

---

第 II 編

---

東京の中小製造業の経営実態



# 第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態

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

## 【第Ⅱ編のポイント】

### 第Ⅱ編 東京の中小製造業の経営実態

#### 第1章 回答企業の概要

1. 企業規模と立地の現状
  - (1) 従業者規模30人未満が9割を占める
  - (2) 都心は従業者規模の大きな企業が多く、城東地域は規模の小さな企業が多い
2. 業種と保有技術
  - (1) 業種は「紙・印刷」、「材料・部品（金属）」の割合が高い
  - (2) 58.1%の企業が「ものづくり基盤技術」を保有している
3. 業務範囲
  - (1) 従業者が少ないと「製造・組立・加工」に集中する傾向
  - (2) 「電機・電子」「一般・精密機械」で業務範囲が広い
  - (3) 所在地により業務範囲に差がみられる
  - (4) 「昭和29年以前」と「平成11年以降」に創業した企業は業務範囲が広い
4. 創業
  - (1) 「昭和40年代」の創業が最多
  - (2) 中小企業の技術者・技能者からの独立創業が約6割

#### 第2章 経営状況と課題

##### 第1節 経営状況

1. 売上高と利益の状況
  - (1) 3年前と比較した年間売上高が増収の企業は13.9%
  - (2) 3年前と比較した経常損益は約6割が減益
  - (3) 減収減益が半数、増収増益は約1割
  - (4) 年間売上高は1億円未満が約7割
  - (5) 経常利益率はマイナスが約半数
2. 営業・販売の状況
  - (1) 従業者規模が大きくなるほど得意先件数も増加
  - (2) 従業者規模により売上高第1位の得意先の属性は異なる
  - (3) 「多摩」以外の地域では主要得意先の所在地は「23区内」が最も高い
  - (4) 売上高第1位の得意先に対する売上依存度は20%以上40%未満が約3割
  - (5) 従業者規模により価格・納期の決定権に差がある
  - (6) 売上依存度の高い企業ほど価格・納期の決定権を持っていない

### 3. 工場等の所在地状況

- (1) 「1～3人」は「都内のみ」が大部分を占める
- (2) すべての業種で「都内のみ」が7割以上
- (3) 「都内のみ」は「城東都心近接」「城東周辺」で高い

## 第2節 経営課題

### 1. 従業者と経営者の年齢

- (1) 従業者の平均年齢は60歳代以上が最多
- (2) 従業者規模が小さいほど経営者が高齢化

### 2. 事業承継

- (1) 事業承継について「まだ決めていない」企業が約3割
- (2) 事業承継を希望する企業の中で後継者が「決まっている」企業は約3分の2
- (3) 事業承継上の課題は「業界の将来性への不安」の割合が最も高い

### 3. 技能継承

- (1) 技能継承問題への対応として「若手へ技能継承」を挙げている企業が約4割
- (2) 技能継承問題を解決できると回答した企業が約6割

### 4. 人材採用・能力開発

- (1) 「1～3人」は「家族従業員のみ」が半数近い
- (2) 従業者の年齢層が上がるほど人材が「過剰」の割合が高まっている
- (3) 必要とする技能を持つ人材の確保が課題
- (4) 充実させたい能力は「営業力」が約4割で最多
- (5) 「OJT（現場での指導）」による人材育成が主流
- (6) 人材育成の問題点は「時間がとれない」が最も高い

### 5. 都内立地のメリット

都内立地のメリットは「得意先に近い」が最多

### 6. BCP（事業継続計画）

- (1) BCPの必要性を感じている企業は3割に満たない
- (2) BCPを実際に作成している企業は3%弱
- (3) 作成についての課題は「作成方法がよくわからない」が最多

## 第3章 経営戦略

### 1. 取引における強み

「得意先との信頼関係」が6割

### 2. 新規参入分野

- (1) 比較的従業者規模が大きくなるほど新規分野への参入に意欲的
- (2) 「電機・電子」が多分野に関心

### 3. 競争力向上に向けての取組み

- (1) 従業者規模が大きくなるにつれて製品・技術とあわせて提供しているサービスを持つ傾向がある
- (2) IT（情報技術）の活用状況は大規模ほど高い
- (3) 付加価値を主として獲得している業務は「製造・組立・加工」が約半数
- (4) 付加価値向上に向けての取組みは「自社独自技術の開発・向上」が最多
- (5) 生産性向上に向けての今後の取組みは「技能者のスキル向上」が最も高い

## 第4章 企業の取組みと業績との関連

### 1. 事業承継

- (1) 業績が好調な企業は事業承継の意向が強い
- (2) 業績により事業承継上の課題に差がみられる

### 2. 営業・販売

- (1) 得意先件数が増えるほど増収企業の割合が高い傾向
- (2) 大手、中堅メーカーが主要取引先企業は増収の割合が高い
- (3) 価格・納期を自社で決める企業は黒字の割合が高い
- (4) 黒字企業は取引上の強みとじている項目の割合が高い

### 3. 人材育成

業績が好調な企業は人材育成に積極的

### 4. 技能継承

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

### 5. IT（情報技術）の活用状況

業績が好調な企業はIT（情報技術）を活用している割合が高い

### 6. 製品・技術とあわせて提供しているサービス

黒字企業の方が付加的なサービスを提供している割合が高い

この第Ⅱ編では、「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」の結果をもとに、都内製造業の経営実態について述べていく。

アンケート調査は、総務省「平成21年経済センサス－基礎調査」から都内中小製造業10,000社を無作為抽出し、平成24年7月～8月に実施、有効発送数は8,799、回答数は3,310、回収率は37.6%であった。

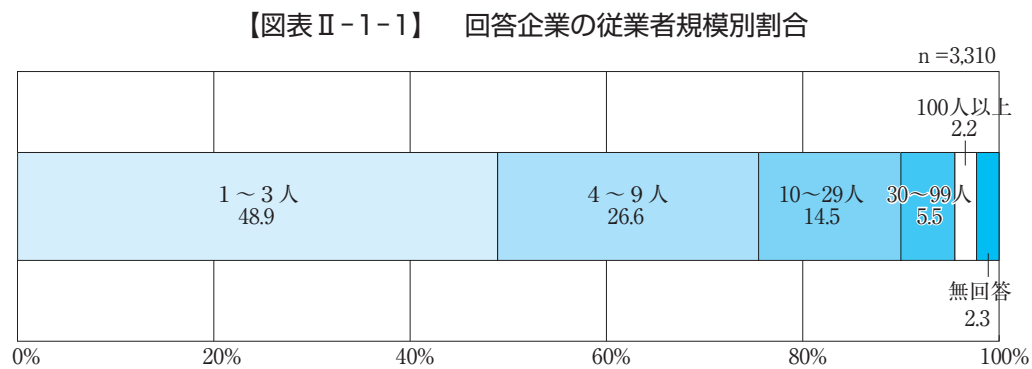
なお、図表に出典が明記されていないものに関しては、すべてこのアンケート調査結果によるものである。

## 第1章 回答企業の概要

### 1. 企業規模と立地の現状

#### (1) 従業者規模

アンケート回答企業の従業者規模をみると、従業者数「1～3人」が48.9%と約半数を占め、次いで「4～9人」が26.6%、「10～29人」が14.5%と続く（図表Ⅱ-1-1）。従業者が30人未満の企業が全体の9割を占めている。

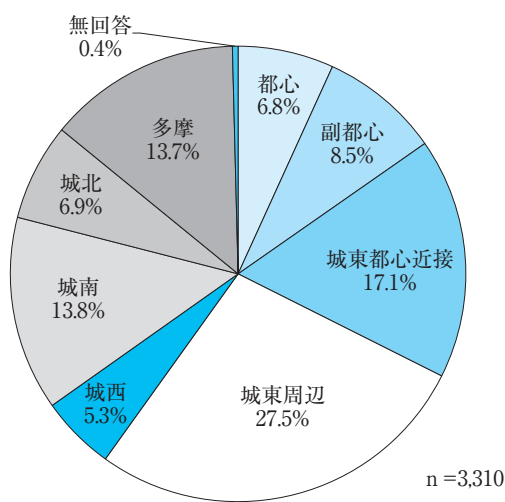


## (2) 所在地

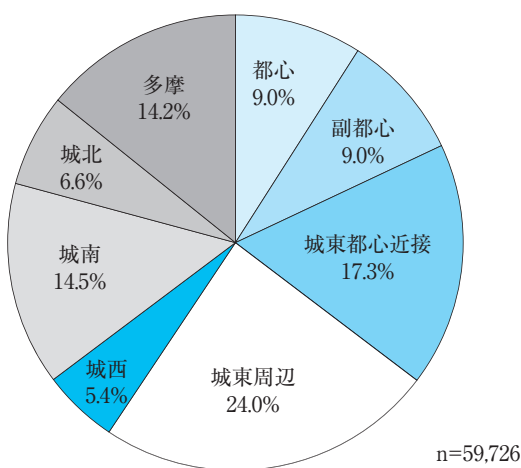
回答企業の所在地を地域別にみると、「城東周辺」（江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）が27.5%、「城東都心近接」（台東区、墨田区、荒川区）が17.1%と城東地域の割合が高い（図表Ⅱ-1-2）。続いて「城南」（品川区、目黒区、大田区）が13.8%、「多摩」が13.7%となっている。

また、回答企業の所在地とアンケート調査の母集団である「平成21年経済センサス」における企業所在地の状況を比較すると、回答企業の方が「城東周辺」の割合が3.5ポイント高く、「都心」の割合が2.2ポイント低いが、それ以外は同程度の割合である（図表Ⅱ-1-3）。

【図表Ⅱ-1-2】 所在地（回答企業）



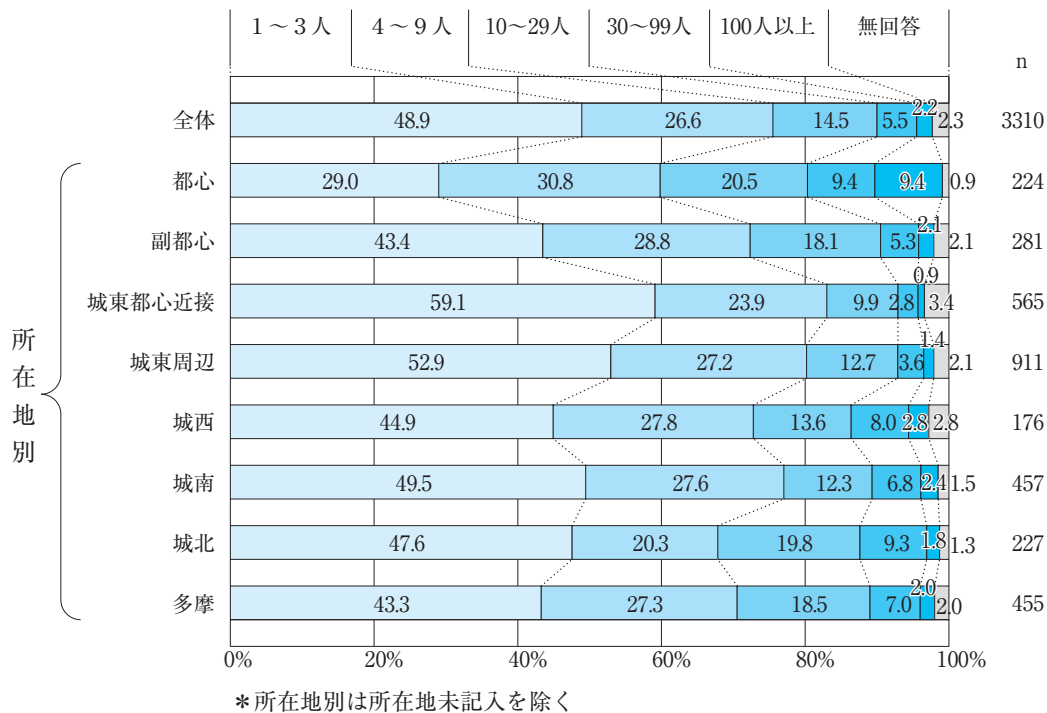
【図表Ⅱ-1-3】 所在地（「平成21年経済センサス」）



\* 島しょ、境界未定地域は除く  
資料：総務省「平成21年経済センサス-基礎調査」

所在地ごとに従業者規模の割合をみると、「都心」は10人以上が39.3%と他の地域より高い（図表Ⅱ-1-4）。特に「100人以上」が9.4%と1割近くを占めており、他の地域と比較して圧倒的に多い。一方、「1～3人」は29.0%と他の地域と比べて低い。「城東都心近接」と「城東周辺」はいずれも「1～3人」が59.1%、52.9%と5割を超えている。「城北」は「10～29人」と「30～99人」の割合が「都心」に次いで高い。「副都心」、「城西」と「多摩」はいずれも「1～3人」が44%前後、「4～9人」が28%前後と比較的近い割合を示している。「城南」は全体の傾向と近い割合となっている。

【図表Ⅱ-1-4】所在地別にみた従業者規模





## 2. 業種と保有技術

### (1) 業種

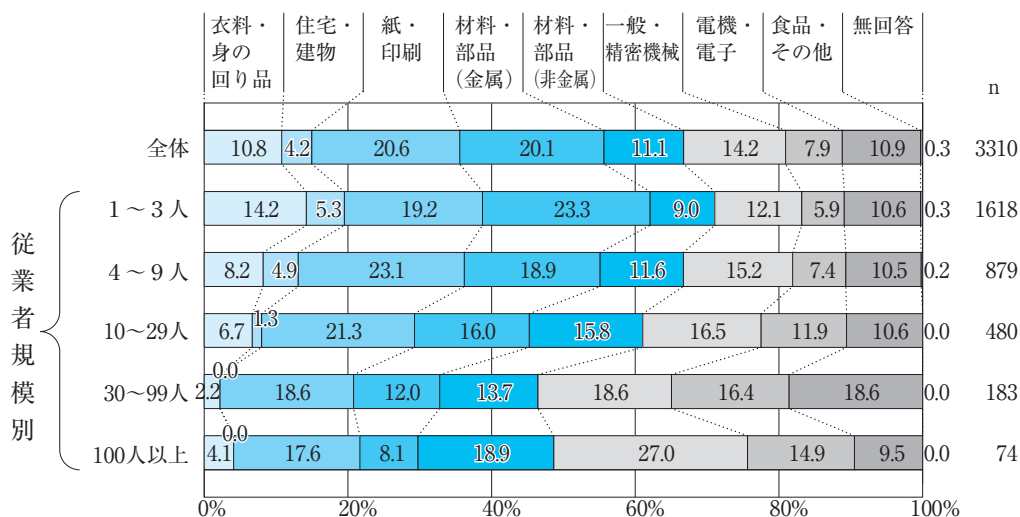
全体の業種構成をみていくと、[紙・印刷] (20.6%) と [材料・部品 (金属)] (20.1%) の割合がそれぞれ約2割を占めている (図表Ⅱ-1-5)。次いで、[一般・精密機械] (14.2%)、[材料・部品 (非金属)] (11.1%)、[食品・その他] (10.9%)、[衣料・身の回り品] (10.8%) の順に続く。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」は [衣料・身の回り品] (14.2%) と [材料・部品 (金属)] (23.3%) の割合が他の従業者規模より高い。「10～29人」は「4～9人」より [材料・部品 (非金属)]、[一般・精密機械]、[電機・電子] の割合がやや高くなっている。「30～99人」では [食品・その他] の割合が高く、「100人以上」は [一般・精密機械] が27.0%と高い割合を占めている。

また [紙・印刷] はどの従業者規模でも割合にあまり差がなく、20%前後の割合を占めている。[材料・部品 (金属)] や [衣料・身の回り品] [住宅・建物] は従業者規模が小さいほど全体に占める割合が高く、一方で [一般・精密機械] や [電機・電子] は従業者規模が大きいほど全体の中で割合が高くなる傾向にある。

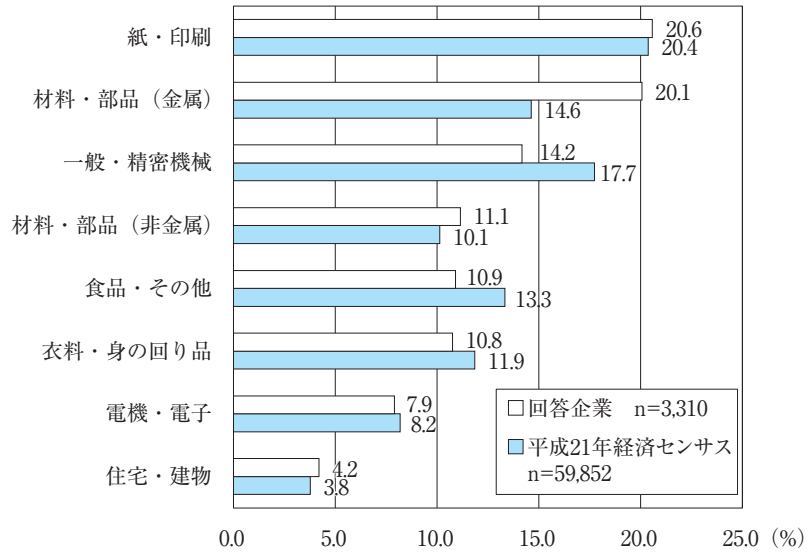
【図表Ⅱ-1-5】 従業者規模別にみた業種



\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

「平成21年経済センサス」の分布と比較すると、「材料・部品（金属）」は回答企業の割合が5.5ポイント高い（図表Ⅱ-1-6）。一方で「一般・精密機械」が3.5ポイント、「食品・その他」が2.4ポイント、回答企業の方が低い割合となっているが、他の業種については概ね同様の傾向である。

【図表Ⅱ-1-6】 業種別にみた企業の割合

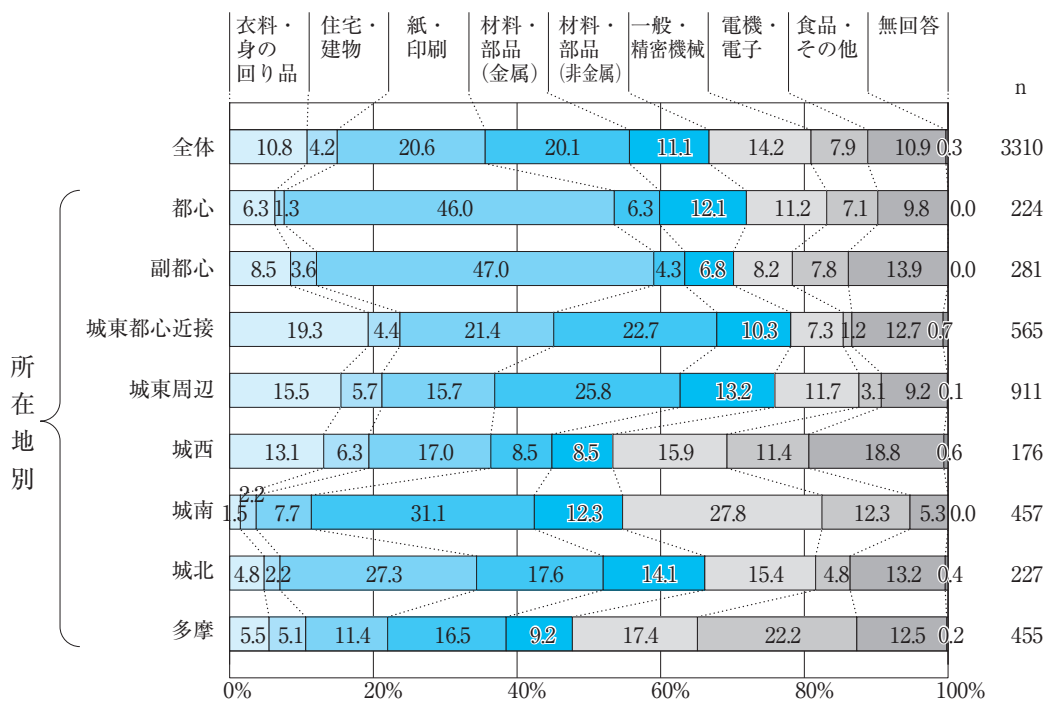


資料：総務省「平成21年経済センサス－基礎調査」

② 所在地別

所在地ごとに業種の分布をみると、「都心」と「副都心」は、「紙・印刷」が46.0%、47.0%と割合が高く、ともに半数近くを占める（図表Ⅱ-1-7）。一方で「材料・部品（金属）」がそれぞれ6.3%、4.3%と他の地域に比べて少ない。「城東都心近接」と「城東周辺」は、「材料・部品（金属）」が最も高く、「衣料・身の回り品」も他の地域と比較して高い。「城西」は「食品・その他」（18.8%）の割合が最も高く他の地域と比較しても高い。「城南」は「材料・部品（金属）」（31.1%）と「一般・精密機械」（27.8%）が約3割程度と高いが「紙・印刷」は7.7%と他の地域より低い。「城北」は「紙・印刷」（27.3%）が最も高く、「材料・部品（非金属）」（14.1%）の割合が他の地域よりもやや高い。「多摩」は「電機・電子」の割合が22.2%と他の地域より高い。

【図表Ⅱ-1-7】 所在地別にみた業種



\*所在地別は所在地未記入を除く

## (2) 保有技術

「ものづくり基盤技術」のうち保有している技術をみていく（図表Ⅱ-1-8）。全体では58.1%の企業が基盤技術を保有しており、保有している技術ごとにみると〔研磨、裁断、切削〕（22.1%）が最も高く、次いで〔設計〕（16.1%）、〔溶接〕（10.8%）の順となった。

### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、基盤技術を保有している割合は「30～99人」が67.2%と最も高く、全体の割合を9.1ポイント上回っている。「1～3人」では〔縫製〕と〔研磨、裁断、切削〕が他の従業者規模よりも高い割合である。「30～99人」は全体の割合を上回っている保有技術の数が最も多く、特に〔設計〕、〔熱処理〕、〔溶接〕、〔塗装及びめっき〕については他の従業者規模よりも高い割合となっている。

従業者規模が大きくなるほど、〔表面処理〕、〔洗浄〕、〔圧縮、押出、射出成形〕などを保有する割合は高くなり、「100人以上」では全体よりそれぞれ5ポイント以上高い割合となっている。一方、〔縫製〕は従業者規模が小さくなるほど割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-1-8】 従業者規模別にみた保有技術

（複数回答：％）

		基盤技術保有	設計	圧縮、押出、射出成形	鍛造、鋳造、プレス加工	圧延、伸び、引抜き	研磨、裁断、切削	表面処理	整毛及び紡績	製織、剪毛	縫製	染色	粉碎	抄紙	製版
全 体		58.1	16.1	3.1	8.1	0.6	22.1	5.1	0.1	0.3	7.6	1.4	0.9	0.0	4.2
従業者規模別	1～3人	55.4	10.3	1.7	8.2	0.4	23.6	3.8	0.1	0.3	9.6	1.4	0.4	0.0	2.8
	4～9人	59.0	18.3	2.6	6.5	0.6	20.8	5.1	0.0	0.1	6.9	1.0	1.0	0.1	5.7
	10～29人	61.7	23.8	6.3	9.0	0.8	21.5	6.5	0.2	0.2	3.5	2.3	1.7	0.0	4.4
	30～99人	67.2	35.0	7.7	9.8	1.6	23.5	10.4	0.0	0.5	2.7	2.2	2.7	0.0	6.6
	100人以上	63.5	27.0	8.1	14.9	2.7	16.2	13.5	0.0	0.0	1.4	0.0	2.7	0.0	8.1

		分離	洗浄	熱処理	溶接	溶融	塗装及びめっき	精製	加水分解及び電気分解	発酵	重合	真空	巻取り	ここには無い	無回答	n
全 体		0.4	2.7	2.8	10.8	0.5	4.6	0.4	0.1	0.4	0.2	1.1	0.7	32.3	9.6	3310
従業者規模別	1～3人	0.0	1.4	2.3	10.6	0.5	3.6	0.2	0.0	0.1	0.0	0.6	0.4	33.5	11.1	1618
	4～9人	0.5	2.4	2.3	10.1	0.5	5.1	0.3	0.2	0.5	0.2	1.3	0.7	31.9	9.1	879
	10～29人	0.6	5.0	3.8	10.6	0.2	5.4	0.4	0.2	1.0	0.2	1.9	1.5	31.5	6.9	480
	30～99人	1.6	7.7	7.7	18.0	2.2	9.8	2.2	0.0	1.6	1.6	2.2	1.6	27.9	4.9	183
	100人以上	4.1	8.1	4.1	9.5	0.0	6.8	2.7	0.0	0.0	2.7	1.4	2.7	28.4	8.1	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*各保有技術上位2つに網掛け

\*ものづくり基盤技術とは、ものづくり基盤技術振興基本法に規定するもので、工業製品の設計、製造又は修理に係る技術のうち汎用性を有し、製造業の発展を支えるものをいう

② 業種別

業種別に「ものづくり基盤技術」の保有技術を見ると、基盤技術を保有している割合は「材料・部品(金属)」が80.1%と最も高く、次いで「一般・精密機械」が76.1%となっている(図表Ⅱ-1-9)。「材料・部品(金属)」では「鍛造、鋳造及びプレス加工」(23.5%)、「表面処理」(10.1%)、「溶接」(28.3%)、「加水分解及び電気分解」(0.5%)が他の業種より高い。「一般・精密機械」は「研磨、裁断、切削」(43.5%)と「真空」(3.0%)が他の業種より高い。「材料・部品(非金属)」は「圧縮、押出、射出成形」(16.3%)など、複数の保有技術で他の業種より高い割合となっており幅広く基盤技術を保有している。「衣料・身の回り品」では「縫製」(60.1%)が全体を52.5ポイント上回って最も高く、「染色」(6.7%)や「製織、剪毛」(2.2%)も他の業種より高い。「住宅・建物」は「塗装及びめっき」(11.5%)が、「紙・印刷」は「製版」(18.1%)が他の業種より高い。「電機・電子」では「設計」(52.3%)が全体の割合を36.2ポイント上回っている。「食品・その他」は「発酵」が3.3%と他の業種より高い割合となっている。全体的に業種特性を反映した結果といえる。

【図表Ⅱ-1-9】 業種別にみた保有技術

(複数回答：%)

		基盤技術保有	設計	圧縮、押出、射出成形	鍛造、鋳造、プレス加工	圧延、伸線及び引抜き	研磨、裁断、切削	表面処理	整毛及び紡績	製織、剪毛	縫製	染色	粉碎	抄紙	製版
全 体		58.1	16.1	3.1	8.1	0.6	22.1	5.1	0.1	0.3	7.6	1.4	0.9	0.0	4.2
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	73.3	5.3	0.3	0.8	0.0	9.6	0.8	0.0	2.2	60.1	6.7	0.0	0.0	1.4
	住宅・建物	32.4	13.7	2.9	0.0	0.0	12.2	6.5	0.0	0.0	3.6	1.4	0.0	0.0	0.0
	紙・印刷	27.9	2.2	0.1	0.3	0.0	7.3	2.3	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	0.1	18.1
	材料・部品(金属)	80.1	11.9	1.2	23.5	1.2	38.3	10.1	0.0	0.0	0.0	0.3	0.2	0.0	0.3
	材料・部品(非金属)	58.3	8.1	16.3	4.3	0.3	21.7	4.6	0.0	0.0	1.9	1.4	5.7	0.0	0.8
	一般・精密機械	76.1	41.6	3.2	10.2	1.1	43.5	5.8	0.0	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0	0.4
	電機・電子	66.8	52.3	1.9	10.7	0.4	16.0	4.2	0.0	0.0	0.8	0.0	0.4	0.0	0.0
	食 品 ・ その他	39.3	10.2	2.5	3.6	1.7	13.9	4.7	0.8	0.3	5.3	2.5	2.2	0.0	0.8

		分離	洗浄	熱処理	溶接	溶融	塗装及びめっき	精製	加水分解及び電気分解	発酵	重合	真空	巻取り	ここには無い	無回答	n
全 体		0.4	2.7	2.8	10.8	0.5	4.6	0.4	0.1	0.4	0.2	1.1	0.7	32.3	9.6	3310
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	0.0	0.0	0.6	0.8	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	19.1	7.6	356
	住宅・建物	0.0	0.7	0.0	0.7	0.0	11.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	48.9	18.7	139
	紙・印刷	0.0	0.1	0.4	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.7	57.3	14.8	681
	材料・部品(金属)	0.2	3.5	3.5	28.3	0.3	11.3	0.3	0.5	0.0	0.0	0.5	0.6	13.4	6.5	664
	材料・部品(非金属)	1.6	5.4	5.1	4.1	2.2	3.5	2.2	0.0	0.3	1.4	2.2	1.1	33.9	7.9	369
	一般・精密機械	0.6	4.5	4.1	19.6	0.4	4.1	0.2	0.0	0.2	0.2	3.0	0.9	18.6	5.3	469
	電機・電子	0.4	3.4	3.8	9.9	0.4	2.7	0.8	0.0	0.0	0.4	1.5	1.1	27.1	6.1	262
	食 品 ・ その他	0.6	4.2	4.4	8.6	1.1	5.3	0.3	0.0	3.3	0.0	1.4	0.6	47.4	13.3	361

\*業種別は業種無回答を除く

\*各保有技術上位2つに網掛け

\*ものづくり基盤技術とは、ものづくり基盤技術振興基本法に規定するもので、工業製品の設計、製造又は修理に係る技術のうち汎用性を有し、製造業の発展を支えるものをいう

### ③所在地別

所在地ごとに「ものづくり基盤技術」の保有技術をみていくと、基盤技術を保有している割合は「城南」が66.7%と最も高く、次いで「城東周辺」が62.7%となっている（図表Ⅱ-1-10）。「都心」、「副都心」では〔製版〕の割合が他の地域より高く、それぞれ全体より5ポイント以上上回っている。「城東都心近接」、「城東周辺」では〔縫製〕や〔熱処理〕が他の地域より高い割合を占めている。「城西」は〔洗浄〕が他の地域より高いほか、〔設計〕の割合が「多摩」に次いで高い。「城南」では〔研磨、裁断、切削〕が全体より13.6ポイント上回る35.7%を占めているほか、〔溶接〕も全体を3.4%上回り高い割合となっている。「城北」は〔表面処理〕と〔圧縮、押出、射出成形〕が他の地域より高い。「多摩」では〔設計〕が25.3%と全体より9.2ポイント高く、また〔溶接〕が「城南」に次いで高い割合となっている。所在地ごとの業種分布による差が表れた結果になっているといえる。

【図表Ⅱ-1-10】 所在地別にみた保有技術

(複数回答：%)

		基盤技術保有	設計	圧縮、押出、射出成形	鍛造、鋳造、プレス加工	圧延、伸線及び引抜き	研磨、裁断、切削	表面処理	整毛及び紡績	製織、剪毛	縫製	染色	粉碎	抄紙	製版
全 体		58.1	16.1	3.1	8.1	0.6	22.1	5.1	0.1	0.3	7.6	1.4	0.9	0.0	4.2
所在地別	都 心	41.1	16.1	3.1	3.6	0.0	8.0	3.1	0.0	0.4	3.6	0.9	0.9	0.0	9.8
	副 都 心	42.0	12.8	1.1	2.1	0.4	13.5	1.8	0.0	0.0	6.0	1.8	0.0	0.4	10.0
	城東都心近接	56.1	8.7	1.9	9.9	1.1	21.1	5.1	0.2	0.4	11.0	2.5	0.9	0.0	3.7
	城 東 周 辺	62.7	13.6	3.6	9.9	0.5	22.6	6.0	0.1	0.1	12.0	1.0	1.1	0.0	2.3
	城 西	54.5	23.3	2.8	4.0	1.1	20.5	4.0	0.0	0.0	10.2	1.1	0.6	0.0	3.4
	城 南	66.7	20.8	4.4	10.9	0.2	35.7	5.3	0.0	0.0	1.5	0.7	0.9	0.0	1.1
	城 北	58.1	15.4	6.6	7.0	0.4	25.1	9.3	0.4	0.0	5.3	2.2	1.8	0.0	6.6
	多 摩	62.4	25.3	2.0	7.5	0.9	20.7	4.4	0.0	1.1	3.7	1.3	1.1	0.0	4.2

		分離	洗浄	熱処理	溶接	熔融	塗装及びめっき	精製	加水分解及び電気分解	発酵	重合	真空	巻取り	ここには無い	無回答	n
全 体		0.4	2.7	2.8	10.8	0.5	4.6	0.4	0.1	0.4	0.2	1.1	0.7	32.3	9.6	3310
所在地別	都 心	2.2	2.7	2.2	5.4	0.9	3.1	1.8	0.0	1.3	0.4	1.3	0.4	48.7	10.3	224
	副 都 心	0.0	1.4	1.1	2.8	0.4	2.8	0.0	0.0	0.0	0.7	0.4	0.4	45.2	12.8	281
	城東都心近接	0.2	2.3	3.4	8.3	0.4	4.2	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2	0.9	32.6	11.3	565
	城 東 周 辺	0.3	2.5	3.7	13.3	0.4	6.1	0.2	0.1	0.2	0.1	1.1	0.4	28.2	9.1	911
	城 西	0.0	4.5	2.3	8.5	1.1	2.8	0.6	0.0	0.0	0.6	0.6	1.1	35.2	10.2	176
	城 南	0.0	2.8	2.2	14.2	0.7	5.5	0.2	0.0	0.0	0.0	1.5	0.7	25.8	7.4	457
	城 北	0.4	2.6	3.1	10.1	0.4	4.8	1.3	0.4	0.9	0.4	0.4	1.8	35.2	6.6	227
	多 摩	0.7	3.7	2.2	14.1	0.4	3.7	0.7	0.2	1.3	0.4	2.4	0.9	28.4	9.2	455

\*所在地別は所在地未記入を除く

\*各保有技術上位2つに網掛け

\*ものづくり基盤技術とは、ものづくり基盤技術振興基本法に規定するもので、工業製品の設計、製造又は修理に係る技術のうち汎用性を有し、製造業の発展を支えるものをいう

### 3. 業務範囲

業務範囲をみると、[製造・組立・加工]が78.1%と最も高いが、約8割にとどまり、約2割の企業については自社で製造・組立・加工を行っていないことがわかる（図表Ⅱ-1-11）。次いで[営業・販売]が32.9%、[試作加工]が23.7%となっている。

#### (1) 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では業務範囲が[製造・組立・加工]に集中する傾向にあり、複数の業務を行っている企業はあまり多くない。「10～29人」と「30～99人」では[製造・組立・加工]と[営業・販売]に次いで[製品企画]の割合が高く、「100人以上」では[研究開発]が全体より31.6ポイント高くなっている。

99人以下の規模でみると、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなり、業務範囲が増加する傾向にある。

【図表Ⅱ-1-11】 従業者規模別にみた業務範囲

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	無回答	n
全 体		19.7	11.6	17.9	23.7	78.1	32.9	5.4	5.8	3310
従業者規模別	1～3人	11.9	5.3	11.1	18.9	74.7	20.4	6.2	8.2	1618
	4～9人	22.3	11.3	19.8	27.8	78.5	38.0	4.2	4.2	879
	10～29人	31.7	18.5	28.1	28.8	84.8	48.5	4.4	2.3	480
	30～99人	42.1	40.4	37.2	37.2	91.3	68.3	5.5	0.5	183
	100人以上	33.8	43.2	33.8	27.0	86.5	66.2	5.4	2.7	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*従業者規模別に上位3つに網掛け

## (2) 業種別

業種別にみると、「電機・電子」と「一般・精密機械」は「研究開発」「設計」「試作加工」など多くの業務範囲において高い割合となっている（図表Ⅱ-1-12）。「住宅・建物」では「製造・組立・加工」が、「食品・その他」では「営業・販売」が全体より高い割合を占めている。「材料・部品(金属)」は「製品企画」と「営業・販売」の割合が他の業種と比較して低い。

【図表Ⅱ-1-12】 業種別にみた業務範囲

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	無回答	n
全 体		19.7	11.6	17.9	23.7	78.1	32.9	5.4	5.8	3310
業 種 別	衣料・身の回り品	24.2	4.5	5.3	14.3	72.2	27.8	4.8	7.6	356
	住 宅 ・ 建 物	9.4	1.4	14.4	12.9	87.8	28.8	2.2	5.8	139
	紙 ・ 印 刷	19.1	1.9	3.2	7.2	62.1	38.2	10.0	9.4	681
	材料・部品(金 属)	7.7	6.3	12.7	30.4	85.8	17.2	4.1	5.9	664
	材料・部品(非金属)	17.6	13.6	10.0	26.0	81.3	36.6	3.5	3.3	369
	一 般 ・ 精 密 機 械	19.8	22.0	42.6	39.0	87.0	32.0	4.3	3.6	469
	電 機 ・ 電 子	34.4	34.4	58.0	41.2	88.5	41.2	2.3	1.9	262
	食 品 ・ そ の 他	33.8	18.0	14.7	20.8	74.2	49.3	6.6	5.3	361

\*業種別は業種無回答を除く  
\*各業務範囲上位2つに網掛け



### (3) 所在地別

所在地ごとの業務範囲をみると、「都心」は〔営業・販売〕と〔製品企画〕の割合が他の地域より高い（図表Ⅱ-1-13）。「副都心」では「都心」に次いで〔営業・販売〕の割合が高く、一方で〔試作加工〕が他の地域より低い。「城東都心近接」と「城東周辺」は全体の割合を超えている業務範囲がほとんどなく、複数の業務を行っている企業が少ない傾向にある。「城西」は〔製品企画〕と〔設計〕の割合が、「城南」と「城北」は〔製造・組立・加工〕の割合が比較的高い。「多摩」は、いずれの業務範囲も全体の割合を上回っており、特に〔設計〕は全体より10.2ポイント高くなっている。

【図表Ⅱ-1-13】 所在地別にみた業務範囲

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	無回答	n
全 体		19.7	11.6	17.9	23.7	78.1	32.9	5.4	5.8	3310
所在地別	都 心	36.6	19.2	17.9	18.8	64.3	62.5	5.4	5.8	224
	副 都 心	26.7	10.7	17.4	16.7	70.8	39.9	5.3	7.5	281
	城 東 都 心 近 接	19.8	8.0	10.8	18.8	77.3	30.8	4.2	7.3	565
	城 東 周 辺	14.9	7.4	14.3	19.8	79.4	24.9	6.5	6.5	911
	城 西	28.4	17.6	23.9	24.4	76.7	36.4	6.8	5.7	176
	城 南	11.8	11.4	21.9	36.1	83.8	25.8	3.5	3.9	457
	城 北	19.8	14.1	16.3	22.9	81.1	31.7	5.3	4.8	227
	多 摩	21.3	18.0	28.1	31.9	81.5	38.9	6.2	3.7	455

\*所在地別は所在地未記入を除く

\*各業務範囲上位2つに網掛け

#### (4) 創業年別

次に創業年と業務範囲の関係をみていく（図表Ⅱ-1-14）。「昭和29年以前」と「平成11年以降」に創業した企業は各業務範囲で上位を占めている割合が高く、業務範囲が広い傾向にある。一方で「昭和30年代」と「昭和40年代」に創業した企業は「製造・組立・加工」に集中しており、他の業務の割合はいずれも全体より低い。

「平成11年以降」に創業した企業では、「営業・販売」と「製品企画」の割合が全体より20ポイント以上高くなっている。

【図表Ⅱ-1-14】 創業年別に見た業務範囲

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	無回答	n
全 体		19.7	11.6	17.9	23.7	78.1	32.9	5.4	5.8	3310
創業年別	昭和29年以前	24.8	18.1	20.4	25.1	82.6	45.5	4.6	5.5	637
	昭和30年代	12.5	6.4	14.8	22.2	80.8	26.3	5.2	5.7	582
	昭和40年代	13.4	7.5	15.1	21.8	78.9	24.7	5.3	7.5	776
	昭和50年代	20.6	11.1	18.8	27.1	76.3	28.7	5.7	5.5	494
	昭和60年～平成5年	22.3	13.8	18.0	25.1	75.8	31.0	5.9	5.1	355
	平成6年～平成10年	26.0	13.4	20.5	22.8	70.9	37.8	7.1	4.7	127
	平成11年以降	40.4	20.4	29.8	22.7	74.2	53.8	5.3	2.2	225

\*創業年別は創業年未記入を除く

\*各業務範囲上位2つに網掛け

#### 業務範囲

業務は、設計→製造→検査→設置という工程をたどるが、当社はファブレスで、設計はするが製造は外部委託している。完成品を客先の工場に運び設置する。プラントの設置を行うため建設業の許可を持っている。製紙会社が製造する紙の配合や薬液等について検討し、それを製造するために必要な設備を提案・提供している。機械を制御するシーケンスなども手がけている。

(製紙用設備機器製造 124人 都心地域)

当社の工場では、製品の組立てを行っており、完成品を販売している。部品は、中国の協力会社やアメリカの関連会社で製造したものを輸入している。既製品もオーダーメイドも注文を受けてから組立てるので、在庫を抱えることはない。製造の7割が既製品で、3割がオーダーメイド品である。

当社は、本社（米国）の日本法人で、研究・開発は本社（米国）が行っている。日本向け製品の場合は、当社のアイデアを本社に伝えて商品に反映させる。生産管理も本社で一括して行っており、当社から購買予測を本社へ提出している。日本向けの広報戦略は当社が考えて実施している。

(レジャー用品製造・販売 72人 城北地域)

創業当初は受託加工が中心だったが、上流のものづくりにかかわろうと考え、設計・組立てまで業務を拡大してきた。

業務についての当社の立場は、受託加工か製造請負かで変わってくる。顧客から図面が提供されるものは受託加工業務で、提供がないものは製造請負となる。製造請負の場合、当社で図面を起こす場合と、当社は仕様のみを決めて顧客の方で図面に起こす場合とがある。顧客が社内に設計部門を持っているか否かで、対応が異なる。

当社では、主に機械周辺の部品を作っているが、最近では、顧客からの要望で、機械の電気部分もまとめて請け負う場合もある。電気部分は協力会社に外注し対応している。

(製缶・板金業 15人 城南地域)

## 4. 創業

### (1) 創業年

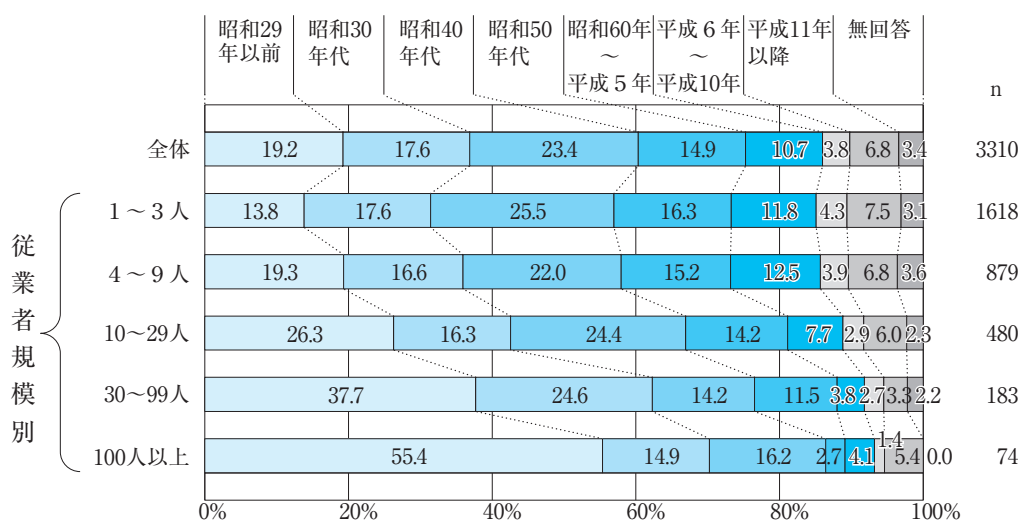
創業年を区分別にみると、[昭和40年代] が23.4%と最も割合が高く、[昭和29年以前] が19.2%、[昭和30年代] が17.6%の順で続いている（図表Ⅱ-1-15）。[昭和50年代]（14.9%）を過ぎると、[昭和60年～平成5年] で10.7%、[平成6年～平成10年]（5年間）で3.8%、[平成11年以降] で6.8%と割合が大幅に下がっており、昭和60年以降の創業は全体の約2割と少ない。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きい企業ほど [昭和29年以前] の割合が高く、「100人以上」では55.4%を占める。「1～3人」と「4～9人」では [昭和40年代] が最も高く、それぞれ25.5%、22.0%である。

[昭和50年代] の創業は従業者規模が大きくなるにつれ、減少傾向にある。

【図表Ⅱ-1-15】 従業者規模別にみた創業年

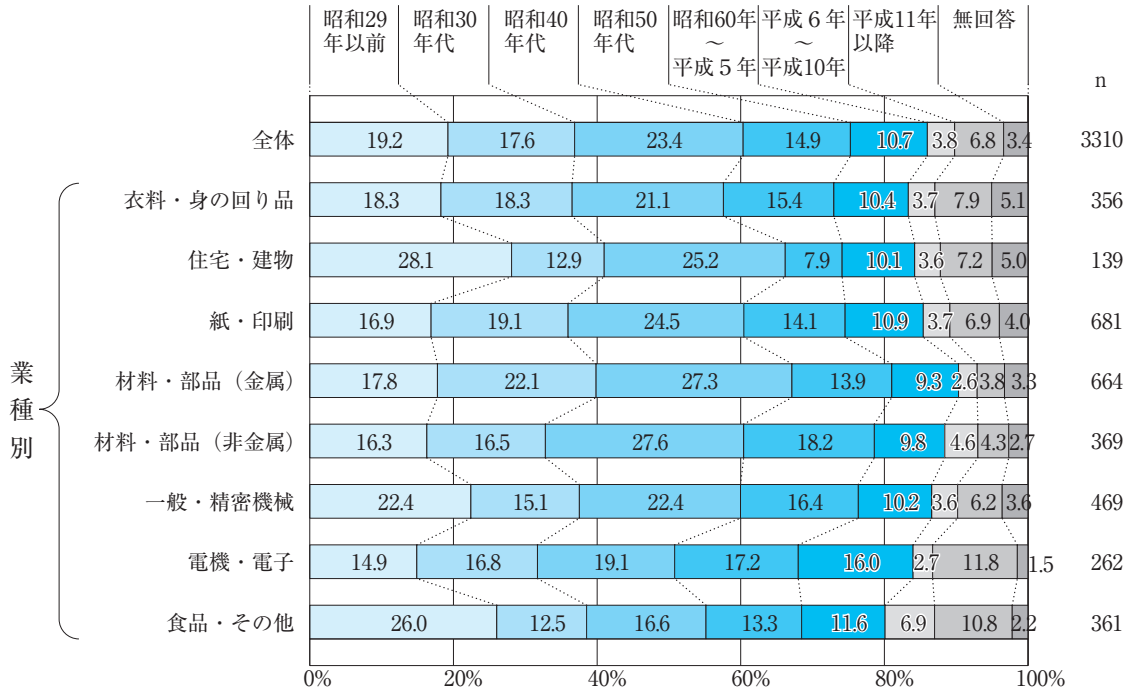


\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、「住宅・建物」と「一般・精密機器」、「食品・その他」はいずれも〔昭和29年以前〕の創業が2割を超えている（図表Ⅱ-1-16）。「材料・部品（金属）」、「材料・部品（非金属）」は、いずれも〔昭和40年代〕の創業が多く、〔平成11年以降〕の創業は少ない。「電機・電子」や「食品・その他」は昭和60年以降の創業が他の業種よりやや高くなっている。

【図表Ⅱ-1-16】 業種別にみた創業年



\*業種別は業種無回答を除く

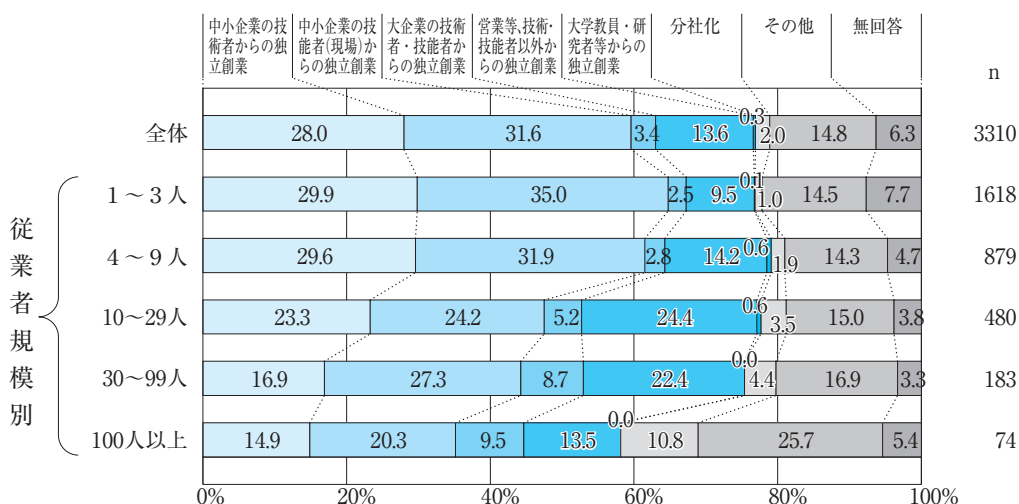
## (2) 創業の経緯

創業の経緯をみていくと、全体では「中小企業の技術者（現場）からの独立創業」（31.6%）が最も多く、「中小企業の技術者からの独立創業」（28.0%）と合わせると中小企業の技術者・技能者からの独立創業が約6割である（図表Ⅱ-1-17）。次いで「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」（13.6%）、「大企業の技術者・技能者からの独立創業」（3.4%）となっている。

### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が小さい企業ほど「中小企業の技術者からの独立創業」と「中小企業の技術者（現場）からの独立創業」の割合が高くなっており、両者を合わせた中小企業の技術者・技能者からの独立創業が「1～3人」では64.9%、「4～9人」では61.5%を占めている。「10～29人」、「30～99人」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」の割合が他の規模より高く、それぞれ24.4%、22.4%と2割を超えている。また、従業者規模が大きくなるほど「大企業の技術者・技能者からの独立創業」や「分社化」の割合が高い。

【図表Ⅱ-1-17】 従業者規模別にみた創業の経緯

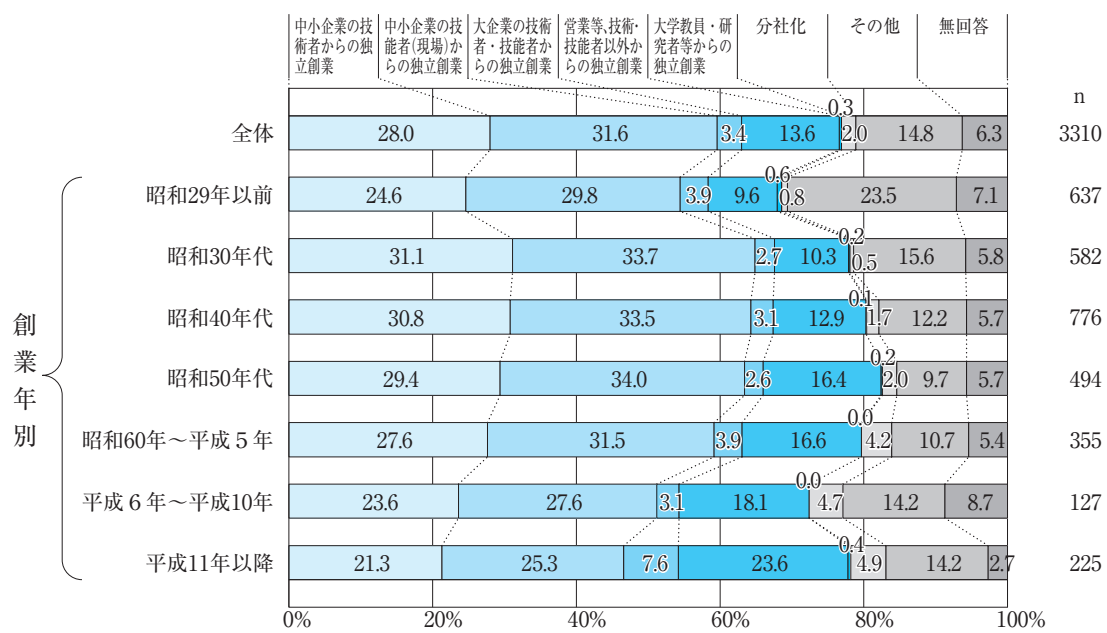


\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 創業の年別

創業の経緯を創業年別にみていく（図表Ⅱ-1-18）。[中小企業の技術者からの独立創業]と[中小企業の技能者（現場）からの独立創業]を合わせた中小企業の技術者・技能者からの独立創業は「昭和30年代」が64.8%、次いで「昭和40年代」が64.3%、「昭和50年代」が63.4%といずれも6割を超えているが、その後減少傾向にあり、「平成11年以降」は46.6%まで低下している。[大企業の技術者・技能者からの独立創業]をみると平成10年以前は2.6%～3.9%の割合で推移していたが、「平成11年以降」では7.6%と割合が高くなっている。[営業等、技術・技能者以外からの独立創業]や[分社化]は近年になるにつれ割合が高くなっており、特に[営業等、技術・技能者以外からの独立創業]は「昭和29年以前」の9.6%に対し「平成11年以降」では23.6%まで増加している。

【図表Ⅱ-1-18】 創業年別にみた創業の経緯

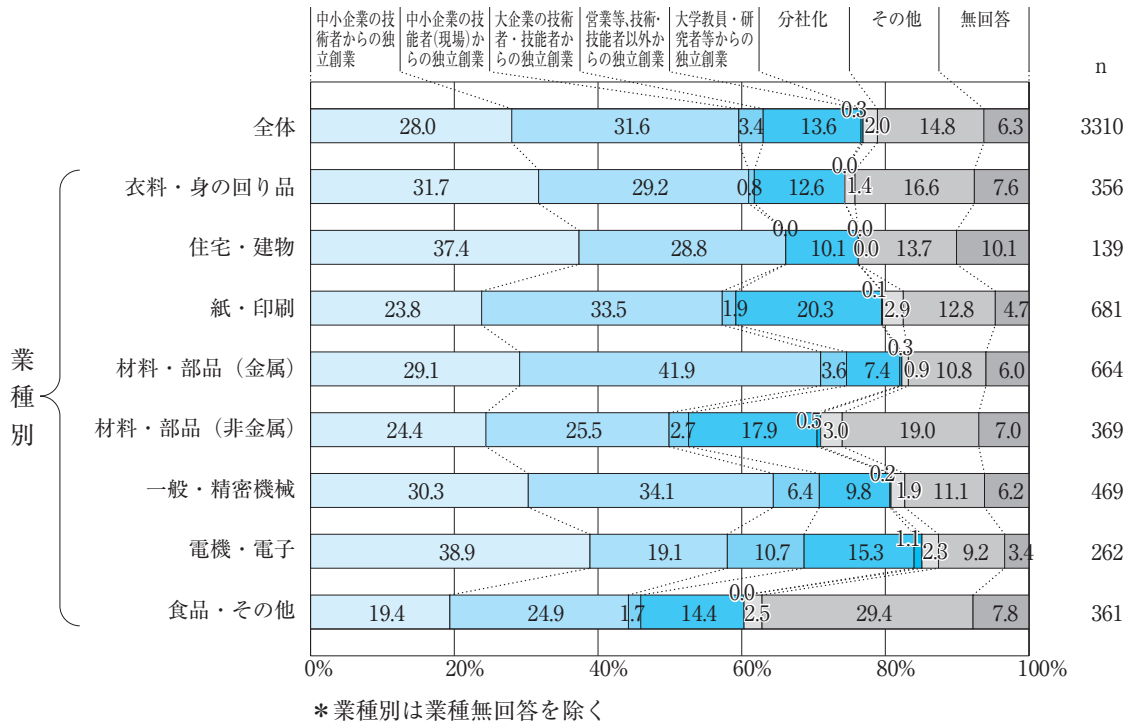


\* 創業年別は創業年未記入を除く

### ③ 業種別

業種別にみると、「中小企業の技術者からの独立創業」と「中小企業の技能者（現場）からの独立創業」を合わせた割合は「材料・部品（金属）」（71.0%）や「住宅・建物」（66.2%）、「一般・精密機械」（64.4%）、「衣料・身の回り品」（60.9%）といった業種が高く、「食品・その他」は44.3%と低い（図表Ⅱ-1-19）。「紙・印刷」と「材料・部品（非金属）」は「営業等、技術・技能者以外からの独立創業」がそれぞれ20.3%、17.9%と他の業種より高く、「電機・電子」は「大企業の技術者・技能者からの独立創業」が10.7%と他の業種と比較して高い。

【図表Ⅱ-1-19】 業種別にみた創業の経緯





## 創業の経緯

第一次バイオブームが30年前頃に起きたが、その頃日本はバイオ分野の研究が遅れており、研究者の多くは、アメリカやヨーロッパなど海外に勉強に行き、帰国して医薬や検査の研究を行っていた。当社はその頃に起業した。

前社長は大学で農芸化学を専攻し、微生物やたんぱく質について学んでいたことから、バイオ関連の米国企業の日本国内販売部門に就職した。試薬製造・販売の事業を思いついたが、勤めていた会社では成功するかわからないとのことで支援が得られず、退職して独立した。まずは、研究や品質管理に役立つものに特化して、ものづくり販売を始めた。

(試薬製造・販売 5人 多摩地域)

名古屋の電解研磨装置の製造会社の東京拠点として設立し、当初は、東京の顧客を招くショールームも兼ねて装置の販売が主だった。

その後、少しずつ電解研磨等の部品加工の依頼が多くなった。半導体は多品種小ロット生産で、多くても何千個単位の取引で他と比べるとロット数が少ない。ただ、ちょうど日本の半導体産業が大きく成長した時期と重なり、受託加工の依頼が増え、装置メーカーとして培ってきた当社の技術を活用できるチャンスとなった。顧客の依頼に応じて業態を変化させた結果、現在では、装置の販売より部品加工の受注がメインとなっている。

(半導体製造装置部品製造 9人 多摩地域)

## 第2章 経営状況と課題

### 第1節 経営状況

#### 1. 売上高と利益の状況

##### (1) 3年前と比較した年間売上高

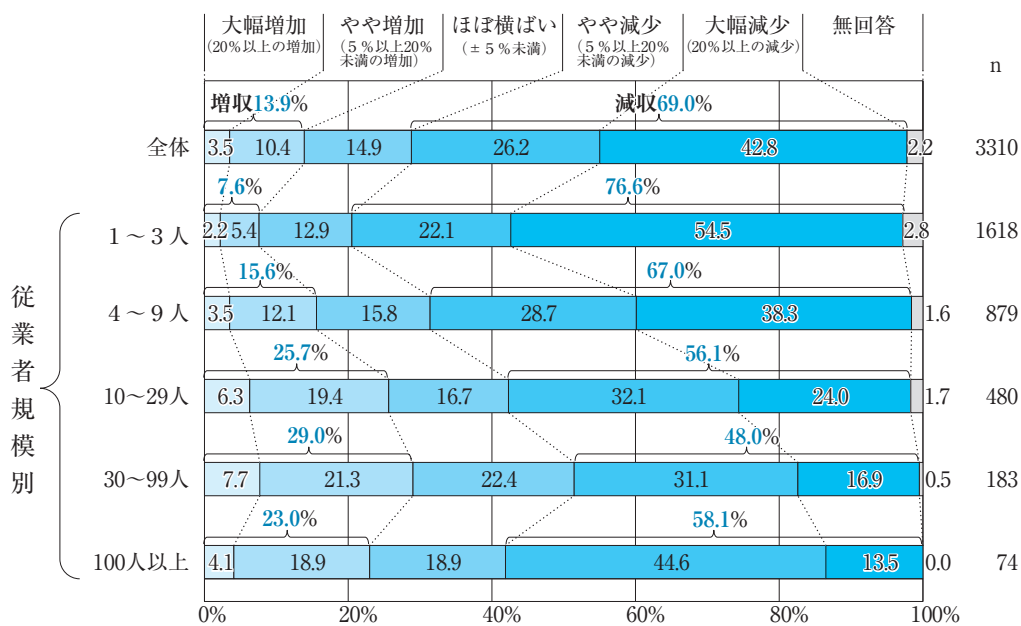
3年前と比較した年間売上高をみると、「大幅増加」が3.5%、「やや増加」が10.4%にとどまるのに対し、「やや減少」が26.2%、「大幅減少」が42.8%と約7割の企業が減収となっている（図表Ⅱ-2-1）。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」は「大幅減少」が54.5%と半数を超えており、「やや減少」（22.1%）と合わせると8割弱が減収である。「30～99人」までは従業者規模が大きくなるにつれ、「大幅増加」、「やや増加」と「ほぼ横ばい」の割合が増加している。一方で「100人以上」は「やや減少」（44.6%）の占める割合が他の従業者規模より大きい。

なお、減収の割合が最も少ない「30～99人」においても「やや減少」（31.1%）と「大幅減少」（16.9%）が合わせて約半数を占めている。

【図表Ⅱ-2-1】 従業者規模別にみた3年前と比較した年間売上高



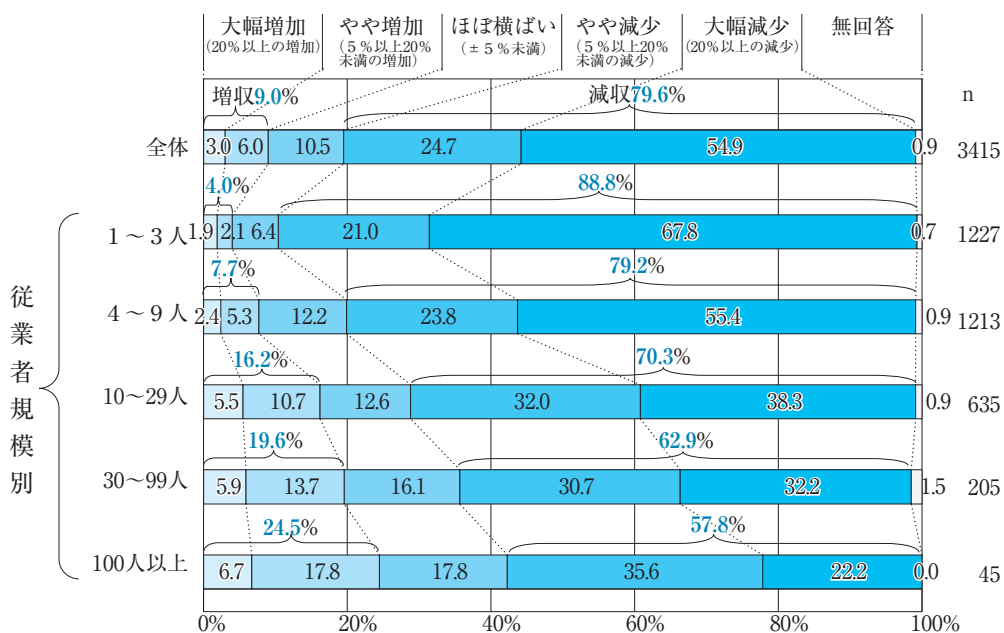
\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 前回調査との比較

前回の調査と比較すると、前回は増収している企業の割合が9.0%であったのに対し、今回の調査結果では13.9%と4.9ポイント上昇している（図表Ⅱ-2-2）。また、減収企業は79.6%から69.0%と10.6ポイント減少している。前回調査を行ったのはリーマンショック後の落ち込みが最も大きい時期であり、3年前の状況から回復傾向にあることが読み取れる。

従業者規模別にみると、99人以下の企業では前回の調査結果より今回の調査結果の方が増収の割合が上がっている。一方で「100人以上」については増収の割合が24.5%から23.0%と若干下がっており、かつ減収の割合が57.8%から58.1%と若干上がっていることから、引き続き厳しい状況にあるといえる。また従業者規模を問わず共通して「ほぼ横ばい」のポイントが3年前より増えている。

【図表Ⅱ-2-2】 従業者規模別にみた3年前と比較した年間売上高（前回調査）

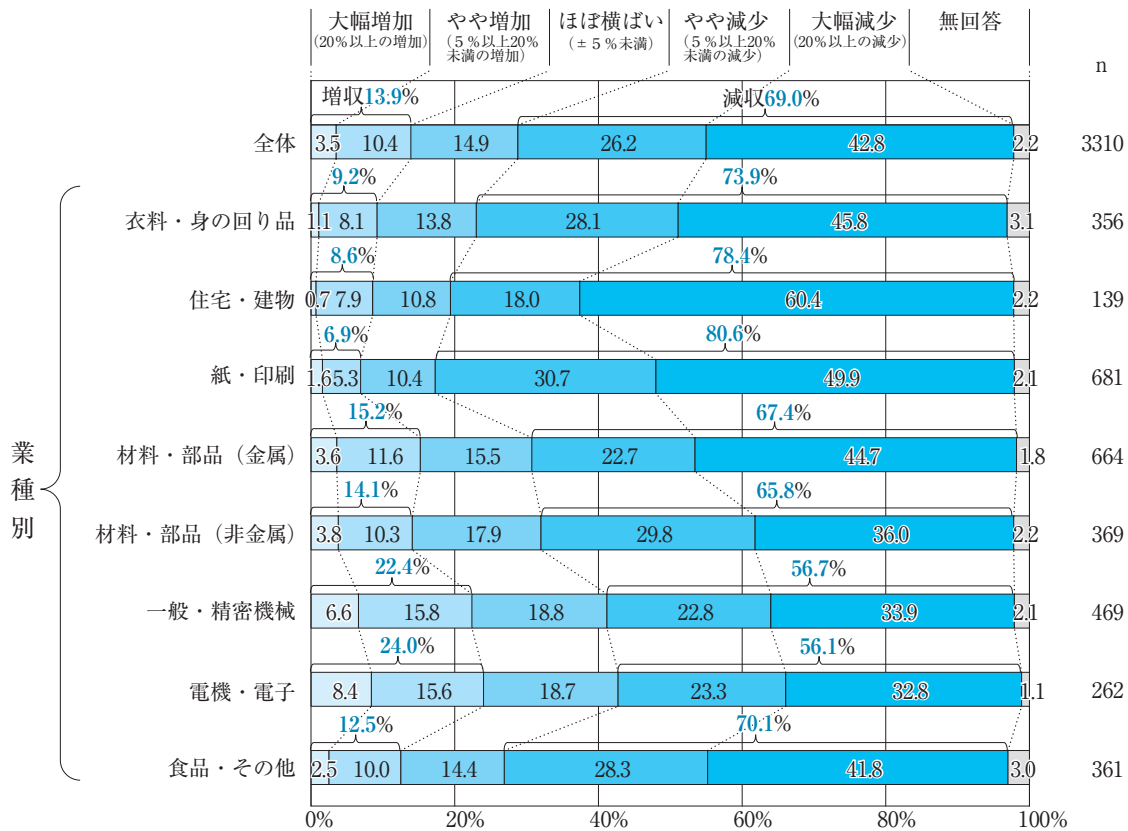


\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く  
\* 前回調査より再編加工

### ③ 業種別

業種別に3年前と比較した年間売上高の変化をみると、「住宅・建物」は「大幅減少」の割合が60.4%と他の業種より特に高い（図表Ⅱ-2-3）。「紙・印刷」、「衣料・身の回り品」、「食品・その他」も「やや減少」と「大幅減少」を合わせた減収の割合が7割を超えている。一方、「一般・精密機械」と「電機・電子」は増収の割合がそれぞれ22.4%、24.0%と他の業種と比較して高くなっている。

【図表Ⅱ-2-3】 業種別にみた3年前と比較した年間売上高



\*業種別は業種無回答を除く

(2) 3年前と比較した経常損益の変化

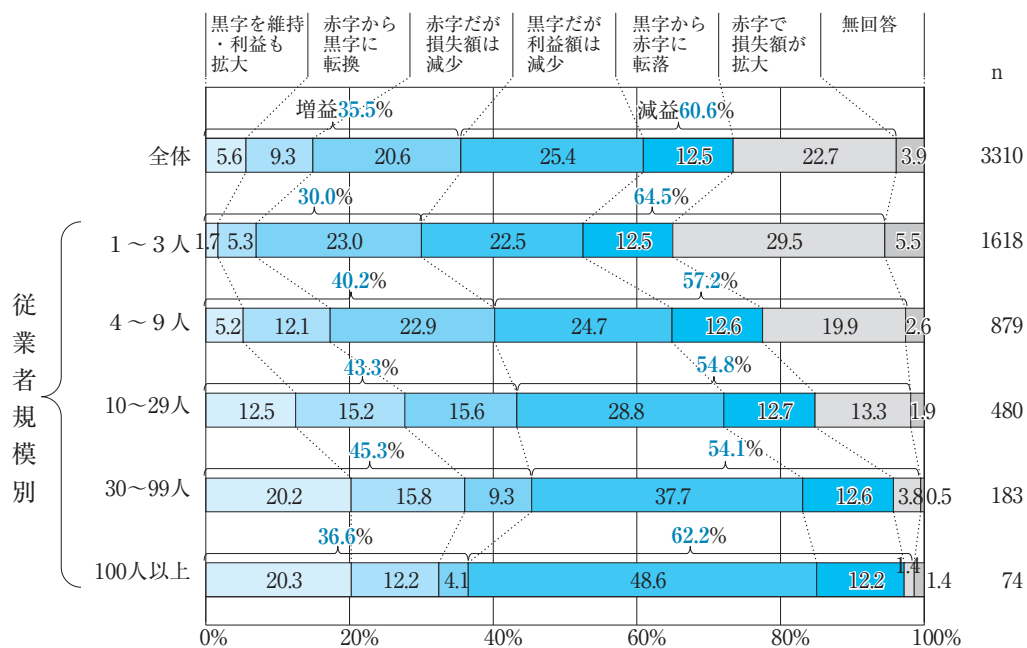
3年前と比較した経常損益の変化についてみると、3年前から減益となった企業（[黒字だが利益額は減少]（25.4%）、[黒字から赤字に転落]（12.5%）、[赤字で損失額が拡大]（22.7%）の合計）は、全体の60.6%を占める（図表Ⅱ-2-4）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」は「赤字で損失額が拡大」が29.5%と他の従業者規模と比較して最も高い。「4～9人」、「10～29人」、「30～99人」では、減益となった企業の割合はそれほど変わらないが、従業者規模が大きくなるほど「黒字だが利益額は減少」と答えた企業の占める割合が大きくなる。また、「100人以上」では「黒字を維持・利益も拡大」が20.3%と全体より高いが、一方で「黒字だが利益額は減少」と回答した企業の割合が48.6%で他の規模と比べて最も高い。

99人以下では、従業者規模が大きくなるほど増益した企業の割合も増えているが、「100人以上」では、増益した企業の割合がやや少なくなっている。

【図表Ⅱ-2-4】 従業者規模別にみた3年前と比較した経常損益の変化



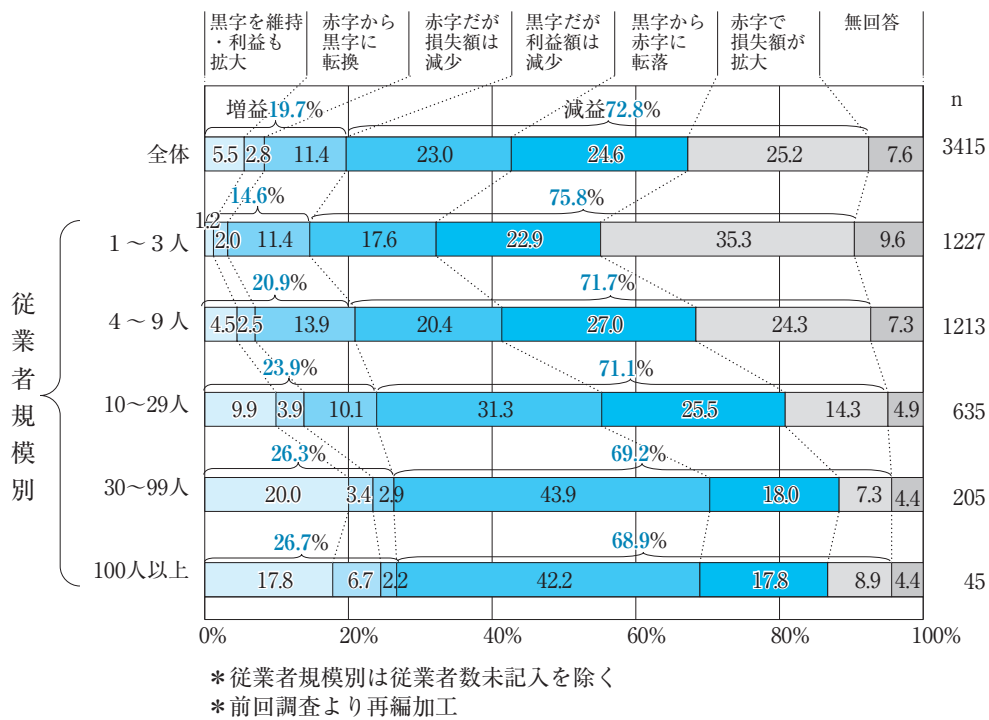
\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

## ② 前回調査との比較

前回の調査と比較すると、今回の調査での増益企業の割合は35.5%と前回の調査結果19.7%よりも15.8ポイント高くなっており、経常損益の面でもリーマンショックからの回復がうかがえる（図表Ⅱ-2-5）。

従業員規模別にみると、すべての規模で増益企業の割合が増えており、「1～3人」では15.4ポイント、「4～9人」、「10～29人」、「30～99人」では19ポイント以上、「100人以上」では9.9ポイントそれぞれ増えている。

【図表Ⅱ-2-5】 従業員規模別にみた3年前と比較した経常損益の変化（前回調査）

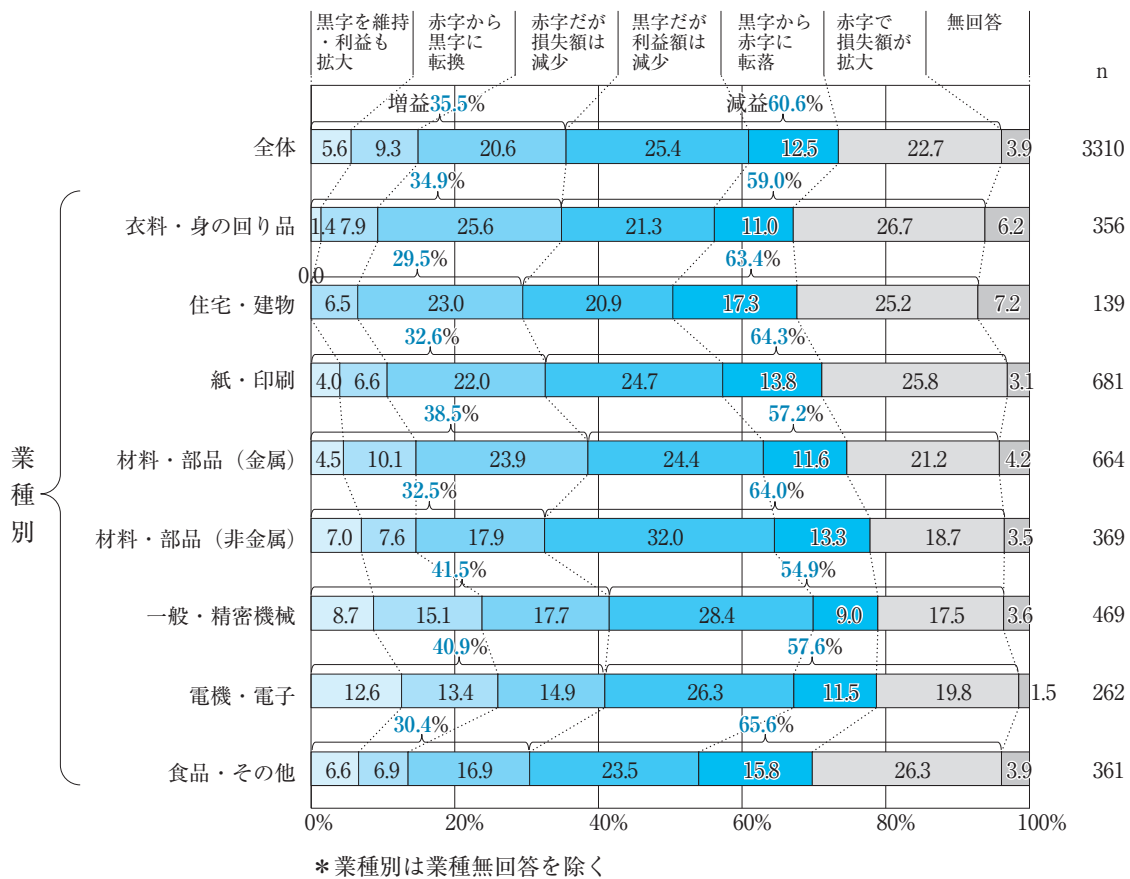


## ③ 業種別

経常損益の変化を業種別にみると、いずれの業種においても増益より減益の割合が上回っている（図表Ⅱ-2-6）。全体より減益企業の割合が多い業種は「食品・その他」（65.6%）、「紙・印刷」（64.3%）、「材料・部品（非金属）」（64.0%）、「住宅・建物」（63.4%）となっている。「衣料・身の回り品」における減益企業の割合は、全体を若干下回ってはいるものの「赤字で損失額が拡大」の割合が26.7%と全業種の中で最も高い。

増益した企業の割合が比較的高いのは「一般・精密機械」（41.5%）、「電機・電子」（40.9%）、「材料・部品（金属）」（38.5%）となっている。

【図表Ⅱ-2-6】 業種別にみた3年前と比較した経常損益の変化



(3) 売上高と経常損益の両面からみた企業の業績

売上高の増減と経常損益の増減の両面から企業業績の分布をみると、過半数の企業が減収減益であり、増収増益の企業は約1割となった（図表Ⅱ-2-7）。また、減収増益が19.2%と、売上を増やせない中でも増益に努力している企業が約2割ある。

【図表Ⅱ-2-7】 企業業績の分布

		経常損益別		n = 3,166
		増益	減益	
売上高増減別	増収	10.7	3.7	
	横ばい	7.1	8.1	
	減収	19.2	51.2	

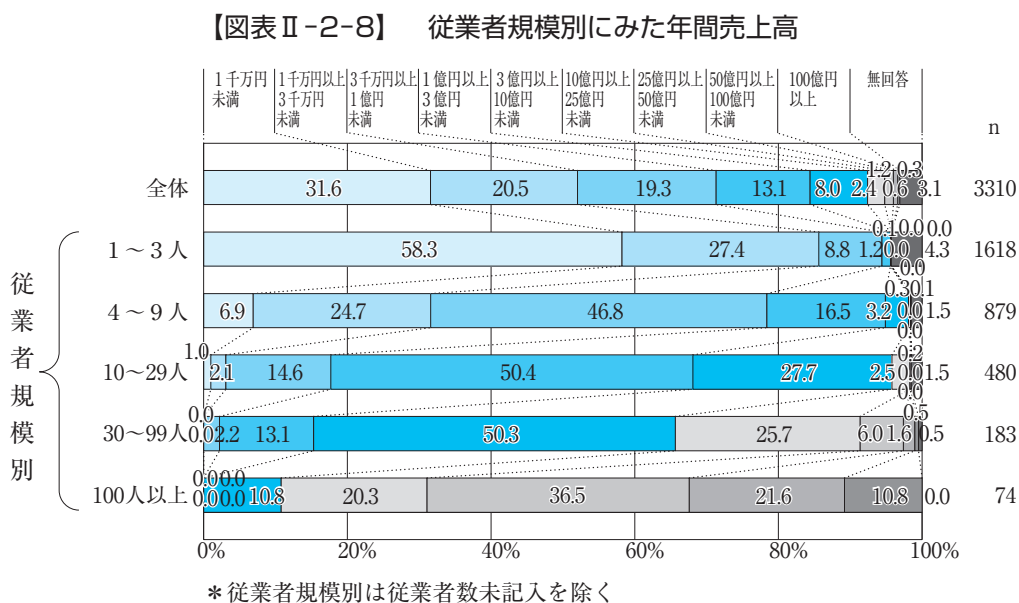
\*無回答を除く

#### (4) 年間売上高

年間売上高をみると [1千万円未満] が31.6%、[1千万円以上3千万円未満] が20.5%、[3千万円以上1億円未満] が19.3%であり、1億円未満の区分で71.4%を占める (図表Ⅱ-2-8)。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、最も多い売上高規模は、「1～3人」は、[1千万円未満] (58.3%)、「4～9人」は、[3千万円以上1億円未満] (46.8%)、「10～29人」は、[1億円以上3億円未満] (50.4%)、「30～99人」は、[3億円以上10億円未満] (50.3%)、「100人以上」は、[25億円以上50億円未満] (36.5%) となっており、売上高と従業者規模の間には正の相関関係がある。

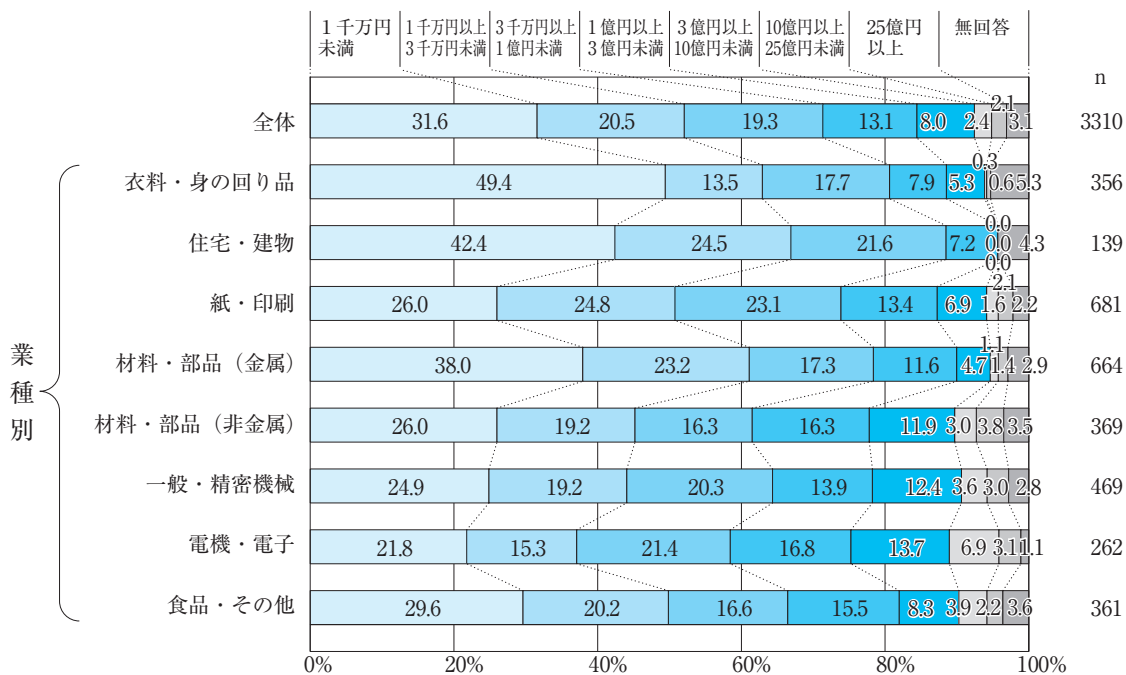


##### ② 業種別

業種別では「衣料・身の回り品」、「住宅・建物」、「材料・部品 (金属)」で [1千万円未満] の割合が高い (図表Ⅱ-2-9)。一方、「材料・部品 (非金属)」、「一般・精密機械」、「電機・電子」は比較的売上高規模が大きく、特に「電機・電子」は、1億円以上の割合が合計で40.5%と、全業種中最も高くなっている。



【図表Ⅱ-2-9】 業種別にみた年間売上高

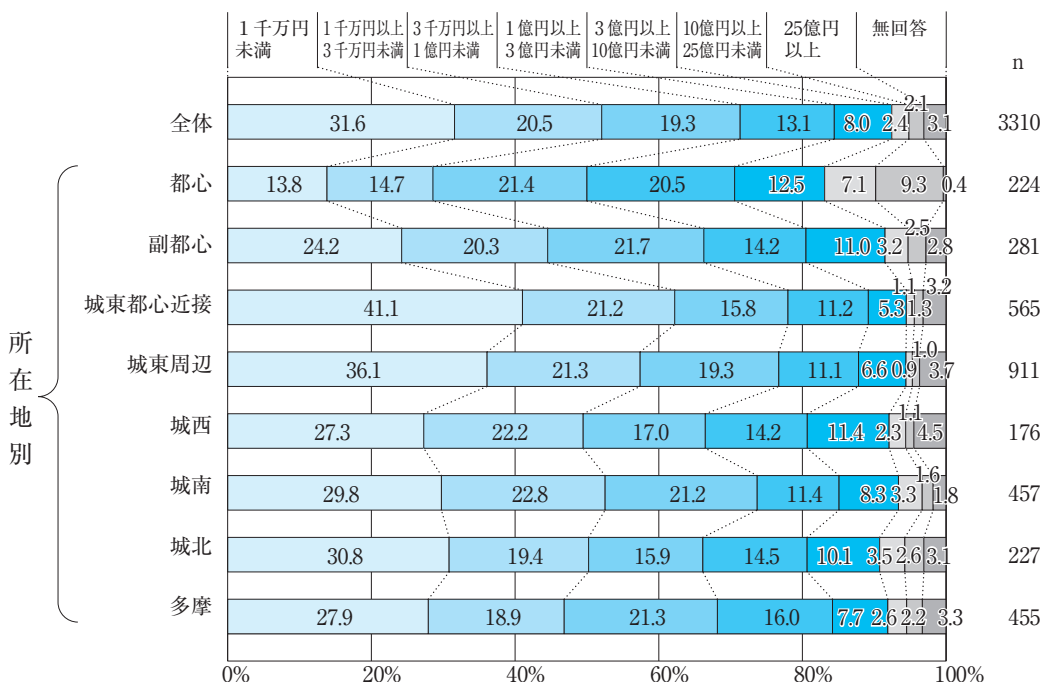


\*業種別は業種無回答を除く

③ 所在地別

所在地ごとに年間売上高をみると、「都心」は1億円以上の割合が約半数を占めており、売上規模の大きい企業が多い(図表Ⅱ-2-10)。「城東都心近接」と「城東周辺」では、3千万円未満の小規模企業がそれぞれ62.3%、57.4%を占めている。

【図表Ⅱ-2-10】 所在地別にみた年間売上高



\*所在地別は所在地未記入を除く

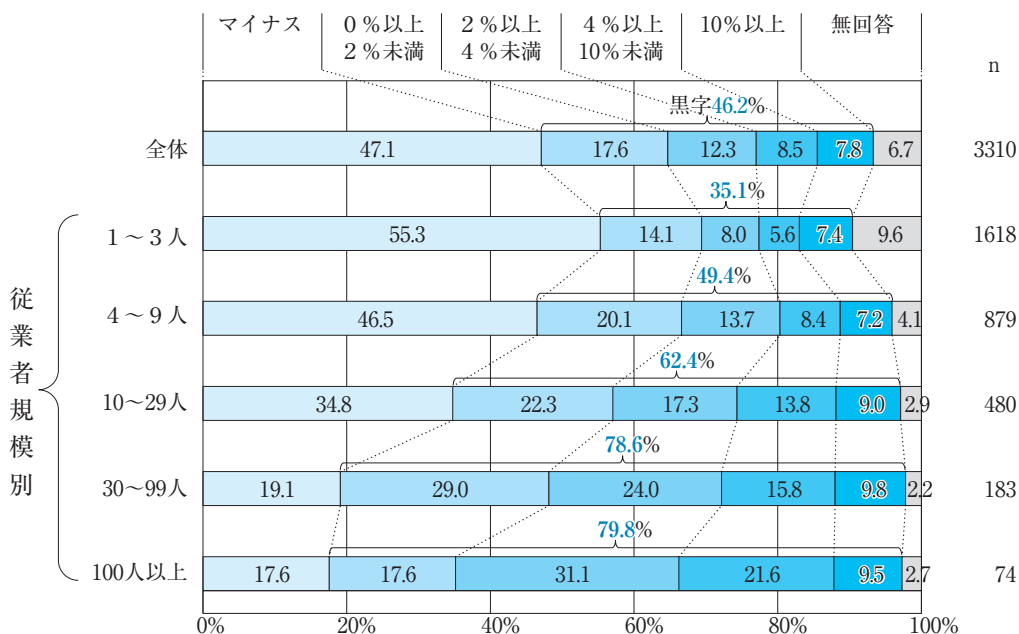
### (5) 経常利益率

売上高経常利益率（以下「経常利益率」とする）についてみると、[マイナス]の赤字企業が47.1%で、黒字企業が46.2%と拮抗している。経常利益率 [10%以上]の会社は全体の7.8%であった（図表Ⅱ-2-11）。

#### ① 従業員規模別

従業員規模別にみると、「1～3人」では、経常利益率が[マイナス]の企業が55.3%を占めるが、従業員規模が大きいくほど[マイナス]の割合は少なくなり、「100人以上」では17.6%となっている。また、[10%以上]の高い経常利益率となっている企業は、従業員規模によらず、一定割合（7～10%程度）存在している。

【図表Ⅱ-2-11】 従業員規模別にみた経常利益率



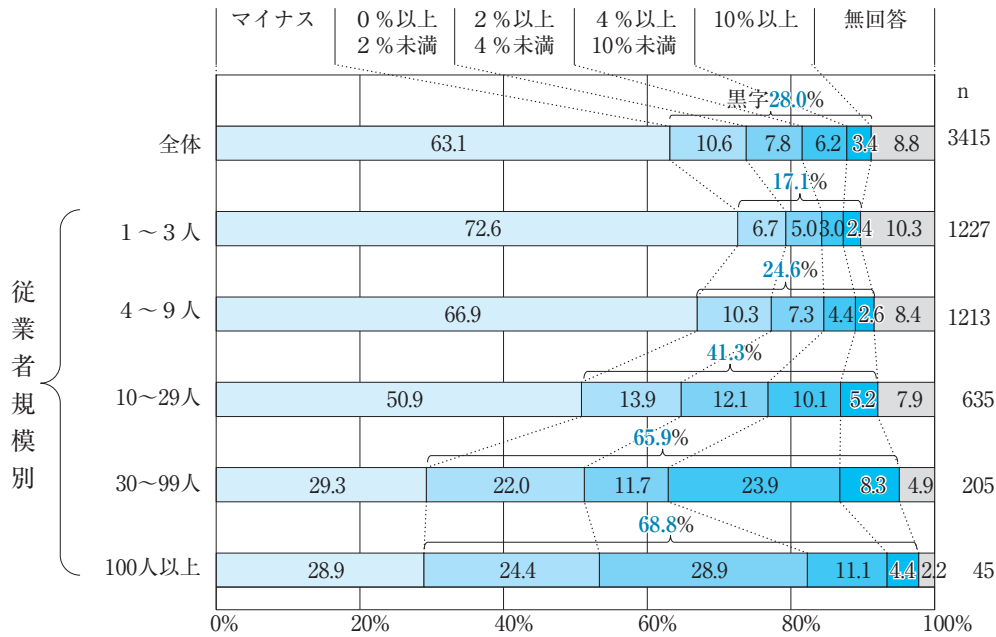
\* 従業員規模別は従業員数未記入を除く

② 前回調査との比較

前回の調査では黒字が28.0%であったのに対し、今回は46.2%と18.2ポイント増えている（図表Ⅱ-2-12）。

従業者規模別にみても、各規模とも前回より黒字企業の割合が増えている。規模ごとの増加割合の内訳は、「1～3人」が18.0ポイント、「4～9人」が24.8ポイント、「10～29人」が21.1ポイント、「30～99人」が12.7ポイント、「100人以上」が11.0ポイントとなっており、29人以下の企業の増加幅が比較的大きい。

【図表Ⅱ-2-12】 従業者規模別にみた経常利益率（前回調査）

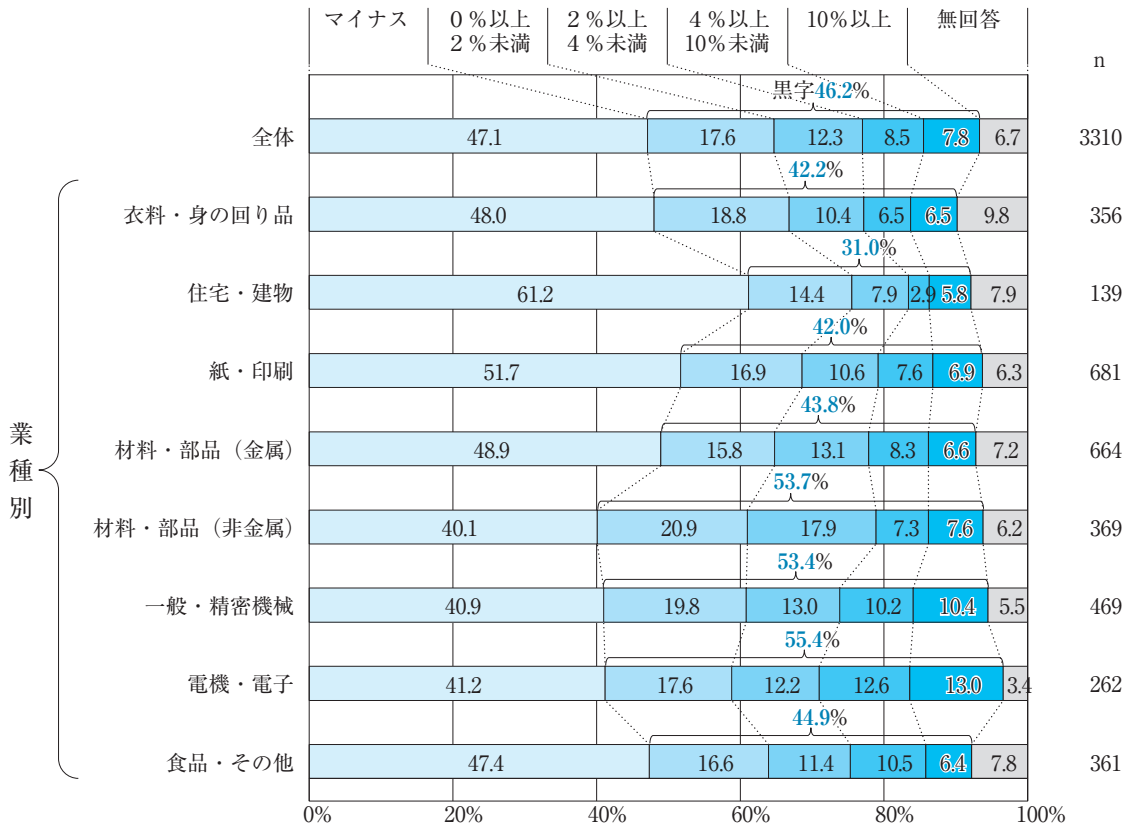


\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く  
\* 前回調査より再編加工

③ 業種別

業種別にみると、いずれの業種においても経常利益率が「マイナス」（赤字）の企業が4割を超えている（図表Ⅱ-2-13）。特に「住宅・建物」（61.2%）、「紙・印刷」（51.7%）では、赤字企業の割合が多くなっている。一方、「材料・部品（非金属）」、「一般・精密機械」、「電機・電子」は、黒字企業が半数を超えている。

【図表Ⅱ-2-13】 業種別にみた経常利益率



\*業種別は業種無回答を除く

## 2. 営業・販売の状況

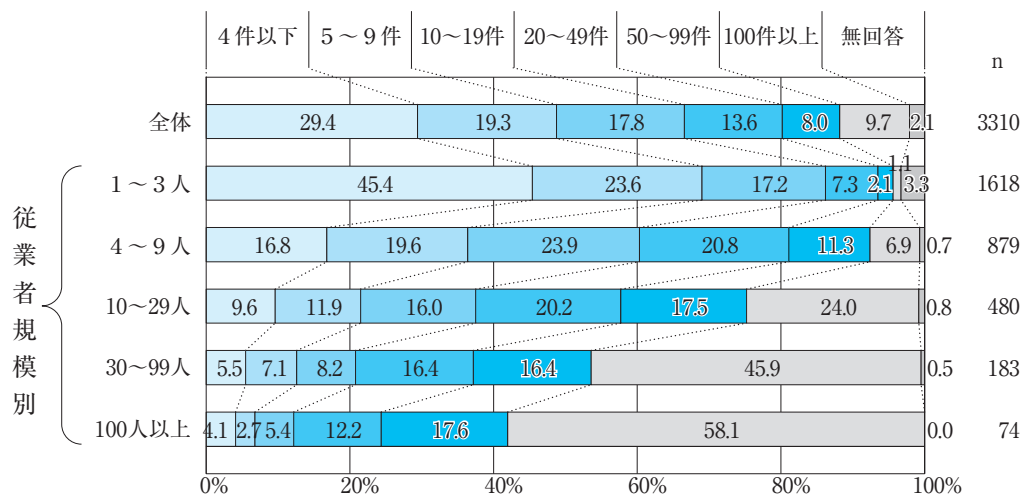
### (1) 得意先件数

得意先件数は、[4件以下]が29.4%と最も多く、[5～9件]が19.3%、[10～19件]が17.8%と続く（図表Ⅱ-2-14）。[100件以上]の得意先がある企業は1割程度である。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、全体的に従業者規模が大きくなるほど得意先の件数も増加する。「1～3人」では、得意先が9件以下の企業が約7割を占める。「4～9人」では、得意先が[10～19件]（23.9%）という企業が最も多いが、10人以上の各区分では、得意先が[100件以上]という企業の割合が最も多くなり、「100人以上」では6割近くに達する。

【図表Ⅱ-2-14】 従業者規模別にみた得意先件数

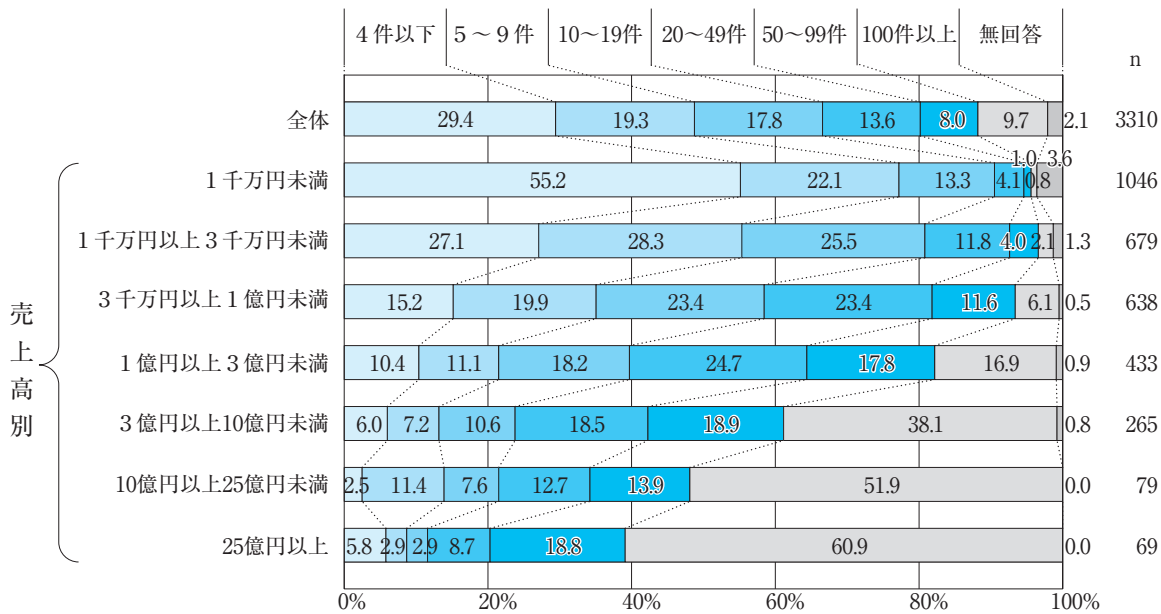


\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

### ② 年間売上高と得意先件数の関係

年間売上高と得意先件数の関係を見ると、売上高が大きい企業ほど得意先件数が多い傾向にある（図表Ⅱ-2-15）。「1千万円未満」では、得意先が「4件以下」の割合が55.2%で最も多いが、3億円以上の企業では得意先が「100件以上」の割合が最も多い。特に「25億円以上」の企業では、得意先が「100件以上」ある割合が6割となっている。

【図表Ⅱ-2-15】 年間売上高別にみた得意先件数

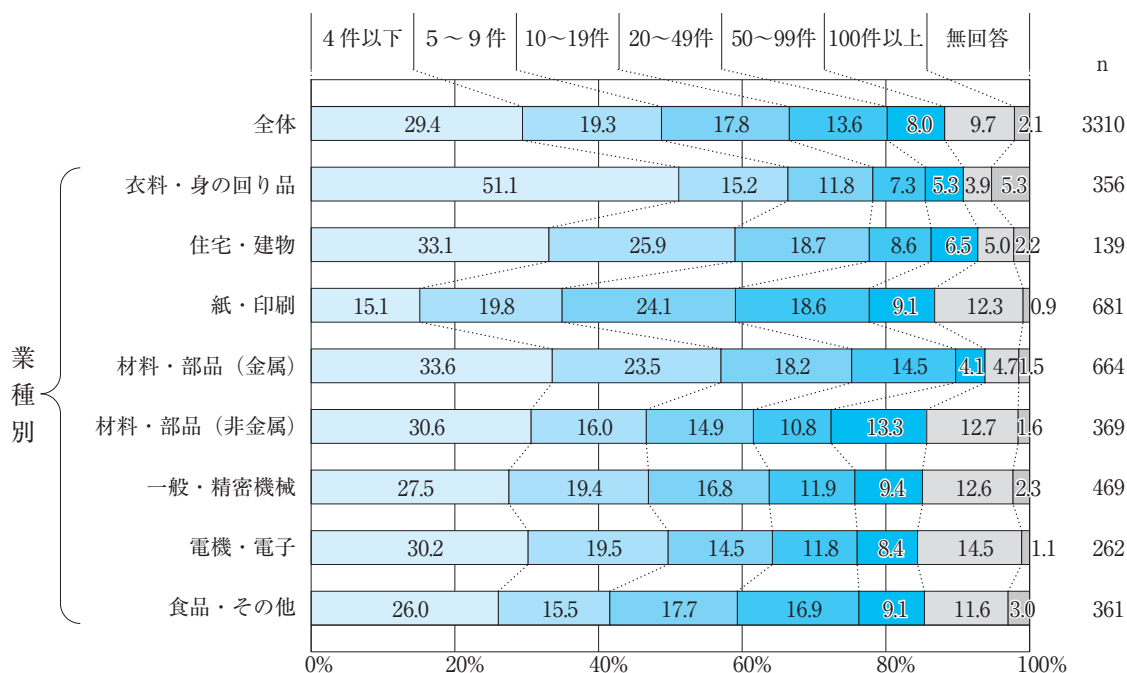


\*年間売上高別は年間売上高無回答を除く

### ③ 業種別

業種別にみると、「衣料・身の回り品」は、得意先が「4件以下」の企業が51.1%と、他の業種と比較しても特に高い（図表Ⅱ-2-16）。また、「住宅・建物」、「材料・部品（金属）」で、得意先が9件以下の企業が約6割となっている。一方、「紙・印刷」では、得意先が「4件以下」の企業の割合が15.1%と他の業種に比べて最も低く、多数の得意先を持つ傾向がみられる。

【図表Ⅱ-2-16】 業種別にみた得意先件数



\*業種別は業種無回答を除く

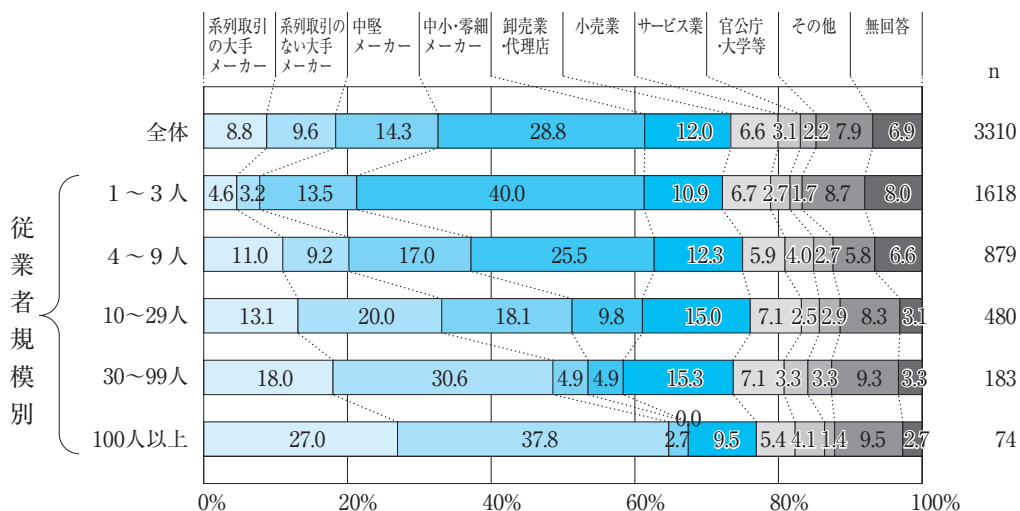
(2) 売上高第1位の得意先の属性

売上高第1位の得意先の属性をみると、[中小・零細メーカー]が28.8%と最も多く、次いで[中堅メーカー]（14.3%）、[卸売業・代理店]（12.0%）、[系列取引のない大手メーカー]（9.6%）となっている（図表Ⅱ-2-17）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者数の少ない企業では、[中小・零細メーカー]を主要得意先とする企業の割合が多い。従業者規模が大きくなるほどこの割合は減少し、大手メーカーと主に取引をしている企業の割合が多くなる。「100人以上」では全体の約3割が[系列取引の大手メーカー]と取引している。

【図表Ⅱ-2-17】 従業者規模別にみた売上高第1位の得意先の属性

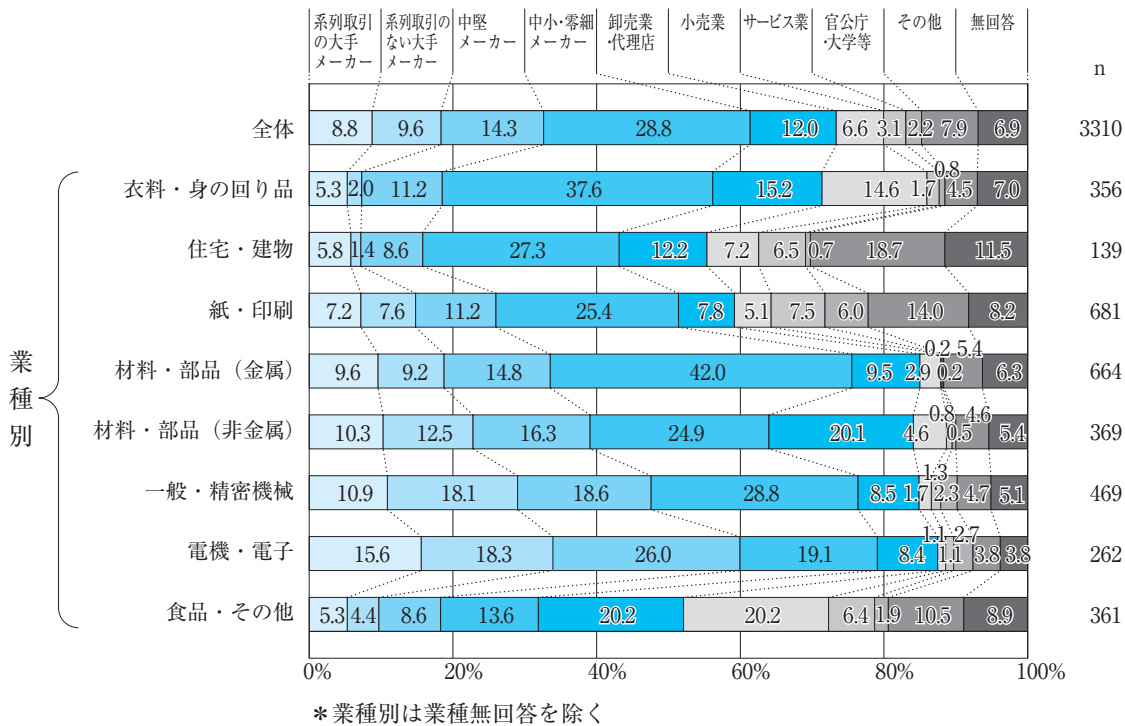


\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

## ② 業種別

業種別にみると、「一般・精密機械」と「電機・電子」では、主要取引先が大手・中堅メーカーであるところが多い（図表Ⅱ-2-18）。一方、「材料・部品（金属）」、「衣料・身の回り品」では、[中小・零細メーカー]との取引が多い。また、「材料・部品（非金属）」と「食品・その他」では、[卸売業・代理店]との取引が、「紙・印刷」業種では、[官公庁・大学等]との取引が、他の業種に比べて高くなっている。

【図表Ⅱ-2-18】 業種別にみた売上高第1位の得意先の属性



## (3) 主要得意先の所在地

主要得意先の所在地についてみると、[23区内]が78.8%と最も高く、次いで[埼玉・神奈川・千葉の各県]の38.8%となっている（図表Ⅱ-2-19）。一方、[多摩]や[埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域]は、それぞれ14.7%、12.9%と比較的少ない。また、主要得意先が[海外]にある企業が3.8%あった。

### ① 所在地別

所在地別にみると、「都心」は[23区内]が最も多いが、[埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域]（17.0%）、[関東地域以外の国内]（34.8%）、[海外]（7.6%）が他の地域と比べて多い。「副都心」「城東都心近接」は、[23区内]が88.3%、90.6%と他と比べて特に高い。一方、「多摩」は[多摩]での取引が6割と高く、また[海外]も7.5%と他の地域と比べて高い。



【図表Ⅱ-2-19】 所在地別にみた主要得意先の所在地

(複数回答：%)

		23区内	多摩	埼玉・神奈川・千葉の各県	埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域	関東地域以外の国内	海外	無回答	n
全 体		78.8	14.7	38.8	12.9	23.1	3.8	1.4	3310
所在地別	都 心	84.4	9.4	41.5	17.0	34.8	7.6	0.9	224
	副 都 心	88.3	11.0	32.0	13.2	19.2	3.2	1.4	281
	城東都心近接	90.6	4.4	28.5	10.3	18.2	1.2	1.4	565
	城 東 周 辺	85.3	5.3	39.6	10.0	19.0	2.3	1.4	911
	城 西	81.3	14.2	40.3	16.5	26.1	4.5	1.7	176
	城 南	77.9	7.7	50.5	14.9	28.4	4.2	2.0	457
	城 北	83.3	7.0	41.9	12.3	21.6	4.8	0.4	227
	多 摩	40.7	62.4	38.2	16.9	28.1	7.5	1.1	455

\*所在地別は所在地未記入を除く

\*各得意先の所在地における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、すべての業種で得意先の所在地は「23区内」の割合が最も高く過半数を超えている（図表Ⅱ-2-20）。なかでも「紙・印刷」、「衣料・身の回り品」が92.7%、88.2%とその割合が非常に高い。一方、「電機・電子」、「一般・精密機械」は、「埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域」で26.0%、23.9%、「関東地域以外の国内」で45.0%、38.0%、「海外」で12.6%、11.5%とそれぞれの上位となっており、取引が広域化していることがみてとれる。

【図表Ⅱ-2-20】 業種別にみた主要得意先の所在地

(複数回答：%)

		23区内	多摩	埼玉・神奈川・千葉の各県	埼玉・神奈川・千葉以外の関東地域	関東地域以外の国内	海外	無回答	n
全 体		78.8	14.7	38.8	12.9	23.1	3.8	1.4	3310
業種別	衣 料 ・ 身 の 回 り 品	88.2	6.5	20.2	5.3	15.7	0.8	4.2	356
	住 宅 ・ 建 物	80.6	15.1	36.7	5.0	5.8	0.0	1.4	139
	紙 ・ 印 刷	92.7	10.9	26.1	7.0	7.9	0.7	0.4	681
	材 料 ・ 部 品 ( 金 属 )	75.3	13.3	45.3	9.2	19.6	1.1	0.9	664
	材 料 ・ 部 品 ( 非 金 属 )	75.9	14.1	48.5	16.8	32.0	4.6	0.8	369
	一 般 ・ 精 密 機 械	68.0	16.2	53.3	23.9	38.0	11.5	1.5	469
	電 機 ・ 電 子	56.5	34.4	48.1	26.0	45.0	12.6	1.1	262
	食 品 ・ そ の 他	82.8	16.9	34.6	13.6	28.8	1.9	1.7	361

\*業種別は業種無回答を除く

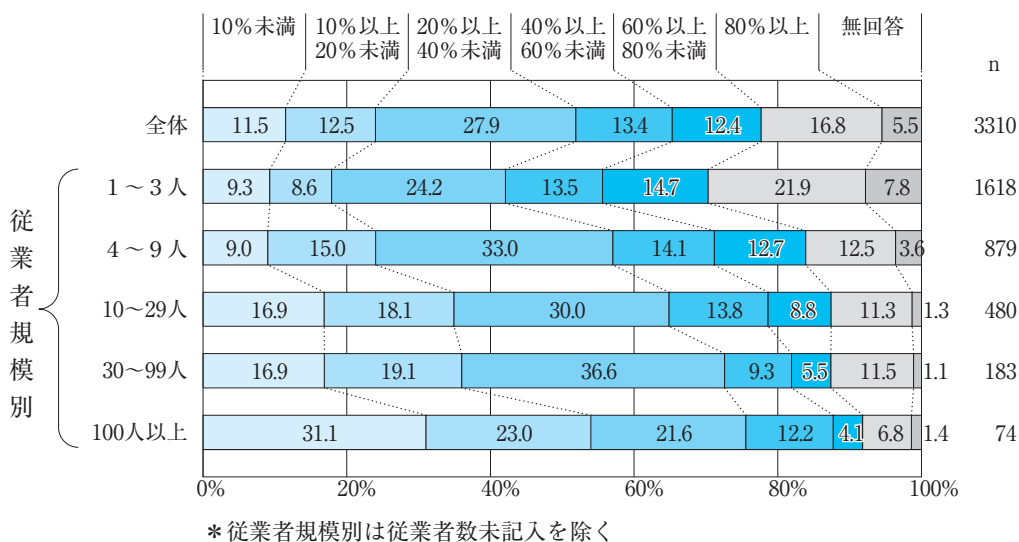
\*各得意先の所在地における上位2つに網掛け

#### (4) 売上依存度

売上高第1位の得意先への売上依存度をみると、「20%以上40%未満」が27.9%で最も高い（図表Ⅱ-2-21）。

従業者規模別にみると、「1～3人」では、一社への売上依存度が「80%以上」の企業が21.9%と比較的多いが、従業者規模が大きくなるにつれて一社への売上依存度は低くなっている。「100人以上」では、一社への売上依存度が20%未満の割合が54.1%となっている。

【図表Ⅱ-2-21】 従業者規模別にみた売上依存度



#### (5) 取引条件の決定

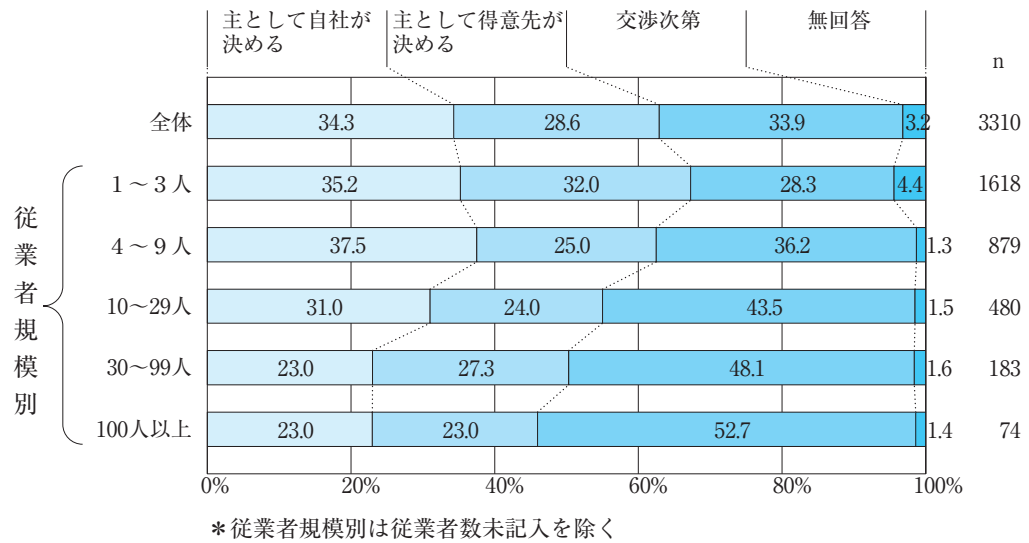
##### ① 価格

売上高第1位の得意先との取引条件（価格）の決め方についてみると、「主として自社が決める」（34.3%）が最も多く、次いで「交渉次第」（33.9%）、「主として得意先が決める」（28.6%）であった（図表Ⅱ-2-22）。

##### ア. 従業者規模別

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるにつれ、交渉によって条件を決める会社が多くなっている。また、従業者数9人以下の小規模な企業では、取引条件を「主として自社が決める」企業が比較的多い。

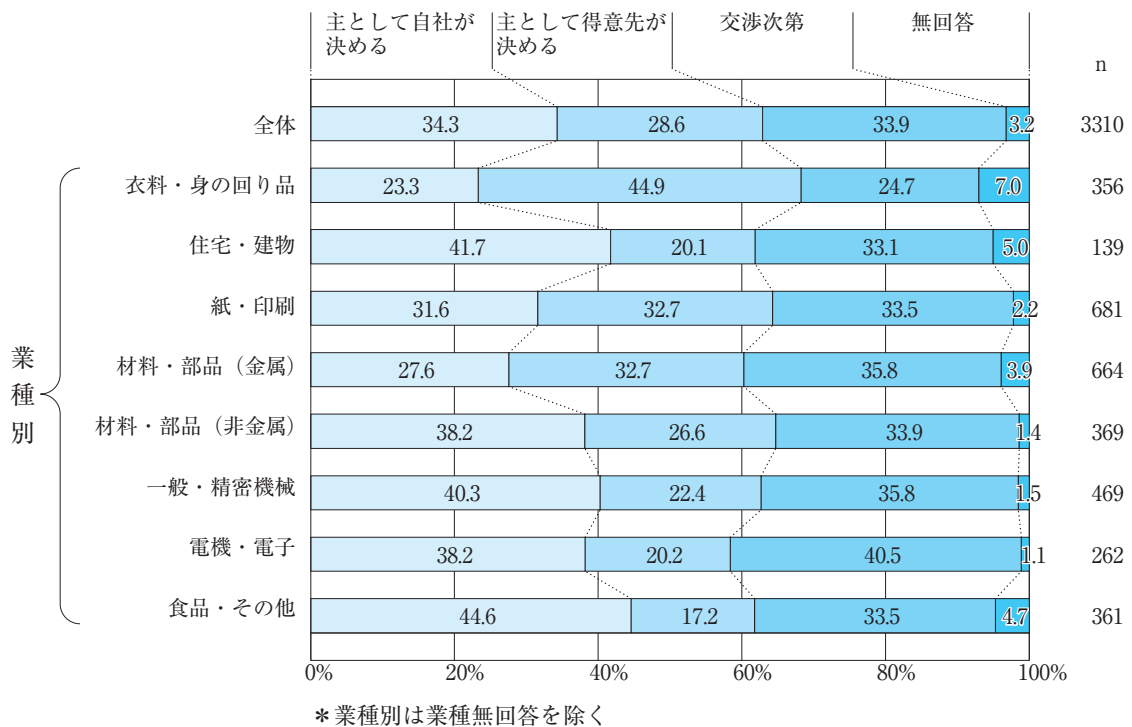
【図表Ⅱ-2-22】 従業員規模別にみた得意先上位1社との取引条件の関係（価格）



イ. 業種別

業種別にみると、売上高第1位の得意先に対して、価格を「主として自社が決める」と回答した割合が最も高いのは「食品・その他」で、44.6%に上った（図表Ⅱ-2-23）。次いで「住宅・建物」が41.7%となっている。逆に、「主として得意先が決める」とした割合が高いのは「衣料・身の回り品」で、40%を超えており、「紙・印刷」（32.7%）、「材料・部品（金属）」（32.7%）が同率で続く。「交渉次第」と回答した割合が一番高いのは「電機・電子」となった。

【図表Ⅱ-2-23】 業種別にみた得意先上位1社との取引条件の関係（価格）



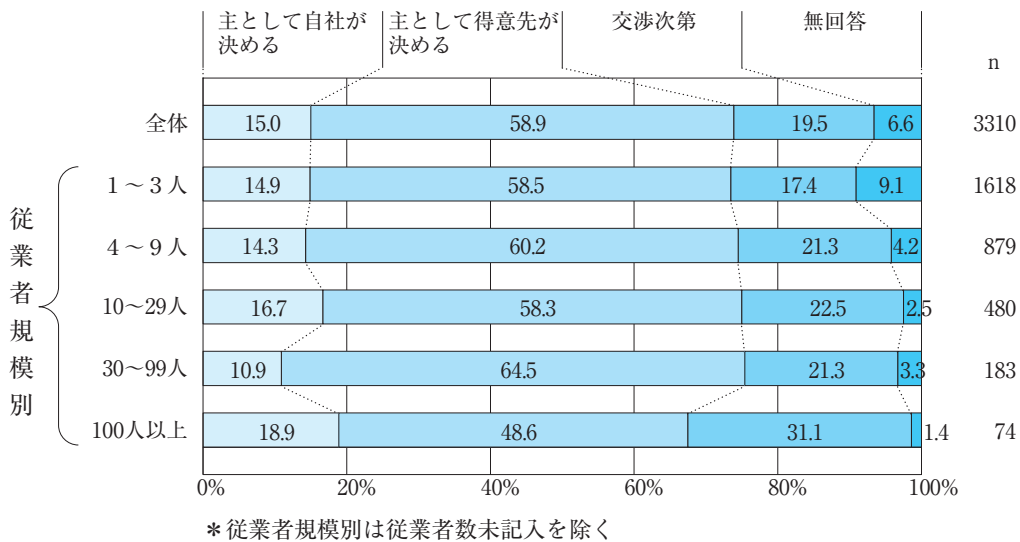
② 納期

売上高第1位の得意先との取引条件（納期）の決め方についてみると、「主として得意先が決める」企業が58.9%と最も多かった（図表Ⅱ-2-24）。

ア. 従業員規模別

従業員規模別にみると、「100人以上」の大規模な企業では、納期を得意先が決める企業の割合が全体より10ポイントほど少なく、「交渉次第」「主として自社が決める」とした割合が高くなった。

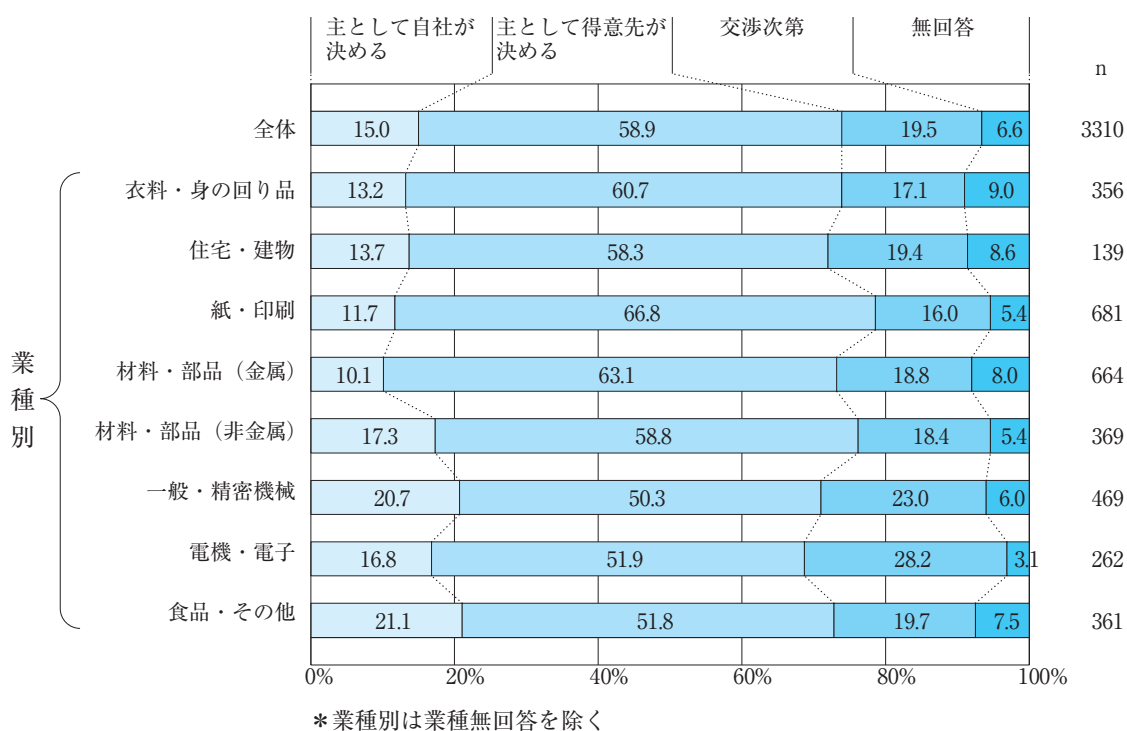
【図表Ⅱ-2-24】従業員規模別にみた得意先上位1社との取引条件の関係（納期）



イ. 業種別

業種別にみると、すべての業種で納期に関しては「主として得意先が決める」と回答した割合が過半数を超えている（図表Ⅱ-2-25）。最も高いのは「紙・印刷」で66.8%だった。一方、納期を「主として自社が決める」割合の上位1、2位となったのは「食品・その他」（21.1%）、「一般・精密機械」（20.7%）だった。全業種の中で「交渉次第」で納期を決定する割合が最も高いのは、「電機・電子」で28.2%だった。

【図表Ⅱ-2-25】 業種別にみた得意先上位1社との取引条件の関係（納期）

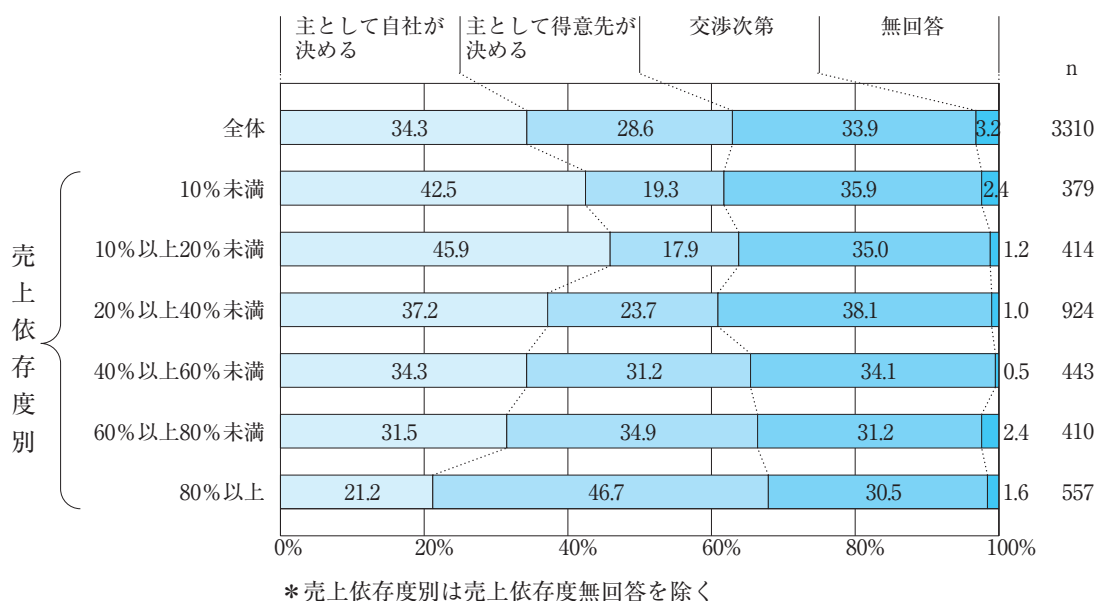


(6) 売上依存度と取引条件

① 価格

売上高第1位の得意先への売上依存度と価格の決定における関係を見ると、売上依存度が高いほど自社で価格を決定できる企業の割合が少なくなっている（図表Ⅱ-2-26）。依存度が「80%以上」の企業のおよそ半分は、得意先が価格を決めている。また、売上依存度に関わらず、約3割強の企業では、交渉によって価格を決めている。

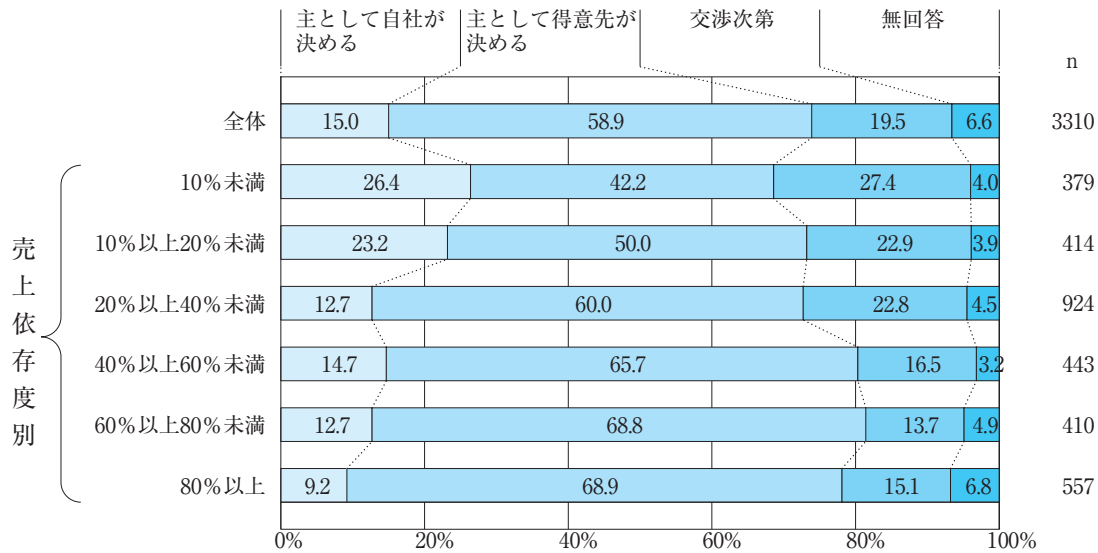
【図表Ⅱ-2-26】 売上依存度別にみた取引条件の関係（価格）



② 納期

売上高第1位の得意先への売上依存度と納期の決定における関係においても、売上依存度が高いほど、自社で納期を決定できる企業の割合は少なくなる傾向がある（図表Ⅱ-2-27）。依存度が「80%以上」の企業のうち68.9%は、得意先が納期を決めている。

【図表Ⅱ-2-27】 売上依存度に応じた取引条件の関係（納期）



\* 売上依存度別は売上依存度無回答を除く

営業・販売の状況

売上は、90年代初頭までは右肩上がりだったが、バブル崩壊後は、3～4年ごとに売上が上下し、波があるものの、ほぼ現状維持が続いている。

リーマンショックの時は大打撃を受け、前年の40%ダウンとなった。少しずつ回復していたが、昨年の大震災でまた落ち込んだ。再び盛り返してきたところに、今度は中国の尖閣問題で見通しがわからなくなってきた。

工程の自動化、短縮などによるコストダウンと並行して、売上を伸ばす方策を検討している。不景気でも根強く需要がある業界もあり、現場でニーズを把握し、幅広い製品を用意して対応している。

（電気機械器具製造 87人 城南地域）

現在取引をしている顧客との期日を守るため、新規の顧客をむやみに増やさないようにしている。以前、時間指定の仕事に15分遅れてしまい、顧客が飛行機に乗れず損害賠償を請求された経験がある。いわゆる飛び込み仕事はリスクが高いため基本的には受けていない。営業担当者には、時間を守り良い仕事をしていれば、次も良い仕事がいただけると言っている。顧客に媚びて無理に仕事をもらうと、低価格で採算の合わないことになる。現状の顧客を守るのは難しいことだが、長く取引を続けることで信頼関係を築く努力をしている。

（製本・印刷物加工 14人 都心地域）

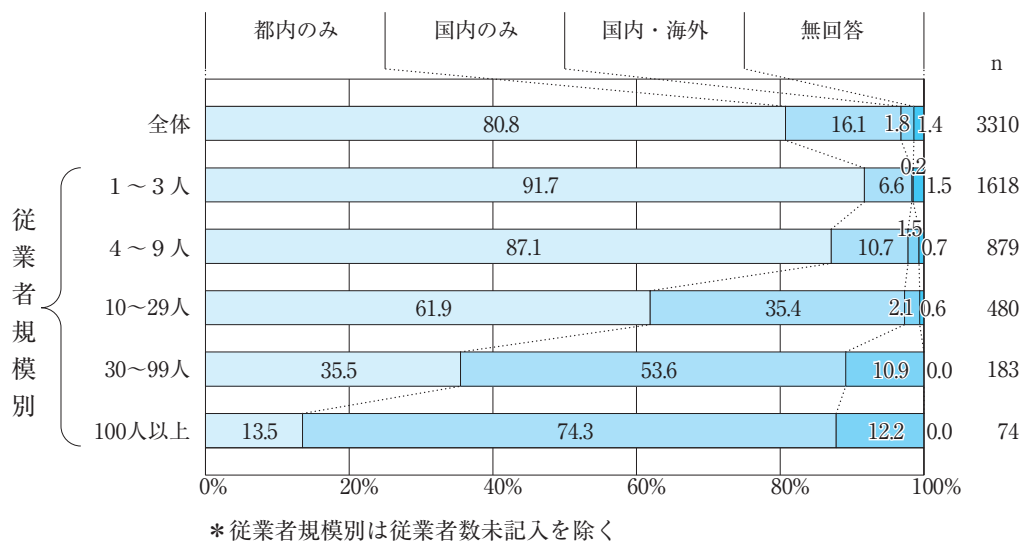
### 3. 工場等の所在地状況

企業の工場等（事務所・営業所を含む）の所在地の状況をみると、「都内のみ」が80.8%と大部分を占める（図表Ⅱ-2-28）。

#### （1）従業員規模別

従業員規模別にみると、「1～3人」は「都内のみ」が9割を超えるが、「10～29人」では約6割、「100人以上」では約1割となっている。規模が大きいほど国内各地の拠点や海外拠点を持つ企業の割合が多くなり、30人以上の規模では、1割以上の企業が海外拠点を持っている。

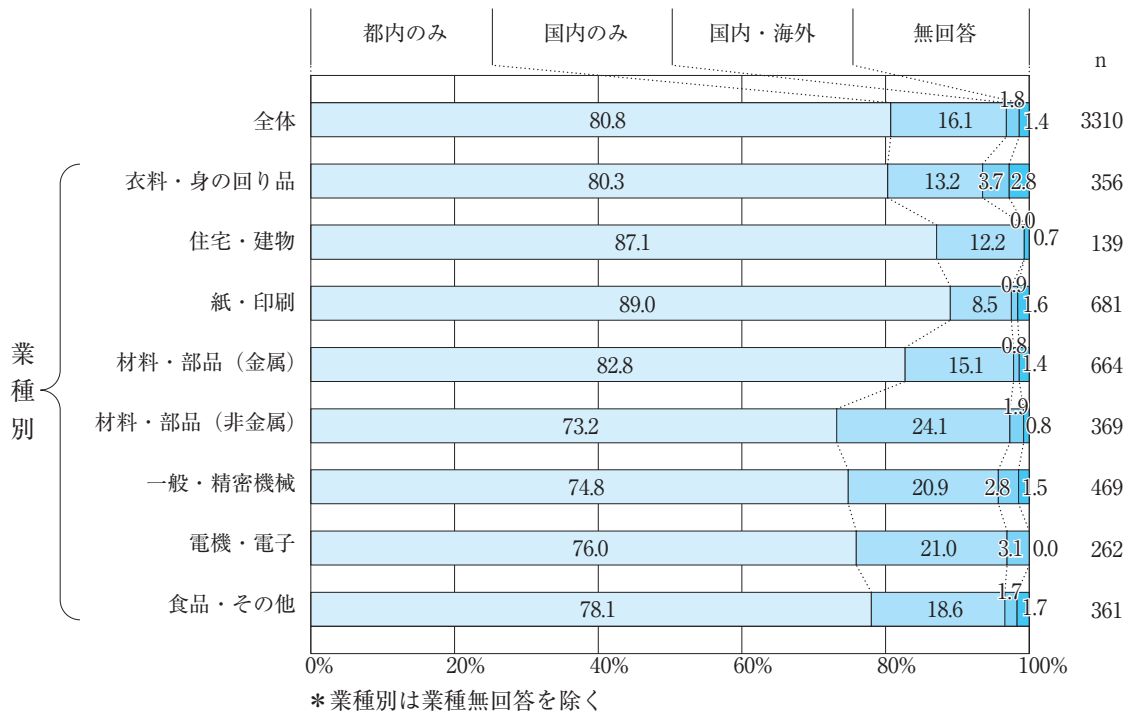
【図表Ⅱ-2-28】 従業員規模別に見た工場等の所在地状況



## (2) 業種別

業種別にみると、工場等（事務所・営業所を含む）の所在地は、すべての業種において「都内のみ」が7割以上を占めている（図表Ⅱ-2-29）。その中でも「紙・印刷」の割合が最も高く89.0%に上っている。一方、「材料・部品（非金属）」は、「都内のみ」が73.2%と他業種に比べ低く、「国内のみ」という回答が24.1%と全業種の中で最も高くなっている。「国内・海外」と答えたのは、「衣料・身の回り品」で3.7%、次いで「電機・電子」が3.1%でいずれも低い割合にとどまった。

【図表Ⅱ-2-29】 業種別にみた工場等の所在地状況

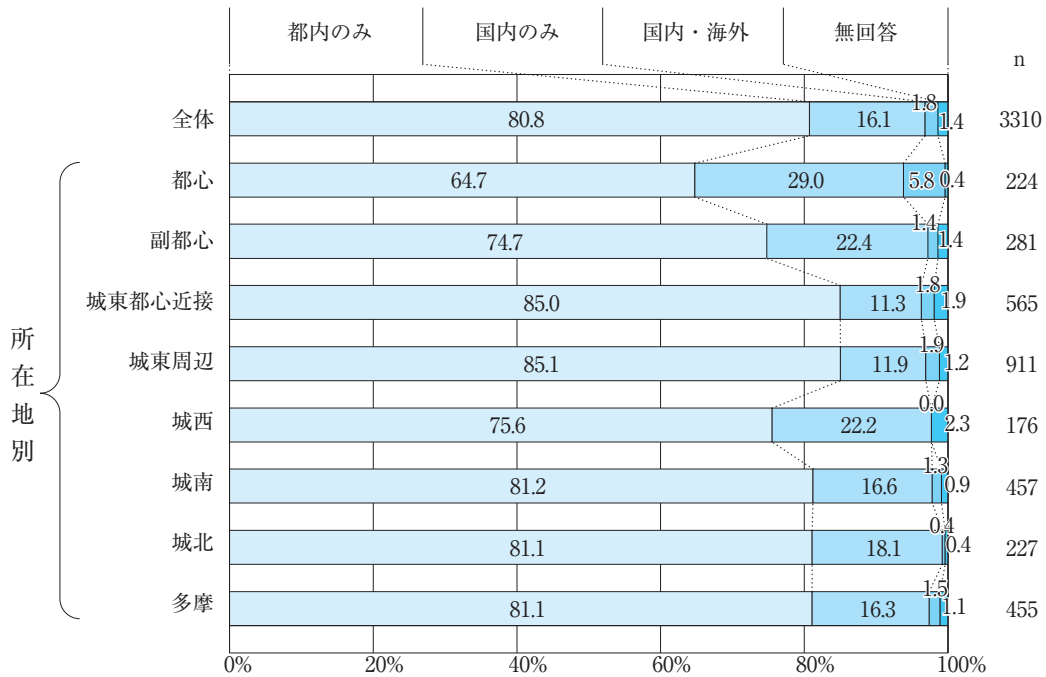




### (3) 所在地別

所在地別にみると、「都内のみ」とした割合は、「城東都心近接」と「城東周辺」で高い（図表Ⅱ-2-30）。一方、「都心」では「都内のみ」と回答した割合が64.7%と全地域の中で最も低く、「国内のみ」、【国内・海外」という回答がそれぞれ29.0%、5.8%と他地域に比べ高い割合となった。

【図表Ⅱ-2-30】 所在地別にみた工場等の所在地状況



\*所在地別は所在地未記入を除く

## 第2節 経営課題

### 1. 従業者と経営者の年齢

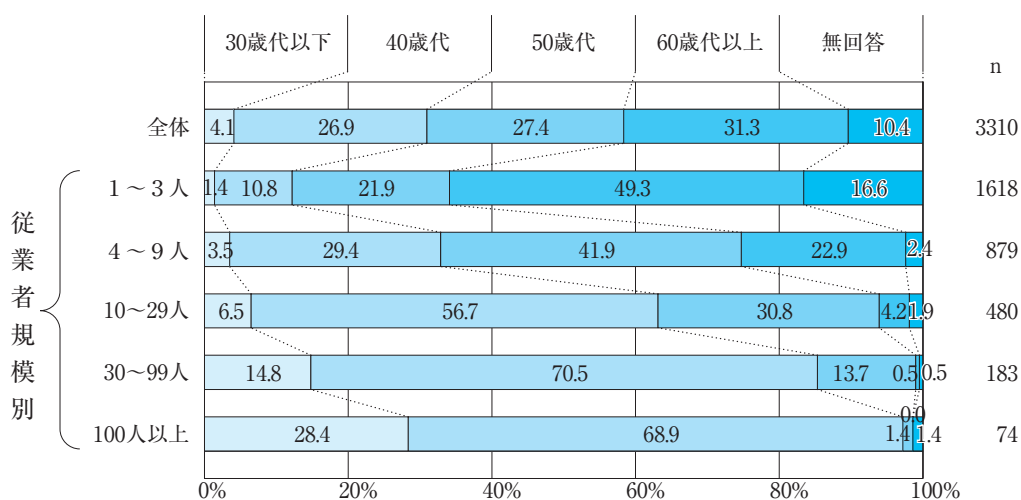
#### (1) 従業者の平均年齢

従業者の平均年齢は、[60歳代以上] が31.3%と最も多く、次いで [50歳代] が27.4%と、50歳代以上の割合が約6割を占める（図表Ⅱ-2-31）。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [60歳代以上] の割合が49.3%であり、全体の31.3%より18.0ポイント高い。また「4～9人」では [50歳代] の割合が41.9%と他の従業者規模と比較して高い割合となっている。一方、10人以上ではいずれも [40歳代] の割合が最も高くなっている。「100人以上」では [30歳代以下] が3割近くに達し、一方で [60歳代以上] はゼロとなっている。

【図表Ⅱ-2-31】 従業者規模別にみた従業者の平均年齢

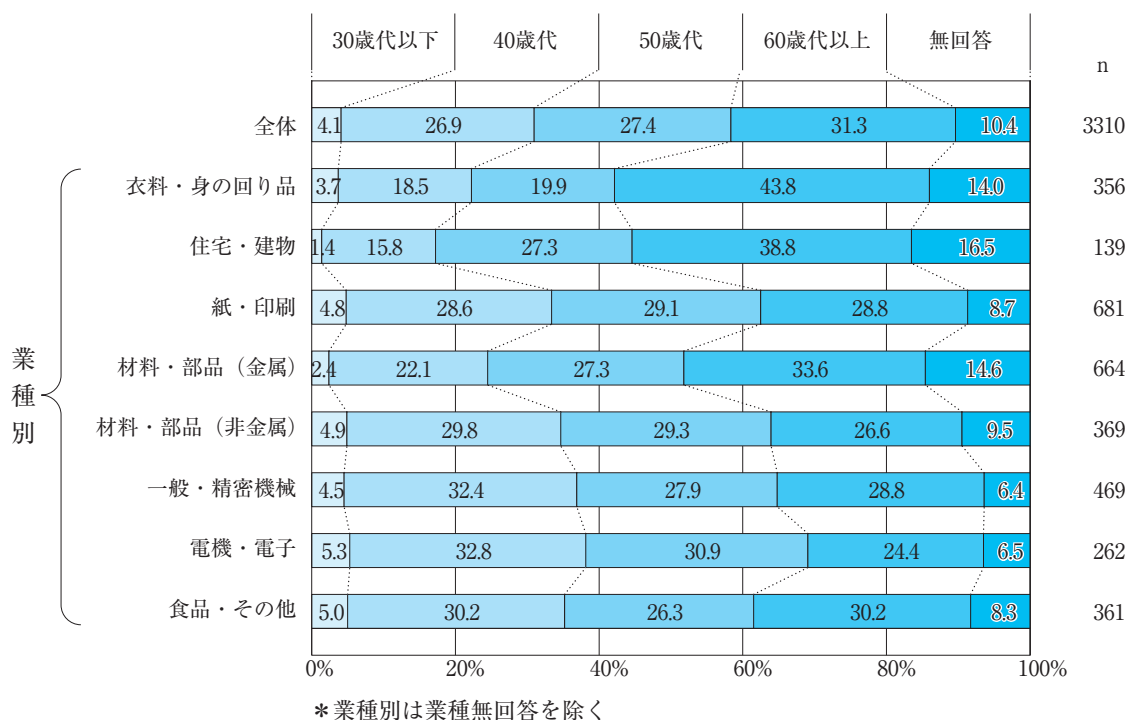


\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

#### ② 業種別

業種別にみると、「衣料・身の回り品」、「住宅・建物」、「材料・部品（金属）」で [60歳代以上] の割合が全体を上回っている（図表Ⅱ-2-32）。「電機・電子」や「一般・精密機械」では [40歳代] と [50歳代] までの企業が他の業種に比べてやや多くなっている。

【図表Ⅱ-2-32】業種別にみた従業員の平均年齢



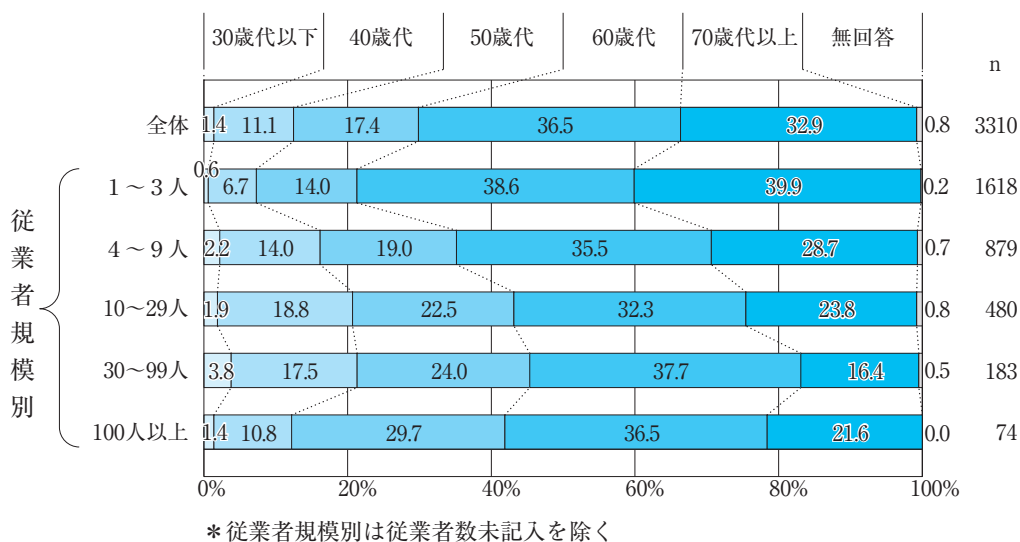
(2) 経営者の年齢

経営者の年齢は、[60歳代]が36.5%と最も割合が高く、次いで[70歳代以上]が32.9%となった。両者を合わせると7割近くに達し、経営者の高齢化がうかがえる（図表Ⅱ-2-33）。

① 従業員規模別

従業員規模別にみると、「1～3人」では[70歳代以上]の割合が39.9%と最も高く、[60歳代]と合わせると8割程度を占める。99人以下の規模では規模が大きくなるほど、比較的若い経営者が多くなる傾向がある。

【図表Ⅱ-2-33】従業員規模別にみた経営者の年齢

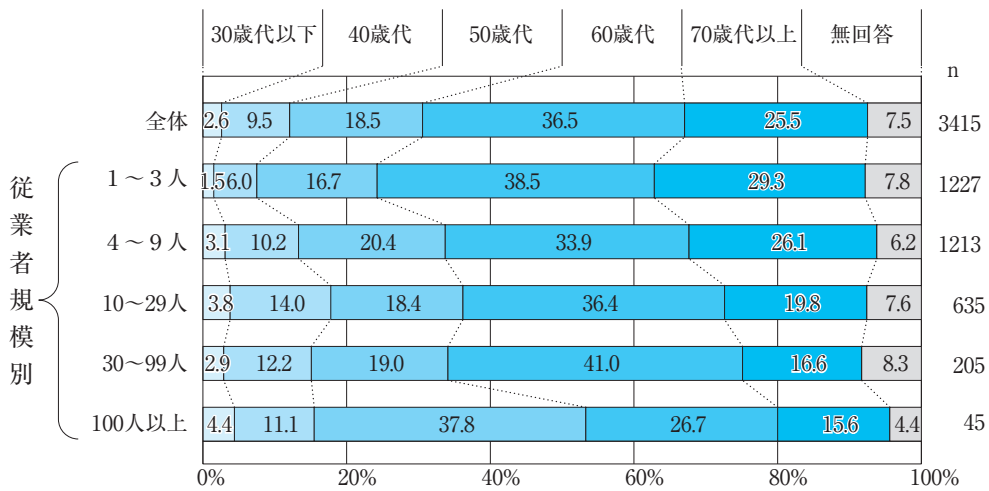


② 前回調査との比較

前回の調査と比較すると、今回の調査は前回の調査と比べて「70歳以上」が7.4ポイントの増加となった（図表Ⅱ-2-34）。一方、「30歳代以下」は1.2ポイントの減少、「40歳代」は1.6ポイントの増加であり、40歳代以下の年齢層で見ると0.4ポイントの増加となった。

従業者規模で見ると「30～99人」で「40歳代」が5.3ポイント増加しており、他の規模よりも増加幅が大きい。「100人以上」では「50歳代」が8.1ポイント減少し、「60歳代」が9.8ポイントの増加、「70歳代以上」は6.0ポイントの増加となり、60歳以上で見ると15.8ポイントの増加となった。

【図表Ⅱ-2-34】 従業者規模別にみた経営者の年齢（前回調査）



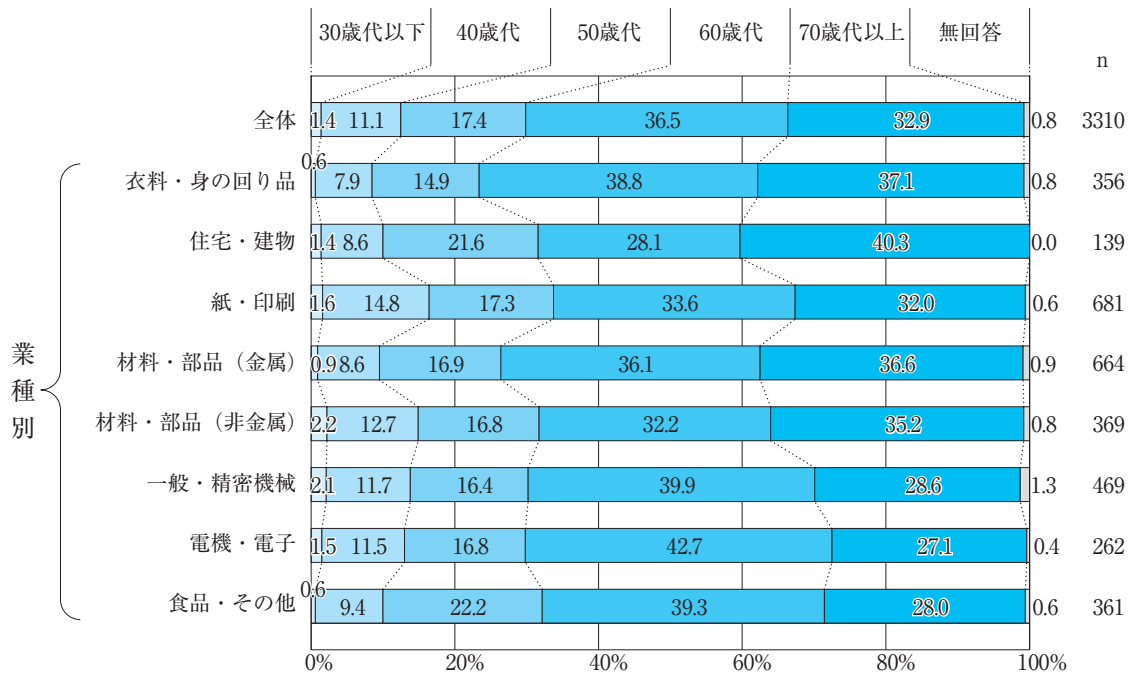
\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く  
 \* 前回調査より再編加工

### ③ 業種別

業種別にみると、「紙・印刷」、「材料・部品（非金属）」、「一般・精密機械」は40歳代以下の年齢層が他の業種よりやや高い（図表Ⅱ-2-35）。また「食品・その他」は〔50歳代〕の割合が22.2%と他の業種と比較して最も高くなっている。

60歳以上の割合でみると、「衣料・身の回り品」（75.9%）及び「材料・部品（金属）」（72.7%）においては7割を超えて高い割合となっている。

【図表Ⅱ-2-35】 業種別にみた経営者の年齢



\*業種別は業種無回答を除く

## 2. 事業承継

### (1) 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針については、[まだ決めていない] との回答割合が32.1%と最も高く、次いで [廃業の予定] (29.4%)、[子に継がせたい] (22.0%) という順となった (図表Ⅱ-2-36)。

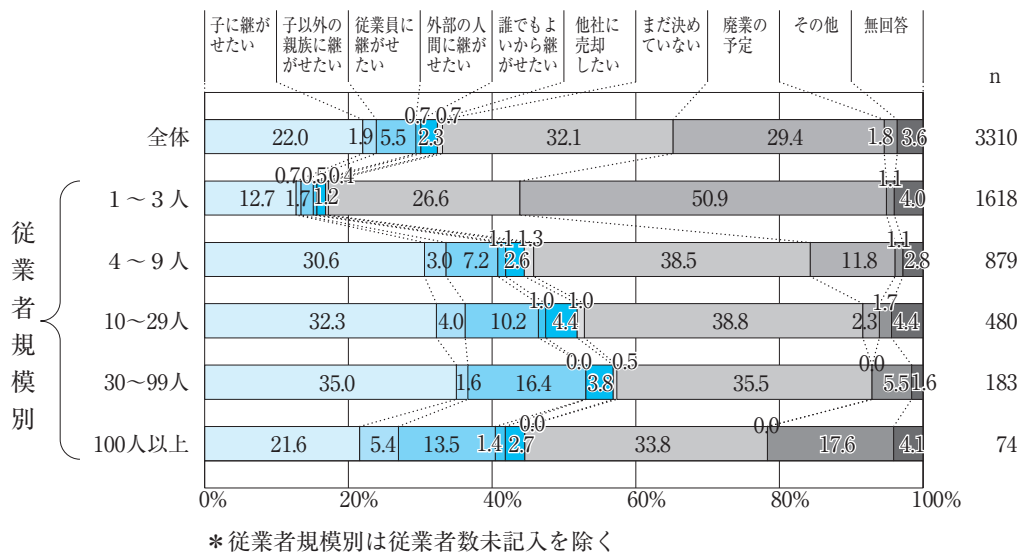
何らかの方法で事業を承継することを希望する割合 ([子に継がせたい]、[子以外の親族に継がせたい]、[従業員に継がせたい]、[外部の人間に継がせたい]、[誰でもよいから継がせたい]、[他社に売却したい] の合計) は33.1%と全体の3分の1程度にとどまっている。

#### ① 従業員規模別

従業員規模別にみると、「1～3人」は [廃業の予定] という回答が50.9%と半数を超え、他の従業員規模より突出して高い。「4～9人」、「10～29人」、「30～99人」では [子に継がせたい] との回答がそれぞれ3割を超えている。

いずれの規模においても [まだ決めていない] という企業が3割前後存在する。

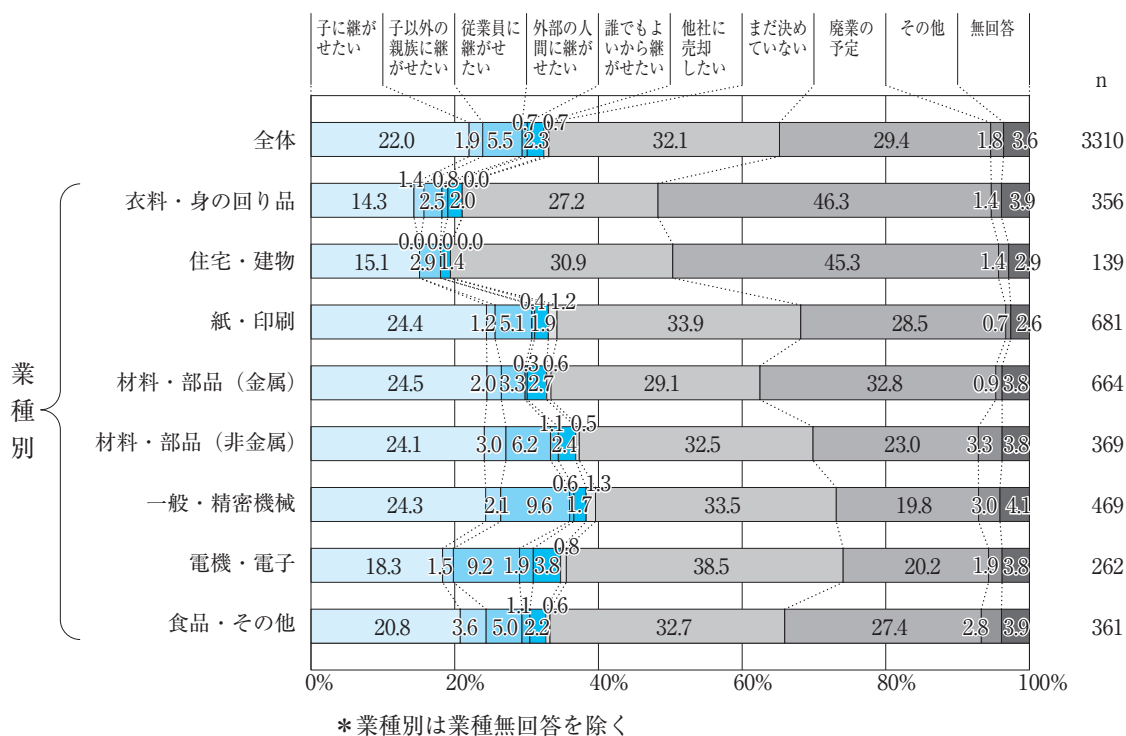
【図表Ⅱ-2-36】 従業員規模別にみた事業承継の希望・方針



#### ② 業種別

業種別にみると、「衣料・身の回り品」、「住宅・建物」は [廃業の予定] という回答割合がそれぞれ46.3%、45.3%と半数近くを占めている (図表Ⅱ-2-37)。それ以外の業種はいずれも、何らかの方法で事業を承継することを希望する割合が3割を超えている。「紙・印刷」、「材料・部品 (金属)」、「材料・部品 (非金属)」、「一般・精密機械」では [子に継がせたい] と答えた割合がいずれも4分の1程度を占めた。

【図表Ⅱ-2-37】 業種別にみた事業承継の希望・方針



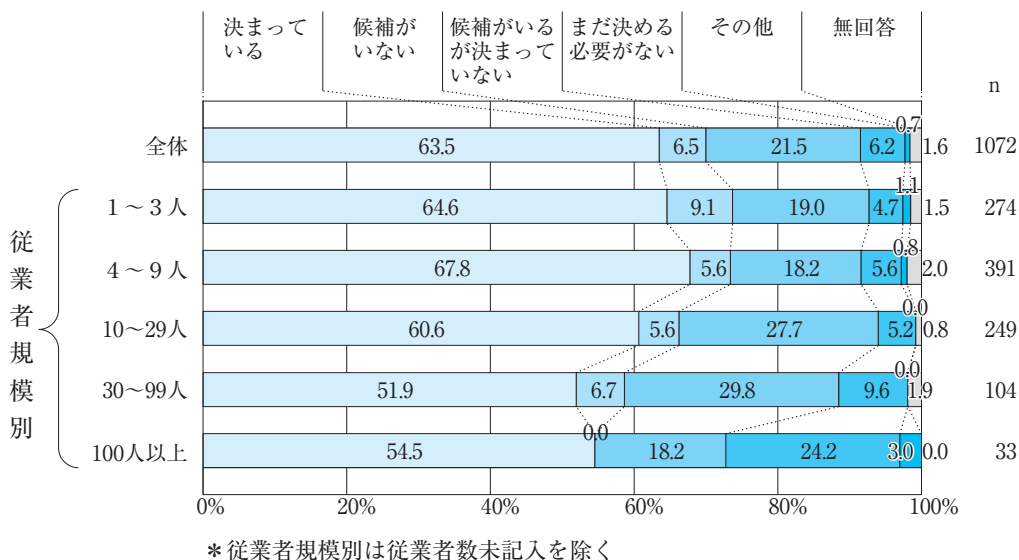
(2) 後継者の状況

事業承継の希望・方針の設問で、何らかの方法で事業を承継することを希望している企業を対象に後継者の状況をたずねたところ、[決まっている]と回答した企業が63.5%であった。一方で [候補がない] (6.5%) と [候補がいるが決まっていない] (21.5%) を合わせた28.0%の企業は事業承継の課題を有している状況といえる (図表Ⅱ-2-38)。

① 従業員規模別

従業員規模別にみると、「1～3人」では [候補がない] が9.1%と他の規模に比べて高い。一方、「10～29人」と「30～99人」では、[候補がいるが決まっていない] が、3割近くと他の規模より高くなっている。「100人以上」では [まだ決める必要がない] との回答が24.2%と他の規模に比べて高い割合を占めている。

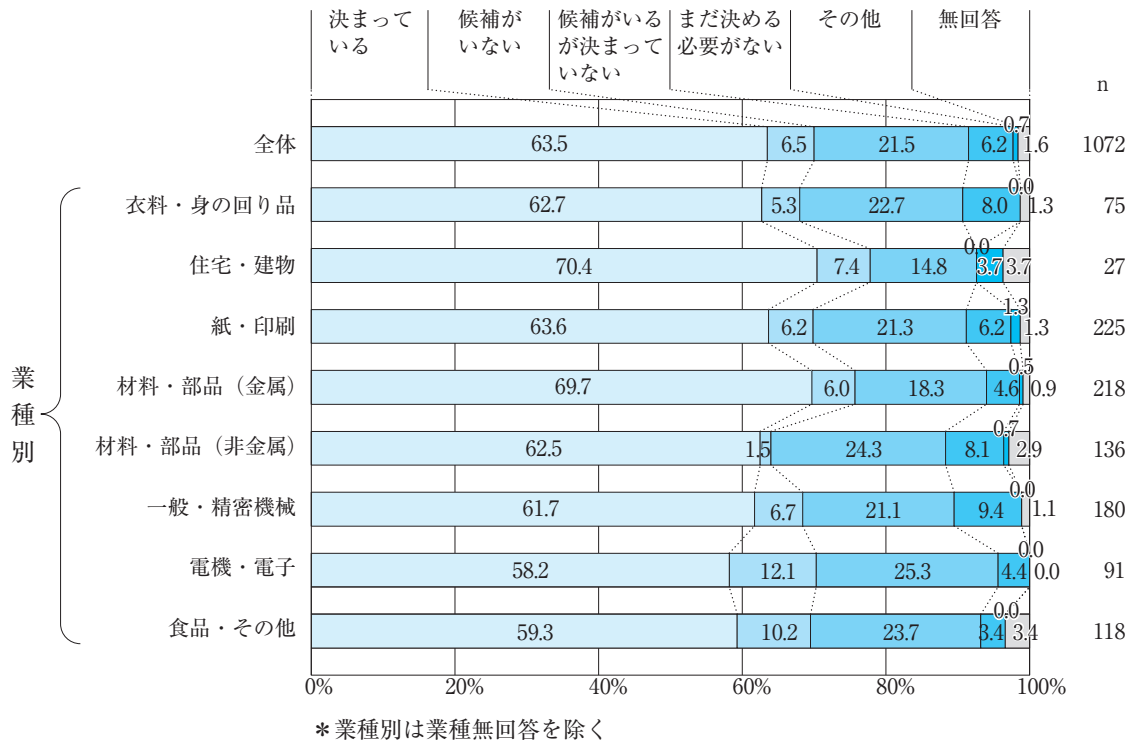
【図表Ⅱ-2-38】 従業員規模別にみた後継者の状況



## ② 業種別

業種別にみると、どの業種でも後継者が「決まっている」との回答割合が最も高いが、その中でも「住宅・建物」と「材料・部品（金属）」は70.4%、69.7%と割合が高い（図表Ⅱ-2-39）。逆に「候補がない」との回答では、「電機・電子」は12.1%、「食品・その他」は10.2%と10%台に上った。

【図表Ⅱ-2-39】 業種別にみた後継者の状況



## (3) 事業承継上の課題

事業承継上の課題についてみると、「業界の将来性への不安」が39.6%と最も割合が高く、次いで「業績不振」(30.1%)、「適切な候補者の不在」(18.6%)となった（図表Ⅱ-2-40）。

### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると「1～3人」と「4～9人」では「業界の将来性への不安」と「業績不振」がいずれも全体の割合よりも高くなっている。「10～29人」は「借入金の返済」と「適切な候補者の不在」が他の従業者規模を上回っている。「30～99人」では比較的割合の高い課題が多く、特に「後継者の教育」は全体の割合を22.8ポイントも上回る。「100人以上」は「個人保証の問題」が他の従業者規模より高いが、「業界の将来性への不安」や「業績不振」が他の従業者規模と比較して最も低く、また「特になし」が突出して高い点に特徴がみられる。



【図表Ⅱ-2-40】 従業者規模別にみた事業承継上の課題

(複数回答：%)

		適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金 の返済	個人保 証の問 題	後継者 への自 社株式 の集中	事業承継 の社内体 制が未整 備	相続税 ・贈与 税の問 題	相談相 手の不 在	業界の 将来性 への不 安	その他	特に なし	無回答	n
全 体		18.6	14.4	30.1	16.5	8.4	2.0	6.9	5.6	3.1	39.6	1.8	12.7	12.3	3310
従業者規模別	1～3人	16.3	5.7	33.0	10.0	3.5	0.1	2.0	1.5	2.0	40.4	2.4	14.1	16.8	1618
	4～9人	21.6	18.1	33.4	22.3	10.1	1.9	8.0	7.2	4.0	45.7	0.9	8.2	8.1	879
	10～29人	23.3	27.5	25.2	26.9	17.5	5.0	16.9	12.5	5.2	36.5	1.9	9.8	5.8	480
	30～99人	19.1	37.2	9.3	20.2	16.4	10.9	18.0	16.9	6.0	22.4	0.0	19.7	4.4	183
	100人以上	9.5	24.3	4.1	14.9	20.3	4.1	12.2	9.5	1.4	13.5	1.4	39.2	10.8	74

\* 従業者規模は従業者数未記入を除く

\* 各事業承継の課題における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別に事業承継上の課題をみると、「衣料・身の回り品」では「業界の将来性への不安」が46.6%と全体よりも7.0ポイント高い（図表Ⅱ-2-41）。「住宅・建物」では「業績不振」が全体を11.6ポイント上回っており特に高い。「紙・印刷」は「業界の将来性への不安」と「業績不振」と答えた割合が比較的高い。また「一般・精密機械」、「電機・電子」では他の業種より割合の高い課題が多く、特に「借入金の返済」、「個人保証の問題」、「事業承継の社内体制が未整備」といった回答の割合が他の業種に比べて高い。

【図表Ⅱ-2-41】 業種別にみた事業承継上の課題

(複数回答：%)

		適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金 の返済	個人保 証の問 題	後継者 への自 社株式 の集中	事業承継 の社内体 制が未整 備	相続税 ・贈与 税の問 題	相談相 手の不 在	業界の 将来性 への不 安	その他	特に なし	無回答	n
全 体		18.6	14.4	30.1	16.5	8.4	2.0	6.9	5.6	3.1	39.6	1.8	12.7	12.3	3310
業種別	衣料・身の回り品	15.7	12.4	31.2	11.8	3.7	0.3	4.5	2.8	2.0	46.6	3.1	11.2	12.6	356
	住宅・建物	23.7	8.6	41.7	15.8	4.3	0.7	4.3	2.9	0.0	44.6	2.9	12.2	9.4	139
	紙・印刷	17.8	12.9	35.4	17.6	8.5	2.6	6.8	4.6	3.7	44.1	1.5	12.3	11.7	681
	材料・部品 (金 属)	18.7	12.3	30.6	16.6	6.6	1.2	5.7	5.6	3.5	39.3	2.0	11.0	14.5	664
	材料・部品 (非 金 属)	14.9	14.1	28.2	13.8	8.9	3.3	6.5	7.0	3.0	34.1	1.9	16.8	10.3	369
	一般・精密 機 械	20.7	17.7	22.8	19.0	12.4	2.8	9.2	7.2	2.8	37.1	0.9	12.2	13.6	469
	電機・電子	24.4	18.3	23.7	19.8	11.8	2.7	12.6	7.6	5.3	35.5	1.1	11.1	9.5	262
	食品・その他	18.6	18.3	29.6	16.1	9.4	1.4	5.8	6.6	3.0	34.6	1.7	15.8	11.6	361

\* 業種別は業種無回答を除く

\* 事業承継上の課題の各区分における上位2つに網掛け

## 事業承継

後継者が決まっていないことに悩んでいる。親族は他の企業に勤めているなど、後継者の候補が見当たらない状況である。そこで、事業承継に関しては、社員や取引先に迷惑をかけないようにと、ここ5年間くらい対策をとっている。例えば、経営者が不在となった場合、借入をほぼゼロにできるよう財務内容を見直し、社員が相談すれば事業を継続できる状態にしている。

(レジャー用品企画・製造 19人 城東周辺地域)

7年ほど前に、現社長が会社を引き継いだばかりである。現社長は40代であり、継ぐ意思があったので、事業承継は比較的スムーズだった。前社長は、新社長にあまり口出しはせず、全部任せるようにした。仕事は失敗しないと覚えないので、できるだけ早いタイミングで全てを任せようと考え実行した。事業承継によって、アパレルメーカーへ新規開拓を行い取引先を増やしたり、通販に進出したりと業容を拡大し、第二創業ができています。

(アクセサリ製造・販売 37人 城東都心近接地域)

機械メーカーとして、製品は10~15年のサポート込みで顧客に販売している。このため簡単に廃業することはできないが、現社長(50代)が15年後も現場で作業が出来るかと言うと難しい。若い世代に継いでほしいと思っているが課題もある。社長になるには経理、財務を勉強する必要があるし、管理者になるための研修が必要である。しかし、少数精鋭で、休暇も交代で取得している状況なので、後継者育成のための時間を確保することが難しい。

(生産設備設計・製造 7人 城南地域)

### 3. 技能継承

#### (1) 技能継承への今後の対応

熟練技能者の退職による技能継承の問題への対応をみると、「若手へ技能継承」との回答が41.9%と最も高く、次いで「雇用延長・再雇用」(33.0%)、「技能のある人材を中途採用」(27.6%)となった(図表Ⅱ-2-42)。一方で「何もしない・必要なし」という企業が24.6%存在する。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、全体的に従業者規模が大きくなるほど各対応方法の割合が高くなる傾向である。「1～3人」では「何もしない・必要なし」という回答割合が56.5%と半数を超えており、技能継承への対応を行っている企業の方が少ない。「10～29人」では「技能のある人材を中途採用」が他の規模に比べて高く、「30～99人」は比較的高めの項目が多い。「若手へ技能継承」と「技能のマニュアル化」はいずれも従業者規模が大きくなるにつれ割合が高まる傾向にあり、特に「若手へ技能継承」でその傾向が顕著である。

【図表Ⅱ-2-42】 従業者規模別にみた技能継承への対応

(複数回答：%)

		若手へ 技能継承	雇用延長 ・再雇用	技能のあ る人材を 中途採用	技能のマ ニュアル 化	NC、M C機械等 の活用	知識の データ ベース化	教育訓練 機関の活 用	その他	何もしな い・必要 なし	無回答	n
全 体		41.9	33.0	27.6	15.2	5.1	6.6	3.6	1.7	24.6	4.6	1633
従業者規模別	1～3人	12.1	11.2	13.0	2.7	4.5	1.8	0.0	2.2	56.5	9.4	223
	4～9人	33.2	25.8	25.3	8.4	4.2	4.8	2.0	1.8	30.5	5.3	663
	10～29人	54.0	41.9	34.5	20.3	5.7	7.6	3.8	1.5	11.9	2.8	472
	30～99人	68.1	56.0	33.0	32.4	7.7	14.8	10.4	0.5	4.4	1.1	182
	100人以上	76.7	50.7	32.9	39.7	6.8	11.0	9.6	1.4	4.1	1.4	73

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*技能継承への対応の各区分における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「一般・精密機械」や「電機・電子」は全体的に各項目の割合が他の業種に比べ高めである(図表Ⅱ-2-43)。「材料・部品(金属)」では[NC、MC機械等の活用]が「一般・精密機械」に次いで高く、「材料・部品(非金属)」では[技能のマニュアル化]と[知識のデータベース化]が「電機・電子」に次いで高い割合となっている。

「住宅・建物」、「食品・その他」、「衣料・身の回り品」は[何もしない・必要なし]という割合が比較的高い。

【図表Ⅱ-2-43】 業種別にみた技能継承への対応

(複数回答：%)

	若手へ 技能継承	雇 用 延 長・再雇 用	技能のあ る人材を 中途採用	技能のマ ニュアル 化	N C、M C機械等 の活用	知 識 の デ ー タ ベ ー ス 化	教育訓練 機関の活 用	その他	何もしない・必要 なし	無回答	n
全 体	41.9	33.0	27.6	15.2	5.1	6.6	3.6	1.7	24.6	4.6	1633
業 種 別	衣 料 ・ 身の回り品	37.6	27.2	24.0	8.8	0.0	2.4	0.8	29.6	6.4	125
	住宅・建物	25.9	17.2	20.7	3.4	1.7	5.2	1.7	37.9	6.9	58
	紙・印刷	34.7	29.7	28.2	9.1	0.9	4.4	3.5	27.4	5.0	340
	材料・部品 (金 属)	45.1	32.0	27.3	14.2	7.6	4.0	2.2	22.5	3.6	275
	材料・部品 (非 金 属)	42.6	36.4	23.9	18.7	2.9	10.0	2.9	26.8	2.4	209
	一 般 ・ 精 密 機 械	51.7	43.7	31.8	15.7	14.6	6.1	5.4	15.3	4.2	261
	電機・電子	49.7	39.9	35.8	29.5	6.4	13.9	5.2	15.6	4.6	173
	食 品 ・ そ の 他	37.2	24.5	22.3	18.1	1.6	7.4	4.8	34.0	6.4	188

\*業種別は業種無回答を除く

\*技能継承への対応の各区分における上位2つに網掛け

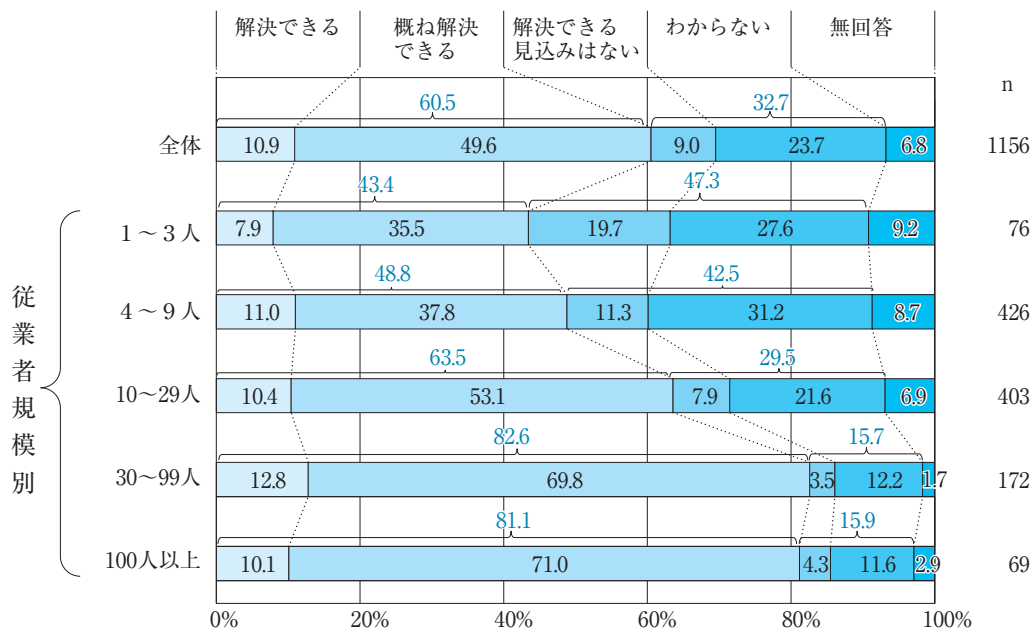
(2) 技能継承問題の解決の見込み

技能継承への対応を行っている企業を対象に、対応結果に対する技能継承問題の解決見込みをたずねたところ、[解決できる] (10.9%) と [概ね解決できる] (49.6%) が合計で6割を占めた。[解決できる見込みはない] と回答した企業が約1割程度存在する (図表Ⅱ-2-44)。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [解決できる見込みはない] (19.7%) と [わからない] (27.6%) の合計が47.3%と半数近くを占めている。従業者規模が大きくなるほど [概ね解決できる] と答えた割合は高まる傾向にあるが、[解決できる] との回答割合は従業者規模による差はほとんどみられない。

【図表Ⅱ-2-44】 従業者規模別にみた技能継承問題の解決見込み

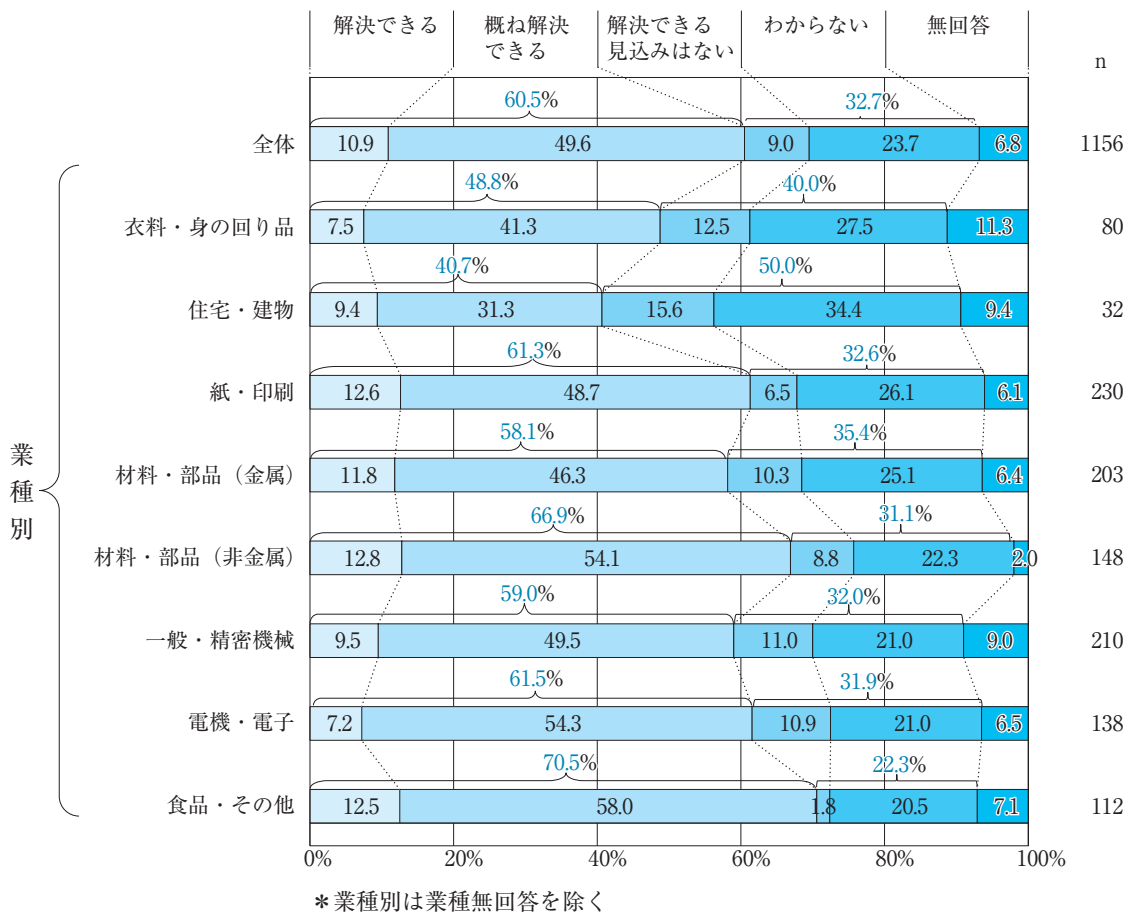


\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

② 業種別

業種別にみると、[解決できる][概ね解決できる]との回答を合わせた割合が高かったのは、「食品・その他」(70.5%)と「材料・部品(非金属)」(66.9%)だった(図表Ⅱ-2-45)。一方、[解決できる見込みはない][わからない]という回答の合算割合が高かったのは「住宅・建物」と「衣料・身の回り品」で、それぞれ50.0%、40.0%となっている。

【図表Ⅱ-2-45】 業種別にみた技能継承問題の解決見込み



技能継承

アジアに当社の技術を伝えたいと考えている。五感を駆使する職人的な技術の基礎があるからこそ、ハイテク・デジタル技術が通用するのであって、単にボタンを押せば機械がやってくれるというのでは技術者は育たないと思う。現状では技術を伝えていきたくても、日本では技術者を育てるのに限界を感じる。その点、アジアへ目を向けると元気があり、そこに技術を伝えられる可能性があると考え、現在、準備のため従業員が1名カンボジアへ行っている。

今の時点では、投資よりもボランティア感覚で海外への技術承継の道筋を探っている。いずれは生産拠点としていきたいが、インフラが不十分で、教育も行き届いておらず時間がかかるため、まずは「働いてお金を稼ぐとはどういうことか」を伝えるところからスタートしている。良い技術を伝えて、アジアの国で生産し自国に利益を還元していくような形に持っていければ良いと思っている。

(店頭用什器製造・販売 6人 城西地域)

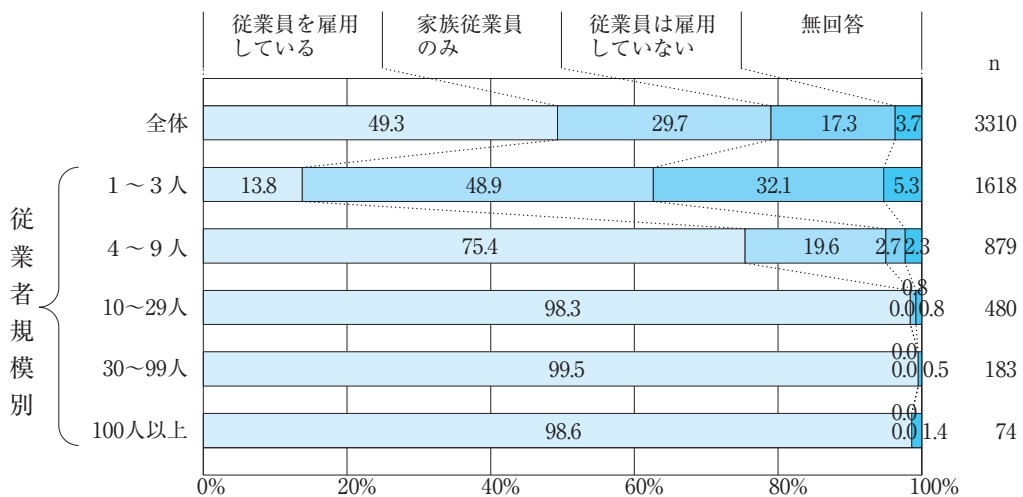
#### 4. 人材採用・能力開発

##### (1) 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況についてみると、[従業員を雇用している]との回答が49.3%と半数程度を占めている(図表Ⅱ-2-46)。「家族従業員のみ」は29.7%、「従業員は雇用していない」と答えた企業は17.3%であった。

従業者規模別にみると、「1～3人」は「家族従業員のみ」が48.9%であり、「従業員を雇用している」は13.8%にとどまっている。「4～9人」になると「従業員を雇用している」が75.4%、「家族従業員のみ」は19.6%であった。従業者規模が10人以上では「従業員を雇用している」がほとんどであった。

【図表Ⅱ-2-46】 従業者規模別にみた従業員の雇用状況



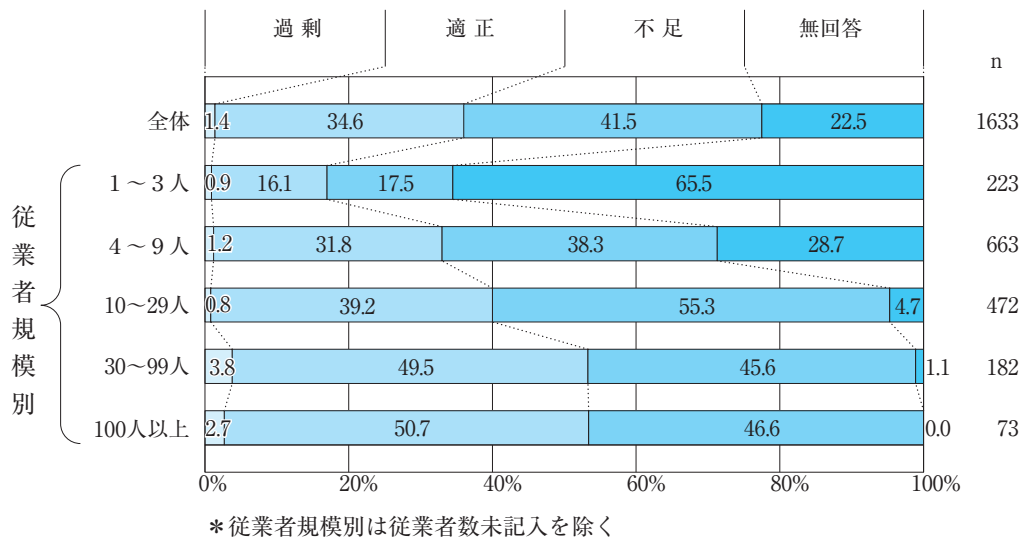
\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

## (2) 人材の過不足状況

従業員を雇用している企業について、人材の過不足状況を年齢別にみると、39歳以下の年齢層については〔不足〕が41.5%であり、〔適正〕の34.6%を上回っている（図表Ⅱ-2-47）。

従業者規模別にみると、29人以下の企業では〔不足〕の方が〔適正〕よりもやや高い割合となっているのに対し、30人以上では〔適正〕の方が若干高い割合となっている。

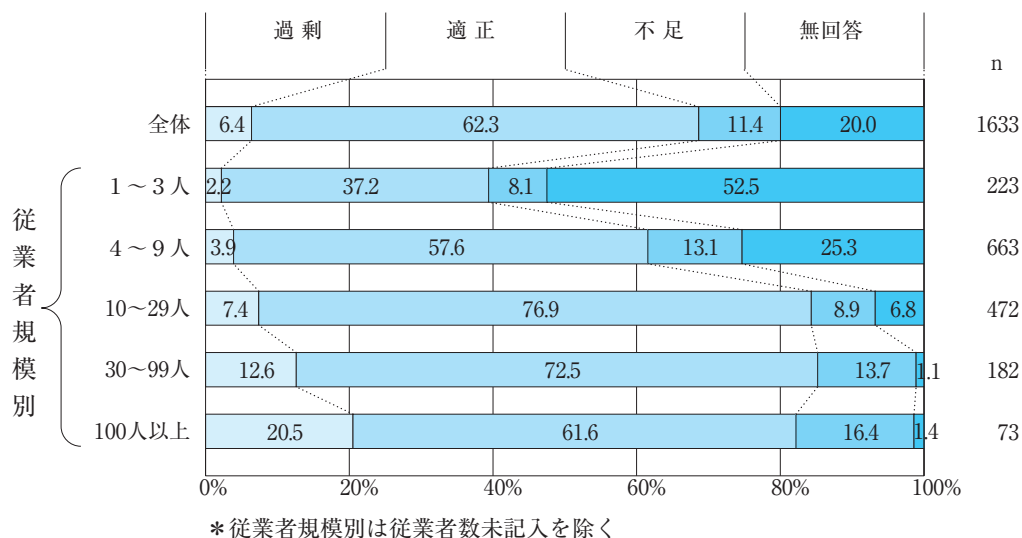
【図表Ⅱ-2-47】 従業者規模別にみた年齢別の人材過不足状況（39歳以下）



40～54歳以下の年齢層では〔適正〕が62.3%、〔不足〕は11.4%、〔過剰〕が6.4%となった（図表Ⅱ-2-48）。

従業者規模別にみると、「1～3人」と「4～9人」では〔不足〕と回答している企業の割合が〔過剰〕の3倍程度であるのに対し、「10～29人」、「30～99人」では同程度、「100人以上」では〔不足〕より〔過剰〕の割合の方が上回っている。

【図表Ⅱ-2-48】 従業者規模別にみた年齢別の人材過不足状況（40～54歳）

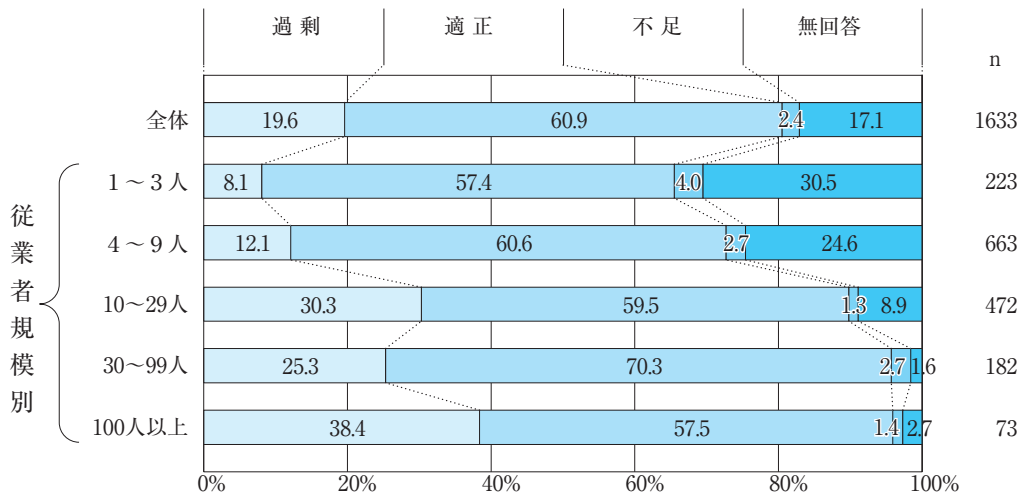




55歳以上の年齢層になると「適正」が60.9%と6割を超えているが、「過剰」が19.6%と2割程度を占めている(図表Ⅱ-2-49)。

従業員規模別にみると、いずれの従業員規模でも「適正」が半数を超えているが、「10~29人」と「100人以上」では「過剰」が3割を超えている。

【図表Ⅱ-2-49】 従業員規模別にみた年齢別の人材過不足状況(55歳以上)



\*従業員規模別は従業員数未記入を除く

### (3) 人材採用に関する課題

従業員を雇用している企業を対象に人材採用に関する課題をたずねたところ、[特になし] 以外では [必要とする技能を持つ人が採用できない] という回答が34.5%と最も高い (図表Ⅱ-2-50)。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [特になし] との回答が半数近くを占めており、各課題はいずれも全体の割合を下回っている。

[営業等の実務経験のある人が採用できない]、[必要とする技能を持つ人が採用できない]、[必要とする人材の数が確保できない] といった回答は、「10～29人」をピークに規模が大きくなるにつれてやや減少していく。[優秀な新卒者の採用ができない] と [高度な技術知識を持つ人が採用できない] との回答は従業者規模が大きくなるにつれ割合が増加しており、「100人以上」は全体の割合より [優秀な新卒者の採用ができない] で17.6ポイント、[高度な技術知識を持つ人が採用できない] で9.1ポイント上回っている。

【図表Ⅱ-2-50】 従業者規模別にみた人材採用に関する課題

(複数回答：%)

		優秀な新卒者の採用ができない	営業等の実務経験のある人が採用できない	高度な技術知識を持つ人が採用できない	必要とする技能を持つ人が採用できない	必要とする人材の数が確保できない	その他	特になし	無回答	n
全 体		11.2	14.0	16.9	34.5	12.4	5.0	38.3	3.7	1633
従業者規模別	1～3人	2.2	5.8	9.0	27.4	8.5	7.6	48.9	5.4	223
	4～9人	6.5	11.0	15.5	34.8	10.7	4.4	41.6	3.9	663
	10～29人	15.3	20.3	19.3	39.2	16.9	4.9	32.4	3.4	472
	30～99人	22.5	19.2	23.1	34.6	12.6	3.8	30.2	1.1	182
	100人以上	28.8	13.7	26.0	28.8	12.3	2.7	32.9	1.4	73

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*人材採用に関する課題の各区分における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「電機・電子」と「住宅・建物」で「必要とする技能を持つ人が採用できない」という項目を挙げた企業が多く、それぞれ49.1%、43.1%に上った（図表Ⅱ-2-51）。また、「一般・精密機械」と「電機・電子」では「高度な技術知識を持つ人が採用できない」が、26.8%、26.6%で、他の業種より高くなっている。「食品・その他」と「材料・部品（非金属）」は、「特になし」が50.5%、46.9%となった。

【図表Ⅱ-2-51】 業種別にみた人材採用に関する問題

(複数回答：%)

		優秀な新卒者の採用ができない	営業等の実務経験のある人が採用できない	高度な技術知識を持つ人が採用できない	必要とする技能を持つ人が採用できない	必要とする人材の数が確保できない	その他	特になし	無回答	n
全 体		11.2	14.0	16.9	34.5	12.4	5.0	38.3	3.7	1633
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	4.0	17.6	10.4	39.2	8.0	6.4	36.0	4.8	125
	住宅・建物	3.4	17.2	13.8	43.1	8.6	3.4	34.5	5.2	58
	紙・印刷	9.1	16.2	12.9	30.3	11.2	5.0	41.8	4.1	340
	材料・部品（金属）	9.8	9.5	16.7	40.4	14.5	6.9	34.9	1.8	275
	材料・部品（非金属）	9.1	14.8	14.8	22.0	13.9	3.3	46.9	4.3	209
	一般・精密機械	13.8	12.6	26.8	40.2	12.6	5.0	33.3	3.1	261
	電機・電子	20.2	17.3	26.6	49.1	16.2	4.0	24.3	3.5	173
	食品・その他	14.4	11.2	9.6	20.2	10.1	3.7	50.5	4.8	188

\*業種別は業種無回答を除く

\*人材採用に関する課題の各区分における上位2つに網掛け

#### (4) 人材に関して充実させたい能力

人材に関して充実させたい能力をみると、[営業力] が39.4%と最も高く、次いで [品質管理・検査の知識・技能] (30.9%)、[現場での統率力・リーダーシップ] (28.1%)、[生産工程の合理化能力] (27.4%) の順となった (図表Ⅱ-2-52)。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [特になし] が35.4%と最も高く、「4～9人」は [高度熟練技能] が22.2%と他の従業者規模より若干高くなっている。30人以上の従業者規模ではほとんどの能力で29人以下の企業より割合が高まるが、中でも「30～99人」では、[製品開発能力] (41.8%)、[デザイン力] (14.8%)、[現場での統率力・リーダーシップ] (49.5%) が他の従業者規模と比較して高い。「100人以上」では [生産工程の合理化能力] が全体よりも23.3ポイント上回り、特に高い。

また [設計能力 (CADの活用等)]、[グローバル対応力]、[生産工程の合理化能力]、[営業力] といった回答は従業者規模が大きくなるほど割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-2-52】 従業者規模別にみた人材に関して充実させたい能力

(複数回答：%)

		製品開発能力	デザイン力	設計能力 (CADの活用等)	高度熟練技能	グローバル対応力	設備保全能力	品質管理・検査の知識・技能	生産工程の合理化能力	現場での統率力・リーダーシップ	営業力	その他	特になし	無回答	n
全	体	26.2	10.7	13.1	20.8	10.7	7.7	30.9	27.4	28.1	39.4	1.3	14.1	1.8	1633
従業者規模別	1～3人	12.6	4.9	6.3	18.4	6.3	1.8	15.7	9.9	6.3	22.0	0.4	35.4	3.1	223
	4～9人	23.7	11.3	12.5	22.2	7.2	7.1	24.7	20.7	18.3	34.5	0.9	17.2	2.6	663
	10～29人	29.0	10.8	14.4	21.4	12.1	9.1	40.9	36.9	41.7	45.3	2.3	5.5	0.8	472
	30～99人	41.8	14.8	17.0	20.9	19.8	6.6	39.6	41.2	49.5	56.0	1.6	1.6	0.0	182
	100人以上	38.4	11.0	20.5	15.1	21.9	23.3	49.3	50.7	45.2	56.2	0.0	2.7	0.0	73

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*人材に関して充実させたい能力の各区分における上位2つに網掛け

##### ② 業種別

業種別にみると、「紙・印刷」「食品・その他」は [営業力] を約半数が充実させたい能力として挙げている (図表Ⅱ-2-53)。「製品開発能力」は、「電機・電子」「食品・その他」で回答割合が高く、それぞれ42.2%、37.8%となっている。また [設計能力 (CADの活用等)] は「電機・電子」で31.8%、[デザイン力] は「紙・印刷」で21.8%となるなど業種特性による差がみられた。

【図表Ⅱ-2-53】 業種別にみた人材に関して充実させたい能力

(複数回答：%)

		製品開発能力	デザイン力	設計能力 (CADの活用等)	高度熟練技能	グローバル対応力	設備保全能力	品質検査・知識・技能	生産工程の合理化能力	現場での統率力・リーダーシップ	営業力	その他	特になし	無回答	n
全体		26.2	10.7	13.1	20.8	10.7	7.7	30.9	27.4	28.1	39.4	1.3	14.1	1.8	1633
業種別	衣料・身の回り品	29.6	20.0	8.0	20.8	8.0	4.0	21.6	24.0	15.2	38.4	0.8	13.6	1.6	125
	住宅・建物	15.5	1.7	8.6	19.0	3.4	10.3	13.8	19.0	32.8	32.8	0.0	29.3	3.4	58
	紙・印刷	14.1	21.8	1.5	17.4	7.4	10.3	27.1	25.9	29.1	49.7	1.5	15.6	1.5	340
	材料・部品 (金属)	14.9	2.5	13.1	29.8	9.8	9.1	33.8	32.7	25.5	29.1	0.0	14.9	1.8	275
	材料・部品 (非金属)	28.7	4.8	7.2	15.3	12.4	11.5	38.3	34.0	30.1	44.0	1.4	15.3	1.9	209
	一般・精密機械	33.3	5.7	29.5	29.1	14.9	7.7	33.7	29.1	31.4	28.7	2.3	10.7	1.5	261
	電機・電子	42.2	7.5	31.8	16.8	17.9	2.3	38.7	24.9	28.9	42.8	1.2	7.5	1.2	173
	食品・その他	37.8	15.4	4.8	12.8	8.0	3.2	26.1	20.7	30.3	45.2	2.1	14.9	3.2	188

\*業種別は業種無回答を除く

\*人材に関して充実させたい能力の各区分における上位2つに網掛け

## 人材採用

20～25年前の厳しい状況の時に新卒を採用しなかったため、社員の年齢構成に偏りがある。その反省からここ15年ぐらいいは新卒採用を続けている。業績が良い時も悪い時も継続して採用しているので若い人材は充実してきている。生産量が増加したときは、臨時工を採用し、必要以上に固定費を増やさないように対応している。

(鋼板加工・販売 300人 都心地域)

従業員の採用は、ある程度コンスタントに行っている。現在の旋盤加工はプログラムを組んで行うので、比較的若い人の方が対応できる。ほとんどが中途採用だが、ニッチな業界なので、同業からの転職者というケースはない。学歴により、機械工学科卒なら設計部門、文系なら組立部門などと分けて採用している。求めているのは、元気な人である。

最近、区のマッチング事業（OJTの3ヶ月は区が人件費を負担する制度）を利用して、大学生の新卒を1名採用した。新卒だと3ヶ月では仕事に慣れないものの、新しい試みであった。

(バルブ製造 26人 城西地域)

技術者の採用には、人材サービス会社の再就職斡旋サービスを利用している。大手企業の元社員の再就職の斡旋を受けるものだが、費用は前職の企業が負担するため、当社ではコストをかけずに、優秀な人材を集めることができる。

新卒者の採用はしていない。新卒者は採用後育成に時間がかかってしまうため、募集する人材の仕事内容をあらかじめ絞っておき、経験者を募集するようにしている。

(ハーネス加工品製造・販売 47人 城西地域)

従業員については、経験者のみを採用し、発想力のある中小企業で苦勞してきた人材を求めている。最近、中堅社員を1名採用した。2年目で社長の片腕として活躍してくれている。当社は、受注の波が激しいので、正社員の雇用を継続することはなかなか難しく、パート社員の採用が中心となっている。

(プリント基板実装 12人 都心地域)

## 能力開発

当社は、フィリピン、中国等に生産拠点（工場）がある。技術を指導するのに、現地スタッフを日本に受け入れ、6週間の語学研修の後、技術研修に就かせるHIDA（財団法人海外産業人材育成協会）の制度を利用している。挨拶が少しできるくらいだった者が、6週間の語学研修で、日常会話ができるまで成長する。現地で採用したスタッフの中から、成績を上げた者が日本の研修に参加できる様になっている。HIDAを利用する前は、語学は独学で覚えてもらっていた。また、以前は現地スタッフの入国が許可されないというトラブルもあったが、現在は入出国に関してHIDAが保証してくれるので、スムーズになった。1年の研修の後には、企業内転勤という形で、新しい技術を習得するために再び日本に来てもらうということもしている。

当社には、在留期間を更新しながら技術を磨いて、日本で戦力となり、現在は日本の永住権を取得した従業員も複数存在している。

(検査機器設計・製造 180人 多摩地域)

工程には、設計→製造・加工→成型があるが、正しい設計は加工を知らないとできないし、設計者でも手が空けば磨き加工をする者もあり、従業員の多能工化を目指している。

全くの未経験者がCAD/CAMを設計者として使いこなせるようになるのに早くも数年、顧客の要望に応じて思いどおりの形が作れるようになるには10年はかかる。仕上げは20年やっても修行中であると言う者もいる。技術の習得に要する期間は、個人のセンスや取組みでだいぶ異なってくるが、仕事の中にも、簡単なものから難度の高いものまであるので、まずはこれを1年以内にできるようになろう、次はこれ…という形でステップを踏んで技術習得を行っている。

(プラスチック金型設計・製造 33人 城東周辺地域)

デザイン性の高い製品作りをしているため、新しい感性のある人を求めている。ただ、口ではデザインに興味がある・デザインが好きと言ってはいても、全く勉強していない人が多いと感じる。デザインの学校を出ていれば誰にでもMacなどの機械操作はできるが、そのこととデザインができることとは違う。白紙の状態から新たなものを作りだせる人になれるかどうかが大切。若い社員には、街中のポスターのデザインや美術館を見るなど、日々、お金をかけずともできる勉強の仕方を教えている。実務では、簡単な仕事から少しずつ担当させ、何度も直しながら、間や空間の取り方の技術を教えていき、徐々にレベルを上げていくようにしている。

(紙文具製造・販売 6人 副都心地域)

### (5) 人材育成の手法

人材育成の方法をみると、[OJT（現場での指導）]という回答が56.4%と最も高く、次いで[社内研修]（24.4%）、[自己啓発・自己研鑽]（21.1%）となった（図表Ⅱ-2-54）。また、[特に何もしていない]は24.6%と約4分の1を占める。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では[特に何もしていない]が54.7%と半数を超えている。「30～99人」では[自己啓発・自己研鑽]が他の従業者規模より大きい。[自己啓発・自己研鑽]以外は従業者規模が大きくなるほど高くなり、「100人以上」で最も高い割合となっている。中でも[社内研修]は全体より40.0ポイント上回っており特に高い。

【図表Ⅱ-2-54】 従業者規模別にみた人材育成の手法

(複数回答：%)

		O J T (現場での指導)	社内研修	公的機関 主催の研修	業界団体 主催の研修	民間企業 主催の研修	自己啓発・ 自己研鑽	他社への 派遣	その他	特に何も していない	無回答	n
全 体		56.4	24.4	8.8	10.5	7.2	21.1	2.4	1.0	24.6	1.5	1633
従業者規模別	1～3人	25.6	8.5	2.2	3.1	0.4	13.9	0.4	0.9	54.7	2.7	223
	4～9人	48.0	16.9	4.8	5.9	2.6	20.7	1.8	0.9	30.0	1.7	663
	10～29人	68.2	26.9	9.1	13.6	10.2	23.3	2.8	0.6	13.8	1.3	472
	30～99人	82.4	49.5	23.1	23.6	15.4	27.5	4.4	1.1	1.6	0.0	182
	100人以上	93.2	64.4	30.1	24.7	30.1	20.5	6.8	4.1	0.0	0.0	73

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*人材育成の手法の各区分における上位2つに網掛け



② 業種別

業種別にみると、「住宅・建物」を除いたすべての業種で「OJT（現場での指導）」を上位1位の項目に挙げている（図表Ⅱ-2-55）。その中でも、「電機・電子」は68.2%、「一般・精密機械」は63.2%と6割以上を占めている。「社内研修」「公的機関主催の研修」「業界団体主催の研修」「民間団体の研修」など、研修を行っているのは「電機・電子」「材料・部品（非金属）」で比率が高くなった。

【図表Ⅱ-2-55】 業種別にみた人材育成の手法

(複数回答：%)

		OJT (現場での指導)	社内研修	公的機関 主催の 研修	業界団体 主催の 研修	民間企業 主催の 研修	自己啓発 ・自己研鑽	他社への 派遣	その他	特に何も していない	無回答	n
全 体		56.4	24.4	8.8	10.5	7.2	21.1	2.4	1.0	24.6	1.5	1633
業 種 別	衣 料 ・ 身の回り品	52.0	13.6	3.2	8.8	1.6	20.0	1.6	0.0	29.6	1.6	125
	住 宅 ・ 建 物	36.2	19.0	0.0	5.2	0.0	8.6	1.7	0.0	50.0	0.0	58
	紙 ・ 印 刷	53.5	23.5	3.8	13.8	7.4	22.1	2.1	1.2	25.9	1.2	340
	材 料 ・ 部 品 ( 金 属 )	53.5	20.7	9.5	10.5	5.8	18.5	1.5	1.1	28.7	1.8	275
	材 料 ・ 部 品 ( 非 金 属 )	57.9	29.7	12.4	11.5	6.7	24.9	1.9	1.0	20.6	1.0	209
	一 般 ・ 精 密 機 械	63.2	24.9	11.9	11.1	7.7	19.2	2.3	1.1	18.8	1.5	261
	電 機 ・ 電 子	68.2	32.9	17.3	8.1	13.9	23.1	5.2	1.2	13.9	0.6	173
	食 品 ・ そ の 他	52.7	26.1	7.4	7.4	8.5	24.5	3.2	1.1	27.7	2.7	188

\*業種別は業種無回答を除く

\*人材育成の手法の各区分における上位2つに網掛け

人材育成

課長以上の管理職は、会社が費用を負担して経営者大学に行かせている。マーケティングなどを含む研修があり、経営について多角的に学ばせている。1人1年間で200万円程度と費用はかかるが、管理職は経営感覚を持つことが必要との考えから実施している。少数精鋭で、新製品を作り市場を開拓していくためにも、必要な投資だと考えている。

(自動車部品測定機器開発・製造 16人 城南地域)

人材育成における問題点は、当社の製作品が全て人による手加工であり、マニュアル化には限界があることである。製作過程には、加工者の感覚に頼る部分や、経験を重ねて覚える工程があり、マニュアル化の障害となっている。動画や画像を取り入れたマニュアルも作成しているが、やはり現場でのOJTが必要不可欠である。

今後は、新たな人材を育成する際に、技術レベルの段階を分け、段階を経たスキルアップをいかに計画的に実施していくかが課題である。

(測定機器製造 7人 多摩地域)



人材育成で特徴的なことは、社内で技術認定制度を設けていること。一年に一度の試験に合格すると、一つずつ段が上がっていき、給与に反映される仕組みになっている。全部で7階級あり、それぞれの社員がどの階級にいるのかを社内に掲示している。試験は、普段の勤務態度に加え、筆記試験や面接を行い、総合的に判断している。筆記試験は、○×問題だけではなく、記述問題も取り入れ、自分の意見をきちんと示せるかを判断している。当社の技術は特別なものではないので、技術や知識だけではなく、段取りなどを含めて、総合的にものごとを見られるかどうか重要だからである。

(デザイン・特殊印刷 90人 多摩地域)

当社では、チャレンジ精神が旺盛な人材を求めている。ものづくりには、目の前の作業をただこなすだけではなく、新しいものを作りだすということを考えながらできる人が必要である。人材育成のため、社長から課題を与えて、社員に対応策を検討させている。例えば、「新しい素材を使った製品開発」という課題を与え、社員は「どのような知識が必要か」から始まり、試作をして、製品化のために必要な設備までを考えていく。社長が部門目標を示し、部門ごとに個人目標を立て、結果は給与にも反映させることを目指している。

他には、クレームをなくす方法を考え、クレームにどう対処したかを社員の前で発表させている。これにより、ここ3年ほどクレーム数が減っている。

(業務用食品製造・販売 50人 城西地域)

従業員の採用後は、社内の様々な部署を経験させ、本人の希望を聞きながらどの部署に配置したら良いか考えている。社内ではマンツーマンのOJTが多いが、あわせて、国の教育機関に行かせたり、業界団体や印刷関連業会が行う様々な講習会などに積極的に行かせたりして、DTP関係の基礎知識などを学ばせている。パート社員も、やる気があれば正社員と同様に研修に参加させている。費用と時間が非常にかかり、中小企業では大変だが、必要なことだと考えている。当社は、パート社員の待遇について東京都のモデル企業にもなっている。

(印刷業 41人 多摩地域)

当社では、社員のモチベーションアップのために、多くの取組みを行っている。例えば、社員同士で仕事を助けてもらったときなどに感謝の気持ちをカードに書く「サンクスカード」を導入し、廊下に貼るなどしている。

中小企業家同友会の異業種交流会で情報交換をするなかで、人材育成は重要であると認識した。新入社員の教育は、現場でのOJTを基本としつつ、リーダー候補者は外部の民間団体の研修を利用し、半年間で複数の研修科目を受講させている。

(アクセサリー製造・販売 37人 城東都心近接地域)

## (6) 人材育成上の問題点

人材育成上の問題点をみると、[特になし]を除くと、[時間がとれない]という回答が31.4%と最も割合が高く、次いで[資金がない]で23.0%となった(図表Ⅱ-2-56)。

### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」と「4～9人」では[必要性を感じない]、[対象となる人材がない]が他の従業者規模より多いほか、[資金がない]との回答もやや高めである。「10～29人」と「30～99人」では[人材が定着しない][対象人材に意欲がない]といった育成される側の問題を挙げている割合が他の規模に比べて比較的高い。「30～99人」では[教える側の人材・ノウハウ不足]が全体の割合より21.0ポイントも上回っている。「100人以上」では[技術の陳腐化]、[育成方法がわからない]の割合が他の規模より高い。

【図表Ⅱ-2-56】 従業者規模別にみた人材育成上の問題点

(複数回答：%)

		時間がとれない	資金がない	対象となる人材がない	育成方法がわからない	技術の陳腐化	人材が定着しない	対象人材に意欲がない	必要性を感じない	教える側の人材・ノウハウ不足	その他	特になし	無回答	n
全 体		31.4	23.0	16.9	4.0	4.8	9.7	13.0	3.2	21.9	1.2	25.2	3.6	1633
従業者規模別	1～3人	15.2	22.0	19.7	2.7	3.1	6.7	5.8	6.7	4.9	1.8	36.8	4.5	223
	4～9人	27.5	25.3	19.9	3.5	4.7	10.1	11.0	3.6	14.6	1.2	29.7	3.6	663
	10～29人	39.8	23.9	14.0	4.0	5.1	10.6	16.9	2.5	29.7	1.1	18.4	3.4	472
	30～99人	43.4	17.0	11.5	5.5	4.4	11.0	22.0	0.0	42.9	0.5	14.3	1.1	182
	100人以上	37.0	15.1	13.7	9.6	11.0	6.8	9.6	0.0	38.4	0.0	17.8	5.5	73

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*人材育成上の問題点の各区分における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「電機・電子」は「時間がとれない」(39.9%)と「技術の陳腐化」(7.5%)が他の業種より高い割合となっており、他にも全体を上回る項目が多く複数の問題点を認識している企業が多い(図表Ⅱ-2-57)。「衣料・身の回り品」は「対象となる人材がいない」(27.2%)が全体を10.3ポイント上回って高い。「紙・印刷」は「資金がない」(25.6%)、「対象人材に意欲がない」(17.6%)が、「一般・精密機械」は「教える側の人材・ノウハウ不足」(26.8%)が他の業種に比べて高い。「住宅・建物」は「人材が定着しない」(15.5%)、「育成方法がわからない」(8.6%)、「必要性を感じない」(6.9%)の割合が他の業種よりも高いが、一方で「特になし」が37.9%を占めている。

【図表Ⅱ-2-57】 業種別にみた人材育成上の問題点

(複数回答：%)

	時間がとれない	資金がない	対象となる人材がいない	育成方法がわからない	技術の陳腐化	人材が定着しない	対象人材に意欲がない	必要性を感じない	教える側の人材・ノウハウ不足	その他	特になし	無回答	n	
全体	31.4	23.0	16.9	4.0	4.8	9.7	13.0	3.2	21.9	1.2	25.2	3.6	1633	
業種別	衣料・身の回り品	28.8	20.0	27.2	4.8	4.0	8.0	11.2	1.6	12.8	0.8	25.6	4.8	125
	住宅・建物	15.5	19.0	17.2	8.6	5.2	15.5	8.6	6.9	17.2	0.0	37.9	3.4	58
	紙・印刷	30.6	25.6	14.4	3.5	5.9	10.6	17.6	3.2	24.7	0.9	24.7	2.9	340
	材料・部品(金属)	31.3	23.3	18.9	3.6	4.4	10.9	12.4	4.4	17.1	1.8	25.8	2.2	275
	材料・部品(非金属)	31.1	18.2	11.5	5.3	2.4	9.6	12.9	2.9	22.0	1.4	27.8	4.8	209
	一般・精密機械	36.4	23.4	17.2	3.4	6.1	8.4	11.1	1.9	26.8	0.0	22.6	3.8	261
	電機・電子	39.9	25.4	23.7	4.0	7.5	7.5	13.9	1.7	25.4	2.3	16.8	2.3	173
	食品・その他	25.0	23.4	10.6	3.2	2.1	9.0	10.6	4.8	20.7	1.6	29.3	5.3	188

\*業種別は業種無回答を除く

\*人材育成上の問題点の各区分における上位2つに網掛け

## 5. 都内立地のメリット

都内立地のメリットについてみると、[得意先に近い] が58.4%で最も多く、次いで [交通の利便性がある] (37.5%)、[部品・資材が調達しやすい] (32.1%) という順となった (図表Ⅱ-2-58)。

### (1) 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [得意先に近い] のみが全体を上回っており「4～9人」では [得意先に近い] に加え、[部品・資材が調達しやすい] と [地域内分業が容易にできる] が他の従業者規模と比較して高い割合となっている。「30～99人」では [大きな消費地(マーケット)がある] が全体より9.3ポイント高く、「100人以上」では [情報収集がしやすい] が全体より41.9ポイント上回っており特に高い。

なお、[情報収集がしやすい] と [交通の利便性がある]、[優秀な人材を集めやすい] は従業者規模が大きくなるにつれ割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-2-58】 従業者規模別にみた都内立地のメリット

(複数回答：%)

		得意先に近い	部品・資材が調達しやすい	立地のブランド力がある	情報収集がしやすい	地域内分業が容易にできる	交通の利便性がある	優秀な人材を集めやすい	大きな消費地(マーケット)がある	大学や研究機関が多くある	その他	特になし	無回答	n
全体		58.4	32.1	4.5	13.5	12.7	37.5	3.1	5.5	1.8	1.8	15.3	2.6	3310
従業者規模別	1～3人	59.7	30.6	2.2	6.2	10.6	28.1	0.5	3.2	0.8	1.5	17.4	3.6	1618
	4～9人	59.7	35.7	5.3	13.1	17.3	42.5	1.6	5.1	2.0	1.5	13.9	1.5	879
	10～29人	54.4	34.0	8.8	23.5	13.3	49.2	6.7	10.0	3.3	3.1	13.1	0.2	480
	30～99人	50.8	33.9	9.8	41.0	13.7	60.1	13.7	14.8	5.5	2.2	10.9	1.1	183
	100人以上	59.5	14.9	8.1	55.4	5.4	64.9	32.4	12.2	4.1	1.4	8.1	1.4	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*都内立地のメリットの各区分における上位2つに網掛け

### (2) 業種別

業種別にみると、「紙・印刷」と「衣料・身の回り品」は [得意先に近い] が全体を上回っている (図表Ⅱ-2-59)。「一般・精密機械」、「電機・電子」は他の業種と比べ、複数のメリットを挙げている企業が多く、両方とも [部品・資材が調達しやすい] の割合が高い。「住宅・建物」と「食品・その他」は [大きな消費地(マーケット)がある] が1割を超えている。「材料・部品(金属)」では [部品・資材が調達しやすい] と [地域内分業が容易にできる] が、「材料・部品(非金属)」では [情報収集がしやすい] が全体を上回っているなど、業種によって、都内立地のメリットと考えている項目には差が見られる。

【図表Ⅱ-2-59】 業種別にみた都内立地のメリット

(複数回答：%)

		得意先に近い	部品・資材が調達しやすい	立地のブランド力がある	情報収集がしやすい	地域内分業が容易にできる	交通の利便性がある	優秀な人材を集めやすい	大きな消費地(マーケット)がある	大学や研究機関が多くある	その他	特になし	無回答	n
全 体		58.4	32.1	4.5	13.5	12.7	37.5	3.1	5.5	1.8	1.8	15.3	2.6	3310
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	62.4	26.7	4.2	14.0	7.6	32.3	2.2	7.0	0.0	1.7	14.3	6.2	356
	住宅・建物	50.4	32.4	7.2	6.5	7.2	37.4	0.0	10.1	0.0	1.4	21.6	3.6	139
	紙・印刷	74.4	22.3	3.8	10.0	19.7	44.5	2.8	5.6	1.8	1.8	9.0	1.9	681
	材料・部品(金属)	58.0	37.7	1.8	9.8	14.9	30.4	2.3	1.5	1.2	1.2	15.5	2.7	664
	材料・部品(非金属)	53.7	32.5	5.4	18.4	5.1	36.3	3.0	4.9	1.6	2.4	19.2	2.2	369
	一般・精密機械	48.6	42.0	4.3	14.1	16.0	36.9	5.1	1.7	3.8	2.1	17.7	1.5	469
	電機・電子	43.9	41.6	6.5	21.4	13.7	44.3	7.3	4.2	5.3	1.9	15.3	1.1	262
	食 品 ・ の 他	55.7	24.9	8.0	17.7	6.1	39.3	2.2	15.8	0.6	1.7	18.8	2.5	361

\*業種別は業種無回答を除く

\*都内立地のメリットの各区分における上位2つに網掛け

### 都内立地

埼玉県川口市に、鋳物をはじめ鉄鋼業関係の企業が集積しており、機械加工に適していると考え、川口市に近い場所(足立区)で創業した。他にも当社の取引先には、草加、越谷など埼玉県の会社が多い。

また、光学関係の会社が板橋から大宮辺りに多くある。顧客の近くに立地していることは、営業面で特にメリットである。

(プラスチック金型設計・製造 33人 城東周辺地域)

本社は、手狭になったり再開発があったりして、何度か移転をしてきた。現在は千代田区に本社があるが、東京の中心で顧客に対するイメージが良い。また、本社周辺の馬喰町や岩本町はもともと繊維街としての集積があり、当社の業種に合致して、強みのひとつになっている。

(刺繍製品製造 20人 都心地域)

当社は、医療用の製品を扱っている。当社の近隣には、大学病院が多くあり、医療機器メーカーも多数あって、周辺一体が医療機器の間屋街のようになっている。さらに、大手の製薬メーカーはほとんどが東京にある。他県にある大手の薬問屋も、営業部隊は東京に置いている。製薬メーカーや官公庁を相手にするので、大きな仕事を得るには東京が適しているからである。

ただ、今は通信販売が広がり、物の流れが変わったことが影響して、製造だけにしぼる会社も多く、問屋街としての機能が薄れつつある。当社は自社ビルなので、管理部門と店頭販売のスペースも東京にあるが、現在では配送が中心になっている。

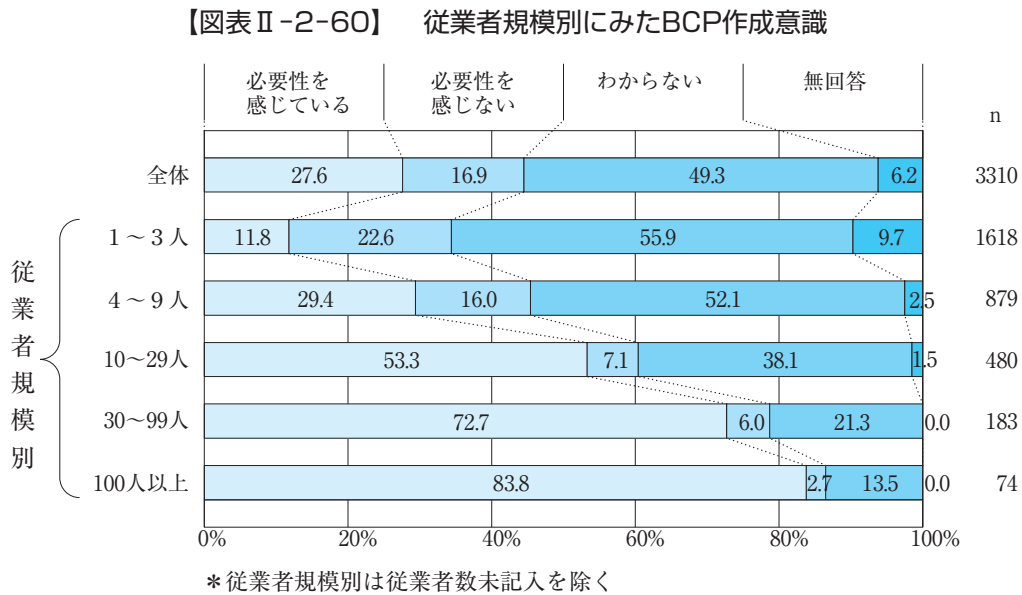
(医療用容器等製造 48人 副都心地域)

## 6. BCP（事業継続計画）

### (1) BCP(事業継続計画)の必要性

大地震などの予期せぬ緊急事態に対処するため、事前に作成する行動計画である、BCPを作成する必要性について、「必要性を感じている」と答えた企業は27.6%、「必要性を感じない」と答えた企業は16.9%であった。「わからない」は全体の49.3%と半数近くを占めた（図表Ⅱ-2-60）。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれ「必要性を感じている」とする割合が高くなっており、「1～3人」では11.8%にとどまるが、「100人以上」では83.8%を占めている。

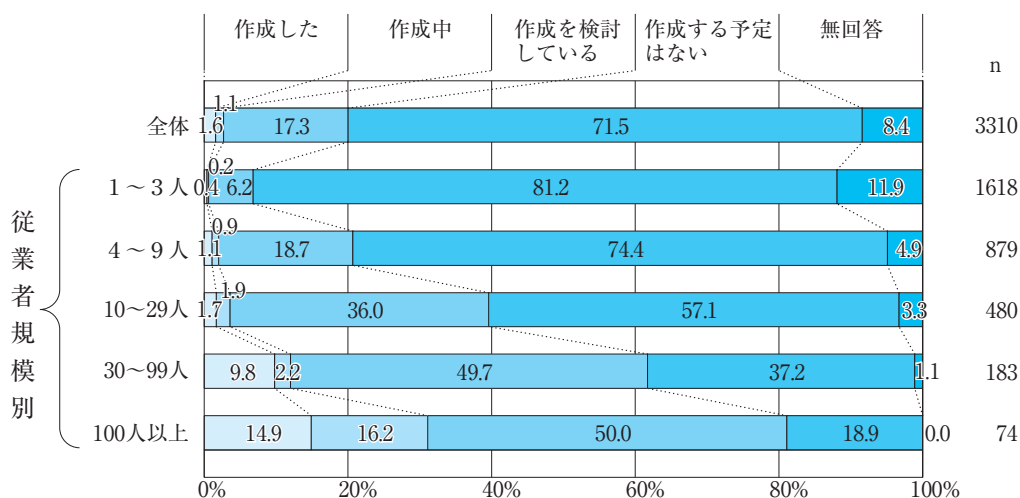


### (2) BCP(事業継続計画)の作成状況

BCPの作成状況をみると「作成する予定はない」が71.5%と最も高い結果となった。次いで「作成を検討している」が17.3%であり、「作成した」（1.6%）と「作成中」（1.1%）を合わせ実際に作成している割合は2.7%となった（図表Ⅱ-2-61）。

従業員規模別にみると「1～3人」は「作成する予定はない」が81.2%と圧倒的に高い。一方で「作成した」と「作成中」、「作成を検討している」はいずれも従業員規模が大きくなるにつれて割合が高くなっており、「100人以上」では「作成した」（14.9%）と「作成中」（16.2%）の合計が3割を超えている。

【図表Ⅱ-2-61】 従業者規模別にみたBCP作成状況



\* 従業員規模別は従業員数未記入を除く

### (3) BCP(事業継続計画)作成についての課題

BCP作成の課題についてみると、[作成方法がよくわからない]が47.0%で最も多く、それ以外の[人材不足](15.9%)、[コスト負担増大](14.3%)、[作成に時間がかかる](14.3%)についてはほぼ同率の結果となった(図表Ⅱ-2-62)。

従業員規模別にみると29人以下では[作成方法がよくわからない]が最も高く、30人以上では[作成に時間がかかる]が最も高くなっている。また、「30～99人」以上では[コスト負担増大]と[人材不足]が他の従業員規模より高くなっている。

【図表Ⅱ-2-62】 従業員規模別にみたBCP作成における課題

(複数回答：%)

		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	無回答	n
全 体		14.3	15.9	14.3	47.0	12.8	18.2	3310
従業員規模別	1～3人	8.8	9.5	5.1	43.2	17.6	26.1	1618
	4～9人	15.9	18.1	15.8	54.3	9.8	12.1	879
	10～29人	23.1	27.3	26.7	54.4	6.9	6.7	480
	30～99人	28.4	31.1	41.0	38.8	5.5	3.3	183
	100人以上	27.0	28.4	59.5	24.3	4.1	6.8	74

\* 従業員規模別は従業員数未記入を除く

\* 従業員規模別にみたBCP策定における課題の各区分における上位2つに網掛け



## BCP対策

BCPについては、セミナーに行くなどして勉強しているが、自分たちがどこまで対応できるのかが分からない。先日、サーバが壊れ、バックアップも役に立たず、大量のデータが消えてしまうということがあった。自社では復旧ができず、新しい装置の入替費用に加え、データ復旧のための外注費用もかなり大きな出費だった。

近年はプライバシー保護等による情報管理が重要になっているため、適切なデータ管理体制を構築することが課題だと考えている。

(製本・印刷物加工、14人 都心地域)

BCPは、昨年の大震災の前に作成済みだった。当社の顧問がCSRのコンサルティングをしており、顧問が中心となり作成した。震災前に、耐震補強工事をしていたため業務等に影響はなかった。

(バルブ製造 26人 城西地域)



## 第3章 経営戦略

### 1. 取引における強み

営業・販売面について、企業が取引における強みとして感じているものをみると、[得意先との信頼関係]が59.9%と最も高く、次いで[短納期]（33.6%）、[難注文への対応]（32.4%）の順となった（図表Ⅱ-3-1）。

従業者規模別に取引上の強みをみると、「1～3人」では[低価格]が全体の割合を1.6ポイント上回っており、「4～9人」では[難注文への対応]や[得意先との近接]が他の従業者規模より高くなっている。「10～29人」では[短納期]の割合が他の従業者規模と比較して高い。「30～99人」は様々な点で強みを感じている傾向があり、全体の割合と比較すると[高品質]が21.2ポイント、[多品種小ロット対応]が13.6ポイント上回って、特に高い。[顧客ニーズの把握]と[量産能力]は従業者規模が大きいほど高くなる傾向にあり、「100人以上」では全体より15ポイント以上高くなっている。

【図表Ⅱ-3-1】 従業者規模別にみた取引における強みとして感じている部分

（複数回答：％）

		得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期
全 体		29.3	15.5	21.1	4.8	11.4	7.1	31.8	33.6
従業者規模別	1～3人	27.0	9.2	22.7	2.6	6.2	2.8	24.5	29.5
	4～9人	32.9	18.1	20.3	5.7	12.7	7.6	32.8	38.2
	10～29人	29.6	27.7	22.1	7.7	20.0	15.8	44.6	40.4
	30～99人	32.8	27.9	12.0	8.7	23.0	18.0	53.0	37.7
	100人以上	28.4	23.0	13.5	13.5	27.0	16.2	51.4	28.4

		量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンリーワン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	無回答	n
全 体		6.6	31.2	6.0	14.2	32.4	59.9	1.6	3.7	3310
従業者規模別	1～3人	3.2	24.3	3.9	11.8	30.1	56.7	1.9	5.6	1618
	4～9人	6.1	37.4	7.1	14.6	37.9	65.0	1.4	1.6	879
	10～29人	12.5	39.0	7.5	18.8	32.1	62.5	1.9	0.6	480
	30～99人	19.7	44.8	12.0	24.0	32.2	65.0	0.0	1.1	183
	100人以上	21.6	32.4	14.9	18.9	29.7	68.9	0.0	0.0	74

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

\* 各取引の強みの各区分における上位2つに網掛け

## 取引上の強み

当社の工場は国内に数か所あり、それぞれ販売先も扱っている製品も異なっている。各工場に営業部門と製造部門を置き、独立採算の事業部制を敷いている。生産、販売をそこで完結させ、注文を取ったらすぐ対応することができ、部署間の風通しも比較的良い。

営業はいわゆるセールスマンではなく、顧客からの注文をとってその内容を生産現場に的確に伝える仲介の役割を担っている。

(鋼板加工・販売 300人 都心地域)

従業員の多くを検査員とする体制で品質を確保し、不良品を流出させないように注意しながら作業を行っている。また、印刷だけではなく、外国語（主に中国語・韓国語・英語等）の翻訳や、チラシやパンフレットの企画・デザインなども一貫して請け負い、顧客の希望に応じて柔軟に対応するように心がけている。

印刷に関しては、東北地方に創業時からの協力会社があり、近隣の工場よりコスト面で相談しやすく、印刷技術についても学ぶことが多い。

(工業用ラベルシールの製造・販売 7人 多摩地域)

当社は自社内で金型を作れることが強みで、ここで付加価値を生み出している。

金型は、コンピューターにプログラムを入れればおおよその形は出来るが、最終的な仕上げは人の手による繊細な技術を必要とする。顕微鏡でのぞきながら少しずつ少しずつ削って仕上げていく。当社の金型部門の担当者は、勉強熱心で顧客からの要望に応えるために日々研究を重ねている。無駄がなく、効率的で、コストのかからない方法を技術者が日々考えて実現し、プレス製の法について特許を3件所有している。

(カメラ部品製造 31人 城南地域)

当社の強みは、特許を持っていること、少量生産にも対応できること、コスト・衛生面の管理を徹底していることである。顧客のニーズに合わせて、製品を使いやすくしたり、製造過程を簡素にしてコストを抑えたりする工夫をしている。さらに、新規商品を開発するための発想力や提案力もあると自負している。

また、顧客である大手メーカーは、独自に製品開発部隊をもっているが、こうした組織に協力して新製品作りに関与していることも強みである。

(消費材製造 30人 城南地域)

現在は、同業者との競合はあまりない。他社が当社の技術の真似をしたら、自分たちは別のこと・より上のことをやっていけば良いと思っている。特許を取って技術を独占することも考えていない。

大手と競合して価格競争で負けるようなことになると、技術者のモチベーションが保てないので、そういった争いは避けている。他社でもできるような製品・技術での価格競争はしない。現在は、現場での密接なやりとりや独自の技術力を顧客は評価してくれていると思う。会社や事業の拡大は難しい状況であるため、社員の幸福度・満足度を考えながら事業を進めている。

(検査機器製造 5人 城東都心近接地域)

当社は、「高品質」「生産サイクルが短い」「特殊な編地にも対応できる」という点に自信がある。加えて、当社は、小ロットにも対応することが可能である。当社は小規模なため、生産管理がしやすい。小ロットだと採算がとれない場合があるが、工夫して対応している。

また、ロットが大きいものなどは、中国の協力工場に対応している。協力工場には日本語ができる人がおり、うまくコミュニケーションをとることが出来ている。アパレルメーカーが直接、商社を介して中国での生産を行った場合、知識不足や意思疎通がうまくいかずに、求めている品質のものが出来ないことが多々ある。アパレルメーカーからの注文書を当社で受け、中国の協力工場へ生産の指示を出すやり方であれば、製品知識もあり意思疎通もできるので、品質を確保できる。

(ニット製品企画・製造 8人 城東周辺地域)

当社は、品質とスピードと価格の安さが強み。防音扉は重さで外部の音を遮るため、通常は扉が重いほど音が通しにくいですが、当社の製品は、重量が軽めなのに遮音性能がかなり良い。これは製造過程における精度の違いからきている。設計について特別なノウハウがあるということではなく、材料を吟味し、作業者が作業手順を守って作っていることで品質が良いものができている。スピードは全従業員に仕事の段取りを周知しているということによって生まれる。スピードは重要で、他社が納期に間に合わなかった仕事を依頼されることが度々ある。価格が安いのは仕事をしやすい設備を整えていることと、従業員の年齢が若いためである。

(音響関連機器製造 8人 城東都心近接地域)

当社と競合する海外商品は、機能面での差はあるが、見かけ上の差はほとんどなく価格は半分～1/5程度で、価格ではとても勝負できない。ただ、当社の製品は海外製より高価だが、ユーザーは消費者の中でもいわゆる玄人が中心である。当社の顧客であるメーカーもそれを分かっており、価格が高くても良い物を作りたいということで、当社に注文をくれる。

もっとも、製造を全て海外へシフトして、注文がゼロになった顧客もあり、今後、ますます住み分けができると思う。

(レジャー用品企画・製造 19人 城東周辺地域)

## 2. 新規参入分野

新規分野への参入の意向をみると、[環境関連]が11.5%と最も高く、次いで[スポーツ・健康・医療福祉関連]（6.6%）、[エネルギー関連]（4.9%）の順となった（図表Ⅱ-3-2）。しかしながら、[特になし]と回答した企業の割合が66.1%であり、新規分野への参入の意向がある企業自体は4分の1程度にとどまる。

### （1）従業者規模別

従業者規模別にみると、比較的従業者規模が大きいほど新規分野への参入に意欲的な傾向がみられる。「1～3人」は最も高い割合を示した[環境関連]でも5.2%にとどまり、[特になし]が76.5%に上った。「4～9人」「10～29人」と従業者規模が大きくなるにつれて、[特になし]は減少し、各分野の割合が増している。「30～99人」は[エネルギー関連]、[ロボット関連]、[航空機・宇宙関連]、[スポーツ・健康・医療福祉関連]において、他の規模に比べ新規参入意向の割合が高くなっている。「100人以上」では[環境関連]、[農業・食品]、[ナノテクノロジー関連]、[バイオ関連]が他の従業者規模より高い割合となっており、中でも[環境関連]は全体を12.8ポイント上回っている。

【図表Ⅱ-3-2】 従業者規模別にみた新規分野として取組みたいと考える事業分野

（複数回答：％）

		環境関連	農業・食品	エネルギー関連	ナノテクノロジー関連	ロボット関連	航空機・宇宙関連	スポーツ・健康・医療福祉関連	バイオ関連	その他	特になし	無回答	n
全 体		11.5	3.4	4.9	2.1	3.5	3.0	6.6	2.1	3.4	66.1	8.2	3310
従業者規模別	1～3人	5.2	1.5	2.4	0.7	2.5	1.4	4.0	0.6	1.5	76.5	10.3	1618
	4～9人	14.8	4.0	5.7	2.8	3.6	3.2	6.7	2.8	4.2	63.4	6.3	879
	10～29人	21.3	6.0	8.8	3.5	4.6	5.0	11.9	4.8	6.5	50.8	4.6	480
	30～99人	23.0	8.2	11.5	5.5	9.3	10.4	16.9	3.8	7.7	39.3	2.2	183
	100人以上	24.3	13.5	9.5	6.8	4.1	6.8	6.8	6.8	8.1	45.9	1.4	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*取組みたいと考える事業分野の各区分における上位2つに網掛け

## (2) 業種別

業種別にみると、「電機・電子」は「特になし」が44.7%と最も低く、「バイオ関連」以外の事業分野ではいずれも他の業種と比べて高い割合となっている（図表Ⅱ-3-3）。中でも「エネルギー関連」では全体を11.5ポイント上回り、特に高い。「一般・精密機械」も「電機・電子」と近い傾向にあり、「農業・食品」と「バイオ関連」以外の事業分野は高い割合である。「材料・部品（非金属）」は「バイオ関連」への関心が他の業種に比べ高い。「食品・その他」は「農業・食品」が他の業種より高いほか、「バイオ関連」の割合も「材料・部品（非金属）」に次いで高い。「材料・部品（金属）」では「航空機・宇宙関連」への参入意向が全体を1.5ポイント上回っている。一方で「衣料・身の回り品」、「住宅・建物」、「紙・印刷」は、「特になし」が7割以上を占めている。

【図表Ⅱ-3-3】 業種区別にみた新規分野として取組みたいと考える事業分野

(複数回答：%)

		環境関連	農業・食品	エネルギー関連	ナノテクノロジー関連	ロボット関連	航空機・宇宙関連	スポーツ・健康・医療福祉関連	バイオ関連	その他	特になし	無回答	n
全体		11.5	3.4	4.9	2.1	3.5	3.0	6.6	2.1	3.4	66.1	8.2	3310
業種別	衣料・身の回り品	3.1	1.1	0.8	0.0	0.3	0.0	5.1	0.3	2.2	77.5	12.1	356
	住宅・建物	4.3	0.7	0.0	0.0	0.0	0.7	1.4	0.0	1.4	85.6	7.9	139
	紙・印刷	7.9	2.1	1.2	0.3	0.3	0.3	5.0	0.9	5.4	73.1	9.1	681
	材料・部品（金属）	12.2	1.5	5.4	2.7	3.6	4.5	6.2	1.4	2.3	67.8	8.6	664
	材料・部品（非金属）	17.1	4.9	5.4	3.8	2.7	1.4	8.1	6.2	1.6	64.5	4.9	369
	一般・精密機械	17.3	4.5	9.6	4.5	10.0	8.7	8.1	2.8	2.8	52.9	7.7	469
	電機・電子	21.0	5.7	16.4	3.8	10.7	6.1	10.3	1.9	5.0	44.7	6.1	262
	食品・その他	7.8	8.6	1.4	1.1	1.1	0.8	7.5	3.3	5.3	65.9	7.5	361

\*業種別は業種無回答を除く

\*取組みたいと考える事業分野の各区分における上位2つに網掛け

## 新規参入分野

事務所のある浅草橋から蔵前界隈は、玩具メーカーが集中している地域で、25年前からその地で数社のメーカーの商品開発やパッケージ・カタログ・広告等のデザイン制作を手掛けていた。時に、中国での生産立ち会いや商品開発指導をすることがあり、そうした業務の中で中国の生産会社数社と関わりができたが、その中にたまたま実験器材も製造している会社があった。その後、偶然にもある顧客から実験器材の製造はできないかという相談を受け、その中国の実験器材の製造会社と組んで仕事をするようになった。全く分野が異なるため最初はとまどったが、これをやらなければ生き残れないと思い必要に迫られて対応した。きちんと形になるまで5～6年かかったが、中国のパートナーの理解も得られ、現在は売上の多くをこの分野が占めている。

(実験器材設計・製造 3人 城東都心近接地域)

IT系企業2社と組んで、3社共同でITを活用した新商品の開発に取り組んだ。すでに実用化されている。ITを活用した商品開発は、当社の専門分野ではなかったが、社長が自ら猛勉強して製品化までたどり着いた。雑誌などにも取上げられており、今後は、価格を下げて普及させることが課題である。

(刺繍製品製造 20人 都心地域)

プリント基板の実装が本業だが、下請の場合、急に仕事がなくなる恐れがあるため、最終製品を持つメーカーになることを目指して、製品開発にも取り組み始めた。資金面では厳しいが、ユニークなアイデアで勝負し、販売までたどりついた。国内市場が縮小傾向にあるため今年は何台の販売にとどまったが、今後、営業活動を強化していきたい。

(プリント基板実装 120人 城東周辺地域)

ゴム靴製造だけではなく、靴屋と共同で、ゴム底を使ったスニーカーの開発・販売に取り組んでいる。販売はやや苦戦しており、価格が高すぎるのが課題となっている。

新たな商品開発に組み、徐々にシフトすることで、売上の安定につなげて行きたいと考えている。

(ゴム製靴製造 13人 城東周辺地域)

業務の効率化を図るため、常に現場では、旋盤加工のプログラムの精度を上げたり、加工時間短縮のための段取りの変更等に取り組んでいる。

また、特定顧客からの受注が売上の6割を占めるので、リスク分散のためにも受注先を増やすことが必要と考えている。現状の受注環境では、半導体産業の影響を強く受けるため、食品や医療関係など他の産業とも取引できないかと検討している。さらに、以前から引き合いがあった海外との取引も始めた。当社の技術力は、アジア各国の現地の技術より優れているので、今のうちに実績をつくっておきたい。

加えて、現在市場で主流となっている製品は20年程前に大学教授と共同で開発したものと言われているので、今後、当社としても国の研究機関との研究開発の案件があったらやってみようと考えている。

(バルブ製造 26人 城西地域)



### 3. 競争力向上に向けての取組み

#### (1) 製品・技術とあわせて提供しているサービス

製品・技術とあわせて提供しているサービスをみると、「顧客の状況に応じた調整」が27.6%と最も高く、次いで「製品・技術の保証」が26.0%となっている（図表Ⅱ-3-4）。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では「特に何もしていない」が52.5%であり、製品・技術とあわせて何らかのサービスを提供している企業は半数に満たない。「30～99人」では他の従業者規模より高い割合となっているサービスが多く、中でも「顧客の状況に応じた調整」は全体を22.1ポイント上回っており特に高い。「100人以上」では「設置・初期稼働の支援」と「製品の稼働状況監視」が他の従業者規模より高くなっている。

【図表Ⅱ-3-4】 従業者規模別にみた製品・技術とあわせて提供しているサービス

(複数回答：%)

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	無回答	n
全 体		6.0	27.6	3.6	3.3	26.0	7.2	1.3	43.0	9.7	3310
従業者規模別	1～3人	3.0	18.6	2.1	1.4	20.5	5.3	1.2	52.5	11.9	1618
	4～9人	6.7	33.3	4.3	3.3	28.8	8.5	1.9	37.3	7.4	879
	10～29人	11.3	38.5	4.0	6.3	32.1	8.1	1.5	32.9	5.8	480
	30～99人	12.0	49.7	9.8	9.3	44.8	15.8	0.5	20.8	2.7	183
	100人以上	18.9	36.5	8.1	10.8	39.2	13.5	0.0	32.4	5.4	74

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

\* 製品・技術とあわせて提供しているサービスの各区分における上位2つに網掛け

## ② 業種別

業種別にみると、「電機・電子」や「一般・精密機械」は製品・技術とあわせてサービスを提供している割合が高い傾向にある（図表Ⅱ-3-5）。また、「住宅・建物」は「設置・初期稼働の支援」が全体より若干高く、業種別では上位3位の割合である。「紙・印刷」は、「最適利用方法の提案」と「製品の稼働状況監視」の割合が全体よりやや高い。「材料・部品（金属）」は、「製品・技術の保証」が0.8ポイント、「材料・部品（非金属）」は「顧客の状況に応じた調整」が3.0ポイント全体より割合が高くなっている。一方で「衣料・身の回り品」は「特に何もしていない」と答えた企業が50.6%と高くなった。

【図表Ⅱ-3-5】 業種区分別にみた製品・技術とあわせて提供しているサービス

（複数回答：％）

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	無回答	n
全 体		6.0	27.6	3.6	3.3	26.0	7.2	1.3	43.0	9.7	3310
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	0.8	18.3	2.0	1.4	20.8	3.1	0.6	50.6	12.6	356
	住宅・建物	6.5	27.3	1.4	1.4	25.9	5.0	1.4	46.8	8.6	139
	紙・印刷	1.0	26.3	3.1	3.4	14.7	8.4	2.1	46.8	12.0	681
	材料・部品（金属）	2.4	22.7	1.7	2.3	26.8	4.8	0.6	47.1	10.5	664
	材料・部品（非金属）	4.1	30.6	3.0	3.3	26.8	7.0	1.6	43.4	5.4	369
	一 般 ・ 精密機械	17.3	31.8	7.0	4.7	38.8	10.0	1.1	34.1	7.9	469
	電機・電子	22.9	45.4	9.5	6.5	37.0	13.7	0.8	26.7	5.3	262
	食 品 ・ その他	1.9	27.4	2.5	3.3	24.9	6.1	2.5	42.4	10.2	361

\*業種別は業種無回答を除く

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

### 競争力向上に向けて

先を見据えて、仕事を自分で作っていくという意識で経営をしている。当社の売上が伸びたきっかけは、リーマンショック後の対応にあった。業界全体がその影響による需要の減少を予測し、車輛の減車や従業員の削減を実施したが、当社は真逆のことを行った。製品配送車輛が増えない限り売上は伸びない業種なので、思いきって新規車輛を導入し、ドライバーを増やした。同業他社が行わないことをあえて行って、受注を獲得し、優位に立った。

目標には期限をつけている。それに向かって一日一日着実に達成していくことが大切だと思っている。そうすることで、厳しい状況の時でもゴールがはっきり見えていたので、悲観をすることはなかった。

（建設資材製造・販売 45人 城北地域）



当社は、微細加工に取り組んでおり、プレス機でいかに薄い金属にいかに小さな穴を空けるかという挑戦をしている。最近、プレス機で髪の毛よりも細い穴をあけることに成功した。世界で当社だけの技術ではないかと思う。今後はこれを量産する技術や用途開発をすることが必要だと思っている。医療機器・バイオ関係の分野でこの技術を活かすことができるのではないかと検討している。

また、5年程前から、外向けに積極的な自社の情報発信を始めた。ものづくりに関する全国の展示会に出展したり、パンフレットを使った営業活動などに力を入れている。

(カメラ部品製造 31人 城南地域)

## (2) IT(情報技術)の活用状況

ITの活用状況についてみると、「電子メール」(38.0%)、「総務・経理事務」(32.1%)分野での活用が多い(図表Ⅱ-3-6)。

従業者規模別にみると、「1～3人」では「特になし」が54.0%となっており、半数以上の企業はITを活用していない状況である。「製品設計・デザイン」分野を除き、従業者規模が大きくなるほど割合が高くなっており、「100人以上」では「総務・経理事務」、「生産管理」、「ホームページの作成・開設」で全体より50ポイント以上高くなっている。

一方で「クラウドなどの最新ITサービスの利用」については、「100人以上」でも13.5%、次ぐ「30～99人」が7.7%と、他の分野より活用割合は低い。

【図表Ⅱ-3-6】 従業者規模別にみたIT(情報技術)の活用状況

(複数回答：%)

		総務・ 経理事務	電子 メール	製品設計 ・デザイン	ホーム ページの 作成・開 設	受発注 業務	生産管理	インター ネットを 通じた情 報収集	クラウドな どの最新I Tサービスの 利用	その他	特になし	無回答	n
全 体		32.1	38.0	17.0	22.6	25.7	15.6	27.7	2.1	0.6	36.0	8.3	3310
従業者 規模別	1～3人	13.3	19.2	8.8	7.5	10.9	4.3	15.3	0.9	0.7	54.0	12.3	1618
	4～9人	36.5	45.1	21.6	24.2	27.9	14.8	34.0	1.9	0.5	26.3	4.4	879
	10～29人	64.0	68.3	26.7	47.9	50.6	33.3	43.3	2.5	0.4	9.4	2.7	480
	30～99人	80.3	80.9	39.3	66.7	67.2	55.2	59.6	7.7	1.1	2.2	0.5	183
	100人以上	85.1	86.5	36.5	73.0	73.0	67.6	64.9	13.5	0.0	4.1	0.0	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*IT活用状況の各区分における上位2つに網掛け

### (3) 付加価値を主として獲得している業務

付加価値を主として獲得している業務は、[製造・組立・加工] が51.7%と約半数を占め、次いで [試作加工] (16.8%)、[製品企画] (15.3%)、[営業・販売] (13.9%) と続いた (図表Ⅱ-3-7)。

#### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では [製造・組立・加工] か [試作加工] に集中しており、それ以外の項目はいずれも1割に満たなかった。「4～9人」では [試作加工] の割合が他の従業者規模より高い。「30～99人」では [製品企画]、[設計]、[営業・販売] の割合が他の従業者規模を上回っているが、中でも [営業・販売] は全体より18.3ポイント高い。「100人以上」では [研究開発]、[製造・組立・加工] の割合が高く、一方で [試作加工] の割合が他の従業者規模より低い点に特徴がある。

【図表Ⅱ-3-7】 従業者規模別にみた付加価値を主として獲得している業務

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	特になし	無回答	n
全 体		15.3	8.6	10.0	16.8	51.7	13.9	1.9	21.8	5.4	3310
従業者規模別	1～3人	8.7	5.0	6.6	15.1	48.2	6.2	2.2	29.2	7.9	1618
	4～9人	19.0	9.1	10.9	19.9	53.2	17.5	1.7	18.5	3.0	879
	10～29人	24.0	12.7	15.2	17.7	59.2	24.4	0.6	10.8	1.5	480
	30～99人	31.7	21.3	21.3	19.7	60.7	32.2	1.6	4.9	0.5	183
	100人以上	25.7	27.0	18.9	9.5	63.5	31.1	4.1	6.8	0.0	74

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

\* 付加価値を主として獲得している業務の各区分における上位2つに網掛け

#### ② 業種別

業種別にみると、全体的に比較的割合が高いのは [製造・組立・加工] で、なかでも「一般・精密機械」「材料・部品 (金属)」が、61.0%、60.2%と高い (図表Ⅱ-3-8)。逆に、[設計] 業務は大半の業種がひとけたの割合となっている中、「電機・電子」「一般・精密機械」が38.5%、26.2%と高い割合となった。「紙・印刷」「食品・その他」では [営業・販売] が他の業種に比べて割合が高い。

【図表Ⅱ-3-8】 業種別にみた付加価値を主として獲得している業務

(複数回答：%)

		製品企画	研究開発	設計	試作加工	製造・組立・加工	営業・販売	その他	特になし	無回答	n
全 体		15.3	8.6	10.0	16.8	51.7	13.9	1.9	21.8	5.4	3310
業種別	衣身の回り品	20.8	4.5	2.5	13.8	46.6	11.8	1.1	21.9	8.7	356
	住宅・建物	8.6	0.0	7.2	12.2	55.4	7.9	1.4	25.9	6.5	139
	紙・印刷	13.7	2.1	1.5	6.9	36.3	22.5	2.2	32.7	7.9	681
	材料・部品(金属)	5.7	5.7	5.3	21.2	60.2	5.7	0.9	23.5	4.8	664
	材料・部品(非金属)	15.4	13.0	4.9	20.3	53.9	14.6	0.8	20.3	3.3	369
	一般機械	15.1	14.9	26.2	24.3	61.0	11.9	1.9	13.6	3.4	469
	電機・電子	23.3	19.1	38.5	24.4	59.5	11.5	1.1	7.3	3.4	262
	食品・その他	27.7	12.7	6.6	13.0	48.5	20.8	5.8	19.4	4.2	361

\*業種別は業種無回答を除く

\*付加価値を主として獲得している業務の各区分における上位2つに網掛け

#### (4) 製品・技術の付加価値向上に向けての取組み

製品・技術の付加価値向上に向けて将来的に取組みたいことは、[自社独自技術の開発・向上]が29.3%で最も高く、次いで[顧客ニーズの把握]が25.3%となった(図表Ⅱ-3-9)。

##### ① 従業者規模別

従業者規模別にみると、「1～3人」では今後取組みたいことの各項目がいずれも全体を下回っており、また[特になし]と回答した企業が半数近い。「10～29人」では[他社との事業連携]と[産学公連携の活用]が他の従業者規模より高くなっている。「30～99人」では[自社独自技術の開発・向上]と[同業他社の動向把握]の割合が高い。[研究開発力の強化]、[顧客ニーズの把握]、[難作業の積極的受注]は従業者規模が大きくなるにつれ割合が高くなっている。

【図表Ⅱ-3-9】 従業者規模別にみた製品・技術の付加価値向上に向けての取組み

(複数回答：%)

		研究開発力の強化	顧客ニーズの把握	自社独自技術の開発・向上	同業他社の動向把握	他社との事業連携	難作業の積極的受注	産学公連携の活用	その他	特になし	無回答	n
全 体		12.8	25.3	29.3	15.2	14.2	13.8	3.3	1.0	33.0	7.2	3310
従業者規模別	1～3人	4.8	13.6	16.1	10.6	10.3	10.6	1.1	1.1	48.1	10.1	1618
	4～9人	13.7	28.1	36.2	17.7	17.7	15.4	3.3	0.7	24.8	4.3	879
	10～29人	25.4	45.8	49.4	22.5	21.7	17.3	8.3	1.3	11.0	2.1	480
	30～99人	37.7	54.6	56.8	24.6	15.8	22.4	7.7	1.1	3.8	2.2	183
	100人以上	40.5	55.4	54.1	24.3	13.5	24.3	8.1	0.0	8.1	0.0	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*製品・技術の付加価値向上に向けた取組の各区分における上位2つに網掛け

② 業種別

業種別にみると、「電機・電子」「一般・精密機械」では「自社独自技術の開発・向上」が最も高く、それぞれ48.5%、39.7%となっている（図表Ⅱ-3-10）。一方、「紙・印刷」では、「顧客ニーズの把握」（29.5%）が最も高くなった。「特になし」は、「住宅・建物」「衣料・身の回り品」で44.6%、41.3%と高い割合を示した。

【図表Ⅱ-3-10】 業種別にみた製品・技術の付加価値向上に向けての取組み

（複数回答：％）

		研究開発力の強化	顧客ニーズの把握	自社独自技術の開発・向上	同業他社の動向把握	他社との事業連携	難作業の積極的受注	産学公連携の活用	その他	特になし	無回答	n
全 体		12.8	25.3	29.3	15.2	14.2	13.8	3.3	1.0	33.0	7.2	3310
業種別	衣 料 ・ 身の回り品	8.7	18.8	24.2	11.0	7.9	9.6	0.3	2.0	41.3	10.4	356
	住 宅 ・ 建物	5.0	15.8	16.5	13.7	12.9	16.5	0.7	0.7	44.6	6.5	139
	紙 ・ 印 刷	3.8	29.5	20.9	16.7	17.6	13.1	0.7	0.9	34.7	8.5	681
	材 料 ・ 部 品（金 属）	9.3	18.7	25.3	17.9	13.6	15.2	3.6	0.3	37.0	7.1	664
	材 料 ・ 部 品（非 金 属）	14.4	23.3	30.9	17.3	15.4	10.3	4.1	0.5	36.3	5.1	369
	一 般 ・ 精 密 機 械	21.3	26.4	39.7	14.7	15.8	17.3	5.8	1.7	23.9	6.2	469
	電 機 ・ 電 子	26.3	38.2	48.5	13.0	16.4	19.1	9.2	0.4	17.9	3.8	262
	食 品 ・ その他	20.8	31.6	33.2	12.5	10.8	10.2	3.3	1.1	29.9	7.2	361

\*業種別は業種無回答を除く  
\*各業種別上位2つに網掛け

(5) 生産性向上に向けての今後の取組み

生産性向上に向けて今後取組みたいことは、「技能者のスキル向上」が21.8%と最も割合が高く、「生産設備の導入・更新」（18.2%）、「作業工程の見直し・自動化」（16.9%）、「技能者の多能工化」（15.1%）と続いた（図表Ⅱ-3-11）。

① 従業者規模別

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど各取組みの割合が増加する傾向である。「1～3人」では「生産設備の導入・更新」が9.2%で最も高いが、10%を超えた項目はなかった。「10～29人」では「原材料の見直し」が「100人以上」に次いで高くなっている。「30～99人」では「生産設備の導入・更新」の割合が他の従業者規模より高いが、それ以外の取組みはいずれも「100人以上」で最も高い割合となっている。

【図表Ⅱ-3-11】 従業者規模別にみた生産性向上に向けて今後取組みたいこと

(複数回答：%)

		生産設備の導入・更新	技能者のスキル向上	技能者の多能工化	作業工程の見直し・自動化	原材料の見直し	生産方式の見直し	ITの活用	職場環境整備(5S活動)	その他	特になし	無回答	n
全	体	18.2	21.8	15.1	16.9	13.9	12.1	7.9	7.8	1.4	38.5	7.4	3310
従業者規模別	1～3人	9.2	7.7	4.6	8.7	8.2	6.4	5.3	1.7	1.3	57.3	10.3	1618
	4～9人	19.6	24.9	17.5	18.9	16.6	13.0	8.6	9.1	1.5	29.7	4.3	879
	10～29人	32.9	47.5	31.5	28.5	24.2	22.7	12.3	16.9	1.9	9.6	3.1	480
	30～99人	45.9	56.3	43.7	41.0	22.4	24.6	13.7	25.1	1.6	1.6	1.1	183
	100人以上	43.2	56.8	47.3	50.0	25.7	33.8	20.3	27.0	1.4	2.7	1.4	74

\*従業者規模別は従業者数未記入を除く

\*生産性向上に向けた取組みの各区分における上位2つに網掛け

① 業種別

業種別にみると「電機・電子」では「技術者のスキル向上」(35.1%)、「技術者の多能工化」(27.5%)、「作業工程の見直し・自動化」(22.1%)、「生産方式の見直し」(18.3%)、「職場環境整備(5S活動)」(11.1%)が全業種の中で最も高くなっており、生産性向上に向けて意欲的であるといえる(図表Ⅱ-3-12)。「材料・部品(非金属)」では「生産設備の導入・更新」(25.5%)と「職場環境整備(5S活動)」(11.1%)が、「紙・印刷」では「ITの活用」(11.7%)が他の業種より高く、「食品・その他」では「原材料の見直し」(23.5%)が高いなど、業種による特性が表れている。「衣料・身の回り品」と「住宅・建物」、「材料・部品(金属)」については「特になし」が4割を超えている。

【図表Ⅱ-3-12】 業種別にみた生産性向上に向けて今後取組みたいこと

(複数回答：%)

		生産設備の導入・更新	技能者のスキル向上	技能者の多能工化	作業工程の見直し・自動化	原材料の見直し	生産方式の見直し	ITの活用	職場環境整備(5S活動)	その他	特になし	無回答	n
全	体	18.2	21.8	15.1	16.9	13.9	12.1	7.9	7.8	1.4	38.5	7.4	3310
業種別	衣料・身の回り品	8.7	15.7	7.0	9.6	11.5	9.8	4.5	2.8	0.8	47.2	11.5	356
	住宅・建物	7.9	18.7	11.5	9.4	20.1	8.6	2.2	3.6	1.4	47.5	7.2	139
	紙・印刷	18.8	20.7	12.2	16.7	11.3	9.4	11.7	7.9	1.8	37.3	8.5	681
	材料・部品(金属)	17.9	19.9	16.9	17.0	9.5	9.8	6.3	6.5	0.5	43.1	7.1	664
	材料・部品(非金属)	25.5	22.5	11.7	20.9	14.4	15.4	6.0	11.1	1.1	36.6	5.4	369
	一般精密機械	23.7	25.8	22.8	18.3	11.7	14.5	9.2	9.4	2.3	33.7	6.2	469
	電機・電子	16.8	35.1	27.5	22.1	21.0	18.3	11.5	11.1	1.1	24.0	5.7	262
	食品・その他	18.0	18.8	10.8	18.0	23.5	13.9	7.5	8.6	2.5	39.6	6.1	361

\*業種別は業種無回答を除く

\*生産性向上に向けた取組みの各区分における上位2つに網掛け

## 第4章 企業の取組みと業績との関連

この章では、第3章までみてきた企業の課題・戦略について業績との関係をみていく。主に黒字企業（経常利益率 [0%以上2%未満]、[2%以上4%未満]、[4%以上10%未満]、[10%以上] の合計）と赤字企業（経常利益率 [マイナス]）の観点から、また営業販売面については主に売上高増減の観点から、企業概要と業績の関係をはじめ、企業の取組みと業績の関係について分析を行った。

### 1. 事業承継

#### (1) 事業承継についての希望・方針

事業承継の希望・方針について経常損益による違いをみると、黒字企業では、[子に継がせたい] が26.2%（赤字企業20.0%、6.2ポイント差）、[従業員に継がせたい] が8.6%（赤字企業3.6%、5.0ポイント差）であるのに対し、[廃業の予定] については赤字企業が36.2%（黒字企業19.5%、16.7ポイント差）と業績により事業承継の希望・方針に違いがみられる（図表Ⅱ-4-1）。

従業者規模別にみると、「30～99人」を除き、概ね黒字企業の方が何らかの方法で事業承継を希望する割合が高いが、「1～3人」では黒字であっても、[廃業の予定] が45.4%と4割を超える。「10～29人」では [子以外の親族に継がせたい] で黒字企業と赤字企業の差が3.5ポイントと、他の従業者規模における黒字企業と赤字企業の差より大きい。「30～99人」は [子に継がせたい] 意向において赤字企業が黒字企業の割合を上回っている。「100人以上」では [子に継がせたい] と [まだ決めていない] で黒字企業と赤字企業の差が大きい。

【図表Ⅱ-4-1】 従業者規模別にみた事業承継の希望・方針と経常損益

		（%）										n	
		子に継がせたい	子以外の親族に継がせたい	従業員に継がせたい	外部の人間に継がせたい	誰でもよいから継がせたい	他社に売却したい	まだ決めていない	廃業の予定	その他	無回答		
全体		22.0	1.9	5.5	0.7	2.3	0.7	32.1	29.4	1.8	3.6	3310	
黒字計		26.2	2.5	8.6	1.0	2.3	1.0	34.4	19.5	2.5	1.9	1336	
赤字計		20.0	1.6	3.6	0.5	2.4	0.5	31.6	36.2	1.3	2.3	1844	
従業者規模別	1～3人	黒字	15.5	0.4	3.2	0.6	1.7	1.1	29.6	45.4	0.6	1.9	476
		赤字	12.3	0.9	1.2	0.5	1.1	0.2	26.6	53.8	1.1	2.2	1053
	4～9人	黒字	32.2	3.0	8.1	1.4	2.4	1.4	39.8	8.4	1.4	1.9	369
		赤字	30.0	3.1	6.8	1.0	2.9	1.2	37.8	14.6	1.0	1.6	487
	10～29人	黒字	33.9	5.5	12.9	1.8	3.3	1.1	35.4	2.2	1.5	2.2	271
		赤字	31.0	2.0	7.0	0.0	6.0	1.0	44.0	2.5	2.0	4.5	200
	30～99人	黒字	31.9	2.2	18.5	0.0	2.2	0.7	37.0	0.0	5.9	1.5	135
		赤字	44.7	0.0	10.6	0.0	8.5	0.0	31.9	0.0	4.3	0.0	47
	100人以上	黒字	23.3	5.0	15.0	1.7	1.7	0.0	30.0	0.0	20.0	3.3	60
		赤字	7.7	7.7	7.7	0.0	7.7	0.0	53.8	0.0	7.7	7.7	13

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く



## (2) 事業承継上の課題

事業承継の課題について、黒字企業と赤字企業の差が大きな項目をみると、黒字企業の割合が高い課題では、[後継者の教育]が20.8%（赤字企業10.4%、10.4ポイント差）、[事業承継の社内体制が未整備]が10.6%（赤字企業4.7%、5.9ポイント差）と、社内における課題が挙げられている（図表Ⅱ-4-2）。一方、赤字企業の割合が高い課題では、[業績不振]が42.1%（黒字企業15.6%、26.5ポイント差）、[業界の将来性への不安]が43.0%（黒字企業37.6%、5.4ポイント差）、[借入金の返済]が18.8%（黒字企業14.7%、4.1ポイント差）と、対外的な課題が多くなっている。

従業員規模別にみると、「1～3人」では黒字企業と赤字企業での差が小さい傾向にある。「4～9人」は[業績不振]において他の従業員規模よりも赤字企業の上回り方が大きく（31.1ポイント差）、「10～29人」は[後継者の教育]において黒字企業の上回り方が大きい（13.6ポイント差）。「30～99人」では[借入金の返済]において黒字企業と赤字企業の差が24.2ポイント（黒字企業14.1%、赤字企業38.3%）と大きいほか、[事業承継の社内体制が未整備]が赤字企業が12.9ポイント上回っている点などに特徴がみられる。「100人以上」では[特になし]の割合が他の従業員規模より高く、黒字企業・赤字企業ともに各課題の割合が小さい。両者の差が10ポイント以上の課題は[後継者の教育]のみとなっている。

【図表Ⅱ-4-2】 従業員規模別にみた事業承継上の課題と経常損益

（複数回答：％）

		適切な候補者の不在	後継者の教育	業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続・贈与税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	その他	特になし	無回答	n	
全体		18.6	14.4	30.1	16.5	8.4	2.0	6.9	5.6	3.1	39.6	1.8	12.7	12.3	3310	
黒字計		21.2	20.8	15.6	14.7	10.6	3.4	10.6	7.7	3.0	37.6	1.9	13.7	9.1	1336	
赤字計		17.8	10.4	42.1	18.8	7.4	1.0	4.7	4.5	3.4	43.0	1.7	11.8	11.2	1844	
従業員規模別	1～3人	黒字	20.6	8.0	21.2	8.4	3.2	0.0	3.2	2.1	1.1	43.3	2.7	14.5	15.8	476
		赤字	15.5	4.9	40.3	11.5	3.9	0.1	1.7	1.4	2.5	41.5	2.3	13.5	14.0	1053
	4～9人	黒字	23.3	22.0	16.5	18.4	11.9	3.0	11.9	7.3	3.0	42.5	1.6	9.2	5.7	369
		赤字	20.7	15.6	47.6	26.3	9.2	1.2	5.3	7.2	4.9	50.1	0.4	7.8	6.8	487
	10～29人	黒字	22.9	33.6	12.9	21.4	18.1	6.6	19.2	13.3	5.9	33.9	1.8	11.1	3.3	271
		赤字	25.0	20.0	42.5	35.5	17.5	2.5	14.5	12.0	4.5	40.5	2.0	8.5	6.5	200
	30～99人	黒字	19.3	35.6	3.0	14.1	15.6	10.4	14.8	17.8	5.2	20.0	0.0	20.0	4.4	135
		赤字	19.1	42.6	27.7	38.3	19.1	12.8	27.7	14.9	8.5	29.8	0.0	19.1	2.1	47
	100人以上	黒字	8.3	26.7	3.3	13.3	20.0	5.0	13.3	10.0	1.7	15.0	1.7	36.7	10.0	60
		赤字	15.4	15.4	7.7	23.1	23.1	0.0	7.7	7.7	0.0	7.7	0.0	46.2	15.4	13

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業員規模別は従業員数未記入を除く

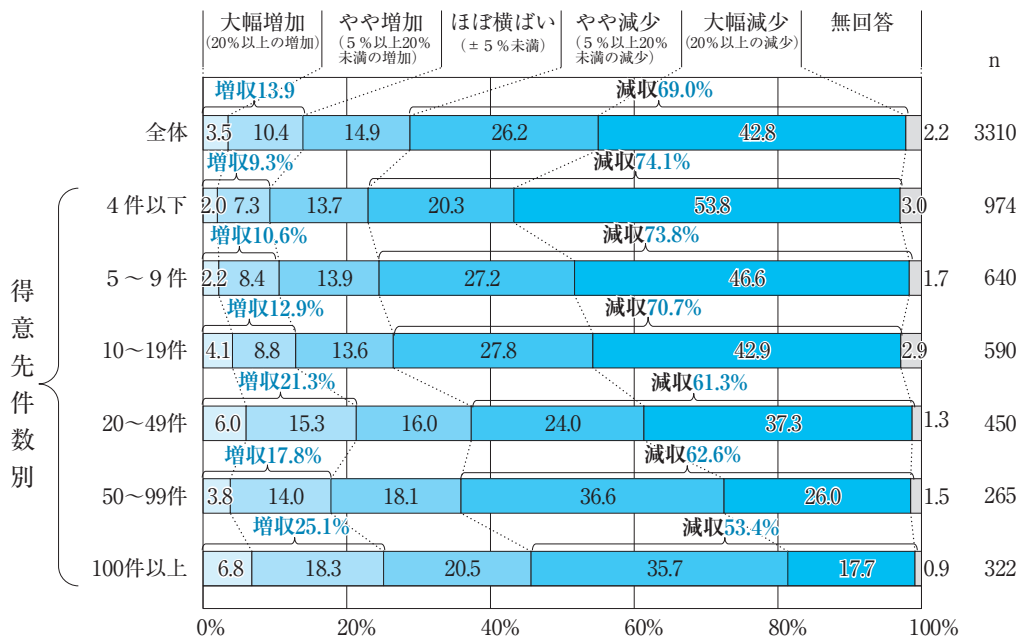
## 2. 営業・販売

### (1) 得意先件数別

得意先件数と3年前と比較した年間売上高の変化の関係についてみていく（図表Ⅱ-4-3）。得意先件数別に「大幅増加」と「やや増加」を合わせた増収企業の割合を比較すると、「50～99件」でやや割合が低くなるものの、得意先件数が多くなるほど増収企業の割合が高くなる傾向にある。

得意先件数が「4件以下」では、「大幅減少」の割合が53.8%を占めているのに対し、「100件以上」では17.7%と、得意先件数によって「大幅減少」の割合に大きな差がみられる。

【図表Ⅱ-4-3】 得意先件数別にみた3年前と比較した年間売上高



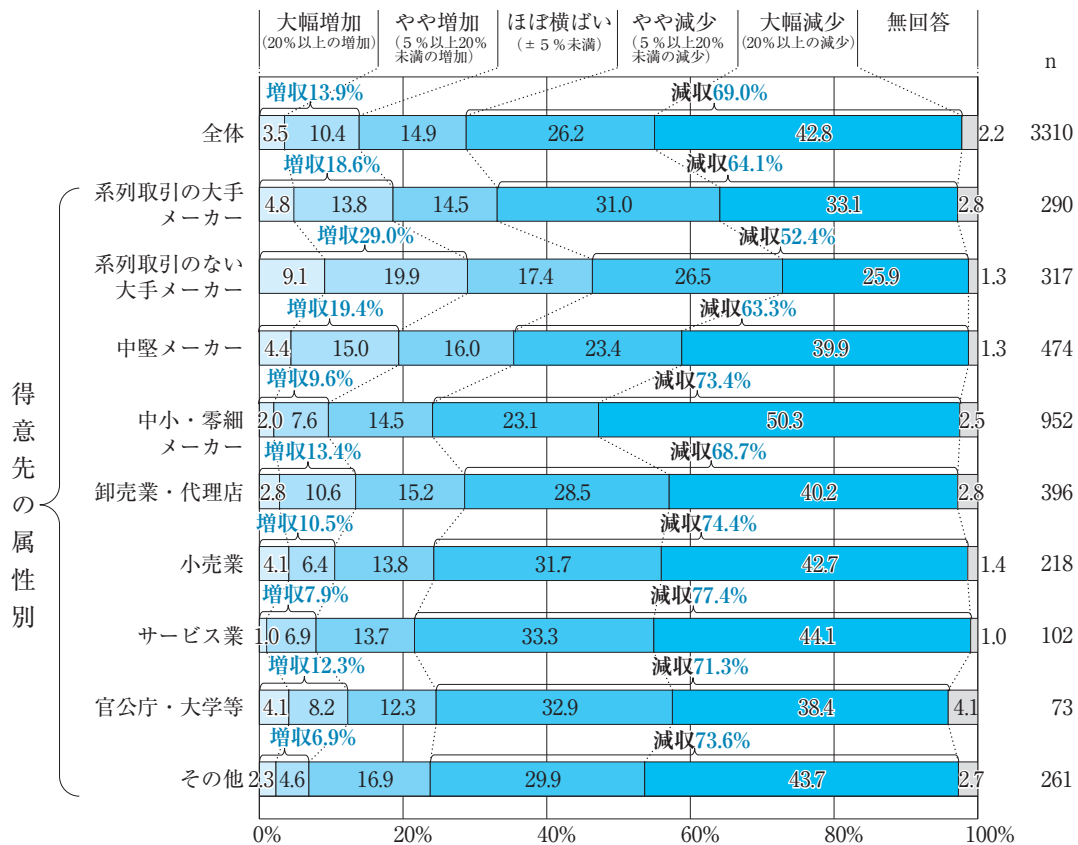
\* 得意先件数別は得意先件数無回答を除く



## (2) 得意先の属性別

売上高第1位の得意先の属性と3年前と比較した年間売上高の変化の関係をみると、得意先が、大手・中堅メーカーの企業は比較的増収の割合が高い（図表Ⅱ-4-4）。一方、得意先が大手メーカーであっても、減収が64.1%、52.4%と半数を超える。「サービス業」、「中小・零細メーカー」を得意先とする企業では増収の割合が10%以下と低くなっている。

【図表Ⅱ-4-4】 得意先の属性別にみた3年前と比較した年間売上高



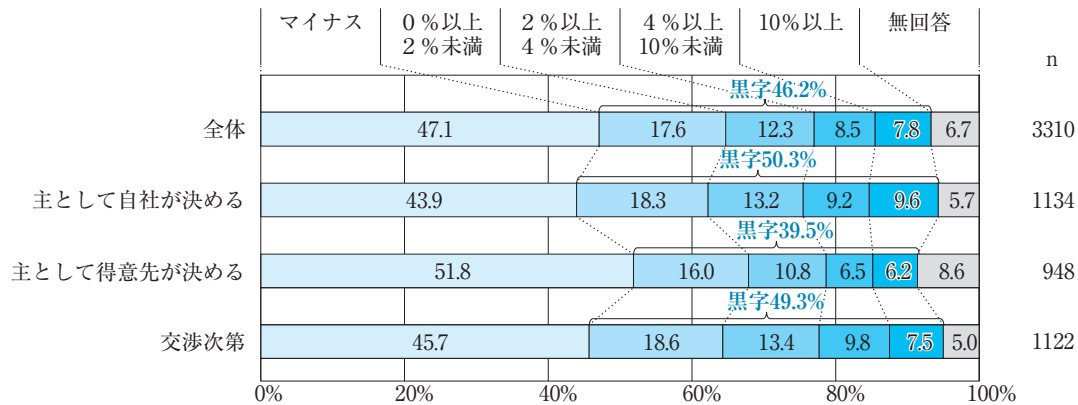
\*得意先属性別は得意先属性無回答を除く

### (3) 取引条件の決定権別

#### ① 価格

売上高第1位の得意先との価格決定における関係と経常利益率の関連をみると、「主として自社が決める」と答えた企業では黒字の割合が50.3%であるのに対し、「主として得意先が決める」と回答した企業では39.5%と10.8ポイントの差がある（図表Ⅱ-4-5）。「交渉次第」と回答した企業は、「主として自社が決める」と類似した傾向である。

【図表Ⅱ-4-5】 価格決定権別にみた経常利益率

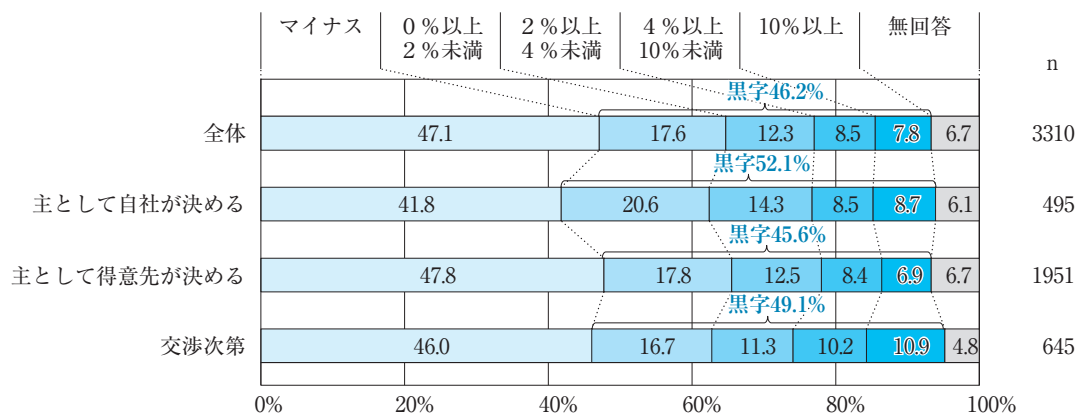


\*取引条件別は取引条件無回答を除く

#### ② 納期

売上高第1位の得意先との納期決定における関係と経常利益率の関連をみると、納期を「主として自社が決める」とした企業では黒字が52.1%であるのに対し、「主として得意先が決める」とした企業では45.6%と6.5ポイントの差となった（図表Ⅱ-4-6）。

【図表Ⅱ-4-6】 納期決定権別にみた経常利益率



\*取引条件別は取引条件無回答を除く

#### (4) 取引上の強み

取引において強みと感じている部分と経常損益との関係についてみると、全体ではほとんどの項目で黒字企業が赤字企業を上回っている（図表Ⅱ-4-7）。黒字企業と赤字企業の差が大きい項目をみていくと、[高品質]（黒字企業38.6%、赤字企業27.9%、10.7ポイント差）、[提案能力]（黒字企業20.4%、赤字企業12.3%、8.1ポイント差）、[顧客ニーズの把握]（黒字企業15.6%、赤字企業8.5%、7.1ポイント差）、[営業力]（黒字企業10.5%、赤字企業5.0%、5.5ポイント差）などが挙げられる。

従業者規模別に黒字企業と赤字企業の差が大きい項目をみていくと、「1～3人」では[短納期]という項目で最も差が大きく黒字企業が7.2ポイント上回っている。「4～9人」では[顧客ニーズの把握]が6.8ポイント差、「10～29人」では[営業力]が12.0ポイント差でそれぞれ黒字企業の割合が高い。30人以上の企業になると赤字企業の割合自体が低くなる影響もあり、赤字企業が黒字企業を上回る項目が増えるが、中でも「30～99人」では[低価格]で15.3ポイント、「100人以上」では[短納期]で30.5ポイント、赤字企業が黒字企業の割合を上回っている。

【図表Ⅱ-4-7】 従業者規模別にみた取引における強みと経常損益

(複数回答：%)

		得意先との近接	提案能力	低価格	情報提供力	顧客ニーズの把握	営業力	高品質	短納期	量産能力	多品種小ロット対応	付加サービスの提供	オンライン技術・製品	難注文への対応	得意先との信頼関係	その他	無回答	n	
全体		29.3	15.5	21.1	4.8	11.4	7.1	31.8	33.6	6.6	31.2	6.0	14.2	32.4	59.9	1.6	3.7	3310	
黒字計		32.2	20.4	21.6	7.0	15.6	10.5	38.6	37.0	8.8	35.0	7.6	17.5	35.3	63.6	1.3	1.2	1336	
赤字計		27.5	12.3	21.0	3.2	8.5	5.0	27.9	31.8	5.3	29.2	5.3	12.1	30.4	58.2	1.7	4.4	1844	
従業者規模別	1～3人	黒字	31.7	10.3	25.6	2.9	7.6	2.9	29.4	34.7	4.0	26.1	4.2	13.9	34.9	62.2	1.3	1.5	476
		赤字	25.3	8.7	21.6	2.5	5.8	2.9	23.4	27.5	3.0	24.1	4.1	11.1	28.3	55.4	2.1	5.9	1053
	4～9人	黒字	33.1	22.0	20.9	8.1	16.5	8.4	37.1	40.7	7.0	40.7	6.5	17.1	40.7	66.7	1.4	1.4	369
		赤字	32.9	15.4	19.9	3.9	9.7	7.2	30.4	37.4	5.5	35.5	7.4	12.5	35.1	63.7	1.2	1.4	487
	10～29人	黒字	29.9	31.7	21.4	10.0	22.9	21.0	49.1	39.9	12.2	40.6	9.6	22.1	30.6	63.8	2.2	0.7	271
		赤字	29.0	21.5	23.5	4.5	15.5	9.0	38.5	41.0	12.0	37.0	5.0	14.5	34.5	60.5	1.5	0.5	200
	30～99人	黒字	35.6	28.9	8.1	8.9	21.5	20.0	51.1	38.5	18.5	43.7	13.3	23.0	33.3	61.5	0.0	1.5	135
		赤字	23.4	25.5	23.4	8.5	25.5	12.8	59.6	36.2	23.4	48.9	8.5	27.7	29.8	76.6	0.0	0.0	47
	100人以上	黒字	28.3	25.0	15.0	15.0	26.7	18.3	50.0	23.3	21.7	30.0	15.0	18.3	33.3	70.0	0.0	0.0	60
		赤字	30.8	15.4	7.7	7.7	30.8	7.7	53.8	53.8	23.1	46.2	15.4	23.1	15.4	61.5	0.0	0.0	13

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

### 3. 人材育成

人材育成の手法と業績の関係をみると、全体ではすべての取組み区分において黒字企業の割合が高い（図表Ⅱ-4-8）。黒字企業と赤字企業で差が大きい項目は、[OJT（現場での指導）]（黒字企業63.8%、赤字企業48.4%、15.4ポイント差）、[社内研修]（黒字企業29.7%、赤字企業19.0%、10.7ポイント差）、[公的機関主催の研修]（黒字企業12.1%、赤字企業5.5%、6.6ポイント差）等が挙げられる。

従業員規模別に黒字企業と赤字企業で差が大きい項目をみると、29人以下の企業ではいずれも [OJT（現場での指導）] で黒字企業が上回っている割合が高い。「30～99人」では [公的機関主催の研修] で黒字企業の割合が19.9ポイント高く、「100人以上」では [業界団体主催の研修] で黒字企業が20.0ポイント高い割合となっている。

【図表Ⅱ-4-8】 従業員規模別にみた人材育成の手法と経常損益

（複数回答：％）

		OJT (現場での指導)	社内研修	公的機関 主催の 研修	業界団体 主催の 研修	民間企業 主催の 研修	自己啓発 ・自己研鑽	他社への 派遣	その他	特に何も していない	無回答	n	
全体		56.4	24.4	8.8	10.5	7.2	21.1	2.4	1.0	24.6	1.5	1633	
黒字計		63.8	29.7	12.1	13.3	9.9	22.8	3.1	1.1	18.5	0.6	842	
赤字計		48.4	19.0	5.5	7.4	4.4	19.3	1.3	0.9	31.3	2.1	758	
従業員規模別	1～3人	黒字	28.8	8.2	2.7	1.4	1.4	9.6	0.0	0.0	58.9	2.7	73
		赤字	23.9	8.5	2.1	4.2	0.0	15.5	0.7	1.4	53.5	1.4	142
	4～9人	黒字	51.3	19.1	5.0	6.4	1.7	23.2	2.0	1.0	24.5	1.0	298
		赤字	44.8	15.3	4.8	5.1	3.1	19.0	0.8	0.8	34.8	2.3	353
	10～29人	黒字	72.6	30.1	10.9	14.7	13.9	22.6	3.4	0.8	12.0	0.0	266
		赤字	61.9	23.4	7.1	12.2	5.6	23.4	2.0	0.5	16.2	3.0	197
	30～99人	黒字	81.3	50.7	28.4	26.9	15.7	32.1	4.5	1.5	1.5	0.0	134
		赤字	87.2	44.7	8.5	14.9	14.9	14.9	4.3	0.0	2.1	0.0	47
	100人以上	黒字	95.0	61.7	30.0	28.3	30.0	20.0	8.3	3.3	0.0	0.0	60
		赤字	83.3	83.3	33.3	8.3	33.3	25.0	0.0	8.3	0.0	0.0	12

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業員規模別は従業員数未記入を除く

## 4. 技能継承

### (1) 技能継承への対応

技能継承への取組みと業績の関連をみると、[若手へ技能継承]（黒字企業49.2%、赤字企業34.3%、14.9ポイント差）、[雇用延長・再雇用]（黒字企業37.6%、赤字企業28.1%、9.5ポイント差）、[技能のマニュアル化]（黒字企業19.2%、赤字企業10.2%、9.0ポイント差）等で黒字企業の割合が赤字企業を大きく上回った（図表Ⅱ-4-9）。一方、[何もしない・必要なし]は赤字企業が30.1%と黒字企業の19.8%を10.3ポイント上回った。

従業者規模別に黒字企業が赤字企業を上回っている差が大きい項目をみると、「1～3人」と「10～29人」では[若手へ技能継承]という項目において、それぞれ6.5ポイント、8.8ポイント高い。「4～9人」では[技能のマニュアル化]で6.9ポイント差、「30～99人」では[教育訓練機関の活用]で5.5ポイント差、「100人以上」では[雇用延長・再雇用]で20.0ポイント差となっている。

【図表Ⅱ-4-9】 従業者規模別にみた技能継承問題への対応と経常損益

(複数回答：%)

		若手へ技能継承	雇用延長・再雇用	技能のある人材を中途採用	技能のマニュアル化	NC、MC機械等の活用	知識のデータベース化	教育訓練機関の活用	その他	何もしない・必要なし	無回答	n	
全体		41.9	33.0	27.6	15.2	5.1	6.6	3.6	1.7	24.6	4.6	1633	
黒字計		49.2	37.6	29.7	19.2	5.6	8.1	4.4	0.7	19.8	3.4	842	
赤字計		34.3	28.1	25.7	10.2	4.4	4.9	2.8	2.6	30.1	5.7	758	
従業者規模別	1～3人	黒字	16.4	15.1	13.7	2.7	4.1	1.4	0.0	1.4	56.2	8.2	73
		赤字	9.9	9.9	13.4	2.1	3.5	2.1	0.0	2.8	57.7	9.9	142
	4～9人	黒字	36.2	27.5	26.2	11.7	4.4	6.0	1.7	0.7	28.9	3.4	298
		赤字	30.9	24.1	24.9	4.8	4.0	4.0	2.3	2.5	32.3	6.8	353
	10～29人	黒字	57.5	43.2	36.1	21.8	6.0	9.0	3.8	0.0	10.5	3.8	266
		赤字	48.7	40.1	33.0	17.8	5.1	5.1	4.1	3.6	13.7	1.5	197
	30～99人	黒字	68.7	54.5	33.6	31.3	7.5	14.2	11.9	0.7	4.5	0.7	134
		赤字	68.1	61.7	31.9	34.0	8.5	17.0	6.4	0.0	4.3	2.1	47
	100人以上	黒字	78.3	53.3	28.3	40.0	8.3	10.0	10.0	1.7	5.0	1.7	60
		赤字	66.7	33.3	50.0	41.7	0.0	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	12

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

## (2) 技能継承問題解決の見込み

技能継承問題の解決見込みについて、黒字企業は「解決できる」(11.9%)と「概ね解決できる」(54.5%)の合計が66.4%であるのに対し、赤字企業は「解決できる」(9.9%)、「概ね解決できる」(42.9%)の合計が52.8%にとどまり、黒字企業が13.6ポイント高い(図表Ⅱ-4-10)。

従業者規模別にみると、29人以下の企業では「解決できる」と「概ね解決できる」の合計で黒字企業が赤字企業を上回り、特に「10～29人」では15.7ポイントの差となっている。

【図表Ⅱ-4-10】 従業者規模別にみた技能継承問題解決の見込みと経常損益

							(%)		
		解決できる	概ね解決できる	解決できる+ 概ね解決できる	解決できる 見込みはない	わからない	無回答	n	
全体		10.9	49.6	60.5	9.0	23.7	6.8	1156	
黒字計		11.9	54.5	66.4	7.4	20.4	5.7	646	
赤字計		9.9	42.9	52.8	10.9	28.3	8.0	487	
従業者規模別	1～3人	黒字	7.7	42.3	50.0	7.7	34.6	7.7	26
		赤字	8.7	32.6	41.3	23.9	26.1	8.7	46
	4～9人	黒字	13.4	40.6	54.0	8.4	29.7	7.9	202
		赤字	9.3	34.4	43.7	14.0	33.0	9.3	215
	10～29人	黒字	12.3	57.9	70.2	8.8	14.9	6.1	228
		赤字	7.8	46.7	54.5	7.2	30.5	7.8	167
	30～99人	黒字	11.8	66.9	78.7	4.7	14.2	2.4	127
		赤字	15.9	77.3	93.2	0.0	6.8	0.0	44
	100人以上	黒字	8.9	71.4	80.4	5.4	12.5	1.8	56
		赤字	16.7	66.7	83.3	0.0	8.3	8.3	12

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

## 5. IT(情報技術)の活用状況

ITの活用状況と業績の関連をみると〔総務・経理事務〕(黒字企業43.3%、赤字企業25.1%、18.2ポイント差)、〔電子メール〕(黒字企業48.7%、赤字企業31.8%、16.9ポイント差)、〔ホームページの作成・開設〕(黒字企業32.3%、赤字企業16.6%、15.7ポイント差)をはじめ、多くの項目において黒字企業の方が赤字企業よりITを活用している割合が高い(図表Ⅱ-4-11)。

従業者規模別にみると、「1～3人」では黒字企業と赤字企業の割合にあまり差がみられず、最も差があるのは〔電子メール〕と〔ホームページの作成・開設〕でそれぞれ1.8ポイント差となっている。「4～9人」は〔生産管理〕において12.8ポイント、「10～29人」は〔総務・経理事務〕で12.7ポイント黒字企業が赤字企業を上回っている。「30～99人」では〔受発注業務〕が5.1ポイント、「100人以上」では〔製品設計・デザイン〕分野での活用が15.2ポイント黒字企業が上回る。

【図表Ⅱ-4-11】 従業者規模別にみたIT(情報技術)の活用状況と経常損益

(複数回答：%)

		総務・経理事務	電子メール	製品設計・デザイン	ホームページの作成・開設	受発注業務	生産管理	インターネットを通じた情報収集	クラウドなどの最新ITサービスの利用	その他	特になし	無回答	n	
全体		32.1	38.0	17.0	22.6	25.7	15.6	27.7	2.1	0.6	36.0	8.3	3310	
黒字計		43.3	48.7	21.0	32.3	34.3	24.3	34.7	2.8	0.4	28.4	4.9	1336	
赤字計		25.1	31.8	14.6	16.6	20.0	9.9	23.7	1.6	0.5	40.9	9.8	1844	
従業者規模別	1～3人	黒字	14.3	21.0	7.8	9.0	10.9	4.6	16.2	1.5	0.8	56.7	8.8	476
		赤字	13.2	19.2	9.6	7.2	10.7	4.2	15.8	0.7	0.6	53.0	12.8	1053
	4～9人	黒字	41.7	49.6	21.1	29.0	32.0	22.2	36.9	2.4	0.3	20.3	4.3	369
		赤字	32.6	42.7	21.8	21.4	24.8	9.4	32.2	1.6	0.4	30.8	4.1	487
	10～29人	黒字	69.7	73.8	31.0	52.4	54.2	37.6	46.5	1.8	0.0	7.4	1.5	271
		赤字	57.0	61.5	21.0	41.5	46.0	28.0	39.0	3.5	0.5	11.5	4.5	200
	30～99人	黒字	81.5	80.7	40.7	65.9	68.9	55.6	59.3	7.4	0.7	1.5	0.0	135
		赤字	78.7	83.0	36.2	70.2	63.8	55.3	61.7	8.5	2.1	2.1	2.1	47
	100人以上	黒字	83.3	85.0	38.3	75.0	73.3	66.7	66.7	11.7	0.0	3.3	0.0	60
		赤字	92.3	92.3	23.1	61.5	69.2	69.2	53.8	23.1	0.0	7.7	0.0	13

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く

## 6. 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と業績の関連をみると、[顧客の状況に応じた調整]（黒字企業33.4%、赤字企業24.1%、9.3ポイント差）、[製品・技術の保証]（黒字企業29.2%、赤字企業24.5%、4.7ポイント差）、[設置・初期稼働の支援]（黒字企業8.7%、赤字企業4.3%、4.4ポイント差）などで、黒字企業の方が付加的なサービスを提供している割合が高い（図表Ⅱ-4-12）。

従業者規模別にみると、「1～3人」は黒字企業と赤字企業の割合にあまり差がみられない。黒字企業が赤字企業を上回っている差が大きい項目をみると「4～9人」と「100人以上」では[顧客の状況に応じた調整]がそれぞれ8.3ポイント差、16.9ポイント差であり、「10～29人」では[製品・技術の保証]が8.3ポイント差、「30～99人」では[最適利用方法の提案]が15.7ポイント差となっている。

【図表Ⅱ-4-12】 従業者規模別にみた製品と技術とあわせて提供しているサービスと経常損益

(複数回答：%)

		設置・初期稼働の支援	顧客の状況に応じた調整	運用ノウハウの供与	製品の稼働状況監視	製品・技術の保証	最適利用方法の提案	その他	特に何もしていない	無回答	n	
全体		6.0	27.6	3.6	3.3	26.0	7.2	1.3	43.0	9.7	3310	
黒字計		8.7	33.4	4.6	4.4	29.2	8.5	1.3	39.1	7.4	1336	
赤字計		4.3	24.1	3.0	2.6	24.5	6.5	1.2	45.8	10.1	1844	
従業者規模別	1～3人	黒字	3.2	18.9	1.7	1.3	18.7	3.6	1.7	56.1	9.9	476
		赤字	2.9	19.0	2.4	1.6	21.9	6.1	0.9	51.3	11.5	1053
	4～9人	黒字	9.5	37.9	4.6	2.4	31.7	9.2	1.1	32.5	8.1	369
		赤字	4.9	29.6	4.3	3.9	27.1	8.4	2.5	41.1	6.6	487
	10～29人	黒字	12.2	41.3	4.4	7.7	35.8	9.6	1.5	30.3	4.1	271
		赤字	10.0	35.0	3.0	4.0	27.5	5.5	1.0	36.5	8.0	200
	30～99人	黒字	14.1	49.6	11.9	9.6	43.0	20.0	0.7	22.2	3.0	135
		赤字	6.4	48.9	4.3	8.5	48.9	4.3	0.0	17.0	2.1	47
	100人以上	黒字	21.7	40.0	8.3	13.3	38.3	13.3	0.0	31.7	5.0	60
		赤字	7.7	23.1	7.7	0.0	46.2	15.4	0.0	30.8	7.7	13

\* 経常利益別は経常利益率無回答を除く

\* 従業者規模別は従業者数未記入を除く