

第6章 生産と営業・販売活動への対応

本章では、大田区の中小製造業が、日々の業務活動においてどのような対応をしているのかについて、生産と営業・販売活動を中心に、大田区機械金属工業実態調査（アンケート調査）の結果を手がかりに考察する。また、同調査は、この2008年調査（今回調査）の以前に、1996年調査（前々回調査）、1998年調査（前回調査）が実施されている¹⁾。このうち、1998年実施の前回調査と2008年実施の今回調査の各結果を2時点比較分析することにより、1998年-2008年までの10年余りの間における、こうした活動にどのような「変化」があったのかについても確認していく。

さらに、昨今、生産活動において欠くことのできない原材料・燃料の価格が高騰し、全般に高水準での推移が続いている。企業経営における生産活動の現状を考察する上で、この問題をもはや看過することはできない。そこで、今回調査からこの原材料・燃料価格高騰による経営への影響について、調査項目に加えるとともに、その対応として「価格転嫁」の状況についても新たに尋ねている。こうした現代的問題についても加えて考察していくことにしたい。

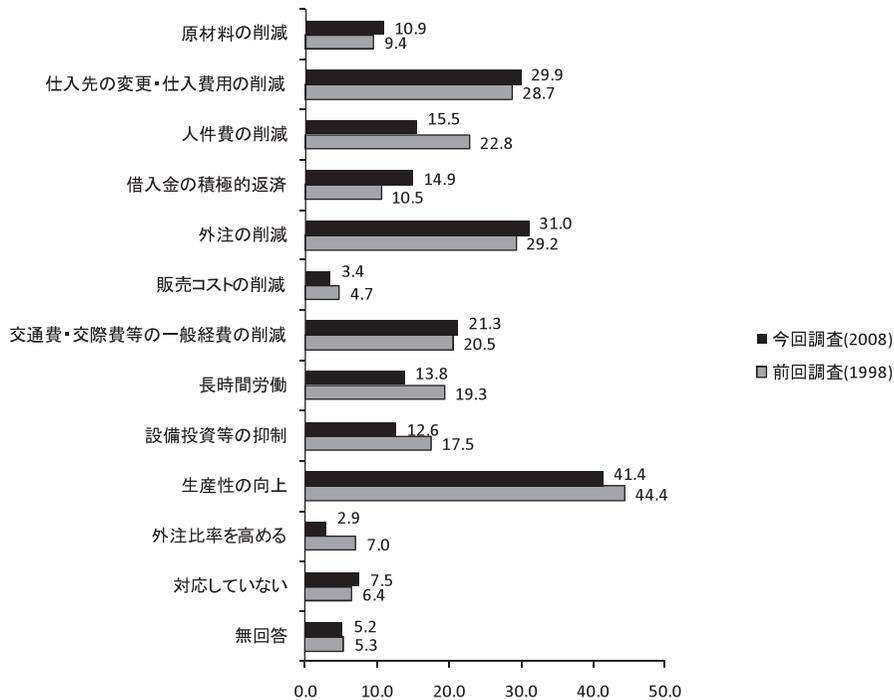
以上、現地中小製造業の生産と営業・販売活動の現状および動向を把握していくことを通して、大田区工業における今後の課題を提起していきたい。

I コストダウン要求への対応策

日々の生産活動において各企業が取り組んでいる、いわゆるQCD（品質の向上、コストダウンによる低価格化、生産リードタイムの短縮）活動のうち、製品・加工へのコストダウン対応について、図表6-1により2時点比較で見た場合、前回調査と同様に「生産性の向上」（44.4%→41.4%）「外注の削減」（29.2%→31.0%）「仕入先の変更・仕入費用の削減」（28.7%→29.9%）の順で回答割合が高くなっている。

今回調査でも最も回答割合の高かった「生産性の向上」は、他項目にあるような生産・購買等の各活動においてコストが低減されて実現される、言わば総合的な内容を表しており、結果として今回調査においても最も高い回答割合になったと考えられる。さらに製造・加工における「外注の削減」の回答割合が、これに次いで高いことから、外注費用削減のため、余剰設備等を利用した「内製転換」が一層進んでいると考えられる。また、「仕入先の変更・仕入費用の削減」についても、上位に推移していることから、多くの企業がより安価な原材

1) 「大田区機械金属工業実態調査」については、第1章のIを参照のこと。



図表6-1 製品・加工へのコストダウン対応 (3つまでの複数回答, %)

料等を求めて仕入先の変更等にも引き続き、積極的に取り組み続けていることがわかる。こうした企業側（発注側，仕入側）のコストダウンの取り組みにより，外注・下請企業や仕入先企業は，依然として，選別・絞り込み・買ったたき・取引量減少等を強いられているのである。

さらに，2時点比較分析による特徴的な結果について考察していくために，前回調査時点の回答から比して，今回調査では大きくその回答割合を減少させた（すなわち，その取り組みを後退させた）各項目について見てみよう。

第1に「人件費の削減」(22.8%→15.5%)である。需要の急激な変動や取引先からの価格引き下げ要求などに対応するため，これまで企業経費のなかでもウエイトの高い人件費は，削減の対象として真っ先に検討され，従業員のリストラや賃金カットという形で，従業員がその負担を強いられてきた。今回調査では，その割合が大きく減少している。これまで，企業は，こうした従業員・賃金の切り詰めを進めてきたが，もはや「限界」水準にまで来ているため，これ以上切り詰められないという現状を，この結果が表しているとも解釈できる。

第2に「長時間労働」(19.3%→13.8%)である。前回調査において，小規模企業では，この「長時間労働」をコストダウン対応策とする回答割合は特に高かった。この小規模企業，特に少人数の家族経営では，家族による無報酬の超過労働により，製品・加工コストの低減につなげてきたという現実がある。このことが，小規模企業の存立要因の大きな1つであっ

図表6-2 製品・加工へのコストダウン対応（3つまでの複数回答）×従業者数

	全体	原材料の削減	仕入れ先の変更・仕入れ費用の削減	人件費の削減	借入金の積極的返済	外注の削減	販売コストの削減	交通費・交際費等の一般経費の削減	長時間労働	設備投資等の抑制	生産性の向上	外注比率を高める	対応していない	無回答	
全体	174 100.0	19 10.9	52 29.9	27 15.5	26 14.9	54 31.0	6 3.4	37 21.3	24 13.8	22 12.6	72 41.4	5 2.9	13 7.5	9 5.2	
従業者数	1～3人	55 100.0	4 7.3	8 14.5	10 18.2	4 7.3	17 30.9	— —	12 21.8	16 29.1	10 18.2	17 30.9	1 1.8	5 9.1	1 1.8
	4～9人	59 100.0	7 11.9	16 27.1	11 18.6	10 16.9	17 28.8	1 1.7	15 25.4	6 10.2	8 13.6	24 40.7	3 5.1	5 8.5	5 8.5
	10～19人	34 100.0	6 17.6	15 44.1	3 8.8	7 20.6	14 41.2	2 5.9	5 14.7	1 2.9	3 8.8	20 58.8	1 2.9	1 2.9	— —
	20～29人	10 100.0	2 20.0	6 60.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	— —	1 10.0	6 60.0	— —	— —	— —
	30～49人	5 100.0	— —	5 100.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	— —	2 40.0	— —	— —	3 60.0	— —	— —	— —
	50～99人	4 100.0	— —	2 50.0	1 25.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	1 25.0	— —	— —	2 50.0	— —	— —	— —
	100人以上	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	1 100.0	— —
	無回答	6 100.0	— —	— —	— —	— —	1 16.7	— —	1 16.7	1 16.7	— —	— —	— —	1 16.7	3 50.0

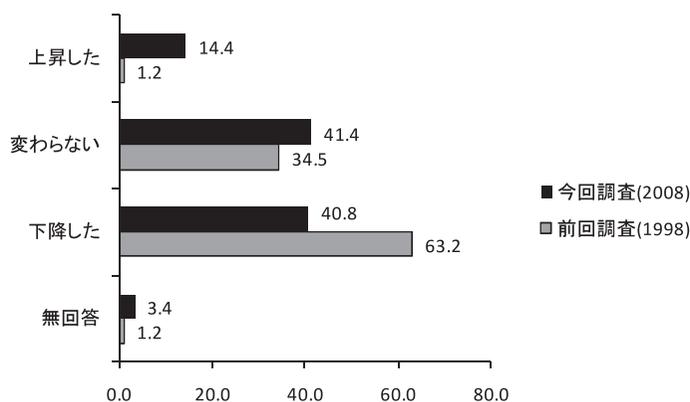
注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

た。その小規模企業について、図表6-2の今回調査における「従業者数」とのクロス集計結果の中の「長時間労働」との関係を見てみると、前回調査結果との比較では、「1-3人」規模で43.1%から29.1%に、「4-9人」規模で12.3%から10.2%に、「10-19人」規模で8.0%から2.9%にそれぞれ減少させている。この減少の意味するところは何であろうか。「長時間労働」できるということは、それ相当の仕事量がなければならない。この意味から、そもそも仕事量自体が減少してしまったため、少人数での「長時間労働」や数、量をこなしてカバーするという方法自体がもはや機能しなくなっていると考えられる。先に見た「人件費の削減」とともに、こうした取り組み自体の限界がはっきり表れてきているのである。

第3に「外注比率を高める」（7.0%→2.9%）の減少については、先に見た「外注の削減」の回答割合が依然として高く、そのため、「内製転換」が一層進み、内製比率が高まったため、反対に外注比率が下がったことを反映しての結果であると考えられる。

II 3年前と比較した単価・加工賃の動向

3年前と比較しての製品・加工に関する単価・加工賃について、図表6-3により今回調査の結果を見てみると、「変わらない」「下降した」「上昇した」の順の回答割合となった。2時点比較で見た場合、前回調査と比べて「下降した」(63.2%→40.8%)が大きく減少した一方、「上昇した」(1.2%→14.4%)が大きく増加した。さらに、「変わらない」(34.5%→41.4%)についても増加している。



図表6-3 3年前と比較した製品・加工に関する単価・加工賃 (%)

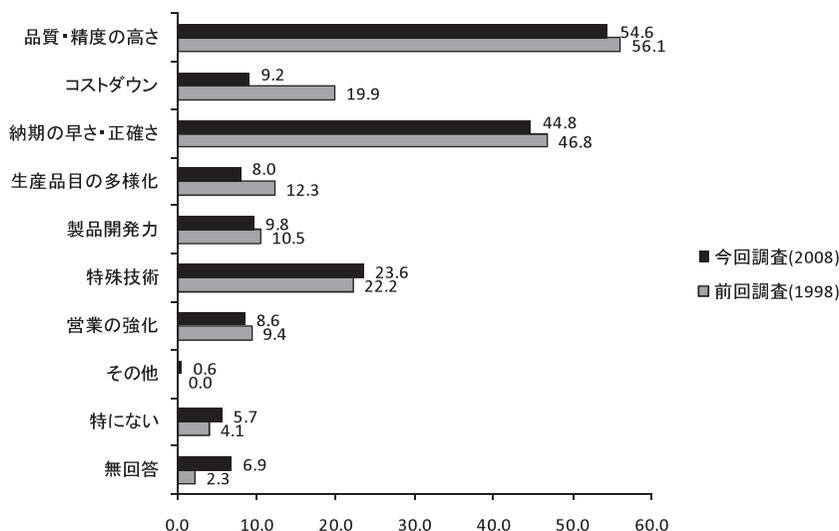
「上昇した」原因の1つとして、後述する原材料・燃料価格高騰による価格転嫁の問題があり、取引先企業の理解の結果であるとも考えられる。さらに「変わらない」の回答割合も増加しており、今回調査では最も多い回答となった。こうした結果を通してみると、下請中小企業における単価・加工賃の状況は、安定しているように捉えることもできる。

しかし、今回調査(2008年11月)以降、世界同時不況の影響が工業界にも色濃く表れる結果となった。このような状況下では、その後、取引先企業からの単価・加工賃の切り下げ要求が相当強まっているのではないかとの想像のもと、アンケート調査回答企業への聞き取り調査(2010年1月)に臨んだ。その結果、現在における単価・加工賃の大きな切り下げ要求はなく、ほぼ据え置かれているという企業が多かった。今回調査では、「変わらない」の回答割合が最も高かったが、その流れが今回調査以降も続いていることが確認できた。問題は、この単価・加工賃ではなく、受注数量自体が大きく減少しており、結果として、先に見たように仕事量自体の減少という実態へとつながっているということである。

III 同業他社より優位性を高めるための今後の対策

今後、同業他社より優位性を高めるための対策について、図表6-4により2時点比較で見

た場合、前回調査と同様に「品質・精度の高さ」「納期の早さ・正確さ」「特殊技術」の順で回答割合が高くなっている。



図表6-4 今後、同業他社より優位性を高めるための対策(2つまでの複数回答, %)

各項目の中で注目すべきところは、第1に「コストダウン」(19.9%→9.2%)である。今回調査では、回答割合が大きく減少した。この結果から、これまで価格の面ではぎりぎりまで抑えてきたため、さらに低価格により他社との差別化を図ることは限界に達している点、さらには、Iで取り上げたように、コストダウンの対応策として「長時間労働」などさまざまな取り組みがあるわけだが、もはや、そのコストダウンの取り組み自体が限界に達していることなどが想像できる。

第2に「特殊技術」(22.2%→23.6%)「製品開発力」(10.5%→9.8%)といった、いわゆる技術高度化への取り組みは、ほぼ横這いの推移となっている。他社より優位性を高めるためには、差別化、高度化を追求する必要性があり、そのためにはこうした取り組みは不可欠であるとこれまで言われてきたが、2時点の推移を見ると伸び悩んでいる。このことから、現状の企業経営において、技術力向上、研究開発に取り組むことには制約も多く、困難であると考えている企業も依然として多いことがわかる。

第3に「営業の強化」(9.4%→8.6%)への取り組みについても、上述の技術高度化対応と同様にほぼ横這いの推移となっている。営業・販売活動に関しては、次節で詳しく取り上げるが、この結果だけを見てみても、これまでのその積極性はあまり感じられない。

第4に、「特にない」(4.1%→5.7%)の回答割合がさらに増加している点である。図表6-5の「従業者数」とのクロス集計結果を見てみると、この「特にない」との回答は、前回調査と同様に小規模企業に限られている。この「特にない」については、「優位性を高める方

策がない」という意味合いから回答している部分が大きいと思われる。このように回答をした小規模企業の中には、打つ手がない状況にあるところも一定割合存在するとともに、増加しているのである。特にこうした小規模企業の実状に即した研究開発等の支援強化が一層求められる。

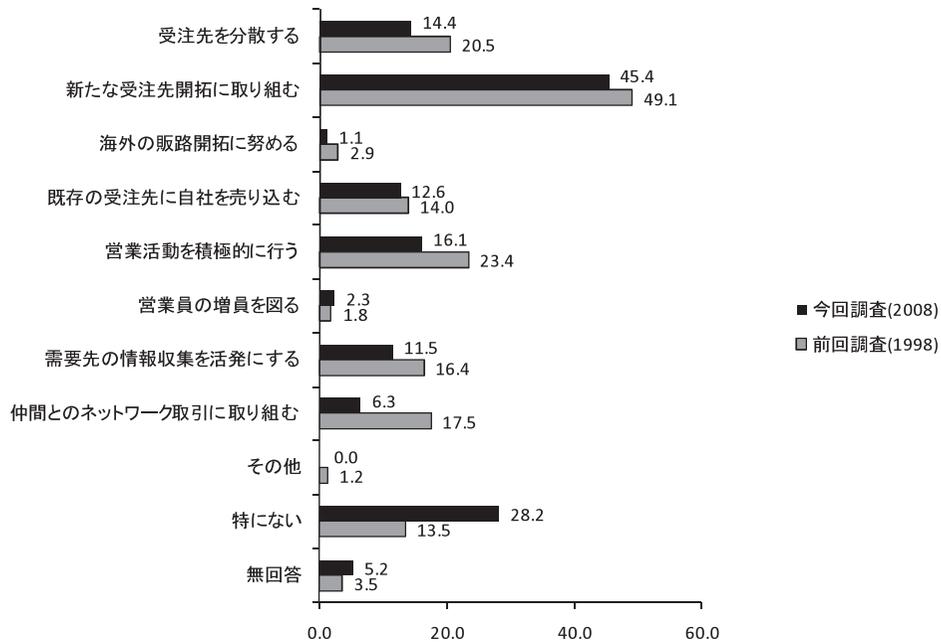
図表6-5 今後、同業他社より優位性を高めるための対策（2つまでの複数回答）×従業者数

	全体	品質・精度の高さ	コストダウン	納期の早さ・正確さ	生産品目の多様化	製品開発力	特殊技術	営業の強化	その他	特にない	無回答	
全体	174 100.0	95 54.6	16 9.2	78 44.8	14 8.0	17 9.8	41 23.6	15 8.6	1 0.6	10 5.7	12 6.9	
従業者数	1～3人	55 100.0	25 45.5	5 9.1	25 45.5	4 7.3	2 3.6	17 30.9	1 1.8	— —	6 10.9	3 5.5
	4～9人	59 100.0	28 47.5	7 11.9	31 52.5	5 8.5	3 5.1	14 23.7	6 10.2	1 1.7	3 5.1	4 6.8
	10～19人	34 100.0	24 70.6	2 5.9	13 38.2	4 11.8	3 8.8	7 20.6	4 11.8	— —	1 2.9	3 8.8
	20～29人	10 100.0	6 60.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0	6 60.0	— —	3 30.0	— —	— —	— —
	30～49人	5 100.0	5 100.0	1 20.0	2 40.0	— —	1 20.0	1 20.0	— —	— —	— —	— —
	50～99人	4 100.0	3 75.0	— —	2 50.0	— —	1 25.0	1 25.0	1 25.0	— —	— —	— —
	100人以上	1 100.0	1 100.0	— —	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —
	無回答	6 100.0	3 50.0	— —	2 33.3	— —	— —	1 16.7	— —	— —	— —	2 33.3

注) 上段は社数、下段は構成比 (%)

IV 需要拡大に向けた今後の営業・販売対策

今後、需要拡大を進めるための営業・販売対策について、図表6-6により2時点比較で見した場合、前回調査と同様に「新たな受注先開拓に取り組む」の回答割合が最も高くなっている。このように、既存の取引先以外に新たな取引先を開拓したいと考えている企業は依然として多い。そのためには、積極的な営業活動展開が不可欠であるが、「営業活動を積極的に行う」の回答結果を見てみると、前回調査に比して、その回答割合は減少（23.4%→



図表6-6 今後、需要拡大のための営業・販売対策（2つまでの複数回答，％）

16.1％）している。しかし、それでも比較的高い割合となっており、こうした取り組みについても重要視していることがわかる。

さらに、各項目の中で注目すべきところは、第1に「仲間とのネットワーク取引に取り組む」である。今回調査では大きく減少（17.5％→6.3％）した。これは前回調査と同様に小規模企業の回答が中心になっている。ネットワークを形成していた個々の企業が消えていく状況が続く中、もはやネットワークの維持・形成は困難になってきており、その結果、集積やネットワークのメリット（期待）が薄れてきている実態を表しているといえる。

第2に「特にない」である。前節でも優位性を高める対策について「特にない」との回答割合は増加していたが、営業・販売対策についても、今回調査の結果を見ると大きく増加（13.5％→28.2％）している。図表6-7の「従業者数」とのクロス集計結果を見てみると、この「特にない」との回答は、前回調査と同様に小規模企業での回答に限られている。この「特にない」についても、多くの場合、「営業や販売活動をする方策がない」、すなわち、「打つ手がない」という意味合いからの部分が大きいと考えられる。こうした小規模企業の営業・販売活動をサポートする支援の強化も必要である。

図表6-7 今後、需要拡大のための営業・販売対策（2つまでの複数回答）×従業者数

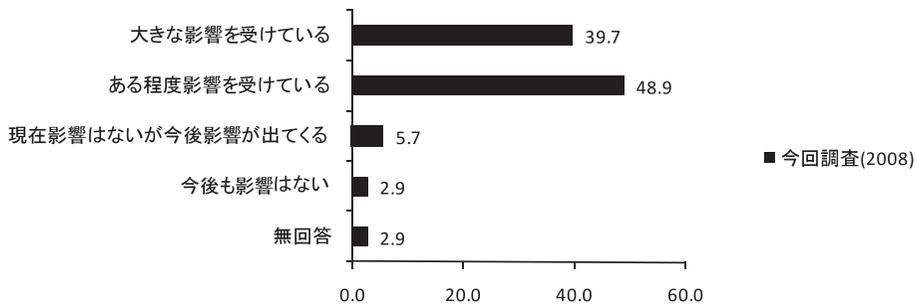
	全体	受注先を分散する	新たな受注先開拓に取り組む	海外の販路開拓に努める	既存の受注先に自社を売り込む	営業活動を積極的に行う	営業員の増員を図る	需要先の情報収集を活発にする	仲間とのネットワーク取引に取り組み	その他	特にない	無回答	
全体	174 100.0	25 14.4	79 45.4	2 1.1	22 12.6	28 16.1	4 2.3	20 11.5	11 6.3	— —	49 28.2	9 5.2	
従業者数	1～3人	55 100.0	5 9.1	17 30.9	— —	8 14.5	1 1.8	1 1.8	3 5.5	4 7.3	— —	24 43.6	5 9.1
	4～9人	59 100.0	9 15.3	27 45.8	— —	7 11.9	12 20.3	— —	7 11.9	7 11.9	— —	15 25.4	2 3.4
	10～19人	34 100.0	9 26.5	21 61.8	1 2.9	4 11.8	7 20.6	1 2.9	4 11.8	— —	— —	7 20.6	— —
	20～29人	10 100.0	2 20.0	6 60.0	1 10.0	2 20.0	4 40.0	2 20.0	2 20.0	— —	— —	— —	— —
	30～49人	5 100.0	— —	3 60.0	— —	— —	2 40.0	— —	3 60.0	— —	— —	— —	— —
	50～99人	4 100.0	— —	3 75.0	— —	1 25.0	2 50.0	— —	1 25.0	— —	— —	— —	— —
	100人以上	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
	無回答	6 100.0	— —	1 16.7	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —	3 50.0	2 33.3

注) 上段は社数、下段は構成比 (%)

V 原材料・燃料価格高騰による経営への影響

原材料・燃料価格高騰による経営への影響について、図表6-8により今回調査の結果を見てみると、「大きな影響を受けている」と「ある程度影響を受けている」との合計割合で88.6%に上っており、多くの企業に影響を及ぼしていることがわかる。

このことについて、さらにクロス集計結果を見てみると次の通りである。まず、図表6-9の企業規模を表す「従業者数」とのクロス集計結果を見てみると、全般にどの階層でも影響を受けていることがわかる。さらに、図表6-10の「3年前と比較した出荷額の伸び率」とのクロス集計結果を見ても、「プラス」、「横這い」、「マイナス」の伸び率と回答した企業全般において、いわゆる業績に関係なく広く影響が及んでいることもわかる。



図表6-8 原材料・燃料価格高騰による経営への影響 (%)

図表6-9 原材料・燃料価格高騰による経営への影響×従業員数

		全体	大きな影響を受けている	ある程度影響を受けている	現在影響はないが今後影響が出てくる	今後も影響はない	無回答
全体		174 100.0	69 39.7	85 48.9	10 5.7	5 2.9	5 2.9
従業員数	1~3人	55 100.0	17 30.9	33 60.0	3 5.5	1 1.8	1 1.8
	4~9人	59 100.0	29 49.2	24 40.7	3 5.1	1 1.7	2 3.4
	10~19人	34 100.0	15 44.1	13 38.2	4 11.8	2 5.9	— —
	20~29人	10 100.0	2 20.0	7 70.0	— —	1 10.0	— —
	30~49人	5 100.0	2 40.0	3 60.0	— —	— —	— —
	50~99人	4 100.0	1 25.0	3 75.0	— —	— —	— —
	100人以上	1 100.0	1 100.0	— —	— —	— —	— —
	無回答	6 100.0	2 33.3	2 33.3	— —	— —	2 33.3

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

図表6-10 原材料・燃料価格高騰による経営への影響×3年前と比較した出荷額の伸び率

		全体	大きな影響を受けている	ある程度影響を受けている	現在影響はないが今後影響が出てくる	今後も影響はない	無回答
全体		174 100.0	69 39.7	85 48.9	10 5.7	5 2.9	5 2.9
出荷額伸び率	大幅なプラス	4 100.0	1 25.0	2 50.0	— —	— —	1 25.0
	ややプラス	32 100.0	11 34.4	14 43.8	3 9.4	4 12.5	— —
	横這い	37 100.0	13 35.1	21 56.8	2 5.4	— —	1 2.7
	ややマイナス	45 100.0	20 44.4	21 46.7	2 4.4	1 2.2	1 2.2
	大幅なマイナス	55 100.0	24 43.6	27 49.1	3 5.5	— —	1 1.8
	無回答	1 100.0	— —	— —	— —	— —	1 100.0

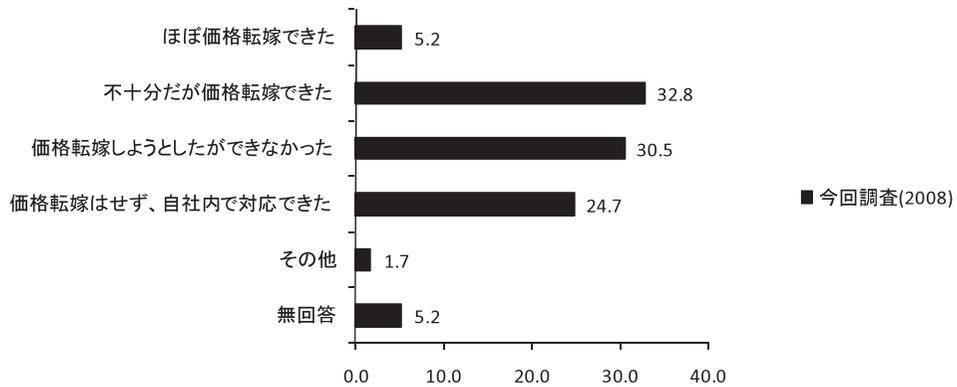
注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

Ⅵ 原材料・燃料価格上昇分の価格転嫁の状況

原材料・燃料価格上昇分の単価・加工賃への価格転嫁状況について、図表6-11により今回調査の結果を見てみると、「ほぼ価格転嫁できた」が5.2%に留まり、「不十分だが価格転嫁できた」の32.8%と合わせて38%の回答割合に達している。この結果からも、先に見たように取引先企業の理解のもと、価格転嫁がある程度進んでいることがわかる。

さらに、「価格転嫁はせず、自社内で対応できた」についても24.7%にのぼっており、取引価格を据え置くために、原材料・燃料価格上昇分をIでも取り上げたような他のコスト削減活動や利益の圧縮によりカバーしている企業も多いことがわかる。

一方、「価格転嫁しようとしたができなかった」についても30.5%にのぼった。このことについて、さらに図表6-12の「3年前と比較した出荷額の伸び率」とのクロス集計の結果を見ると、「価格転嫁しようとしたができなかった」と回答した企業数は、「プラス」から「横這い」、そして「マイナス」の伸び率へと推移するにつれてその数が増えている。価格転嫁できなかった企業は、自社内対応の場合と同様に、原材料・燃料価格上昇分をコスト削減や利益の圧縮により「自前」でカバーしなければならない。以上のように、出荷額の伸び率の低下とコスト削減や利益の圧縮を強いられた厳しい対応というダブルパンチの状況下にある



図表6-11 原材料・燃料価格上昇分の単価・加工賃への価格転嫁 (%)

図表6-12 原材料・燃料価格上昇分の単価・加工賃への価格転嫁×3年前と比較した出荷額の伸び率

		全体	ほぼ価格転嫁できた	不十分だが価格転嫁できた	価格転嫁しようとしたができなかった	価格転嫁はせず、自社内で対応できた	その他	無回答
全体		174 100.0	9 5.2	57 32.8	53 30.5	43 24.7	3 1.7	9 5.2
出荷額伸び率	大幅なプラス	4 100.0	— —	2 50.0	— —	1 25.0	— —	1 25.0
	ややプラス	32 100.0	4 12.5	12 37.5	5 15.6	11 34.4	— —	— —
	横這い	37 100.0	2 5.4	11 29.7	14 37.8	7 18.9	1 2.7	2 5.4
	ややマイナス	45 100.0	2 4.4	14 31.1	16 35.6	10 22.2	1 2.2	2 4.4
	大幅なマイナス	55 100.0	1 1.8	18 32.7	18 32.7	14 25.5	1 1.8	3 5.5
	無回答	1 100.0	— —	— —	— —	— —	— —	— —

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

企業も存在しているのである。

VII 考察結果を通しての課題

以上, 大田区工業において多数を占める中小製造業の生産と営業・販売活動について, そ

の現状と10年余り前との2時点比較分析の結果から、その推移（変化の動向）についても見てきた。

大田区の工業集積だけではなく、全国各地に形成されている工業集積は、全般に衰退・縮小傾向が続いている。これまで、こうした工業集積の維持・発展の課題として、集積内企業の成長・発展、特に「技術高度化」（競合他社と差別化できる高度技術の保有など）、および「営業・販売対策」（その技術を売り込んでいくこと）の推進の必要性が言われてきた。果たしてこの10年余りの間、こうした「技術高度化」「営業・販売対策」の取り組みに対して、大田区工業の集積内企業は積極的に取り組んできたのだろうか。これまでの考察結果を振り返ってみると、これらの取り組みに対して企業側はその重要性を考えつつも、実際には積極的に取り組んできたという結果を見出すことはできない。

では、こうした取り組みに対して、企業側が積極的に取り組むことができない（＝消極的にさせてしまう）、言うなれば「阻害要因」は何であろうか。その答えは複数、かつ複雑なものである。集積内企業は、各企業の「内部」「外部」において、これまで多くの経営問題を抱えてきた。例えば、「内部」問題としては、第2章（経営者・従業員の状態）で取り上げた経営者・従業員の高齢化、後継者難の問題などがあげられる。また、「外部」問題としては、上述したような取引ネットワークの維持・形成の困難性のほか、我々が今回調査後（2010年1月）に実施した聞き取り調査の訪問先で多く耳にした「今後の見通しが立たない」「次の一手がわからない」という需要見込み、今後の展望が見えてこないという問題、さらには、同じく聞き取り調査で多く耳にした「大田での操業の困難性」（いわゆる都市化の影響、環境問題による）などがあげられる。

こうした企業「内部」「外部」の抱えている問題は複数あり、しかも複雑に絡み合っている。しかも一層厳しさを増しているといえる。こうした問題が、企業活動、特にここで取り上げている「技術高度化」「営業・販売対策」の取り組みへの積極姿勢を削ぎ、むしろ消極姿勢にさせてしまっている「阻害要因」になっていると考えられる。

そこで、企業の経営問題のうち、後継者難の問題²⁾を取り上げ、この問題が「技術高度化」「営業・販売対策」の取り組みに対して、積極性を欠く「阻害要因」になっているのかについてあらためて確認するために、図表6-13、6-14、6-15の「技術高度化」「営業・販売対策」と「後継者の有無」に関連する事項との各クロス集計の結果を見てみよう。

図表6-13は、「技術力・開発力の向上対策」と「後継者の有無」に関するクロス集計結果である。ここで、「技術高度化」に特に関連する「新鋭設備の導入」と「技術者等の能力向上」を見ると、後継者に目途が立っている「既にいる」「候補者はいるが決まっていない」の方が、「候補者がいない」「自分の代で廃業する」に比して回答数のウエイトは高いことがわかる。また、図表6-14で、同じく「同業他社より優位性を高めるための今後の対策」と「後

2) 後継者難に関する詳しい考察は、第2章（経営者・従業員の状態）のⅠ-(5)「後継者の有無」とⅢ-(1)「経営者問題と企業経営」を参照のこと。

図表6-13 技術力・開発力の向上対策（3つまでの複数回答）×後継者の有無

		全体	新鋭設備の導入	既存設備の改良	治工具等の改良	作業方法の改善	工程の改善	設計・仕様の見直し	生産システムの見直し	外注先との協力	同業他社との技術交流	技術者等の能力向上	技能・技術研修の充実	検査体制の強化	異業種交流会等への参加	情報収集	受注先との協力	QC活動等の強化	その他	無回答	
全体		174 100.0	34 19.5	18 10.3	41 23.6	58 33.3	26 14.9	18 10.3	4 2.3	35 20.1	15 8.6	60 34.5	21 12.1	15 8.6	4 2.3	7 4.0	42 24.1	9 5.2	3 1.7	11 6.3	
後継者の有無	既にいる	47 100.0	12 25.5	4 8.5	8 17.0	19 40.4	7 14.9	7 14.9	3 6.4	9 19.1	2 4.3	17 36.2	4 8.5	6 12.8	2 4.3	—	13 27.7	2 4.3	1 2.1	2 4.3	
	候補者はいるが決まっていない	31 100.0	8 25.8	4 12.9	5 16.1	7 22.6	5 16.1	4 12.9	—	8 25.8	3 9.7	17 54.8	6 19.4	4 12.9	1 3.2	1 3.2	6 19.4	4 12.9	—	—	
	候補者がいない	22 100.0	6 27.3	3 13.6	6 27.3	8 36.4	1 4.5	3 13.6	—	5 22.7	2 9.1	8 36.4	3 13.6	3 13.6	1 4.5	1 4.5	7 31.8	1 4.5	—	—	
	自分の代で廃業する	50 100.0	7 14.0	3 6.0	12 24.0	16 32.0	7 14.0	2 4.0	1 2.0	12 24.0	5 10.0	9 18.0	6 12.0	1 2.0	—	5 10.0	12 24.0	1 2.0	2 4.0	7 14.0	
	考えていない	18 100.0	1 5.6	3 16.7	6 33.3	5 27.8	4 22.2	2 11.1	—	1 5.6	3 16.7	7 38.9	2 11.1	1 5.6	—	—	4 22.2	1 5.6	—	1 5.6	
	無回答	6 100.0	—	1 16.7	4 66.7	3 50.0	2 33.3	—	—	—	—	—	2 33.3	—	—	—	—	—	—	—	1 16.7
	無回答	6 100.0	—	1 16.7	4 66.7	3 50.0	2 33.3	—	—	—	—	—	2 33.3	—	—	—	—	—	—	—	1 16.7

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

図表6-14 今後、同業他社より優位性を高めるための対策（2つまでの複数回答）×後継者の有無

		全体	品質・精度の高さ	コストダウン	納期の早さ・正確さ	生産品目の多様化	製品開発力	特殊技術	営業の強化	その他	特にない	無回答
全体		174 100.0	95 54.6	16 9.2	78 44.8	14 8.0	17 9.8	41 23.6	15 8.6	1 0.6	10 5.7	12 6.9
後継者の有無	既にいる	47 100.0	27 57.4	4 8.5	20 42.6	5 10.6	5 10.6	10 21.3	7 14.9	—	1 2.1	3 6.4
	候補者はいるが決まっていない	31 100.0	20 64.5	1 3.2	18 58.1	—	4 12.9	8 25.8	3 9.7	—	1 3.2	2 6.5
	候補者がいない	22 100.0	11 50.0	4 18.2	12 54.5	2 9.1	4 18.2	4 18.2	3 13.6	1 4.5	—	—
	自分の代で廃業する	50 100.0	24 48.0	4 8.0	19 38.0	4 8.0	2 4.0	12 24.0	2 4.0	—	7 14.0	4 8.0
	考えていない	18 100.0	9 50.0	3 16.7	7 38.9	2 11.1	1 5.6	5 27.8	—	—	1 5.6	2 11.1
	無回答	6 100.0	4 66.7	—	2 33.3	1 16.7	1 16.7	2 33.3	—	—	—	1 16.7

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

図表6-15 今後、需要拡大のための営業・販売対策（2つまでの複数回答）×後継者の有無

	全体	受注先を分散する	新たな受注先開拓に取り組む	海外の販路開拓に努める	既存の受注先に自社を売り込む	営業活動を積極的に行う	営業員の増員を図る	需要先の情報収集を活発にする	仲間とのネットワーク取引に取り組む	その他	特にない	無回答	
全体	174 100.0	25 14.4	79 45.4	2 1.1	22 12.6	28 16.1	4 2.3	20 11.5	11 6.3	— —	49 28.2	9 5.2	
後継者の有無	既にいる	47 100.0	6 12.8	25 53.2	— —	9 19.1	11 23.4	1 2.1	8 17.0	2 4.3	— —	10 21.3	1 2.1
	候補者はいるが 決まっていない	31 100.0	5 16.1	17 54.8	1 3.2	3 9.7	8 25.8	2 6.5	2 6.5	2 6.5	— —	5 16.1	1 3.2
	候補者がいない	22 100.0	3 13.6	12 54.5	1 4.5	6 27.3	1 4.5	— —	3 13.6	3 13.6	— —	4 18.2	— —
	自分の代で廃業 する	50 100.0	7 14.0	13 26.0	— —	1 2.0	4 8.0	1 2.0	4 8.0	3 6.0	— —	24 48.0	5 10.0
	考えていない	18 100.0	2 11.1	10 55.6	— —	3 16.7	4 22.2	— —	2 11.1	— —	— —	5 27.8	— —
	無回答	6 100.0	2 33.3	2 33.3	— —	— —	— —	— —	1 16.7	1 16.7	— —	1 16.7	2 33.3

注) 上段は社数, 下段は構成比 (%)

継者の有無」に関するクロス集計結果を見ると、ここで「技術高度化」に特に関連する「製品開発力」「特殊技術」と「営業・販売対策」に特に関連する「営業の強化」については、上述とほぼ同じような見方ができる。さらに、図表6-15で、これも同じく「需要拡大に向けた今後の営業・販売対策」と「後継者の有無」に関するクロス集計結果によると、ここで「営業・販売対策」内容としてこれまで見てきた「新たな受注先開拓に取り組む」「営業活動を積極的に行う」については、こちらも上述と同じような見方ができる。以上の分析結果から、後継者の有無が、「技術高度化」「営業・販売対策」の取り組みに対して、積極性を左右する一因になっていると考えられよう。

しかし、こうした後継者難の問題をはじめとする企業内外の経営問題（＝「阻害要因」）を発生させる「元」にあるのは、これまでの考察でも触れてきたように「仕事量自体の減少」にあると考えられる³⁾。集積内企業が抱えているこうした経営問題を克服していくためには、

3) この点に関する考察は、第1章（調査回答企業の概要）のII-(5)「製造品出荷額」を参照のこと。

もちろんそれぞれの実態に即した政策的対応の強化も不可欠であるが、やはり各企業の自助努力が不可欠である以上、こうした経営問題に対して、各企業が積極的に克服していくためには、そもそもこれらの問題の元にある「仕事量」自体を増やす対策を強化していかなければ、複雑に絡み合ったこれらの問題の真の克服にはつながっていかないだろう。この対策は、もはや大田区の地域産業政策での対応を超えて、都・国レベルでのマクロ経済政策にまで及ぶ問題となる。積極的、かつ実効性が高く、将来を展望することができる産業政策が今まさに求められているのである。

(高橋慎二)