生じた際、必要最低限の業務継続もしくは早期復旧を目的として、事前に対応計画を策定することである。

現在の製造業は最終的な組み立てメーカーを終着点とした「サプライチェーン」と呼ばれる多くの企業間の連携によって構成されている。

こうした現状において、自然災害等の予期せぬ非常事態にどのような対応をとり、サプライチェーン全体への影響を最小限に食い止めるかといった計画性が経営の中で重要性が増している。非常事態に際しても企業の信頼性を損なうことなく事業継続させていくことが、企業の持続的存続に対して求められているものであり、新たな「強み」として注目されている。BCP策定により、社会的信頼性を向上させることが重要である。

4 業績との関連を分析する前提

「知的資産経営」と「CSR経営」については、具体的に業績とどのような関係にあるのかを明らかにするために、

3つの企業グループに分けて比較した。

グループ①は、直近の決算において売上高経常利益率がマイナス（赤字）で、アンケート調査において3年前に比べて、「引き続き赤字で損出額が拡大」と回答した企業群（赤字拡大型、n=837）。

グループ②、③は、直近の決算において売上高経常利益率が4%以上で、かつグループ②は3年前に比べて「黒字だが利益額は減少」との回答をした企業群（黒字減益型、n=198）。また、グループ③は同じく「黒字を維持・拡大」と回答した企業群（黒字増益型、n=95）、をそれぞれ指す。

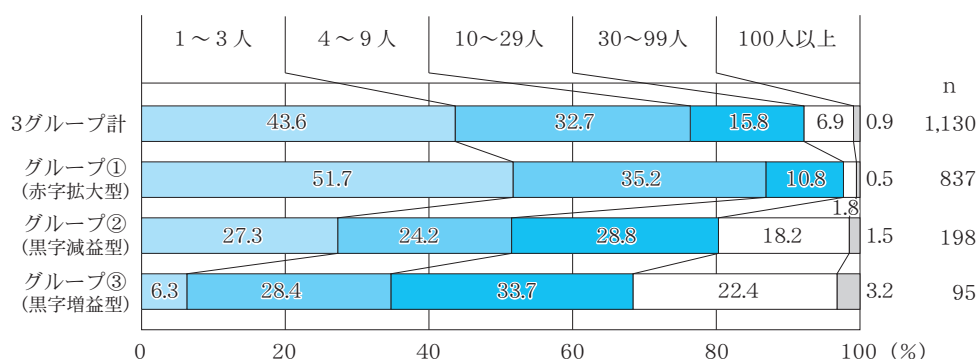
都内中小製造業全体の売上高経常利益率の平均が1.8%（平成20年度「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」）であることを踏まえれば、4%以上という企業は業績面では優良である。さらにそれが減益傾向にあるか増益傾向にあるかにより企業の成長性を反映させた。この評価軸は本編において業績との関連性を分析する際に共通して用いる。

なお、各グループの従業者規模別構成割合は図表Ⅱ-1-4のとおりであり、各グループの従業者規模別構成の特徴は以下のとおりである。

グループ①～③のそれぞれの規模別構成比を比較すると、収益力は規模にしたがって大きくなる傾向にあり、零細規模で収益力不足が顕著に示されている。また、4～9人規模はグループ①からグループ③の比率がほぼ同じであり、10人以上の規模になると黒字企業の割合（グループ②、③）が大幅に高くなっている。

【図表Ⅱ-1-4】各グループにおける従業者規模構成割合

～黒字増益グループでは小・中規模割合が高い～



グループ①は、零細・小規模企業の割合が9割以上を占める。

グループ②は、大規模を除き、各規模の企業とも概ね2割から3割弱の割合で分布している。

グループ③は、小・中規模企業の割合が高く、10人～29人の規模が33.7%となっている。

第3節 3つの視点の活用状況

1 知的資産経営の現状

(1) 知的資産の保有状況 ～約7割の企業は知的資産を保有～

「知的資産」の具体例として、アンケートの設問において「経営上の強み」という表現で、15の主要な知的資産を列挙し、企業の保有している知的資産の現状について把握した。

回答企業全体でみると、「知的資産」を全く保有していないと認識している企業の回答「特になし」は30.7%であることから、7割近くの企業は知的資産を保有しているといえる。

複数回答の程度を示す合計欄の回答率をみると、零細規模が155.7%であるのに対して、4～9人が257.0%と大きく上回っており、従業者規模に伴い保有しているとする「知的資産」の項目が多くなっている。

【図表Ⅱ-1-5】保有する知的資産

複数回答

		経営者の 管理能力	経営者の 企画力・ アイデア力	経営者の リーダー シップ	経営者の 人的ネット ワーク	従業員の 有する ノウハウ	従業員の 教育充実度	対外広報 活動	金融機関と の良好な 関係	後継者の 存在
全	体	20.5%	16.5%	20.0%	20.3%	21.1%	8.8%	4.0%	25.1%	18.6%
従業者規模別	1～3人	8.3%	8.8%	6.1%	10.7%	6.6%	2.5%	1.9%	9.5%	8.7%
	4～9人	23.6%	17.0%	20.0%	23.7%	24.3%	9.4%	4.8%	26.3%	23.1%
	10～29人	29.7%	23.0%	33.6%	28.0%	34.4%	15.4%	4.6%	38.7%	24.9%
	30～99人	34.7%	31.7%	45.5%	27.2%	33.2%	16.8%	7.9%	54.5%	26.2%
	100人以上	31.1%	24.4%	44.4%	24.4%	46.7%	11.1%	4.4%	48.9%	22.2%

		機密漏えい 対策	知的財産権 (特許等)	顧客満足度	研究開発 能力	ブランド	ビジネス モデル	その他	特になし	合計	n
全	体	4.9%	7.3%	33.0%	11.6%	7.1%	2.0%	0.5%	30.7%	252.4%	3,016
従業者規模別	1～3人	2.1%	3.0%	24.4%	5.4%	3.4%	0.4%	0.5%	53.5%	155.7%	1,040
	4～9人	4.2%	6.3%	33.2%	10.2%	5.2%	1.5%	0.5%	23.7%	257.0%	1,119
	10～29人	9.2%	11.0%	42.0%	17.4%	11.0%	4.6%	0.7%	14.1%	342.1%	610
	30～99人	7.4%	21.3%	47.5%	29.2%	21.8%	5.4%	0.5%	7.4%	418.3%	202
	100人以上	15.6%	22.2%	51.1%	35.6%	24.4%	4.4%	0.0%	2.2%	413.3%	45

*従業者数未記入を除く

業種別にみると「一般機械器具」、「電機機械器具」、「電子部品・デバイス」、「精密機械器具」といった「装置型産業」において、他の業種に比べ保有している「知的資産」項目の割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-6】業種別にみた保有する知的資産

～「装置型産業」が知的資産を数多く保有している～

		経営者の 管理能力	経営者の 企画力・ アイデア力	経営者の リーダー シップ	経営者の 人的ネット ワーク	従業員の 有する ノウハウ	従業員の 教育充実度	対外広報 活動	金融機関と の良好な 関係	後継者の 存在
全 体		20.6%	16.6%	20.0%	20.3%	21.2%	8.8%	4.0%	25.2%	18.6%
業 種 別	食 料 品	18.3%	20.2%	17.3%	23.1%	13.5%	5.8%	1.0%	23.1%	11.5%
	飲料・たばこ・ 飼 料	18.3%	20.2%	17.3%	23.1%	13.5%	5.8%	1.0%	23.1%	11.5%
	織 維 工 業 (衣 服・そ 他 織 維 除 く)	7.9%	15.8%	13.2%	7.9%	10.5%	2.6%	2.6%	10.5%	7.9%
	衣 服・そ の 他 の 織 維 製 品	18.5%	18.5%	17.2%	17.9%	19.2%	7.3%	2.6%	15.2%	13.9%
	木 材・木 製 品 (家 具 を 除 く)	12.5%	14.1%	10.9%	12.5%	10.9%	4.7%	3.1%	21.9%	15.6%
	家 具・装 備 品	13.0%	14.8%	13.0%	24.1%	16.7%	11.1%	1.9%	11.1%	18.5%
	パ ル プ・紙・ 紙 加 工 品	19.8%	10.8%	16.2%	11.7%	14.4%	7.2%	4.5%	20.7%	17.1%
	印 刷・同 関 連	22.1%	16.4%	21.4%	25.2%	23.7%	9.8%	5.1%	26.5%	15.9%
	化 学 工 業	25.4%	30.2%	30.2%	28.6%	22.2%	12.7%	9.5%	36.5%	23.8%
	石 油 製 品・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%
	プ ラ ス チ ッ ク 製	25.4%	10.7%	20.7%	23.7%	21.9%	11.8%	3.0%	26.0%	20.7%
	ゴ ム 製 品	14.3%	12.7%	17.5%	14.3%	12.7%	6.3%	0.0%	14.3%	19.0%
	な め し 革・ 同 製 品・毛 皮	16.4%	16.4%	9.0%	14.9%	10.4%	4.5%	4.5%	19.4%	16.4%
	窯 業・土 石 製	19.4%	6.5%	29.0%	16.1%	22.6%	16.1%	6.5%	38.7%	22.6%
	鉄 鋼	27.5%	10.0%	27.5%	25.0%	27.5%	12.5%	0.0%	30.0%	25.0%
	非 鉄 金 属	20.0%	15.6%	22.2%	15.6%	15.6%	4.4%	2.2%	20.0%	28.9%
	金 属 製 品	20.1%	13.3%	17.8%	16.6%	18.9%	7.9%	3.5%	22.2%	20.5%
	一 般 機 械 器 具	20.8%	17.5%	24.2%	15.8%	28.3%	9.2%	4.2%	24.2%	20.8%
	電 気 機 械 器 具	21.9%	20.8%	25.1%	21.9%	27.3%	8.7%	4.9%	35.5%	22.4%
	情 報 通 信 機 械 器 具	19.4%	16.7%	25.0%	30.6%	25.0%	8.3%	2.8%	27.8%	16.7%
	電 子 部 品・ デ バ イ ス	37.0%	16.7%	27.8%	24.1%	27.8%	5.6%	5.6%	35.2%	24.1%
	輸 送 用 機 械 器 具	27.8%	22.2%	24.1%	22.2%	20.4%	13.0%	7.4%	35.2%	24.1%
	精 密 機 械 器 具	20.1%	22.6%	22.0%	23.2%	29.9%	10.4%	3.7%	34.8%	22.6%
	そ の 他	19.3%	19.6%	18.7%	20.3%	22.2%	9.5%	4.7%	24.4%	16.8%

*業種無回答を除く

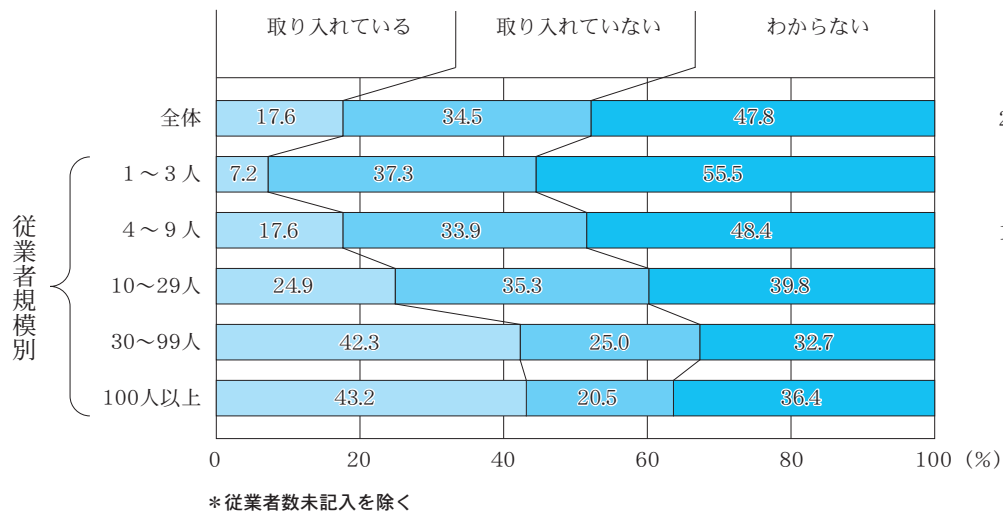
複数回答

		機密漏えい 対策	知的財産権 (特許等)	顧客満足度	研究開発 能力	ブランド	ビジネス モデル	その他	特になし	n
全 体		4.8%	7.3%	33.0%	11.7%	7.0%	2.0%	0.5%	30.7%	3,062
業 種 別	食 料 品	1.9%	5.8%	40.4%	12.5%	18.3%	1.9%	0.0%	28.8%	104
	飲料・たばこ・ 飼 料	0.0%	28.6%	14.3%	28.6%	28.6%	0.0%	0.0%	28.6%	7
	織 維 工 業 (衣 服 ・ そ の 他 織 維 除 く)	0.0%	7.9%	15.8%	13.2%	2.6%	5.3%	0.0%	55.3%	38
	衣 服 ・ そ の 他 の 織 維 製 品	1.3%	1.3%	29.1%	10.6%	10.6%	3.3%	2.0%	33.1%	151
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	1.6%	0.0%	32.8%	3.1%	4.7%	0.0%	1.6%	42.2%	64
	家 具 ・ 装 備 品	0.0%	1.9%	33.3%	1.9%	7.4%	0.0%	0.0%	29.6%	54
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	3.6%	5.4%	28.8%	2.7%	3.6%	1.8%	0.0%	35.1%	111
	印 刷 ・ 同 関 連	9.1%	2.8%	35.8%	3.8%	1.8%	1.7%	0.5%	28.7%	603
	化 学 工 業	1.6%	7.9%	22.2%	27.0%	12.7%	4.8%	0.0%	20.6%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製	5.9%	7.7%	32.0%	9.5%	6.5%	3.0%	0.0%	36.7%	169
	ゴ ム 製 品	3.2%	0.0%	25.4%	4.8%	4.8%	0.0%	0.0%	47.6%	63
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	1.5%	7.5%	23.9%	19.4%	20.9%	1.5%	0.0%	35.8%	67
	窯 業 ・ 土 石 製	3.2%	0.0%	22.6%	9.7%	6.5%	3.2%	0.0%	29.0%	31
	鉄 鋼	0.0%	0.0%	30.0%	2.5%	0.0%	2.5%	0.0%	30.0%	40
	非 鉄 金 属	4.4%	6.7%	26.7%	13.3%	8.9%	0.0%	0.0%	35.6%	45
	金 属 製 品	2.7%	6.2%	31.9%	8.3%	4.4%	1.4%	0.6%	36.1%	518
	一 般 機 械 器 具	0.8%	15.8%	35.8%	20.8%	14.2%	0.8%	0.8%	27.5%	120
	電 気 機 械 器 具	5.5%	18.0%	45.9%	25.1%	13.7%	2.7%	0.5%	19.1%	183
	情 報 通 信 機 械 器 具	13.9%	11.1%	27.8%	19.4%	2.8%	2.8%	0.0%	25.0%	36
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.4%	11.1%	31.5%	20.4%	5.6%	1.9%	0.0%	18.5%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	5.6%	5.6%	33.3%	14.8%	3.7%	3.7%	0.0%	29.6%	54
	精 密 機 械 器 具	8.5%	18.3%	37.2%	33.5%	10.4%	3.7%	0.6%	20.1%	164
	そ の 他	4.7%	10.4%	31.0%	12.0%	7.9%	2.2%	0.6%	28.5%	316

(2) 知的資産経営導入の状況 ～知的資産経営の導入は進んでいない～

全体の知的資産経営の導入割合についてみたところ、「取り入れている」17.6%であるが、「わからない」47.8%が半数近くあり、「知的資産経営」という経営手法はそれほどよく理解されていないことがわかる。「取り入れている」との回答割合は従業員規模に伴い大きくなり、「わからない」の割合は逆に減少傾向であった。

【図表Ⅱ-1-7】従業員規模別にみた知的資産経営の導入状況



知的資産の活用は、我が国製造業が高度な技術開発を行ってきた歴史において、企業経営の中で自然と行われてきたものであり、あえて「知的資産経営」といった考え方の意識がなかったことも影響している。

ヒアリング調査において、アンケート回答では知的資産経営を実践していないとした企業についても知的資産経営を無意識のうちに導入、実践している例がみられた。

〈事例Ⅱ-1-1〉 知的資産経営の実践

知的資産経営は自然に行ってきた面と意識的に取り入れてきた面がある。この経営手法は銀行との取引が潤滑になる、株主に対し説得力が増すなどメリットは大きい。(特殊光学機器製造 12人 都心)

当社製品は中国製の製品に比べ、品質・技術的に優位である。製造特許は取っていないが、社内に蓄積されたノウハウを活かしている。結果として中国製品からシェアを取り戻せた。(合成樹脂製品製造 13人 都心)

知的資産経営を積極的に取り入れており日本の産業競争力を維持するには、当社にとって産官学が協力して知的資産経営を高度化していくしか手段はないと考えている。(医療機器、電子機器製造 10人 多摩地域)

仲間・知人・外注先・得意先との信頼関係を深めることで、マーケティングから品質管理まであらゆるノウハウやヒントを得ている。特許は申請していない。国内外から技術を買いたいとの申し出もあったが断った経緯がある。人とのネットワーク及び経験が資産になっているので、外注先や仲間を大事にしている。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

技術優位を競争力の源泉とし、そのために知的財産のマネジメントを適切に行い、特許とするものとノウハウとするものに選別している。知的資産経営という意識はなく、知的財産権の管理が結果として知的資産経営

の実践になっている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

特許の出願、維持コストは高いが、当社は工場等の大規模な設備を持たず、「知的財産への投資が当社の設備投資」と位置づけている。特に知的資産経営を意識していたわけでないが、知的財産戦略の中でやってきたことである。(光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域)

知的資産は社員から生まれるものであり、モノをつくりながら知的資産を創るというふうに考えている。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

人がまずありきではないか。日本は資源がないので、技術・ノウハウを活用してモノをつくっていかねばならない。知的資産を生み出す人材が非常に重要になってくる。(航空機部品製造 13人 城東周辺)

(3) 知的資産経営と業績の関係 ～知的資産経営と業績には強い関係がある～

① 知的資産の保有項目と業績の関係

知的資産の保有項目と業績の関係についてみると、グループ③がそれ以外のグループと比べ、ほぼすべての知的資産項目において保有割合が高い。

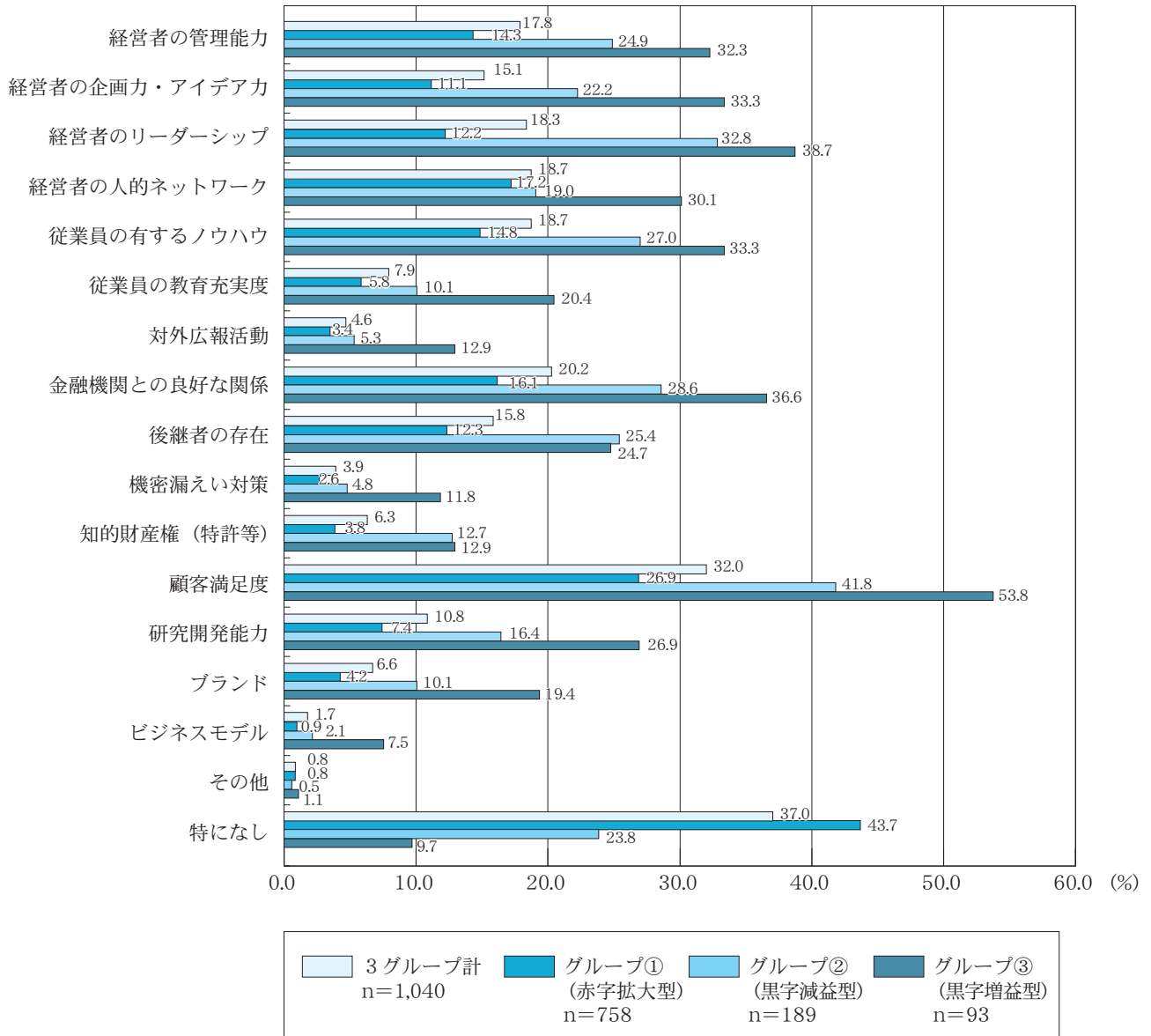
項目別にみると、「経営者の管理能力」、「経営者の企画力・アイデア力」、「経営者のリーダーシップ」、「経営者の人的ネットワーク」といった経営者の個人的能力に関する項目や、「従業員の有するノウハウ」(33.3%、3グループ計18.7%)、「従業員の教育充実度」(20.4%、3グループ計7.9%)、「機密漏えい対策」(11.8%、3グループ計3.9%)、「知的財産権(特許等)」(12.9%、3グループ計6.3%)、「研究開発能力」(26.9%、3グループ計10.8%)、「ブランド」(19.4%、3グループ計6.6%)といった項目においてその差が大きく表れている。

グループ①の赤字拡大型企業においては、知的資産として認識しているものがないと回答した「特になし」の割合が43.7%に達している。

こうした結果から、知的資産の保有項目の多さは業績と関係しているとみることができる。

【図表Ⅱ-1-8】業績グループ別にみた知的資産の保有割合の状況

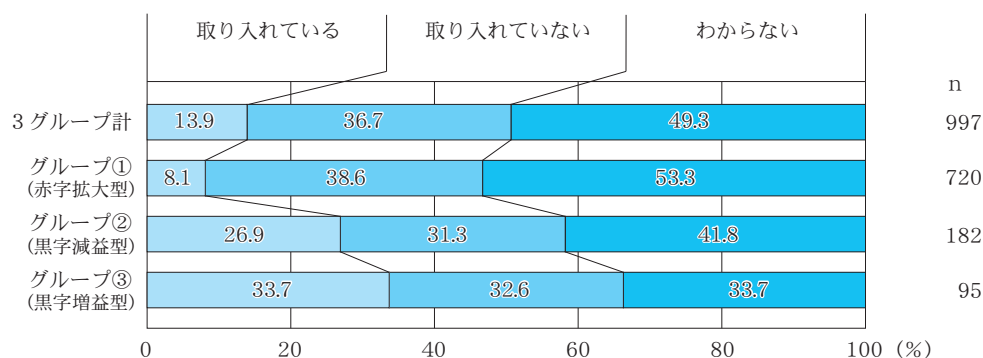
複数回答



② 知的資産経営の実践と業績の関係

知的資産経営の実践と業績の関係についてみると、グループ②とグループ③の黒字企業は、グループ①の赤字拡大型企業に比べて知的資産経営の実践割合が高い。また、グループ③とグループ②を比較しても「取り入れている」と回答した企業との差はグループ③の方が6.8ポイント高く、知的資産経営を意識的に取り入れている企業の業績が良い傾向にあることが読み取れる。

【図表Ⅱ-1-9】業績グループ別にみた知的資産経営への取組み状況



(4) 知的資産経営に向けての課題 ～知的資産経営の有効性への理解が課題～

知的資産経営を取り入れていないと回答した企業が、その理由として最も多かったのが、「自社にはそぐわない」32.9%であり、次いで「関心がない」18.5%、「知的資産経営とは何かわからない」18.2%であった。

「自社にはそぐわない」、「関心がない」との回答割合は、従業員規模が小さいほど増加する傾向にあり、零細・小規模企業においては「知的資産経営」が自社と無関係であるとの意識が強い。

知的資産経営が収益に関係することから、規模にかかわらず知的資産経営が有効なものであることを理解する必要がある。

【図表Ⅱ-1-10】従業員規模別にみた知的資産経営への取組み課題

		知的資産経営とは 何かわからない	メリットがわから ない	知的資産の活用方 法がわからない	関心がない	自社にはそぐわな い	その他	n
全 体		18.2%	12.1%	15.1%	18.5%	32.9%	3.2%	1,235
従業者規模別	1 ～ 3 人	11.5%	10.2%	9.5%	27.1%	39.5%	2.3%	443
	4 ～ 9 人	18.7%	10.6%	17.3%	15.8%	34.2%	3.4%	444
	10 ～ 29 人	26.1%	18.1%	19.6%	9.8%	21.7%	4.7%	276
	30 ～ 99 人	25.0%	8.3%	21.7%	16.7%	25.0%	3.3%	60
	100 人 以 上	33.3%	16.7%	8.3%	8.3%	33.3%	0.0%	12

*従業員数未記入を除く

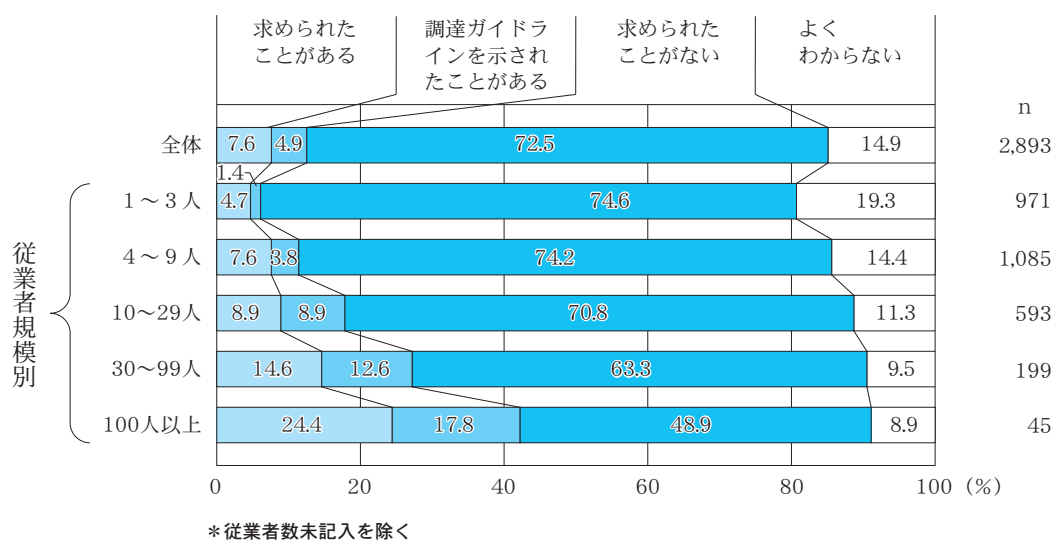
2 CSR（企業の社会的責任）経営

（1）CSRへの要請の現状 ～CSR調達は規模に伴い増加～

CSRの中で、環境配慮への対応等を義務付けた製品納入を取引先から求められる「CSR調達」の現状についてみたところ、「求められたことがある」と回答した企業は全体の7.6%であり、「調達ガイドライン（指針）を示されたことがある」とした企業が4.9%であった。全体の12.5%は何らかの形でCSR調達を求められていることがわかった。

CSR調達を要請されたことがある割合は従業員規模に伴い高くなり、100人以上の企業では、24.4%の企業がCSR調達を要求されたことがある。

【図表Ⅱ-1-11】従業員規模別にみた「CSR調達」の現状



業種別では、「食料品」、「繊維工業（衣服・その他繊維除く）」、「化学工業」、「非鉄金属」、「電気機械器具」、「情報通信機械器具」の業種でCSR調達を求められている割合が高い。

【図表Ⅱ-1-12】業種別にみた「CSR調達」の現状

～食料品・繊維・電機・精密において「CSR調達」が強く求められている～

		求められたことがある	調達ガイドラインを示されたことがある	求められたことがない	よくわからない	n
全 体		7.7%	4.9%	72.6%	14.9%	2,941
業 種 別	食 料 品	12.4%	2.1%	68.0%	17.5%	97
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	0.0%	0.0%	71.4%	28.6%	7
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	18.2%	0.0%	48.5%	33.3%	33
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	4.1%	1.4%	77.9%	16.6%	145
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	3.1%	1.5%	78.5%	16.9%	65
	家 具 ・ 装 備 品	2.1%	4.2%	72.9%	20.8%	48
	パ ル プ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	6.4%	3.6%	72.7%	17.3%	110
	印 刷 ・ 同 関 連	9.5%	3.2%	73.7%	13.6%	566
	化 学 工 業	11.1%	11.1%	68.3%	9.5%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	0.0%	85.7%	0.0%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	5.4%	4.8%	74.1%	15.7%	166
	ゴ ム 製 品	6.6%	3.3%	75.4%	14.8%	61
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	6.0%	1.5%	64.2%	28.4%	67
	窯 業 ・ 土 石 製 品	10.3%	6.9%	58.6%	24.1%	29
	鉄 鋼	5.6%	11.1%	61.1%	22.2%	36
	非 鉄 金 属	10.9%	6.5%	69.6%	13.0%	46
	金 属 製 品	5.4%	4.2%	74.5%	16.0%	501
	一 般 機 械 器 具	4.3%	5.1%	76.1%	14.5%	117
	電 気 機 械 器 具	15.0%	9.2%	65.9%	9.8%	173
	情 報 通 信 機 械 器 具	22.9%	8.6%	54.3%	14.3%	35
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	7.4%	20.4%	61.1%	11.1%	54
	輸 送 用 機 械 器 具	5.9%	13.7%	68.6%	11.8%	51
	精 密 機 械 器 具	7.5%	9.4%	75.6%	7.5%	160
	そ の 他	5.6%	3.0%	77.3%	14.1%	304

*業種無回答を除く

〈事例Ⅱ-1-2〉 CSR調達への対応

CSR、BCPについては企業として当然の責任として考えている。調達ガイドラインへの対応は取引先からの要求でやらなければならないが、中小のレベルでは対応が難しい。(半導体関連測定・検査装置製造 42人 城東都心近接)

CSRへの取組みは、取引先の半導体メーカーからの要請があり、CSRに取組まなければならない必然性があった。CSRは企業が生き延びるためにやらなければならないが、必然性がなければ他の中小企業が取組もうとしないのも理解はできる。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

(2) C S R 活動実践の現状 ～C S R 活動への十分な取組みがみられない～

① 従業者規模・業種別

「C S R 活動」として行われている事項のうち、実施割合が高い項目として、「従業員の尊重」、「顧客・消費者との良好な関係構築」、「法令遵守」があるが、各々約4割の企業が実施している程度にとどまっている。

「環境保全への貢献」という一般的にC S R 活動の中心としてとらえられていた項目の実施割合は26.3%にとどまる。

従業者規模に伴い「同業他社との良好な関係構築」を除き、C S R 活動実践の割合は高くなっている。これは第I編P.99にみられるように、零細・小規模企業は、東京立地のメリットとして「地域内分業が容易にできる」を挙げる割合が高く、従業者規模が大きい区分に比べて「同業他社との良好な関係構築」をより重視していることが読み取れる。

業種別にみると、「食料品」、「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」の分野でC S R 活動が活発に行われている。

【図表Ⅱ-1-13】従業者規模別にみた「C S R 活動」の現状

複数回答

		環境保全への貢献	従業員の尊重	地域社会への貢献	法令遵守	顧客・消費者との良好な関係構築	金融機関との良好な関係構築	同業他社との良好な関係構築	経営理念や経営情報の発信	何もしていない・できない	n
全	体	26.3%	41.2%	22.9%	41.0%	40.8%	35.6%	35.7%	10.4%	23.7%	3,029
従業者規模別	1 ～ 3 人	13.8%	17.7%	16.8%	23.9%	27.0%	17.6%	29.2%	2.9%	41.6%	1,038
	4 ～ 9 人	24.9%	48.7%	22.7%	40.5%	43.4%	40.3%	40.3%	7.8%	18.9%	1,126
	10 ～ 29 人	37.3%	58.9%	30.0%	56.5%	51.0%	48.4%	39.8%	18.0%	10.2%	616
	30 ～ 99 人	57.4%	61.3%	30.9%	74.5%	61.3%	57.8%	32.8%	33.8%	4.4%	204
	100人以上	57.8%	60.0%	35.6%	84.4%	62.2%	53.3%	28.9%	35.6%	0.0%	45

*従業者数未記入を除く

【図表Ⅱ-1-14】業種別にみた「CSR活動」の現状

複数回答

		環境保全 への貢献	従業員の 尊重	地域社会 への貢献	法令遵守	顧客・消費 者との良好 な関係構築	金融機関と の良好な関 係構築	同業他社と の良好な関 係構築	経営理念 や経営情 報の発信	何もし ていない・ できない	n
全 体		26.3%	40.8%	22.9%	40.8%	40.7%	35.6%	35.8%	10.2%	23.6%	3,074
業 種 別	食 料 品	29.5%	41.9%	29.5%	53.3%	52.4%	31.4%	37.1%	18.1%	19.0%	105
	飲 料 ・ た ば こ ・ 飼 料	33.3%	33.3%	16.7%	66.7%	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%	6
	繊維工業(衣服・その他繊維除く)	17.5%	25.0%	7.5%	22.5%	35.0%	22.5%	20.0%	2.5%	35.0%	40
	衣 服 ・ そ の 他 の 繊 維 製 品	13.2%	38.4%	13.9%	24.5%	33.8%	22.5%	31.8%	4.0%	31.8%	151
	木 材 ・ 木 製 品 (家 具 を 除 く)	15.4%	33.8%	21.5%	23.1%	41.5%	30.8%	35.4%	6.2%	24.6%	65
	家 具 ・ 装 備 品	28.8%	50.0%	17.3%	32.7%	38.5%	30.8%	38.5%	5.8%	21.2%	52
	パ ル ブ ・ 紙 ・ 紙 加 工 品	19.3%	31.6%	25.4%	31.6%	38.6%	33.3%	44.7%	7.0%	28.1%	114
	印 刷 ・ 同 関 連	23.1%	43.2%	20.8%	42.0%	47.1%	38.0%	42.7%	9.9%	19.1%	597
	化 学 工 業	50.8%	46.0%	34.9%	61.9%	49.2%	52.4%	41.3%	15.9%	7.9%	63
	石 油 製 品 ・ 石 炭 製 品	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	42.9%	71.4%	14.3%	14.3%	14.3%	7
	プ ラ ス チ ッ ク 製 品	23.1%	38.7%	24.3%	33.5%	31.2%	32.9%	30.1%	13.9%	28.3%	173
	ゴ ム 製 品	29.0%	37.1%	17.7%	32.3%	32.3%	22.6%	29.0%	4.8%	29.0%	62
	な め し 革 ・ 同 製 品 ・ 毛 皮	14.7%	32.4%	19.1%	25.0%	30.9%	26.5%	27.9%	5.9%	39.7%	68
	窯 業 ・ 土 石 製 品	40.6%	46.9%	56.3%	50.0%	53.1%	65.6%	50.0%	12.5%	9.4%	32
	鉄 鋼	31.0%	52.4%	21.4%	38.1%	50.0%	40.5%	33.3%	7.1%	14.3%	42
	非 鉄 金 属	41.7%	31.3%	25.0%	50.0%	33.3%	37.5%	43.8%	6.3%	25.0%	48
	金 属 製 品	23.2%	37.3%	21.7%	37.1%	33.8%	32.5%	35.0%	8.1%	30.8%	517
	一 般 機 械 器 具	29.3%	40.7%	26.0%	48.0%	40.7%	42.3%	35.8%	12.2%	20.3%	123
	電 気 機 械 器 具	35.5%	51.9%	28.4%	53.0%	48.6%	38.8%	25.7%	16.4%	15.8%	183
	情 報 通 信 機 械 器 具	37.8%	37.8%	24.3%	54.1%	37.8%	43.2%	37.8%	27.0%	16.2%	37
	電 子 部 品 ・ デ バ イ ス	40.0%	50.9%	18.2%	49.1%	40.0%	47.3%	30.9%	16.4%	16.4%	55
	輸 送 用 機 械 器 具	32.7%	41.8%	30.9%	50.9%	27.3%	41.8%	38.2%	7.3%	25.5%	55
	精 密 機 械 器 具	35.8%	51.2%	25.9%	53.1%	49.4%	47.5%	40.1%	17.9%	14.2%	162
	そ の 他	26.2%	37.5%	22.4%	41.0%	40.7%	31.2%	31.9%	7.6%	26.8%	317

*業種無回答を除く

② CSR活動への企業の認識の例

ヒアリング調査によると、CSR活動について、意識、無意識にかかわらず企業として、社会との良好な関係を保つことは当然のことであるとの意見も数多くみられた。(事例Ⅱ-1-3及びⅡ-1-4参照)

〈事例Ⅱ-1-3〉 C S R への取り組みは企業として当然のこととして実施している事例

金属、樹脂等を扱っているので、環境面・安全面には配慮している。社内では労災が起きないように改善し、安全衛生管理者、産業医もおり中小企業として取組めることは取組んだ。C S R 活動については取引先から要請されて始めたわけではなく、自主的に取組んできた。(特殊機械部品製造 62人 城南)

お客様をがっかりさせない、メンテナンスをきちんとするなど、当たり前のことではないか。それが自然にできない企業は淘汰されるだろう。C S R は当社ブランドを育てていく意味でも必要だが、このような考え方をいかにして日常の活動の中に落としていくかが非常に難しく、事業のサステナビリティを考える上でも今後の課題である。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

C S R 活動は当たり前で、C S R なくして企業の存続はあり得ない。現実には中小企業の経営者はC S R をなかなか理解できない。C S R に対する認識が不十分であると、それがそのまま企業のリスクになる。(金属表面処理 15人 多摩地域)

経営において特別にC S R を意識しているわけではない。将来世代への投資を怠ってはならない。適正な利益は確保するが、取引先に喜んでもらうためできるだけ安く納めることに努めている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

〈事例Ⅱ-1-4〉 取引先との関係を重視したC S R 活動

開発者利益は取るが、外注先にも利益が出るような経営をしている。自分や会社の考え方がぶれないようにすることが何よりも大事である。(産業用特殊製品製造 7人 城東周辺)

「近江商人の三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」はC S R そのものであると認識を持っており、C S R 経営を積極的に取り入れている。外注先との取引について、信用を得るためには絶対に支払いを遅らせないことが基本である。経営者は事業を拡大させることよりも、継続させることが重要であると考えている。(特殊光学機器製造 12人 都心)

最終的には人と人とのつながりであるので、常に心配りを忘れずに顧客が満足できるような製品づくりをしている。納期を守り、期待通り、もしくは期待以上の結果が出れば顧客は満足・感謝してくれるので、今まで値引き要求をされたことはない。(産業用試験機製造 9人 多摩地域)

来社する取引先の営業担当者に対しては、「お金をもらえる上にわざわざ足を運んでくれている」という感謝の気持ちで対応しており、従業員にはこうした気持ちで対応することを徹底している。「なぜうちをえらんでくれたのだろうか」、「もう一回来てもらうためにはどうすればよいのか」を常に考えている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

外注先が経営に困っていれば先に仕事を出すなど、できる範囲でサポートを行い信頼関係を構築している。逆に無理な納期にも対応してもらっている。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

(3) CSRと業績の関係 ～CSRへの取組みは業績と強い関係がある～

① CSR活動と業績の関係

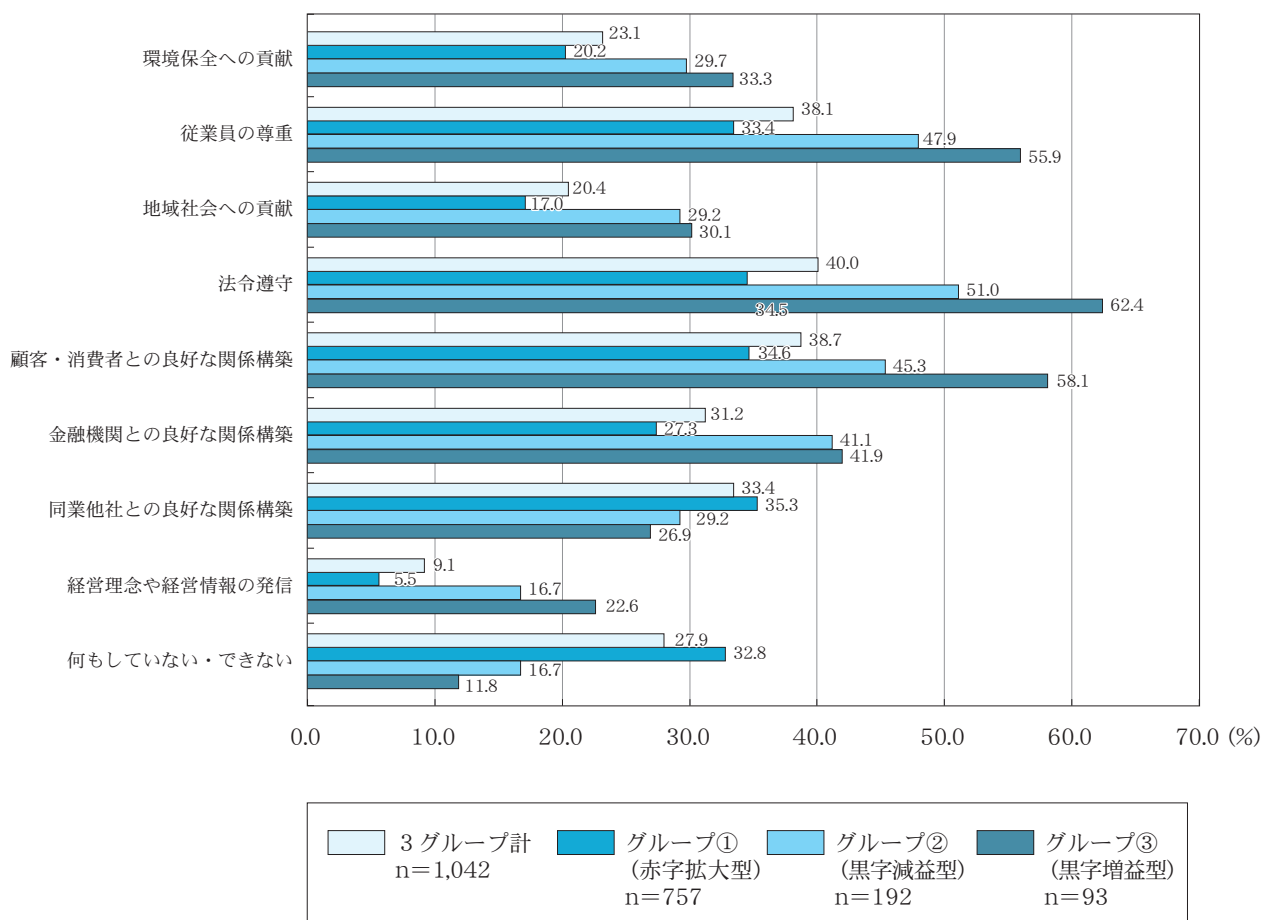
業績が良好なグループ③とそれ以外のグループではCSR活動に対する取組みにおいて明確な差が見られた。

グループ③においては、「従業員の尊重」(55.9%、3グループ計38.1%)、「法令遵守」(62.4%、3グループ計40.0%)、「顧客・消費者との良好な関係構築」(58.1%、3グループ計38.7%)、「経営理念や経営情報の発信」(22.6%、3グループ計9.1%)といった項目において、グループ①のみならずグループ②と比較しても取組み割合に大きな差がみられた。これとは逆にグループ①において「何もしていない・できない」との回答が他のグループと比べて高い割合を示している。

この結果、CSR活動への取組みは業績に大きく関係していると考えられる。特に「従業員の尊重」、「顧客・消費者との良好な関係構築」の実施割合が高いことから、従業員や顧客・取引先といった身近な人を対象としたCSR活動を行うことが業績と強い関係にあるとみることができる。

【図表Ⅱ-1-15】業績グループ別にみたCSR活動への取組み状況

複数回答



〈事例Ⅱ-1-5〉 従業員尊重のCSR活動

社員を大事にしている。中国の販売子会社では人材が定着しない国柄にもかかわらず、社員がまだ誰も辞めていない。コミッション制などの給与体系はとらず、日本と同じ環境を整えている。経営情報をオープンにし、全社員がプライドを持って働けるような環境づくりを心掛けている。(精密位置測定部品製造 78人 多摩地域)

当社では特に人を大事にしている。リーマンショックの際にも解雇は正社員、パートを含めて一切行わなかった。全社員を前に一切のリストラはしないと伝え、従業員もそれに応えてくれている。人材を非常に大事に考えており、パート従業員も大切にしている。(光学製品、精密機器製造 16人 多摩地域)

従業員の意欲を高め、自分たちの仕事に誇りを感じてもらうような取組みをしている。(精密鋳造加工 23人 多摩地域)

従業員の雇用をしっかり守ることは経営者として当たり前である。さもないと蓄積した技術を失うことになる。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)

当社は従業員を家族のようにみて、利益も苦しみも共にわかちあえるような関係にしている。(複合精密切削加工 5人 城南)

従業員を尊重し利益は従業員に還元している。また、従業員が長く安心して働けるよう海外工場には幼稚園も併設している。顧客の年齢層が若くなってきているので、柔軟な発想・対応ができるように若手をしっかり育て営業活動をさせようと考えている。事業を成功させるためには、自分の理念・ポリシーを持ち、次の世代と一緒に3年、5年、10年と先を見据えた経営・取組みが必要不可欠であると考えている。(なめし革・同製品 16人 城東都心近接)

〈事例Ⅱ-1-6〉 社会・環境配慮へのCSR活動

CSRについては当たり前のこととしてやっている。創業当時から早朝に会社周辺の清掃をしており、創業者のそうした姿を見て育っていることも影響している。地域への配慮や、障がい者雇用なども積極的に行っている。(紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺)

環境配慮のために、社内で使用する車・紙・電気・水の使用量のデータを毎月取っている。ゴミの分別や太陽光発電など自分たちで出来るエコ活動をすべて行いながら、自社商品がどのように環境に貢献できるのかを考えている。機械に頼るのではなく、人間自身が率先して行動に移すことが大事である。社内で毎月CO₂削減率も報告している。毎朝、社長も含め全社員でトイレ掃除をしている。良い製品を作るには、社内の5S、社員の心身がきれいであればならない。(産業用試験機製造 9人 多摩地域)

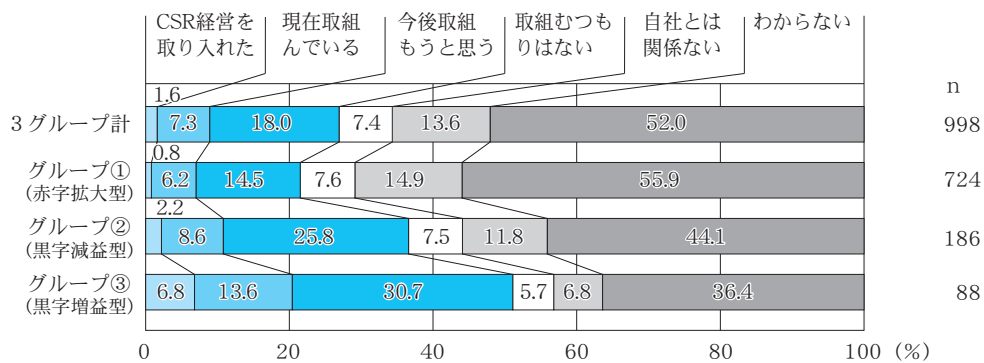
顧客との良好な取引関係を重視するのはもちろんのこと、従業員の尊重(日ごろの情報共有や意識の維持向上等)や地域の環境(廃液処理の工夫等)への配慮も意識的に行っている。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

② C S R 経営導入と業績の関係

本調査においては「C S R 経営」を、C S R 活動を意識的に行之、企業の利害関係者（ステークホルダー）と良好な関係構築を行う経営の考え方とした。

図表Ⅱ-1-16にみられるように、黒字増益型のグループ③はそれ以外のグループと比べて、C S R 経営の導入割合が高く、業績との高い関係が示されている。黒字減益傾向のグループ②と黒字増益傾向のグループ③における差が大きく、C S R 経営導入割合で差がみられる。また、導入に向けての取組み段階である（「現在取組んでいる」、「今後取組もうと思う」）企業においても、グループ③とそれ以外のグループとの差が大きく、C S R 経営への取組みが、収益と強く関係していることをうかがわせる。

【図表Ⅱ-1-16】業績グループ別にみたC S R 経営への取組み状況



③ C S R が強みとなる可能性

P.148、149においてC S R 調達の現状について述べたが、2010年秋には国際標準規格であるISO26000においてC S Rに対する共通認識事項がガイドライン化される見込みである。今後、最終製品製造事業者がサプライチェーンにおけるC S R 対応に万全を期するために、C S R 調達の義務付けの加速が予想される。

こうした状況では、外注・下請企業の選別等に際してC S R への対応能力が大きな決定要因となり、今後、C S R 経営の導入はさらに「強み」となる。

（４）経営理念にみるＣＳＲ経営 ～ＣＳＲ経営の基本は経営理念にある～

全体としては回答割合が低いものの、業績が良好な企業に共通して多かったＣＳＲ活動の一つとして「経営理念や経営情報の発信」があった。

経営理念は、ＣＳＲ経営の重要性が一般的に認識される以前から策定されており、企業経営におけるＣＳＲへの取り組みが多く企業で実践されてきた。

業績が良好な企業へのヒアリング調査において、経営理念や情報発信の状況をみると、経営理念に基づき企業としてのあり方を示し、情報を共有することにより、経営者が社員とともに企業を成長させようとする意識がみられた。

〈事例Ⅱ-1-7〉 経営理念を重視しているＣＳＲ経営

「世界中に笑顔と幸せを与えられるような仕事」ができるよう開発・販売を行っている。この経営理念ができてからは、利益率が高い注文でも理念に反する仕事は断るようになっている。（紙器製造、紙製品デザイン加工 13人 城東周辺）

「働く職場（仕事）を愛せない社員には、お客様も製品も愛せない」（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

〈事例Ⅱ-1-8〉 情報発信・共有を重視しているＣＳＲ経営

課長以上の管理職に毎日ブログを書かせ、各部署の業務内容や問題点などを社員全員で共有することにより、スピーディー・スムーズに仕事を進めることができるようになった。情報は縦割りではなく共有するものと考えている。経営的視点で物事を考えられる人材を育成することが重要である。（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

毎朝ミーティングを実施し、自社と自社以外の情報交換を行い危機感を共有している。この不景気を乗り越えるために、「自分には何ができるのか」、「各自が考える」、「素人や社外の人からの視点ではどうか」、「経理から見てどうか」などの議論を大切にしている。（特殊刷版製造 8人 城東都心近接）

（５）ＣＳＲ経営導入に向けての課題 ～「ＣＳＲはコスト」との意識が課題～

① ＣＳＲ経営に対する企業の意識

全体で「ＣＳＲ経営を取り入れた」との回答は1.7%であったが、「現在取組んでいる」9.4%、「今後取組もうと思う」20.5%であり、ＣＳＲ経営導入に対して前向きな姿勢がみられる。一方で「わからない」との回答も49.6%あった。

ＣＳＲ経営の導入、取組み意向の割合は従業者規模が大きいほど高くなる傾向にあるが、「わからない」との回答割合は零細規模では59.6%、4～9人では50.0%となっている。規模が小さくなるほどＣＳＲ経営に対する理解が進んでいない状況といえる。

また、「自社とは関係ない」との回答が全体の12.1%を占めることから、「わからない」と回答した企業と合わせて61.8%にのぼり、ＣＳＲ経営について理解を深めていくことが必要である。

【図表Ⅱ-1-17】従業員規模別にみたCSR経営への取組み状況

		CSR経営を取り入れた	現在取組んでいる	今後取組もうと思う	取組むつもりはない	自社とは関係ない	わからない	n
全 体		1.7%	9.4%	20.5%	6.8%	12.1%	49.6%	2,901
従業員規模別	1～3人	0.3%	5.1%	8.9%	6.9%	19.3%	59.6%	992
	4～9人	1.5%	9.0%	21.3%	7.8%	10.3%	50.0%	1,083
	10～29人	2.6%	12.4%	31.7%	5.7%	6.2%	41.4%	580
	30～99人	5.5%	17.4%	36.3%	6.0%	5.5%	29.4%	201
	100人以上	6.7%	37.8%	42.2%	0.0%	0.0%	13.3%	45

*従業員数未記入を除く

② CSR経営導入への課題

CSR経営への取組みに際しての課題をみたところ、「人材不足」33.8%が最も多く、「コスト増大」30.3%が続いている。従業員規模に伴いその割合が高くなっていることから、CSR経営に対するコスト意識が規模に伴い強まっていることがわかる。

また、「メリットが明確にはわからない」19.6%については従業員規模に関係なく、CSR経営を導入する上でひとつの課題となっている。

(3) でみたように、CSR経営は業績に強く関係する可能性が指摘されるが、導入に際してはコストや人材が必要であり、経営上の負担になるとの意識も強い。

【図表Ⅱ-1-18】従業員規模別にみたCSR経営導入への課題

複数回答

		コスト増大	人材不足	取組み方がよくわからない	メリットが明確にはわからない	他の経営陣・従業員に理解されない	課題は特に感じない	その他	n
全 体		30.3%	33.8%	23.8%	19.6%	5.3%	29.6%	2.7%	1,061
従業員規模別	1～3人	26.7%	21.8%	19.3%	18.3%	3.0%	40.1%	5.9%	202
	4～9人	23.2%	33.4%	23.7%	21.2%	4.2%	32.2%	2.2%	401
	10～29人	36.6%	37.3%	29.8%	20.7%	7.5%	21.0%	2.0%	295
	30～99人	39.7%	39.7%	20.6%	15.1%	4.8%	28.6%	1.6%	126
	100人以上	43.2%	56.8%	10.8%	16.2%	13.5%	16.2%	0.0%	37

*従業員数未記入を除く

3 BCP（事業継続計画）

（１）自然災害・感染症等への対応 ～零細規模では「特に何もしていない」が7割～

① 地震への備え

地震に対する備えとして多かった項目は「建物の耐震補強の実施」11.2%、「生産設備の転倒防止」10.8%であるが、いずれも1割程度である。

地震への備えは、従業者規模に伴い実施される割合が高くなる傾向にある。とりわけ大規模企業においては「社員・家族の安否確認方法の作成」（33.3%、全体8.4%）、「食料・医薬品の備蓄」（28.9%、全体9.5%）の実施割合が高い。一方、零細企業では「特に何もしていない」との回答が8割近く（76.0%、全体66.6%）に達しており、地震への備えについては企業規模による明確な差がみられた。

【図表Ⅱ-1-19】従業者規模別にみた地震への備え

		建物の耐震補強の実施	生産設備の転倒防止	一定量の製品在庫の確保	代替生産協力会社の確保	復旧優先順位計画の作成	社員・家族の安否確認方法の作成	食料・医薬品の備蓄	帰宅困難者への対応方法の確立	その他	特に何もしていない	n
全 体		11.2%	10.8%	7.8%	3.5%	0.9%	8.4%	9.5%	3.1%	0.9%	66.6%	3,084
従業者規模別	1～3人	8.9%	5.7%	3.6%	1.3%	0.5%	5.1%	8.8%	1.0%	0.7%	76.0%	1,079
	4～9人	10.4%	9.4%	8.0%	3.8%	0.6%	8.0%	8.5%	3.5%	0.7%	67.8%	1,149
	10～29人	12.0%	14.4%	11.5%	5.3%	1.1%	9.5%	9.7%	4.9%	1.0%	58.3%	609
	30～99人	20.8%	28.7%	15.8%	7.4%	3.5%	18.8%	13.9%	6.4%	2.0%	43.6%	202
	100人以上	28.9%	40.0%	20.0%	8.9%	6.7%	33.3%	28.9%	6.7%	4.4%	26.7%	45

*従業者数未記入を除く

② 新型インフルエンザ感染拡大への備え

新型インフルエンザ感染拡大への備えとして多かった項目は「マスク・医薬品等の備蓄」30.0%、「感染予防策の事前徹底」15.4%である。

従業者規模が大きくなるほど対策項目を実施している割合が増加する傾向にあるが、「最低限の必要社員数の算定」などは大規模企業でも4.4%にとどまり、アンケート調査実施時点（平成21年7月下旬から8月上旬）では、予防を重点にした対策が中心であることがわかった。

【図表Ⅱ-1-20】従業者規模別にみた新型インフルエンザ感染拡大への備えの現状

		感染予防策の事前徹底	継続優先業務の設定	最低限の必要社員数の算定	事業自粛要請への対策	感染情報収集体制の確立	社員・家族の安否確認方法の作成	マスク・医薬品等の備蓄	意思決定代行者の選定	その他	特に何もしていない	n
全 体		15.4%	1.1%	1.4%	1.2%	2.7%	5.1%	30.0%	1.1%	0.4%	62.4%	3,114
従業者規模別	1～3人	9.9%	0.5%	0.5%	0.5%	2.2%	3.8%	28.8%	0.2%	0.3%	65.1%	1,093
	4～9人	12.4%	1.1%	1.3%	1.3%	2.2%	4.2%	29.0%	1.0%	0.3%	63.7%	1,157
	10～29人	20.5%	1.5%	2.0%	1.8%	2.6%	7.0%	29.9%	2.0%	1.0%	55.6%	615
	30～99人	36.3%	2.5%	4.4%	2.5%	5.4%	9.8%	39.2%	2.0%	0.5%	44.6%	204
	100人以上	60.0%	4.4%	4.4%	2.2%	15.6%	15.6%	46.7%	8.9%	0.0%	24.4%	45

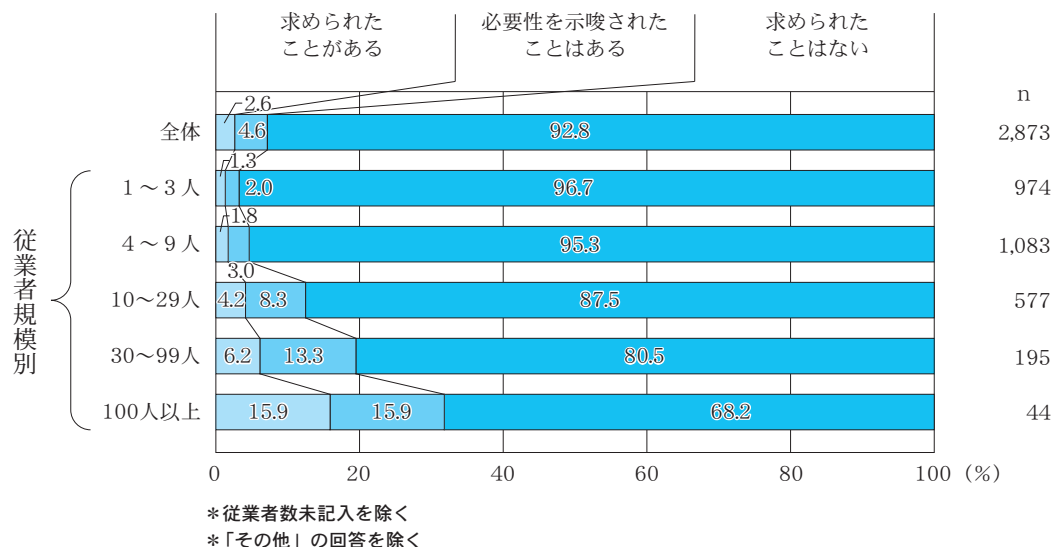
*従業者数未記入を除く

（２）ＢＣＰ策定要請の現状 ～従業員規模に伴いＢＣＰ策定要請は増加～

実際に取引先等からＢＣＰ策定の要請があったのは全体の2.6%で、策定は求められないまでも「必要性を示唆されたことはある」は4.6%であった。

この傾向は従業員規模に伴い高くなり、零細規模が「求められたことがある」1.3%、「必要性を示唆されたことがある」2.0%であるのに対して、大規模企業では「求められたことがある」15.9%、「必要性を示唆されたことはある」15.9%であった。サプライチェーンにおける役割が大きくなる大規模企業ほどＢＣＰ策定への要請が強くなっている。

【図表Ⅱ-1-21】従業員規模別にみたＢＣＰ策定要請の現状



〈事例Ⅱ-1-9〉 ＢＣＰ策定要請への対応

ＢＣＰについては取引先からの要求があり必然的に対応している。対応したのは1社だが、問い合わせは数件ある。大手電機メーカーを中心に納品しているのでＢＣＰ策定の要求が多くなってきている。ＢＣＰは中身をもっと吟味しなければならないのが現状である。(精密電子部品 62人 都心)

ＢＣＰは半導体関連の取引先からの要請が強かったことを受け、3年前に策定済みである。雛型を取引先からもらい毎年改良している。要請当時はＢＣＰがなければ取引を少なくしていくと取引先から言われた。(計測・試験機製造 60人 多摩地域)

(3) B C Pに対する認識と策定の現状 ～B C P策定の必要性を感じているが、策定割合は低い～

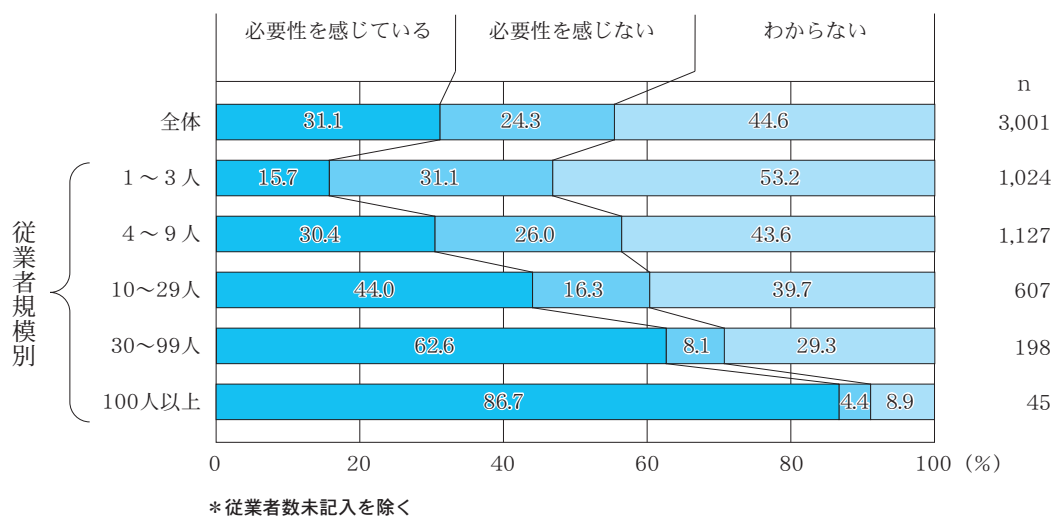
B C P策定に対して「必要性を感じている」と回答した企業は全体の31.1%である。これに対して実際の策定状況をみたら、図表Ⅱ-1-23にみられるように「作成した」と回答した割合はわずか1.1%であり、「作成中」1.2%と合わせても2.3%にすぎない。

この傾向は従業員規模により異なるが、大規模企業でも「必要性を感じている」が86.7%、「作成した」が13.3%であり、意識と実践の差が大きい。

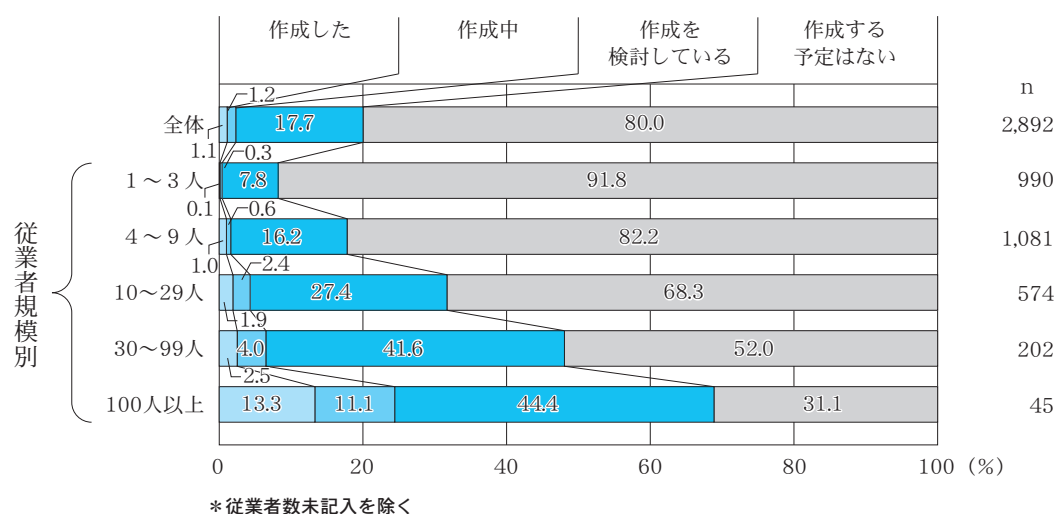
また、「作成を検討している」と回答した企業は全体の17.7%であり、これに「作成した」「作成中」の割合を合わせても20.0%となり、必要性を感じている企業の割合である31.1%には満たない。

この結果から、B C P策定の必要性は理解しつつも、実際の策定には至っていない現状がわかる。ヒアリング調査においても同様の事例がみられた（事例Ⅱ-1-10参照）。

【図表Ⅱ-1-22】従業員規模別にみたB C P策定意識の現状



【図表Ⅱ-1-23】従業員規模別にみたB C P策定の現状



〈事例Ⅱ-1-10〉 B C P に対する経営者の意識

B C P については求められたことはないが、会社経営をする上で必要であると考えている。供給ができなくなると、取引上の信用を失うことにつながるので、リスクマネジメントは非常に大切である。(航空機部品製造 13人 城東周辺)

B C P 策定に関しては、トップマネジメントにおける危機感を抱くことの重要性は認識しているが、現在の経済状況下ではいつ起こるかわからないリスクに対して経営資源を重点的に配分することは難しい。(照明デバイス、照明機器製造 60人 城南)

(4) B C P 策定における課題 ～零細・小規模の課題は「作成方法」、規模に伴い「作成時間」が課題に～

「作成した」、「作成中」、「作成を検討している」と回答した企業を対象にして、作成における問題点をみたところ、「作成方法がわからない」43.6%が最も多く、「作成に時間がかかる」40.4%が続いている。「作成方法がわからない」との回答は従業員規模が小さいほどその割合が増え、「作成時間がかかる」との回答は従業員規模に伴い課題とする割合が高く、ヒアリング調査から以下のような状況が把握された。

- ・ B C P 策定の必要性を感じている企業でも、他の業務を優先するため、B C P 策定に対する優先度が低い。
- ・ 危機管理に対する意識は高まっているものの、収益に直接反映するものではないという意識も強く、実践に当たり人的、資金的な余裕が少ない。
- ・ 本格的な B C P 策定に至らずとも、自らで実践可能な危機管理対応を行っている事例もあり、企業が自らの体力に応じて可能な範囲からの取組むことも重要である。

【図表Ⅱ-1-24】従業員規模別にみた B C P 策定における課題

		複数回答					n
		コスト負担増大	人材不足	作成に時間がかかる	作成方法がよくわからない	その他	
全 体		26.5%	32.5%	40.4%	43.6%	2.4%	532
従業員規模別	1 ～ 3 人	28.9%	22.4%	28.9%	50.0%	2.6%	76
	4 ～ 9 人	25.0%	29.2%	31.0%	45.8%	4.8%	168
	10 ～ 29人	26.7%	38.8%	47.9%	44.8%	0.6%	165
	30 ～ 99人	25.5%	28.7%	48.9%	39.4%	2.1%	94
	100人 以上	31.0%	55.2%	55.2%	20.7%	0.0%	29

*従業員数未記入を除く

〈事例Ⅱ-1-11〉 実践可能な範囲での危機管理対応

BCPについて、特に文書化はしていないが、1ヵ月程度を目安にした在庫と代替生産協力会社を確保している。(特殊電装品製造 9人 多摩地域)

複数事業所による操業が危険分散には有効であることがわかっているが、コストを考えればとても現実的ではない。コストがかからない緊急連絡網の作成や実施手順書など、ソフト的対応についての意識はあるが、実施するに至っていない。「コスト増」の感覚もあるが、「利益を生まない」との意識が取組みをより消極的にさせている。(産業用精密機械製造 13人 都心)