

平成28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28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28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、一部に弱さも見られるものの、大企業を中心に雇用・所得環境が改善するなど、全体として緩やかな回復基調が続きました。

一方で、都内中小企業を取り巻く経営環境は、政治・治安情勢をはじめとした海外経済の不確実性の高まり、為替変動リスク、人手不足による人件費の上昇など、厳しい状況が続いています。

今回の「東京の中小企業の現状（サービス産業編）」では、都内サービス産業の経営実態や経営課題を明らかにし、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、ITの利活用状況、海外関連の取引状況及び人材需要の状況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、関係者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、有識者の皆様から貴重なご意見を賜りました。本書の作成にあたり、ご協力を頂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29年3月

東京都産業労働局商工部長 **野間 達也**



# 目次

## 第Ⅰ編 東京のサービス業の位置づけと動向（既存統計分析）

第1章 都内サービス業の位置づけ	4
第1節 経済の中でのサービス業	4
1 サービスの特徴	4
2 サービス業の範囲	4
3 世界の中のサービス産業	8
第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業	9
1 事業所数の変化	9
2 従業者数の変化	11
3 都内総生産の変化	13
4 経済活動別の都内総生産の変化	15
第2章 都内サービス業の特性と経営動向	17
第1節 都内サービス業の業種特性	17
1 大都市における業種の集積傾向	17
2 業種の組織概要	18
第2節 都内サービス業の経営動向	22
1 全国のサービス業の活動状況	22
2 東京のサービス業の活動状況	23
3 都内中小企業の景況	24
4 都内のサービス業の財務状況	30

## 第Ⅱ編 東京のサービス業の経営実態（アンケート結果）

第1章 企業概要	36
第1節 回答企業の概要	36
1 調査概要	36
2 業種	36
3 従業者規模	37
4 従業員の有無	38
5 従業者の平均年齢	39
6 代表者の年齢	40
7 所在地	41
8 経営組織（法人・個人）	42
9 資本金	43
10 支社・支店・営業所の有無	44

第2節	創業	46
1	創業年	46
2	代表者の世代数	48
3	創業の経緯	49
4	スピンオフ前の業種	51
5	創業時の場所	52
第3節	事業承継	54
1	事業承継の希望・方針	54
2	現実の後継者の状況	56
第2章	経営成果（業績）	58
第1節	売上高と利益	58
1	直近の売上高	58
2	3年前と比較した売上高の変化	60
3	直近の売上高経常利益率	62
4	3年前と比較した経常損益の変化	64
第2節	人件費	66
1	直近の売上高に対する総人件費	66
2	3年前と比較した総人件費の変化	68
第3章	顧客と取引状況	70
第1節	顧客状況	70
1	現在の顧客の件数	70
2	3年前と比較した顧客件数の変化	72
3	新規顧客の割合	74
第2節	主要顧客	75
1	売上高第1位の顧客の属性	75
2	売上高第1位の顧客の所在地	77
3	売上高上位3社への売上高依存度	78
第3節	取引状況	80
1	顧客満足度の把握方法	80
2	東京立地のメリット	82
第4章	競争状況と事業戦略	84
第1節	競争状況	84
1	3年前と比較した競争状況	84
2	競争激化の原因	86
第2節	事業戦略	88
1	競争戦略上の取組	88
2	取引上の強み	90

3	社外との連携	92
4	提供するサービスの改良や新たな開発への重視度	94
<b>第3節</b>	<b>事業展開</b>	<b>96</b>
1	今後の事業展開の方向性	96
2	事業戦略の決定方法	98
3	情報収集源	99
4	強化したいこと	100
<b>第5章</b>	<b>人材の雇用状況</b>	<b>101</b>
<b>第1節</b>	<b>65歳以上の従業者の状況</b>	<b>101</b>
1	65歳以上の従業者数	101
2	65歳以上の従業員数	102
3	3年前と比較した65歳以上の従業者数	103
<b>第2節</b>	<b>女性の従業者の状況</b>	<b>104</b>
1	女性の従業者数	104
2	女性の従業員数	105
3	3年前と比較した女性の従業者数	106
<b>第3節</b>	<b>外国人の従業者の状況</b>	<b>107</b>
1	外国人の従業者数	107
2	外国人の従業員数	108
3	3年前と比較した外国人の従業者数	109
<b>第4節</b>	<b>障害者の従業者の状況</b>	<b>110</b>
1	障害者の従業者数	110
2	障害者の従業員数	111
3	3年前と比較した障害者の従業者数	112

## 第Ⅲ編 東京のサービス業に関するテーマ分析（アンケート結果）

<b>第1章</b>	<b>IT（情報技術）の利活用</b>	<b>116</b>
<b>第1節</b>	<b>ITの導入状況と生産性の向上</b>	<b>116</b>
1	導入しているIT	116
2	IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上	118
<b>第2節</b>	<b>IT利活用状況の変化</b>	<b>120</b>
1	3年前と比較した現在のIT利活用状況	120
2	現在と比較した3年後のIT利活用状況	122
<b>第2章</b>	<b>海外関連取引</b>	<b>124</b>
<b>第1節</b>	<b>海外関連取引の状況と課題</b>	<b>124</b>
1	現在の海外関連取引の状況	124
2	海外関連取引における課題	126



第2節	今後の海外関連取引	128
1	今後の発展の可能性	128
2	今後の発展の可能性と現在の業績	130
第3章	多様な人材需要の状況	131
第1節	人材採用	131
1	3年前と比較した従業者数の変化	131
2	従業者数の年齢別状況	133
第2節	人材育成	137
1	従業者の能力の満足度	137
2	充実させたい能力	138
3	育成手法	140
4	育成方針	142
5	育成における問題点	144
第3節	人材活用	146
1	活用したい人材	146
2	多様な人材を活用するために必要なこと	148

## 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 本報告書における区分

本報告書における調査では、企業を日本標準産業分類を用い、以下のように区分している。

### (1) 業種区分

情報・コンテンツ業	ソフトウェア業 情報処理サービス業 情報提供サービス業 インターネット附随サービス業 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 広告業
技術サービス業	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 写真業
事業サービス業	各種物品賃貸業 産業用機械器具賃貸業 事務用機械器具賃貸業 自動車賃貸業 一般廃棄物処理業 産業廃棄物処理業 自動車整備業 機械修理業（電気機械器具を除く） 電気機械器具修理業 職業紹介業 労働者派遣業 速記・ワープロ入力・複写業 建物サービス業 警備業

※ ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

## (2) 規模区分（従業者規模）

「1～4人」「5～9人」「10～29人」「30人以上」の4区分

※ ただし、他の調査結果からの引用については、この限りではない。

## (3) 地域区分

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

## 2 調査の内容

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 25 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。

## 3 図表の見方及び分析に関する注意事項

- 調査結果の回答比率は、その設問の回答数を基数として、小数点以下第 2 位を四捨五入して算出している。四捨五入の関係で、合計が 100%にならない場合がある。
- 複数回答の場合、回答比率の合計は通常 100%を超える。
- 複数回答の図表上部の棒グラフは、今回調査（全体）の値を表す。
- 図表中の「n」とは、その設問への回答者数を表す。
- クロス集計の項目に無回答がある場合、これを表示していない。よって全体の数値と各項目の和が一致しない場合がある。
- クロス集計の項目において、回答者数の少ない属性については、分析・コメントの対象としていない。
- 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をしている場合がある。
- 各設問の分析における文章表記において、次の様にカッコを用いている。

「\*\*\*」 設問の選択肢について言及する場合。

例：「30 歳代以下」「40 歳代」など

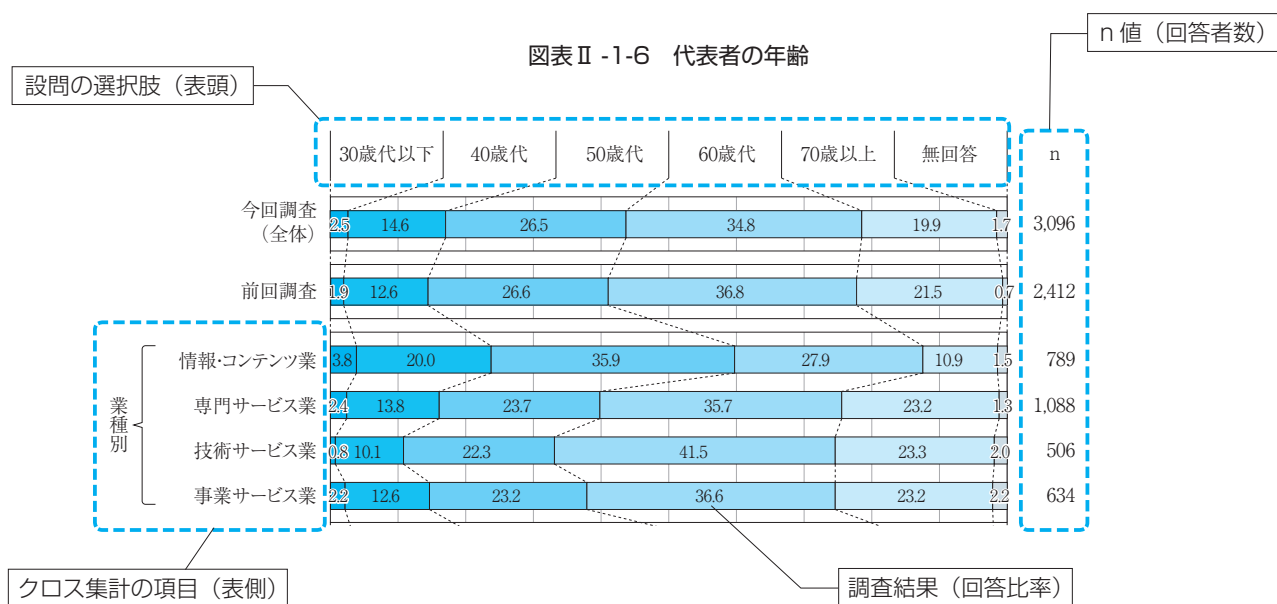
『\*\*\*』 設問の選択肢をまとめて言及する場合。

例：「30 歳代以下」と「40 歳代」をまとめて『40 歳代以下』など

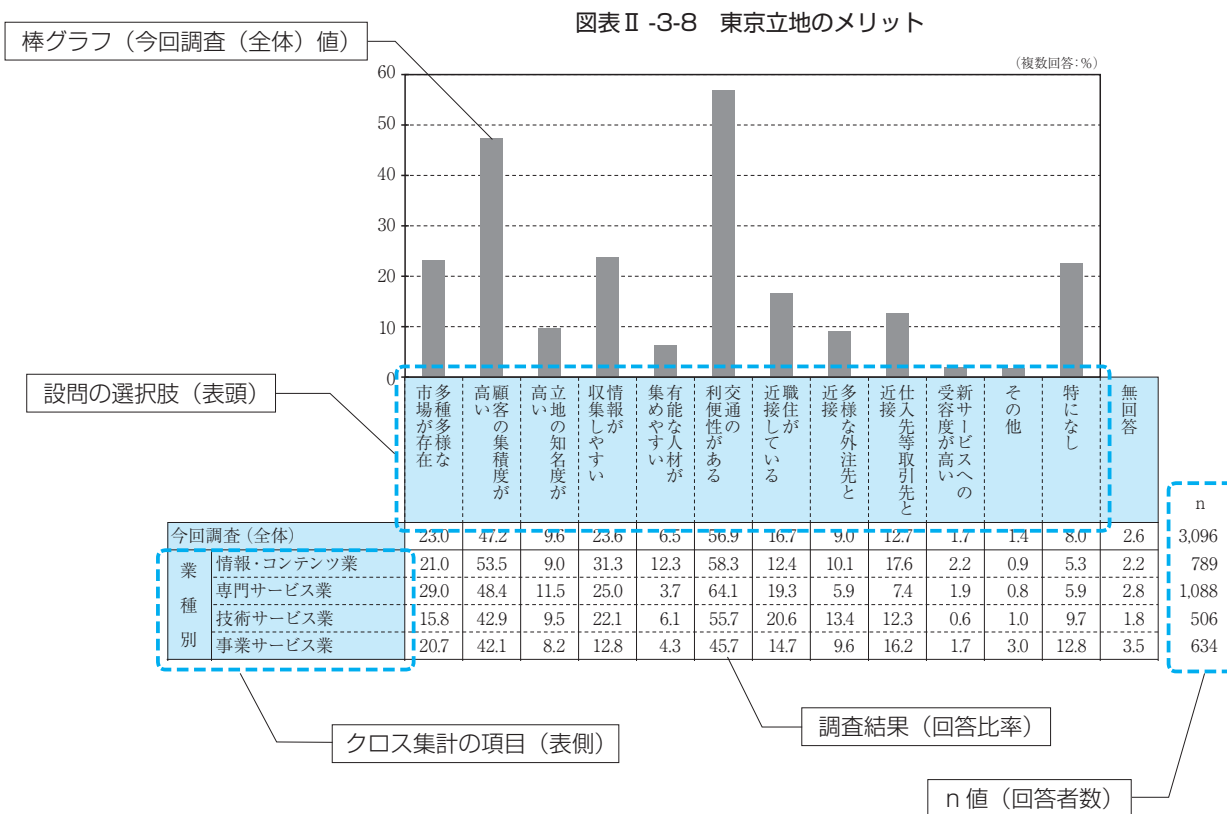
<\*\*\*> クロス集計の項目をまとめて言及する場合。

例：10～29 人と 30 人以上をまとめて<10 人以上>など

【単数回答の図表例】



【複数回答の図表例】





# 第 I 編

## 東京のサービス業の位置づけと動向 (既存統計分析)

# 第 I 編 東京のサービス業の位置づけと動向 (既存統計分析)

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、各種調査にもとづきサービス産業の範囲を整理した上で、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、全国と比較しながら時系列で外観する。

第2章では、都内に集積するサービス業の特性を整理するとともに、業況・採算・設備投資等の動向や経営比率などを各種統計資料から整理・分析し、経営動向を把握する。

## 【第 I 編のポイント】

### 第1章 都内サービス業の位置づけ

- ・ 国際社会で比較すると、先進国における付加価値額に占めるサービス産業の割合は7割以上が多い。
- ・ 都内事業所数は、65万4千所。事業所数の全国比は11.8%。
- ・ 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85.9%を占める。
- ・ 都内従業者数は、918万5千人。従業者数の全国比は16.0%。
- ・ 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87.1%を占める。
- ・ 平成28年度の都内総生産は、94.4兆円と平成27年度より減少が見込まれる。
- ・ 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章 都内サービス業の特性と経営動向

- ・ 人口1,000人当たりの事業所数を大都市と郡部の町村で倍率比較すると、大都市は「情報通信業」、「学術研究・専門・技術サービス業」、「不動産業・物品賃貸業」などが多い。
- ・ 開設時期は、インターネット附随サービス業や職業紹介・労働者派遣業など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（他に分類されないもの）では「個人」が半数以上。
- ・ 常用雇用者規模は、職業紹介・労働者派遣業と通信業は「30人以上」が最多。
- ・ 男女別従業者は、職業紹介・労働者派遣業は「女」が「男」を上回る。
- ・ 東京都の第3次産業活動指数は、平成24年以降100を超えて推移。
- ・ 都内の中小サービス業の業況は、平成22年10月、平成23年3月、平成26年3月以外は「全体」を上回る水準で推移。
- ・ 都内の業種区分別業況は、企業関連サービスが個人関連サービスを常に上回って推移。
- ・ 都内の中小サービス業の採算状況は、他の業種に比べて比較的高水準を維持。
- ・ 都内の中小サービス業の資金繰り状況は、概ね全体よりも高い水準で推移。
- ・ 都内の中小サービス業の雇用状況は、「不足」が「過剰」を上回り、他の業種に比べ高い。

- ・都内の中小サービス業の設備投資の実施状況は、平成28年第Ⅳ四半期で21.1%。
- ・都内の企業支援サービス業の平成27年度売上高増加率は増加し、売上高経常利益率と人件費比率は減少。
- ・企業支援サービス業の売上高増加率は4.0%、業種別では情報処理・提供サービス業が特に高い。
- ・企業支援サービス業の売上総利益対人件費比率は67.6%。
- ・企業支援サービス業の自己資本比率は31.2%、業種別では職業紹介業が特に高い。



## 第1節 経済の中でのサービス業

### 1 サービスの特徴

サービスの特徴としては、「無形性（目に見えない）」のほか、「同時性・消滅性（提供と消費が同時）」などの性質を挙げることができる。本書で対象とするサービス産業は、こうした性質をもつサービスを提供する業種の集合体である。しかしながら、次にみていくようにサービスという言葉そのものが指し示す範囲が多岐にわたり、サービス産業の範囲を厳密に限定することは非常に難しい。

### 2 サービス業の範囲

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

サービス産業の定義が一定でない理由として、第1次・第2次産業及び第3次産業の大分類にも当てはまらない事業が、大分類の「サービス業（他に分類されないもの）」に分類されるということが挙げられる。

図表 I-1-1 日本標準産業分類

大分類	中分類	小分類	細分類	
A 農業、林業	2	11	33	第1次産業
B 漁業	2	6	21	
C 鉱業、採石業、砂利採取業	1	7	32	第2次産業
D 建設業	3	23	55	
E 製造業	24	177	595	第3次産業
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4	10	17	
G 情報通信業	5	20	45	
H 運輸業、郵便業	8	33	62	
I 卸売業、小売業	12	61	202	
J 金融業、保険業	6	24	72	
K 不動産業、物品賃貸業	3	15	28	
L 学術研究、専門・技術サービス業	4	23	42	
M 宿泊業、飲食サービス業	3	17	29	
N 生活関連サービス業、娯楽業	3	23	69	
O 教育、学習支援業	2	16	35	
P 医療、福祉	3	18	41	
Q 複合サービス事業	2	6	10	
R サービス業（他に分類されないもの）	9	34	66	
S 公務（他に分類されるものを除く）	2	5	5	
T 分類不能の産業	1	1	1	
(計) 20	99	530	1,460	

(注) 平成25年10月改定、平成26年4月1日施行。  
資料：総務省

日本標準産業分類の改定の歴史をみると、第3次産業の大分類である「サービス業」から細分化する形でいくつかの業種が新たに定義され生まれてきた。このため、サービス産業を日本標準産業分類上に表記される「サービス業」と同義で用いた場合は、日本標準産業分類が改定されると、サービス業の構成業種が変化するために、サービス業の全体像を把握することが難しくなる。

図表 I-1-2 「日本標準産業分類」大分類の構成・変遷

昭和59年 第9回改定		平成14年 第11回改定		平成19年 第12回改定	平成25年 第13回改定
B 林業		A 農業	→	A 農業, 林業	A 農業, 林業
C 漁業		B 林業		B 漁業	B 漁業
		C 漁業		C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	C 鉱業, 採石業, 砂利採取業
		D 鉱業		D 建設業	D 建設業
		E 建設業		E 製造業	E 製造業
G 電気・ガス・ 熱供給・水道業		F 製造業		F 電気・ガス・ 熱供給・水道業	F 電気・ガス・ 熱供給・水道業
		G 電気・ガス・熱供給・ 水道業		G 情報通信業	G 情報通信業
H 運輸・通信業		H 情報通信業	→	H 運輸業, 郵便業	H 運輸業, 郵便業
I 卸売・小売業, 飲食店		I 運輸業	→	I 卸売業, 小売業	I 卸売業・小売業
J 金融・保険業		J 卸売・小売業	→	J 金融業, 保険業	J 金融業・保険業
K 不動産業		K 金融・保険業	→	K 不動産業, 物品賃貸業	K 不動産業, 物品賃貸業
		L 不動産業	→	L 学術研究, 専門・ 技術サービス業	L 学術研究, 専門・ 技術サービス業
L サービス業		M 飲食店・宿泊業	→	M 宿泊業, 飲食サービス業	M 宿泊業, 飲食サービス業
		N 医療, 福祉	→	N 生活関連サービス業, 娯楽業	N 生活関連サービス業, 娯楽業
		O 教育, 学習支援業	→	O 教育, 学習支援業	O 教育, 学習支援業
		P 複合サービス事業	→	P 医療, 福祉	P 医療, 福祉
		Q サービス業 (他に分類されないもの)	→	Q 複合サービス事業	Q 複合サービス事業
M 公務 (他に分類されないもの)		R 公務 (他に分類されないもの)	→	R サービス業 (他に分類されないもの)	R サービス業 (他に分類されないもの)
		S 分類不能の産業	→	S 公務 (他に分類されるものを除く)	S 公務 (他に分類されるものを除く)
				T 分類不能の産業	T 分類不能の産業

資料：総務省統計局

実際には、「サービス業」あるいは「サービス産業」という用語は、どのように使われているのであろうか。東京都「東京都中小企業の景況」では、サービス業を「企業関連サービス」と「個人関連サービス」とに分類している。「企業関連サービス」はソフトウェア業、情報処理サービス業、情報提供サービス業など27業種、「個人関連サービス」は不動産取引業、不動産賃貸・管理業、一般飲食店など13業種で構成されており、合計40業種で「サービス業」としている。総務省統計局「サービス産業動向調査」では日本標準産業分類中分類をベースに35業種を対象としている。また、経済産業省「特定サービス産業実態調査」では、特に統計ニーズが高い業種と断ったうえで、日本標準産業分類のうち小分類ベースで対事業所サービス業21業種、対個人サービス業種7業種、あわせて28業種を抽出している。

このように、統計資料や出版物でも、「サービス産業」あるいは「サービス業」といった場合に、その範囲は異なっている。

第Ⅰ編第1章では、第3次産業全体を、「広義のサービス産業」として捉え、その推移をみることにする。なお、単に「サービス産業」や「サービス業」とした場合は、出所とする統計資料が定める範囲に限定して用いることにする。

第Ⅱ編以降のアンケート調査の対象業種の詳細については、第Ⅱ編の冒頭で整理する。

図表 I-1-3 「東京都中小企業の景況」の対象業種

企業関連サービス (27業種)		個人関連サービス (13業種)	
1	ソフトウェア業	28	不動産取引業
2	情報処理サービス業	29	不動産賃貸・管理業
3	情報提供サービス業	30	一般飲食店
4	映像・音声制作業	31	酒場・ビアホール
5	出版業	32	宿泊業
6	その他情報通信業	33	普通洗濯業
7	道路貨物運送業	34	理容業
8	倉庫業	35	美容業
9	運輸附帯サービス業	36	旅行業
10	駐車場業	37	冠婚葬祭・生活関連
11	医療附帯サービス業	38	スポーツ施設提供業
12	建築設計業	39	遊技場
13	その他土木建築サービス業	40	自動車整備業
14	デザイン業	/	
15	機械設計業		
16	その他専門サービス業		
17	リネンサプライ業		
18	廃棄物処理業		
19	機械修理業		
20	産業用機器賃貸業		
21	事務用機器他賃貸業		
22	広告・ディスプレイ業		
23	計量・非破壊検査業		
24	建物サービス業		
25	職業紹介業		
26	警備業		
27	労働者派遣業		

資料：東京都

図表 I-1-4 「サービス産業動向調査」の対象業種

大分類	中分類
G 情報通信業	37 通信業
	38 放送業
	39 情報サービス業
	40 インターネット附随サービス業
	41 映像・音声・文字情報制作業
H 運輸業, 郵便業	42 鉄道業
	43 道路旅客運送業
	44 道路貨物運送業
	45 水運業
	46 航空運輸業
	47 倉庫業
	48 運輸に附帯するサービス業
K 不動産業, 物品賃貸業	49 郵便業 (信書便事業を含む)
	68 不動産取引業
	69 不動産賃貸業・管理業
L 学術研究, 専門・技術サービス業	70 物品賃貸業
	72 専門サービス業 (他に分類されないもの)
	73 広告業
M 宿泊業, 飲食サービス業	74 技術サービス業 (他に分類されないもの)
	75 宿泊業
	76 飲食店
N 生活関連サービス業, 娯楽業	77 持ち帰り・配達飲食サービス業
	78 洗濯・理容・美容・浴場業
	79 その他の生活関連サービス業
O 教育, 学習支援業	80 娯楽業
	82 その他の教育, 学習支援業
P 医療, 福祉	83 医療業
	84 保健衛生
	85 社会保険・社会福祉・介護事業
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 (別掲を除く)
	91 職業紹介・労働者派遣業
	92 その他の事業サービス業
	95 その他のサービス業

資料：総務省統計局

図表 I-1-5 「特定サービス産業実態調査」の対象業種

対事業所サービス業 (21業種)	対個人サービス業 (7業種)
ソフトウェア業	冠婚葬祭業
情報処理・提供サービス業	映画館
インターネット附随サービス業	興行場, 興行団
映像情報制作・配給業	スポーツ施設提供業
音声情報制作業	公園, 遊園地・テーマパーク
新聞業	学習塾
出版業	教養・技能教授業
映像・音声・文字情報制作に附帯するサービス業	
クレジットカード業, 割賦金融業	
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	
スポーツ・娯楽用品賃貸業	
その他の物品賃貸業	
デザイン業	
広告業	
機械設計業	
計量証明業	
機械修理業 (電気機械器具を除く)	
電気機械器具修理業	

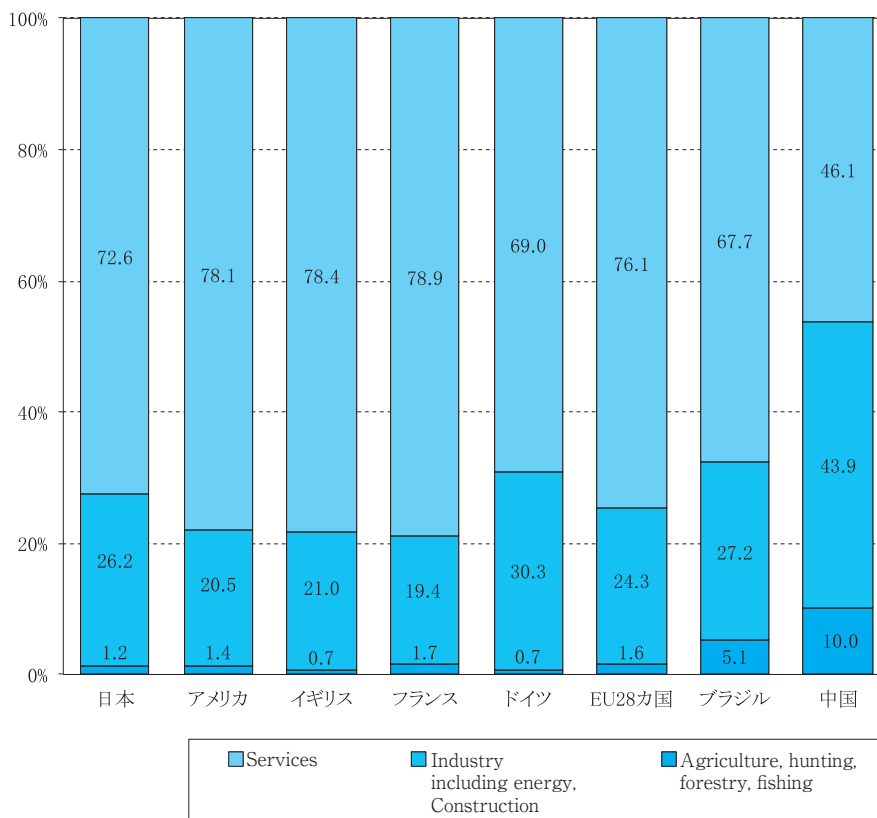
資料：経済産業省

### 3 世界の中のサービス産業

産業を第1次産業、第2次産業、第3次産業と3つに分類したのは、イギリスの経済学者コーリン・クラークである。また、一国の経済が成熟化するにつれ、産業構造は第1次産業から第2次産業に、さらに第3次産業へと移行するとする「ペティ＝クラークの法則」（同じくイギリスの経済学者ウィリアム・ペティの考え方をクラークが定式化したもの）は、現在では世界中で確認される傾向である。

付加価値額に占める各産業の割合をみると、ほとんどの国で広義のサービスが過半数を占めていることが分かる。先進国では70%以上の国が多いが、中国においても40%を超え、第1次産業、2次産業を上回っている。

図表 I -1-6 付加価値額に占める各産業の割合



(注) Servicesは、「Distributive trade, repairs, transport, accommodation and food services」、「Information and communication」、「Finance and insurance」、「Real estate」、「Professional, scientific, technical, administration and support services」、「Public administration, defence, education human health and social work」、「Other services」の合計。

資料：OECD Factbook 2015-2016

## 第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業

### 1 事業所数の変化

#### (1) 事業所数の推移（東京都、全国）

都内事業所数（民营、以下同様）をみると、平成26年で653,819所、前回調査の平成24年に比べると4.2%増加している。全国の実業所数の推移も同様の傾向を示しており、平成26年で5,541,634所、平成24年に比べると1.6%増加となっている。

平成26年における都内事業所数の増加率は全国の増加率を上回ったため、事業所数の全国比は11.8%で、平成24年よりも高くなっている。

図表 I-1-7 事業所数の推移（東京都、全国）

		平成21年	平成24年	平成26年
東京都	事業所数(所)	684,895	627,357	653,819
	対前回比(%)	-	▲ 8.4	4.2
全国	事業所数(所)	5,886,193	5,453,635	5,541,634
	対前回比(%)	-	▲ 7.3	1.6
事業所数の全国比(%)		11.6	11.5	11.8

(注)「事業所数」は、産業別の集計に必要な事項の数値が得られた事業所のみを対象として集計した。

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成21年、26年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

#### (2) 産業別事業所数の推移（東京都）

都内の産業別事業所数をみると、平成26年で第1次産業が504所、第2次産業が91,679所、第3次産業が561,636所となっている。平成24年ではすべての産業で減少がみられたが、平成26年では、第2次産業のみが減少し、第1次産業と第3次産業は増加している。

図表 I-1-8 産業別事業所数の推移（東京都）

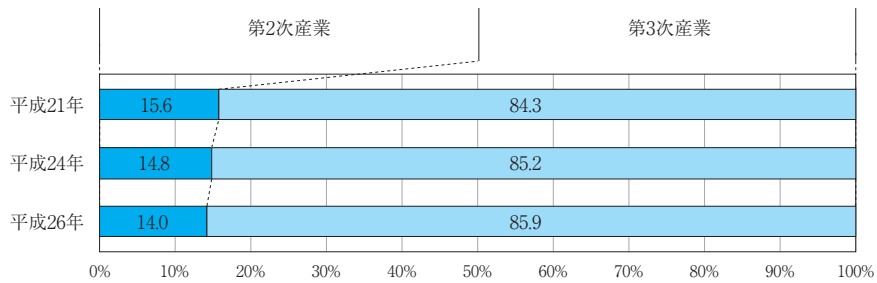
		平成21年	平成24年	平成26年
全体	事業所数(所)	684,895	627,357	653,819
	対前回比(%)	-	▲ 8.4	4.2
第1次産業	事業所数(所)	491	462	504
	対前回比(%)	-	▲ 5.9	9.1
第2次産業	事業所数(所)	107,163	92,667	91,679
	対前回比(%)	-	▲ 13.5	▲ 1.1
第3次産業	事業所数(所)	577,241	534,228	561,636
	対前回比(%)	-	▲ 7.5	5.1

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成21年、26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（東京都）

都内の産業別事業所数構成比の推移をみると、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。産業全体に占める割合は第3次産業が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-1-9 産業別事業所数構成比の推移（東京都）



(注) 第1次産業は0.1%未満のため省略。

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成21年、26年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)

## 2 従業者数の変化

### (1) 従業者数の推移（東京都、全国）

都内事業所における従業者数（民営、以下同様）をみると、平成26年で9,185,292人、平成24年に比べると6.1%増加している。全国の従業者数の推移も同様の傾向を示しており、平成26年で57,427,704人、平成24年と比べると2.8%増加している。

全国の従業者数に対する都内従業者数の割合は、平成26年で16.0%となっており、上昇している。

図表 I-1-10 従業者数の推移（東京都、全国）

		平成21年	平成24年	平成26年
東京都	従業者数(人)	9,046,553	8,655,267	9,185,292
	対前回比(%)	-	▲ 4.3	6.1
全国	従業者数(人)	58,442,129	55,837,252	57,427,704
	対前回比(%)	-	▲ 4.5	2.8
従業者数の全国比(%)		15.5	15.5	16.0

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成21年、26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（東京都）

都内事業所における産業別従業者数をみると、平成26年で第1次産業が4,128人、第2次産業が1,181,237人、第3次産業が7,999,927人である。第1次、2次、3次いずれの産業も平成24年より増加している。

図表 I-1-11 産業別従業者数の推移（東京都）

		平成21年	平成24年	平成26年
全 体	従業者数(人)	9,046,553	8,655,267	9,185,292
	対前回比(%)	-	▲ 4.3	6.1
第1次産業	従業者数(人)	3,947	3,585	4,128
	対前回比(%)	-	▲ 9.2	15.1
第2次産業	従業者数(人)	1,424,619	1,175,322	1,181,237
	対前回比(%)	-	▲ 17.5	0.5
第3次産業	従業者数(人)	7,617,987	7,476,360	7,999,927
	対前回比(%)	-	▲ 1.9	7.0

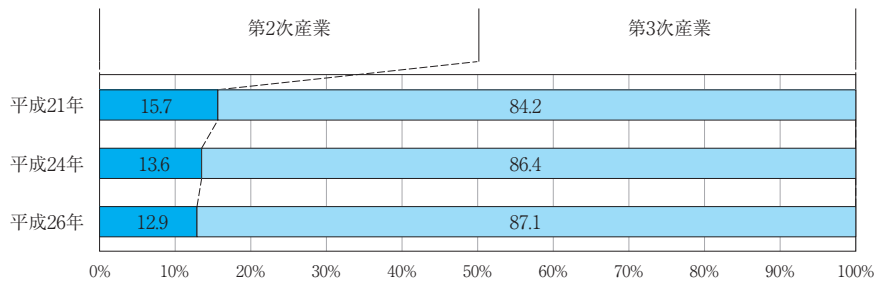
資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成21年、26年)、「経済センサス-活動調査」(平成24年)



### (3) 産業別従業者数構成比の推移（東京都）

都内の産業別従業者数構成比の推移をみると、産業別事業所数構成比の推移（図表 I-1-9）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26年の構成比は、第2次産業が12.9%、第3次産業が87.1%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-1-12 産業別従業者数構成比の推移（東京都）



（注）第1次産業は0.1%未満のため省略。

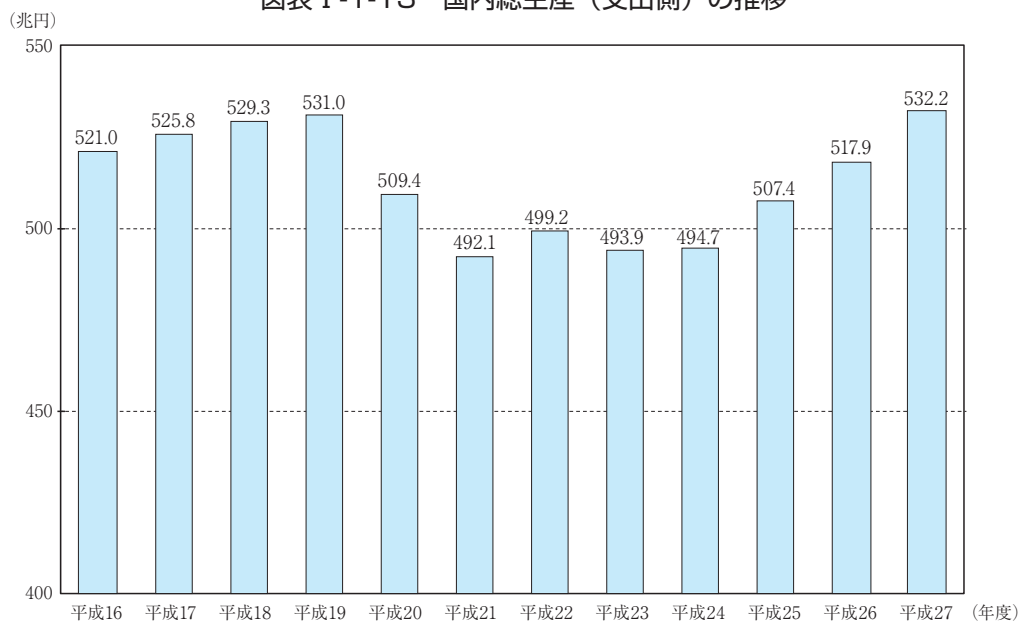
資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」（平成21年、26年）、「経済センサス-活動調査」（平成24年）

### 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17年度から増加を続け、平成19年度には531.0兆円に達した。しかし、平成20年度は509.4兆円、平成21年度は492.1兆円と大幅に減少している。平成22年度には一時上昇したものの、東日本大震災の影響により再び落ち込んだ。平成25年度からは再び増加傾向に転じ、平成27年度は532.2兆円となり、平成19年度と同程度の水準まで回復している。

図表 I-1-13 国内総生産（支出側）の推移



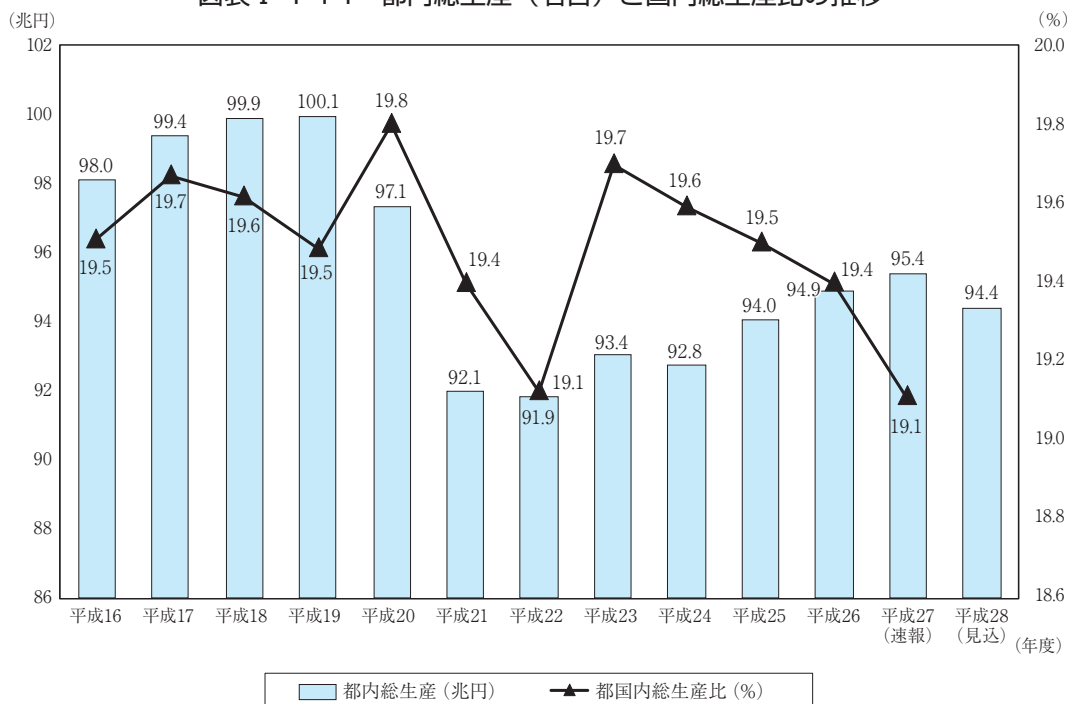
資料：内閣府「2015年度国民経済計算」

## (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17年度から増加を続け、平成19年度には100.1兆円に達したが、国内総生産同様、平成20年度には減少に転じ97.1兆円、さらに平成22年度には91.9兆円まで落ち込んだ。平成25年度以降は増加していたが、平成28年度（見込）は94.4兆円と減少が見込まれる。

都国内総生産比（国内総生産に占める都内総生産の割合）は、19.1%から19.8%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19.8%である。平成21、22年度は低下した後、平成23年度は上昇したが、平成24年度以降は低下している。

図表 I-1-14 都内総生産（名目）と国内総生産比の推移



資料：東京都「平成26年度都民経済計算」  
東京都「都民経済計算 速報・見込（平成27年度速報・平成28年度見込）」

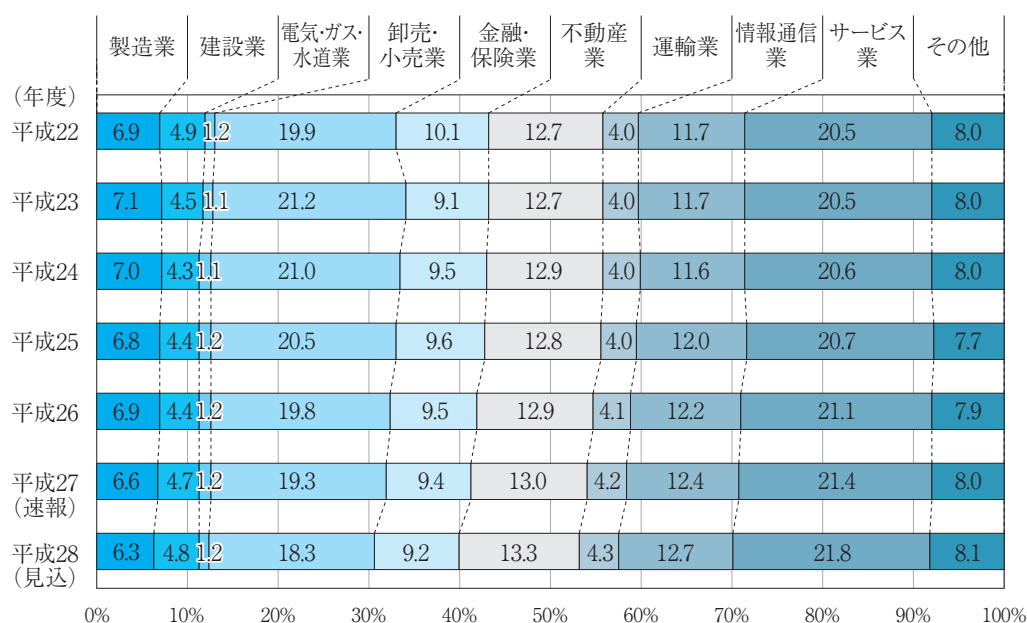
## 4 経済活動別の都内総生産の変化

### (1) 経済活動別構成比の推移

都内総生産に占める構成比をみると、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28年度（見込）では「サービス業」が21.8%、「卸売・小売業」が18.3%、「不動産業」が13.3%、「情報通信業」が12.7%、「金融・保険業」が9.2%となった。

都内総生産に占める構成比の推移をみると、「サービス業」は平成24年度以降、また「情報通信業」は平成25年度以降、それぞれ少しずつ割合を高めている。

図表 I-1-15 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%未満のため省略。

「製造業」、「建設業」は第2次産業、それ以外の業種は第3次産業とする。

「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。

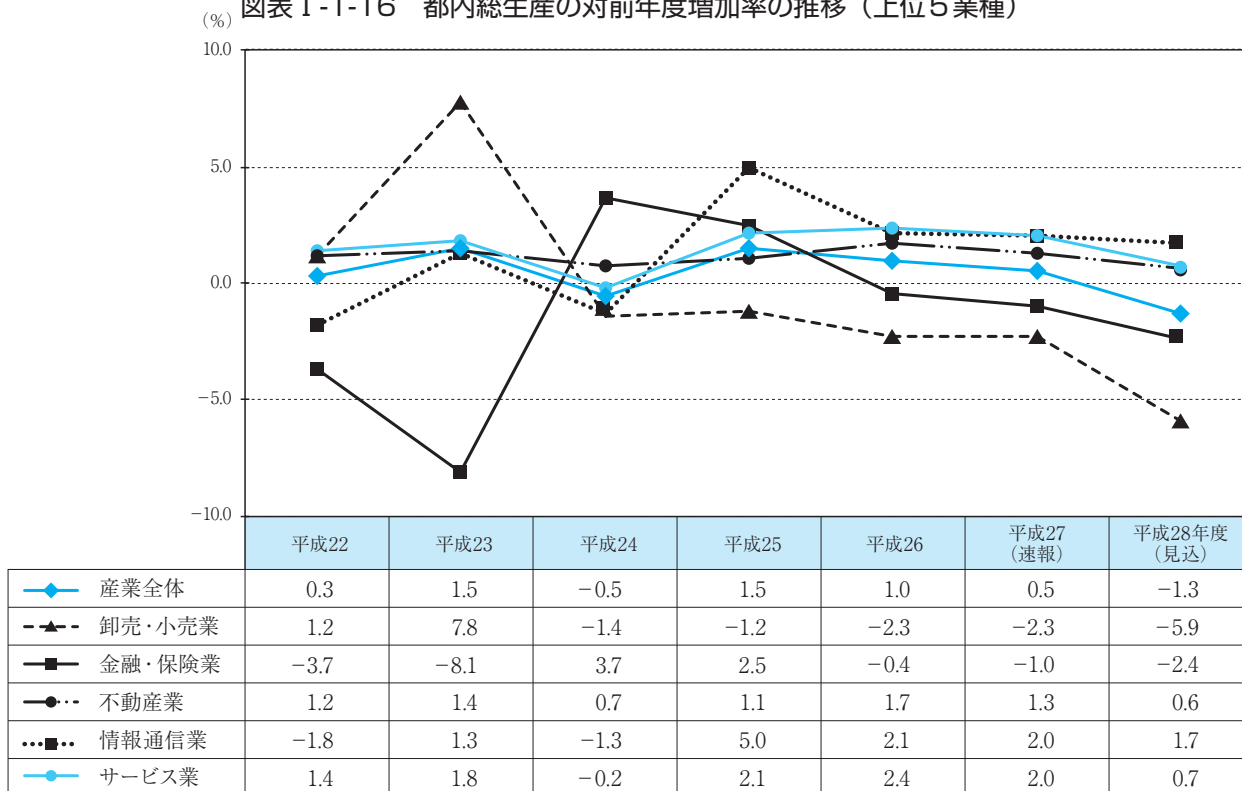
資料：東京都「都民経済計算 速報・見込（平成27年度速報・平成28年度見込）」

## (2) 対前年度増加率の推移（上位5業種）

都内総生産の対前年度増加率の推移をみると、産業全体では平成24年度にマイナスになったが、平成25年度はプラスに転じ、平成27年度もプラス水準となっている。

上位5業種（卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、情報通信業、サービス業）の対前年度増加率の推移をみると、「卸売・小売業」では、平成24年度▲1.4%に転じると、以降マイナスのまま推移している。「情報通信業」と「サービス業」では平成24年度はマイナスとなったが、平成25年度にプラスに回復し、その後はプラス水準で推移している。「不動産業」においては、唯一調査期間中、常にプラス水準で推移している。「金融・保険業」では平成24・25年度でプラスとなったが、平成26年度以降は再びマイナスで推移している。

図表 I-1-16 都内総生産の対前年度増加率の推移（上位5業種）



資料：東京都「都民経済計算 速報・見込（平成27年度速報・平成28年度見込）」

## 第2章

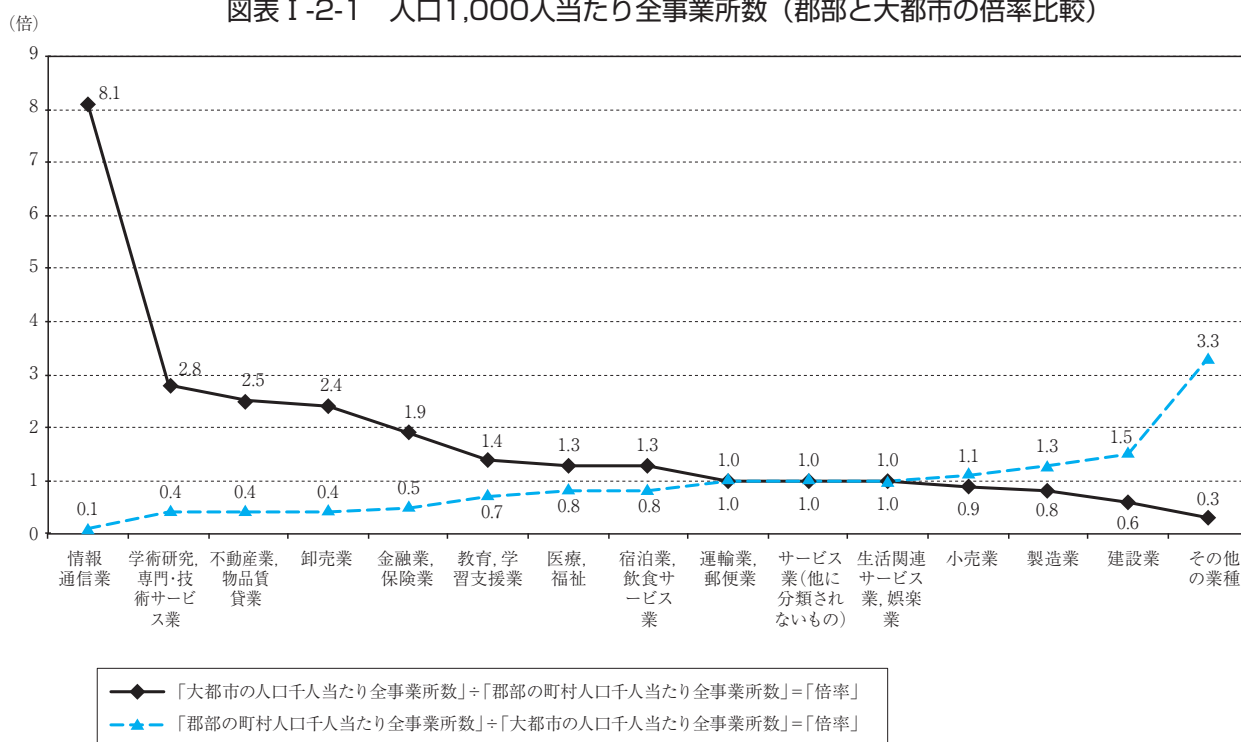
# 都内サービス業の特性と経営動向

### 第1節 都内サービス業の業種特性

#### 1 大都市における業種の集積傾向

大都市と地方との産業構造の差異をみると、「大都市（東京特別区と政令指定都市）」が「郡部の町村」よりも人口1,000人当たりの事業所が多い業種は、「情報通信業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」、「卸売業」、「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」となっている。

図表 I -2-1 人口1,000人当たり全事業所数（郡部と大都市の倍率比較）



(注) 「大都市」とは、「東京特別区+政令指定都市」を指す。

その他の業種は、鉱業、採石業、砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、複合サービス事業を集計。

資料：中小企業庁「2016年版 小規模企業白書」

## 2 業種の組織概要

### (1) 開設時期

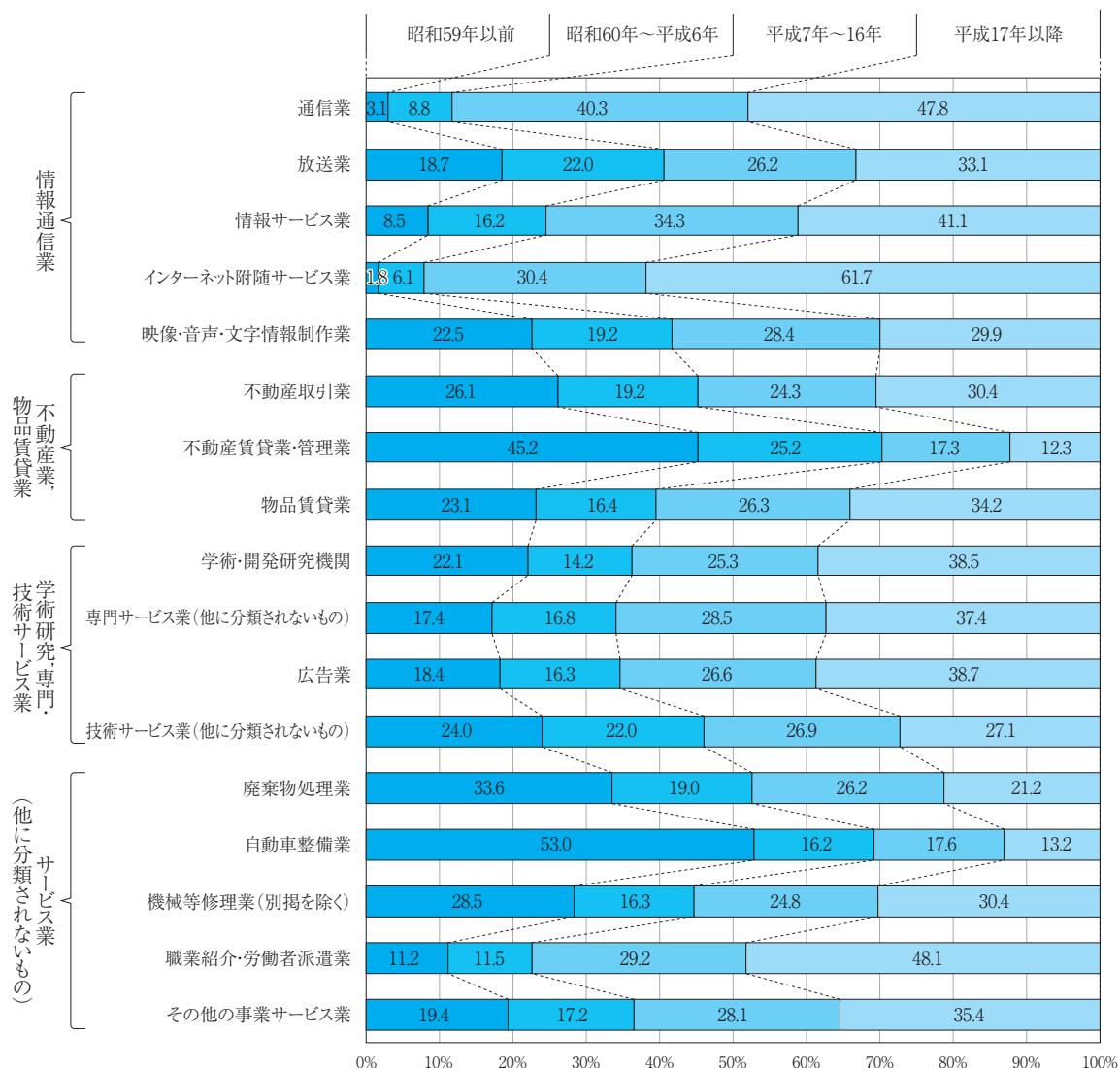
開設時期をみると、＜情報通信業＞では「平成17年以降」が最も多くなっている。中でもインターネット附属サービス業は6割を超え、特に高くなっている。

不動産取引業と物品賃貸業はともに「平成17年以降」が高いのに対し、不動産賃貸業・管理業は「昭和59年以前」が4割を超えている。

＜学術研究、専門・技術サービス業＞では「平成17年以降」が最も高くなっている。

廃棄物処理業と自動車整備業では「昭和59年以前」が高く、中でも自動車整備業は5割を超えている。一方、機械等修理業（別掲を除く）と職業紹介・労働者派遣業、その他の事業サービス業は「平成17年以降」が最も高くなっている。

図表 I-2-2 開設時期



(注) 開設時期は創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。

開設時期の不詳を除く。

資料：総務省統計局「経済センサス基礎調査」(平成26年)

## (2) 経営組織

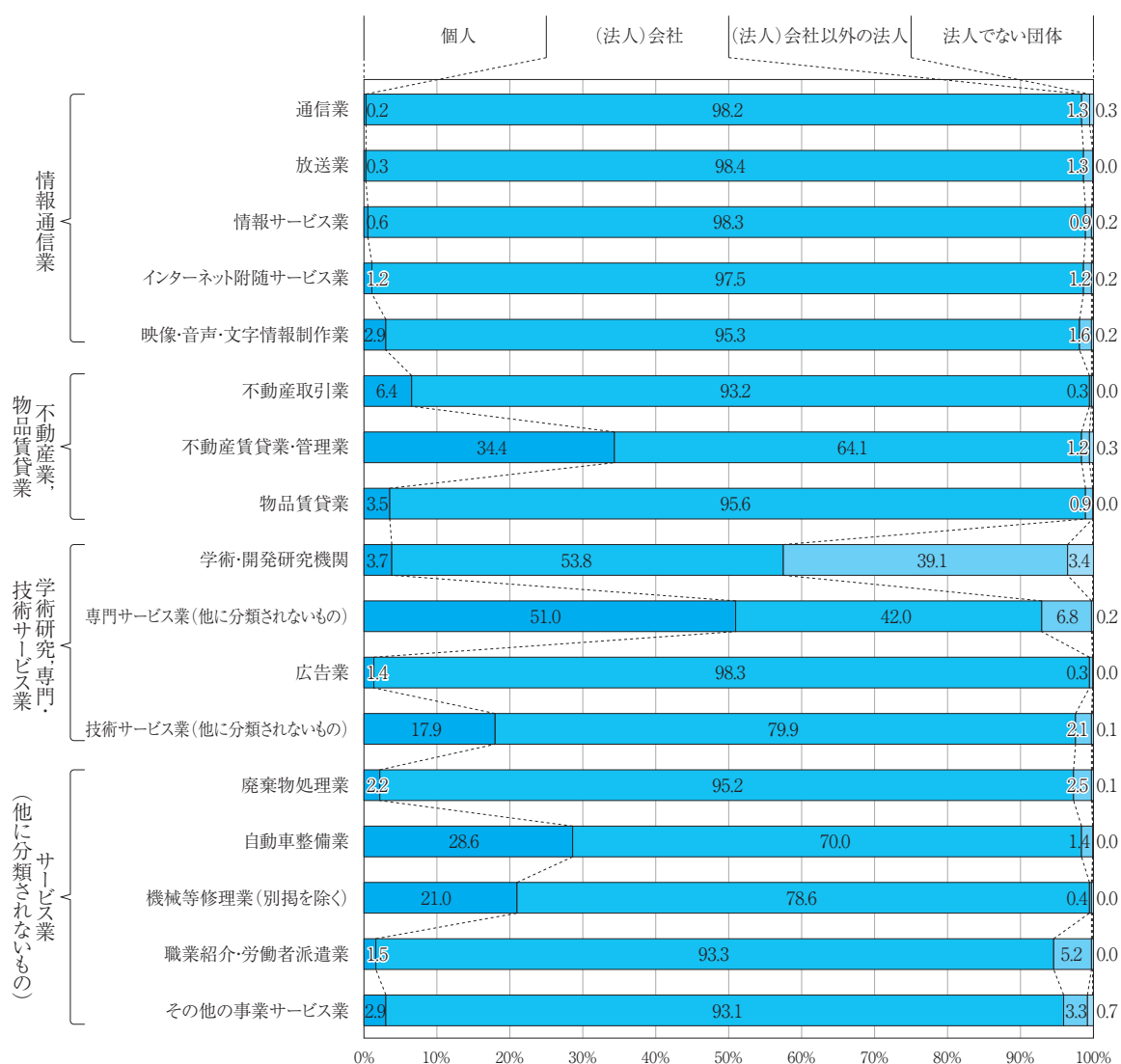
経営組織をみると、＜情報通信業＞では「(法人) 会社」が9割を超えている。

不動産賃貸業・管理業では「個人」が34.4%あり、不動産取引業や物品賃貸業に比べると高くなっている。

専門サービス業（他に分類されないもの）では「個人」が51.0%と高くなっている。また、学術・開発研究機関は「(法人) 会社以外の法人」が39.1%と高くなっている。

＜サービス業（他に分類されないもの）＞では「(法人) 会社」が高くなっているが、自動車整備業と機械等修理業（別掲を除く）では「個人」が2割を超えている。

図表 I-2-3 経営組織



(注) 法人でない団体とは、団体であるが法人格を持たないものをいう。協会などの事業所などが含まれる。

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成26年)



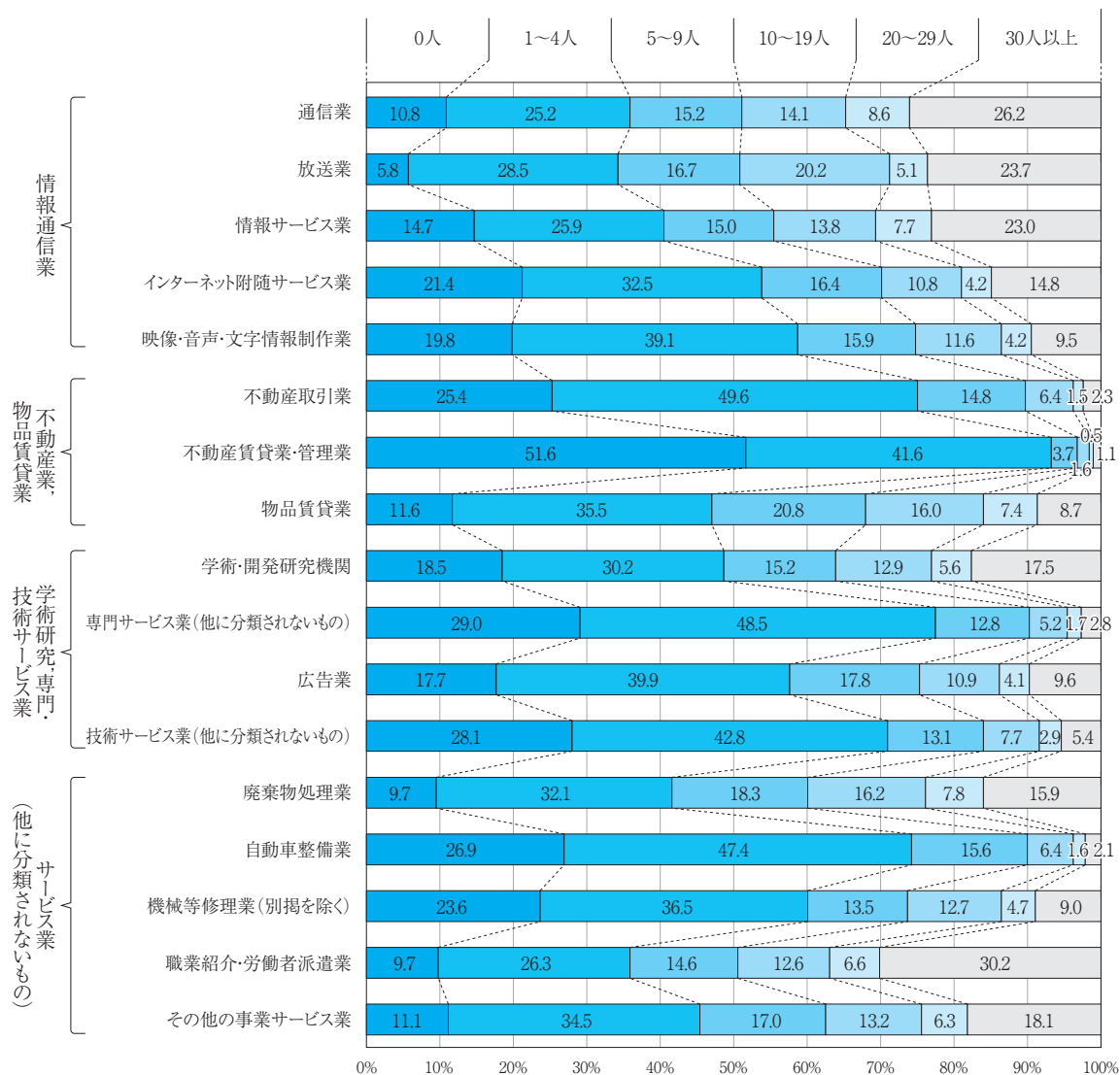
### (3) 常用雇用者規模

常用雇用者規模をみると、通信業は「30人以上」が26.2%で最も高く、次いで「1～4人」が25.2%となっている。不動産賃貸業・管理業は「0人」が51.6%で、半数を超えている。不動産取引業と物品賃貸業は、ともに「1～4人」が最も高くなっている。

<学術研究，専門・技術サービス業>は、「1～4人」が高くなっている。

職業紹介・労働者派遣業は「30人以上」が30.2%で最も高く、次いで「1～4人」が26.3%となっている。

図表 I-2-4 常用雇用者規模



資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成26年)

#### (4) 男女別従業者

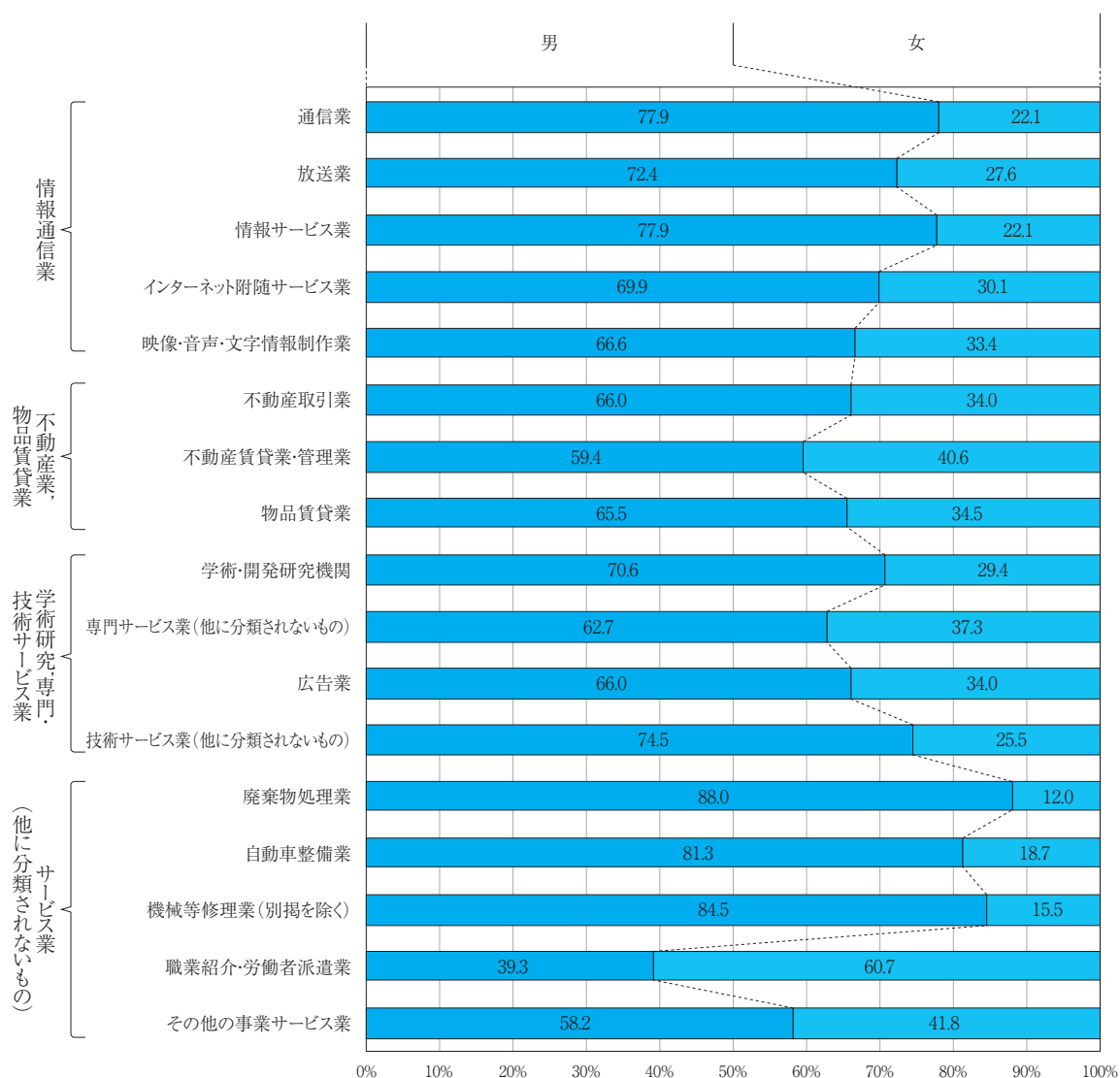
男女別従業者の割合をみると、通信業と放送業、情報サービス業は「男」が7割を超え、インターネット附随サービス業や映像・音声・文字情報制作業と比べて高くなっている。

不動産賃貸業・管理業は「女」が40.6%で、不動産取引業や物品賃貸業に比べて高くなっている。

専門サービス業（他に分類されないもの）は学術・開発研究機関、広告業、技術サービス業（他に分類されないもの）に比べて「女」が37.3%と高くなっている。

職業紹介・労働者派遣業は「女」が60.7%と約6割を占め、「男」よりも高くなっている。

図表 I-2-5 男女別従業者



(注) 男女別の不詳を除く。

資料：総務省統計局「経済センサス-基礎調査」(平成26年)

## 第2節 都内サービス業の経営動向

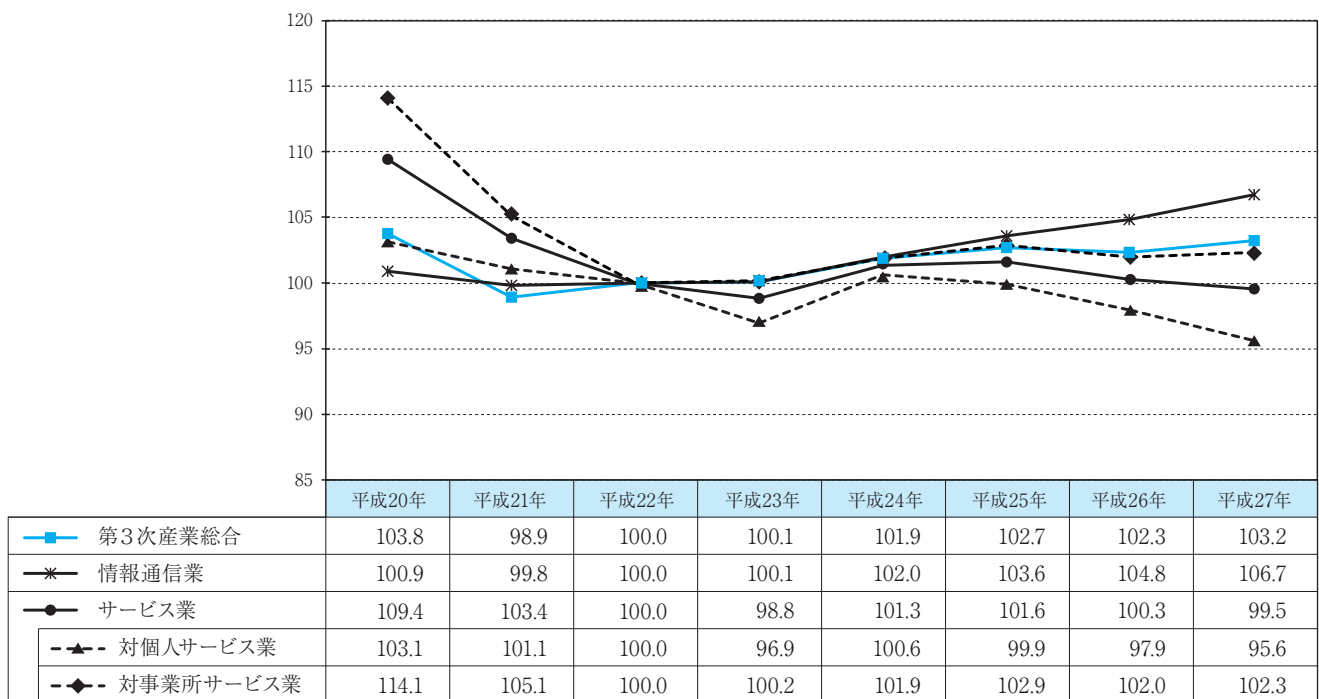
### 1 全国のサービス業の活動状況

全国の第3次産業活動指数（平成22年を100とする）の推移をみると、「第3次産業総合」は平成23年以降常に100を上回っている。

業種別にみると、「情報通信業」は平成23年以降100を超え、「第3次産業総合」を上回り順調に推移している。「サービス業」は微増微減を繰り返しほぼ横ばいで推移している。

サービス業のうち「対事業所サービス業」は平成23年以降、常に100を上回る一方、「対個人サービス業」は平成24年を除き100を下回り、弱い動きが続いている。

図表 I -2-6 第3次産業活動指数の推移（全国）



（注）平成22年=100とする。

資料：経済産業省「第3次産業活動指数」

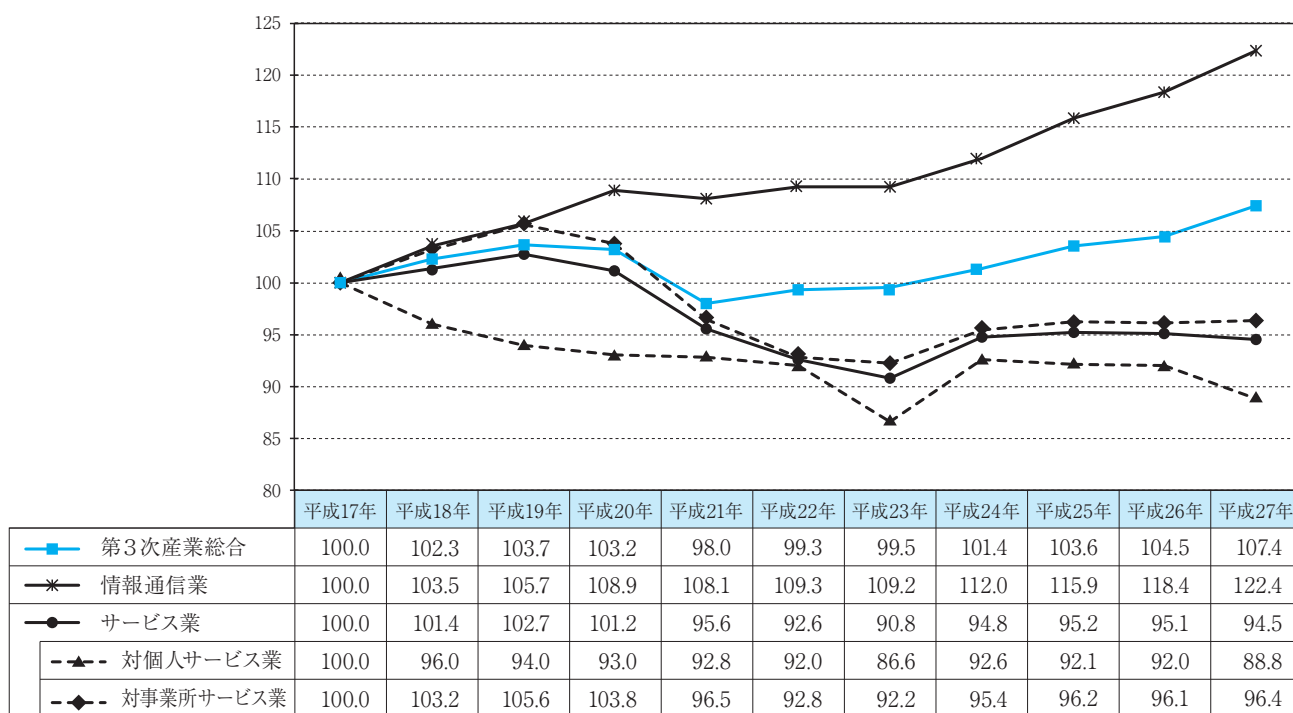
## 2 東京のサービス業の活動状況

都内の第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21年は98.0にとどまったが、平成24年以降は100を上回り増加している。

業種別にみると、「情報通信業」が常に100を超え、「第3次産業総合」を上回り順調に推移している。平成20～23年は一進一退で推移した後、4年連続で増加、平成27年には122.4に達している。

サービス業のうち「対事業所サービス業」は平成21年以降、常に100を下回るほか、「対個人サービス業」は更に低くなっている。

図表 I -2-7 第3次産業活動指数の推移（東京都）



（注）平成17年＝100とする。

資料：東京都「東京都第3次産業活動指数」

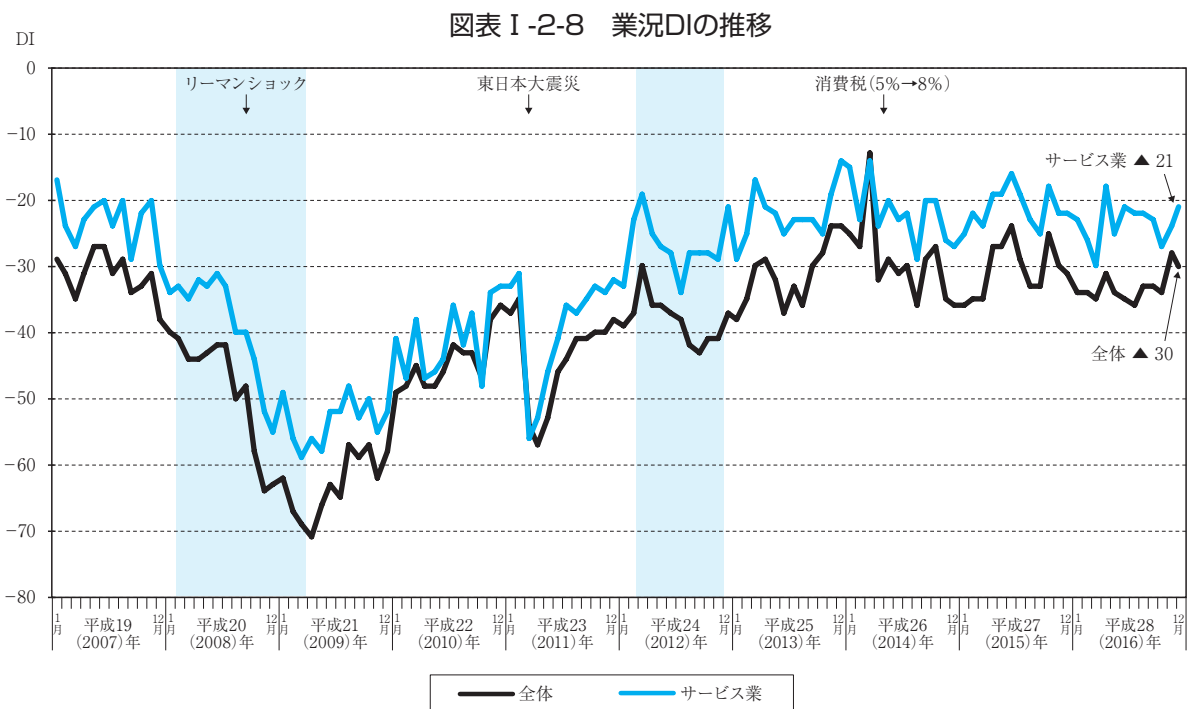
### 3 都内中小企業の景況

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

#### (1) 業況DI

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）の推移をみると、全体では、平成19年末頃より急激に悪化し、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月以降は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。以降は回復の動きを見せ、平成26年3月には消費税増税前の駆け込み需要で▲13と大幅に改善したが、その反動で翌月には▲32と悪化するなど大きく変動している。

「サービス業」は、平成22年10月と東日本大震災が発生した平成23年3月及び消費税増税前の平成26年3月以外は、「全体」を上回る水準で推移している。平成26年4月以降は「全体」同様、一進一退を繰り返している。リーマンショック前の平成19年頃の水準には戻り、平成28年末には▲20台で推移している。



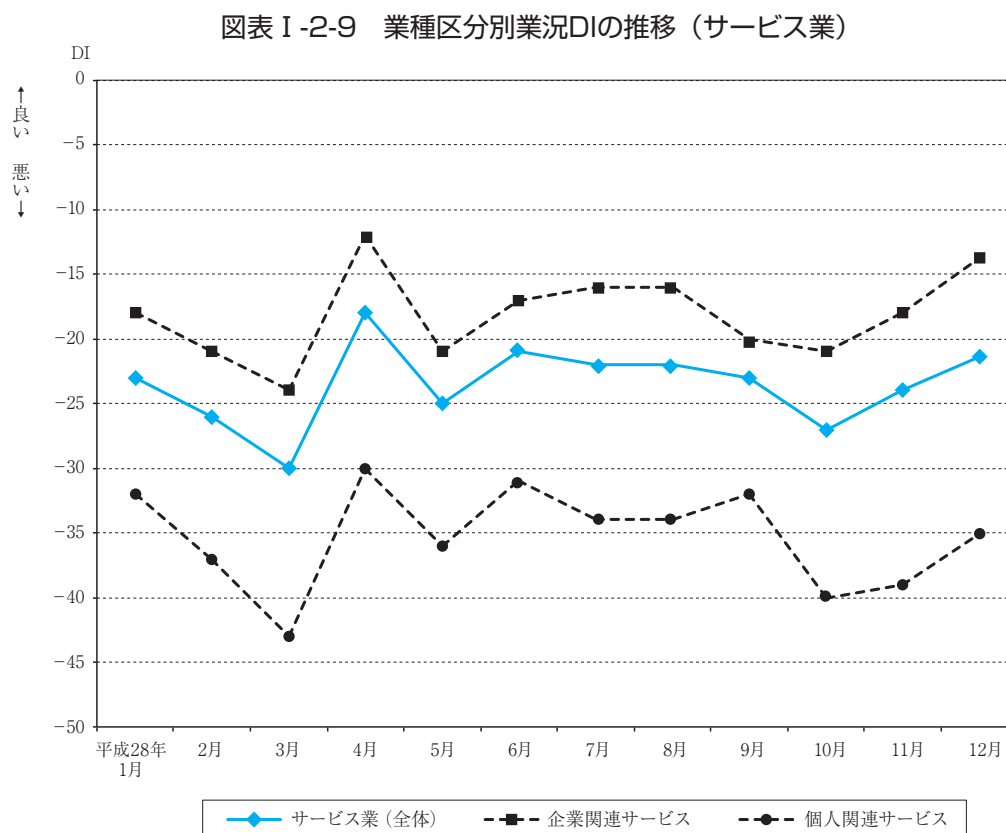
(注) 季節調整済みDI。全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種の合計。

網掛けは、内閣府設定の景気後退期。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## (2) 業種区分別業況DI

業種区分別の業況DIをみると、「企業関連サービス」と「個人関連サービス」はともに「サービス業（全体）」と同様のDI値の動きとなっている。「企業関連サービス」が「個人関連サービス」を常に上回っている。

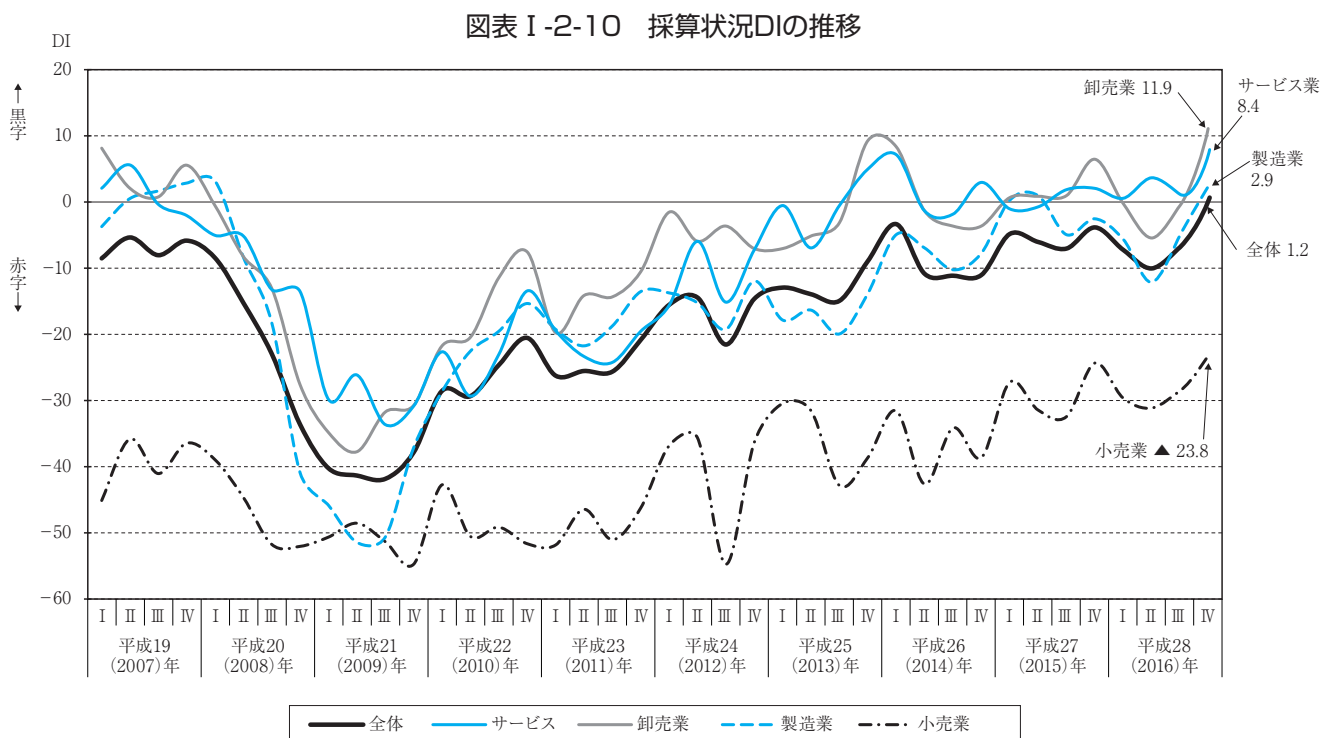


(注) 季節調整済みDI。  
サービス業全体及び2業種区分のみ掲載。  
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

### (3) 採算状況DI

中小企業の採算状況を都内中小企業の採算DI（黒字とした企業割合－赤字とした企業割合）でみると、「全体」では平成21年第Ⅲ四半期に▲41.9に低下した。その後は、上昇下降を繰り返しながら回復傾向にあり、消費税増税後の平成26年第Ⅱ四半期に悪化がみられたものの平成28年第Ⅳ四半期にはプラス水準となった。

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28年第Ⅳ四半期においては、卸売業に次いで高くなっている。



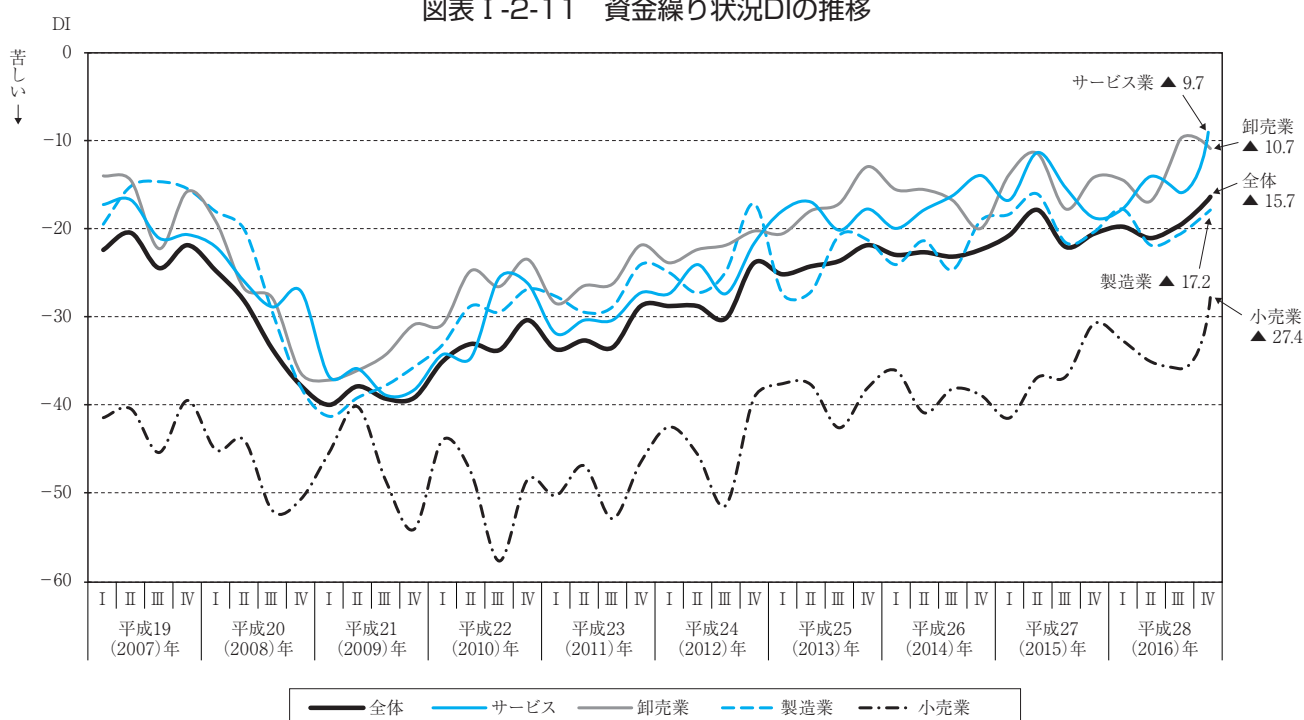
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

#### (4) 資金繰り状況DI

都内中小企業の資金繰りDI（「楽」とした企業の割合－「苦しい」とした企業の割合）についてみると、「全体」では採算状況DIと同様、平成21年を底として、それ以降回復傾向にあり、平成28年第IV四半期には▲15.7となった。

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28年第IV四半期は▲9.7と卸売業を上回り、他の業種に比べて最も高くなっている。

図表 I-2-11 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」

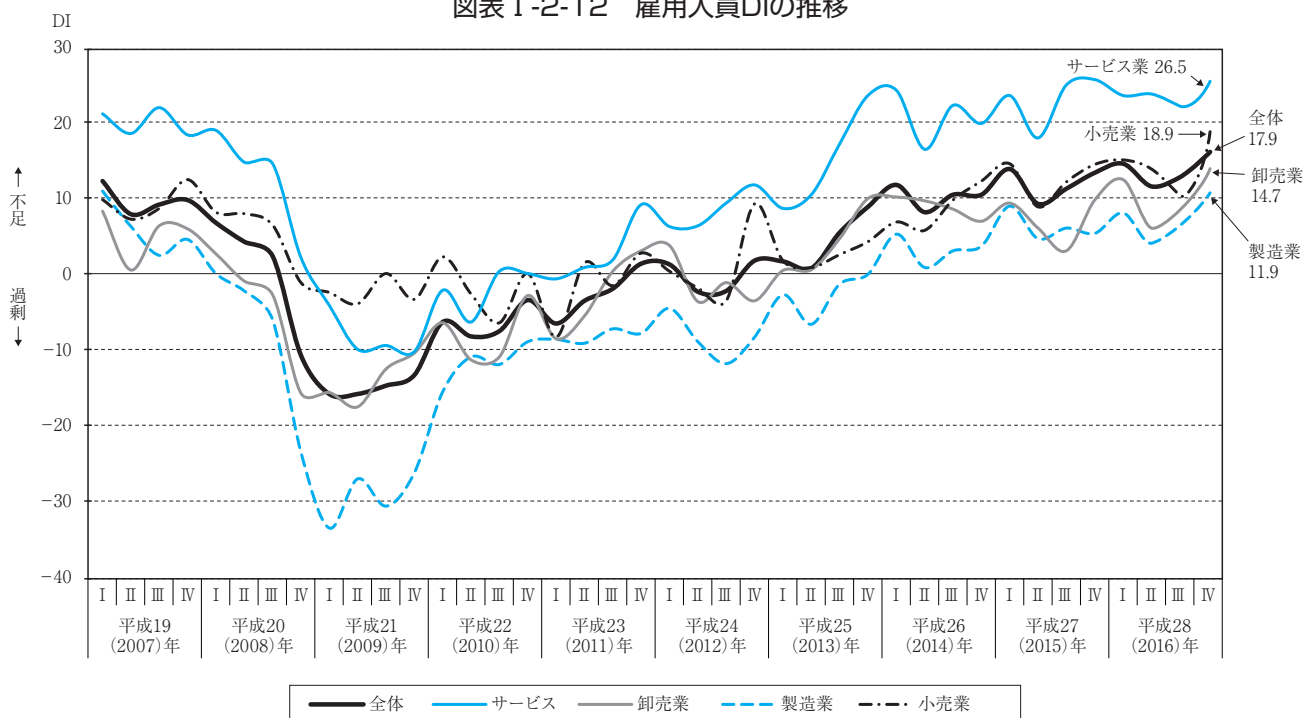


### (5) 雇用人員DI

都内中小企業の雇用人員の過不足状況を雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、「全体」では平成21年第Ⅰ四半期の▲15.5を底に、以降は緩やかに「過剰」感が弱まり、平成28年第Ⅳ四半期は17.9と不足感が過剰感を上回る状態が続いている。

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28年第Ⅳ四半期は26.5と、他の業種に比べ最も高くなっている。

図表 I-2-12 雇用人員DIの推移



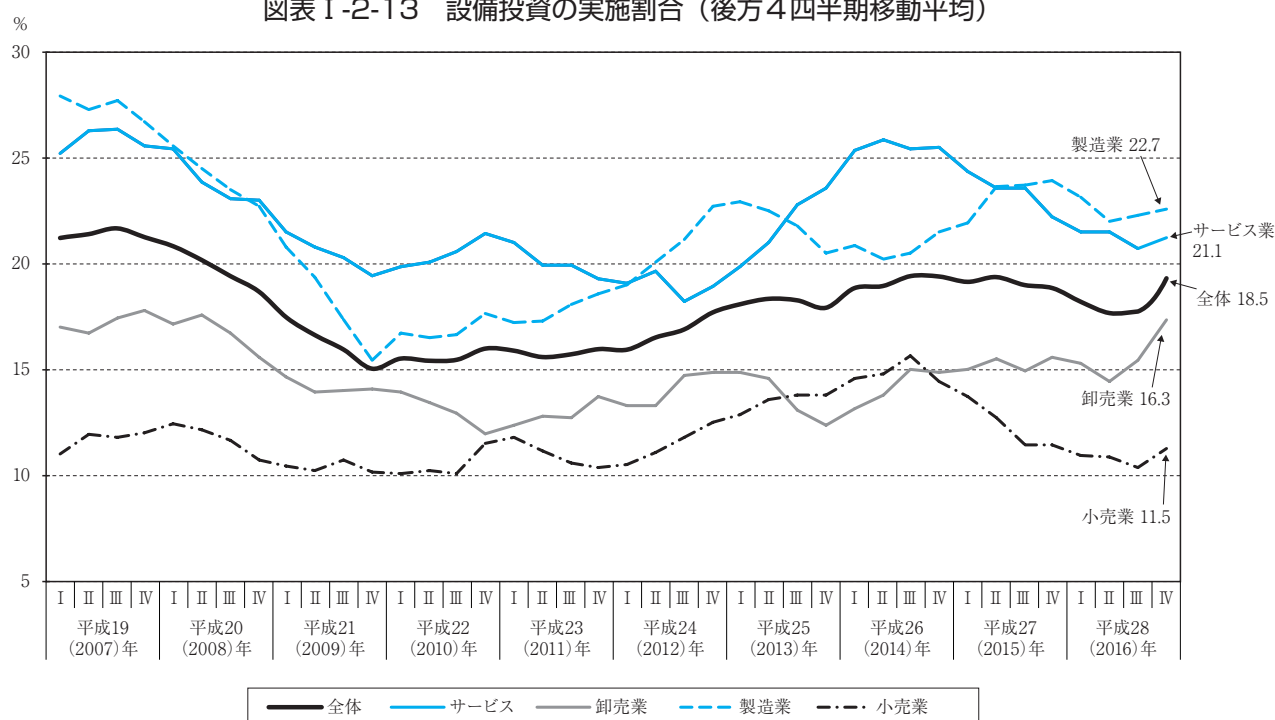
資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## (6) 設備投資の実施割合

都内中小企業の設備投資の実施割合を後方四半期移動平均でみると、「全体」では平成21年第IV四半期に15.1%で下げ止まった後、ごく緩やかな増加傾向で推移した。平成27年第III四半期以降は減少傾向に転じたが、平成28年第II四半期を底に増加傾向で推移している。

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。平成26年第III四半期以降は下降傾向となった後、平成28年第IV四半期は21.1%とわずかに増加して製造業の22.7%に次いで高くなっている。

図表 I -2-13 設備投資の実施割合（後方4四半期移動平均）



(注) 後方4四半期移動平均は、当該期を含む過去4四半期の平均。

資料：東京都「東京都中小企業の景況」

## 4 都内のサービス業の財務状況

### (1) 業種別の経営比率

企業支援サービス業の平成27年度の経営比率をみると、収益性については、売上高増加率（(26年度) 2.7% →(27年度) 4.0%）が1.3ポイント増加し、プラス幅を拡大させた。製造業、卸売業及び小売業がプラスである一方、生活支援サービス業は唯一マイナスとなった。売上高経常利益率（同2.8% →同2.5%）が0.3ポイントとわずかに減少し、25年度の水準に悪化した。人件費比率（同42.9% →同42.7%）が0.2ポイント減少したものの、他の業種よりも高くなっている。

生産性については、従業者1人当たり年間売上高（同16,918千円 →同14,631千円）が2,287千円減少、生活支援サービス業、製造業、卸売業及び小売業を下回った。売上総利益対人件費比率（同68.0% →同67.6%）が0.4ポイント減少した。

安全性については、流動比率（同335.0% →同303.4%）が31.6ポイント減少したが、一般的に望ましいといわれている200%を上回り、業種別で最も高くなった。自己資本比率（同32.2% →同31.2%）が1.0ポイントとわずかに減少した。

### (2) 企業支援サービス業の経営比率

#### ①売上高増加率

業種別にみると、「情報処理・提供サービス業」（(27年度) 15.5%）、「ソフトウェア業」（同7.2%）、「建設機械器具賃貸業」（同6.8%）、「廃棄物処理業」（同6.3%）がここ3年連続でプラスとなったほか、「広告業」（同3.1%）が2年連続でプラスとなった。一方、「出版業」（同▲8.1%）はここ3年連続でマイナスとなったほか、「職業紹介業」（同▲5.6%）が2年連続でマイナスとなった。

従業者規模別にみると、すべての規模でプラスであった。「11～30人」（同5.3%）、「51～100人」（同4.9%）、「31～50人」（同4.3%）が総平均を上回った一方、「101人以上」（同1.5%）、「1～10人」（同3.6%）が下回った。

#### ②売上総利益対人件費比率

業種別にみると、「情報処理・提供サービス業」（(26年度)74.4% →(27年度) 66.7%）が7.7ポイント、「建設機械器具賃貸業」（同58.4% →同54.1%）が4.3ポイント、「広告業」（同70.1% →同66.5%）が3.6ポイント減少と改善した。一方、「インターネット附随サービス業」（同64.8% →同78.6%）が13.8ポイント、「職業紹介業」（同56.6% →同69.7%）が13.1ポイント増加して、ともに大幅に悪化したほか、「出版業」（同52.3% →同60.1%）も7.8ポイント増加と悪化した。

従業者規模別にみると、「1～10人」（同60.4% →同61.5%）、「11～30人」（同65.9% →同67.1%）、「31～50人」（同69.2% →同66.1%）が総平均を下回った一方、「101人以上」（同79.6% →同75.5%）、「51～100人」（同69.1% →同71.3%）が上回った。

#### ③自己資本比率

業種別にみると、「職業紹介業」（(26年度)35.2% →(27年度) 48.2%）が13.0ポイントと大幅に増加したほか、「デザイン業」（同31.9% →同36.7%）、「映像情報制作・配給業」（同22.2% →同26.5%）、「建設機械器具賃貸業」（同41.5% →同44.7%）、「自動車整備業」（同20.1% →同21.9%）が増加した。一方、「インターネット附随サービス業」（同29.7% →同10.3%）が19.4ポイント、「情報処理・提供サービス業」（同26.6% →同12.4%）が14.2ポイントと、

ともに大幅に減少した。

従業員規模別にみると、『31人以上』では総平均を上回り、『30人以下』では下回った。

図表 I-2-14 業種別の経営比率（総平均）

業種		企業支援サービス業			生活支援サービス業	製造業	卸売業	小売業
		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成27年度	平成27年度	平成27年度	平成27年度
調査年度								
集計企業数(社)		285	288	293	57	631	252	163
平均従業員数(人)		66	58	60	64	47	38	21
収益性	売上高増加率(%)	3.3	2.7	4.0	▲1.7	2.9	1.3	0.2
	売上高経常利益率(%)	2.5	2.8	2.5	2.7	1.1	1.9	▲0.3
	人件費比率(%)	44.4	42.9	42.7	42.0	30.9	13.3	20.8
生産性	従業員1人当たり年間売上高(千円)	15,952	16,918	14,631	16,253	18,339	64,038	17,727
	売上総利益対人件費比率(%)	68.9	68.0	67.6	55.2	59.4(※1)	55.1	59.1
安全性	流動比率(%)	324.7	335.0	303.4	208.2	299.5	251.0	266.9
	自己資本比率(%)	30.5	32.2	31.2	13.7	27.5	35.2	11.1

(注) この経営比率は、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。

(※1) 製造業は加工高対人件費比率(%)

資料：東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書(平成27年度調査)」

図表 I-2-15 企業支援サービス業の経営比率（総平均）

経営比率		売上高増加率(%)			売上総利益対人件費比率(%)			自己資本比率(%)		
		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
調査年度										
総平均		3.3	2.7	4.0	68.9	68.0	67.6	30.5	32.2	31.2
業 種 別	ソフトウェア業	3.7	7.4	7.2	79.1	71.9	72.0	25.6	28.5	27.8
	情報処理・提供サービス業	12.3	2.1	15.5	70.5	74.4	66.7	15.1	26.6	12.4
	インターネット附随サービス業	▲12.7	1.9	▲1.3	62.3	64.8	78.6	25.1	29.7	10.3
	映像情報制作・配給業	▲3.0	0.1	▲6.7	70.0	63.4	66.3	24.9	22.2	26.5
	出版業	▲5.0	▲1.0	▲8.1	49.4	52.3	60.1	30.9	29.1	27.6
	運送業	5.0	2.1	7.5	75.1	78.7	73.5	22.8	23.2	23.5
	建設機械器具賃貸業	6.9	4.2	6.8	56.0	58.4	54.1	27.8	41.5	44.7
	デザイン業	▲4.3	0.5	▲0.3	65.3	64.1	62.4	16.5	31.9	36.7
	広告業	▲0.2	3.4	3.1	70.6	70.1	66.5	38.0	35.9	34.1
	廃棄物処理業	4.6	1.5	6.3	61.2	64.0	62.6	36.3	40.1	37.7
	自動車整備業	10.2	▲2.5	7.3	65.2	64.3	67.1	25.9	20.1	21.9
	職業紹介業	8.3	▲5.9	▲5.6	56.6	56.6	69.7	49.0	35.2	48.2
	人材派遣業	5.7	5.1	▲3.5	79.4	83.2	81.9	38.2	41.7	44.0
	ビルメンテナンス業	▲0.1	1.7	0.0	81.5	72.6	74.2	58.5	43.7	38.0
従 業 者 規 模 別	1～10人	0.2	3.8	3.6	64.2	60.4	61.5	15.8	21.9	26.0
	11～30人	3.2	0.6	5.3	65.4	65.9	67.1	28.0	30.5	26.6
	31～50人	1.1	3.3	4.3	68.7	69.2	66.1	30.7	39.2	37.2
	51～100人	6.3	4.5	4.9	65.2	69.1	71.3	32.2	34.3	33.7
	101人以上	3.8	3.5	1.5	85.6	79.6	75.5	49.8	45.1	44.7

(注) この経営比率は、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。

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26、27年度調査)」



## 第 II 編

---

### 東京のサービス業の経営実態 (アンケート結果)

## 第Ⅱ編 東京のサービス業の経営実態（アンケート結果）

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）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」35.1%、「情報・コンテンツ業」25.5%、「事業サービス業」20.5%、「技術サービス業」16.3%。
- ・ 従業者規模は、「1～4人」が5割以上。
- ・ 従業者の平均年齢は、「40歳代」が3割程度。従業者規模が小さいほど平均年齢が高齢化。
- ・ 代表者の年齢は、「60歳代」が3割以上。従業者規模が小さいほど「70歳以上」の割合が増加。
- ・ 所在地は、「都心」が3割程度、「副都心」が約2割。
- ・ 経営組織は、「法人」が6割以上。従業者規模が小さいほど「個人」の割合が増加。
- ・ 法人の資本金は、「300万円超～1,000万円以下」が4割以上。
- ・ 支社・支店・営業所の有無は、「ある」が約1割。
- ・ 創業年は、「平成6年～15年」が4分の1程度。
- ・ 代表者の世代数は、「創業者」が7割程度、「2代目」は2割程度。
- ・ 創業の経緯は、「関連業界スピンオフ」が約4割、「独自型」が2割程度。
- ・ 創業時の場所は、「現在と同じ」が4割程度。「所在する区市町村内」が4分の1程度。
- ・ 事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が4割程度、「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4割程度、「候補がない」は1割程度。

#### 第2章 経営成果（業績）

- ・ 直近決算の年間売上高は、『1億円未満』が7割程度。
- ・ 3年前と比較した売上高の変化は、『減少』が約4割、『増加』が2割程度で『減少』が『増加』を上回る。
- ・ 直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が3割程度、『黒字（プラス）』が7割程度。
- ・ 3年前と比較した経常損益の変化は、『減益』が3割以上、『増益』が2割程度で、『減益』が『増益』を上回る。
- ・ 直近決算の売上高に対する総人件費の割合は、『50%未満』が6割程度。
- ・ 3年前と比較した総人件費の変化は、『総人件費増加』が3割程度、『総人件費減少』が2割程度。

### 第3章 顧客と取引状況

- ・現在の顧客件数は、『19件以下』が半数以上。
- ・3年前と比較した顧客件数の変化は、『顧客減少』が約3割、『顧客増加』が1割以上。
- ・新規顧客（取引が3年以内の顧客）の件数割合は、『20%未満』が8割以上。
- ・主要顧客（売上高上位1位）の所在地は、「都心」が最多。情報・コンテンツ業は「都心」が5割程度。
- ・売上高上位3社を合計した売上高の割合は、「80%以上」が約3割。
- ・顧客満足度の把握方法は、「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が約7割。
- ・東京立地のメリットは、「交通の利便性がある」が5割以上。

### 第4章 競争状況と事業戦略

- ・3年前と比較した競争状況は、「変わらない」が6割以上。『激化』は3割程度で、緩和を大きく上回る。
- ・競争激化の原因は、「同業者の増加」が約5割、「複数社に対する相見積の増加」が3割程度。
- ・直近3年間で行った競争戦略上の取組は、「サービス内容の向上」と「新規顧客の開拓」がともに3割程度。
- ・取引上の強みは、「専門性が高い」が約5割。「長年の取引」が約4割。
- ・社外との連携を行っている企業は4割程度。
- ・提供サービスの改良や新たな開発への重視度は、『重視している』が7割程度。
- ・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。
- ・事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が7割程度。規模が大きくなるほど「役員以上の会議」と「管理職以上の会議」が増加。
- ・情報収集源は、「得意先・顧客」が約7割、「同業他社」が約3割。
- ・今後強化したいことは、「人材の確保育成」が4割以上。情報・コンテンツ業では6割程度。

### 第5章 人材の雇用状況

- ・65歳以上の従業者は、『いる』が半数程度。
- ・女性の従業者は、『いる』が7割以上。
- ・外国人の従業者数と、障害者の従業者数は、「0人」が約9割。



## 第1節 回答企業の概要

### 1 調査概要

都内サービス業10,000社を対象として、平成28年7月にアンケート調査を実施した。対象の10,000社は、総務省「事業所母集団データベース」（平成26年次フレーム（確報））から抽出している。

有効配布数は8,983票、有効回収数は3,096票、有効回収率は34.5%である。

### 2 業種

本調査では、日本標準産業分類の大分類「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（他に分類されないもの）」の中から、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25年度に実施された前回調査（以降「前回調査」という。）と同様、税理士事務所11.7%（前回調査12.2%）、ソフトウェア業8.5%（前回調査7.5%）、建築設計業8.0%（前回調査9.0%）などの回答割合が高くなっている。

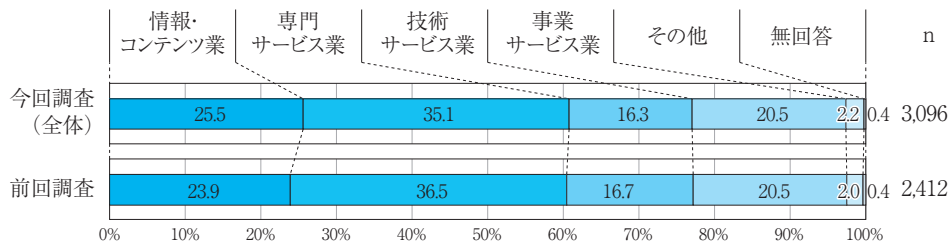
図表Ⅱ-1-1 アンケート対象業種、回答数と分類

大分類	中分類		小分類・細分類		回答企業数	回答割合 (%)	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)
	No	カテゴリ名	No	カテゴリ名				
G 情報通信業	39	情報サービス業	391	ソフトウェア業	263	8.5	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	106	3.4		情報処理サービス業
			3922	情報提供サービス業	44	1.4		
	40	インターネット附属サービス業	401	インターネット附属サービス業	46	1.5		
			411	映像情報制作・配給業	82	2.6		
			412	音声情報制作業	19	0.6		
			414	出版業	103	3.3		出版業
	41	映像・音声・文字情報制作業	415	広告制作業	105	3.4		広告制作業
			4161	ニュース供給業	3	0.1		
			その他の情報・コンテンツ業		18	0.6		
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	68	2.2	専門サービス業	
			7212	特許事務所	31	1.0		
			722	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	87	2.8		
			723	行政書士事務所	26	0.8		
			7241	公認会計士事務所	24	0.8		
			7242	税理士事務所	361	11.7		税理士事務所
			725	社会保険労務士事務所	43	1.4		
			726	デザイン業	125	4.0		デザイン業
			7281	経営コンサルタント業	188	6.1		経営コンサルタント業
			731	広告業	66	2.1		
	その他の専門サービス業		69	2.2				
	74	技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421	建築設計業	247	8.0		技術サービス業
7422			測量業	43	1.4			
7429			その他の土木建築サービス業	84	2.7			
743			機械設計業	35	1.1			
744			商品・非破壊検査業	8	0.3			
745			計量証明業	6	0.2			
746			写真業	61	2.0			
その他の技術サービス業			22	0.7				
K 不動産業、物品賃貸業	70	物品賃貸業	701	各種物品賃貸業	32	1.0	事業サービス業	
			702	産業用機械器具賃貸業	12	0.4		
			703	事務用機械器具賃貸業	2	0.1		
			704	自動車賃貸業	7	0.2		
			その他の物品賃貸業		2	0.1		
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	27	0.9	事業サービス業	
			882	産業廃棄物処理業	23	0.7		
	89	自動車整備業	891	自動車整備業	109	3.5		自動車整備業
			901	機械修理業 (電気機械器具を除く)	43	1.4		
	90	機械等修理業 (別掲を除く)	902	電気機械器具修理業	26	0.8		
			911	職業紹介・労働者派遣業	26	0.8		
	91	職業紹介・労働者派遣業	912	労働者派遣業	68	2.2		
			921	速記・ワープロ入力・複写業	10	0.3		
			922	建物サービス業	153	4.9		建物サービス業
			923	警備業	20	0.6		
その他の事業サービス業		74	2.4					
その他業種不明		67	2.2					
全体		3,096	100.0					

(注) 特定10業種は、回答企業数の多い上位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35.1%と最も高く、次いで「情報・コンテンツ業」が25.5%、「事業サービス業」が20.5%、「技術サービス業」が16.3%となっている。

図表Ⅱ-1-2 業種



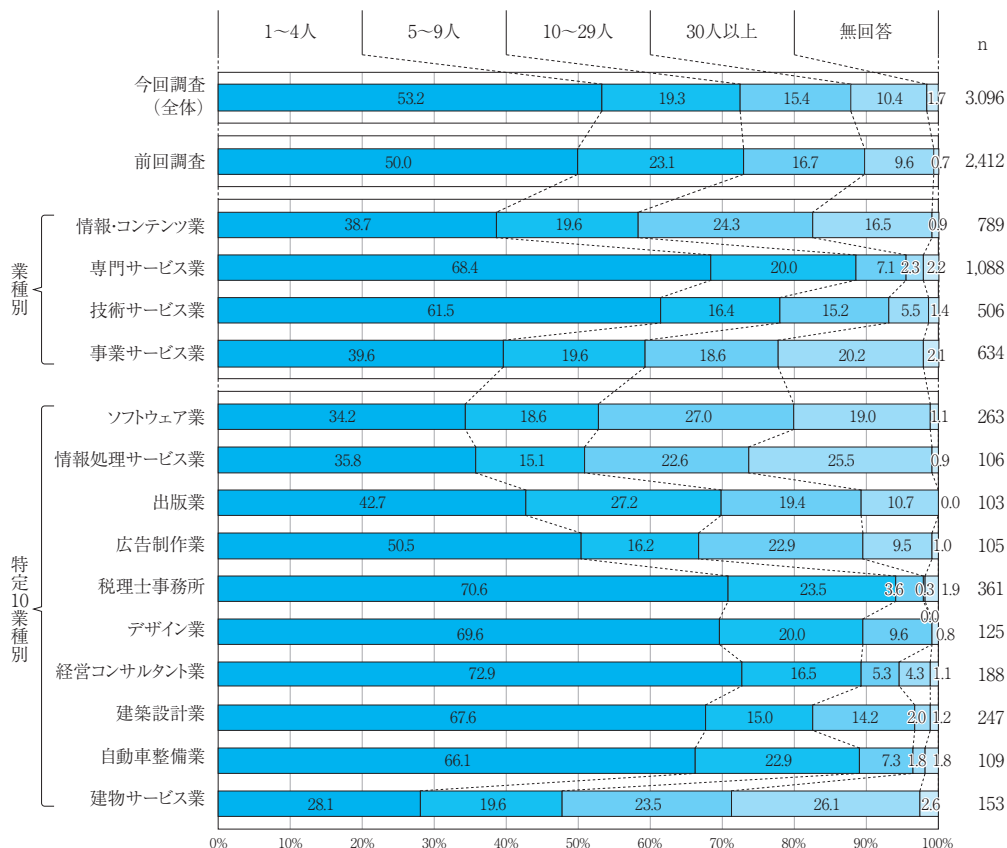
### 3 従業者規模

全従業者数（役員を含む）は、「1～4人」が53.2%と最も高く、次いで「5～9人」が19.3%、「10～29人」が15.4%、「30人以上」が10.4%となっている。前回調査と比べると、「1～4人」が53.2%（前回調査50.0%）と、従業者規模の小さい企業の割合がやや高いほか、「30人以上」と従業者規模の大きい企業も10.4%（前回調査9.6%）とわずかに高くなっている。

業種別にみると、専門サービス業と技術サービス業では「1～4人」がともに6割を超え、他の業種と比べて比較的従業者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割程度を占め、他の業種に比べて規模の大きい企業が多くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「1～4人」と「5～9人」を合わせた『9人以下』が9割以上を占めており、特に規模の小さな企業が多い。一方、建物サービス業では『10人以上』が約5割を占めている。

図表Ⅱ-1-3 従業者規模



(注) 前回調査値は、今回調査の従業者区分での再集計値。

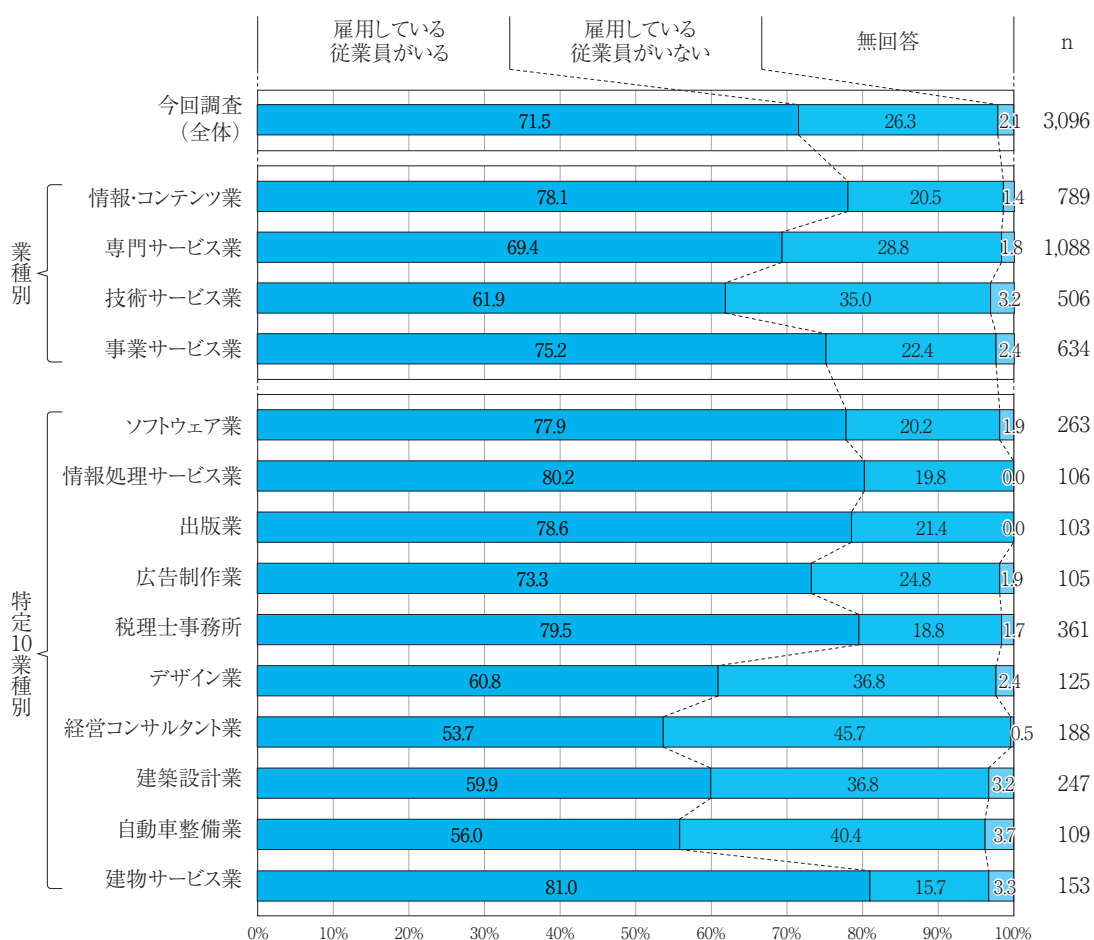
## 4 従業員の有無

雇用している従業員の有無は、「雇用している従業員がいる」が71.5%で7割を超えた。「雇用している従業員がいない」が26.3%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「雇用している従業員がいる」が78.1%と8割程度を占め、他の業種に比べて従業員を雇用している企業が多い。

特定10業種別にみると、建物サービス業、情報処理サービス業では「雇用している従業員がいる」がともに8割以上を占め、他の業種に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-4 従業員の有無



## 5 従業員の平均年齢

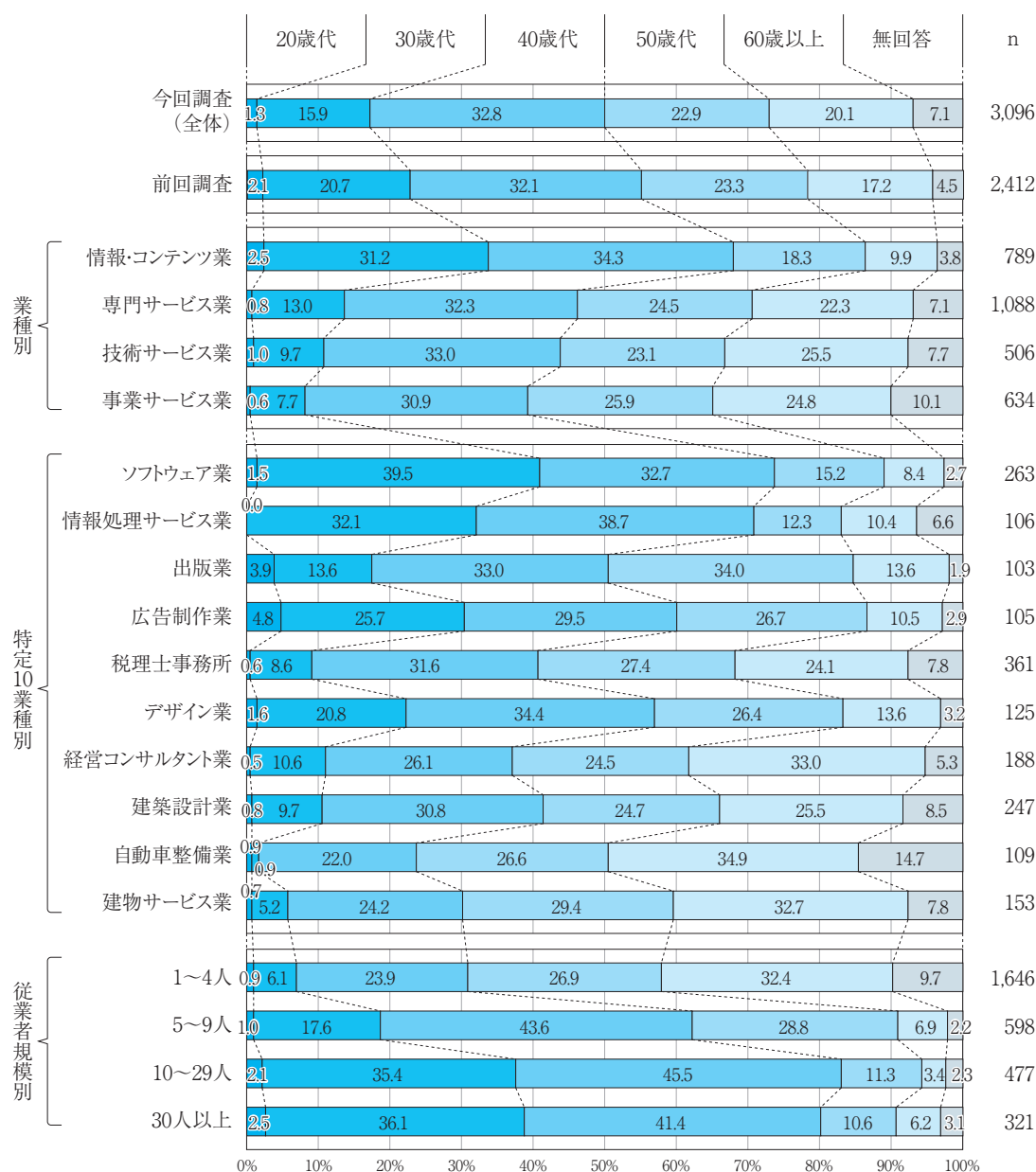
従業員の平均年齢は、「40歳代」が32.8%で最も高く、次いで「50歳代」が22.9%、「60歳以上」が20.1%となっている。前回調査と比較すると、「60歳以上」は2.9ポイント増加している。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「20歳代」と「30歳代」を合わせた『30歳代以下』が33.7%となっており、他の業種に比べて従業員の平均年齢が低い企業が多い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『30歳代以下』が41.0%と4割以上を占める一方、自動車整備業、経営コンサルタント業、建物サービス業では「60歳以上」がそれぞれ34.9%、33.0%、32.7%と3割を超えている。

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が高くなる傾向にあり、1～4人では『50歳代以上』が59.3%と約6割を占めている。一方、30人以上では「20歳代」が2.5%、「30歳代」が36.1%と、他の規模に比べて高くなっている。

図表II-1-5 従業員の平均年齢



## 6 代表者の年齢

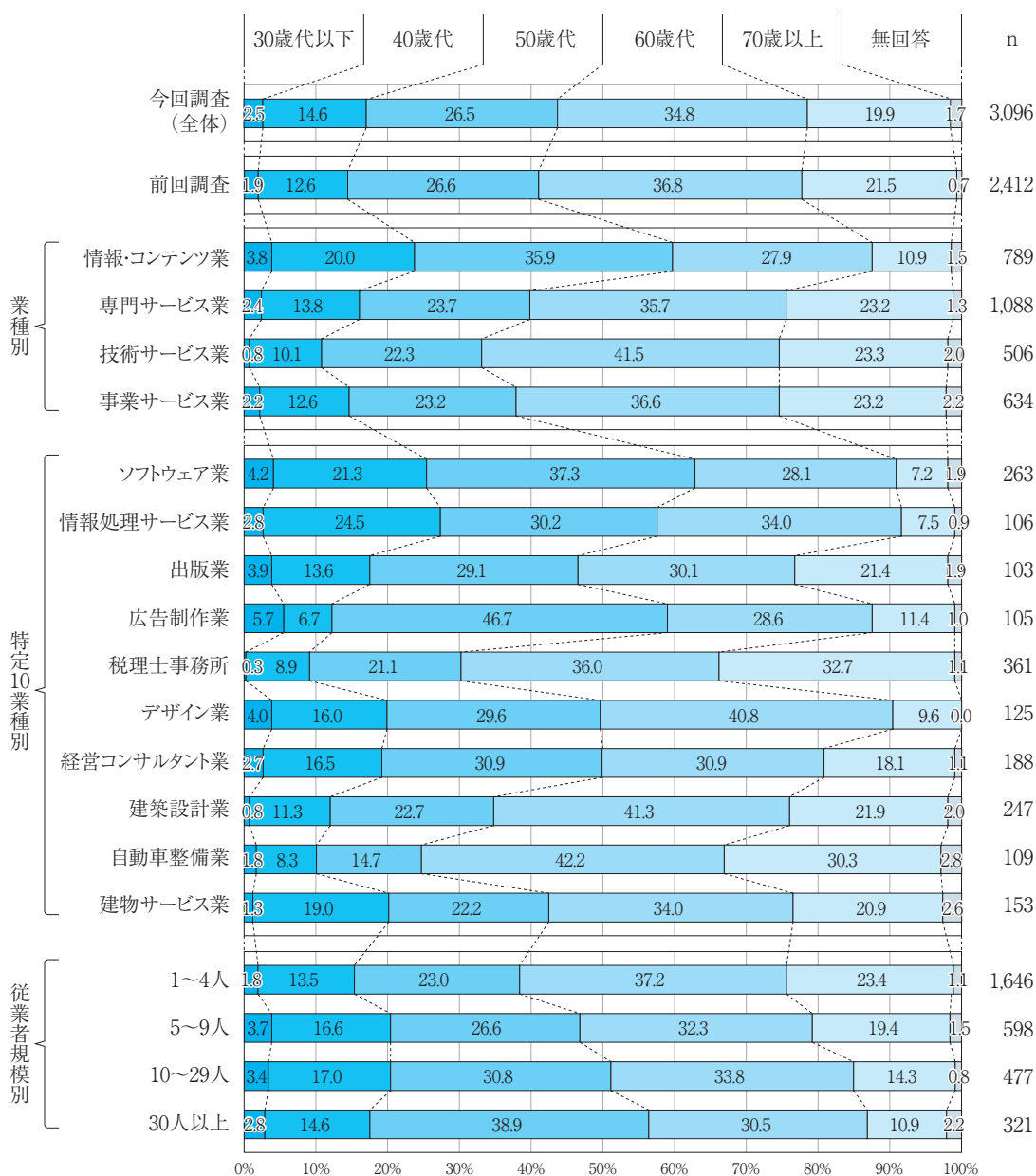
代表者の平均年齢は、「60歳代」が34.8%で最も高く、次いで「50歳代」が26.5%、「70歳以上」が19.9%となっている。前回調査と比べると、『40歳代以下』が2.6ポイント増加した一方、『60歳代以上』が3.6ポイント減少した。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『40歳代以下』が23.8%と他の業種よりも高くなっており、若い代表者が多い。また、技術サービス業では「60歳代」が41.5%と4割を超えている。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業では『40歳代以下』が27.3%と3割程度を占めている。一方、税理士事務所、自動車整備業では「70歳以上」がそれぞれ32.7%、30.3%と3割以上を占めている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-6 代表者の年齢



## 7 所在地

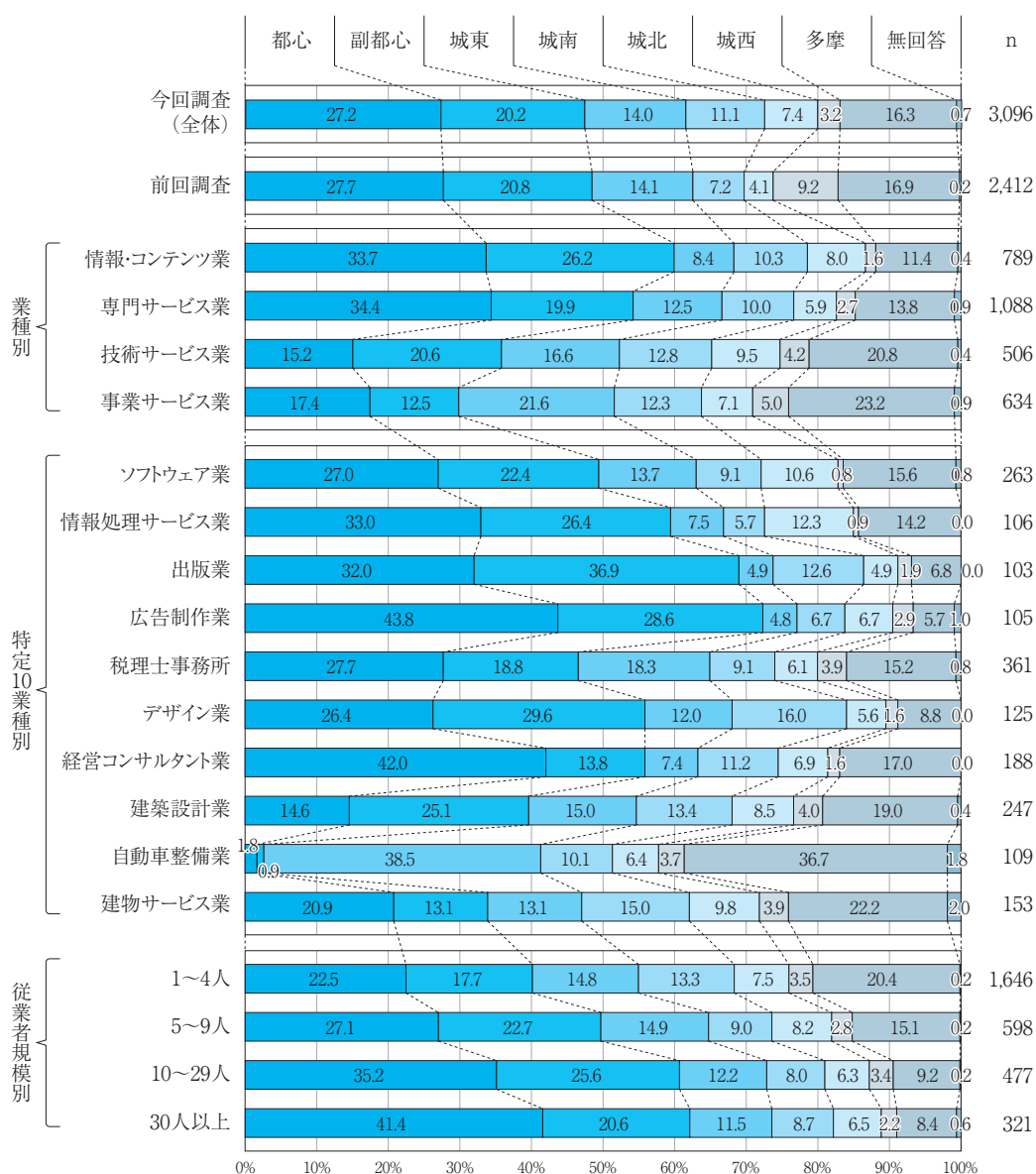
所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）が27.2%で最も高く、次いで「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）が20.2%となっており、あわせて5割程度を占めている。以下、「多摩」（多摩地域の市町村）が16.3%、「城東」（台東区、墨田区、荒川区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）が14.0%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が11.1%、「城北」（北区、板橋区）が7.4%、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）が3.2%となっている。前回調査と比較すると、「城南」、「城北」が高くなっている一方、「城西」が低くなっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「都心」、「副都心」をあわせた『都心周辺』が59.9%と高いほか、専門サービス業も54.3%と5割を超えている。このほか、事業サービス業では『都心周辺』が29.9%と他の業種に比べて低い一方、「城東」が21.6%と高くなっている。また、事業サービス業、技術サービス業では「多摩」がそれぞれ23.2%、20.8%と2割以上を占めており、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、広告制作業と経営コンサルタント業では「都心」がそれぞれ43.8%、42.0%と高くなっている。一方、自動車整備業では「多摩」が36.7%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『都心周辺』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-1-7 所在地



## 8 経営組織（法人・個人）

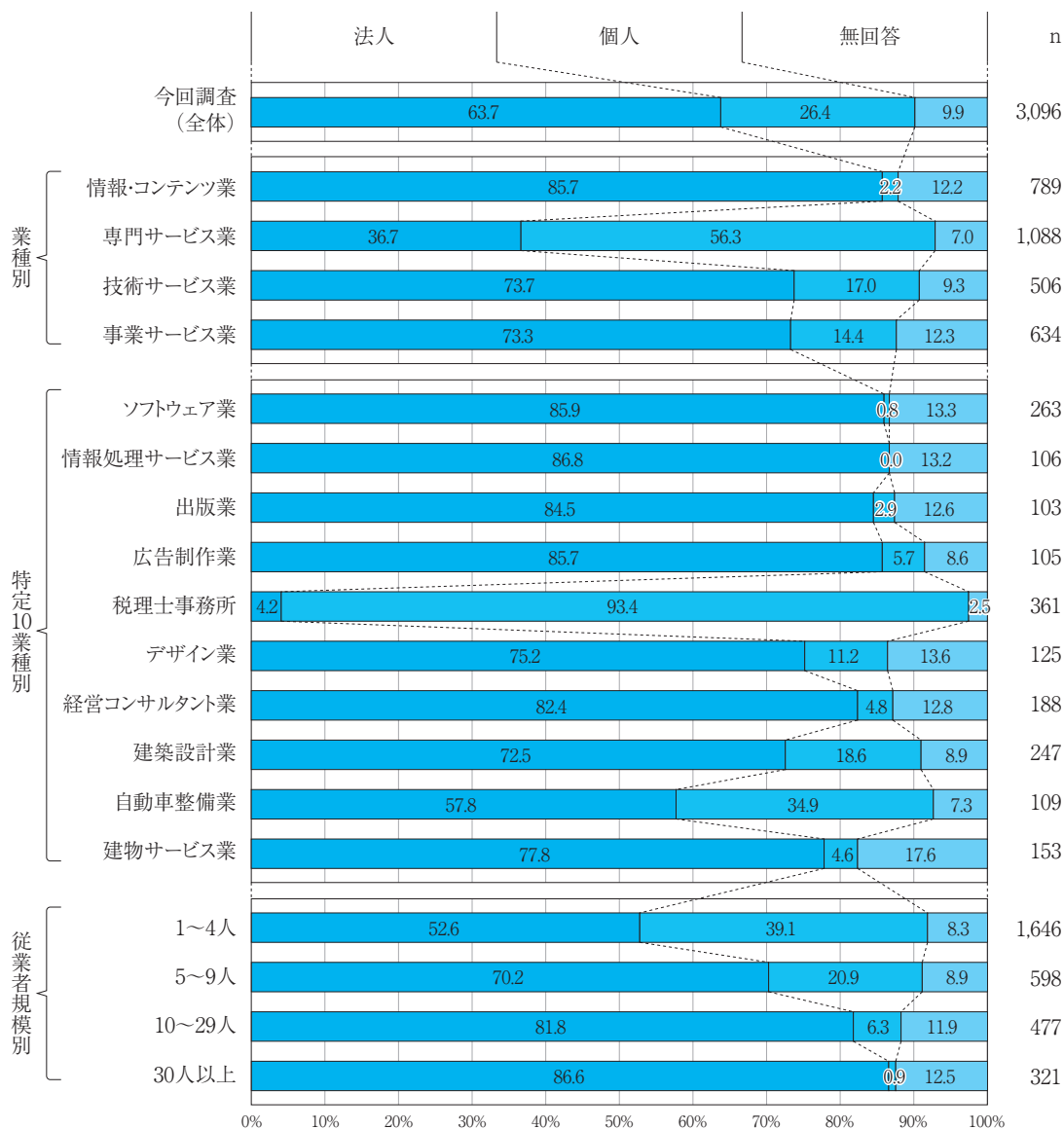
経営組織（法人・個人）の形態は、「法人」が63.7%と6割以上を占めた。「個人」は26.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「法人」が85.7%と8割以上を占めている。一方、専門サービス業は「個人」が56.3%と半数以上を占めており、業種別で唯一「法人」よりも割合が高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「個人」が9割以上を占めており、税理士法人はわずかな割合にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「個人」の割合が高くなっており、1～4人では「個人」が39.1%と約4割を占めている。

図表Ⅱ-1-8 経営組織（法人・個人）



## 9 資本金

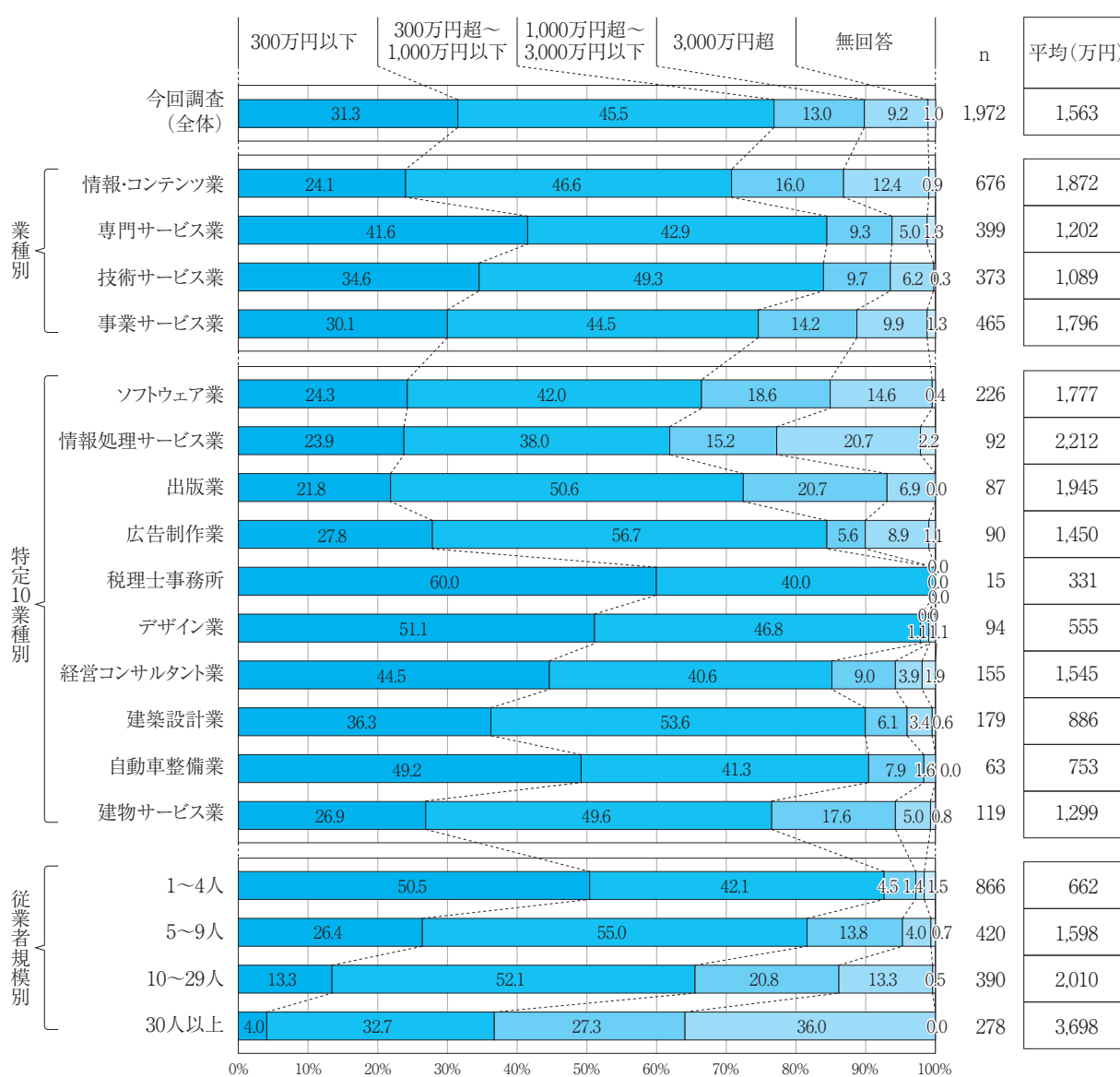
資本金は、「300万円超～1,000万円以下」が45.5%と最も高く、次いで「300万円以下」が31.3%、「1,000万円超～3,000万円以下」が13.0%、「3,000万円超」が9.2%となっている。また、平均資本金額は1,563万円である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「3,000万円超」が12.4%と1割以上を占めており、平均資本金額は1,872万円と他の業種よりも高い。一方、専門サービス業では「300万円以下」が41.6%と4割以上を占めている。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業では「3,000万円超」が約2割を占め、平均資本金額は2,212万円と他の業種よりも高くなっている。一方、税理士事務所は「300万円以下」が6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「1,000万円超～3,000万円以下」と「3,000万円超」が高くなっており、30人以上では『1,000万円超』が63.3%と6割を超えている。

図表II-1-9 資本金



(注) 経営組織(法人・個人)(図表II-1-8)で「法人」とした企業のみを集計。



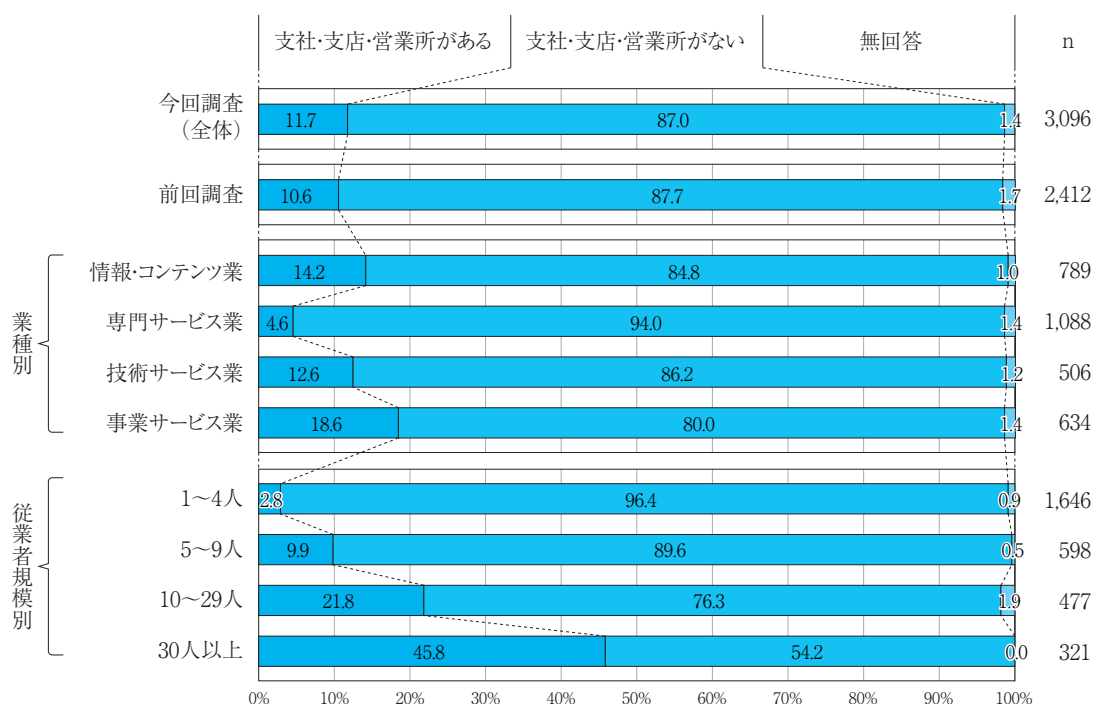
## 10 支社・支店・営業所の有無

支社・支店・営業所の有無は、「支社・支店・営業所がある」が11.7%と約1割を占めた。「支社・支店・営業所がない」が87.0%となっている。前回調査と比較すると、「支社・支店・営業所がある」が1.1ポイントとわずかに高くなっている。

業種別にみると、事業サービス業では「支社・支店・営業所がある」が18.6%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「支社・支店・営業所がない」が94.0%と9割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「支社・支店・営業所がある」が高くなっており、30人以上では45.8%と半数近くを占めている。

図表Ⅱ-1-10 支社・支店・営業所の有無



### ＜事例1＞ 組織体制の構築で、売上高拡大

当社は、就業管理ソフトウェアとタイムレコーダーの開発・販売を行っている。実際に機器を利用するユーザー企業への営業、販売は、パートナー契約を結んでいる大手業務管理ソフトウェア会社等に依頼している。

昨今、労働時間等の適正な把握のために就業管理を確立する企業が増え、当社の就業管理ソフトウェアなどへの需要の高まりが見込まれる。営業強化策として、当社担当者が販売を担っているパートナー企業と同行、ユーザー企業での製品のデモンストレーションを積極的に行う。さらに、国内主要な地域からの引き合いをカバーするために、これまでの大阪営業所に加え、名古屋、福岡に事務所を開設した。ユーザー企業に寄り添った組織体制の構築は、製品販売数の増加、売上高拡大に寄与している。

(ソフトウェア業 30人以上 副都心地域)

## 第2節 創業

### 1 創業年

創業年は、「平成6年～15年」、「平成16年以降」がそれぞれ23.9%、22.6%と2割以上を占めている。次いで「昭和60年～平成5年」が19.9%となっている。前回調査と比較すると、「平成16年以降」が12ポイント以上増加している。

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』がともに半数以上を占めている。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』が24.0%となっており、創業が古い企業が多くみられる。

特定10業種別にみると、自動車整備業では「昭和40年代」が22.9%、出版業では「昭和50年代」が24.3%、税理士事務所では「昭和60年～平成5年」が21.3%とそれぞれ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創業が古い企業が高くなる傾向がみられる。特に、30人以上では『昭和40年代以前』が25.8%と4分の1以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高の増加幅が大きくなるほど「平成16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みられる。一方、30歳代以下では『平成5年以前』の創業20年を超える企業が26.0%と4分の1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。

#### <事例2> 6年先の事業継承に向けて後継者を育成

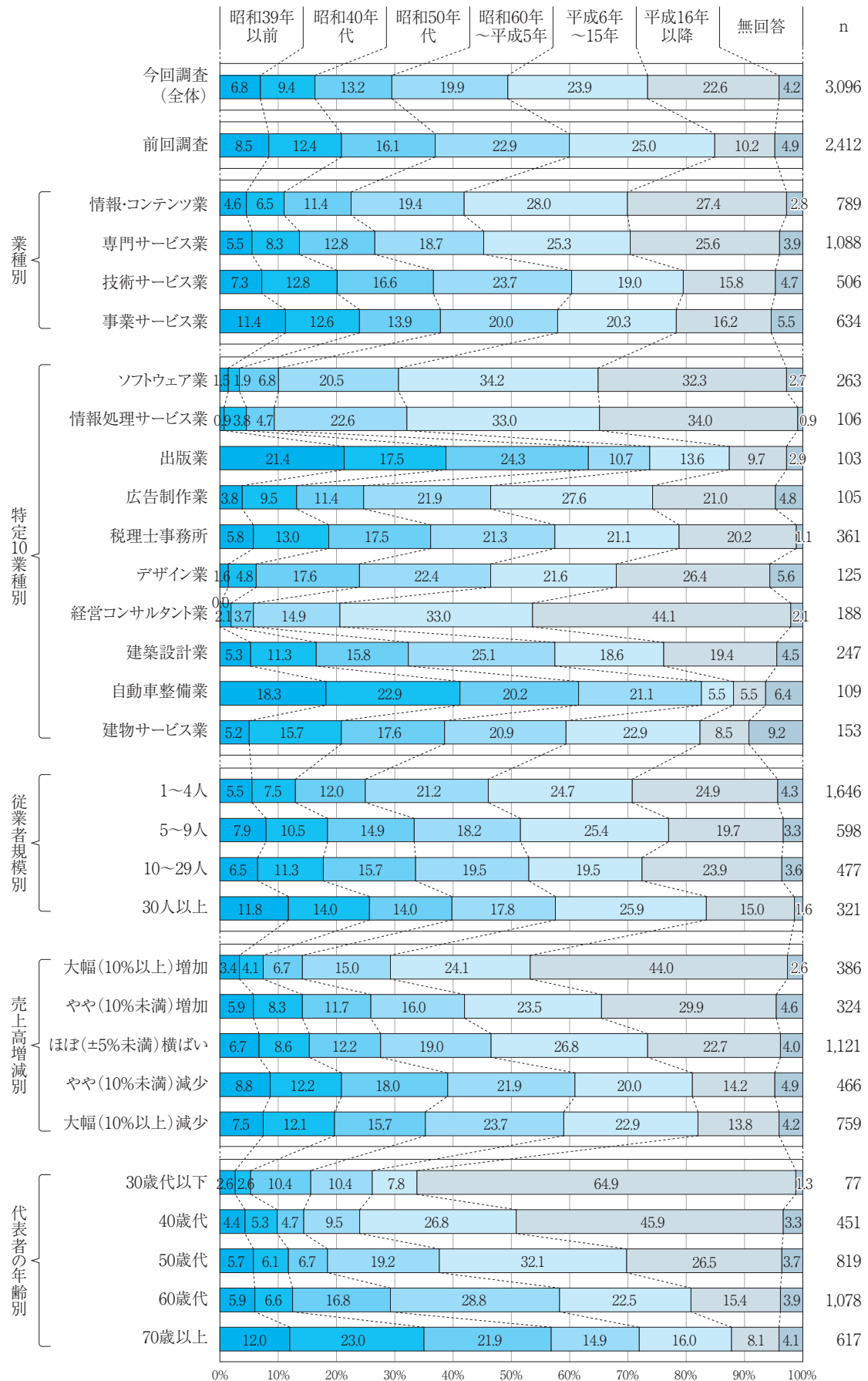
当社システムエンジニアが、顧客の事務所に常駐してシステムを開発するシステムエンジニアサービスを行っている。

創業メンバーは、自分たちが取り組みたい業種の仕事をするために、中堅ソフトウェア会社から独立した6人。営業力の高いメンバーの存在と、多くの顧客企業の取引口座を持つ契約窓口の企業と資本提携をしたことで、創業期から順調に業績を伸ばし、企業規模も拡大した。現在、従業員数は50人余り。組織の充実のためにさらに拡大を目指して、積極的な経営計画を推進している。

順調に成長を続ける当社であるが、創業から16年以上が経過し、創業メンバーの一人である社長も59歳。6年後65歳でリタイアすると決めており、最近、後継者を指名した。しかし、事業承継には、顧客企業とのさらなる関係強化、人材の採用・育成、組織体制の整備など解決すべき経営課題が存在する。6年後のバトンタッチを見据えて、持続的な成長ができるように、伴走型で後継者育成に取り組んでいく。

(ソフトウェア業 30人以上 副都心地域)

図表Ⅱ-1-11 創業年



## 2 代表者の世代数

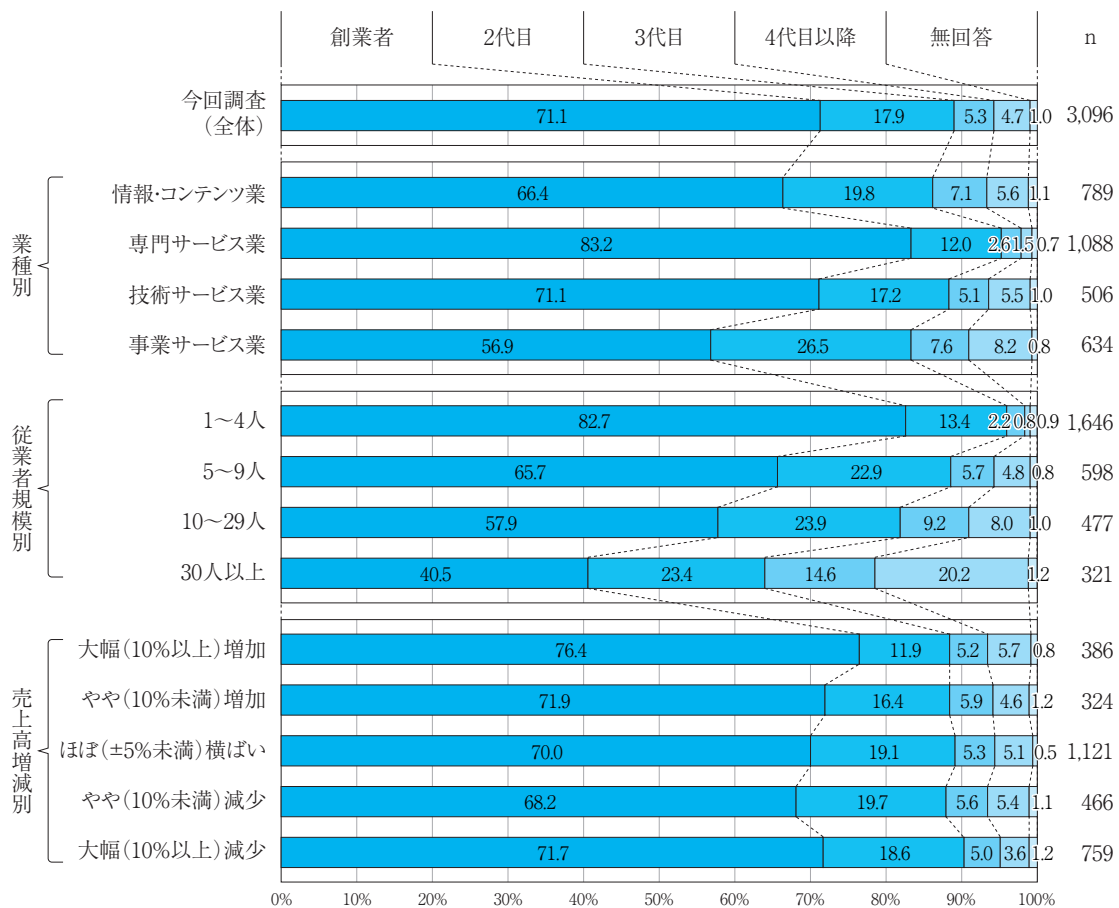
現在の代表者の世代数は、「創業者」が71.1%と7割以上を占め、創業者世代の企業が多い。次いで「2代目」が17.9%、「3代目」が5.3%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「創業者」が最も高くなっており、特に専門サービス業で83.2%と8割を超えている。事業サービス業では他の業種に比べて創業が古い企業の割合が高いため（図表Ⅱ-1-11参照）、代表者の交代が進んでいるとみられる。

従業員規模別にみると、1～4人では「創業者」が8割以上を占めている。一方、30人以上では40.5%と約4割にとどまっており、6割程度の企業が事業継承を経験している。

売上高増減別にみると、売上高増減にかかわらず「創業者」が7割程度を占めている。なかでも大幅（10%以上）増加では76.4%を占めている。

図表Ⅱ-1-12 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」が41.0%、次いで「独自型」が22.4%となっている。

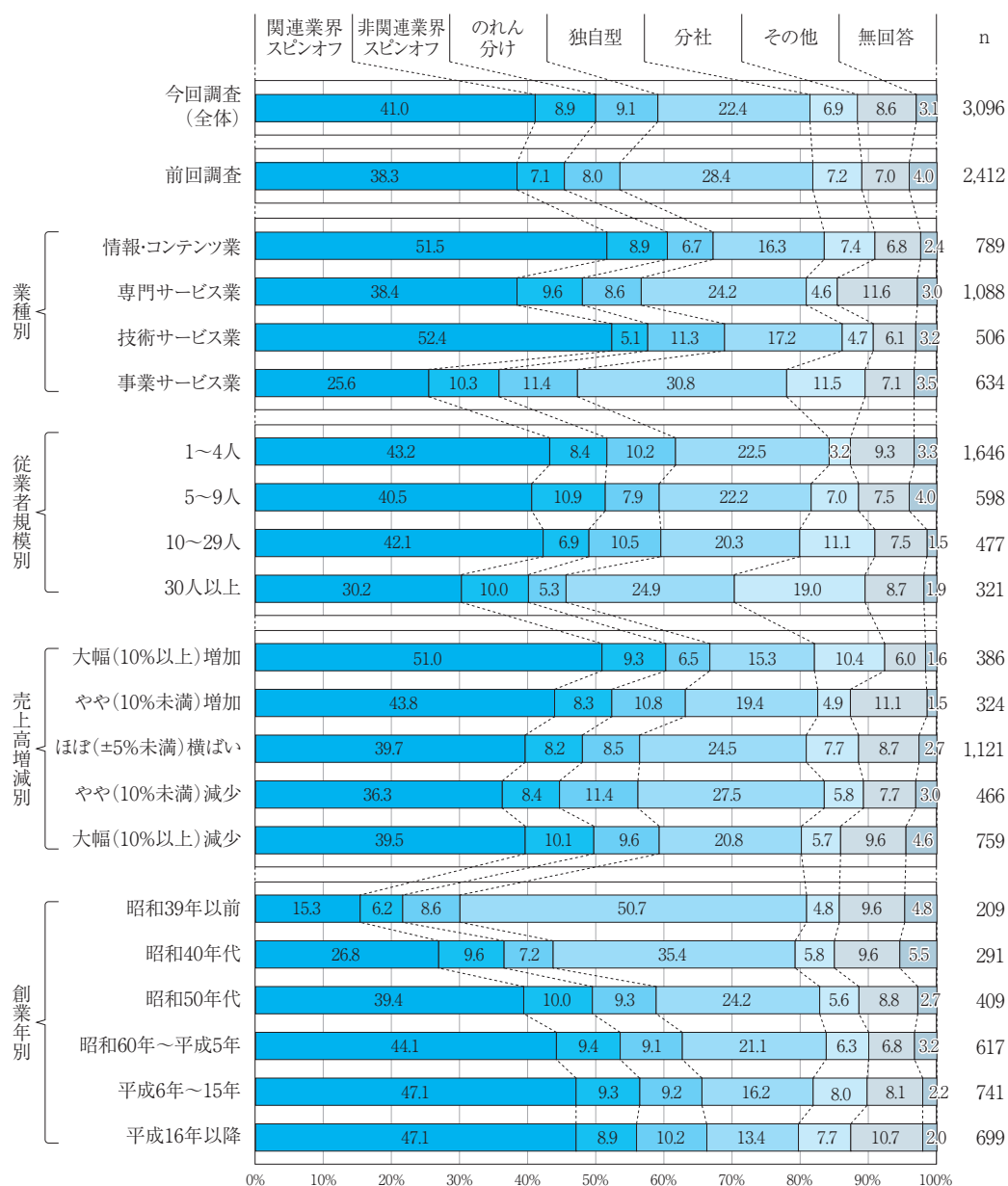
業種別にみると、技術サービス業、情報・コンテンツ業では「関連業界スピノフ」が半数以上を占めている。事業サービス業では「関連業界スピノフ」が25.6%と他の業種に比べて低いのに対して、「独自型」が30.8%と高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模において「関連業界スピノフ」が最も高い。また、「分社」は規模が大きくなるほど高くなっており、30人以上では19.0%と約2割を占めている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では「関連業界スピノフ」が51.0%と半数以上を占めている。

創業年別にみると、<昭和40年代以前>では「独自型」が最も高くなっているが、<昭和50年代以降>では「関連業界スピノフ」が「独自型」を上回っている。

図表Ⅱ-1-13 創業の経緯



(注) 「関連業界スピノフ」とは、退職した企業とは取引等なく関連ある業界で創業したものの。「非関連業界スピノフ」とは、退職した企業とは取引等なく無関連業界で創業したものの。「のれん分け」とは、既存企業退職後、関係を保持し創業したものの。「独自型」とは、他社での勤務経験がなく創業したものの。「分社」とは、既存企業の指揮系統下で創業したものの。

### ＜事例3＞ プロのフォトグラファーと経営者の両立を目指して

当社は婚礼及び一般記念撮影と、これに伴う着付け・メイクを行っている写真館である。経営者は、有名ホテルのフォトスタジオなどで腕を磨き実績を積み上げ、全国規模の大会での受賞歴も多数ある。転機は3年前に訪れた。写真館支店長から、現店舗を買い取る形で写真館オーナーとなった。

心掛けていることは、プロのフォトグラファーとして、その時点での最良の写真を撮影すること。それが、お客様や地域への恩返しになるとともに、当社の持続的経営の礎になると考える。また、地域の活性化を願っており、異業種交流組織にも積極的に参加、活動している。

企業経営において大切なものは人材である。従業員に対して、積極的に写真技術を学ぶ機会を与え、それを昇華して自分の技術に熟成させることを促す。「人は石垣」の教えを実践していく。

(写真業 5～9人 城東地域)

### ＜事例4＞ 社員が経営トップに就任、多様な人材が活躍する企業を目指す

当社は、学習塾や学校向けに、教材の出版及び販売を行っている。創業者が教育現場において良質な学習図書の必要性を感じ、異業種から参入し、出版業界としての新たな分野を確立させた。創業して約50年、当初から目指す方向に変わりはなく、この分野の先駆者として、今なおトップの地位を維持している。

経営トップには2代目以降社員が就任、現在は4代目。第一線で活躍し、業務内容を熟知した社員が経営トップに立つため、企業文化や経営理念を維持したスムーズな事業承継を実現している。企業規模は拡大傾向にあり、価値観を共有できる新卒者を中心に採用を続けている。従業員一人ひとりの顔が見え、多様な人材が活躍できる企業であり続けたいと考える。

(出版業 30人以上 城西地域)

## 4 スピンオフ前の業種

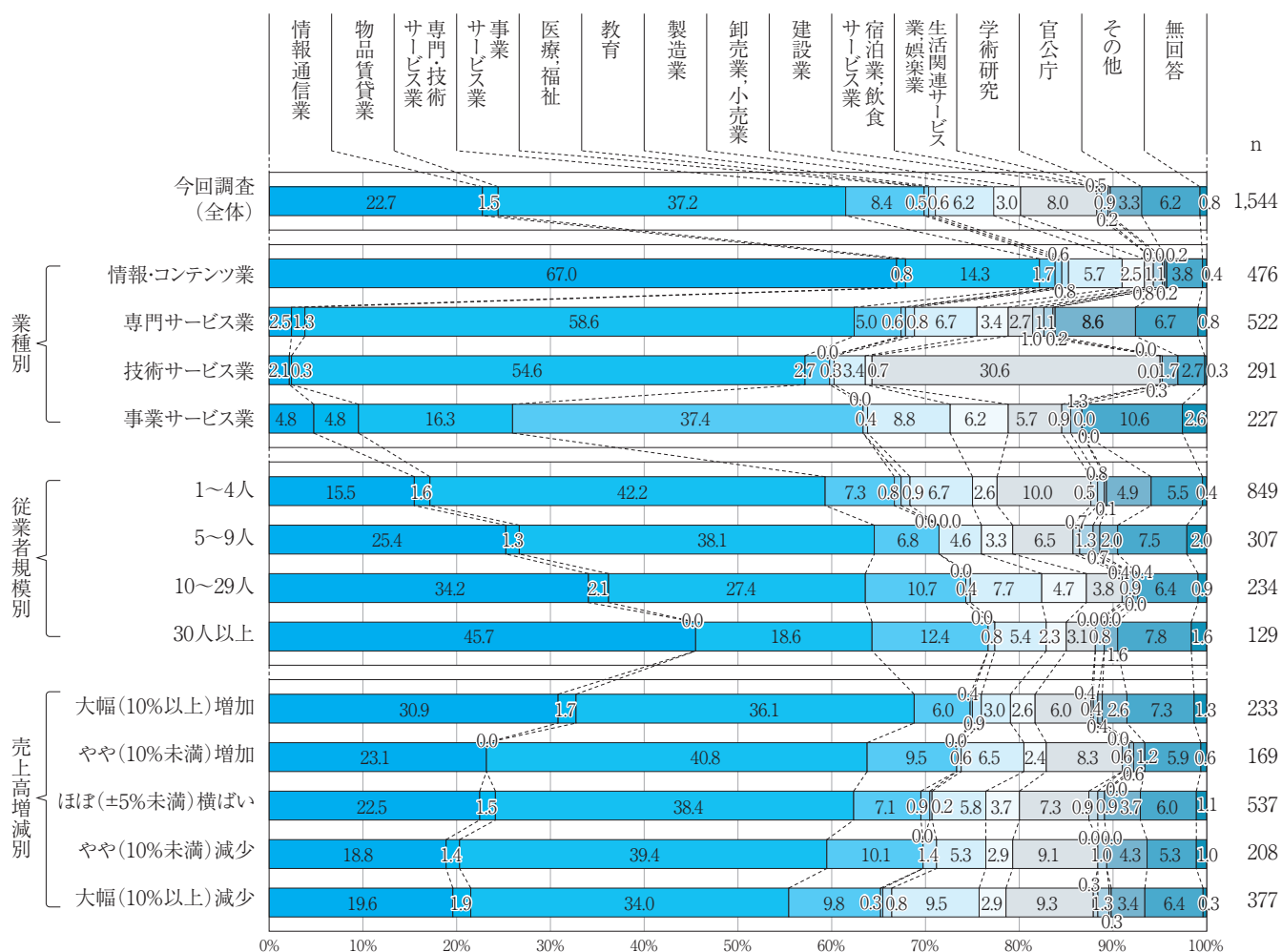
創業の経緯（図表II-1-13）で「関連業界スピンオフ」又は「非関連業界スピンオフ」と回答した企業のスピンオフ前の業種は、「専門・技術サービス業」が37.2%で最も高く、次いで「情報通信業」が22.7%、「事業サービス業」が8.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」が67.0%、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58.6%、54.6%となっている。また、事業サービス業では「事業サービス業」が37.4%と最も高いが、他の業種に比べると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」の割合が高くなる一方、「専門・技術サービス業」は低くなっている。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。

売上高増減別にみると、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」の割合が高くなっている。

図表II-1-14 スピンオフ前の業種



(注) 創業の経緯（図表II-1-13）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42.5%、「所在する区市町村内」が25.9%で、あわせると約7割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、事業サービス業は「現在地と同じ」が53.5%と半数以上を占めており、創業の古い企業の割合が高いものの（図表Ⅱ-1-11参照）、創業時より同じ場所にとどまっている企業が多い。一方、情報・コンテンツ業では「所在する区市町村以外の都内」が32.8%と他の業種に比べて高く、近年創業した割合が高いにもかかわらず、移転を経験している企業が多い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「近県（神奈川、千葉、埼玉）」が11.0%と他の業種と比べると高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「現在地と同じ」が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高<増加>企業では他の区分に比べて「現在地と同じ」は低くなっている一方、「近県（神奈川、千葉、埼玉）」で創業している企業の割合が高くなっている。

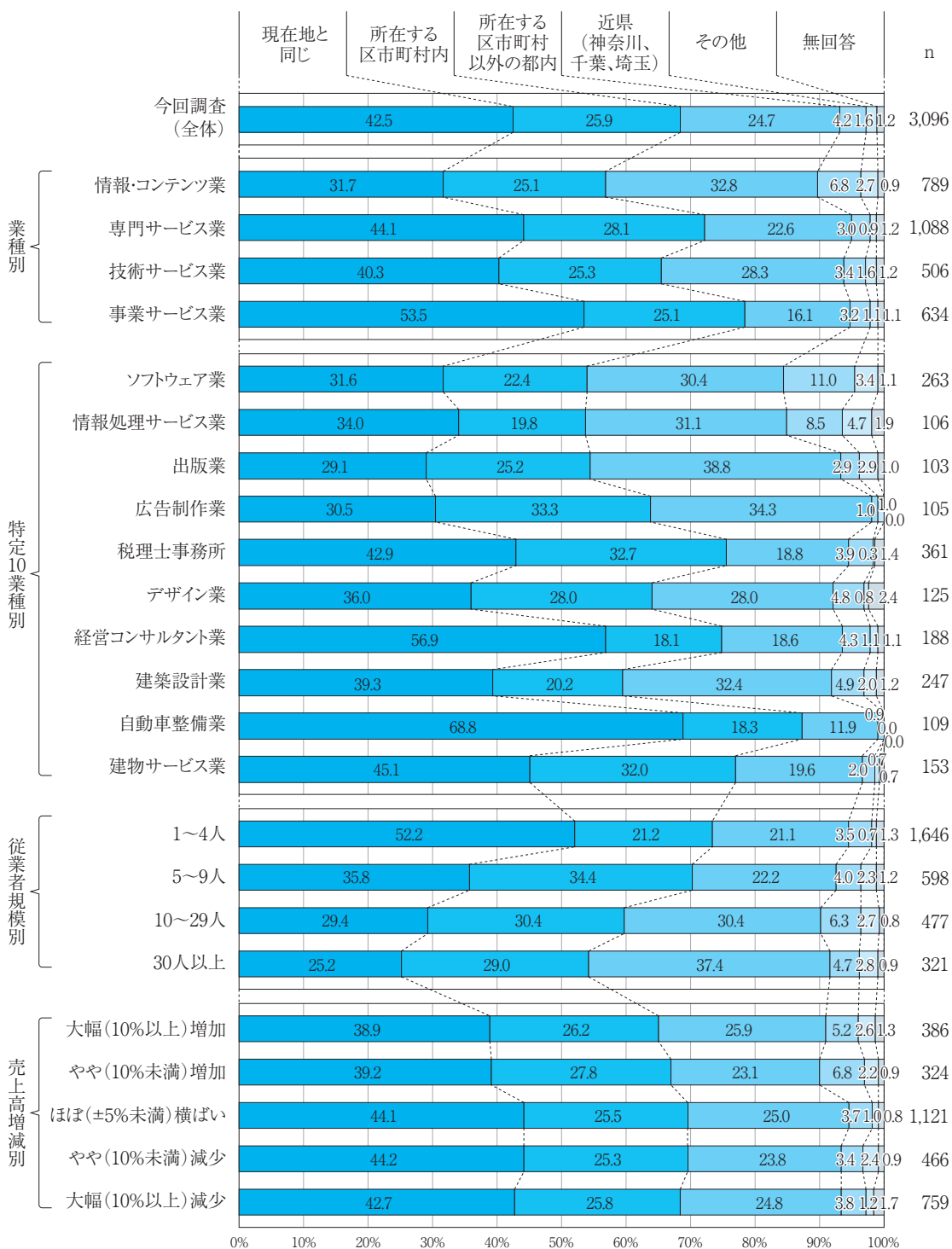
### <事例5> 外国人観光客に和装着付けの体験を

当社は婚礼及び一般記念撮影と、これに伴う着付け・メイクを行っている写真館である。観光地としても人気のある近くの神社での婚礼や七五三の記念撮影が多い。地域に根ざした営業活動やホームページ効果などから知名度も高まり、地元の一般客のファンも増加中である。

しかし、夏場には撮影依頼が減少するなど季節変動が大きい。そこで、季節変動の落ち込みは外国人観光客向けの写真撮影を充実させたいと考えている。東京オリンピックに向けて、訪日客がさらに増加することが予想されるため、ホームページには和装の写真を充実させて、外国人観光客向けに和装撮影を提案していく。

（写真業 5～9人 城東地域）

図表II-1-15 創業時の場所



## 第3節 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37.6%で4割程度を占めている。また、「従業員に継がせたい」、「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「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34.4%となっている。一方、「廃業の予定」は19.4%と約2割を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「従業員に継がせたい」が22.9%と2割以上を占めている。一方、事業サービス業では「子に継がせたい」が20.3%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、<29人以下>では規模が大きくなるほど「従業員に継がせたい」が高くなっている一方、30人以上では「従業員に継がせたい」は25.9%にとどまり、「親会社が決定する」が約2割を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が減少するほど「廃業の予定」が高くなっている。

代表者の年齢別にみると、<60歳代以下>では「まだ決めていない」が最も高くなっている一方、70歳以上では「廃業の予定」が最も高くなっている。

#### <事例6> 突然の事業承継を、公的経営支援機関を活用して乗り越える

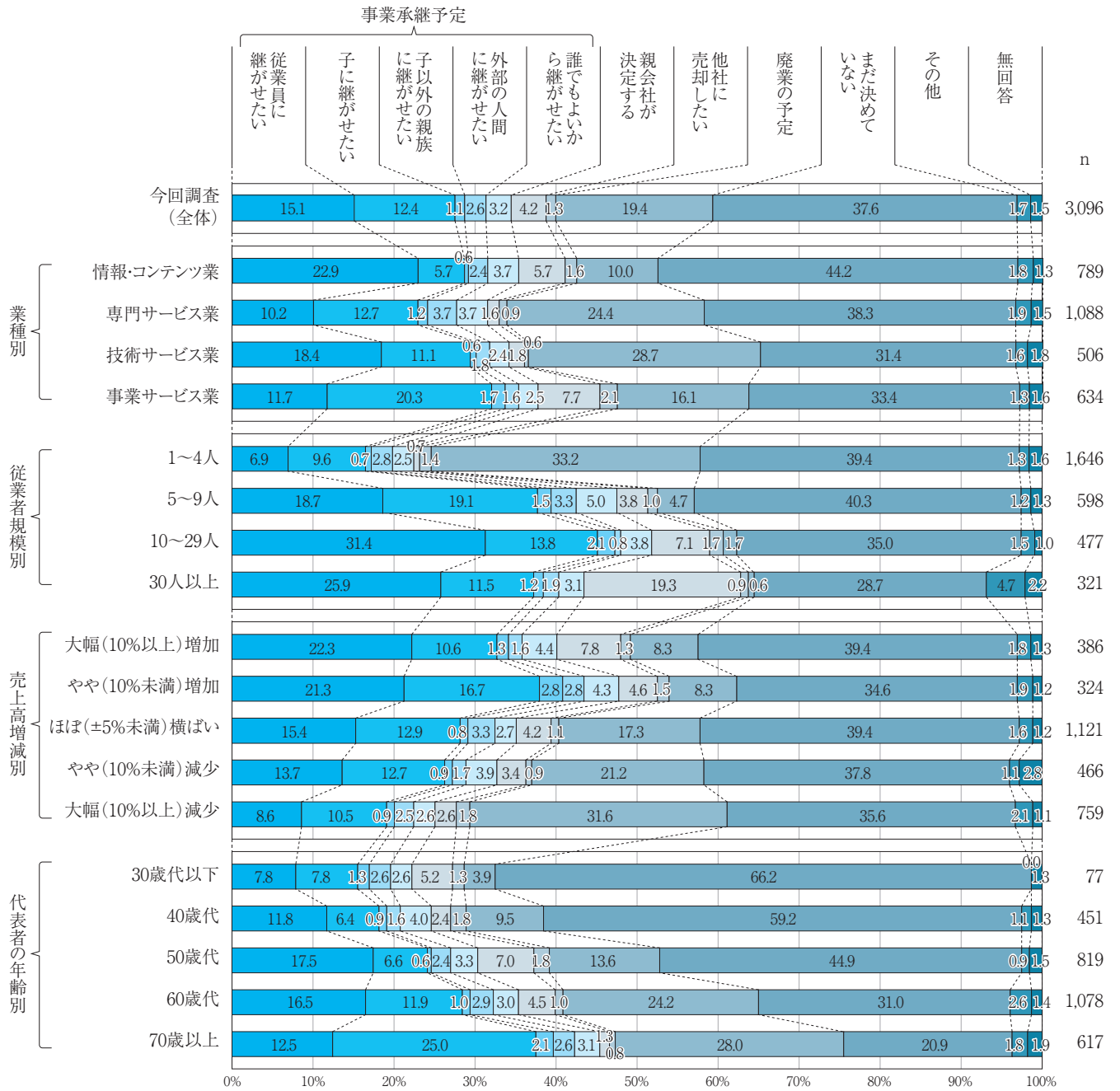
当社は、主に板金、塗装を行う自動車整備業である。

業務分担は、経営全般を創業者である会長、整備業務を従業員出身の社長、経理を会長の息女がそれぞれ担当していた。会長が突然の他界、事業承継を迫られた。しかし、その知識が無く、対応策が全くわからない状況。そこで、以前、経営セミナーに参加経験のあった公的経営支援機関に相談した。支援機関の専門支援スタッフからは、事業承継で行わなければならない事項の洗い出しやそのタイミングなど一通りのアドバイスを受けた。今振り返ると、この助言があったからこそ、業績に大きな影響を及ぼすことなく、スムーズに事業承継ができたと考える。支援機関には感謝している。

自動車業界は技術革新で、自動運転技術が広がるなど自動車板金の需要縮小が予想される。父が創業した会社を持続的に発展させるために、現在、親族3人が役員に加わり従業員と共に新たな戦略を練っている。

(自動車整備業 5～9人 多摩地域)

図表Ⅱ-1-16 事業承継の希望・方針



## 2 現実の後継者の状況

事業承継の希望・方針（図表Ⅱ-1-16）で『事業承継予定』とした企業の現実の後継者の状況は、「決まっている」が37.6%と最も高く、次いで「候補がいるが決まっていない」が30.3%、「まだ決める必要がない」が15.6%、「候補者がいない」が12.6%となっている。前回調査と比較すると、「決まっている」が低くなっている一方、「まだ決める必要がない」が高くなっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「決まっている」が26.2%と他の業種に比べて低くなっている。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に影響していると考えられる。

特定10業種別にみると、出版業では「候補者がいない」が28.3%と他の業種よりも高く、「決まっている」と同じ割合となっている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「決まっている」が4割程度を占めている。一方、＜5人以上＞では規模が大きくなるほど「まだ決める必要がない」が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「決まっている」の割合が低くなっている一方、「まだ決める必要がない」は高くなっている。

### ＜事例7＞ 事業承継で現場の考えを活かすよう社風を改革

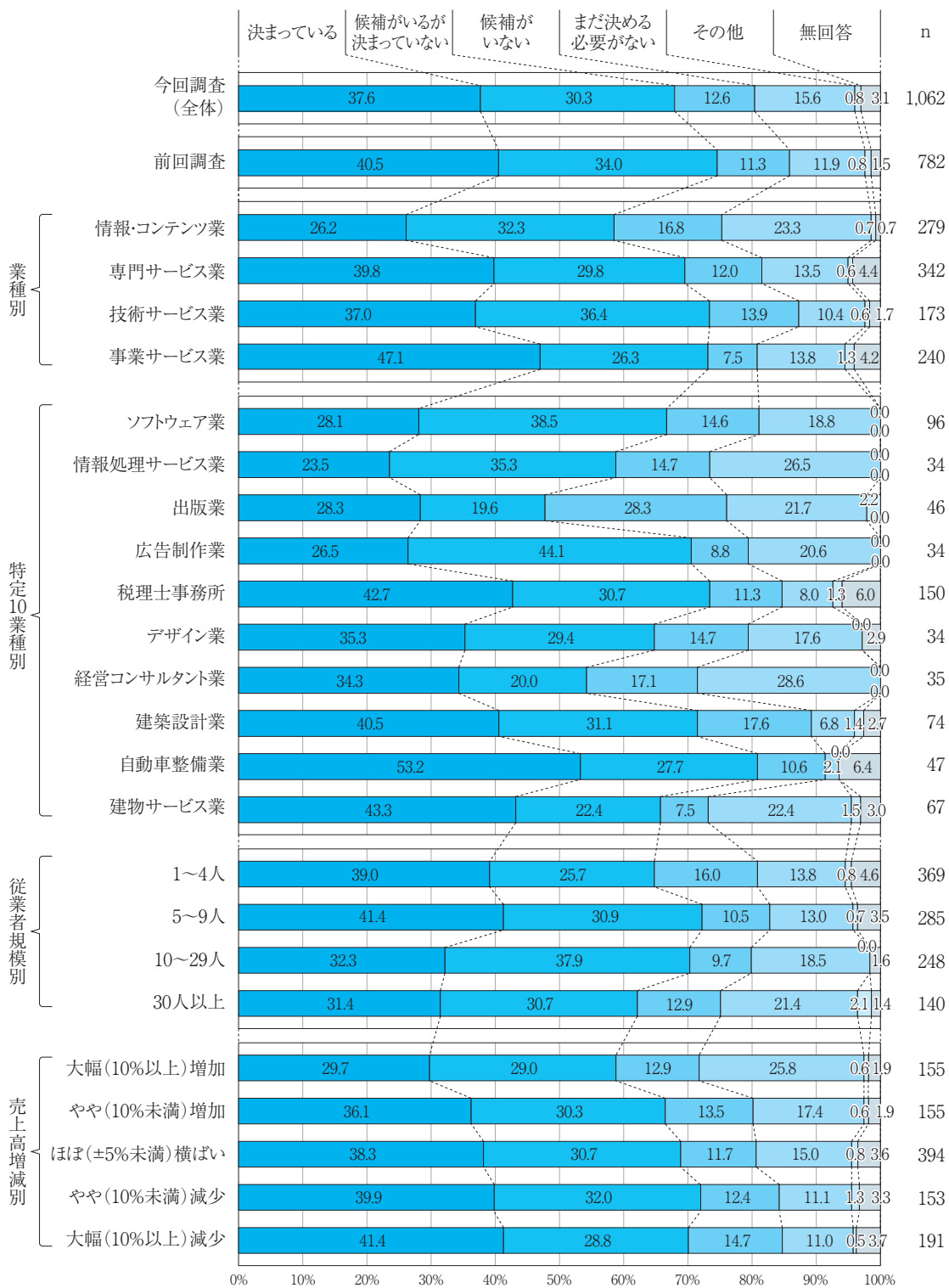
当社は、業務系アプリケーション受託開発、セミナー企画・講師派遣などを行っている。特に、スマートフォン、タブレット分野のアプリケーション開発については早期に着手し、強みを発揮している。

現社長は、健康不安のあった創業者をサポートするために異業種から転職。入社数年で創業者が他界、社長に就任した。この業界での経験は浅いが、ソフトウェアを使う立場「ユーザーの視点」を重視するなど経営手腕が評価され、取引金融機関の協力を得ることができた。

重点的に取り組んだトップセールスでは、優良な大手顧客と新規に接点を持つことに成功。既存顧客に加えて、新規顧客の獲得が経営の安定化に寄与している。一方、従来のトップダウン型マネジメントから、ボトムアップ型マネジメントに変えるなど、社風改革を積極的に進める。従業員と会議や面談を繰り返し、良好なコミュニケーションを維持することで、現場の力が十分に発揮できるよう心掛けていく。今後も、「挑戦」「工夫」「改善」の意識を持ち企業経営にあたっていく。

（ソフトウェア業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-1-17 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-1-16)で「事業承継予定」とした企業のみを集計。

## 第1節 売上高と利益

### 1 直近の売上高

直近決算の年間売上高は、全体では「1～3千万円未満」が23.5%と最も高くなっている。「1千万円未満」が22.2%、「3～5千万円未満」が11.4%、「5千万～1億円未満」が14.9%となっており、『1億円未満』が72.0%と7割以上を占めている。前回調査と比較すると、『5億円以上』が0.8ポイントとわずかに増加している。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『1億円以上』が44.4%と4割を超えており、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ともに『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、情報処理サービス業では『1億円以上』が47.2%と、他の業種に比べて高く、次いでソフトウェア業が43.7%、広告制作業が42.9%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る傾向にあり、特に30人以上は『5億円以上』が6割程度を占めている。

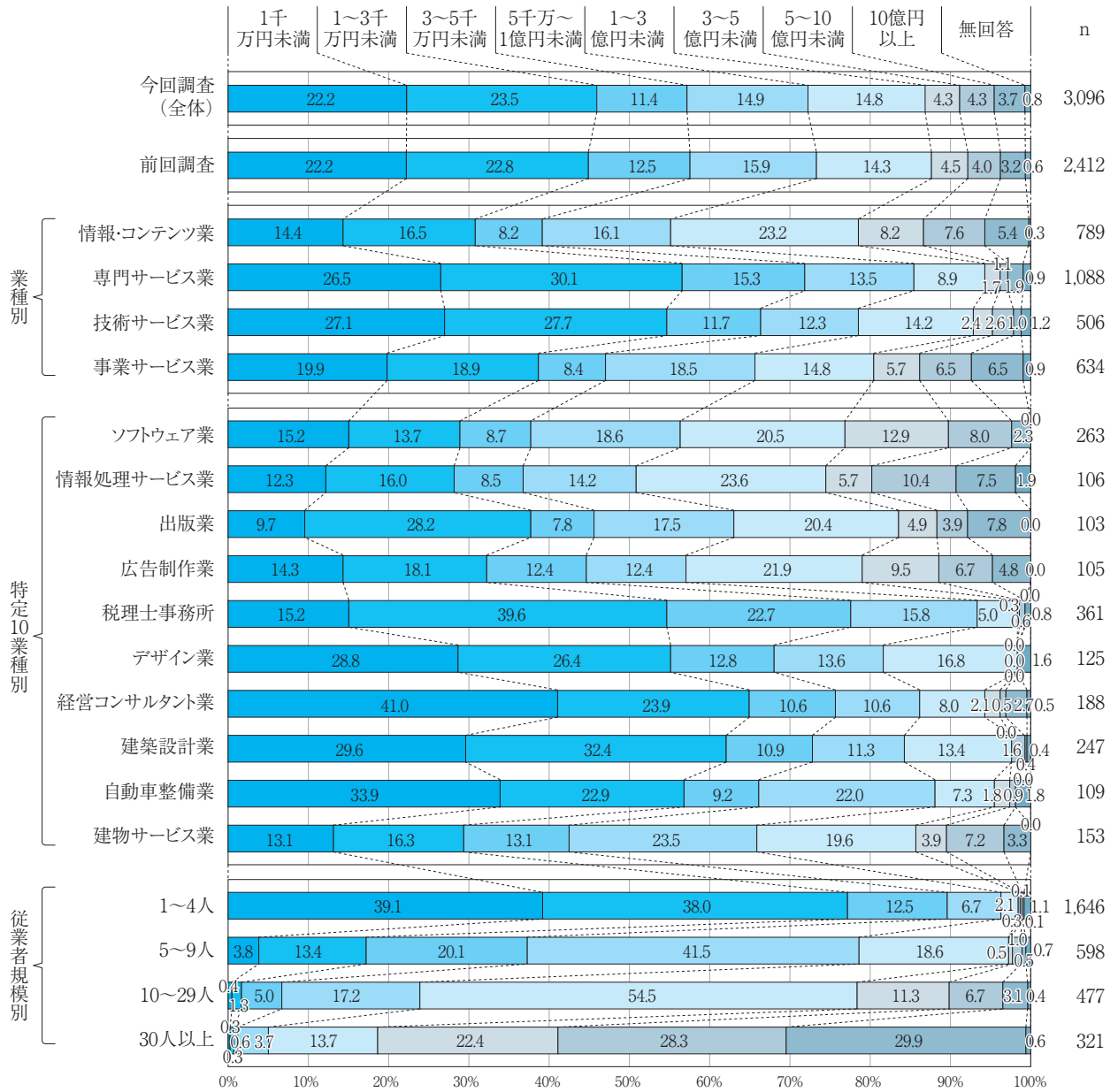
#### <事例8> 特化した分野でのシステム開発が強み、長期間の黒字経営を維持

当社は、金融機関の勘定系システム開発および維持管理を行っている。創業者は、大手データ通信会社を退職後、その高度な知識を活かして起業。一貫して同システムの開発に特化して、長期間の黒字経営を維持している。

手掛けているシステム設計プロジェクトは、長期になると数年を要する業務もある。継続して取引をするためには、顧客との信頼関係の構築が最重要事項のひとつである。ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）の認証を受け、セキュリティ対策のさらなる改善に取り組むなど、信頼の向上に努める。従業員は、定期的に社内外の研修を受講し、システム技術に加えて、金融やセキュリティについて高度の知識を身に付けている。これらの取組により、顧客からは、丁寧で質の高いシステム構築が可能なプロ集団との評価を得ている。

（ソフトウェア業 30人以上 都心地域）

図表Ⅱ-2-1 直近の売上高





## 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36.2%で最も高く、次いで「大幅（10%以上）減少」24.5%、「やや（10%未満）減少」15.1%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39.6%で、「やや（10%未満）増加」と「大幅（10%以上）増加」をあわせた『増加』企業の23.0%を上回る。前回調査と比較すると、『減少』企業は10.4ポイント低下し、『増加』企業は5.9ポイント増加している。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増加』企業が31.0%と他の業種より高い一方、事業サービス業では17.3%にとどまっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業と情報処理サービス業ではそれぞれ『増加』企業の割合が『減少』企業の割合を上回っている。他の業種は『減少』企業が『増加』企業を上回っている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『増加』企業の割合が高くなっており、<10人以上>では『増加』が『減少』を上回っている。

売上高別にみると、売上高が高くなるほど「大幅（10%以上）増加」の割合が高くなっている。

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』企業の割合が高く、30歳代以下では『増加』企業が52.0%と5割程度を占めている。

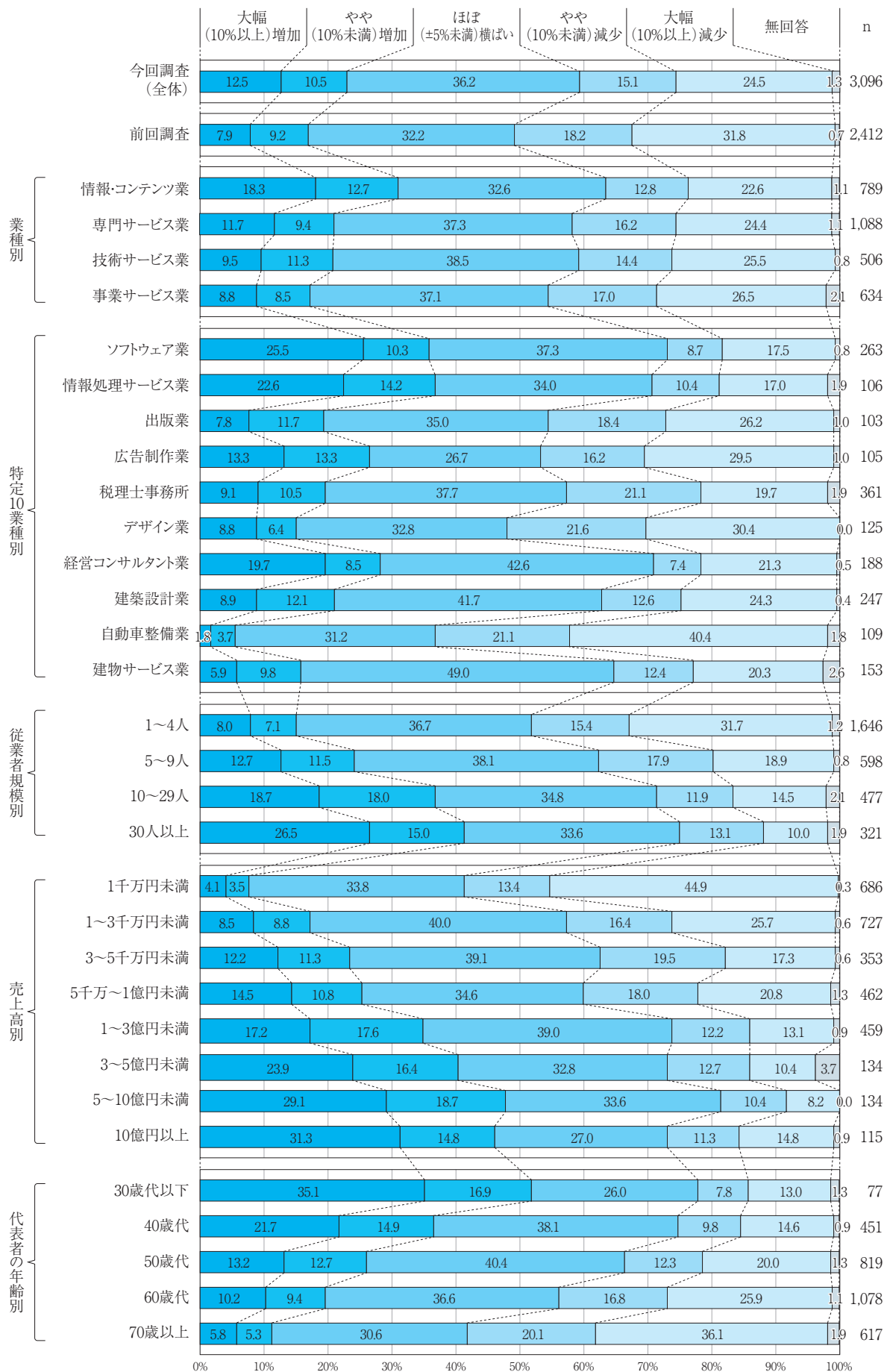
### <事例9> 独自のシステム開発業務をチェックする仕組みを確立して、お客様の信頼を獲得

当社は、主に顧客企業からの依頼を受けて、システム開発業務等を行っている。近年、情報セキュリティが厳しくなっており、多くの場合は顧客企業に常駐した当社エンジニアがシステム開発業務に当たっている。

顧客企業は新商品・サービスを発売するたびに、新たなシステム開発を続ける必要がある。システム開発には高い信頼性が求められ、ミスがあることは許されない。その対策として、当社では独自に業務をチェックする仕組みを開発し、ミスの防止と質の向上に取り組んでいる。この仕組みはこれまで修正を重ねて、高い効果を発揮し続ける。また、一業務に複数の当社エンジニアを配置し、業務を相互にチェックしている。このような取組は、顧客企業からは厚い信頼を獲得して、長期的な取引関係を維持し、安定的な業績伸長に寄与している。

（情報処理サービス業 30人以上 副都心地域）

図表Ⅱ-2-2 売上高の変化



### 3 直近の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が28.9%、『黒字（プラス）』が67.5%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38.8%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7割程度）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38.3%となっており、最も高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「10%以上」が67.9%と7割程度を占めている。一方、自動車整備業では「赤字（マイナス）」が4割を超えている。

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）」と「10%以上」が低くなる一方、『0～10%未満』は高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど売上高経常利益率も高くなる傾向がある。

売上高別にみると、1千万円未満では「赤字（マイナス）」が52.2%と5割程度であるのに対し、10億円以上では7.0%と1割以下にとどまっている。売上高が高くなるほど「赤字（マイナス）」の割合は低い傾向がみられる。1～3千万円未満と3～5千万円未満では「10%以上」がいずれも3割程度を占めており、他の区分より高くなっている。

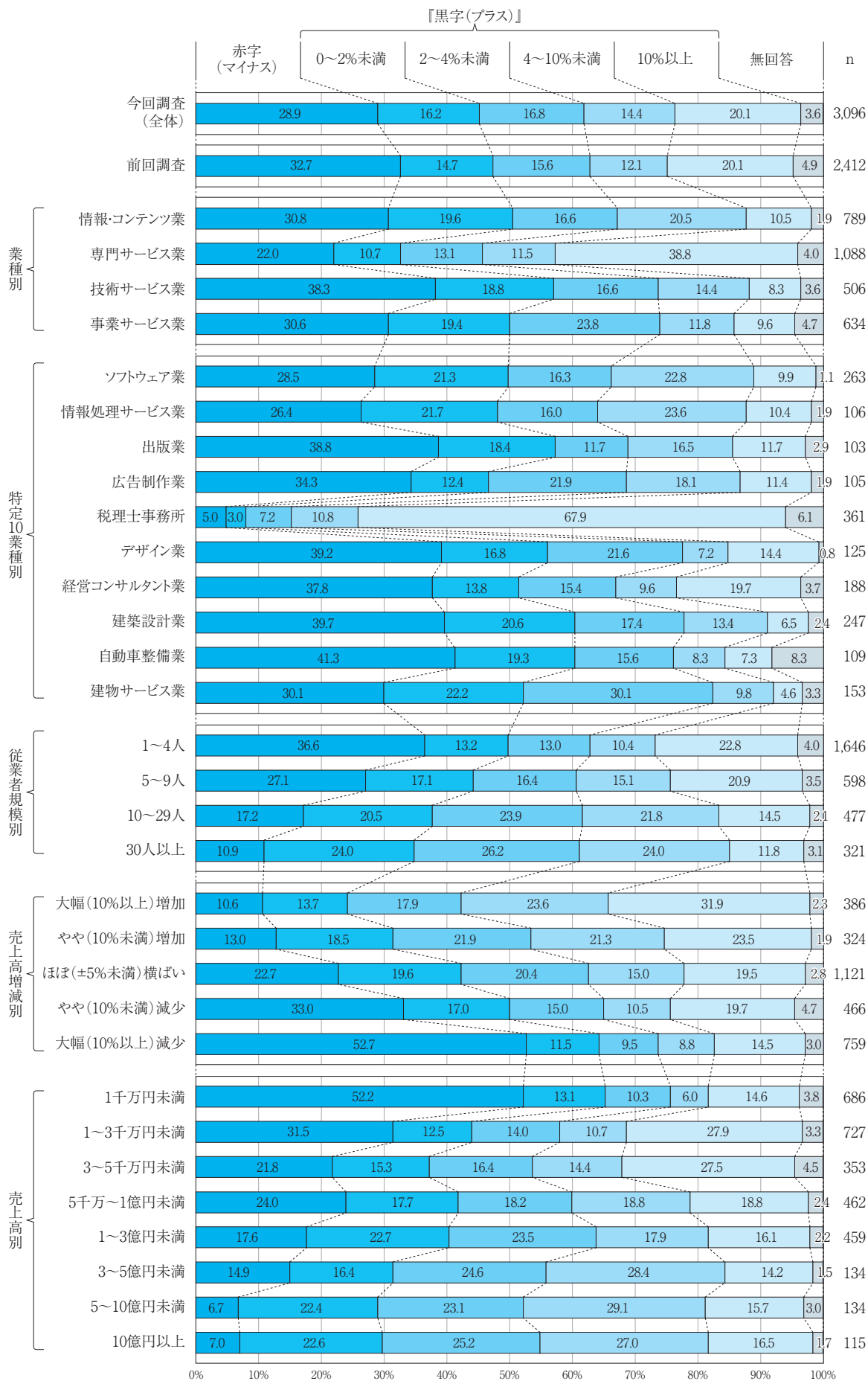
#### <事例10> 衣装の製作からレンタルまで一貫体制で、コスト削減と効率化を実現

当社は、バレエ衣装の貸衣装会社である。衣装のデザインから縫製、レンタルまで一貫して行うことで、コストを抑えている。また、社長自ら衣装を撮影し、カタログ・HPの作成を社内を手掛けることで、コストを削減し効率化を実現している。HPの高い更新頻度や、充実したコンテンツは、ターゲットであるインターネットを利用する世代の顧客の需要を喚起し、受注増加につなげている。

シェア拡大、リピート率向上のためには、新作衣装を増やし、品揃えを充実させることが重要である。そのため従業員に対し、材料費を気にせず新作衣装を試作する環境をつくり、製作頻度を高めるよう促している。今後は、少子化に伴い、子ども向けの衣装だけでなく、バレエを楽しむ大人向けの衣装も充実していきたいと考えている。

（各種物品賃貸業 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-2-3 直近の売上高経常利益率



#### 4 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した売上高経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい」が29.4%と最も高く、次いで「黒字だが利益額は減少」が18.6%となっている。「黒字が拡大」、「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23.0%、「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』は33.3%となっており、『減益』が『増益』を上回っている。また、「黒字でほぼ横ばい」、「赤字でほぼ横ばい」をあわせた『横ばい』は41.9%となった。前回調査と比較すると、『減益』が5.2ポイント低下し、『横ばい』が5.5ポイント増加した。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増益』が28.6%で約3割を占め、他の業種よりも高くなっている。

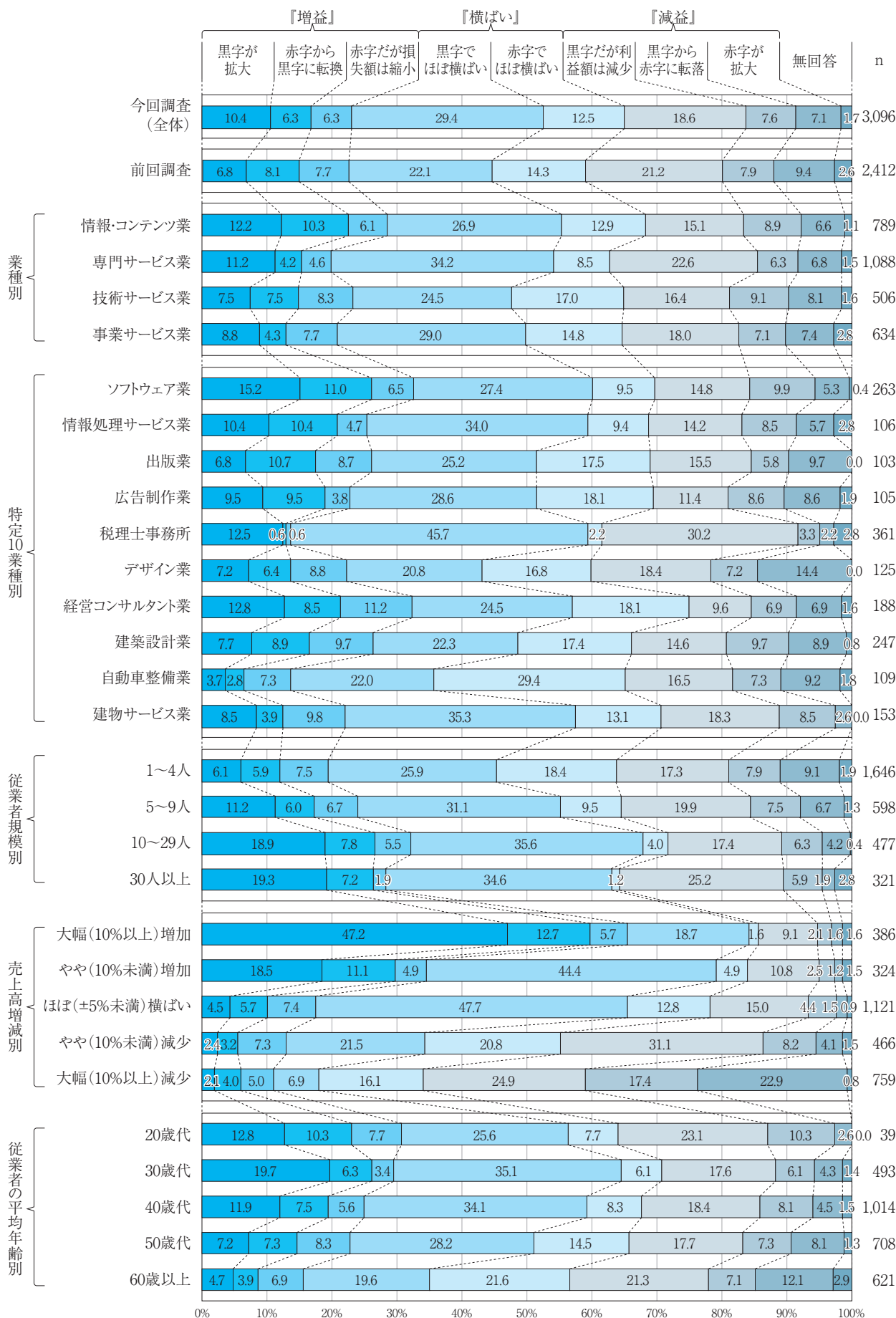
特定10業種別にみると、経営コンサルタント業とソフトウェア業では『増益』がともに約3割を占めており、他の業種よりも高くなっている。一方、税理士事務所と自動車整備業では『増益』が1割程度にとどまっている。

従業者規模別にみると、<1～29人>では規模が大きくなるほど『増益』の割合は高く、『減益』の割合は低くなっており、特に10～29人では『増益』が『減益』を上回っている。一方、30人以上では『増益』が28.4%に対して『減益』が33.0%となっており『減益』が『増益』を上回っている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では『増益』が65.6%と6割以上を占める。一方、大幅（10%以上）減少では『減益』が65.2%と6割以上を占めており、売上高増減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、年齢が若くなるほど『増益』が高くなっている。20歳代では『増益』が30.8%となっている一方、『減益』は36.0%と60歳以上に次いで高くなっている。

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



## 第2節 人件費

### 1 直近の売上高に対する総人件費

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18.2%と最も高く、次いで「20～30%未満」が17.0%となっている。『50%未満』が61.1%と6割程度を占めている。前回調査と比べると、『50%未満』が6.7ポイント増加した。

業種別にみると、『50%以上』では情報・コンテンツ業が38.6%、専門サービス業が28.5%、技術サービス業が40.5%、事業サービス業が37.0%となっている。

特定10業種別にみると、『50%以上』ではソフトウェア業が58.5%、情報処理サービス業が47.1%、建築設計業が43.4%となっている。一方、自動車整備業と出版業は2割以下にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が大きいほど総人件費の割合が高くなる傾向にあり、特に30人以上では『50%以上』が47.4%と約5割を占めている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では『50%未満』が66.1%であるのに対し、大幅（10%以上）減少は56.4%で、売上高が増加するほど総人件費の割合は低くなる傾向がみられる。

#### <事例11> 未経験者をゼロから育成する

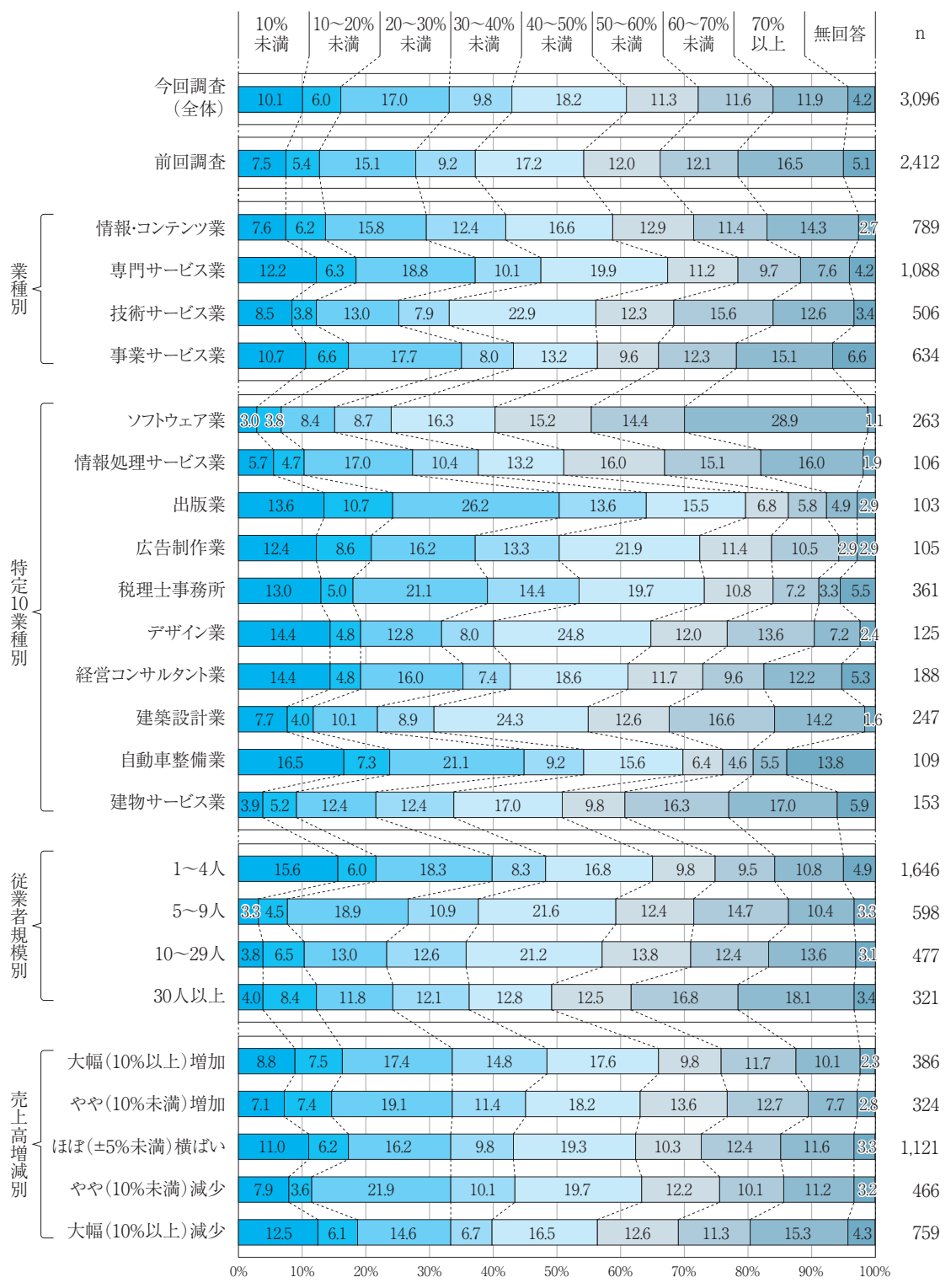
当社は、水道工事の設計を中心とした土木設計を行っている。

当社は3年程前に、会社を「学習していく組織」とし、社員の幸せとサービス提供により社会貢献していくことを理念として、組織を見直した。例えば人材採用では、以前は即戦力を求めていたが、現在は、経験、学歴、資格の条件は設けず、当社の理念への共感と仕事への意欲を基準に採用するようになった。採用した人材は8割以上女性で、前職は全く異業種の人材であるが、充実した社内研修によって順調に育っている。社内研修は、年間計画をしっかりと組み、一方的に教える研修ではなく、社員同士が教えあい、学び合うことができる内容としている。理念の浸透に力を入れることで社員一人ひとりの意識が向上し、能力向上や資格取得に効果を上げている。人事の評価基準は社員全員に明示しており、自らが目指すべき方向がはっきり分かるようにしている。

業界ではCADをはじめとするIT技術が進んでおり、当社も勉強を進めているところではあるが、これらの技術だけではできない領域の仕事を強みとすることも必要だと考えている。例えば水道工事にあたって、関係者との交渉など難しく手間がかかり大変な仕事については、女性と高い対応力を持ったシニア人材がペアを組むことで効果をあげており、当社の強みとなっている。

（その他の土木建築サービス業 10～29人 城北地域）

図表II-2-5 直近の売上高に対する総人件費





## 2 3年前と比較した総人件費の変化

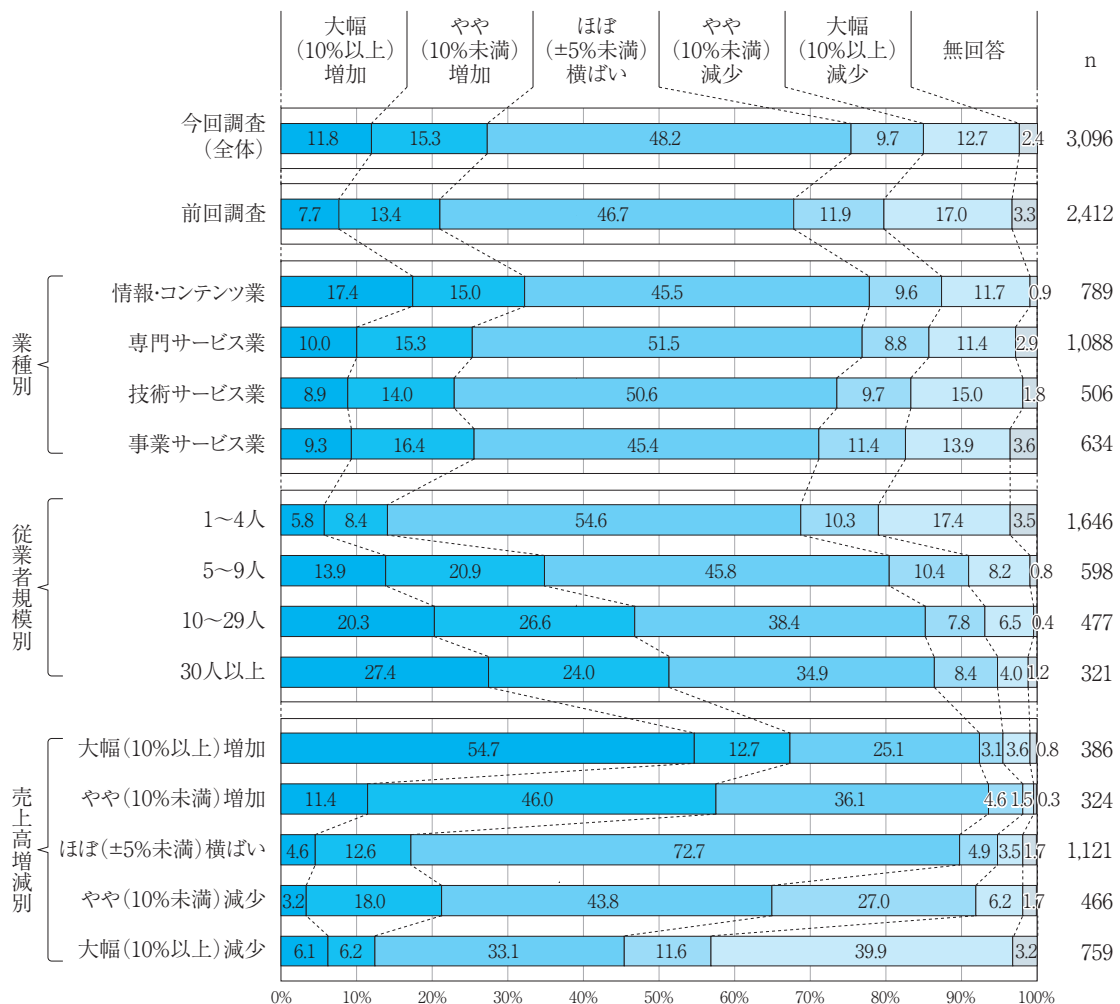
3年前と比較した総人件費の変化は、「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『総人件費増加』が27.1%、「横ばい」が48.2%、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『総人件費減少』が22.4%となっている。前回調査と比較すると、『総人件費増加』は6.0ポイント増加、『総人件費減少』は6.5ポイント減少となっており、総人件費は増加傾向にある。

業種別にみると、いずれの業種も「横ばい」が最も高くなっているが、特に情報・コンテンツ業では『総人件費増加』が32.4%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「大幅（10%以上）増加」が高くなっており、30人以上では27.4%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が大幅（10%以上）増加では総人件費の「大幅（10%以上）増加」が54.7%と半数を超えている。一方、売上高が大幅（10%以上）減少では『総人件費減少』が5割程度を占めている。

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費の変化



### ＜事例12＞ 企業文化に適合する人材を採用して、持続的発展を目指す

当社はインターネット関連のエンタテインメントコンテンツの企画・開発・制作業務を目的として設立した。経営者が学生ベンチャーとして事業を開始し10年余り、従業者平均年齢は30歳代と若い会社である。当社は、企画・開発・デザインについて一貫して対応できることから、顧客との信頼関係が構築されている。

近年、業界大手企業を中心に、若手人材に対して高い給与水準の設定、職場環境の向上など人材採用活動が激化。そんな環境下、当社は従業員規模の拡大は求めない。人材の採用が必要な場合は、企業文化に適合する人材にとことんこだわった採用を経営者自ら実施。この企業規模だからできること。

今後も、企業の一体感を維持、総合力を余すことなく発揮できる体制を整えるとともに、都内立地企業の強みであるリアルなコミュニケーションを重視した営業活動を通して、企業を持続的に発展させていく。

（ソフトウェア業 10～29人 副都心地域）

## 第1節 顧客状況

### 1 現在の顧客の件数

現在の顧客の件数は、「4件以下」が21.2%と最も多く、次いで「10～19件」17.4%、「20～49件」16.3%となっている。『19件以下』が54.6%と半数以上を占めている。前回調査と比較すると、『9件以下』が4.6ポイント高くなっている一方、『50件以上』が4.7ポイント低くなっている。

業種別にみると、専門サービス業では「20～49件」が22.2%と最も高くなっている一方、その他の業種では「4件以下」が最も高くなっている。また、事業サービス業では『100件以上』が26.0%と4分の1以上を占めており顧客件数の多い企業の割合が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「20～49件」が33.0%となっている一方、自動車整備業は「100～199件」が22.0%と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顧客件数も増える傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）減少企業においては「4件以下」が30.2%と他の区分に比べて高くなっている。

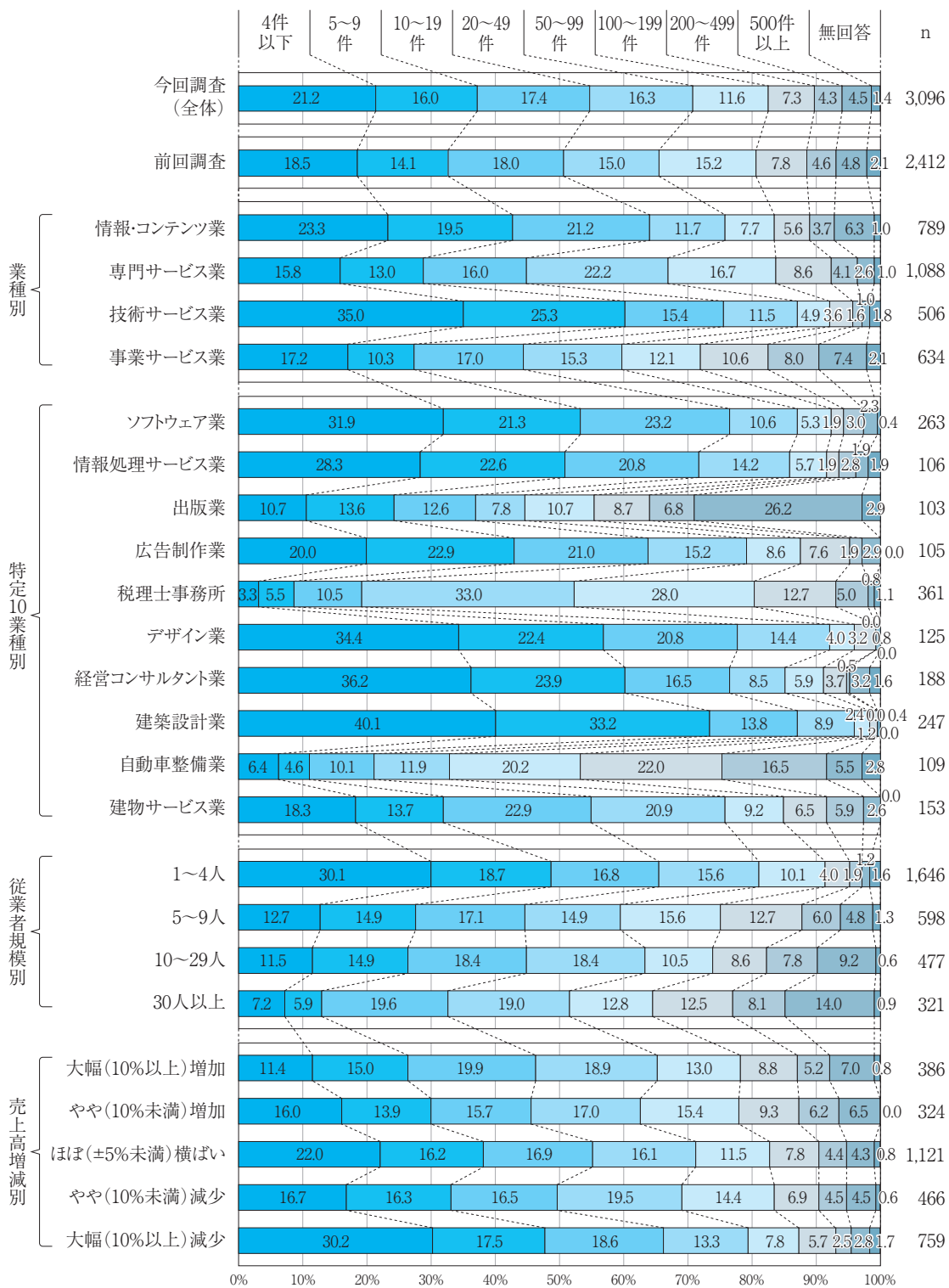
#### <事例13> スタジオ設備を活かした映画館用の映像作品編集が強み

当社は、映画やCM、制作のために収録された映像・音声素材を編集、整音し、完成作品に仕上げる業務を行っている。映像作品は、素材となる大量の映像を撮影、セリフ等の音声を録音し、それらを映画、CM等の作品時間に合わせて編集して完成する。当社は映像編集室と音響スタジオ設備を複数持っており、映像作品を仕上げるための編集・整音業務を受託し、従業員が作業にあたっている。

当社は、映画、映画の予告編といった映画館で上映される映像作品も多く手掛けていることが特徴である。映画館の音響はテレビやインターネット等に比べてより立体的に構成されるため、館内の音響調整の難易度が高い。当社には映画館の音響をシミュレーションして調整できるスタジオ設備があるため、これらの作業が可能となっている。そのため映画館用の予告編の編集業務の依頼が多い。

（映像情報制作・配給業 30人以上 都心地域）

図表Ⅱ-3-1 現在の顧客の件数



## 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53.8%と半数以上を占めている。「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『顧客増加』は16.1%となった一方、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『顧客減少』は29.2%で、顧客件数は減少した企業が多い。前回調査と比較すると、『顧客増加』（前回調査は13.6%）はわずかに高い一方、『顧客減少』（前回調査は37.8%）は低くなっている。

業種別にみると、いずれの業種も「ほぼ（±5%未満）横ばい」が高くなっている。専門サービス業と事業サービス業では『顧客減少』がともに3割以上を占め、他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業では「大幅（10%以上）増加」が1割以上を占め、他の業種に比べて高くなっている。自動車整備業では『顧客減少』が56.8%と半数以上を占め、顧客数の減少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『顧客増加』が高くなっており、特に<10人以上>では『顧客増加』が『顧客減少』を上回っている。一方、1～4人では『顧客減少』が3割以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高<増加>企業では『顧客増加』企業が4割以上となっている。一方、売上<減少>企業では『顧客減少』が4割以上を占め、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。

### <事例14> プライベート情報豊富なダイレクトメールで顧客との関係を強化

当事務所は、税理士事務所として新規の顧問先を継続的に増やしている。新規開拓は紹介によるものも多いが、ダイレクトメールの送付も効果を上げている。

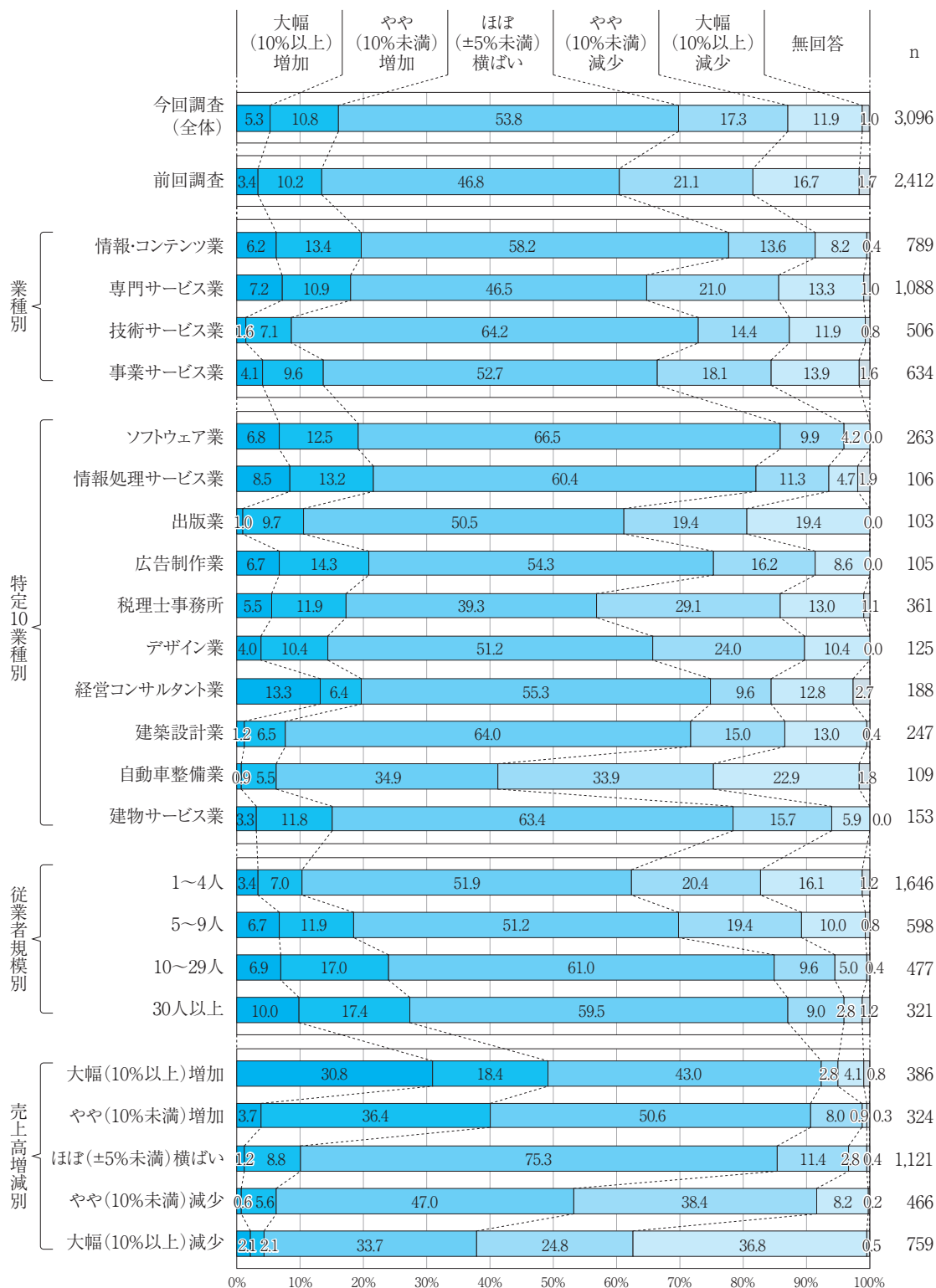
ダイレクトメールは新たに法人登記された会社へ送付しているが、同業者も同様にダイレクトメールを送付しているため、ただ事務所を宣伝するだけのものでは目にとまりにくい。そのため、当事務所ではユニークな内容としている。具体的には、所長の人柄が送付先に伝わり親近感が得られるようにプライベートな情報を記載しており、顧客獲得の決め手の一つとなっている。また、月に一度、顧客に当事務所から通信ペーパーを送付している。通信ペーパーの内容は所長と所員のプライベートなことなどが記載されており、顧客との継続的な関係構築に役立っている。

その他、税務の経営への活用方法を知ってもらうセミナーも開催しており、税務、経営に関心のある様々な人たちとつながるようにしている。

これらにより、今後も顧客を増やし事務所が成長できるよう取り組んでいる。

（税理士事務所 5～9人 多摩地域）

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

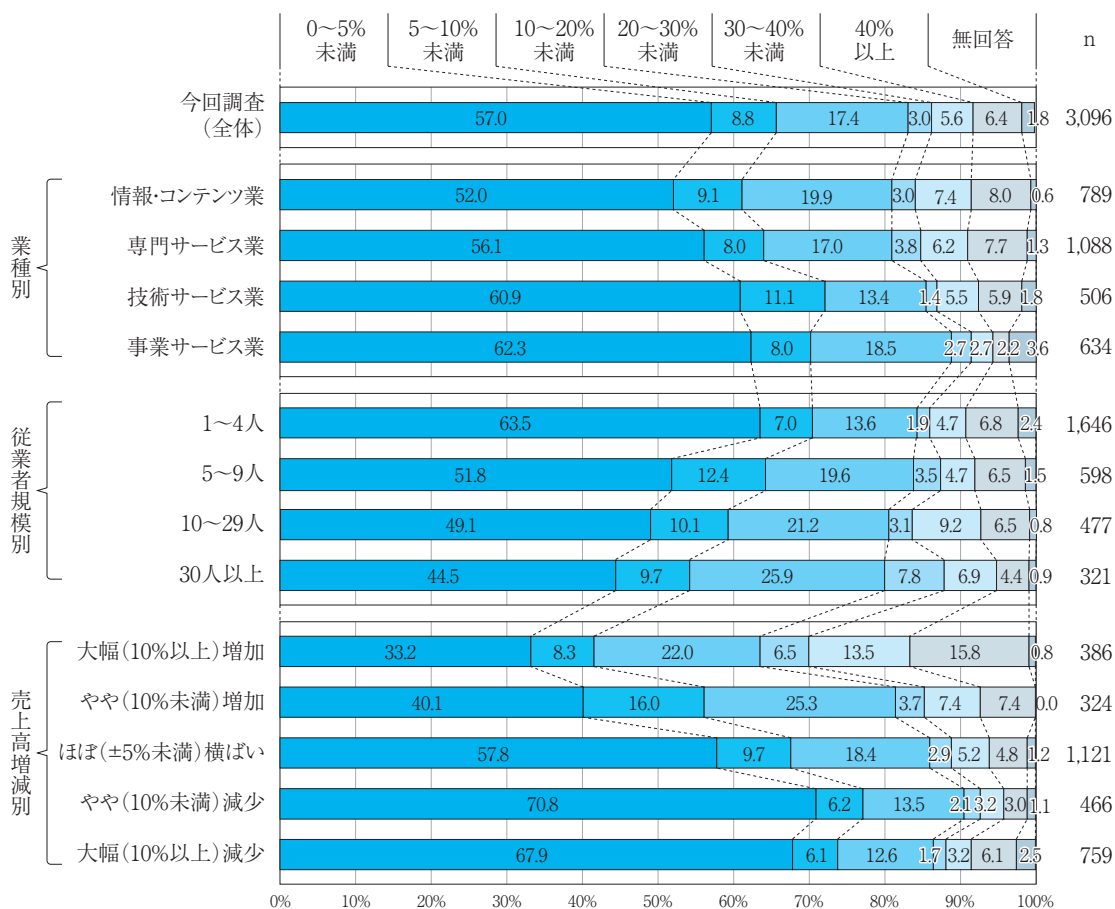
新規顧客（取引が3年以内の顧客）の件数割合は、「0～5%未満」が57.0%で半数以上を占めている。また、「5～10%未満」が8.8%、「10～20%未満」が17.4%となっており、あわせた『20%未満』が8割以上を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「0～5%未満」が52.0%と他の業種よりも低くなっている。一方、事業サービス業は『30%未満』が9割以上を占め、他よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「0～5%未満」が6割以上を占めるのに対し、<10人以上>では半数以下にとどまっていることから、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。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加企業では「40%以上」と「30～40%未満」をあわせた『30%以上』が約3割を占めており、新規顧客の割合が高くなっている。

図表Ⅱ-3-3 新規顧客の割合



## 第2節 主要顧客

### 1 売上高第1位の顧客の属性

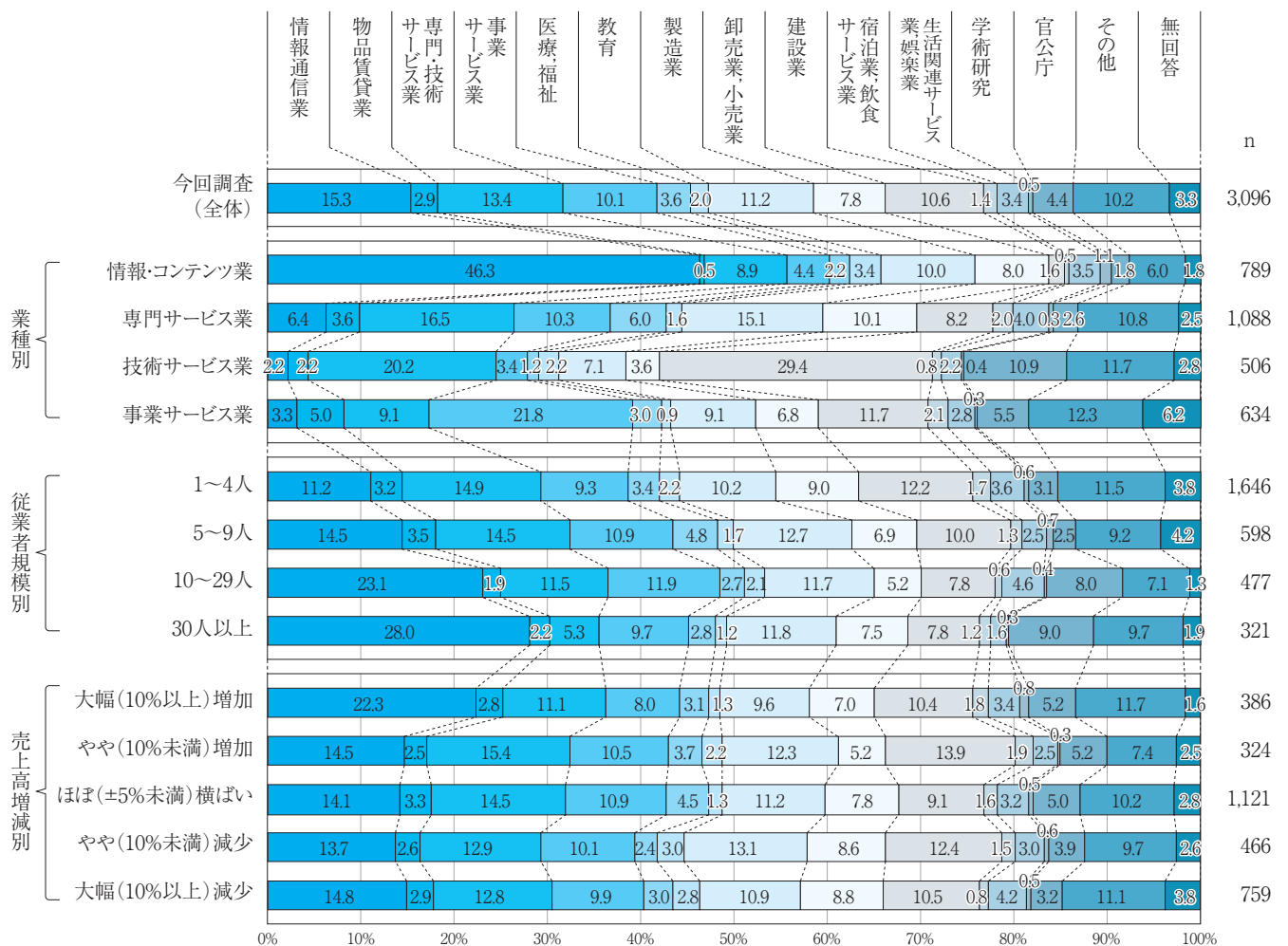
主要顧客（売上高上位1社）の業種は、「情報通信業」が15.3%で最も高く、次いで「専門・技術サービス業」が13.4%、「製造業」が11.2%、「建設業」が10.6%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」が46.3%、専門サービスでは「専門・技術サービス業」が16.5%、技術サービス業では「建設業」が29.4%、事業サービス業では「事業サービス業」が21.8%とそれぞれ最も高くなっている。

従業員規模別にみると、30人以上では「情報通信業」が28.0%と3割程度を占めている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加企業では「情報通信業」が22.3%で他の区分より高くなっている。

図表Ⅱ-3-4 売上高第1位の顧客の属性





### ＜事例15＞ 「健康経営」で、顧客の信頼を獲得

当社は、ビルやマンション等の維持管理、設備施工、点検、警備等をトータルで行う総合管理会社である。

従業員等の健康管理を経営的な視点で考えた「健康経営」企業として、行政機関から事例紹介された実績を持つ。仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）、健康管理の推進、福利厚生の充実などに加えて、従業員の業務改善と情報共有のためにIT利活用を計画する。

これらの取組は従業員の活力増進や生産性向上を実現するとともに、余裕のある勤務体制のもと、丁寧な業務を遂行する当社は顧客の信頼を獲得した。

「多様な従業員が活躍できる職場」づくりは、着実に進展している。

（建物サービス業 30人以上 多摩地域）

### ＜事例16＞ 顧客企業の課題解決をサポートして、ともに持続的成長を目指す

当社は、科学技術、工学の分野の技術調査やコンサルティングを通じて、顧客企業の課題解決を図っている。

顧客企業の事業に関する調査・分析、アドバイス業務に対して、臨機応変に着実かつ的確に対応できることから、顧客企業からは厚い信頼を得ている。そして、顧客企業の事業拡大に伴い、当社も増収増益を続けている。

特に、時間を要し難易度の高い業務は、新事業の立ち上げに関する調査・コンサルティング。一方で、うまく遂行できると、この上ない達成感を顧客企業と共有できる。さらに、多様な事業部署からの業務依頼が増え、より太いパイプでつながる。

今後も、顧客企業とともに持続的成長を目指していきたい。

（経営コンサルタント業 5~9人 都心地域）

## 2 売上高第1位の顧客の所在地

主要顧客（売上高上位1社）の所在地は、「都心」が34.2%で最も高く、次いで「副都心」が15.4%、「城東」が10.0%となっている。前回調査と比較すると、ほぼ同じ割合となっているが、「近県（神奈川県、千葉県、埼玉県）」と「東京、近県以外の道府県」をあわせた割合（前回調査は13.9%）が16.1%とやや高くなっている。

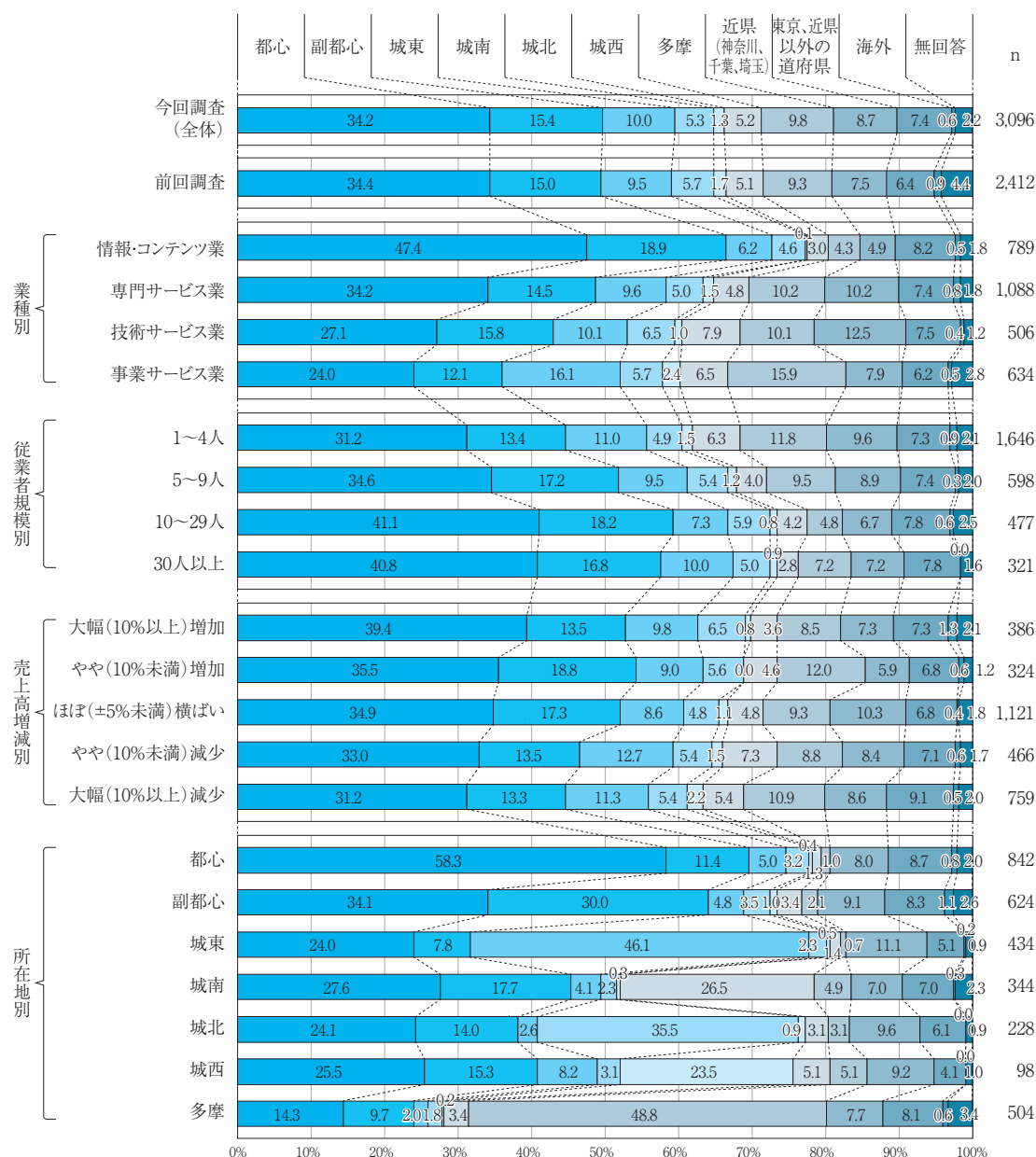
業種別にみると、すべての業種で「都心」が最も高くなっている。なかでも情報・コンテンツ業では「都心」が47.4%と半数近くを占めている。

従業員規模別にみると、<29人以下>では規模が大きくなるほど「都心」の割合は高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「都心」の割合は高くなっている。

所在地別にみると、都心では主要顧客が「都心」に所在している割合が高く、半数を超えている。また、城東と多摩では、それぞれ自社と同じ地域に主要顧客が所在している割合が最も高くなっており、顧客企業に対して地域に根差した事業活動を行っているものとみられる。

図表Ⅱ-3-5 売上高第1位の顧客の所在地



(注) 前回調査値は、今回調査の所在区分での再集計値。

### 3 売上高上位3社への売上高依存度

売上高上位3社を合計した売上高の割合は、「80%以上」が29.4%で約3割を占め、最も高くなっている。一方、「20%未満」が19.4%と約2割を占めている。

業種別にみると、専門サービス業では「20%未満」が30.5%と他の業種よりも高くなっている。一方、情報・コンテンツ業と技術サービス業では「80%以上」がそれぞれ38.0%、37.9%となっている。

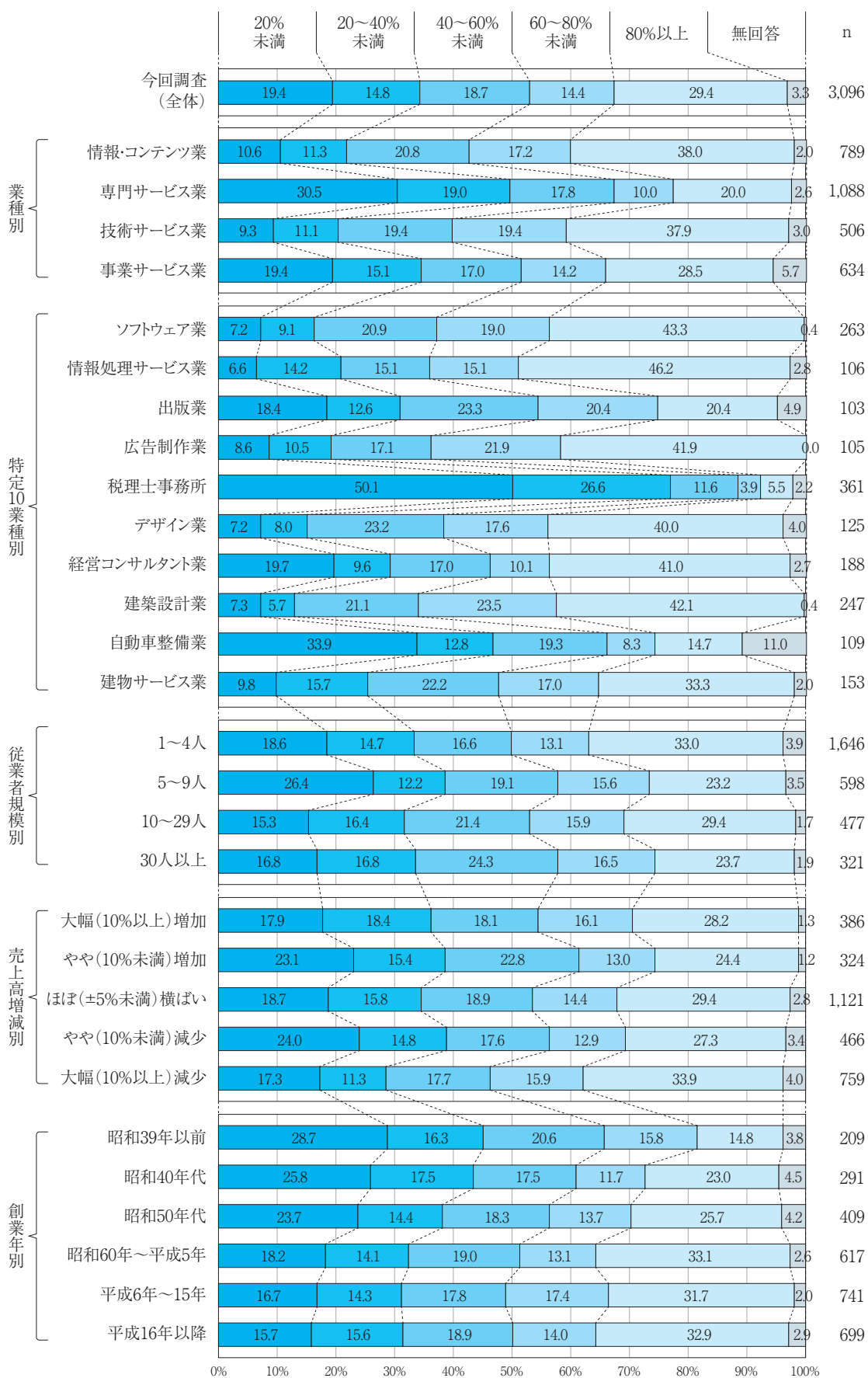
特定10業種別にみると、税理士事務所と自動車整備業では「20%未満」が最も高く、それぞれ50.1%、33.9%となっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「80%以上」が33.0%と最も高くなっており、小規模の企業では主要顧客に依存する割合が高いとみられる。

売上高増減別にみると、売上高が大幅（10%以上）減少では「80%以上」が33.9%と最も高いほか、「60%以上」は49.8%と半数を占めている。

創業年別にみると、創業が古い企業ほど「20%未満」が高い一方、「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るものと考えられる。

図表 II-3-6 売上高上位3社への売上高依存度



## 第3節 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、「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が69.1%で最も高く、次いで「注文のリポート状況で把握」が31.3%となっている。一方、「特に何も行っていない」も16.1%と1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「特に何も行っていない」が12.4%と他の業種に比べて低く、「注文のリポート状況で把握」が41.2%、「営業報告書などで把握」5.8%などが高くなっている。一方、事業サービス業は「特に何も行っていない」が19.6%と約2割を占め、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、税理士事務所では「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が79.8%と約8割を占め、他の業種に比べて高い一方、「注文のリポート状況で把握」は2.8%と低くなっている。広告制作業では「特に何も行っていない」が7.6%と他の業種に比べて低く、満足度を把握する取組を行っている企業が多い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「特に何も行っていない」は低くなっており、顧客満足度を把握する仕組みが整っているとみられる。

売上高増減別にみると、売上高<増加>企業では「特に何も行っていない」が1割程度にとどまる一方、「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が7割以上を占めており、売上高<減少>企業よりも取組が進んでいる。

#### <事例17> 積極的な人材採用・育成で開発力の強化を図り、製品化に取り組む

当社は、アミューズメント業界に特化した基幹業務ソフトウェアの開発・管理を行っている。店舗経営に必要な複数の機能を1つに集約したシステム開発を通じ、顧客企業の経営・業務の効率化やコスト削減をサポートしている。ソフトウェア業界の厳しい競争環境のなか、価格勝負ではなく、新しいサービスや機能を付加していくことで、顧客企業を維持・獲得していくことが重要と考える。今後、さらなる技術力の向上のために、大学研究室との連携を計画している。

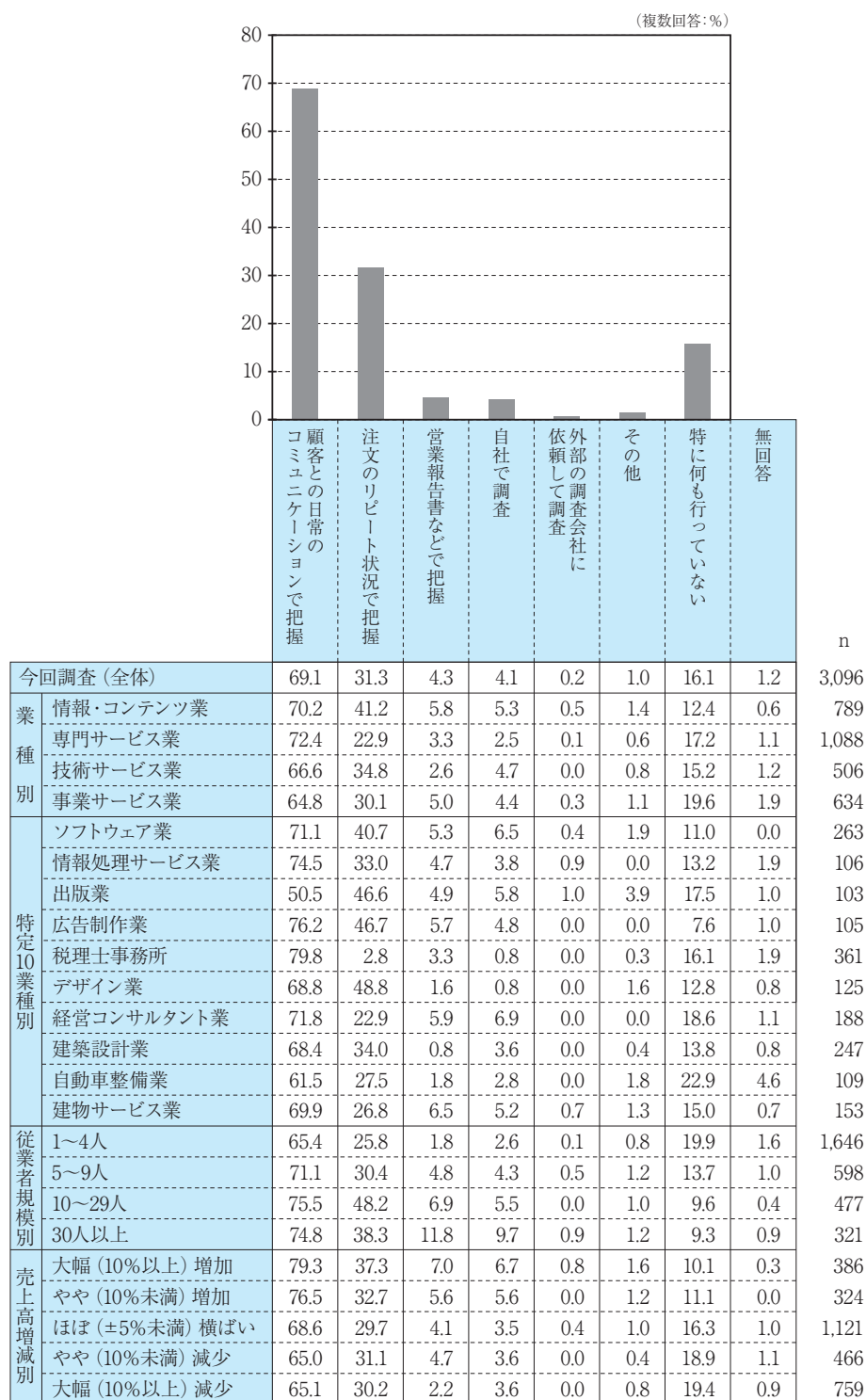
開発力強化には、まず、人材採用が重要と考えて、中途採用に加えて、積極的に新規採用を実施している。さらに、顧客の声に常に耳を傾け気配りや目配りのできる従業員の育成を行っている。全社員を対象に月1回勉強会を開催し、顧客ニーズの共有を図る。そのニーズの製品化に取り組むことで、顧客からの信頼性や満足度の向上を実現している。今後も、既存サービスを軸として、新サービスの開発などを進めて、アミューズメント業界の活性化を目指していく。（ソフトウェア業 10～29人 副都心地域）

#### <事例18> 経営者の悩みに寄り添うことで付加価値の高いトータル税務サービスを目指す

当所は税理士事務所である。最近、税理士に求められる業務内容が変わってきている。また、税務申告業務の周りには、経営に関する様々な悩みがたくさん存在している。こういった状況やニーズに応え、新たな付加価値の高いサービスを創り出す必要がある。

これらに対しては現在も、弁護士、社会保険労務士、土地家屋調査士、金融機関、ハウスメーカーなど、士業を含む専門家とのネットワークを活かして解決にあたっている。これからは、税務の基礎が出来ている職員には新たなサービスの提供がより出来るように、税務基礎を修得中の職員には勉強する時間を与えるなどして、職員のスキルアップ、組織体制強化を行い、対応していきたいと考えている。一人ひとりのお客様とじっくり付き合い、満足したお客様から新たなお客様をご紹介頂ける、というよい循環を、これからも作っていききたい。（税理士事務所 5～9人 副都心地域）

図表Ⅱ-3-7 顧客満足度の把握方法



## 2 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56.9%、「顧客の集積度が高い」が47.2%と、それぞれ約半数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23.6%、「多種多様な市場が存在」が23.0%となっている。

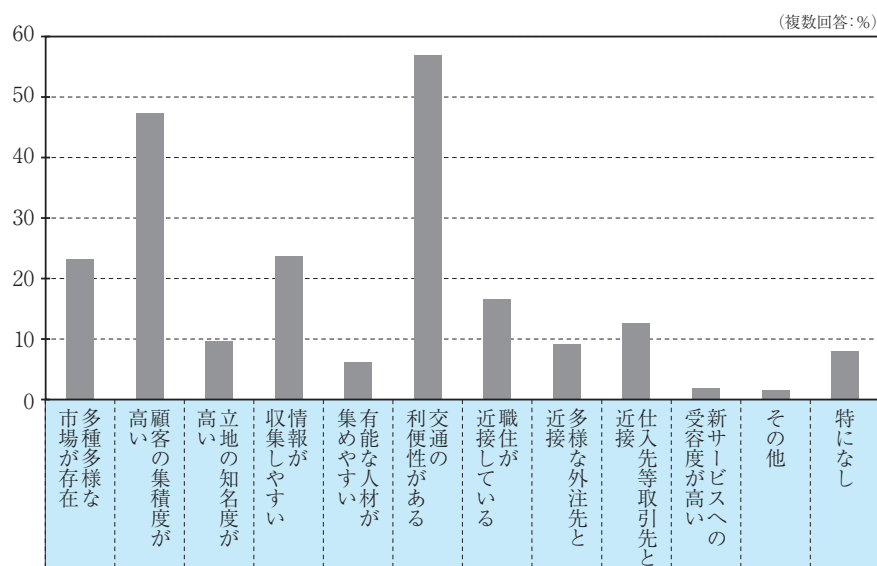
業種別にみると、「交通の利便性がある」と「顧客の集積度が高い」の2項目がすべての業種において高くなっている。特に、専門サービス業では「交通の利便性がある」は64.1%と6割以上を占めている。また、情報・コンテンツ業では「顧客の集積度が高い」が53.5%と半数以上を占めている。また、専門サービス業では「多種多様な市場が存在」が29.0%、技術サービス業では「多様な外注先と近接」が13.4%と比較的高い割合を示しており、業種により違いがみられる。

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」、「多種多様な市場が存在」、「情報が収集しやすい」、「有能な人材が集めやすい」が高くなっている。一方、「職住が近接している」は30人以上を除き、規模が小さくなるほどメリットとする企業の割合が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高の増加幅が大きくなるほど「多種多様な市場が存在」の割合が高くなっている。

所在地別にみると、都心と副都心では「交通の利便性がある」が6割以上、「顧客の集積度が高い」が半数以上、「立地の知名度が高い」が1割以上を占め、他の地域と比べて高くなっている。

図表 II-3-8 東京立地のメリット



		23.0	47.2	9.6	23.6	6.5	56.9	16.7	9.0	12.7	1.7	1.4	8.0	2.6	n
今回調査 (全体)		23.0	47.2	9.6	23.6	6.5	56.9	16.7	9.0	12.7	1.7	1.4	8.0	2.6	3,096
業 種 別	情報・コンテンツ業	21.0	53.5	9.0	31.3	12.3	58.3	12.4	10.1	17.6	2.2	0.9	5.3	2.2	789
	専門サービス業	29.0	48.4	11.5	25.0	3.7	64.1	19.3	5.9	7.4	1.9	0.8	5.9	2.8	1,088
	技術サービス業	15.8	42.9	9.5	22.1	6.1	55.7	20.6	13.4	12.3	0.6	1.0	9.7	1.8	506
	事業サービス業	20.7	42.1	8.2	12.8	4.3	45.7	14.7	9.6	16.2	1.7	3.0	12.8	3.5	634
従業者規模別	1~4人	21.7	41.2	10.0	22.1	2.4	56.0	21.9	8.2	10.4	1.2	1.3	11.1	2.4	1,646
	5~9人	23.1	48.8	10.9	23.2	7.0	57.5	14.0	11.0	12.7	2.8	1.5	5.4	1.7	598
	10~29人	24.3	56.6	8.8	27.5	12.2	60.8	8.4	8.4	18.7	2.5	1.3	3.6	4.0	477
	30人以上	26.5	62.3	7.2	28.0	17.1	55.1	9.0	10.0	17.4	1.6	1.6	3.1	3.4	321
売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	26.9	59.3	9.6	29.3	12.4	59.6	15.8	7.0	12.7	3.4	1.3	2.3	2.8	386
	やや (10%未満) 増加	25.3	47.2	10.5	23.5	8.6	58.0	14.5	11.1	15.7	1.2	2.5	5.2	4.3	324
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	23.2	48.1	9.2	25.1	5.6	59.4	15.7	9.2	12.8	1.2	0.9	7.3	1.9	1,121
	やや (10%未満) 減少	22.1	50.2	10.1	20.6	6.2	59.7	16.7	9.4	10.3	2.4	1.3	8.4	1.3	466
	大幅 (10%以上) 減少	19.9	38.5	9.6	20.8	4.0	50.3	20.3	8.6	12.6	1.4	1.8	13.3	2.1	759
所在地別	都心	24.5	53.3	15.9	29.9	9.4	64.3	9.1	9.1	13.8	2.1	0.7	3.8	2.3	842
	副都心	23.9	51.3	14.1	24.4	8.5	64.6	11.4	9.1	13.6	2.1	1.4	2.4	4.0	624
	城東	24.0	44.2	3.7	19.8	4.4	56.2	20.3	6.7	14.1	0.7	1.4	11.5	1.6	434
	城南	21.2	41.6	5.2	23.8	4.4	57.0	24.7	11.9	14.5	2.0	1.7	9.0	2.0	344
	城北	23.7	49.6	4.8	21.9	2.6	54.8	24.1	11.8	11.4	1.8	2.2	5.7	2.2	228
	城西	16.3	46.9	7.1	19.4	3.1	56.1	27.6	10.2	8.2	3.1	2.0	7.1	0.0	98
	多摩	20.2	36.7	4.6	17.7	4.4	36.3	22.2	6.9	9.5	1.0	1.6	19.4	3.6	504



## 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63.3%と最も高い割合を占めている。「かなり激化した」12.2%、「やや激化した」19.9%をあわせた『激化』は32.1%となった一方、「やや緩和した」1.8%、「かなり緩和した」0.5%をあわせた『緩和』は2.3%で、『激化』が『緩和』を大きく上回っている。前回調査と比較すると、『激化』が減少し、「変わらない」が増加した。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業、技術サービス業は『激化』がいずれも3割を超えている。一方、事業サービス業は『激化』が29.1%で、他の業種よりも低くなっている。

特定10業種別にみると、広告制作業とデザイン業は『激化』がそれぞれ4割以上で、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人を除いて規模が小さくなるほど「かなり激化した」が高くなる。1～4人は「変わらない」が67.3%と他の従業者規模に比べて高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）減少では「かなり激化した」が23.6%、やや（10%未満）減少では10.3%、ほぼ（±5%未満）横ばいでは6.8%となっており、売上高が減少するほど「かなり激化した」が高い。一方、やや（10%未満）増加では「かなり激化した」が7.4%、大幅（10%以上）増加では11.7%となっており、売上高が増加するほど「かなり激化した」が増加している。ほぼ横ばいでは「変わらない」が69.8%と他の区分と比べて高くなっており、一部に競争状況が安定的な企業の存在があるとみられる。

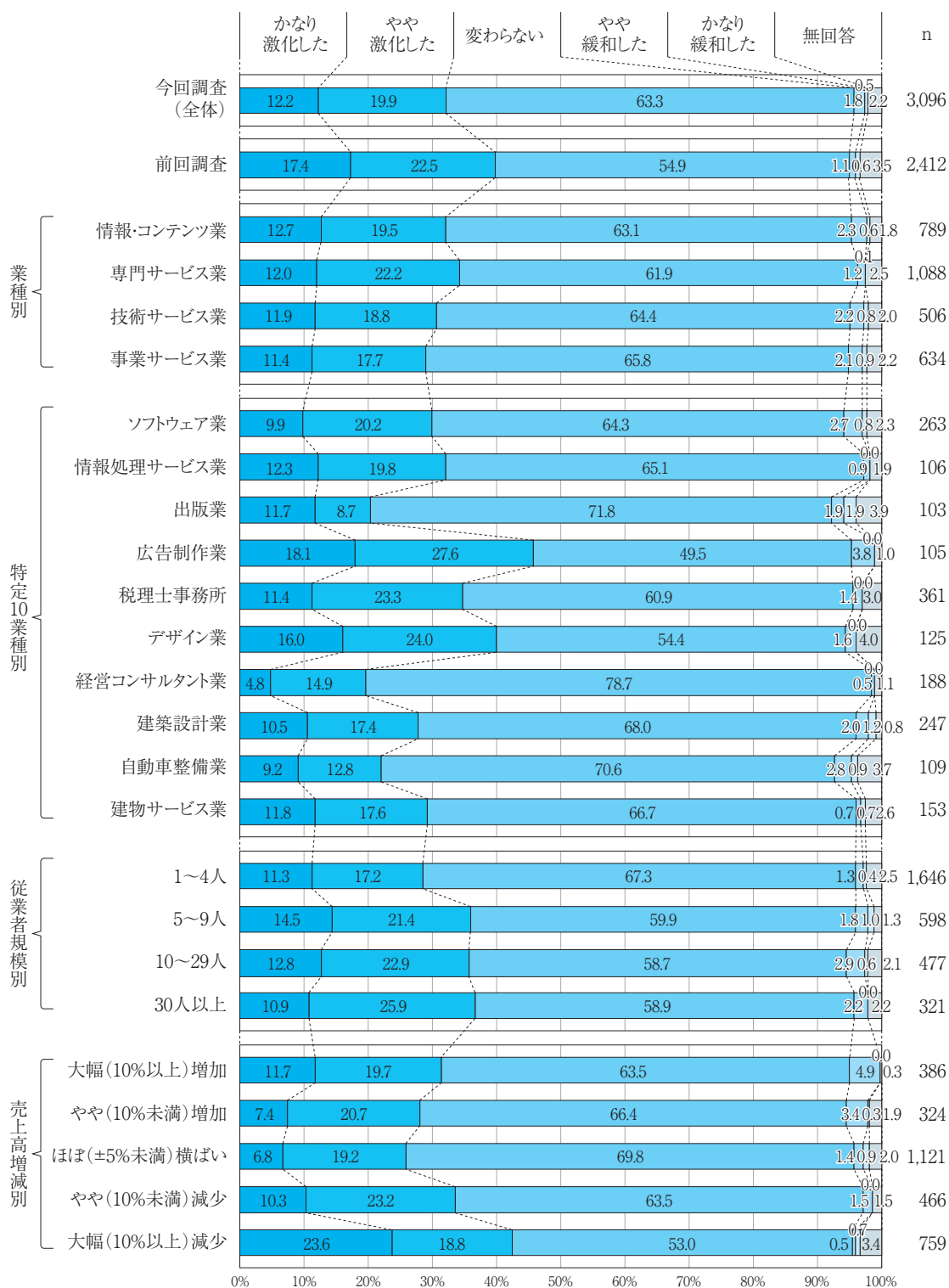
#### <事例19> 顧客企業の課題に沿った研修で大手との差別化を図る

当社は、企業からの依頼により従業員の昇進・昇格、採用、能力開発等の試験問題作成、採点、評価や、教育研修の設計・企画、障害のある社員の能力開発・育成等を行っている。

当社は多様な人材の活用を使命としており、障害を持つ人材に関する教育研修のパイオニアである。これまでは競争の少ない領域であったが、近年は大手の教育研修企業の参入が増えている。大手企業の教育研修はカスタマイズが難しいパッケージ型の内容となっているが、障害を持つ人材に関する教育研修は顧客企業の課題が多様で、パッケージ型の内容では十分に対応できない場合がある。一方、当社は、長年の経験に基づいて、顧客企業の課題にあわせて開発することができる。顧客企業の課題を的確に把握し対応するには手間がかかるが、多様な課題に応えることができる。そのため、顧客企業から高い信頼を得ており、受注のほとんどが紹介や、先方企業からの問い合わせによる案件となっている。

（出版業 5~9人 都心地域）

図表II-4-1 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、「同業者の増加」が49.7%で最も高く、次いで「複数社に対する相見積の増加」が31.7%、「顧客側の業績悪化」が27.8%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「同業者の増加」が最も高くなっており、なかでも専門サービス業では64.6%と全体よりも唯一高くなっている。また、専門サービス業では「顧客側の業績悪化」が33.8%と他の業種に比べて高くなっているほか、情報・コンテンツ業では「顧客による業務の内製化」、「新しいビジネスモデルの登場」、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」、「技術革新」などが高くなっている。また、技術サービス業では他の業種に比べて「大企業の寡占化」、「規制緩和・強化、法改正」が高くなったほか、事業サービス業では「異業種からの参入増加」が高くなっている。

特定10業種別にみると、広告制作業では「複数社に対する相見積の増加」が68.8%と最も高いほか、税理士事務所では「同業者の増加」が76.0%と最も高くなっている。また、出版業では「同業者の増加」、「異業種からの参入増加」、「新しいビジネスモデルの登場」がいずれも38.1%と最も高くなっているほか、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」が33.3%と全体よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、<1～29人>では「同業者の増加」が最も高い一方、30人以上では「複数社に対する相見積の増加」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど「複数社に対する相見積の増加」、「顧客ニーズの高度化」、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」が高くなっている。一方、「新しいビジネスモデルの登場」は規模が大きくなるほど割合が低くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「顧客ニーズの高度化」、「新しいビジネスモデルの登場」、「技術革新」が高くなっている。一方、大幅（10%以上）減少では他の区分に比べて「顧客側の業績の悪化」、「顧客による業務の内製化」、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」が高くなっている。

### <事例20> 業務の質を最優先し、担当チーム制で安定受注を続ける

当社は、主に企業の広報を代行する業務やコンサルティングを行うPR（パブリック・リレーションズ）活動を取り扱う広告代理業を営んでいる。美容（化粧品）、医療健康、食品関係などの得意分野においては、豊富な経験と実績を有している。創業当時からスタッフはすべて女性。その感性を活かした業務遂行が特色となっている。具体的には、顧客企業の商品やサービスのメディアへの告知や取材への対応など、広報機能を担っている。

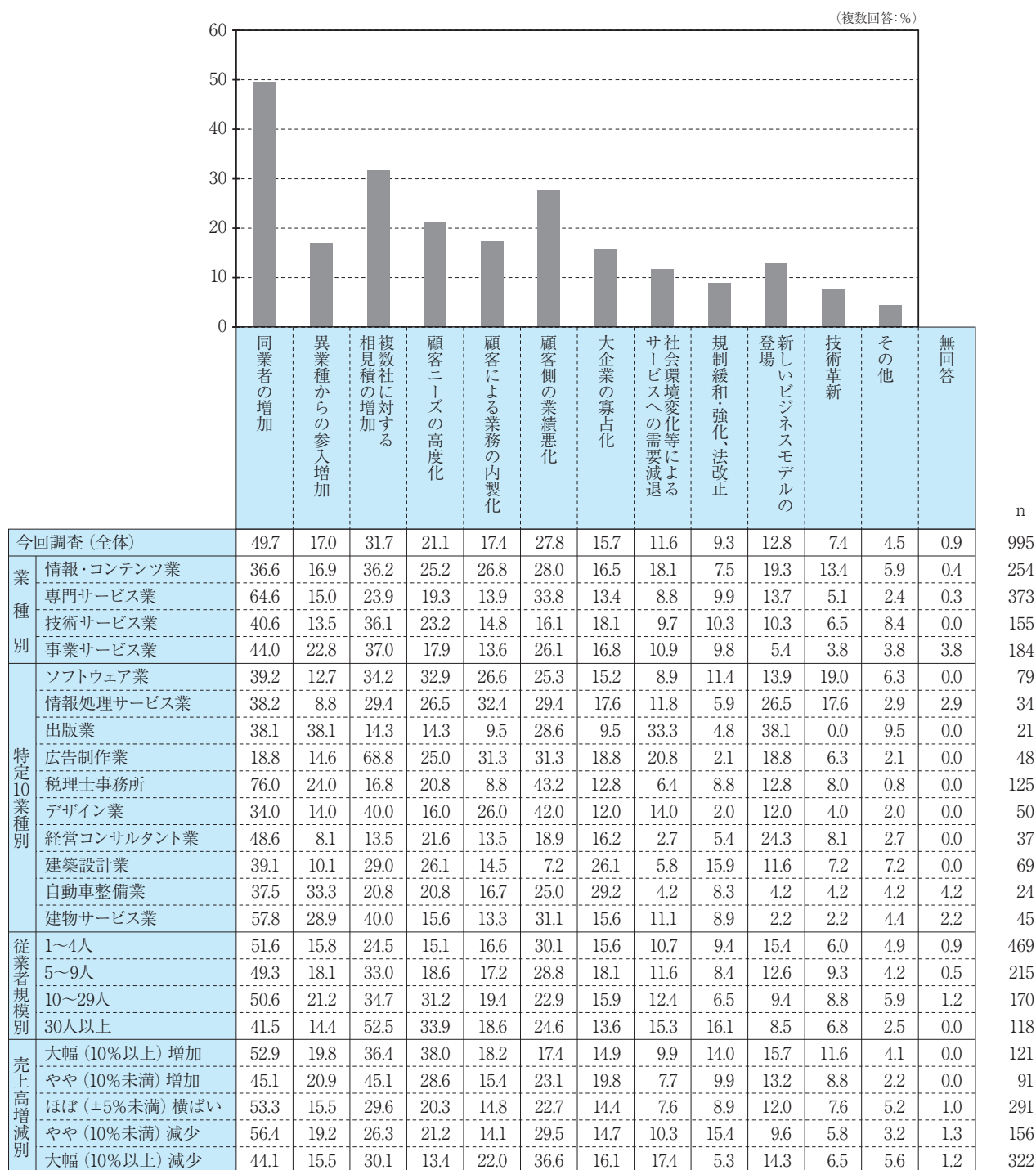
当社が創業した頃、同業他社はあまり多くなかったが、現在では業界内の競争は激化している。これは、PR会社の従業員が個人能力を発揮して独立・開業するなど、業界特性に起因する。

一方、当社では、最大限PR効果が得られるように、ベテランスタッフによる企画立案、中堅スタッフのネットワーク、若手スタッフのフットワークの良さをうまく連携させる「担当チーム制」で業務を遂行する。さらに、社長が全て内容を確認、万全を期す。また、必要な場合は、担当外スタッフが応援体制を柔軟に組み対応するなど、利益を抑えてでも質の高い、丁寧な業務を心掛ける。このような取組は顧客にも高く評価されており、安定した受注が続いている。

今後も、多様なステージの女性スタッフが活躍できる職場として、持続的に企業を発展させていく。

（広告業 5～9人 副都心地域）

図表Ⅱ-4-2 競争激化の原因



(注) 3年前と比較した競争状況(図表Ⅱ-4-1)で「激化」とした企業のみを集計。

## 第2節 事業戦略

### 1 競争戦略上の取組

直近3年間で行った競争戦略上の取組は、「サービス内容の向上」が32.1%で最も高く、次いで「新規顧客の開拓」が31.3%とともに3割以上を占めているほか、「対応スピードの向上」が21.9%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「新規顧客の開拓」が40.3%で他の業種よりも高くなっている。専門サービス業では「特にない」が34.8%で最も高いが、具体的な取組としては「サービス内容の向上」が34.3%で最も高くなっている。事業サービス業では「サービス内容の向上」が34.2%で最も高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、経営コンサルタント業では「新規顧客の開拓」がともに最も高くなっている。出版業では「新商品・新サービスの開発」が33.0%で最も高くなっている。また、情報処理サービス業、広告制作業、デザイン業では「サービス内容の向上」がそれぞれ39.6%、39.0%、35.2%で最も高くなっている。税理士事務所と自動車整備業では「特にない」が最も高いが、具体的な取組としては「サービス内容の向上」がともに3割を超えている。

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」、「顧客絞り込み」、「サービス内容の向上」、「新商品・新サービスの開発」、「価格の改訂」、「他社との連携強化」などが高くなっている。＜10人以上＞では「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。また、5～9人では「サービス内容の向上」が、1～4人は「特にない」がそれぞれ最も高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「新規顧客の開拓」、「新商品・新サービスの開発」、「マーケティングの強化」、「他社との連携強化」などがそれぞれ高くなっている。一方、大幅（10%以上）減少では他の区分に比べて「特にない」、「価格の改訂」、「料金体系の多様化」が高くなっている。

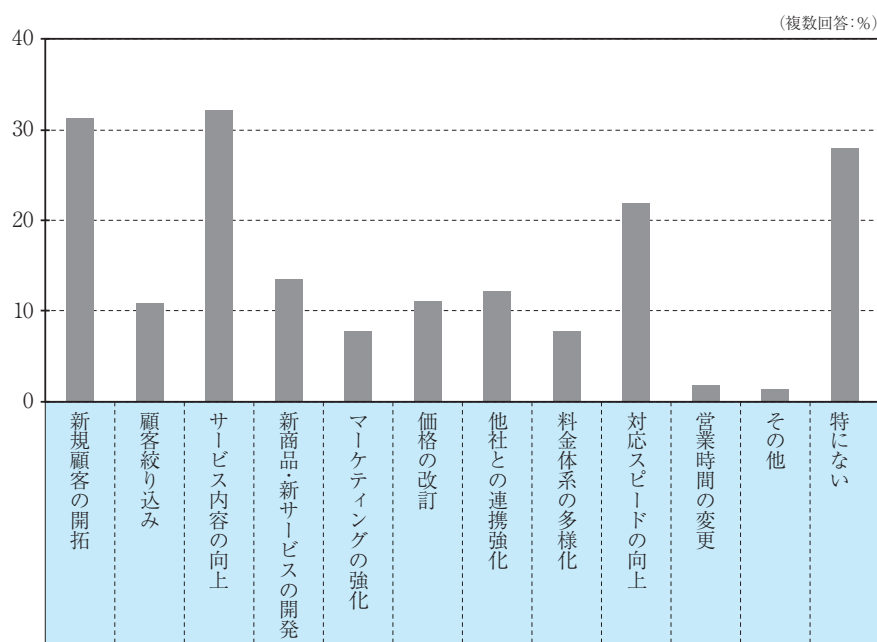
#### ＜事例21＞ 顧客ニーズへの高い対応力で信頼を獲得。小回りを利かせた経営で差別化

当社は、法人・個人企業を顧問先に抱える創業約20年の会計事務所である。

強みは対応力。枠に捉われず、税務会計に関する相談の他、社内の資金トラブルやリクルート業務など、顧問先のあらゆる課題に対し、解決の道筋を示すような助言を行っている。経営に困ったときに相談に来てもらえるような事務所を目指し、税務のほか様々な分野の研修に参加し、日々幅広い知識を補充する。また、スポーツ活動や教育活動など、地域貢献への取組を積極的に行う。個人事務所ならではの「小回りを利かせた経営」で、大手と差別化を図る。

（税理士事務所 1～4人 城南地域）

図表Ⅱ-4-3 競争戦略上の取組



															n
今回調査(全体)		31.3	10.9	32.1	13.5	7.8	11.1	12.2	7.8	21.9	1.7	1.4	28.0	1.7	3,096
業 種 別	情報・コンテンツ業	40.3	13.4	32.2	26.0	10.4	12.2	18.5	7.5	19.8	0.5	1.8	18.8	1.3	789
	専門サービス業	27.4	9.1	34.3	10.1	8.7	8.1	8.7	8.5	20.5	2.1	1.4	34.8	1.7	1,088
	技術サービス業	28.1	8.7	26.1	8.1	3.8	11.9	11.9	6.3	25.7	1.4	1.8	29.4	1.4	506
	事業サービス業	27.9	12.3	34.2	8.7	5.8	13.2	11.0	7.7	24.3	2.7	0.5	27.6	2.4	634
特定 10 業 種 別	ソフトウェア業	48.3	17.9	27.4	29.3	8.4	15.6	24.7	5.7	17.1	0.4	3.0	14.8	1.1	263
	情報処理サービス業	38.7	13.2	39.6	20.8	9.4	13.2	20.8	6.6	17.0	0.0	0.9	24.5	0.0	106
	出版業	27.2	7.8	24.3	33.0	12.6	7.8	11.7	5.8	12.6	1.0	1.0	19.4	4.9	103
	広告制作業	37.1	16.2	39.0	19.0	12.4	11.4	18.1	13.3	28.6	0.0	0.0	19.0	1.0	105
	税理士事務所	23.0	8.9	33.0	5.0	3.0	6.4	5.3	8.9	18.6	0.8	1.7	42.7	2.5	361
	デザイン業	30.4	11.2	35.2	15.2	11.2	16.0	8.8	15.2	31.2	4.0	0.8	22.4	3.2	125
	経営コンサルタント業	35.6	11.2	30.9	19.7	17.6	4.8	14.9	3.7	12.8	0.0	1.1	35.1	0.0	188
	建築設計業	29.1	10.1	24.3	4.0	4.0	6.9	11.3	4.9	25.9	1.2	1.2	32.4	0.8	247
	自動車整備業	17.4	9.2	33.9	4.6	3.7	4.6	1.8	6.4	27.5	2.8	0.0	40.4	5.5	109
	建物サービス業	26.8	14.4	36.6	9.2	3.9	18.3	16.3	4.6	31.4	3.3	0.0	22.2	1.3	153
従 業 者 規 模 別	1~4人	21.4	9.1	25.3	10.0	5.1	9.4	7.3	7.3	17.9	1.9	1.2	39.1	2.4	1,646
	5~9人	34.8	11.7	35.5	13.9	11.4	12.0	15.1	9.2	26.1	1.8	1.3	20.7	1.0	598
	10~29人	45.5	12.4	43.2	19.5	10.7	13.4	20.5	8.4	31.0	1.0	1.3	11.9	0.2	477
	30人以上	54.5	15.3	45.5	23.4	10.9	15.0	20.6	8.1	20.9	1.2	2.8	8.4	1.6	321
売 上 高 増 減 別	大幅(10%以上)増加	50.8	14.5	40.7	19.7	16.3	8.8	19.4	7.3	24.9	1.3	3.1	12.2	0.3	386
	やや(10%未満)増加	43.5	15.4	41.7	18.8	10.5	7.1	17.9	9.0	29.6	0.9	1.5	16.4	0.6	324
	ほぼ(±5%未満)横ばい	26.6	11.2	34.2	12.5	6.9	9.6	12.0	6.0	21.0	1.6	1.1	30.0	1.9	1,121
	やや(10%未満)減少	24.5	9.2	32.0	9.9	4.1	13.9	9.4	8.6	22.3	2.1	1.3	30.5	1.5	466
	大幅(10%以上)減少	27.8	7.9	20.9	12.4	5.9	14.5	8.2	10.0	17.9	2.1	0.9	36.9	2.4	759

## 2 取引上の強み

自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が50.6%で最も高く、半数以上を占めている。次いで「長年の取引」が40.5%、「顧客と近接」が33.4%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57.3%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32.8%にとどまり、「長年の取引」が47.8%、「顧客と近接」36.8%などが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、情報処理サービス業、出版業、広告制作業、税理士事務所、デザイン業、経営コンサルタント業、建築設計業では「専門性が高い」がいずれも最も高くなっている。一方、自動車整備業と建物サービス業では「長年の取引」が最も高く、自動車整備業は約6割、建物サービス業は約5割を占めている。

従業者規模別にみると、<1～29人>では「専門性が高い」が最も高くなっている。30人以上では「専門性が高い」は<1～29人>に比べて低い一方、「長年の取引」が47.7%で最も高くなっている。規模が大きくなるほど「顧客と近接」、「営業力」、「顧客ニーズの的確な把握」、「長年の取引」が高くなっている。1～4人では<5人以上>に比べて「特にない」が高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「専門性が高い」が最も高くなっており、なかでも大幅（10%以上）増加では60.4%と6割を占めている。また、売上高が増加するほど「顧客ニーズの的確な把握」、「従業員の対応が良い」、「独自サービスの提供」、「営業力」が高くなっている一方、「特にない」が低くなっている。

創業年別にみると、<昭和60年以降>は「専門性が高い」が最も高いのに対し、<昭和50年代以前>は「長年の取引」が最も高くなっている。創業が古くなるほど「長年の取引」の割合が高く、昭和39年以前では60.8%となっている。

### <事例22> 得意分野の専門性の高さ、「世の中に出したい本がある」という強い思いが原動力

当社は、音楽分野を中心とした、編集プロダクション業務と出版業務を行っている。当初は編集プロダクション業務のみを行っていたが、「世の中に出したい本がある」という本への強い思いが原動力となり、出版分野に業務を拡大した。電子書籍の販売にもいち早く取り組んでいる。

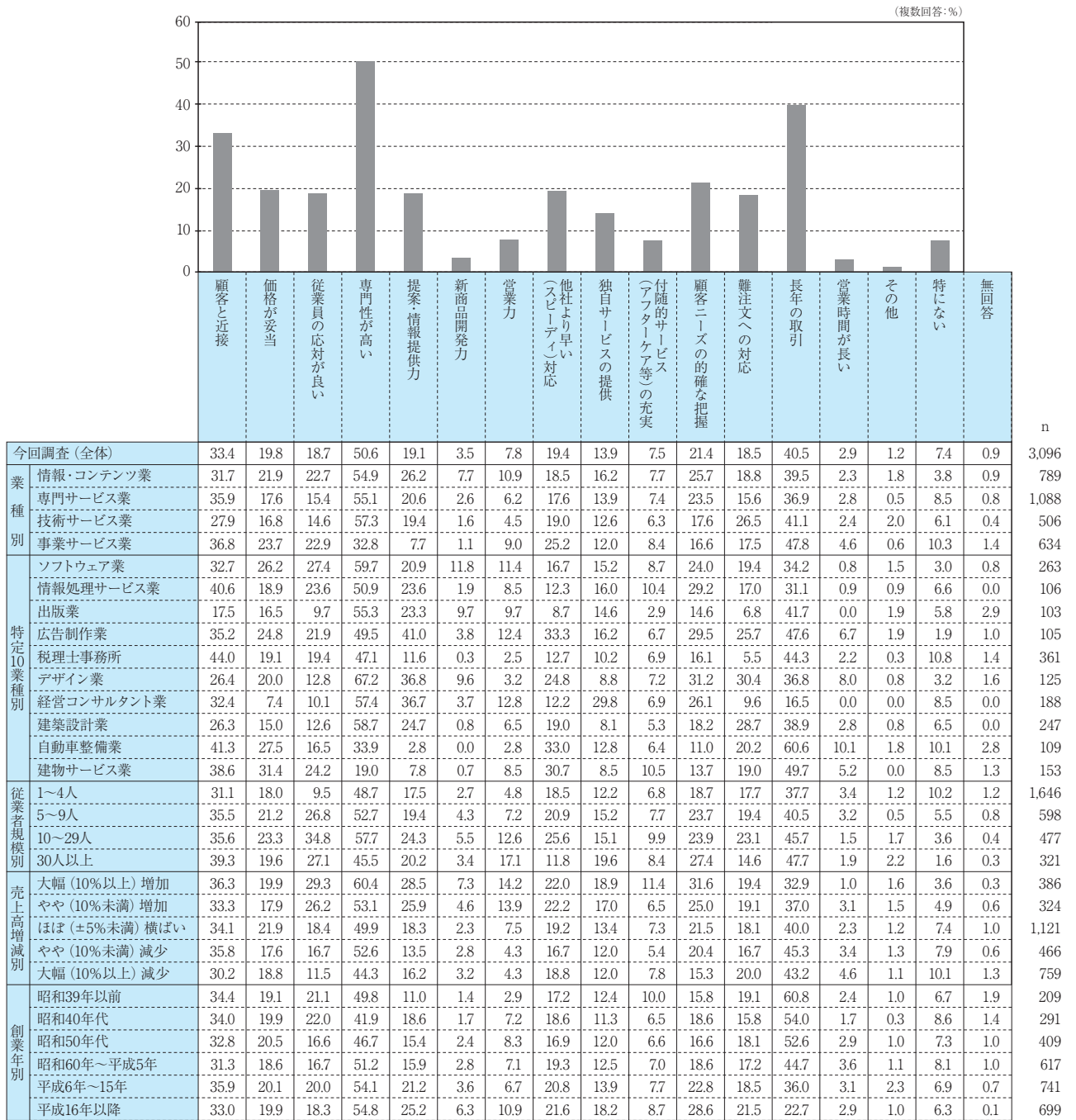
当社は、音楽分野に詳しいことが強みである。例えば楽譜制作では、手書きの楽譜を印刷楽譜にする際に、音楽記号の書き方等のルールを熟知している必要がある。当社はそういった専門性の高いノウハウを持ち合わせているため、他社には真似のできないコンテンツを作ることができる。

当社が出版している本は、内容が専門的であったり、ある分野に深く特化しているなど、ニッチな内容のものが多く。そのため、完全競合する出版社は無く、損益分岐点を超える販売冊数をコツコツ売り切ることが可能となっている。

今後は、取り扱い書籍のジャンルの多様化や、雑貨店など書店以外の取引先の開拓に取り組んでいきたいと考えている。

(出版業 1～4人 多摩地域)

図表Ⅱ-4-4 取引上の強み





### 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、「情報の共有」が24.1%で最も高く、次いで「交流会を通じたネットワーク構築」が10.9%、「共同での販路開拓・受注・販売」が8.5%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37.9%となっている。一方、「特に行っていない」は58.9%で6割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『連携あり』が48.3%となっており、他の業種と比べて高くなっている。事業サービス業では『連携あり』が30.5%で他の業種よりも低いものの、具体的な連携の取組のうち「事業協同組合等への加入」は10.1%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『連携あり』が高くなっており、<10人以上>では5割を超えている。具体的な連携の取組では規模が大きくなるほど「情報の共有」、「交流会を通じたネットワーク構築」、「事業協同組合等への加入」、「大学や研究機関との共同研究・開発」が高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では『連携あり』が55.7%で5割を超え、他の区分に比べて高くなっている。具体的な連携の取組では売上高が増加するほど「情報の共有」、「共同での販売開拓・受注・販売」、「他企業との共同研究・開発」が高くなっている。

#### <事例23> 技術力と取引先企業との連携で業績確保

当社は「組み込み系」とよばれるソフトウェアを設計しており、例えば産業用加工機械や流通業界等で使用しているハンディターミナルなど、特別なハード機器のための応用技術を得意としている。

顧客側から、初期段階の仕様書作成から最終段階の量産立ち上げまで、全工程への関与を求められることもある。それらに対応するためには、顧客の要望や問題を把握して抽出するコミュニケーション能力と、これらを忠実に実現していく本当の技術力を身に付けることが必要である。

自社に営業担当者は置いていない。当社の技術力を理解している取引先企業の営業担当者が、新規案件を紹介してくれることがある。このように、取引先企業と自由に連携することも、当社の強みである。

（ソフトウェア業 5～9人 城東地域）

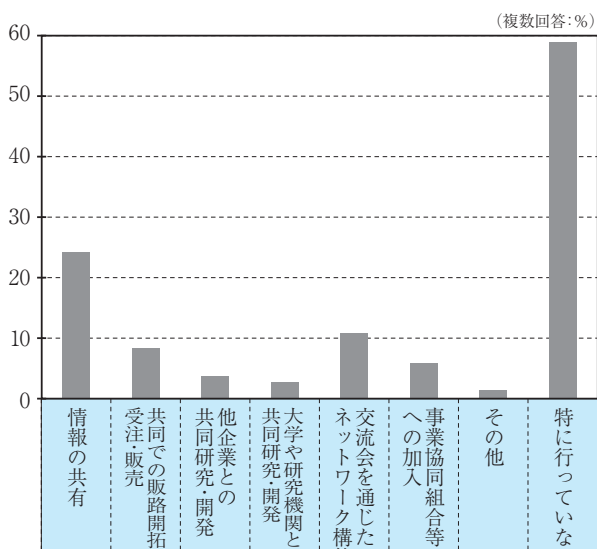
#### <事例24> 経営者として、地域との共生を図り百年企業を目指す

当社は、ビルやマンション等の維持管理、設備施工、点検、警備等をトータルで行う総合管理会社である。

経営者は、経済団体のボランティア活動や自治体の取組等に積極的に参加する。取引先や協力会社とは、良好なコミュニケーションを維持するために当社主催の交流会を開く。さらに、地域との共生を図るために、同業他社にも配慮することにより信頼関係を強めている。将来的な夢は、地域の方々が集える食堂を開業すること。その食堂は人生の先輩である年配従業員が管理運営するなど、退職後を見据えて活躍の場づくりを考えている。百年企業を目指して経営者の夢はどこまでも広がる。

（建物サービス業 30人以上 多摩地域）

図表II-4-5 社外との連携



今回調査 (全体)		『連携あり』 379								n	
		24.1	8.5	3.8	2.7	10.9	5.9	1.4	58.9	3.2	3,096
業 種 別	情報・コンテンツ業	48.3							48.7	3.0	789
	専門サービス業	35.9							61.3	2.8	1,088
	技術サービス業	34.0							62.8	3.2	506
	事業サービス業	30.5							65.6	3.9	634
従 業 者 規 模 別	1~4人	30.6							65.9	3.5	1,646
	5~9人	39.0							58.0	3.0	598
	10~29人	50.5							47.6	1.9	477
	30人以上	55.2							41.7	3.1	321
売 上 高 増 減 別	大幅 (10%以上) 増加	55.7							42.7	1.6	386
	やや (10%未満) 増加	49.7							46.9	3.4	324
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	36.4							60.2	3.4	1,121
	やや (10%未満) 減少	32.6							64.6	2.8	466
	大幅 (10%以上) 減少	28.7							67.9	3.4	759

(注) 上段数値の『連携あり』は「特に行っていない」と「無回答」を除いた割合。

#### 4 提供するサービスの改良や新たな開発への重視度

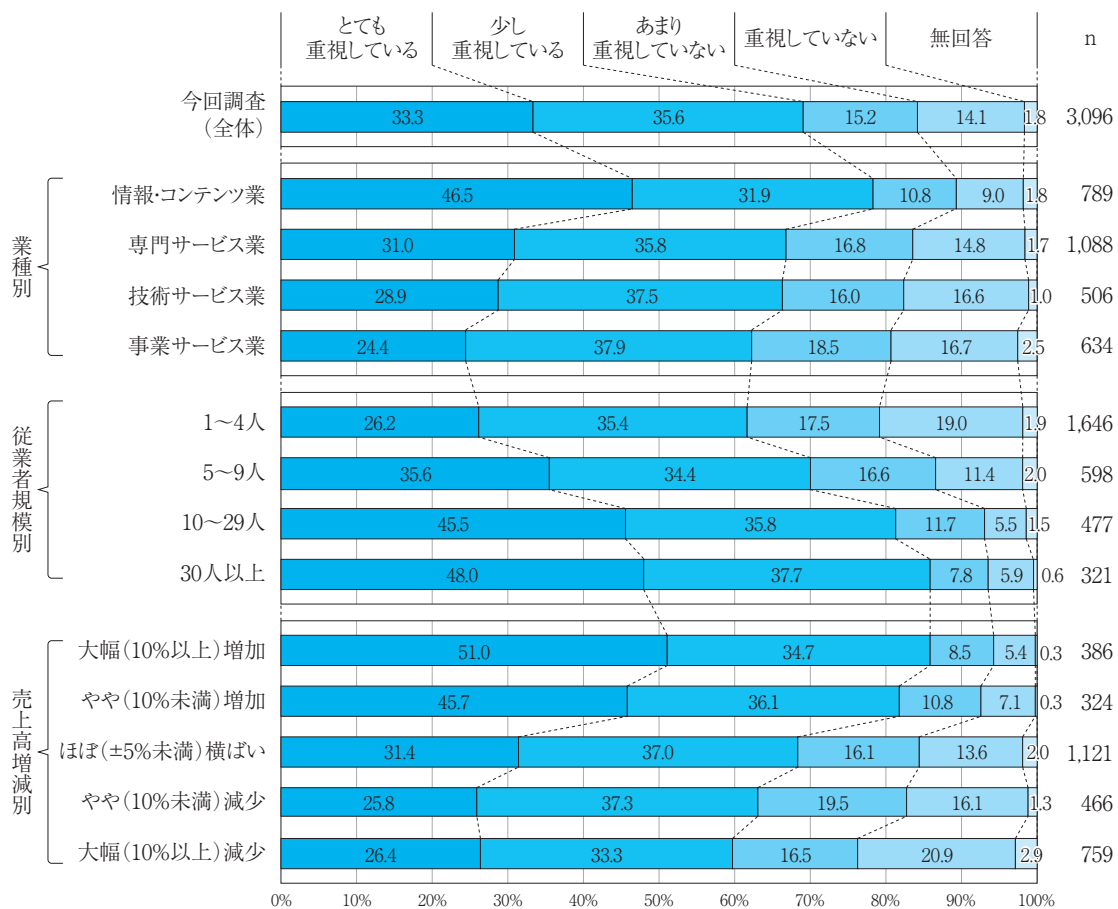
提供サービスの改良や新たな開発の重視度は、「少し重視している」が35.6%、「とても重視している」が33.3%となっており、あわせた『重視している』は約7割を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『重視している』は78.4%となっているほか、専門サービス業は66.8%、技術サービス業は66.4%、事業サービス業は62.3%といずれも6割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『重視している』が高くなっており、30人以上では85.7%を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『重視している』が高くなっており、大幅（10%以上）増加では85.7%となっている。

図表Ⅱ-4-6 提供するサービスの改良や新たな開発への重視度



### <事例25> 経営と雇用の安定のため、新たな事業の柱をさがす

当社は、DTP（デスクトップ・パブリッシング）デザイン編集業務、SE（システムエンジニア）派遣によるソフトウェア開発業務を行っている。創業当時はソフトウェア開発の会社としてスタートしたが、事業の柱を増やす取組の一環として、当時入社してきた出版業界出身者のノウハウを活かし、DTPデザイン編集業務をスタートさせた。SE業界は、年齢が上がると業務を続けることが難しくなってくる。DTP部門は、そのようなSEのセカンドキャリアとしても、有効に機能している。

現在はDTP部門とソフトウェア開発部門とで経営の安定を図っているが、更なる安定化のために常に新しい事業に挑戦し、3本目の柱となる事業を立ち上げている。

（広告制作業 5～9人 都心地域）

## 第3節 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36.2%で最も高く、次いで「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が26.3%、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が18.6%となっている。前回調査と比較すると、「決めていない」は3.0ポイント減少した一方、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が2.3ポイント、「現状を維持していく」が2.1ポイント、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が1.2ポイントとそれぞれ増加している。

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32.1%と、「現状を維持していく」を上回るのに対して、専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業では「現状を維持していく」が最も高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業と情報処理サービス業では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高くなっているのに対して、他の業種では「現状を維持していく」が最も高くなっている。

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「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなっている。一方、<9人以下>では「現状を維持していく」が最も高くなっている。

売上高増減別にみると、<増加>では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高くなっているのに対して、ほぼ(±5%)横ばいと<減少>は「現状を維持していく」が最も高くなっている。

従業者の平均年齢別にみると、<40歳代以下>では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高くなっているのに対して、<50歳代以上>は「現状を維持していく」が4割を超え、最も高くなっている。平均年齢が高くなるほど「現状を維持していく」は高い一方、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」は低くなっている。

#### <事例26> 新社長の経歴を活かし、新会社を設立して社会貢献

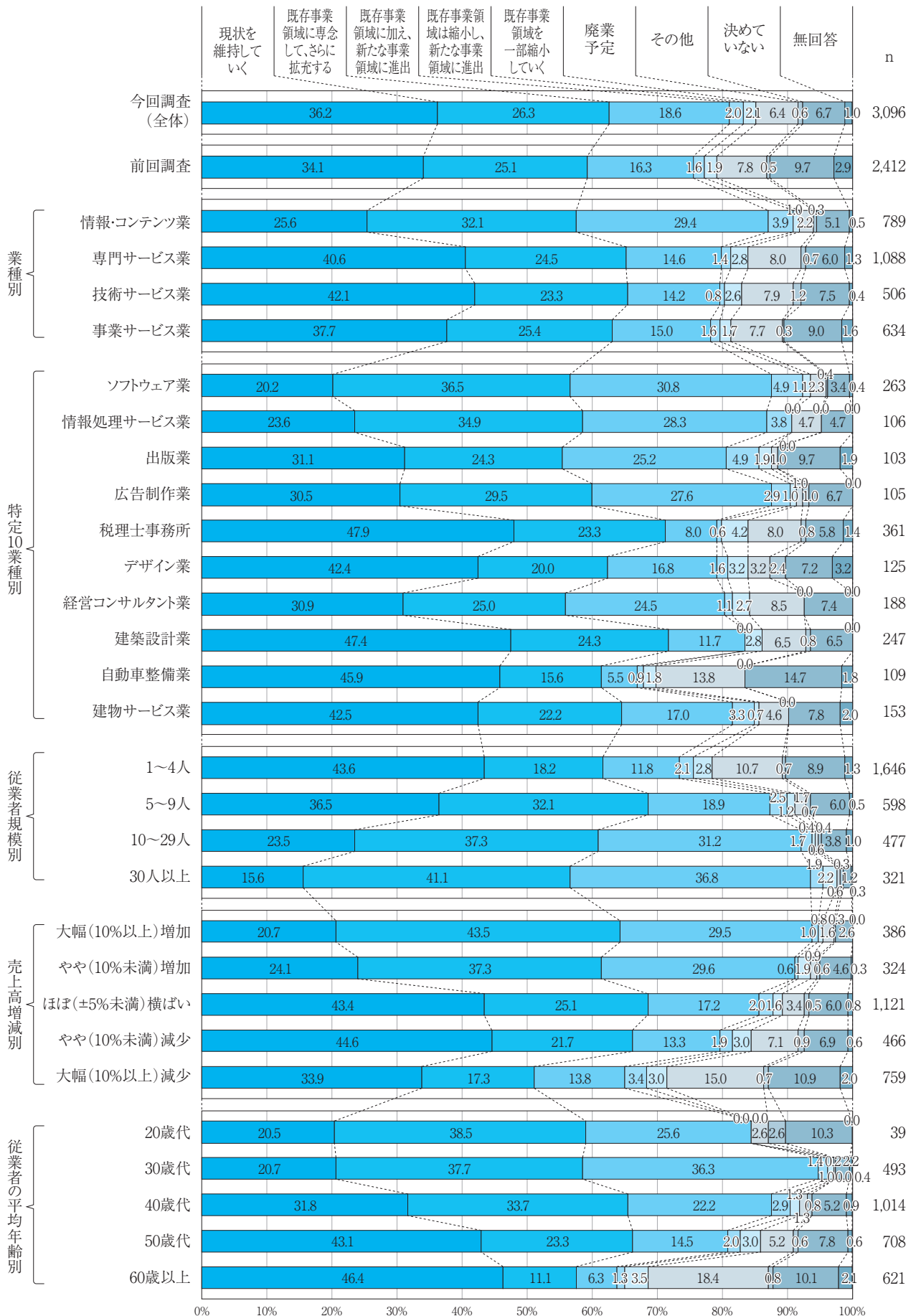
当社は設備更新サポート、太陽光発電支援、省エネルギー対策など、環境ソリューション事業に取り組んでいる。代表者は、エネルギー会社勤務でITを利用したエネルギーマネージメントのソリューション事業の立ち上げに携わった経歴を持つ。エネルギー会社退職後、印刷会社に入社。エネルギーを使用する立場として、環境活動や社内IT化を推進する過程におけるソリューション事業の必要性を痛感、印刷会社の新規事業部門として当社を立ち上げた。

取引先は、代表者の豊富な人脈をもとに国内外の大手メーカーにも及ぶ。外部から招いた人材とともに、再生可能エネルギーを利用した発電システムや蓄電技術などに係る事業を推進する。

次のステップでは、気象や環境に影響を受けない先進的な植物工場研究を計画している。当社の保有するエネルギー・コントロール技術を活かした社会に貢献できる事業であると考えている。

(その他の技術サービス業 5～9人 都心地域)

図表Ⅱ-4-7 今後の事業展開の方向性



## 2 事業戦略の決定方法

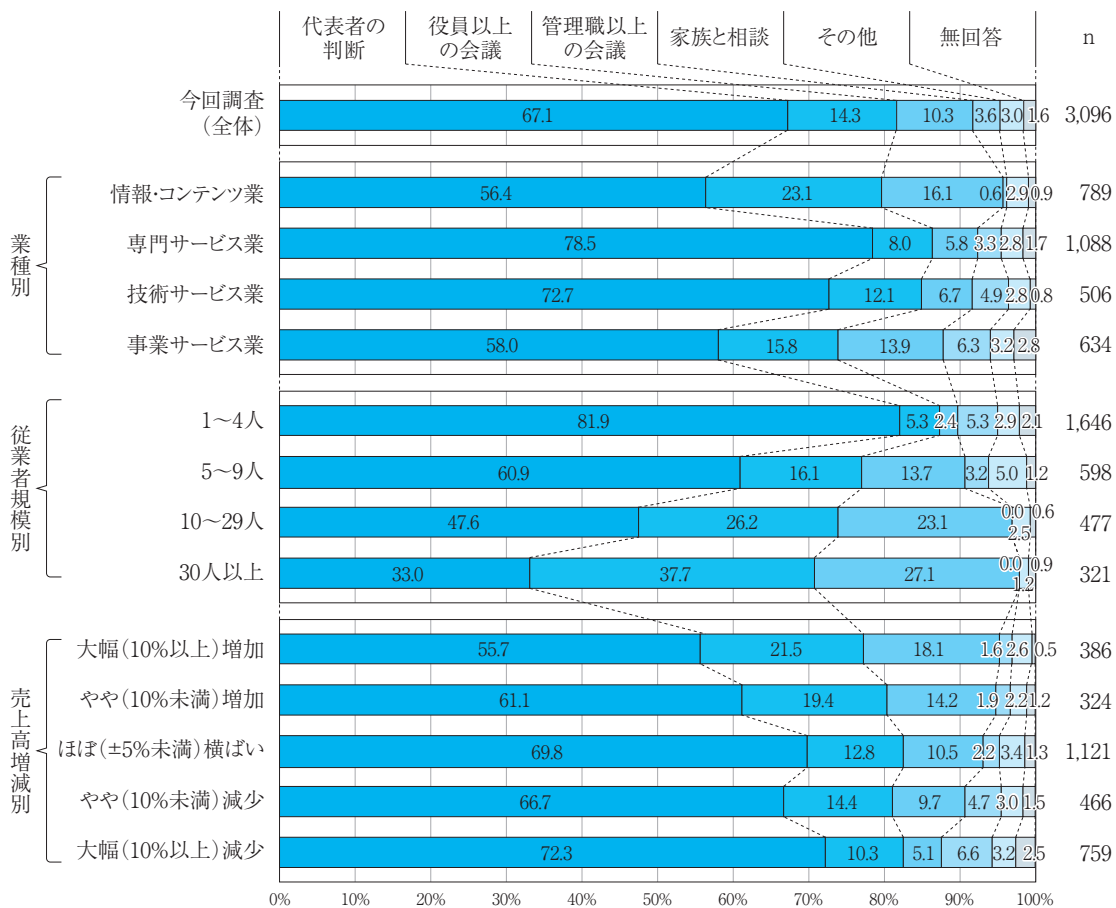
事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が67.1%で最も高く、次いで「役員以上の会議」が14.3%、「管理職以上の会議」が10.3%、「家族と相談」が3.6%となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「代表者の判断」が78.5%を占めている。情報・コンテンツ業では「役員以上の会議」と「管理職以上の会議」が他の業種よりも高くなっており、会社組織としての意思決定が行われているとみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「代表者の判断」は低下する一方、「役員以上の会議」と「管理職以上の会議」が高くなっている。なかでも30人以上は「代表者の判断」が33.0%に対し、「役員以上の会議」が37.7%と高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「代表者の判断」が高くなっている。大幅（10%以上）増加では他の区分よりも「代表者の判断」と「家族との相談」が低く、「役員以上の会議」、「管理職以上の会議」が高くなっている。

図表Ⅱ-4-8 事業戦略の決定方法



### 3 情報収集源

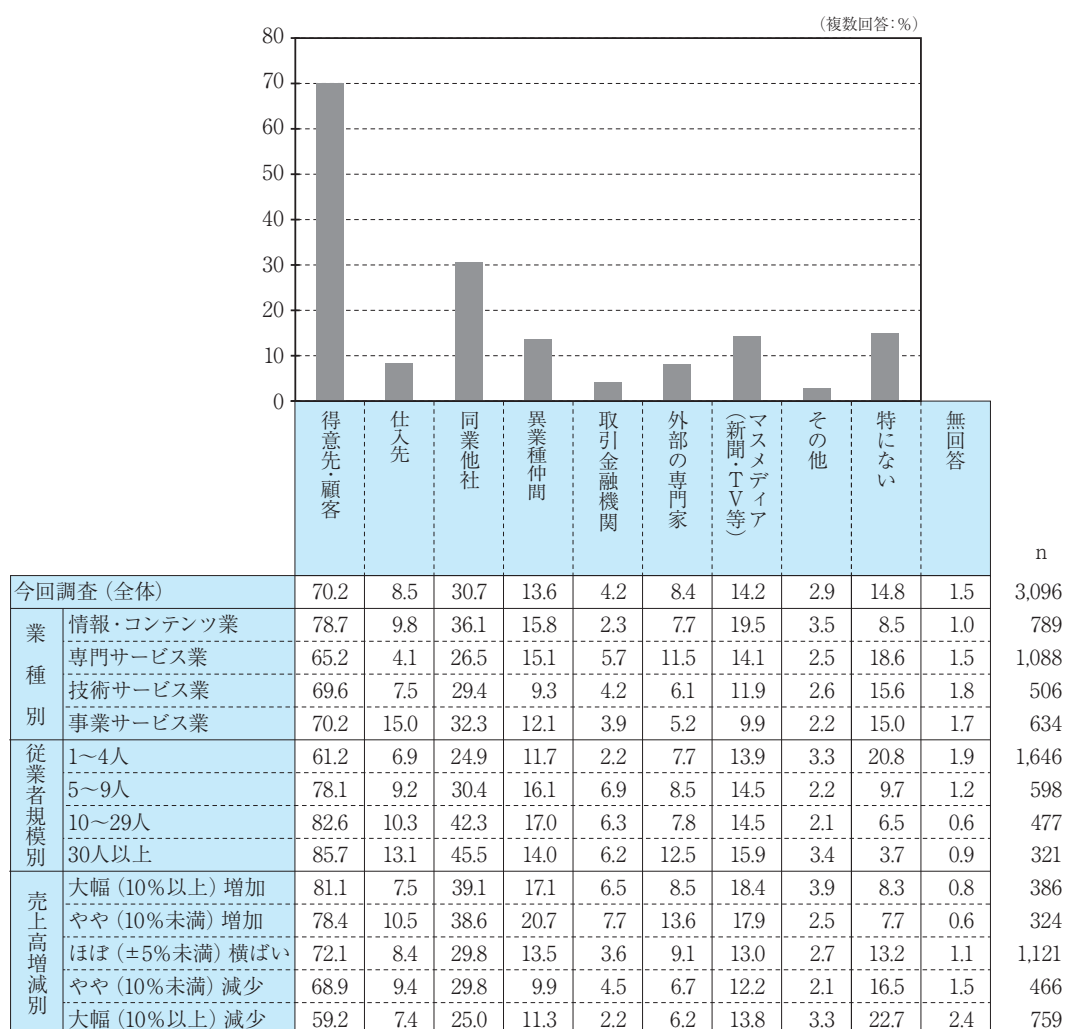
事業戦略を策定する上で重視する情報収集源は、「得意先・顧客」が70.2%で最も高く、次いで「同業他社」が30.7%、「マスメディア（新聞・TV等）」が14.2%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっている。また、情報・コンテンツ業では「マスメディア（新聞・TV等）」が他の業種に比べて高くなっているほか、事業サービス業では「仕入先」が高くなっている。

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」、「マスメディア（新聞・TV等）」、「仕入先」が高くなっている。1～4人は「特にない」が20.8%と他の規模に比べて10ポイント以上高くなっている。

売上高増減別にみると、すべての区分で「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっている。また、売上高が増加するほど「得意先・顧客」と「同業他社」の割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅱ-4-9 情報収集源





## 4 強化したいこと

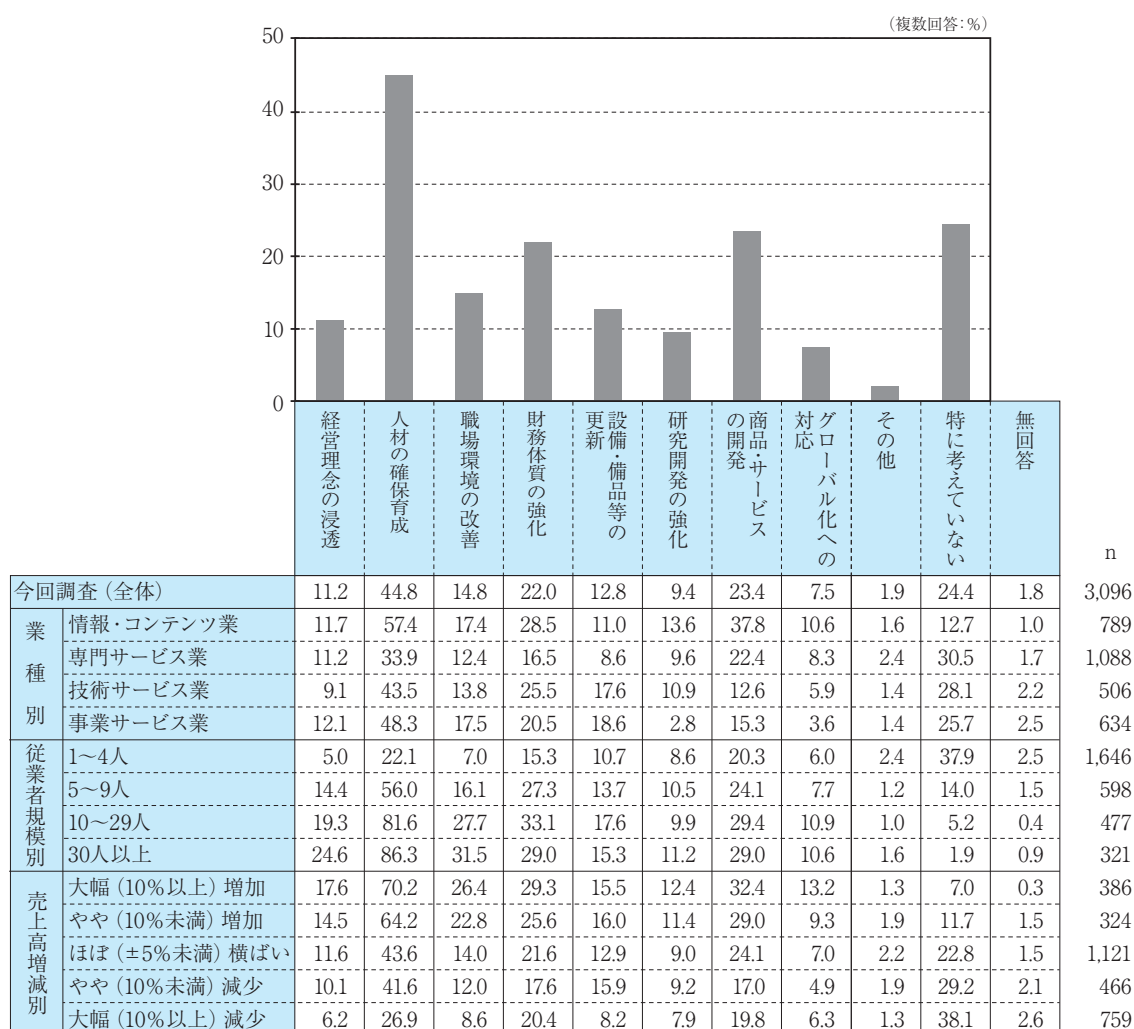
今後、強化したいと考えていることは、「人材の確保育成」が44.8%で最も多く、次いで「商品・サービスの開発」が23.4%、「財務体質の強化」が22.0%となっている。また、「特に考えていない」は24.4%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「人材の確保育成」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業が57.4%と6割程度を占め、特に高くなっている。また、情報・コンテンツ業では「グローバル化への対応」が10.6%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、<5人以上>では「人材の確保育成」が最も高く、規模が大きくなるほど割合も高くなっている。また、1～4人では「特に考えていない」が37.9%と最も高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「人材の確保育成」、「職場環境の改善」、「経営理念の浸透」が高くなる一方、「特に考えていない」は低くなっている。

図表Ⅱ-4-10 強化したいこと



第1節 65歳以上の従業者の状況

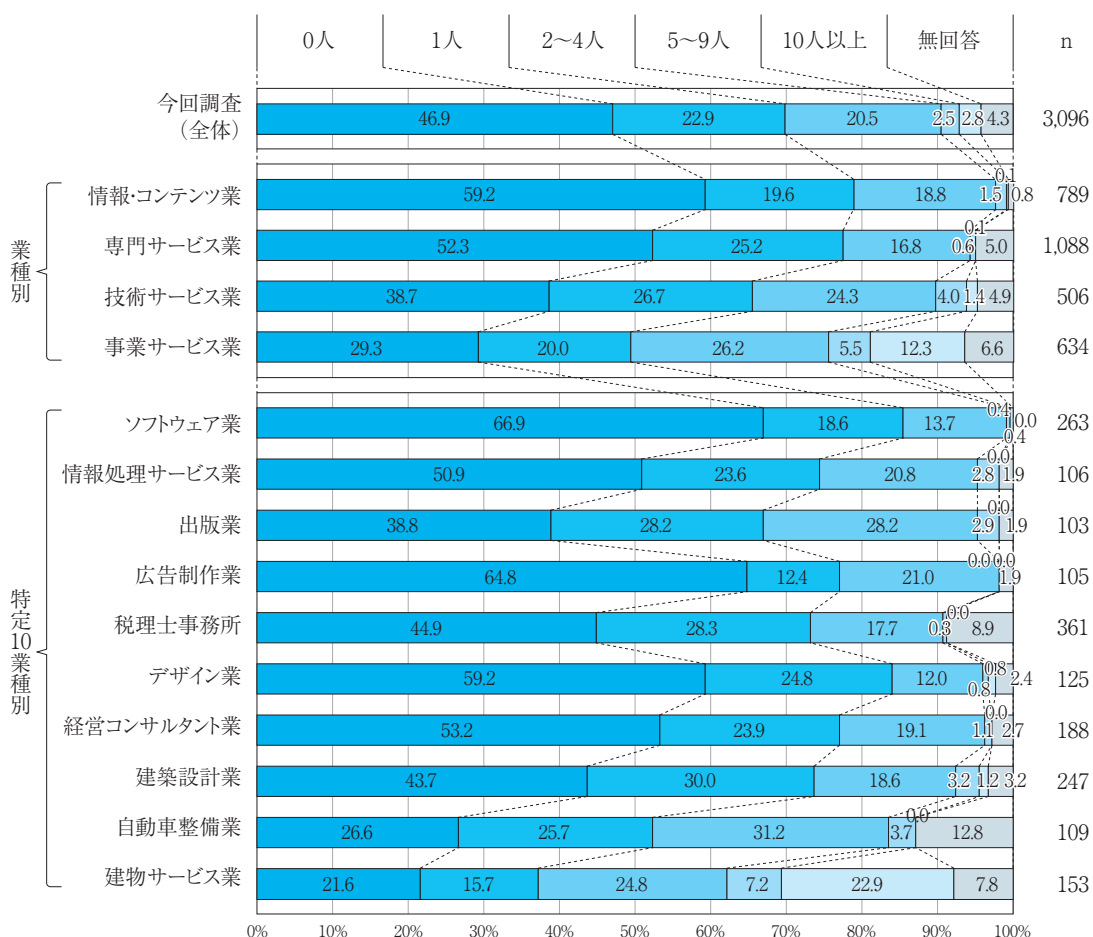
1 65歳以上の従業者数

役員を含む65歳以上の従業者数は、「0人」が46.9%で最も高く、次いで「1人」が22.9%、「2～4人」が20.5%となっている。65歳以上の従業者が『いる』割合は、48.7%と半数程度となっている。

業種別にみると、事業サービス業は6割以上の企業が65歳以上の従業者がいる。一方、情報・コンテンツ業では「0人」が59.2%と約6割を占めている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、広告制作業では「0人」がそれぞれ66.9%、64.8%と高くなっている。一方、建物サービス業では「10人以上」が22.9%と2割以上を占め、他の業種と比べて高くなっている。

図表Ⅱ-5-1 65歳以上の従業者数



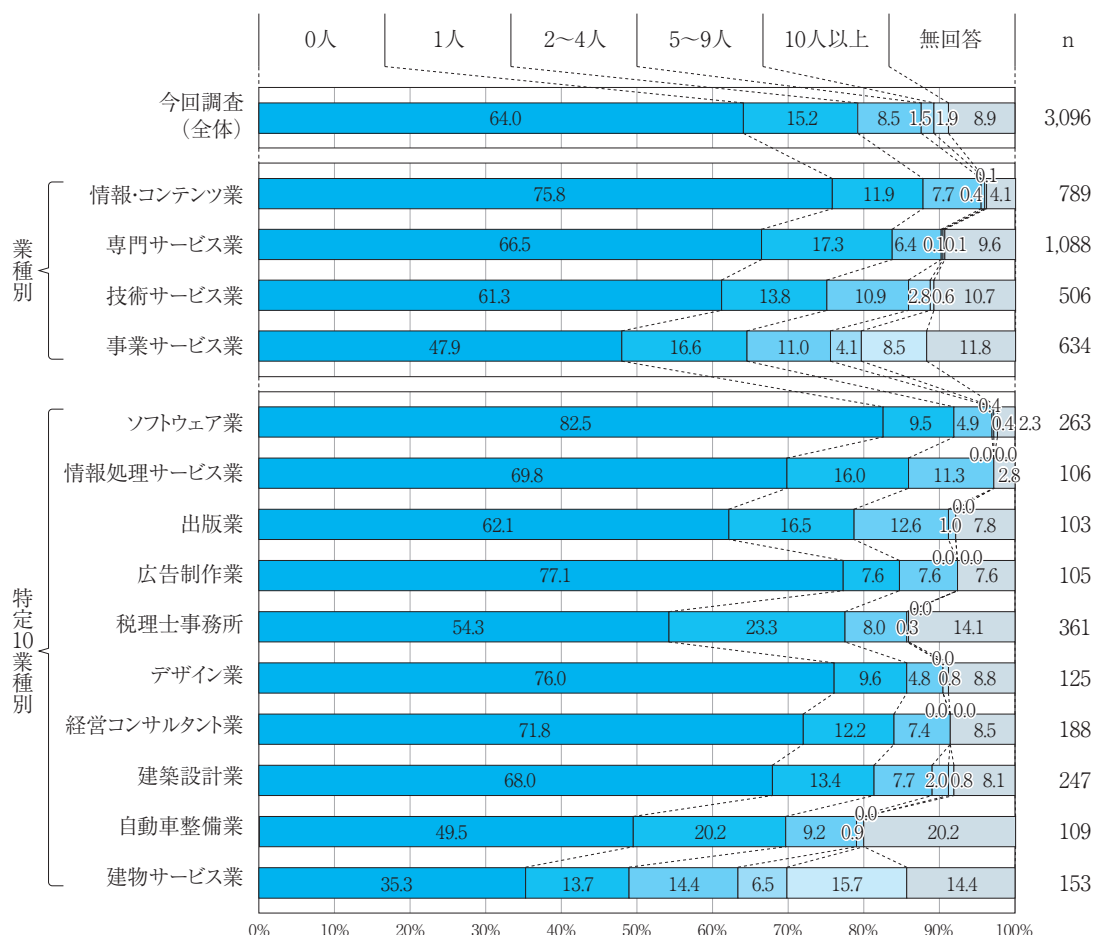
## 2 65歳以上の従業員数

65歳以上の雇用している従業員数は、「0人」が64.0%で最も高く、次いで「1人」が15.2%、「2～4人」が8.5%となっている。

業種別にみると、事業サービス業では『いる』が40.2%となっている。

特定10業種別にみると、建物サービス業では『いる』が50.3%と半数を占めている。

図表Ⅱ-5-2 65歳以上の従業員数



### <事例27> 高齢人材と若手人材を融合させ、最高級の照明演出を提供

当社はテレビ番組や企業PRビデオなど映像制作での照明演出を行っている。テレビ番組、舞台、屋内外のコンサートなど、ライティングディレクターが現場の状況に合わせてそれぞれ必要となるスタッフや照明機材をセッティングして「最高級の照明演出」を提供、委託者の期待に応えている。

業歴が50年以上と長いことから、ベテラン技術者も多く在職している。65歳までは再雇用制度があるほか、66歳以上でも高い技術力を活かすためにフリーとして業務に携わる。一方、若手技術者はテレビ番組の照明を担当したいとの積極的な応募者も多く、毎年新規採用を実施している。当社の長い経験と実績によって積み上げた照明演出の技術力を継承していくために、日々のOJTやOff-JTを通じて研鑽は怠ることはない。

(映像情報制作・配給業 30人以上 副都心地域)

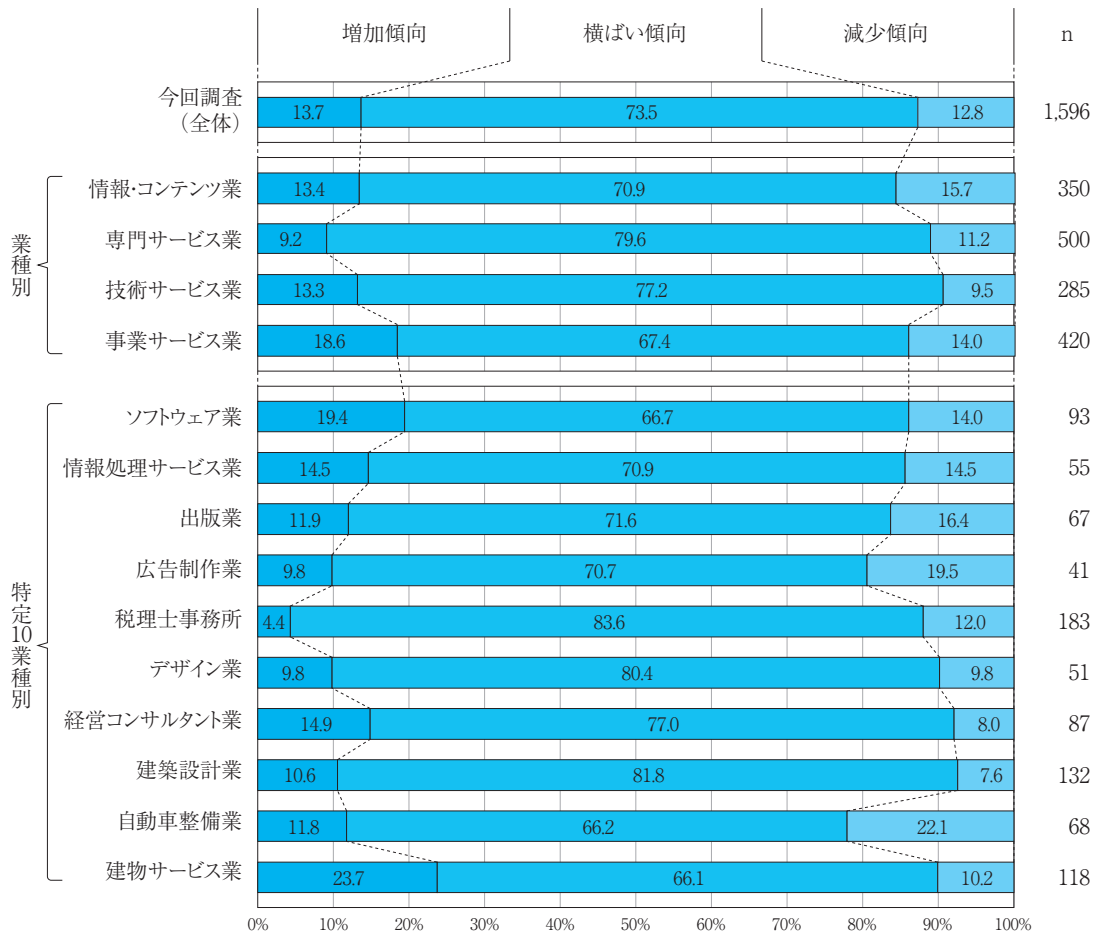
### 3 3年前と比較した65歳以上の従業者数

3年前と比較した役員を含む65歳以上の従業者数は、「横ばい傾向」が73.5%で最も高く、「増加傾向」が13.7%、「減少傾向」が12.8%となっている。

業種別にみると、事業サービス業は「増加傾向」が18.6%と2割程度を占めている。

特定10業種別にみると、事業サービス業に含まれる建物サービス業は「増加傾向」が23.7%と2割以上を占め、他の業種よりも高くなっている。

図表Ⅱ-5-3 3年前と比較した65歳以上の従業者数



(注) 「無回答」を除き集計。

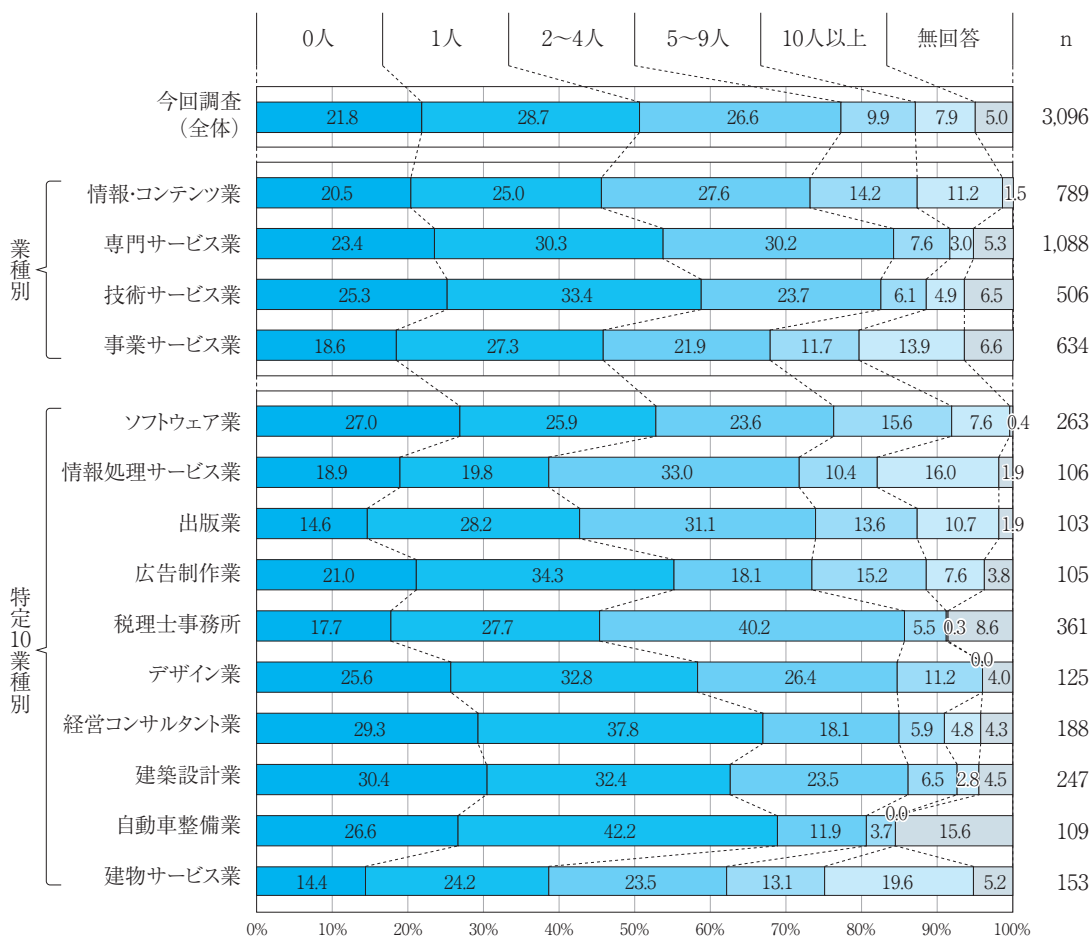
## 第2節 女性の従業者の状況

### 1 女性の従業者数

役員を含む女性の従業者数は、「1人」が28.7%で最も高く、次いで「2～4人」が26.6%、「5～9人」が9.9%、「10人以上」が7.9%となっている。女性の従業者が『いる』企業の割合は73.1%と7割以上を占めている。

業種別にみると、事業サービス業では「10人以上」が13.9%と1割以上を占め、『いる』割合は74.8%となっている。特定10業種別にみると、建物サービス業では「10人以上」が19.6%と約2割を占めている。

図表Ⅱ-5-4 女性の従業者数



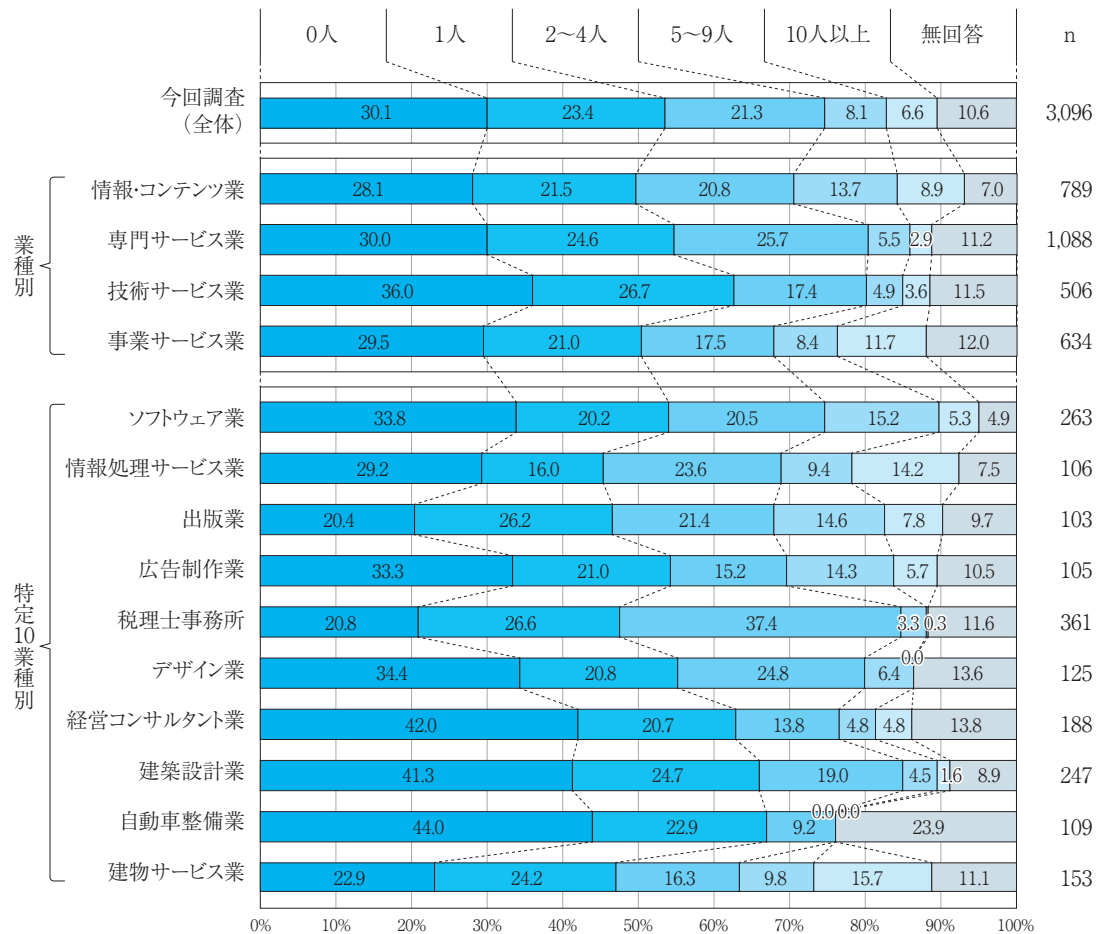
## 2 女性の従業員数

女性の雇用している従業員数は、「0人」が30.1%で最も高く、次いで「1人」が23.4%、「2～4人」が21.3%でそれぞれ2割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『いる』が64.9%となっている。

特定10業種別にみると、出版業では『いる』が7割を占めているほか、税理士事務所、建物サービス業などは6割を超えている。また、建物サービス業では「10人以上」が15.7%と1割以上を占めている。

図表Ⅱ-5-5 女性の従業員数



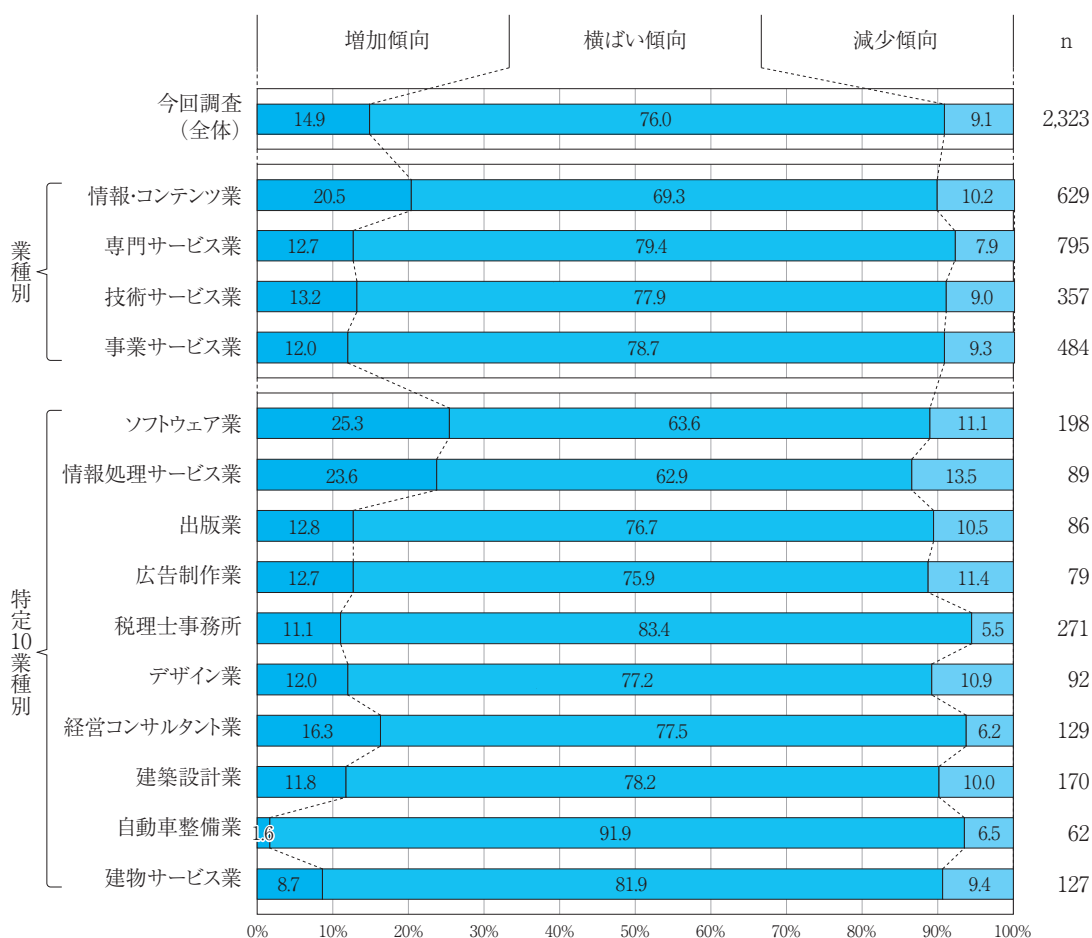
### 3 3年前と比較した女性の従業者数

3年前と比較した役員を含む女性の従業者数は、「横ばい傾向」が76.0%で最も高く、「増加傾向」が14.9%、「減少傾向」が9.1%となっている。「増加傾向」が「減少傾向」を上回っており、女性従業者の活躍の場が広がっているとみられる。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が20.5%と他の業種に比べて特に高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業と情報処理サービス業では「増加傾向」がともに2割以上と他の業種よりも高くなっている。

図表 II-5-6 3年前と比較した女性の従業者数



(注)「無回答」を除き集計。

### 第3節 外国人の従業者の状況

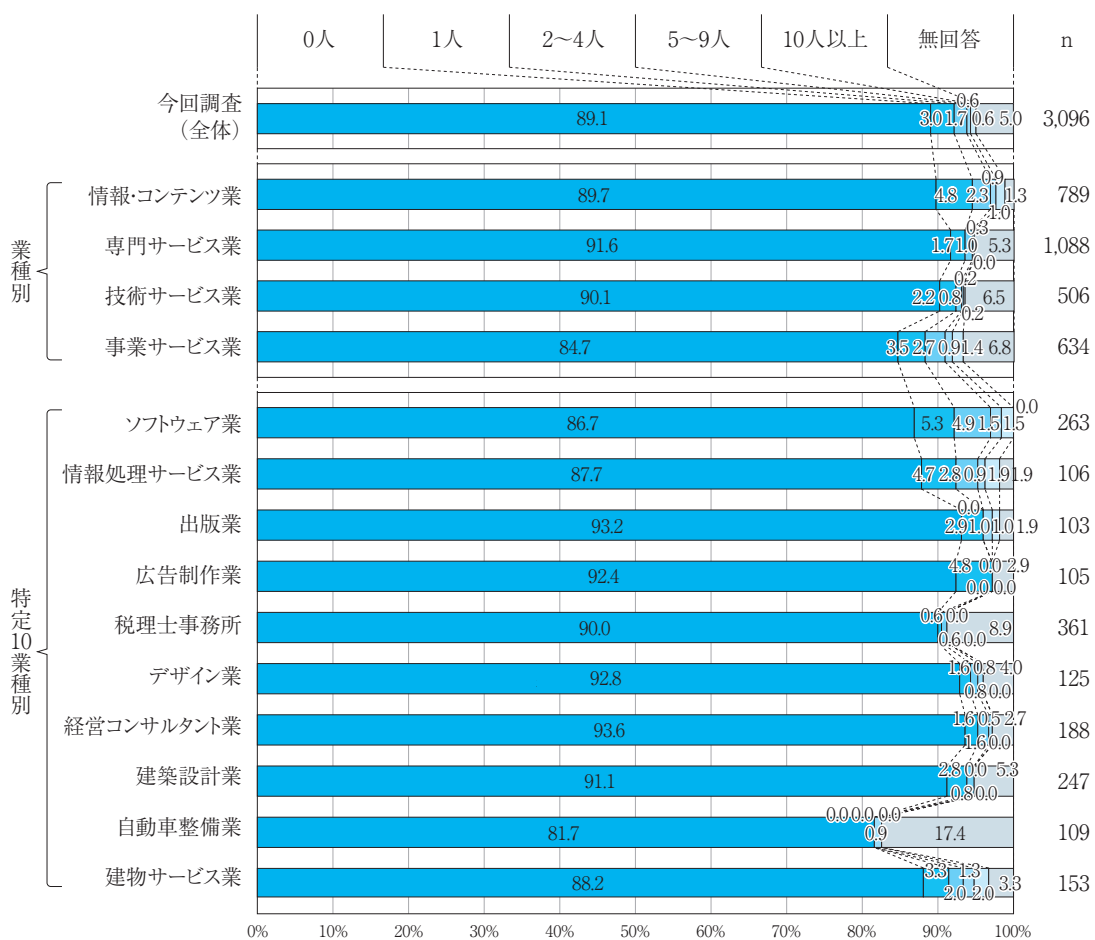
#### 1 外国人の従業者数

役員を含む外国人の従業者数は、「0人」が89.1%と約9割を占めている。一方、外国人従業者が『いる』割合は5.9%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『いる』が他の業種よりも高く、それぞれ9.0%、8.5%と1割程度を占めている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、情報処理サービス業では外国人従業者が『いる』割合がそれぞれ13.2%、10.3%と1割を超えており、他の業種よりも高くなっている。

図表Ⅱ-5-7 外国人の従業者数

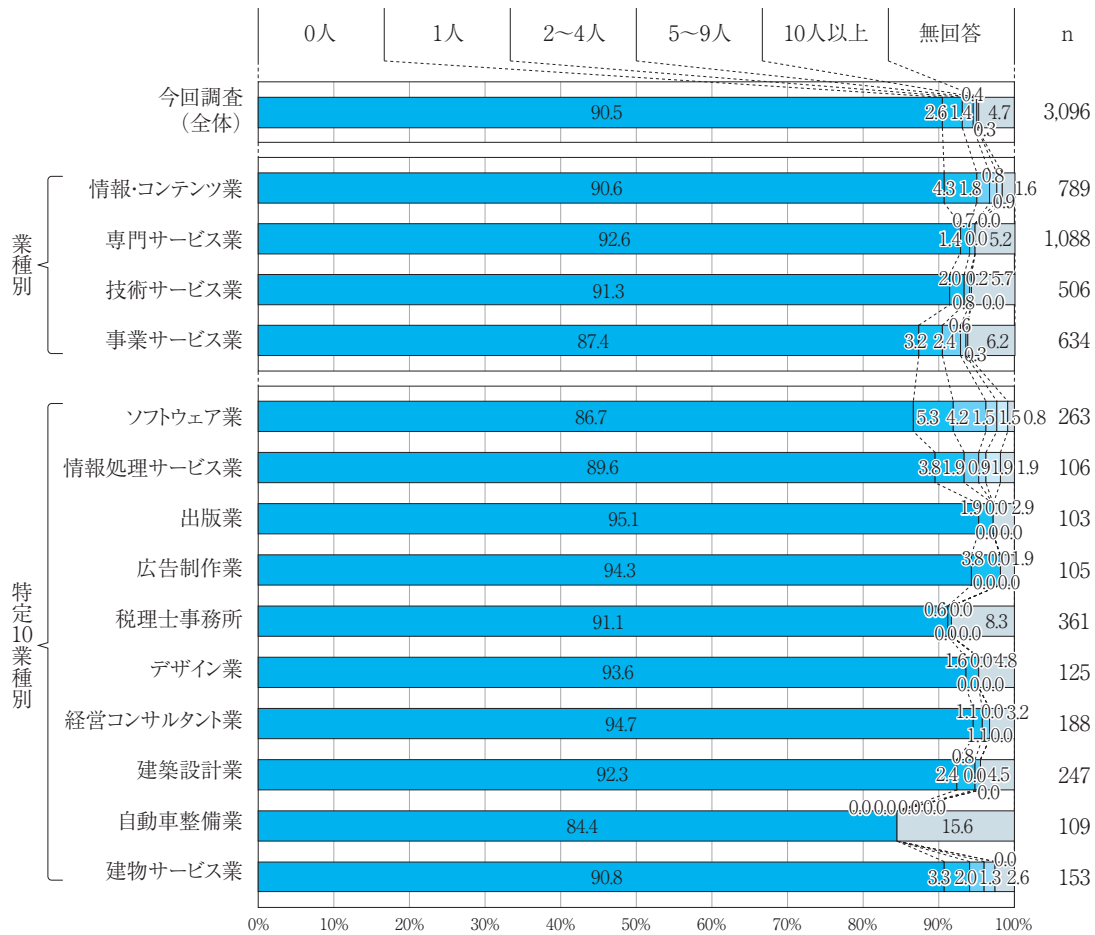




## 2 外国人の従業員数

外国人の雇用している従業員数は、「0人」が90.5%で約9割となっており、『いる』割合は4.7%となっている。業種別にみると、情報・コンテンツ業では『いる』が7.8%と他の業種よりも高くなっている。特定10業種別にみると、『いる』はソフトウェア業が12.5%と1割以上を占めている。

図表Ⅱ-5-8 外国人の従業員数

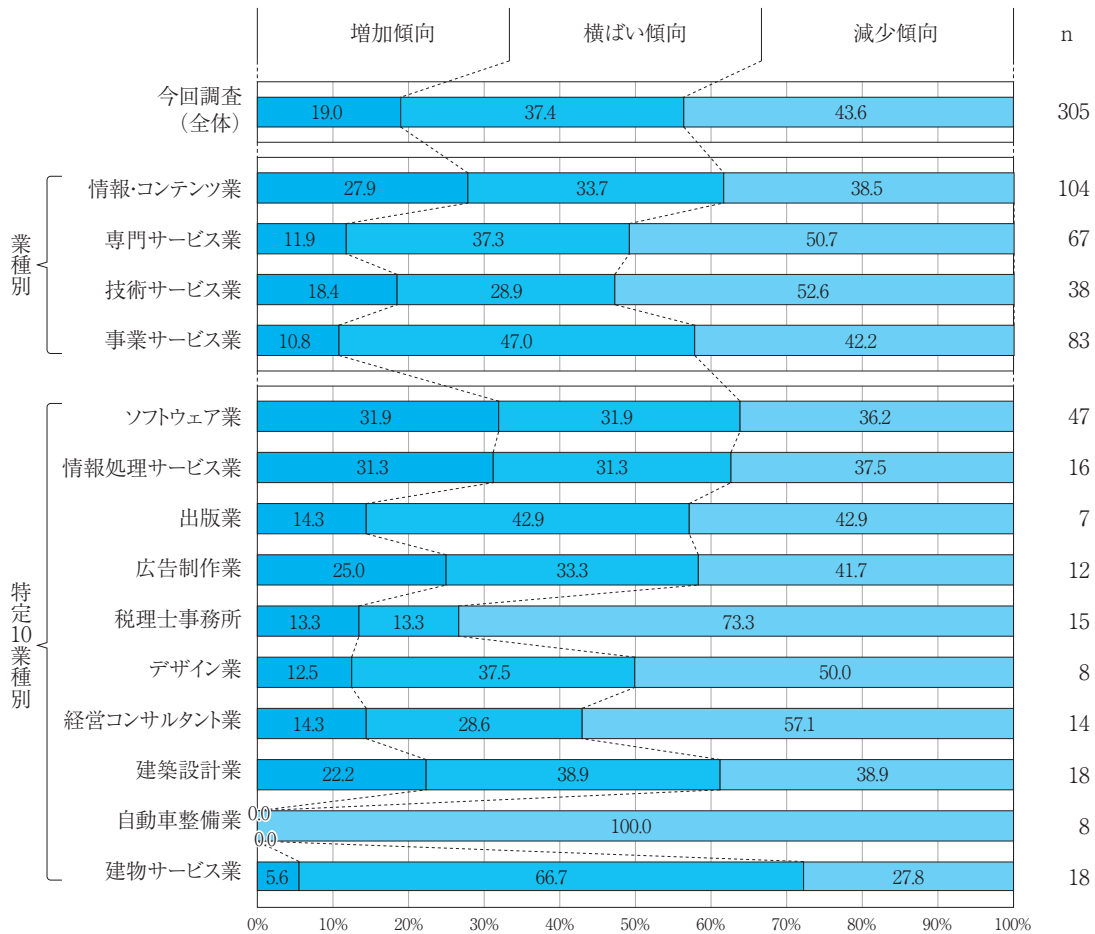


### 3 3年前と比較した外国人の従業者数

3年前と比較した役員を含む外国人の従業者数は、「減少傾向」が43.6%で「増加傾向」19.0%を上回っている。業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が27.9%と3割程度を占め、他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、すべての業種で「減少傾向」が「増加傾向」を上回っている。ソフトウェア業、情報処理サービス業では「増加傾向」がそれぞれ3割程度と他の業種よりも高くなっている。

図表Ⅱ-5-9 3年前と比較した外国人の従業者数



(注) 「無回答」を除き集計。

## 第4節 障害者の従業者の状況

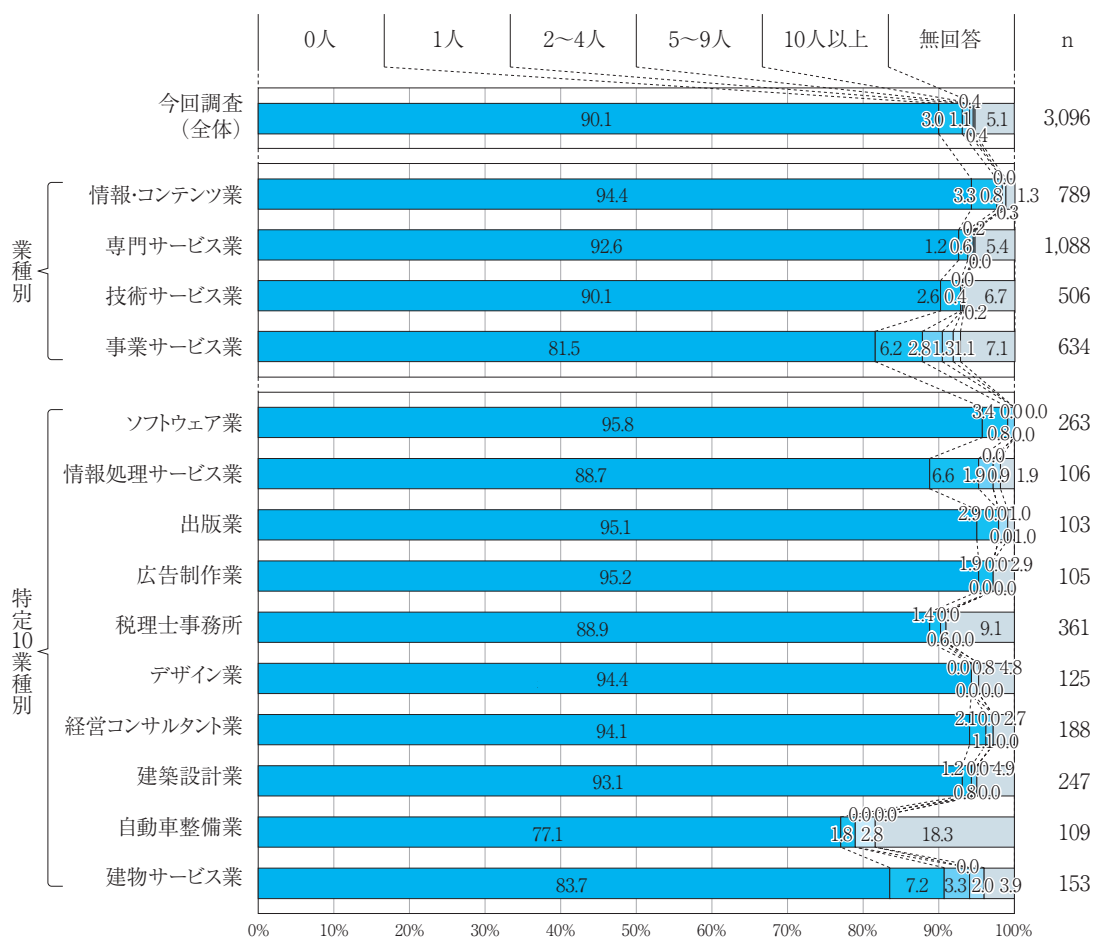
### 1 障害者の従業者数

役員を含む障害者の従業者数は、「0人」が90.1%と約9割を占めている。一方、『いる』は4.9%となっている。

業種別にみると、事業サービス業を除いた業種は「0人」が9割以上を占めている。事業サービス業では障害者従業者が『いる』は約1割を占めている。

特定10業種別にみると、建物サービス業では『いる』が12.5%と他の業種よりも高くなっている。また、情報処理サービス業では『いる』が9.4%と約1割を占めている。

図表Ⅱ-5-10 障害者の従業者数



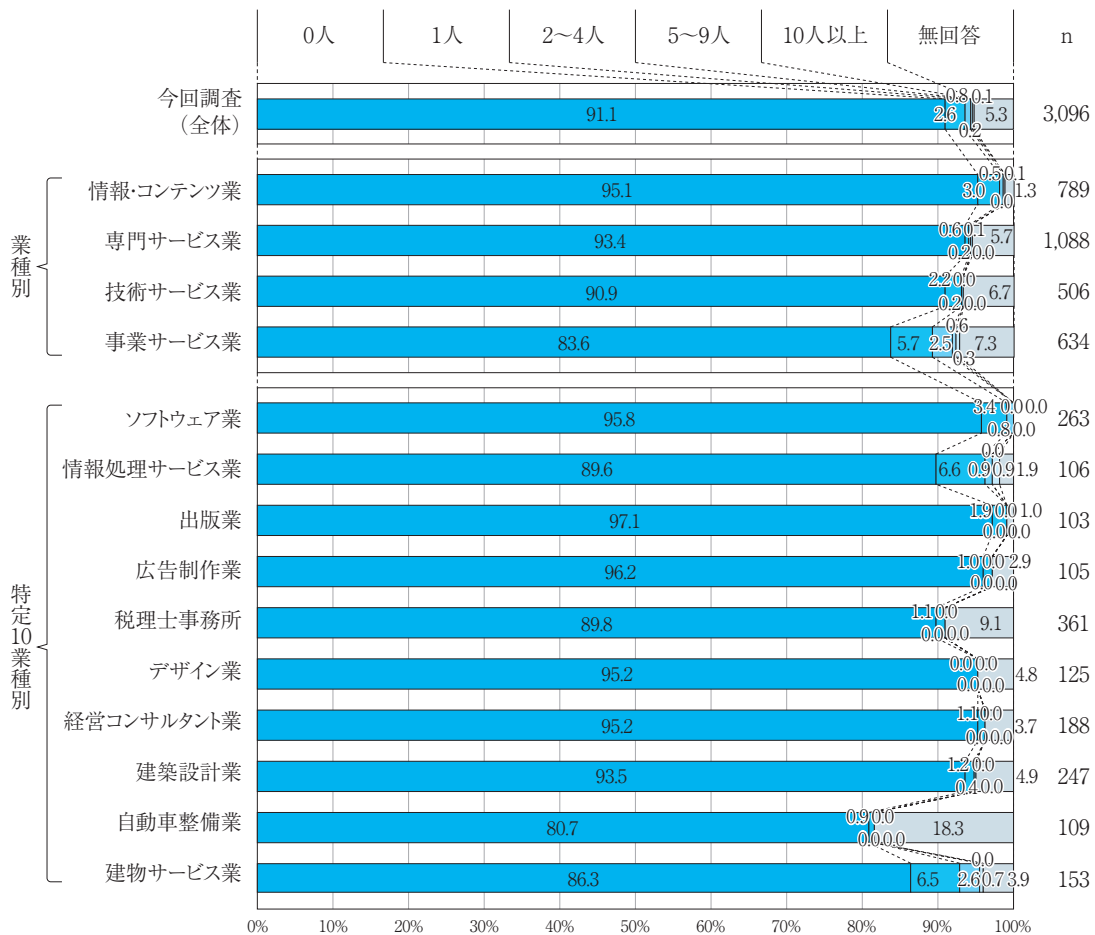
## 2 障害者の従業員数

障害者の雇用している従業員数は、「0人」が91.1%で9割以上を占めている。

業種別にみると、事業サービス業では『雇用している』は9.1%となっており、他の業種よりもわずかながら多くなっている。

特定10業種別にみると、建物サービス業では『いる』が9.8%と他の業種よりも高くなっている。

図表Ⅱ-5-11 障害者の従業員数

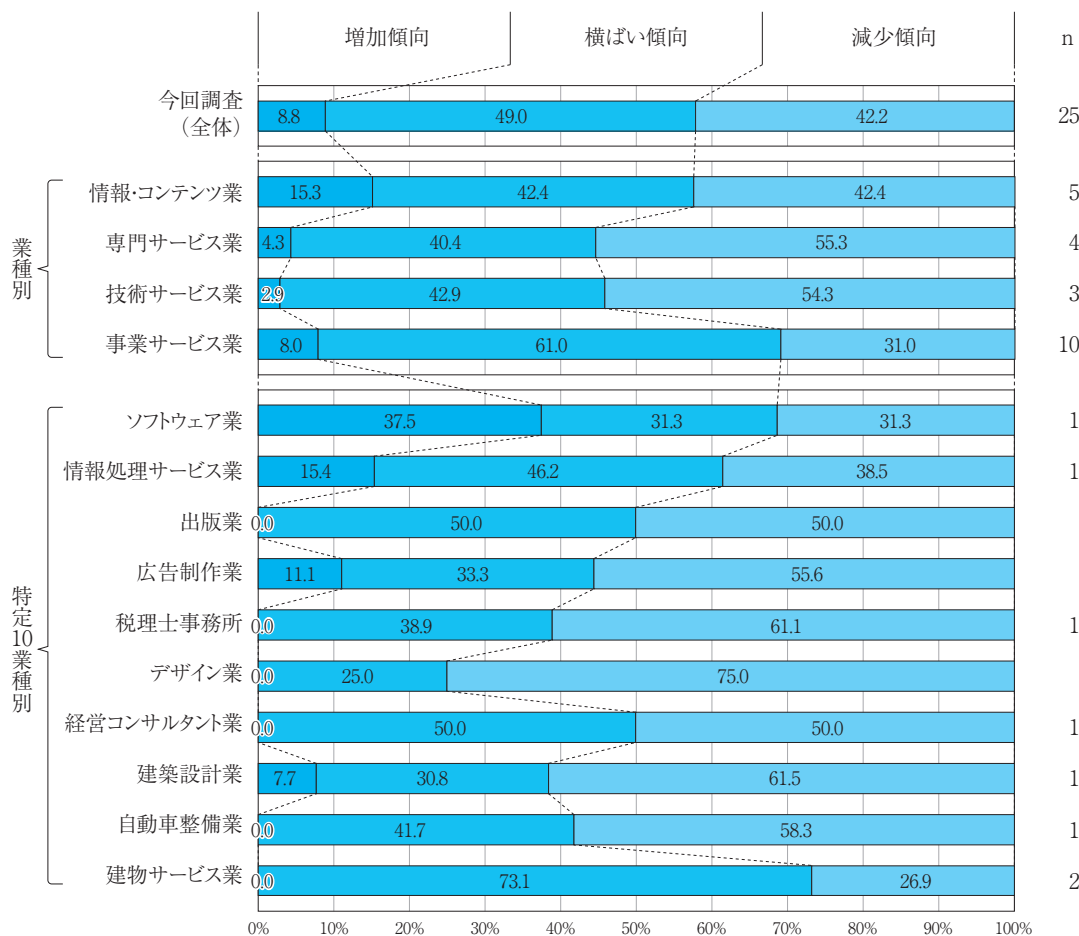


### 3 3年前と比較した障害者の従業者数

3年前と比較した役員を含む障害者の従業者数は、「減少傾向」が42.2%で「増加傾向」の8.8%を上回っている。業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が15.3%と他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、情報・コンテンツ業に含まれるソフトウェア業、情報処理サービス業では「増加傾向」がそれぞれ37.5%、15.4%と他の業種よりも高くなっている。特に、ソフトウェア業では「増加傾向」が「減少傾向」を上回っている。

図表Ⅱ-5-12 3年前と比較した障害者の従業者数



(注) 「無回答」を除き集計。

## 第 III 編

### 東京のサービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

# 第Ⅲ編 東京のサービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編では、「IT（情報技術）の利活用」、「海外関連取引」、「多様な人材需要の状況」について分析した。

## [第Ⅲ編のポイント]

### 第1章 IT（情報技術）の利活用

- ・導入しているITは「電子メール等の連絡ツール」が7割以上、「財務会計システム」が5割程度。
- ・IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、生産性が向上すると『思う』は6割程度。
- ・3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が5割以上、「進んだ」は4割程度。
- ・3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が5割程度。従業者規模が大きくなるほど「進むと思う」割合が増加。

### 第2章 海外関連取引

- ・海外関連取引の状況は、「取引がある」と「取引はないが、検討している」がそれぞれ1割程度。
- ・海外関連取引における課題は、「外国語に対応できない」が4分の1程度。「国際業務に関する知見がない」と「国際業務に対応できる人材が確保できない」がそれぞれ2割程度。
- ・海外関連取引の今後の発展の可能性は、「可能性がない」が5割程度、『可能性がある』は約3割。
- ・海外関連取引の可能性と現在の業績は、海外関連取引の可能性のある企業ほど、「増益」の割合が高い。

### 第3章 多様な人材需要の状況

- ・3年前と比較した従業者数の変化は、「横ばい傾向」が6割以上。従業者規模が大きくなるほど従業者数は「増加傾向」が高い。
- ・全従業者（役員含む）の過不足は、「不足」が2割以上、「過剰」は1割未満で、不足が過剰を上回る。
- ・従業者の能力の満足度は、『満足できる』が6割以上、『不十分である』が3割程度。
- ・充実させたい能力は、「物事に進んで取り組む力」が5割程度、「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が4割程度。
- ・従業者の育成手法は、「現場で指導する」が6割以上、「自己啓発・資格取得を支援する」が約2割。

- ・ 従業者に対する育成方針は、「定めていない」が6割以上、『定めている』は3割程度。
- ・ 従業者の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3割以上。
- ・ 活用したい人材は、「若年人材」が4割程度、「女性人材」が2割程度、「新卒者」が1割以上。
- ・ 多用な人材を活用するために必要なことは、「従業員一人ひとりのスキルアップ」が5割程度。



## 第1節 ITの導入状況と生産性の向上

### 1 導入しているIT

導入しているIT（情報技術）は、「電子メール等の連絡ツール」が74.2%で最も高く、次いで「財務会計システム」が52.7%、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」が33.2%となっている。

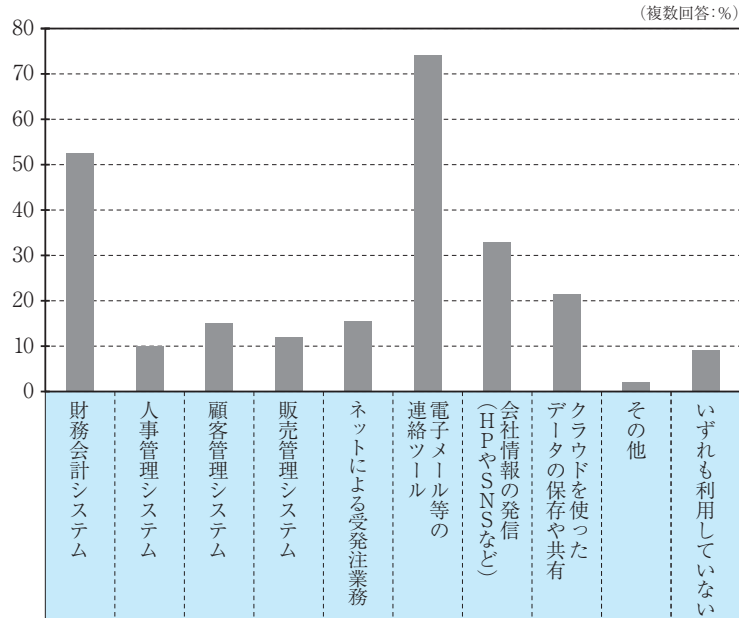
業種別にみると、いずれの業種も「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、次いで「財務会計システム」、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」となっている。情報・コンテンツ業では「いずれも利用していない」を除くすべての選択肢で全体を上回っている。専門サービス業では「財務会計システム」が60.8%で、他の業種よりも高くなっている。技術サービス業では「財務会計システム」、「人事管理システム」、「顧客管理システム」、「販売管理システム」は他の業種よりも低くなっている。事業サービス業は「電子メール等の連絡ツール」が59.3%、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」が22.7%で、ともに他の業種よりも低い一方、「顧客管理システム」が22.1%、「いずれも利用していない」が18.9%で、ともに他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所を除く9業種では「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、なかでもソフトウェア業が89.7%で最も高くなっている。一方、税理士事務所は「財務会計システム」が最も高く92.2%となっている。出版業では「ネットによる受発注業務」が40.8%、「販売管理システム」が34.0%で、それぞれ他の業種よりも高くなっている。広告制作業では「クラウドを使ったデータの保存や共有」が34.3%で、他の業種よりも高くなっている。また、自動車整備業は「電子メール等の連絡ツール」が36.7%にとどまる一方、「いずれも利用していない」が30.3%にのぼる。

従業者規模別にみると、すべての規模において「電子メール等の連絡ツール」が最も高くなっている。1～4人は「その他」、「いずれも利用していない」を除くすべての選択肢で他の規模を下回っている。

売上高増減別にみると、売上高増減にかかわらず「電子メール等の連絡ツール」が最も高く、次いで「財務会計システム」、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」となっている。大幅（10%以上）減少では「いずれも利用していない」が15.8%で、他の区分よりも高くなっている。

図表Ⅲ-1-1 導入しているIT



業種別	今回調査 (全体)	財務会計システム	人事管理システム	顧客管理システム	販売管理システム	ネットによる受発注業務	電子メール等のネットワーク	会社情報の発信 (HPやSNSなど)	クラウドを使ったデータの保存や共有	その他	いずれも利用していない	無回答	n
業種別	今回調査 (全体)	52.7	9.9	15.1	12.1	15.7	74.2	33.2	21.7	2.1	9.0	1.6	3,096
情報・コンテンツ業	57.9	12.7	17.4	18.6	25.7	86.2	55.1	31.1	2.2	2.9	0.9	789	
専門サービス業	60.8	9.0	13.8	7.4	10.2	73.3	24.9	23.7	1.7	7.2	1.0	1,088	
技術サービス業	36.4	5.1	5.9	4.7	17.8	75.9	28.9	17.2	4.3	10.1	1.8	506	
事業サービス業	46.1	11.2	22.1	17.7	11.0	59.3	22.7	10.9	0.9	18.9	3.0	634	
特定10業種別	ソフトウェア業	62.0	14.8	12.2	13.7	20.5	89.7	58.9	30.4	1.5	1.9	0.8	263
情報処理サービス業	68.9	18.9	17.9	18.9	18.9	84.0	52.8	31.1	0.9	1.9	0.0	106	
出版業	54.4	9.7	29.1	34.0	40.8	84.5	54.4	26.2	4.9	2.9	2.9	103	
広告制作業	44.8	8.6	10.5	17.1	25.7	84.8	43.8	34.3	1.9	4.8	0.0	105	
税理士事務所	92.2	6.9	11.9	5.3	3.3	61.2	13.3	21.6	1.1	3.9	1.4	361	
デザイン業	32.0	3.2	4.8	5.6	22.4	86.4	36.8	24.0	2.4	8.8	1.6	125	
経営コンサルタント業	55.9	11.2	16.0	10.6	10.1	74.5	31.9	32.4	0.0	10.1	1.1	188	
建築設計業	32.8	3.2	2.8	2.8	17.4	81.4	30.0	20.2	6.1	8.9	1.2	247	
自動車整備業	29.4	3.7	32.1	17.4	12.8	36.7	17.4	5.5	0.9	30.3	5.5	109	
建物サービス業	48.4	11.1	15.0	15.0	5.2	61.4	13.7	9.8	0.0	18.3	2.0	153	
従業者規模別	1~4人	44.9	4.1	8.0	6.1	12.9	69.5	22.1	18.2	2.2	12.8	2.0	1,646
5~9人	54.8	10.2	20.4	12.7	16.9	76.8	35.6	23.1	2.0	6.9	1.7	598	
10~29人	61.0	13.8	21.4	20.1	21.2	82.8	55.3	28.9	1.5	3.4	1.0	477	
30人以上	76.6	33.0	31.8	29.9	21.5	81.9	54.5	28.0	2.8	2.5	0.3	321	
売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	60.6	16.6	22.0	18.4	15.3	87.3	49.0	35.8	3.1	2.8	0.8	386
やや (10%未満) 増加	57.7	13.3	17.9	16.4	17.6	82.7	44.8	30.2	1.2	4.3	1.2	324	
ほぼ (±5%未満) 横ばい	55.0	9.9	14.9	11.9	15.8	74.3	32.5	22.1	2.4	7.6	1.3	1,121	
やや (10%未満) 減少	52.1	7.3	14.6	11.6	14.8	69.3	26.6	15.0	1.5	9.9	1.5	466	
大幅 (10%以上) 減少	43.9	6.6	11.1	7.8	15.7	67.1	26.0	15.0	1.6	15.8	2.6	759	

## 2 IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上

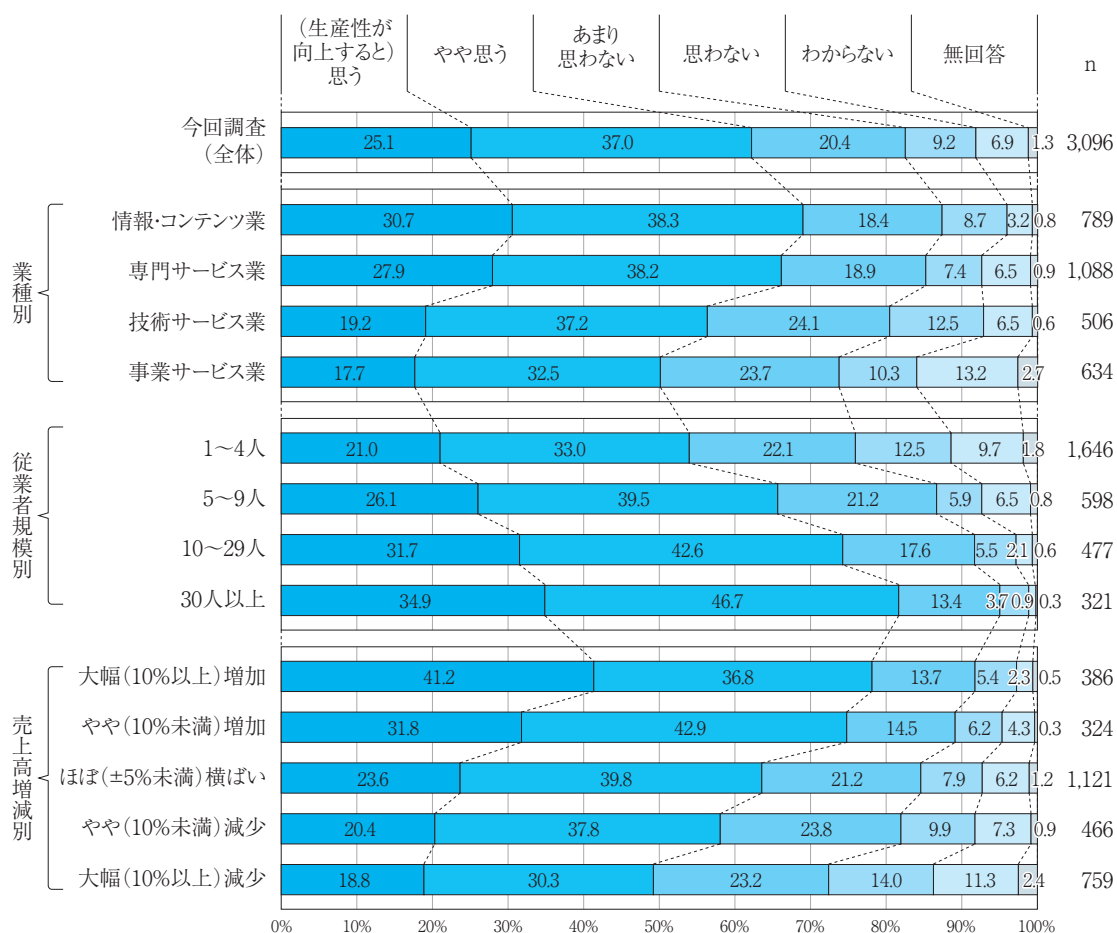
IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、「(生産性が向上すると) やや思う」が最も高く37.0%、次いで「思う」が25.1%で、あわせると62.1%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「やや思う」が最も高くなっている。「思う」と「やや思う」をあわせた割合は情報・コンテンツ業が最も高く69.0%、専門サービス業は66.1%、技術サービス業は56.4%、事業サービス業は50.2%となっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模も「やや思う」が最も高くなっている。規模が大きくなるほど「思う」と「やや思う」の割合が高くなり、「あまり思わない」と「思わない」の割合が低下している。

売上高増減別にみると、大幅(10%以上)増加では「思う」が41.2%で「やや思う」の36.8%を上回っている。売上高が増加するほど「思う」と「やや思う」をあわせた割合が高くなり、「あまり思わない」と「思わない」をあわせた割合が低下している。

図表Ⅲ-1-2 IT利活用の進展に伴う業務の生産性向上



### ＜事例28＞ IT技術に対し、同業他社に先駆け先行投資

当社は、医療・福祉施設、保育施設、教育施設、集合住宅、工場・研究所など幅広い建物の電気・空調・衛生設備の設計を行っている。

設計業界ではBIM（ビム:Building Information Modeling）と呼ばれるIT技術が注目されている。従来の2D図面から3D形状に展開するのではなく、最初からコンピュータ上に作成した3次元形状情報に加え、室等の名称・面積、材料・部材の使用・性能、仕上げ等、建築物の属性情報を併せ持つ建物情報モデルを構築するのである。

「3次元CADのトップランナーになる」を合言葉に、社内に3Dソフト導入と、対応できる従業員の育成を喫緊の課題として取り組んでいる。同業他社に先駆けて、先行投資を実施することにより、新しい需要を開拓していく。

（建築設計業 10～29人 都心地域）

### ＜事例29＞ ニッチトップ企業の誇りを持ち、業界の発展に貢献する

当社は研究、ライフサイエンス業界を中心としたインターネット、Webメディア運営、Webサイト構築、Webシステム構築などを行っている。

経営者は、創業以前は研究機器のサプライヤー企業に勤務していた。この業界のサプライヤー企業の営業手法は、IT化が進展していると言えなかった。そこで、ITの利活用による企業と研究者との橋渡しの存在の必要性を強く感じて創業に至った。特に、業界を熟知した上で構築したデータベースは、良く配慮されたコンテンツ、トップクラスのデータ量が相まって、利用顧客件数は大幅増加中である。

今後も、ニッチトップ企業の誇りを持ち、IT技術を通して業界全体の合理化や発展への貢献を目指す。

（インターネット附随サービス業 5～9人 副都心地域）

## 第2節 IT利活用状況の変化

### 1 3年前と比較した現在のIT利活用状況

3年前と比較した現在のIT利活用状況は、「変わらない」が54.3%で最も高く、「進んだ」が38.9%、「わからない」が4.7%となっている。

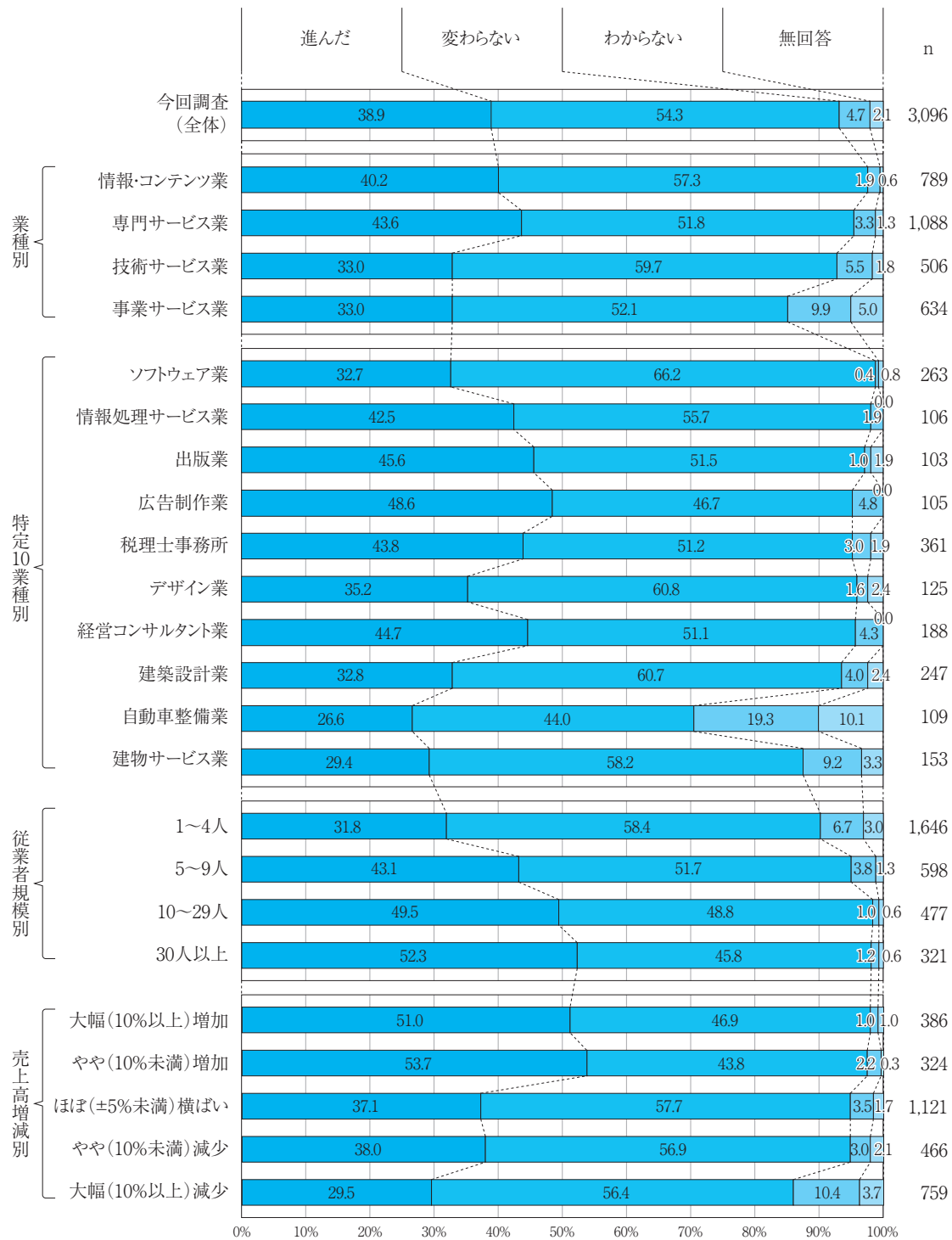
業種別にみると、いずれの業種も「変わらない」が最も高くなっている。専門サービス業では「進んだ」が43.6%と他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、広告制作業のみ「進んだ」が48.6%、「変わらない」が46.7%で、「進んだ」が上回っている一方、他の業種では「変わらない」が最も高くなっている。なかでもソフトウェア業は「変わらない」が66.2%で他の業種に比べて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「進んだ」が高くなっている。＜10人以上＞では「進んだ」が「変わらない」を上回り、30人以上では「進んだ」が52.3%と5割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加とやや（10%未満）増加では、「進んだ」がそれぞれ51.0%、53.7%と5割を超えているのに対し、やや（10%未満）減少では4割程度、大幅（10%以上）減少では約3割となっている。

図表Ⅲ-1-3 3年前と比較した現在のIT利活用状況



## 2 現在と比較した3年後のIT利活用状況

現在と比較した3年後のIT利活用状況は、「進むと思う」が最も高く48.5%、「変わらない」が34.5%、「わからない」が12.1%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、技術サービス業は「進むと思う」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業は54.2%で他の業種よりも高くなっている。一方、事業サービス業は「変わらない」が37.9%、「進むと思う」が37.1%で、わずかではあるが「変わらない」が「進むと思う」を上回っている。

特定10業種別にみると、自動車整備業と建物サービス業は「変わらない」が「進むと思う」を上回るのに対し、他の8業種は「進むと思う」が「変わらない」を上回っている。なかでも広告制作業は「進むと思う」が57.1%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、いずれの規模においても「進むと思う」が「変わらない」を上回っている。また、規模が大きくなるほど「進むと思う」が高くなっており、<5人以上>では「進むと思う」が5割を超えている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加とやや（10%未満）増加は「進むと思う」がともに64.2%、やや（10%未満）減少では45.5%、大幅（10%以上）減少では35.7%となっており、売上高が増加するほど利活用が進むと考えている傾向がみられる。

3年前と比較した現在のIT利活用状況（図表Ⅲ-1-3参照）と比べると、業種別、従業員規模別、売上高増減別ではすべて、3年前より「進んだ」という割合よりも、3年後の利活用状況が「進むと思う」という割合が高くなっている。特定10業種別では、唯一自動車整備業が3年前より「進んだ」という割合よりも、3年後の利活用状況が「進むと思う」という割合が低くなっている。

IT利活用状況を全体的にみると、「進むと思う」が「変わらない」を上回るなどIT利活用の進展に伴う業務の生産性向上への取組を行っていく企業が多いものとみられる。

### <事例30> IT企業と連携し人材教育と高度な融合を目指す

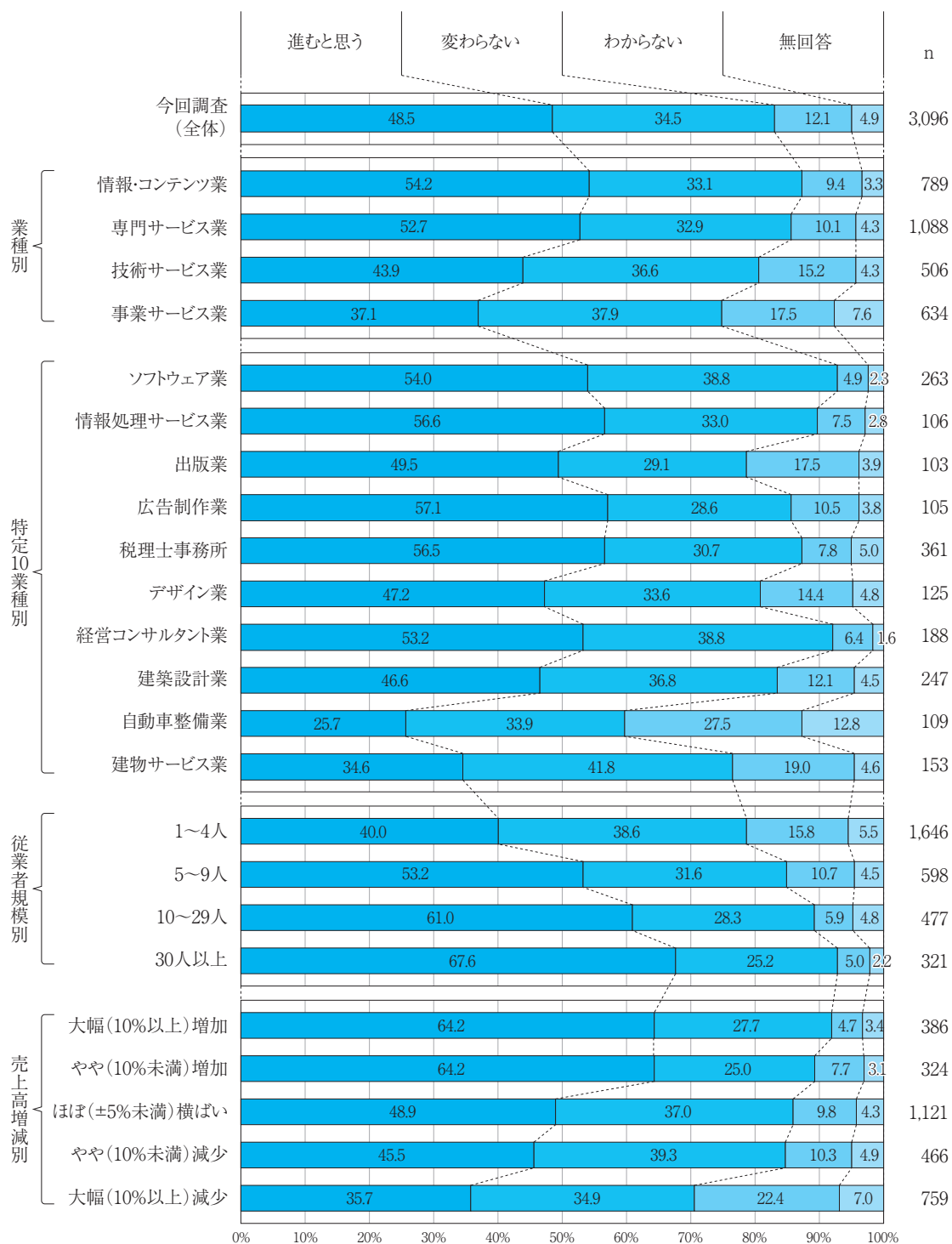
当社は、企業の人材戦略の構築のコンサルティングを行っている。社長は、大手飲食チェーンで人事部門の要職を歴任、現場の人材育成から全社的な人材戦略の構築まで豊富な経歴を有している。その経験を活かし起業、人材領域のコンサルティングで大きな実績を残している。

IT利活用には積極的で、創業時から自社サーバーを整備して情報をデータで共有できるよう「ペーパーレス化」に取り組んでいる。オフィスのレイアウトも従業員の席を固定しないフリーアドレスとしている。また、データの共有は、自社サーバーからインターネットを利用したクラウドサービスに刷新するなど効率化を図る。

最近、移転した現事務所は、社長の子息が経営するWEBシステム開発を行うIT企業と同居して、業務連携を計画する。将来的に、人材研修はITの利活用でさらに進展すると考えており、企業グループとして人材育成の高度なサービスの開発に取り組んでいく。

（経営コンサルタント業 5～9人 都心地域）

図表Ⅲ-1-4 現在と比較した3年後のIT利活用状況





## 第1節 海外関連取引の状況と課題

## 1 現在の海外関連取引の状況

現在の海外関連取引（外国での業務・サービス、国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス、顧客が持っている国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス等）の状況は、「検討していない」が58.8%で最も高くなっている。一方、「取引がある」が12.8%、「取引はないが、検討している」が9.9%と、それぞれ1割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業では「取引がある」がそれぞれ17.2%、15.3%と、1割を超えている。

特定10業種別にみると、出版業は「取引がある」が他の業種よりも高く、25.2%と4分の1を超えている。また、ソフトウェア業では「取引はないが、検討している」が20.2%と高い。

従業者規模別にみると、30人以上の企業を除き、規模が大きくなるほど「取引がある」が高くなっており、10～29人では19.7%と約2割を占めている。一方、すべての規模の企業で「検討していない」が6割程度となっている。また、規模が小さくなるほど「把握していない」が高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「取引がある」が高くなっている。

競争状況の変化別にみると、＜競争激化＞企業では「取引がある」が高くなる傾向がみられる。一方、＜競争緩和＞企業では「取引はないが、検討している」が2割程度となっている。

## ＜事例31＞ グローバルブランドをデザインで支援

当社は、国内外の消費財ブランディング、特にディスプレイなどのデザインを通じて、商品のグラフィファイア（＝よく魅せるということ）を目指している。

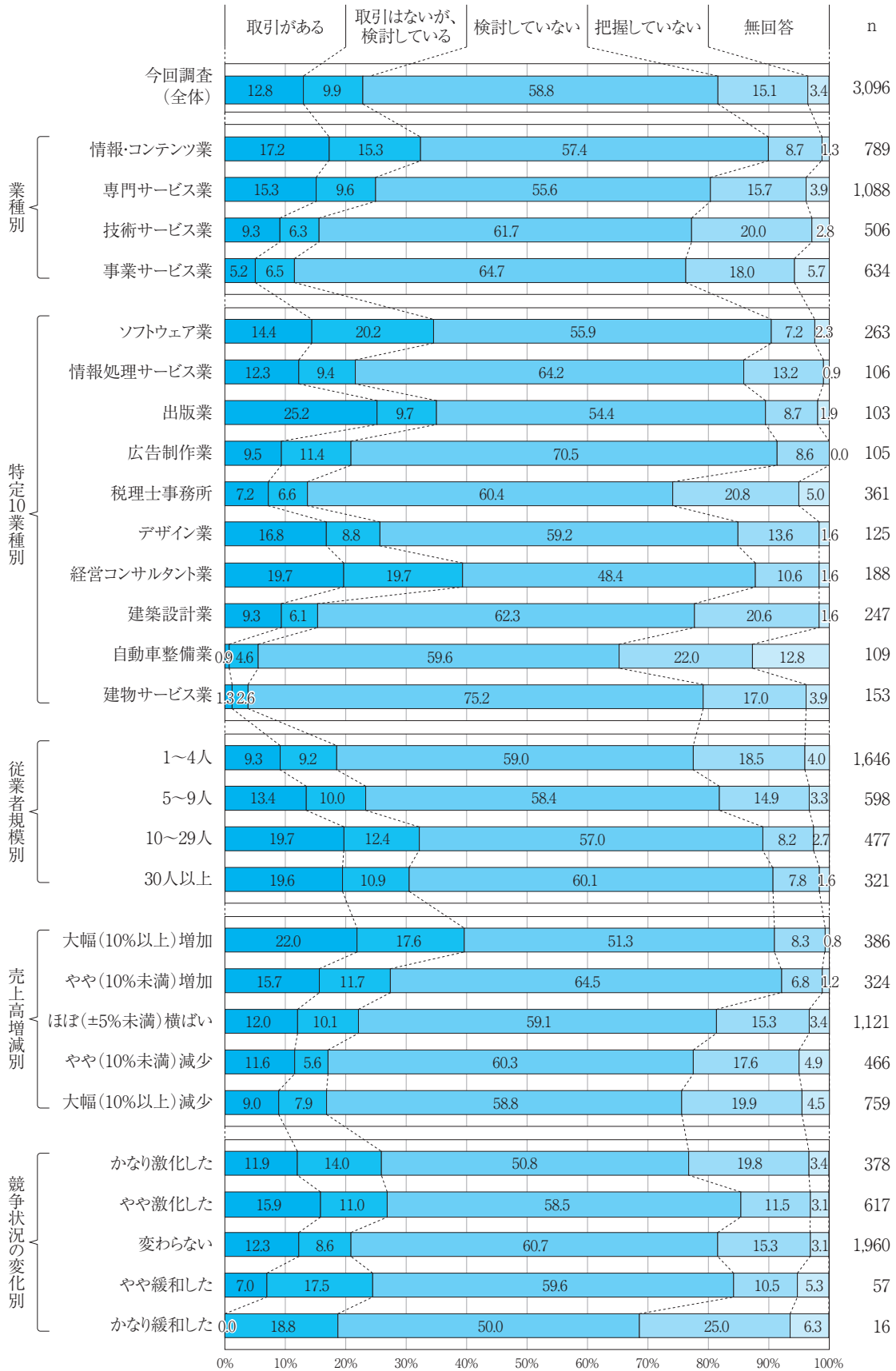
自社でできないデザインはないという自負があり、依頼に対してはすぐに現物に近い試作品を提供できるように自社ラボを設置した。

商品等の違いはあるが、製造側、小売側のどちらにもお客様がいるため、両方の側面から提案できることが強みとなっている。お客様に対し、抱えている問題をしっかり整理したり、素早く正確に回答をすることで、信頼を勝ち得ている。だから、お客様及び商品の正確な情報収集と当社の積み重ねたスキルを昇華させてから判断することが大切。「ここで辞められたら困る」と思わせるころまで、デザイン提案をやり切る。積極的に、仕事には飛び込む姿勢だが、デザイン・ターゲットを捉えきれないお客様にはハッキリ意見を言う。

デザインを通して、グローバル・ブランドを支援する。それが当社の役割である。

（デザイン業 1～4人 城西地域）

図表Ⅲ-2-1 現在の海外関連取引の状況



## 2 海外関連取引における課題

海外関連取引における課題は、「特にない」の40.7%を除くと、「外国語に対応できない」が26.9%と最も高くなっている。次いで「国際業務に関する知見がない」が18.2%、「国際業務に対応できる人材が確保できない」が17.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は、いずれの課題も全体より割合が高くなっているが、これは海外関連取引が他の業種に比べて高い（図表Ⅲ-2-1参照）ことが影響していると考えられる。一方、海外関連取引が低い事業サービス業（図表Ⅲ-2-1参照）は他の業種に比べて「特にない」が54.9%と高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「外国語に対応できない」が4分の1以上を占め、他の課題に比べて最も高くなっている。

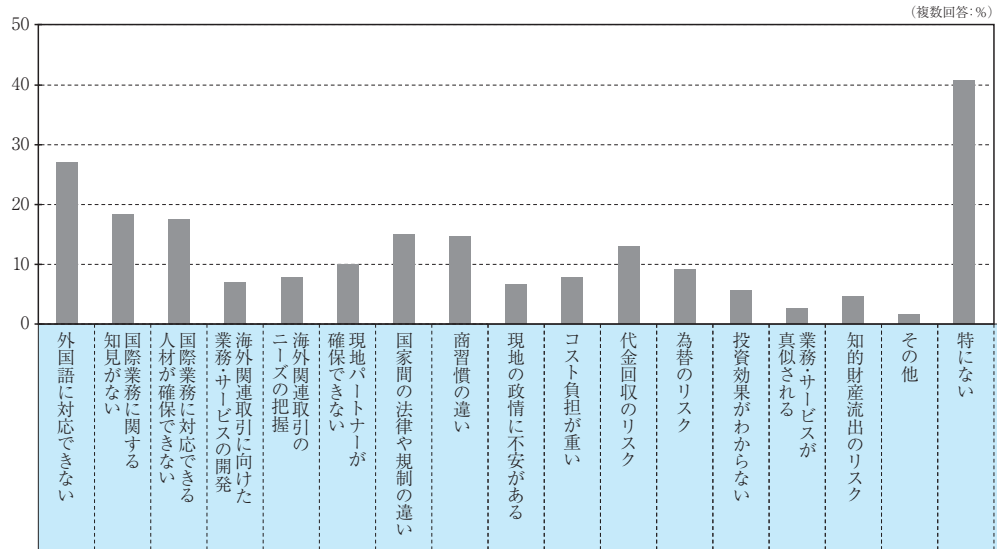
売上高増減別にみると、売上高<減少>企業に比べて、売上高<増加>企業はいずれの課題も割合が高い傾向がみられる。

### <事例32> グローバル人材を活用し、中小企業の新卒採用の課題を解決

当社は、新卒及び中途採用活動の企画コンサルティングから社員教育研修プログラムの設計、企業のウェブサイトなどを企画制作する広告代理店である。創業時より、新卒採用は、中小企業の成長戦略として重視すべき取組と考え、国内の企業へ営業・提案を行っている。近年、売り手市場の採用現場において、中小企業が希望する学生とマッチングすることは難しくなっている。当社では、学生目線の的確な採用方法を提案するとともに、能力の高いグローバル人材の採用にも積極的に取り組んでいる。日系企業に就職を希望する海外の学生の中から、十分な技術力を身に付け、語学力のある学生を探し出し、日本企業とのマッチングを数多く成功させている。企業からも好評で、今後は、対象国を増やして取組を更に強化したいと考える。

（広告業 30人以上 副都心地域）

図表Ⅲ-2-2 海外関連取引における課題



		外国語に対応できない	知見がない	国際業務に関する人材が確保できない	国際業務に対応できる業務・サービスの開発	海外関連取引のニーズの把握	海外関連取引の確保できない	現地パートナーが	国家間の法律や規制の違い	商習慣の違い	現地の政情に不安がある	コスト負担が重い	代金回収のリスク	為替のリスク	投資効果がわからない	真似される	業務・サービスが	知的財産流出のリスク	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		26.9	18.2	17.4	7.0	7.8	9.9	14.9	14.8	6.5	7.5	12.9	9.1	5.5	2.4	4.6	1.6	40.7	6.3	3,096		
業種別	情報・コンテンツ業	31.8	22.1	23.3	11.9	13.7	15.0	17.1	20.2	8.7	9.0	17.5	12.2	8.4	3.3	8.9	1.8	30.7	3.5	789		
	専門サービス業	30.0	18.0	16.4	6.3	5.9	8.0	17.8	13.9	5.4	6.3	11.8	8.3	4.4	2.2	2.9	1.5	38.6	6.1	1,088		
	技術サービス業	26.3	20.0	18.0	3.4	5.7	8.5	12.8	11.3	6.9	7.5	12.5	6.7	4.0	3.0	4.3	1.4	43.9	5.9	506		
	事業サービス業	16.1	12.1	11.2	4.9	5.2	7.7	8.5	11.8	5.5	7.7	9.8	7.1	4.6	1.6	2.4	1.7	54.9	10.6	634		
従業員規模別	1~4人	25.6	15.8	11.2	4.3	4.8	6.8	13.4	12.3	4.1	5.7	11.2	7.7	4.4	2.4	3.6	1.3	46.5	6.9	1,646		
	5~9人	29.1	20.6	22.7	8.0	9.5	13.7	15.2	14.5	7.0	8.9	12.5	8.5	6.2	2.5	4.0	1.7	36.3	7.5	598		
	10~29人	27.9	19.9	26.6	13.0	12.8	13.8	17.6	20.3	11.9	10.5	17.6	11.7	6.5	2.5	7.1	2.3	31.2	4.4	477		
	30人以上	29.0	24.0	27.1	10.6	13.1	12.8	17.4	20.6	10.3	10.6	15.0	13.7	8.4	2.2	6.2	1.9	31.8	4.4	321		
売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	34.7	22.0	24.4	9.3	11.7	14.0	22.3	24.1	10.1	9.6	18.9	15.8	6.0	3.4	8.5	2.3	26.4	2.1	386		
	やや (10%未満) 増加	35.2	25.9	25.3	8.3	7.4	15.1	17.9	20.4	6.8	9.3	13.9	10.2	6.2	2.8	5.6	2.8	28.1	4.3	324		
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	27.1	17.8	16.6	7.1	7.5	9.4	15.4	12.9	6.0	7.7	12.3	7.7	6.1	2.1	3.8	1.3	41.4	6.0	1,121		
	やや (10%未満) 減少	24.2	16.3	15.2	6.7	6.9	6.9	10.9	10.7	6.2	7.1	12.2	6.9	4.3	2.1	3.2	1.5	45.9	7.9	466		
	大幅 (10%以上) 減少	21.3	14.9	13.7	5.4	7.4	8.7	11.7	13.2	5.4	5.9	11.2	8.8	4.9	2.4	4.0	1.1	48.7	8.7	759		

<事例33> 顧客の良きパートナーであり続けるため、時代に合ったサービスを常に提案

当社は、WEBや印刷物の企画、制作等を行う広告代理店である。約30年前の創業当時は、商品のカタログ・マニュアル等の印刷物や展示ブースの設営を中心に行っていたが、インターネットの普及によりWEB業務を強化し、今では原稿作成からHP等へのWEB展開まで、ワンソースであらゆるメディアへのプロモーション展開を可能としている。また、創業当時より当社の強みとなっている海外向け業務では、顧客の海外展開による受注拡大等に対応し、外国語に対応できる日本人社員や外国人コピーライターの活用により、今では約38の言語の取扱を可能としている。しかしながら、メディアの多様化や海外の景気に左右され厳しい状況が続いている。そのため、大手顧客の場合でも、当社との直接取引にこだわり、良い顧客と長く取引できるように、丁寧な仕事を心掛けている。顧客へより良いサービスを提供し、新しいビジネスへと展開させるため、従業員の専門知識を高めるよう指導を行っている。

(広告制作業 10～29人 都心地域)

## 第2節 今後の海外関連取引

### 1 今後の発展の可能性

海外関連取引の今後の発展の可能性は、「可能性がない」が最も高く47.6%と5割程度を占めている。一方、「非常に可能性がある」が9.9%、「ある程度は可能性がある」が19.7%で、あわせた『海外関連取引の発展の可能性はある』は29.6%と約3割を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『海外関連取引の発展の可能性はある』が41.0%と約4割を占めており、他の業種よりも割合が高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「可能性がない」が高くなっており、1～4人では53.9%と半数以上を占めている。一方、<10人以上>では『海外関連取引の発展の可能性はある』が約4割と高くなっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）減少を除き、売上高が増加するほど『海外関連取引の発展の可能性はある』が高くなっており、大幅（10%以上）増加では47.4%と半数程度を占めている。

競争状況の変化別にみると、『海外関連取引の発展の可能性はある』は<競争激化>企業では3割以上となっており、<競争緩和>企業よりも割合が高くなっている。

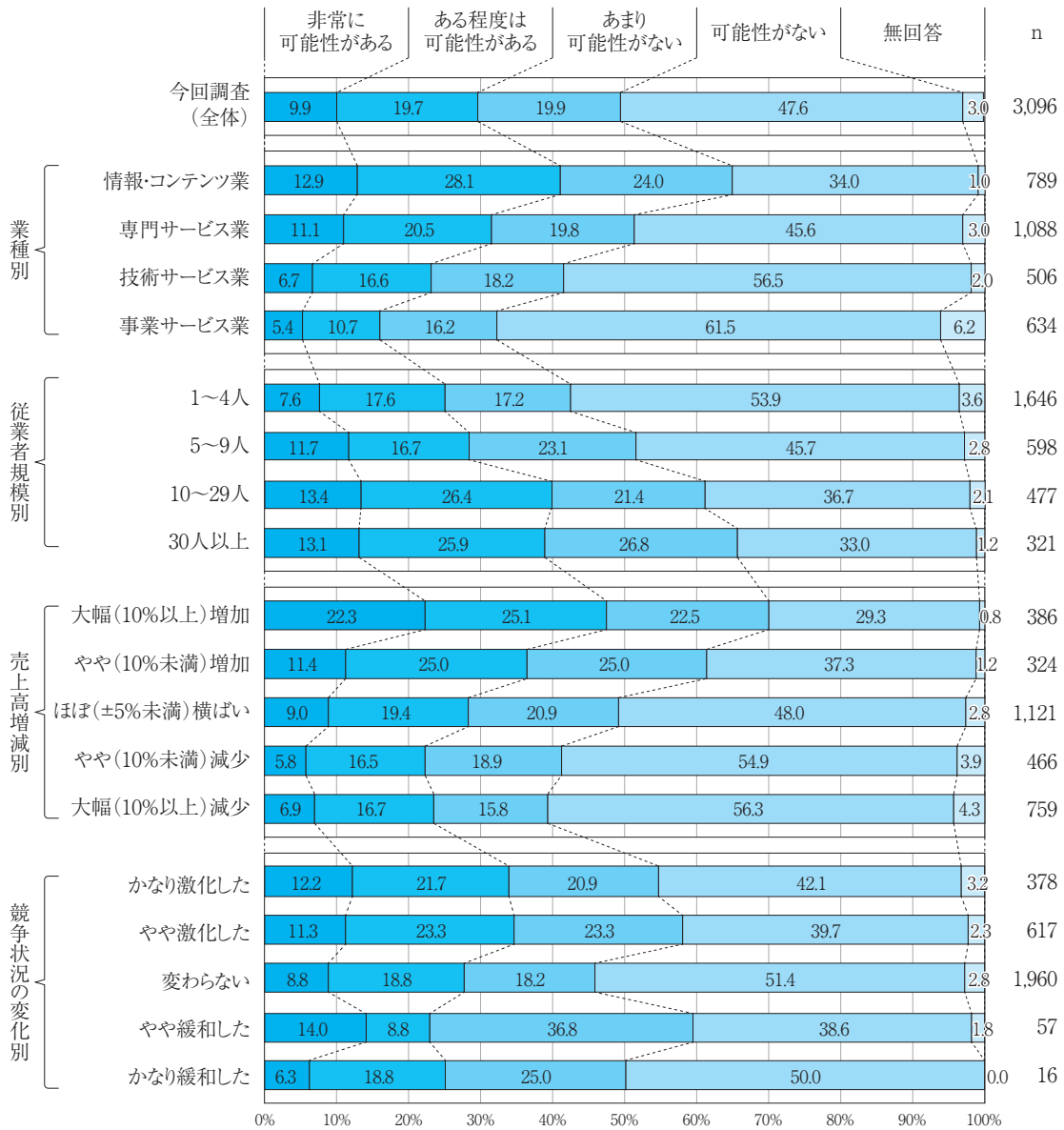
#### <事例34> 海外事業の先発企業としての豊富な実績を強みに、黒字経営を維持し続ける

当社は、構造設計を主とする建築設計事務所である。

創業約50年、海外の工場建設の先発企業として、これまでに多数のプロジェクトに参加して建物設計に関わった実績を持つ。現在は、事業領域を国内にシフトし、海外での実績・ネットワークを活用し、外資系企業の建築物を多く手掛ける。少数精鋭の建築事務所ながら、社長の経験則から仕事を的確に判断することにより確実に業績を上げ、今なお黒字経営を維持し続けている。

（建築設計業 5～9人 副都心地域）

図表Ⅲ-2-3 今後の発展の可能性



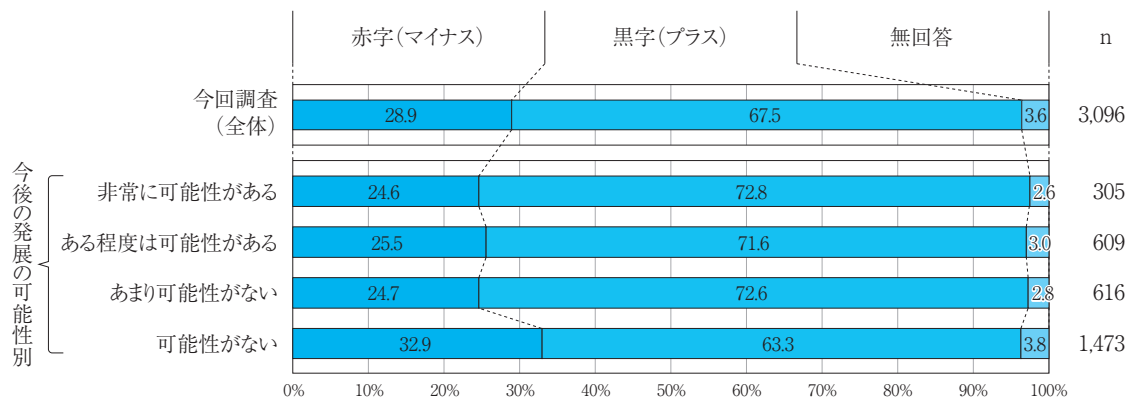
## 2 今後の発展の可能性と現在の業績

海外関連取引の今後の発展の可能性と現在の業績（売上高経常利益率）の関係をみると、非常に可能性がある、ある程度可能性がある、あまり可能性がないでは「黒字（プラス）」が7割を超えている一方、可能性がないでは63.3%にとどまっている。

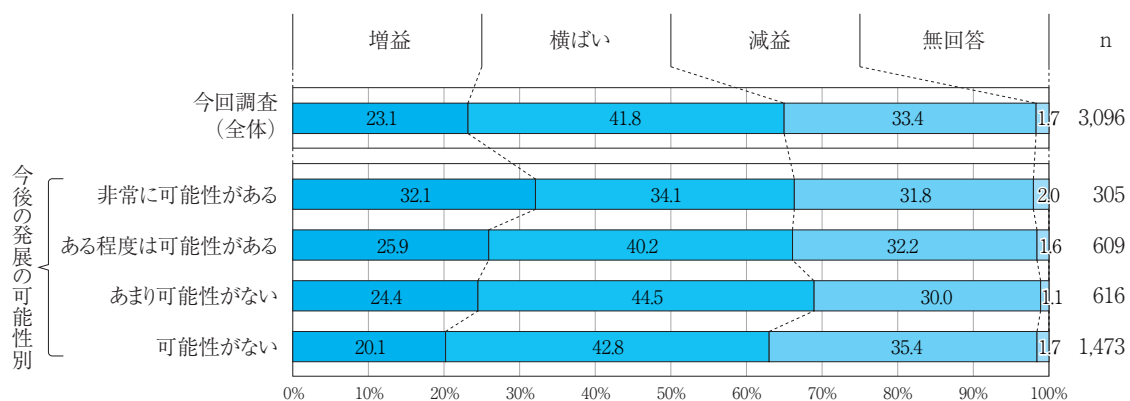
海外関連取引の今後の発展の可能性と現在の業績（売上高経常利益率の変化）の関係をみると、海外関連取引の可能性のあるほど、売上高経常利益率が増加している割合が高い。

海外関連取引についてみると、現在の海外関連取引の状況（図表Ⅲ-2-1）では「取引がある」、「取引はないが、検討している」を合わせて2割程度である一方、今後の発展の可能性（図表Ⅲ-2-3）では「非常に可能性がある」、「ある程度は可能性がある」を合わせて約3割となっている。海外関連取引における課題（図表Ⅲ-2-2）であげられている課題への解決の意識を持ち、企業業績の向上への取組を行う企業の存在がみられる。

図表Ⅲ-2-4 今後の発展の可能性と直近の売上高経常利益率



図表Ⅲ-2-5 今後の発展の可能性と売上高経常利益率の変化



第1節 人材採用

1 3年前と比較した従業者数の変化

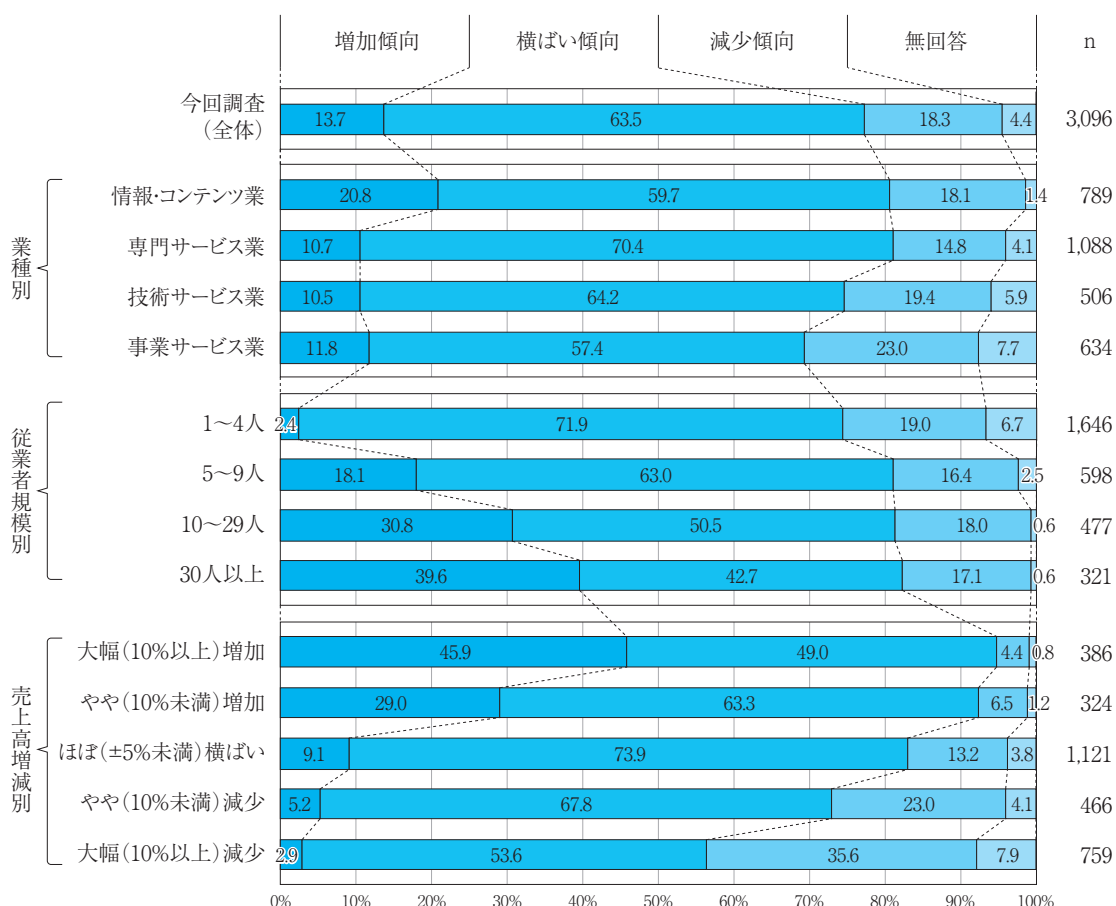
3年前と比較した従業者数（役員含む）の変化は、「横ばい傾向」が63.5%、「減少傾向」が18.3%、「増加傾向」が13.7%で、「減少傾向」が「増加傾向」を上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は他の業種に比べると「増加傾向」が高く20.8%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「増加傾向」が高くなり、30人以上では「増加傾向」が39.6%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「増加傾向」が高くなり、大幅（10%以上）増加では45.9%となっている。

図表Ⅲ-3-1 3年前と比較した従業者数の変化





### ＜事例35＞ 企業が変わりつつある今、社会保険労務士の活躍の機会も拡大

当事業所は労務管理、労働社会保険関係手続きの代行、給与計算などを主業務とする社会保険労務士事務所である。

リーマン・ショック以後、多くの日本企業は業績の悪化から福利厚生費を圧縮、新規採用も抑制してきた。従業員の一部年齢層に空洞化が生じ、企業経営に支障をきたしている組織も見受けられる。企業は今やっと気付き始め、変りはじめたところ。労働環境の整備を通じて、必要な人材を確保していくという機運が醸成されてきた。

これらの課題を解決する専門家として、社会保険労務士の活躍の機会がますます拡大していくように感じる。「労働・社会保険に関する法律、人事・労務管理の専門家」である私たちがさらに自己研鑽を重ね、企業経営者も従業員も安心していきいきと働くことのできる職場づくりのサポートに取り組んでいきたい。

(社会保険労務士事務所 5～9人 多摩地域)

## 2 従業者数の年齢別状況

### (1) 従業者数の年齢別状況（全体）

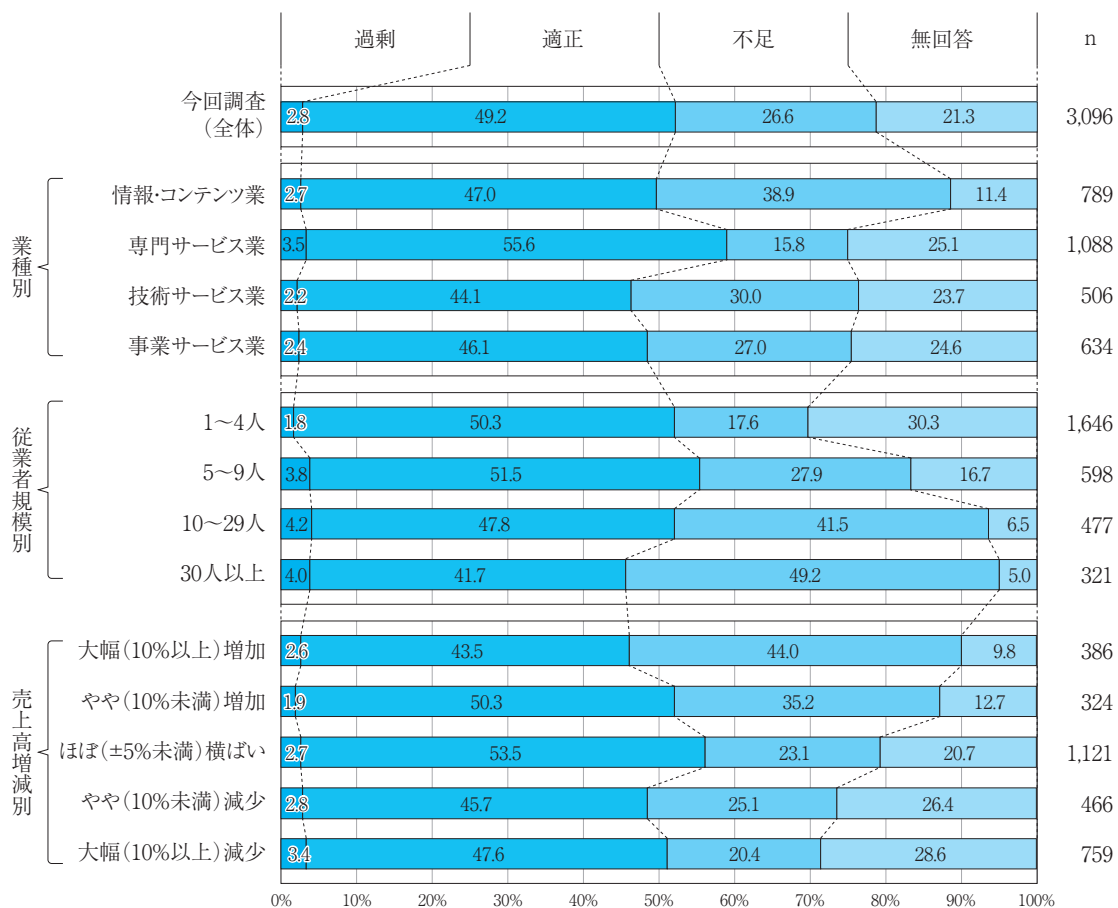
全従業者数（役員含む）の過不足状況は、「適正」が49.2%、「不足」が26.6%、「過剰」が2.8%となっている。「不足」が「過剰」を23.8ポイント上回っている。

業種別にみると、いずれも「適正」が最も高くなっている。情報・コンテンツ業で「不足」が38.9%となっており、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「不足」が高くなり、30人以上では「不足」が49.2%と、「適正」の41.7%を上回っている。

売上高増減別にみると、＜増加＞では「不足」が＜減少＞よりも高くなっており、特に大幅（10%以上）増加では「適正」を上回っている。

図表Ⅲ-3-2 従業者数の年齢別状況（全体）



## (2) 従業者数の年齢別状況 (39歳以下)

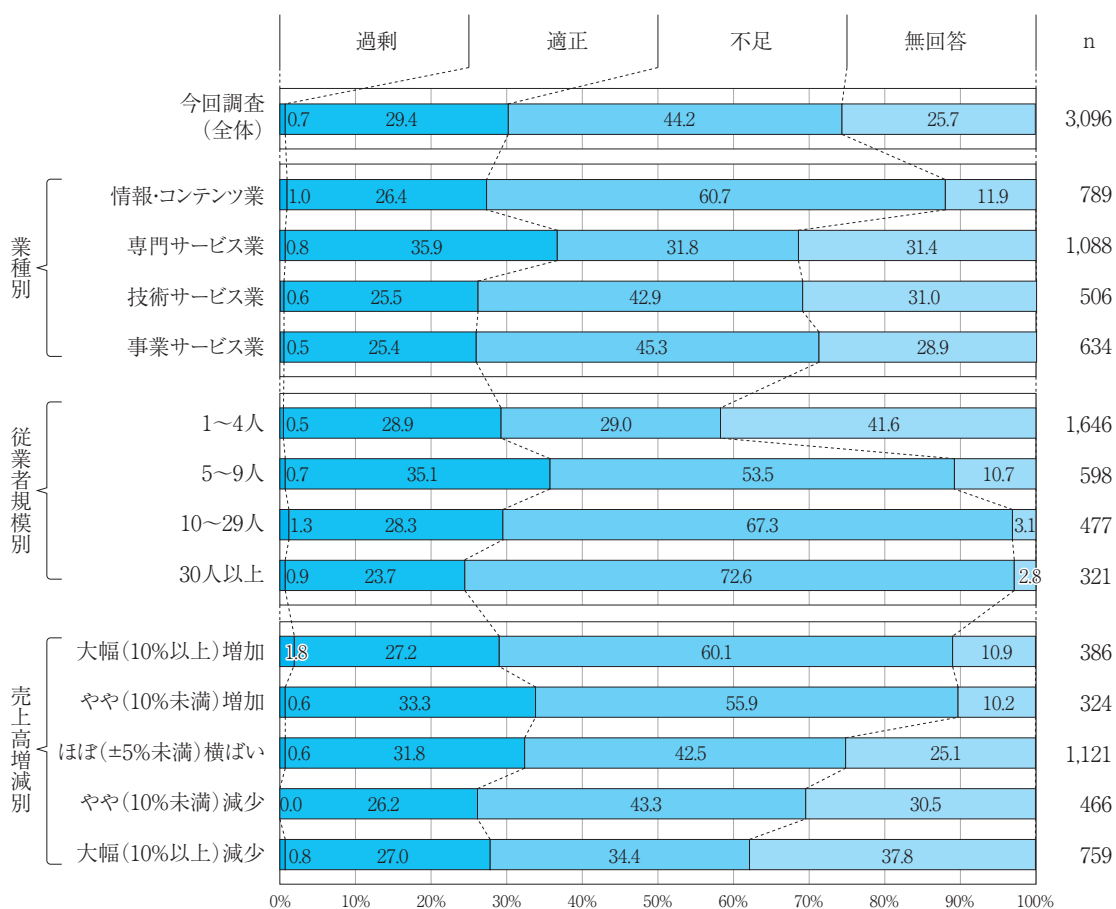
39歳以下の従業者数(役員含む)の年齢別状況は、「不足」が44.2%、「適正」が29.4%、「過剰」が0.7%となっている。「不足」が「過剰」を43.5ポイント上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「不足」が60.7%と、他の業種よりも高くなっている。また、技術サービス業と事業サービス業では「不足」がそれぞれ42.9%、45.3%となっており、「適正」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「不足」が高くなり、30人以上では「不足」が72.6%となっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「不足」が高くなる傾向がみられ、大幅(10%以上)増加では60.1%となっている。

図表Ⅲ-3-3 従業者数の年齢別状況 (39歳以下)



### (3) 従業者数の年齢別状況 (40～54歳)

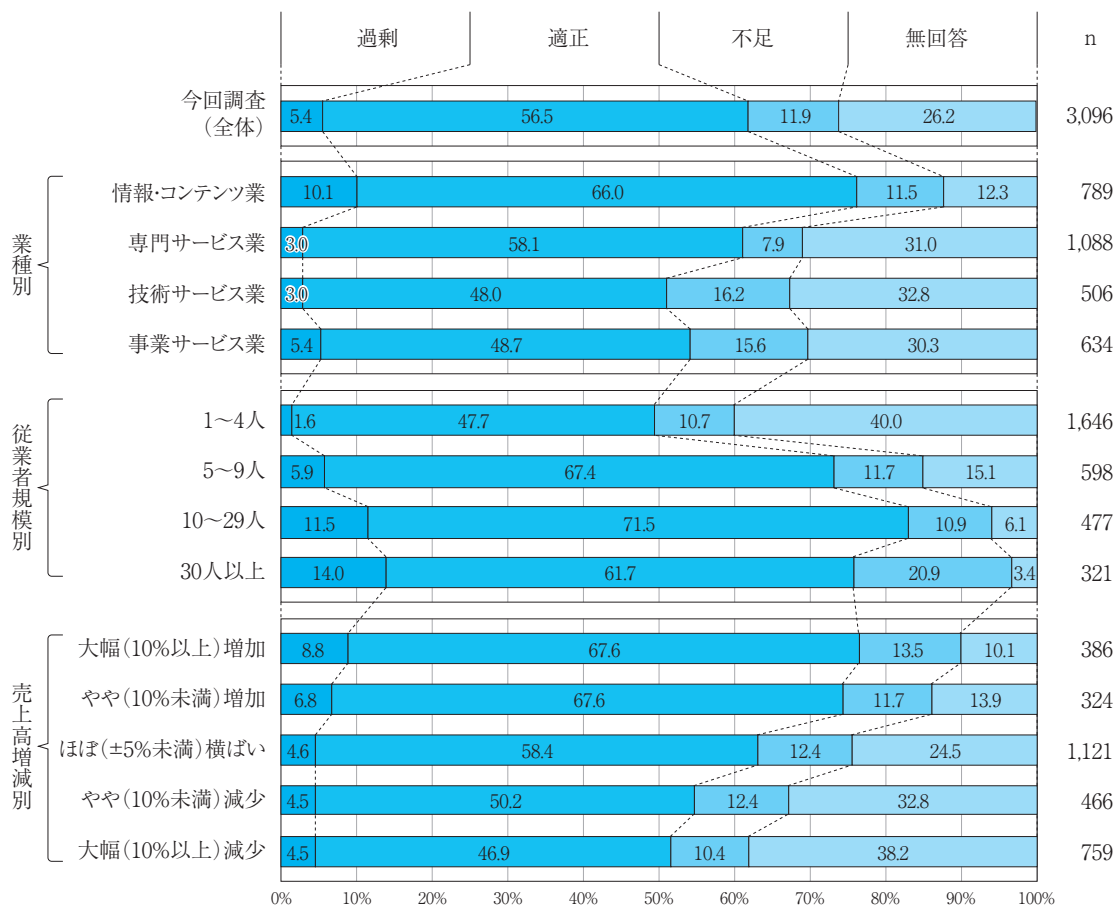
40～54歳の従業者数（役員含む）の年齢別状況は、「適正」が56.5%、「不足」が11.9%、「過剰」が5.4%となっている。「不足」が「過剰」を6.5ポイント上回っている。

業種別にみると、技術サービス業、事業サービス業では「不足」がそれぞれ16.2%、15.6%となっており、全体よりも高くなっている。一方、情報・コンテンツ業は「過剰」が10.1%と、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「過剰」と「不足」がともに高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「過剰」と「不足」がともに高くなっている。また、売上高の増減率にかかわらず「不足」が「過剰」を上回っている。

図表Ⅲ-3-4 従業者数の年齢別状況 (40～54歳)



#### (4) 従業者数の年齢別状況（55歳以上）

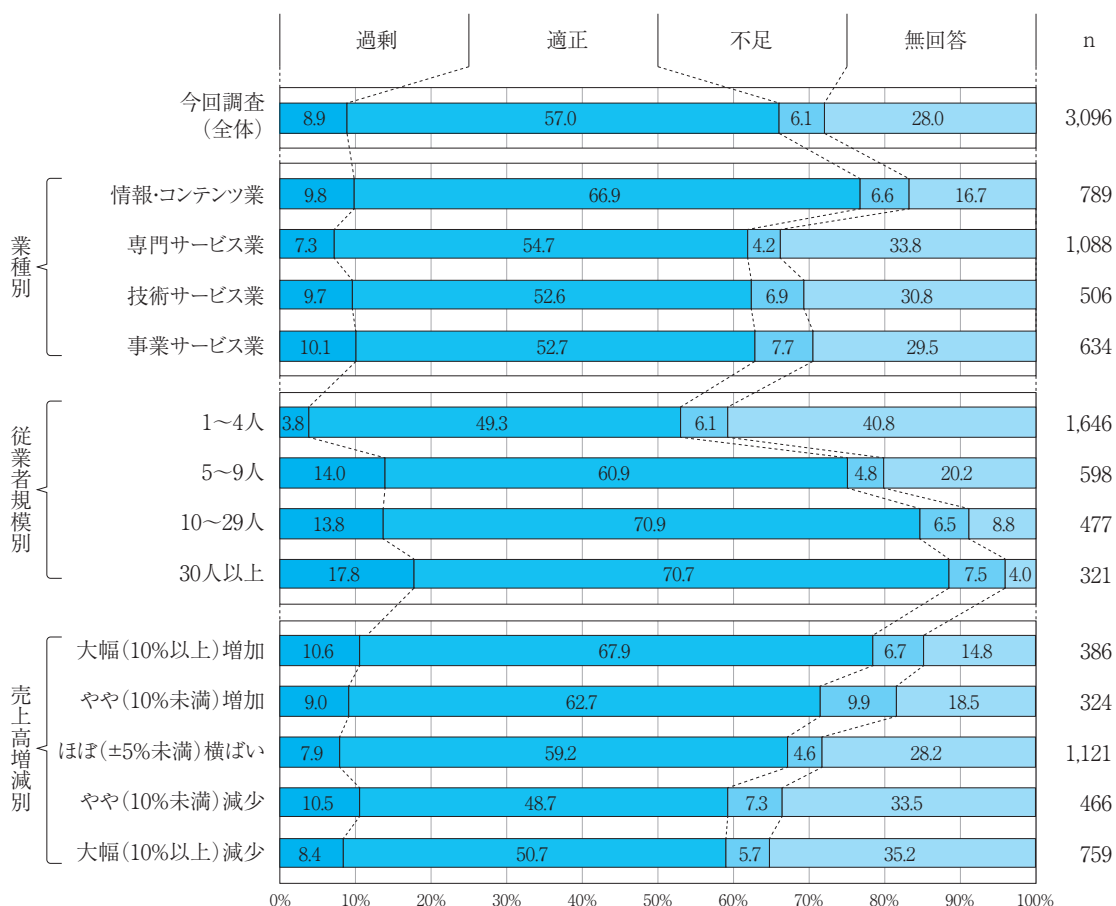
55歳以上の従業者数（役員含む）の年齢別状況は、「適正」が57.0%、「過剰」が8.9%、「不足」が6.1%となっている。「過剰」が「不足」を2.8ポイント上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業、事業サービス業では「過剰」、「不足」ともに業種間の違いはほとんどみられない。専門サービス業は「過剰」が7.3%、「不足」が4.2%で、他の業種に比べると「過剰」、「不足」ともに割合はやや低くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人は「過剰」が3.8%、「不足」が6.1%と、「不足」が「過剰」を上回っている。一方、<5人以上>では「過剰」が「不足」を上回っている。

売上高増減別にみると、売上高の増減にかかわらず、「過剰」は1割程度となっている。やや（10%未満）増加を除いて、「過剰」が「不足」を上回っている。

図表Ⅲ-3-5 従業者数の年齢別状況（55歳以上）



## 第2節 人材育成

### 1 従業員の能力の満足度

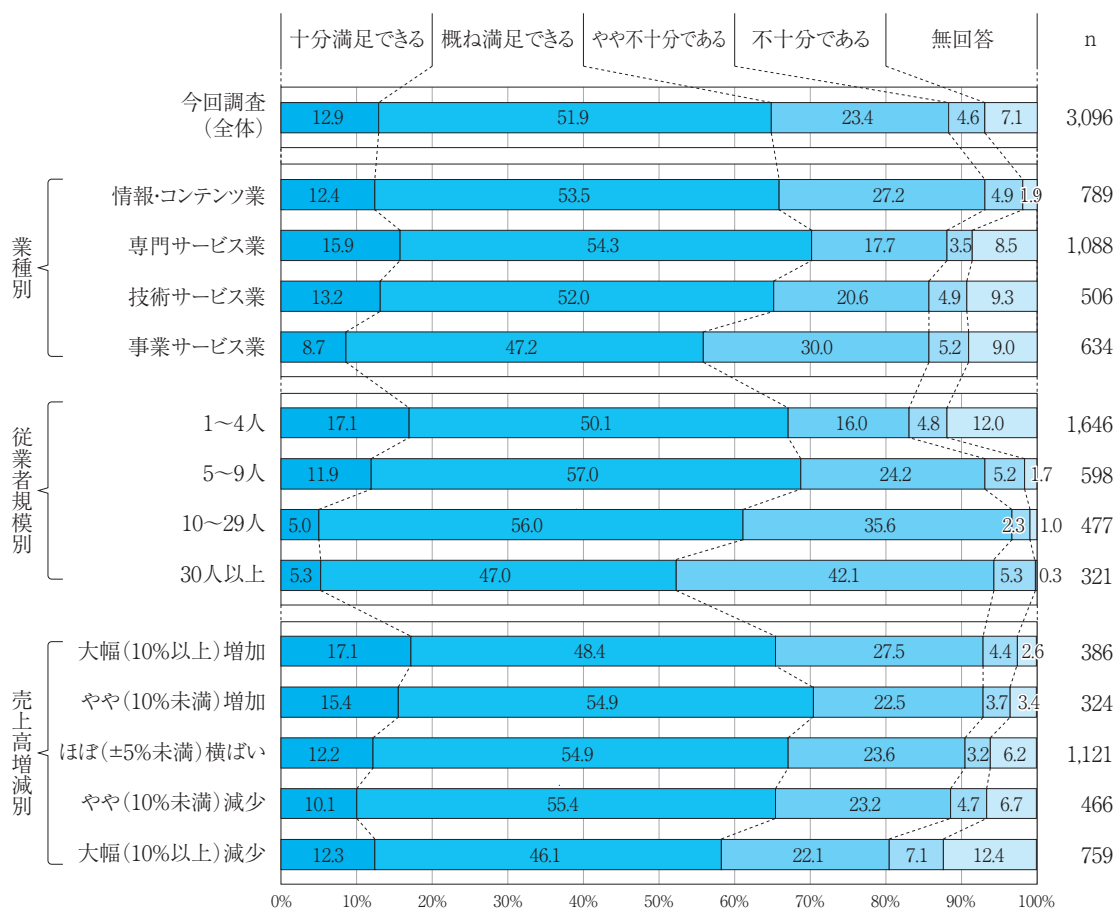
従業員（役員含む）の能力状況は、「概ね満足できる」が51.9%と最も高く、「やや不十分である」が23.4%、「十分満足できる」が12.9%、「不十分である」が4.6%となっている。「十分満足できる」と「概ね満足できる」をあわせた『満足できる』は64.8%、「やや不十分である」と「不十分である」をあわせた『不十分である』は28.0%で、『満足できる』が『不十分である』を36.8ポイント上回っている。

業種別にみると、いずれも「概ね満足できる」が最も高くなっている。専門サービス業では『満足できる』が70.2%で、他の業種よりも高くなっている。一方、事業サービス業では『不十分である』が35.2%で、他の業種よりも高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど『不十分である』が高く、1～4人では20.8%であるのに対し、30人以上では47.4%となっている。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加を除いて、売上高が増加するほど『満足できる』が高くなっている。

図表Ⅲ-3-6 従業員の能力の満足度



## 2 充実させたい能力

従業者（役員含む）に関して充実させたい能力は、「物事に進んで取り組む力」が最も高く51.3%、次いで「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が37.0%、「目的を設定し行動する力」が36.3%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「物事に進んで取り組む力」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業と事業サービス業はそれぞれ57.7%、56.8%で、ともに5割を超えて高くなっている。一方、専門サービス業と技術サービス業はそれぞれ45.8%と46.0%で、5割を下回っている。情報・コンテンツ業では「新しい価値を生み出す力」が48.0%で、他の業種よりも高くなっている。また、専門サービス業は多くの選択肢で全体を下回っているが、「課題解決に向けて準備する力」と「相手の意見を丁寧に聴く力」は全体を上回っている。

特定10業種別にみると、デザイン業と経営コンサルタント業を除く8業種は「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっている。デザイン業は「新しい価値を生み出す力」が、経営コンサルタント業は「現状分析し目的・課題を明らかにする力」が、それぞれ最も高くなっている。また、ソフトウェア業は「その他」を除くすべての選択肢で、全体を上回っている。一方、自動車整備業は「その他」を除くすべての選択肢で全体を下回っている。

従業者規模別にみると、いずれの規模でも「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっており、なかでも<10人以上>では約7割となっている。

売上高増減別にみると、いずれも「物事に進んで取り組む力」が最も高くなっている。また、大幅（10%以上）増加では他の区分に比べ、「相手の意見を丁寧に聴く力」と「その他」を除くすべての選択肢で最も高くなっている。

### <事例36> 人間力向上と技術力向上を図り、派遣先企業から好かれる「人財」を育成

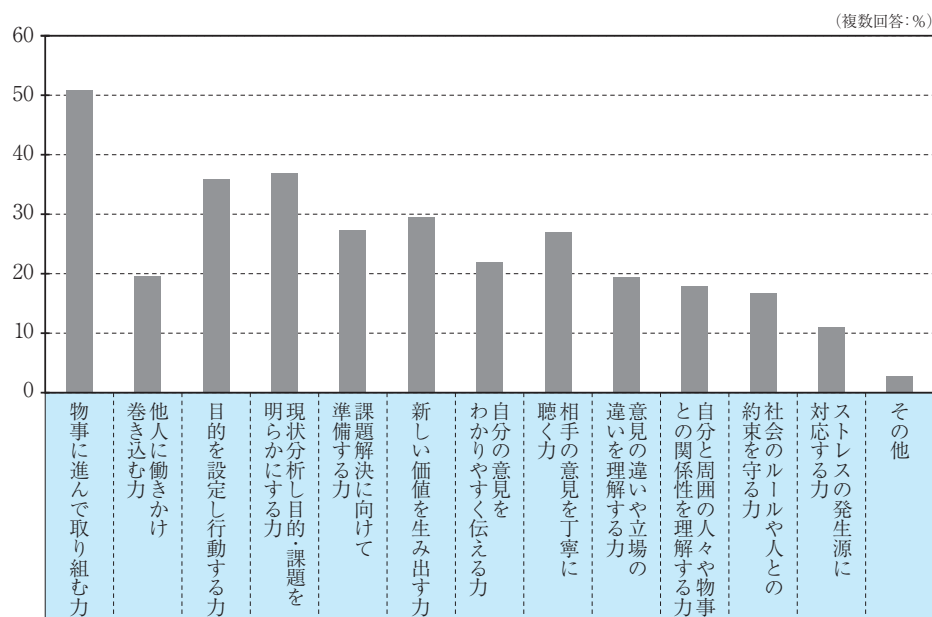
当社はITエンジニアなどの労働者派遣業を営んでいる。派遣先企業である通信インフラ保守管理分野の企業から高い評価を得ている。

昨今、ITエンジニアは人材が不足しており、必要な人材を「集める」段階から「育てる」段階に移ってきている。当社の特徴は派遣人材に必要なスキルの育成プログラム（人間力を中心に位置づけ、技術力を付加する育成型研修）を他社に先駆けていち早く構築したことである。人間力向上では、挨拶と手書き文字の練習、加えて落語家の話術を学ぶなどのユニークなビジネスマナー研修を実施する。一方、技術力向上では、コンピュータリテラシー、ネットワークやサーバーに係る知識、情報セキュリティ、総合演習などを効果的に実施する。「お客様のため」「仲間のため」に何ができるかを考え、「人材」がキラッと光る「人財」となるように日々取り組んでいる。

今後は、東京オリンピック後の派遣先企業の技術動向を見据えて、人財のスキルアップを行っていく。

（労働者派遣業 30人以上 都心地域）

図表Ⅲ-3-7 充実させたい能力



	物事に進んで取り組む力	他人に働きかけ巻き込む力	目的を設定し行動する力	現状分析し目的・課題を明らかにする力	課題解決に向けて準備する力	新しい価値を生み出す力	わかりやすく伝える力	相手の意見を丁寧に聴く力	意見の違いや立場の違いを理解する力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力	約束を守る力	社会のルールや人との対応する力	ストレスの発生源に	その他	無回答	n
今回調査(全体)	51.3	19.7	36.3	37.0	27.4	29.6	22.1	27.2	19.5	17.9	16.6	11.1	2.8	10.0	3,096	
業種別	情報・コンテンツ業	57.7	28.1	46.5	41.7	30.7	48.0	25.7	24.8	22.4	20.5	15.7	16.0	1.8	4.4	789
	専門サービス業	45.8	16.0	27.2	35.0	27.5	22.8	20.5	28.1	15.6	14.1	13.8	8.0	3.8	11.9	1,088
	技術サービス業	46.0	16.2	34.4	37.5	26.9	25.7	24.3	26.5	19.6	17.6	17.4	11.9	3.2	12.1	506
	事業サービス業	56.8	18.0	40.2	34.1	23.0	21.5	18.0	29.0	21.0	20.7	21.0	9.5	2.1	11.8	634
特定10業種別	ソフトウェア業	56.7	30.4	52.1	44.9	35.0	46.4	28.1	28.1	24.0	21.7	19.4	19.8	1.9	4.6	263
	情報処理サービス業	58.5	20.8	46.2	47.2	35.8	42.5	25.5	23.6	19.8	20.8	17.9	17.0	2.8	2.8	106
	出版業	59.2	34.0	48.5	34.0	22.3	55.3	19.4	21.4	26.2	21.4	12.6	11.7	1.0	1.9	103
	広告制作業	61.0	24.8	42.9	37.1	21.9	48.6	24.8	23.8	18.1	20.0	13.3	10.5	0.0	6.7	105
	税理士事務所	46.8	10.8	24.9	31.0	25.2	14.1	20.2	34.1	13.3	12.2	13.0	5.3	3.3	12.7	361
	デザイン業	45.6	24.8	33.6	37.6	28.0	46.4	23.2	20.8	21.6	19.2	17.6	16.8	4.0	10.4	125
	経営コンサルタント業	37.2	22.9	25.0	37.8	27.7	30.3	18.1	22.3	13.3	14.9	14.9	10.1	4.3	12.2	188
	建築設計業	42.1	17.4	34.8	35.6	25.9	24.3	26.7	27.1	19.8	19.0	15.0	11.7	3.2	11.7	247
	自動車整備業	43.1	13.8	20.2	23.9	17.4	10.1	19.3	25.7	11.9	10.1	12.8	6.4	3.7	26.6	109
	建物サービス業	68.6	19.0	47.1	30.1	25.5	21.6	22.9	34.6	24.8	24.8	24.8	10.5	1.3	4.6	153
従業員規模別	1~4人	39.9	13.1	24.3	26.9	20.4	23.6	18.0	25.3	15.2	12.8	12.8	8.0	3.5	16.0	1,646
	5~9人	59.2	20.4	42.0	43.1	30.1	31.4	24.2	29.8	19.7	19.9	16.6	10.2	1.8	4.0	598
	10~29人	69.2	33.8	55.1	51.6	36.3	40.9	29.1	30.2	29.4	25.4	23.3	16.6	2.1	2.1	477
	30人以上	69.2	33.3	61.1	56.4	45.8	43.0	30.2	27.4	26.8	28.3	27.7	21.5	1.6	1.2	321
売上高増減別	大幅(10%以上)増加	59.1	31.1	46.9	50.8	37.3	38.6	31.1	27.2	24.9	22.8	20.7	17.9	1.8	4.7	386
	やや(10%未満)増加	56.2	23.8	42.9	41.4	35.2	30.6	26.9	28.4	23.1	21.6	19.8	14.2	3.7	4.9	324
	ほぼ(±5%未満)横ばい	48.5	17.8	36.8	37.6	26.3	30.2	21.2	27.7	19.4	17.8	15.4	9.0	2.4	8.5	1,121
	やや(10%未満)減少	54.3	16.7	33.7	32.4	25.5	25.8	21.0	29.4	18.7	18.0	15.7	11.2	2.8	10.9	466
大幅(10%以上)減少	47.4	16.9	29.4	30.2	22.1	26.5	17.7	25.3	16.2	14.1	15.8	9.7	3.3	16.3	759	



### 3 育成手法

従業者（役員含む）の育成手法は、「現場で指導する（OJT）」が64.3%、「自己啓発・資格取得を支援する」が19.7%、「社内で研修を行う」が18.8%となっている。また、「行っていない」が20.1%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。情報・コンテンツ業では「マニュアルを作成する」、「その他」、「行っていない」を除くすべての項目で他の業種よりも高くなっている。事業サービス業は「マニュアルを作成する」が14.0%で他の業種よりも高くなっている。また、技術サービス業は「行っていない」が25.5%で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、いずれの規模も「現場で指導する（OJT）」が最も高く、また規模が大きくなるほど割合も高くなっている。次いで1～4人では「行っていない」が31.0%、5～9人では「自己啓発・資格取得を支援する」が22.2%、10～29人と30人以上はともに「社内で研修を行う」がそれぞれ33.8%、51.7%となっている。

売上高増減別にみると、いずれも「現場で指導する（OJT）」が最も高くなっている。次いで大幅（10%以上）増加は「社内で研修を行う」が32.9%、やや（10%未満）増加とほぼ（±5%未満）横ばいはともに「自己啓発・資格取得を支援する」がそれぞれ30.6%、19.6%、やや（10%未満）減少と大幅（10%以上）減少では「行っていない」がそれぞれ23.8%、28.1%となっている。

#### <事例37> 重点的取組は人材育成、モチベーションを高めて戦力に

当社は測量業、土木設計、施工管理などの業務を行っている。業歴は40年近くになる。不動産仲介業、土地家屋調査士業とグループ企業を構成して、土地と建物にまつわる様々な権利関係を整理し、設計に活かす専門家集団。建設会社や土木会社などが主なお客様であるが、加えて、国の事業で全国各地を回っている従業員もおり、幅広い業務に対応している。

代表者が積極的に人材採用・育成を実施して、グループ企業の総合力を向上させてきた。それが当社の強みとなっている。現在、意欲ある若手従業員2人が、業務遂行上必要な資格取得を目指して、専門学校夜間部に通学。当社が学費を全額負担するなど、積極的な人材投資を実施している。さらに、従業員自身から業務に関する提案ができる機会を設けるとともに、その業務に裁量を与えてモチベーションを高める仕組みも整えた。高い従業員定着率を維持している要因のひとつである。

（測量業 10～29人 城北地域）

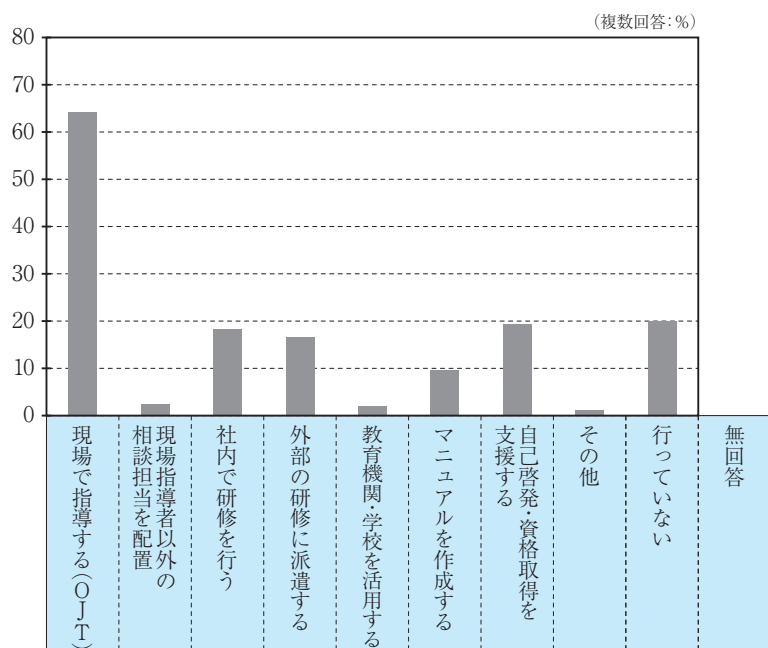
#### <事例38> チームによる人材育成に定評があり、大学から信頼性を得る

当社は建築設計・設備設計の事務所。建築設備の企画・計画・設計及び監理、CAD入力などが主な業務である。活躍している従業員は新規採用の女性が圧倒的に多い。採用に当たっては、大学の専攻を問わない。在学期間よりも長い時間を掛けて仕事を覚えていくのだから、その「ひと」のやる気やモチベーション維持・向上できるかを重視する。

当社の人材育成方針は、新規採用者でもチームの一員として、まとまった仕事を経験することである。できることは主担当となり実力を発揮してもらい、できないことは他のメンバーに支えてもらうチーム制は人材育成には最適だと考えている。さらに、重要業務を担当するチームには、仕事の流れに応じて戦略的に対応できる従業員（スーパーサブ）が待機して万全を期す。この方針については、採用実績のある大学就職部からの信頼が厚い。

今後は、育成した女性従業員が、ライフステージを通じて活躍し続けるために、サテライトオフィス、在宅勤務等のテレワークを研究していきたい。（建築設計業 10～29人 城南地域）

図表Ⅲ-3-8 育成手法



		現場で指導する(OJT)	現場指導者以外の相談担当を配置	社内で研修を行う	外部の研修に派遣する	教育機関・学校を活用する	マニュアルを作成する	自己啓発・資格取得を支援する	その他	行っていない	無回答	n
今回調査(全体)		64.3	2.5	18.8	16.8	2.5	10.4	19.7	1.1	20.1	5.7	3,096
業種別	情報・コンテンツ業	73.5	4.7	25.7	17.9	3.2	11.5	22.9	0.8	17.7	1.1	789
	専門サービス業	62.3	1.5	13.7	17.1	2.5	9.0	15.3	1.3	20.0	7.0	1,088
	技術サービス業	56.3	0.8	13.8	13.4	2.0	5.5	22.1	1.6	25.5	7.3	506
	事業サービス業	62.5	2.4	21.9	17.7	2.2	14.0	21.3	0.9	19.6	6.9	634
従業員規模別	1~4人	49.1	0.8	7.8	9.2	1.6	6.9	11.5	1.5	31.0	9.2	1,646
	5~9人	76.8	2.0	19.9	17.9	2.7	9.7	22.2	1.5	10.2	1.8	598
	10~29人	85.1	4.4	33.8	24.7	4.2	14.5	30.2	0.2	6.7	0.6	477
	30人以上	89.4	9.0	51.7	42.7	4.7	24.0	43.0	0.3	2.2	0.9	321
売上高増減別	大幅(10%以上)増加	75.9	4.9	32.9	25.6	4.1	17.4	28.8	1.0	11.9	2.1	386
	やや(10%未満)増加	78.4	3.4	26.9	25.0	4.9	13.3	30.6	1.2	12.7	2.5	324
	ほぼ(±5%未満)横ばい	66.4	2.2	17.8	16.4	1.5	10.3	19.6	0.7	18.5	5.1	1,121
	やや(10%未満)減少	61.2	1.5	14.8	15.5	2.6	7.5	15.5	0.6	23.8	5.4	466
	大幅(10%以上)減少	51.3	1.4	11.9	10.4	2.1	7.2	12.9	2.0	28.1	9.5	759

## 4 育成方針

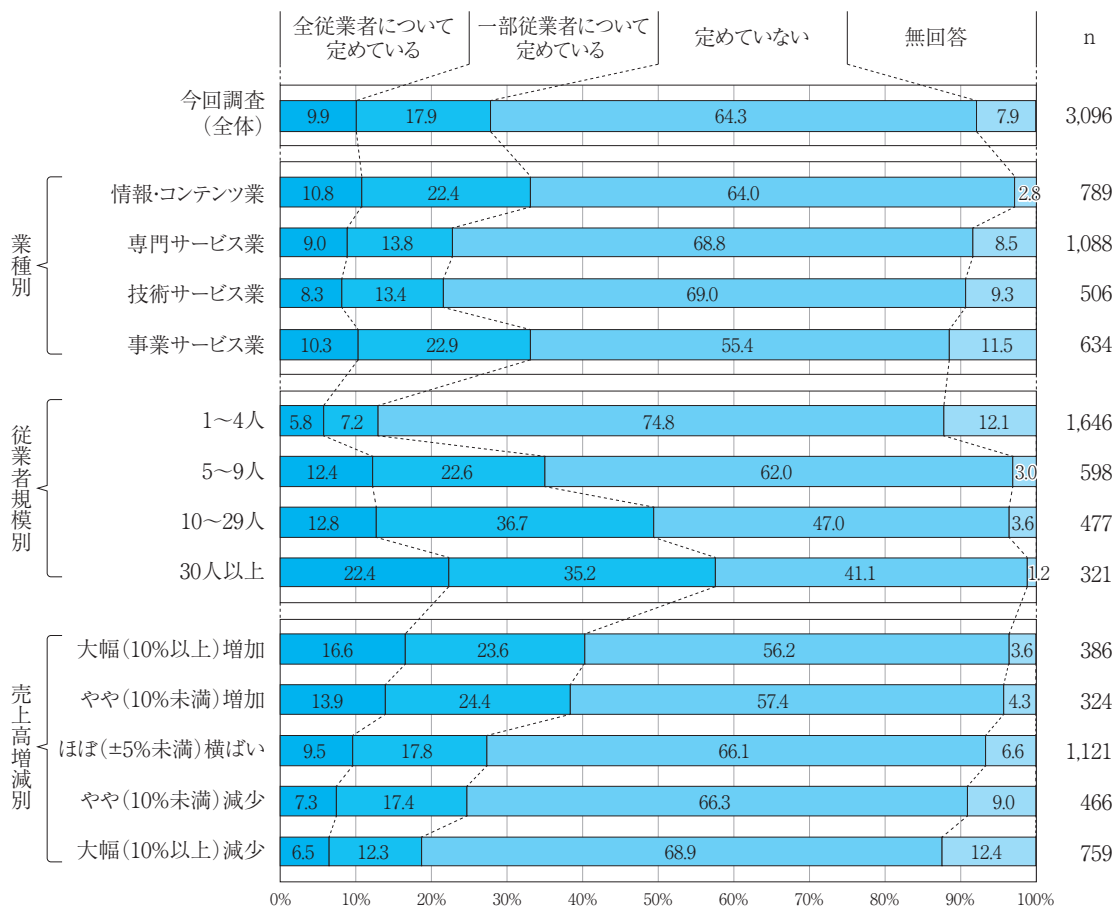
従業員（役員含む）に対する育成方針は、「定めていない」が64.3%、「一部従業員について定めている」が17.9%、「全従業員について定めている」が9.9%となっている。「全従業員について定めている」と「一部従業員について定めている」をあわせた『定めている』は27.8%となっている。

業種別にみると、いずれも「定めていない」が最も高くなっている。情報・コンテンツ業と事業サービス業では『定めている』がともに33.2%で、専門サービス業や技術サービス業よりも高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど『定めている』が高くなっており、30人以上では57.6%と5割を超えている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど『定めている』が高くなっており、大幅（10%以上）増加では40.2%と約4割となっている。

図表Ⅲ-3-9 育成方針



### <事例39> グループ化、CSRなどに取組、必要とされ続ける企業を目指す

当社は、建築や土木構造物の解体・撤去工事により発生するコンクリート塊、道路舗装の撤去で発生するアスファルト塊等の受入と、再生砕石への再資源化処理業務を行っている。平成24年に、古くから付き合いのあった運搬会社、各種工事で発生する建設汚泥、建設発生土を再資源化処理する会社とでグループ化して持株会社の傘下となり、運搬・再資源化処理・再利用までを一貫して請け負える体制を構築した。グループ化に伴い、様々な面での統一化を進めており、共通の事務処理用ソフトの導入を検討するなど、現場以外の業務の効率化にも取り組んでいる。

人材不足の時代、当社も採用難で苦労している。現場の責任者や、作業で使用する免許については全面的に会社が資格取得を後押ししており、年度初めに年間教育方針を定めるなど、人材育成（個々のスキルアップ）にも力を入れている。また、CSRとして、近隣を流れる川の清掃活動や地域の行事等に参加し、必要とされ続ける企業を目指している。

（産業廃棄物処理業 10～29人 多摩地域）

## 5 育成における問題点

従業者（役員含む）の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34.9%で最も高く、次いで「育成に時間がかかる」が28.9%、「人材育成にコストがかかる」が15.0%となっている。一方、「特に問題はない」が30.0%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「業務が忙しく育成時間がとれない」、「育成に時間がかかる」、「人材育成にコストがかかる」などが他の業種と比べて高くなっている。専門サービス業は「特に問題はない」、事業サービス業は「従業員の意欲が乏しい」が他の業種と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「教えた技術がすぐ陳腐化する」、「育成しても他社に転職してしまう」など多くの選択肢が他の業種と比べて最も高い。また、ソフトウェア業、情報処理サービス業、出版業、広告制作業、建物サービス業では「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高いのに対し、税理士事務所、デザイン業、経営コンサルタント業、建築設計業、自動車整備業では「特に問題はない」が最も高くなっている。

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」が最も高くなっている。1～4人は「特に問題はない」が43.1%と最も高く、「業務が忙しく育成時間がとれない」の22.1%を上回っている。

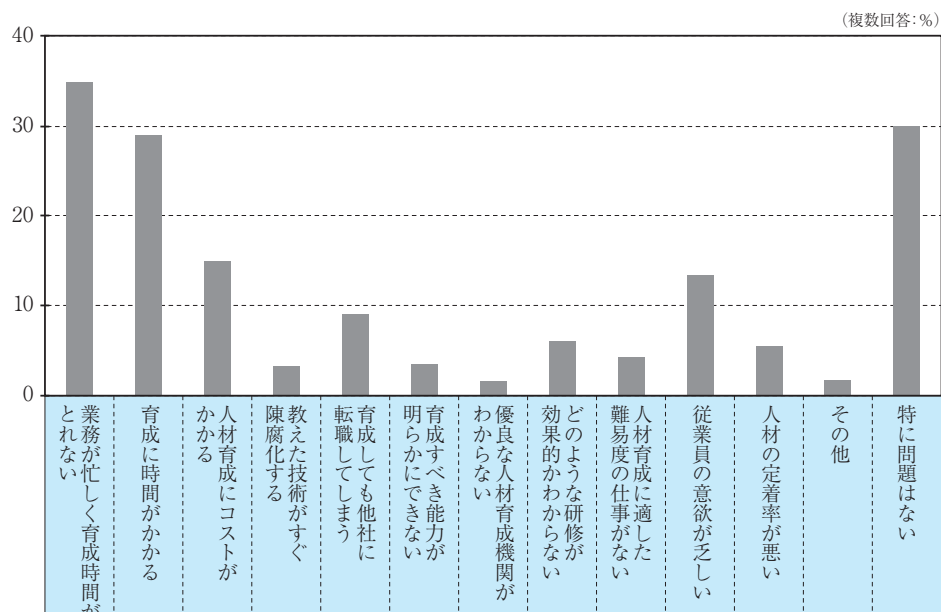
売上高増減別にみると、＜増加＞とほぼ（±5%）横ばいでは「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高くなっているのに対し、＜減少＞では「特に問題はない」が最も高くなっている。売上高が増加するほど「業務が忙しく育成時間がとれない」、「育成に時間がかかる」が高くなるのに対し、売上高が減少するほど「特に問題はない」が高くなっている。

### ＜事例40＞ 変化の激しいIT業界で、意欲的な従業員の確保・育成を目指す

当社は金融業界を主としたシステム開発会社であり、取引先へ従業員を派遣し、業務を遂行している。設立から10年目を迎え、現在では40人以上のエンジニアを抱える。創業時より、順調に顧客数を伸ばしている一方、同業他社も増加傾向にあり、競争が激化した。そのため、顧客との信頼を構築し、継続した取引にすることが重要と考えている。取引先へ従業員を派遣しているため、従業員の仕事に対する姿勢やコミュニケーション能力が、顧客との信頼関係を大きく左右する。採用にあたっては、スキルだけでなく、知識や仕事に対するマインドを重視するとともに、従業員が安心して業務に専念できるよう、安定的に業務を確保している。高いマインドを維持させ、知識を高めるため、資格取得をサポートするとともに、外部の研修機関等を活用するなどして、従業員の育成を強化している。

（情報処理サービス業 30人以上 都心地域）

図表Ⅲ-3-10 育成における問題点



		34.9	28.9	15.0	3.2	8.9	3.4	1.6	5.9	4.2	13.3	5.3	1.7	30.0	6.8	n
今回調査 (全体)		34.9	28.9	15.0	3.2	8.9	3.4	1.6	5.9	4.2	13.3	5.3	1.7	30.0	6.8	3,096
業種別	情報・コンテンツ業	44.6	34.2	23.3	6.3	12.8	5.4	2.4	7.1	5.6	12.8	6.5	1.4	22.8	2.5	789
	専門サービス業	31.4	25.8	10.0	2.1	7.6	2.9	0.6	4.5	3.2	11.6	3.0	2.0	35.6	8.0	1,088
	技術サービス業	30.6	28.1	14.4	1.8	9.1	1.2	1.4	5.7	3.4	10.9	4.3	1.2	32.2	8.7	506
	事業サービス業	31.4	27.8	13.4	2.4	6.8	3.5	2.1	7.1	5.0	18.6	8.7	2.1	28.1	8.0	634
特定10業種別	ソフトウェア業	52.1	36.1	35.0	9.5	16.0	5.7	3.0	8.0	8.4	15.2	5.7	1.5	17.5	2.3	263
	情報処理サービス業	38.7	34.9	26.4	6.6	13.2	2.8	3.8	7.5	4.7	17.9	7.5	0.9	20.8	1.9	106
	出版業	41.7	32.0	16.5	3.9	5.8	2.9	1.0	5.8	4.9	10.7	1.9	1.9	30.1	2.9	103
	広告制作業	41.0	30.5	13.3	4.8	14.3	6.7	1.0	7.6	1.9	9.5	8.6	1.9	23.8	3.8	105
	税理士事務所	33.5	24.9	9.7	1.9	6.4	2.2	0.6	3.3	2.2	11.1	1.1	2.8	34.1	9.1	361
	デザイン業	32.0	29.6	14.4	4.0	11.2	4.0	0.8	6.4	2.4	14.4	3.2	1.6	38.4	5.6	125
	経営コンサルタント業	26.6	20.7	8.5	2.1	5.3	3.2	1.1	2.7	3.2	7.4	2.7	1.6	46.8	6.4	188
	建築設計業	28.3	25.5	10.5	0.4	9.7	0.8	1.6	4.0	2.8	9.3	2.8	2.0	36.4	7.7	247
	自動車整備業	22.0	14.7	9.2	1.8	4.6	0.9	2.8	4.6	2.8	11.0	4.6	2.8	35.8	22.0	109
	建物サービス業	32.7	28.8	16.3	2.0	7.2	2.6	1.3	10.5	4.6	23.5	9.2	0.7	30.1	3.3	153
従業員規模別	1~4人	22.1	17.1	9.0	2.2	5.2	2.1	0.6	3.5	3.4	7.6	2.2	2.2	43.1	10.9	1,646
	5~9人	46.0	35.8	18.4	4.5	10.0	3.8	2.2	6.2	4.8	16.9	5.5	0.8	21.6	2.7	598
	10~29人	51.8	48.6	23.7	3.4	15.5	4.2	3.1	8.8	4.8	21.4	10.5	1.0	11.5	1.0	477
	30人以上	54.5	48.9	26.5	5.3	16.2	8.4	2.8	13.4	6.2	22.7	13.4	1.6	7.8	0.3	321
売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	49.2	40.2	22.8	3.1	8.3	4.9	2.3	9.6	4.9	16.1	6.5	1.3	20.5	2.8	386
	やや (10%未満) 増加	45.4	34.3	19.1	4.6	12.0	5.6	3.4	8.0	4.0	14.8	7.1	1.5	21.6	3.7	324
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	36.2	29.9	13.2	3.3	9.3	2.5	1.1	4.8	3.6	11.6	5.0	2.1	29.5	6.0	1,121
	やや (10%未満) 減少	30.7	24.5	14.6	2.1	7.9	3.2	1.7	5.4	3.4	12.9	5.4	1.3	36.1	6.4	466
	大幅 (10%以上) 減少	24.0	22.0	12.1	3.0	8.0	3.2	1.1	5.0	5.4	13.6	4.2	1.4	36.2	10.9	759

## 第3節 人材活用

### 1 活用したい人材

活用したい人材は、「若年人材（34歳以下）」が41.6%で最も高く、次いで「女性人材」が22.9%、「新卒者」が16.5%となっている。「高齢人材（65歳以上）」は8.7%、「外国人人材」は5.8%、「障害者人材」は1.5%と、それぞれ1割未満となっている。一方、「考えていない」は32.3%となっている。

業種別にみると、専門サービス業を除くすべての業種で「若年人材（34歳以下）」が最も高く、特に情報・コンテンツ業では52.5%と5割程度を占める。また、情報・コンテンツ業は「新卒者」が29.5%、「外国人人材」が7.4%と、他の業種よりも高くなっている。専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業ではいずれも「女性人材」が「新卒者」を上回っている。事業サービス業は「高齢人材（65歳以上）」が16.6%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、ソフトウェア業、広告制作業、情報処理サービス業など多くの業種で「若年人材（34歳以下）」が最も高くなっており、特にソフトウェア業では57.4%と6割程度を占める。また、ソフトウェア業は「新卒者」が42.6%、「女性人材」が28.5%と、他の業種よりも高くなっている。建物サービス業では「高齢人材（65歳以上）」が34.0%、「障害者人材」が5.9%と、それぞれ他の業種よりも高くなっている。経営コンサルタント業では「外国人人材」が10.1%と、他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「新卒者」、「女性人材」、「高齢人材（65歳以上）」、「外国人人材」が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど「考えていない」が高くなっており、1～4人では50.2%と半数を超えている。また、<10人以上>では「新卒者」が「女性人材」よりも高いのに対し、<9人以下>では「女性人材」が「新卒者」よりも高い。1～4人では「高齢人材（65歳以上）」が「新卒者」よりも高くなっている。

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「若年人材（34歳以下）」、「女性人材」、「新卒者」、「外国人人材」が高くなっている。また、売上高が減少するほど「考えていない」が高くなっており、大幅（10%以上）減少では44.4%にのぼっている。

#### <事例41> 社員一人ひとりの状況を尊重した取組を実施

当社は建築設備の設計とその監理業務を行っている。得手不得手はなく、どの仕事も最後まで責任を持って取り組んでいる。

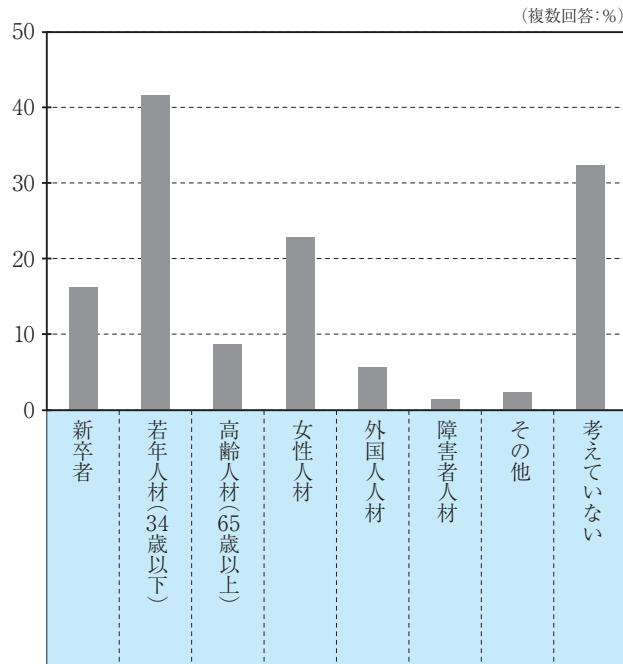
大学で設備設計を十分に教えている所は少ないため、インターンシップを受け入れたり、新入社員に教育係を付けながら案件を任せたりして、人材採用、育成に積極的である。

また、時短勤務や在宅勤務、再雇用制度等、社員一人ひとりの事情を尊重し、勤務形態等の多様化に取り組んでいる。在宅勤務については、遠方に引越するものの継続勤務を希望する社員に対し、社員の身分のままで、電話やメールで連絡を取りながら業務を行っている。前記の対応が可能なもの、その社員に対する社内の信頼が厚いためである。

これらの取組は経営者側としては大変であるが、社員に気持ち良く働いて欲しいと思い、実施している。

（建築設計業 10～29人 副都心地域）

図表Ⅲ-3-11 活用したい人材



										n	
今回調査(全体)		16.5	41.6	8.7	22.9	5.8	1.5	2.5	32.3	4.9	3,096
業 種 別	情報・コンテンツ業	29.5	52.5	5.3	24.1	7.4	1.3	2.5	24.5	1.5	789
	専門サービス業	10.6	34.4	6.1	24.1	4.7	1.0	2.3	38.1	5.6	1,088
	技術サービス業	17.0	40.7	8.9	22.5	4.7	0.6	3.2	33.4	6.1	506
	事業サービス業	10.9	41.0	16.6	19.6	6.3	3.5	2.1	31.5	6.3	634
特定 10業 種別	ソフトウェア業	42.6	57.4	5.3	28.5	9.5	1.9	2.7	17.9	0.8	263
	情報処理サービス業	26.4	55.7	8.5	26.4	9.4	0.0	0.9	24.5	2.8	106
	出版業	9.7	36.9	3.9	24.3	2.9	0.0	5.8	31.1	2.9	103
	広告制作業	19.0	56.2	4.8	15.2	1.0	1.0	1.0	31.4	1.0	105
	税理士事務所	9.1	33.0	5.3	23.8	0.6	0.3	1.7	37.4	8.6	361
	デザイン業	13.6	37.6	2.4	25.6	7.2	0.0	1.6	40.0	3.2	125
	経営コンサルタント業	13.8	28.2	13.3	22.9	10.1	2.7	2.1	40.4	3.7	188
	建築設計業	15.8	36.0	6.5	23.5	3.6	0.4	3.2	37.7	5.7	247
	自動車整備業	11.0	33.0	3.7	4.6	1.8	0.0	0.9	43.1	13.8	109
建物サービス業	6.5	40.5	34.0	19.6	6.5	5.9	2.6	22.9	3.9	153	
従 業 者 規 模 別	1~4人	4.9	23.5	6.4	18.0	4.2	1.0	2.4	50.2	7.0	1,646
	5~9人	17.4	56.4	8.5	25.3	5.4	0.8	2.2	18.6	3.5	598
	10~29人	35.2	70.2	11.1	29.1	7.3	1.0	3.4	6.3	1.7	477
	30人以上	47.0	66.7	17.1	33.3	12.5	6.2	1.9	4.7	0.3	321
売 上 高 増 減 別	大幅(10%以上)増加	30.6	61.4	9.3	33.4	11.1	1.8	3.4	14.5	3.1	386
	やや(10%未満)増加	29.0	55.9	9.6	31.5	8.0	4.0	3.4	17.9	1.9	324
	ほぼ(±5%未満)横ばい	15.3	40.5	8.7	22.6	5.4	1.2	2.5	31.8	4.5	1,121
	やや(10%未満)減少	12.2	36.9	8.2	18.7	3.9	0.9	1.5	39.1	4.3	466
	大幅(10%以上)減少	8.0	29.8	8.4	17.0	3.8	1.1	2.2	44.4	7.4	759



## 2 多様な人材を活用するために必要なこと

多様な人材を積極的に活用するために必要なことは、「従業員一人ひとりのスキルアップ」が52.6%、「職場のリーダーシップ」が22.3%、「経営戦略の見直し」が16.0%となっている。一方、「特にない」は22.3%となっている。

業種別にみると、すべての業種で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高い。情報・コンテンツ業では「従業員一人ひとりのスキルアップ」、「経営戦略の見直し」、「人事管理制度の見直し」など、多くの選択肢で他の業種よりも高くなっている。

従業者規模別にみると、すべての規模で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高い。従業者規模が大きくなるほど「職場のリーダーシップ」、「人事管理制度の見直し」、「組織体制の見直し」、「企業文化や風土の転換」が高くなる一方、従業者規模が小さくなるほど「特にない」が高くなる傾向がみられる。

売上高増減別にみると、すべての区分で「従業員一人ひとりのスキルアップ」が最も高く、特に＜増加＞では6割を超えている。大幅（10%以上）増加では他の区分に比べて「組織体制の見直し」、「経営戦略の見直し」、「人事管理制度の見直し」など、多くの選択肢が高くなっている。

多様な人材活用のために、職場環境を整備して知恵を絞って業務に取り組む事例もみられる。

### <事例42> 「仕事と家庭の両立」を掲げ、人材が輝ける事業所を目指す

当事業所は労務管理、労働社会保険関係手続きの代行、給与計算などを主業務とする社会保険労務士事務所である。

前職の勤務時に体調不良で転地療養した経験がある経営者は、従業員の心と体の健康管理には、日頃からSNSを活用してコミュニケーションを密にするなど十分に注意を払っている。仕事は従業員とその家族のためにあるはず。お客様にも持続的な経営のためには「仕事と家庭の両立」が必要だと伝えている。

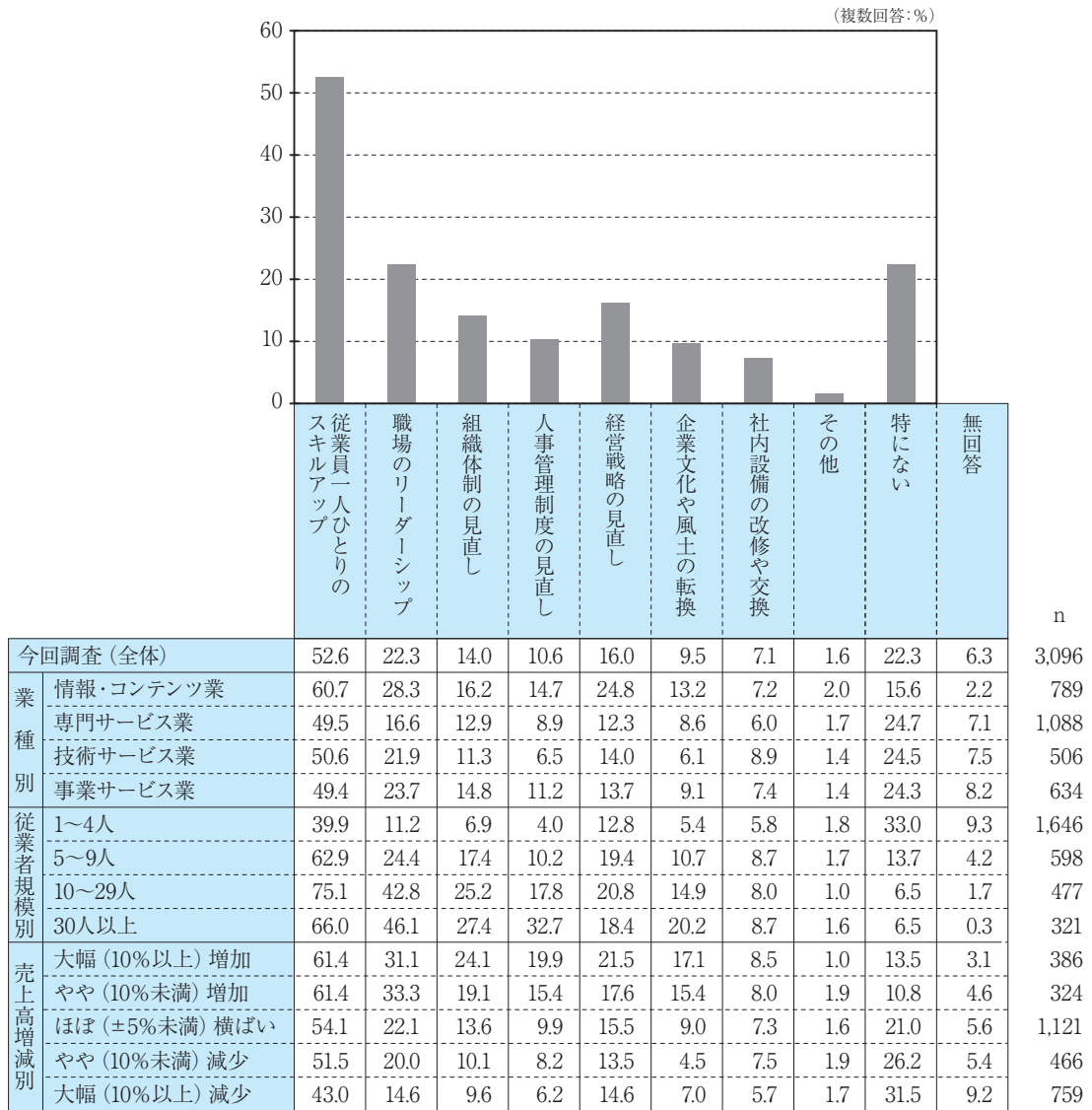
従業員教育には積極的に取り組んでいる。現在どんなに活躍するエース級の従業員でも、やがてリタイヤする。従業員が成長しなければ、企業の成長はない。「経営者は忍耐力を持ち、技能継承をすすめる」気構えが必要である。

また、次世代を担う小・中・高等学校の生徒を対象に社会保険制度、労働法について出前授業を行うほか、ボランティアで行政機関の男女平等参画事業に参画している。これらの活動経験は仕事に役立つことも多い。

将来的には、一つの仕事を従業員グループが対応する「チーム制」を活用して、闘病中の方、介護する方々をサポートするために採用するなど、多様な人材が輝くことのできる事業所を目指したい。

（社会保険労務士事務所 5～9人 多摩地域）

図表Ⅲ-3-12 多様な人材を活用するために必要なこと





# 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）

### (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「事業所母集団データベース」（平成26年次フレーム（確報））から無作為に10,000社を抽出（対象業種についてはP36参照）

### (2) 有効回答率

総配布数		10,000
有効配布数		8,983
回収数	無効回答	30
	有効回答	3,096
有効回収率		34.5%

### (3) 調査の実施時期

平成28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

### (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28年9月～12月

## 3 調査項目

企業概要、経営成果、事業戦略、IT利活用、海外関連取引、人材活用等

## 4 有識者ヒアリング

### (1) 有識者

学習院大学	経済学部経営学科 教授	今野 浩一郎
埼玉大学	名誉教授	
埼玉学園大学	特任教授	加藤 秀雄
法政大学	キャリアデザイン学部 教授	酒井 理
東京商工会議所	中小企業部 担当部長	染谷 政克
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

(50音順・敬称略)

(2) ヒアリング開催時期

第1回	アンケート作成時	平成28年6月
第2回	アンケート集計時	平成28年11月
第3回	報告書作成時	平成29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

5 調査委託先

株式会社 アール・ピー・アイ





## 問1 貴社の概要について

(1) 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○)

<p><b>【情報通信業】</b></p> <p>1. ソフトウェア業</p> <p>2. 情報処理サービス業</p> <p>3. 情報提供サービス業</p> <p>4. インターネット付随サービス業</p> <p>5. 映像情報制作・配給業</p> <p>6. 音声情報制作業</p> <p>7. 出版業</p> <p>8. 広告制作業</p> <p>9. ニュース供給業</p>	<p><b>【専門・技術サービス業】</b></p> <p>14. 法律事務所</p> <p>15. 特許事務所</p> <p>16. 公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所</p> <p>17. 行政書士事務所</p> <p>18. 公認会計士事務所</p> <p>19. 税理士事務所</p> <p>20. 社会保険労務士事務所</p> <p>21. デザイン業</p> <p>22. 経営コンサルタント業</p> <p>23. 広告業 (総合企画、広告代理業)</p> <p>24. 建築設計業</p> <p>25. 測量業</p> <p>26. 土木建築サービス業</p> <p>27. 機械設計業</p> <p>28. 商品・非破壊検査業</p> <p>29. 計量証明業</p> <p>30. 写真業</p>	<p><b>【事業サービス業】</b></p> <p>31. 一般廃棄物処理業</p> <p>32. 産業廃棄物処理業</p> <p>33. 自動車整備業</p> <p>34. 機械修理業 (電気機械器具を除く)</p> <p>35. 電気機械器具修理業</p> <p>36. 職業紹介業</p> <p>37. 労働者派遣業</p> <p>38. 速記・ワープロ入力・複写業</p> <p>39. 建物サービス業</p> <p>40. 警備業</p>
<p><b>【物品賃貸業】</b></p> <p>10. 各種物品賃貸業</p> <p>11. 産業用機械器具賃貸業</p> <p>12. 事務用機械器具賃貸業</p> <p>13. 自動車賃貸業</p>		<p>41. その他 ( )</p>

(2) 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)

## 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	4. 4代目以降
--------	--------	--------	----------

(2) 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)
2. 非関連業界スピンオフ (退職した企業とは取引等なく無関連業界で創業)
3. のれん分け (既存企業退職後、関係を保持し創業)
4. 独自型 (他社での勤務経験がなく創業)
5. 分社 (既存企業の指揮系統下で創業)
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. 情報通信業	6. 教育	11. 生活関連サービス業、娯楽業
2. 物品賃貸業	7. 製造業	12. 学術研究
3. 専門・技術サービス業	8. 卸・小売業	13. 官公庁
4. 事業サービス業	9. 建設業	14. その他
5. 医療・福祉サービス業	10. 飲食・宿泊業	( )

(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. 所在する区市町村以外の都内	5. その他
2. 所在する区市町村内	4. 近県 (神奈川、千葉、埼玉)	( )

(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. 従業員に継がせたい	6. 親会社が決定する
2. 子に継がせたい	7. 他社に売却したい
3. 子以外の親族に継がせたい	8. 廃業の予定
4. 外部の人間に継がせたい	9. まだ決めていない
5. 誰でもよいから継がせたい	10. 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. 候補がない	5. その他
2. 候補がいるが決まっていない	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(役員報酬等も含む)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. 黒字から赤字に転落
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. 赤字から黒字に転換	8. 赤字が拡大

### 問4 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（取引が3年以内の顧客）の件数割合は、次のどれに該当しますか。（1つに○）

- |            |             |             |
|------------|-------------|-------------|
| 1. 0～5%未満  | 3. 10～20%未満 | 5. 30～40%未満 |
| 2. 5～10%未満 | 4. 20～30%未満 | 6. 40%以上    |

(4) 売上高第1位の顧客の属性は、次のどれに該当しますか。（1つに○）

- |               |            |                   |
|---------------|------------|-------------------|
| 1. 情報通信業      | 6. 教育      | 11. 生活関連サービス業、娯楽業 |
| 2. 物品賃貸業      | 7. 製造業     | 12. 学術研究          |
| 3. 専門・技術サービス業 | 8. 卸・小売業   | 13. 官公庁           |
| 4. 事業サービス業    | 9. 建設業     | 14. その他           |
| 5. 医療・福祉サービス業 | 10. 飲食・宿泊業 | ( )               |

(5) 売上高第1位の顧客の所在地は次のどれに該当しますか。（1つに○）

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 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）           |                     |

(6) 売上高上位3社（主要顧客）を合計した売上高の割合は、次のどれに該当しますか。（1つに○）

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

(7) 顧客満足度の把握方法は、次のどれに該当しますか。（いくつでも○）

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| 1. 顧客との日常のコミュニケーションで把握 | 5. 外部の調査会社に依頼して調査 |
| 2. 注文のリピート状況で把握        | 6. その他            |
| 3. 営業報告書などで把握          | ( )               |
| 4. 自社で調査               | 7. 特に何も行っていない     |

(8) 東京立地のメリット(利点)は、次のどれに該当しますか。（主な3つまでに○）

- |                |                   |          |
|----------------|-------------------|----------|
| 1. 多種多様な市場が存在  | 6. 交通の利便性がある      | 11. その他  |
| 2. 顧客の集積度が高い   | 7. 職住が近接している      | ( )      |
| 3. 立地の知名度が高い   | 8. 多様な外注先と近接      | 12. 特にない |
| 4. 情報が収集しやすい   | 9. 仕入先等取引先と近接     |          |
| 5. 有能な人材が集めやすい | 10. 新サービスへの受容度が高い |          |

## 問5 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        | 7. 大企業の寡占化              |
| 2. 異業種からの参入増加    | 8. 社会環境変化等によるサービスへの需要減退 |
| 3. 複数社に対する相見積の増加 | 9. 規制緩和・強化、法改正          |
| 4. 顧客ニーズの高度化     | 10. 新しいビジネスモデルの登場       |
| 5. 顧客による業務の内製化   | 11. 技術革新                |
| 6. 顧客側の業績悪化      | 12. その他 ( )             |

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

- |                 |               |              |
|-----------------|---------------|--------------|
| 1. 新規顧客の開拓      | 5. マーケティングの強化 | 9. 対応スピードの向上 |
| 2. 顧客絞り込み       | 6. 価格の改訂      | 10. 営業時間の変更  |
| 3. サービス内容の向上    | 7. 他社との連携強化   | 11. その他 ( )  |
| 4. 新商品・新サービスの開発 | 8. 料金体系の多様化   | 12. 特にない     |

(4) 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         | 16. 特にない    |
| 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            | 5. 交流会を通じたネットワーク構築 |
| 2. 共同での販路開拓・受注・販売   | 6. 事業協同組合等への加入     |
| 3. 他企業との共同研究・開発     | 7. その他 ( )         |
| 4. 大学や研究機関との共同研究・開発 | 8. 特に行っていない        |

(6) 提供しているサービスの改良や、新たな開発を重視していますか。(1つに○)

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1. とても重視している | 3. あまり重視していない |
| 2. 少し重視している  | 4. 重視していない    |

(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つに〇)

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

(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つに〇)

1. 代表者の判断	3. 管理職以上の会議	5. その他
2. 役員以上の会議	4. 家族と相談	( )

(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。(いくつでも〇)

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	9. 特にない

(10) 今後、強化したいとお考えのものは、次のどれに該当しますか。(いくつでも〇)

1. 経営理念の浸透	5. 設備・備品等の更新	9. その他
2. 人材の確保育成	6. 研究開発の強化	( )
3. 職場環境の改善	7. 商品・サービスの開発	10. 特に考えていない
4. 財務体質の強化	8. グローバル化への対応	

## 問6 IT（情報技術）の利活用について

(1) 導入しているIT（情報技術）はありますか。(いくつでも〇)

1. 財務会計システム	6. 電子メール等の連絡ツール
2. 人事管理システム	7. 会社情報の発信(HPやSNSなど)
3. 顧客管理システム	8. クラウドを使ったデータの保存や共有
4. 販売管理システム	9. その他 ( )
5. ネットによる受発注業務	10. いずれも利用していない

(2) ITの利活用の状況はいかがですか。(各1つに〇)

①3年前と比較して現在の利活用	1. 進んだ	2. 変わらない	3. わからない
②現在と比較して3年後の利活用	1. 進むと思う	2. 変わらない	3. わからない

(3) ITの利活用が進捗すれば、業務の生産性が向上すると思いますか。(1つに〇)

1. 思う	2. やや思う	3. あまり思わない	4. 思わない	5. わからない
-------	---------	------------	---------	----------

## 問7 海外との取引について

(1) 海外関連取引（外国での業務・サービス、国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス、顧客が持っている国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス等）は、今後の発展につながる可能性があると考えますか。（1つに○）

1. 非常に可能性がある	3. あまり可能性がない
2. ある程度は可能性がある	4. 可能性がない

(2) 海外関連取引について、現在の状況は次のどれに該当しますか。（1つに○）

1. 取引がある	3. 検討していない
2. 取引はないが、検討している	4. 把握していない

(3) 海外関連取引における課題は何ですか。（いくつでも○）

1. 外国語に対応できない	10. コスト負担が重い
2. 国際業務に関する知見がない	11. 代金回収のリスク
3. 国際業務に対応できる人材が確保できない	12. 為替のリスク
4. 海外関連取引に向けた業務・サービスの開発	13. 投資効果がわからない
5. 海外関連取引のニーズの把握	14. 業務・サービスが真似される
6. 現地パートナーが確保できない	15. 知的財産流出のリスク
7. 国家間の法律や規制の違い	16. その他
8. 商習慣の違い	( )
9. 現地の政情に不安がある	17. 特にない

## 問8 人材採用・育成について

(1) 従業者数（役員を含む）は3年前と比較して、どう変化していますか。（1つに○）

1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
---------	----------	---------

(2) 従業者数（役員を含む）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○）

① 39歳以下	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
② 40～54歳	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
③ 55歳以上	1. 過剰	2. 適正	3. 不足
④ 全体	1. 過剰	2. 適正	3. 不足

(3) 従業者（役員を含む）の能力の状況は、次のどれに該当しますか。（1つに○）

1. 十分満足できる	2. 概ね満足できる	3. やや不十分である	4. 不十分である
------------	------------	-------------	-----------

(4) 従業者（役員を含む）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. 物事に進んで取り組む力	8. 相手の意見を丁寧に聴く力
2. 他人に働きかけ巻き込む力	9. 意見の違いや立場の違いを理解する力
3. 目的を設定し行動する力	10. 自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
4. 現状分析し目的・課題を明らかにする力	11. 社会のルールや人との約束を守る力
5. 課題解決に向けて準備する力	12. ストレスの発生源に対応する力
6. 新しい価値を生み出す力	13. その他
7. 自分の意見をわかりやすく伝える力	( )

(5) 従業者（役員を含む）の育成の手法は、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）	6. 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	7. 自己啓発・資格取得を支援する
3. 社内で研修を行う	8. その他
4. 外部の研修に派遣する	( )
5. 教育機関・学校を活用する	9. 行っていない

(6) 従業者（役員を含む）に対し、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. 全従業者について定めている	2. 一部従業者について定めている	3. 定めていない
------------------	-------------------	-----------

(7) 従業者（役員を含む）の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	8. どのような研修が効果的かわからない
2. 育成に時間がかかる	9. 人材育成に適した難易度の仕事がない
3. 人材育成にコストがかかる	10. 従業員の意欲が乏しい
4. 教えた技術がすぐ陳腐化する	11. 人材の定着率が悪い
5. 育成しても他社に転職してしまう	12. その他
6. 育成すべき能力が明らかにできない	( )
7. 優良な人材育成機関がわからない	13. 特に問題はない



## 問9 多様な人材活用について

(1) 少子高齢化の影響を受け、近年人材確保が難しくなっていますが、どんな人材に注目していますか。(いくつでも○)

1. 新卒者	4. 女性人材	7. その他
2. 若年人材(34歳以下)	5. 外国人人材	( )
3. 高齢人材(65歳以上)	6. 障害者人材	8. 考えていない

(2) 65歳以上の従業者数(役員を含む)は何人ですか。うち雇用している従業員は何人ですか。(空欄に数字を記入。いない場合は0と記入)

合計	<input type="text"/>	人	(うち雇用している従業員	<input type="text"/>	人)
----	----------------------	---	--------------	----------------------	----

(3) 65歳以上の従業者数(役員を含む)は3年前と比較して、どう変化していますか。(1つに○)

1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
---------	----------	---------

(4) 女性の従業者数(役員を含む)は何人ですか。うち雇用している従業員は何人ですか。(空欄に数字を記入。いない場合は0と記入)

合計	<input type="text"/>	人	(うち雇用している従業員	<input type="text"/>	人)
----	----------------------	---	--------------	----------------------	----

(5) 女性の従業者数(役員を含む)は3年前と比較して、どう変化していますか。(1つに○)

1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
---------	----------	---------

(6) 外国人の従業者数(役員を含む)は何人ですか。うち雇用している従業員は何人ですか。(空欄に数字を記入。いない場合は0と記入)

合計	<input type="text"/>	人	(うち雇用している従業員	<input type="text"/>	人)
----	----------------------	---	--------------	----------------------	----

(7) 外国人の従業者数(役員を含む)は3年前と比較して、どう変化していますか。(1つに○)

1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
---------	----------	---------

(8) 障害者の従業者数(役員を含む)は何人ですか。うち雇用している従業員は何人ですか。(空欄に数字を記入。いない場合は0と記入)

合計	<input type="text"/>	人	(うち雇用している従業員	<input type="text"/>	人)
----	----------------------	---	--------------	----------------------	----

(9) 障害者の従業者数(役員を含む)は3年前と比較して、どう変化していますか。(1つに○)

1. 増加傾向	2. 横ばい傾向	3. 減少傾向
---------	----------	---------

(10) 多様な人材を積極的に活用していくために必要なものは何ですか。(いくつでも○)

1. 従業員一人ひとりのスキルアップ	6. 企業文化や風土の転換
2. 職場のリーダーシップ	7. 社内設備の改修や交換
3. 組織体制の見直し	8. その他
4. 人事管理制度の見直し	( )
5. 経営戦略の見直し	9. 特にない

## 問10 ご意見

(1) 貴社の事業に係るセールスポイントがあれば、下記に自由にご記入ください。

(2) 東京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のお願い 】

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。何卒よろしくご願ひ申し上げます。

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(28)1

平成 29 年 3 月発行

登録番号 (28) 1

## 平成28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調査分析担当  
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号  
TEL03(5320)4635 FAX03(5388)1461

調査委託先 株式会社アール・ピー・アイ  
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町二丁目38番  
TEL03(5212)3411 FAX03(5212)3414

印刷 株式会社スペース  
〒983-0034 宮城県仙台市宮城野区扇町二丁目2番23号  
Tel 022(239)9505 Fax 022(239)9525



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28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