

平成25年度 東京の 中小企業の現状

サービス産業編

平成25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25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

近年の日本経済は、緩やかな回復基調が続くなかで、大企業を中心に幅広く業績回復が進むほか、賃金引上げの動きなど雇用情勢も着実に改善しつつあります。

一方で、為替相場における円安の進行等を背景とした仕入原価の上昇、消費税等の引上げによる価格転嫁の課題など、中小企業経営をめぐる環境は依然予断を許さない状況にあります。

今回の「東京の中小企業の現状(サービス産業編)」では、都内サービス産業の経営実態や経営課題を明らかにするとともに、サービスの向上に努めながら持続的・発展的な経営に向けて取り組んできた中小企業の現状を分析するとともに、人材、事業戦略および経営理念をテーマとして取り上げました。

都内中小企業の皆様には経営方針・経営戦略策定の一助として、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、有識者の皆様より貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力をいただきました有識者の皆様、そして中小企業の皆様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成26年3月

東京都産業労働局商工部長 十河 慎一

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 都内サービス業を取り巻く状況

第 1 節 サービス産業（第 3 次産業）の推移	5
1 都内事業所数の変化	5
（1）事業所数の推移（全国、東京都）	5
（2）産業別事業所数の推移	6
（3）産業別事業所数構成比の推移	6
2 都内従業者数の変化	7
（1）従業者数の推移（全国、東京都）	7
（2）産業別従業者数の推移	7
（3）産業別従業者数構成比の推移	8
3 都内総生産の変化	9
（1）国内総生産（支出側）の推移	9
（2）都内総生産（名目）と国内総生産比の推移	10
（3）都内総生産の経済活動別構成比の推移	11
（4）対前年度増加率の推移（上位 5 業種）	12
第 2 節 対事業所サービスの状況	13
1 業種別構成比（対事業所サービス）	14
（1）都内事業所数の業種別構成比	14
（2）都内従業者数の業種別構成比	14
2 事業所数及び従業者数（対事業所サービス）	15
3 従業者規模（対事業所サービス）	16
4 男女別従業者数の構成比（対事業所サービス）	17
5 開設時期（対事業所サービス）	18
6 経営組織（対事業所サービス）	19

第 2 章 サービス業の経営動向

1 全国のサービス業の活動状況（第 3 次産業活動指数の推移）	20
2 都内中小企業の景況	21
（1）中小企業の業況	21
（2）採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資	22
3 全国のサービス業の財務状況	26
4 都内の企業支援サービス業の財務状況	27
（1）企業支援サービス業の財務指標	27
（2）企業支援サービス業における売上高増加率の変化	28
（3）企業支援サービス業における売上高経常利益率の変化	29

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	35
2	回答企業の概要	35
	（1）業種	35
	（2）従業者規模	36
	（3）従業者の平均年齢	37
	（4）代表者の年齢	38
	（5）所在地	39
	（6）支社・支店・営業所の有無	40
3	業務内容	41
	（1）業務・サービスの形態	41
	（2）担当者配置業務	43
4	創業	44
	（1）創業時期	44
	（2）代表者の世代数	45
	（3）創業の経緯	46
	（4）スピンオフ前の業種	48
	（5）創業時の場所	49
5	事業承継	50
	（1）事業承継の希望・方針	50
	（2）後継者の状況	51

第2章 経営成果（業績）

1	売上高と利益	53
	（1）年間売上高	53
	（2）3年前と比較した売上高の変化	54
	（3）売上高経常利益率	56
	（4）3年前と比較した売上高経常損益の変化	58
2	人件費	60
	（1）売上高人件費比率	60
	（2）3年前と比較した総人件費額の変化	61

第3章 顧客と取引状況

1	顧客状況	62
	（1）顧客の件数	62
	（2）3年前と比較した顧客件数の変化	63
	（3）新規顧客の割合	64

2	主要顧客	65
(1)	主要顧客の業種	65
(2)	主要顧客の所在地	66
(3)	主要顧客への売上依存度	67
3	取引状況	68
(1)	顧客満足度の把握方法	68
(2)	売掛金回収の平均期間	71
(3)	東京立地のメリット	72

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 人材採用・育成と人事制度

第1節	人材採用	80
1	従業者数の変化	80
2	従業者数の年齢別過不足状況	82
3	外国人従業員と女性管理職	85
(1)	外国人従業員数	85
(2)	女性管理職の割合	86
4	正規従業員の質と量	87
5	採用活動	88
(1)	人材採用の対象	88
(2)	採用活動の方法	89
(3)	正規従業員の定着率	90
第2節	人材育成	93
1	充実させたい能力	93
2	人材育成の手法	95
3	人材育成方針	97
4	人材育成における問題点	98
第3節	人事制度	99
1	人事制度	99
2	人事評価	101
(1)	評価項目と基準	101
(2)	人事評価制度の課題	103

第2章 競争状況と事業戦略

第1節	競争状況	104
1	3年前と比較した競争状況	104
2	競争激化の原因	106

第2節 事業戦略	108
1 競争戦略	108
(1) 競争戦略上の取組み	108
(2) 取引上の強み	111
(3) 社外との連携	115
(4) 海外展開	117
2 事業展開	118
(1) 今後の事業展開の方向性	118
(2) 事業戦略の決定方法	121
(3) 重視する情報収集源	122
(4) 強化したいこと	123

第3章 経営理念や社是

1 経営理念や社是の周知範囲	124
2 経営理念や社是の浸透策	125
3 経営理念や社是の浸透効果	126
4 経営理念や社是のキーワード	127

第4章 テーマに関する詳細分析

第1節 人材定着における課題	129
1 分析の視点	129
2 類型別の基本属性	130
(1) 従業者規模	130
(2) 全従業員数の変化	130
(3) 3年前と比較した売上高の変化	131
3 人材採用の対象	132
4 人材育成	133
(1) 充実させたい能力	133
(2) 人材育成における問題点	134
5 課題	135
(1) 人事評価制度の課題	135
(2) 強化したいこと	136
第2節 好業績企業の戦略	137
1 分析の視点	137
2 サービス内容向上の取組みと売上高経常利益率	138
3 人材採用と人材育成	139
(1) 人材採用の対象	139
(2) 充実させたい能力	141

(3) 人材育成の手法	142
4 取引上の強み	144
5 強化したいこと	145
第3節 経営理念や社是の浸透策と効果	146
1 分析の視点	146
2 経営理念や社是の浸透策	147
3 経営理念や社是の浸透効果	148
4 経営理念や社是の浸透策と業績	149
(1) 3年前と比較した売上高の変化	149
(2) 売上高経常利益率	149
(3) 3年前と比較した売上高経常損益の変化	150
5 経営理念や社是の浸透策と業績をつなぐ背景	151
(1) 充実させたい能力	151
(2) 人材育成の手法	152

資料

- ・「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要
- ・東京の中小企業の現状に関するアンケート調査 調査票

凡 例

1 本報告書における調査では、企業を以下のように区分している。

(1) 業種区分

本報告書での分類	業種（日本標準産業分類）
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
	インターネット付随サービス業
	映像情報制作・配給業
	音声情報制作業
	出版業
	広告制作業
	ニュース供給業
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、土地家屋調査士事務所
	行政書士事務所
	公認会計士事務所
	税理士事務所
	社会保険労務士事務所
	デザイン業
	経営コンサルタント業
技術サービス業	広告業
	建築設計業
	測量業
	その他の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
事業サービス業	写真業
	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

※ ただし、既存統計分析については、この限りではない。

(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、既存統計分析については、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	多摩地域の市町村

なお、島しょ地域については、調査対象外とした

- 2 本報告書の集計結果は原則として小数点以下第2位を四捨五入して表記しているため、合計が100と
ならない場合がある。
- 3 本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地するサービス業10,000社を対象とした「東京の中小企
業の現状に関するアンケート調査」及びサービス業40社を対象としたヒアリング調査を実施した。各
調査結果は、第Ⅱ編・第Ⅲ編で使用している。
なお、本文中「前回調査」として記載しているものは、「平成22年度東京の中小企業の現状（サービ
ス産業編）」における調査結果である。
- 4 クロス集計の分析軸の項目に無回答がある場合、これを表示していない。このため、全体の回答数
と分析軸の回答数の合計値が、一致しない場合がある。
- 5 選択肢に「その他」がある場合、本文中ではその数値を除外して記述している場合がある。

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Ⅰ編 都内サービス業の位置づけと動向

第Ⅰ編では、都内サービス業を取り巻く現状や、その位置づけ及び動向について、国や東京都が発行する既存統計資料をもとに整理する。

第1章では、日本標準産業分類の第3次産業を「広義」のサービス産業として捉え、都内サービス産業の事業所数や従業者数、総生産などを、全国と比較しながら時系列で概観する。また、サービス産業のうち「対事業所サービス」に着目し、業種別にその状況を分析する。

第2章では、業況・採算・設備投資等の動向や、財務指標、売上高などを各種統計資料から整理・分析し、都内サービス業の経営動向を把握する。

〔第Ⅰ編のポイント〕

第1章 都内サービス業を取り巻く状況

第1節 サービス産業（第3次産業）の推移

- ・ 都内事業所数は、62万7千所。事業所数の全国比は11.5%。
- ・ 事業所数の産業別構成比は、第3次産業が増加傾向にあり、産業全体の85.2%を占める。
- ・ 都内従業者数は、865万5千人。従業者数の全国比は15.5%。
- ・ 従業者数の産業別構成比は、第3次産業が増加傾向にあり、産業全体の86.4%を占める。
- ・ 平成25年度の都内総生産は、94.7兆円と回復が見込まれている。
- ・ 都内総生産に占める第3次産業の構成比は8割以上。

第2節 対事業所サービスの状況

- ・ 対事業所サービスは、都内事業所数の13.8%を占める。
- ・ 対事業所サービスは、都内従業者数の22.1%を占める。
- ・ 対事業所サービスの事業所数・従業者数は、ともにほとんどの業種において対21年比で減少。
- ・ 対事業所サービスの従業者規模は、都内が全国を上回り規模が大きい。
- ・ 対事業所サービスの開設時期は、インターネット付随サービス業や職業紹介・労働者派遣業、情報サービス業で比較的新しい事業所が多い。
- ・ 経営組織は、専門サービス業のみ「個人」が半数以上。

第2章 サービス業の経営動向

- ・ 第3次産業活動指数は、平成24年で99.3と平成17年(100)の水準を下回る。
- ・ 都内の中小サービス業の業況は、ほぼ全体を上回る水準で推移し、平成25年11月以降は製造業を上回る。
- ・ 都内の中小サービス業の採算状況は、「黒字」が「赤字」を上回り、他の業種に比べて高水準を維持。
- ・ 都内中小サービス業の資金繰り状況は、全体より高い水準で推移。
- ・ 都内の中小サービス業の雇用状況は、不足が過剰を上回る。
- ・ 都内の中小サービス業の設備投資の実施割合は、平成25年第Ⅳ四半期で23.6%。

- ・全国サービス業（法人企業）の1社当たり売上高（中央値）は、中小企業で2.6億円前後、小規模企業で2900万円前後で推移。付加価値額は2009年度から増加、人件費は減少。
- ・都内の企業支援サービス業の人件費比率は45.9%。自己資本比率は28.6%。
- ・都内の企業支援サービス業の売上高増加率は▲2.4%。
- ・都内の企業支援サービス業の売上高経常利益率は1.2%。

第1章

都内サービス業を取り巻く状況

第1節 サービス産業（第3次産業）の推移

いわゆる「サービス」には、形が見えない・触れることができないといった“無形性”や、生産と消費が同時に行われ、提供と同時に消滅するという“同時性・消滅性”といった特徴がある。サービス産業とは、こうした“無形性”、“同時性・消滅性”の性質を持つ「サービス」を提供する業種の集合体といえるが、サービス産業の範囲について厳密に定義をすることは難しく、各種出版物や調査においてもその範囲は一定ではない。

このため本節では、日本標準産業分類における第3次産業を「広義」のサービス産業と捉え、東京におけるサービス産業の事業所数、従業者数、総生産等の時系列の推移をみていく。

1 都内事業所数の変化

(1) 事業所数の推移（全国、東京都）

都内の事業所数（民営、以下同じ）は、平成24年で62万7千所、平成21年に比べると8.4%減少している。全国の事業所数の推移も同様の傾向を示しており、平成24年で545万4千所、平成21年に比べると7.3%の減少となっている。

平成24年における都内事業所数の減少は、全国よりも落ち込みがやや大きく、事業所数の全国比は11.5%となっている。

図表 I-1-1 事業所数の推移（全国、東京都）

		平成8年	平成13年	平成18年	平成21年	平成24年
東京都	事業所数(所)	759,517	711,021	678,769	684,895	627,357
	対前回比(%)	—	▲ 6.4	▲ 4.5	—	▲ 8.4
全 国	事業所数(所)	6,521,837	6,138,312	5,722,559	5,886,193	5,453,635
	対前回比(%)	—	▲ 5.9	▲ 6.8	—	▲ 7.3
事業所数の全国比(%)		11.6	11.6	11.9	11.6	11.5

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(平成8年、13年、18年)

総務省「経済センサス-基礎調査」(平成21年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

注)「経済センサス-基礎調査」(平成21年)及び「経済センサス-活動調査」(平成24年)は、「事業所・企業統計調査」(平成18年まで実施)と調査の対象は同様だが、調査手法が一部異なることから、事業所・企業統計調査との差数が全て増加・減少を示すものではない。このため、本報告書では、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」と「事業所・企業統計調査」に基づく値の時系列比較は行わない。(第I編共通)

(2) 産業別事業所数の推移

平成24年の都内の産業別事業所数と構成比は、第1次産業が462事業所、第2次産業が9万3千事業所、第3次産業が53万4千事業所である。第1次、2次、3次産業のいずれも平成21年に比べると減少しているが、第3次産業は7.5%と第2次産業に比べて減少幅は小さい。

図表 I -1-2 産業別事業所数の推移

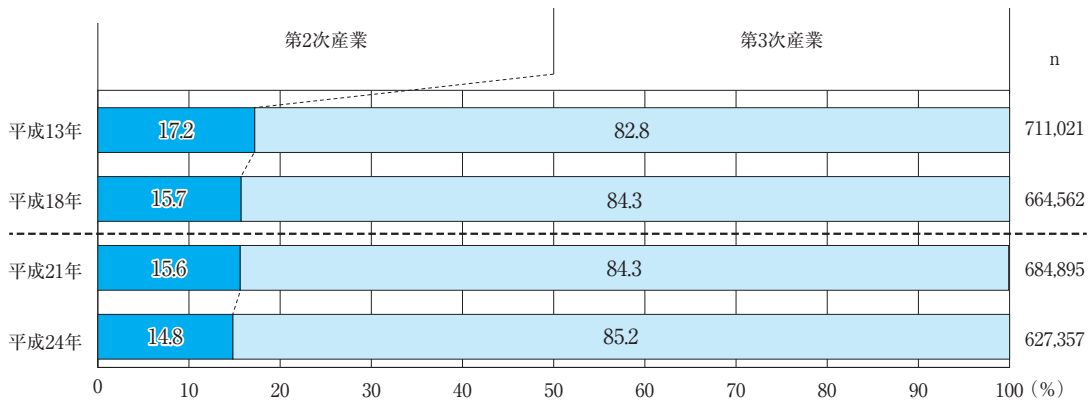
		平成13年	平成18年	平成21年	平成24年
全 体	事業所数(所)	711,021	678,769	684,895	627,357
	対前回比(%)	－	▲ 4.5	－	▲ 8.4
第 1 次産業	事業所数(所)	310	348	491	462
	対前回比(%)	－	12.3	－	▲ 5.9
第 2 次産業	事業所数(所)	122,341	106,337	107,163	92,667
	対前回比(%)	－	▲ 13.1	－	▲ 13.5
第 3 次産業	事業所数(所)	588,370	572,084	577,241	534,228
	対前回比(%)	－	▲ 2.8	－	▲ 7.5

(注) 平成13、18年は、新産業分類（平成19年11月改定）による特別集計値
資料：総務省「事業所・企業統計調査」（平成13年、18年）
総務省「経済センサス－基礎調査」（平成21年）、「経済センサス－活動調査」（平成24年）

(3) 産業別事業所数構成比の推移

都内の産業別事業所数構成比を時系列にみると、第2次産業の割合が低下し、第3次産業の割合が高まっている。第3次産業が産業全体に占める割合は平成24年で85.2%と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わかる。

図表 I -1-3 産業別事業所数構成比の推移



(注) 第1次産業は0.1%未満のため省略
資料：総務省「事業所・企業統計調査」（平成13年、18年）
総務省「経済センサス－基礎調査」（平成21年）、「経済センサス－活動調査」（平成24年）

2 都内従業者数の変化

(1) 従業者数の推移（全国、東京都）

都内事業所における従業者数（民営、以下同じ）は、平成24年で865万5千人、平成21年に比べると4.3%減少している。全国の従業者数の推移も同様の傾向を示しており、平成24年で5,583万7千人、前回調査に比べると4.5%の減少で、東京都よりもわずかながら減少幅が大きい。

全国の従業者数に対する東京都内従業者数の割合は、平成24年で15.5%となっており、平成21年から横ばいで推移している。

図表 I-1-4 従業者数の推移（全国、東京都）

		平成8年	平成13年	平成18年	平成21年	平成24年
東京都	従業員数(人)	8,416,059	8,056,683	8,239,042	9,046,553	8,655,267
	対前回比(%)	—	▲ 4.3	2.3	—	▲ 4.3
全 国	従業員数(人)	57,583,042	54,912,703	54,184,428	58,442,129	55,837,252
	対前回比(%)	—	▲ 4.6	1.3	—	▲ 4.5
従業者数の全国比(%)		14.6	14.7	15.2	15.5	15.5

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(平成8年、13年、18年)

総務省「経済センサス-基礎調査」(平成21年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

(2) 産業別従業者数の推移

都内事業所における産業別の従業者数は、平成24年で第1次産業が3,585人、第2次産業が117万5千人、第3次産業が747万6千人である。第1次、2次、3次産業のいずれも平成21年と比べて減少しているが、第3次産業は1.9%と微減にとどまっている。

図表 I-1-5 産業別従業者数の推移

		平成13年	平成18年	平成21年	平成24年
全 体	従業者数(人)	8,056,683	8,239,042	9,046,553	8,655,267
	対前回比(%)	—	2.3	—	▲ 4.3
第1 次産業	従業者数(人)	3,619	3,566	3,947	3,585
	対前回比(%)	—	▲ 1.5	—	▲ 9.2
第2 次産業	従業者数(人)	1,511,499	1,348,074	1,424,619	1,175,322
	対前回比(%)	—	▲ 10.8	—	▲ 17.5
第3 次産業	従業者数(人)	6,541,565	6,887,402	7,617,987	7,476,360
	対前回比(%)	—	5.3	—	▲ 1.9

(注) 平成13、18年は、新産業分類（平成19年11月改定）による特別集計値

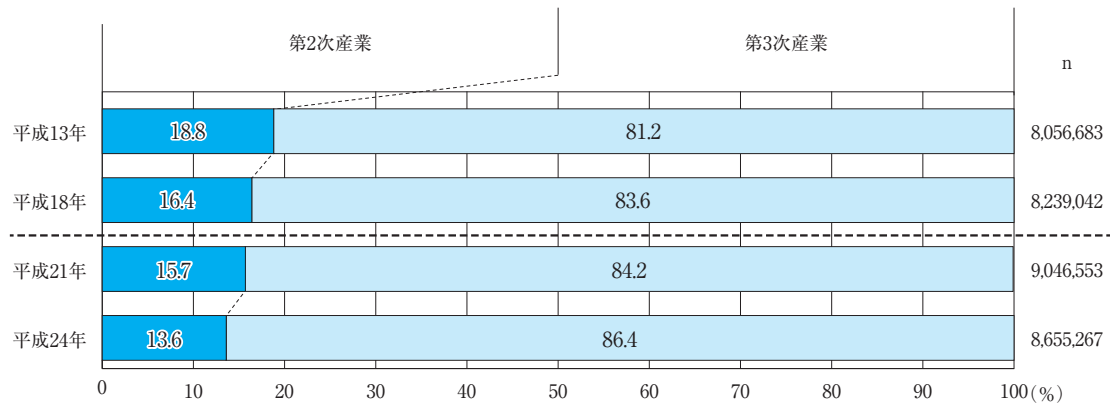
資料：総務省「事業所・企業統計調査」(平成13年、18年)

総務省「経済センサス-基礎調査」(平成21年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

(3) 産業別従業者数構成比の推移

都内の産業別従業者数構成比を時系列にみると、前述の事業所数の推移（図表 I-1-3 参照）と同様に、第2次産業従業者数の割合が低下し、第3次産業従業者数の割合が高まっている。平成24年の構成比は、第2次産業が13.6%、第3次産業が86.4%となっており、第3次産業が占める割合は事業所数の構成比よりもわずかに高くなっている。

図表 I-1-6 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

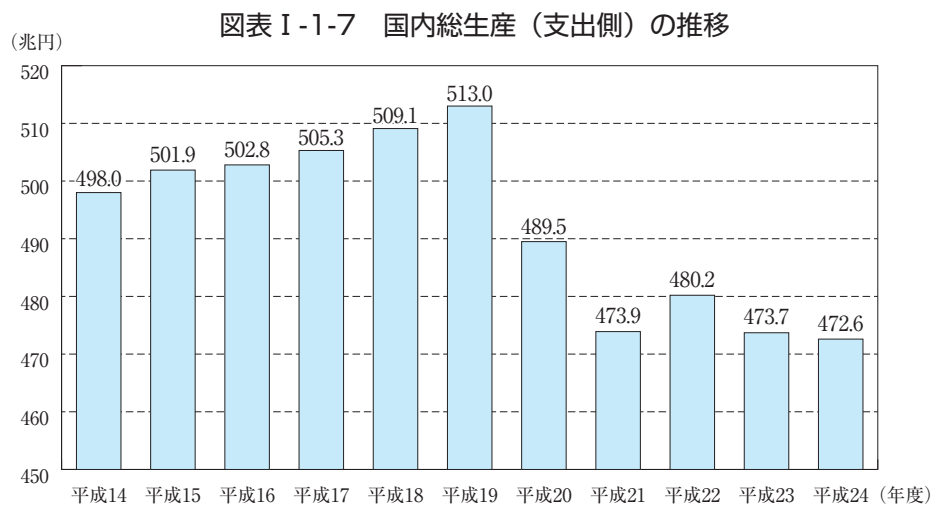
資料：総務省「事業所・企業統計調査」(平成13年、18年)

総務省「経済センサス－基礎調査」(平成21年)、「経済センサス－活動調査」(平成24年)

3 都内総生産の変化

(1) 国内総生産（支出側）の推移

国内総生産（支出側）は、平成15年度から増加を続け、平成19年度には513兆円に達した。しかし平成20年度は世界的な経済状況の悪化により、減少に転じた。平成22年度は回復に向いつつあったが、東日本大震災の影響により平成23年度は再び平成21年度と同水準まで落ち込み、平成24年度も472.6兆円にとどまった。

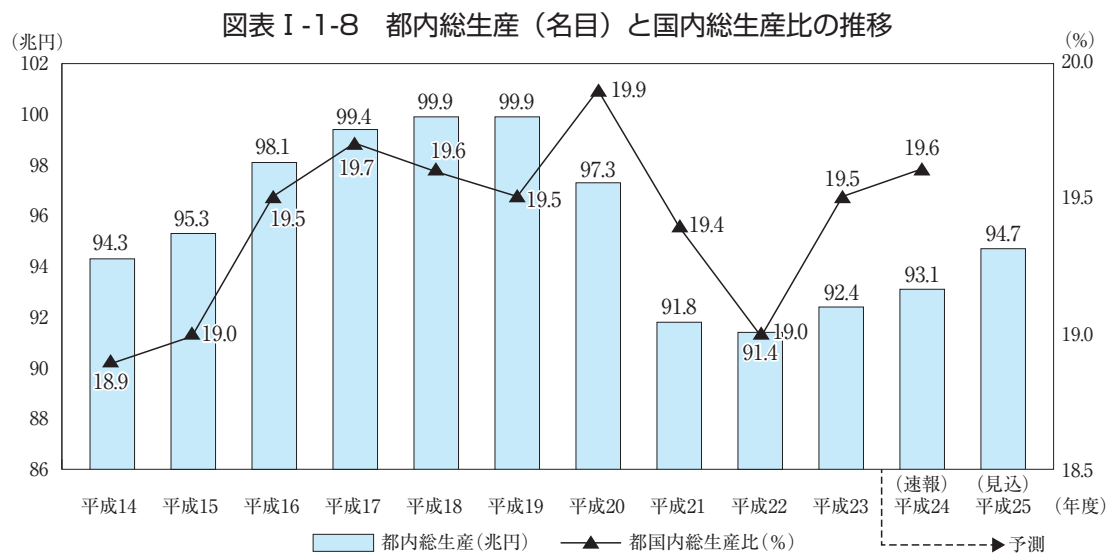


資料：内閣府「平成24年度国民経済計算確報」

(2) 都内総生産（名目）と国内総生産比の推移

都内総生産（名目）は、平成15年度から増加を続け、平成19年度には99.9兆円に達したが、国内総生産同様、平成20年度には減少に転じ、平成22年度には91.4兆円まで落ち込んだ。平成25年度は、94.7兆円と回復が見込まれている。

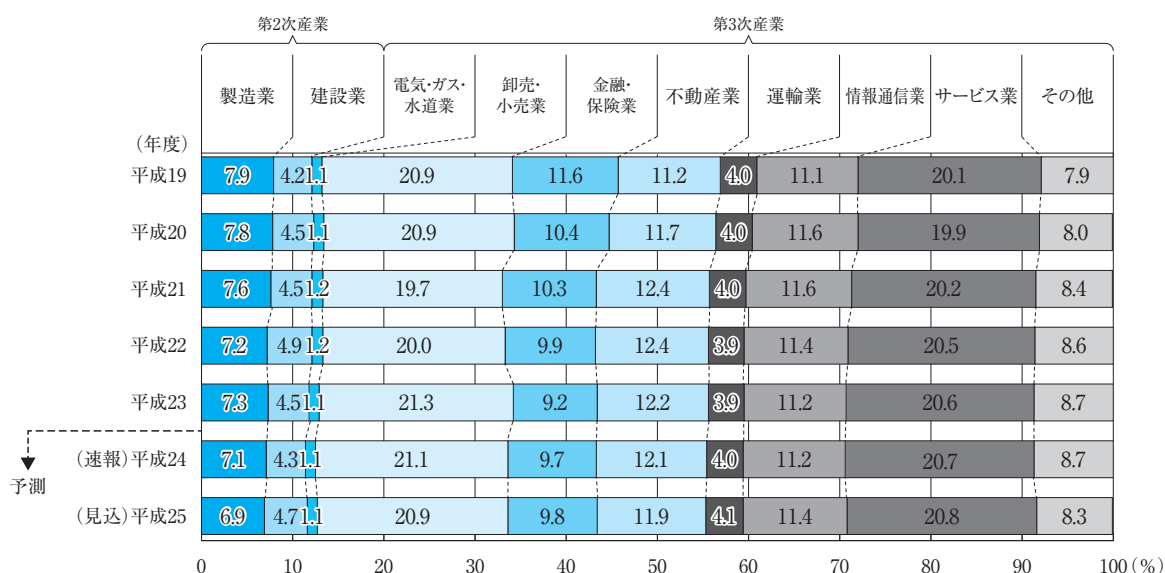
国内総生産比（国内総生産に占める都内総生産の割合）は、18.9%から19.9%の間で推移しており、近年最も高かったのは平成20年度の19.9%である。この年度の都内総生産自体は、97.3兆円と前の年度に比べて2.6兆円減少したが、東京都以上に全国の落ち込みが激しかったために、一時的に東京都のウエイトが高まったものと考えられる。その後、平成21・22年度と減少するが、平成23年度は19.5%と上昇し、平成24年度（速報）は19.6%となっている。



(3) 都内総生産の経済活動別構成比の推移

都内総生産に占める経済活動別の構成比をみると、第3次産業が8割以上を占めている。第3次産業の構成比を業種別にみると、平成25年度の見込は「卸売・小売業」が20.9%、「サービス業」が20.8%で約2割を占め、次いで「不動産業」が11.9%、「情報通信業」が11.4%、「金融・保険業」が9.8%などとなっている。「サービス業」は平成20年度以降減少しずつ割合を高めているのに対し、他の業種は減少もしくは横ばいで推移している。

図表 I-1-9 都内総生産の経済活動別構成比の推移



(注) 農林水産業、鉱業は0.1%以下のため省略

「その他」は、政府サービス生産者及び対家計民間非営利サービス生産者の合計

資料：東京都「都民経済計算 速報・見込（平成24・25年度）」

(4) 対前年度増加率の推移（上位5業種）

都内総生産における構成比上位5業種（卸売・小売業、サービス業、不動産業、情報通信業、金融・保険業）について、対前年度増加率の推移をみる。

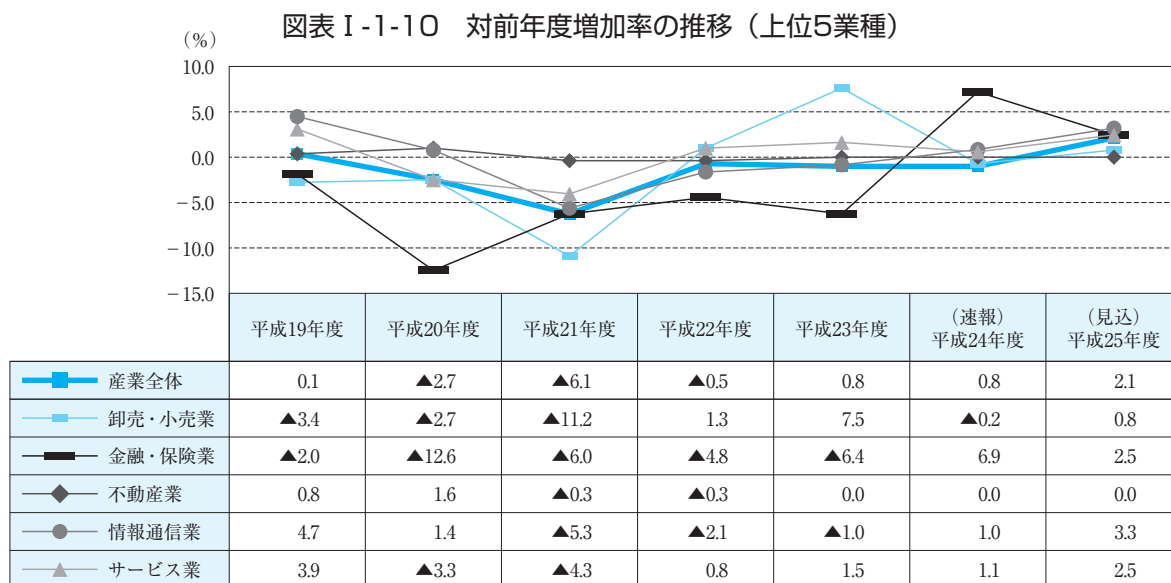
産業全体でみると、平成20年度以降対前年度比マイナスで推移してきたが、平成23年度はプラスに転じ、平成24年度速報値においても0.8%となっている。

最も大きく変化しているのは「金融・保険業」で、平成20年度に▲12.6%と世界的な経済状況の悪化の影響と思われる大きな落ち込みがみられ、その後平成23年度までマイナスで推移してきたが、平成24年度に6.9%へと回復した。

「卸売・小売業」も変化が大きく、「金融・保険業」から1年遅れた平成21年度に▲11.2%の減少を記録したが、回復については「金融・保険業」よりも早く、平成23年度には7.5%となった。

「不動産業」と「情報通信業」は、平成20年度の経済状況が悪化した直後はプラスに踏みとどまったが、翌年度にはマイナスに転じた。以降水面付近で推移しているが、「情報通信業」は平成25年度には3.3%と回復が見込まれている。

「サービス業」は平成20年度・21年度にマイナスとなったが、平成22年度にプラスに回復し、その後もプラスのまま順調に推移している。



資料：東京都「都民経済計算 速報・見込（平成24・25年度）」

第2節 対事業所サービスの状況

第1節では、第3次産業を「広義」のサービス産業として捉え、その推移をみてきたが、本節では、政治・金融・情報の中心として数多くの事業所が集積している東京において、事業活動を支える重要な役割を担っている「対事業所サービス」に着目し、その状況を分析する。具体的には、日本標準産業分類の「G情報通信業」、「K不動産、物品賃貸業」、「L学術研究、専門・技術サービス業」、「Rサービス業（他に分類されないもの）」から、主に企業などの事業所を顧客としたサービスを提供している業種として、以下の中分類の業種を「対事業所サービス」として分類した。

図表 I-1-11 対事業所サービス分類業種

日本標準産業分類		
大分類	中分類	
G 情報通信業	39	情報サービス業
	40	インターネット付随サービス業
	41	映像・音声・文字情報制作業
K 不動産業、物品賃貸業	70	物品賃貸業
L 学術研究、専門・技術サービス業	72	専門サービス業
	73	広告業
	74	技術サービス業
R サービス業 （他に分類されないもの）	88	廃棄物処理業
	89	自動車整備業
	90	機械等修理業
	91	職業紹介・労働者派遣業
	92	その他の事業サービス業

注) 本節における「対事業所サービス」の業種は、日本標準産業分類における「中分類」で業種を設定した。なお、第Ⅱ編及び第Ⅲ編に掲載した調査では、一部の業種において「小分類・細分類」で業種を選定しており、本節における業種設定とは必ずしも一致しない。(第Ⅰ編第1章第2節共通)

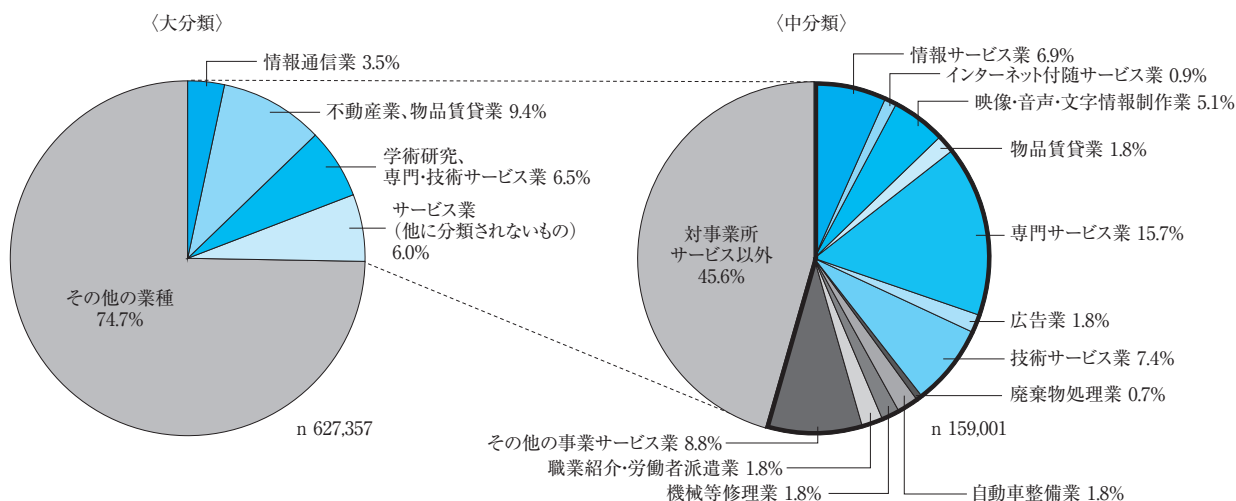
1 業種別構成比（対事業所サービス）

(1) 都内事業所数の業種別構成比

都内事業所数に占める業種別構成比をみると、大分類では、「不動産業、物品賃貸業」が9.4%、「学術研究、専門・技術サービス業」が6.5%、「サービス業（他に分類されないもの）」が6.0%、「情報通信業」が3.5%となっている。この4分類のうち、対事業所サービスの構成比を中分類の業種別にみると、「専門サービス業」が15.7%、「その他の事業サービス業」が8.8%、「技術サービス業」が7.4%などとなっている。

全体でみると、対事業所サービスは、都内事業所数の13.8%を占めている。

図表 I-1-12 都内事業所数の業種別構成比



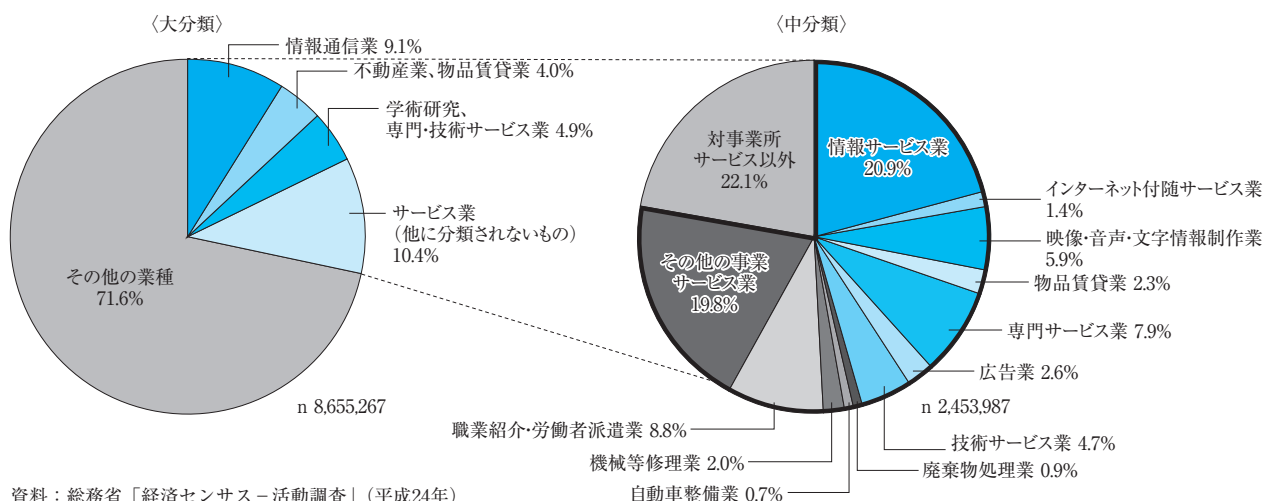
資料：総務省「経済センサス活動調査」（平成24年）

(2) 都内従業者数の業種別構成比

都内従業者数に占める業種別構成比をみると、大分類では、「サービス業（他に分類されないもの）」が10.4%、「情報通信業」が9.1%、「学術研究、専門・技術サービス業」が4.9%、「不動産業、物品賃貸業」が4.0%となっている。この4分類のうち、対事業所サービスの構成比を中分類の業種別にみると、「情報サービス業」が20.9%、「その他の事業サービス業」が19.8%、「職業紹介・労働者派遣業」が8.8%、「専門サービス業」が7.9%などとなっている。

全体でみると、対事業所サービスは、都内従業者数の22.1%を占めている。

図表 I-1-13 都内従業者数の業種別構成比



資料：総務省「経済センサス活動調査」（平成24年）

2 事業所数及び従業者数（対事業所サービス）

都内の対事業所サービスの事業所数および従業者数（平成24年）について、業種別に構成比や全国比、平成21年からの変化をみていく。

「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、それぞれ50.1%、65.2%となっている。「インターネット付随サービス業」は、対21年比で事業所数が32.4%減少している。一方、従業者数は16.5%の減少にとどまっている。「映像・音声・文字情報制作業」は、事業所数の全国比が42.6%と高く、4割程度の事業所が都内に集積している。

「不動産業、物品賃貸業」のうち、「物品賃貸業」の事業所数は2,875所で構成比は4.9%となっている。対21年比で事業所数は10.8%と約1割減少しているが、従業者数は3.4%の減少にとどまっている。

「学術研究、専門・技術サービス業」のうち「専門サービス業」の事業所数は25,025所で、構成比は61.0%、従業者数は195,025人で、構成比は46.2%と、大きな割合を占めている。「広告業」は事業所数の全国比が29.8%と約3割に達している。従業者数では全国比が51.2%と約半数が都に集積しており、対21年比でみても6.7%増加している。「技術サービス業」は、対21年比で事業所数が15.1%減少、従業員数が14.8%減少とともに15%ずつ減少している。

「サービス業（他に分類されないもの）」のうち、事業所数、従業者数が最も多いのは「その他の事業サービス業」で、それぞれ37.2%、53.8%を占めている。廃棄物処理業や自動車整備業は、全国比が事業所数・従業者数ともに1割以下と低くなっている。自動車整備業は、他の業種が減少傾向にあるなかで、唯一事業所数・従業者数がともに対21年比でプラスとなっている。職業紹介・労働者派遣業は、従業者数の全国比が24.5%と約4分の1が都に集積している。

図表 I-1-14 事業所数及び従業者数（対事業所サービス）

大分類	中分類	事業所数				従業者数			
		事業所数 (所)	構成比 (%)	全国比 (%)	対21年比 (%)	従業者数 (人)	構成比 (%)	全国比 (%)	対21年比 (%)
情報通信業	情報サービス業	10,911	50.1	30.9	▲ 12.5	513,171	65.2	49.1	▲ 6.9
	インターネット付随サービス業	1,373	6.3	37.1	▲ 32.4	35,421	4.5	65.4	▲ 16.5
	映像・音声・文字情報制作業	8,134	37.3	42.6	▲ 17.3	144,496	18.4	58.0	▲ 13.2
不動産業、物品賃貸業	物品賃貸業	2,875	4.9	9.4	▲ 10.8	55,836	16.2	18.9	▲ 3.4
学術研究、 専門・技術サービス業	専門サービス業	25,025	61.0	22.6	▲ 9.6	195,025	46.2	33.8	▲ 4.3
	広告業	2,885	7.0	29.8	▲ 19.1	64,110	15.2	51.2	6.7
	技術サービス業	11,718	28.6	12.8	▲ 15.1	115,821	27.4	16.9	▲ 14.8
サービス業 (他に分類されないもの)	廃棄物処理業	1,149	3.1	6.1	▲ 4.3	21,839	2.4	8.6	▲ 1.0
	自動車整備業	2,802	7.5	4.6	0.8	17,338	1.9	6.2	6.9
	機械等修理業	2,922	7.8	10.0	▲ 14.0	47,866	5.3	19.8	▲ 8.3
	職業紹介・労働者派遣業	2,801	7.5	16.7	▲ 11.2	215,038	23.9	24.5	▲ 5.4
	その他の事業サービス業	13,969	37.2	19.2	▲ 14.6	485,081	53.8	22.5	▲ 3.7

(注) 構成比は、各大分類に占める事業所サービス（中分類）の割合

資料：総務省「経済センサス-基礎調査」(平成21年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

3 従業者規模（対事業所サービス）

対事業所サービスの従業者規模について業種ごとに、都内と全国を比較しながらみていく。

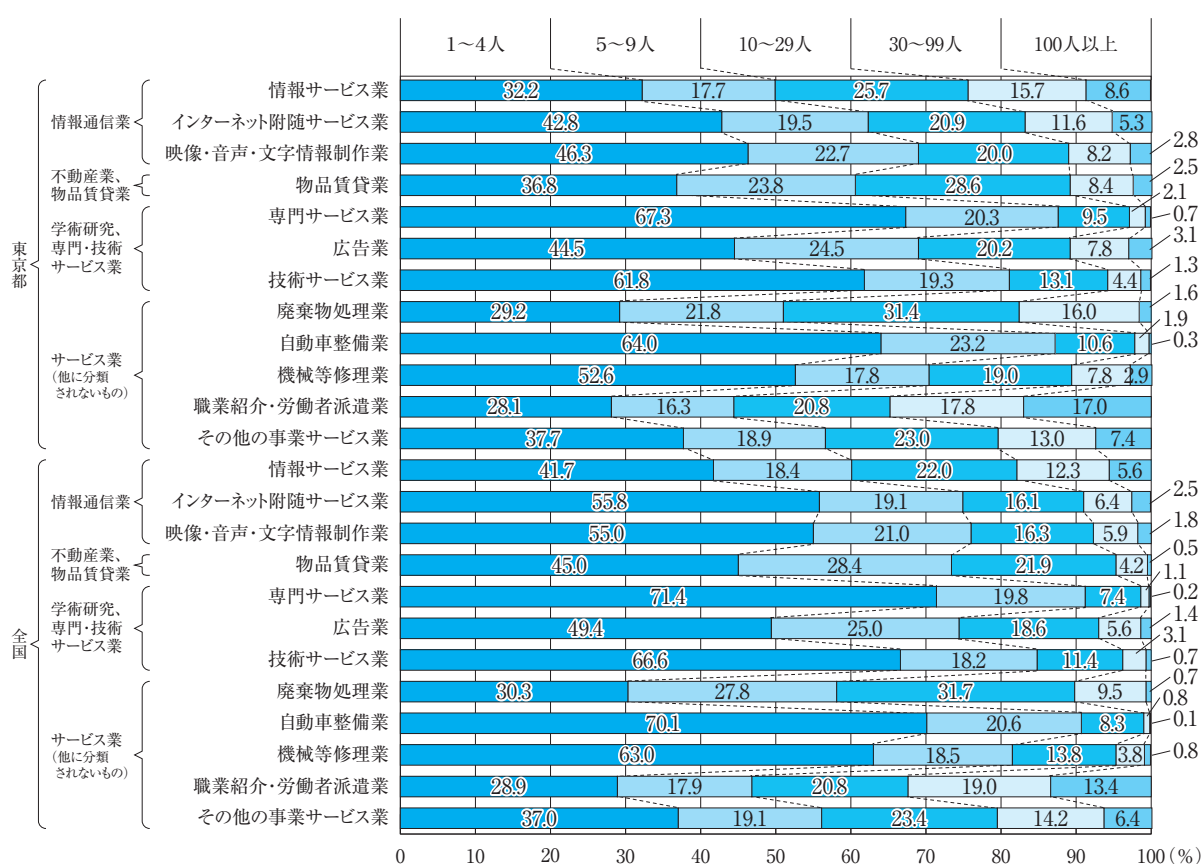
「情報通信業」のうち、インターネット付随サービス業や映像・音声・文字情報制作業は「1～4人」が4割を超え、情報サービス業に比べて規模が小さくなっている。一方、全国と比べると、いずれの業種も「1～4人」又は『9人以下』『29人以下』の規模で都内が全国より低くなっており、都内の方が全国よりも規模が大きいのと考えられる。

「不動産業、物品賃貸業」のうち、物品賃貸業は、「1～4人」の割合が、36.8%となっている。全国と比べると『9人以下』は全国より低く『10人以上』は高くなっており、都内は全国に比べて規模が大きくなっている。

「学術研究、専門・技術サービス業」のうち、専門サービス業は「1～4人」の割合が67.3%と最も高く、対事業所サービスの中でも特に少人数で営まれている。また、技術サービス業も、「1～4人」が61.8%と6割を超え、規模が小さい。全国でも、専門サービス業と技術サービス業では「1～4人」が7割前後を占め、高くなっている。

「サービス業（他に分類されないもの）」のうち職業紹介・労働者派遣業は、「100人以上」が17.0%、「30～99人」が17.8%と他の業種に比べて高く、対事業所サービスの中でも規模が大きい。自動車整備業は「1～4人」が64.0%と6割を超えており、全国でも「1～4人」が70.1%と高くなっている。機械等修理業は、都内では「1～4人」が52.6%と半数程度である一方、全国では「1～4人」が63.0%と6割を超えている。

図表I-1-15 従業者規模（対事業所サービス）（東京都、全国）



（注）男女別の不詳を含む。出向・派遣従業者のみの事業所は除く

資料：総務省「経済センサス－活動調査」（平成24年）

4 男女別従業者数の構成比（対事業所サービス）

対事業所サービスの男女別従業者数の構成比について、業種別にみていく。

都内でみると、「情報通信業」のうち、情報サービス業は男性が77.6%と8割程度に達し、インターネット付随サービス業や、映像・音声・文字情報制作作業に比べて高くなっている。

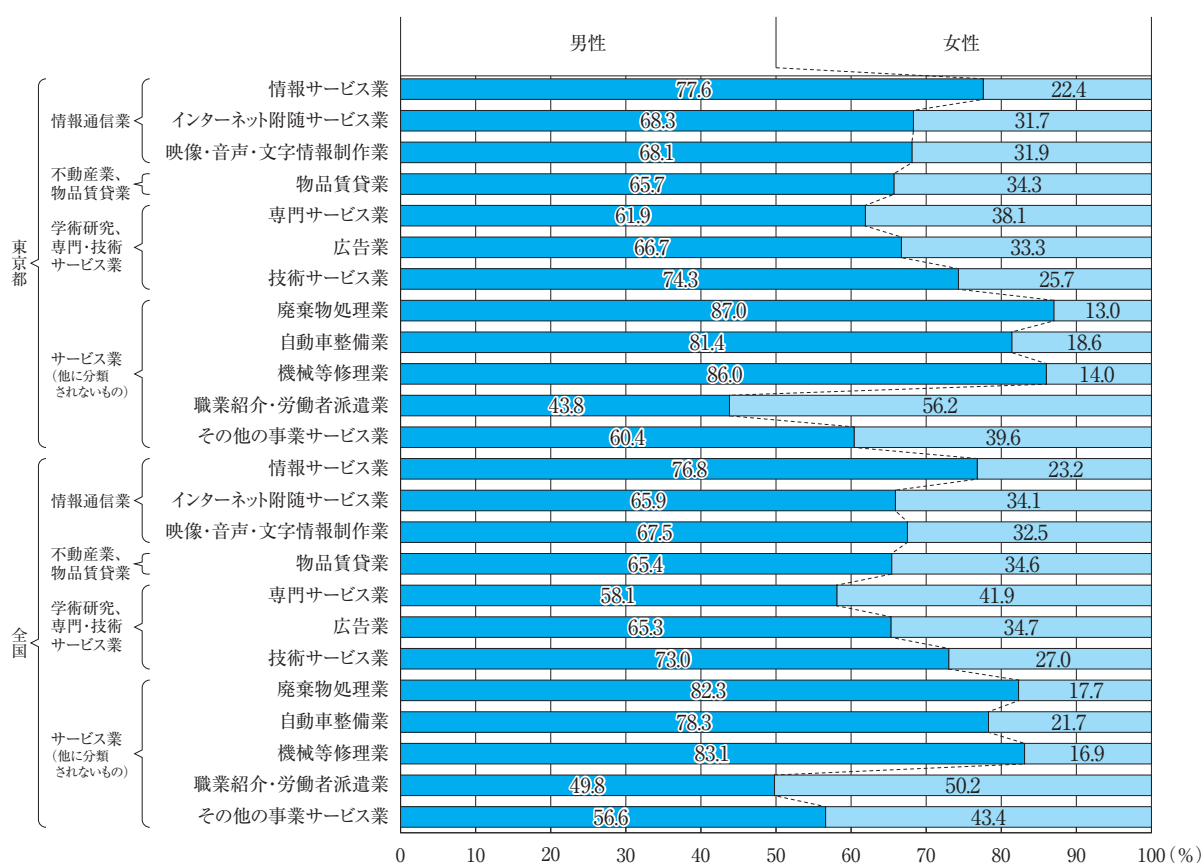
「不動産、物品賃貸業」のうち、物品賃貸業は、男性が65.7%で、女性34.3%の2倍程度となっている。

「学術研究、専門・技術サービス業」のうち、専門サービス業は女性が38.1%と約4割を占め、他の業種に比べてやや高い。

「サービス業（他に分類されないもの）」のうち、職業紹介・労働者派遣業は女性が56.2%と高く、対事業所サービスの中で唯一、女性が男性を上回っている。一方、廃棄物処理業や自動車整備業、機械等修理業では男性が8割を超え、特に高くなっている。

都内と全国を比べると、職業紹介・労働派遣業を除くすべての業種で、都内は全国よりも男性の割合が高くなっている。

図表I-1-16 男女別従業者数の構成比(対事業所サービス)(東京都、全国)



(注) 男女別の不詳を除く

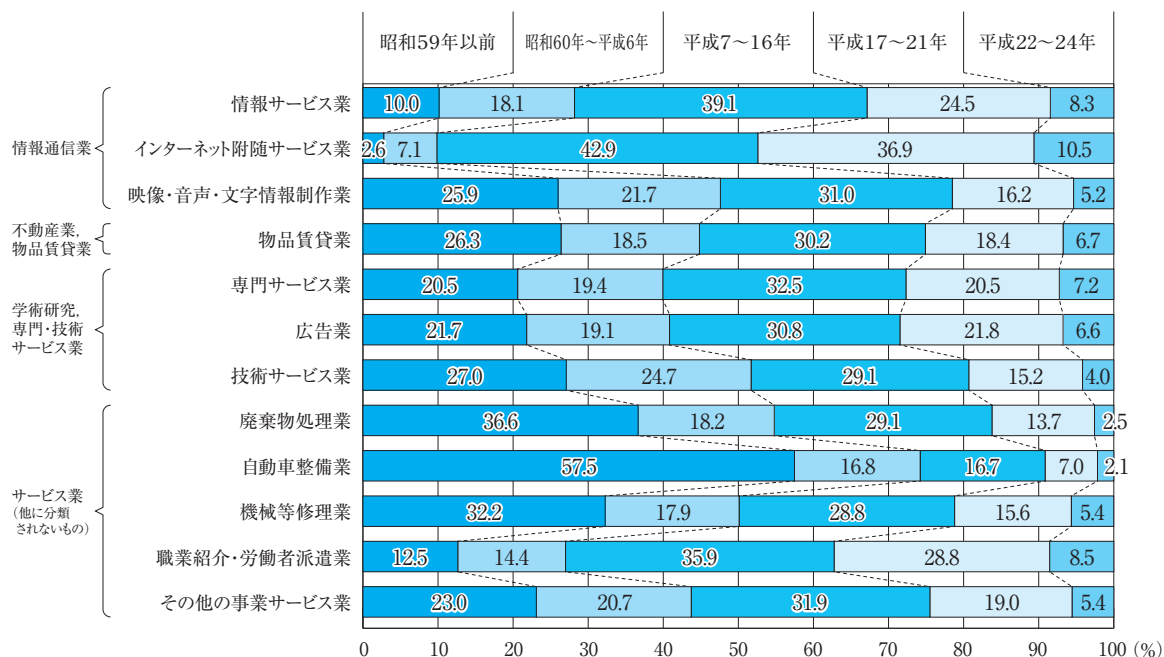
資料：総務省「経済センサスー活動調査」（平成24年）

5 開設時期（対事業所サービス）

都内の対事業所サービスの開設時期をみると、『平成17年以降』の開設がインターネット付随サービス業では47.4%と半数程度に達しているほか、職業紹介・労働者派遣業では37.3%、情報サービス業では32.8%となっており、比較的新しい事業所が多くなっている。

一方、自動車整備業は「昭和59年以前」が57.5%となっており、開設が古い事業所が多くなっている。廃棄物処理業や機械等修理業でも「昭和59年以前」が3割を超えている。

図表I-1-17 開設時期(対事業所サービス)



(注) 開設時期不詳を除く

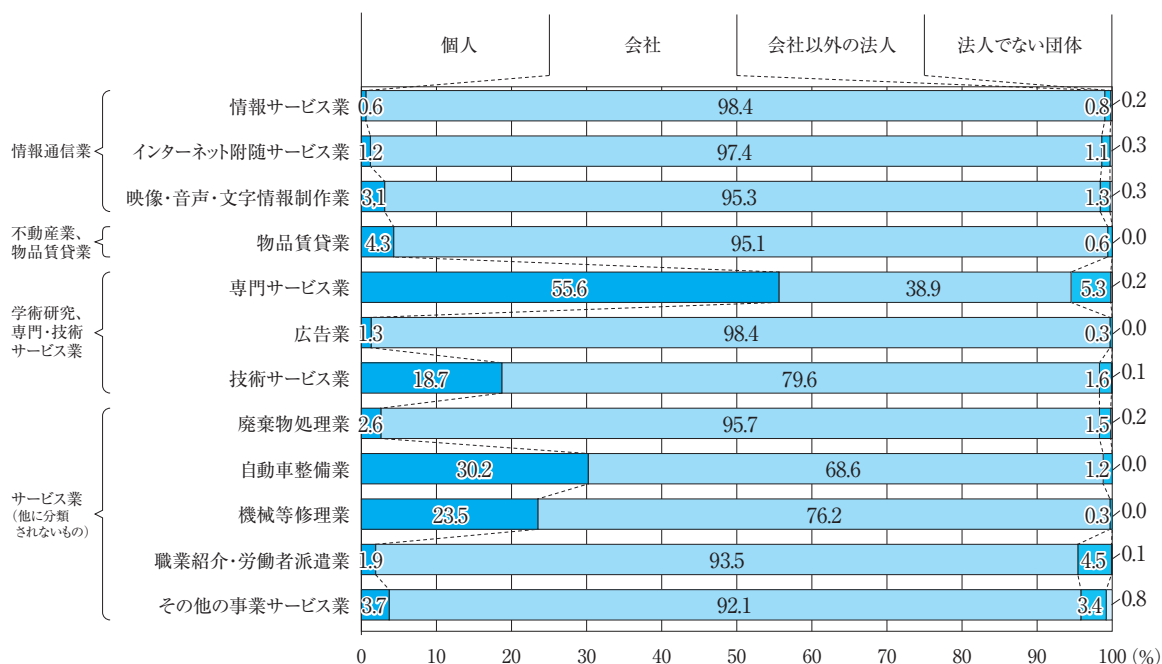
開設時期は当該事務所が現在の場所で事業を始めた時期であり、会社や企業の創業時期とは異なる

資料：総務省「経済センサス活動調査」(平成24年)

6 経営組織（対事業所サービス）

都内の対事業所サービスの経営組織をみると、専門サービス業は「個人」が55.6%と半数以上を占めている。また、自動車整備業では30.2%、機械等修理業では23.5%、技術サービス業では18.7%が「個人」となっており、他の業種に比べて「個人」形態が多くなっている。一方、それ以外の業種では「会社」が9割を超えており、情報サービス業と広告業ではいずれも98.4%に達している。

図表I-1-18 経営組織(対事業所サービス)



資料：総務省「経済センサス-活動調査」(平成24年)

第2章

サービス業の経営動向

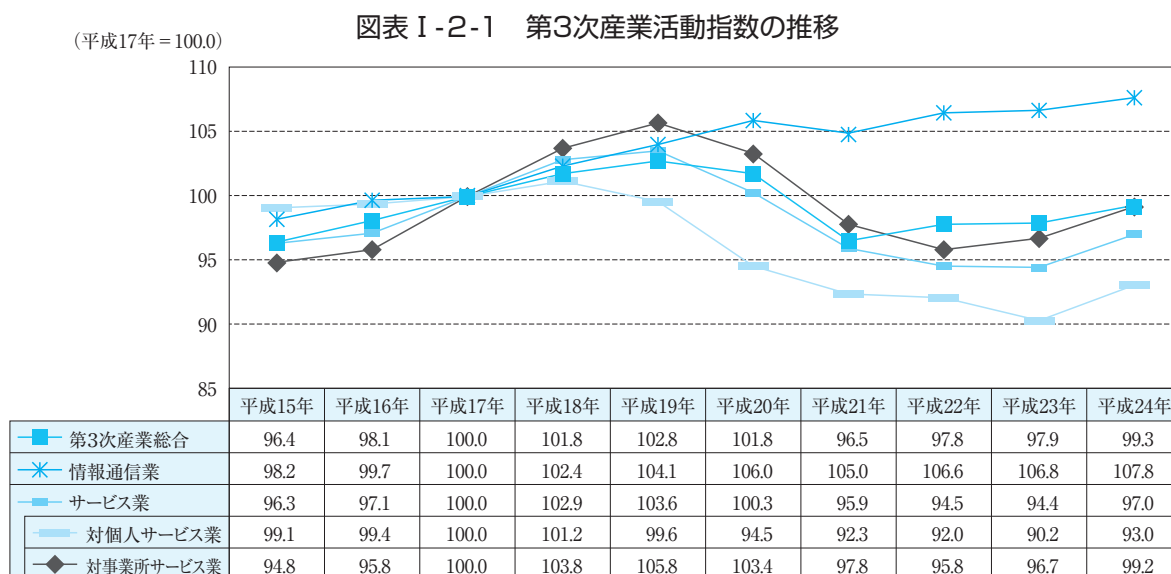
第2章では、業況・採算状況・設備投資等の動向や、財務指標、売上高などから、サービス業の経営動向をみていく。なお、サービス業や各業種の範囲は、各出典資料の定義によっており、同一ではない。

1 全国のサービス業の活動状況（第3次産業活動指数の推移）

第3次産業活動指数（平成17年を100とする）の推移をみると、「第3次産業総合」は、平成19年まで緩やかに上昇したが、平成20年にわずかに減少すると、平成21年には96.5まで大きく落ち込んだ。平成24年も99.3と平成17年の水準を下回っている。

業種別にみると、「情報通信業」は平成17年以降、常に毎年100を超えて堅調に推移している。一方、「サービス業」は、平成19年まで上昇を続けていたが、平成20年から前年に比べ成長が鈍化すると、平成21年には100を下回り、平成23年には94.4まで低下した。

「サービス業」の中でも、「対個人サービス業」は「対事業所サービス業」よりも2年早く平成19年に100を割り込むと、平成23年には90.2まで低下し、平成24年も93.0にとどまっている。「対事業所サービス業」は平成22年に95.8まで低下した後、回復傾向にあるが、未だ平成17年の水準には届いていない。



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

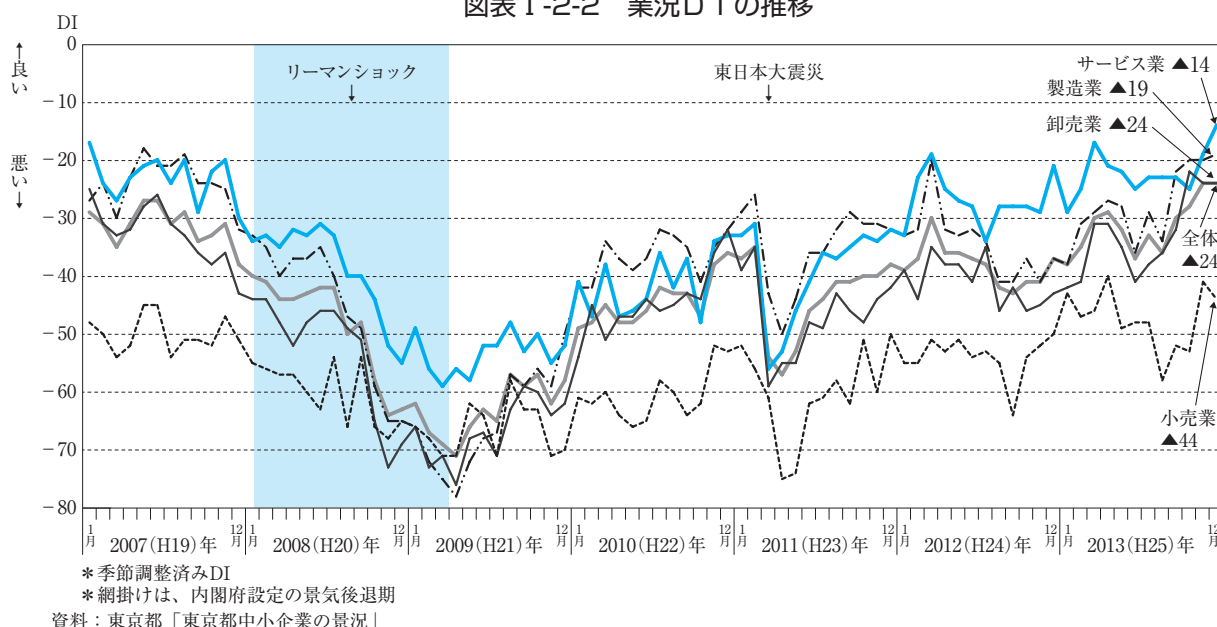
東京都では、都内の中小企業3,875社（製造業1,125社、卸売業875社、小売業875社、サービス業1,000社）を対象に毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施している。

(1) 中小企業の業況

都内中小企業の業況DIの推移をみると、全体では、平成19年末頃から急激に悪化し、平成21年4月には▲71まで落ち込んでいる。その後増減を繰り返しながら回復し、平成22年の後半にはリーマンショック前と同水準まで持ち直したが、平成23年3月の東日本大震災の影響により、3月に▲54、4月には▲57まで大きく低下した。5月以降、再び持ち直す傾向にあったものの、平成24年3月の▲30を境に9月には▲43まで緩やかに低下した。以降は緩やかに回復の動きをみせ、平成25年8月以降は一段と上昇傾向で推移している。

業種別にみると、サービス業は、平成22年10月と東日本大震災の発生した平成23年3月以外は、全体を上回る水準で推移している。平成25年11月以降は製造業を上回り、改善傾向が著しい。

図表 I-2-2 業況DIの推移



(2) 採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資

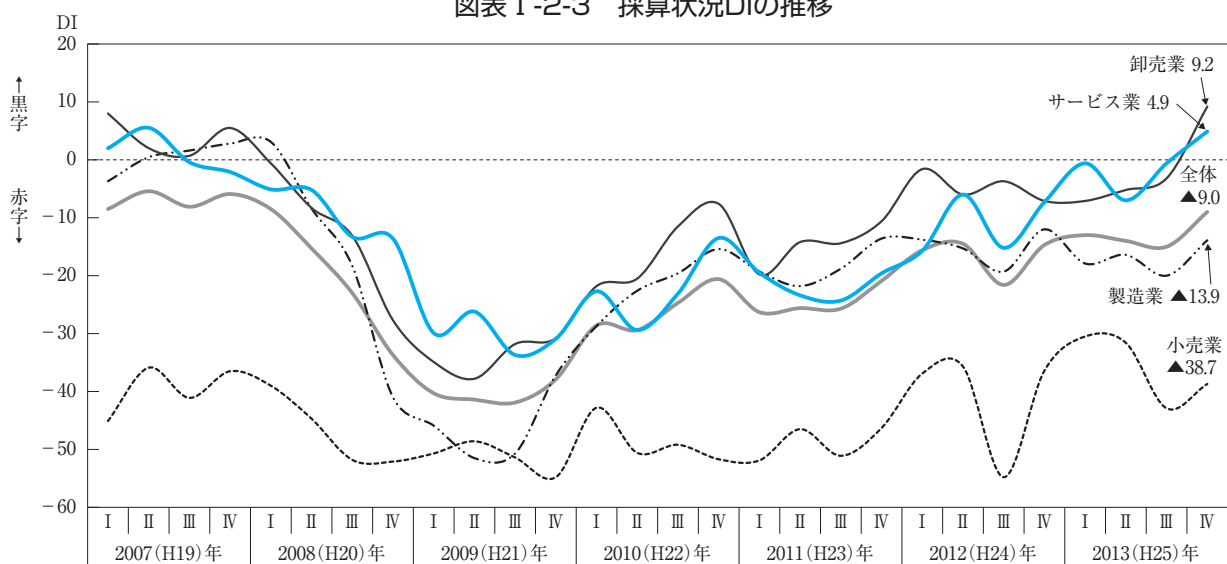
「東京都中小企業の景況調査」では、月次調査のほか、3か月に一度「四半期調査」を実施し、採算状況、資金繰り状況、雇用状況、設備投資の動向を調査している。

① 採算状況

都内中小企業の採算状況を採算D I（「黒字」の企業割合－「赤字」の企業割合）でみると、全体では平成20年から平成21年にかけて、▲40付近まで急激に低下した。上昇に転じたのは平成21年の第Ⅳ四半期以降で、平成25年第Ⅳ四半期の時点でもまだ赤字企業の割合が黒字企業の割合を上回っているものの、▲9.0まで改善している。

業種別にみると、サービス業は他の業種に比べると比較的高水準を維持しており、平成25年第Ⅳ四半期においては、4.9とプラスとなっており、卸売業に次ぐ水準となっている。

図表 I -2-3 採算状況DIの推移



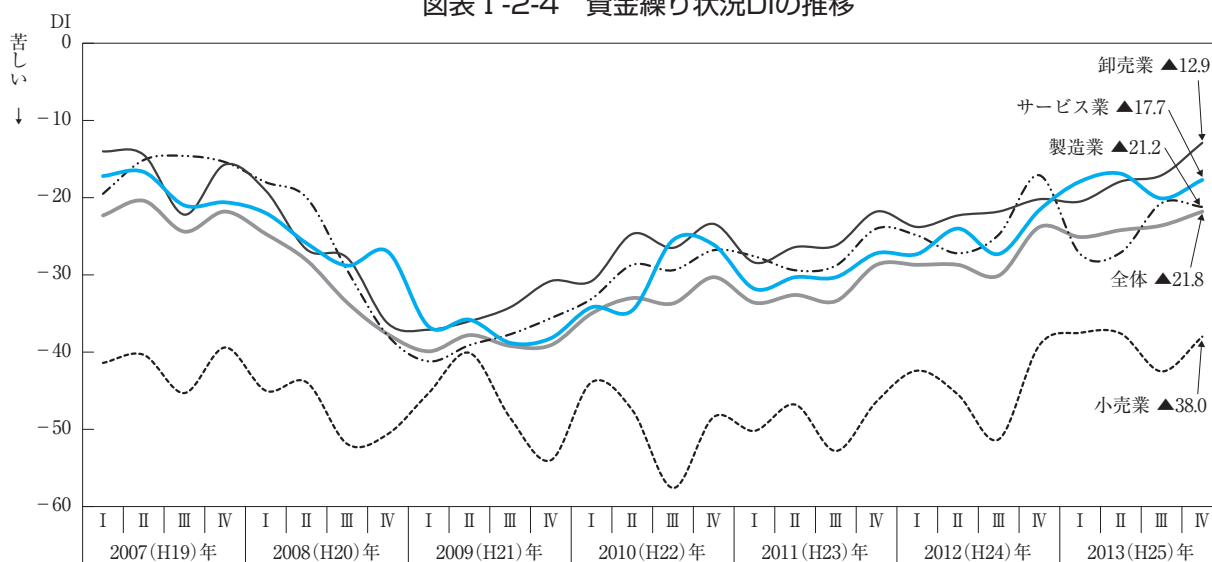
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

② 資金繰り状況

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）でみると、全体では採算状況DIと同様に、平成21年を底として、緩やかな回復傾向にある。しかしながら平成25年第IV四半期においても▲21.8と、▲20を下回る水準にある。

業種別にみると、サービス業は平成22年の第II四半期を除き、全体よりも高い水準で推移している。平成25年の第IV四半期は▲17.7と卸売業に次ぐ水準となっている。

図表 I-2-4 資金繰り状況DIの推移

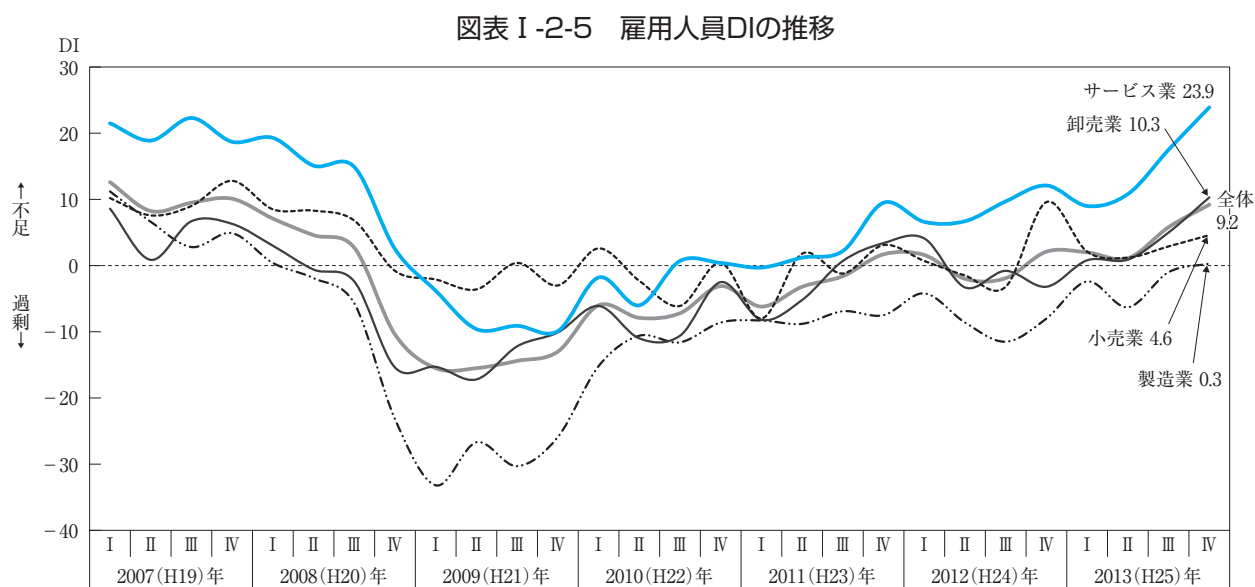


資料：東京都「東京都中小企業の景況」

③ 雇用状況

都内中小企業の雇用状況を雇用人員D I（「不足」の企業割合－「過剰」の企業割合）でみると、全体では平成20年第Ⅳ四半期から過剰感が強まり、平成23年第Ⅲ四半期まで過剰状態が続いたが、同年第Ⅳ四半期頃から不足感もみえはじめ、直近の平成25年第Ⅳ四半期は9.2と不足が過剰を上回る状態になっている。

業種別にみると、サービス業は平成23年第Ⅱ四半期以降、不足が過剰を上回る状態で推移しており、平成25年第Ⅳ四半期は23.9と、他の業種に比べ最も高く、不足感を強めている。

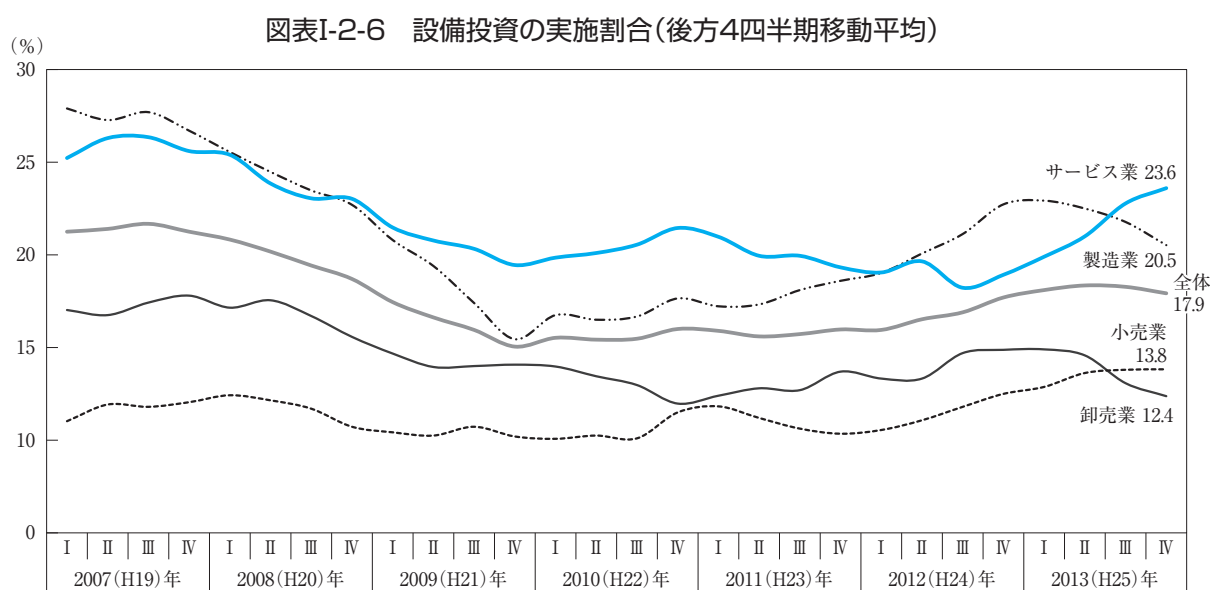


資料：東京都「東京都中小企業の景況」

④ 設備投資動向

都内中小企業の設備投資の動向を各期の設備投資の実施割合でみると、全体では、設備投資の実施割合は平成19年第Ⅳ四半期より大きく減少すると、平成22年から平成23年にかけて丸2年にわたり15.0%から16.0%の間を推移する時期が続いた。変化がみられたのは平成24年に入ってからで、第Ⅳ四半期には17.0%、平成25年は4期中3期で18.0%を超え、少しずつ増加傾向がみられる。

業種別にみると、サービス業は全体よりも常に高い水準で推移しており、設備投資意欲が高い。特に平成24年第Ⅳ四半期以降は、他の業種を上回る回復を見せており、平成25年第Ⅳ四半期には23.6%と製造業の20.5%を上回っている。



(注) 後方4四半期移動平均は、対象期を含む過去4四半期の平均

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

3 全国のサービス業の財務状況

中小企業白書よりサービス業（法人企業）の主要財務・損益と財務指標をみてみる。

サービス業の財務・損益では、近年の平均的な売上高は、中小企業では2億6千万円前後、小規模企業では2千9百万円前後で推移している。

中小企業・小規模企業ともに付加価値額は2009年度から2011年度にかけて増加している一方で、人件費は減少している。

当座比率をみると、小規模企業は100%前後であるのに対し中小企業は115%前後であり、一般に安全とされる100%をともに超えている。また、同様に安全性の指標である自己資本比率は、中小企業・小規模企業ともに2011年度はそれ以前よりも割合が高くなっている。債務償還年数も短くなっていることから、この間に各企業は負債の圧縮を進めたと考えられる。

収益性の指標をみると、中小企業は総資本営業利益率、売上高経常利益率ともに増加傾向にある。また小規模企業の売上高経常利益率が0%から1.2%まで上昇し、収益性が高まってきている。

効率性の指標をみると、総資本回転率は中小企業・小規模企業ともに横ばいで推移しており、大きな変化はみられないが、労働生産性については中小企業・小規模企業ともに年々上昇している。

図表 I-2-7 法人企業の主要財務・損益状況と財務指標（サービス業）(中央値)

		中小企業			小規模企業		
年度		2009年度	2010年度	2011年度	2009年度	2010年度	2011年度
財務・損益	売上高（万円）	26,450	26,806	25,300	2,961	2,823	2,892
	総資産（万円）	35,300	35,750	35,900	4,335	4,858	4,671
	付加価値額（万円）	8,100	8,400	8,400	876	984	1,000
	（うち人件費）	7,000	7,000	6,600	800	700	700
	（うち支払利息）	2	0	0	0	0	0
	従業員数（役員含む）(人)	17	18	16	3	3	3
主要財務指標	当座比率（%）	114.9	116.3	120.5	98.7	100.0	101.2
	自己資本比率（%）	34.9	34.9	37.6	27.5	26.9	31.0
	総資本営業利益率（%）	0.9	1.1	1.6	0.0	0.0	0.0
	売上高経常利益率（%）	1.5	1.7	2.5	0.0	0.6	1.2
	総資本回転率（%）	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7	0.8
	借入金利子率（%）	1.4	1.3	1.2	0.0	0.0	0.0
	付加価値率（%）	36.9	37.2	38.2	34.8	34.0	36.0
	労働生産性（%）	452.0	470.0	486.0	317.2	324.9	333.3
	労働装備率（%）	157.0	161.0	134.0	64.9	71.4	67.0
	固定長期適合率（%）	61.2	59.2	55.6	60.0	61.1	55.5
	債務償還年数（年）	14.1	12.3	10.8	49.7	35.5	26.7

資料：中小企業庁「2013年版中小企業白書」 付属統計資料（財務省「法人企業統計年報」再編加工）

4 都内の企業支援サービス業の財務状況

東京都では、調査対象企業の決算書集計・分析し、経営比率を算出する「東京都中小企業業種別経営動向調査」を実施している。この調査結果から業種ごとの財務面の実態についてみる。

この調査では、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取りまとめており、ここでは企業支援サービス業を中心にみていく。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」などが含まれる。

(1) 企業支援サービス業の財務指標

企業支援サービス業の平均従業者数は平成24年度で71人と、他の業種よりも多くなっている。

収益性の指標をみると、売上高増加率は、企業支援サービス業の他、小売業、生活支援サービス業で前年度を下回っており、企業支援サービス業は▲2.4%と小売業に次いで減少率が高くなっている。

企業支援サービス業の従業員1人当たり年間売上高は、15,385千円で、前年度よりも1,000千円程度増加している。

売上高に対する人件費比率をみると、企業支援サービス業は他の業種よりも人件費比率が高く、45.9%を占めている。

流動比率をみると、企業支援サービス業では335.4%と、前年度に比べやや低下したものの、他の業種に比べると高い傾向がみられる。

安全性の指標をみると、自己資本比率は28.6%と、前年度に比べやや低下している。

図表 I -2-8 業種別経営比率

業種名		製造業		卸売業		小売業		生活支援サービス		企業支援サービス	
調査年度		23年度	24年度	23年度	24年度	23年度	24年度	23年度	24年度	23年度	24年度
平均従業者数（人）		59	59	33	40	18	25	35	51	70	71
収益性	売上高増加率（%）	4.7	2.7	4.1	0.7	▲0.3	▲3.9	▲4.5	▲1.0	▲3.0	▲2.4
	売上高総利益率（%）	27.8	27.0	22.2	22.9	36.2	37.0	75.6	70.4	63.2	62.9
	売上高経常利益率（%）	0.3	1.4	▲0.4	0.4	▲0.2	▲1.3	▲0.2	1.4	0.6	1.2
生産性	従業者1人当たり年間売上高（加工高）（千円）	7,792	7,935	52,378	58,997	16,850	16,744	8,455 (5,500)	17,381 (7,508)	14,331	15,385
損益構成	人件費比率（%）	33.3	32.1	13.2	12.4	20.9	20.8	41.8	39.9	45.6	45.9
流動性	流動比率（%）	286.7	309.0	219.5	223.5	208.5	262.8	213.6 (88.4)	385.9 (127.5)	354.4	335.4
安全性	自己資本比率（%）	29.7	26.6	34.2	33.1	▲0.7	6.0	▲3.8	17.2	29.0	28.6
集計企業数		441	477	175	253	84	140	52	79	300	310

（注）この経営比率は、あくまでも集計された企業の平均値であり、必ずしも業種を代表するものではない

（ ）内の数字は、中央値で計算した場合の比率である

損益構成は純売上高を100%としたときの数字である

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24年度）」

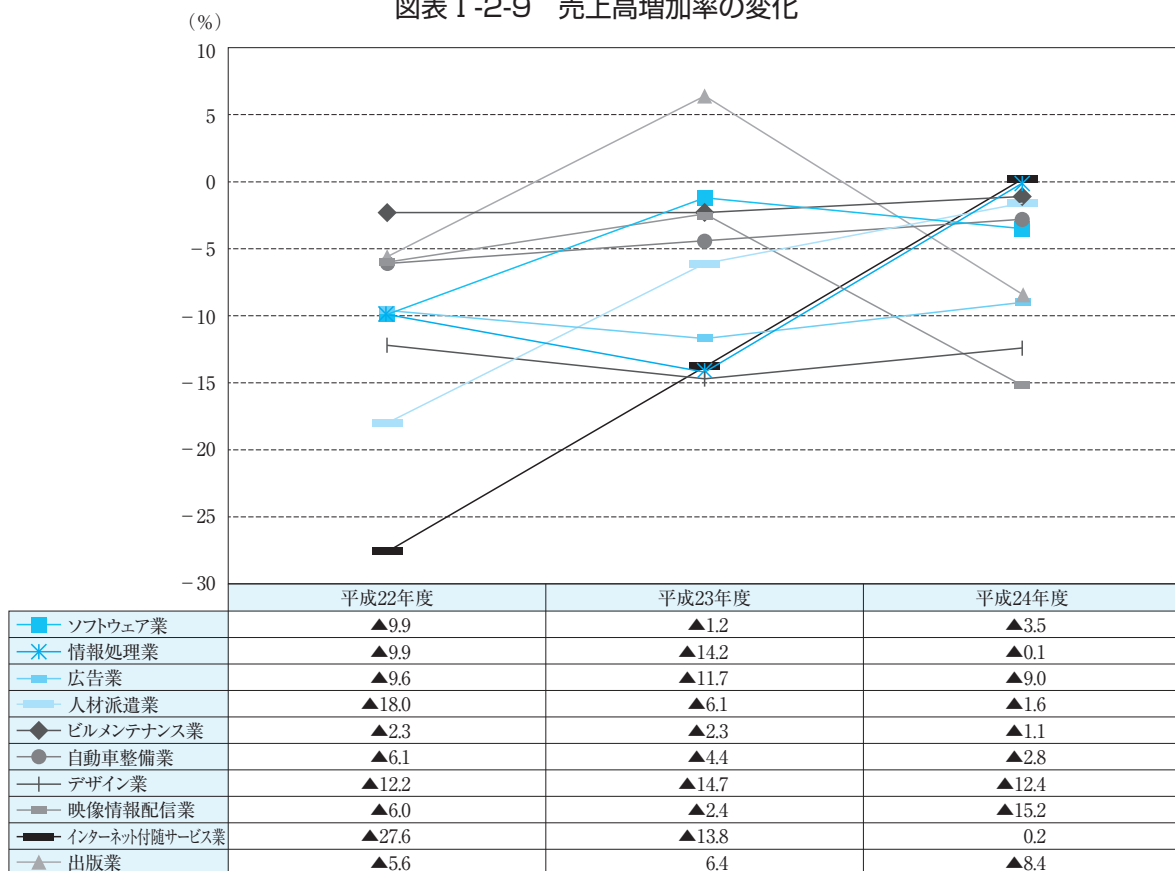
(2) 企業支援サービス業における売上高増加率の変化

企業支援サービス業の売上高増加率の変化を、業種区分別にみると、平成22年度は、全業種区分でマイナスとなっている。なかでも「インターネット付随サービス業」は▲27.6%と落ち込みが大きくなっている。

平成23年度は「出版業」がプラスに転じ、6.4%となった。一方、平成22年度よりも一段と低下したのが「デザイン業」「情報処理業」「広告業」で、それぞれ▲14.7%、▲14.2%、▲11.7%と二桁を超える落ち込みとなっている。なお、東日本大震災の決算への影響が平成22年度から23年度に及んでいるとみられる。

平成24年度になると「インターネット付随サービス業」はプラスに転じ0.2%、「情報処理業」も▲0.1%と下げ止まりの兆しがみられた。一方、「デザイン業」と「広告業」は▲12.4%、▲9.0%と平成22年度と同様の落ち込みとなった。また、「映像情報配信業」は、▲15.2%と平成22年度以上の落ち込みをみせており、景気回復の足取りにばらつきがみられる。

図表 I-2-9 売上高増加率の変化



(注) 企業支援サービス業の一部を抜粋

平成24年度より「インターネット業」の名称を「インターネット付随サービス業」と変更した

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24年度）」

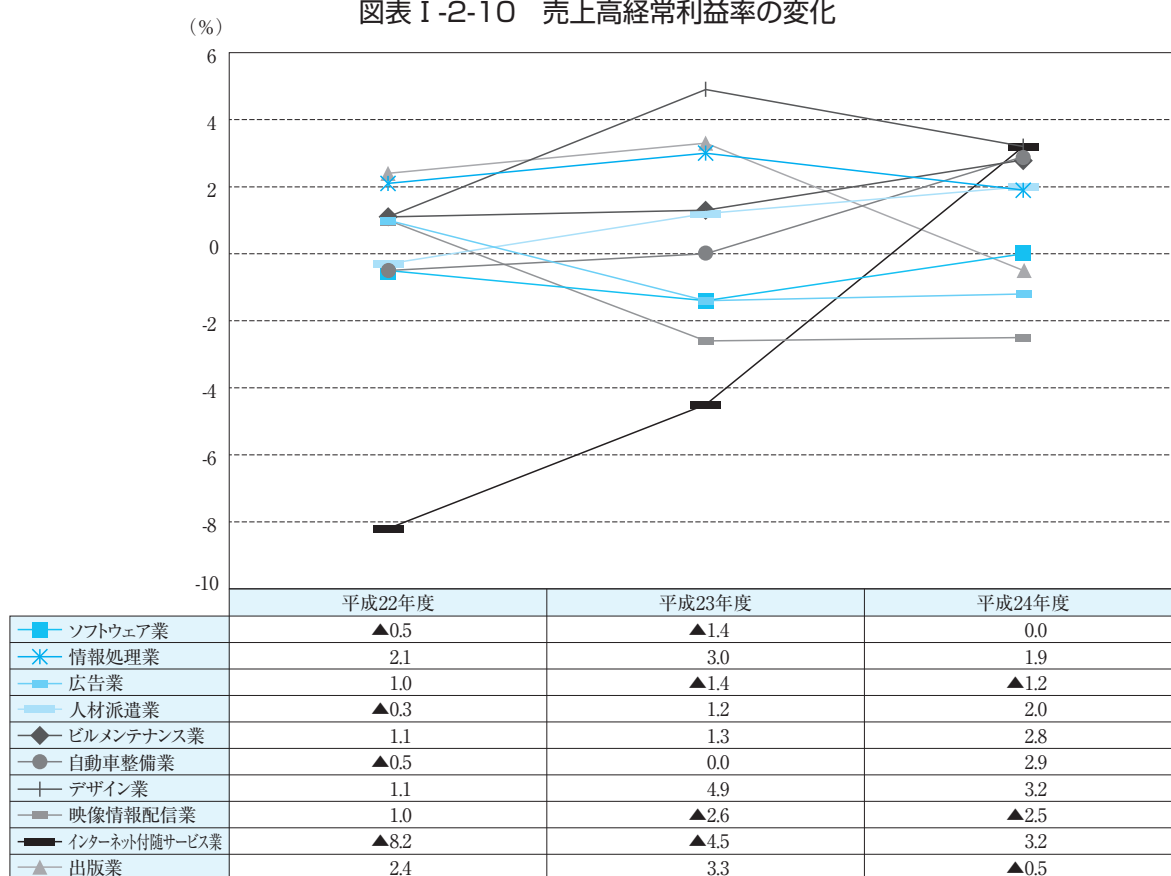
(3) 企業支援サービス業における売上高経常利益率の変化

企業支援サービス業の売上高経常利益率の変化を、業種区分別にみると、平成22年度は、「インターネット付随サービス業」「ソフトウェア業」「自動車整備業」「人材派遣業」がそれぞれ▲8.2%、▲0.5%、▲0.5%、▲0.3%とマイナスだった。

平成23年度は「人材派遣業」が1.2%のプラスとなったほか「インターネット付随サービス業」はマイナスながら、▲4.5%と前年度より改善がみられた。一方、「映像情報配信業」と「広告業」が、それぞれ▲2.6%、▲1.4%とマイナスに転じた。

平成24年度は「映像情報配信業」と「広告業」がマイナスのままほぼ横ばいで推移し、さらに「出版業」も▲0.5%とマイナスに転じているが、その他の業種はプラスとなっている。

図表 I-2-10 売上高経常利益率の変化



(注) 企業支援サービス業の一部を抜粋

平成24年度より「インターネット業」の名称を「インターネット付随サービス業」と変更した

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24年度）」

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Ⅱ編では、都内中小サービス業10,000社を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」（以下、アンケート調査）の結果から、都内中小サービス業の経営状況を分析する。

〔第Ⅱ編のポイント〕

第1章 企業概要

- ・ 回答企業の業種は、専門サービス業が36.5%、情報・コンテンツ業が23.9%、事業サービス業が20.5%、技術サービス業が16.7%。
- ・ 従業者規模は、『4人以下』が半数。
- ・ 従業者の平均年齢は「40歳代」が約3割。情報・コンテンツ業では『30歳代以下』が約4割。
- ・ 代表者の年齢は「60歳代」が約4割。従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が増加。
- ・ 所在地は、「都心」が約3割、「副都心」が約2割。
- ・ 業務・サービスの形態は、「オーダーメイド型」が38.0%、「パッケージ型」は26.3%。
- ・ 創業時期は、平成6～15年が4分の1。平成16年以降の創業10年以内の企業が約1割。
- ・ 創業の経緯は、「関連業界スピンオフ」が約4割、「独自型」が約3割。
- ・ 創業時の場所は「現在地と同じ」が約4割。情報・コンテンツ業では「現在地と同じ」は約3割。
- ・ 事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が4割以上、「廃業の予定」が約2割。
- ・ 事業承継予定の企業のうち、後継者が決まっているのは約4割、「候補がいない」が約1割。

第2章 経営成果（業績）

- ・ 年間売上高は、『1億円未満』が7割以上。
- ・ 3年前と比較した売上高の変化は、『減少』が5割、『増加』が約2割で、減少が増加を上回る。
- ・ 売上高経常利益率は、「赤字」が約3割、『黒字』が約6割。
- ・ 3年前と比較した売上高経常損益の変化は、『増益』が約2割、『減益』が約4割で、減益が増益を上回る。
- ・ 売上高人件費比率は、『50%未満』が半数以上。
- ・ 3年前と比較した総人件費額の変化は、『増加』が約2割、『減少』が約3割で、減少が増加を上回る。

第3章 顧客と取引状況

- ・ 顧客件数は、『19件以下』が約半数。
- ・ 3年前と比較した顧客件数の変化は、『減少』が約4割、『増加』が1割以上で、減少が増加を上回る。
- ・ 受注取引が3年以内の新規顧客の割合は、『30%未満』が8割以上。売上高が減少するほど新規顧客の割合も低い。

- ・ 主要顧客の所在地は、「都心」と「副都心」で約5割。所在地別にみると、自社と同一地域に主要顧客が立地している割合が高い。
- ・ 主要顧客への売上依存度は、「80%以上」が約4割。
- ・ 顧客満足度の把握は、「特に何も行っていない」が6割以上。「自社で不定期に調査」、「営業報告書などで把握」が約1割。
- ・ 売掛金回収の平均期間は、「1～2か月未満」が4割以上。
- ・ 東京立地のメリットは、「交通の利便性がある」、「顧客の集積度が高い」が半数程度。

1 調査概要

都内サービス業10,000社を対象として、平成25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21年 経済センサス－基礎調査から抽出している。

有効発送数は7,638票、有効回収数は2,412票、有効回収率は31.6%である。

2 回答企業の概要

(1) 業種

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、図表Ⅱ-1-1に記載した業種を調査対象に選び、無作為抽出した10,000社に対して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22年度に実施した前回調査（以降「前回調査」という）と同様、税理士事務所12.2%（前回17.2%）、建築設計業9.0%（前回7.0%）、ソフトウェア業7.5%（前回7.1%）などの回答割合が高くなっている。

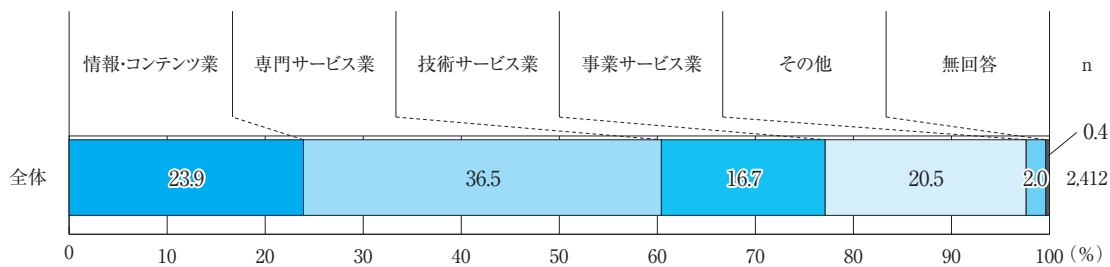
図表Ⅱ-1-1 アンケート調査対象業種、回答数と分類

日本産業分類					回答 企業数	回答 割合 (%)	本報告書 での 分類	本報告書で特に 別集計した分類 (特定10業種)
大分類	中分類		小分類・細分類					
	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	180	7.5	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	61	2.5		－
			3922	情報提供サービス業	29	1.2		
	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	29	1.2		
	41	映像・音声・文字情報制作業	411	映像情報制作・配給業	60	2.5		
			412	音声情報制作業	24	1.0		
			414	出版業	114	4.7		
			415	広告制作業	59	2.4		
			4161	ニュース供給業	1	0.0		
	その他の情報・コンテンツ業				19	0.8		
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	48	2.0	専門サ ービス業	－
			7212	特許事務所	31	1.3		
			722	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	46	1.9		
			723	行政書士事務所	15	0.6		
			7241	公認会計士事務所	54	2.2		
			7242	税理士事務所	295	12.2		税理士事務所
			725	社会保険労務士事務所	34	1.4		
			726	デザイン業	101	4.2		デザイン業
			7281	経営コンサルタント業	116	4.8		経営コンサルタント業
	73	広告業	731	広告業	80	3.3	広告業	
	その他の専門サービス業				60	2.5		
	74	技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421	建築設計業	218	9.0	技術サ ービス業	建築設計業
			7422	測量業	30	1.2		
			7429	その他の土木建築サービス業	50	2.1		
			743	機械設計業	29	1.2		
			744	商品・非破壊検査業	9	0.4		
			745	計量証明業	6	0.2		
			746	写真業	42	1.7		
	その他の技術サービス業				19	0.8		
K 不動産業・物品賃貸業	70	物品賃貸業	701	各種物品賃貸業	8	0.3	－	
			702	産業用機械器具賃貸業	23	1.0		
			703	事務用機械器具賃貸業	4	0.2		
			704	自動車賃貸業	5	0.2		
	その他の物品賃貸業				25	1.0		
R サービス業 (他に分類されないもの)	88	廃棄物処理業	881	一般廃棄物処理業	13	0.5	事業サ ービス業	－
	89	自動車整備業	882	産業廃棄物処理業	20	0.8		
			891	自動車整備業	75	3.1		自動車整備業
	90	機械等修理業（別掲を除く）	901	機械修理業（電気機械器具を除く）	22	0.9		
			902	電気機械器具修理業	19	0.8		
	91	職業紹介・労働者派遣業	911	職業紹介業	18	0.7		
			912	労働者派遣業	35	1.5		
			921	速記・ワープロ入力・複写業	13	0.5		
	92	その他の事業サービス業	922	建物サービス業	128	5.3		建物サービス業
			923	警備業	16	0.7		
	その他の事業サービス業				71	2.9		－
その他					48	2.0		
業種不明					10	0.4		
全体					2,412			

（注）特定10業種は、回答数の多い上位10業種としている。

アンケート回答企業の業種をみると、「専門サービス業」が36.5%で最も多く、次いで、「情報・コンテンツ業」が23.9%、「事業サービス業」が20.5%、「技術サービス業」が16.7%となっている。

図表Ⅱ-1-2 業種



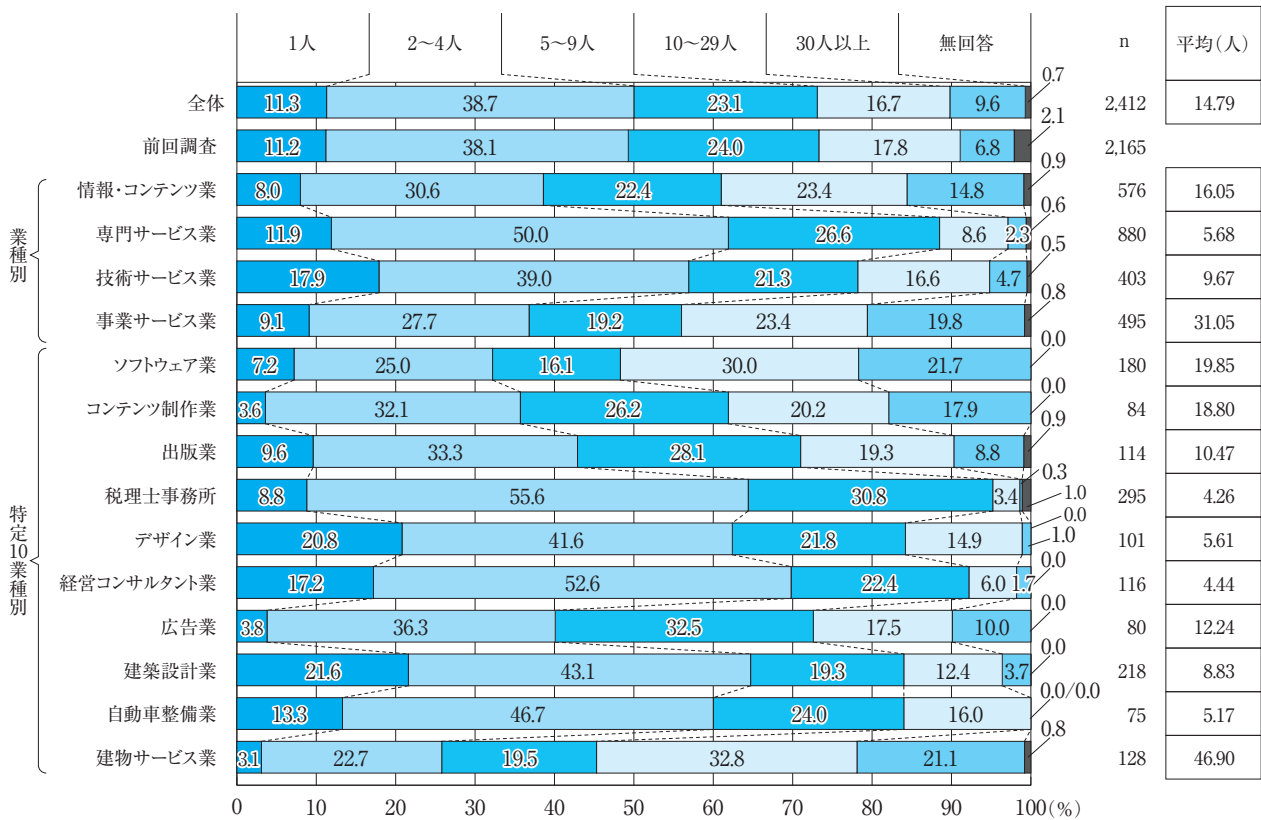
(2) 従業者規模

アンケート回答企業の従業者規模は、「2～4人」が38.7%で最も高く、次いで「1人」が11.3%と、「4人以下」が半数を占めた。また、平均従業者数は約15人となった。前回調査と比べると、30人以上は9.6%とやや高くなっているが、「29人以下」でみると、前回調査とほぼ同じ割合となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「1人」と「2～4人」をあわせた『4人以下』が61.9%と、他の業種に比べて規模の小さな企業が多い。一方、情報・コンテンツ業、事業サービス業は「10～29人」と「30人以上」をあわせた『10人以上』の企業がそれぞれ4割程度と、他の業種に比べて規模の大きい企業が多い。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業では、「4人以下」が約7割を占めており、特に規模の小さい企業が多い。一方、建物サービス業では「30人以上」が2割程度を占めており、平均従業者数は46.90人と他の業種と比べて規模の大きな企業が多い。

図表Ⅱ-1-3 従業者規模



(3) 従業員の平均年齢

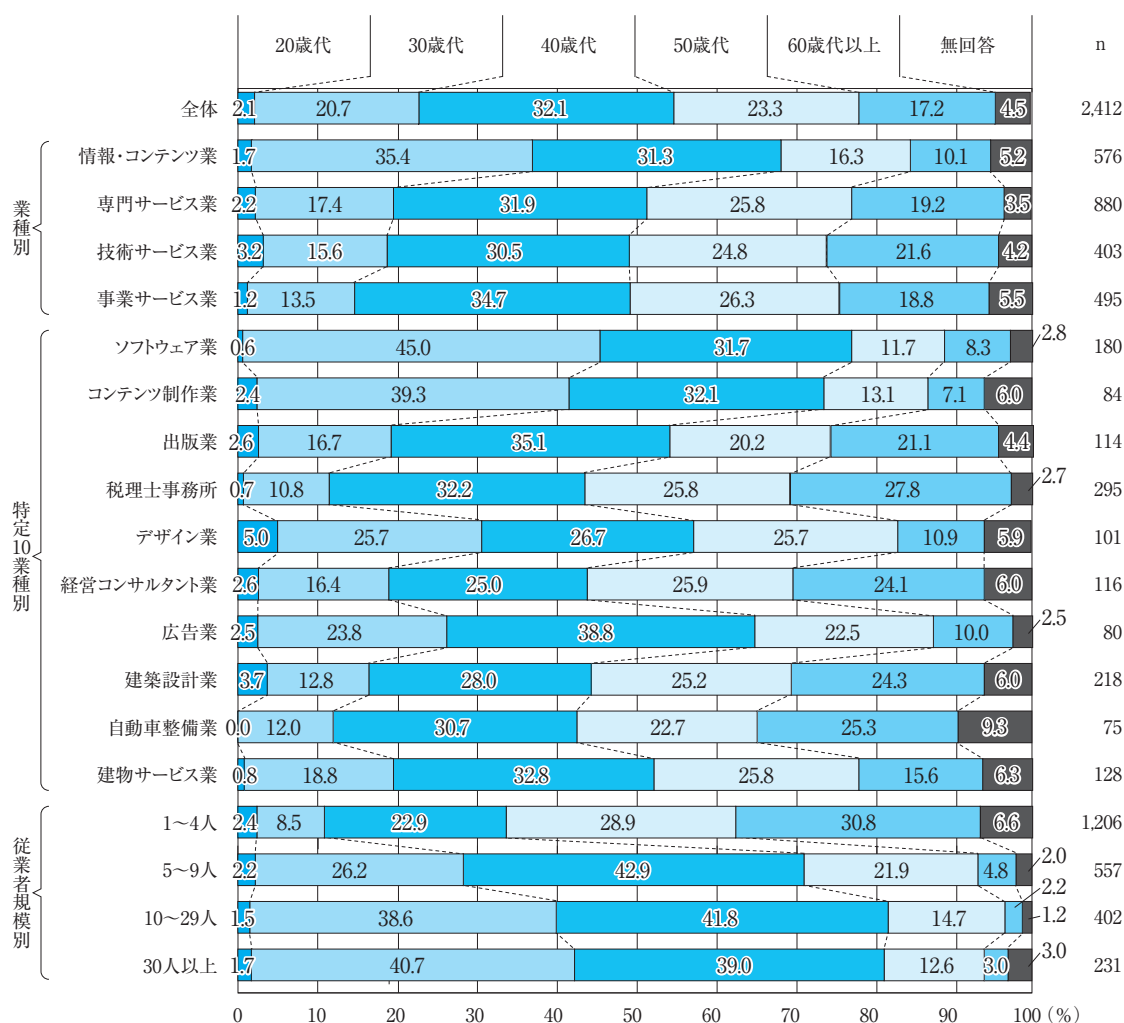
アンケート回答企業の従業員の平均年齢は、「40歳代」が32.1%で最も高く、「50歳代」が23.3%、「30歳代」が20.7%でそれぞれ2割以上を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「30歳代」が35.4%で最も高く、「20歳代」とあわせると『30歳代以下』が37.1%となり、他の業種に比べて従業員の平均年齢が若い企業が多い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業とコンテンツ制作業では、「30歳代」がそれぞれ45.0%、39.3%と最も高くなっている。一方、税理士事務所と経営コンサルタント業では『50歳代以上』が半数以上を占めている。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど従業員の平均年齢は高くなる傾向があり、1～4人では『50歳代以上』が約6割を占めている。

図表Ⅱ-1-4 従業員の平均年齢



(4) 代表者の年齢

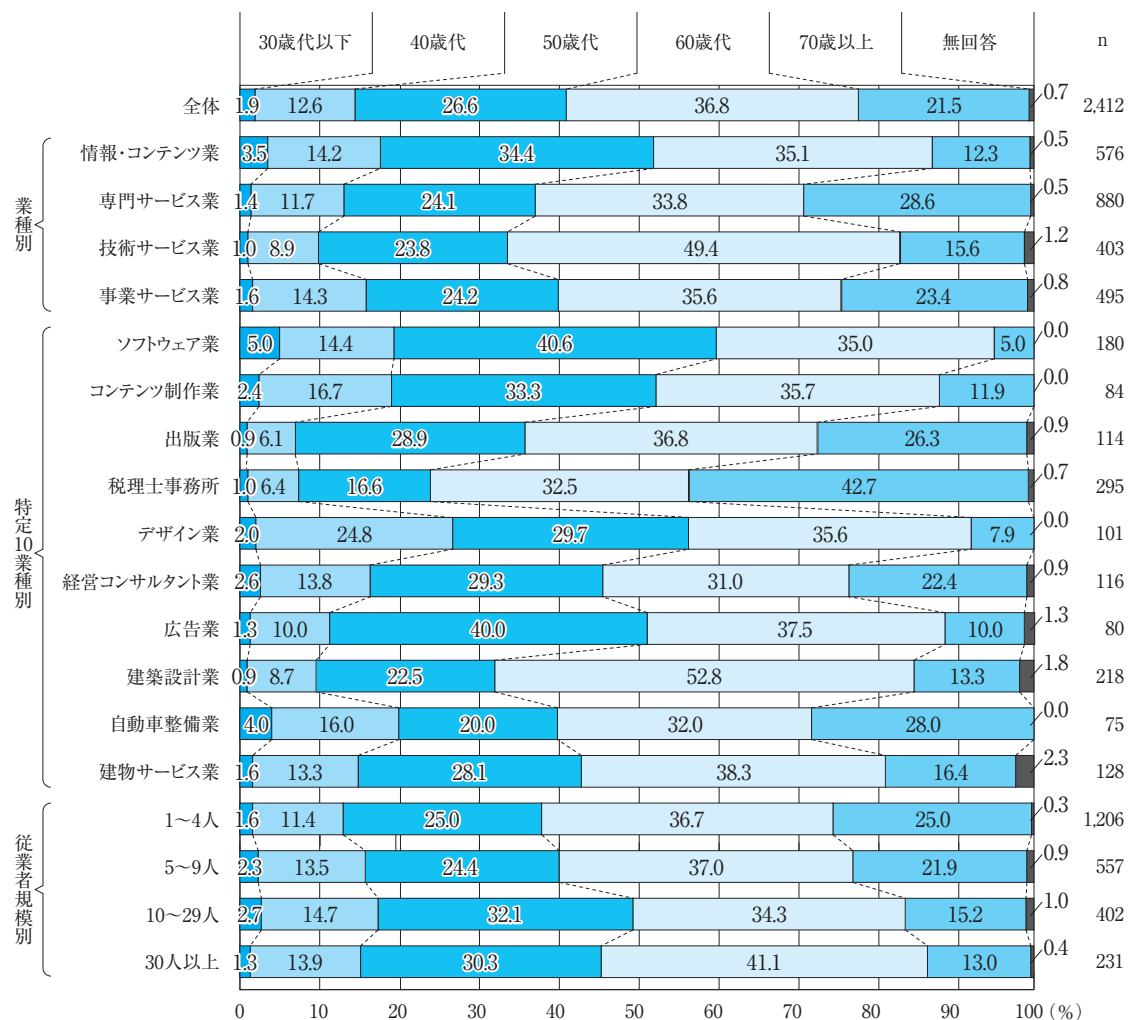
アンケート回答企業の代表者の平均年齢は、「60歳代」が36.8%で最も高く、次いで「50歳代」が26.6%、「70歳以上」が21.5%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、事業サービス業では、『40歳代以下』の若い代表者がそれぞれ17.7%、15.9%と他の業種に比べて高くなっている。一方、専門サービス業では「70歳以上」が28.6%と他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、デザイン業では『40歳代以下』が26.8%と4分の1程度を占めている。このほか、ソフトウェア業、コンテンツ制作業、自動車整備業も『40歳代以下』が2割程度を占めた。一方、税理士事務所では「70歳以上」が42.7%と4割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「70歳以上」の割合が高くなっている。

図表Ⅱ-1-5 代表者の年齢



(5) 所在地

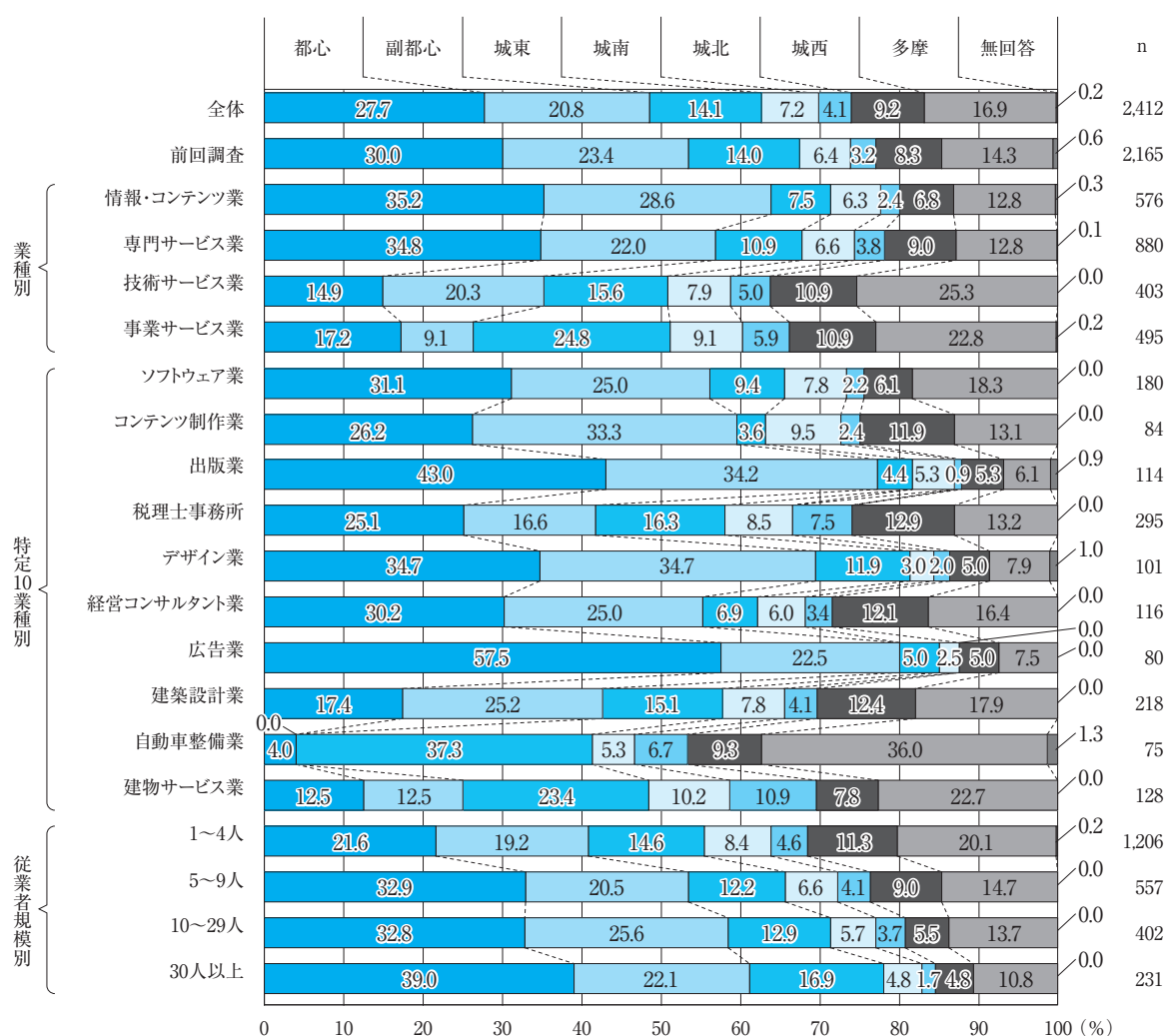
アンケート回答企業の所在地を地域別に分類すると、「都心」（千代田区、中央区、港区）が27.7%、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）が20.8%となり、あわせて5割程度を占めている。次いで、「多摩」16.9%、「城東」（台東区、墨田区、荒川区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）14.1%、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）9.2%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）7.2%の順で低くなり、「城北」（北区、板橋区）が4.1%と最も低い。前回調査では「都心」、「副都心」をあわせた割合が53.4%と5割以上を占めており、前回調査と比較すると、「都心」、「副都心」が低くなっている一方、「多摩」が高くなっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業で「都心」、「副都心」があわせて63.8%と高く、専門サービス業も「都心」、「副都心」があわせて56.8%である。一方、事業サービス業は、「都心」、「副都心」があわせて26.3%と他の業種に比べて低く、城東が24.8%と高くなっている。また、技術サービス業は、「多摩」が25.3%と他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、広告業と出版業では「都心」、「副都心」があわせて8割程度を占めており、特に高くなっている。一方、自動車整備業では「城東」が37.3%「多摩」が36.0%を占めており、「都心」、「副都心」はほとんどみられない。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「都心」、「副都心」をあわせた割合が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど、「多摩」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-6 所在地



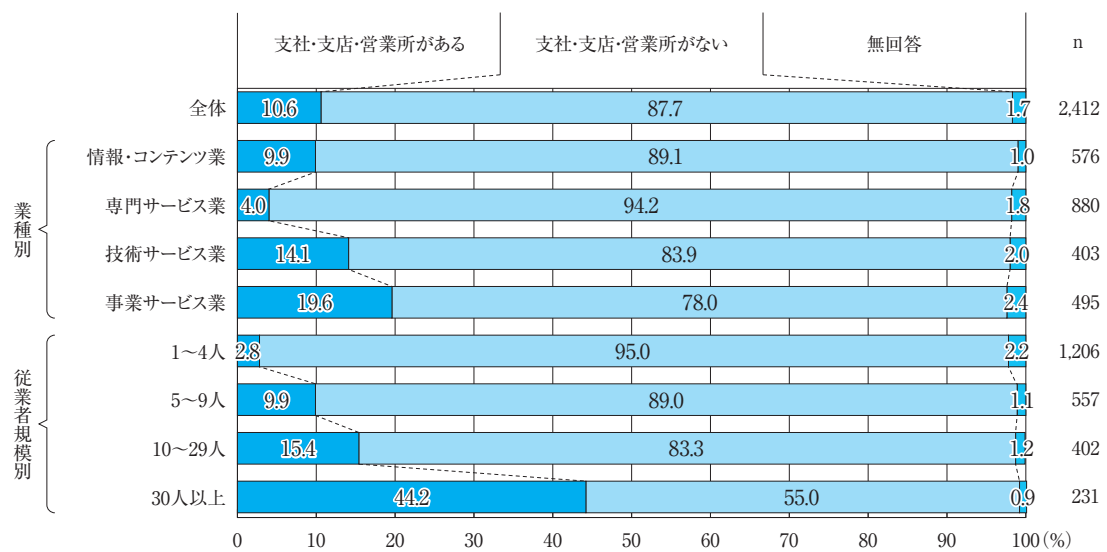
(6) 支社・支店・営業所の有無

アンケート回答企業のうち「支社・支店・営業所がない」企業は87.7%、「支社・支店・営業所がある」は10.6%で約1割となっている。

業種別にみると、「支社・支店・営業所がある」のは、事業サービス業で19.6%、技術サービス業で14.1%と高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「支社・支店・営業所がある」企業の割合も高くなっており、30人以上では44.2%と4割以上を占めている。

図表Ⅱ-1-7 支社・支店・営業所の有無



3 業務内容

(1) 業務・サービスの形態

業務・サービス形態別の売上構成比をみると、「特注の業務・サービス（オーダーメイド型）」が38.0%で最も高く、次いで「既成の業務・サービス（パッケージ型）」が26.3%、「半既成の業務・サービス（レディメイド型）」が6.1%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業では、「オーダーメイド型」がそれぞれ50.3%、54.0%と半数以上を占めている。一方、事業サービス業は、「パッケージ型」が36.7%と、他の業種に比べて高くなっている。

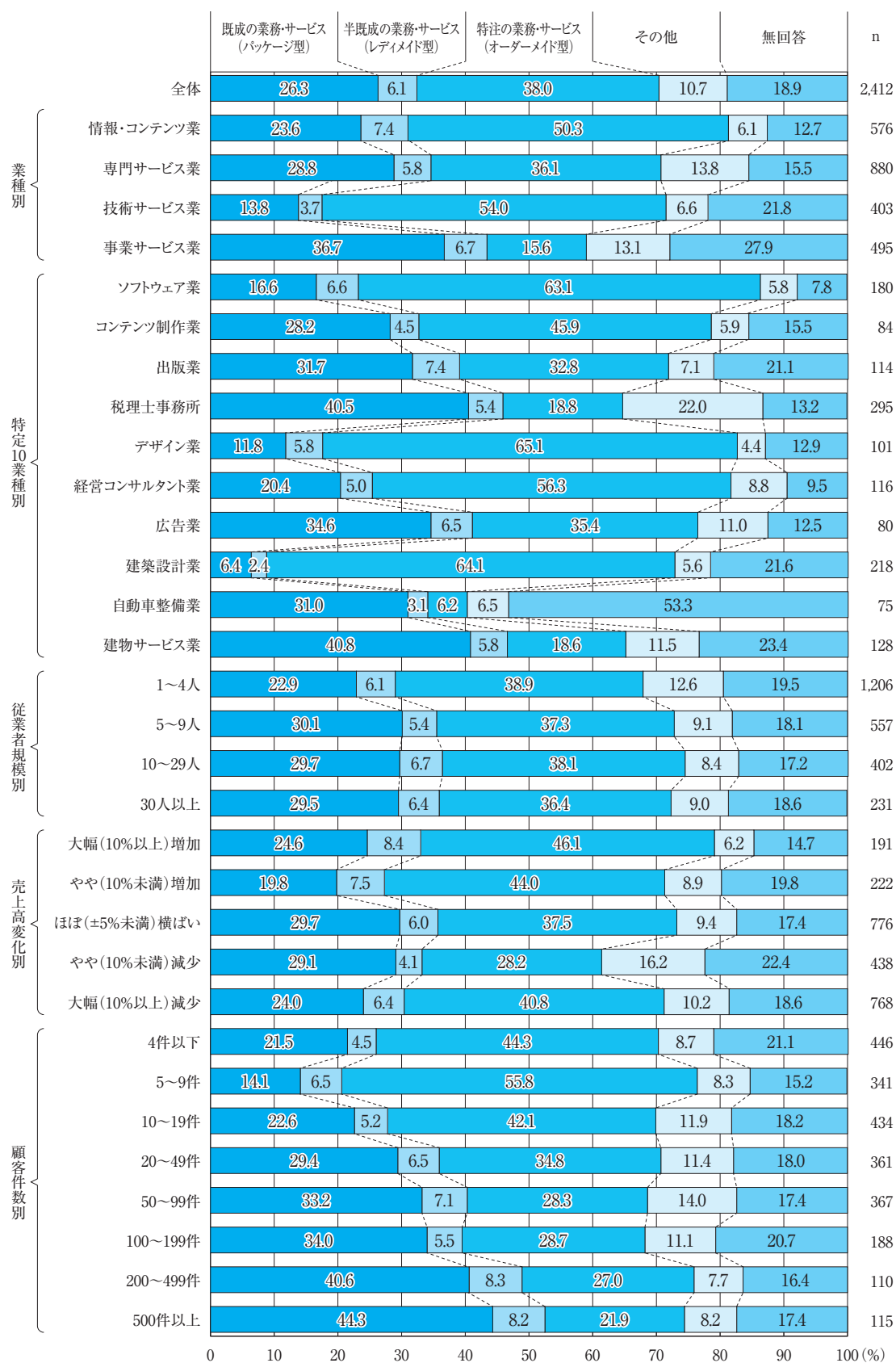
特定10業種別にみると、ソフトウェア業、デザイン業、建築設計業では、「オーダーメイド型」が6割を超え、特に高くなっている。一方、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業では、「パッケージ型」が「オーダーメイド型」を上回っている。

従業者規模別にみると、＜5人以上＞では「パッケージ型」がいずれも約3割を占めている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業及び大幅(10%以上)減少では、「オーダーメイド型」が4割を超えており、やや高くなっている。

顧客件数別にみると、4件以下を除き、顧客件数が多くなるほど、「パッケージ型」が高く、「オーダーメイド型」が低くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-8 業務・サービスの形態



(注) 図表数値は、各業務・サービス形態の割合を積算し、回答企業数で除した値

(2) 担当者配置業務

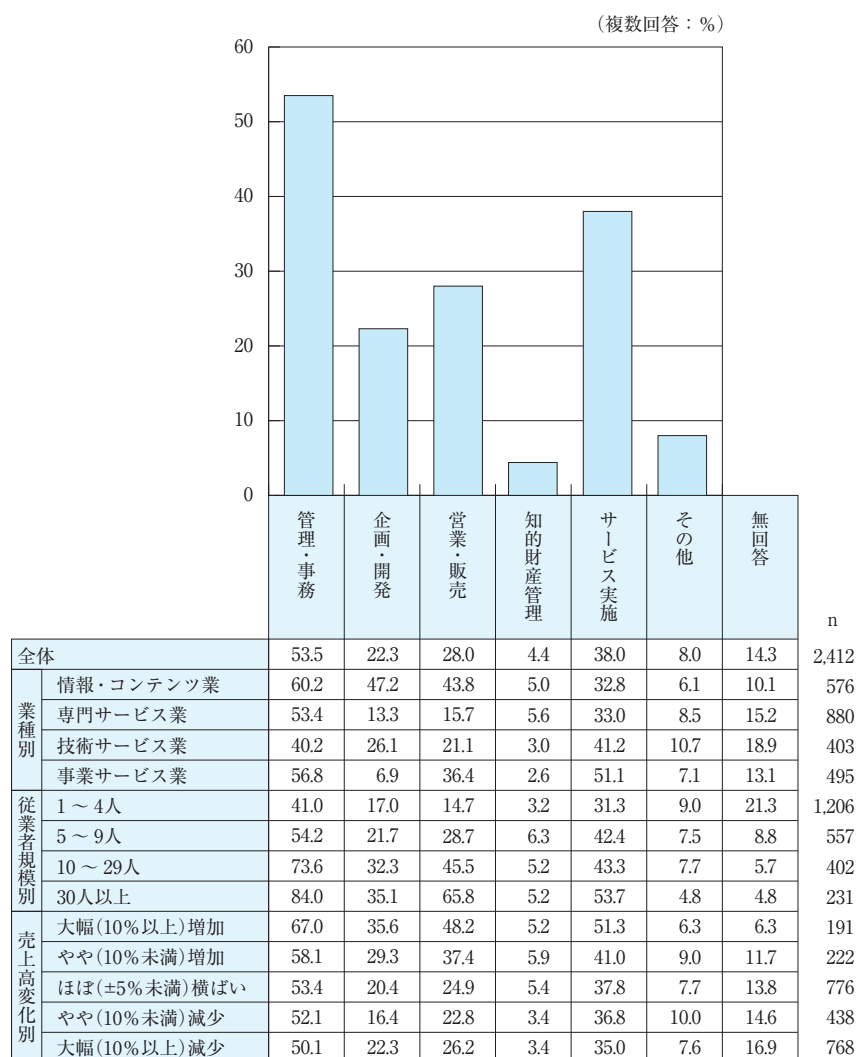
担当者を配置している業務は、「管理・事務」が53.5%で半数以上を占めている。次いで、「サービス実施」が38.0%、「営業・販売」が28.0%、「企画・開発」が22.3%となっている。

業種別にみると、技術サービス業では「サービス実施」が最も高く、41.2%を占めている。その他の業種はいずれも「管理・事務」が半数以上を占め、最も高くなっている。また、情報・コンテンツ業では「企画・開発」が47.2%、「営業・販売」が43.8%とそれぞれ4割以上を、事業サービス業では「サービス実施」が51.1%と半数程度を占めており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、「知的財産管理」を除き規模が大きくなるほど担当者を配置する企業の割合が高くなっている。また「営業・販売」は、1～4人では14.7%にとどまっているが、30人以上では65.8%と6割以上を占めており、規模による差が大きくなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、「管理・事務」や「サービス実施」などほとんどの業務で担当を配置する企業の割合が他に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-9 担当者配置業務



4 創業

(1) 創業時期

創業時期は、「平成6年～15年」が25.0%と最も高く、次いで「昭和60年～平成5年」が22.9%となっている。また、「平成16年以降」の創業10年以内の企業が10.2%と約1割を占めている。

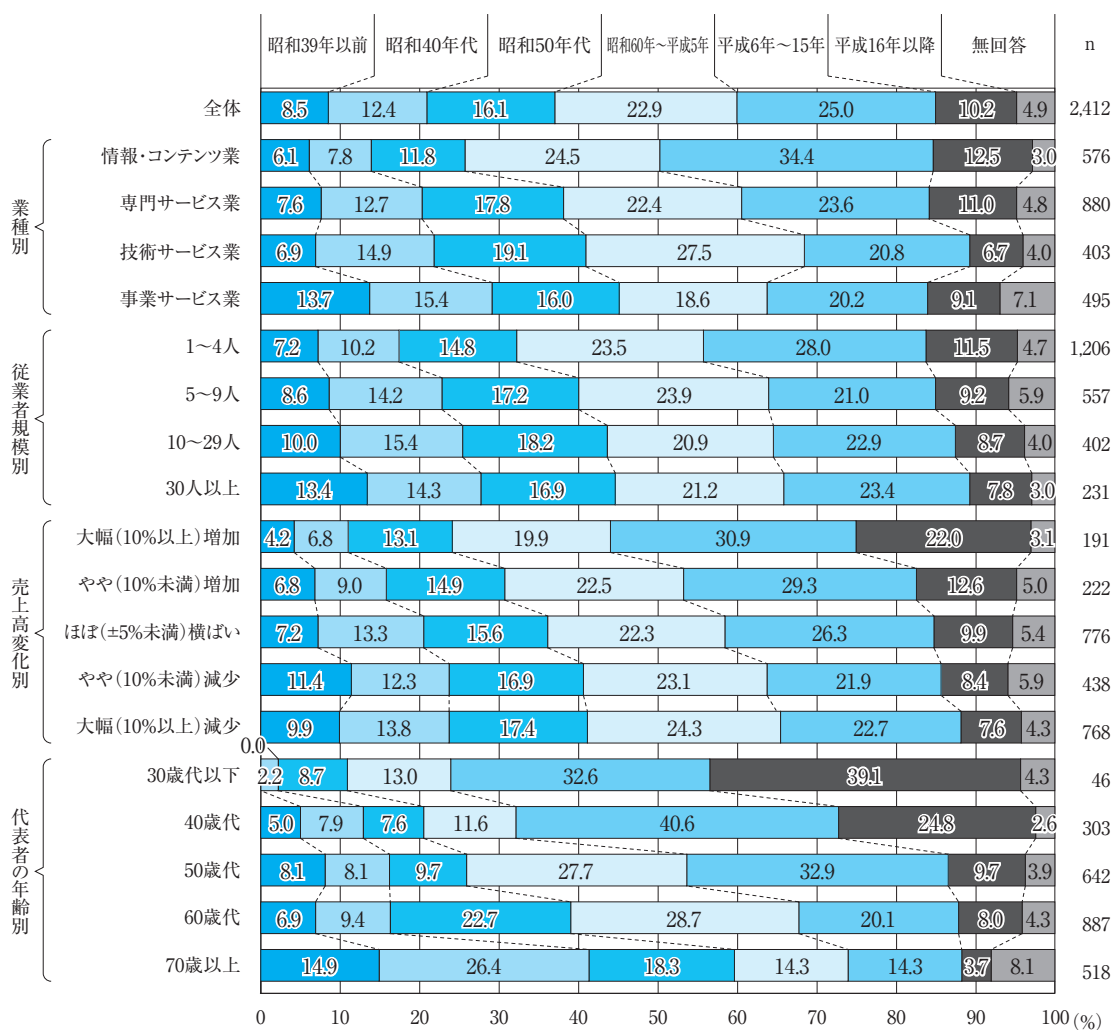
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「平成6年～15年」と「平成16年以降」をあわせた『平成6年以降』創業の企業が46.9%と他の業種に比べて高く、新しい企業が多い。一方、事業サービス業では「昭和39年以前」と「昭和40年代」をあわせた『昭和40年代以前』創業の企業が29.1%と約3割を占めており、創業が古い企業が多くみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、創業が古い企業の割合が高くなる傾向があり、30人以上では『昭和40年代以前』の創業が27.7%と3割程度を占めている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、『平成6年以降』の創業企業が多くなっている。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が若くなるほど創業が近年の企業の割合が高くなる傾向がある。一方で、30歳代以下でも、『平成5年以前』の創業20年以上の企業が23.9%と2割以上を占めており、こうした企業では世代交代が進んでいると考えられる。

図表Ⅱ-1-10 創業時期



(2) 代表者の世代数

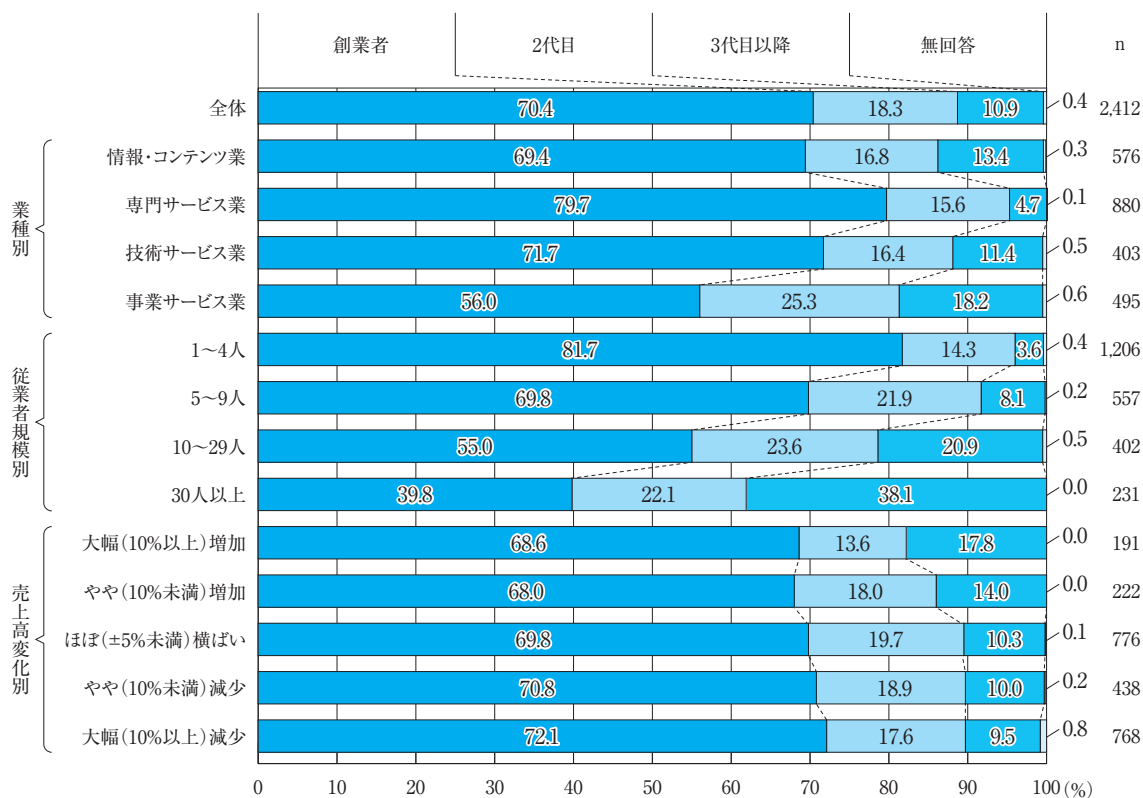
現在の代表者の世代数は、全体では、「創業者」が70.4%と、創業者世代の企業が多い。次いで、「2代目」が18.3%、「3代目以降」が10.9%となっている。

業種別にみると、「創業者」は専門サービス業で79.7%、技術サービス業で71.7%、情報・コンテンツ業で69.4%、事業サービス業で56.0%と最も高くなっている。また、事業サービス業では創業が古い企業の割合が高いため（図表Ⅱ-1-10参照）、「2代目」が25.3%、「3代目以降」が18.2%と代表者の交代が進んでいる。

従業員規模別にみると、1～4人では「創業者」が81.7%と8割を超えている。一方、30人以上では「創業者」は39.8%にとどまっており、約6割の企業が事業継承を経験している。

売上高変化別にみると、売上高変化にかかわらず「創業者」が7割程度を占めている。また、大幅(10%以上)増加では、「3代目以降」が17.8%とやや高くなっている。

図表Ⅱ-1-11 代表者の世代数



(3) 創業の経緯

創業の経緯は、「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）が38.3%、次いで「独自型」（他社での勤務経験がなく創業）が28.4%となっている。

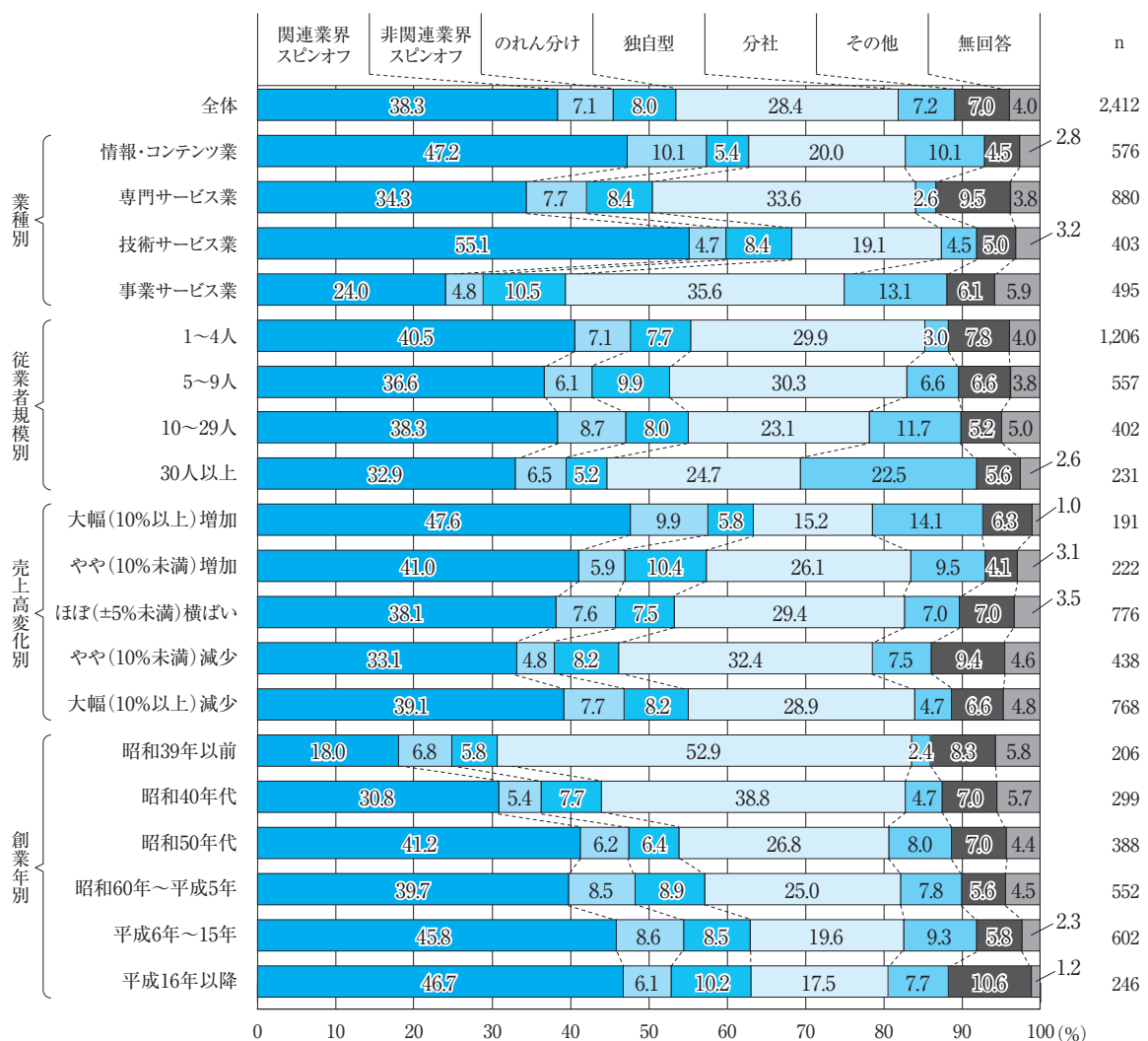
業種別にみると、専門サービス業では、「関連業界スピノフ」が34.3%、「独自型」が33.6%と、ほぼ同じ割合となっている。情報・コンテンツ業、技術サービス業では、「関連業界スピノフ」が「独自型」より高いが、技術サービス業では、その差が特に多く、「関連業界スピノフ」が55.1%と半数以上を占めている。一方、事業サービス業では「関連業界スピノフ」が24.0%と他の業種に比べて非常に低く、「独自型」が35.6%と最も高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「関連業界スピノフ」が最も高い。「分社（既存企業の指揮系統下で創業）」は規模が大きくなるほど高くなっており、30人以上では22.5%となっている。

売上高変化別にみると、やや(10%未満)減少では、「関連業界スピノフ」が33.1%、「独自型」が32.4%ではほぼ同じ割合となっているが、大幅(10%以上)増加では、「関連業界スピノフ」が47.6%に対し、「独自型」が15.2%となっており、「関連業界スピノフ」が大きく上回っている。

創業年別にみると、＜昭和40年代以前＞では、「独自型」が最も高かったが、＜昭和50年代以降＞は「関連業界スピノフ」が「独自型」を上回るようになっている。

図表Ⅱ-1-12 創業の経緯



＜事例1＞ 落語好きが高じ創業

落語好きが高じ噺家と落語ファンを繋げる仕事がしたいと考え、20代後半の創業者は自ら東京近郊の寄席演芸情報誌を創刊、毎月発行し、今年で40年目を迎える。

創業の頃は、落語の時代と言われ、代表格の噺家がいた。落語の世界への想いはあったが繋がりはなく、タブロイド形態の8ページもので掲載情報は20本程度、新聞を見て直接問い合わせするなど、情報収集には苦勞した。それでも地道に活動を続け、10号からは現在と同じA5判変形に変えるなど、少しずつ工夫を重ねた結果、創業から4～5年経った頃からある程度情報が集まるようになった。

今では3分の1は噺家本人からの提供、落語会の案内チラシなどから情報を入手が3分の1、残りの3分の1は直接噺家に聞き取りを行い、毎月約750本の寄席演芸情報を掲載する月刊誌にまで育て上げた。発行部数は月1万部に達し、そのうち4500部は定期購読者へ配布、他は協賛社60社に計1500部、残り4000部を書店などで販売している。購読者は年配の古典落語好きな人、駆け出しの噺家ファンの若者など趣向・世代は様々、東京近郊の人を中心に北海道から沖縄まで落語を愛す全国のファンに支えられている。
(情報・コンテンツ業、5～9人)

(4) スピンオフ前の業種

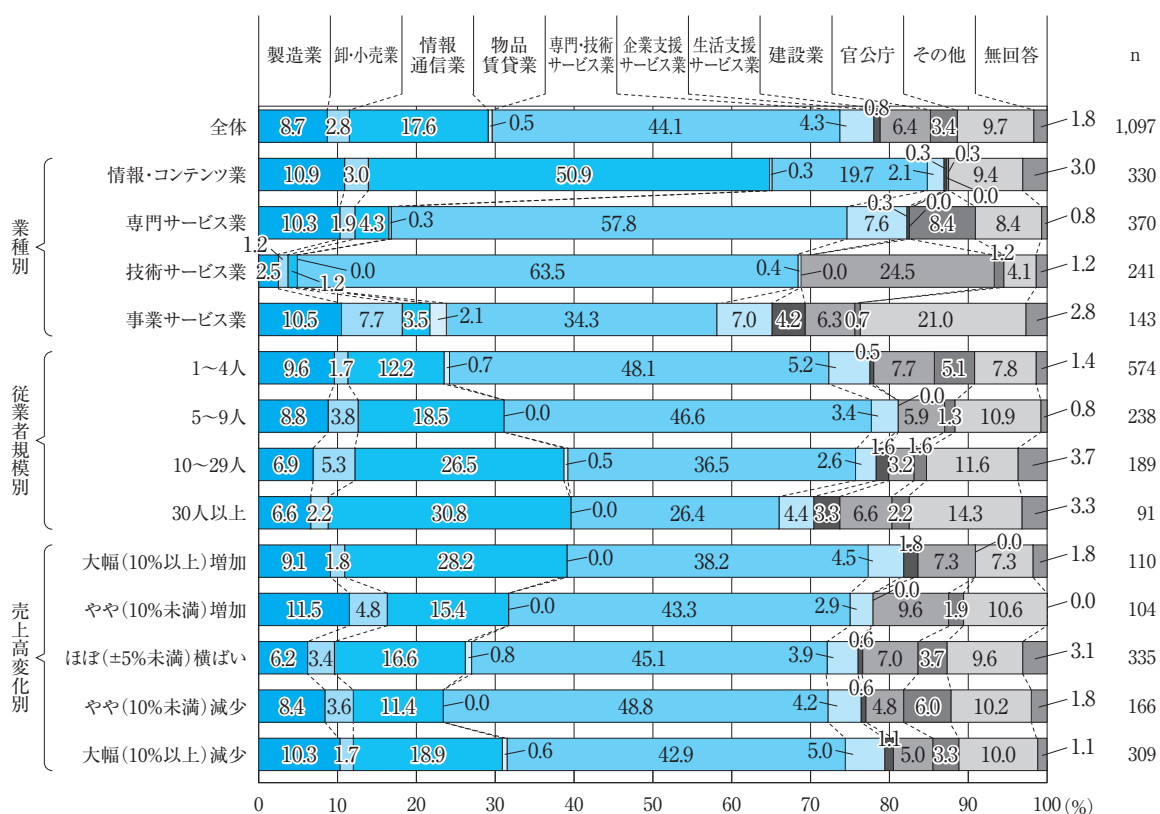
創業の経緯で「関連業界スピンオフ」又は「非関連業界スピンオフ」と回答した企業のスピンオフ前の業種は、「専門・技術サービス業」が44.1%で最も高く、次いで「情報通信業」が17.6%、「製造業」が8.7%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」が50.9%、専門サービス業と技術サービス業では「専門・技術サービス業」がそれぞれ57.8%、63.5%と比較的高くなっている。一方、事業サービス業では「専門・技術サービス業」が34.3%と最も高いが、他の業種に比べると割合が低く、スピンオフ前の業種は多岐にわたっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「情報通信業」の割合が高くなっている。これは、「情報通信業」からのスピンオフの割合が高い情報・コンテンツ業に、比較的規模が大きい企業が多いことから、業種の影響によるものと考えられる。また、「専門・技術サービス業」は規模が大きくなるほど割合が低くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少を除き、売上高が増加するほど、「情報通信業」の割合が高くなる傾向がある一方、「専門・技術サービス業」の割合が低くなっている。これも、情報・コンテンツ業に、売上高が増加する企業の割合が高いことが影響していると考えられる。

図表Ⅱ-1-13 スピンオフ前の業種



(注) 創業の経緯（図表Ⅱ-1-12）で、「関連業界スピンオフ」「非関連業界スピンオフ」とした企業のみを集計

(5) 創業時の場所

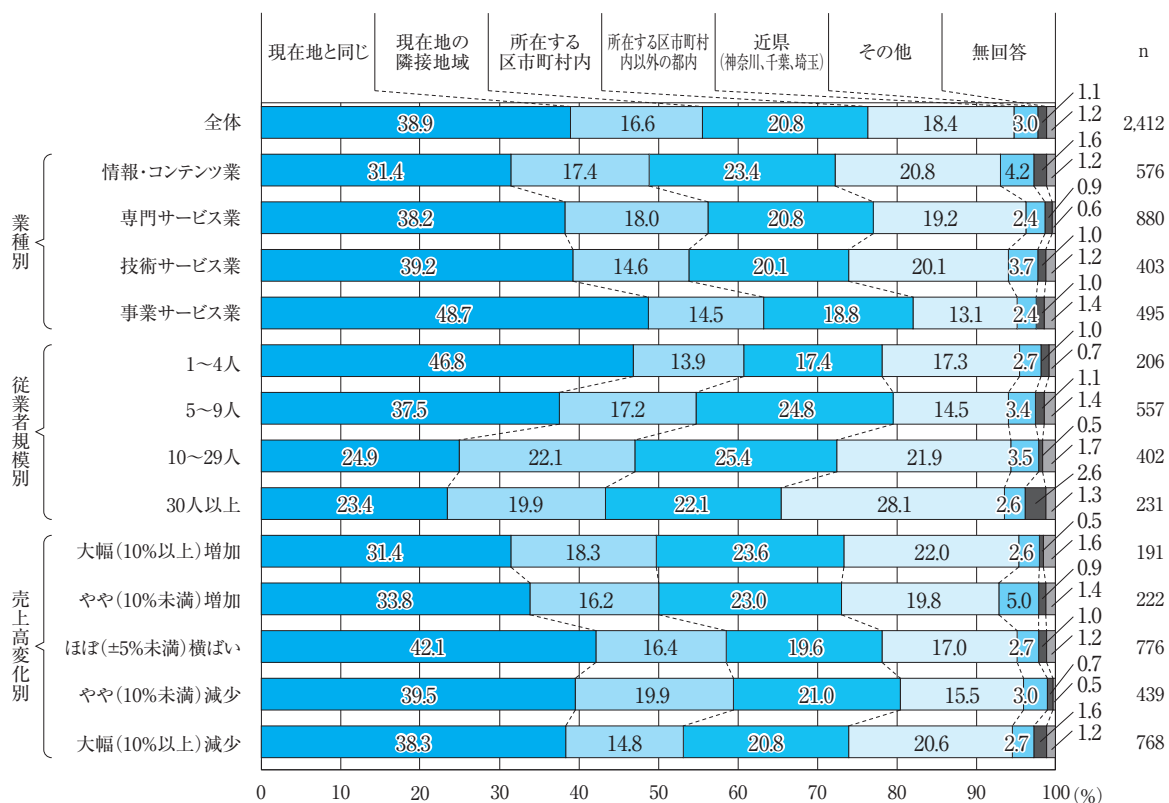
創業時の場所は、「現在地と同じ」が38.9%、「現在地の隣接地域」が16.6%、「所在する区市町村内」が20.8%で、あわせると4分の3程度の企業が創業してから移転していないか、同じ区市町村内にとどまっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「現在地と同じ」が31.4%と他の業種に比べて低く、近年創業した割合が高いにもかかわらず（図表Ⅱ-1-10参照）、移転を経験している企業が多い。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では、「現在地と同じ」が高くなっているが、＜10人以上＞では「現在地と同じ」は2割程度にとどまり、移転を経験している企業の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「現在地と同じ」が3割程度にとどまっており、「所在する区市町村内」、「所在する区市町村内以外の都内」など都内での移転を経験している企業の割合がやや高くなっている。

図表Ⅱ-1-14 創業時の場所



5 事業承継

(1) 事業承継の希望・方針

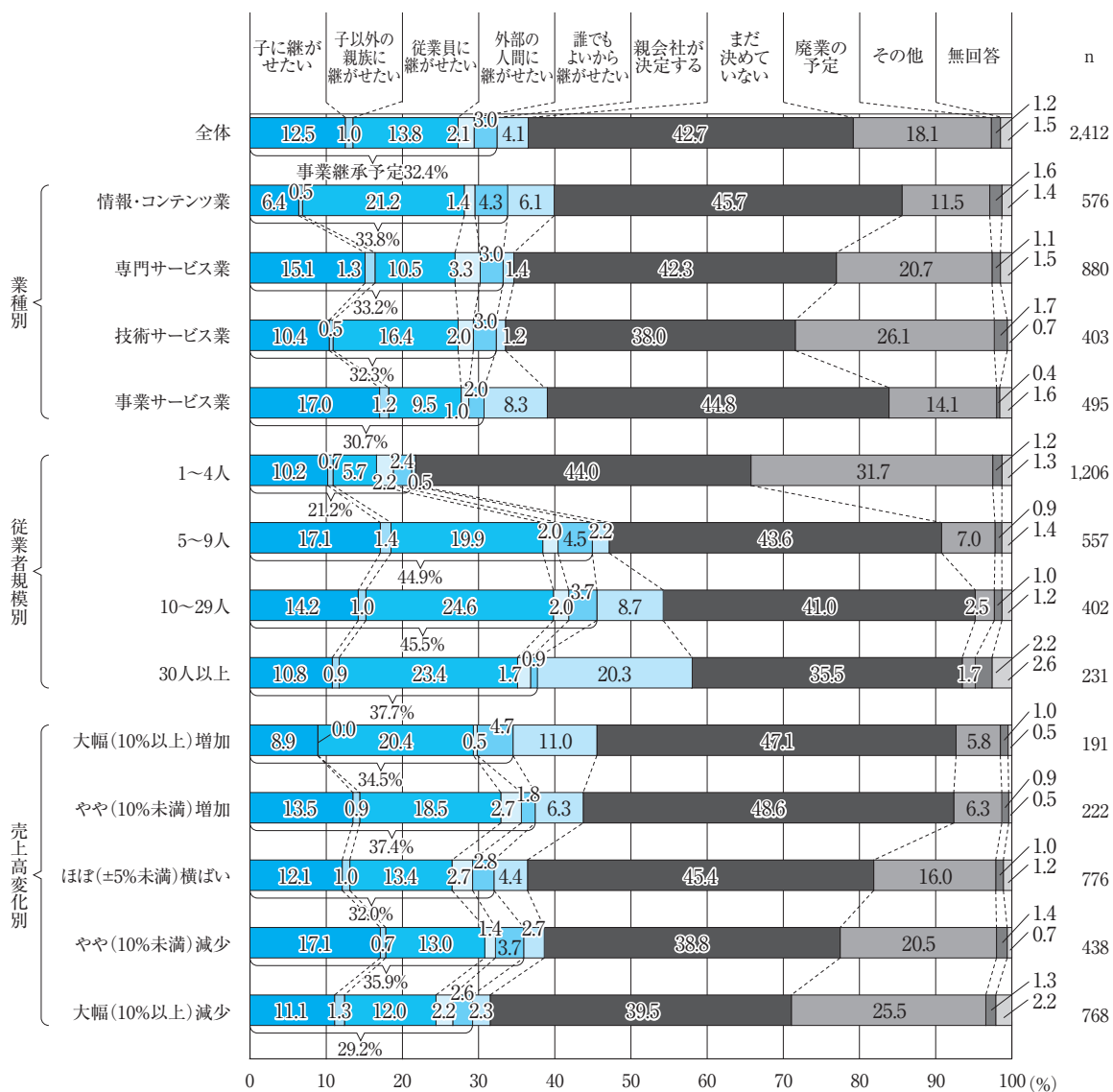
事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が42.7%で4割以上を占めている。また、「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』の企業は32.4%となっている。一方、「廃業の予定」は18.1%となっている。

業種別にみると、技術サービス業では「廃業の予定」が26.1%と他の業種よりも高くなっている。一方、情報・コンテンツ業では「従業員に継がせたい」が21.2%と2割以上を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「従業員に継がせたい」が高くなる傾向がある。また、30人以上では、「親会社が決める」が20.3%と約2割を占めている。一方、規模が小さくなるほど、「廃業の予定」が高くなっており、1～4人では31.7%に達している。

売上高変化別にみると、売上高が減少するほど、「廃業の予定」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-15 事業承継の希望・方針



(2) 後継者の状況

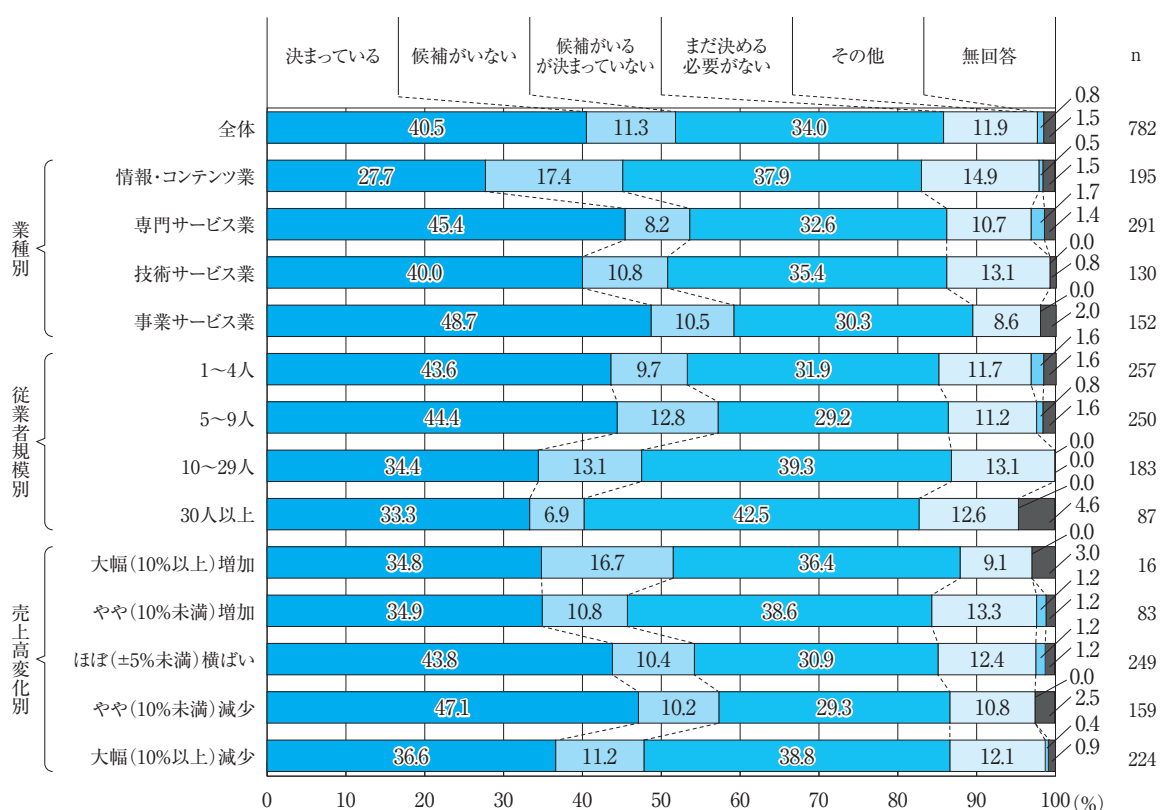
『事業承継予定』の企業の後継者の状況は、「決まっている」が40.5%、「候補がいるが決まっていない」が34.0%、「まだ決める必要がない」が11.9%、「候補がいらない」が11.3%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「決まっている」が27.7%と他の業種に比べて低い。これは、情報・コンテンツ業は、創業が近年でかつ若い代表者の企業が多いことが影響していると考えられる。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞の企業では「決まっている」が4割以上を占めている。一方、＜5人以上＞の企業では、規模が大きくなるほど「候補はいるが決まっていない」の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「決まっている」が3割程度にとどまり、なかでも、大幅(10%以上)増加では、「候補がいらない」が16.7%と比較的高くなっている。

図表Ⅱ-1-16 後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-1-15)で『事業承継予定』とした企業のみを集計

＜事例2＞ 利他精神で広告2社を二刀流経営

A社の社長は、景気の好不況を受けやすい広告業界にあって、30代半ばで広告制作会社2社を経営している。

1社は実父が創業したA社、先代社長の病気を期に2年前にIT関連企業を退職し経営に参画、そして2代目社長に就任した。もう1社は、当時70代の知人経営者から事業承継したB社。後継者として経営を担う人材が社内になかったため、A社がB社を買収する形で引き継いだ。

2社は共に広告制作を受注しているが、A社は新聞や広告などのビジュアルデザインが強く、B社はパッケージデザインが強い。A社は営業担当だけで10名いる組織的経営、かたやB社は30代が3人、50代が1人と所帯が小さく、家族的経営を行っている。給与体系も、ともに先代社長の方針を尊重し、別方式となっている。

経歴の異なる2社を、無理に一つに統合するようなことは考えていないと語る。また、まず従業員自身に幸せな気持ちがないと、お客様を幸せにしようという気持ちにならないという考えから、従業員満足度を顧客満足度より優先している。
(専門サービス業、5～9人)

＜事例3＞ 電子機械修理業から業態展開

千代田区のC社は、来年で創業40年を迎える電子機械修理業者。37歳で創業後、コンピューター等の修理を中心に行ってきた。最盛期の年商約14億円のうち、10億弱は機械修理部門があげていた。大手電機メーカーの栄枯盛衰を肌で感じてきた。

機械修理の売上が伸び悩み始めた20年前より不動産賃貸業も手掛け始め、現在ではこの賃貸業の売上が実ってきている。現在、従業員数は110人。機械修理部門は縮小傾向ながら、72人で一番多い。

社長交代にはもう少し時間が必要と考えているが、不動産賃貸部門の部長を務める長女を考えている。
(事業サービス業、30人以上)

第2章

経営成果（業績）

1 売上高と利益

(1) 年間売上高

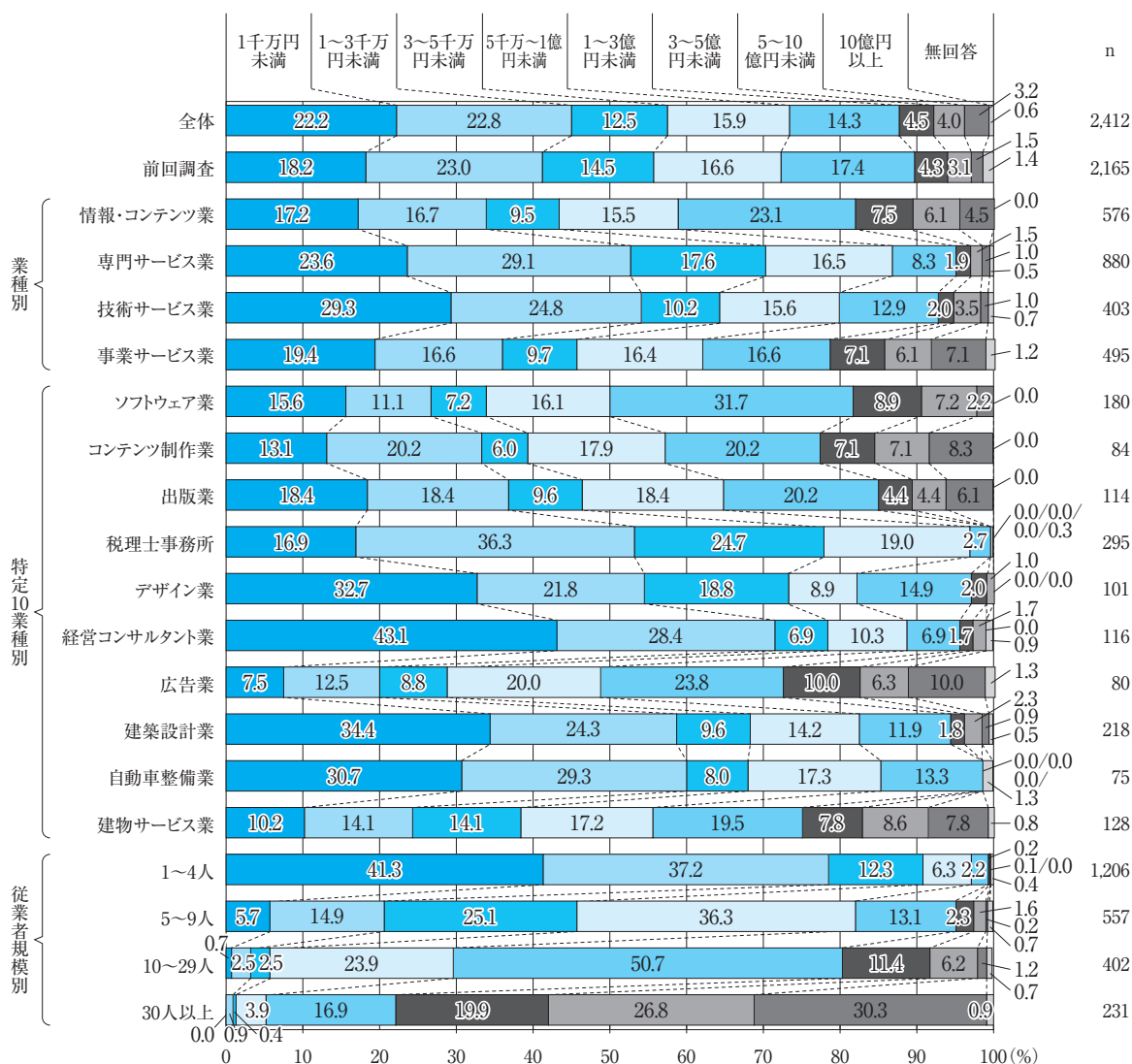
直近決算の年間売上高は、全体では「1～3千万円未満」が22.8%で最も高く、次いで「1千万円未満」が22.2%となっている。『1億円未満』が合計で73.4%と7割以上を占めている。前回調査では、『1億円未満』が72.3%と今回とほぼ同じである一方、『5億円以上』と比較すると前回調査では4.6%であるのに対し、今回調査では7.2%とやや高くなっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『1億円以上』が41.2%と約4割を占めており、他の業種に比べて高い。一方、専門サービス業、技術サービス業では、『3千万円未満』が半数以上を占めている。

特定10業種別にみると、広告業、ソフトウェア業では『1億円以上』がそれぞれ50.1%、50.0%と約5割を占め、他の業種に比べて高くなっている。次いで、建物サービス業、コンテンツ制作業でも『1億円以上』が4割以上となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど売上高も高くなっている。

図表Ⅱ-2-1 年間売上高



(2) 3年前と比較した売上高の変化

3年前と比較した直近決算の年間売上高の変化は、「ほぼ(±5%未満)横ばい」が32.2%で最も高く、次いで、「大幅(10%以上)減少」が31.8%、「やや(10%未満)減少」が18.2%となっている。「やや(10%未満)減少」と「大幅(10%以上)減少」をあわせた『減少』企業は50.0%で半数を占める。一方、『増加』企業は17.1%と2割程度にとどまり、依然として売上高が減少している企業の方が多い。前回調査と比べると『減少』企業は64.7%から50.0%と15ポイント近く低下したものの、『増加』企業は11.3%から17.1%と約6ポイントの増加にとどまった。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増加』企業が20.9%と、他の業種よりやや高くなっている。「大幅(10%以上)減少」はいずれの業種でも3割前後を占めている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『減少』企業は37.3%と4割程度にとどまる一方、『増加』企業が30.6%となっており、他の業種に比べて『増加』企業の割合が高くなっている。一方、税理士事務所、自動車整備業では、『減少』企業が6割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『増加』企業の割合が高くなっており、30人以上では『増加』が『減少』を上回っている。ただし、30人以上でも『減少』は29.0%と約3割を占めており、状況は厳しい。

売上高別にみると、<3億円以上>の企業では「大幅(10%以上)増加」が2割以上となっている。『増加』企業は、3～5億円未満で最も高くなっている。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が若くなるほど、『増加』企業が高く、『減少』企業が低くなっている。

<事例4> 外国製タバコのPRに特化し業績伸長

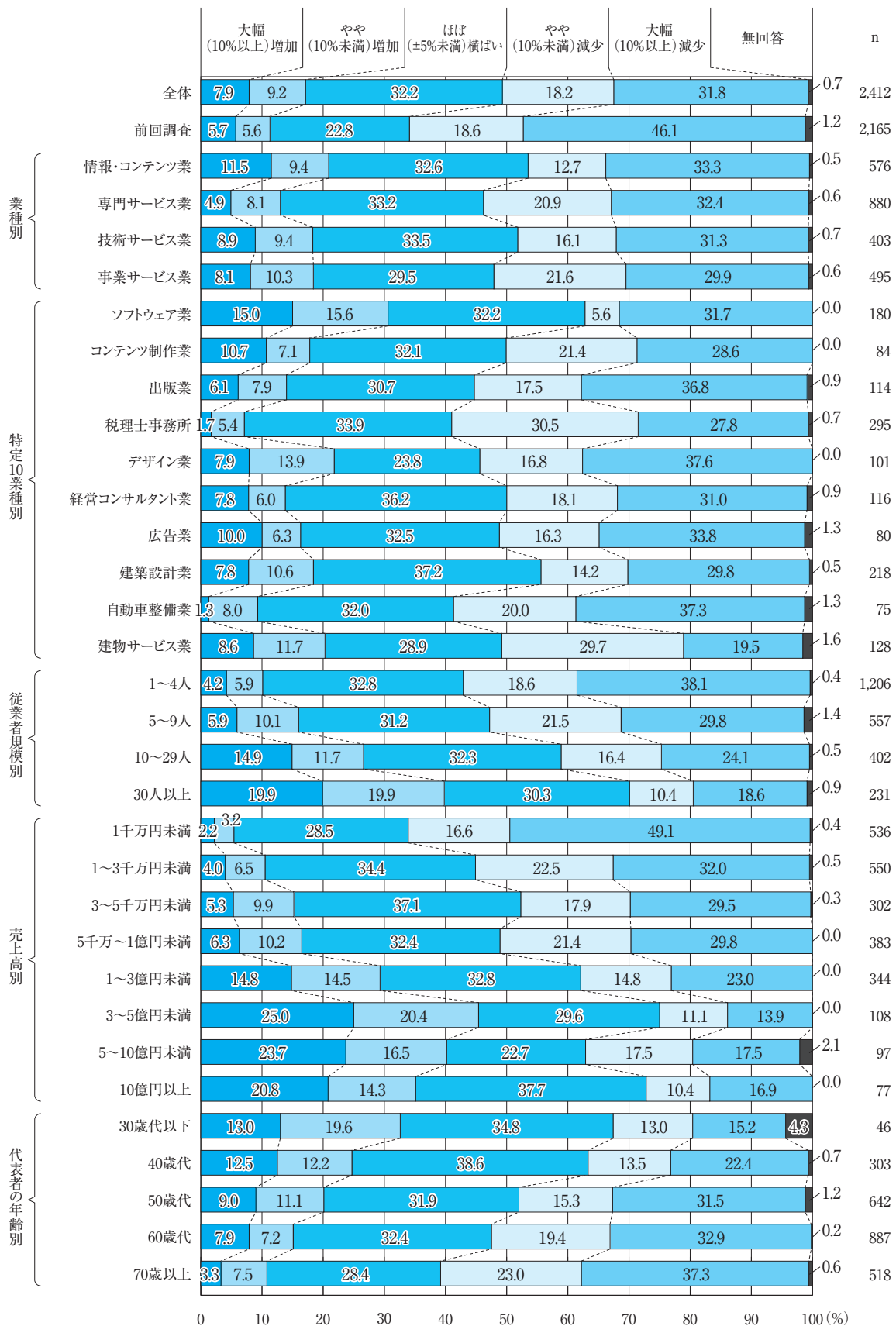
外国製タバコの国内PR広告事業を手がけるD社は、このところ好調である。

海外のタバコ製造販売企業とサプライヤー契約により、販売促進キャンペーンやサンプリングを日本各地で行っているが、2012年後半頃より、景気の潮目が変わった印象をもっている。1件当たりの受注額が大きくなっており、利益率が改善した。リーマンショック前とはクライアントの構造が違っているため単純な比較は難しいが、業界上位一握りは同じ状況とみる。

一方で、消費税が3%から5%に上がった際は、露骨に影響がでた。今回は不透明。反動はゼロではないだろうと警戒を怠らない。

(専門サービス業、10～29人)

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した売上高の変化



(3) 売上高経常利益率

直近決算での売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が32.7%、『黒字（プラス）』が62.5%となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「10%以上」が38.9%と他の業種に比べて利益率の高い企業が多いが、これは税理士事務所（「10%以上」が約7割）の影響によるものとみられる。一方、技術サービス業では、「赤字（マイナス）」が41.2%と高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「10%以上」が約7割を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「赤字（マイナス）」が低くなっており、30人以上では10.8%と約1割にとどまる。ただし、売上高経常利益率「10%以上」に着目すると、30人以上では11.3%と1割程度となっているが、＜9人以下＞では2割程度となっており、30人以上より＜9人以下＞の方が「10%以上」の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、売上高経常利益率が高くなる傾向がある。大幅(10%以上)増加では「10%以上」が25.1%と約4分の1を占めるのに対し、大幅(10%以上)減少では「赤字（マイナス）」が52.3%と半数以上を占めている。

売上高別にみると、1千万円未満では「赤字（マイナス）」が54.9%と半数以上を占めている。売上高が高くなるほど、「赤字（マイナス）」の割合は低くなる傾向があり、＜3～10億円未満＞では約1割、10億円以上では0.0%となっている。

＜事例5＞ リーマンショックの試練を越えて

テレビCM制作を専門とするE社は、テレビ放送の黎明期に創業した業界の老舗である。創業当初から堅実な経営で黒字を続けていたが、リーマンショックによる景気低迷で赤字に転落した。

しかし、顧客である広告代理店との間に築いた信頼関係と強固な財務基盤に支えられ、景気回復による企業広告の増加を受注拡大につなぎ、その翌年には黒字回復を果たした。

リーマンショックの際は業界全体が大変な状況だったが、黒字経営を引き継いできた現経営者にとって衝撃は大きかった。そして、これを機にコスト改善や業務効率化の仕組みづくりなど、さらなる経営強化に取り組み、景気に揺るがない着実な成長を目指している。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

＜事例6＞ 規模の拡大は追わず、長く続けていくことを大切にしながら黒字を確保

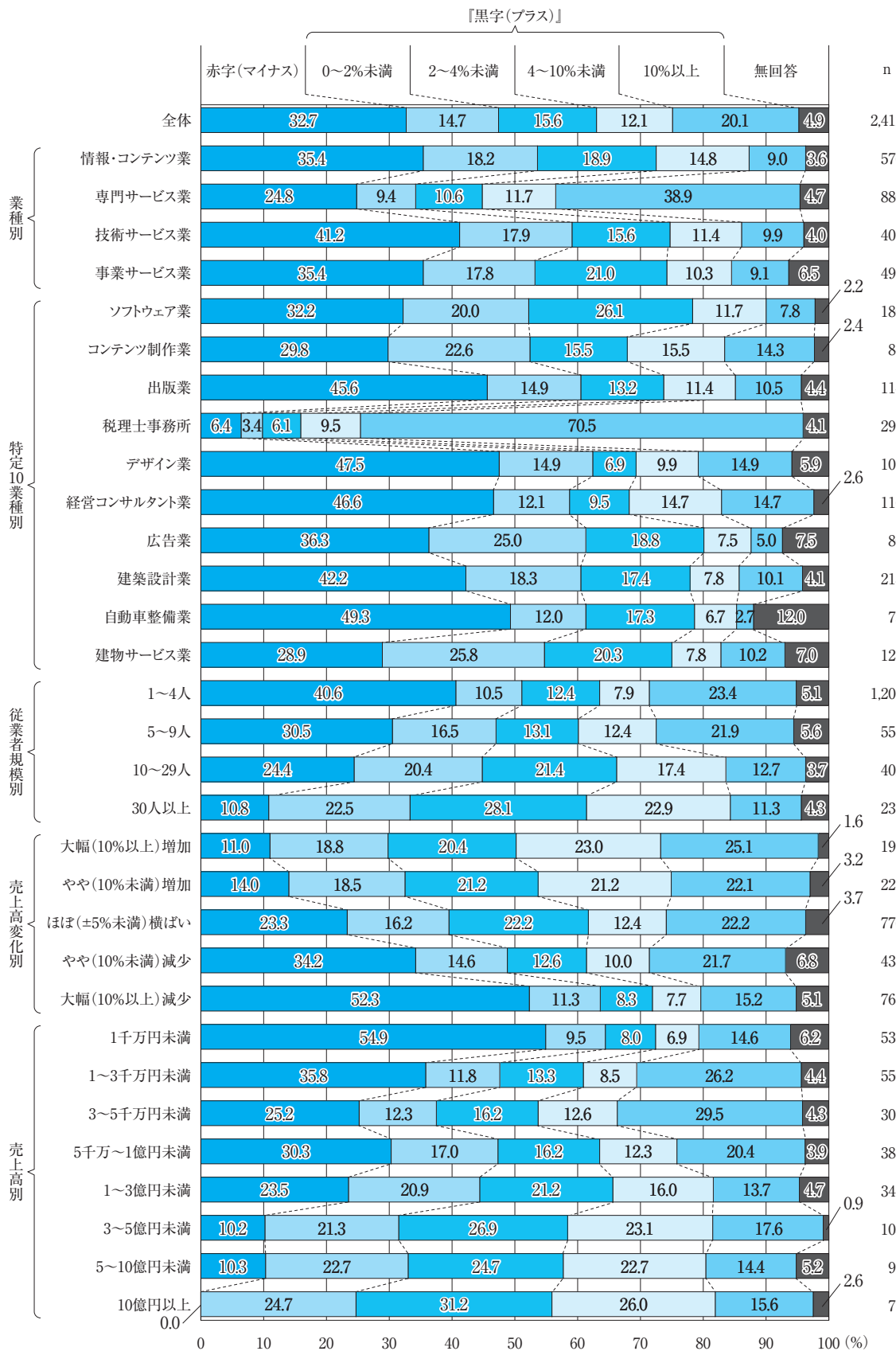
F社は、広告イベントの制作や運営を行っている。顧客は多岐に渡るが、出版社が多く、子供向け雑誌主催のイベントなどを多く手がけている。長年取引をしている大口顧客と、紹介による新規受注とが売上の多くを占めている。

一時、リーマンショックの影響による売上の落ち込みもあったが、欲張らずに、堅実に仕事をして行くことをモットーに黒字を確保してきた。無理をして依頼された仕事を全て引き受けると、一時的に収益は伸びてもどこかに歪みが来るため、大きくなることより長く続けて行くことを大切に考えている。

浮気はせず、余計なこともしない。けれど、顧客の期待を少しずつ上回った成果を出していくことを心がけている。

（専門サービス業、30人以上）

図表Ⅱ-2-3 売上高経常利益率



(4) 3年前と比較した売上高経常損益の変化

3年前と比較した売上高経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい」22.1%と「黒字だが利益額は減少」21.2%が高い。「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は減少」をあわせた『増益』と、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』、「黒字でほぼ横ばい」、「赤字でほぼ横ばい」をあわせた『横ばい』を比較すると、『増益』が22.6%と、『減益』の38.5%を下回った。また、『横ばい』も36.4%みられた。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増益』が31.6%と3割以上を占めている。一方、専門サービス業では『増益』は14.8%と他の業種に比べて低く、「黒字だが利益額は減少」が30.1%となっている。

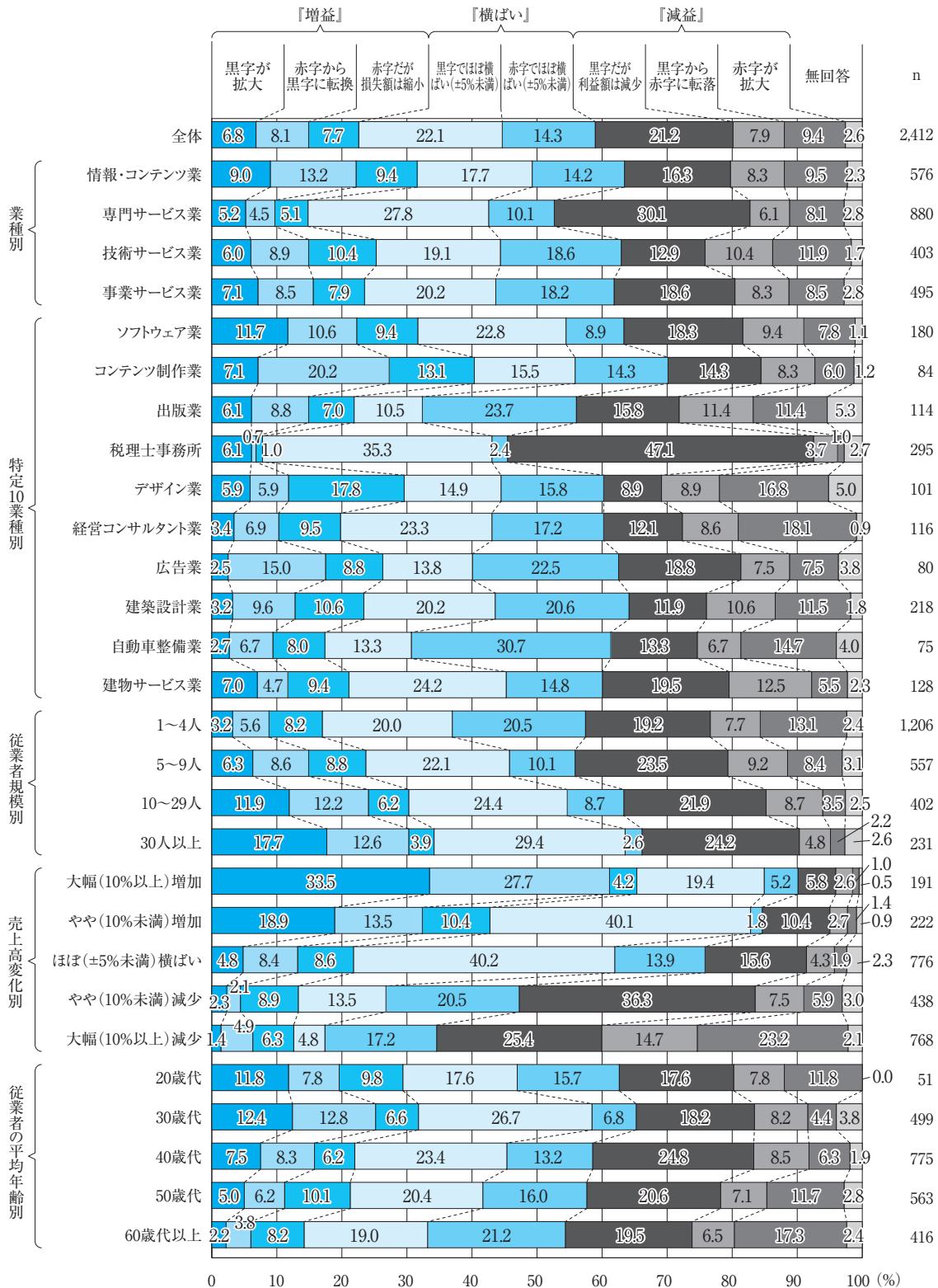
特定10業種別にみると、コンテンツ制作業では『増益』が40.4%と約4割を占め、他の業種に比べて特に高く、『減益』の28.6%を上回った。デザイン業でも『増益』が29.6%と約3割となっている。一方、税理士事務所では『増益』は1割以下にとどまり、「黒字だが利益額は減少」が47.1%と半数程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『増益』の割合が高くなっている。一方、『減益』は従業者規模による割合の変化はあまりみられず、30人以上でも31.2%と3割程度を占めている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、『増益』が65.4%と6割以上を占めている。一方、大幅(10%以上)減少では、『減益』が63.3%と6割以上を占めており、売上高変化と売上高経常損益の変化との関連が顕著にみられる。

従業者の平均年齢別にみると、20歳代を除き、年齢が若くなるほど『増益』が高く、『減益』が低くなる傾向がある。20歳代では、30歳代に比べてやや『増益』が低く、『減益』が高くなっている。

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した売上高経常損益の変化



2 人件費

(1) 売上高人件費比率

直近決算の売上高に対する総人件費の割合は、「40～50%未満」が17.2%で最も高く、次いで「70%以上」が16.5%となっている。『50%未満』が合計で54.4%と半数以上を占めている。

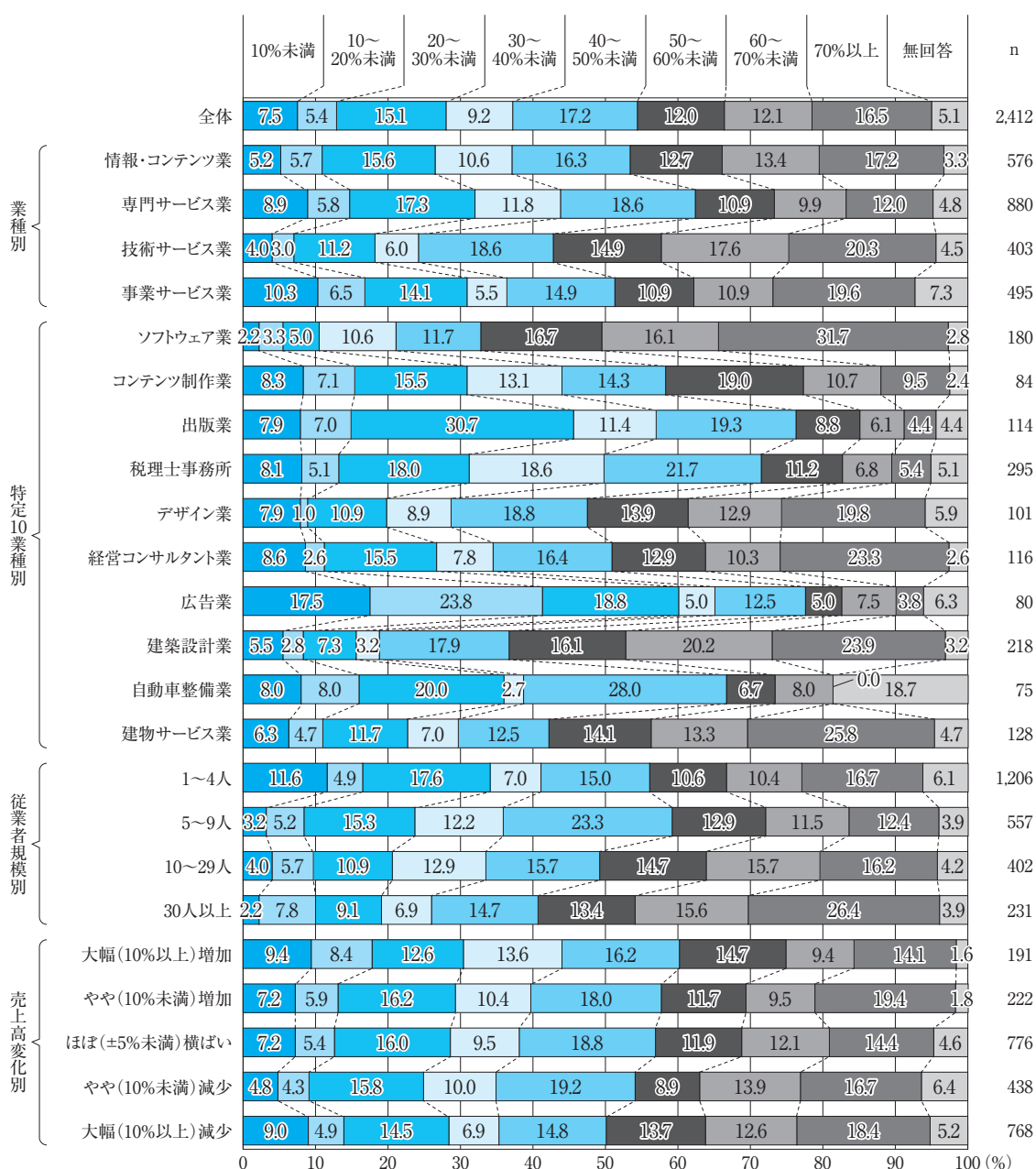
業種別にみると、『50%未満』は、専門サービス業62.4%と、情報・コンテンツ業53.4%で高くなっている。一方、技術サービス業では「70%以上」が20.3%と高くなっている。

特定10業種別にみると、『50%未満』は、出版業76.3%や、広告業77.6%、自動車整備業66.7%で高くなっている。一方、ソフトウェア業では「70%以上」が31.7%を占めるほか、建築設計業においても23.9%と、ともに人件費比率が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では『50%未満』が56.1%を占めている。一方、30人以上では『50%未満』は40.7%と約4割にとどまり、「70%以上」が26.4%と高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では『50%未満』が約6割を占めているが、大幅(10%以上)減少では約5割にとどまっており、売上高が増加するほど人件費比率が低くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-5 売上高人件費比率



（2）3年前と比較した総人件費額の変化

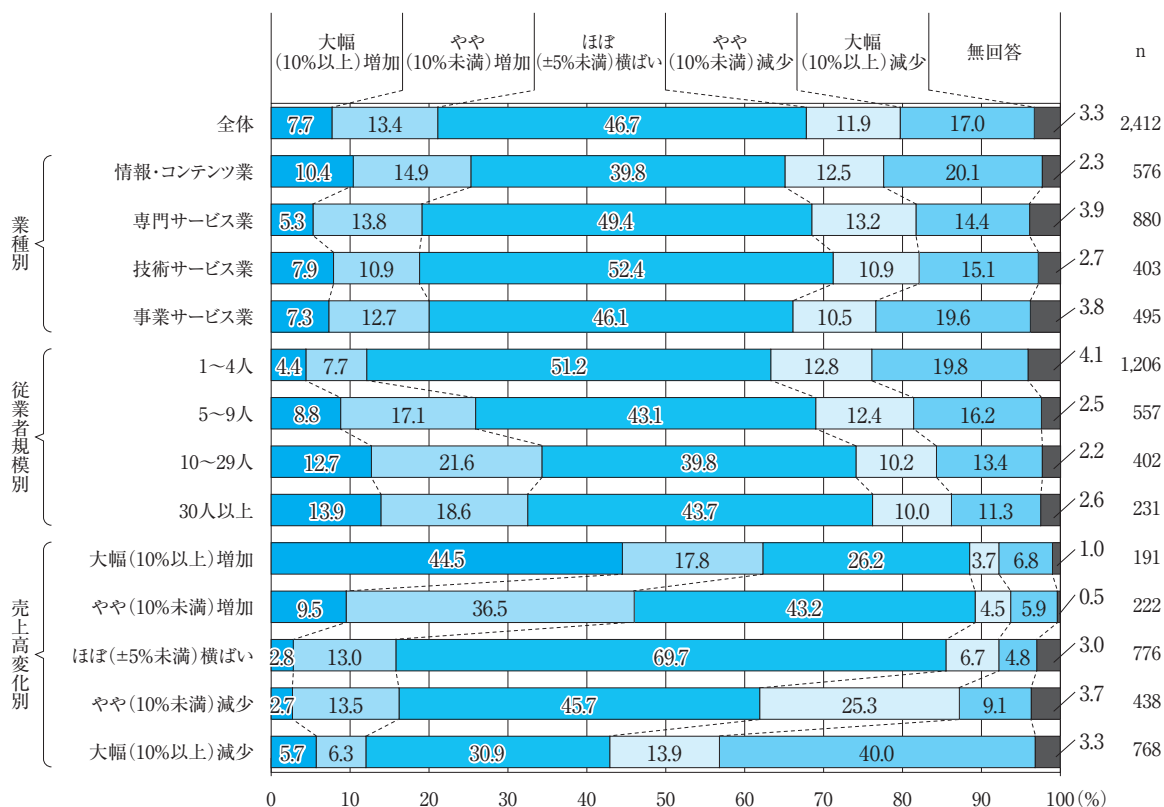
3年前と比較した総人件費額の変化は、「大幅(10%以上)増加」「やや(10%未満)増加」をあわせた『人件費増加』が21.1%、「ほぼ(±5%未満)横ばい」が46.7%、「やや(10%未満)減少」「大幅(10%以上)減少」をあわせた『人件費減少』が28.9%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「ほぼ(±5%未満)横ばい」が最も高くなっている。情報・コンテンツ業では『人件費増加』が25.3%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『人件費増加』が高くなる傾向があり、＜10人以上＞では『人件費増加』が『人件費減少』を上回っている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、『人件費増加』が高くなる傾向があり、大幅(10%以上)増加では62.3%が人件費額を増加させている。一方、売上高が減少している企業は、人件費額も減少している。

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費額の変化



第3章

顧客と取引状況

1 顧客状況

(1) 顧客の件数

顧客件数は、「4件以下」が18.5%で最も高く、「5～9件」14.1%と、「10～19件」18.0%とを合わせた、『19件以下』が、合計で50.6%と約半数を占めている。

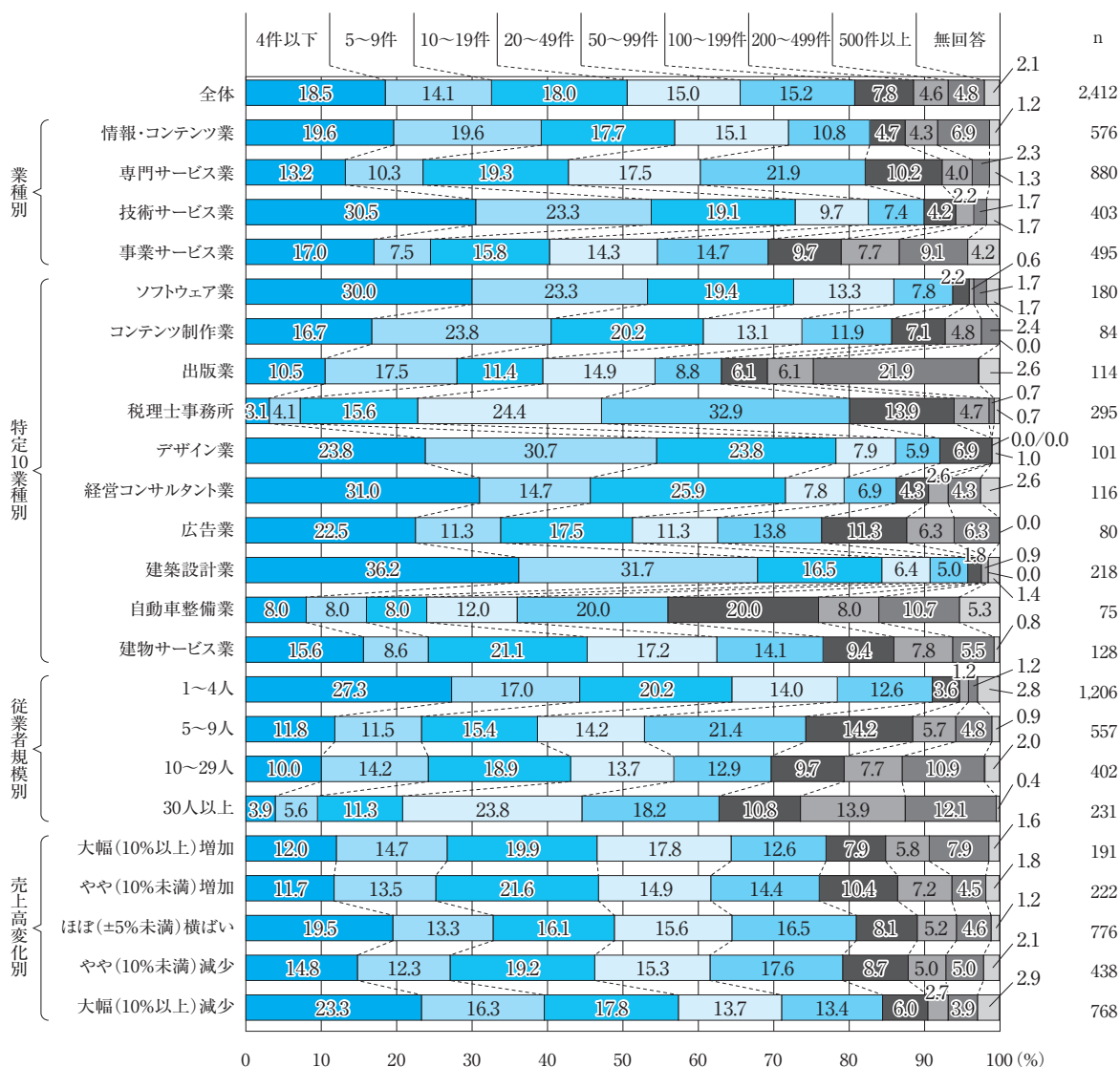
業種別にみると、技術サービス業では『19件以下』が72.9%と7割以上を占め、他の業種に比べて顧客件数が少ない企業が多い。一方、専門サービス業と事業サービス業では『19件以下』はそれぞれ42.8%、40.3%と低くなっている。

特定10業種別にみると、建築設計業とデザイン業では『19件以下』がそれぞれ84.4%、78.3%と高くなっており、顧客件数が少ない企業が多い。一方、税理士事務所と自動車整備業では『19件以下』がそれぞれ22.8%、24.0%と低く、顧客件数が多くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では『19件以下』が64.5%と高くなっており、規模が大きくなるほど、顧客件数も増える傾向がある。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少では、『19件以下』が57.4%となっており、顧客件数が少なくなっている。

図表Ⅱ-3-1 顧客の件数



(2) 3年前と比較した顧客件数の変化

3年前と比較した顧客件数の変化は、「ほぼ(±5%未満)横ばい」が46.8%を占めている。また、「大幅(10%以上)増加」「やや(10%未満)増加」をあわせた『顧客増加』が13.6%、「やや(10%未満)減少」「大幅(10%以上)減少」をあわせた『顧客減少』が37.8%で、『顧客減少』が『顧客増加』を上回っている。

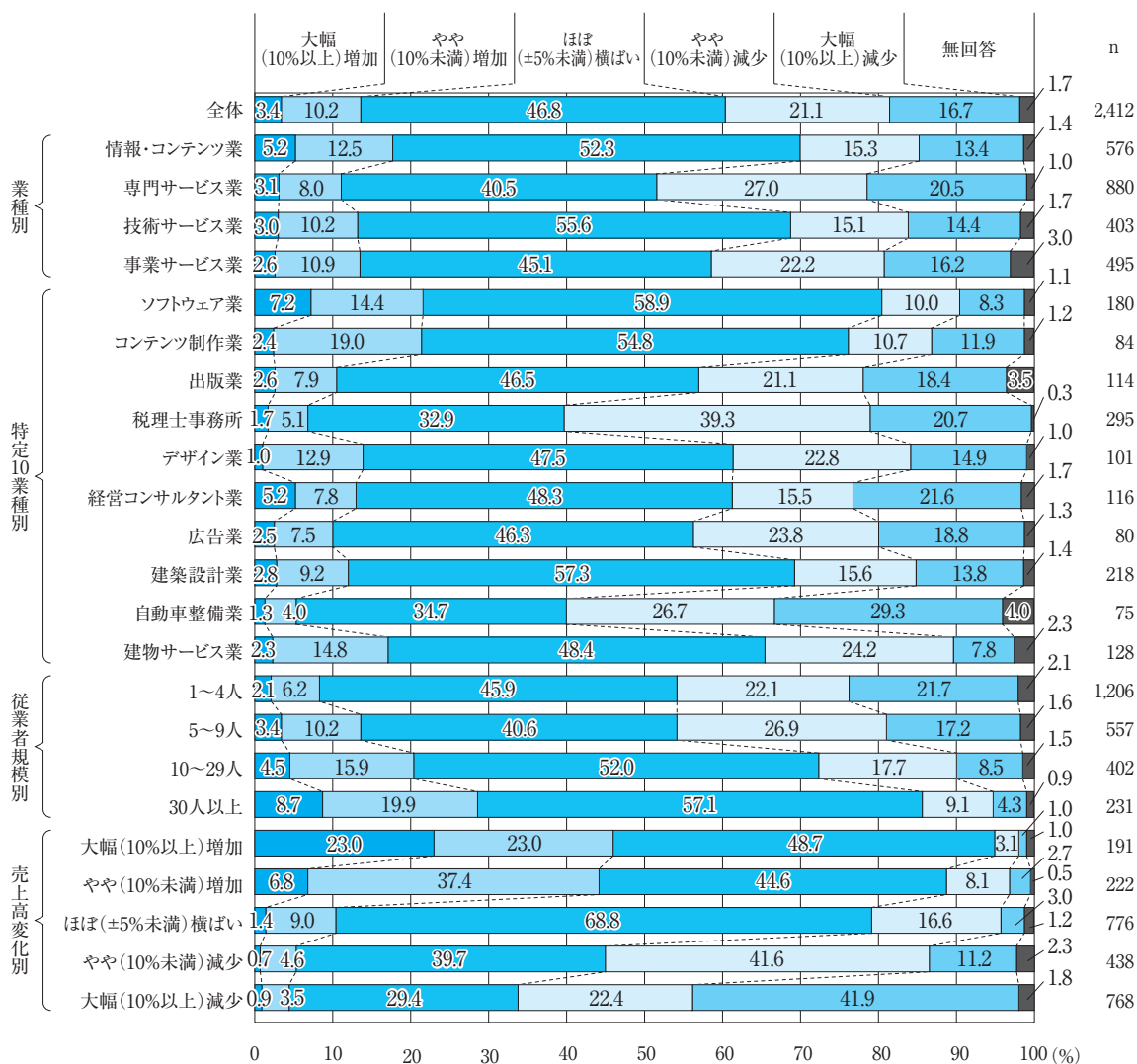
業種別にみると、専門サービス業では『顧客減少』が47.5%と半数程度を占め、「ほぼ(±5%未満)横ばい」を上回っている。他の業種はいずれも「ほぼ(±5%未満)横ばい」が高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、コンテンツ制作業では『顧客増加』が2割を超え、他に比べて高くなっている。一方、税理士事務所、自動車整備業では、『顧客減少』がそれぞれ60.0%、56.0%と、顧客数が減少した企業が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど顧客件数も増加しており、30人以上では、『顧客増加』が28.6%と『顧客減少』の13.4%を上回っている。一方、<9人以下>では、『顧客減少』が4割以上を占めており、厳しい状況となっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、『顧客増加』が4割を超え、「ほぼ(±5%未満)横ばい」と並んでいる。一方、売上高<減少>企業では、『顧客減少』が半数以上を占め、売上高変化と顧客件数の変化との関連が顕著にみられた。

図表Ⅱ-3-2 3年前と比較した顧客件数の変化



(3) 新規顧客の割合

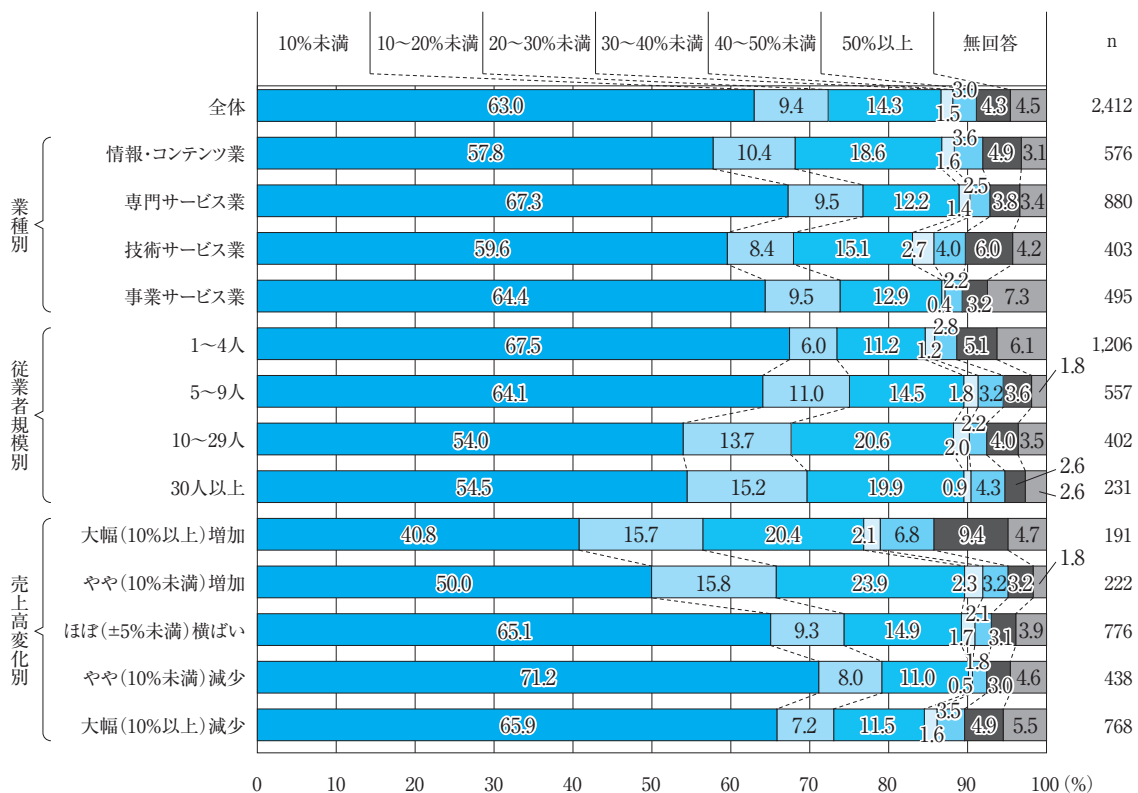
受注取引が3年以内の新規顧客の割合は、「10%未満」が63.0%で6割以上を占めている。次いで「20～30%未満」が14.3%、「10～20%未満」が9.4%で、あわせると『30%未満』が86.7%と8割以上を占めている。新規顧客を獲得できないなかで、多くの企業が既存顧客を主体に経営しているとみられる。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業では「10%未満」が他の業種に比べて低いものの、6割程度を占めた。

従業者規模別にみると、従業者が<9人以下>では、新規顧客が「10%未満」が6割を超えるのに対し、<10人以上>の企業では5割程度にとどまっており、規模が大きくなるほど、新規顧客の割合が高くなる傾向がみられる。

売上高変化別にみると、売上高が減少するほど、「10%未満」の割合が高くなる傾向がみられる。大幅(10%以上)増加では、「50%以上」が9.4%と約1割を占め、売上高変化と新規顧客の割合との関連が顕著にみられた。

図表Ⅱ-3-3 新規顧客の割合



2 主要顧客

(1) 主要顧客の業種

主要顧客（売上高上位1社）の業種は、「専門・技術サービス業」が16.9%、「製造業」が16.5%、「情報通信業」が11.0%、「卸・小売業」が10.7%などとなっている。

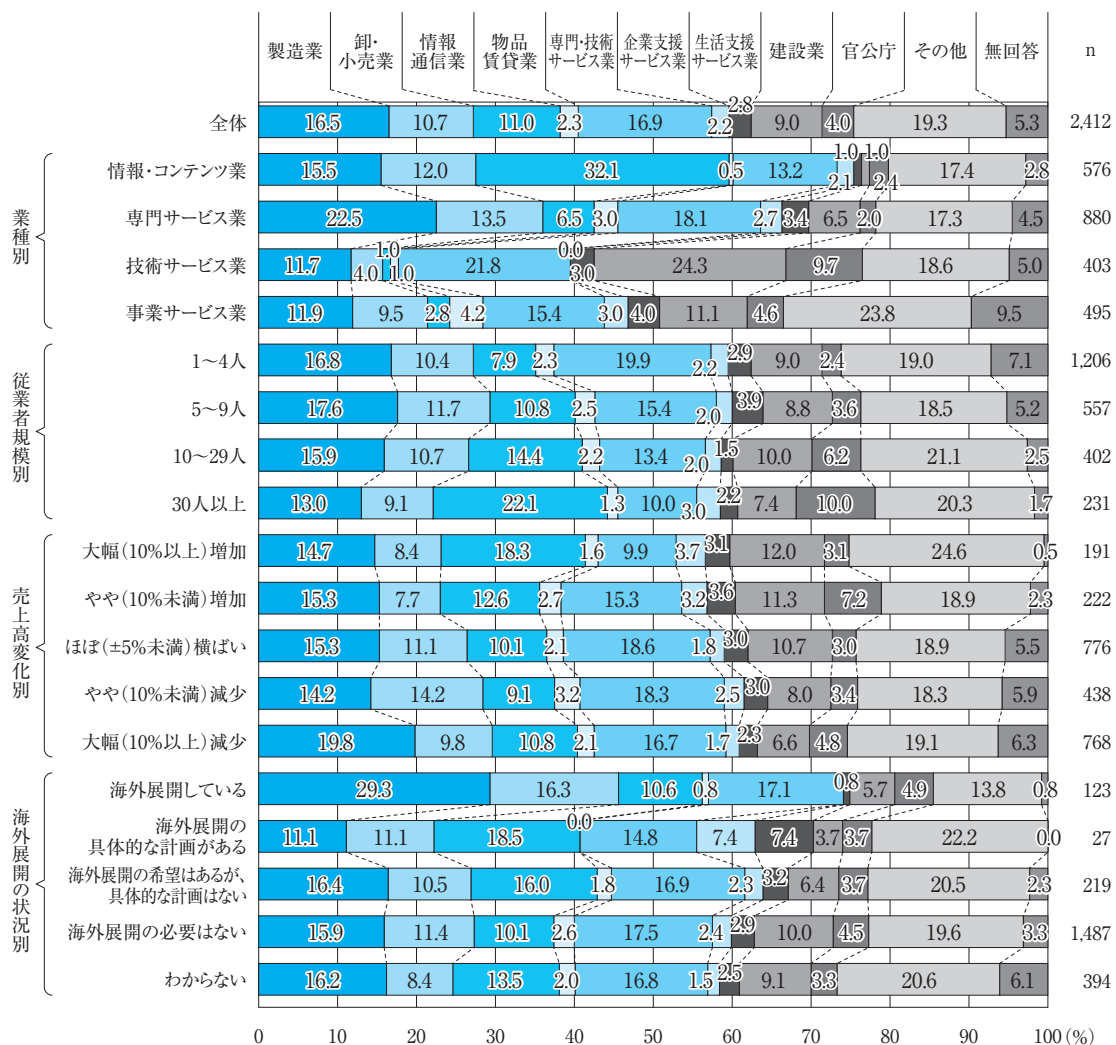
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」が32.1%と、同業界からの受注が多くみられた。このほか、専門サービスでは「製造業」22.5%が、技術サービス業では「建設業」24.3%が、事業サービス業では「専門・技術サービス業」15.4%がそれぞれ最も高くなっている。

従業者規模別にみると、30人以上では「情報通信業」が22.1%、1～4人では「専門・技術サービス業」が19.9%とそれぞれ2割程度を占めており、他の規模より割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、「情報通信業」が18.3%と他に比べて高くなっている。

海外展開の状況別にみると、海外展開している企業では、顧客が「製造業」である割合が29.3%と高くなっている。

図表Ⅱ-3-4 主要顧客の業種



(2) 主要顧客の所在地

主要顧客（売上高上位1社）の所在地は、「都心」が34.4%で最も高く、次いで「副都心」が15.0%、「多摩」が9.3%となっている。

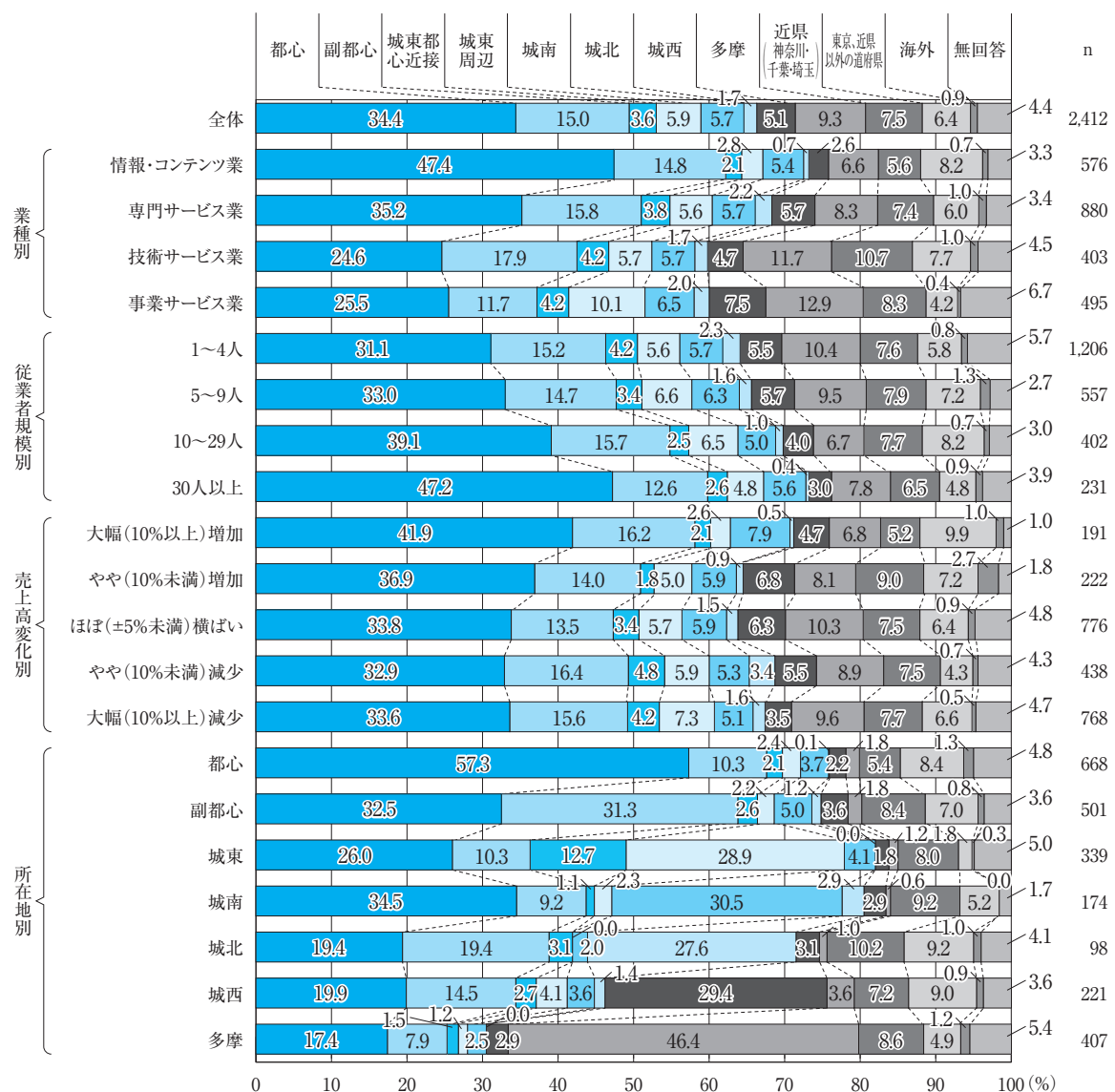
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「都心」が47.4%と特に高く、関係企業の集積がみられる。事業サービス業では、「都心」の25.5%に次いで、「多摩」が12.9%と高くなっており、「副都心」の11.7%を上回っている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「都心」が高くなっており、30人以上の企業では47.2%となっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「都心」が高くなる傾向がある。

所在地別にみると、都心では主要顧客の所在地が「都心」である割合が57.3%と最も高く6割程度を占めている。また、副都心、城南では、「都心」が最も高いが、次いで、それぞれの同一地域である「副都心」、「城南」が3割程度を占めている。このほかの地域では、多摩では「多摩」が46.4%を占めるなど、それぞれ同じ地域の割合が最も高くなっており、地域に根ざした営業を行っているものとみられる。

図表Ⅱ-3-5 主要顧客の所在地



(注) 城東都心近接は台東区・墨田区・荒川区、城東周辺は江東区・足立区・葛飾区・江戸川区

(3) 主要顧客への売上依存度

主要顧客（売上高上位3社）を合計した売上高の割合は、「80%以上」が37.6%で最も高く、「60～80%未満」16.3%をあわせた『60%以上』が53.9%と半数以上を占めている。

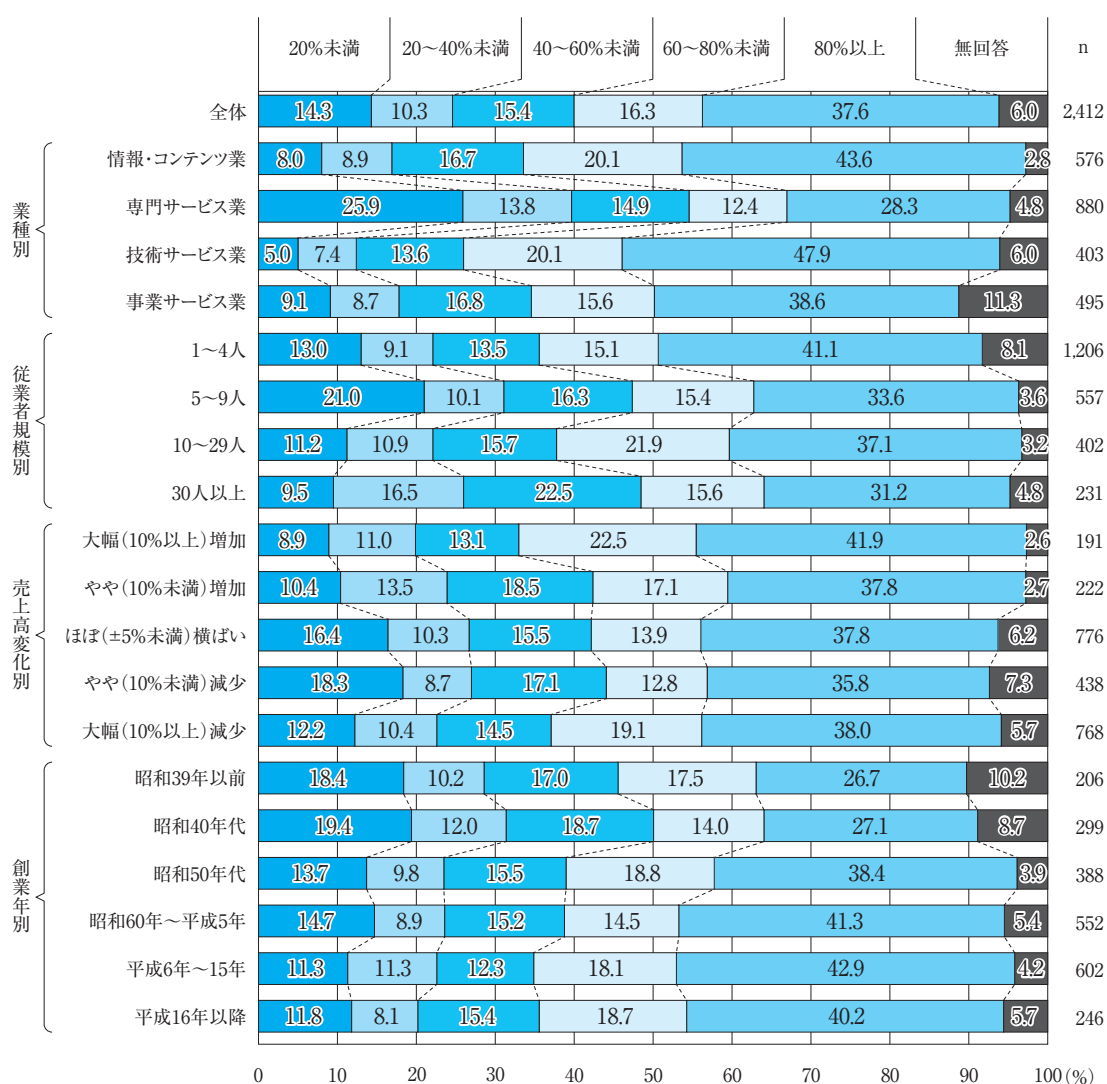
業種別に見ると、専門サービス業では「20%未満」、「20～40%未満」が他の業種に比べて高く、顧客件数も比較的多いことから（図表Ⅱ-3-1参照）、特定の顧客への依存度は低くなっているとみられる。一方、技術サービス業では「80%以上」が47.9%と高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「80%以上」が41.1%と4割以上を占め、主要顧客への依存度が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、「80%以上」が41.9%と最も高く、『60%以上』は64.4%と6割以上を占めた。大幅(10%以上)減少でも「80%以上」が38.0%と最も高く、『60%以上』が57.1%となっており、売上高の増減幅が大きい企業ほど主要顧客への依存度が高くなっている。

創業年別にみると、創業が古い企業ほど、「80%以上」が低くなる傾向があり、企業経営を続けていくなかで徐々に依存度を低下させていくものと考えられる。

図表Ⅱ-3-6 主要顧客への売上依存度



3 取引状況

(1) 顧客満足度の把握方法

顧客満足度の把握方法は、「特に何も行っていない」が62.3%で6割程度を占めており、何らかの把握を行っている企業は3割程度にとどまっている。満足度把握の具体的手法としては「自社で不定期に調査」が13.6%で最も高く、次いで「営業報告書などで把握」が11.6%となっている。

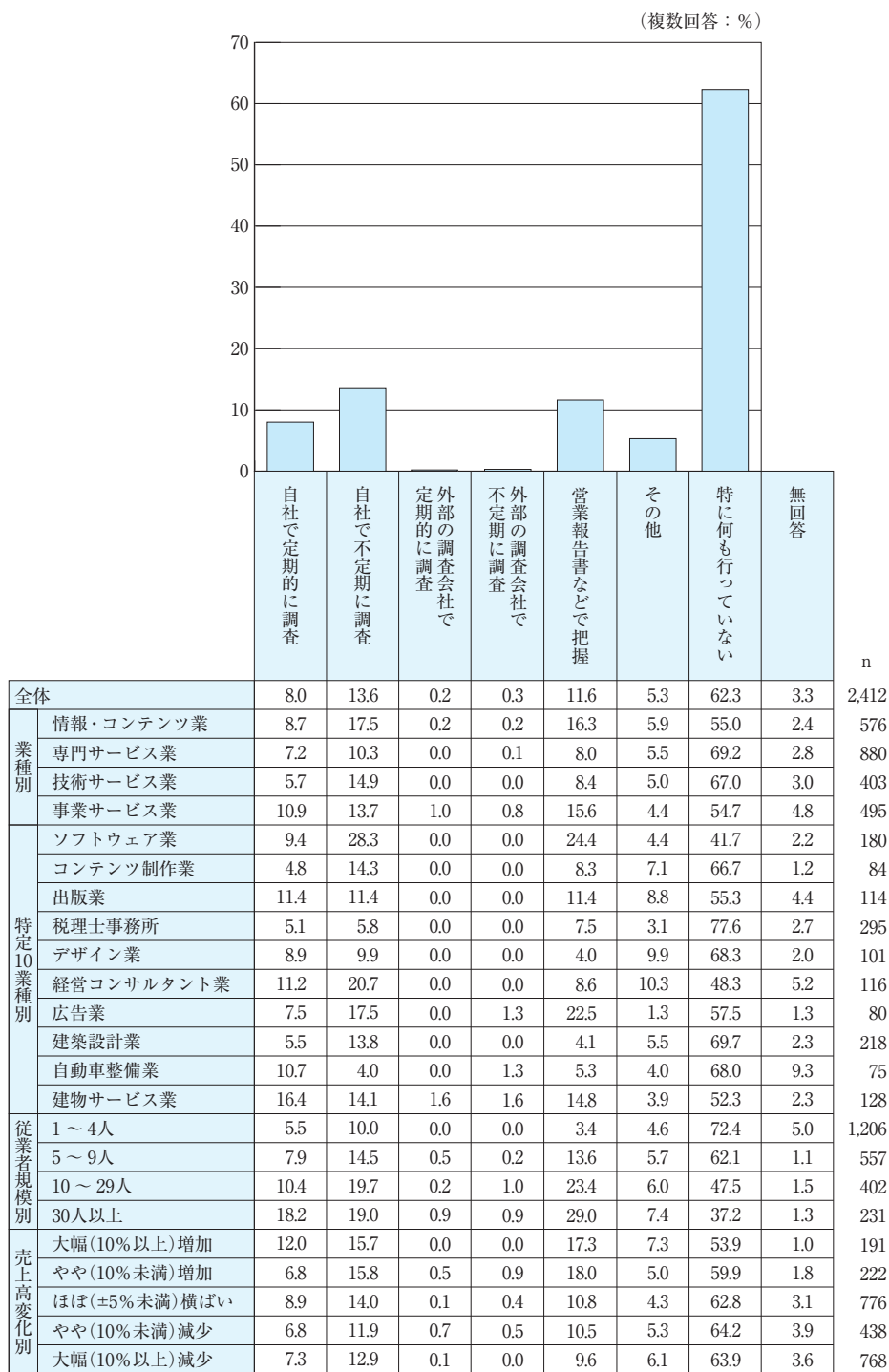
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「特に何も行っていない」が55.0%と半数以上を占めるが、他の業種に比べると低く、「自社で不定期に調査」17.5%、「営業報告書などで把握」16.3%が高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「特に何も行っていない」は41.7%と半数以下にとどまっており、半数以上が何らかの方法で顧客満足度の把握を行っている。具体的には、「自社で不定期に調査」28.3%、「営業報告書などで把握」24.4%などの取組みを行っている割合が他の業種と比べて特になくなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「営業報告書で把握」が高くなっている。＜10人以上＞では「自社で不定期に調査」も約2割となっており、規模が大きくなるほど、顧客満足度の把握に取り組んでいる。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「営業報告書で把握」が2割程度、「自社で不定期に調査」が15%以上となっており、売上高＜減少＞企業に比べて取組みが進んでいる。

図表Ⅱ-3-7 顧客満足度の把握方法



＜事例7＞ 理念に基づく経営でクライアントに高い品質のサービスを提供する

税理士事務所であるG事務所は一般的な帳簿の記帳代行、税務申告代行にとどまらず、クライアントの経営サポートに取り組む。創業当初から行っており、通常の記帳・申告の代行だけではクライアントを理解したことにはならない、との考えによる。

現在ではクライアントの役員会議や店長会議への出席、営業日報の確認なども引き受けている。さらに同業種のクライアントをネットワークし、業績を互いに比較させるなど経営の切磋琢磨も促す。

他に類をみない取組みにより、クライアントは口コミで着実に増加を続け、四半期ごとのクライアント向けの会報では、毎回欠かさずに新クライアントの紹介記事を掲載している。

現在、クライアントは小規模事業所がほとんどだが、クライアントとともに成長したいと考えている。
(専門サービス業、5～9人)

＜事例8＞ 華やかな美を魅せるシビアな戦い

広告代理店であるH社は、美容関係に特化した集客のためのフリーペーパー等の出稿及び広告制作をメイン業務としている。主要顧客はエステティック・サロン。売上の約6割をフリーペーパーを中心とした紙媒体による美容系広告が占めている。

東京エリアでみると、月1回発行の大手フリーペーパーの効果が一番高く、次いで女性向けのグルメ・美容室専門クーポンサイト、駅等での手配り、ラック設置の順に効果がある。クライアントの意向に沿う広告作成と合わせて、これらの媒体の中から出稿に最適な媒体を提案している。

広告の効果測定は、媒体への掲載価格に対し、広告を読んだ消費者からのお問合せの電話の件数で決まる。エステ業界は25年前のバブルの頃の「第三次エステブーム」と呼ばれるときは勢いがあり、30万円くらいの商品が売れた。しかしその後はデフレの影響もあり、ずっと右肩下がりであることから、華やかな美を魅せるシビアな戦いが続いている。
(専門サービス業、5～9人)

＜事例9＞ 車は愛情で動く

自動車整備業の事業を行うI社は、昭和47年に創業。設立当初は、大手自動車メーカーがメディアに貸し出す新車PR用車両の整備を一手に引き受けていた。その後、同メーカー所有の記念車約400台の整備業務に移行。現在は、全国のクラシックカー愛好家からの整備も請け負っている。

愛好家からのクラシックカーの整備依頼は全国から持ち込まれる。修理に時間がかかり、長いものになると1年を要するものもあるため、順番待ちの状態。

若い頃、クラシックカーが欲しいけれど買えなかった方が夢を持ち続け、資金が出来てから購入するという愛好家が多い。それゆえ人生の友として車を非常に愛する愛好家が多く、自分たちよりも詳しいオーナーというのも珍しくないとする。昔からの資産であるこの車を整備し、次世代に残すことを大切と考える愛好家もいる。部品が入手できないことも少なくなく、部品を外国に買いに行っているほか、希少な部品を愛好家のクラブを通じて融通してもらうこともある。

「車は愛情で動く。」を理念に掲げ、クラシックカー整備に全国を巡る。

(事業サービス業、10～29人)

(2) 売掛金回収の平均期間

売掛金を回収するまでの平均期間（売掛サイト）は、「1～2か月未満」が43.5%と最も高く、「1か月未満」の18.8%とあわせると、6割程度が2か月未満で売掛金を回収している。

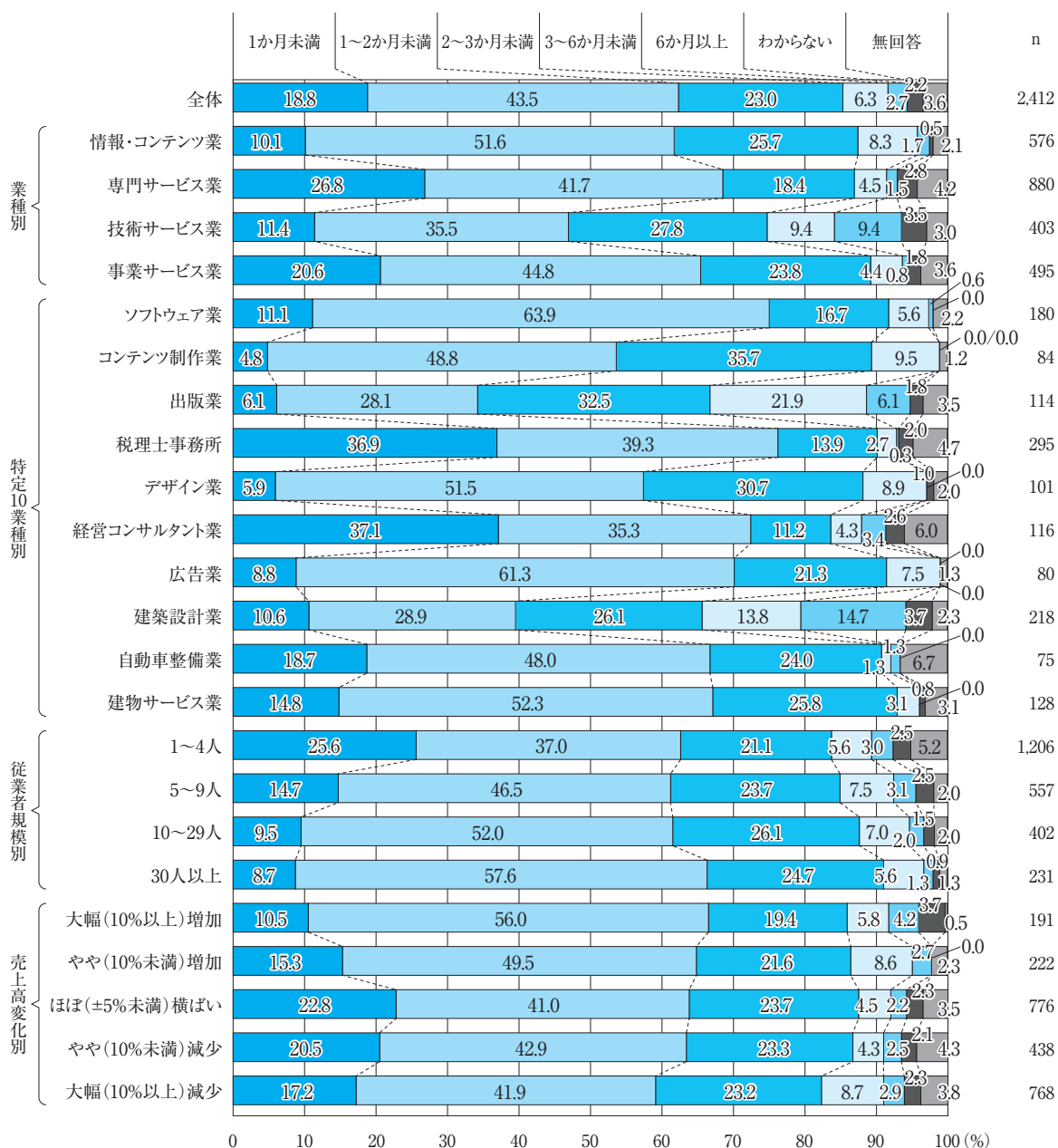
業種別にみると、専門サービス業では「1か月未満」が26.8%となっており、他の業種に比べて期間が短い。一方、技術サービス業では『2か月以上』が合計で46.6%を占めている。

特定10業種別にみると、税理士事務所、経営コンサルタント業では「1か月未満」が4割近くを占めており、他の業種よりも短期の傾向がみられる。一方、出版業や建築設計業では、『2か月以上』が合計で5割以上を占め、他の業種に比べ回収期間が長い傾向がみられる。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「1か月未満」が高くなっており、1～4人では25.6%と約4分の1を占めている。また、『2か月未満』でみると、30人以上では66.3%と他の規模が6割程度であるのに比べて高く、わずかに回収期間が短くなっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では「1か月未満」の割合が他より低くなっているが、『2か月未満』では、売上高変化にかかわらず、大きな差はみられない。

図表Ⅱ-3-8 売掛金回収の平均期間



(3) 東京立地のメリット

東京に立地するメリットは、「交通の利便性がある」が54.6%、「顧客の集積度が高い」が47.8%と、それぞれ半数程度の企業がメリットとしている。次いで、「情報が収集しやすい」が24.7%、「多種多様な市場が存在」が22.5%となっている。

業種別にみると、「交通の利便性がある」「顧客の集積度が高い」の2項目がいずれの業種においても高い割合となっている。特に、専門サービス業では「交通の利便性がある」は61.3%と6割を超え、最も高くなっている。この他の項目については、情報・コンテンツ業では「有能な人材が集めやすい」13.5%が、専門サービス業では「多種多様な市場が存在」29.5%が、技術サービス業では「多様な外注先と近接」16.9%が、事業サービス業では「仕入先等取引先と近接」22.2%が、比較的高くなっており、業種により違いがみられる。

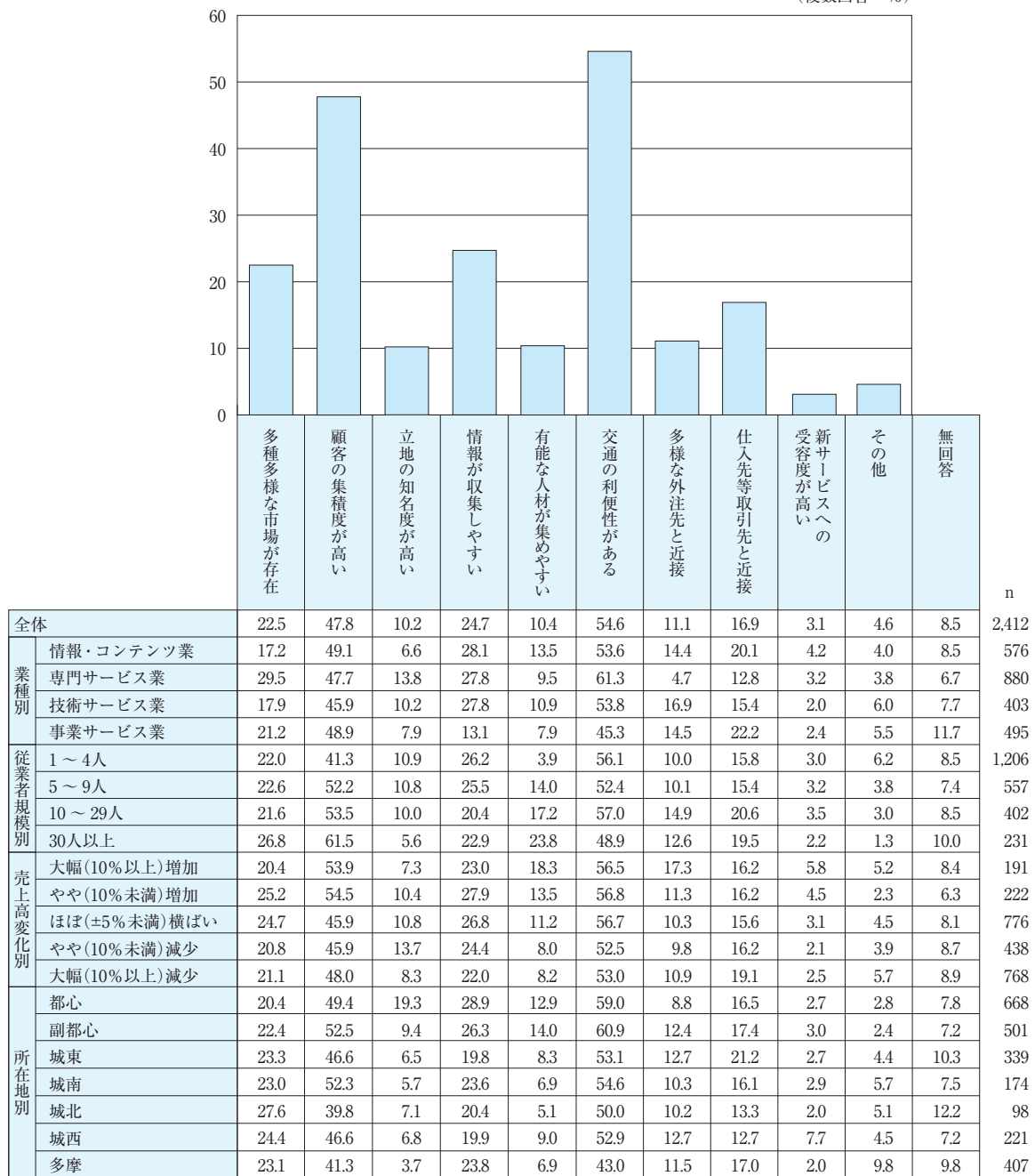
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「顧客の集積度が高い」、「有能な人材が集めやすい」の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「有能な人材が集めやすい」が高くなる傾向がある。

所在地別にみると、所在地にかかわらず「交通の利便性がある」、「顧客の集積度が高い」が高くなっている。また、都心では「立地の知名度が高い」が約2割を占めており他の地域と比べて高くなっている。

図表Ⅱ-3-9 東京立地のメリット

(複数回答：%)



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Ⅲ編 都内サービス業に関するテーマ分析

第Ⅲ編では、今回のアンケート調査でテーマとした、「人材育成・採用と人事制度」「競争状況と事業戦略」「経営理念や社是」の3つについて分析した。

〔第Ⅲ編のポイント〕

第1章 人材採用・育成と人事制度

第1節 人材採用

- ・3年前と比較した正規従業員数は、「減少傾向」が約2割、「増加傾向」が約1割で、減少傾向が増加傾向を上回る。
- ・年齢別の従業者数の過不足状況は、39歳以下では「不足」が3割以上。40歳以上では「適正」が約6割。
- ・外国人従業員がいる企業は4.6%。女性管理職がいる企業は約3割。
- ・正規従業員の質・量の状況は、「質・量ともに十分確保できている」が約4割。
- ・今後の人材採用の対象は「中途採用の正規従業員」が約4割で、「新卒正規従業員」を上回る。
- ・採用活動の方法は、「東京しごとセンターやハローワーク」が約2割。情報・コンテンツ業では「自社のホームページ」が3割以上。
- ・正規従業員の定着率は、採用をしている企業でみると「100%」が4割以上。

第2節 人材育成

- ・人材に関して充実させたい能力は、「実務経験」、「専門知識」がともに4割以上。
- ・人材育成の手法は「現場で指導する（OJT）」が約7割。従業者規模が大きくなるほど、人材育成への取り組みも幅広い。
- ・人材育成方針を定めている企業は、約4分の1。情報・コンテンツ業、事業サービス業では約3割。
- ・人材育成における問題点は、「業務が忙しくて育成時間がとれない」が3割以上で最多。

第3節 人事制度

- ・人事制度は「どちらともいえない」が約4分の1。「成果主義型」が「年功序列型」を上回る。
- ・人事評価を行っている企業は約4割。そのうち、人事評価のための評価項目も基準も確立している企業は約3割。
- ・人事評価制度の課題は、「評価方法が明確になっていない」が3割以上。

第2章 競争状況と事業戦略

第1節 競争状況

- ・3年前と比較した他社との競争状況は、「変わらない」が半数以上。「激化」したのは約4割で、「緩和」を大きく上回る。
- ・競争激化の原因は、「価格競争」、「同業者の増加」がともに半数以上。

第2節 事業戦略

- ・直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、「サービス内容の向上」、「新規顧客の開拓」がともに3割以上。売上高〈増加〉企業では「新規顧客の開拓」が最も高い。
- ・自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が半数以上で最多。売上高〈増加〉企業は、売上高〈減少〉企業に比べてほとんどの項目で割合が高いが、「長年の取引」のみ売上高〈減少〉企業のほうが高い。
- ・社外（他企業や大学等）との連携を行っている企業は約2割。情報・コンテンツ業では約3割。
- ・海外展開をしている企業は5.1%にとどまる。海外展開を予定・希望している企業は約1割。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」が3割以上。情報・コンテンツ業では、拡充意欲や新事業領域への進出意欲が高い。
- ・事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が約7割。従業員規模が大きくなるほど、「役員以上の会議」や「管理職以上の会議」が増加。
- ・事業戦略を策定する上で重視する情報収集源は、「得意先・顧客」が7割以上を占める。
- ・今後強化したいと考えているものは、「売上高の増大」が約5割。売上高〈増加〉企業では、「人材の確保育成」が「売上高の増大」を上回る。

第3章 経営理念や社是

- ・経営理念や社是を周知している範囲は、「代表者」、「全従業員」がそれぞれ約3割。従業員規模が大きくなるほど、「全従業員」に周知している企業が増加。
- ・経営理念や社是の浸透策は、「日常業務を通じて教育」が約3割。「特に何もしていない」も約4割。
- ・経営理念や社是などの社内への浸透効果は、「会社の存在意義の明確化」が約3割、「会社の業績向上」が約2割。売上高〈増加〉企業では、「会社の存在意義の明確化」や「社員の志気の向上」が高い。
- ・「顧客・お客・クライアント・ユーザー」、「社会」、「仕事・業務」「貢献」などのキーワードを使用する割合が高い。

第4章 テーマに関する詳細分析

第1節 人材定着における課題

- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、黒字・定着率90%未満では、「増加」が約3割。
- ・今後の人材採用の対象は、黒字・定着率90%未満では、「中途採用の正規従業員」が約7割と即戦力人材を必要としている。
- ・人材に関して充実させたい能力は、黒字・定着率90%以上では、「専門知識」が約6割で最多。黒字・定着率90%未満では、総じて充実させたい能力の期待が高い。
- ・人材育成における問題点は、黒字・定着率90%未満では、「人材を育成してもすぐに辞めてしまう」、「人材育成にコストがかかる」が2割以上で、離職についての問題意識が強い。

- ・今後強化したいことは、黒字・定着率90%未満では、「人材の確保育成」が、「売上高の増大」を上回る。

第2節 好業績企業の戦略

- ・直近決算での売上高経常利益率は、「サービス内容の向上」取組企業では、取組みの有無によらずみした場合と比べて、「4%以上」が高い。
- ・人材採用の対象は、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、正規従業員の採用意向が高い。
- ・人材育成の手法は、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、「現場で指導する（OJT）」が8割以上、「自己啓発・資格取得を支援する」も3割以上。
- ・今後強化したいことは、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、「人材の確保育成」を重視。

第3節 経営理念や社是の浸透策と効果

- ・経営理念や社是の浸透効果は、複数手法で浸透に取り組む企業では「会社の存在意義の明確化」や「社員の志気向上」が高い。
- ・直近決算での売上高経常利益率は、複数手法で取り組む企業では『赤字』が23.9%。特に何もしていない企業では「赤字」が36.8%。
- ・人材に関して充実させたい能力は、複数手法で取り組む企業では「専門知識」「実務経験」「向上心・積極性などの意欲」が特に高い。
- ・人材育成の手法は、複数手法で取り組む企業では「現場で指導する」が約9割、「社内研修を行う」が約5割と高い。

第1節 人材採用

1 従業者数の変化

3年前と比較した従業者数の変化は、正規従業員数では、「横ばい傾向」が59.8%で約6割を占め、次いで「減少傾向」が20.3%と、「増加傾向」の9.1%を上回っている。役員、派遣社員も含めた全従業員数でも、「横ばい傾向」が58.5%と6割程度を占め、次いで「減少傾向」が19.5%と、「増加傾向」の8.8%を上回っている。

業種別にみると、正規従業員数については、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が12.3%、「減少傾向」が27.6%とともに高い。全従業員数でも、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が12.0%、「減少傾向」が24.7%となっており、他の業種に比べて従業者数の変動が大きい。

従業者規模別にみると、正規従業員数、全従業員数ともに、規模が大きくなるほど「増加傾向」が高くなっており、30人以上では「増加傾向」が「減少傾向」を上回っている。

売上高変化別にみると、正規従業員数、全従業員数ともに、売上高が増加するほど「増加傾向」が高くなっていく。大幅(10%以上)増加では、いずれも44.5%が「増加傾向」としており、「横ばい傾向」とほぼ同じ割合となっている。

<事例10> リーマンショック時も人員削減はせず、新規事業開発につなげる

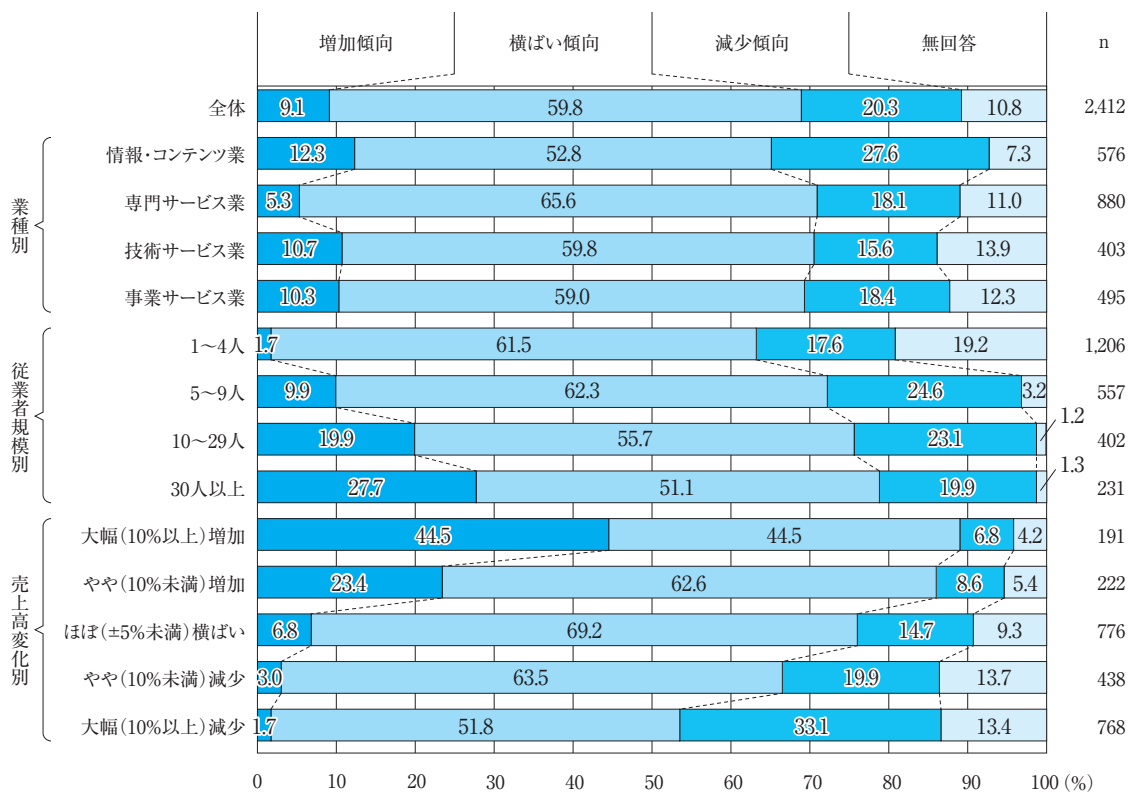
ソフトウェア開発会社のJ社は、主に金融機関等の業務用システムの開発を主力事業としている。一方、近年は、スマートフォンのアプリケーション開発にも取り組んでおり、人員配置を増やしている。

J社は、創業から順調に業績を伸ばしていたが、リーマンショックの際は業務量が減少し、収益も赤字となった。仕事がない中でも、人員削減はしないとの方針で、スマートフォンの分野に着目し、新規事業を立ち上げた。今はまだ実績づくりの段階だが、今後を期待しているところである。

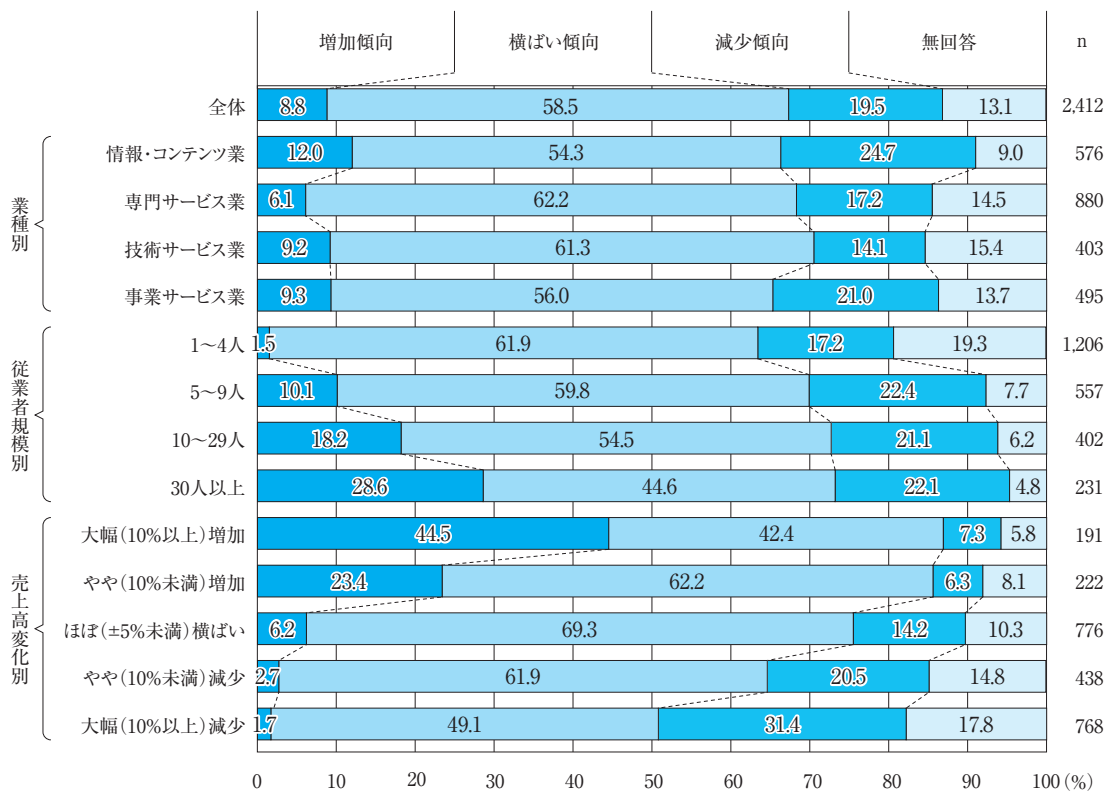
また、最近是新卒者を採用しているが、新人は全員をスマートフォン事業に配属するようにしている。業務用システム開発は客先での業務が多く、クライアントが即戦力を求める傾向もあることから、以前のように現場でOJTによる指導を行うことが難しくなっている。こうした中、自社で開発を行うスマートフォン事業が人材育成の場にもなっている。

(情報・コンテンツ業、30人以上)

図表Ⅲ-1-1 正規従業員数の変化



図表Ⅲ-1-2 全従業員数の変化（役員、派遣社員含む）



2 従業者数の年齢別過不足状況

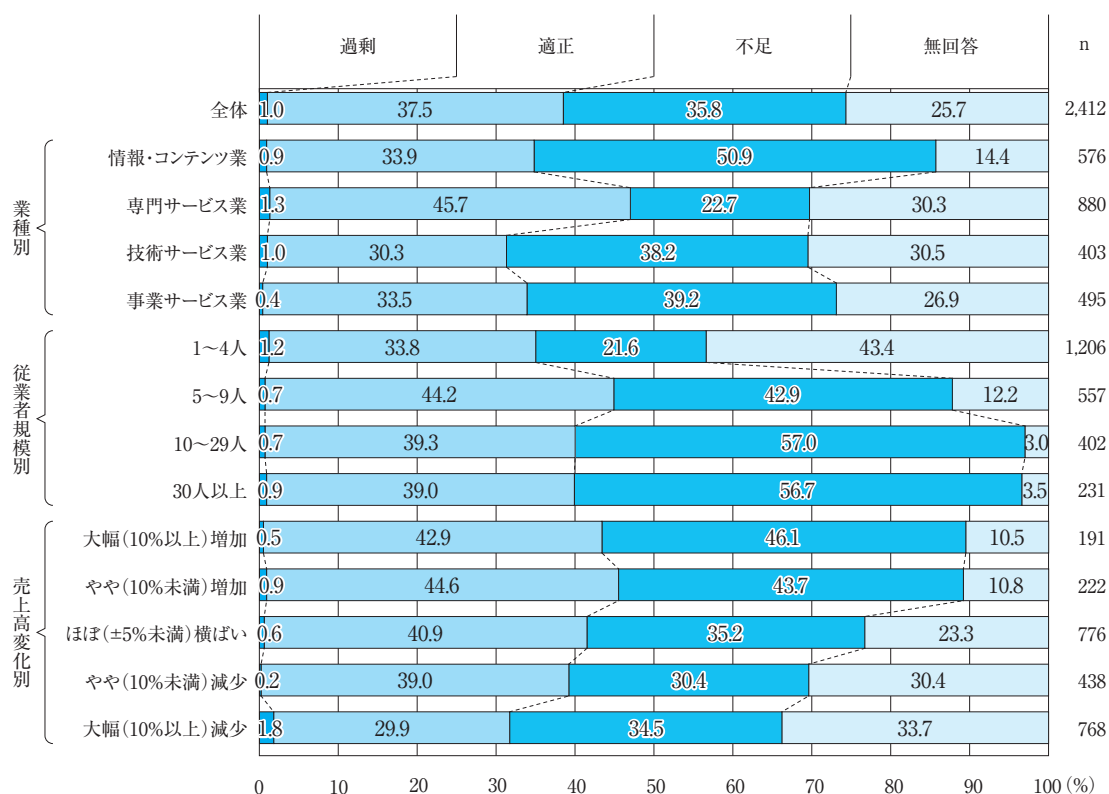
年齢別の従業者数の過不足状況は、39歳以下でみると、「適性」が37.5%と最も高く、次いで「不足」が35.8%、「過剰」が1.0%となっている。40～54歳以下と55歳以上では、「適性」が6割程度を占めているが、55歳以上では「過剰」11.7%が「不足」3.3%を上回っている。

業種別にみると、39歳以下については、情報・コンテンツ業で50.9%と約半数の企業が「不足」としており、技術サービス業、事業サービス業でも「不足」が4割近くに達している。一方、40～54歳以下については、情報・コンテンツ業で「過剰」10.9%が「不足」7.3%を上回った。55歳以上については、すべての業種で「過剰」が「不足」を上回っている。

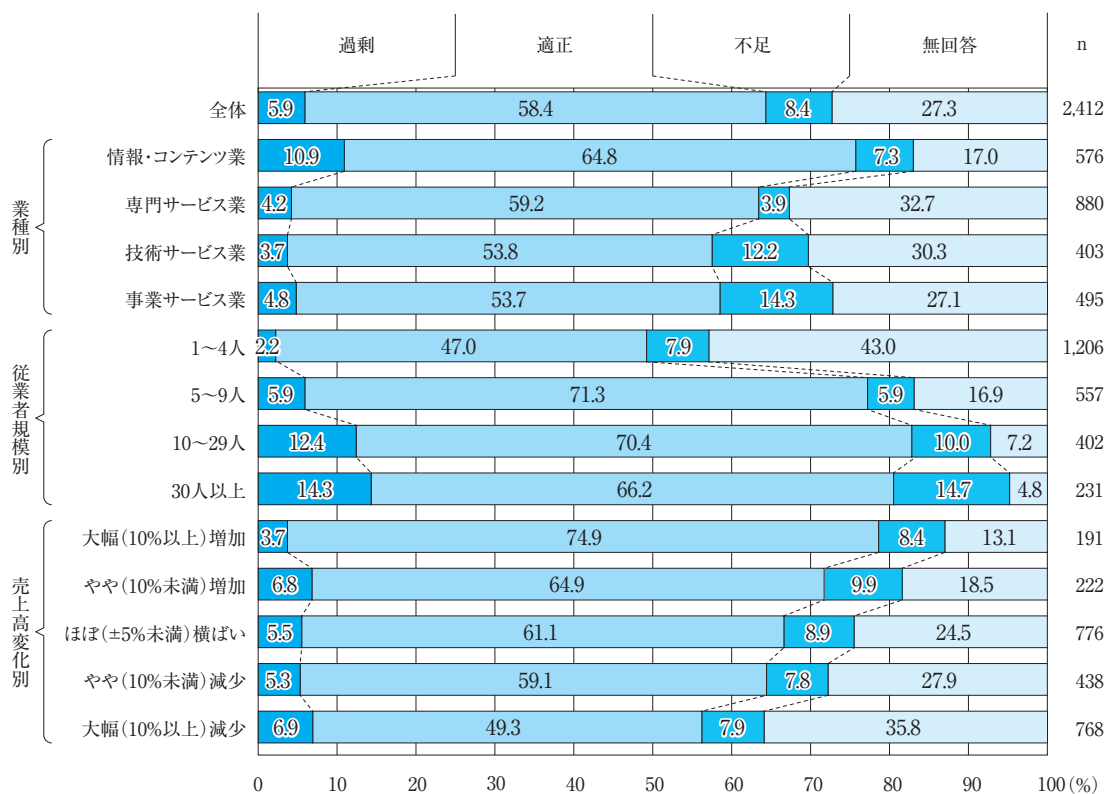
従業者規模別にみると、39歳以下については、＜10人以上＞で「不足」が6割近くに達している。40～54歳以下については、1～4人では「不足」が「過剰」を上回っており、＜5人以上＞では「過剰」と「不足」はおおむね拮抗している。55歳以上については、すべての規模で「過剰」が「不足」を上回っており、30人以上では「過剰」が21.6%となった。

売上高変化別にみると、39歳以下については、大幅(10%以上)増加で「不足」が46.1%と「適正」の42.9%を上回っている。40～54歳以下については、いずれも「不足」が「過剰」を上回っている。一方、55歳以上についてはいずれも1割程度が「過剰」としている。

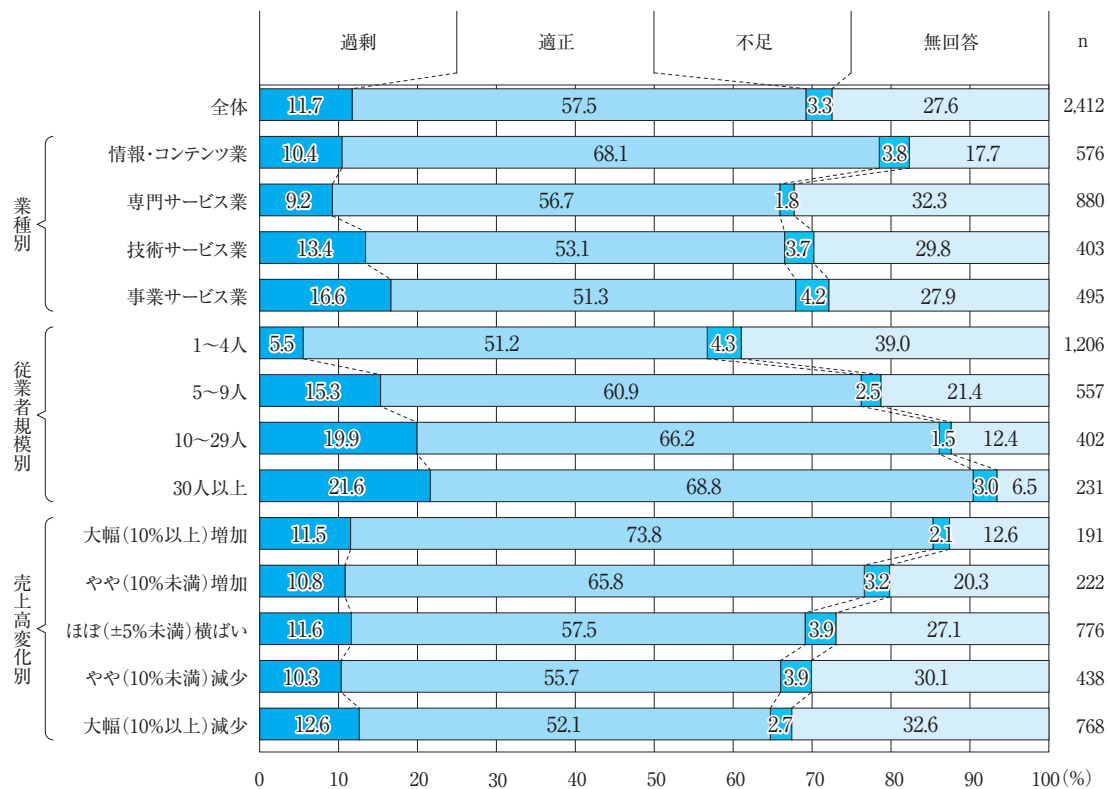
図表Ⅲ-1-3 年齢別過不足状況（39歳以下）



図表Ⅲ-1-4 年齢別過不足状況（40～54歳以下）



図表Ⅲ-1-5 年齢別過不足状況（55歳以上）



<事例11> 業績は好調だが、人材不足が深刻化。

警備会社のK社は、工事現場や建築現場などの警備、交通誘導を行っている。東京だけでなく神奈川県にも営業所を設けて都内及び近県を営業圏としており、業績は好調である。

目下の課題は人材採用で、人材不足から仕事の依頼を断らざるを得ない状況になっている。健康な方、企業を早期退職した50歳代前後の人材を求めているが、景気が良くなり仕事が増えてくると人材の集まりが悪くなるという業界全体の傾向もあり、なかなか難しい。 (事業サービス業、30人以上)

<事例12> 震災復興で受注が増えるも、思い切った人員拡大に踏み切れず

設計監理を行っているL社は、東日本大震災の影響により、関東及び関東以北からの依頼が急増している。同業者も現在は手一杯の状態と聞いている。

売上も通常の年を上回っているが、この状態はいつまでも続くものではないため、業務が多くなっても、簡単には人員を増やせないことが悩みである。現状の人員と一部外部委託でやりくりをしているが、依頼を受けきれない状況になってきている。 (技術サービス業、30人以上)

3 外国人従業員と女性管理職

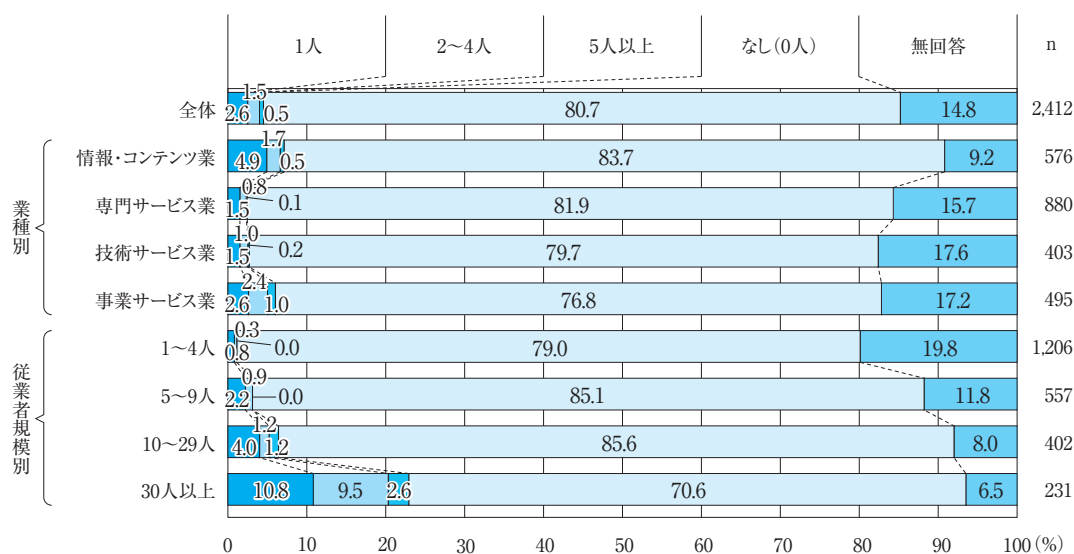
(1) 外国人従業員数

外国人従業員数は、「1人」が2.6%、「2～4人」が1.5%、「5人以上」が0.5%で、あわせて『外国人従業員がいる』は4.6%となっている。一方、「なし（0人）」が80.7%と約8割を占めている。

業種別にみると、『外国人従業員がいる』は、情報・コンテンツ業が7.1%、事業サービス業が6.0%と、他の業種に比べてやや高くなっている。いずれの業種も「なし（0人）」が8割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『外国人従業員がいる』割合も高くなっており、30人以上では22.9%と2割以上となっている。

図表Ⅲ-1-6 外国人従業員数



(2) 女性管理職の割合

管理職に占める女性の割合は、0%（「女性管理職はいない」）が60.3%で約6割を占めている。一方、『女性管理職がいる』（「女性管理職はいない」と「無回答」を除いた割合）は30.6%となっている。管理職に占める割合は「40%以上」が11.5%と最も高くなっている。

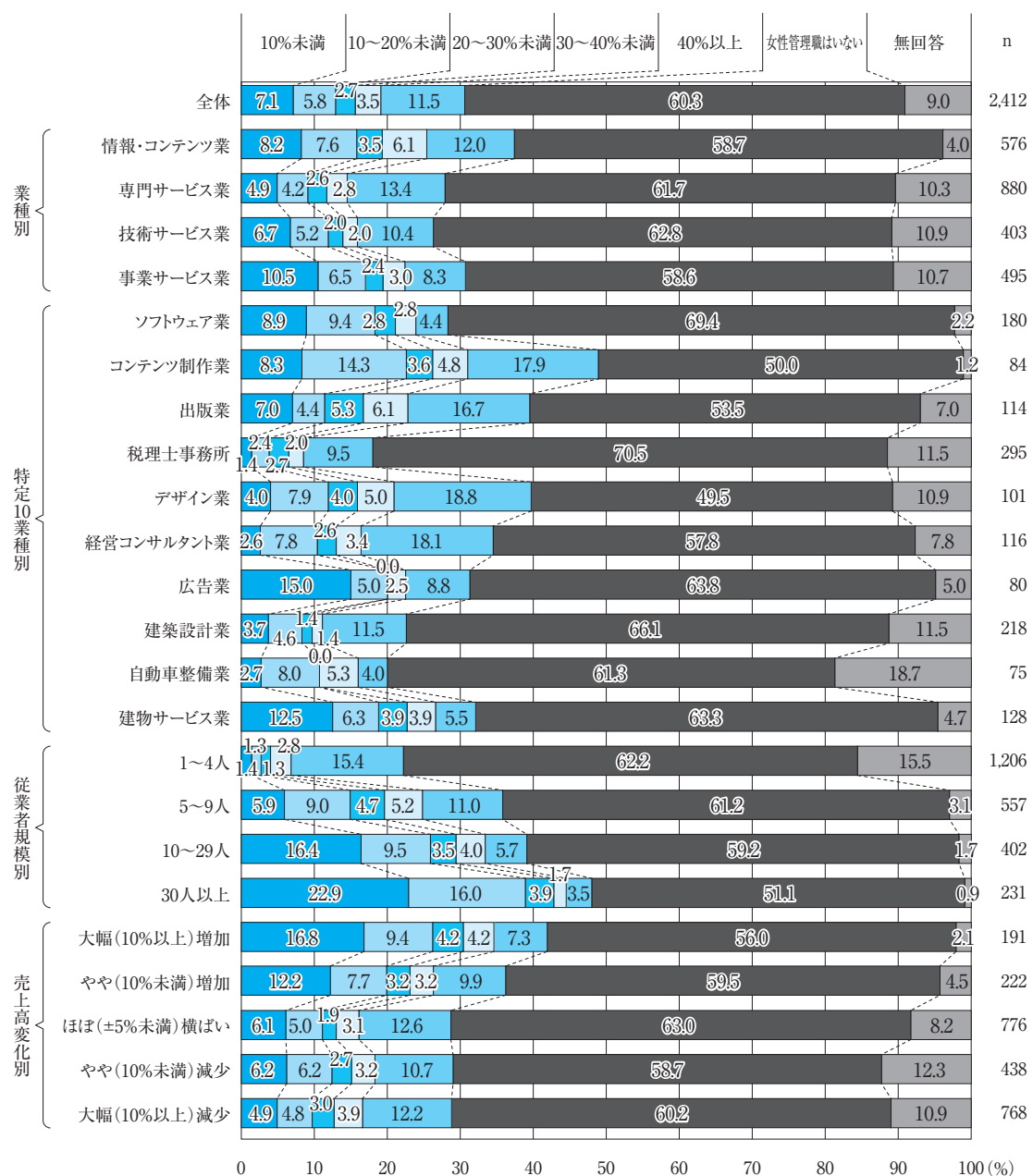
業種別にみると、情報・コンテンツ業では、『女性管理職がいる』割合が37.4%で、他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『女性管理職がいる』が28.3%と3割程度であるのに対し、コンテンツ制作業では48.9%と約半数を占めており、情報・コンテンツ業のなかでも割合に差がみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『女性管理職がいる』割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、『女性管理職がいる』が41.9%と4割以上を占めている。

図表Ⅲ-1-7 女性管理職の割合



4 正規従業員の質と量

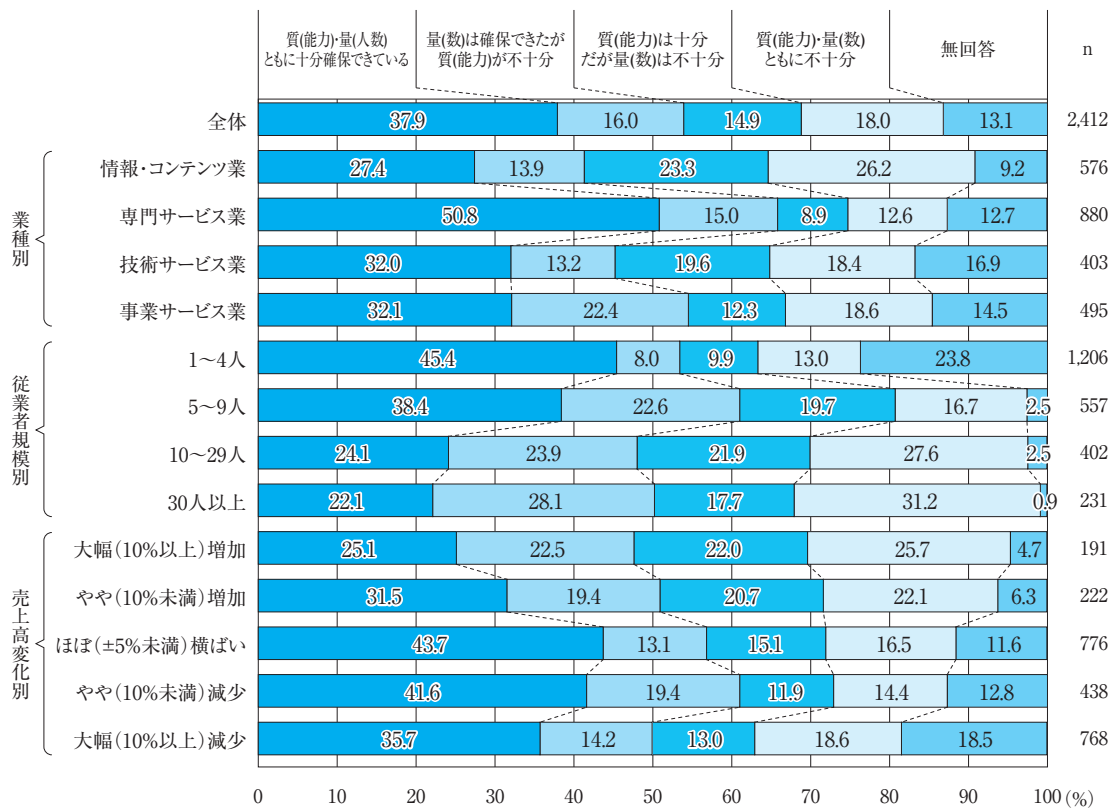
正規従業員の質（能力）・量（人数）の状況は、「質・量ともに十分確保できている」が37.9%で最も高く、「質・量ともに不十分」が18.0%、「量は確保できたが質が不十分」が16.0%、「質は十分だが量は不十分」が14.9%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「質・量ともに不十分」が26.2%、「質は十分だが量は不十分」が23.3%と他の業種と比べて割合が高くなっており、特に従業員の量の点で不十分と感じている企業が多い。一方、事業サービス業では「量は確保できたが質が不十分」が22.4%と他の業種に比べて高くなっている。

従業員規模別にみると、＜9人以下＞では、「質・量ともに十分確保できている」が最も高いが、＜10人以上＞では、「質・量ともに不十分」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅（10%以上）増加では、「質・量ともに不十分」が「質・量ともに十分確保できている」をわずかに上回った。

図表Ⅲ-1-8 正規従業員の質と量



5 採用活動

(1) 人材採用の対象

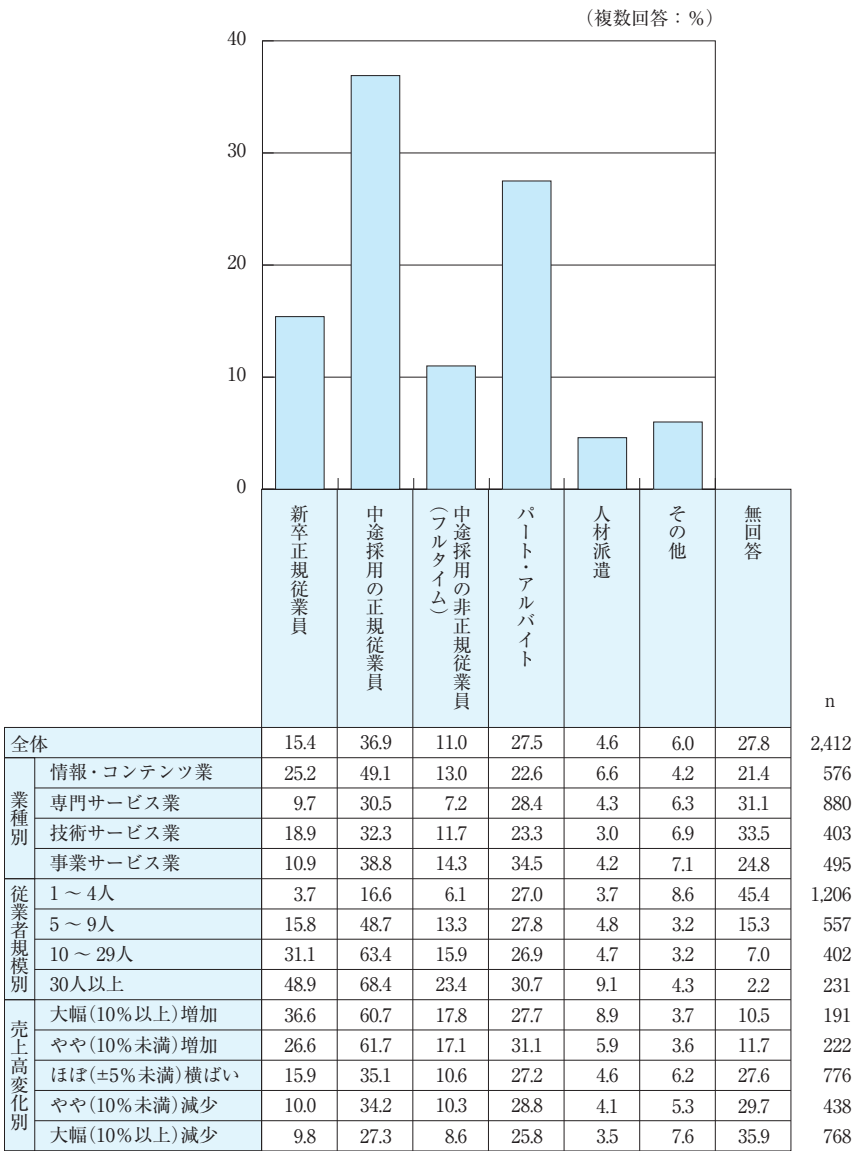
今後の人材採用の対象は、「中途採用の正規従業員」が36.9%で最も高く、次いで「パート・アルバイト」が27.5%、「新卒正規従業員」が15.4%となっている。

業種別にみると、いずれの業種でも「中途採用の正規従業員」が最も高くなっており、特に情報・コンテンツ業では49.1%と約5割を占める。また、情報・コンテンツ業では、「新卒正規従業員」も25.2%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれの人材も求める割合が高くなる傾向があるが、なかでも「新卒正規従業員」は増加幅が特に顕著で、30人以上では48.9%と半数程度が新卒の正規従業員を求めている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、「新卒正規従業員」、「中途採用の正規従業員」がともに高くなっており、正規従業員の採用意向が強くなっている。

図表Ⅲ-1-9 人材採用の対象



(2) 採用活動の方法

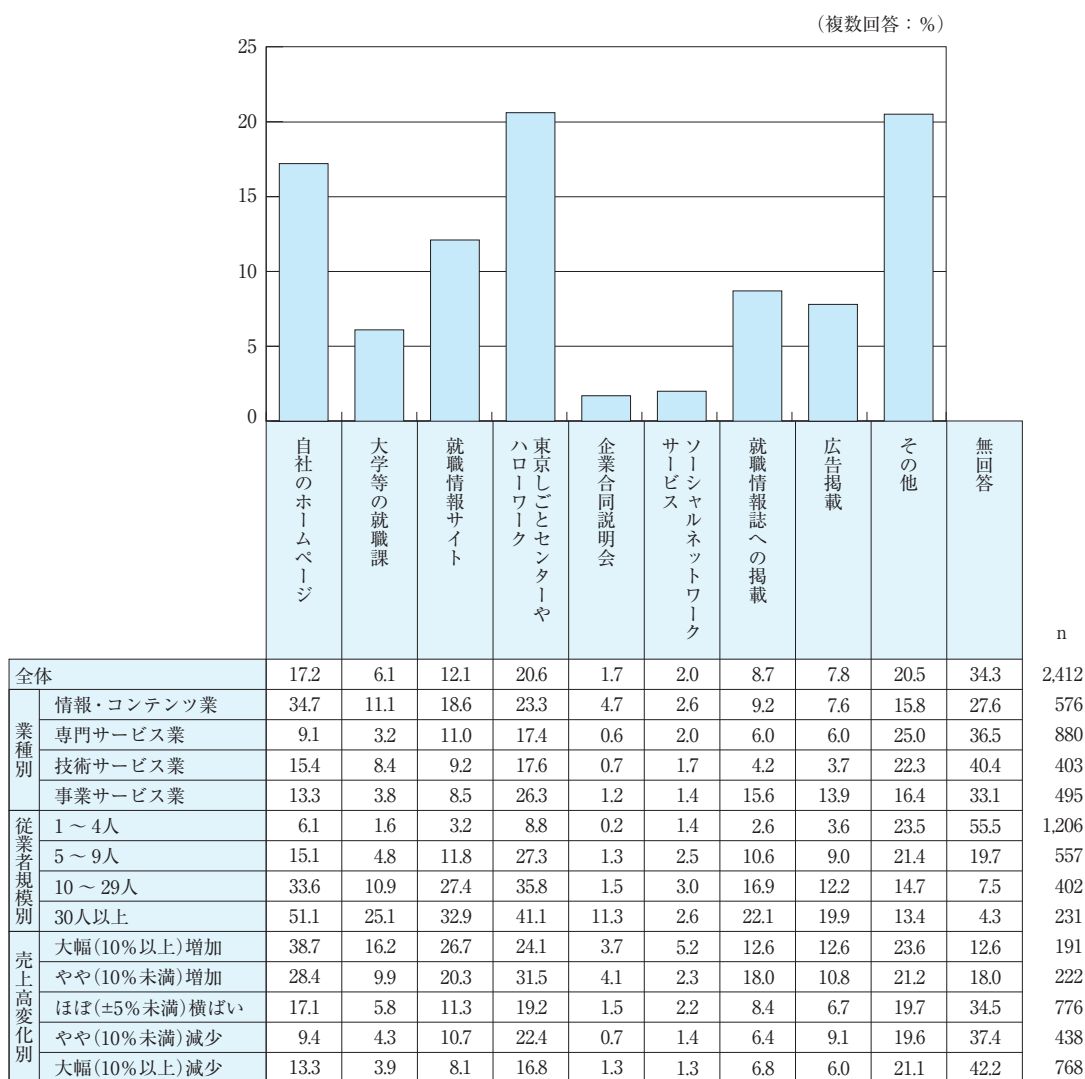
現在の採用活動の方法は、「東京しごとセンターやハローワーク」が20.6%、「自社のホームページ」が17.2%などとなっている。また、「その他」が20.5%と約2割を占め、縁故や口コミなどの記述が多くみられた。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「自社のホームページ」が34.7%で最も高く、他の業種と比べても特に高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「その他」が、＜5～29人＞では「東京しごとセンターやハローワーク」が、30人以上では「自社のホームページ」がそれぞれ最も高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、「自社のホームページ」、「大学等の就職課」、「就職情報サイト」を活用している割合がそれぞれ高くなっている。

図表Ⅲ-1-10 採用活動の方法



(3) 正規従業員の定着率

3～5年前に入社した正規従業員の入社3年後の定着率（結婚や家庭の事情による離職を除く）は、「採用していない」の31.9%以外では、「100%」が24.0%で最も高くなっている。

これを「採用をしていない」と「無回答」を除いた再集計（グラフ下段）でみると、定着率「100%」が43.8%と、4割以上を占めている。

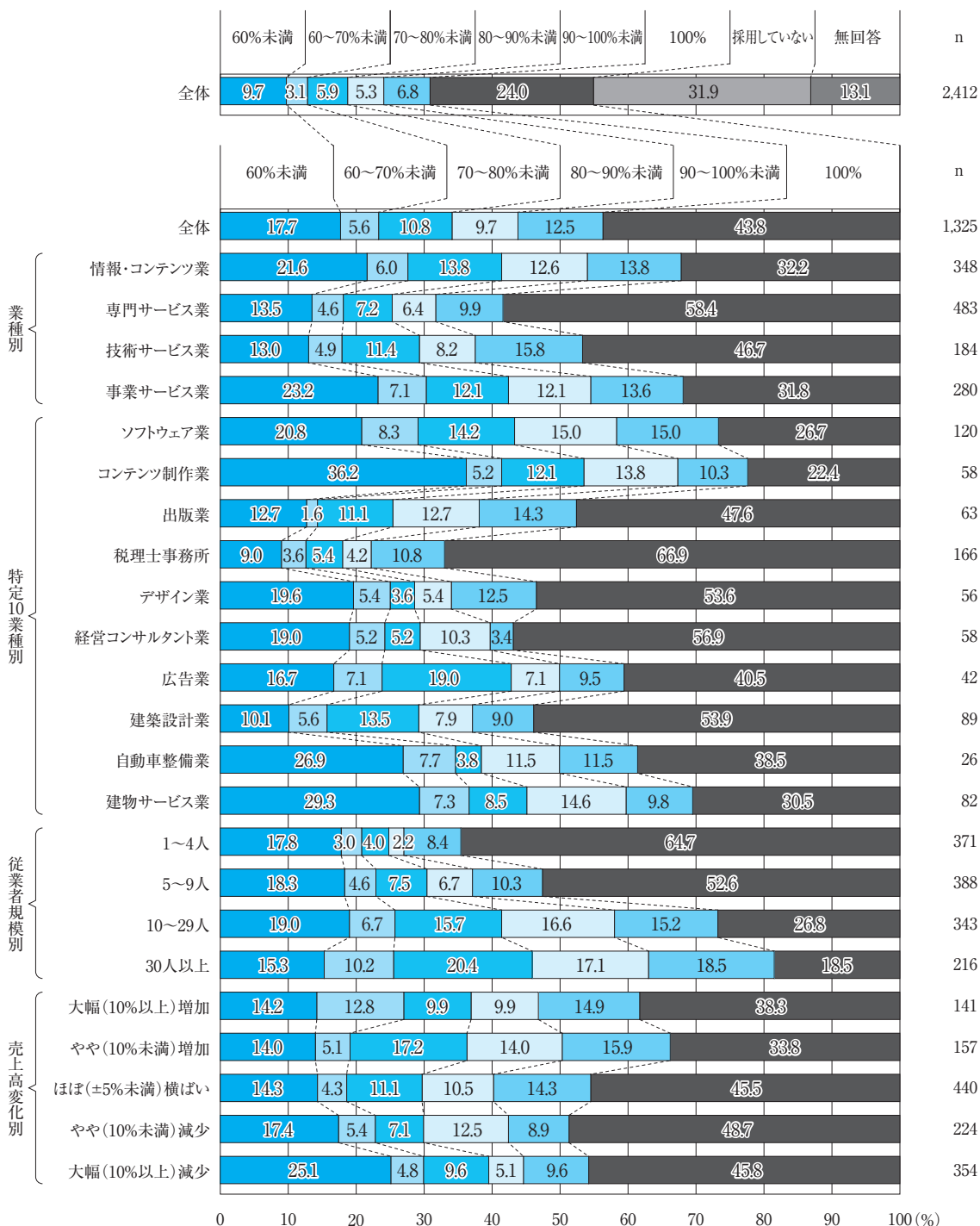
業種別にみると、専門サービス業では「100%」が58.4%と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、事業サービス業、情報・コンテンツ業では「60%未満」が2割以上となっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「100%」が66.9%と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、コンテンツ制作業、建物サービス業、自動車整備業、ソフトウェア業では「60%未満」が2割以上となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど定着率「100%」の割合は低くなり、『90%未満』の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少では、定着率「60%未満」が25.1%と特に高くなっている。

図表Ⅲ-1-11 正規従業員の定着率



(注) 下段は、「採用していない」と「無回答」を除き再集計

＜事例13＞ 職人的な業界にあって積極的に新人を採用、教育し技術を伝承する

玩具の設計・試作を行うM社は、職人的な気質が強く技術伝承や人材育成にはあまり積極的とは言えない業界にあって、計画的な人材採用と能力開発に取り組んでいる。

採用は新卒者を対象に、原則、隔年で行っている。これは新卒者を1年で育成するのは難しいこと、また先輩・後輩の立場がより明確になるようにと考えてのことである。技術教育は、CAD操作などを入社後3ヶ月間、OFF J Tで指導した後に、先輩が率いるチームでO J Tを行う仕組みとしている。仕事を任せられるようになるには3～5年ほどの期間が必要である。

創業後、業績は概ね順調だが、リーマンショックの際には影響を受けて売上が落ちた。それでも人員は削減せず、採用と能力開発を続けていた。このため一時は赤字にもなったが、その後の受注の回復に確実に対応ができた。また、技術力が上がり、その後の業績拡大につながったと考えている。

(技術サービス業、10～29人)

＜事例14＞ 少子化の中で売上倍増を目標に、人材も積極的に採用

学校行事の撮影や卒業アルバム制作、写真スタジオ事業を行っているN社は、少子化が進み学校関係の業界が縮小傾向にある中で、売上、利益ともに安定した経営を続けている。創業当初は取引実績やコネクションもない中、地道な営業で少しずつ受注を拡大してきた。個人経営の写真スタジオは、店主の高齢化などにより廃業が増加しており、その仕事を引き受けることでも受注を増やしている。

また、売上倍増を中期的な目標として、人材も積極的に採用している。写真の専門学校で勉強した人材などを対象に自社のホームページで募集をしている。新卒者を採用した場合は、現場リーダーが撮影技術や顧客対応を教育していく。このため、現場リーダーが採用選考に関わるようにしているほか、新卒者採用と経験者採用を交互に行い、現場リーダーの負担が増えすぎないようにするなど工夫をしている。

(技術サービス業、10～29人)

＜事例15＞ 自己成長する若き少数精鋭

都内を中心にビルのメール室運営や館内配送などを手掛けるO社は、正社員6名・全従業員28名にして従業員のほとんどが30代の若き少数精鋭の会社である。

経営理念は、「顧客第一主義・自己成長・地域社会への貢献」の3つ、中で最も重要なのが自己成長である。特に小規模な会社は、社員の成長が重要視されると語る。

このため採用は基本的には、アルバイトからはじめ、契約社員、正社員へと昇格させている。2:6:2の法則で、上位の意欲的な2割の人材には特に目を掛けるようにし、新しい仕事を与え、成果を出せば社員へとステップアップさせている。

各現場は正社員に任せつつも、従業員のやる気を高めるため、全従業員の名前を覚え、声を掛け、話を聞き、一緒にレジャーに行っている。アルバイトを含めた全従業員が集まる場も年1回は設け、去年はホテルで懇親会を行った。

若き従業員の成長を願う一方、60代の社長も自己を磨き、養う。社長の一番の仕事である“創造”を続けるため、週に1日は日常業務を忘れりフレッシュする時間を設けているほか、自身と異なる考えに触れるため、仕事以外の様々な人と積極的に会っている。

(事業サービス業、10～29人)

第2節 人材育成

1 充実させたい能力

人材に関して充実させたい能力は、「実務経験」が45.6%、「専門知識」が44.6%でそれぞれ4割以上を占めており、「向上心・積極性などの意欲」が33.3%が続いている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「専門知識」、「実務経験」以外の項目で、他の業種よりも割合が高く、特に「コミュニケーション能力」、「企画力」では、他の業種を10ポイント以上、上回っている。専門サービス業、技術サービス業では、「専門知識」、「実務経験」が高くなっており、それぞれ5割程度となっている。事業サービス業は、「実務経験」が最も高く、次いで「向上心・積極性などの意欲」が約4割と高くなっている一方、「専門知識」は35.4%と他の業種に比べて低くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれの能力も求める割合が高くなる傾向があり、＜5人以上＞では、「実務経験」、「専門知識」が半数以上を占めている。さらに、30人以上では、「営業力」、「コミュニケーション能力」、「統率力・リーダーシップ」、「向上心・積極性などの意欲」が全体よりも20ポイント以上高くなっている。

売上高変化別にみると、すべての項目について売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業を上回っている。また、大幅(10%以上)増加では、「コミュニケーション能力」が全体よりも15ポイント以上高くなっている。

図表Ⅲ-1-12 充実させたい能力

(複数回答：%)

		実務経験	企画力	営業力	協調性	語学力・国際感覚	専門知識	情報収集・活用力	コミュニケーション能力	統率力・リーダーシップ	プレゼンテーション、表現力	向上心・積極性などの意欲	その他	無回答	n
全体		45.6	18.1	25.6	17.5	8.3	44.6	13.3	26.4	16.0	17.6	33.3	4.0	13.5	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	42.4	32.1	36.5	20.5	11.6	42.7	21.4	38.2	27.8	25.3	39.9	3.3	10.1	576
	専門サービス業	48.0	13.4	19.7	13.6	9.8	49.5	10.2	21.8	8.1	15.7	27.0	3.8	12.7	880
	技術サービス業	47.1	17.6	16.4	12.2	4.2	49.9	10.4	18.4	11.4	20.8	31.0	6.7	15.9	403
	事業サービス業	45.9	11.1	30.7	25.5	4.6	35.4	11.9	27.5	19.8	9.3	39.0	2.8	16.4	495
従業者規模別	1～4人	35.7	11.8	15.7	8.8	5.7	34.6	8.3	14.8	4.6	10.6	19.7	6.1	24.1	1,206
	5～9人	53.7	18.9	29.4	22.1	7.7	54.8	16.2	26.8	15.8	20.6	38.1	2.0	2.9	557
	10～29人	57.0	29.1	37.6	28.6	13.7	55.0	18.4	44.5	34.1	27.6	54.2	1.0	2.5	402
	30人以上	58.0	31.2	47.2	32.5	14.3	54.1	24.7	55.4	45.0	29.9	56.3	2.6	1.7	231
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	55.5	30.9	37.2	23.0	16.2	51.3	23.6	43.5	29.8	29.3	44.5	3.1	5.8	191
	やや(10%未満)増加	56.8	19.8	28.8	22.5	11.3	55.4	18.5	35.6	30.6	28.8	41.9	4.1	4.5	222
	ほぼ(±5%未満)横ばい	45.1	16.1	22.9	17.1	8.0	44.8	12.2	26.4	13.7	15.6	31.8	3.2	12.4	776
	やや(10%未満)減少	43.8	13.2	22.4	14.8	6.2	44.1	10.7	21.7	12.6	11.2	31.1	5.7	15.3	438
	大幅(10%以上)減少	41.5	19.4	26.4	16.5	6.9	39.8	12.0	22.3	12.6	17.2	31.0	3.8	18.1	768

<事例16> 専門家を目指し日々の接客を通じてスキルアップ

品川区でクラシックカーの整備を行うP社は、従業員には一般的な自動車整備の知識は通常以上に持つよう伝えている。最低でも2級整備士をはじめ、自動車整備関係の国家資格は業務上必要なので当然取得している。その上で、「オールマイティーではダメだ。専門家になれ」と伝えている。先輩が後輩に教えることもあるが、先輩だけに頼らず、「若い人間はどんどん外に出て、恥をかけ」という方針である。『聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥』という心得。一番のスキルアップは、日々のお客様からの教育だと思う。

入社後、燃料タンクやメッキ、ネジ、配線、オーダーポンプ、ボディ（板金塗装）など、それぞれ扱う分野の専門家となっていく。だいたい入社半年くらいで、仕事で使えるまでに育つ。その結果、お客さんが指名で自分の所に来てくれるのが誇りになっていると思う。

失敗を乗り越えられる人間のみが育つ。離職の場合は他社からのスカウトも多いが、他社に移ってもその人材とは長い付き合いを保てている。
(事業サービス業、10～29人)

<事例17> 国民記録の保存活用のため、従業員のスキルアップと開発力の強化

Q社は、公文書資料など国民の貴重な記録のデジタル撮影と、マイクロフィルムの保存業務を行っている。日本が先進諸国の中でも公文書の電子化による保存と活用の対策が遅れ、民主国家の根幹の脆弱性を露呈している事態を危惧し、社会的要請に応える高品質で安価な対応を可能とする手法を開発している。

国際的には、国民のアイデンティティとなる歴史的文献資料を有事から守るため、ブルーシールド（青い盾）とよばれるハーグ条約がユネスコにて決定され、貴重な資料の複製・分散管理等も進められている。一方日本は、公文書管理法・博物館法・図書館法など様々な法制度があるほか、省庁により責任や慣例が異なり、記録の保存・活用ルールが難しい。更に大きな問題は、記録用の変換媒体が分散管理されず、原資料と同じ建屋に集中管理されている資料館等が非常に多いことである。

このためQ社は、各種展示会やアーカイブを学ぶ大学等の講師役を務め、記録の分散管理の重要性とその手法を説き続けている。また、貴重な原本を傷めずに撮影する工夫や、フィルムの延命技術に関する国際特許を取得するなど社会のニーズに対応した取組みを、大学や国の研究機関とともに展開している。

Q社は、「国民の記録を取り扱っている」ことに、生きがいややりがいを共感できる人材を求めている。また、撮影や特殊スキャニング等の基本技術の蓄積のため、従業員に限らずアルバイトにも文書情報管理士やデジタルアーキビスト、ファイリングデザイナー等の資格取得を奨励し、社内勉強会を開催している。
(情報・コンテンツ業、30人以上)

2 人材育成の手法

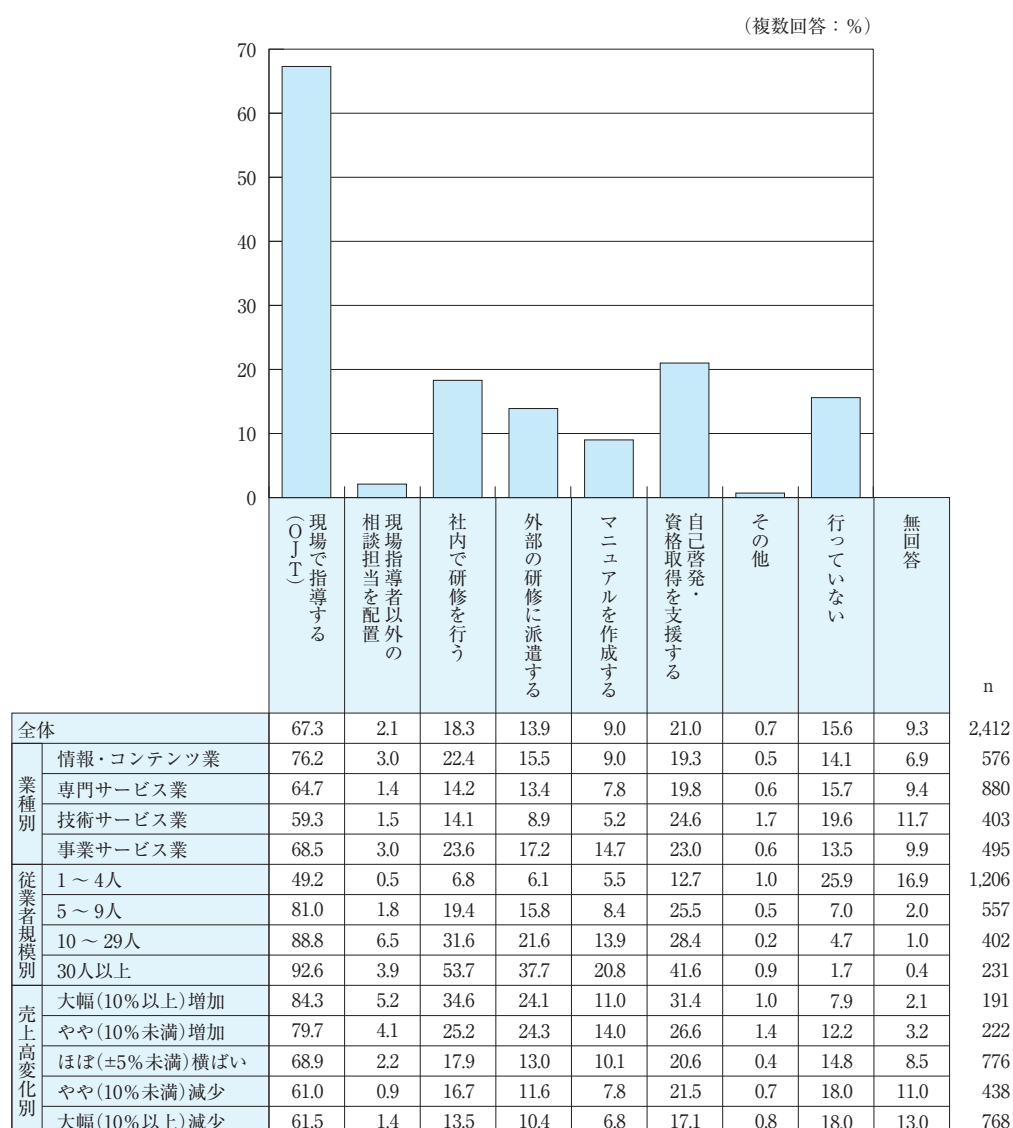
人材育成の手法は、「現場で指導する（OJT）」が67.3%で最も高く、次いで、「自己啓発・資格取得を支援する」が21.0%、「社内で研修を行う」が18.3%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「現場で指導する（OJT）」が最も高いが、なかでも、情報・コンテンツ業、事業サービス業はそれぞれ76.2%、68.5%と一段と高くなっている。さらに、この二業種は「社内で研修を行う」、「外部の研修に派遣する」も他の業種に比べて高く、組織的な取組みが見受けられる。一方、技術サービス業は、「現場で指導する（OJT）」が59.3%と他の業種に比べて低く、「自己啓発・資格取得を支援する」が24.6%と高くなっており、個人のスキルアップに力を入れていると考えられる。

従業者規模別にみると、ほとんどの項目で規模が大きくなるほど、割合が高くなっている。30人以上では、「社内で研修を行う」が53.7%、「自己啓発・資格取得を支援する」が41.6%と特に高い。

売上高変化別にみると、すべての項目について売上高<増加>企業が<減少>企業を上回っている。なかでも大幅(10%以上)増加では、「社内で研修を行う」、「自己啓発・資格取得を支援する」がそれぞれ34.6%、31.4%と3割を超えており、人材育成に積極的に取り組んでいることがわかる。

図表Ⅲ-1-13 人材育成の手法



＜事例18＞ 人材育成に重きを置き、震災の影響も乗り越える

人材派遣業のR社は、主に旅行業界に特化した営業を行っている。顧客の信頼を得るためにも、人材育成に力を入れている。入社後はまず1週間以上の研修を用意し、資格取得のためのプログラムを組み込んでいるほか、模擬の現場研修を行ったうえで業務につかせている。また、業務についた後も3か月後研修などでフォローしており、今後は専門資格取得のための支援を強化していきたいと考えている。

東日本大震災の後は、売上が前年度比マイナス45%まで落ち込み、非常に大きな影響を受けた。その間も派遣社員の契約は継続し、比較的影響の少ない西日本を中心に派遣するなどしてしのいだ。震災後の落ち込みから必ず回復すると考えていたので、育てた社員を引き続き確保するよう努めた。

(事業サービス業、30人以上)

＜事例19＞ 全人教育で、職業人としてのプライド育成

一級建築事務所のS社の就業時間は9時30分から18時30分であるが、社内にいる必要はない。社員は自分で必要だと思ったら、外でコーヒーを飲んでいてもいい。

建築は、建築家自身が生きてきた環境からの影響が、想像力や問題が生じたときの対応力としてあらわれる。楽しく仕事をしないと、いいものは生まれない。新しいものを生み出すには苦しみが伴うが、それも含めて仕事の楽しみである。色やカーブに、少なからずその人の才能が表れる。その才能において、建物を「残す」のではなく、「残されるもの」を創り、社会に貢献するのが自分たちの使命であるとする。

ゆえに、建築家の育成は、全人教育である。

社長の役割は、理想を語り続け、範を示すこと。従業員から求められれば助けることはあるものの、やっってもらうことや、教えてもらうことに当たり前になってはいけない。職業人としてのプライドをもって、仕事に向き合ってもらいたいと考えている。

(技術サービス業、10～29人)

3 人材育成方針

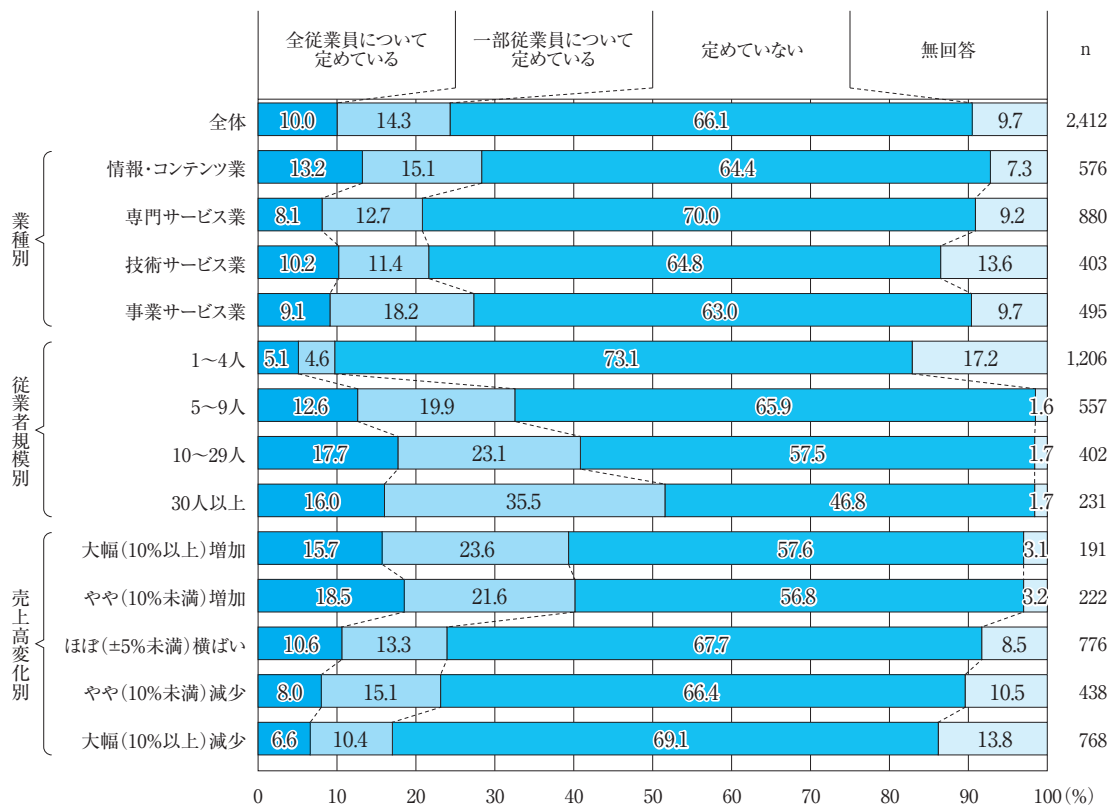
中長期的な育成方針（能力や専門性向上のための道筋）は、「全従業員について定めている」が10.0%、「一部従業員について定めている」が14.3%で、両方をあわせた『育成方針を定めている』は24.3%となっている。一方、「定めていない」が66.1%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業と事業サービス業では、『育成方針を定めている』は、それぞれ28.3%、27.3%と3割程度を占めており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『育成方針を定めている』の割合は高くなっており、30人以上では51.5%と半数以上を占めている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、『育成方針を定めている』は約4割を占めており、特に高くなっている。

図表Ⅲ-1-14 人材育成方針



4 人材育成における問題点

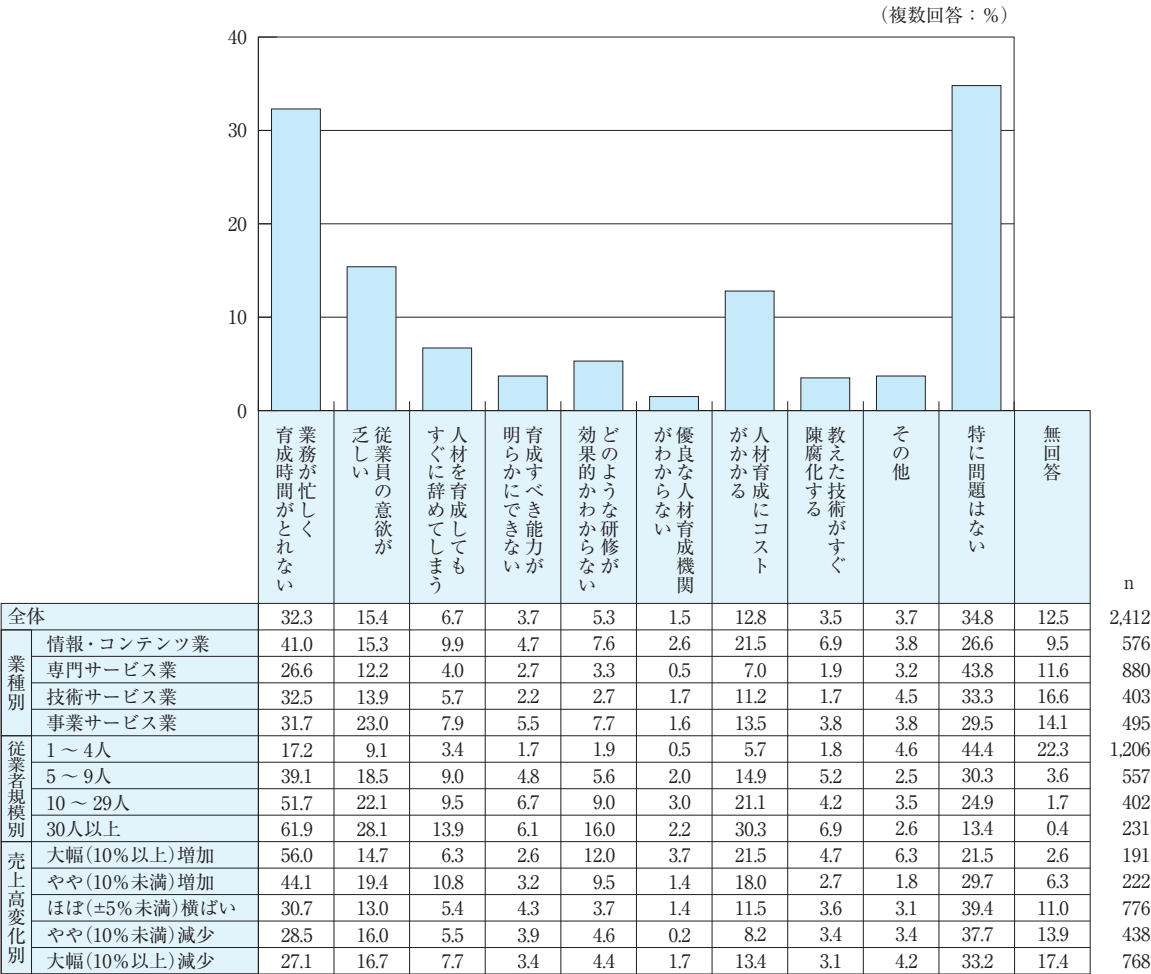
人材育成における問題点は、「業務が忙しく育成時間がとれない」が32.3%、「従業員の意欲が乏しい」が15.4%、「人材育成にコストがかかる」が12.8%となっている。一方、「特に問題はない」が34.8%と3割以上を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、事業サービス業は「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高くなっている。また、情報・コンテンツ業では「人材育成にコストがかかる」が21.5%、事業サービス業は「従業員の意欲が乏しい」が23.0%と他の業種に比べて高くなっている。専門サービス業、技術サービス業では「特に問題はない」が高くなっている。

従業者規模別にみると、＜5人以上＞では「業務が忙しく育成時間がとれない」が特に高くなっている。一方、1～4人では、「特に問題がない」が44.4%と4割以上を占めている。規模が大きくなるほど、いずれの項目も割合が高くなる傾向があるが、これは従業者が多くなるほど、育成のための取組みも様々となり、これにより課題も多く発生しているためとみられる。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「業務が忙しく育成時間がとれない」が高くなり、大幅(10%以上)増加では56.0%と半数以上を占めている。

図表Ⅲ-1-15 人材育成における問題点



第3節 人事制度

1 人事制度

人事制度は、「どちらともいえない」が24.4%で最も高いが、「年功序列」と「どちらかといえば年功序列」をあわせた『年功序列型』(18.4%)と、「成果主義」と「どちらかといえば成果主義」をあわせた『成果主義型』(36.8%)を比較すると、『成果主義型』が『年功序列型』を上回っている。

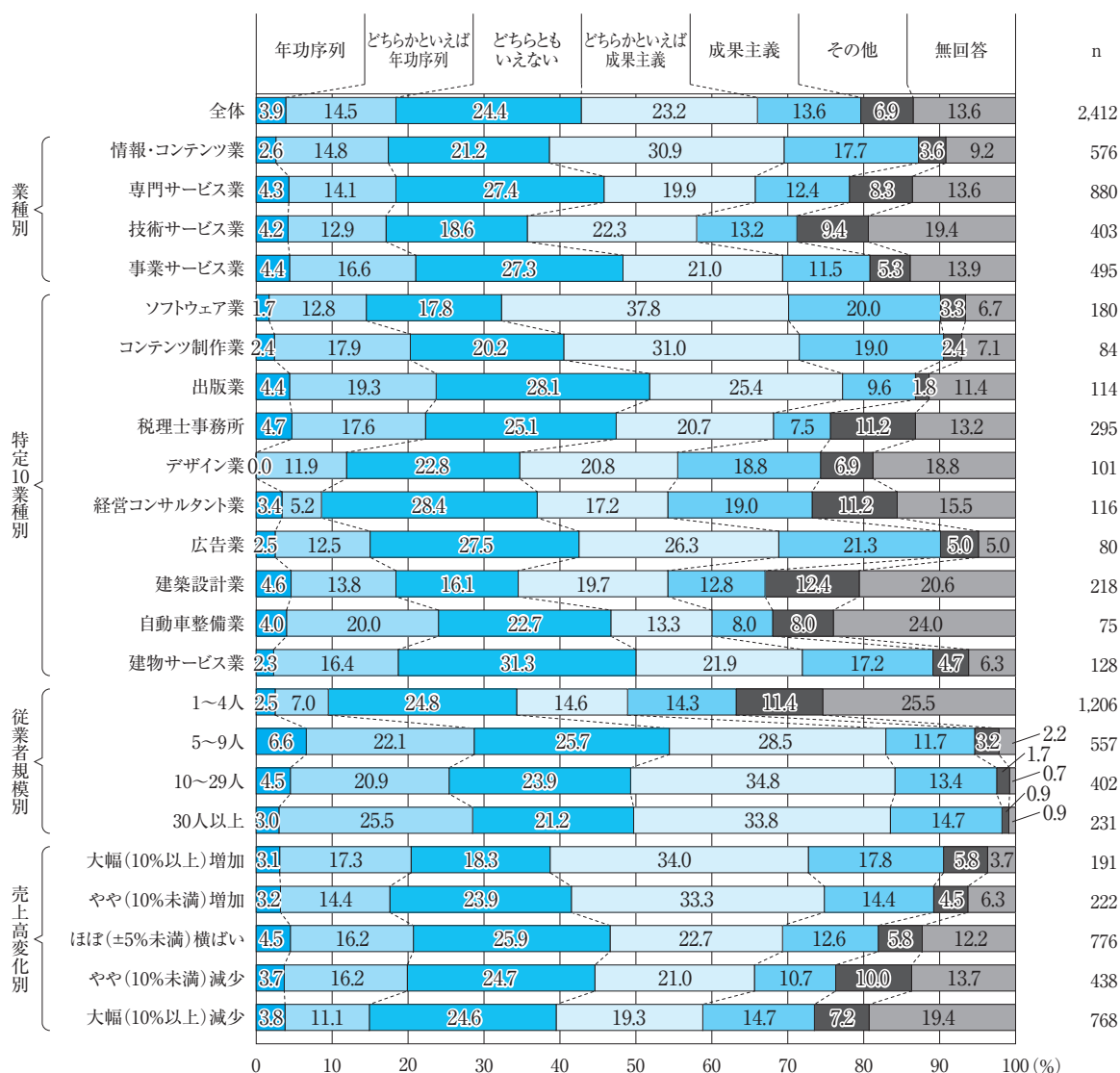
業種別にみると、いずれの業種も『成果主義型』が『年功序列型』を上回っており、情報・コンテンツ業では、『成果主義型』が48.6%と半数程度を占めている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『成果主義型』が57.8%と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、自動車整備業では、『年功序列型』が24.0%、『成果主義型』が21.3%で、わずかに『年功序列型』が『成果主義型』を上回っている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『成果主義型』が高くなっており、30人以上では48.5%となっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、『成果主義型』が51.8%と半数以上を占めている。これは、売上高<増加>企業の割合が高い情報・コンテンツ業の半数近くが『成果主義型』であることから、業種による影響もあると考えられる。

図表Ⅲ-1-16 人事制度



＜事例20＞ 年功序列に納得できる社風でありたい

調査会社のT社は、雇用分野の満足度調査を得意としている。得意分野で人脈やノウハウを蓄積することで業績が改善し、今期も黒字を確保する見込みである。

経営が軌道に乗ってきたことから、今年は新卒の採用に踏み切った。人材の不足感は続いているが、徐々に増員していけばと考えている。現在はまだ社員も少なく、年齢も若いですが、基本的には年功序列の給料体系としている。年齢の高い社員がしっかりと経験を積んで仕事の能力を高めており、だからこそ給与も高いという状況が理想であり、年功序列が納得できる社風でありたいと考えている。

また、業務には、業界知識や顧客との良好な関係が必要となるので、社員には長く働いてほしいと考えている。このため、成果ばかりを強く求めることはしないようにしている。

(情報・コンテンツ業、5～9人)

＜事例21＞ 経験や年齢により異なる評価制度を導入

業務用システムの開発業務を行うU社では、多くの社員が客先で業務を行っており、成果の把握や評価が難しい場合が多くある。また、継続して規模が大きくなっていくシステムの開発に関わった社員と、短期の仕事を繰り返している社員とでは、結果として能力に差がでてくるのが実態である。

こうした中、U社では、客先で働く社員も、毎月、帰社日を決めて社内で顔を合わせ、状況確認ができるようにしているほか、年に2回の社長面接で話をする機会を設けている。また、給与については、若年世代は職級に基づく固定給を基本とし、あまり大きな差ではないが、一部、ボーナスで成果を反映する仕組みとしている。一方で、40歳以上の社員は年俸制とし、実績に基づき差が出るようにしている。毎年、交渉を行い、成果に応じた年俸を決定することとしている。

(情報・コンテンツ業、30人以上)

＜事例22＞ 世代間で支えあう仕組みとしての年功序列制

港区のソフトウェア業V社は、平成8年の創業時より、長い間会社に貢献してくれている社員の生活を守りたいという考えのもとで、年功序列制を採用している。

かつて創業者が、勤めていたソフトウェア会社で総務を担当していたとき、バブルが崩壊。社内のリストラがはじまり、そして自らも長くはなれていたシステム開発業務へ転換を余儀なくされたとき、退職勧奨であると理解し、退職した。転職先も無く途方に暮れながらも、周りの人に支えられ、やがてV社を創業し、85名の会社にまで育て上げた。

経営理念は年功序列制へも通じる、社員への「思いやり」。給料日には、会社が食べ物飲み物を提供し、社員全員が集まる定例会を設立以来ずっと実施しているほか、7月は夏の賞与パーティーと9月は社員旅行、12月はイベントを取り入れた忘年会をホテルで開催、など交流イベントを開催している。採用に当たってはコミュニケーション能力を重視し、前向きな人を評価している。

「社員に伝えているのは、思いやりとは優しいだけではない、お客が間違いを行ったときには訂正することも思いやりだと伝えている。また社員、部下に対して指導する際も頭ごなしに否定するのではなく、根拠のあることを話すよう伝えている。社員に対してもお客様に対しても、社員の家族に対しても、思いやりが大切。」と語る。

(情報・コンテンツ業、30人以上)

2 人事評価

(1) 評価項目と基準

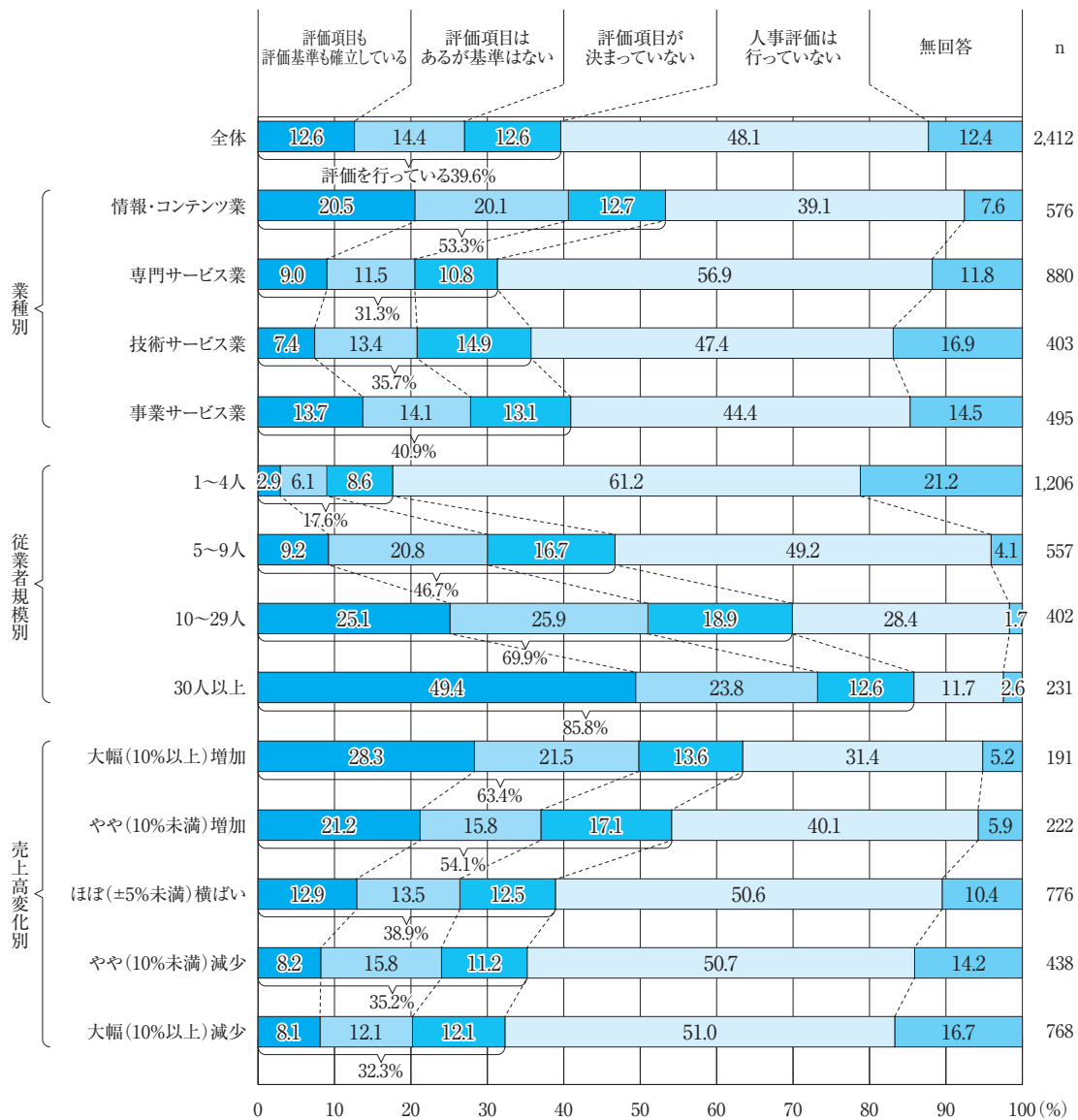
人事評価のための評価項目や基準は、「評価項目も評価基準も確立している」、「評価項目はあるが基準はない」、「評価項目が決まっていない」をあわせた『評価を行っている』が39.6%で約4割となっている。一方、「人事評価は行っていない」が48.1%で半数程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『評価を行っている』が53.3%で半数以上を占め、他の業種に比べて高くなっている。一方、専門サービス業では、「人事評価は行っていない」が56.9%と半数を超えている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、『評価を行っている』が高くなっており、30人以上では、85.8%となっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、『評価を行っている』の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-17 評価項目と基準



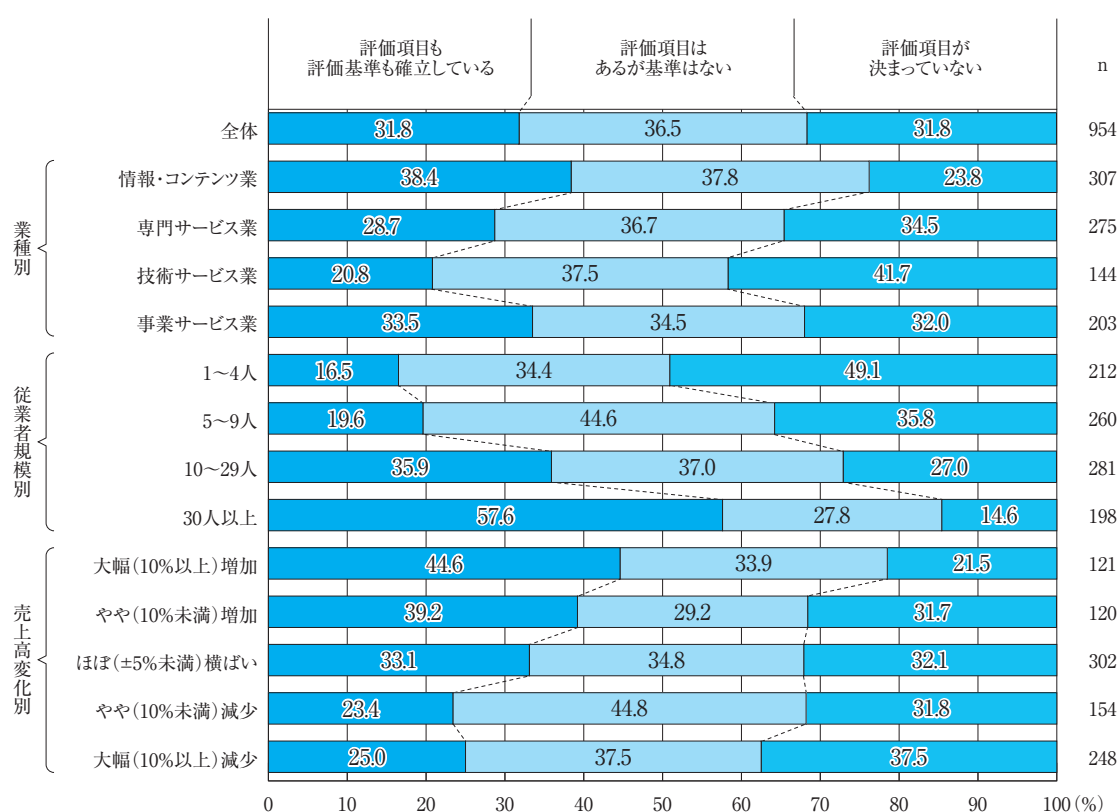
これを、人事評価のための評価項目や基準の確立状況を把握するために、「行っていない」と「無回答」を除いた再集計でみると、「評価項目はあるが基準はない」が36.5%で最も高く、「評価項目も評価基準も確立している」、「評価項目が決まっていない」がともに31.8%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「評価項目も評価基準も確立している」が38.4%で最も高い。一方、技術サービス業では、「評価項目が決まっていない」が41.7%で4割程度を占めており、「評価項目も評価基準も確立している」は20.8%にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「評価項目も評価基準も確立している」が高くなっており、30人以上では57.6%と6割程度を占めている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少を除き、売上高が増加するほど、「評価項目も評価基準も確立している」の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-18 評価項目と基準
(「人事評価は行っていない」「無回答」を除く)



(注)「人事評価は行っていない」と「無回答」を除き再集計

<事例23> 従業員の目標設定を明確にしてやる気を促す

ビル管理業務を行うW社は、関係会社が所有する天王洲と築地の2棟の管理業務に専念している。ビル管理業務の多くは外注に頼っており、築地は清掃と警備、天王洲は清掃の他、警備、電気設備、空調設備、中央コントロールルームを外注している。

従業員も関係会社のOBが中心であるため年配者主体だが、人材評価は徹底している。従業員自らが、具体的な業務内容の課題と改善点を目標設定し、半期毎に実績を確認している。結果次第でボーナス査定に反映され、従業員のやる気の向上を促している。

(事業サービス業、5～9人)

(2) 人事評価制度の課題

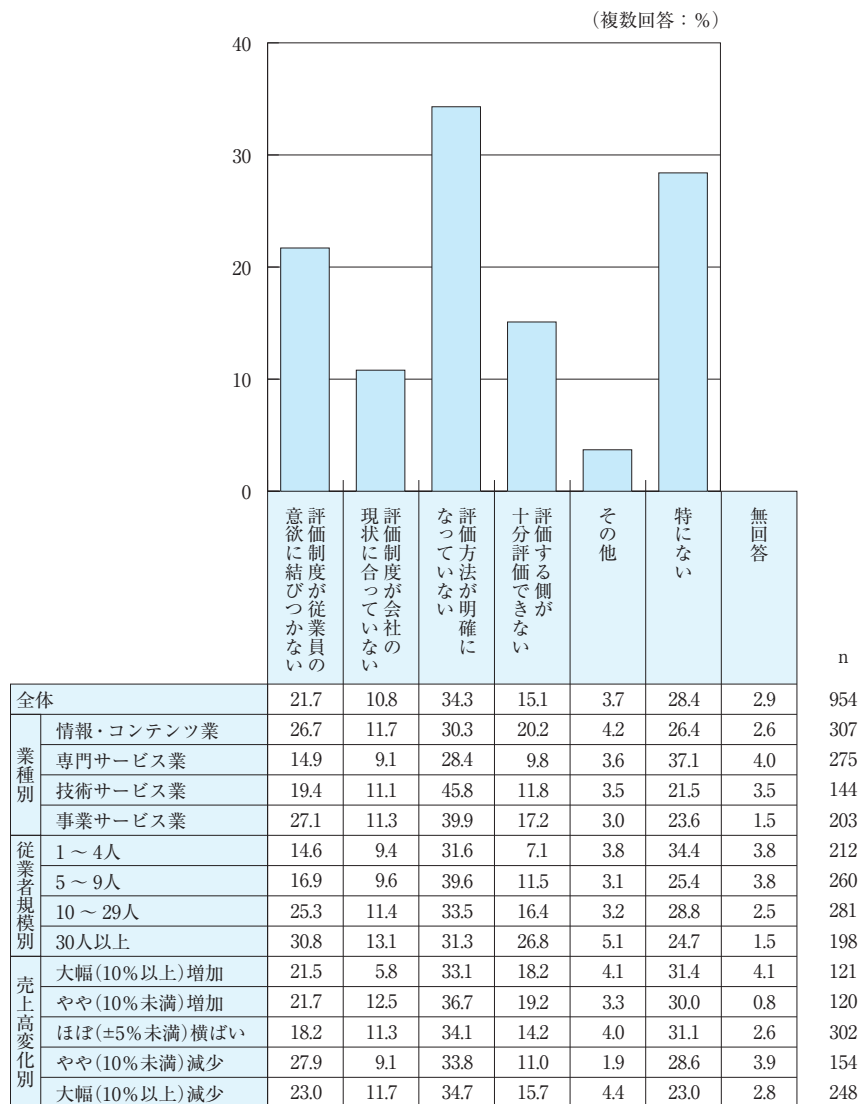
人事評価を行っている企業の人事評価制度の課題は、「評価方法が明確になっていない」が34.3%で最も高くなっている。一方、「特にない」が28.4%で3割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業、事業サービス業では、「評価方法が明確になっていない」が最も高く、なかでも技術サービス業は45.8%、事業サービス業は39.9%と特に高くなっている。一方、専門サービス業では「特にない」が37.1%で最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」や「評価する側が十分評価できない」が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高変化にかかわらず「評価方法が明確になっていない」が最も高く、共通の課題となっている。また、売上高<減少>企業では、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」が<増加>企業に比べて、やや高くなっている。

図表Ⅲ-1-19 人事評価制度の課題



(注) 評価項目と基準(図表Ⅲ-1-17)で、『評価を行っている』とした企業のみを集計

第1節 競争状況

1 3年前と比較した競争状況

3年前と比較した他社との競争状況は、「変わらない」が54.9%と最も高い割合を占めている。「かなり激化した」17.4%、「やや激化した」22.5%をあわせた『激化』企業は39.9%、「やや緩和した」1.1%、「かなり緩和した」0.6%をあわせた『緩和』企業は1.7%で、『激化』が『緩和』を大きく上回っている。前回調査では『激化』は47.7%となっており、『激化』が7.8ポイント減少し、「変わらない」が9.6ポイント増加した。

業種別にみると、専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業は、『激化』がいずれも4割を超えている。一方、情報・コンテンツ業は『激化』が35.8%で他の業種に比べてやや低くなっている。

特定10業種別にみると、建物サービス業では『激化』が50.8%と約半数を占めており、競争が激しくなっている。また、「コンテンツ制作業」、「デザイン業」、「広告業」、「税理士事務所」も『激化』が4割以上と高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『激化』が高くなっている。一方、1～4人では、「変わらない」が60.4%となっている。

売上高変化別にみると、売上高が減少するほど、「かなり激化した」が高くなる傾向がある。

<事例24> 2020年東京オリンピックを目指して

建設系産業廃棄物の一次収集を行うX社は、ゼネコン及び中小建設業を顧客とし、中間処理施設をもたない。中間処理業務は運搬業務に比べ利益がしやすい反面、自社で処理施設を保有すると、莫大な設備投資の負担、施設稼働率の問題を生じる。リーマンショックを機に下り坂を迎え、2011年まで毎年前年比マイナスが続くなか、運搬に特化した強みが生きた。

2012年後半から今年度前半にかけて受注が次第に回復し、前年同時期に比べると1割ほど売上げが伸びている。今後は、消費税増税による駆け込み需要、そして2020年の東京オリンピックまで需要が続くと見込み、社員を募集し人的資産の充実を目指す。
(事業サービス業、10～29人)

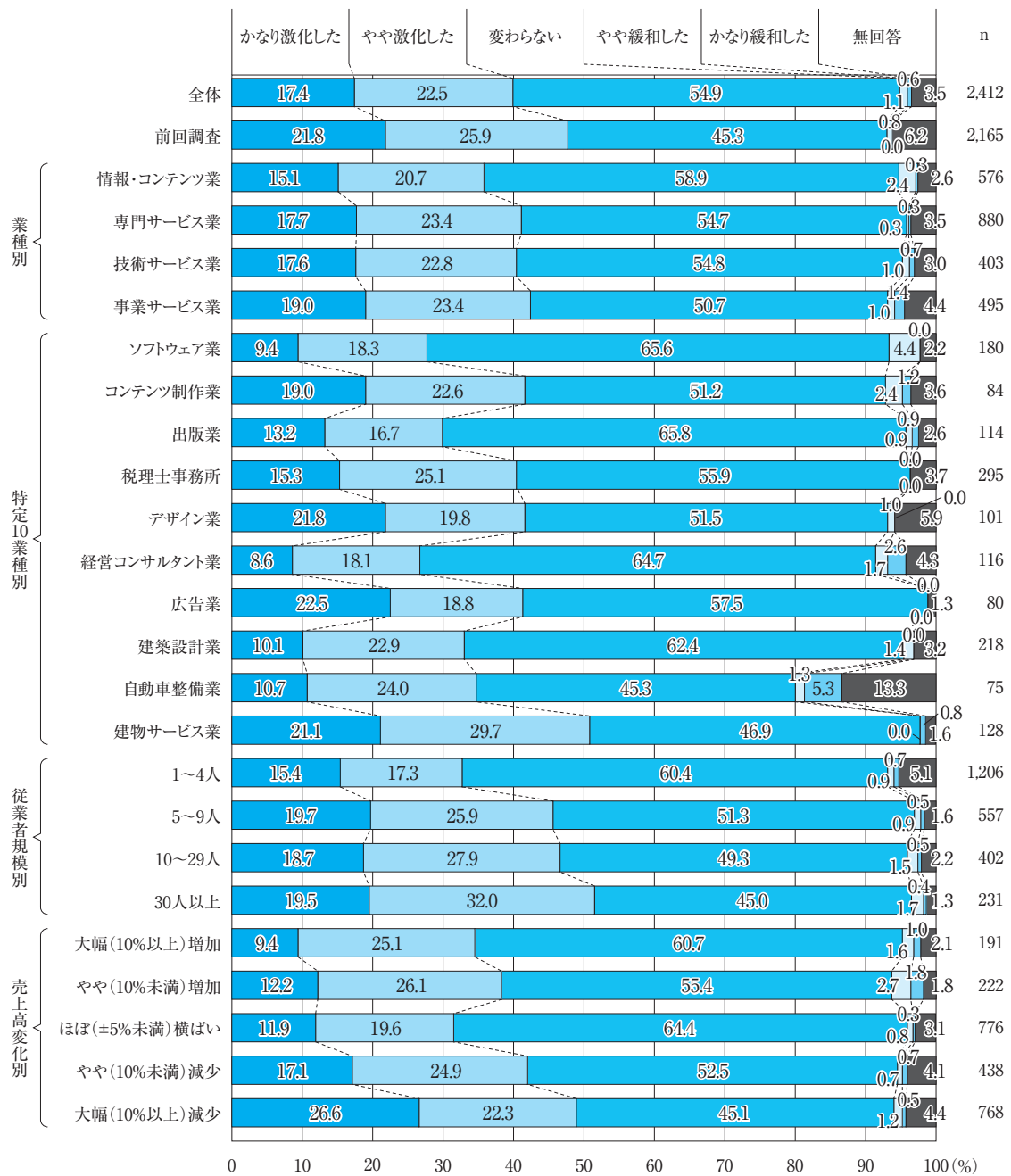
<事例25> ゲーム・アニメを取り巻くビジネスモデルが大きく変化

映像制作会社のY社は、ゲームやアニメ画像のデジタル処理やコンピューターグラフィック制作を得意としている。

ゲーム業界は苦戦が続いており、小さい事務所の統合・合併が増えている。携帯ゲームは増えているが、制作期間が半年程度と短く、中小企業ではサーバ維持のコストを負担できず自社ブランドでのリリースは難しい状況である。制作期間や制作予算が減ってきていることは、Y社にとっても課題となっている。

一方、アニメ制作や放送業界は、TV局がスポンサー（資金）を集めて作品を作る形態よりも、パッケージ（DVD、ブルーレイ）の販売会社を中心となって制作委員会制度で作品を作り、宣伝の位置づけでTV局にお金を払って放送してもらうことで、本来の狙いであるパッケージの販売につなげるビジネスモデルが増加している。TVアニメを1クール（3か月）分作成するにはおよそ2億円はかかるが、近年はヒット作品が出たことなどから、投資家の資金がファンドに集まり出していると感じている。こうした流れの中で、業界全体が上向きになることを期待している。
(情報・コンテンツ業、10～29人)

図表Ⅲ-2-1 3年前と比較した競争状況



2 競争激化の原因

競争が『激化』した企業の競争激化の原因は、「価格競争」が57.2%で最も高く、次いで「同業者の増加」が53.7%、「顧客側の業績悪化」が40.0%となっている。

業種別にみると、技術サービス業、事業サービス業では「価格競争」が最も高くなっており、なかでも、技術サービス業は67.5%と、全体よりも10ポイント以上高くなっている。情報・コンテンツ業では他の業種に比べて「顧客による業務の内製化」の影響を挙げる割合が33.5%と高くなっている。専門サービス業では、「同業者の増加」が66.3%と「価格競争」を上回ったほか、事業サービス業でも「同業者の増加」が半数以上を占めた。

特定10業種別にみると、デザイン業、広告業では、「価格競争」が最も高いが、「顧客による業務の内製化」も全体より10ポイント以上高くなっており、内製化の影響を受けていると見られる。税理士事務所では「同業者の増加」が74.8%と7割以上を占めている。出版業は、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」がデザイン業に次いで高くなっている。建築設計業では「大企業の寡占化」が25.0%と他の業種に比べて高い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「価格競争」の割合が高くなっており、30人以上では70.6%と約7割を占めている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では「価格競争」が高く、<減少>企業を上回っている。一方、<減少>企業では「顧客側の業績悪化」が4割を超え、<増加>企業よりも高くなっている。

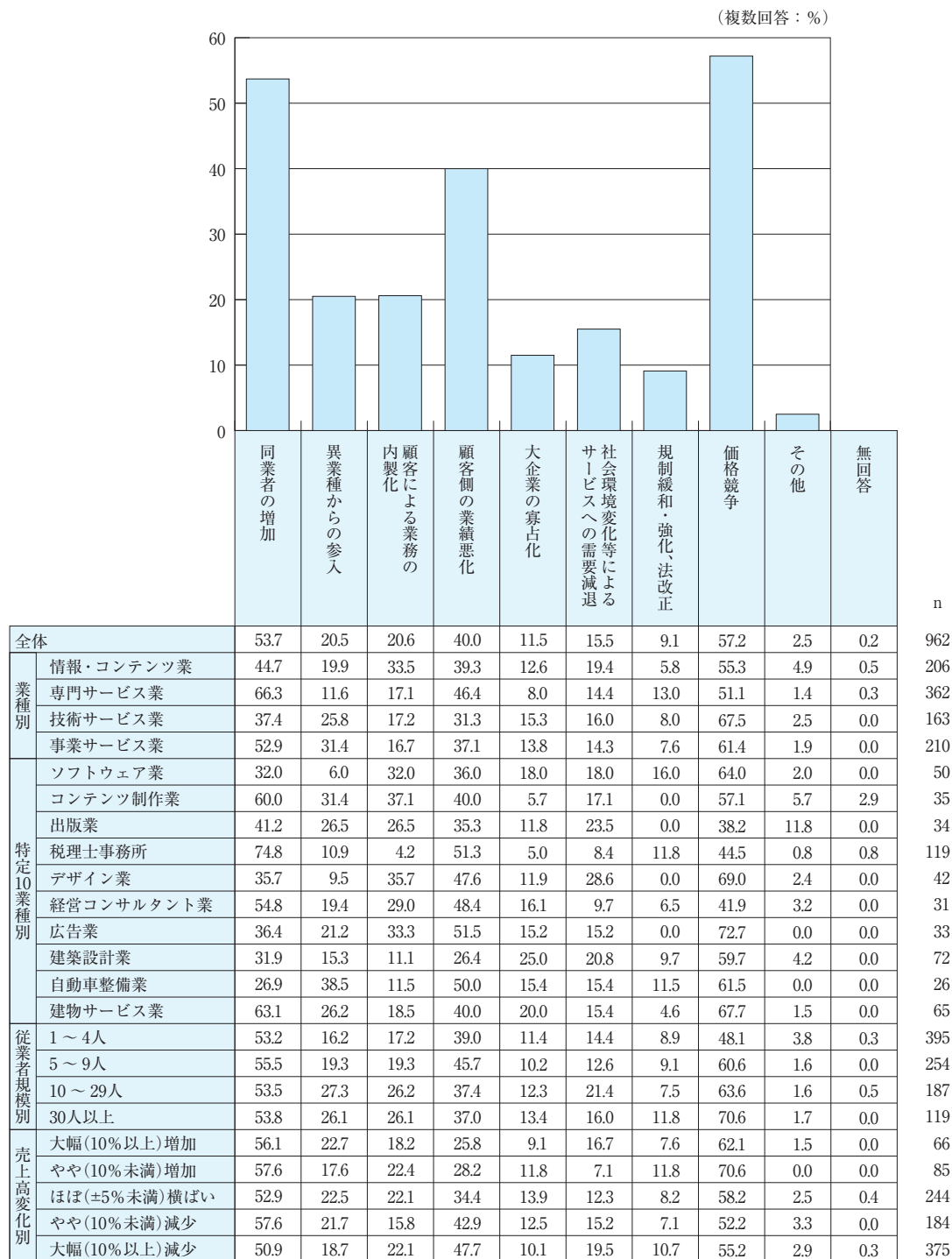
<事例26> 国内メーカーの特許出願の縮小と業務内製化

特許事務所のZ社は、特許・意匠・商標の中でも、特に電気と機械分野の特許を専門としている。顧客は国内大手製造業が中心だが、昨今は、日本の製造業が衰退し、特許出願件数が減少しているように感じている。また、以前は、不景気でも特許取得の予算は削減対象にならなかったが、近年はコスト削減を意識する企業が増え、特許出願も社内での内製化が求められるようになって来ている。しかし、書類の作成に膨大な労力を要したり、法理論が一貫していないために必要とする権利の保護が不十分であったりするケースも見受けられ、残念である。

今後は、弁理士を必要とする中小企業に目を向け、新たな顧客の掘り起こしをして行きたいと考えている。顧客は特許については素人であり、専門家である自分たちは出し渋りせずに、しっかりと顧客の要望に応えることを心がけている。

(専門サービス業、10~29人)

図表Ⅲ-2-2 競争激化の原因



(注) 3年前と比較した競争状況(図表Ⅲ-2-1)で、『激化』とした企業のみを集計

第2節 事業戦略

1 競争戦略

(1) 競争戦略上の取組み

直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、「サービス内容の向上」が37.3%、「新規顧客の開拓」が35.9%でそれぞれ3割以上を占めている。次いで、「対応スピードの向上」が29.0%、「価格の改訂」が22.6%となっている。

業種別にみると、専門サービス業、事業サービス業では「サービス内容の向上」が最も高く4割以上を占めている。一方、情報・コンテンツ業、技術サービス業では「新規顧客の開拓」が最も高くなっており、特に情報・コンテンツ業は44.6%と特に高くなっている。

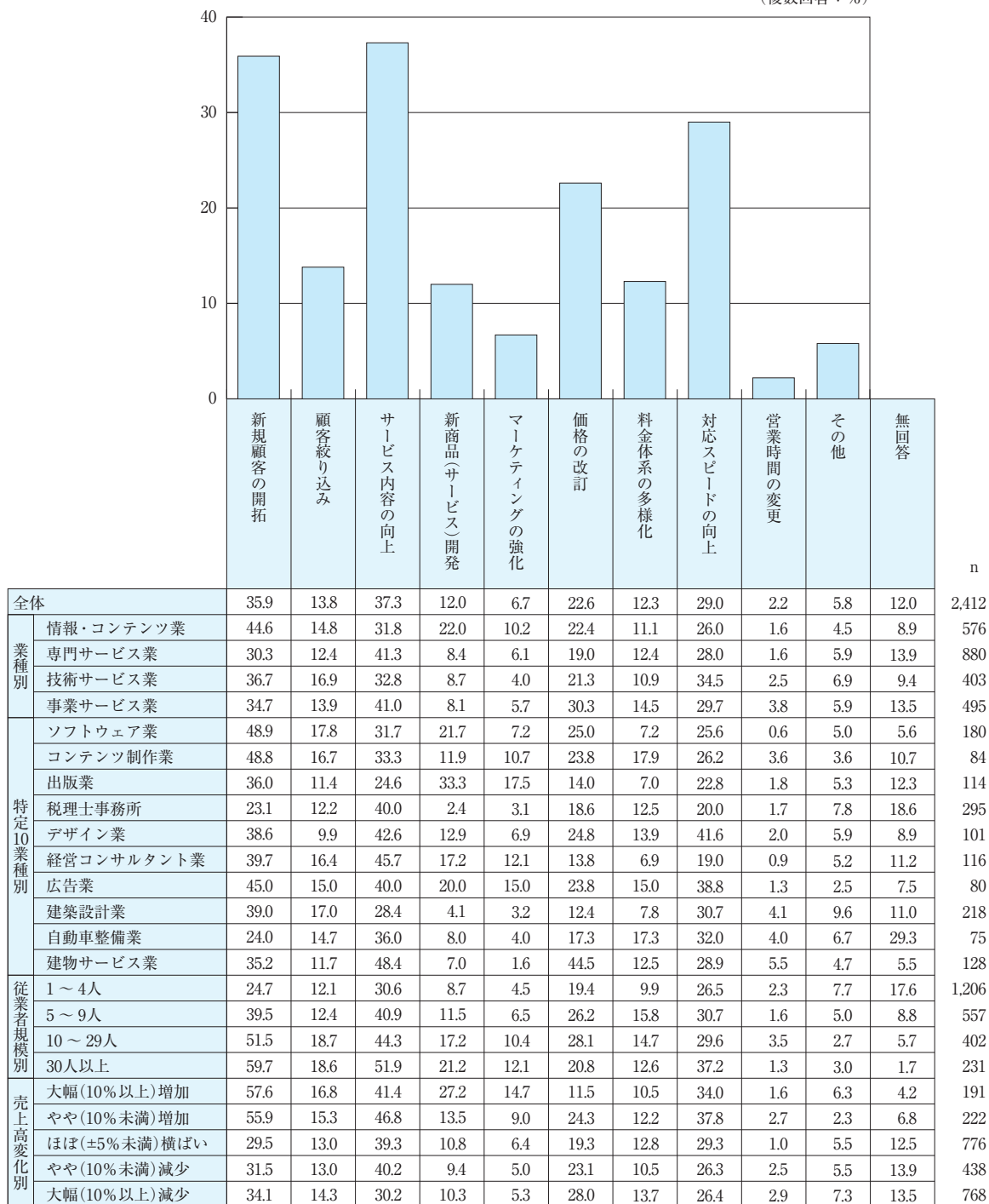
特定10業種別にみると、ソフトウェア業、コンテンツ制作業では、「新規顧客の開拓」がそれぞれ48.9%、48.8%と5割程度を占め、他の業種に比べて特に高くなっている。出版業では「新商品（サービス）開発」が33.3%、デザイン業では「対応スピードの向上」が41.6%、建物サービス業では「価格の改訂」が44.5%と、他の業種に比べてそれぞれ高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「新規顧客の開拓」の割合が高くなる傾向があり、30人以上では59.7%と約6割を占めている。一方、＜9人以下＞では「サービス内容の向上」が最も高くなっており、「新規顧客の開拓」を上回っている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。一方、大幅（10%以上）減少では、「価格の改訂」に取り組む割合が28.0%と他に比べて高くなっている。

図表Ⅲ-2-3 競争戦略上の取組み

(複数回答：%)



＜事例27＞ 営業畑の社長、企画と営業の連動性を重視し新市場を模索

出版社のA社は、絵画や書道などの分野を専門とし、多くの書籍を企画・出版している。近年は、出版業界全体が厳しい状況にあるため、従来の考えにとらわれずに、他社との差別化を図って行くことが大切だと感じている。例えば、営業の視点から新刊配本のタイミングを見直し、返品減、売上増につなげたという例などである。編集・企画・営業の各分野が培ってきた知識やノウハウを活用し、伝えていくことが必要である。

また、今後は、企画力と営業力の連動性をより強化していきたい。過去に自社が手がけた企画本を改めて市場に流通させることで、新たな読者を掘り起こし、売上に貢献したという実績もある。積み重ねてきたノウハウや人脈、専門性を生かして新企画を模索して行きたい。(情報・コンテンツ業、10～29人)

＜事例28＞ “5年後に同じ仕事はない” 先をみた経営で不況の出版業界を生き抜く

出版社のB社は、自社で企画・編集した書籍を、出版社・流通先に販売している。

B社の創業後間もない平成5年頃から出版不況と言われるようになり、市場は最盛期の半分にまで落ち込んだ。このため当初から危機感を持ち、「5年後に同じ仕事はない」という思いで、先を見すえた経営を心がけている。特定の分野に特化した出版社は、出版不況で苦しんでいるところが多い。B社はあえて得意分野を設けず、できるだけ幅広く対応することをモットーに、その都度、勉強しながら知識を深めている。

社員を採用する際は、様々なことに興味を持ち多趣味であるかに着目し、幅広い学部から学生を募集している。このため、特定のジャンルに限らず、様々な企画のアイデアが社員からあがってくる。単に売上が高い本が良い本ということではないため、「市場規模に見合った売上を確保できるか」という視点で、出版するか否かを判断している。(情報・コンテンツ業、5～9人)

＜事例29＞ 事務所ビルの案内看板制作に特化しスピーディーな対応で安定受注する

看板制作を主な業務とするC社は、事務所ビルの案内看板に特化することで安定した業績を続けている。看板制作は商業店舗向けであれば売り上げも大きいですが、それだけに競合が厳しく価格競争も厳しいため、参入していない。

つきあいの長い顧客がほとんどであるため、価格交渉もあまりなく、見積時にデザイン案も一緒に提出するなど、スピーディーに対応している。このように顧客とのつきあいを活かし、サービスを向上させることで、業績を安定させている。最近では、内装工事の看板制作の依頼が増えているが、顧客の倒産リスクもあるため、いたずらには拡大せず慎重に経営を進めている。(技術サービス業、1～4人)

＜事例30＞ 日々の業務から得た知見を元に、中小企業の育成を支援

会計業務・経営コンサルタント業務を手掛けるD社は、同じ経営者が運営する税理士事務所と連携して業務を行っている。タイムリーな業績管理や経営計画の策定支援などに注力しており、既存の顧問先からの紹介などで順調に業績が伸びている。顧問先から紹介を頂くことは、満足度のバロメーターでもあると考えている。

また、これまでに得た中小企業の経営や動向に関する知見を元に、経営者向けや後継者育成のためのセミナーも開催している。経営力強化や事業承継について考えるきっかけとなり、“気づき”を与えることができればと考えている。(専門サービス業、5～9人)

(2) 取引上の強み

自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が55.1%で最も高く、半数以上を占めている。次いで、「長年の取引」が47.0%、「顧客と近接」が34.7%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業、技術サービス業では「専門性が高い」が最も高くなっており、なかでも技術サービス業では66.3%と特に高くなっている。一方、事業サービス業では「専門性が高い」は36.8%にとどまり、「長年の取引」52.3%や、「顧客と近接」42.4%などが高くなっている。

特定10業種別にみると、出版業、デザイン業など多くの業種で「専門性が高い」が最も高くなっているのに対し、広告業、自動車整備業、建物サービス業は「長年の取引」が最も高く、6割程度を占めている。

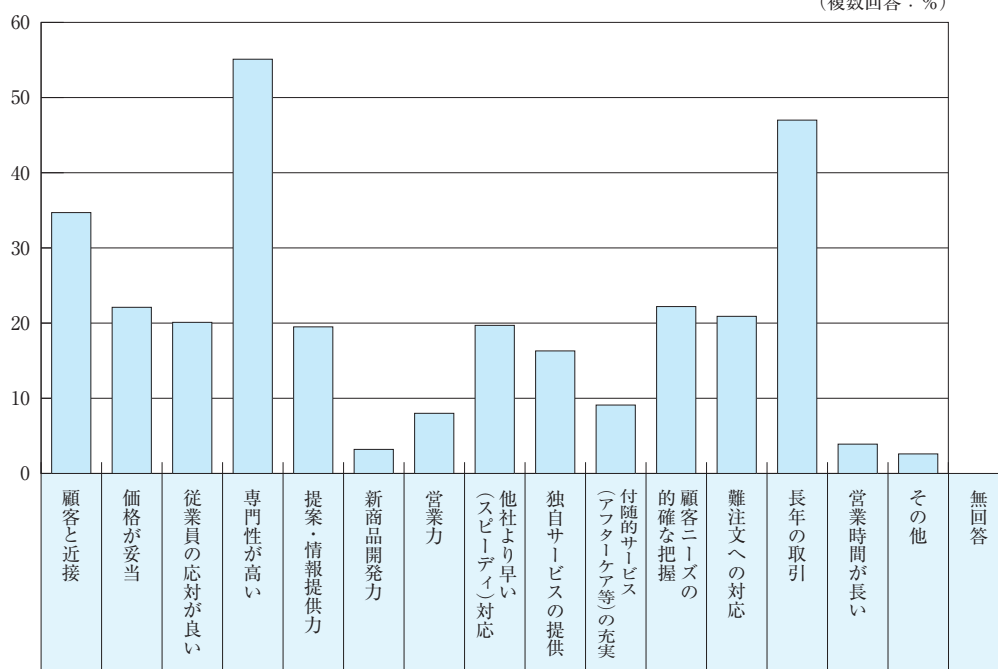
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「長年の取引」の割合が高くなっており、30人以上では54.5%となっている。一方、＜29人以下＞の規模では「専門性が高い」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、ほとんどの項目で売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業よりも高くなっているが、「長年の取引」のみ売上高が減少するほど高くなる傾向がみられる。

創業年別にみると、創業年が新しい企業では「提案・情報提供力」や「難注文への対応」などが比較的高くなっている。一方、創業が＜昭和40年代以前＞の古い企業は「長年の取引」が約6割と最も高くなっている。

図表Ⅲ-2-4 取引上の強み

(複数回答：%)



n

全体	34.7	22.1	20.1	55.1	19.5	3.2	8.0	19.7	16.3	9.1	22.2	20.9	47.0	3.9	2.6	3.8	2,412	
業種別	情報・コンテンツ業	29.9	22.9	20.5	58.0	25.3	6.4	12.5	18.9	18.8	8.0	22.9	18.6	43.4	3.3	3.5	4.0	576
	専門サービス業	35.7	20.9	18.5	59.9	21.1	2.4	5.6	18.2	14.4	10.7	23.5	21.0	48.1	3.3	0.8	2.7	880
	技術サービス業	29.5	16.6	15.4	66.3	18.9	2.7	6.5	19.4	16.1	6.7	23.1	27.5	43.7	4.2	3.5	3.2	403
	事業サービス業	42.4	28.5	27.1	36.8	11.5	1.4	7.9	23.8	16.6	9.9	19.0	18.6	52.3	5.5	3.6	5.1	495
特定10業種別	ソフトウェア業	32.2	26.1	26.7	57.2	22.2	4.4	12.8	15.6	13.9	10.0	26.1	18.3	47.8	1.7	1.7	2.8	180
	コンテンツ制作業	34.5	17.9	25.0	65.5	23.8	2.4	11.9	26.2	26.2	8.3	25.0	21.4	46.4	6.0	2.4	4.8	84
	出版業	21.9	21.1	7.9	65.8	22.8	15.8	13.2	14.9	15.8	4.4	13.2	7.9	43.0	1.8	3.5	5.3	114
	税理士事務所	39.0	21.0	19.0	53.2	11.9	0.3	2.4	11.5	6.4	13.2	18.3	10.2	48.8	2.4	0.3	5.1	295
	デザイン業	37.6	28.7	28.7	70.3	33.7	7.9	5.9	36.6	15.8	14.9	31.7	38.6	51.5	8.9	2.0	0.0	101
	経営コンサルタント業	34.5	11.2	11.2	62.9	35.3	5.2	5.2	8.6	26.7	6.9	27.6	15.5	31.0	2.6	0.9	3.4	116
	広告業	35.0	16.3	15.0	37.5	28.8	2.5	25.0	28.8	18.8	6.3	28.8	31.3	57.5	2.5	0.0	2.5	80
	建築設計業	26.6	16.5	10.1	65.6	21.1	1.4	2.8	16.5	11.5	4.1	22.5	31.7	40.8	4.1	3.7	4.1	218
	自動車整備業	50.7	30.7	24.0	41.3	10.7	2.7	2.7	28.0	16.0	10.7	14.7	26.7	62.7	8.0	2.7	10.7	75
	建物サービス業	42.2	25.8	31.3	30.5	10.9	0.0	7.8	25.0	14.8	11.7	18.0	13.3	58.6	4.7	3.1	1.6	128
従業者規模別	1～4人	30.7	18.6	9.9	54.5	17.0	2.5	2.9	17.9	14.4	9.3	20.0	19.8	43.4	4.6	2.8	5.6	1,206
	5～9人	38.6	25.3	28.0	56.9	21.0	3.8	9.3	21.9	16.0	8.1	21.4	21.0	48.7	4.1	2.0	2.0	557
	10～29人	38.6	25.9	33.3	58.7	25.1	3.5	14.9	20.9	20.9	8.2	28.4	25.6	52.5	2.5	2.5	2.2	402
	30人以上	39.8	26.0	32.9	48.9	19.9	5.6	19.9	20.8	18.6	12.6	26.0	18.2	54.5	1.7	3.0	1.7	231
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	37.2	26.2	30.4	57.6	31.4	11.0	17.8	24.6	19.9	14.1	31.9	29.3	38.2	4.2	2.6	1.0	191
	やや(10%未満)増加	37.4	27.0	30.6	61.3	31.1	3.6	17.1	24.3	20.7	12.6	29.7	26.1	45.9	4.5	1.8	2.3	222
	ほぼ(±5%未満)横ばい	35.3	20.4	20.1	56.2	18.6	2.2	7.2	17.8	16.4	8.6	20.7	18.7	45.2	2.8	3.5	3.5	776
	やや(10%未満)減少	37.4	24.4	18.3	52.7	13.2	2.7	5.3	20.8	12.8	9.6	18.5	17.8	48.9	3.9	1.6	5.0	438
	大幅(10%以上)減少	31.5	20.3	16.0	53.4	17.7	2.3	5.5	18.5	15.6	7.0	21.4	21.4	50.5	4.6	2.5	4.4	768
創業年別	昭和39年以前	35.0	19.9	22.3	48.1	14.1	3.4	7.8	18.4	11.2	5.3	12.6	17.5	59.2	2.9	1.5	6.8	206
	昭和40年代	39.1	23.7	22.1	58.2	13.4	1.7	8.4	20.4	14.4	9.0	21.4	17.4	59.2	4.7	1.3	4.0	299
	昭和50年代	28.4	19.1	21.4	54.9	15.2	2.6	5.2	21.4	15.7	8.0	22.4	17.8	53.1	3.1	3.4	2.1	388
	昭和60年～平成5年	34.1	20.7	18.3	56.5	20.5	3.8	7.8	19.7	14.3	9.1	21.2	21.2	50.2	4.5	2.4	4.5	552
	平成6年～15年	36.2	24.4	21.3	54.3	24.6	4.2	10.0	17.8	19.1	10.5	24.9	24.9	37.0	3.5	2.7	2.5	602
	平成16年以降	36.6	24.0	18.7	60.2	25.2	3.7	8.5	23.2	19.5	11.4	29.3	24.8	28.9	4.9	3.3	4.1	246

＜事例31＞ 地方の顧客との信頼関係から取引を拡大

広告制作業のE社は、主に流通小売業の販売促進に関する企画・媒体制作を行っている。主要顧客は、10年以上前から取引をしている地方の大手流通小売業者である。地方では、都内と異なり広告関連の人材やノウハウが少なく、需要がある。ただ、地元のできあがった取引関係への新規参入だったため、仕事をとるまでは大変難しかった。初回の仕事で評価を受け、関連企業を紹介されるなどして徐々に取引を広げてきた。現在では、受注分野も食品にとどまらず多岐に渡っており、E社の売上を支える柱となっている。

顧客は都内にもあるが、都内は競合が多いことから、価格勝負になりがちである。また、都内の顧客はスポット（単発）での発注が多く、必ずしも継続受注につながるとは限らない状況である。こうした中、価格競争力だけでなく、自社のノウハウを生かしたコンサルティングで「顧客の売上向上にいかにか貢献できるか」に注力している。

（情報・コンテンツ業、10～29人）

＜事例32＞ 得意分野でのワンストップ対応が強み

F法律事務所は、独立開業時から手掛けてきた金融法務の分野で、広くて高い専門性を持ち、業界内でも認知される状況になっている。弁護士事務所としては中堅規模であるが、ワンストップで業務を請け負えることが強みである。小規模の事務所では一部の業務しかできず、大規模すぎると、逆に所内の横の繋がりが希薄となり対応が難しくなると考えている。現在の人員は、多すぎず、少なすぎない適切な規模で、ナレッジマネジメントが可能となっている。

（専門サービス業、30人以上）

＜事例33＞ セールスポイントはセキュリティ

江戸川区のG社は、ダイレクトメールの発送代行、コールセンター業務、印刷物の保管管理・発送業務等を主業務としている。

従業員は340名以上。正社員の平均年齢は30代、女性パートも多い。大所帯だが、部長が管理することになっており、任せている。

入社して3か月間は現場研修として各部署を回り、4か月目（7月）に部署に配属された後もマンツーマンで6か月間業務指導する。営業職の場合はさらに1年間、マンツーマンでの指導が続く。この指導方法は3～4年前から行っている。また研修期間の半年間は、毎月会社から飲食費として5,000円を、先輩と新入社員に支給している。ただし、先輩はレポート提出が義務になっている。

会社の行事も盛んである。秋祭りとして会社の駐車場に社員が出店、家族やパート社員、近所の方も招待する。回を重ねると参加人数も増え、3回目となる今年は営業が幹事役を務めた。同様に、餅つきなども行っている。

G社のセールスポイントはセキュリティ。特に力を入れているのが、個人情報保護。毎週2回の会議のほか、年に2回は内部監査を行い、このほか臨時監査や外部監査も実施、常にサービスを進化させている。

入念な業務体制と誠実な人材が強みだが、アピールが難しい要素である。そこで顧客に実際に会社を見に来てもらい、業務状況から机の整理整頓、清掃状況まで見ていただいている。

（事業サービス業、30人以上）

＜事例34＞ 世界に通用する『スピード&クオリティ』を追及

特許事務所のコストセンターとして事務業務を請け負っているH社は、事務手続作業受託のほか、納期管理や書類作成、図面作成、海外特許申請のための翻訳、総務・経理業務なども行っている。

円高やリーマンショックの影響により、国内メーカーの経営体力が減退したため、特許申請件数は年々およそ10%ずつ減少が続いた。一方で、外国への出願は相対的に伸びており、日本での出願はせずに、外国に出願するケースもみられる。かたや欧米企業を始めとする外国企業の視線は、日本よりも日本以外のアジアに向けられている。これらは20年後の市場の価値を見越した動きと考えるべきで、海外企業からは「日本の魅力は低下した」とみられているとする。

知的財産の潮流が国際レベルで動く中、国内の弁理士業界は古い体質に浸り、仕事を作品として「時間をかけて自分が納得するものを作ればよい」と考えているひとりよがりな職人気質の事務所があまりにも多いと語る。そのような『職人』と一線を画し、従来からある特許申請や特許侵害の調査のほか、M&Aの手続きに伴う専門技術分野のサーベイ（デューデリジェンス）や、知的財産の価値評価などを行い、世界に通用する『スピード&クオリティ』を追及する特許事務所を支えている。

（専門サービス業、30人以上）

＜事例35＞ 独自の市場と地位を築き、業績を上げる

コンサルティング及びPR広告業務を行うI社では、海外ブランドの日本国内展開を支援するという独自の市場で、業績を伸ばしている。創業者であるフランス人社長の人脈や、取引先からの紹介により、順調に顧客が増加しており、アパレルを中心としつつも、近年は食品のブランドなども手がけている。

I社と同様にコンサルティングやPR、ライセンス管理を行う会社としては商社などがあるが、規模や形態が異なるため、競合関係にはない。スタッフはそれぞれ独自のコネクションやスキルを持ち、担当ブランドの為にどれだけ尽くせるかを大切にしており、それがI社の強みとなっている。

（専門サービス業、10人以上29人以下）

(3) 社外との連携

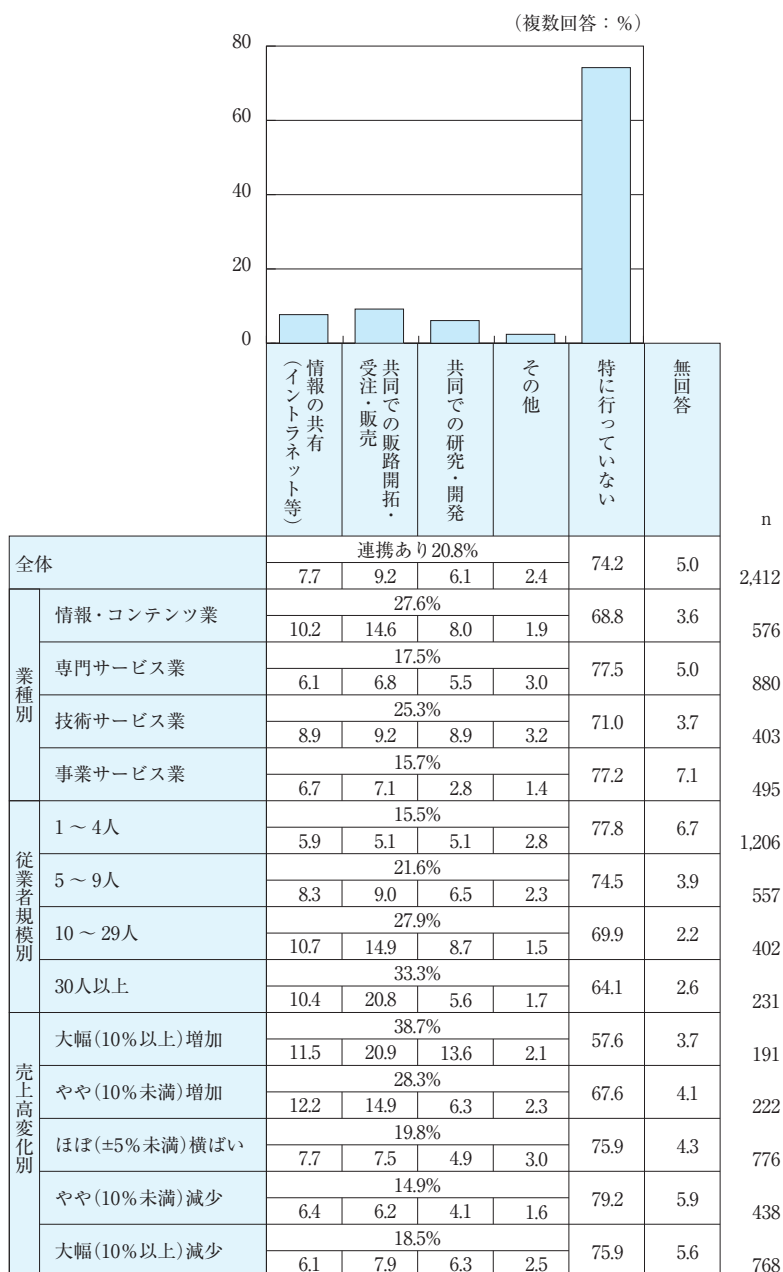
社外（他企業や大学等）と連携して行っていることは、「共同での販路開拓・受注・販売」が9.2%、「情報の共有（イントラネット等）」が7.7%、「共同での研究・開発」が6.1%などとなっている。『連携あり』（「特に行っていない」と「無回答」を除いた割合）とした企業は20.8%で約2割となっている。一方、「特に行っていない」が74.2%と約4分の3を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『連携あり』が27.6%となっており、他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『連携あり』が高くなっており、30人以上では33.3%と3割を超えている。

売上高変化別にみると、売上高く増加企業では、『連携あり』が高くなっており、なかでも大幅(10%以上)増加では、38.7%と4割程度の企業が社外と連携を行っている。

図表Ⅲ-2-5 社外との連携



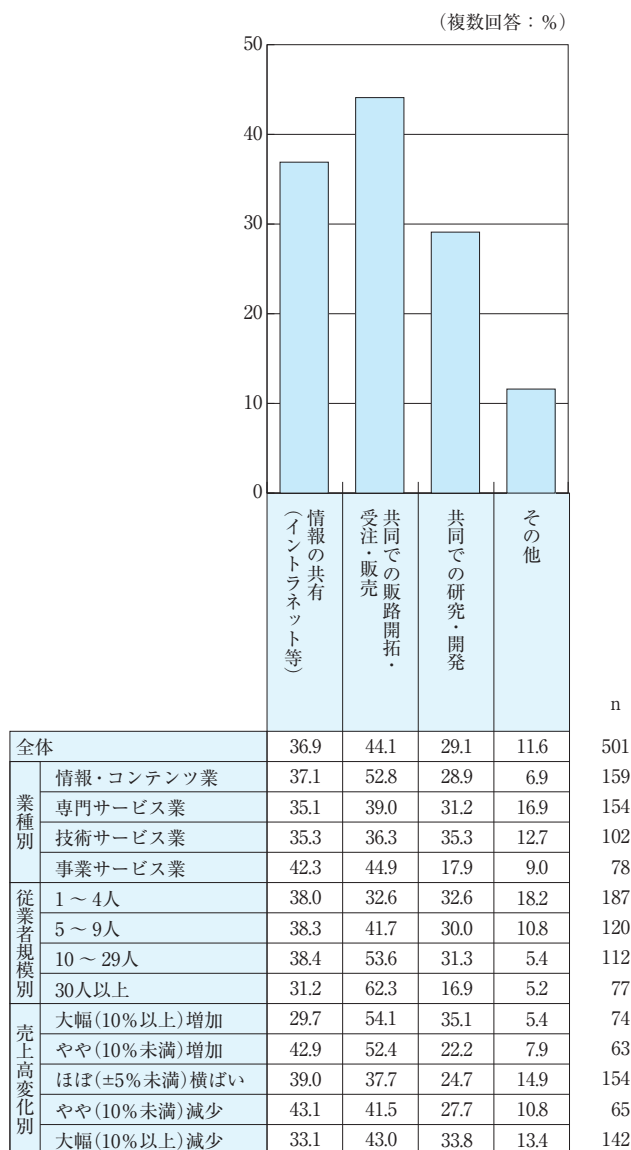
これを、社外との連携の内容を把握するために、「特に行っていない」と「無回答」を除いた再集計でみると、「共同での販路開拓・受注・販売」が44.1%で最も高く、次いで「情報の共有（イントラネット等）」が36.9%、「共同での研究・開発」が29.1%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「共同での販路開拓・受注・販売」が52.8%となっており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「共同での販路開拓・受注・販売」が高くなっており、30人以上では62.3%と6割程度を占めている。一方、30人以上では、「情報の共有（イントラネット等）」、「共同での研究・開発」の割合が低くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業は＜減少＞企業よりも、「共同での販路開拓・受注・販売」が高くなっている。

図表Ⅲ-2-6 社外との連携（「特に行っていない」と「無回答」を除く）



(注) 「特に行っていない」と「無回答」を除き再集計

(4) 海外展開

海外展開（販売、外注、拠点設置）の状況は、「海外展開している」が5.1%で、「海外展開の具体的な計画がある」1.1%、「海外展開の希望はあるが、具体的な計画はない」9.1%の海外展開『予定・希望』企業をあわせると、合計で15.3%となっている。一方、61.7%と6割程度の企業が「海外展開の必要はない」としている。

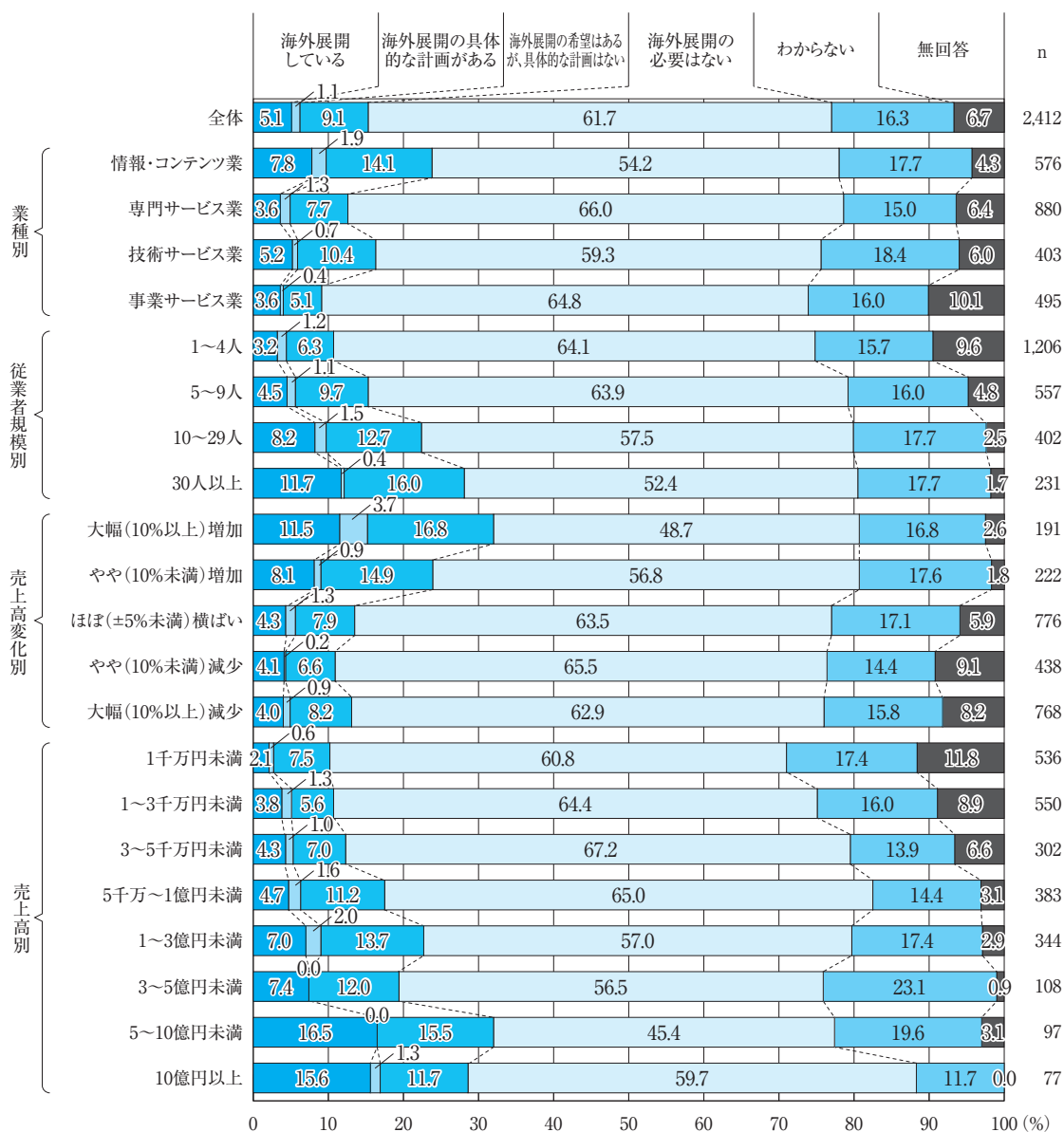
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「海外展開している」が7.8%と高く、今後の『予定・希望』をあわせると合計で23.8%と、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「海外展開している」が高くなっている。30人以上の規模では、「海外展開している」が11.7%と1割を超え、『予定・希望』をあわせると28.1%と高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「海外展開している」の割合も高くなっている。

売上高別にみると、『海外展開している』は10億円以上でやや低くなるものの、売上高が高くなるほど割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-2-7 海外展開



2 事業展開

(1) 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」が34.1%で最も高く、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が25.1%、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が16.3%で続いている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が29.9%、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が25.9%と他に比べて高く、拡大・多角化志向の高さがうかがえる。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、コンテンツ制作業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が3割以上を占め最も高く、さらに、ソフトウェア業では「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」も3割を超えており、他の業種に比べて高くなっている。税理士事務所では「現状を維持していく」が40.3%と約4割を占めた。

従業者規模別にみると、＜10人以上＞では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高く、次いで「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなっている。一方、＜10人以下＞の規模では、「現状を維持していく」が最も高くなっている。また、1～4人の企業では「廃業予定」が13.8%と高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高くなっており、大幅(10%以上)増加では42.9%となっている。大幅(10%以上)増加では、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」も29.8%と高くなっている。

従業者の平均年齢別にみると、従業者の平均年齢が20歳代及び＜40歳代以上＞では「現状を維持していく」が最も高くなっているのに対し、30歳代では、「現状を維持していく」は2割程度にとどまり、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が40.9%、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が26.5%となっている。

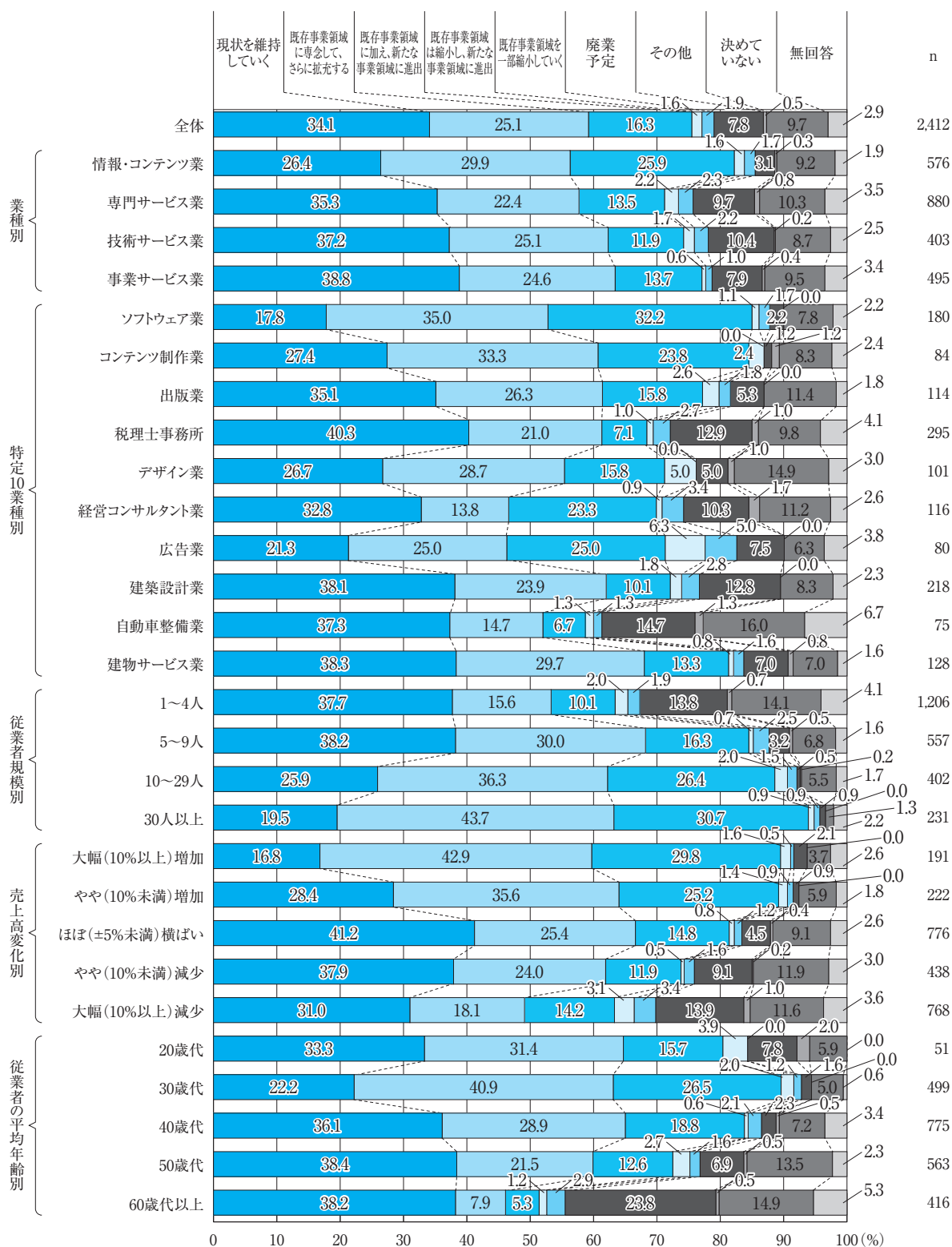
＜事例36＞ 得意の産業廃棄物処理関連の手続を出発点に、企業経営の相談にも対応

行政書士事務所のJ社は、幅広い行政書士の業務のなかでも、産業廃棄物処理業関連のコンサルティングと許可申請手続きで強みを発揮している。

産業廃棄物関連の業務は、平成の初めに発生したダイオキシン問題に関連して、たまたま受けた仕事が発端で、その後順調に関連の仕事が増えてきた。産業廃棄物処理の手続きは、企業相手であり、通常1～2年の時間を要するが、景気に左右されることが比較的少ない。また、都市計画法を始めとした関連法令があり、手続きが非常に複雑であることから、扱える事務所は限られている。J社には、積み重ねてきた知識とノウハウがあり、顧客からの紹介で多くの仕事を得ることができている。

また、産業廃棄物の手続きを入口として、企業経営に関するアドバイスや、新しい工場立地の相談などに話が及ぶこともあり、やりがいがある。例えば、人材育成や会社経営に関する問題、さらには環境ビジネスや金融サービスに至るまで、やろうと思えば仕事のタネはたくさんある。そのためには、まずは出発点となる最初の仕事をしっかりとやるのが大切だと考えている。(専門サービス業、10～29人)

図表Ⅲ-2-8 今後の事業展開の方向性



＜事例37＞ シネマコンプレックスに夢をかける

映画館の来場者に向けた広告メディアをセールスするK社は、シネマコンプレックスと呼ばれるショッピングセンターなどに併設された映画館での広告に特化し、業績を伸ばしている。ネット広告など不特定多数に向けたWeb上の宣伝媒体が急速に発展するなかで、趣味趣向が読み取れる映画視聴者へのショッピングセンターでの購買意欲を刺激する広告が確かな実績を上げているためである。

主要顧客は大手広告代理店ながら、メーカーなどのスポンサーへの直接的なアプローチも進めている。その一方で、シネマコンプレックスと交渉して広告スペースを確保する。

現在、約60億円といわれるこの市場は、シネマコンプレックスの郊外立地および都市型立地の発展にともない、さらなる可能性を秘めている。今後、全体市場規模の拡大を仕掛けながら、当社も業績拡大を目指す。
(情報・コンテンツ業、10～29人)

＜事例38＞ 海外旅行客の増加を見込み、インバウンド事業を強化

人材派遣業のL社は、主に旅行業界に特化した営業を行っている。現在は日本人を顧客としたサービスが中心で、インバウンド事業(海外から日本にくる観光客を対象とした事業)は横ばいで推移している。

これまでは、海外からの観光客には、日本在住の当該地域の外国人が対応することが多く、日本の旅行業界にはあまり活躍の場がなかった。しかし、今後はタイなど東南アジアからの観光客が増えると思込まれることから、インバウンド事業を強化していきたいと考えている。(事業サービス業、30人以上)

＜事例39＞ 特殊業務で業績拡大

M社は医薬品メーカーの処方箋薬プロモーションに関わるコンテンツ作成、特に原稿作成業務に注力した社員12名の会社である。プロモーションの対象は医師や薬剤師であるため、疾患や医薬品に関する知識はもちろんのこと、医療用医薬品業界に特有のルールにも精通していなければならない、幅広くかつ深い知識・スキル・ライティング能力が求められる。このことが大きな参入障壁となっており、さらにライティングを主業務とする競合他社は存在しない。

難しい仕事や急ぎの仕事は、対応力のあるM社が頼られることが多く、受注は増加傾向にある。最も若いスタッフは20歳代後半で、平均年齢は39歳。社員のスキルが会社の根幹であり、スキルの向上には日々努めてきたが、マンパワーの不足を補うために増員を決めた。(専門サービス業、10～29人)

(2) 事業戦略の決定方法

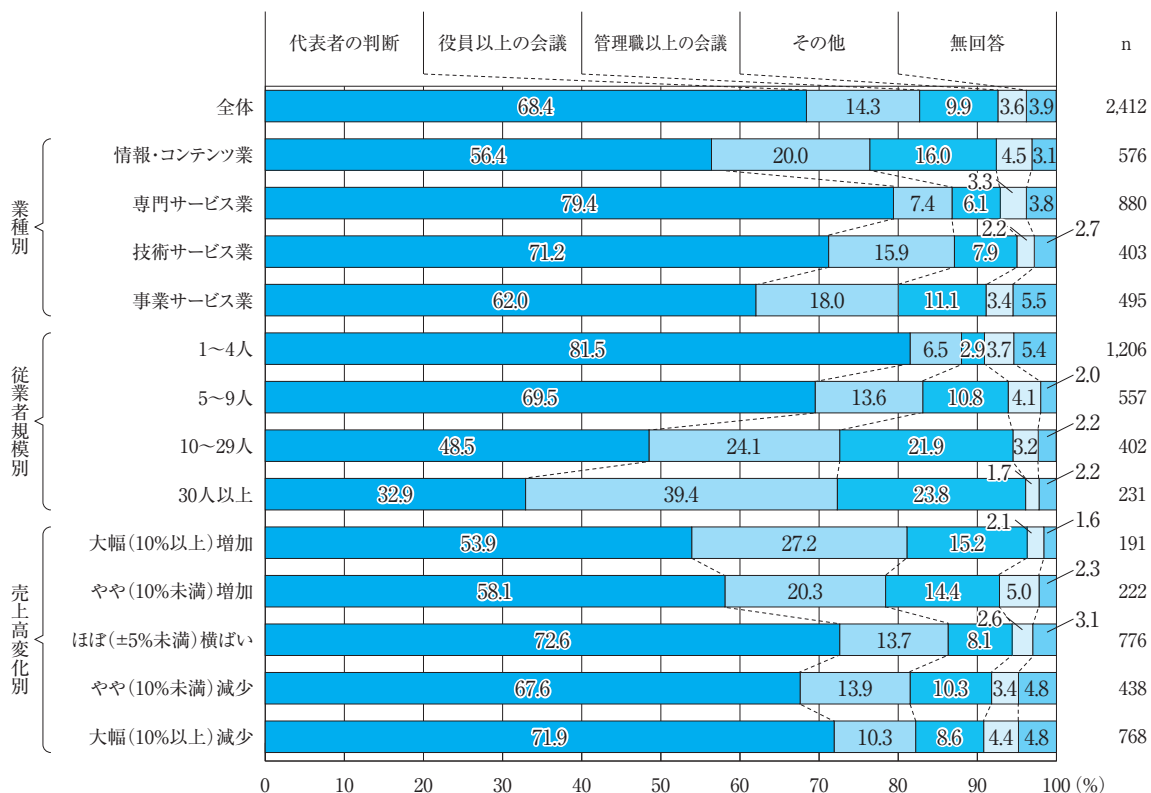
事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が68.4%で最も高く、次いで「役員以上の会議」が14.3%、「管理職以上の会議」が9.9%となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「代表者の判断」が79.4%と約8割を占めている。一方、情報・コンテンツ業では「代表者の判断」は56.4%にとどまり、「役員以上の会議」20.0%や「管理職以上の会議」16.0%が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「役員以上の会議」及び「管理職以上の会議」で決定する割合が高くなっており、30人以上ではあわせて63.2%となっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業は<減少>企業に比べて、「役員以上の会議」及び「管理職以上の会議」で決定する割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-9 事業戦略の決定方法



(3) 重視する情報収集源

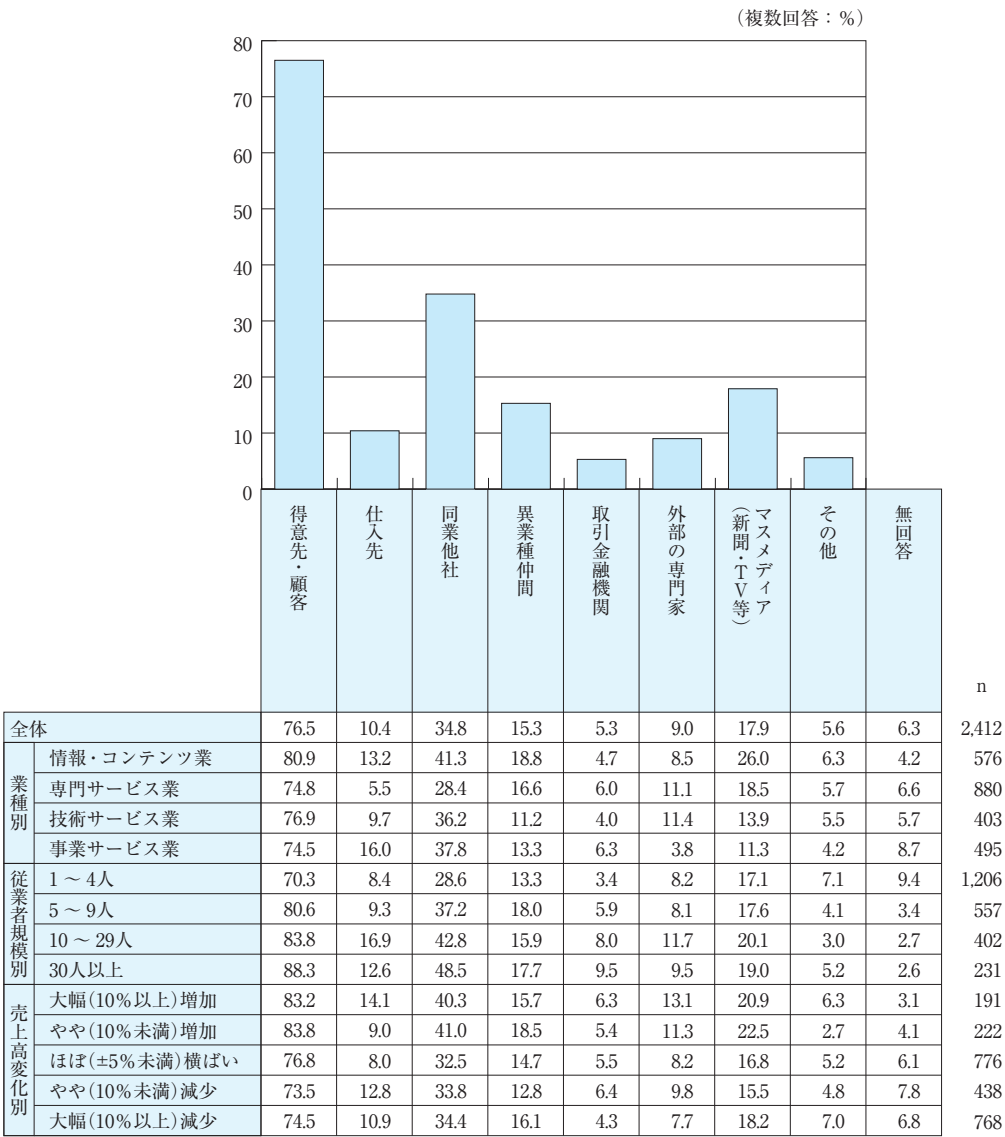
事業戦略を策定する上で重視する情報収集源は、「得意先・顧客」が76.5%で最も高く、次いで「同業他社」が34.8%、「マスメディア（新聞・TV等）」が17.9%、「異業種仲間」が15.3%となっている。

業種別にみると、いずれの業種でも、「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっている。この他では、情報・コンテンツ業では「マスメディア（新聞・TV等）」や「異業種仲間」が、事業サービス業では「仕入先」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「得意先・顧客」、「同業他社」からの情報を重視している割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高変化にかかわらず「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっているが、いずれも売上高<増加>企業が<減少>企業を上回っている。

図表Ⅲ-2-10 重視する情報収集源



(4) 強化したいこと

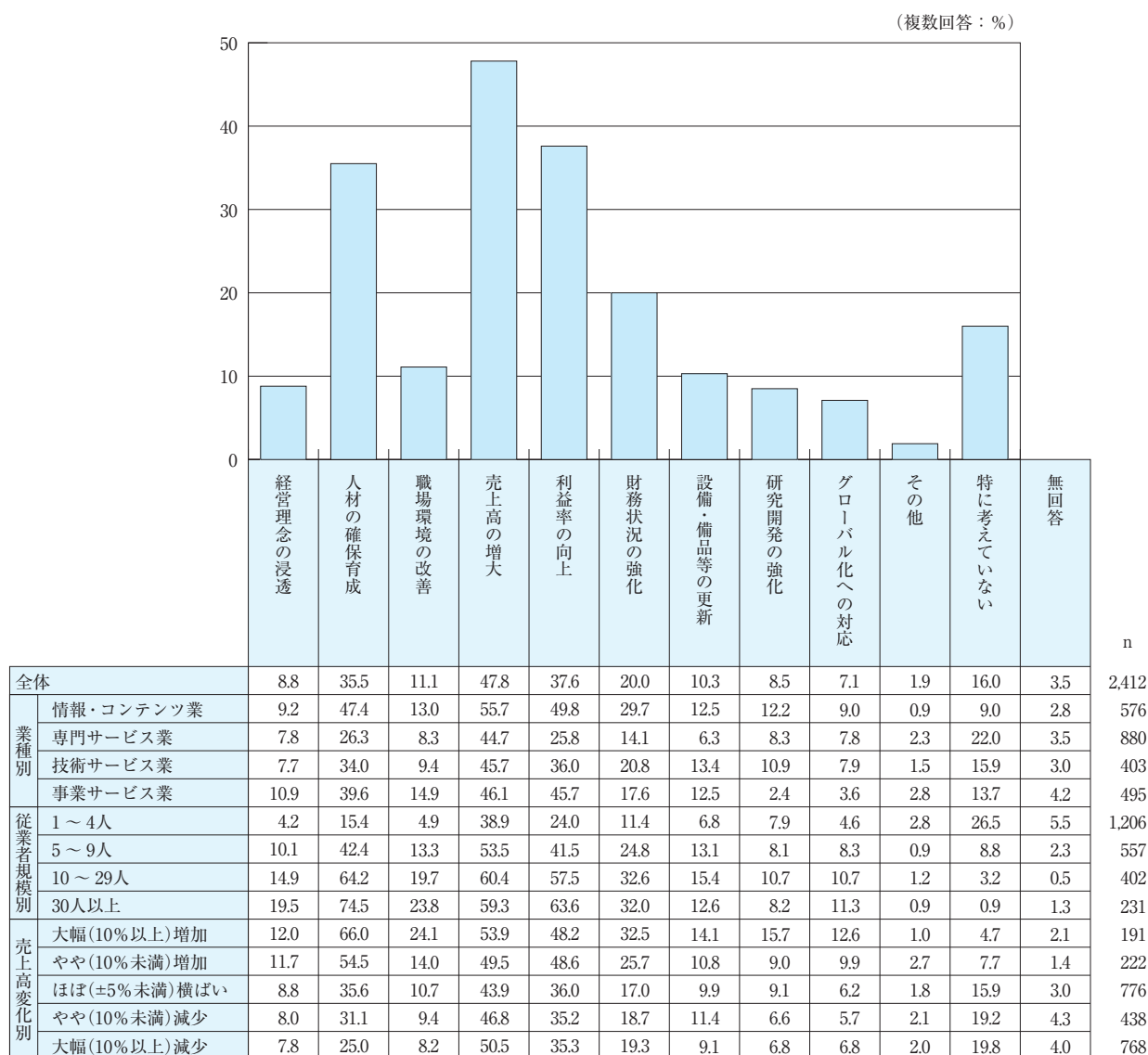
今後強化したいと考えているものは、「売上高の増大」が47.8%で最も高く、次いで「利益率の向上」が37.6%、「人材の確保育成」が35.5%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「売上高の増大」が最も高くなっている。また、情報・コンテンツ業は「人材の確保育成」、「利益率の向上」で全体を10ポイント以上上回り、特に高くなっている。事業サービス業でも「利益率の向上」が45.7%と全体を約8ポイント上回っている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「売上高の増大」が最も高くなっているが、＜10人以上＞では、「人材の確保育成」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「人材の確保育成」が「売上高の増大」を上回り、最も高くなっている。＜減少＞企業では「売上高の増大」が最も高いものの、大幅(10%以上)増加の53.9%を下回っている。また、「特に考えていない」が約2割と高くなっている。

図表Ⅲ-2-11 強化したいこと



第3章

経営理念や社是

1 経営理念や社是の周知範囲

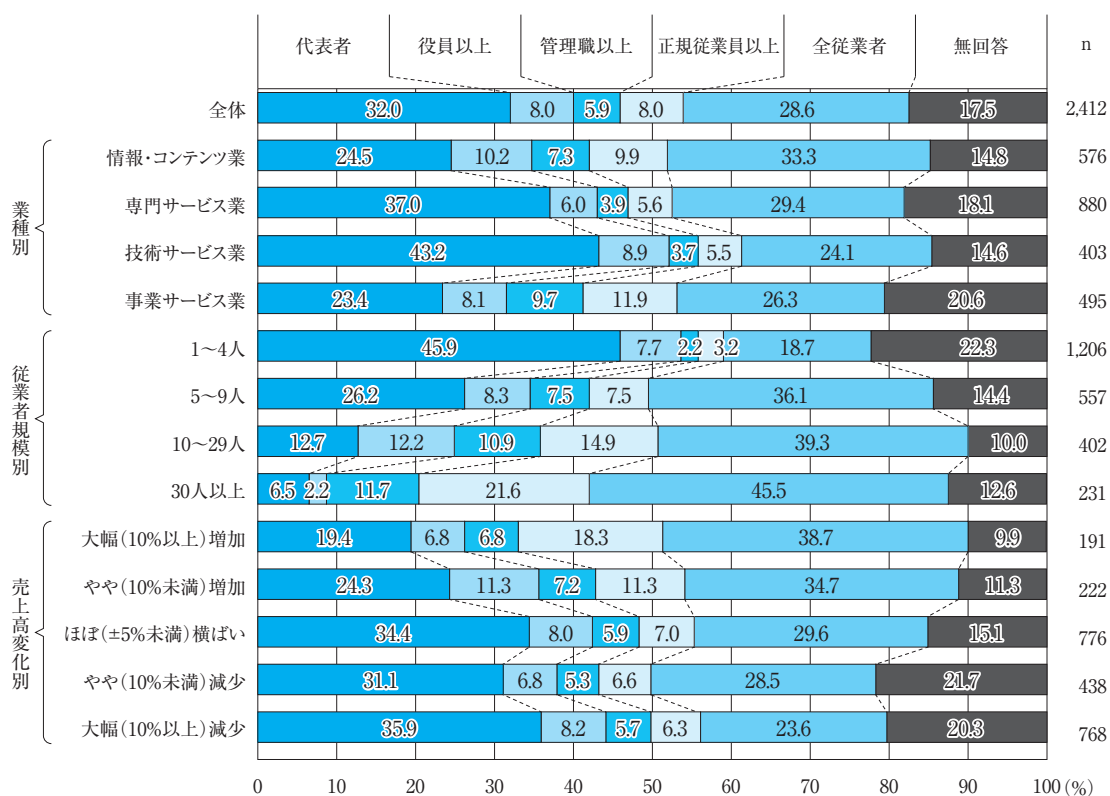
経営理念や社是などを周知している範囲は、「代表者」が32.0%で最も高く、次いで「全従業員」が28.6%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、事業サービス業では、「全従業員」が最も高く、「代表者」を上回っており、周知範囲が広がっている。

従業員規模別にみると、＜5人以上＞では、「全従業員」が最も高く、1～4人では「代表者」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「全従業員」が最も高く、なかでも大幅(10%以上)増加では「正規従業員以上」とあわせて57.0%と6割程度が従業員に広く周知を行っている。一方、＜減少＞企業では「代表者」のみが3割以上で高くなっている。

図表Ⅲ-3-1 経営理念や社是の周知範囲



2 経営理念や社是の浸透策

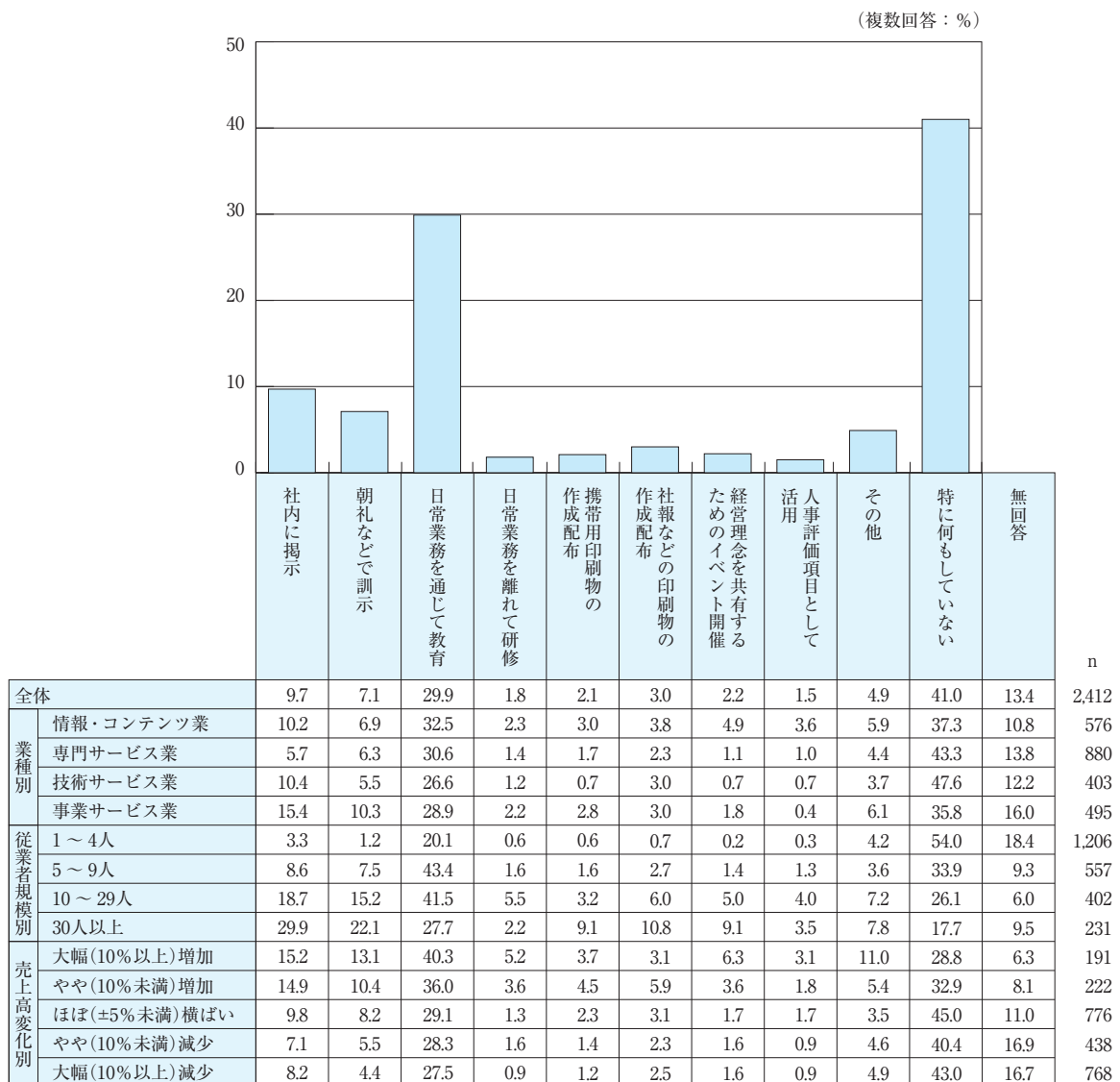
経営理念や社是などの社内への浸透策は「日常業務を通じて教育」が29.9%、次いで「社内に掲示」が9.7%、「朝礼などで訓示」が7.1%となっている。一方、「特に何もしていない」が41.0%で約4割を占めている。

業種別にみると、浸透策の中では、いずれの業種でも「日常業務を通じて教育」が最も高くなっている。また、事業サービス業では「社内に掲示」、「朝礼などで訓示」が他の業種より高くなっている。

従業者規模別にみると、＜5～29人＞では、「日常業務を通じて教育」が最も高く4割を超えている。30人以上の企業では、「社内に掲示」や「朝礼などで訓示」が他の規模に比べて高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「日常業務を通じて教育」が最も高く4割前後を占めている。この他の項目についてもすべて＜増加＞企業が＜減少＞企業を上回っている。

図表Ⅲ-3-2 経営理念や社是の浸透策



3 経営理念や社是の浸透効果

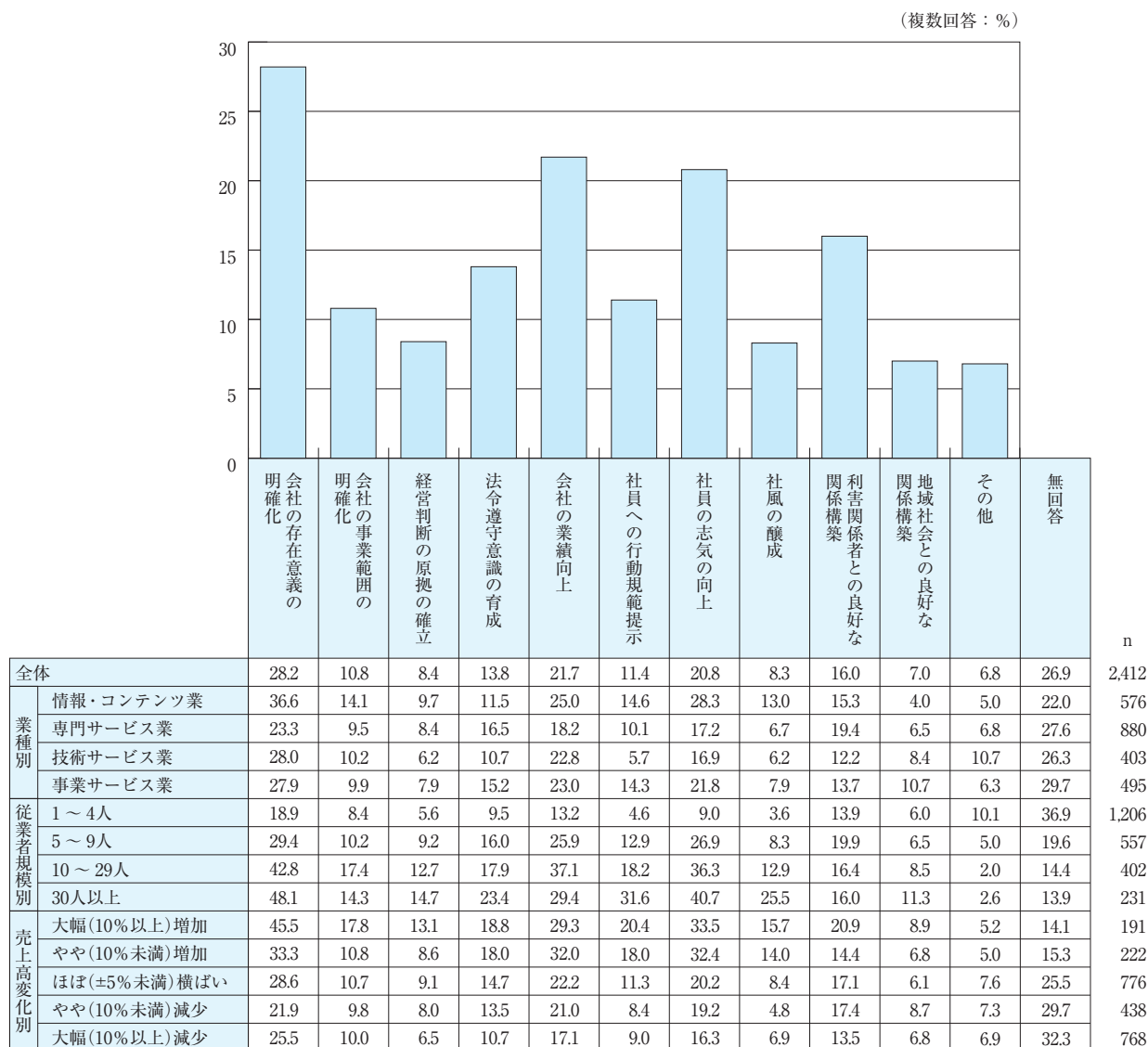
経営理念や社是などの社内への浸透効果は、「会社の存在意義の明確化」が28.2%で最も高く、次いで、「会社の業績向上」が21.7%、「社員の志気の向上」が20.8%となっている。

業種別にみると、いずれの業種でも、「会社の存在意義の明確化」が最も高くなっており、なかでも情報・コンテンツ業は36.6%と特に高い。情報・コンテンツ業では「社員の志気の向上」も28.3%と他の業種に比べて高い。専門サービス業では「法令遵守意識の育成」16.5%や「利害関係者との良好な関係構築」19.4%が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、総じて割合が高くなる傾向がある。30人以上では、「会社の存在意義の明確化」、「社員への行動規範提示」、「社員の志気の向上」、「社風の醸成」が全体より20ポイント程度高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では「会社の存在意義の明確化」、「社員の志気の向上」が3割を超えて特に高くなっている。

図表Ⅲ-3-3 経営理念や社是の浸透効果



4 経営理念や社是のキーワード

経営理念や社是の自由記述については、40.3%の972社の記載があった。記載内容をキーワードごとに分類すると、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」32.6%、「社会」19.1%、「仕事・業務」17.8%、「貢献」15.3%などの言葉が比較的多くなっている。

業種別にみると、事業サービス業では、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」が40.3%で他の業種に比べて高くなっている。技術サービス業では「仕事・業務」26.8%や「技術」22.6%などの言葉が多く使われている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「社会」や「貢献」、「技術」、「経営」、「社員・従業員」などで他の業種より割合が高くなっている。また、出版業では「専門」が、自動車整備業では「信頼・信用」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、各キーワードを使用している割合が高くなる傾向があり、30人以上では、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」、「社会」がそれぞれ4割以上となっている。

売上高変化別にみると、売上高く増加>企業では「貢献」、「提供」、「経営」など多くのキーワードで<減少>企業を上回っている。一方、「誠実・誠意」は<減少>企業が<増加>企業を上回っている。

図表Ⅲ-3-4 経営理念や社是のキーワード

(複数回答：%)

																						n
		サービスの対象・提供者					経営姿勢(サービス内容)										業 績					
全体		32.6	19.1	11.3	3.1	17.8	15.3	12.7	11.8	11.0	8.1	7.2	5.8	5.5	4.0	3.9	3.1	11.2	7.4	3.7	972	
業種別	情報・コンテンツ業	35.1	22.3	17.7	1.1	14.5	17.4	16.0	12.8	16.0	6.0	7.4	4.3	5.0	2.8	5.0	2.1	16.0	9.9	4.6	282	
	専門サービス業	30.7	13.3	7.2	2.4	16.3	10.2	10.5	7.8	1.8	7.5	5.7	7.8	7.2	5.1	3.6	2.7	11.1	7.5	3.3	332	
	技術サービス業	25.0	21.3	7.9	4.3	26.8	17.1	12.2	13.4	22.6	10.4	6.7	5.5	7.3	3.7	1.8	5.5	6.7	4.3	3.7	164	
	事業サービス業	40.3	22.7	10.8	6.8	18.2	18.8	11.9	16.5	9.1	9.7	10.2	4.0	1.7	4.0	4.5	2.8	7.4	5.7	3.4	176	
	ソフトウェア業	48.5	35.4	25.3	1.0	14.1	28.3	17.2	16.2	29.3	6.1	9.1	6.1	4.0	3.0	5.1	1.0	26.3	15.2	7.1	99	
特定10業種別	コンテンツ制作業	30.3	15.2	12.1	0.0	27.3	9.1	15.2	12.1	6.1	9.1	9.1	3.0	6.1	0.0	6.1	0.0	6.1	9.1	3.0	33	
	出版業	15.4	11.5	13.5	1.9	15.4	7.7	15.4	9.6	1.9	5.8	3.8	3.8	13.5	1.9	1.9	5.8	7.7	5.8	5.8	52	
	税理士事務所	37.1	7.9	4.5	1.1	16.9	7.9	12.4	10.1	0.0	3.4	4.5	10.1	6.7	3.4	1.1	0.0	10.1	9.0	2.2	89	
	デザイン業	31.3	8.3	12.5	2.1	16.7	6.3	6.3	4.2	2.1	0.0	6.3	10.4	4.2	4.2	10.4	2.1	2.1	4.2	4.2	48	
	経営コンサルタント業	27.7	15.4	4.6	4.6	12.3	15.4	6.2	3.1	1.5	4.6	6.2	7.7	6.2	4.6	3.1	1.5	16.9	6.2	1.5	65	
	広告業	34.5	24.1	17.2	3.4	10.3	17.2	17.2	6.9	3.4	6.9	10.3	3.4	3.4	3.4	13.8	3.4	20.7	17.2	6.9	29	
	建築設計業	24.1	21.7	1.2	6.0	27.7	14.5	13.3	13.3	16.9	9.6	3.6	4.8	7.2	2.4	1.2	4.8	7.2	2.4	2.4	83	
	自動車整備業	47.1	17.6	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	23.5	23.5	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	5.9	0.0	5.9	17	
	建物サービス業	46.2	17.3	9.6	5.8	26.9	13.5	13.5	19.2	13.5	9.6	11.5	3.8	0.0	3.8	1.9	1.9	5.8	3.8	3.8	52	
	従業者規模別	1～4人	29.8	10.2	4.5	1.9	14.9	7.8	10.2	8.5	7.3	8.0	6.6	5.9	5.4	4.0	1.9	2.4	6.4	4.5	1.9	423
5～9人		29.5	16.7	9.7	4.0	21.1	14.1	12.3	14.1	8.8	7.9	4.4	6.2	7.9	4.4	3.5	5.3	8.4	5.7	3.5	227	
10～29人		35.6	28.2	19.7	4.8	21.3	21.3	13.3	12.8	17.6	6.9	9.0	4.8	5.9	2.7	5.3	3.7	16.5	12.2	5.9	188	
30人以上		43.1	40.0	24.6	3.1	16.9	33.8	20.0	17.7	16.9	10.8	11.5	6.2	0.8	5.4	9.2	0.8	24.6	13.1	6.9	130	
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	33.6	23.5	19.3	3.4	19.3	17.6	19.3	10.9	16.8	4.2	10.9	7.6	5.0	4.2	6.7	5.9	17.6	9.2	7.6	119	
	やや(10%未満)増加	31.4	20.0	18.1	4.8	20.0	20.0	19.0	13.3	10.5	4.8	6.7	2.9	2.9	3.8	4.8	1.9	17.1	14.3	5.7	105	
	ほぼ(±5%未満)横ばい	34.0	19.2	7.1	2.7	17.8	15.5	10.4	12.5	9.4	9.4	7.1	5.4	4.7	4.4	3.4	2.7	9.8	5.7	2.7	297	
	やや(10%未満)減少	29.4	16.3	12.4	2.0	17.6	13.1	10.5	13.1	7.8	7.2	6.5	7.8	7.2	4.6	2.0	2.0	8.5	5.9	3.3	153	
	大幅(10%以上)減少	33.2	18.3	9.5	3.4	16.6	13.6	11.2	10.5	11.9	10.2	6.4	5.4	6.4	3.4	4.1	3.4	9.5	6.4	2.7	295	

(注) 経営理念や社是の自由記述があった企業のみを集計
キーワード別に集計し、上位項目のみを表示

<事例40> 私達と私達を取り巻く人々のより豊かな生活の実現のために!!

新宿区のN社の現社長は、25歳のとき先代社長が脳梗塞で倒れ、売上高が急落する。「アーカイブズの効率化」を目標としながら懸命に営業と開発を続け、売上は伸びるようになった。しかし、先代からのベテラン社員等との目標意識の差が広まる一方の日々が続く。そのような中で現社長が30歳ころ、見るに見かねたライバル会社の社長から中小企業の経営者勉強会に招待された。そこではじめて経営理念の重要性を学ぶ。当時の会社の状況は「信用と技術」の徹底のみであり、社員の心を「アーカイブズの効率化・記録資料の永年保存と活用」という「使命感」を共有しなければならない、と強く感じる。全社員で近くの区民センターに集まり、皆の仕事への思いを紙に自由に書き出した。それを抽出して出来上がったものが会社の「3つの方針」である。全社員が目にする場所に掲げ、毎朝全社員で唱和している。

今日では、コーチングの機会を増やし、社長抜きでの従業員会議等も許可し、「社会的存在価値の在る専門技術者集団」を目指しつつ「私達と私達を取り巻く人々のより豊かな生活の実現」を掲げ、「三方良し」ならぬ「五方良し」【世間・売り手・買い手・私達とご縁あって取巻く組織（ライバル会社や各メーカーも含）・生きとし生けるものの未来（記録の伝達と環境の非破壊）】の方向を目指している。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

<事例41> 専門性や提案力を強みとして成長、技術者集団を理念でまとめる

建築設計業であるO社は、企業を対象とした設計業務に特化した業務を行っている。設計業務だけでなく、建築会社の選定や、利用開始後の管理・運営のコンサルティングまでを含めた対応をしており、調整能力と専門知識、ノウハウ、それらに基づく提案力がO社の強みとなっている。景気の変動も受けにくく、順調な成長を続けている。

創業時には、技術者中心の会社であることから、皆がまとまるための柱が必要と考え、理念をうちだした。また、定例会を開催し、それぞれの仕事の状況や課題を共有できるようにしている。理念や定例会は、会社としての“まとまり”を確認するのに役立っている。

（技術サービス業、5～9人）

第4章

テーマに関する詳細分析

本章では、第1章から第3章までみてきた「人材採用・育成と人事制度」、「競争状況と事業戦略」、「経営理念や社是」の3つのテーマについて、主に、業績との関連に着目し、より詳細な分析を行った。

第1節 人材定着における課題

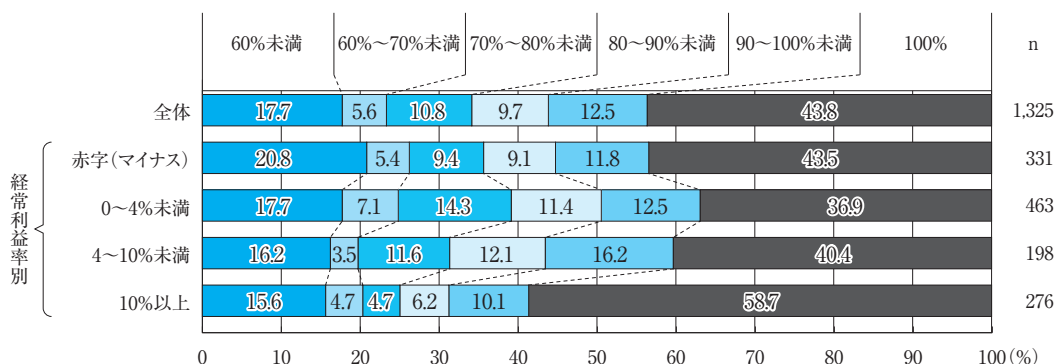
1 分析の視点

3～5年前に入社した正規従業員の入社3年後の定着率を売上高経常利益率別にみると、売上高経常利益率が高くなるほど従業員の定着率も高くなる傾向があり、人材が定着し、ノウハウが蓄積することが新たな成長の糧となっていると考えられる。

一方、10%以上の高い売上高経常利益率であっても、定着率が60%未満である企業が15.6%みられた。

そこで、本節では業績（売上高経常利益率）を黒字と赤字に、定着率を90%以上と90%未満に二分し、以下の図に示す4グループに類型化したうえで、特に黒字で定着率が90%未満の企業が抱える課題に着目しつつ、各区分の企業の取組を比較・検討することで、中小企業の人材定着における課題について考察する。

図表Ⅲ-4-1 正規従業員の定着率（売上高経常利益率別）



(注) 「採用していない」と「無回答」を除き集計

図表Ⅲ-4-2 業績と定着率の状況

定着率 \ 業績	黒 字	赤 字
90% 以上	黒字・定着率90%以上 531社	赤字・定着率90%以上 183社
90% 未満	黒字・定着率90%未満 406社	赤字・定着率90%未満 148社

n = 1,268

(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

注) 本節では「業績」を売上高経常利益率とし、売上高経常利益率が0%以上を「黒字」とした。

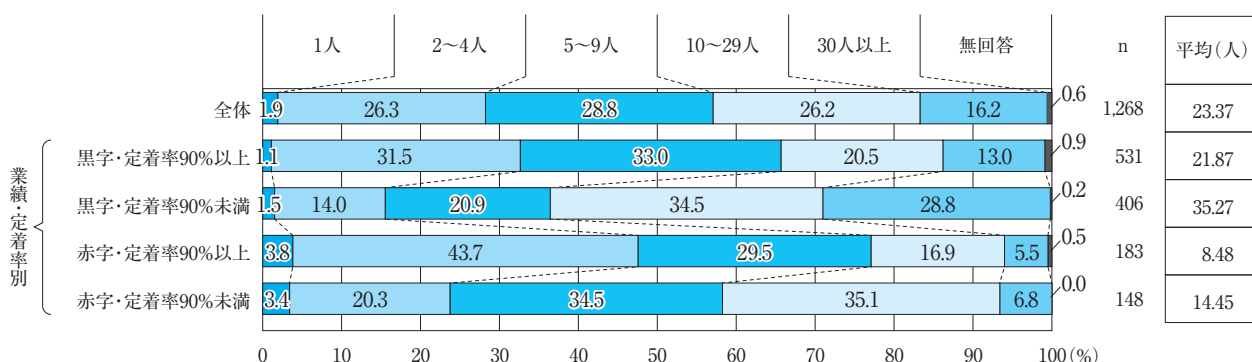
2 類型別の基本属性

(1) 従業者規模

従業者規模は、黒字・定着率90%未満では、「10～29人」34.5%と「30人以上」28.8%を合わせた『10人以上』が63.3%となっており、他に比べて従業者規模が大きくなっている。これは黒字・定着率90%以上で『9人以下』が65.6%を占めることと、大きく異なる傾向である。

また、黒字・定着率90%未満と赤字・定着率90%未満を比較しても、黒字・定着率90%未満の方がより規模が大きい傾向がみられる。

図表Ⅲ-4-3 従業者規模(業績・定着率別)



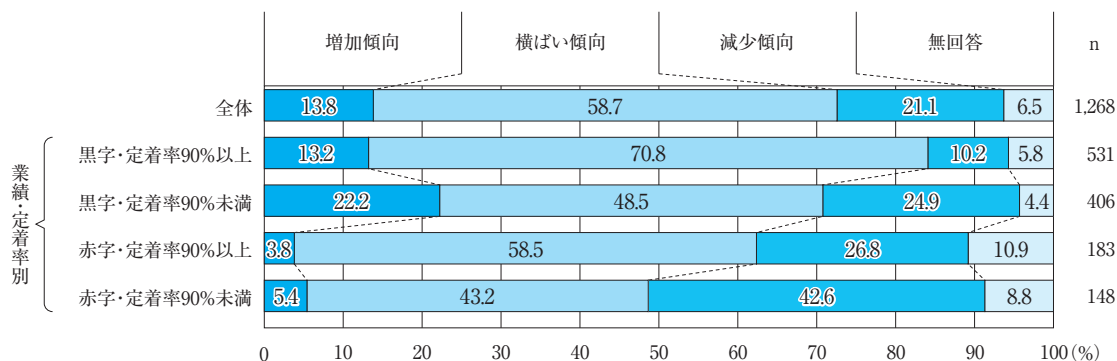
(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

(2) 全従業員数の変化

3年前と比較した全従業員数の変化は、黒字・定着率90%未満は、他に比べて「増加傾向」が22.2%と特に高くなっている。また、「減少傾向」も24.9%にのぼり、「減少傾向」が「増加傾向」を上回っている。

これに対し、黒字・定着率90%以上は「横ばい傾向」が70.8%と高く、「増加傾向」13.2%が、「減少傾向」10.2%をわずかながら上回っている。

図表Ⅲ-4-4 全従業員数の変化(業績・定着率別)



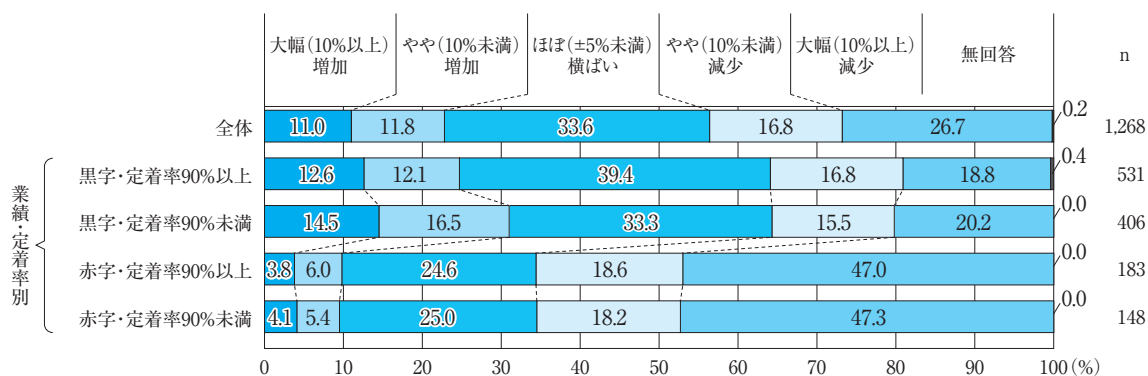
(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

(3) 3年前と比較した売上高の変化

3年前と比較した直近決算の年間売上高の変化は、黒字・定着率90%未満では『増加』が31.0%となっており全体の22.8%に比べて8.2ポイント高くなっている。

黒字・定着率90%以上も『増加』が24.7%となっているが、黒字・定着率90%未満を6.3ポイント下回っており、黒字・定着率90%未満は、成長・拡大時期を迎えている企業が多くあると考えられる。

図表Ⅲ-4-5 3年前と比較した売上高の変化(業績・定着率別)



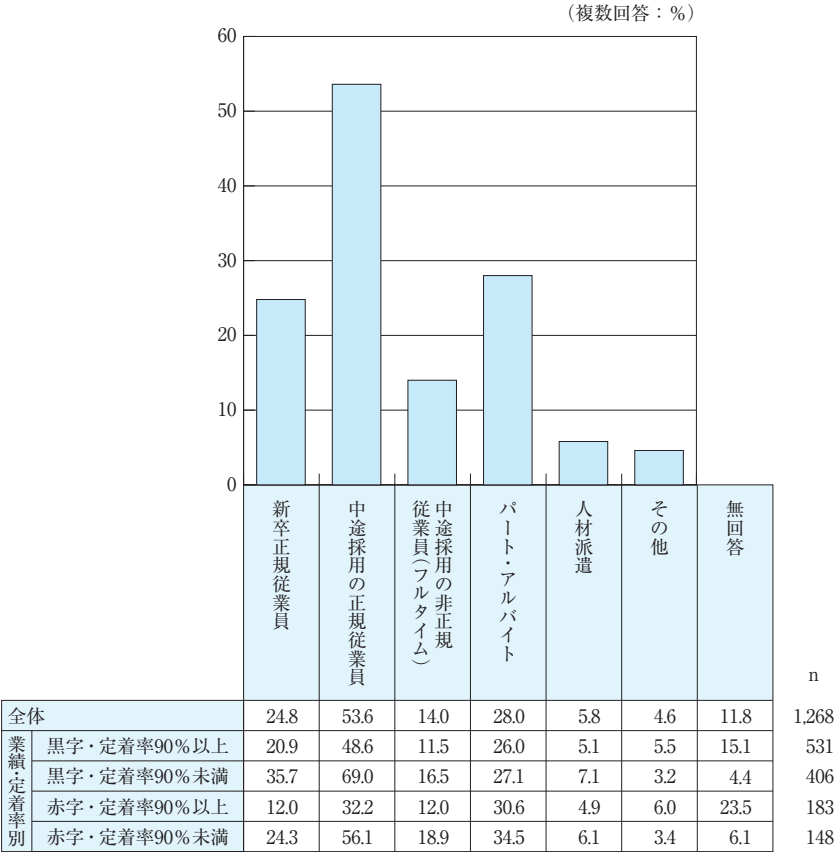
(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

3 人材採用の対象

今後の人材採用の対象は、いずれの区分でも「中途採用の正規従業員」が最も高くなっている。なかでも、黒字・定着率90%未満と赤字・定着率90%未満では、それぞれ69.0%、56.1%と特に高くなっており、即戦力人材を必要としていると考えられる。

また、他の区分では「中途採用の正規従業員」に次いで「パート・アルバイト」が高くなっているのに対し、黒字・定着率90%未満では「新卒正規従業員」が35.7%と「パート・アルバイト」の27.1%を上回っており、企業の成長を背景として、正規従業員の高い採用意向がうかがえる。

図表Ⅲ-4-6 人材採用の対象(業績・定着率別)



(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

4 人材育成

(1) 充実させたい能力

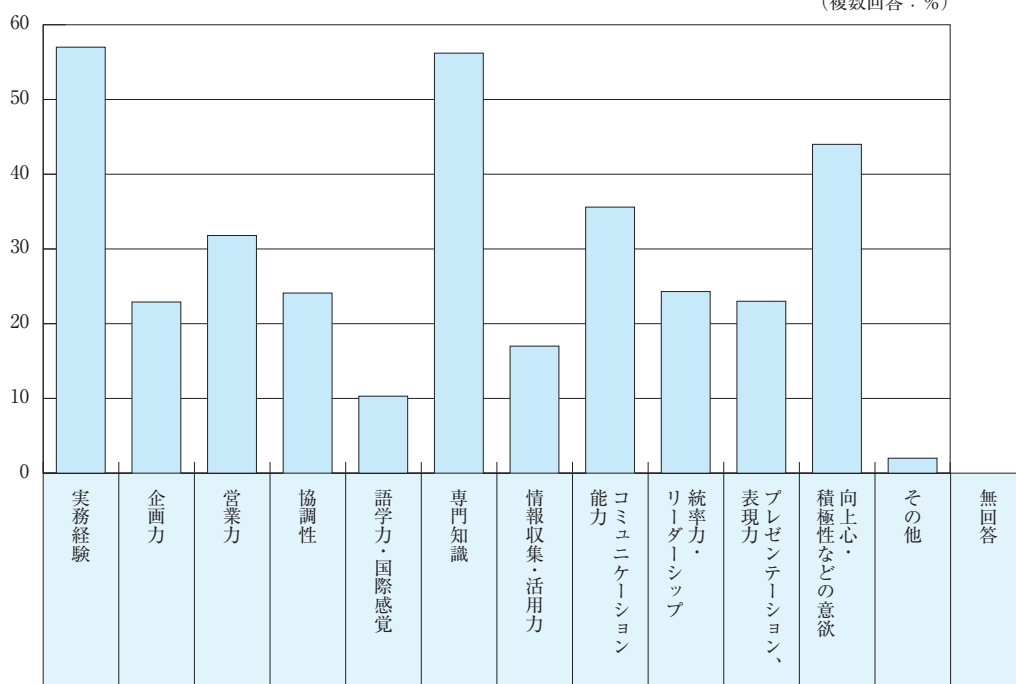
人材に関して充実させたい能力は、全体でみると「実務経験」が57.0%で最も高くなっている。他の区分では「実務経験」が最も高いのに対し、黒字・定着率90%以上では「専門知識」が59.9%で最も高く、「実務経験」の54.2%を上回っている。

一方、黒字・定着率90%未満では、他に比べて、総じて充実させたい能力の期待が高く、特に「実務経験」59.9%、「コミュニケーション能力」43.3%、「営業力」37.7%などの項目で他を上回っている。

また、赤字・定着率90%未満でも、「企画力」29.1%、「協調性」30.4%、「プレゼンテーション、表現力」29.1%、「向上心・積極性などの意欲」49.3%などが高くなっている。

図表Ⅲ-4-7 充実させたい能力(業績・定着率別)

(複数回答：%)



n

全体	57.0	22.9	31.8	24.1	10.3	56.2	17.0	35.6	24.3	23.0	44.0	2.0	1.9	1,268
業績・定着率別														
黒字・定着率90%以上	54.2	20.7	26.6	21.1	10.5	59.9	15.4	31.1	20.2	20.5	41.4	0.9	1.5	531
黒字・定着率90%未満	59.9	25.4	37.7	28.3	11.1	54.9	20.2	43.3	32.5	24.6	48.0	2.7	1.7	406
赤字・定着率90%以上	59.6	19.1	31.7	18.6	9.8	48.6	15.8	33.3	18.0	21.9	38.3	3.8	3.3	183
赤字・定着率90%未満	56.1	29.1	34.5	30.4	8.1	55.4	15.5	33.8	24.3	29.1	49.3	1.4	2.0	148

(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

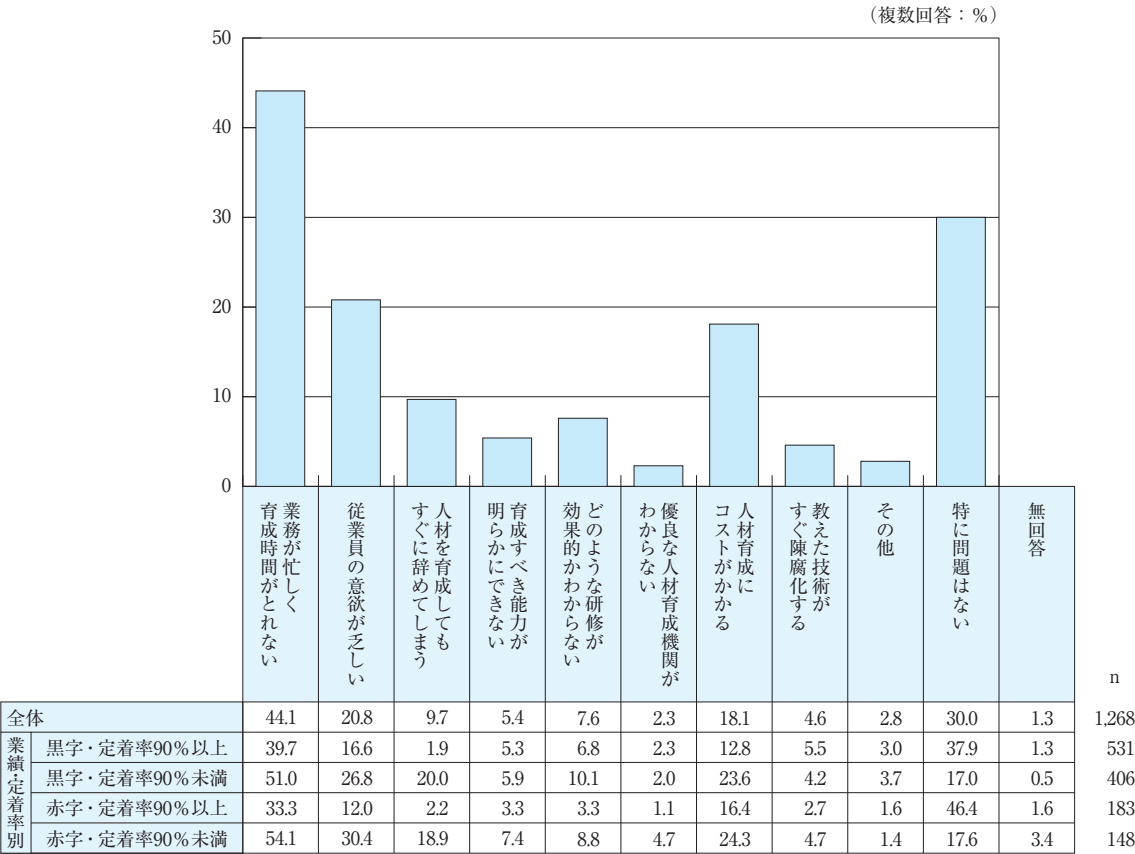
(2) 人材育成における問題点

人材育成における問題点は、全体でみると「業務が忙しく時間がとれない」が44.1%で最も高くなっている。黒字・赤字にかかわらず、「業務が忙しく育成時間がとれない」は、＜定着率90%以上＞よりも＜定着率90%未満＞の方が高くなっている。また、＜定着率90%未満＞では、「業務が忙しく育成時間がとれない」に次いで、「従業員の意欲が乏しい」、「人材育成にコストがかかる」が高くなっており、黒字・赤字にかかわらず、共通の課題となっている。

また、黒字・定着率90%未満は「人材を育成してもすぐに辞めてしまう」が20.0%と、黒字・定着率90%以上に比べ18.1ポイント高く、「人材育成にコストがかかる」も23.6%と、同様に10.8ポイント高くなっている。このように、黒字・定着率90%未満では、離職についての問題意識が強くなっている。

さらに、「従業員の意欲が乏しい」に注目すると、黒字・定着率90%未満では26.8%と、赤字・定着率90%未満に次いで高くなっている。充実させたい能力（図表Ⅲ-4-7参照）でみたように、黒字・定着率90%未満は従業員の能力向上に対し高い期待を寄せている一方で、その動機づけに課題を抱えているとみられる。

図表Ⅲ-4-8 人材育成における問題点(業績・定着率別)



(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

5 課題

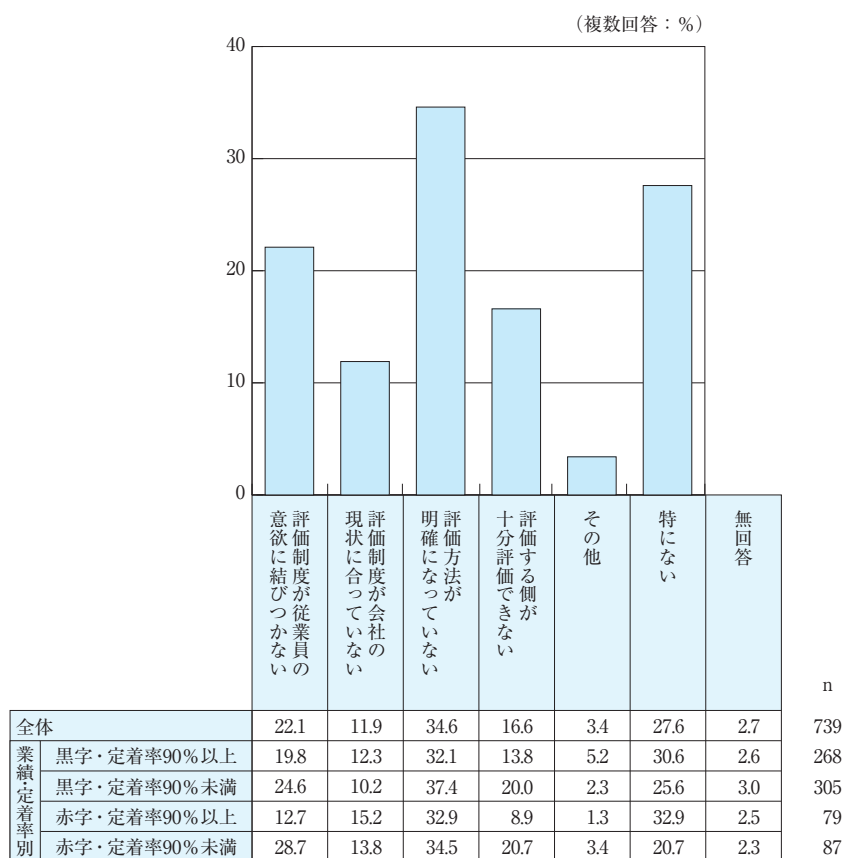
(1) 人事評価制度の課題

人事評価制度の課題は、全体でみると「評価方法が明確になっていない」が34.6%と最も高くなっている。黒字・赤字にかかわらず、「評価方法が明確になっていない」や「評価する側が十分評価できない」の割合は、＜定着率90%未満＞が＜定着率90%以上＞を上回っている。

さらに、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」も＜定着率90%未満＞が＜定着率90%以上＞を上回っており、なかでも赤字・定着率90%未満では28.7%と3割近くに達している。

この結果は人材育成における問題点（図表Ⅲ-4-8参照）にも関係しており、モチベーションをいかに高めるかに腐心している様子がうかがえる。

図表Ⅲ-4-9 人事評価制度の課題(業績・定着率別)



(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。
人事評価を行っているとは回答した企業のみを集計

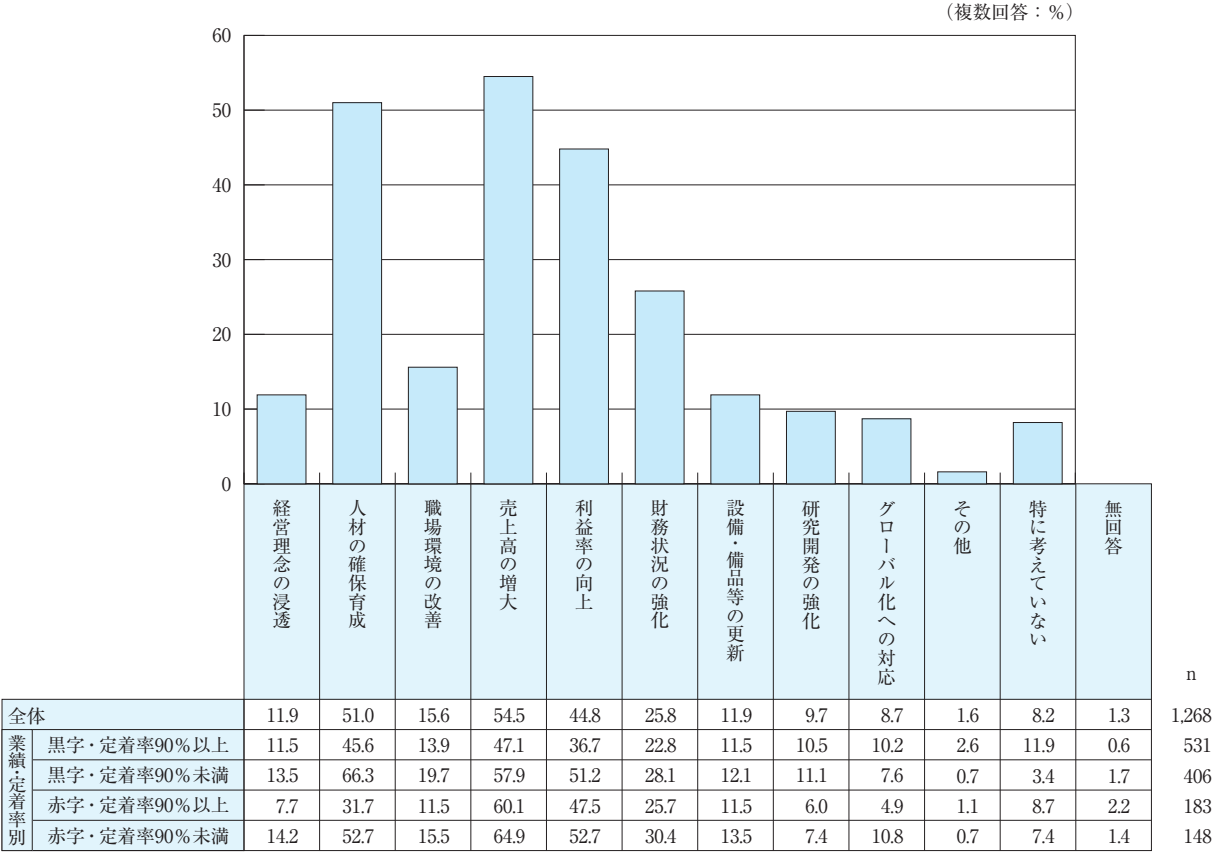
(2) 強化したいこと

今後強化したいと考えているものは、全体でみると「売上高の増大」が54.5%で最も高くなっている。他の区分では「売上高の増大」が最も高いのに対し、黒字・定着率90%未満では「人材の確保育成」が66.3%で、「売上高の増大」の57.9%を上回り、最も高くなっている。

前述のとおり、黒字・定着率90%未満には、売上高が増加傾向にあるなど成長・拡大時期に差し掛かっている企業が多く、企業が成長する過程の中で生じる様々な組織運営上の課題が、定着率の悪化というかたちで顕在化していると考えられる。

こうした企業は、即戦力となる中途採用の正規従業員の採用意向が高く、社員に能力向上への高い期待を寄せる一方で、人材育成の時間がないことや、動機づけの面で課題を抱えている。こうした中で、黒字・定着率90%未満の66.3%が「人材の確保育成」を強化したいとしている。

図表Ⅲ-4-10 強化したいこと(業績・定着率別)



(注) 定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

第2節 好業績企業の戦略

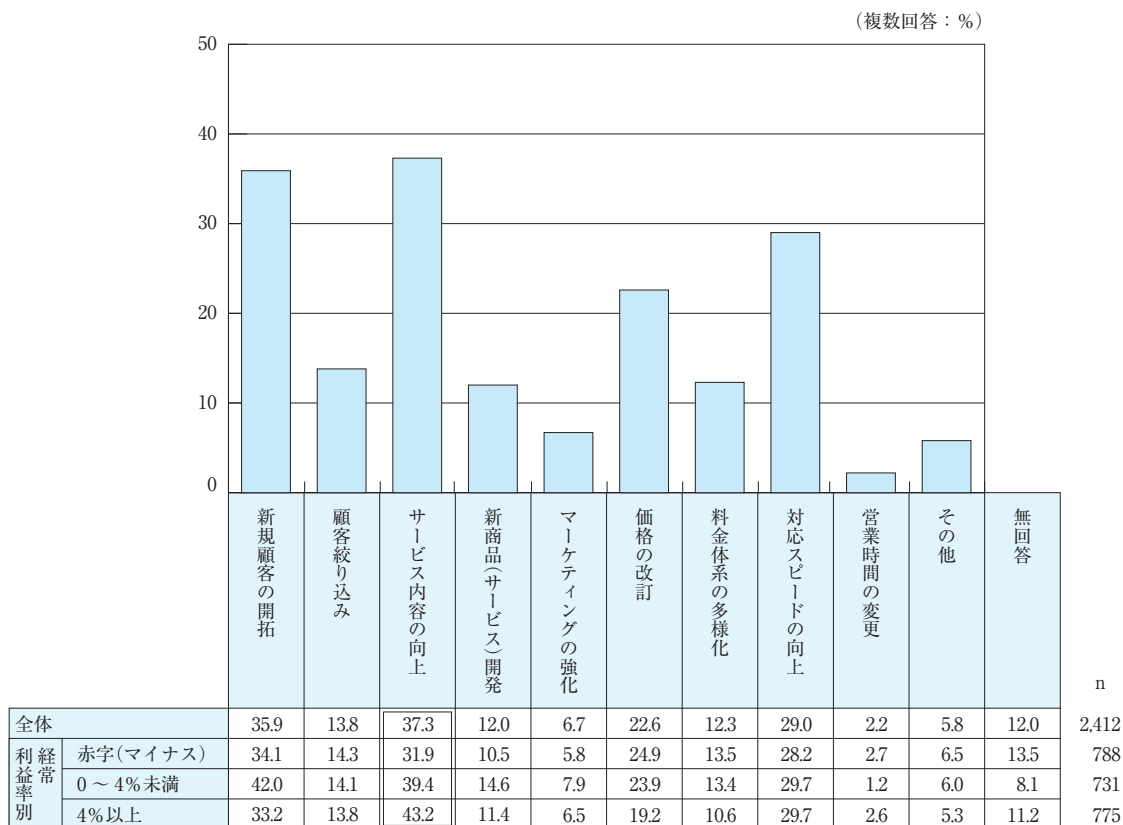
1 分析の視点

直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、全体では「サービス内容の向上」が37.3%と最も高くなっている。

これを売上高経常利益率別にみると、経常利益率が高くなるほど「サービス内容の向上」に取り組む割合が高くなっており、4%以上では43.2%となっている。

そこで本節では、「サービス内容の向上」に取り組む企業に注目し、その業績による違いを分析することで、サービス内容の向上に取り組む好業績企業の戦略を考察する。

図表Ⅲ-4-11 競争戦略上の取組み(売上高経常利益率別)



2 サービス内容向上の取組みと売上高経常利益率

直近決算での売上高経常利益率は、全体では、「赤字（マイナス）」が32.7%と最も高くなっている。

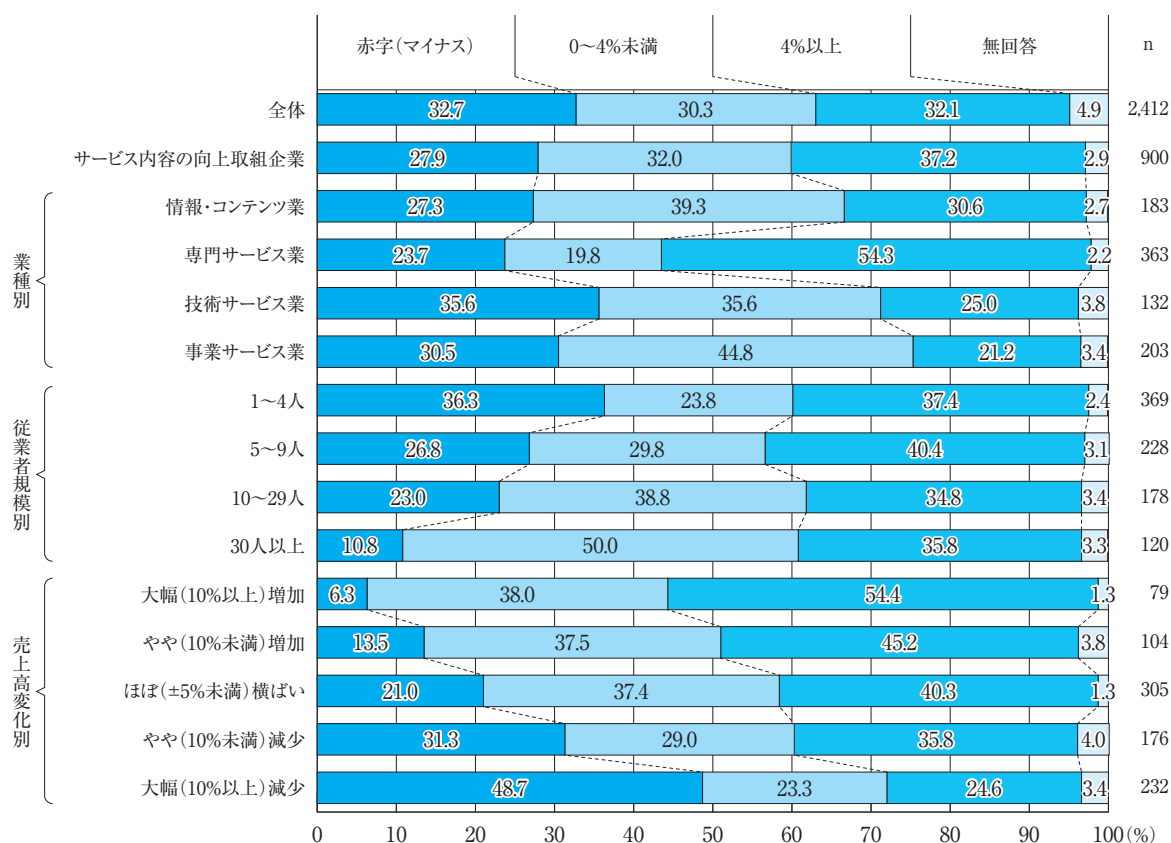
これを「サービス内容の向上」取組企業についてみると、「赤字（マイナス）」は27.9%と全体に比べて4.8ポイント低くなっている。一方、「4%以上」は37.2%と全体の32.1%に比べて5.1ポイント高くなっており、「サービス内容の向上」に取り組むことが業績に一定の効果を与えるものと考えられる。

「サービス内容の向上」取組企業の売上高経常利益率を業種別にみると、すべての業種で、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、「赤字」が低く、「4%以上」が高くなっている。なかでも専門サービス業では「4%以上」が54.3%と半数以上を占めている。

従業者規模別にみると、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、すべての規模で「4%以上」が高くなっている。また、1～4人では「赤字」が36.3%と4.3ポイント低くなっており、規模の小さな企業ほど「サービス内容の向上」の取組みが業績に効果を及ぼしていると考えられる。

売上高変化別にみると、すべての売上高変化で、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、「赤字」が低く、「4%以上」は高くなっている。

図表Ⅲ-4-12 売上高経常利益率（「サービス内容の向上」取組企業）



3 人材採用と人材育成

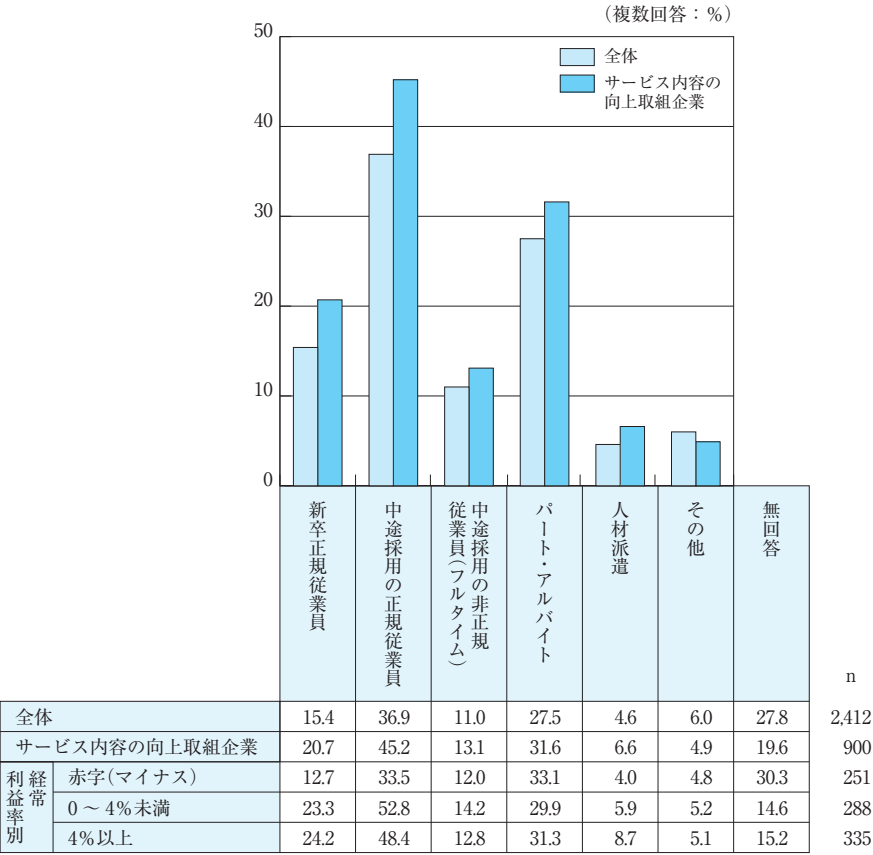
(1) 人材採用の対象

「サービス内容の向上」取組企業の人材採用の対象は、「中途採用の正規従業員」が45.2%で最も高く、全体を8.3ポイント上回った。他の項目でも全体を上回っており、一段と強い採用意向がうかがえる。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「中途採用の正規従業員」が33.5%と低く、「新卒正規従業員」も12.7%にとどまった。これに対して、4%以上では「中途採用の正規従業員」が48.4%と半数程度を占めるほか、「新卒正規従業員」も24.2%と高くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、より正規従業員の採用意向が高いと考えられる。

図表Ⅲ-4-13 人材採用の対象(「サービス内容の向上」取組企業)



<事例42> 逆境下で人員増強し、業界上位の地位を築く

鋼製の橋梁設計を専門とするP社は、従業者50人程の中堅企業ながら現在は、その専門業界で上位の地位を築いている。

かつてバブル期には、大規模な公共事業が多数あり業界も横並びに拡大した。しかしバブル崩壊後、公共事業予算の縮小等によるいくつかの鋼製橋梁メーカーの事業撤退・縮小等を引き金に、鋼製橋梁の専門設計市場も縮小、このため同業他社では、廃業や新規採用を手控え、その結果、昨今は小規模企業が増加するとともに、そこで働く設計技術者の高齢化が深刻な問題となっている。

P社は、同業他社が廃業や新規採用を停止している時期に、技術者を目指す若い人材を採用するとともに、主婦層やシニア層の人材を正規社員として採用するなど、世の中と逆行して人員増強を敢行することで、組織力・対応力を向上させた。

一方、鋼製橋梁の発注の仕組みも変化した。以前は工区割が細かく発注されていたが、工区全体がまとまって発注されるようになり、設計業務規模も大きくなった。そのため、大規模な設計業務に対応できる企業規模が求められようになった。このような環境下で、更なる設計品質の向上を全社運動として取組み、現在では発注規模の大きなクライアントから安定的な受注を得て事業効率を向上させている。

(技術サービス業、30人以上)

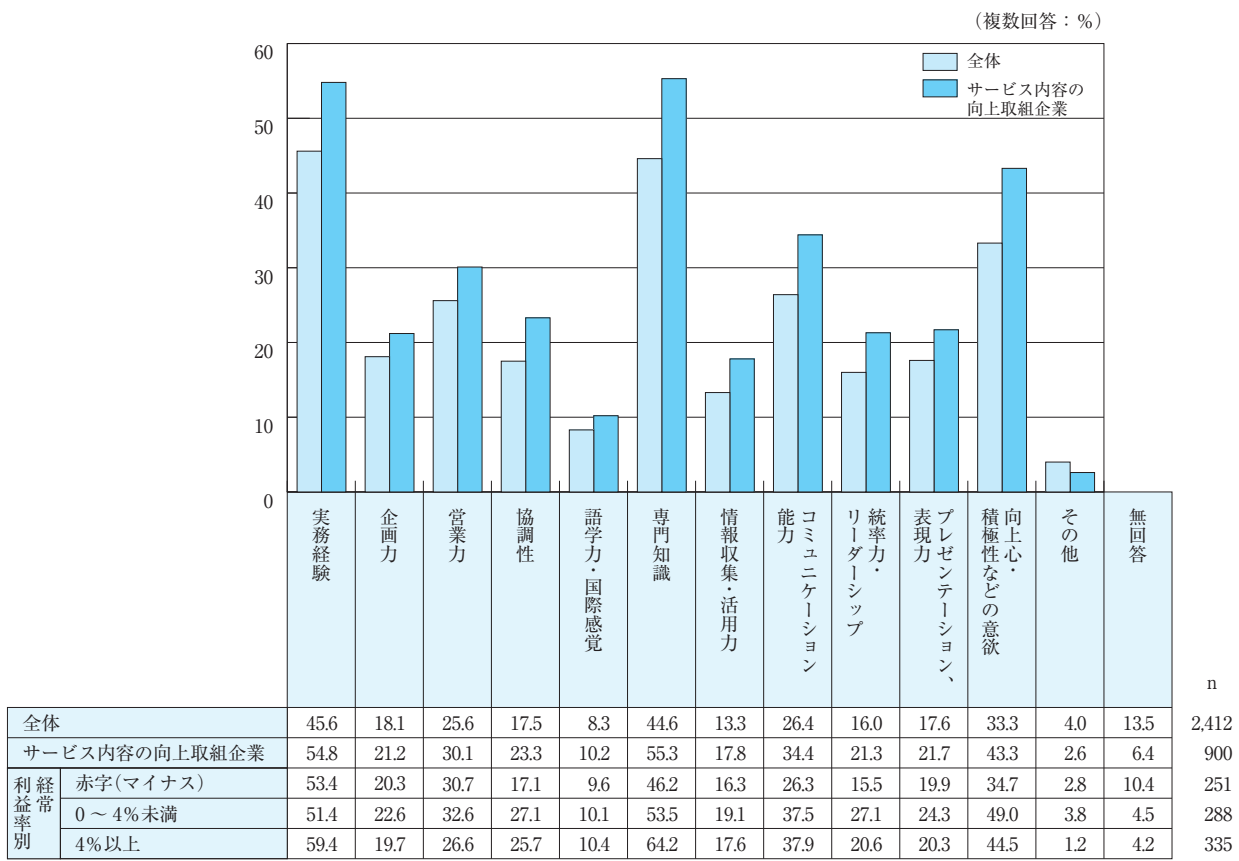
(2) 充実させたい能力

「サービス内容の向上」取組企業の人材に関して充実させたい能力は、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に能力向上に対する期待が高い。なかでも、「専門知識」、「実務経験」、「向上心・積極性などの意欲」、「コミュニケーション能力」の上位4項目は、全体を8ポイント以上、上回っている。

売上高経常利益率別にみると、「実務経験」は4%以上で59.4%と高いものの、赤字でも53.4%と全体より高くなっている。一方、「専門知識」、「向上心・積極性などの意欲」、「コミュニケーション能力」は、いずれも赤字では全体とほぼ同じ割合であるのに対し、4%以上では赤字に比べて10ポイント程度高くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、「専門知識」、「向上心・積極性などの意欲」、「コミュニケーション能力」を特に重視していると考えられる。

図表Ⅲ-4-14 充実させたい能力(「サービス内容の向上」取組企業)



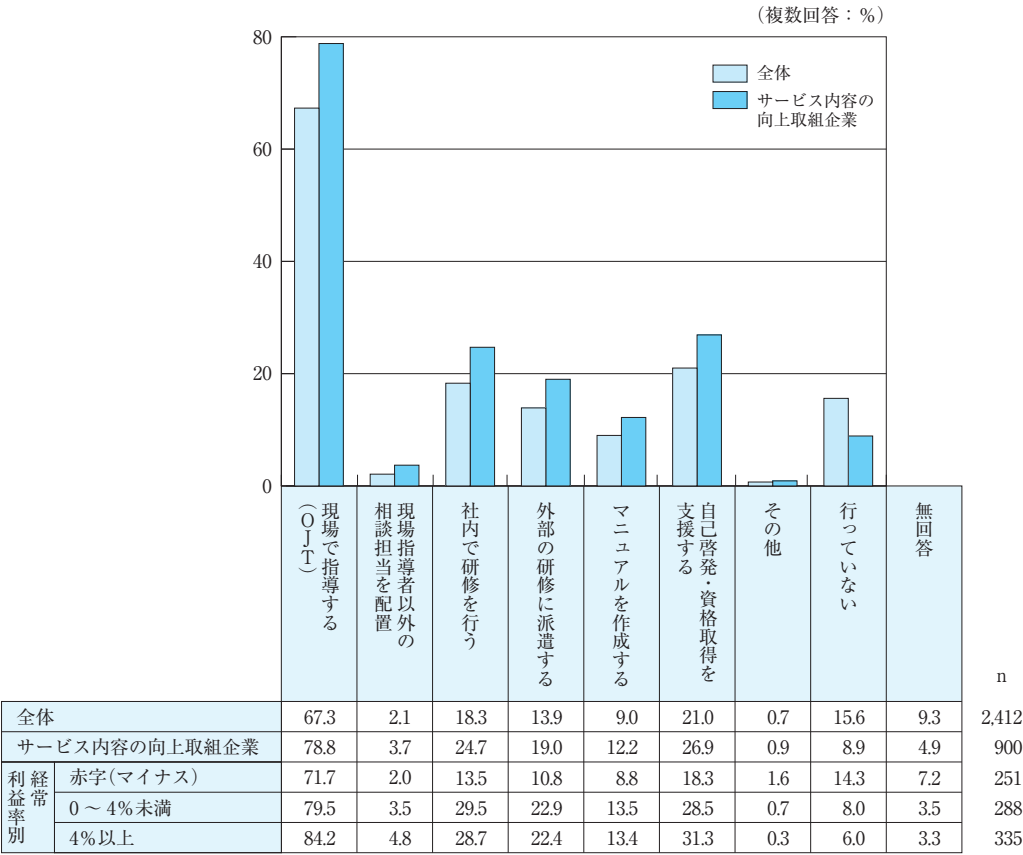
（3）人材育成の手法

「サービス内容の向上」取組企業の人材育成の手法は、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に人材育成に熱心に取り組んでいる。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「現場で指導する（OJT）」が71.7%と全体に比べてやや高くなっておりが、「自己啓発・資格取得を支援する」は18.3%と低くなっている。一方、4%以上では「現場で指導する（OJT）」が84.2%と、全体に比べて16.9ポイント高くなっており、現場での指導を重視する傾向がうかがえる。また、「自己啓発・資格取得を支援する」も31.3%と高くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、徹底した現場教育にとどまらず、従業員の自発的な成長支援にも注力していると考えられる。

図表Ⅲ-4-15 人材育成の手法（「サービス内容の向上」取組企業）



＜事例43＞ 独自の所内研修とチーム制によるOJTで人材育成

Q法律事務所は、原則として毎年継続的に人材を採用している。以前は「ノウハウは先輩から盗むもの」とされていたが、10数年ほど前からは、応募の際に「入所するとどのような指導をしてもらえるのか」と質問する応募者が増え、人材育成に関する所内の制度をあらかじめ説明をするようにしている。また、最近では、独立することに限界を感じる応募者や弁護士が増え、独立志向者が減ってきた。採用する側としても、末長く勤務する意向のある人材を求めている。

所内研修としては、新人向けに先輩による講義や法改正に関する勉強会を適宜開催している。また、毎週定例で開催している弁護士会議で法律に関する情報共有を図っているほか、毎回法律上の問題を議論している。テーマは、現在手掛けている業務内容や最近の裁判例であったり、弁護士が参加したセミナーの内容の報告など様々である。業務は、責任パートナー＋中堅＋若手の3人体制を基本としつつ、案件毎にメンバーを変え、色々な人と仕事をする機会を作るなどの工夫をしている。

(専門サービス業、30人以上)

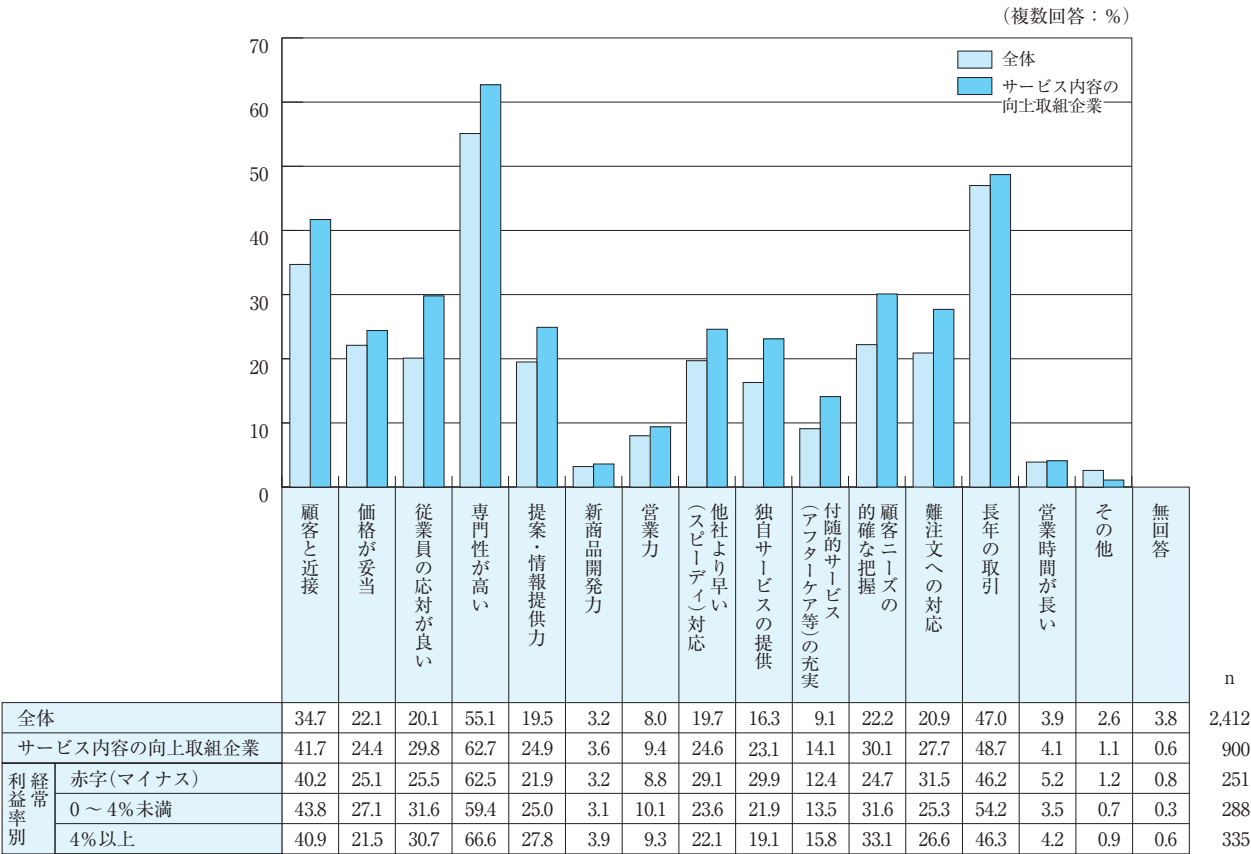
4 取引上の強み

「サービス内容の向上」取組企業の取引上の強みは、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に取引上の強みと感じている項目が多い。なかでも「従業員の対応が良い」、「顧客ニーズの的確な把握」「専門性が高い」は、全体を7ポイント以上、上回っている。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「顧客ニーズの的確な把握」が24.7%、「提案・情報提供力」が21.9%と全体とほぼ同じ割合であるのに対し、4%以上では、ともに赤字より5ポイント以上高くなっている。一方、赤字では「他社より早い（スピーディ）対応」が29.1%、「独自サービスの提供」が29.9%であるのに対し、4%以上ではともに赤字より7ポイント以上低くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、スピードや独自サービスではなく、顧客ニーズをよりの確に把握し、提案・情報提供を充実することで、さらに強みを形成していると考えられる。

図表Ⅲ-4-16 取引上の強み(「サービス内容の向上」取組企業)



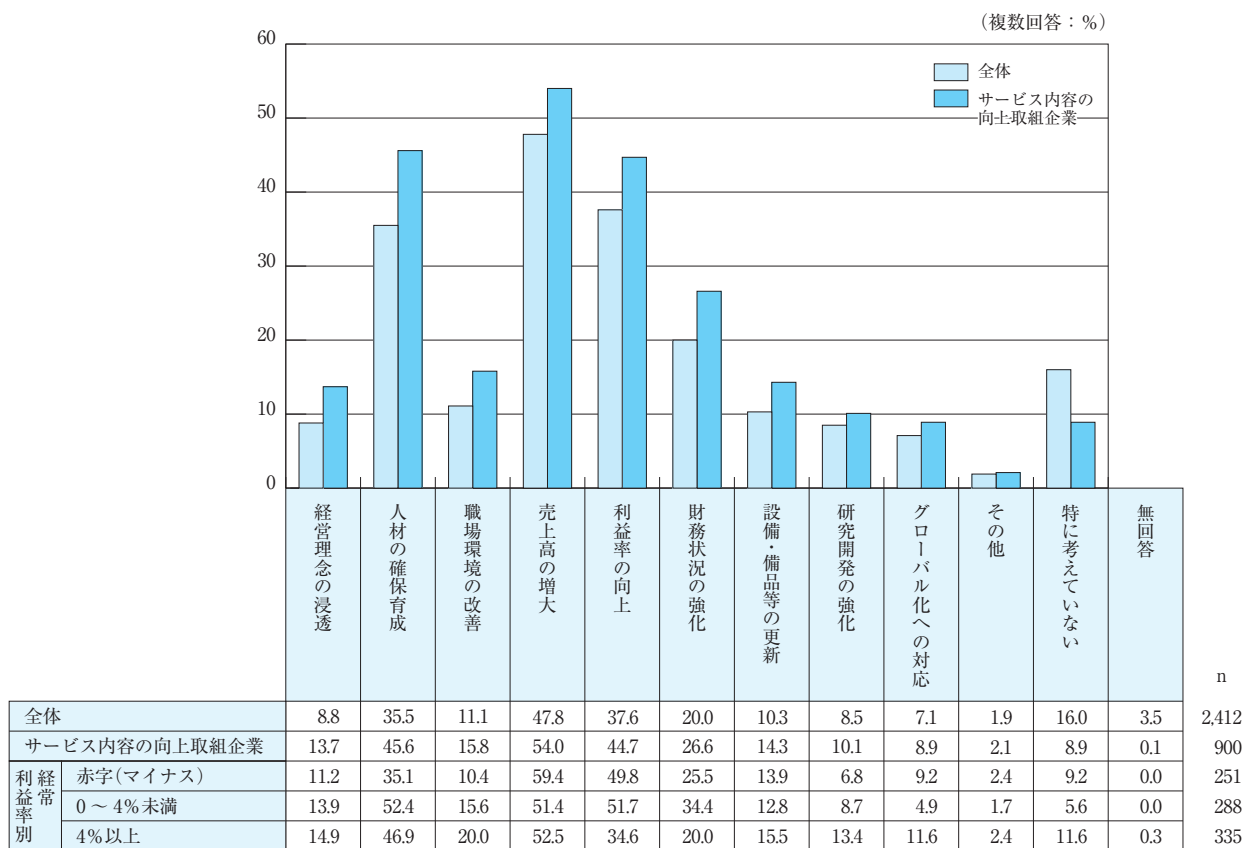
5 強化したいこと

「サービス内容の向上」取組企業の今後強化したいことは、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に今後の取り組みに積極的である。なかでも「人材の育成確保」は、全体を10.1ポイント上回っている。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「利益率の向上」が49.8%、「売上高の増大」が59.4%と、全体を11ポイント以上、上回っている。一方、4%以上では「人材の確保育成」が46.9%と全体に比べて11.4ポイント高い。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業ほど正規従業員の採用意向が強く（図表Ⅲ-4-13参照）、また、現場教育や従業員の自発的な成長支援を促しており（図表Ⅲ-4-15参照）、今後も人材の確保・育成に注力することで、業績の維持・向上を目指しているものと考えられる。

図表Ⅲ-4-17 強化したいこと（「サービス内容の向上」取組企業）



第3節 経営理念や社是の浸透策と効果

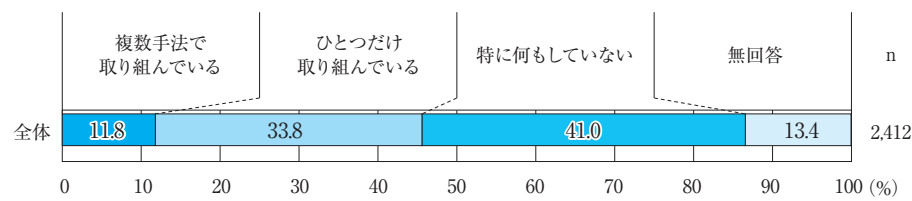
1 分析の視点

本節では、経営理念や社是の浸透策に着目し、どのような取組みが経営理念等の浸透に有効か検討するとともに、経営理念等の浸透が企業の業績に与える影響について考察する。

そこで、経営理念等を浸透させるための方策について、いずれかひとつの手法により浸透を図っている企業と、複数の手法を通じて浸透を図っている企業とに区分し、比較・検討を行った。

浸透策の取組状況をみると、「ひとつだけ取り組んでいる」は33.8%、「複数手法で取り組んでいる」は11.8%、「特に何もしていない」は41.0%となっており、複数手法で取り組んでいる企業は少数派である。

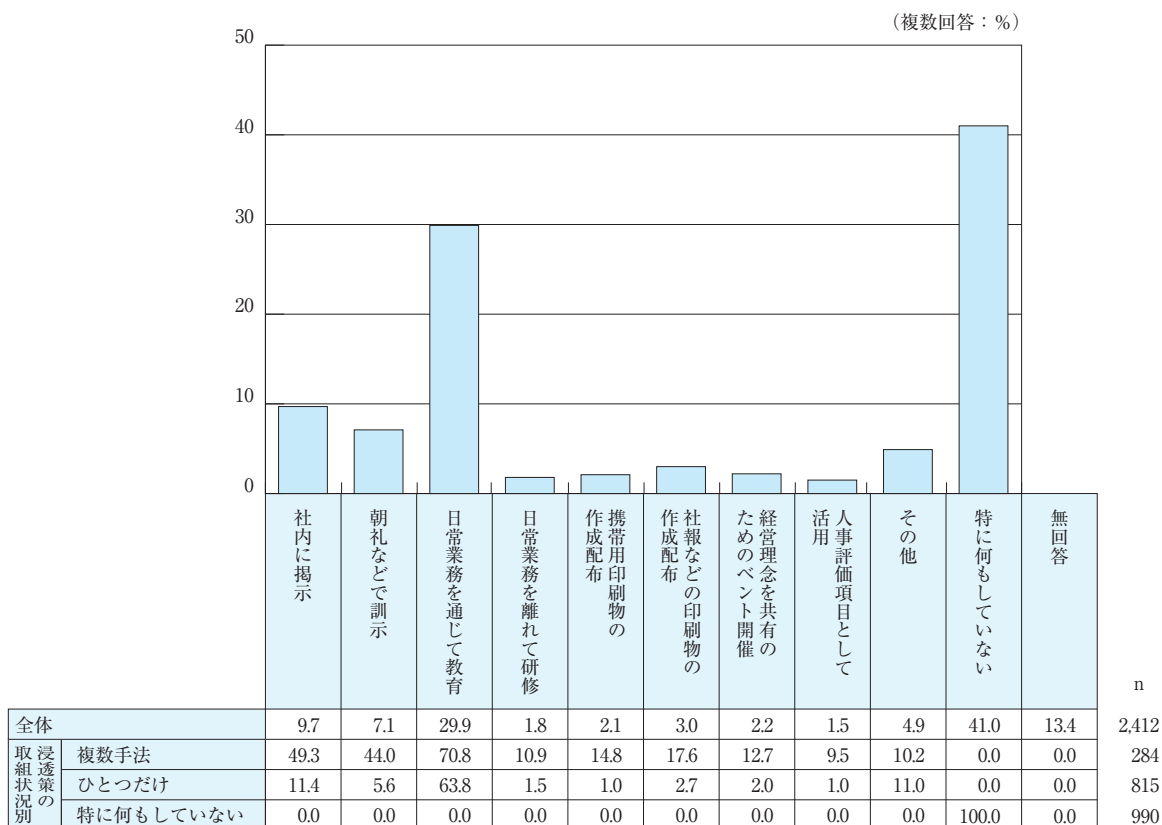
図表Ⅲ-4-18 経営理念や社是の浸透策の取組状況



2 経営理念や社是の浸透策

経営理念や社是の浸透策を取組状況別にみると、複数手法で取り組む場合は「日常業務を通じて教育」が70.8%で最も高く、次いで「社内に掲示」が49.3%、「朝礼などで訓示」が44.0%となっている。これに対し、ひとつだけ取り組む場合は、「日常業務を通じて教育」のみが63.8%と6割以上を占めているが、他の項目はいずれも低い割合にとどまっている。

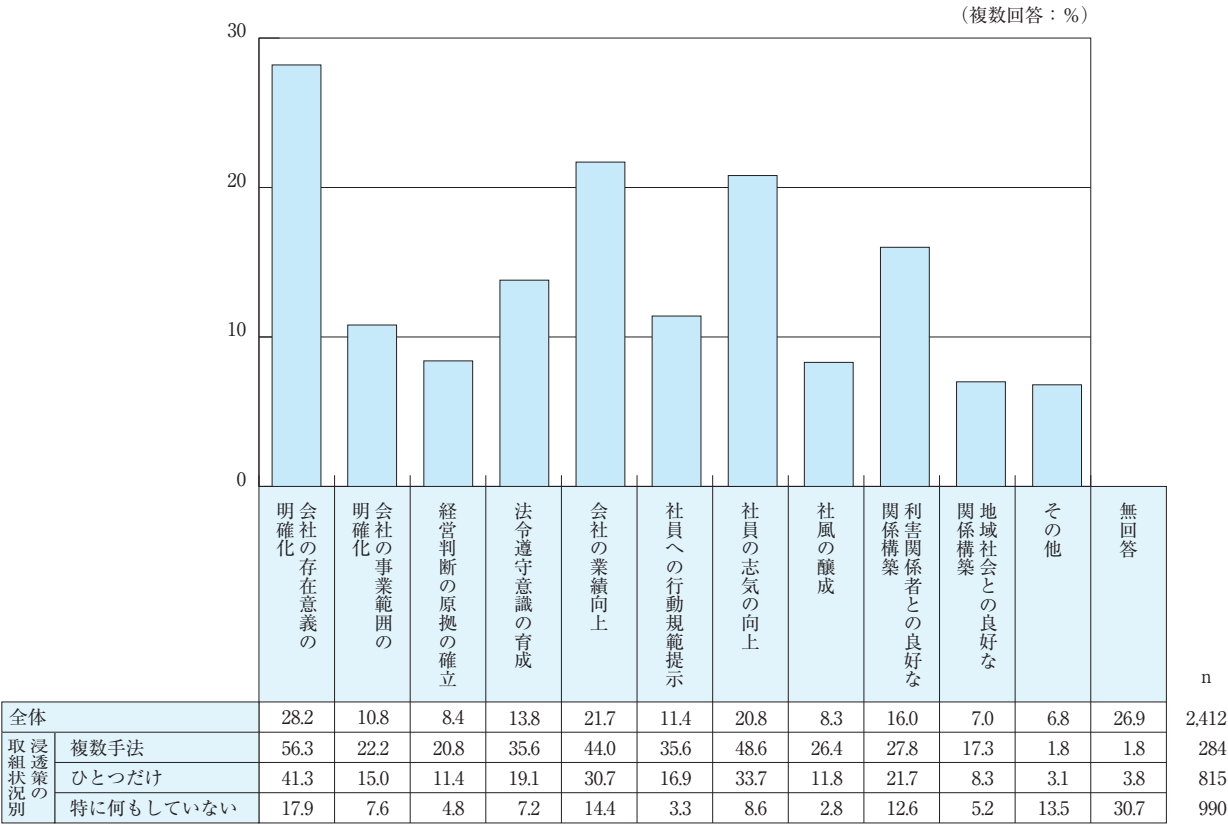
図表Ⅲ-4-19 経営理念や社是の浸透策(浸透策の取組状況別)



3 経営理念や社是の浸透効果

経営理念や社是の社内への浸透効果を浸透策の取組状況別にみると、いずれの項目も複数手法で取り組む企業が他に比べて高い割合となっており、日常業務を通じた教育にとどまらず、社内掲示や朝礼などでの訓示を行うことで、より一層、効果が表われるものとみられる。特に、「会社の存在意義の明確化」56.3%や「社員の志気向上」48.6%では、全体を約28ポイント上回り、高くなっている。

図表Ⅲ-4-20 経営理念や社是の浸透効果(浸透策の取組状況別)

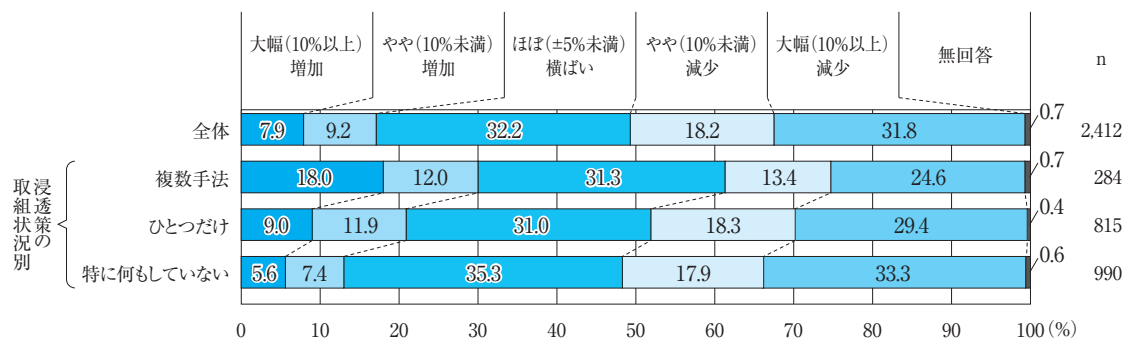


4 経営理念や社是の浸透策と業績

(1) 3年前と比較した売上高の変化

3年前と比較した直近決算の年間売上高変化を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業では「大幅(10%以上)増加」が18.0%、「やや(10%未満)増加」が12.0%と他に比べて高くなっている。一方、特に何もしていない企業では、「大幅(10%以上)増加」が5.6%、「やや(10%未満)増加」が7.4%と、全体よりも低い割合になっている。

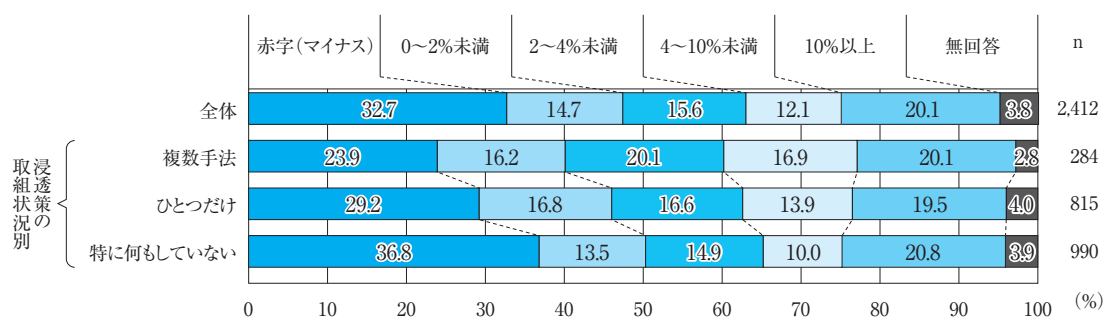
図表Ⅲ-4-21 3年前と比較した売上高の変化(浸透策の取組状況別)



(2) 売上高経常利益率

直近決算での売上高経常利益率を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、他に比べて「赤字」が23.9%と低く、「4~10%未満」が16.9%と高くなっている。一方、特に何もしていない企業では、「赤字」が36.8%を占めている。

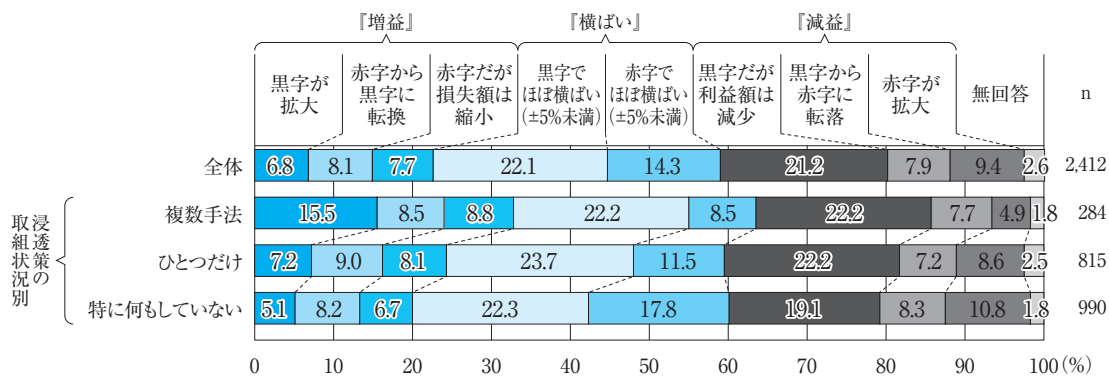
図表Ⅲ-4-22 売上高経常利益率(浸透策の取組状況別)



(3) 3年前と比較した売上高経常損益の変化

3年間前と比較した売上高経常損益の変化を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、「黒字が拡大」が15.5%と高く、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』が32.8%と3割以上を占めている。特に何もしていない企業に比べると、『増益』が12.8ポイント高くなっている。

図表Ⅲ-4-23 3年前と比較した売上高経常損益の変化(浸透策の取組状況別)

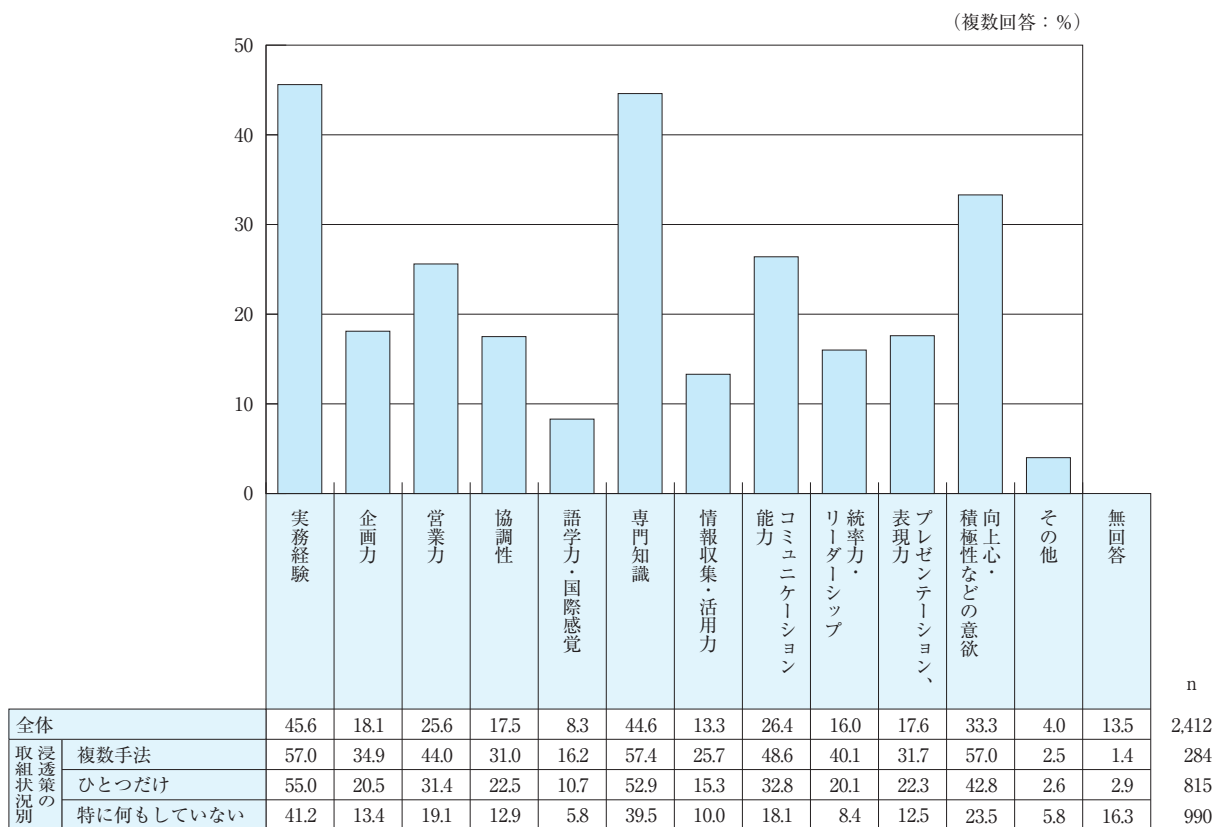


5 経営理念や社是の浸透策と業績をつなぐ背景

(1) 充実させたい能力

人材に関して充実させたい能力を浸透策の取組状況別にみると、いずれの項目も複数手法で取り組む企業が、他に比べて高い割合となっており、全般的に能力向上に対する期待が高い。特に、「専門知識」57.4%や、「実務経験」57.0%、「向上心・積極性などの意欲」57.0%は6割程度を占めている。

図表Ⅲ-4-24 充実させたい能力(浸透策の取組状況別)

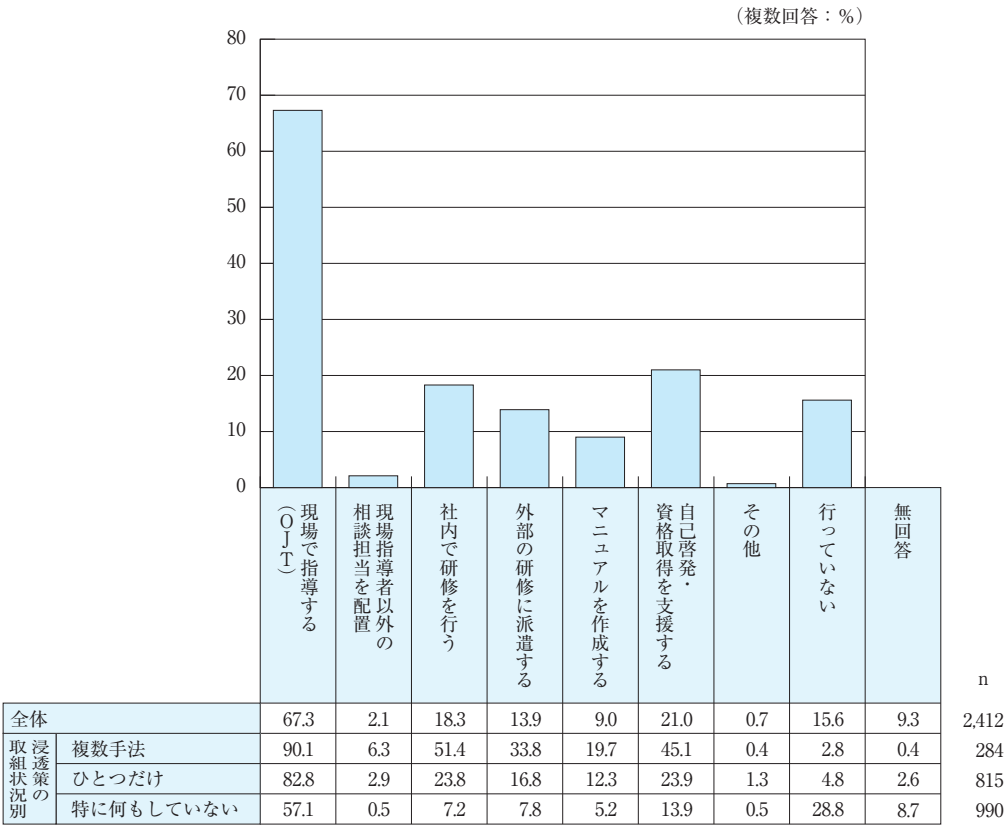


(2) 人材育成の手法

人材育成の手法を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、「現場で指導する（OJT）」が90.1%、「社内で研修を行う」が51.4%と高く、徹底した現場教育のほか、OFFJTをとりまぜた人材育成を行っている。また、「自己啓発・資格取得を支援する」も45.1%となっており、従業員の自発的な成長支援にも注力していると考えられる。

経営理念の浸透に積極的な企業は、業績が良好である傾向がみられるが、自社の目指す姿を経営理念として社内に明示し、会社の存在意義や社員の志気向上を意識した経営姿勢であることや、能力の充実を目指し人材育成に努めていることが、成長へとつながる好循環を生んでいると考えられる。

図表Ⅲ-4-25 人材育成の手法(浸透策の取組状況別)



資料

「東京の中小企業の現状」のための企業調査の概要

1 アンケート調査の概要

(1) 調査対象

都内に本社のある中小サービス業について、総務省「平成21年経済センサス - 基礎調査」から無作為に10,000社を抽出（対象業種についてはP35参照）

(2) 有効回答率

総配布数		10,000
有効配布数		7,638
回収数	無効回答	66
	有効回答	2,412
有効回収率		31.6%

(3) 調査の実施時期

平成25年 7 月

(4) 調査方法

郵送による配布、郵送による回収

(5) 調査票

次葉以降参照

2 ヒアリング調査の概要

(1) 調査対象 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25年 8 月～10月

3 調査項目

企業概要、経営成果、人材、事業戦略、経営理念等

4 有識者ヒアリング

(1) 有識者

東京商工会議所	中小企業部担当部長	小堺 浩
法政大学大学院	政策創造研究科教授	坂本 光司
一般社団法人情報サービス産業協会	事務局次長	手計 将美
	広報サービス部次長	田畑 浩秋
産業技術大学院大学	創造技術専攻教授 工学博士	橋本 洋志
早稲田大学	名誉教授 商学博士	松田 修一

(50音順・敬称略)

(2) 有識者ヒアリング開催月

第1回 アンケート作成時 平成25年6月

第2回 アンケート集計時 平成25年12月

第3回 報告書作成時 平成26年2月

(3) 有識者ヒアリング協力機関

産業技術大学院大学 OPI事務局

公益社団法人 日本ニュービジネス協議会連合会

5 調査委託先

株式会社 アール・ピー・アイ

東京の中小企業の現状に関するアンケート調査



この調査は、都内サービス業の経営実態を分析把握し、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。

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することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはありません。
2. 対象企業は総務省「平成 21 年経済センサス基礎調査」リストから無作為に抽出いたしました。
3. ご回答は、代表者又は経営全体が分かる方にお願いいたします。平成 25 年 6 月 30 日時点の状況でお答えください。
4. 各設問では、あてはまる番号に○を付け、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 25 年 8 月 7 日(水)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. 本調査の集計業務は、東京都が(株)アール・ピー・アイに業務委託して実施します。
7. 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 谷口・星 TEL 03-5320-4635 (直通)

本調査は東京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)を対象に実施しています。以下に該当する方は調査の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○印を付けご返送くださいますようお願いいたします。

1. サービス業ではない(転業した等) 2. 休業中 3. 廃業した 4. 東京都外に移転した 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ラベルの 5 桁の番号 [_____]

【 貴社の企業名等について、ご記入下さい 】

(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)	①経営者・役員 ②雇用従業員 ③派遣従業員 ④パート・アルバイト ⑤合計 (8H換算) ()人 + ()人 + ()人 + ()人 = ()人		
(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)代表者の年齢	1. 30 歳代以下 2. 40 歳代 3. 50 歳代 4. 60 歳代 5. 70 歳以上		
(8)従業者の平均年齢	1. 20 歳代 2. 30 歳代 3. 40 歳代 4. 50 歳代 5. 60 歳以上		
(9)資本金 (法人のみ)	____万円	(10)支社・支店・ 営業所の有無	1. 有 2. 無

問 1 貴社の概要について

(1) 貴社の業種は、次のどれに該当しますか。(最も売上高の多いもの1つに○)

【情報通信業】 1. ソフトウェア業 2. 情報処理サービス業 3. 情報提供サービス業 4. インターネット付随サービス業 5. 映像情報制作・配給業 6. 音声情報制作業 7. 出版業 8. 広告制作業 9. ニュース供給業	【専門・技術サービス業】 14. 法律事務所 15. 特許事務所 16. 公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所 17. 行政書士事務所 18. 公認会計士事務所 19. 税理士事務所 20. 社会保険労務士事務所 21. デザイン業 22. 経営コンサルタント業 23. 広告業（総合企画、広告代理業） 24. 建築設計業 25. 測量業 26. 土木建築サービス業 27. 機械設計業 28. 商品・非破壊検査業 29. 計量証明業 30. 写真業	【事業サービス業】 31. 一般廃棄物処理業 32. 産業廃棄物処理業 33. 自動車整備業 34. 機械修理業（電気機械器具を除く） 35. 電気機械器具修理業 36. 職業紹介業 37. 労働者派遣業 38. 速記・ワープロ入力・複写業 39. 建物サービス業 40. 警備業 41. その他 ()
--	---	--

(2) 貴社の主な業務・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) 業務・サービスの形態について、おおよその売上構成比をご記入ください。(各空欄に数字を記入)

①既成の業務・サービス (パッケージ型)	約 () %	③特注の業務・サービス (オーダーメイド型)	約 () %
②半既成の業務・サービス (レディメイド型)	約 () %	④そ の 他 ()	約 () %

(4) 貴社で、担当者を配置している業務は、どれですか。(いくつでも○)

1. 管理・事務	3. 営業・販売	5. サービス実施
2. 企画・開発	4. 知的財産管理	6. その他 ()

問2 創業と事業承継について

(1) 現在の代表者は、貴社において何代目ですか。(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、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

1. 関連業界スピンオフ (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. 非関連業界スピンオフ (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、スピンオフ前の業種は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 製造業	4. 物品賃貸業	7. 生活支援サービス業	10. その他
2. 卸・小売業	5. 専門・技術サービス業	8. 建設業	()
3. 情報通信業	6. 企業支援サービス業	9. 官公庁	

(4) 創業時の場所は、次のどれに該当しますか。(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 ()

(5) 事業承継についての希望・方針は、次のどれに該当しますか。(最も近い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. 親会社が決定する	9. その他 ()

(6) (5)で1.～5.と回答した方へ、現実の後継者の状況は、次のどれに該当しますか。(最も近い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	()

問3 売上高等の業績について

(1) 直近決算の売上高は、次のどれに該当しますか。(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. 10億円以上
3. 3～5千万円未満	6. 3～5億円未満	

(2) 直近決算の売上高は3年前と比較して、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) 直近決算の売上高に対する総人件費の割合は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 10%未満	3. 20～30%未満	5. 40～50%未満	7. 60～70%未満
2. 10～20%未満	4. 30～40%未満	6. 50～60%未満	8. 70%以上

(4) 総人件費は3年前と比較して、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	

(5) 直近決算での売上高経常利益率(経常利益額÷売上高)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 赤字(マイナス)	3. 2～4%未満	5. 10%以上
2. 0～2%未満	4. 4～10%未満	

(6) 経常損益は3年前と比較して、どう変化していますか。(1つに○)

1. 黒字が拡大	5. 赤字から黒字に転換
2. 黒字でほぼ横ばい(±5%未満)	6. 赤字だが損失額は縮小
3. 黒字だが利益額は減少	7. 赤字でほぼ横ばい(±5%未満)
4. 黒字から赤字に転落	8. 赤字が拡大

問4 人材採用について

(1) 従事者数は3年前と比較して、どう変化していますか。(各1つに○)

①正規従業員	1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
②全従業員(役員・派遣社員含む)	1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向

(2) 従業者数の年齢別の過不足状況は、次のどれに該当しますか。(各1つに○)

①39歳以下	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
②40～54歳	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
③55歳以上	1. 過剰	2. 適正	3. 不足

(3) 外国人従業員の人数をご記入ください。(空欄に数字を記入)

() 人

(4) 管理職に占める女性の割合は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 女性管理職はいない	3. 10～20%未満	5. 30～40%未満
2. 10%未満	4. 20～30%未満	6. 40%以上

(5) 正規従業員の質(能力)・量(人数)の状況は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 質(能力)・量(人数)ともに十分確保できている	3. 質(能力)は十分だが量(数)は不十分
2. 量(数)は確保できたが質(能力)が不十分	4. 質(能力)・量(数)ともに不十分

(6) 今後の人材採用の対象は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 新卒正規従業員	4. パート・アルバイト
2. 中途採用の正規従業員	5. 人材派遣
3. 中途採用の非正規従業員（フルタイム）	6. その他（ ）

(7) 現在の採用活動の方法は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 自社のホームページ	6. ソーシャルネットワークサービス
2. 大学等の就職課	7. 就職情報誌への掲載
3. 就職情報サイト	8. 広告掲載
4. 東京しごとセンターやハローワーク	9. その他
5. 企業合同説明会	()

(8) 3～5年前に入社した正規従業員の入社3年後の定着率(結婚や家庭の事情による離職を除く)は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 60%未満	3. 70～80%未満	5. 90～100%未満	7. 採用していない
2. 60～70%未満	4. 80～90%未満	6. 100%	

問5 人材育成について

(1) 貴社の人材に関して充実させたい能力は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 実務経験	5. 語学力・国際感覚	9. 統率力・リーダーシップ
2. 企画力	6. 専門知識	10. プレゼンテーション、表現力
3. 営業力	7. 情報収集・活用力	11. 向上心・積極性などの意欲
4. 協調性	8. コミュニケーション能力	12. その他（ ）

(2) 貴社の人材育成の手法は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 現場で指導する（OJT）	5. マニュアルを作成する
2. 現場指導者以外の相談担当を配置	6. 自己啓発・資格取得を支援する
3. 社内で研修を行う	7. その他（ ）
4. 外部の研修に派遣する	8. 行っていない

(3) 従業員に対し、中長期的な育成方針(能力や専門性向上のための道筋)を定めていますか。(1つに○)

1. 全従業員について定めている	2. 一部従業員について定めている	3. 定めていない
------------------	-------------------	-----------

(4) 貴社の人材育成における問題点は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 業務が忙しく育成時間がとれない	6. 優良な人材育成機関がわからない
2. 従業員の意欲が乏しい	7. 人材育成にコストがかかる
3. 人材を育成してもすぐに辞めてしまう	8. 教えた技術がすぐ陳腐化する
4. 育成すべき能力が明らかにできない	9. その他（ ）
5. どのような研修が効果的かわからない	10. 特に問題はない

問6 人事制度について

(1) 貴社の人事制度は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 年功序列	3. どちらともいえない	5. 成果主義
2. どちらかといえば年功序列	4. どちらかといえば成果主義	6. その他()

(2) 貴社の人事評価のための評価項目や基準は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 評価項目も評価基準も確立している	3. 評価項目が決まっていない
2. 評価項目はあるが基準はない	4. 人事評価は行っていない

(3) (2)で1.～3.と回答した方へ、人事評価制度の課題は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 評価制度が従業員の意欲に結びつかない	4. 評価する側が十分評価できない
2. 評価制度が会社の現状に合っていない	5. その他()
3. 評価方法が明確になっていない	6. 特になし

問7 顧客の状況について

(1) 現在の顧客の件数は、次のどれに該当しますか。(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) 顧客件数は3年前と比較して、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) 新規顧客(受注取引が3年内の顧客)の件数割合は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 10%未満	3. 20～30%未満	5. 40～50%未満
2. 10～20%未満	4. 30～40%未満	6. 50%以上

(4) 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. 物品賃貸業	7. 生活支援サービス業	10. その他
2. 卸・小売業	5. 専門・技術サービス業	8. 建設業	
3. 情報通信業	6. 企業支援サービス業	9. 官公庁	

第1位 () 第2位 () 第3位 ()

1. 都心（千代田、中央、港）	7. 城西（世田谷、中野、杉並、練馬）
2. 副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）	8. 多摩地域
3. 城東都心近接（台東、墨田、荒川）	9. 近県（神奈川、千葉、埼玉）
4. 城東周辺（江東、足立、葛飾、江戸川）	10. 東京、近県以外の道府県
5. 城南（品川、目黒、大田）	11. 海外
6. 城北（北、板橋）	

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

1. 1か月未満	3. 2～3か月未満	5. 6か月以上
2. 1～2か月未満	4. 3～6か月未満	6. わからない

1. 自社で定期的に調査	5. 営業報告書などで把握
2. 自社で不定期に調査	6. その他
3. 外部の調査会社で定期的に調査	()
4. 外部の調査会社で不定期に調査	7. 特に何も行っていない

1. 多種多様な市場が存在	5. 有能な人材が集めやすい	9. 新サービスへの受容度が高い
2. 顧客の集積度が高い	6. 交通の利便性がある	10. その他
3. 立地の知名度が高い	7. 多様な外注先と近接	()
4. 情報が収集しやすい	8. 仕入先等取引先と近接	

問8 競争状況と事業戦略について

(1) 他社との競争状況は3年前と比較して、次のどれに該当しますか。(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.又は2.と回答した方へ、競争激化の原因は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

- | | |
|----------------|-------------------------|
| 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. 顧客による業務の内製化 | 8. 価格競争 |
| 4. 顧客側の業績悪化 | 9. その他 |
| 5. 大企業の寡占化 | () |

(3) 貴社が直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. 新規顧客の開拓 | 6. 価格の改訂 |
| 2. 顧客絞り込み | 7. 料金体系の多様化 |
| 3. サービス内容の向上 | 8. 対応スピードの向上 |
| 4. 新商品（サービス）開発 | 9. 営業時間の変更 |
| 5. マーケティングの強化 | 10. その他() |

(4) 貴社の取引上の強みは、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

- | | | |
|--------------|-------------------------|-------------|
| 1. 顧客と近接 | 7. 営業力 | 13. 長年の取引 |
| 2. 価格が妥当 | 8. 他社より早い(スピーディ)対応 | 14. 営業時間が長い |
| 3. 従業員の対応が良い | 9. 独自サービスの提供 | 15. その他 |
| 4. 専門性が高い | 10. 付随的サービス(アフターケア等)の充実 | () |
| 5. 提案・情報提供力 | 11. 顧客ニーズの的確な把握 | |
| 6. 新商品開発力 | 12. 難注文への対応 | |

(5) 社外(他企業や大学等)と連携して行っていることはありますか。(いくつでも○)

- | | |
|--------------------|-------------|
| 1. 情報の共有(イントラネット等) | 4. その他 |
| 2. 共同での販路開拓・受注・販売 | () |
| 3. 共同での研究・開発 | 5. 特に行っていない |

(6) 海外展開(販売、外注、拠点設置)の状況は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- | | |
|--------------------------|---------------|
| 1. 海外展開している | 4. 海外展開の必要はない |
| 2. 海外展開の具体的な計画がある | 5. わからない |
| 3. 海外展開の希望はあるが、具体的な計画はない | |

(7) 今後の事業展開の方向性は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

1. 現状を維持していく	6. 廃業予定
2. 既存事業領域に専念して、さらに拡充する	7. その他
3. 既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出	()
4. 既存事業領域は縮小し、新たな事業領域に進出	8. 決めていない
5. 既存事業領域を一部縮小していく	

(8) 事業戦略の決定方法は、次のどれに該当しますか。(最も近い1つに○)

1. 代表者の判断	3. 管理職以上の会議
2. 役員以上の会議	4. その他 ()

(9) 事業戦略を策定する上で、重視する情報収集源は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 得意先・顧客	4. 異業種仲間	7. マスメディア(新聞・TV等)
2. 仕入先	5. 取引金融機関	8. その他
3. 同業他社	6. 外部の専門家	()

(10) 今後、貴社が強化したいとお考えのものは、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 経営理念の浸透	5. 利益率の向上	9. グローバル化への対応
2. 人材の確保育成	6. 財務状況の強化	10. その他
3. 職場環境の改善	7. 設備・備品等の更新	()
4. 売上高の増大	8. 研究開発の強化	11. 特に考えていない

問9 経営理念について

(1) 貴社の経営理念や社是など、会社経営の拠りどころをご記入下さい。(余白等に貼付可)

(2) 経営理念や社是などを周知している範囲は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 代表者	3. 管理職以上	5. 全従業者
2. 役員以上	4. 正規従業員以上	

(3) 経営理念や社是などの社内への浸透策は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 社内に掲示	6. 社報などの印刷物の作成配布
2. 朝礼などで訓示	7. 経営理念を共有するためのイベント開催
3. 日常業務を通じて教育	8. 人事評価項目として活用
4. 日常業務を離れて研修	9. その他 ()
5. 携帯用印刷物の作成配布	10. 特に何もしていない

(4) 経営理念や社是などの社内への浸透効果は、次のどれに該当しますか。(いくつでも○)

1. 会社の存在意義の明確化	5. 会社の業績向上	9. 利害関係者との良好な関係構築
2. 会社の事業範囲の明確化	6. 社員への行動規範提示	10. 地域社会との良好な関係構築
3. 経営判断の原拠の確立	7. 社員の志気の向上	11. その他
4. 法令遵守意識の育成	8. 社風の醸成	()

問10 ご意見

都に対するご意見等があれば、ご記入ください。

【 訪問ヒアリングご協力をお願い 】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケート回答企業のうち40社程に、訪問ヒアリングを予定しています。つきましては、貴社にお伺いすることは、可能でしょうか。

1. 協力してもよい

2. 協力できない

ご協力をお願いする企業には、別途、日程調整のご連絡をいたします。何卒よろしくお願い申し上げます。

これで質問は終了致しました。お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございます。
同封の返信用封筒（切手は不要）にて、ご投函ください。

登録番号(25)18

平成26年3月発行

登録番号 (25) 18

平成25年度 東京の中小企業の現状 (サービス産業編)

発 行 東京都産業労働局商工部調整課計画係
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
Tel 03(5320)4639 Fax 03(5388)1461

調査委託先 株式会社アール・ピー・アイ
〒101-0061 東京都千代田区三崎町三丁目1番16号
Tel 03(5212)3411 Fax 03(5212)3414

印 刷 株式会社メディアリンク
〒984-0015 宮城県仙台市若林区卸町二丁目4番1号
Tel 022(782)9811 Fax 022(782)9815



この印刷物は古紙配合率 100%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。

平成 25 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