

第 III 編

東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編 東京の中小製造業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

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

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 都内中小製造業における競争力の源泉

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

第2章 都内中小製造業のイノベーションへの取組

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

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

第1節 競争力向上に向けた取組の現状と今後

1 競争力向上に向けた具体的な取組

(1) 黒字企業の競争力向上に向けた具体的な取組

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

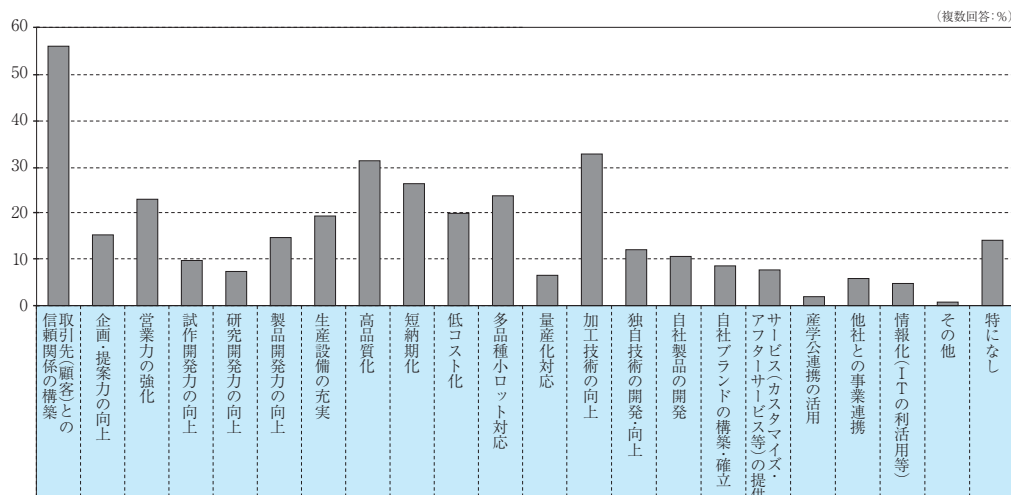
業種別に具体的な取組別でみると、「取引先（顧客）との信頼関係の構築」は食品・飲料（77.6%）が高い。「営業力の強化」は食品・飲料（44.9%）、「加工技術の向上」についてはその他（45.0%）が他の業種よりも高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品〔非金属〕、一般・精密機械、電機・電子ではすべて今回調査（全体）の割合を上回る。

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

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

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

図表Ⅲ-1-1 黒字企業の競争力向上に向けた具体的な取組



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

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

(2) 赤字企業の競争力向上に向けた具体的な取組

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

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

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

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

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

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

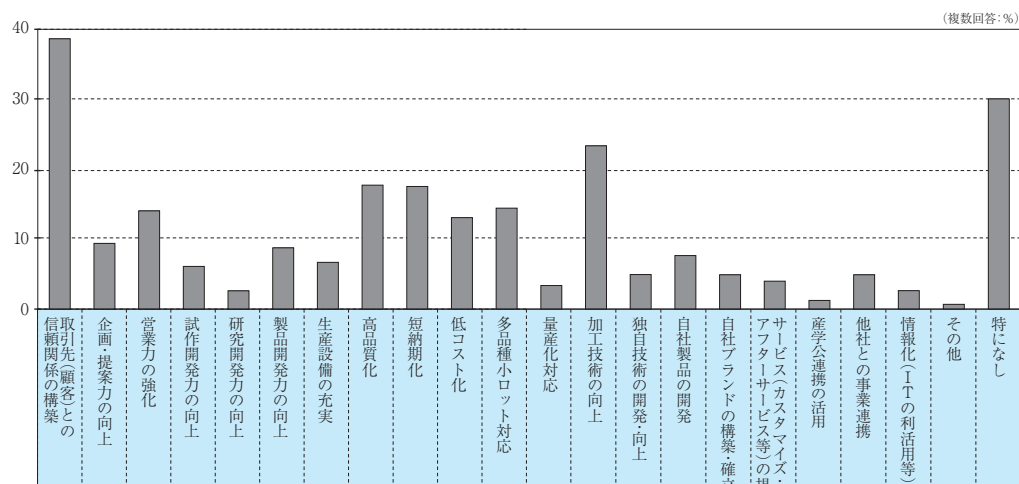
工業用ポンプを製造している当社の強みは、迅速な修理対応が可能なこと。ポンプは生産ラインの中でも原材料をくみ上げる最初の工程で使用されることが多く、ポンプが動かないと一日中工場が稼働しなくなってしまうため、品質を確保することはもちろんであるが、修理にも迅速に対応している。オーバーホールで全ての部品を取り替えることもあれば、顧客側で対応できるときは、消耗品の部品だけを即日納品することもある。

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

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

（一般・精密機械 4～9人 城南地域）

図表Ⅲ-1-2 赤字企業の競争力向上に向けた具体的な取組



	取引先(顧客)との信頼関係の構築	企画・提案力の向上	営業力の強化	試作開発力の向上	研究開発力の向上	製品開発力の向上	生産設備の充実	高品質化	短納期化	低コスト化	多品種小ロット対応	量産化対応	加工技術の向上	独自技術の開発・向上	自社製品の開発	自社ブランドの構築・確立	サービス(カスタマイズ、アフターサービス等)の提供	産学官連携の活用	他社との事業連携	情報化(ITの活用等)	その他	特になし	無回答	n	
今回調査(全体)	38.7	9.4	14.0	6.0	2.6	8.8	6.6	17.8	17.6	13.1	14.4	3.3	23.3	4.9	7.6	5.0	3.9	1.2	4.9	2.6	0.6	30.0	8.8	777	
業種別	食品・飲料	56.0	20.0	28.0	12.0	4.0	28.0	16.0	24.0	12.0	20.0	12.0	0.0	16.0	0.0	16.0	24.0	0.0	4.0	0.0	12.0	4.0	20.0	4.0	25
	衣料・身の回り品	25.7	5.5	4.6	1.8	0.0	5.5	2.8	11.9	8.3	2.8	15.6	0.9	15.6	2.8	5.5	6.4	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	38.5	14.7	109
	住宅・建物	34.0	7.5	9.4	1.9	0.0	5.7	3.8	11.3	11.3	5.7	3.8	1.9	17.0	7.5	3.8	3.8	1.9	0.0	3.8	1.9	0.0	37.7	11.3	53
	紙・印刷	53.5	16.0	22.2	3.5	0.7	6.9	5.6	16.0	25.7	18.1	19.4	2.8	25.0	3.5	2.1	2.1	4.9	0.7	9.7	5.6	0.0	21.5	7.6	144
	材料・部品[非金属]	45.8	10.8	21.7	10.8	4.8	12.0	12.0	26.5	19.3	18.1	22.9	7.2	27.7	6.0	8.4	6.0	6.0	1.2	2.4	3.6	0.0	27.7	6.0	83
	材料・部品[金属]	38.9	6.1	9.2	3.8	1.5	4.6	9.2	19.1	21.4	13.7	13.7	6.1	25.2	4.6	4.6	3.1	3.8	1.5	6.1	2.3	1.5	31.3	13.7	131
	一般・精密機械	34.3	4.4	14.6	9.5	5.1	10.2	5.1	19.0	21.2	15.3	13.1	2.9	27.7	5.8	8.8	2.9	3.6	1.5	5.1	0.7	0.0	30.7	5.1	137
	電機・電子	38.8	12.2	12.2	6.1	4.1	16.3	8.2	20.4	8.2	16.3	4.1	4.1	20.4	10.2	24.5	12.2	4.1	2.0	6.1	0.0	2.0	26.5	6.1	49
その他	19.6	13.0	8.7	13.0	6.5	8.7	2.2	15.2	10.9	6.5	10.9	0.0	23.9	4.3	15.2	4.3	10.9	2.2	2.2	2.2	2.2	34.8	2.2	46	
従業員規模別	1~3人	30.5	4.7	6.0	4.7	0.6	4.3	3.0	13.0	13.4	9.2	11.3	0.9	20.5	3.2	2.8	2.3	3.4	0.9	2.6	1.5	0.4	38.6	9.8	469
	4~9人	46.8	13.9	18.5	6.4	2.9	11.0	8.7	25.4	27.7	15.6	17.9	4.0	26.6	6.4	11.6	6.4	2.9	1.7	6.4	4.0	1.2	20.2	8.1	173
	10~20人	67.1	20.5	35.6	13.7	9.6	26.0	15.1	28.8	23.3	30.1	26.0	11.0	32.9	6.8	23.3	13.7	11.0	2.7	12.3	5.5	1.4	8.2	2.7	73
	21~50人	44.8	20.7	41.4	6.9	6.9	27.6	24.1	27.6	20.7	24.1	13.8	6.9	31.0	13.8	17.2	17.2	3.4	0.0	6.9	3.4	0.0	6.9	6.9	29
	51~99人	60.0	20.0	50.0	20.0	30.0	0.0	40.0	40.0	20.0	20.0	20.0	30.0	30.0	20.0	30.0	20.0	0.0	0.0	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10
	100人以上	66.7	33.3	100.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
年間売上高増減別(3年前)	大幅(20%以上)増加	41.7	8.3	29.2	12.5	8.3	16.7	8.3	12.5	12.5	8.3	4.2	16.7	8.3	12.5	4.2	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	20.8	4.2	24	
	やや(20%未満)増加	68.8	18.8	31.3	0.0	3.1	12.5	12.5	31.3	31.3	25.0	15.6	18.8	40.6	6.3	12.5	12.5	6.3	0.0	6.3	0.0	0.0	21.9	0.0	32
	ほぼ横ばい(±5%未満)	43.7	11.5	18.0	11.5	6.0	8.7	8.7	23.0	16.9	14.2	16.9	4.9	27.3	9.8	12.6	5.5	6.0	2.7	6.0	5.5	0.5	26.8	6.0	183
	やや(20%未満)減少	40.7	6.6	12.8	3.7	1.2	10.3	7.0	17.7	19.8	12.8	14.4	1.6	29.2	4.5	4.9	4.9	2.5	0.4	3.7	0.8	0.8	27.6	7.0	243
	大幅(20%以上)減少	30.6	9.4	9.7	4.5	1.0	6.6	4.2	13.5	14.9	11.5	13.5	2.1	14.9	1.7	5.9	4.2	3.8	1.0	5.2	2.4	0.7	35.1	13.2	288
経常損益の変化別(3年前)	増益	45.9	14.7	24.8	9.2	4.6	11.0	7.3	16.5	18.3	14.7	17.4	6.4	30.3	8.3	8.3	5.5	4.6	1.8	6.4	4.6	0.9	22.0	9.2	109
	横ばい	39.2	6.9	9.0	4.5	1.7	7.6	4.2	18.1	19.4	12.2	14.6	3.1	24.0	3.8	6.9	4.5	4.9	1.0	4.5	1.4	0.0	34.7	7.3	288
	減益	36.8	9.9	14.9	6.4	2.7	9.1	8.3	18.1	16.3	13.6	13.6	2.7	21.1	4.8	8.0	5.3	2.9	1.1	4.8	2.9	1.1	28.0	9.6	375

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

2 競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

(1) 黒字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

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

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

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

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

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

〈事例27〉顧客のニーズにマッチした超短期納品で顧客との信頼関係を構築

当社は、創業時以来、工業用の光学ガラスレンズの製造を主力業務としている。

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

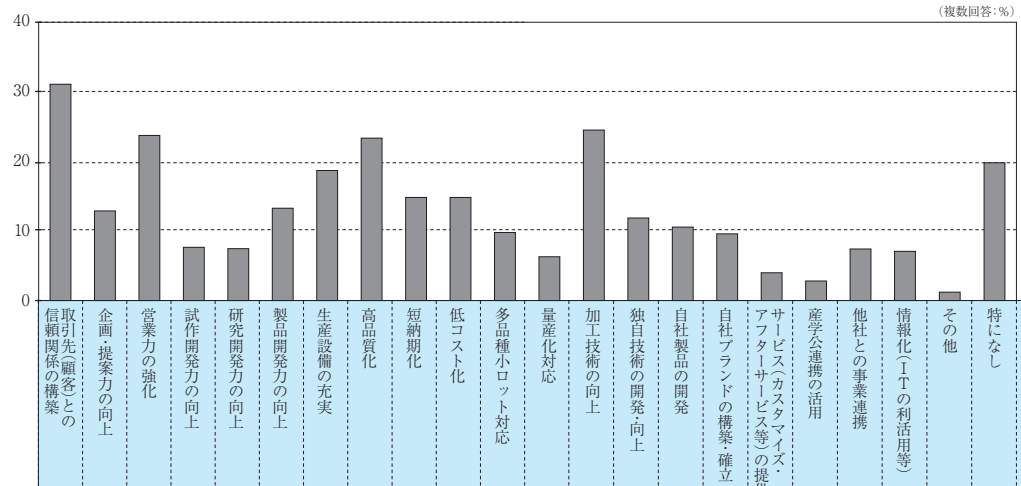
製品の性質上、受注に対し試作品が必要となるが、当社はこの試作品の測定用サンプル研磨加工を超短納期（1日）で行っている。例えば、朝受け取ったとしたら、翌朝には渡すことができるため顧客からも重宝されている。この超短納期だけで、多くの受注を受けている状況であり年中無休稼働で対応している。

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

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

（一般・精密機械 10～20人 多摩地域）

図表Ⅲ-1-3 黒字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと



業種別	食品・飲料	衣料・身の回り品	住宅・建物	紙・印刷	材料・部品[非金属]	材料・部品[金属]	一般・精密機械	電機・電子	その他	1~3人	4~9人	10~20人	21~50人	51~99人	100人以上	年間売上高増減別	経常利益の増減別	n							
今回調査(全体)	31.1	12.8	23.7	7.6	7.4	13.2	18.8	23.3	14.9	14.9	9.7	6.2	24.5	11.9	10.5	9.6	4.0	2.8	7.4	7.1	1.2	19.8	6.2	1,587	
食品・飲料	36.7	22.4	23.7	14.3	16.3	24.5	30.6	38.8	4.1	30.6	12.2	10.2	20.4	24.5	18.4	22.4	6.1	4.1	8.2	10.2	0.0	4.1	2.0	49	
衣料・身の回り品	24.1	14.3	17.0	6.3	0.9	6.3	5.4	14.3	15.2	7.1	8.9	5.4	30.4	5.4	6.3	7.1	3.6	2.7	4.5	4.5	0.0	26.8	8.0	112	
住宅・建物	28.8	1.5	12.1	1.5	0.0	0.0	10.6	16.7	6.1	3.0	4.5	1.5	10.6	4.5	4.5	6.1	3.0	3.0	4.5	4.5	1.5	27.3	13.6	66	
紙・印刷	36.6	20.3	30.3	4.1	4.5	6.6	16.9	21.7	18.6	18.6	11.7	4.1	14.8	7.2	6.9	7.9	5.5	2.1	9.0	11.7	0.7	21.7	5.9	290	
材料・部品[非金属]	33.0	14.1	27.7	12.6	15.2	19.4	26.2	25.1	13.1	16.8	10.5	10.5	25.7	13.1	14.7	9.9	3.7	2.1	6.8	6.8	1.6	19.4	6.8	191	
材料・部品[金属]	30.9	4.5	18.0	4.5	5.1	8.7	19.8	22.8	17.1	12.3	7.5	5.7	28.2	10.2	6.3	3.9	1.2	1.8	5.4	5.4	1.2	23.1	6.6	333	
一般・精密機械	29.3	13.2	24.6	10.8	7.5	20.4	24.6	26.0	17.7	17.1	12.6	8.1	32.3	18.3	14.7	12.6	4.2	4.8	9.9	6.6	1.5	15.0	5.4	334	
電機・電子	27.0	13.5	24.3	10.8	14.4	18.9	11.7	26.1	9.0	13.5	5.4	5.4	14.4	10.8	14.4	12.6	6.3	2.7	8.1	5.4	1.8	16.2	3.6	111	
その他	29.0	14.0	23.0	6.0	9.0	16.0	10.0	20.0	8.0	12.0	8.0	3.0	28.0	15.0	14.0	19.0	6.0	3.0	7.0	7.0	2.0	19.0	5.0	100	
従業員規模別	27.2	4.6	8.9	3.0	1.8	4.8	8.3	16.3	11.2	7.1	6.8	1.8	18.8	6.1	3.5	3.5	1.7	0.7	4.0	2.5	1.0	35.6	9.1	606	
1~3人	33.5	13.2	26.3	6.0	7.6	11.3	20.1	24.5	14.5	13.6	10.6	5.8	27.3	10.6	11.8	9.9	4.6	3.2	9.2	7.6	1.2	16.9	5.8	433	
4~9人	35.8	20.4	36.3	15.4	9.2	20.8	24.6	30.0	18.8	17.9	13.8	9.6	31.7	20.4	19.6	16.3	5.8	2.9	9.2	8.3	1.3	5.8	2.9	240	
10~20人	31.3	21.9	41.3	12.5	18.1	27.5	33.1	32.5	20.0	29.4	11.3	16.9	28.8	20.0	20.0	15.0	7.5	5.6	9.4	11.3	2.5	3.8	0.6	160	
21~50人	27.7	24.6	41.5	18.5	16.9	24.6	40.0	35.4	20.0	36.9	12.3	15.4	27.7	21.5	16.9	18.5	6.2	7.7	12.3	15.4	1.5	1.5	6.2	65	
51~99人	33.3	26.3	36.8	10.5	21.1	29.8	33.3	26.3	19.3	29.8	12.3	5.3	24.6	15.8	8.8	21.1	5.3	10.5	12.3	22.8	0.0	1.8	5.3	57	
100人以上	29.6	19.4	33.3	15.7	10.2	24.1	33.3	24.1	15.7	17.6	6.5	14.8	30.6	20.4	20.4	13.9	4.6	4.6	11.1	14.8	2.8	10.2	2.8	108	
年間売上高増減別	34.7	17.0	31.2	9.3	10.3	16.4	29.3	34.1	18.6	17.0	10.0	9.0	28.6	16.1	13.5	12.9	4.8	4.2	8.0	10.9	1.0	10.3	4.2	311	
大幅(20%以上)増加	32.0	11.6	21.4	7.6	7.0	12.9	17.1	23.6	14.2	13.9	11.4	5.2	24.1	11.9	10.1	9.3	3.9	2.0	6.3	5.7	1.1	21.4	6.8	696	
やや(20%未満)増加	29.2	11.9	21.8	4.5	6.1	10.9	13.5	15.4	13.8	15.4	8.0	3.8	22.1	7.7	7.4	7.4	3.5	2.2	9.0	4.8	1.6	21.5	5.8	312	
ほぼ横ばい(±5%未満)	24.0	7.3	16.7	5.3	4.7	6.0	6.0	16.0	12.7	12.7	8.0	4.0	19.3	6.7	6.7	6.7	3.3	3.3	6.0	5.3	0.0	34.0	10.0	150	
やや(20%未満)減少	32.5	17.2	28.9	11.5	11.2	17.5	24.4	28.0	17.7	16.3	9.8	10.3	28.5	17.7	15.6	11.0	5.0	4.3	7.2	9.1	1.0	12.2	4.1	418	
大幅(20%以上)減少	29.4	11.1	21.4	6.0	6.2	11.6	18.9	23.3	14.0	13.7	10.3	5.1	23.3	10.5	8.3	9.0	2.9	2.1	7.6	5.9	1.3	22.4	5.9	630	
増益	32.3	11.4	22.4	6.6	6.1	12.1	14.4	20.1	13.9	15.6	8.9	4.4	23.0	9.3	9.5	9.5	4.6	2.7	7.4	7.0	1.3	22.6	7.6	527	
横ばい																									
減益																									

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

(2) 赤字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと

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

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

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

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

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

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

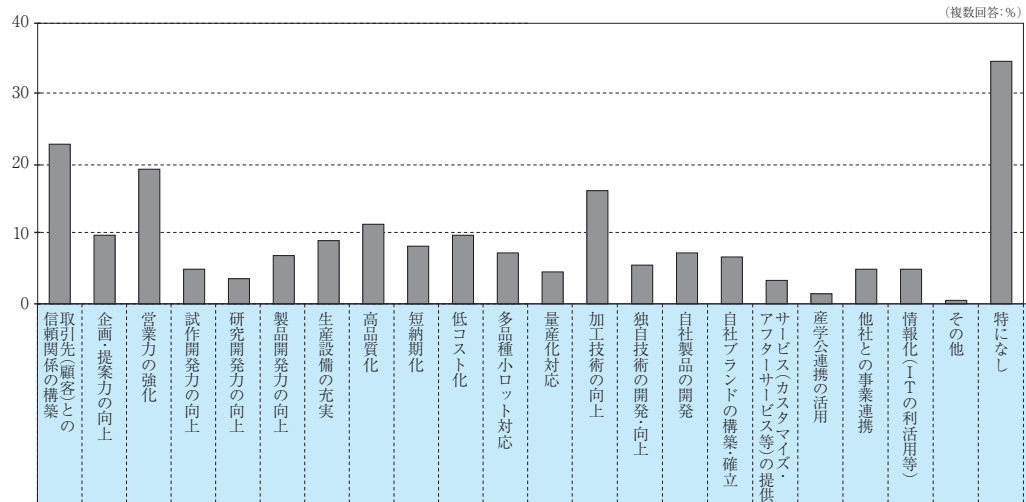
軟膏、液剤（消毒剤）、散剤（粉もの）などさまざまな薬品を生産できる中小企業が大手企業の下請けとして選ばれることが多く、販売量は少ないが安定して売れている医薬品の製造を大手企業が中小企業に委託するケースもある。

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

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

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城東周辺地域）

図表Ⅲ-1-4 赤字企業が競争力向上に向けて今後取り組みたいこと



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

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

3 製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品・技術とあわせて提供しているサービス（複数回答）は、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」（23.7%）、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」（16.9%）、「製品・技術の保守・保証（アフターサービス）」（11.8%）と続く。また、「特になし」は49.2%を占める。

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

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

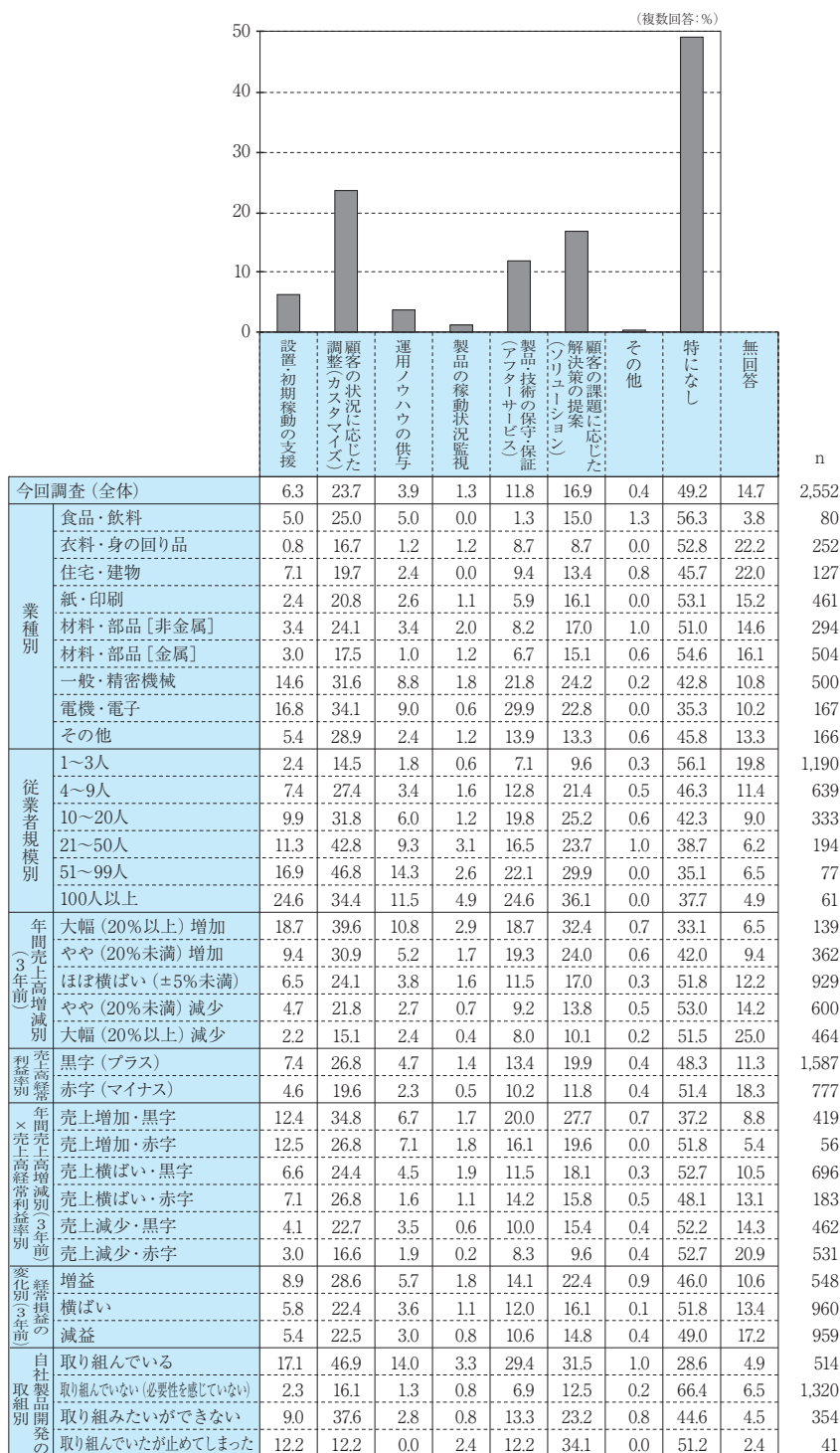
年間売上高増減別（3年前）に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整（カスタマイズ）」、「顧客の課題に応じた解決策の提案（ソリューション）」、「設置・初期稼働の支援」、「運用ノウハウの供与」、「製品の稼働状況監視」は3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど割合が高い。

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

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

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

図表Ⅲ-1-5 製品・技術とあわせて提供しているサービス



(注) 第Ⅲ編共通。

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

4 社外との連携

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

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

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

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

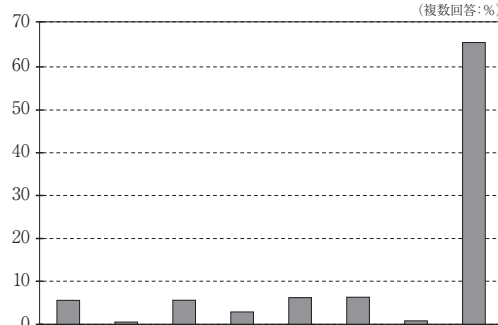
年間売上高増減別（3年前）に社外との連携別で見ると、「交流会を通じたネットワーク構築」では大幅（20%以上）増加と回答した企業が12.2%と最も高い。「他企業との共同受注・販路開拓・販売」は、やや（20%未満）増加と回答した企業が9.9%を占める。

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

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

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

図表Ⅲ-1-6 社外との連携



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

第2節 IT（情報技術）の利活用

1 ITの利活用状況

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

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

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

経営者年齢別にITの利活用状況別でみると、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」、「会社情報の発信（ホームページやソーシャルネットワークサービス等）」、「受発注業務」、「生産管理」、「製品設計・デザイン」、「顧客管理」、「生産技術」、「3Dプリンタによる試作開発」では、経営者の年齢層が低いほど利用の割合が高く、「いずれも利用していない」は経営者の年齢層が上がるほど高い。

年間売上高増減別（3年前）にITの利活用状況別でみると、「総務・経理事務（税務・金融を含む）」、「会社情報の発信（ホームページやソーシャルネットワークサービス等）」、「受発注業務」、「生産管理」、「製品設計・デザイン」、「顧客管理」、「データの共有」、「在庫・物流管理」、「3Dプリンタによる試作開発」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど割合も高い。

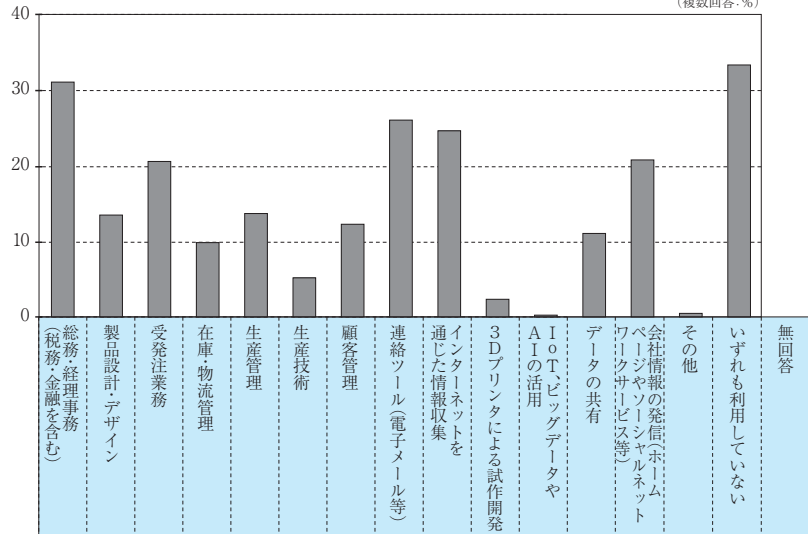
売上高経常利益率別にみると、「その他」と「いずれも利用していない」を除き、黒字（プラス）が赤字（マイナス）を上回る。

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

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

図表Ⅲ-1-7 ITの活用状況

(複数回答・%)



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

2 IT利活用の状況の変化

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

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

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

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

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

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

〈事例29〉 現場参加で工場の安全衛生向上を進める

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

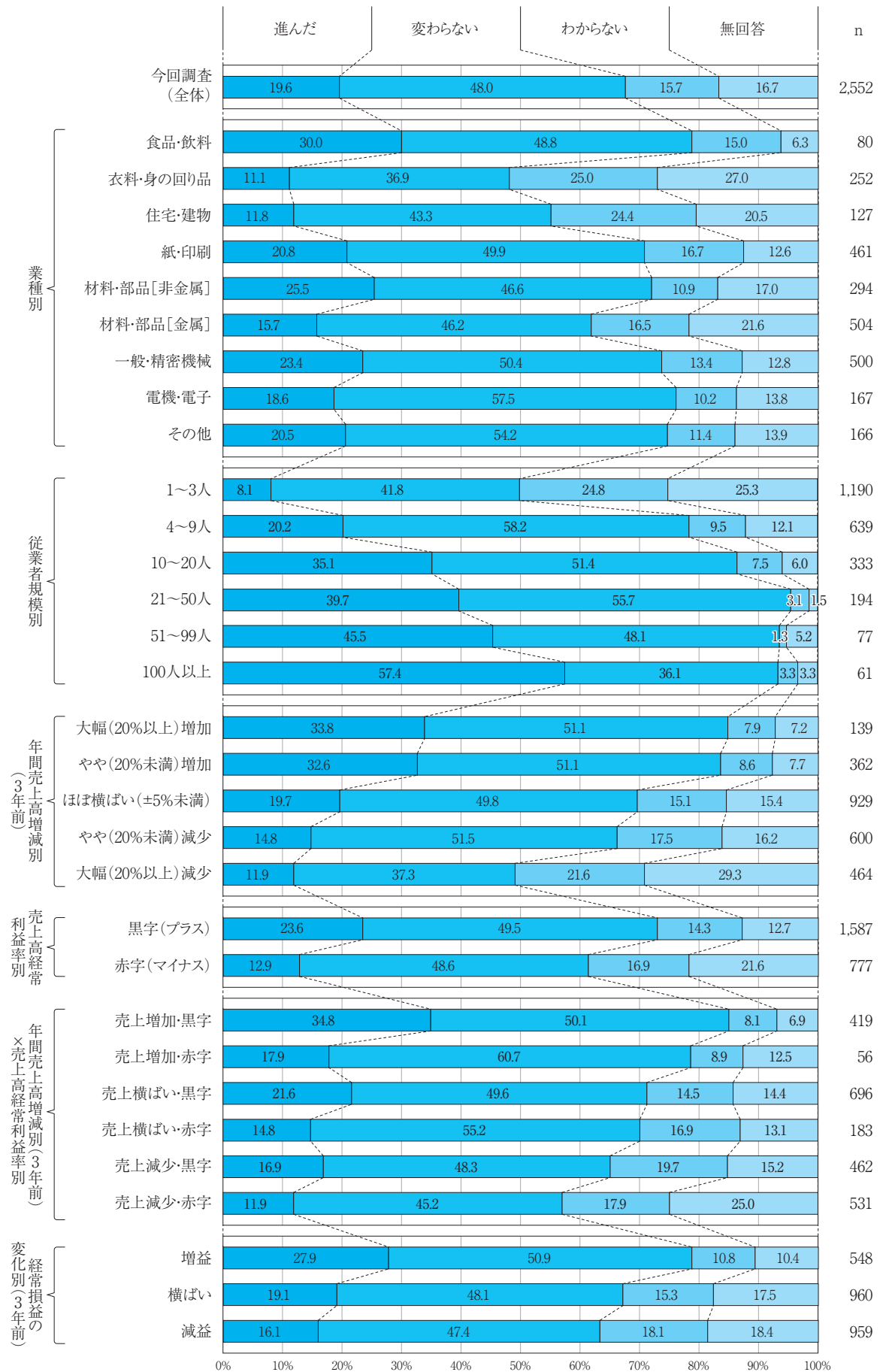
安定した生産を行うためには、生産現場での労働環境が重要であり、当社では工場の労働環境の改善に取り組み、特に安全衛生の向上に積極的に取り組んでいる。

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

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

（紙・印刷 100人以上 都心地域）

図表Ⅲ-1-8 3年前と比較した現在のITの利活用状況



第1節 生産の効率化・合理化に向けた取組の現状と今後

1 生産の効率化・合理化に向けた取組

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

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

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

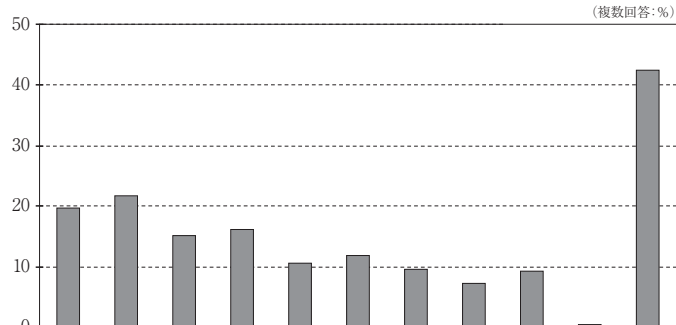
年間売上高増減別（3年前）に取組別でみると、「生産設備の導入・更新」、「技術者のスキル向上」、「技術者の多能工化」、「工程の見直し・自動化」、「生産方式の見直し」、「職場環境整備（5S活動）」、「事務作業の見直し」、「情報化（ITの利活用等）」は、3年前と比較した年間売上高が増加している企業ほど高い。

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

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

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

図表Ⅲ-2-1 生産の効率化・合理化に向けた取組



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

2 生産設備の導入・更新の目的

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

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

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

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

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

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

〈事例30〉常に最新技術・設備の動向を注視し、自社技術の向上に努める

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

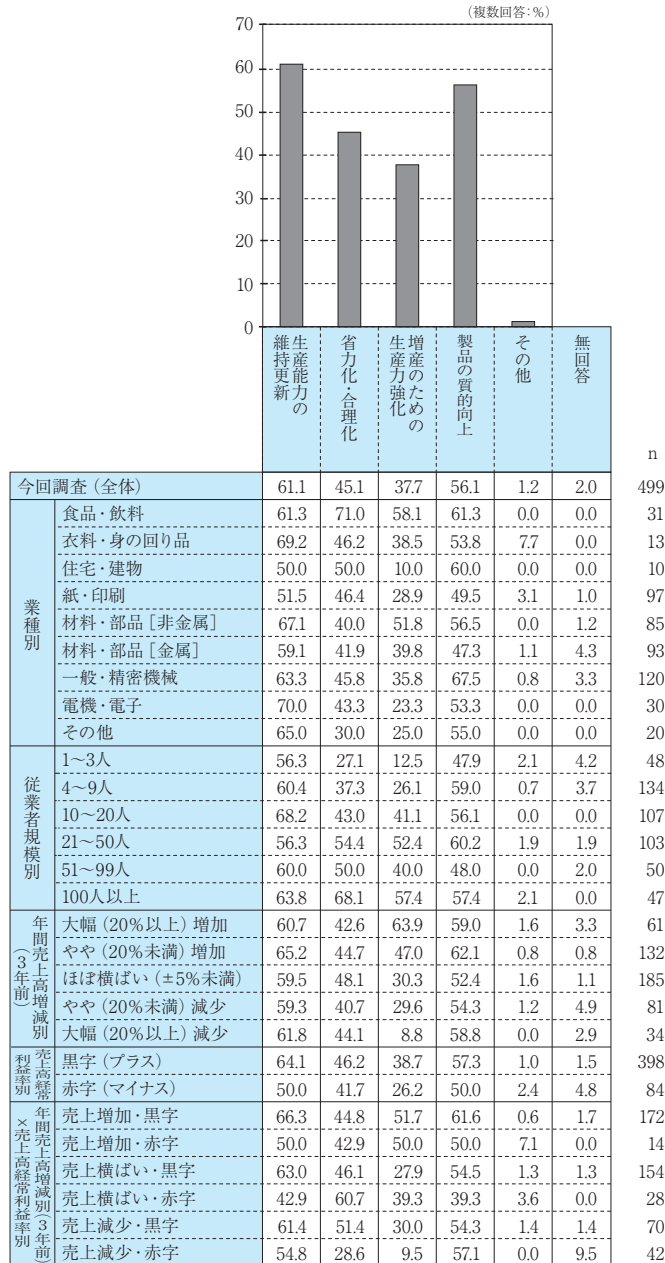
最近は外国製の設備を購入した。インクジェットと同じ方法で印刷できる、スピードアップ、省力化、省人化、品質アップ、高生産性など多くのメリットがあった。最新設備を導入後、製版などは不要となり、多くのことがパソコンでできることから省力化が進んだ。品質に関しても、プリントの色が落ちにくい、剥げにくいと好評である。

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

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

（紙・印刷 21～50人 城東都心近接地域）

図表Ⅲ-2-2 生産設備の導入・更新の目的



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

3 生産設備の導入・更新のタイミング

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

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

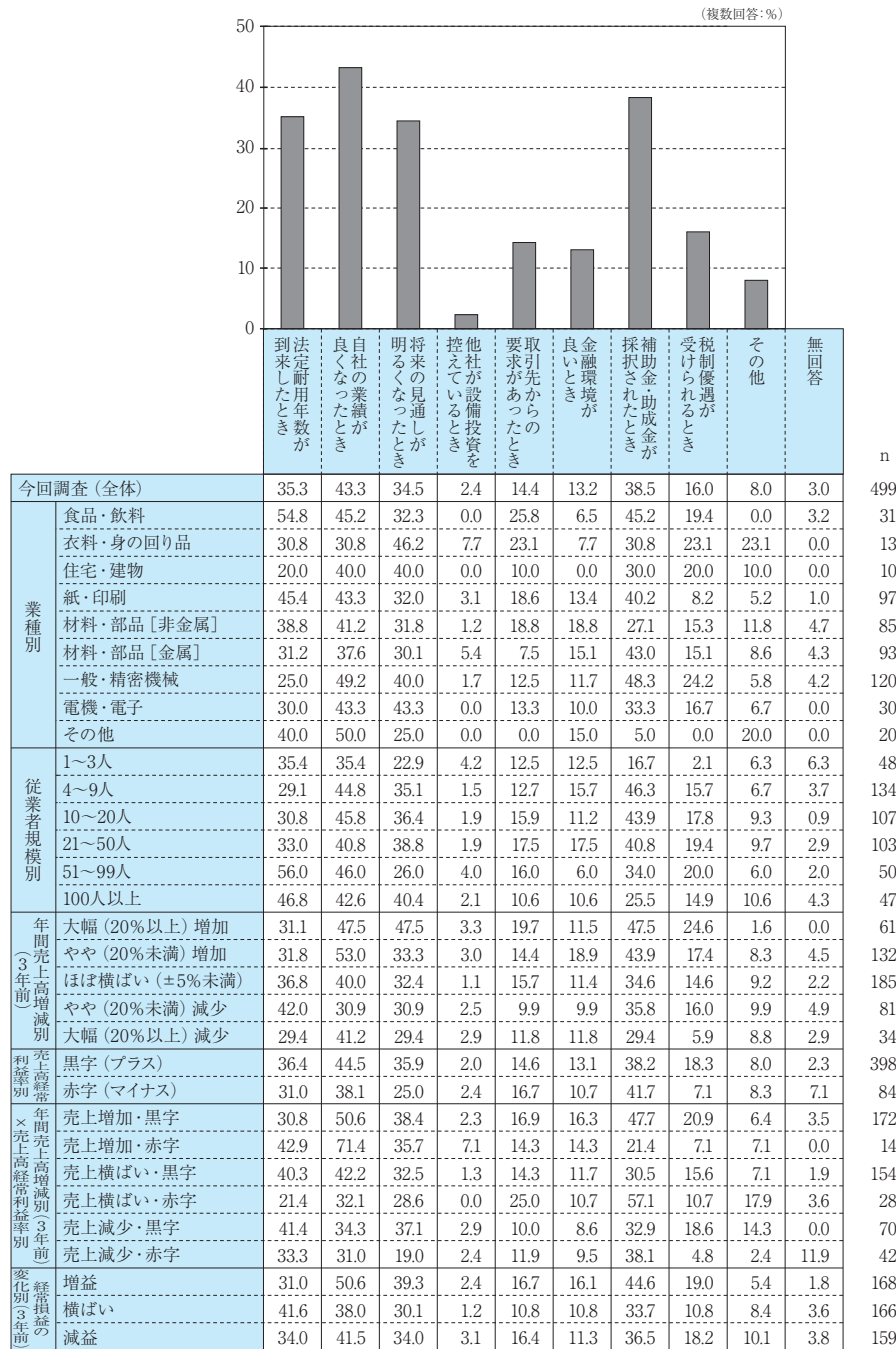
従業者規模別に生産設備の導入・更新のタイミング別でみると、「補助金・助成金が採択されたとき」は4～9人（46.3%）と10～20人（43.9%）が高く、<21人以上>では従業者規模が大きくなるにつれて割合が低下する。

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

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

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

図表Ⅲ-2-3 生産設備の導入・更新のタイミング



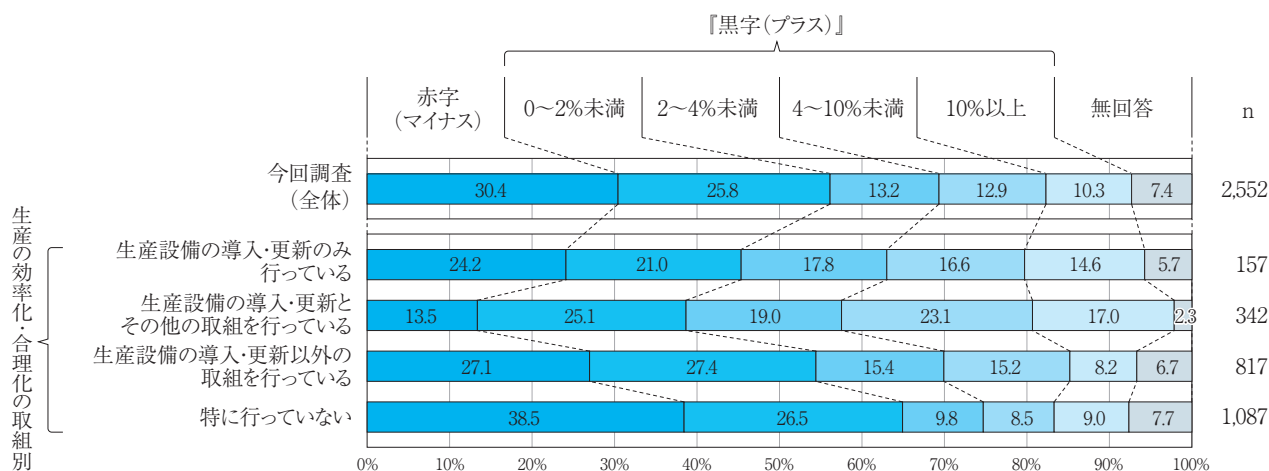
(注) 生産の効率化・合理化に向けた取組(図表Ⅲ-2-1)で「生産設備の導入・更新」とした企業のみを集計。

4 設備投資と直近決算の売上高経常利益率

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

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

図表Ⅲ-2-4 生産の効率化・合理化の取組と直近決算の売上高経常利益率



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

〈事例31〉最新設備を素早く導入することで他社に負けない優位性を獲得

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

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

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

（紙・印刷 21～50人 城東周辺地域）

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

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

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

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

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

(電機・電子 21～50人 多摩地域)

〈事例33〉 事業の変革を設備投資で実現

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

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

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

(材料・部品 [非金属] 4～9人 城南地域)

5 生産の効率化・合理化に取り組まない理由

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

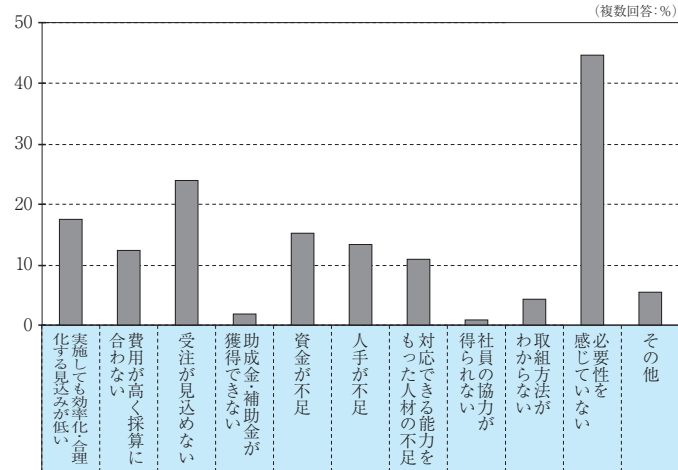
業種別に効率化・合理化に取り組まない理由別でみると、「受注が見込めない」では紙・印刷（28.6%）と衣料・身の回り品（28.5%）が高い。「資金が不足」は材料・部品〔非金属〕（21.4%）が高く、「対応できる能力をもった人材の不足」は電機・電子（20.3%）が高い。また、食品・飲料については「費用が高く採算に合わない」（44.4%）、「実施しても効率化・合理化する見込みが低い」（37.0%）、「人手が不足」（22.2%）が高い。

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

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

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

図表Ⅲ-2-5 生産の効率化・合理化に取り組まない理由



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

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

6 生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと

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

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

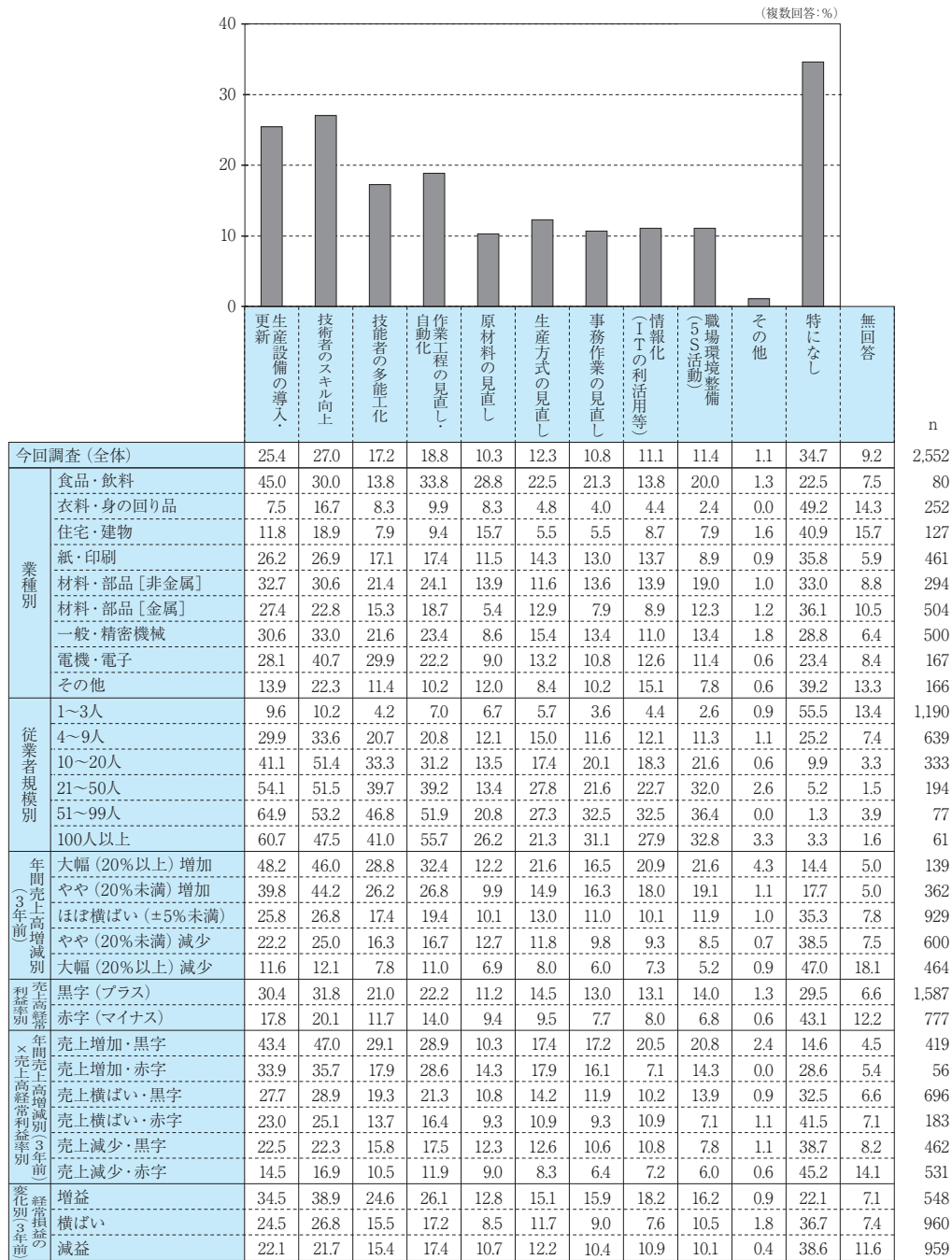
従業者規模別に効率化・合理化に向けた今後の取組別でみると、100人以上は「作業工程の見直し・自動化」（55.7%）、「原材料の見直し」（26.2%）が最も高い。

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

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

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

図表Ⅲ-2-6 生産の効率化・合理化に向けて今後取り組みたいこと



第2節 改善・改良活動と業績

1 従業員による改善・改良活動の取組

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

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

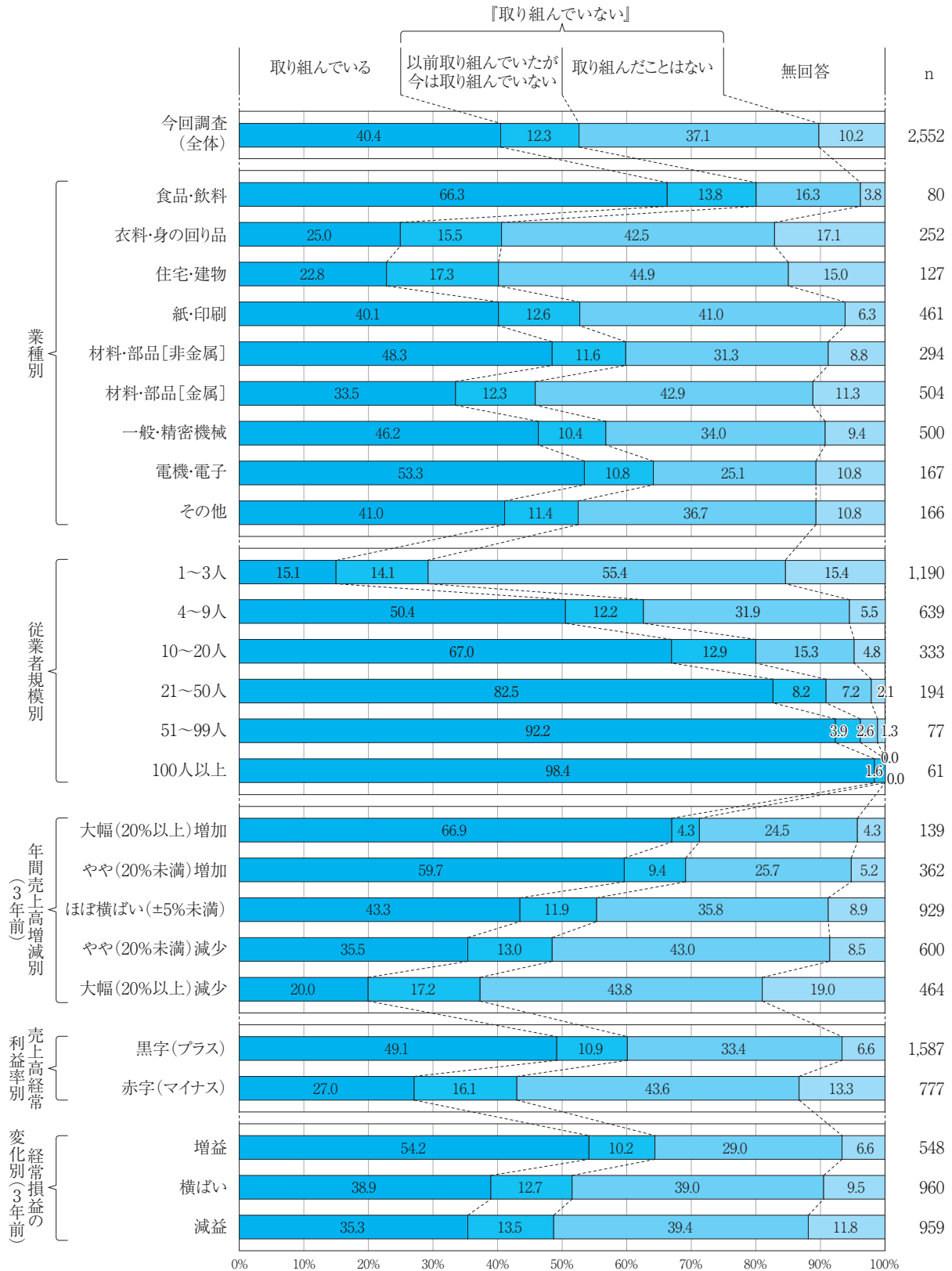
従業者規模別に改善・改良活動の取組別でみると、「取り組んでいる」は従業者規模が大きくなるほど高くなる一方、「取り組んだことはない」は従業者規模が大きくなるほど低くなる。

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

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

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

図表Ⅲ-2-7 従業員による改善・改良活動の取組

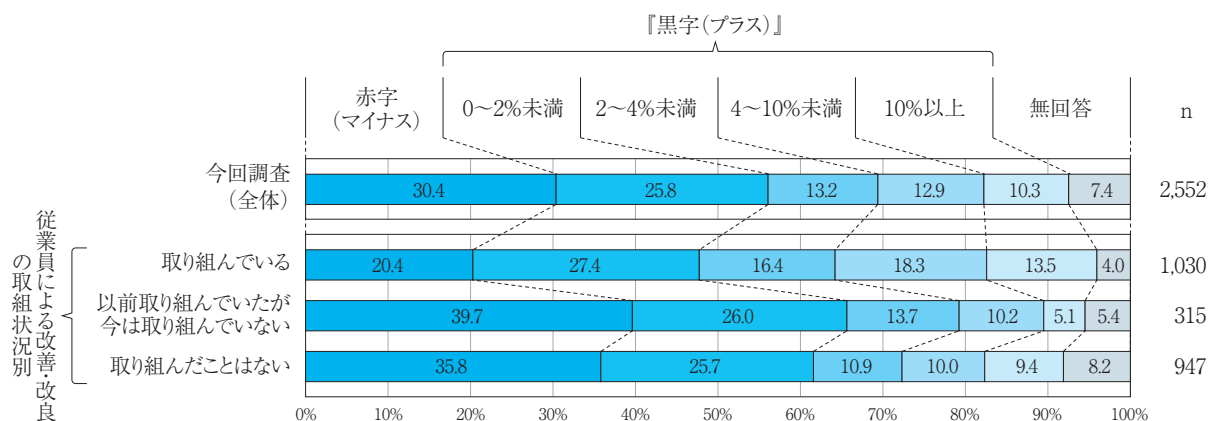


2 改善・改良活動の取組と業績

(1) 改善・改良活動の取組状況と直近決算の売上高経常利益率

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

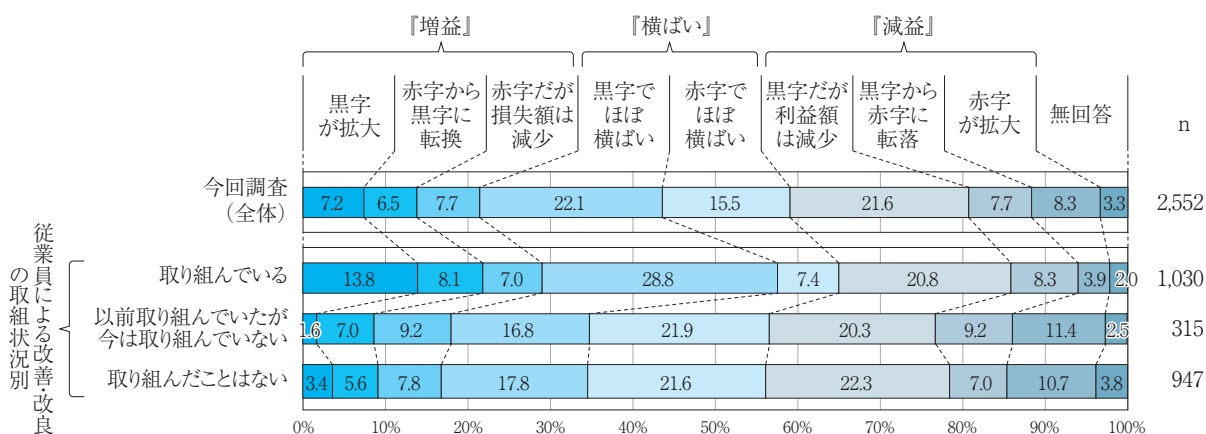
図表Ⅲ-2-8 改善・改良活動の取組状況と直近決算の売上高経常利益率



(2) 改善・改良活動の取組状況と直近決算の経常損益

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

図表Ⅲ-2-9 改善・改良活動の取組状況と直近決算の経常損益



3 改善・改良活動の取組の効果

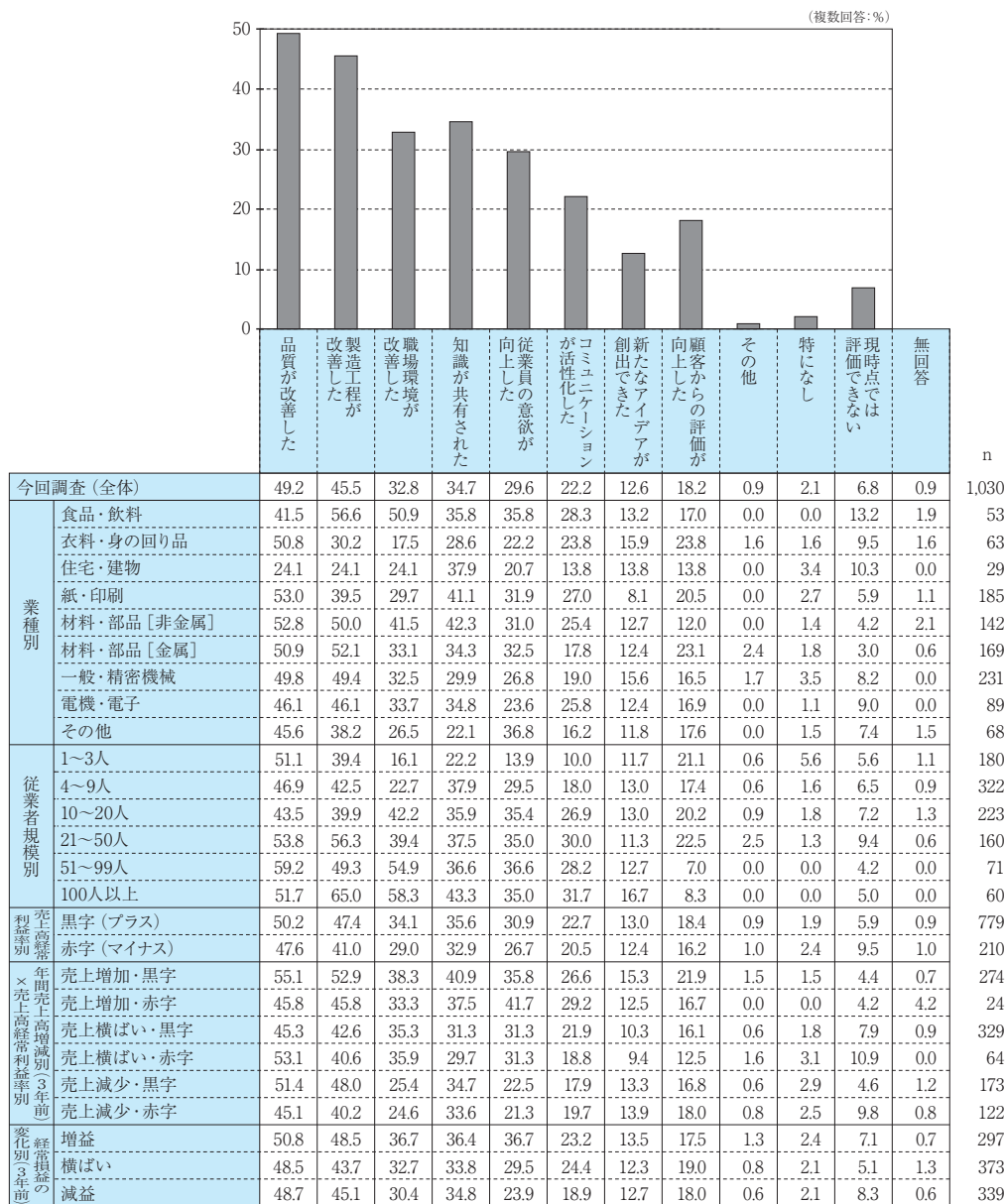
改善・改良活動の取組の効果（複数回答）は、「品質が改善した」（49.2%）、「製造工程が改善した」（45.5%）、「知識が共有された」（34.7%）と続く。

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

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

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

図表Ⅲ-2-10 改善・改良活動の取組の効果



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

4 改善・改良活動に取り組まない理由

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

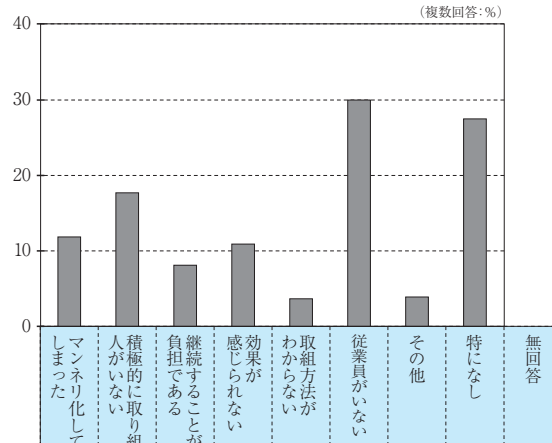
業種別に改善・改良活動に取り組まない理由別でみると、「従業員がいない」が高いのは材料・部品〔金属〕（33.5%）である。一方、「積極的に取り組む人がいない」は食品・飲料と電機・電子がともに25.0%である。「マンネリ化してしまった」は電機・電子（21.7%）、「効果を感じられない」は食品・飲料（25.0%）が高い。

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

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

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

図表Ⅲ-2-11 改善・改良活動に取り組まない理由



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

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

第3節 自社製品開発

1 新製品開発等への取組状況

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

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

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

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

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

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

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

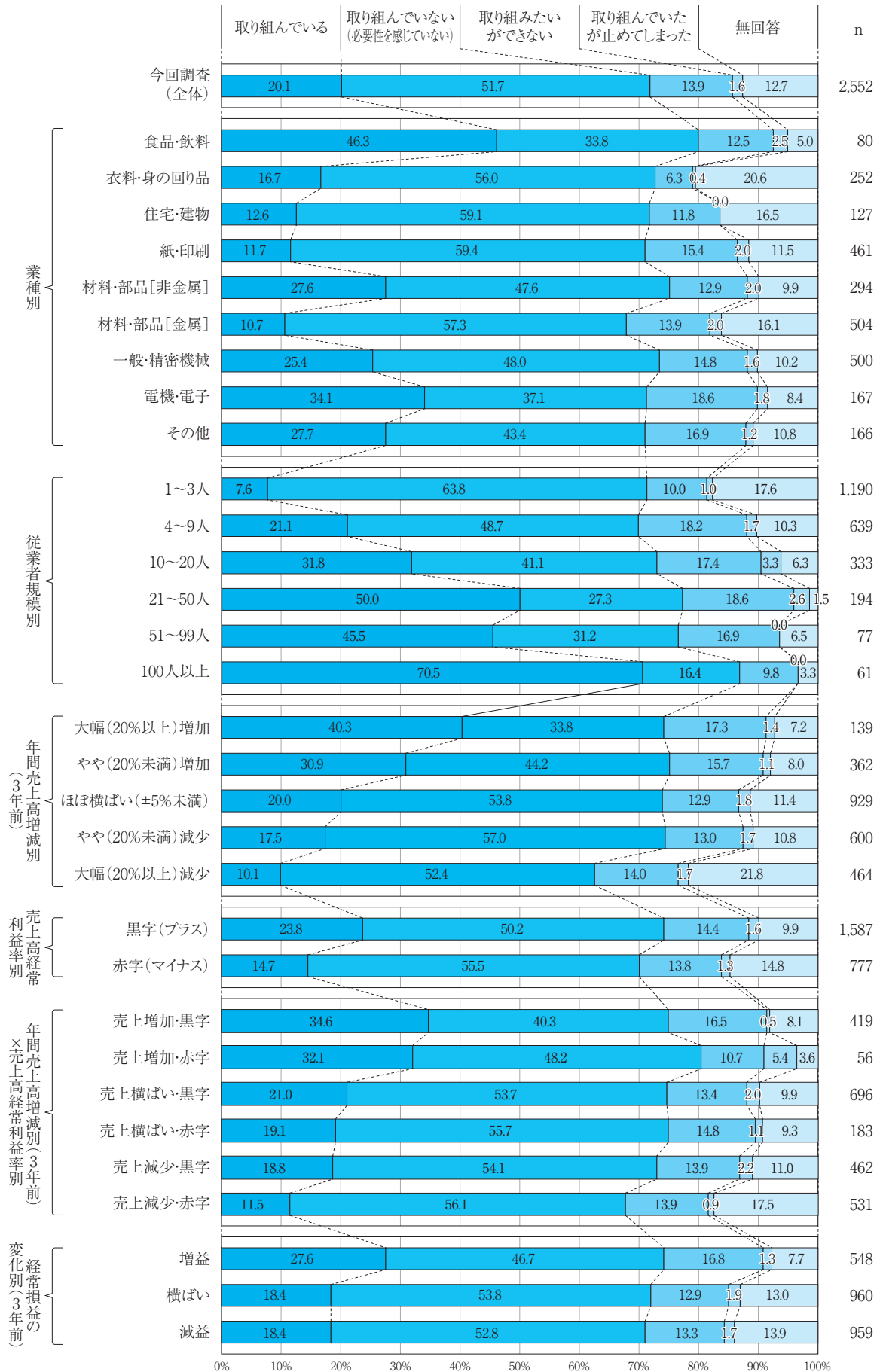
〈事例34〉創業より約50年続く本格的な印刷技術を用い、現代の生活様式にあったオリジナル製品の開発に挑む

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

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

（紙・印刷 10～20人 城北地域）

図表Ⅲ-2-12 新製品開発等への取組状況



2 自社製品の保有状況

(1) 自社製品保有の有無

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

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

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

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

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

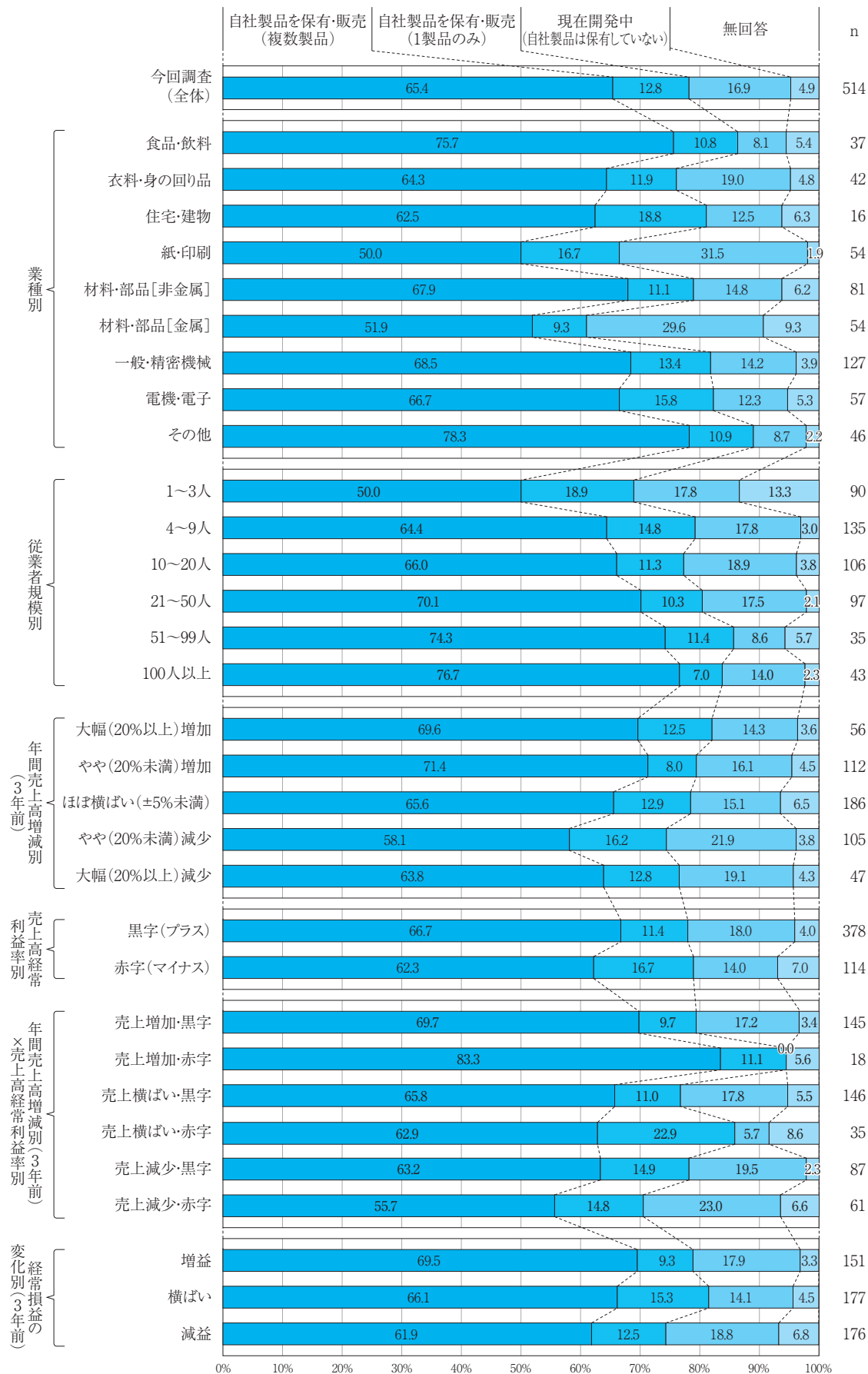
経常損益の変化別（3年前）にみると、すべての区分で「自社製品を保有・販売（複数製品）」が最も高く、増益が69.5%となり、横ばい（66.1%）と減益（61.9%）を上回る。

〈事例35〉新たな販路拡大に向け、当社オリジナル製品の開発を目指す

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

（一般・精密機械 10～20人 多摩地域）

図表Ⅲ-2-13 自社製品保有の有無



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

(2) 自社製品が年間売上高に占める割合

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

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

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

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

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

〈事例36〉 独学とアイデアで真似できない微細加工部品の量産を実現

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

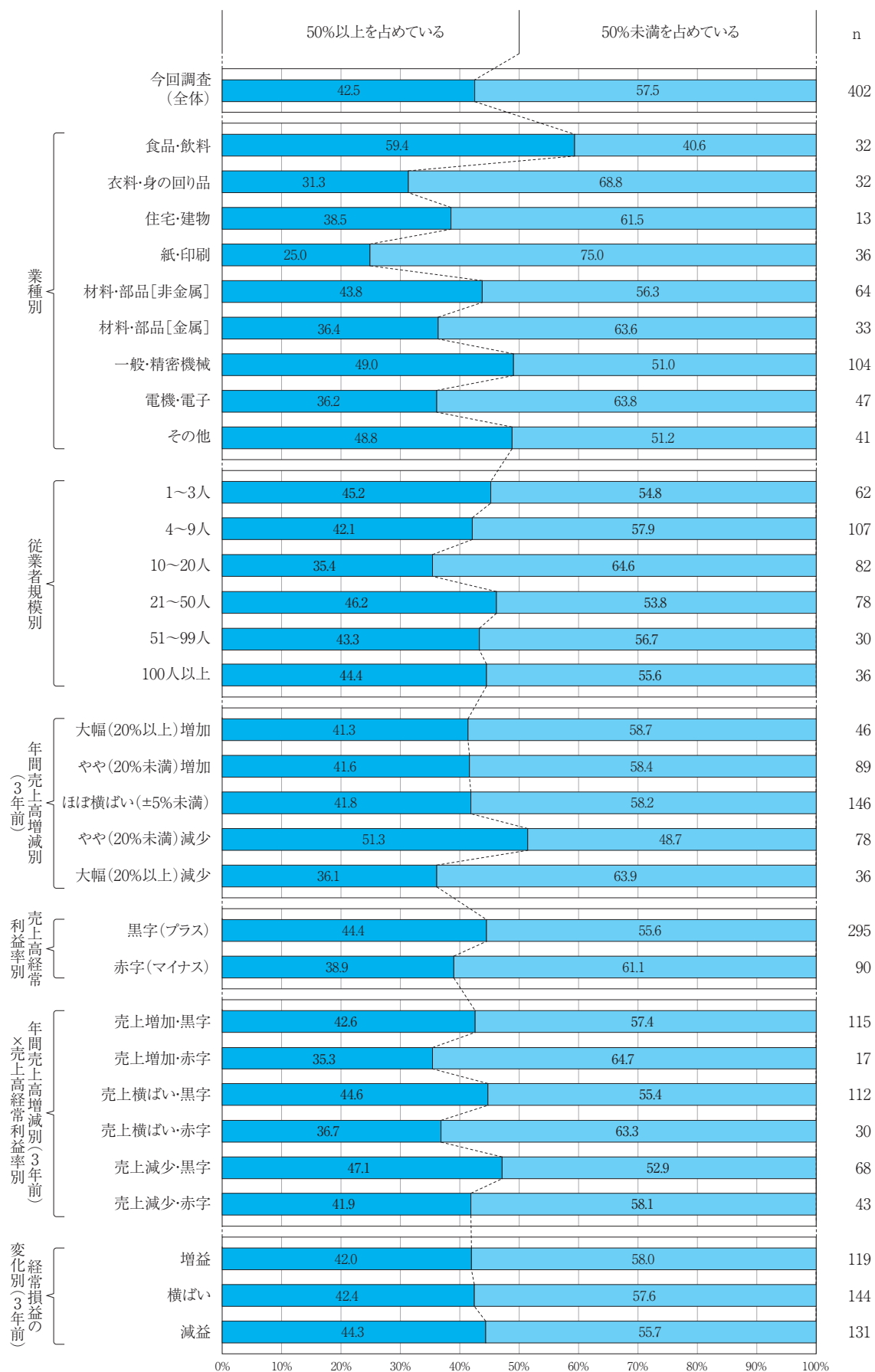
超微細な金属加工部品は職人技の手作業で作られるものもあるが、当社はどのような微細加工でも機械設備で生産できることが強み。部品ごとに専用の自動生産ラインを組むことで、微細加工部品の量産が可能となる。

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

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

（一般・精密機械 4～9人 城南地域）

図表Ⅲ-2-14 自社製品が年間売上高に占める割合



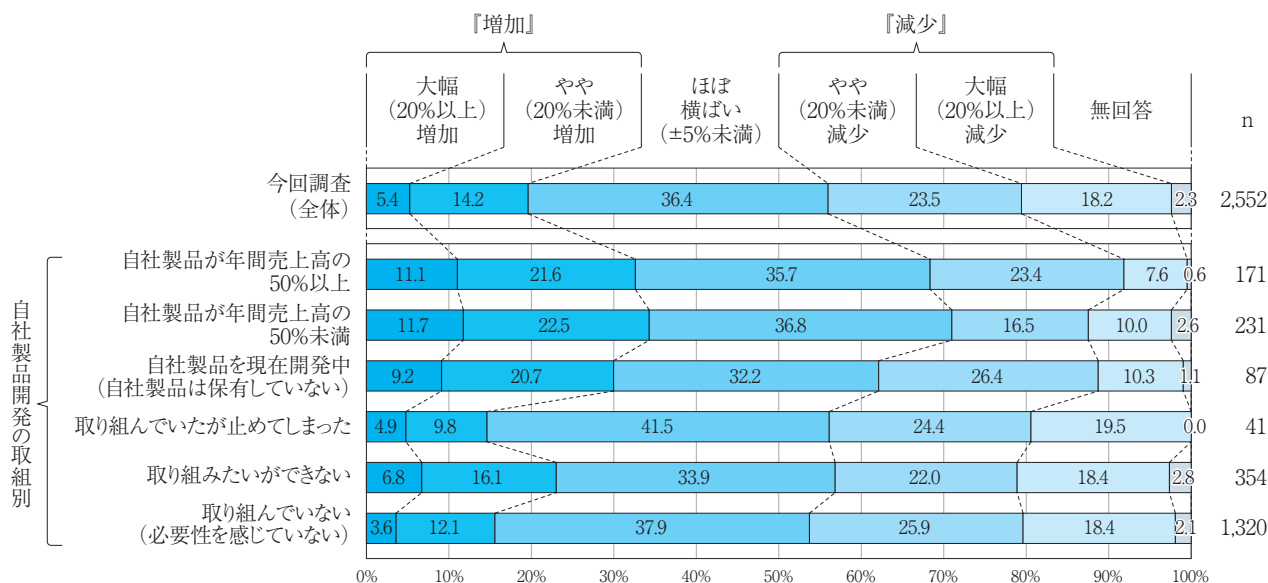
(注) 自社製品保有の有無(図表Ⅲ-2-13)で「自社製品を保有・販売(複数製品)」、「自社製品を保有・販売(1製品のみ)」とした企業のみを集計。

3 自社製品の製造が業績に与える影響

(1) 自社製品開発の取組と3年前と比較した年間売上高の変化

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

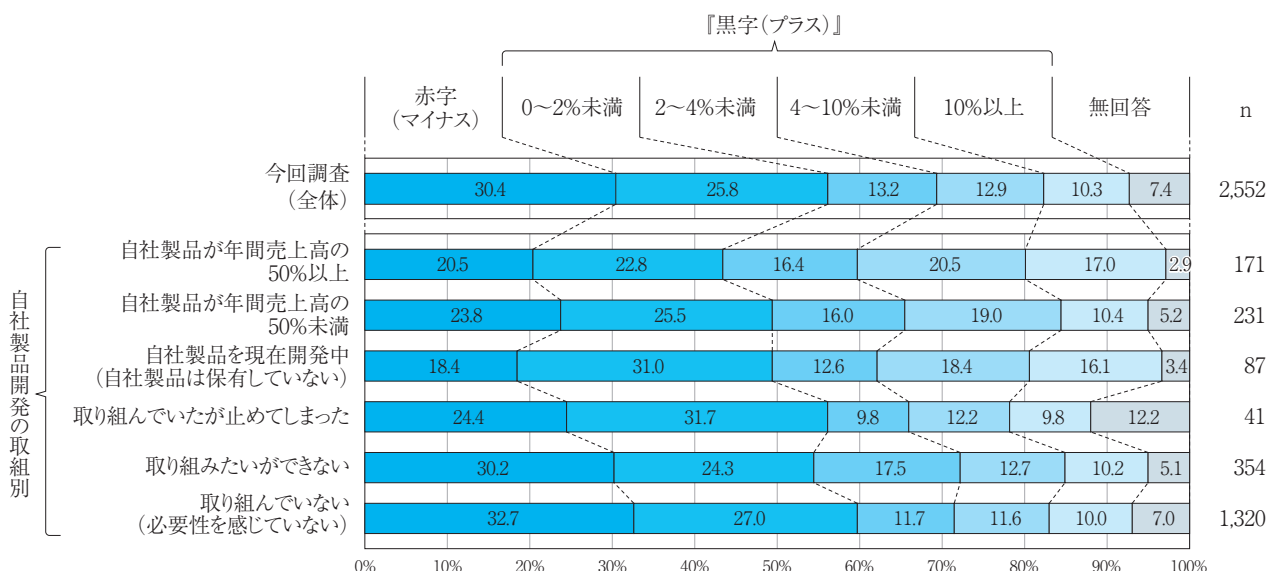
図表Ⅲ-2-15 自社製品開発の取組と3年前と比較した年間売上高の変化



(2) 自社製品開発の取組と売上高経常利益率

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

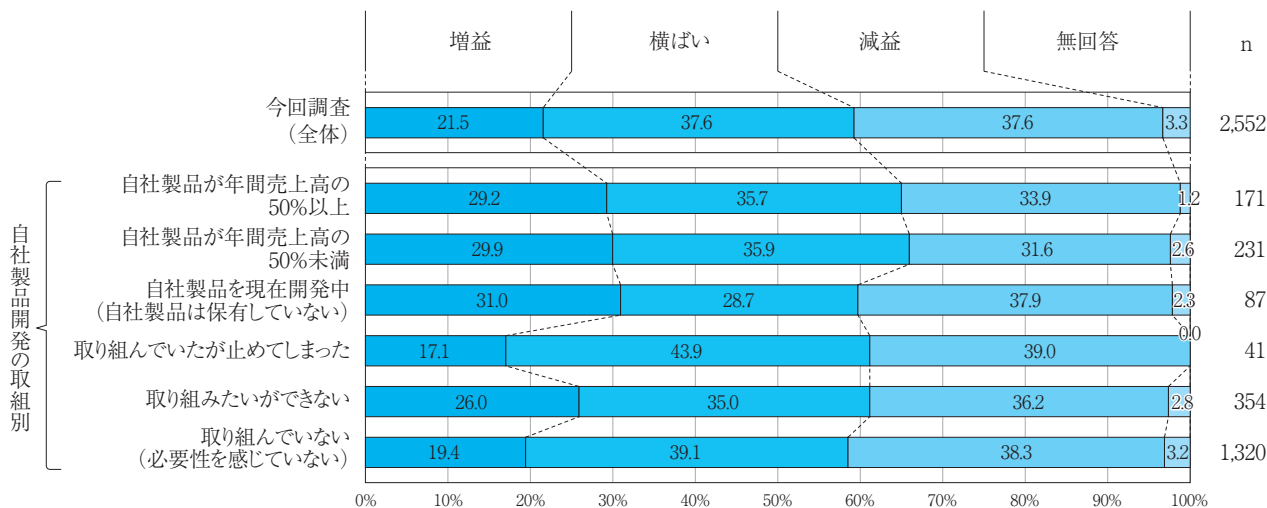
図表Ⅲ-2-16 自社製品開発の取組と売上高経常利益率



(3) 自社製品開発の取組と3年前と比較した経常損益の変化

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

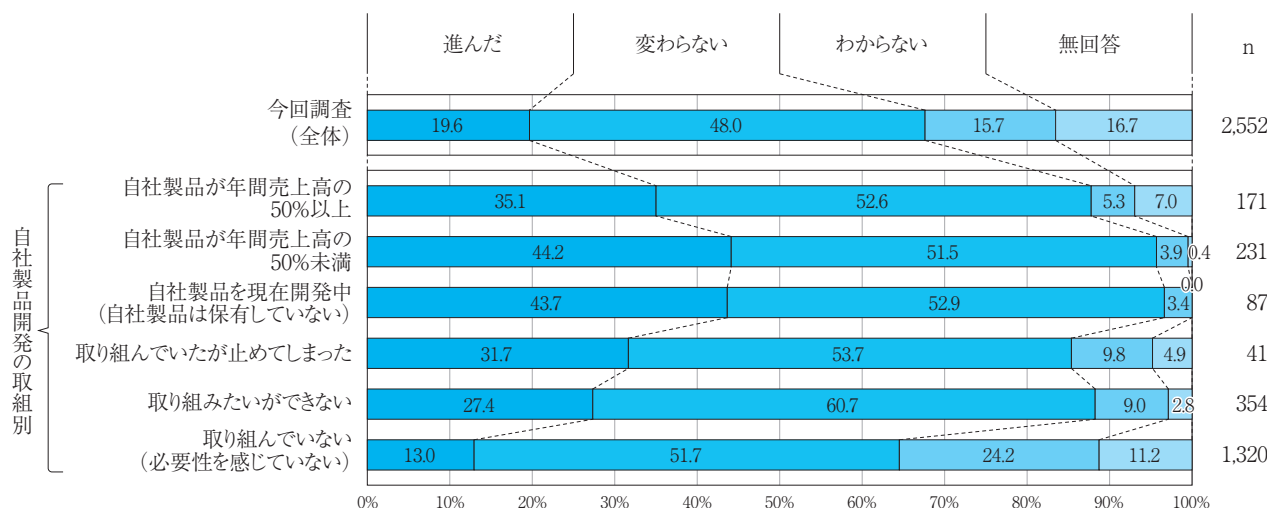
図表Ⅲ-2-17 自社製品開発の取組と3年前と比較した経常損益の変化



4 自社製品開発の取組と3年前と比較した現在のITの利活用状況

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

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



5 自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由

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

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

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

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

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

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

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

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

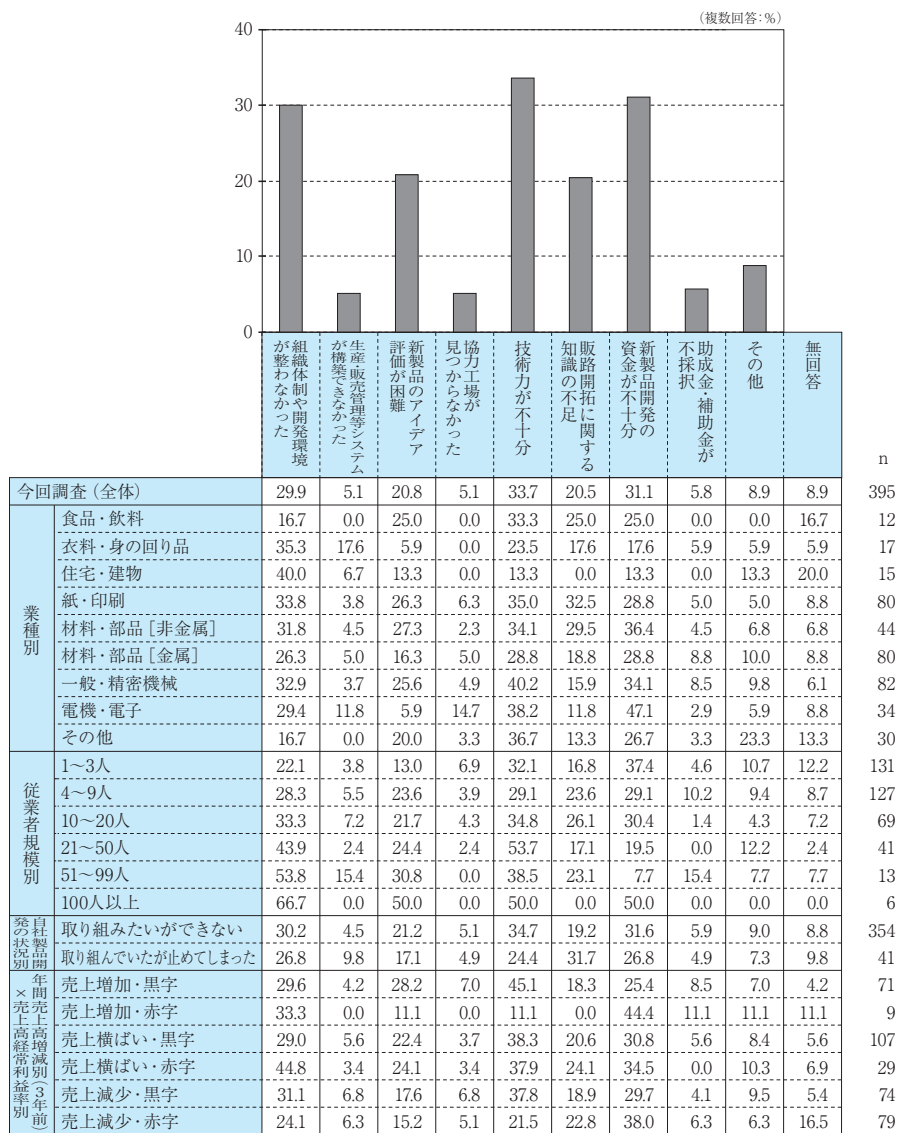
取り組み始めた頃は、顧客からの相談は必ずしもビジネスになるものばかりではなかった。しかし商売につながらない事例を蓄積することが技術力を高めるためには必要と信じて取り組んできた。

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

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

（材料・部品〔非金属〕 21～50人 城北地域）

図表Ⅲ-2-19 自社製品開発ができない又は、止めてしまった理由



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

