

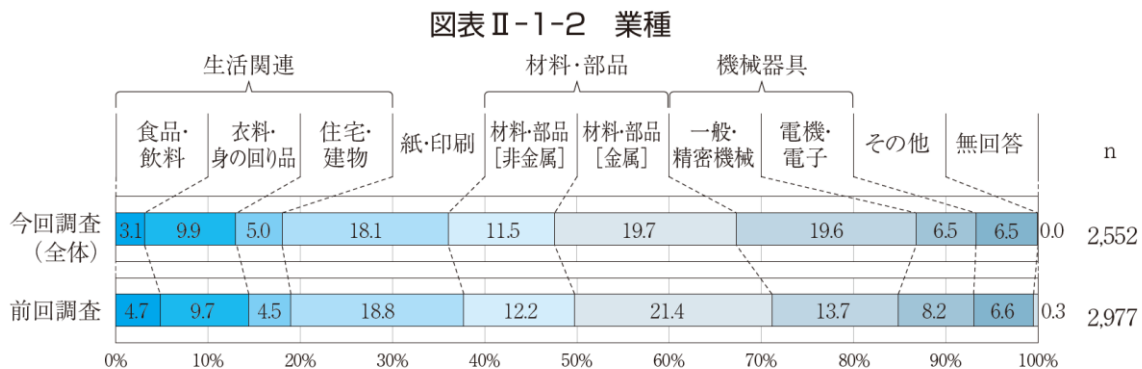
# 平成 30 年度 東京の中小企業の現状（製造業編）【概要版】

- ・本概要は、報告書本編の第Ⅱ編・第Ⅲ編から抜粋して作成しています。図表番号は報告書本編と同じです。
- ・本調査では、都内に本社のある中小製造業について、無作為に 10,000 社を抽出し、アンケートを実施しました。調査対象業種及び分類等については、報告書を参照してください。

## I 東京の中小製造業の経営実態

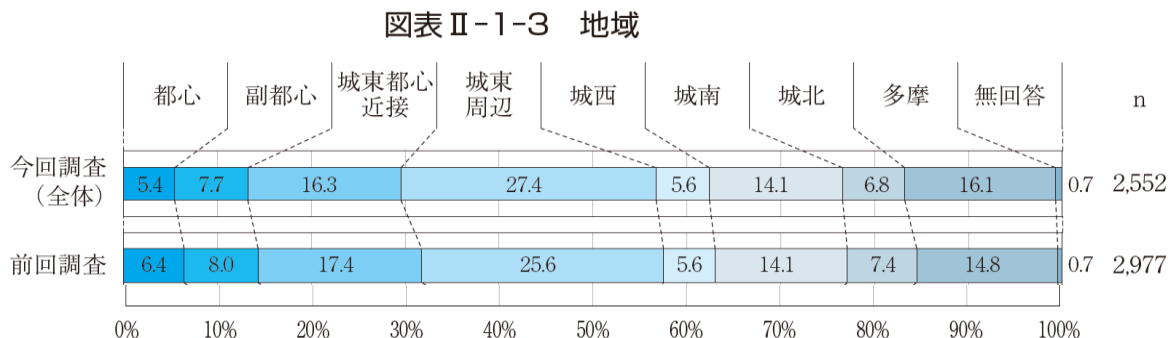
### 1 業種

回答企業を業種区分別にみると、「材料・部品[金属]」(19.7%)が最も高く、「一般・精密機械」(19.6%)、「紙・印刷」(18.1%)、「材料・部品[非金属]」(11.5%)、「衣料・身の回り品」(9.9%)と続く。前回調査と比較すると、「材料・部品[金属]」は1.7ポイント減少する一方、「一般・精密機械」は5.9ポイント増加した。



### 2 地域

都内中小製造業の立地する地域は、「城東周辺」(江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)が27.4%で最も高く、次いで「城東都心近接」(台東区、墨田区、荒川区)が16.3%である。以下、「多摩」(多摩地域の市町村)(16.1%)、「城南」(品川区、目黒区、大田区)(14.1%)と続いた。前回調査と比較すると、「城東周辺」が1.8ポイント増加した。

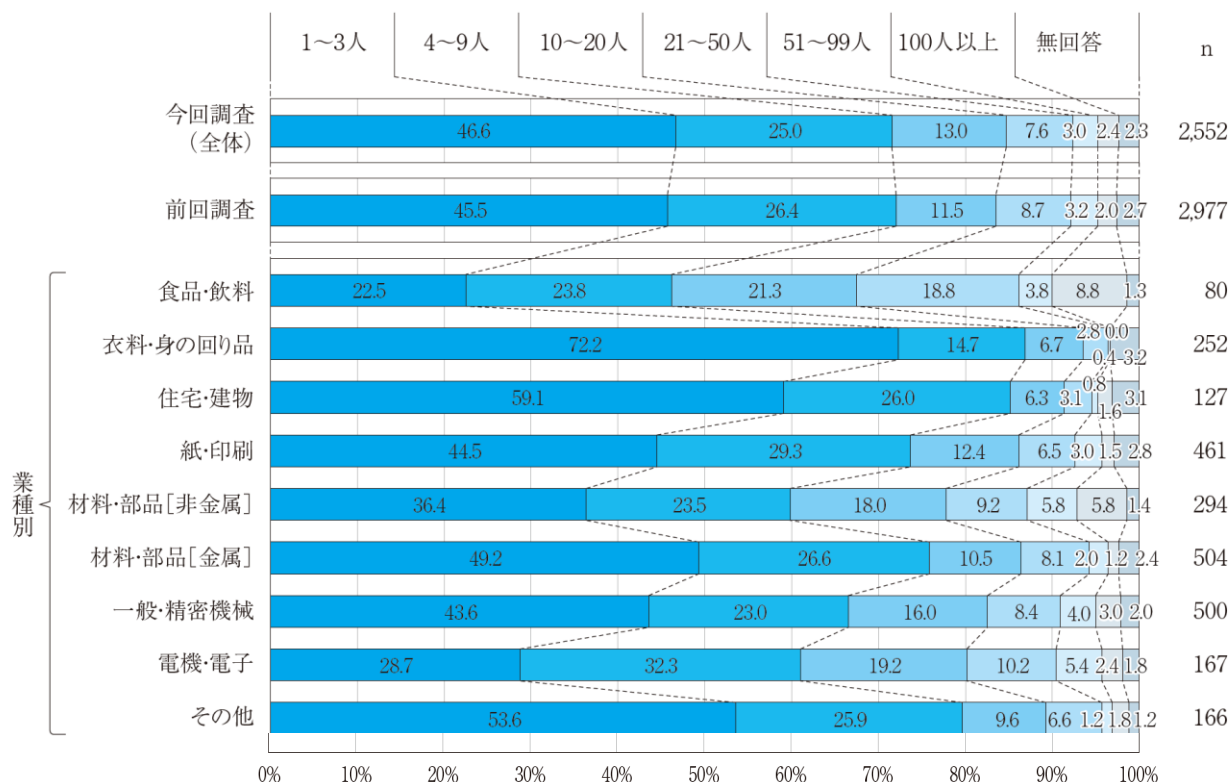


### 3 従業者規模

全従業者数(役員含む)は、「1～3人」が46.6%と最も高く、次いで「4～9人」が25.0%となり、『1～9人』が71.6%を占める。

業種別に従業者規模別でみると、「1～3人」は衣料・身の回り品(72.2%)、住宅・建物(59.1%)が高く、他の業種と比べて従業者規模が小さい企業の割合が高い。また、『1～9人』でみると、衣料・身の回り品(86.9%)、住宅・建物(85.1%)のほか、その他(79.5%)、材料・部品[金属](75.8%)、紙・印刷(73.8%)がいずれも今回調査(全体)の割合(71.6%)を上回る。一方、「100人以上」では食品・飲料(8.8%)、材料・部品[非金属](5.8%)が高い。

図表Ⅱ-1-4 従業者規模



## 4 経営者の年齢

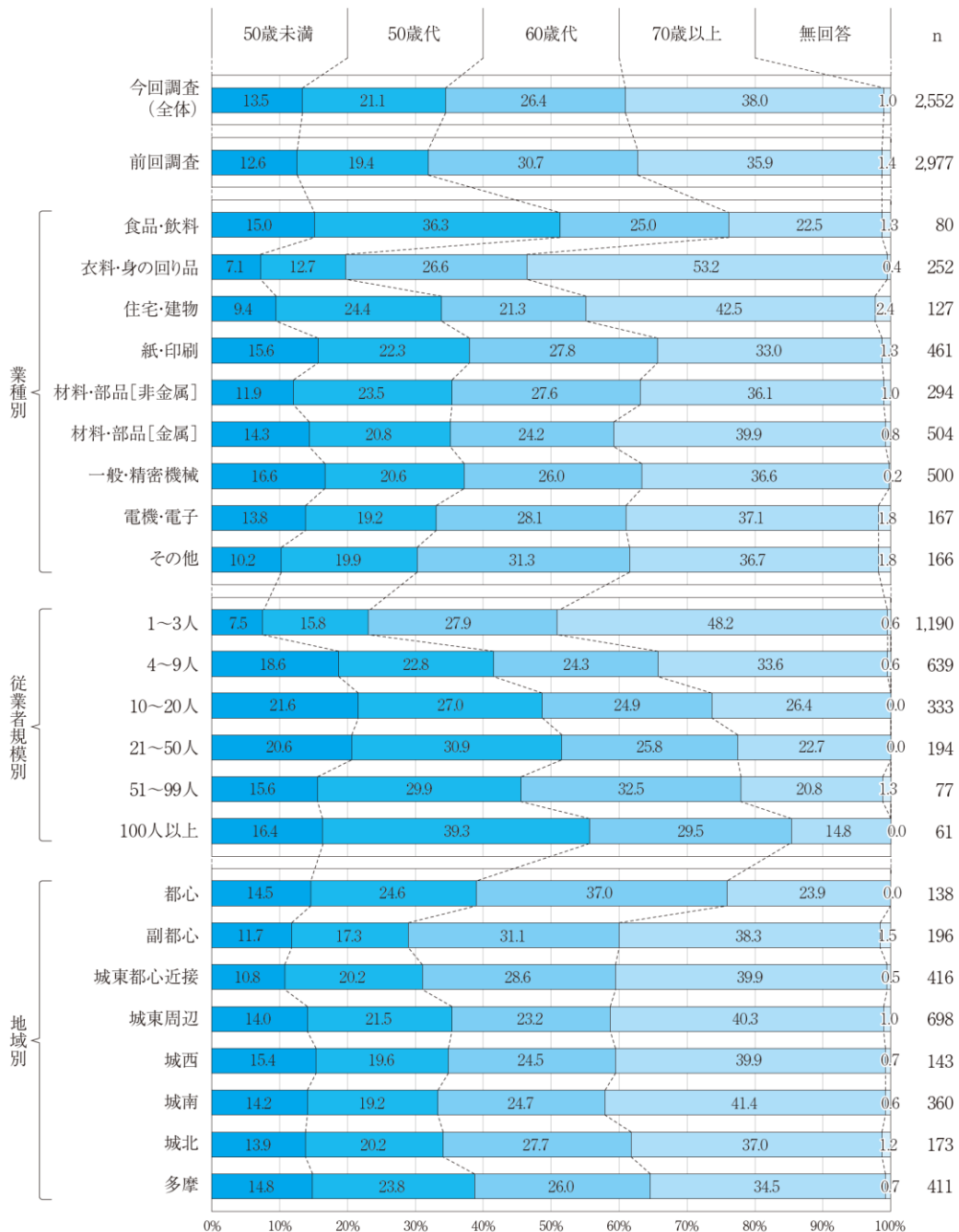
経営者の年齢は、「70歳以上」が38.0%で最も高く、次いで「60歳代」(26.4%)、「50歳代」(21.1%)、「50歳未満」(13.5%)の順である。前回調査と比較すると、「60歳代」が4.3ポイント減少する一方、「70歳以上」が2.1ポイント、「50歳代」が1.7ポイント、「50歳未満」が0.9ポイント増加した。

業種別にみると、食品・飲料は「70歳以上」が22.5%にとどまる一方、『60歳未満』が51.3%を占め、他の業種と比べて若い経営者の割合が高い。このほかの業種では「70歳以上」が最も高く、なかでも衣料・身の回り品は53.2%、住宅・建物は42.5%を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」の割合が高く、1～3人では「70歳以上」が48.2%、100人以上では14.8%である。

地域別に経営者の年齢別でみると、「70歳以上」は都心が23.9%と他の地域に比べ最も低い。また、今回調査(全体)(13.5%)と比べて「50歳未満」では副都心(11.7%)と城東都心近接(10.8%)の割合が低い。

図表Ⅱ-1-7 経営者の年齢



## 5 事業継続の意向

今後の事業継続の意向は、「事業を続けたい」が51.2%で最も高く、次いで「わからない・まだ決めていない」(25.3%)、「廃業の予定」(21.9%)の順である。

業種別に事業継続の意向別でみると、「事業を続けたい」は電機・電子が64.1%を占め、他の業種よりも高い。一方、「廃業の予定」は衣料・身の回り品(36.5%)、住宅・建物(28.3%)が他の業種よりも高いが、これはいずれも経営者の年齢が高く、また企業形態が個人の企業の割合が高い(図表Ⅱ-1-7、図表Ⅱ-1-8参照)ことが影響しているとみられる。

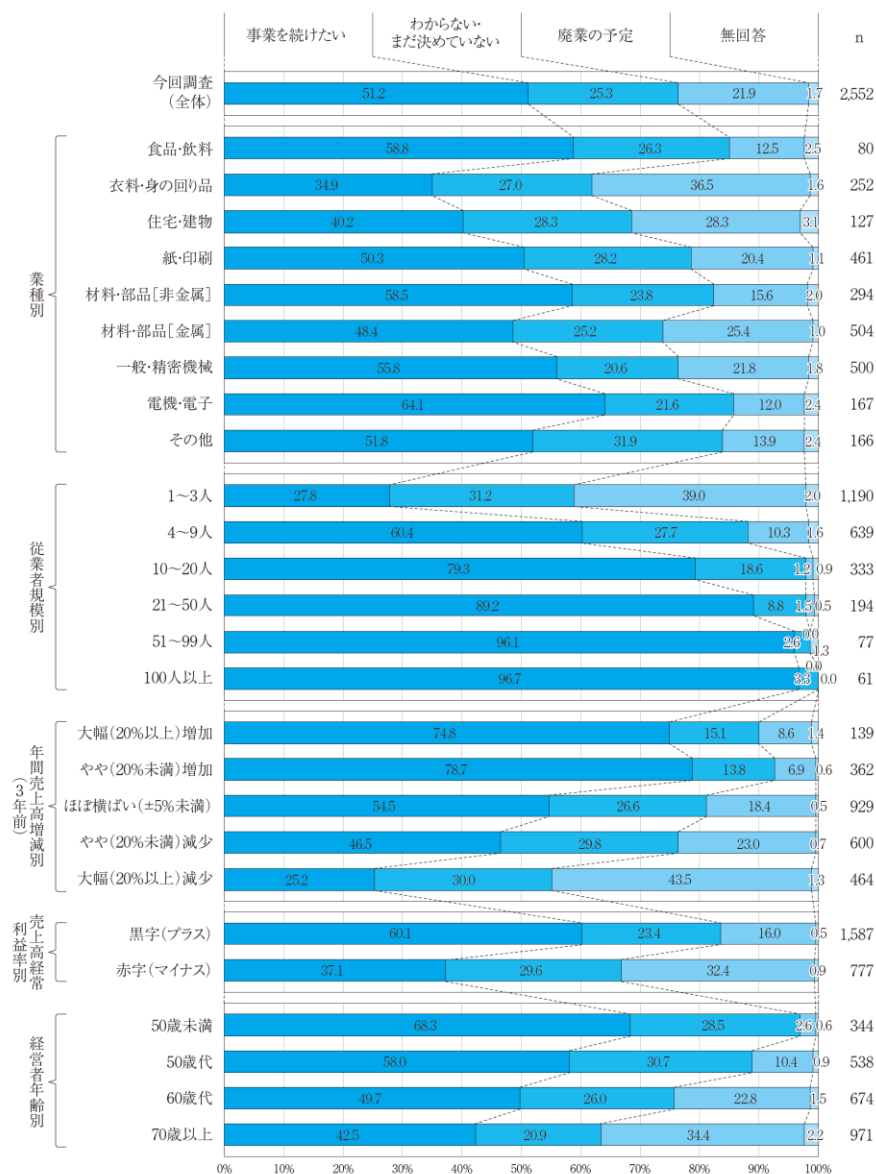
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「事業を続けたい」が高く、21~50人は89.2%、<51人以上>では96%を超える企業が事業継続の意向があると回答している。一方、1~3人では「廃業の予定」が39.0%を占める。

年間売上高増減別(3年前)に事業継続の意向別でみると、「事業を続けたい」では<増加>が7割以上を占めるのに対し、やや(20%未満)減少と回答した企業が46.5%、大幅(20%以上)減少と回答した企業は25.2%と低い。一方、「廃業の予定」では大幅(20%以上)減少と回答した企業が43.5%を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)は「事業を続けたい」が60.1%を占めるのに対し、赤字(マイナス)では「事業を続けたい」(37.1%)、「わからない・まだ決めていない」(29.6%)、「廃業の予定」(32.4%)である。

経営者年齢別にみると、経営者の年齢が高くなるほど「廃業の予定」が高くなり、「事業を続けたい」は低くなる。

図表Ⅱ-1-16 事業継続の意向



## 6 事業承継の希望・方針

事業承継についての希望・方針は、「子・子の配偶者に継がせたい」が34.0%を占める。「子・子の配偶者に継がせたい」と「配偶者に継がせたい」、「子・配偶者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」をあわせた『事業承継予定』は51.4%である。一方、「まだ決めていない」は37.6%を占める。

業種別に事業承継の希望・方針別でみると、事業承継の希望・方針を「まだ決めていない」と回答した企業は衣料・身の回り品(46.2%)、紙・印刷(42.8%)が他の業種と比べて高い。

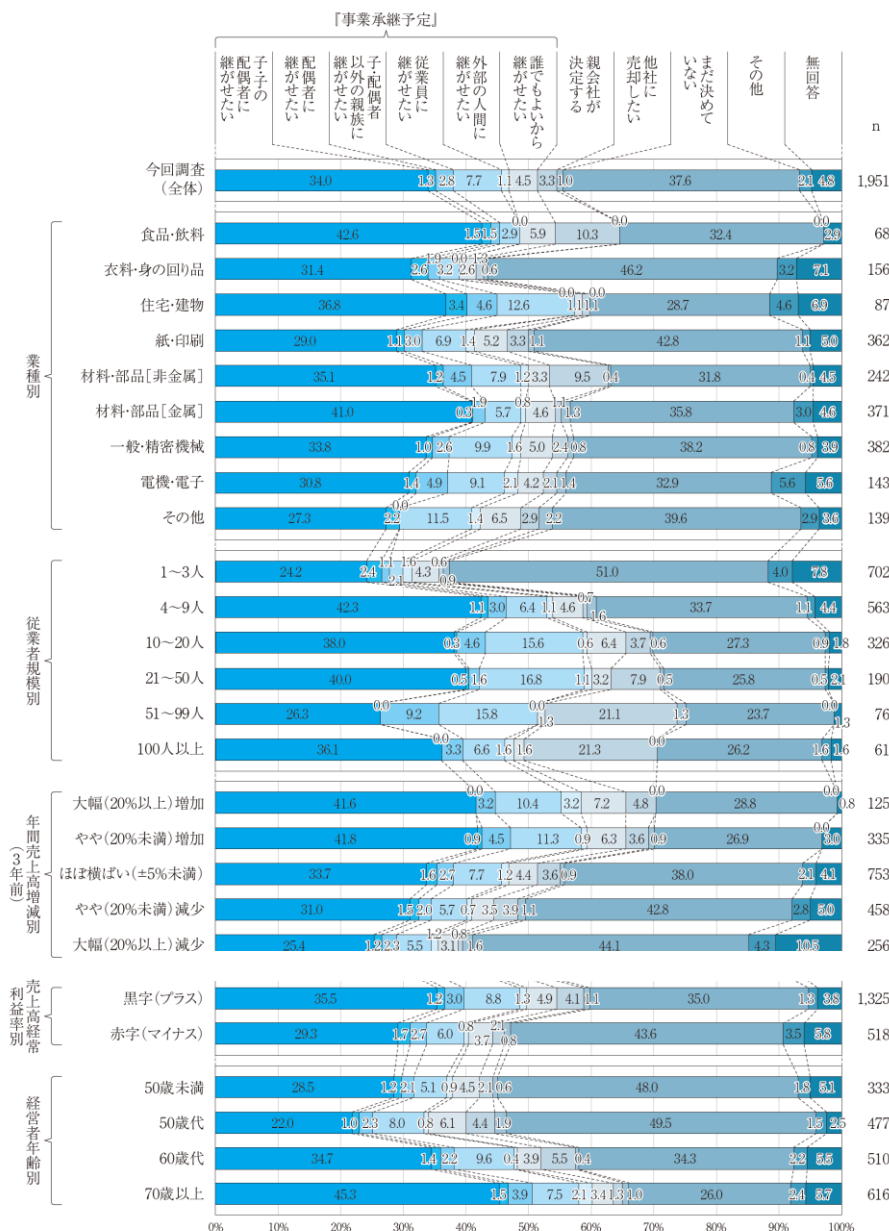
従業員規模別にみると、1~3人では「まだ決めていない」が最も高く51.0%を占めるのに対し、<4人以上>では「子・子の配偶者に継がせたい」が最も高い。また、従業員規模が大きくなるほど「親会社が決定する」が高く、<51人以上>では2割を超える。

年間売上高増減別(3年前)に事業承継の希望・方針別でみると、「まだ決めていない」は大幅(20%以上)減少と回答した企業が44.1%、やや(20%未満)減少と回答した企業は42.8%と高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)では「まだ決めていない」が43.6%と最も高い。

経営者年齢別にみると、70歳以上でも「まだ決めていない」が26.0%を占める。

図表Ⅱ-1-17 事業承継の希望・方針



(注) 事業承継の意向(図表Ⅱ-1-16)で「事業を続けたい」又は「わからない・まだ決めていない」とした企業のみを集計。

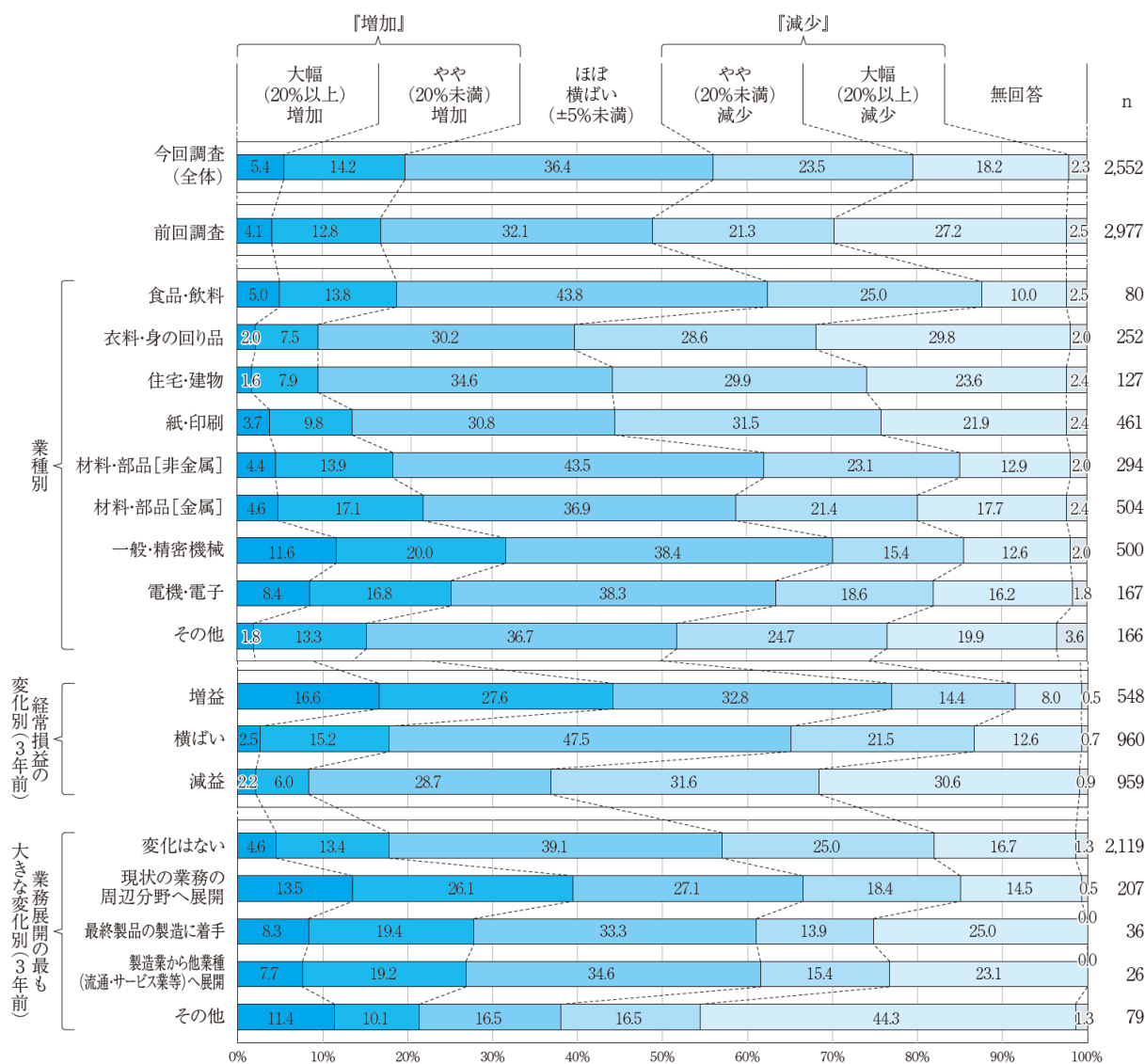
## 7 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が36.4%で最も高く、次いで「やや(20%未満)減少」(23.5%)、「大幅(20%以上)減少」(18.2%)の順である。「大幅(20%以上)減少」と「やや(20%未満)減少」をあわせた『減少』は41.7%であり、「大幅(20%以上)増加」(5.4%)と「やや(20%未満)増加」(14.2%)をあわせた『増加』は19.6%を占める。前回調査と比較すると、『減少』が6.8ポイント減少した一方で、「ほぼ横ばい(±5%未満)」が4.3ポイント増加した。

業種別に年間売上高増減別(3年前)でみると、一般・精密機械を除いたすべての業種で『減少』が『増加』を上回っている。なかでも『減少』は衣料・身の回り品が58.4%と高いほか、住宅・建物(53.5%)、紙・印刷(53.4%)でも5割を超え厳しい状況である。一方、『増加』は一般・精密機械(31.6%)と電機・電子(25.2%)が他の業種と比べて高い。

業務展開の最も大きな変化別(3年前)にみると、業務展開の変化はないと回答した企業は『減少』が41.7%と高い。一方、現状の業務の周辺分野へ展開と回答した企業では『増加』が最も高く、39.6%を占める。

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化





## 8 人材採用意向

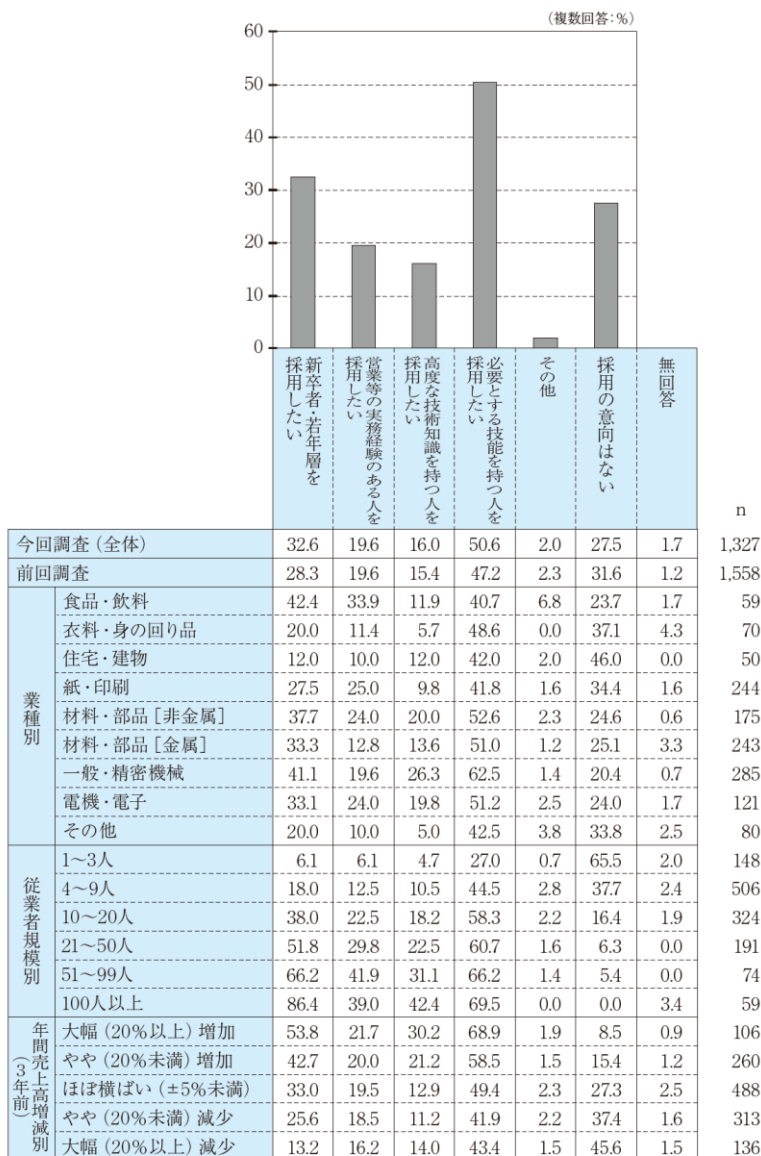
人材採用意向(複数回答)は、「必要とする技能を持つ人を採用したい」が50.6%で最も高く、次いで「新卒者・若年層を採用したい」(32.6%)、「営業等の実務経験のある人を採用したい」(19.6%)の順となり、新卒者・若年層よりも技能を持つ人の採用意向が高い。また、「採用の意向はない」が27.5%を占める。

業種別に人材採用の意向別でみると、「必要とする技能を持つ人を採用したい」は一般・精密機械(62.5%)、「営業等の実務経験のある人を採用したい」は食品・飲料が33.9%、「新卒者・若年層を採用したい」は食品・飲料(42.4%)、「採用の意向はない」は住宅・建物が46.0%と高い。

従業員規模別にみると、1~3人では「採用の意向はない」が65.5%占めるが、<21人以上>では「採用の意向はない」は1割を下回る。また、<1~50人>は「必要とする技能を持つ人を採用したい」が「新卒者・若年層を採用したい」を上回り、即戦力を求めていることが伺える。一方、100人以上では「新卒者・若年層を採用したい」が86.4%と最も高く、「必要とする技能を持つ人を採用したい」などを上回り、新卒者・若年層採用意向の企業が強い。

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では「採用の意向はない」が45.6%に対し、やや(20%以下)増加は15.4%、大幅(20%以上)増加と回答した企業では8.5%にとどまる。3年前と比較した年間売上高が増加するほど人材採用意向が高く、大幅(20%以上)増加と回答した企業では「必要とする技能を持つ人を採用したい」が68.9%、また、「新卒者・若年層を採用したい」も53.8%と最も高い。

図表Ⅱ-4-5 人材採用意向



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

## 9 充実させたい能力

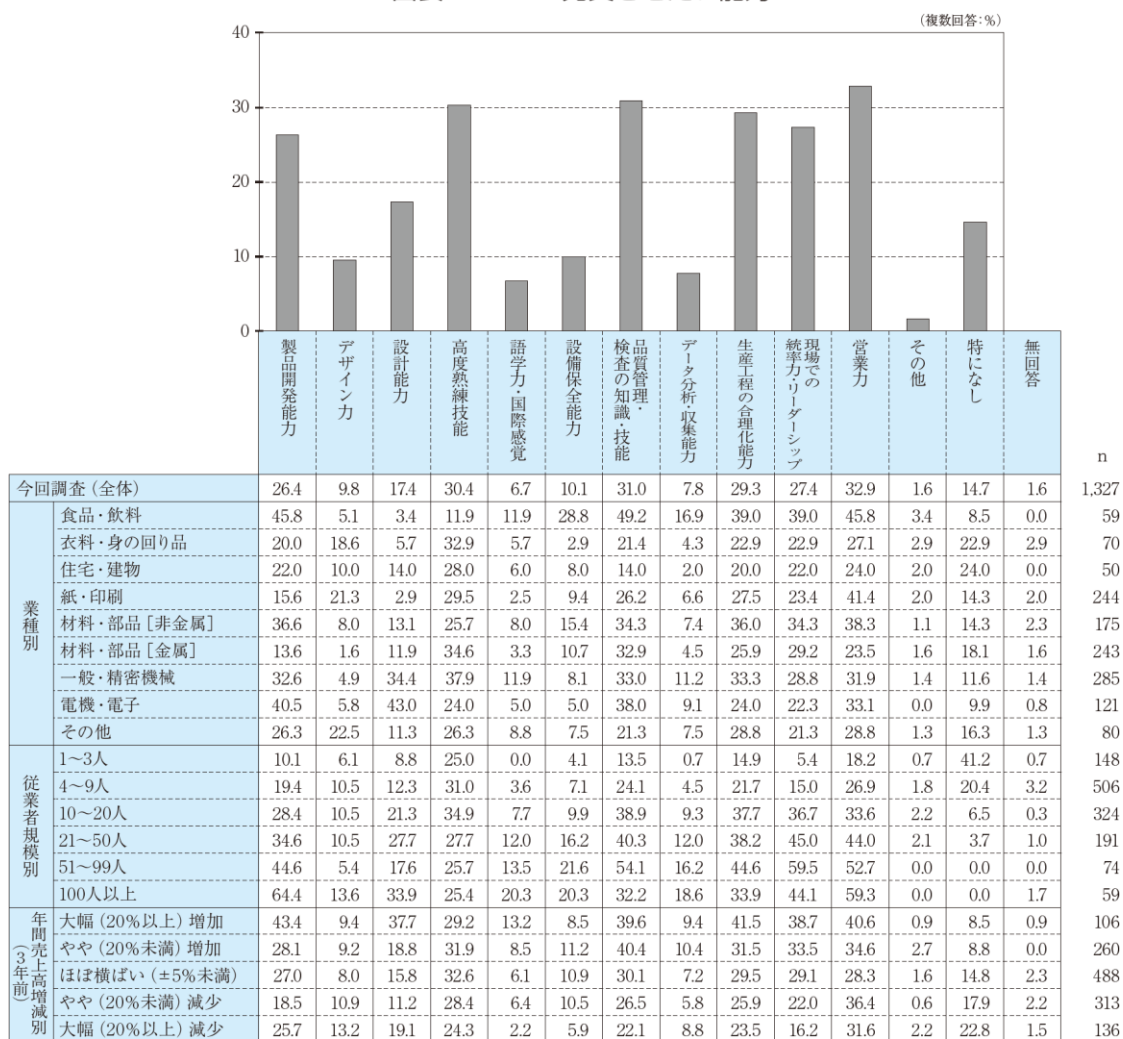
自社の人材に充実させたい能力(複数回答)は、「営業力」が32.9%で最も高く、次いで「品質管理・検査の知識・技能」(31.0%)、「高度熟練技能」(30.4%)の順である。

業種別にみると、紙・印刷(41.4%)と材料・部品[非金属](38.3%)では、「営業力」が最も高い。その他は「営業力」と「生産工程の合理化能力」(ともに28.8%)が最も高い割合を占める。食品・飲料は「品質管理・検査の知識・技能」(49.2%)が最も高く、これは高い品質や精度を維持・構築するために必要とされる能力と考えられる。また、一般・精密機械(37.9%)と材料・部品[金属](34.6%)、衣料・身の回り品(32.9%)、住宅・建物(28.0%)は「高度熟練技能」が最も高い。このほか、電機・電子では「設計能力」(43.0%)が最も高く、業種により充実させたい能力に違いがみられる。

従業者規模別にみると、「製品開発能力」、「語学力・国際感覚」、「データ分析・収集能力」、「営業力」はいずれの能力も従業者規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられる。100人以上では「製品開発能力」(64.4%)、「営業力」(59.3%)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では「製品開発能力」(43.4%)が最も高く、次いで「生産工程の合理化能力」(41.5%)である。

図表Ⅱ-4-6 充実させたい能力



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-4-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。



## II 都内中小製造業における競争力の源泉

### 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。

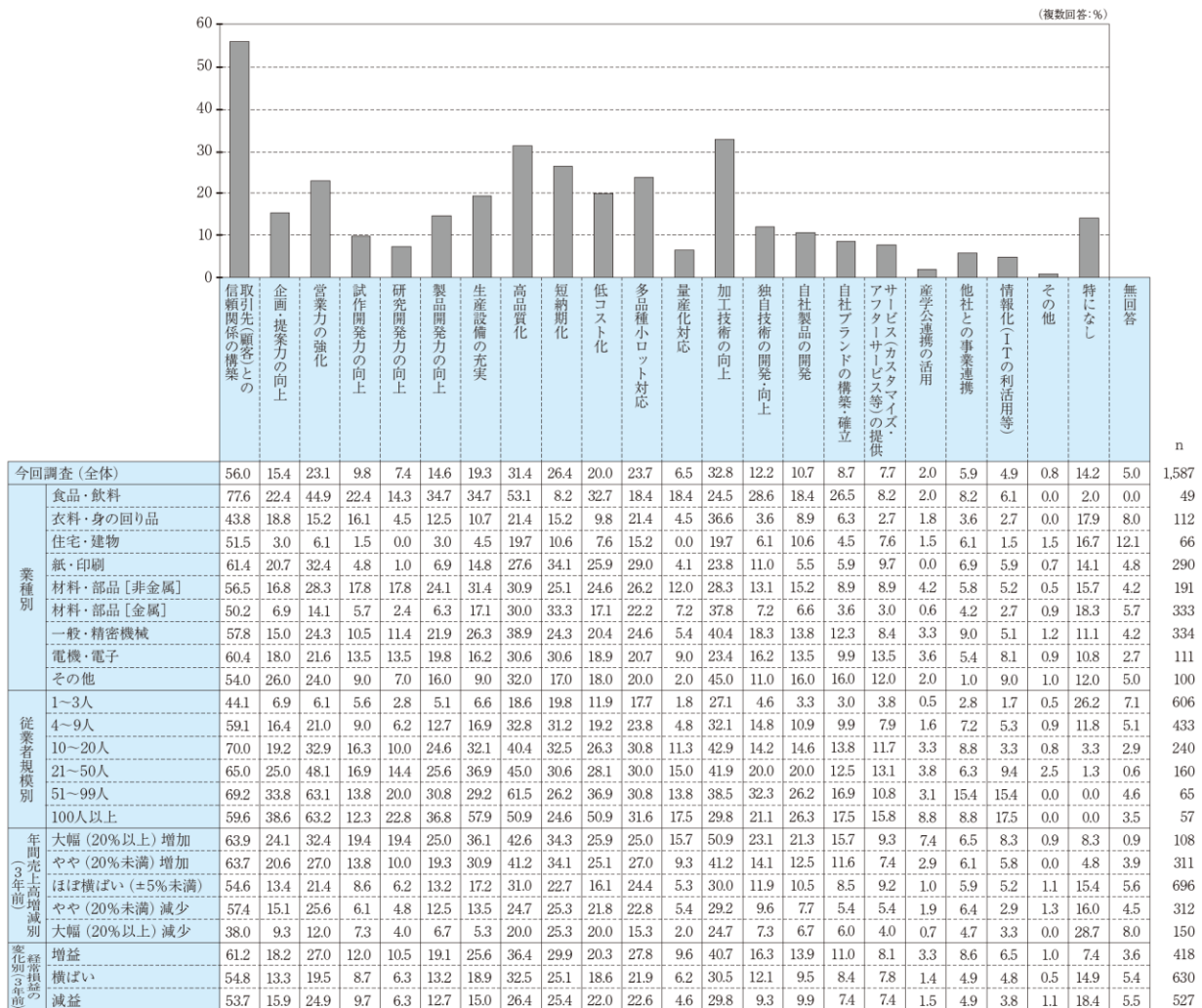
業種別に具体的な取組別でみると、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」は食品・飲料(77.6%)が高い。「営業力の強化」は食品・飲料(44.9%)、「加工技術の向上」についてはその他(45.0%)が他の業種よりも高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品[非金属]、一般・精密機械、電機・電子ではすべて今回調査(全体)の割合を上回る。

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



(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。

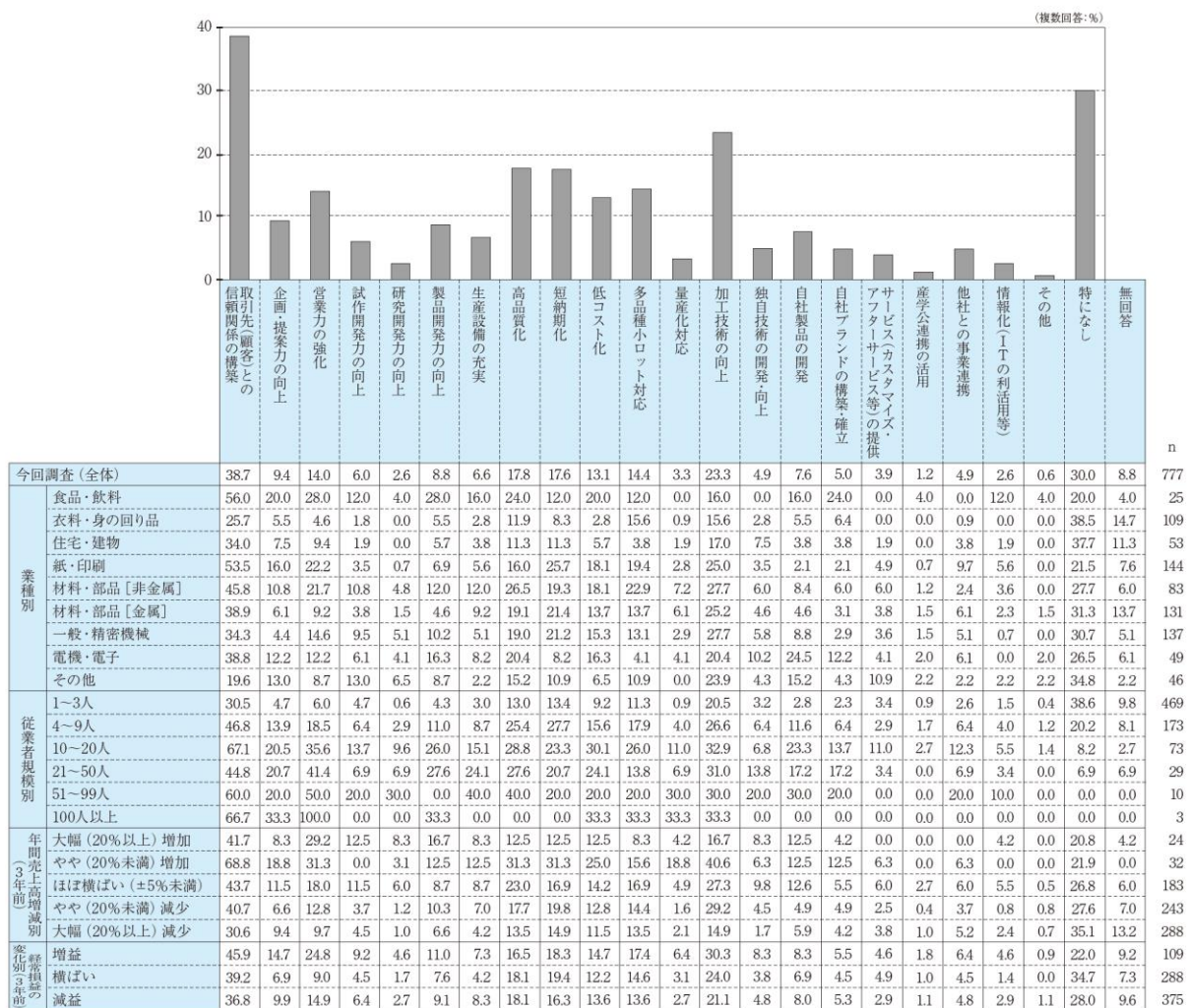
業種別に具体的な取組別でみると、「取引先(顧客)との信頼関係の構築」では食品・飲料(56.0%)、「加工技術の向上」は材料・部品[非金属]と一般・精密機械がともに27.7%となり、他の業種よりも高い。新製品開発の基礎となる「製品開発力の向上」、「試作開発力の向上」、「研究開発力の向上」については、食品・飲料、材料・部品[非金属]、一般・精密機械、電機・電子はすべて今回調査(全体)の割合を上回る。

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。

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



(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。

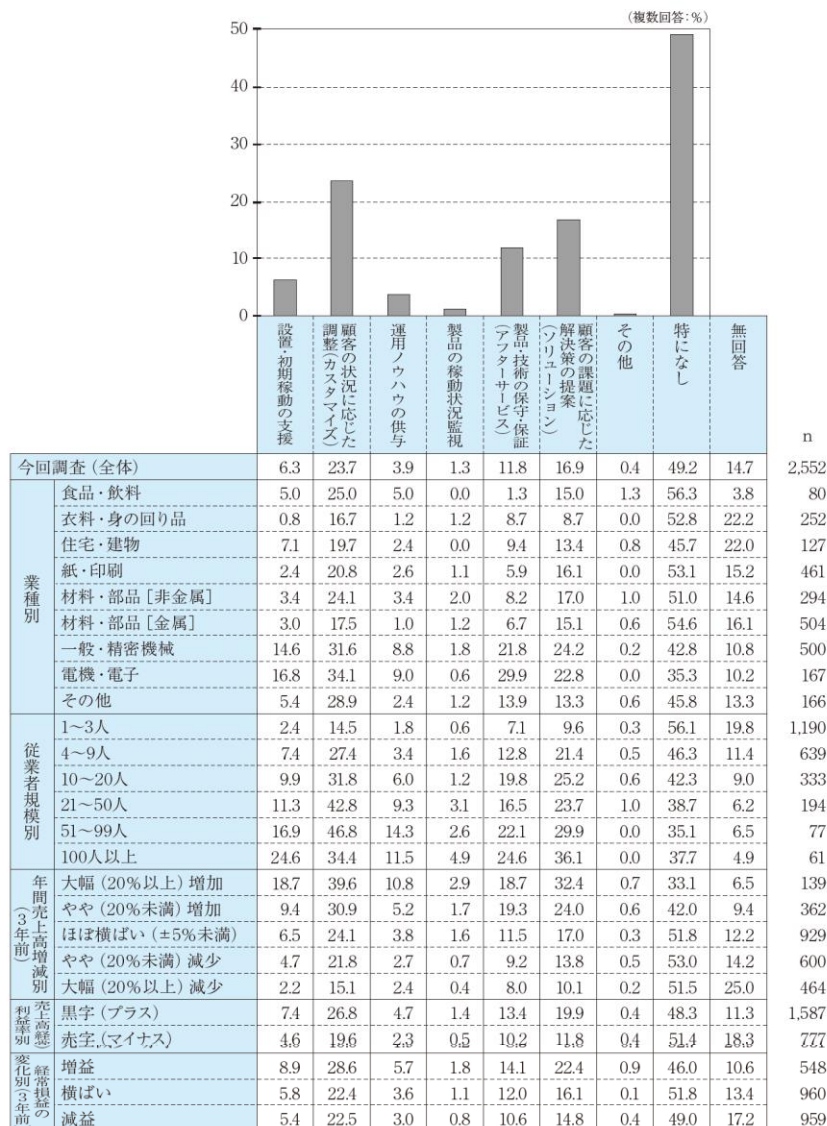
業種別に提供しているサービス別でみると、「顧客の状況に応じた調整(カスタマイズ)」は電機・電子(34.1%)、一般・精密機械(31.6%)が高い。他の提供しているサービスについても電機・電子と一般・精密機械は取り組んでいる割合が高く、「顧客の課題に応じた解決策の提案(ソリューション)」や、「製品・技術の保守・保証(アフターサービス)」は2割を超え、「設置・初期稼働の支援」も1割以上である。

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。

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。

図表Ⅲ-1-5 製品・技術とあわせて提供しているサービス





### Ⅲ 都内中小製造業のイノベーションへの取組

#### 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。

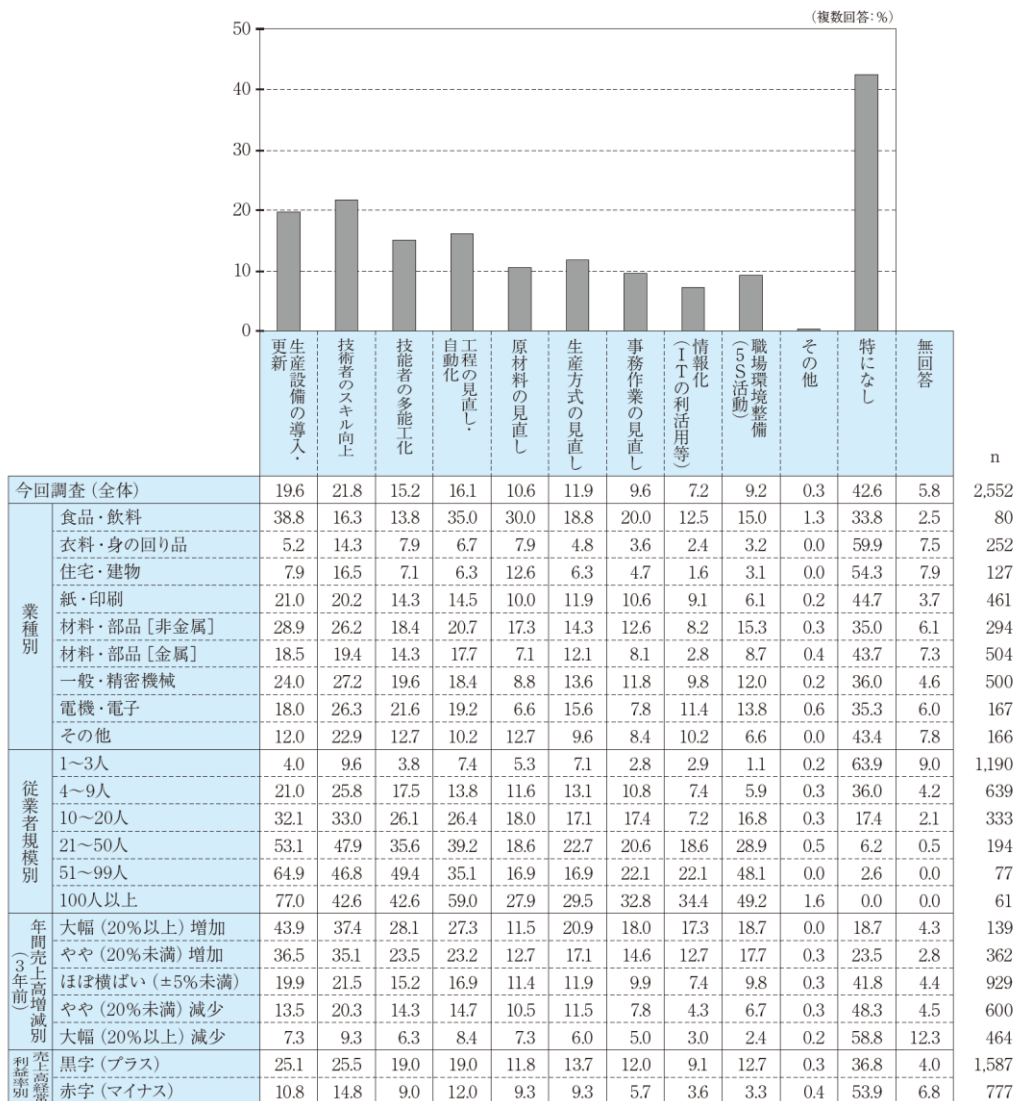
業種別に取組別でみると、「技術者のスキル向上」が高いのは一般・精密機械（27.2%）である。また、「技術者の多能工化」は電機・電子（21.6%）が高い。「生産設備の導入・更新」、「工程の見直し・自動化」、「生産方式の見直し」といった生産工程の改善による効率化・合理化は食品・飲料が高い割合を占める。

従業員規模別に取組別でみると、「生産設備の導入・更新」は従業員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。「技術者の多能工化」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。

図表Ⅲ-2-1 生産の効率化・合理化に向けた取組



## 2 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。

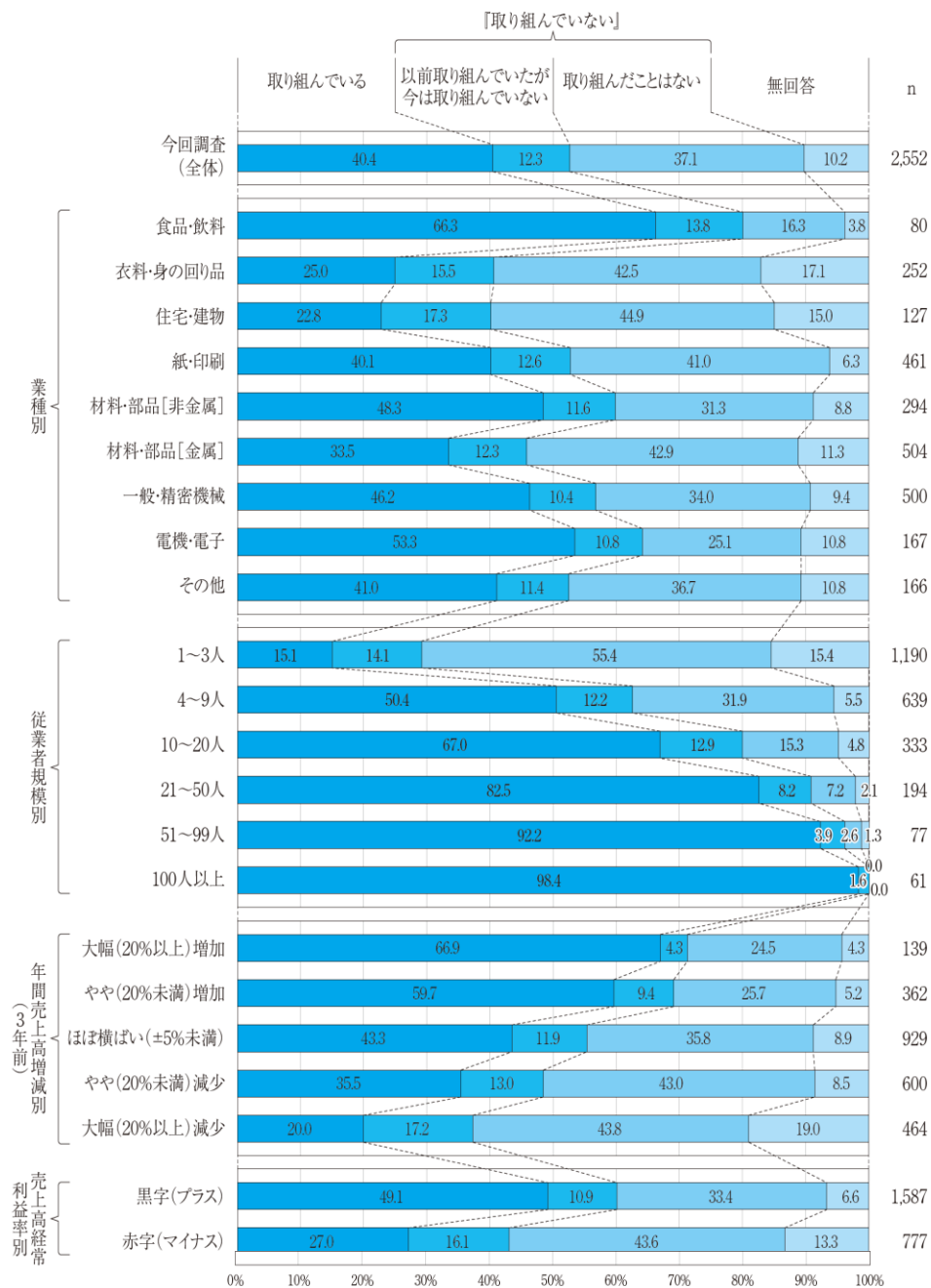
業種別に改善・改良活動の取組別でみると、「取り組んでいる」が高いのは食品・飲料(66.3%)、電機・電子(53.3%)、材料・部品[非金属](48.3%)、一般・精密機械(46.2%)であり、また、これらは「取り組んでいる」が『取り組んでいない』を上回る。

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。

図表Ⅲ-2-7 従業員による改善・改良活動の取組



### 3 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。

図表Ⅲ-2-12 新製品開発等への取組状況

