

平成 22 年度

東京の 中小企業の現状

サービス産業編

平成22年度 東京の中小企業の現状 サービス産業編

 東京都産業労働局

平成 22 年度

東京の中小企業の現状

(サービス産業編)

東京都産業労働局

平成22年度 「東京の中小企業の現状（サービス産業編）」 の発刊にあたって

平成20年秋から平成21年3月にかけて大きく落ち込んだ我が国経済は、一部に持ち直しの動きが見られるなど、回復に向けた明るさが見られるようになりました。東京都が毎月実施している「東京都中小企業の景況」では、業況、見通しともにリーマンショックの前の水準まで戻りつつあります。サービス業に限ってみると製造業ほど落ち込みは大きくなかったものの、回復は緩やかなものとなっており、平成22年に入ってからは一進一退の状況が続いています。

回復に力強さが欠ける背景には、デフレにより企業サービス価格の下落が続き、売上の回復が遅れていること、雇用調整助成金によって雇用を確保している中小サービス業が未だ多くあるなど、雇用情勢の悪化が懸念されていることなどが挙げられます。

一方、東京都におけるサービス業の比率は非常に高く、都内の経済発展を担う産業として重要性が高まっております。また、世界に誇るアニメや映像等のコンテンツ分野や、先端技術にはもはや欠かすことができないソフトウェア開発など、他の産業の高付加価値化を支える重要な産業が集積し、経済全体のけん引役として期待されています。

そして、厳しい環境の中で行われる新たな付加価値の創造や工夫、細分化するニーズを捉えた新サービスの提供など、中小企業の活躍の場が広がる可能性も高まっています。

今回の「東京の中小企業の現状（サービス産業編）」では、こうした他の産業の高付加価値化を支える重要な産業である対事業所サービスを対象とし、調査を実施いたしました。報告書では、経営実態や経営課題を明らかにするとともに、競争力向上、都内サービス業のもつ特性、環境対応の現状と課題をテーマとして取り上げました。都内中小企業の皆様にとりましては経営活動の一助として、また、関係機関の皆様には産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」をご活用いただければ幸いです。

最後に、本書につきましては、産業技術大学院大学が作成を担当し、同大学の教員の皆様が執筆しました。また、本書の作成に当たり、「東京の中小企業の現状」作成検討委員会の委員の皆様、中小企業及び関係団体等の方々に貴重なご意見とご協力をいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成23年3月

東京都産業労働局商工部長 山手 斉

目 次

第Ⅰ編 都内サービス業の位置づけと動向（既存統計分析）

第1章 都内サービス業の位置づけ

第1節 経済の中でのサービス業	4
1 サービス業の特徴	4
2 サービス業の範囲	4
3 世界の中のサービス業	6
第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業	7
1 事業所数の変化	7
（1）都内事業所数の推移	7
（2）産業別構成比の推移	8
2 従業者数の変化	8
（1）従業者数の推移	8
（2）産業別構成比の推移	9
3 都内総生産額の変化	10
（1）国内総生産額の推移	10
（2）都内総生産額と国内総生産額比の推移	10
4 経済活動別の都内総生産額の変化	11
（1）経済活動別構成比の推移	11
（2）対前年度増加率の推移	12
第3節 対事業所サービスの業種と位置づけ	13
1 業種別構成比	13
（1）事業所数の業種別構成比	13
（2）従業者数の業種別構成比	14
2 情報通信業の業種構成	14
（1）情報通信業の全国比	14
（2）情報通信業における事業所数及び従業者数	15
3 サービス業の業種構成	16
（1）サービス業の全国比	16
（2）サービス業における事業所数及び従業者数	17

第2章 都内サービス業の特性と経営動向

第1節 都内サービス業の業種特性	20
1 開設時期	20
2 経営組織	21
3 従業者規模	22
4 雇用者の就業形態	23
5 企業支援サービスにおける売上高増加率の変化	24

6 企業支援サービスにおける売上高経常利益率の変化	25
第2節 都内サービス業の経営動向	26
1 全国のサービス業の活動状況	26
2 都内中小企業の景況	27
（1）中小企業の業況推移	27
（2）採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資動向	28
3 都内の対事業所サービス業の財務状況	31
（1）財務比率	31
（2）純売上高に対する人件費の割合	32

第Ⅱ編 都内サービス業の経営実態（アンケート調査結果）

第1章 企業概要

1 調査概要	37
（1）回答企業数	37
（2）業種構成	37
2 回答企業の概要	38
（1）従業者数規模	38
（2）立地	39
（3）規模と立地の関係	39
3 創業	40
（1）創業時期	40
（2）現在の経営者の世代数	40
（3）創業の経緯	41
（4）創業の経緯と業績	43
（5）創業時の場所	44
4 事業承継	45
（1）経営者の年齢	45
（2）事業承継の予定	45
（3）後継者の状況	47

第2章 経営成果

1 直近の業績と3年前との比較	48
（1）年間売上高	48
（2）3年前と比較した売上高の変化	49
（3）3年前と比較した「同水準の商品・サービス価格」の変化	50
（4）特定8業種の売上高の変化と経常損益の変化	50
（5）売上高経常利益率	52
（6）3年前と比較した経常損益の変化	52
（7）従業者の平均年齢と経常損益変化との関係	53
2 人件費	54

（１）総人件費率	54
（２）３年前と比較した総人件費額の変化	54
（３）３年前と比較した総人件費額の変化の理由	55

第３章 顧客と取引状況

（１）顧客件数	57
（２）３年前と比較した顧客件数の変化	57
（３）主要顧客の業種	58
（４）主要顧客への売り上げ依存度	59

第４章 立地環境

（１）東京立地のメリット内容	60
（２）東京立地のメリットとデメリットの比較	61
（３）今後の立地メリット変化	62

第Ⅲ編 都内サービス業に関するテーマ分析（アンケート調査結果）

第１章 サービス業としての競争力向上

第１節 現在の競争状況	68
１ 競争状況およびその原因と対応策	68
（１）３年前と比較した競争状況	68
（２）売上高変化と競争状況	69
（３）競争激化の原因	70
（４）競争激化への対応策	71
（５）業種ごとの売上高変化と競争激化への対応策	72
２ サービス提供側から見た取引理由	74
（１）主要顧客が取引する理由	74
（２）業種ごとの売上高変化と取引理由	75
３ 広告・宣伝	77
（１）広告・宣伝の具体的手法	77
（２）顧客件数の変化と広告・宣伝手法	78
４ webサイトの利用	79
（１）業種別、従業者数別	79
（２）業績別	80
（３）特定８業種	82
第２節 人材育成	83
１ 従業者数	83
（１）従業者の平均年齢	83
（２）総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別）.....	85
（３）総従業者数の変化（業績別）.....	87
（４）部門別従業者数の変化	88
（５）雇用の過不足状況	91

2 採用と育成	95
（1）正規従業者に対する数と能力への満足度	95
（2）正規従業者に対する数と能力への満足度（特定8業種）	97
（3）平均勤続年数	99
（4）平均勤続年数（特定8業種）	101
（5）非正規従業者の正社員化の状況	102
（6）非正規従業者の正社員化の状況（特定8業種）	103
（7）採用したい人材	104
（8）人材育成費用の変化	105
第3節 競争力向上への取り組み	107
1 事業活動上の困難点	107
（1）事業活動上の困難点	107
（2）売上高変化と事業活動上の困難点	108
2 独自の企画・開発	109
（1）独自の企画・開発状況	109
（2）売上高変化と独自の企画・開発の状況	110
3 他企業との連携	111
（1）連携の実施状況と内容	111
（2）連携目的	112
（3）連携先業種	113
4 サービス提供にあたって今後重視する項目	114
（1）価格の低さ	114
（2）迅速さ	117
（3）独自性	119
（4）種類の多さ	121
（5）ブランド力	124
（6）顧客の要望・ニーズのくみ取り	126
（7）新製品・新サービスの開発	128
（8）電子商取引などインターネットの活用	130
5 競争戦略としての無料サービス	132
（1）無料サービスの有無と業績との関係	132
（2）無料サービスの効果	134
（3）顧客件数の変化と無料サービスの効果	134
6 品質評価の方法	135
（1）品質評価の方法	135
（2）業績と品質評価の実施割合の関係	136

第2章 都内各企業のサービスの創り方に関する傾向

第1節 業種別に見たサービスの調整の度合いに関する傾向	139
1 各企業のサービス内容の個別調整の度合いから見る業種別特性	139
（1）企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供	139

(2) 顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合	139
2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性	142
(1) 提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性の有無	142
(2) 顧客の要望変更があった場合にサービス内容を細かく再調整する必要性の有無	142
第2節 東京都のサービス産業特性	144
1 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合いとの関係性	144
(1) 売上高経常利益率と企業独自の知識やノウハウを活かしたサービスの提供との関係性	144
(2) 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況との関係性	145
(3) 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合いとの関係性	146
(4) 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性の関係性	147
(5) 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性との関係性	148
2 主要顧客に対する売り上げ依存度とサービス内容の調整の度合いとの関係性	149
(1) 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度との関係性	149
(2) 設計変更時の細かい調整の必要性和主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性	150
(3) 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合との関係性	151
3 主要顧客の取引理由とサービス内容の調整の度合いの関係性	152
第3章 中小企業の環境対応と環境ビジネス参入の現状と課題の検討	
第1節 環境対応への取り組みの現状	156
1 実施している環境問題への取り組み	156
2 環境問題に取り組む上での課題や問題点	157
3 環境問題に取り組む上で目標としていること	158
4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援	159
第2節 中小企業の環境ビジネス参入状況と課題の検討	160
1 「環境ビジネス」への取り組み	160
2 当面取り組む予定がない理由	161
3 環境ビジネス事業の資金調達手段	162
4 環境ビジネス事業の課題点	163
5 期待する支援1【情報関連】	164
6 期待する支援2【人材関連】	165
7 期待する支援3【資金・販路】	166

凡 例

本報告書における調査では、業種、規模、地域を以下のように区分している。

(1) 業種区分

情報・コンテンツ業	ソフトウェア業、情報処理サービス業、情報提供サービス業、インターネット附属サービス業、映像情報制作・配給業、音声情報制作業、出版業、広報制作業、ニュース供給業、その他の情報・コンテンツ業
専門サービス業	法律事務所、特許事務所、公証人役場・司法書士事務所、公認会計士事務所、税理士事務所、デザイン業、広告業（総合企画、広告代理業）、建築設計業、測量業、土木建築サービス業、機械設計業、商品・非破壊検査業、計量証明業、写真業、その他の専門サービス業（※1）
事業サービス業	各種物品賃貸業、産業用機械器具賃貸業、事務用機械器具賃貸業、自動車賃貸業、一般廃棄物処理業、産業廃棄物処理業、自動車整備業、機械修理業（電気機械器具を除く）、電気機械器具修理業、職業紹介業、労働者派遣業、速記・ワープロ入力・複写業、建物サービス業、警備業、その他の事業サービス業（※2）

※平成19年改訂の日本標準産業分類による

※1 興信所、翻訳業、通訳業・通訳案内業、不動産鑑定業、その他の専門サービス業

※2 ディスプレイ業、産業用設備洗浄業、看板書き業、その他の事業サービス業

(2) 規模区分（従業者規模）

「1～4人」「5～9人」「10～29人」「30人以上」の4区分

ただし、他の調査結果からの引用についてはこの限りではない。

(3) 地域区分

都心	千代田区、中央区、港区
副都心	新宿区、文京区、渋谷区、豊島区
城東	台東区、墨田区、荒川区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区
城南	品川区、目黒区、大田区
城北	北区、板橋区
城西	世田谷区、中野区、杉並区、練馬区
多摩地域	多摩地域の市町村

第 I 編

都内サービス業の位置づけと動向
(既存統計分析)

第1章 都内サービス業の位置づけ

本章では、都内サービス業を取り巻く現状や、サービス業の位置づけについて、既存統計資料をもとに整理する。はじめに、サービス業の特徴と産業分類におけるサービス業の範囲及び世界の動向を概観する。次いで、全産業に占める第3次産業の事業所数や従業者数、都内総生産額に基づき、近年の動向を分析する。第3節においては、資料の最新版が平成18年度のものであり、前回報告書（平成19年）とほぼ同じ内容であるが、資料としての継続性の観点から、掲載することとした。

〔第1章のポイント〕

第1節 経済の中でのサービス業

- 1 サービス業の特徴
- 2 サービス業の範囲
- 3 世界の中のサービス産業

第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業

- 1 事業所数の変化
 - (1) 都内事業所数の推移：事業所数の全国比は高まり、平成21年には12.0%
 - (2) 産業別構成比の推移：第3次産業の事業所構成比は高まり、平成18年には84.3%
- 2 従業者数の変化
 - (1) 従業者数の推移：従業者数の全国比は高まり、平成18年には15.2%
 - (2) 産業別構成比の推移：第3次産業の従業者数構成比は高まり、平成18年には83.6%
- 3 都内総生産額の変化
 - (1) 国内総生産額の推移：平成15年度以降増加していたが、平成20年度に落ち込む
 - (2) 都内総生産額と国内総生産額比の推移：国内総生産額比は平成18年度以降減少し、平成20年度は18.2%
- 4 経済活動別の都内総生産額の変化
 - (1) 経済活動別構成比の推移：サービス業の構成比は30.8%
 - (2) 対前年度増加率の推移：サービス業は変化が少なく、平成22年度予測は0.5%

第3節 対事業所サービスの業種と位置づけ

- 1 業種別構成比
 - (1) 事業所数の業種別構成比：サービス業は20.0%を占める
 - (2) 従業者数の業種別構成比：サービス業は19.5%を占める
- 2 情報通信業の業種構成
 - (1) 情報通信業の全国比：事業所数の36.0%、従業者数の47.7%を東京が占める
 - (2) 情報通信業における事業所数及び従業者数：「映像情報制作・配給業」、「出版業」の全国比が高い
- 3 サービス業の業種構成
 - (1) サービス業の全国比：事業所数の12.4%、従業者数の19.1%を東京が占める
 - (2) サービス業における事業所数及び従業者数：「広告業」の都内構成比は低い、全国比は高い

第1節 経済の中でのサービス業

1 サービス業の特徴

サービスの特徴として、一般的に無形性や同時性・消滅性という点が強調されることが多い。無形性とは、サービス自体は人の目ではっきり確認できるものではないという特徴を示し、同時性・消滅性とは、サービスを消費しようとする時点と、サービスを提供する時点が一致していなければならない、さらにサービス提供と同時に提供されたサービスは消滅するという特徴を示している。本書で対象とするサービス産業は、簡単に表現するところとした無形性、同時性・消滅性の性質をもつ文字通りサービスを提供する業種の集合体である。しかしながら次に見ていくように、サービスという言葉そのものが指す範囲が非常に多岐に渡るということを反映するように、サービス産業の範囲を厳密に限定することは非常に難しい。

2 サービス業の範囲

一般的な産業の捉え方として、第1次産業、第2次産業、第3次産業の分類がある。日本標準産業分類で見ると、主に農業漁業を中心として構成されるのが第1次産業、製造業・建設業を中心として構成されるのが第2次産業、それ以外の卸売・小売、運輸・金融・通信・サービス業（他に分類されない業種）などで構成されるのが第3次産業となる（図表I-1-1）。本稿で対象とするのはサービス産業である。サービス産業は広い意味では第3次産業全体を指し、もっとも狭い意味では第3次産業のひとつの分類であるサービス業を指す場合がある。「サービス産業」といった場合の範囲は必ずしも統一されている訳ではない。

図表 I-1-1 日本標準産業分類（平成19年11月改定）

大分類	中分類	小分類	細分類	
A 農業、林業	2	11	33	第1次産業
B 漁業	2	6	21	
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	7	32	第2次産業
D 建設業	3	23	55	
E 製造業	24	177	595	
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4	10	17	第3次産業
G 情報通信業	5	20	44	
H 運輸業、郵便業	8	33	62	
I 卸売業、小売業	12	61	202	
J 金融業、保険業	6	24	72	
K 不動産業、物品賃貸業	3	15	28	
L 学術研究、専門・技術サービス業	4	23	42	
M 宿泊業、飲食サービス業	3	17	29	
N 生活関連サービス業、娯楽業	3	23	67	
O 教育、学習支援業	2	15	34	
P 医療、福祉	3	18	41	
Q 複合サービス業	2	6	10	
R サービス業(他に分類されないもの)	9	34	65	
S 公務(他に分類されるものを除く)	2	5	5	
T 分類不能の産業	1	1	1	
(計) 20	99	529	1,455	

資料：総務省統計局

「サービス産業」という言葉の範囲が一定でない理由として、第1次産業にも第2次産業にも、そして第3次産業の大分類にも当てはまらないような種類の事業などが、さしあたり「Rサービス業（他に分類されないもの）」に分類されることがあるということが挙げられる。さらに、第3次産業の大分類でのサービス業（図表I-1-1におけるR）を構成する中分類以下の業種は、標準産業分類が改定されれば、独立した新たな大分類や、改定前とは異なる大分類を構成する中・小分類となることがあるため、図表I-1-1にあるサービス業のみを「サービス産業」とすると、サービス業の構成業種が変化するためにサービス産業の全体像を把握することが難しくなる。たとえば、現在第3次産業の構成業種である情報通信業を構成する業種として、中分類では情報サービス業、小分類ではソフトウェア業があるが、これらの業種は平成5年に改定された日本標準産業分類では、サービス業に含まれていた。また、平成19年に改定された日本標準産業分類では、第3次産業の大分類が見直され、旧分類の「Qサービス業（他に分類されないもの）」と新分類の「Rサービス業（他に分類されないもの）」では構成業種が異なっている。この改定では、旧分類の「Qサービス業（他に分類されないもの）」よりも新分類の「Rサービス業（他に分類されないもの）」のほうがカバーする業種は少なくなっている。このように、サービス産業を日本標準産業分類上に表記される「サービス業」と同義で用いた場合、サービス産業の範囲は日本標準産業分類が改定されるたびに変わることになる。では、具体的にどのような場合に「サービス産業」あるいは「サービス業」という使われ方の違いがでてくるのであろうか。

図表I-1-2 第3次産業における日本標準産業分類の改定（大分類）

旧分類（平成14年）		新分類（平成19年）	
大分類コード	大分類名称	大分類コード	大分類名称
G	電気・ガス・熱供給・水道業	F	電気・ガス・熱供給・水道業
H	情報通信業	G	情報通信業
I	運輸業	H	運輸業、郵便業
J	卸売・小売業	I	卸売業、小売業
K	金融・保険業	J	金融業、保険業
L	不動産業	K	不動産業、物品賃貸業
M	飲食店、宿泊業	M	宿泊業、飲食サービス業
O	教育、学習支援業	O	教育、学習支援業
N	医療、福祉	P	医療、福祉
P	複合サービス業	Q	複合サービス事業
Q	サービス業（他に分類されないもの）	L	学術研究、専門・技術サービス業
		N	生活関連サービス業、娯楽業
		R	サービス業（他に分類されないもの）

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部

例えば、東京都産業労働局が公開している「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」では、サービス業を、「生活支援サービス業」と「企業支援サービス業」とに分類している。「生活支援サービス業」はクリーニング業、理容業、美容業、旅館業、飲食業、老人福祉施設業の7業種で構成されており、「企業支援サービス業」は、ソフトウェア業、情報処理業、広告業、人材派遣業、ビル清掃業、運送業、デザイン業、映像情報配信業、インターネット業、出版業、自動車整備業、廃棄物処理業の12業種であり、合計19業種で「サービス業」としている。また、経済産業省が編集している「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上にむけて」（2007年）では、対個人・対事業所サービス（平成19年の改定により分類が消滅）を狭義のサービス業としている。これら以外の

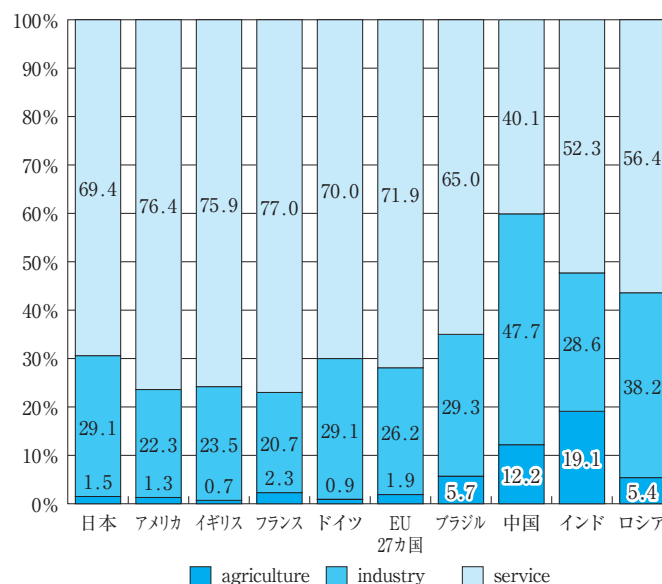
統計資料や出版物でも、「サービス産業」あるいは「サービス業」といった場合にその範囲が異なることは非常に多い。しかし、基本的にはサービスを提供する業種である以上、サービス提供にあたりモノに依存する度合いが高い業種については、「サービス産業」あるいは「サービス業」の範囲から除外してもいいだろう。具体的には、日本標準産業分類大分類では、「F電気・ガス・熱供給・水道業」や有形物の売買を中心とする「I卸売業・小売業」、自動車など設備に依存する度合いの高い「H運輸業、郵便業」などは「狭義のサービス産業」という場合には、その中に含まないことにする。したがって、第I編第1章、第2章においては「広義のサービス産業」とした場合には、第3次産業全体を指すことにし、「狭義のサービス産業」とした場合には上述した業種を除いたものを指す。さらに単に「サービス産業」あるいは「サービス業」とした場合には、出所とする統計資料が定める範囲に限定して用いることとする。

3 世界の中のサービス産業

第1次、第2次、第3次産業についてはすでに述べたが、これはもともと英国の経済学者であるコーリン・クラーク（Colin Grant Clark）によって定義された。クラークは一国の経済が成熟化するにつれ、産業構造は第1次から第2次に、さらに第3次産業へと移行するとしたが、こうした傾向は現在では世界中で確認される傾向である。図表I-1-3は付加価値額に占める各産業のシェアを示している。

図I-1-3をみると、ほとんどの国でサービスが過半数を占めていることが分かる。特に先進国では70%以上の国が多く、いわゆるBRICsといわれる国々でも中国を除けば、サービスは過半数を占めている。中国でも40%程度がサービスであり、その地位は非常に高いことには変わりはない。さらに各国共通のこととして、農業の占める割合がもっとも小さいことである。クラークが指摘した通り、多くの国々では第1次→第2次→第3次となるにつれ、経済活動における比重が高いことが見てとれる。

図I-1-3 付加価値額に占める各産業の割合



(注) industryには、電力、ガス、水道供給を含む。
出所：OECD Factbook 2010

第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業

本節では、東京の中小企業をとりまく背景として事業所数、従業者数、都内総生産の実数及び構成比等を用いて、産業の東京への集積、サービス産業への集積の推移を見ていく。時系列で見ると、事業所数、従業者数については、東京及びサービス産業への集積が進む傾向にあり、都内総生産の国内総生産に対する比率は高水準を維持している。

1 事業所数の変化

(1) 都内事業所数の推移 ～事業所数の全国比は高まり、平成21年には12.0%～

都内の事業所数（民間、以下同様）は、平成16年までは減少傾向にあったが、平成18年以降は一転して上昇しており、平成21年には711,276所となっている。全国の実業所数の推移もほぼ同様の傾向を示すが、事業所数の全国比（全国の実業所数に占める都内事業所数の割合）は高まる傾向にある。都内への事業所数の集中が続いており、平成21年度の全国比は12.0%となっている。

図表 I-1-4 事業所数の推移（全国、東京都）

		平成11年	平成13年	平成16年	平成18年	平成21年
東京都	事業所数（所）	712,997	711,021	664,562	678,769	711,276
	対前回比（%）	—	▲ 0.3	▲ 6.5	2.1	4.8
全 国	事業所数（所）	6,203,249	6,138,312	5,722,559	5,728,492	5,951,148
	対前回比（%）	—	▲ 1.0	▲ 6.8	0.1	3.9
事業所数の全国比（%）		11.5	11.6	11.6	11.8	12.0

資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。
総務省統計局「平成21年経済センサス基礎調査」速報集計（速報概数集計）

(2) 産業別構成比の推移 ～第3次産業の事業所構成比は高まり、平成18年には84.3%～

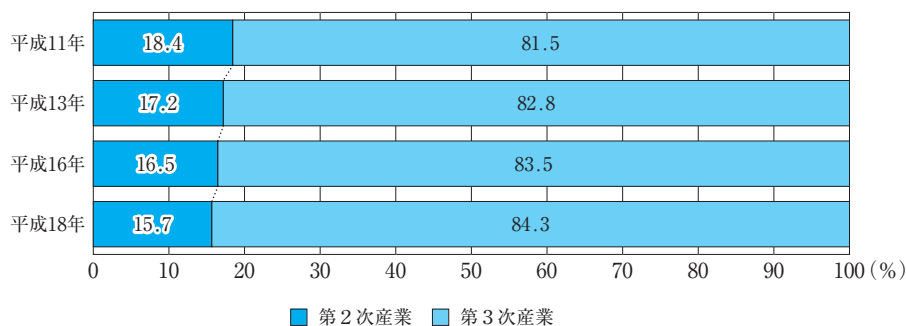
都内の産業別事業所数と構成比を、平成14年改訂日本標準産業分類に基づいて算出した、第1次産業（農林漁業）、第2次産業（製造業、建設業等）、第3次産業（卸・小売業、運輸・通信業、サービス業等）について、近年の動向を見ていく。第1次産業は、事業所数は増えているものの、全体に対する構成比は1%未満である。第2次産業の事業所数、構成比とも、近年は減少している。第3次産業の産業全体に占める割合は、事業所数、構成比とも増加している。特に、事業所数の構成比は8割を超えており、都内事業所の大部分は、第3次産業であることが分かる。

図表 I-1-5 産業別事業所数の推移

		平成11年	平成13年	平成16年	平成18年
全 体	事業所数 (所)	712,997	711,021	664,562	678,769
	対前回比 (%)	-	▲ 0.3	▲ 6.5	2.1
第1次産業	事業所数 (所)	286	310	286	348
	対前回比 (%)	-	8.4	▲ 7.7	21.7
第2次産業	事業所数 (所)	131,417	122,341	109,498	106,337
	対前回比 (%)	-	▲ 6.9	▲10.5	▲ 2.9
第3次産業	事業所数 (所)	581,294	588,370	554,778	572,084
	対前回比 (%)	-	1.2	▲ 5.7	3.1

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。

図表 I-1-6 産業別事業所構成比の推移



(注) 第1次産業は0.1%未満のため省略

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。

2 従業者数の変化

(1) 従業者数の推移 ～従業者数の全国比は高まり、平成18年度には15.2%～

都内の従業者数（民営、以下同様）は、平成16年には減少傾向にあったが、平成18年は一転して上昇して8,239,042人となっている。事業所数の推移と同様に、従業者数の全国比（全国の従業者数に占める都内従業者数の割合）は高くなる傾向がある。従業者数の全国比は平成18年には15.2%に達し、増加は継続している。

図表 I-1-7 従業者数の推移（全国、東京都）

		平成11年	平成13年	平成16年	平成18年
東京都	従業者数（人）	7,601,810	8,056,683	7,752,604	8,239,042
	対前回比（%）	－	6.0	▲ 3.8	6.3
全 国	従業者数（人）	53,806,580	54,912,703	52,067,396	54,184,428
	対前回比（%）	－	2.1	▲ 5.2	4.1
従業者数の全国比（%）		14.1	14.7	14.9	15.2

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。

（2）産業別構成比の推移 ～第3次産業の従業者構成比は高まり、平成18年には83.6%～

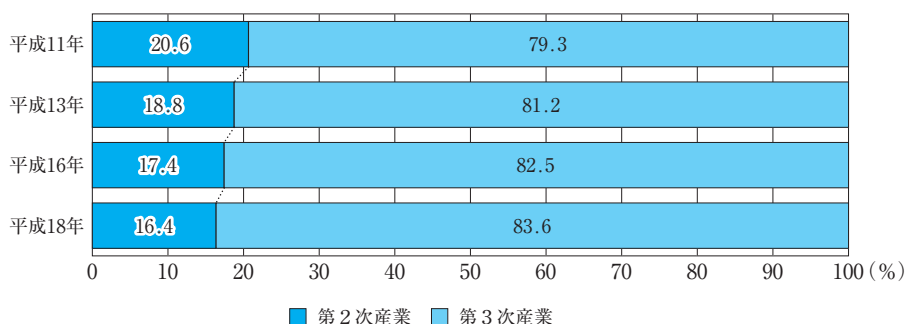
都内の産業別従業者数とその構成比について、近年の動向を見ていく。第2次産業は、近年、従業者数、構成比とも減少が続いているが、第3次産業では、従業者数では平成13～16年の間に減少があったものの、構成では一貫して増加しており、構成比自体も8割を超えていることから、雇用面でも第3次産業が大きな吸収力を発揮していることが分かる。

図表 I-1-8 産業別従業者数の推移

		平成11年	平成13年	平成16年	平成18年
全 体	従業者数（人）	7,601,810	8,056,683	7,752,604	8,239,042
	対前回比（%）	－	6.0	▲ 3.8	6.3
第1次産業	従業者数（人）	3,051	3,619	3,114	3,566
	対前回比（%）	－	18.6	▲14.0	14.5
第2次産業	従業者数（人）	1,569,106	1,511,499	1,350,566	1,348,074
	対前回比（%）	－	▲ 3.7	▲10.6	▲ 0.2
第3次産業	従業者数（人）	6,029,653	6,541,565	6,398,924	6,887,402
	対前回比（%）	－	8.5	▲ 2.2	7.6

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。

図表 I-1-9 産業別従業者数構成比の推移



（注）第1次産業は0.1%未満のため省略

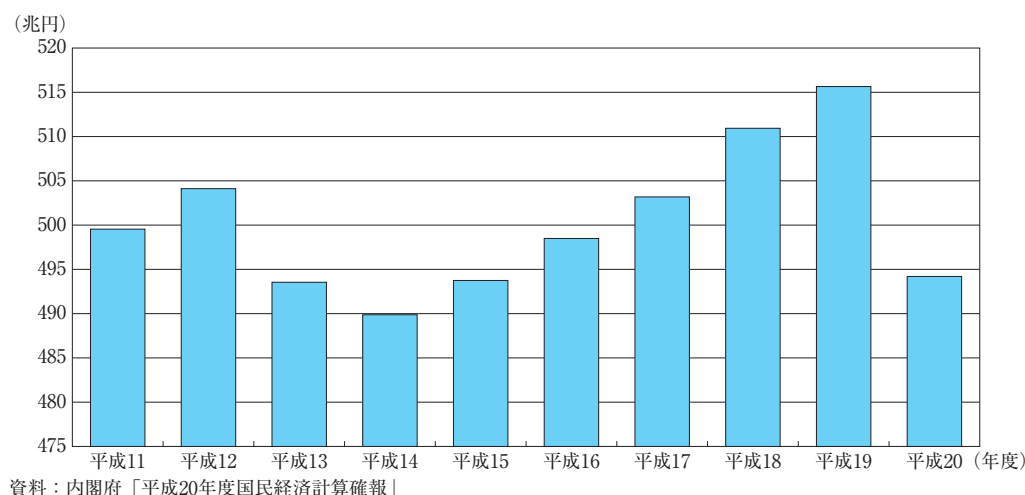
資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成11年、13年、16年、18年）。ただし、平成11年、16年は簡易調査。

3 都内総生産額の変化

(1) 国内総生産額の推移 ～平成15年度以降増加していたが、平成20年度に落ち込む～

平成12年度以降に減少の一途をたどっていた国内総生産額（支出側）は、平成15年度を境として増加に転じている。その後、平成15年度以降は増加を続け、平成19年度の国内総生産額は515兆6,510億円に達している。しかし、世界的な経済状況悪化の影響を受け、平成20年度には494兆1,987億円にまで落ち込んでいる。

図表 I-1-10 国内総生産額（支出側）の推移



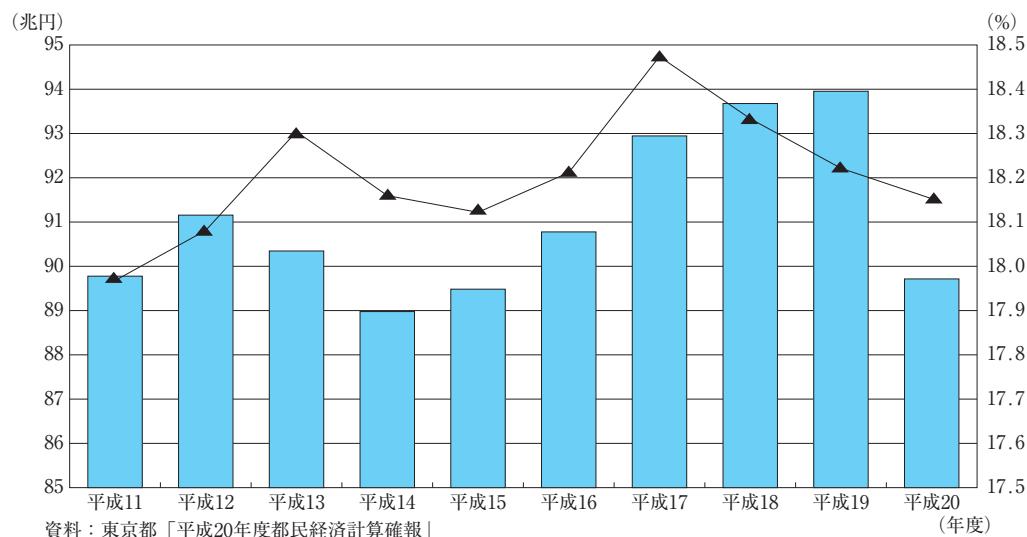
(2) 都内総生産額と国内総生産額比の推移

～国内総生産額比は平成18年度以降減少し、平成20年度は18.2%～

平成12年度以降に減少の一途をたどっていた都内総生産額（名目）は、平成15年度を境として増加に転じている。その後、平成15年度以降は増加を続け、平成19年度の都内総生産額は93兆9,540億円に達している。しかし、国内総生産額の推移と同様に、平成20年度に一転して落ち込み、平成20年度は89兆7,149億円となっている。

一方、国内総生産額比（国内総生産額に占める都内総生産額の割合）は、18%台前半を推移しており、平成17年度に18.5%にまで上昇した数値が平成20年度には18.2%となっている。

図表 I-1-11 都内総生産額（名目）と国内総生産額比の推移



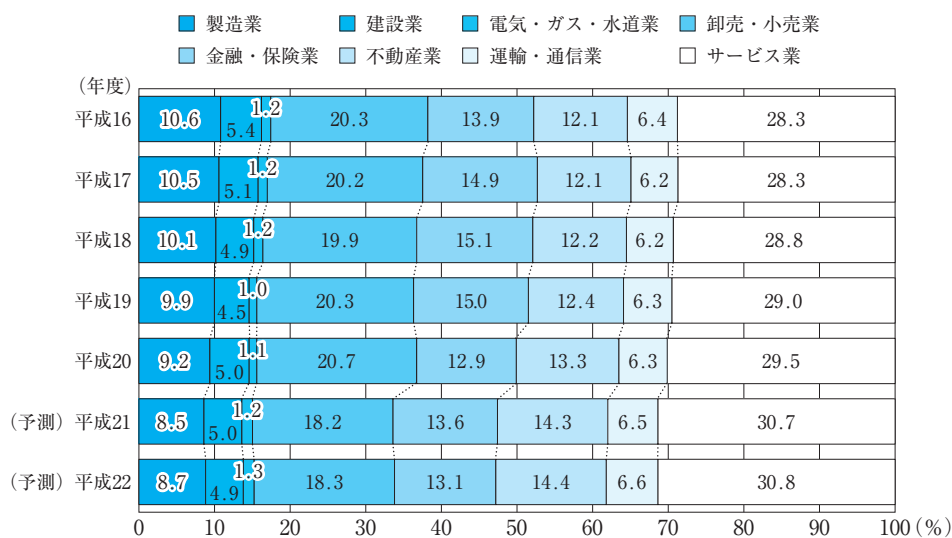
4 経済活動別の都内総生産額の変化

(1) 経済活動別構成比の推移 ～サービス業の構成比は30.8%～

都内総生産額に対する、経済活動別構成比の推移と予測を見ていく。産業の分類は、日本標準産業分類（平成14年改訂）による。平成22年度の都内総生産額に占める経済活動別構成比^{1, 2}は、「サービス業」の構成比が最も高く、30.8%、次いで、「卸売・小売業」18.3%、「不動産業」14.4%、「金融・保険業」13.1%、「製造業」8.7%と予測されている。

平成16年度以降の推移を見てみると、「サービス業」、「不動産業」は一定して増加傾向を示しており、一方、製造業は平成22年度にやや増加する予測となっているものの、減少傾向が続いている。

図表 I-1-12 都内総生産額の経済活動別構成比の推移



(注) 農林水産業、鉱業は0.1%未満のため省略

資料：東京都総務局「都内経済成長率の予測（平成22年度）」

1 輸入品に課される税・関税の加算、総資本形成に係る消費税、帰属利子の控除前の生産額を100として構成比を算出している。

2 平成21年度以降の数値は、平成22年11月に公表された「都民経済計算年報 平成20年度」の数値を基にした予測値である。

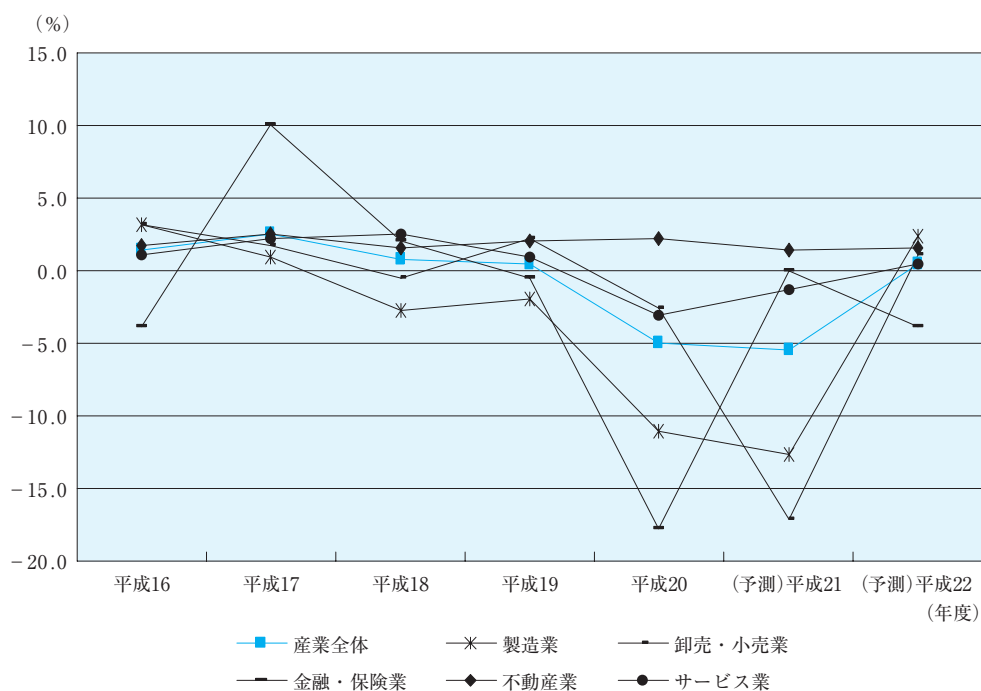
(2) 対前年度増加率の推移 ～サービス業は変化が少なく、平成22年度予測は0.5%～

次に、都内総生産額における構成比上位5業種（大分類）、すなわち「サービス業」、「製造業」、「卸売・小売業」、「金融・保険業」、「不動産業」の総生産額構成比の増加率について、平成16年度から平成22年度までの推移を見ていく。

最も大きく変化しているのは「金融・保険業」で、平成17年度には10.1%であったものが、平成20年度には▲17.8%にまで低下しており、平成22年度予測は▲3.8%となっている。「製造業」は平成17年以降、「卸売・小売業」は平成20年度以降に減少を続け、平成21年度予測はそれぞれ▲12.6%、▲17.1%となっているが、平成22年度にはいずれもプラスに転じる予測である。

一方、「不動産業」は増加率がプラスのまま推移しており、一定して増加傾向にあることが分かる。また、経済活動別構成比が最も高かった「サービス業」は増加率の変化が比較的少ないが、平成20年度と21年度（予測）にマイナス値となった後、平成22年度には0.5%とプラスに転じる予測である。

図表 I-1-13 対前年度増加率の推移（上位5業種）



資料：東京都総務局「都内経済成長率の予測（平成22年度）」

第3節 対事業所サービスの業種と位置づけ

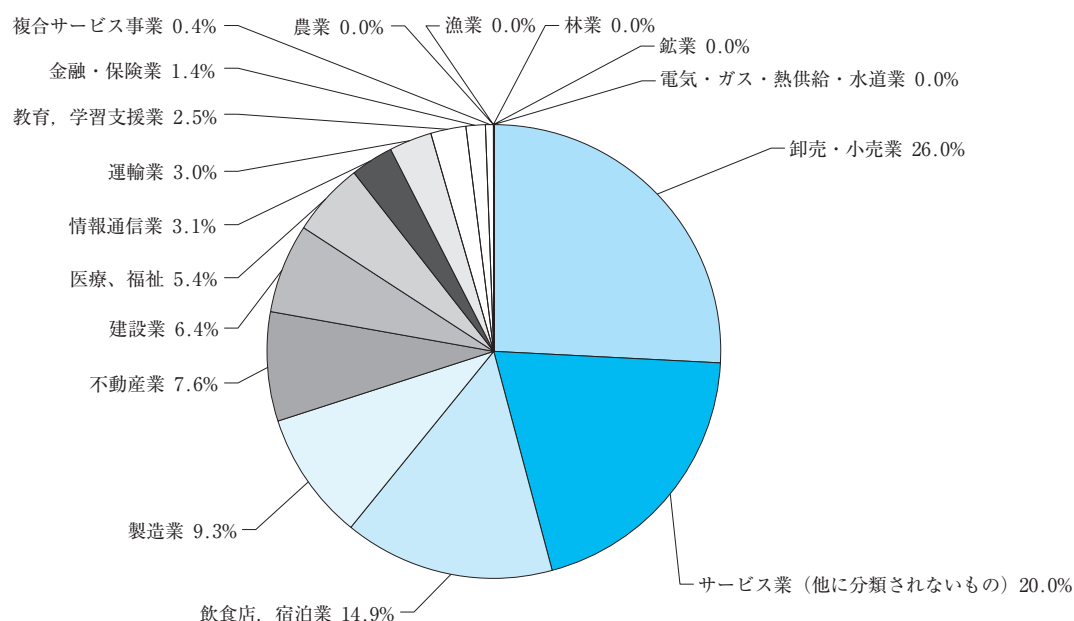
本節では、サービス業を、一般消費者などの個人を対象としてサービスを提供する「対個人サービス」と、企業などの事業所を対象としてサービスを提供する「対事業所サービス」とに大別した上で、東京は、政治、金融や情報の中心として、様々な事業所が集積しているため、「対事業所サービス」の重要性が高いという認識から、「対事業所サービス」に注目し、既存統計資料を用いて詳細に検討する。「対事業所サービス」の具体例として、日本標準産業分類（平成14年改訂）における「情報通信」「サービス業」を用いる。

1 業種別構成比

(1) 事業所数の業種別構成比 ～サービス業は20.0%を占める～

都内の事業所数を業種別に見ていくと、最も高い割合を示しているのは「卸売・小売業」で、全事業所の26.0%、4分の1以上を占める。これに次いで多いのが、「サービス業（他に分類されないもの）」の20.0%、「飲食、宿泊業」の14.9%であり、これら上位3業種で東京全体の6割以上を占めている。以下、「製造業」の9.3%、「不動産業」の7.6%と続くが、日本標準産業分類上の旧分類Lサービス業から独立した「医療、福祉」、「情報通信業」もそれぞれ5.4%、3.1%を占めている。

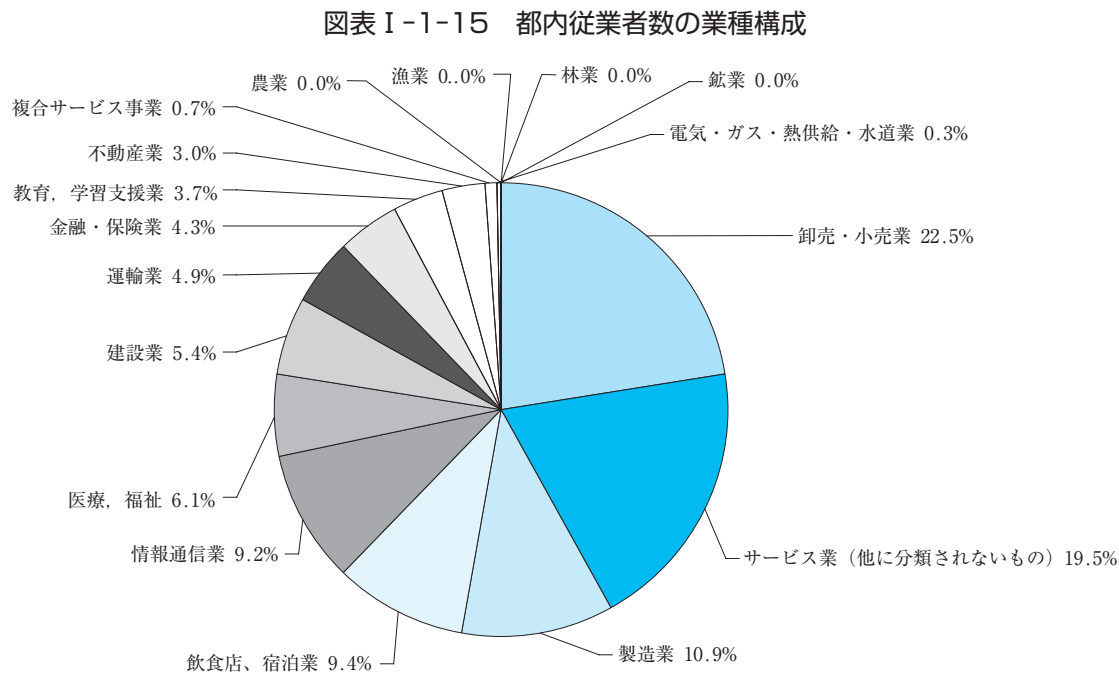
図表 I-1-14 都内事業所数の業種構成



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

(2) 従業者数の業種別構成比 ～サービス業は19.5%を占める～

都内の従業者数を業種別に見てみると、第1位の「卸売・小売業」の22.5%、第2位の「サービス業（他に分類されないもの）」の19.5%の順位は事業所数の構成比と変わらない。しかし、第3位には「製造業」の10.9%、第5位には「情報通信業」の9.2%が入っている。特に、対事業所サービスを提供している業種を含む「サービス業（他に分類されないもの）」と「情報通信業」が上位に位置している。



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

2 情報通信業の業種構成

従業者数の業種別構成比の上位に位置していた「情報通信業」の事業所数や従業者数について、より詳細に見ていく。

(1) 情報通信業の全国比 ～事業所数の36.0%、従業者数の47.7%を東京が占める～

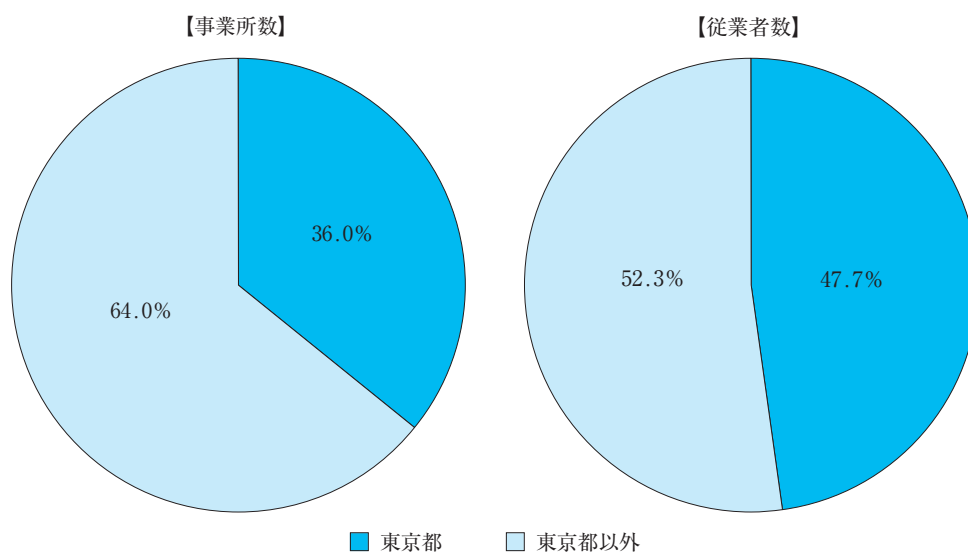
都内の「情報通信業」の事業所数は2万1,325所、従業者数は75万9,277人となっている。これに対し、全国は5万9,316所、159万2,105人であることから、それぞれの全国比は36.0%、47.7%となる。事業所の3分の1以上、従業者の約5割は都内に集中していることになり、「情報通信業」の大部分を都内の事業所が担っていることが確認できる。

図表 I-1-16 情報通信業の事業所数・従業者数

	事業所数（所）	従業者数（人）
東京都	21,325	759,277
東京都以外	37,991	832,828
全国	59,316	1,592,105

資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」(平成18年)

図表 I-1-17 情報通信業の全国比



資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

(2) 情報通信業における事業所数及び従業者数 ～「映像情報制作・配給業」、「出版業」の全国比が高い～

日本標準産業分類における大分類「情報通信業³」を構成する中分類、小分類の業種の事業所数および従業者数について、「情報通信業」全体に対する各業種の割合（以降、構成比）や全国比、対16年比について見ていく。前述した通り、産業全体に占める大分類「情報通信業」の割合は、事業所数では3.9%、従業者数では9.2%である。この大分類「情報通信業」のうち、事業所数、従業者数の半数以上を占めているのは「情報サービス業」である。中分類「情報サービス業」のなかでは、小分類「ソフトウェア業」の割合が大きく、事業所数で「情報通信業」の37.0%、従業者数で45.7%を占めている。「ソフトウェア業」は、全国比でもそれぞれ37.5%、49.7%を占め、4割近い事業所と半数近い従業者が東京に集積していることが分かる。さらに、対16年比では、従業者数の増加が著しく24.5%も増えている。

全国比では「映像・音声・文字情報制作業」の「映像情報制作・配給業」、「出版業」が特に高く、ともに5割以上の事業所が東京に集中している。従業者数の全国比はさらに高く、6～7割を占めている。

一方、「インターネット付随サービス業」は事業所数、従業者数ともに対16年比が95.5%と非常に高く、わずか2年間でほぼ倍増している。

3 大分類の「情報通信業」には、中分類に「通信業」、「放送業」、「情報サービス業」などが含まれる。このうち「通信業」、「放送業」は多大な投下資本を必要とし、大半が中小企業の範囲を超えることから今回の調査対象には含めていない。

図表 I-1-18 情報通信業の中分類・小分類別 事業所数及び従業者数

	事業所数				従業者数			
	事業所数 (所)	構成比 (%)	全国比 (%)	対16年比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)	全国比 (%)	対16年比 (%)
情報通信業	21,325	100.0	36.0	14.9	759,277	100.0	47.7	18.4
情報サービス業	10,983	51.5	37.8	11.6	479,660	63.2	49.9	17.4
・ソフトウェア業	7,882	37.0	37.5	15.1	347,236	45.7	49.7	24.5
・情報処理・提供サービス業	3,101	14.5	38.6	3.4	132,424	17.4	50.3	2.1
インターネット付随サービス業	1,449	6.8	45.2	95.5	32,960	4.3	70.1	95.5
映像・音声・文字情報制作業	7,557	35.4	48.6	13.4	159,328	21.0	60.1	8.5
・映像情報制作・配給業	2,138	10.0	56.2	13.5	44,547	5.9	72.1	10.8
・出版業	3,263	15.3	57.6	5.9	65,986	8.7	67.1	2.0
・映像等に付帯するサービス業	1,416	6.6	35.2	32.6	18,967	2.5	58.7	18.6

(注) 小分類は主要なもののみ示しており、合計値は中分類の数値と必ずしも一致しない

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」(平成16年、平成18年)

総務省統計局「事業所・企業統計調査」(平成18年)

3 サービス業の業種構成

業種別構成比の上位を占めていた「サービス業」の事業所数や従業者数について、より詳細に見ていく。

(1) サービス業の全国比 ～事業所数の12.4%、従業者数の19.1%を東京が占める～

産業分類における「サービス業」は、多様なサービス業の出現を受けて日本標準産業分類⁴の11回改訂（平成14年）により、旧分類Lサービス業から「H情報通信業」「N医療、福祉」「O教育、学習支援業」「P複合サービス業」が分離独立し、大分類「Qサービス業（他に分類されないもの）」は従来よりも分野が限定された。「Qサービス業（他に分類されないもの）」（以降「サービス業」）には、中分類に「専門サービス業」、「廃棄物処理業」、「自動車整備業」などが含まれる。

平成18年事業所・企業統計調査によると、東京の「サービス業」の事業所数は13万5,611所、従業者数は160万8,834人である。これに対する全国の数値は109万244所、841万2,340人であり、「サービス業」の事業所数、従業者数の全国比は、それぞれ12.4%、19.1%である。

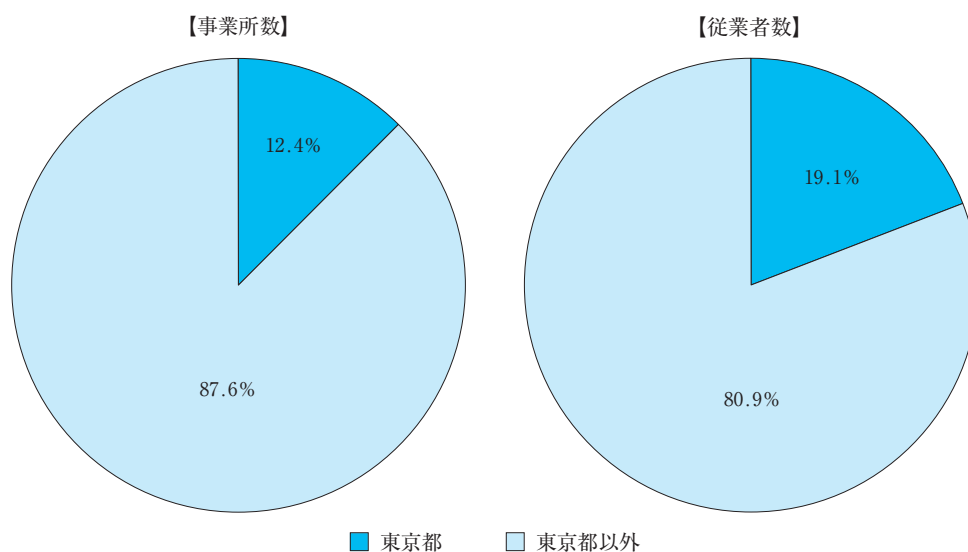
図表 I-1-19 サービス業の事業所数・従業者数

	事業所数 (所)	従業者数 (人)
東京都	135,611	1,608,834
東京都以外	954,633	6,803,506
全国	1,090,244	8,412,340

資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」(平成18年)

⁴ さらに、12回改訂（平成19年）では、「運輸業、郵便業」「不動産業、物品賃貸業」「宿泊業、飲食サービス業」が統合・新設され、「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」が新設されている。

図表 I-1-20 サービス業の全国比



資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

（2） サービス業における事業所数及び従業者数 ～「広告業」の都内構成比は低い、全国比は高い～

大分類「サービス業」を構成する中分類、小分類の業種について、「サービス業」全体に対する各業種の割合（以降 構成比）や全国比、対16年比について見ていく。

前述した通り、産業全体に占める「サービス業」の割合は、事業所数で12.4%、従業者数で19.1%である。このうち、事業所数において「サービス業」に占める構成比が最も高いのは「専門サービス業」で30.7%、次いで「その他の事業サービス業」が11.6%である。一方、従業者数で見ると、「その他の事業サービス業」が38.7%、「専門サービス業」が20.4%であり、事業所数構成比の順位とは逆になっている。

全国比では、「法律事務所・特許事務所」の45.2%が東京に集積している。また、「広告代理業」も37.0%と、高い全国比を有している。

また、対16年比の増減では、事業所数で「労働者派遣業」と「産業廃棄物処理業」が著しい増加を見せている。また、従業者数では「民営職業紹介業」と「産業廃棄物処理業」で大きく増えている。一方で、対16年比で減少しているのは、事業所数では「自動車整備業」▲5.0%、「分類されない事業サービス業」▲4.1%であり、従業者数では、「事務用機械器具賃貸業」▲10.3%、「機械等修理業」▲5.0%、「自動車整備業」▲2.6%が続く。

図表 I-1-21 サービス業の中分類・小分類別 事業所数および従業者数

	事業所数				従業者数			
	事業所数 (所)	構成比 (%)	全国比 (%)	対16年比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)	全国比 (%)	対16年比 (%)
サービス業（他に分類されないもの）	135,611	100.0	12.4	3.4	1,608,834	100.0	19.1	8.6
専門サービス業（他に分類されないもの）	41,627	30.7	21.1	5.8	328,253	20.4	28.1	4.9
・法律事務所，特許事務所	5,733	4.2	45.2	2.8	28,401	1.8	49.5	16.3
・公認会計士事務所，税理士事務所	7,441	5.5	22.8	5.3	42,304	2.6	26.2	13.5
・土木建築サービス業	7,368	5.4	13.7	0.8	69,470	4.3	20.3	▲ 0.7
・デザイン・機械設計業	4,878	3.6	27.8	6.4	41,253	2.6	24.7	▲ 0.4
・その他の専門サービス業	11,791	8.7	25.9	13.9	126,559	7.9	41.3	5.1
廃棄物処理業	961	0.7	6.1	20.7	17,931	1.1	8.0	17.7
・一般廃棄物処理業	406	0.3	4.7	13.1	9,319	0.6	7.3	5.5
・産業廃棄物処理業	538	0.4	7.9	26.6	8,425	0.5	8.8	32.8
自動車整備業	3,663	2.7	5.3	▲ 5.0	20,836	1.3	6.7	▲ 2.6
機械等修理業（別掲を除く）	3,205	2.4	9.7	2.0	48,378	3.0	18.9	1.2
・機械修理業（電気機械器具を除く）	1,129	0.8	7.8	0.8	21,700	1.3	15.8	▲ 5.0
・電気機械器具修理業	727	0.5	9.9	3.4	21,182	1.3	24.5	3.5
物品賃貸業	3,034	2.2	10.1	0.2	51,904	3.2	18.1	4.6
・各種物品賃貸業	227	0.2	14.1	8.1	9,231	0.6	37.7	0.2
・産業用機械器具賃貸業	689	0.5	6.7	6.8	10,304	0.6	10.7	10.4
・事務用機械器具賃貸業	139	0.1	21.5	13.9	5,231	0.3	50.9	▲10.3
・自動車賃貸業	476	0.4	9.7	4.4	7,732	0.5	20.1	13.7
広告業	4,292	3.2	36.0	10.0	66,828	4.2	44.6	5.0
・広告代理業	3,462	2.6	37.0	8.3	56,407	3.5	46.8	3.5
・その他の広告業	830	0.6	32.2	17.9	10,421	0.6	35.5	14.0
その他の事業サービス業	15,766	11.6	19.6	5.0	622,941	38.7	22.4	18.7
・建物サービス業	4,571	3.4	21.2	9.1	153,789	9.6	20.2	9.6
・民営職業紹介業	900	0.7	17.7	12.1	8,369	0.5	21.2	51.0
・警備業	870	0.6	12.3	16.2	57,532	3.6	17.0	11.7
・他に分類されない事業サービス業	8,582	6.3	20.5	3.1	389,694	24.2	25.0	23.9
（細）労働者派遣業	1,781	1.3	17.4	44.3	235,353	14.6	23.9	18.2
（細）分類されない事業サービス業	6,801	5.0	21.5	▲ 4.1	154,341	9.6	26.7	33.7

資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成16年、平成18年）
総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

第2章 都内サービス業の特性と経営動向

〔第2章のポイント〕

第1節 都内サービス業の業種特性

- 1 開設時期：情報サービス業は「平成7年以降」が6割以上と新しい事業所が多い
- 2 経営組織：情報通信業の9割以上が「会社」形態をとる
- 3 従業者規模：サービス業は「1～4人」規模の事業所が多い
- 4 雇用者の就業形態：情報通信業は「製造業」に、サービス業は「卸売・小売業」に近い就業形態
- 5 企業支援サービスにおける売上高増加率の変化：「インターネット業」は増加率の変動が大きい
- 6 企業支援サービスにおける売上高経常利益率の変化：「出版業」は3年連続で3%以上

第2節 都内サービス業の経営動向

- 1 全国のサービス業の活動状況：平成15年以降、対事業所サービスは高い伸び率を示す
- 2 都内中小企業の景況
 - (1) 中小企業の業況推移：平成21年4月以降緩やかに回復している
 - (2) 採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資動向
 - ①採算状況：「卸売業」、「サービス業」、「製造業」は徐々に回復している
 - ②資金繰り状況：改善は進んだものの、依然として「苦しい」企業割合の方が高い
 - ③雇用状況：「サービス業」を除き過剰
 - ④設備投資動向：設備投資の実施割合は低水準を維持
- 3 都内の対事業所サービス業の財務状況
 - (1) 財務比率：流動性は比較的高い水準
 - (2) 純売上高に対する人件費の割合：人件費比率の高さは業種により異なる

第1節 都内サービス業の業種特性

都内サービス業の業種特性を、開設時期、経営組織、従業者規模、雇用者の就業形態、売上高、経常利益の観点から、情報通信業、サービス業について、詳細に見ていく。情報通信業は、他の産業と比べて、近年開設された、会社形態をとる事業所が多く、従業者30人以上の規模の事業所が多いという特徴がある。サービス業は、他の産業と比べて、従業者4人以下の規模の事業所が多く、雇用者の就業形態は、パート・アルバイトが多いという特徴がある。

また、東京は多数の事業所が集積する地であることから、「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」において、「企業支援サービス」に分類される業種について、売上高成長率、売上高経常利益率についても考察する。

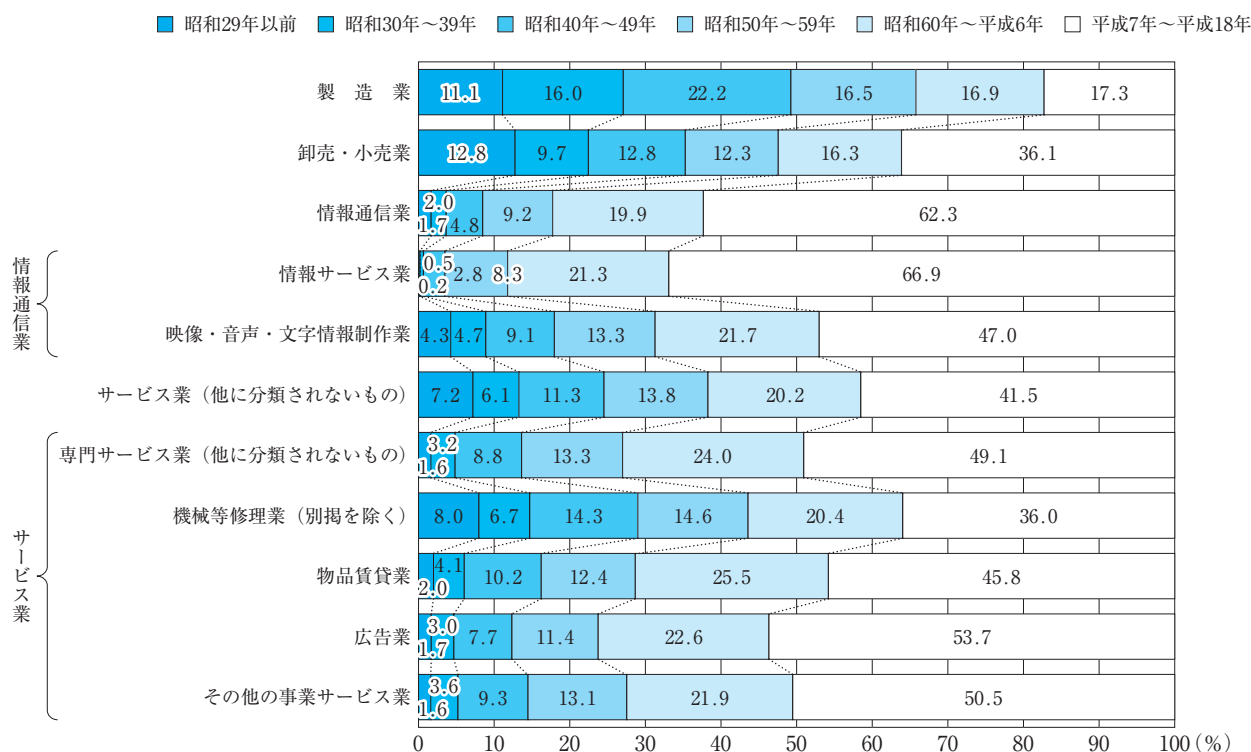
1 開設時期

～情報サービス業は「平成7年以降」が6割以上と新しい事業所が多い～

「事業所・企業統計調査（平成18年）」によると、昭和30年代以前の開設⁵が多いのは製造業や卸売・小売業で、製造業は「昭和29年以前」、「昭和30年代（昭和30年～39年、以下同様）」、「昭和40年代」をあわせた＜昭和40年代以前＞の開設が49.3%と、約5割を占める。また、卸売・小売業は＜昭和50年代以前＞の開設が47.6%となっている。

次に、情報通信業について見てみると、「平成7年以降（平成7年～平成18年、以下同様）」の開設が62.3%と6割以上に達しており、近年開設された事業所が大半を占めることが分かる。なかでも、情報サービス業は66.9%の事業所が「平成7年以降」の開設である。

図表 I-2-1 業種別開設時期構成比



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

5 都外からの移転も含むため、厳密には「創業」とは異なる。

また、サービス業については、業種による違いがあるものの、広告業が比較的近年に開設した企業が多い。一方、機械等修理業は「昭和29年以前」の開設が8.0%を占め、その他の業種に比べて開設時期が早い事業所が多いことが分かる。機械等修理業において「平成7年以降」に開設した事業所は36.0%であり、卸売・小売業とほぼ同等の数値となっている。

2 経営組織

～情報通信業の9割以上が「会社」形態をとる～

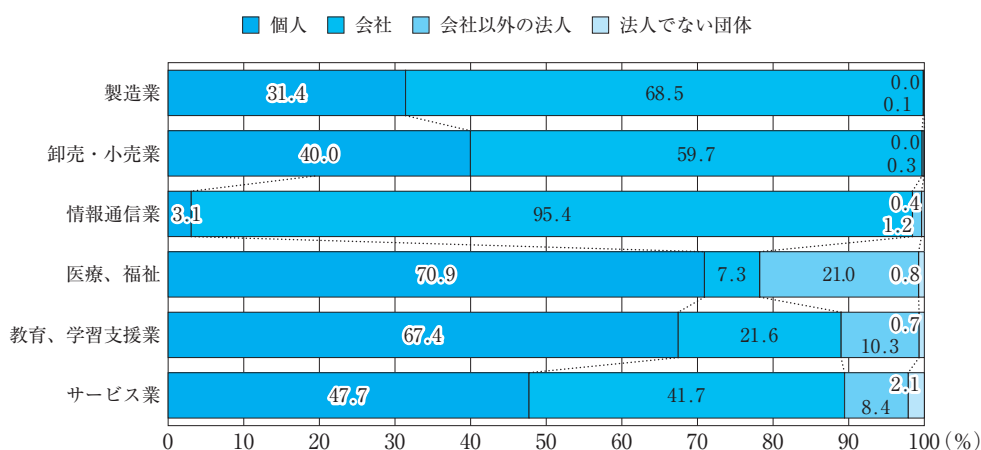
次に、経営組織構成比について、日本標準産業分類大分類別に見ていく。

「会社」形態を取る事業所が圧倒的に多いのは情報通信業で、95.4%の事業所が「会社」形態であり、「個人」形態はわずか3.1%にとどまっている。一方、製造業においては「会社」68.5%、「個人」31.4%、卸売・小売業では、「会社」59.7%、「個人」40.0%であり、情報通信業は、他業種と比べて「会社」形態を取る事業所が多いことが分かる。

次にサービス業について見てみると、「個人」が47.7%、「会社」が41.7%、「会社以外の法人」が8.4%を占め、製造業や卸売・小売業よりも個人の割合が高いことが分かる。また、製造業や卸売・小売業では1%未満であった「会社以外の法人」、「法人でない団体」もそれぞれ8.4%、2.1%の割合で存在する。

一方、医療・福祉や教育・学習支援業では、「会社」形態の割合が低い。医療・福祉では、「個人」70.9%、「会社」7.3%、「会社以外の法人」21.0%、「法人でない団体」0.8%となっており、教育・学習支援業では、「個人」67.4%、「会社」21.6%、「会社以外の法人」10.3%、「法人でない団体」0.7%となっている。

図表 I-2-2 経営組織形態



資料：東京都総務局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

3 従業者規模

～サービス業は「1～4人」規模の事業所が多い～

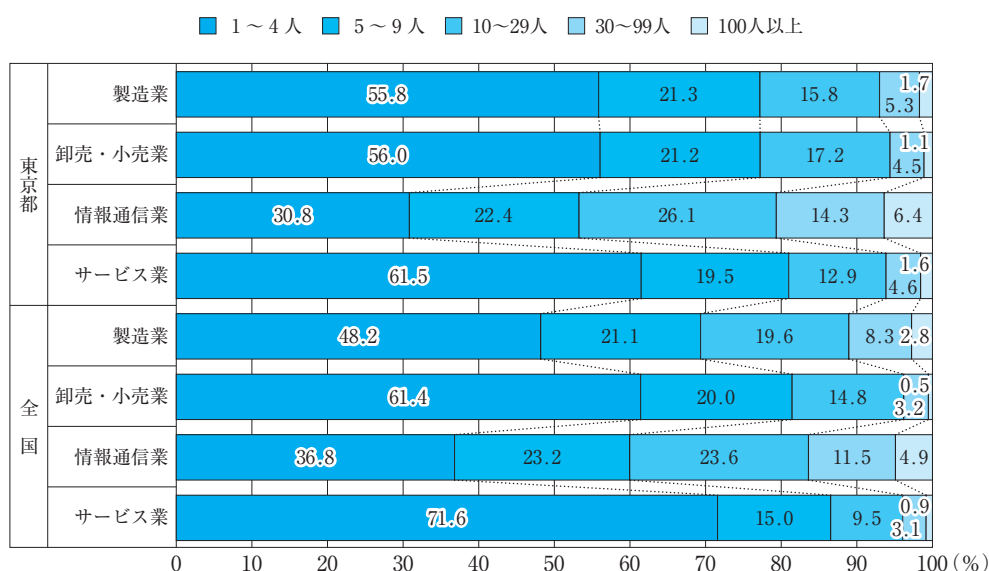
続いて、従業者規模の業種ごとの違いについて、都内と全国の数値を比較しながら見ていく。

はじめに、情報通信業について、都内と全国を比較する。都内は従業者規模「1～4人」が30.8%、「5～9人」が22.4%、「10～29人」が26.1%となっており、＜29人以下＞の従業者規模は79.3%である。全国は「1～4人」が36.8%、「5～9人」が23.2%、「10～29人」が23.6%であり、＜29人以下＞の従業者規模は83.6%である。

次に、サービス業について見てみると、都内は、従業者規模「1～4人」が61.5%、「5～9人」が19.5%となっており、＜9人以下＞の事業所が81.0%である。全国では、「1～4人」が71.6%、「5～9人」が15.0%、＜9人以下＞の事業所の割合は86.6%である。

製造業と卸売・小売業については、都内事業所の従業者規模構成比は類似している。また、製造業については、全国の方が＜10人以上＞規模の割合が高い。一方、卸売・小売業については、全国の方が「1～4人」規模の割合がやや高い。

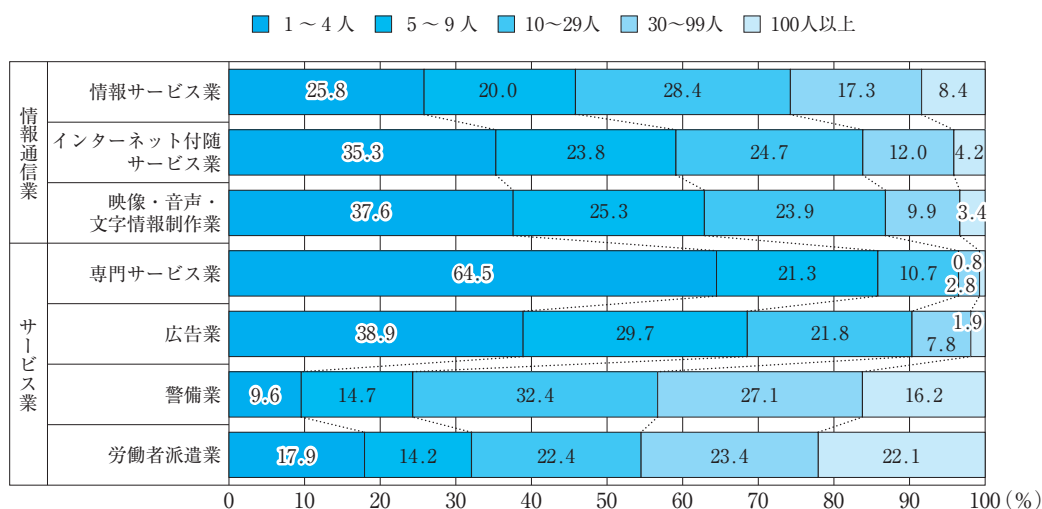
図表 I-2-3 業種別の従業者規模構成比（全国、東京都）



資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

東京の情報通信業とサービス業それぞれについて、詳細な業種ごとの従業者規模を見る。情報通信業については、「情報サービス業」に比べて、「インターネット付随サービス業」や「映像・音声・文字情報制作業」の＜9人以下＞の割合がやや高いことが分かる。一方、「サービス業」においては業種ごとの差が大きい。「専門サービス業」において＜9人以下＞規模の割合が85.8%であるのに対し、「警備業」は24.3%であるなど、サービス業は業種によって、従業者規模の構成が大きく異なることが分かる。

図表 I-2-4 従業者規模構成比（情報通信業、サービス業）



資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」（平成18年）

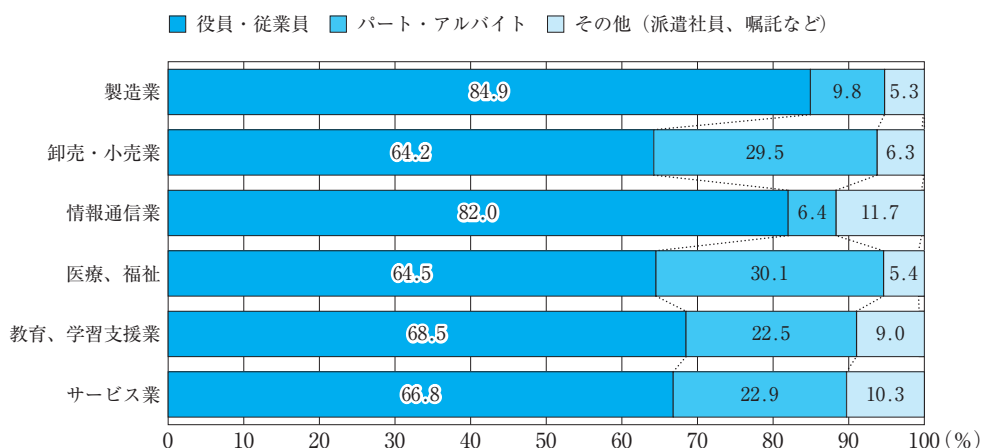
4 雇用者の就業形態

～情報通信業は「製造業」に、サービス業は「卸売・小売業」に近い就業形態～

雇用者の就業形態を、「情報通信業」、「サービス業」、「製造業」、「卸売・小売業」、「医療・福祉」、「教育・学習支援業」の各業種について、「役員・従業員」「パート・アルバイト」「その他（派遣社員、嘱託など）」の3区分⁶で比較する。

製造業と情報通信業では、「役員・従業員」の割合が高く、それぞれ84.9%、82.0%であるのに対し、卸売・小売業や医療・福祉では、「パート・アルバイト」の割合が高く、それぞれ29.5%、30.1%である。教育・学習支援業、サービス業は、ほぼ同様の構成比を示しており、前者は「役員・従業員」68.5%、「パート・アルバイト」22.5%、後者は「役員・従業員」66.8%、「パート・アルバイト」22.9%である。

図表 I-2-5 雇用者の就業形態



資料：総務省統計局「平成19年就業構造基本調査」

6 総務省統計局「平成19年度就業構造基本調査」では、雇用者を「役員」「正規の職員・従業員」などの7区分で集計しているが、ここでは簡素化するために「役員・従業員」「パート・アルバイト」「その他（派遣社員、嘱託など）」の3区分に再集計している。

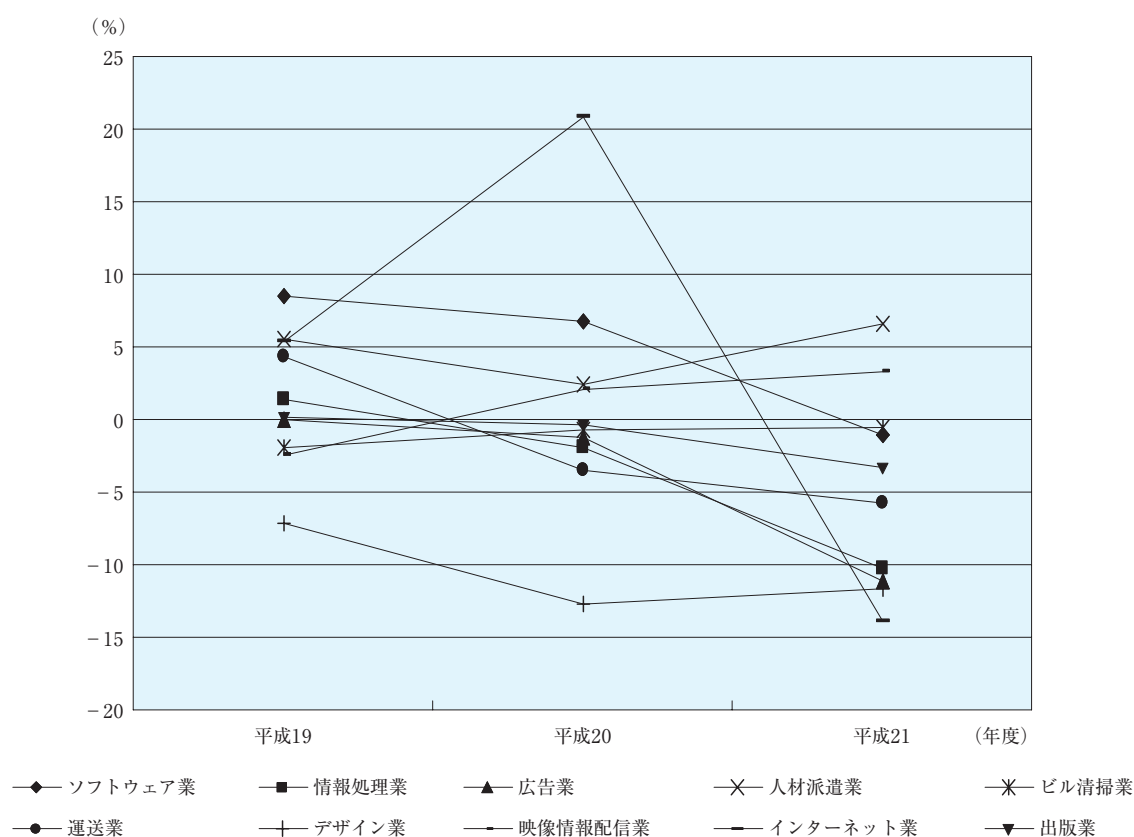
5 企業支援サービスにおける売上高増加率の変化

～「インターネット業」は増加率の変動が大きい～

「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」において、企業支援サービスに分類される業種について、売上高増加率の変化を見ていく。

増加率の変化が最も大きいのは、「インターネット業」であり、平成19年度は5.3%、平成20年度は20.9%、平成21年度は▲13.9%と、増加率の変化が著しい。また、増加率が3年連続でマイナス水準となっているのは、「デザイン業」と「広告業」と「ビル清掃業」で、特に「デザイン業」については、平成19年度に▲7.1%、平成20年度に▲12.7%、平成21年度に▲11.7%となっている。一方、「人材派遣業」は3年連続でプラス水準を維持しており、平成19年度は5.6%、平成20年度は2.5%、平成21年度は6.5%となっている。

図表 I -2-6 売上高増加率の変化



資料：東京都産業労働局「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書（平成21年度）」

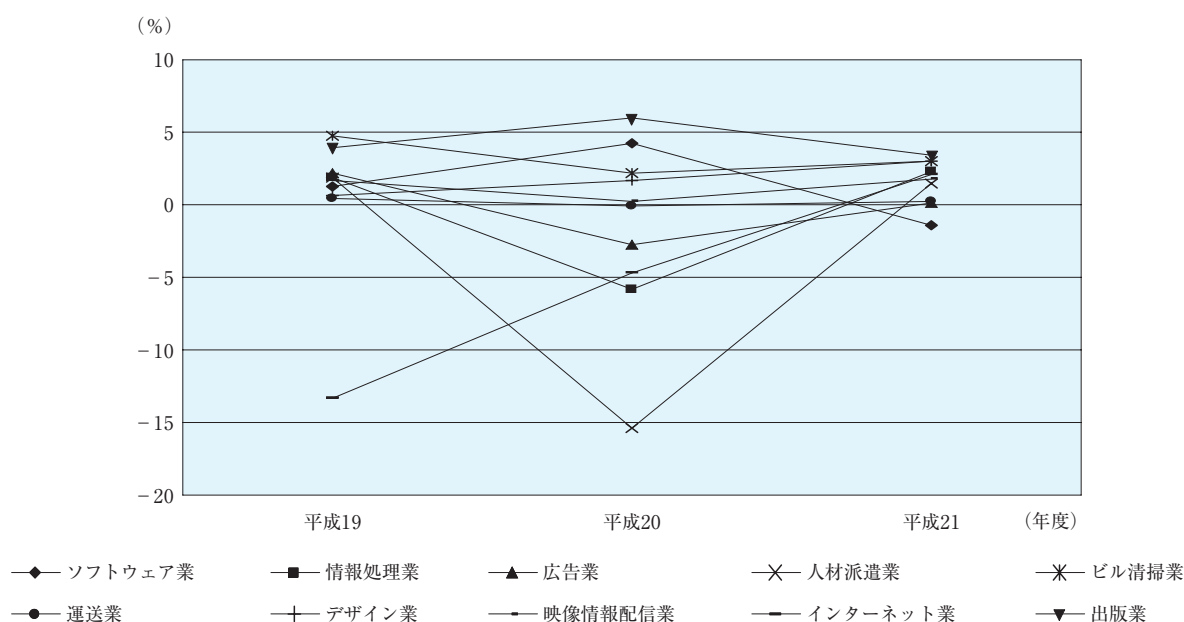
6 企業支援サービスにおける売上高経常利益率の変化

～「出版業」は3年連続で3%以上～

前項に続き「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書」において、企業支援サービスに分類される業種について、売上高経常利益率の変化を見ていく。

3年間連続してプラス水準を維持しているのは、「ビル清掃業」、「デザイン業」、「映像情報配信業」、「出版業」であり、なかでも「出版業」は平成19年度に3.9%、平成20年度に6.0%、平成21年度に3.4%と、高い水準を維持している。一方、大きくマイナス値を示しているのは、「人材派遣業」と「インターネット業」で、前者は平成20年度に▲15.4%と大きく落ち込んだものの、平成21年度には1.5%とプラスの水準となっている。後者は平成19年度に▲13.3%と大きくマイナスとなったが、平成20年度には▲4.7%、平成21年度には2.1%とプラスの水準にまで回復している。

図表 I-2-7 売上高経常利益率の変化



資料：東京都産業労働局「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書（平成21年度）」

第2節 都内サービス業の経営動向

1 全国のサービス業の活動状況

～平成15年以降、対事業所サービスは高い伸び率を示す～

第3次産業の生産活動を総合的に捉えることを目的に、個別業種のサービスの生産活動を表す指数系列を、基準年の産業連関表による付加価値額をウェイトにして加重平均により算出したものが、第3次産業活動指数である。月次で発表される第3次産業活動指数を暦年ごとに平均した数値を用いて、「情報通信業」、「サービス業」、「対個人サービス業」、「対事業所サービス業」の産業活動指数の推移（平成12年を100とする）を見ていく。

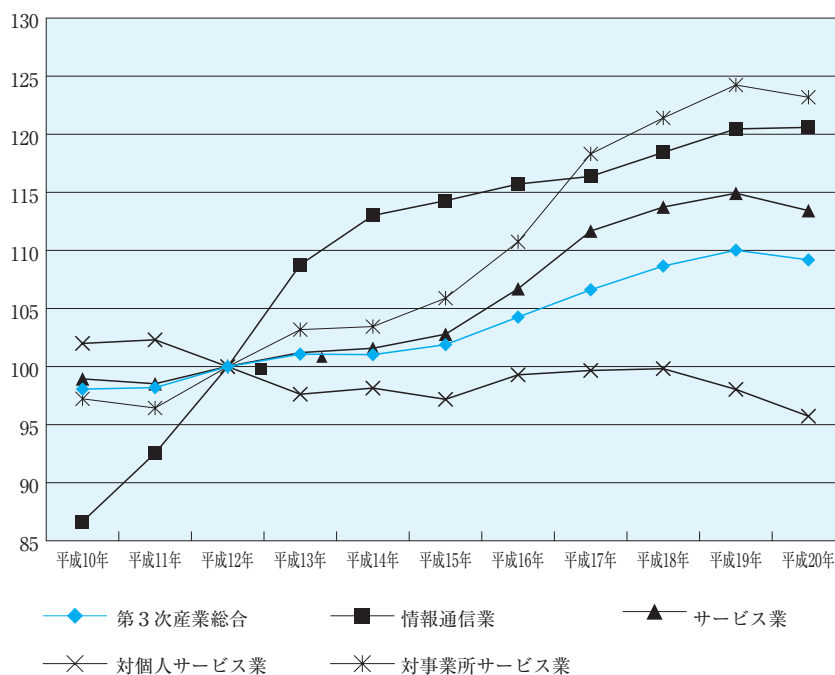
「第3次産業総合」では、平成10年から平成15年まではほぼ横ばいであったが、平成16年以降上昇を続けている。一方、「サービス業」は平成15年までは総合指数とほぼ同様の動きを示していたが、平成16年以降、総合指数を上回る上昇を続けている。

「情報通信業」は総合指数や他の業種が停滞している平成14年以前に大きく増加傾向を示しており、その後も上昇傾向は続き、平成20年には対12年比120.6ポイントにまで達している。また、「対事業所サービス業」は平成15年までは総合指数やサービス業をやや上回る上昇であったが、平成15年以降大きく上昇し、平成17年以降は「情報通信業」を追い越している。

一方、「対個人サービス業」は、平成11年以降減少傾向が続き、平成16年にやや上昇したものの、平成12年値を超えることは無く、平成19年以降さらに減少し、平成20年には95.7ポイントにまで落ち込んでいる。

景気の悪化による消費の落ち込みが続き、対個人サービスの停滞が続く中、様々なサービスを事業者向けに提供する対事業所サービスの活動指数は今後も高い水準を維持することができるのか、見守る必要がある。

図表 I -2-8 第3次活動指数の推移



資料：経済産業省「第3次産業活動指数」

2 都内中小企業の景況

東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875社（製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社）を対象に毎月「東京都中小企業の景況」を調査し、中小企業の業況把握に努めている。この調査結果を用いて、都内サービス業の経営状態を見ていく。

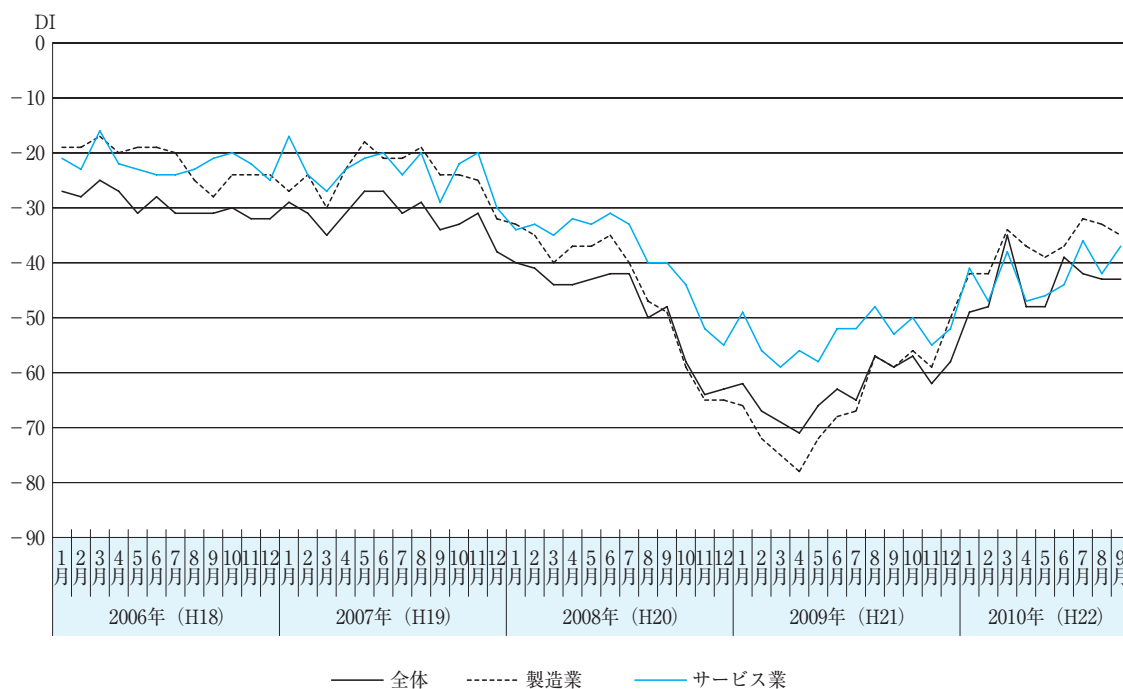
（1） 中小企業の業況推移 ～平成21年4月以降緩やかに回復している～

「東京都中小企業の景況調査」（以下、「景況調査」という）では、現在の業況が「良い」と答えた企業割合から「悪い」と答えた企業割合を引いた業況DIという指標を用いている。この指標の動き方で、中小企業の業況の変化を判断することができる。

全体の動きとしては、短期的な増減を繰り返しながら平成19年の秋ごろまでは均衡状態を維持していた。しかし、同19年11月頃から急激に悪化し、平成21年4月には▲71にまで落ち込んでいる。その後、平成21年4月から緩やかな上昇を続け、平成22年9月には▲43となり、平成20年5月頃の水準まで回復している。

「製造業」は全体とほぼ同様な動き方で推移し、平成21年4月の▲78を境に大幅に改善している。これに対し、「サービス業」は「製造業」を上回る水準で推移し、他の産業が落ち込んだ平成21年4月においても▲56にとどまり、その後は回復に転じている。しかし、平成22年2月以降は製造業よりも低い数値となっている。

図表 I-2-9 業況DIの推移



資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

(2) 採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資動向

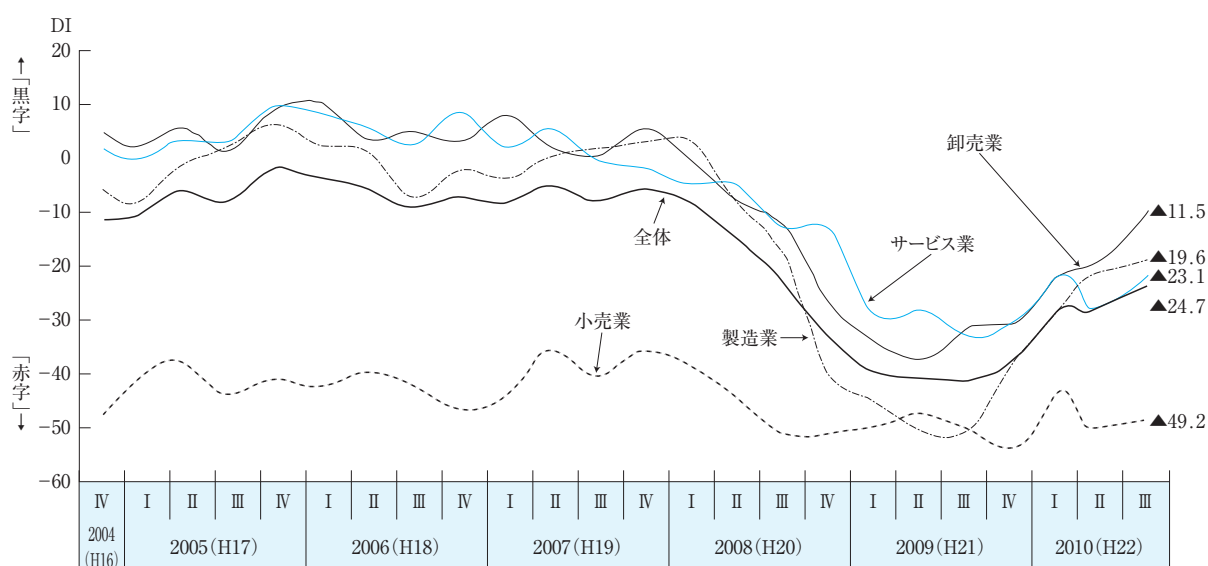
景況調査では、月次調査のほか、3カ月に一度「四半期調査」を実施し、採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資の動向などを調査している。これらの結果から都内サービス業の採算、資金繰り、雇用の各状況と設備投資について見ていく。

①採算状況 ～「卸売業」、「サービス業」、「製造業」は徐々に回復している～

中小企業の採算状況を示す採算DI（「黒字」の企業割合－「赤字」の企業割合）を用いて中小企業の採算状況を見てみる。全体は、平成19年までは、▲10付近を安定して推移していたが、平成20年第1四半期以降、大きく赤字方向に振れた。しかし、平成21年第4四半期以降は改善し、平成22年第3四半期現在では、▲24.7まで回復した。

業種別に見ると、「卸売業」と「サービス業」は他の業種に比べれば比較的高水準を維持しており、平成22年第3四半期現在では、それぞれ▲11.5、▲23.1である。また、「製造業」は平成21年の落ち込みが非常に大きかったが、その後急速に回復し、平成22年第3四半期では、「サービス業」を上回り▲19.6となっている。一方、「小売業」は消費状況の悪化を受け、▲40を下回ることが多く、平成22年第3四半期でも▲49.2である。

図表 I -2-10 採算状況DIの推移

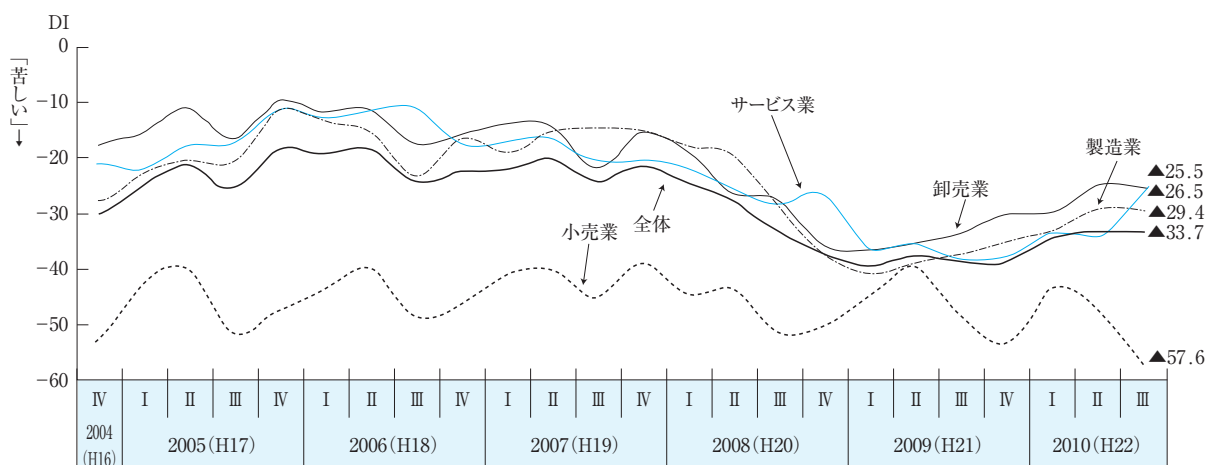


資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

② 資金繰り状況 ～改善は進んだものの、依然として「苦しい」企業割合の方が高い～

都内中小企業の資金繰りDI（「楽」企業の割合－「苦しい」企業の割合）について見てみると、全体では、平成19年第4四半期以降、大幅に悪化しているが、平成22年以降やや回復し、平成22年第3四半期では、▲33.7となっている。業種別では、採算状況と同様に「小売業」の停滞が続いており、平成22年第3四半期には▲57.6にまで落ち込んでいる。一方、「サービス業」は平成21年第3四半期以降改善し、平成22年第3四半期には▲25.5にまで回復している。しかし、いずれの業種においても依然としてマイナス水準が続いており、「苦しい」と回答する企業割合が高いことが分かる。

図表 I-2-11 資金繰り状況DIの推移

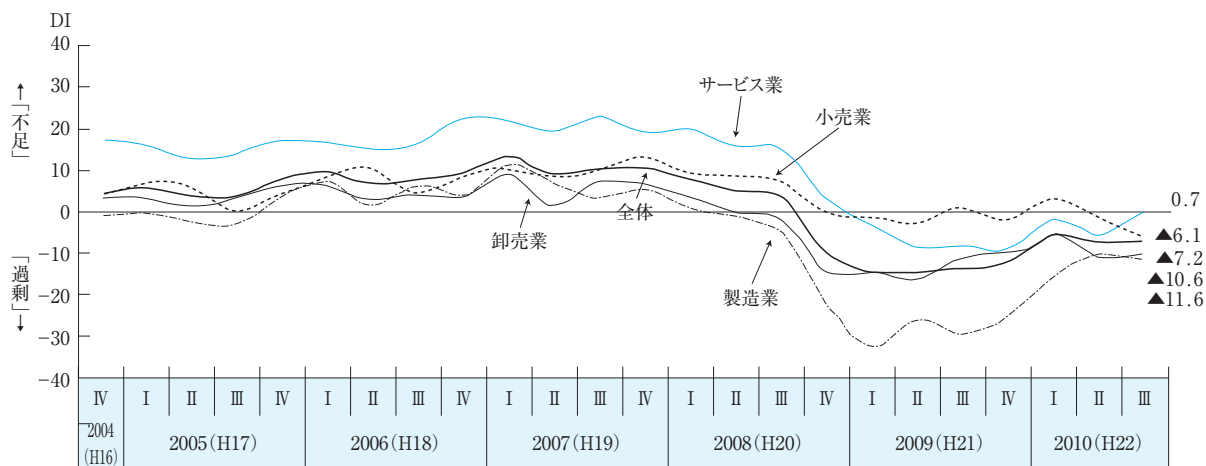


資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

③ 雇用状況 ～「サービス業」を除き過剰～

中小企業の雇用状況を雇用DI（「不足」の企業割合－「過剰」の企業割合）で見てみると、全体では平成20年第4四半期に大きく減少し、その後緩やかに回復している。業種別では、「サービス業」で平成21年以降マイナスの水準となっていたが、平成22年第3四半期には唯一プラス水準となっている。また、製造業も平成20年第4四半期に大きく悪化したが、その後は回復を続け、平成22年第3四半期には▲11.6となっている。

図表 I-2-12 雇用状況DIの推移



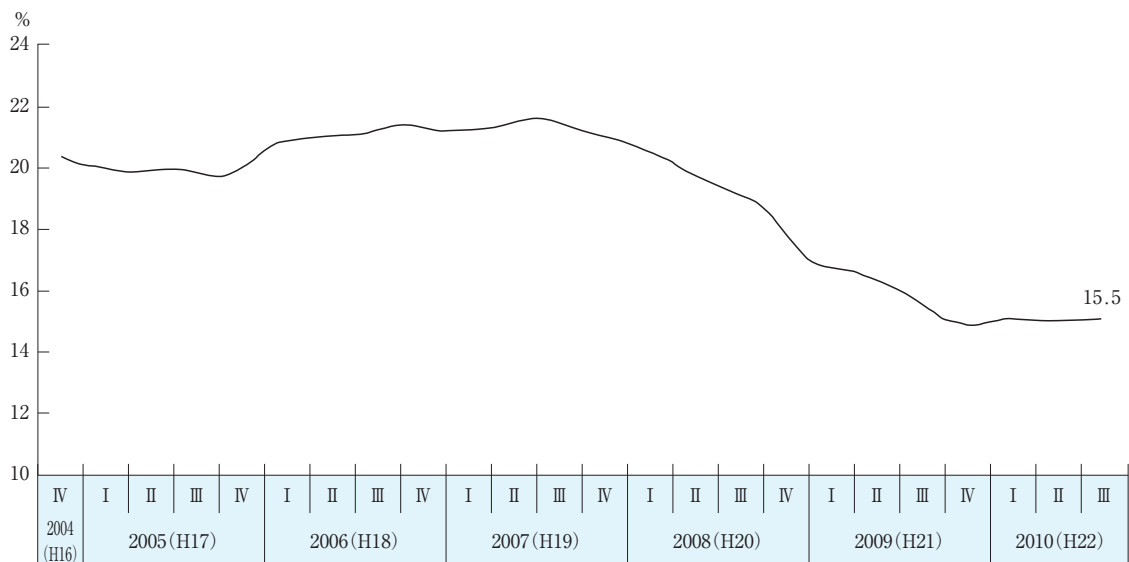
資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

④ 設備投資動向 ～設備投資の実施割合は低水準を維持～

設備投資の動向を各期の設備投資の実施割合を基に見ていく。なお、季節変動の影響を除去するために、後方四半期移動平均値（対象期を含め過去四半期分の平均）を示している。

全体では、設備投資の実施割合は平成19年第3四半期以降大きく減少していたが、平成21年第4四半期以降はほぼ横ばいとなっている。平成22年第3四半期の実施割合は15.5%であり、依然として低い水準で推移している。

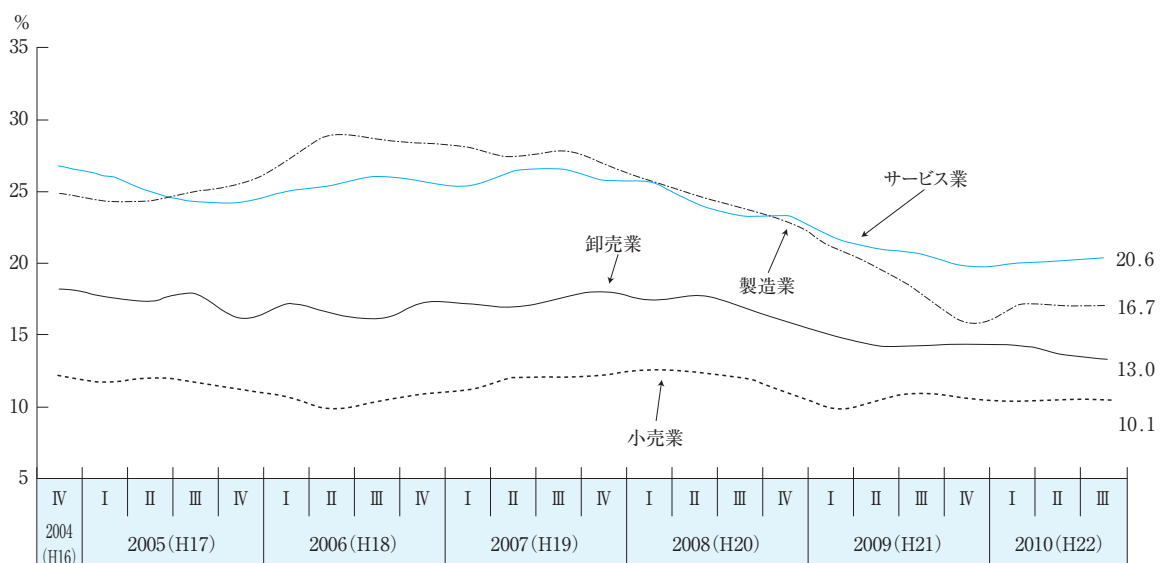
図表 I-2-13 設備投資の実施割合（全体）



資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

業種別では、平成22年第3四半期現在、「サービス業」が20.6%、「製造業」が16.7%、「卸売業」が13.0%、「小売業」が10.1%となっており、依然として低い水準で推移している。「卸売業」は緩やかな減少傾向が続き、「小売業」は横ばいで推移している。「サービス業」ではやや改善の兆しが見られるものの、どの業種においても設備投資に慎重な姿勢が伺える。

図表 I-2-14 設備投資の実施割合（業種別）



資料：東京都産業労働局「東京都中小企業の景況」

3 都内の対事業所サービス業の財務状況

調査対象企業から提出された決算書を東京都が集計・分析した「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書(平成21年度調査)」を基に、サービス業の財務面の実態について見る。

同報告書では、サービス業を、企業支援サービス業と生活支援サービス業とに分けて結果を取りまとめている。企業支援サービス業には「情報通信業」の「ソフトウェア業」、「情報処理業」や事業サービス業の「広告業」、「デザイン業」などが含まれている。

(1) 財務比率 ～流動性は比較的高い水準～

財務比率は、業種や事業形態によって特性が異なるため、異なる業種を単純には比較できない。「サービス業」においても、サービス提供の主体の違いや、従業者規模、提供するサービスの違い等により、傾向が大きく異なる。

はじめに、平均従業者数を見てみると、平成21年度の「ソフトウェア業」は44名、「デザイン業」は15名、「広告業」は26名、「ビル清掃業」は128名となっている。

収益性の指標として売上高の変化や利益率を見ると、売上高が前年度より増加したのは平成20年度の「ソフトウェア業」のみとなっている。しかしながら、平成21年度の売上高経常利益率は「ソフトウェア業」以外の業種ではプラス水準で黒字となっている。

従業者1人当たりの年間売上高は、「広告業」が他業種に比べ非常に高い金額となっている。一方、「ビル清掃業」は「広告業」の5分の1以下にとどまる。

以上の収益性・生産性の指標に対し、流動性の指標である流動比率は概ね良好な水準にあり、「企業支援サービス業」全体に共通して高い。また、自己資本比率は、ビル清掃業が最も高い水準を示し40%以上となっている。

図表 I-2-15 業種別経営比率(参考値)

業種名	ソフトウェア業		デザイン業		広告業		ビル清掃業	
調査年度	20年度	21年度	20年度	21年度	20年度	21年度	20年度	21年度
平均従業者数(人)	42	44	5	15	30	26	69	128
売上高増加率(%)	6.7	-1.0	-12.7	-11.7	-1.3	-11.1	-0.7	-0.5
売上高総利益率(%)	68.0	72.6	79.7	68.5	40.0	36.6	69.8	74.8
売上高経常利益率(%)	4.2	-1.4	1.7	3.0	-2.7	0.1	2.2	3.0
従業者1人当たり年間売上高(千円)	13,657	11,524	9,454	13,614	38,864	32,645	6,741	6,414
流動比率(%)	342.5	397.2	309.0	459.4	226.4	261.0	395.8	386.1
自己資本比率(%)	34.2	30.3	16.7	18.2	29.1	27.0	42.7	48.7
集計企業数	43	44	10	10	32	28	16	25

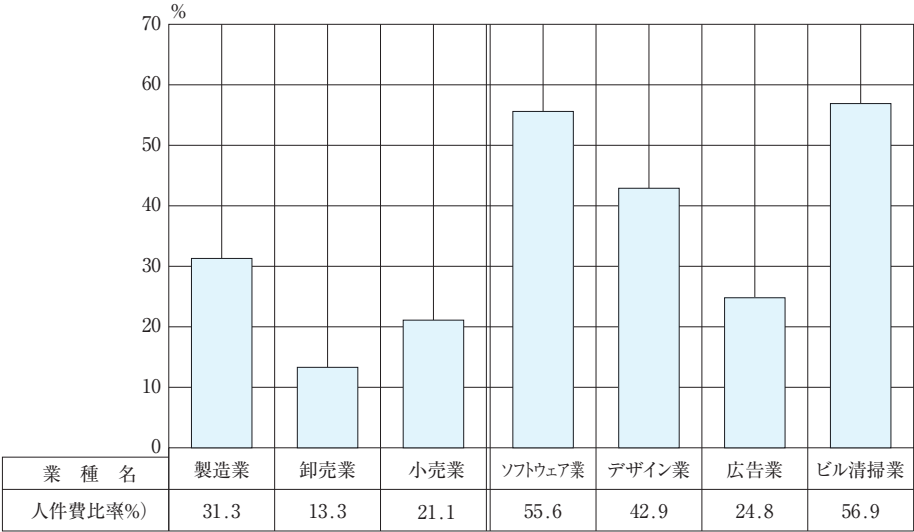
(2) 純売上高に対する人件費の割合 ～人件費比率の高さは業種により異なる～

次に、純売上高に対する総人件費⁷の割合を見る。

対事業所（企業支援）サービス業では、人件費比率が大きく、「ビル清掃業」56.9%、「ソフトウェア業」55.6%、「デザイン業」42.9%、「広告業」24.8%の順となっている。従業者1人当たりの年間売上高が最も少ない「ビル清掃業」は、純売上高の5割以上に相当する金額が人件費となっており、同じ対事業所（企業支援）サービス業でも「広告業」とは非常に対照的である。

サービス業以外では、「製造業」が31.3%、「卸売業」は13.3%、「小売業」は21.1%であり、業種によってはサービス業よりも人件費比率が高い。

図表 I -2-16 業種別人件費比率



資料：東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書（平成21年度）」

7 単年度では集計企業数が少ない影響もあるため、平成20年から21年までの2ヶ年の平均値で見ている。

第Ⅱ編

都内サービス業の経営実態 (アンケート調査結果)

第Ⅱ編 都内サービス業の経営実態

第Ⅰ編では、各種統計資料を基に、都内中小企業を取り巻く事業環境の変化について考察した。第Ⅱ編では、平成22年7月に都内中小サービス業10,000社を対象として実施したアンケート調査結果から、都内中小企業の直近の経営状況や事業環境の変化等について述べていく。

〔第Ⅱ編のポイント〕

第1章 企業概要

1 調査概要

- (1) 回答企業数：有効回答2,165社、有効回収率27.3%
- (2) 業種構成：「G情報通信業」、「L学術研究、専門・技術サービス」、「K不動産・賃貸業」、「Rサービス業」より、主に企業を顧客としたサービス業者を抽出

2 回答企業の概要

- (1) 従業者数規模：小規模性が強く、従業者数9人以下が7割以上を占める
- (2) 立地：都心・副都心に立地する企業が約5割
- (3) 規模と立地の関係：従業者数規模が大きいほど都心・副都心に立地する企業の割合が高い

3 創業

- (1) 創業時期：平成11年以降創業の企業が約2割
- (2) 現在の経営者の世代数：情報・コンテンツ業と専門サービス業の経営者は「創業者」の割合が高い
- (3) 創業の経緯：関連業界からのスピノフが約4割
- (4) 創業の経緯と業績：分社の方がスピノフより業績が上向き
- (5) 創業時の場所：情報・コンテンツ業は創業時の場所から移転した企業が多い

4 事業承継

- (1) 経営者の年齢：平均年齢60.5歳
- (2) 事業承継の予定：約2割が廃業の予定
- (3) 後継者の状況：後継者難の企業は約4割、経営者が70歳以上でも約3割が後継者難

第2章 経営成果

1 直近の業績と3年前との比較

- (1) 年間売上高：専門サービス業は1億円未満が約8割と、売上規模の小さい企業が多い
- (2) 3年前と比較した売上高の変化：売上高減少企業は6割超
- (3) 3年前と比較した「同水準の商品・サービス価格」の変化：価格低下企業は5割超
- (4) 特定8業種の売上高の変化と経常損益の変化：全業種が売上変化DIマイナス
- (5) 売上高経常利益率：「0%未満（マイナス）」約3割、専門サービス業は高い利益率
- (6) 3年前と比較した経常損益の変化：黒字企業が5割以上だが、減益企業は71.8%
- (7) 従業者の平均年齢と経常損益変化との関係：平均年齢が低いほど業績が良い

2 人件費

- (1) 総人件費率：規模が大きくなるほど人件費率が高い
- (2) 3年前と比較した総人件費額の変化：総人件費は横ばい、減少の企業が多い
- (3) 3年前と比較した総人件費額の変化の理由：賞与等一時金の減少、人員の減少・削減が多数

第3章 顧客と取引状況

- (1) 顧客件数：情報・コンテンツ業は顧客件数が少なく、事業サービス業は多い
- (2) 3年前と比較した顧客件数の変化：従業者が多いほど顧客件数の増加割合が高い
- (3) 主要顧客の業種：サービス業と製造業が多数
- (4) 主要顧客への売上依存度：赤字企業・減益企業は少数顧客への売上依存度が高い

第4章 立地環境

- (1) 東京立地のメリット内容：約5割が「交通の利便性」「顧客の高い集積度」を挙げる
- (2) 東京立地のメリットとデメリットの比較：情報・コンテンツ業の約8割が「メリットの方が大きい」
- (3) 今後の立地メリット変化：今後も「現状維持」が約7割と東京立地のメリットに変化はない

第1章 企業概要

1 調査概要

(1) 回答企業数

都内中小サービス業10,000社を対象として、平成22年7月にアンケート調査を実施した。対象の10,000社は、平成18年事業所・企業統計調査から抽出している。

有効発送数は7,924、有効回収数は2,165、有効回収率は27.3%であった。

(2) 業種構成

本調査では、日本標準産業分類の「G情報通信業」、「L学術研究、専門・技術サービス業」、「K不動産業・物品賃貸業」、「Rサービス業」から、「主に企業を顧客としたサービス」を提供している業種として、表左段に記載した業種を調査対象に選び、無作為抽出によるアンケート調査を実施した。業種ごとの回答企業数は表中に記載したとおりである。

平成19年度に実施された前回調査（以降「前回調査」という）と同様、税理士事務所17.2%（前回17.5%）、ソフトウェア業7.1%（前回8.4%）、建築設計業7.0%（前回8.1%）、デザイン業5.2%（前回3.3%）などの回答割合が多くなっている。

図表Ⅱ-1-1 アンケート発送業種、回答業種の回答数と分類

大分類	中分類		小分類・細分類		回答 企業数	回答 割合 (%)	当調査 での 分類	当調査で特に 別集計した分類 (特定 8 業種)		
	No	カテゴリー名	No	カテゴリー名						
G 情報通信業	39	情報サービス業	391	ソフトウェア業	154	7.1	情報・コンテンツ業	ソフトウェア業		
			3921	情報処理サービス業	48	2.2		－		
			3922	情報提供サービス業	30	1.4		－		
	40	インターネット付随サービス業	401	インターネット付随サービス業	13	0.6		コンテンツ制作業		
	41	映像・音声・文字情報制作業	411	映像情報制作・配給業	54	2.5		出版業		
			412	音声情報制作業	9	0.4		－		
			414	出版業	107	4.9		－		
			415	広告制作業	68	3.1		－		
			4161	ニュース供給業	5	0.2		－		
					その他の情報・コンテンツ業			3	0.1	－
L 学術研究、専門・技術 サービス業	72	専門サービス業 (他に分類されないもの)	7211	法律事務所	63	2.9	専門サービス業	－		
			7212	特許事務所	35	1.6		－		
			7221	公証人役場、司法書士事務所	36	1.7		－		
			7241	公認会計士事務所	30	1.4		税理士事務所		
			7242	税理士事務所	373	17.2		デザイン業		
			726	デザイン業	112	5.2		広告業		
	73	広告業	731	広告業（総合企画、広告代理業）	61	2.8		建築設計業		
	74	技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421	建築設計業	152	7.0		－		
			7422	測量業	28	1.3		－		
			7429	その他の土木建築サービス業	49	2.3		－		
			743	機械設計業	45	2.1		－		
			744	商品・非破壊検査業	7	0.3		－		
			745	計量証明業	4	0.2		－		
			746	写真業	44	2.0		－		
					その他の専門サービス業			210	9.7	－
	K 不動産業・物品賃貸業	70	物品賃貸業	701	各種物品賃貸業	10		0.5	事業サービス業	－
				702	産業用機械器具賃貸業	7		0.3		－
703				事務用機械器具賃貸業	3	0.1	－			
704				自動車賃貸業	9	0.4	－			
881				一般廃棄物処理業	15	0.7	－			
R サービス業 (他に分類されないもの)	88	廃棄物処理業	882	産業廃棄物処理業	11	0.5	建物サービス業			
	89	自動車整備業	891	自動車整備業	101	4.7	－			
			901	機械修理業(電気機械器具を除く)	28	1.3	－			
	90	機械等修理業（別掲を除く）	902	電気機械器具修理業	16	0.7	－			
			911	職業紹介業	17	0.8	－			
	91	職業紹介・労働者派遣業	912	労働者派遣業	16	0.7	－			
			921	速記・ワープロ入力・複写業	3	0.1	－			
	92	その他の事業サービス業	922	建物サービス業	75	3.5	－			
			923	警備業	13	0.6	－			
					その他の事業サービス業		81	3.7	－	
その他					20	0.9				
全体					2165					

2 回答企業の概要

本調査では、アンケート結果を、図表Ⅱ-1-2に示した区分（業種別、従業者数別、所在地別）で分析している。

業種別の分析に際しては、「情報・コンテンツ業」、「専門サービス業」、「事業サービス業」の3区分と、図表Ⅱ-1-3に示した特に回答数の多い業種である「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」、「出版業」、「税理士事務所」、「建築設計業」、「デザイン業」、「広告業」、「建物サービス業」を「特定8業種」として抽出し、集計している。

業種別で上記3区分に属さなかったその他の業種については本調査の分析対象外とした。

なお、以降に掲載するアンケート結果の図表において、全体数（n）の表記が、図表Ⅱ-1-2の回答数合計より小さいものは、無回答数を除いて集計していることによる。

（1）従業者数規模 ～小規模性が強く、従業者数9人以下が7割以上を占める～

従業者数規模を見ると、アンケート回答企業全体では「1～4人」が50.3%、「5～9人」が24.5%、「10～29人」が18.2%であり、従業者規模が9人以下である企業が7割以上を占めている。

業種別に見ると、専門サービス業では「1～4人」が59.1%と、他の業種に比べて小規模な企業が多く、情報・コンテンツ業では「10～29人」が30.2%、「30人以上」が13.8%と、他の業種に比較して規模の大きい企業が多いことが分かる。

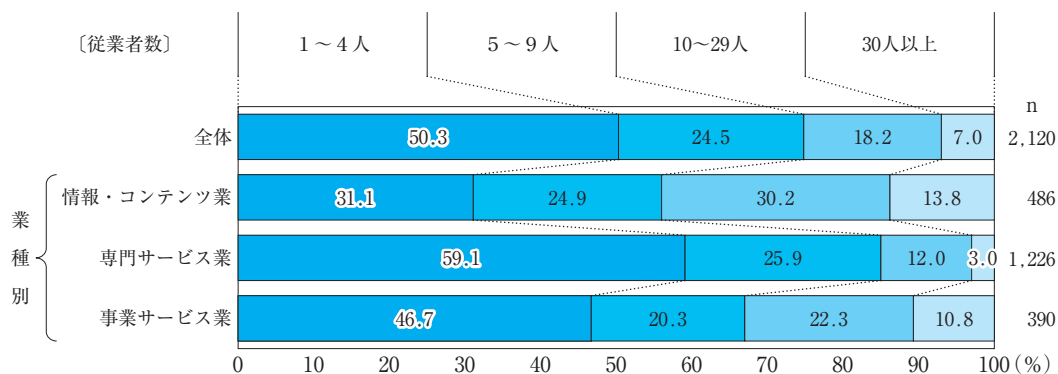
図表Ⅱ-1-2 全回答数内訳

	カテゴリー名	回答数
業 種 別	情報・コンテンツ業	491
	専門サービス業	1,249
	事業サービス業	405
	その他	20
従 業 者 数 別	1～4人	1,067
	5～9人	520
	10～29人	385
	30人以上	148
所 在 地 別	都心	649
	副都心	506
	城東	303
	城南	138
	城北	69
	城西	179
	多摩	309
	回答数合計	2,165

図表Ⅱ-1-3 特定8業種の回答

特定8業種		カテゴリー名	回答数
	情報・ コンテンツ業	ソフトウェア業	154
		コンテンツ制作業	63
		出版業	107
	専門サ ービス業	税理士事務所	373
		建築設計業	152
		デザイン業	112
		広告業	61
	サ ービス業	建物サービス業	75

図表Ⅱ-1-4 従業者数規模（業種別）

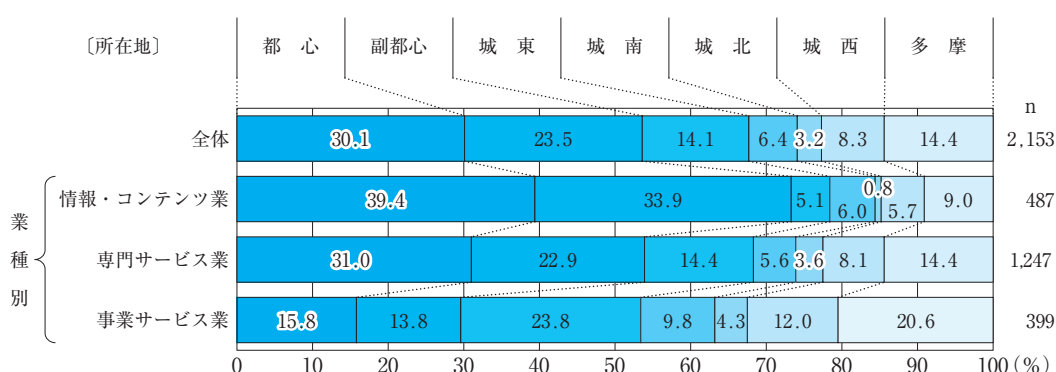


(2) 立地 ～都心・副都心に立地する企業が約5割～

アンケート回答企業の所在地を地域別に分類すると、「都心」（千代田区、中央区、港区）が30.1%、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）が23.5%となり、合わせて5割以上を占めている。次いで、「多摩」14.4%、「城東」（江東区、足立区、葛飾区、江戸川区、台東区、墨田区、荒川区）14.1%、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）8.3%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）6.4%の順で低くなり、「城北」（北区、板橋区）が3.2%と最も低い。

業種別では、情報・コンテンツ業で「都心」、「副都心」に立地している企業の割合が73.3%と高く、専門サービス業も「都心」、「副都心」が合わせて53.9%である。一方、事業サービス業は、「都心」、「副都心」の割合がそれぞれ15.8%、13.8%と他の業種に比べて低く、城東に立地している割合が23.8%と高くなっている。

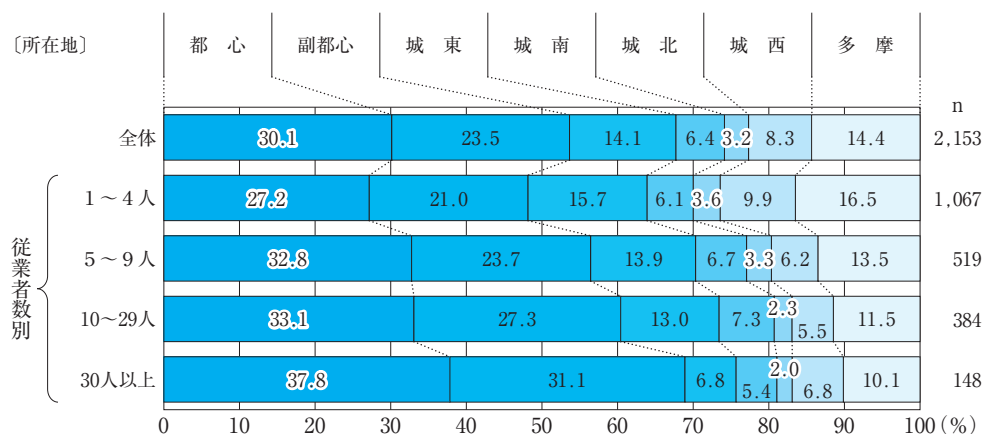
図表Ⅱ-1-5 所在地（業種別）



(3) 規模と立地の関係 ～従業員数規模が大きいほど都心・副都心に立地する企業の割合が高い～

従業員数別では、規模が大きくなるほど「都心」、「副都心」に立地する割合が高くなっている。1～4人の従業員規模では「都心」、「副都心」に立地する割合がそれぞれ27.2%、21.0%であるが、30人以上の規模では37.8%、31.1%と高くなっている。

図表Ⅱ-1-6 所在地（従業員数別）



3 創業

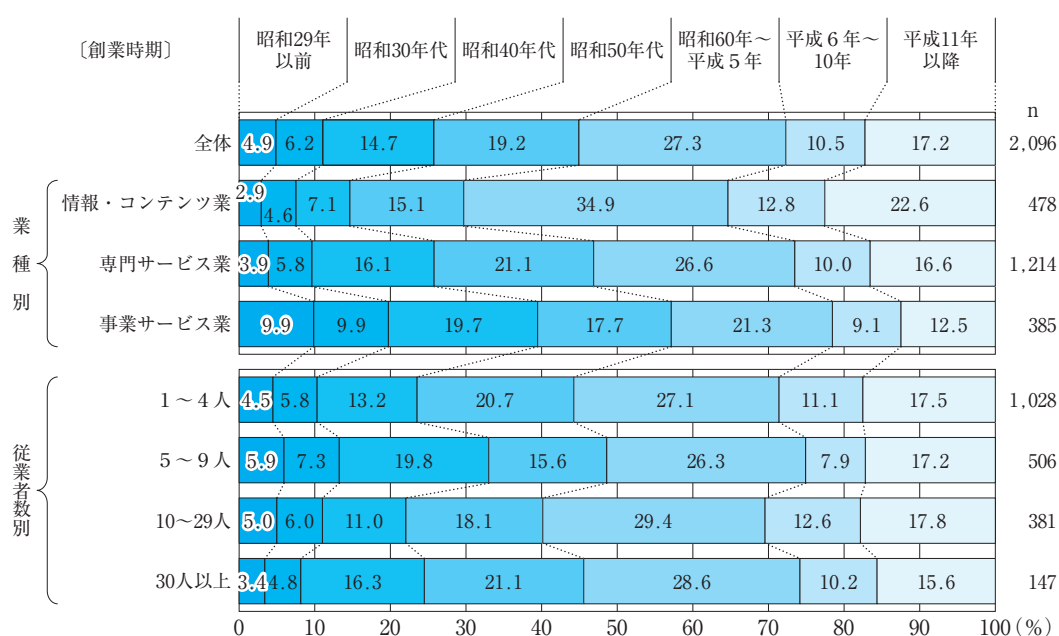
(1) 創業時期 ～平成11年以降創業の企業が約2割～

創業時期を見ると、「平成11年以降」に創業した企業が17.2%と約2割を占め、「平成6年～10年」創業と合わせると27.7%となる。平成21年度の「東京の中小企業の現状（製造業編）」によると、製造業では平成11年以降の創業割合が3.7%、平成6年以降でも6.6%であり、サービス業は特に近年創業した企業が多いことが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業は「平成11年以降」創業の企業が22.6%と他の業種に比べて高く、「平成6年～10年」、「昭和60年～平成5年」でも、全体を上回っており、新しい企業が多い。一方、事業サービス業は、「昭和40年代」、「30年代」、「29年以前」で全体を上回っており、創業時期の早い企業が多いことが分かる。

従業者数別では顕著な傾向は見られないものの、30人以上の規模では「平成11年以降」創業の割合がわずかに低くなっている。

図表Ⅱ-1-7 創業時期（業種別、従業者数別）



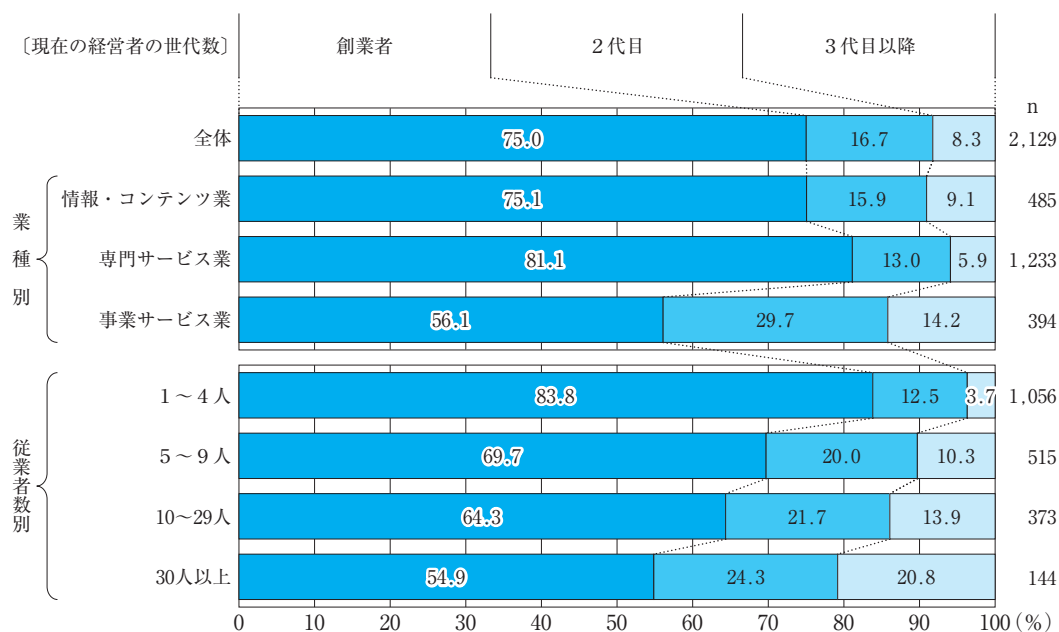
(2) 現在の経営者の世代数 ～情報・コンテンツ業と専門サービス業の経営者は「創業者」の割合が高い～

現在の経営者の世代数は、全体では、「創業者」が75.0%、「2代目」が16.7%、「3代目以降」が8.3%と、創業者世代の企業が多い。

業種別では、創業者の割合が専門サービス業で81.1%、情報・コンテンツ業で75.1%、事業サービス業で56.1%となっており、図表Ⅱ-1-7で示したとおり創業時期が早い企業の割合が多い事業サービス業では、経営者の交代が進んでいる。

従業者数別では、1～4人規模で創業者の割合が83.8%と非常に高く、規模が大きくなると割合は低くなり、30人以上規模では54.9%にとどまっている。図表Ⅱ-1-4で示した業種別従業者数規模を踏まえると、専門サービス業は小規模の事業所が多いことが、経営者の交代が進んでいない企業が多い理由のひとつと考えられる。

図表Ⅱ-1-8 現在の経営者の世代数（業種別、従業者数別）



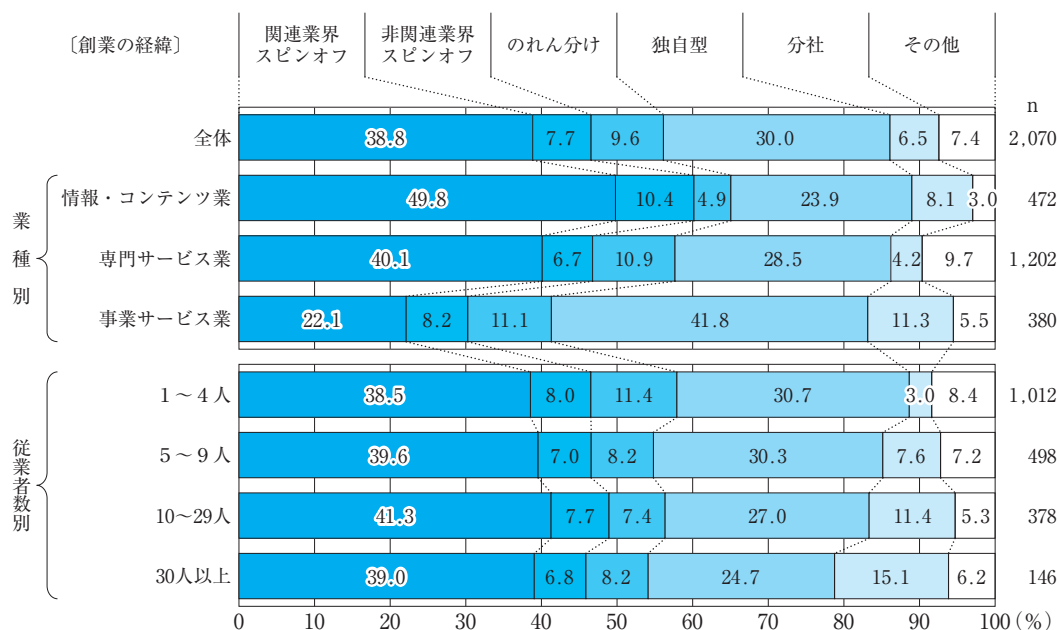
(3) 創業の経緯 ～関連業界からのスピノフが約4割～

創業の経緯は、全体では、「関連業界スピノフ」（退職した企業とは取引等無く関連ある業界で創業）が38.8%、「独自型」（他社での勤務経験なく創業）が30.0%と高い割合を占めている。

業種別で見ると、情報・コンテンツ業では、「関連業界スピノフ」が49.8%と5割を占めている。一方、事業サービス業では「関連業界スピノフ」の割合が22.1%と他の業種に比べて非常に低く、「独自型」の割合が41.8%と最も高い。

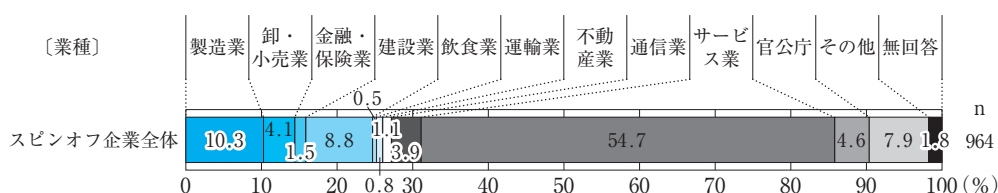
従業者数別では、どの規模においても「関連業界スピノフ」の割合が最も高い。また、1～4人規模の企業では「独自型」の割合も30.7%と高いが、「独自型」の割合は規模が大きくなるほど低くなる傾向が見られる。

図表Ⅱ-1-9 創業の経緯（業種別、従業者数別）



なお、「関連業界スピノフ」又は「非関連業界スピノフ」の企業のうち、スピノフ前の業種がサービス業であった企業が54.7%と5割以上を占め、次いで、製造業10.3%、建設業8.8%となっている。

図表Ⅱ-1-10 スピノフ前の業種



<事例1> 関連業界からスピノフ～自分の作りたいものを

テレビ番組の受注制作をしているA社は、映画、ドラマ、広報番組等ジャンルを問わず幅広く映像制作を手がけている。創業者である社長は大学の芸術学部時代から学生アルバイトとして映画制作に従事、その後就職した番組制作会社で25年間勤務し、10年前に創業したが、独立のきっかけは本当に自分が作りたいものが前の会社では作れなかったことだった。業界35年になるので、前の会社からも含めての豊かな人脈が番組制作のクオリティを支えている。コストダウンを図りながらもクライアントの希望よりも高いクオリティを常に目指しており、それが売り上げの伸びにつながっている。

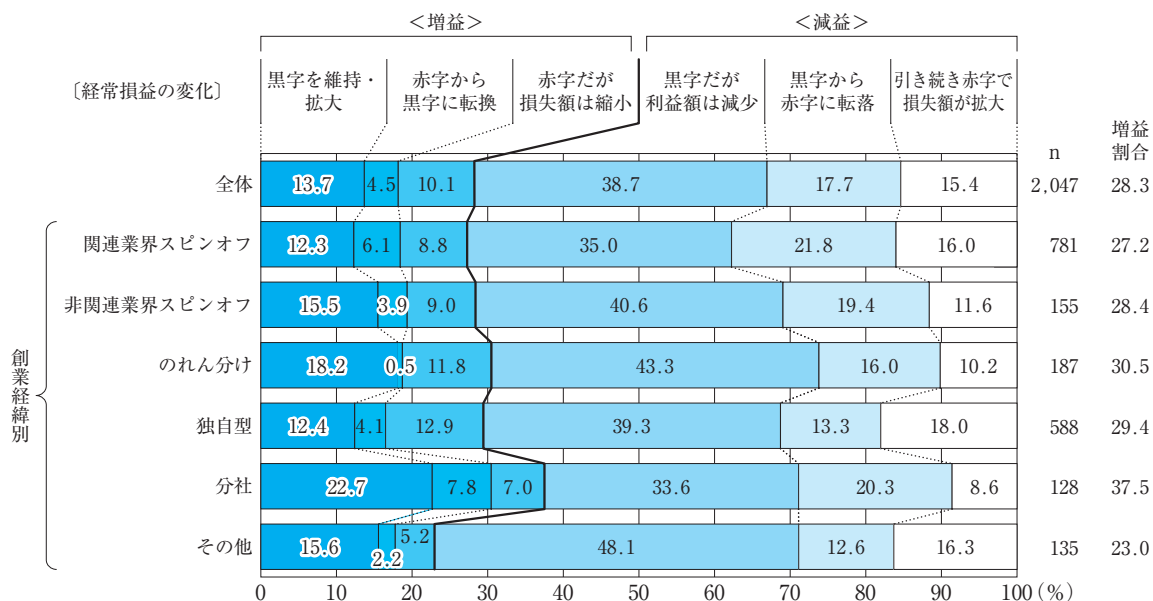
<事例2> 大企業からスピノフ

建築・設計をコンサルから監理まで請け負うB社は大手建設会社からのスピノフで創業。大手はほとんどコスト削減が大命題で、お客さんのことより会社の利益が優先になることが多く、矛盾を感じていた。もちろん利益も大事だが依頼者の満足感、幸福感が最優先であると考えている。お客さんの喜ぶ顔が見たくてこの仕事を目指したので、独立して会社を立ち上げた。仕事は信頼関係の結べない人とやるのは非常に難しいので、口コミやコネクションでアプローチしてくる仕事しか引き受けない。大手とも基本的には仕事をしないというスタンスでやっている。

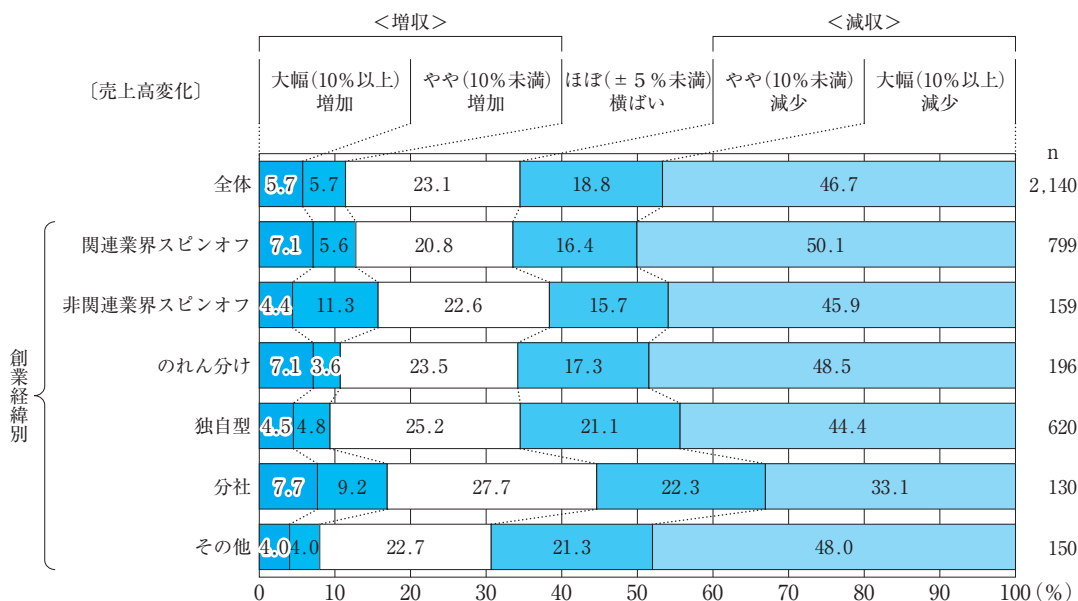
(4) 創業の経緯と業績 ～分社の方がスピノフより業績が上向き～

創業の経緯別に3年前と比較した経常損益の変化、3年前と比較した売上高の変化を見ると、「黒字を維持・拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」を合わせた＜増益＞割合は分社型企業が37.5%と他と比較して高い。しかしながら、平成19年度に実施された前回調査では、＜増益＞割合は38.7%であった。前回調査では、「関連業界スピノフ」と「非関連業界スピノフ」が最も高く、＜増益＞割合はそれぞれ45.5%、48.4%であったが、今回調査では27.2%、28.4%と著しく低下しており、事業環境の悪化が伺える。

図表Ⅱ-1-11 3年前と比べた経常損益の変化（創業経緯別）



図表Ⅱ-1-12 3年前と比べた売上高の変化（創業経緯別）



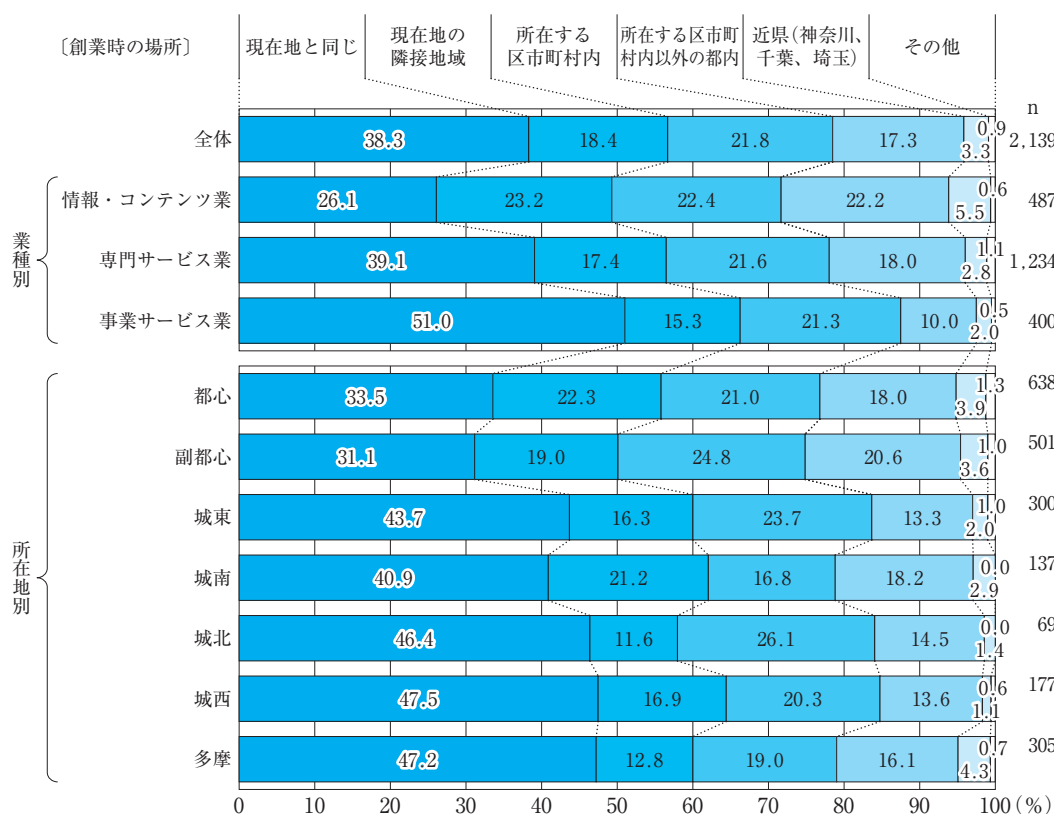
(5) 創業時の場所 ～情報・コンテンツ業は創業時の場所から移転した企業が多い～

全体では、「現在地と同じ」が38.3%、「隣接地域」が18.4%、「所在する区市町村内」が21.8%で、離れた場所への移転のない企業が約8割を占める。

業種別では、情報・コンテンツ業は「現在地と同じ」企業の割合が26.1%であり、隣接・近県等に関係なく、移転する企業が他の業種に比べて多い。また、近年創業した企業が多いにもかかわらず（図表Ⅱ-1-7参照）、創業後に移転した企業が多いことから、他の業種と比べて、短期間で移転した企業が多いと考えられる。

所在地別では、都心、副都心での「現在地と同じ」の割合がそれぞれ33.5%、31.1%と低く、移転が多い状況となっている。

図表Ⅱ-1-13 創業時の場所（業種別、所在地別）



<事例3> 時流に乗って独自型起業

インターネットリサーチ会社のC社は2001年の創業。社長はその3年前に起業を目指し画策していた。物販には資金が要るがそんな資金はない。そこでネットを使った起業を思い立って先駆であるアメリカを調べたところ、コミュニティサイトの存在を知る。これは地域に根ざしたネット上のサークルで、早速当時から若くてお洒落なイメージのD線沿線にコミュニティサイトを立ち上げた。沿線の店の取材、紹介などを通して会員を増やし、この会員を使ってモニターリクルート（座談会の参加者の紹介）を業務として始めたのが法人化へとつながった。ネットリサーチ花盛りの昨今、業界の淘汰も進み大手資本が強みを見せる中で、このモニターリクルート業務のノウハウの蓄積があることがC社の強みとなっている。

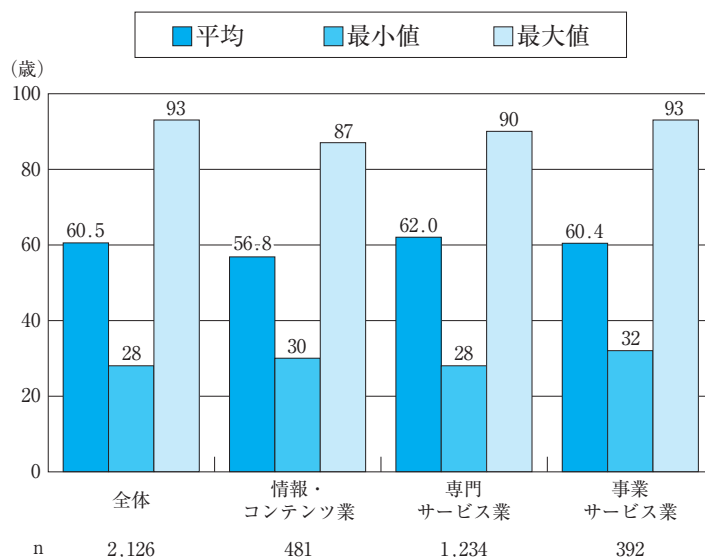
4 事業承継

(1) 経営者の年齢 ～平均年齢は60.5歳～

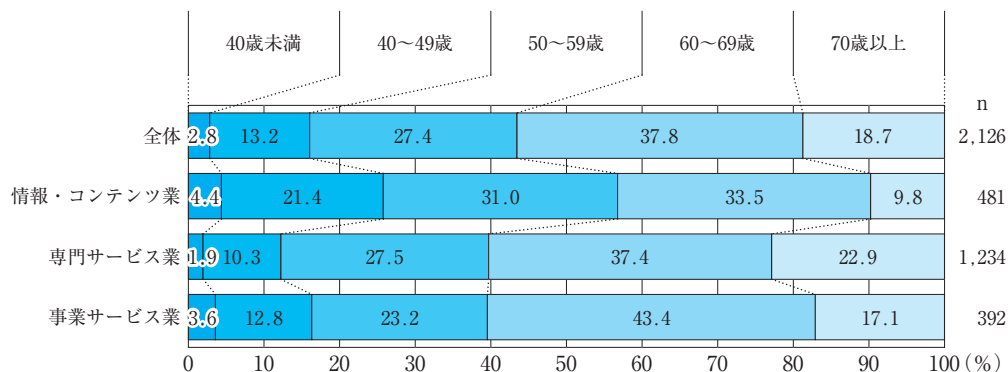
全体での経営者の平均年齢は、60.5歳である。業種別の平均年齢は、情報・コンテンツ業が最も若く56.8歳、次いで事業サービス業60.4歳、専門サービス業62.0歳の順となっている。

業種別での経営者の年齢構成は、情報・コンテンツ業で「40歳未満」4.4%、「40～49歳」21.4%、「50～59歳」31.0%と、59歳以下で約6割を占めており、他業種に比べて若い経営者が多い。

図表Ⅱ-1-14 経営者の年齢（業種別）



図表Ⅱ-1-15 経営者の年齢（5区分、業種別）



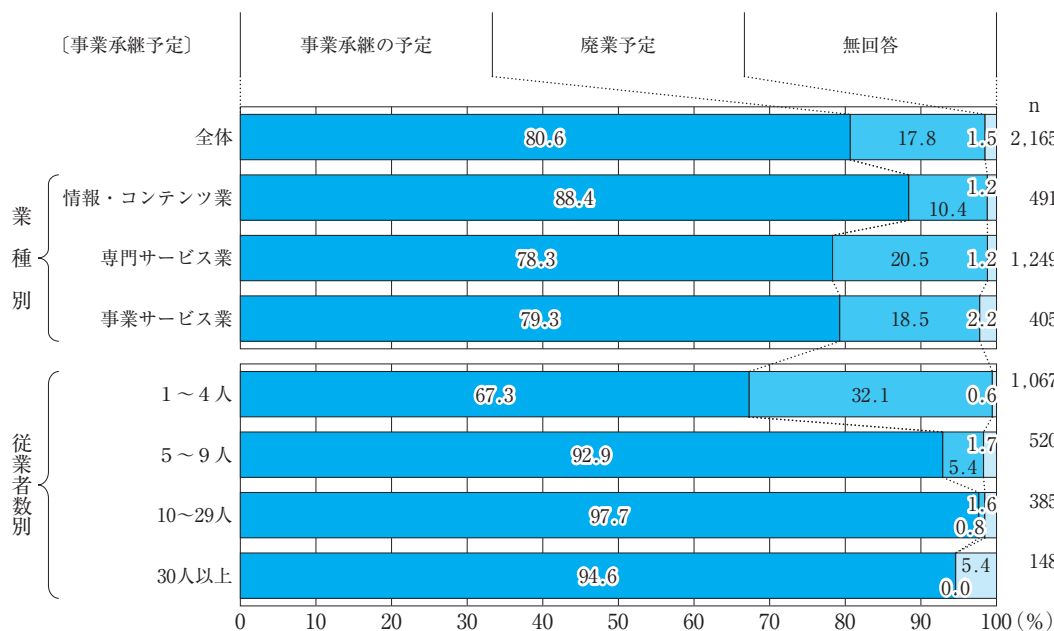
(2) 事業承継の予定 ～約2割が廃業の予定～

事業承継の予定を見ると、全体では80.6%と約8割が「事業承継の予定」、17.8%と約2割が「廃業予定」との回答である。

業種別では、情報・コンテンツ業は「事業承継の予定」の割合が88.4%と他業種に比べて高く、「廃業予定」の割合は10.4%に過ぎない。一方、専門サービス業と事業サービス業では「廃業予定」の割合が高く、それぞれ20.5%、18.5%と情報・コンテンツ業の割合の倍近い値である。図表Ⅱ-1-8で示したとおり、専門サービス業の現在の経営者は「創業者」が多い（81.1%）ことを踏まえると、専門サービス業は一代限りで廃業を考えている企業が多いと考えられる。

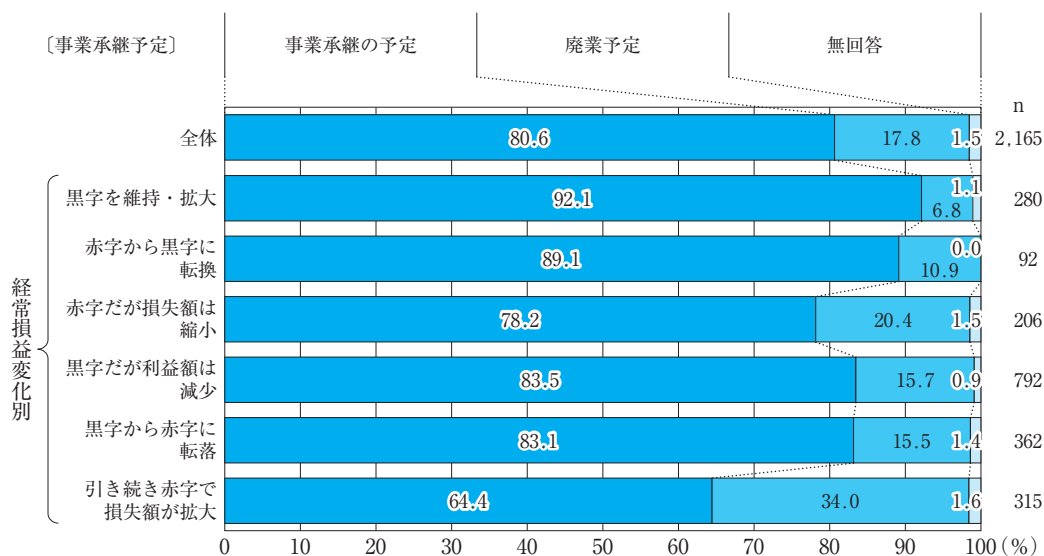
従業員数別では、1～4人規模の企業は67.3%が「事業承継の予定」、32.1%が「廃業予定」であるのに対し、5人以上規模の企業では9割以上が「事業承継の予定」である。1～4人と5人以上の規模間で承継予定の割合に大きな差異がある。

図表Ⅱ-1-16 事業承継の予定（業種別、従業員数別）



次に、3年前と比較した経常損益の変化別に事業承継予定を見てみると、「黒字を維持・拡大」、「赤字から黒字に転換」した企業はそれぞれ約9割が「事業承継の予定」であるのに対し、「引き続き赤字で損失額が拡大」の企業は「事業承継の予定」が64.4%となっている。また、「黒字を維持・拡大」企業の「廃業予定」は6.8%であるのに対し、「引き続き赤字で損失額が拡大」は34.0%と、5倍の割合となっている。

図表Ⅱ-1-17 事業承継の予定（経常損益変化別）



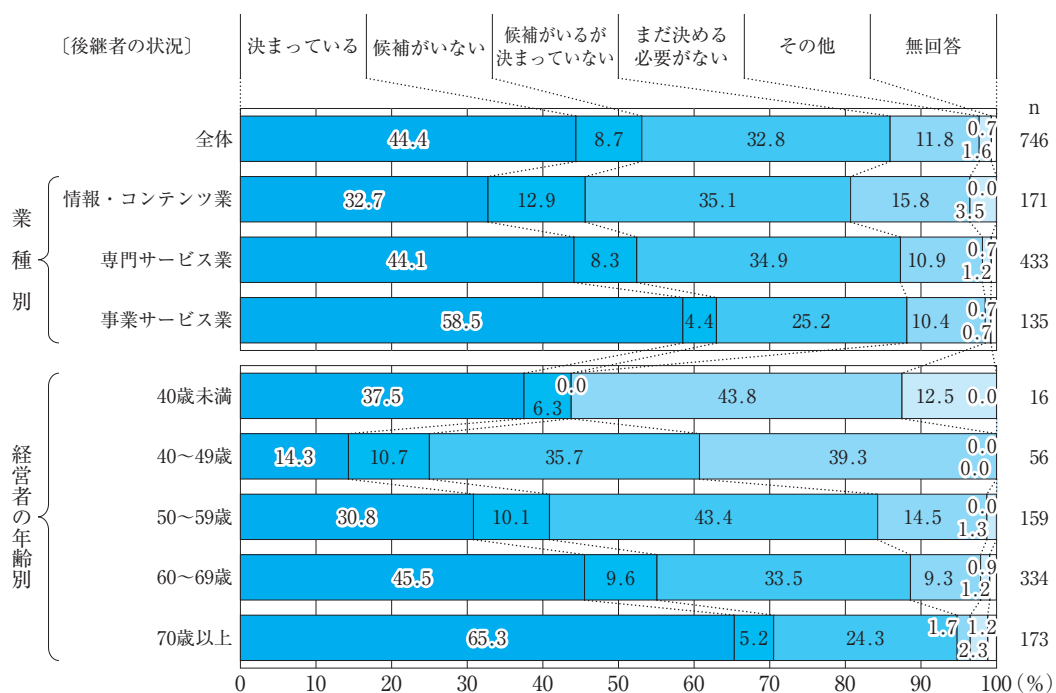
(3) 後継者の状況 ～後継者難の企業は約4割、経営者が70歳以上でも約3割が後継者難～

「事業承継の予定」と回答した企業のうち、後継者の状況を見ると、全体では「後継者は決まっている」が44.4%と最も多く、次いで「候補がいるが決まっていない」32.8%、「まだ決める必要がない」11.8%であった。「候補者がいない」、「候補がいるが決まっていない」を合わせた＜後継者難＞企業は41.5%であり、特に「候補者がいない」は8.7%と、事業継承を希望しているにもかかわらず候補者がいない企業が約1割ある。

業種別では、情報・コンテンツ業で＜後継者難＞企業が48.0%と5割近く、次いで専門サービス業で43.2%となっているが、事業サービス業では「後継者は決まっている」が58.5%と6割を占め、＜後継者難＞企業は29.6%にとどまっている。

経営者の年齢別では、＜後継者難＞企業は60～69歳で43.1%、70歳以上で29.5%となっている。他の年齢層と比べて後継者が決定した企業が多い半面、特に70歳以上では、「まだ決める必要がない」が1.7%であり、経営者が高齢であるにもかかわらず、事業継承で課題を抱えている企業があることが分かる。

図表Ⅱ-1-18 後継者の状況（業種別、経営者の年齢別）



<事例4> 事業継承の問題点

代表者が高齢になった時の後継者問題は中小企業が抱える問題の一つ。16年前に大手から仲間と共に独立して技術者ばかりで始めたシステム開発のE社の社長の話では、事業が承継されづらい理由の一つに借入資金の担保の問題があるという。オーナーでやってきているといろんな所からお金を借りているが、全て個人担保なのでそれを引き取るとまでなるとなかなか難しいということである。E社は同じような企業間同士で助け合いをしていこう、また共同受注ができるようにと協同組合を作って試行錯誤を始めたところだが、組合の中で他の会社が無理なく引き継ぐという流れも考えられるかもしれないと期待している。

第2章 経営成果

1 直近の業績と3年前との比較

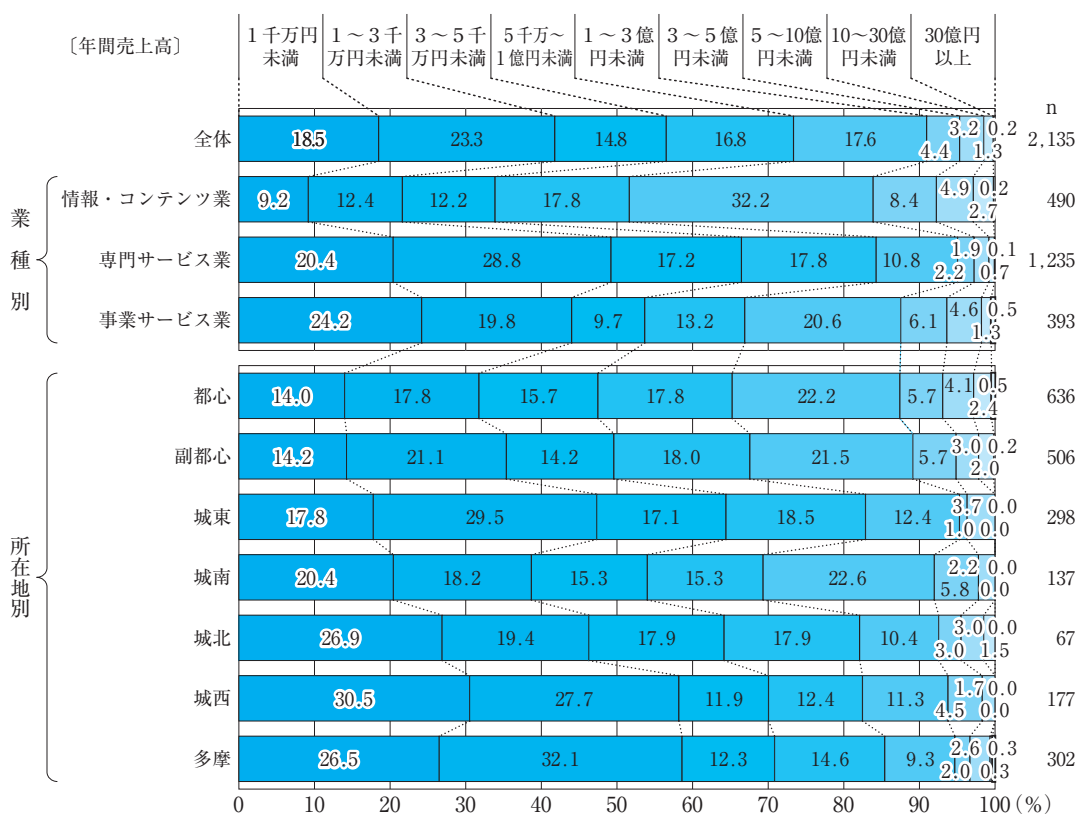
(1) 年間売上高 ～専門サービス業は1億円未満が約8割と、売上規模の小さい企業が多い～

年間売上高を見ると、全体では「1～3千万円未満」が23.3%と最も多く、「1千万円未満」18.5%、「3～5千万円未満」14.8%、「5千万～1億円未満」16.8%で、1億円未満の企業が73.4%と約7割を占めている。

業種別では、情報・コンテンツ業は「1～3億円未満」が32.2%と最も多く、1億円未満の企業が51.6%と他業種と比較して少ない。一方、専門サービス業は、1億円未満の企業が84.2%と8割以上を占め、他業種と比べて売上規模の小さい企業が多い。

所在地別では、都心、副都心、城南で1億円以上の企業が3割以上であり、他地域と比べて売上規模の大きい企業の割合が高く、城西、多摩では、3千万円未満の企業が5割以上を占めている。

図表Ⅱ-2-1 年間売上高（業種別、所在地別）



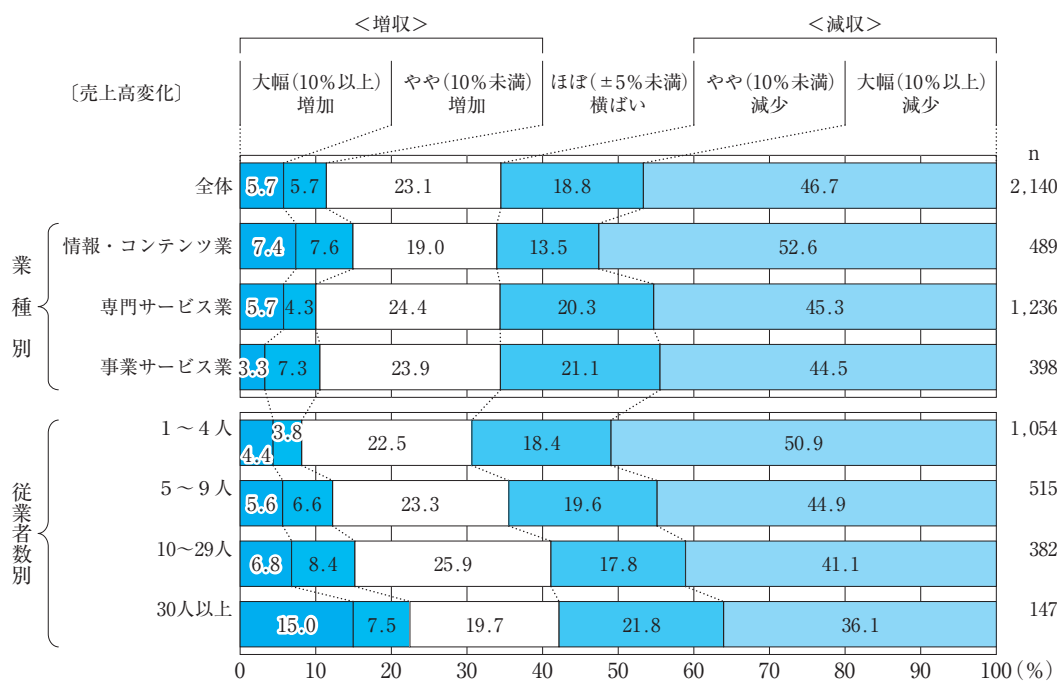
(2) 3年前と比較した売上高の変化 ～売上高減少企業は6割超～

3年前と比較した売上高の変化を見ると、全体では「大幅（10%以上）減少」46.7%、「ほぼ（±5%未満）横ばい」23.1%、「やや（10%未満）減少」18.8%の順で割合が高く、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」を合わせた＜減収＞企業は65.5%と6割以上である。前回調査では、＜減収＞企業が43.9%であり、事業環境の悪化を反映している。

業種別では、情報・コンテンツ業は「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」を合わせた＜増収＞企業が15.0%であり、他業種に比べてやや高いものの、「大幅（10%以上）減少」企業の割合も52.6%と他の業種に比べて著しく高い。

従業者数別では、規模が大きいほど、＜増収＞企業が多い。30人以上の規模では＜増収＞企業が22.5%で、うち「大幅（10%以上）増加」の企業が15.0%である。

図表Ⅱ-2-2 3年前と比べた売上高の変化（業種別、従業者数別）



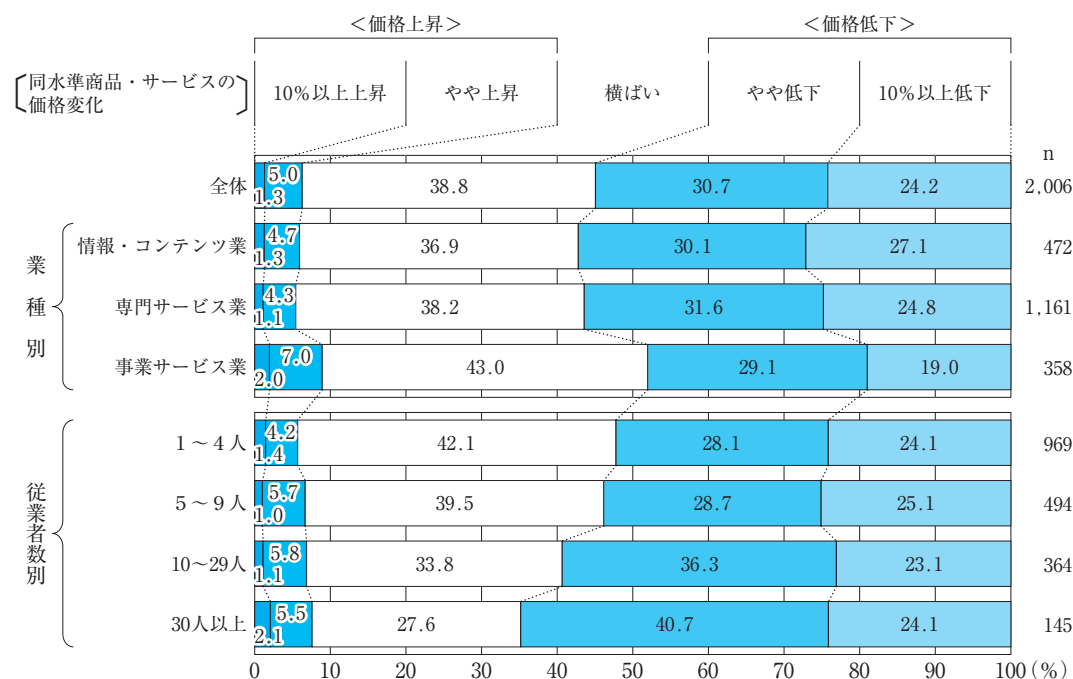
(3) 3年前と比較した「同水準の商品・サービス価格」の変化～価格低下企業は5割超～

3年前と比較した同水準の商品・サービス価格の変化を見ると、全体では「横ばい」が38.8%、「やや低下」と「10%以上低下」を合わせた<価格低下>企業が54.9%、「10%以上上昇」「やや上昇」を合わせた<価格上昇>企業はわずか6.3%で、価格が低下した企業が圧倒的に多い。前回調査では、<価格低下>企業が34.4%、<価格上昇>企業が14.6%であり、事業環境の悪化を反映している。

業種別で見ると、情報コンテンツ業と専門サービス業では<価格低下>企業がそれぞれ57.2%、56.4%となっている。一方、事業サービス業では<価格低下>企業が48.1%にとどまっており、<価格上昇>企業も9.0%と他業種に比べてわずかに割合が高い。

従業者数別では、規模の大きいほど<価格低下>の割合が高くなっており、前回調査とは全く逆の傾向を示している。近年は、規模の大きな企業ほど、価格競争を強いられている状況と考えられる。

図表Ⅱ-2-3 3年前と比べた同水準の商品・サービス価格の変化（業種別、従業者数別）

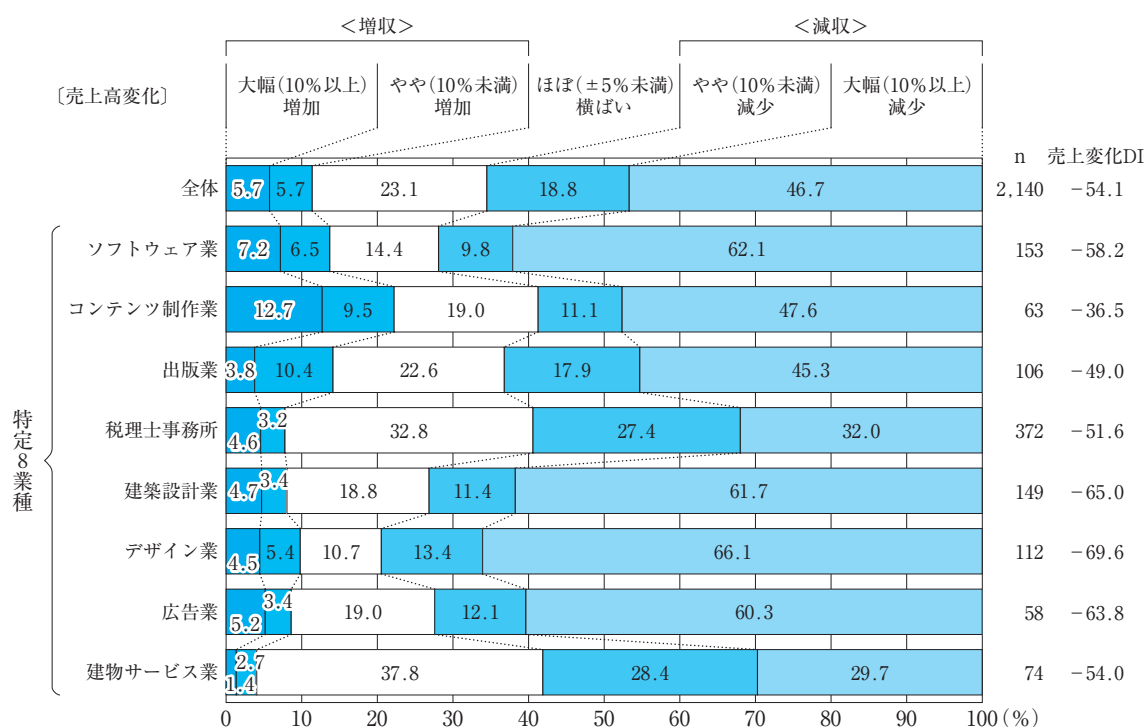


(4) 特定8業種の売上高の変化と経常損益の変化 ～全業種が売上変化DIマイナス～

回答数の多い業種として抽出した、ソフトウェア業、コンテンツ制作業、出版業、税理士事務所、建築設計業、デザイン業、広告業、建物サービス業の「特定8業種」のそれぞれについて3年前と比較した売上高の変化を見る。売上が増加した企業割合から低下した企業割合を引いた売上変化DI¹を見ると、全体では▲54.1、プラスの業種はなく、前回との比較で改善している業種もない。中でもコンテンツ制作業は売上変化DI▲36.5と、他業種との比較では良い方といえる。一方で、ソフトウェア業は前回の+18.8から、▲58.2と大きく悪化している。

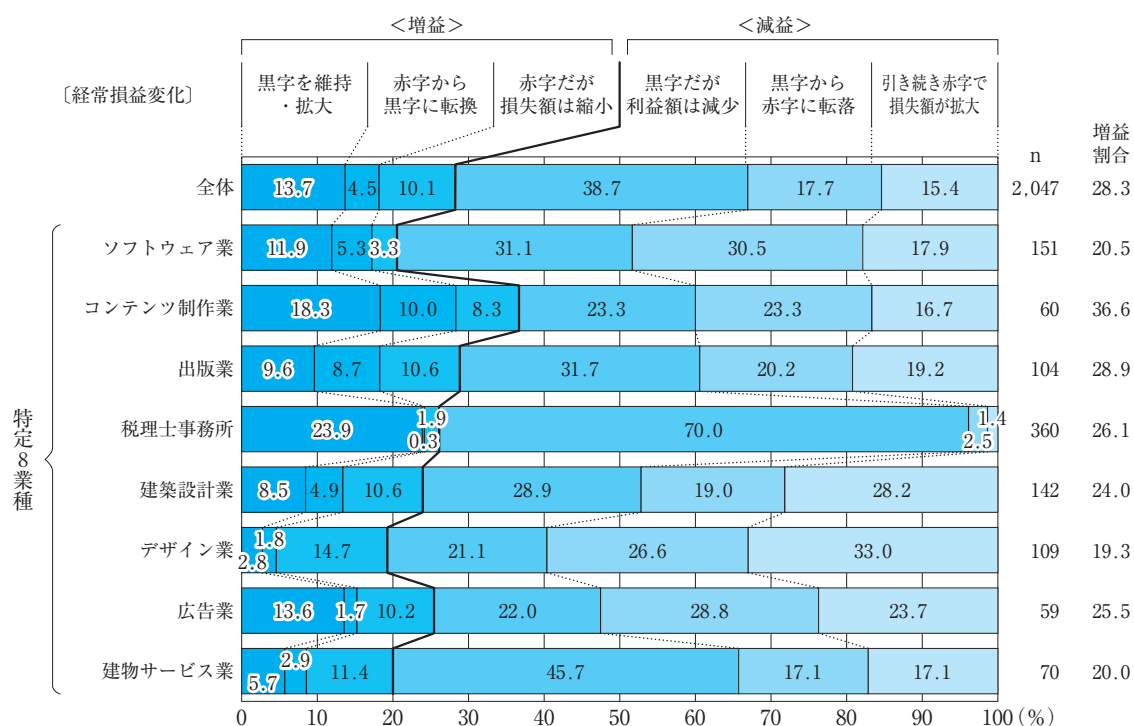
1 売上変化DI = (「大幅増加」 + 「やや増加」) - (「大幅減少」 + 「やや減少」)

図表Ⅱ-2-4 3年前と比べた売上高の変化（特定8業種）



次に、「特定8業種」について3年前と比較した経常損益の変化を見ると、「黒字を維持・拡大」、「赤字から黒字に転換」または「赤字だが損失額は縮小」と回答した企業数を合計した<増益>企業の割合が、他業種に比べて高いのはコンテンツ制作業であり、低いのはソフトウェア業、デザイン業、建物サービス業である。また、税理士事務所は<増益>企業の割合は26.1%と平均よりやや低い「黒字を維持・拡大」の割合が高く、<減益>の内では、「黒字だが利益額は減少」が70.0%と、他業種に比べ著しく多い。

図表Ⅱ-2-5 3年前と比べた経常損益の変化（特定8業種）



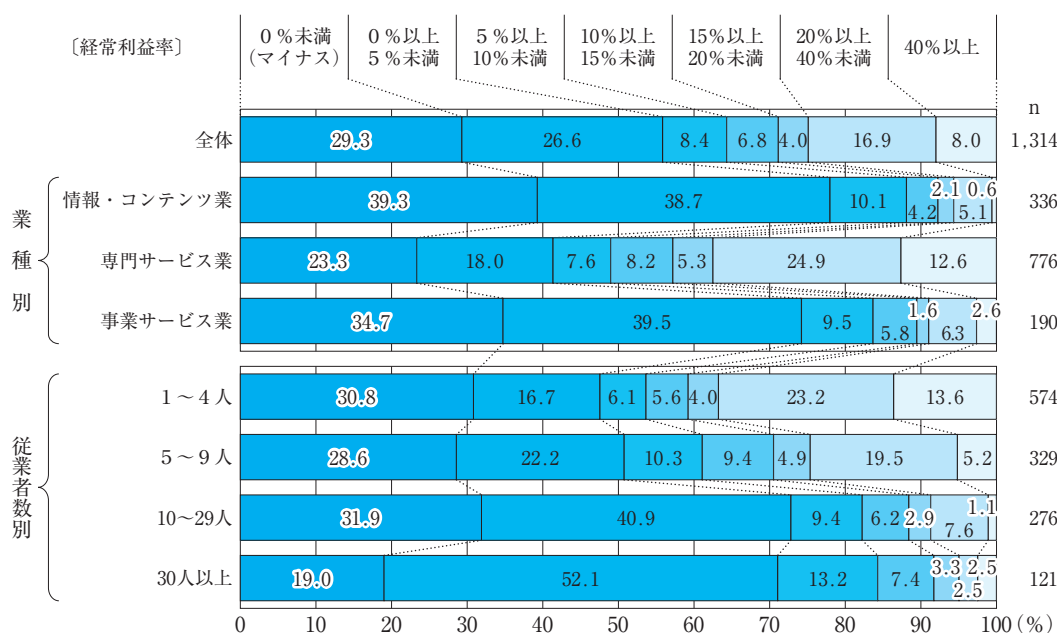
(5) 売上高経常利益率 ～「0%未満（マイナス）」約3割、専門サービス業は高い利益率～

売上高経常利益率は、全体では「0%未満（マイナス）」が29.3%、「0%以上5%未満」が26.6%で、5%未満が55.9%であり、前回調査の5%未満38.4%から大きく悪化している。

業種別では、情報・コンテンツ業と事業サービス業では利益率の区分ごとの割合がほぼ同じ程度になっているが、専門サービス業では「20%以上40%未満」24.9%、「40%以上」12.6%と、売上高経常利益率20%以上の企業が3割以上を占めており、専門サービス業には、他業種に比べて利益率の高い企業が非常に多いことが分かる。

従業者数別では、9人以下規模の企業は、20%以上の経常利益率である企業が他の規模の企業と比較して多い。しかし、図表Ⅱ-1-4で示したとおり、専門サービス業は9人以下の規模の企業が85.0%であること、先に見たとおり、専門サービス業は売上高経常利益率20%以上の企業が37.5%であることを考慮すると、他の業種における9人以下の企業の利益率が必ずしも高いとは言えない。

図表Ⅱ-2-6 売上高経常利益率（業種別、従業者数別）



(6) 3年前と比較した経常損益の変化 ～黒字企業が5割以上だが、減益企業は71.8%～

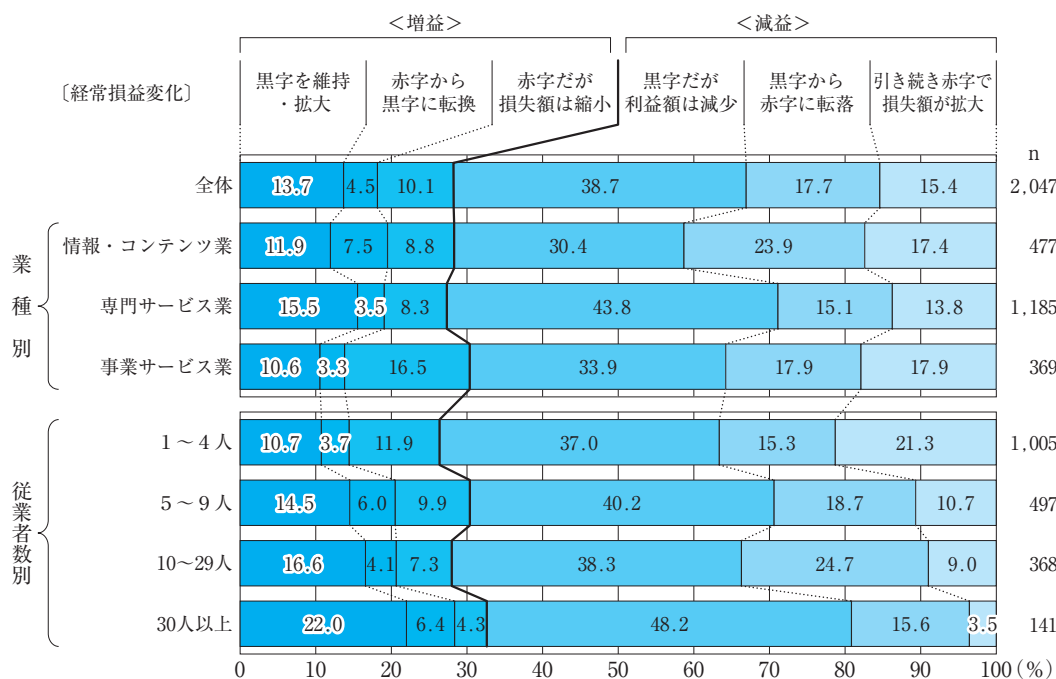
3年前と比較した経常損益の変化を見ると、全体では、「黒字だが利益額は減少」が38.7%で最も高く、「黒字を維持・拡大」13.7%、「赤字から黒字に転換」4.5%を合わせた<黒字>企業は5割以上であった。「赤字だが損失額は減少」10.1%、「黒字から赤字に転落」17.7%、「引き続き赤字で損失額が拡大」15.4%を合わせた<赤字>企業の割合は約4割である。

また、「黒字を維持・拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」を合わせた<増益>割合と、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「引き続き赤字で損失額が拡大」を合わせた<減益>割合を見ると、全体では<増益>が28.3%、<減益>が71.8%で、利益が減少した企業が多いことが分かる。前回調査では、<増益>が43.2%、<減益>が56.8%であり、収益が悪化した企業が大きく増えている。

業種別では、<黒字>企業の割合は専門サービス業62.8%、情報・コンテンツ業49.8%、事業サービス業47.8%、の順であり、専門サービス業の黒字割合が高いが、専門サービス業では「黒字だが利益額は減少」、すなわち<減益>に分類される企業が43.8%と高いことも際立っている。

従業者数別では、規模が大きくなるほど＜黒字＞の割合が高く、1～4人規模の＜黒字＞企業は約5割だが、30人以上規模では約8割となっている。また、＜増益＞と＜減益＞別では、1～4人規模は＜増益＞26.3%、＜減益＞73.6%、30人以上規模は＜増益＞32.7%、＜減益＞67.3%となっている。

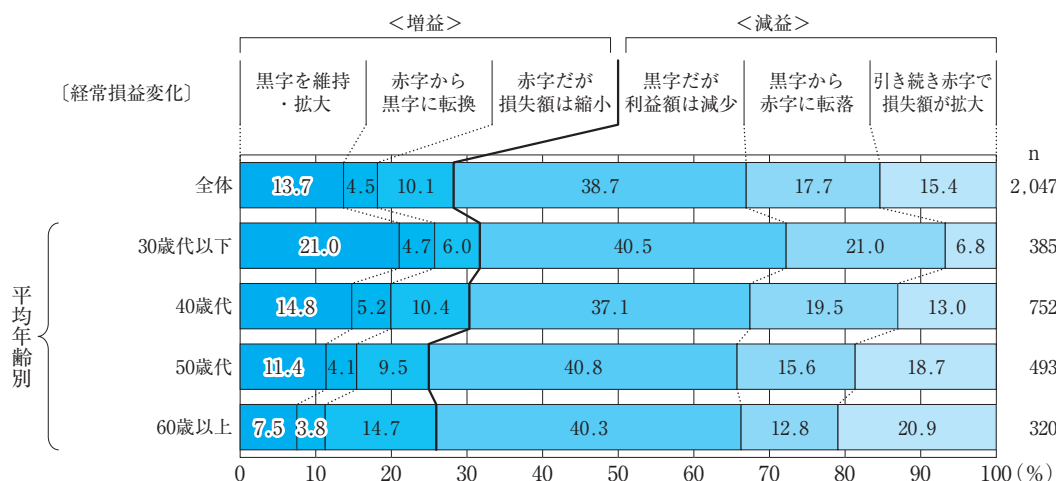
図表Ⅱ-2-7 3年前と比べた経常損益の変化（業種別、従業者数別）



（7） 従業者の平均年齢と経常損益変化との関係 ～平均年齢が低いほど業績が良い～

従業者の平均年齢別に3年前と比較した経常損益の変化を見ると、「黒字を維持・拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」を合わせた＜増益＞企業の割合は30歳代以下が31.7%、40歳代30.4%、50歳代25.0%、60歳以上26.0%となっている。平均年齢が低い、つまり従業者の若い企業ほど3年前と比較した経常損益が向上している傾向が見られる。「30歳代以下」の企業は「黒字を維持・拡大」が21.0%と高いが、一方で、「黒字から赤字に転落」も21.0%と高く、従業者が若い企業は業績に大きな差があることが分かる。

図表Ⅱ-2-8 従業者の平均年齢と経常損益の変化の関係



2 人件費

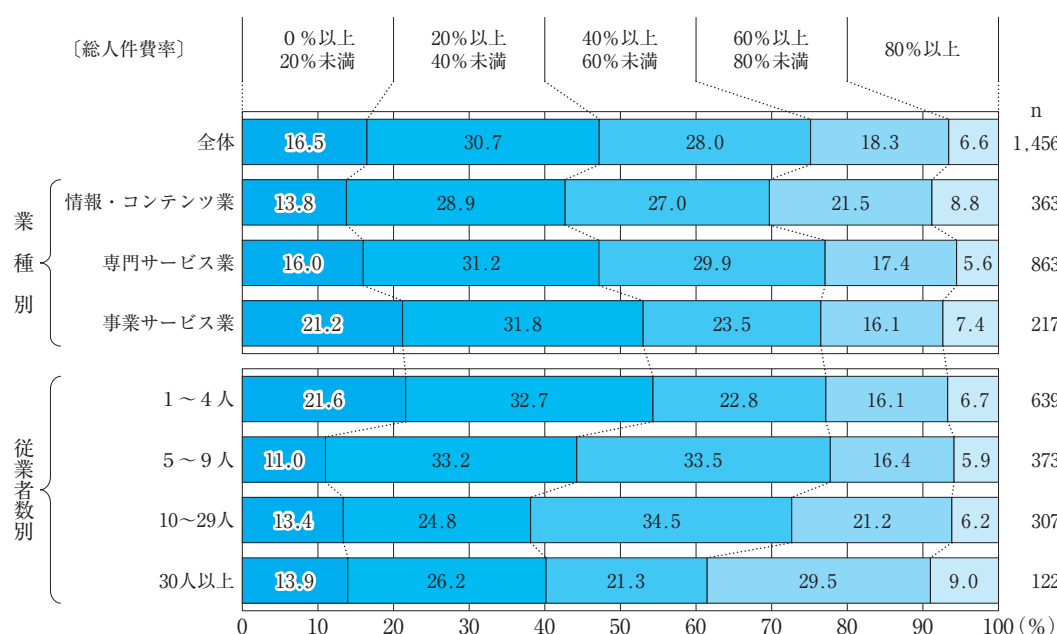
(1) 総人件費率 ～規模が大きくなるほど人件費率が高い～

売上高に対する総人件費（売上原価及び販売管理費の人件費の合計額²）の割合は、全体では「20%以上40%未満」が30.7%と最も多く、次いで「40%以上60%未満」28.0%、「60%以上80%未満」18.3%となっている。

業種別では、事業サービス業で40%未満の割合が53.0%と5割以上を占め、他業種に比べて人件費の割合が低い企業が多い。

従業者数別では、規模が大きくなるほど60%以上の企業の割合が増え、人件費率が高くなっている。

図表Ⅱ-2-9 総人件費率（業種別、従業者数別）



(2) 3年前と比較した総人件費額の変化 ～総人件費は横ばい、減少の企業が多い～

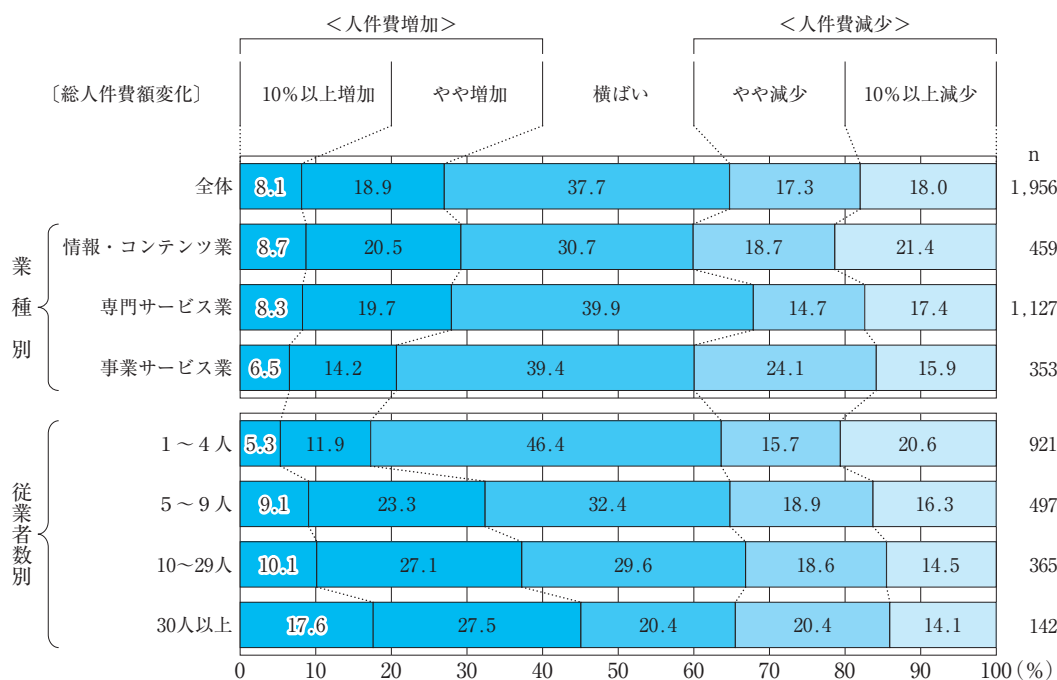
3年前と比較した総人件費額の変化を見ると、全体では「10%以上増加」「やや増加」を合わせた＜人件費増加＞企業は27.0%、「横ばい」37.7%である。「やや減少」「10%以上減少」を合わせた＜人件費減少＞企業は35.3%であり、「横ばい」、＜人件費減少＞を合わせると、73.0%と7割を超える。

業種別では、情報・コンテンツ業は増加、減少の割合がともに比較的高く、専門サービス業と事業サービス業は「横ばい」の割合が情報・コンテンツ業に比べて高い。また、専門サービス業は他業種に比べて＜人件費減少＞の割合が32.1%と低い。

従業者数別では、規模が大きくなるほど＜人件費増加＞の割合が高くなっており、1～4人規模の「10%以上増加」は5.3%にとどまるのに対し、30人以上の企業は17.6%となっている。また、＜人件費増加＞企業は1～4人規模で17.2%であるのに対し、30人規模以上の企業では45.1%となっている。

2 サービス業の場合は売上原価に人件費を計上することはほとんどないと思われるが、業種や企業により売上原価に計上している場合もあるため、売上総利益に対する人件費（労働分配率）ではなく、総人件費とした。

図表Ⅱ-2-10 3年前と比べた総人件費率（業種別、従業者数別）



(3) 3年前と比較した総人件費額の変化の理由 ～賞与等一時金の減少、人員の減少・削減が多数～

総人件費の変化の理由（複数回答）を見ると、全体では「賞与等一時金の減少」25.7%と最も多く、次いで「人員の減少・削減」21.5%となっている。

従業者数別では、規模が大きいほど「賞与等一時金の減少」、「定期昇給、ベアの実施」、「人員の増加（採用等）」を総人件費変動の理由としている企業が多くなっている。

図表Ⅱ-2-11 3年前と比べた総人件費額の変化の理由

（複数回答：％）

		定期昇給、ベアの実施	人員の増加（採用等）	人員の減少・削減	賞与等一時金の増加	賞与等一時金の減少	基本給の増加	基本給の削減	雇用形態の変更	給与体系の変更	業務の内部化	業務の外部化	非正規社員の増加	特に何もししていない	その他	無回答	n
全 体		16.0	16.2	21.5	7.2	25.7	16.4	16.4	5.1	9.4	5.5	5.0	4.6	21.8	3.0	6.2	2,165
従業者数別	1～4人	6.9	4.0	16.3	3.1	15.9	9.5	18.7	3.9	7.1	3.5	4.9	2.7	33.2	3.1	9.3	1,067
	5～9人	21.7	20.0	27.5	10.2	32.9	22.1	16.7	5.6	9.4	5.4	4.4	4.4	12.5	2.5	2.5	520
	10～29人	28.8	33.5	24.9	13.2	37.4	26.5	11.9	7.3	13.5	10.1	5.5	7.0	8.3	3.4	2.6	385
	30人以上	33.1	47.3	31.8	12.8	44.6	23.6	11.5	5.4	15.5	10.1	6.8	12.8	4.7	3.4	1.4	148

<事例5> 雇用の維持は非常に大変

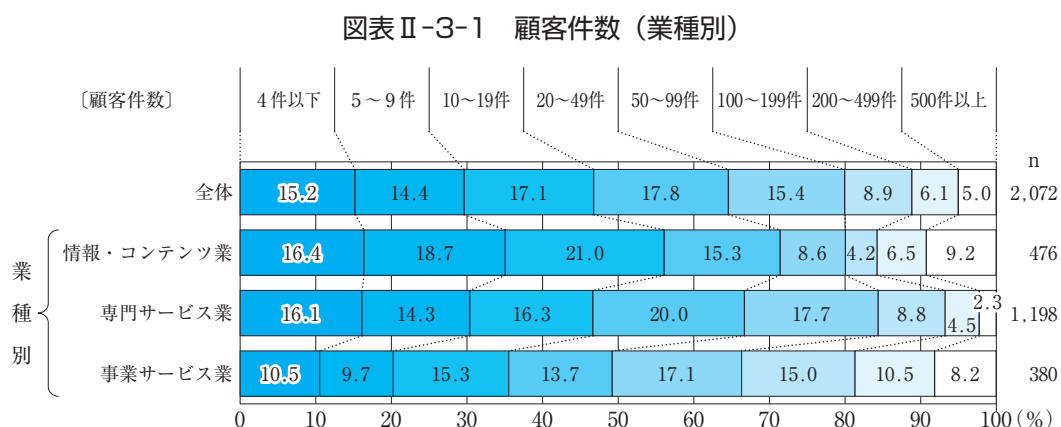
F社はビルの機械（空調機・電気関係）の保守点検業務を中心にビルのメンテナンスの仕事をしている。経営的に社長は悲鳴を上げている。「競争が入り金額は本当に厳しく、取引先が輸出会社の場合は円高でコストダウンが甚だしい。仕様内容を減らして（掃除を毎日でなく3日に1回など）節約する傾向もあり、これは仕様内容が複雑になるので逆にやる人が混乱して大変である。またここ1、2年で最低賃金が極端に上がっているが、払う方してみれば払えるだけの経済的根拠が何もない。経済と逆行している。（最低賃金を）上げるのであれば経済の伸びを確認してからでないとバランスを欠く。厚生年金、雇用保険、社会保険税など社会的な負担が増えて、賃金が上がり、受注金額が上がらないのでは倒産する会社が増える。働き場がもっとなくなる由々しき事態だ。実際、現在90%くらい人件費になっている。削るところがないという所まできている。」

第3章 顧客と取引状況

(1) 顧客件数 ～情報・コンテンツ業は顧客件数が少なく、事業サービス業は多い～

顧客件数は、全体では「20～49件」が最も多く17.8%、次いで「10～19件」17.1%、「50～99件」15.4%の順となっている。

業種別では、顧客件数49件以下が情報・コンテンツ業で56.1%と5割以上、専門サービス業では46.7%を占めるが、事業サービス業では35.5%にとどまっており、事業サービス業では、顧客件数の多い企業の割合が高いことが分かる。



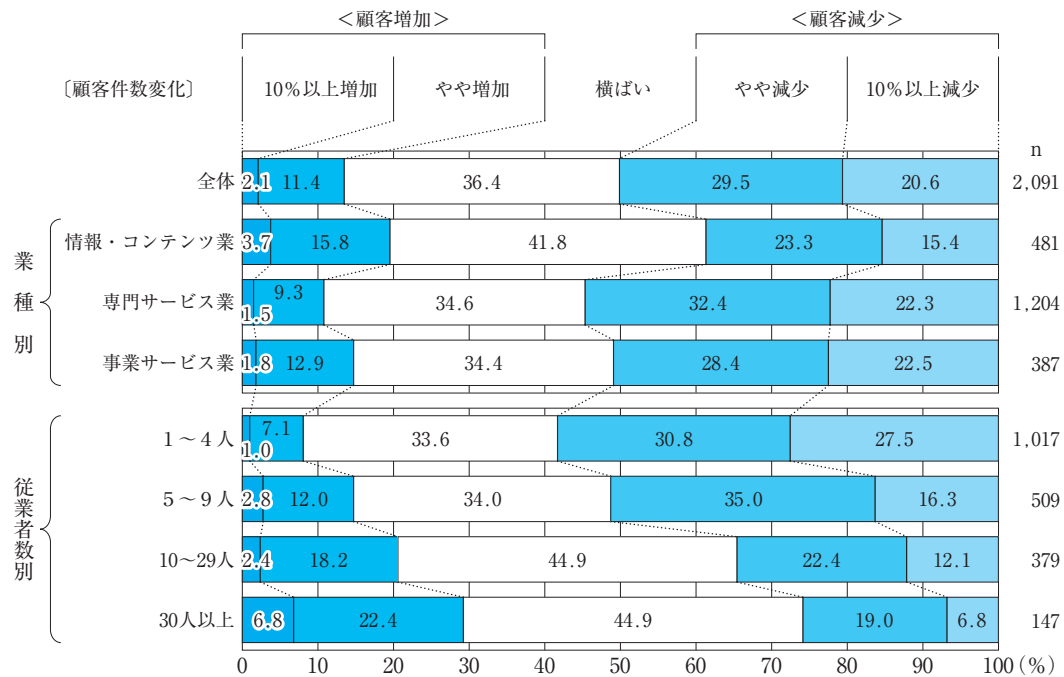
(2) 3年前と比較した顧客件数の変化 ～従業者が多いほど顧客件数の増加割合が高い～

3年前と比較した顧客件数の変化をみると、全体では「10%以上増加」「やや増加」を合わせた＜顧客増加＞企業は13.5%、「やや減少」「10%以上減少」を合わせた＜顧客減少＞企業は50.1%で、顧客件数は減少した企業の方が多い。前回調査では、＜顧客増加＞企業23.4%、＜顧客減少＞企業36.1%であり、顧客が減少している企業が増えていることが分かる。

業種別では、専門サービス業と事業サービス業では＜顧客減少＞企業が多い一方で、情報・コンテンツ業は＜顧客増加＞企業の割合がわずかに高い。

従業者数別では、規模が大きいほど顧客件数も増加している傾向が顕著であり、29人以下の規模では＜顧客減少＞の割合の方が高いが、30人以上規模になると＜顧客増加＞の割合の方が高くなる。

図表Ⅱ-3-2 3年前と比べた顧客件数の変化（業種別、従業者数別）



(3) 主要顧客の業種 ～サービス業と製造業が多数～

主要顧客（売上高上位1社）の業種を見ると、全体では「サービス業」24.0%、「製造業」17.0%が高く、次いで「卸・小売業」9.6%、「建設業」8.5%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業は「サービス業」31.8%、次いで「製造業」18.9%であり、専門サービス業も同様に「サービス業」22.1%、「製造業」19.5%であるのに対し、事業サービス業は「サービス業」20.0%、「一般消費者」16.8%であり、顧客の業種に若干の相違がある。

図表Ⅱ-3-3 主要顧客（売上高上位1社）の業種（業種別、従業者数別）

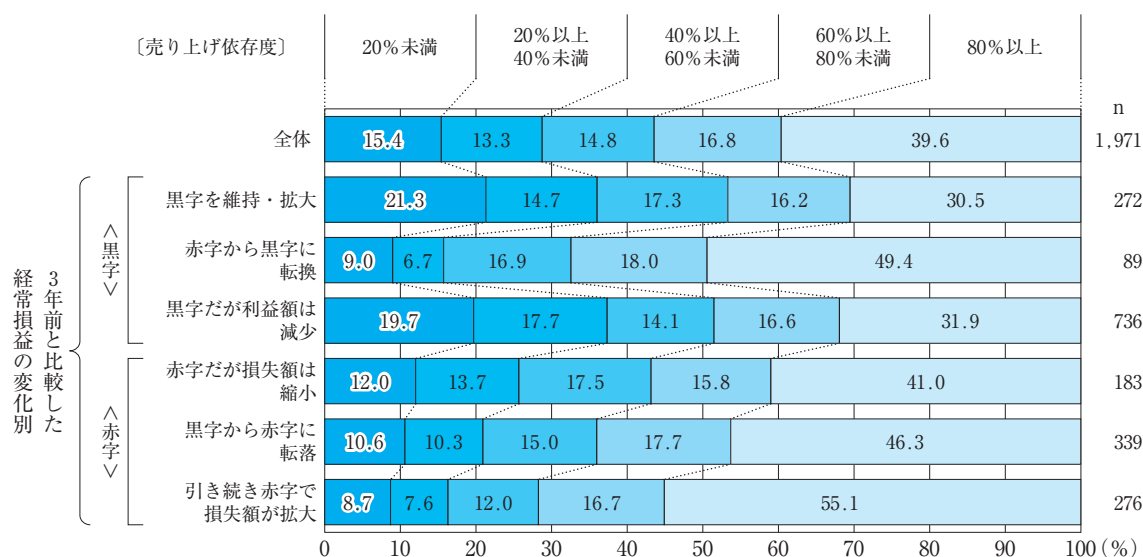
主要顧客の業種		製造業	卸・小売業	サービス業	金融・保険業	建設業	飲食業	運輸業	不動産業	通信業	官公庁	一般消費者	その他	無回答	n
全体		17.0	9.6	24.0	3.1	8.5	0.9	2.4	4.9	4.0	3.5	7.1	6.9	8.2	2,165
業種別	情報・コンテンツ業	18.9	9.6	31.8	4.5	1.0	0.6	1.4	1.0	12.6	3.1	3.1	8.8	3.7	491
	専門サービス業	19.5	10.6	22.1	2.9	10.4	0.7	1.5	7.0	1.4	3.5	5.7	6.6	8.1	1,249
	事業サービス業	7.9	6.4	20.0	2.5	11.9	1.7	5.4	3.5	1.2	3.7	16.8	5.7	13.3	405
従業員数別	1～4人	16.7	10.2	23.8	2.5	7.5	0.9	2.2	5.1	2.6	2.7	9.7	5.7	10.4	1,067
	5～9人	19.2	11.0	23.8	2.5	8.8	1.0	2.5	7.1	3.1	2.1	5.2	7.3	6.3	520
	10～29人	17.1	6.5	23.9	4.2	11.9	1.0	2.3	2.9	6.8	5.5	3.6	9.6	4.7	385
	30人以上	14.9	8.8	29.7	6.8	6.1	0.0	2.7	1.4	10.8	8.1	2.0	6.1	2.7	148

(4) 主要顧客への売り上げ依存度 ～赤字企業・減益企業は少数顧客への売り上げ依存度が高い～

主要顧客（売上高上位3社）を合計した売上依存度を見ると、全体では「80%以上」が39.6%と一番多く、次いで、「60%以上80%未満」16.8%、「40%以上60%未満」14.8%となっている。

3年前と比較した経常損益の変化ごとに見ると、「黒字から赤字に転落」した企業と「引き続き赤字で損失額が拡大」した企業、つまり赤字かつ＜減益＞企業の「80%以上」の割合がそれぞれ46.3%、55.1%であり、「赤字から黒字に転換」した企業も49.4%と、「80%以上」の割合が全体に比べて高い。一方、「黒字を維持・拡大」、「黒字だが利益額は減少」企業では、「20%未満」の割合がそれぞれ21.3%、19.7%と比較的高く、主要顧客への依存度が低いほど、安定した業績をおさめているといえる。

図表Ⅱ-3-4 主要顧客（売上高上位3社）への売り上げ依存度



第4章 立地環境

(1) 東京立地のメリット内容 ～約5割が「交通の利便性」「顧客の高い集積度」を挙げる～

全体では、「交通の利便性がある」50.9%、「顧客の集積度が高い」49.1%であり、それぞれ約5割の企業がメリットと捉えている。次いで、「多種多様な市場が存在」29.8%、「情報が収集しやすい」26.6%の順となっており、約3割の企業がメリットと捉えている。一方、「新サービスへの受容度が高い」はわずか2.4%にとどまっており、新サービスへの受容度に関しては、東京立地にメリットを感じている企業は少ない。

業種別では、「交通の利便性がある」「顧客の集積度が高い」の2項目はいずれの業種においても高い値となっている。サービス業にとって数多くの顧客と密接な関係を有することが必要であることから、業種を問わず多くの企業がこの2項目を東京立地のメリットと捉えていると考えられる。

他の項目については、情報・コンテンツ業では「情報が収集しやすい」32.0%、「有能な人材が集めやすい」18.3%が、事業サービス業では「仕入先等取引先と近接」19.3%が比較的高い割合を示している。それぞれの業種の特性によって感じているメリットに違いがある。

従業者数別では、全体的に、規模が大きいほど回答割合が高くなっており、東京立地のメリットに対する意識が高い。

図表Ⅱ-4-1 東京立地のメリット

(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	有能な 人材が 集めや すい	多様な 外注先 と近接	立地の 知名度 が高い	新サー ビスへ の受容 度が高 い	その他	無回答	n
	全 体	①50.9	②49.1	③29.8	④26.6	⑤15.1	⑥13.6	⑧10.1	⑨ 8.7	⑩ 2.4	⑪ 1.3	⑦13.1	2,165
業 種 別	情報・コンテンツ業	①50.9	②50.7	④27.9	③32.0	⑤18.5	⑥18.3	⑦14.5	⑨ 6.5	⑩ 3.7	⑪ 1.8	⑧10.2	491
	専門サービス業	①54.2	②49.1	③31.4	④29.1	⑦12.3	⑤13.9	⑨ 7.7	⑧ 9.4	⑩ 2.2	⑪ 1.3	⑥12.4	1,249
	事業サービス業	②41.2	①47.2	③27.7	⑥12.8	④19.3	⑨ 7.7	⑦11.9	⑧ 8.9	⑩ 1.2	⑪ 0.7	⑤18.3	405
従 業 者 数 別	1～4人	①48.8	②43.7	③30.5	④26.8	⑥13.3	⑨ 8.6	⑦ 9.7	⑧ 9.6	⑩ 2.0	⑪ 1.6	⑤15.7	1,067
	5～9人	②52.7	①54.0	③30.0	④27.9	⑤16.0	⑥15.0	⑧ 9.4	⑨ 9.0	⑩ 2.7	⑪ 1.0	⑦11.2	520
	10～29人	②54.3	①55.8	③30.4	④25.2	⑥16.9	⑤22.1	⑦11.7	⑨ 6.0	⑩ 2.9	⑪ 0.8	⑧ 9.4	385
	30人以上	①56.1	②54.1	④25.7	③27.7	⑥18.9	⑤25.0	⑦12.8	⑧ 8.8	⑩ 2.7	⑪ 0.7	⑨ 7.4	148

<事例6> 東京立地のメリット

G社は地域医療、在宅医療、介護施設・事業等のコンサル業務を行う会社。医療や介護は民間が経営する時代になり、介護の裾野が今後広がるだろうという予測のもとに10年前に創業した。全国から依頼は来るが、東京に事務所を構えているのは、東京都が介護事業・医療事業の推進においてレベルが全国No.1であり、どうしても東京に発信の拠点を置いておく必要があるからだ。ニーズも東京が圧倒的に多い。経営的には東京には過当競争という過酷な条件もあるが、裏を返せば、そこで揉まれて成功しているビジネスは全国どこへ行っても通用するということである。

(2) 東京立地のメリットとデメリットの比較 ～情報・コンテンツ業の約8割が「メリットの方が大きい」～

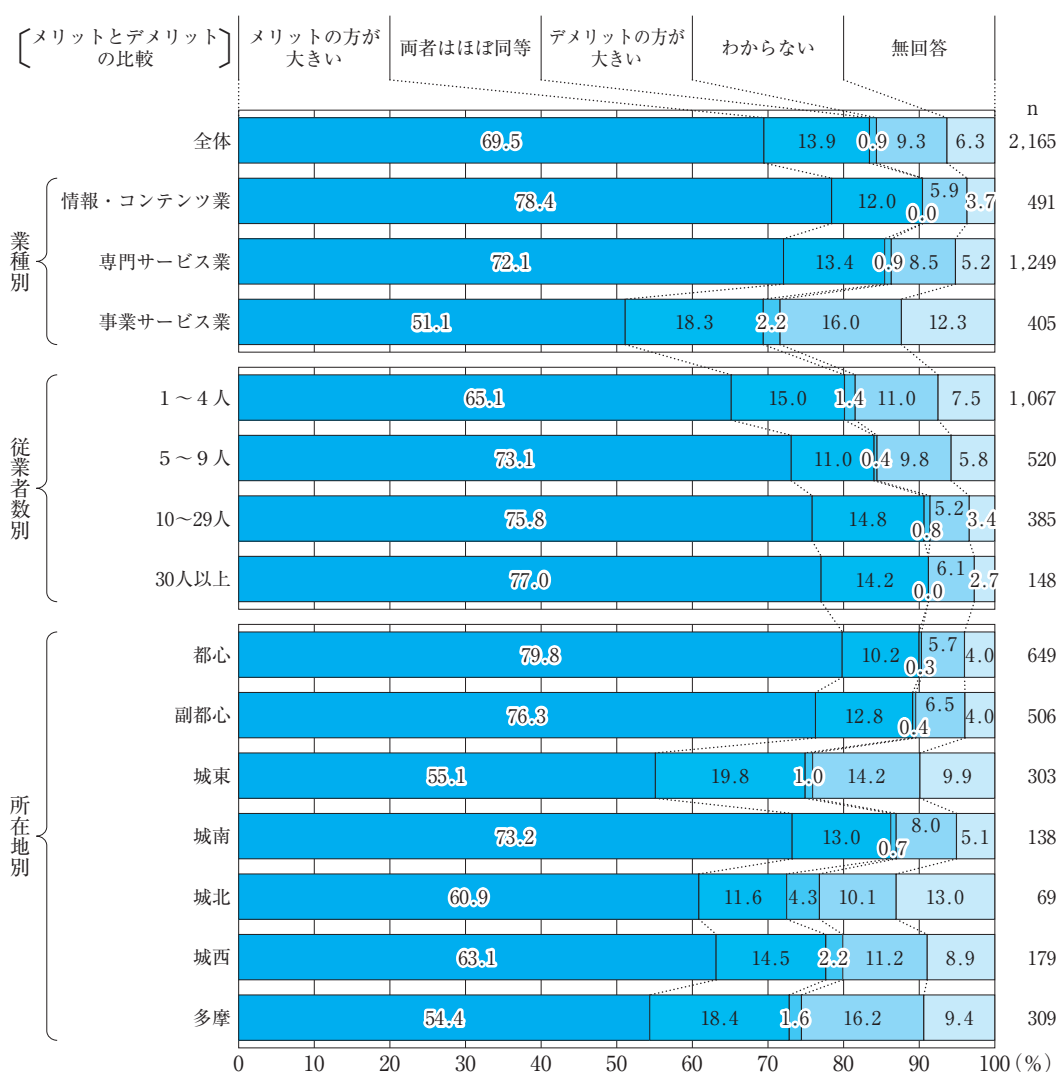
全体では、「メリットの方が大きい」が69.5%であり、「両者はほぼ同等」の13.9%、「デメリットの方が大きい」の0.9%を大きく上回っており、東京はデメリットを上回るメリットのある立地場所であると認識されていることが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業と専門サービス業で、「メリットの方が大きい」と回答した企業が多く、それぞれ78.4%、72.1%と7割以上を示しているが、事業サービス業では51.1%と他の業種に比べ著しく低くなっている。

従業者数別では、規模が大きい方が「メリットの方が大きい」と回答した企業が多い。

また、所在地別では、都心部（都心、副都心）で「メリットの方が大きい」と回答した企業が多い。

図表Ⅱ-4-2 東京立地のメリットとデメリットの比較



(3) 今後の立地メリット変化 ～今後も「現状維持」が約7割と東京立地のメリットに変化はない～

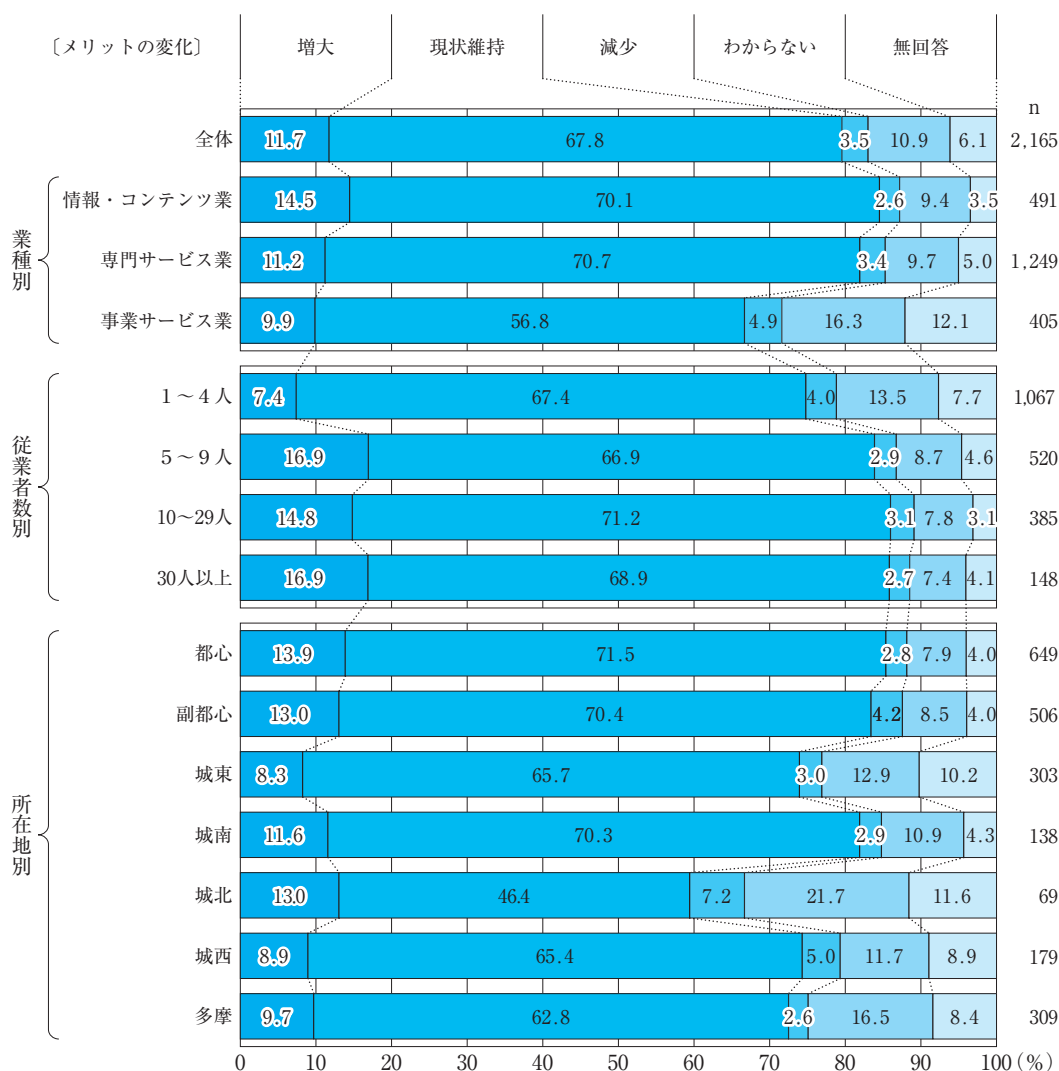
全体では、「増大」が11.7%、「現状維持」が67.8%、「減少」が3.5%であり、現状と変わらないと認識している企業が約7割を占める。「増大」と「減少」の比較では「増大」の割合が「減少」を上回っており、今後、東京立地のメリットが増大すると考えている企業が多い。

業種別では、どの業種でも「現状維持」が最も高い割合を占めているが、情報・コンテンツ業では「増大」が14.5%と、他の業種に比べてわずかに高い。

従業員数別では、1～4人規模では「増大」が7.4%と、他の規模に比べて低い値となっている。

また、所在地別では、都心部（都心、副都心）で「増大」すると回答した企業が他地域と比べて多い。

図表Ⅱ-4-3 東京立地のメリット変化



第 III 編

都内サービス業に関するテーマ分析
(アンケート調査結果)

第1章 サービス業としての競争力向上

第Ⅲ編では、第Ⅱ編と同じくアンケート調査の結果から、都内サービス業の現在の競争状況、人材育成、競争力向上への取り組みについて述べていく。

〔第1章のポイント〕

第1節 現在の競争状況

1 競争状況およびその原因と対応策

- (1) 3年前と比較した競争状況：情報コンテンツ業、規模の大きい企業の競争が激化
- (2) 売上高変化と競争状況：増収・減収によらず、競争激化
- (3) 競争激化の原因：「同業者の増加」が主な原因
- (4) 競争激化への対応策：対応策の第1位は「既存サービス内容の質・専門性向上」
- (5) 業種ごとの売上高変化と競争激化への対応策
 - ①情報・コンテンツ業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「新商品（サービス）開発」が増収に関係
 - ②専門サービス業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係
 - ③事業サービス業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係

2 サービス提供側から見た取引理由

- (1) 主要顧客が取引する理由：「専門性が高い」が主要な取引理由
- (2) 業種ごとの売上高変化と取引理由
 - ①情報・コンテンツ業：「提案・情報提供力」が増減収に関係
 - ②専門サービス業：「専門性が高い」、「提案・情報提供力」が増減収に関係
 - ③事業サービス業：「専門性が高い」、「価格が安い」が増減収に関係

3 広告・宣伝

- (1) 広告・宣伝の具体的手法：「口コミによる紹介」と「ホームページ（webサイト）」の割合が高い
- (2) 顧客件数の変化と広告・宣伝手法：顧客の増加した企業は広告・宣伝の実施割合が高い

4 webサイトの利用

- (1) 業種別、従業者数別：1～4人規模では3割の企業がインターネットを利用していない
- (2) 業績別：業績により「ホームページ」、「受注・販売」、「人材募集」への利用度に差がある
- (3) 特定8業種：「税理士事務所」と「建物サービス業」はインターネット利用割合が低い

第2節 人材育成

1 従業者数

- (1) 従業者の平均年齢：製造業に比べれば若い、1～4人規模の企業では5割が50歳代以上
- (2) 総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別）：規模が大きくなるほど「増加」の割合が高い
- (3) 総従業者数の変化（業績別）：売上高が増加するほど従業者数が増加している割合が高い
- (4) 部門別従業者数の変化
 - 1) 3年前と比較した従業者数変化（部門別）：「営業・販売部門」は「部門なし」が4割

2) 3年前と比較した部門別従業員数変化（業績別）：売上高大幅増加企業は「サービス実施部門」の人員を増加させている

3) 3年前と比較した部門別従業員数変化（従業員数別）：大規模事業者ほど増減が激しい

(5) 雇用の過不足状況

1) 過不足状況（部門別）：「営業・販売部門」と「サービス実施部門」の不足感が強い

2) 過不足状況（平均年齢別）

①管理・事務部門：不足感はわずか

②営業・販売部門：「60歳以上」以外では、約3割が不足感を有している

③サービス実施部門：平均年齢が低い企業ほど不足感が強い

3) 過不足状況（特定8業種）

①管理・事務部門：「コンテンツ制作業」、「出版業」、「建築設計業」、「デザイン業」の不足感が比較的強い

②営業・販売部門：「コンテンツ制作業」、「出版業」、「広告業」の不足感が強い

③サービス実施部門：「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」、「建築設計業」の不足感が強い

2 採用と育成

(1) 正規従業員に対する数と能力への満足度：従業員数が多いほど質、量ともに不十分の割合が高い

(2) 正規従業員に対する数と能力への満足度（特定8業種）：「ソフトウェア業」は質、量ともに不十分、「コンテンツ制作業」は量が不十分、「建物サービス業」は質が不十分の割合が高い

(3) 平均勤続年数：小規模、顧客件数減少の企業ほど平均勤続年数が長い

(4) 平均勤続年数（特定8業種）：「デザイン業」、「コンテンツ制作業」、「ソフトウェア業」は平均勤続年数が短い

(5) 非正規従業員の正社員化の状況：「正社員化はしない」は小規模企業ほど割合が高い

(6) 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）：「デザイン業」で「正社員化はしない」の割合が高い

(7) 採用したい人材：学歴より精神面やマナーを重視

(8) 人材育成費用の変化：売上高の大幅増加企業は3割以上が人材育成費を増加。大規模企業ほど人材育成に力を入れている

第3節 競争力向上への取り組み

1 事業活動上の困難点

(1) 事業活動上の困難点：「信用を得るための実績が必要」が最も高い回答割合

(2) 売上高変化と事業活動上の困難点：「大幅減少」企業では「価格面での競争に陥りやすい」が第1位

2 独自の企画・開発

(1) 独自の企画・開発状況：独自の企画・開発の方が多くの企業が約28%

(2) 売上高変化と独自の企画・開発の状況：売上高の減少した企業では「独自なものはない」が高い割合

3 他企業との連携

(1) 連携の実施状況と内容：2割以上の企業が連携を実施

(2) 連携目的：4割以上の企業が「新規顧客の開拓」を目的に実施

- (3) 連携先業種：5割以上の企業が「サービス業」と連携

4 サービス提供にあたって今後重視する項目

- (1) 価格の低さ：サービスの低価格化は業種により重視度が異なる
- (2) 迅速さ：約7割以上の企業が「迅速さ」を重視
- (3) 独自性：「情報・コンテンツ業」は「独自性」重視の割合が高い
- (4) 種類の多さ：「どちらともいえない」の回答割合が高い
- (5) ブランド力：3社に1社が「ブランド力」を重視と回答
- (6) 顧客の要望・ニーズのくみ取り：顧客の要望・ニーズの把握は大部分の企業が重視
- (7) 新製品・新サービスの開発：3社に1社が「新製品・新サービスの開発」を重視と回答
- (8) 電子商取引などインターネットの活用：「電子商取引などインターネットの活用」を重視する企業は3割にとどまる

5 競争戦略としての無料サービス

- (1) 無料サービスの有無と業績との関係：業績との明確な関係は見られない
- (2) 無料サービスの効果：効果は顧客の獲得と定着化
- (3) 顧客件数の変化と無料サービスの効果：顧客増加企業の効果内容は「新規顧客の獲得」

6 品質評価の方法

- (1) 品質評価の方法：「測定していない」が約7割
- (2) 業績と品質評価の実施割合の関係：売上高・顧客増加企業は顧客アンケートの実施割合が高い

第1節 現在の競争状況

1 競争状況およびその原因と対応策

長引く経済不況の影響等により、企業活動は一段と厳しさを増している。なかでも、経済状況の影響を受けやすい中小企業の現在の競争状況について、アンケート調査の結果を基に見ていく。

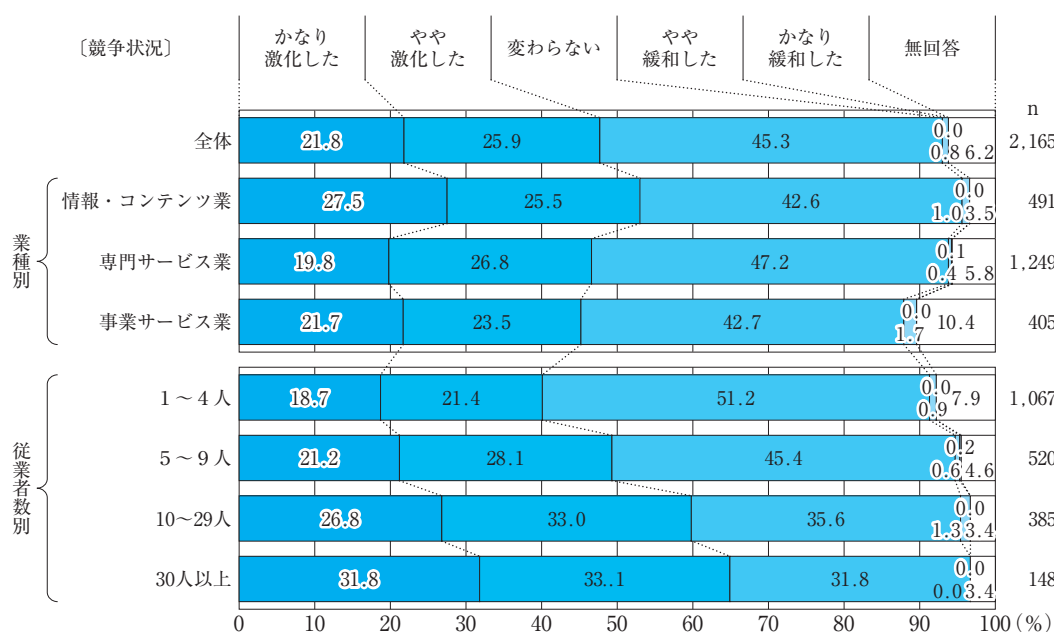
(1) 3年前と比較した競争状況 ～情報・コンテンツ業、規模の大きい企業の競争が激化～

全体では、「変わらない」が45.3%と最も高い割合を占めているが、「かなり激化した」21.8%、「やや激化した」25.9%をあわせたと激化>企業は47.7%と約5割に達する。一方、「やや緩和した」0.8%、「かなり緩和した」0.0%をあわせたと緩和>企業は0.8%と1%にも満たず、外部環境として他社との競争状況は激しくなっている。

業種別では、情報・コンテンツ業が他の業種に比べ<激化>企業の割合が高く、53.0%と5割以上を占める。前回調査での<激化>企業の割合は、業種別で最も少なく46.4%であり、3年前よりも競争状況が激化していることが分かる。これに対し、専門サービス業や事業サービス業では大きな変化はみられない。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるに従って<激化>企業の割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-1 3年前と比較した競争状況

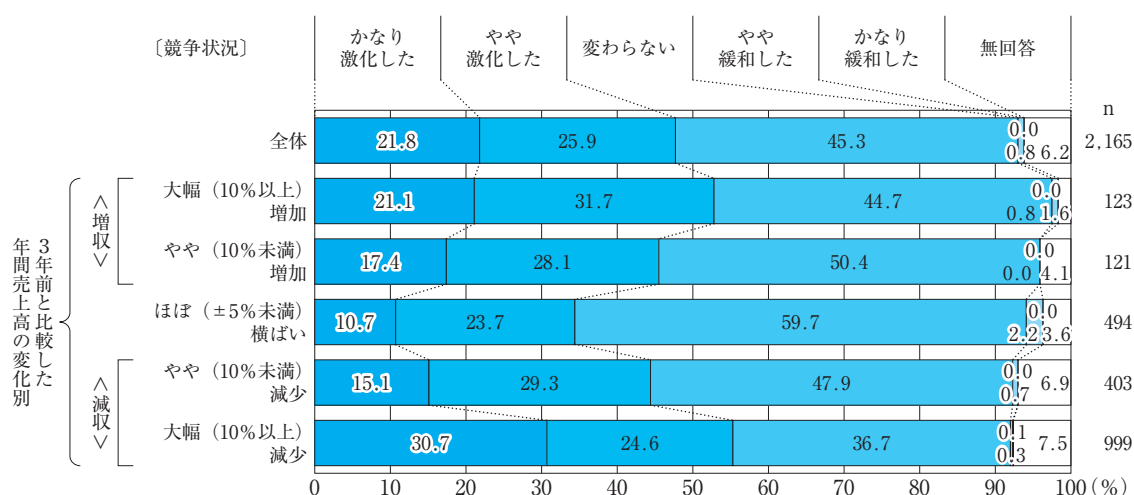


(2) 売上高変化と競争状況 ～増収・減収によらず、競争激化～

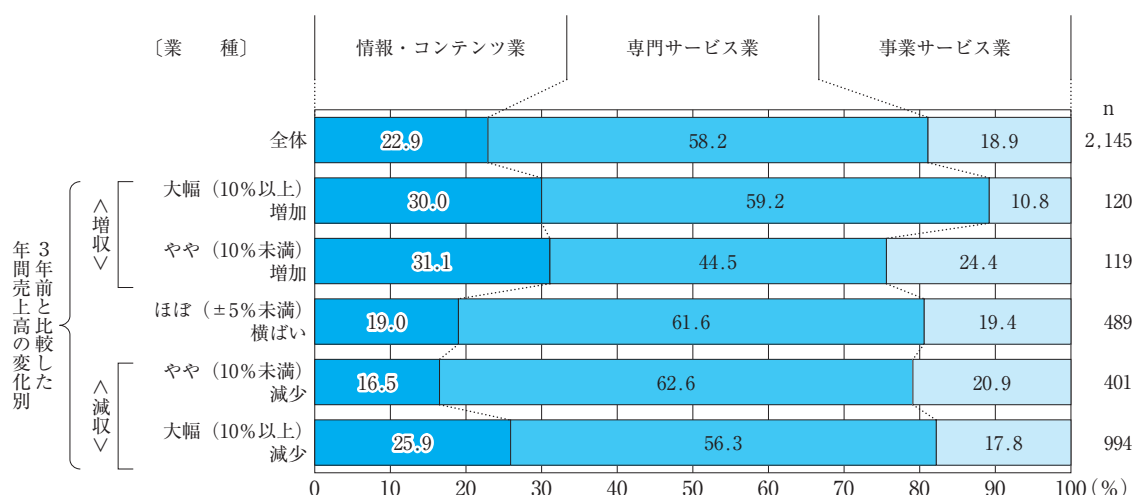
3年前と比較した年間売上高の変化別では、「ほぼ（±5%未満）横ばい」の企業のみ＜激化＞企業の割合が低く、「大幅（10%以上）増加」、「大幅（10%以上）減少」の企業では、＜激化＞企業の割合がそれぞれ52.8%、55.3%と5割以上を占めている。増収・減収によらず、競争状況は激しくなっていることが分かる。また、「大幅（10%以上）減少」の企業では「かなり激化した」の割合が30.7%であり、他の区分よりも著しく高い割合となっている。

売上高変化別の区分ごとに競争状況に違いがあるが、区分ごとに業種構成の違いもあるため、注意が必要である。図表Ⅲ-1-3において、売上高の変化区分ごとの業種構成比を見てみると、「大幅（10%以上）増加」、「やや（10%未満）増加」の区分で、「情報・コンテンツ業」の割合が全体と比較して高くなっている。このことから、情報・コンテンツ業での競争状況の激化が、＜増収＞企業での競争状況の認識に影響を与えているとも考えられる。

図表Ⅲ-1-2 売上高変化別の競争状況



図表Ⅲ-1-3 売上高変化の業種構成



(3) 競争激化の原因 ～「同業者の増加」が主な原因～

「かなり激化した」、「やや激化した」と回答した＜激化＞企業に対し、その原因を複数回答で聞いたところ、全体では、「同業者の増加」が47.9%と最も割合が高く、次いで「サービス利用者の業績悪化」34.7%、「デフレ傾向の進展」28.7%、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」28.1%となっている。続く、第5位の「異業種からの参入」20.4%も、結果として「同業者の増加」につながることから、「同業者の増加」が競争激化の主たる原因といえる。また、その他の原因からは、経済状況の悪化も大きな原因となっていることが分かる。

業種別では、「同業者の増加」はいずれの業種においても割合が高く、専門サービス業と事業サービス業では、最も高い割合となっている。特に、専門サービス業では52.7%と5割以上の企業が競争激化の原因と捉えている。情報・コンテンツ業では「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」が40.0%と最も割合が高く、時代の流れで影響を受けやすい事業環境を反映している。また、事業サービス業では「異業種からの参入」が35.5%と比較的高い。これは、他の業種に比べて異業種から参入しやすい事業環境であるためと考えられる。

従業者数別では、「同業者の増加」は29人以下の従業者規模では最も高い割合となっているが、30人以上の従業者規模では割合が10ポイント以上下がり、35.4%となっている。また、それ以上に「サービス利用者の業績悪化」、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」の割合が高く、それぞれ44.8%、43.8%と4割以上の企業が競争激化の原因と捉えている。

図表Ⅲ-1-4 競争激化の原因内容

(複数回答：%)

〔原因内容〕		同業者の増加	サービス利用者の業績悪化	デフレ傾向の進展	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	異業種からの参入	大企業の寡占化	利用者の内部化	規制緩和・強化、法改正	その他	無回答	n
全 体		47.9	34.7	28.7	28.1	20.4	14.7	13.8	12.0	6.3	0.8	1,031
業 種 別	情報・コンテンツ業	38.1	37.7	35.0	40.0	16.5	19.2	23.5	7.7	5.4	0.4	260
	専門サービス業	52.7	34.2	27.3	24.2	17.2	11.5	11.7	12.9	6.9	0.5	582
	事業サービス業	46.4	31.7	23.5	24.6	35.5	18.6	7.1	15.8	6.0	2.2	183
従業者数別	1～4人	49.4	30.7	27.4	24.4	22.7	16.4	14.1	9.8	5.4	0.9	427
	5～9人	48.8	36.7	29.3	25.8	17.2	11.3	14.1	10.9	6.3	1.2	256
	10～29人	48.3	36.1	29.6	32.2	20.0	16.5	13.5	13.9	7.4	0.0	230
	30人以上	35.4	44.8	32.3	43.8	17.7	13.5	12.5	16.7	7.3	1.0	96

<事例7> 競争激化～海外流出に加えパイの奪い合い

H社は受託ソフトウェアのシステム開発会社。業務用アプリケーション開発がメインだが、2002、3年頃から人件費の安い中国やインドが仕事を取るようになり、ここ3年くらいは中国人と一緒に仕事をしない大規模開発は見たことがないくらいだという。2008年のリーマンショック後大打撃を受け（この業界は6ヶ月遅れて影響を受ける）まだ需要は戻らない。当然パイの奪い合いは激化し、これまでコストの安さを強みとしていたがもう価格競争力はなくなってしまった。今後どのくらい持ちこたえられるかが勝負だ。保険、金融業界の仕事が多いので法律や改定基準や世の中のしくみが変わればシステム改修が起こり活気づく。消費税が上がると一気に活況になるのだろうか。

＜事例8＞ 競争激化～公共工事減少、コスト競争、下がる単価

交通（道路）、現金輸送、施設の警備業務を行う I 社は売り上げの 8 割を公共工事（道路関係）に依存している。競合他社は非常に多く、毎日がコストの叩き合いになっているという。特にリーマンショック以降、公共工事の減少により受注が減ってコスト競争が激しくなった。仕事を安く取ってますます単価が下がって利益が低くなっている状況だ。安全性に関わるので安かろう悪かろうでは困るため、多少高くても安心な方がよい、という観点からの品質を提案する営業をしているが本当に厳しい。この業界は10月～3月までは仕事が多いがそれ以外は仕事が閑散とし、月の仕事量、人の手配などの平準化が難しいという悩みもある。

（4） 競争激化への対応策 ～対応策の第1位は「既存サービス内容の質・専門性向上」～

全体では、「既存サービス内容の質・専門性向上」が34.1%と最も割合が高く、次いで「価格の引下げ」32.2%、「新規顧客の開拓」28.0%、「スピーディ対応の強化」20.5%となっている。

業種別では、「既存サービス内容の質・専門性向上」はいずれの業種においても割合が高く、専門サービス業では最も高い割合となっている。また、情報・コンテンツ業では「新規顧客の開拓」39.3%が、事業サービス業では「価格の引下げ」33.3%が、それぞれ最も高い割合となっている。情報・コンテンツ業では、「人材育成、採用の強化」22.6%、「営業の強化」21.8%、「新商品（サービス）開発」20.6%、「リストラ（組織の再構築）」18.7%と続くが、全般に他の業種に比べて高い割合となっており、競争激化の状況を反映したものとも考えられる。

従業者数別では、どの選択肢においても概ね従業者規模が大きいほど回答割合が高くなっており、特に「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」は差が顕著である。

図表Ⅲ-1-5 競争激化の具体的な対応策

（複数回答：％）

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		34.1	32.2	28.0	20.5	14.5	13.1	11.5	10.5	8.9	8.0	7.3	4.5	2.5	6.9	11.5	2,165
業 種 別	情報・コンテンツ業	36.3	34.0	39.3	20.0	22.6	21.8	10.8	18.7	20.6	15.7	8.4	8.8	1.6	4.1	4.5	491
	専門サービス業	34.8	31.0	24.8	19.6	11.4	9.9	11.0	8.0	5.7	6.2	6.5	3.4	2.0	8.3	12.6	1,249
	事業サービス業	29.4	33.3	24.7	24.0	14.3	13.1	13.8	8.4	4.7	4.0	8.4	3.0	5.2	5.7	16.5	405
従業者数別	1～4人	27.8	30.3	19.2	17.6	5.0	5.7	10.0	7.6	6.2	4.6	6.5	1.9	3.0	9.7	15.8	1,067
	5～9人	36.9	33.7	33.1	22.3	14.8	16.2	14.4	12.3	10.8	10.0	7.7	5.6	2.1	5.2	8.5	520
	10～29人	40.8	33.8	38.4	24.4	29.1	22.9	9.4	13.5	11.7	14.0	8.3	8.1	2.3	3.9	4.7	385
	30人以上	54.7	39.2	48.6	25.7	46.6	32.4	16.2	20.3	15.5	12.2	10.1	10.1	2.0	1.4	3.4	148

(5) 業種ごとの売上高変化と競争激化への対応策

①情報・コンテンツ業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「新商品（サービス）開発」が増収に
関係～

情報・コンテンツ業の「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた＜増収＞企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（「大幅増加」「やや増加」の回答割合はそれぞれ50.0%、45.9%）、「人材育成、採用の強化」（30.6%、37.8%）、「新商品（サービス）開発」（33.3%、29.7%）が、「大幅（10%以上）減少」と「やや（10%未満）減少」をあわせた＜減収＞企業に比べて高い割合となっている。

現状のサービス・専門性向上に加え、人材育成や新商品開発といった未来への投資を積極的に実施した企業ほど増収に成功しており、また、資金を人材育成や新商品（サービス）開発に投資することができている状況を反映していると考えられる。

図表Ⅲ-1-6 情報・コンテンツ業の売上高変化別対応策

（複数回答：％）

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		36.3	34.0	39.3	20.0	22.6	21.8	10.8	18.7	20.6	15.7	8.4	8.8	1.6	4.1	4.5	491
年 間 売 上 高 3 年 前 と 比 較 し た	大幅(10%以上)増加	50.0	30.6	44.4	27.8	30.6	22.2	8.3	11.1	33.3	19.4	11.1	13.9	5.6	5.6	5.6	36
	やや(10%未満)増加	45.9	13.5	32.4	21.6	37.8	24.3	10.8	5.4	29.7	21.6	0.0	16.2	0.0	0.0	10.8	37
	ほぼ(±5%未満)横ばい	43.0	21.5	30.1	20.4	26.9	21.5	10.8	5.4	21.5	14.0	8.6	11.8	0.0	4.3	3.2	93
	やや(10%未満)減少	28.8	34.8	40.9	18.2	19.7	24.2	12.1	18.2	15.2	13.6	1.5	9.1	0.0	7.6	1.5	66
	大幅(10%以上)減少	32.3	42.0	42.4	18.3	18.7	21.0	10.9	26.8	18.7	15.6	10.9	5.8	2.3	3.5	4.7	257

＜事例9＞ 競争激化～2本目の柱

R社はもともとカーナビゲーションへのデータベースを提供する会社として創業し、現在約50万件の位置情報データを保有している。実績があり顧客との信頼関係を維持しているため安定的に受注を受けていたが、最近では少しずつ単価が下がってきており、大手が安い価格で対抗してくればますます苦しくなることが予想される。今後はきめの細かいメンテナンスや情報更新に特色を出していくことに出番があると考えている。また、このコンテンツ事業部とは別に数年前からエンタテインメント事業部を立ち上げ、アーティストやアスリートのマネジメント業務やCDの企画制作等を手がけている。この分野はオリジナリティが求められるだけに、この分野が強くなれば会社としての2本柱が強固になり将来的にも安心だと考えている。

②専門サービス業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係～

専門サービス業の＜増収＞企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（それぞれ52.1%、58.5%）、「人材育成、採用の強化」（35.2%、26.4%）、「営業の強化」（16.9%、17.0%）が、＜減収＞企業に比べて高い割合となっている。特に「人材育成、採用の強化」は、＜増収＞企業と＜減収＞企業の差が顕著で、＜減収＞企業ほどその割合は低下している。

大幅増加企業をみると、「新規顧客の開拓」36.6%、「新規事業への転換・進出」14.1%も＜減収＞企業に比べて割合が高い。また、大幅減少企業では、「価格の引下げ」38.8%や「料金体系の多様化」14.5%、「リストラ（組織の再構築）」12.9%と、価格競争への対応を実施した企業が多い。価格の引下げや料金体系の多様化だけでは、競争が激化する市場で売上高を維持できていない現状がみてとれる。

図表Ⅲ-1-7 専門サービス業の売上高変化別対応策

（複数回答：％）

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		34.8	31.0	24.8	19.6	11.4	9.9	11.0	8.0	5.7	6.2	6.5	3.4	2.0	8.3	12.6	1,249
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	52.1	12.7	36.6	23.9	35.2	16.9	7.0	2.8	5.6	14.1	2.8	7.0	0.0	2.8	5.6	71
	やや(10%未満)増加	58.5	26.4	22.6	24.5	26.4	17.0	1.9	1.9	11.3	3.8	11.3	13.2	3.8	3.8	5.7	53
	ほぼ(±5%未満)横ばい	33.9	22.6	21.6	18.6	13.6	9.0	8.6	2.7	3.7	6.0	6.3	2.3	2.7	11.3	11.6	301
	やや(10%未満)減少	38.2	30.3	22.7	19.9	13.5	8.0	9.6	6.0	3.6	4.8	5.6	4.4	1.2	6.4	12.7	251
	大幅(10%以上)減少	29.6	38.8	26.3	19.5	5.0	10.0	14.5	12.9	7.3	6.3	7.0	2.1	2.1	8.9	13.8	560

③事業サービス業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係～

事業サービス業の＜増収＞企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（それぞれ53.8%、48.3%）、「人材育成、採用の強化」（38.5%、27.6%）、「営業の強化」（38.5%、24.1%）が、＜減収＞企業に比べて高い割合となっている。

大幅増加の企業を見ると、「価格の引下げ」46.2%、「新規顧客の開拓」46.2%、「料金体系の多様化」38.5%も＜減収＞企業に比べて割合が高い。他の業種に比べて、大幅増加の企業において、価格の引下げや料金体系の多様化に着手して新規顧客の開拓をしたことが伺える。

図表Ⅲ-1-8 事業サービス業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		29.4	33.3	24.7	24.0	14.3	13.1	13.8	8.4	4.7	4.0	8.4	3.0	5.2	5.7	16.5	405
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	53.8	46.2	46.2	38.5	38.5	38.5	38.5	7.7	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	7.7	13
	やや(10%未満)増加	48.3	24.1	20.7	3.4	27.6	24.1	20.7	6.9	6.9	10.3	3.4	10.3	3.4	0.0	20.7	29
	ほぼ(±5%未満)横ばい	34.7	20.0	21.1	27.4	11.6	15.8	7.4	5.3	3.2	5.3	7.4	3.2	7.4	10.5	14.7	95
	やや(10%未満)減少	21.4	39.3	33.3	25.0	15.5	13.1	9.5	2.4	6.0	1.2	11.9	3.6	4.8	3.6	11.9	84
	大幅(10%以上)減少	25.4	38.4	22.0	23.2	10.2	8.5	16.4	13.6	4.5	4.0	8.5	1.1	5.1	5.1	19.2	177

2 サービス提供側から見た取引理由

顧客がサービス提供を選択するには何らかの理由が存在するはずである。ここでは、主要顧客が自社と取引する理由をサービス提供者側がどのように考えているかをアンケート調査した。その結果を以下に述べる。

(1) 主要顧客が取引する理由 ～「専門性が高い」が主要な取引理由～

全体では、「専門性が高い」が58.4%と第1位で、次いで、「取引期間が長い」32.0%、「難しい注文を断らない」31.5%、「顧客と近接」26.6%、「提案・情報提供力」25.7%となっている。上位10項目の中でも、「専門性が高い」以外はほぼ2～3割の割合となっている。また、図表Ⅲ-1-5に示したサービス提供側での競争激化の具体的な対応策では、「価格の引下げ」が第2位（32.2%）であったのに対し、「価格が安い」を取引理由にあげた企業は16.5%と低い。なお、上位10項目以外では「付随的サービスがある」13.7%、「営業力がある」5.4%、「営業時間が長い」3.7%の順となっている。

業種別では、「専門性が高い」がいずれの業種でも第1位となっており、特に情報・コンテンツ業と専門サービス業ではそれぞれ68.8%、61.0%と他の理由に比べ突出している。情報・コンテンツ業では、「提案・情報提供力」37.3%が続き、他の業種に比べて割合が高い。専門サービス業では、「従業員の対応がよい」17.9%が他の業種に比べて低く、事業サービス業では「顧客と近接」33.8%、「他社より早い（スピーディ）対応」28.4%の2項目が、他の業種と比べ高くなっている。

従業者数別では、1～4人規模での割合が全体的に低く、その中でも「専門性が高い」、「提案・情報提供力」、「従業員の対応が良い」、「他社より早い（スピーディ）対応」については、＜5人以上＞規模の企業との差が顕著である。

図表Ⅲ-1-9 取引の具体的な理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性 が高い	取引期 間が長 い	難しい注 文を断ら ない	顧客と 近接	提案・ 情報提 供力	顧客ニーズ をくみ取る 能力がある	従業員の 応対が 良い	他社より早 い（スピー ディ）対応	他にないサ ービスを提 供する	価格が 安い	n
全 体		①58.4	②32.0	③31.5	④26.6	⑤25.7	⑥23.2	⑦23.0	⑧21.5	⑨20.1	⑩16.5	2,165
業 種 別	情報・コンテンツ業	①68.8	④30.8	③31.6	⑧21.8	②37.3	⑥28.3	⑤29.9	⑨19.8	⑦24.8	⑩18.3	491
	専門サービス業	①61.0	②32.4	③30.6	④25.9	⑤25.4	⑥24.2	⑨17.9	⑦20.1	⑧18.5	⑩13.9	1,249
	事業サービス業	①39.0	④33.1	②35.3	③33.8	⑪13.1	⑩14.8	⑤30.6	⑥28.4	⑧20.0	⑦22.7	405
従業者数別	1～4人	①53.2	②31.5	③30.5	④25.4	⑤20.1	⑥20.1	⑩12.7	⑦17.9	⑧17.2	⑨15.9	1,067
	5～9人	①65.0	②34.6	③32.5	⑤27.5	③32.5	⑧24.6	⑥27.1	⑦26.2	⑨23.8	⑩14.4	520
	10～29人	①63.6	⑤30.9	③35.6	⑦29.1	④31.7	⑥30.1	②38.2	⑧26.8	⑨23.6	⑪18.4	385
	30人以上	①64.9	③31.8	⑤26.4	⑤26.4	④29.7	⑤26.4	②46.6	⑨22.3	⑩21.6	⑧23.0	148

（注）○内の数値は割合の順位

（2）業種ごとの売上高変化と取引理由

①情報・コンテンツ業 ～「提案・情報提供力」が増減収に関係～

情報・コンテンツ業では、「専門性が高い」が全ての区分で第1位となっている。＜増収＞企業では「提案・情報提供力」をあげる企業の割合が＜減収＞企業に比べて高い。また、「他社より早い（スピーディ）対応」、「価格が安い」も「提案・情報提供力」に比べ割合は低い、＜増収＞企業と＜減収＞企業の間で差があるといえる。

図表Ⅲ-1-10 情報・コンテンツ業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性 が高い	提案・ 情報提 供力	難しい 注文を 断らな い	取引期 間が長 い	従業員 の対応 が良い	顧客ニ ーズをくみ 取る能力 がある	他にない サービス を提供す る	顧客と 近接	他社より早 い（スピー ディ）対応	価格が 安い	n
全 体		①68.8	②37.3	③31.6	④30.8	⑤29.9	⑥28.3	⑦24.8	⑧21.8	⑨19.8	⑩18.3	491
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	①75.0	②55.6	③36.1	⑩22.2	⑧25.0	④33.3	④33.3	⑧25.0	⑥30.6	⑦27.8	36
	やや(10%未満)増加	①67.6	②43.2	③32.4	⑪13.5	⑤27.0	④29.7	⑤27.0	⑩16.2	⑤27.0	⑧24.3	37
	ほぼ(± 5 %未満)横ばい	①69.9	②46.2	⑦30.1	⑤34.4	③38.7	③38.7	⑥32.3	⑨18.3	⑧19.4	⑨18.3	93
	やや(10%未満)減少	①66.7	②36.4	⑤21.2	③27.3	⑤21.2	⑧18.2	⑧18.2	④22.7	⑦19.7	⑩13.6	66
	大幅(10%以上)減少	①68.5	④30.7	③33.5	②33.9	⑤30.0	⑥26.5	⑧22.2	⑦22.6	⑨17.1	⑨17.1	257

（注）○内の数値は割合の順位

②専門サービス業 ～「専門性が高い」「提案・情報提供力」が増減収に関係～

専門サービス業では、＜増収＞企業において「専門性が高い」、「提案・情報提供力」の割合が＜減収＞企業と比べて高い。また、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「他社より早い対応」、「他にないサービスを提供する」、「従業員の対応が良い」でも同様の傾向がみられ、＜増収＞企業の回答割合が＜減収＞企業に比べて高い。一方、他の業種で差がある「価格が安い」には差がみられない。また、「取引期間が長い」は＜減収＞企業において高い割合となっている。

図表Ⅲ-1-11 専門サービス業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性 が高い	取引期 間が長 い	難しい 注文を 断らな い	顧客と 近接	提案・ 情報提 供力	顧客ニ ーズをく み取る能 力がある	他社より早 い（スピー ディ）対応	他にない サービス を提供す る	従業員の 対応が良 い	価格が 安い	n
全 体		①61.0	②32.4	③30.6	④25.9	⑤25.4	⑥24.2	⑦20.1	⑧18.5	⑨17.9	⑩13.9	1,249
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	①70.4	⑨19.7	②40.8	④33.8	③36.6	⑥31.0	⑧25.4	⑦26.8	④33.8	⑩15.5	71
	やや(10%未満)増加	①81.1	⑤30.2	③32.1	⑦28.3	②47.2	③32.1	⑤30.2	⑦28.3	⑨22.6	⑩13.2	53
	ほぼ(±5%未満)横ばい	①59.1	②32.9	④23.3	③26.2	⑥21.6	⑤22.3	⑨16.6	⑦19.3	⑧16.9	⑩12.0	301
	やや(10%未満)減少	①56.6	②32.3	③28.3	④26.3	⑥19.9	⑤20.3	⑦18.7	⑨12.7	⑧16.3	⑨12.7	251
	大幅(10%以上)減少	①60.7	③34.5	②34.6	⑥24.5	④26.4	⑤25.2	⑦20.9	⑧18.9	⑨16.6	⑩15.7	560

（注）○内の数値は割合の順位

③事業サービス業 ～「専門性が高い」「価格が安い」が増減収に関係～

事業サービス業では、＜増収＞企業において「専門性が高い」、「価格が安い」の割合が＜減収＞企業に比べて高い。また、大幅（10%以上）増加企業では、「顧客と近接」、「従業員の対応が良い」、「他社より早い（スピーディ）対応」も割合が高い。一方、「提案・情報提供力」については上位10項目に含まれておらず、「付随的サービス（アフターケア等）がある」が全体で9位となっており、大幅（10%以上）増加企業での回答割合も比較的高いのが特徴的である。

図表Ⅲ-1-12 事業サービス業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性 が高い	難しい 注文を 断らな い	顧客と 近接	取引期 間が長 い	従業員の 対応が良 い	他社より早 い（スピー ディ）対応	価格が 安い	他にない サービス を提供す る	付随的サー ビス（アフ ターケア 等）がある	顧客ニ ーズをく み取る能 力がある	n
全 体		①39.0	②35.3	③33.8	④33.1	⑤30.6	⑥28.4	⑦22.7	⑧20.0	⑨15.8	⑩14.8	405
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	②46.2	⑥30.8	①53.8	⑥30.8	②46.2	②46.2	⑥30.8	⑥30.8	⑥30.8	⑪23.1	13
	やや(10%未満)増加	②48.3	①51.7	⑤31.0	⑤31.0	④37.9	⑫10.3	③41.4	⑦24.1	⑩17.2	⑦24.1	29
	ほぼ(±5%未満)横ばい	①42.1	⑥28.4	②41.1	③31.6	④29.5	④29.5	⑧16.8	⑦20.0	⑨13.7	⑨13.7	95
	やや(10%未満)減少	①40.5	⑤31.0	④32.1	③33.3	②34.5	⑤31.0	⑧22.6	⑦23.8	⑧22.6	⑩19.0	84
	大幅(10%以上)減少	③33.3	①38.4	④29.4	②35.0	⑥27.7	⑤28.2	⑦22.0	⑧16.9	⑩11.9	⑩11.9	177

（注）○内の数値は割合の順位

3 広告・宣伝

サービス業が提供する商品やサービスは具体的な形を有しているものばかりではない。そのため、顧客にその価値を伝えることが難しいことが多く、広告や宣伝活動が重要になる。そこで、現在の広告・宣伝の具体的手法についてアンケート調査を行った。

(1) 広告・宣伝の具体的手法 ～「口コミによる紹介」と「ホームページ（webサイト）」の割合が高い～

全体では、「口コミによる紹介」39.2%と「ホームページ（webサイト）」34.8%の回答割合が突出して高い。次いで、「訪問営業」15.1%、「業務提携等による営業網の構築」11.9%、「専門誌・雑誌等の広告」6.1%と続くが2割に満たない割合である。一方、「何もしていない」の割合も29.2%と非常に高く、約3割の企業が広告・宣伝を行っていないことになる。ただし、「口コミによる紹介」と「何もしていない」との区別は曖昧であり、広告・宣伝に対する経営者の意識の違いによるところが大きいとも考えられる。

業種別では、情報・コンテンツ業で「ホームページ（webサイト）」の割合が最も高く、55.4%と5割以上を占めている。また、情報・コンテンツ業は、他の業種に比べて「口コミによる紹介」以外の手法の割合も全般的に高く、広告・宣伝に対する取り組み姿勢が強いことが分かる。

従業者数別では、「口コミによる紹介」以外は、規模が大きくなるほど割合が高くなっている。特に「ホームページ（webサイト）」の割合は、1～4人規模では約2割であるが、10人以上規模で5割を超え、30人以上規模では69.6%と約7割を占める。

図表Ⅲ-1-13 広告や宣伝の手法（上位5項目）

							(複数回答：%)	
		口コミによる紹介	ホームページ（webサイト）	訪問営業	業務提携等による営業網の構築	専門誌・雑誌等の広告	何もしていない	n
全 体		①39.2	②34.8	③15.1	④11.9	⑤ 6.1	29.2	2,165
業 種 別	情報・コンテンツ業	②33.4	①55.4	③24.6	④18.1	⑤12.2	15.9	491
	専門サービス業	①40.1	②28.5	③ 9.8	④ 9.1	⑤ 3.5	35.7	1,249
	事業サービス業	①43.5	②29.6	③20.0	④12.8	⑤ 6.4	25.2	405
従業者数別	1～4人	①37.5	②21.4	③ 7.7	④ 7.4	⑥ 3.2	40.9	1,067
	5～9人	①43.3	②39.8	③18.1	④13.7	⑤ 8.3	23.5	520
	10～29人	②37.4	①52.7	③24.2	④19.2	⑤ 9.4	15.8	385
	30人以上	②38.5	①69.6	③35.8	④19.6	⑤ 9.5	3.4	148

(注) ○内の数値は割合の順位

(2) 顧客件数の変化と広告・宣伝手法 ～顧客の増加した企業は広告・宣伝の実施割合が高い～

顧客件数が「10%以上増加」と「やや増加」を合わせた<顧客増加>企業では、「何もしていない」がそれぞれ13.6%、10.9%と低く、約9割の企業が何らかの広告・宣伝を実施している。これに対し、顧客件数が横ばい、「10%以上減少」と「やや減少」を合わせた<顧客減少>企業では、「何もしていない」の回答割合は3割以上であり、広告・宣伝の実施が少なからず顧客増加に寄与していることが伺える。

<顧客増加>企業では、「ホームページ（webサイト）」が第1位で5割以上の割合である。特に10%以上増加企業では、72.7%と7割を超えている。一方、<顧客減少>企業では、「口コミによる紹介」が第1位で、「ホームページ（webサイト）」の利用は約3割と低い割合となっている。また、「訪問営業」、「業務提携等による営業網の構築」の回答割合は全体的に低いが、<顧客増加>企業と<顧客減少>企業の間で大きな差がある。

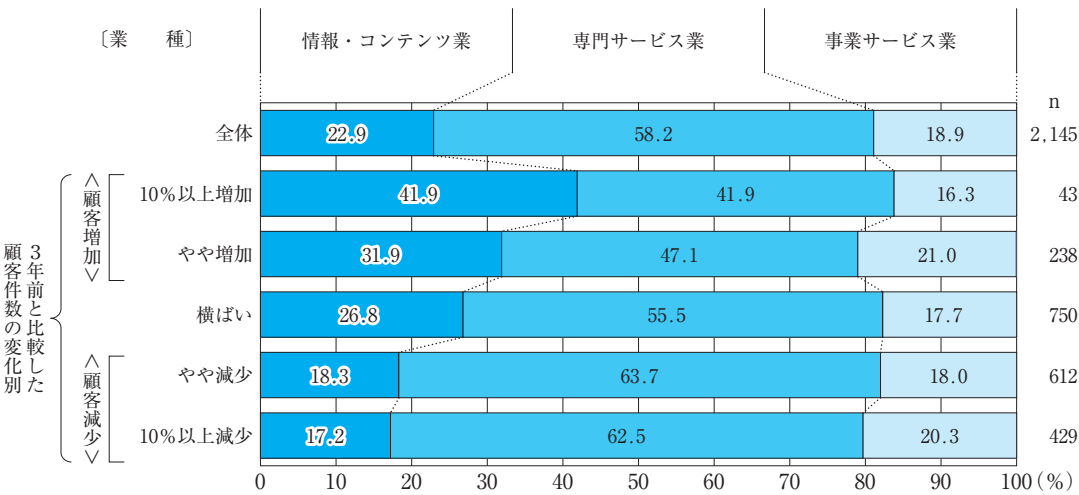
図表Ⅲ-1-14 顧客件数変化別の広告・宣伝手法（上位5項目）

		(複数回答：%)						n
		口コミによる紹介	ホームページ（webサイト）	訪問営業	業務提携等による営業網の構築	専門誌・雑誌等の広告	何もしていない	
全 体		①39.2	②34.8	③15.1	④11.9	⑤ 6.1	29.2	2,165
顧客件数の変化 3年前と比較した	10%以上増加	②54.5	①72.7	③22.7	④18.2	⑥ 6.8	13.6	44
	やや増加	②50.0	①50.8	③22.3	④18.1	⑥ 7.6	10.9	238
	横ばい	②35.3	①36.9	③14.5	④12.6	⑤ 6.7	31.5	761
	やや減少	①42.0	②30.3	③14.4	④ 9.4	⑥ 4.2	32.4	617
	10%以上減少	①38.1	②27.8	③13.5	④11.6	⑤ 6.7	33.6	431

(注) 〇内の数値は割合の順位

顧客件数の変化区分ごとに業種構成比を見てみると、<顧客増加>企業では、全体の構成比と比較して「情報・コンテンツ業」が高い割合を占めている。一方、<顧客減少>企業では、「専門サービス業」の割合が高い。

図表Ⅲ-1-15 顧客件数変化別の業種構成



4 webサイトの利用

(1) 業種別、従業員数別 ～1～4人規模では3割の企業がインターネットを利用していない～

全体では、「ホームページで会社や商品を紹介」が47.4%と最も割合が高く、次いで、「市場情報や関連知識等の収集」36.5%、「銀行取引、カード決済等」22.0%となっている。「顧客との受注・販売」、「外注先・仕入先との発注・購買」、「人材の募集・受付」がそれぞれ18.0%、15.8%、14.8%と続くが2割に満たない割合である。また、「インターネットは利用していない」も20.5%と約2割となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において「インターネットは利用していない」と回答した企業が9.3%と約1割にすぎないのに対し、専門サービス業と事業サービス業ではそれぞれ23.5%、27.3%と2割以上を占めている。情報・コンテンツ業は、他の業種に比べて全般に高い回答割合となっているが、特に「ホームページで会社や商品を紹介」が69.3%と高く、約7割となっている。

従業員数別では、全般に規模が大きくなるほど割合が高くなっており、特に「人材の募集・受付」は1～4人規模で3.9%であるのに対し、30人以上規模では46.1%と大きな差があり、「ホームページで会社や商品を紹介」も1～4人規模で30.9%であるのに対し、30人以上規模では84.4%と倍以上の開きがある。「インターネットは利用していない」と回答した企業は1～4人規模で30.1%、30人以上規模で5.0%と、そもそも従業員数規模によりインターネットの利用度に大きな差がある。

図表Ⅲ-1-16 webサイトを利用している業務（業種別、従業員数別）

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
	全 体	47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
業種区分	情報・コンテンツ業	69.3	43.3	31.1	27.8	22.4	27.0	9.3	3.0	460
	専門サービス業	39.5	37.0	19.6	14.1	13.1	10.0	23.5	6.2	1,019
	事業サービス業	41.1	24.9	15.8	16.5	15.2	13.1	27.3	4.4	297
従業員数別	1～4人	30.9	33.1	13.8	15.6	14.0	3.9	30.1	7.0	831
	5～9人	50.7	38.3	24.7	20.9	16.8	14.1	15.0	5.8	446
	10～29人	67.6	40.1	31.8	18.6	16.9	28.4	10.6	1.7	349
	30人以上	84.4	44.0	37.6	20.6	21.3	46.1	5.0	0.7	141

(2) 業績別 ～業績により「ホームページ」、「受注・販売」、「人材募集」への利用度に差がある～

3年前と比較した年間売上高別では、「大幅（10%以上）増加」企業の回答割合と「大幅（10%以上）減少」企業の回答割合は、「ホームページで会社や商品を紹介」が23.4ポイント差、「顧客との受注・販売」が13.4ポイント差、「人材の募集・受付」が10.9ポイント差となっている。

3年前と比較した経常損益の変化別では、「黒字を維持・拡大」企業と「引き続き赤字で損失額が拡大」企業の割合を比較すると、「市場情報や関連知識等の収集」が19.0ポイント差、「ホームページで会社や商品を紹介」が18.1ポイント差、「人材の募集・受付」が12.9ポイント差となっている。

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業と「10%以上減少」企業の割合を比較すると、「ホームページで会社や商品を紹介」が49.0ポイント差、「人材の募集・受付」が24.2ポイント差、「顧客との受注・販売」が20.6ポイント差となっている。

これらの結果をみると、3年前と比較した売上高、経常損益、顧客件数の全てにおいて、業績良好企業と悪化企業の間には「ホームページで会社や商品を紹介」、「人材の募集・受付」の利用割合に差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-17 webサイトを利用している業務（業績別）

(複数回答：%)										
		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
年間売上高 3年前と比較した	大幅（10%以上）増加	68.2	46.4	30.0	32.7	25.5	25.5	7.3	2.7	110
	やや（10%未満）増加	68.0	39.0	28.0	20.0	18.0	20.0	10.0	4.0	100
	ほぼ（±5%未満）横ばい	45.8	33.1	17.5	14.4	13.7	12.2	21.1	6.5	417
	やや（10%未満）減少	43.8	34.5	19.2	14.7	12.6	13.2	22.8	5.4	333
	大幅（10%以上）減少	44.7	37.2	23.6	19.3	16.7	14.5	22.4	4.5	818
	大幅増加－大幅減少（ポイント）	23.4	9.2	6.4	13.4	8.7	10.9	▲15.1	▲ 1.8	
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
経常損益の変化 3年前と比較した	黒字を維持・拡大	58.1	45.1	24.8	18.7	17.5	18.3	12.2	5.7	246
	赤字から黒字に転換	66.3	36.1	26.5	21.7	22.9	20.5	8.4	6.0	83
	赤字だが損失額は縮小	45.6	36.1	14.2	20.7	14.8	8.3	18.9	1.8	169
	黒字だが利益額は減少	43.4	36.9	23.3	16.0	13.4	17.0	23.6	5.3	643
	黒字から赤字に転落	49.4	41.8	29.1	21.8	18.0	18.4	18.7	3.2	316
	引き続き赤字で損失額が拡大	40.0	26.2	12.7	16.9	16.9	5.4	26.2	7.3	260
	黒字拡大－赤字拡大（ポイント）	18.1	19.0	12.1	1.8	0.6	12.9	▲14.0	▲ 1.6	
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
顧客件数の変化 3年前と比較した	10%以上増加	85.7	38.1	33.3	35.7	28.6	31.0	7.1	0.0	42
	やや増加	67.8	45.8	30.4	24.3	22.9	27.1	7.0	4.2	214
	横ばい	50.2	37.8	23.6	17.7	15.5	16.9	19.7	3.8	656
	やや減少	40.0	35.1	20.1	16.4	13.5	11.5	23.2	6.6	513
	10%以上減少	36.7	30.0	14.9	15.2	14.6	6.7	28.0	5.8	343
	10%以上増加－10%以上減少（ポイント）	49.0	8.1	18.5	20.6	14.0	24.2	▲20.8	▲ 5.8	

従業者数別では、＜増収＞企業と＜減収＞企業の差を見てみると、1～4人規模では「ホームページで会社や商品を紹介」、「顧客との受注・販売」、「銀行取引、カード決済等」が10ポイント以上の差となっている。また、5～29人規模では「ホームページで会社や商品を紹介」のみ10ポイント以上の差がある。30人以上規模では10ポイント以上差があるものはなく、「ホームページで会社や商品を紹介」が6.9ポイント差である。従業者規模が大きくなるほど、webサイトの利用状況と業績の関連性が薄くなっている。

図表Ⅲ-1-18 業績とwebサイトを利用している業務との関係（従業者数別）

【1～4人】

（複数回答：％）

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
	全 体	30.9	33.1	13.8	15.6	14.0	3.9	30.1	7.0	831
変化別 た 3 年 年 間 前 売 と 上 比 高 較 の し	＜増収＞	50.0	41.7	27.8	30.6	22.2	5.6	13.9	4.2	72
	ほぼ横ばい	30.6	31.1	10.4	10.9	11.9	3.6	30.1	8.8	193
	＜減収＞	28.8	32.6	13.2	15.6	13.4	3.6	32.2	6.4	559
	＜増収＞－＜減収＞	21.2	9.1	14.5	15.0	8.8	2.0	▲18.3	▲ 2.3	

【5～29人】

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
	全 体	58.1	39.1	27.8	19.9	16.9	20.4	13.1	4.0	795
変化別 た 3 年 年 間 前 売 と 上 比 高 較 の し	＜増収＞	73.1	42.3	28.8	24.0	22.1	27.9	7.7	2.9	104
	ほぼ横ばい	55.8	36.3	23.2	18.4	14.7	18.4	14.7	4.7	190
	＜減収＞	56.2	39.4	29.3	19.8	16.8	19.6	13.5	3.8	495
	＜増収＞－＜減収＞	16.9	2.9	▲ 0.4	4.2	5.3	8.3	▲ 5.8	▲ 1.0	

【30人以上】

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
	全 体	84.4	44.0	37.6	20.6	21.3	46.1	5.0	0.7	141
変化別 た 3 年 年 間 前 売 と 上 比 高 較 の し	＜増収＞	90.6	50.0	31.3	25.0	18.8	43.8	0.0	3.1	32
	ほぼ横ばい	82.1	17.9	28.6	10.7	21.4	32.1	7.1	0.0	28
	＜減収＞	83.8	50.0	43.8	22.5	22.5	51.3	6.3	0.0	80
	＜増収＞－＜減収＞	6.9	0.0	▲12.5	2.5	▲ 3.8	▲ 7.5	▲ 6.3	3.1	

(3) 特定8業種 ～「税理士事務所」と「建物サービス業」はインターネット利用割合が低い～

特定8業種では、「ホームページで会社や商品を紹介」と回答したのは、「ソフトウェア業」が79.5%、「出版業」が71.1%、「コンテンツ制作業」が63.2%とその高い回答割合が目立つ。その一方、「税理士事務所」と「建物サービス業」において、「インターネットは利用していない」が、それぞれ 36.4%、31.7%と3割以上の高い割合を示しており、業種間によりその差が明らかである。

図表Ⅲ-1-19 webサイトを利用している業務（特定8業種）

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
特定8業種	ソフトウェア業	79.5	46.4	37.7	27.8	23.2	43.0	7.3	1.3	151
	コンテンツ制作業	63.2	36.8	26.3	19.3	22.8	24.6	8.8	1.8	57
	出版業	71.1	35.1	20.6	36.1	17.5	7.2	8.2	4.1	97
	税理士事務所	25.4	30.4	14.5	5.3	4.6	4.9	36.4	9.2	283
	建築設計業	44.1	44.1	20.6	9.6	17.6	11.0	11.0	5.1	136
	デザイン業	46.5	36.6	16.8	24.8	24.8	7.9	21.8	3.0	101
	広告業	49.1	49.1	31.6	28.1	26.3	17.5	14.0	7.0	57
	建物サービス業	33.3	28.3	18.3	13.3	16.7	10.0	31.7	6.7	60

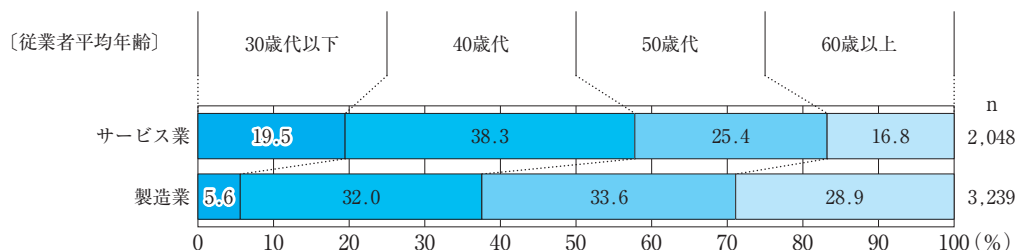
第2節 人材育成

1 従業者数

(1) 従業者の平均年齢 ～製造業に比べれば若い、1～4人規模の企業では5割が50歳代以上～

サービス業は、「30歳代以下」が19.5%、「40歳代」が38.3%、「50歳代」が25.4%、「60歳以上」が16.8%となっている。一方、製造業では、「30歳代以下」5.6%、「40歳代」32.0%、「50歳代」33.6%、「60歳以上」28.9%である（「平成21年度東京の中小企業の現状（製造業編）」）。製造業に比べ、サービス業では「30歳代以下」、「40歳代」の割合が高く、従業者平均年齢が低いことが分かる。

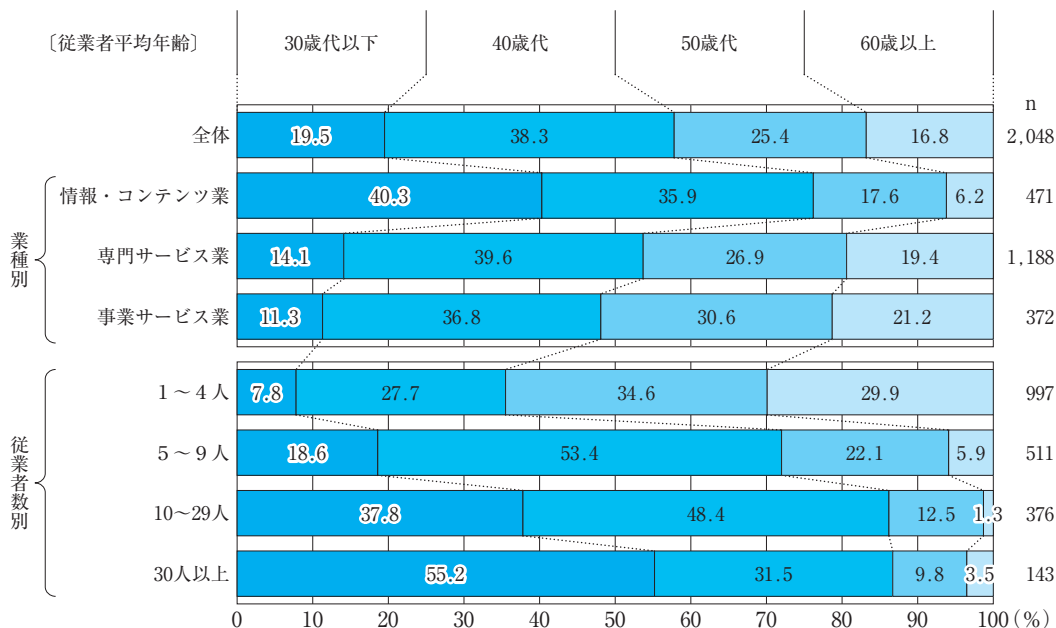
図表Ⅲ-1-20 従業者の平均年齢



業種別では、情報・コンテンツ業は「30歳代以下」が40.3%と4割を占め、「40歳代」の35.9%を合わせると、約8割が平均年齢<40歳代以下>となっており、他の業種に比べて従業者の平均年齢が低いことが分かる。

従業者数別では、規模が大きくなるほど「30歳代以下」の割合が高くなり、1～4人規模では7.8%と1割に満たないものの、30人以上規模では55.2%と5割以上を占めている。また、1～4人規模では、「50歳代」、「60歳代」の割合がそれぞれ34.6%、29.9%と高くなっており、平均年齢<50歳代以上>が6割以上を占めている。

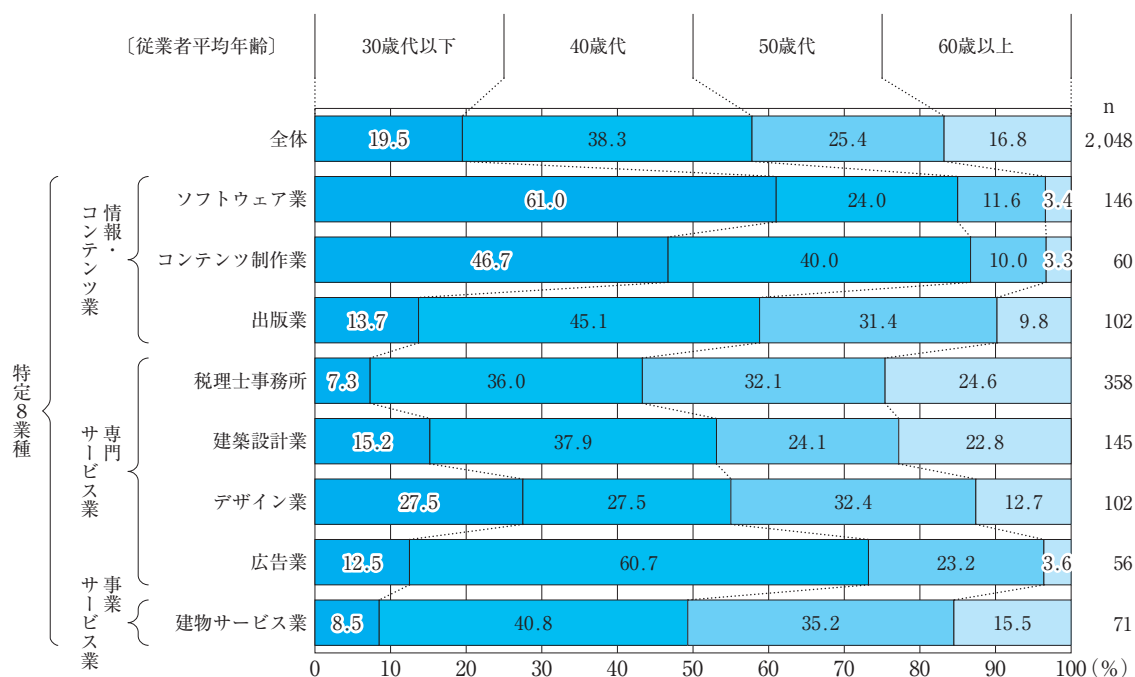
図表Ⅲ-1-21 従業者の平均年齢（業種別、従業者数別）



特定8業種では、「ソフトウェア業」と「コンテンツ制作業」の「30歳代以下」の割合が著しく高く、それぞれ61.0%、46.7%と平均年齢が低い企業が多数を占めている。一方、「税理士事務所」と「建物サービス業」では、<50歳代以上>の割合がそれぞれ56.7%、50.7%となっており、5割以上の企業で平均年齢<50歳代以上>となっている。

また、専門サービス業の中でみると、「広告業」は平均年齢<40歳代以下>が73.2%と7割以上を占め、比較的平均年齢が低いことが分かる。

図表Ⅲ-1-22 従業員の平均年齢（特定8業種）



<事例10> 年齢～情報・コンテンツ業は若者が多いが

K社はシステム開発受託業務を行うIT系企業。コンピュータ業界の定年は35歳と言われる中、K社の平均年齢は47歳と高く40～60代で構成されている。K社のビジネスの柱のひとつに40代以上に特化した「高度技術者」を派遣する業務がある。これはバブル崩壊後リストラの対象となった「ラインマネジャーとしては生き残れなかったが最新の高い技術力を持つ人材（スペシャリスト）」を社会に還元するビジネスである。40代以上の企業経験者には豊富な業務知識がある。業務知識習得には経験が必要で、最新技術を持っているも若い人には足りないものだ。最新技術に対応できて業務知識がある人材がいることがK社の大きな強みである。これを生かして、たとえばインターネットを使った経理や生産管理などの業務システムを構築する仕事もK社のビジネスの柱のひとつとなっている。

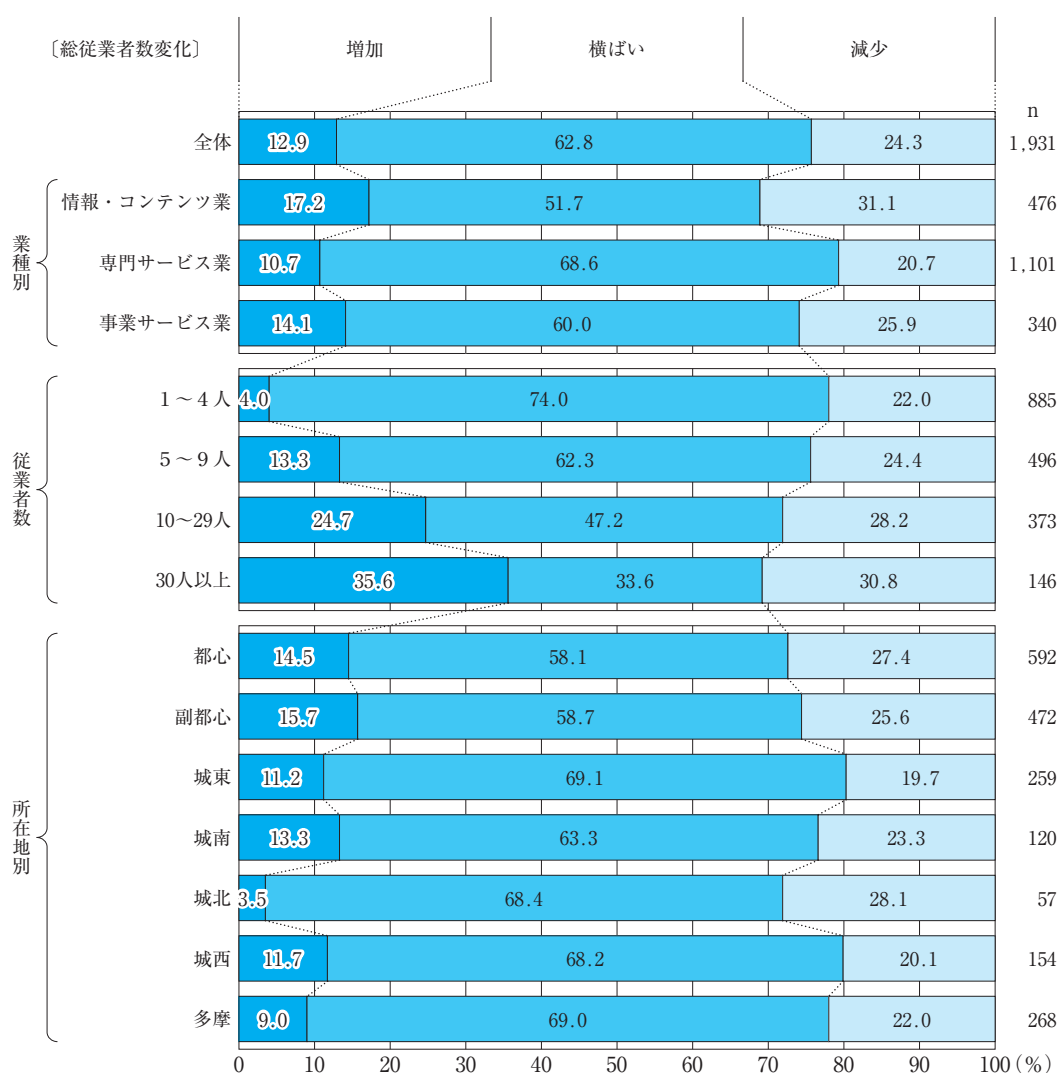
(2) 総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別） ～規模が大きくなるほど「増加」の割合が高い～

全体では、「増加」が12.9%、「横ばい」62.8%、「減少」24.3%となっており、「横ばい」の割合が最も高い。業種別では、情報・コンテンツ業で「増加」が17.2%、「減少」が31.1%であり、他業種と比較して「増加」、「減少」の割合が高くなっている。

従業者数別では、規模が大きいくほど「増加」、「減少」の割合がそれぞれ高い傾向を示している。1～4人規模では「増加」の割合が4.0%にとどまるのに対し、30人以上規模では35.6%と、規模が大きくなるほど変化が激しいことが分かる。「減少」の割合も規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向が見られるが、前回調査では、このような傾向は見られなかったことから、ここ数年は、規模が大きい企業ほど、業績等により人員削減を余儀なくされた企業が多かったことが推察される。

所在地別では顕著な傾向は見られないが、都心、副都心、城南でわずかに「増加」の割合が高く（それぞれ14.5%、15.7%、13.3%）、城北で「増加」の割合が低くなっている（3.5%）。

図表Ⅲ-1-23 3年前と比べた総従業者数の変化（業種別、従業者数別、所在地別）

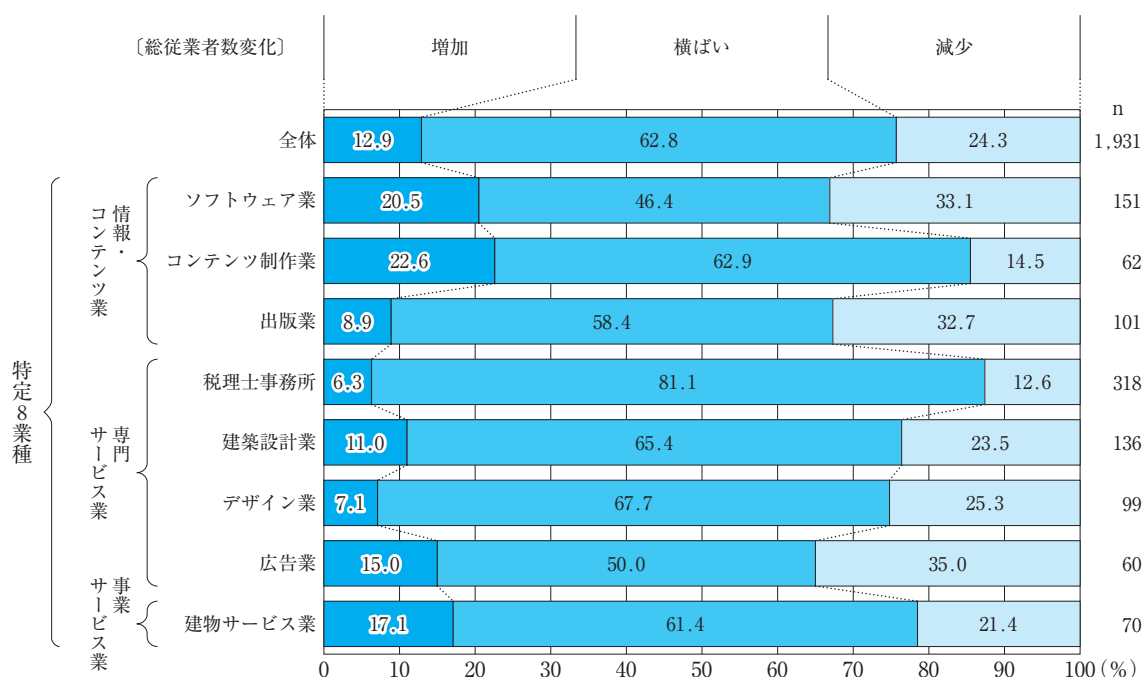


特定8業種別では、「ソフトウェア業」と「コンテンツ制作業」の「増加」の割合が高く、それぞれ20.5%、22.6%と2割を占めている。「ソフトウェア業」は、前回調査では「増加」の割合が37.3%、「減少」の割合が21.8%であったことから、事業環境が変化する中で人員削減を余儀なくされた企業が多かったことが推察される。

「税理士事務所」は「増加」と「減少」の割合が少なく、「横ばい」が81.1%と他の業種に比べて高い。前回調査でも同様の傾向を示しており、従業者数に関してはあまり変化がない企業が多いことが分かる。

また、「出版業」と「広告業」は、「減少」の割合が「増加」の割合より20ポイント以上高くなっており、3年前と比較して従業者数が減少した企業の割合が高いことが分かる。

図表Ⅲ-1-24 3年前と比べた総従業者数の変化（特定8業種）

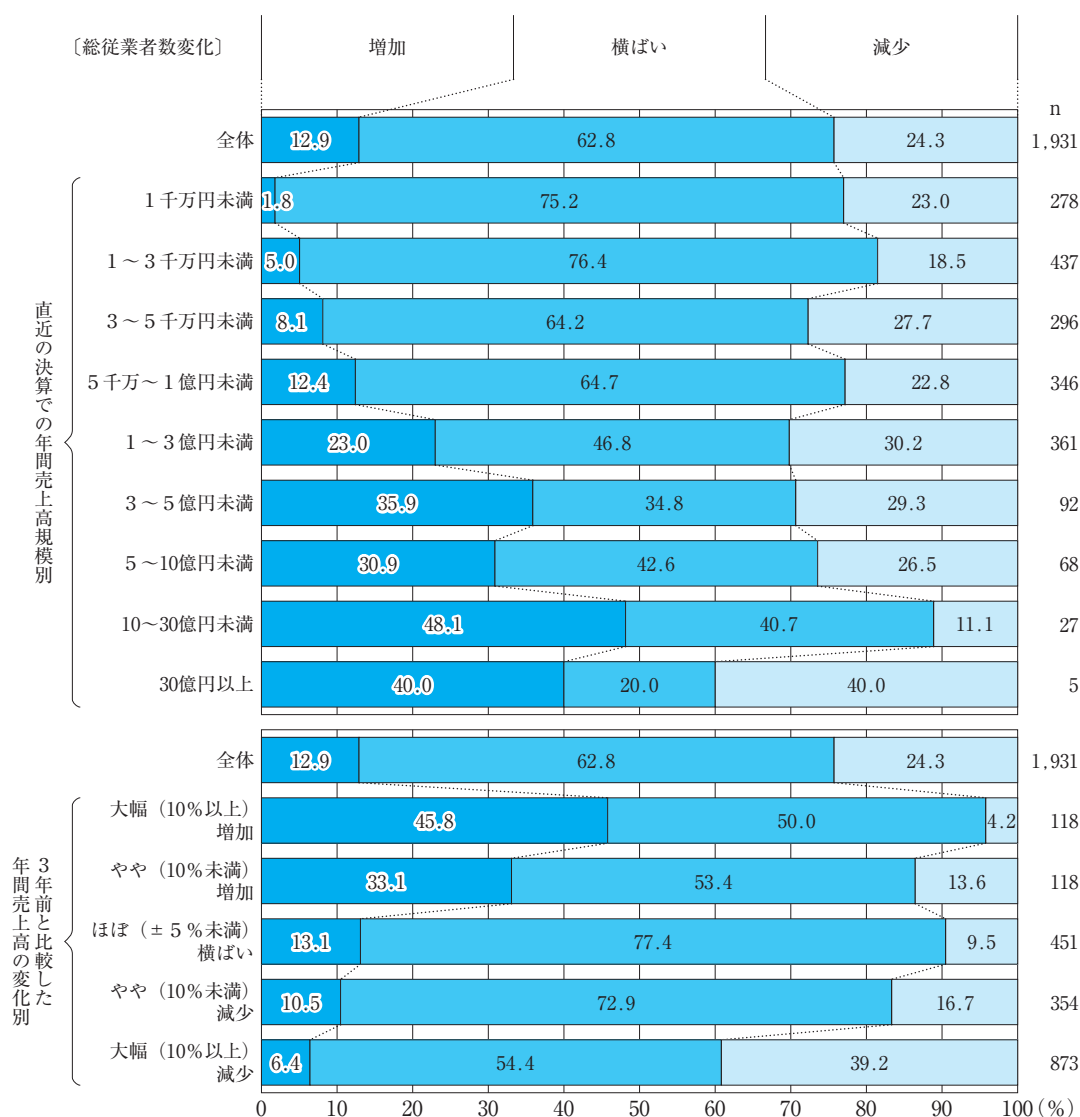


(3) 総従業員数の変化（業績別） ～売上高が増加するほど従業員数が増加している割合が高い～

年間売上高規模別では、＜3千万円未満＞の区分での「増加」の割合はわずか5%以下であるのに対し、「10～30億円未満」と「30億円以上」では、それぞれ48.1%、40.0%と4割以上を占めている。傾向として年間売上高が大きいくほど従業員は増加している。

3年前と比較した売上高の変化別では、「大幅（10%以上）増加」での「増加」の割合が45.8%と5割近いのに対し、「大幅（10%以上）減少」では6.4%と1割に満たない。売上高が増加した企業ほど従業員数が増加していることが分かる。

図表Ⅲ-1-25 3年前と比べた総従業員数の変化（業績別）



(4) 部門別従業員数の変化

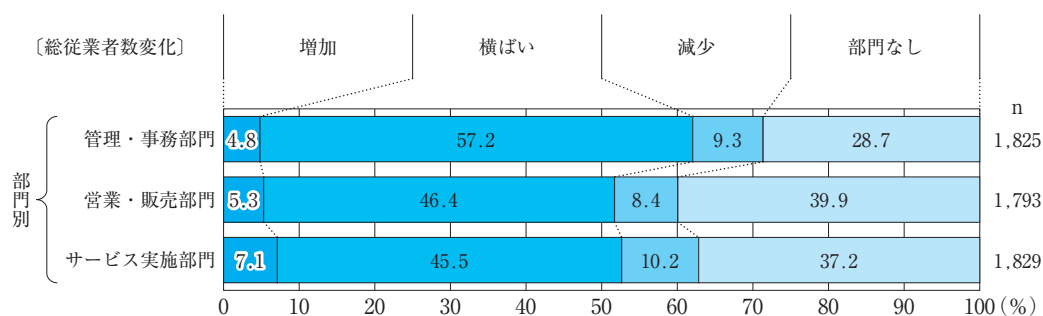
1) 3年前と比較した従業員数変化（部門別） ～「営業・販売部門」は「部門なし」が4割～

「管理・事務部門」では、「増加」が4.8%、「横ばい」57.2%、「減少」9.3%、「部門なし」が28.7%であり、「横ばい」が最も多く、他の部門に比べて従業員数の変化が少ないことが分かる。

「営業・販売部門」では、「増加」が5.3%、「横ばい」46.4%、「減少」8.4%、「部門なし」が39.9%であり、他部門と比較して「部門なし」の割合が高い。

「サービス実施部門」では、「増加」7.1%、「横ばい」45.5%、「減少」10.2%、「部門なし」37.2%となっている。「部門なし」の割合が37.2%を占めるが、「増加」、「減少」の割合が他部門よりやや大きい。

図表Ⅲ-1-26 3年前と比べた部門別従業員数の変化

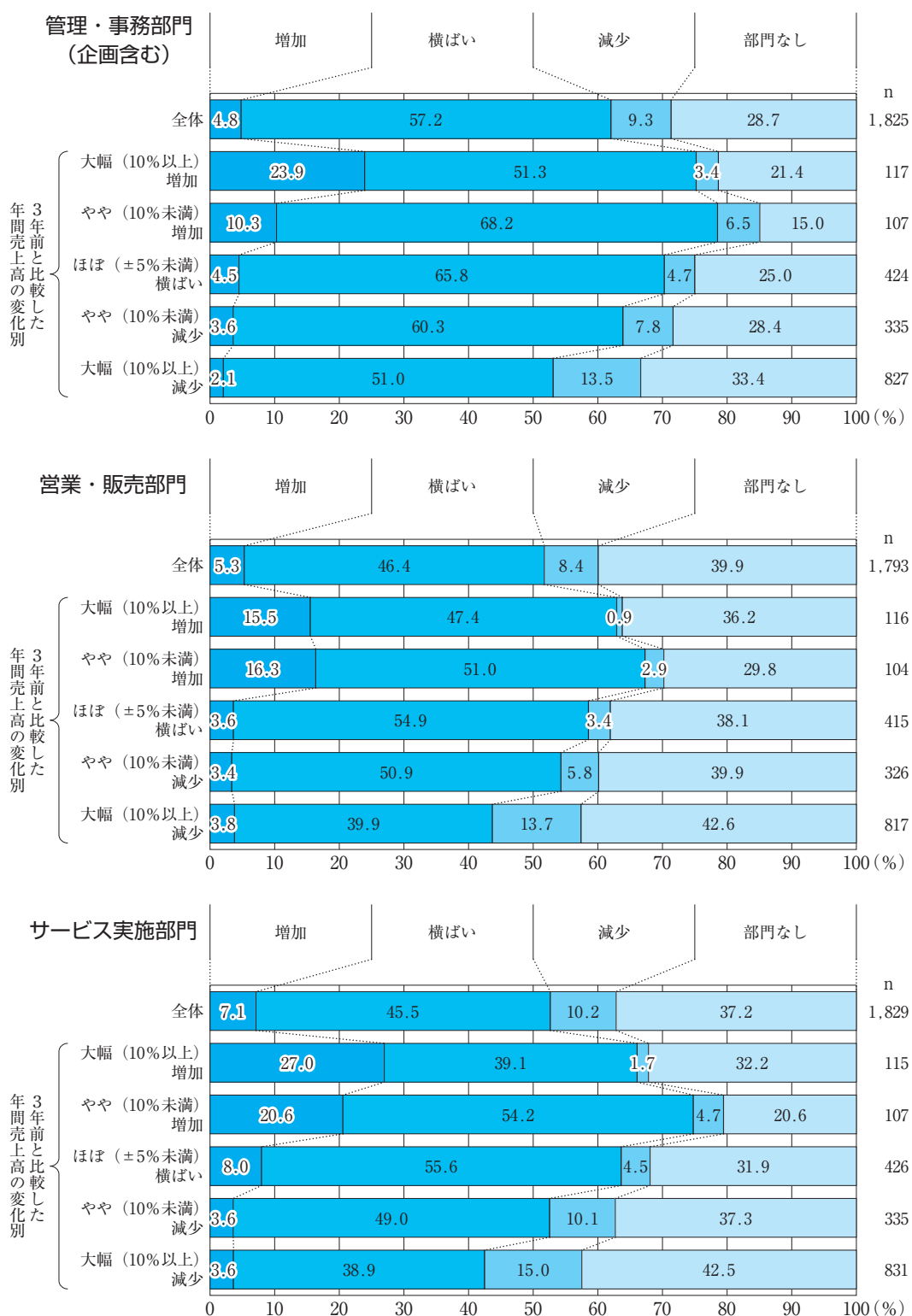


2) 3年前と比較した部門別従業者数変化（業績別）

～売上高大幅増加企業は「サービス実施部門」の人員を増加させている～

3年前と比較した売上高が「大幅増加」の企業では、総従業者数「増加」の割合が「管理・事務部門」で23.9%、「営業・販売部門」で15.5%、「サービス実施部門」で27.0%となっている。どの部門でも売上高が増加するほど人員を増加させている割合が高いが、特に「サービス実施部門」でその傾向が強い。

図表Ⅲ-1-27 3年前と比べた部門別従業者数の変化（業績別）

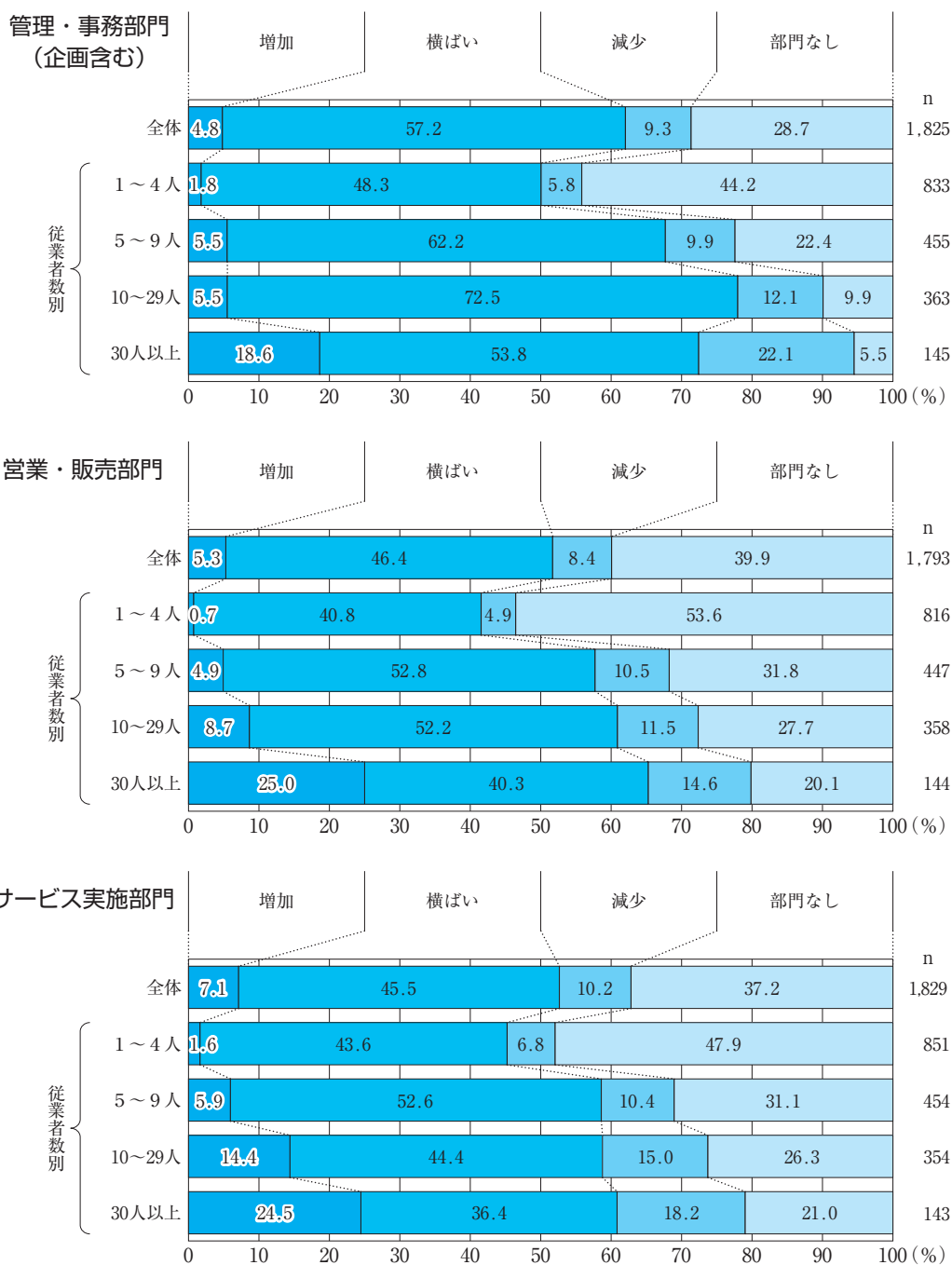


3) 3年前と比較した部門別従業者数変化（従業者数別）～大規模事業者ほど増減が激しい～

「管理・事務部門」では、規模が大きいほど「増加」、「減少」の割合がそれぞれ高い。また、1～4人規模の44.2%で「管理・事務部門」が存在しない。

「営業・販売部門」、「サービス実施部門」でも、「管理・事務部門」と同様に規模が大きいほど「増加」、「減少」の割合が高い。また、1～4人規模企業の「部門なし」も、それぞれ53.6%、47.9%と高い割合となっている。

図表Ⅲ-1-28 3年前と比べた部門別従業者数の変化（従業者数別）

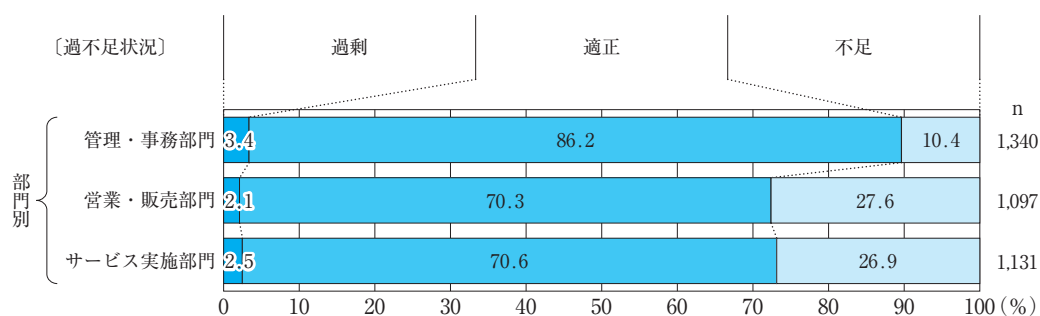


(5) 雇用の過不足状況

1) 過不足状況（部門別） ～「営業・販売部門」と「サービス実施部門」の不足感が強い～

部門別の過不足状況では、「不足」の割合は、「管理・事務部門」の10.4%に対し、「営業・販売部門」で27.6%、「サービス実施部門」で26.9%と3倍近い差がある。「管理・事務部門」の雇用人員DI（「不足」10.4%－「過剰」3.4%）は+7.0とわずかに不足感が強いが、「営業・販売部門」の雇用人員DI（「不足」27.6%－「過剰」2.1%）は+25.5、「サービス実施部門」の雇用人員DI（「不足」26.9%－「過剰」2.5%）は+24.4となっており、「管理・事務部門」に比べ不足感が強いことが分かる。

図表Ⅲ-1-29 雇用の過不足状況（部門別）

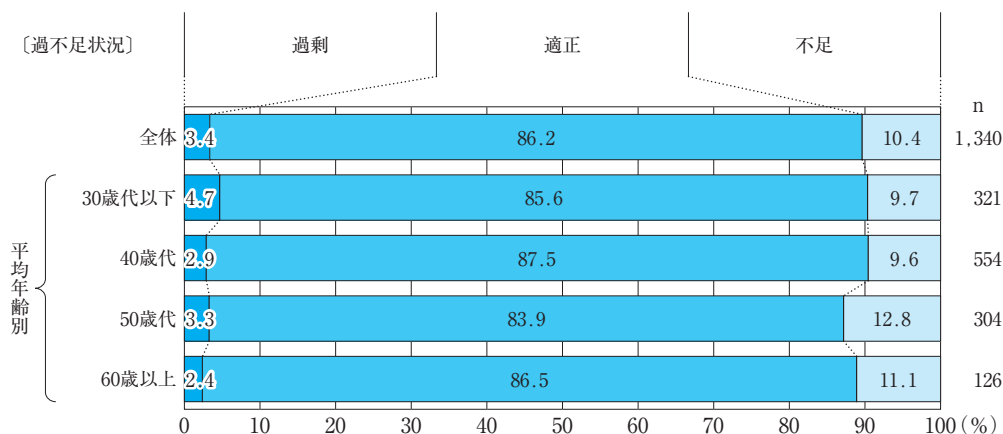


2) 過不足状況（平均年齢別）

①「管理・事務部門」 ～不足感はわずか～

「管理・事務部門」の過不足状況を従業員の平均年齢別で見ると、わずかながら平均年齢が高い区分の方が「過剰」の割合が低く、「不足」の割合が高くなっている。ただし、他部門と比べれば「適正」の割合がどの平均年齢区分でも高い。

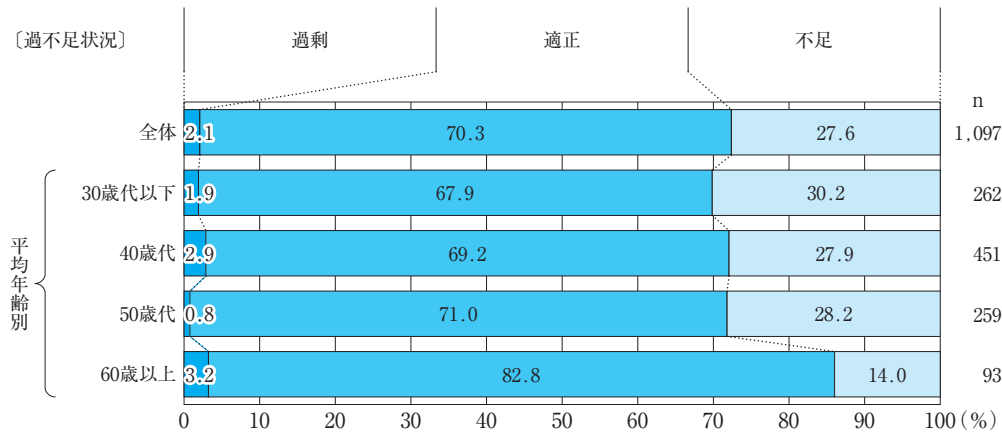
図表Ⅲ-1-30 雇用の過不足状況（平均年齢別：管理・事務部門）



②「営業・販売部門」 ～「60歳以上」以外では、約3割が不足感を有している～

「営業・販売部門」の過不足状況を従業員の平均年齢別で見ると、「60歳以上」以外の平均年齢区分では「不足」の割合が約3割を占めている。平均年齢が高くなるほど「適正」の割合が高くなっており、「60歳以上」では82.8%と、8割以上を占めている。

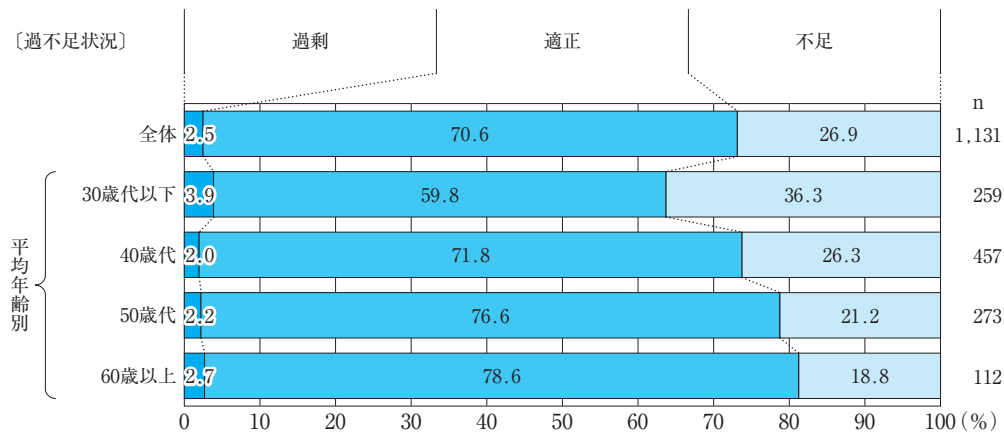
図表Ⅲ-1-31 雇用の過不足状況（平均年齢別：営業・販売部門）



③「サービス実施部門」 ～平均年齢が低い企業ほど不足感が強い～

「サービス実施部門」の過不足状況を従業員の平均年齢別で見ると、平均年齢が低くなるほど「不足」の割合が高くなる傾向がみられ、「50歳代」で21.2%、「60歳代以上」で18.8%であるのに対し、「30歳代以下」では36.3%、「40歳代」では26.3%となっている。平均年齢が低い企業ほど不足感が強い。

図表Ⅲ-1-32 雇用の過不足状況（平均年齢別：サービス実施部門）



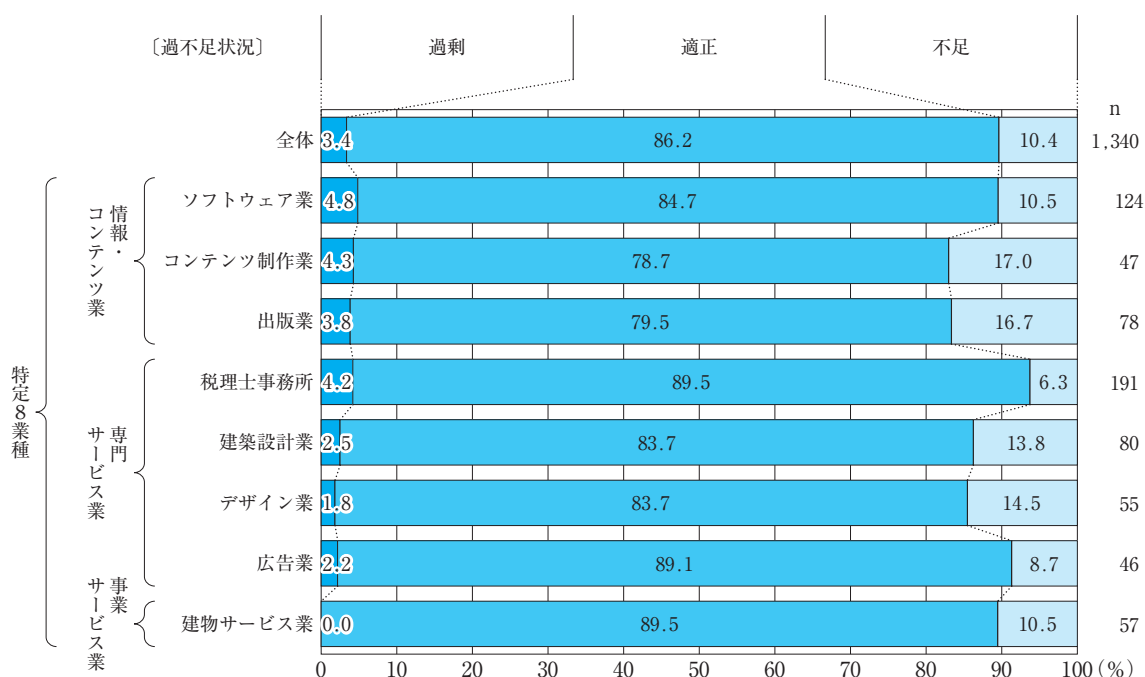
3) 過不足状況（特定8業種）

①「管理・事務部門」

～「コンテンツ制作業」、「出版業」、「建築設計業」、「デザイン業」の不足感が比較的強い～

特定8業種の「管理・事務部門」の過不足状況は、業種によって大きな差異は見られないものの、「不足」の割合は、「コンテンツ制作業」17.0%、「出版業」16.7%、「建築設計業」13.8%、「デザイン業」14.5%であり、この4業種は他業種と比較して回答割合はやや高い。一方、「税理士事務所」、「建物サービス業」では「適正」の回答割合が比較的高く、それぞれ89.5%となっている。

図表Ⅲ-1-33 雇用の過不足状況（特定8業種別：管理・事務部門）

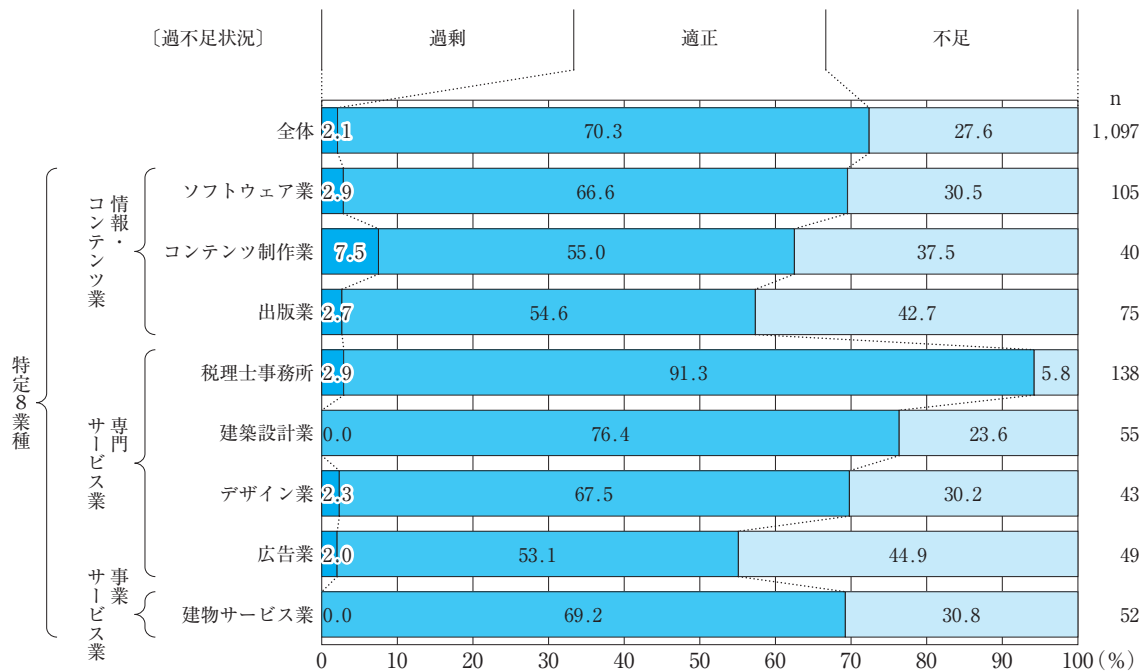


②「営業・販売部門」

～「コンテンツ制作業」、「出版業」、「広告業」の不足感が強い～

特定8業種の「営業・販売部門」では、業種によって異なる傾向が見られ、「不足」の割合は「広告業」が44.9%と最も高く、次いで「出版業」42.7%、「コンテンツ制作」37.5%となっている。一方、「税理士事務所」では、「適正」の割合が91.3%と9割以上を示しており、「不足」5.8%の割合は突出して低くなっている。

図表Ⅲ-1-34 雇用の過不足状況（特定8業種別：営業・販売部門）

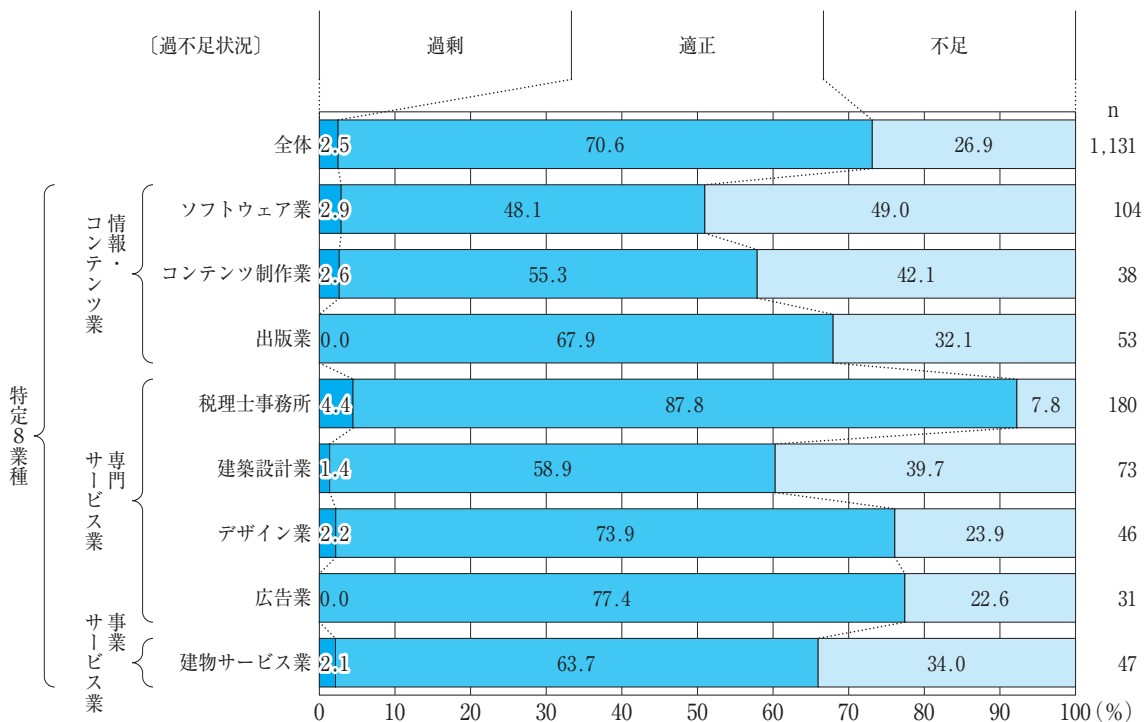


③「サービス実施部門」

～「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」、「建築設計業」の不足感が強い～

特定8業種の「サービス実施部門」では、「営業・販売部門」と同様に業種によって異なる傾向が見られ、「不足」の割合は「ソフトウェア業」で49.0%と非常に高く、約5割を占めている、次いで、「コンテンツ制作業」42.1%、「建築設計業」39.7%となっている。「税理士事務所」では、「適正」の割合が87.8%と約9割を示しており、「不足」の割合は突出して低くなっている。

図表Ⅲ-1-35 雇用の過不足状況（特定8業種別：サービス実施部門）



2 採用と育成

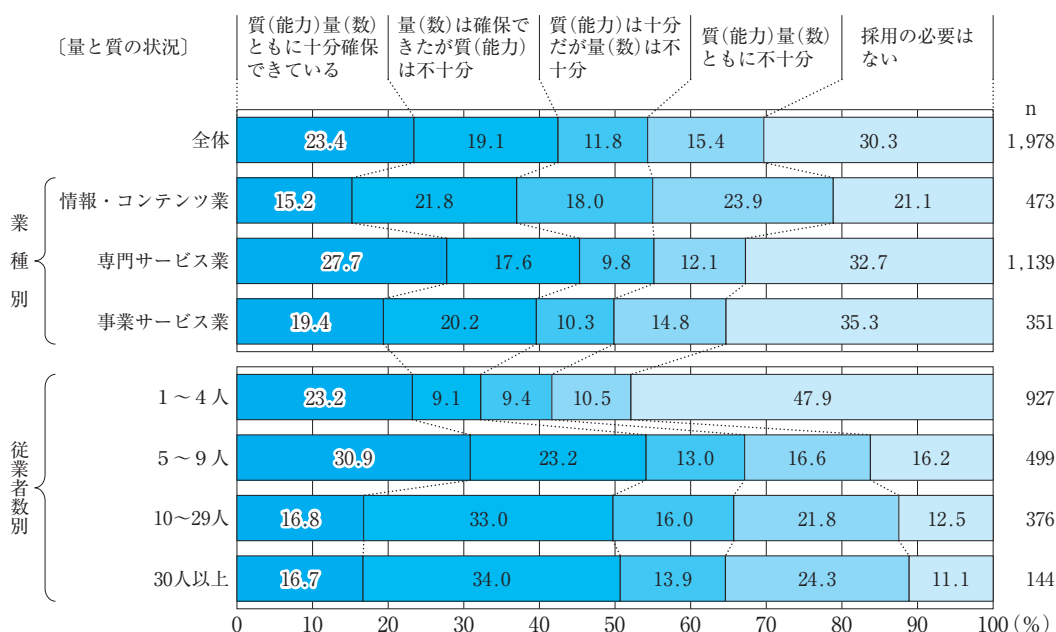
(1) 正規従業員に対する数と能力への満足度 ～従業員数が多いほど質、量ともに不十分の割合が高い～

全体では、「採用の必要はない」30.3%が最も割合が高く、約3割を占めている。続いて「質（能力）、量（数）ともに十分確保できている」23.4%、「量は確保できたが質は不十分」19.1%、「質、量ともに不十分」15.4%、「質は十分だが量は不十分」11.8%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「質、量ともに不十分」23.9%、「質は十分だが量は不十分」18.0%の割合が他業種と比べて高く、特に従業員の量（数）の点で不十分と感じている企業が多いことが分かる。また、情報・コンテンツ業では「採用の必要はない」21.1%の割合は低い。

従業員数別では、従業員数の少ない企業ほど「採用の必要はない」と回答した企業が多い。一方、従業員数の多い企業ほど「質、量ともに不十分」の割合が高く、30人以上の企業では24.3%と、2割以上の企業が「質、量ともに不十分」と回答している。

図表Ⅲ-1-36 現在の正規従業員の量と質の状況

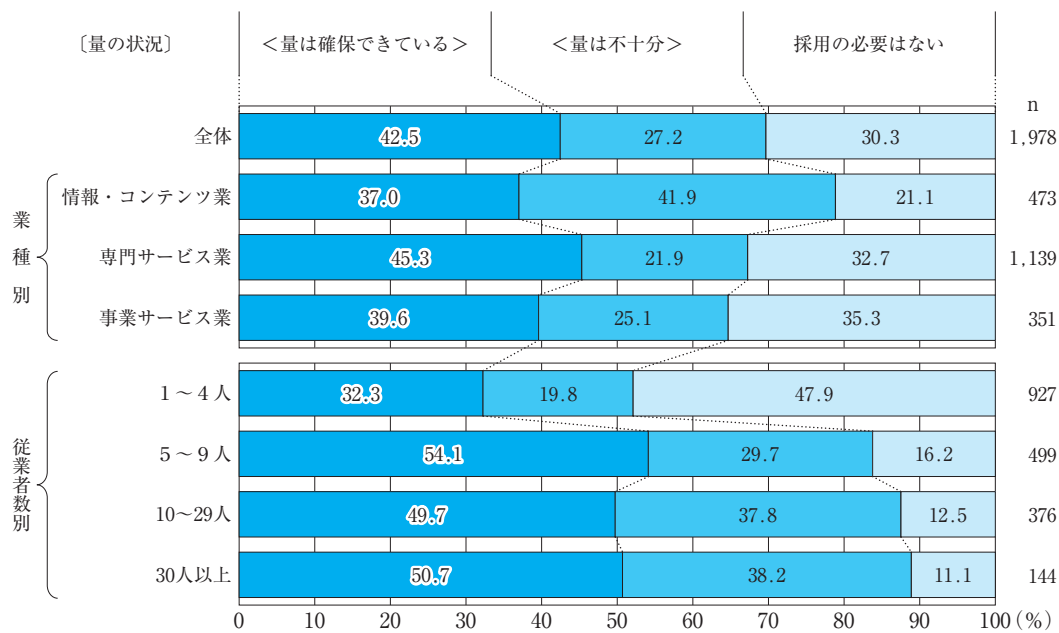


次に、図表Ⅲ-1-36の結果について、量（数）の状況をより分かりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」、「量は確保できたが質は不十分」を合わせて＜量は確保できている＞、「質は十分だが量は不十分」、「質、量ともに不十分」を合わせて＜量は不十分＞と区分して集計した。全体では、＜量は確保できている＞が最も回答割合が高く42.5%、続いて＜量は不十分＞が27.2%、「採用の必要はない」が30.3%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において＜量は不十分＞41.9%の割合が他の業種と比較して高くなっている。一方、専門サービス業は＜量は確保できている＞の割合が高く、4割以上（45.3%）を占めている。

従業員数別では、1～4人規模の企業において、「採用の必要はない」の割合が47.9%に達しており、前回調査（35.3%）よりも「採用は必要ない」と回答した1～4人規模の企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-37 現在の正規従業員の量（数）の状況

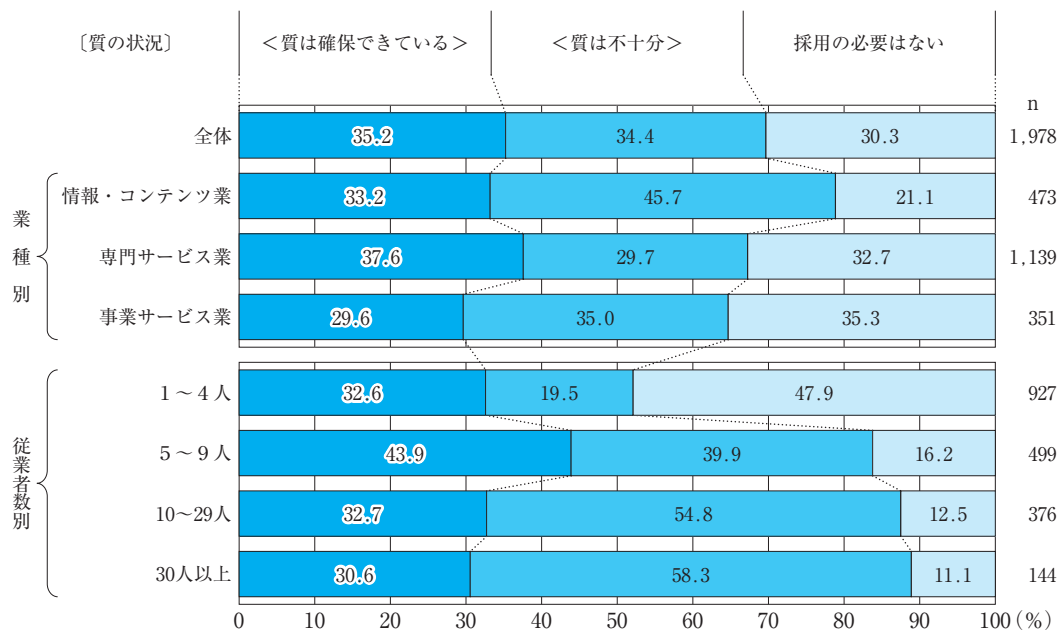


続いて、図表Ⅲ-1-36の結果について、質（能力）の状況を見てみると、全体では、「質、量ともに十分確保できている」、「質は十分だが量は不十分」を合わせた<質は確保できている>は35.2%、「量は確保できたが質は不十分」、「質、量ともに不十分」を合わせた<質は不十分>は34.4%、「採用の必要はない」は30.3%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において<質は不十分>の割合が高く、4割以上（45.7%）を占めている。一方、専門サービス業は<質は確保できている>の割合がやや高く、37.6%となっている。

従業員数別では、1～4人規模では<質は不十分>の割合が19.5%であるが、30人以上規模では58.3%となっており、従業員数が多いほど<質は不十分>の回答割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-38 現在の正規従業員の質（能力）の状況

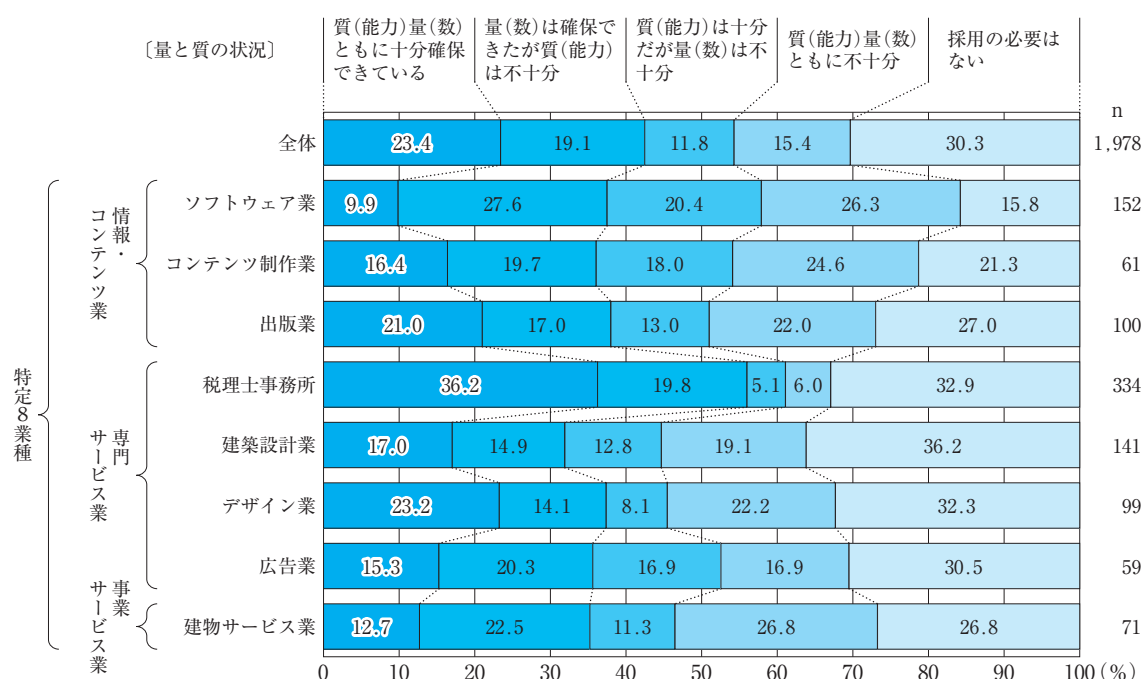


(2) 正規従業員に対する数と能力への満足度（特定8業種）

～「ソフトウェア業」は質、量ともに不十分、「コンテンツ制作業」は量が不十分、「建物サービス業」は質が不十分の割合が高い～

特定8業種の正規従業員に対する数と能力への満足度について見てみると、「税理士事務所」が他業種と異なる傾向を示している。「質、量ともに十分確保できている」が36.2%、「採用の必要はない」が32.9%となっており、現状に満足している企業が多いことが分かる。一方、質や量について不十分と感じている企業が特に多いのは「ソフトウェア業」で、「量は確保できたが質は不十分」27.6%、「質は十分だが量は不十分」20.4%、「質、量ともに不十分」26.3%となっている。質、量ともに不十分と感じている企業が他業種と比較して多いことが分かる。

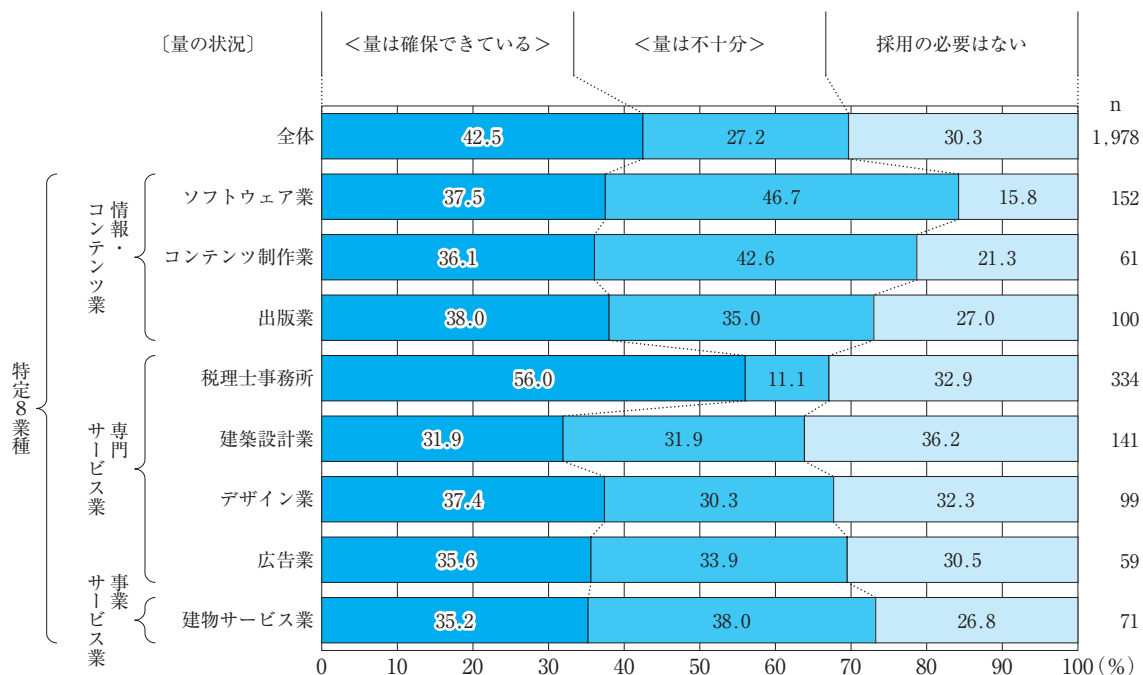
図表Ⅲ-1-39 現在の正規従業員の量と質の状況（特定8業種）



次に、図表Ⅲ-1-39の結果について、量（数）の状況について分かりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」「量は確保できたが質は不十分」を合わせて＜量は確保できている＞、「質は十分だが量は不十分」「質、量ともに不十分」を合わせて＜量は不十分＞に区分して集計した。全体では、＜量は確保できている＞42.5%が最も多く、「採用の必要はない」30.3%、＜量は不十分＞27.2%が続いている。

特定8業種の中で、特に＜量は確保できている＞と回答した企業が多いのは「税理士事務所」56.0%で、5割以上を占めている。一方、＜量は不十分＞と回答した企業が多いのは、「ソフトウェア業」46.7%、「コンテンツ制作業」42.6%であり、4割以上の企業が＜量は不十分＞と回答している。

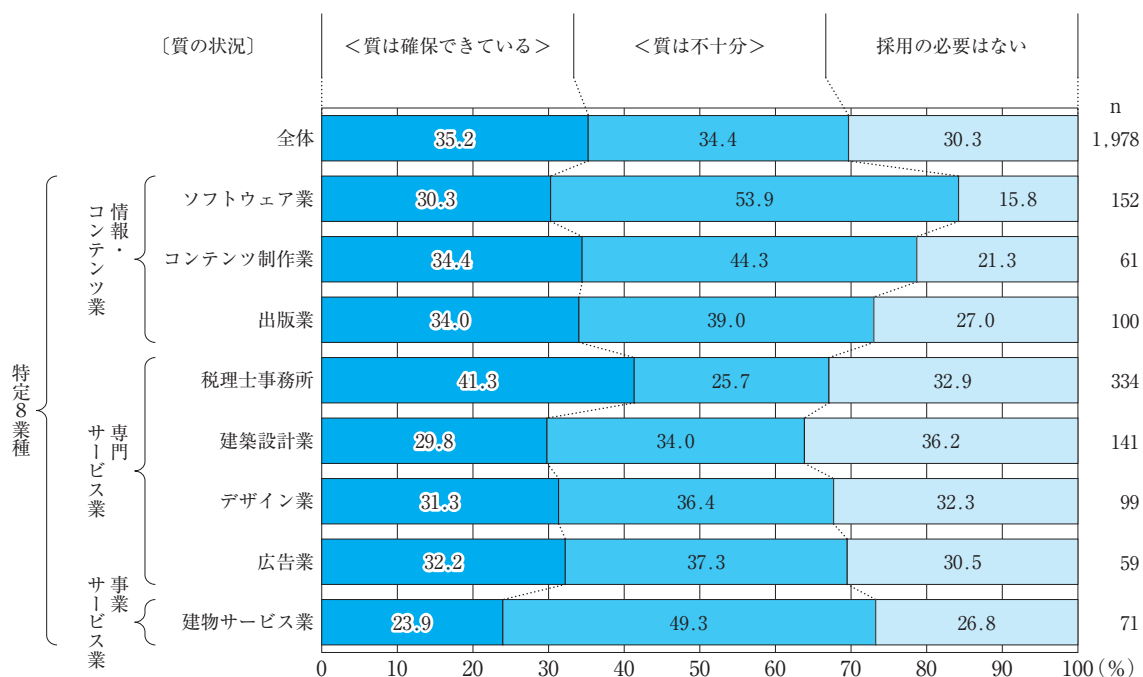
図表Ⅲ-1-40 現在の正規従業員の量（数）の状況（特定8業種）



さらに、図表Ⅲ-1-39の結果について、質（能力）の状況についてわかりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」「質は十分だが量は不十分」を合わせて<質は確保できている>、「量は確保できたが質は不十分」「質、量ともに不十分」を合わせて<質は不十分>に区分して集計した。全体では、<質は確保できている>35.2%が最も高く、<質は不十分>34.4%、「採用の必要はない」30.3%が続いている。

特定8業種の中では、特に「税理士事務所」において<質は確保できている>41.3%の割合が高くなっている。一方、<質は不十分>が高いのは「ソフトウェア業」53.9%、「建物サービス業」49.3%で、5割近い企業が<質は不十分>と回答している。

図表Ⅲ-1-41 現在の正規従業員の質（能力）の状況（特定8業種）



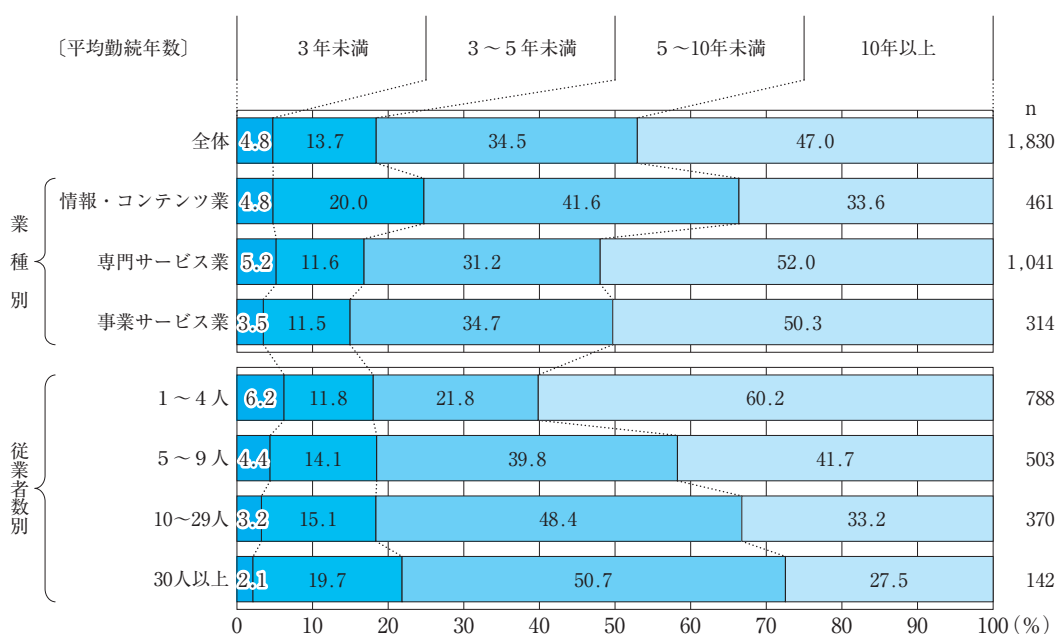
(3) 平均勤続年数 ～小規模、顧客件数減少の企業ほど平均勤続年数が長い～

全体では、「10年以上」47.0%が最も高く4割以上を占め、「5～10年未満」34.5%、「3～5年未満」13.7%、「3年未満」4.8%が続いている。

業種別では、特に情報・コンテンツ業において平均勤続年数が短い企業が多く、「3年未満」4.8%、「3～5年未満」20.0%、「5～10年未満」41.6%を合わせた平均勤続年数<10年未満>の企業は66.4%と、6割以上を占めている。

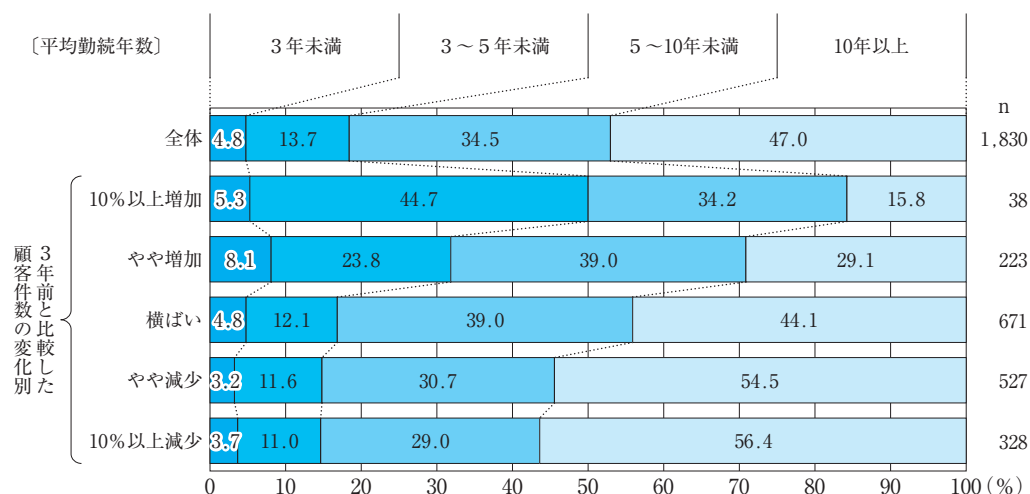
従業者数別では、規模が大きいほど、特に「5～10年未満」の割合が増加する傾向があり、1～4人規模では21.8%と約2割であるのに対し、30人以上規模では50.7%と5割以上を占めている。そのため、1～4人規模の企業では約6割（60.2%）が平均勤続年数「10年以上」であるのに対し、30人以上の企業では3割未満（27.5%）にとどまっている。

図表Ⅲ-1-42 正規従業員の平均勤続年数（業種別、従業者数別）



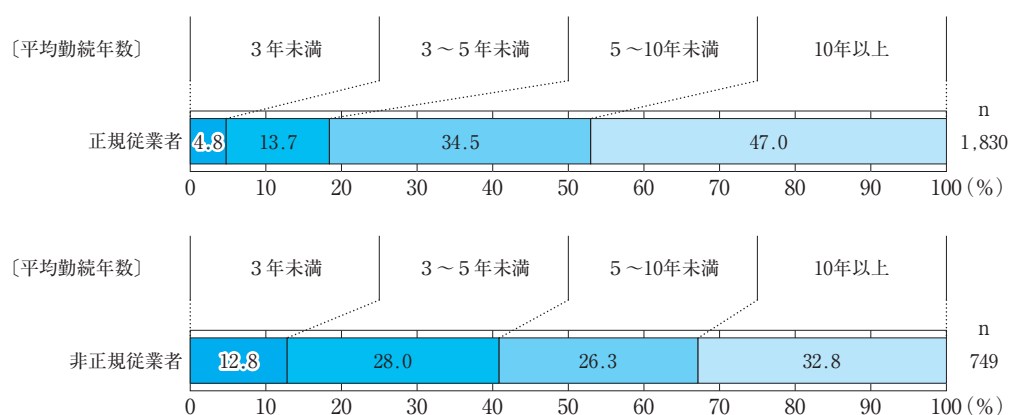
次に、3年前と比較した顧客件数変化別に従業員の平均勤続年数を見てみると、顧客件数が減少している企業ほど平均勤続年数が「10年以上」の従業員の割合が高くなる傾向が顕著である。顧客件数が「10%以上増加」した企業では、平均勤続年数が「10年以上」の割合が15.8%であるのに対し、顧客件数が「10%以上減少」した企業では56.4%に達している。

図表Ⅲ-1-43 正規従業員の平均勤続年数（顧客件数変化別）



続いて、正規従業員・非正規従業員別に平均勤続年数を見てみると、正規従業員の平均勤続年数は、既述のとおり「10年以上」の割合が最も高く約5割（47.0%）を占めている。次いで、「5～10年未満」34.5%、「3～5年未満」13.7%、「3年未満」4.8%が続いている。一方、非正規従業員の平均勤続年数においては、「10年以上」の割合が最も高いが、32.8%と約3割にとどまっている。また、その他の回答は「3～5年未満」28.0%、「5～10年未満」26.3%、「3年未満」12.8%の順となっている。

図表Ⅲ-1-44 正規従業員と非正規従業員の平均勤続年数

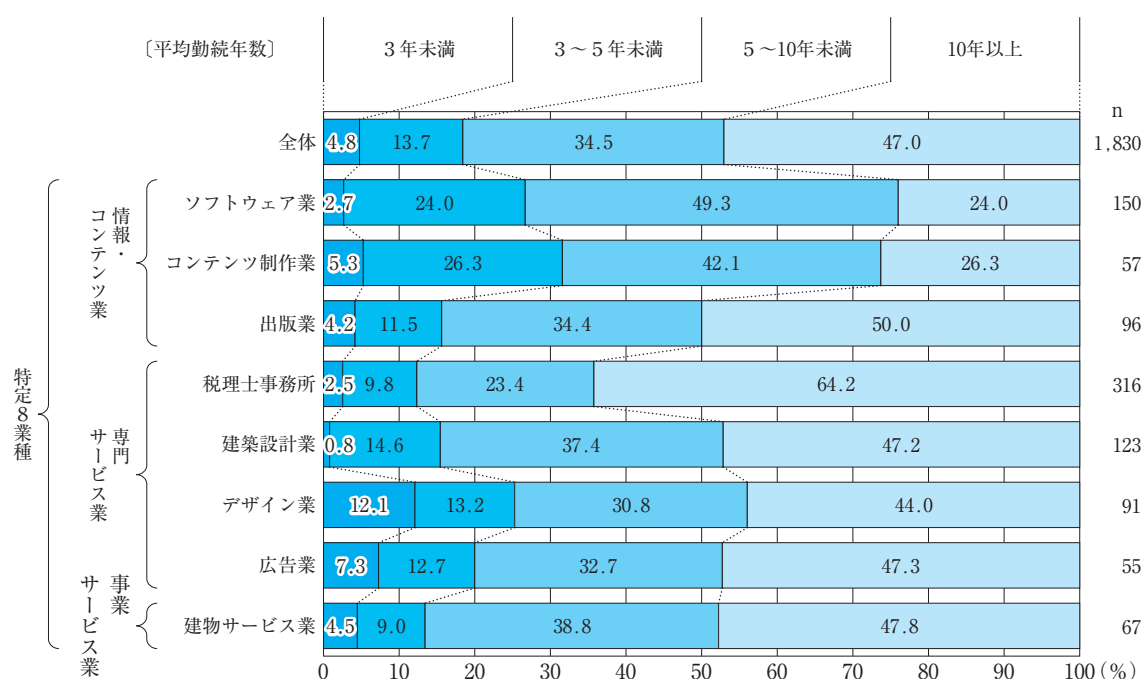


(4) 平均勤続年数（特定8業種）

～「デザイン業」、「コンテンツ制作業」、「ソフトウェア業」は平均勤続年数が短い～

特定8業種の平均勤続年数について見てみると、特に平均勤続年数が短いのは情報・コンテンツ業の「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」で、これら2業種では「10年以上」の回答割合がそれぞれ24.0%、26.3%と2割台にとどまっている。また、これら2業種では、「5～10年未満」の割合が最も高く、「ソフトウェア業」では49.3%、「コンテンツ制作業」では42.1%と、4割以上を占めている。一方、「10年以上」の回答割合が高いのは「税理士事務所」64.2%で、6割以上の企業が「10年以上」と回答している。

図表Ⅲ-1-45 正規従業者と平均勤続年数（特定8業種）



<事例11> 勤続年数

HP制作会社のV社はwebサイトに特化した広告制作業を営む。昨今、4マスメディアにおける費用対効果の捉え難さから、比較的効果を追やすいweb広告が主流になりつつあるが、紙面・テレビに比べスペースや時間に限りのないwebは予算を抑えられる傾向があり、現場の考える予算とクライアントの予算の間でミスマッチが起きる。このミスマッチの改善が課題である。実際に労働時間が長くなりがちなので、早く帰れる時は早く帰れる様に裁量労働制をひいている。この業界は会社への帰属意識が比較的薄く、会社設立10数年の歴史の中で一番長いのは10年の人が1人。後は社歴2～3年ぐらいが一番多い。他での経験者で新卒入社は殆どいない。アルバイトから正社員になった者は1人だけ。独立（フリーでも活躍できる）・人間関係（制作方針のぶつかり合いなどがある）・労働時間（慢性的な長時間労働からの解放は、組織を離れるしかない）などで人の流動化が激しい。

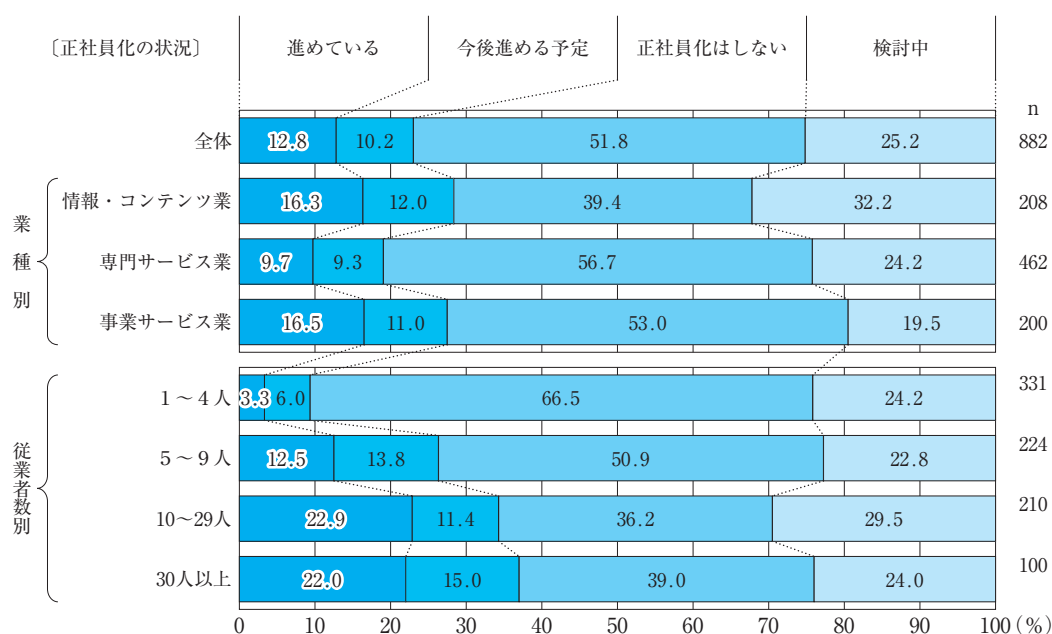
(5) 非正規従業員の正社員化の状況 ～「正社員化はしない」は小規模企業ほど割合が高い～

全体では、「正社員化はしない」51.8%の回答割合が最も高く、「進めている」12.8%、「今後進める予定」10.2%を大きく上回っている。

業種別では、情報・コンテンツ業、事業サービス業において正社員化を実施、あるいは予定している企業が多く、「進めている」（それぞれ16.3%、16.5%）、「今後進める予定」（それぞれ12.0%、11.0%）は、全体より高い回答割合となっている。一方、専門サービス業は「正社員化はしない」56.7%の割合が特に高い。

従業員数別では、大規模な企業ほど正社員化を進めている傾向が顕著であり、10～29人規模の企業では「進めている」が22.9%、「今後進める予定」が11.4%であり、30人以上規模の企業では「進めている」が22.0%、「今後進める予定」が15.0%となっている。一方で、「正社員化はしない」の回答割合は小規模ほど高く、30人以上企業では4割未満（39.0%）であるのに対し、1～4人規模の企業の6割以上（66.5%）を占めている。

図表Ⅲ-1-46 非正規従業員の正社員化の状況（業種別、従業員数別）

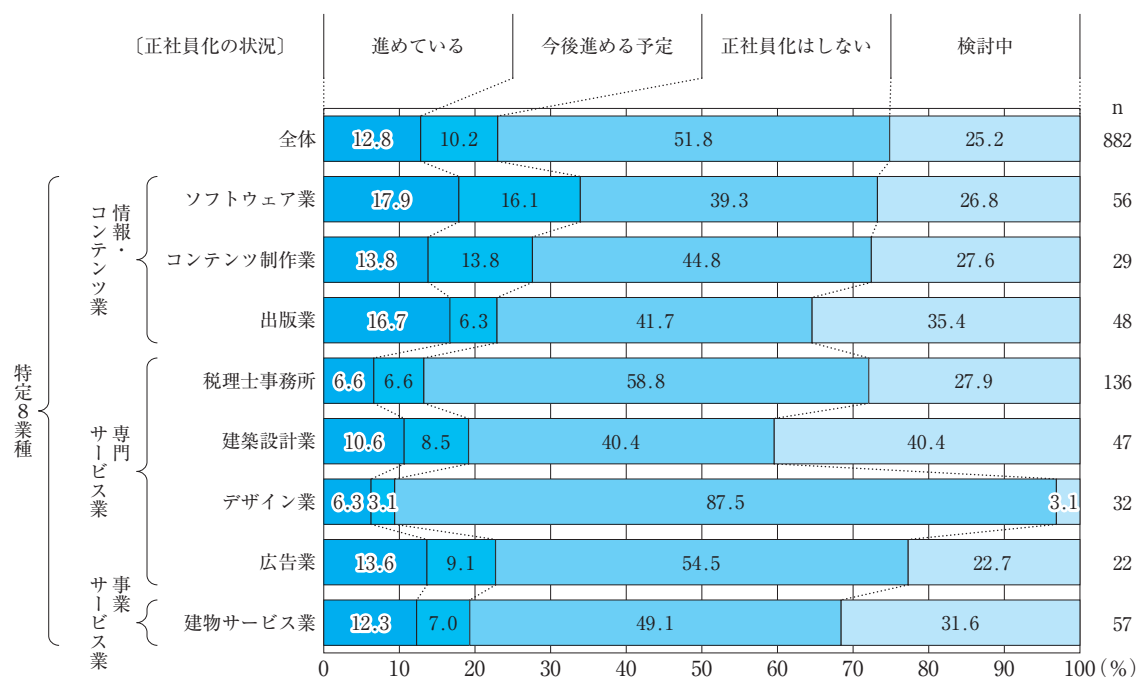


(6) 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）

～「デザイン業」で「正社員化はしない」の割合が高い～

特定8業種における正社員化の状況を見てみると、「デザイン業」において「正社員化はしない」87.5%の割合が8割以上を占めており、他の業種と比較して際だっている。一方、正社員化を進めている、あるいは、今後進める予定と回答した企業が特に多かったのは「ソフトウェア業」で、17.9%の企業が「進めている」、16.1%の企業が「今後進める予定」と回答している。

図表Ⅲ-1-47 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）



<事例12> アウトソーシング

建築関係の設計、監理を行うM社は、設計は全てパート、請負でやってもらっている。設計者を複数雇うと固定支出が大きなものになる。建設業はまだ体質が古く女性が長く活躍する職場も少なく、また、結婚後退職して育児をしながら家庭に居る女性の中に1級建築士の資格を持つ優秀な人がたくさんいる。彼女たちに仕事を依頼し、メールのやり取りでスケッチ画からCADで図面にしてもらっている。こうした優秀な女性を活用しながら、受注の変動に対応している。

(7) 採用したい人材 ～学歴より精神面やマナーを重視～

全体では、「向上心・積極性など意欲を持つ社員」が最も高く45.1%となっており、4割以上の企業が回答している。次いで、「基礎的マナーを持つ社員」37.5%、「実施技能（専門性）を持つ社員」32.6%、「ここ数年新規採用はない」28.1%、「実務経験のある社員」25.2%が続いている。

業種別では、情報・コンテンツ業は、特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」57.3%の回答割合が高く、「基礎的マナーを持つ社員」45.7%、「実施技能（専門性）を持つ社員」39.4%、「実務経験のある社員」32.1%が続いている。他の業種と比較して、全体的な回答割合が高いことから、概ね人材への要求事項が多いことが分かる。

従業者数別では、従業者数が多いほど各項目の割合が高くなる傾向がある。特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」の割合は1～4人規模において27.1%であるのに対し、30人以上規模では75.9%に達する。また、その他の選択肢についても同様で、例えば「基礎的マナーを持つ社員」については、1～4人規模が25.4%であるのに対し、30人以上規模では50.3%となっている。

売上高変化別では、概ね＜減収＞企業よりも＜増収＞企業の回答割合が全体的に高くなる傾向がある。特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」については「大幅減少」企業で42.9%であるのに対し、「大幅増加」企業では59.2%となっている。また、「基礎的マナーを持つ社員」については、「大幅減少」企業で34.1%であるのに対し、「大幅増加」企業では48.3%となっている。また、＜減収＞企業ほど「ここ数年新規採用はない」の割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-48 採用を希望する人材

(複数回答：%)

		向上心・積極性など意欲を持つ社員	基礎的マナーを持つ社員	実施技能（専門性）を持つ社員	ここ数年新規採用はない	実務経験のある社員	大卒（学部卒）程度の知識を持つ社員	採用する人材像を定めていない	高卒程度の知識を持つ社員	大学院修了程度の知識を持つ社員	その他	n
全 体		45.1	37.5	32.6	28.1	25.2	9.6	6.9	3.5	2.5	8.6	1,874
業種別	情報・コンテンツ業	57.3	45.7	39.4	18.5	32.1	13.6	4.5	2.2	2.6	6.0	464
	専門サービス業	39.0	32.3	33.2	32.7	22.5	9.7	7.1	2.2	3.1	9.4	1,066
	事業サービス業	48.2	43.3	21.6	27.1	24.7	3.4	9.5	8.5	0.0	9.1	328
従業者数別	1～4人	27.1	25.4	24.5	41.9	16.3	5.4	9.6	2.0	1.6	14.8	853
	5～9人	51.4	44.0	37.1	22.7	27.2	11.8	5.7	3.8	2.9	4.0	475
	10～29人	66.9	51.6	42.7	12.4	34.9	13.2	3.5	5.9	3.8	2.7	372
	30人以上	75.9	50.3	42.1	4.8	48.3	17.2	2.1	4.8	2.8	2.8	145
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	59.2	48.3	33.3	10.0	34.2	13.3	5.8	5.8	4.2	4.2	120
	やや(10%未満)増加	53.1	49.6	46.0	16.8	30.1	11.5	4.4	5.3	2.7	6.2	113
	ほぼ(±5%未満)横ばい	45.5	38.4	31.1	25.4	24.5	10.8	6.6	3.7	1.8	9.8	437
	やや(10%未満)減少	42.8	36.5	30.0	30.3	21.5	9.6	5.9	3.1	2.5	7.4	353
	大幅(10%以上)減少	42.9	34.1	32.7	32.7	25.5	8.2	8.1	2.8	2.5	9.6	832

＜事例13＞ 採用事情～中途採用メイン

主に建築構造設計・調査を手がけているQ社は、新卒を育てる余裕はないので中途採用をメインとした増強をしている。採用ポイントはスキルで、建築物の診断であれば構造についての知識や構造計算の今までの実績を見る。CADソフトを使えることも条件である。一言で言えば、手がかからないで今抱えている仕事をこなすことができる人を求めている。技術・知識プラス経験が大事。職業訓練校から採用して欲しいとの依頼が来るが、ある程度の基礎知識・能力があっても、対応能力や今まで成果物を造ったという実績がないと使えない。未経験者を採用してしまうと、結局は社内の誰かが付かないといけないので、その人の手が止まってしまう。過去には人材育成の観点から初期投資的採用者の研修を行っていたが、現在の会社状況ではその経費負担が厳しく、採用者にも生産性を求めざるを得ない。

＜事例14＞ 新卒採用重視

Y社は受託システム会社で、特に物流関係のパッケージソフトを開発している。人材にはITの技術を持っていることは当たり前として、物流業務や業界それぞれの知識が必要になってくるが、基本的に新卒採用のみで中途採用は取っていないという。会社が小さいので、ある特定の人が入って来てかき回されたくないし、スキルレベルが高い人もなかなかいない。それならば新入社員を入れて先輩が3ヶ月の教育スケジュールをつくり、現場と一緒に行って現場を見せる。メーカーにも教育のため10日ほど行ってもらい教える。その時に言葉なども学ばせる。技術者同士の言葉は、新入社員にはわからないので、分かる言葉で指導するようにしている。新規採用については学校を通じて募集をかけている。学校の先生とのパイプ等を使ってある程度の人を推薦してもらっている。

(8) 人材育成費用の変化

～売上高の大幅増加企業は3割以上が人材育成費を増加。大規模企業ほど人材育成に力を入れている～

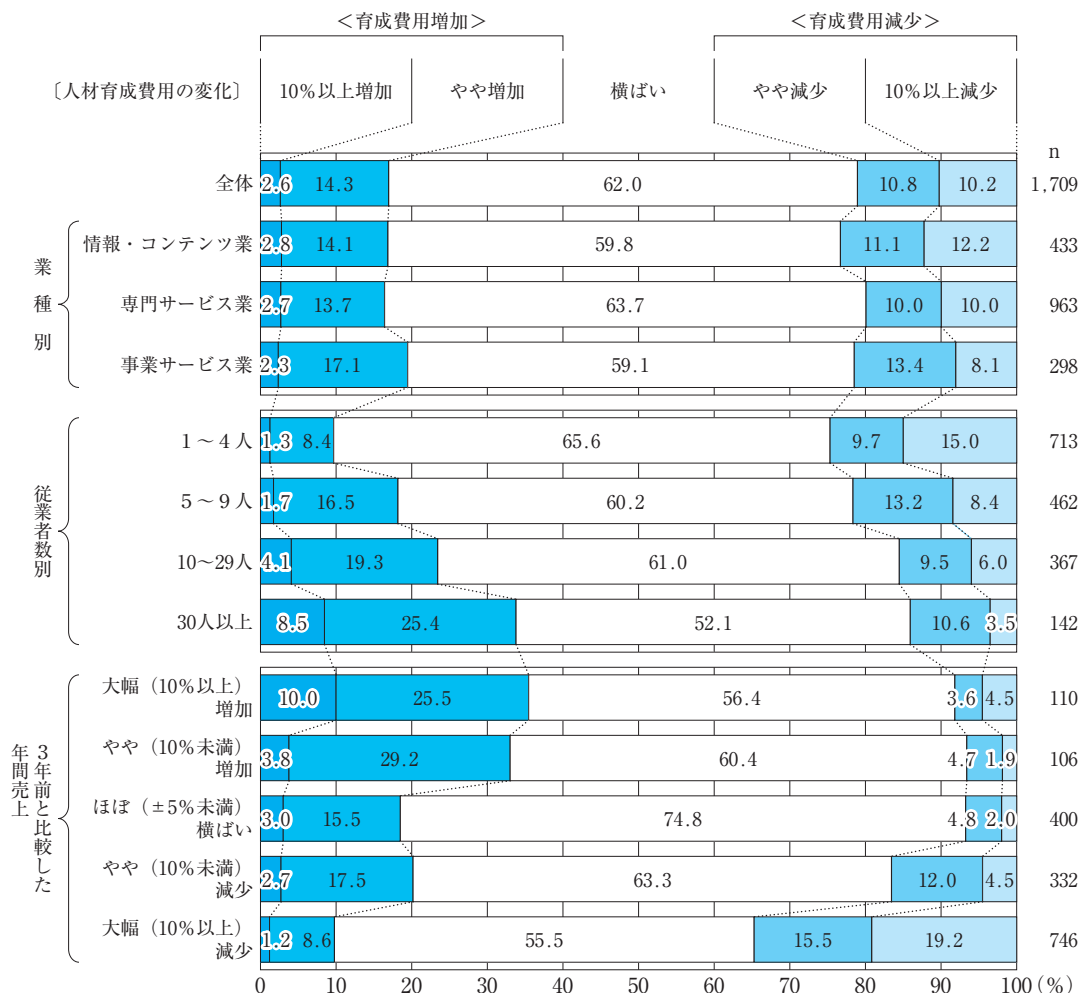
全体では、「横ばい」の回答割合が最も多く、約6割（62.0％）に達している。また、「10％以上増加」2.6％、「やや増加」14.3％をあわせた＜育成費用増加＞企業が16.9％、「やや減少」10.8％、「10％以上減少」10.2％をあわせた＜育成費用減少＞企業が21.0％となっている。

業種別では、業種ごとに大きな差はみられず、「10％以上増加」の回答割合は業種によらず3％未満である。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど、人材育成費が増加している傾向が顕著である。1～4人規模の企業の「10％以上増加」が1.3％、「やや増加」が8.4％にとどまるのに対し、30人以上規模の企業では、「10％以上増加」が8.5％、「やや増加」が25.4％に達している。規模の大きい企業ほど、人材育成に注力していることが分かる。

年間売上高の変化別では、売上高が増加した企業ほど、人材育成費が増加した企業が多くなり、「大幅増加」企業では＜育成費用増加＞が35.5％と3割以上を占めるのに対し、大幅（10％以上）減少した企業では9.8％にとどまっている。

図表Ⅲ-1-49 3年前と比較した人材育成費用



＜事例15＞ 人材育成

測量会社のP社の社長は「人が全てなので人材の育成については時間とお金をかけている」という。技術も営業も外部でも社内でも研修がある。管理方法、経営能力の研修もやっている。営業担当者もただ名刺を置いてくる顔つなぎの営業ではどうしても無いので、現場（測量）に行っていた若手を営業に配属し、客と専門的な話ができて何が必要なのかを引き出せるようにプレゼンテーション研修・システムそのものの勉強をさせるなどして自社内で育てている。測量業界としては他社にはできない営業のやり方を進めてきた。測量から営業に変わった人は知識として測量が頭に入っているのも、図面の見方、台帳で作らなければならない物が何かかわかり専門用語もわかる。技術職は口べただが、その中でもコミュニケーション能力がある人を選び営業として育てるという取組は10年前より行っている。

＜事例16＞ 人材確保は非常に大事

U社は知的財産の調査、分析を行う会社。特許の侵害、無効について、また出願に先行して審査ではねられないか、技術的な調査をする。人材確保が非常に大事だと考え人材を手放さないようにしている。女性が6割いるが働きやすい環境に努め、出産・育児休業も手厚くしている。セキュリティシステムを導入し在宅でやっている人もいる。この仕事はコツコツやることが重要で女性にも合っているし、女性には能力が高い人も多い。採用も毎年3、4人しており、機転がきく人、頭の回転が速い人がよいが、会話でわかるのでよく人を見て採用している。

第3節 競争力向上への取り組み

1 事業活動上の困難点

本節では、サービス業における競争力向上に向けた取り組みについて述べるが、ここではまず、サービス業が抱える事業活動上の困難点について概観する。

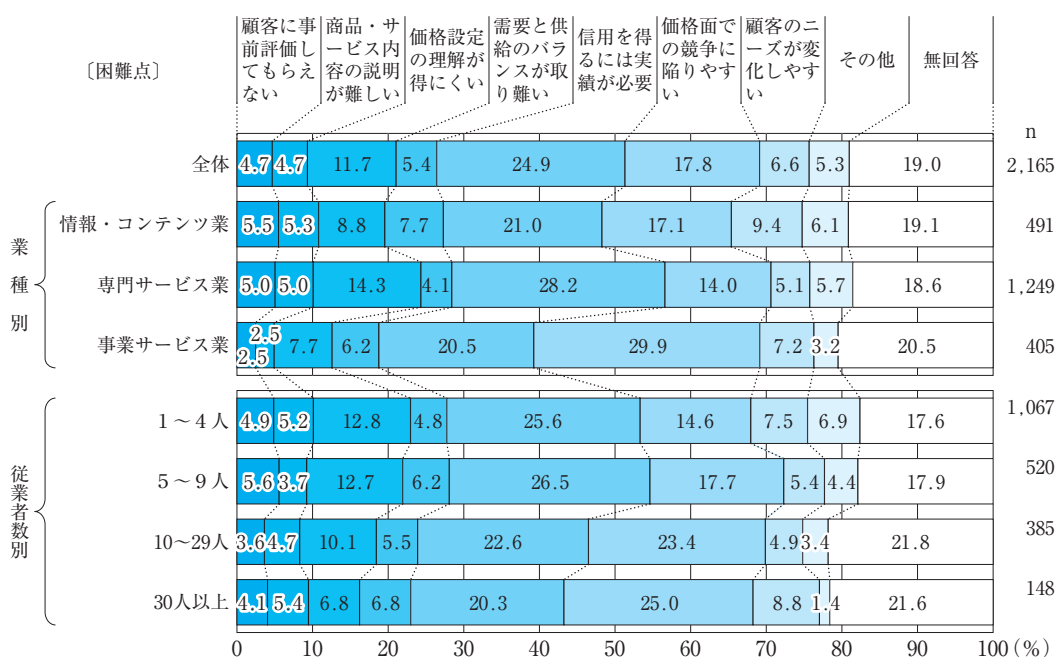
(1) 事業活動上の困難点 ～「信用を得るには実績が必要」が最も高い回答割合～

全体では、「信用を得るには実績が必要」24.9%の回答割合が最も高く、次いで「価格面での競争に陥りやすい」17.8%、「価格設定の理解が得にくい」11.7%が続いている。その他の選択肢は「顧客のニーズが変化しやすい」6.6%、「需要と供給のバランスが取り難い」5.4%など、いずれも1割未満の回答割合となっている。

業種別では、専門サービス業において、「信用を得るには実績が必要」28.2%、「価格設定の理解が得にくい」14.3%の回答割合が高く、事業サービス業では「価格面での競争に陥りやすい」29.9%の回答割合が著しく高い。

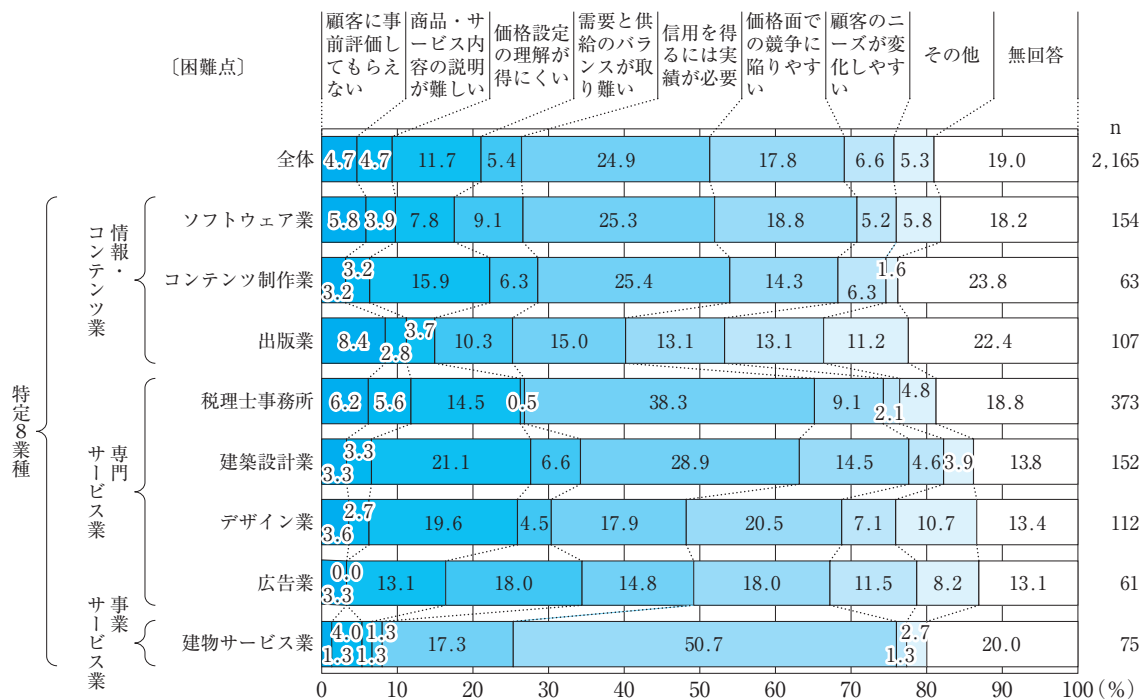
従業者数別では、＜9人以下＞の従業者規模では「信用を得るには実績が必要」が「価格面での競争に陥りやすい」を上回っているが、＜10人以上＞の従業者規模では両者の回答割合が逆転し、「価格面での競争に陥りやすい」が「信用を得るには実績が必要」を上回っている。なお、「価格設定の理解が得にくい」は従業者規模が大きくなるほど回答割合が低下している。

図表Ⅲ-1-50 事業活動上の困難点



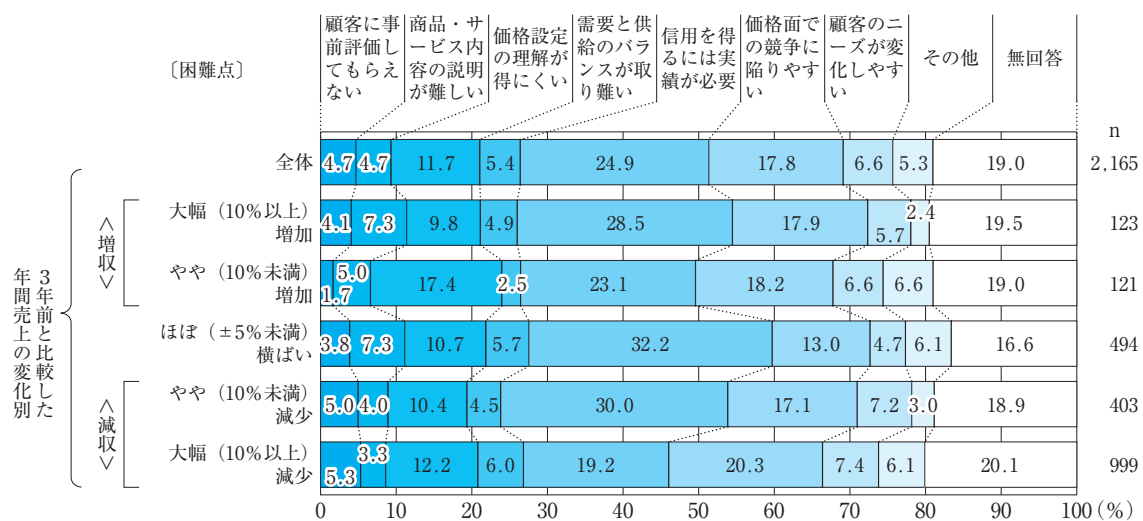
続いて、特定8業種別では、業種によって回答割合に違いが大きく生じている。特に「建物サービス業」においては「価格面での競争に陥りやすい」が50.7%と、他の業種に比べて圧倒的に高い回答割合となっている。また、「税理士事務所」では「信用を得るには実績が必要」38.3%の回答が最も高い。一方、「出版業」や「広告業」、「デザイン業」は比較的各選択肢の回答割合が分散しており、事業上の困難点が各企業によって異なることが分かる。

図表Ⅲ-1-51 特定8業種における事業活動上の困難点



(2) 売上高変化と事業活動上の困難点 ～「大幅減少」企業では「価格面での競争に陥りやすい」が第1位～
 3年前と比較した年間売上高の変化別では、「やや（10%未満）減少」、「ほぼ横ばい」、＜増収＞の企業において、「信用を得るには実績が必要」、「価格面での競争に陥りやすい」、「価格設定での理解が得にくい」の順に高い回答割合となっている。一方、「大幅（10%以上）減少」企業では、「価格面での競争に陥りやすい」が「信用を得るには実績が必要」を上回っており、「大幅（10%以上）減少」企業には、価格競争を事業上の困難点と認識している企業が比較的多いことが分かる。

図表Ⅲ-1-52 売上高変化別の困難点



2 独自の企画・開発

サービス業の競争力向上の一方策として、独自の商品やサービスを企画・開発していくことが今後重要になると考えられる。そこで、独自の企画・開発についてアンケート調査を行った。その結果について以下に述べる。

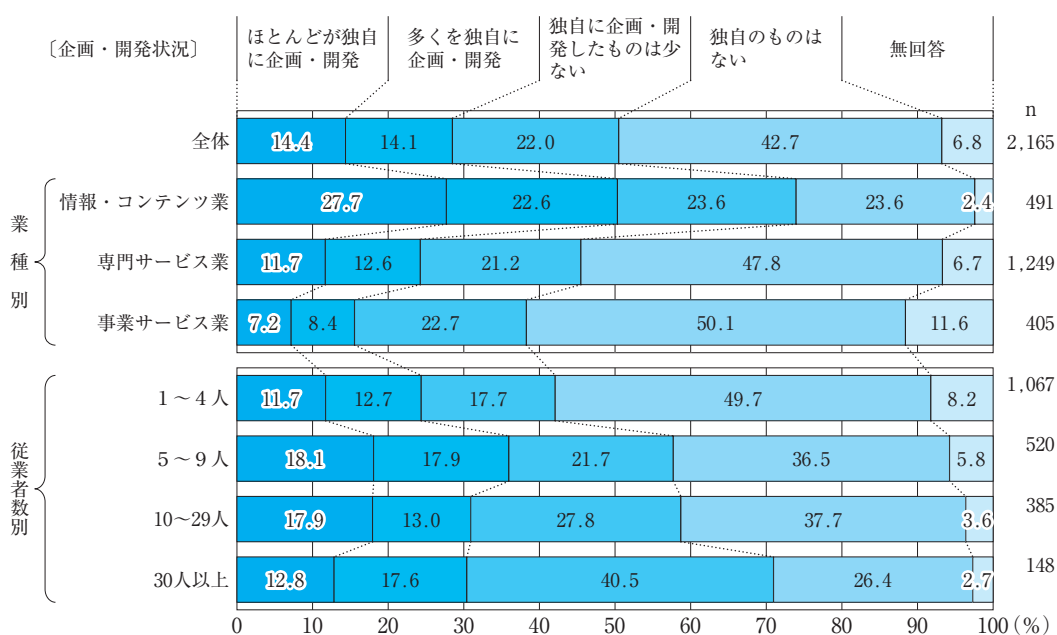
(1) 独自の企画・開発状況 ～独自の企画・開発の方が多い企業は約28%～

全体では、「独自のものはない」と回答した企業の割合が42.7%と最も高く、次いで「独自に企画・開発したものは少ない」22.0%、「ほとんどが独自に企画・開発」14.4%、「多くを独自に企画・開発」14.1%が続いている。「ほとんどが独自に企画・開発」、「多くを独自に企画・開発」をあわせた、＜独自の企画・開発の方が多い＞企業は全体で28.5%である。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「ほとんどが独自に企画・開発」が27.7%を占め、「多くを独自に企画・開発」の22.6%と合わせると50.3%になり、約5割に達する。一方、「独自のものはない」と回答した企業は23.6%にとどまり、情報・コンテンツ業の特徴として、独自のコンテンツやシステムを企画・開発している企業が多いことが伺える。

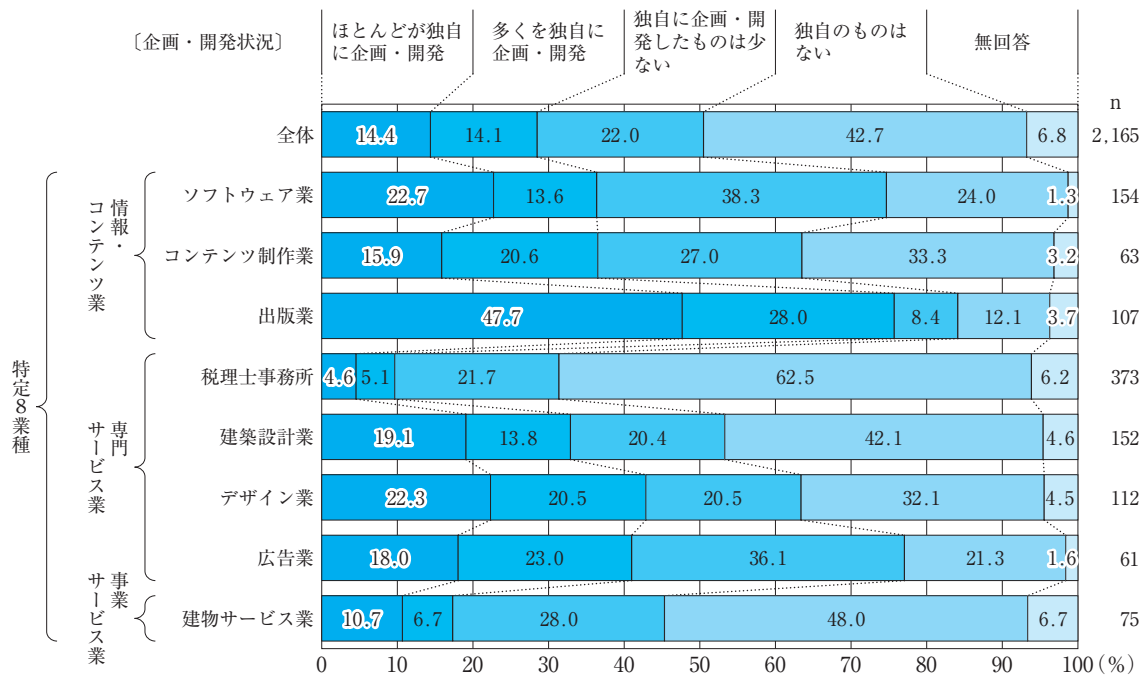
従業者数別では、従業者規模が大きいほど「独自のものはない」の回答割合が低下する傾向が顕著であり、1～4人規模で「独自のものはない」49.7%であるのに対し、30人以上の従業者数規模ではわずか26.4%にとどまる。

図表Ⅲ-1-53 独自の企画・開発状況



続いて、特定8業種では、各業種で提供するサービス内容の違いにより、独自企画の有無に関する回答割合は大きく異なっている。特に、出版業において「ほとんどが独自に企画・開発」47.7%の回答割合が非常に高い。一方、税理士事務所においては、「独自のものはない」の回答割合が6割以上（62.5%）を占めている。他の業種に比べ、税理士事務所の回答企業数が多い（n = 373）ことから、全体で「独自のものはない」の回答割合が高かったのは、税理士事務所の回答傾向の影響を少なからず受けていると考えることができる。

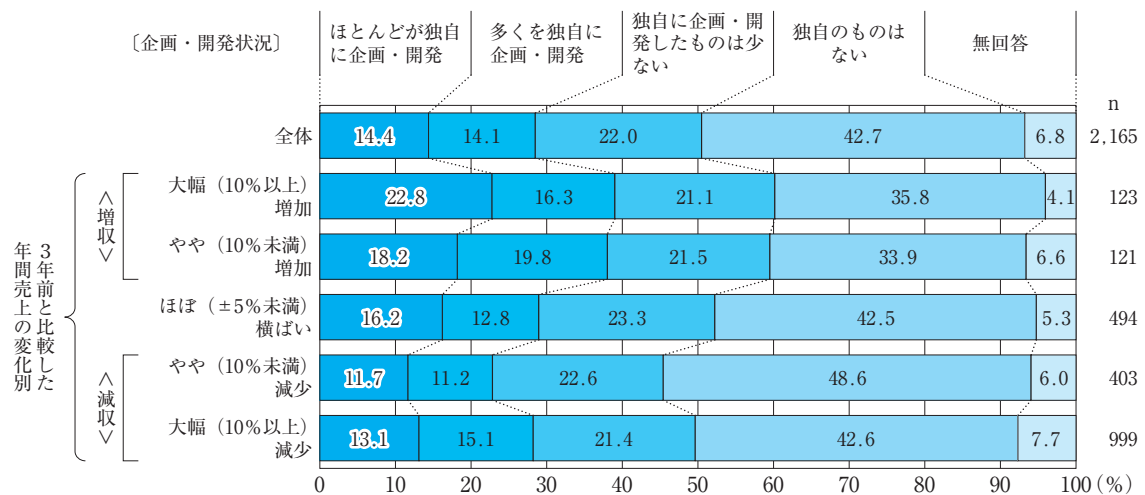
図表Ⅲ-1-54 特定8業種の企画・開発状況



(2) 売上高変化と独自の企画・開発の状況 ～売上高の減少した企業では「独自のものは少ない」が高い割合～
 3年前と比較した年間売上高の変化別では、「大幅（10%以上）増加」企業においては、「ほとんどが独自に企画・開発」が22.8%、「多くを独自に企画・開発」が16.3%、「独自に企画・開発したものは少ない」が21.1%と、＜独自に何らかの企画・開発をしている＞企業は6割（60.2%）を占めている。

これに対し、＜減収＞企業ほど「独自のものは少ない」の回答割合が増え、「ほぼ（±5%未満）横ばい」、「やや（10%未満）減少」、「大幅（10%以上）減少」の企業では、4割以上（それぞれ42.5%、48.6%、42.6%）の企業が「独自のものは少ない」と回答している。

図表Ⅲ-1-55 売上高変化別の企画・開発状況



3 他企業との連携

中小企業にとって、あらゆる仕事を自社のみでこなすことは困難であり、他企業との連携が今後必要不可欠になっていくものと予想される。ここでは、他企業との連携に関する調査結果を述べる。

(1) 連携の実施状況と内容 ～2割以上の企業が連携を実施～

全体では、他企業と何らかの連携を行っている企業の割合（「行っていない」69.7%と「無回答」8.5%を除いた割合。以下、連携実施割合）は21.8%と、2割以上の企業が他企業との連携を行っていることが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業の連携実施割合は34.4%と高く、3割以上の企業が何らかの形で連携に取り組んでいる。一方、専門サービス業、事業サービス業はそれぞれ18.3%、17.1%であり、連携実施割合は2割未満にとどまっている。

従業員数別では、従業員規模が大きいほど連携実施割合が増えている。1～4人の従業員数規模では16.6%であるのに対し、30人以上規模では36.4%を占めている。

図表Ⅲ-1-56 連携の有無と内容

(複数回答：%)

		共同での販路開拓・受注・販売	情報の共有（イントラネット等）	共同での研究・開発	資本参加	フランチャイズに加入	その他	行っていない	無回答	n
全 体		9.6	7.9	7.1	1.1	0.7	1.6	69.7	8.5	2,165
業 種 別	情報・コンテンツ業	18.9	10.2	12.4	2.4	0.4	1.8	62.3	3.3	491
	専門サービス業	6.6	7.0	6.2	0.6	0.5	1.7	73.3	8.4	1,249
	事業サービス業	6.9	7.7	3.2	1.0	2.0	0.7	68.6	14.3	405
従 業 者 数 別	1～4人	6.1	6.3	6.4	0.3	0.4	1.3	72.5	10.9	1,067
	5～9人	9.4	8.3	8.5	1.3	1.3	1.5	70.2	6.7	520
	10～29人	16.1	9.9	7.5	2.6	0.5	1.6	64.7	5.5	385
	30人以上	20.3	13.5	8.1	2.7	1.4	2.7	62.2	1.4	148

続いて、具体的な連携実施内容を把握するために、「行っていない」、「無回答」を除いた連携実施割合を見ると、全体では、「共同での販路開拓・受注・販売」43.9%、「情報の共有（イントラネット等）」36.0%、「共同での研究・開発」32.4%の順に回答割合が高い。

業種別では、最も連携実施割合の高かった情報・コンテンツ業において、「共同での販路開拓・受注・販売」55.0%、「共同での研究・開発」36.1%、「情報の共有（イントラネット等）」29.6%の順に高い回答割合となっている。また、専門サービス業では、「情報の共有（イントラネット等）」38.2%、「共同での販路開拓・受注・販売」36.4%、「共同での研究・開発」34.2%がほぼ同等の回答割合となっている。一方、事業サービス業では、「情報の共有化（イントラネット等）」44.9%、「共同での販路開拓・受注・販売」40.6%の回答割合が高いものの、「共同での研究・開発」は18.8%にとどまっている。また、他の業種に比べて「フランチャイズに加入」11.6%の回答割合も高い。

従業員数別では、いずれの規模においても「共同での販路開拓・受注・販売」「情報の共有（イントラネット等）」、「共同での研究・開発」の回答割合が高いが、従業員数が多くなるほど、「共同での販路開拓・受注・販売」の回答割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-57 連携の有無と内容（「行っていない」「無回答」を除く割合）

（複数回答：％）

		共同での販 路開拓・受 注・販売	情報の共有 （イントラ ネット等）	共同での研 究・開発	資本参加	フランチャ イズに加入	その他	n
	全 体	43.9	36.0	32.4	5.1	3.4	7.2	472
業 種 別	情報・コンテンツ業	55.0	29.6	36.1	7.1	1.2	5.3	169
	専門サービス業	36.4	38.2	34.2	3.1	2.6	9.2	228
	事業サービス業	40.6	44.9	18.8	5.8	11.6	4.3	69
従 業 者 数 別	1～4人	36.7	37.9	38.4	1.7	2.3	7.9	177
	5～9人	40.8	35.8	36.7	5.8	5.8	6.7	120
	10～29人	53.9	33.0	25.2	8.7	1.7	5.2	115
	30人以上	55.6	37.0	22.2	7.4	3.7	7.4	54

（2）連携目的 ～4割以上の企業が「新規顧客の開拓」を目的に実施～

全体では、「新規顧客の開拓」が44.3％と最も割合が高く、続いて「専門性の向上・専門分野への集中」41.3％、「既存事業の市場拡大」28.8％、「事業の効率化」26.1％、「新商品・技術の開発」20.8％、「事業の多角化」19.3％の順となっている。他社との連携を通して、販路の拡大や効率化、新規技術や専門性向上を目指している企業が多いことが伺える。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「新規顧客の開拓」50.9％や「専門性の向上・専門分野への集中」33.1％、「既存事業の市場拡大」33.1％に加えて、「新商品・技術の開発」29.0％や「事業の多角化」24.9％が他業種と比較して高く、新商品・技術の開発を目的とした連携も多いことが分かる。一方、専門サービス業においては、「専門性の向上・専門分野への集中」52.6％が特に高く、その一方で、「新規顧客の開拓」37.3％や「既存事業の市場拡大」24.1％は全体に比べて低い回答割合となっている。事業サービス業においては、「新規顧客の開拓」50.7％が最も回答割合が高く、「既存事業の市場拡大」33.3％、「事業の効率化」27.5％が続いている。

従業者数別では、1～4人規模の企業においては、「専門性の向上・専門分野への集中」49.2％が最も高い回答割合となっている。一方、30人以上の規模では、「新規顧客の開拓」53.7％、「既存事業の市場拡大」42.6％となっており、従業者数が多い企業ほど「新規顧客の開拓」や「既存事業の市場拡大」の回答割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-58 連携の目的

（複数回答：％）

		新規顧客の 開拓	専門性の向 上・専門分 野への集中	既存事業の 市場拡大	事業の効率 化	新商品・技 術の開発	事業の多角 化	その他	無回答	n
	全 体	44.3	41.3	28.8	26.1	20.8	19.3	2.5	1.7	472
業 種 別	情報・コンテンツ業	50.9	33.1	33.1	27.2	29.0	24.9	1.2	0.6	169
	専門サービス業	37.3	52.6	24.1	25.4	18.0	15.8	3.5	1.3	228
	事業サービス業	50.7	24.6	33.3	27.5	10.1	15.9	1.4	5.8	69
従 業 者 数 別	1～4人	31.6	49.2	23.2	23.7	20.3	15.3	2.8	2.3	177
	5～9人	53.3	40.8	27.5	29.2	20.8	20.0	1.7	0.8	120
	10～29人	51.3	31.3	32.2	25.2	19.1	27.0	2.6	2.6	115
	30人以上	53.7	38.9	42.6	27.8	27.8	14.8	1.9	0.0	54

(3) 連携先業種 ～5割以上の企業が「サービス業」と連携～

全体では、「サービス業」55.7%が最も回答割合が高く、5割以上を占めている。次いで、「製造業」15.5%、「建設業」9.3%、「通信業」8.5%、「大学・教育・研究機関」7.6%が続いているが、サービス業との差は大きい。また、表に記載のない上位5業種以外の連携先業種としては、「卸・小売業」6.4%、「不動産業」6.4%、「金融・保険業」4.9%等が挙げられており、幅広い業種と連携関係にあるサービス業の実態が現れている。

業種別では、情報・コンテンツ業における「通信業」16.6%や、事業サービス業における「建設業」17.4%の回答割合が高く、同業種との連携関係が強い状況が見受けられる。

図表Ⅲ-1-59 連携先の業種（上位5業種）

		(複数回答：%)					n
		サービス業	製造業	建設業	通信業	大学・教育・研究機関	
全 体		①55.7	②15.5	③ 9.3	④ 8.5	⑤ 7.6	472
業 種 別	情報・コンテンツ業	①58.6	②17.2	⑨ 0.6	③16.6	⑤ 9.5	169
	専門サービス業	①52.6	②15.4	③13.6	⑧ 3.9	⑤ 7.5	228
	事業サービス業	①58.0	③11.6	②17.4	⑥ 2.9	⑥ 2.9	69
従 業 者 数 別	1～4人	①52.0	②18.1	③ 9.6	⑥ 4.5	④ 9.0	177
	5～9人	①57.5	②15.0	⑤ 8.3	③10.8	⑧ 5.8	120
	10～29人	①60.0	②13.0	④10.4	③11.3	⑤ 7.8	115
	30人以上	①57.4	②14.8	④ 9.3	③11.1	⑥ 7.4	54

<事例17> 連携～協同組合で連携

看板制作を専門とするS社は、全国展開で仕事ができるようなネットワークを地方の協力企業と提携して、全国チェーンの店舗の仕事を受注している。またシステム開発を手がけるT社は、小さい1企業ではなかなか動きが取れないので、ソフトウェア協同組合を作って助け合いの可能性を探っている。一番の目的は共同受注であるが、今は手の回らない研修・教育の面でも分担すれば人的、経済的に余裕ができて技術の転換や未経験者を育てる等いろいろな動きができるだろうし、また大きなフロアを組合で借りて各社分割して入り、会議室・ロビー・開発ルームなどを共有すれば、1社で持つより合理化できると考える。

4 サービス提供にあたって今後重視する項目

サービス提供にあたって今後重要視する項目について聞いた。「価格の低さ」、「迅速さ」、「独自性」、「種類の多さ」、「ブランド力」、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」、「新製品・新サービスの開発」、「電子商取引などインターネットの活用」の8項目について以下にまとめる。

(1) 価格の低さ ～サービスの低価格化は業種により重視度が異なる～

同水準のサービスをより低価格で提供できれば、他社との競争において優位な立場となる。そのため、低価格化は競争力を高めるために重要な要素であり、他社との連携強化や業務効率化を通じて、価格競争力をつけることが求められている。一方で、業務内容によっては、大幅なコストダウンが難しい業種もあり、業種によって低価格化に対する重視度は異なる。続いて、「価格の低さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

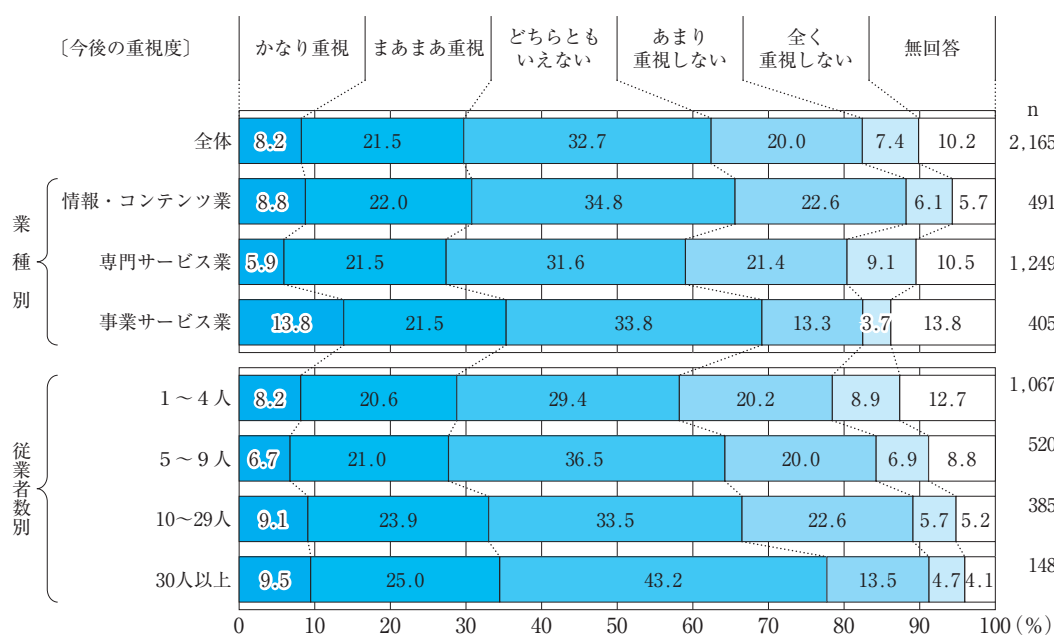
① 「価格の低さ」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が32.7%となり、最も高い回答割合となった。また、「かなり重視」8.2%、「まあまあ重視」21.5%を合わせた＜重視＞企業は29.7%、「あまり重視しない」20.0%、「全く重視しない」7.4%を合わせた＜非重視＞企業は27.4%となり、＜重視＞の回答割合がやや高いものの、＜重視＞企業と＜非重視＞企業の割合はいずれも3割弱となった。

業種別では、事業サービス業において、＜重視＞35.3%の割合がやや高く、「価格の低さ」を重視している企業が多いことが分かる。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど＜重視＞の割合が高く、＜非重視＞の割合が低くなる傾向があり、従業者数が多いほど低価格化を重視する企業が多いことが分かる。また、従業者規模が大きくなるほど「どちらともいえない」の回答割合も多くなり、低価格化に対する重視度が定まらない企業の割合も多くなる。

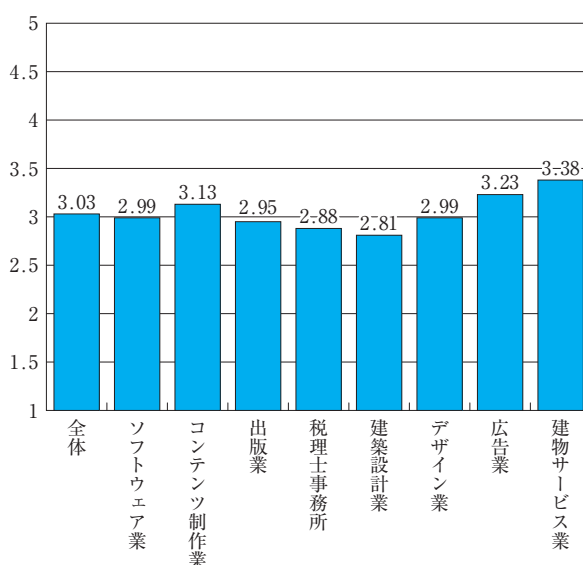
図表Ⅲ-1-60 「価格の低さ」についての重視度



続いて、特定8業種の今後の「価格の低さ」の重視度について、「かなり重視」を5点、「まあまあ重視」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり重視しない」を2点、「全く重視しない」を1点として、各業種の評点を算出し、その平均値（評点平均）を見ていく。

「価格の低さ」の評点平均は、全体では3.03となった。業種別では、評点平均が最も高かったのは「建物サービス業」の3.38で、次いで「広告業」の3.23、「コンテンツ制作業」の3.13が続いている。これら3業種はいずれも3点を上回り、今後のサービス提供にあたって低価格化を重視している企業が多いことが分かる。一方、評点平均が最も低かったのは、「建築設計業」の2.81である。「広告業」と同じ専門サービス業の「税理士事務所」、「デザイン業」も3点を下回る水準であり、同じ専門サービス業でも「価格の低さ」に対する重視度は業種によって異なる。

図表Ⅲ-1-61 特定8業種の「価格の低さ」の評点平均



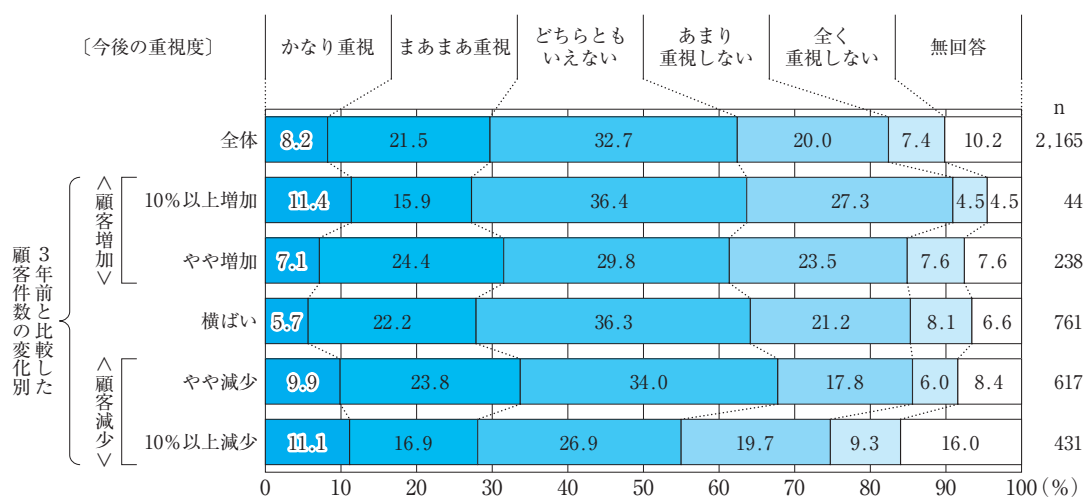
<事例18> 価格～価格競争

〇社は不動産業者を顧客とするソフトウェアの開発、販売を手がける。不動産業者の数は多いがソフトを導入している所はまだ数パーセント。様々な形態に合わせ業務の効率化を図るパッケージを作成、販売している。〇社のソフトの価格は他社の5分の1ほど。参入するに当たって、同じような価格帯では勝負ができないので余計な機能はなくしてコンパクトにし、その分価格を安くした。最初は数を取るために格安で出し、それをもとにして客の声を聞きながら毎年バージョンアップを繰り返した。バージョンアップすると価格が上がるが、効率よくなるので客はついてきてくれる。小規模の所に使ってもらいたいという思いがあったが、その思いの通りに〇社のソフトを買う業者の規模は3人～5人の所が多いという。

②顧客件数の変化と「価格の低さ」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、いずれの変化区分においても「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっている。＜重視＞の回答割合については顧客件数の変化別で一定の傾向が生じている訳ではない。また、＜非重視＞の割合も顧客件数によらずあまり変わらない。ただし、「10%以上減少」企業については、「無回答」の多さにも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-62 顧客件数変化別の「価格の低さ」に対する重視度



<事例19> 価格～低価格路線は取らない

P社は地上測量を営む。測量会社は許認可業だが測量士の資格があれば一人でも会社を起こせるので数は多く、公共事業の減っている昨今過当競争の様相を呈している。その中でもP社はきちんと積算した価格で受注し、低価格・破格値で受ける事はしないという。低価格でやるとそれで回していくのに必ず無理が生じる。最初に仕事が取れる金額ありきではない。同業者に勝つための安い価格ではなく、必ず利益が出て相手も納得できる一番安い価格ということ。営業が見積を作ると大体利益の少ない仕事となるので、営業が持って行く見積は技術が作る。それでは仕事が取れないと営業と技術の間で常にぶつかり合いはあるが、それでもP社は売上高増加、黒字の維持、拡大を目標にがんばっている。

(2) 迅速さ ～約7割以上の企業が「迅速さ」を重視～

業務スピードは近年益々重要度を増しており、特に情報やサービスの提供を主体とするサービス業においては、「迅速さ」が顧客満足度の向上や自社コストの削減に大きく影響する。続いて、「迅速さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

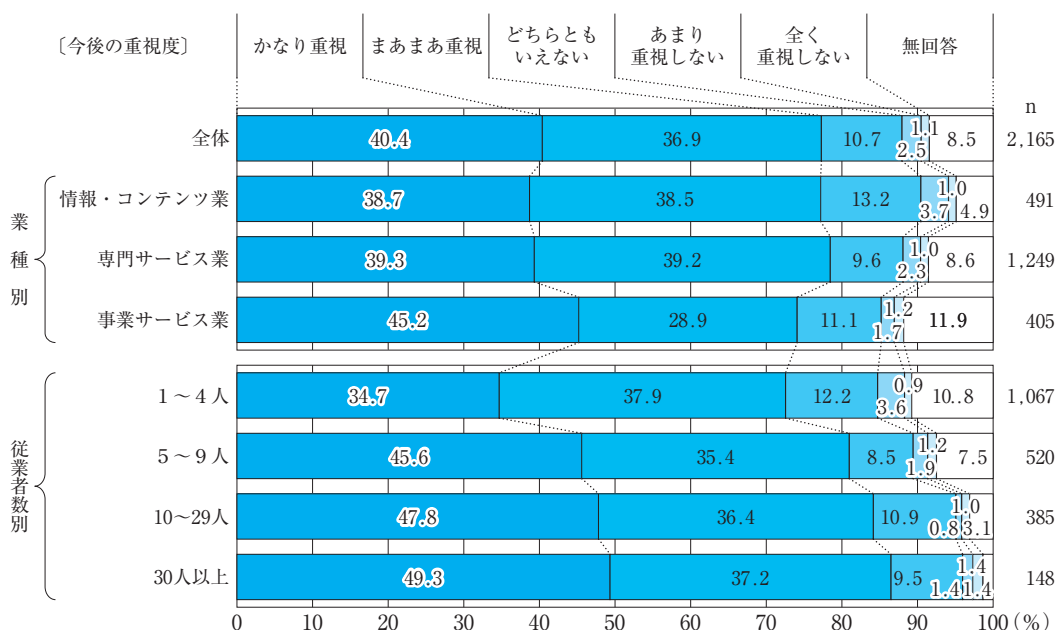
①「迅速さ」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が40.4%と最も高く、「まあまあ重視」が36.9%と続いており、＜重視＞の回答割合は7割以上（77.3%）と、非常に高い割合を占めている。競争激化を背景に、業務の「迅速さ」を重視する企業が非常に多いことが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業、専門サービス業、事業サービス業の＜重視＞の割合はそれぞれ7割を超え、業種を問わずサービス提供の「迅速さ」を図りたい企業が多いことが分かる。

従業者数別では、「かなり重視」の回答割合は1～4人規模を除き4割を超えており、特に、30人以上規模では＜重視＞の割合は8割以上（86.5%）に達している。他の従業者数規模と比較して1～4人規模において＜重視＞企業の回答割合はやや低い、＜重視＞企業が圧倒的に多い傾向は変わらず、規模を問わずに「迅速さ」は今後の重視項目のひとつとなっていることが分かる。

図表Ⅲ-1-63 「迅速さ」についての重視度

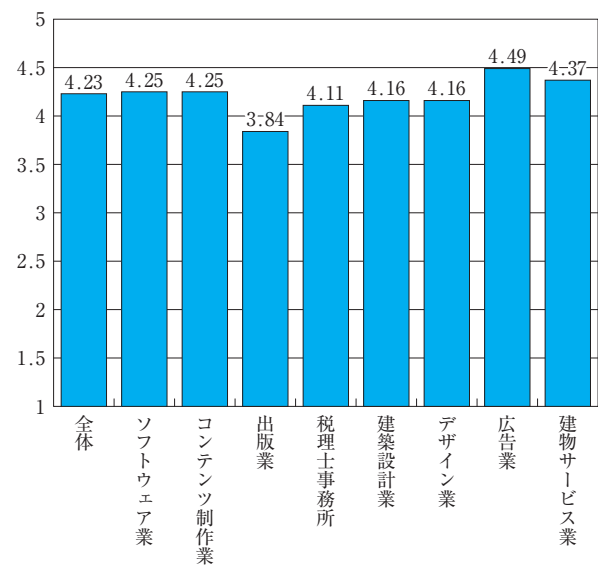


<事例20> 迅速さ～短納期重視

知的財産調査会社のV社は仕事内容が丁寧であると自負しているが、短納期を重視している。他が2ヶ月かけるところを、V社ではマニュアル化されたノウハウを生かし、最短で1週間、標準2週間でやるといふ。納期設定は重要で納期があるからこそそこに間に合わせる工夫をするのであって、その工夫は仕事を通して訓練しうるものである。納期のプレッシャーによって集中力が高まり作業効率が上がるという面もある。品質を伴う短納期を可能にするスキルをクライアントは評価してくれており、それが一番嬉しくまた次の工夫につながるという。

「迅速さ」の評点平均は、全体では4.23となった。「迅速さ」に対する特定8業種の評点平均は、「出版業」を除き4点以上となり、どの業種でも非常に高い数値となっていることが分かる。個々の業種で重視度評点平均に若干の高低はあるものの、どの業種でも「迅速さ」は今後のサービス提供にあたって重視する項目となっている。

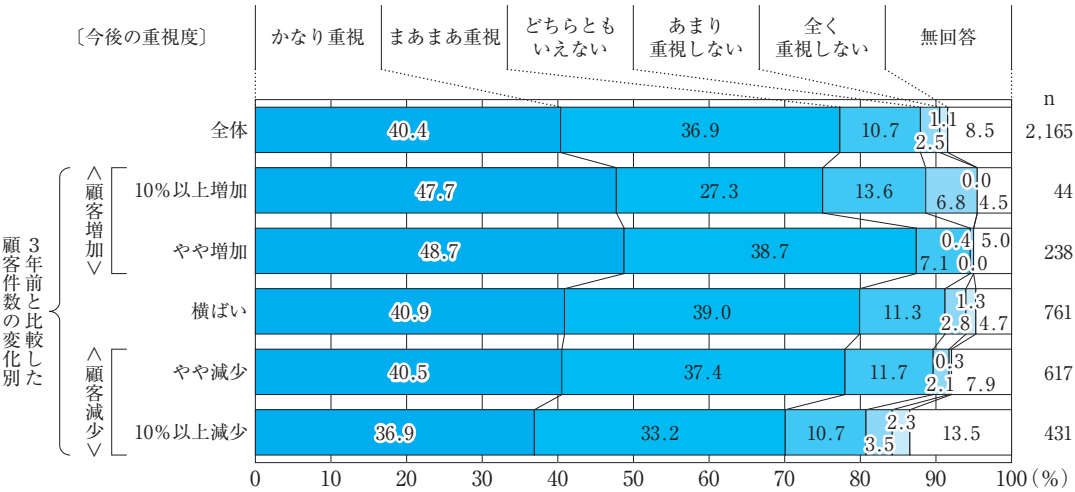
図表Ⅲ-1-64 特定8業種の「迅速さ」の評点平均



②顧客件数の変化と「迅速さ」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、いずれの区分においても「かなり重視」が最も高い回答割合となっている。特に、「10%以上増加」企業では「かなり重視」が47.7%と、5割近い企業が今後の重視すべき点として意識している。これに対し、「10%以上減少」企業では「かなり重視」の回答割合は36.9%であり、4割未満にとどまっている。これらの結果から、3年前と比較して顧客件数が増えた企業ほど、今後のサービス提供にあたって「迅速さ」を重要視していることが分かる。

図表Ⅲ-1-65 顧客件数変化別の「迅速さ」に対する重視度



(3) 独自性 ～「情報・コンテンツ業」は「独自性」重視の割合が高い～

価値観や顧客ニーズの多様化する現代社会においては、サービスの付加価値を拡大するためにも、他社との差別化が重要となる。さらに、高度な専門性を有した独自性が競争力向上に不可欠な要素となる。続いて、「独自性」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

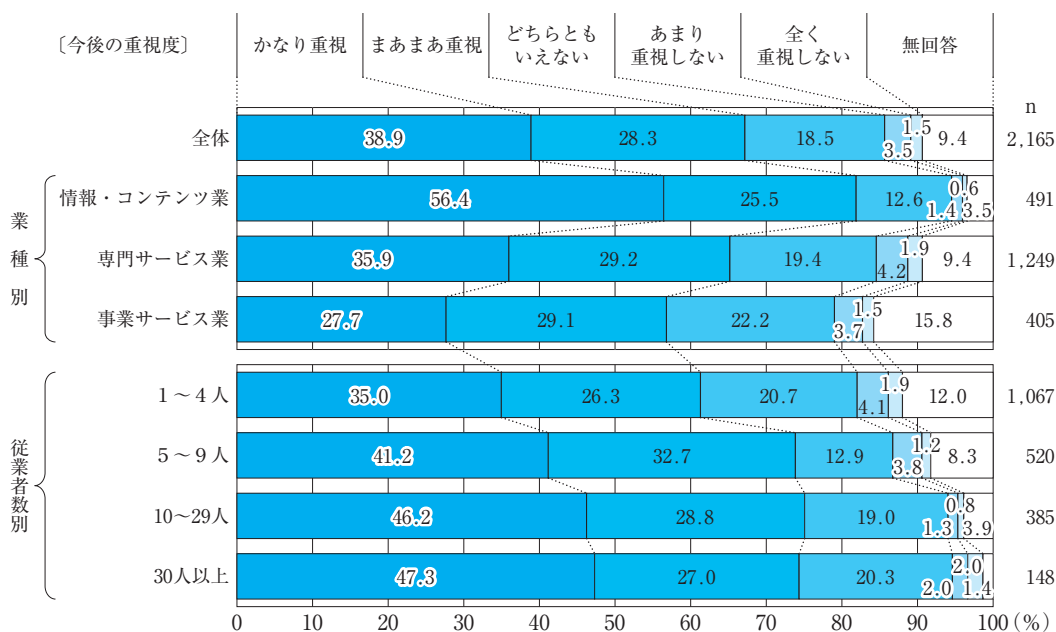
①「独自性」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が38.9%と最も高く、「まあまあ重視」が28.3%、「どちらともいえない」が18.5%と続いている。＜重視＞の割合は6割以上（67.2%）を占めており、前述した「迅速さ」よりも割合は低い。＜重視＞の回答割合はかなり高い。

業種別では、特に情報・コンテンツ業で「かなり重視」56.4%の割合が5割以上と高く、「まあまあ重視」と合わせた＜重視＞の割合は81.9%と、8割を超えている。情報・コンテンツ業では、競争激化への対応策でも「新商品開発」20.6%が他業種と比較して非常に高かったことから（図表Ⅲ-1-5参照）、サービスの独自性や新規性が重要な項目のひとつとなっていることが伺える。一方、専門サービス業と事業サービス業の＜重視＞の割合はそれぞれ65.1%、56.8%であり、情報・コンテンツ業に比べて回答割合は低い。また、「かなり重視」の割合が大きく低下している。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど「かなり重視」の割合が高くなり、1～4人規模では35.0%であるのに対し、30人以上の規模では47.3%の企業が「かなり重視」と回答している。

図表Ⅲ-1-66 「独自性」についての重視度

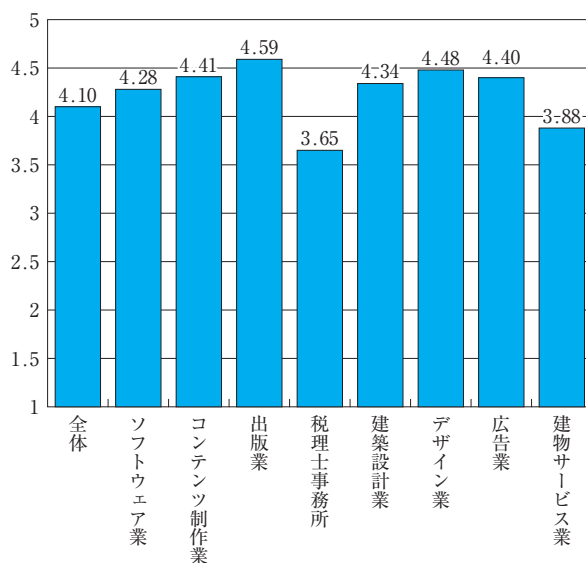


<事例21> 独自性～新規性

N社は全国規模での屋外広告制作、施工事業を営む。約10年前の創業当時はまだ手書きやカッティングシートの看板が主流でインクジェットプリンターによる看板制作はめずらしかった。以来増収増益を続けているが小さな企業は価格で勝負できないから、その価格差を品質の差としてお客にわかってもらえるよう努力している。

特定8業種の「独自性」の評点平均は、全体では4.10となっている。業種別では「建物サービス業」と「税理士事務所」は他の業種に比べて重視度が低い、その他の業種では全て4点以上となっている。また、独自のコンテンツやデザインが求められる「出版業」、「デザイン業」、「コンテンツ制作業」において特に高い評点平均（それぞれ4.59、4.48、4.41）となっており、「独自性」の発揮できる部分の多いサービスを提供している業種と定型的なサービスを提供している業種とで、「独自性」に対する今後の重視度に大きな差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-67 特定8業種の「独自性」の評点平均



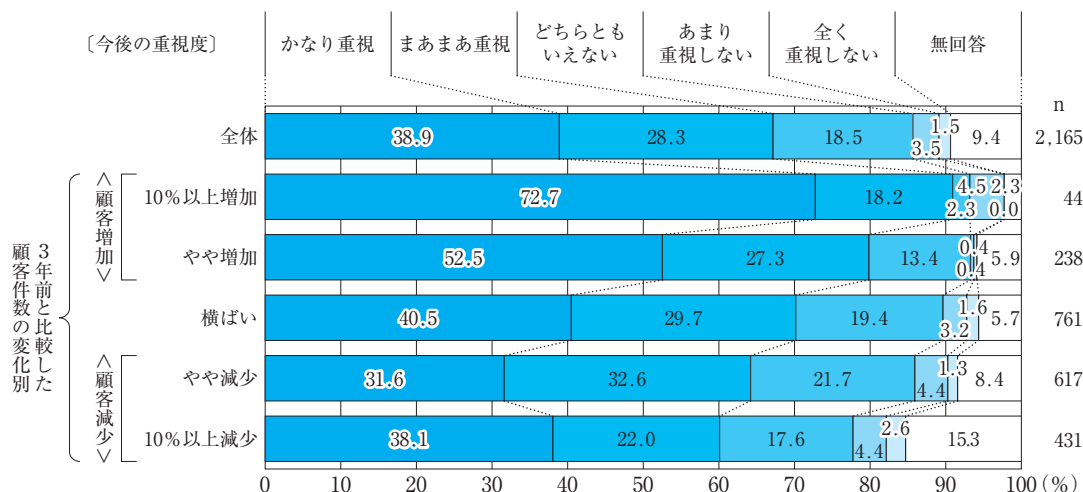
<事例22> 独自性～特化で生き残り

I社は店舗内や公共施設、事業所内に音楽（BGM）、音声広告や案内を供給する会社。昔はテープでやっていたが、それがCDになり衛星放送になりインターネットへとシステムの環境が変わった。そんな中この業界は大手の独壇場になり、I社は流通業への特化で生き残る。音楽とコマーシャルを作ってスーパーに届けるという事業を40年以上前からやっているが、インターネット配信できるようになって通信手段は楽になり、いろいろ複雑なことができるようになった。専用のIMS（インターメディアシステム）コンピュータを端末機として設置、一般電話回線があれば設置完了。自由に組まれた音楽やコマーシャルはスケジュール通り自動的に店舗に流れる。お店の人は何もしなくてよい。端末1つ1つに違うスケジュールを配信して、同じ流通会社でも店舗ごとに違う内容を流すこともできる。独自性が高く他にはない仕組みで、競合する同業他社は少ないが、それでもかなりのダンピングがあり、単価は落ちている。近年の不況で広告費はカットされていくが、スーパーでは音楽とコマーシャルがないと活気が失われ店舗が死んでしまう。店内放送は不可欠、これも安定した取引の要因となっている。

②顧客件数の変化と「独自性」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業での「独自性」に対する重視度はかなり高く、「かなり重視」の割合が7割以上（72.7%）に達している。このことから、3年前と比較して顧客件数の増加した企業ほど、今後「独自性」を重視していこうと考えている企業が多いことが分かる。

図表Ⅲ-1-68 顧客件数変化別の「独自性」に対する重視度



(4) 種類の多さ ～「どちらともいえない」の回答割合が高い～

サービスの多様性は顧客の多様なニーズに応えるためにも重要な要素となるが、一方で、数多くあるサービスの中から、各顧客のニーズをくみ取った上で、対象者にふさわしいメニューを提示していく必要もある。続いて、「種類の多さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとにみていく。

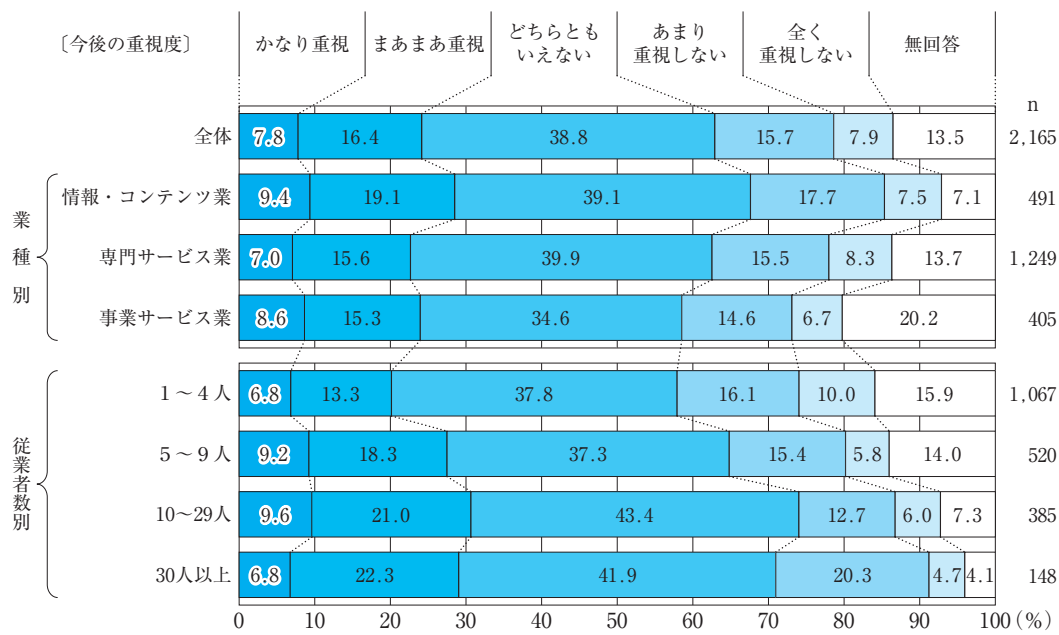
①「種類の多さ」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が38.8%と最も高く、「まあまあ重視」が16.4%、「あまり重視しない」が15.7%、「かなり重視」が7.8%と続いている。「かなり重視」と「まあまあ重視」を合わせた＜重視＞の割合は24.2%であるが、＜非重視＞の割合も23.6%であり、＜重視＞と＜非重視＞の回答割合はあまり変わらない。

業種別では、「どちらともいえない」の割合が、いずれの業種においても最も高く、業種に関係なく「種類の多さ」に対し重視すべきか否かの判断が難しいと考えている企業が多いことが分かる。

また、従業者数別においてもその傾向は変わらず、「どちらともいえない」の割合が各従業者規模において最も高い割合を占めている。

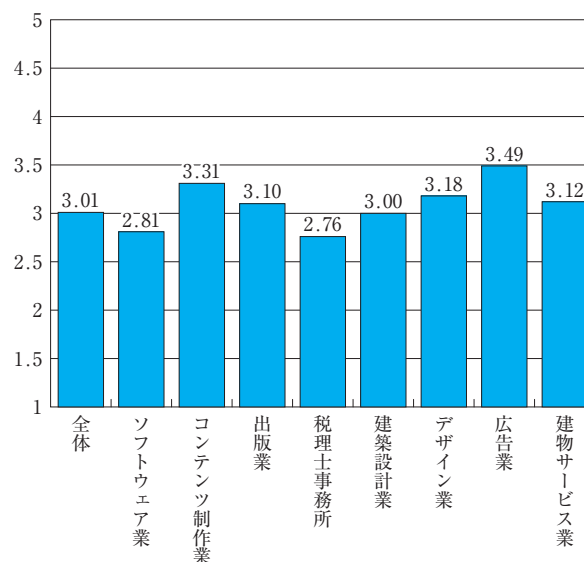
図表Ⅲ-1-69 「種類の多さ」についての重視度



特定8業種における「種類の多さ」の評点平均は、全体では3.01となっている。また、いずれの業種においても評点平均は4点未満であり、「ソフトウェア業」2.81、「税理士事務所」2.76は特に評点平均が低い。一方、特定8業種のなかでかろうじて評点平均が高いのは、「コンテンツ制作業」3.31や「広告業」3.49である。

このように、サービスの「種類の多さ」の評点平均は全体的に低く、また、例えば同じ情報・コンテンツ業であっても、「コンテンツ制作業」と「ソフトウェア業」のように業務内容に応じて今後の重視度は異なる。

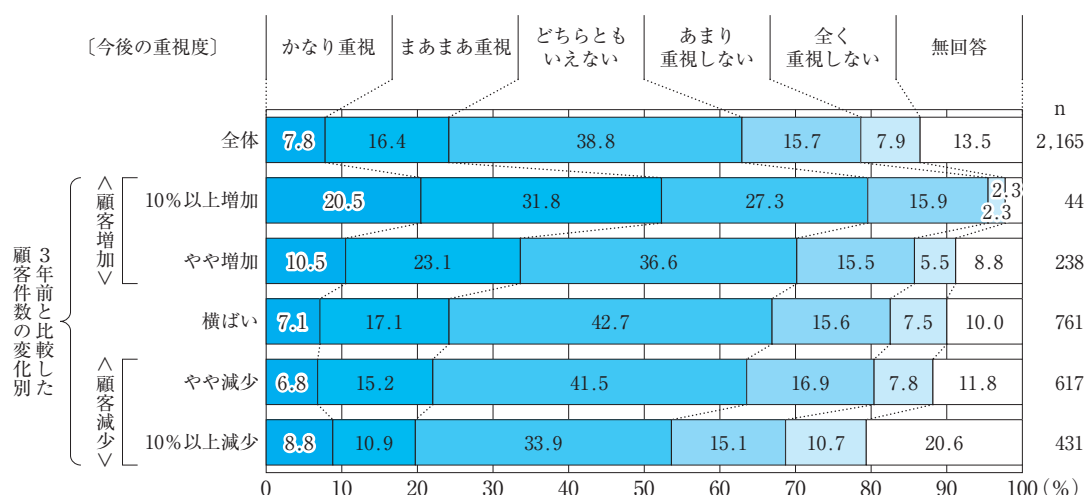
図表Ⅲ-1-70 特定8業種の「種類の多さ」の評点平均



②顧客件数の変化と「種類の多さ」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業において「かなり重視」の割合が他の区分より高くなっている。また、「10%以上増加」企業の5割以上（52.3%）は＜重視＞と回答している。一方、「10%以上増加」以外の区分では、「どちらともいえない」の回答割合が最も高いものの、顧客件数が増加した企業は＜重視＞の割合が高くなる傾向がある。また、前回調査では、「10%以上増加」企業の＜重視＞の回答割合は36.1%であったことから、特に「10%以上増加」企業において、「種類の多さ」に対する重視度が増していることが分かる。

図表Ⅲ-1-71 顧客件数変化別の「種類の多さ」に対する重視度



<事例23> 多様性～特化しない強み

K社はコンピュータを使っの映像制作の仕事をしている。コンピュータグラフィックス（CGチーム）とウェブサイト（Web制作チーム）の2つの部門に分かれている。CGではパチンコ、ゲーム、映画、テレビの映像を、Web制作ではゲーム会社などのホームページをサイト構築からデザイン、実務、制作、運営まで手がける。以前ゲーム機の仕事が減ってきた時にはパチンコの仕事に移行し、映画の仕事が増えて来れば映画の仕事を始めたりして業種を固定せずに世の中の流れを見てその時に一番合ったものを選んで流れに乗る努力をしている。一つのものに特化するのではなく分散化し間口をひろげているのが強みになっている。最近はWebとCG両方が混ざっている仕事もあるので2次元の画像処理だけではできないことができるというのも売りになってきた。

(5) ブランド力 ～3社に1社が「ブランド力」を重視と回答～

数ある商品・サービスの中から自社の商品・サービスを顧客に選択してもらうには、信頼関係の構築や実績の積み上げ等を通したブランド力の強化が欠かせない。続いて、「ブランド力」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

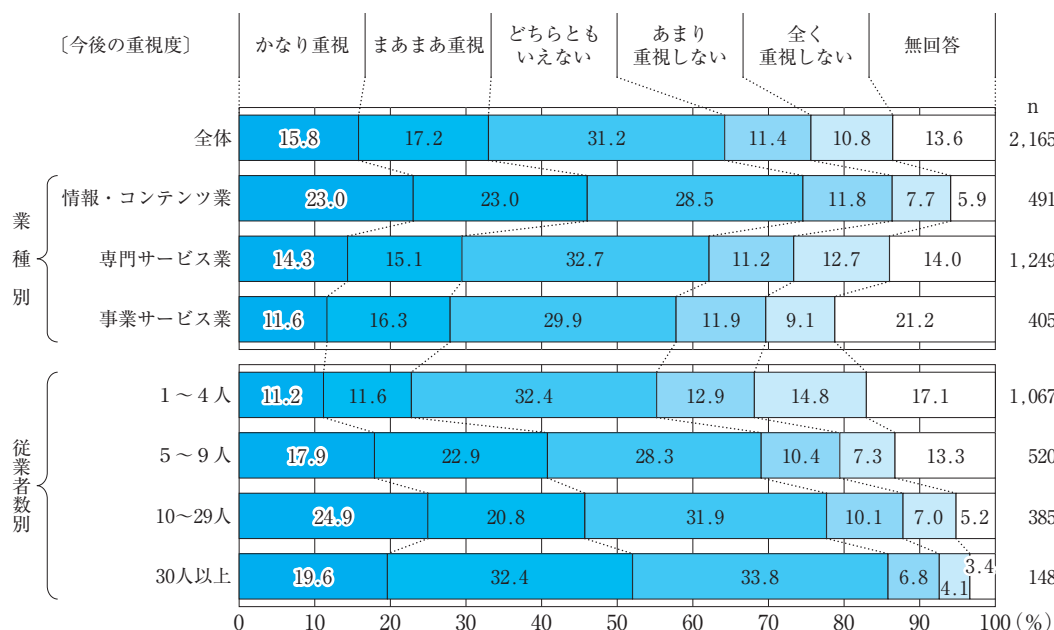
①「ブランド力」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」31.2%が3割以上と最も高く、「まあまあ重視」17.2%、「かなり重視」15.8%が続いている。また、「かなり重視」と「まあまあ重視」を合わせた＜重視＞の回答割合は33.0%と、3社に1社の企業が重視すると回答している。また、＜非重視＞の回答割合は22.2%となっており、両者を比較すると、今後「ブランド力」を重視する企業の方が多いことが分かる。

業種別においても、各業種で「どちらともいえない」の回答割合が最も高い。ただし、情報・コンテンツ業においては、＜重視＞の割合が46.0%と他の業種に比べて高く、4割以上の企業が今後「ブランド力」を重視したいと回答している。一方、専門サービス業、事業サービス業において＜重視＞と回答した企業の割合はそれぞれ29.4%、27.9%であり、約3割の企業が重視すると回答している。

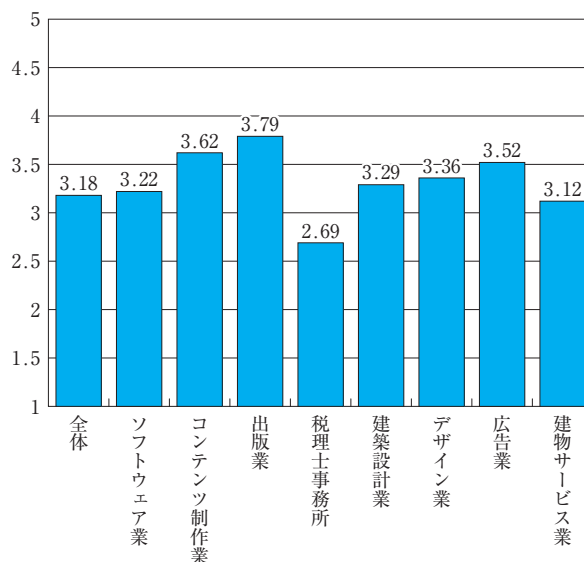
従業者数別においても同様に、各規模で「どちらともいえない」の回答割合が最も高い。ただし、従業者規模が大きくなるほど＜重視＞と回答する企業の割合は高くなり、1～4人規模では22.8%と約2割であるのに対し、30人以上規模では52.0%と5割以上の企業が＜重視＞と回答している。

図表Ⅲ-1-72 「ブランド力」についての重視度



特定8業種の評点平均は、全体では、3.18となっている。なかでも、特に評点平均が高いのは「出版業」3.79、「コンテンツ制作業」3.62である。一方、「税理士事務所」の評点平均は2.69であり、「出版業」とは大きな差を生じている。「独自性」の評点平均と似た分布になっているが、全体の評点平均は「独自性」よりも低く、業種間の差も大きい。

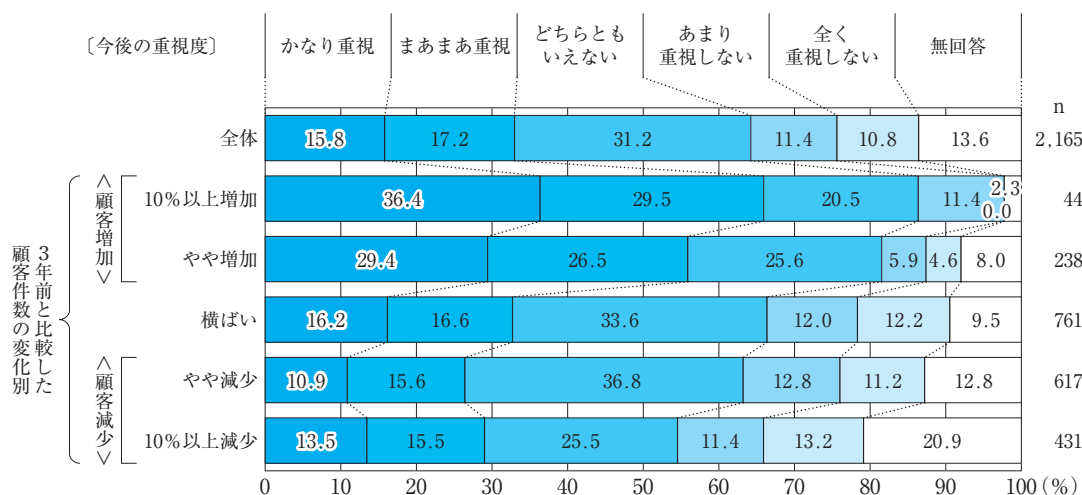
図表Ⅲ-1-73 特定8業種の「ブランド力」の評点平均



②顧客件数の変化と「ブランド力」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「横ばい」、「やや減少」、「10%以上減少」において、「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっているが、「10%以上増加」、「やや増加」に該当する<顧客増加>企業においては、「かなり重視」「まあまあ重視」の割合が「どちらともいえない」よりも高くなっている。特に、「10%以上増加」企業では、<重視>の割合が65.9%を占め、「10%以上増加」の6割以上の企業が「ブランド力」を今後の重視項目と考えていることが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が<顧客減少>企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-74 顧客件数変化別の「ブランド力」に対する重視度



(6) 顧客の要望・ニーズのくみ取り ～顧客の要望・ニーズの把握は大部分の企業が重視～

顧客の要望やニーズを正確にくみ取り、顧客の求める商品・サービスを顧客の求めるタイミングで提供することが顧客満足度の向上に直結する重要な要素となる。続いて、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

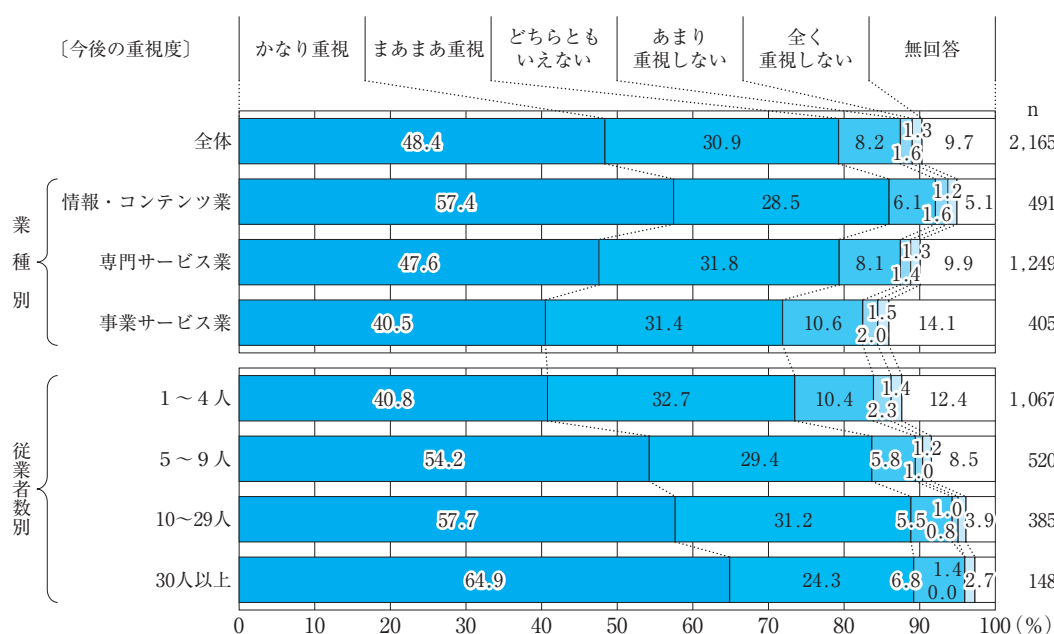
①「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が48.4%、「まあまあ重視」が30.9%となっており、両者をあわせた＜重視＞の割合が79.3%と、8割近い企業が重視すると回答している。これまでに述べてきた6項目の中で最も高い回答割合となっている。

業種別では、どの業種においても「かなり重視」、「まあまあ重視」の割合が高くなっているが、なかでも、情報・コンテンツ業においては85.9%の企業が＜重視＞と回答している。

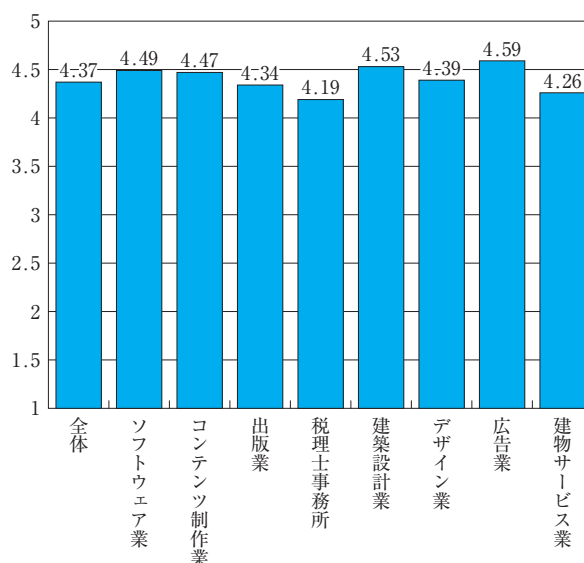
従業員数別では、どの区分においても「かなり重視」、「まあまあ重視」が高い回答割合となっているが、従業員数規模が大きいほど、＜重視＞の回答割合が高くなり、30人以上規模では89.2%と、9割近い企業が＜重視＞すると回答している。

図表Ⅲ-1-75 「顧客の要望・ニーズのくみ取り」についての重視度



特定8業種の評点平均は、全体では4.37となっており、前述した6項目の中で最も高い評点平均となっている。また、いずれの業種においても評点平均は4点以上であり、業種を問わず重視すべき事項となっている。なお、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」よりも評点平均が高かったのは、「独自性」における「デザイン業」4.48と「出版業」4.59のみであり、その他の業種では、いずれの業種においても「顧客の要望・ニーズのくみ取り」が最も高い評点平均となっている。

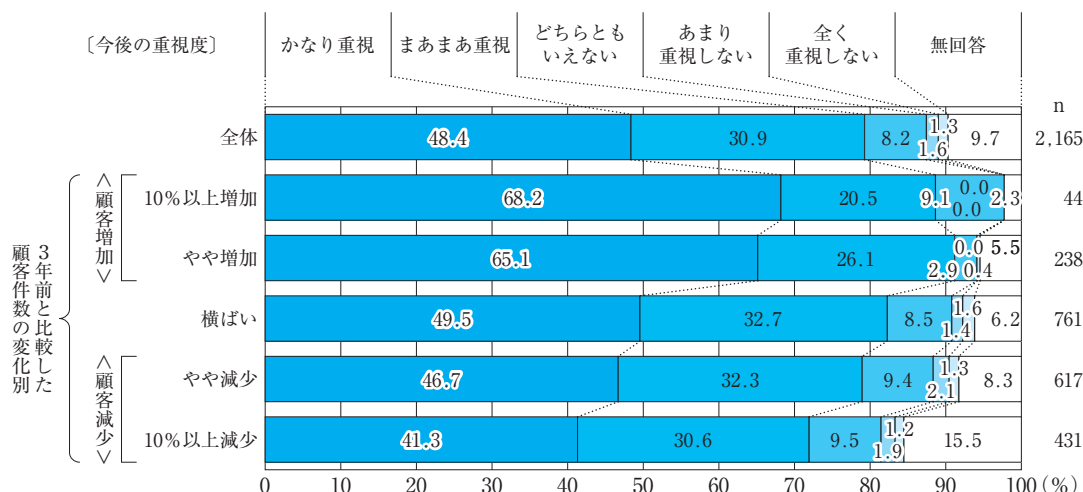
図表Ⅲ-1-76 特定8業種の「顧客の要望・ニーズのくみ取り」の評点平均



②顧客件数の変化と「顧客の要望・ニーズのくみ取り」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、各変化区分において「かなり重視」「まあまあ重視」が順に高い回答割合を示している。なかでも、＜顧客増加＞企業における＜重視＞の回答割合が高く、「10%以上増加」企業では88.7%、「やや増加」企業では91.2%となり、約9割の企業が＜重視＞と回答している。また、顧客数が増加するほど、「かなり重視」の割合が高くなる傾向が顕著であり、顧客数の増加した企業ほど「顧客の要望・ニーズのくみ取り」を重視している企業が多いことが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が＜顧客減少＞企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-77 顧客件数変化別の「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する重視度



(7) 新製品・新サービスの開発

～3社に1社が「新製品・新サービスの開発」を重視と回答～

新しい製品やサービスを開発することは新規顧客の開拓につながり、他社との競争において優位な立場となる。新製品・新サービスの開発こそが、その企業の成長を確実にものにするといっても過言ではない。続いて、「新製品・新サービスの開発」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

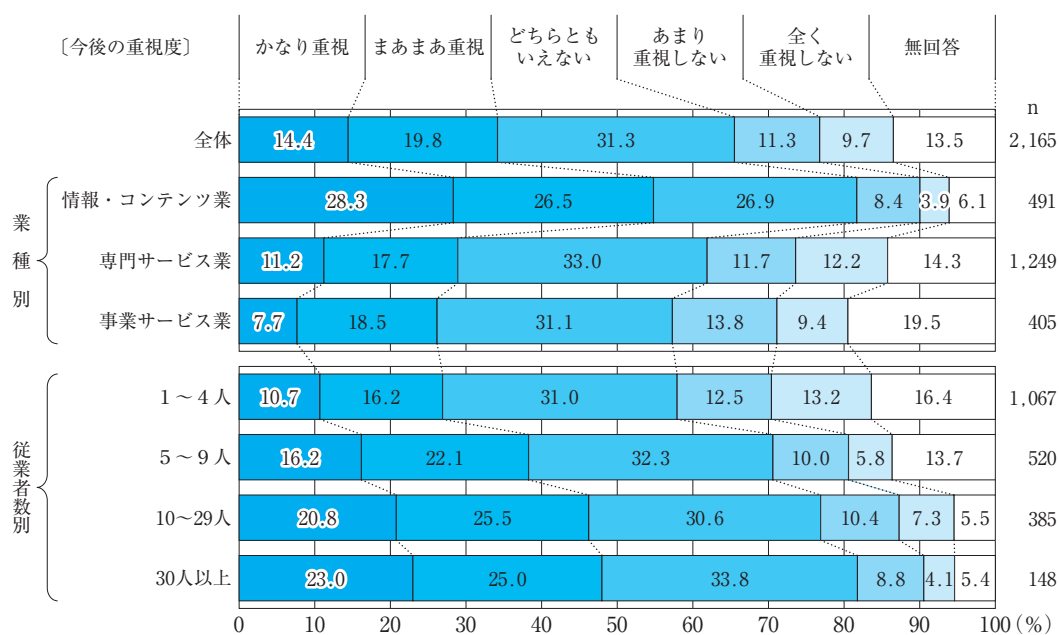
①「新製品・新サービスの開発」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が31.3%となり、最も高い回答割合となった。また、「かなり重視」14.4%、「まあまあ重視」19.8%を合わせた＜重視＞企業は34.2%、「あまり重視しない」11.3%、「全く重視しない」9.7%を合わせた＜非重視＞企業は21.0%となり、両者を比較すると、今後「新製品・新サービスの開発」を重視する企業の姿勢を伺うことができる。

業種別では、情報・コンテンツ業において、＜重視＞の割合が5割を超えており、他業種に比べ「新製品・新サービスの開発」を重視している企業が多いことが分かる。

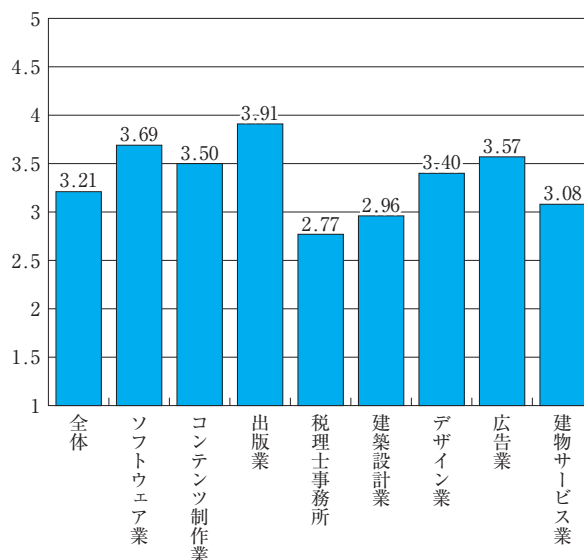
従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど＜重視＞の割合が高く、＜非重視＞の割合が低くなる傾向があり、従業者数が多いほど「新製品・新サービスの開発」を重視する企業が多いことが分かる。また、データ全体の傾向として「ブランド力」と類似しているといえる。

図表Ⅲ-1-78 「新製品・新サービスの開発」についての重視度



特定8業種の「新製品・新サービスの開発」の評点平均は、全体では3.21となった。業種別では、評点平均が最も高かったのは「出版業」の3.91で、「ソフトウェア業」の3.69、「広告業」の3.57と続いている。一方、評点平均が低いのは、「税理士事務所」の2.77、「建築設計業」の2.96であり、この2業種は3点を下回った。法律や規制の有無なども関係しており、業種によって「新製品・新サービスの開発」を重視する姿勢に差が見られる。

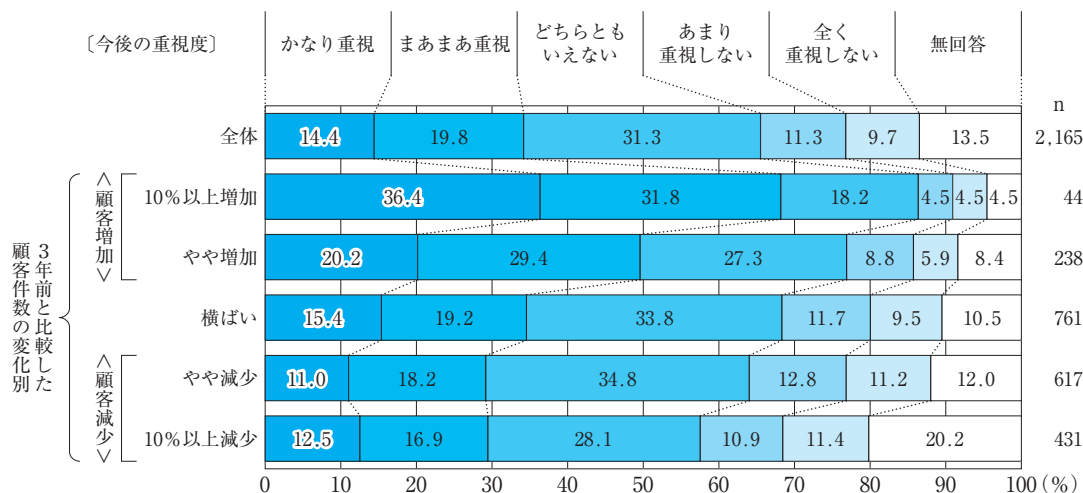
図表Ⅲ-1-79 特定8業種の「新製品・新サービスの開発」の評点平均



②顧客件数の変化と「新製品・新サービスの開発」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「横ばい」、「やや減少」、「10%以上減少」において、「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっているが、「10%以上増加」、「やや増加」に該当する<顧客増加>企業においては、「かなり重視」、「まあまあ重視」の割合が「どちらともいえない」よりも高くなっている。特に、「10%以上増加」企業では、<重視>の割合が68.2%を占め、「10%以上増加」の7割近くの企業が「新製品・新サービスの開発」を今後の重視項目と考えていることが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が<顧客減少>企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-80 顧客件数変化別の「新製品・新サービスの開発」に対する重視度



(8) 電子商取引などインターネットの活用

～電子商取引などインターネットの活用を重視する企業は約3割にとどまる～

IT技術の進展に伴い、ビジネスのスタイルも変わってきている。当然、サービス業においてもインターネットを基盤とする商取引が増えていることが予想される。ここでは、「電子商取引などインターネットの活用」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

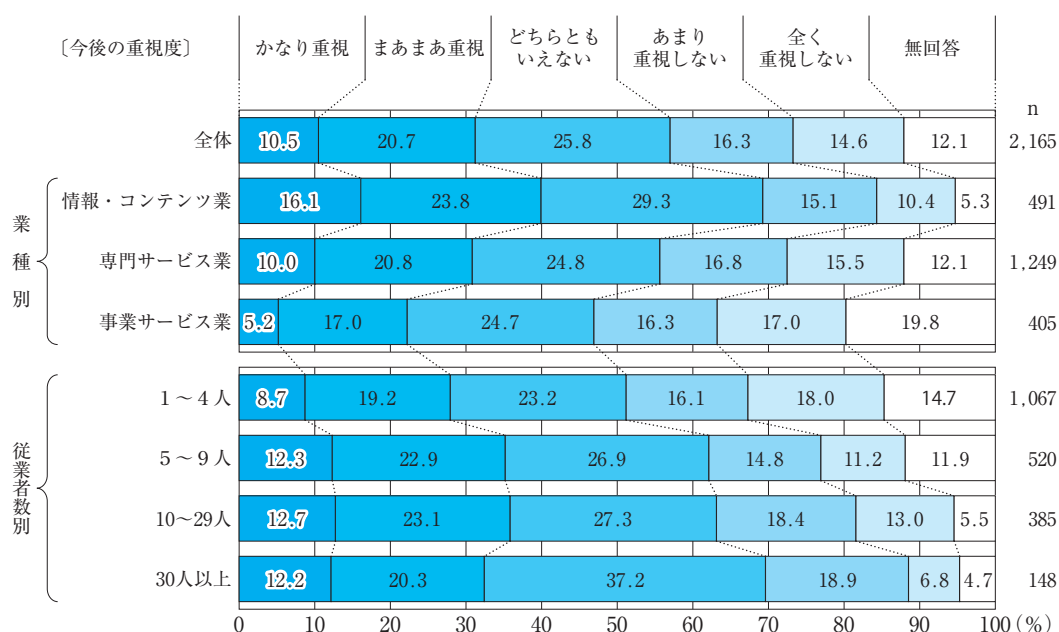
①「電子商取引などインターネットの活用」に対する重視度

電子商取引などインターネットの活用については、いずれの回答もある程度の割合を有している結果となった。全体では、「どちらともいえない」が25.8%となり、最も高い回答割合であるが、「かなり重視」10.5%、「まあまあ重視」20.7%を合わせた＜重視＞企業は31.2%、「あまり重視しない」16.3%、「全く重視しない」14.6%を合わせた＜非重視＞企業は30.9%であり、その意見は分かれている。

業種別では、やはり情報・コンテンツ業において＜重視＞の割合がほぼ4割と最も多く、「電子商取引などインターネットの活用」を重視する企業が多くなっている。

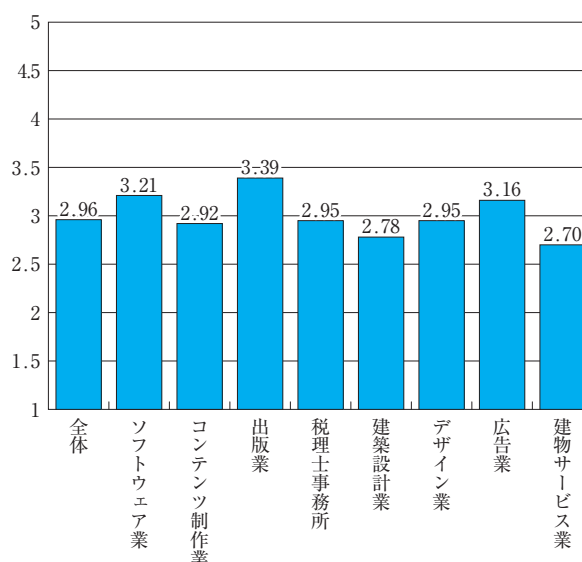
また、従業者数別による重視度の有意差は認められず、「どちらともいえない」の割合が各従業者規模において最も高い割合を占めている。

図表Ⅲ-1-81 「電子商取引などインターネットの活用」についての重視度



特定8業種の「電子商取引などインターネットの活用」の評点平均は、全体では2.96と、3を下回り、他の項目に比べて最も評点の低い結果となった。業種別では、評点平均が最も高かったのは「出版業」の3.39で、次いで、「ソフトウェア業」の3.21、「広告業」の3.16となっており、これらの3業種が3点を上回る。一方、評点平均が最も低いのは「建物サービス業」の2.70であった。

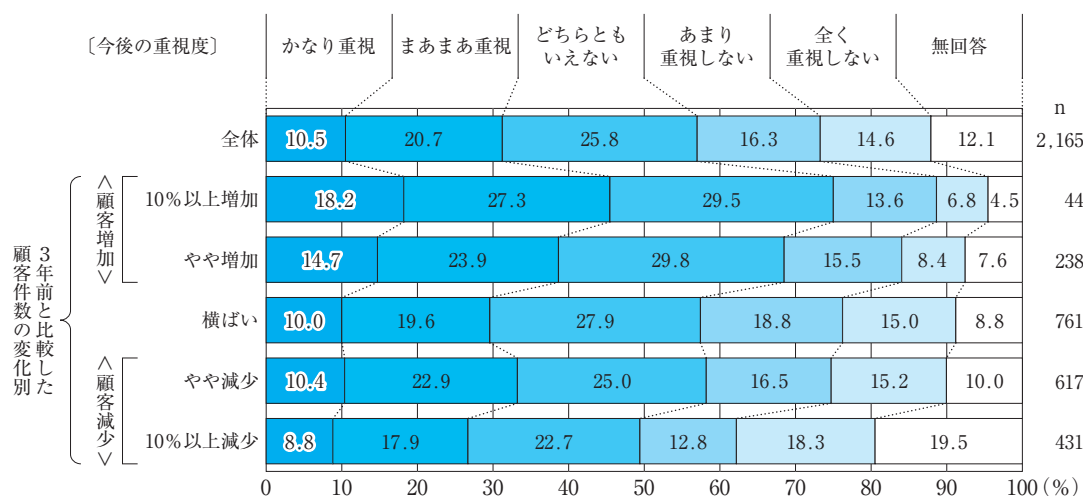
図表Ⅲ-1-82 特定8業種の「電子商取引などインターネットの活用」の評点平均



②顧客件数の変化と「電子商取引などインターネットの活用」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「顧客大幅増加」企業において「かなり重視」の割合が他の区分より高くなっている。また、「顧客大幅増加」企業の5割近く（45.5%）は＜重視＞と回答している。一方、「顧客大幅増加」以外の区分では、「どちらともいえない」の回答割合が最も高いものの、顧客件数が増加するほど＜重視＞の割合が高くなる傾向がある。3年前と比較して顧客件数が増えた企業ほど、今後の「電子商取引などインターネットの活用」を重要視していることが分かる。

図表Ⅲ-1-83 顧客件数変化別の「電子商取引などインターネットの活用」に対する重視度



5 競争戦略としての無料サービス

形のある商品を提供する小売業などと比べて、サービス提供前にその価値を提示しにくいサービス業においては、新規顧客の獲得や既存事業の拡大の際に、顧客への無料サービスを通してサービスに対する信頼性の担保やサービス対価の妥当性の確認を行うことがある。次に、競争戦略として実施している無料サービスの実施状況について、アンケート結果を基に見ていく。

(1) 無料サービスの有無と業績との関係 ～業績との明確な関係は見られない～

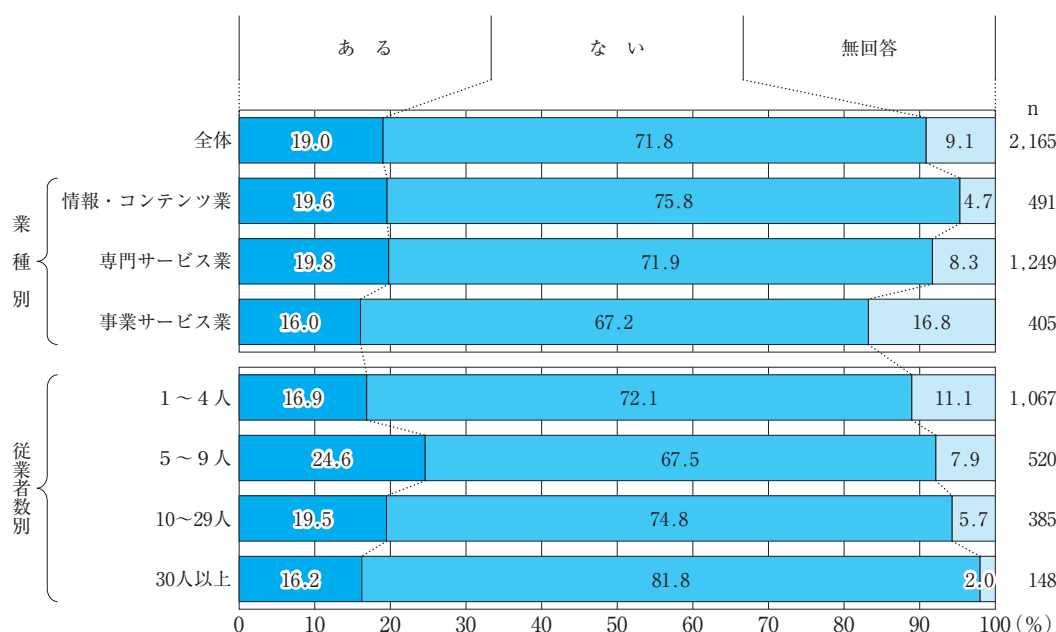
全体では、「ある」と回答した企業は19.0%、「ない」と回答した企業は71.8%である。対価あつてのサービスが大部分である反面、約2割の企業が無料サービスを実施しているといえる。

業種別では、いずれの業種においても「ない」と回答した企業の方が圧倒的に多い。

従業者規模別でも、各区分において「ない」の回答割合が圧倒的に多いが、概ね規模が大きくなるほど「ない」の回答割合が高くなっている。ただし、5～9人規模では例外的に「ない」67.5%と回答した企業の割合が他の区分よりも低い。

ただし、業種別、従業者数別のいずれの結果についても、「無回答」の回答割合に留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-84 無料サービスの有無（業種別、従業者数別）

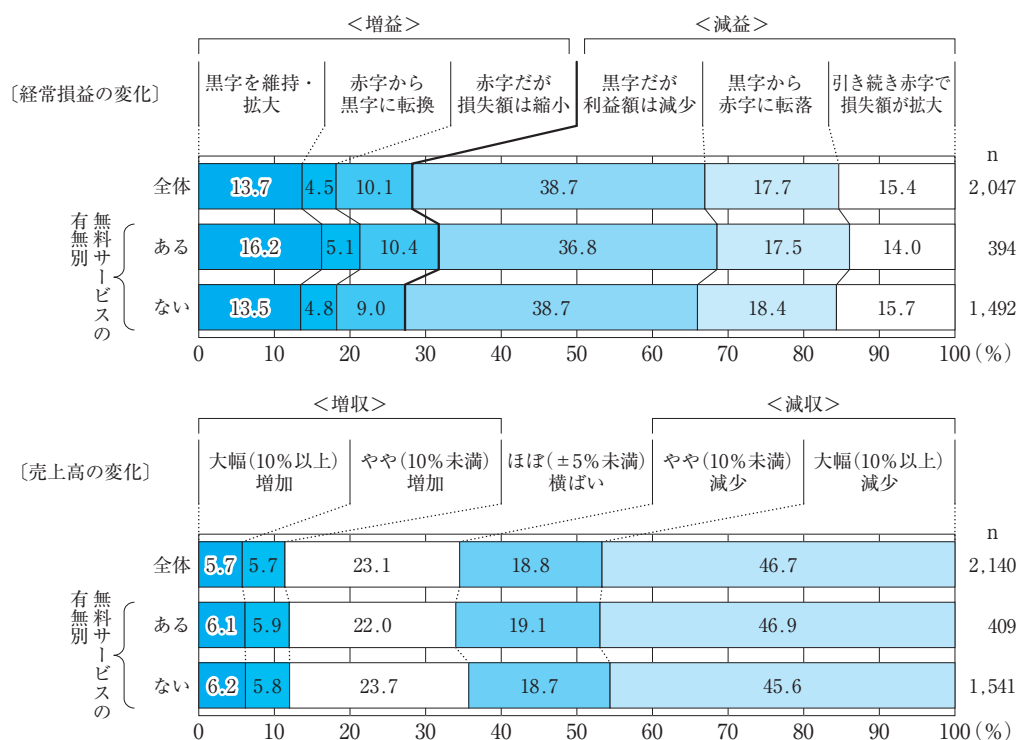


続いて、無料サービスの有無別に、3年前と比較した経常損益や売上高の変化を見てみる。

まず、経常損益の変化については、全体では、「黒字だが利益額は減少」が最も多く38.7%であり、「黒字から赤字に転落」17.7%、「引き続き赤字で損失額が拡大」15.4%が続いている。全体との比較では、無料サービスが「ある」と回答した企業は<増益>企業の割合が若干高くなっているが明確な差は現れていない。

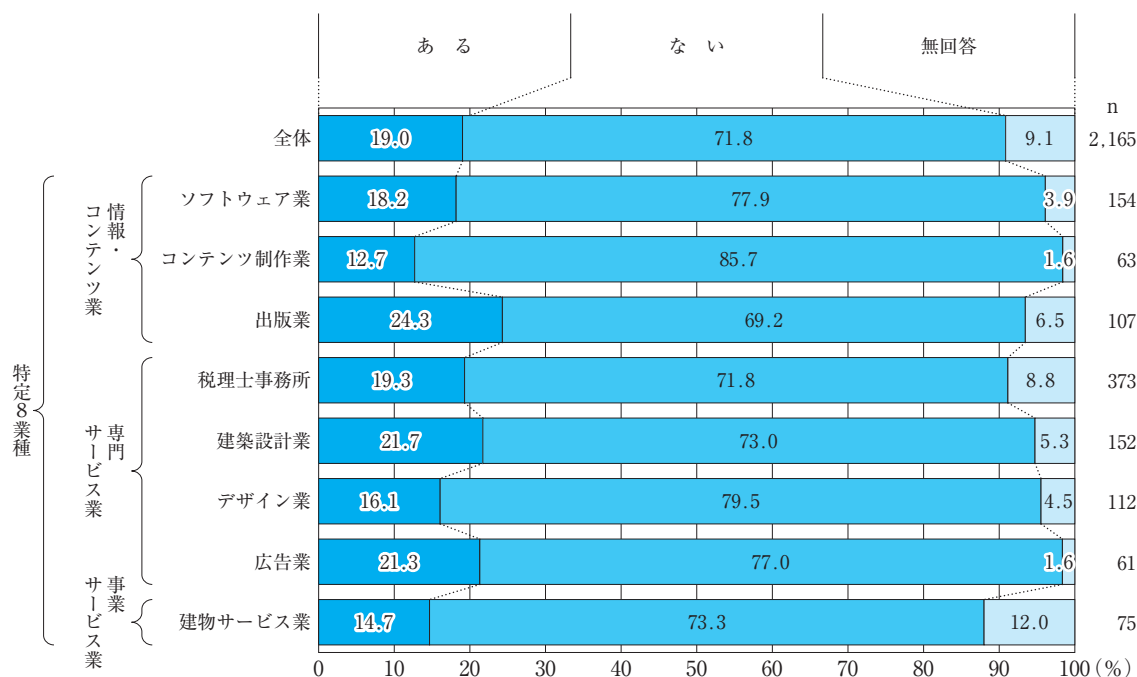
一方、売上高の変化については、全体では、「大幅（10%以上）減少」が46.7%と最も多く、「ほぼ（±5%未満）横ばい」23.1%、「やや（10%未満）減少」18.8%が続いている。全体との比較では、無料サービスの有無で回答割合にほとんど違いは現れていないが、無料サービスが「ある」と回答した企業の方において<増収>企業の割合が若干低くなっている。

図表Ⅲ-1-85 業績と無料サービスの関係



さらに、特定8業種について無料サービスの実施有無を見てみると、無料サービスが「ある」と回答した企業は「出版業」24.3%が最も高く、次いで「建築設計業」21.7%、「広告業」21.3%、「税理士事務所」19.3%、「ソフトウェア業」18.2%、「デザイン業」16.1%、「建物サービス業」14.7%、「コンテンツ制作業」12.7%が続いている。業種ごとにそれほど明確な違いは見られないが、「出版業」での実施割合がやや高く、「コンテンツ制作業」の実施割合がやや低い。

図表Ⅲ-1-86 無料サービス実施割合（特定8業種）



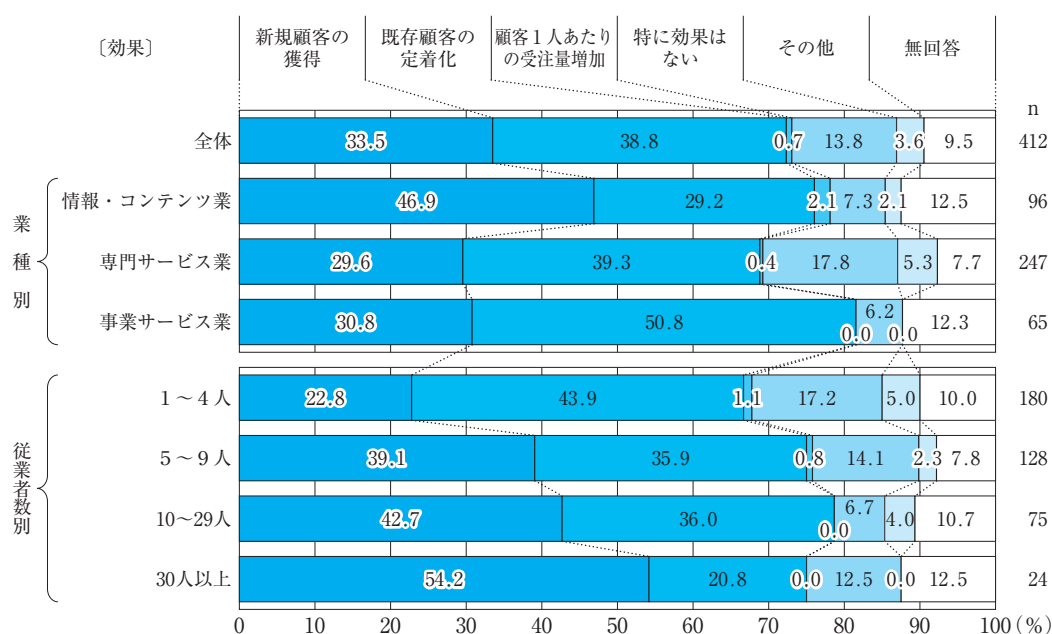
(2) 無料サービスの効果 ～効果は顧客の獲得と定着化～

無料サービスの提供が「ある」と回答した企業にその効果を聞いたところ、全体として「特に効果はない」と回答したのは13.8%にとどまり、効果に対する肯定的な意見が8割以上を占めている。具体的な効果の内容としては、「既存顧客の定着化」が38.8%と4割弱を占めており、「新規顧客の獲得」33.5%が続いている。一方、「顧客一人当たりの受注量増加」0.7%は1%未満の回答となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業では「既存顧客の定着化」よりも「新規顧客の獲得」が、専門サービス業や事業サービス業では「新規顧客の獲得」よりも「既存顧客の定着化」が上回っており、無料サービスの効果に若干の差が生じている。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど「既存顧客の定着化」よりも「新規顧客の獲得」の回答割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-87 無料サービスの効果（業種別、従業者数別）



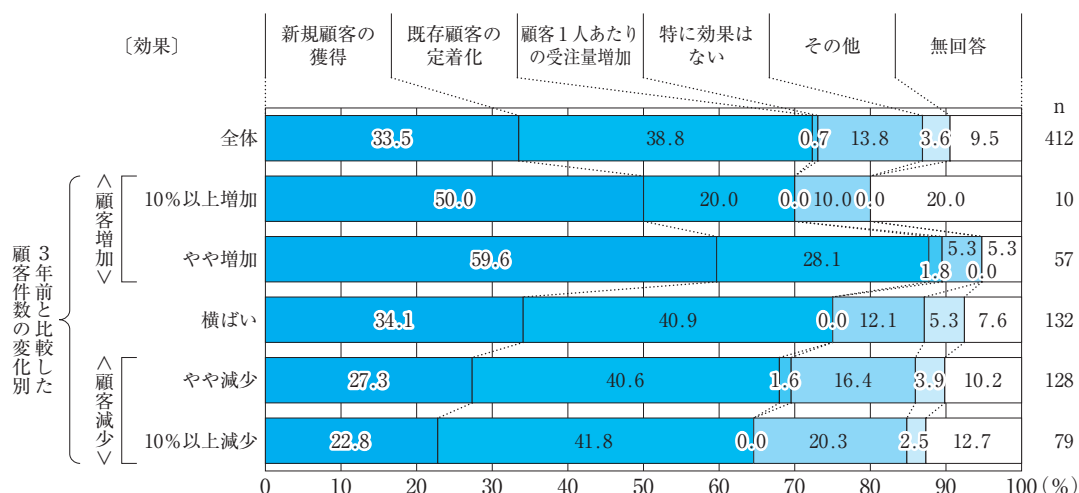
(3) 顧客件数の変化と無料サービスの効果 ～顧客増加企業の効果内容は「新規顧客の獲得」～

3年前と比較した顧客件数の変化別に無料サービスの効果を見てみると、＜顧客増加＞企業では「新規顧客の獲得」が最も多く、「既存顧客の定着化」が続いている。「10%以上増加」企業では「新規顧客の獲得」が50.0%、「既存顧客の定着化」が20.0%、「やや増加」企業では「新規顧客の獲得」が59.6%、「既存顧客の定着化」28.1%となっている。

＜顧客減少＞企業では、「新規顧客の獲得」よりも「既存顧客の定着化」が高い回答割合となっており、「10%以上減少」企業では「新規顧客の獲得」が22.8%、「既存顧客の定着化」が41.8%、「やや減少」企業では、「新規顧客の獲得」が27.3%、「既存顧客の定着化」が40.6%となっている。

一方、「特に効果はない」の回答割合は＜顧客減少＞企業において20.3%にまで達しており、3年前と比較して顧客件数が減少した企業ほど「特に効果がない」と回答した企業の割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-88 顧客件数変化別の無料サービスの効果



6 品質評価の方法

提供するサービスの品質は顧客満足に直結することから、品質評価の指標を把握することはサービス業の経営戦略上、特に重要となる。続いて、各企業の品質評価に関する取組実態について、アンケート結果を基に見ていく。

(1) 品質評価の方法 ～「測定していない」が約7割～

全体では、「測定していない」が69.4%と約7割を占めている。次に、「リピート率算出」の8.5%、「顧客アンケート」の7.7%が続いている。

従業者数別では、いずれの区分においても「測定していない」が圧倒的に多いが、規模が小さい企業ほど「測定していない」の回答割合が高く、特に1～4人規模の企業では73.8%と7割以上の企業が測定していないのに対し、30人以上規模では56.8%と6割未満にとどまっている。また、30人以上規模の企業では、他の区分と比較して、「顧客アンケート」の実施割合が22.3%と高く、規模の大きな企業ほど顧客アンケートを通して品質評価を実施していることが分かる。

図表Ⅲ-1-89 品質評価の方法（従業者数別）

		(複数回答：%)							n
		測定していない	リピート率算出	顧客アンケート	モニター制度	調査会社による測定	その他	無回答	
全 体		69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
従業者数別	1～4人	73.8	6.8	3.1	0.4	0.2	7.6	9.2	1,067
	5～9人	69.8	8.8	9.0	2.5	0.0	6.0	7.5	520
	10～29人	63.4	12.2	13.0	0.5	0.3	8.8	4.7	385
	30人以上	56.8	8.1	22.3	2.0	1.4	11.5	2.7	148

次に、特定8業種について品質評価の実施割合を見てみると、いずれの業種でも「測定していない」の回答割合が高いが、特に「税理士事務所」において、「測定していない」と回答した企業の割合が84.5%と高い。また、「出版業」では、「顧客アンケート」の実施割合が21.5%と高い。

図表Ⅲ-1-90 品質評価の方法（特定8業種）

（複数回答：％）

		測定して いない	リピー ト率算出	顧客アン ケート	モニター 制度	調査会社 による測定	その他	無回答	n
全 体		69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
特定 8 業 種	ソフトウェア業	59.1	14.9	18.2	1.9	1.3	7.8	2.6	154
	コンテンツ制作業	63.5	14.3	11.1	3.2	0.0	7.9	3.2	63
	出版業	58.9	10.3	21.5	1.9	0.0	4.7	9.3	107
	税理士事務所	84.5	0.3	1.1	0.3	0.0	6.7	7.2	373
	建築設計業	74.3	7.2	2.6	0.0	0.0	11.8	4.6	152
	デザイン業	73.2	10.7	3.6	0.0	0.9	9.8	3.6	112
	広告業	65.6	13.1	11.5	3.3	0.0	4.9	8.2	61
	建物サービス業	58.7	14.7	13.3	1.3	0.0	8.0	5.3	75

（2）業績と品質評価の実施割合の関係 ～売上高・顧客増加企業は顧客アンケートの実施割合が高い～

売上高の変化別に品質評価の実施方法を見てみると、年間売上高との関連性は明白には表れていないが、年間売上高が増加した企業の方が、「顧客アンケート」や「モニター制度」の実施割合がやや高い傾向がある。また、顧客件数の変化別に品質評価の実施方法を見てみると、顧客件数が増加している企業ほど、「顧客アンケート」の実施割合が高い傾向があり、「顧客アンケート」を通じた品質評価の把握が、顧客件数の増加にも若干影響していると考えられる。

図表Ⅲ-1-91 品質評価の方法（業績別）

（複数回答：％）

		測定して いない	リピー ト率算出	顧客アン ケート	モニター 制度	調査会社 による測定	その他	無回答	n
全 体		69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
年間 売上高 3年前と 比較した	大幅(10%以上)増加	73.2	7.3	8.9	3.3	0.0	4.9	4.9	123
	やや(10%未満)増加	57.9	9.9	11.6	2.5	0.8	13.2	8.3	121
	ほぼ(±5%未満)横ばい	74.1	7.3	8.3	1.2	0.6	6.5	4.5	494
	やや(10%未満)減少	70.5	7.9	7.7	0.7	0.2	6.7	7.7	403
	大幅(10%以上)減少	67.8	9.4	6.9	0.6	0.1	8.3	9.4	999
顧客 件数の 変化 3年前と 比較した	10%以上増加	61.4	18.2	11.4	4.5	0.0	6.8	2.3	44
	やや増加	62.2	10.5	14.7	2.5	0.8	10.9	3.8	238
	横ばい	72.1	8.9	9.1	1.1	0.3	6.6	4.2	761
	やや減少	74.6	8.1	5.2	0.5	0.3	6.5	6.3	617
	10%以上減少	67.7	7.2	5.8	0.7	0.0	10.7	10.2	431

第2章 都内各企業のサービスの創り方に関する傾向

第Ⅲ編第2章では、都内サービス業の持っている特性について、前章と同じくアンケート調査の結果に基づいて述べていく。

各企業は、その生存と発展の拠り所としている独自の能力を持っているはずであり、その能力によって必要な業務内容に基づいたサービス製品を顧客に提供することが可能になると考えられる。しかし、各企業にとって、このような独自の組織的な能力を明確に説明したり、記述したりすることは、困難な場合が多い。そのために、これらの各企業の能力に基づいて、東京都のサービス業全体の強みや弱みなどを含む特性を把握することに関する活動が、薄めであったといえる。

本章は、このような状況に即し、各企業がどのようにサービス製品を創っているのかという考え方に着目し、各企業が持つ組織的な能力に関する資料を提供していく。このような考え方を把握することは、各組織のサービス製品自体やその作り方に関する設計の思想を捉えることになる。特に、「サービス製品の素材になる情報や知識をどのように取り扱うのか」、「他組織と一緒に製品を作る時にはどのように相互調整するのか」等、各企業は様々な判断を迫られることになるが、これらに関する実際の行為を通し、どのような判断や調整を加えて競争に勝とうとしているのかを見ることは重要である。各企業は、これらの判断や調整によって、ビジネスの基本的なターゲットとなる、「顧客の要望をどのように満たしていくのか」、「そのためにどのように付加価値をつけていくのか」について、答えを出していることになる。

なお、本章ではアンケート調査において、無回答を母集団から除いた形でパーセンテージなどを算出していくものとする。

〔第2章のポイント〕

第1節 業種別に見たサービスの調整の度合いに関する傾向

1 各企業のサービス内容の個別調整の度合いから見る業種別特性

(1) 企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供

「ほとんどの取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた企業の割合が比較的多かった業種としては、出版業、法律事務所、デザイン業など。

(2) 顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合

「ほとんどの顧客に対して特別なカスタマイズをする」と答えた企業の割合が比較的多かったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など。

2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性

(1) 提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性の有無

「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など。

(2) 顧客の要望変更があった場合にサービス内容を細かく再調整する必要性の有無

「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業など。

第2節 東京都のサービス産業特性

1 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合いとの関係性

(1) 売上高経常利益率と企業独自の知識やノウハウを活かしたサービスの提供との関係性

売上高経常利益率が20%以上の企業は、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた企業の割合が高くなっている。

(2) 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況との関係性

売上高経常利益率が15%以上の企業は、「外注はほとんどしない」と答えた企業の割合が高くなっている。

(3) 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合いとの関係性

顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性については、各回答の比率に大きな差異が生じていない。

(4) 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性の関係性

売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた割合が12.9%で、逆に「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は35.5%である。

(5) 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性との関係性

売上高経常利益率が比較的高い企業は、「ある程度の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた割合が小さい。

2 主要顧客に対する売り上げ依存度とサービス内容の調整の度合いとの関係性

(1) 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度との関係性

決まった顧客にサービスを提供する企業も、ほとんど決まった顧客はいない企業も、自社の独自の知識によってサービス内容を作り込む割合が変わらない。

(2) 設計変更時の細かい調整の必要と主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性

固定化した主要顧客に対する売り上げ依存度が上がるほど「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が上がっている。

(3) 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合との関係性

「特定の業界・業種・分野を絞って広く営業する」としている企業は、比較的多くの取引で「独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた割合が高い。

3 主要顧客との取引理由とサービス内容の調整の度合いの関係性

主要顧客が各サービス業の企業と取引する理由の想定として、「提案・情報提供力」、「他にないサービスを提供する」、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「営業時間が長い」と答えた企業は、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた数が比較的多い。

第1節 業種別に見たサービスの調整の度合いに関する傾向

1 各企業のサービス内容の個別調整の度合いから見る業種別特性

サービス業の各企業は、顧客の要望を実現することによって取引が成立する。ここでは、その取引において各企業が付加価値を創出している可能性を理解するために、顧客の要望を実現するためにどの程度の努力が必要とされているかという点について着目する。

なお、本節においては、業種別についての有意性を考え、主に対象数がほぼ50社以上の業種に絞って見ていく。

(1) 企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供

～独自の知識やノウハウを活かしている業種は、出版業、法律事務所、デザイン業など～

提供するサービス製品についての顧客要望内容には、多くの事項を望むものや、複雑な調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客要望に応えるために、それぞれの企業が独自の知識を必要としているかどうかについて理解していく。特に、通常より多くの独自知識に関する努力が行われている取引の割合を、業種別に見ていく。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」企業が15.2%、「ある程度（20～80%程度）の取引で独自のサービスを提供している」企業が33.0%となっている。これは、独自の知識やノウハウを活かしている企業が多いことを表しており、全部で半数近くになっている。

次に、業種別に見ていく。「ほとんどの取引で独自のサービスを提供している」と答えた企業の割合が比較的多かった業種としては、出版業、法律事務所、デザイン業などを挙げることができる。その反面、この項目の該当が少なかった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などを挙げることができる。一方、業界内の標準化が進み「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた数が多かった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などであり、独自の知識やノウハウを活かしている企業数が少ない業種と重なってくる傾向が認められる。逆に、この項目の該当数が少なかったのは、ソフトウェア業、情報処理サービス業、広告業などであり、これらは「ほとんどの取引で独自のサービスを提供している」の該当数が極めて高くなっているとは言えないが、「ある程度の取引で独自のサービスを提供している」の該当数が高くなっている。

(2) 顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合

～各顧客に対してサービスをカスタマイズしているのは、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など～

サービス製品を提供する時、各企業が顧客ごとに製品をカスタマイズするかどうか、つまり顧客ごとの特別仕様に対応しているかどうかについて見ていく。これは、プロトタイプを基に大量生産するタイプのビジネスモデルに対し、顧客ごとに付加的な価値を供与している傾向があると考えることができる。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある」と答えた数は20.4%、「ある程度（20～80%程度）の顧客に対して特別なカスタマイズをする面がある」と答えた数は28.3%である。これは、顧客ごとの特別仕様に対応している企業が多いことを表しており、合わせて半数近くになっている。

業種別に見ると、「ほとんど（80～100%前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある」と答えた数が比較的多かったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業などとなっている。逆にこの答えが少なかったのが、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などである。また、「顧客によって違う対応をすることは基本的でない」と答えた企業数が多かったのが、出版業、

自動車整備業であり、少なかったのが、ソフトウェア業、広告制作業、広告業などである。

以上の、(1) と (2) から、2つの傾向を見出すことができる。一つ目が、企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供においても、顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合においても、多くの取引、多くの顧客に対して組織としての努力を払っている業種が片寄っていることである。この傾向に当てはまる業種は、デザイン業が典型的であるが、映像情報制作・配給業なども挙げることができる。二つ目が、逆に (1) と (2) の答えが、それぞれ「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と「顧客によって違う対応をすることは基本的にない」の答えが多かった業種が片寄っていることである。これは、業界内の何らかの標準化によるサービス内容の作り込みにおける省力化が進んでいることが伺える。代表的な業種としては、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などを挙げることができる。

図表Ⅲ-2-1 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性 1

(n以外%)

		独自の知識・ノウハウを活かしたサービスを提供する割合					顧客ごとに、サービス内容をカスタマイズする必要				
		ほとんど（80～100％前後）の取引で独自のサービスを提供している（他社と差別化できている）	ある程度（20～80％程度）の取引で独自のサービスを提供している	ごく一部の取引で独自のサービスを提供している	業界中でほぼ同じサービスが提供されている（サービス内容の差別化がほとんど無い）	n	ほとんど（80～100％前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある	ある程度（20～80％程度）の顧客に対して特別なカスタマイズをする面がある	ごく一部の顧客に対して特別なカスタマイズをする	顧客によって違う対応をすることは基本的にない	n
全体		15.2	33.0	22.6	29.2	2,024	20.4	28.3	23.7	27.6	2,016
業 <											

2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性

(1) 提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性の有無

～細かいサービス内容の調整を必要としている業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など～

提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性が高い場合、その製品の設計思想そのものに、多くの要素をすり合わせ、品質を含む付加価値の向上を強めに考えられてきた可能性がある。なぜなら、この場合は時間や手間など経済的資源が多く要求されていることになり、顧客へ何らかの付加的な価値が供給され、それが競争環境の基盤となっている一面があるはずだからである。それが、業種単位で傾向として見られるならば、業種特性として、供給側に付加価値の向上のためにサービス製品ごとに関係要素の調整行為が必要とされ、またそれを顧客が望んでいるという環境が成立している傾向があると考えられる。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」としている企業が17.3%、「ある程度（20～80%程度）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」としている企業が28.8%となっている。これは、各取引で細かいサービス内容の調整が必要であると考えている企業が多いことを表しており、全部で半数近くになっている。

業種別に見ていくと、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業などが挙げられる。この項目の該当が少なかった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などが挙がる。また、「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた企業の割合が多かった業種は、税理士事務所、自動車整備業などが挙げられ、少なかったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、広告業などを挙げることができる。

(2) 顧客の要望変更があった場合にサービス内容を細かく再調整する必要性の有無

～変更時に多くの再調整を強いられる業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業など～

サービスに対する顧客の要望に変更が生じた場合、各企業は提供するサービス内容について何らかの変更や修正を施すことになる。このとき、サービス内容全体を細かく再調整する必要がある場合は、1回の変更に対して多くの経済的負担を被ることになる。逆に、再調整しなければならない範囲が狭い場合や、他のオプションへの簡単な交換によって対処できる場合、各企業の負担は小さいものとなる。

ここでもアンケート調査から、業種別の傾向を見ていく。まず、全体では、「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が11.1%、「ある程度（20～80%程度）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が26.5%となっている。一方、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている割合は、31.8%となっている。

このような状況の中、業種別に見ていくと、「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業などである。逆に、この項目の該当が少なかった業種は、自動車整備業である。また、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている企業は、出版業、税理士事務所、自動車整備業である。この項目の該当数が少なかった業種は、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、広告業、建築設計業などである。

図表Ⅲ-2-2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性2

(n以外%)

		提供するサービスの内容を細かく調整する必要がある取引の割合					サービス内容を細かく再調整する必要がある範囲				
		ほとんど（80～100％前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である	ある程度（20～80％程度）の取引で細かい調整が必要である	ごく一部の取引で細かい調整をする必要がある	取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない	n	ほとんど(80～100％前後)の変更に 対し、全体的な細かい再調整が必要となる	ある程度（20～80％程度）の変更に 対し、全体的な細かい再調整が必要となる	変更部分 関連に細かい再調整が必要となる	細かい再調整はほとんど必要ない	n
全体		17.3	28.8	28.6	25.3	2,025	11.1	26.5	30.6	31.8	2,022
業	ソフトウェア業	23.8	35.8	25.8	14.6	151	11.9	45.0	25.2	17.9	151
	情報処理サービス業	27.7	27.7	23.4	21.3	47	12.8	38.3	29.8	19.1	47
	情報提供サービス業	13.8	37.9	20.7	27.6	29	13.3	33.3	23.3	30.0	30
	インターネット付随サービス業	15.4	30.8	30.8	23.1	13	23.1	23.1	23.1	30.8	13
	映像情報制作・配給業	30.2	32.1	22.6	15.1	53	19.2	30.8	34.6	15.4	52
	音声情報制作業	11.1	33.3	44.4	11.1	9	22.2	22.2	33.3	22.2	9
	出版業	12.0	30.0	27.0	31.0	100	8.8	16.7	30.4	44.1	102
	広告制作業	28.8	34.8	19.7	16.7	66	25.8	39.4	21.2	13.6	66
	ニュース供給業	50.0	25.0	25.0	0.0	4	0.0	25.0	75.0	0.0	4
	その他の情報・コンテンツ業	0.0	33.3	33.3	33.3	3	33.3	0.0	0.0	66.7	3
	法律事務所	41.1	23.2	16.1	19.6	56	21.4	25.0	23.2	30.4	56
	特許事務所	12.1	24.2	39.4	24.2	33	12.1	18.2	39.4	30.3	33
	公証人役場、司法書士事務所	6.1	18.2	39.4	36.4	33	6.1	18.2	21.2	54.5	33
	公認会計士事務所	20.0	26.7	33.3	20.0	30	16.7	23.3	23.3	36.7	30
	税理士事務所	8.1	24.6	30.6	36.7	346	5.5	13.9	32.5	48.1	345
	デザイン業	26.4	26.4	20.9	26.4	110	12.7	39.1	20.9	27.3	110
	広告業(総合企画、広告代理業)	16.7	46.7	30.0	6.7	60	16.7	26.7	46.7	10.0	60
	建築設計業	31.3	36.1	13.9	18.8	144	22.9	40.3	21.5	15.3	144
	測量業	3.8	23.1	30.8	42.3	26	3.8	11.5	53.8	30.8	26
	種	土木建築サービス業	29.2	29.2	25.0	16.7	48	26.5	26.5	34.7	12.2
機械設計業		22.5	40.0	25.0	12.5	40	9.8	36.6	39.0	14.6	41
商品・非破壊検査業		0.0	28.6	28.6	42.9	7	0.0	14.3	42.9	42.9	7
計量証明業		0.0	50.0	25.0	25.0	4	0.0	25.0	25.0	50.0	4
写真業		15.8	28.9	28.9	26.3	38	5.6	22.2	30.6	41.7	36
その他の専門サービス業		20.1	28.9	29.9	21.1	204	11.3	27.6	35.0	26.1	203
各種物品賃貸業		0.0	55.6	22.2	22.2	9	0.0	66.7	11.1	22.2	9
産業用機械器具賃貸業		28.6	28.6	28.6	14.3	7	0.0	42.9	14.3	42.9	7
事務用機械器具賃貸業		0.0	33.3	33.3	33.3	3	0.0	33.3	0.0	66.7	3
自動車賃貸業		0.0	0.0	75.0	25.0	8	0.0	0.0	25.0	75.0	8
一般廃棄物処理業		0.0	13.3	60.0	26.7	15	0.0	20.0	46.7	33.3	15
産業廃棄物処理業		0.0	18.2	45.5	36.4	11	0.0	18.2	45.5	36.4	11
自動車整備業		3.6	26.5	37.3	32.5	83	1.3	13.8	32.5	52.5	80
機械修理業（電気機械器具を除く）		4.5	27.3	27.3	40.9	22	8.7	17.4	21.7	52.2	23
電気機械器具修理業		0.0	0.0	46.2	53.8	13	0.0	0.0	50.0	50.0	14
職業紹介業		12.5	12.5	50.0	25.0	16	6.3	37.5	12.5	43.8	16
労働者派遣業		0.0	21.4	50.0	28.6	14	0.0	21.4	50.0	28.6	14
速記・ワープロ入力・複写業		0.0	0.0	33.3	66.7	3	0.0	0.0	33.3	66.7	3
建物サービス業		9.9	19.7	45.1	25.4	71	5.7	25.7	35.7	32.9	70
警備業		15.4	23.1	30.8	30.8	13	0.0	23.1	38.5	38.5	13
その他の事業サービス業	14.9	25.4	32.8	26.9	67	6.1	21.2	36.4	36.4	66	
その他	0.0	50.0	12.5	37.5	16	0.0	37.5	18.8	43.8	16	

第2節 東京都のサービス産業特性

1 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合いとの関係性

他社との競争の中で、サービス内容の付加的な価値を上げるには、自社のサービス内容の品質を上げ、顧客の要望を把握し、その要望に的確に応え、価格をできるだけ抑えていくことなどが考えられる。そのために、各企業はサービス内容をできるだけ綿密に調整していく必要がある。ここでは、このような各企業の調整努力が、売上高経常利益率に結び付いているかどうかを確認していく。

(1) 売上高経常利益率と企業独自の知識やノウハウを活かしたサービスの提供との関係性

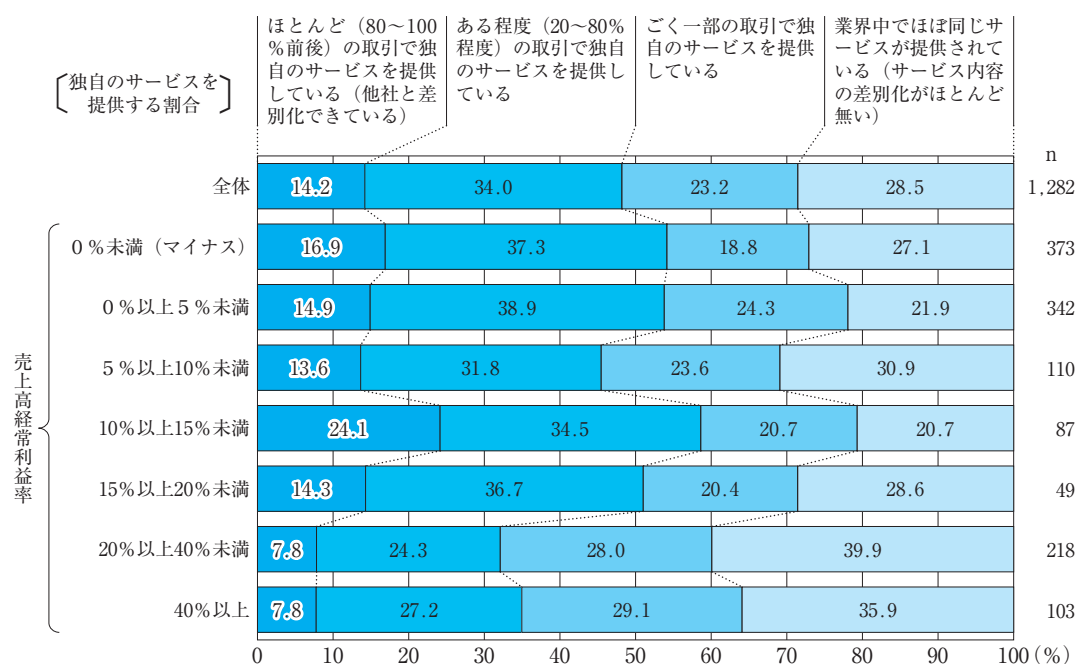
～売上高経常利益率が比較的高いのは、サービスが業界内で標準化している分野～

提供するサービス製品についての顧客要望内容には、多くの事項を望むものや、複雑な調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客要望に応えるために、それぞれの企業が独自の知識を必要としているかどうかについて理解していく。

売上高経常利益率が5%未満の企業は、独自の知識やノウハウを活かしたサービスを提供している割合が全体の傾向とほとんど同じである。売上高経常利益率が10%以上15%未満の場合、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」と答えた企業の割合が最も多くなっている。また、売上高経常利益率が20%以上の企業は、「業界中ではほぼ同じサービスが提供されている」と答えた企業の割合が高くなっている。

これは、蓄積した独自の知識やノウハウを活かしながらサービスを提供している企業の業績が売上高経常利益率に結び付いている側面を表しながらも、業界中のサービス内容の差別化がほとんどない環境のサービス業の売上高利益率の方が好調な傾向があることを表している。

図表Ⅲ-2-3 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合い



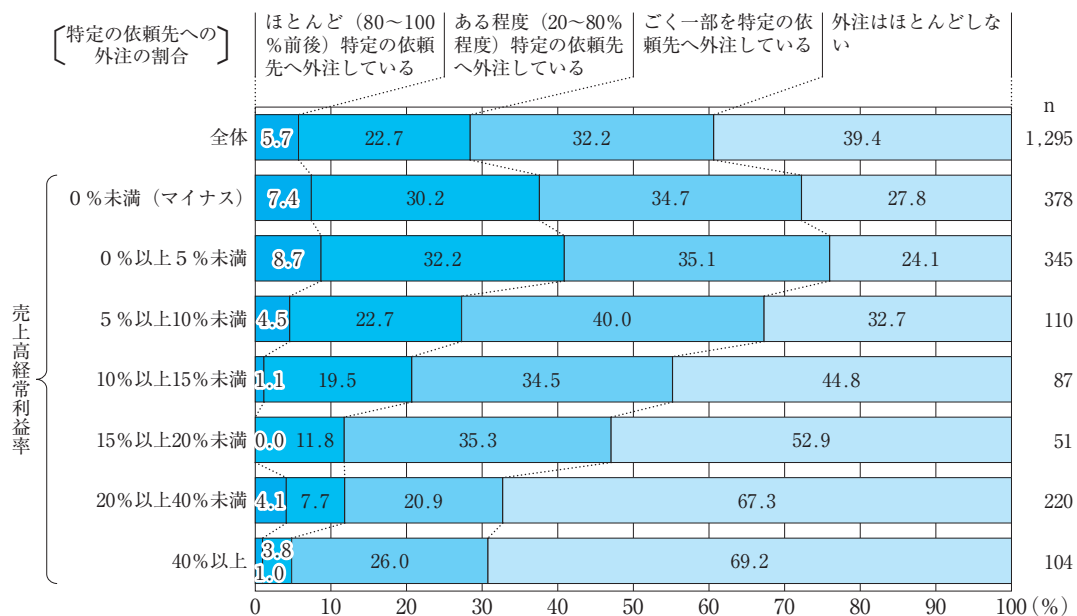
(2) 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況との関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、外注せず内製が中心～

サービス内容を作り上げる上で、自社の内部の制作にとどまらず、他社に部分的な制作を依頼する場合があります。この時、特定の依頼先に部分的な制作を依頼することは、業務内容の事前的な把握や誤解の防止だけでなく、また、恩や義理などを媒介とした精神的な関係性だけでなく、組織を跨いだ複合組織としての独自性を確立している場合が考えられる。そのために、ここでは、サービス内容の作り込みにおける外注利用の状況と売上高経常利益率の関係性を見ていく。

売上高経常利益率が5%未満の企業は、比較的に特定の業者に外注作業を依頼している。売上高経常利益率が0%未満（マイナス）の場合「ほとんど（80～100%前後）特定の依頼先に外注している」と答えた企業の割合が7.4%、0%以上5%未満の場合8.7%となっている。このことにより、他と比較すると大きな数値となっており、特定の依頼先に部分的な作業を依頼しながらサービス内容を作り上げる傾向を持つ企業は、売上高経常利益率が低いことが確認できる。また、売上高経常利益率が15%以上の企業は、「外注はほとんどしない」と答えた企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-4 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況



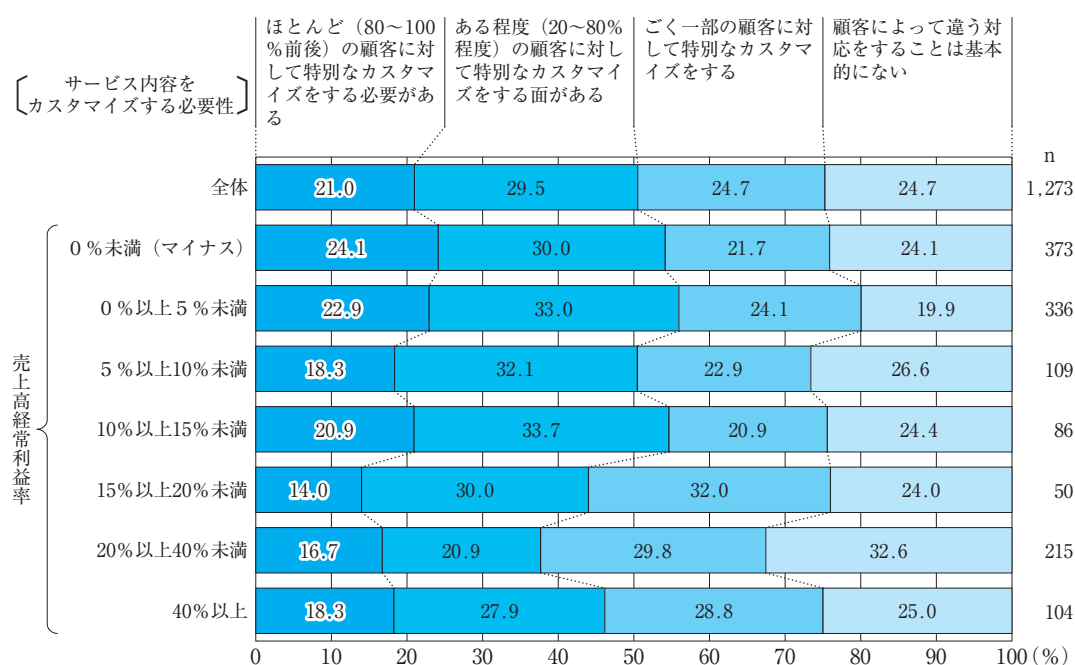
(3) 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合いとの関係性

～顧客ごとにサービスをカスタマイズするかどうかは、売上高経常利益率と相関関係が見え難い～

顧客が望むサービス内容は、標準化された内容である場合も考えられるが、顧客独自の必要性から特別にカスタマイズされるべき内容のものもあり得る。そのために、ここでは、顧客ごとに独自のカスタマイズが求められる度合いを取り上げ、売上高経常利益率との関係性を見ていくものである。作り手にとって常に顧客に応じたカスタマイズが必要とされる場合、標準化されている内容に比べ経済的な資源を投入することになるが、そこから見合った経常利益率が得られているかどうかを理解するものである。

全体を見ると、顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性については、各回答の比率に大きな差異が生じていない。また、売上高経常利益率の違いによっても、顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性についての差がほとんど生じていない。細かく見てみると、売上高経常利益率が20%以上40%未満で、「顧客によって違う対応をすることは基本的にない」と答えた企業数が若干多かったといえる。

図表Ⅲ-2-5 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合い



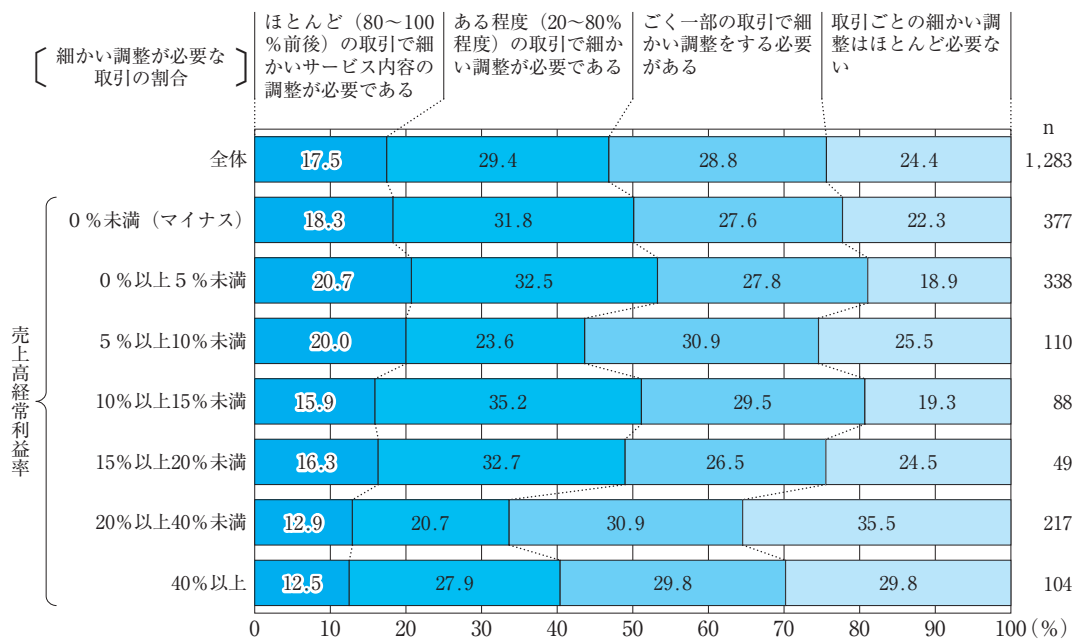
(4) 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性の関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、取引ごとの細かい調整はほとんど必要ないとする傾向～

提供するサービス製品に対する毎回の細かい調整の必要性が高い場合、各企業がその製品の付加価値の向上に努めていることを表している可能性がある。これは、時間や手間など経済的資源が多く費やされていることになり、顧客へ何らかの付加的な価値を供給し、それが競争環境の一側面を築いていることが考えられる。

全体の傾向を見ながら、売上高経常利益率別の数値を見ていく。特に目立つのが、売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた数が12.9%で、逆に「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は35.5%である。これは、全体の傾向からみても前者は小さい数値で、後者が大きな数値となっている。また、売上高経常利益率が40%以上の場合、前者が12.5%、後者が29.8%で、同様の結果となっている。

図表Ⅲ-2-6 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性



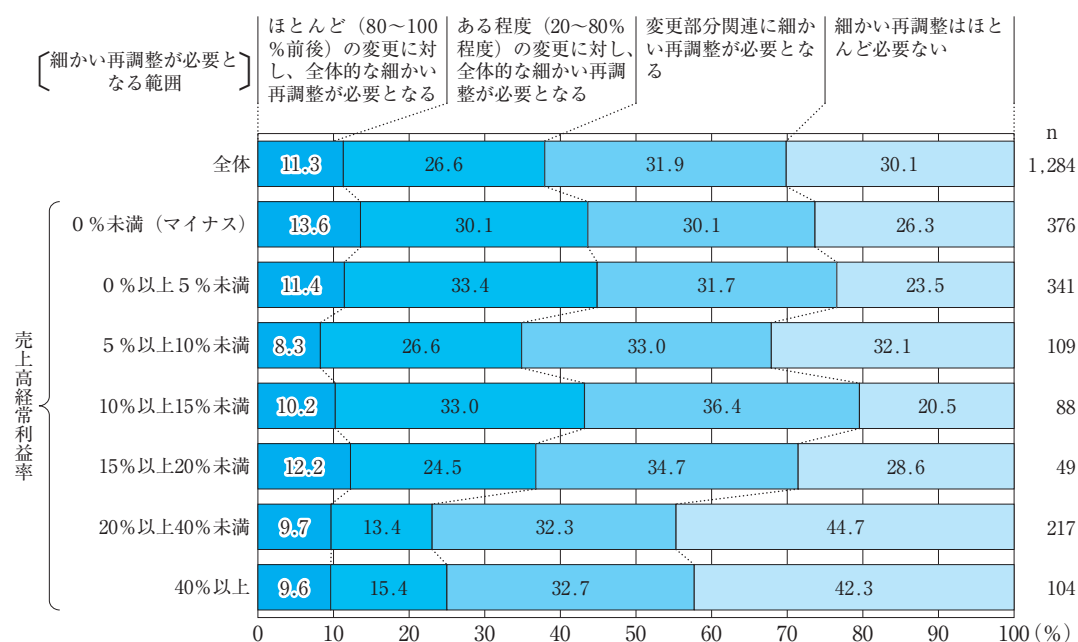
(5) 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性との関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、変更に対して細かい再調整を必要としない傾向～

顧客の要望の変更や、設計上の不測の事態などによって、サービス製品の設計内容が変更される場合がある。このような場合、設計者が製品全体を見直さなければならない場合と、局所的な交換や修正によって対応できる場合が考えられる。ここでは、これらのサービス製品の設計上の考え方と、売上高経常利益率との関係性を見ていく。

全体の傾向に対し、売上高経常利益率別に見ていく。特筆すべき内容としては、売上高経常利益率が20%以上の場合である。売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、40%以上の場合共に、「ある程度（20～80%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が小さく、それぞれ13.4%、15.4%となっている。また、「細かい再調整はほとんど必要ない」と答えた割合は、それぞれ44.7%、42.3%である。これらは、内容を個別に作り込みながら付加価値を上げていくサービスの場合の売上高経常利益率より、内容が標準化したサービスの場合の売上高経常利益率の方が大きな値になっていることを示している。

図表Ⅲ-2-7 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性



2 主要顧客に対する売り上げ依存度とサービス内容の調整の度合いとの関係性

ここでは、顧客との関係性と、各企業のサービス製品の作り方の関係性を見ていく。特に、主要顧客との取引が多い場合、各企業のサービス製品の設計の仕方に何か影響があるのかどうかを把握していくものである。

(1) 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度との関係性

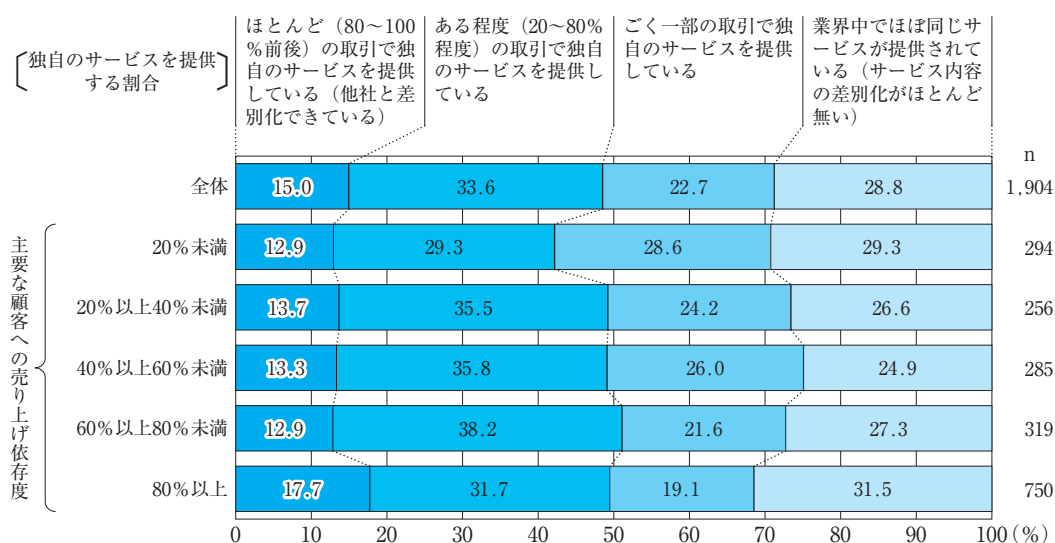
～主要顧客への依存度と、独自知識の活用の必要性は相関関係が見え難い～

サービス製品を設計するとき、各企業が独自の知識やノウハウを活かして作り上げる行為が、主要顧客への売り上げ依存度に影響するののかどうかを見ていくものである。

全体を見ると、ここまで見てきた内容に即し、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」企業が15.0%、「ある程度（20～80%程度）の取引で独自のサービスを提供している」企業が33.6%となっている。これは、独自の知識やノウハウを活かしている企業が多いことを示しており、これらを合わせると半数近くになっている。

主要な顧客（売上高上位3社）を合計した売り上げ依存度別に見てみると、その依存度の割合にかかわらず、独自の知識・ノウハウを活かしたサービスを提供しているかどうかの傾向が、ほとんど全体と同様の傾向となっている。これは、決まった顧客にサービスを提供する企業も、ほとんど決まった顧客はいない企業も、自社の独自の知識によってサービス内容を作り込む割合が変わらないことを表している。

図表Ⅲ-2-8 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度



(2) 設計変更時の細かい調整の必要性和主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性

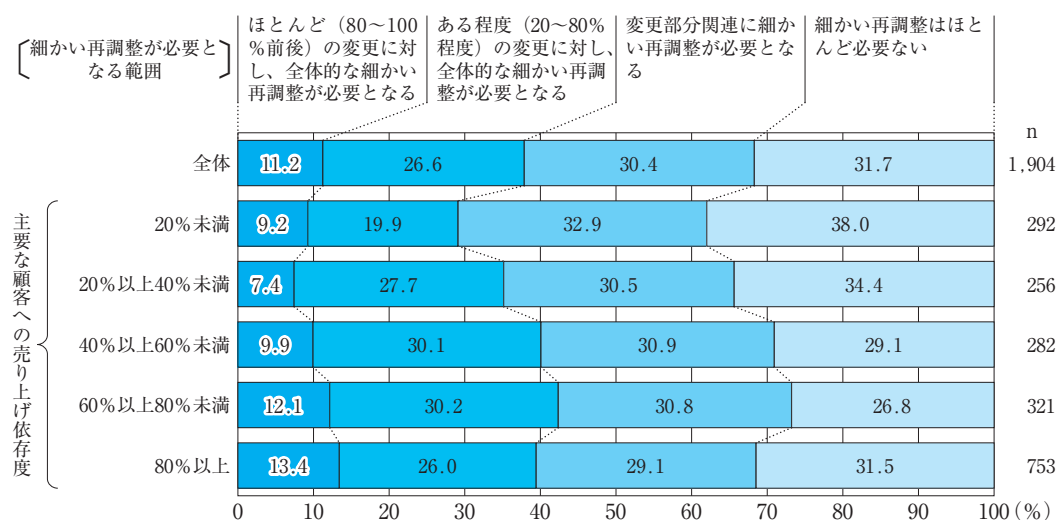
～固定化した主要顧客に対する依存度が上がるほど、設計変更時に細かい調整が必要となる～

顧客の要望の変更などによって、サービス製品の設計内容が変更される場合があるが、設計者が製品全体を見直さなければならない場合と、局所的な交換や修正によって対応できる場合が考えられる。これらのサービス内容の設計の思想と、主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性について理解していく。

全体では、これまで述べてきたように「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が11.2%、「ある程度（20～80%程度）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が26.6% となっている。一方、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている割合は、31.7%となっている。

このような中で、主要顧客を合計した売り上げ依存度別に見ていく。まず、主要顧客を合計した売り上げ依存度が上がるほど「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が上がっている。そして、主要顧客を合計した売り上げ依存度が20%未満で、「細かい再調整はほとんど必要ない」と答えた企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-9 設計変更時の細かい調整の必要性和主要顧客への売り上げ依存度



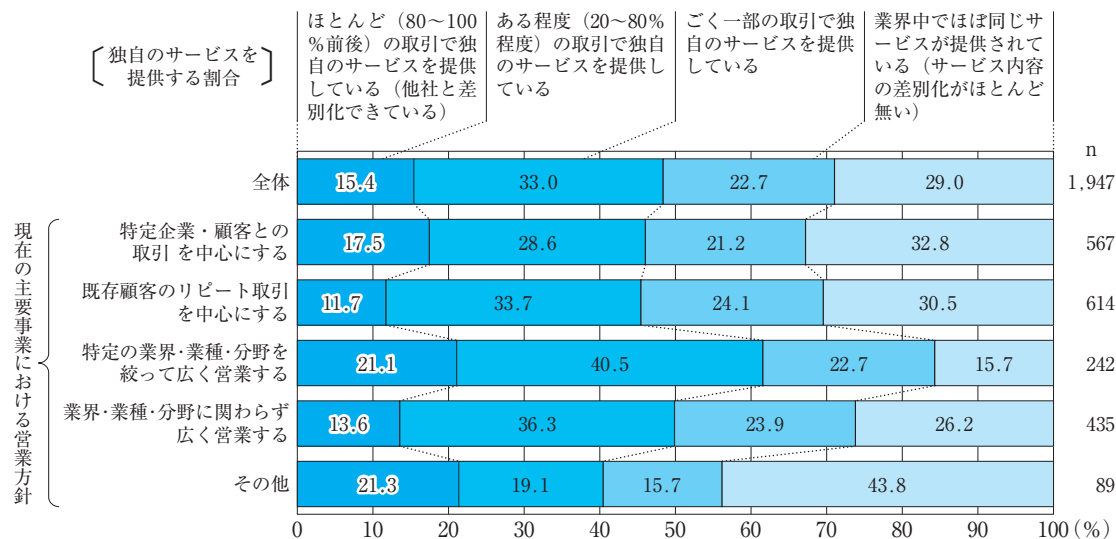
(3) 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合との関係性

～特定の顧客だけに依存しない場合、独自の知識やノウハウをより活用する傾向～

現在の主要事業における営業方針及び顧客獲得方針は、各企業においてこれからの事業の方向性を表している。これに対し、独自の知識やノウハウをどの程度活かしたサービスを提供しているかという組織の持つ能力との関係を見ていく。

まず、営業方針及び顧客獲得方針を「特定企業・顧客との取引を中心にする」と答えた企業を見ると、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた割合が比較的高くなっている。また、「既存顧客のリピート取引を中心にする」と答えた企業では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えている割合が低い。一方、「特定の業界・業種・分野を絞って広く営業する」としている企業は、「ほとんどの取引で独自の知識やノウハウを活かしている」、「ある程度（20～80%前後）の取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた割合が高く、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた割合が低くなっている。

図表Ⅲ-2-10 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合



3 主要顧客の取引理由とサービス内容の調整の度合いの関係性

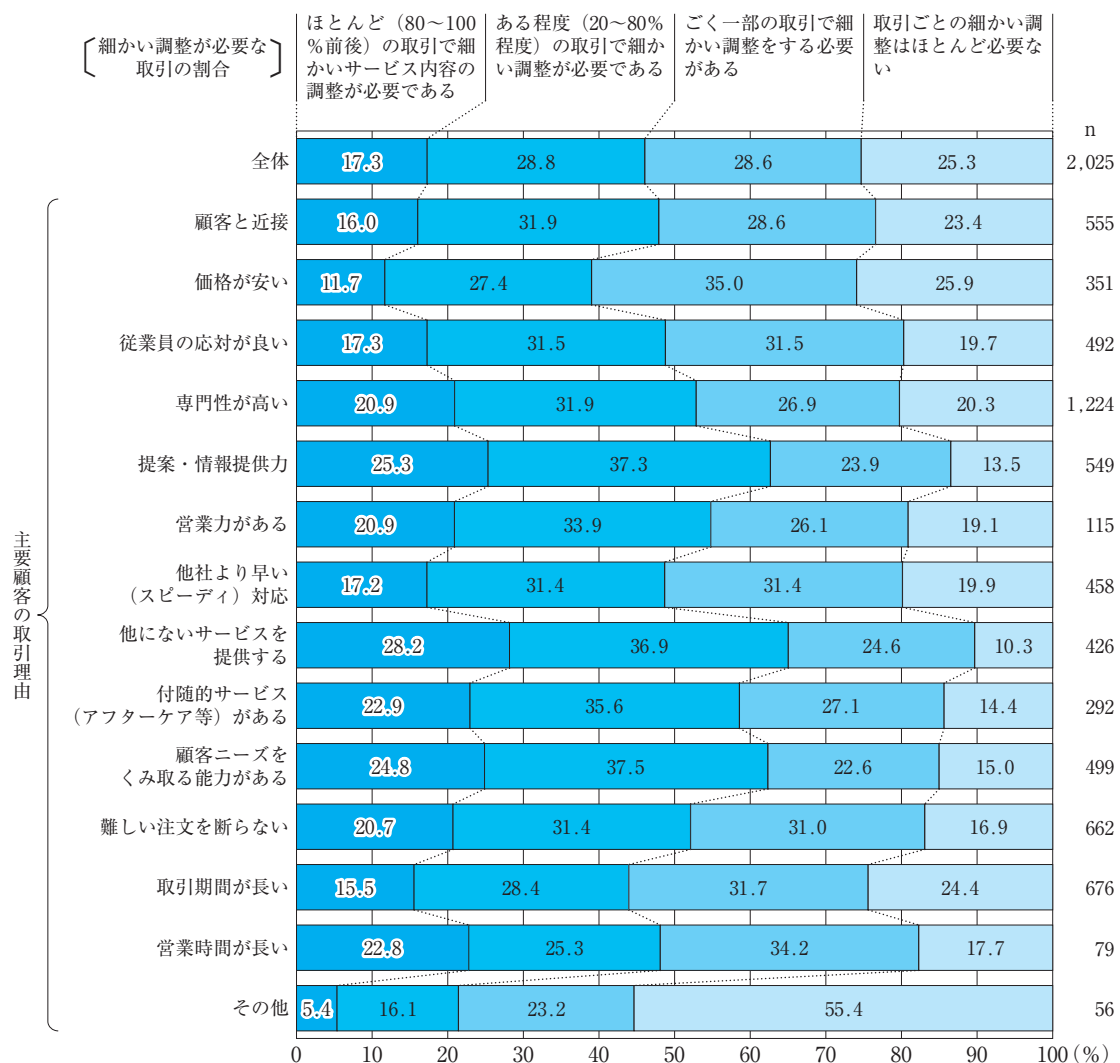
～提案・情報提供力や、顧客ニーズをくみ取る能力を求められる取引では、各企業が細かくサービス内容を調整している～

主要顧客がサービス業の各企業と取引する理由を複数回答した内容に着目しながら、各企業がそれぞれの取引でサービス内容を細かく調整する度合いとの関係性を見ていく。

それぞれのサービス製品についての顧客の要望には、複雑な事項を望むものや、多くの関係事項の調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客の要望に応えるために、それぞれの企業がサービス内容に対して払っている努力と、各顧客がその企業と取引をする理由に、相関関係があるかどうかを見ていく。

主要顧客が各サービス業の企業と取引する理由の想定として、「顧客と近接」、「価格が安い」、「取引期間が長い」と答えた企業は、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた数が少なく、また「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は比較的高くなっている。逆に、「提案・情報提供力」、「他にないサービスを提供する」、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「営業時間が長い」と答えた企業は、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた数が比較的多く、また「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は低くなっている。

図表Ⅲ-2-11 主要顧客の取引理由とサービス内容の調整の度合い



第3章 中小企業の環境対応と環境ビジネス参入の現状と課題の検討

第Ⅲ編第3章では、都内サービス業の環境対応と環境ビジネス参入の現状と課題の検討について、アンケート調査の結果に基づいて述べていく。

持続的な低炭素社会を構築していく上で、中小企業経営における環境対応は、日本国内の二酸化炭素排出量削減という意味合いでも重要な取り組みの一つである。差別化を図るために取り組む中小企業もいれば、経費削減を念頭に取り組む中小企業も現れ、環境対応を中小企業経営に取り込む動きが増加傾向にあると見られる。2008年9月のリーマンショック以来、100年に一度といわれる金融危機により日本経済状況は低迷し、企業経営そのものに大きな影響を与えている。東京都は2010年度4月、地球温暖化対策報告書制度の運用を開始し、本格的な中小規模事業所の温暖化対策に乗り出した。この制度は、都内の全ての中小規模事業所での二酸化炭素排出量を報告書を通して把握し、具体的な省エネルギー対策を実施することを目的としている。環境対応への取り組みを行う上で、中小企業の一般的な弱みでもある専門的なノウハウや資金そして人材不足などが大きな壁となっている可能性が高い。一方では、環境対応そのものをビジネスチャンスとして生かし、付加価値をサービスに加えるといった動きも見られる。都内のサービス業において各企業がどのような環境対応への取り組みを行い、どのような課題を抱え、行政にどのような支援を期待しているのかについて注目し、さらに環境対応そのものに付加価値を加えるといった動きが東京都ではどの程度活発であるかにも注目する。

〔第3章のポイント〕

第1節 環境対応への取り組みの現状

1 実施している環境問題への取り組み

- ・実施している主な取り組み：「こまめな消灯やエアコンの温度調節」（68.3%）、「廃材・ゴミ等のリサイクル」（42.6%）、「省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入」（15.1%）
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも主な取り組み状況は同じ傾向

2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

- ・環境問題に取り組む上での主要な課題：「費用の負担が大きい」（21.4%）、「ノウハウや人手が不足している」（13.1%）、「環境問題に対する情報が不足している」（11.5%）、「業務効率が低下する」（10.4%）
- ・これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向
- ・全体の約4割が「特にない」と回答
- ・業種ごとの環境問題に取り組む上での主要な課題
 - ①情報・コンテンツ業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「環境問題に対する情報が不足している」
 - ②専門サービス業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「環境問題に対する情報が不足している」
 - ③事業サービス業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「業務効率が低下する」

3 環境問題に取り組む上で目標としていること

- ・環境問題に取り組む上での主な目標：「省エネで経費節減」（37.0%）。「法令の遵守」（27.9%）、「経営者・従業員の環境問題への意識向上」（22.0%）、「産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減」（16.4%）

- ・これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向
- ・情報・コンテンツ業および事業サービス業において、約10%の企業が「自社の企業イメージアップ」を目標
- ・従業者数が多くなるほど「自社の企業イメージアップ」を目標としている企業が多くなる傾向
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも取り組む目標は同じ傾向
- ・全体の約3割が「特に目標はない」と回答
- ・「特に目標はない」と回答した企業は、従業者数が少なくなるにつれて多くなる傾向

4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

- ・期待する主な支援：「税制面の優遇措置の拡充」（23.6%）、「公的な資金補助」（20.8%）、「リサイクルシステム等のインフラの拡充」（19.8%）
- ・いずれの項目にしても従業者数が多くなるにつれて支援を期待する企業が多くなる傾向
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも期待する主な支援は同じ傾向

第2節 中小企業の環境ビジネス参入状況と課題の検討

1 「環境ビジネス」への取り組み

- ・取り組み状況：「現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組みたいと考えている」（8.4%）、「事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる」（4.1%）、「既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている」（1.8%）
- ・事業サービス業において、環境ビジネスへの取り組みは他の業種に比べて比較的活発
- ・全体の7割が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも約7割が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答
- ・環境ビジネスの取り組み状況は従業者数別ではなく業種区分によって異なる傾向
- ・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど環境ビジネスへの取り組みを将来的に考慮していると回答する割合が高くなる傾向

2 当面取り組む予定がない理由

- ・環境ビジネスに取り組む予定がない主な理由：「主要事業の内容と環境との関係が薄いから」（61.1%）、「環境ビジネスへの進出を検討したことがない」（40.6%）
- ・その他特徴的な理由：「新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから」（8.0%）、「環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから」（4.0%）、「環境ビジネスは十分な収益性が望めないから」（3.4%）、「主要事業で十分な利益をあげているから」（2.5%）
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも取り組む予定がない理由は同じ傾向

3 環境ビジネス事業の資金調達手段

- ・主な資金調達手段：「自己資金」（44.3%）、「国からの補助金」（26.9%）、「自治体からの補助金」（25.6%）
- ・従業者数が多くなるにつれて自己資金ではなく、国からの補助金や自治体からの補助金、金融機関から

の融資を資金調達手段とする傾向

・「ベンチャーキャピタルからの投資」と回答している企業が全体で1.3%と最も低い

・業種ごとの環境ビジネス事業の資金調達手段

①情報・コンテンツ業：「国からの補助金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

②専門サービス業：「自己資金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

③事業サービス業：「自己資金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

4 環境ビジネス事業の課題点

・主な課題点：「顧客等の関心がまだ低い」（33.3%）、「市場規模が不明」（28.5%）、「採算が合わない」（26.5%）、「国等の支援が十分でない」（19.1%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向

・業種ごとの環境ビジネス事業の課題点

①情報・コンテンツ業：「市場規模が不明」、次いで「有望分野を把握できない」、「採算が合わない」

②専門サービス業：「顧客等の関心がまだ低い」、次いで「採算が合わない」、「市場規模が不明」

③事業サービス業：「顧客等の関心がまだ低い」、次いで「市場規模が不明」、「採算が合わない」

5 期待する支援1 【情報関連】

・行政に期待する支援：「事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援」（30.1%）、「事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援」（29.4%）、

・業種区分に基づいた分析でも上記の支援へ期待は同じ傾向

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

6 期待する支援2 【人材関連】

・行政に期待する支援：「事業化に必要な人手を確保するための支援」（35.3%）「専門性の高い研究者を確保するための支援」（19.7%）、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」（14.6%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

・業種ごとの期待する支援の特徴

①情報・コンテンツ業：「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」、「専門性の高い研究者を確保するための支援」を期待する傾向

②専門サービス業：「事業化に必要な人手を確保するための支援」が期待する主な支援

③事業サービス業：「事業化に必要な人手を確保するための支援」が期待する主な支援

7 期待する支援3 【資金・販路】

・行政に期待する支援：「事業化に必要な資金を確保するための支援」（36.6%）、「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」（34.0%）、「販路を確保するための支援」（26.2%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

・業種ごとの期待する支援の特徴

①情報・コンテンツ業：「事業化に必要な資金を確保するための支援」を主に期待する傾向

②専門サービス業：「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」を主に期待する傾向

③事業サービス業：「事業化に必要な資金を確保するための支援」を主に期待する傾向

第1節 環境対応への取り組みの現状

1 実施している環境問題への取り組み

～業種区分や従業員数別に関わらず環境問題への取り組み状況は同じ傾向～

環境問題への取り組みは、「こまめな消灯やエアコンの温度調節」が全体で68.3%と最も高く、次いで「廃材・ゴミ等のリサイクル」が42.6%、「省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入」が15.1%となっている。これらの3つの項目に関しては、業種区分や従業員数別に基づいた分析でも同じ傾向が見られる。図表Ⅲ-3-1は調査対象の中小企業全体の環境問題への取り組み状況を表している。

図表Ⅲ-3-1 環境問題への取り組み状況

(複数回答：%)

		実施している環境問題への取り組み								n
		こまめな消灯やエアコンの温度調節	エコドライブ	廃材・ゴミ等のリサイクル	省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入	国際規格（ISO）等の認証取得	環境保全のための従業員の教育	環境保全活動等への参加	その他	
全 体		68.3	10.9	42.6	15.1	1.5	7.4	2.8	5.1	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	72.5	7.3	44.2	15.1	2.0	8.8	2.0	4.9	491
	専門サービス業	69.0	10.0	40.7	15.5	0.6	5.3	2.6	5.8	1,249
	事業サービス業	60.5	18.0	46.9	14.3	3.7	12.1	4.0	3.2	405
従業員数別	1～4人	69.6	12.1	40.8	13.7	0.4	3.1	3.2	5.6	1,067
	5～9人	65.0	10.0	45.4	18.5	0.8	9.4	2.5	5.2	520
	10～29人	69.1	9.9	47.8	13.5	3.4	12.7	2.9	4.9	385
	30人以上	69.6	6.8	35.8	16.9	6.8	19.6	0.7	2.0	148

業種別では、事業サービス業が他の業種に比べて「エコドライブ」や「国際規格（ISO）等の認証取得」、「環境保全のための従業員の教育」を実施している企業の割合が高くなっている。その他特徴的なものは、従業員数が多くなるにつれて「エコドライブ」を実施していると回答した企業の割合は少なくなる傾向が見られることから、企業規模が大きくなるに従って車離れが起きていることも想定される。「環境保全のための従業員の教育」や「国際規格（ISO）等の認証取得」を実施していると回答した企業の割合が高くなる傾向にあることから、企業規模が大きくなると企業内での環境教育や環境対策を優先的に実施している企業が多数存在していることが想定される。

<事例24> エコを意識してできることから

K社は社員数55人で、警備員を派遣する警備会社。なかなか環境問題に真剣に取り組む企業が少ない中で、できることから着手している。まず、営業車を4台ハイブリッドのプリウスにしている。今後も買い換えの時はプリウス購入予定にしてエコを意識している。また、業務で使用する懐中電灯の乾電池の量は多くなるので、乾電池を使わない方法を模索中である。使用済み乾電池は事業ゴミで引き上げてもらえないので、現状の処分には警備員に持ち帰ってもらい処分している。その他ではペーパーレス運動等。会議ではコピーを配らないでメモ等取るようにし、紙を配らないようにしている。

2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

～課題は費用負担、ノウハウや人手および業務効率への影響～

図表Ⅲ-3-2は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組む上での課題や問題点の調査結果を表している。環境問題に取り組む上での課題や問題点は、「費用の負担が大きい」が21.4%と高く、次いで「ノウハウや人手が不足している」が13.1%、「環境問題に対する情報が不足している」が11.5%、「業務効率が低下する」が10.4%となっている。これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向が見られる。

業種別では、情報・コンテンツ業および専門サービス業において、それぞれ36.9%、39.1%の企業が「特にない」と回答しており、さらにそれぞれ14.7%、17.6%の企業が「環境問題は当社の業務に関係ない」と回答しており、事業サービス業との差が大きくなっている。さらに、従業者数が少なくなるほど「特にない」および「環境問題は当社の業務に関係ない」と回答する割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

(複数回答：%)

		環境問題に取り組む上での課題や問題点										n
		費用の負担が大きい	ノウハウや人手が不足している	環境問題に対する情報が不足している	業務効率が低下する	取引先の協力・理解が得られない	社内の協力・理解が得にくい	取引先からの要望レベルが高い	環境問題は当社の業務に関係ない	その他	特にない	
全 体		21.4	13.1	11.5	10.4	2.0	4.0	2.0	15.1	1.2	37.1	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	23.6	16.5	12.6	12.2	1.0	5.9	2.4	14.7	1.4	36.9	491
	専門サービス業	17.9	11.5	10.7	8.8	1.6	3.4	1.5	17.6	1.4	39.1	1,249
	事業サービス業	29.9	13.3	11.9	12.8	4.4	3.7	3.0	7.9	0.2	31.6	405
従業者数別	1～4人	16.0	8.3	8.0	6.7	2.1	2.0	1.7	15.3	1.0	44.9	1,067
	5～9人	24.2	14.6	13.7	10.6	1.7	4.2	2.1	16.9	1.0	32.7	520
	10～29人	24.4	20.3	18.2	14.8	1.8	8.6	2.3	13.2	2.1	28.6	385
	30人以上	41.2	24.3	14.2	24.3	2.7	6.8	3.4	12.8	0.7	20.9	148

その他特徴的な傾向としては、環境問題に取り組む上で、「社内の協力・理解が得にくい」および「取引先からの要望レベルが高い」と回答した企業は、従業者数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向が見られる。これは企業の規模が大きくなるにつれて取引先からの要望水準も上がり、社内での協力・理解を得るにはそれなりの課題が存在していることが想定される。

3 環境問題に取り組む上で目標としていること

～取り組みへの期待は経費削減、法令の遵守および社内の環境問題への意識向上～

環境問題に取り組む上で企業経営上目標としていることは、「省エネで経費節減」が37.0%と最も高く、次いで「法令の遵守」が27.9%となっている。次いで「経営者・従業員の環境問題への意識向上」が22.0%、「産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減」が16.4%となっており、これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向が見られる。図表Ⅲ-3-3は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組む上での目標を表している。

図表Ⅲ-3-3 環境問題に取り組む上で目標にしていること

(複数回答：%)

		環境問題に取り組む上で目標にしていること							n
		自社の企業イメージアップ	省エネで経費節減	産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減	経営者・従業員の環境問題への意識向上	法令の遵守	特に目標はない	その他	
全 体		7.9	37.0	16.4	22.0	27.9	28.6	1.6	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	10.2	43.8	14.9	26.1	27.3	28.5	1.6	491
	専門サービス業	5.4	34.7	15.0	19.3	25.9	31.7	1.9	1,249
	事業サービス業	12.8	35.6	23.2	25.2	35.6	19.0	0.5	405
従業者数別	1～4人	4.6	30.5	14.3	15.2	24.5	34.0	1.8	1,067
	5～9人	7.3	42.3	20.2	25.6	27.7	25.0	1.7	520
	10～29人	13.8	43.6	18.4	31.4	32.5	23.6	1.3	385
	30人以上	18.9	51.4	15.5	34.5	41.9	14.9	0.7	148

その他特徴的な傾向としては、情報・コンテンツ業および事業サービス業において、約10%の企業が「自社の企業イメージアップ」を目標としていると回答しており、専門サービス業との差が大きくなっている。さらに、従業者数が多くなるほど「自社の企業イメージアップ」を目標としている企業が多くなる傾向が見られる。情報・コンテンツ業および専門サービス業において、約30%の企業が「特に目標はない」と回答しており、事業サービス業との差が大きくなっている。さらに、特に目標を持たずに環境問題への取り組みを行っている企業は、従業者数が少なくなるにつれて多くなる傾向が見られる。

<事例25> 強いエコ意識で

X社はプロのミュージシャン向けのリハーサルスタジオを営む。使わなくなった古い倉庫を利用し1つの部屋がバスケットコートぐらいの広さで6部屋ある。倉庫はテナント料も安いし、もともと建物がしっかりしていて天井も高く作ってあるので、インフラ関係の設備は良くなくても、費用さえかければ自分で思うようにスタジオ作りができる。そもそも音楽を職業とする人は環境やエコに対する意識が高く、設備側がきちんと準備さえすれば、ゴミの分別はしっかりしている。ギターの弦もためておいて業者に引き取ってもらっている。ユーザー自身に節電意識も高く、グリーン電力（環境付加価値を有する太陽光発電など）でやってくれと言われることもある。CO₂削減のためにCO₂メーターを付けて見た目で見えるようにしたところ、客も進んで待機電源を切るようになった。電球等も随時LEDに変えている。

4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

～税制面の優遇措置、公的資金補助およびインフラの拡充を行政に期待～

図表Ⅲ-3-4は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組むにあたり期待する支援のまとめを業種区分と従業員数別で表している。環境問題に取り組むにあたり期待する支援は、「税制面の優遇措置の拡充」が23.6%と最も高く、次いで「公的な資金補助」が20.8%、「リサイクルシステム等のインフラの拡充」が19.8%となっており、いずれの項目にしても従業員数が多くなるにつれて支援を期待する企業が多くなる傾向が見られる。さらに、図表Ⅲ-3-2にあるように、環境問題に取り組む上での課題は「費用の負担が大きい」が最も高いこともあり、行政に対して金銭的な補助を期待していることが分かる。環境問題に取り組む上で企業経営上目標としていることとして「法令の遵守」が27.9%と高いのに対し、「環境関連の法律・条例等の拡充」を環境問題に取り組むにあたり行政に期待すると回答した企業が5.5%となっていることから、さらなる「環境関連の法律・条例等の拡充」が環境問題への取り組みを促進する刺激策とはなり得ないことが想定される。

図Ⅲ-3-4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

(複数回答：%)

		環境問題に取り組むにあたり期待する支援								n
		公的な資金補助	専門家等の人材派遣や相談窓口の充実	排出量取引への対応支援	環境関連の法律・条例等の拡充	リサイクルシステム等のインフラの拡充	税制面の優遇措置の拡充	その他	特に希望はない	
全 体		20.8	4.0	1.5	5.5	19.8	23.6	0.6	45.5	2,165
業 種 区 分	情報・コンテンツ業	23.8	4.5	1.4	4.9	21.0	25.9	0.0	45.8	491
	専門サービス業	17.5	3.5	0.8	5.5	19.9	19.9	1.0	49.2	1,249
	事業サービス業	26.9	4.9	3.7	6.2	17.3	31.6	0.0	34.3	405
従 業 者 数 別	1～4人	15.8	2.3	1.6	4.1	18.8	16.2	0.7	51.3	1,067
	5～9人	22.5	5.2	1.5	7.9	21.7	28.3	1.2	38.5	520
	10～29人	26.0	5.2	1.6	6.2	19.2	31.4	0.0	44.9	385
	30人以上	40.5	8.8	0.0	6.1	24.3	39.2	0.0	33.1	148

第2節 中小企業の環境ビジネス参入状況と課題の検討

1 「環境ビジネス」への取り組み

～業種区分によって傾向が異なるが、いずれにせよ環境ビジネス参入は少ない～

図表Ⅲ-3-5は調査対象の中小企業全体の環境ビジネスへの取り組み状況を業種区分と従業者数別で表している。環境ビジネスに取り組んでいる企業において、「事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる」と回答した企業は4.1%となっているが、業種別でみると、事業サービスが8.6%、専門サービスが3.4%、情報・コンテンツ業が1.8%と、事業サービス業において環境ビジネスへの取り組みが比較的活発であることがわかる。全体では「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業が73.1%と最も高く、従業者数別で分析した場合でも約7割と似た傾向が見られるのに対し、業種別で見ると、情報・コンテンツ業が81.1%、専門サービスが74.9%、事業サービスが58.5%となっていることや上記の取り組み状況から、環境ビジネスの取り組み状況は従業者数別ではなく業種区分によって参入状況が異なることが分かる。「既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている」が1.8%となっており、「現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組みたいと考えている」企業が8.4%となっている。いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど環境ビジネスへの取り組みを将来的に考慮していると回答する割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-5 環境ビジネスへの取り組み状況

(%)

		「環境ビジネス」への取り組み					n
		事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる	既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている	現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組みたいと考えている	当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない	無回答	
全 体		4.1	1.8	8.4	73.1	12.7	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	1.8	1.0	9.6	81.1	6.5	491
	専門サービス業	3.4	1.9	7.5	74.9	12.2	1,249
	事業サービス業	8.6	2.2	9.4	58.5	21.2	405
従業者数別	1～4人	3.0	1.2	5.2	74.8	15.8	1,067
	5～9人	4.2	1.3	11.2	72.3	11.0	520
	10～29人	6.5	3.1	11.2	73.8	5.5	385
	30人以上	5.4	4.1	14.2	68.9	7.4	148

2 当面取り組む予定がない理由

～環境との関係が薄く、環境ビジネスへの進出を検討せず～

図表Ⅲ-3-6は調査対象の中小企業全体の中で「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業の中から、当面取り組む予定がない理由の調査結果を業種区分と従業員数別でまとめ表している。今後、環境ビジネスへ取り組む予定がない理由を尋ねたところ、全体では「主要事業の内容と環境との関係が薄いから」と回答した企業が61.1%と最も高く、次いで「環境ビジネスへの進出を検討したことがない」が40.6%となっている。その他特徴的なものは、全体で「新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから」が8.0%、「環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから」が4.0%、「環境ビジネスは十分な収益性が望めないから」が3.4%、「主要事業で十分な利益をあげているから」が2.5%となっており、従業員が多くなるにつれてこれらに取り組む予定がない理由として上げる割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-6 当面取り組む予定がない理由

(複数回答：%)

		当面取り組む予定がない理由							n
		主要事業の内容と環境との関係が薄いから	主要事業で十分な利益をあげているから	新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから	環境ビジネスは十分な収益性が望めないから	環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから	環境ビジネスへの進出を検討したことがない	その他	
全 体		61.1	2.5	8.0	3.4	4.0	40.6	3.9	1,582
業種区分	情報・コンテンツ業	65.6	3.0	8.5	4.3	5.5	42.5	2.0	398
	専門サービス業	62.4	2.6	6.5	3.0	3.2	37.8	4.5	935
	事業サービス業	48.5	1.3	12.2	3.4	4.6	48.5	4.6	237
従業員数別	1～4人	58.1	1.4	6.1	3.1	3.3	40.0	5.4	798
	5～9人	63.6	3.5	8.8	4.3	3.2	42.3	2.9	376
	10～29人	66.5	3.2	11.3	2.1	4.9	39.8	0.7	284
	30人以上	59.8	5.9	11.8	5.9	9.8	42.2	2.9	102

<事例26> 「木づかい」運動

W社はグラフィックデザインの会社で、電車の中吊りポスター、車体広告、パンフレット、DM、ファミレスのメニュー関連、写真集等々、様々な受注を紹介やコンペで獲得している。外注も活用しておりW社自体は総合プロデューサーという役割で、クライアントの商品をどうやって消費者に伝えるか、どう表現したらより印象度が高くなるかなどに心をくだしている。環境関連の仕事として、直近では林野庁の「木づかい運動」（国産材の木を使いましょう）に関連して、京都議定書のCO₂削減目標6%のうち3.9%を林業を通じて削減しようという方針の木づかい運動普及に関するポスター並びにパンフレット、新聞広告などを手掛けた。また、CSRの一環として「3.9グリーンスタイル」マークを取得し、木づかい運動の啓蒙・普及に務めている。W社は仕事として受けて会社としてもこの運動に加わっていることになる。また、木で子供達の心を育てようという小学生向けの冊子や、これから子供をもつ親向けに国産木材の製品を奨める冊子も手掛けた。社長は個人的に育林のボランティアをしていて、よい気分転換、よい人との繋がりになっているという。

3 環境ビジネス事業の資金調達手段

～資金調達は、自己資金や行政から～

環境ビジネスへの取り組みを行っているとは回答した調査対象の企業に対し、環境ビジネス事業の資金調達手段を尋ねた。図表Ⅲ-3-7は調査結果を業種区分と従業者数別にまとめ表している。「自己資金」と回答した企業が44.3%と最も高く、次いで「国からの補助金」が26.9%、「自治体からの補助金」が25.6%、「金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置あり）」が12.6%、「金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置なし）」が7.4%となっている。従業者数が多くなるにつれて自己資金ではなく、国からの補助金や自治体からの補助金、金融機関からの融資を資金調達手段としている傾向が見られる。

業種区分で見ると、専門サービス業と事業サービス業において、「自己資金」を資金調達手段としているとは回答している企業はそれぞれ44.1%、50.0%と最も高いのに対し、情報・コンテンツ業において「国からの補助金」と回答している企業が42.6%と最も高くなっている。その他特徴的なものは、環境ビジネス事業の資金調達を「ベンチャーキャピタルからの投資」と回答している企業が全体で1.3%と最も低く、サービス業におけるいわゆる環境ベンチャー市場は、ベンチャーキャピタルからの出資での事業はさほど活発ではないことがわかる。

図表Ⅲ-3-7 環境ビジネス事業の資金調達手段

（複数回答：％）

		環境ビジネス事業の資金調達手段							n
		国からの補助金	自治体からの補助金	金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置あり）	金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置なし）	ベンチャーキャピタルからの投資	自己資金	その他	
全 体		26.9	25.6	12.6	7.4	1.3	44.3	10.7	309
業種区分	情報・コンテンツ業	42.6	36.1	18.0	4.9	3.3	37.7	11.5	61
	専門サービス業	23.6	24.2	8.7	5.0	0.6	44.1	14.3	161
	事業サービス業	20.7	19.5	15.9	13.4	1.2	50.0	3.7	82
従業者数別	1～4人	18.0	19.0	7.0	3.0	2.0	48.0	18.0	100
	5～9人	25.3	31.0	12.6	4.6	1.1	46.0	5.7	87
	10～29人	32.5	25.0	13.8	11.3	0.0	46.3	8.8	80
	30人以上	48.6	37.1	28.6	20.0	2.9	25.7	8.6	35

<事例27> 蓄光

屋外広告（看板）制作、施工を営む〇社は、蓄光という昼間の光をためて夜光らせる究極のエコの実現へ向け奮闘中。最近では技術の進歩で発光が8時間位保つようになっている。これを避難経路の一端として壁に沿わせる、自転車のスポークに付けるなど用途は幅広い。避難経路では平成21年の12月に消防法が改正されて、前の消防法では通らなかったがOKになった。従来品の電気と比べそれ程金額は変わらない。裏に付いている両面テープを剥がし貼るだけなので施工・電気代がいらずトータル的には安くなると思う。ただ、LED・蛍光灯に比べてまだまだ光量が低く、暗い。今後、実際にどこかに付けさせてもらって発光時間等数値で検証していきたいとのことだ。

4 環境ビジネス事業の課題点

～市場規模が不明で顧客等の関心も低く、国等の支援も十分でない～

図表Ⅲ-3-8は、環境ビジネスに取り組む上での課題について尋ね、業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。「顧客等の関心がまだ低い」が33.3%と最も高く、次いで「市場規模が不明」が28.5%、「採算が合わない」が26.5%、「国等の支援が十分でない」が19.1%、「関連する情報が十分に入手できない」と「有望分野を把握できない」が共に17.5%となっている。業種区分で見ると、情報・コンテンツ業において、「市場規模が不明」が34.4%、次いで「有望分野を把握できない」が29.5%となっている。

図表Ⅲ-3-8 環境ビジネス事業の課題点

(複数回答：%)

		環境ビジネス事業の課題点									n
		顧客等の 関心がまだ低い	採算が合 わない	開発費が多額	国等の支 援が十分 でない	関連する 情報が十分 に入手 できない	市場規模 が不明	有望分野 を把握で きない	わから ない	その他	
全 体		33.3	26.5	12.3	19.1	17.5	28.5	17.5	14.6	5.8	309
業 種 区 分	情報・コンテンツ業	21.3	27.9	18.0	14.8	18.0	34.4	29.5	14.8	9.8	61
	専門サービス業	31.1	25.5	11.2	16.1	17.4	24.8	16.1	14.9	7.5	161
	事業サービス業	47.6	28.0	11.0	26.8	17.1	29.3	11.0	13.4	0.0	82
従 業 者 数 別	1～4人	31.0	25.0	13.0	17.0	13.0	22.0	13.0	13.0	4.0	100
	5～9人	34.5	21.8	13.8	19.5	19.5	25.3	18.4	17.2	9.2	87
	10～29人	30.0	32.5	6.3	17.5	18.8	38.8	21.3	17.5	1.3	80
	30人以上	48.6	31.4	22.9	28.6	17.1	31.4	22.9	5.7	11.4	35

上記のように、情報・コンテンツ業においてこれらの環境ビジネス事業の課題が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業が8割を超えている理由の一つとなっていることが想定される。専門サービスにおいては「顧客等の関心がまだ低い」が31.1%と最も高く、次いで「採算が合わない」が25.5%、「市場規模が不明」が24.8%となっている。事業サービス業においても専門サービス業と同じ傾向がみられる。その他特徴的なものは、事業サービス業において「国等の支援が十分でない」と回答した企業が約3割となっているのに対し、情報・コンテンツ業および専門サービス業との差が大きくなっている。さらに、いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向が見られる。

<事例28> 公園緑化、緑地の保存

測量会社のR社は地上測量を手掛けているが、先細りの箱モノ・道路の測量受注の代替としてGIS（地理情報システム）のニーズを重視している。今までアナログの図面だったり、紙の台帳だったりしたものを全てデータ化してパソコンに取り込んでいくシステムで、道路、上下水、固定資産税、住居表示その他いろいろな分野がある。このシステムを作って、納め、保守までやっているが、今後環境面のビジネスも視野に入れざるを得ないということで、R社の持っているGISが応用できればいいと考える。できあがっているものとして、公園管理台帳システムというものがあり、公園の緑化をいかに進め、緑地をいかに保存していくかに役立てていきたいとのことである。

5 期待する支援 1【情報関連】

～外部連携やビジネスモデル構築、環境関連の情報を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援」と回答している企業が30.1%と最も高く、次いで「事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援」が29.4%、「事業化に必要な資金の入手方法等に関する情報を提供する支援」と「環境分野における技術動向に関する情報を提供する支援」が共に23.3%、「連携相手とすべき企業や研究機関を選ぶための情報を提供する支援」が21.0%となっている。業種区分でも同じ傾向が見られる。いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなる傾向が見られる。上記のように、環境ビジネス事業における研究機関とのマッチングやそこで生まれる新たなビジネスモデルの構築、環境関連法規制の動向や環境ビジネス市場などさまざまな情報の提供を行政に期待していることが見てとれる。図表Ⅲ-3-9は行政に期待する情報関連における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-9 行政に期待する情報関連における支援

（複数回答：％）

		期待する支援【情報関連】								n
		連携相手とすべき企業や研究機関を選ぶための情報を提供する支援	事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援	事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援	連携相手と出会う場を提供する支援	事業化に必要な資金の入手方法等に関する情報を提供する支援	国内の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援	海外の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援	環境分野における技術動向に関する情報を提供する支援	
全 体		21.0	30.1	29.4	15.2	23.3	19.1	7.4	23.3	309
業 種 区 分	情報・コンテンツ業	32.8	34.4	34.4	24.6	31.1	18.0	9.8	18.0	61
	専門サービス業	19.3	31.7	26.1	13.7	20.5	19.9	7.5	23.6	161
	事業サービス業	17.1	23.2	31.7	11.0	23.2	17.1	3.7	28.0	82
従 業 者 数 別	1～4人	23.0	27.0	24.0	17.0	22.0	17.0	5.0	17.0	100
	5～9人	20.7	26.4	26.4	18.4	18.4	17.2	9.2	28.7	87
	10～29人	15.0	38.8	30.0	8.8	26.3	22.5	8.8	23.8	80
	30人以上	31.4	31.4	48.6	20.0	37.1	25.7	8.6	31.4	35

<事例29> 待たれる法整備

ビルの保守・管理を手がけるN社は、店舗照明の保守・管理がメインの仕事のひとつである。例えばある会社の全店舗の照明を18ヶ月サイクルで取り替える。水銀灯、ナトリウム灯なども扱う。今後LEDにも力を入れていきたいと考え現在実験中である。現在の蛍光灯と同様の長さが1本1万円と高いため、今のところ5本に1本程度をLEDとしている。日本の場合まだ省エネ法が確立していないので、LEDに取り替えて20万を超える修繕費がかかった場合に減価償却で一括償却出来ない。法整備ができていないから投資してまでやろうという人は少ない。パソコン関係だったら100万まで一括処理できる。そういう法律を作らなければいけないと思う。

6 期待する支援2〔人材関連〕

～事業化に必要な人手や専門知識の高い人材を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化に必要な人手を確保するための支援」が35.3%と最も高く、次いで「専門性の高い研究者を確保するための支援」が19.7%、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」が14.6%となっている。いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなっている。図表Ⅲ-3-10は行政に期待する人材関連における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-10 行政に期待する人材関連における支援

(複数回答：%)

		期待する支援【人材関連】			n
		知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援	専門性の高い研究者を確保するための支援	事業化に必要な人手を確保するための支援	
全 体		14.6	19.7	35.3	309
業 種 区 分	情報・コンテンツ業	26.2	26.2	31.1	61
	専門サービス業	11.2	22.4	36.0	161
	事業サービス業	13.4	11.0	39.0	82
従 業 者 数 別	1～4人	14.0	19.0	24.0	100
	5～9人	14.9	24.1	37.9	87
	10～29人	13.8	16.3	40.0	80
	30人以上	17.1	20.0	54.3	35

業種区分で見ると、情報・コンテンツ業において、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」と回答している企業が26.2%となっており、専門サービス業および事業サービス業との差が大きくなっている。上記のように、環境ビジネス事業において専門的な知識を有する人材の確保も重要だが、実際の事業化に必要な即戦力のある人材を行政に求めていることが想定される。

<事例30> バイオレメディエーション

S社はバイオの技術を使った清掃業務を営むが、バイオレメディエーション（微生物で水質・土壌・空気を改良、汚物を分解する技術）の事業を広げたいと思っている。環境負荷が低く欧米では珍しくないこの技術も日本では既存の実績がないということで公共事業への参入が阻まれ歯がゆい思いをしている。安く衛生的に仕上がるこの技術をもっと広げるために既存の枠にとらわれない柔軟な入札のしくみになればいいと思う。信頼を得るために実績が必要だとしても、新しい技術に対してはその実績を得るためのチャンスが開かれている必要がある。

7 期待する支援3〔資金・販路〕

～資金や販路を確保するための支援や事務手続きの簡素化を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化に必要な資金を確保するための支援」と回答している企業が36.6%と最も高く、次いで「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」が34.0%、「販路を確保するための支援」が26.2%となっている。図表Ⅲ-3-11は行政に期待する資金・販路における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-11 行政に期待する資金・販路における支援

(複数回答：%)

		期待する支援【資金・販路】			n
		事業化に必要な資金を確保するための支援	販路を確保するための支援	補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化	
全 体		36.6	26.2	34.0	309
業 種 区 分	情報・コンテンツ業	52.5	37.7	37.7	61
	専門サービス業	28.0	27.3	31.7	161
	事業サービス業	42.7	15.9	36.6	82
従 業 者 数 別	1～4人	28.0	27.0	40.0	100
	5～9人	39.1	23.0	24.1	87
	10～29人	37.5	23.8	35.0	80
	30人以上	54.3	40.0	40.0	35

上記の情報関連や人材関連の支援への期待同様、いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなっている。業種区分で見ると、情報・コンテンツ業および事業サービス業において、「事業化に必要な資金を確保するための支援」と回答している企業が約5割となっており、専門サービス業との差が大きくなっている。上記のように、行政に対して資金や販路の確保のための支援を期待しており、事務手続きの簡素化も期待していることから、今後のサービス業における環境ビジネスの事業化には行政の支援が重要な役割を果たすことが想定される。

資 料

「東京の中小企業の現状」作成検討委員会

1 委員（五十音順）

委員	産業技術大学院大学	産業技術研究科	助教	網代	剛
委員	産業技術大学院大学	産業技術研究科長	教授	川田	誠一
委員	社団法人 関東ニュービジネス協議会 (株式会社リーガル・リテラシー 代表取締役社長)			黒部	得善
委員	産業技術大学院大学	産業技術研究科	准教授	越水	重臣
委員	財団法人 東京都中小企業振興公社	新事業創出課長		斉藤	彦明
委員	東洋大学	経営学部経営学科	准教授	富田	純一
委員	東京商工会議所	中小企業担当課長 ものづくり担当課長兼務		藤田	善三
委員	東京大学大学院	新領域創成科学研究科	准教授	鎗目	雅
委員	産業技術大学院大学	産業技術研究科	教授	吉田	敏
委員	多摩大学	グローバルスタディーズ学部	准教授	渡邊	泰典
オブザーバー	東京都産業労働局	商工部 商工施策担当課長		山田	裕之

2 委員会開催日時

第1回 平成22年6月17日（木）

第2回 平成22年11月15日（月）

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

1 アンケート調査

(1) 調査対象と回収率

都内に本社のある中小サービス業（P. 37を参照）

抽出方法 「平成18年度事業所・企業統計」から無作為抽出

抽出数 10,000

有効配布数（A） 7,924

有効回収数（B） 2,165

有効回収率（B／A） 27.3%

(2) 調査の実施時期

平成22年7月

(3) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

2 ヒアリング調査

(1) 調査の対象 アンケート回答企業の中から40企業

(2) 調査の実施時期 平成22年9月～12月

3 調査項目

企業概要、創業、事業承継、業績、顧客・取引状況、設備投資、競争戦略、
人材育成、立地環境、環境問題への取り組み等

4 作成担当

公立大学 産業技術大学院大学

5 調査委託先

株式会社シーズ

東京の中小企業の現状に関するアンケート調査



東京都産業労働局

この調査は、都内サービス業の経営実態を分析・把握し、結果をまとめて「東京の中小企業の現状」報告書を作成し、東京都の中小企業振興施策の基礎資料として活用するとともに、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小サービス業 10,000 社を対象に 3 年に 1 度実施しているものです。調査結果につきましては、東京都のホームページ（下記）に公表しております。

[http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/chusho/chusho-White_book.htm]

ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解のうえ、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

1. この調査票は、上記の目的以外に使用されることはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容が公表されることはありません。なお、統計データの分析、報告書作成を公立大学法人首都大学東京 産業技術大学院大学と連携して実施します。
2. 本調査の集計業務は、東京都が(株)シーズに業務委託して実施します。
3. ご回答は、経営者、又は経営全体が分かる担当者の方にお願いいたします。
4. 各設問では、あてはまる番号に○をつけ、また()内や枠内に該当する事項を具体的にお書きください。
5. 記入したアンケート用紙(本調査票)は、**平成22年8月10日(火)**までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください。(切手は不要です)
6. 調査の内容等、不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

東京都産業労働局商工部調整課計画係 倉舗(ケシキ)・三田 TEL03-5320-4635 (直通)

本調査は都内の中小サービス業（従業員 100 人以下又は資本金 5,000 万円以下）を対象に実施しております。以下に該当する方は調査対象外となりますので、大変恐れ入りますが、該当する番号に○印をつけご返送いただきますようお願いいたします。

1. 他の業種（転業した等） 2. 休業中 3. 廃業した 4. 都外に移転した 5. 大企業である
→ 封筒に記載されていた企業名または宛名右上の 5 ケタの番号 [_____]

< 貴社の企業名等についてお書き下さい >

(1)企業名			
(2)所在地	〒 () 区・市 町・村 _____		
(3)ご記入者氏名 (役職・所属)	()	(4)電話番号	— —
(5)全従業者数 (役員含む)	合計 (役員含む) _____ 人 うちパート・アルバイト _____ 人 : 8 時間労働で 1 人とする		
(6)創業年	1. 明治 _____ 年 2. 大正 _____ 年 3. 昭和 _____ 年 4. 平成 _____ 年 5. その他 ()		
(7)従業者の平均年齢	1. 30 歳代以下 2. 40 歳代 3. 50 歳代 4. 60 歳以上		
(8)資本金	_____ 万円	(9)代表者の年齢	_____ 歳

問1 貴社の概要について

(1) 業種は次のうちどれですか（最も売上高の多いもの1つに○）

【情報通信業】	【専門・技術サービス業】	【事業サービス業】
1. ソフトウェア業	14. 法律事務所	28. 一般廃棄物処理業
2. 情報処理サービス業	15. 特許事務所	29. 産業廃棄物処理業
3. 情報提供サービス業	16. 公証人役場、司法書士事務所	30. 自動車整備業
4. インターネット付随サービス業	17. 公認会計士事務所	31. 機械修理業（電気機械器具を除く）
5. 映像情報制作・配給業	18. 税理士事務所	32. 電気機械器具修理業
6. 音声情報制作業	19. デザイン業	33. 職業紹介業
7. 出版業	20. 広告業（総合企画、広告代理業）	34. 労働者派遣業
8. 広告制作業	21. 建築設計業	35. 速記・ワープロ入力・複写業
9. ニュース供給業	22. 測量業	36. 建物サービス業
【物品賃貸業】	23. 土木建築サービス業	37. 警備業
10. 各種物品賃貸業	24. 機械設計業	【その他分類されないもの】
11. 産業用機械器具賃貸業	25. 商品・非破壊検査業	38. その他
12. 事務用機械器具賃貸業	26. 計量証明業	()
13. 自動車賃貸業	27. 写真業	()

(2) 主な業務、商品（サービス）等を具体的にご記入ください（例：テレビアニメ制作受託等）

--

(3) 貴社の業務・サービスの取引形態は、以下のうちどれに最も近いですか（1つに○）

1. 一般消費者向け（BtoC）	2. 企業向け（BtoB）	3. 消費者・企業両方（BtoC, BtoB 混合）
------------------	---------------	----------------------------

問2 創業について

(1) 経営者の続柄・出身は次のどれに該当しますか（1つに○）

1. 創業者	2. 2代目	3. 3代目以降
--------	--------	----------

(2) 貴社の創業の経緯は（最もあてはまるもの1つに○）

1. 関連業界スピノフ（退職した企業とは取引等なく関連ある業界で創業）	4. 独自型（他社での勤務経験がなく創業）
2. 非関連業界スピノフ（退職した企業と取引なく無関連業界で創業）	5. 分社（既存企業の指揮系統下で創業）
3. のれん分け（既存企業退職後、関係を保持し創業）	6. その他（ ）

(3) (2)で1.又は2.と回答した方へ、スピノフ前の業種は（1つに○）

1. 製造業	4. 建設業	7. 不動産業	10. 官公庁
2. 卸・小売業	5. 飲食業	8. 通信業	11. その他（ ）
3. 金融・保険業	6. 運輸業	9. サービス業（具体的に： ）	

(4) 創業時の場所は（1つに○）

1. 現在地と同じ	3. 所在する区市町村内	5. 近県（神奈川、千葉、埼玉）
2. 現在地の隣接地域	4. 所在する区市町村内以外の都内	6. その他（ ）

問3 事業承継について

(1) 事業承継についての希望・方針は（1つに○）

- | | | |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 1. 子に継がせたい | 4. 外部の人間に継がせたい | 7. まだ決めていない |
| 2. 子以外の親族に継がせたい | 5. 誰でもよいから継がせたい | 8. 廃業の予定 |
| 3. 従業員に継がせたい | 6. 他社に売却したい | 9. その他（ ） |

(2) (1)で1.～5.と回答した方へ、現実の後継者の状況は（1つに○）

- | | | |
|-----------|------------------|-----------|
| 1. 決まっている | 3. 候補がいるが決まっていない | 5. その他（ ） |
| 2. 候補がいない | 4. まだ決める必要がない | |

(3) 事業承継上の課題は（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|--------------|------------------|----------------|
| 1. 適切な候補者の不在 | 5. 個人保証の問題 | 9. 相談相手の不在 |
| 2. 後継者の教育 | 6. 後継者への自社株式の集中 | 10. 業界の将来性への不安 |
| 3. 業績不振 | 7. 事業承継の社内体制が未整備 | 11. その他（ ） |
| 4. 借入金の返済 | 8. 相続税の問題 | 12. 特になし |

問4 売上高等の業績について

(1) 直近の決算での年間売上高は（1つに○）

- | | | |
|-------------|--------------|--------------|
| 1. 1千万円未満 | 4. 5千万～1億円未満 | 7. 5～10億円未満 |
| 2. 1～3千万円未満 | 5. 1～3億円未満 | 8. 10～30億円未満 |
| 3. 3～5千万円未満 | 6. 3～5億円未満 | 9. 30億円以上 |

(2) 3年前と比較して、年間売上高はどう変化していますか（1つに○）

- | | | |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1. 大幅（10%以上）増加 | 3. ほぼ（±5%未満）横ばい | 5. 大幅（10%以上）減少 |
| 2. やや（10%未満）増加 | 4. やや（10%未満）減少 | |

(3) 直近の決算で、貴社の売上高に対する売上総利益率、総人件費率、経常利益率の各割合を、下の表中にご記入下さい。マイナスの場合は、数字の前に「△」をつけてください。

項目	比率	計算方法
売上高総利益率	（ ）%	売上総利益（＝売上高－売上原価）÷売上高×100
売上高総人件費率	（ ）%	人件費総額÷売上高×100
売上高経常利益率	（ ）%	経常利益÷売上高×100

(4) 3年前と比較して、経常損益の変化は（1つに○）

- | | | |
|--------------|---------------|------------------|
| 1. 黒字を維持・拡大 | 3. 赤字だが損失額は縮小 | 5. 黒字から赤字に転落 |
| 2. 赤字から黒字に転換 | 4. 赤字だが利益額は減少 | 6. 引き続き赤字で損失額が拡大 |

(5) 3年前と比較して、同水準の商品・サービスの価格及び総人件費額の変化は（各1つに○）

価 格	1. 10%以上上昇	2. やや上昇	3. 横ばい	4. やや低下	5. 10%以上低下
総人件費額	1. 10%以上増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 10%以上減少

(6) 人事・労務について貴社が3年以内に実施した取り組みは（あてはまるもの全てに○）

1. 定期昇給、ベアの実施	6. 基本給の増加	11. 業務の外部化
2. 人員の増加（採用等）	7. 基本給の削減	12. 非正規社員の増加
3. 人員の減少・削減	8. 雇用形態の変更	13. 特に何もしていない
4. 賞与等一時金の増加	9. 給与体系の変更	14. その他
5. 賞与等一時金の減少	10. 業務の内部化	（ ）

(7) (6)の取り組みの結果、貴社の総人件費額はどう変化しましたか（1つに○）

1. 10%以上増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 10%以上減少
------------	---------	--------	---------	------------

問5 顧客状況について

(1) 顧客の件数は（1つに○）

1. 4件以下	3. 10～19件	5. 50～99件	7. 200～499件
2. 5～9件	4. 20～49件	6. 100～199件	8. 500件以上

(2) 3年前と比較して、顧客件数の変化は（1つに○）

1. 10%以上増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 10%以上減少
------------	---------	--------	---------	------------

(3) 売上高上位3社（主要顧客）各社の業種をそれぞれ1つ選び、下欄に番号を入れてください

第1位（ ） 第2位（ ） 第3位（ ）

1. 製造業	4. 金融・保険業	7. 運輸業	10. 官公庁
2. 卸・小売業	5. 建設業	8. 不動産業	11. 一般消費者
3. サービス業	6. 飲食業	9. 通信業	12. その他（ ）

(4) 主要な顧客（売上高上位3社）を合計した売上依存度は（1つに○）

1. 20%未満	3. 40%以上 60%未満	5. 80%以上
2. 20%以上 40%未満	4. 60%以上 80%未満	

(5) 現在の主要事業における営業方針及び顧客獲得方針は（1つに○）

1. 特定企業・顧客との取引を中心にする	4. 業界・業種・分野に関わらず広く営業する
2. 既存顧客のリピート取引を中心にする	5. その他
3. 特定の業界・業種・分野を絞って広く営業する	（ ）

問6 事業・経営について

(1) 広告や宣伝の手法は（あてはまるもの全てに○）

1. ホームページ（webサイト）	5. 折込みチラシ	9. 口コミによる紹介
2. ポスティング（投込チラシ）	6. ダイレクトメール	10. 業務提携等による営業網の構築
3. 訪問営業	7. 交通機関での広告	11. 何もしていない
4. 専門誌・雑誌等の広告	8. テレビ・ラジオのコマーシャル	12. その他（ ）

(2) サービス業としての事業活動上、難しいと感じている点は何ですか（1つに○）

1. 顧客に事前評価してもらえない	5. 信用を得るには実績が必要
2. 商品・サービス内容の説明が難しい	6. 価格面での競争に陥りやすい
3. 価格設定の理解が得にくい	7. 顧客のニーズが変化しやすい
4. 需要と供給のバランスがとり難い	8. その他（ ）

(3) 貴社のサービスの品質評価の方法は（あてはまるもの全てに○）

1. 顧客アンケート	3. モニター制度	5. 測定していない
2. リピート率算出	4. 調査会社 による測定	6. その他（ ）

(4) 情報化の状況について、Webサイトを利用している業務は（あてはまるもの全てに○）

1. ホームページで会社や商品を紹介	5. 外注先・仕入先との発注・購買
2. 市場情報や関連知識等の収集	6. 人材の募集・受付
3. 顧客との受注・販売	7. インターネットは利用していない
4. 銀行取引、カード決済等	8. その他（ ）

問7 競争戦略と事業の連携について

(1) 3年前と比較して他社との競争状況は（1つに○）

1. かなり激化した	2. やや激化した	3. 変わらない	4. やや緩和した	5. かなり緩和した
------------	-----------	----------	-----------	------------

→ (2) (1)で1. 2. と回答された方へ、競争激化の原因は（あてはまるもの全てに○）

1. 同業者の増加	6. 社会環境変化等によるサービスへの需要減退
2. 異業種からの参入	7. 規制緩和・強化、法改正
3. 利用者の内部化	8. デフレ傾向の進展
4. サービス利用者の業績悪化	9. その他（ ）
5. 大企業の寡占化	

(3) この3年間で貴社が取り組んだ競争戦略上の取り組みは（あてはまるもの全てに○）

1. 価格の引下げ	6. リストラ（組織の再構築）	11. 新規顧客の開拓
2. 新規事業への転換・進出	7. マーケティングの強化	12. 料金体系の多様化
3. 既存サービスの顧客絞り込み	8. 新商品（サービス）開発	13. 営業時間の変更
4. 既存サービス内容の質・専門性向上	9. 営業の強化	14. その他
5. 人材育成、採用の強化	10. スピーディ対応の強化	（ ）

(4) 主要顧客が貴社と取引する理由は（あてはまるもの全てに○）

1. 顧客と近接	6. 営業力がある	11. 難しい注文を断らない
2. 価格が安い	7. 他社より早い（スピーディ）対応	12. 取引期間が長い
3. 従業員の対応が良い	8. 他にないサービスを提供する	13. 営業時間が長い
4. 専門性が高い	9. 付随的サービス（アフターケア等）がある	14. その他
5. 提案・情報提供力	10. 顧客ニーズをくみ取る能力がある	（ ）

(5) 貴社独自に企画あるいは開発したサービス、製品はありますか (1 つに○)

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. ほとんどが独自に企画・開発 | 3. 独自に企画・開発したものは少ない |
| 2. 多くを独自に企画・開発 | 4. 独自のものは無い |

(6) 他の企業と連携して行っていることは (あてはまるもの全てに○)

- | | | |
|---------------------|---------------|-----------|
| 1. 情報の共有 (イントラネット等) | 4. フランチャイズに加入 | 7. 行っていない |
| 2. 共同での販路開拓・受注・販売 | 5. 資本参加 | |
| 3. 共同での研究・開発 | 6. その他 () | |

(7) (6) で 1. ~ 6. と回答された方へ、連携の目的は (あてはまるもの全てに○)

- | | | |
|--------------|--------------------|--------|
| 1. 新規顧客の開拓 | 4. 既存事業の市場拡大 | 7. その他 |
| 2. 事業の多角化 | 5. 事業の効率化 | () |
| 3. 新商品・技術の開発 | 6. 専門性の向上・専門分野への集中 | |

(8) (6) で 1. ~ 6. と回答された方へ、連携先の業種は (あてはまるもの全てに○)

- | | | | |
|----------|-----------|---------|----------------|
| 1. 製造業 | 4. 金融・保険業 | 7. 運輸業 | 10. 官公庁 |
| 2. 卸・小売業 | 5. 建設業 | 8. 不動産業 | 11. 大学・教育・研究機関 |
| 3. サービス業 | 6. 飲食業 | 9. 通信業 | 12. その他 () |

(9) 売上増加のために無料で提供しているサービス (例: 無料でのメール相談対応) は (1 つに○)

- | | |
|----------------|-------|
| 1. ある (具体的に:) | 2. ない |
|----------------|-------|

(10) (9) で 1. と回答された方へ、その効果は (1 つに○)

- | | |
|--------------------|------------|
| 1. 新規顧客の獲得 | 4. 特に効果はない |
| 2. 既存顧客の定着化 | 5. その他 () |
| 3. 顧客 1 人あたりの受注量増加 | |

(11) 今後について、サービスの提供に関し、貴社が重視していこうとする度合いを 5 点満点で評価し、該当する番号にそれぞれ○を記入してください。

	重 視 か な り	重 視 ま あ ま あ	い え な い ど ち ら と も	し あ ま り 重 視 し な い	な い 全 く 重 視 し な い
価格の低さ	5	4	3	2	1
迅速さ	5	4	3	2	1
独自性	5	4	3	2	1
種類の多さ	5	4	3	2	1
ブランド力	5	4	3	2	1
顧客の要望・ニーズくみとり	5	4	3	2	1
新商品・新サービスの開発	5	4	3	2	1
電子商取引などインターネットの活用	5	4	3	2	1

問8 業界特性について

(1) 顧客との取引のうち、顧客の要望が難しい取引（例えば、要望が途中で変更されたり、困難な要望を求められたりするもの）が全体の取引に占める割合は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）の取引で難しい要望がでてくる
2. ある程度（20～80%程度）の取引で難しい要望がでてくる
3. ごく一部の取引で難しい要望がでてくる
4. 顧客から難しい要望がでてくる取引は基本的でない

(2) 顧客ごとに、サービス内容をカスタマイズする必要は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある
2. ある程度（20～80%程度）の顧客に対して特別なカスタマイズをする面がある
3. ごく一部の顧客に対して特別なカスタマイズをする
4. 顧客によって違う対応をすることは基本的でない

(3) 主要業務のうち、外注している業務はありますか。ある場合、特定の依頼先への外注の割合は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）特定の依頼先へ外注している
2. ある程度（20～80%程度）特定の依頼先へ外注している
3. ごく一部を特定の依頼先へ外注している
4. 外注はほとんどしない

(4) 貴社のサービスの取引のうち、同業他社のサービス内容と比べ、独自の知識・ノウハウを活かしたサービス（差別化されたもの）を提供する割合は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している（他社と差別化できている）
2. ある程度（20～80%程度）の取引で独自のサービスを提供している
3. ごく一部の取引で独自のサービスを提供している
4. 業界中でほぼ同じサービスが提供されている（サービス内容の差別化がほとんど無い）

(5) 提供するサービスの内容を細かく調整する必要がある取引の割合は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である
2. ある程度（20～80%程度）の取引で細かい調整が必要
3. ごく一部の取引で細かい調整をする必要がある
4. 取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない

(6) 顧客との取引で要望内容の変更が発生した場合、貴社のサービス内容を細かく再調整する必要がある範囲は（1つに○）

1. ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる
2. ある程度（20～80%程度）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる
3. 変更部分関連に細かい再調整が必要となる
4. 細かい再調整はほとんど必要ない

問9 人材について

(1) 3年前と比較して、総従業者数（役員含む）と部門別従業者数の変化は（各1つに○）

総従業者数（役員含む）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	
管理・事務部門（企画含む）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 部門なし
営業・販売部門	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 部門なし
知的財産管理部門	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 部門なし
サービス実施部門	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 部門なし

(2) 現在の、部門別従業者数の過不足状況は（各1つに○）

管理・事務部門（企画含む）	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	4. 部門なし
営業・販売部門	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	4. 部門なし
知的財産管理部門	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	4. 部門なし
サービス実施部門	1. 過剰	2. 適正	3. 不足	4. 部門なし

(3) 現在の正規従業者の数と質の状況について（1つに○）

1. 質（能力）量（数）ともに十分確保できている	4. 質（能力）量（数）ともに不十分
2. 量（数）は確保できたが質（能力）が不十分	5. 採用の必要はない
3. 質（能力）は十分だが量（数）は不十分	

(4) 今後の採用戦略として、重視する人材の層は（1つに○）

1. 幹部候補人材の採用	3. 若手育成人材の採用
2. 即戦力となる人材の採用	4. その他（ ）

(5) 採用を希望する人材について（あてはまるもの3つまで○）

1. 基礎的マナーを持つ社員	6. 高卒程度の知識を持つ社員
2. 実施技能（専門性）を持つ社員	7. 向上心・積極性など意欲を持つ社員
3. 実務経験のある社員	8. ここ数年新規採用はない
4. 大学院修了程度の知識を持つ社員	9. 採用する人材像を定めていない
5. 大卒（学部卒）程度の知識を持つ社員	10. その他（ ）

(6) 従業者（正規、非正規）の平均勤続年数は（各1つに○）

正 規	1. 3年未満	2. 3～5年未満	3. 5～10年未満	4. 10年以上
非正規	1. 1年未満	2. 1～3年未満	3. 3～5年未満	4. 5年以上

(7) 非正規社員のいる企業の方へ、正社員化を進めていますか（1つに○）

1. 進めている	2. 今後進める予定	3. 正社員化はしない	4. 検討中
----------	------------	-------------	--------

(8) 3年前と比較して、人材育成のための費用はどう変化していますか（1つに○）

1. 10%以上増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 10%以上減少
------------	---------	--------	---------	------------

(9) 貴社が人材育成を行う理由について（あてはまるもの全てに○）

1. 中間管理職が不足しているため	4. 技能・ノウハウを伝承するため
2. 専門知識が不足しているため	5. 将来的に競争力を高めるため
3. 能力ある人材を採用できないため	6. その他（ ）

問 10 環境問題への取り組みについて

(1) 貴社で実施している環境問題への取り組みは（あてはまるもの3つまで○）

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1. こまめな消灯やエアコンの温度調節 | 6. 環境保全のための従業員の教育 |
| 2. エコドライブ | 7. 環境保全活動等への参加 |
| 3. 廃材・ゴミ等のリサイクル | 8. その他 |
| 4. 省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入 | () |
| 5. 国際規格（ISO）等の認証取得 | |

(2) 環境問題に取り組むうえで、課題や問題点は（あてはまるもの3つまで○）

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. 費用の負担が大きい | 6. 社内の協力・理解が得にくい |
| 2. ノウハウや人手が不足している | 7. 取引先からの要望レベルが高い |
| 3. 環境問題に対する情報が不足している | 8. 環境問題は当社の業務に関係ない |
| 4. 業務効率が低下する | 9. その他 () |
| 5. 取引先の協力・理解が得られない | 10. 特になし |

(3) 環境問題に取り組むうえで、貴社が目標としていることは（あてはまるもの3つまで○）

- | | |
|-----------------------|------------|
| 1. 自社の企業イメージアップ | 5. 法令の遵守 |
| 2. 省エネで経費節減 | 6. 特に目標はない |
| 3. 産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減 | 7. その他 () |
| 4. 経営者・従業員の環境問題への意識向上 | |

(4) 貴社が環境問題に取り組むにあたり、どんな支援を期待するか（あてはまるもの3つまで○）

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 公的な資金補助 | 5. リサイクルシステム等のインフラの拡充 |
| 2. 専門家等の人材派遣や相談窓口の充実 | 6. 税制面の優遇措置の拡充 |
| 3. 排出量取引への対応支援 | 7. その他 () |
| 4. 環境関連の法律・条例等の拡充 | 8. 特に希望はない |

(5) 貴社では、「環境ビジネス」にどのように取り組んでいますか。ここで言う「環境ビジネス」とは、環境負荷の軽減に資するサービスや、さまざまな社会経済活動を環境保全型のものに
変革させるうえで役立つシステムなどを指します（1つに○）

- | |
|--|
| 1. 事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる |
| 2. 既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている |
| 3. 現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組みたいと考えている |
| 4. 当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない |

(5) で1. ～3. と回答された方は、(7) ～ (9) へ

4. と回答された方は (6) へ

(6) (5)で4. と回答された方へ、当面取り組む予定がない理由は（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. 主要事業の内容と環境との関係が薄いから | 5. 環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから |
| 2. 主要事業で十分な利益をあげているから | |
| 3. 新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから | 6. 環境ビジネスへの進出を検討したことがない |
| 4. 環境ビジネスは十分な収益性が望めないから | 7. その他（ ） |

上記(6)を回答された方は、問 11 へ→

→ (7) 貴社における環境ビジネス事業は、どのように資金を調達しましたか。過去に利用したことのある調達手段を含めてお答えください。将来的に取り組みたいと回答した方は今後利用したいと考える調達手段をお答えください（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. 国からの補助金 | 5. ベンチャーキャピタルからの投資 |
| 2. 自治体からの補助金 | 6. 自己資金 |
| 3. 金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置あり） | 7. その他 |
| 4. 金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置なし） | （ ） |

(8) 環境ビジネスを事業化するにあたって課題となった点、及び、今後環境ビジネス事業を継続する上で課題となるとと思われる点は（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. 顧客等の関心がまだ低い | 6. 市場規模が不明 |
| 2. 採算が合わない | 7. 有望分野を把握できない |
| 3. 開発費が多額 | 8. わからない |
| 4. 国等の支援が十分でない | 9. その他 |
| 5. 関連する情報が十分に入手できない | （ ） |

(9) 貴社で環境ビジネスを事業化する際、どのような支援を期待しますか。以下 3 つの分野それぞれについてお答えください（あてはまるもの全てに○）

【情報関連】

1. 連携相手とすべき企業や研究機関を選ぶための情報を提供する支援
2. 事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援
3. 事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援
4. 連携相手と出会う場を提供する支援
5. 事業化に必要な資金の入手方法等に関する情報を提供する支援
6. 国内の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援
7. 海外の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援
8. 環境分野における技術動向に関する情報を提供する支援

【人材関連】

1. 知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援
2. 専門性の高い研究者を確保するための支援
3. 事業化に必要な人手を確保するための支援

【資金・販路】

1. 事業化に必要な資金を確保するための支援
2. 販路を確保するための支援
3. 補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化

(1) サービス業にとっての東京立地のメリット（利点）は（あてはまるもの3つまで○）

- (2) 貴社にとっての東京に立地するメリットとデメリットの比較（1つに○）

- (3) 今後、貴社にとって東京立地のメリットは（１つに○）

- (4) 加入している業界団体がありますか（1つに○）

平成23年 3 月発行

登録番号 (22) 208

平成22年度 東京の中小企業の現状 (サービス産業編)

編 集 公立大学 産業技術大学院大学
〒140-0011 東京都品川区東大井 1 - 10 - 40
Tel 03(3472)7831 Fax 03(3472)2790

発 行 東京都産業労働局商工部調整課
〒163-8001 東京都新宿区西新宿 2 - 8 - 1
Tel 03(5320)4639 Fax 03(5388)1461

印 刷 株式会社よごえい印刷
〒173-0013 東京都板橋区氷川町 2 - 3
Tel 03(3961)3029 Fax 03(3961)4029



この印刷物は古紙配合率 70%の再生紙を使用しています。
石油系溶剤を含まないインクを使用しています。