

# 大田区ものづくり産業等実態調査の実施 及び結果検証等業務委託

## 調査報告書

令和2年3月  
大田区



# 目次

1	調査の概要	1
1-1	調査の背景と目的	1
1-2	調査の視点	1
1-3	調査の実施内容	2
2	大田区の製造業事業所の立地動向	4
2-1	区内に立地する製造業事業所数の推移	4
2-2	平成 28 年経済センサス-活動調査による概況把握	6
3	区内に立地する製造業の実態	10
3-1	回答事業所の従業員規模・業種・組織形態	10
3-2	多様なライフステージのものづくり企業の活躍	14
3-3	得意分野・対応領域	21
3-4	受注・外注	26
3-5	立地環境と移転・新設意向	51
3-6	人材確保・活用	64
3-7	事業承継	72
3-8	事業戦略	77
3-9	新規顧客・分野の開拓	82
3-10	オープンイノベーション・外部組織との連携	87
3-11	市場・競争環境の変化	90
3-12	販路開拓、情報発信	92
3-13	その他(BCP 対策、公的支援に対するニーズ)	99
4	製造業以外のものづくり産業の実態	101
4-1	ものづくり関連産業(非製造業)の実態把握	101
4-2	物流業の実態把握	130
5	調査結果のまとめ	147



# 1 調査の概要

## 1-1 調査の背景と目的

大田区は高度な加工基盤技術を持つ中小製造業が集積する国内有数の「ものづくりのまち」であり、その集積によって生み出される力は、時代によってリーディング産業は変化しても、常にその発展を支え続けている。

大田のものづくりは、産業集積の強みを活かした「仲間まわし」という地域内分業体制により、短納期・高精度を実現してきたが、近年は市場環境の変化、人手不足の深刻化等、さまざまな課題への対応にも迫られている。一方、研究開発や新分野進出を図る企業の増加、ベンチャー企業・スタートアップ企業の区内立地等、新たな動きも活発化している。

こうした背景を踏まえ、本調査は今後の産業振興施策の立案や実施に向け、区内ものづくり企業等の受発注の現況やものづくりを取り巻く変化など、区内ものづくり産業等の実態を把握することを目的としたものである。

## 1-2 調査の視点

本調査は、平成 26 年度に大田区が実施した「大田区ものづくり産業等実態調査」（以降、「前回調査」という）と同様、産業構造の変化、取引先企業の生産拠点の海外移転、経営者・従業員の高齢化や宅地化の進展による操業環境の変化などを踏まえ、区内に立地する製造業事業所の事業活動の実態把握を行った。

加えて、今回の調査では次の 2 点に焦点を当て、調査・分析を実施した[表 1]。

表 1 今回の調査で新たに設けた視点

### 1) 企業のライフステージに着目した事業活動の特徴・実態の把握

- 大田区はこれまで創業支援施設の開設や各種助成制度を通じて、ものづくり領域における起業を支援してきた。その結果、区内ではものづくりを営む新規創業者の活躍が注目されている。また、区内には長年、ものづくりを営む製造業事業所も多く立地しており、引き続き、大田のものづくり産業の基盤を担っている。
- 一方、区内の製造業事業所数は減少傾向にあるなか、「ものづくりのまち」として、集積の強みを維持するため、地域にものづくりの技術や産業を残していくことが求められている。中小企業庁「2017 年中小企業白書」では、起業・創業→新事業展開→承継などの企業のステップを「ライフステージ」と表現されており、企業はライフステージごとにそれぞれ異なる経営課題を抱えていることから、今後、大田区がきめ細かに産業振興施策を進めていくため、ライフステージごとの事業活動の特徴や実態について調査を実施した。

### 2) 製造業以外の業種におけるものづくりに関する特徴・実態の把握

- 前回調査では「研究開発型（ファブレス型を含む）の企業」の立地動向等に着目し調査を実施した。今回調査でも、製造業以外のものづくり関連産業（非製造業）における製造業との取引や自事業所における製品の企画・開発の実績などについて、引き続き調査を実施した。
- 臨海部を中心に、大田区には物流事業所が多く立地している。近年、物流業では、流通加工の延長としての付加価値業務（製品の組立や修理）が注目を集めており、物流施設におけるものづくりや区内ものづくり産業との連携可能性について調査を実施した。

### 1-3 調査の実施内容

本調査では、区内に立地する事業所を対象にアンケート調査を実施するとともに、回答事業所を中心に、電話ヒアリング調査、訪問ヒアリング調査を行い、各企業の事業活動の実態把握を行った。

#### 1-3-1 アンケート調査

区内で活動する事業所を対象に、企業・事業所の概要や事業動向、受発注の状況や事業所が担う機能・業務、事業戦略や立地環境、今後の事業意向などについて最新の現況を明らかにするため、製造業、ものづくり関連産業（非製造業、物流業）の事業所を対象にアンケート調査を実施した[表 2]。

表 2 アンケート調査の調査概要

#### 【調査対象】

■「平成 28 年経済センサス-活動調査」に回答した区内事業所のうち、製造業、非製造業、物流業の事業所を抽出し調査対象とした。

\* 日本標準産業分類 大分類-製造業：4,229 事業所

「平成 28 年経済センサス-活動調査」で捕捉された区内に立地する製造業事業所（全数）

\* 非製造業：1,992 事業所

「平成 28 年経済センサス-活動調査」で捕捉された区内に立地する次の業種の事業所

○日本標準産業分類 大分類-情報通信業：[小分類]ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、インターネット付随サービス業

○日本標準産業分類 大分類-卸売業,小売業：[小分類]建築材料卸売業、化学製品卸売業、石油・鉱物卸売業、鉄鋼製品卸売業、非鉄金属卸売業、再生資源卸売業、産業機械器具卸売業、電気機械器具卸売業、その他の機械器具卸売業、機械器具小売業

○日本標準産業分類 大分類-不動産業,物品賃貸業：[小分類]産業用機械器具賃貸業

○日本標準産業分類 大分類-学術研究,専門・技術サービス業：[小分類]自然科学研究所、デザイン業、機械設計業

○日本標準産業分類 大分類-サービス業：[小分類]産業廃棄物処理業、機械修理業、電気機械器具修理業、労働者派遣業

\* 物流業：987 事業所

「平成 28 年経済センサス-活動調査」で捕捉された区内に立地する次の業種の事業所

○日本標準産業分類 大分類-運輸業,郵便業：[小分類]一般貨物自動車運送業、特定貨物自動車運送業、貨物軽自動車運送業、集配利用運送業、その他の道路貨物運送業、外航海運業、沿海海運業、内陸水運業、船舶貸渡業、航空運送業、航空機使用業（航空運送業を除く）、倉庫業、冷蔵倉庫業、港湾運送業、貨物運送取扱業（集配利用運送業を除く）、運送代理店、こん包業、運輸施設提供業、その他の運輸に附帯するサービス業

■上記に加え、民間企業データベースをもとに、平成 28 年以降に区内で創業あるいは新規に事業所を開設した企業、大田区の産業支援施設に入居開始した事業所等を調査対象に加えるとともに、区が区外移転や廃業等を捕捉している事業所を除外した計 7,305 事業所（製造業:4,282、非製造業:2,012、物流業:1,011 事業所）をアンケート調査の対象とした。

#### 【調査方法】

訪問配布・訪問回収

（※原則として訪問配布・訪問回収で調査を実施したが、区内事業所（支社等）ではアンケート調査票に回答できない場合、本社への郵送による回答依頼を実施）

#### 【調査期間】

令和元年 7 月末～令和元年 10 月 15 日

### 【回収状況】

調査対象 7,305 事業所のうち、移転、倒産・廃業、休業などの理由により、1,525 事業所に対し調査協力依頼を行うことができなかった。本調査では、同 1,525 事業所を除く 5,780 事業所のうち、3,759 事業所（製造業：2,361、非製造業：984、物流業：414）から回答を得た。

	製造業	ものづくり関連産業		合計
		非製造業	物流業	
[1] 調査対象事業所数	4,282	2,012	1,011	7,305
[2] 移転・倒産・廃業・休業等	862	468	195	1,525
[3] 2 を除く事業所数	3,420	1,544	816	5,780
[4] 回答事業所数	2,361	984	414	3,759
[5] 回収率（4÷3）	69.0%	63.7%	50.7%	65.0%

### 【調査項目】

#### ■製造業

\*会社全体：会社概要、事業動向、事業継続の意向 / など

\*事業所：事業所概要、受注状況、機能・業務、外注状況、事業戦略、販路開拓の取り組み、社外との連携、区内の操業環境、事業所の移転・新設意向 / など

#### ■非製造業

\*会社全体：会社概要、事業動向 / など

\*事業所：事業所概要、受注状況、研究開発・設計や自社製品の開発の取り組み、社外との連携、区内の操業環境、事業所の移転・新設意向 / など

#### ■物流業

\*会社全体：会社概要、事業動向 / など

\*事業所：事業所概要、受注状況、物流施設における業務内容、区内の操業環境、事業所の移転・新設意向 / など

## 1-3-2 電話ヒアリング調査

アンケート調査の回答事業所を対象に、回答内容の背景や具体的な意向を幅広く把握するため、次の論点・テーマに対応する事業所を抽出し電話ヒアリング調査を行い、計 146 事業所から回答を得た[表 3]。

表 3 電話ヒアリング調査の調査項目

- 売上の回復が見込まれる事業所の取り組み
- 区外から区内への仕事の流れを作っている（＝コネクターハブ）の事業所の取り組み
- 多様な人材確保・働き方の採用に積極的な事業所の取り組み
- 海外連携に力を入れている事業所の取り組み / など

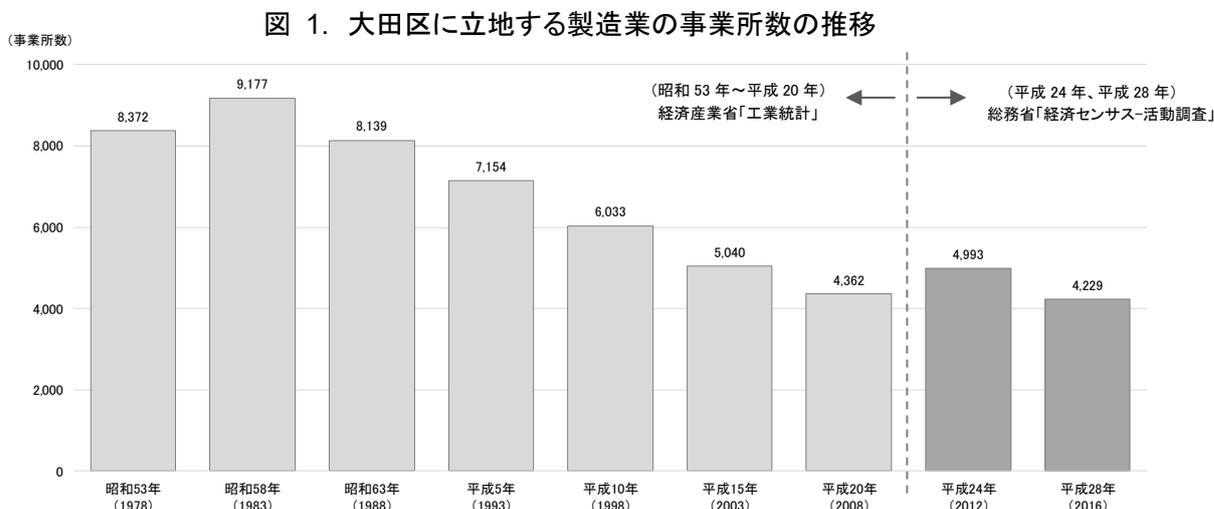
## 1-3-3 訪問ヒアリング調査

上記の電話ヒアリング調査とは別に、より詳細に各事業所の取り組み実態などを把握するため、計 34 事業所に対し訪問ヒアリング調査を実施した。なお、各事業所には、後述する企業のライフステージや特徴的な事業活動の観点から、取り組みの背景・内容・課題、今後の展望などについて詳細に聞き取りを行った。

## 2 大田区の製造業事業所の立地動向

### 2-1 区内に立地する製造業事業所数の推移

大田区には、かつて 9,000 を超える製造業事業所が立地していたが、年々、事業所数は減少し、平成 28 年には 4,229 事業所となっている[図 1]。

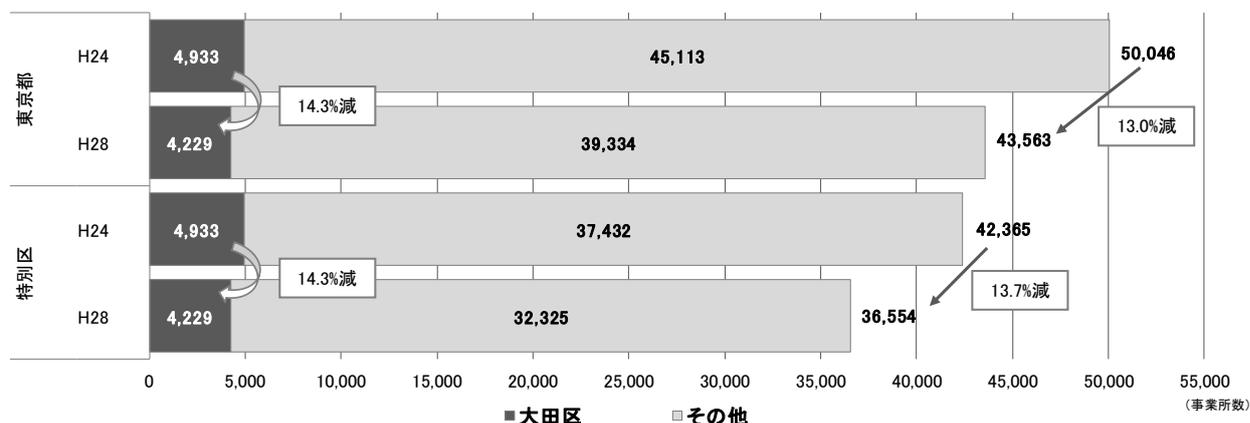


(注釈) これまでは一定区画を主として製造又は加工を行う所を製造業事業所とみなし、西暦末尾 0,3,5,8 年は全数調査を行う「工業統計」を通じて、製造業の立地事業所数を把握してきた。しかし、①平成 22 年「工業統計」より、従業者 3 人以下の事業所は調査対象から除外されたこと、また、②平成 21 年から全数調査として新たに始まった「経済センサス」の事業所の定義と工業統計の定義は異なることから、立地工場数の時系列推移を把握するため、大田区は平成 26 年度に実施した「大田区ものづくり産業等実態調査」のなかで、平成 24 年「経済センサス」の個票をもとに、製造品出荷額又は加工賃収入額を得ている製造業事業所のみを工場としてカウントすることで、独自に工場数を試算した(平成 24 年値: 3,967 工場、平成 26 年値: 3,481 工場)。しかし、製造業の中でも、製造品出荷額又は加工賃収入額を得ていない本社機能あるいは営業所機能などに特化した事業所を区内に置き、製造拠点は区外にある企業なども一定数存在していることを踏まえると、大田区が今後も独自試算を継続することは必ずしも製造業の現状を反映したものとはいえない。また、③「経済センサス」をもとにして他の地方自治体との比較や時系列推移の分析を行う上では、大田区も「経済センサス」の調査結果を参照する方が適当であると考えられる。そのため、今回の調査では区独自の「工場数」の試算を行わず、「経済センサス」における製造業事業所数をもとに分析を実施した。

(資料) 経済産業省「工業統計」、総務省「経済センサス-活動調査」より作成

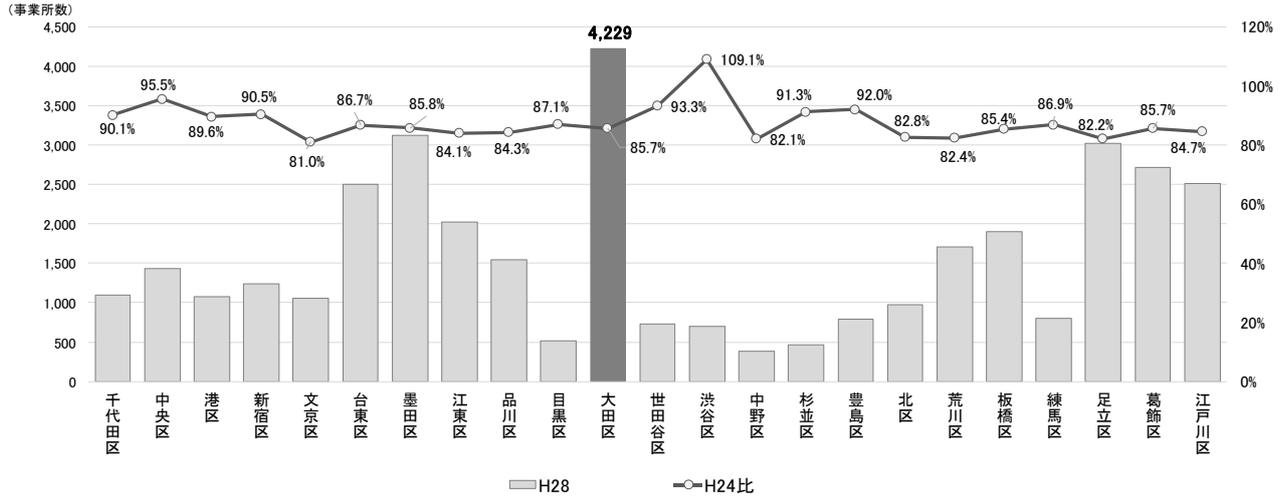
しかし、依然として大田区には製造業の立地集積がみられ、平成 28 年では東京都内に立地する製造業(43,563 事業所)の約 1 割が区内に立地している[図 1]。なお、製造業事業所数の減少は大田区だけでなく、東京都計、特別区(東京 23 区)計にも同様にみられる傾向であり、近隣他自治体に比べ、区内の製造業事業所数の減少幅は同水準にとどまる[図 2][図 3]。

図 2. 東京都、特別区計に占める大田区内の製造業の事業所数(平成 24、平成 28 年)



(資料) 総務省「経済センサス-活動調査」(平成 24 年,28 年)より作成

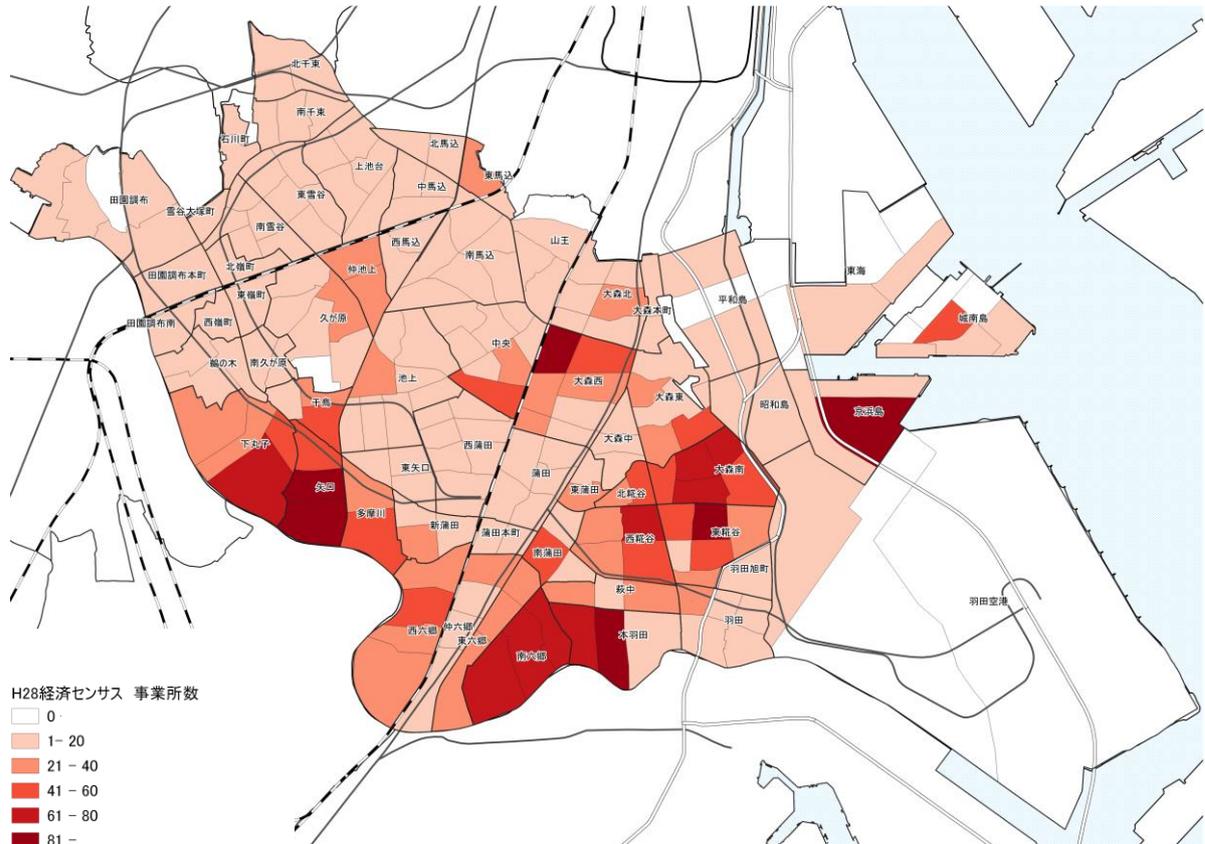
図 3. 特別区に立地する製造業の事業所数 <平成 24 年値を 100 とする指数> (平成 28 年)



(資料) 総務省「経済センサス-活動調査」(平成 24 年,28 年) より作成

また、区内では臨海部や多摩川沿いを中心に製造業の事業所の集積がみられる。ただし、製造業の事業所の立地は特定地区に限るものではなく、区内全域に広く分散立地している(図 4)。

図 4. 区内に立地する製造業の事業所の集積(平成 28 年の町丁目単位の立地事業所数)



(注釈) 上図のベースマップは国土数値情報データを利用して作成

(資料) 総務省「経済センサス-活動調査」(平成 28 年) より作成

## 2-2 平成 28 年経済センサス-活動調査による概況把握

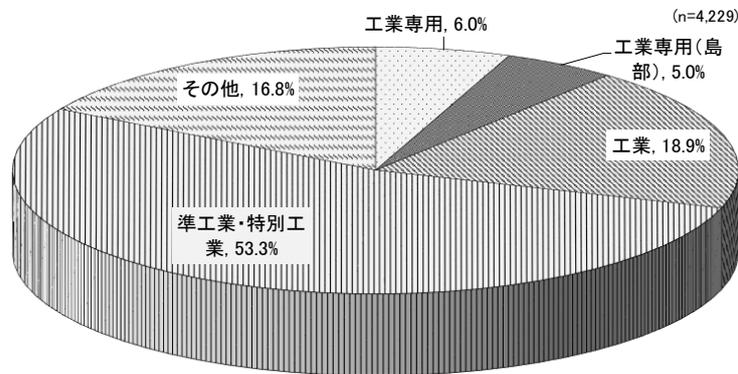
本調査ではアンケート調査の実施にあたり、国から「平成 28 年経済センサス-活動調査」の個票データの提供を受けた。以下では、大田区の用途地域設定を踏まえ、区内を 5 分割した独自の地域区分に基づき、平成 28 年時点に区内に立地する製造業事業所の事業概況について集計・分析した[表 4]。

表 4 地域区分設定の考え方

- 用途地域の設定に基づき、町丁目を単位に地域区分を設定。なお、同一町丁目に複数の用途地域が存在する場合は、一律に工業系の用途地域として判定。  
(例：準工業地域と工業地域が存在する町丁目は、工業地域として判定)
- 設定した区分：①工業専用、②工業専用(島部)、③工業、④準工業・特別工業、⑤その他

上記の地域区分に基づき、「平成 28 年経済センサス-活動調査」で補足された区内に立地する 4,229 の製造業事業所について再集計を行ったところ、5 割強が「準工業・特別工業 (53.3%)」地域に立地しており、次いで「工業 (18.9%)」の割合が高い。また、工業系以外の用途地域を集約した「その他 (16.8%)」地域にも 2 割弱の製造業事業所が立地している[図 5]。

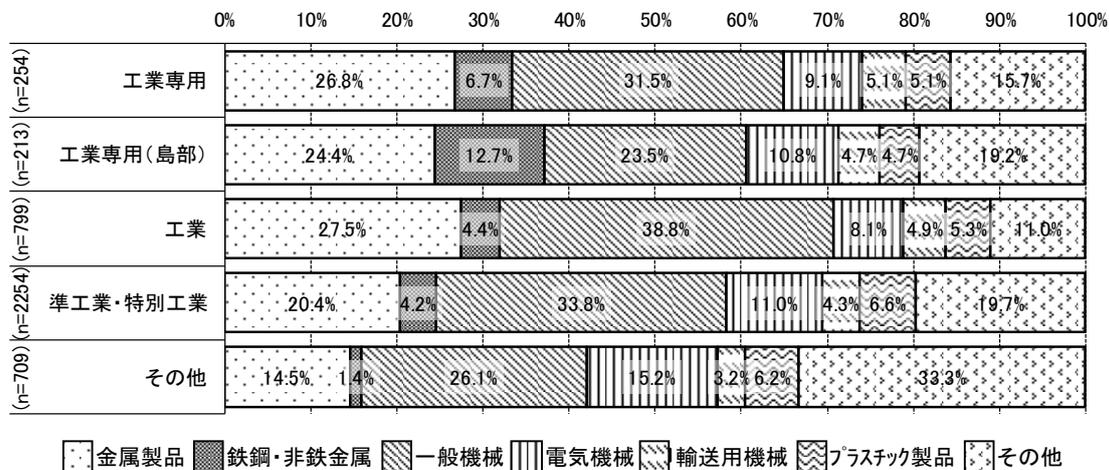
図 5. 地域区分別の立地事業所数 (H28 年)



(資料) 総務省「平成 28 年 経済センサス-活動調査」より作成

産業中分類(業種)をもとに、該当事業所が多い業種に集約し集計した結果が次の図 6 である。「工業専用」や「工業専用(島部)」に比べ、「工業」や「準工業・特別工業」では、はん用機械、生産用機械、業務用機械などの「一般機械」の製造に従事する事業所の割合が高い。

図 6. 立地事業所の業種 <地域区分別>

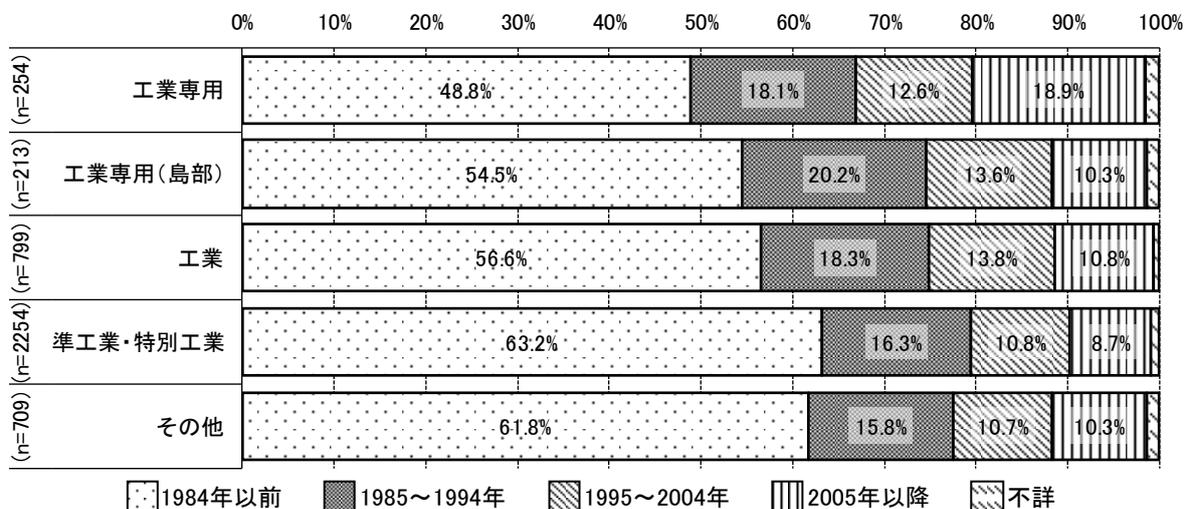


(注釈 1) 大田区において集積が高い機械・金属加工系業種に着目した上で、分析軸(クロス集計の軸)として使用するため 6~7 区分を目安に集約を行った。その際、過去の経済産業省「工業統計調査」の産業分類の改定経緯(産業中分類における再編)や各業種区分の該当事業所数などを考慮しつつ、類似性の高い業種を統合した。

(注釈 2) 一般機械：はん用機械、生産用機械、業務用機械 / 電気機械：電子部品・デバイス・電子回路、電気機械、情報通信機械

事業所の開設時期について地域区別に集計したところ、いずれの地域も「1984年以前」に開設した事業所が最も多い。ただし、「工業専用」地域では「2005年以降（18.9%）」に開設した事業所が比較的多く、新規創業・新規開設の立地ニーズの受け皿となっていることがうかがえる[図 7]。

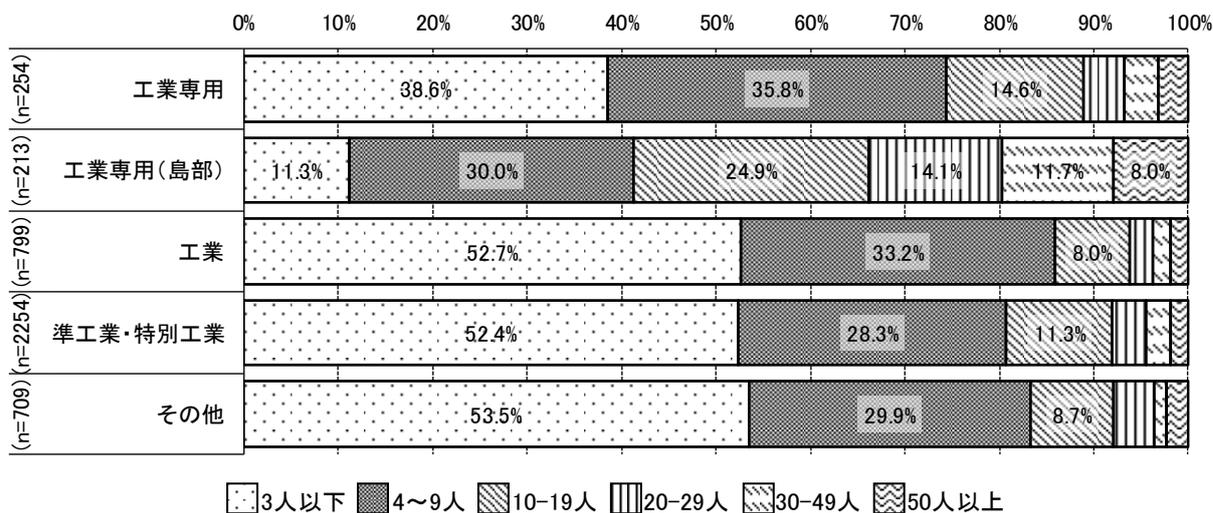
図 7. 立地事業所の開設時期 <地域区分別>



(資料) 総務省「平成 28 年 経済センサス・活動調査」より作成

事業所に所属する従業者規模について地域区別に集計したところ、特に、「工業専用（島部）」には他地域に比べ、従業者規模の大きな事業所が立地していることがわかる。区内では「工業」や「準工業・特別工業」、「その他」地域に立地する事業所の 5 割強が従業者規模「3 人以下」であるのに対し、「工業専用（島部）」では「3 人以下」は 1 割強にとどまり、従業者規模「10 人以上（58.7%）」の事業所が 6 割弱を占める[図 8]。

図 8. 立地事業所の従業者規模 <地域区分別>



(資料) 総務省「平成 28 年 経済センサス・活動調査」より作成

また、地域区別に事業所数、従業者数、製造品出荷額等を集計したところ、「1事業所あたりの従業者数」、「従業者1人あたりの製造品出荷額等」のいずれにおいても、「工業専用（島部）」が他地域に比べ突出して高いことがわかる。この点から、「工業専用（島部）」では他の地域に比べ、事業規模が大きな事業所が立地していると考えられる[表5]。

表 5. 地域区別の概況

地域区分	H28年統計値			地域区別の構成比			1事業所あたりの従業者数(人)	従業者1人当たりの製造品出荷額等(万円)
	事業所数	従業者数(人)	製造品出荷額等(億円)	事業所数	従業者数	製造品出荷額等		
工業専用	254	2,708	621	6.0%	7.2%	12.1%	10.7	2292.3
工業専用(島部)	213	4,530	1,363	5.0%	12.1%	26.5%	21.3	3007.8
工業	799	5,723	778	18.9%	15.3%	15.1%	7.2	1358.8
準工業・特別工業	2,254	18,137	1,987	53.3%	48.5%	38.7%	8.0	1095.5
その他	709	6,278	392	16.8%	16.8%	7.6%	8.9	624.4
合計	4,229	37,376	5,140	100.0%	100.0%	100.0%	8.8	1375.2

(注釈) 「個人票(01票)を含む製造品出荷額等」の値を製造品出荷額等として集計した。

(資料) 総務省「平成28年 経済センサス・活動調査」より作成

さらに、地域区別に製造業事業所の立地に関する特化係数(注釈1)をみると、「工業専用」や「工業専用(島部)」地域には、区内平均に比べ鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業などの立地が多いことがわかる。一方、工業系以外の用途地域を中心とした「その他」地域では、「食品製造業」「繊維工業」「家具・装備品製造業」「印刷・同関連業」や「業務用機械器具製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」などの立地が、他地域に比べ相対的に多い[表6]。

表 6. 製造業事業所数の産業中分類別の構成比

	事業所数						構成比					特化係数					
	総数	工業専用(島部)	工業	準工業・特別工業	その他		総数	工業専用(島部)	工業	準工業・特別工業	その他	工業専用(島部)	工業	準工業・特別工業	その他		
食品製造業	129	6	4	5	84	30	3.1%	2.4%	1.9%	0.6%	3.7%	4.2%	0.8	0.6	0.2	1.2	1.4
飲料・たばこ・飼料製造業	11	1	1	1	5	3	0.3%	0.4%	0.5%	0.1%	0.2%	0.4%	1.5	1.8	0.5	0.9	1.6
繊維工業	70	0	2	4	29	35	1.7%	0.0%	0.9%	0.5%	1.3%	4.9%	0.0	0.6	0.3	0.8	3.0
木材・木製品製造業(家具を除く)	16	0	1	1	9	5	0.4%	0.0%	0.5%	0.1%	0.4%	0.7%	0.0	1.2	0.3	1.1	1.9
家具・装備品製造業	67	5	2	6	39	15	1.6%	2.0%	0.9%	0.8%	1.7%	2.1%	1.2	0.6	0.5	1.1	1.3
パルプ・紙・紙加工品製造業	46	1	3	9	18	15	1.1%	0.4%	1.4%	1.1%	0.8%	2.1%	0.4	1.3	1.0	0.7	1.9
印刷・同関連業	209	10	8	19	117	55	4.9%	3.9%	3.8%	2.4%	5.2%	7.8%	0.8	0.8	0.5	1.1	1.6
化学工業	38	6	4	4	12	12	0.9%	2.4%	1.9%	0.5%	0.5%	1.7%	2.6	2.1	0.6	0.6	1.9
石油製品・石炭製品製造業	4	1	1	0	1	1	0.1%	0.4%	0.5%	0.0%	0.0%	0.1%	4.2	5.0	0.0	0.5	1.5
プラスチック製品製造業	258	13	10	42	149	44	6.1%	5.1%	4.7%	5.3%	6.6%	6.2%	0.8	0.8	0.9	1.1	1.0
ゴム製品製造業	23	2	0	5	10	6	0.5%	0.8%	0.0%	0.6%	0.4%	0.8%	1.4	0.0	1.2	0.8	1.6
なめし革・同製品・毛皮製造業	5	0	0	1	1	3	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.4%	0.0	0.0	1.1	0.4	3.6
窯業・土石製品製造業	42	0	12	1	18	11	1.0%	0.0%	5.6%	0.1%	0.8%	1.6%	0.0	5.7	0.1	0.8	1.6
鉄鋼業	87	10	17	17	40	3	2.1%	3.9%	8.0%	2.1%	1.8%	0.4%	1.9	3.9	1.0	0.9	0.2
非鉄金属製造業	96	7	10	18	54	7	2.3%	2.8%	4.7%	2.3%	2.4%	1.0%	1.2	2.1	1.0	1.1	0.4
金属製品製造業	903	68	52	220	460	103	21.4%	26.8%	24.4%	27.5%	20.4%	14.5%	1.3	1.1	1.3	1.0	0.7
はん用機械器具製造業	368	23	14	91	191	49	8.7%	9.1%	6.6%	11.4%	8.5%	6.9%	1.0	0.8	1.3	1.0	0.8
生産用機械器具製造業	809	47	24	174	473	91	19.1%	18.5%	11.3%	21.8%	21.0%	12.8%	1.0	0.6	1.1	1.1	0.7
業務用機械器具製造業	209	10	12	45	97	45	4.9%	3.9%	5.6%	5.6%	4.3%	6.3%	0.8	1.1	1.1	0.9	1.3
電子部品・デバイス・電子回路製造業	130	8	2	23	58	39	3.1%	3.1%	0.9%	2.9%	2.6%	5.5%	1.0	0.3	0.9	0.8	1.8
電気機械器具製造業	288	14	18	39	163	54	6.8%	5.5%	8.5%	4.9%	7.2%	7.6%	0.8	1.2	0.7	1.1	1.1
情報通信機械器具製造業	50	1	3	3	28	15	1.2%	0.4%	1.4%	0.4%	1.2%	2.1%	0.3	1.2	0.3	1.1	1.8
輸送用機械器具製造業	182	13	10	39	97	23	4.3%	5.1%	4.7%	4.9%	4.3%	3.2%	1.2	1.1	1.1	1.0	0.8
その他の製造業	186	8	3	31	100	44	4.4%	3.1%	1.4%	3.9%	4.4%	6.2%	0.7	0.3	0.9	1.0	1.4
製造業(不詳)	3	0	0	1	1	1	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0	0.0	1.8	0.6	2.0

(注釈1) 特化係数とは分析対象(上図では産業分類別の事業所数)の特定項目の構成比を、比較対象とする全体集団(上図では大田区計の産業分類別の事業所数)の構成比で除した値を示す。また、特化係数が1を上回る区分は、平均的な構成比(大田区平均)に比べ、事業所等の対象指標の集中・集積が高いことを示している。

(注釈2) 灰色の網掛け: 産業中分類ごとの事業所数が50以上、特化係数が四捨五入1.2以上の区分

(資料) 総務省「平成28年 経済センサス・活動調査」より作成

地域区別に事業所に属する従業者数の特化係数をみると、「工業専用」「工業専用（島部）」や「工業」では、「金属製品製造業」に従事する従業者数が多いことがわかる〔表 7〕。

表 7. 従業者数の産業中分類別の構成比

	従業者数						構成比						特化係数					
	総数	工業専用	工業専用 (島部)	工業	準工業・ 特別工業	その他	総数	工業専用	工業専用 (島部)	工業	準工業・ 特別工業	その他	工業専用	工業専用 (島部)	工業	準工業・ 特別工業	その他	
食料品製造業	3003	211	360	243	1898	291	8.0%	7.8%	7.9%	4.2%	10.5%	4.6%	1.0	1.0	0.5	1.3	0.6	
飲料・たばこ・飼料製造業	139	X	X	X	81	X	0.4%	X	X	X	0.4%	X	X	X	X	1.2	X	
繊維工業	658	X	X	X	X	X	1.8%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
木材・木製品製造業(家具を除く)	66	X	X	X	X	X	0.2%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
家具・装備品製造業	303	X	X	X	X	X	0.8%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
パルプ・紙・紙加工品製造業	381	X	X	54	145	81	1.0%	X	X	0.9%	0.8%	1.3%	X	X	0.9	0.8	1.3	
印刷・同関連業	2014	78	347	277	1004	308	5.4%	2.9%	7.7%	4.8%	5.5%	4.9%	0.5	1.4	0.9	1.0	0.9	
化学工業	1081	48	79	254	505	195	2.9%	1.8%	1.7%	4.4%	2.8%	3.1%	0.6	0.6	1.5	1.0	1.1	
石油製品・石炭製品製造業	60	X	X	X	X	X	0.2%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
プラスチック製品製造業	2033	112	251	277	1180	213	5.4%	4.1%	5.5%	4.8%	6.5%	3.4%	0.8	1.0	0.9	1.2	0.6	
ゴム製品製造業	259	X	X	X	X	X	0.7%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
なめし革・同製品・毛皮製造業	28	X	X	X	X	X	0.1%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
窯業・土石製品製造業	371	X	X	X	X	X	1.0%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
鉄鋼業	640	X	X	X	X	X	1.7%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
非鉄金属製造業	553	40	146	113	228	26	1.5%	1.5%	3.2%	2.0%	1.3%	0.4%	1.0	2.2	1.3	0.8	0.3	
金属製品製造業	6081	757	908	1154	2809	453	16.3%	28.0%	20.0%	20.2%	15.5%	7.2%	1.7	1.2	1.2	1.0	0.4	
はん用機械器具製造業	2938	528	179	455	1263	513	7.9%	19.5%	4.0%	8.0%	7.0%	8.2%	2.5	0.5	1.0	0.9	1.0	
生産用機械器具製造業	5677	232	530	1279	3173	463	15.2%	8.6%	11.7%	22.3%	17.5%	7.4%	0.6	0.8	1.5	1.2	0.5	
業務用機械器具製造業	2885	75	207	436	932	1235	7.7%	2.8%	4.6%	7.6%	5.1%	19.7%	0.4	0.6	1.0	0.7	2.5	
電子部品・デバイス・電子回路製造業	1670	X	X	X	X	X	4.5%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
電気機械器具製造業	2679	143	528	258	1249	501	7.2%	5.3%	11.7%	4.5%	6.9%	8.0%	0.7	1.6	0.6	1.0	1.1	
情報通信機械器具製造業	1222	X	X	X	657	477	3.3%	X	X	X	3.6%	7.6%	X	X	X	1.1	2.3	
輸送用機械器具製造業	1464	143	179	207	767	168	3.9%	5.3%	4.0%	3.6%	4.2%	2.7%	1.3	1.0	0.9	1.1	0.7	
その他の製造業	946	X	X	X	X	X	2.5%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
製造業(不詳)	225	X	X	X	X	X	0.6%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

(注釈 1) 事業所数が 3 以下の産業中分類及び他項目との関係により事業所数 3 以下の項目の数値が特定できるものについては秘匿とし、図では「X」と表記している。

(注釈 2) 灰色の網掛け：産業中分類ごとの従業者数が 1000 人以上、特化係数が四捨五入 1.2 以上の区分

(資料) 総務省「平成 28 年 経済センサス-活動調査」より作成

上記の結果を前頁の事業所数に関する特化係数〔表 6〕とあわせてみた場合、工業系の用途地域では金属製品製造業の事業所の立地や雇用の高い集積があることがわかる。また、準工業・特別工業地域には相対的に食料品製造業の集積、工業系以外（その他）の地域には、業務用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業などの集積がみられる〔表 8〕。

表 8 事業所数、従業者数のいずれの特化係数も高い産業分類（地域区分別）

地域区分	産業分類
工業専用	金属製品製造業／輸送用機械器具製造業
工業専用（島部）	電気機械器具製造業
工業	金属製品製造業
準工業・特別工業	食料品製造業
その他	業務用機械器具製造業／情報通信機械器具製造業

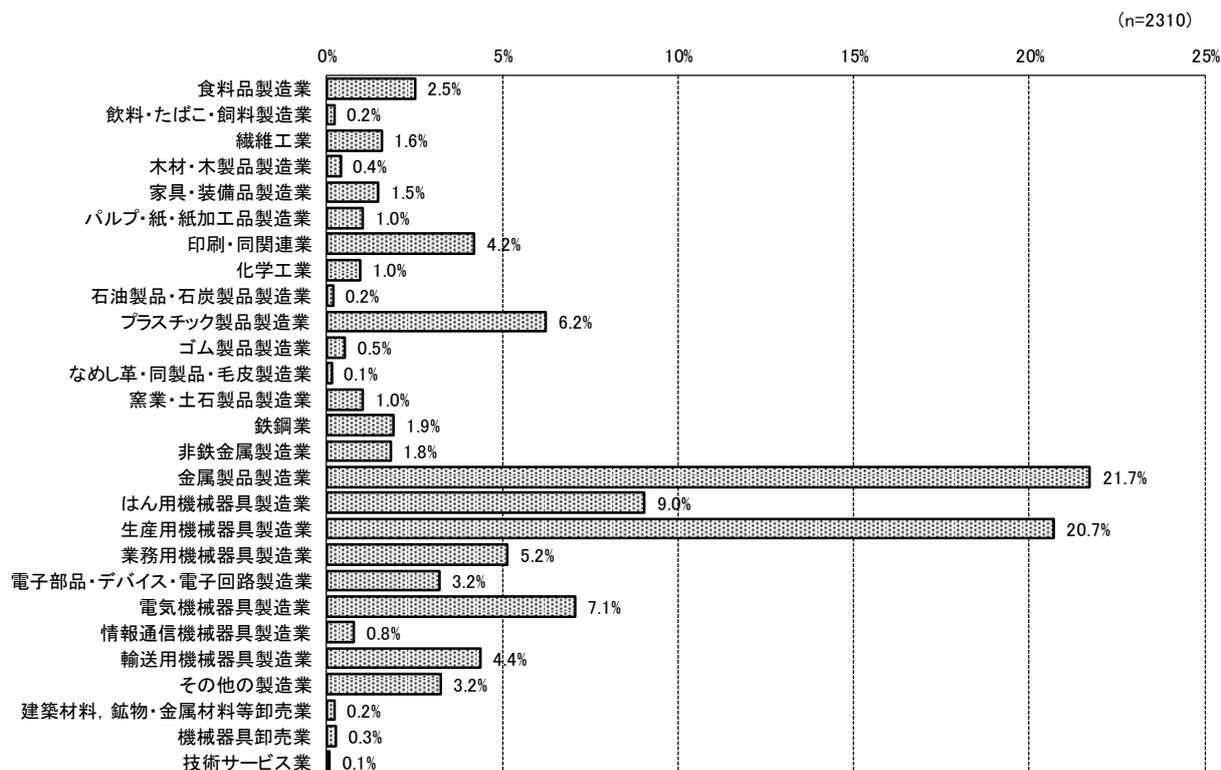
### 3 区内に立地する製造業の実態

#### 3-1 回答事業所の従業員規模・業種・組織形態

##### 3-1-1 業種

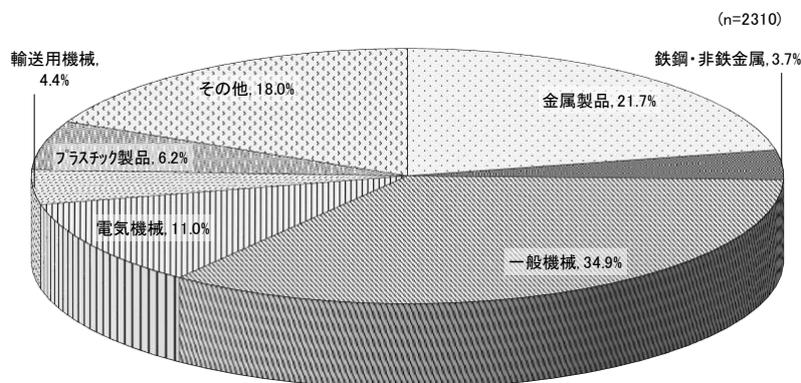
「平成 28 年経済センサス - 活動調査」のデータをもとに、回答事業所の業種を中分類ベースで見ると、「金属製品製造業 (21.7%)」と「生産用機械器具製造業 (20.7%)」の割合が突出して高く、それぞれ 2 割を超えるシェアを占める[図 9]。

図 9. 回答事業所の業種(中分類ベース)



前回調査と同様に、業種分類を次の 7 区分に集約したところ、「一般機械 (34.9%)」が最も多く全体の 3 割強を占め、「金属製品 (21.7%)」がこれに次ぐ。また、両者の合計シェアは 56.6%と 6 割弱を占める[図 10]。

図 10. 回答事業所の業種(集約後)



(注釈 1) 大田区において集積が高い機械・金属加工系業種に着目した上で、分析軸(クロス集計の軸)として使用するため 6~7 区分を目安に集約を行った。その際、過去の経済産業省「工業統計調査」の産業分類の改定経緯(産業中分類における再編)や各業種区分の該当事業所数などを考慮しつつ、類似性の高い業種を統合した。

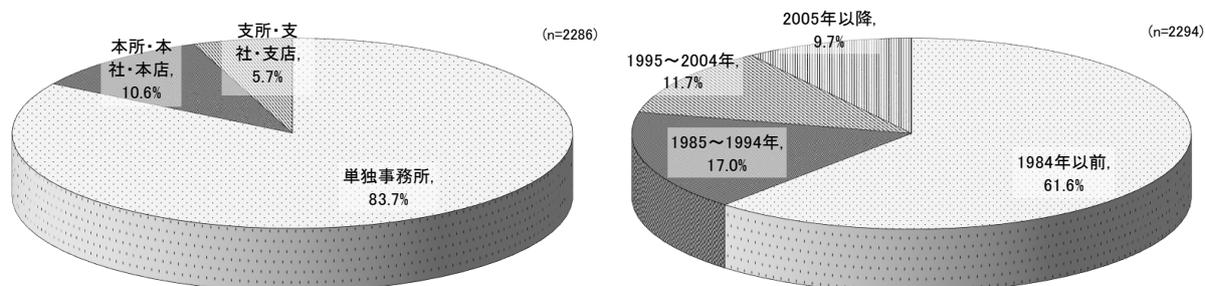
(注釈 2) 一般機械：はん用機械、生産用機械、業務用機械 / 電気機械：電子部品・デバイス・電子回路、電気機械、情報通信機械

### 3-1-2 事業所の位置づけ

回答事業所の単独事業所、本所・本社・本店、支所・支社・支店の区分（以降、「本所・支所の区分」という）をみると、「単独事業所（83.7%）」の割合が最も高く、区内事業所の8割強を占める〔図 11 左〕。

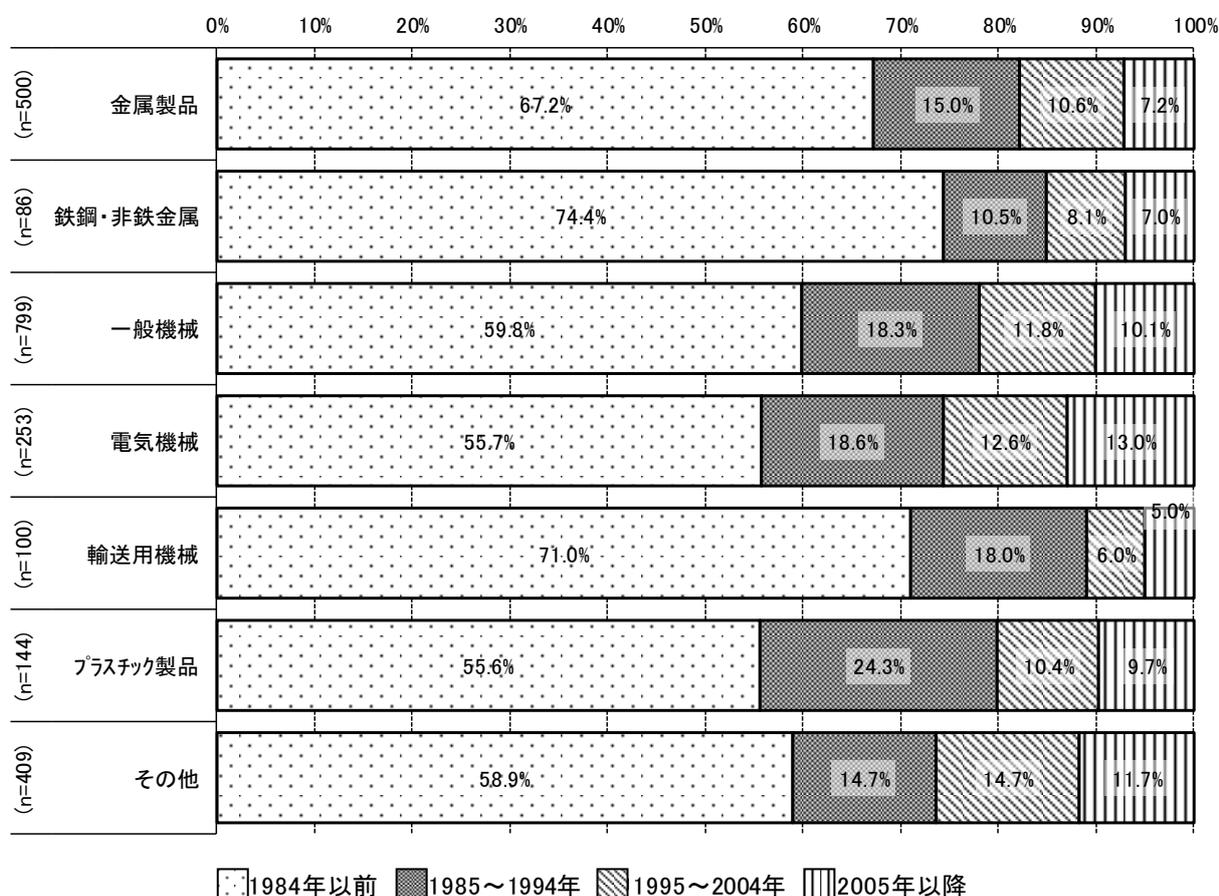
事業所の開設時期について、「1984年以前（61.6%）」と回答した事業所の割合が最も高く、「1985～1994年（17.0%）」がこれに次ぐ。両者を合計した「1994年以前（78.6%）」の合計シェアは8割弱に達する〔図 11 右〕。

図 11. 回答事業所の本所・支所の区分、開設時期



また、事業所の開設時期について業種区別にみると、「鉄鋼・非鉄金属」「輸送用機械」では「1984年以前」に開設された事業所が7割強を占めており、他業種に比べ、開設時期が古い事業所が多い〔図 12〕。

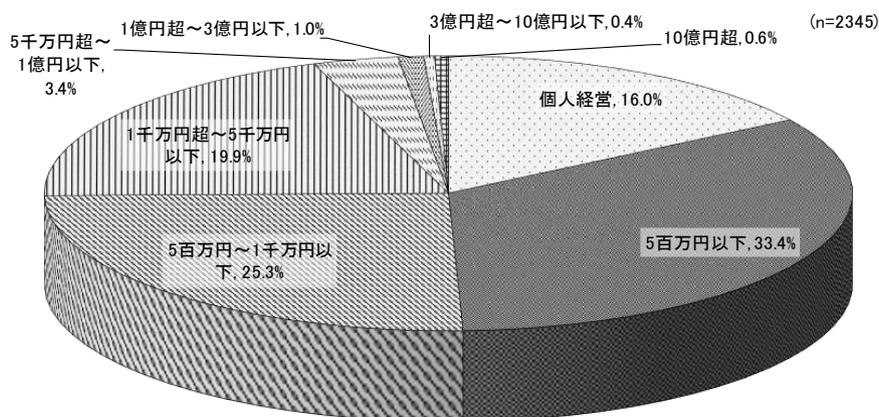
図 12. 回答事業所の開設時期 <業種区別>



### 3-1-3 事業規模

回答事業所の資本金をみると、「5百万円以下（33.4%）」と回答した事業所の割合が最も高く、次いで「5百万円～1千万円以下（25.3%）」、「1千万円超～5千万円以下（19.9%）」の順となっている[図 13]。

図 13. 資本金



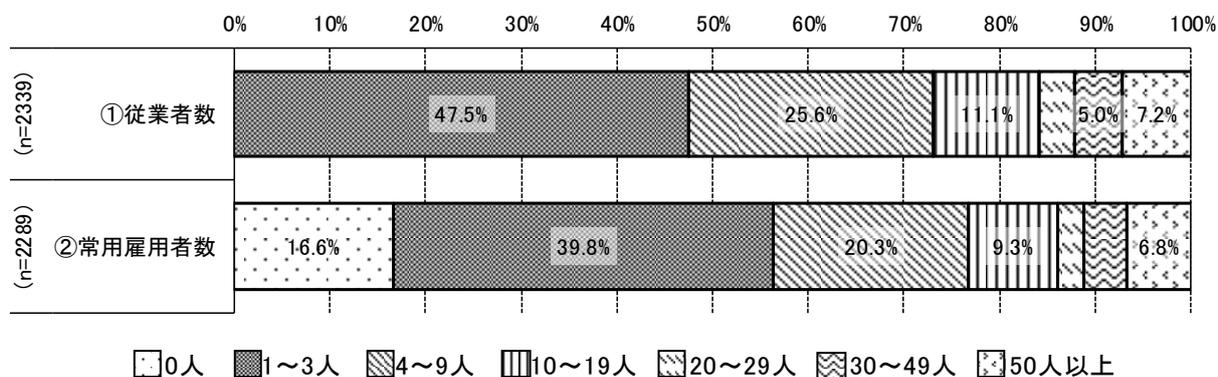
回答事業所の会社全体と当該事業所のそれぞれについて、従業員数および常用雇用者数を集計した結果を以下に示す[図 14]。

会社全体の従業員数をみると、「1～3人（47.5%）」の割合が最も高く、「4～9人（25.6%）」がこれに次ぐ。両者を合計した「9人以下（73.1%）」の合計シェアは7割強を占める。

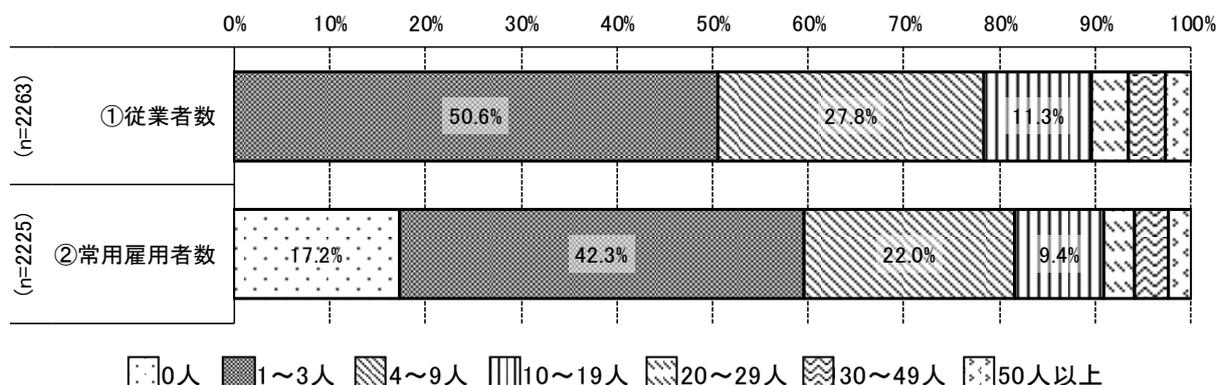
また、事業所単位では、「1～3人（50.6%）」が約5割を占め、これに「4～9人（27.8%）」を加えた「9人以下（78.4%）」が全体の8割弱を占める。

図 14. 従業員数

#### 【会社全体】



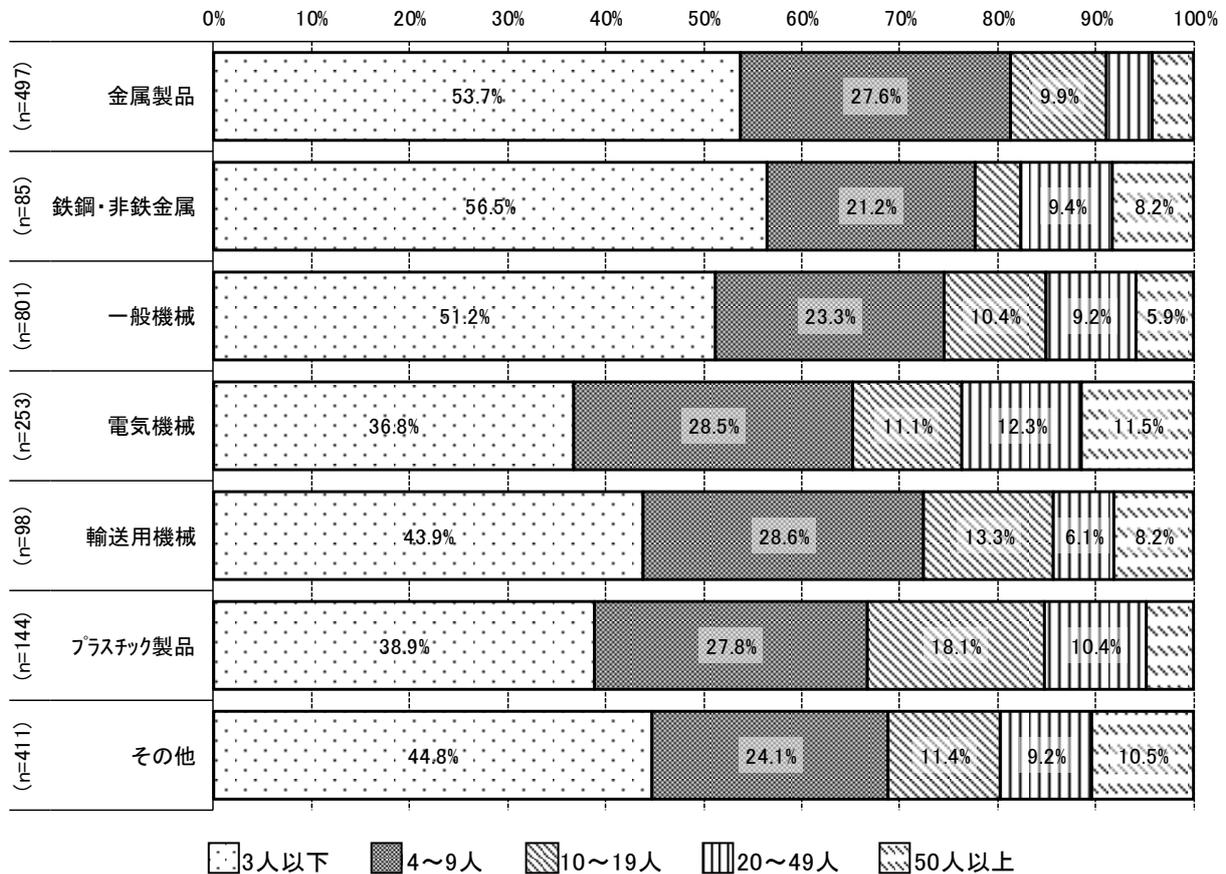
#### 【事業所単位】



会社全体の従業者数を業種区別にみると、「金属製品」「鉄鋼・非鉄金属」「一般機械」では「3人以下」がそれぞれ5割強～6割弱を占めており、他業種に比べ会社規模が小さい事業所が多い。

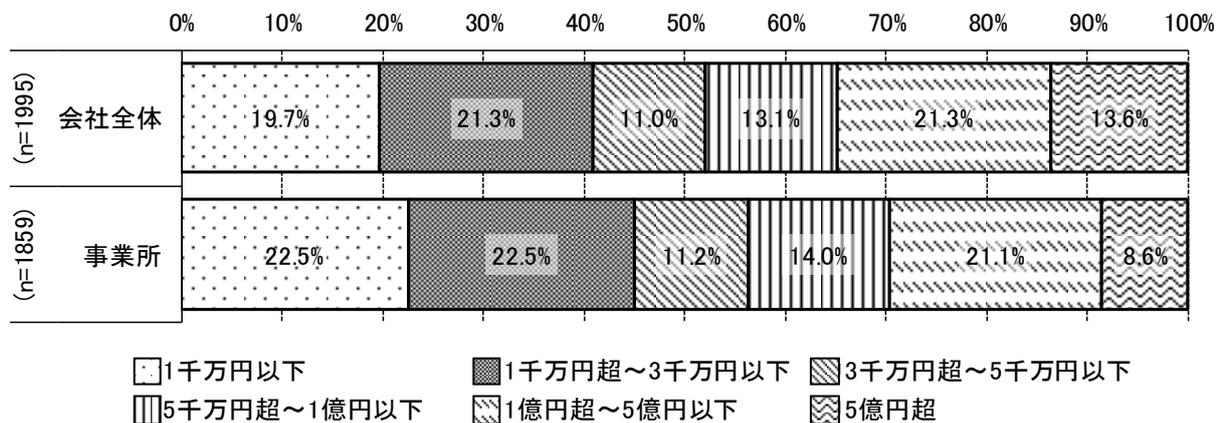
また、前述の開設時期別の集計結果を踏まえると、「金属製品」「鉄鋼・非鉄金属」といった金属系業種では、事業所の開設時期が古く、かつ、会社規模が小さい事業所が多いことがわかる[図 15]。

図 15. 会社全体の従業者数 <業種区分別>



売上(収入)金額について会社全体でみた場合、「1千万円超～3千万円以下 (21.3%)」「1億円超～5億円以下 (21.3%)」の割合が最も高く、それぞれ全体の2割強を占める。また、「1千万円以下 (19.7%)」がこれに次ぐ。なお、「1千万円以下 (19.7%)」と「1千万円超～3千万円以下 (21.3%)」を合計した「3千万円以下 (41.0%)」が4割強を占めている。なお、回答事業所の8割強が単独事業所であるため、会社全体と事業所単位の売上(収入)金額の構成は近似している[図 16]。

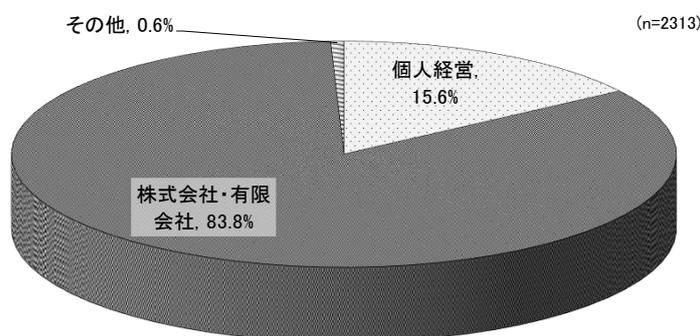
図 16. 売上(収入)金額



### 3-2 多様なライフステージのものづくり企業の活躍

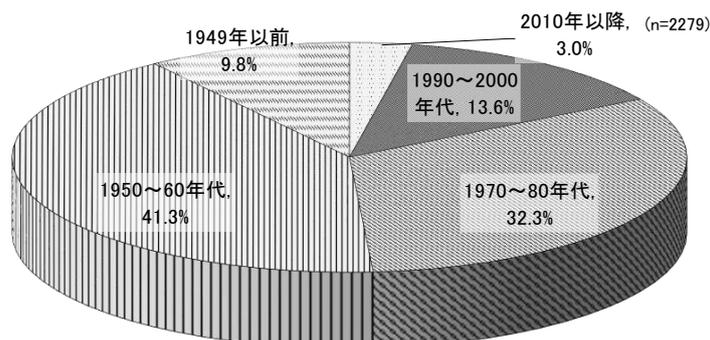
回答事業所の経営組織別の区分をみると、「株式会社・有限会社 (83.8%)」が全体の8割強を占め、「個人経営 (15.6%)」がこれに次ぐ[図 17]。

図 17. 回答事業所の経営組織



創業年について、「1950～60年代 (41.3%)」と回答する割合が最も高く、次いで、「1970～80年代 (32.3%)」「1990～2000年代 (13.6%)」となっている。また、「1950～60年代 (41.3%)」と「1949年以前 (9.8%)」を合計した「1960年代以前 (51.1%)」に創業、すなわち社歴が50年以上の事業所が5割強を占める[図 18]。

図 18. 創業年



近年、大田区はベンチャー企業・スタートアップ企業の立地やベンチャー企業・スタートアップ企業との連携を促進している。こうしたなか、本調査で実施した区内事業所に対する訪問ヒアリング調査では、ベンチャー企業・スタートアップ企業としての視点、また、ベンチャー企業・スタートアップ企業と連携する製造業事業者としての視点などから、ものづくり分野における創業支援やベンチャー支援のあり方について、次の示唆を得た。

**【現場の声：モノづくり分野における創業支援やベンチャー支援のあり方】**

- 大田区とベンチャー企業・スタートアップ企業との連携強化にあたっては、「新たな拠点を構えたい」あるいは「試作開発を本格化させたい」と考えている人達がターゲットになるのではないかと。コア技術や製品コンセプトはできあがっているが、実際に製品化するためにはものづくりをやらないうといけないというタイミングでサポートの話が寄せられると、ベンチャー企業・スタートアップ企業も大田区に関心を持つと思う。例えば、大学の産学連携組織のほか、シード段階の支援に特化したVCや、ものづくりベンチャー・大学発ベンチャーへの出資が多いVCにアプローチしてはどうか。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- ベンチャー企業・スタートアップ企業の支援にあたっては、それに特化した新しい支援組織の設立が不可欠である。今後は、大田区を中心に様々な支援機関と連携しながら地域ぐるみで支援するための体制を構築し、ベンチャー企業・スタートアップ企業の集積促進やファンディング機能の充実（クラウドファンディングの活用等）などに取り組んでいくべき。他自治体では、ものづくりベンチャーを対象としたベンチャーファンド運営やコンサルティングを手がける民間企業に対し地元の

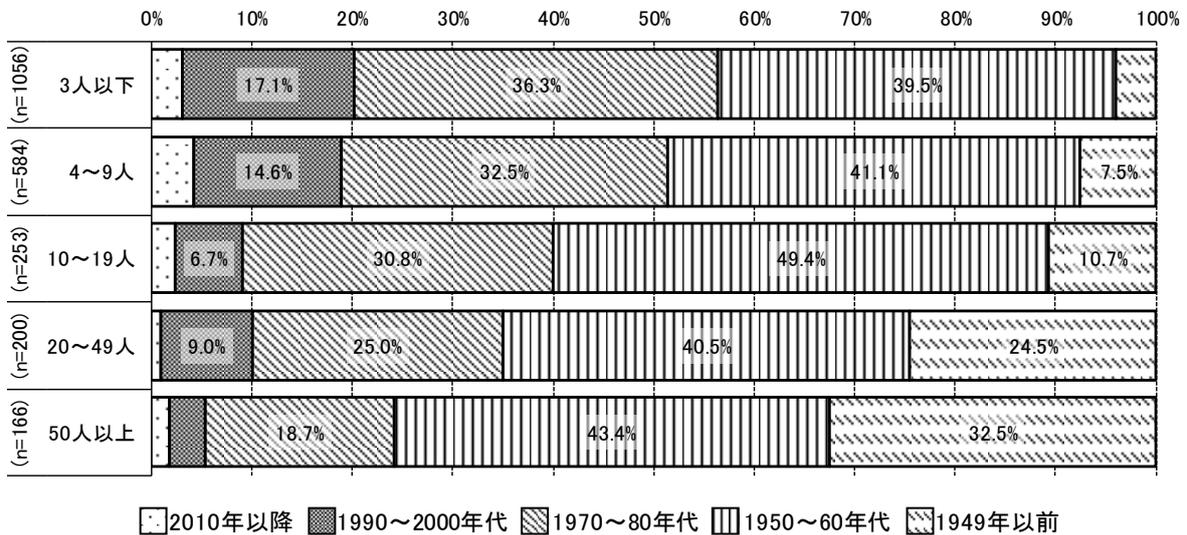
支援機関が総出で支援している事例もある。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○ものづくり分野での起業・創業にあたっては、入居施設の賃料の無料化・減免、創業に対する助成金といった資金面でのサポートなどがあれば、そのハードルは下がると思う。大田区の支援は「創業後1年を経過していること」が条件となっている。ものづくりベンチャーの場合、ソフトウェアベンチャーとは異なり初期投資が一定規模かかるため、この縛りは厳しい。支援対象者をスクリーニングするためのものと思われるが、経過期間を「半年」などに緩和してもらえると、ものづくりベンチャーが創業しやすくなるのではないか。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○創業時は一般的に経理が疎かになりがちのため、インキュベーションマネージャーなどには、経営方法の基本を教えてもらえるとよい。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

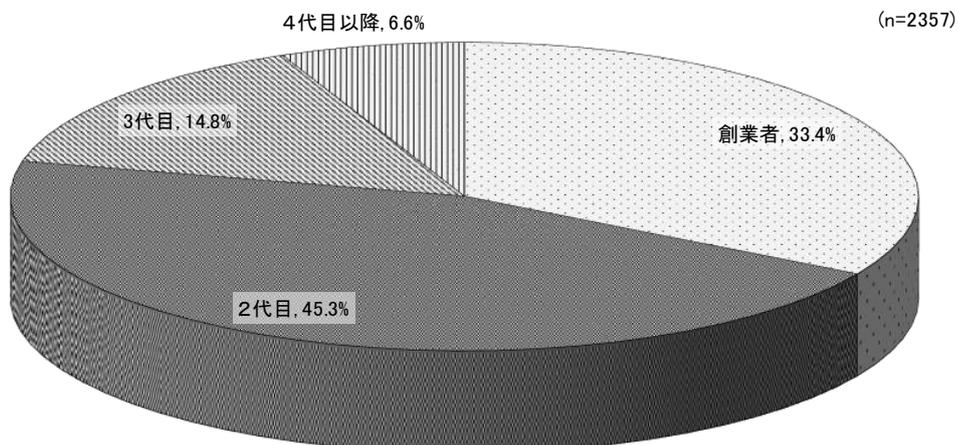
また、創業年について会社全体の従業員規模別にみると、会社規模と社歴（創業からの経過年数）との間には正の相関関係がみられ、会社規模の拡大とともに社歴が長くなっている。社歴が長い企業ほど会社規模が大きいという傾向は、創業後、事業が軌道に乗り組織としても成長・拡大した結果として捉えることができる[図 19]。

図 19. 創業年 <会社全体の従業員規模別>



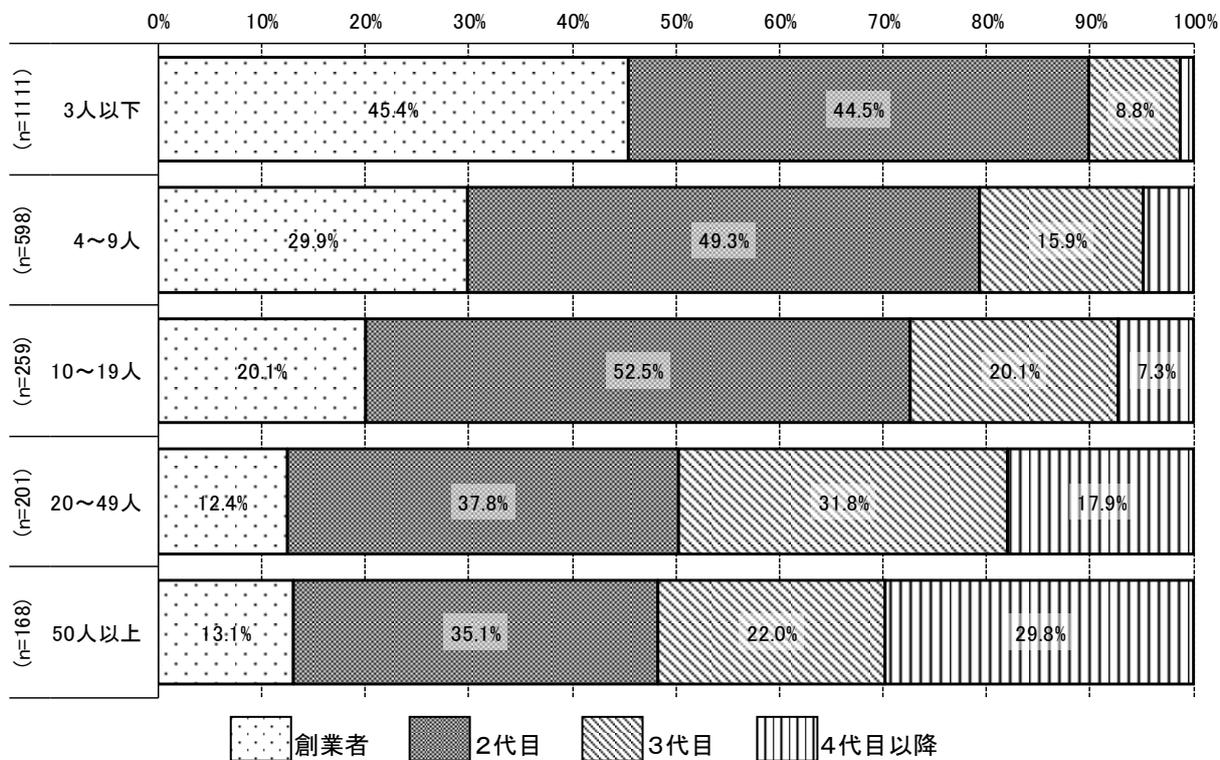
経営者の代をみると、現在「2代目（45.3%）」の経営者が事業を担う事業所が最も多く、次いで、「創業者（33.4%）」、「3代目（14.8%）」となっている[図 20]。

図 20. 経営者の代



また、経営者の代について会社全体の従業員規模別にみると、会社規模が小さい事業所ほど、創業者が経営を引き続き担っている傾向がある。さらに、前頁の図 19 に示した「社歴が長い企業ほど会社規模が大きいという傾向」を踏まえると、創業後一定期間を経て経営者が代替わりし、さらに会社規模が拡大していると推察することができる[図 21]。

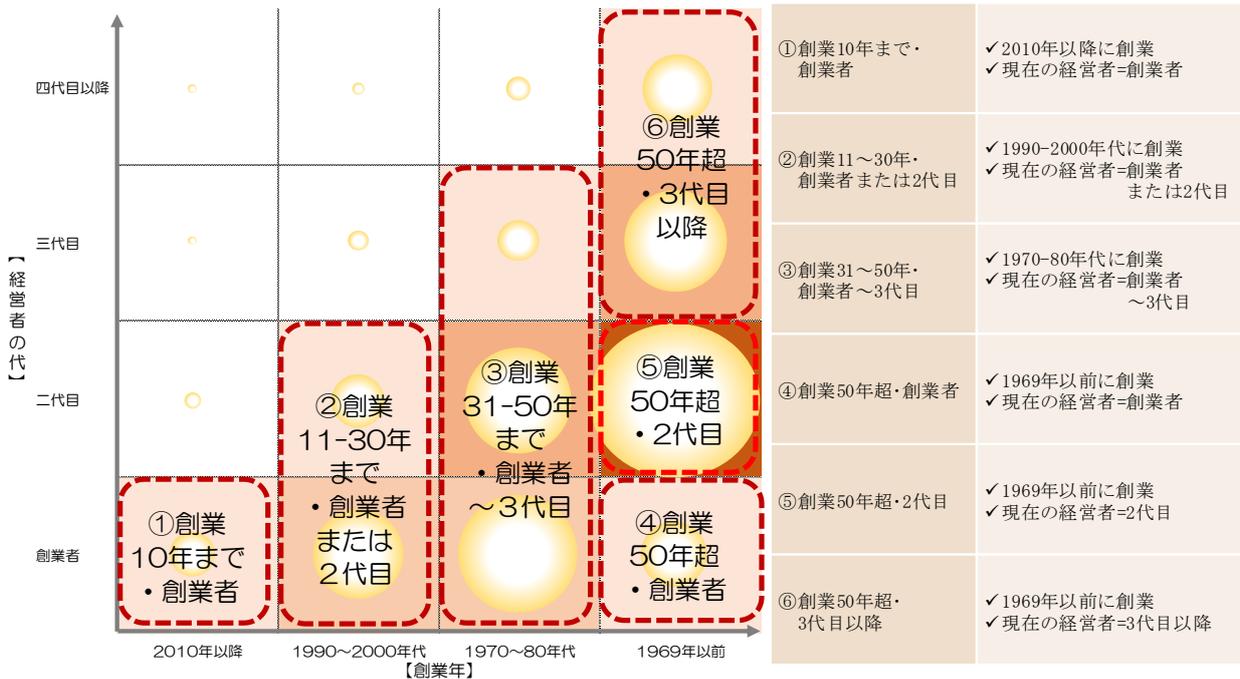
図 21. 経営者の代 <会社全体の従業員規模別>



本調査では、先述の『創業年（社歴）』と『経営者の代』をもとに、企業のライフステージを次の表 9 に示すように 6 段階に分類した。

表 9 企業のライフステージの6分類

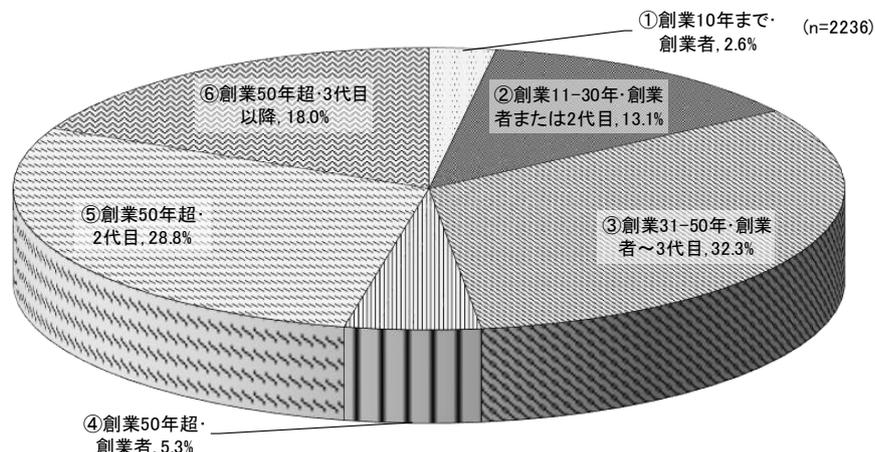
①	創業年が 2010 年以降（社歴が概ね 10 年以内）、かつ、経営者の代が創業者
②	創業年が 1990～2000 年代（社歴が概ね 11～30 年）、かつ、経営者の代が創業者または 2 代目
③	創業年が 1970～1980 年代（社歴が概ね 31～50 年）、かつ、経営者の代が 3 代目以前
④	創業年が 1969 年以前（社歴が概ね 50 年超）、かつ、経営者の代が創業者
⑤	創業年が 1969 年以前（社歴が概ね 50 年超）、かつ、経営者の代が 2 代目
⑥	創業年が 1969 年以前（社歴が概ね 50 年超）、かつ、経営者の代が 3 代目以降



（注釈）バブルチャートの大きさは事業所数を示しており、特に事業所が多い類型に網掛けを行っている（40社以上）。

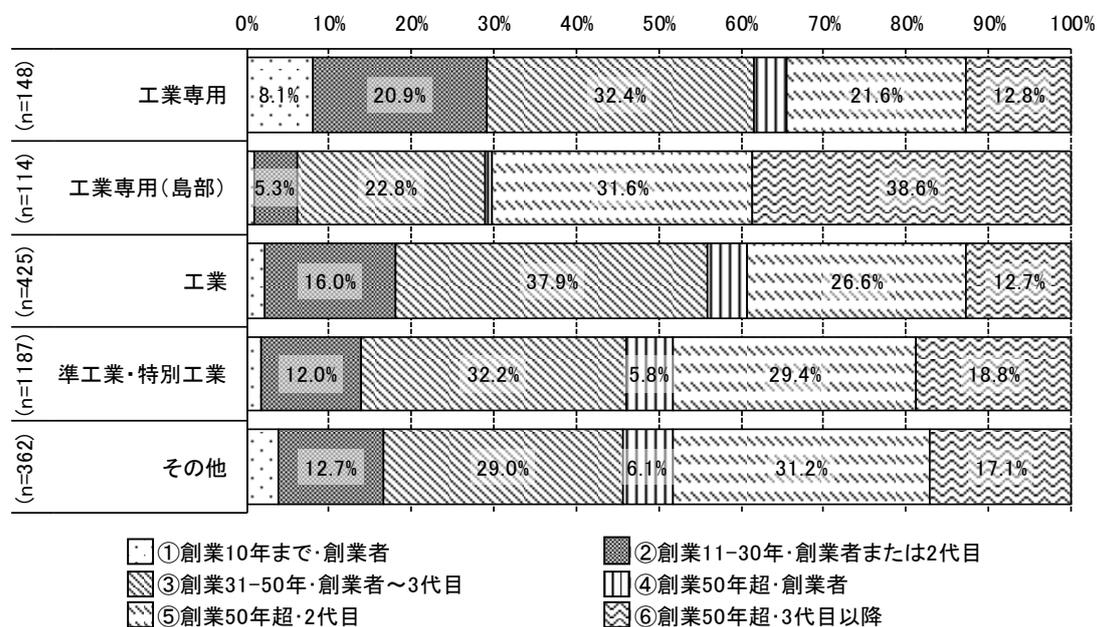
回答事業所について企業のライフステージ別に分類したところ、「③創業 31-50 年・創業者～3 代目（32.3%）」の割合が最も高く、次いで、「⑤創業 50 年超・2 代目（28.8%）」「⑥創業 50 年超・3 代目以降（18.0%）」の順となっている [図 22]。

図 22. 企業のライフステージ別の該当事業所数



また、先に設定した用途地域に基づき設定した地域区分別にみると、「工業専用」地域では「①創業10年まで・創業者」の割合が比較的高いこと、「工業専用（島部）」地域では、「⑥創業50年超・3代目以降」の割合が高いことが特徴として挙げられる[図 23]。

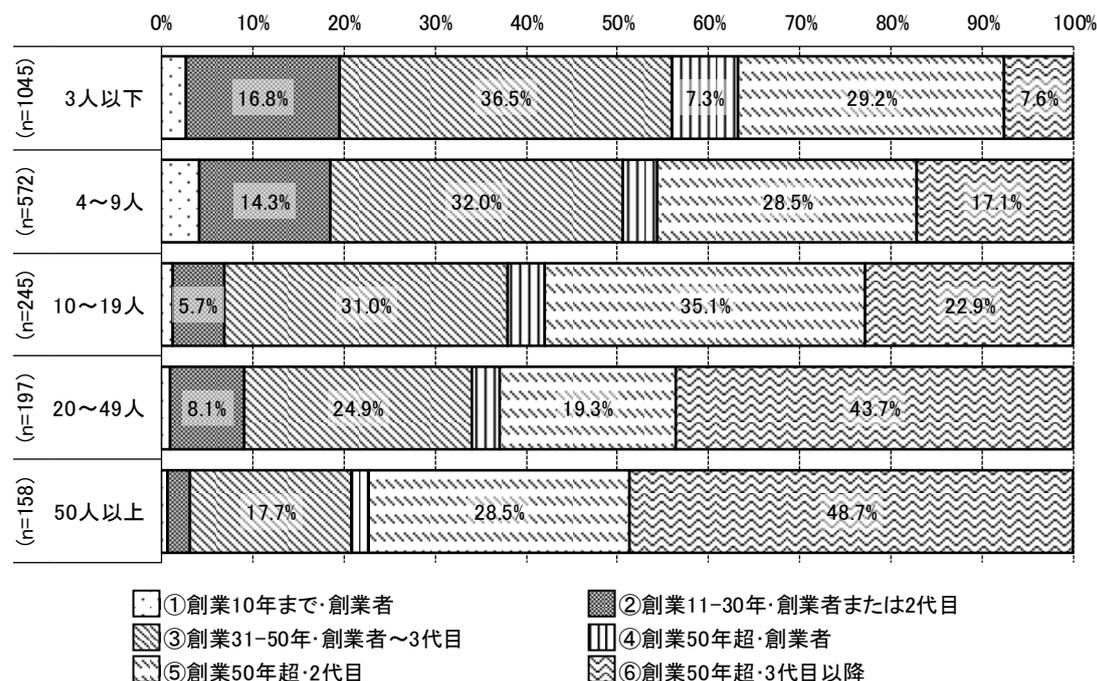
図 23. 企業のライフステージ分類 <地域区分別>



(注釈) 各事業所の地域区分の判定は、平成 28 年経済センサス・活動調査の個票データではなく、今回の調査回答事業所の住所情報をもとに行った。

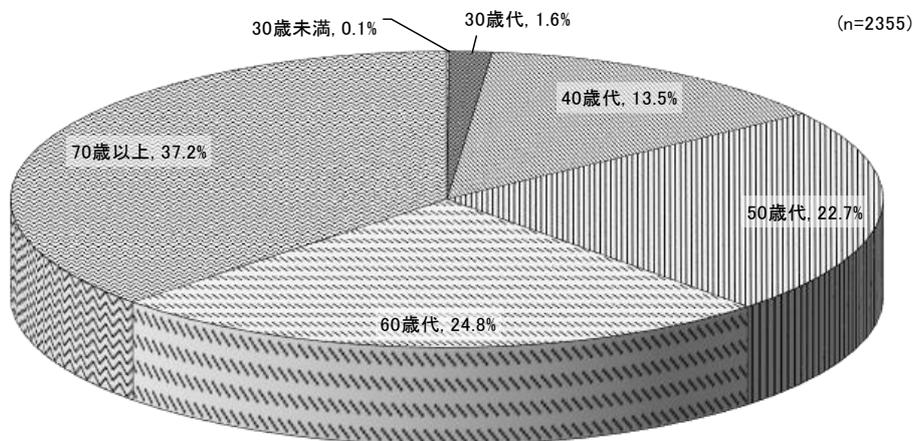
会社全体の従業員規模別にみると、会社の規模と企業のライフステージとの間には正の相関関係があり、人員規模の拡大に伴い、企業のライフステージも進展していく傾向があることがうかがえる[図 24]。

図 24. 企業のライフステージ分類 <会社全体の従業員規模別>



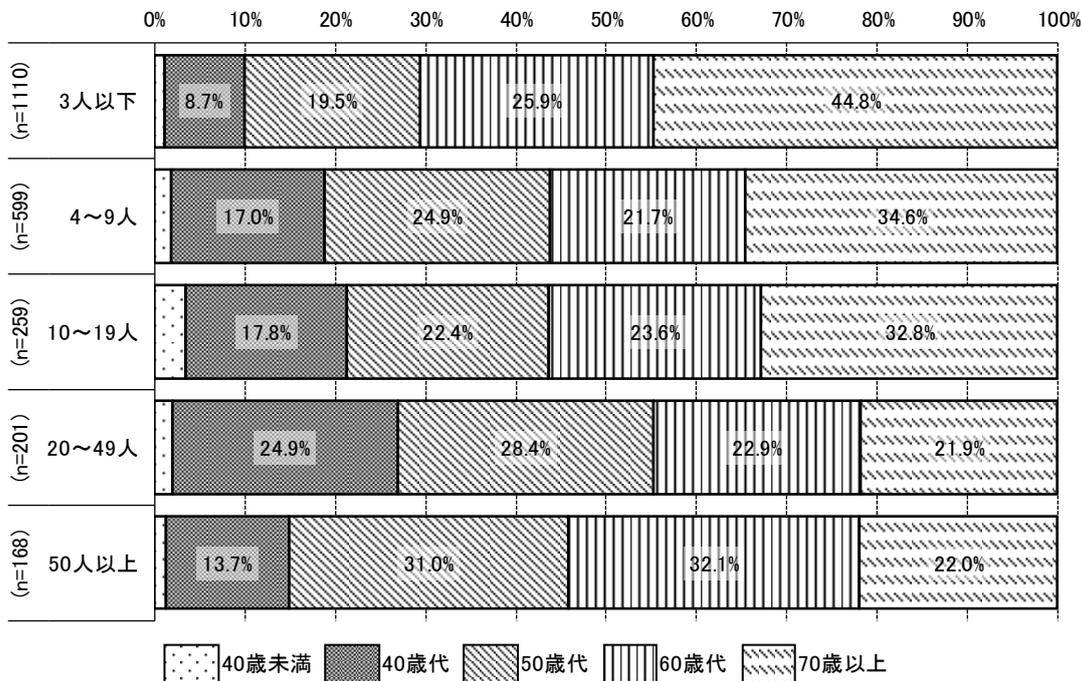
回答事業所について経営者の年齢をみると、「70歳以上（37.2%）」の割合が最も高く、「60歳代（24.8%）」がこれに次ぐ。両者を合計した「60歳以上（62.0%）」の合計シェアは6割強を占める[図25]。

図 25. 経営者の年齢



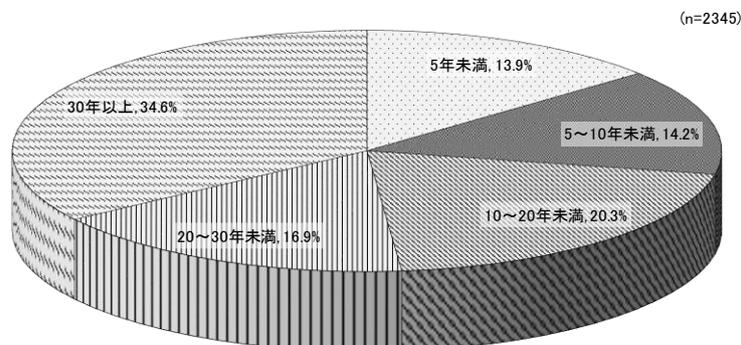
会社全体の従業員規模別にみると、会社規模が小さい事業所ほど、「70歳以上」の割合が高くなる傾向がみられ、小規模企業の経営者の高齢化が進んでいることがわかる[図26]。

図 26. 経営者の年齢 <会社全体の従業員規模別>



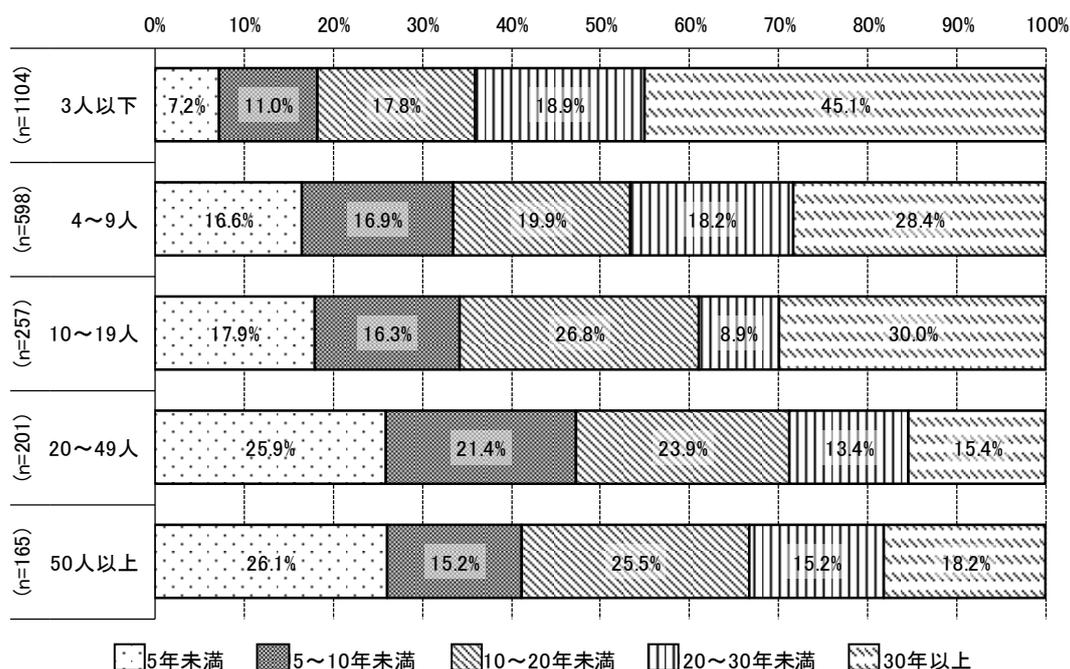
経営者の在任期間をみると、「30年以上（34.6%）」の割合が最も高く全体の3割強を占め、次いで「10～20年未満（20.3%）」「20～30年未満（16.9%）」の順となっている。また、在任期間「30年以上（34.6%）」と「20～30年未満（16.9%）」を合計した「20年以上（51.5%）」が5割強を占めている[図 27]。

図 27. 経営者の在任期間



会社全体の従業者規模別にみると、規模が小さい事業所ほど、経営者の在任期間が長くなる傾向がみられる[図 28]。

図 28. 経営者の在任期間 <会社全体の従業者規模別>



こうしたことから、先に「会社規模の拡大とともにライフステージが進展していること」を指摘したが、その背後で、会社規模が小さい事業所においては、『経営者が高齢化』しており、かつ、『代替わりが進んでいない』企業が一定数存在することがわかる。また、p. 18の図 24に示す通り、企業の従業者規模「3人以下」の層では「④創業50年超・創業者」に該当する事業所の割合が比較的高いが、これは上記の理由に起因するものと考えられる。

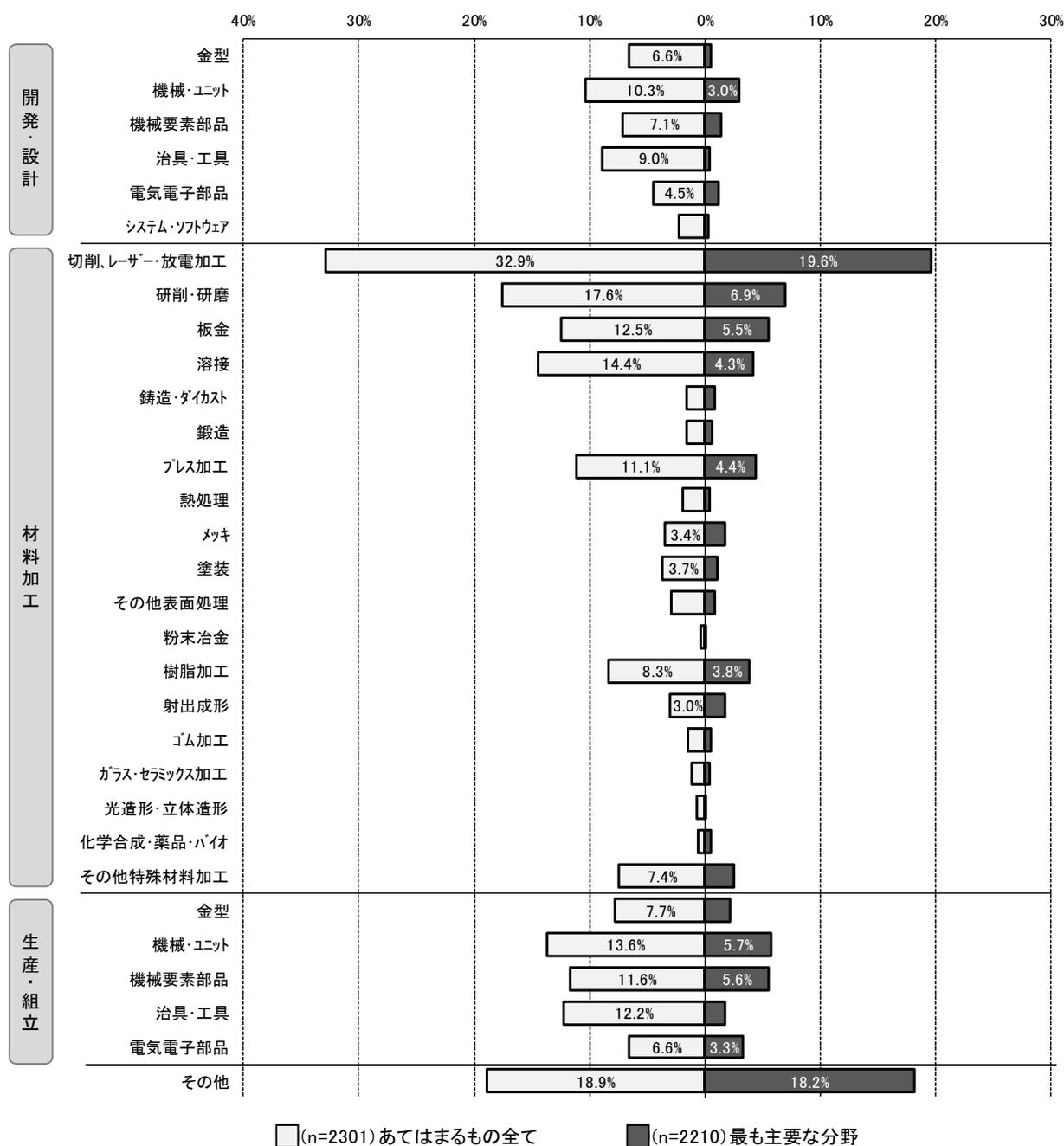
今後の区内ものづくり産業の継続、個社の事業規模の拡大を促していく上で、経営の事業承継が大きなポイントになると考えられる。そのため、ものづくり産業に対する行政支援においても、事業承継に対する支援の強化が求められる。

### 3-3 得意分野・対応領域

回答事業所が得意とする技術分野として「あてはまるもの全て(左)」及び「最も主要なもの(右)」を尋ねたところ、いずれにおいても「切削、レーザー・放電加工」が最も多く、次いで「研削・研磨」や「溶接」が多い。

特に、材料加工の領域では、先の「切削、レーザー・放電加工 (32.9%)」「研削・研磨 (17.6%)」「溶接 (14.4%)」に加え、「板金 (12.5%)」や「プレス加工 (11.1%)」が、複数回答でみた場合の得意とする技術分野として、それぞれ1割強のシェアを占めている。また、開発・設計の領域、生産・組立の領域を得意とする事業所が一定数立地していることから、区内にはものづくりに係る多様な技術が集積していることがうかがえる[図 29]。

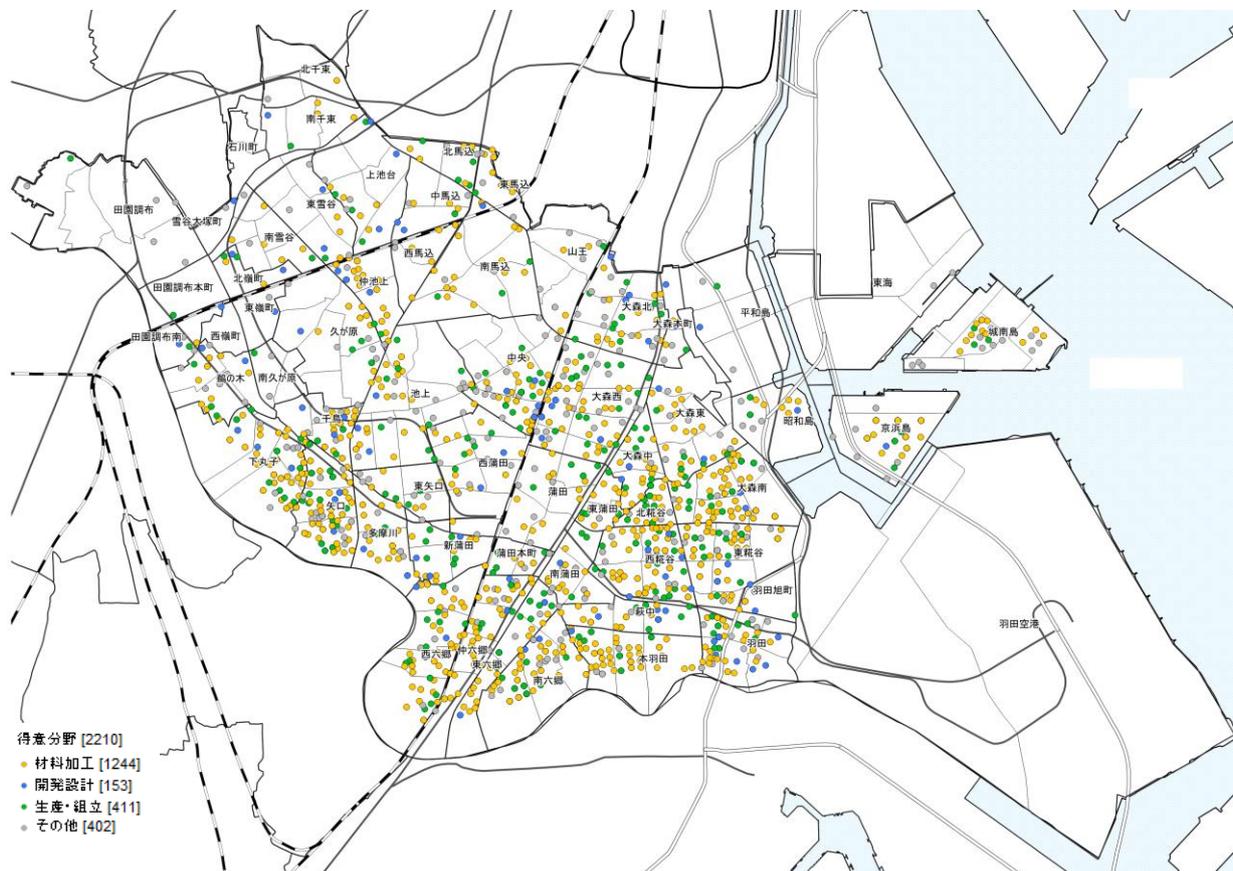
図 29. 得意とする技術分野



最も得意とする技術分野別に事業所の立地を地図上に投影した次の図 30 及び次頁の図 31 をみると、地域区分ごとに、事業所の得意技術分野に関する大きな傾向は確認できない。

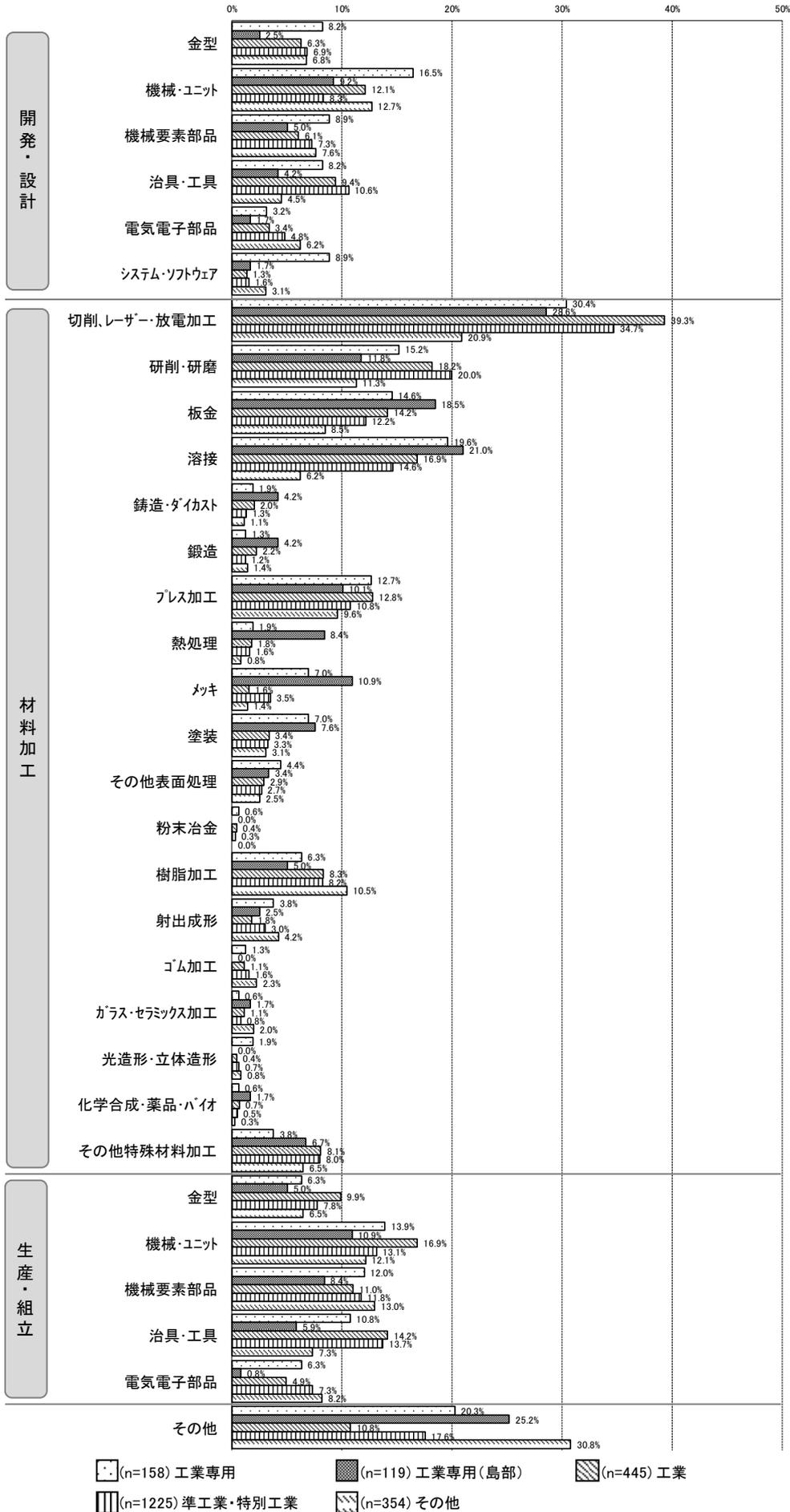
ただし、区内でも多くの事業所が得意とする「切削、レーザー・放電加工」では「工業」や「準工業・特別工業」地域の割合がやや高く、該当件数は少ないものの、「メッキ」や「塗装」では「工業専用」や「工業専用(島部)」地域の割合がやや高いなど、個別の技術分野には特徴がみられる[図 31]。

図 30. 最も得意とする技術分野に対応する事業所の立地



(注釈) 上図のベースマップは国土数値情報データを利用して作成

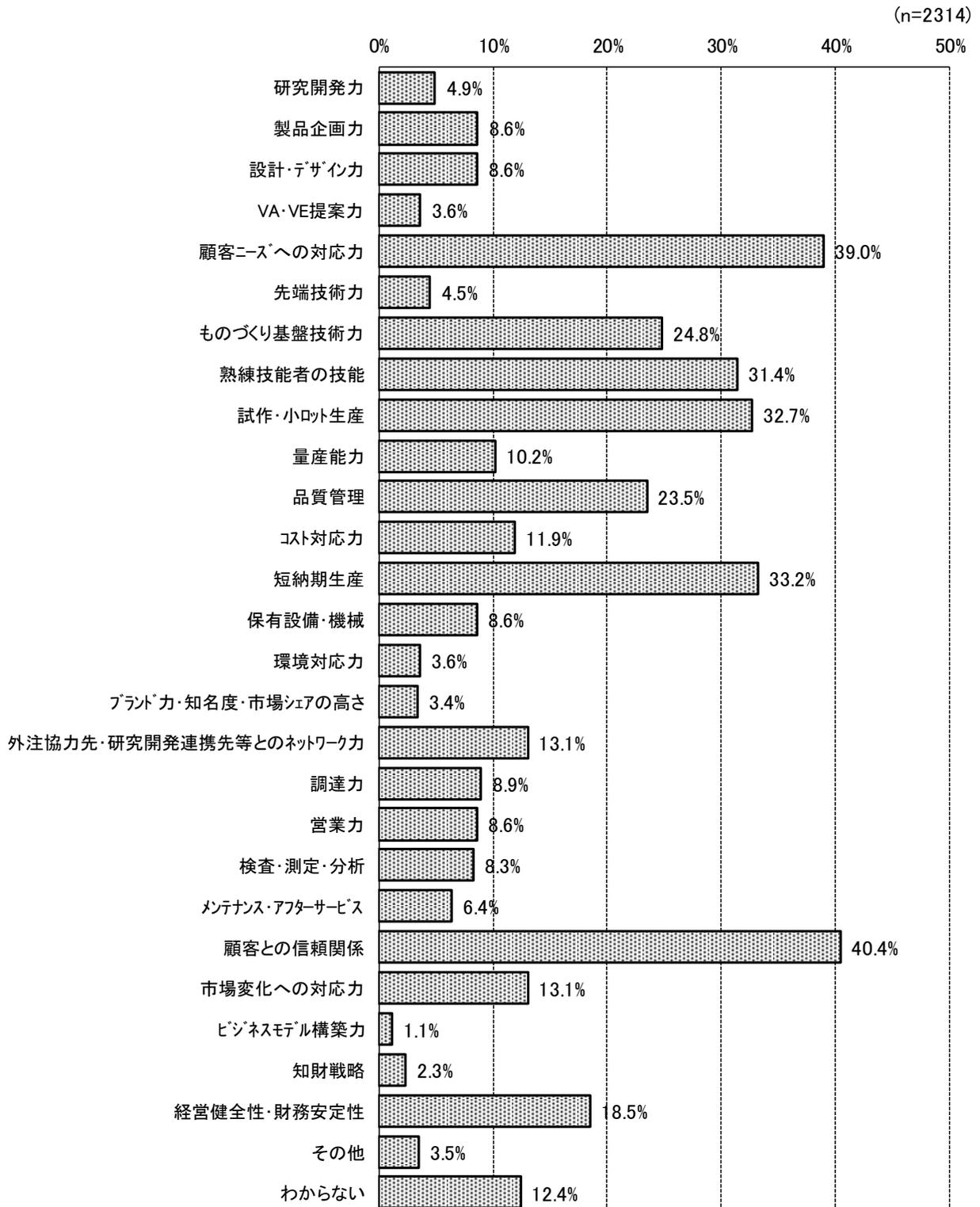
図 31. 得意とする技術分野 <地域区分別>



顧客に対する強みとして、「顧客との信頼関係（40.4%）」の割合が最も高く、次いで「顧客ニーズへの対応力（39.0%）」「短納期生産（33.2%）」「試作・小ロット生産（32.7%）」「熟練技能者の技能（31.4%）」を挙げる事業所が多い[図 32]。

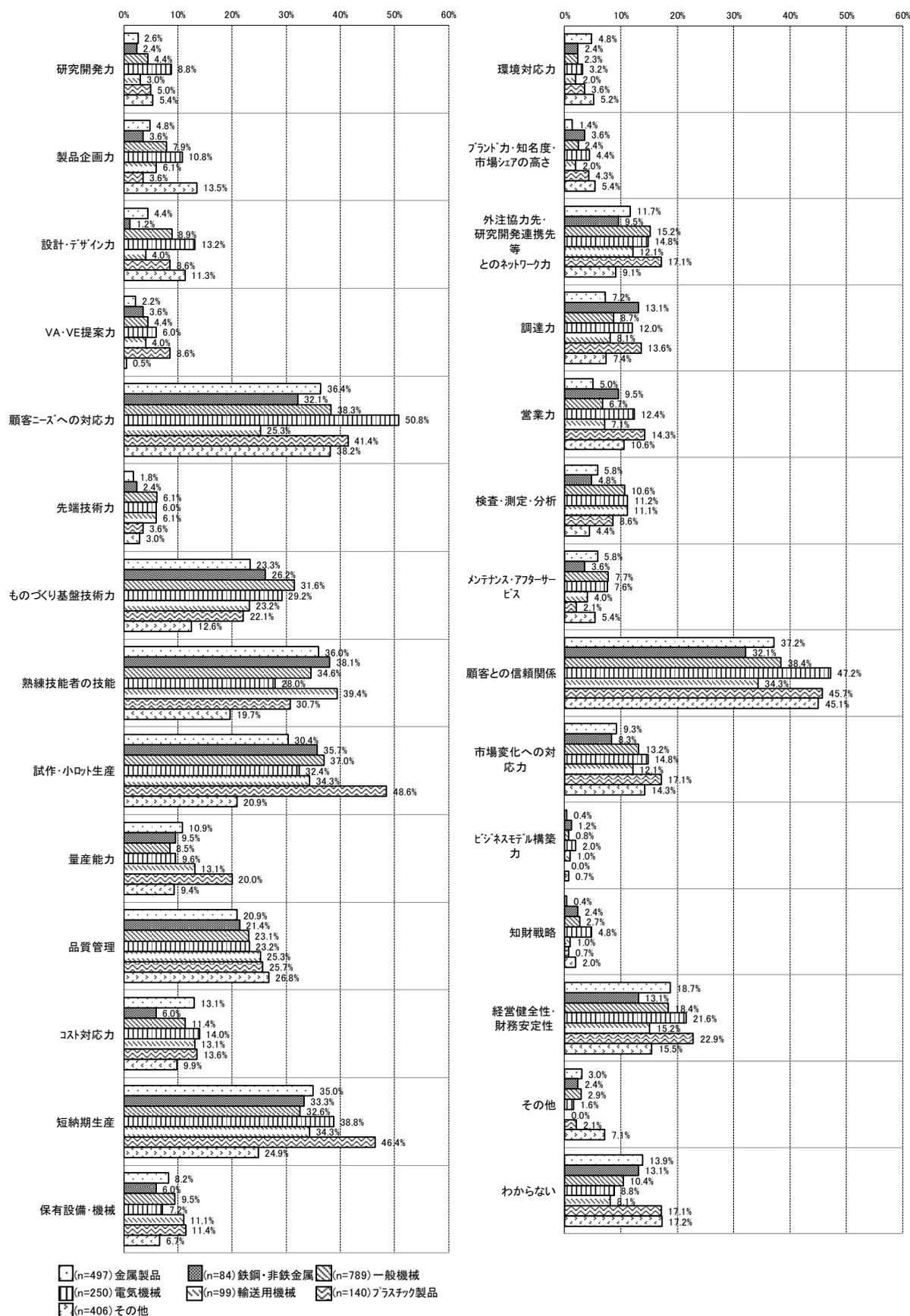
こうした点から、短納期生産や試作・小ロット生産といった様々な顧客ニーズに対応する姿勢・実績が評価され、顧客から信頼を獲得していることが大田のものづくりの強みであるといえる。

図 32. 顧客に対する強み



業種区分別にみると、「電気機械」では他業種に比べ「顧客ニーズへの対応力（50.8%）」の割合が高いことが特徴として挙げられる。また、「プラスチック製品」では、他業種に比べ「試作・小ロット生産（48.6%）」や「短納期生産（46.4%）」を強みとする事業所が多い[図 33]。

図 33. 顧客に対する強み <業種区分別>



### 3-4 受注・外注

#### 3-4-1 事業所が手がける機能・業務

区内事業所が手がける領域としては「試作・少量生産（81.6%）」と「量産（66.1%）」が突出している[図 34]。また、手がける機能・業務について内製・外製の状況を見ると、「試作・少量生産」と「量産」では、他に比べて外注割合（「一部外注」と「全て外注」の合計）が高く、区内ものづくり産業にとって、協力企業などの外注ネットワークが重要であることがわかる [図 35]。

図 34. 事業所が手がける機能・業務の有無

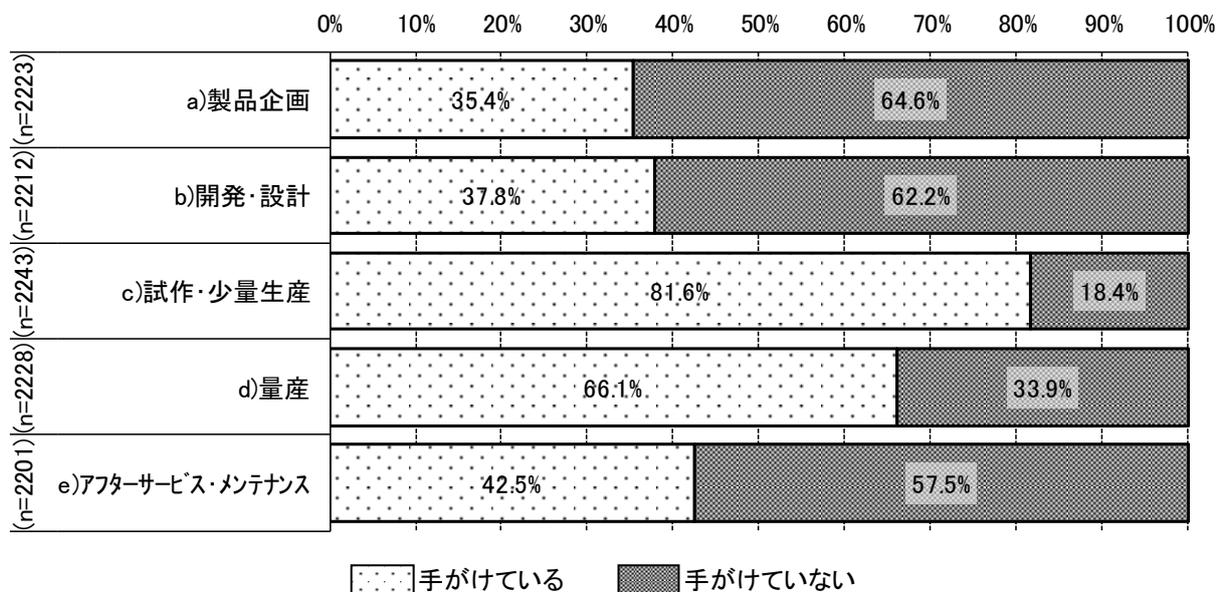
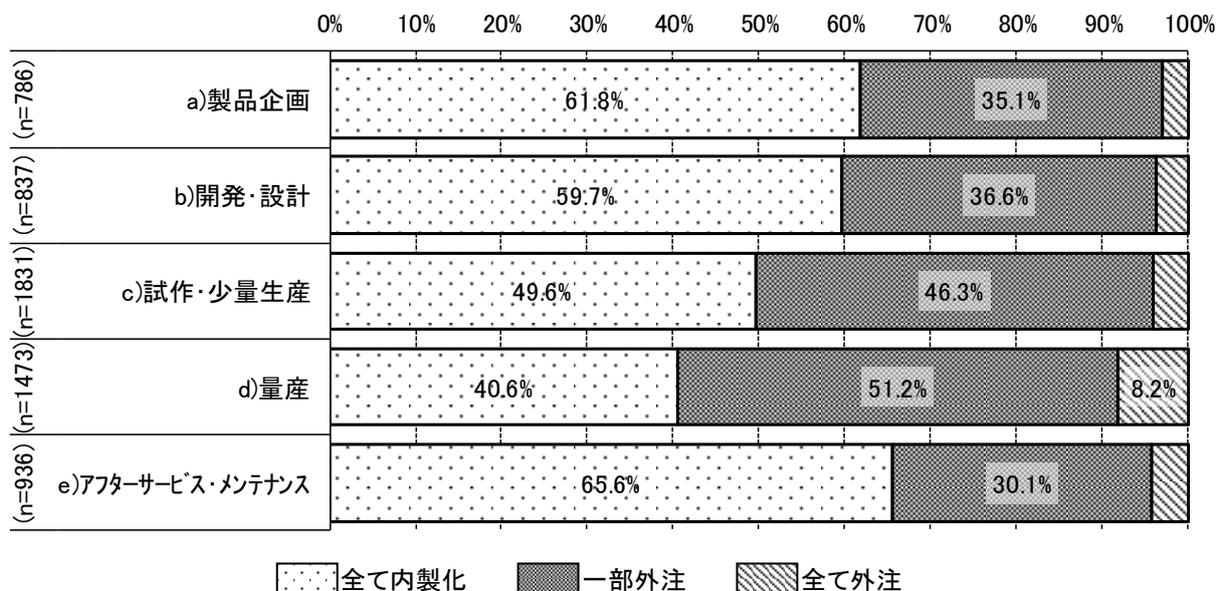


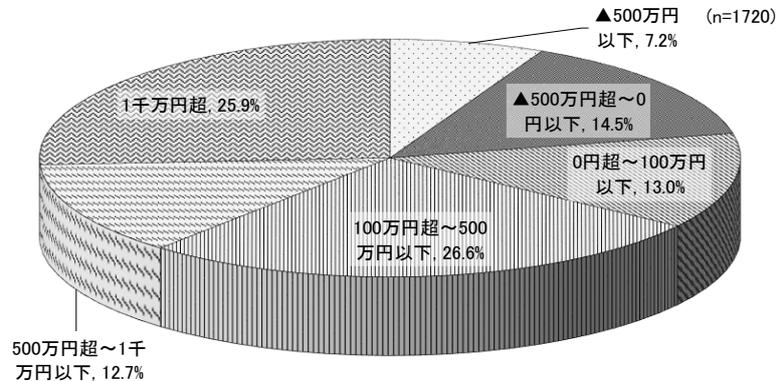
図 35. 事業所が手がける機能・業務の内容



### 3-4-2 過去の業績と今後の見通し

回答事業所について会社全体の営業利益をみると、「▲500万円以下(7.2%)」と「▲500万円超～0円以下(14.5%)」を合計した「0円以下(21.7%)」、すなわち、黒字化していない企業が2割強を占める[図 36]。

図 36. 営業利益(会社全体)

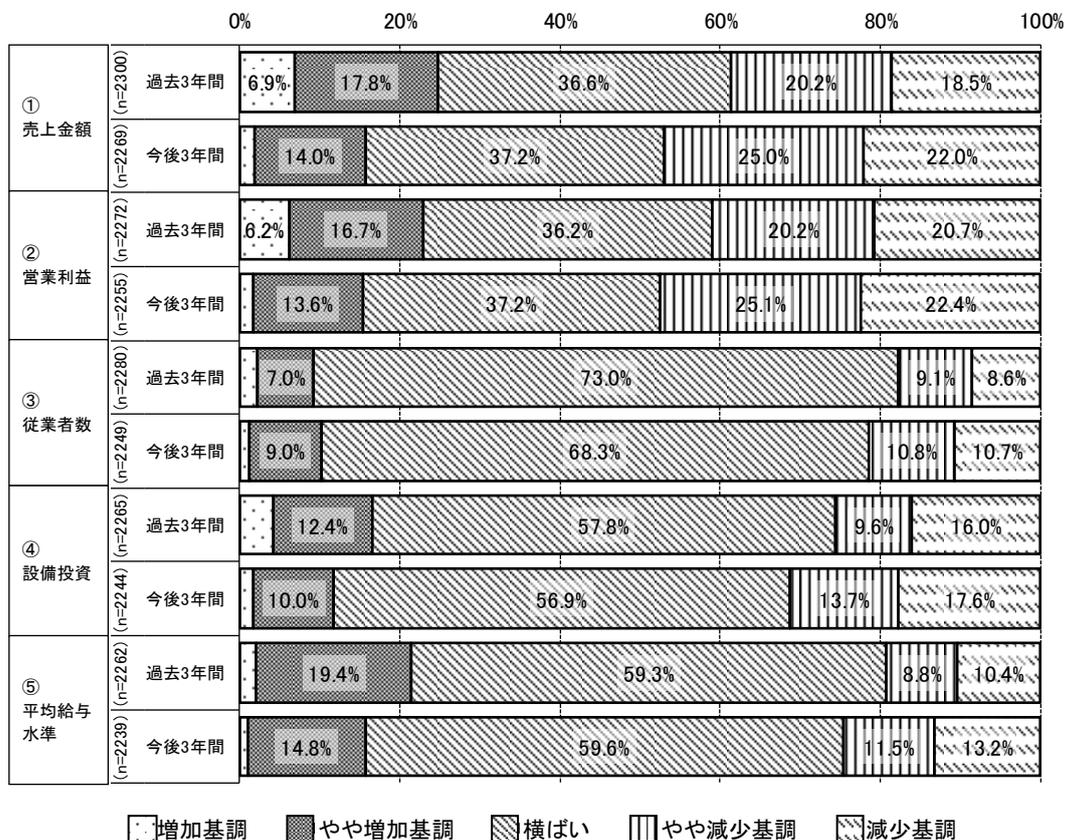


過去3年の事業推移と今後3年間の見通しを比較すると、従業員数を除くすべての項目において、増加基調(「増加基調」と「やや増加基調」の合計)の割合が[過去]から[今後]にかけて減少している。

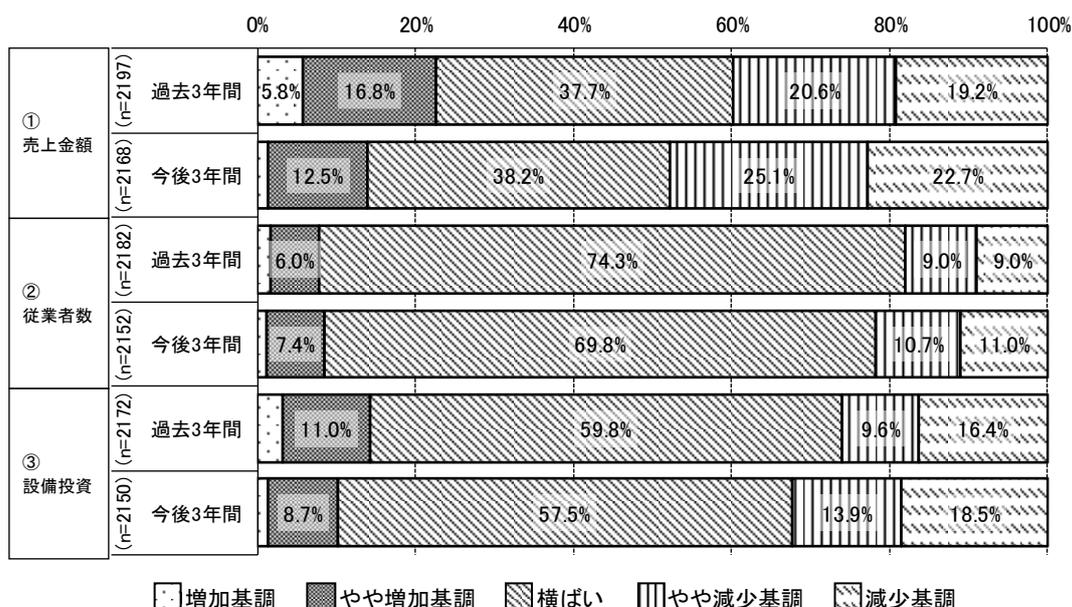
なお、前回調査(前回調査-本編 p.53～54)では、今回同様、増加基調<減少基調の傾向が確認されたが、他方で、[過去]から[今後]に向け「やや増加基調」のシェアが高まっており、やや上向きの傾向がみられた。この点は今回調査の結果との違いを示すものであり、大田区ものづくり産業の今後・将来の事業見通しに対する現場事業者の不安感、警戒感を表していると考えられる[図 37]。

図 37. 過去3年間の事業推移と今後3年間における見通し

【会社全体】



【事業所単位】



なお、過去3年間の売上は減少基調にあるが、今後3年間の売上は増加を見込む事業所もある。こうした事業所に対し、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《売上回復が見込まれる背景・理由》

- ✓ 売上減少の理由として受注の減少を挙げる事業所が多いが、なかには先行投資など前向きな理由による一時的な事象と回答する事業所も複数ある。
- ✓ 人材確保・育成に取り組む事業所のなかには、組織編成により既存の従業員に新たな役割を与えることで、売上減少の課題を解決しようと試みる事業所も見受けられる。
- ✓ また、後継者育成に取り組む企業のなかには、後継者候補をはじめから自社で育成するのではなく、他社で修業を積ませた子どもに継承しているケースも見受けられる。
- ✓ なお、売上回復を見込む事業所のなかには、食品加工を手がける事業所が多数見受けられるほか、金属加工業から食品製造業へと大幅な事業転換を行った事業所も見受けられる。

【現場の声：売上げが減少していた原因－不況等後ろ向きなもの】

- メインのパネは30年程前から需要・採算ともに低迷している。2018年より息子がマシニング操作の習得に励み、6月に機械をリースで購入し、新事業としてアルミの切削業を始めた。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 遠心分離機の製造装置を一貫生産している。競争力はある方だが設備投資が弱くなると需要が伸びない。また売上の20%を占めている輸出がここ数年落ち込んでいたが昨年を底に一段落した。装置産業は業界の動きに影響される。ナノや微粒子の分野に取り組んでおり取引先の半導体が米中貿易摩擦で低迷した。今期は回復基調。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 金型が全く不況で受注件数・量ともに落ち込んでいる。そのため、当社では金型のみではなく加工業も手掛け始め、少しずつ受注できている。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：売上が減少していた原因－設備投資等、前向きなもの】

- ここ2年程、売上が減少したのは、製造対象や受注先を慎重に選択していたため。売上は伸ばそうと思えばいくらでも伸ばせる。しかし、事業は開始時よりも終了時が大変。数十年継続する覚悟でなければ新規対象は開始しない方針。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 直近期に売上減少したのはオリンピック関連の工期の長いもの（1～5年）の売上計上が遅れたため。開催まで1年内となり回収が進み現在売上回復途上。受注が落ちた等の理由ではない。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○売上減少要因は8月に新社屋に移転した際、6～8月にわたり8台の生産機械を一旦分解し再組立てせざるを得なかったため。移転後は新たな機器を購入し引き合いが増えつつある。[印刷・同関連業を営む事業所へのヒアリング結果]

**【現場の声：人材育成により売上回復をねらう事業所—社員の育成・新規採用】**

- 従来、大口取引先（売上シェア80%）に偏った商売をしており営業は商社任せとなっていたが、他の顧客に逃げられ売上が激減した。そのため2018年4月に営業部を立ち上げ自社として初めて既存客・新規客の開拓を始めた。また、新たに省人化対応の機械を開発したことも相まって、売上が増加しつつある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 売上が低迷したのは、外注への依存度が高く、下降傾向が続いていたから。2018年、新入社員を採用した。他のベテラン社員に現場で製品を扱いながら技能研修させ本人も伸びてきた。社内加工比率が上がり売上増に寄与しつつある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 2017年ベテラン高齢者が退職したため売上減少したが、2018年・2019年と2名（18歳高卒と40歳代経験者）採用でき習熟しつつある。プラスチック金型の研磨の需要は今のところ堅調。売上増を期待している。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 品質が大事だが現在は検査人員が不在で、顧客に不具合をフォローしてもらっている。故に検査員を育成し自社内で品質管理を強化していきたい。ただ現実には製造現場に人が取られ手一杯の状況。今後も新卒・ベテラン問わず1、2名増やしたい。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 社長がPTA会長等で地元の中高生との交わりを深めてきた。その中で当社に興味をもってもらえる若い人材を確保できたと思う。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

**【現場の声：人材育成により売上回復をねらう事業所—親族内承継】**

- 息子は現在他社で修行中。いずれ戻ってくる見込み。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 2017年に31歳の息子が当社に戻ってきたため現在育成中。取引先も息子の世代で徐々に広がることを期待している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

**【現場の声：大幅に事業転換を図り、売上回復をねらう事業所】**

- 2年前に前社長が亡くなり事業内容を変えた。(旧)非鉄金属加工業→(新)食料品製造業へ。新社長の妻がアジア系の外国人であり、海外のパンを製造しレストラン等に販売している。2年経ちやや軌道に乗りつつある。[建築材料、鉱物・金属材料等卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]

**【現場の声：食料品製造業を営む事業所】**

- 弁当・サンドウィッチを調理販売しているが、2017年に最大の取引先が切れて売上の落ち込みが激しかった。2018年の夏から回復し、現在は2年前のレベルに戻っている。なお、最大の課題は人材不足。30人の社員のうちアジアの方が大半。ハローワーク等利用しているが効果は薄く、自動化・ロボットはコストとスペースに難がある。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 惣菜・弁当を調理販売している。ここ最近右肩下がりとなったのはチェーン店との取引が切れたから。地道な商品開発・取引先開拓により売上回復基調となった。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 工場で食品製造の加工のみを手がけている。直近期に売上落ちたのは古くからの大口受注先が引きあげたためだが、受注・外注先から新たな顧客を紹介してもらった効果が実りつつあるため売上回復見込み。高齢化に伴い細かな手作業・技術継承できる人が減りつつあるが若者の定着率が悪く、苦労している。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

さらに、過去3年間の事業推移と今後3年間における見通しについて、各事業所の回答（増加基調～減少基調までの5段階）を「+2」～「-2」点で点数化し平均値を算出（前回調査と同様）し、以下の項目について比較を行った。

- 増加基調：+2点、やや増加基調：+1点、横ばい：±0点、やや減少基調：-1点、減少基調：-2点
- 項目：会社全体の従業員数別の事業推移・事業見通し  
 ライフステージ別の事業推移・見通し  
 経営者の在任期間別の事業推移・見通し

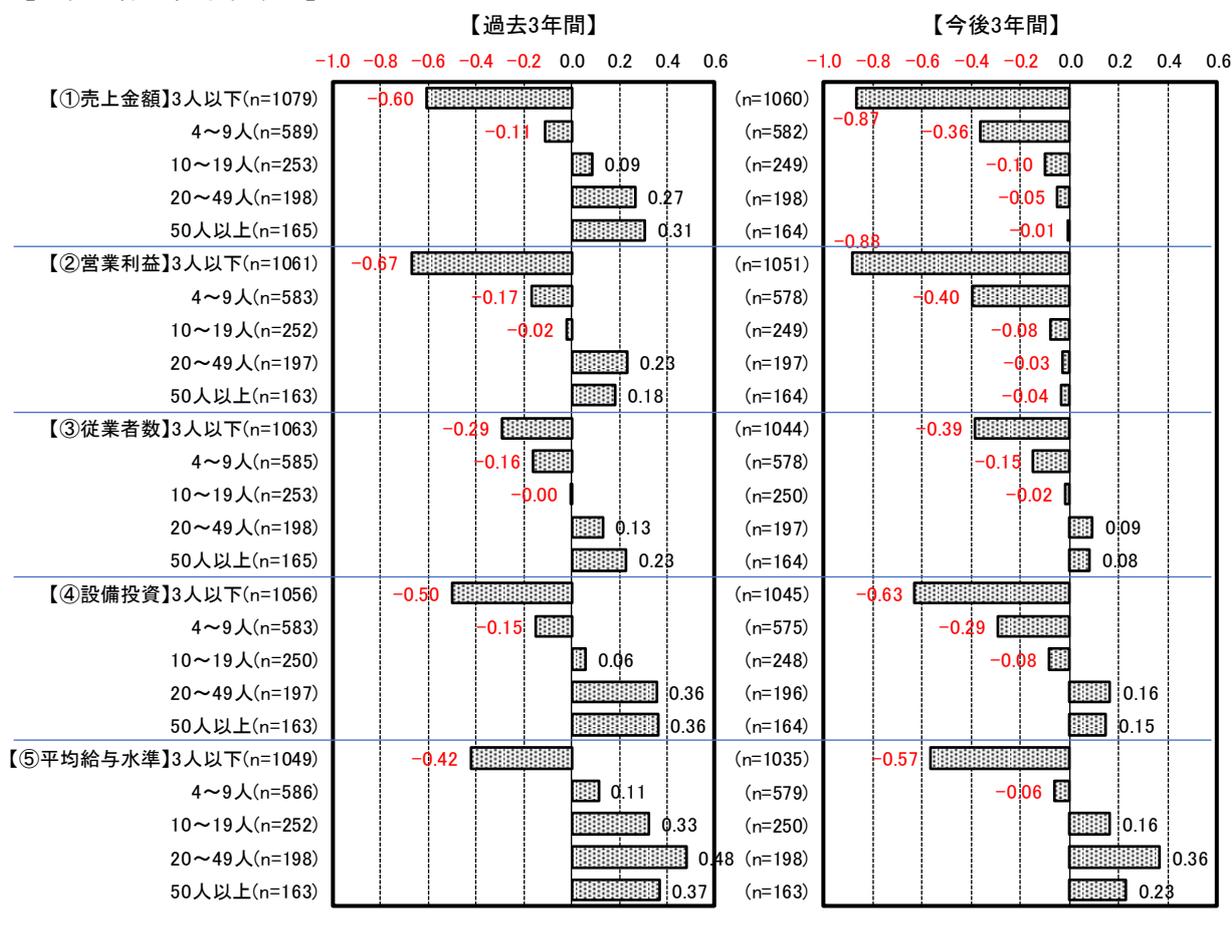
会社全体の従業員規模別にみると、会社規模が大きくなるにつれて、過去の実績及び今後の見通しとも上向きになる傾向がみられる。また、企業のライフステージ別では、「①創業10年まで・創業者」から「④創業50年超・創業者」までと、「④創業50年超・創業者」から「⑥創業50年超・3代目以降」まででは傾向が大きく異なる。前者については、ライフステージが進展するほど事業動向が下振れになるのに対し、後者については、経営者の代替わりが進むほど、事業動向が上向きになっている。さらに、経営者の在任期間別にみると、同一経営者による経営が長期化するほど、事業動向が下向きになっている[図38]。

こうしたことを踏まえると、以下の2点がポイントになると考えられる。

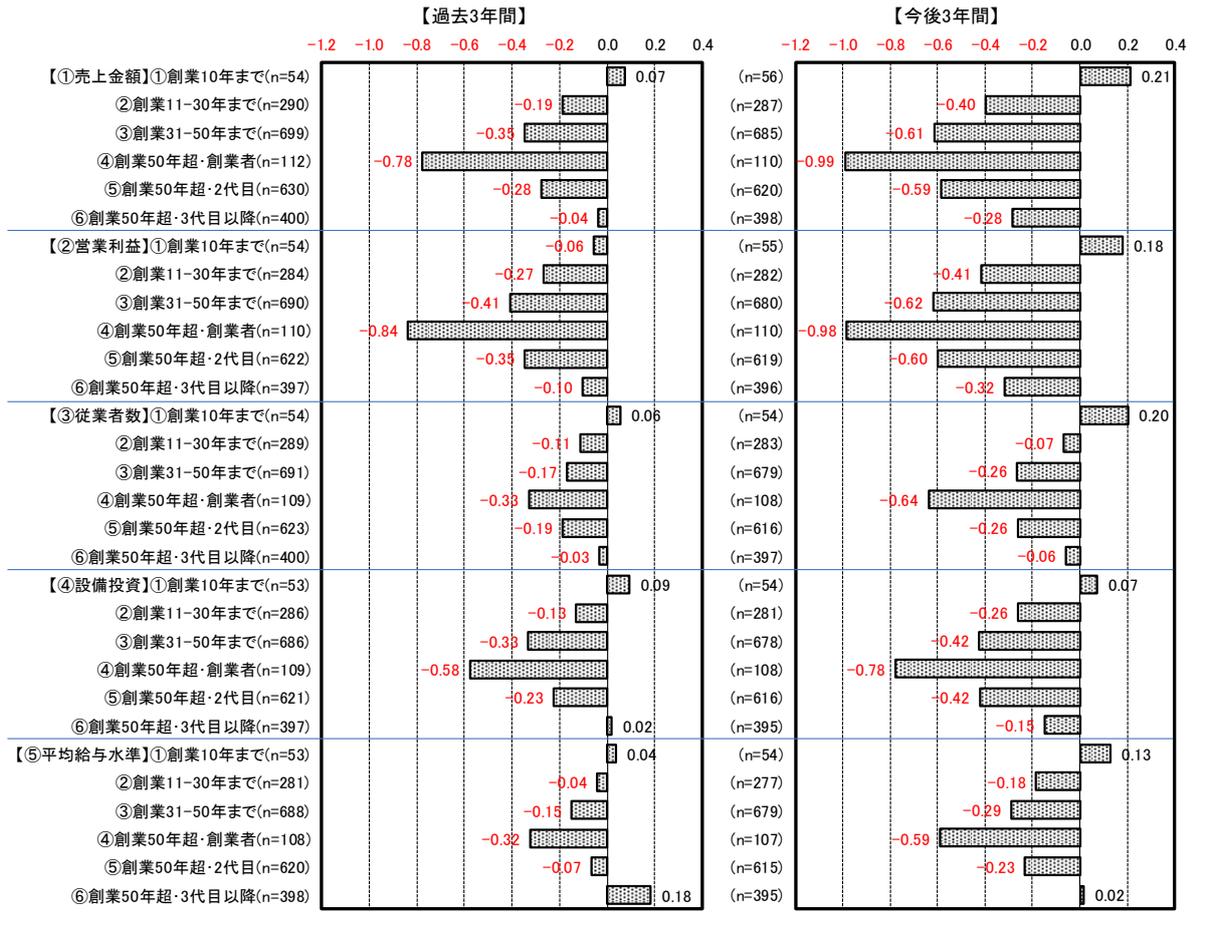
- 【1】 創業後の事業継続の年数が経過するなかで、経営が安定軌道に乗るための支援だけでなく、新たな顧客や事業領域の開拓、さらには、事業継続や組織・経営の安定化に向けた一層のサポートが必要ではないか
- 【2】 創業後50年以上を経過したものづくり企業に対し、積極的に代替わり（事業承継）を促し、経営の新陳代謝と技能の継承に向けた一層のサポートが必要ではないか

図 38. 過去3年間の事業推移と今後3年間における見通し(会社全体、点数化)

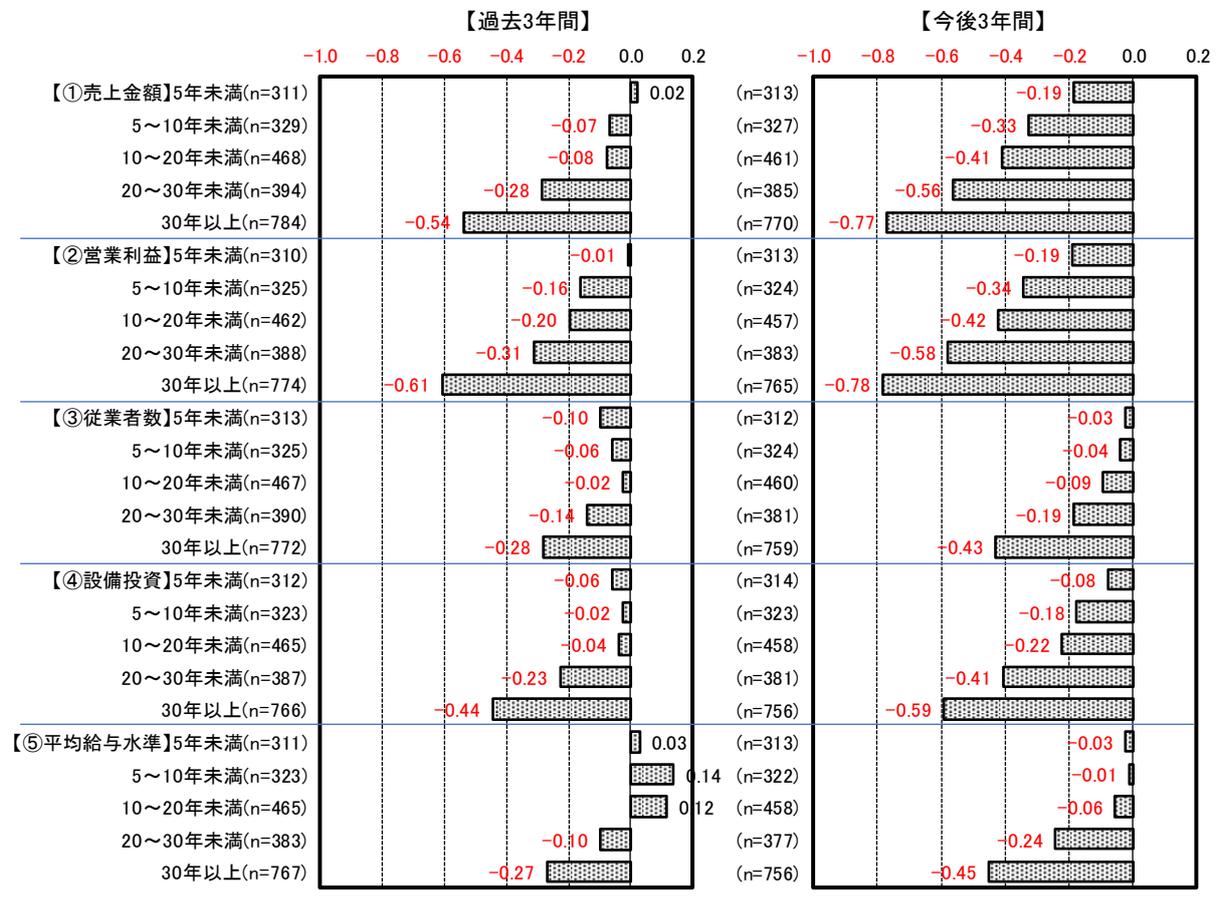
【会社全体の従業員数別】



## 【企業のライフステージ別】



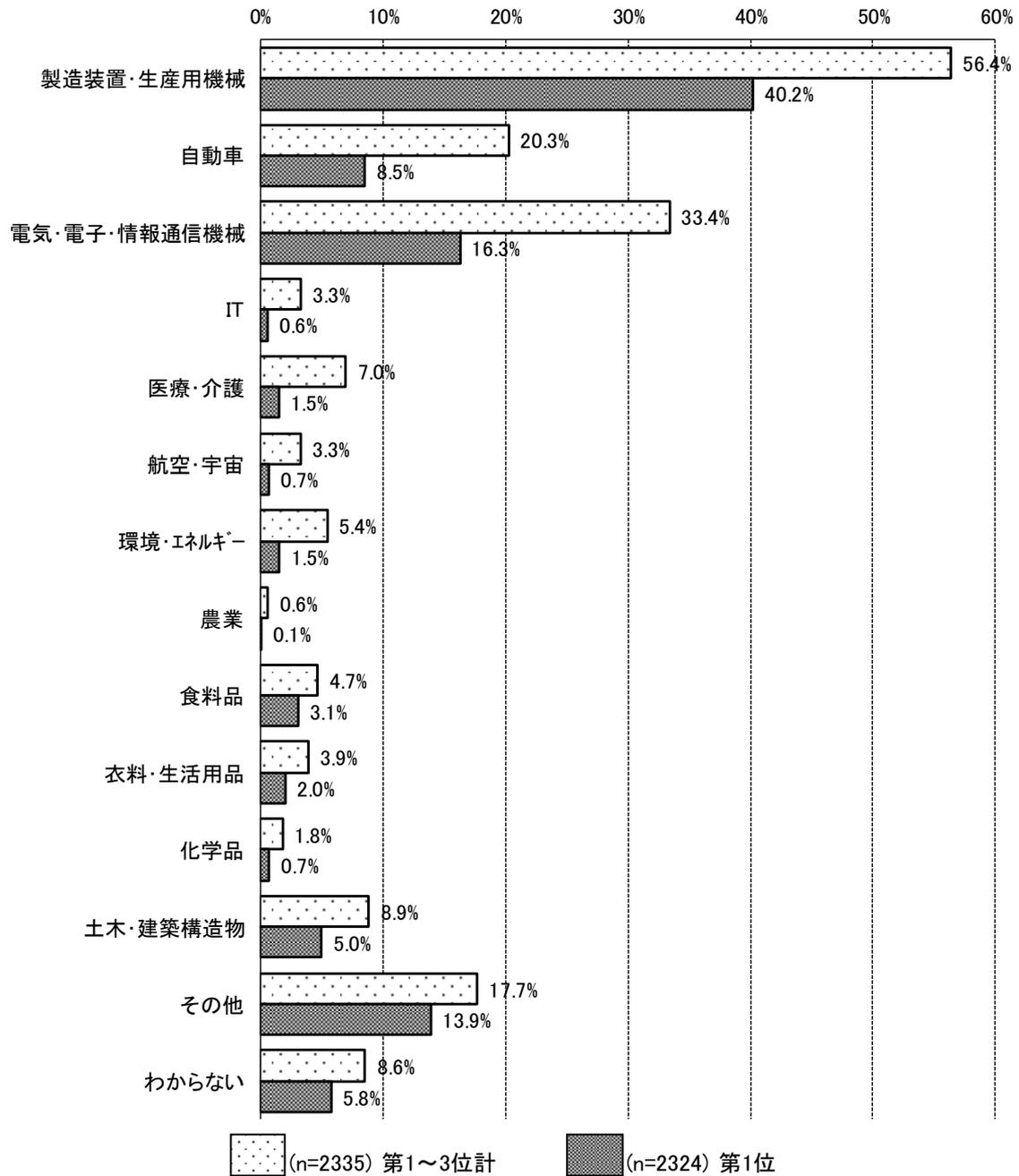
## 【経営者の在任期間別】



### 3-4-3 受注状況

回答事業所の主力事業（最終製品分野）として、複数回答（売上高1～3位までの回答の合計）でみた場合も、最も売上高が多い事業分野についてみた場合も、「製造装置・生産用機械（56.4%/40.2%）」が最も多く、「電気・電子・情報通信機械（33.4%/16.3%）」がこれに次ぐ[図 39]。

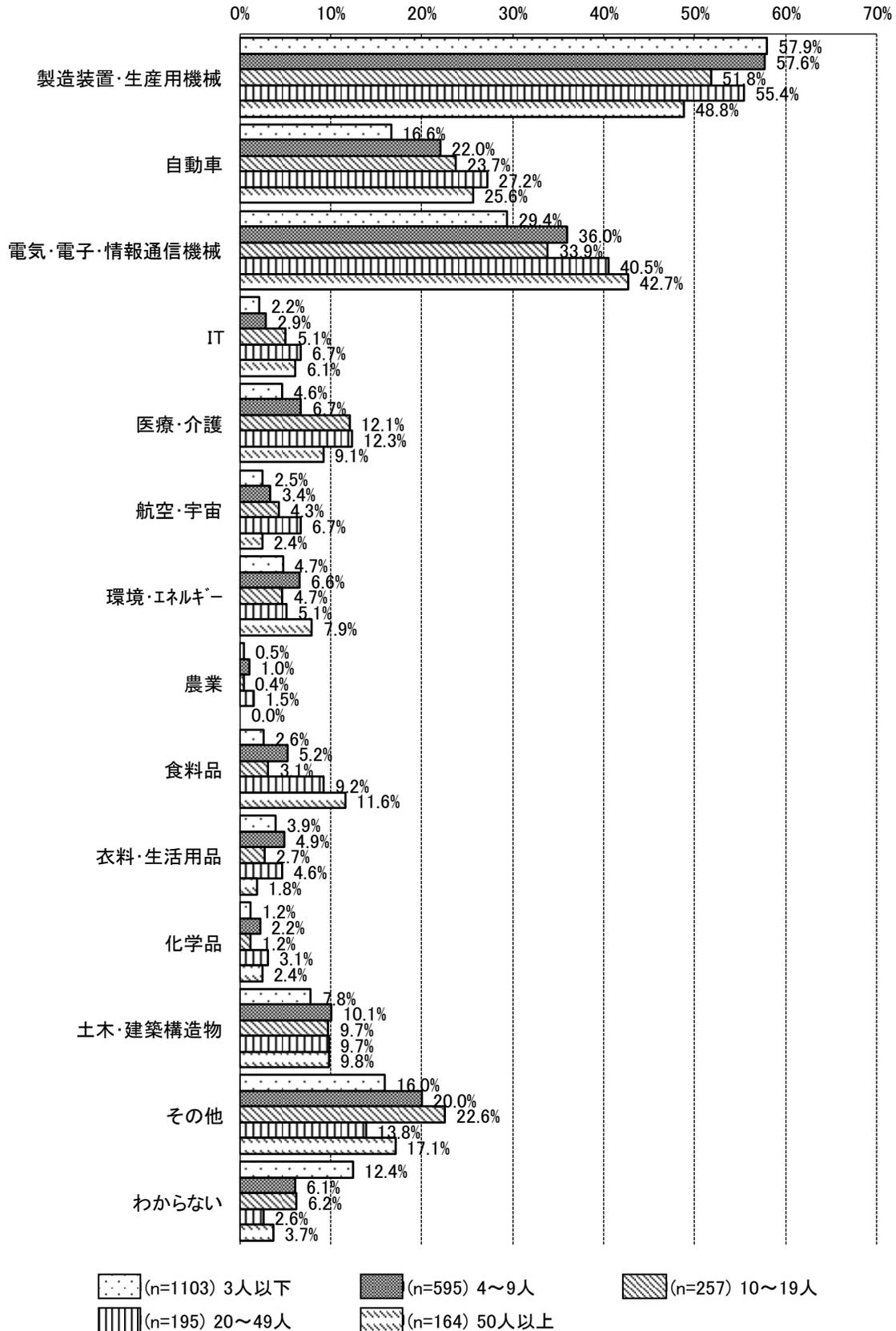
図 39. 事業分野



売上高第1～3位までの業種として挙げられた回答の合計（複数回答）について、会社全体の従業員規模別にみると、会社規模が小さい事業所ほど、「製造装置・生産用機械」の割合が高くなる。

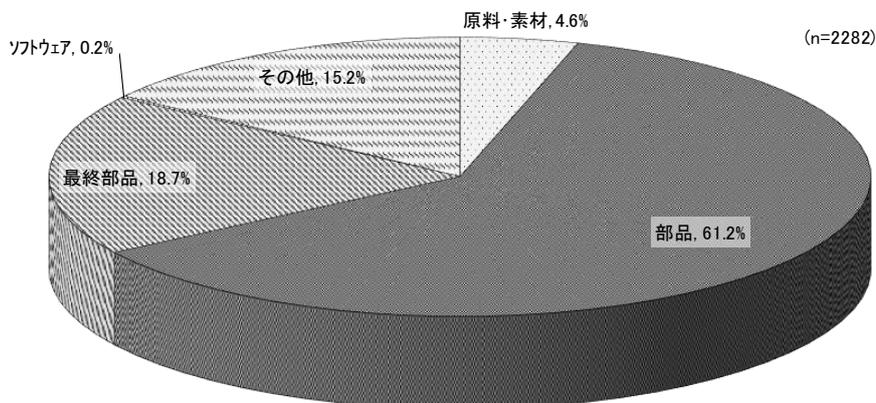
一方、「電気・電子・情報通信機械」や「自動車」などの事業分野では、逆に、会社全体の従業員規模が大きくなるにつれ、当該領域を手がける事業所の割合が高くなる傾向がみられる〔図 40〕。

図 40. 事業分野 <会社全体の従業員規模別>



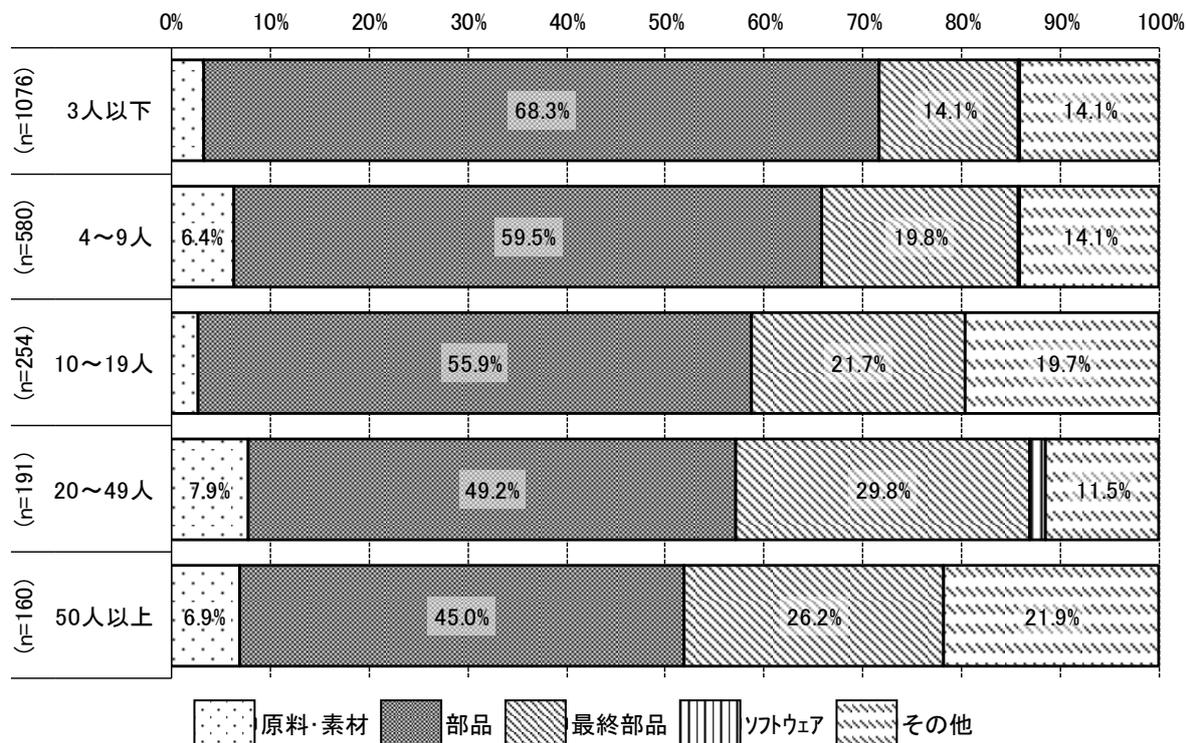
回答事業所が提供する製品・サービスの分野として、「部品（61.2%）」を挙げた事業所の割合が6割強を占め、「最終部品（18.7%）」「原料・素材」（4.6%）」を大きく上回っている[図 41]。

図 41. 製品分野



また、上記の点について会社全体の従業員規模別にみると、従業員規模が小さい事業所ほど、「部品」の割合が高くなっている[図 42]。

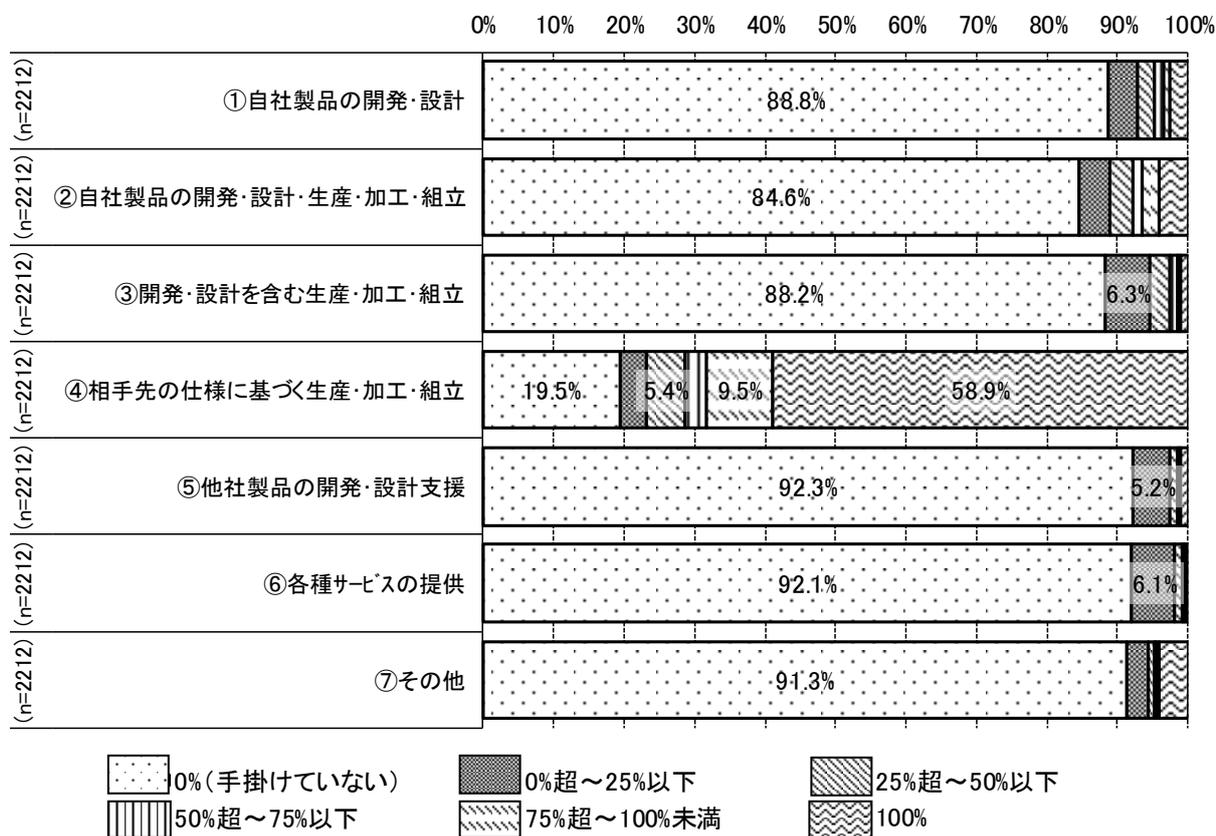
図 42. 製品分野 <会社全体の従業員規模別>



受注形態別に売上(収入)金額をみると、「④相手先の仕様に基づく生産・加工・組立」を除く受注形態では、「0% (手掛けていない)」という回答が約8～9割のシェアを占めている。このことから、区内事業所の多くは、「④相手先の仕様に基づく生産・加工・組立」に従事することで売上(収入)をあげていることがわかる。

また、「④相手先の仕様に基づく生産・加工・組立」の業務に専従している事業所(58.9%)が全体の6割弱を占めている[図 43]。

図 43. 売上(収入)金額の受注形態別内訳



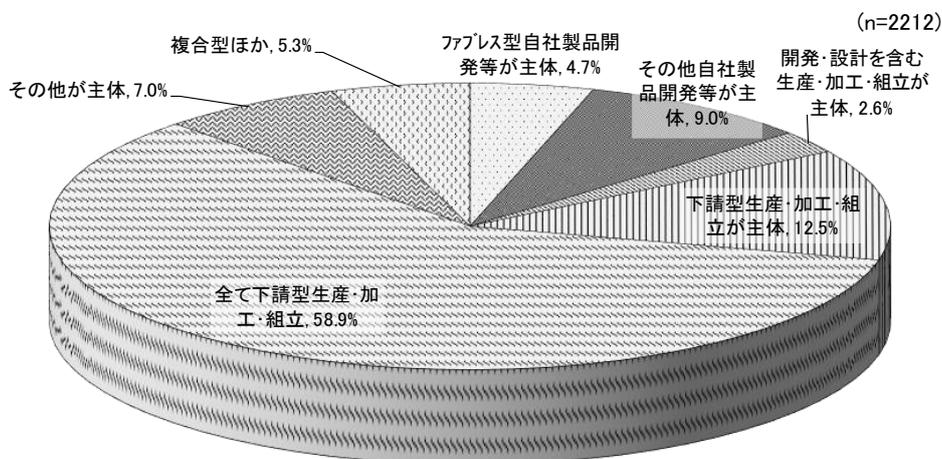
さらに、上記の受注形態別受注割合をもとに、以下の7タイプに分類した[表 10]。

表 10. 受注形態別の割合に基づいた類型化の方法

類型	定義
ファブレス型自社製品開発等が主体	「①自社製品の開発・設計」の割合が50%超
その他自社製品開発等が主体	以下のいずれかを満たす。 ■「②自社製品の開発・設計・生産・加工・組立」の割合が50%超 ■「①自社製品の開発・設計」と「②自社製品の開発・設計・生産・加工・組立」の合計が50%超
開発・設計を含む生産・加工・組立が主体	「③開発・設計を含む生産・加工・組立」の割合が50%超
下請型生産・加工・組立が主体	「④相手先の仕様に基づく生産・加工・組立」の割合が50%超～100%
全て下請型生産・加工・組立	「④相手先の仕様に基づく生産・加工・組立」の割合が100%
その他が主体	「⑤他社製品の開発・設計支援」「⑥各種サービスの提供」「⑦その他」のいずれかが50%超
複合型ほか	上記のいずれにも該当しない

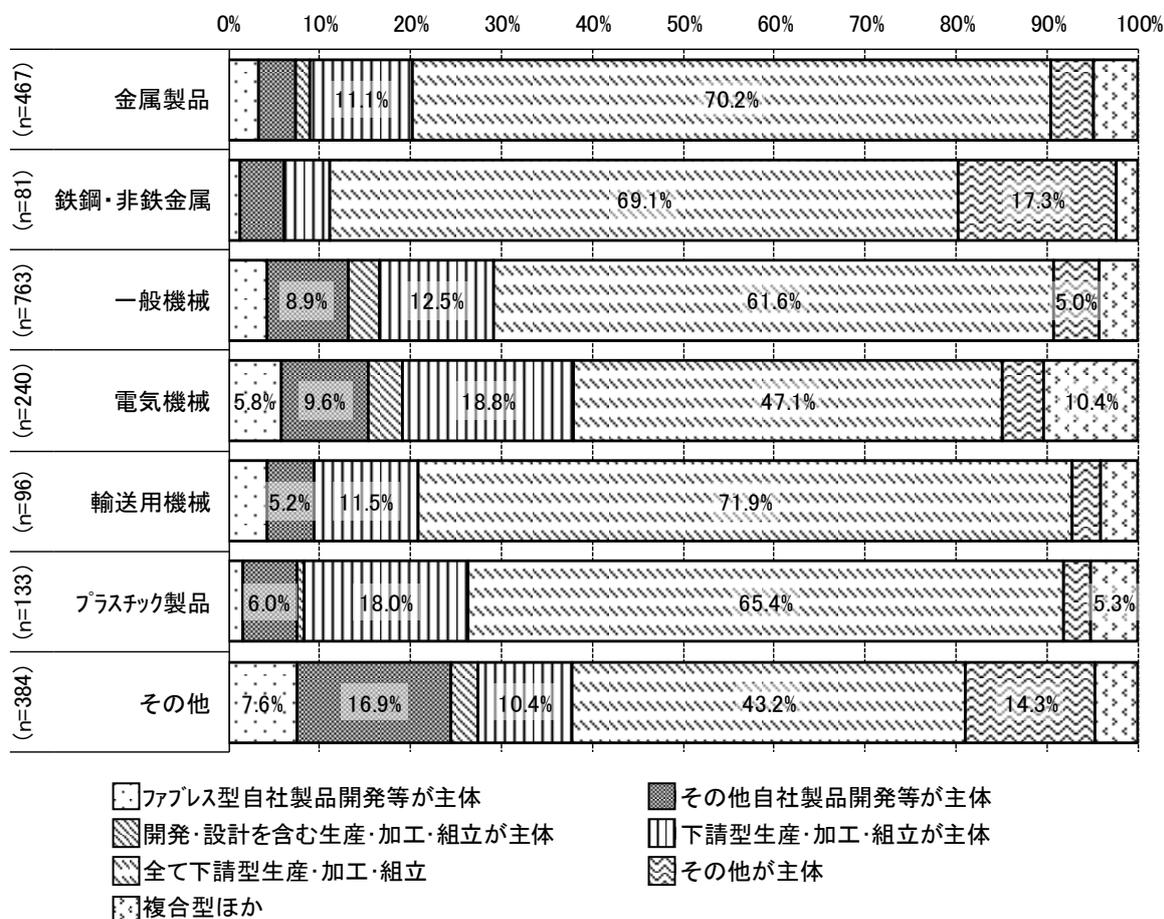
各類型の構成比をみると、「全て下請型生産・加工・組立（58.9%）」の割合が最も高く、以下、「下請型生産・加工・組立が主体（12.5%）」「その他自社製品開発等が主体（9.0%）」の順となっている[図44]。

図 44. 受注形態による類型化



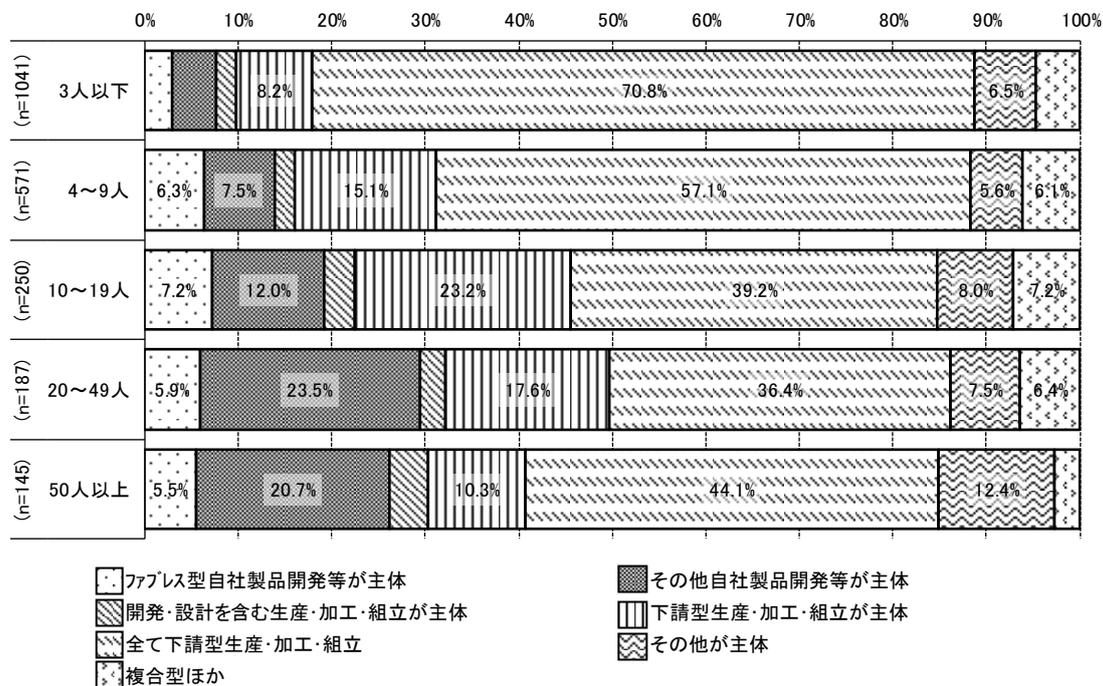
また、業種区別にみると、「金属製品」「輸送用機械」「プラスチック製品」では、下請型生産・加工・組立を主体とする事業所が多く、「下請型生産・加工・組立が主体」と「全て下請型生産・加工・組立」の合計シェアがそれぞれ8割を超えている[図45]。

図 45. 受注形態による類型化 <業種区分別>



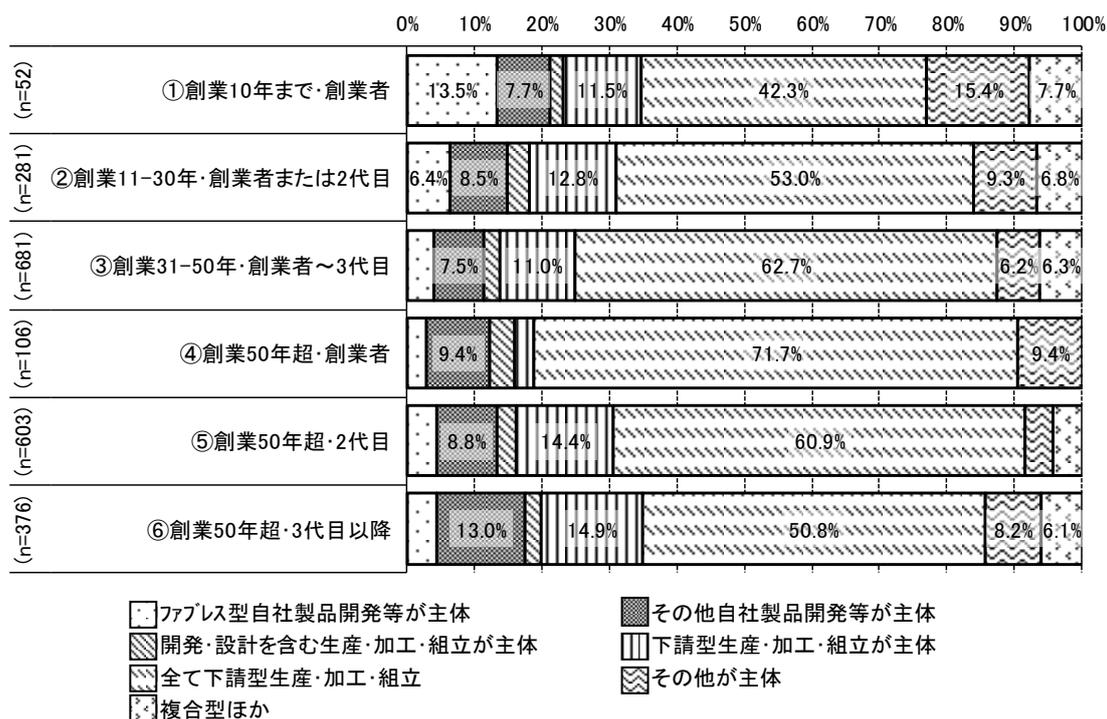
会社全体の従業員規模別にみると、従業員 50 人未満の事業所（[3 人以下]～[20～49 人]）では、会社規模が小さい事業所ほど「全て下請型生産・加工・組立」の割合が顕著に高くなる傾向がある。一方、「その他自社製品開発等が主体」については、逆に、従業員規模の拡大とともに従事する事業所の割合が高くなっている[図 46]。

図 46. 受注形態による類型化 <会社全体の従業員規模別>



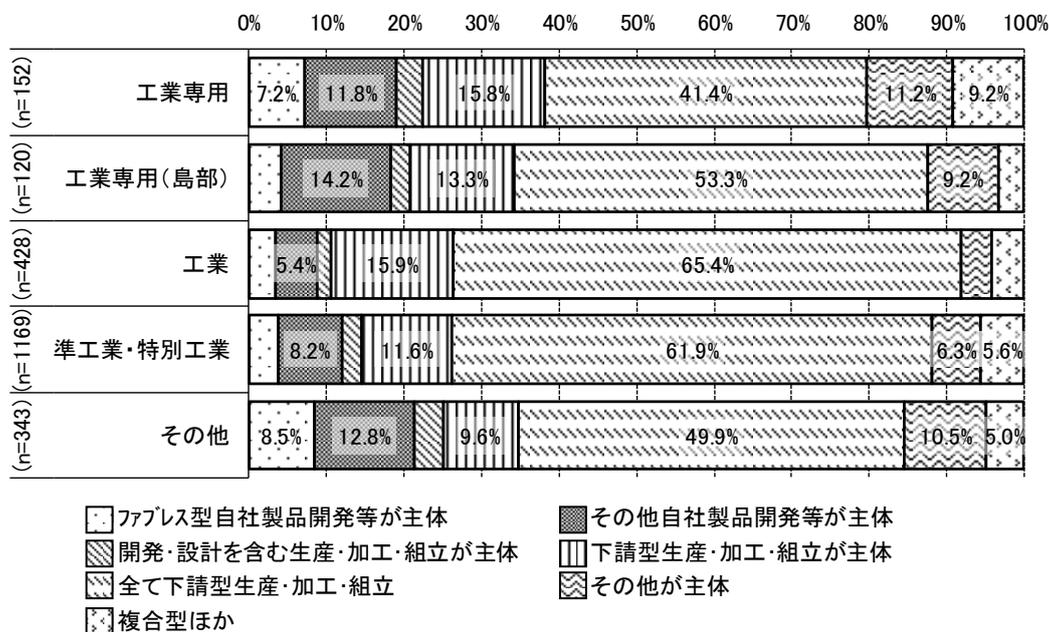
また、ライフステージ別にみると、「①創業 10 年まで・創業者」の事業所では、他に比べ「ファブレス型自社製品開発等が主体（13.5%）」の割合が高い。また、「①創業 10 年まで・創業者」や「⑥創業 50 年超・3 代目以降」の事業所では、「全て下請型生産・加工・組立」の割合が比較的低い点も特徴として挙げられる[図 47]。

図 47. 受注形態による類型化 <企業のライフステージ別>



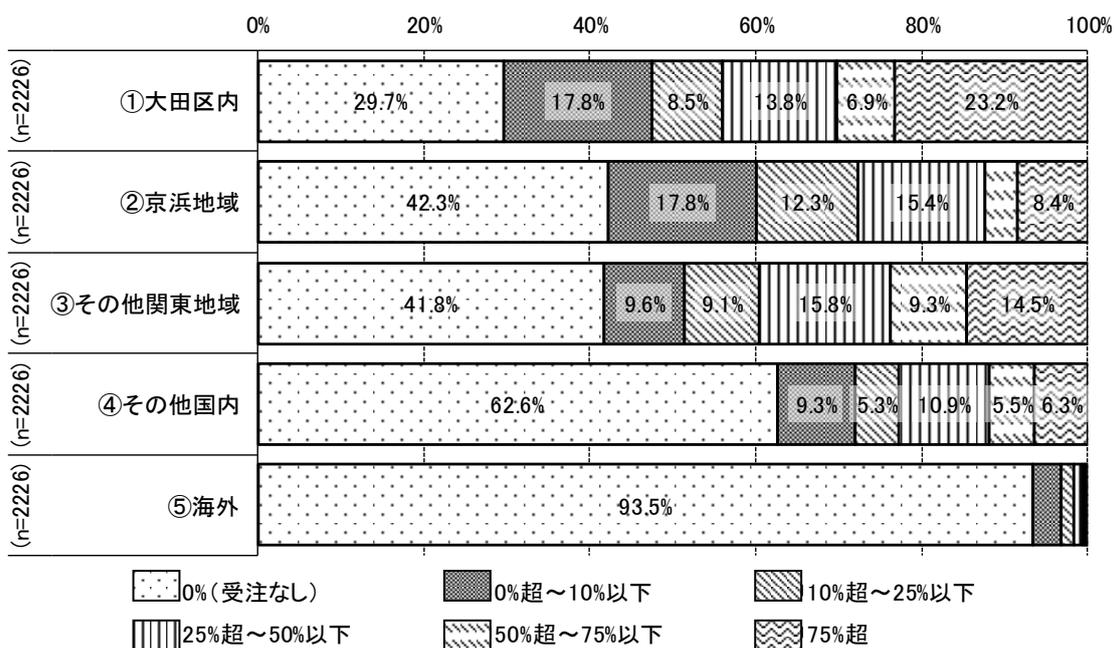
さらに、事業所の立地の観点から地域区別にみると、「工業」地域では、「全て下請型生産・加工・組立（65.4%）」が最も多く7割弱を占めている。一方、「工業専用」「工業専用（島部）」「その他地域」では、「全て下請型生産・加工・組立」の割合がやや低く、自社製品開発等が主体（「ファブレス型自社製品開発等が主体」と「その他自社製品開発等が主体」）の事業所の割合が比較的高いなどの特徴があることがわかる[図 48]。

図 48. 受注形態による類型化 <地域区分別>



各事業所の受注額総額について、地域別の内訳をみると、「①大田区内」から受注している事業所は70.3%（「0%超」の合計シェア）を占める。同様に、他地域からの受注があったとした事業所の割合は、「②京浜地域」と「③その他関東地域」で6割弱、「④その他国内」は4割弱、「⑤海外」は1割弱となっている[図 49]。

図 49. 受注額総額の地域別内訳



(注釈) 京浜地域：品川・川崎・横浜  
 その他関東地域：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京（大田・品川は除く）、神奈川（川崎・横浜は除く）

さらに、地域別受注割合をもとに、以下の6タイプに分類した[表 11]。

表 11. 地域別受注割合に基づいた類型化の方法

類型	定義
区内受注 100%	「①大田区内」の割合が 100%
区内が主体	「①大田区内」の割合が 50%超～100%未満
京浜地域が主体	「②京浜地域」の割合が 50%超
その他関東地域が主体	「③その他関東地域」の割合が 50%超
その他国内が主体	「④その他国内」の割合が 50%超
その他（分散型等）	上記以外

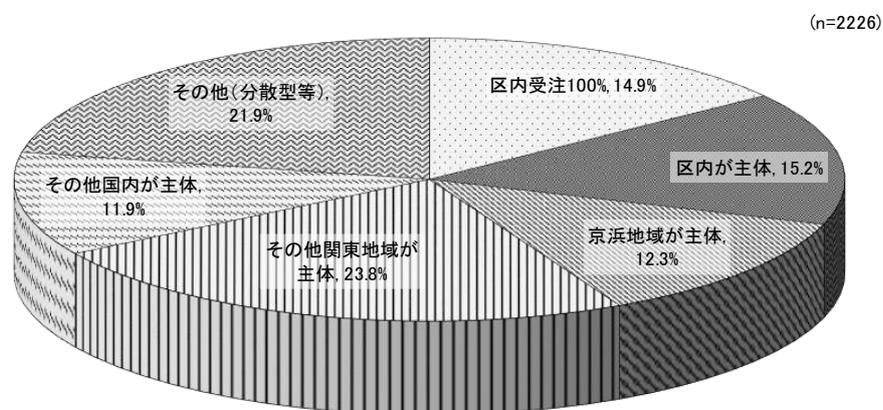
(注釈) 京浜地域：品川・川崎・横浜

その他関東地域：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京（大田・品川は除く）、神奈川県（川崎・横浜は除く）

各類型の構成比をみると、「その他関東地域が主体（23.8%）」の割合が2割強と最も高く、以下、「その他（分散型等）（21.9%）」「区内が主体（15.2%）」「区内受注 100%（14.9%）」と続く。

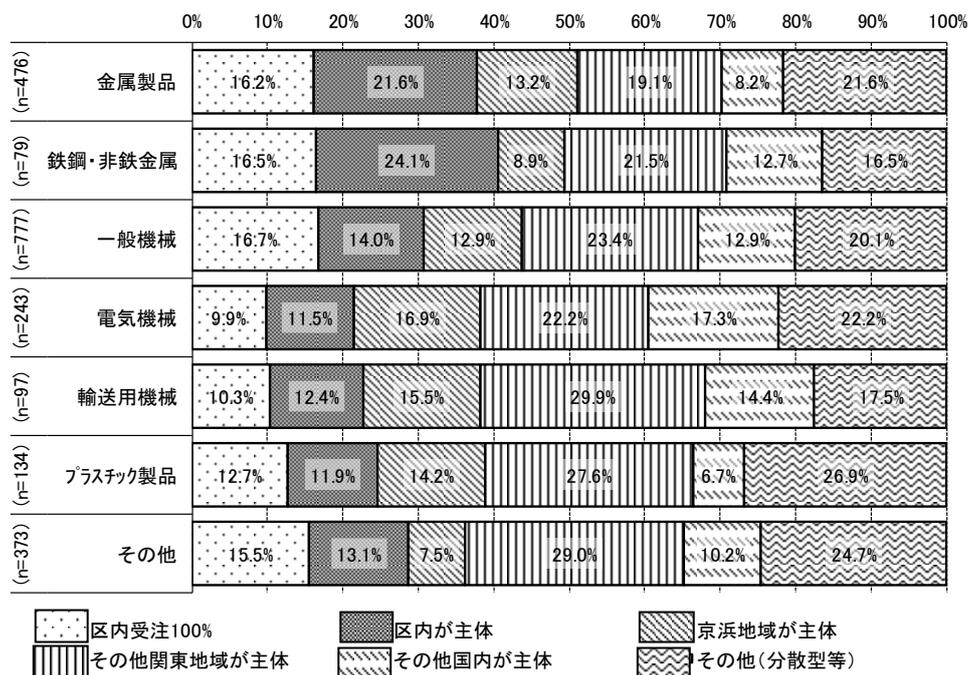
また、「区内受注 100%」と「区内が主体」の合計値、すなわち、「区内受注が主体（30.1%）」が中心となっている事業所が約3割を占める[図 50]。

図 50. 地域別受注割合による類型化



また、業種区分別にみると、「金属製品」や「鉄鋼・非鉄金属」では、区内受注を主体とする事業所（「区内受注 100%」と「区内が主体」の合計）の割合が高い[図 51]。

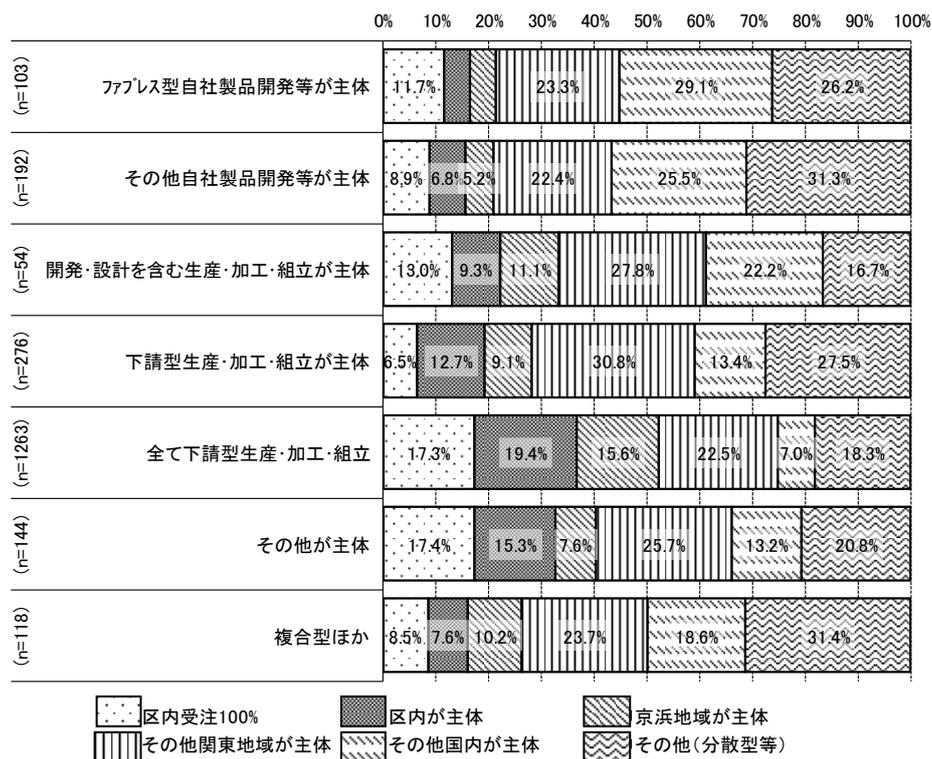
図 51. 地域別受注割合による類型化<業種区分別>



受注形態による類型化別にみると、「全て下請型生産・加工・組立」や「その他が主体」では、「区内が主体」と「区内受注 100%」の合計シェアが高く、区内からの受注への依存度が高い。

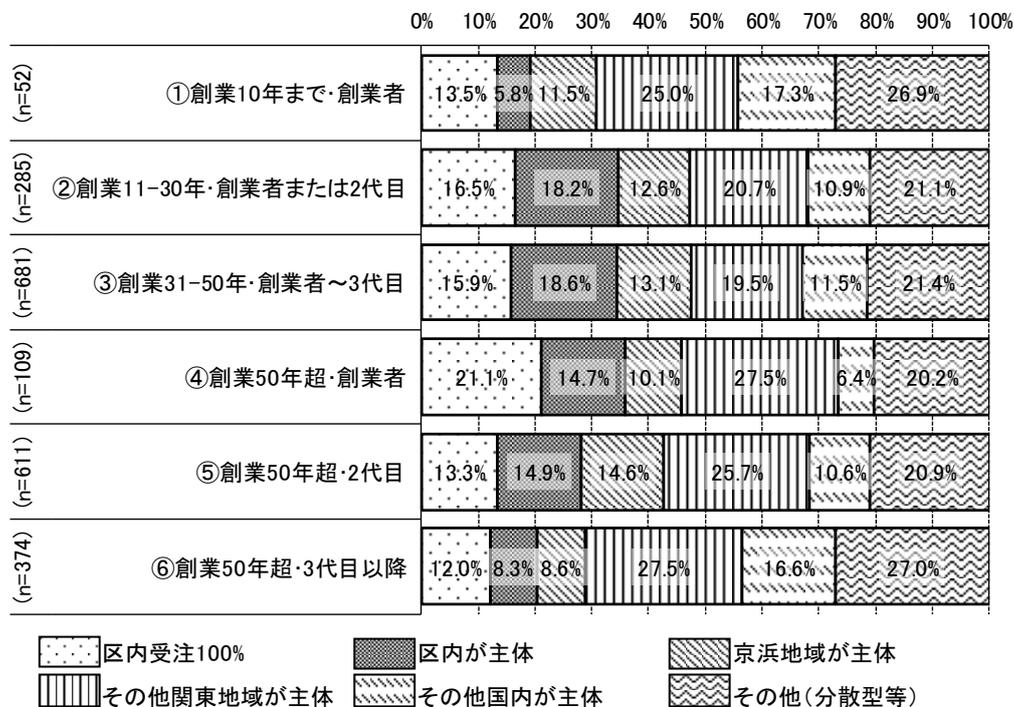
一方、「その他国内が主体」に着目すると、その割合は、「全て下請型生産・加工・組立」→「下請型生産・加工・組立が主体」→「開発・設計を含む生産・加工・組立が主体」→「その他自社製品開発等が主体」→「ファブレス型自社製品開発等が主体」の順に高まっており、製品の企画・開発・設計を手がける事業所ほど受注先が広域化していることが推察される[図 52]。

図 52. 地域別受注割合による類型化<受注形態による類型化別>



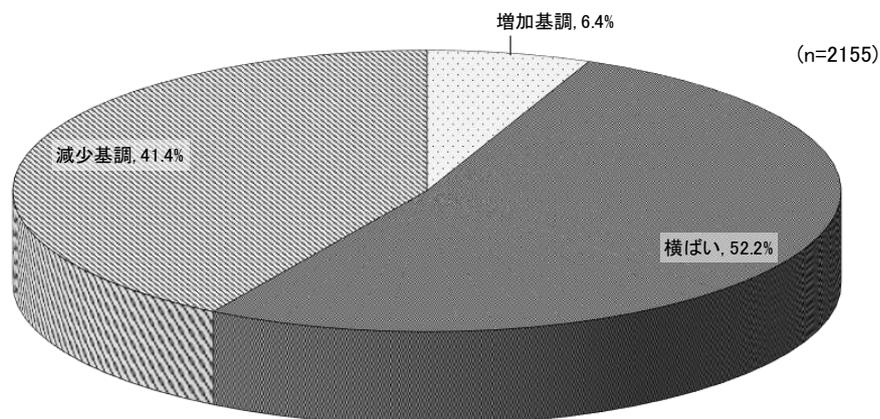
さらに、企業のライフステージ別にみると、「①創業10年まで・創業者」の事業所や「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所では、受注地域のなかでも「その他国内が主体」の割合が高い。この点から、企業のライフステージ「①創業10年まで・創業者」や「⑥創業50年超・3代目以降」では、受注先が広域化していることがわかる[図53]。

図53. 地域別受注割合による類型化 <企業のライフステージ別>



区内からの受注額について過去3年の推移をみたところ、「横ばい(52.2%)」の割合が5割強を占めており、次いで「減少基調(41.4%)」が多い。「増加基調(6.4%)」の事業所は1割に満たない[図54]。

図54. 大田区内からの受注額の過去3年における推移



### 3-4-4 外注状況

回答事業所の外注金額をみたところ、「0円[外注なし] (34.9%)」が全体の3割強を占める。

また、売上金額に対する外注金額の比率(外注割合)をみると、「0%」以外では、「30%超 (17.8%)」が最も高く、「0%超～5%以下 (15.3%)」「10%超～20%以下 (13.2%)」がこれに次ぐ。なお、「0%」と「0%超～5%以下」を合計した、「5%以下 (50.3%)」が約5割を占める一方で、3割弱の事業所 (27.8%) が売上金額の20%超の金額を外注している[図 55][図 56]。

図 55. 外注金額

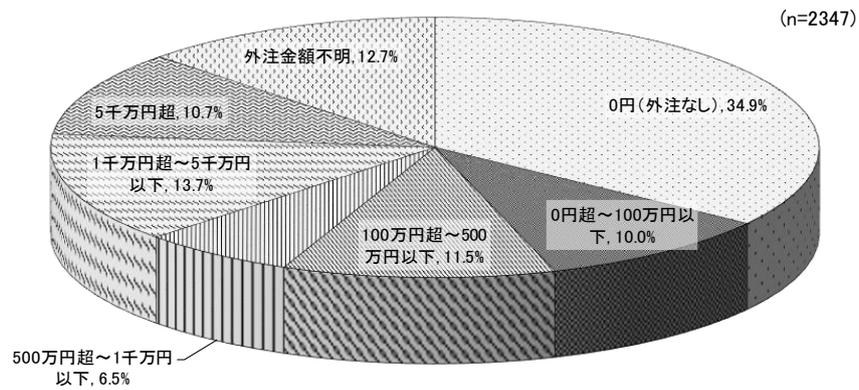
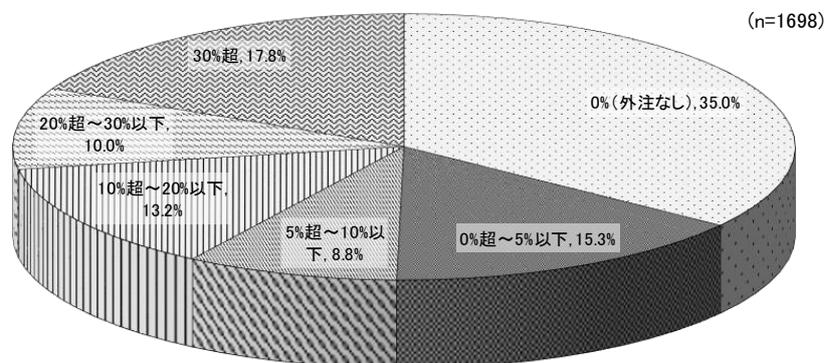


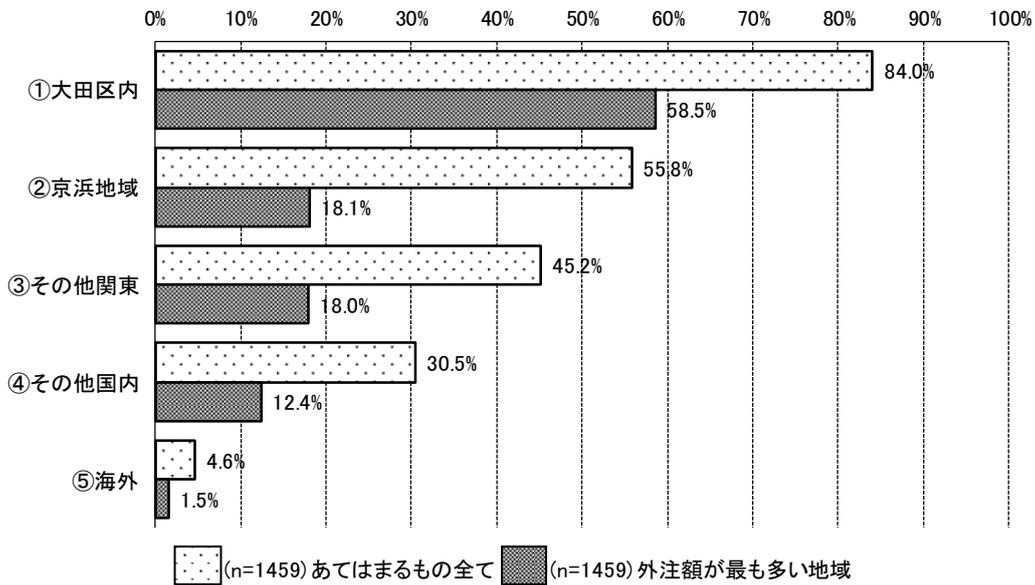
図 56. 外注割合(対売上金額)



(注釈) 売上金額と外注金額の両方が回答されている事業所を対象に集計を行っている。

回答事業所の外注実績の地域別内訳をみたところ、複数回答の場合、「①大田区内 (84.0%)」に外注している事業所が8割強を占め、「②京浜地域 (55.8%)」に外注している事業所が6割弱を占める [図 57]。

図 57. 地域別の外注有無



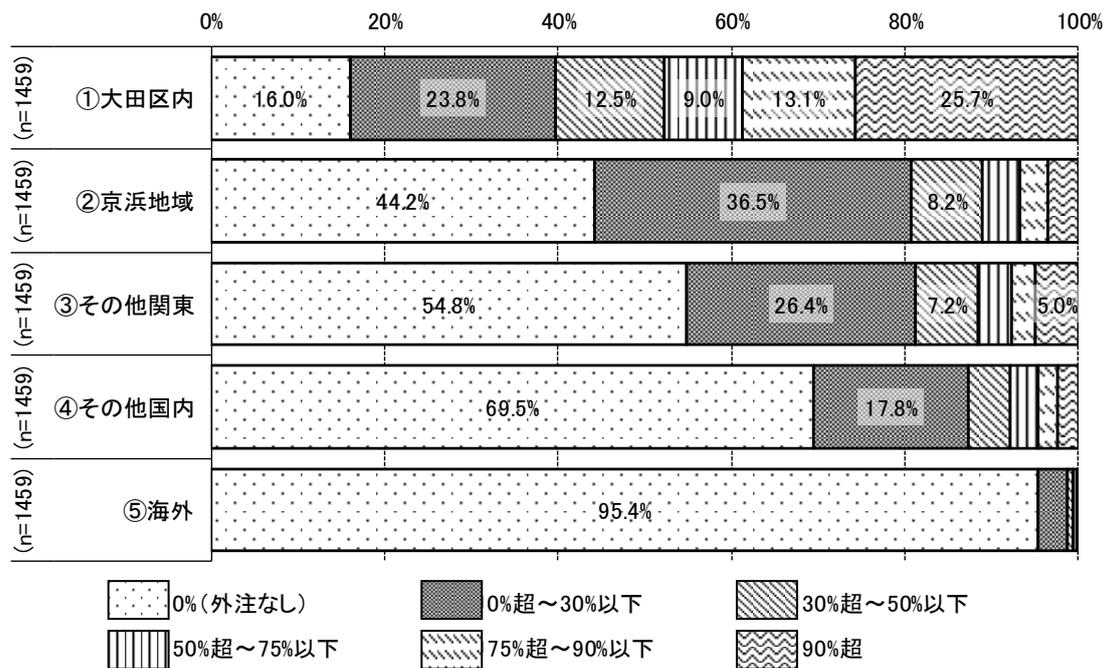
(注釈 1) 外注額が最も多い地域については、外注額が同額の場合、それぞれの地域に計上しているため、回答割合の合計は100%に一致しない。

(注釈 2) 京浜地域：品川・川崎・横浜

その他関東地域：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京（大田・品川は除く）、神奈川（川崎・横浜は除く）

また、外注総額について地域別内訳をみると、大田区内やその近隣地域への外注ほど、受注額に占める外注額の割合が高くなる傾向がみられる [図 58]。

図 58. 外注総額の地域別内訳



(注釈) 京浜地域：品川・川崎・横浜

その他関東地域：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京（大田・品川は除く）、神奈川（川崎・横浜は除く）

さらに、前頁に示した地域別外注割合をもとに、次の6タイプに分類した[表 12]。

表 12. 地域別外注割合に基づいた類型化の方法

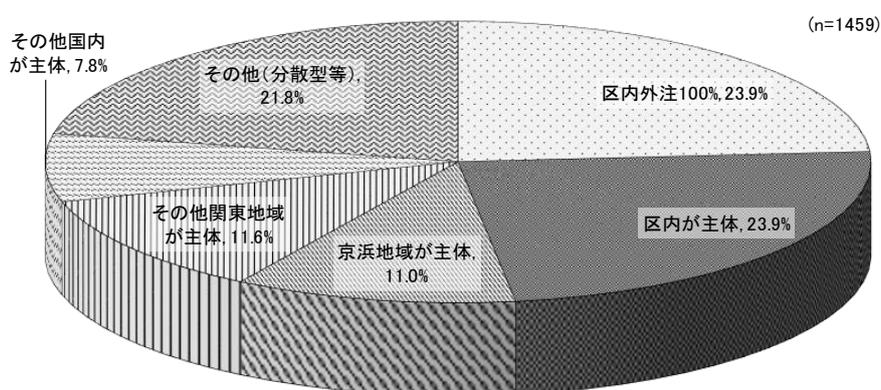
類型	定義
区内外注 100%	「①大田区内」の割合が 100%
区内が主体	「①大田区内」の割合が 50%超～100%未満
京浜地域が主体	「②京浜地域」の割合が 50%超
その他関東地域が主体	「③その他関東地域」の割合が 50%超
その他国内が主体	「④その他国内」の割合が 50%超
その他（分散型等）	上記以外

(注釈) 京浜地域：品川・川崎・横浜

その他関東地域：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京（大田・品川は除く）、神奈川（川崎・横浜は除く）

各類型の構成比をみると、「区内外注 100% (23.9%)」「区内が主体 (23.9%)」「その他（分散型等） (21.8%)」が多く、それぞれ 2 割強を占める。また、「区内外注 100%」と「区内が主体」の合計、すなわち、区内外注が主体の事業所の割合 (47.8%) は全体の 5 割弱となっている[図 59]。

図 59. 地域別外注割合による類型化



前頁の類型に基づき会社全体の従業員規模別にみたところ、規模が小さくなるほど、「区内外注100%」と「区内が主体」の合計割合は高く、外注業務における区内への依存度は高くなることわかる[図 60]。

また、受注形態の類型別にみると、「全て下請型生産・加工・組立」では「区内外注100% (34.1%)」の割合が高く、当該業務領域における外注業務の区内依存度の高さを確認することができる。

一方、「ファブレス型自社製品開発等が主体」では、「その他関東地域が主体 (25.3%)」や「その他国内が主体 (22.7%)」の割合が高い。また、「その他自社製品開発等が主体」においても、「その他関東地域が主体 (23.1%)」の割合が高い。つまり、製品の企画・開発・設計に係る業務を手がけている企業では、外注先が広域化している傾向がみられる。さらに、前述の通り、これら企業は受注先も広域化する傾向にあり、開発系企業は広域的な受発注ネットワークを有していることがわかる[図 61]。

図 60. 地域別外注割合による類型化 <会社全体の従業員規模別>

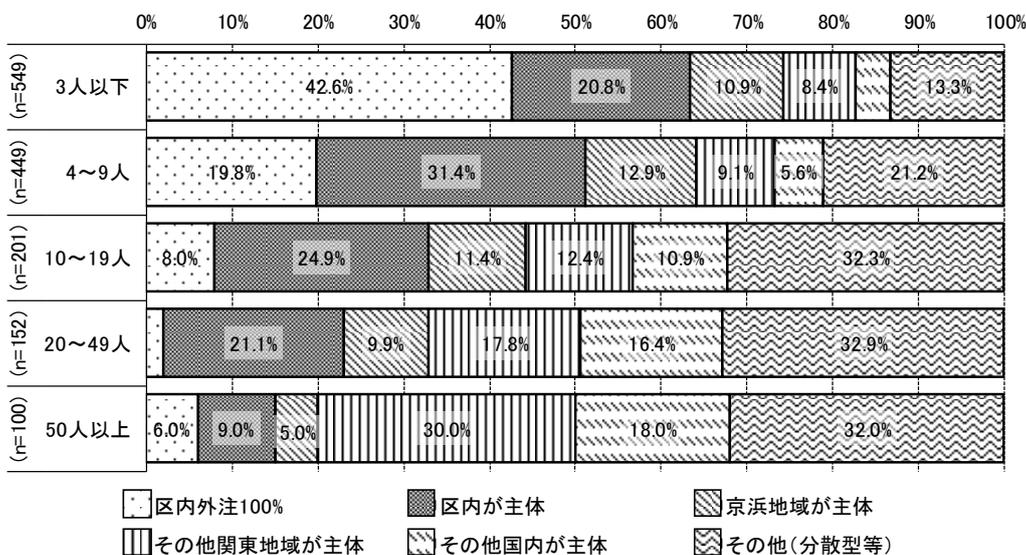
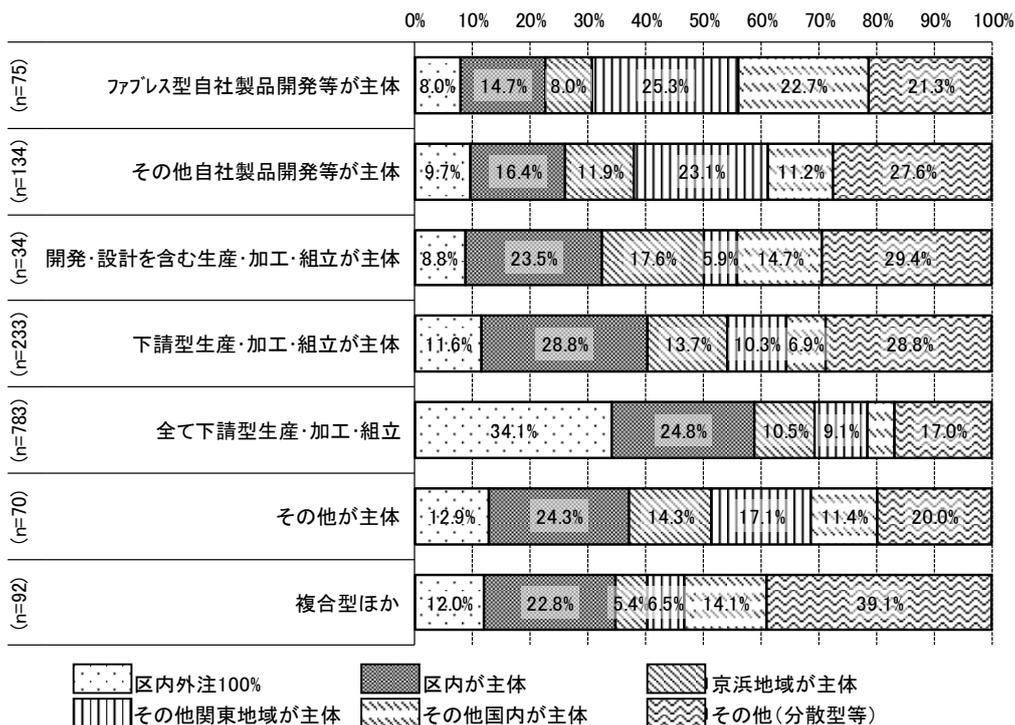
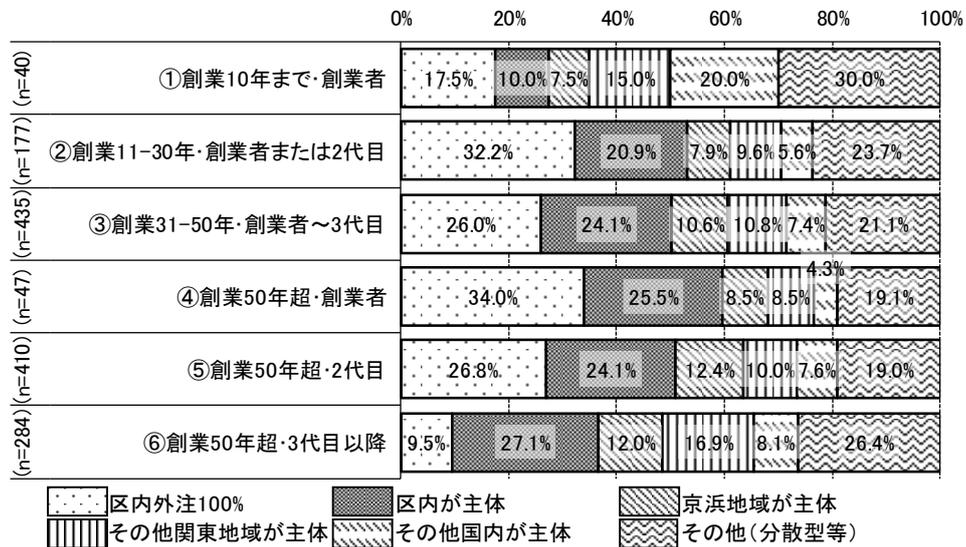


図 61. 地域別外注割合による類型化 <受注形態による類型化別>



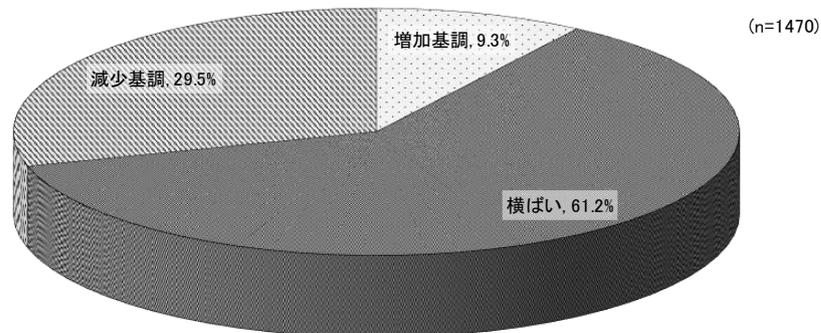
また、企業のライフステージ別にみると、受注先と同様、「①創業10年まで・創業者」や「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所では、外注地域のなかで「その他国内が主体」や「その他関東地域が主体」の割合が高い。こうした点を踏まえると、「①創業10年まで・創業者」や「⑥創業50年超・3代目以降」では、受注先・外注先ともに広域化しており、特に「①創業10年まで・創業者」の事業所は、これまでの区内企業の成長のステップとは異なる特性を有する存在とみなすことができる[図62]。

図 62. 地域別外注割合による類型化 <企業のライフステージ別>



大田区内への外注額について過去3年の推移をみたところ、「横ばい (61.2%)」が最も高く、「減少基調 (29.5%)」がこれに次ぐ。一方、「増加基調 (9.3%)」の割合は約1割にとどまる[図63]。

図 63. 過去3年間における大田区内への外注額の変化



なお、外注先・協力先の減少の背景、外注先の減少に対する各事業所の対応について、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《外注先の減少の背景・理由》

- ✓ 外注先の変化として、高齢化による廃業を挙げる事業所が目立つ。なお、廃業する外注先の手がける分野として溶接・旋盤加工・メッキ等の加工業を挙げる事業所が多い。
- ✓ 既存外注先の減少の結果、外注先が一極集中する傾向にあり、外注額の上昇、外注先の繁忙による納期遅延等の問題が発生している。

《外注先の減少への対応》

- ✓ 新たな開拓先として区内企業を望む事業所が多いものの、やむを得ず区外企業に外注するケースも見受けられる。
- ✓ 一方、外注先の廃業に伴い内製化を試みる事業所もあり、その数は区外から受注している事業所に比べ、区内から受注している企業に多く見受けられる。

#### 【現場の声：外注先の減少－高齢化による廃業】

- 個人企業の高齢化を理由とした廃業が増えている。大体年間1、2件だったが2019年は3件と多い。材料加工の切削・溶接・塗装・メッキ等。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 個人企業の高齢化を理由とした廃業が増えている。零細個人事業者かつ古いタイプの加工機械を取り扱っている事業者。具体的には汎用旋盤の加工屋が多い。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 個人企業の高齢化を理由とした廃業が増えている。特に表面処理加工の廃業が目立つ。2019年もクロム液の表面処理をする業者が廃業した。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 加工業全般で高齢化・後継者難による廃業が多い。当社も2019年に入ってから2、3社が廃業しており困っている。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 熱処理・メッキ等の加工業において、高齢化・後継者難による廃業が多い。当社の外注先もここ2、3年で何社か廃業した。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 加工業全般で高齢化による廃業が多いように思う。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 高齢化や後継者不足により廃業する外注先が多い。メッキ・塗装・切削加工業全般に見受けられる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：外注先の減少－後継者不足、人手不足】

- ここ10年くらい後継者不足による廃業は多い。高齢の技術者の後継が不在。技能習得には10年かかるが熱処理やメッキ加工等作業は過酷なため、若い人が働きたがらない。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 高齢、後継者難による廃業で減っている。ここ数年亡くなった方も3人いる。当社が紹介頂いた代替先も廃業した。板金・塗装加工業者が目につく。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 機械関連（旋盤加工）の外注先が人手不足で減っている。ハローワークの人材は使いづらいし、新卒は加工業を嫌って集まらないようだ。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：外注先の減少－不況】

- 外注先が減っている理由には高齢者による廃業もあるが、最近は不景気により仕事がないことが理由だと思う。特に2019年の5月以降が酷い。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 経営者1人のみで営んでいる企業の後継者難による廃業やリーマンショック後の破綻は時々聞いた。当社は幸いにも外注先の廃業破綻はない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先の減少は個人企業の高齢化が主因であり、他はリーマンショック以降の経営悪化による。前者の場合、仮に後継者はいても所有設備が老朽化し買い替えコストに耐えられない。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 仕事が無くなっている。廃業もある。機械加工、フライス加工、旋盤が特に悪い。この半年で3社廃業した。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：外注先の減少－その他】

- 借家で工場運営していた旋盤加工業の外注先が所有者から立ち退き要請を受け廃業したケースあった。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：外注先の減少による問題－納期遅延・コスト高】

- 外注先が減ると量が集中し納期が長期化してくる。また、それに伴い外注コストが従来の2、3倍かかることもある。そのため実績のある仕事も価格交渉が難航し、赤字を被ることもある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 代替した外注先（メッキ処理）の仕事が増え納期の遅れが多く困っている。また価格面でも少し規模の大きい先では従来の2倍以上になりコストに響く。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先が廃業したため別の企業に外注したが、新たな外注先は仕事量が多く、納期対応等の面で問題がある。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 人づてで代替先を紹介してもらおうが、外注コストが高くなってしまう。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 代替企業を探さざるを得ないが、従来の外注先に比べて価格が上がり困っている。[業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少による問題－品質の確保】

- 外注先が廃業する前に当該企業から代替先を紹介してもらうことが多い。その際、課題は外注価格というより性能だ。当社のニーズに慣れてないため、失敗作や納期遅れ等品質面に問題がある。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少による問題－その他】

- 外注先減少に対し新規代替先が見つからないため売上減となる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 内製化を検討したり、新たな外注先を探しているがなかなか見つからない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少への対応－区内企業の開拓】

- 納期に間に合わせること・現価格と同等のコストでやってもらえること等を条件として代替先を探さねばならない。結果、大田区内で紹介してもらえた先が7、8割、インターネット等で探し区外となった先が2、3割程度。訪問や運搬コスト考慮しなるべく近隣が望ましい。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 当社は地域基盤を大事にしており代替の業者も基本的には区内の業者を選定している。できないもの、急ぐもの等は区外業者もある。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 代替先は大田区と墨田区の業者に分割外注した。当然受注コストは上がり売価に転嫁できず減益要因となった。これを機に特殊なものを作っている数少ない外注先は万一のことを考慮し、廃業となる前に他の外注先を探したり気をつけている。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 代替先も大田区内が多い。区外の企業は技術面での劣後、運搬コストや時間ロス等ある。内製化は簡単にはできない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注の代替先としてはやはり大田区内の業者を使う。1つの商品製造に複数の外注先が必要なため近場が良い。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 同業者から代替の外注先を紹介してもらうケースが多い。区内が多いが区外も一部ある。数年前から山形の企業に工業用ガラス、川崎市の企業には部品のビスを発注している。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先減少に対し区内の同業者を探して対応している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 内製化を検討したが急に対応することは難しいため、人からの紹介やネット検索で代替先を探している。外注できるかどうかは品質・人柄等信用できるか否かがポイントである。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少への対応－区外企業の開拓】

- 代替先を探さねばならないが、加工コストの問題や信頼関係の一からの構築等課題が多い。代替先は、地元の信金等に近隣の企業を紹介依頼するがなかなか困難で、結果として区外や他県にまで広げざるを得ない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 代替先を探さねばならない。今はインターネットや物流の進化により区外県外の先も出てきた。宮城県でもPCでやりとりでき商品も1日で着く。ただし、能力・コスト・信頼関係を考慮すれば近場の区内が望ましい。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少への対応－内製化】

- 外注先廃業の対応として、内製化がうまくいけば外注費の削減となるが、外注の代替先（ほぼ大田区内）との新規取引はある程度コスト負担がある。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先減少に対してできるものは内製化した。それ以外は区内の外注先を見つけた。短納期・安い価格に対応するためには近距離で複数工程が可能な区内企業を探すしかない。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先減少に対し内製、代替先で対応している。従来より外注先は区内が半分、他は23区内、神奈川、浦安等だ。内製で追いつかないもの（絞り加工等）は外注だ。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：外注先の減少への対応－その他】

- 減った外注先への対応としては、他社に当たるか、もしくはできない受注は断る。内製化など簡単にできないし仕方がない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

- 当社は試作品メーカーであるが、仕事が減少しているため、外注先が減ってもそれほど困らない。  
当社自身の先行きが見えず、廃業のタイミングを検討している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 仲間の外注先が廃業した時には、他の仲間に頼んだり、その仕事を辞めている。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

さらに、本調査のなかで実施した事業所に対する訪問ヒアリング調査においても、電話ヒアリング調査の結果と同様、既存外注先の廃業等に直面していること、新規の外注先の開拓に苦慮していることなどが把握された。

**【現場の声：外注先の減少に対する認識】**

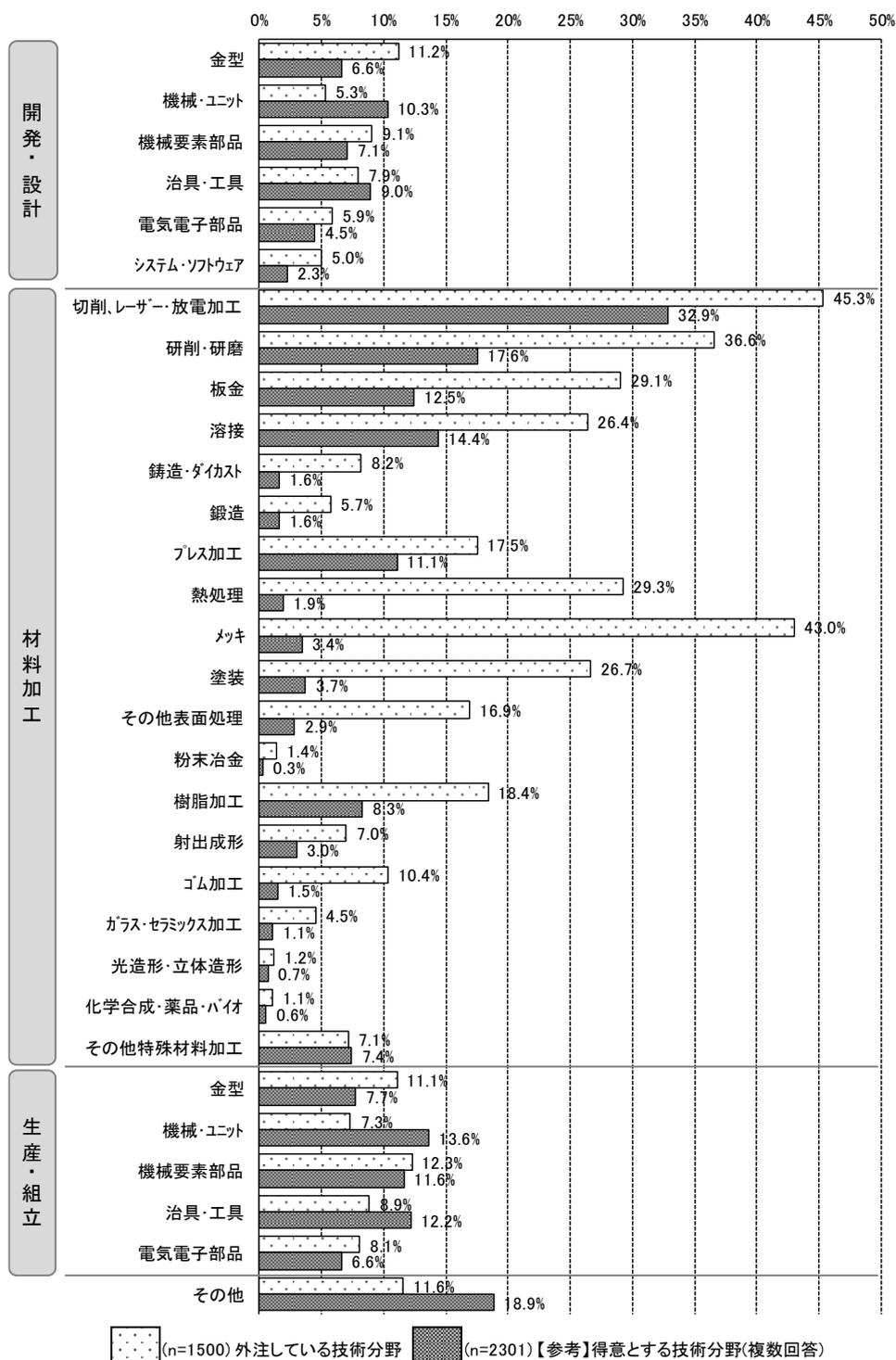
- 創業当時、当社の優位性として、近隣（区内）に多数の協力先がいることをアピールポイントにしていたが、最近では当時の半数ほどに減少してしまった。25年ほど前からメッキ加工関係の業者が減少しており、外注の一極集中化が起きている。そのため、表面処理を区内で外注しようと思うと納期に困ることが増えた。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 創業から40年以上経過し、仲間同士のネットワークは強くなっているように感じるが、近年、従業員の高齢化が進展しており、外注先が減っている。そのため、部品の調達などが難しくなってきた。また、大田区内に限らず卸事業者も減少している。当社においても、塗装工程を外注していた区内企業が廃業し、条件に合う代替企業がなかなか見つからず、今も困っている。  
[業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現事業所の周辺には多くの町工場が立地しているが、社長の引退を契機に廃業し、マンションに用途転換している会社も多くみられる。当社のような研究開発型企业にとって、試作開発の際に気軽に相談できる町工場が近くに立地しているのはメリットである。操業中の町工場には今後も事業を継続してほしい。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

また、外注している技術分野として、「切削、レーザー・放電加工（45.3%）」の割合が最も高く、以下、「メッキ（43.0%）」「研削・研磨（36.6%）」の順となっている[図 64]。

自社が得意とする技術分野（複数回答）と比較すると、「切削、レーザー・放電加工」や「研削・研磨」といった回答事業所の多くが得意とする技術分野において外注の割合が高くなっている。この点から、大田区の製造業事業所が強みとする技術分野では、同業者間の連携（外注・協力関係）が依然として強いことがわかる。

一方、「熱処理」「メッキ」「塗装」といった表面処理に関する技術分野では、外注割合と得意割合との差が大きく、外注割合が得意技術の回答割合を大きく上回っている。このことから、こうした表面処理の分野では、自社にはない技術／自社ではなく社外の協力先を頼る方が効率的な技術として、外注ネットワークに依存する傾向が強いことが推察される。

図 64. 外注している技術分野



### 3-5 立地環境と移転・新設意向

#### 3-5-1 土地・建物の所有・利用状況

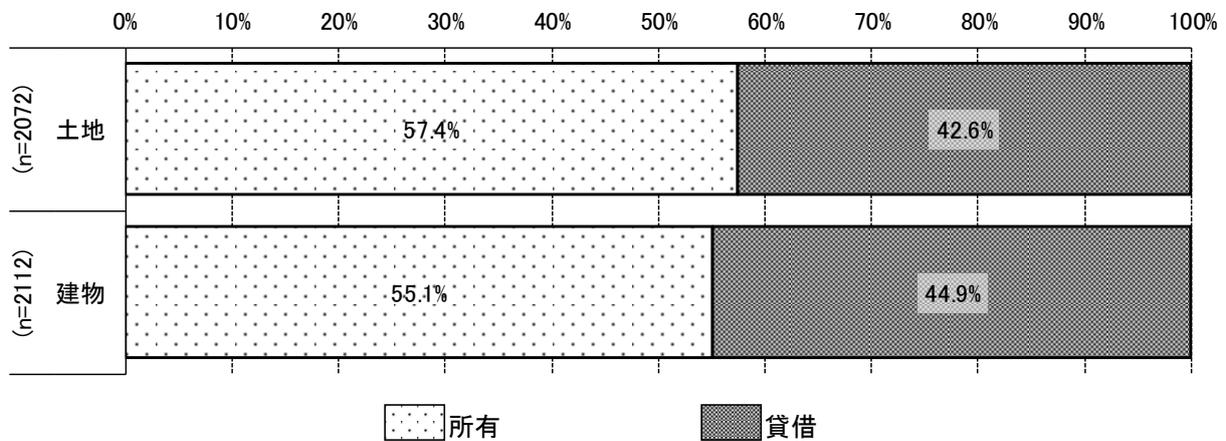
回答事業所の土地・建物の利用状況を、敷地面積と延床面積のそれぞれについて所有・賃借別に対象面積を把握した。回答結果をもとに土地・建物の所有・賃借の状況をみると、区内では土地・建物いずれも、所有し事業活動に利用している事業所が多い[図 65]。

また、敷地面積、延床面積ともに、賃借に比べ所有の方が広いスペースを確保していることがわかる。特に、延床面積についてみると、所有の場合「500㎡超(25.0%)」の割合が最も高いのに対し、賃借の場合、より小規模な「50㎡超～100㎡以下(33.9%)」の割合が最も高くなっている[図 65]。

加えて、現在未使用の土地・建物、今後未使用となる見込みの土地・建物の面積について尋ねたところ、所有・賃借いずれも、ほとんどの事業所が「なし(0㎡)」と回答している[図 66]。

図 65. 土地・建物の所有／賃借の状況

#### 【所有・賃借の状況】



#### 【現在の敷地・延床面積】

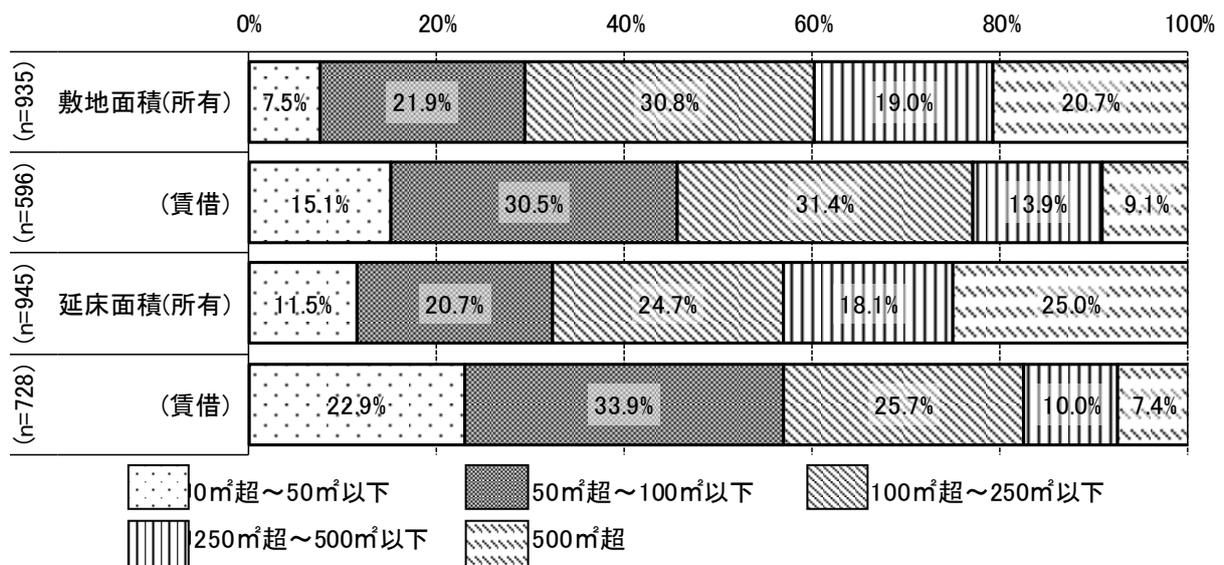
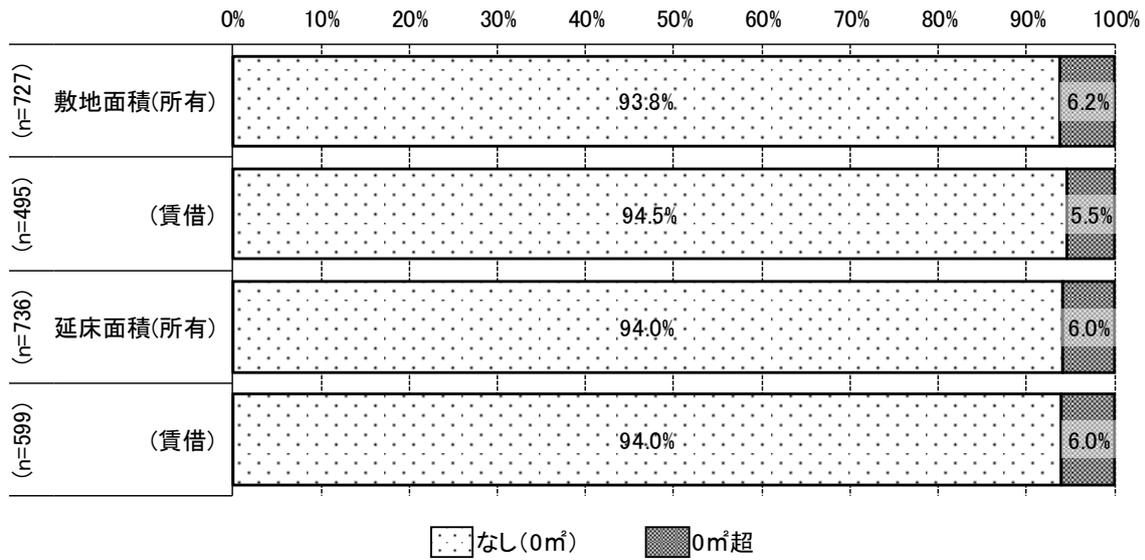
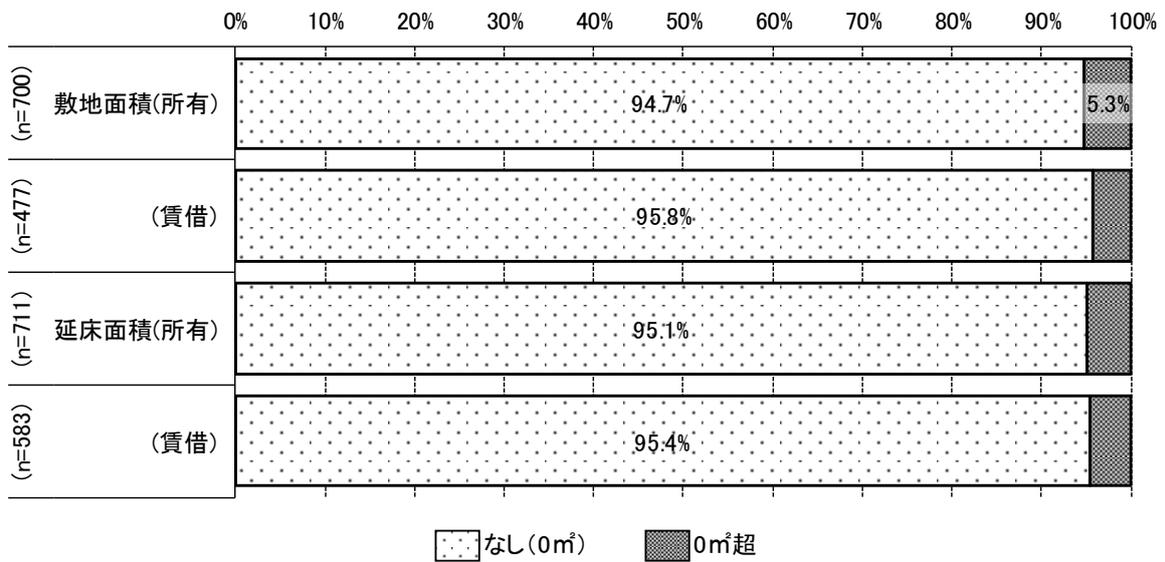


図 66. 未使用の土地・建物の状況

【現在未使用の土地・建物の面積】



【未使用となる見込みの土地・建物の面積】



なお、前頁に示す通り、区内事業所が有する土地・施設における未使用スペースは限定的であるが、未使用スペースがある／今後生じると回答した事業所に対し、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《未使用スペースの他社への貸出意向》

- ✓ 未使用スペースの新たな活用意向として、他社に貸し出すことを検討している事業所は限定的であり、大半の事業所は自社利用または現状維持と回答。

《他社への貸出を避ける背景・理由》

- ✓ 他社に貸し出したい理由として、防犯や管理面の問題を挙げる事業所がいるほか、土地・建物の形状が賃貸に向かないと考えている事業所も見受けられる。
- ✓ なお、未使用スペースの貸し出しは行わないが、工場のリニューアルを行いたいという事業所が複数おり、リニューアルに合わせ空間の有効利用が図られる可能性もある。

【現場の声：未使用スペースの現況と今後の活用方針—新たな活用の意向あり】

- 建物は2階建てで工場として使用している。製造部門を縮小したため2階の一部が余っている。今後は社外への貸出も含め有効活用の方策を探りたい。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 以前工場の一部を賃貸したがセキュリティの問題が発生したため、空きスペースとなっている。将来、自社で事業拡大に合わせ利用していきたい。[非鉄金属製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 賃貸の発想はない。今後大きな仕事があれば物置として自社で使う。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現在3階建ての建物。1階は工場、2、3階は住居として8世帯に賃貸している。1階の工場はなくなる予定で未使用スペースとして計上した。来年3月に廃業予定のため、企業立地促進サポート<sup>(注釈)</sup>の案内が欲しい。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

(注釈) 企業立地促進サポート：区内製造業等への訪問等により企業が抱える立地上の課題を把握するとともに、空き工場・工業用地の調査、紹介を実施することで、区内への立地促進を図る事業である。併せて、立地に関する区の助成金等について、相談、申請受付等を実施している。

【現場の声：未使用スペースの現況と今後の活用方針—現状維持】

- 30年前に大田区に転居し中古の建物を買った。当初から1、2階は工場だが3階は特に使用せず。実施するなら建て替えだがまだ踏み切れない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 4階建ての事務所の4階部分が物置になっているが、今後とも物置として使っていく。建物の建て替えや第三者への賃貸等は(防犯面からも)全く考えてない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現在3階建ての建物だが、1階は工場、2階の半分は事務所に、残り半分と3階は社長家族の住居として使用している。今後もその予定。[プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 土地の空きスペースはトラック3台分程の駐車場と物置で利用している。ここを他社に貸出すつもりはない。ただし建物が老朽化しているので将来建て替えを検討するかもしれないので企業立地促進サポートの案内はほしい。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 1階が工場、2階は他社に貸出、3階は物置等として使用している。既に社外へ貸し出しているため、今後さらに社外貸出はしたくない。外部の会社が複数入居すると諸所の点で煩雑になると思われる。リニューアルも考えていない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 土地の形状はいわゆる旗竿地。未使用スペースはその道路に続く細い通路と奥の駐車場。他社に貸し出したり有効活用できるものではない。また、個人事業で後継者がおらず、あと数年で廃業予定である。[輸送用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：企業立地促進サポートの利用について】

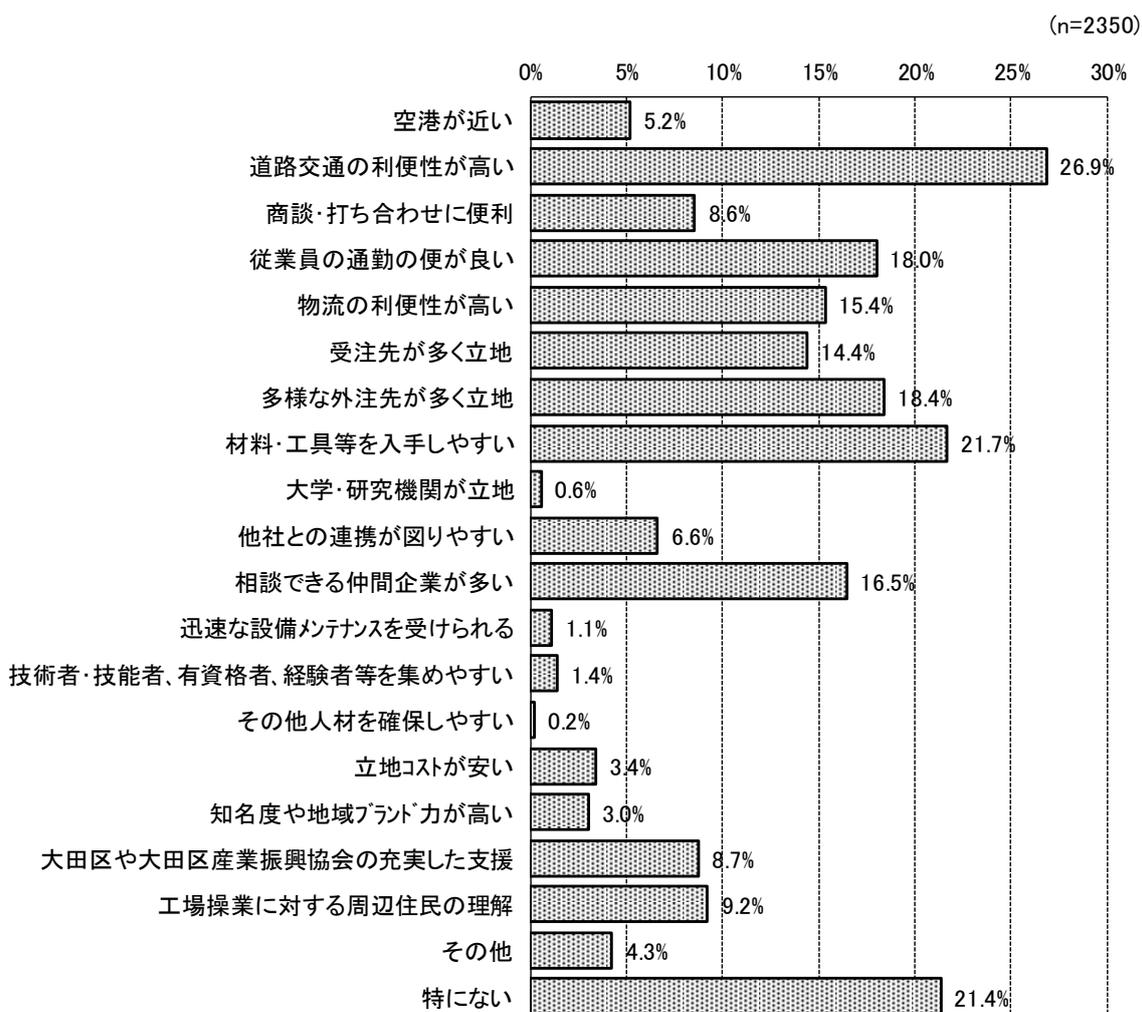
- 制度は知っている。ただ、3階建物の3階部分が30年程未使用(物置)だが、入り口は1階に1つしかなく、他企業への賃貸等は難しく考えていない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

### 3-5-2 操業環境に対する評価

大田区内で操業する利点として、「道路交通の利便性が高い（26.9%）」を筆頭に、「材料・工具等入手しやすい（21.7%）」ことや、「多様な外注先が多く立地（18.4%）」しているといった、製造業の集積からくる回答を挙げる事業所が多い〔図 67〕。

一方、「特にない（21.4%）」とする事業所が2割強存在している。区内の製造業事業所数が減少傾向にあるなかで、ものづくりに係る環境にも変化が生じていることを踏まえると、あらためて、区内操業の利点を確立していくことが必要となってきた。

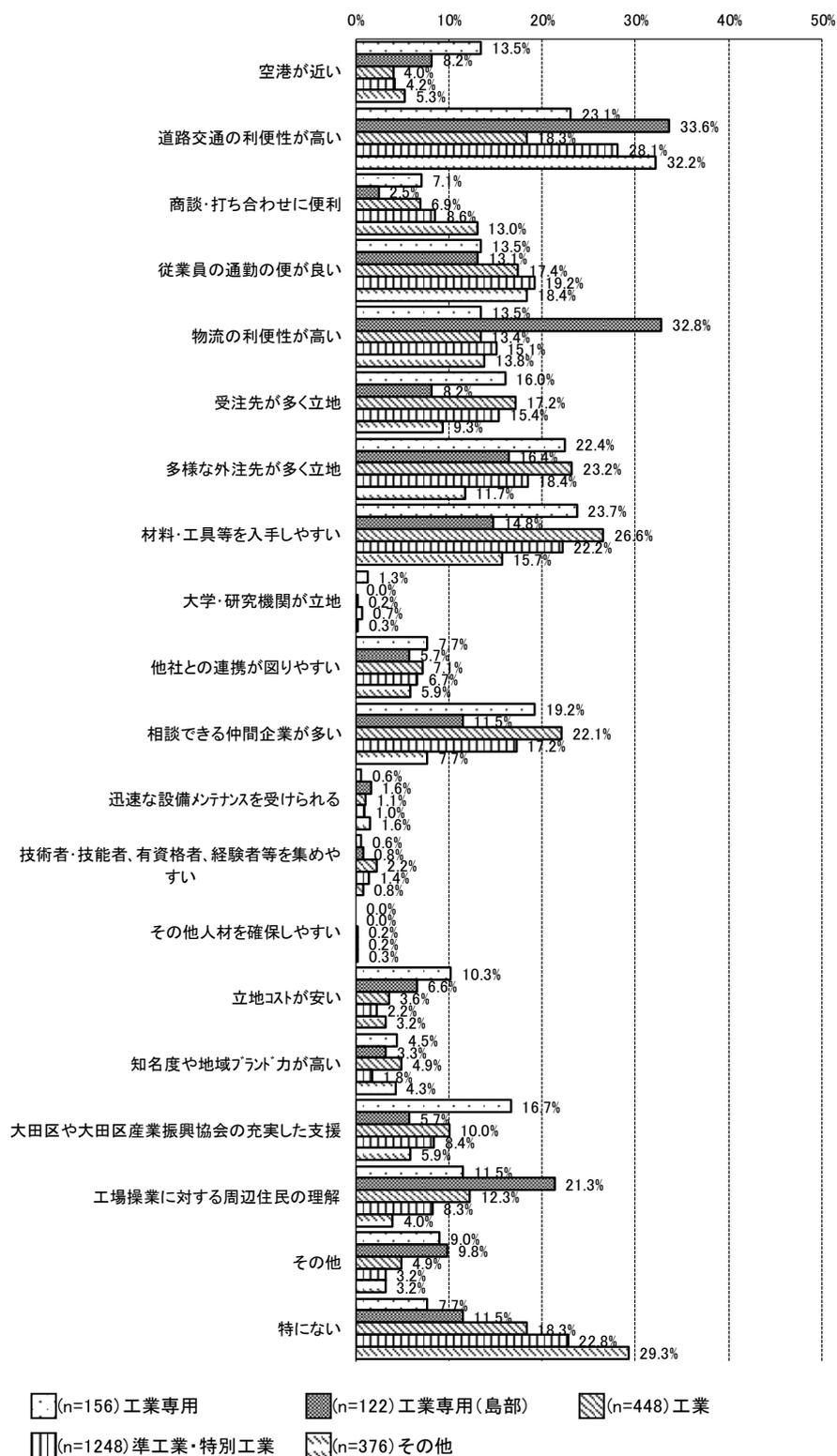
図 67. 大田区で操業する利点



大田区で操業する利点について地域区別にみると、最も多くの事業所が挙げた「道路交通の利便性が高い」という点では、「工業専用（島部）（33.6%）」や「その他（32.2%）」における回答が比較的多い。また、区内操業の利点の次点として多く挙げられている「材料・工具等を入手しやすい」という点については、「工業専用（23.7%）」や「工業（26.6%）」における回答が比較的多い[図 68]。

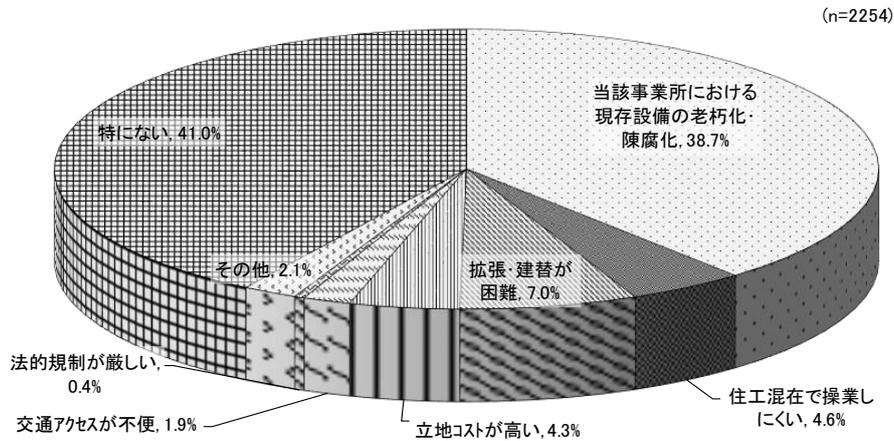
さらに、「その他」>「準工業・特別工業」>「工業」>「工業専用（島部）」>「工業専用」の順で操業の利点は「特になし」と回答した事業所の割合は低くなることから、製造業事業所にとって、大田区内の工業系エリアへの立地、操業による利点はあることがうかがえる。

図 68. 大田区で操業する利点 <地域区分別>



また、事業所を操業する上での課題をみると、「特にない (41.0%)」と回答した事業所が最も多い。一方、課題があるとした事業所では、「当該事業所における現存設備の老朽化・陳腐化 (38.7%)」を挙げるものが多く 4 割弱を占めており、他の項目を大きく上回っている[図 69]。

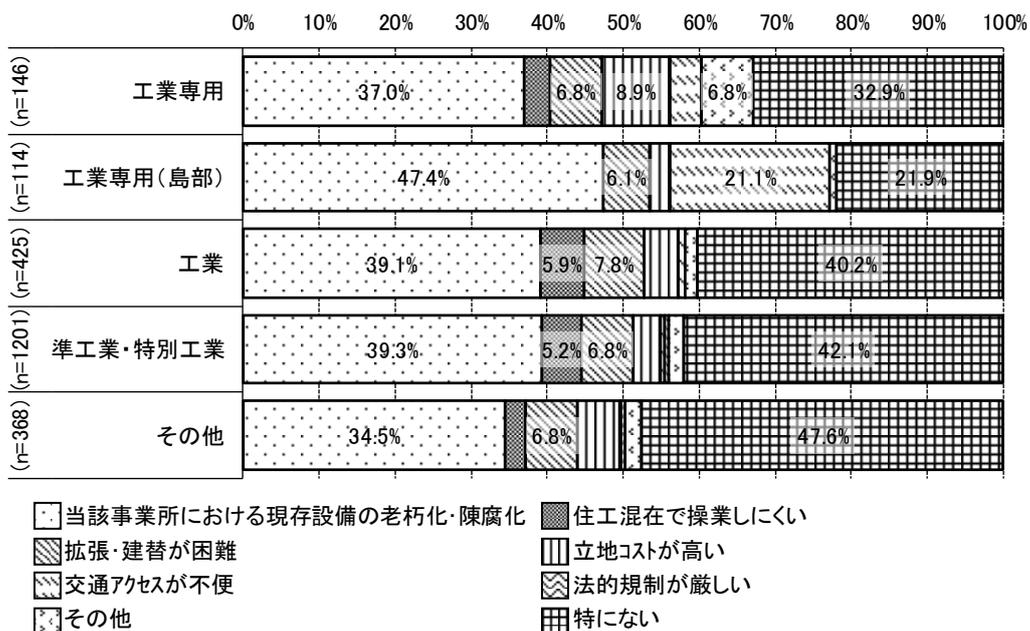
図 69. 事業所を操業する上での課題



事業所を操業する上での課題について地域区別にみると、「工業専用 (島部)」では、「当該事業所における現存設備の老朽化・陳腐化 (47.4%)」や「交通アクセスが不便 (21.1%)」と回答した事業所の割合が高く、逆に、課題は「特にない (21.9%)」の割合が低いことが、他の地域区分と比べて顕著な特徴である。

特に、「工業専用 (島部)」には、p.18 の図 23 の通り「⑥創業 50 年超・3 代目以降」のライフステージの事業所が多く立地しており、このグループを含む、創業 50 年超の事業所が 7 割強 (71.1%) を占めている。そのため、社歴の長さが現存設備の老朽化・陳腐化という回答の多さにつながるとともに、臨海部に位置することから、通勤等に関する交通アクセスの問題が「工業専用 (島部)」の回答には顕著にあらわれていると考えられる[図 70]。

図 70. 事業所を操業する上での課題 <地域区分別>



なお、外注先の減少をテーマとした電話ヒアリングのなかで、作業環境の問題、なかでも「住工混在」に関する点について以下の回答が得られた。

**【現場の声：大田区で作業する上での課題－住工混在】**

- 工業地帯であっても近時は高層マンションが多く建設され、今は当社工場の周りを囲んでいる状況。平時はシャッターを閉めて騒音等に気遣っているが、新設備の導入時等何かイベントがある時は事前説明会や臨時駐車場の設置コストもかかる。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 大田区は、住宅環境や高齢化が課題だ。また昔と異なり企業間の横の繋がりが希薄になっている。情報が伝わりにくくなっているように感じる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

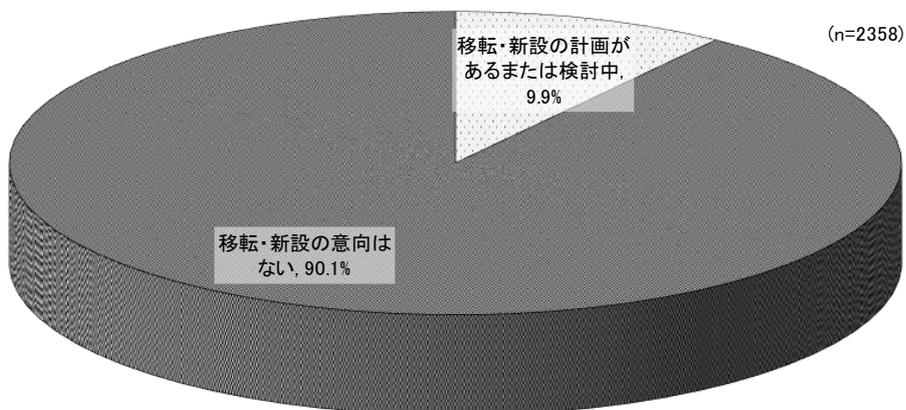
**【現場の声：大田区で作業する上での課題－その他】**

- 大田区には広い土地がなく、細切れにならざるを得ない。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 大田区は立地場所によっては人材が集まりにくい。一時的に派遣人員を必要とした時に人員確保に苦労した。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 大田区の課題はやはり地価が高いこと。200坪で3億円かかるところもある。良い機械が何台も買える。地方の経営者との交流で痛切に感じる。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

### 3-5-3 事業所の新設・移転ニーズ

事業所の移転・新設意向として、「移転・新設の意向はない（90.1%）」と回答した事業所が全体の約9割を占め、「移転・新設の計画があるまたは検討中（9.9%）」を大きく上回っている[図 71]。

図 71. 事業所の移転・新設意向

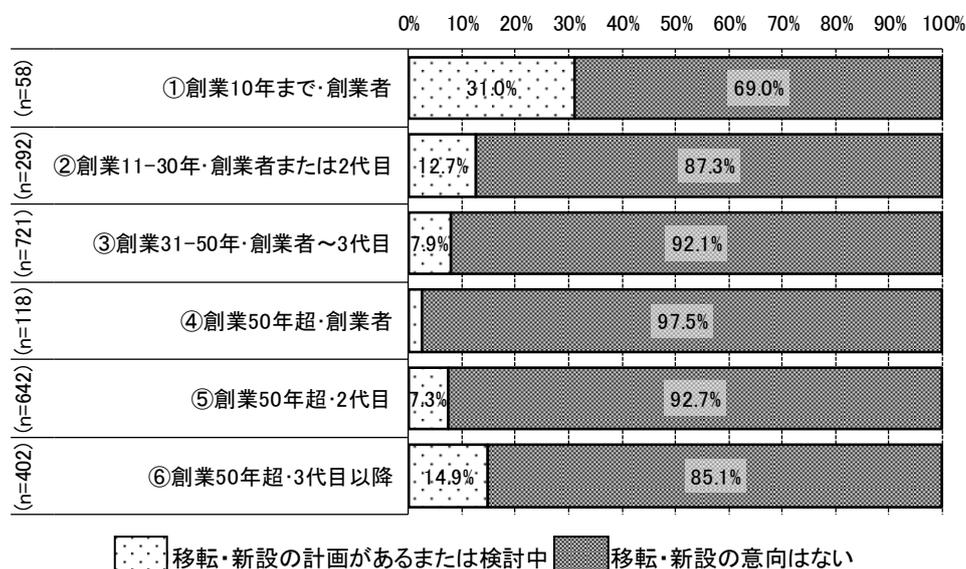


ただし、企業のライフステージ別にみると、「①創業10年まで・創業者」～「④創業50年超・創業者」では、創業後の社歴が長くなるほど、「移転・新設の計画があるまたは検討中」の割合が減少する傾向があるのに対し、「④創業50年超・創業者」～「⑥創業50年超・3代目以降」では、逆に、代替わりを経るにつれ、「移転・新設の計画があるまたは検討中」と回答した事業所の割合が増加している。

このような動きは、先述の事業動向別の傾向とも一致しており、過去3年間及び今後3年間の事業の推移・見通しに対し前向きな考えを有する事業所ほど、移転・新設ニーズが高い傾向があると考えることができる。こうしたことから、大田区ものづくり産業の維持・発展のためには、次の2つの支援が有効であると考えられる[図 72]。

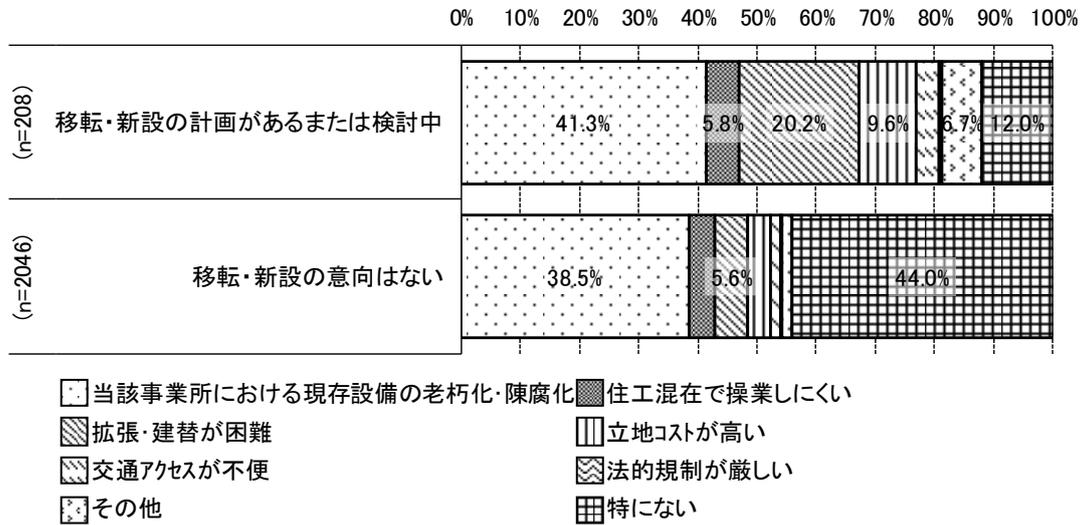
- 【1】移転・新設を考える「社歴が浅い企業」に対する区内残留（区内移転・新設）に向けた支援
- 【2】移転・新設を考える「社歴が長いものの代替わりが進んでいる企業」に対する区内残留（区内移転・新設）に向けた支援

図 72. 事業所の移転・新設意向 <事業所の移転・新設意向別>



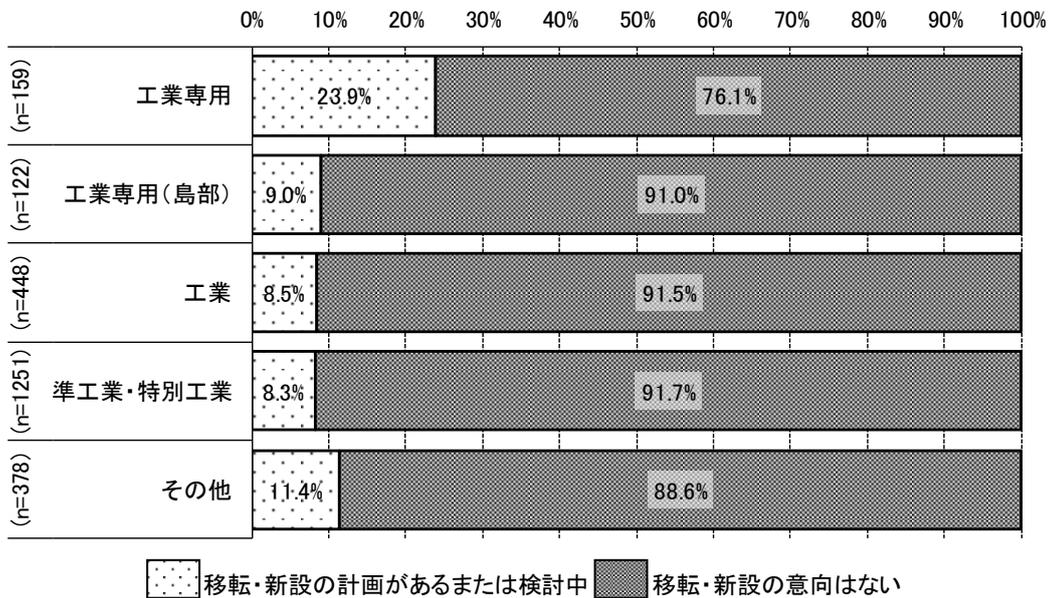
また、事業所の移転・新設意向と操業の課題に関するクロス集計の結果をみると、移転・新設の意向の有無に関わらず、「当該事業所における現存設備の老朽化・陳腐化」を課題とする事業所は多く、それぞれ4割程度を占めている。なお、移転・新設の意向を有する事業所では、「拡張・建替が困難（20.2%）」と回答した事業所の割合が高い点が特徴として挙げられる【図 73】。

図 73. 事業所の移転・新設意向 × 操業の課題



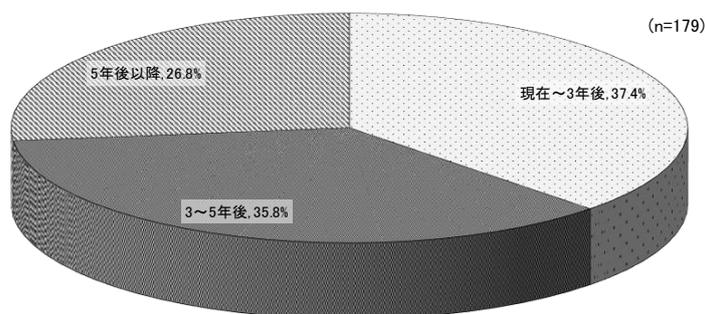
事業所の移転・新設の意向について地域区別にみると、他の地域に比べ「工業専用（23.9%）」地域ではその割合が高く、2割強を占めている【図 74】。

図 74. 事業所の移転・新設意向 <地域区分別>



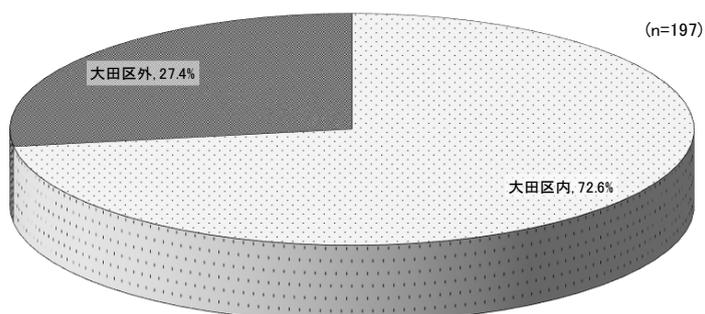
「移転・新設の計画があるまたは検討中」と回答した事業所に対し、移転・新設の想定時期を尋ねたところ、「現在～3年後（37.4%）」「3～5年後（35.8%）」「5年後以降（26.8%）」の順となっており、直近での移転・新設を検討している事業所が4割弱存在することがわかる[図 75]。

図 75. 移転・新設の想定時期



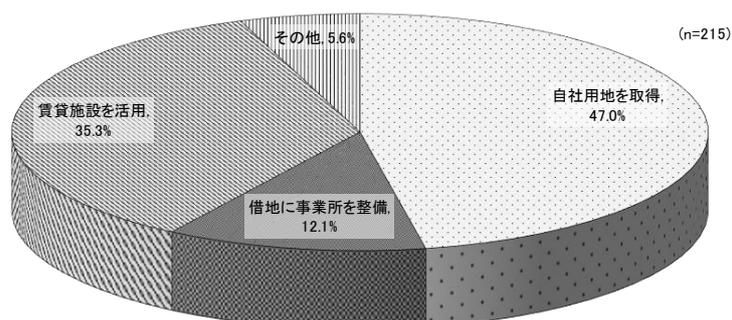
また、移転先の候補として、「大田区内（72.6%）」を挙げる事業所が7割強を占める一方、「大田区外（27.4%）」を候補とする事業所が3割弱みられる。区内残留に対するニーズの高さをうかがうことができる一方で、回答事業所の3割弱が区外に移転あるいは区外に事業所を新設する意向を有している実態が把握された[図 76]。

図 76. 移転先の候補



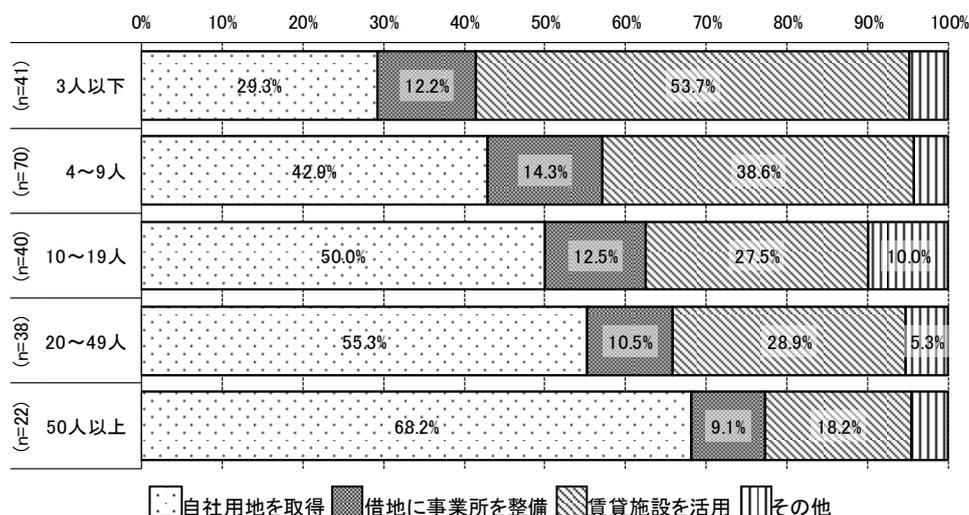
移転・新設する場合の事業所の設立形態として、「自社用地を取得（47.0%）」を挙げる事業所が最も多い。また、「賃貸施設を活用（35.3%）」と「借地に事業所を整備（12.1%）」を合計した賃借ニーズは47.4%となっており、自社所有ニーズ（自社用地を取得）と賃借ニーズが概ね半々となっている[図 77]。

図 77. 移転・新設事業所の設立形態



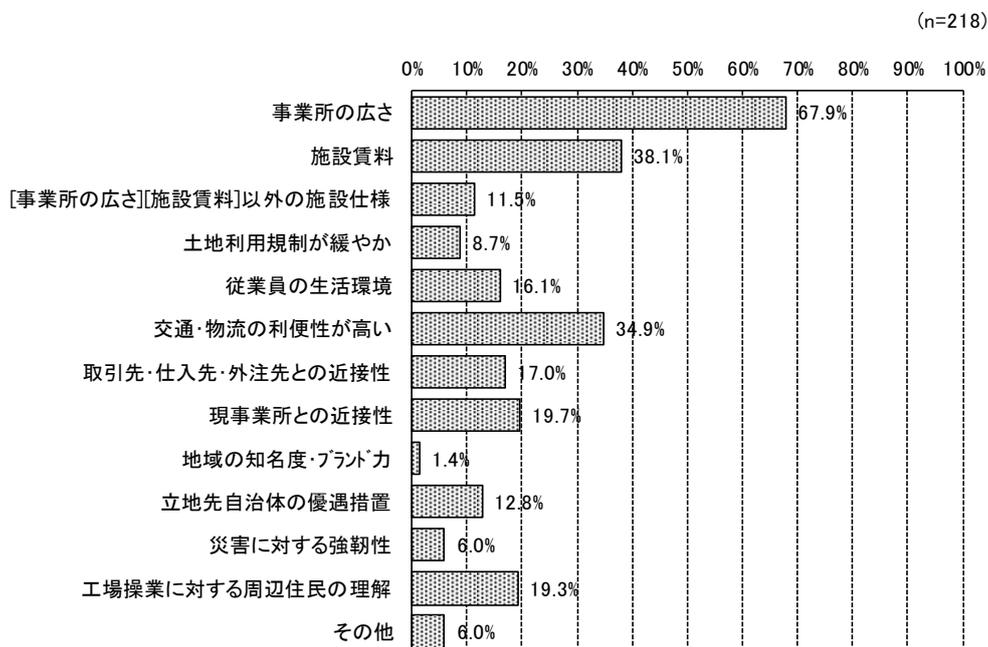
移転・新設先の事業所の設立形態について会社全体の従業員規模別にみると、規模が小さい事業所では「賃貸施設を活用」に対するニーズが高いことがわかる。一方、規模が大きい事業所では「自社用地を取得」に対するニーズが高く、会社規模によるニーズの違いが顕著に表れている[図 78]。

図 78. 移転・新設事業所の設立形態 <会社全体の従業員規模別>



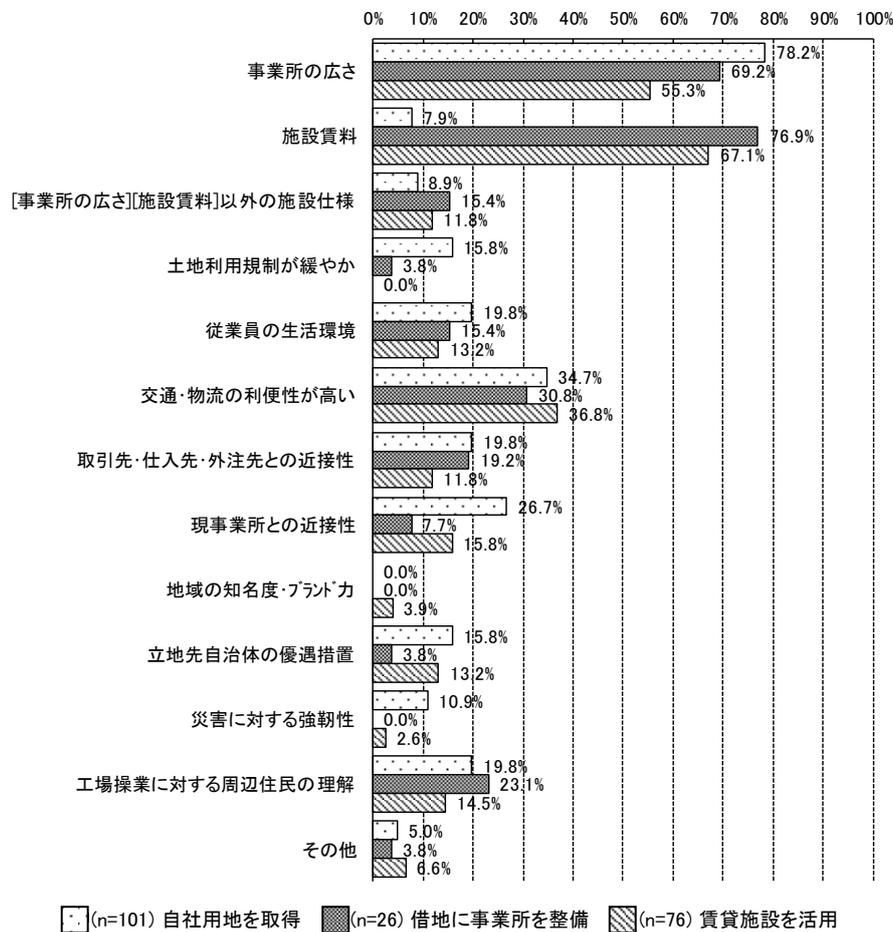
移転・新設先の選定時に重視する条件として、「事業所の広さ (67.9%)」が最も多く、以下、「施設賃料 (38.1%)」「交通・物流の利便性が高い (34.9%)」の順となっている[図 79]。

図 79. 移転・新設先の選定時に重視する条件



移転・新設先の選定時に重視する条件について、移転・新設事業所の設立形態別にみると、「借地に事業所を整備」または「賃貸施設を活用」を望む事業所では、「施設賃料」をはじめ「事業所の広さ」を重視しており、移転・新設先の選定にあたり、賃料と広さの両者のバランスが重要になると考えられる[図 80]。

図 80. 移転・新設先の選定時に重視する条件<設立形態別>



本調査のなかで実施した区内事業所に対する訪問ヒアリング調査においても、現事業所が手狭であるため移転・新設を検討しているという声が把握された。また、移転・新設に際して、各事業所が重視する点として、上記の「事業所の広さ」や「施設賃料」だけでなく、従業員の通勤の利便性、1拠点への機能集約可能性などの論点が把握された。

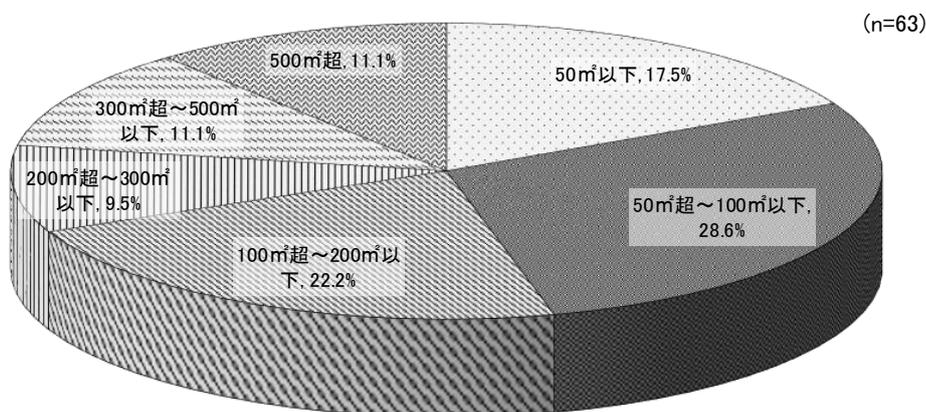
【現場の声：事業所の移転・新設意向】

- 現在の工場は手狭であり、新たに設備を導入することもできないため、もっと広い場所に移転したい。当社のような小規模企業の場合、検品作業等ではパートの戦力も必要不可欠であり、彼らの通勤の便を考えると、この近辺がベストである。[ゴム製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現事業所では試作開発を手がけているが、今後は、量産試作・準備に係る業務を強化したい。そのため、もう少し広い場所への移転を検討している。過去には、現事業所の近くでサテライト・スペースを活用することを検討したことがあったが、複数拠点に分かれた結果、メンバー間のコミュニケーションの量・質が落ちてしまったので、本社機能やラボ機能を同一拠点に移転したい。また、移転先の検討にあたっては交通アクセスも重視したい。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 数十年にわたって内陸エリアの住宅地域で操業しているため、近隣の準工業地域等に少し広い土地があれば移転したい。今後も区内に永続する企業として、賃貸ではなく所有形態を望んでいる。[業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現在の操業環境は手狭なので、本社、工場、倉庫等の移転・集約を検討中である。移転先は大田区内がよい。東南アジアの現地法人には定期的に訪問しているため、羽田空港へのアクセスは非常に魅力的である。[プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

### ■賃貸施設に対する利用ニーズ

事業所の移転・新設にあたり、賃貸施設の活用を考えている事業所に対して求める延床面積を尋ねたところ、「50㎡超～100㎡以下（28.6%）」の割合が最も高く、「100㎡超～200㎡以下（22.2%）」がこれに次ぐ。なお、両者を合計した「50㎡超～200㎡以下（50.8%）」は全体の約5割を占める[図81]。

図 81. 移転・新設事業所の希望延床面積

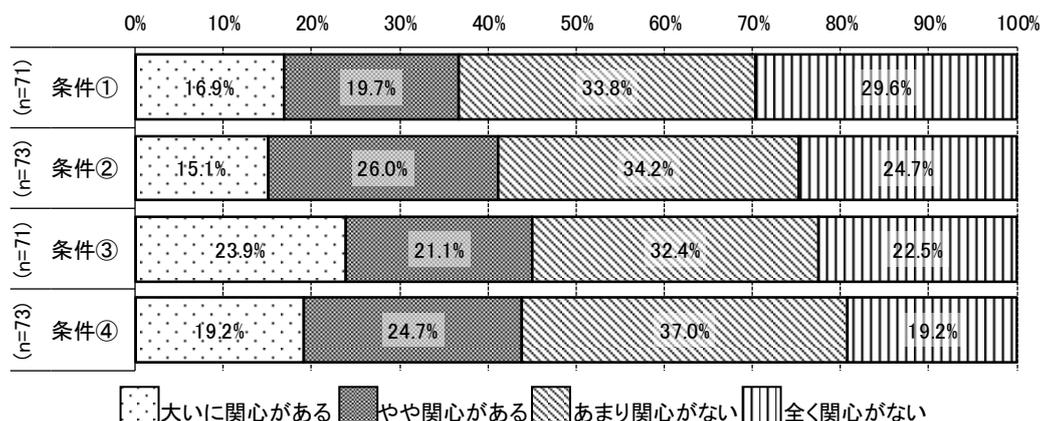


さらに、以下の4タイプの賃貸施設（工場アパート形式）への入居について関心度を尋ねた結果が以下の通りである。

- ① 区臨海部、工業専用地域、鉄道駅からバス利用、床荷重 2.5t/㎡、築年数 10 年程度、賃料 3,500 円/月・㎡
- ② 区臨海部、工業専用地域、鉄道駅からバス利用、床荷重 1～1.5t/㎡、築年数 10 年程度、賃料 2,800 円/月・㎡
- ③ 区臨海部、工業地域、鉄道駅から徒歩圏内、床荷重 1.5t/㎡、新築、賃料 4,000 円/月・㎡
- ④ 区臨海部、工業専用地域、物流施設の一区画を賃貸、鉄道駅から徒歩圏内、床荷重 1.5t/㎡、新築、賃料 3,000 円/月・㎡

「大いに関心がある」の割合に着目すると、「条件③（23.9%）」の賃貸施設の回答割合が2割強を占め最も高く、以下、「条件④（19.2%）」「条件①（16.9%）」の順となっている[図82]。

図 82. 賃貸施設(工場アパート形式)への関心度

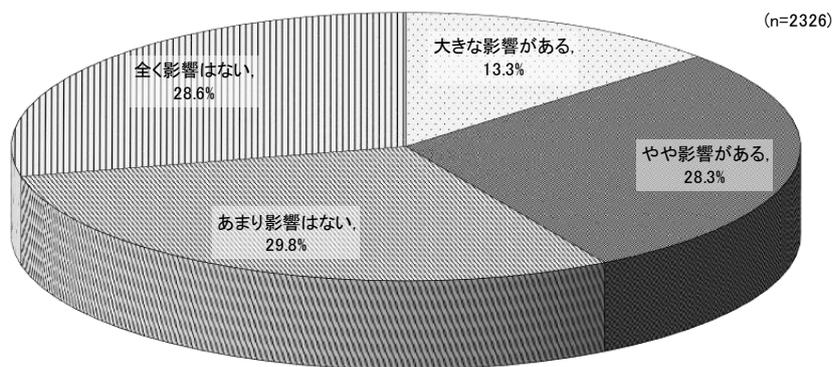


### 3-6 人材確保・活用

#### 3-6-1 人材不足問題への対応

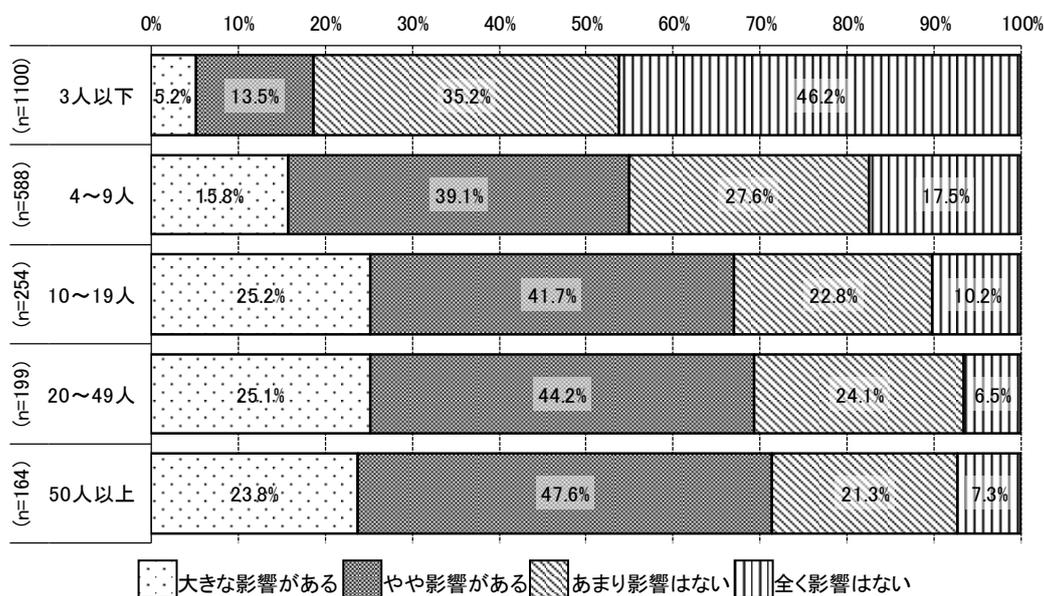
人材不足が事業展開に及ぼす影響について尋ねたところ、「あまり影響はない（29.8%）」と回答した事業所の割合が最も高い。一方、「大きな影響がある」と「やや影響がある」を合計した「影響がある（41.6%）」に該当する事業所が4割強を占める〔図 83〕。

図 83. 人材不足が事業展開に及ぼす影響度



上記の人材不足による事業展開への影響について、会社全体の従業員規模別にみると、規模が大きい事業所ほどその影響も大きくなる傾向がみられる〔図 84〕。

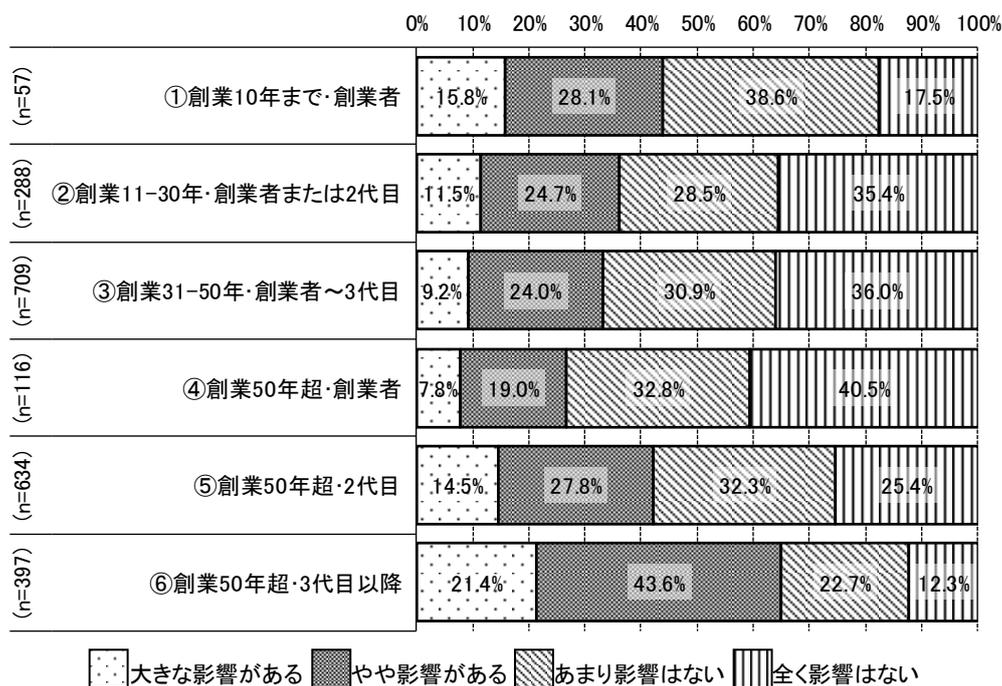
図 84. 人材不足が事業展開に及ぼす影響度 <会社全体の従業員規模別>



また、企業のライフステージ別にみると、「①創業 10 年まで・創業者」～「④創業 50 年超・創業者」までは、創業後の社歴が長くなるほど、人材不足による影響について「大きな影響がある」あるいは「やや影響がある」の回答割合は低くなる傾向がある。一方、「④創業 50 年超・創業者」～「⑥創業 50 年超・3 代目以降」では、経営者の代替わりが進んでいる事業者ほど、人材不足の影響を大きく捉えている。

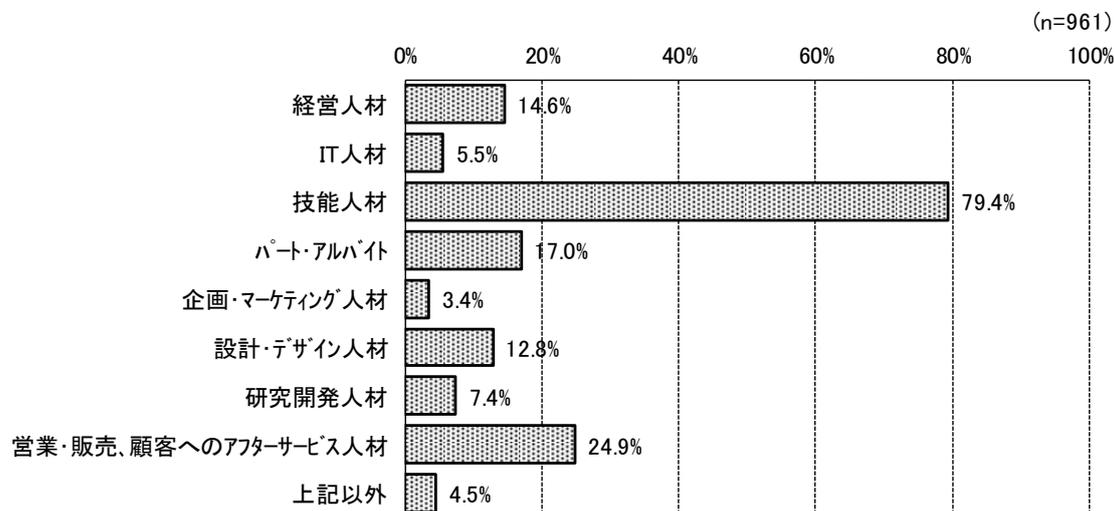
「①創業 10 年まで・創業者」のライフステージには、事業の急成長を目指すベンチャー企業・スタートアップ企業が一定数含まれている。また、「⑥創業 50 年超・3 代目以降」のライフステージには、経営者が変わり新たな事業に着手する事例もみられる。特に、こうした企業において、「人材不足」という課題が、今後の事業活動の拡大・発展の阻害要因とならないようサポートを行うことが有効であると考えられる[図 85]。

図 85. 人材不足が事業展開に及ぼす影響度 <企業のライフステージ別>



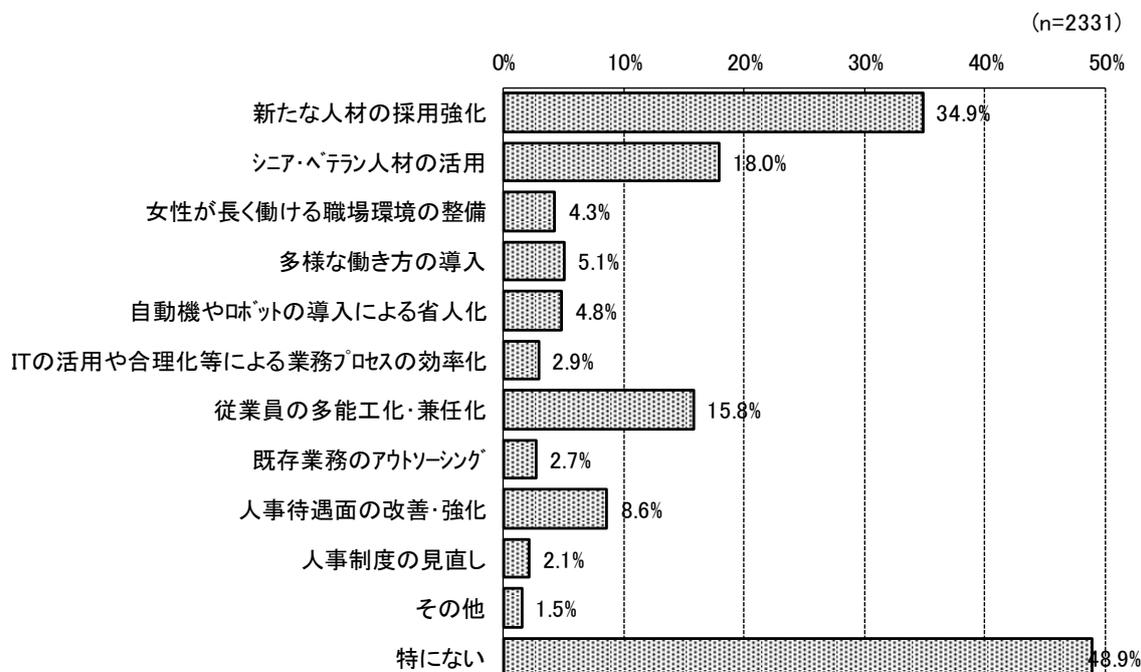
人材不足により事業展開への影響があると回答した事業所について、確保に課題がある人材像を尋ねたところ、「技能人材 (79.4%)」を挙げる事業所の割合が最も高く約 8 割を占める。次いで、「営業・販売、顧客へのアフターサービス人材 (24.9%)」、「パート・アルバイト (17.0%)」が挙げられている[図 86]。

図 86. 確保に課題がある人材



事業所における今後の人材確保対策として取り組みたいことを尋ねたところ、「特にない (48.9%)」の割合が最も高く、次いで「新たな人材の採用強化(34.9%)」「シニア・ベテラン人材の活用(18.0%)」の割合が高くなっている[図 87]。

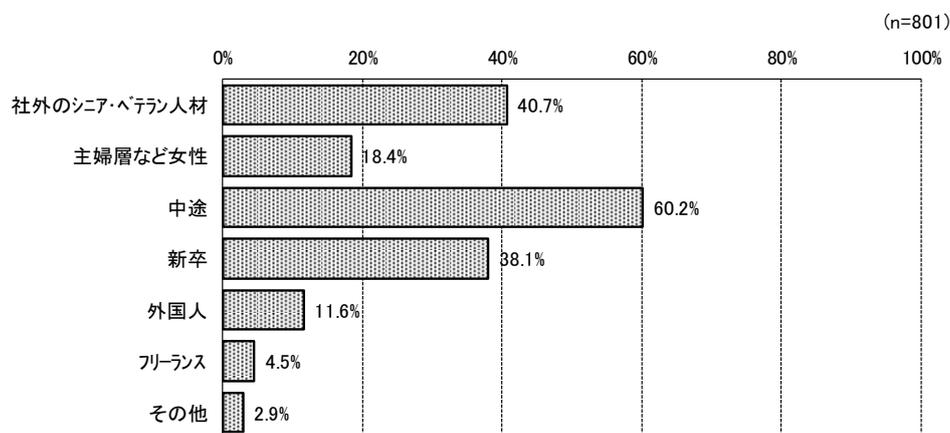
図 87. 人材確保対策として今後取り組みたいこと



前頁の今後取り組みたいこととして、「新たな人材の採用強化」を挙げた事業所について、どのような人材の採用を強化したいか尋ねたところ、「中途（60.2%）」の割合が最も高く、次いで、「社外のシニア・ベテラン人材（40.7%）」「新卒（38.1%）」が挙げられている。

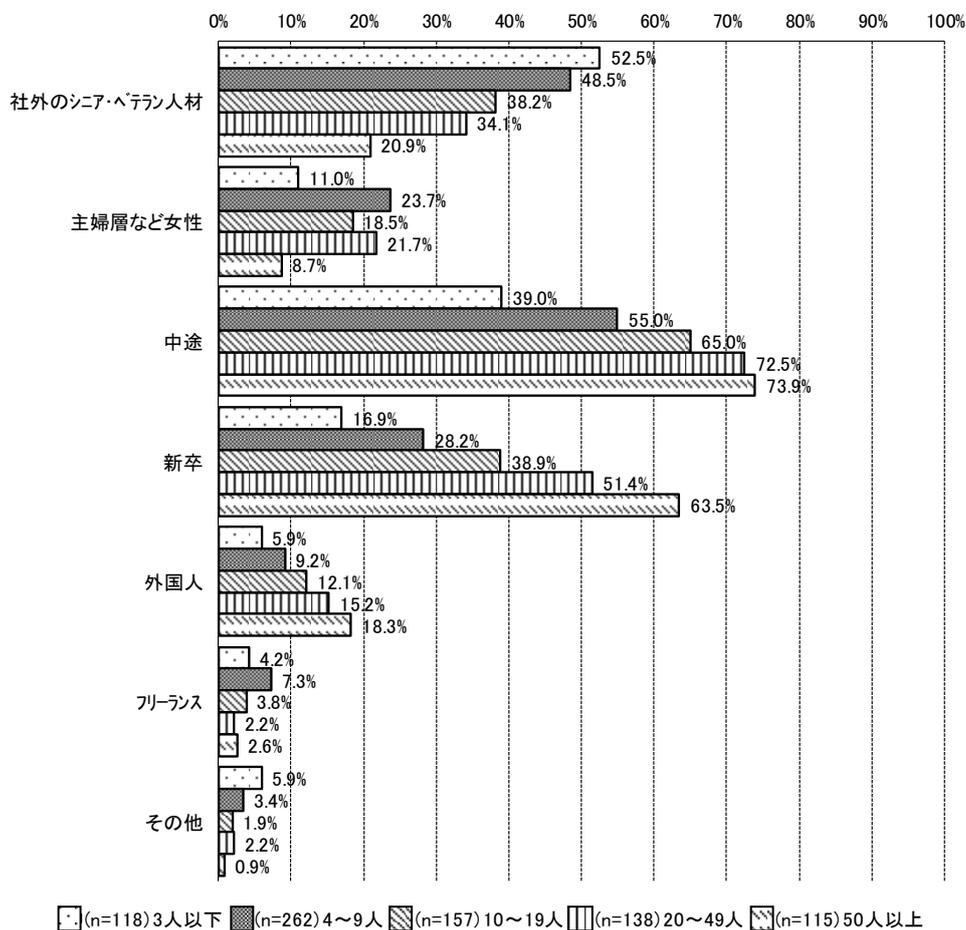
なお、回答事業所の割合は1割強と限定的であるが、採用を強化したい人材として「外国人（11.6%）」を挙げる事業所も存在し、各種ヒアリング結果のなかで後述するように、海外事業に向けた布石として、海外人材の採用・育成に向けた検討を進める動きもある[図 88]。

図 88. 採用を強化したい人材



また、採用を強化したい人材について会社全体の従業員規模別にみると、規模が小さい事業所では「社外のシニア・ベテラン人材」の採用ニーズが高い。一方、規模が大きい事業所では「中途」や「新卒」の採用ニーズが高い傾向がみられる[図 89]。

図 89. 採用を強化したい人材 <会社全体の従業員規模別>



なお、従業者数が増加基調であり、今後も人材確保に積極的な意向を示す事業所に対し、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

特に、「海外人材の採用」、「多様な働き方の導入」に関する取り組みとして、次のような回答が得られている。

#### 《海外人材の採用》

- ✓ インターネットやハローワークを通じ、従業員を確保しようと試みたが、思ったように集まらず、海外人材を確保するに至った事業所が多い。
- ✓ 海外人材の受入における課題に言語の壁を挙げる事業所が多く、その対策として、①はじめから日本語を話せる人材を確保する、②日本語が話せなくても問題のない業務を割り当てる等の工夫がなされている。

#### 《多様な働き方の導入》

- ✓ ハンディキャップのある人や時間的制約のある人を受け入れ、労働力を確保するために時短勤務や在宅勤務を導入している事業所が大半。また、新しい人材の確保のみならず既存の従業員に長く働いてもらうための工夫として取り組んでいる事業所も見受けられる。

#### 【現場の声：人材確保における取り組み】

- 有料の人材募集サイトの利用のほか、地元密着が重要と考え、近隣の学校にPRしている。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 高齢化に伴い人材確保の必要性に迫られている。ハローワークに何度もチャレンジしているがなかなか採用には至らない。工業高校の新卒も欲しいが当社は研修制度がないので困難。現在は中途採用のみ。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 新卒採用では民間リクルート会社から応募した学生に職場を見学してもらっている。中途採用は派遣社員として一定期間経験を積んだ後、正社員として採用するケースが多い。[その他の製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- ハローワークを利用。また店舗に募集案内を貼り紙すると地元の人が採用でき安定・信頼面でメリットがある。民間リクルート会社はコストパフォーマンスが悪い。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 2019年10月に追加で3人中途採用した。うち2人は男性の障がい者。12月までトライアル雇用を実施し、その後正社員とする予定。基本的には箱詰めや清掃等担当してもらう。他の1人は彼らの指導員として契約社員を採用。[情報通信機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：海外人材を採用する事業所—当該事業所での採用】

- 韓国・インドネシア・マレーシア等の海外人材を正社員として雇っている。当該国に直接輸出しているため、技術製作分野に加え通訳翻訳の仕事も任せている。採用時から日本語と母国語ともに話せる人を採用しているため言葉の問題はない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- フィリピンの女性1人に10年以上パート勤務で従事してもらっている。流れ作業のため、テンポが遅れると困る。そのため高齢者よりも若い海外人材の方が将来性がある。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- まだ採用実績はないが、日本人の応募者がいないため間口を広げようと考えている。製造部門で採用したいが課題は言葉と社内の受入態勢。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 3年前から中国人男性5人を採用している。この11月に3年経ち4人帰国するので新たに中国より4人受け入れる。他の1人は支援学校で見つけた在日中国人で技術製造に加え通訳も担当してもらっている。5人とも契約社員。[情報通信機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：海外人材を採用する事業所—本社等他事業所での採用】

- 11月に静岡工場にてベトナム人実習生2人採用し、技術分野に従事してもらう。ベトナムから一部仕入れていることもあり、ベトナムとのつながりを強めたい。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○ベトナムより男性2人（製造機械部門）、女性1人（組立部門）。男性1人は正社員、他の2人はパート勤務。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：海外人材を採用する上での課題－言葉の問題】

○流れ作業ではなく個々の組立てがメインのため、言葉の壁は大きい。現場は日本人の転職（中途採用）を希望している。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○日本語が読めなくてもコミュニケーションが取れば支障はない。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：海外人材を採用する上での課題－その他】

○人材紹介会社からの情報により採用を検討するが、ベトナムの大学卒等レベルの高い海外人材が多く当社のニーズと必ずしもマッチしない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○海外人材の採用の課題は住居の手当て。また、訓練生の場合、在日期間が3年と短く、もっと長期で雇用したい。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：多様な働き方を導入する事業所－時短勤務、フレックスタイムの導入】

○短時間勤務（フレックスタイム）は以前より実施しており、在宅勤務は試験的に導入中。来年は社内規則を制定する予定。[化学工業を営む事業所へのヒアリング結果]

○看板の施工がメインなので社員の7割はオフィスの外での勤務。昨今タブレットやスマホ等便利になってきたのでフレックスや短時間勤務等考慮していきたい。まだ未実施で社内規則等も制定していないが、2、3年以内には開始したい。[その他の製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○通勤混雑を避けてもらうのが一番だ。30年ほど前からシフト制の時短勤務を実行している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

○当社の勤務時間帯や休日に合わせられる女性が少ないため、時短勤務を4年前より導入。その結果、優秀な人材が採用できた。現在は女性3人、男性1人が正社員として時短勤務。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：多様な働き方を導入する事業所－在宅勤務】

○夫婦共働きで転勤せずに同居を希望する人の増加に伴い実施。産休・障がい者・病院通いの人等、通勤時間の短縮のメリットは大きい。[化学工業を営む事業所へのヒアリング結果]

○在宅勤務を実施している。また、副業として自宅でプログラム作成を依頼している。[業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：多様な働き方を導入する事業所－その他の取り組み】

○年次で従業員定期調査アンケートを実施しており働きやすさ等について調査している。その中に「知り合いの方にこの会社で働くことを勧めるか？」という項目があり、管理職の人事査定においては、その評価結果を考慮している。[化学工業を営む事業所へのヒアリング結果]

また、訪問ヒアリング調査では、IT/IoT化などの技術革新への対応や海外展開に向け、人材教育や人材確保に対し、より踏み込んだ示唆が得られた。

【現場の声：リカレント教育<sup>(注釈)</sup>について】

○ものづくりのIT/IoT化が進んでいるが、町工場では対応が進んでいないことが多い。従業員だけでなく経営者がこうした最近の潮流を理解したうえで、新たな視点で物事を考えたり、新たなプロダクトを生み出す発想力を養うためには、地元の教育機関などとの連携のもとリカレント教育の場を提供する必要があるのではないか。また、大田区では空港との近接性を活かし、グローバルな連携、グローバルなものづくり教育を展開できる可能性がある。[教育機関へのヒアリング結果]

(注釈) リカレント教育：職業上必要な知識・技術を修得するため、フルタイムの就学とフルタイムの就職を繰り返すこと。あるいは働きながら学びなおすこと。

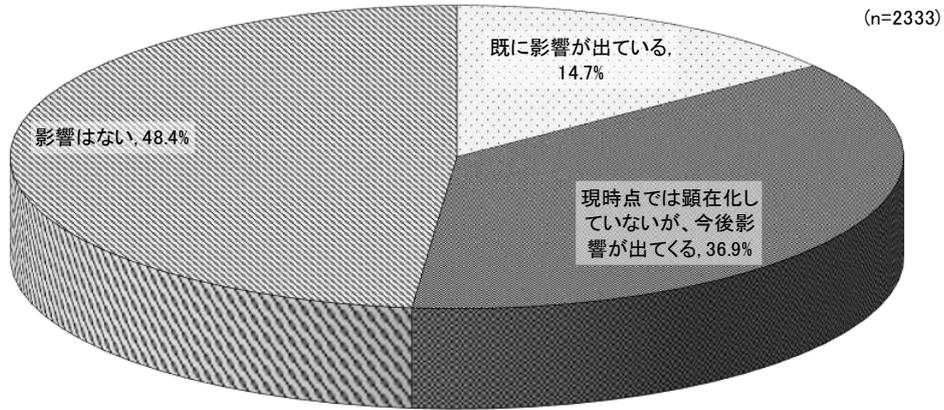
【現場の声：海外人材の採用】

○外国人採用に関しては、過去にインターンシップ制度を活用して採用したこともあったが、期間限定という点がネックとなり長期採用には至らなかった。しかし、海外展開を目指している当社としては、今後、その布石として海外人材を採用し、海外拠点で活躍できる人材に育てていきたい。海外への営業訪問の際、現地出身の人材を連れていくことは効果がある。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

### 3-6-2 技術・技能の継承

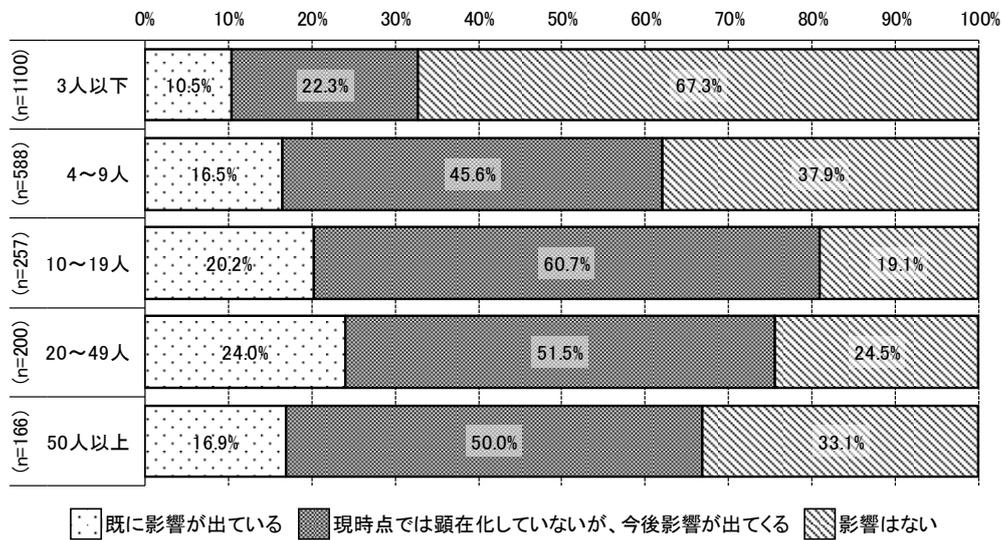
従業員の退職や高齢化に伴う技術・技能の継承について、「影響はない（48.4%）」と回答した事業所が5割弱を占める。次いで、「現時点では顕在化していないが、今後影響が出てくる（36.9%）」、「既に影響が出ている（14.7%）」となっている[図 90]。

図 90. 技術・技能の継承に係る影響・問題の有無



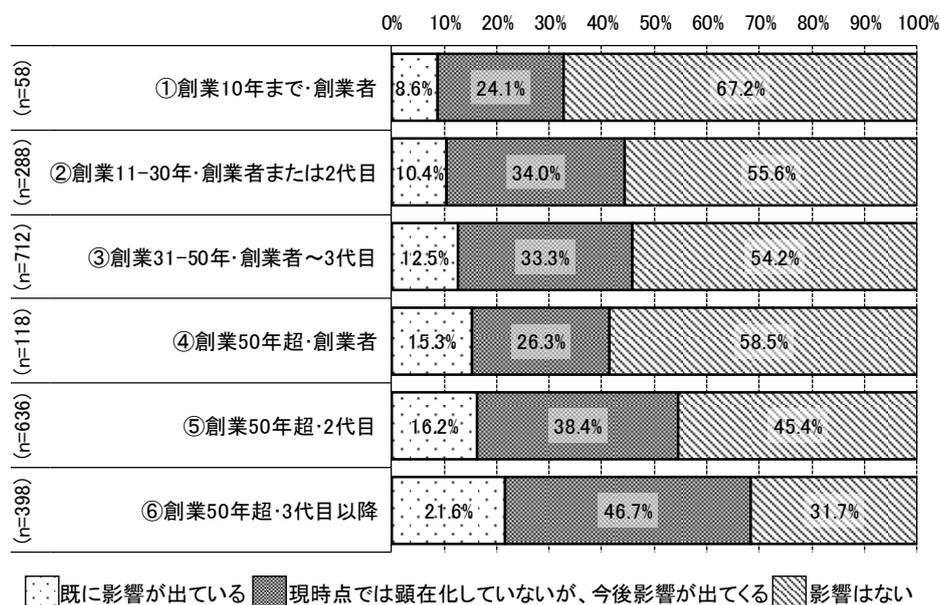
上記の点について会社全体の従業員規模別にみると、従業員数「3人以下」の事業所では7割弱の事業所が「影響はない（67.3%）」と回答している。一方、従業員数「10～19人」や「20～49人」では、2割を超える事業所が「既に影響が出ている」と回答している[図 91]。

図 91. 技術・技能の継承に係る影響・問題の有無 <会社全体の従業員規模別>



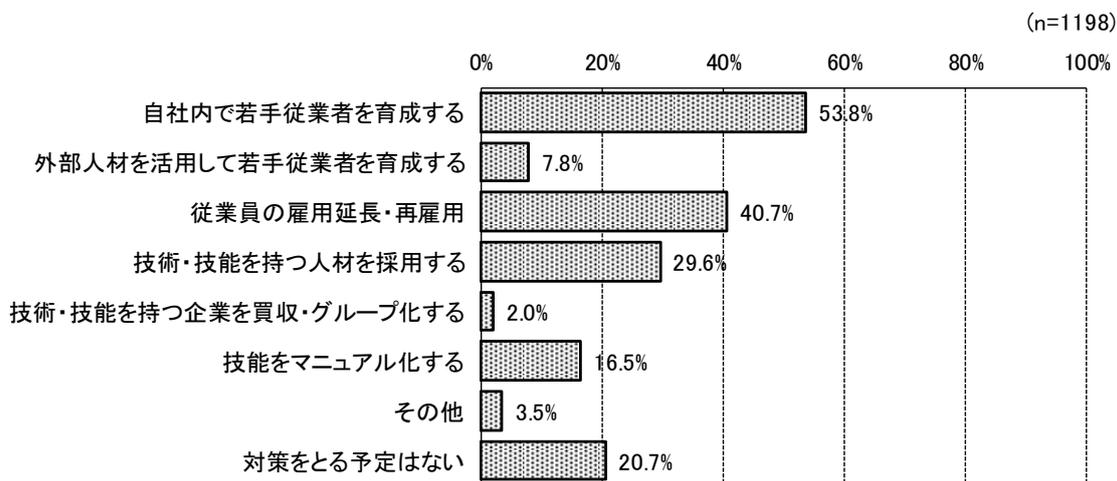
また、技術・技能の継承に係る影響・問題の有無について企業のライフステージ別にみると、創業後の社歴が長くなるほど、また、経営が代替わりし組織的な成熟を経るほど、技術・技能の継承に対し「既に影響が出ている」と回答した事業所の割合は高くなる[図 92]。

図 92. 技術・技能の継承に係る影響・問題の有無 <企業のライフステージ別>



技術・技能の継承に係る影響・問題への対応策として、「自社内で若手従業員を育成する (53.8%)」の割合が最も高く5割強となっている。次いで、「従業員の雇用延長・再雇用 (40.7%)」、「技術・技能を持つ人材を採用する (29.6%)」となっている[図 93]。

図 93. 技術・技能の継承に係る影響・問題への対応策

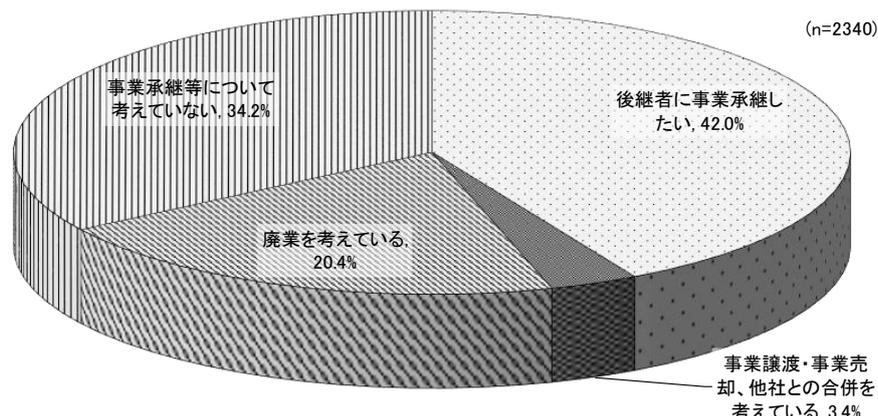


### 3-7 事業承継

企業としての事業承継の意向についてみると、「後継者に事業承継したい（42.0%）」の割合が最も高く4割強を占めている。

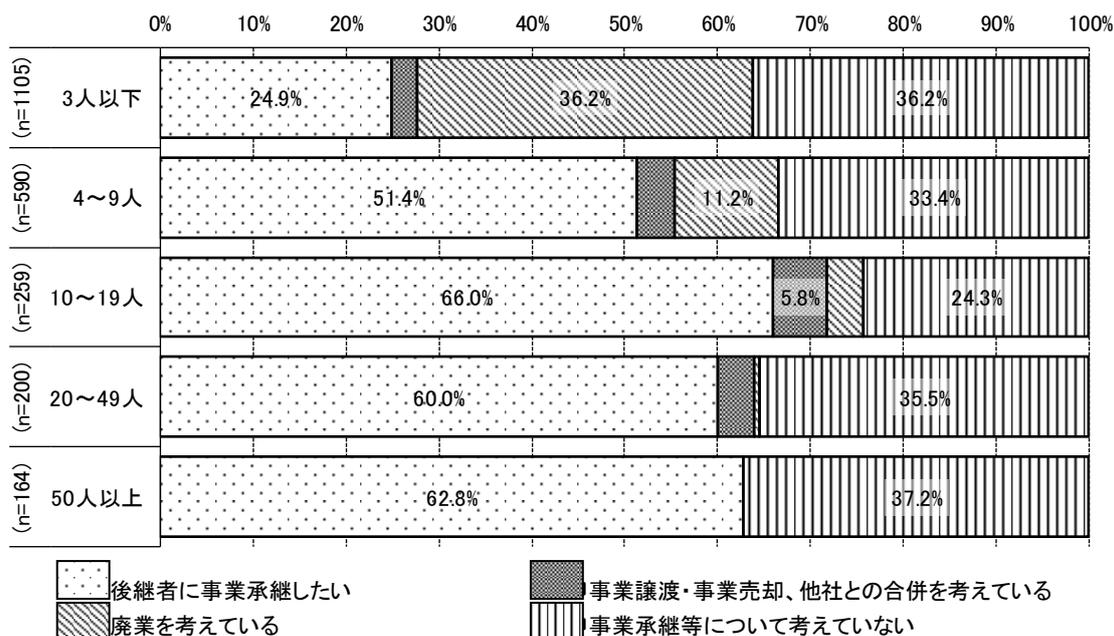
一方、「事業承継等について考えていない（34.2%）」と回答した事業所が3割強、また「廃業を考えている（20.4%）」と回答した事業所の割合が約2割を占めている。このことから、円滑な承継に向けた計画的かつ早急な支援に加え、廃業を予定している企業の用地・設備・従業員などの他社あるいは工業地域としての承継の検討支援を一層強化していく必要があると考えられる[図 94]。

図 94. 事業承継の意向



事業承継の意向について会社全体の従業員規模別にみると、企業として「廃業を考えている」事業所の割合は「3人以下（36.2%）」で突出して高く、全体の4割弱を占めている[図 95]。

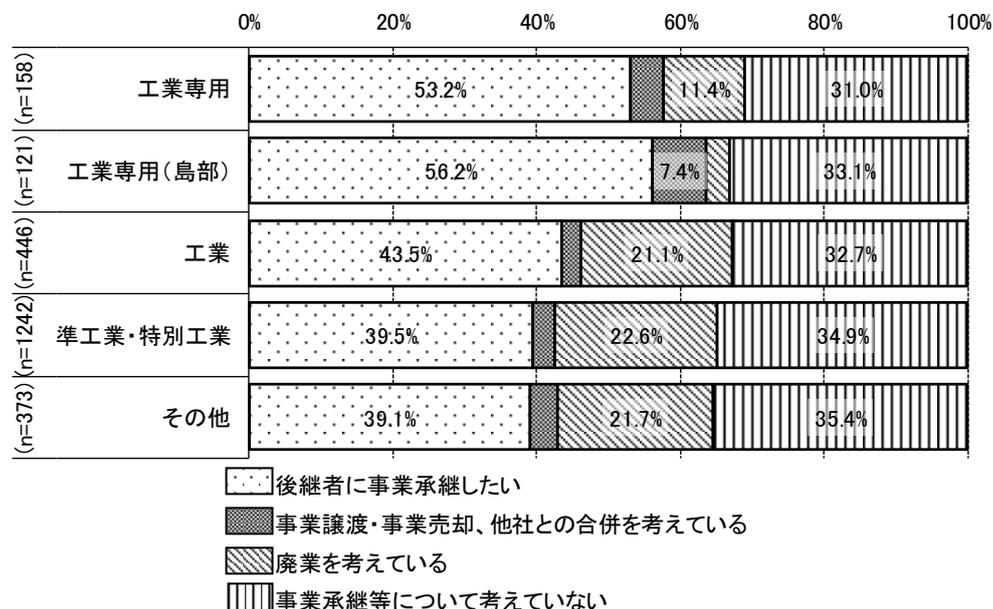
図 95. 事業承継の意向 <会社全体の従業員規模別>



また、事業承継の意向について地域区別にみると、「後継者に事業承継したい」との回答は「工業専用（島部）（56.2%）」の事業所で最も高く、「工業専用（53.2%）」がこれに次ぐ[図 96]。

一方、「工業（21.1%）」「準工業・特別工業（22.6%）」「その他（21.7%）」地域では、「廃業を考えている」との回答が2割強を占めている。

図 96. 事業承継の意向 <地域区分別>



事業承継の意向について企業のライフステージ別にみると、ステージの進展とともに「後継者に事業承継したい」と回答する割合は高くなる傾向がある[図 97]。

一方、「④創業50年超・創業者」では、他に比べ「廃業を考えている」の割合が高い。さらに、次頁に示すように、「④創業50年超・創業者」では9割強の事業所が経営者の在任期間が「30年以上」となっている。そのため、市場性ではなく、経営者の健康状態が事業の継続を左右することを避けるためにも、早期に、かつ計画的に経営のバトンタッチを促していくことが重要である[図 98]。

図 97. 事業承継の意向 <企業のライフステージ別>

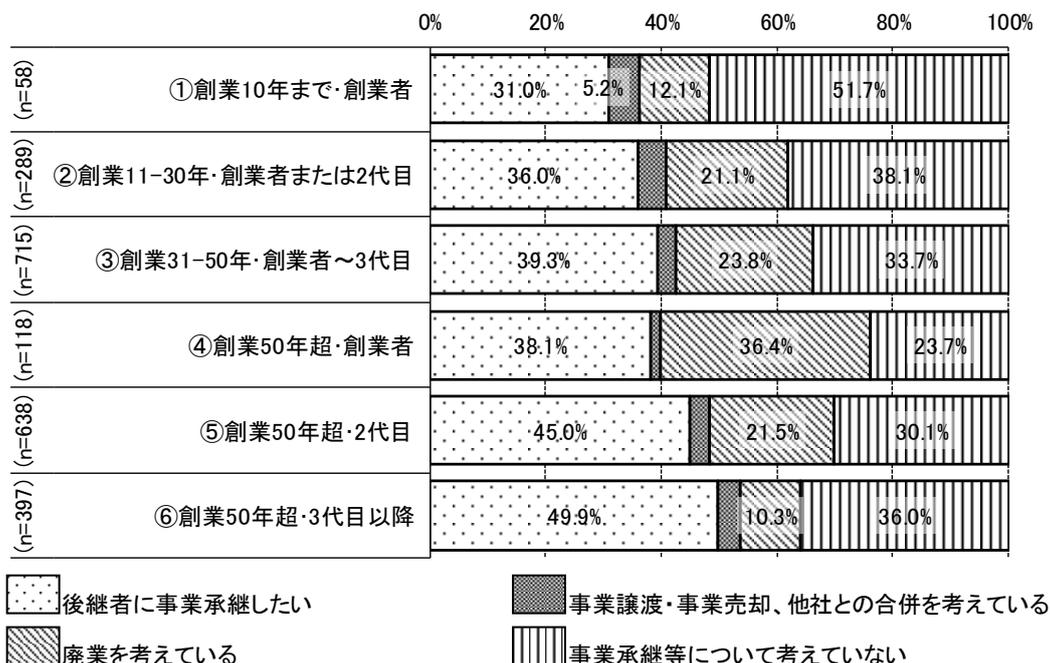
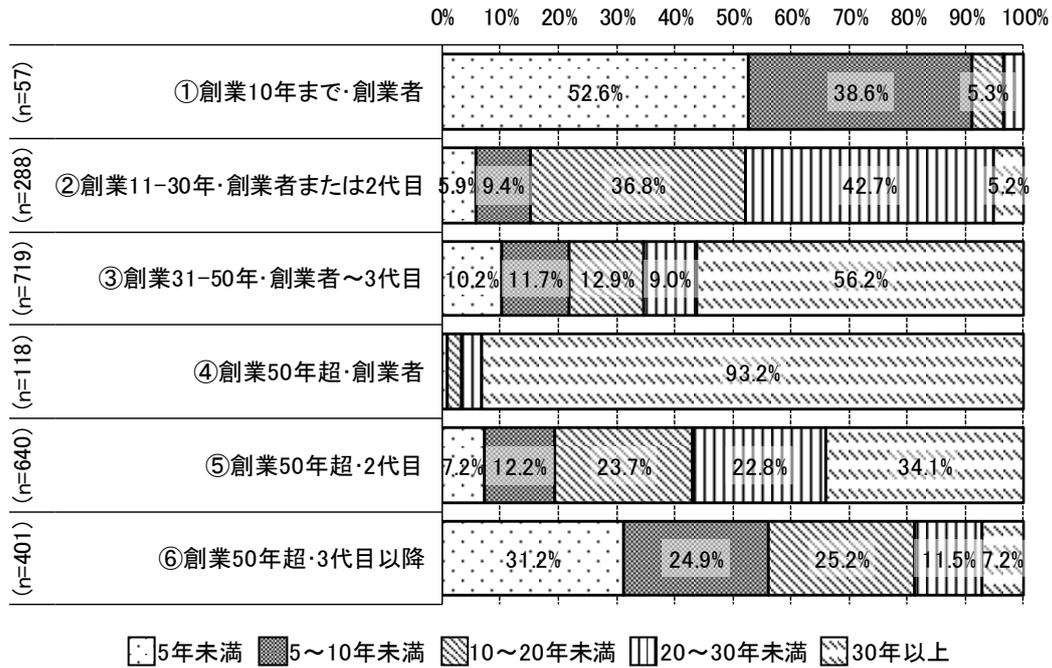
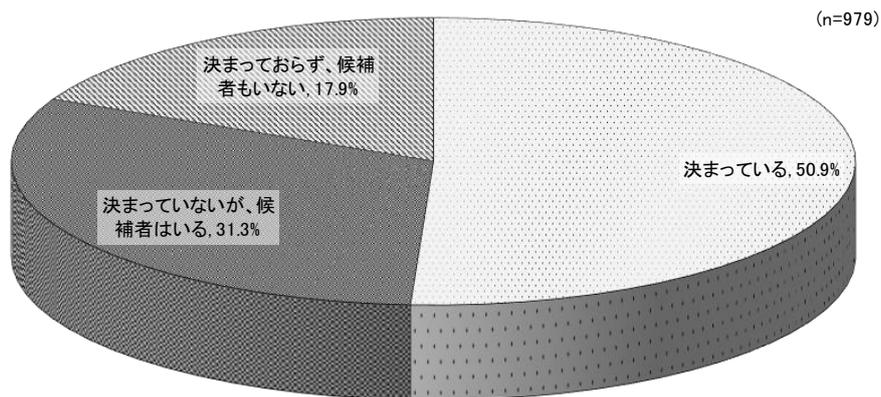


図 98. 企業のライフステージ×経営者の在任期間



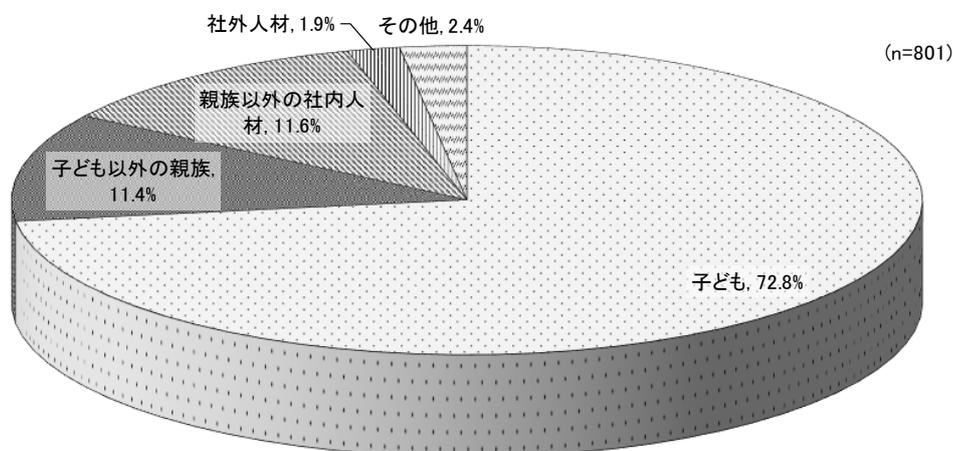
また、「後継者に事業承継したい」と回答した企業について、具体的な事業の後継者の有無をみると、「決まっている（50.9%）」の割合が約5割を占めている。一方、「決まっていないが、候補者はいる（31.3%）」「決まっておらず、候補者もない（17.9%）」と回答した企業も多く、今後、計画的な経営の引き継ぎを後押しする機能が求められる[図 99]。

図 99. 事業の後継者の有無



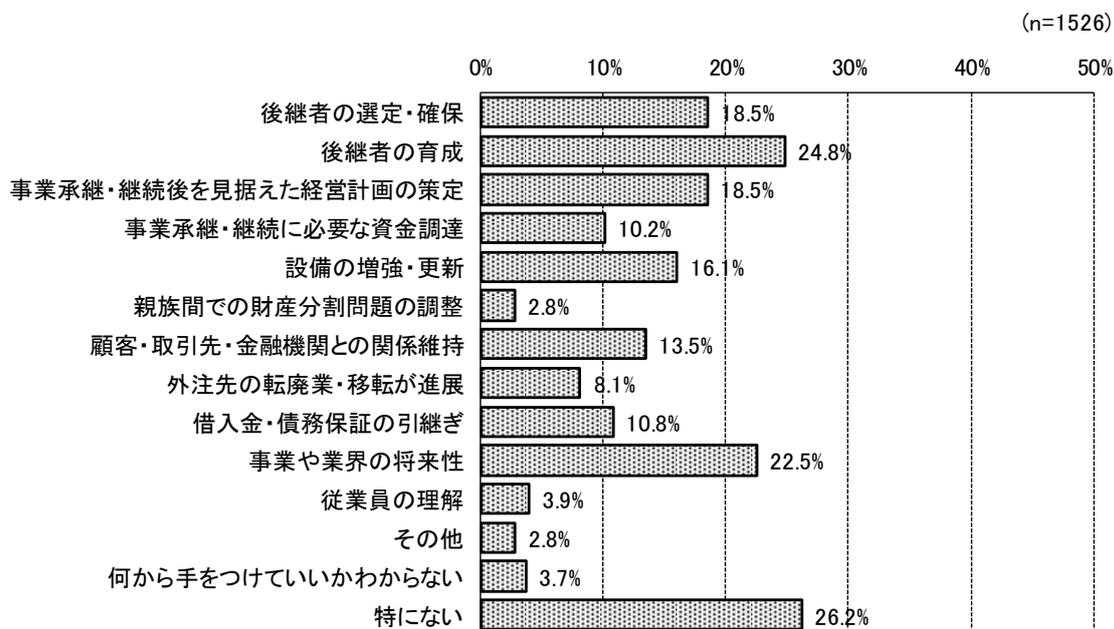
さらに、後継者が「決まっている」と回答した企業について、後継者との関係性を尋ねたところ、現経営者の「子ども（72.8%）」を挙げる事業所が多く7割強を占める。一方、「親族以外の社内人材（11.6%）」「子ども以外の親族（11.4%）」がそれぞれ1割強を占めている[図 100]。

図 100. 後継者(候補者)との関係



事業承継または事業継続にあたり、企業として課題・障害を感じている点について尋ねたところ、「特にない（26.2%）」と回答した事業所が最も多い。一方、「後継者の育成（24.8%）」や「事業や業界の将来性（22.5%）」を挙げる事業所がそれぞれ2割強を占めている[図 101]。

図 101. 事業承継・継続における課題・障害



なお、区内事業所に対する訪問ヒアリング調査では、事業承継に向けた諸手続きに対するサポートに加え、事業承継後の若手経営者に対するサポートの必要性に関する示唆が得られた。

**【現場の声：事業承継に係る諸手続きに関する情報提供の充実】**

- 事業承継や会社設立の手続きに関しては、大田区や大田区産業振興協会に相談できることを知らず、ほとんど全ての手続きを試行錯誤しながら現社長自身が行った。事業承継を考えている後継者候補は手続き方法や支援策について調べる余裕がないことが多いので、各種手続きの大まかな流れなどについて行政・支援機関からもっとわかりやすい情報提供があるとよい。 [ゴム製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 近年は、区の事業承継セミナー等にも参加しているが、もっと気軽に相談ができて、全体の流れからピンポイントな相談までが幅広くできるようになると、非常に便利であると思う。 中期経営計画等も自分だけで策定することはできないため、中小企業診断士に協力してもらう必要がある。 [輸送用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

**【現場の声：若手の経営者・予備群向けのサポート】**

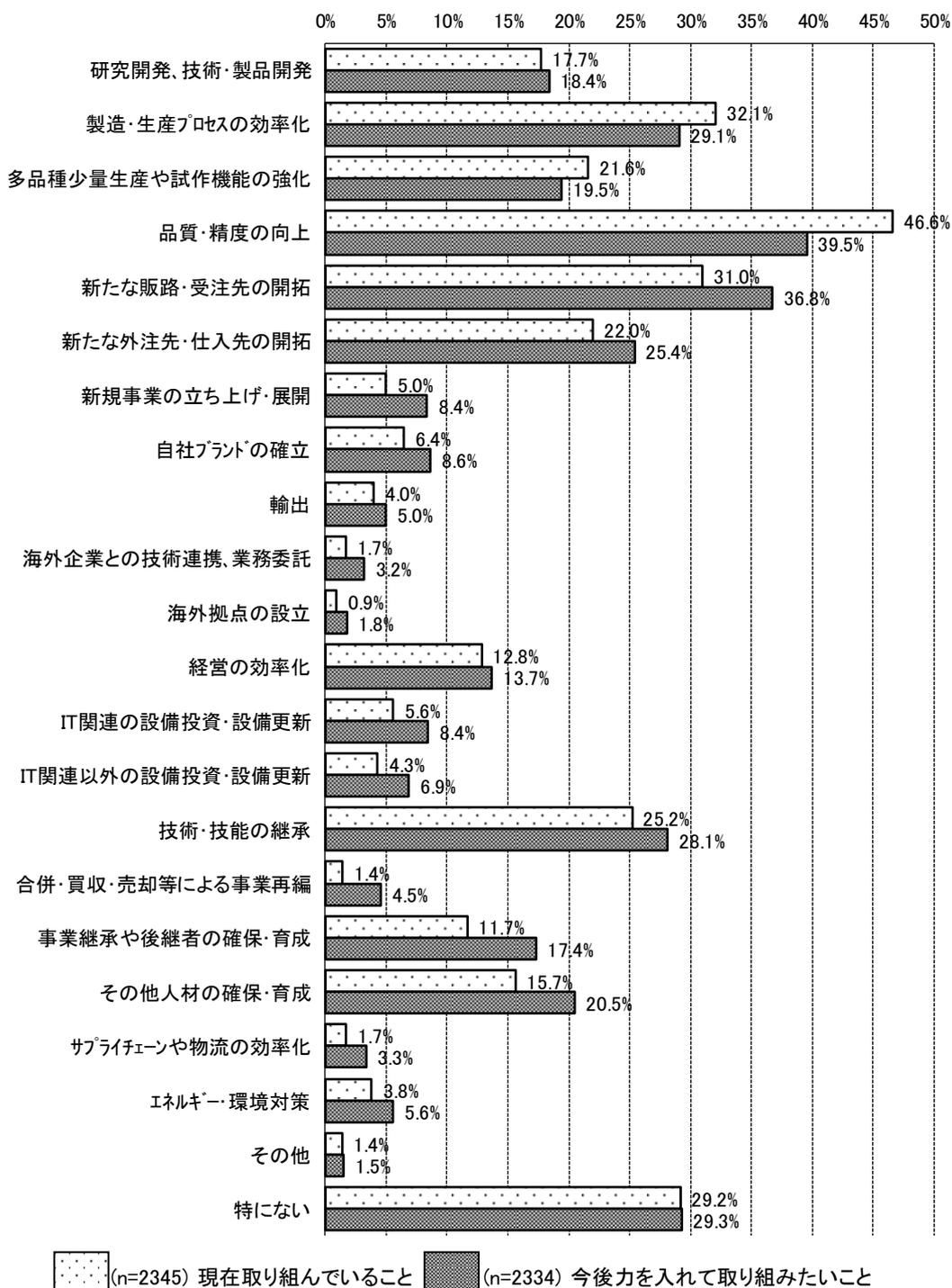
- 若手の経営者や経営者候補が気兼ねなく参加できるコミュニティがあるとよいのではないかと。同年代のメンバーがいると入りやすいと思う。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 事業継承の準備に関するセミナーは開催されているが、事業承継して間もない経営者を対象としたサポートは少ないように感じる。 事業承継して初めてわかることやその対応策等について知りたい。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 困った時に相談・アドバイスしてくれる先輩経営者と結びつけてくる支援があるとよい。そのための交流の場づくりが産業集積のある大田区らしい支援ではないか。 [業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 経営者向けの人材育成支援としては、10名程度の経営者を集めてリーダーシップ論等について数日間集中的に議論するなど、少数精鋭型の研修を実施してはどうか。 [業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 事業承継は一般的に「難しい」「大変」というイメージがあるが、そのような不安を払拭し、後継者候補に「よしやってみよう」と思わせるようなモチベーション向上策が必要。 [ゴム製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

### 3-8 事業戦略

回答事業所の現在及び今後における事業戦略をみたところ、いずれにおいても「品質・精度の向上」「新たな販路・受注先の開拓」「製造・生産プロセスの効率化」「技術・技能の継承」「新たな外注先・仕入先の開拓」が上位に挙げられている。こうしたことから、ものづくり分野における自社の強みの強化（品質・精度・生産性等）、受発注ネットワークの強化、技術・技能の継承が、区内の製造業事業所にとって重要なテーマとなっていることがうかがえる。

また、現在から今後にかけての変化に着目すると、「新たな販路・受注先の開拓」「事業継承や後継者の確保・育成」「その他人材の確保・育成」では、現在から今後にかけて、増加ポイント（現在と今後の差分）が大きくなっている。そのため、今後、販路開拓や事業承継・人材確保に対する関心が区内の製造業の間でも一層高まっていくと考えられる[図 102]。

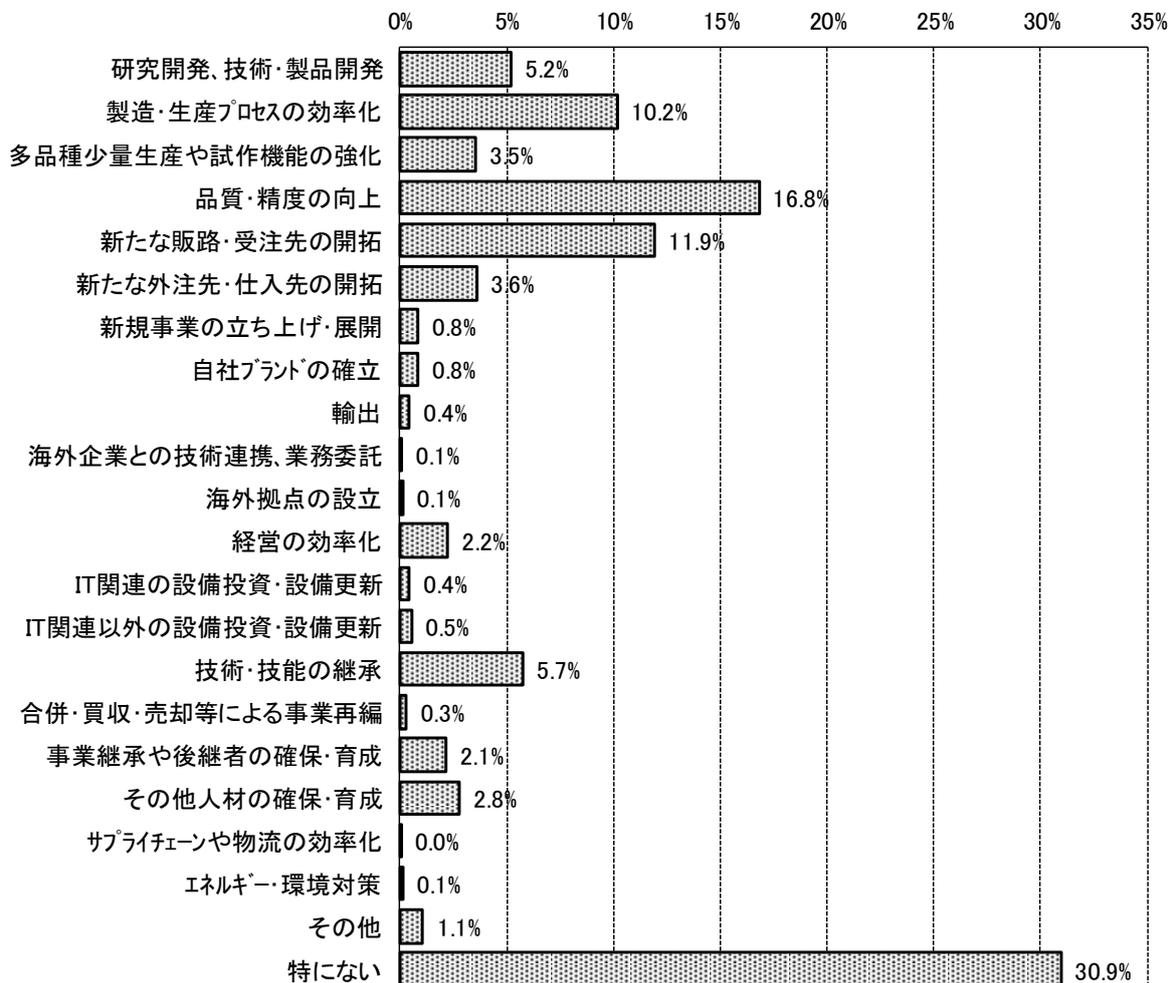
図 102. 現在と今後における事業戦略



また、現在特に力を入れて取り組んでいることについて、「特でない (30.9%)」という回答を除くと、「品質・精度の向上 (16.8%)」が最も割合が高く、次いで、「新たな販路・受注先の開拓 (11.9%)」「製造・生産プロセスの効率化 (10.2%)」が多くなっている[図 103]。

図 103. 現在特に力を入れて取り組んでいること

(n=2236)



なお、区内では海外との取引、海外における拠点整備を行う事業所は限定的であるが、既に海外事業に取り組む事業所に対し、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《海外事業の現状等》

- ✓ 海外連携の内容として輸出（主に中国や台湾等のアジア圏）を挙げる事業所が大半であるが、台湾に合弁会社を設立した企業もみられる。
- ✓ 米中貿易摩擦に関する影響を受けたと答える事業所がいたものの、他国向けの事業でカバーできているとの回答を得た。また、特に影響はない、好転していると答えた企業も見受けられる。一方で、電話ヒアリングのなかで「リーマンショックの影響で外注先が廃業した」「設備投資の縮小／半導体業界の低迷により売上が減少した」といった回答を得ることが多く、区内の製造業事業所にとっては海外情勢の変化以上に経済情勢や業界動向等が重大な影響を及ぼしているものと推察される。
- ✓ 区内企業の特有の意向として、オオタ・テクノ・パークへの見学を通じて、海外展開に興味を持ったという回答もみられる。

【現場の声：連携先国とその内容】

- 商社の貿易部経由で当社製品を宣伝してもらおうべく世界各国へ幅広く輸出している。具体的にはタイ、中国、欧州、米国等ものづくりをしている国々。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 台湾と韓国向けに5割ずつの割合で30年以上前から輸出している。輸出品は精密圧力調整器等。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 中国が8割ほど、他はミャンマー、タイ、インドに輸出している。輸出品は自動車・缶類・スチール家具等の大小の薄い鋼板をスライスする機械。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 台湾に合弁会社を4、5年前に設立しライン部品の製造組立をやっている。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- はんだ付け関連の装置や自動制御盤等の開発・製造・販売などを手がけており、中国、アメリカ、インド、メキシコ、タイ、ベトナム、韓国、台湾等10か国以上に現地代理店を置き各国に販売をしている。30年前から輸出しており、売上比率は国内、海外半々である。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 90年代後半に東南アジアに現地法人の生産工場を設立し、ばね製品を進出先国内で販売しているほか中国向けに輸出している。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：日中・日韓関係／米中貿易摩擦が事業に及ぼす影響－あり】

- 米中貿易摩擦の影響はある。ただしタイ向けが好調なため、米中のダウンをカバーし全体では10%ほどの落ち込み。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 米中貿易摩擦か不景気か理由はわからないが、中国は明らかに販売が落ち込んでいる。その分ベトナムやタイが巻き返している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：日中・日韓関係／米中貿易摩擦が事業に及ぼす影響－なし】

- 特に影響はないと認識している。ただし半導体業界のサイクルでのアップダウンはある。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 特になし。数年前と比べ中国は反日感情が収まっている。また、以前と異なり、低価格品よりは高価格・高品質のものが売れ好調である。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 貿易摩擦については、当社の場合、輸出規模が小さいのでそれほど影響はない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：現在輸出をしていないが、今後取り組みたいと考える企業】

- まだ実際に輸出はしていない。2008年に顧客に連れられてオオタ・テクノ・パークに見学に行き、タイへの輸出も面白そうだと感じた。その後リーマンショック等が起こり実現しないままだが販路拡大は常に考えている。[プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

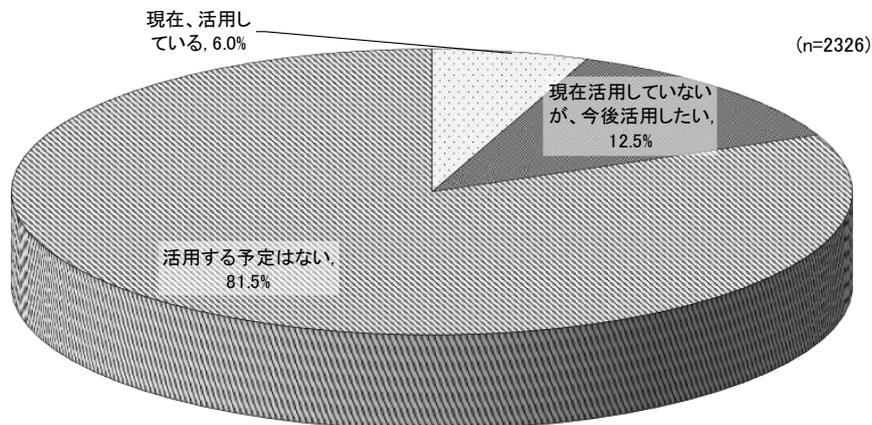
また、訪問ヒアリング調査では、海外企業との取引などに際して、現地国制度に精通している専門人材の確保、サポートの重要性に関する指摘や、海外から日本（大田区）への進出を希望する企業に対する支援の仕組みの必要性に関する示唆を得た。

【現場の声：海外との取引、海外からの進出に対する支援】

- 多岐に渡る業務をマネジメント・管理できる人材を探している。今後、東南アジアに現地法人を設立したいと考えており、特許関連などの専門家をコントロールする司令塔として商社出身のシニア人材などを採用したい。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 海外メーカーとの契約においては厳しい制約があり、相手企業と対等な交渉を進めていくためには国際弁護士などにサポートしてほしい。当社が海外でビジネスを展開するためには、進出先の国において特許を出願する必要があるのだが、特許出願・権利維持のためには相当コストがかかる。当社のような小規模企業にとってこうしたコストは大きな負担であり、行政からの助言・サポートの支援を受けたい。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 海外の企業からは、日本に進出する際に使えるファンドがないか問い合わせが来ることが多い。区として海外企業の日本進出を支援する仕組みがあると良いのではないか。[専門サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]

新技術・サービスの活用状況として、「活用する予定はない (81.5%)」の割合が全体の8割強を占め、「現在活用していないが、今後活用したい (12.5%)」と「現在、活用している (6.0%)」を大きく上回っている。なお、具体的な新技術・サービスの内容として、3Dプリンターや各種データの管理・共有等を挙げる事業所が比較的多い[図 104]。

図 104. 新技術・サービスの活用状況



【新技術・サービスの活用に関する自由回答例】

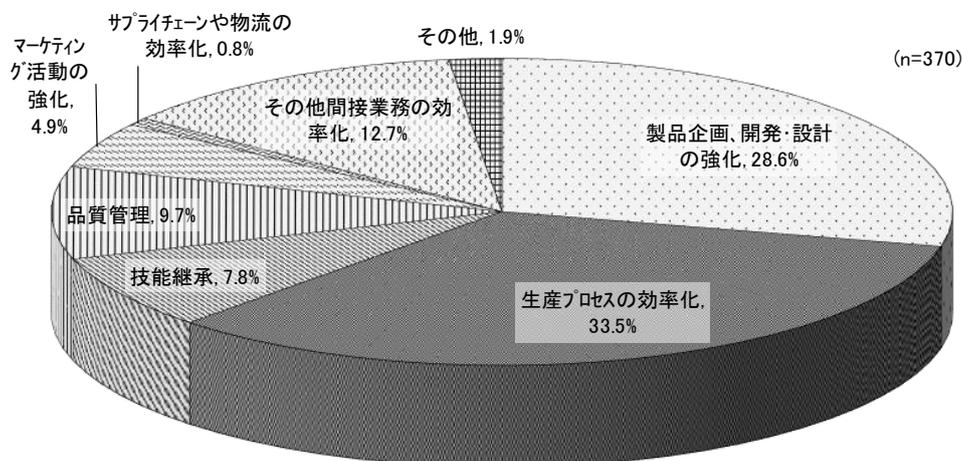
- 3Dプリンター活用による部品製作、試作品作成などの企画提案強化への3Dプリンターの活用
- クラウド・サービスを利用したデータ管理（ノウハウのデータ化、共有化など）

(注釈) アンケート調査では、「新たな技術・サービス」として次の点を例示した。

3Dプリンター、IoT (Internet of Things)、クラウド・サービス、ビッグデータ、人工知能 (AI)、RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) など

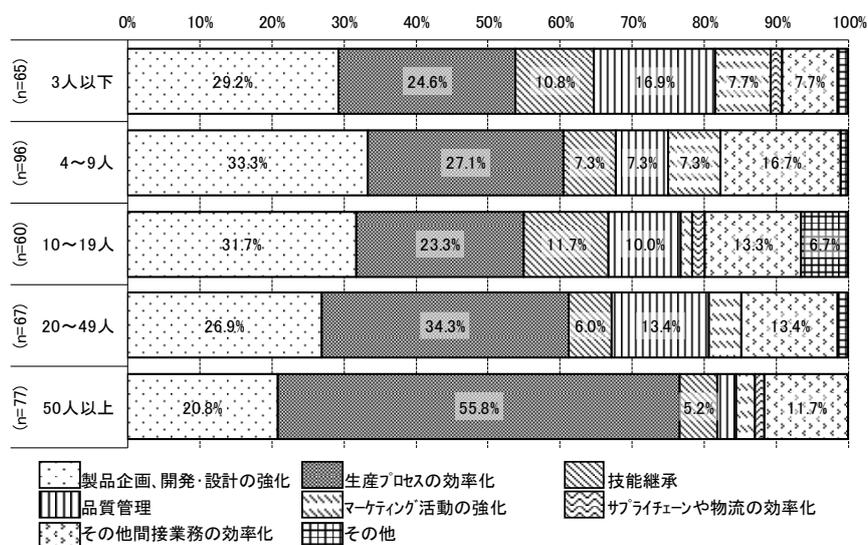
上記設問で新技術・サービスを「現在、活用している」または「現在活用していないが、今後活用したい」と回答した事業所に対し、その活用目的を尋ねたところ、「生産プロセスの効率化 (35.5%)」の割合が最も高く、「製品企画、開発・設計の強化 (28.6%)」「その他間接業務の効率化 (12.7%)」がこれに次ぐ[図 105]。

図 105. 新技術・サービスを活用する目的



また、新技術・サービスの活用目的について会社全体の従業員規模別にみると、規模の拡大とともに、「生産プロセスの効率化」を挙げる事業所の割合は高くなる傾向にある[図 106]。

図 106. 新技術・サービスを活用する目的 <会社全体の従業員規模別>



IoTの活用意向を有する区内事業所に対し、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《IoT等の取り組み状況》

- ✓ 自社が保有する技術をデータ化し、組織的な継承につなげていきたいと考える事業所もみられるが、現時点では漠然とした構想にとどまっており、具体的な検討には至っていない。
- ✓ また、IoTの取り組みの前段として十分にIT化、デジタル化がなされておらず、具体的な取り組みを開始できていない事業所もみられる。

【現場の声：技能継承におけるIoTの活用方法（想定）と現状】

- 熟練者が手作業で手がける技術を効率的に若手人材に継承したい（通常5年かかるところを3年に抑えたい）。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 技術をデータ化し、共有・見える化したい。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：IoT活用における課題】

- まだ社内で組織立って検討を開始しておらず、漠然とした状態のため、課題を考える次元に至っていない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 機械化されていればデジタル化も考え得るが、手作業の状態なのでまだまだこれからといったところ。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- まだ具体的には考えていないが、来年以降計画していきたい。まずはIT人材をそろえるところからかと思う。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

さらに、訪問ヒアリング調査のなかでも、生産性向上に向けた機械化の意向が把握された。

【現場の声：新たな設備の導入に関する意向】

- 50年前の生産設備をメンテナンス・修理しながら使い続けているが、生産効率が悪い。加えて顧客先からの発注量が増えており、現況設備でいくら効率化を図っても生産が間に合わない状況である。顧客先からは生産規模の拡大に対する要望が寄せられているが、対応することができず歯がゆい思いをしているため、中古設備でも良いので設備を更新し、生産効率の向上を高めたい。さらに生産力に余裕で出てくれば、新規顧客の開拓にも取り組みたい。[ゴム製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 今後、ある程度のロットが出る業務においてはロボットなどの機械を導入したい。機械を使いこなすことができれば誰でも一定の難易度までの作業を担うことができるようになるので、大きなメリットになる。[輸送用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

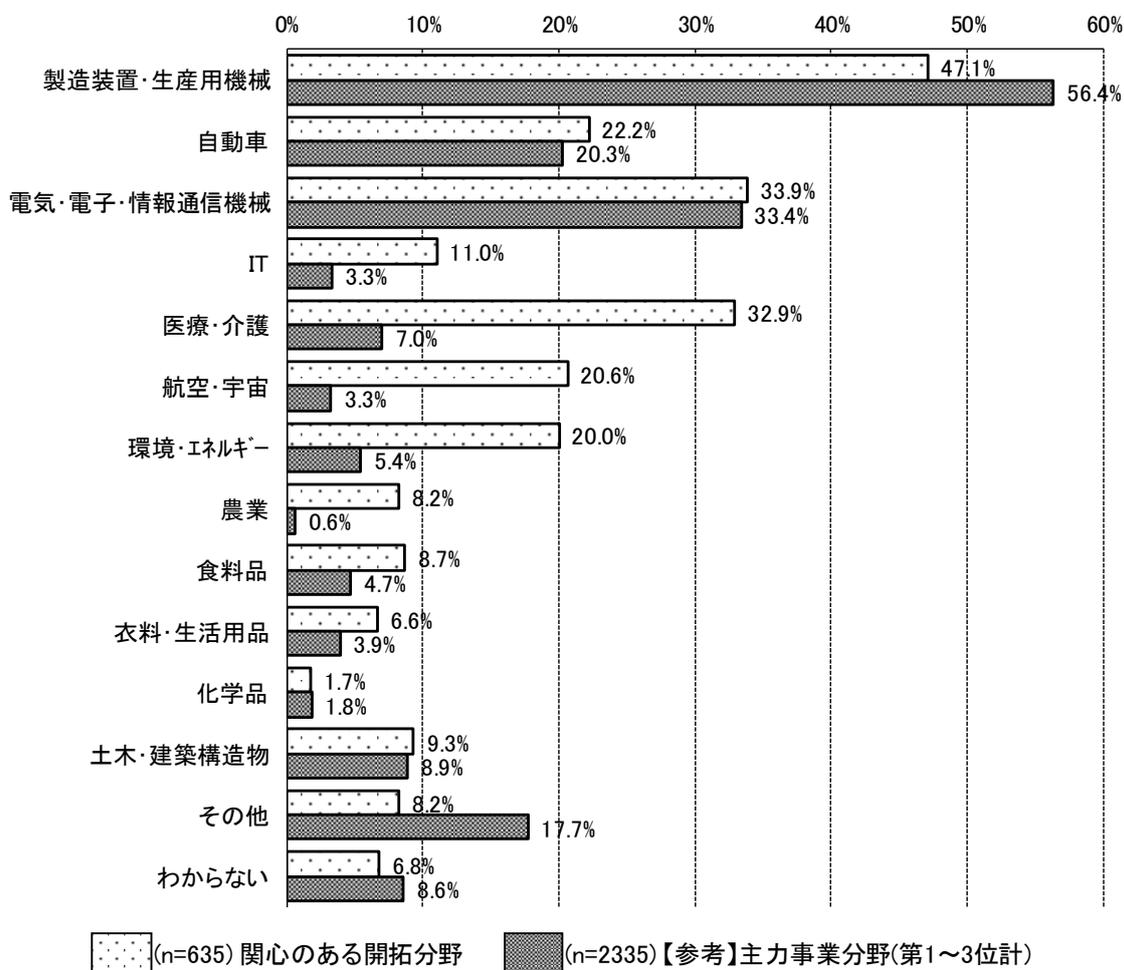
### 3-9 新規顧客・分野の開拓

p. 95 の図 123 の顧客に対する営業方針の設問で「既存事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」または「既存事業分野とは別に異業種や新事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」と回答した事業所について、販路開拓にあたり関心のある分野を尋ねたところ、「製造装置・生産用機械（47.1%）」が最も多く、「電気・電子・情報通信機械（33.9%）」「医療・介護（32.9%）」がこれに次ぐ〔図 107〕。

また、現在の主力事業分野（複数回答）と比較すると、「製造装置・生産用機械」は、現在手がけている分野（主力事業分野）及び今後新規販路を開拓したい分野（関心のある開拓分野）のいずれにおいても最も多く挙げられており、区内ものづくり事業所にとって重要なターゲット分野であることがわかる。

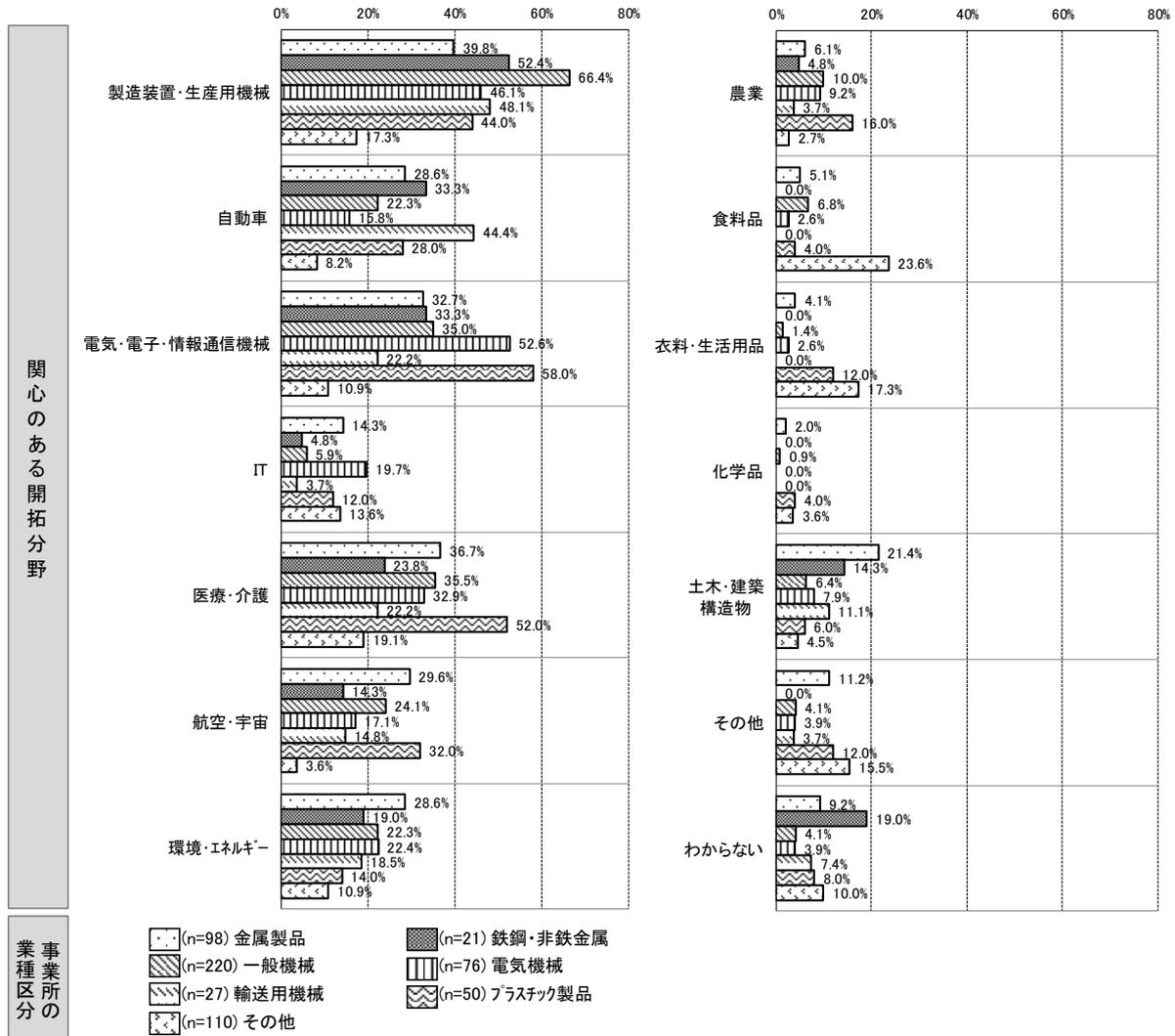
ただし、現在の主力事業分野としての回答割合（56.4%）に比べ、関心のある開拓分野としての回答割合（47.1%）は低いことから、「製造装置・生産用機械」を主力事業とする事業所のなかには、一定数、他分野・新規分野の開拓をより重視する事業所も含まれていると考えられる。一方、「医療・介護」「航空・宇宙」「環境・エネルギー」については、逆に、現在の主力事業分野よりも関心のある開拓分野の回答割合の方が高いことから、新規参入分野として関心の高さをうかがうことができる。

図 107. 新規顧客・新事業分野の開拓にあたって関心のある分野



業種区別にみると、「製造装置・生産用機械」は「一般機械」業種に該当する事業所の割合が高く、「電気・電子・情報通信機械」は「プラスチック製品」や「電気機械」業種に該当する事業所の割合が高い。また、「自動車」では「輸送用機械」業種に該当する事業所の割合が高いなど、新規顧客・新事業分野の開拓に関する関心と当該事業所の業種区分との間には関連性がみられる[図 108]。

図 108. 新規顧客・新事業分野の開拓にあたって関心のある分野 <業種区分別>



特に、「航空・宇宙」「医療・介護」分野に関心を有する区内事業所に対し、具体的な分野開拓の取り組み内容について電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《新事業分野開拓の現状・意向》

- ✓ 既に、「航空・宇宙」「医療・介護」分野に進出し、業務を手掛けている事業所は、概ね5～10年ほど前から市場に参入している。
- ✓ 一方、今後の参入を検討する事業所は、参入意向はあるとしつつも、そのきっかけがつかめていないとの回答が目立つ。

【既に医療・介護分野を手がける事業所】

- 医療分野に強いのは血液分析機械、いわゆる光レンズ周りの分野。大学・企業の試作段階から携わって一部量産も手掛けている。試作を柱として量産もできる事が強みで、約10年前からこの分野に携わっている。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 医療分野の機械部品の切削をしている。創業前（近年創業）からこの分野に携わってきたため、継続している。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 医療分野は検査機器等、既に3社から受注している。取引先の商社や機器メーカーがその分野に参入していったため、当社も追随した。今後も底堅いと期待している。[プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 10年かけて会社の事業を転換した。（旧）金属加工業（電子回路のプリント基板）→（新）繊維（ファイバー）の開発生産へ。これが当たった。[電子部品・デバイス・電子回路製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 医療分野では調乳設備に携わっており、それを災害時の衛生水設備に役立てつつある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【既に航空・宇宙分野を手がける事業所】

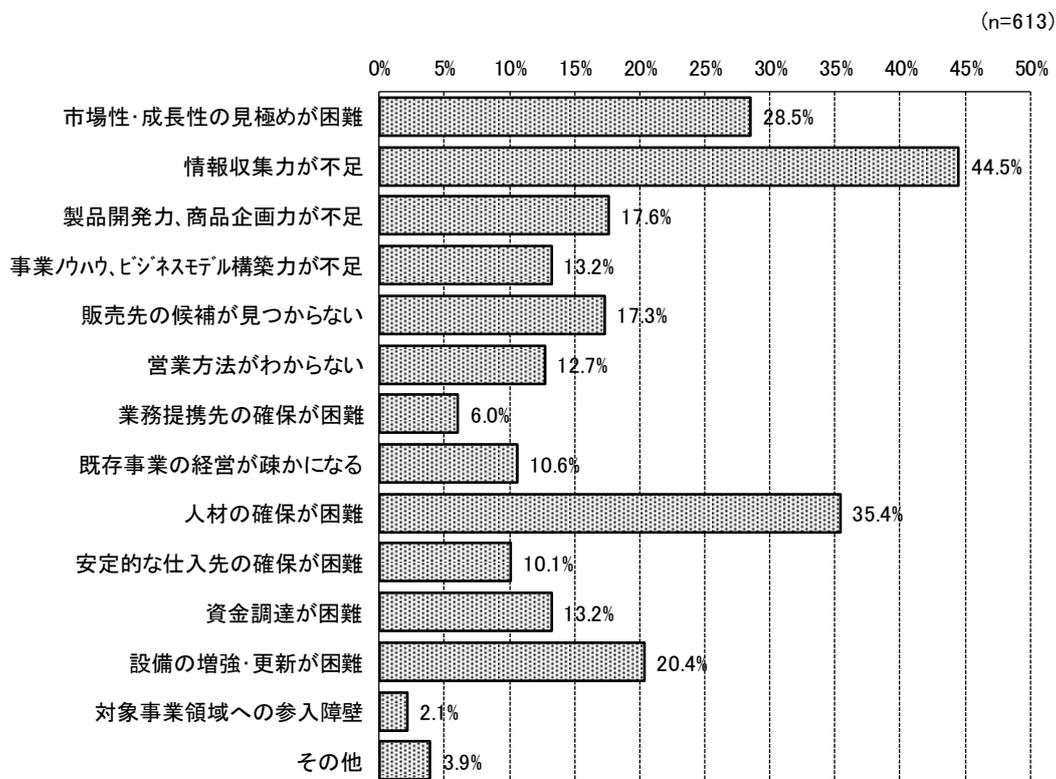
- 羽田空港での飛行機の整備に使う工具用品を5年前から開発し、来年度から現在の数十倍ほどの売上になることを見込んでいる。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 宇宙分野ではロケット部品の洗浄水を出荷している。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【当該分野の参入意向があるが、きっかけがつかめていない事業所】

- 医療・航空分野の関係者と接触したこともあるが、設備投資も必要であり具体化は進んでいない。[業務用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 医療分野は将来的にも安定感あるため参入したいと考えているが、業界に参入するきっかけがつかめず悩んでいるところ。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 航空分野への参入はまだきっかけができていない。プラスチック部品はあまり使われていないようだが技術があるので何とかチャレンジしていきたい。[プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 二硫化タングステンのスプレーや複合材料を手掛けている。航空分野への進出は希望的観測。書物等でNASAでもタングステンを表面処理で使用しているとの情報を得たため。ただし現在は何も動いていない。[化学工業を営む事業所へのヒアリング結果]

新規顧客・新事業分野の開拓における課題として、「情報収集力が不足（44.5%）」が最も多く、次いで、「人材の確保が困難（35.4%）」「市場性・成長性が見極めが困難（28.5%）」を挙げる事業所が多い[図 109]。

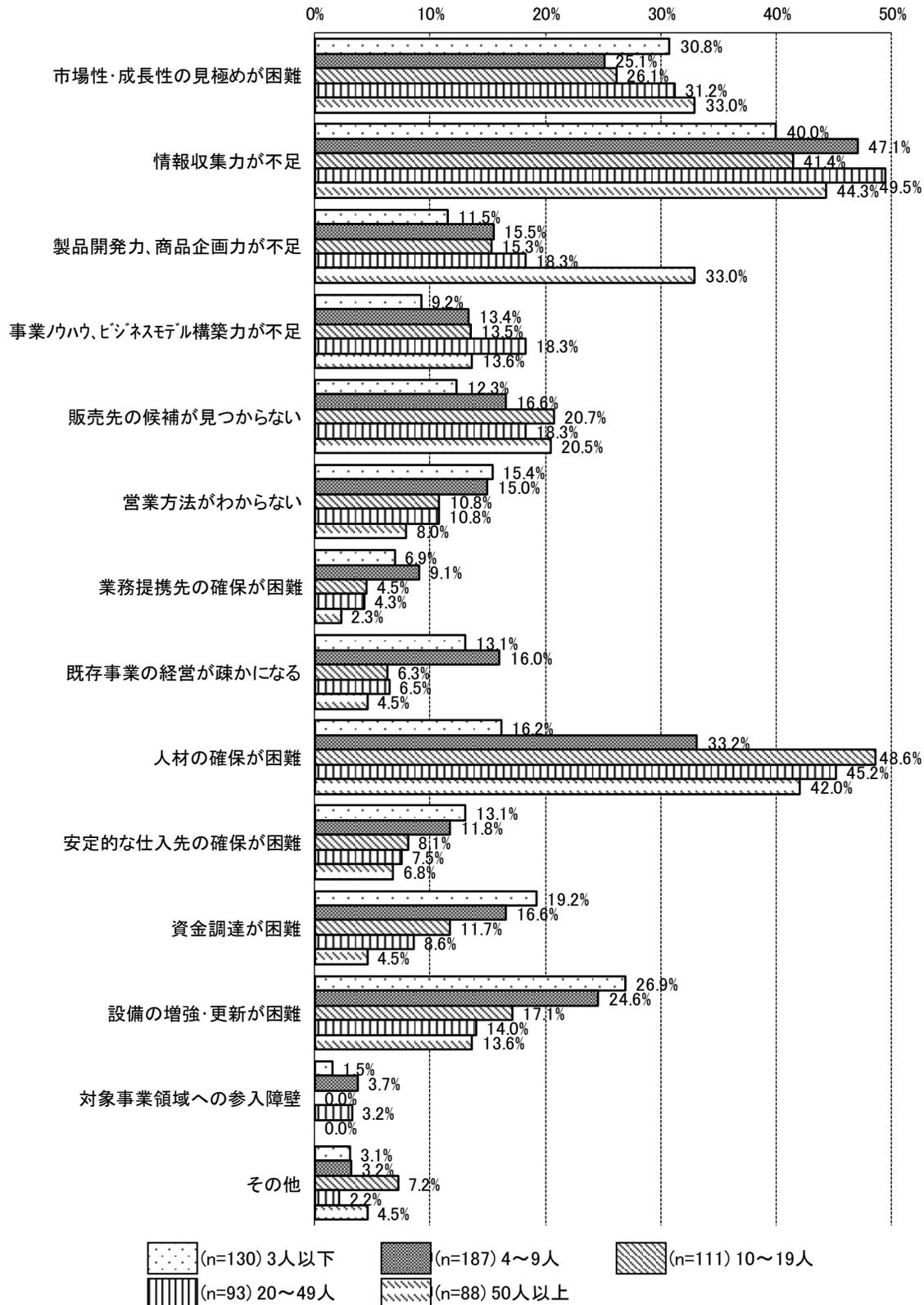
図 109. 新規顧客・新事業分野の開拓における課題



また、新規顧客・新事業分野の開拓について会社全体の従業員規模別にみると、各階層ともに、回答事業所全体の傾向と同様、「情報収集力が不足」「人材の確保が困難」「市場性・成長性が見極めが困難」といった項目が上位に挙げられている。

加えて、会社規模が大きい事業所ほど「製品開発力、商品企画力が不足」の割合が高くなる傾向がある。その一方で、会社規模が小さい事業所では「設備の増強・更新が困難」の割合が高く、既存施設や製造用機器などのハード面がネックになっていることがわかる[図 110]。

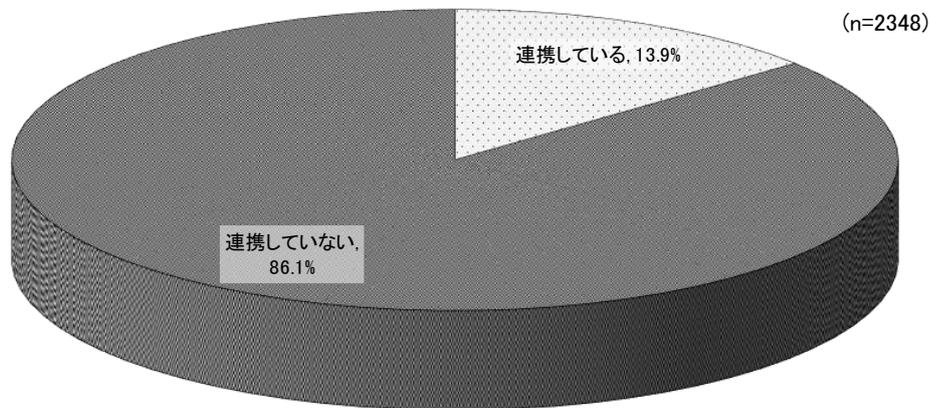
図 110. 新規顧客・新事業分野の開拓における課題 <会社全体の従業員規模別>



### 3-10 オープンイノベーション・外部組織との連携

他の企業・団体とは「連携していない（86.1%）」事業所が全体の8割強を占めるなか、1割強の事業所は社外のプレイヤーと「連携している（13.9%）」と回答している[図 111]。

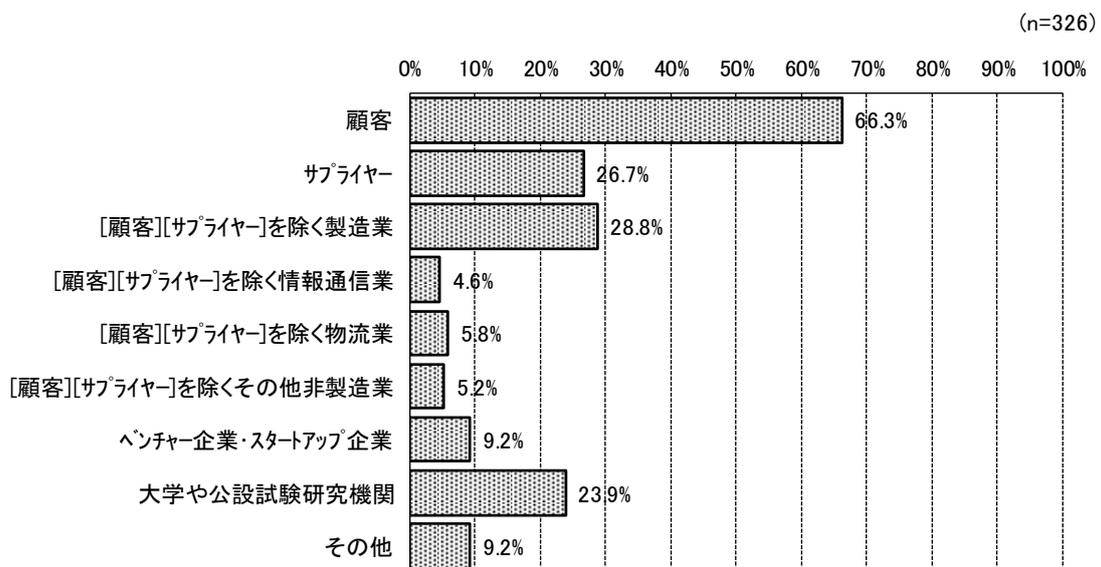
図 111. 他の企業・団体との連携の有無



(注釈) ここでいう連携とは、研究開発、製品・技術や生産プロセスの改良・開発、販路開拓など、新規性の高い取り組みを指し、従来からの受発注取引は含まない。

連携している相手先として、「顧客（66.3%）」の割合が突出して高い。次いで、「[顧客][サプライヤー]を除く製造業（28.8%）」「サプライヤー（26.7%）」「大学や公設試験研究機関（23.9%）」を挙げる事業所が多く、いずれも2割を超えるシェアを占める[図 112]。

図 112. 連携している相手先

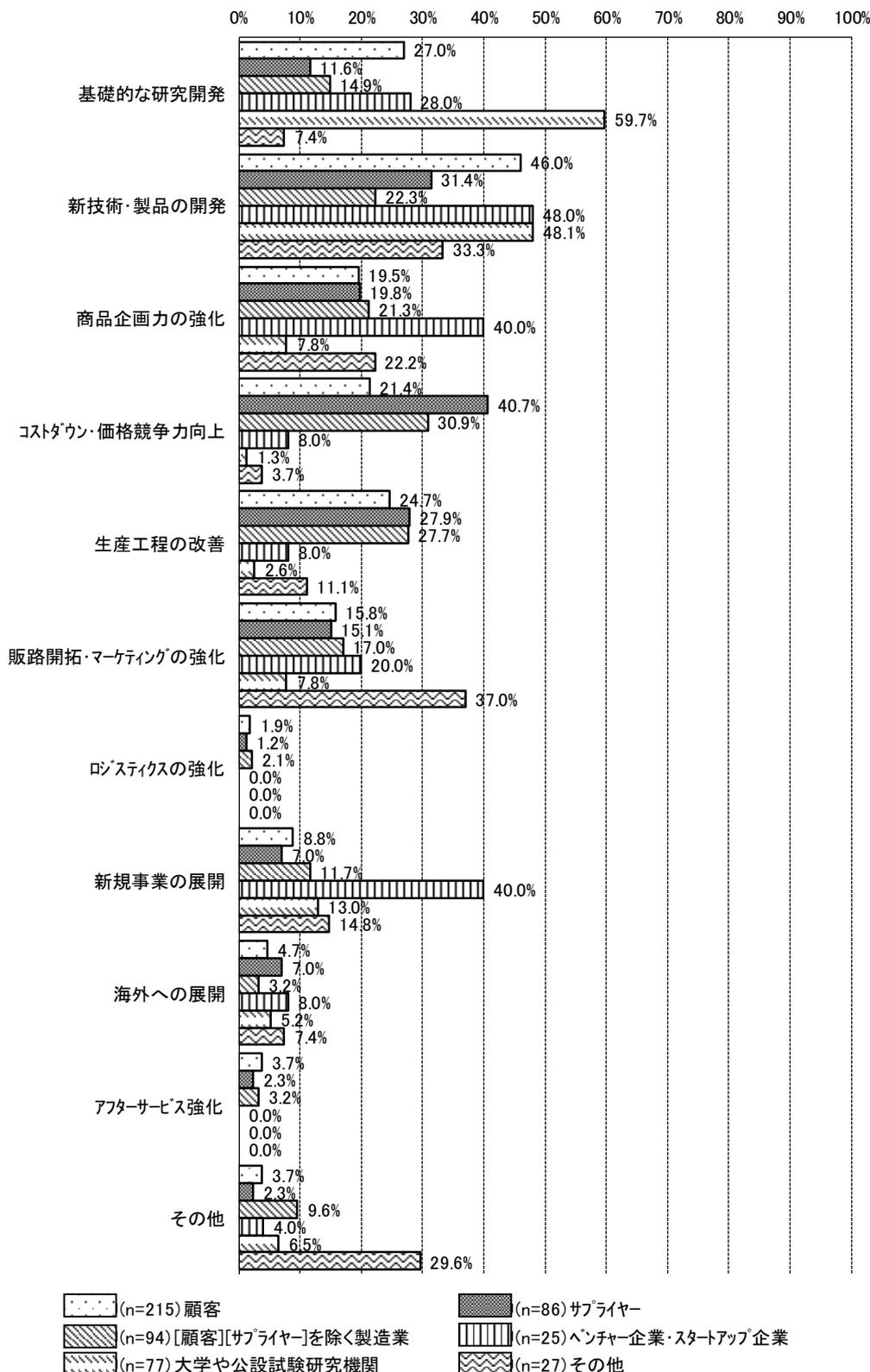


(注釈) 顧客=販売先、サプライヤー=仕入先を表す

他の企業・団体との連携目的については、その相手先によって傾向が異なる。

具体的には、「サプライヤー」との連携の場合、他の相手先に比べて「コストダウン・価格競争力向上」の割合が高くなっているほか、「ベンチャー企業・スタートアップ企業」との連携では、「商品企画力の強化」や「新規事業の展開」の割合が高い。また、「大学や公設試験研究機関」との連携では、「基礎的な研究開発」が重視される傾向がみられる[図 113]。

図 113. 連携目的 <連携している相手先別>



(注釈) 回答数が少ない項目はグラフに掲載していない

ベンチャー企業・スタートアップ企業と連携していると回答した事業所数は限定的であるが、当該事業所について、出会いのきっかけを尋ねたところ、「先方からの問い合わせ（30.4%：7件）」と「同業者・仲間からの紹介（30.4%：7件）」が最も多くなっている[表 13]。

表 13. ベンチャー企業・スタートアップ企業との出会いのきっかけ

合計	先方からの問い合わせ	飛び込みのアプローチ	取引先からの紹介	同業者・仲間からの紹介	公的支援機関等からの紹介	金融機関からの紹介	異業種交流会	商談会・展示会への出展・参加	マッチングサイト	その他
23	7	1	1	7	1	0	1	0	1	4
100.0	30.4	4.3	4.3	30.4	4.3	0.0	4.3	0.0	4.3	17.4

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

連携分野としては、「IT（48.0%：12件）」が最も多く、このほか「製造装置・生産用機械（36.0%：9件）」「電気・電子・情報通信機械（32.0%：8件）」が挙げられている[表 14]。

表 14. ベンチャー企業・スタートアップ企業との連携分野

合計	製造装置・生産用機械	自動車	電気・電子・情報通信機械	IT	医療・介護	航空・宇宙	環境・エネルギー	農業	食料品	衣料・生活用品	化学品	土木・建築構造物	その他
25	9	1	8	12	5	4	5	2	2	1	2	1	6
100.0	36.0	4.0	32.0	48.0	20.0	16.0	20.0	8.0	8.0	4.0	8.0	4.0	24.0

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

また、連携している工程としては「開発・設計（56.0%：14件）」や「試作・少量生産（56.0%：14件）」、「製品企画（48.0%：12件）」を挙げる事業所が多い[表 15]。

表 15. ベンチャー企業・スタートアップ企業と連携している工程

合計	製品企画	開発・設計	試作・少量生産	量産	アフターサービス・メンテナンス	その他
25	12	14	14	6	2	3
100.0	48.0	56.0	56.0	24.0	8.0	12.0

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

ベンチャー企業・スタートアップ企業との受発注について、そもそも「(連携はあるが) 受発注はない（20.8%：5件）」とする事業所が一定数存在する。また、受発注の目的として、「自社の売上拡大のため（41.7%：10件）」を挙げる事業所が多いが、「これまでできなかった新市場開拓や新規事業展開に取り組むため（20.8%：5件）」を挙げる事業所も見受けられる[表 16]。

表 16. 連携しているベンチャー企業・スタートアップ企業との受発注の有無と目的

合計	自社の売上拡大のため	これまでできなかった新市場開拓や新規事業展開に取り組むため	自社にはない技術・ノウハウを活用するため	その他	受発注はない
24	10	5	3	1	5
100.0	41.7	20.8	12.5	4.2	20.8

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

さらに、ベンチャー企業・スタートアップ企業と受発注を行っている事業所に対し、受発注を行う上での課題を尋ねると、「特にない（31.6%：6件）」と回答する事業所が多い。ただし、「取引相手とのコミュニケーション・合意形成（21.1%：4件）」と「自社の既存事業との調整（21.1%：4件）」といった課題を挙げる事業所もみられる[表 17]。

表 17. ベンチャー企業・スタートアップ企業と受発注を行う上での課題

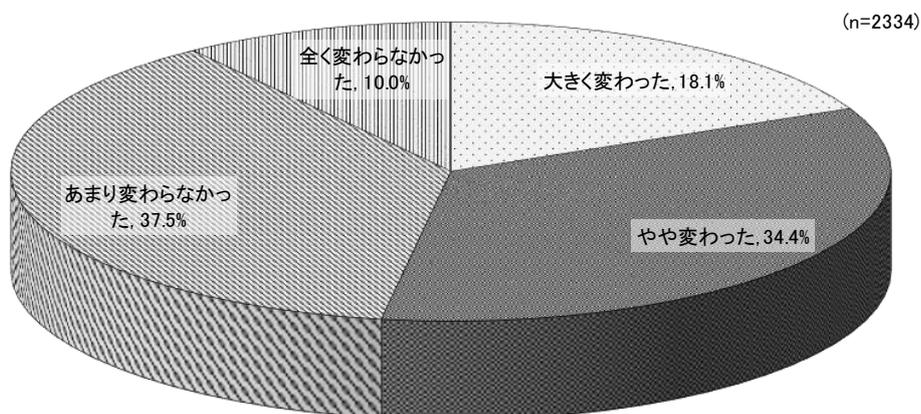
合計	最適な取引相手を見つけるのが困難	よい仲介者・コーディネーターがいらない	取引相手からの代金回収に対する不安	取引相手とのコミュニケーション・合意形成	自社の既存事業との調整	自社技術・ノウハウの流出	その他	特にない
19	3	2	2	4	4	3	2	6
100.0	15.8	10.5	10.5	21.1	21.1	15.8	10.5	31.6

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

### 3-11 市場・競争環境の変化

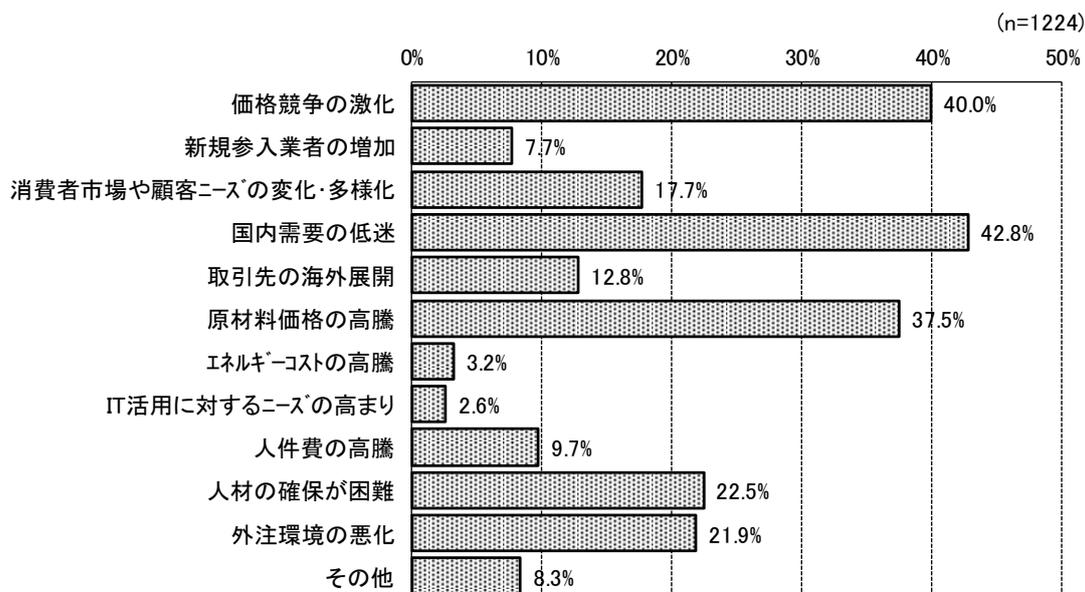
3年前と比べた市場・競争環境の変化をみたところ、「あまり変わらなかった (37.5%)」と「やや変わった (34.4%)」の割合が高い。また、「変わった (52.5%)」と回答した事業所 (「大きく変わった」と「やや変わった」の合計) が5割強を占め、「変わらなかった (47.5%)」と回答した事業所 (「あまり変わらなかった」と「全く変わらなかった」の合計) をやや上回っている [図 114]。

図 114. 3年前と比べた市場・競争環境の変化



さらに、「大きく変わった」と「やや変わった」と回答した事業所が挙げた市場・競争環境の変化の内容をみると、「国内需要の低迷 (42.8%)」「価格競争の激化 (40.0%)」「原材料価格の高騰 (37.5%)」の3点の回答割合が突出して高い [図 115]。

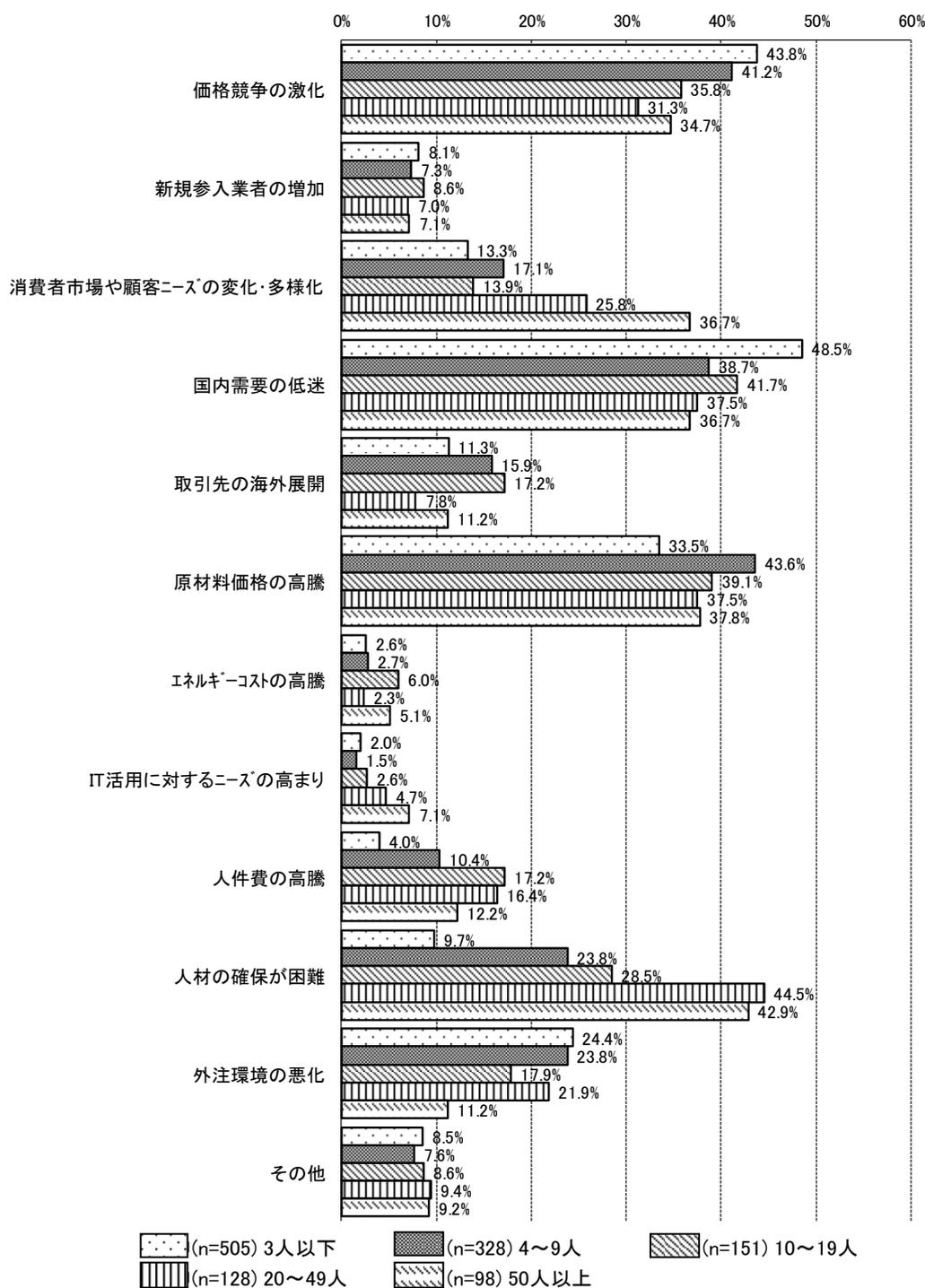
図 115. 市場・競争環境の変化の内容



市場・競争環境の変化の内容について会社全体の従業員規模別にみたところ、規模が小さい事業所ほど、「国内需要の低迷」や「価格競争の激化」を挙げる割合が高いことがわかる。これに対して、会社規模が大きい事業所では、「人材の確保が困難」や「消費者市場や顧客ニーズの変化・多様化」の割合が高く、会社規模（従業員規模）によって、市場・競争環境の変化に対する認識が異なることがわかる。

なお、こうした傾向の背景として、事業動向が関係していると考えられる。具体的には、過去の実績及び今後の見通しともに下向き傾向が強い小規模事業所では、厳しい受注環境に対する指摘が多くみられる。一方、会社規模が大きい事業所では、相対的に事業動向に対して前向きな傾向がみられ、人材不足や市場ニーズの変化にいかに対応していくかといった点に対する意識が高いのではないかと推察される[図 116]。

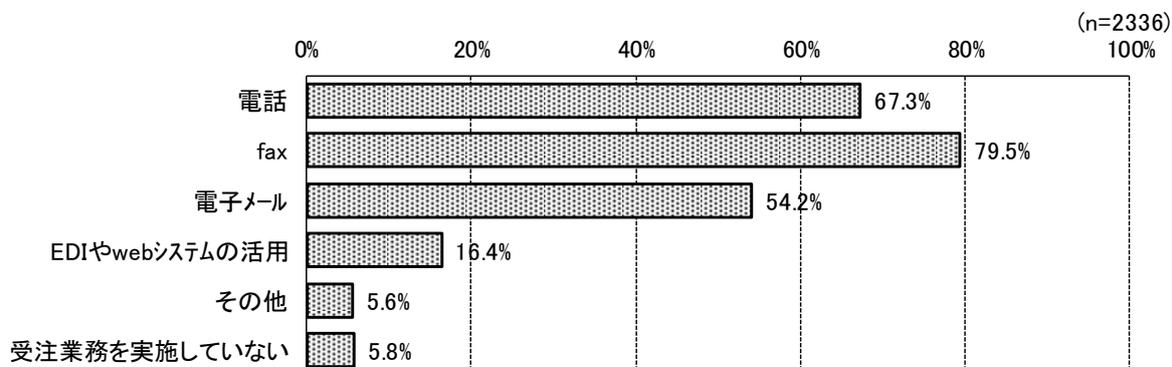
図 116. 市場・競争環境の変化の内容 <会社全体の従業員規模別>



### 3-12 販路開拓、情報発信

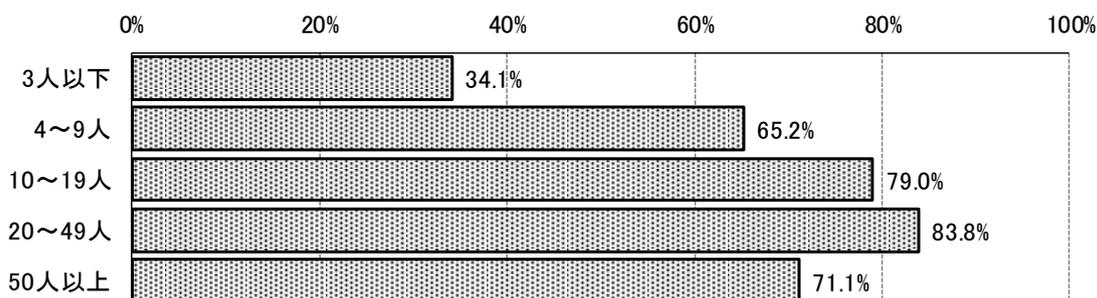
顧客からの受注方法をみると、「fax(79.5%)」が最も高く約8割を占めている。また、「電話(67.3%)」「電子メール(54.2%)」がこれに次いで多く、大田区内の製造業事業所では、依然としてfaxや電話といった手法が顧客からの主たる受注方法となっている[図117]。

図 117. 顧客からの受注方法



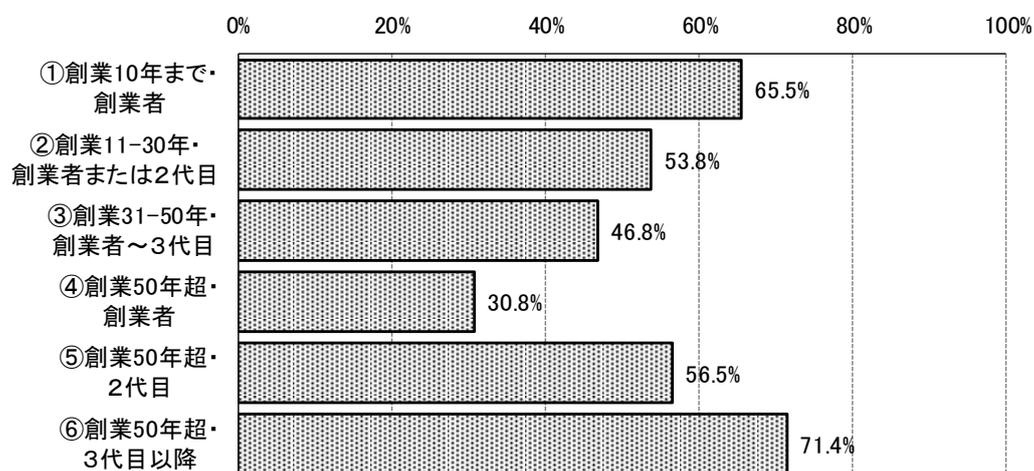
顧客からの受注方法について会社全体の従業員規模別にみると、概ね従業員規模が大きくなるにつれ、「電子メール」を通じて受注を得る事業所の割合が高くなる傾向がある[図118]。

図 118. 顧客からの受注方法「電子メール」＜会社全体の従業員規模別＞



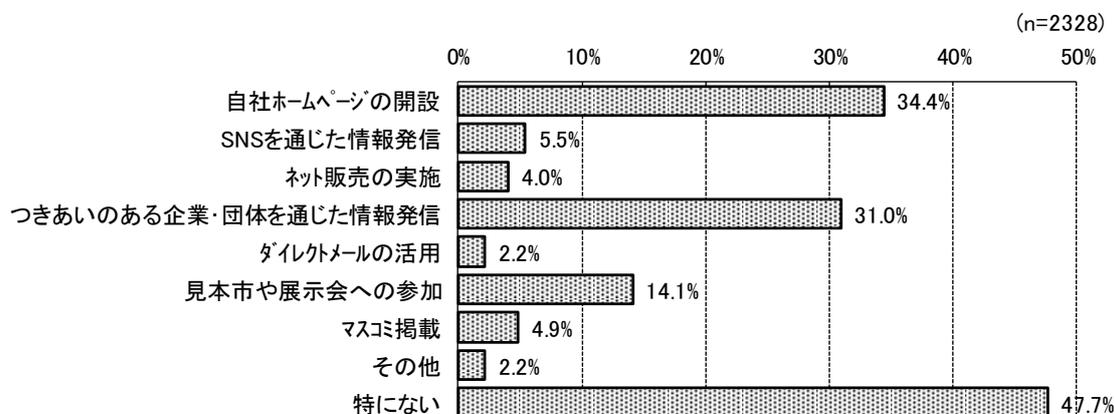
また、企業のライフステージ別にみると、「①創業10年まで・創業者」の事業所、経営の代替わりを重ねている「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所では、電子メールを通じて顧客からの受注を得ている割合が高い[図119]。

図 119. 顧客からの受注方法「電子メール」＜企業のライフステージ別＞



製品・サービスに関する情報のPR・発信方法をみると、「特にない (47.7%)」が最も多く、PR・情報発信を実施していない事業所が5割弱を占める。一方、PR・情報発信の実施方法として、「自社ホームページの開設 (34.4%)」と「つきあいのある企業・団体を通じた情報発信 (31.0%)」が比較的多く挙げられているが、それぞれ全体の3割強にとどまる[図 120]。

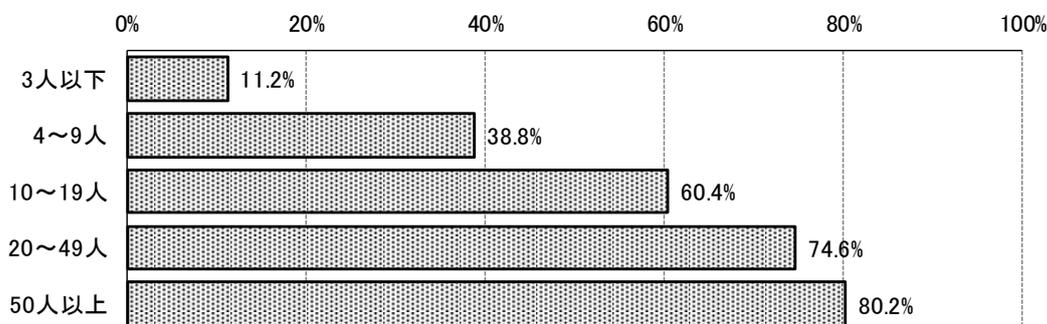
図 120. 製品・サービスに関する情報のPR・発信方法



上記について会社全体の従業員規模別にみると、規模が大きくなるにつれ「自社ホームページの開設」を挙げる事業所の割合は高くなる傾向があり、会社全体の従業員数「50人以上」の事業所では、約8割がホームページを通じて自社製品・サービスのPRを行っている[図 121]。

図 121. 製品・サービスに関する情報のPR・発信方法「自社ホームページの開設」

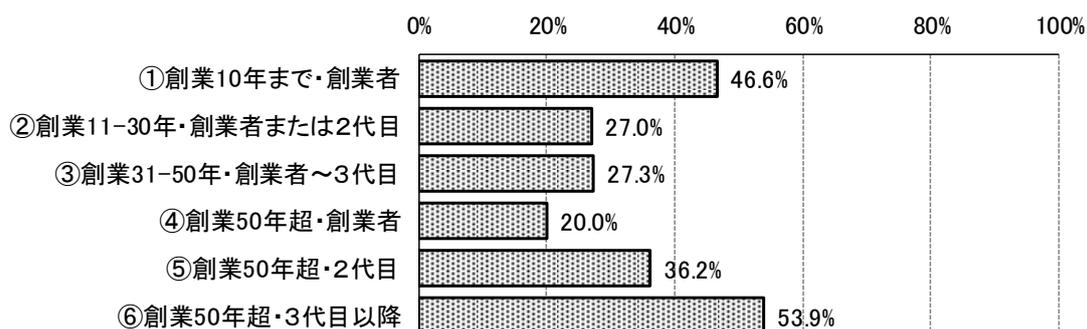
<会社全体の従業員規模別>



また、企業のライフステージ別にみると、前頁の電子メールによる受注の傾向と同様、「①創業10年まで・創業者」や「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所では、自社ホームページを活用したPR・情報発信に取り組む割合が高い[図 122]。

図 122. 製品・サービスに関する情報のPR・発信方法「自社ホームページの開設」

<企業のライフステージ別>



なお、区内では自社ホームページを開発していない事業所も多いが、その背景・理由について、電話ヒアリングを実施した結果は以下の通りである。

《ホームページを開発しない背景・理由》

- ✓ 特殊な販売経路を取る事業所の場合、ホームページを通し広く一般的に新規顧客を開拓する必要がないため、ホームページを不要としている。
- ✓ また、ホームページを開発しようと思えば可能であるが、これまでの営業スタイル・規模を変えたくない等の理由で、あえて開設していない事業所が大半である。
- ✓ 一方で、不況により新規顧客の獲得が喫緊の課題であるものの、ホームページ開設の検討をする余裕がない事業所も見受けられる。

【現場の声：ホームページは不要と判断した理由－直接販売が不可能なため】

- 工業用ガスを製造し、販売代理店に卸している。代理店から工場・病院等に販売しており、ホームページを通じエンドユーザから照会があっても直接対応ができないため、ホームページは不要と考  
えている。[化学工業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 企業向けの特殊封筒を開発設計しており、販売は代理店を通す必要がある。その関係上、ホームページを作成して PR することはできない。[パルプ・紙・紙加工品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：ホームページは不要と判断した理由－営業スタイルを変えるつもりがないため】

- 技術に自信があり、信頼できる合理的な良い顧客を選び取引先を拡大している。小規模ながら手堅く商売していく方針だ。ホームページを作成して PR することも可能だが、顧客を幅広く増やしていく主義ではない。[建築材料、鉱物・金属材料等卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 取引先への情報発信を通じて営業をしている。創業 50 年来ずっとこの営業スタイルでやってきた。経営者も高齢となり今更変えるのは面倒である。[食料品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：ホームページは不要と判断した理由－事業の大幅な拡大を望まないため】

- 付き合いのある取引先への情報発信や展示会への参加を通じて営業をしている。従業員が少なく人手不足であり、これ以上仕事のボリュームが増えても対応できないため当面ホームページは不要。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

【現場の声：ホームページは不要と判断した理由－その他】

- 知り合いの会社から「ホームページは商品の問い合わせはあるが実際の取引開始につながらない」と聞いている。また、当社は設備も限界があり、一部協力する程度なら対応可能だが、他の外注先を探したりと負担が大きい。総合的に見てホームページはまだコストに合わないと考えている。[はん用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 現在の社長が高齢のため無理である。私が継いだらホームページも考えてみたい。なお、家族に WEB 系企業で働いている者がおり、作ろうと思えばいつでも作れる。[輸送用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

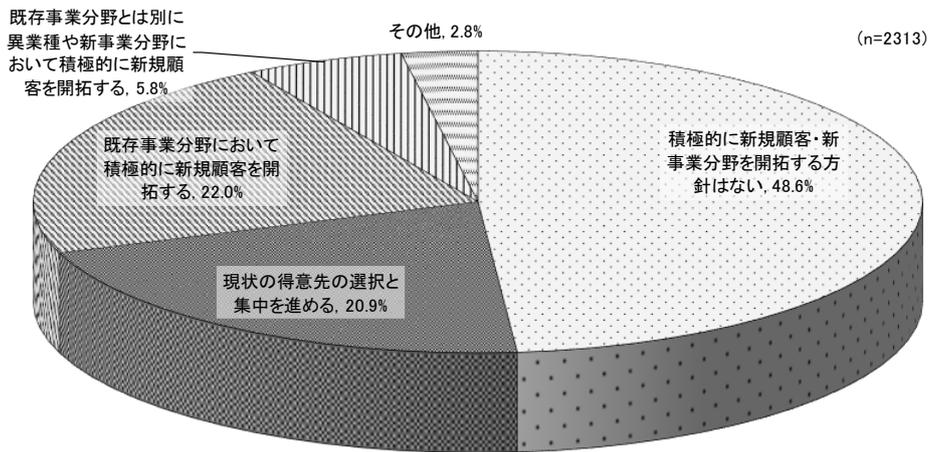
【現場の声：ホームページの開設を検討できない理由－余裕がないため】

- 仕事が減っており、高い家賃も払えるか心配といった状況で、今は先が全く読めない。そのためホームページ等考える余裕がない。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- あれば良いかもしれないが、IT 人材がいらないことに加え、売上が 80 万円しかなくコスト面で難しい。[輸送用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

顧客に対する営業方針として、「積極的に新規顧客・新事業分野を開拓する方針はない（48.6%）」とする事業所が最も多く5割弱を占める。また、「現状の得意先の選択と集中を進める（20.9%）」と回答した事業所も含めると、その割合は69.5%と約7割となる。

一方で、「既存事業分野において積極的に新規顧客を開拓する（22.0%）」及び「既存事業分野とは別に異業種や新事業分野において積極的に新規顧客を開拓する（5.8%）」と回答した事業所が合わせて27.8%を占め、3割弱の事業所が、既存・新規を問わず新規開拓を考えていることがわかった[図123]。

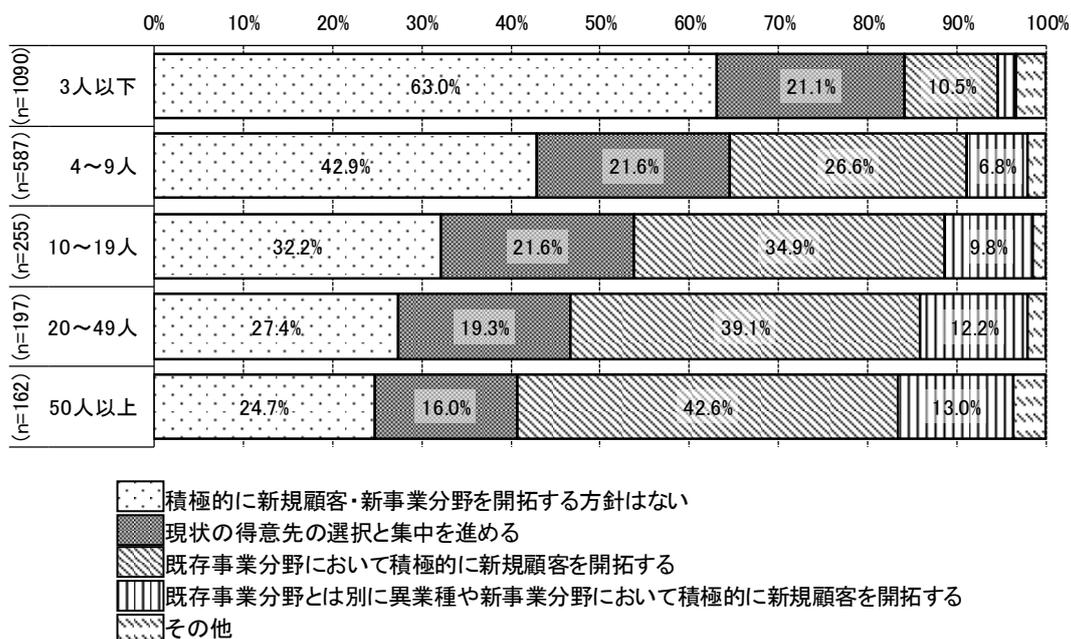
図 123. 顧客に対する営業方針



また、上記の顧客に対する営業方針について会社全体の従業員規模別にみると、規模が小さい事業所ほど「積極的に新規顧客・新事業分野を開拓する方針はない」の割合が高まることがわかる。

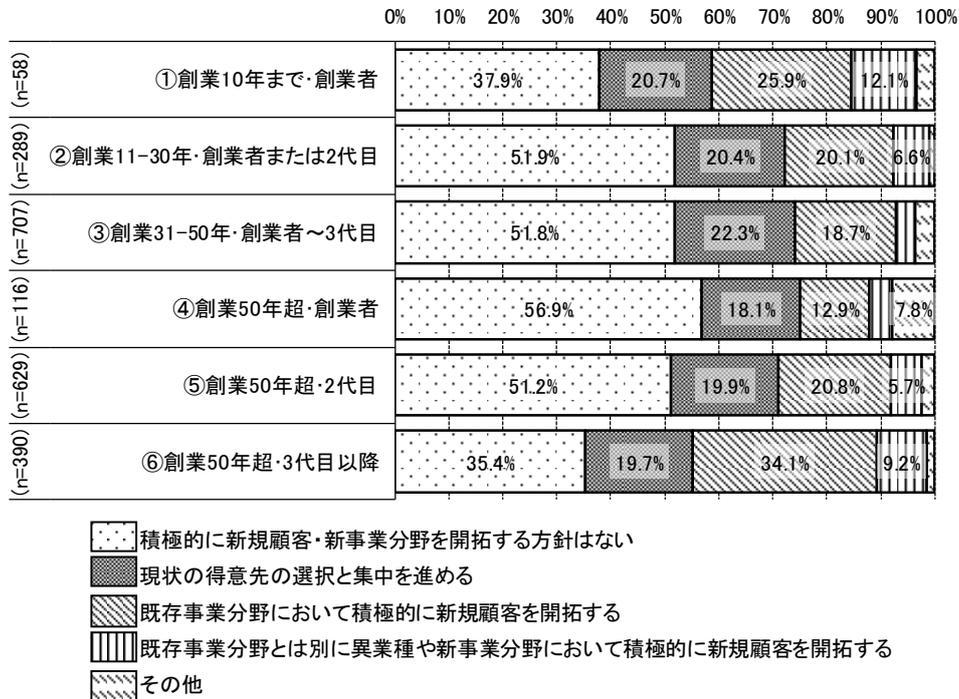
一方で、会社規模が大きい事業所では、「既存事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」や「既存事業分野とは別に異業種や新事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」の割合が高くなることから、会社規模が小さいほど『安定志向』が強く、逆に、大きいほど『新規販路開拓に積極的』であると考えられることができる[図124]。

図 124. 顧客に対する営業方針 <会社全体の従業員規模別>



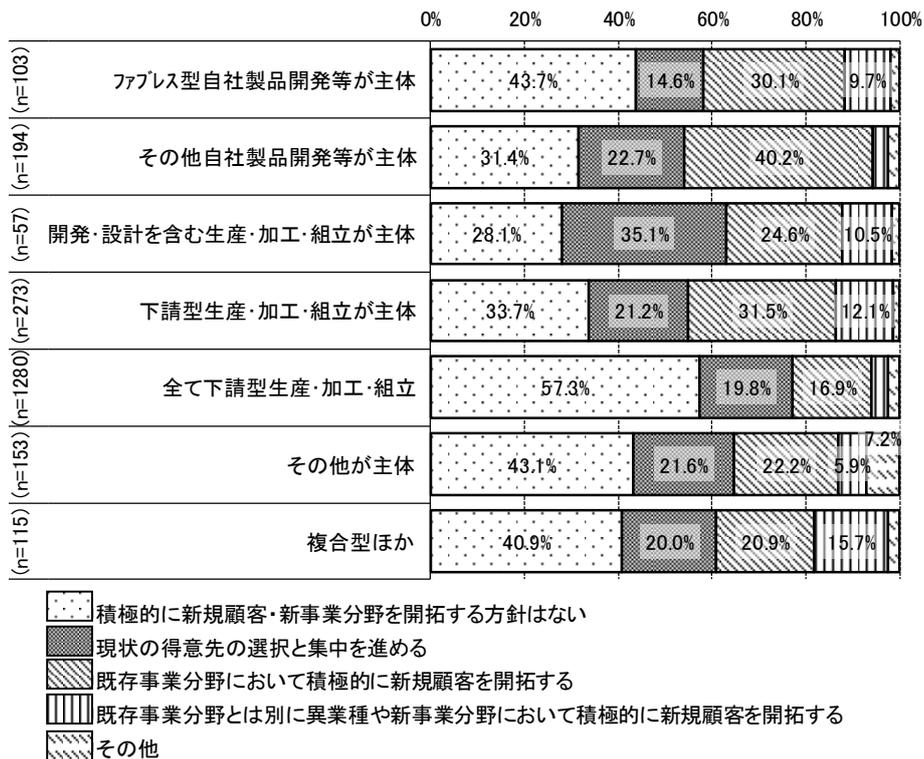
企業のライフステージ別にみると、「既存事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」と「既存事業分野とは別に異業種や新規事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」を合わせた割合は、「①創業10年まで・創業者」の事業所と「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所において高い[図125]。

図 125. 顧客に対する営業方針 <企業のライフステージ別>



また、p. 36 の図 44 に示すように、区内では6割弱の事業所が「全て下請型生産・加工・組立(58.9%)」の受注形態をとるなかで、こうした事業所では、「積極的に新規顧客・新事業分野を開拓する方針はない(57.3%)」と回答する事業所の割合が高く、販路開拓に対して消極的な事業所が多い[図126]。

図 126. 顧客に対する営業方針 <受注形態による類型化別>



なお、p. 50 の図 64 に示すように、外注している技術分野として区内事業所が挙げた上位 3 分野（切削、レーザー・放電加工／メッキ／研削・研磨）を得意とする事業所のうち、過去 3 年間の事業所の売上（収入）金額が増加基調・やや増加基調の事業所について電話ヒアリング調査を行ったところ、短納期生産や多品種対応、保有設備や熟練技能、外注ネットワーク、それらを通じた品質の高さや品質管理などを自社の強みとしていることがわかる。一方、業績動向に関するコメントを踏まえると、自社の売上は顧客先の業績や業界動向によるところが多いことがうかがえる。

こうした傾向は、営業方針にも現れている。下記に示す【現場の声】にもあるように、これら事業所では、従来の信頼関係に基づいた継続発注や顧客先からの紹介を待つというスタイルが中心となっており、「特段営業は行っていない」もしくは「既存顧客に対するフォローは行っている」とする事業所が多く、新規顧客開拓に取り組んでいる事業所は一部にとどまる。これらの事業所が持つ技術は外注ニーズが高いことから、自社の強みを武器に安定したネットワークのなかで仕事を行っていることがわかる。

#### 【現場の声：自社の強み】

- 汎用性のある技術を持っているため、廃業した先の仕事がこちらに回ってくる。飛び込みで顧客から fax 注文を受けたことがある。また、専門会社に作成してもらったホームページの評判が良い。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 短納期生産への対応など、顧客から見ても頼みやすい雰囲気を感じるのではないかと。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 顧客ニーズに対し常に一生懸命対応していること、良い設備を持っていることなどから顧客の信頼を得ている。また、近隣の業者が協力してくれるおかげもあるが、最近では協力業者が減り困っている。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 当社の強みは高品質と仕様変更への対応力だが、高齢化による技能者の人材不足が課題である。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 国内有数の高性能な機械を導入し、熟練技能者が高品質な製品を提供できることが強み。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 熟練者の技術、保有設備、納期厳守、品質チェック等の面で顧客から厚い信頼がある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 急ぎの注文など、顧客依頼に対してスピーディーに対応できることが当社の強みであり、その背景には、長年にわたって協力してくれる外注先の存在もある。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 強みは顧客と良好な関係を構築できていること、短納期対応等融通が利くことなど。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 長年培ってきた技術力が強みで、特許製品も多数ある。また、いかなる顧客ニーズにも対応できるという自負がある。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- NC 旋盤、穴あけ、研磨工程まで一貫して対応可能な技術力と充実した設備機械、厳格な検査による品質管理が強み。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 多品種、少量生産、短納期対応が強みである。[電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 素材を加工し完成品まで一貫して製品を作り上げるものづくり基盤の技術力とコスト対応力があげられる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 外注先とのネットワーク力が強みで、ステンレス・アルミ・鉄・樹脂等いかなる素材にも対応している。また、多種の旋盤による多種加工、繁忙期における納期対応等があげられる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 素材・ロット等に関して選り好みをせず多様なニーズに対応している。マシニングは外注しているが、ほぼ自社で一貫生産している。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

#### 【現場の声：営業方針、業績動向】

- 主要事業である半導体業界が好調だったため、リーマンショック以降、業績は緩やかに上昇し、ここ 3 年で伸びた。ただし、米中貿易摩擦の影響で前年度から売上はダウンしている。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 営業に関しては、人からの紹介を待つ「受け」のスタイルであるが、顧客数が 30 社以上と比較的多く、定期的に発注があるので売上に大きな波がない。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

- 受注先は6～10社で、うち3社から常に受注がある。特に営業はしていないが、売上は安定している。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 受注先の半導体業界が好調だったため、当社の業績も増加傾向だった。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 産業機械の需要が安定していることや既存顧客先に対する営業フォローにより業績が順調に推移している。 新規開拓にはさほど注力していない。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 売上シェアの9割を占める工作機械メーカーの業績が安定しているため増収基調にあるが、夏場以降、売上が振るわない。 紹介を受けた顧客への営業は熱心に取り組んでいる。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 大手メーカーと取引しており、幅広い対応が可能のため安定基調で推移してきた。 今期は国内メーカーの設備投資落ち込みにより、当社の業績もダウンする見込みである。 [電気機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 親会社からの受注が安定的に9割以上のシェアを占めており、特別な営業はしていない。今後は1社依存のシェアを引き下げるための努力が必要だと感じている。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 売上の8割を占める生産用機械メーカーが好調だったことが売上増加の主因である。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 売上増の要因は、シェア8割を占める親会社から様々な新規発注があり、それに応じてきたため。 同業他社の廃業が多く、その分が当社への発注打診となったようである。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 受注先が好調で安定して発注してくれる。営業は一切したことがない。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 当社はニッチ材料分野の加工を手がけており、顧客ニーズにはできるだけ応えている。 他社製品の下請けであるため、特に営業は行っていないが、業績が安定している。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 樹脂加工と販売代理業務の2本柱が順調であるため、特に新たな手法で売上を伸ばしていく予定はない。 [プラスチック製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 営業に関しては、ホームページ等ネットを活用している。 また、納期遵守や不良クレームへの迅速対応、値引き等顧客へ誠意ある対応をしている。 [金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 既存の取引先への細やかな営業は行っているが、新規開拓は人材面で対応が厳しいこともあり行っていない。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 得意先がコンスタントに発注してくれるため、営業はしていない。 今まで通り細々と続けていく。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 受注先7社のうち6社が大田区の町工場である。営業は特段していないが、取引先を会うときは常に顧客の武器になるよう心掛けている。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 顧客からの信頼を維持しているため、特別な営業は行っていない。 顧客から新規顧客を紹介してくれることもある。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 5～6年前から営業に力を入れ、ホームページを開設したり商談会やメインバンクの展示会に積極的に参加している。 それにより年に1、2社は新規先を獲得している。リピートの見込みがない仕事や新しい仕事にもできるだけ対応している。 [生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

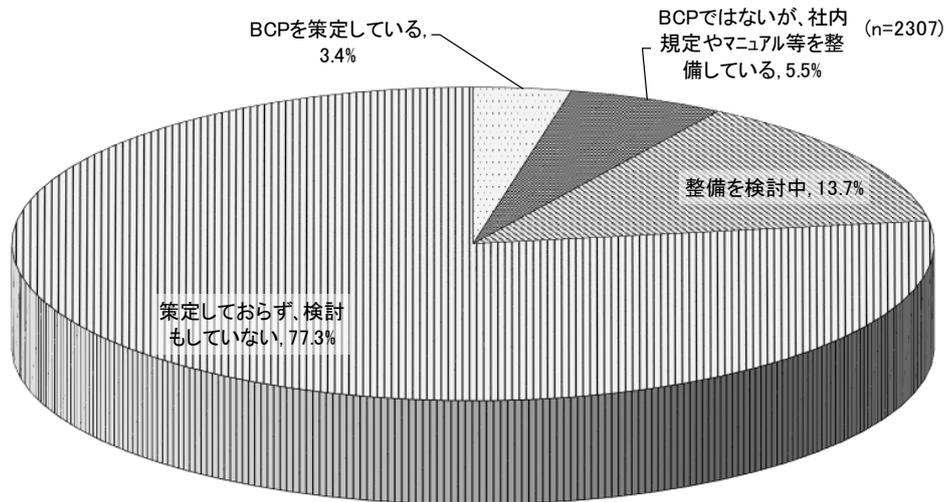
### 3-13 その他（BCP 対策、公的支援に対するニーズ）

#### 3-13-1 BCP 対策

緊急時の対応を想定した BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）について、「策定しておらず、検討もしていない（77.3%）」と回答した事業所が最も多く 8 割弱を占めている。

一方、「BCP を策定している（3.4%）」と「BCP ではないが、社内規定やマニュアル等を整備している（5.5%）」の合計、すなわち「緊急時の社内規定あり（8.9%）」の割合は 1 割弱にとどまる〔図 127〕。

図 127. BCP や緊急時対応の社内規定・マニュアル等の整備の有無

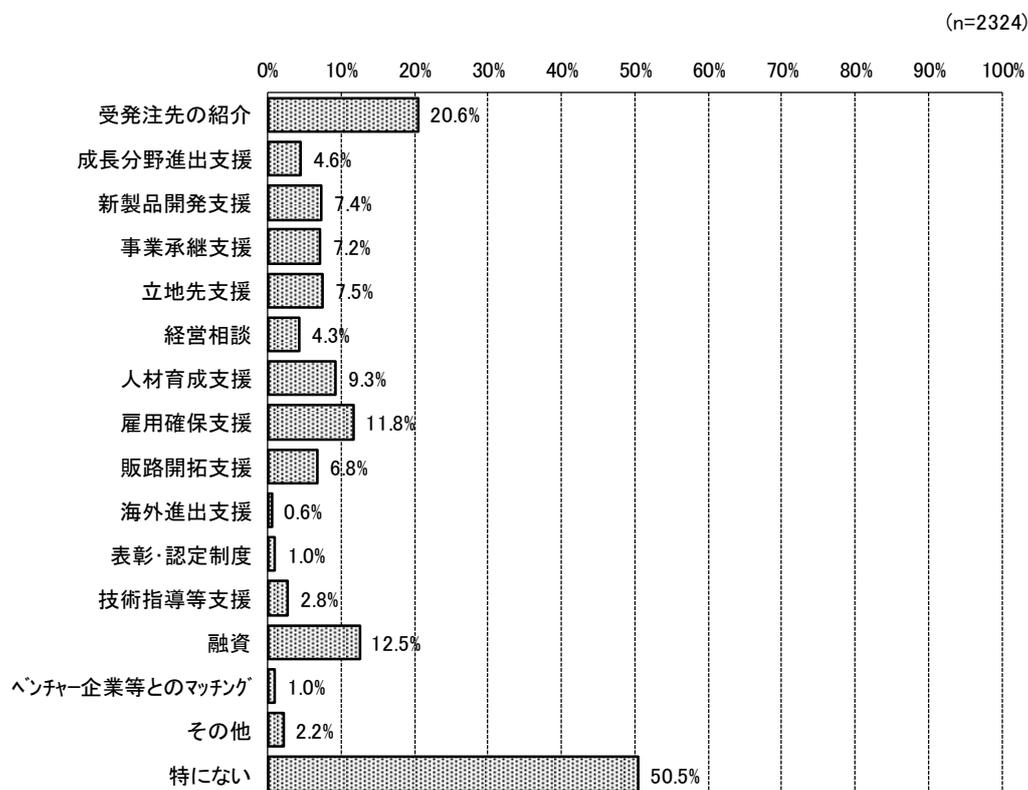


### 3-13-2 公的支援に対するニーズ

今後の事業展開に向けた行政に対する要望として、「特にない (50.5%)」と回答した事業所の割合が最も高い。

一方で、公的支援に対する要望のなかでは、「受発注先の紹介 (20.6%)」「融資 (12.5%)」を挙げる事業所が比較的多くみられる[図 128]。

図 128. 公的支援を受けたい分野



また、訪問ヒアリング調査を通じて、上記の受発注先の紹介や融資等に関する経済的支援とは別に、区内に立地する企業が交流する機会の創出・拡充を望む声が把握された。

#### 【現場の声：事業者間の交流機会の創出について】

- ものづくりについて相談をするとき、自らインターネットで調べることもできるが、他社に話を聞くことも一つである。定期的に集まって特定のテーマについて意見交換ができる交流会があるとよい。こうした交流会の運営にあたっては、旗振り役となる先導者も重要である。特定の企業が運営すると、その企業にとってのメリットが優先されがちなので、旗振り役は大田区や大田区産業振興協会といった行政が適している。交流会では、参加者同士が親睦を深めるだけでなく終わるのではなく、交流する目的意識を高めてもらうためにも有料制とし、徴収した参加費の一部を話題提供者（登壇者）に還元するのがよいのではないかと。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 交流会では、加工メーカーが苦手とする広報・PRやブランディングをテーマに取り上げ、講師を招いた勉強会を開催してはどうか。同業者の経験談を聞くことができると得るものが大きい。講師による一方通行のプレゼンだけでなく、質疑応答など通じて講師と聴講者が意見交換をすれば、両者間での連携可能性も出てくる。双方が学びあえるような場づくりが望まれる。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 気軽に集まって議論できるような場がイノベーションを生み出すのではないかと。最近のバーチャル化・リモート化といったトレンドとは逆行するが、フェイス・トゥ・フェイスで集まって議論することで生み出せるものがあると思う。ものづくりに携わる人にとっては現場を見ることも重要である。実際、大田区の工場アパートでも、企業同士のフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションがきっかけに連携が生まれていると聞いている。[専門サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]

## 4 製造業以外のものづくり産業の実態

### 4-1 ものづくり関連産業（非製造業）の実態把握

#### 4-1-1 対象事業所と分析区分

本調査では、ものづくり産業に関連すると思われる分野について「平成 28 年経済センサス・活動調査」等から日本標準産業分類の小分類単位で抽出し、製造業と同様、現況把握を目的とした「ものづくり関連産業（非製造業）」に関するアンケート調査対象とした。また、回収票については、日本標準産業分類に基づき、回答事業所の業種区分を次の 5 つに集約し集計・分析を行った[表 18]。

表 18. 平成 28 年経済センサス・活動調査より抽出したものづくり関連産業の事業所、  
回答事業所に関する分析区分(5区分)

【平成 28 年経済センサスより抽出したものづくり関連産業(非製造業)の事業所数】

産業分類		事業所数	構成比
391	ソフトウェア業	200	10.0%
392	情報処理・提供サービス業	46	2.3%
401	インターネット附随サービス業	25	1.3%
531	建築材料卸売業	140	7.0%
532	化学製品卸売業	113	5.7%
533	石油・鉱物卸売業	27	1.4%
534	鉄鋼製品卸売業	84	4.2%
535	非鉄金属卸売業	46	2.3%
536	再生資源卸売業	92	4.6%
541	産業機械器具卸売業	312	15.7%
543	電気機械器具卸売業	227	11.4%
549	その他の機械器具卸売業	84	4.2%
593	機械器具小売業（自動車、自転車を除く）	178	8.9%
702	産業用機械器具賃貸業	40	2.0%
711	自然科学研究所	23	1.2%
726	デザイン業	39	2.0%
743	機械設計業	56	2.8%
882	産業廃棄物処理業	56	2.8%
901	機械修理業（電気機械器具を除く）	103	5.2%
902	電気機械器具修理業	39	2.0%
912	労働者派遣業	62	3.1%

(資料) 総務省「経済センサス・活動調査」(平成 28 年) より作成

【産業分類に基づく回答票の集約(分析区分)】

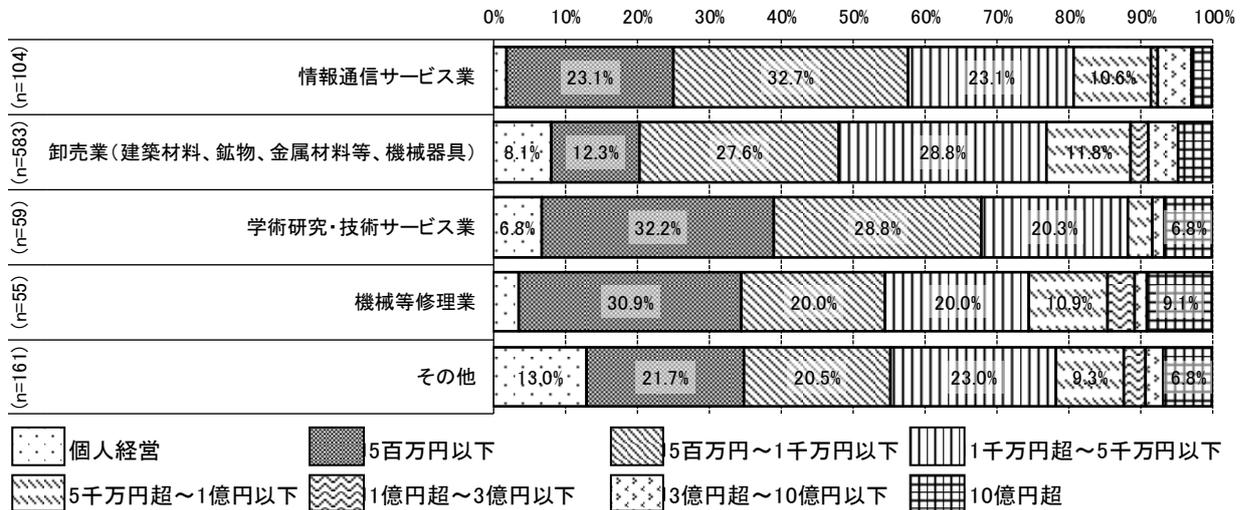
分析区分（業種区分）	該当する産業分類（中分類）	該当事業所数
1. 情報通信サービス業	情報サービス業、インターネット付随サービス業	106
2. 卸売業（建築材料、鉱物・金属材料等、機械器具）	建築材料・鉱物・金属材料等卸売業、機械器具卸売業	585
3. 学術研究・技術サービス業	学術・開発研究機関、専門サービス業技術サービス業	60
4. 機械等修理業	機械等修理業	56
5. その他	※ 上記以外の回答事業所	165
産業分類不詳（平成 28 年経済センサスのデータセットにない事業所）		12
合計（回答事業所数）		984

#### 4-1-2 回答事業所の概要

##### ① 事業規模

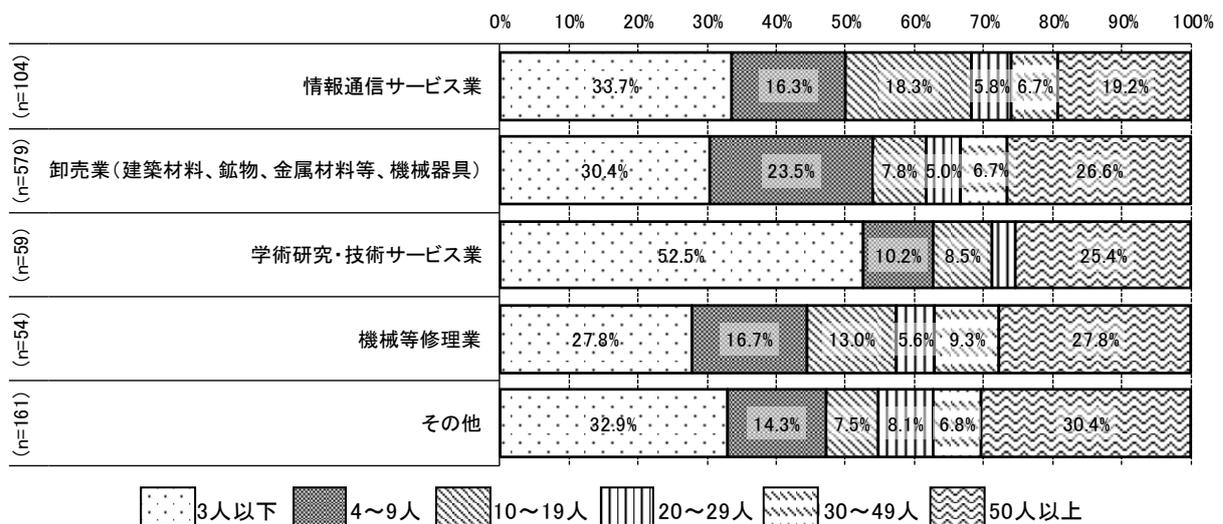
回答事業所の資本金をみると、「卸売業」や「その他」の業種区分では「1千万円超～5千万円以下」の資本金の企業が比較的多く、一方、「学術研究・技術サービス業」や「機械等修理業」では資本金「500万円以下」の規模の企業が多い[図 129]。

図 129. 資本金 <業種区分別>



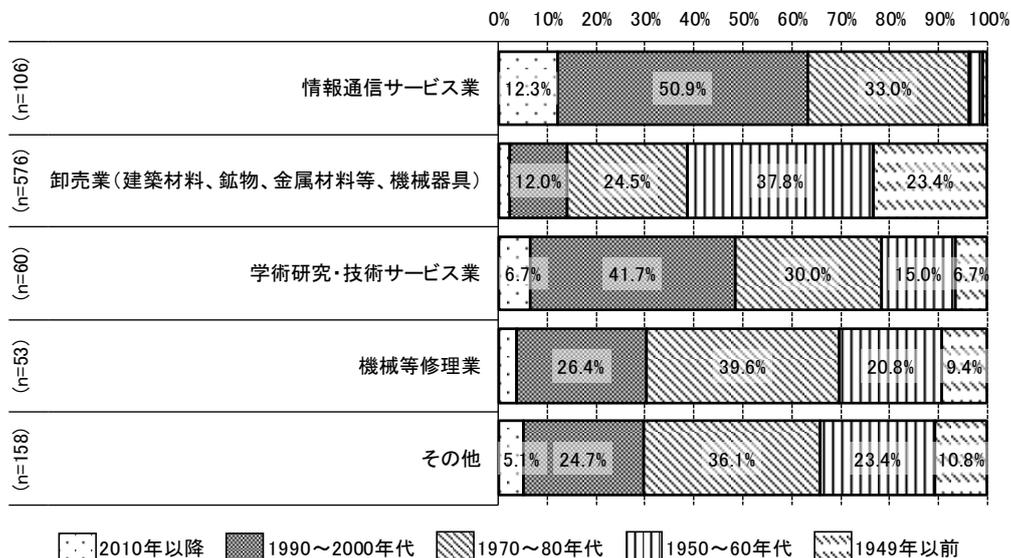
会社全体の従業者規模をみると、資本金規模の小さい企業が他に比べ多い「学術研究・技術サービス業」では、「3人以下(52.5%)」の小規模事業者が多いといった特徴があることがわかる[図 130]。

図 130. 従業者数(会社全体) <業種区分別>



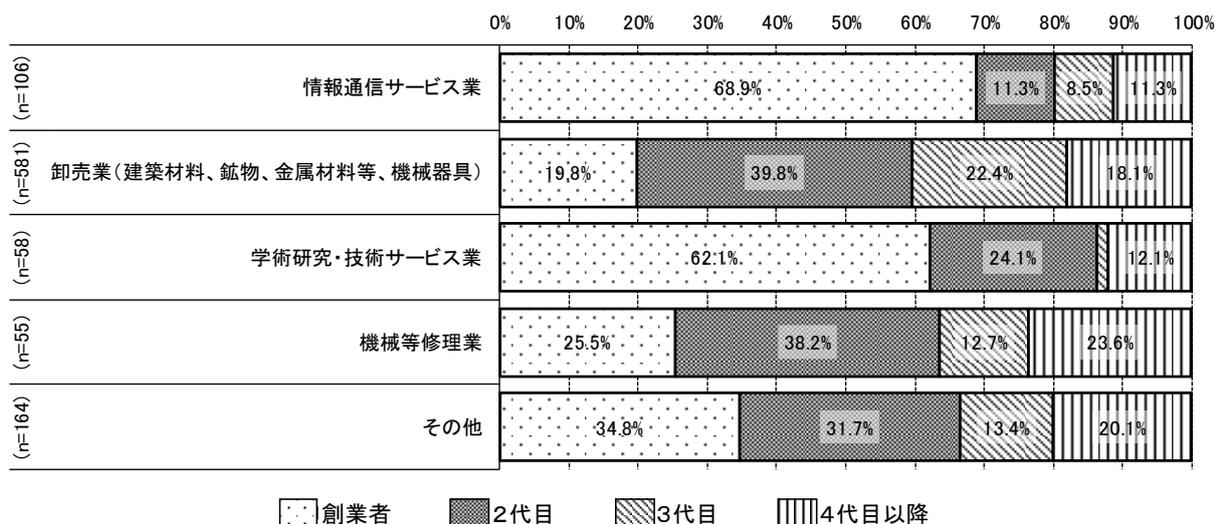
企業としての創業年をみると、「情報通信サービス業」では、「1990～2000年代(50.9%)」と「2010年以降(12.3%)」の合計、すなわち「1990年以降(63.2%)」に創業した事業所が6割強を占めている。また、「卸売業」では「1949年以前(23.4%)」に創業した事業所の割合が高いことが特徴として挙げられる [図 131]。

図 131. 創業年 <業種区分別>



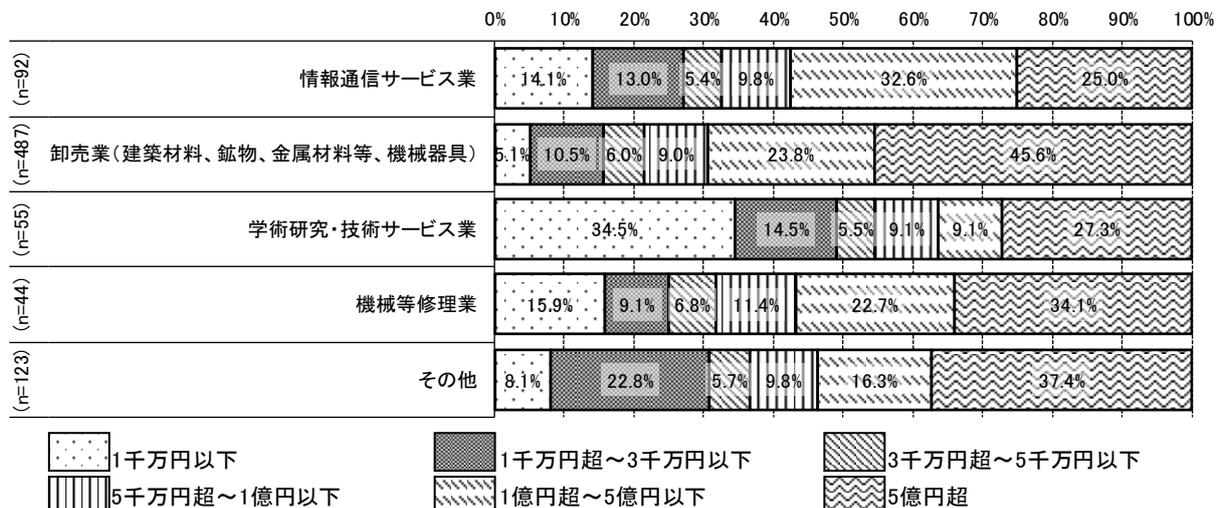
「1990年以降」に創業した事業所が多い「情報通信サービス業」では、現在の経営者は「創業者(68.9%)」という回答の割合が高い。一方、「1949年以前」や「1950～60年代」に創業した事業所が多い「卸売業」では、代替わりを経て、現経営者が2代目以降の割合が比較的高くなっている [図 132]。

図 132. 経営者の代 <業種区分別>



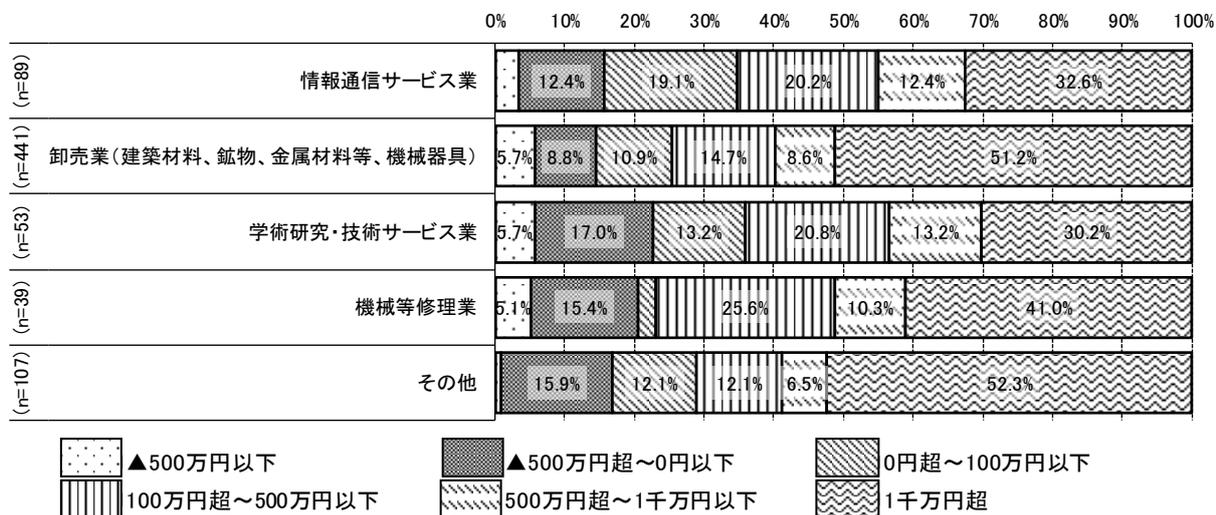
会社全体の売上（収入）金額について業種区別にみると、「卸売業」「機械等修理業」「その他」業種では、「5億円超」の割合が高い。また、「学術研究・技術サービス業」では、3割強が「1千万円以下」と回答している一方、「5億円超（27.3%）」が次いで多いことから、同業種内で売上の状況に二極化がみられる[図 133]。

図 133. 売上(収入)金額（会社全体）＜業種区分別＞



会社全体の営業利益では、いずれの業種も「1千万円超」との回答が最も多く、なかでも「卸売業」「その他」業種では、「1千万円超」と回答した割合が5割強を占めている[図 134]。

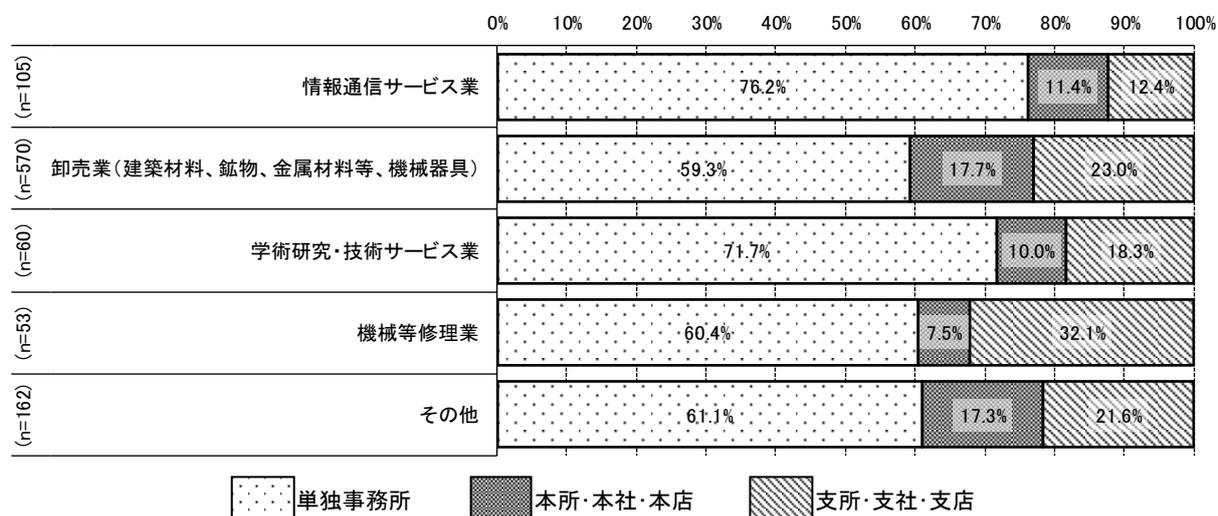
図 134. 営業利益（会社全体）＜業種区分別＞



## ② 事業所の位置づけ

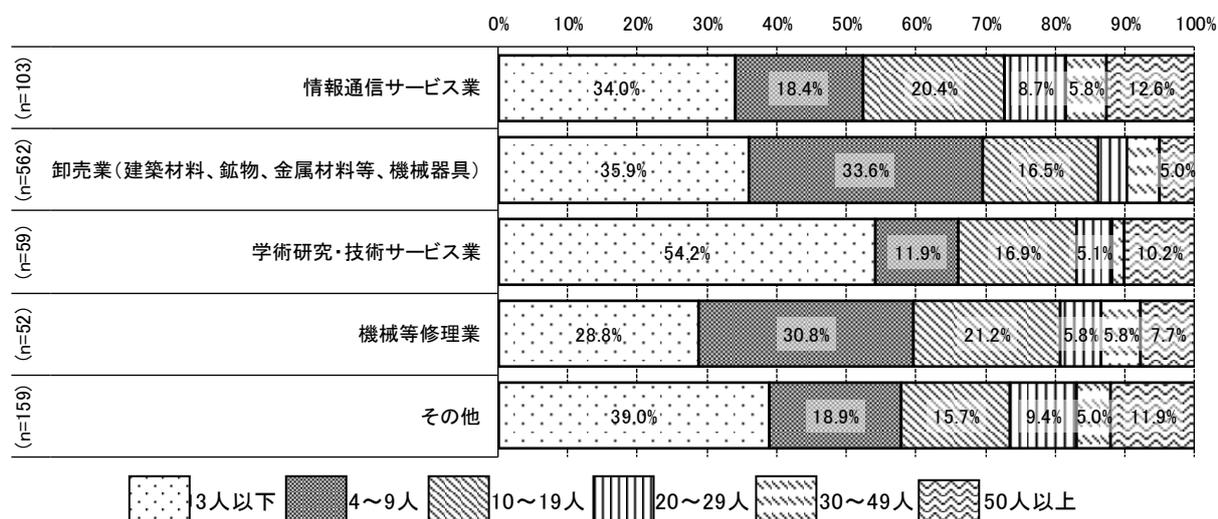
回答事業所の本所・支所の区分をみると、いずれの業種区分も「単独事業所」の割合が最も高い。なかでも、「情報通信サービス業」と「学術研究・技術サービス業」では、その割合が高く、7割強の事業所が単独事業所と回答している[図 135]。

図 135. 事業所の本所・支所の区分 <業種区分別>



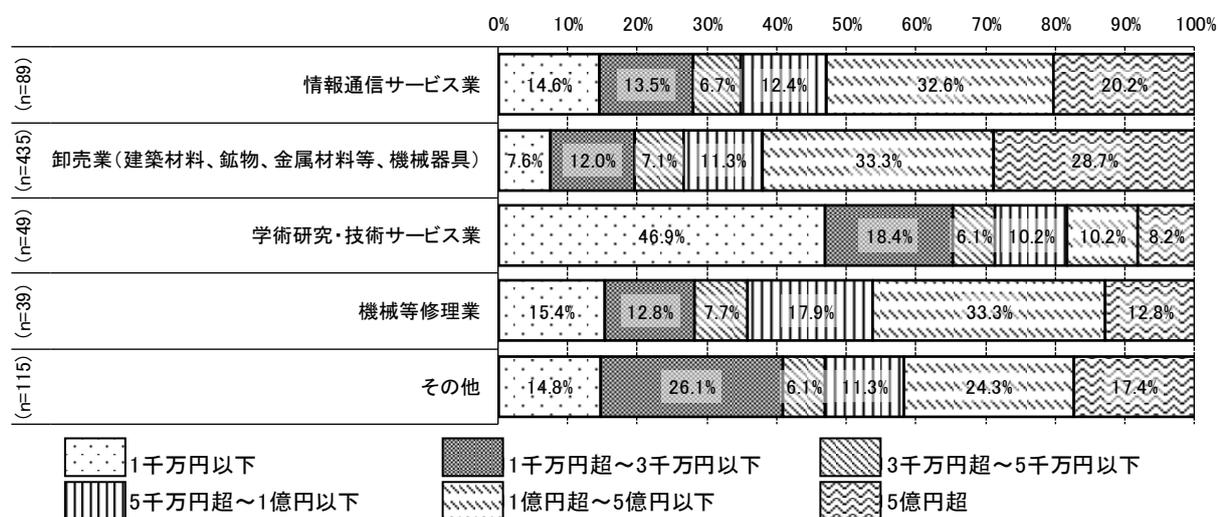
事業所の従業者規模について、いずれの事業所も「3人以下」あるいは「4～9人」との回答が最も多く、なかでも「学術研究・技術サービス業」では、5割強が「3人以下(54.2%)」と回答しており、小規模な事業所が多いことがうかがえる[図 136]。

図 136. 従業者数(回答事業所) <業種区分別>



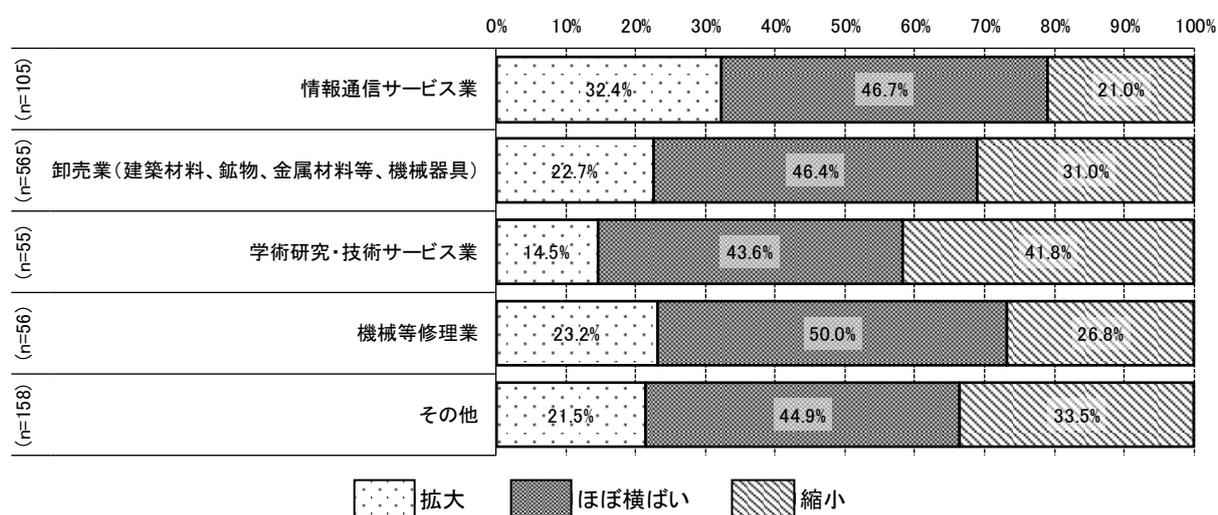
事業所の売上(収入)金額をみると、「学術研究・技術サービス業」を除く業種区分では、「1億円超～5億円以下」の回答が最も多い。一方、「学術研究・技術サービス業」では、売上規模「1千万円以下(46.9%)」の事業所が5割弱を占めている[図 137]。

図 137. 売上(収入)金額 (回答事業所) <業種区分別>



また、3年前と比較した事業所の売上(収入)金額の推移について、いずれの業種区分も「ほぼ横ばい」と回答した事業所が最も多い。なお、「学術研究・技術サービス業」では、他に比べ、「縮小(41.8%)」の割合が比較的高い傾向がみられる[図 138]。

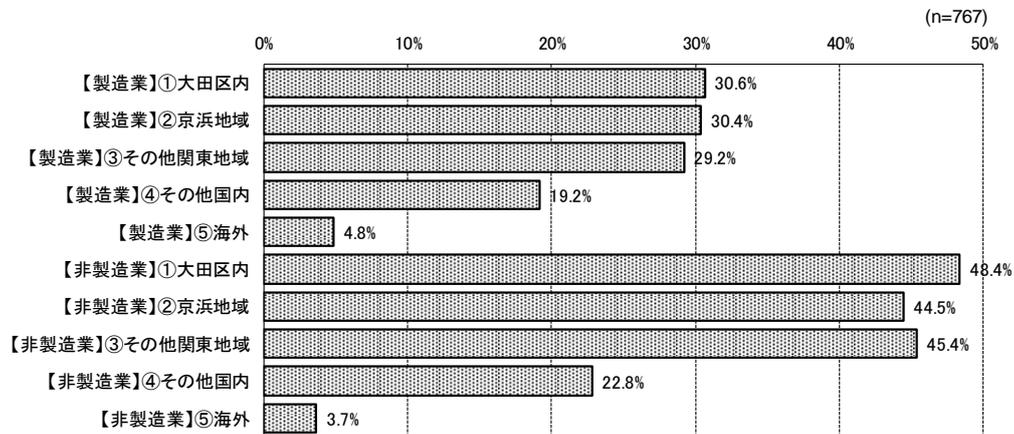
図 138. 3年前と比較した売上(収入)金額の推移 <業種区分別>



### 4-1-3 取引先の概況と製造業との取引実態

区内に立地するものづくり関連産業では、製造業以外との取引が比較的多く、なかでも「大田区内 (48.4%)」「京浜地域 (44.5%)」「その他関東地域 (45.4%)」に立地する企業との取引が多い。同様に、製造業との取引も「大田区内 (30.6%)」「京浜地域 (30.4%)」「その他関東地域 (29.2%)」に立地する企業との取引が多い[図 139]。

図 139. 商品・サービスの販売・提供先の「立地地域」「業種」



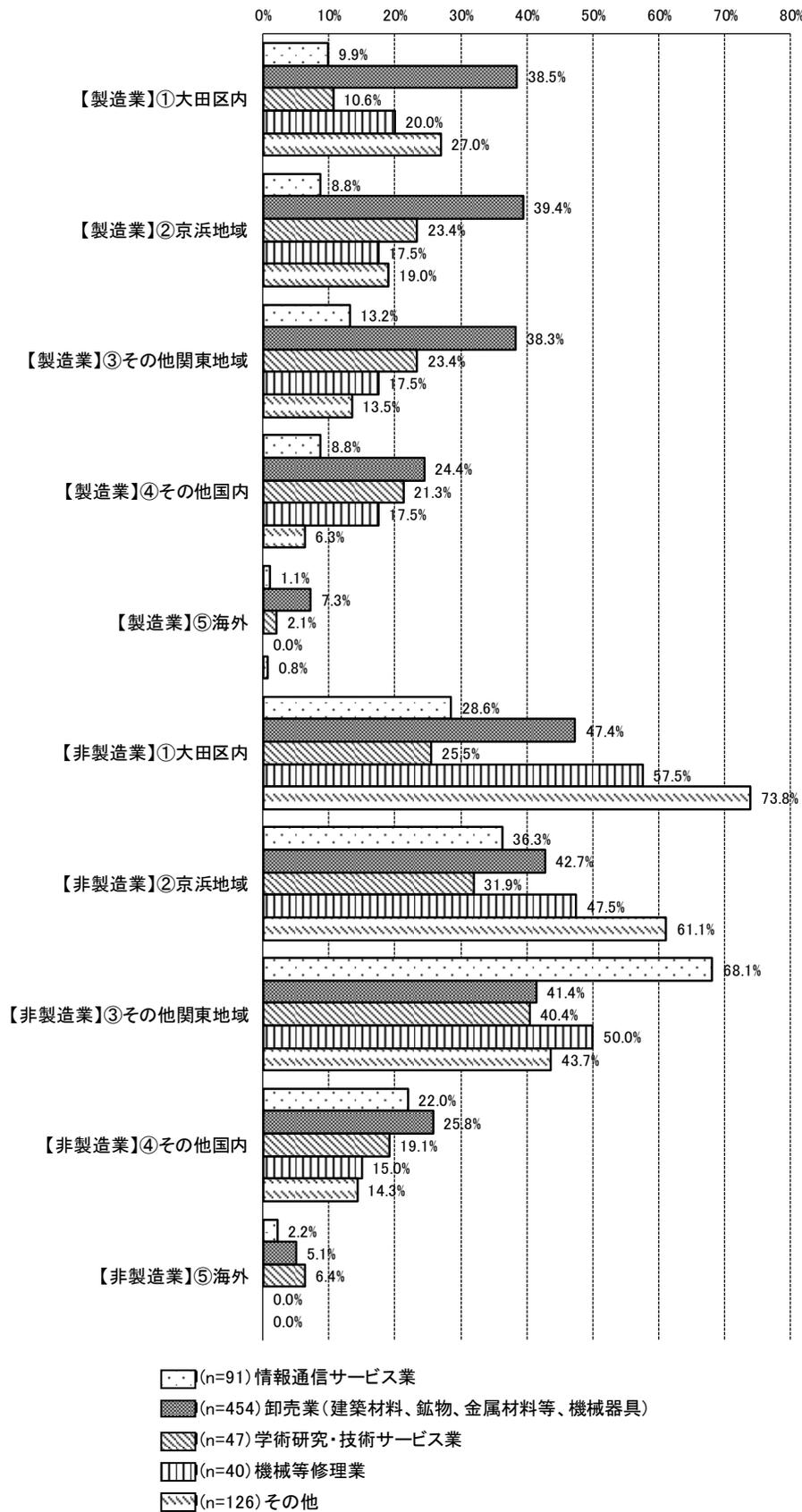
また、区内ものづくり関連産業について、業種区別に商品・サービスの販売・提供先地域をみると、いずれの区分においても、製造業以外との取引が多いことがわかる[図 140]。

さらに、次頁・図 140 のうち、業種区分ごとに最も多くの事業所が取引を行う相手先地域をまとめたものが次の表 19 である。多くの業種区分で、「大田区内」や「その他関東地域」など、自事業所の近郊に立地する製造業以外の企業との取引が多いことがうかがえる。

表 19. 事業所の業種区別にみた商品・サービスの販売・提供先のシェア(1)

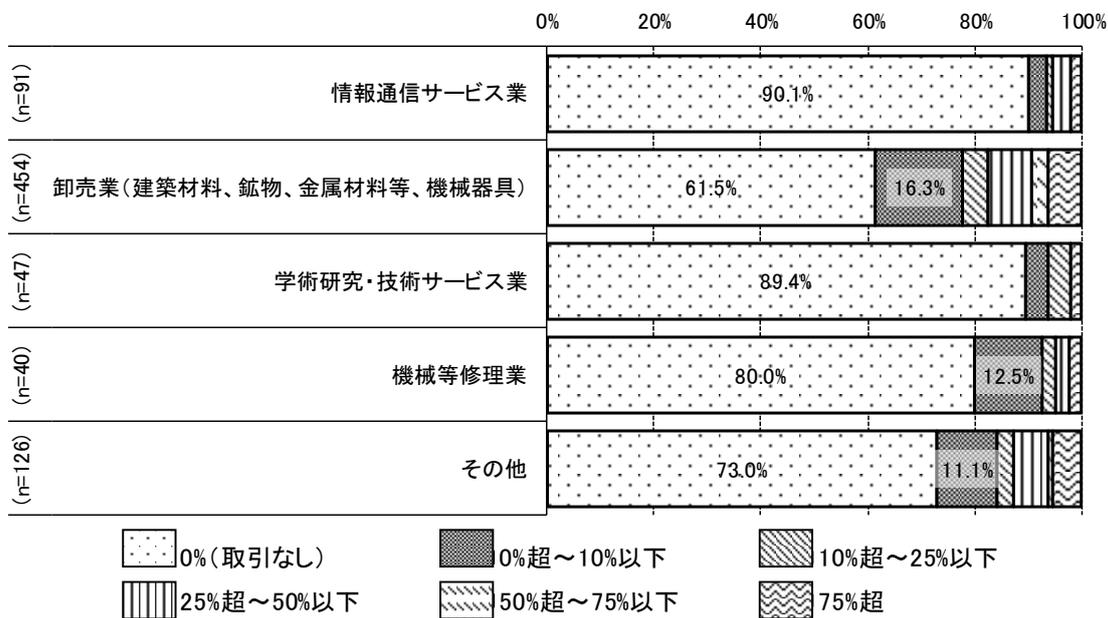
業種区分	商品・サービスの販売・提供先として、最も多くの事業所が挙げた地域	
	回答割合	地域
情報通信サービス業(n=91)	68.1%	【非製造業】③その他関東地域
卸売業(建築材料、鉱物、金属材料等、機械器具)(n=454)	47.4%	【非製造業】①大田区内
学術研究・技術サービス業	40.4%	【非製造業】③その他関東地域
機械等修理業(n=40)	57.5%	【非製造業】①大田区内
その他(n=126)	73.8%	【非製造業】①大田区内

図 140. 事業所の業種区別にみた商品・サービスの販売・提供先のシェア(2) <業種区分別>



なお、売上に占める大田区内の製造業との取引シェアをみると、区内ものづくり関連事業所のなかでも建築材料、鉱物・金属材料等や機械器具を扱う「卸売業」では、他の非製造業に比べ、区内製造業との取引が比較的多く行われている[図 141]。

図 141. 商品・サービスのシェア(売上に占める構成比)【対大田区内の製造業】<業種区分別>



#### 4-1-4 事業所の売上の推移

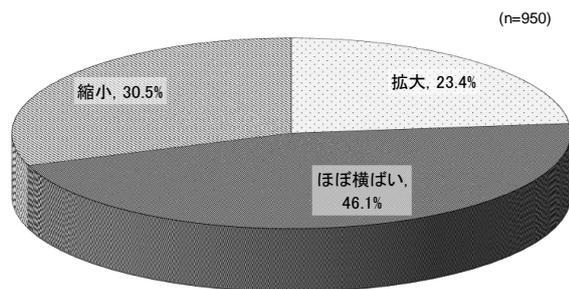
##### ① 対製造業の売上

区内ものづくり関連産業の事業所の5割弱は、過去3年間の売上の推移について「ほぼ横ばい(46.1%)」としている。一方、「縮小(30.5%)」とした事業所が「拡大(23.4%)」を上回っており、全体としてみると、横ばいあるいはややマイナス基調にある。

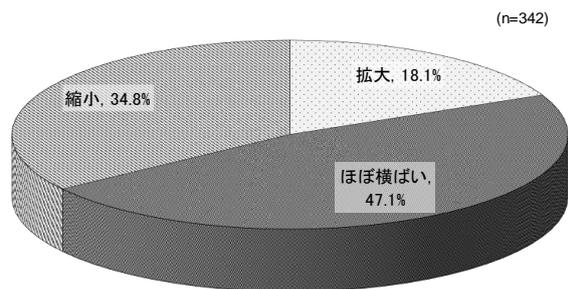
また、過去3年間の対製造業の売上の推移について、「ほぼ横ばい(47.1%)」「縮小(34.8%)」とする事業所が比較的多く、製造業事業所の縮小・廃業が進む中で、それらの事業所と取引のあった関連産業の売上にも悪影響が生じていると推察される[図 142]。

図 142. 過去3年間の売上の推移

【事業所の売上総額】



【うち、製造業を相手とした売上額】



区内で機械工具などの卸売業を営む事業所に対し訪問ヒアリング調査を行ったところ、区内に立地する製造業と密接に連携し事業活動を行う実態に加え、これらの製造業が近年減少していることにより、製造業と取引を行う卸売業の事業所も減少しているとの声が把握された。

##### 【現場の声：製造業の集積エリアで事業を営むものづくり関連産業の特徴】

- 大田区のものづくりの特徴は、精密加工、短納期、少ロットであり、精度の高い試作開発業務などを売りにしている。こうした区内ものづくり産業の業務を支える機械工具商社には、他地域の商社よりも早さや安さが求められる。顧客先の加工工程とともに当社も動く必要があり、刃物の供給なども迅速に対応する必要がある。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 大手企業には購買部があり、生産現場とは別の執務スペースでPCから発注することができるため、インターネット購入も理に適う。一方、区内の中小製造業では、そのようなことはできない。消耗品が壊れば都度発注するしかない。また、どの商品が良いかPCで吟味する手間もかけられないため、当社のような商社機能が求められる。当社は顧客の「〇〇のような加工をしたい」という要望を受け、それに見合う工具を検討し提案している。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]

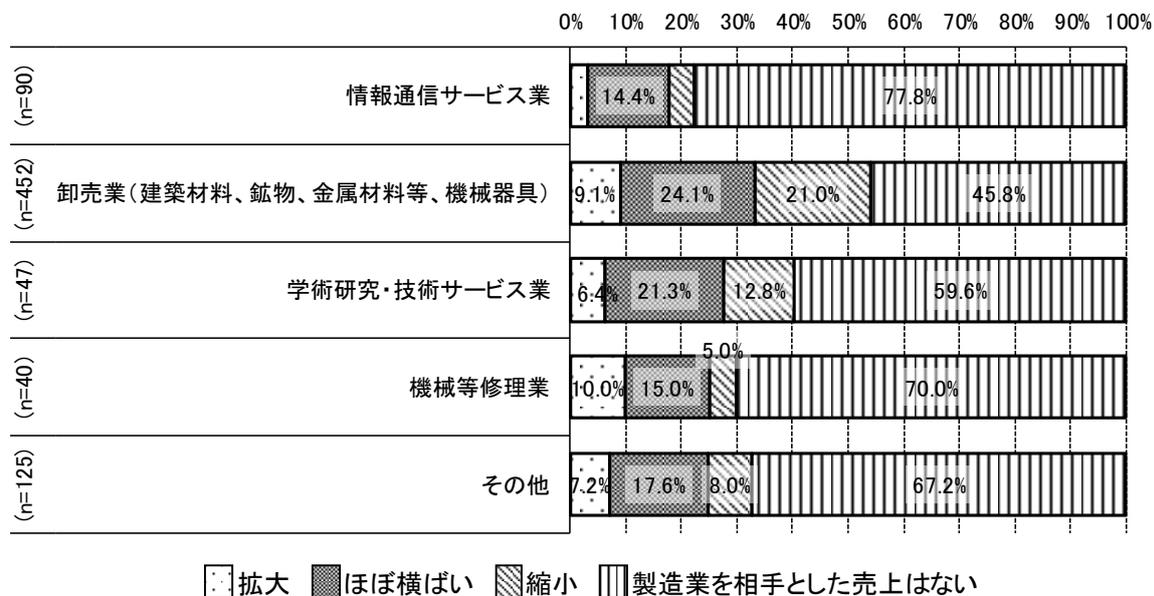
##### 【現場の声：区内製造業の動向に対する認識】

- 当社からみても区内の町工場は減っている。また、同様に工具屋も減っている。最近では、工具屋が廃業する際、知り合い経由で顧客先の引き継ぎを依頼されることもある。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 区内製造業の廃業は増えており、元気のない会社もある。一方、元気のある会社も存在していることから、こうした元気な会社を当社としても営業開拓していきたい。[機械器具卸売業を営む事業所へのヒアリング結果]

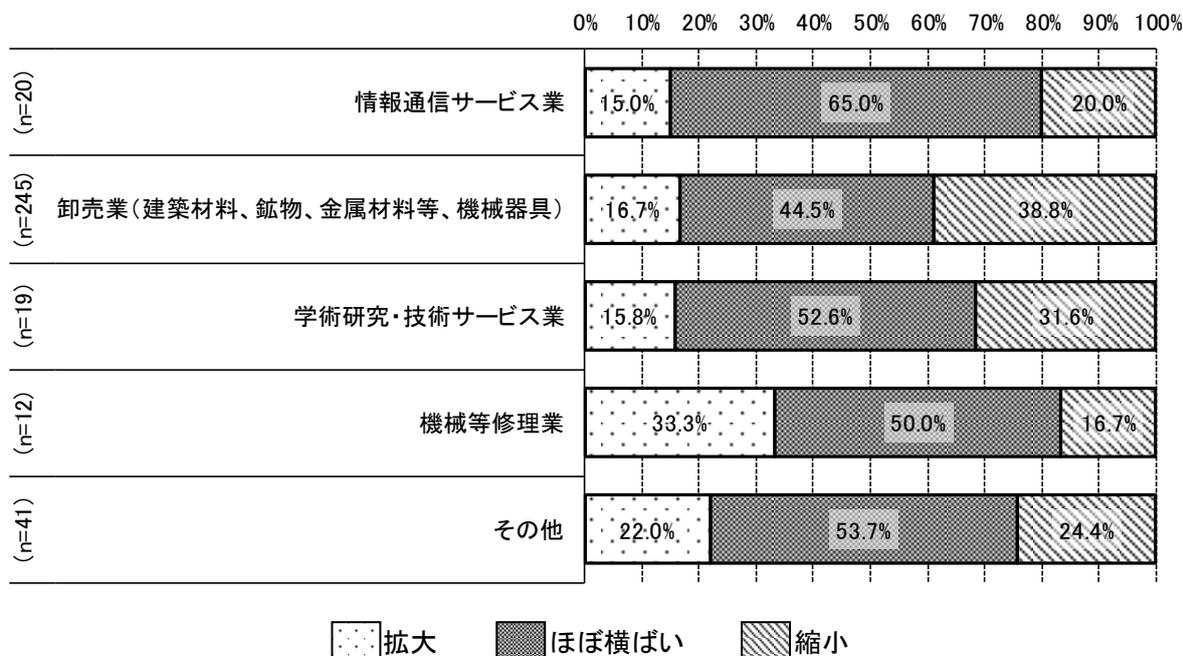
業種区別にみると、「情報通信サービス業」や「機械等修理業」では、「製造業を相手とした売り上げはない」とする事業所が7割以上を占めており、他の業種区分に比べ、製造業との取引上の接点は薄いことがわかる。なお、回答事業所数は限定的であるが、「機械修理業」のうち、製造業との取引を行う事業所についてみると、対製造業の売上が「拡大」しているとする事業所の割合が比較的高くなっている[図 143]。

図 143. 過去3年間の売上の推移 <業種区分別>

【製造業を相手とした売上がない事業所を含む集計】



【製造業を相手とした売上がない事業所を除く集計】



## ② 対製造業の売上額の変化の理由

製造業との取引による売上額が拡大している理由として、「既存の販売先への売上増加（66.1%）」を挙げる事業所が多く7割弱を占める。次いで、「新たな販売先の開拓による売上増加（46.8%）」が多く挙げられている[図 144]。

一方、製造業との取引による売上額が減少している理由としては、「既存の販売先への売上減少（78.4%）」を挙げる事業所が最も多く8割弱を占める。次いで、「同業他社との競争激化による売り上げ減少（31.0%）」が多く挙げられている [図 145]。

図 144. 製造業との取引による売上額が拡大している理由

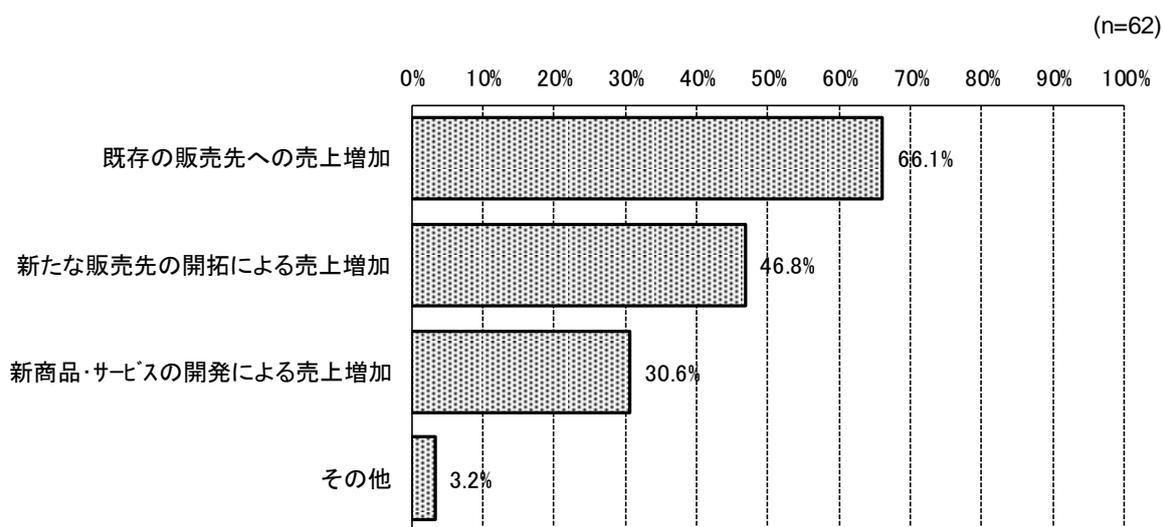
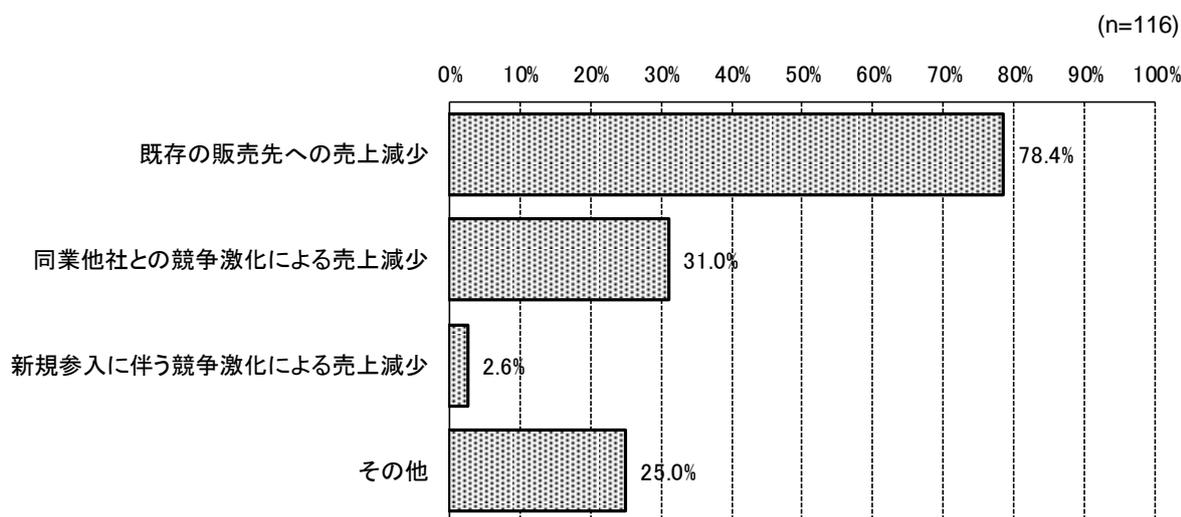


図 145. 製造業との取引による売上額が減少している理由



#### 4-1-5 事業内容の変化

過去3年間における事業所の事業内容の変化についてみると、「従来事業の拡大（34.2%）」が最も多く、「従来事業の縮小（28.6%）」を上回る結果となった[図 146]。

業種区別にみると、「情報通信サービス業」では「従来事業の拡大」を挙げる事業所の割合が43.3%と他業種に比べ高い。また、「従来事業の拡大」と「従来事業を維持または拡大しつつ新事業を開拓」を合わせた割合は、「情報通信サービス業」で63.3%と最も高く、次いで「卸売業（建築材料、鉱物、金属材料等、機械器具）」「機械等修理業」「その他」がそれぞれ51.7%、48.9%、45.5%と続き、約半数の事業は拡大傾向にある。しかし、「学術研究・技術サービス業」では35.1%とその割合が突出して低く、事業が縮小傾向にあることがうかがえる [図 147]。

図 146. 過去3年間における事業内容の変化

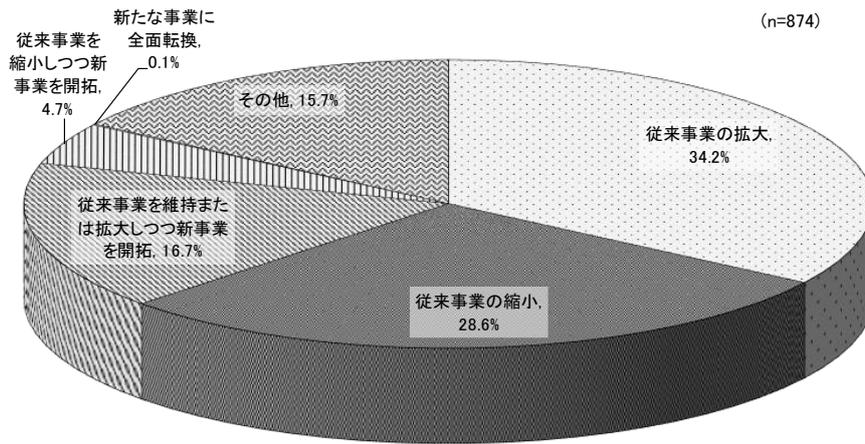
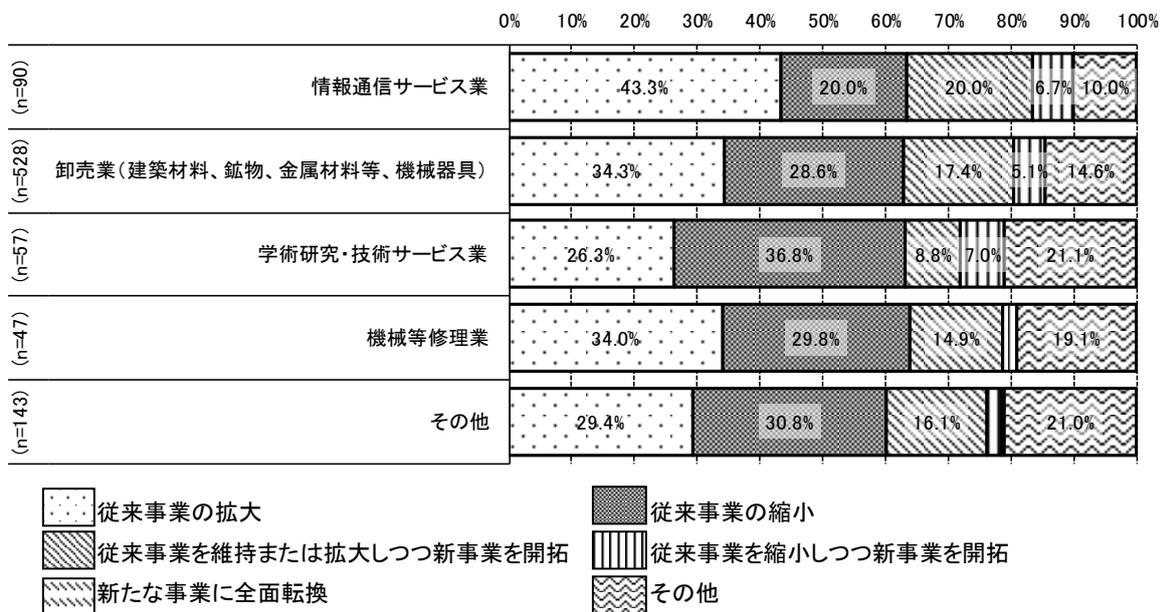


図 147. 過去3年間における事業内容の変化 <業種区分別>



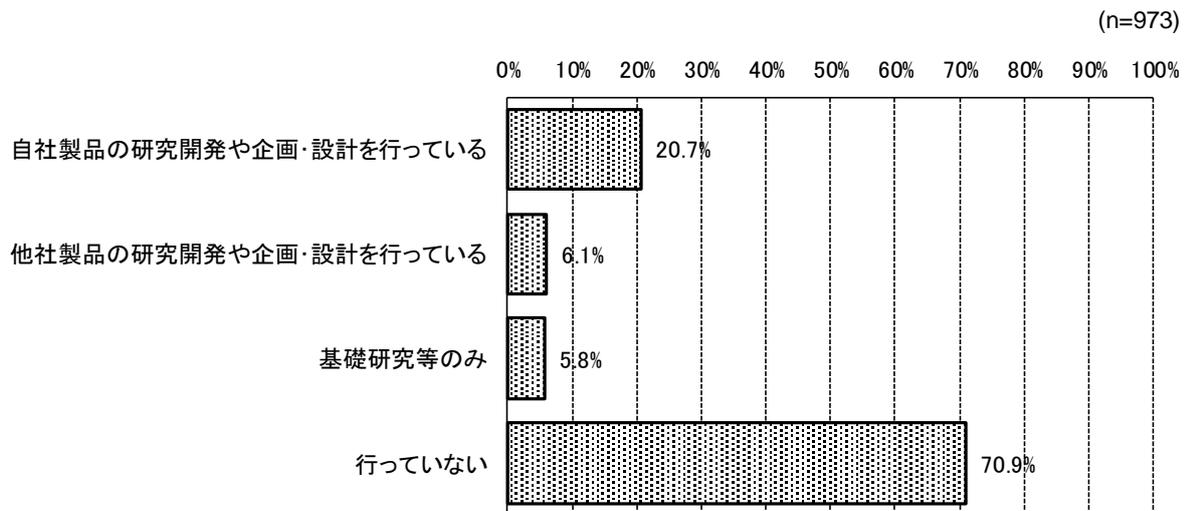
#### 4-1-6 研究開発、製品の企画設計に関する取り組み

##### ① 取り組みの実施状況

製品の研究開発や企画・設計の実施状況について、区内ものづくり関連産業のうち約7割は「研究開発や企画・設計は行っていない（70.9%）」と回答している。一方、「自社製品の研究開発や企画・設計を行っている（20.7%）」と回答した事業所が約2割を占めている[図 148]。

自社製品または他社製品の研究開発や企画・計画を行う企業の業務内容（自由回答）をみると、製造業と近い製品を手がける事業所は134件あり、その内容は「めっき材料」「塗装素材」「接着剤等ケミカル製品」などの材料・素材や、「ステンレス鋼材用プラスト機」「空調用自動制御機器・装置・システム」「非鉄金属の切断機・加工機」等の製造機械関連、「住宅基礎用部材」「シャッター・ドア」「光ダクト」等の建築用資材・製品の開発などが見受けられる。

図 148. 製品の研究開発、企画・設計の実施状況



##### 【自社製品または他社製品の研究開発や企画・設計に関する自由回答例】

###### ■材料・素材関連

めっき材料、塗装素材、接着剤等ケミカル製品、溶接材料、ガラス材

###### ■製造機械関連

ステンレス鋼材用プラスト機、空調用自動制御機器・装置・システム、非鉄金属の切断機・加工機、攪拌機、包装機械、精密洗浄装置

###### ■建築用資材・製品関連

住宅基礎用部材、シャッター・ドア、光ダクト、LED照明、部隊・テレビスタジオ用照明器具、木造スケルトン住宅、換気扇、昇降機

###### ■環境・エネルギー関連

蓄電システム等電源装置、廃棄物のPRF燃料化、

###### ■電子機器関連

オーディオ製品、プリンター及びその周辺機器、カメラ・通信機器、動力工具、自動車用電線部の開発設計

###### ■その他

医療機器（ガス滅菌器）、遊戯機器、加工食品（冷凍うどん等）

業種区別にみると「情報通信サービス業」と「学術研究・技術サービス業」では、自社製品あるいは他社製品の研究開発、企画・設計を行う事業者が、他の業種区分に比べ顕著に多い[図 149]。

また、事業所の従業員規模別にみると、製品の研究開発や企画・設計を「行っていない」と回答した事業所の割合は、従業員規模が小さいほど高い傾向がある。逆に、「自社製品の研究開発や企画・設計を行っている」事業所は、「50人以上(37.1%)」で最も高く、「1~3人(9.3%)」で突出して低い割合を示している[図 150]。

図 149. 製品の研究開発、企画設計の実施状況 <業種区分別>

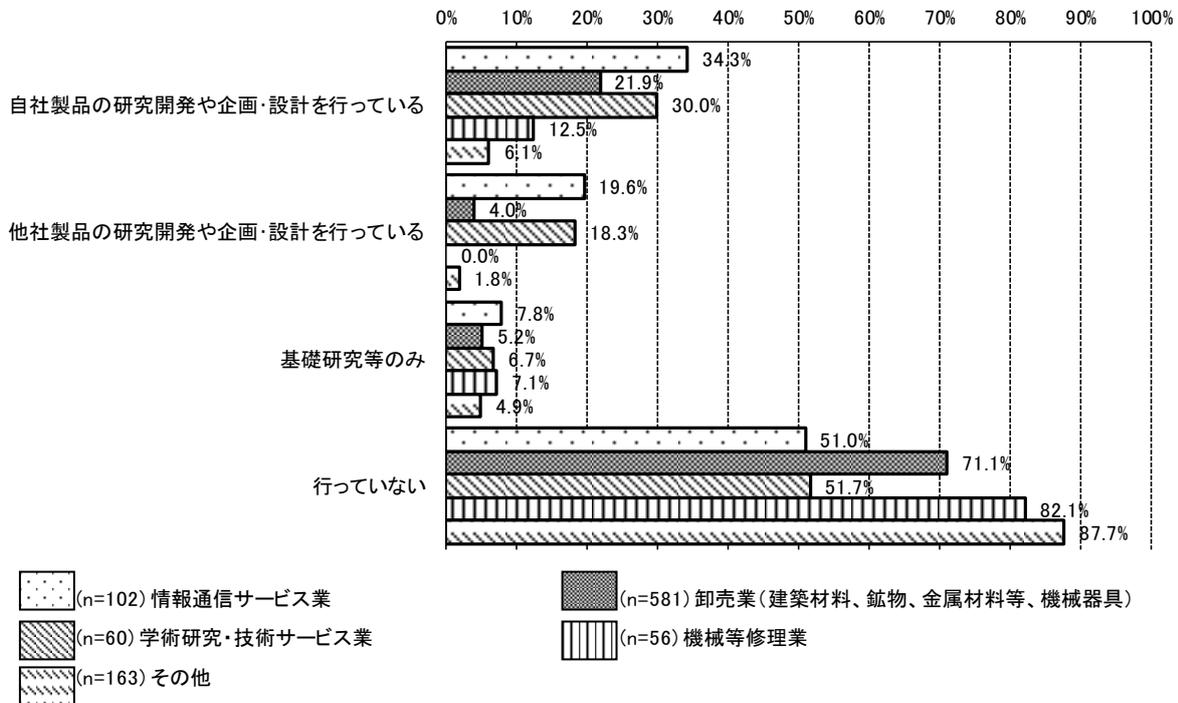
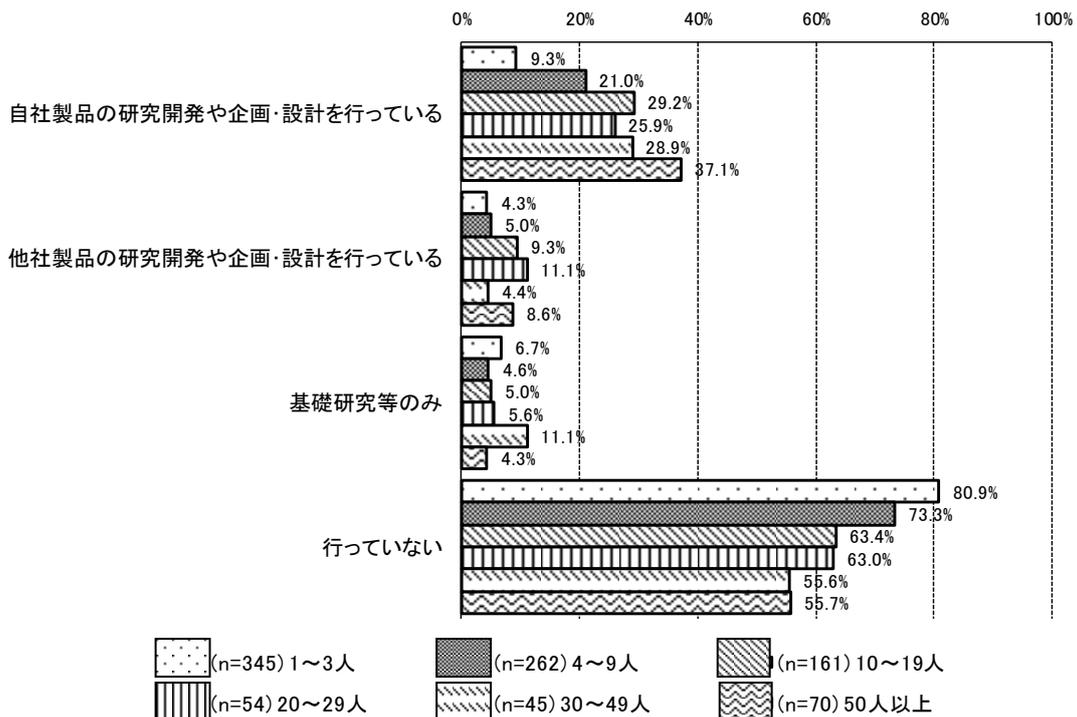


図 150. 製品の研究開発、企画設計の実施状況 <事業所の従業員規模別>



研究開発や製品の企画・設計を行う企業のなかで、自事業所が担う機能として、6割以上が「販売(64.7%)」あるいは「研究開発、企画・設計(61.5%)」を挙げている[図 151]。

特に研究開発、企画・設計を手がける企業の割合が高い「情報通信サービス業」と「学術研究・技術サービス業」では、自事業所で「製品の研究開発、企画・設計」を手がけているとする企業が9割以上を占める。さらに、「情報通信サービス業」では研究開発や企画・設計だけでなく、「生産(57.1%)」や「アフターサービス・メンテナンス(57.1%)」について、「学術研究・技術サービス業」では「試作(56.0%)」についても自事業所で手がける企業が多い点に特徴がみられる[図 152]。

図 151. 研究開発、企画・設計における事業所の役割

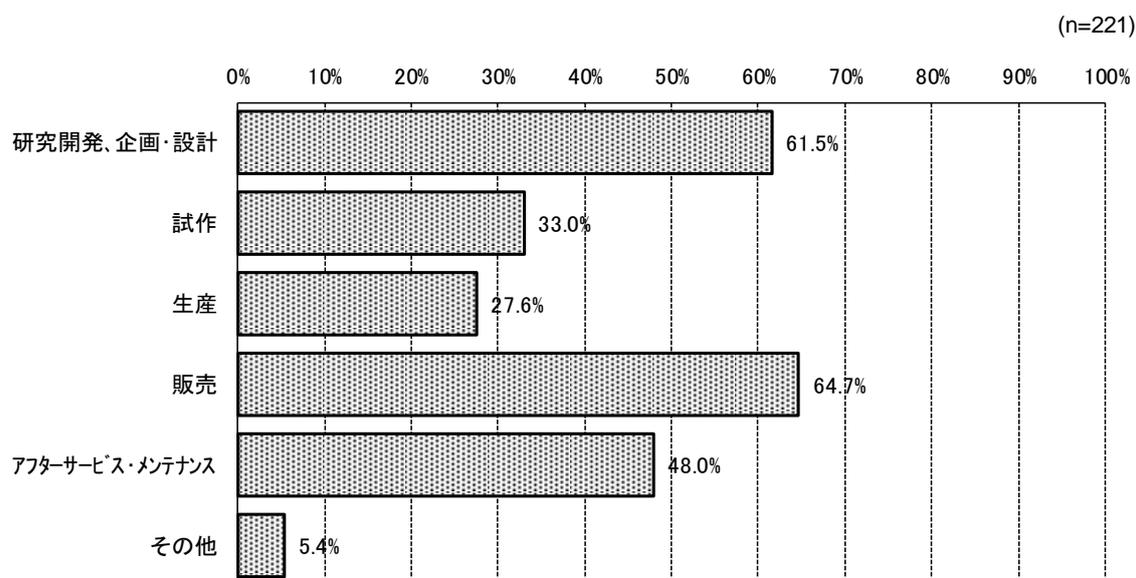
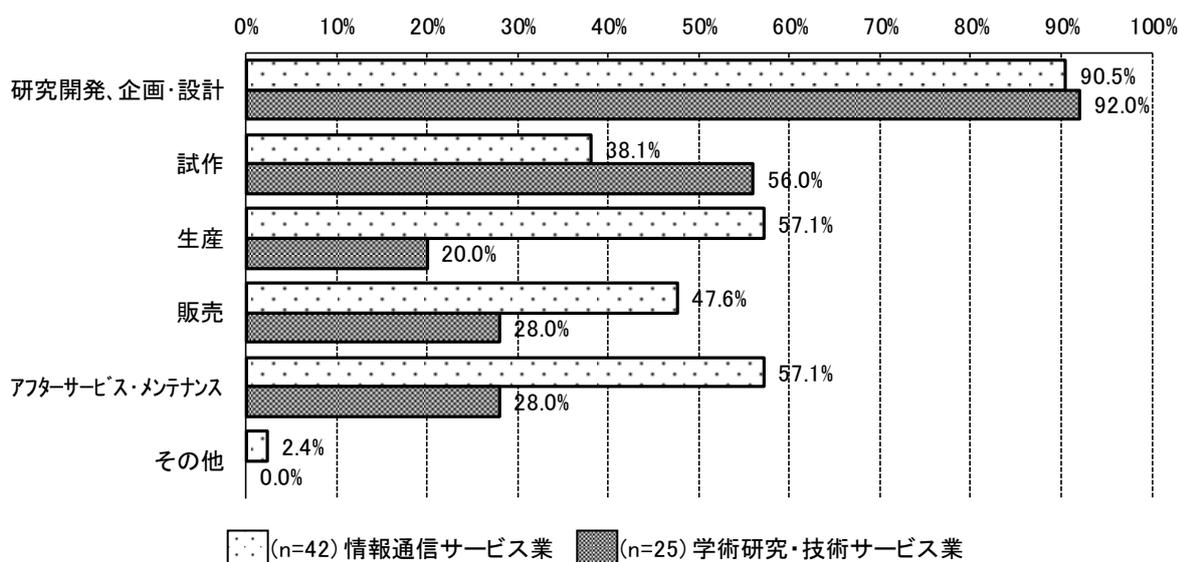


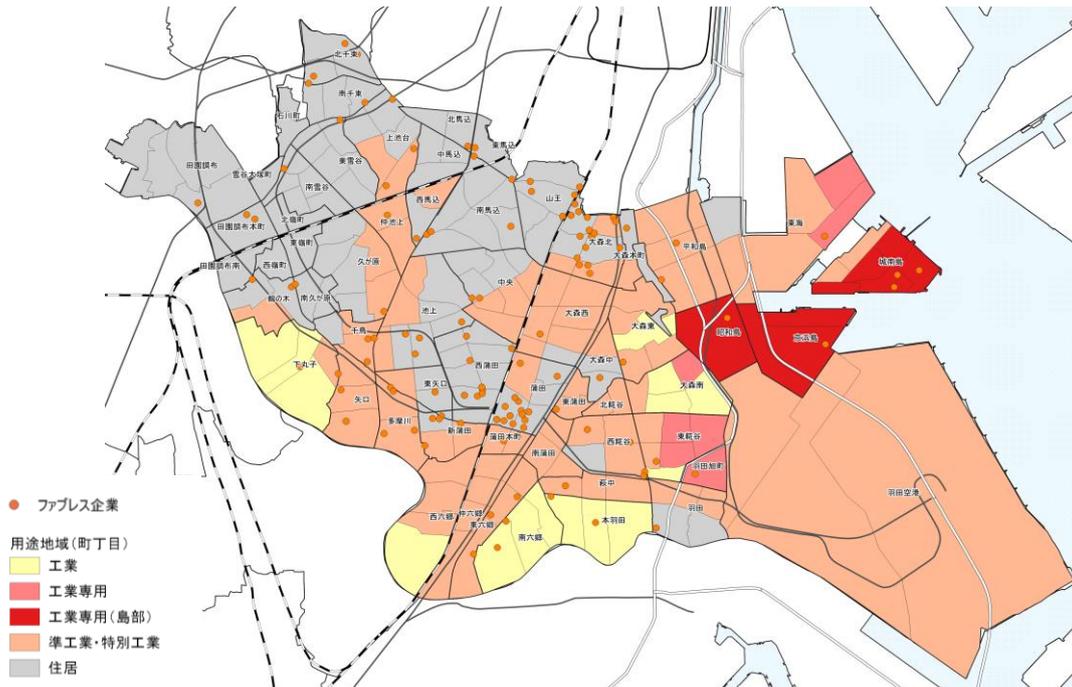
図 152. 研究開発、企画・設計における事業所の役割 <業種区分別>



区内には、自社では生産設備を持たず、外部に製造を委託するファブレス企業が存在する。ファブレス企業は、自社の研究開発や企画・設計などの場面において、区内ものづくり産業に対し製品製造の発注を行うなど、密接な関係にある。非製造業の事業所のうち一定数が社内で自社製品あるいは他社製品の「研究開発や企画・設計を行っている」と回答しており[p.114-図148]、これらを「ファブレス企業」と位置づける。

また、p.116の図151の通り、社内での製品の研究開発や企画・設計において、自事業所が「研究開発、企画・設計」を担うと回答した事業所が6割強を占める。これらの事業所は住居系の用途地域にも立地しており、事業所内で製造や加工を行う工場だけでなく、工場を持たないファブレス企業も区内には分散立地していることが読み取れる[図153]。

図 153. 製品の企画・設計や試作を行う事業所(ファブレス企業)の立地



(注釈) 上図のベースマップは国土数値情報データを利用して作成

なお、区内のファブレス企業に対する訪問ヒアリング調査の結果、一時的に利用可能なスペースがあると、より円滑に事業活動を進めることができるといった声が把握された。

【現場の声：ファブレス企業が事業活動を行う場の必要性】

- 作業現場を持たず、案件によって場所の確保が必要となるファブレス企業にとって、突発的に使えるスペースがあればありがたい。 レンタルスペースは貴重である。その際、会議室の予約システムと同じ要領（事前登録制・審査なし・WEB上で3か月ほど先までの予約を仮押さえできる等）で気軽に使えるとより便利である。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 区内の創業支援施設を卒業した後は、自宅を事業所としているが、ものづくりや商談においては苦勞している。 移転の際には、区内にある別の工場アパートへの入居も考えたが、賃料が高く諦めざるを得なかった。[金属製品製造業を営む事業所へのヒアリング結果]
- 廃業予定の企業などから中古の工作機械を集め、ファブレス企業やベンチャー企業・スタートアップ企業等をターゲットにそれら機械をレンタル利用できるスペースを設置してはどうか。 加えて、リタイアした職人や高等専門学校の教員など、機械を動かせる人を現場に配置してほしい。[技術サービス業を営む事業所へのヒアリング結果]
- メイカースペースでは、通常、設備機器の利用提供が中心だが、設備だけでなくプロのエンジニアによる相談・加工サービスを提供してはどうか。 例えば、廃業事業所などから譲り受けた設備機器を集めた施設にリタイアした熟練技術者を常駐させることも一案である。このように、いつでも相談したり簡易な加工を任せることができると、ファブレス企業やものづくりベンチャー企業・スタートアップ企業が大田区に集まってくるのではないかと。[生産用機械器具製造業を営む事業所へのヒアリング結果]

## ② 生産工程の外部への委託状況

自社製品あるいは他社製品の研究開発、企画・設計を行う企業の2割強は、「生産の全てを他社に委託(21.1%)」している。加えて、「自社で生産の一部を行い、他社にも一部の生産を委託(39.4%)」と合わせると約6割が他社に製品の一部・全てを委託している[図 154]。

また、研究開発や製品の企画・設計を手がける企業が比較的多い2つの業種区分のうち、「情報通信サービス業」では、7割弱の企業が「自社で生産の全てを行う(65.9%)」としている。一方、「学術研究・技術サービス業」では、4割強が「自社で生産の一部を行い、他社にも一部の生産を委託(41.7%)」しており、「製品の生産の全てを他社に委託(25.0%)」している企業と合わせると7割弱が他社に委託をしている[図 155]。

図 154. 企画・設計を行う製品の生産形態

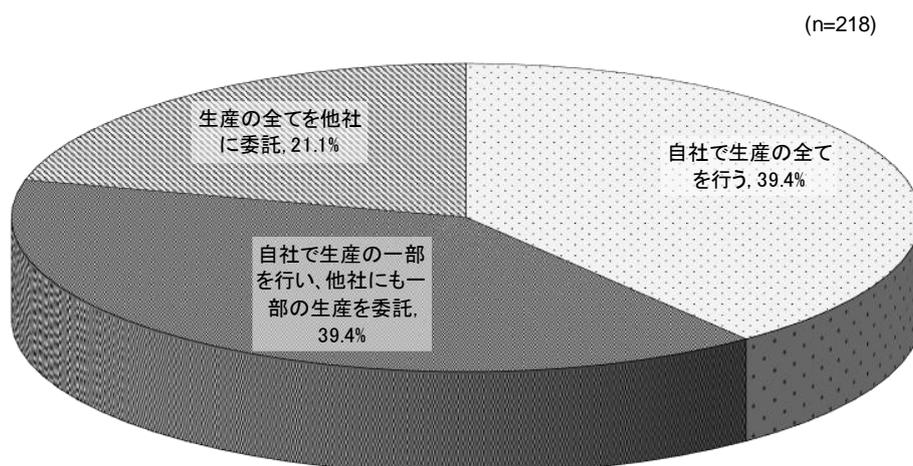
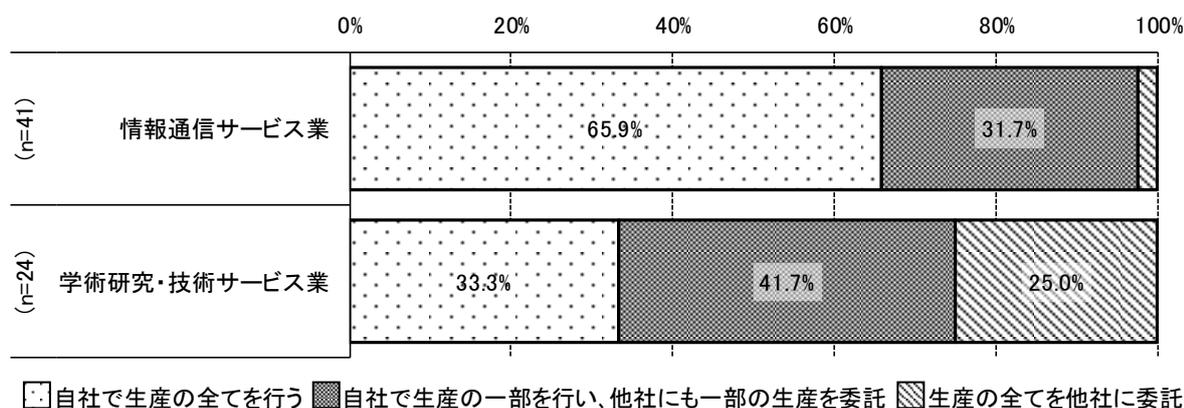


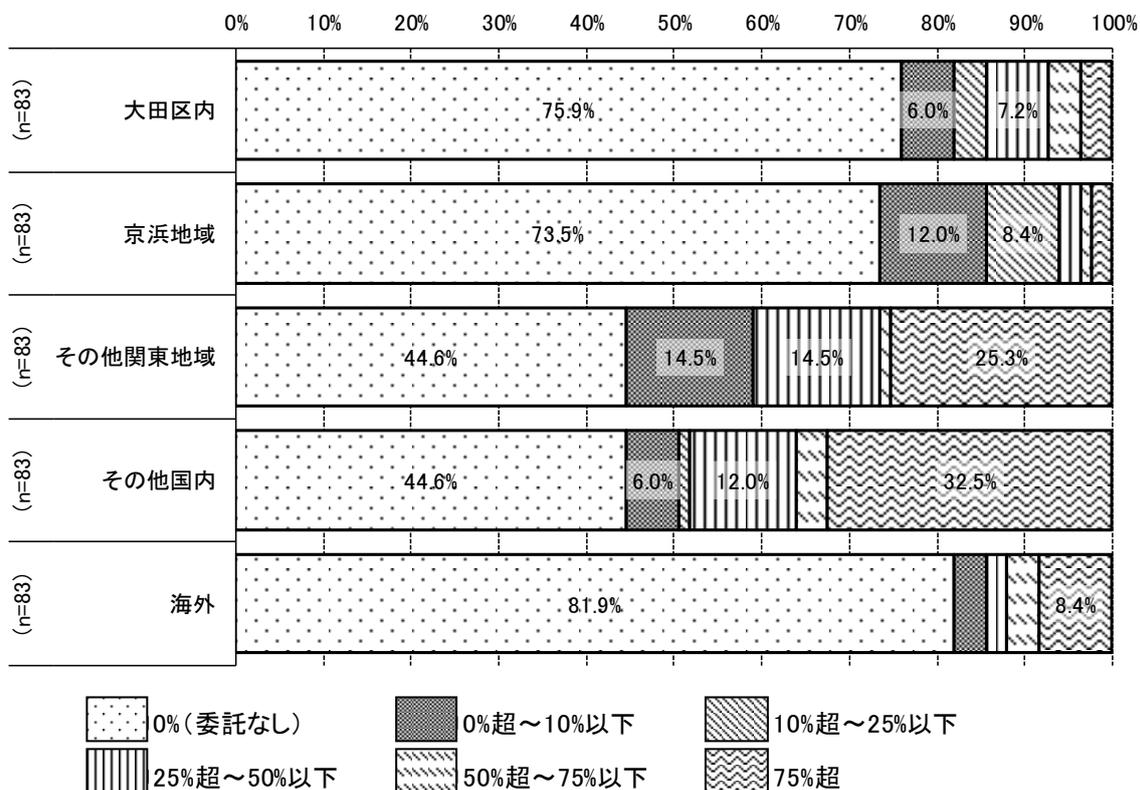
図 155. 企画・設計を行う製品の生産形態 <業種区分別>



企画・設計を行う製品の生産工程の委託額について、「地域別」かつ「委託額全体に占める割合別」に整理したところ、大田区内への委託が「ない（75.9%）」とする企業が8割弱を占めているが、残りの2割強は大田区内の企業への委託実績を有することが明らかとなった。

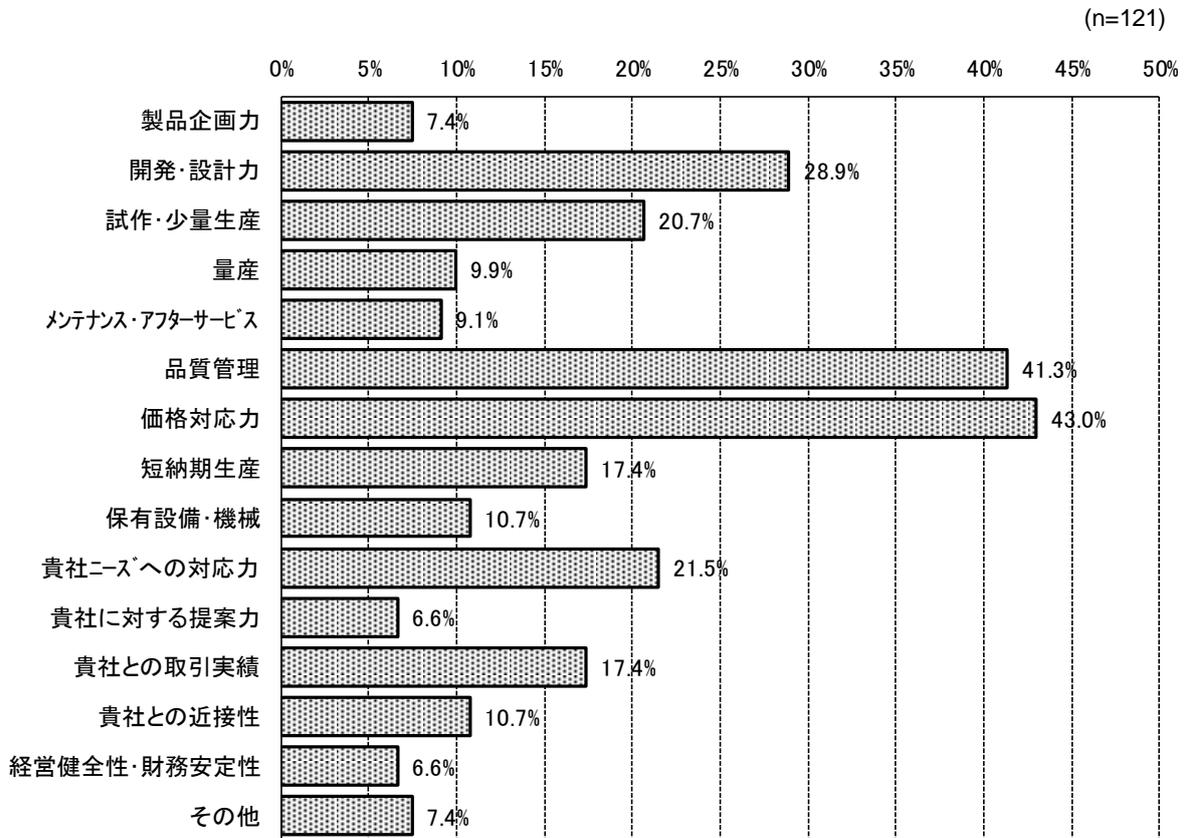
なお、委託先として「その他関東地域」や「その他国内」と回答した企業が最も多く、それぞれ5割強を占めている。また、区内ものづくり関連企業のうち、2割弱の企業は海外の企業に委託を行っていることが把握された[図 156]。

図 156. 企画・設計を行う製品の委託先地域(委託費に占める構成比)



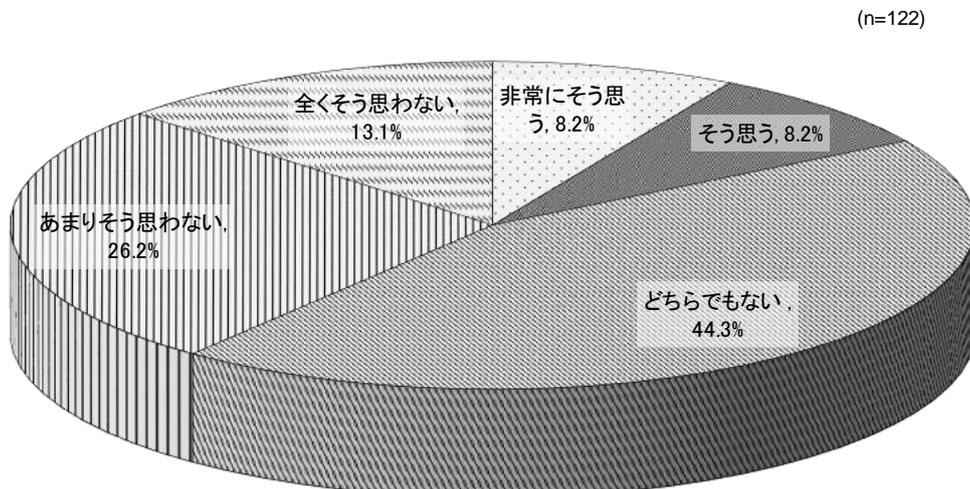
生産委託先を選定する際の基準として、「価格対応力（43.0%）」の割合が最も高く、次いで「品質管理（41.3%）」の割合が高い。こうした点から、価格と品質を中心に委託先を選定している実態をうかがうことができる[図 157]。

図 157. 生産委託先を選定する際の基準



また、区内における新たな生産委託先の開拓意向として、4割強が「どちらでもない（44.3%）」と回答している。なお、区内での委託先開拓に積極的な姿勢を示す事業所が1割弱（非常にそう思う（8.2%））みられるが、「全くそう思わない（13.1%）」と「あまりそう思わない（26.2%）」を合わせ、約4割が区内での生産委託先に消極的な意向を示している[図 158]。

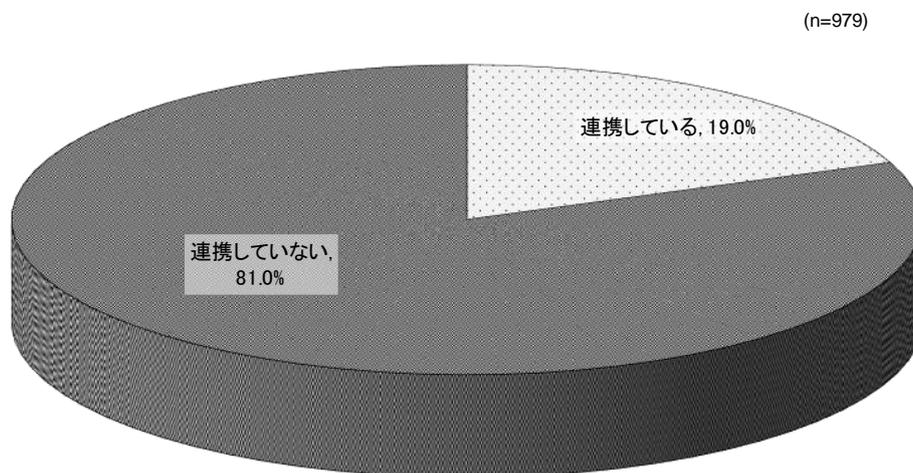
図 158. 区内における新たな生産委託先の開拓に関する意向



### ③ ベンチャー企業・スタートアップ企業との連携状況

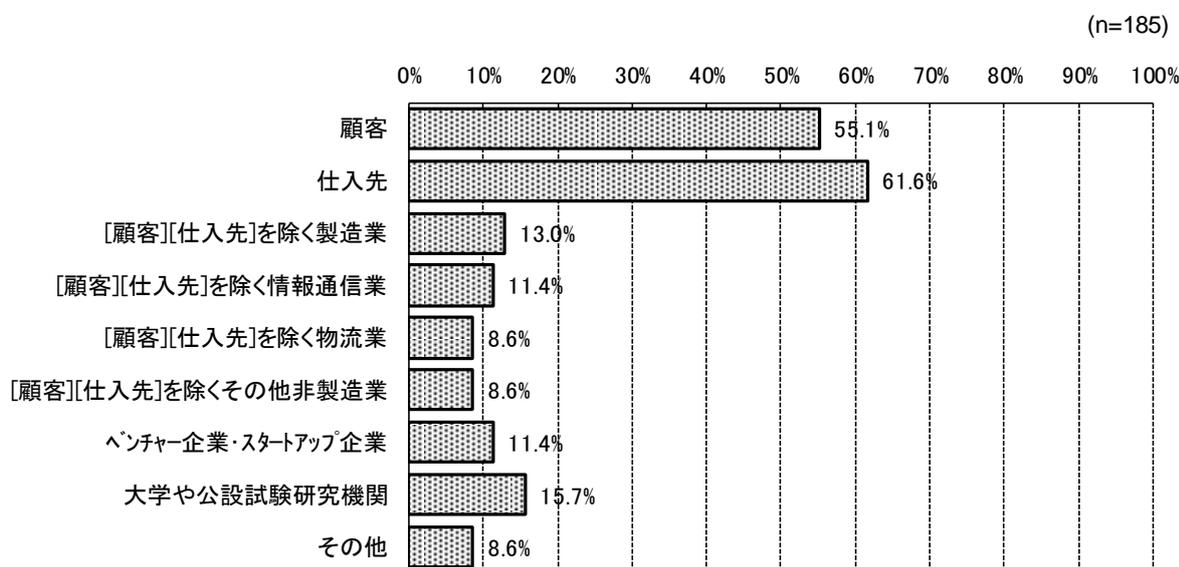
他の企業・団体と何らかの「連携をしている（19.0%）」事業所は全体の2割弱を占める〔図 159〕。他の企業・団体と連携をしている事業所について、その相手先をみると、「仕入先（61.6%）」「顧客（55.1%）」が突出して多いものの、「ベンチャー企業・スタートアップ企業（11.4%）」との連携実績を有する事業所も存在する〔図 160〕。

図 159. 他の企業・団体との連携の有無



(注釈) ここでいう連携とは、研究開発、製品・技術や生産プロセスの改良・開発、販路開拓など、新規性の高い取り組みを指し、従来からの受発注取引は含まない。

図 160. 連携している相手先



回答数が少ない点に留意が必要であるが、ベンチャー企業・スタートアップ企業との連携分野をみると、「IT(52.6%:10件)」や「製造装置・生産用機械(42.1%:8件)」、「電気・電子・情報通信機械(31.6%:6件)」を挙げる事業所が多い[表 20]。また、連携している工程では、「開発・設計(68.8%:11件)」が最も多いことから、製造業もしくはそれに準ずるベンチャー企業・スタートアップ企業が連携先に選ばれていると推察される[表 21]。また、ベンチャー企業・スタートアップ企業との出会いのきっかけとして、「同業者・仲間からの紹介(38.9%:7件)」を挙げる事業所が多い[表 22]。

表 20. ベンチャー企業・スタートアップ企業との連携分野

合計	製造装置・生産用機械	自動車	電気・電子・情報通信機械	IT	医療・介護	航空・宇宙	環境・エネルギー
19	8	0	6	10	2	1	1
100.0	42.1	0.0	31.6	52.6	10.5	5.3	5.3

合計	農業	食料品	衣料・生活用品	化学品	土木・建築構造物	その他
19	0	1	0	0	1	0
100.0	0.0	5.3	0.0	0.0	5.3	0.0

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

表 21. ベンチャー企業・スタートアップ企業と連携している工程

合計	製品企画	開発・設計	試作・少量生産	量産	アフターサービス・メンテナンス	その他
16	3	11	4	1	1	5
100.0	18.8	68.8	25.0	6.3	6.3	31.3

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

表 22. ベンチャー企業・スタートアップ企業との出会いのきっかけ

合計	先方からの問い合わせ	飛び込みのアプローチ	取引先からの紹介	同業者・仲間からの紹介	公的支援機関等からの紹介	金融機関からの紹介	異業種交流会	商談会・展示会への出席・参加	マッチングサイト	その他
18	1	1	1	7	1	2	0	3	0	2
100.0	5.6	5.6	5.6	38.9	5.6	11.1	0.0	16.7	0.0	11.1

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

さらに、ベンチャー企業・スタートアップ企業との連携の延長線上における受発注の有無やその狙いについて尋ねたところ、11事業所が受発注実績ありと回答し、うち6事業所が「自社の売上拡大のため」、5事業所が「新事業開拓や新規事業展開に取り組むため」と回答している。なお、受発注実績を有する11事業所のうち、5事業所は課題は「特にない」と回答している[表 23][表 24]。

表 23. ベンチャー企業・スタートアップ企業との受発注の有無、目的・狙い

合計	自社の売上拡大のため	これまでできなかった新市場開拓や新規事業展開に取り組むため	自社にはない技術・ノウハウを活用するため	その他	受発注はない
15	6	5	0	0	4
100.0	40.0	33.3	0.0	0.0	26.7

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

表 24. ベンチャー企業・スタートアップ企業との受発注における課題

合計	最適な取引相手を見つけるのが困難	よい仲介者・コーディネーターがない	取引相手からの代金回収に対する不安	取引相手とのコミュニケーション合意形成	自社の既存事業との調整	自社技術・ノウハウの流出	その他	特にない
11	2	0	1	2	1	1	0	5
100.0	18.2	0.0	9.1	18.2	9.1	9.1	0.0	45.5

(注釈) 上段：回答事業所数 下段：各選択肢の回答割合(%)

#### 4-1-7 事業所が抱える課題、今後の展望

##### ① 事業所が抱える経営上の課題

区内ものづくり関連産業が抱える経営上の課題についてみると、「若手従業員の確保（42.5%、第1位）」、「若手従業員の育成（29.6%、第5位）」や「従業員の高齢化（33.9%、第2位）」など、人材確保に関する課題を挙げる事業所が目立つ〔図 161〕。

また、「仕入れ価格の高騰（32.2%、第3位）」「国内需要の低迷（29.8%、第4位）」「受注単価の低減（24.2%、第6位）」など、厳しい市場環境を課題とする事業所も多く見受けられる。

業種区別にみると、「卸売業（建築材料、鉱物、金属材料等、機械器具）」では、「仕入れ価格の高騰（41.6%）」「国内需要の低迷（37.2%）」「受注単価の低減（28.1%）」を課題とする事業所の割合が高いほか、「中小同業者との競争激化（28.3%）」「大企業進出による競争激化（11.2%）」を課題に挙げる事業所の割合も高く、他業種区分に比べて厳しい市場環境にあることがうかがえる〔図 162〕。

図 161. 事業所が抱える経営上の課題

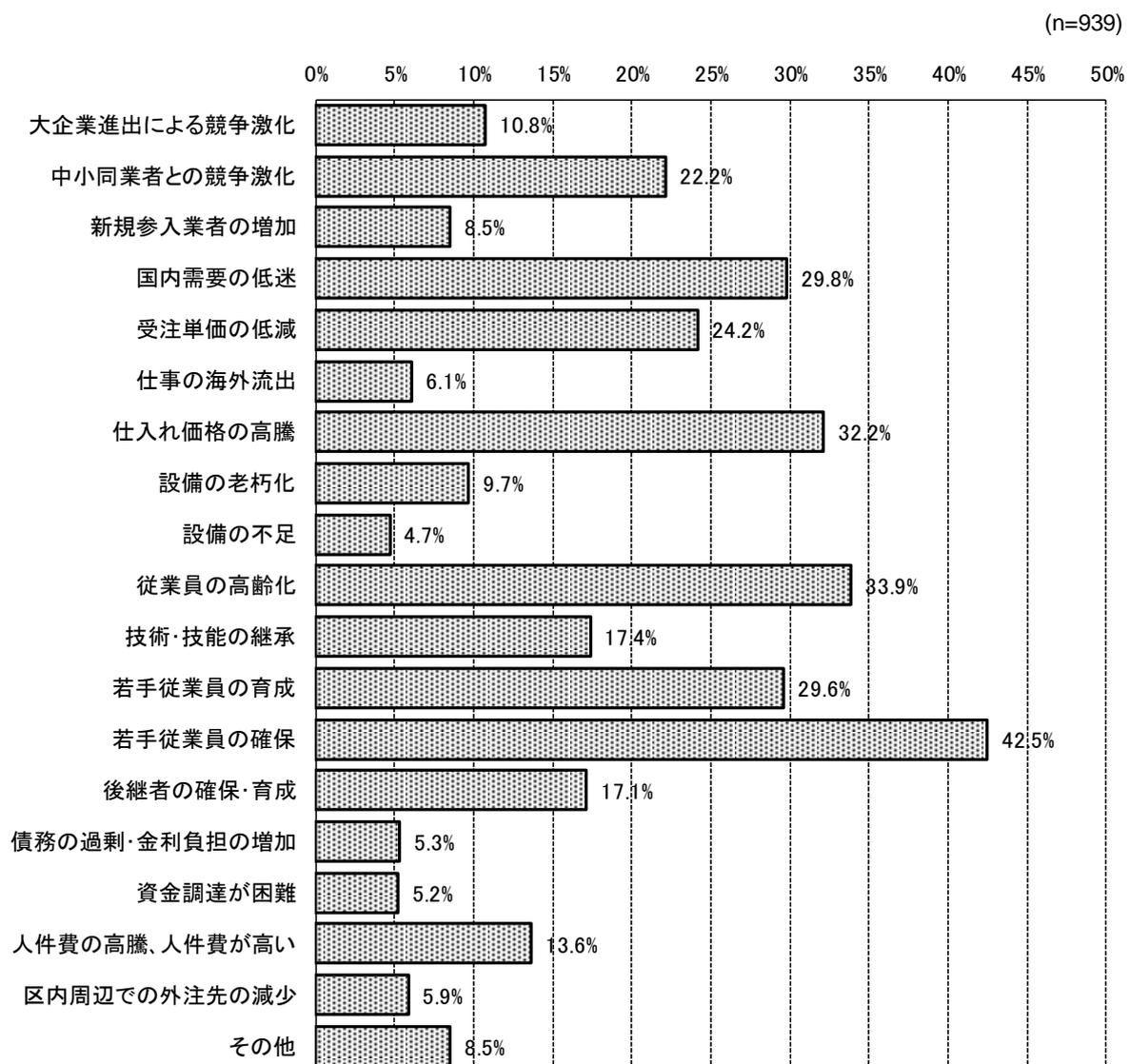
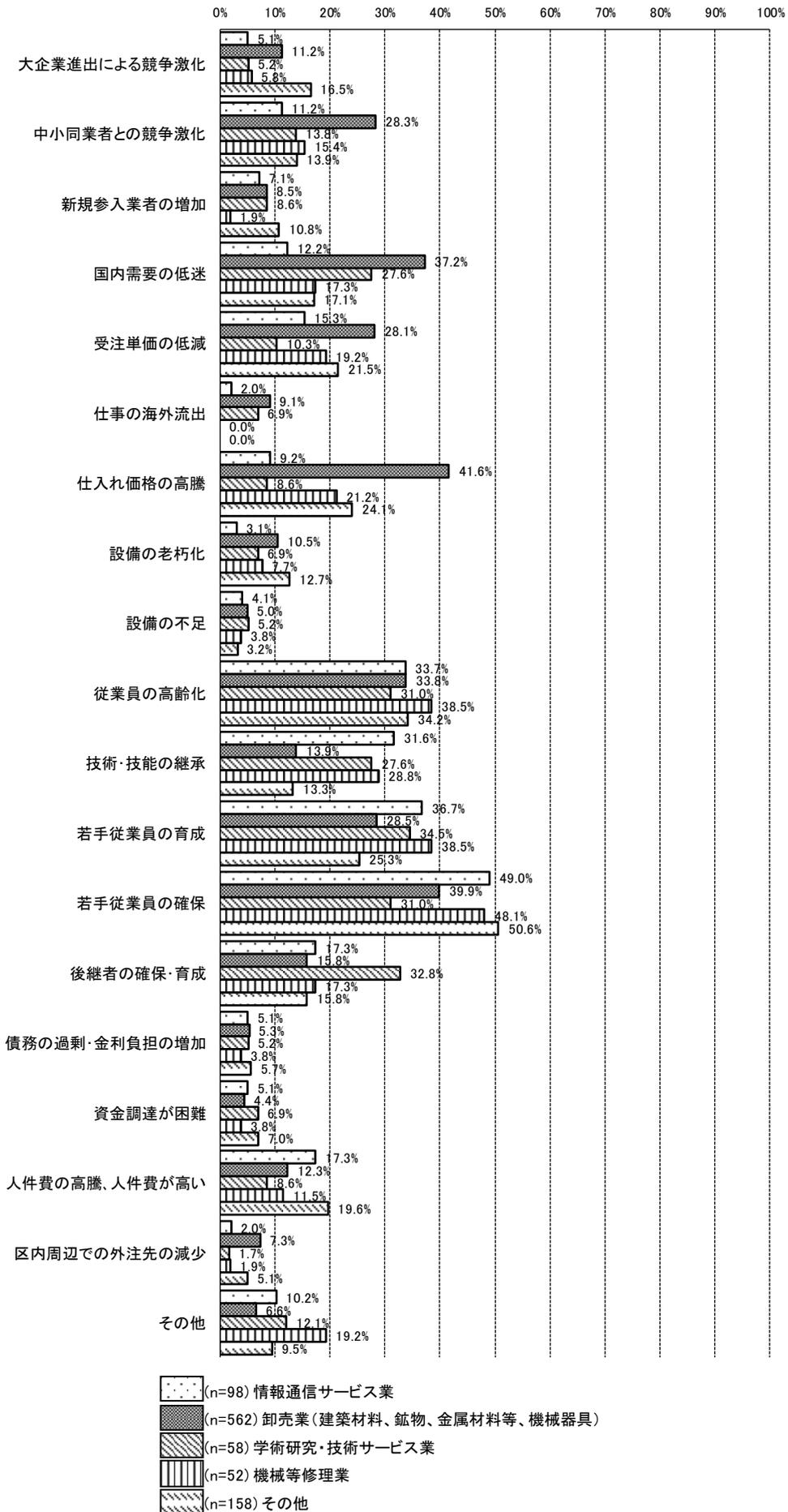


図 162. 事業所が抱える経営上の課題 <業種区分別>



## ② 区内で操業することの利点

区内で操業する利点として「道路交通の利便性が高い（38.0%）」を挙げる事業所の割合が最も高い。また、「特にない（25.1%）」を除くと、「従業員の通勤の便が良い（20.9%）」「物流の利便性が高い（19.5%）」が第2位と第3位を占めており、大田区の交通便利性の高さや立地に操業の利点があると認識している事業所が多いことがわかる〔図 163〕。

また、少数ではあるが「その他（3.9%）」の中には、「自宅である」「自宅に近い」といった回答もあり、大田区の特徴である職住近接を利点と捉える事業所も見受けられる。

業種区別にみると、「卸売業（建築材料、鉱物、金属材料等、機械器具）」では、他業種に比べ「道路交通の利便性が高い（41.1%）」「物流の利便性が高い（25.3%）」を区内で操業する利点に挙げる事業所が多く、物流における交通便利性の高さを重視していることがうかがえる。一方、「情報通信サービス業」では、他業種に比べ「従業員の通勤の便が良い（31.4%）」「商談・打ち合わせに便利（24.8%）」を挙げる事業所が多く、人の移動における交通便利性の高さを重視していることがうかがえる。このほか、「情報通信サービス業」では「立地コストが安い（30.5%）」、「学術研究・技術サービス業」「機械等修理業」では「空港に近い（それぞれ 20.3%、18.5%）」を挙げる事業所が他業種と比べ多い点の特徴となっている〔図 164〕。

図 163. 大田区で操業する利点

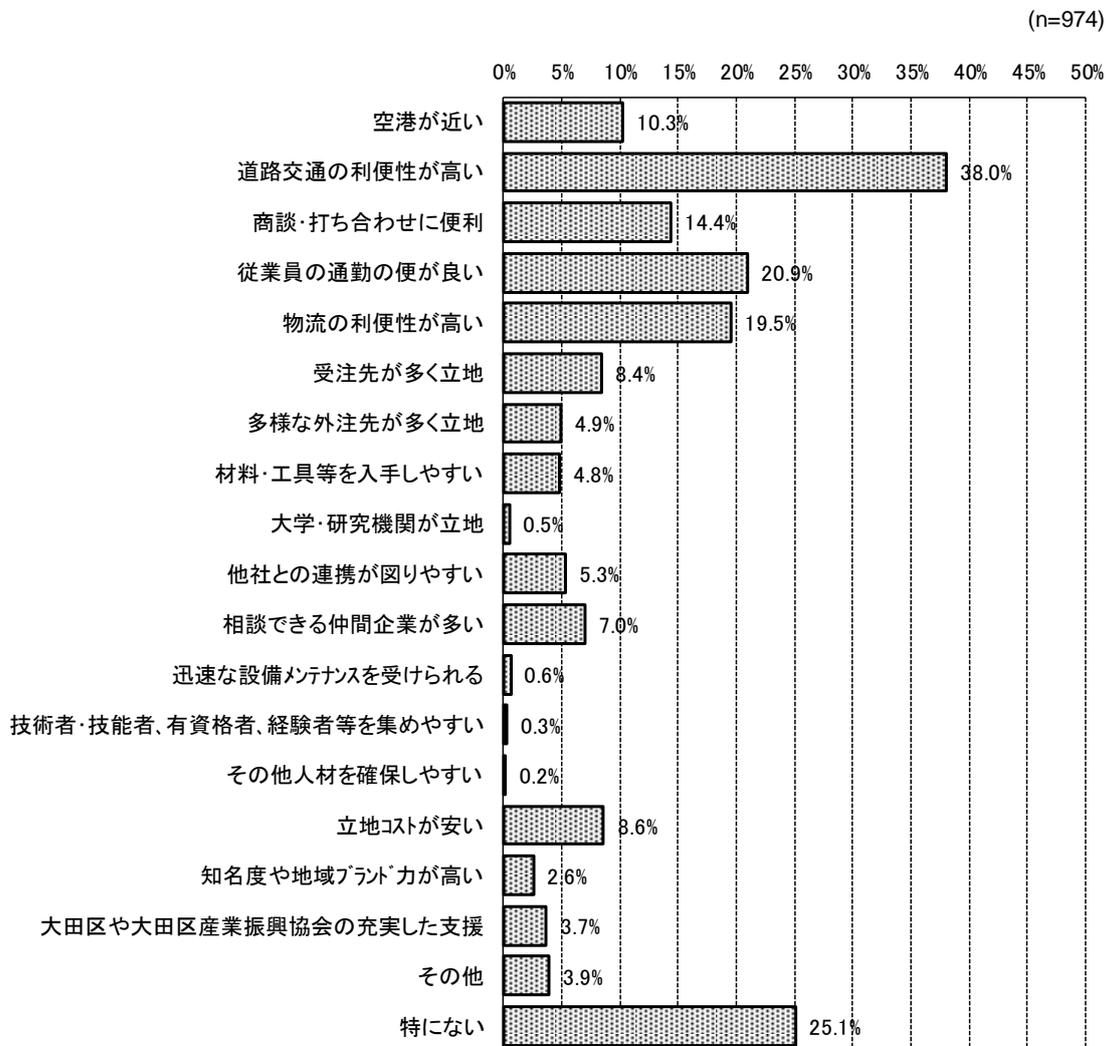


図 164. 大田区で操業する利点 <業種区分別>



### ③ 区内での作業にあたっての課題

区内で作業する上での課題について「特になし（57.1%）」と回答した事業所の割合が最も高く、6割弱を占める[図 165]。

各業種区分における「特になし」を除く選択肢についてみると、いずれの業種でも「当該事業所における既存設備の老朽化・陳腐化」を挙げる事業所が最も多くなっている [図 166]。

図 165. 大田区で作業する上での課題

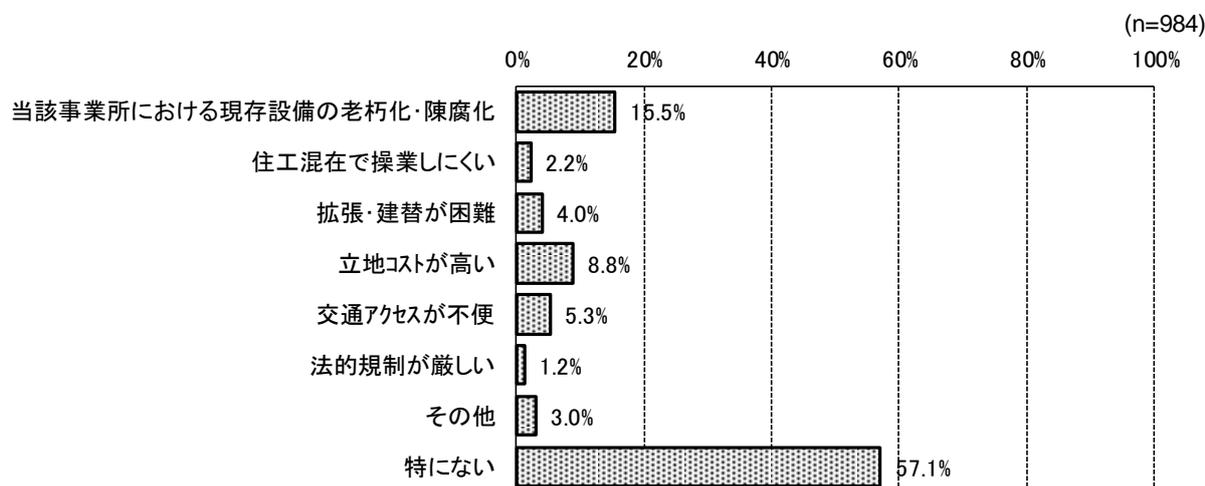
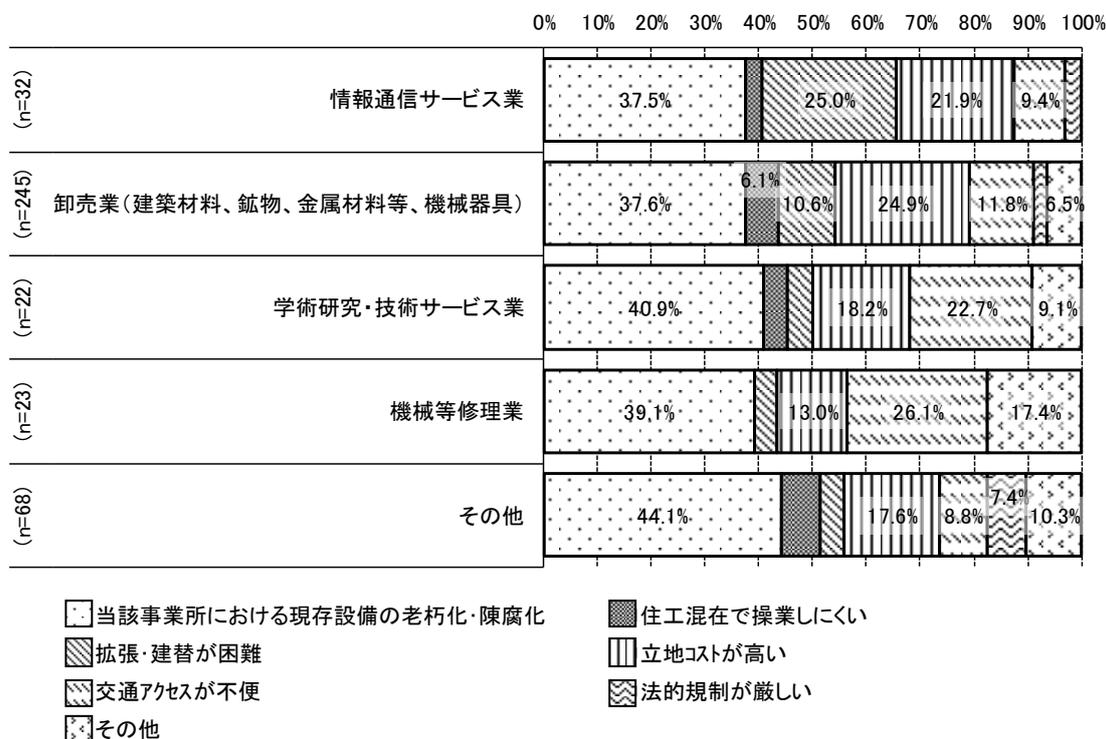


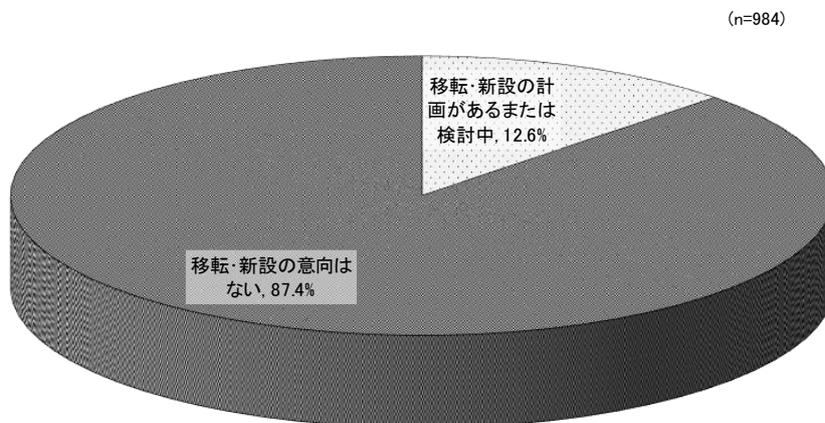
図 166. 大田区で作業する上での課題 <業種区分別>



(注釈) 上図は作業する上での課題について「特になし」と回答した事業所を除き集計したものである。

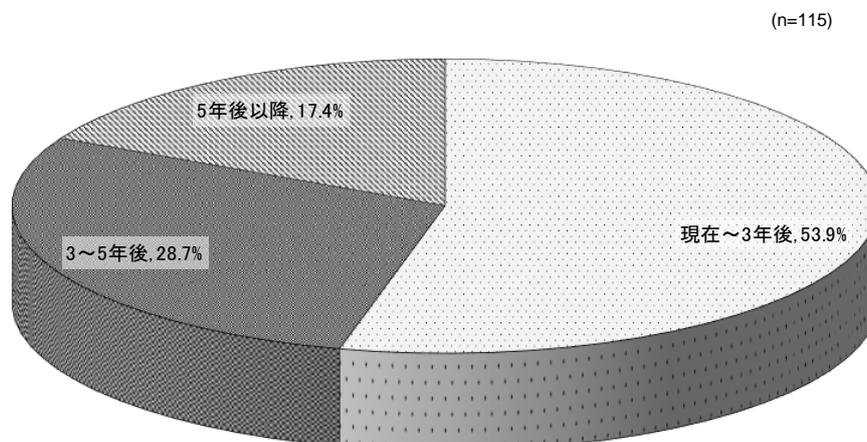
事業所の移転・新設の計画について尋ねたところ、9割弱は「移転・新設の意向はない(87.4%)」と回答している。ただし、「計画がある,または検討中(12.6%)」と回答した事業所が1割強を占める点には留意が必要である[図 167]。

図 167. 事業所の移転・新設の計画の意向



また、「移転・新設の計画がある,または検討中」と回答した事業所のうち、5割強が「現在～3年後(53.9%)」に事業所を移転・新設する予定としている[図 168]。

図 168. 移転・新設の計画の想定時期



事業所の移転・新設先の候補地として、6割強が「大田区内(61.7%)」と回答している[図 169]。

また、移転・新設先の事業所の設立形態として、「賃貸施設を活用(48.7%)」とする事業所が5割弱を占め、その際に重視する条件として、「事業所の広さ(61.0%)」「施設賃料(53.4%)」「交通・物流の利便性が高い(49.2%)」を挙げる事業所が多い [図 170][図 171]。

図 169. 事業所の移転・新設の候補地

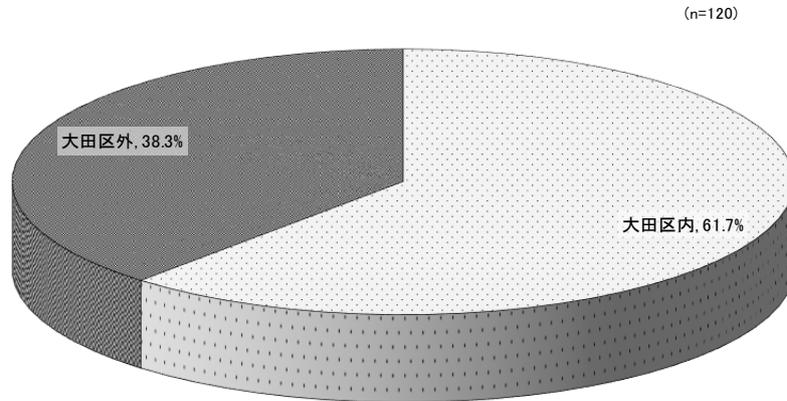


図 170. 移転・新設先の事業所の設立形態

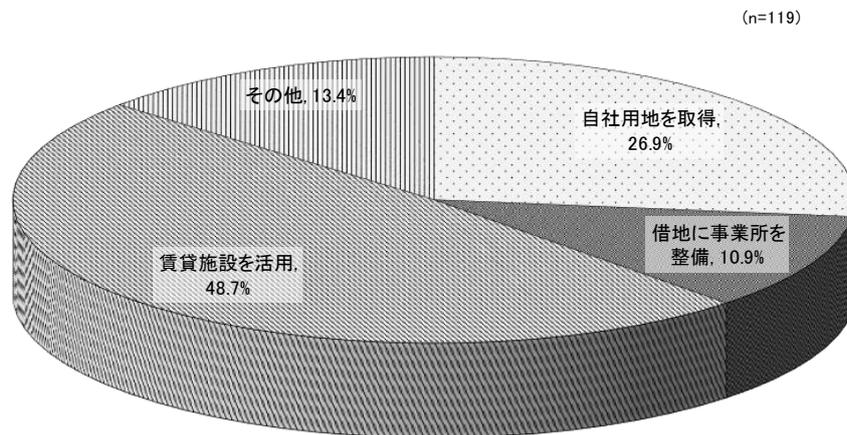
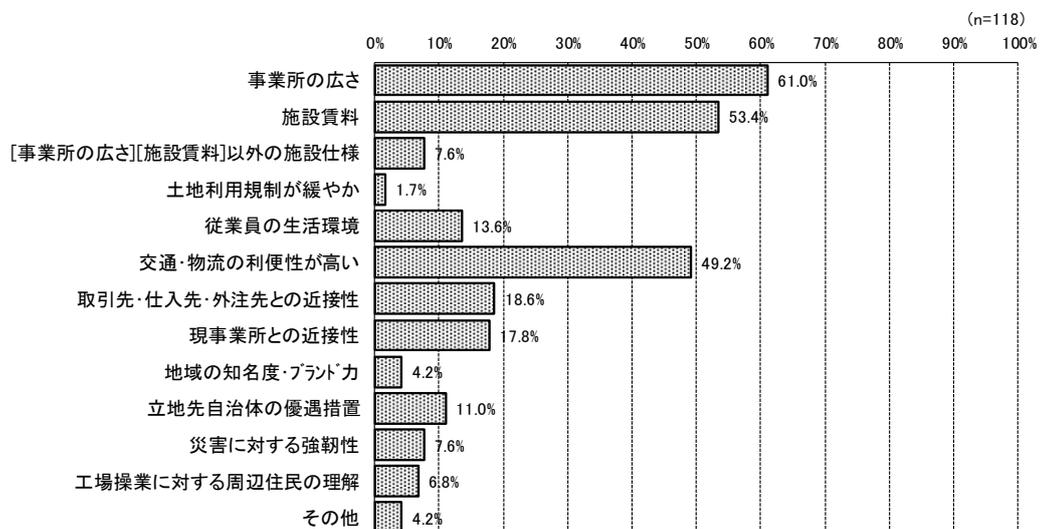


図 171. 移転・新設先の選定時に重視する条件



## 4-2 物流業の実態把握

### 4-2-1 対象事業所

本事業では、区内に立地するものづくり産業（製造業）の事業所やものづくり関連産業（非製造業）の事業所に加え、物流業に従事する事業所も調査対象としアンケート調査を実施した。

なお、物流業についても、ものづくり産業に関連すると思われる分野について「平成 28 年経済センサス-活動調査」等から日本標準産業分類の小分類単位で抽出し、さらに、平成 28 年以降の新規開設事業所などを加え調査母集団を設計している。調査対象の大半を占める「平成 28 年経済センサス-活動調査」の産業分類別の構成は以下の通りである[表 25]。

表 25. 平成 28 年経済センサス-活動調査より抽出した物流業の事業所

産業分類		事業所数	構成比
441	一般貨物自動車運送業	448	45.4%
442	特定貨物自動車運送業	14	1.4%
443	貨物軽自動車運送業	37	3.7%
444	集配利用運送業	36	3.6%
449	その他の道路貨物運送業	2	0.2%
451	外航海運業	2	0.2%
452	沿海海運業	1	0.1%
453	内陸水運業	2	0.2%
454	船舶貸渡業	1	0.1%
461	航空運送業	55	5.6%
462	航空機使用業（航空運送業を除く）	1	0.1%
471	倉庫業（冷蔵倉庫業を除く）	102	10.3%
472	冷蔵倉庫業	45	4.6%
481	港湾運送業	55	5.6%
482	貨物運送取扱業（集配利用運送業を除く）	44	4.5%
483	運送代理店	6	0.6%
484	こん包業	45	4.6%
485	運輸施設提供業	5	0.5%
489	その他の運輸に附帯するサービス業	86	8.7%

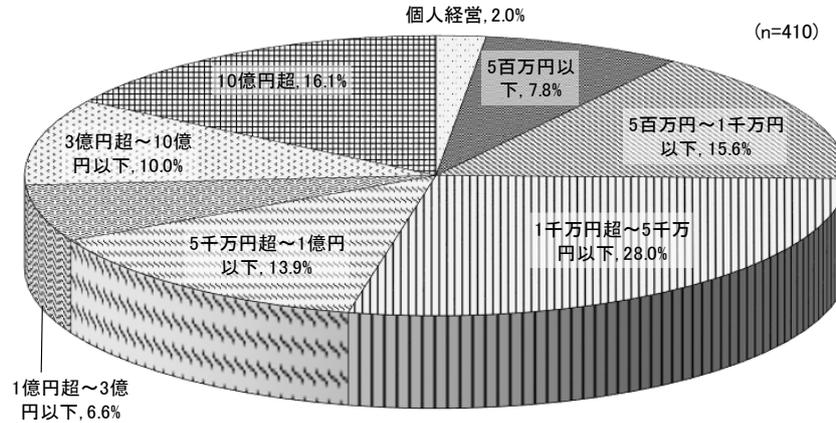
（資料）総務省「経済センサス-活動調査」（平成 28 年）より作成

## 4-2-2 回答事業所の概要

### ① 事業規模

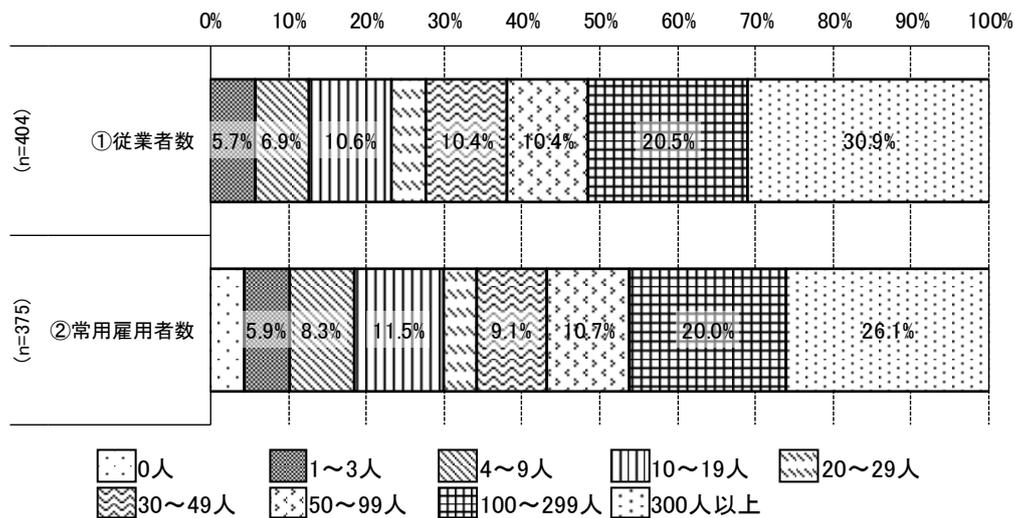
回答事業所の資本金は「1千万円超～5千万円以下（28.0%）」の割合が最も高く、次いで「10億円超（16.1%）」の割合が高い。物流業では、区内に立地する製造業に比べ、資本金規模の大きな企業が立地していることがわかる[図 172]。

図 172. 資本金



回答事業所の会社全体の従業員数をみると、「300人以上（30.9%）」の割合が最も高く、次いで「100～299人（20.5%）」の割合が高い。また、両者をあわせた従業員規模「100人以上（51.4%）」が5割強を占める[図 173]。

図 173. 従業員数(会社全体)



回答事業所の会社全体の売上（収入金額）をみると、「5億円超（68.3%）」の割合が最も高く、次いで「1億円超～5億円以下（19.5%）」の割合が高い。また、両者をあわせた売上規模「1億円超（87.8%）」が9割弱を占める[図 174]。

さらに、会社全体の営業利益についても、「5億円超（28.2%）」と回答する割合が最も高く、製造業に比べ、事業規模の大きな企業が事業所を構えていることがうかがえる。なお、「1億円超～5億円以下（20.6%）」と合わせた「1億円超（48.8%）」の割合が5割弱を占める[図 175]。

図 174. 売上(収入金額) (会社全体)

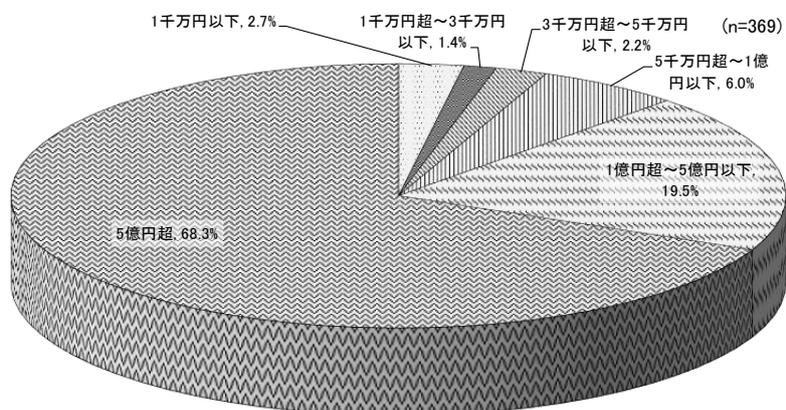
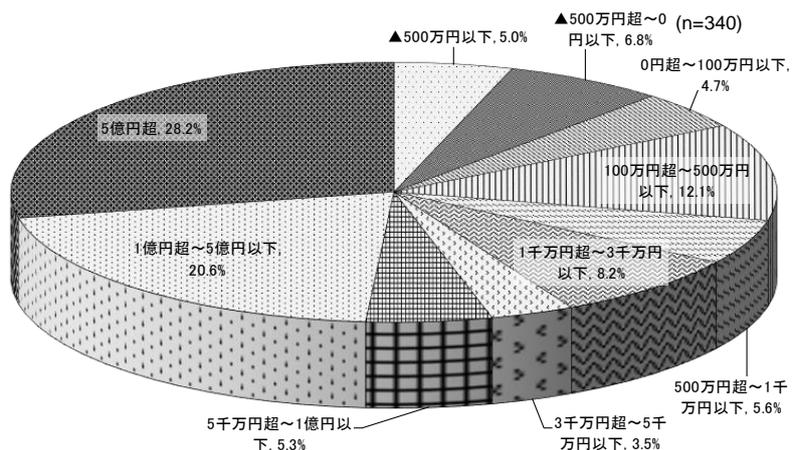
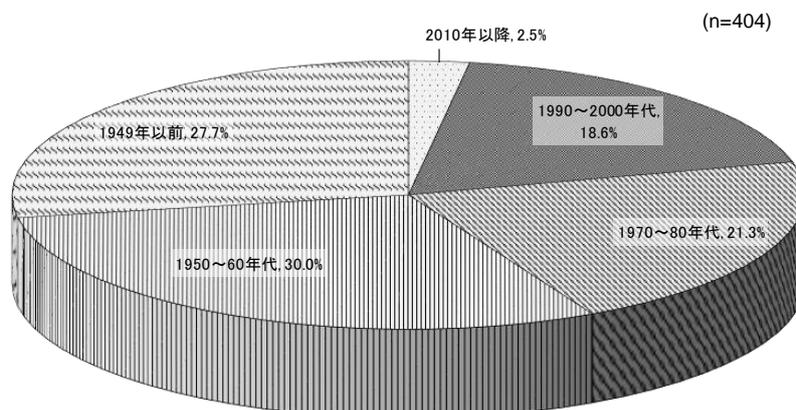


図 175. 営業利益 (会社全体)



創業年について、「1950～1960年代（30.0%）」と回答する事業所の割合が最も高く、「1949年以前（27.7%）」と合わせ、6割弱が「1969年以前（57.7%）」に創業している[図 176]。

図 176. 創業年



## ② 事業所の位置づけ

回答事業所に所属する従業員数として「10～19人(23.5%)」の割合が最も高く、次いで「4～9人(19.1%)」の割合が高い[図 177]。

また、売上(収入)金額についてみると、会社全体と同様に、事業所単位でも比較的売上規模の大きい事業所が多く立地していることがわかる[図 178]。

図 177. 従業員数(回答事業所)

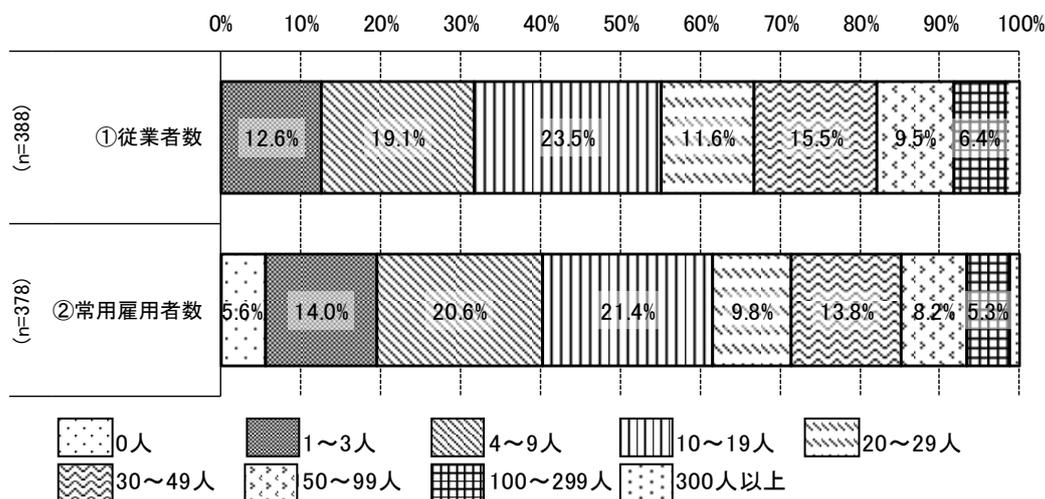
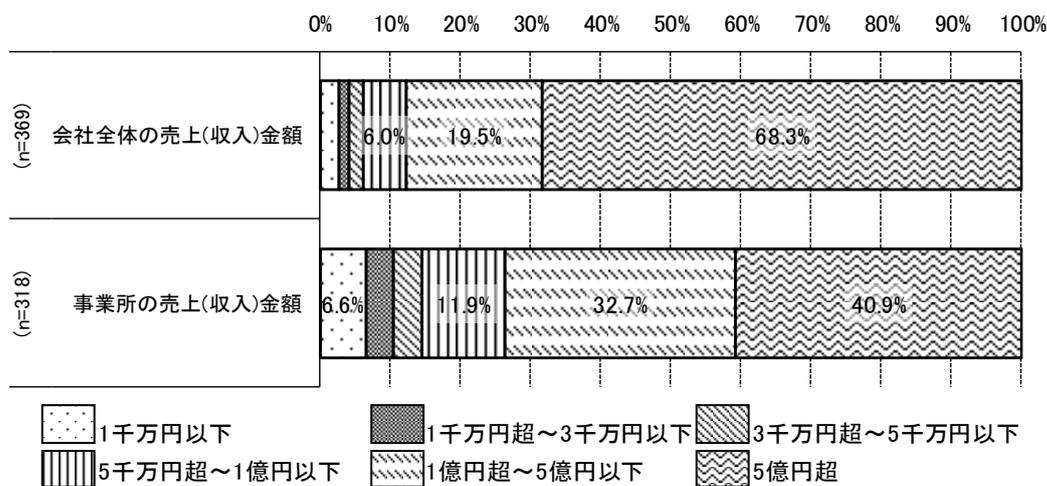


図 178. 売上(収入金額)



本所・支所の区分をみると、回答事業所の6割弱が「支所・支社・支店（57.0%）」であるわかる[図 179]。

また、全体の3割弱を占める「単独事業所（26.5%）」は、複数の事業所を構える本所・本社・本店、支所・支社・支店に比べ、資本金や会社全体の従業員数ともに比較的規模が小さいことがわかる[図 180][図 181]。

図 179. 事業所の本所・支所の区分

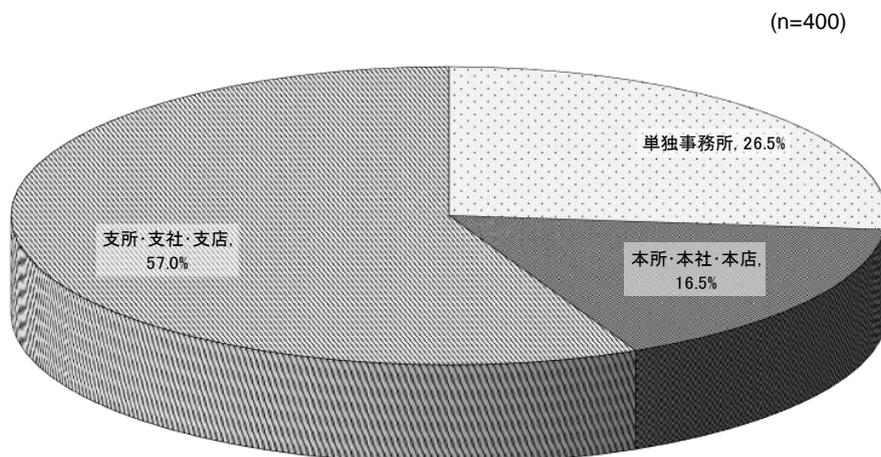


図 180. 資本金 <事業所の本所・支社の区分別>

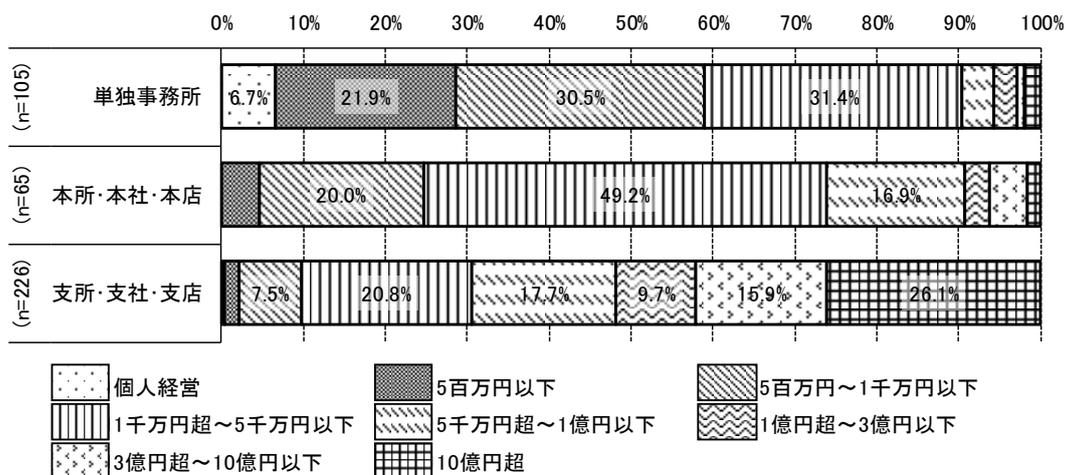
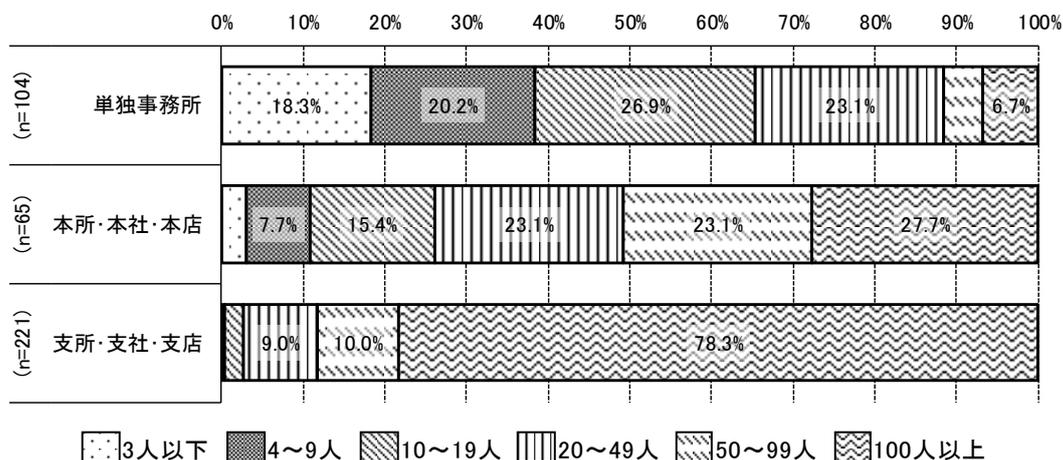


図 181. 従業員数(会社全体) <事業所の本所・支社の区分別>



前頁に続き、回答事業所の本所・支所の区別に事業規模を比較したところ、会社全体／事業所単位のいずれにおいても、単独事業所は他に比べ事業規模が小さい[図 182][図 183][図 184]。

図 182. 売上(収入)金額(会社全体) <事業所の本所・支社の区分別>

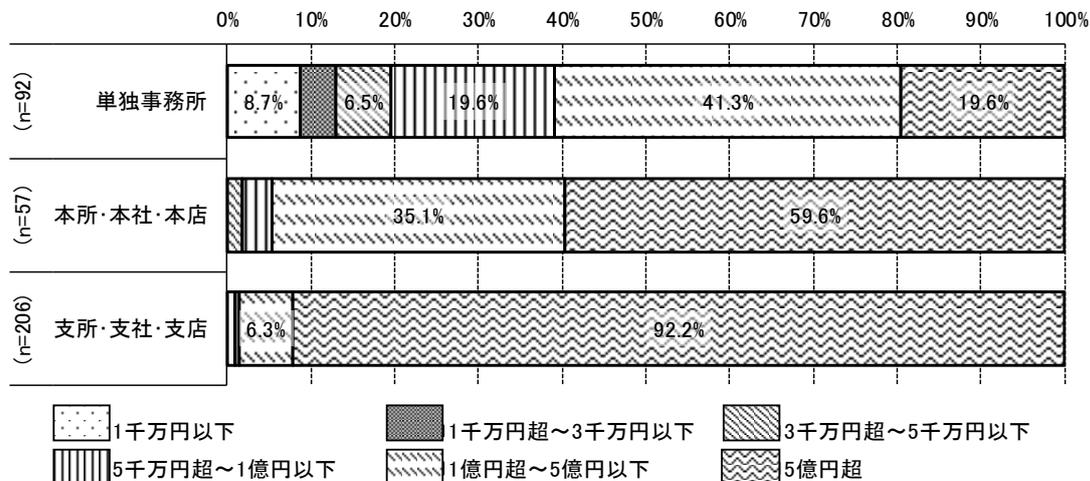


図 183. 従業者数(回答事業所) <事業所の本所・支社の区分別>

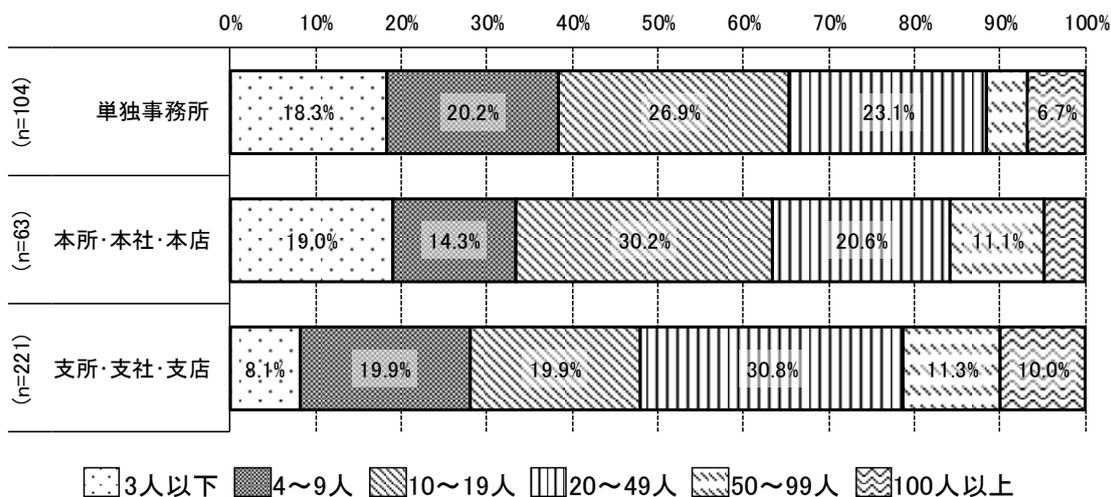
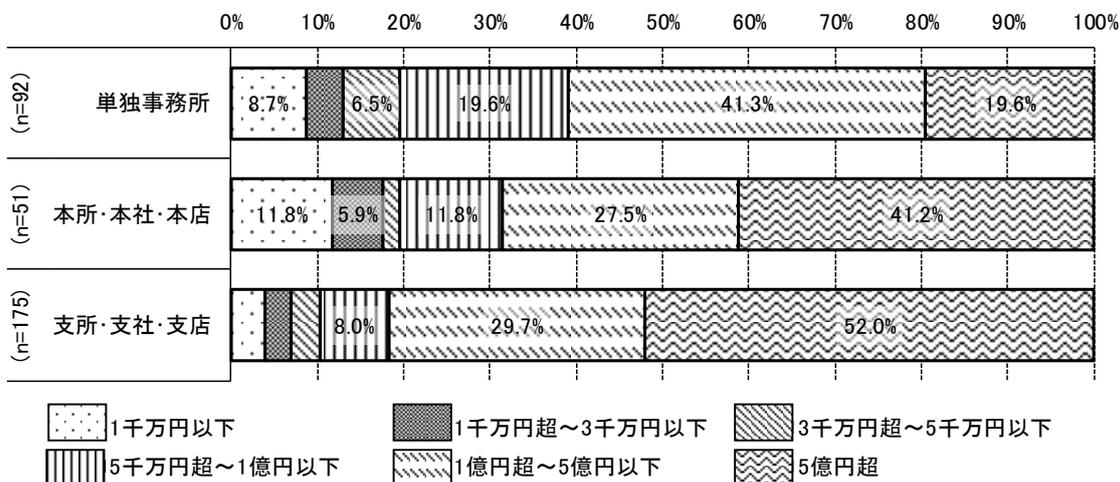


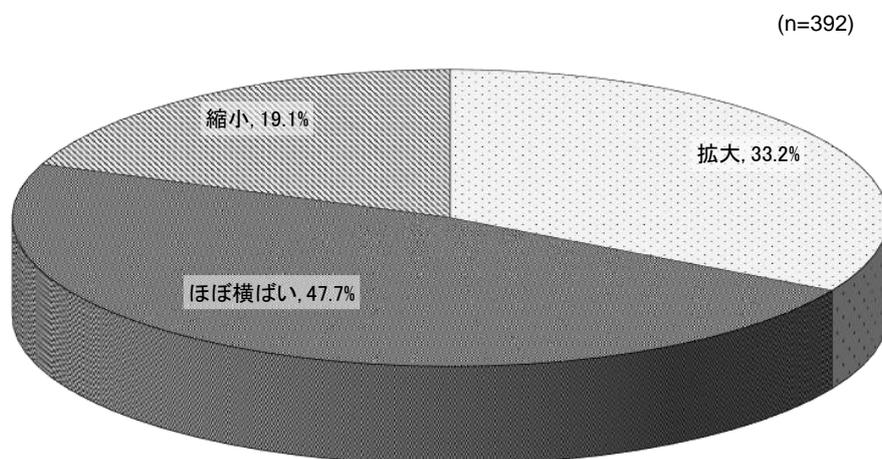
図 184. 売上(収入金額) (回答事業所) <事業所の本所・支社の区分別>



### ③ 事業所の受注環境、事業内容の変化

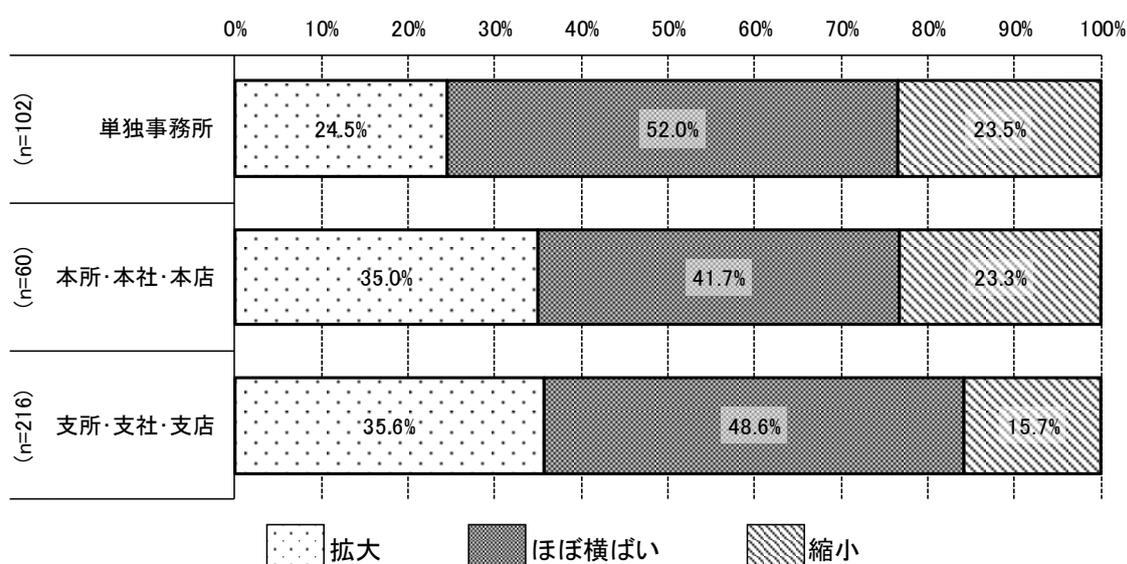
回答事業所の売上（収入）金額について3年前と比較した推移をみると、「ほぼ横ばい（47.7%）」の割合が最も高い。また、売上（収入）金額について、「縮小（19.1%）」と回答した事業所に比べ、「拡大（33.2%）」を挙げる事業所の割合が顕著に高い点は、製造業にはみられない特徴として挙げることができる[図 185]。

図 185. 3年前と比較した売上（収入）金額の推移



ただし、事業所の本所・支社の区別に売上（収入）金額の推移をみると、単独事業所では区内に立地する本所・本社・本店や支所・支社・支店の事業所に比べ、売上（収入）金額について「拡大（24.5%）」と回答した割合は低い[図 186]。

図 186. 3年前と比較した売上（収入）金額の推移 <事業所の本所・支社の区別別>



3年前と比べた売上（収入）金額の変化の内容として、「従来事業の拡大（42.4%）」の割合が最も高く4割強を占める[図 187]。

また、本社・支所の区別にみると、単独事業所では「従来事業の縮小（28.8%）」の割合が高く、特に、「従来事業の拡大（48.4%）」の割合が高い支所・支社・支店の事業所と比べると、取り巻く事業環境に顕著な差があることがうかがえる [図 188]。

図 187. 事業内容の変化

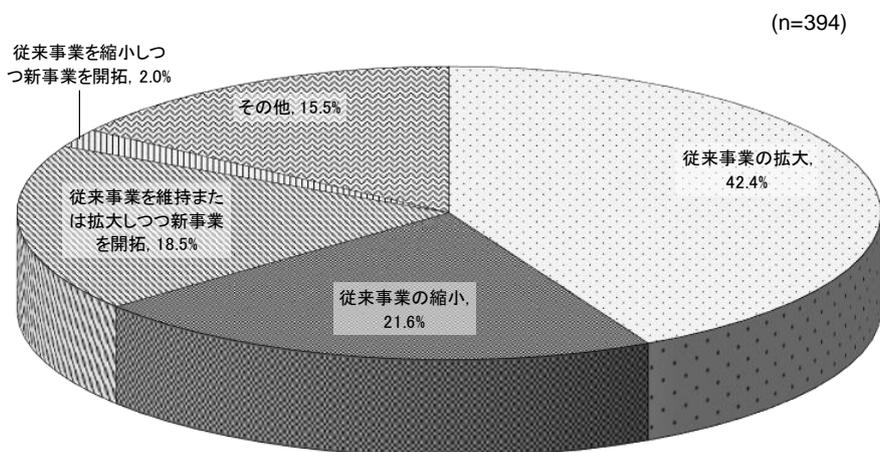
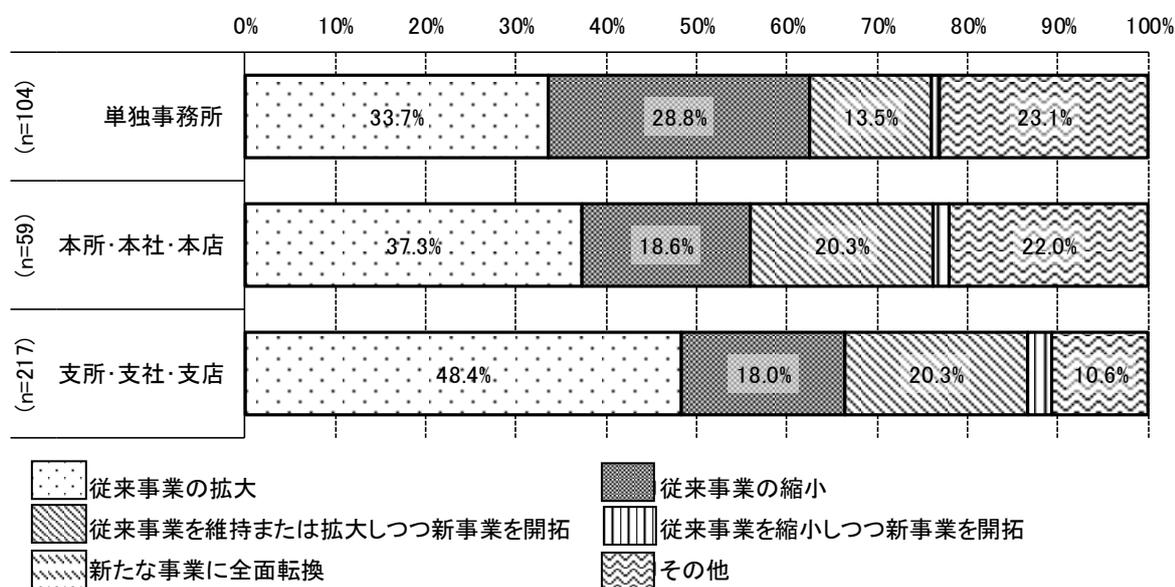


図 188. 事業内容の変化 <事業所の本所・支社の区別>



### 4-2-3 物流施設内の業務

近年、物流施設では、保管・在庫管理に関する業務、輸配送・仕分けに関する業務、検品・検量／セット組み／ラベル貼り／包装・梱包などの流通加工業務に加え、例えば、以下に示すような業界の枠組みを超えた新たな取り組み（本調査では『（輸送・配送、保管、在庫管理、流通加工を除く）付加価値業務』と記載）が行われている。

#### 【物流施設にもものづくり事業所が入居】

物流施設内に3Dプリンター等を中心とした生産機能を有する事業所が入居し、注文から納品までのリードタイムの短縮化を図る事例

#### 【物流施設にもものづくり機能を導入】

物流事業所が物流施設内に製品の修理や洗浄を行う機能を設け、製品メーカーから故障品などのメンテナンスなどに関する業務を受注している事例（例：リペアセンター）

このような物流施設の用途の多様化を踏まえ、国内有数のものづくり企業の集積を有する大田区では、新たなものづくりの形（工場のあり方）、製造業と物流業との連携について検討を進めるため、本アンケート調査のなかでも、物流事業所による物流施設内の業務内容、製造業との連携可能性の把握などを行った。

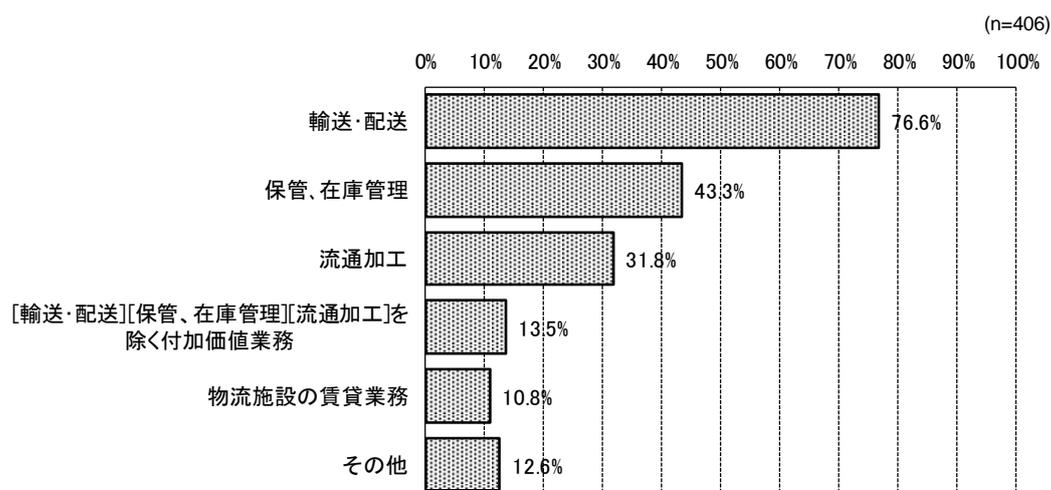
#### 《連携のイメージ》

【立地】 物流施設内にもものづくり事業所がテナントとして入居し、物流事業者が有する輸配送ネットワークを活用することで、注文～生産～納品の効率化・高度化を図る

【業務連携】 物流事業者がものづくり事業者（熟練技術者）と連携し、物流施設内で行われる加工・組立・修理などのものづくり関連業務の効率化・高度化を図る

物流施設内で行う業務内容として、8割弱が「輸送・配送（76.6%）」を挙げ、次いで「保管、在庫管理（43.3%）」「流通加工（31.8%）」の割合が高い。また、区内でも1割強の事業所が「[輸送・配送][保管、在庫管理][流通加工]を除く付加価値業務（13.5%）」を手掛けている[図 189]。

図 189. 物流施設内の業務内容



#### 【付加価値業務として手がける業務の内容に関する自由回答例】

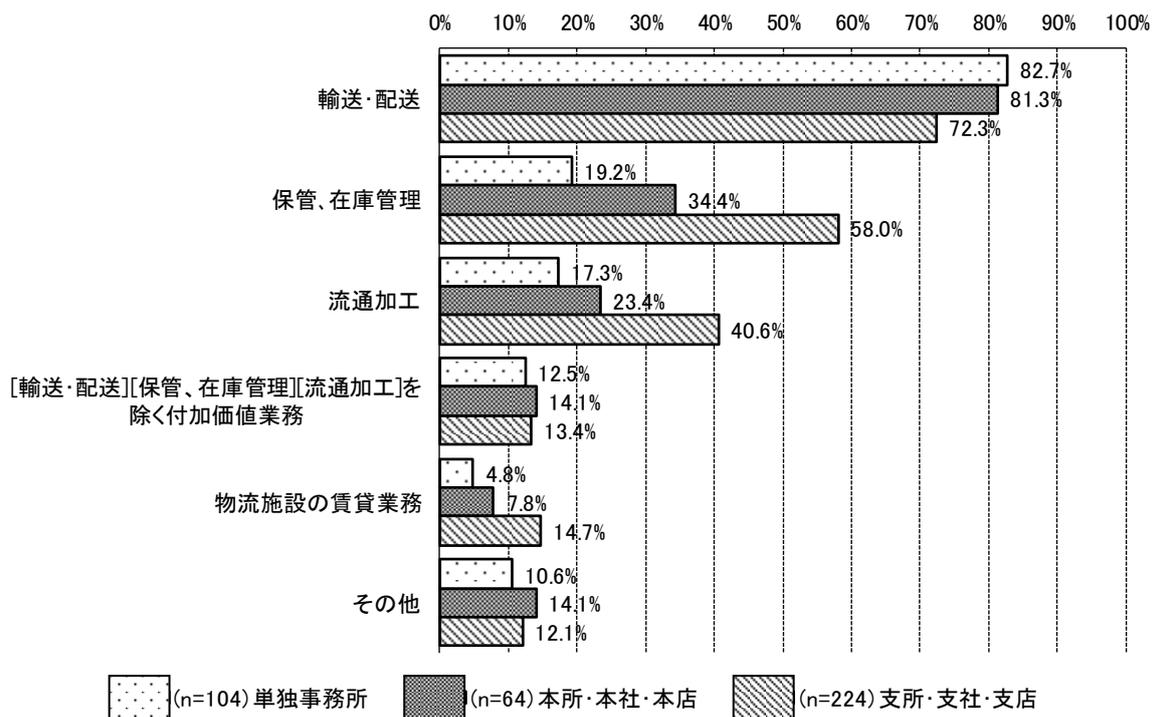
- 精密機器の分解及びメンテナンス
- 機器の動作テスト、製品の充電や環境設定
- 医療機器の洗浄・修理（メンテナンス）

また、本所・支所の区別にみると、単独事業所は「輸送・配送（82.7%）」に従事する割合が高く、一方で、本所・本社・本店や支所・支社・支店では、物流施設の管理・運営と併せて「保管、在庫管理」や「流通加工」を業務として担う事業所の割合が高い[図 190]。

この点から、物流業を営む事業所のなかでも、自事業所が本社の[単独事業所]と他に事業所ネットワークを有する事業者（本所・本社・本店、支所・支社・支店）では、先にみた事業規模に加え、従事する業務内容にも違いがあることがわかる。

なお、「[輸送・配送][保管、在庫管理][流通加工]を除く付加価値業務」については、事業所の本所・支所の区分間で大きな差異はみられない。

図 190. 物流施設内の業務内容 <事業所の本所・支社の区分別>



先の設問で「(輸送・配送、保管、在庫管理、流通加工を除く) 付加価値業務」を手掛けていると回答した事業所に対し、その実施方法を尋ねたところ、6割強が「社内の従業員が全て実施(61.8%)」と回答し、残りの4割弱が「社外の連携先に一部を委託(38.2%)」している[図 191]。

また、付加価値業務の委託先として、製造業以外を挙げる事業所の割合が高いものの、「大田区内の製造業」という回答もみられる[図 192]。

図 191. 付帯的な付加価値業務の実施方法

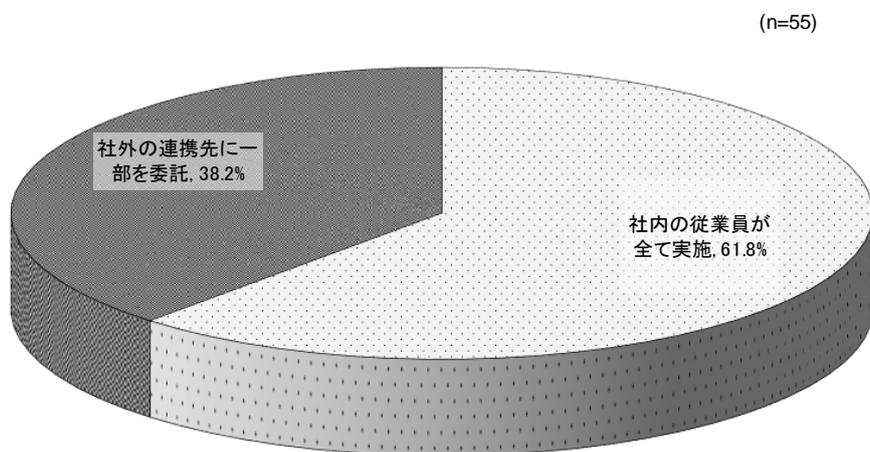
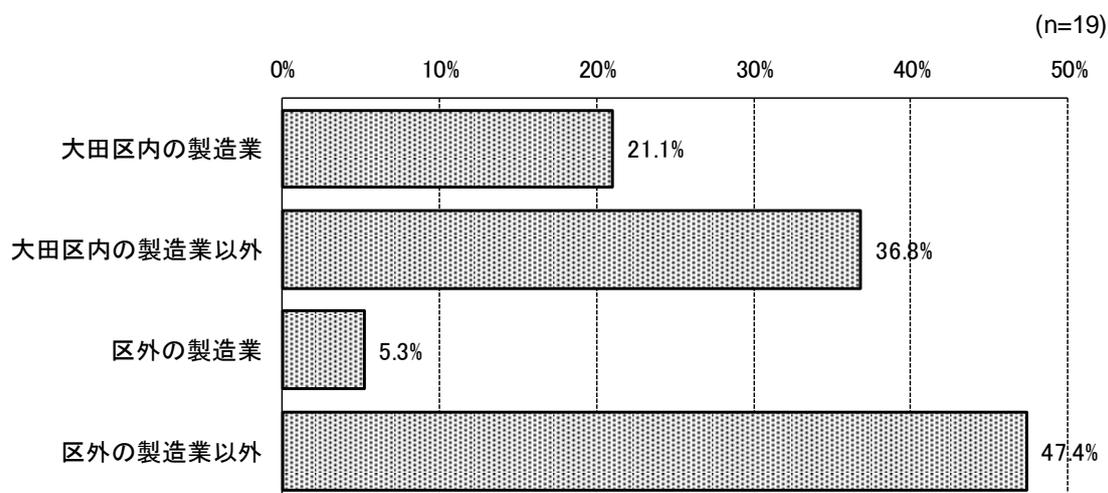


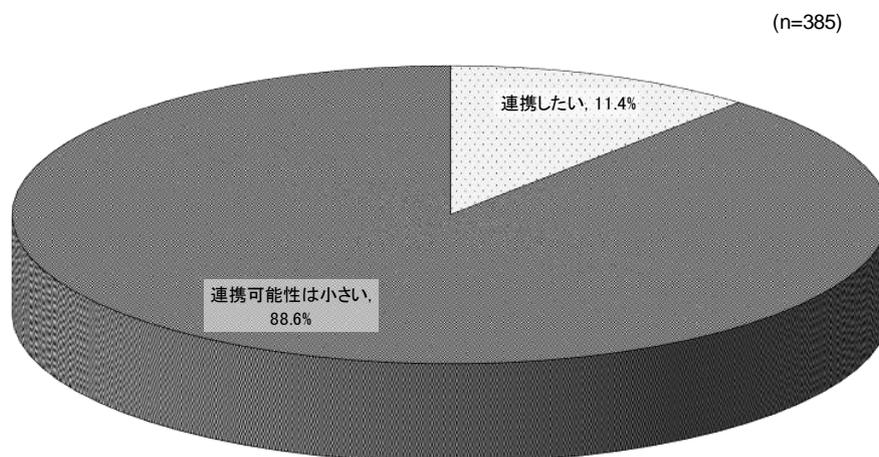
図 192. 付帯的な付加価値業務の委託先



流通加工業務や輸送・配送業務などの実施において、大田区内の製造業との今後の連携意向について尋ねたところ、1割強が「連携したい（11.4%）」と回答している[図 193]。

なお、連携意向を示す事業所の具体的な連携内容をみると、区内製造業を顧客とした自社物流サービスの提供に関する回答が多くを占めるが、一部の事業所は、先に挙げたリペアセンター事業等を想定した連携意向を示している。

図 193. 区内製造業との連携意向



**【区内製造業との連携を希望する業務内容に関する自由回答例】**

《製造業を顧客としたサービス提供（物流サービスの提供）》

- 国内外への輸配送業務
- 部品・製品の梱包業務
- 部品・製品の保管業務（倉庫管理）
- 重量物搬出入や据付業務 / など

《上記以外の連携例（付加価値領域における連携）》

- 機械の組み立て、修理業務
- 医療機器メーカーを顧客とした流通加工業務 / など

#### 4-2-4 事業所が管理・運営する施設

物流施設の所有・利用形態をみると、「本事業所では管理・運営していない（40.9%）」と回答する事業所の割合が最も高いが、「自社所有の物流施設を管理・運営（29.7%）」している事業所も約3割を占める[図 194]。

また、単独事業所では物流施設を「管理・運営していない」割合が高い点は、先の図 190 に示したように、単独事業所では主に「輸送・配送」に従事する事業所が多く、物流施設内における「保管、在庫管理」や「流通加工」を手がける事業所が少ないことに対応した傾向であると考えられる[図 195]。

図 194. 物流施設の所有形態

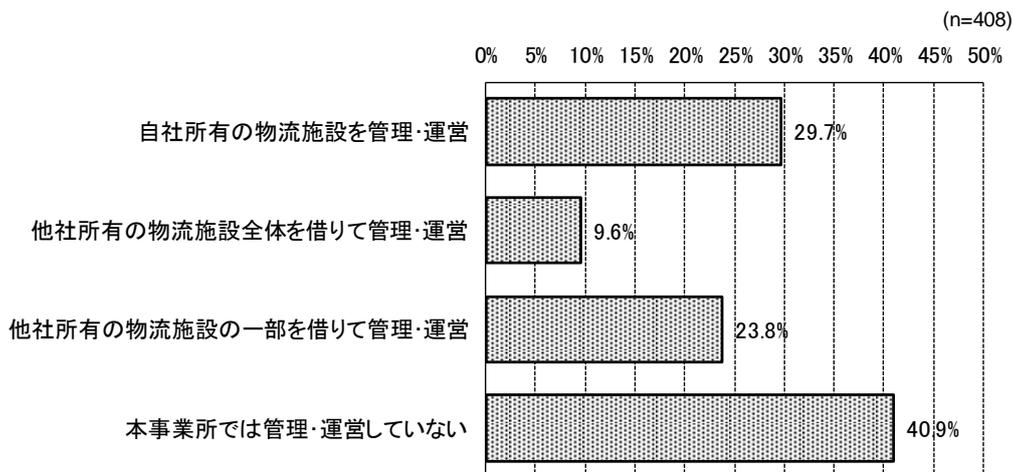
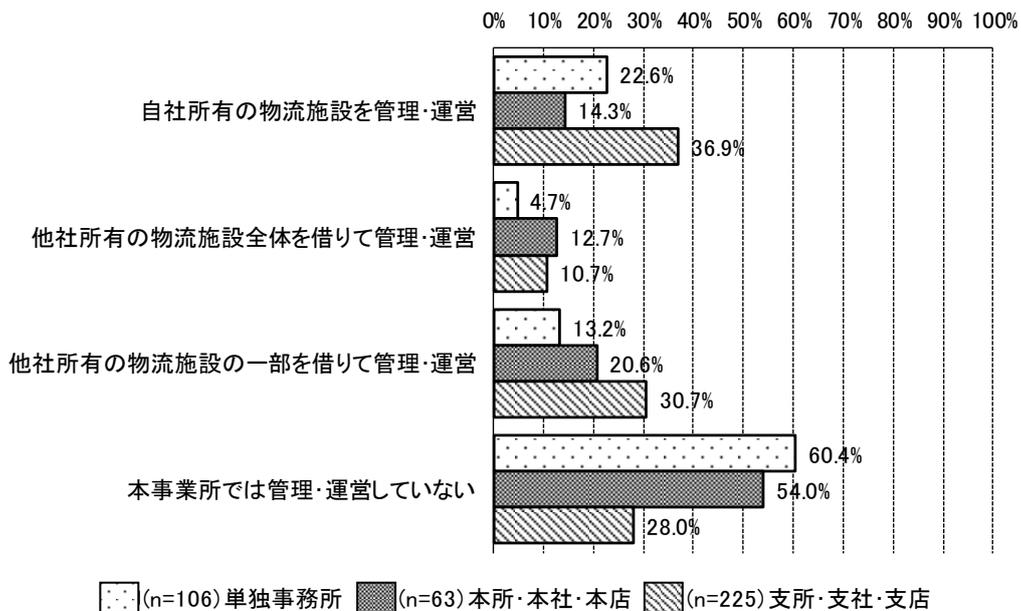


図 195. 物流施設の所有形態 <事業所の本所・支社の区分別>

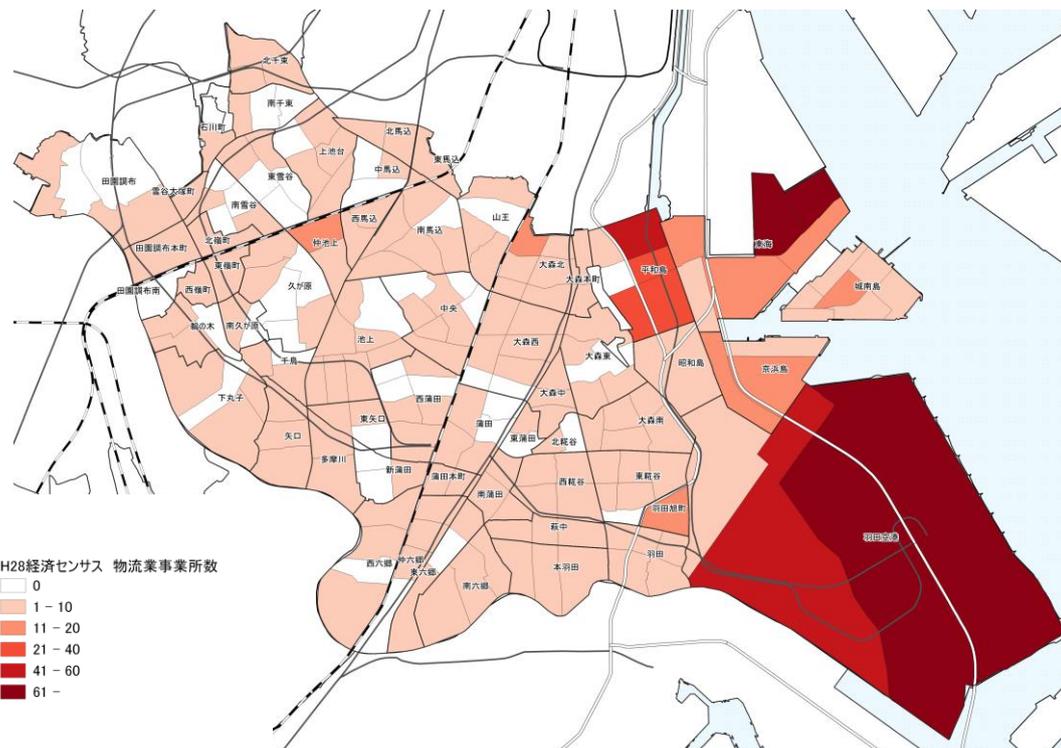


近年、大田区では、製造業を営む区外企業の立地ニーズの高まりへの対応や、区内における事業所の拡張・移転意向への対応など、製造業事業所の操業環境の確保が課題となっている。

一方、区内には羽田空港周辺や平和島を中心に、物流業の事業所の集積がみられる。また、工業専用地域である京浜島や、工業専用地域が大半を占める城南島にも、近年、物流業の事業所が多く立地している[図 196]。

こうしたなかで、物流施設内の未使用スペースの状況や製造業事業所の物流施設内へのテナント入居の可能性を把握するため、本調査では物流事業所に対しアンケート調査を行った。

図 196. 区内の物流業の事業所立地(平成 28 年の町丁目単位の立地事業所数)



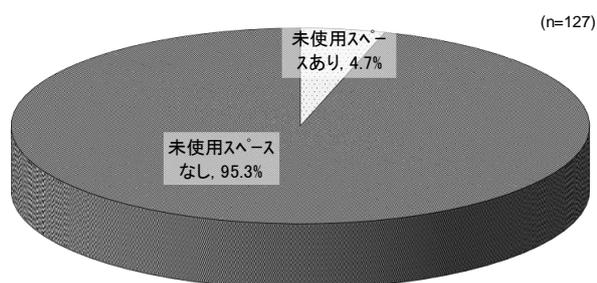
(注釈) 上図のベースマップは国土数値情報データを利用して作成  
(資料) 総務省「経済センサス-活動調査」(平成 28 年)より作成

物流施設を自社で所有する事業所及び他社から貸借している事業所に対し、未使用スペースの有無やその広さを尋ねたところ、所有、賃貸のいずれにおいても、「未使用スペースあり」と回答した事業所の割合は 1 割弱程度にとどまることがわかった[図 197]。

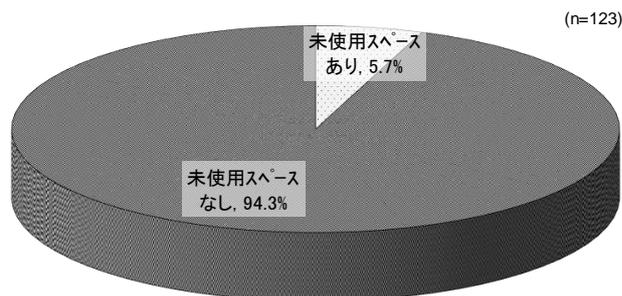
今後、ものづくり事業所が物流施設内に入居し、物流ネットワークを活かした付加価値業務等の一翼を担う構想を描く場合も、「未使用スペース」の有効活用ではなく、現在、既に何らかの用途で利用されているスペースを、より価値の高い業務に利用転換する方策の 1 つとして検討を進めることになると思われる。

図 197. 物流施設における未使用スペースの状況

【所有】



【貸借】



前頁に示した通り、所有、貸借のいずれも、物流施設内の「未使用スペース」は限定的ではある。ただし、現在、「テナント貸しをしている（24.8%）」と回答した事業所が2割強を占め、その相手先として1割強が「製造業」を挙げている[図 198]。

また、今後のテナント貸しの意向として、2割弱が「(テナント貸しの)構想がある（19.3%）」と回答し、さらに、その相手先として「製造業（22.5%）」を挙げる事業所が2割強を占めている [図 199]。

図 198. 【現在】物流施設のテナント貸しの実績、テナント貸しの相手先

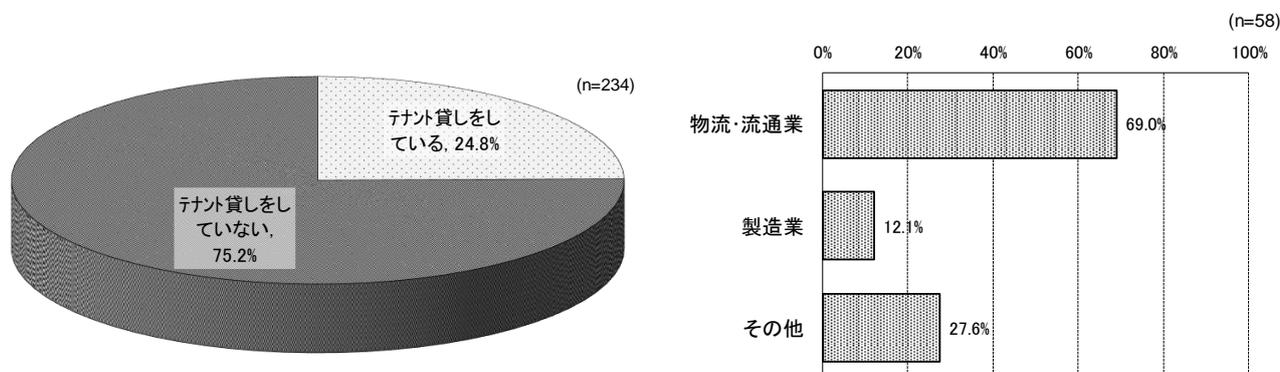
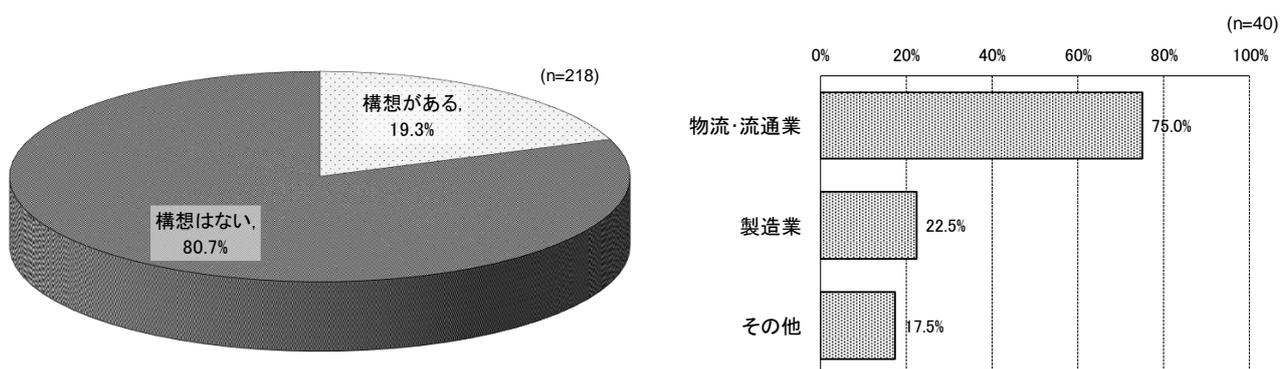


図 199. 【今後】物流施設のテナント貸しの構想、テナント貸しの相手先



しかし、本調査のなかで物流事業所に対し実施したヒアリング調査では、物流施設に製造業事業所が無条件で立地できるわけではなく、物流業務の付帯機能として解釈可能な事業所、研究開発や企画・設計（ファブレス企業）を主たる業務とする事業所などが、物流施設への「入居」の面で製造業と連携可能な分野であるとの指摘がなされている。

**【現場の声：物流施設への製造業事業所の入居（物流事業所へのヒアリング結果）】**

- 法令上、建物の用途の限定があるなかで、物流用途に付随する用途を整理し、入居事業所の活動を認めている。法令の範囲に収まる作業か否かは個別判断であり、加工等の作業の頻度や規模の問題でもある。作業が常時発生し、大規模な場合、工場とみなし入居は認められない。
- 製造業の入居を完全に排除するものではないが、物流施設はマルチの雑居施設のため、近隣のスペースに音や臭い、振動などで迷惑をかけるような事業を構想している場合、受け入れることはできない。
- 大規模な物流施設には、事務所機能（オフィス機能）を受け入れるスペースを整備することも少なくない。ラボなどの研究開発系の事業所などは、こうしたスペースに入居してもらうこともできる。

#### 4-2-5 操業環境

大田区内にはものづくり産業が集積立地しており、事業所間の連携・協力が密接であることが特徴であるが、加えて、空港や港湾をはじめ、交通・物流拠点との至近性も企業立地上の優位性の1つとなっている。こうした点を踏まえ物流事業所に区内操業の利点を尋ねたところ、4割強が「道路交通の利便性が高い(42.3%)」「港湾に近い(41.1%)」を挙げている[図 200]。

一方、操業にあたっての課題について、「特にない(33.9%)」と回答した事業所の割合が最も高いが、具体的な課題として、2割強が「現存設備の老朽化・陳腐化(22.2%)」を挙げている[図 201]。

図 200. 区内操業の利点

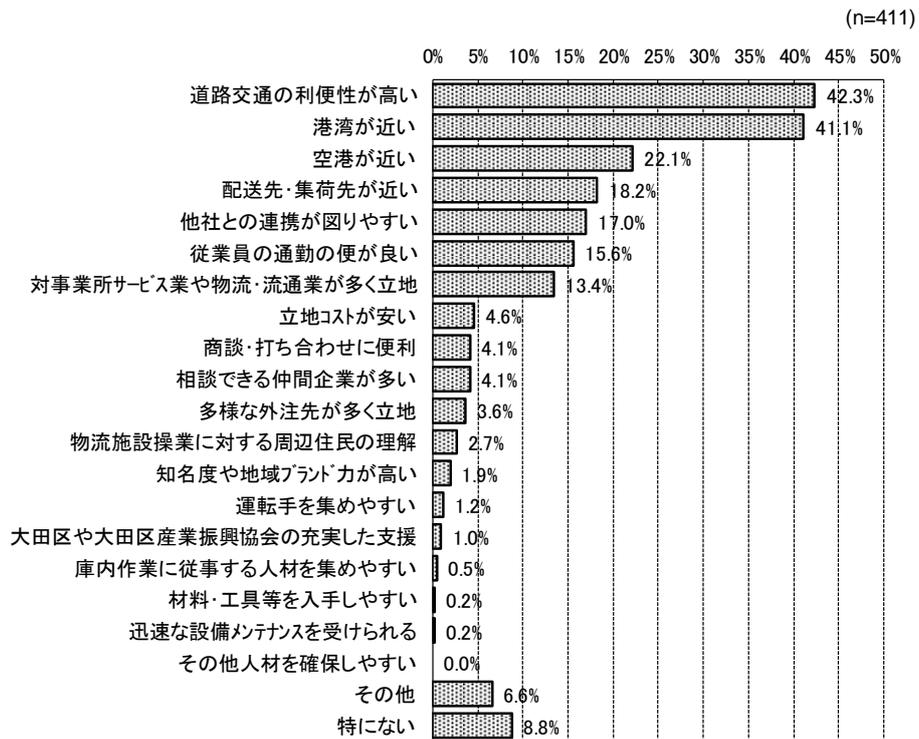
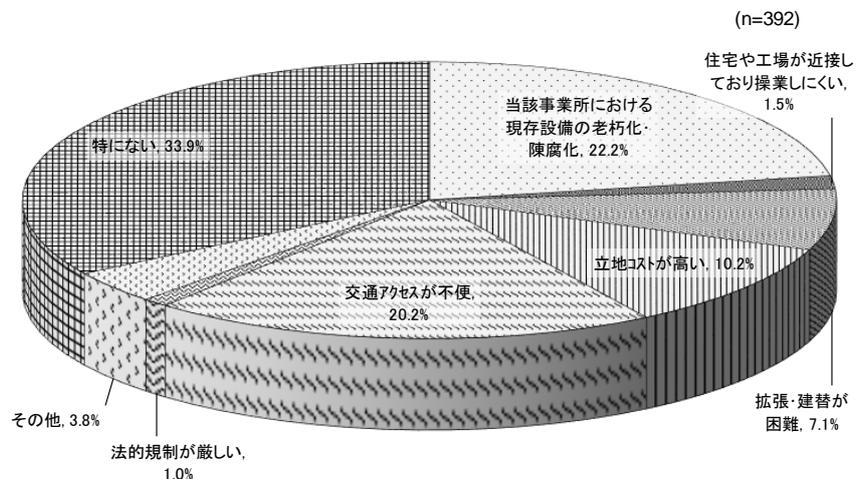


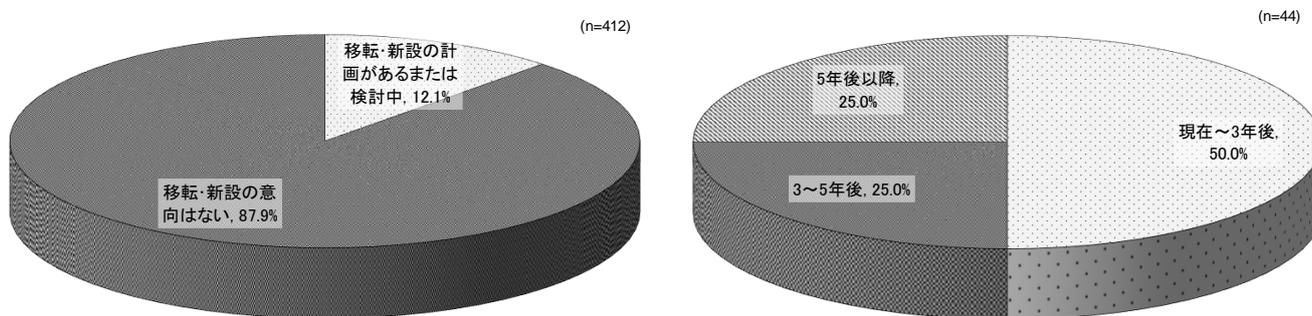
図 201. 操業にあたっての課題



回答事業所の大半は「移転・新設の意向はない（87.9%）」と回答しているが、「移転・新設の計画がある、または検討中（12.1%）」と回答した事業所が1割強を占める[図 202]。

また、事業所の移転・新設の想定時期として、5割が「現在～3年後（50.0%）」と回答している。

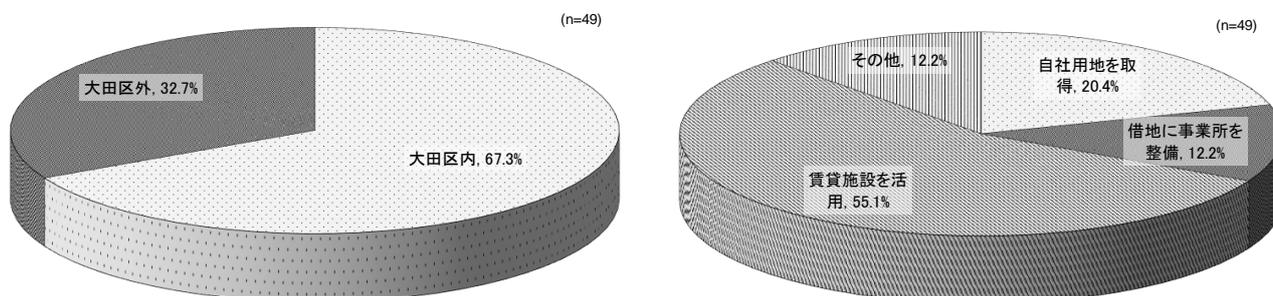
図 202. 事業所の移転・新設の意向、想定時期



「移転・新設の計画がある、または検討中」と回答した事業所のすべてが区外に流出するわけではなく、移転先の候補として7割弱が「大田区内（67.3%）」を挙げている[図 203]。

また、移転・新設時の事業所の設立形態として、「賃貸施設を活用（55.1%）」と回答した事業所の割合が最も高い。

図 203. 事業所の移転・新設の候補地、事業所の設立形態



## 5 調査結果のまとめ

### 1. 製造業の集積、回答事業所の従業員規模・業種・組織形態・事業動向など

- ✓ 平成 28 年の「経済センサス-活動調査」をみると、大田区には、特別区のなかで最も多い、4,000 を超える製造業事業所が立地している（従業者数、従業者 4 人以上の事業所における製造品出荷額等についても特別区第 1 位）。
- ✓ 一方、平成 28 年の「経済センサス-活動調査」と平成 24 年の「経済センサス-活動調査」を比較すると、区内に立地する製造業事業所数は減少している。ただし、製造業事業所数の減少は大田区だけではなく、東京都計・特別区（東京 23 区）計にも同様に見られる傾向である。
- ✓ 会社全体の従業者規模が「1～3 人」が 5 割弱。これに「4～9 人」を加えた「9 人以下」の合計は 7 割強を占める。
- ✓ 事業所の業種区分では「一般機械」が全体の 3 割強を占め、次いで「金属製品」が多い。また、両者の合計シェアは 6 割強を占める。
- ✓ 過去 3 年と今後 3 年間の事業動向を比較すると、売上金額、営業利益、設備投資、平均給与水準において増加基調（「増加基調」と「やや増加基調」の合計）の割合が、[過去]から[今後]にかけて減少している。
- ✓ この点は平成 26 年度「大田区ものづくり産業等実態調査（前回調査）」との違いである。前回調査では、各項目とも[過去]から[今後]にかけて、増加基調の割合がやや高まっているが、今回調査では逆の傾向がみられる。
- ✓ 区内に立地する各事業所の事業動向や景況感には、「短期的」な経済情勢が多分に影響していると考えられる。一方、区内では製造業の事業所数が減少傾向にあり、各事業所においても、取引先・協力先の廃業等に直面する機会が増え、「中期的」な見通しを立てづらくなっていると推察される。こうした現場事業者の将来の事業見通しに対する不安感、警戒感を踏まえ、産業振興施策を立案・実施していくことが重要である。

### 2. 多様なライフステージのものづくり企業の活躍

- ✓ 経営者の在任期間を見ると、「30 年以上」の割合が最も高く、全体の 3 割強を占める。また、規模が小さい事業所ほど経営者の在任期間が長くなる傾向がみられる。
- ✓ 経営者の年齢を見ると、「70 歳以上」の割合が最も高く、「60 歳代」がこれに次ぐ。両社のシェアは 6 割強を占める。また、会社規模が小さい事業所ほど「70 歳以上」の割合が高くなることから、小規模企業の経営者の高齢化が進んでいることがわかる。
- ✓ 本調査では、「創業年（社歴）」と「経営者の代」をもとに、企業のライフステージを 6 段階に分類した。
- ✓ 企業のライフステージ別に事業動向をみると、「①創業 10 年まで・創業者」から「④創業 50 年超・初代」までと、「④創業 50 年超・創業者」から「⑥創業 50 年超・3 代目以降」とでは、従業者規模等の傾向が大きく異なるため、各事業ステージにおける適切な支援が必要である。
- ✓ 企業のライフステージが「①創業 10 年まで・創業者」から「④創業 50 年超・創業者」に進展するほど、事業動向（今後の売り上げ見通し等）が悪化する傾向がみられる。
- ✓ 創業後、着実な成長曲線を描き事業を拡大・発展させていくためには、各事業者が置かれている状況を踏まえ、事業継続・経営安定化に向けたきめ細やかなサポートが必要であると考えられる。
- ✓ 「④創業 50 年超・創業者」から「⑥創業 50 年超・3 代目以降」の企業のライフステージでは、経営者の代替わりを経て、組織基盤の整備や組織規模の拡大などが進む傾向がみられる。そのため、計画的な代替わり（事業承継）や次世代への技能の継承を後押しし、組織の新陳代謝を促進することが重要である。

### 3. 得意分野・対応領域

- ✓ 得意とする技術分野として、材料加工分野の「切削、レーザー・放電加工」「研削・研磨」や「溶接」を挙げる事業所が多い。また、開発・設計分野、生産・組立分野を得意とする事業所も多く、区

内にはものづくりに係る多様な技術が集積している。

- ✓ 顧客に対する強みとして「顧客との信頼関係」を挙げる事業所が最も多く、「顧客ニーズへの対応力」「短納期生産」「試作・小ロット生産」「熟練技能者の技能」がこれに次ぐ。こうした点から、短納期生産や試作・小ロット生産といった様々な顧客ニーズに対応する姿勢・実績が評価され、顧客から高い信頼を獲得していることが大田区のものづくりの強みであるといえる。

#### 4. 受注・外注

- ✓ 区内事業所が手がける領域として、「試作・少量生産」と「量産」が突出して高い。さらに、手がける機能・業務に関する内製・外注の状況をみると、上記の「試作・少量生産」と「量産」では、他の業務領域・工程に比べ、外注の割合が高い。この点を言い換えると、区内事業所が軸足を置く「試作・少量生産」と「量産」の工程は、社外の様々な協力先との連携により成立しているということである。
- ✓ また、「熱処理」「メッキ」「塗装」といった表面処理に関する技術分野では、いわゆる「仲間まわし」による外注ネットワークに依存する傾向がみられる。
- ✓ 上記の点から、今後の区内ものづくり産業の維持・発展を考える際、新たな取り組みを行う事業者や課題を抱える事業者などに対する個社支援（点の支援）だけでなく、当該事業者が連携する外注・協力先も含め、ものづくりのネットワークを面的に捉えた支援を検討していく必要がある。
- ✓ 地域別の受注割合をみると、「区内受注が主体」（[区内受注 100%]と[区内が主体（50%～100%未満）の合計]が約3割と最も多い。次に、顧客の立地が「その他関東地域（茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東京（大田・品川を除く）、神奈川（川崎・横浜を除く）が主体」が2割強となっている。
- ✓ 地域別の外注割合をみると、外注をしている事業所のうち、「区内外注が主体」（[区内外注 100%]と[区内が主体]の合計）が5割弱と最も多い。
- ✓ 企業のライフステージ別にみると、「①創業 10 年まで・創業者」や「⑥創業 50 年超・3 代目以降」では、受注先・外注先ともに広域化しており、広域的な受発注ネットワークを有していることがわかる。
- ✓ 大田区への外注額について、過去3年の推移を見たところ、「横ばい」が6割強と最も多く、「減少基調」が約3割とこれに次ぐ。外注先の変化として、高齢化による廃業を挙げる事業所が目立つ。なお、廃業する外注先の手がける分野として、溶接・旋盤加工・メッキ等の加工業を挙げる事業所が多い。

#### 5. 立地環境と移転・新設意向

- ✓ 大田区内で操業する利点として、道路交通等アクセスの利便性を筆頭に、「材料・工具等を入手しやすい」ことや、「多様な外注先が多く立地」しているといった、製造業の集積に起因する回答を挙げる事業所が多い。
- ✓ 操業している各事業所の土地・建物の状況をみると、所有の割合が貸借よりも高い。
- ✓ 延床面積について、所有の場合「500 m<sup>2</sup>超」の割合が最も高い。一方、貸借の場合、より小規模な「50 m<sup>2</sup>～100 m<sup>2</sup>以下」の割合が最も高くなっている。
- ✓ 現在（今後）未使用（予定）の土地・建物の有無について尋ねたところ、ほとんどの事業所が「なし」と回答している。なお、「あり」と答えた事業所のうち、未使用スペースの貸し出しは行わないが、工場のリニューアルを行いたいという事業所が複数あり、リニューアルに合わせ空間の有効利用が図られる可能性もある。
- ✓ 区内では、移転・新設を計画・検討中の事業所が約1割存在する。
- ✓ 移転先の候補として「大田区内」を挙げる事業所が7割強を占め、区内残留に対するニーズの高さがうかがえる。一方、「大田区外」を移転先の候補とする事業所が3割弱みられる。
- ✓ もし、これら事業所が区外に流出すれば経済やものづくり基盤への影響も避けられない。そのため、移転・新設に関するニーズを早期に把握した上で、移転先候補となる施設や用地の案内、また、事業所の移転・新設のニーズの受け皿となる施設・用地の開拓など、区外流出を防

ぐためのサポートの一層の強化が重要である。

- ✓ また、移転・新設に際して、各事業所が重視する点として、「事業所の広さ」や「施設賃料」はもちろんのこと、従業員の通勤の利便性などの論点についても把握された。

## **6. 人材確保・活用**

- ✓ 人材不足が事業展開に及ぼす影響について、4割強の事業所が「影響がある」と回答しているが、企業のライフステージ別にみると、特に、「①創業10年まで・創業者」や「⑤創業50年超・2代目」「⑥創業50年超・3代目以降」の事業所では、人材不足の影響を強く認識していることがわかる。
- ✓ 企業のライフステージ「①創業10年まで・創業者」では、事業の立ち上げ・急速な拡大を目指す創業期における人材不足、企業のライフステージ「⑤創業50年超・2代目」「⑥創業50年超・3代目以降」では、組織的な成長・発展や新規分野・領域の開拓に向けた人材確保の必要性が回答の背景にあると推察される。
- ✓ 事業所における今後の人材確保対策として取り組みたいことを尋ねたところ、「特にない」の割合が最も多く、次いで「新たな人材の採用強化」「シニア・ベテラン人材の活用」の割合が高くなっている。
- ✓ また、区内では海外との取引や海外拠点の設立など、海外事業に積極的に取り組む事業所は限定的である。ただし、一部事業所では計画的に海外人材を採用し、中期的な育成を経て、海外に新たな生産拠点を整備するとともに、育成した人材が現地拠点を担う取り組みもみられる。
- ✓ 海外人材受入における課題に言語の壁を挙げる事業所が多く、その対策として、①はじめから日本語を話せる人材を確保する、②日本語が話せなくても問題のない業務を割り当てる等の工夫がなされている。
- ✓ 時短勤務や在宅勤務、休暇制度の充実など、労働力を確保するために多様な働き方を導入し、人材確保に繋げている事業所の例もみられた。

## **7. 事業承継**

- ✓ 事業承継の意向についてみると、「後継者に事業承継したい」の割合が最も高く4割強を占めている。
- ✓ 一方、「事業承継等について考えていない」と回答した事業所が3割強、また「廃業を考えている」と回答した事業所の割合が約2割を占めている。
- ✓ 特に、事業承継の意向を尋ねたところ、「廃業を考えている」企業の割合は、従業員規模「3人以下」の区分で突出して高い。
- ✓ 後継者が「決まっている」と回答した企業について、後継者との関係性を尋ねたところ、現経営者の「子ども」を挙げる事業所が多く7割強を占める。一方、「親族以外の社内人材」「子ども以外の親族」がそれぞれ1割強を占めている。
- ✓ 事業承継または事業継続にあたり、企業として課題・障害を感じている点について尋ねたところ、「特にない」と回答した事業所が最も多い。一方、「後継者の育成」や「事業や業界の将来性」を挙げる事業所がそれぞれ2割強を占めている。
- ✓ 「④創業50年超・創業者」から「⑥創業50年超・3代目以降」の企業のライフステージでは、経営者の代替わりを経て、組織基盤の整備や組織規模の拡大などが進む事例がみられる。

## **8. 事業戦略**

- ✓ 現在及び今後における事業戦略をみたところ、いずれにおいても「品質・精度の向上」「新たな販路・受注先の開拓」「製造・生産プロセスの効率化」「技術・技能の継承」「新たな外注先・仕入先の開拓」が上位に挙げられている。こうしたことから、ものづくり分野における自社の強みの強化(品質・精度・生産性等)、受発注ネットワークの強化、技術・技能の継承が、区内の製造業事業所にとって重要なテーマとなっていることがうかがえる。
- ✓ また、現在から今後にかけての変化に着目すると、「新たな販路・受注先の開拓」「事業継承や後継者の確保・育成」「その他人材の確保・育成」では、現在から今後にかけて、増加ポイント

(現在と今後の差分)が大きくなっている。そのため、今後、販路開拓や事業承継・人材確保に対する関心が、区内の製造業事業所の間でも一層高まっていくと考えられる。

### 9. 新規顧客・分野の開拓

- ✓ 「既存事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」または「既存事業分野とは別に異業種や新事業分野において積極的に新規顧客を開拓する」と回答した事業所について、販路開拓にあたり関心のある分野を尋ねたところ、「製造装置・生産用機械」が最も多く、「電気・電子・情報通信機械」「医療・介護」がこれに次ぐ。
- ✓ 現在の主力事業分野と比較すると、「製造装置・生産用機械」は、現在手がけている分野(主力事業分野)及び今後新規販路を開拓したい分野(関心のある開拓分野)のいずれにおいても最も多く挙げられており、区内ものづくり事業所にとって、重要なターゲット分野であることがわかる。
- ✓ ただし、現在の主力事業分野としての回答割合に比べ、関心のある開拓分野としての回答割合は低いことから、「製造装置・生産用機械」を主力事業とする事業所のなかには、一定数、他分野・新規分野の開拓をより重視する事業所も含まれていると考えられる。一方、「医療・介護」「航空・宇宙」「環境・エネルギー」については、逆に、現在の主力事業分野よりも関心のある開拓分野の回答割合の方が高いことから、新規参入分野として関心の高さを窺うことができる。

### 10. オープンイノベーション・外部組織との連携

- ✓ 他の企業・団体とは「連携していない(86.1%)」事業所が全体の8割強を占めるなか、1割強の事業所は社外のプレイヤーと「連携している(13.9%)」と回答している
- ✓ 他の企業・団体との連携目的については、その相手先によって傾向が異なる。具体的には、「サプライヤー」との連携の場合、他の相手先に比べて「コストダウン・価格競争力向上」の割合が高くなっているほか、「ベンチャー企業・スタートアップ企業」との連携では、「商品企画力の強化」や「新規事業の展開」の割合が高い。また、「大学や公設試験研究機関」との連携では、「基礎的な研究開発」が重視される傾向がみられる。
- ✓ ベンチャー企業・スタートアップ企業と連携した事業所、受発注に至った事業所は限定的ではあるが、受発注の実績を有する区内事業所は、「自社の売上拡大」に加え、「これまでできなかった新市場開拓や新規事業展開に取り組む」ことを企図し、ベンチャー企業・スタートアップ企業を含む社外との連携に取り組んでいる。

### 11. 市場・競争環境の変化

- ✓ 市場・競争環境の変化の内容について会社全体の従業者規模別にみたところ、規模が小さい事業所ほど、「国内需要の低迷」や「価格競争の激化」を挙げる割合が高いことがわかる。これに対して、会社規模が大きい事業所では、「人材の確保が困難」や「消費者市場や顧客ニーズの変化・多様化」の割合が高く、会社規模(従業者規模)によって、市場・競争環境の変化に対する認識が異なることがわかる。
- ✓ なお、こうした傾向の背景として、事業動向が関係していると考えられる。具体的には、過去の実績及び今後の見通しともに下向き傾向が強い小規模事業所では、厳しい受注環境に対する指摘が多くみられる。一方、会社規模が大きい事業所では、相対的に事業動向に対して前向きな傾向がみられ、人材不足や市場ニーズの変化にいかに対応していくかといった点に対する意識が高いのではないかと推察される。

### 12. 販路開拓、情報発信

- ✓ 顧客からの受注方法をみると、「fax」が最も高く約8割を占めている。また、「電話」「電子メール」がこれに次いで多く、大田区内の製造業事業所では、faxや電話といった手法が顧客からの主たる受注方法となっている。
- ✓ また、企業のライフステージ別にみると、「①創業10年まで・創業者」の事業所、経営の代替

わりを重ねている「⑥創業 50 年超・3 代目以降」の事業所では、電子メールを通じて顧客からの受注を得ている割合が高い。

- ✓ 区内の製造業事業所の 4 割弱が、今後、「新たな販路・受注先の開拓」に力を入れて取り組みたいとしている。しかし、区内事業所の 7 割弱は自社ホームページを開設していない。
- ✓ 企業のライフステージ別にみると、電子メールによる受注の傾向と同様、「①創業 10 年まで・創業者」や「⑥創業 50 年超・3 代目以降」の事業所では、自社ホームページを活用した PR・情報発信に取り組む割合が高い。

### **13. ものづくり企業と連携するファブレス企業等**

#### **【企画開発・設計などの上流工程を中心にものづくりに従事する事業所の存在】**

- ✓ 事業所の売上（収入）の主たる部分が製造業に関するものである場合、「経済センサス」などの統計調査では、当該事業所は製造業とみなされる。しかし、「経済センサス」では製造業以外に分類されているものの、区内には機械器具卸売業を営みながら、特殊工具等については製造業と連携し受注生産を行う事業所もみられる。
- ✓ また、自社では工場を持たず、企画・設計を中心に試作開発等の業務に従事するとともに、協力企業と連携し、ものづくりの上流から下流までを一気通貫で対応するファブレス企業が、区内では一定数立地している。
- ✓ さらに、製造業事業所のなかでも企業のライフステージ「①創業 10 年まで・創業者」では、これまで区内に立地していた下請型の受注割合が高い製造業事業所とは異なり、自社製品の開発・設計に特化し業務を行う事業所の割合が高い。
- ✓ 区が平成 26 年度に実施した「大田区ものづくり産業等実態調査（前回調査）」では、こうしたファブレス企業の存在に焦点を当て調査を実施したが、他方で、製造・加工を手がける製造業事業所のみを「工場」と定義し、独自の試算を行うなど、工場を構え生産活動を行う事業所をものづくりの担い手とみなす傾向もあった。しかし、IoT 化の急速な進展等による産業構造の変化等を踏まえ、国内のものづくり事業の形も変化しつつある。
- ✓ こうした点を念頭に、今後はファブレス企業の事業所を含め、ものづくりの担い手と捉えていくことが重要である。

#### **【大田区ならではの企業間ネットワークを維持することの重要性】**

- ✓ 区内で製造業を営む事業所間では「仲間まわし」と称される密接な協力・連携のネットワークが昔から機能してきた。しかし、こうしたネットワークは製造業事業所だけが活用しているわけではなく、企画開発・設計等のものづくりの上流工程を中心に手がけるファブレス企業が、顧客に対し一気通貫の試作開発のソリューションを提供する上で、重要な役割を担っている。
- ✓ 試作開発に関する顧客からの依頼のなかには図面もなく、ラフなスケッチのみというものも少なくない。こうした依頼に対し、的確に・迅速に対応するためには、ファブレス企業と加工業務等を手がける製造業事業所が近接立地し、円滑なコミュニケーションが可能なものづくりの集積が重要な意味を持つ。
- ✓ 工場を持たないファブレス企業にとって、生産機器の設置スペース（広さ）や用途地域規制などは制約条件にはならない。そのため、今後、区内に集積していたものづくり企業のネットワーク（仲間まわしの文化）が弱体化していく場合、ファブレス企業の区内創業や事業所の開設を促す誘因は大きく損なわれる可能性がある。
- ✓ ものづくりの新たなプレイヤーとしてのファブレス企業の立地促進の観点からも、区内の製造業事業者のネットワークの維持・強化は重要である。

### **14. 物流施設におけるものづくり**

#### **【ものづくりを行う事業活動の場としての連携可能性】**

- ✓ 区内には羽田空港周辺や平和島を中心に、物流業の事業所の集積立地がみられる。また、工業専用地域である京浜島や工業専用地域が大半を占める城南島にも、近年、物流業の事業所が増加している。

- ✓ 一方、区内では工場として利用されていた施設・用地が廃業に伴い宅地化される事例が増えており、区内でものづくりを続ける事業所にとって、住工混在などの問題が顕著になっている。また、製造業の分野で区内創業や事業所の新規開設を検討する企業にとっても、広さ・価格等の条件を満たす適地を見つけることは容易ではない。
- ✓ こうしたなかで、ものづくりを営む事業所が立地する新たな用地・施設として、本調査では、近年増加している物流施設との連携可能性について検討を行った。以下に示す通り、物流施設へのものづくり産業の入居については一定の制約があるものの、一部領域では今後の連携可能性を見出すことができた。

#### 《物流施設への入居に関する制約》

- 物流施設には様々な業種・業態、様々な製品等を扱う事業所が入居しているため、フロア等を専有しない場合、近隣区画に入居する他事業所に、騒音や臭い、振動などの影響を及ぼさないことが前提となる。
- 加えて、物流施設が立地する地区や施設には、関連規制等が課されていることがある。その場合、物流業務に付帯する業務としてみなされるものづくり事業であることが、入居審査のチェックポイントとなる。

#### 《今後の可能性》

- 近年、物流施設は多機能化しており、物流業務に特化した施設に加え、オフィス機能として用いることを想定した付帯施設を管理・運営する物流事業所もみられる。こうした施設には、研究開発系やファブレス企業の事業所などの入居が見込まれる。

#### 【物流施設内で行われる付加価値業務との連携可能性】

- ✓ 近年、物流施設では、単に製品在庫の保管・管理だけでなく、顧客企業のサプライチェーンに対し価値あるサービスを提供するため、故障品のメンテナンスや製品の洗浄などを行う付加価値業務を強化しつつある。こうした取り組みの一環として、物流施設内に3Dプリンターなどを設置し、ものづくりの生産と流通を組み合わせたソリューション提供などの事例も生まれている。
- ✓ こうした物流施設内における新たなものづくり領域の取り組みでは、例えば、3Dプリンターで製作した部品・製品の研磨等の加工について、区内ものづくり産業の協力を得たいといったニーズが確認されている。しかし、物流施設側のニーズと、区内製造業側の得意技術や対応余力などとのミスマッチなどがあり、これまで両者の間に活発な連携は生まれていない。
- ✓ 今後、物流施設におけるリペアセンター事業や3Dプリンターを活用したソリューション事業などは拡大していくと考えられる。

令和2年3月

大田区ものづくり産業等実態調査の実施及び結果検証等業務委託  
調査報告書

発行 大田区産業経済部産業振興課  
〒144-8621 東京都大田区蒲田五丁目13番14号  
TEL: 03-5744-1376 FAX: 03-5744-1528