

大田区の景況

平成30年7月～9月期

これは、平成30年10月に調べた平成30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30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（154社）








小売業 200社（104社）






建設業 180社（102社）






運輸業 150社（82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	来期の業況	<p>製造業全体の主要指標について見ますと、業況はわずかに好転しました。売上額はわずかに増加から減少に転じ、収益は前期並の減少が続きました。受注残は、わずかに改善しました。価格面では、販売価格は下降傾向が多少弱まり、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>当事業者は、来期の業況は大きく悪化に転じると予想しています。</p>
			
	2	△13	
今期売上額	今期収益	今期販売価格	
			
△2	△8	△1	

小売業	今期の業況	来期の業況	<p>小売業全体の主要指標について見ますと、業況はわずかに持ち直しました。売上額と収益は、ともに大きく改善しました。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わずかに強まりました。在庫は過剰感が大きく強まりました。</p> <p>当事業者は、来期の業況は悪化傾向が多少強まると予想しています。</p>
			
	△37	△44	
今期売上額	今期収益	今期販売価格	
			
△20	△29	△9	

建設業	今期の業況	来期の業況	<p>建設業全体の主要指標について見ますと、業況は大きく持ち直しました。売上額と収益は、ともに非常に大きく改善しました。施工高は非常に大きく改善して増加に転じ、受注残も非常に大きく改善しました。価格面では、請負価格は下降傾向が大きく弱まり、材料価格は上昇傾向がわずかに弱まりました。材料在庫は過剰から適正水準に推移しました。</p> <p>当事業者は、来期の業況は大きく改善して好転すると予想しています。</p>
			
	△4	6	
今期売上額	今期収益	今期請負価格	
			
△5	△5	△12	

運輸業	今期の業況	来期の業況	<p>運輸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。売上額と収益は、ともに非常に大きく減少しました。価格面では、サービス提供価格は前期並で推移し、仕入価格は前期並の上昇傾向が続きました。</p> <p>当事業者は、来期の業況は悪化傾向が非常に大きく改善すると予想しています。</p>
			
	△23	△2	
今期売上額	今期収益	今期サービス提供価格	
			
△37	△38	2	

経営上の問題点

経営上の問題点（製造業）（％）

	平成29年 10～12月期	平成30年 1～3月期	4～6月期	7～9月期
1位	従業員の高齢化 44	従業員の高齢化 38	売上の停滞・減少 43	従業員の高齢化 39
2位	売上の停滞・減少 36	売上の停滞・減少 37	人材不足※ 33	売上の停滞・減少 36
3位	人手不足 32	人手不足 29	従業員の高齢化 28	人材不足※ 33
4位	技術・技能の継承 18	技術・技能の継承 24	原材料高 21	技術・技能の継承 21
5位	工場・機械の狭小・老朽化 17	原材料高 20	工場・機械の狭小・老朽化 19	工場・機械の狭小・老朽化 20

経営上の問題点（小売業）（％）

	平成29年 10～12月期	平成30年 1～3月期	4～6月期	7～9月期
1位	売上の停滞・減少 56	売上の停滞・減少 47	売上の停滞・減少 51	売上の停滞・減少 53
2位	同業者間の競争の激化 31	人件費の増加 28	利幅の縮小 33	人材不足※ 23
3位	人手不足 30	同業者間の競争の激化 25	同業者間の競争の激化 26	人件費の増加 22
4位	人件費の増加 23	人手不足 20	人材不足※ 21	利幅の縮小 20
5位	利幅の縮小 15 取引先の減少 15	利幅の縮小 19	人件費の増加 18	商店街の集客力の低下 18

経営上の問題点（建設業）（％）

	平成29年 10～12月期	平成30年 1～3月期	4～6月期	7～9月期
1位	人手不足 56	人手不足 53	人材不足※ 55	人材不足※ 60
2位	売上の停滞・減少 38	売上の停滞・減少 38	売上の停滞・減少 22 利幅の縮小 22	売上の停滞・減少 24
3位	利幅の縮小 25	利幅の縮小 30	下請の確保難 19	利幅の縮小 23
4位	下請の確保難 22	下請の確保難 21	材料価格の上昇 他2項目☆ 16	下請の確保難 21
5位	人件費の増加 20	人件費の増加 16	技術力の不足 14	人件費の増加 20

経営上の問題点（運輸業）（％）

	平成29年 10～12月期	平成30年 1～3月期	4～6月期	7～9月期
1位	人手不足 67	人手不足 58	人材不足※ 69	人材不足※ 70
2位	人件費の増加 37	人件費の増加 37	売上の停滞・減少 34 人件費の増加 34	人件費の増加 37
3位	仕入価格の上昇 33	売上の停滞・減少 27	車両の老朽化 25	売上の停滞・減少 33
4位	車両の老朽化 27	仕入価格の上昇 26	仕入価格の上昇 20	仕入価格の上昇 30
5位	売上の停滞・減少 21	車両の老朽化 23	利幅の縮小 12	車両の老朽化 24

☆ 他2項目は「人件費の増加」、「後継者の不在および育成※」

※ 経営上の問題点は、30年4～6月期より全業種の「人手不足」を「人材不足」に項目名の変更をしている。また、製造業の「後継者の育成」を「後継者の不在および育成」に項目名の変更をし、小売業、建設業および運輸業に「後継者の不在および育成」を追加している。

コメント

※コメントは回答のあった企業の意見・感想です。
個々の景況感は一貫しない場合があります。

製造業

<輸送用機械器具>

- 1 減収になっているが、企業努力による能率向上により増益傾向にある。ただし、ドル高による輸入品金額の上昇や、アメリカの政治動向により不安定になるのが心配である。
- 2 国内および海外の需要に支えられ、春先から受注が堅調を維持しており、増収（利益は横ばい）が続いている。
- 3 人手の関係で、新商品開発が遅れ気味。
- 4 9月までは順調に推移。今後はやや需要ダウンが予想される。
- 5 売上の構成比が1社に偏っている。販路を広げることが収益の安定に繋がり、新しい機械や人材の確保にも重要になってくるので、「人が足りないから」「忙しい」などを理由にせず、ビジネス商談会や展示会などに参加する機会を作らなければいけないと思っている。

<電気機械器具>

- 1 4月より新工場を建設しており設備費用の増加で資金繰りが苦しい。受注高は変わらないが、移転の作業に時間をとられ、生産が上がらない。
- 2 売上（生産高）を安定させるために、新規顧客の開拓に努めています。
- 3 7月の決算で、10年ぶりに増益となりました。しかし今年の注文は10月末までしかありません。
- 4 今年は我慢。来年に若干でも上向けば。
- 5 昨年から人手不足のため残業時間が増えつつある。募集をかけても人が来ない。
- 6 先行き不透明。
- 7 当面仕掛金が増える見込みのため、売上は減少傾向になると思われます。
- 8 アメリカと中国間の貿易問題発生の影響で、当社の売上が減少。
- 9 8月に販売価格改正（6か月間の準備期間を置いて）を行ったため、いわゆる駆け込み需要で受注増となり、増産に入った。11月以降にその反動を見込んでいる。ただ、今のところ、設備投資は変わらずに堅調なため、この状況で続くと思われる。
- 10 原材料の値上げ。運送会社が集配を行わなくなったため、千葉県にある運送会社の配送センターまで行かなくてはならなくなった。

- 11 技術開発にあたって、人材や資金不足の対策が必要。
- 12 今期は思いのほか景気が良いです。基本的には受注・売上ともに40～50%アップし、それに伴い収益も確実にアップしております。しかしながら今秋以降、まして来春以降は全く先行きが読めない気がします。
- 13 静かだった客先からの受注増もあったが、今年春先まで良かった客先が生産調整に入って、結果的には低迷。環境負荷物質調査依頼が増え、業務に影響が出ている。

<一般機械器具、金型>

- 1 半導体設備設置メーカー、空調設備メーカー、自動車関連の設備メーカー、検査機メーカー等の業況活発で増収。利益は横ばいである。原材料費加工費等が増加している。
- 2 新案件で増収増益。
- 3 材料の入手が困難で納期に間に合わず、売上に影響している。
- 4 増収増益が続いている。
- 5 零細ではもう無理です。構造的に調整弁的役割しかないのですから。
- 6 取引先からの値下げ要請が激しいです。
- 7 食品機械の大量受注があった（外食産業チェーン店）。
- 8 従来からの顧客の業種による衰退が現れている。今後伸びる業種は何か。新業種への販路転換が必要となる。
- 9 工場立地条件の変化（宅地化）による、工場移転等の検討。

<金属製品、建設用金属、金属プレス>

- 1 多種多様の注文や短期間に対し、人手が不足している。人材の高齢化が問題。
- 2 受注の多い得意先が廃業するケースが増え、生産品が少なくなりました。
- 3 受注1件当りの数量が数倍になり収益を上げる。借入金を集約し経営の健全化を図る。
- 4 家族3人で仕事しています。仕事量・売上共にほどほどです。
- 5 町工場の減少によりスクラップ屑の発生が少なく、厳しい状況が続いている。
- 6 弊社自身は計画通りに進んでおりますが、外注先や取引先の環境は良い意味でも悪い意味でも変化しています。
- 7 原材料の価格がここ2年上がり続けている。この様に長い期間上がり続けるのは過去あまりなかった。顧客への値上げ交渉も行っているがなかなか難しい上、景気の回復が見られず非常に厳しい状況だと思われまます。
- 8 資材の高騰、競争の激化、品薄状態。

<精密機械器具>

- 1 受注は増加傾向にあるが予断を許さない状況は変わらず、在庫管理、外注管理を重視していく。
- 2 1人で仕事をしているため人手不足。高齢もあり、仕事の量を少し縮小したい。
- 3 来年以降の動向がよく分からない。
- 4 液晶ディスプレイやフラットパネルディスプレイ関係が好調で、増収増益が続いている。

<ほか製造業>

- 1 今期に関してはオリンピック関連の受注もあり、前年並み程度の売上は期待できるが、材料費の高騰、若手社員（3名）の補充による労務費の増加があり、収益はやや減少と予想している。
- 2 もう少し販路を広げたい。
- 3 お客様の紹介が多く、価格競争になりにくい状況が続いている。
- 4 特別変わりなし。
- 5 パソコンの普及により自社制作が多く、インターネットで注文を受ける低価格の業者が多く、仕事が我々の所までまわって来ない。持ち出しが多く、不動産を処分して会社を整理したいと考えている。
- 6 少しずつだが右肩下がりが数年続いている。空いている不動産の有効利用を進めたい。
- 7 今期は猛暑のため売上・収益ともに減少。来年度は北海道小豆（原料）が不作のため、仕入原材料高を懸念。
- 8 微増の受注状況。突然顧客の発注が止まることもあり、受注確保に四苦八苦。
- 9 動きが悪かった。製品の動きが出てきたが、どのくらい動くかわからない。材料の値上げが止まらない状況。仕事量が増えても人材が確保できない。
- 10 現状の取引先各社における受注の不確定化が、前期・前々期から売上に影響し始めています。先の状態が読みにくくなり、設備投資等になかなか踏み込めません。
- 11 高齢化、若手の人材不足。売上減および受注減。原材料高だが販売単価に転嫁するのは厳しい。新規取引先増に開拓。
- 12 当社は9月決算だが、今期は前期と比べると売上ベースで15%程度増収となる予定。

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。

【今期における業況（売上・利益・販売価格・原材料価格等）やその要因】

- ・ 旋盤・フライス・メッキなど全般的に景況感は良いです。
- ・ 原材料費は増加していますが販売価格が据え置かれており、利益率は向上していません。
- ・ 廃業した企業の分の仕事が残っている企業に流れています。受注過多で捌き切れていないケースがあります。受注残が1年となっている企業もあります。

【今期における経営上の課題】

- ・ 設備投資や新規事業に積極的な企業と、そうでない企業との間で業績が二極化しています。
- ・ 事業拡張を目指しているものの、良い不動産物件が見つからず、設備投資が行えない企業も見られます。
- ・ マシニングセンタなどを新規導入した企業では、プログラムのチューニング等による工程の効率化が重要です。

【区内製造業企業における、従業員（パート・アルバイト含む）の採用に関する傾向・課題・事例など】

- ・ 人材不足が顕著です。ハローワーク等で募集をかけても、新卒を含めて若手の確保ができないという声が多いです。採用できてもすぐに辞めてしまうこともあります。
- ・ 技術継承ができないと廃業に追い込まれるケースも出てくるので、自治体としての雇用支援策を期待する声がありました。
- ・ 工場現場に女子を採用予定だが、根付いてもらうための配慮について意見を求められました。

【区内製造業企業における、事業承継に関する傾向・課題・事例など】

- ・ 高齢になっても後継者を育てない経営者が多いです。
- ・ 事業継承した50代以下の若い経営者の企業に仕事が集まっているように思われます。
- ・ 町工場では毎日の仕事に追われて、事業承継に係る公的な支援制度を知らない企業が多く、行政が出向いて支援策を提示する必要性を感じました。
- ・ M&Aに活路を見出す企業も散見されます。

小売業

＜家具、家電＞

- 1 今年暑さのためエアコンの売上が伸びました。
- 2 日本自体の商業の活気がないように思えます。
- 3 取引先の予算節減があり、売上の低下がある。また、取引先からの売掛期間の延長があり、資金運営の悪化がある。

＜飲食店＞

- 1 後期高齢者で体の具合も悪く、いつまで働けるか考えています。
- 2 国内の人手不足は特にひどい。外国人の労働力をもっと広範に活用できる。
- 3 新規顧客増に期待。
- 4 とにかく天候不順による仕入れ値の乱高下が激しく、落ち着いた商いがなかなか出来ない。
- 5 住人（マンション）が増えたので、やや売上増加。
- 6 東京では毎年最低賃金が大幅アップし、今年10月1日から960円が985円になります。販売価格を上げることができないので収益が減るだけです。中小企業の倒産が増えるだけです。
- 7 8月よりは17時40分～22時だった営業時間を、9月からは17時30分～21時30分に変更したが、売上は変わらず。グーグル等を見て来られる方がいるが、客単価は減少している気がする。良客を逃しているように思われる。

＜飲食料品＞

- 1 店舗の閉鎖により予定外の費用が発生し、利益面および資金面ともに苦しい状況が続いています。
- 2 競合大型店による圧迫。営業陳腐化による。
- 3 インターネット等で買い物をして外に出てこないため売上も少ない（最近）。
- 4 同じ商店街で、4軒あった同業商店が1軒だけになりました。昨年も1店舗廃業しましたが、同業店のお客はほとんど来店しません。いかに大型店舗（スーパー）に流れるかつくづく感じました。
- 5 人件費増加による利益圧迫。

<衣服、身の回り品>

- 1 大手スーパーが出来るたび人口の減少。ネットで売上減少。
- 2 同業者の閉店が続いている。店舗数は、全盛期の10分の1になってしまった。
- 3 長期間の売上減少と利益確保が難しい状態が続き、経営が成り立たない。
- 4 私立学校の制服を製造販売しているので、顧客は安定しているが、売上は景気に左右される。
- 5 猛暑、台風、水害、地震など。連日のテレビでの報道もあり消費者のマインドは著しく低下したと思います。

<ほか小売業>

- 1 多角化の実施。業態に特化せず、何でもトライしていこうと考えています。何かで紹介していただければ幸いです。
- 2 スマートフォンの増加で写真離れが続く。近年その勢いが止まらず、写真をプリントする文化が減少している。
- 3 取扱商品が輸入品であり、輸入元及び本社の意向により新製品の導入・拡販・投資・人材確保等の要求が強く追いついていくのが精一杯である。国内のライバル企業も体制の構築を急ぎライバルとの攻勢との戦いです。やりがいはあるが厳しい戦いです。人・物・金の必要度は最大ですが難しくリスクも伴います。
- 4 売上はやや増加（タバコ）。賃貸マンションの修理資金が増加している。借入金はやや難しい。
- 5 インターネットを利用した仕入・販売が大きなウエイトを占めてきた。中小企業の売上増にはインターネット活用が不可欠となってきた。
- 6 売上の減少が止まらない。
- 7 取引先（販売先）の購入方法が年々変わり、当社としては厳しい状況にある。そのため注文が減少している。
- 8 たばこの小売りと不動産業を営んでいます。8月にたばこの自動販売機を撤去し、長くて営んできたたばこ屋を廃業することにしました（オリンピックまでに国側は撤去を目指しているようです）。
- 9 一般的な消費者は、景気がよくなり将来の生活が安定したものになるとは考えていないと思う。
- 10 後継者がいない。年齢も高いので閉店準備中。
- 11 取引先との関係は問題ありません。収益は毎年売れる月と売れない月が決まっている。
- 12 原油高の影響により、ガソリンの売値が高くなり、客数が減少している。
- 13 一昨年まで売れていた商品の商品寿命なのか、昨年後半からなかなか売上が上向きにならない。新商品も投入しているが見込みほど売れない。今期は我慢の年として来期を見据えている。

公益財団法人大田区産業振興協会 あきない活性化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活性化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。

【今期における業況（売上・利益・販売価格・原材料価格等）やその要因】

- ・ 飲食店をはじめ、夏期は年間の中でも売上低下の傾向となりますが、今夏は猛暑により、昼間の人通りが少なく、特に影響が表れた模様です。しかし、あるお店から夜のアルコールの売上が例年より堅調であるという声も聞きました。
- ・ 日用品の小売店では、低調な横ばい傾向にあります。

【今期における経営上の課題】

- ・ 周辺環境の変化に合わせて、どうやって集客や売上に結び付ければよいか危機感を持ち、試行錯誤するものの、方策が見つからず、なかば諦めている店舗をいくつか見受けられました。近隣の新築マンション増加により、若いファミリー層の来街者が増えている地域でも、品揃えやディスプレイなど魅力を感じるものが少ないと、新規顧客の獲得に結びついていません。
- ・ 集客や売上向上のためには、店頭に出て顧客動向を知り、工夫を重ねていく必要がありますが、店主の年齢が高くなるほど従来のやり方に固執してしまう傾向にあります。ある洋品店の店主から、「コンサルタントに店舗の改善アドバイスをもらったこともあるが、すぐに今までのやり方に戻ってしまう。店主が違う人間に変わらないかぎり、店は変わらないと思う」という意見もありました。

【区内小売業企業における、従業員（パート・アルバイト含む）の採用に関する傾向・課題・事例など】

- ・ 様々な業種で人材不足感が強まっていますが、従業員の雇用はコストと考えている経営者が多いです。さらに、最低賃金の段階的な引き上げがある中、時給を上げて集まらない状況が採用を消極的にさせる要因にもなっています。対策として、営業時間や人員体制の見直しなどで調整を試みているようです。
- ・ また、区内では店主1人または家族経営の店も多く見られます。そのような店では、雇用する必要性を感じられていない印象です。
- ・ ただし、上記のような少人数の店では豊富な専門知識を持つ店主ならではの接客もあり、顔なじみの地元客が気軽に立ち寄って相談する様子も見られました。忙しい時間帯でもよく知る店主が応対してくれるという信頼感は、大型店にはない良さになっています。

【区内小売業企業における、事業承継に関する傾向・課題・事例など】

- ・ 高齢化による事業廃業予定者の多くは、子供側に継ぐ意志がないこと以上に、店主自身が店の将来を不安視して継がせたくないという気持ちが強いように感じます。常連の顧客がいたとしても、店舗の売上や利益が下降傾向にあることが足かせになっています。
- ・ 親族以外に承継を行う事例では、店舗1階の水回り設備等が家族共用の場合などから、うまく対応できないこともあります。
- ・ 持ち店で生鮮販売でない小売店の店主は高齢化の傾向が顕著で、生計を立てるために商売をしているのではなく、日常の習慣として店に立っています。そのような方は、そもそも承継を考えておらず、引退も予定しないことが多数です。

建設業

- 1 人材不足。
- 2 特に問題ないが、人材不足で困っている（日本人労働者）。
- 3 公共事業が主な仕事なのですが、現場で働く人たちの年齢が高くなり若い人材を確保することが難しい！！
- 4 親会社の跡取りがない会社が閉鎖になった。親会社の客先を譲り受けたところ、仕事が少し忙しくなった。
- 5 仕入価格がやや上昇しているが、受注金額に反映されるのは後になる（積算資料によるため）。
- 6 新規顧客を増やしたい。利益率を上げたい。
- 7 顧客の新築計画でやらせていただくと、かなり受注・利益幅の好転が見込める。
- 8 変化ありません。
- 9 受注、利益ともに昨年と比べても変化なく良好である。ただし（人材）人件費の面で今後より一層負担が見込まれるため若手の社員の採用が課題です。
- 10 ディスプレイ業（展示会・イベント関係の施工）ですが、2020年オリンピックの影響がこの先どのように出てくるか不安です。
- 11 業界はオリンピックに向けてなのか、消費税アップの駆け込みの始まりなのか、仕事が多いようで（他の仲間内も）、人材の確保がかなり厳しい様です。社内でも人材を取り合っています。
- 12 数名人員採用したが、実務経験や資格取得が必要な業種のため人件費が増え、利益が多少減少している。
- 13 新規取引先の引合いはかなりありますが、同業者間での競争が激しく、有り得ない単価が発生しています。
- 14 人員不足が人件費増加につながり、事業を圧迫している。
- 15 下請のため、元請の動向に影響をうけます。
- 16 通信建設業は2020年に向けて受注が増える予定ですが、人手不足が見込まれる。
- 17 仕事量は確保できている。
- 18 新築の受注により、改修の受注量が必要以上に増加しているようで、休日や夜間作業が増加し、人手の配置に苦労している。
- 19 電子入札になったため仕事を選べる。民間工事より官公庁工事の方が、収益は少なくとも安定した資金繰りができる。
- 20 受注が増加したにもかかわらず、下請会社の人員不足が影響し始めている。
- 21 メインの顧客が実店舗からネット中心に事業展開し始めているため、厳しい状況が続いている。
- 22 大型工事が完成したため収益は多少良いが、来年の見通しがつかない状況。
- 23 人材確保が難しい（建設系は社会的に人気がないのでは…。）
- 24 元請からの請負単価が上がらないため、収益が改善しない。社員の採用・育成に力を入れているが、その分出費も多い。元請がそういう状況を全く理解していない。
- 25 現状維持かなといった所です。オリンピックに向けて更に人材が不足する予定。無理な仕事を引き受けられない方向に。
- 26 7～9月期、ゼネコン現場の大災害に巻き込まれた影響で、営業不足になった。しかし当社取扱商品にゼネコン以外の所からオファーが多数あり、今後が見込める期待大。
- 27 収益等、特に変わりがない。
- 28 仕事の受注も、今期・来期も順調です。大型物件で同業者との競争が激しい。
- 29 リフォーム部門の売上が収益につながった。
- 30 取引先の要望により受注高を減らさないように、人員の確保および労働条件の改善に努力している（最近の従業員および外注先などは、残業・日曜出勤をしない）。
- 31 社員の技術力不足と労働意欲が低下している。
- 32 前年よりは良くなっているが、厳しい市況は変わらず予断を許さない状況は続いています。

運輸業

- 1 人手不足解消へ向けての労働条件改善に伴い、人件費が増大し、損益に大きく影響している。取引先との価格（運賃）値上げに交渉に努力している最中。
- 2 人手不足。人材確保が困難です。
- 3 人材確保が難しい。募集経費がかさむ（ドライバー）。車両の老朽化に伴い、順次入れ替えを実施。
- 4 燃料が高止まりして慢性的な人手不足のため、仕事があっても対応できず、新規事業開拓もなかなか上手くいかない状況である。現状で収益を伸ばすには経費の削減で凌いでいくしかない状態。
- 5 利益を取るのが難しくなっている。ドライバー不足も深刻である。
- 6 受注増で増収増益が続いているが、燃料高が心配である。
- 7 気候変動が激しいので物量の波があり、一定の売上が見込みにくい状況。
- 8 毎月、様々な広告会社にて採用募集広告を出しているが、問い合わせの電話もない状況です。現在40名の運転手が在籍しています。平均年齢は50歳です。最高年齢運転手は74歳になります。毎年平均年齢が上がります。このまま募集がなく退職者が出るような状況になった場合は業務の縮小を考えております。
- 9 前期から変わらず、また来期も変わらない予想なのは幸運なことと思っています。
- 10 弊社は運送業ですが、燃料（軽油）の高騰により利益は全くありません。車両の老朽化、運転手の高齢化が進み、資金も無く代替ができず、先行きが本当に不安です。
- 11 日本人の採用は今後限界がきている。外国人を雇用しやすい制度等の整備を願う。
- 12 人材の確保ができれば業容の拡大は可能です。今後人材の確保と管理職の育成等が課題です。
- 13 新事業への進出。
- 14 車両、燃料が高い。
- 15 高齢化と人材がやや不足しており、売上が若干減少している事と、燃料費（LPガス）が今年の5月より5か月連続で少しずつ値上がりしており、収益面でやや苦しくなっている。
- 16 3月から事業所が2ヶ所になり規模が倍になったため、人材のハードルを下げて人数の確保に走ったが定着率が非常に悪く、古いメンバーに負担を強いていて疲弊気味である。
- 17 人材を確保する為の経費がかなりかかり、時間もかかる。1人を育てて現場で動けるようになるまでの経費が負担となっている。車両を導入する資金も厳しい。修理するためにも経費がかかり、修理期間中の代車の数が不足している。後継者となるサブリーダーの育成が滞っている。
- 18 原油高で燃料代が大幅に上がり、利益を圧迫している。人材確保のため、賃金アップと時短に取り組んだが利益を圧迫している。
- 19 燃料費や車両費の高騰、社会保険料負担に加え、人材不足やドライバーの高齢化が深刻です。勝負に出たくても人がいない。仕事の依頼は来るが、対応できない。駐車場用地もなく、駐車場代も高い。地方の同業者と管理費が大幅に違うので運賃見積りで負けてしまう。
- 20 新規顧客の獲得に成功し、売上は増加傾向ではあるが人手が不足している。しかしながら人件費増を考えると増収益分がなくなる可能性が否めない。
- 21 既存顧客の事業拡大に伴い、現状は上向きです。一方で新規営業にも力を入れて、売上の安定を確保。
- 22 原油高の影響で燃料費負担増となり、収益を悪化させている。また、近年の労務コストアップも経営に対し圧迫。
- 23 従来の顧客に安定した売上があるため、特に問題はない。

金融機関より

※ ご協力いただいた金融機関（共立信用組合・さわやか信用金庫・芝信用金庫・城南信用金庫：50音順）からのコメントを掲載します。なお、コメントは順不同で掲載しています。

《平成30年7～9月期における、区内企業との取引（預金・融資量の推移等）を通しての区内の業況》

- ◆ 製造業においては、売上増加に伴う運転資金の申込みがあったが、技術力に定評のある先で、大手メーカー関連の受注増加によるものであった。業界全体においては、景気の恩恵を受けていなく、厳しい業況が続いている。
- ◆ 製造業においては、補助金を活用した設備導入に伴う融資の申込みがあった。
- ◆ 製造業においては、依然として受注の利幅と安定性は低く、小売業と併せ資金繰り安定化を目的とした運転資金の申込はあるが、設備資金等の相談は少ない。
- ◆ 設備投資に関して、主に製造業と不動産業からの融資申し込みがあり、業況改善の兆しが見受けられる。
- ◆ 売上増に伴う繰上げ返済に関して、主に建設業と製造業から申込みがあり、資金的に余裕のある法人が一定数見受けられる。
- ◆ 建設業においては、大手ゼネコンが小規模の施工に進出しており、中小企業は事業の縮小を余儀なくされているケースがある。
- ◆ 建築関連業者の増加運転資金、つなぎ資金の融資申込みがあった。五輪需要を背景に好況な様子が見え始める。
- ◆ 不動産業の賃貸用不動産購入資金の申込みがあった。先行きの見えない経済情勢の中、保有資産を厚く、安定収入を確保したい動きが見られる。
- ◆ 不動産業（戸建販売・仲介・賃貸業）においては、以前ほどの盛況感はないが、預金・融資量ともに一定水準を維持している。

《金融機関や行政が行っている取り組みやサービスについて、区内企業から寄せられた要望や相談》

- ◆ 製造業の設備導入補助金の申込・相談があった。
- ◆ 部品加工業を営む経営者から、外注先を紹介していただけないかとの依頼があった。
- ◆ 製造業の廃業や高齢化による加工品質の低下により、新たな外注先を探したいという相談がある。
- ◆ 現状の業務内容だけではこれ以上の売上が見込めないと判断した製造業が新製品を開発しており、その販路開拓方法についての相談があった（金庫提携先の活用、外部支援機関の紹介など）。
- ◆ 小売業の開業助成金の相談があった。
- ◆ 地元商店街活性化のための、商店街支援事業（景観整備）の補助金に関する相談があった。
- ◆ 卸売業の販路拡大の支援要請があった。
- ◆ 販路拡大などマッチングサービスを求める相談件数が増えてきている。
- ◆ 斡旋融資に関する相談が多い。
- ◆ 助成金や補助金について、能動的に情報提供をしてほしいとの要望がある。
- ◆ 人材を紹介してほしいとの相談がある。
- ◆ 事業承継・相続、事業承継・不動産活用など複合的な課題解決のために、専門家紹介依頼があった。

《その他、大田区の景況感に関する事項》

- ◆ 製造業においては、景気が上向いているのを実感していない経営者が多い。
- ◆ 製造業においては、新設備導入による新技術開発や新規受注先の獲得に精力的に取り組まれている先とそうでない先で明暗が分かれている印象である。
- ◆ 製造業においては、業況が良化した企業も一部見受けられるが、全体的には現状維持、もしくは衰退傾向が見受けられる。
- ◆ 不動産賃貸業の修繕需要が増加しているように感じる。
- ◆ 賃貸住宅需要は未だ堅調と見受けられる。
- ◆ 外国人採用の動向と、採用後の状況に関して（勤務状況や仕事振り等）先進事例を教えてください。
- ◆ 後継者不在による業況の低迷や、業態転換の遅れが散見される。
- ◆ 区内の事業承継に関して、先進事例を教えてください。
- ◆ 中小企業金融円滑化法による支援先は相変わらず厳しい業況であるが、中には借入口の一本化など金融機関による支援を得て正常化へ近づいている先もあり、やや持ち直してきているようである。
- ◆ 特徴的な技術や強みを持つ企業については、引き続き堅調に推移していると思われる。
- ◆ 売上・販路に課題を抱える企業は、営業に割く人員の不足・PRツールが無い（HP、会社パンフレットなど）・自社の強みやPRポイントの認識（深堀）不足が多く見受けられる。

日銀短観

[調査対象企業数]

(2018年9月調査)

	製造業	非製造業	合計	回答率
全国企業	4,070社	5,831社	9,901社	99.6%
うち大企業	1,009社	916社	1,925社	99.7%
中堅企業	1,053社	1,717社	2,770社	99.5%
中小企業	2,008社	3,198社	5,206社	99.5%
金融機関	—	—	210社	99.5%

(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)

	2017年度			2018年度		
	上期	下期		上期	下期	
2018年6月調査	110.79	110.97	110.63	107.26	107.27	107.26
2018年9月調査	—	—	—	107.40	107.52	107.29

[業況判断]

(「良い」-「悪い」・%ポイント)

	2018年6月調査		2018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	21	21	19	-2	19	0
非製造業	24	21	22	-2	22	0
全産業	22	21	21	-1	20	-1
中堅企業						
製造業	20	16	15	-5	13	-2
非製造業	20	16	18	-2	15	-3
全産業	20	16	17	-3	14	-3
中小企業						
製造業	14	12	14	0	11	-3
非製造業	8	5	10	2	5	-5
全産業	11	8	12	1	7	-5
全規模合計						
製造業	17	15	16	-1	14	-2
非製造業	15	11	14	-1	11	-3
全産業	16	13	15	-1	12	-3

[売上高・収益計画]

(前年度比・%)

		2017年度		2018年度	
		修正率		(計画)	修正率
大企業	製造業	5.6	—	2.8	0.3
	国内	4.8	—	3.0	0.2
	輸出	7.4	—	2.3	0.5
	非製造業	5.9	—	2.0	0.6
中堅企業	全産業	5.8	—	2.3	0.5
	製造業	4.3	—	4.0	0.6
	非製造業	2.8	—	2.7	0.2
	全産業	3.1	—	3.1	0.3
中小企業	製造業	3.2	—	1.6	0.6
	非製造業	2.4	—	0.4	0.7
	全産業	2.6	—	0.7	0.7
	製造業	5.0	—	2.7	0.4
全規模合計	非製造業	4.1	—	1.7	0.6
	全産業	4.4	—	2.1	0.5

(注)修正率・幅は、前回調査との対比

[需給・在庫・価格判断]

(%ポイント)

		2018年6月調査		2018年9月調査			
		最近	先行き	最近	変化幅	先行き	変化幅
中小企業	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	-10	-11	-9	1	-12	-3
	うち素材業種	-15	-17	-14	1	-16	-2
	加工業種	-7	-8	-7	0	-9	-2
	非製造業	-14	-15	-13	1	-14	-1
海外での製商品需給判断 〔「需要超過」-「供給超過」〕	製造業	-3	-4	-4	-1	-5	-1
	うち素材業種	-8	-10	-8	0	-10	-2
	加工業種	0	0	-2	-2	-2	0
製商品在庫水準判断 〔「過大」-「不足」〕	製造業	10	10	10	0	10	0
	うち素材業種	11	11	12	1	11	0
	加工業種	8	8	8	0	8	0
	製造業	7	7	7	0	7	0
製商品流通在庫水準判断 〔「過大」-「不足」〕	製造業	13	13	13	0	13	0
	うち素材業種	13	13	13	0	13	0
	加工業種	4	4	5	1	4	0
	製造業	5	8	5	0	6	1
販売価格判断 〔「上昇」-「下落」〕	うち素材業種	15	16	11	-4	15	4
	加工業種	-1	1	0	1	-1	-1
	非製造業	4	3	2	-2	4	2
	製造業	43	44	41	-2	43	2
仕入価格判断 〔「上昇」-「下落」〕	うち素材業種	49	48	44	-5	47	3
	加工業種	38	40	37	-1	39	2
	非製造業	29	30	26	-3	29	3

東京都と大田区の企業倒産動向 (平成30年9月)

1. 東京都の倒産概況

(単位:件・億円)

	平成29年9月	平成30年8月	平成30年9月	前月比	前年同月比
	件数	136	124		
金額	432	111	1,308	1,197	876

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	既住のしわ寄せ	販売不振					
5	1,002	4	6	19	214	5	14	109	68
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					
0	0	1	0.2	0	0	0	0	2	1

3. 業種別・規模別倒産動向

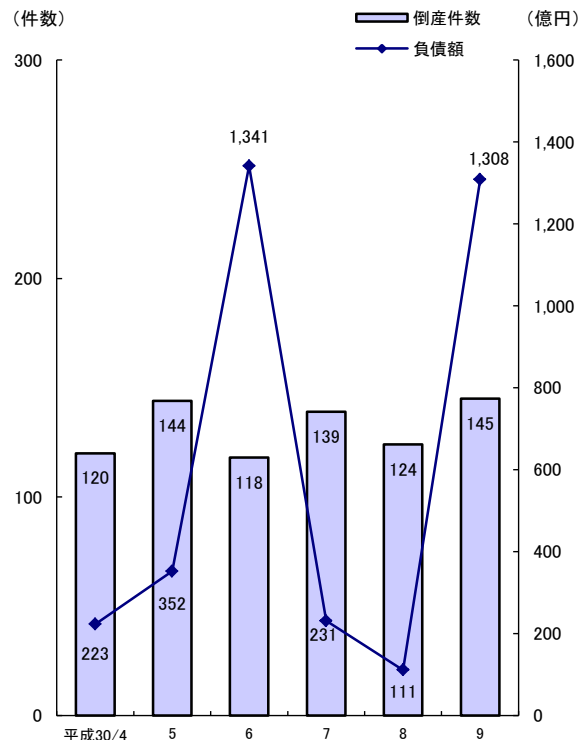
(単位:件・億円)

	件数			金額		
	前年同月	前月	当月	前年同月	前月	当月
製造業	8	8	11	13	29	20
卸売業	24	18	30	35	24	85
小売業	10	13	16	5	6	1,012
サービス業	28	24	33	11	11	115
建設業	20	17	20	25	9	16
不動産業	7	9	0	6	13	0
情報通信業・運輸業	22	14	19	158	9	38
宿泊業、飲食サービス業	11	12	12	2	4	3
その他	6	9	4	173	1	17
合計	136	124	145	432	111	1,308

4. 大田区内の平成30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	3件	47百万円
建設業	1件	30百万円
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	4件	77百万円

(株)東京商工リサーチ調べ



特別調査「中小企業の人材確保および事業承継について」

- ① 今年度の新卒および中途社員採用（見込みを含む）は、「募集していない」が50.3%で最多。「募集したが、応募がなかった（足りなかった）」と「希望人数を採用できた」は、それぞれ1割台。
- ② 採用したい人材の職能・技能のうち、具体的なものとしては「業種独自の技能・資格」が31.4%で最多。次いで「営業・販売」が25.4%。
- ③ 人材確保のために行った取り組みのうち、具体的なものとしては「賃金体系の見直し」と「就業制度の充実（勤務時間、福利厚生、休暇制度の見直し等）」がともに17.6%（同率）で最多。
- ④ 社長（代表者）の年代は「60歳代」が29.9%で最多。
- ⑤ 事業承継の予定は、「代表者の年齢的に現時点では予定なし」が29.4%で最多。
- ⑥ 後継者にしたい人材は、「子ども」が62.1%で最多。
- ⑦ 事業承継の時期は、「5年以内」が31.4%で最多。

注1：グラフの数値は、小数点第2位以下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。

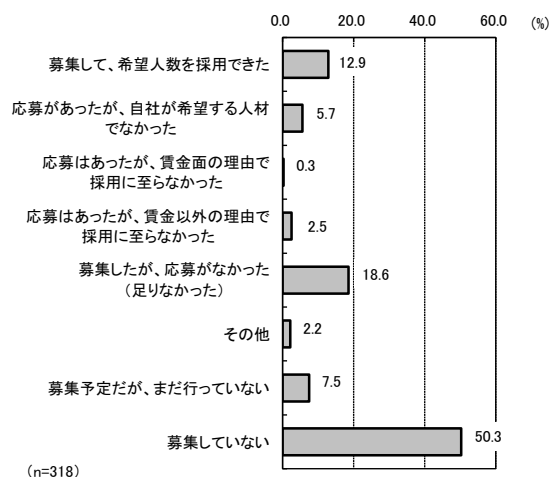
注2：グラフの横に記載している「n」は、有効回答件数を意味しています。

問1. 今年度の新卒及び中途社員採用状況

今年度の新卒及び中途社員採用状況（見込みを含む）は、「募集していない」が50.3%と半数以上を占めた。なお、「募集したが、応募がなかった（足りなかった）」は18.6%、「募集して、希望人数を採用できた」は12.9%で、ともに1割台であった。

業種別にみると、全ての業種で「募集していない」が最も多かったが、小売業（66.1%）、製造業（50.8%）、建設業（44.3%）、運輸業（37.8%）の順となっており、業種で割合に違いがみられた。「募集したが、応募がなかった（足りなかった）」は運輸業（33.3%）で最も多く、唯一3割台を占めた。「募集して、希望人数を採用できた」は製造業（14.4%）で最も多かったが、全ての業種で1割台であった。

【今年度の新卒及び中途社員の募集状況】

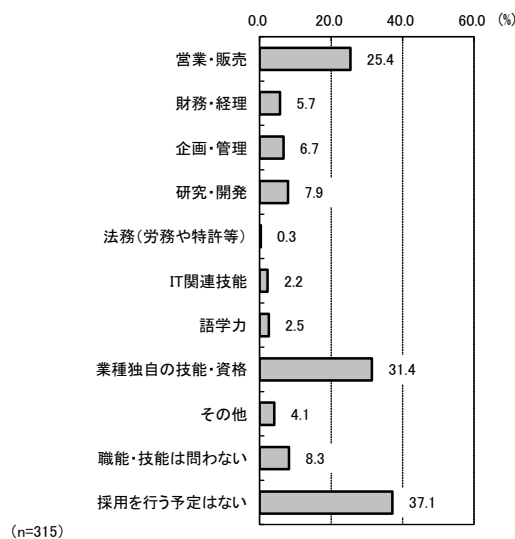


問2. 採用したい人材の職能・技能（複数回答可）

採用したい人材の職能・技能は、「採用を行う予定はない」が37.1%で最も多かった。具体的な職能・技能の中では「業種独自の技能・資格」が31.4%で最も多く、次いで「営業・販売」が25.4%で、これらが2割を上回った。

業種別にみると、製造業では「採用を行う予定はない」が36.2%で最も多く、同じく小売業でも57.1%となつて最も多かった。一方、建設業では「業種独自の技能・資格」が39.7%で最も多く、運輸業でも同じく45.5%となつて最も多く、傾向が二分した。「営業・販売」は小売業（30.2%）で最も多く、それ以外の3業種でも2割台を占めた。「職能・技能は問わない」は運輸業（13.6%）で最も多く、次いで建設業（10.3%）と、これらの業種で1割台を占めた。

【採用したい人材の職能・技能（複数回答可）】

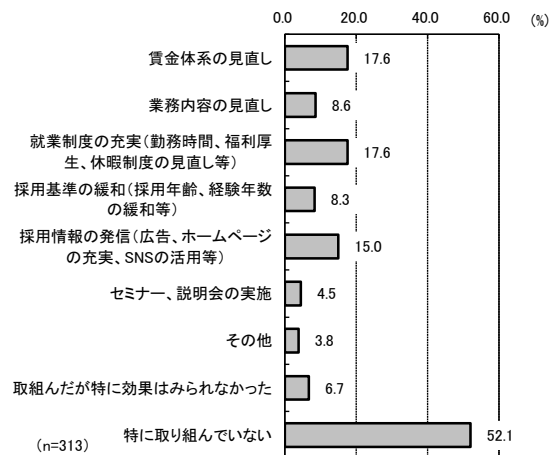


問3. 人材確保のために3年以内に行った取り組み (複数回答可)

人材確保のために3年以内に行った取り組みは、「特に取り組んでいない」が52.1%で最も多かった。具体的な取り組みの中では「賃金体系の見直し」と「就業制度の充実（勤務時間、福利厚生、休暇制度の見直し等）」がともに17.6%（同率）で最も多く、次いで「採用情報の発信（広告、ホームページの充実、SNSの活用等）」が15.0%だった。

業種別にみると、全ての業種で「特に取り組んでいない」が最も多かったが、運輸業（37.2%）のみ3割台、それ以外の3業種では5～6割台と傾向に違いが見られた。具体的な取り組みの中では、「就業制度の充実（勤務時間、福利厚生、休暇制度の見直し等）」が製造業（18.3%）と小売業（16.1%）で最も高かった。運輸業では「賃金体系の見直し」が34.9%で最も多く、建設業では「賃金体系の見直し」と「採用情報の発信（広告、ホームページの充実、SNSの活用等）」がともに16.9%（同率）で最も多かった。

【人材確保のために3年以内に行った取り組み（複数回答可）】



問4. 社長（代表者）の年代

社長（代表者）の年代は、「60歳代」が29.9%で最も多く、次いで「70歳代以上」が28.0%、「50歳代」が25.9%、「40歳代」13.7%、「30歳代」1.9%、「20歳代」0.6%の順だった。

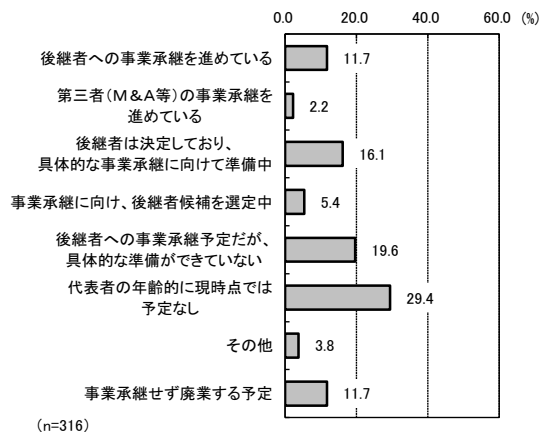
業種別にみると、製造業では「60歳代」と「70歳代以上」がともに31.1%（同率）で最も多かった。小売業は「60歳代」が28.1%で最多、建設業は「70歳以上」が32.9%で最多、運輸業は「50歳代」が34.8%で最多と、業種によって傾向に違いが見られた。

問5. 事業承継の予定

事業承継の予定は、「代表者の年齢的に現時点では予定なし」が29.4%で最も多く、次いで「後継者への事業承継予定だが、具体的な準備ができていない」が19.6%、「後継者は決定しており、具体的な事業承継に向けて準備中」が16.1%だった。

業種別にみると、建設業では「後継者への事業承継予定だが、具体的な準備ができていない」が27.8%で最も多かった。それ以外の3業種では「代表者の年齢的に現時点では予定なし」が最も多く、運輸業で37.8%、小売業で34.4%、製造業で28.2%であった。「後継者への事業承継を進めている」は製造業で16.8%、小売業で13.1%と、この2業種で1割台を占めた。

【事業承継の予定】

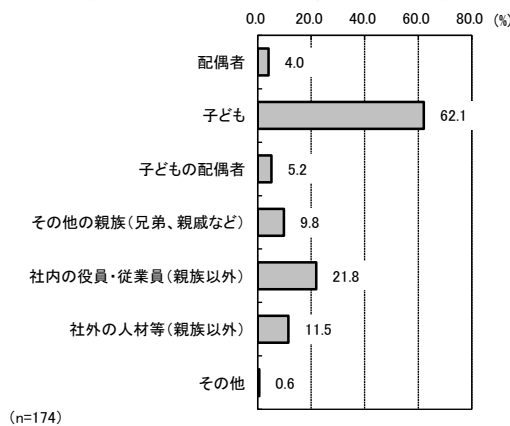


問6. 後継者にしたい人材（複数回答可）

問5で「代表者の年齢的に現時点では予定なし」、「その他」、「事業承継せずに廃業する予定」以外を回答している企業に、後継者にしたい人材を尋ねたところ、「子ども」が62.1%で最も多く、次いで「社内の役員・従業員（親族以外）」が21.8%、「社外の人材等（親族以外）」が11.5%だった。

業種別にみると、すべての業種で「子ども」が最も多く、運輸業で78.3%、小売業で76.0%、製造業で60.0%、建設業で51.0%と5割を超えた。「社内の役員・従業員（親族以外）」は建設業で35.3%と唯一3割台を占めた。

【後継者にしたい人材（複数回答可）】

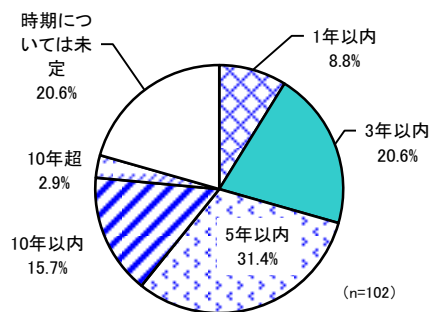


問7. 予定している後継者への事業承継の時期

問5で「事業承継を進めている」、「準備中」、「後継者候補を選定中」と回答している企業に代表者の事業承継の時期を尋ねたところ、「5年以内」が31.4%で最も多く、次いで「3年以内」と「時期については未定」がともに20.6%（同率）だった。

業種別にみると、製造業では「時期については未定」が29.2%で最も多く、小売業では「3年以内」が50.0%で最も多かった。建設業は「5年以内」が44.4%で最多、運輸業は「10年以内」が38.5%で最多と、業種によって傾向に違いが見られた。

【予定している後継者への事業承継の時期】



なお、『人材確保』および『事業承継』それぞれのテーマに関して、以下のヒアリング調査を実施した。

【『人材確保』ヒアリング結果】

問1で「募集して、希望人数を採用できた」11社と、問3で「人材確保に取り組んだが特に効果がみられなかった」1社に、ヒアリングを行った。

<募集して、希望人数を採用できた事例>

1. 効果があつた取組概要の詳細

就業制度の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・ノー残業デーの確立。女性の産休・育休等の制度化。有給休暇の取得推進。 ・全休を月4日から月6日に変更。インターン制度を導入し、入社希望後に数日間職場体験をしてもらい、再度の意思確認というプロセスを踏み、双方にとってのミスマッチを防ぐ。
採用基準の緩和	<ul style="list-style-type: none"> ・経験者から未経験者可に変更。採用年齢の上限撤廃。人物重視に切り替え。
採用情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> ・自社HPへの採用情報掲載。 ・自社HP掲載している情報量（就業制度、業務内容、教育の充実等）アップと、掲載方法の工夫。 ・キャリアや年齢を考慮した条件別の賃金や休暇日について、具体的な提示。 ・民間の大手求人サイトを活用し、大学新卒者向け、転職者向け、派遣希望者向け等のサイトがある中で、自社の条件に合ったサイトを使って募集。 ・高校への定期的なアプローチと継続採用。
セミナー、説明会の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の航空専門学校で、自社の人事担当者が会社説明会を1～2時間かけて実施。なお、生徒の参加を全員とするか希望者とするかは、各校に委ねた。 ・募集を行っていた専門学校に対し、自社社員を講師として派遣する出張セミナーを実施。 ・運送会社やバス会社等に特化した就職支援会社が企画・開催している、バス運転手専門の就職イベントに出展。

2. 効果を上げられた要因

就業制度の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・「ノー残業デーの確立。女性の産休・育休等の制度化。有給休暇の取得推進」といった自社の取組みを、求人情報に盛り込んだこと。 ・ワークライフバランスなど、仕事以外に自分の時間をしっかり持てる環境を重視する若手が増えているため、労働環境が同業者（小売業）よりも好条件であることはプラスの効果があった。
採用基準の緩和	<ul style="list-style-type: none"> ・誠実で入社して欲しい人材であれば、経験者でなくても積極的に採用するようにした。
採用情報の発信 (次頁に 続く)	<ul style="list-style-type: none"> ・応募資格、給与・待遇が同業他社と比べた場合に求職者から見て魅力的であった。 ・専門家（HP制作会社）の活用と、写真を多く使用した自社HPにすることで、職場のリアル感を出した。 ・掲載する採用情報の内容（原稿）についても、求人サイトの担当者からアドバイスが受けられる。写真の効果的な活用や、代表者の顔写真を掲載する等アットホームな雰囲気を醸し出すような工夫も行った。

採用情報の発信 (続き)	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用で募集している賃金形態に加え、キャリアや年齢を考慮した賃金も具体的に提示した。また、自社の休暇日は社会一般的な120日前後に対して少ないが、1～2週間のまとまった休暇が取れる点が評価されたと思っている。段階的だが、現状の88日から100日前後の休暇まで押し上げていく予定。 ・過去の採用実績を元に、同じ学校に継続的なアプローチを行った。
セミナー、説明会の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・会社説明会の実施により当社の事業内容等に対する理解が深まり、就職先選択肢の一つとして関心を持ってもらうことが出来た。セミナー、説明会で当社が羽田空港内に所在していることを説明したことも、航空業界を希望する学生に訴求したとみている。 ・授業を通して自社の業務や社員の雰囲気を感じてもらえたことと、直接学生に触れ合う機会を得られたことが募集の増加に繋がった。 ・運送会社やバス会社等に特化した就職支援会社によるイベントは参加者数が多いうえに就職意欲が強く、短期間での採用に結び付け易かった。

3. 取組により、既存の組織に及ぼした影響（就業体制・職場の雰囲気・生産性向上等）

就業制度の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の就業時間削減による多少のしわ寄せが、管理職側の負担となる。 ・労働環境改善によりミスが減り、その分の時間的ロスが少なくなった。休暇の取り方についても従業員全員で調整するなど全てオープンにすることで透明性を高め、職場の雰囲気向上に繋がった。
採用基準の緩和	<ul style="list-style-type: none"> ・人数が増えたことによる生産性向上。
採用情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし。 ・既存社員にも自社の良さを再確認してもらうことに繋がった。 ・採用では資格取得者を条件としている。資格取得に関わる受験費用等は会社で負担しているが、既存社員の更なる資格取得に関わる機運が高まった。 ・ドライバーの人数増加により、受注増加に対応出来るようになった。 ・継続的に若手が入社することで、社員の高齢化を抑えるとともに、人材教育も継続的に行われ、そこに力を入れることで既存社員のモチベーションアップも図られている。
セミナー、説明会の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の航空専門学校で、自社の人事担当者が説明会を実施。 ・社員数が増えたことで既存社員も含めて残業をなくすことができ、皆定時帰宅が可能となるなど働きやすさが改善された。 ・業界未経験者の採用が増えており、彼らの持つ接客術、豊富な知識、経験等が既存従業員にも良い刺激となっている。

4. 利用した民間サービス（求人サイト登録・求人雑誌・セミナー・その他サービス等）

※具体的な回答が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・インターネットHPの制作会社。
- ・民間の求人情報雑誌。
- ・民間の大手求人サイト。
- ・運送会社やバス会社等に特化した就職支援会社や、自動車教習所との相互人物紹介。

5. 利用した行政サポート（補助金・助成金・税制・求人サイト登録・セミナー・その他サービス等）

※具体的な回答が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・東京都の就業規則に関する講習会を役員・管理職が受講し、補助金を申請中。
- ・公益社団法人日本バス協会や一般社団法人東京バス協会が行っている、新規の採用や大型自動車第二種免許の取得、雇用の維持等に関連した助成金や交付金等を活用している。
- ・東京都が就職・転職を支援するために設置した「しごとに関するワンストップサービスセンター」である東京しごとセンターのヤングコーナーに登録している他、公益財団法人大田区産業振興協会が運営している、地域密着型求人サイト「おしごとナビ大田区」に登録を行っている。

6. 成功のポイント

就業制度の充実	<ul style="list-style-type: none"> 採用募集要項に、具体的な仕事内容の明記や休暇取得状況の実態などを掲載する。 採用の際に自社の社員と直接話をしてもらうことで、自社の良い部分・悪い部分を全て出し、透明性を高めた。労働環境が他社に比べて良いことが伝わるほか、採用のミスマッチも減少した。
採用基準の緩和	<ul style="list-style-type: none"> 職能・技能は問わず人物重視に切り替えたことで、採用活動の間口が広がり。問い合わせも増えた。
採用情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> 応募資格、給与・待遇、拘束時間・運転時間のバランスといった条件が良かった。 情報量のアップや、掲載方法の工夫による、見る側に伝わりやすい情報発信。 キャリアや年齢を考慮した条件別の賃金や休暇日の具体的な提示。 毎年の継続的な採用を維持していくこと。 仕事を求める側と採用する企業側とのニーズがどれだけマッチするかは状況により変化するが、民間の大手求人者のノウハウをフルに生かした結果が、好結果に繋がった。
セミナー、説明会の実施	<ul style="list-style-type: none"> 新卒は、採用実績のある航空専門学校以外でもセミナー、説明会を実施することで、採用の間口を広げることが出来た。 講師として学生と触れ合うことで自然な流れで多くの学生に接触でき、実際に自社で働きたいと思ってもらえるようなアピールができた。 就労意欲が高く、運送会社、バス会社でドライバーとして働きたいと考えている求職者への接触回数が増えた。

7. 上記以外に希望人数を採用できた要因として考えられること

※具体的な要因が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

① 賃金

- 24時間シフト制等勤務条件が厳しいこともあり、賃金は相応の水準にある。
- 社内全般においてだが、この数年で月額支給額総額を2万円から3万円の範囲で段階的にアップするよう図ってきた。

② 就業制度（休暇制度や福利厚生等）

- 今年から従業員がリゾート施設を利用できる制度を導入（民間企業が運営する制度に自社独自で加入）。

③ 募集・採用方法

- 採用にあたって年齢制限を緩やかにし、同業種で40代後半の方を採用した。
- 中途は継続的に採用活動をしており、航空業は専門性の高い業界イメージがあり未経験者は応募をためらう傾向にあったが、未経験者も応募可とすることで先入観を払拭し、有用な人材の採用を行えた。

④ その他

- 勤務地の立地の良さ（総合病院の門前、または駅中薬局）。

<人材確保に取り組んだが特に効果がみられなかった事例>

運輸業で、民間（雑誌、折り込み、インターネット）の求人を活用して募集しているが、なかなか希望人数が集まらない。勤務時間に深夜の時間帯もあることと、定年後の人材を採用するも体力の問題で昼か夜のどちらかしか働けないといった状況が、取り組みの効果が繋がらない要因と考えている。

求人セミナーにも参加したいが、人材不足によりそちらに人員や時間を割けない状況である。

【『事業承継』ヒアリング結果】

問5で「後継者への事業承継を進めている」7社と、「第三者（M&A等）の事業承継を進めている」1社に、ヒアリングを行った。

<後継者への事業承継を進めている事例>

1. 事業承継の時期や方法を決めた理由

- 代表者が高齢のため。（2社）
- 代表者が高齢のため。代表権は移転していないが、実務は後継者（代表者子息）が役員として既に担当。
- 後継者は幼少時より漠然と事業を継ぐ思いを抱いていたが、創業者（祖父）逝去を機に、2代目（現代表者）から後継者（代表者子息）が事業を引き継ぐことを決め、7年前に自社に入社。後継者は現在役

員であるが、株式の承継も終えており、ゆくゆくは代表取締役昇任予定。

- ・代表者が高齢で病気を患ったことを機に、後継者（代表者子息）への事業承継を決定。
- ・長らく前会長と前社長による経営が続けられてきたが、両氏とも60歳を超え、若返りを図るため。
- ・親会社の総業家意向が強く、親会社の代表者の子息（親会社の役員）の就任が予定されている。

2-①. 後継者決定までの課題

※具体的な課題が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・後継者（代表者子息）は他に勤めていたため、その兼ね合い等から承継までに時間がかかった。
- ・代表者は従業員に事業を継続してもらうことを希望していたが、該当する従業員の退職により後継者選考が白紙になってしまった。

2-②. 後継者決定後の課題

※具体的な課題が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・後継者（代表者子息）は自社と違う業界で働き、自社事業に明るくなかったこともあり、承継に関する一般的な業務や金融機関とのやり取りなどを覚えてもらうまでに時間を要した。
- ・現在、後継者は東京都の市部に住んでおり、子どもが幼いため、学校の問題で本格的な承継の時期が決まっていない。
- ・定時株主総会にて前会長は退任し、前社長は会長に就任の上、新たな代表取締役社長が就任した。そのため、会社の意思決定に際して、現会長と現社長両氏の判断を要する構造となっているが、現会長が現社長へ決定権を委ねることで、解消されつつある。

2-③. 後継者に関する事以外で事業承継にあたっての課題

※具体的な課題が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・現代表者から後継者への代表権および株式の移転時期をどうするか。

3-①. 利用した民間サービス（法律専門家、コンサルティング、セミナー等） 複数回答可

- ・顧問税理士。(3社)
- ・特になし。(3社)
- ・金融機関。
- ・メインバンクが主催する承継セミナーへの参加。

3-②. 利用した行政サポート（補助金・助成金・税制・セミナー・その他サービス）

※具体的な回答が寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・大田区があっせんする専門家に会って話を聞き、その後に税理士へ話を広げた。

4. 事業承継をスムーズに行うためのポイントと考えられる事柄

※具体的なポイントが寄せられた場合のみ、その内容を掲載。

- ・工場は会社名義だが、事務所は現代表者の名義となっている。また、事業資金の一部に個人資金を充当しているケースがある。そのため、事業継続の観点からも、事業用資産を親族で所有し続けるなど、円滑な資産移転がポイントと考える。
- ・代表は後継者に対して、アドバイスはすれども口出しはしないスタンスを貫いた。二人の間で資金面や給与面なども包み隠さず話し合い、お互いの意思や妥協点を見出していくこと。未練を残さないためにも腹を割って話し合うこと（それによって決裂したのであれば致し方ないとの割り切りも含める）。また、後継者になる人材は、外部環境（できれば承継する以外の業界）を見て、甘やかされない世界を知り、他人に怒られることなどを経験してから継ぐ方が良くしている。
- ・代表者本人および後継者の、意思決定の速さ。
- ・経営層の高齢化を抑制し、若年層による意思決定が図れる社内の仕組みづくり（取締役の任期制限や定年制度等）。

<第三者（M&A等）の事業承継を進めている事例>

製造業で、代表者高齢により、外部企業へ事業譲渡する形での事業承継を検討している。

事業譲渡については、財務諸表だけではなく、自社が持つ技術やノウハウをどのように評価してもらえるかがポイントと考えている。

概況

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、前期比で5ポイント減の△28とわずかに悪化しました。今後3か月間（10～12月）の業況見通しD Iは、△11と大きく改善すると見込まれています。

製造業

前期（30年6月）と比較すると、業況はわずかに悪化し、売上高は前期並の減少が続きました。

価格面では、販売価格は前期並の下降傾向が続き、仕入価格はわずかに上昇傾向を弱めました。

業種別に見ますと、「衣料・身の回り品」大きく改善し、「一般・精密機械等」もわずかに改善しました。一方、「紙・印刷」、「その他」はわずかに悪化し、「住宅・建物関連」、「電気機器」、「材料・部品」は大きく悪化しました。

今後3か月見通しの業況は大きく改善し、売上高も大きく改善が予想されています。

小売業

前期（30年6月）と比較すると、業況はわずかに悪化し、売上高も多少悪化しました。

価格面では、販売価格は前期並の下降傾向が続き、仕入価格は上昇から下降に転じました。

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

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

サービス業

前期（30年6月）と比較すると、業況は前期並で推移し、売上高は前期並の減少が続きました。

価格面では、販売価格はわずかに下降傾向を弱めました。

業種別に見ますと、「企業関連サービス」は前期並の厳しさが続き、「個人関連サービス」は多少悪化しました。

今後3か月見通しの業況は多少改善し、売上高も多少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：jigyol315@pio-ota.jp