

大田区の景況

平成28年7月～9月期

これは、平成28年10月に調べた平成28年7月～9月期区内中小企業の景気動向と、これから先3か月（平成28年10月～12月期）の予想をまとめたものです。

調査対象事業所数（うち有効回答数）

製造業 250社（155社）

小売業 200社（101社）

建設業 180社（101社）

運輸業 150社（76社）

調査方法 郵送アンケート調査

調査機関 株式会社東京商工リサーチ

| 景気予報 | | | | | | | | |
|------|------|-------|--------|---------|---------|---------|-------|--|
| | | | | | | | | |
| 製造業 | 20以上 | 19～10 | 9～0 | △1～△10 | △11～△20 | △21～△30 | △31以下 | |
| 小売業 | 10以上 | 9～0 | △1～△10 | △11～△20 | △21～△30 | △31～△40 | △41以下 | |
| 建設業 | 20以上 | 19～10 | 9～0 | △1～△10 | △11～△20 | △21～△30 | △31以下 | |
| 運輸業 | 15以上 | 14～5 | 4～△5 | △6～△15 | △16～△25 | △26～△35 | △36以下 | |
| | 好調 ← | | | | | | → 不調 | |

| | | | |
|-----|------------------|------------------|--|
| 製造業 | 今期の業況 △26 | 来期の業況 △28 | <p>製造業全体の主要指標について見ますと、業況は多少持ち直しました。売上額は多少改善し、収益は前期並の減少が続きました。受注残は多少改善しました。価格面では、販売価格は前期並の下降傾向が続き、原材料価格は前期並の上昇傾向が続きました。在庫は前期並の過剰感が続きました。</p> <p>来期の業況は今期並の厳しさが続くと思われています。</p> |
| | 今期売上額 △17 | 今期収益 △30 | |
| 小売業 | 今期の業況 △52 | 来期の業況 △42 | <p>小売業全体の主要指標について見ますと、業況は悪化傾向が多少強まりました。売上額は多少改善し、収益も多少改善しました。価格面では、販売価格は下降傾向が多少弱まり、仕入価格は上昇傾向が大きく強まりました。在庫は適正水準から過剰に推移しました。</p> <p>来期の業況は大きく持ち直すと思われています。</p> |
| | 今期売上額 △33 | 今期収益 △32 | |
| 建設業 | 今期の業況 △38 | 来期の業況 △15 | <p>建設業全体の主要指標について見ますと、業況は悪化傾向がわずかに強まりました。売上額は大きく改善し、収益も多少改善しました。施工高は非常に大きく改善し、受注残も多少改善しました。価格面では、請負価格は前期並の下降傾向が続き、材料価格は上昇傾向が多少弱まりました。材料在庫は適正水準が続きました。</p> <p>来期の業況は非常に大きく持ち直すと思われています。</p> |
| | 今期売上額 △30 | 今期収益 △39 | |
| 運輸業 | 今期の業況 △38 | 来期の業況 △20 | <p>運輸業全体の主要指標について見ますと、業況は前期並の厳しさが続きました。売上額は多少減少し、収益も多少減少しました。価格面では、サービス提供価格は下降傾向がわずかに弱まり、仕入価格は上昇傾向が多少強まりました。</p> <p>来期の業況は大きく持ち直すと思われています。</p> |
| | 今期売上額 △32 | 今期収益 △36 | |

経営上の問題点

経営上の問題点（製造業）（％）

| | 平成27年 10～12月期 | 平成28年 1～3月期 | 4～6月期 | 7～9月期 |
|----|------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|
| 1位 | 売上の停滞・減少 59 | 売上の停滞・減少 58 | 売上の停滞・減少 65 | 売上の停滞・減少 60 |
| 2位 | 従業員の高齢化 25 | 従業員の高齢化 21 | 国内需要の低迷 28 | 従業員の高齢化 30 |
| 3位 | 国内需要の低迷 23 | 国内需要の低迷 19 | 従業員の高齢化 22 | 人手不足 20 工場・機械の狭小・老朽化 20 |
| 4位 | 受注先の減少 22 | 工場・機械の狭小・老朽化 18 | 受注先の減少 19 | 技術・技能の継承 18 |
| 5位 | 技術・技能の継承 21 | 受注先の減少 17 人手不足 17 | 工場・機械の狭小・老朽化 18 | 国内需要の低迷 17 |

経営上の問題点（小売業）（％）

| | 平成27年 10～12月期 | 平成28年 1～3月期 | 4～6月期 | 7～9月期 |
|----|------------------|----------------|---------------|----------------------------|
| 1位 | 売上の停滞・減少 57 | 売上の停滞・減少 54 | 売上の停滞・減少 52 | 売上の停滞・減少 62 |
| 2位 | 人手不足 28 | 利幅の縮小 25 | 同業者間の競争の激化 28 | 人手不足 25 |
| 3位 | 利幅の縮小 26 | 人手不足 24 | 人手不足 27 | 同業者間の競争の激化 23 利幅の縮小 23 |
| 4位 | 同業者間の競争の激化 23 | 人件費の増加 19 | 利幅の縮小 22 | 商店街の集客力の低下 21 |
| 5位 | 取引先の減少 22 | 同業者間の競争の激化 18 | 大型店との競争の激化 19 | 仕入先からの値上げ要請 16 天候の不順 16 |

経営上の問題点（建設業）（％）

| | 平成27年 10～12月期 | 平成28年 1～3月期 | 4～6月期 | 7～9月期 |
|----|------------------|----------------|---------------|------------------------|
| 1位 | 人手不足 56 | 人手不足 49 | 売上の停滞・減少 44 | 人手不足 41 |
| 2位 | 売上の停滞・減少 38 | 売上の停滞・減少 43 | 利幅の縮小 37 | 売上の停滞・減少 36 |
| 3位 | 利幅の縮小 25 | 利幅の縮小 31 | 人手不足 34 | 利幅の縮小 24 |
| 4位 | 下請の確保難 23 | 同業者間の競争の激化 27 | 同業者間の競争の激化 21 | 天候の不順 21 |
| 5位 | 材料価格の上昇 19 | 下請の確保難 18 | 下請の確保難 15 | 下請の確保難 19 人件費の増加 19 |

経営上の問題点（運輸業）（％）

| | 平成27年 10～12月期 | 平成28年 1～3月期 | 4～6月期 | 7～9月期 |
|----|------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|
| 1位 | 人手不足 54 | 人手不足 61 | 売上の停滞・減少 57 人手不足 57 | 人手不足 53 |
| 2位 | 売上の停滞・減少 46 | 売上の停滞・減少 46 | 人件費の増加 26 | 売上の停滞・減少 46 |
| 3位 | 人件費の増加 31 | 車両の老朽化 33 | 車両の老朽化 20 | 人件費の増加 32 |
| 4位 | 車両の老朽化 23 | 人件費の増加 25 | 利幅の縮小 13 取引先の減少 13 駐車場の確保難 13 | 車両の老朽化 30 |
| 5位 | 取引先の減少 17 | サービス提供価格の値下げ要請 14 | 仕入価格の上昇 12 | 人件費以外の経費の増加 18 |

コメント

製造業

<輸送用機械器具>

1. 特段変化ない。やや受注先の海外生産シフトの影響がある。
2. グループ経営の為、契約単価の上昇は図られたが、生産規模を上回る受注増により、その消化に苦慮している状況である。
3. マイナス金利がうたわれ、不動産や他の業種は良いのか分かりませんが、製造業にあっては一向に変化がない。金融政策だけではダメです。
4. 国内マーケットの縮小により、取引先が海外現地国産化を検討している。
5. 輸入原材料が150%（3年前と比較）の高止まりで収益を圧迫している。円高になればより収益が望める。
6. 親会社の細かい資料、書類対応に苦戦。専門職の対応不備。
7. 国内低迷と海外向け製品の減少及び部品の海外移動があり、現取引先から新規開拓に力を入れている。

<電気機械器具>

1. 電機、電子、製造業においてアベノミクスの実感はありません。
2. 既存顧客と良好関係の為、安定経営。
3. 相見積りが増え、価格競争が激しくなった。結果、仕事の確保が難しくなり、売上が減少した。
4. 競合他社より価格の安い商品が大量に出回っており、売上減の要因になった。また当社の主力商品においても競合他社が参入しはじめている。

5. 得意先と年間の生産計画の打ち合わせをし、受注生産を行っている。
6. 受注数の安定度が低い。
7. 同業他社との価格競争激化。
8. 長い期間（3～4年）厳しい状況が続いていましたが、少し明るさか見えてきた感じです。新規顧客増。
9. 新製品の開発が遅れたため、業界へのアピールが不足している。
10. 社長交代で新体制を強化している。電子部品業界では需要が縮小している状態であるが、高機能、高付加価値の商品の需要は旺盛である。引き合いも多い。
11. 新規取引会社が出来て少し増収増益が見込まれています。

<一般機械器具、金型>

1. 若干増収。原材料、人件費の増加により若干減収。
2. 機械メーカーですが、新製品の開発が人材等の関係でなかなか進まないという点。
3. 大手企業の内部留保は、大手企業の従業員の生活を守るため仕方ないと思う。その為、我々の仕事が減少する。
4. 取引先（大手）調達部より円相場（対ドル）が100円を割った場合、海外シフトに切替えると言われていました。昨今の円相場でこの先の不安要素が大きくなっています。
5. 会社（経営）は大変。順調だが後継者がいない。
6. 全体的に仕事の依頼が減少している。自動車、船舶は、今期投資を来期にズラしている感触があります。
7. 受注残のプロジェクトがこなせきれず、外注費が増大。元請のコントロール不足で追加、修正工事が多発し、赤字案件が発生したことから収益が悪化した。
8. 特記するものなし。
9. 国内需要の低迷。

<金属製品、建設用金属、金属プレス>

1. 短納期、単価の引き下げを要求され、小さなもの1つでも見積りが要求される。
2. 半導体関係の客先が閉鎖・合併など変化する情勢であり、試作、研究、小ロットの製品を得意とする我社では状況が苦しいです。今、修理、改良プランなどメンテ・保守的な治具の仕事をいただき、小規模に活動させていただいています。
3. 従業員の高齢化に伴い、後継者がいないため近い将来、存続することが難しくなることが予想される。
4. 主たる需要先であるIT、半導体、自動車等が低調な為、厳しい局面が続いている。
5. 受託加工の既存事業は、新規開拓を積極的にしているものの横ばいの状態。一方で設計開発の売上が高まっている。また、装置等の販売なども新規に展開が始まったため、新しい収益源として売上が増加してきている。

<精密機械器具>

1. 一時的に受注が増えて売上が上がったが、月別にみるとかなりバラつきがあり、全体として油断できない状態である。
2. 特に問題になる事なし。
3. 同業者間の競争の激化で、加工賃を一定水準以下にしないと仕事をとれないのが、収益減の大きな理由です。その一方で、取引先から「相見積の結果、見積額が高かったので今回はなし」と言われたが、仕事が取れたところは弊社の倍の加工賃だったことがあり、それを知った時のショックは大きかったです。
4. 今の社会情勢では予算アップも望めず、数年に渡って経営の綱渡り状態が続く。
5. 新規顧客に関しては、少しずつ増えているが、売上に比例していない。
6. 仕事量の変動が激しく、人手不足の対応が難しい。

<ほか製造業>

1. 売上げアップにより増収増益。
2. 仕事にバラつきあり。
3. 商店街の買い物客が減少したため、来客数が少なくなった。
4. 2つの工場を1つに集約する事になり、売上減になったが、収益は改善された。
5. 売上は徐々に増加傾向。引き合いはある程度ある。
6. 現在は、海外（タイ）への工場展開から3年が過ぎた所で、経営資源の多くをそちらに投資している。今後は国内がゆるやかに縮小、海外売り上げの拡大が続くと見込まれている。
7. 新製品の開発により、売上及び収益ともに、やや増加している。
8. 新規取引先が増え、増収しているが、既存取引先の売上が伸びない。
9. 親会社からの受注が大半のため、親会社の業況に左右される。売上には大きな変動がなかったが、退職するベテラン社員が複数名いたため資金繰り上は若干改善された。（病気、年齢等）
10. 受注減により売上が減少。これまでの積立金を取り崩している。
11. 人材が安定しない為、商品の質を安定させることが難しい。売価がなかなか上がらないのに、材料費は上がる為、よい製品を作っていくことが難しい。
12. 工場で新しい機械を導入して仕事の合理化をはかる予定。
13. 取引先は増加しているのですが、各取引先の売上、仕事量が減少している為、おのずと弊社の全体の売上も下がっている。また、現在弊社のまわりが戸建の住居に囲まれる様になったので、夜8時頃までで音の出る仕事は控え始めている。したがって、仕事量の調整もしなければならない。地域の環境も影響がないとは言えない。

公益財団法人大田区産業振興協会 ものづくり連携コーディネーターより

※ 公益財団法人大田区産業振興協会のものづくり連携コーディネーターによる巡回相談における、区内製造業企業に関する所見を掲載しています。

【今期における仕事の受注量の動向】

- ・ 新規案件よりも、コストダウン・ロット減少・廃業による、新たな受注先探し等が多いと感じます。
- ・ 受注が困難な短納期（発注から納期まで、1週間未満）な案件が多いようです。
- ・ 小規模の企業では、受注量が確実に減少してきているようです。

【今期における売上および利益の増減とその要因】

- ・ 受注金額の単価が抑えられて、コスト割れから受注できない案件が多いようです。
- ・ 仕事量が確保されても、利益は減少傾向です。
- ・ 要因として、発注先の相見積により競争が激化していることと、そもそも受注する単価が合わないことも多いようです。

【今期における経営上の課題】

- ・ 単価下落の中、発注価格は以前と同価格のため、利幅が取れないようです。
- ・ 技術者の高齢化により、短納期・低コストに対応することが難しい状況です。
- ・ 後継者不足や協力会社の廃業による、新たな協力会社探しに難航しています。
- ・ これまでの下請型企业では、後継者不足が要因で廃業が増えている傾向です。

小売業

<家具、家電>

1. 景気低迷による売上の減少が顕著になっている。
2. 同業者による顧客増あり（商圏内のため）地域密着のため有効。

3. 既存顧客を大事にしています。新規顧客は状況によっては増えています。しかし、既存顧客に対して、当社が必要となる様なメリットを見ていただけるように尚一層努力することが必要だと思います。大口の新規顧客を獲得しても金額等でかなり厳しく、場合によっては赤字もあるので難しい。
4. 量販店との単価の差が激しく厳しいです。
5. 特に変わりはありません。
6. お客の消費が少ない一方で、商品仕入が高く、思うような利益が出せない。
7. 利益の確保が厳しい。

<飲食店>

1. 土曜日は近所の人々の来店で売上げが高くなる。サラリーマンが減少している（単価↓）
2. 消費税増税（8%）以来、客数・客単価の減少が著しい。
3. 売上は減少しているが、仕入れ先を開拓することで、品質を落とさずにフードコストを44%→38%まで下げることができた。引き続き肉の仕入れ先を3社、野菜の仕入れ先を2社開拓した。
4. 土日祝日は大変忙しいが、平日の来客数の減少が目立つ。地元、地域そのものにあまり活気がなく、顧客の高齢化を感じる。いろいろな面での余裕のなさを感じる。
5. 新規顧客増で増収・増益に期待。
6. 今年の8月は天候不順の為、大打撃。

<飲食料品>

1. 商店街の店舗の減少に比例して集客力も低下している。イベントを行うほどの力もあまりない。（新しいイベントなどで来店する）客層も高齢化してきている。若いお客様は、大型店、激安店、ネットで購入する等、ますます小売店は厳しい状態。小売店自身もSNSの活用など時代の流れにそって行くエネルギーが必要。スーパーの特売など仕入値よりも安いものがあり、商売として疑問を感じる。お客様にも説明がつかない等、めいる事案が多い。
2. 気候の変動による野菜の高騰で、ますます消費が冷え込む悪循環に陥っている。
3. 9月は天候の不順で農作物の高騰により原価が上がっている。また天候の不順により客足も少ない。
4. 青果物の高騰により収益が減少している。
5. 一人一人の購入金額が少ない。来客数が少ない（スーパーの方に行ってしまう）。

<衣服、身の回り品>

1. 最悪です。
2. 官需の新規参入はとても難しいです。
3. 世の中、不景気だと思う。
4. 少子高齢化が経営を圧迫している。クールビズ等でスーツが売れなくなった。携帯、スマホ等にお金が行って、おしゃれできなくなっている。
5. 前年同期比で売上、収益とも増加している。しかし、人員不足で過少な人員で営業している為、今後サービスが行き届かないことで下振れしていきそうに思う。
6. 近年、子供服の売上減少により売上が減少している。学生服部門の売上は年々増加しているものの、競合店があり、仕入れ価格が全体的に上昇し、また単価を上げることができない為、収益は悪化している。
7. 着物離れ。高齢化。厳しくなった仕入れ先。
8. 暑い夏、雨の日の多さで、いつもならシーズンで売れるものが全く売れない。天候の不順はとても売上に響きます。

<ほか小売業>

1. 良くない。

2. メーカーから写真ペーパーの10%値上げ。来年度1月度より価格にのせられるかが課題。
3. 中小零細企業の減少で取引が無くなり、売上がなかなか上がらず困っております。
4. 天候に左右される業種であり、9月は天気の悪い日が多かったので売上が非常に悪かった。
5. 近隣の専門店・兼業店などの減少のため当店で売上が少々上がっているのだと思う。
6. 前々年、前年と同じ数字を出すのが精一杯な現状です。
7. テナントの空きが埋まり収益が増えた。8月末決算なので10月には法人税等の支払いがある。前期よりは収益があったため、法人税等の支払いが増えるので、一時的に資金が苦しい。
8. 仕入は原油価格に大きく影響を受けるが、市況は低価格のまま推移しているので、利幅が大きく減少している。また、元売りの大型統合による仕切り価格の変更も大きく影響を受けている。
9. 競合店の増加。
10. 顧客の減少により売上が減少している。新規顧客の獲得ができていない。
11. 新規工事（内装、厨房改装）が増えたため、売上増となりました。また、修理及び販売も付加価値を付けた所、売上増となりました。

公益財団法人大田区産業振興協会 あきないコーディネーターより

※ 公益財団法人大田区産業振興協会のあきないコーディネーターによる巡回相談における、区内小売業企業に関する所見を掲載しています。

【今期における仕入や販売の動向】

- ・ 仕入については、天候不順により生鮮品等の仕入価格に上昇傾向がみられました。
- ・ 販売については、売上が減少したとの声が聞かれました。特に、9月のシルバーウィークでは、業種・業態を問わず売上不振・客数減少の傾向がありました。

【今期における売上および利益の増減とその要因】

- ・ 売上は減少傾向であるものの、利益が大幅減少したという話はあまり聞かれませんでした。
- ・ 要因としては、天候不順（特に9月のシルバーウィークを中心とした、酷暑や台風・長雨）が売上に影響したとみられます。
- ・ 利益については、経営側が天候不順による売上不振が利益に影響しないよう、事前に想定されていたなどが考えられます。

【今期における経営上の課題】

- ・ 少子高齢化を踏まえて婦人用品店から杖専門店で業種変換した店のように、個店の状況によってはターゲット顧客を替えることが必要と考えられます。
- ・ ネット通販や大型商業施設に対抗するには個店の努力では限界があるため、「プレミアム商品券」「区内商店街全域で溜められるポイントカード（顧客囲い込み）」などの振興策について、要望の声がありました。

建設業

1. 人手不足。（他3件）
2. 請負金額が適正でない。
3. 客先が固定している為安定しているが、災害等、外的要因にて予算が削られる時期により、売上・利益の確保が困難になる場合がある。
4. 高齢化で能率が悪くなり、利益が出にくくなっている。
5. 受注先の選別により年間の受注（目標）を調整することが可能になり、年間売り上げを安定することができはじめた。
6. 前期代表者の退職に伴う退職金が発生し、赤字計上となるが、3年程度で良化予定。

7. 売上高はやや減少ながら利益幅は確保している。取引先の選別を強化していきたい。
8. 当社は公共工事の割合が 60%を占めています。当社の統計・持論としてはオリンピックイヤーの期は公共事業が薄くなるので今期残りに不安があります。予定物件も少ないです。
9. 相変わらず元請の利益確保が著しい。
10. 業界全体の仕事量が少ない為、取引先からの値下げ要請が激しい。来年以降 2~3 年は仕事量が増える予想ではあるが、単価アップは期待できず、法定福利費の支払いが出来るのか心配。
11. 新規分野への参入を試みるつもりです。
12. 工事量の減少による収益の悪化。
13. 耐震リフォーム及び、リフォーム助成の仕事が多い。
14. 売上は前年度に比べて下降気味だが、それよりも区の小規模工事での入金が遅れが多く、売掛金が多くなり資金繰りが厳しい状況が続いている。入金までに工事完了から、半年近くになることが多々ある。
15. 顧客との商談は進んでいるが、発注が遅れている。
16. 労働力低下で人材不足がずっと続くと思うので、今後どう進むか、問題と不安が山積みです。
17. 親会社の動向により、受注高が変動するので経営的に苦しい。労働者が集めにくい。また、長続きしないので困っている。
18. 現在そのまま仕事が進めばよしとする。
19. 区入札の関係のみの工事、現在受注無しで困っている。
20. 太陽光発電設置の助成金制度の廃止後、受注が止まり困っています。
21. 得意先が入札を落札できない状況がかなり長く続いており、売上低迷中。経費削減のため売上低迷中に外注に製作依頼をしたものを自社で作れないか模索中。
22. 悪い。仕事が少ない。
23. 型材、鉄筋の熟練工の不足により、両工事のできる当社に仕事が入るようになった。
24. 受注は（物件）増加しているが、直ユーザーからの受注を増やしたい。販路開拓のための人材不足。
25. 仕事量が多いが単価は横ばい。施工管理者の確保が難しい。
26. 親会社の仕事の停滞で、仕事はあるのに動かない。会社がどのようになっているのか知りたい。情報知りたいが有力な情報がない。従業員には良くしてあげたいが出来ない状態です。
27. 弊社はパチンコ産業の工事サービスを行っておりますが、パチンコ人口が 3 分の 1 となり、なかなか大変である。
28. 新規顧客で増収する予定だが、既存の顧客が受注できず売上は変わらず。会社経費（福利厚生費）を認めてくれる会社が増えた感じだが理不尽に消費税込や何もせずに安全協力費を引かれる様な会社もある。安全書類等が多く縛りがあり過ぎるのも、人手不足の解消の障害となっている。
29. 取引先（サブゼネコン）が支払いをしないので非常に困っています。
30. 雇用の増加により、昨年の同時期より収入増。
31. 今後もすべてに於いて努力する。最善を尽くす。増収・増益が以前に比べてやや良好な状態にあります。
32. 内装工事業界全体で仕事量が減少していることに伴い、弊社の売上も落ちている。社員の労働意欲の低下を感じる。
33. 仕事があるのに人手不足。そこには書類関係の煩雑さや 4 次は使わない大手があります。国から厚生年金、国民年金、雇用、仕様の提出をされます。私達は技術者です。サラリーマンと違い、時間～時間で終わるのではなく作り上げる仕事です。今や若い職人が少なく年寄りの職人が多いのも現実です。
34. 受注の規模が大きくなってきているのに収益が減少してきている。
35. 受注金額の減少により利幅が大きく減少しています。売上を上げるため赤字覚悟の受注も視野に入れて営業活動をも、しうる状況です。
36. 当社は鉄道関係の二社が主力で、今期も前期より若干売上が増加する予定です。

37. 年間を通して仕事の繁忙期のサイクルが、官民共に同時期になる為、人手不足が集中し、人件費、経費等が余計にかかってしまう。受注価格は上昇傾向にはなっていないが、社会保障、安全対策、資格の有無等、規制が多くなり、経費の負担が下請け業者共に重くなってきている。
38. 人手不足のため売上が伸びない。
39. 材料原価軽減。作業者の人件費を改善し、技術向上。安定作業と雇用確保。
40. 既存の顧客との取引は安定している。既存の顧客だけでは増収は見込めない。新規顧客での増収を少し見込んでいる。

運輸業

1. 人手不足。(他2件)
2. 従業員の高齢化及び人手不足を感じる。
3. 人件費高の状況なのに取引先からの値下げ要請が激しい。法令を守るために費用がかかり過ぎる。
4. 冷蔵倉庫業において、景気後退の影響で物流量が減少していて売上減少につながっている。
5. 車両の老朽化で現状輸送料での車両入替は苦しい。
6. 良い方に向いている。
7. 特に変わりはないが、相変わらず先の見通しがきかないので不安。
8. 売上・収益は減少しているが、あまり経営面には問題ない。もう少し新規の客の開拓に注力を注ぎたいと思います。
9. 深刻な人材不足だが、売上の上昇が望めない状況なので人件費がかけられず、従業員に苦勞を強いている。
10. 主な業務は新聞（朝、夕刊、その他諸紙）の輸送及び荷後の業務が主体である。新聞専売所の統廃合による輸送コースの減少。発行部数減少による荷後作業料の減収（従来の紙ベースの新聞からネット配信へ移行しており各企業の広告掲載量が減少傾向にある）。
11. 得意先の撤退・廃業が少しですがあったため減益です。
12. 社会保険の完全完備等、法定福利費が経営を圧迫している。人件費、車両の保険料、法定福利費の三大経費が非課税のため、支払消費税が多く支払うのが精一杯。
13. ドライバー不足。募集費用を費やしても問い合わせが来ない状況である。車両があるのに人がいない。
14. 取引先買いの注文が減少し、売上が下がった。商品の内容や品質により価格優先になり単価が下がる傾向にある。
15. 特になし。
16. 当社の幅広いネットワークが新規顧客獲得につながり、増収・増益が見込まれると期待をしている。
17. 売上は大幅に伸びず、車両の修繕費、燃料費などの各経費増により収益はかなり厳しい。
18. 輸送単価が上がって来ない！人件費は高止まり！（給与面で手厚くないと人員を確保できない）。
19. 現状取引先が順調に推移しているが、新規案件の獲得がなければ現状の収益を守るのは厳しいと思われる。同業者のダンピング競争が激しい。
20. 取引先からの値下げの要求、車両の老朽化により修繕費の増加、借入返済等により収益が圧迫され大変厳しい。

日銀矢野

[調査対象企業数]

(2016年9月調査)

| | 製造業 | 非製造業 | 合計 | 回答率 |
|-------|--------|--------|---------|-------|
| 全国企業 | 4,401社 | 6,431社 | 10,832社 | 99.5% |
| うち大企業 | 1,084社 | 1,039社 | 2,123社 | 99.7% |
| 中堅企業 | 1,169社 | 1,854社 | 3,023社 | 99.4% |
| 中小企業 | 2,148社 | 3,538社 | 5,686社 | 99.5% |
| 金融機関 | - | - | 197社 | 99.0% |

(参考)事業計画の前提となっている想定為替レート(大企業・製造業) (円/ドル)

| | 2015年度 | | | 2016年度 | | |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 上期 | 下期 | 修正率 | 上期 | 下期 | 修正率 |
| 2016年6月調査 | 119.87 | 120.98 | 118.73 | 111.41 | 111.46 | 111.36 |
| 2016年9月調査 | - | - | - | 107.92 | 108.44 | 107.42 |

[売上高・収益計画]

(前年度比・%)

| | | 2015年度 | | 2016年度 | |
|-------|------|--------|-----|--------|------|
| | | 修正率 | 修正率 | (計画) | 修正率 |
| 大企業 | 製造業 | -2.3 | - | -1.7 | -1.2 |
| | 国内 | -3.1 | - | -0.8 | -0.8 |
| | 輸出 | -0.3 | - | -3.7 | -2.1 |
| | 非製造業 | -2.8 | - | -1.6 | -0.8 |
| | 全産業 | -2.6 | - | -1.6 | -1.0 |
| 中堅企業 | 製造業 | 0.5 | - | 0.0 | -0.6 |
| | 非製造業 | 0.5 | - | 1.4 | -0.6 |
| | 全産業 | 0.5 | - | 1.1 | -0.6 |
| 中小企業 | 製造業 | 0.6 | - | -0.3 | -0.6 |
| | 非製造業 | -0.3 | - | -1.0 | -0.4 |
| | 全産業 | -0.1 | - | -0.9 | -0.5 |
| 全規模合計 | 製造業 | -1.4 | - | -1.2 | -1.0 |
| | 非製造業 | -1.3 | - | -0.7 | -0.6 |
| | 全産業 | -1.3 | - | -0.9 | -0.7 |

(注)修正率・幅は、前回調査との対比

[業況判断]

(「良い」-「悪い」・%ポイント)

| | 2016年6月調査 | | 2016年9月調査 | | | |
|--------------|-----------|-----|-----------|-----|-----|-----|
| | 最近 | 先行き | 最近 | 変化幅 | 先行き | 変化幅 |
| 大企業 | | | | | | |
| 製造業 | 6 | 6 | 6 | 0 | 6 | 0 |
| 非製造業 | 19 | 17 | 18 | -1 | 16 | -2 |
| 全産業 | 12 | 12 | 12 | 0 | 11 | -1 |
| 中堅企業 | | | | | | |
| 製造業 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | -2 |
| 非製造業 | 14 | 10 | 15 | 1 | 10 | -5 |
| 全産業 | 9 | 6 | 10 | 1 | 6 | -4 |
| 中小企業 | | | | | | |
| 製造業 | -5 | -7 | -3 | 2 | -5 | -2 |
| 非製造業 | 0 | -4 | 1 | 1 | -2 | -3 |
| 全産業 | -1 | -5 | 0 | 1 | -3 | -3 |
| 全規模合計 | | | | | | |
| 製造業 | 0 | -2 | 1 | 1 | 0 | -1 |
| 非製造業 | 8 | 4 | 7 | -1 | 4 | -3 |
| 全産業 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | -3 |

[需給・在庫・価格判断]

(%ポイント)

| | | 2016年6月調査 | | 2016年9月調査 | | | |
|-------------------------------------|--------|-----------|-----|-----------|-----|-----|-----|
| | | 最近 | 先行き | 最近 | 変化幅 | 先行き | 変化幅 |
| 国内での製商品・サービス需給判断 (「需要超過」-「供給超過」) | 製造業 | -26 | -26 | -27 | -1 | -26 | 1 |
| | うち素材業種 | -34 | -33 | -33 | 1 | -32 | 1 |
| | 加工業種 | -20 | -21 | -21 | -1 | -21 | 0 |
| | 非製造業 | -21 | -22 | -21 | 0 | -21 | 0 |
| 海外での製商品需給判断 (「需要超過」-「供給超過」) | 製造業 | -17 | -16 | -17 | 0 | -17 | 0 |
| | うち素材業種 | -24 | -23 | -22 | 2 | -23 | -1 |
| | 加工業種 | -13 | -12 | -12 | 1 | -13 | -1 |
| | 非製造業 | - | - | - | - | - | - |
| 製商品在庫水準判断 (「過大」-「不足」) | 製造業 | 15 | 15 | 13 | -2 | 13 | -2 |
| | うち素材業種 | 18 | 18 | 16 | -2 | 16 | -2 |
| | 加工業種 | 13 | 13 | 12 | -1 | 12 | -1 |
| | 非製造業 | - | - | - | - | - | - |
| 製商品流通在庫水準判断 (「過大」-「不足」) | 製造業 | 20 | 20 | 17 | -3 | 17 | -3 |
| | うち素材業種 | 26 | 26 | 22 | -4 | 22 | -4 |
| | 加工業種 | 17 | 17 | 14 | -3 | 14 | -3 |
| | 非製造業 | - | - | - | - | - | - |
| 販売価格判断 (「上昇」-「下落」) | 製造業 | -12 | -13 | -12 | 0 | -13 | -1 |
| | うち素材業種 | -13 | -11 | -13 | 0 | -11 | 2 |
| | 加工業種 | -12 | -14 | -11 | 1 | -14 | -3 |
| | 非製造業 | -7 | -6 | -7 | 0 | -6 | 1 |
| 仕入価格判断 (「上昇」-「下落」) | 製造業 | 7 | 15 | 5 | -2 | 14 | 9 |
| | うち素材業種 | 3 | 15 | 1 | -2 | 13 | 12 |
| | 加工業種 | 10 | 14 | 7 | -3 | 14 | 7 |
| | 非製造業 | 13 | 20 | 11 | -2 | 17 | 6 |

東京都と大田区の企業倒産動向 (平成28年9月)

1. 東京都の倒産概況

(単位:件・億円)

| | 平成27年9月 | 平成28年8月 | 平成28年9月 | 前月比 | 前年同月比 |
|----|---------|---------|---------|-----|--------|
| | 件数 | 119 | 152 | 103 | -49 |
| 金額 | 1,891 | 196 | 242 | 46 | -1,649 |

2. 原因別倒産動向

(単位:件・億円)

| 放漫経営 | 過小資本 | 他社倒産の余波 | 既往のしわ寄せ | 販売不振 | | | | | |
|-------|-------|---------|---------|------|----|----|-----|----|----|
| 1 | 0.8 | 3 | 0.6 | 4 | 13 | 13 | 153 | 76 | 63 |
| 売掛金回収 | 信用性低下 | 在庫状態悪化 | 設備投資過大 | その他 | | | | | |
| 1 | 1 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |

3. 業種別・規模別倒産動向

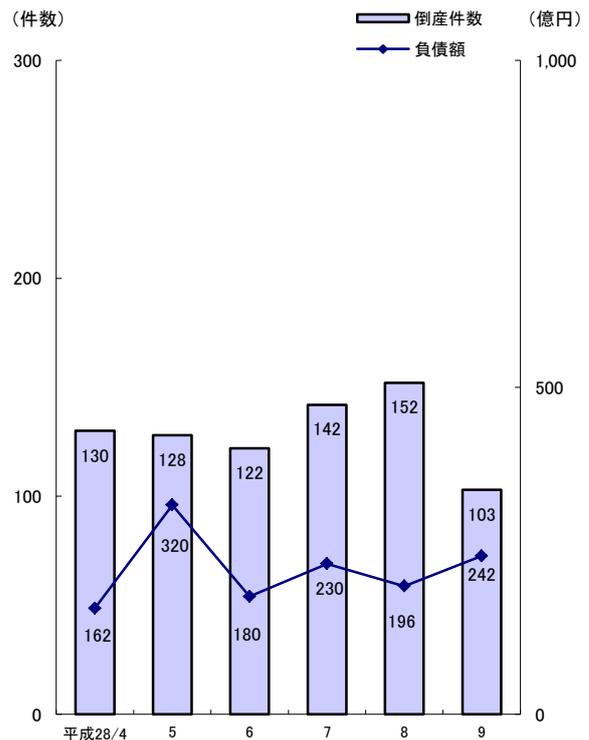
(単位:件・億円)

| | 件数 | | | 金額 | | |
|-------------|------|-----|-----|-------|-----|-----|
| | 前年同月 | 前月 | 当月 | 前年同月 | 前月 | 当月 |
| 製造業 | 12 | 14 | 14 | 35 | 19 | 25 |
| 卸売業 | 22 | 37 | 19 | 24 | 34 | 10 |
| 小売業 | 13 | 15 | 8 | 7 | 48 | 3 |
| サービス業 | 21 | 28 | 14 | 9 | 21 | 139 |
| 建設業 | 10 | 21 | 14 | 10 | 9 | 8 |
| 不動産業 | 4 | 7 | 3 | 4 | 42 | 6 |
| 情報通信業・運輸業 | 22 | 16 | 16 | 1,783 | 7 | 15 |
| 宿泊業・飲食サービス業 | 8 | 10 | 10 | 2 | 11 | 29 |
| その他 | 7 | 4 | 5 | 14 | 2 | 3 |
| 合計 | 119 | 152 | 103 | 1,891 | 196 | 242 |

4. 大田区内の平成28年9月の倒産動向

| 業種 | 件数 | 負債総額 |
|-------------|----|-------|
| 製造業 | 0件 | 0百万円 |
| 卸売業 | 0件 | 0百万円 |
| 小売業 | 0件 | 0百万円 |
| サービス業 | 0件 | 0百万円 |
| 建設業 | 2件 | 90百万円 |
| 不動産業 | 0件 | 0百万円 |
| 情報通信業・運輸業 | 0件 | 0百万円 |
| 宿泊業・飲食サービス業 | 0件 | 0百万円 |
| その他 | 0件 | 0百万円 |
| 合計 | 2件 | 90百万円 |

(株)東京商工リサーチ調べ



特別調査「中小企業における生産性・サービス向上への取り組みについて」

- ① 生産性・サービス向上を目的とした取り組み状況は、何らかの取り組みを行っていた企業が7割弱で、具体的な取り組みとしては「既存顧客ニーズの深堀り」が3割弱で最多。
- ② 生産性・サービス向上を目的とした取り組みのうち期待した効果があったものは、「高付加価値の新商品やサービスの開発」および「既存顧客ニーズの深堀り」が同率の22.0%で最多。
- ③ 取り組みにあたっての外部機関や専門家の活用状況は、「大田区」および「都や国（外郭団体を含む）」が同率の22.0%で最多。

注1：グラフの数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計数値が100%にならないことがあります。

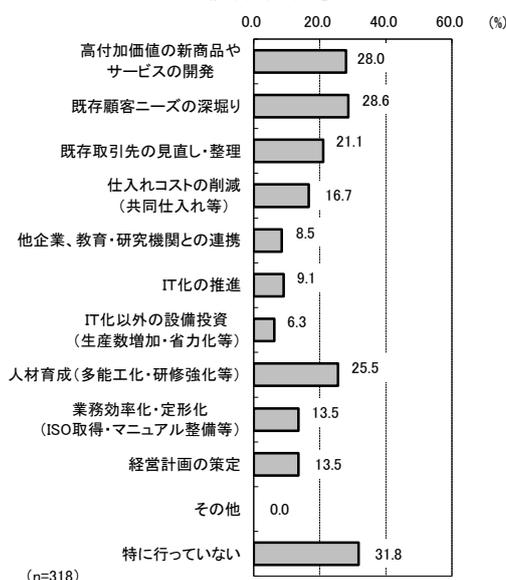
注2：グラフの横に記載している「n」は、有効回答件数を意味しています。

問1. 生産性・サービス向上を目的とした取り組み（複数回答可）

生産性・サービス向上を目的とした取り組み状況は、「特に行っていない」企業が31.8%となっており、残る68.2%の企業が何らかの取り組みを行っていた。具体的な取り組みとしては、「既存顧客ニーズの深堀り」が28.6%で最も多く、次いで「高付加価値の新商品やサービスの開発」が28.0%、「人材育成（多能工化・研修強化等）」が25.5%となった。

業種別にみると、「特に行っていない」企業は、最も多い建設業で4割強と、全ての業種で5割を下回っており、業種に関わらず、何らかの生産性・サービス向上を目的とした取り組みを行っている企業が過半数を占めていた。具体的な取り組みとしては、製造業では「高付加価値の新商品やサービスの開発」が4割強で最多、小売業では「高付加価値の新商品やサービスの開発」、「既存顧客ニーズの深堀り」および「仕入れコストの削減（共同仕入れ等）」が同率の28.1%で最多だった。建設業では「人材育成（多能工化・研修強化等）」が4割強で最多、運輸業では「既存顧客ニーズの深堀り」および「人材育成（多能工化・研修強化等）」が同率の26.5%で最多だった。

【生産性・サービス向上を目的とした取り組み（複数回答可）】

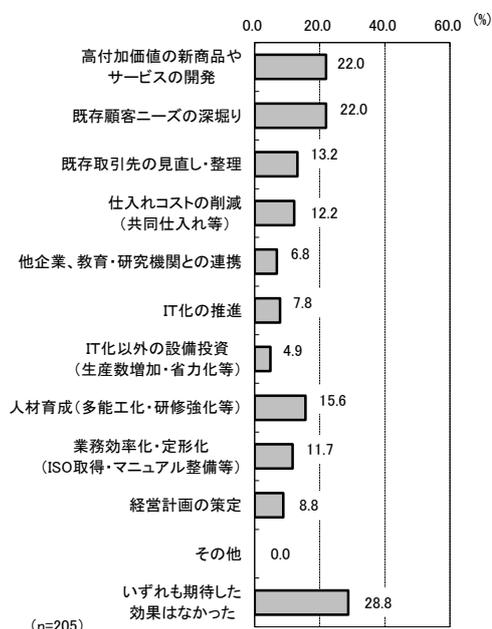


問2. 生産性・サービス向上を目的とした取り組みのうち期待した効果があったもの（複数回答可）

生産性・サービス向上を目的とした取り組みを回答した企業に、期待した効果があったものを尋ねたところ、「いずれも期待した効果はなかった」が28.8%となっており、残る71.2%の企業が何らかの期待した効果があった。具体的な取り組みとしては、「高付加価値の新商品やサービスの開発」および「既存顧客ニーズの深堀り」が同率の22.0%で最も多く、次いで「人材育成（多能工化・研修強化等）」が15.6%だった。

業種別にみると、製造業では「高付加価値の新商品やサービスの開発」が3割強で最も多く、次いで「既存顧客ニーズの深堀り」が3割弱だった。小売業では「いずれも期待した効果はなかった」が3割強で最も多く、次いで「仕入れコストの削減（共同仕入れ等）」が2割強だった。建設業では「いずれも期待した効果はなかった」が4割強で最も多く、次いで「人材育成（多能工化・研修強化等）」が2割だった。運輸業では「いずれも期待した効果はなかった」が3割強で最も多く、次いで「既存取引先の見直し・整理」が2割弱だった。

【生産性・サービス向上を目的とした取り組みのうち期待した効果があったもの（複数回答可）】



問3. 生産性・サービス向上を目的として行った取り組みのうち、期待した効果があったものの具体的な内容

生産性・サービス向上を目的として行った取り組みのうち、期待した効果があったものの具体的な内容を尋ねたところ、83社から回答が寄せられた（業種別に一部抜粋して、以下に掲載）。

【製造業】

- 生産管理システムをリニューアル。タブレットを現場作業者に配付し、工程管理の状況把握がリアルタイムでできるようになった。
- 新規設備導入のPRにより、同業他社からの転注により受注増につながった。
- 顧客からのニーズを整理し、備品の組み合わせを増やしニーズの高い商品アイテムの増加。在庫も増やし納期を短縮した結果、3期連続売上が増加した。IT化の推進で各部門の仕事の効率化が図れ、かつ、セキュリティ強化も図れている。
- 社内合理化推進して利益を生み出す。客先に対し、安価の見積を提出して受注を増やす。更にVA提案して客先の期待に答える。
- ISO9001取得や契約書の締結の推進が捗った。
- 元請を排除し、エンドユーザーとの直接受注以外は受注しないこととした。エンドユーザーの意向を直接確認できる事で計画性のある人員配置、納期調整が可能になった。
- 既存取引先で常に無理を押し付けられていた企業を整理した。結果、無駄な経費が激減した。
- 難易度の高い製品を加工する為に他社にない高性能の機械を導入した事によって付加価値のある製品を加工する事ができた。
- 新製品の商品化、特許取得した製品の商品化による販路開拓。
- 高付加価値の新商品開発により、新しいマーケットの開拓が出来た。経営計画策定により全社員が毎月目標をチェックすることにより意識が変わってきた。
- 多能工化とパート化で生産性を高め、人件費を減らした。

【小売業】

- 他社との交流を深める事で、自社と違うノウハウを知り、そして活かすことで結果、サービスの品質と、作業スタッフのモチベーションが少し上がりました。
- 組合の共同仕入れや取引先同士の競合で仕入れコストを下げ利益の増額を追及している。
- ホームページ、ネット掲示板等を活用した広告活動や情報提供により、自社の商品、サービス、取り組みを広く効率的に発信し顧客に伝えることができた。
- 農作物産地との共同企画商品イベントなど。
- 婦人服部門商品の付加価値の高い商品を増加したことにより、婦人服部門の客単価の上昇、売上が徐々にではあるが改善している。
- 取引先の整理したことで営業の手間を省くことが出来た。
- 資格、商品知識の研修を販売に結びつける。半期ごとの経営計画の策定により目標販売数量の達成（ただし、粗利は別）。
- 電気、通信費の見直しにより経費削減ができた。
- 社内ネットワークの活用ができるようになった。

【建設業】

- 技術力の向上に対しての研修、受験、講習には全力にて実行しています。管工事1・2級、電気工事施工管理技士等は事前講習から始め合格する様努めております。
- 塗装工事業です。新しい材料の提供や工事施工の為に工具、安全対策のための新しい保護具の提案や紹介をしています。
- 顧客上層部に時間を取ってもらい、ニーズの詳細を聞き取りした。
- 職人への再教育として、仕事はどこで施工してもそれほど差はないので、付加価値をつけるように指示。お客様より新しい顧客を紹介してもらい現在もよい関係を築いている。

【運輸業】

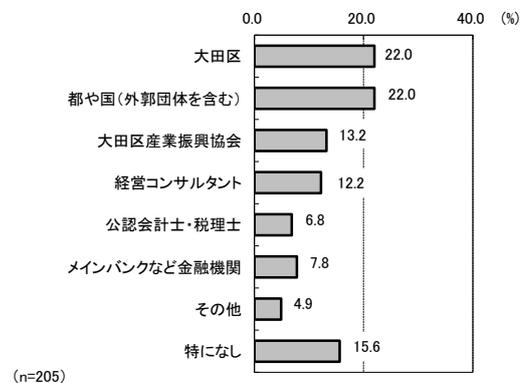
- スケジュール管理ソフト導入による情報の共有化・ペーパーレス化の推進。民間の教育機関活用により教育の実施（セミナー受講等）。
- 業務上の不具合が発生した時にすぐにマニュアル化している。
- 永年の取引で見直しを実施しなかった先について再度、他社と比較して低価格にて実施できる先への変更を行った。
- 燃料仕入先変更により費用4%削減。
- 据付・搬込だけでなくアンカ打ち出しまでのサービスをする。
- 年単位の目標を3～5年、10年の経営計画をコンサルタントと策定した結果、車両購入の時期等が具体的になってきている。
- 経営の意思が明確となり、社員の意識が高まり生産性向上、サービス向上につながっている。

問4. 生産性・サービス向上に取り組むにあたっての外部機関や専門家の活用（複数回答可）

生産性・サービス向上を目的とした取り組みを回答した企業に、取り組むにあたっての外部機関や専門家の活用を尋ねたところ、「大田区」および「都や国（外郭団体を含む）」が同率の22.0%で最も多く、次いで「特になし」が15.6%、「大田区産業振興協会」が13.2%であった。

業種別にみると、製造業では「大田区」が3割強で最も多く、小売業では「経営コンサルタント」が2割強で最も多かった。建設業では「特になし」が2割で最も多く、具体的な外部機関や専門家としては「都や国（外郭団体を含む）」および「大田区産業振興協会」が同率の17.8%で最も多く、運輸業では「大田区産業振興協会」が2割弱で最も多かった。

【生産性・サービス向上に取り組むにあたっての外部機関や専門家の活用（複数回答可）】



【生産性・サービス向上に取り組むにあたっての外部機関や専門家の活用（複数回答可・業種別）】

| | 大田区 | 都や国(外郭団体を含む) | 大田区産業振興協会 | 経営コンサルタント | 公認会計士・税理士 | メインバンクなど金融機関 | その他 | 特になし |
|-----------|------|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----|------|
| 製造業(n=89) | 31.5 | 27.0 | 11.2 | 10.1 | 6.7 | 14.6 | 9.0 | 18.0 |
| 小売業(n=42) | 21.4 | 21.4 | 9.5 | 23.8 | 11.9 | 4.8 | 2.4 | 9.5 |
| 建設業(n=45) | 8.9 | 17.8 | 17.8 | 6.7 | 4.4 | 0.0 | 2.2 | 20.0 |
| 運輸業(n=29) | 13.8 | 13.8 | 17.2 | 10.3 | 3.4 | 3.4 | 0.0 | 10.3 |

構成比の最大値

なお、『問2. 生産性・サービス向上を目的とした取り組みのうち期待した効果があったもの』で「いずれも期待した効果はなかった」以外を（何らかの取り組みで期待した効果があったと）回答した企業20社に、ヒアリング調査を実施しました。

【ヒアリング結果】 ※（ ）で社数の記載がなければ、1社からの回答。

1. 取組の詳細

- 平成28年3月期の下期より目標制度の導入（個人レベルまで落とし込み、目標数値を明確化）。その上で、毎月進捗確認を行う。売上減の原因究明、成功事例の共有などへの取組を行った。
- 従来手作業で行っていた組立作業を、バッテリーキャップの全自動組立機（24時間稼働）を導入することで、省力化。製造・組立・検査までを担う。尚、商材によっては手加工を継続。
- 都や区の産業振興公社が主催する産学官連携事業において、MGC機構を使った応用メカトロ製品の商品化にチャレンジしており、販売の一手前まで来ている。
- 客から受注する前にVA提案書などを作成、より費用対効果の高い金型の提案をすることで作成金型数の減少につなげる。提案力の強化に注力すると同時に、受注の初期段階から既に提案することで次の受注獲得につなげる。3年程前に導入した外部コンサルタントを活用。

- 大学との共同研究が成立した。
- エクセルの注文帳票を改良した上で、LANとインターネットで社内共有する仕組みを整えた。
- 取引先、案件毎に利益率の見直しを実施。加えて低収益案件、低利益先との取引を縮小した。
- 販売内容に修理等の付加価値（アフターサービス）をつけてサービスすることに加えて、既存顧客のニーズを汲み取り、新製品の開発に取り組んできた。
- 業種の事業協同組合に加盟し、同組合を通じて仕入れることで通常仕入価格よりも安価な仕入価格での調達が可能となる製品がある。協同組合以外の調達先も複数持ち、相見積を取ったり、年末等の品薄で仕入価格が上がる時期等には他社の見積価格と比較して高い先は値下げできないかの交渉を随時行ったりしている。
- 仕入先の拡張によって材料コストの安い企業へ調達を変更。また、社内勉強会の実施による技術レベルの平準化・営業力の強化を行う。
- 技術力の向上に対する研修・資格取得サポートなどを積極的に実施している。取引先より高い技術力を要求されていることもあり、採用は人材育成に重点を置いている（最低でも工業高校卒業以上、新卒を中心とし、中途採用は殆どない）。1年目は大型空調機器メーカーでの研修（トータルで約1週間）のほか、先輩・有資格者と行動を共にし、基本的な技術と知識を学ぶ。以降は、実務経験を積み、自身の技術力を磨いてもらう。実務経験に応じて、資格取得のために、外部の講習を受講してもらう。受験費用や講習受講費用は当社が負担するほか、様々なサポートを実施している。
- 建物基礎に関する新工法「J-BAR（ジェイバー）」への参入。平成28年中に許可を取得する見込となっている。
- 自社の従業員及び協力会社の職人へ、顧客満足度を高めるための教育を行った。具体的には、作業後の掃除等細かい気配りの大切さを周知した。
- インターネットで情報収集した組合員名簿などを基に、仕入先を増やし、その中で条件の良いほうに仕入先を絞った。
- 会計ソフトの導入。
- 社員のスケジュール管理ソフトを導入し、社員の労務状況管理を始め、社内情報の共有や、営業・業績資料のWeb共有化を行った。また、従業員教育に外部の民間セミナーを活用した。
- 積極的な営業を実施。自社の車両15台をフル稼働し、運送の稼働率を上げ、取引先の要望に応えた事で、付加価値が上がった。
- 配達物が多数あり、また配達場所が散らばっている顧客などに対し、配達物や配達場所で価格を設定するのではなく、1車両で価格提案するなど他社との差別化を図った。軽自動車運送を手掛ける他社において、ドライバーの高齢化などを理由とした閉鎖が増えており、当社が代替りの受皿となるために営業に注力し、親会社と連携して掘り起しを行なった。
- 倉庫業に従事する中で業務上の不具合が発生した際にはすぐにマニュアル化している。具体的には不具合が起こった場合に、その都度必ず当事者がノートに事の経緯と原因を記載。ミーティングで事案を共有し、個人の問題なのか、しくみの問題なのかを分析したうえでフィードバック、2度と同じ不具合が起これぬように対処している。

2. キーマンの有無（複数回答有）

社長（13社）、大学の准教授（2社）、戦略企画室長（中途採用）、所長、取締役総務・経理部長、他社（共同開発の提案を受ける）、営業兼技術者、工事部長、仕入れ担当（一般社員）。

3. 効果を挙げられた要因

- これまで商品や販売数値を明確にした目標の設定を行っていなかったが、目標設定により営業マンごとの強い部分・弱い部分が明確になり、弱い部分を重点的に強化することで効果が上がった。
- 多額の資金投下と粘り強い開発継続。
- 世の中に無いバネの使い方により自重を相殺させる新技術を具現化し、デモ機を実際に触れて頂くと、お困りの事象を突破できる可能性を感じて頂き、イノベーションの連鎖が起きました。
- 金型の提案に関しては、近年の設計者は3DCADを使用するため複雑な図面も以前より楽に作成できる一方、プレス製作に関する知見が不足しているため、実際には製作不能な図面や、無駄の多い図面を発注する場合がある。その際の提案力や実際の加工技術、コスト面での差別化が功を奏した。
- 産学協同において、お互いの利害の一致があった。
- 社長自ら、改良・工夫を行った。

- 営業兼技術者の増加に伴って、既存顧客のニーズを汲み取り、新商品（電気代を抑える商品等）を開発。これら商品に加えて、24時間365日のアフターフォロー（修理や他社に先駆けて対応できたフロン点検等）が可能となった。
- 協同組合に加盟することで個人商店では難しい規模のメリットを生かした仕入れが可能となった。1社で仕入れると適正価格かどうか分からないため、複数社の見積りを取ることで価格動向も把握できた。
- キーマンである社長自らが積極的に参画した事に加え、社内で目指すべき方向に対してしっかりと共有をしたうえで、施策を実行した事。
- 入社後に経験を積み、資格を取得することを前提とした採用を行っている。また、資格の取得により待遇も変わることを説明した上で入社しているため、社員の資格取得に対する意欲も強い。
- 業務自体はどの会社でもさほど差がないため、作業後の掃除等細かいことが差別化につながる環境であったこと。
- スケジュール管理ソフト導入により、社員の労務状況の「見える化」が実施され、情報共有の迅速さが図られたこと。従業員教育に外部の民間セミナーを活用したことで、社員のマナーやスキルの平準化が図られつつある
- 1つ1つの事案を徹底して分析、共有することで社員の中でも不具合が起こらぬように意識が高まりつつある。

4. 成果の具体的な内容

- 売上アップ
- 人手が掛からないことに依る人件費抑制、不良品発生率の低減（高品質の実現）
- 大手企業のコンペに参加した結果、新規で口座開設が出来た。
- 円安基調もあるが、3年程前に海外に生産現場を移した過去の取引先からの受注が回復。以後も継続して受注している。外部コンサルの施策は工場の受注管理システムの作成や管理手法の構築など様々な分野であり、かつ具体策にまで踏み込んだ内容であったため動きやすかった。
- 共同研究の契約を締結する可能性ある。
- 顧客の要望を正確かつ迅速に社内でも共有化できるようになった。扱い品目が多岐に亘るが、モノの動きが見えるようになり、個々の情報が集約されることで、統計的に情報を捉えることができるようになった。
- 売上高は僅かな増収であったが、利益は全体に向上。
- 協同組合で行っている特定イベント日に、特定商品の肉を安く仕入れることができる。また、関連商品も組合で扱っており、市価の半額程度で仕入れることが可能となるときもある。
- 利益率の改善。
- 事業柄、提供物が顧客によって違う中である程度の共通認識を構築できたため、案件の共有化や作業の効率化ができるようになった。
- 効率化やコスト低減によってより顧客の要望に近い提供物が可能になった。
- 有資格者を増やすことで、大手企業より安定した受注を確保。
- 会計ソフトの導入により、受発注を定型化し、営業社員が直接受発注を入力出来るようになったため、営業事務員の削減に繋がり、収益性が向上。

5-1. 利用した行政サービス（補助金・助成金）

ものづくり補助金（2社）、大田区「新製品・新技術開発支援事業」、大田区の制度融資、東京都「経営革新計画の承認」、製造工場がある都道府県および市の人件費補助や工場用地費用の補助を活用、外部講習受講費用に関しては助成金活用、国やトラック協会による補助金（制度融資に対する金利補填も含む）。

5-2. 利用した行政サービス（補助金・助成金以外）

公益財団法人大田区産業振興協会主催のおおた研究・開発フェアに参加。テクノWING大田の利用。大田区ビジネスサポートによる3D-CAD支援。大学生のデザイン支援。

6. 成功のポイント

- 継続的かつ断続的に進捗確認を行うこと。
- 社長を中心として時流を読んだ取り組みを行えたことが、現在の堅調推移に大きく寄与している。
- 下請け脱却を旗印に乗り出した開発により、本業を含めた社内の雰囲気に変化し始めた。

- 外部コンサルの導入、他社との差別化（技術力、提案力、コスト面）、外部要因では円安。
- 「人事を尽くして天命を待つ」気持ちで、日々独自の研究開発を行っていたところ、おおた研究・開発フェアに参加した事で、運命的な出会いを果たした。
- どのような目的でこの帳票があるのか、どのような目的でどの項目が必要なのか、自社の運用に照らし合わせて目的意識を持って取り組んだこと。
- 営業の基本である利益率の見直しに着手した事。
- 当社は空港系の取引が多く、営業兼技術者が増加したことで、24時間365日の対応に加えて、1時間以内での到着、また技術関係にも精通しているため、的確で迅速な対応が可能となった。
- 適正価格の把握ができたことと、規模のメリットを生かした仕入ができたこと。近所にスーパーがあるが、スーパーでは取り扱っていないような付加価値の高い商品を扱うことで、差別化を図っている。
- 社員一人一人が施策の意味[作業効率化によって顧客への折衝を増やす事]を理解して実行した事。
- 資格の取得を前提とした採用のほか、当社としても最大限のサポートを行っており、社内での資格取得に対する意識づけは非常に高い。ただし、2級管工事施工管理技士に合格できず、退職してしまう社員や、1級管工事施工管理技士以上の資格を取得した後、独立や外部からの引き抜きで転職する社員もいるため、2級管工事施工管理技士の合格率の向上や人材の流出を必要最小限に留める取り組みの必要性も感じている。
- 社長によるトップダウン。
- 過去より事故の防止を徹底したり、一つ一つの現場を大切にすることを関係者に周知しており、そのことが関係者の業務取り組みへの態度に現れたこと。
- 条件の良い仕入先が見つかるまで、数多くの問い合わせをした事。
- 人への投資が不可欠で、業務フローの改善、人員の質の向上が不可欠であった事。
- これまではスピード重視で業務をこなしていたドライバーも、不具合が起こればぬように作業の優先順位を切り替えるようになりつつある。

概況

平成 28 年 9 月の都内中小企業の業況 D I（業況が「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）は－33 となり、前期比で 2 ポイント増加し、前期並の厳しさが続きました。今後 3 か月（平成 28 年 10 月～12 月）の業況見通し D I では、今期比 15 ポイント増の－18 と大きく改善すると見込まれます。

製造業

前期（28 年 6 月）と比較すると、業況は大きく改善し、売上高も大きく改善しました。

価格面では、販売価格は前期並の厳しさが続き、仕入価格も前期並で推移しました。

業種別に見ますと、「紙・印刷」「電気機器」「材料・部品」は非常に大きく改善しました。

「住宅・建物関連」も大きく改善し、「その他」もわずかに改善しました。一方、「一般・精密機械等」は前期並の厳しさが続き、「衣料・身の回り品」はわずかに悪化しました。

今後 3 か月の見通しの業況は大きく改善しますが、売上高は今期並の厳しさが続くと予想されています。

小売業

前期（28 年 6 月）と比較すると、業況は多少悪化し、売上高は前期並の厳しさが続きました。

価格面では、販売価格は前期並の厳しさが続き、仕入価格も前期並で推移しました。

業種別に見ますと、「食料品」はわずかに改善しました。一方、「日用雑貨」は非常に大きく悪化しました。「余暇関連」も大きく悪化し、「衣料・身の回り品」「耐久消費財」も多少悪化しました。

今後 3 か月の見通しの業況は非常に大きく改善し、売上高も多少改善すると予想されています。

サービス業

前期（28 年 6 月）と比較すると、業況は前期並の厳しさが続き、売上高はわずかに悪化しました。

価格面では、販売価格は前期並の厳しさが続きました。

業種別に見ますと、「企業関連サービス」はわずかに悪化し、「個人関連サービス」は前期並の厳しさが続きました。

今後 3 か月の見通しの業況はわずかに改善し、売上高もわずかに改善すると予想されています。

大田区産業経済部産業振興課

TEL : 5744-1363 FAX : 5744-1528

E-mail : sangyo@city.ota.tokyo.jp

※調査結果のお問い合わせは、下記調査主体までご連絡ください。

公益財団法人大田区産業振興協会 事業戦略担当

TEL : 3733-6466 FAX : 3733-6459

E-mail : jigyo1315@pio-ota.jp