

東京の特性を踏まえた
中小企業の成長のあり方

平成24年6月

はじめに

わが国経済は、長引くデフレや円高、新興国をはじめとした国際競争の激化等の厳しい外部環境に晒される一方、内には、東日本大震災からの復旧・復興といった大きな課題にも直面しています。

東京の中小企業もその影響を受け、厳しい経営環境におかれている中、日々、様々な課題と向き合い、経営努力を重ねています。

日本経済が活力を取り戻すために、首都である東京は果たすべき大きな役割を担っています。その中で、最も重要な視点は、企業数で99%、従業員数で約半数を担う中小企業の活性化です。

本書では、このような厳しい経営環境の中でも、「**東京の市場は量・質において、国際的にも恵まれた環境にある**」ことを再認識し、激しい市場ニーズの変化は、**全ての企業にとってチャンスとする事が出来ること**を提示します。そのため、**各企業の強み(経営思想、人材、技術等)の抽出と固定概念(業界、業種、過去の成功体験等)を超える柔軟性や突破力**を引き出すべく、中小企業の成長のあり方について、現状分析や東京の方向性を踏まえ、事例も引用しながら、取りまとめました。

なお、本書において、中小企業の「成長」とは、業績の向上、業容・規模の拡大への取組だけでなく、厳しい現状に活路を見出す取組も含めたものと定義し、全ての中小企業に参考となり得る視点を整理し、取りまとめました。

本書が東京の中小企業にとって、ビジネスチャンスへのヒントとなり、成長への起点となれば幸いです。

目次

第1章 東京の中小企業を取り巻く環境	1
1. 中小企業の経営環境	1
2. 都内中小企業の事業環境	2
3. 産業構造の変化	4
4. 人口の減少・少子高齢化	7
5. グローバル化の進展	9
6. 環境・エネルギー	12
7. 自然災害	15
第2章 東京及び中小企業の特徴を活かした成長のあり方	16
1. 東京の特徴を活かす	16
(1) 量の優位性に着目する	17
①人口の集積	17
②事業所の集積	21
③情報の集積	23
④訪都外国人	25
⑤量の優位性に関するその他のトピック	27
(2) 質の優位性に着目する	29
①所得水準の高さ	29
②行政・支援機関のサポート	31
(3) 先進性、多様性に着目する	33
①ブランドとしての東京	33
②「世界都市・東京」としての先進性	35
③地区の多様な取り組み	38
(4) 東京の課題に着目する	47
2. 中小企業の特徴を活かす	49
(1) 自社の「強み」を活かした戦略	49
①既存市場で付加価値を高める	49
②自社の核となる技術・サービスを活かし、新しい市場を獲得する	50
(2) 中小企業の「特性」を踏まえた戦略	53
①需要の変動が激しい市場で、中小規模の利点を活かす	53
②顧客との接点を重視し、目の届く顧客数の中で満足度最大化を図る	54
③製品ラインナップ一つ一つのマーケットが小さい分野へ少量多品種供給を行う	55
④価格競争に巻き込まれない領域を確保する	56
まとめ 都内中小企業が今後も成長していくための視点	57
補論:過去の調査・研究から得られる経営上の視点	59

第1章 東京の中小企業を取り巻く環境

本章では、現在の中小企業を取り巻く環境について整理する。

具体的には、中小企業の経営環境、都内中小企業の事業環境、産業構造の変化、人口の減少・少子高齢化・グローバル化の進展、環境・エネルギーといった視点から、マクロ統計等を基に現状を把握する。

1. 中小企業の経営環境

近年における日本企業の大きな課題として、円高が挙げられる。特に、ドルに対する円高が顕著であり、輸出を行う製造業をはじめとして大きな打撃となっている(図表1-1-1)。

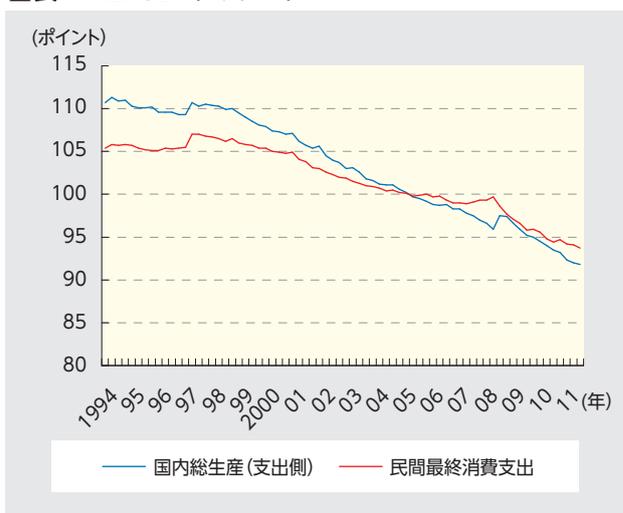
また、国内に目を向けると、2000年代はデフレ傾向が顕著である(図表1-1-2)。一方で、需要段階別国内企業物価指数を見ると、近年では素原材料の物価が上昇しており、企業経営が一段と厳しい状況がうかがえる(図表1-1-4)。

図表1-1-1. 円相場の推移(対ドル・対ユーロ・対円)



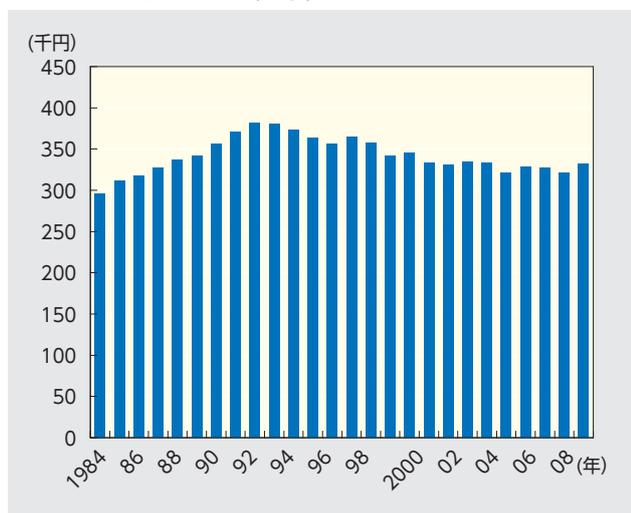
出所) OANDAウェブサイト

図表1-1-2. GDPデフレータ



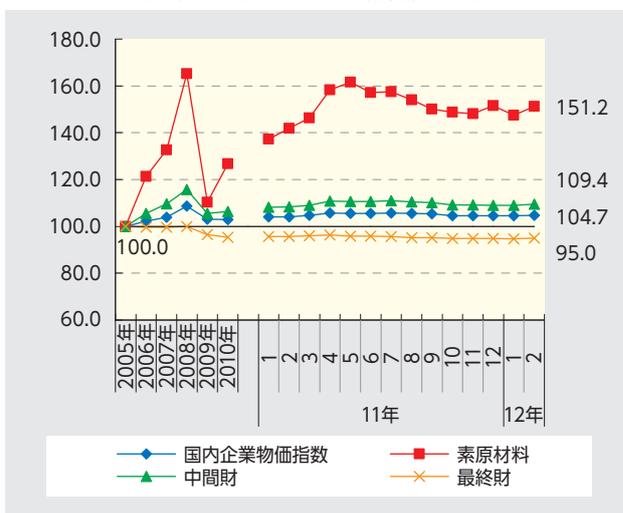
出所) 内閣府ウェブサイト

図表1-1-3. 消費支出額(東京)



出所) 東京都「都民のくらしむき」

図表1-1-4. 需要段階別国内企業物価指数の推移



出所) 日本銀行「国内企業物価指数」 注) 基準年は、2005年。

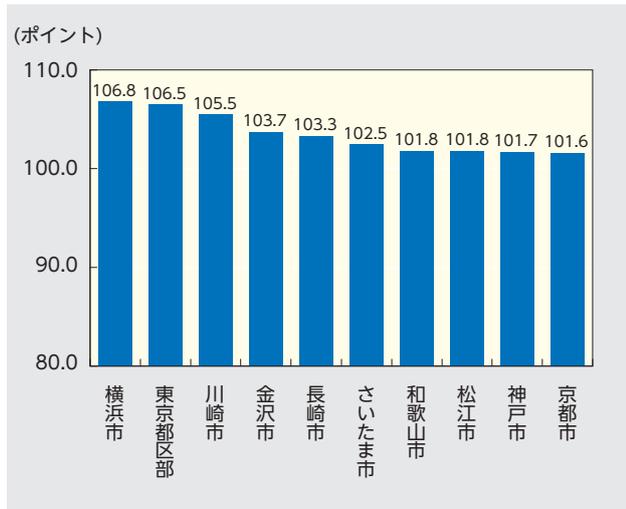
2. 都内中小企業の事業環境

東京は、他地域と比べた際の消費者物価(図表1-2-1)や、企業が事業活動を行う際の人件費や賃料等の事業コストも高い。

例えば、図表1-2-3は、東京の人件費を業種別・規模別に順位付けしたものであるが、多くの業種・規模において東京の人件費は高い位置を占めている。最低賃金時間額を見ても、東京は837円と全国で最も高い水準にある。また、オフィス等の賃料等も、他の大都市と比較すると高い水準にあることがわかる。

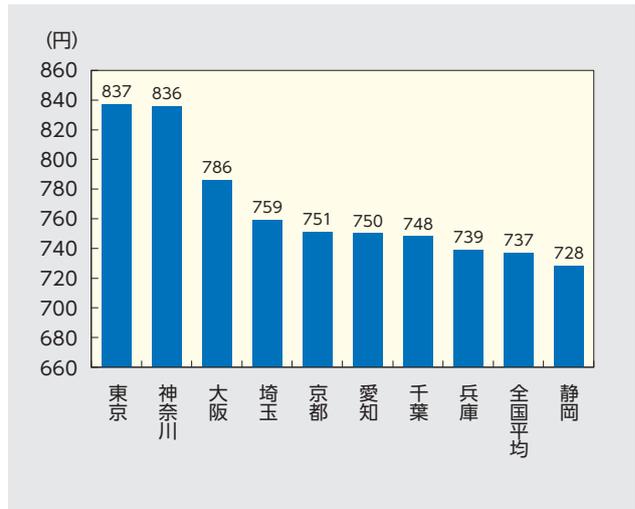
このほか、事業環境における東京の特徴的な課題として、その古い歴史から不動産が老朽化していることも挙げられる。例えば、現在の法人建物の建築時期を見ると、1970年代以前に建てられたものが全体の半数以上を占めることがわかる。

図表1-2-1. 平均消費者物価地域差指数(2010年)



出所)総務省ウェブサイト

図表1-2-2. 都道府県別最低賃金時間額



出所)厚生労働省ウェブサイト 注)2011年10月12日時点

図表1-2-3. 人件費ランキング(47都道府県中の順位)

単位:位

	男性労働者				女性労働者			
	計	10～99名	100～999名	1,000名以上	計	10～99名	100～999名	1,000名以上
産業計	1	1	1	1	1	1	1	1
鉱業、採石業、砂利採取業	1	2	1	1	2	2	5	1
建設業	1	1	5	7	1	2	4	13
製造業	1	1	1	1	1	1	1	2
電気・ガス・熱供給・水道業	23	16	27	25	3	18	16	3
情報通信業	3	2	10	13	1	1	1	1
運輸業、郵便業	1	4	6	1	1	1	1	1
卸売業、小売業	1	1	1	1	1	1	1	1
金融業、保険業	1	2	1	1	1	1	1	1
不動産業、物品賃貸業	1	1	2	4	1	1	1	2
学術研究、専門・技術サービス業	3	2	3	8	1	1	3	5
宿泊業、飲食サービス業	1	1	3	1	1	1	2	2
生活関連サービス業、娯楽業	1	3	1	3	1	1	1	1
教育、学習支援業	1	1	1	1	1	2	3	3
医療、福祉	3	5	4	27	1	2	1	4
複合サービス事業	15	1	1	45	2	2	1	10
サービス業(他に分類されないもの)	1	1	2	3	1	1	2	1

出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2011年

注)きまって支給する給与額のランキング

図表1-2-4. 2011年公示価格ランキング(全国・商業地)

順位	都道府県	標準地の所在地	公示価格 価格:円/m ²
1	東京都	中央区銀座4丁目2番4	27,600,000
2	東京都	千代田区丸の内2丁目2番1外	27,500,000
3	東京都	中央区銀座5丁目101番1外	24,300,000
4	東京都	千代田区大手町2丁目4番2外	21,100,000
5	東京都	中央区銀座2丁目2番19外	20,200,000
6	東京都	中央区銀座7丁目1番2外	20,000,000
7	東京都	千代田区丸の内3丁目14番1	19,800,000
7	東京都	千代田区大手町1丁目3番3外	19,800,000
9	東京都	新宿区新宿3丁目807番1	19,500,000
10	東京都	新宿区新宿3丁目30番13外	18,400,000

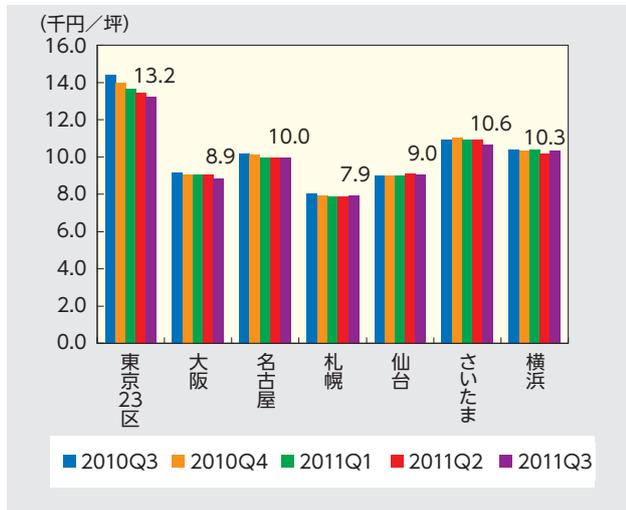
出所)国土交通省ウェブサイト

図表1-2-5. 2011年公示価格ランキング(全国・工業地)

順位	都道府県	標準地の所在地	公示価格 価格:円/m ²
1	東京都	大田区本羽田2丁目396番2	298,000
2	東京都	足立区綾瀬6丁目455番1外	276,000
3	東京都	板橋区東坂下1丁目9番10	265,000
4	東京都	大田区大森南3丁目433番12	258,000
5	東京都	板橋区舟渡3丁目12番14外	240,000
6	東京都	江東区有明3丁目15番1外	226,000
6	東京都	大田区東糀谷6丁目1335番1外	226,000
8	東京都	板橋区新河岸2丁目55番2外	225,000
9	東京都	大田区昭和島2丁目11番39	215,000
10	神奈川県	横浜市鶴見区元宮2丁目886番4	211,000

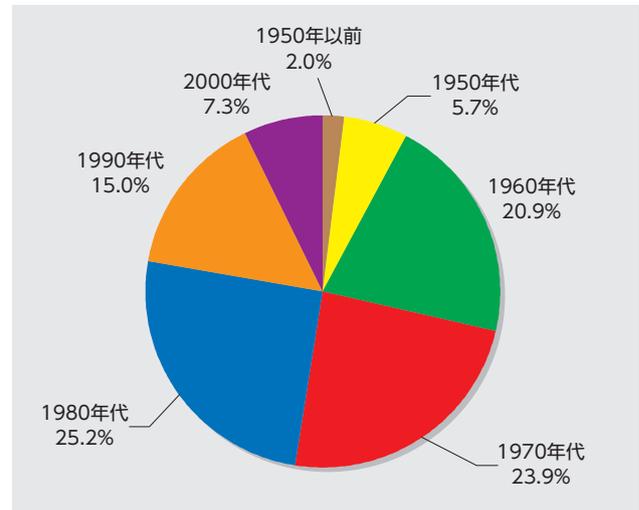
出所)国土交通省ウェブサイト

図表1-2-6. 平均募集賃料



出所)CBRE「Market View Japan Office Q3 2011」

図表1-2-7. 法人建物の建築時期



出所)国土交通省「平成20年法人建物調査」

東京は他都市と比較して事業コストが高いが、それらを補うだけの立地優位性を有している。東京を「市場」と捉え、東京の顧客を対象にする事業では、人口や事業所数の多さが対象顧客の大きさにつながる。一方、東京を「事業の拠点」と捉え、広範囲に展開する事業においても、交通の利便性や情報発信の優位性、東京に拠点を置くブランドイメージ等の優位性を得られる。製造業、サービス業に行ったアンケート調査においても、一定のメリットを感じていることが伺える。第2章においては、それらの具体的な魅力に触れていく。

図表1-2-8. 東京に立地するメリット(製造業・上位5項目)

	(複数回答)				
	得意先に近い	交通の利便性がある	部品・資材が調達しやすい	情報収集しやすい	地域内分業が容易にできる
全体(n=3,286)	67.8%	47.6%	39.9%	19.8%	16.9%
1～3人(n=1,169)	70.6%	37.0%	37.2%	10.0%	15.8%
4～9人(n=1,165)	68.2%	51.2%	44.4%	19.1%	18.9%
10～29人(n=623)	64.7%	57.1%	39.3%	31.9%	16.2%
30～99人(n=201)	61.7%	61.7%	36.3%	39.3%	13.9%
100人以上(n=44)	68.2%	61.4%	29.5%	39.3%	11.4%

出所)東京都産業労働局「平成21年度東京の中小企業の現状」

注)総務省「平成18年事業所・企業統計調査」から都内中小製造業10,000社を無作為抽出し、2009年7～8月にアンケート調査を実施したもの。回答数は3,415社。

図表1-2-9. 東京に立地するメリット(サービス業・上位5項目)

	(複数回答)				
	交通の利便性がある	顧客の集積度が高い	多種多様な市場が存在	情報が収集しやすい	仕入先等取引先と近接
全体(n=2,165)	50.9%	49.1%	29.8%	26.6%	15.1%
情報・コンテンツ業(n=491)	50.9%	50.7%	27.9%	32.0%	18.5%
専門サービス業(n=1,249)	54.2%	49.1%	31.4%	29.1%	12.3%
事業サービス業(n=405)	41.2%	47.2%	27.7%	12.8%	19.3%
従業員					
1～4人(n=1,067)	48.8%	43.7%	30.5%	26.8%	13.3%
5～9人(n=520)	52.7%	54.0%	30.0%	27.9%	16.0%
10～29人(n=385)	54.3%	55.8%	30.4%	25.2%	16.9%
30人以上(n=148)	56.1%	54.1%	25.7%	27.7%	18.9%

出所)東京都産業労働局「平成22年度東京の中小企業の現状」

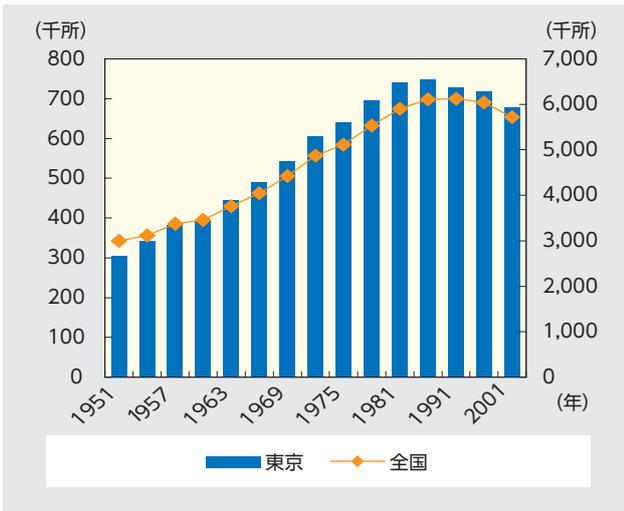
注)都内中小サービス業10,000社を対象として、2010年7月にアンケートを実施したもの。回答数は2,165社。

3. 産業構造の変化

東京における事業所数の長期的な推移を見ると、1980年代半ばまでは増加傾向にあったが、以降は減少の一途を辿っている(図表1-3-1)。これは特に製造業において顕著であり、1998年～2008年の10年間で事業所が4割強減少している(図表1-3-2)。

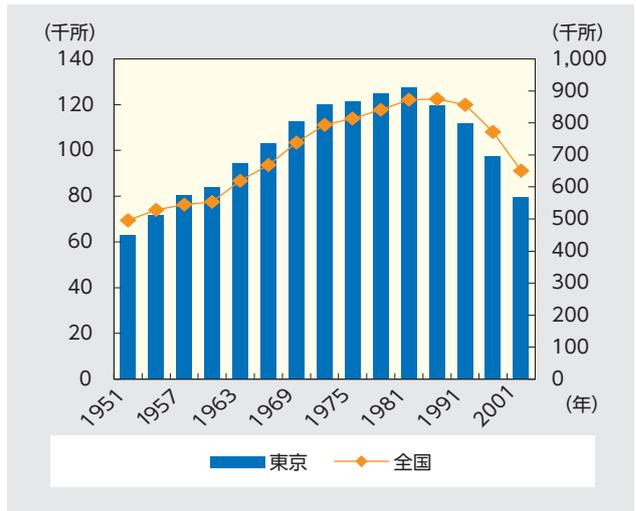
現在の事業所を業種別に見ると、製造業、卸・小売業、サービス業ではいずれも従業員1～4名の事業所が半数以上を占めている。情報通信業においても、1～9名の事業所で全体の半数以上を占めている(図表1-3-4)。

図表1-3-1. 事業所数(全業種)



出所) 総務省「事業所・企業統計」、 「経済センサス」

図表1-3-2. 事業所数(製造業)



出所) 総務省「事業所・企業統計」、 「経済センサス」

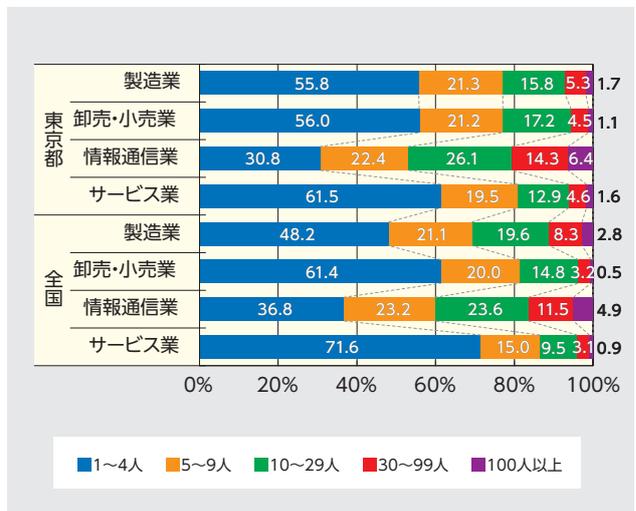
図表1-3-3. 製造業の事業所数・製造品出荷額等の推移(東京)



出所) 東京都「工業統計調査」

- 注1) 対象は、日本標準産業分類(最終改定平成19年総務省告示第618号)による「大分類E-製造業に属する事業所」のうち、製造・加工又は修理を行っている事業所。
 注2) 全数調査を実施している年のみを明示(それ以外の年は、従業員4名以上の事業所が対象)。
 注3) 国の事業に属する事業所、営業所、出張所、倉庫、管理人のいる寮等は含めない。

図表1-3-4. 業種別従業員規模構成比(全国、東京)



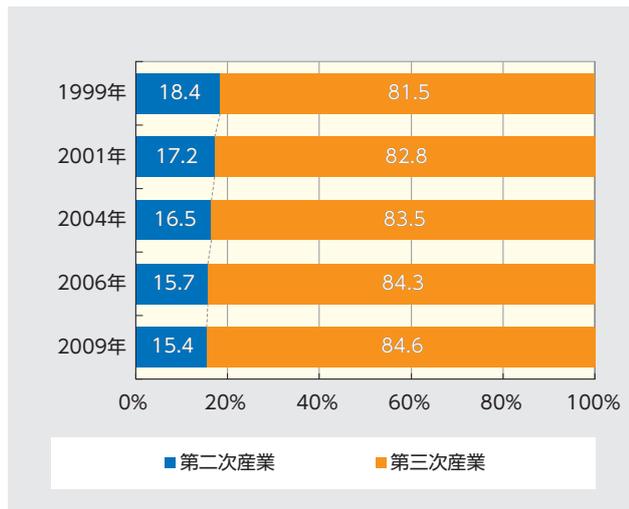
出所) 総務省「事業所・企業統計調査」2006年

製造業の事業所数が減少している一方で、相対的に第三次産業の比率が高まっている。産業別事業所構成比の推移を見ると、1999年の第三次産業比率が81.5%であったのに対し、2009年には84.6%と微増傾向にある(図表1-3-5)。これは就業者数についても同様であり、第三次産業の就業者数が相対的に増加していることがわかる(図表1-3-6)。

また、産業別都内総生産と都内総生産の伸び率を見ると、東京のサービス業は総生産・伸び率の両方において高いパフォーマンスを示していることがわかる(図表1-3-7)。

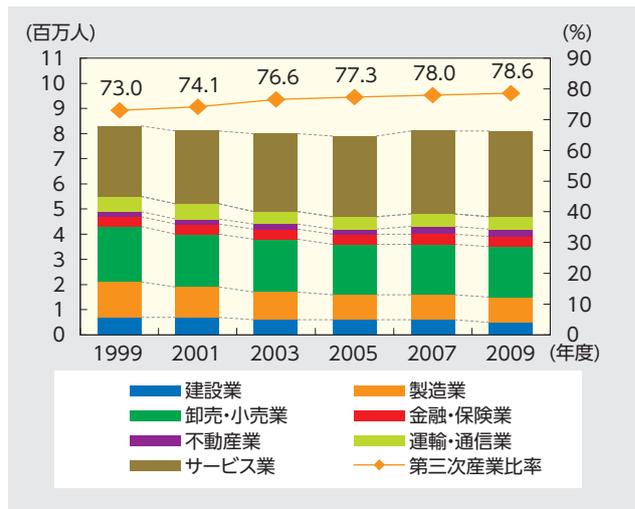
このサービス業の中で活発な分野について、第三次活動指数を見ると、対事業所サービス業や情報通信業の伸びが顕著である(図表1-3-8)。

図表1-3-5. 産業別事業所構成比の推移(東京)



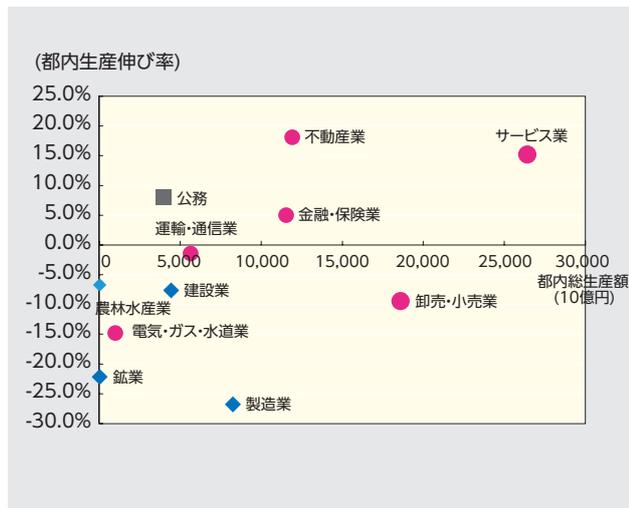
出所) 東京都総務局「事業所・企業統計調査」、総務省、経済センサス
注) 第一次産業は0.1%未満のため省略。

図表1-3-6. 就業者数・第三次産業比率の推移(東京)



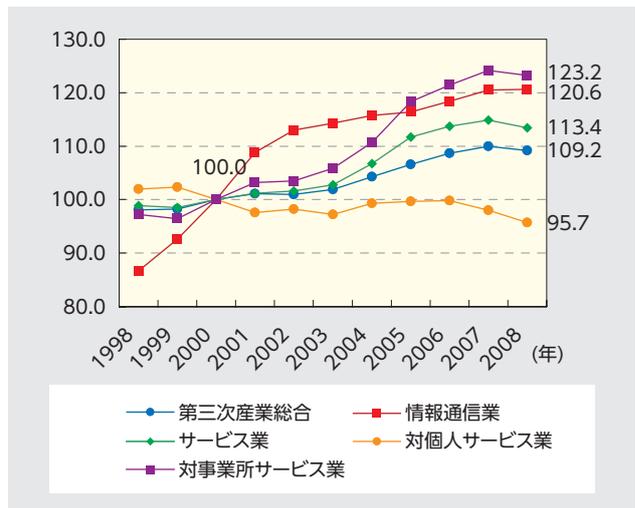
出所) 東京都「都民経済計算」、内閣府「国民経済計算」
注1) 就業地ベースで算出。
注2) 公務を除いて算出。

図表1-3-7. 産業別都内総生産、都内総生産伸び率(東京)



出所) 東京都「都民経済計算」
注) 伸び率は、1998年～2008年、都内総生産額は、2008年。

図表1-3-8. 第三次活動指数(全国)



出所) 経済産業省「第3次産業活動指数」
注) 1. 数値は原指数、暦年。 2. 2000年を100とする。

一般的に、第3次産業へのシフトは、所得の増大に伴ってサービス需要が増加する傾向にある。

図表1-3-9. 第3次産業へのシフト

項目	内容
第1次産業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> •農林水産物、鉱産物等に対する需要の所得・価格弾力性は高くないケースが多く、ある水準を超えた需要の上昇がほとんど期待できない。 •財の差別化が難しく、価格の上昇が輸入により抑えられる。 •生産性上昇の余地があまり高くない。 •土地や水産資源は比較的一定であり、世界的な技術水準に到達した後の工夫の余地は小さい。
第1次産業から第2次産業へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> •第2次産業は、資本蓄積と共に労働生産性を向上する余地が大きい。 •価格・所得弾力性が第1次産業よりも高く、経済発展による需要の伸びが大きい。 •貿易財であることが多く、貿易を通じた需要の開拓が容易。
第2次産業から第3次産業へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> •所得の増大に伴うサービス需要（医療サービス、旅行、通信等）が農林水産物、工業・電化製品よりも大きい。 •サービス部門の労働生産性の上昇は他部門の労働生産性の上昇よりも遅く、所得の伸び・需要の伸びと共に第3次産業の従業者数・GDPシェアが徐々に上昇する。

出所) 各種資料より作成。

以上から、今後も東京ではサービス業をはじめとする第3次産業の発展が期待される。一方、日本のものづくりを支えている大田区等の製造業の集積を維持していくことも重要な視点である。

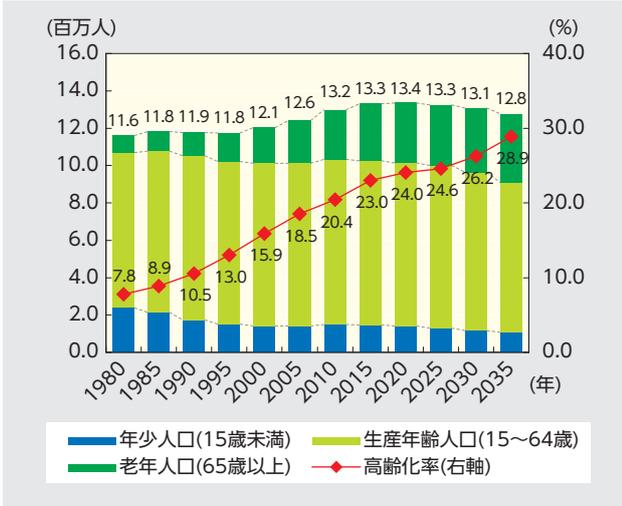
新サービスの提供を実現するための製品開発、デザイン等による付加価値の向上等、サービス業と製造業の相互の連携による相乗効果により新たな成長が期待される。

4. 人口の減少・少子高齢化

日本全体で人口の減少が予測されているが、東京においても、2020年のピークを迎えた後に減少傾向にあると予測されている。ただし、当面は微減に留まると考えられる(図表1-4-1)。

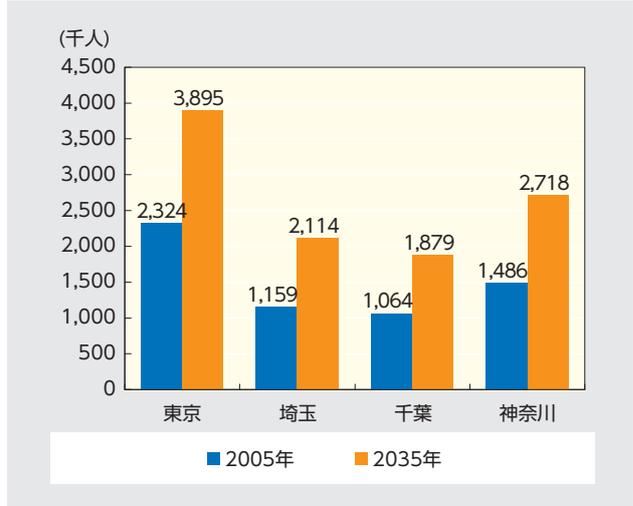
しかし、65歳以上の人口の伸びが顕著であり、高齢化が本格化していくと見られる。特に、近隣の都道府県と比較しても、東京の高齢者数は多い(図表1-4-2)。他国と比べても、東京の65歳以上人口比率は高い水準で推移することが予測されている(図表1-4-3)。また、東京は独居老人も多い。都市別に見ると、独居老人比率(全世帯に占める65歳以上の単独世帯の比率)は全国で4位となっている(図表1-4-4)。

図表1-4-1. 年齢階級別人口・将来推計人口の推移(東京)



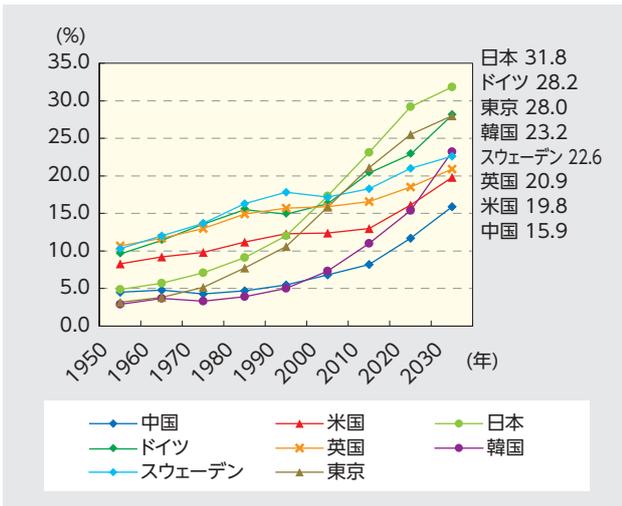
出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口」
注) 2010年から推計値。

図表1-4-2. 高齢者数



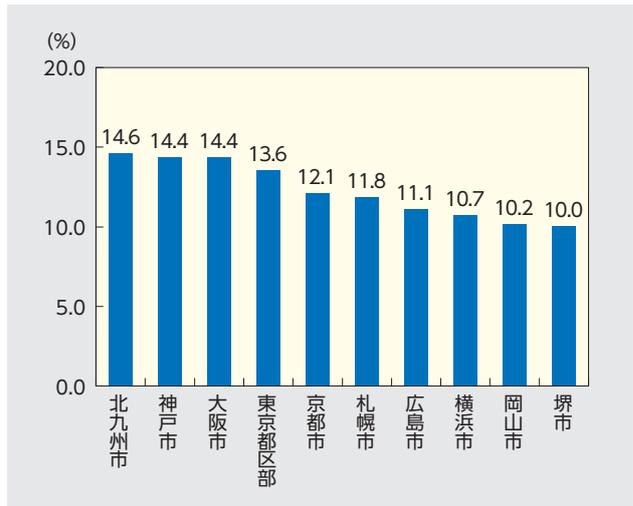
出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口」
注1) 「年齢不詳」の人口を5歳階級別に按分して含めているため、高齢者に「年齢不詳」を含めていない国勢調査とは一致しない。
注2) 高齢者とは65歳以上の者をいう。

図表1-4-3. 65歳以上人口比率



出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来推計人口」、「日本の将来推計人口」、国際連合「World Population Prospects the 2010 Revision」

図表1-4-4. 独居老人比率(都市別)

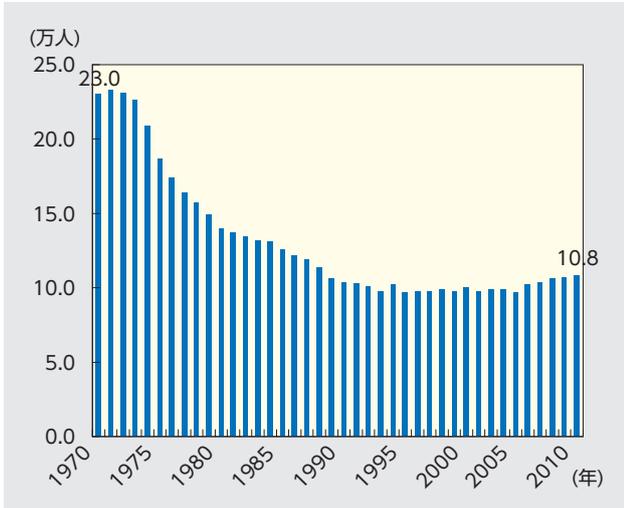


出所) 厚生労働省「国民生活基礎調査」2010年
注) 全世帯に占める、65歳以上の単独世帯の比率。

出生数について、1990年程度まで大きく減少傾向にあり、その後はほぼ横ばいで推移している。1970年には23万人であった出生数が、2010年には11万人弱となっている(図表1-4-5)。

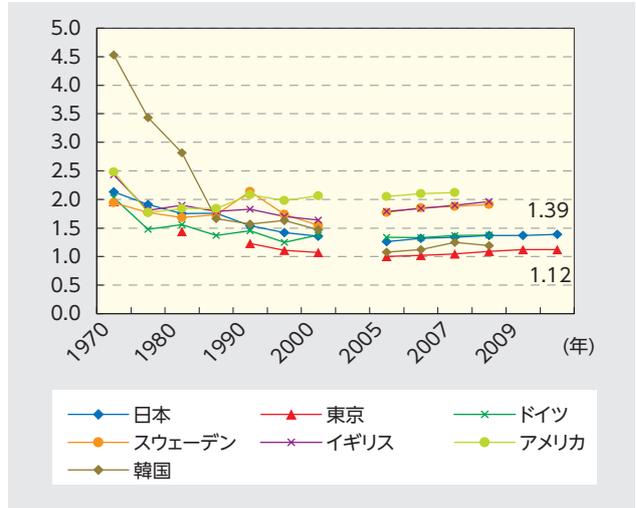
また、合計特殊出生率を見ると、東京は他国の水準より低いことがわかる(図表1-4-6)。

図表1-4-5. 出生数の推移(東京)



出所)東京都「人口動態統計」

図表1-4-6. 国・地域別合計特殊出生率の推移(東京・世界)

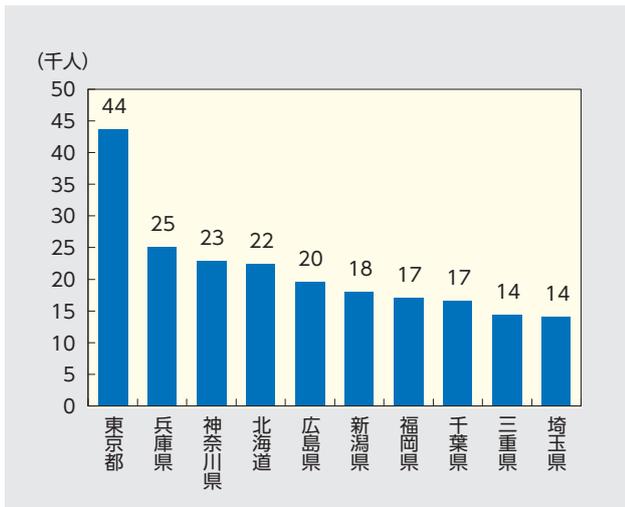


出所)東京都、厚生労働省「人口動態統計」、国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」、OECD Factbook 2010

東京における高齢者問題として、老人福祉施設の不足が挙げられる。特別養護老人ホームの入所申込者数を見ると、東京が44千人と最も多いことがわかる(図表1-4-7)。また、東京では保育所の待機児童数が全国で最も多く、子育てと仕事の両立が大きな課題となっている点も少子化の要因の一つと考えられる(図表1-4-8)。

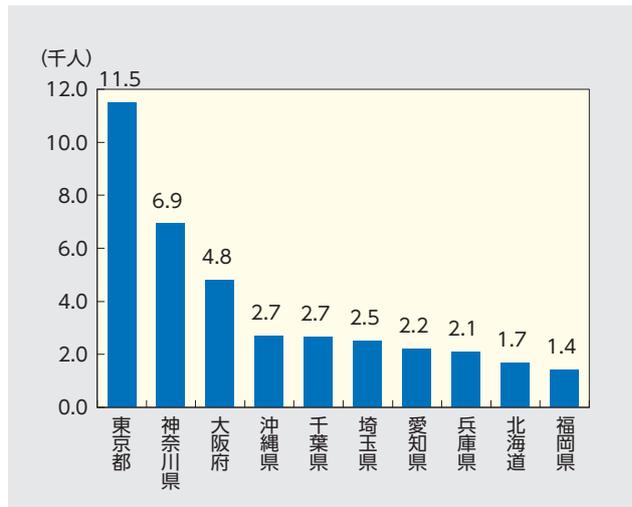
少子高齢化の進展は、労働力の不足や消費者ニーズの変化等の影響をもたらす。労働力を補うための対策や高齢者向けビジネスへの取組等、検討が必要となってくる。

図表1-4-7. 特別養護老人ホーム入所申込者数(2010年)



出所)厚生労働省「特別養護老人ホームの入所申込者の状況」(2010年1月15日報道資料)

図表1-4-8. 保育所待機児童数(2010年)



出所)厚生労働省「都道府県・政令指定都市・中核市別保育所待機児童数集約表」(注)2010年10月1日現在。

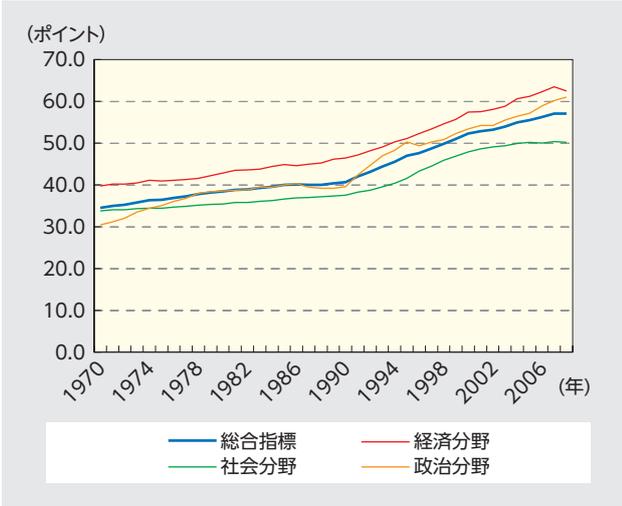
5. グローバル化の進展

ここでは、企業の海外進出について整理する。まず、経済・社会・政治分野におけるグローバリゼーションの度合いを見ると、1970年以降一貫して上昇を続けていることがわかる(図表1-5-1)。

日本企業の経済活動について、近年の輸出動向を見ると、リーマン・ショック等の影響によって減少が見られたものの、近年は再び上昇傾向にあることがわかる(図表1-5-2)。

また、現地法人数も増加傾向にある。特に、近年の特徴として、資本金10億円以下の企業や、非製造業の進出が活発であることが挙げられる(図表1-5-3、4)。

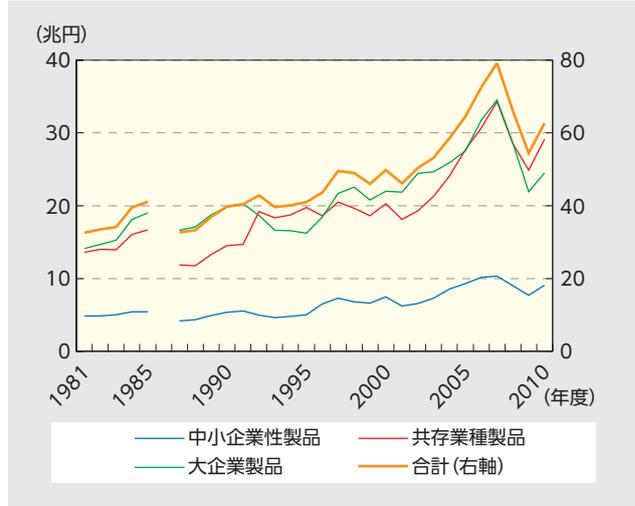
図表1-5-1. グローバリゼーション指標の変化(世界)



出所) KOFウェブサイト

注) 経済、社会、政治におけるグローバリゼーションの度合いを指標化したもの。

図表1-5-2. 規模別輸出額の推移



出所) 財務省「貿易統計」

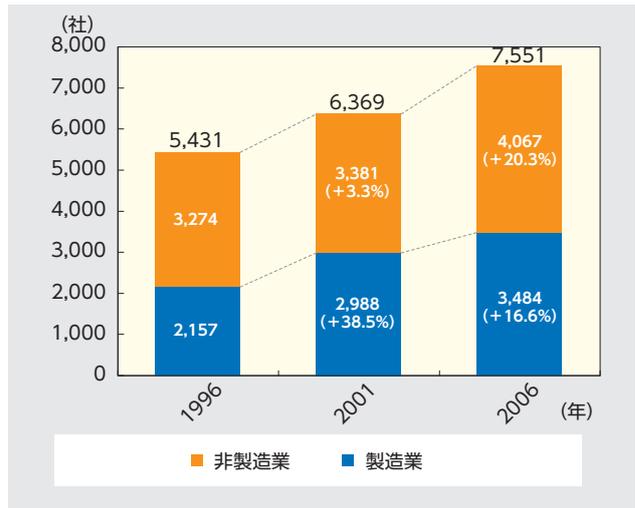
注) 中小企業性製品: 日本標準産業分類細分類で、中小事業所の出荷額が70%以上を占めるもの。大企業性製品: 日本標準産業分類細分類で、大企業所の出荷額が70%以上を占めるもの。共存業種製品: 上記両者に分類されないもの。

図表1-5-3. 日本企業の現地法人数(全国)



出所) 中小企業庁「中小企業白書2008年版」

図表1-5-4. 海外展開する中小企業数の推移(法人企業のみ・全国)



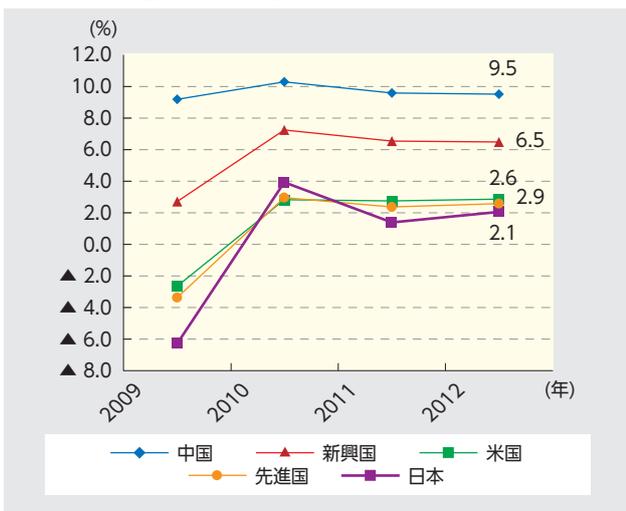
出所) 中小企業庁「中小企業白書2008年版」

近年は、新興国の経済成長が顕著である。実質GDPの伸び率を見ると、中国を中心として新興国が堅調に推移している(図表1-5-5)。また、世界の貿易に占めるシェアについても、新興国が着実にシェアを伸ばしている(図表1-5-6)。

このように、先進国のみならず新興国も世界経済のプレーヤーとして大きな存在感を出してきているが、特にアジア地域は、地理的にも距離が近く、今後の日本にとって重要なパートナーであり、強力な競争相手となってくる。

例えば、アセアン諸国の伸び率の推移を見ると、地域によってGDPの伸び率が大きい時期は異なるものの、各国とも堅調な経済成長を遂げている(図表1-5-7)。こういった国々への進出は、今後も増加が予想されており、取引先の動向など中小企業にとっても経営戦略を考える上で、重要な要素となってくる。

図表1-5-5. 世界経済の見通し(実質GDP伸び率)



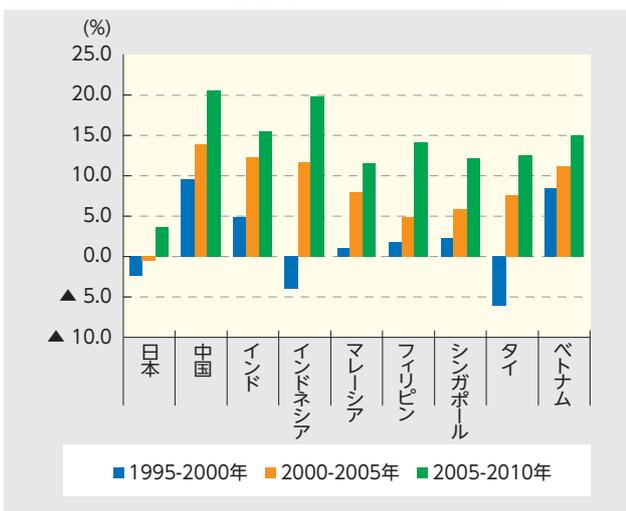
出所) 通商白書2011(IMF, "World Economic Outlook April 2011")

図表1-5-6. 世界の貿易に占める先進国・新興国のシェア



出所) 通商白書2011(総務省、米国商務省、Eurostat、韓国中央銀行、アフリカ統計庁、トルコ統計局、IMF、ブラジル地理統計院、ロシア連邦国家統計局、インド中央統計局、南アフリカ統計庁、トルコ統計局)

図表1-5-7. アセアン各国等のGDP伸び率の推移

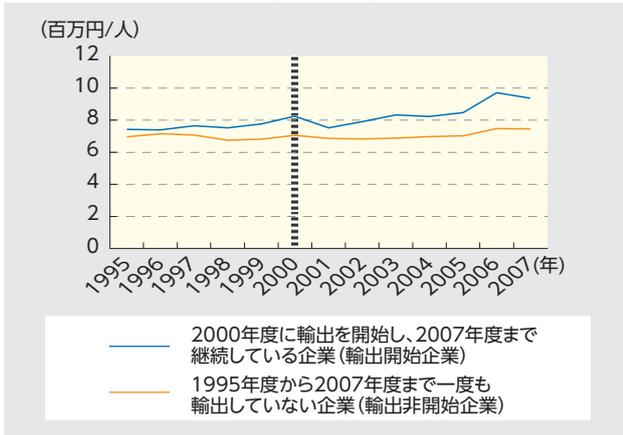


出所) 財団法人国際貿易投資研究所

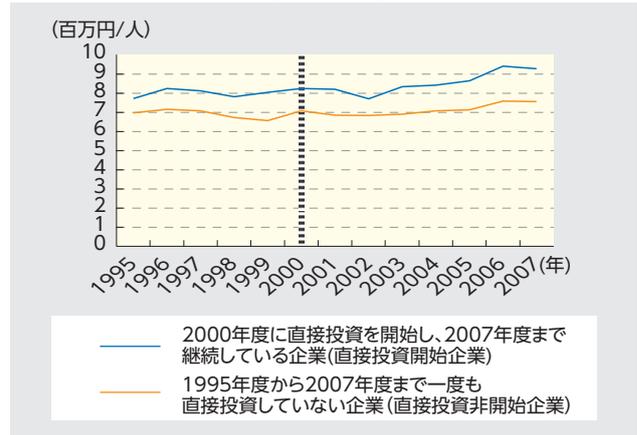
海外展開の進展により国内産業の空洞化を懸念する声があるが、輸出開始企業／輸出非開始企業、直接投資開始企業／直接投資非開始企業の両取り組みについて、労働生産性の伸びを見ると、輸出開始企業や直接投資開始企業の方が、非開始企業よりも高いことがわかる(図表1-5-8、9)。また、国内の従業者数についても、開始後数年で非開始企業を上回っている(図表1-5-10、11)。

直接投資企業の現地からの撤退比率を見ると、中小企業の方が比率が高い。フィージビリティスタディなど十分な事業環境の把握、リスク要因の分析等が必要であろう(図表1-5-12)。

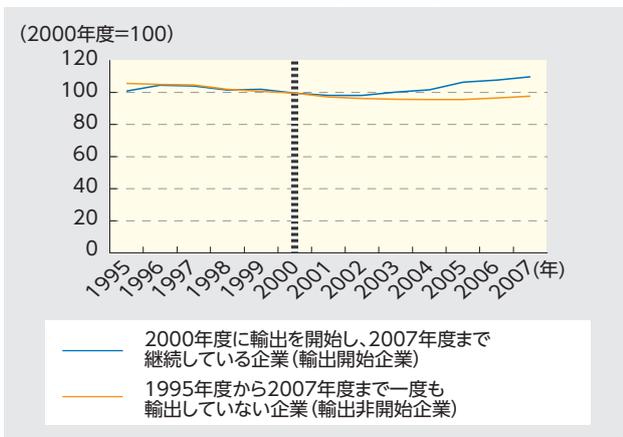
図表1-5-8. 輸出開始企業と輸出非開始企業の労働生産性(中小企業)



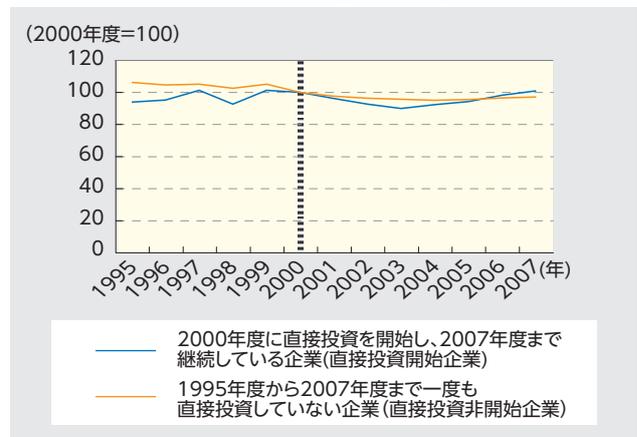
図表1-5-9. 直接投資開始企業と直接投資非開始企業の労働生産性(中小企業)



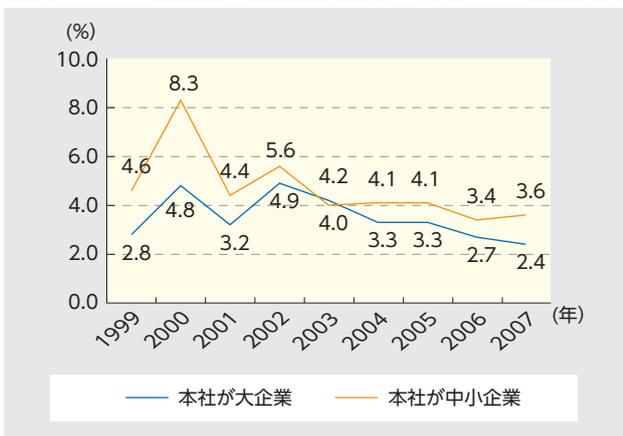
図表1-5-10. 輸出開始企業と輸出非開始企業の国内の従業者数(中小企業)



図表1-5-11. 直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数(中小企業)



図表1-5-12. 規模別の直接投資企業の現地からの撤退比率



出所) いずれのグラフも中小企業庁「2010年版中小企業白書」

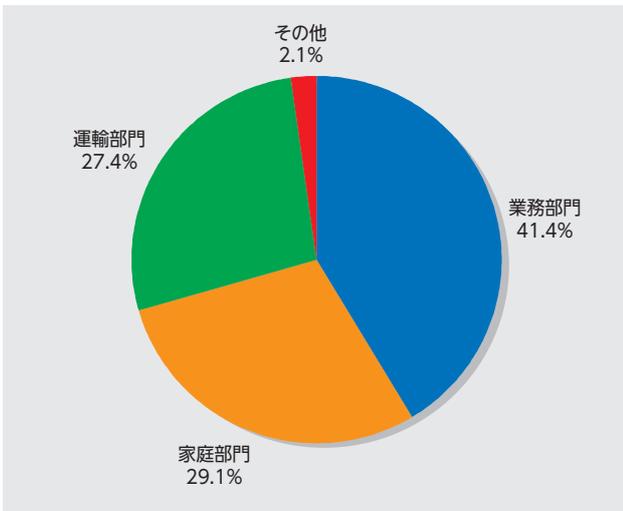
6. 環境・エネルギー

現在、日本が排出する温室効果ガスについて、化石燃料の燃焼等による二酸化炭素が全体の95%程度を占めている。東京の部門別CO₂排出量を見ると、業務部門が41.4%、運輸部門が27.4%となっている(図表1-6-1)。

エネルギーにおいては、1997年に「新エネルギー利用等の促進に関する特別措置法(新エネ法)」が施行され、太陽光発電、風力発電、バイオマスエネルギー利用、雪氷熱等温度差エネルギー等が注目されている(図表1-6-2、3)。また、グリーンエネルギー自動車、燃料電池、ヒートポンプ、コージェネレーション、廃棄物エネルギー等も、エネルギーの高度利用として、期待される。

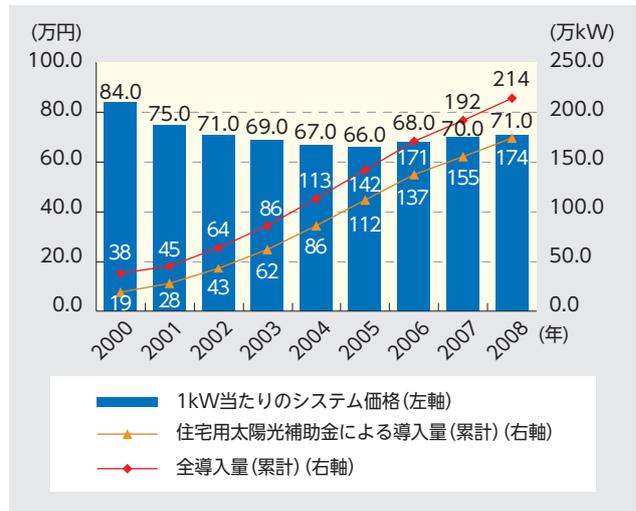
これら、環境・エネルギーにおける変化に対応し、またビジネスチャンスと捉えることも、中小企業にとって重要な視点となっている。

図表1-6-1. 部門別CO₂排出量(東京)



出所) 東京都「2020年の東京」2012年

図表1-6-2. 太陽光発電の国内導入量とシステム価格の推移



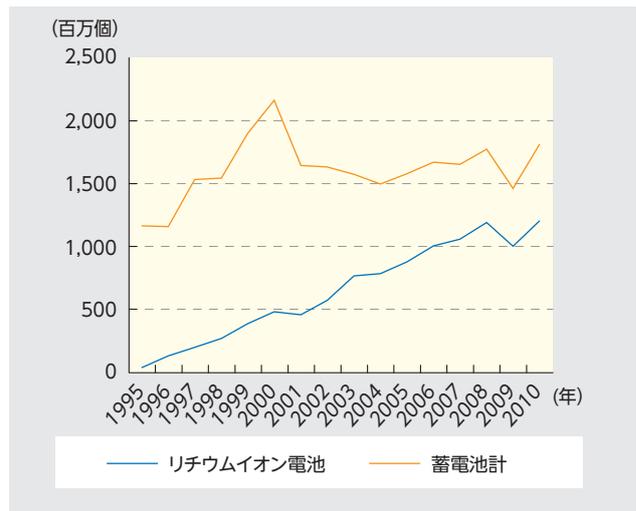
出所) 資源エネルギー庁「エネルギー白書」2010年

図表1-6-3. 日本における風力発電導入の推移



出所) 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)ウェブサイト

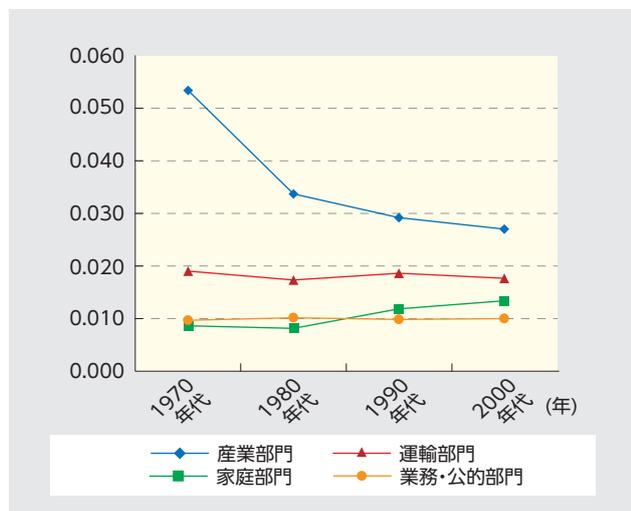
図表1-6-4. 蓄電池の生産量



出所) 経済産業省「機械統計」2011年

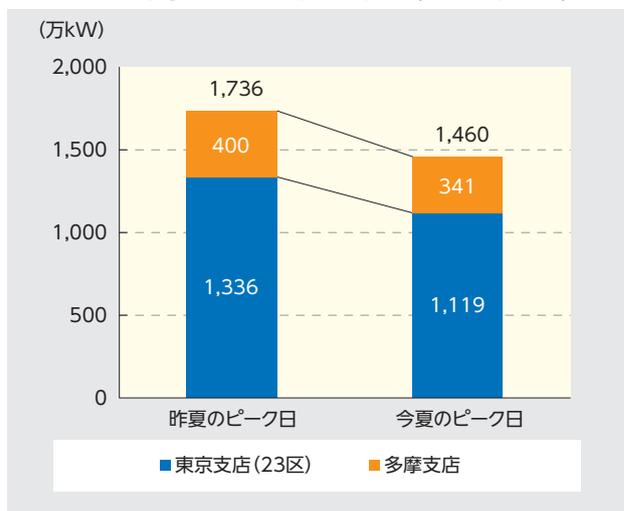
なお、日本のエネルギー消費は産業部門を中心に減少傾向にある。東日本大震災の影響による電力不足問題や、環境確保に向けた条例・規制等も施行されており、中小企業においても今後、一層の取組が求められる。

図表1-6-5. 日本のエネルギー消費のGDP原単位の推移



出所) 資源エネルギー庁「エネルギー白書」2010年

図表1-6-6. 東京における節電の状況 (2011年夏場)



出所) 東京電力ウェブサイト

図表1-6-7. 環境に関する条例・規制等

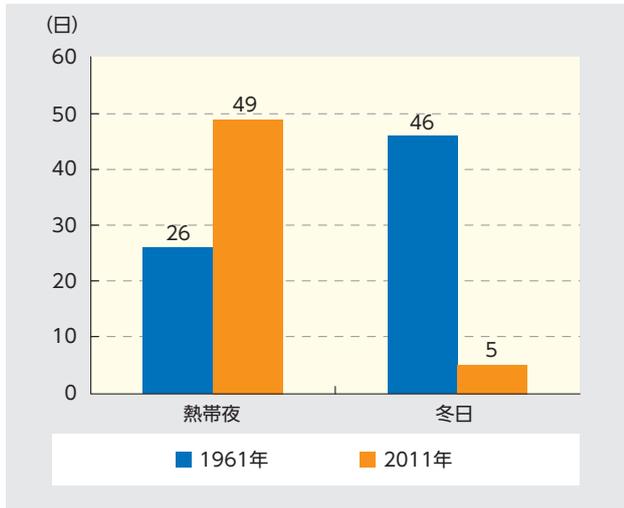
項目	内容
環境確保条例	<ul style="list-style-type: none"> • 2000年の東京都公害防止条例の全面改正によって公布。 • 公害、自然環境の保全、資源・エネルギーの有効利用、廃棄物の減量、地球温暖化防止等について、都が総合的な施策を策定する旨が記載されている。 • 例えば、CO₂削減について、年間のエネルギー使用量が原油換算で1,500kℓ以上の事業所は「指定事業所」とされ、温暖化対策計画書の作成義務等が課される。また、年間のエネルギー使用量が3年連続で1,500kℓ以上の事業所は「特定事業所」とされ、指定事業所の負う義務に加え、実際にCO₂の削減義務を負うことになる。
低NO _x 、低CO ₂ 小規模燃焼機器認定制度	<ul style="list-style-type: none"> • 2008年の環境確保条例の改正に伴い、小規模燃焼機器から排出されるCO₂を削減するために創設。 • 省エネ性能に優れた小規模燃焼機器を低NO_x・(超)高効率燃焼機器として認定し、低NO_xと低CO₂が両立した環境性能の優れた燃焼機器の普及拡大を図ろうとするもの。 • 認定対象機器は、小型ボイラー類や内燃機関類。
RoHS指令	<ul style="list-style-type: none"> • RoHS指令は、廃電気・電子機器のリサイクルを容易にするため、また、最終的に埋立てや焼却処分される際に、人と環境に影響を与えないように電気・電子機器に有害物質を非含有とさせることを目的としてEUで制定。 • RoHS指令では、鉛、水銀、カドミウム、6価クロム、PBB、PBDEを含有する製品は販売できない。 • 日本では、RoHS指令に関連する法律として資源有効利用促進法があり、RoHS指令と同様の6物質における最大許容濃度の規定等が設けられている。

出所) 各種資料より作成。

また、都市部ではヒートアイランド現象が指摘されているが、約50年前の東京の熱帯夜と冬日を比較すると、現在は昔よりも熱帯夜が多く、冬日が少なくなっていることがわかる(図表1-6-8)。

このほか、ごみ排出量も都市問題の大きな課題の一つである。都道府県別の排出量を見ると、東京は4,757千トンと、他の都道府県と比較すると最も多い水準となっていることがわかる(図表1-6-9)。

図表1-6-8. 東京の熱帯夜と冬日



出所) 気象庁ウェブサイト

図表1-6-9. 都道府県別ごみ排出量(2009年度)



出所) 環境省ウェブサイト

前述の通り、環境対策は、行政の規制のみならず、昨今の環境意識の高まりや電力の供給不足など経営上の視点として、その重要性が高まっている。環境保護への取組は、企業イメージの向上につながるのみならず、環境関連商品やサービスの開発等、今後の成長分野として大きな期待が寄せられている。

7. 自然災害

東京においては、首都直下地震の切迫性が指摘されている。都内では、これによる死者数は4,000～10,000人弱と予想されている。各区においても、ハザードマップを公開しているため、自社のみならず、取引先の災害リスクを把握しておくことも重要である。

図表1-7-1. 首都直下地震で想定する死者数と主な死因

想定する地震規模	死者数	主な死因
東京湾北部地震:M7.3 (冬18時、風速8m/s)	約9,700人	<ul style="list-style-type: none"> 揺れによるもの:約5,600人 火災によるもの:約4,100人
多摩直下地震M7.3 (冬18時、風速8m/s)	約4,700人	<ul style="list-style-type: none"> 揺れによるもの:約3,400人 火災によるもの:約1,300人

出所)東京都防災会議地震部会「首都直下地震等による東京の被害想定報告書」2012年4月

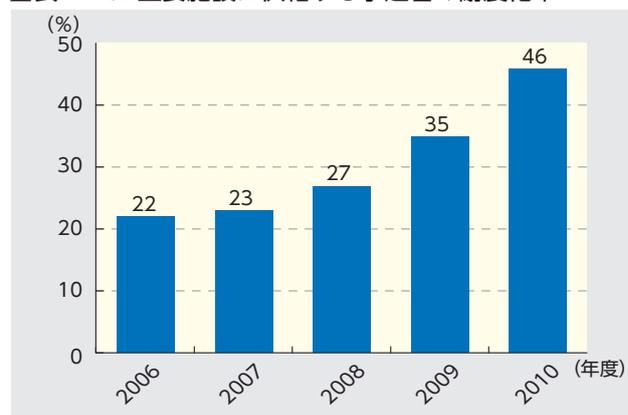
これを受けて、緊急輸送道路等の橋梁の耐震化や、重要施設に供給する水道管の耐震化等、あらゆる方面で地震対策が進められている。また、東京では、ターミナル駅を中心に多くの帰宅困難者の発生が予想されており、帰宅困難者マップをはじめ、防災関連グッズも注目を浴びている。

図表1-7-2. 緊急輸送道路等の橋梁の耐震化率の推移



出所)東京都「2020年の東京」2012年

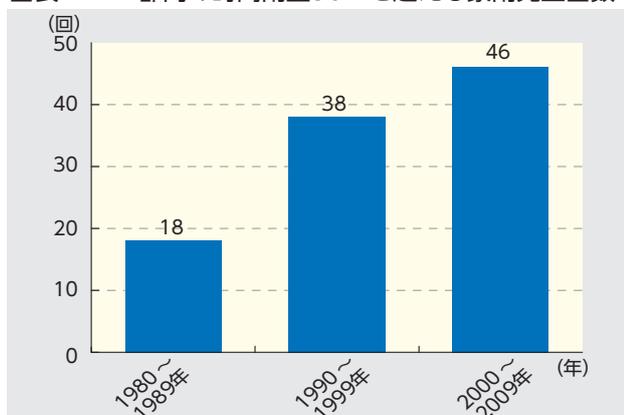
図表1-7-3. 重要施設に供給する水道管の耐震化率



出所)東京都「2020年の東京」2012年

近年、地震だけではなく、豪雨の回数も増えている。1980年代は時間雨量50mmを超える豪雨は18回であったが、2000年代には46回と約2.5倍になっている。

図表1-7-4. 都内の時間雨量50mmを超える豪雨発生回数



出所)東京都「2020年の東京」2012年

局地的豪雨による都市型水害により地下への浸水等の被害を受けるケースも見受けられる。都内中小企業においてもBCP(事業継続計画)の策定等により、減災に向けた事前対策、発災後の早期復旧、サプライチェーンの維持に向けた取組が必要である。

第2章 東京及び中小企業の特性を活かした成長のあり方

第1章では、東京の中小企業を取り巻く環境について、主にマクロの観点から整理を行った。本章では、「東京」の特性に焦点を絞り、東京の利点や課題について触れたい。また、これら東京の利点や課題を踏まえて独自の戦略を策定し、成長のための積極的な取組を行っている企業の活動事例も紹介する。

また、都内中小企業は、これら東京の特性を踏まえると共に、中小企業そのものの特性を活かした取組も必要である。したがって、本章では「東京の特性(利点・課題)」を活かした取組のほか、「中小企業」の特性を活かした取組も紹介する。

都内中小企業は、これらの観点を独立したものとしてではなく、総合的に判断して複合的に戦略を策定することが重要である。

図表2-0-1. 都内中小企業が戦略を策定する際に検討すべき3つの観点

要素	内容
東京の特性を活かす	<ul style="list-style-type: none">•量の優位性、質の優位性、東京の多様性・先進性等の利点を踏まえて事業を展開する。•東京の課題を認識し、これらをチャンスに変える事業を展開する。
自社の「強み」を活かす	<ul style="list-style-type: none">•自社の強みを把握した上で、「既存市場で付加価値を高める」、「自社の核となる技術・サービスを活かし、新しい市場を獲得する」等の戦略を策定し、実行する。
中小企業の「特性」を踏まえる	<ul style="list-style-type: none">•中小企業であるがゆえに、大企業にはない強みがある。•中小企業であることの特性を踏まえ、これを活かして事業を展開する。

1. 東京の特性を活かす

まず、東京の特性について整理する。東京が世界においても有数の大都市であることは指摘するまでもないが、具体的にどのような点に特性があるのか、統計データ等を基に明らかにしたい。ここでは東京の特性について、大きく「量の優位性」、「質の優位性」、「多様性・先進性」、「課題」の4つの観点について述べる。

東京の大きな魅力として、人口、事業所、情報等の集積や、物流等の一大拠点であること等、量の優位性に優れていることが挙げられる。また、物量的な優位性は、所得水準の高さや研究機関・支援機関の充実等の質的な優位性、都内地域の多様な取組等との相乗効果を生みだし、アイデアや行動力によってチャンスを掴むことが出来ることを意味する。さらに、それらの潜在的なチャンスを、事業所や研究機関との連携により、事業化していく基盤があることは大きな利点である。

その他、東京の課題を解決していくためのビジネスの視点にも触れたい。

(1)量の優位性に着目する

① 人口の集積

まず「量の優位性」について、東京は日本において最も人口の多い都市である(図表2-1-1)。世界の主要都市と比較しても、人口規模は2倍以上の水準であることがわかる(図表2-1-2)。

また、東京には、様々な地域から人が集まっており、多様性も非常に高い。現在、東京圏の居住者の出生地を見ると、39.2%が現在とは異なる都道府県で出生したことがわかる。これは、他の都市圏と比較しても最も高い比率である。さらに、外国人登録者数も、418千人と、他の都道府県と比較して最も多い。

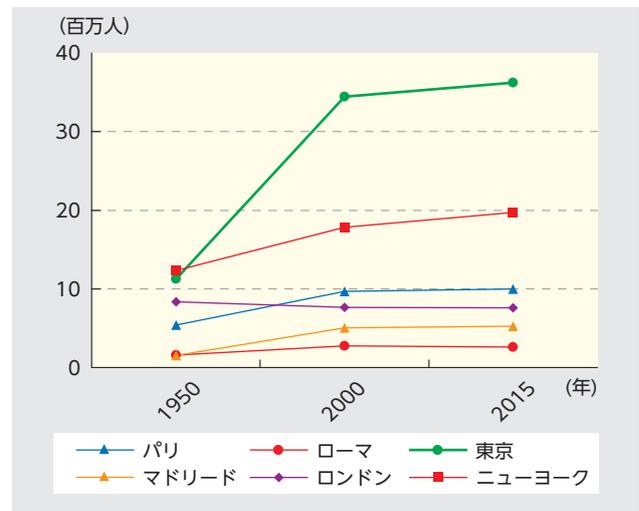
このように、東京には人口の集積による巨大かつ多様なマーケットが存在しているため、都内中小企業は、ニッチ市場等のビジネスチャンスを掴む上で大きなアドバンテージを有しているといえる。

図表2-1-1. 都道府県別人口(2010年)



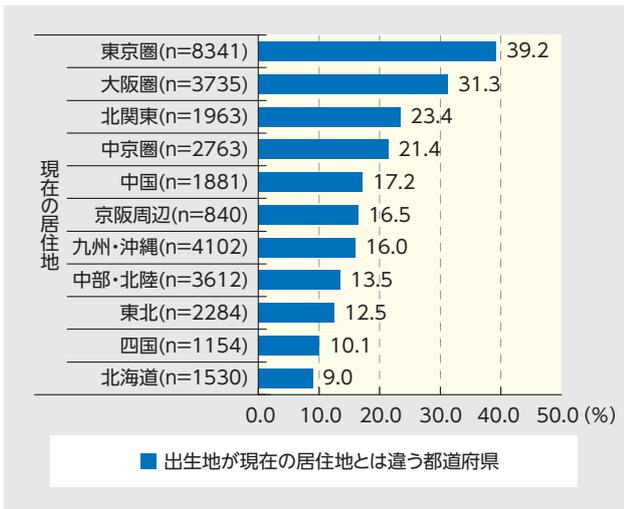
出所)総務省「経済センサス」

図表2-1-2. 主な都市域の人口推移と将来人口



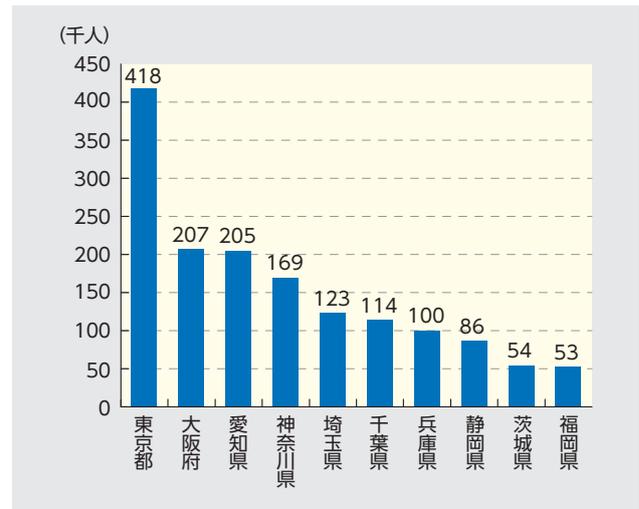
出所)国立社会保障・人口問題研究所

図表2-1-3. 現在の居住地と出生地



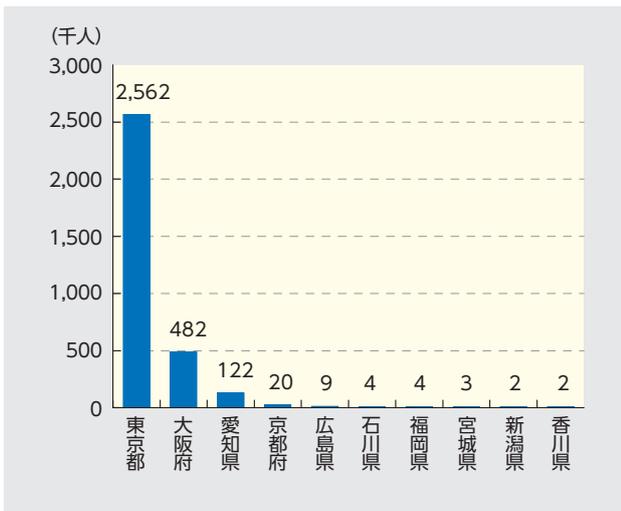
出所)厚生労働省「第6回人口移動調査」2006年

図表2-1-4. 都道府県別外国人登録者数(2010年)



出所)法務省ウェブサイト

図表2-1-5. 昼夜間人口の差(上位5位)



出所)総務省「国勢調査」2005年

人口の集積やライフスタイルの変化に着目した都内中小企業として、喜久屋の事例が挙げられる。喜久屋は、長期の無料保管や夜間集配等のクリーニング需要を掴み、積極的に事業を展開している。

<事例> 【株式会社喜久屋(クリーニング)】

シーズンオフ衣料のクリーニングと7ヶ月間の無料保管や夜間の集配を行う等の業界でも珍しい事業を展開している。人口の集積という利点を活かし、また、居住スペースが狭く、単身者が多いという東京の住宅事情やライフスタイルに着目したサービスとして業績を伸ばしている。

従業員の9割はパート従業員であるが、社長は「全ての答えは現場にある」との考えの下、正規・非正規従業員を問わず、積極的に現場の意見を聞くことにより、新しい事業展開につなげている。

<女性・高齢者・外国人の活用>

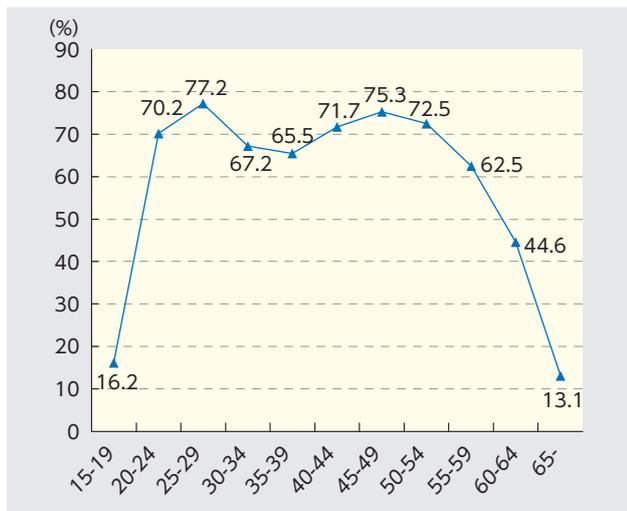
さらに、少子高齢化に伴って労働力人口が減少する中で、女性・高齢者といった人材の活用チャンスもある。

女性の雇用状況について、いわゆる「M字カーブ」を示しており、30代を中心として労働力率が落ちる(図表2-1-6)。一方で、30代～40代の女性は就業希望比率が高く、これらを雇用に結び付けていくことで女性ならではの視点やアイデアを商品・サービス開発に活かすことも可能となる(図表2-1-7)。

また、現在雇用している女性従業員について、積極的なキャリアパスを示していくことも重要である。各職階の男女比率(100～499人規模の企業)を見ると、職階が上がるにつれて女性の比率が小さくなるのがわかる(図表2-1-8)。

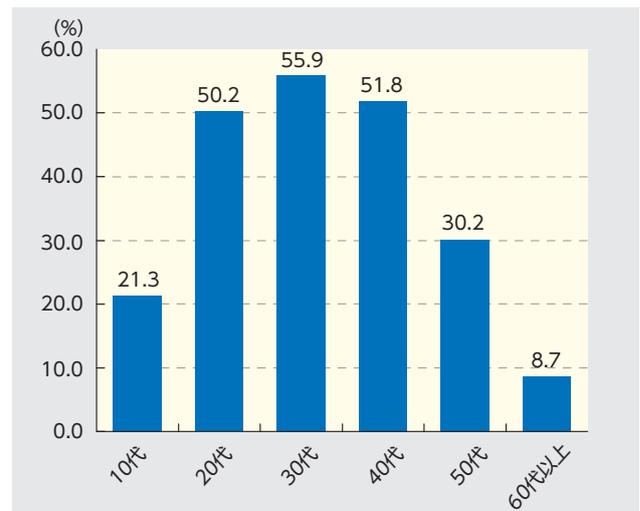
女性の雇用を確保していくにあたっては、子育てと仕事の両立を支援していく体制づくり等、ワーク・ライフ・バランスの取組が重要な視点となる。

図表2-1-6. 女性の労働力率(全国)



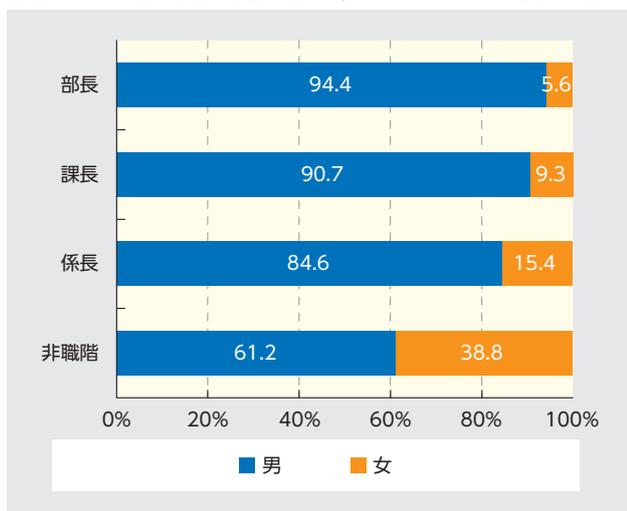
出所) 総務省「労働力調査」2009年

図表2-1-7. 女性の就業希望比率



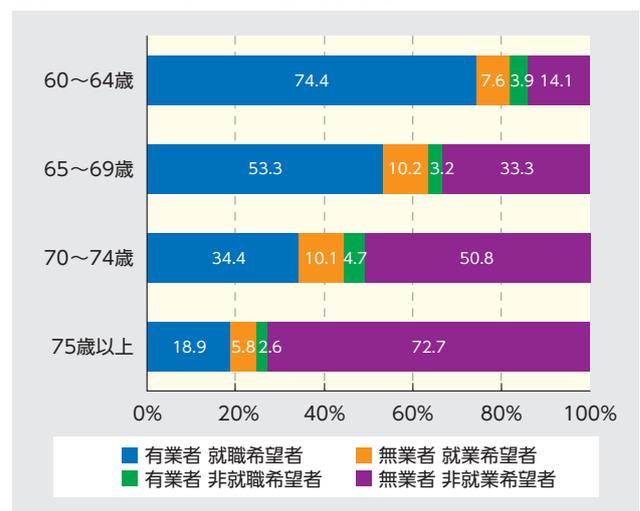
出所) 総務省「就業構造基本調査」2007年
注) 女性の無業者のうち、就業を希望する者の比率。

図表2-1-8. 各職階の男女比率(100～499人規模の企業)



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2010年

図表2-1-9. 60歳以上男性の就職希望



資料: 総務省「就業構造基本調査報告」2007年

女性や高齢者を活用している企業として、南武や前川製作所が挙げられる。南武は女子高校等から毎年新卒採用を行っており、入社後は男女問わず現場配属を方針としている。また、前川製作所では、定年後に再雇用する従業員に対しても、きめ細やかなヒアリング、カウンセリングを実施している。

<事例> 【(株)南武(金型等油圧シリンダー製造)】

当社は、地元的女子高校普通科等から毎年新卒者を採用している。以前は、若い女性に現場は危険であると躊躇していたものの、本人の強い希望があり、採用を決意。9年経った現在は、オーダーメイド製品を任される現場主任にまで成長している。現在では、男女問わず、入社後は現場に配属、適性を判断し、営業部や生産管理部に異動させている。そのため、図面を読むことができ、技術的な問い合わせにも知識と経験を基に即答できる体制にある。女性の現場採用をきっかけに工場の雰囲気は一変し、女性ならではの気配りや整理整頓により、現場の生産性、安全性の向上につながっている。また、新人女性が努力する姿が先輩男性従業員にも良い影響を与え、教える方も熱意を持ち、社内の雰囲気も柔らかくなった。さらに、「社内結婚大賛成」とユニークな方針を打ち出し、出産育児後、ほとんどの社員が復職している。

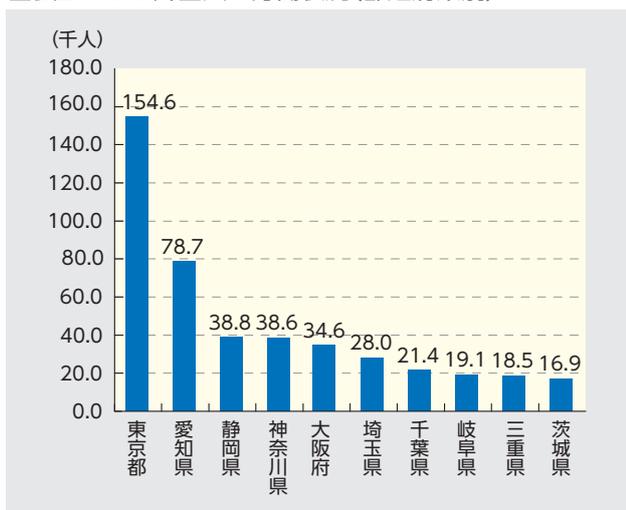
<事例> 【株式会社前川製作所(産業用冷凍機等製造)】

当社は、豊かな経験と技能・技術を持った高齢者がいる方が、集団として自然なあり方であるという考え方のもと、定年(60歳)後に再雇用する従業員に対しても、きめ細やかなヒアリング、カウンセリングを実施し、個が活かされる「場」を提供している。過去に最高齢95歳の従業員もいた。

高齢者が主体的に働く原動力は「期待」にある。通常は、今後長く自社に貢献してもらえる若い年齢層しか研修を行わない企業が多いが、当社は定年近くなった従業員にも研修を実施している。時間と費用がかかっても一人一人丁寧に話し合う場を設け、会社としての期待を伝えると同時に、個人の望む職務内容とのすり合わせを行う。また、工場等の技術部門では、ベテラン従業員と若手従業員でペアを組ませる等、技術・技能の伝承にも腐心している。

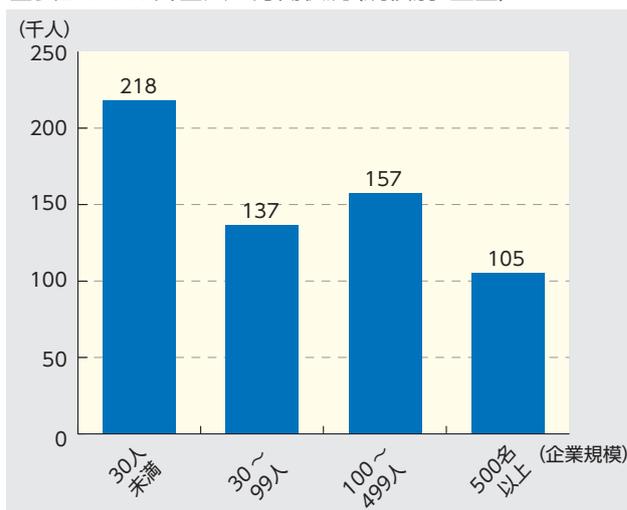
現在、規模別に見ると30人未満の企業における労働人口が最も多いが、今後の労働力人口の減少やグローバル化の進展を視野に入れ、留学生も含めた外国人労働者の活用が増加すると考えられる(図表2-1-10、11)。特に、海外との取引や進出を行う上で、現地事情さらには商慣習・価値観といった生の情報は、成否を左右する重要な要素となるため、積極的な活用が求められる。

図表2-1-10. 外国人の労働状況(都道府県別)



出所)厚生労働省ウェブサイト(2011年1月31日付プレスリリース)
注)データは2010年10月末現在のもの。

図表2-1-11. 外国人の労働状況(規模別・全国)



出所)厚生労働省ウェブサイト(2011年1月31日付プレスリリース)
注)データは2010年10月末現在のもの。

外国人を活用した企業として、ドリーム・アーツが挙げられる。当社は、外国人を積極的に採用している。

<事例> 【株式会社ドリーム・アーツ(ソフトウェア開発)】

当社は創業当初から多様な人材による創造性発揮を意識している。グローバルにビジネス展開をする中で、「日本人の頭脳だけでは勝てない」という考えのもと、いかにして国籍を問わず、優秀な人材を確保・活用するかという課題意識を持っている。現在、6カ国18名の外国人が働いており、本社社員の20%弱を占めている。人事制度についても完全に国籍不問とし、入社3年目で部長となる中国人社員もでてきている。

キャリアプランについては、外国人社員の場合、日本人新入社員と比較して、成長欲求が高いため、1年くらいの短期間でキャリア希望が変わることが多くある。そこで当社では、年2回の職務アンケートをとり、現行職務の継続・変更などのキャリア形成に反映させている。

② 事業所の集積

事業所数についても、東京は多くの業種・規模において最も集積が高い都市である。47都道府県で比較しても、多くの業種・規模において事業所数が1位であることがわかる(図表2-1-12、13)。

また、東京は、クリエイティブ産業や印刷業等の業種において、日本全国の事業所数に占める比率が高いことも特徴の一つである(図表2-1-15)。

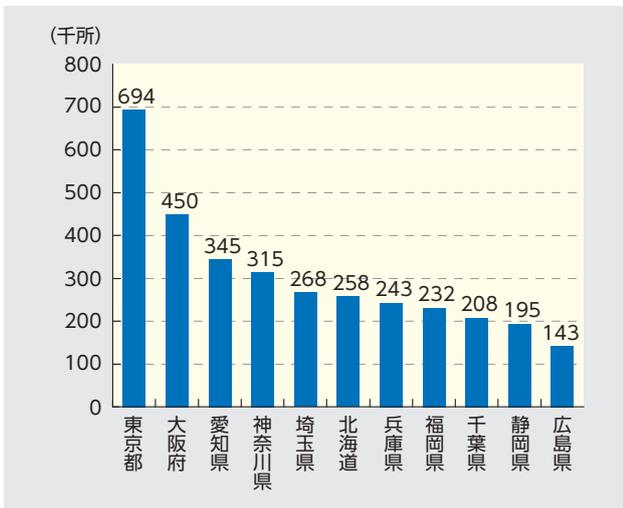
図表2-1-12. 東京の事業所数のランキング

単位:位

	総数	1～4人	5～9人	10～49人	50～99人	100～299人	300人以上
全産業(公務を除く)	1	1	1	1	1	1	1
農林漁業	28	21	28	37	44	38	8
鉱業、採石業、砂利採取業	12	9	32	12	6	2	1
建設業	1	1	1	1	1	1	1
製造業	1	1	1	2	3	2	1
電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	1	1	5	1	1
情報通信業	1	1	1	1	1	1	1
運輸業、郵便業	1	1	1	1	1	1	1
卸売業、小売業	1	1	1	1	1	1	1
金融業、保険業	1	1	1	1	1	1	1
不動産業、物品賃貸業	1	1	1	1	1	1	1
学術研究、専門・技術サービス業	1	1	1	1	1	1	1
宿泊業、飲食サービス業	1	1	1	1	1	1	1
生活関連サービス業、娯楽業	1	1	1	1	1	1	1
教育、学習支援業	1	1	1	1	1	1	1
医療、福祉	1	1	1	1	1	1	1
複合サービス事業	2	29	1	1	2	28	5
サービス業(他に分類されないもの)	1	1	1	1	1	1	1

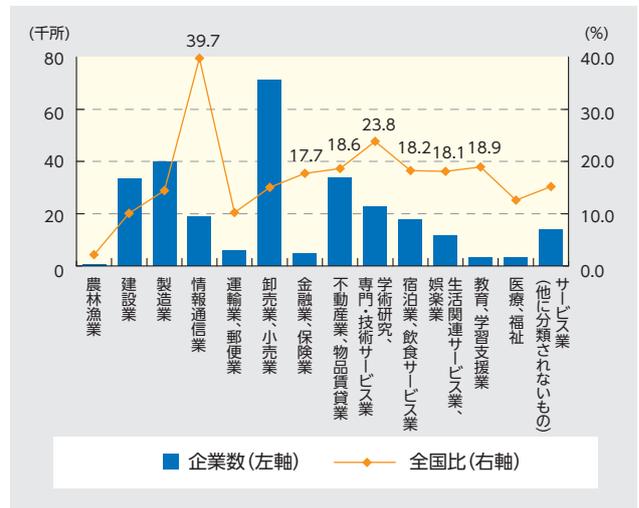
出所)総務省「経済センサス」2009年
注)民営の事業所のみを集計。

図表2-1-13. 事業所数の都道府県比較(上位10都道府県)



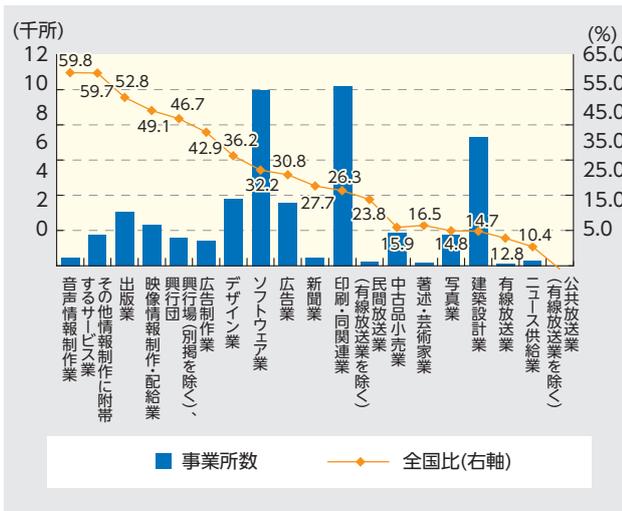
出所)総務省「経済センサス」2009年

図表2-1-14. 産業別会社企業数、全国比(東京、2009年)



出所)総務省「経済センサス」2009年

図表2-1-15. 情報サービス業等の事業所の集積(東京)



出所) 総務省「経済センサス」2009年

図表2-1-16. 病院・医療産業の集積



出所) 総務省「経済センサス」2009年

事業所が集積する東京には、ビジネスパーソンも多く存在する。TPOに併せた提供サービスの差別化、対象顧客の特化・明確化による付加価値の向上も基本的な視点である。

また、事業所の集積は、企業間の連携を実現しやすいといった利点がある。企業間の連携は、自社単独では取組めない高度な技術を要する分野への参入や、異業種間の連携によるデザイン性や機能の向上など、製品・サービスの高付加価値化を可能とする。

ダイオーズではオフィス向けサービスを中核に顧客との接点を強化することでマーケティングを強化している。また、江戸っ子一号プロジェクトは産学官金の連携により、世界初の取組に挑戦している。

<事例> 【(株)ダイオーズ(各種オフィスサービス業)】

オフィス向け各種サービスの草分けとして、東証一部上場にまで至った当社は、「オフィスに必要な継続性のあるサービスを、総合的に提供できること」を企業理念に掲げ、売って終わりの商売ではなく、機器のメンテナンスや商材のリユース・リサイクル等、常に顧客と接点を持つ中で的確にニーズを把握し、最適なサービスの提供を行っている。また、顧客の窓口担当者には女性が多いため、オフィス関連記事や健康、美容等の情報を掲載した冊子「D-mail」を定期的に配布する等、顧客とのコミュニケーション強化の取組も行っている。

このようなビジネスが成立するのも事業所が集積する東京の特性といえるだろう。

<事例> 【江戸っ子1号プロジェクト】

世界に誇る技術を有しているながら、不況に苦しむ東京下町の町工場が連携し、世界最深部の深海にチャレンジしている。具体的には世界初となる8,000m以上の深海で、魚類を発見し、3Dハイビジョンで撮影することや、深海の泥の採取等を行うことを目的としている。2012年には、実際に試験潜水する事を目指している。

特殊ゴム成形、プレス金型及び成形、精密試作加工、特殊電源システム、それぞれに強みを持つ企業が集結し、さらに海洋研究開発機構、芝浦工業大学、東京海洋大学、東京東信用金庫による産学官金連携体制を組み、プロジェクトを推進している。東京の事業所や大学、研究機関、金融機関等の集積を活かし、ネットワークを構築することによって、世界的にも未知な分野へ挑戦している。

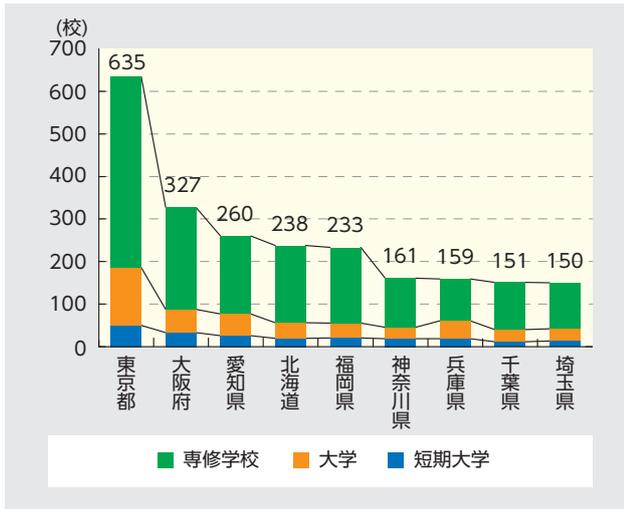
③ 情報の集積

東京は情報が集積する地域であるとともに、発信拠点として高度な機能を担っている。

東京には本社機能、政治・行政機能、金融機能、研究機能等が集積しており、コミュニケーションを通じて有益な情報も入手しやすい環境にある。

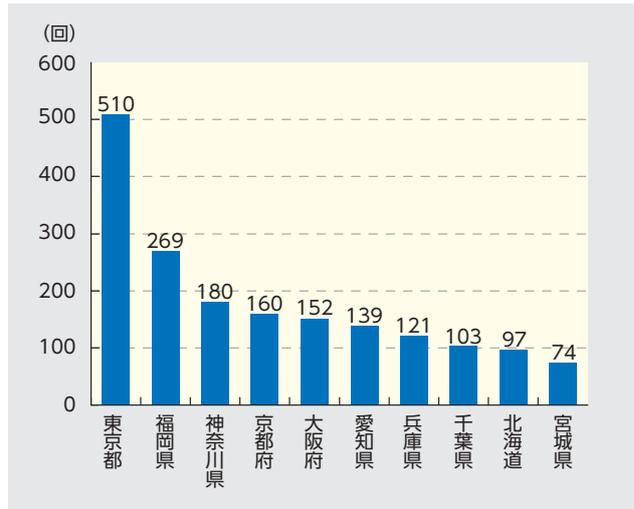
また、ファッション等の流行情報を始め、各種学会による研究成果、展示会等によるサービスや商品等の情報発信頻度も高い(図表2-1-18～20)。

図表2-1-17. 都道府県別学校数



出所) 文部科学省「学校基本調査」
注) 2009年5月1日時点。

図表2-1-18. 国際会議開催件数(2010年)



出所) 日本政府観光局「2010国際会議統計」
注1) 1つの国際会議が複数の都市にまたがって開催された場合、各都市で1件ずつ計上。
注2) 同一都道府県内で複数の都市にまたがって開催された場合、1件の会議として計上。

図表2-1-19. 見本市・展示会開催件数(1999～2008年)



出所) 日本実務出版株式会社「E&Cマーケティング2009」2009年1月
注) 各都道府県の主要なイベント会場やコンベンションホール等で開催された見本市・展示会の件数を集計。

図表2-1-20. 東京での主な展示会例

主な展示会例	来場数目安(人)
国際宝飾展IJT	90,000
JFW インターナショナル・ファッション・フェア	50,000
スーパーマーケットトレードショー	85,000
東京インターナショナルギフトショー	400,000
リーテックJAPAN(流通情報システム総合展)	240,000
東京国際アニメフェア	100,000
JAPAN IT WEEK(※)	110,000
FOOMA JAPAN(国際食品工業展)	90,000
東京おもちゃショー	160,000
JATA旅博	120,000
TOKYO PACK(東京国際包装展)	170,000
JIMTOF(日本国際工作機械見本市)	110,000
エコプロダクツ	180,000
東京モーターショー	850,000

出所) 各種資料より作成
注) 来場者数の目安は前回開催時の来場数を参考とした目安。東京で複数開催している場合は累計。また、同時開催の展示会来場者の人数も含む。
※ 12展示会の同時開催

情報の集積を活かした取組を行っている事例として、マルコム(産学連携の活用)、大橋製作所(デザインの付加価値)等が挙げられる。大学等の研究機関、展示会など情報の収集、発信を活かし、近年新たな事業展開に積極的に取組んでいる。

<事例> 【**株マルコム(画像処理システム応用製品製造・販売)**】

創業より“はんだ付け”に関する装置の開発に強みを持ち、独自の製品を生み出し続け、日本のエレクトロニクス業界の高度成長期を支えてきた。中でも、プリント基板のリフローはんだ付けの工程に欠かせない製品で圧倒的にトップシェアを占めている。

近年、新たな事業展開として、これまでエレクトロニクス業界で培った技術を活かし、異業種であるバイオテクノロジー分野への参入を進めている。

このたび、核酸(DNA・RNA)を小さな磁性ビーズに吸着させ分離抽出する技術により、核酸の抽出を短時間に全自動で行うポータブル型装置の開発に成功。研究者にとって大きな負担となっていた手作業での核酸抽出作業が大幅に軽減された。これまでの特殊専門分野のニーズだけでなく、食品製造・加工業者をはじめとする幅広い業種における波及も見込まれている。

新分野進出ということもあり、様々な課題をクリアすることは容易でなかったが、東京農工大との共同研究により多くを解決している。

東京の研究機関の集積を活かし、ニーズを発掘し、共同開発を行った結果である。

<事例> 【**株大橋製作所(電子部品の実装装置、精密板金加工)**】

当社は小型液晶パネルや基板、ICチップなどの電子部品を実装する装置の世界的メーカー。一方、当社のもう一つの事業部門である精密板金加工の「メタル事業部」においては、仕事量が減少し、受注加工による価格競争に悩んでいた。そこで、作る側が価格設定できる自社製品の製作を模索した結果、「数楽アート」を開発し、注目を浴びている。「数楽アート」とは金属加工により、数学の2変数関数を立体グラフ化したもので、関数が示す軌跡に沿って切断した数十枚のステンレス鋼板を格子状に組み合わせたアートオブジェである。

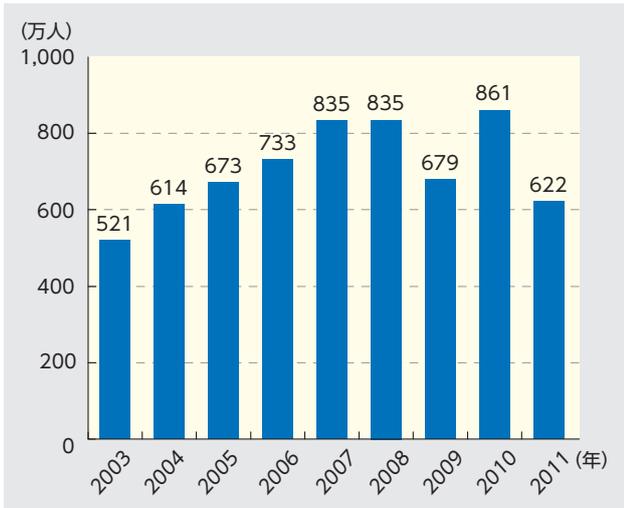
同製品は大学の産学連携部門で紙型の立体模型を目にしたことがきっかけとなり、芸術に造詣が深い数学教育研究者、デザイナー、写真家、産業支援機関スタッフなどとの多くの出会いにより、試行錯誤の末、実現した。「答えのある美しさ」をキャッチフレーズに展示会、オンラインショップ、通販カタログでの販売の他、ギフトショー等各種展示会にも出展し、テレビ番組でも紹介されるなど、効果的に情報発信を行い、販路開拓につなげている。

④訪都外国人

内閣府「新成長戦略」では、「観光・地域活性化戦略」において、2020年までに実現すべき成果目標として、「訪日外国人2,500万人」、「経済波及効果10兆円」、「新規雇用56万人」等を挙げている。東京都においても、日本の観光振興の牽引役として、外国人観光客の誘致を重点政策の一つに掲げている¹。

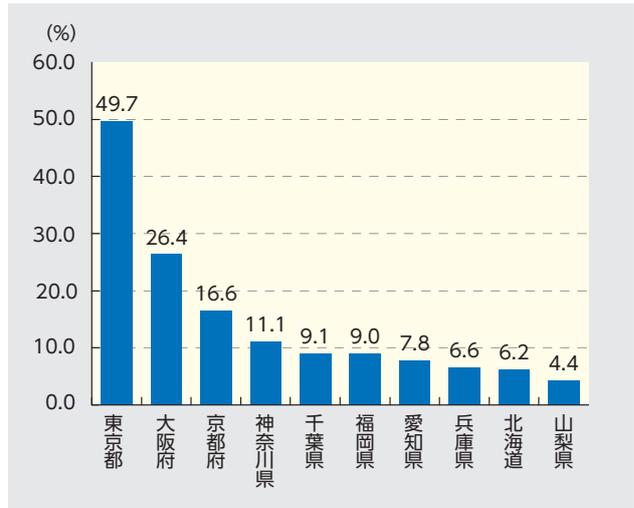
訪日外国人の現在の都道府県別訪問率を見ると、東京都が最も比率が高い(図表2-1-22)。また、訪都外国人旅行者数も、2000年の277万人から2010年には594万人に達しており、大幅な増加傾向にある(図表2-1-23)。都内中小企業においては、輸出や海外進出といった手段によらずとも、海外需要を獲得出来るチャンスである。これら訪都外国人の市場をターゲットに、事業展開していくことも重要と考えられる。

図表2-1-21. ビジットジャパン事業開始以降の訪日客数の推移



出所) 日本政府観光局

図表2-1-22. (訪日外国人の)都道府県別訪問率

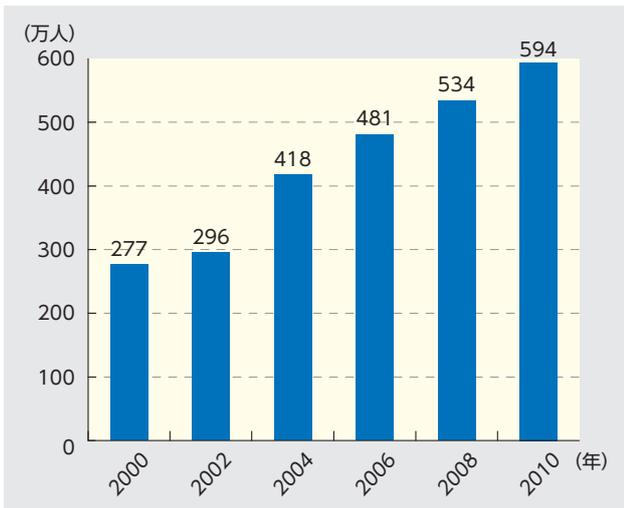


出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2008年10月～2009年11月)

注1) トランジット、乗員、1年以上の滞在者等を除く日本を出国する訪日外国人客に対する聞き取り調査。

注2) 標本数は、年間26,000人(四半期毎6,500人)。

図表2-1-23. 訪都外国人観光客数

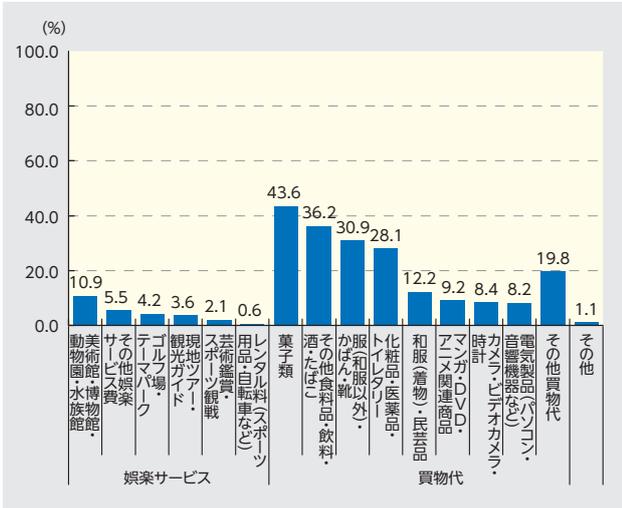


出所) 東京都「2020年の東京」2012年

1 東京都「2020年の東京」P.166

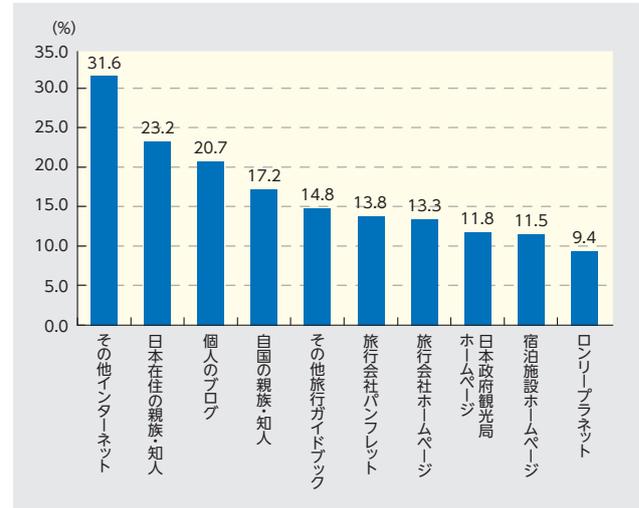
具体的に、東京訪問の外国人費目別購入率を見ると、「菓子類(43.6%)」、「その他食料品(飲料・酒・たばこ)(36.2%)」、「服(和服以外)、かばん、靴(30.9%)」等が高い(図表2-1-24)。また、これら外国人が出発前に得た旅行情報源で役に立ったものを見ると、インターネット(ブログやホームページ等)を活用していることがわかる(図表2-1-25)。都内中小企業は、情報発信やコミュニケーションのツールとしてインターネットも活用しながら外国人への販売促進を図ることも有効である。

図表2-1-24. 東京訪問の外国人の費目別購入率



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2008年10月～2009年11月)
 注1) トランジット、乗員、1年以上の滞在者等を除く日本を出国する訪日外国人客に対する聞き取り調査。
 注2) 標本数は、年間26,000人(四半期毎6,500人)。

図表2-1-25. (訪日外国人が)出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの



出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2008年10月～2009年11月)
 注1) トランジット、乗員、1年以上の滞在者等を除く日本を出国する訪日外国人客に対する聞き取り調査。
 注2) 標本数は、年間26,000人(四半期毎6,500人)。

以上のように、東京は訪都外国人を呼び込むための大きなアドバンテージを有しているが、実際に外国人観光客の多さに着目し、積極的な取組を行った事例として、銀座や山谷地域の取組などがある。銀座では訪都外国人のため、百貨店内に両替所や観光案内所を設けているほか、中国人等、外国人店員を雇用し、接客にあたっている。また、山谷地域は各旅館の努力のみならず、地元の旅館組合からのバックアップも受け、各主体が連携して取組を行っていることが特徴的といえる。

<事例> 【山谷地域】

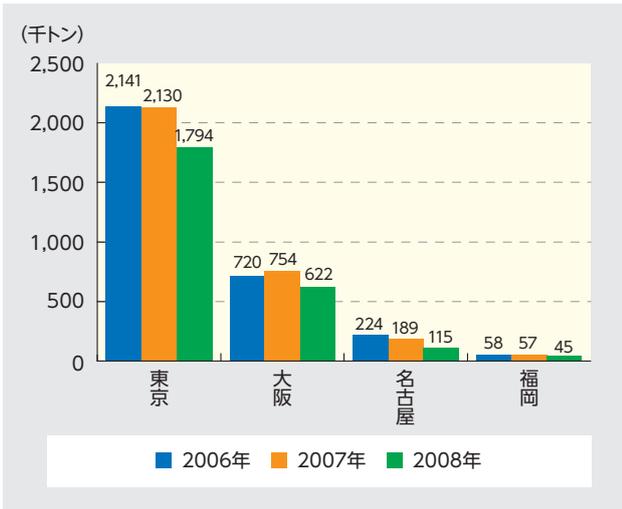
日雇い労働者の簡易宿泊所が並ぶ山谷地域では、宿泊料金の安さに注目して外国人観光客の利用が増加してきている。これを受けて、山谷の多くの旅館は、外国人観光客をターゲットとして新築・改築を行っている。例えば、山谷の簡易宿泊所「小松屋旅館」は、2009年に外国人をターゲットとしたデザイナーズホテル「Kangaroo Hotel」をオープンした。一泊3,300円から宿泊が可能であり、3.5畳の小さい部屋にも冷蔵庫、テレビ、有線LANが備え付けられている。また、同じ山谷地域に4代続く「会津屋本店」も、2007年に全面改装を行っており、マネジャーにフランス人を起用する等、外国人を取り込む工夫をしている。山谷では、個々の旅館のみならず、地元の旅館組合からのバックアップも行われている。城北旅館組合では、山谷の33軒の簡易宿泊所、29軒の銭湯、主な飲食店や名所・旧跡を盛り込んだ「大江戸浅草北部下町情報マップ」を作成し、循環バスのルートや停留所、コンビニエンスストア等にマップを置いている。

⑤量の優位性に関するその他のトピック

交通・物流においても、東京は日本における最大の拠点である。以下の図表は、それぞれ国際航空貨物取扱量、港湾取扱量、トラックターミナル数について各地域の実績と比較したものであるが、陸・海・空のいずれにおいても日本の一大拠点となっていることがわかる(図表2-1-26～29)。

東京は交通・物流のハブ機能を担っており、ヒト、モノの出入が激しい。また、羽田空港の国際化、成田空港からの所要時間の短縮等により、外国人を含む観光客・ビジネス客をさらに呼び込める。

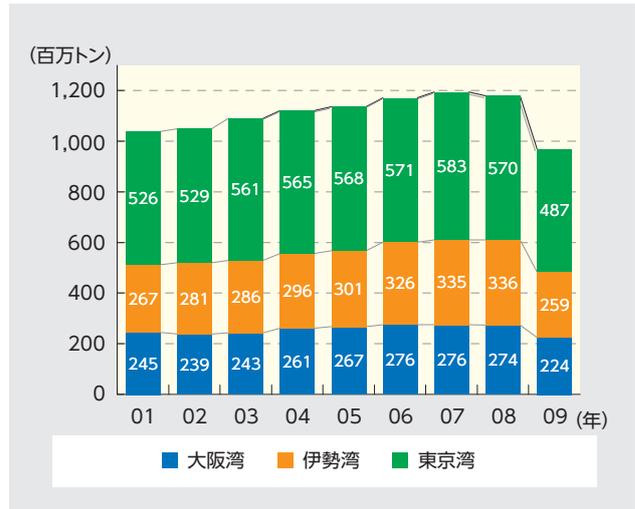
図表2-1-26. 地域別国際航空貨物取扱量の推移



出所) 国土交通省航空局資料

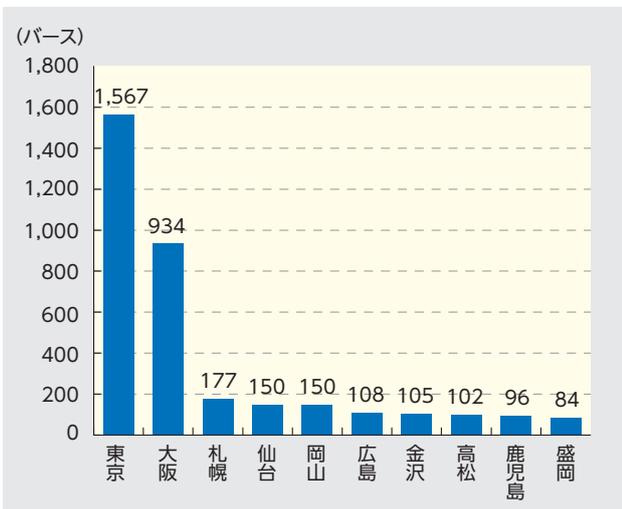
注1) 東京の貨物取扱量は、成田国際空港及び東京国際空港の合算値。
注2) 大阪の貨物取扱量は、関西国際空港及び大阪国際空港の合算値。

図表2-1-27. 三大湾の港湾取扱貨物量の推移



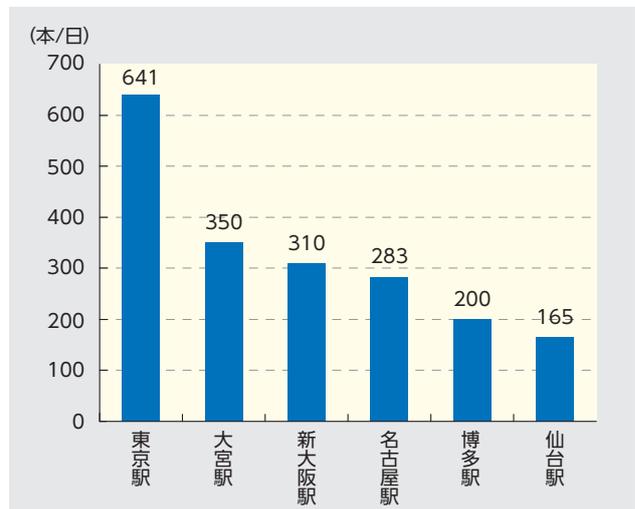
出所) 「港湾統計(年報)」

図表2-1-28. 一般トラックターミナル数



出所) 国土交通省政策統括官付参事官(物流施設)室調べ
注) 2011年3月末現在。

図表2-1-29. 主要駅の1日あたり新幹線発着本数



出所) 各種資料より作成

注1) 2012年3月の平日の本数を集計。
注2) 各駅の始発・終着を含む。
注3) 土曜・休日便、臨時列車は除く。

羽田空港においては、2013年度中には昼間の発着枠が3万回上乗せされ、6万回(昼夜9万回)に拡大される。これに伴い、国際線旅客ターミナルのさらなる拡張や受入態勢の強化等が行われる予定である。

また、昼間時間帯の羽田への就航路線については、現在は近距離アジア線が中心となっているが、長距離アジア、欧米便の昼間時間帯における就航拡大等、さらなる国際航空機能の強化が行われる予定である。

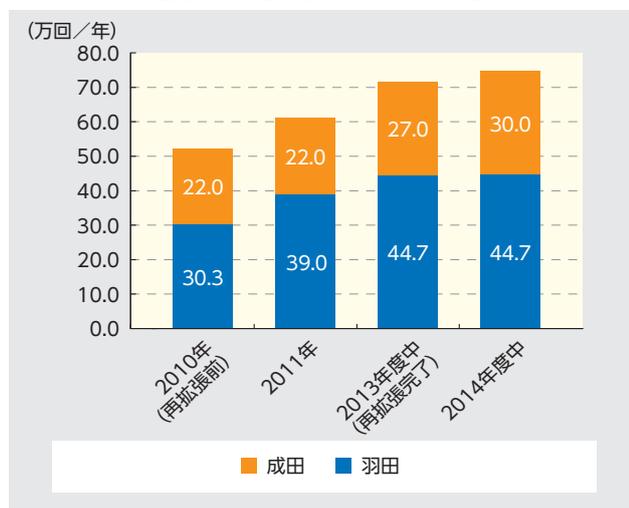
空港アクセスについても、2010年には成田スカイアクセスの開業により成田空港から都心までの所要時間が大幅に短縮された。また、京浜急行本線・空港線の連続立体交差事業や、首都高速中央環状品川線等の道路ネットワークの整備が推進されている。

図表2-1-30. 近年における羽田空港旅客ターミナルビル等の開発・整備に関する投資

項目	時期	投資額
第1旅客ターミナルビル・リニューアル計画 (環境、商業施設等整備)	2010～2011年度	70億円
第2旅客ターミナルビルⅢ次計画 (本館増築、施設配置・環境演出、直営店展開)	2010年度供用開始	190億円
第2旅客ターミナルビルⅣ次計画 (南ピア3スポット増設、既存改修工事)	2013年度(供用予定)	80億円
各種設備更新工事 (第1旅客ターミナルビル旅客搭乗橋(PBB)更新、第1、第2旅客ターミナルビル設備更新)	2010～2012年度	98億円
P4平面駐車場立体化工事	2010年度供用開始	60億円
現国際線ターミナルビル解体・撤去工事	2011年度	6億円
合計		504億円

出所)日本空港ビルディング株式会社 中期経営計画(2010～2012年度)

図表2-1-31. 首都圏空港(羽田・成田)の発着枠



出所)東京都「2020年の東京」

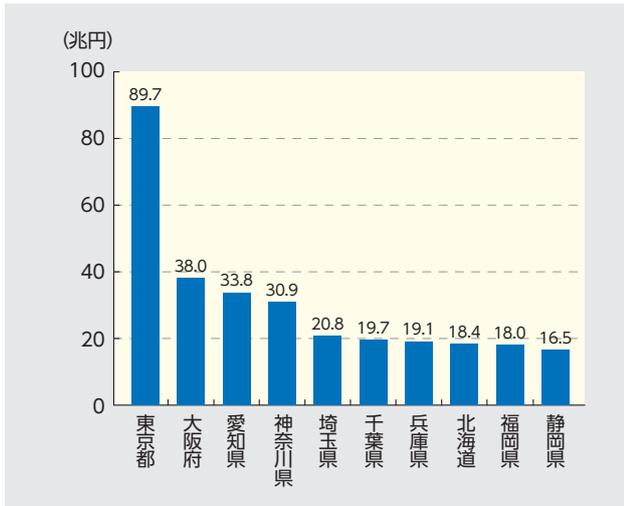
(2) 質の優位性に着目する

① 所得水準の高さ

次に、東京の「質の優位性」について整理する。まず、東京においては、総生産や1人あたり県民所得が高い(図表2-1-32、33)。より詳細に見ると、可処分所得の高さや消費支出額の高さにおいても、東京はそれぞれ全国で1位、2位となっている(図表2-1-34、35)。

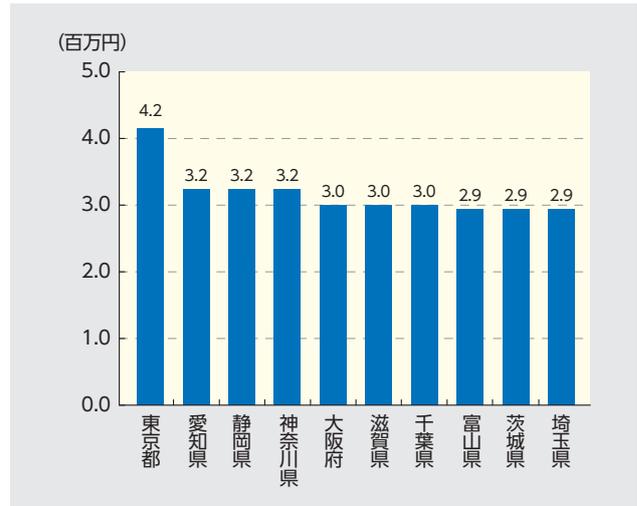
他の都市よりも、高付加価値製品への対応や富裕層ビジネスといったビジネスチャンスが生まれる土壌があるといえる。

図表2-1-32. 都道府県別総生産(2008年度)



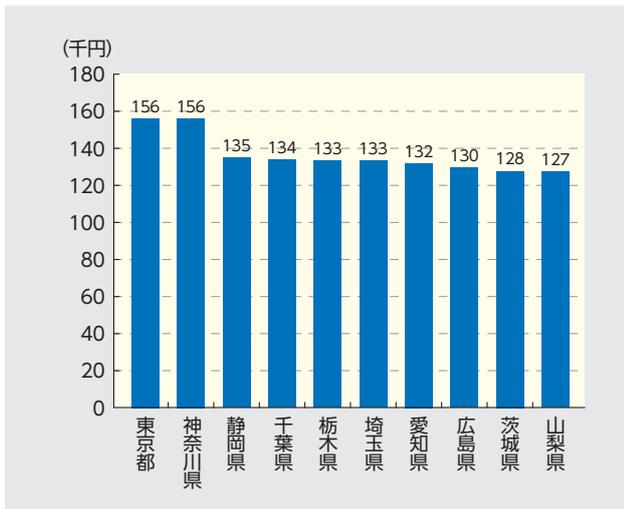
出所) 内閣府「県民経済計算」
注) 上位10都道府県を列挙。

図表2-1-33. 都道府県別1人あたり県民所得(2008年度)



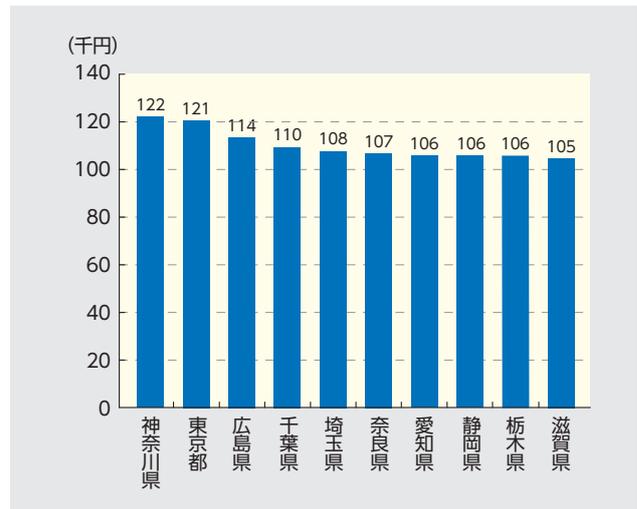
出所) 内閣府「県民経済計算」
注) 上位10都道府県を列挙。

図表2-1-34. 都道府県別可処分所得(2009年)
(勤労者世帯・世帯人員1人あたり)



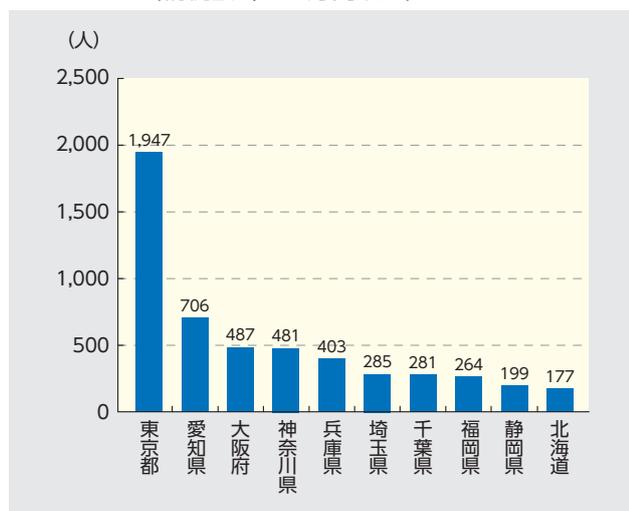
出所) 総務省「家計調査」

図表2-1-35. 都道府県別消費支出(2009年)
(勤労者世帯・世帯人員1人あたり)



出所) 総務省「家計調査」

図表2-1-36. 事業所得における申告所得税者数
(納税額5,000万円以上)



出所) 国税庁「税務統計」2010年

例えば、高級志向の小売店や飲食店等は、大半が東京、大阪等の大都市をマーケットにしており、その中でも東京の立地が非常に多い。

また、一切値引きをしない定価販売に徹し、サービス付加価値を提供するビジネスモデルを展開している企業も多く見られる。

高価であっても良質な商品を求める等、商品・サービスに幅広い価格帯を展開できるのは高所得者が多い東京ならではの事業展開の一つと言えるだろう。

以上のように、東京には、高品質、高付加価値、希少性など価格競争とは一線を画した価値観が受け入れられる土壌があるため、本物志向で顧客ターゲットを絞り込んだ事業などにより、顧客の信頼を得続けることで高い収益を上げられる可能性があるといえる。

例えば、リアル・フリースは、最新のテクノロジーを用いて機能性を追求するだけでなく、深みのある美しさや斬新な存在感を持つデザインを加えた家電シリーズを企画・販売し、高い評価を得ている。

<事例> 【株式会社リアル・フリース(電化製品等の企画・デザイン・販売)】

2002年に設立された、電化製品、オーディオ製品の企画・デザイン・販売を主力事業とする企業。

同社は、家電製品を単に機能を満たす「必需品」と捉えるのではなく、しっかりとした思想を内在し、細部へのこだわりを美しさとして昇華させた製品が求められていると考える。

この考え方を基に、家電王国といわれた日本が築き上げてきた技術力を活かしながら、新しい価値を兼ね備えた作品を創り出し、日本の生活をより豊かなものにする事や、魅力的な日本発の商品を世界に発信していくことを自社の使命として掲げている。

同社が手掛ける家電シリーズ「アマダナ」は、日本の江戸時代に漆器を扱う店が集まる一帯として有名だった街にちなんで名づけられた。日本人特有の生活様式、美意識、テクノロジーの三者を掛け合わせることをコンセプトとしており、大手家電メーカーとは一線を画したブランドとして人気を博している。

②行政・支援機関のサポート

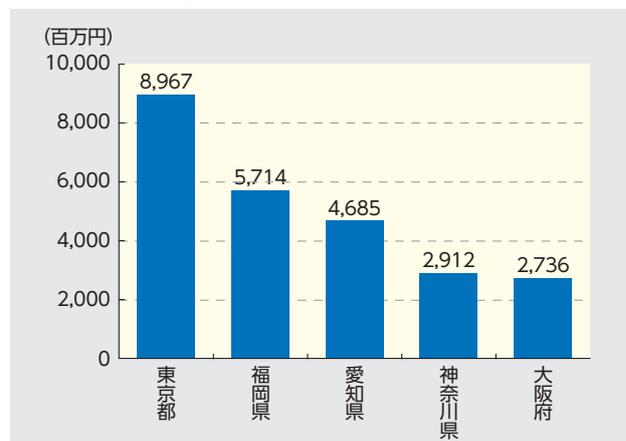
東京は、中小企業に対する支援機関も充実しており、手厚いサポートを受けることができる(図表2-1-37)。また、東京都の2010年度中小企業支援事業関連予算を見ると、小売商業の振興支援や小規模事業者に対する支援など多岐にわたる施策について、それぞれに大きな予算が組まれている(図表2-1-38、39)。

図表2-1-37. 東京の主要な中小企業支援機関

支援分野等	支援機関
行政機関	東京都(産業労働局等)
総合支援	中小企業基盤整備機構 関東支部
取引支援等	東京都中小企業振興公社
小規模支援	東京商工会議所
	東京都商工会連合会
連携支援	東京都中小企業団体中央会
商店街支援	東京都商店街振興組合連合会
金融支援	東京信用保証協会
	日本政策金融公庫
	商工組合中央金庫
	東京中小企業投資育成
再生支援	東京都中小企業再生支援協議会

出所) 中小企業庁ウェブサイト

図表2-1-38. 中小企業支援事業関連予算



出所) 中小企業庁ウェブサイト

図表2-1-39. 中小企業支援事業関連予算(2010年度・東京都)

単位: 百万円

1. 中小企業の経営の革新及び創業の促進	1,308
(1) 経営革新支援	47
(2) その他(以下は主な項目)	1,262
(中小企業経営技術活性化支援事業)	426
(創造的都市型産業の育成)	403
(インキュベーション施設の整備・拡充支援)	161
2. 中小企業の経営基盤の強化	7,140
(1) 都道府県等中小企業支援センター事業	596
(2) 中小小売商業の振興支援	3,230
ア. 商店街振興組合指導事業	75
イ. その他	3,155
(3) 小規模事業者に対する支援(商工会・商工会議所・都道府県商工会連合会)	2,685
ア. 指導員関係事業費	2,476
イ. 指導環境推進費(事務局長設置費)	106
ウ. 若手後継者等育成事業費	19
(4) 中小企業連携組織対策事業	225
(5) その他(以下は主な項目)	405
(基盤技術産業グループ支援)	210
(皮革関連産業の振興)	82
(広域産業交流・連携の推進)	36
3. 中小企業の経済的社会的環境の変化への適応の円滑化	518
(1) 経営安定特別相談事業	4
(2) その他(以下は主な項目)	514
(目指せ! 中小企業経営力強化事業)	200
(都市課題解決のための技術戦略プログラム)	130
(国際ビジネス環境の整備促進)	68
合計	8,967

出所) 中小企業庁ウェブサイト

注) 中小企業庁公表による予算金額であり、各行政の公表とは範囲が異なる。

このほか、東京には、東京都立産業技術研究センターや産業技術総合研究所臨海副都心センターなど中小企業の研究開発等に資する研究機関も設置されている。

図表2-1-40. 中小企業の研究開発等に資する東京の主な研究機関

施設	取組概要
(地独) 東京都立産業技術研究センター	<ul style="list-style-type: none"> ・基盤技術、先端技術、環境・省エネルギー等の技術課題への支援を行う機関。 ・中小企業の事業ニーズに即した高品質な技術支援の実施により都内中小企業の振興を図り、これを通じて都民生活の向上に貢献することが目的。 ・具体的な事業分野は、技術支援、製品開発支援、研究開発、産業人材育成、産業交流、技術経営支援、情報発信等。 ・平成23年10月に有明に新本部を設立し、従来にない、先進的な機器を取りそろえている。
(独) 産業技術総合研究所 臨海副都心センター	<ul style="list-style-type: none"> ・東京および筑波に本部を置く国の研究機関。 ・ミッションとして、①21世紀型課題の解決、②オープンイノベーションハブ機能の強化を掲げている。 ・特に、②オープンイノベーションハブ機能の強化については、産学官が一体となって研究開発や実用化、標準化等を推進するための「場」の提供等を、地域の中小企業やアジア等との連携も視野に入れ実施している。

出所) 各種資料より作成

東京は、インキュベーション施設等も豊富である。以下は、東京都内にある主要な創業支援オフィスである。

図表2-1-41. 東京都内にある主要な創業支援オフィス

<ul style="list-style-type: none"> ・ はばたき(足立区) ・ かがやき(足立区) ・ 白鬚西R&Dセンター(荒川区) ・ 西日暮里スタートアップ・オフィス(荒川区) ・ 江戸川区創業支援施設(江戸川区) ・ 板橋区立企業活性化センター(板橋区) ・ 大田区創業支援施設BICあさひ(大田区) ・ 葛飾区新小岩創業支援施設(葛飾区) ・ ネスト赤羽(北区) ・ タイム 24ビル(江東区) ・ 東京ファッションタウンビル(江東区) ・ 西大井創業支援センター(品川区) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 天王洲創業支援センター(品川区) ・ 広町創業支援センター(品川区) ・ 武蔵小山創業支援センター(品川区) ・ 文化ファッションインキュベーション(渋谷区) ・ 阿佐ヶ谷キック・オフ/オフィス(杉並区) ・ ソーシャルインキュベーションSUMIDA(墨田区) ・ 台東デザイナーズビレッジ(台東区) ・ チャレンジプラザGINZA(中央区) ・ ベンチャー・KANDA(千代田区) ・ TCIC(中野区) ・ TLIC(港区)
---	--

出所) (公財)東京中小企業振興公社ウェブサイトから一部抜粋

東京都や支援機関のサポートを受けながら事業展開することで、中小企業は飛躍的な成長を遂げることもできる。例えば、アマテラスは、政策的な後押しが期待できる航空宇宙産業への参入を狙い、技術力を持った都内中小企業が連携して立ち上げた組織である。

<事例> 【アマテラス】

航空宇宙産業のニーズに沿って、一つのサプライヤーチェーンを構築し「一貫生産」をすることができれば国内外を問わず、さらなるマーケットの獲得が可能という思いから、特筆すべき技術を誇る10社が技術集合体「アマテラス」を創り上げた。

我が国の航空宇宙産業は、中小製造業の下支えによって成り立っていると言っても過言ではないが、そのせい弱さゆえか、海外に対して非常に閉鎖的な面があった。マーケット・インを考え抜いたパフォーマンス提示により、初めて海外メーカーへのピンポイントアプローチが可能になった。

東京都の東京国際航空宇宙産業展への出展やベルリン・エアショー 2010の東京都ブースへの出展等、東京都事業を有効に活用している。

(3) 先進性、多様性に着目する

① ブランドとしての東京

東京は、世界の中でも大都市として高いブランド価値を有している。例えば、GfKによる都市のブランドランキングを見ると、東京は世界の諸都市の中で10位に位置している(図表2-1-42)。

また、都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」におけるGlobal Power City Indexを見ると、東京は総合でニューヨーク、ロンドン、パリに次ぐ4位となっている。同ランキングでは、アクター別に見たランキングも公表されている。これを見ると、研究者やアーティスト等の様々なアクターからも高く評価されていることがわかる(図表2-1-43)。

日本国内における魅力度を見ると、東京は北海道、京都府、沖縄県に次ぐ4位であることがわかる(図表2-1-44)。これらを分野別に見ると、東京は「認知度」、「情報接触度」、「訪問率」が1位となっているほか、「居留意欲度」も2位になっている(図表2-1-45)。

図表2-1-42. ブランド価値ランキング²

1	パリ
2	ロンドン
3	シドニー
4	ニューヨーク
5	ロサンゼルス
6	ローマ
7	ワシントン
8	メルボルン
9	ウィーン
10	東京

出所) 2011 Anholt GfK Roper City Brands Index

図表2-1-43. 世界の都市競争力ランキング(アクター別)

	経営者	研究者	アーティスト	観光客	生活者
1	ロンドン	ニューヨーク	パリ	ロンドン	パリ
2	シンガポール	東京	ロンドン	ニューヨーク	ロンドン
3	香港	ロンドン	ニューヨーク	パリ	東京
4	ニューヨーク	パリ	東京	香港	ニューヨーク
5	北京	ボストン	ベルリン	東京	チューリッヒ
6	パリ	ソウル	ウィーン	北京	ベルリン
7	上海	シンガポール	ロサンゼルス	上海	フランクフルト
8	東京	ロサンゼルス	アムステルダム	シンガポール	ウィーン
9	チューリッヒ	サンフランシスコ	マドリッド	ベルリン	バンクーバー
10	ジュネーヴ	香港	ミラノ	ソウル	ジュネーヴ

出所) 都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」2011年

図表2-1-44. 都道府県の魅力度ランキング



出所) ブランド総合研究所資料

注) 調査はインターネットアンケートで実施し、全国から3万537人の回答を集めた。調査時期は、2011年7月1日～7月14日。

図表2-1-45. 都道府県の魅力度ランキング(分野別)

	1位	2位	3位
認知度	東京都	北海道	大阪府
魅力度	北海道	京都府	沖縄県
情報接触度	東京都	福島県	宮城県
居留意欲度	北海道	東京都	京都府
観光意欲度	北海道	京都府	沖縄県
訪問率	東京都	神奈川県	大阪府
食品購入意欲度	北海道	沖縄県	静岡県

2 世界50都市について、6つのカテゴリ(存在感、場所、前提条件、人、インパクト、潜在能力)に関する指標を合成したもの。最新の調査では、オーストラリア、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、ロシア、韓国、英国、米国の10カ国において18歳以上の個人5,105人を対象に質問を行った。

また、東京は各地域においても様々な特性を有しており、企業等が地域ブランドを基に連携して取組む事例も多く見られる。一例を挙げると、以下のとおり。

図表2-1-46. 地域特性を活かしたブランディング事業(例示)

取組・地域	取組概要
日本橋美人(中央区)	<ul style="list-style-type: none"> • 身体の中から健康で美しく、伝統を身近に感じるにより培われる教養や品格を持ち、心優しく感性が豊かで真に粋(クール)な“心も身体も美しい”女性を総称する日本橋の地域ブランド。 • 例えば、「日本橋でキレイになる」というテーマを設けて、日本橋の飲食店やビューティーサロン、伝統の商品等を提供する企業を紹介している。
すみだモダン(墨田区)	<ul style="list-style-type: none"> • 東京スカイツリーの開業を機会と捉え、産業振興や観光振興の観点から墨田区の地域ブランド戦略を積極的に推進し、「すみだモダン」認証商品として、商品、飲食店メニューを発信している。 • 「ものづくりコラボレーション」では、高い技術を持つすみだのものづくり企業と、日本を代表するデザインプロデューサーやデザイナーが協力し、自社ブランド商品の企画・開発を行っている。
FC ADACHI(足立区)	<ul style="list-style-type: none"> • 足立区内産業の優れた製品・技術を認定し、その素晴らしさを全国にPRし、ネットワークを広げていくことで区内産業の発展と足立区のイメージアップを図る。 • 認定製品・技術には「認定ロゴマーク」が付与され、販売拡大のためのPR支援等の事業を展開し、全国へアピールしていく。
大田ブランド(大田区)	<ul style="list-style-type: none"> • 「大田区の工業集積の強みやモノづくりに対する真摯な職人気質を継承し、未来に挑戦する企業活動」を「大田ブランド」として定義。 • 大田ブランドの趣旨に賛同する企業が登録企業となり、広報宣伝するとともに、協議会としても国内外に広くPRし、企業連携の促進や販路開拓を支援する事業。
食の文京ブランド 100選(文京区)	<ul style="list-style-type: none"> • 文京区内の魅力溢れるお店を対象とし、食の評論家である岸朝子氏を審査員長とした顕彰制度を創設し、商品や技術、サービスを文京ブランドとして広くアピール。 • 区内観光資源を活かした回遊性を促進するため、店舗地図「おいしゅうございまつぷ」の発行、スタンプラリーなども行っている。
板橋Fine Works(板橋区)	<ul style="list-style-type: none"> • 東京商工会議所板橋支部では「板橋区のものづくりの素晴らしさ」や「製造業の板橋」をアピールするとともに、区内製造業の活性化を目的として、板橋区内で製造されている製品等を「板橋Fine Works」として認定している。 • また、あわせて、板橋青年優秀技能者・技術者表彰事業として板橋区の精密光学機器製造業・印刷業等に従事する優れた青年技能者・技術者を表彰することにより将来の板橋区の産業基盤を支える後継者として一層の技能・技術向上の促進を図る取組も行っている。
葛飾町工場物語(葛飾区)	<ul style="list-style-type: none"> • 東京商工会議所葛飾支部と葛飾区では、区内の町工場の素晴らしさやそこから産み出される製品・部品の「すごさ」を、直接の取引先のみならず一般の消費者にもPRしていくために、区内の優れた技術や製品を「葛飾ブランド」に認定している。 • 葛飾町工場物語集を通じて、未来を照らす技や製品・部品の数々を、それらが産み出された背景やエピソードなどとともに、マンガや紹介記事等でPRしている。

出所)各種資料より作成。

墨田区の特性を活かした取組として、ニットウェア企画・製造・販売を主力事業とする久米繊維工業の事業展開が挙げられる。

<事例> 【久米繊維工業(株)(ニットウェア企画・製造・販売)】

1935年創業の老舗繊維メーカーであり、国産Tシャツのパイオニア。日本初の綿から純国産のオーガニックコットンTシャツを手掛けたことでも話題になった。また、当社の色丸首(Tシャツ)はすみだブランドである「すみだモダン」2010の認証商品である。

創業以来の拠点・墨田区が葛飾北斎の生誕の地であることから「北斎Tシャツ」など地元を意識したものづくりや、さまざまな分野とのコラボレーションを通じたサブカルチャーの発信にも意欲的である。現在は、海外での積極的な店舗販売は検討せず、日本、特に墨田区を文化の発信の地として、海外から人を集めたいと考えている。

②「世界都市・東京」としての先進性

これまで見てきたとおり、東京は、人口・事業所・情報の集積やそれを基にした巨大な経済規模等を背景に、世界の中でも有数の大都市となっている。

「世界の都市競争力ランキング」は、「経済」、「研究・開発」、「文化・交流」、「居住」、「環境」、「交通・アクセス」といった6つの分野におけるスコアを総合して算出したものである。これら6つの分野別スコアを見ると、東京は「経済」分野で1位、「研究・開発」で2位のスコアとなっており、ビジネスにおける魅力が高い都市といえる。

「文化・交流」や「居住」についても、いずれも5位と高い位置にあり、観光やビジネス以外の面においても外国人に対してアピールできる要素と思われる。

図表2-1-47. 世界の都市競争力ランキング(分野別ランキング)

順位	総合	経済	研究・開発	文化・交流	居住	環境	交通・アクセス
1	ニューヨーク	東京	ニューヨーク	ロンドン	パリ	ジュネーヴ	パリ
2	ロンドン	ニューヨーク	東京	パリ	バンクーバー	チューリッヒ	ロンドン
3	パリ	北京	ボストン	ニューヨーク	大阪	フランクフルト	ニューヨーク
4	東京	ロンドン	ロンドン	シンガポール	ベルリン	ベルリン	東京
5	シンガポール	シンガポール	ソウル	東京	東京	ウィーン	フランクフルト
6	ベルリン	香港	ロサンゼルス	香港	福岡	東京	アムステルダム
7	ソウル	パリ	パリ	ベルリン	アムステルダム	アムステルダム	シンガポール
8	香港	上海	シンガポール	北京	マドリッド	サンパウロ	ソウル
9	アムステルダム	チューリッヒ	香港	ロサンゼルス	ウィーン	マドリッド	香港
10	フランクフルト	ジュネーヴ	シカゴ	上海	ミラノ	コペンハーゲン	モスクワ

出所) 都市戦略研究所「世界の都市競争力ランキング」2011年

このほかにも、Global Language Monitorの「Top Fashion Capitals of 2011」では、東京はファッション性の高い街として9位にランク付けされている(図表2-1-48)。

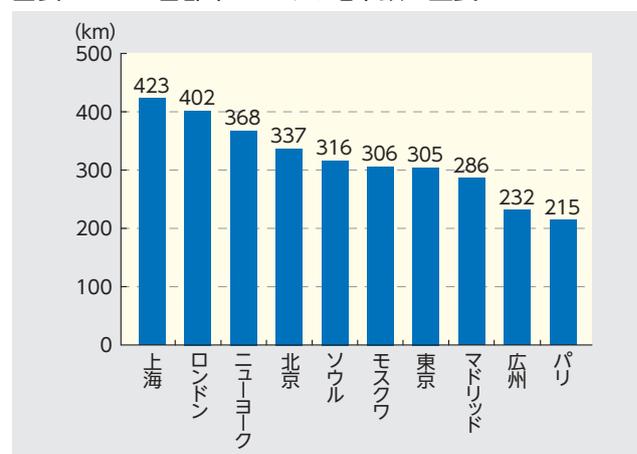
また、交通網の発達も東京の先進性を表す特徴の一つである。具体的には、地下鉄の長さは世界でも7番目に長い(図表2-1-49)。

図表2-1-48. ファッションランキング³ (2011年)

1	ロンドン
2	ニューヨーク
3	パリ
4	ミラノ
5	ロサンゼルス
6	香港
7	バルセロナ
8	シンガポール
9	東京
10	ベルリン

出所) Global Language Monitorウェブサイト

図表2-1-49. 各都市における地下鉄の全長



出所) 各種資料より作成 注) 2012年3月末時点。

3 インターネットや紙媒体のメディアを対象に、単語やフレーズ等が使われた頻度、文脈、出現率等から分析したもの。

今後も、世界の中での先進都市として、経済・文化等における牽引役となるべく様々な取組が行われる予定である。例えば、ビジネスの面においては、東京都の重点施策として「外国企業の積極誘致によるアジアのヘッドクォーターの形成」、「創造的都市型産業の育成と新ビジネスの創出」、「イノベーションの創出」等が挙げられる。また、文化・芸術の面においては、重点施策として「何度も訪れたくなる新たな魅力の創出」、「戦略的なプロモーションの展開」、「新たな芸術文化の推進体制の構築」等が挙げられる。

図表2-1-50. 東京都の重点施策例(産業力強化)

施策	内容
外国企業の積極誘致による アジアのヘッドクォーターの形成	<ul style="list-style-type: none"> •大胆な規制緩和や税制支援措置が適用可能な「総合特区制度」と、国際競争力強化に資する民間開発を誘導する「特定都市再生緊急整備地域」を一体的に活用。 •外国企業の業務統括拠点・研究開発拠点を平成28年度末までに50社以上(その他外国企業を500社以上)東京に誘致し、東京をアジアのヘッドクォーターへと進化させていく。
「創造的都市型産業」の育成と 新ビジネスの創出	<ul style="list-style-type: none"> •社会経済環境の変化や都民の生活環境の変化を的確に捉え、クリエイティブ産業をはじめとする「創造的都市型産業」を重点的に育成していく。 •同時に、都民のニーズを満たす地域に密着したサービスの提供等、新ビジネスの創出を支援していく。
イノベーションの創出	<ul style="list-style-type: none"> •企業・大学・研究機関等、産業に関わる様々なアクター同士の交流・連携を促進し、東京に集積する技術や知識を活用することで、イノベーションを創出していく。
ベンチャー企業の技術力の活用	<ul style="list-style-type: none"> •東京のベンチャー企業の持つ高い技術力を活かし、官民一体となって先進的な取組を進めることにより、東京が抱える様々な課題を解決する。

出所)東京都「2020年の東京」2012年

図表2-1-51. 東京都の重点施策例(都市の魅力向上)

施策	内容
何度も訪れたくなる新たな 魅力の創出	<ul style="list-style-type: none"> •東京を訪れる旅行者の多様なニーズに対応できるよう、地域ごとの特性を活かし、何度訪れても楽しめる新たな魅力を創出する。
戦略的な プロモーションの展開	<ul style="list-style-type: none"> •外国人旅行者の潜在需要を東京訪問につなげるため、アジアを中心に国別の戦略的なプロモーションを展開する。
国際会議の積極誘致	<ul style="list-style-type: none"> •臨海部等でのMICE施設の誘致やアフターコンベンションの充実等を通じて、国際機関の本部が存在するヨーロッパの都市(ブリュッセル、パリ、ウィーン)並みに国際会議の開催件数を伸ばす。
新たな芸術文化の 推進体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> •東京が持つ潜在力を活かし、芸術文化創造のさらなる促進や東京の魅力向上を図るため、新たな芸術文化の推進体制を構築する。
文化における東京の プレゼンス確立	<ul style="list-style-type: none"> •映画やマンガ、アニメ等の日本の強みや、隅田川ルネサンスと連携した文化事業等を活かし、世界に向けた東京の発信力を強化することにより、文化における東京のプレゼンスを確立する。

出所)東京都「2020年の東京」2012年

東京は都市再生と国際競争力の強化に向けて、政策誘導による都市づくりを推進しており、今後のダイナミックな変化が期待される。

図表2-1-52. 都市再生緊急整備地域(東京)

<ul style="list-style-type: none"> • 東京都心・臨海地域 • 秋葉原・神田地域 • 品川駅・田町駅周辺地域 • 新宿駅周辺地域 	<ul style="list-style-type: none"> • 環状四号線新宿富久治道地域 • 大崎駅周辺地域 • 渋谷駅周辺地域
---	---

出所)国土交通省ウェブサイト

また、2020年のオリンピック・パラリンピックについても震災から復興した姿を世界に示し、日本再生の大きな契機とすべく、積極的な招致活動を推進している。

図表2-1-53. オリンピック・パラリンピック招致スケジュール

施策	内容
2011年7月16日	•東京が2020年オリンピック・パラリンピック競技大会への立候補を表明。
9月1日	•IOC国際オリンピック委員会への2020年夏季オリンピック大会立候補申請提出締め切り。
9月15日	•東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会設立 第1回理事会開催。
11月3～4日	•IOC国際オリンピック委員会主催「申請都市セミナー」参加。立候補中の全6都市 - バクー(アゼルバイジャン)、ドーハ(カタール)、イスタンブール(トルコ)、マドリード(スペイン)、ローマ(イタリア)、東京(日本) - が初顔合わせ。
11月28日	•第1回評議会開催。
11月30日	•招致ロゴを発表。
2012年2月15日	•IOC国際オリンピック委員会への申請ファイル(IOCの質問事項に従って開催計画の概要をまとめた文書)提出。
5月	•IOC国際オリンピック委員会理事会により、東京、イスタンブール(トルコ)、マドリード(スペイン)の3都市が立候補都市に決定。
7月	•ロンドンオリンピック開幕 IOC国際オリンピック委員会による視察プログラム参加。
8月	•ロンドンパラリンピック開幕。
2013年1月7日	•IOC国際オリンピック委員会への立候補ファイル(詳細な大会開催計画文書)提出。
2～4月(予定)	•IOC評価委員会による各立候補都市視察。
6月	•IOC委員へ開催計画に関するプレゼンテーション(ローザンヌ)。
9月7日	•第125回IOC総会(ブエノスアイレス、アルゼンチン)2020年オリンピック・パラリンピック競技大会開催都市決定。

出所)東京都ウェブサイト

図表2-1-54. 招致及び開催から得られる恩恵

<ul style="list-style-type: none"> • 大会招致から、オリンピズムとその価値の促進への理解が深まる等の長期的な恩恵がもたらされる。都民・国民のスポーツへの参加が拡大し、都市の中心にスポーツが根づくことになる。持続可能な環境の整備を目指す東京の取組に調和する新たなスポーツインフラ整備の機会が得られる。 • オリンピック大会の開催により、スポーツへの関心や参加を高め、人々の生活をより良いものにする等、社会、経済、環境の面で恩恵がもたらされる。 • 1964年東京大会のレガシーであるスポーツ施設の改修・改築、新規施設の整備を行うことで、東京のスポーツ環境が大きく改善する。都市の緑化及び都市環境の改善は、主要なレガシーとなる。 • パラリンピック大会の開催は、さらなる長期的な恩恵をもたらす。パラリンピック・スポーツへの関心が高まることで、障害者スポーツがさらに発展し、障害者の社会参加が大きく進むとともに、スポーツ施設や公共交通を中心にバリアフリー化が加速する。 • 2020年大会は、さまざまな共通のゴールに向かって日本が一丸となり、困難を乗り越えて長期的目標を達成する力を与えてくれる。 • 東京都は招致による経済波及効果を全国で2兆9,400億円、うち都内分は1兆5,500億円程度と試算している。(2012年4月時点、2016年招致活動による参考値)

出所)東京都ウェブサイト 他

③地区の多様な取り組み

東京は、各区において様々な政策が講じられたり、再開発によって街の様子が大きく変容していくなど地域毎に個性があり、地域における将来のビジョンも大きく異なる。都内中小企業は、これら各区がそれぞれ持つ固有の状況や将来像を把握し、市場の流れを読んで事業を展開することも重要である。

図表2-1-55. 各区の地域活動や今後の動向(例)

地区	内容
千代田区	<ul style="list-style-type: none"> •大手町1丁目地区における「大手町合同庁舎跡地の活用による国際ビジネス拠点の再生」、飯田橋駅西口地区における「業務・商業・住宅の複合開発および道路拡幅や広場・歩行者空間等の整備」、淡路町二丁目西部地区における「公共施設の整備、住宅と商業・業務施設の安全な複合市街地の形成」等の市街地再生計画が進行中である。 •平成17年度より、千鳥が淵や靖国神社で開催される千代田さくら祭りに合わせ、店舗情報やイベント情報を掲載したガイドMAPを作成。また、花見時期の土日・丸の内・大手町地区の無料シャトルバスを九段下、神田神保町、淡路町、秋葉原周辺等に延伸運行している。
中央区	<ul style="list-style-type: none"> •平成23年に架橋100年を迎えた日本橋には船着場も整備され、観光拠点としての機能のほか、災害時の輸送など防災機能の向上も期待されている。また、周辺地域でも「日本橋再生計画」として大規模再開発が進んでおり、開発にあたっては中央通りに面した低層部の高さを100尺(約31m)に統一し、景観に配慮した街づくりを行っている。主な進行中案件に日本橋室町地区開発(平成26年竣工予定)や日本橋高島屋を含む日本橋2丁目地区開発(33万㎡・平成30年完成目標)がある。 •銀座の再開発でも、街並みを維持するため、地元代表者等による通称「銀座ルール」が定められており、中央通り沿い等に面したビルについての高さ規制(56m)を行っている。平成24年3月にギンザコマツがオープンしたほか、平成29年の竣工を目指して松坂屋銀座店を含む2街区の一体的な開発が進行中。その他、八重洲・京橋地区でも、先端技術による環境対策がなされたビルが竣工予定。 •横山町・馬喰町地域の問屋街と文化服装学院とが商学連携し、問屋街活性化事業(トンヤdeサファリ)に取り組んでいる。学生の教育の場として位置付けられ、ファッションショーやイベント等を開催している。
港区	<ul style="list-style-type: none"> •六本木ヒルズ森タワー、東京ミッドタウン、赤坂サカス等、都市再開発による高層ビル建設が続いている。現在も環状第2号線新橋・虎ノ門地区第2種市街地再開発事業(通称:マッカーサー道路事業)が進行中であり、平成25年開通を目指し建設中、また、「芝浦アイランド」を中心に住居用高層マンション建設も活発で、人口増に拍車をかけている。 •港区は観光のシンボルである東京タワーをはじめ、泉岳寺、増上寺、旧芝離宮恩賜庭園、東京都庭園美術館、お台場海浜公園、レインボーブリッジ等、多様な観光資源があり、また、81か国の大使館もある等、国際色が豊かである。
新宿区	<ul style="list-style-type: none"> •新宿区の人口は31万人(外国人登録者含む)である一方、多くの通勤・通学者の流入により昼間人口は77万人と23区で3番目に多い。 •新宿駅は1日の乗降客数が約350万人、駅周辺には6,000㎡超の大型店やホテル、飲食業、サービス業等が集積し、23区内でも有数の小売年間販売額をあげている。また、新宿駅東西自由通路を平成28年度の開通に向けて進行中。新宿駅周辺の回遊性が進む事が期待。 •近年、ファストファッションや大型家電量販店の進出で話題を集めているが、景気後退等により、売上減少が課題となっている。そのため、区では、魅力ある商店街づくりの一環として、商店会サポーター制度を導入し、専門家を派遣した商店会活性化支援を行っている。
文京区	<ul style="list-style-type: none"> •文京シビックセンター・東京ドームシティ・春日・後楽園駅前地区の一带は、行政・文化・芸術・広域商業・業務・スポーツ・レクリエーション施設など高次の都市機能がコンパクトに集積し、地下鉄と主要ネットワーク軸がそれぞれ4路線交差する交通利便性の高い地区である。今後、この一带において、市街地再開発事業を進め、複合した都市機能を集積するとともに、地下鉄とバスとの快適な乗り継ぎの整備など交通結節機能を強化し、高層の都心複合市街地及び拠点商業地を形成する予定である。また、その際、自然エネルギーの利用や設備システムの高効率化、緑化等による低炭素型まちづくりの誘導を検討している。 •2月の梅まつり(湯島天満宮境内)に始まり、さくらまつり(播磨坂さくら並木)、つつじまつり(根津神社境内)、あじさいまつり(白山神社境内)、11月の菊まつり(湯島天満宮境内)までの5つを「文京花の5大まつり」として、観光協会と商店街、町会など町ぐるみ、地域ぐるみの取り組みにより開催され、商店街の振興にも生かされている。

地区	内容
台東区	<ul style="list-style-type: none"> 区内では、海外技術ブランドとの技術提携によるOEM品を中心に、ファッション性の高い製品が生産されている。また、区内で起業する若者の育成を目的とした「台東デザイナーズビレッジ」では、廃校となった旧小島小学校を改装、起業希望者に開放しており、地場産業の後継者育成や起業家養成のための支援等も行なっている。 平成22年3月に「台東区新観光ビジョン」を策定し、今後5年間に取り組む観光施策の道筋を明確に示し、台東区の魅力の向上とにぎわいの創出、文化や産業の育成等を目的としている(本ビジョンでは平成26年度の年間観光客数5,000万人(推計)が目標数値)。 ㈱ジェイアール東日本都市開発が、御徒町駅-秋葉原駅間の線路高架下で建設を進めていた商業施設「2k540 AKI-OKA ARTISAN」が、平成23年9月、新たにグランドオープン(17店舗追加)。「ものづくり」をテーマとした、工芸職人・クリエイター等によるアトリエ兼ショップが、現在49店入店しており、御徒町-秋葉原地区の新たな観光スポットとなっている。 浅草地区では、新「浅草文化観光センター」が平成24年4月に新装オープン。
北区	<ul style="list-style-type: none"> 国立西が丘運動場跡地に平成20年からナショナルトレーニングセンターが供用開始されており、多くのトップアスリートを育成強化している。 誰もが安心して移動できるまちづくりを進めるため、平成20年4月27日よりコミュニティバス(愛称名「K(けい)バス」)が運行開始。平成24年1月に延べ利用者数200万人を達成。買い物、通院、公共施設への移動のほか、通勤、通学、観光等の利用に供している。王子・駒込ルートと田端循環ルートの2ルートを整備。 地域のにぎわいの創出と活性化を図ることが目的に、北区チャレンジショップ支援事業を実施。区内商店街にある空き店舗を活用して事業を行う起業家に対して、家賃補助(店舗賃貸料の月額2分の1以内で、月額上限5万円、12ヶ月を限度)や経営相談等を実施している。 北区内中小企業製造業を中心に優れた「ものづくり」を認定し、「北区きらりと光るものづくり顕彰制度」として広く顕彰している。顕彰においては、2つの表彰部門(〔1〕きらめき企業部門、〔2〕きらめきの技人部門)を設け、該当部門ごとに一定の審査に基づき、顕彰企業等を決定する。
荒川区	<ul style="list-style-type: none"> 平成17年8月に秋葉原-つくば間58.3kmを最速45分(快速列車)で結ぶ「つくばエクスプレス」が開業した。また、平成20年3月には足立の舎人と荒川区日暮里を結ぶ新交通システム「日暮里・舎人ライナー」が開業した。 概ね20年後の荒川区の目指す姿を実現するための街づくりの方策として、平成21年に「荒川区都市計画マスタープラン」を策定。道路・公園の都市計画施設の整備や災害に強い街づくりの推進等の今後の具体的な街づくり事業を推進していく上での指針としている。
品川区	<ul style="list-style-type: none"> 大崎駅周辺地区は、副都心として計画的、総合的なまちづくりの推進がされてきた。地元企業・再開発組織等の関係者でまちづくり連絡会が設立され、平成16年に「大崎駅周辺地域都市再生ビジョン」を制定。平成19年、大崎駅西口中地区にはソニーも完成し、現在も引き続き工事が進められている。 地域振興では、「しながわ夢さん橋」イベントは平成23年で24回目を迎えた。他には、商店街の魅力再発見と来訪者の拡大促進を目的とし、「お宝発見・つまみ食いウォーク」など観光まち歩きイベントを随時実施。
目黒区	<ul style="list-style-type: none"> 平成21年10月に「めぐろ観光まちづくり協会」が発足。まち歩き観光による、買い物や飲食など日常の消費活動の活性化、地域産業全体の総合的経済波及効果を狙っている。 大橋一丁目・中目黒駅・目黒駅・自由が丘駅の各周辺地区を広域生活拠点として街づくりを推進しており、首都高中央環状線(新宿線・中央線)と3号渋谷線を連絡する大橋ジャンクション(JCT)の開通や上目黒一丁目地区の市街地再開発事業の「中目黒アトラスタワー」の完成等の都市整備が順調に進められている。今後は、「自由が丘地区都市再生整備計画」に基づく駅前広場や駅周辺の道路整備、東京メトロ副都心線と東急東横線の相互乗入や上目黒1丁目旧国鉄清算事業団宿舍跡地開発等周辺の開発動向を踏まえた中目黒駅周辺地区整備構想の改定が行われる予定。
大田区	<ul style="list-style-type: none"> 区内の高度な技術集積を国内外にPRし、企業相互の連携強化とビジネスチャンスの拡大を目指すため「大田ブランド」事業をスタートさせ6年が経過。平成23年11月現在、102社が登録。 羽田空港は、平成22年10月に第4滑走路・新国際旅客ターミナルが開業し、再国際化のスタートを切った。 大森地区、蒲田地区は再開発が進められており、観光まちづくりの視点で品川区との広域連携事業への協力も行っている。

地区	内容
世田谷区	<ul style="list-style-type: none"> ・下北沢周辺地区の再開発が、小田急小田原線連続立体交差事業と合わせ推進されている。 ・二子玉川東地区市街地再開発として、平成23年に「二子玉川ライズ」がオープン。 ・農業振興の一環で、区民が土に親しむことができるように、区民農園やふれあい農業を推進。 ・世田谷のポロ市は、せたがやポロ市保存会(地元町会・商店会を中心に結成)によって主催され、毎年1月15・16日と12月15・16日の午前9時から午後9時に開催され、多くの人で賑わう。 ・区内産業の紹介、交流を目的とした「せたがや未来博」を1回／年開催。
渋谷区	<ul style="list-style-type: none"> ・東京メトロ副都心線が平成20年に開通し、平成24年には東急東横線と相互直通運転開始が予定されている。 ・平成17年に渋谷駅周辺139haが、都市再生緊急整備地域の指定を受け、平成24年には東急文化会館後に「渋谷ヒカリエ」(地上34階、地下4階)が開業。今後も渋谷駅を中心とした大規模再開発が計画されている。
中野区	<ul style="list-style-type: none"> ・JR中野駅周辺では再開発が進んでおり、最先端のビジネス空間を整備すると共に、街の活動を発信する拠点としていく予定。 ・早稲田大学の新施設や明治大学、帝京平成大学の新キャンパスが開校予定 ・地域資源について、サブカルチャー文化が一つの特徴となっており、若者の文化や表現を活かした街づくりを推進する。 ・コンテンツ産業も集積しており、コンテンツビジネスの掘り起こしや育成に重点的に取組む予定。 ・民間が主体となった「(仮称)中野区観光協会」が設立され、新たな都市型観光の進展が期待され、国内外から多くの来街者を集客する取り組みを実施していく予定。 ・西武新宿線立体交差化計画が決定、今後、地上部分の有効活用も含めたまちづくりについて議論が活発化され、順次実行される予定。
杉並区	<ul style="list-style-type: none"> ・地域のイベントが活発。8月の七夕祭り、阿波踊りが2大行事。いずれも100万人規模の人出がある。音楽イベントも盛んで、ジャズストリート、クラシックコンサートが催される。 ・舞台施設「座・高円寺」が平成21年に完成。本格的な舞台芸術の施設として注目されており、これを活用した街づくりに取り組んでいる。
豊島区	<ul style="list-style-type: none"> ・「安心・安全都市づくり」を掲げており、WHO(世界保健機関)が推進するセーフコミュニティ(一定の指標を満たし、持続的に安全と健康の質を高めていこうとする都市)の都内初となる認証取得に向けて取り組んでいる。 ・南池袋地区で建設中の豊島区新庁舎(高層階は分譲マンション)が平成26年に竣工予定。 ・現区庁舎所在地や造幣局周辺地域の再開発が検討されている。 ・区内最大の区民イベント「ふくろ祭り」は毎年9月～10月に開催。後半10月の「東京よさこいコンテスト」は、例年全国から6,000人の踊り子が参加する。区内8会場で技と華やかさを競い、地域振興の一翼を担っている。
板橋区	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の実施計画「いたばしNo.1実現プラン 2015」を策定し、「あたたかい人づくりナンバーワン」、「元気なまちづくりナンバーワン」、「安心・安全ナンバーワン」の3つのナンバーワンを目指し、これを実現するために12の戦略を立てている。 ・平成23年3月に板橋区景観条例を制定。建築物や工作物の新設や増設を行う場合は、板橋区との事前協議を行い、景観アドバイザーによる助言等を経て、工事着手となる。
練馬区	<ul style="list-style-type: none"> ・アニメ関連事業者が集積しており、フランス・アヌシー市ともアニメ産業交流協定を結んでいる。 ・今後、練馬区に大規模のアニメ事業者を誘致するため、平成23年度に新しい補助金制度を設けた。 ・「練馬区地域共存型アニメ産業集積活性化計画」では、「練馬区が、日本の有力産業の一つであるアニメ制作の中核都市となること」「国際的アニメビジネスの展開」「アニメ産業の波及効果による商店街や地元産業の活性化と観光振興」を掲げている。 ・練馬区のイメージの浮かぶ地名や歴史、伝説、風物等を反映した商品である「ねりコレ」を区内外にPR展開している。品目数は、和菓子、洋菓子、工芸品など全87品に及ぶ。(平成23年10月1日現在)

地区	内容
江東区	<ul style="list-style-type: none"> 大規模店舗が、区内小売業の総売り場面積の9割以上を占めている。平成18年「ららぽーと豊洲」、平成20年南砂に「SUNAMO」、平成22年小名木川JR貨物跡地にイトーヨーカドーを核店舗とした複合商業施設「Ario北砂」、そして平成24年4月、臨海副都心地区に商業施設部分が15,000坪を超える複合施設「ダイバーシティ東京」が開業。 臨海部の広域幹線道路は、東京港臨海道路・東京ゲートブリッジ(平成24年開通)、首都高速晴海線は、有明～豊洲間は平成21年2月に開通、残る豊洲～晴海間は平成26年度の完成に向けて、また環状2号線についても、開発が進められている。鉄道では、都市高速鉄道8号線(有楽町線)延伸構想として豊洲駅～住吉駅間(約5.2km)整備の早期事業化を目指している。
墨田区	<ul style="list-style-type: none"> 平成24年5月の東京スカイツリーの開業に向けて、タワー見学の観光客を対象に区内のユニークなお店・優れた企業等を紹介する産業活性化事業に取り組む。当事業は、専用のホームページの開設や地図を作製し、見学者(観光客)が区内を回遊できるよう、タワーを起点とした回遊コースを設け、そのコース内に区内のお店や企業を掲載して、動画や写真等を利用して紹介するもので、これにより区内の産業を紹介するとともに、各企業をPRすることで来客数や売上・受注額等の増加に繋げることを目的とする。
足立区	<ul style="list-style-type: none"> 「つくばエクスプレス」や「日暮里・舎人ライナー」の沿線では、新しく住宅や大規模マンションの建設ラッシュが進んでおり、いまでも区内人口の増加は続いている。 行政主導による積極的な大学誘致活動により東京芸術大学(平成18年)を皮切りに、東京未来大学(平成19年)、帝京科学大学(平成21年)が開学した。平成24年4月には、東京電機大学が北千住駅前に全面移転した。 平成22年に、「社会資本総合整備計画(地域住宅支援)『足立区において地域特性に応じた都市・まちを計画的につくる』」を策定。北千住駅東口周辺地区、西新井駅西口周辺地区、新田地区、千住大川端地区を基幹に、区内に点在する大規模な工場跡地等における良質な住宅の供給の誘導及び駅前広場や幹線道路の整備を行い、まちの交通結節機能と公共交通網の強化を図る。
葛飾区	<ul style="list-style-type: none"> 区内の大型工場(三菱製紙・日本板紙・東洋インキ)が相次いで区外へ移転し、平成18年3月には、日本板紙跡地に「イトーヨーカドーアリオ亀有店」を核にしたショッピングセンター:アリオ亀有(123の専門店、10の映画館等42,120㎡)がオープンした。 三菱製紙跡地には、平成25年4月に東京理科大学が開学し、学生数約4,000名が在籍する予定である。今後、文教地区としてのイメージアップ、インフラ整備、購買力の向上、産学連携の可能性等に関連して、地域経済の活性化が期待されている。 亀有は、漫画「こちら葛飾区亀有公園前派出所」で有名であり、同作品は平成21年にはドラマ化、平成23年には映画化され、全国的な注目を集めた。現在、亀有の街中には、主人公の「両さん」をはじめ、登場人物のキャラクター銅像やベンチ等が設置されており、銅像を巡りながら、まち歩きを楽しむことができる。また、地元商店街等では「こち亀」にちなんだ各種イベントが開催される等、「こち亀」による観光振興・地域活性化が図られている。
江戸川区	<ul style="list-style-type: none"> 区では、平成19年からJR小岩駅周辺地区のまちづくりを推進している。平成19年から各地区にて勉強会を開催。平成23年には民間事業者を加えた開発企画研究会を発足。同研究会には計画・エリアマネジメント・事業推進の3グループからなり、今後、開発・運営のための組織の在り方、商業施設・住宅のゾーニングなど具体的な話を進めていく予定。 京成本線(京成高砂～江戸川駅付近)の連続立体交差の推進を図っている。

出所)各種資料より作成

このほか、東京の各地域における、伝統産業や主要産業も多種多様である。研究開発や地域ブランドの醸成等を地域の企業と連携して行なう際には、その土地における産業の成り立ちや現在の主要産業を踏まえることが、成功のポイントの一つとして挙げられる。

図表2-1-56. 各区における伝統産業・主要産業等

千代田	<ul style="list-style-type: none"> 出版・書店・印刷 スポーツ用品店街 秋葉原電気街 等 	品川	<ul style="list-style-type: none"> 電気、機械 IT産業 等 	板橋	<ul style="list-style-type: none"> 印刷関連業 精密機器 運輸業 等
中央	<ul style="list-style-type: none"> 繊維服飾業 百貨店、専門店、飲食 金融 等 	目黒	<ul style="list-style-type: none"> 家具、インテリアショップ 衣料、雑貨 等 	練馬	<ul style="list-style-type: none"> 農業 アニメ産業 伝統工芸 等
港	<ul style="list-style-type: none"> 情報関連産業 印刷・製本 商業、サービス 等 	大田	<ul style="list-style-type: none"> 機械金属加工 金属・プラスチック 一般機械器具 等 	江東	<ul style="list-style-type: none"> 繊維 ガラス・木材 物流、倉庫 等
新宿	<ul style="list-style-type: none"> 飲食店・小売店 出版・印刷関連業 染色業 等 	世田谷	<ul style="list-style-type: none"> 卸売・小売業 飲食、サービス 農業 等 	墨田	<ul style="list-style-type: none"> 金属・機械 繊維 パルプ、紙加工品 等
文京	<ul style="list-style-type: none"> 出版関連業 医療関連業 IT産業 等 	渋谷	<ul style="list-style-type: none"> 商業 IT産業 アパレル 等 	足立	<ul style="list-style-type: none"> 製造業 農業 飲食店 等
台東	<ul style="list-style-type: none"> 皮革産業 伝統工芸 ジュエリー 等 	中野	<ul style="list-style-type: none"> 小売、卸売 飲食、サービス 製粉 等 	葛飾	<ul style="list-style-type: none"> 製造業 伝統工芸 セルロイド産業 等
北	<ul style="list-style-type: none"> 印刷 機械関連業 小売 等 	杉並	<ul style="list-style-type: none"> アニメ産業 小売・卸売 等 	江戸川	<ul style="list-style-type: none"> 運輸 農業・漁業 金魚養殖 等
荒川	<ul style="list-style-type: none"> 繊維産業 印刷 観光 等 	豊島	<ul style="list-style-type: none"> 農業・園芸 飲食店、商業 等 		

出所) 各種資料より作成

図表2-1-57. 各区における伝統産業・主要産業等の発展経緯

区	伝統産業・主要産業	内容
千代田区	出版・書店・印刷	<ul style="list-style-type: none"> ・明治初期に相次いで法律学校が創設され、法律の書店が次々にできた。 ・その後、出版業、書店業、印刷業が集積し、現在に至る。
	スポーツ用品店街	<ul style="list-style-type: none"> ・戦前は、学生服を主体とした洋服店が主流。 ・太平洋戦争後の復興で、スポーツ用品店が集積するようになった。
	繊維業	<ul style="list-style-type: none"> ・明治の初期には常設の古着市場が開かれた。 ・太平洋戦争の空襲で消失し、戦後は紳士服や婦人服の繊維メーカーが主体。
	秋葉原電気街	<ul style="list-style-type: none"> ・第二次世界大戦後、闇市で現在の東京電機大学の学生のために販売していた真空管やラジオ部品など電子部品の店舗が総武本線ガード下に集まった。 ・現在は、大手家電店の旗艦店の出店や、アニメ、ゲーム、コスプレ等の店舗で集客を増している。
	楽器店	<ul style="list-style-type: none"> ・駿河台下から小川町にかけて楽器店の集積がある。
	飲食	<ul style="list-style-type: none"> ・神田駅周辺はビジネスパーソンをターゲットにした飲食店の集積がある。
	商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ・大手町・丸の内・有楽町は日本を代表するビジネスセンターであり、大型商業施設の開業により、土日は家族連れや女性客が賑わう。
中央区	繊維・服飾業	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸初期、投宿した全国各地の商人たちに商品を売るために、さまざまな問屋が集まってきたのが起源。
	百貨店・専門店、飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸の商業の発祥の地。5街道の起点である日本橋を中心に、道沿いに三井越後屋等の大商人が商店を構え、周辺が栄える。銀座は、明治以降から一気にモダンな繁華街となった。 ・人形町や月島等の商店街は昔ながらの風情を残している。
	金融	<ul style="list-style-type: none"> ・明治初期に東京株式取引所(現東京証券取引所)が開設されて以降、兜町に証券会社が周囲に集積し、「証券の町」として全国に知られるようになった。
	卸売市場	<ul style="list-style-type: none"> ・魚市場は当初、船からの陸揚げに便利な日本橋のたもとにあったが、関東大震災を機に築地にした。京橋には青物市場もあったが、震災を機に築地に移転。
	機械・金属	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸時代の終わりに、佃に石川島造船所が置かれたことから、近隣に金属加工の工場が多く集積。明治の終わりには、殖産興国の国策に沿って発展。
	印刷・製本	<ul style="list-style-type: none"> ・明治に入り、築地の活版製造所設立を機に、出版社・印刷会社等が集積。 ・銀座地区には新聞社が続々と集まり、明治初頭には情報発信基地を形成した。
港区	情報関連産業	<ul style="list-style-type: none"> ・大正末期、愛宕山に東京放送局が設置されてラジオの本放送が始まった。 ・戦後の昭和28年のテレビ放送開始、昭和33年には東京タワーが建設。
	印刷・製本	<ul style="list-style-type: none"> ・政府機関や大使館、大企業の本社等が数多く集まり、これらの間での情報交換は、大量の印刷物を必要としたため、港区を代表する産業として発展。
	工業・機械・金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・明治時代には官営・民間の工場が多数設立。大正期には、第一次世界大戦を契機として、金属部品製造工場が水運の便利な古川流域に集中。
	家具・木材産業	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの外国公使館の立地や、海に近く海外との連絡がとりやすい場所に位置したこと等から、洋風家具である芝家具が発展。
	商業・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・青山・赤坂の商業エリア、六本木の歓楽街、汐留・台場等の大規模開発地区に商業、サービス業の集積がある。弁護士、税理士事務所等の学術研究、専門・技術サービス業の構成比は東京都の構成に比べ、倍以上の高さである。
新宿区	飲食店	<ul style="list-style-type: none"> ・新宿区内の飲食店事業所数は7,080件に達している(平成18年時点)。 ・うち過半数を、バー・キャバレーや酒場等の遊興飲食店が占める。
	小売店	<ul style="list-style-type: none"> ・新宿駅周辺には、伊勢丹や高島屋、京王、小田急など大手百貨店の大規模店舗が集中。
	出版・印刷関連業	<ul style="list-style-type: none"> ・明治19年に秀英舎(現:大日本印刷)が市谷加賀町に移ってから活発になり、現在では、区内製造業事業所の約7割を占める。
	IT産業	<ul style="list-style-type: none"> ・西新宿を中心とした地域にIT産業の本社機能が集積し、先端コンピューター関連の事業所が多く、起業者も多い。
	染色業	<ul style="list-style-type: none"> ・大正中頃から、神田や浅草で営業していた染色業者たちが染色に適した水を求め、神田川や妙正寺川周辺に移転。

区	伝統産業・主要産業	内容
文京区	出版関連業	<ul style="list-style-type: none"> 区内製造業出荷額の約8割を、出版・印刷・製本関連業種が占める。 講談社や共同印刷等の大手企業、中小事業所も軒を連ねる。
	医療関連業	<ul style="list-style-type: none"> 東京大学医学部が開設された明治時代から医療関連産業で知られる。 医薬品大手のほか、医療用機器メーカーも集まる。
	IT産業	<ul style="list-style-type: none"> 都心に近接することから、IT産業が増加。 ソフトウェア開発業のサイボウズ等、大小の企業が立地。
台東区	皮革産業	<ul style="list-style-type: none"> 伝統的に皮革産業が栄える。近年は、「台東デザイナーズビレッジ」や「浅草ものづくり工房」の設立等、官民を交えた産業再生策が図られる。
	伝統工芸	<ul style="list-style-type: none"> 江戸期以来の伝統を持つ。はさみ・刃物、指物・桐たんす、銀器・錫(すず)、彫金・切子、仏壇、装飾品、刺繍・組紐、竹工芸・簾(すだれ)等、多岐にわたる。
	ジュエリー	<ul style="list-style-type: none"> 御徒町駅周辺に、2,000軒以上の宝飾品問屋、加工場がある宝飾問屋街がある。
北区	製造業	<ul style="list-style-type: none"> 明治期から反射炉、各種製造工場、軍需工場が設けられる。戦後も大市場を支える産業が、工業関連産業を中心に数多く進出。 都心本社や本郷の大学・病院群に近いことから、開発志向型工業の集積が特徴となっている。
	機械関連業	<ul style="list-style-type: none"> 田端機工街に象徴される機械器具卸業、機械修理業が一定の集積を有し、城北地域及び北関東の機械工業を支える。
	小売業	<ul style="list-style-type: none"> 北区の商業は地域住民との密着性を特徴とし、人々の暮らしを支えてきた。 現在も、主要駅の周辺等に多くの商店街がある。 創業100年を超える老舗など、区内全体では合計3,000の店舗がある。
	印刷業	<ul style="list-style-type: none"> 明治期から、王子製紙十条工場や日本製紙など、石神井川、千川用水の水資源を利用する製紙工場が設けられる。
荒川区	繊維産業	<ul style="list-style-type: none"> JR日暮里駅付近に、約1kmにわたり生地織物店が軒を連ねる日暮里繊維街がある。取扱製品は紳士・婦人服地、繊維製品、服飾関連附属品等、多種多様であり、ファッションショーを毎月開催している。
	印刷・金属製品製造	<ul style="list-style-type: none"> 明治の終わり頃から大正期にかけて、南千住や日暮里付近に中小工場が建てられた。戦後は、多様な産業が集積するモノづくりの街として発展。江戸時代からの伝統技術を今に伝える職人が現在も多数存在する。
	観光業	<ul style="list-style-type: none"> あらかわ観光ツーリズム連絡協議会により、区内史跡や観光スポットを巡る観光ウォークツアーを実施する等、観光振興に向けた取組を行っている。
	繊維産業	<ul style="list-style-type: none"> JR日暮里駅付近に、約1kmにわたり生地織物店が軒を連ねる日暮里繊維街がある。取扱製品は紳士・婦人服地、繊維製品、服飾関連附属品等、多種多様であり、ファッションショーを毎月開催している。
品川区	電気・機械	<ul style="list-style-type: none"> 機械工業が地場産業。区内には、芝浦に設立された品川白煉瓦の工場が移転してきたが、明治後期以降、窯業、化学、機械、電気等の工場が立ち並びようになった。大正時代の第一次大戦以降は、目黒川沿い低地部に大小数多くの工場が進出した。
	IT産業	<ul style="list-style-type: none"> 現在は、大崎・五反田地区にはソフト系IT産業の立地が進んでおり、天王洲地区は大手企業の本社や外資系企業の国内拠点となっている。
目黒区	家具・インテリアショップ	<ul style="list-style-type: none"> 江戸時代は農村地帯。その後、目黒川や三田用水を利用した精米・製粉業、染色業、硝煙製造、ビール製造が行われる中小工業地域となった。 東急線開通後、宅地化が急速に進み、現在では人気が高い住宅地となっている。 中目黒や自由が丘をはじめとする、おしゃれな商業地としても発展。近年はファッション関連の業種、教育・学習支援事業も多くなり、新しい産業の芽生えが見られる。
	衣料・雑貨	
	飲食業	
	学習支援業	
大田区	機械金属	<ul style="list-style-type: none"> 古くは海苔養殖や麦わら細工の産地として知られてきた。 戦後の高度経済成長期から、多くの零細企業が集積する地域として発展。 その後、大田区は日本を代表する機械金属加工業の集積地としての地位を築いた。機械金属用の加工業が際立って多く、80%以上を占めている。企業の大半は下請け加工だが、切削、プレス、研磨、鑄造、金型製造など高度な技術、技能を有し、高難度加工や試作品の製作も得意としている企業が多い。 企業規模は小規模零細がほとんどで、9人以下の企業を含めると80%を超える。
	一般機械器具	
	金属・プラスチック製品	
	精密機械器具	

区	伝統産業・主要産業	内容
世田谷区	卸売・小売	<ul style="list-style-type: none"> ・商業やサービス業等、第3次産業に位置づけられる業種が多い。 ・三軒茶屋、下北沢、二子玉川等、飲食、小売の商業地域の集積がある。 ・世田谷区は43万世帯、84万人(平成22年)で、都内で最も多くの住民が暮らす自治体であり、商業やサービス業のニーズも高い。
	飲食・サービス	
	医療福祉	
世田谷区	農業	<ul style="list-style-type: none"> ・農業は、耕地面積や農家数等が特別区において練馬区に次ぐ規模を誇っており、また、都市部の緑地やオープンスペースとして、農地が重要な役割を果たしている。ほとんどが小規模農家で、多品目を生産し地域住民に直販している。 ・世田谷産の農産物を「せたがやそだち」として、ブランド化や地産地消流通システムの構築に取り組んでいる。
	商業	
	IT産業	
渋谷区	デザイン・アパレル	<ul style="list-style-type: none"> ・大正末期に箱根土地(西武グループ前身)が道玄坂のあたりを商業地として分譲したところ、関東大震災で被害を受けた下町の店が移転。 ・渋谷駅周辺の他、代官山、原宿、表参道、広尾等、多様な個性のある商業地のが点在している。 ・平成12年前後には、渋谷の地名から、(渋谷:Bitter)と(谷:Valley)をあわせた「Bit Valley」と呼ばれた。 ・ファッションデザイン産業支援を平成22年度から実施。 ・表参道を中心に美容業の集積も高い。
	小売・卸売	
	飲食業	
中野区	サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・中野ブロードウェイをはじめとする大型商業施設や中野サンモール商店街等が中野駅周辺に立地しており、地域に密着した商店街の集積が高い。丸井は中野駅前が創業の地であり、現在も本社がある。 ・明治時代、青梅街道筋を中心に蕎麦製粉業や醸造業が栄えた。 ・製粉業の資本を基礎として、醤油・味噌等の醸造業やビール製造も発展。 ・稲作よりも畑作の方が盛んであった。南部ではナスが有名。北部の沼袋・江古田地域では養蚕や茶の栽培等が行われていた。大根の収穫量も多かった。
	製粉	
	農業	
杉並区	アニメ産業	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和39年、東京ムービーが本社内に設立。新宿を経て杉並区に移転したのを受け、下請となる多くのアニメスタジオが杉並区内に集積。日本全国のアニメスタジオ600のうち、70以上が存在。 ・高円寺、阿佐ヶ谷、荻窪など駅周辺をはじめ約140の商店街がある。
	小売・卸売業	
豊島区	農業	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸市中へ出荷する野菜の栽培が盛んで、駒込なす・巣鴨だいこん・巣鴨こかぶ・滝野川ごぼう・長崎にんじんなど産地名を冠した特産品が生産されていた。 ・江戸中期から明治期にかけて、花卉(かき)と植木の最大の生産地であった。 ・大名がその拝領屋敷内に競って庭園を造営したこと背景の一つ。 ・JR・東武・西武・東京メトロが乗り入れるターミナル駅である池袋駅に集積。大型百貨店や家電量販店も立地。 ・池袋を中心に、副都心機能を有している一方で、巣鴨、大塚、雑司ヶ谷地区等は、住宅地と商業地の二面性を有しており、市街地形成の歴史や交通網の発展の違いにより、地域毎に個性豊かな顔がある。
	園芸	
	飲食店・商業	
板橋区	印刷関連業	<ul style="list-style-type: none"> ・情報産業の発達により印刷関連産業の需要が高まり、板橋区では昭和40年代から印刷関連工場が急速に増加。 ・戦前から光学兵器や軍用発電機等の軍需産業が集積していたのを受け、精密・光学機器企業の本社が多く所在している。 ・ハッピーロード大山商店街等、区内に約100の商店街がある。 ・中山道や川越街道、環状6・7・8号線、首都高速5号線、中央環状道等の道路が縦・横断しており、都内有数の交通の要所となっている。また、高島平地区に、板橋トラックターミナルと中央卸売市場板橋市場があり、物流の一大拠点となっている。 ・医療・福祉が重点施策に位置付けられており、高齢者や身体障害者への区の福祉支援策が充実している。 ・関東大震災後、下町に比べて被害が比較的小さかった板橋区では、大正14年の帝都復興計画によって、志村地区が甲種工業特別地域に指定。
	精密機器	
	商業	
	運輸業	
	医療・介護	
	業務用機器	
練馬区	農業	<ul style="list-style-type: none"> ・23区内で農地面積が最大(平成19年時点)。 ・現在の主産品となったのはキャベツであり、作付け面積は区内の畑の4割。 ・日本のアニメ発祥の地であり、全国600社あるアニメ関係会社のうち、東映アニメーションをはじめ約90社が集積。 ・手塚治虫が設立に関わった旧・虫プロダクション(倒産)も、練馬区に位置。現在は、旧虫プロダクションの子会社であった虫プロ商事と虫プロダクション(株)(新虫プロ)がある。 ・建具、友禅、筆、彫金等の技術や技法を今なお伝える多くの職人が存在。
	アニメ産業	
	伝統工芸	

区	伝統産業・主要産業	内容
江東区	繊維業	•都内でも繊維産業が集積している地区であるが、最近では海外生産の影響を大きく受け、多品種少量生産の傾向にある
	木材	•木場は、江戸時代より木材の集積地として発展。 •現在は、新木場集積地に移転。
	ガラス	•早くから運河が開けており、水運の便を利用して石炭や原材料を運搬するのに便利であった。特に、関東大震災以降にガラス工場が集積した。
	印刷・製本	•西側が中央区に面していることもあり、印刷・製本業も多く見られる。 •地域的に見ると、深川地区に集中している。
	情報産業、物流・倉庫業	•臨海副都心地区は国際展示場やテレコムセンター等の新しい文化・情報の発信基地。また、京浜・京葉の両臨海地帯を結ぶ陸路の物流拠点にもなっている。
墨田区	金属・機械	<ul style="list-style-type: none"> •鐘ヶ淵紡績(後のカネボウ)、花王、朝日麦酒(後のアサヒビール)、精工舎(後のセイコー)等の大工場の立地とともに中小零細規模の繊維、化学等の雑貨工業や機械・金属、出版・印刷等の工業が発展し、一大工業集積を形成するに至る。 •大正期には輸出向けとして、玩具製造、ゴム工業等が発展した。 •昭和28年には工場数が戦前を上回り、商業面でも飛躍を遂げ、高度成長期を迎える。
	繊維	
	パルプ・紙・紙加工品製造	
	ゴム製品	
	なめし皮・同製品・毛皮	
足立区	製造業	•皮革製品(くつ・かばん等)、一般機械器具(検査機器・製造用機械等)、繊維製品(衣類等)、プラスチック製品(事務用品・玩具等)の製造が盛ん。
	農業	•花卉(キク・花苗)、野菜(コマツナ・枝豆・ブロッコリー等)、つまもの(むらめ・めかぶ等)の栽培が行われている。
	飲食店	•飲食店ではうどん・そば店数、ラーメン店数ともに都内で上位となっている。
葛飾区	製造業	<ul style="list-style-type: none"> •事業所数は3,139で、大田区、墨田区に次ぎ23区中第3位(平成20年工業統計調査) •プラスチック製品、雑貨製造、金属製品製造、ゴム製品製造等が盛ん。 •玩具・運動用具産業や文具産業、装身具産業も地場産業として集積。
	伝統工芸	<ul style="list-style-type: none"> •古くから伝統工芸品の製造が盛んで、区では江戸刷毛や江戸和竿、江戸指物等46品目を「葛飾区伝統工芸品」として指定し、振興を図っている。 •区では伝統工芸職人弟子入り支援事業により、伝統技術の継承や製品の販路拡大(伝統産業館、ネット販売等)等、その振興に力を入れている。
	玩具・人形製造業	<ul style="list-style-type: none"> •大正3年、旧本田村川端の地に、千種セルロイド工場が設立。その後、渋江、川端、四つ木地域がセルロイド工業の街として発達し全国的に有名になった。 •昭和30年の中頃からはセルロイド製品の生産は激減し、ソフトビニールやプラスチック材料等が使われるようになった。
	鍍金業	•ほとんどが終戦後に創業した企業であり、とくに昭和30年から40年代が最も多い。操業する企業を地域的に見ると、中川より西の地域に集積しており、特に立石・四つ木地域に多く集まり、堀切地域や新小岩地域へ広がっている。
	アンチモニー	<ul style="list-style-type: none"> •アンチモニー製品の生産地は、日本でただ1箇所「東京」のみであり、葛飾区においても地場産業として多くの企業が集積している。 •日本の伝統工芸品として西洋人に高く評価され、明治・大正・昭和とアンチモニー製品は、我が国の輸出産業として成長した。
	農業	<ul style="list-style-type: none"> •戦後まで区内の主力産業であったが、昭和40年代以降、都市化、宅地化により減少しているものの、現在でも、水元、高砂、奥戸を中心に農業が行われている。 •農産物では、以前から金町コカブ、千住ネギ、本田ウリ、亀戸大根、小松菜を栽培しているが、現在では、小松菜、ネギ、ほうれん草、キャベツなどを中心に栽培している。
江戸川区	製造業	•金属製品、一般機械器具、衣服・その他の繊維製品関連の製造が盛んである。
	運輸業	•1日当たりの貨物取扱量約11,500tを誇る葛西トラックターミナルが立地。区内全体の事業所数が減少する中、平成13年以降から近年まで、運輸業関連の事業所のみ増加傾向であった。
	農業・漁業	•農産物は小松菜、漁業ではアサリ・ハマグリ・海苔の産地として江戸時代から広く知られている。
	金魚養殖	•明治時代から金魚養殖が始まった。関東大震災後の需要の増大に伴い亀戸・大島・砂町方面に養殖の中心が移り、その後砂町方面は工業化。
	伝統工芸	•染物工芸、漆芸、江戸扇子、ガラス工芸等の伝統工芸者が多数存在。

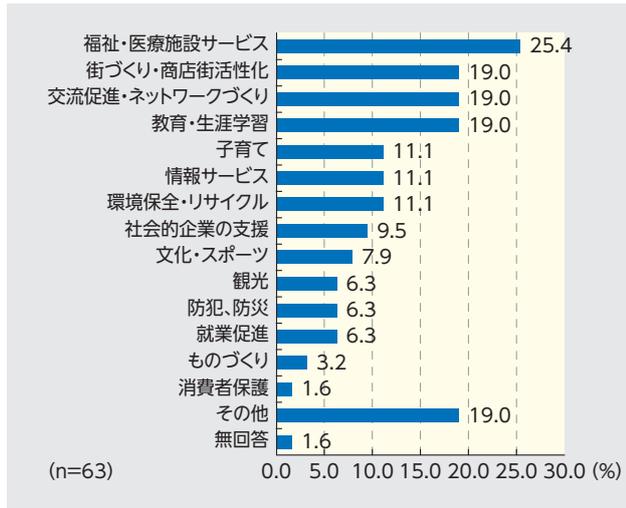
出所)各種資料より作成

(4) 東京の課題に着目する

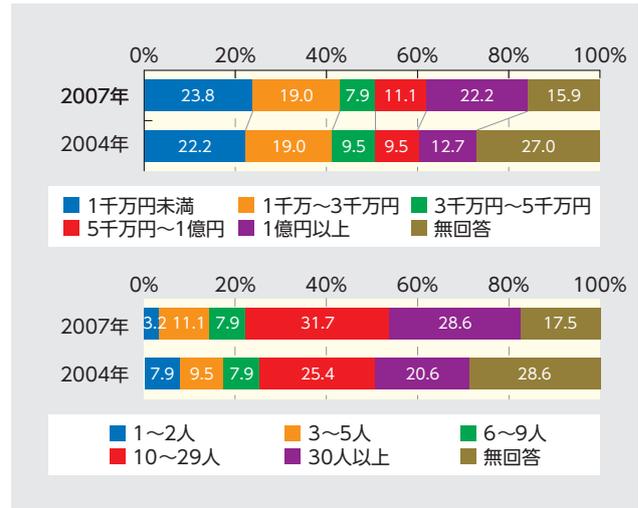
都内中小企業にとっては、1章で触れた東京の課題をビジネス上のリスクとして踏まえておくことも重要であるが、一方で、東京の課題もビジネスチャンスとして捉えなおし、自社の成長につなげていくという発想も重要であろう。

例えば、地域の課題を解決していくソーシャルビジネスもCSRの一環としての取組のほか、創意工夫を凝らした新たな事業領域の開拓が期待される(図表2-1-58、59)。

図表2-1-58. 地域課題解決型ビジネス実態調査



図表2-1-59. 地域解決型ビジネスの事業推移
(上図:年間売上高、下図:従業員数)



出所) いずれの図表も東京都中小企業振興公社「地域課題解決型ビジネス実態調査」

このほかにも、東京における様々な社会的課題を解決するような事業を手がけることで、都内中小企業は自らを成長させる大きなチャンスを得ることができる。例えば、久保工は、都市部のヒートアイランド現象に着目し、事業を展開している。また、産業廃棄物を再資源化し、新たな商品開発を行った北星鉛筆の例も、多くの中小企業が参考にできる取組であろう。

<事例> 【株式会社久保工(建設業)】

都市部のヒートアイランド現象を解決するために、従来からの建設技術に加え、保湿性の高い人工軽量土壌の開発を行い、建造物の屋上緑化事業を展開している。

また、屋上緑地の維持には、屋上に人が集まるコミュニティの形成が必要と考え、食文化の維持や農業の普及・啓発も目的とし、菜園としての活用を推進。

NPO法人を設立し、若年層に対しての農業の啓発や農地拡大のための対策を行っている。

<事例> 【北星鉛筆株式会社(鉛筆製造)】

学童鉛筆の製造販売。業界の需要が縮小する中、キャラクター鉛筆、マークシートに適した鉛筆等アイデアを凝らした製品で、半世紀事業を継続してきた。

「ゴミを何とかできないか」と考え、製造工程で排出される産業廃棄物を資源に変える再商品化に成功した。鉛筆の製造過程で排出されるおが屑(産業廃棄物)のパウダー化に成功し、粘土、乾くと木になる絵具を商品化。

全売上の10%程度を再生商品が占めるようになり、ゴミの排出量と同じになる40%まで引き上げることを目標としている。

2. 中小企業の特性を活かす

(1) 自社の「強み」を活かした戦略

自社の「強み」を把握し、それを最大限に発揮できるフィールドを決めて戦略的に取組むことで、中小企業は新たなステージへと成長していくことができる。ただし、「強み」をどのように発揮するかは、それぞれの企業によって様々であり、各社独自の戦略策定及びその実行が求められる。

ここでは、その手がかりとして自らの「強み」を様々な市場と結びつけて成長のきっかけを掴んだ企業を紹介する。

① 既存市場で付加価値を高める

まず、高い技術力やサービス力を武器に、既存市場で付加価値を高めていく方法がある。

例えば、深中メッキ工業では、高いメッキ加工技術を開発し、既存市場でシェアを獲得している。酒舗まさるやでは、その店でしか手に入らない酒を販売したり、顧客の好みに合わせた販売技術を武器に、オンリーワンの地位を築き上げている。また、喜久屋(前掲)では、他社にはないアイデア力を武器に、他社との差別化を図り、クリーニング市場で独自の取組を行っている。

<事例> 【深中メッキ工業(株)(鍍金加工)】

「考える、工夫する、諦めない」。この3つに「簡単なことの積み重ね」を加えることで、技術開発に成功している。公的機関と連携し、大手メッキ企業でも実現できなかったリチウム電池部品に、電気メッキで膜厚3 μ mで均一にニッケルメッキを施す技術開発に成功した。メッキの常識を克服し、不可能を可能にするため、6ヶ月もの間ほとんど寝ずに研究開発を敢行。

また、コストダウン実現のため材料をステンレスから鉄に切り替えただけでの、膜厚1 μ mでも錆びないニッケルメッキ技術の開発に成功。

海外との競争にも勝ち、受注を回復している。

<事例> 【(有)酒舗まさるや(酒小売)】

酒店が低価格競争に巻き込まれるのではとの危機感を約20年前から持ち、日本酒と焼酎の専門店に特化したオンリーワンの町の酒屋を営んでいる。

店主自らが直接蔵元に出向き、蔵元から信頼を得ていることから、特約店となり、この店でしか手に入らない商品の品揃えが可能となっている。

また酒の特徴をつかんだ説明でお客様の好みに応じた酒を勧める販売技術のレベルは高い。

全国の飲食店や居酒屋等のほか、酒好きの愛好家とのネットワークを有しており、そうしたお客様の来店も多く、店売り注文による宅配販売が中心となっている。

②自社の核となる技術・サービスを活かし、新しい市場を獲得する

「①既存市場で付加価値を高める」では、高い技術力やサービス力を活かして、自らが活動してきたフィールドの中でオンリーワンの地位を勝ち取り、成長を続ける企業の姿があった。しかしながら、自社の核となる技術・サービスを活かして、新しい市場を開拓していく方法もある。

ここでは、新分野への進出を行った事例、ビジネスモデルを創出した事例、海外市場を獲得した事例を紹介する。

【新分野への進出】

サカエは、自社のヒーター技術を活用し、医療分野への進出に踏み切った。福永紙工は、下請中心であったビジネスから転換を図り、開発・デザインや製造販売といった過程に進出した。

<事例> 【株式会社サカエ(電気機械器具製造)】

自社の強みであったヒーター技術から派生した高精度温度コントロール技術を武器に、新分野である、医療分野に進出し、国内初の6分で結果のわかる糖尿病検査装置と検査試薬の自社開発に成功。

高精度温度コントロール技術は診断装置の血液の温度管理に活かされているが、化学の世界は当社にとって未知の領域であったため、周囲からは大反対を受けたが、社長の決断によってラボを作り、開発を敢行。

ヒーター関連機器・事務機器・医療関連機器の各分野において、技術開発を重ね、精度の高い製品を世に供給し続けた結果、大手海外メーカー等の新規顧客獲得等の成果につながった。

<事例> 【福永紙工株式会社(印刷・紙器加工)】

印刷業は典型的な受注下請業態であり、高度な技術があってもクライアントの経営環境次第で自社の経営が大きく左右してしまうことが課題であった。

そこで、紙の包装紙やパッケージは、「中身を取り出したら捨てられる」もので、捨てられないためには、「紙が主役になる」製品が必要と気付く。発想を転換して、紙加工にデザインという付加価値をつけ、「かみの工作所」という自社ブランドを構築、オリジナルの紙製品の販売に挑戦する。

開発から、デザイン設計、製造販売までを行うにあたり、試作品負担や製品管理等さまざまなリスクを負う中、事業を成功させた。

国内外に広くアピールし、ルーブル美術館、ニューヨーク近代美術館等200店舗のミュージアムショップから引合を受け、会社売上構成比の5割に達する目途がついている。

【ビジネスモデルの創出】

技術やサービス力のみならず、アイデアを武器に新しいビジネスモデルを立ち上げ、新分野に挑戦する企業もある。旬材は、漁業者と小売店等をWin-Winの関係で結びつける新しい形を創出し、業界に新しい風を吹かせた。

<事例> 【(株)旬材(食品流通業)】

当社は、産地から全国の小売店や飲食店へ直接販売・直接発送をサポートする事業を展開している。同じサイズが揃わなかったり、一定ロットに達しない魚は港の周辺で消費されるか捨てられてしまう。スーパーの売り場や飲食店など一般の消費者が通常目にする魚は、実は国内水揚げ量の半分強でしかない。そのような魚に焦点を当て、新たな需要につなげるべく、事業を行っている。具体的には、漁港の水揚げ状況を動画で見ながら魚をリアルタイムで買い付けできる産地直送システムを開発し、インターネット上に新たな魚の取引所をつくり出した。当社のシステムを使う事により、獲った漁師の顔が見える魚をサイズや種類などニーズに合わせて1匹単位で注文できる。しかも朝水揚げされた魚が当日の内に届く。従来捨てていた魚を販売でき、また、購入側にとっても、希少な魚を入手でき、さらに中間マージンを削減できるため、割安で購入できるメリットがある。双方にWin-Winの関係で結び付ける新たなビジネスモデルを構築した。現在は、産地と大手企業を結び大規模な取引の仲介を行うなど、流通システムのIT化に取り組んでいる。

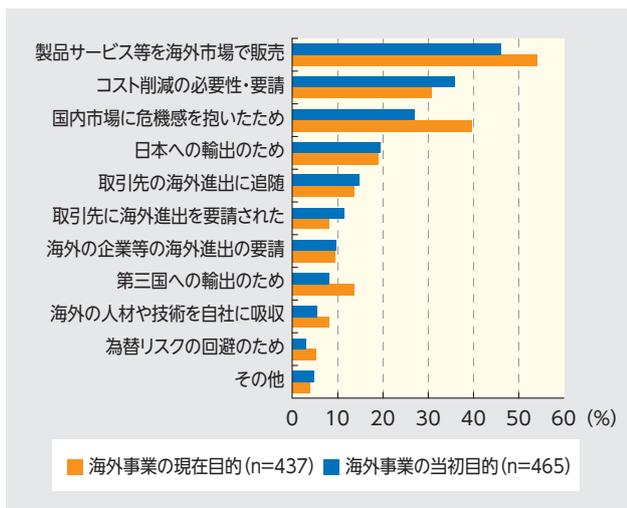
【海外市場の獲得】

近年、多くの業界で国内市場の縮小という問題が浮かび上がってきている。これを打破するために、既存の技術を活用して「海外」という新市場に出て行くことも、今後の中小企業にとって有効な戦略となるだろう。

なお、海外展開の目的として、現在の中小企業の多くは、製品サービス等を海外市場で販売することや、国内市場に危機感を抱いたことがその背景にある(図表2-2-1)。また、国際化の開始直後に取組んだ内容としては、海外市場の情報収集や現地における販売チャネルの開拓、海外マーケティングの強化等が挙げられる(図表2-2-2)。

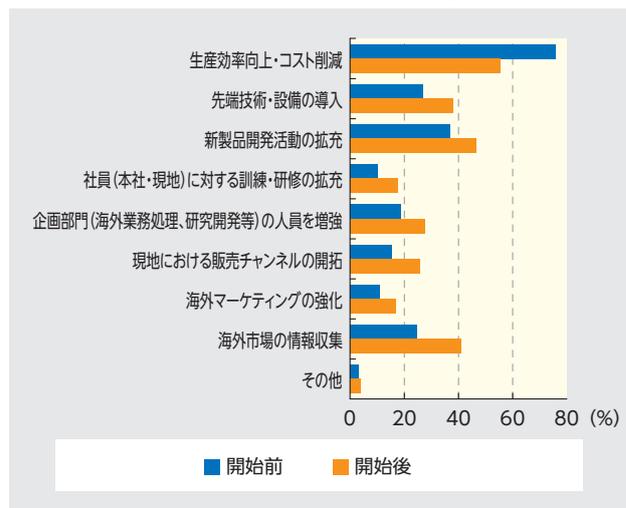
しかしながら、海外から撤退・移転した企業も存在する。中小企業基盤整備機構の調査によれば、撤退・移転の理由として、受注先・販売先の開拓・確保の困難性や生産・品質管理の困難性、生産コストの上昇等が挙げられる(図表2-2-3)。

図表2-2-1. 海外事業の目的



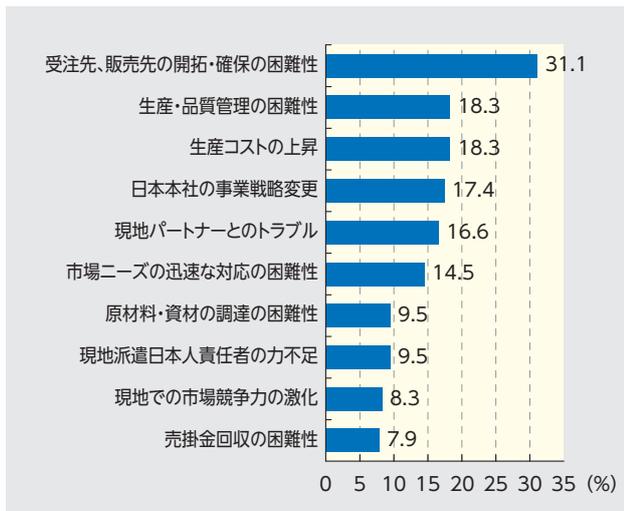
出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動調査」2010年

図表2-2-2. 国際化の開始直後に取組んだ内容



出所) 中小企業庁「2010年版中小企業白書」

図表2-2-3. (海外展開の)撤退・移転の理由



出所) 中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動調査」2008年

ここでは、これまで手がけてこなかった海外市場に積極的に打って出たメトロール、小杉造園の事例を紹介する。また、金子産業など公的機関の支援を有効に活用し、海外進出を果たした事例もある。

<事例> 【(株)メトロール(工業用センサ開発・製造・販売)】

大手の市場占有率が高く、電気式が主流の工業用センサの分野において、水や油等の外部環境に影響を受けず、ミクロン単位の精密位置制御が可能な機械式「高精度接触センサ」の開発に成功。

海外販売拠点が皆無の段階から、少額カード決済、国際宅配便、自前の多国籍言語のホームページや海外主要都市で開催される展示会を通じて、60ヶ国以上の海外ユーザーへ、直販体制を構築する。現在は、中国、上海、深圳、台中、印度バンガロールに、販売子会社を設立し、5ヶ国籍の社員がエンジニアリング営業を行い、大手海外企業との取引拡大を図っている。

<事例> 【小杉造園(株)(造園業)】

大都市圏では大きな庭園がなくなり、造園業には逆風が吹く中、都市部のビルやマンションの庭園管理へ進出する。安全管理や品質管理の徹底により、顧客の信頼を獲得し、安定収益を確保するまでに成長。一方、日本で新たな造園が果たせないため、世界に日本庭園を広め、日本文化を輸出する活動を開始。技能五輪国際大会で金メダルを獲得により、欧州の造園協会へ加盟が許され、海外での知名度を上げた結果、アゼルバイジャン共和国の作庭をはじめ、他国からもオファーが舞い込むようになった。

<事例> 【金子産業(株)(バルブ、電磁弁等製造業)】

バルブや電磁弁の専門企業として技術開発や生産を行うが、国内市場が成熟する中、海外での事業展開を模索し、中国へ進出。その際、独自のネットワークや中国のコンサルタント会社を通じて情報収集を行ったが、工場訪問を10か所以上実施し、2年の時間と労力を費やして進出を果たした。一方、2か所目の海外拠点として韓国への進出を図る際は、JETROなどの公的支援機関を活用し、ビジネスミッションへの参加などを通じ、企業情報、進出候補地の情報を効率的に得ることが出来た。支援機関を積極的に活用することで、事業計画策定の調査を行い、進出を果たした。

(2) 中小企業の「特性」を踏まえた戦略

自社の「強み」のみならず、中小企業であることの強み・特性を活かすことも、今後の成長において重要な戦略である。中小企業が活動しやすい領域に焦点を絞り、そこで独自のポジションを築き上げることで、規模の拡大を必ずしも目的とせずとも、永続的な企業として活動することができる。ここでは、大企業ではできない、中小企業ならではの戦略を基に強い競争力を有している企業を紹介する⁴。

① 需要の変動が激しい市場で、中小規模の利点を活かす

需要変動が激しい市場の場合、大企業であると需要が低迷した際に非効率性が顕著となるため、中小企業であることが有利に働くことがある。例えば、顧客のニーズが時代と共に激しく移り変わる市場では、中小企業ならではの柔軟かつ迅速な対応が求められるであろう。

オプナスは、縮小する市場の中でも新たなニーズを発見し、顧客ニーズが頻繁に変わる状況でも常にオンリーワンのポジションを獲得している。

<事例> 【(株)オプナス(錠・鍵製造)】

錠をコア技術に時代の趨勢を敏感に読み取り、大胆に主力をチェンジしている。銀行向け金庫用ダイヤル錠メーカーとして最盛期は9割を超えるシェアを誇っていたが、銀行店舗の増加が見込めず、市場は縮小していく。

錠製造というコア技術を活かし、自動販売機のシリンダー市場に進出し、ここにおいても最盛期にシェア7割を獲得したが、コンビニエンスストアの増加に伴い、自販機市場も縮小。

そこで、大手の寡占状態にある住宅用ドアシリンダー市場に進出。簡単な操作で従来キーを無効化して別のキーを有効にするシリンダーを開発し、賃貸住宅管理会社をターゲットに差別化を図っている。

4 ここで紹介する戦略や事例は、社団法人中小企業研究センター「中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究～中小企業が中小企業であり続ける理由～」(2009年)を参照している。

②顧客との接点を重視し、目の届く顧客数の中で満足度最大化を図る

顧客との接点を重視し、顧客を熱烈なファンとしていくことで事業を安定・拡大する戦略もある。自社の目の届く範囲で、きめ細かいサービスを提供し、新規顧客の追及に終始することなく、既存の顧客とのリピートを重視していく方法である。

ヤマグチは、すぐに駆けつけられる範囲での顧客を重視している。また、イビサは、規模の拡大よりも、自社と顧客1人1人の接点を重視している。

<事例> 【(株)ヤマグチ(家電小売)】

「便利な電気屋・トンド行(ヤマグチ)として「近くて便利なお店」を目指す。

「お客様にとことん尽くす。かゆくなってからではなく、かゆくなる前に駆けつけるサービス」をモットーに徹底した地域密着戦略により、量販店とのコスト競争に巻き込まれることなく、粗利率40%以上の好業績を残している。20%程度の価格差を問題にせず、購入してもらえるようになっている。

顧客も選別し、数年お買い上げのないお客様を対象から外す等、34千人あった顧客を14千人まで減らす。個々の営業員はそれぞれが担当する顧客の顔を全て分かっている。

<事例> 【(株)イビサ(革製品製造・販売業)】

革の風合いを大切にした少量多品種展開により、“2つとして同じ商品はない”というオリジナル性と希少価値がイビサファンの心を捉えて離さない。

「お客様との永いお付き合い」という経営理念をもとに、地道に一貫して事業展開を図っており、裏地の交換といった修理だけでなく、可能な限り修理対応を行い(一部有料)、ショルダータイプをハンドタイプへといったデザイン変更にも対応している。

この他、年に2回の「イビサマガジン」の発行、延べ参加人数が1万人を超える「工場見学バスツアー」、イビサバッグの無料お手入れ会等、徹底した顧客とのコミュニケーションづくりは出色である。

販売においても特色があり、外部の卸売業者を通すことなく直営のショールームや全国の百貨店にて販売しており、また、販売員には必ず独自の研修を一定期間受講した当社のスタッフを配置し、きめ細かいサービスを提供している。

③製品ラインナップ一つ一つのマーケットが小さい分野へ少量多品種供給を行う

製品ラインナップを多く揃えるが、一つ一つのマーケットが小さい場合、少量多品種生産が武器となる。

鈴梅は、神社仏閣のお守りや、鈴、根付、縁起物等ニッチな市場において多品種の商品を提供している。また、フットマークは、2万点を超える水泳関連用品を、顧客1人1人を「市場」として、商品をきめ細やかに提供し続けている。

<事例> 【(株)鈴梅(鈴、腰下げ、キーホルダー祭玩具等製造販売)】

主に全国の神社仏閣の「お守り」をはじめ、鈴、根付、縁起物等の製造・加工を行なっている。ニッチな市場において、多品種の商品を扱っていることが特徴である。

また、根付けとその材料関係の商品、いわゆる「日本人の心の癒し」の商品について、毎年数十点の自社アイデア商品を加える等、この業界における情報発信基地としての役割を果たしている。

明治39年の創業以来の伝統的な技術を守りながらも、常に顧客に合った商品構成を追求する等、時代の変化に対応した新たな取組みにも積極的である。

<事例> 【フットマーク(株)(水泳用品、介護用品、健康サポート用品の製造販売)】

50数年に渡り「人・健康・スポーツ」をテーマに新市場の開拓に挑み続ける。

中高年向けの水着、泳げない人用の水着など多くのヒット商品を開発。「市場」を前提としないマーケティング手法、すなわち一人一人のお客様の声に耳を傾け、ニーズを実現するために新商品を創り出していく。

市場の存在に他社が気がつかないうちに真っ先に飛び込み商品化することで市場を開拓している。これにより2万種類の商品というやや多すぎるほどのラインナップとなっているが、売れなければ撤退する基準も確かなものであり、無謀の領域を脱出した一歩先の勇気を持っていると評価された。

社員への権限委譲が確実に行われており、各自の裁量の中で自由に新商品を発想・企画できる組織作りがヒット商品の開発を可能としている。

④ 価格競争に巻き込まれない領域を確保する

中小企業が、大企業の手が及ばない領域を補完し、大企業と連携することで、安定的な利益をあげる事が出来る。もとより、大企業と中小企業が同じ土俵で勝負していくことは難しい。しかしながら、大企業では入り込めない専門領域や独自技術・ノウハウを活かせる分野で、Win-Winの関係を構築するOEM生産など、大企業と中小企業のすみ分けにより、価格競争に巻き込まれない領域を確保している中小企業がある。

例えば、大企業がプライスリーダーの地位を確保している分野で、OEM等の取引による連携を図ることで、高い利潤をあげている企業等がある。

栗原は、変化の激しい業界の中で、事業の一部にOEMを組み込むことで、事業基盤を安定させている。

<事例> 【(株)栗原(各種帽子企画製造・販売)】

1922年の創業以来、ファッションアイテムの中でも帽子に軸を置いて事業展開を行う。

創業以来、帽子業界の顧客特性・消費者ニーズ、販売チャネルは大きく変化してきた。顧客ニーズは細分化し、かつ変化のスピードが速い。

そこで、主力販売チャネルである卸売部門、小売部門と比べると外部から見えにくいOEM事業を安定的として組み込むこととなった。

現在、国内だけでなく海外のブランドも手掛け、変化の激しい業界の中でも手堅く事業を展開している。

まとめ 都内中小企業が今後も成長していくための視点

第2章では、東京の特性や中小企業の特徴を踏まえながら戦略を策定し、成長のための積極的な取組を行った企業を紹介した。本章では、これらの成功事例を基に、今後多くの都内中小企業が成長戦略を策定する際に必要となる視点をまとめる。

顧客を見つける

まず、顧客の潜在的なニーズを把握し、きめ細かい顧客対応を行うことが重要である。東京は、世界的にも人口が多く、また多様性も高いため、顧客の嗜好やニーズも多岐にわたる。都内中小企業は、改めてこれらの顧客を見つめなおし、それぞれの満足度を最大化していく取組を行うことで、息の長い成長につなげていくことができる。特に、中小企業の場合は一人一人の顧客の顔が見えることも多く、Face to Faceの対応という面では大企業よりアドバンテージを有しているといえる。

第2章では、外国人観光客のニーズを掴み、外国人に受け入れられやすい安価で快適なホテルを開業した山谷地域を取り上げた。また、酒舗まさるやでは、顧客の好みに応じて酒を勧める販売技術を確認しており、顧客からの評価を高めている。ヤマグチは、「かゆくなってからではなく、かゆくなる前に駆けつけるサービス」をモットーに、大手量販店が攻勢に出ている家電市場においても業績を伸ばしている。

変化に対応する

東京は、多種・多様な人口の集積により、あらゆる価値観やニーズが存在する商機に富んだ地域である。一方、マーケットへの参入・退出も激しく、製品やサービスのライフサイクルも短い。このように激しく変化するマーケットでは、常に情報をキャッチし、アイデアを実行につなげる機敏性、これまでのビジネスを変革する柔軟性が重要であり、まさに中小企業の強みを活かせる領域といえる。

第2章では、環境の変化に対応し、他市場に活路を見出した企業が見られた。福永紙工では、ペーパーレス化が進み、クライアントの環境次第という外部要因に経営が左右されていた中、紙を印刷加工するという従来の発想を転換し、紙加工にデザインという付加価値をつけ、オリジナルの製品を開発し、新たなマーケットを開拓した。オプナスは鍵製造というコア技術を活かし、銀行向け金庫、自動販売機のシリンダー、住宅用シリンダー等、時代の趨勢を読み取り、需要の変化に対応している。

強みを作る

オンリーワンの企業として活動するためには、他社にない自社の強みを作り、磨き上げていくことが重要である。前述のとおり、東京は顧客ニーズが多様であり、それゆえにビジネスチャンスが多く存在するが、これらを的確に掴んで成長していくために、まずは強みを確立することが必要となる。

ただし、技術力、研究開発力、あるいはサービス力など企業の強みは業種や規模、また各社のこれまでの歩みによって多種多様である。したがって、都内中小企業は、自社の経営資源や外部環境を見つめ直し、客観的に強みを把握していくことが重要である。

第2章で取り上げた事例においても、自らの強みを最大限発揮し、ビジネスチャンスを掴んだ企業が多く見られた。例えば、サカエは、自社の強みであったヒーター技術を医療分野に応用し、技術開発を重ねて海外大手メーカー等の新規顧客を獲得した。また、深中メッキ工業は電気メッキで膜厚3 μm で均一にニッケルメッキを施すという、大手メッキ企業でも実現できなかった技術開発に成功した。メトロールは、機械式高精度接触センサを開発し、世界中から受注を得ることに成功した。

柔軟な発想を活かす

東京は、多くの研究機関や企業の集積を背景とした最先端の研究が行われていたり、多様な人材のコラボレーションによって新しい文化が次々と生み出されるなど先進性の高い地域であり、中小企業にとっても様々なビジネスチャンスが生まれる都市であるといえる。

また、環境問題や社会問題など多くの課題を抱えているが、これらの課題に着目し、解決するための取組をビジネスに変えるという発想に立てば、ここにも一つの大きな市場があるといえる。都内中小企業は、大都市としての東京を常に注視し、柔軟な発想でビジネスチャンスを掴もうとする姿勢が重要である。

第2章でも、発想力を武器に積極的な事業展開を行った企業が見られた。例えば、喜久屋では、業界でもほとんどの企業が行っていなかった長期の無料保管や夜間の集配等に着目し、多くの顧客を獲得した。また、久保工では、都市部のヒートアイランド現象を解決するため、保湿性の高い人口軽量土壌を開発し、建造物の屋上緑化事業を展開している。北星鉛筆では、ゴミの排出量を減らすため、おが屑(産業廃棄物)をパウダー化するという他社にはないユニークな技術を築き上げた。

ネットワークを活用する

東京は、行政の施策や各種支援機関のサポート事業が豊富であると共に、多くの企業の集積や研究機関等の情報が集積しており、ネットワークの構築に恵まれた都市であるといえる。これら豊富なネットワークを活用し、研究機関や他社と共同開発を行ったり、共同販売体制を構築することで、単独では成しえない成果を上げることが可能である。例えば、製造業やクリエイティブ産業の集積を活かし、異業種との企業間連携を行う事で、新製品や新サービスの開発、デザインによる付加価値の向上を図るなどである。

第2章でも、ネットワークを活用して成長のきっかけを掴んだ企業が多く見られた。例えば、アマテラスでは、東京国際航空宇宙産業展への出展やベルリン・エアショー 2010の東京都ブースへの出展等、東京都事業を有効に活用して販路を切り開いた。深中メッキ工業は、公的機関と連携し、大手企業でも実現できなかったメッキ加工技術の開発に成功した。また、マルコムは、異業種であるバイオテクノロジー分野に参入するにあたり、東京農工大と共同研究を行い、多くの課題を解決した。

ITを活用する

90年代後半から加速度的に普及したインターネットは、国民生活やビジネスに革命的な変化をもたらした。単なる情報発信、情報入手の手段からソーシャルメディアへの進化、位置情報の活用やクラウドコンピューティング等ネットワークの高度利用による新たなサービスが次々と生まれ、今なお、急速な技術革新が進んでいる。

中小企業においても、ITを有効に活用することで、生産性の向上のみならず顧客との接点強化や受注の拡大等、具体的な成果につなげることが可能となる。

第2章で取り上げた久米繊維工業においては、WEBやブログを有効に活用し、顧客層の拡大、少量のオーダーに対する短納期対応等を実現し、厳しい繊維業界においてデザイナーとのコラボレーションによる高付加価値製品の開発等にも取り組んでいる。

以上、都内中小企業に求められる6つの視点を挙げた。いずれの視点も、東京という地域の特性を踏まえ、東京で生き残り、さらなる発展に結びつけるために必要な視点である。都内中小企業各社は、これらの視点を基に戦略を策定し、各社がそれぞれ成長の礎を築くための取組を行っていくことが重要である。

補論：過去の調査・研究から得られる経営上の視点

東京商工会議所では、これまで都内中小企業の支援事業である「経営力向上TOKYOプロジェクト」や老舗企業の研究を通じて、都内中小企業の分析を行ってきた。

ここでは、この2つの事業から得られた示唆を整理する。

<経営力向上TOKYOプロジェクト>

本プロジェクトは、平成21～23年度の3年間、都内中小企業を支援するために実施した。3年間の成果を「経営力向上TOKYOモデル」としてまとめたが、ここでは業績のよい企業が行っている取組として、以下の点が挙げられた。

業績の良い企業が行っている取組

項目	内容
組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 経営者は常に営業活動、研究開発など率先垂範で行動し、常に変革を意識する。 • 若手社員に将来の目標となる姿や能力を示し、社内外での教育を行う等、人材育成に注力する。
業務管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> • 生産や販売等の計画が作成され、日常の具体的な行動目標や計画を明確にする。 • 顧客別・品目別の販売状況、商品の納品予定、生産の工程別進捗状況、サービスの提供スケジュール等がすぐに把握できる体制を作る。
財務状況の把握	<ul style="list-style-type: none"> • 月次試算表、資金繰り表による管理、粗利益率の現状水準と傾向の把握を行い、過度に借入金に依存しない。
マーケティング、販売戦略の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客の声を積極的に吸い上げる体制を構築し、顧客ニーズに応えることで安定した取引関係を構築する。 • さらに、商品・サービスが顧客に受け入れられるように、独自性や特徴を持たせる。 • また、商品・サービスの価格は対象客や競合を考慮して決定し、同時に価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつける。
戦略構築の重要性	<ul style="list-style-type: none"> • 経営理念を確立し、経営戦略を構築して、具体的な事業計画に則った経営を進める。 • 経営戦略の構築にあたっては、自社の事業領域や競合相手の動向の把握が必要である。
危機管理への取組	<ul style="list-style-type: none"> • 事業継続力の向上のため、特定の販売先や仕入先、金融機関に依存せず、取引先の分散を図ることが必要である。 • また、有事の際の事業経営計画(BCP)の策定も求められる。
ITの利活用	<ul style="list-style-type: none"> • インターネットの普及から約15年経過し、ビジネス環境は大きく変化している。 • 経営管理や経営戦略を実行していく上でITの利活用は有効な手段となる。

出所) 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会「経営力向上TOKYOモデル」2012年

＜老舗企業の経営の視点＞

中央区にある100年以上の長きにわたって脈々と事業を続けている老舗企業から、企業が永続して事業を展開していくためのヒントを学ぶべく、経営への取組のポイントをまとめた。

老舗企業の経営の視点

項目	内容
経営理念にこだわる	<ul style="list-style-type: none"> • 経営の根幹となる考え方を示した経営理念を重視し、基本的な経営の指針とすることで、一貫した「個性」や「らしさ」が創られ、顧客から支持されるようになる。
経営方針が「個性」や「こだわり」を確立する	<ul style="list-style-type: none"> • 経営方針は、自社の「個性」や「こだわり」を活かし、強化するものであるべき。 • 一貫した小さな取組を積み重ねることによって、自社「らしさ」が確立する。 • こうした努力によって、顧客からの「らしさ」への信頼や信用を通して暖簾やイメージが創られ、ブランドが構築されていく。
強みを創る	<ul style="list-style-type: none"> • 素材や原材料に関する豊富な知識を蓄積して、その特徴を活かした商品・サービスの提供を心がけるとともに、販売時には会社の歴史やこだわり、商品やサービスの由来といった物語も合わせて伝えることが、他にない、顧客に選ばれる理由(付加価値)となる。 • 商品づくりやサービスの提供において細部まで独自性を追求して、こだわるのが、広い意味での独自の技術(ノウハウ)を培うこととなる。
日々業務改善を行い 変革を仕込む	<ul style="list-style-type: none"> • 経営を取り巻く環境は日々変化しており、環境の変化に応じて、日々業務改善を図っていくことが必要である。 • その際に、経営理念に沿って「変えるべきもの」、「変えてはいけないもの」を見極め、変革の中にもこだわりを忘れずに的確に対応することが大切である。
仕入先と学び合う	<ul style="list-style-type: none"> • 企業は、原材料や技術、サービス等を提供してくれる仕入先からの協力があつてこそ、自らもこだわりの個性ある商品・サービスを提供することができる。 • 仕入先と信頼関係を築いて、お互いの情報を共有することは、新たな商品や一歩進んだサービスが生まれる等、自社の「強み」や「らしさ」が強化され、ビジネスチャンスを広げることにもつながる。
顧客とともに成長する	<ul style="list-style-type: none"> • 企業が永続するためには、固定客づくりは欠かせない。 • 顧客に最高の満足を提供し、良好な関係を築くためには、お客様と直接接点できる接客の場において、顧客のニーズや特性を知り、その顧客に見合った情報を提供していくことが大切である。 • また、フレームに隠れているニーズを理解し、自社の取組を見直す機会として活用することこそ重要である。
従業員を教育する	<ul style="list-style-type: none"> • 現場の第一線で自社の強みを支え、仕入先や顧客との関係をつくるのは従業員の大きな役割である。 • 従業員の教育には自社の強みを十分に意識した、自社ならではの技術や知識が重点的に習得できるような体系的かつ長期的な取組が欠かせない。 • 現場におけるOJTこそ最も重要であり、先輩・同僚・経営者とのコミュニケーションで、繰り返し習得すべき技術や道筋、目的を聞くことで、自社の方針や判断基準を体得する。 • 従業員の個性や希望に応じた成長が望めることが、結果として定着意識につながる。
後継者を育成する	<ul style="list-style-type: none"> • 企業が永続していくためには後継者の育成が欠かせない。 • 円滑な事業承継のために、ある程度の時間をかけて計画的に育てていくことが必要である。 • 後継者の育成については、経営理念や今後も守っていくべき技術等を教えることが最も重要である。 • 後継者選びについても周囲から理解を得やすい原則が明らかになっていることが望まれる。
地域の価値を高める	<ul style="list-style-type: none"> • 企業が立地する地域の知名度の高さ等、地域が持っている価値は企業の強みにつながる。 • 地域社会を大切にすることは、巡り巡って自社にも恵みをもたらすことになる。
業界、世代を超えて学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> • 経営判断の参考となる情報や機械は社内のみならず社外にも多く存在する。 • 社外の業界や、世代を超えた交流による情報収集の機会を、積極的に活用することは、経営者の成長だけでなく、企業の成長に役立つ。

出所) 東京商工会議所中央支部「老舗の訓えが未来をつくる」2011年

<参考文献>

- 経営力向上TOKYOプロジェクト実行委員会(2012年)「経営力向上TOKYOモデル」
- 経済産業省(2011年)『通商白書』
- 資源エネルギー庁(2010年)『エネルギー白書』
- 全国展示場連絡協議会(2009年)『E&Cマーケティング』日本実務出版
- (社)中小企業研究センター(2009年)「中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究
～中小企業が中小企業であり続ける理由～」
- 中小企業庁(2010年)『中小企業白書』
- 中小企業庁(2008年)『中小企業白書』
- 東京商工会議所中央支部(2011年)「老舗の訓えが未来をつくる」
- 東京都(2012年)「2020年の東京」
- 東京都産業労働局(2011年)「平成22年度 東京の中小企業の現状」
- 東京都産業労働局(2010年)「平成21年度 東京の中小企業の現状」
- 都市戦略研究所(2011年)「世界の都市競争力ランキング」

<本書の取りまとめについて>

東京商工会議所中小企業委員会に「今後の中小企業政策のあり方研究会」を組織し、取りまとめた。

■今後の中小企業政策のあり方研究会 開催日

第1回 平成23年12月20日(火)
 第2回 平成24年 2月 1日(水)
 第3回 平成24年 2月14日(火)
 第4回 平成24年 3月 6日(火)
 第5回 平成24年 3月21日(水)
 第6回 平成24年 4月18日(水)

■今後の中小企業政策のあり方研究会 委員

	氏名	会社名	役職
座長	渡 辺 元	渡辺パイプ株式会社	社 長
委員	横 倉 隆	株式会社トプコン	相談役
	山 本 泰 人	株式会社山本海苔店	副社長
	宮 入 正 英	株式会社宮入	社 長
	浅 川 弘 人	株式会社浅川製作所	社 長
	石 橋 竹 己	SMK株式会社	執行役員
	山 下 一 平	株式会社ヤマシタコーポレーション	社 長
	大 津 庄太郎	株式会社大津クリエイティブ・エイジェンシー	社 長
	岡 田 浩 一	学校法人明治大学 経営学部	教 授
	竹 内 英 二	株式会社日本政策金融公庫 総合研究所	上席主任研究員
	赤 松 健 治	一般財団法人商工総合研究所	調査研究室長
	田 嶋 幹 也	東京中小企業投資育成株式会社	執行役員
	松 本 英 之	みずほ総合研究所株式会社 研究開発部	主席研究員
	大 塚 亮 一	みずほ総合研究所株式会社 研究開発部	主任研究員
オブザーバー	梶 原 徳 二	梶原工業株式会社	会 長
	鶴 海 誠 一	日本銀行	審議役

東京の特性を踏まえた中小企業の成長のあり方

発行：平成24年6月

発行所：東京商工会議所中小企業部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

電話：03-3283-7724 URL：<http://www.tokyo-cci.or.jp/>



※無断転載・複製を禁ずる