

令和元年度

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

令和元年度

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

令和元年度 「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

東京の第三次産業は、都内総生産の8割を超えるなど、大都市東京の強みとなる産業のひとつです。未来に向けた東京の成長と成熟のためには、サービス産業による新たなビジネスやサービスの創出が望まれています。

しかし、サービス産業の事業者は比較的規模の小さな中小企業も多く、グローバル化やテクノロジーの進歩などの環境変化に対応することが困難となっています。また、近年では、個人消費の冷え込みに加え、大規模な台風や新型の感染症の拡大などの影響を受けており、厳しい経営状況が続いています。

こうした状況の下、今回発刊する「東京の中小企業の現状（サービス産業編）」ではサービスの向上に努めながら、持続的・発展的な経営に努めてきた中小企業の現状を分析するとともに、競争力強化への取り組み等をテーマとして取り上げました。

都内中小サービス産業の方々をはじめとして、中小企業や関係機関の方々に経営方針や経営戦略の一助として、また産業振興の基礎資料として、この「東京の中小企業の現状」が役立つことができれば幸いです。

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。

令和2年3月

東京都産業労働局商工部長 土村 武史

目次

第Ⅰ編 東京のサービス業の位置づけと動向

第1章 都内サービス業の位置づけ	4
第1節 サービス業の概要	4
1 サービスの特徴	4
2 サービス業の範囲	4
3 付加価値額の産業別国際比較	9
第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業	10
1 事業所数の変化	10
2 従業者数の変化	12
3 都内総生産の変化	14
4 経済活動別の都内総生産（名目）の変化	16
第2章 都内サービス業の特性と経営動向	18
第1節 サービス業の業種特性	18
1 開設時期	18
2 組織	20
3 従業者規模	22
第2節 サービス業の経営動向	26
1 サービス業の活動状況（全国）	26
2 サービス業の活動状況（東京）	28
3 都内中小企業の景況	30
4 都内のサービス業の財務状況	36

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	42
第1節 回答企業の概要	42
1 調査概要	42
2 業種	42
3 従業者規模	43
4 従業員の雇用状況	44
5 従業者の平均年齢	45
6 代表者の年齢	46
7 所在地	47
8 創業年	48
9 経営組織（個人・法人）	49

10	資本金	50
11	支社・支店・営業所の有無	51
第2節	事業承継	52
1	現在の経営者の続柄・出身	52
2	今後の事業展開の方向性	54
3	事業承継上の課題	56
4	事業承継の希望・方針	58
5	現実の後継者の状況	60
6	廃業の予定の主な理由	62
第2章	経営成果	64
第1節	売上高と利益	64
1	直近の年間売上高	64
2	3年前と比較した年間売上高の変化	66
3	直近の売上高経常利益率	68
4	3年前と比較した経常損益の変化	70
第2節	人件費	72
1	直近の年間売上高に対する総人件費の割合	72
2	3年前と比較した総人件費の変化	74
第3章	顧客と取引状況	76
第1節	顧客状況	76
1	現在の顧客の件数	76
2	顧客件数の変化	78
3	新規顧客件数の割合	80
4	東京立地のメリット	82
第2節	主要顧客	84
1	年間売上高第1位の顧客の属性	84
2	年間売上高第1位の顧客の所在地	86
3	年間売上高第1位の顧客との取引年数	88
4	年間売上高第1位の顧客への売上高依存度	90
第4章	海外関連取引	92
第1節	海外関連取引の実態	92
1	海外関連取引の状況	92
2	海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域	94
第2節	海外関連取引の課題と今後の展開	96
1	海外関連取引における課題	96
2	海外関連取引の今後の発展の可能性	98

第5章 ICT（情報通信技術）の利活用	100
第1節 ICTの導入状況と生産性の向上	100
1 導入しているICT	100
2 ICT利活用の進展に伴う業務の生産性向上	102
3 ICT利活用に伴う年間売上高の増加	104
第2節 ICT利活用状況の変化	106
1 現在のICT利活用状況	106
2 3年後のICT利活用状況	108
第6章 組織・人材に関する取組	110
第1節 人材採用	110
1 正規従業員数の変化	110
2 非正規従業員数の変化	112
3 全従業者数の変化	114
4 人材採用意向	116
第2節 人材育成	118
1 従業員に充実させたい能力	118
2 人材育成上における問題点	120
第3節 組織運営	122
1 組織運営に関する取組	122
2 組織運営の方法	124
3 従業員への経営情報の提供	126
4 社内コミュニケーションの状況	128
第7章 競争状況と事業戦略	130
第1節 競争状況	130
1 3年前と比較した競争状況	130
2 競争激化の原因	132
第2節 事業戦略	134
1 事業戦略の策定	134
2 事業戦略の決定方法	136
3 情報把握・収集の方法	138
第3節 社外との連携状況	140
1 社外との連携による取組の有無	140
2 社外との連携先	142
3 社外と連携して行っている取組	144

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1章 都内中小サービス業の競争力強化への取組	150
第1節 競争力向上への取組	150
1 競争力向上のために実施している取組	150
2 競争力向上に取り組まない理由	152
第2節 成長性・収益性からみた競争力向上への取組	154
1 成長性からみた競争力向上への取組	154
2 収益性からみた競争力向上への取組	156
3 競争力の源泉	158
第2章 都内中小サービス業のイノベーションへの取組	160
第1節 業務の効率化・合理化	160
1 業務の効率化・合理化のために実施している取組	160
2 成長性からみた業務の効率化・合理化への取組	162
3 収益性からみた業務の効率化・合理化への取組	164
第2節 新サービス・新製品開発	166
1 新サービス・新製品開発の状況	166
2 提供・販売状況	171
3 新サービス・新製品の売上高に占める割合	172

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調査 アンケート票

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 その他上記に含まれない情報・コンテンツ業
専門サービス業	法律事務所 特許事務所 公証人役場，司法書士事務所，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 その他上記に含まれない専門サービス業
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 その他上記に含まれない技術サービス業
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 その他上記に含まれない事業サービス業

※ ただし、他の調査結果等からの引用については、この限りではない。

(2) 従業者規模区分

「1～2人」「3～5人」「6～9人」「10～29人」「30人以上」の5区分を基本とする。

※ ただし、他の調査結果等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

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中小サービス業 10,000 企業を対象とした「東京の中小企業の現状に関する調査」及びサービス業 40 企業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 28 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、その設問への回答企業数を表す。
- 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、次のよう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：「40 歳未満」「40 歳代」など

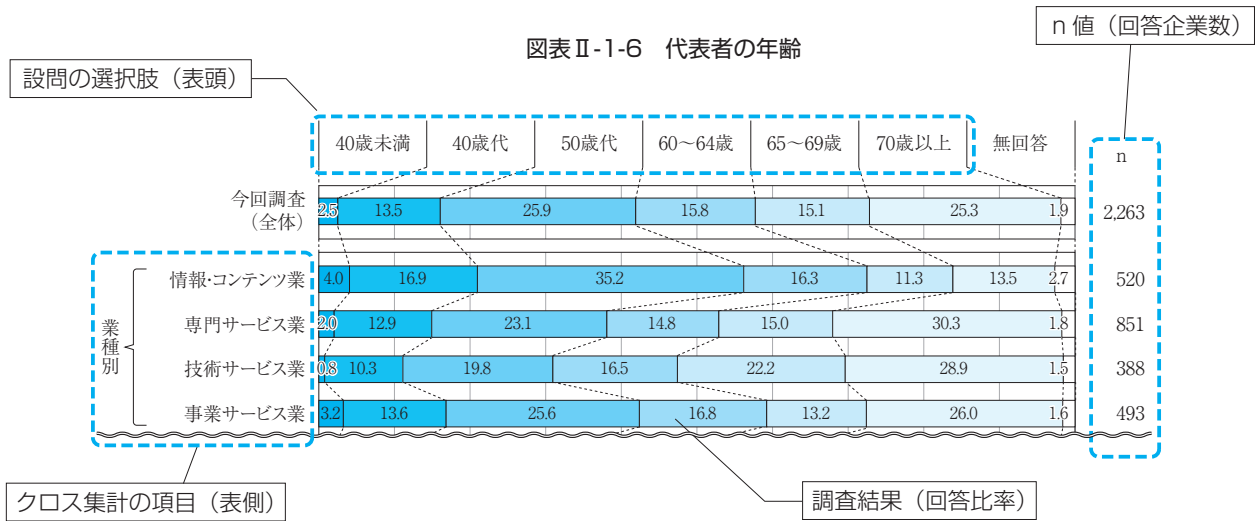
『***』 設問の選択肢をまとめて言及する場合。

例：「40 歳未満」と「40 歳代」をまとめて『50 歳未満』など

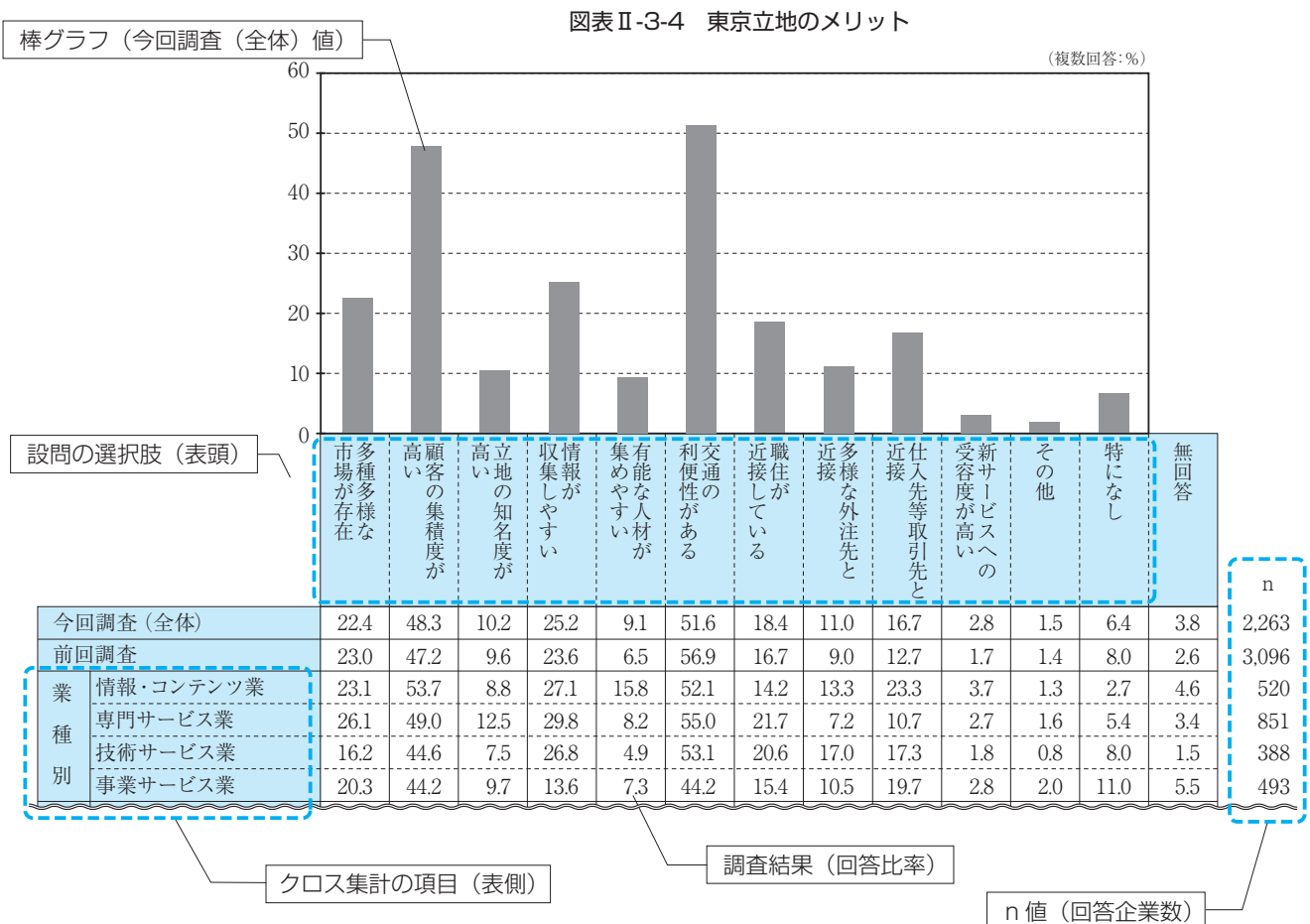
<***> クロス集計の項目をまとめて言及する場合。

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

第 I 編 東京のサービス業の位置づけと動向

第 I 編では、都内サービス業を取り巻く現状や位置づけ、動向について、国や東京都等が発行する既存統計資料をもとにその概要を把握する。

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、都内サービス業の事業所数、従業者数、総生産などを全国と比較しながら時系列で比較した。

第 2 章では、都内サービス業の業況・採算・設備投資等の動向について各種統計調査から実態を把握した。

【第 I 編のポイント】

第 1 章 都内サービス業の位置づけ

- ・ 各国別の付加価値額に占める広義のサービス産業の割合は 6～8 割。
- ・ 都内事業所数は、2016年で約62万2千所。
- ・ 都内事業所数の産業別構成比は、2016年で第3次産業が産業全体の86.5%を占める。
- ・ 都内従業者数は、2016年で約900万6千人。従業者数の全国比は15.8%。
- ・ 都内従業者数の産業別構成比は、2016年で第3次産業が産業全体の88.3%を占める。
- ・ 2017年度の都内総生産（名目）は、106.2兆円と2016年度より増加。
- ・ 2017年度の都内総生産（名目）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

- ・ 東京都の「インターネット附随サービス業」の開設時期は『2005年以降』が約7割を占める。
- ・ 東京都の「専門サービス業（他に分類されないもの）」は「個人」が5割を超える。
- ・ 東京都の常用雇用者規模は、「職業紹介・労働者派遣業」及び「放送業」は「30人以上」が最も高い。
- ・ 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（第3次産業統合）は、2012年以降100を超えて推移。
- ・ 都内の中小サービス業の業況DIIは、概ね「全体」を上回る水準で推移。
- ・ 業種区分別業況DIIは、企業関連サービスが個人関連サービスを上回って推移。
- ・ 都内の中小サービス業の採算状況は、製造業、卸売業、小売業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、2010年第Ⅱ四半期以外は「全体」を上回る水準で推移。
- ・ 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、製造業、卸売業、小売業に比べて高い。
- ・ 都内の中小サービス業の設備投資の実施割合は、2019年（令和元年）第Ⅳ四半期で23.9%。

- ・ 企業支援サービス業の売上高増加率は2018年度調査で1.2%、業種区分別では「人材派遣業」が最も高い。
- ・ 企業支援サービス業の売上総利益対人件費比率は2018年度調査で72.7%。
- ・ 企業支援サービス業の自己資本比率は2018年度調査で38.1%、業種区分別では「職業紹介業」が最も高い。

第1節 サービス業の概要

1 サービスの特徴

サービス業の特徴として、無形性や同時性・消滅性、異質性という点があげられることが多い。無形性とは、形が無いことであり、そのため購入前に事前にサービスを試すことができず、また、品質管理も有形のものとは異なる。同時性・消滅性とは、サービスの提供と消費の時点が一致することであり、在庫とすることができないことを意味する。異質性とは、提供者や消費者、環境などが変化すると提供するサービスの質も変わるということである。本書で対象とするサービス業は、簡単に表現するとこうした無形性、同時性・消滅性、異質性などの特性を持つサービスを提供する業種の集合体である。

2 サービス業の範囲

一般的な産業分類として、第1次産業、第2次産業、第3次産業による分類があげられる。

日本標準産業分類でみると、主に農業や漁業を中心として構成されるのが第1次産業、製造業や建設業を中心として構成されるのが第2次産業、それ以外の情報通信業、卸売・小売業、運輸業、金融業、サービス業（他に分類されないもの）などで構成されるのが第3次産業となる。

サービス業は広い意味では第3次産業全体を指し、最も狭い意味で第3次産業の大分類の一つである「R サービス業（他に分類されないもの）」を指す場合もある。第1次・第2次産業のどちらの大分類にも当てはまらないものを第3次産業としている点や、第3次産業の大分類での「R サービス業（他に分類されないもの）」を構成する業種は、日本標準産業分類が改訂されると、独立した新たな大分類や、改訂前とは異なる大分類を構成する中・小分類となることがあり、サービス業の構成業種が変化するため、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-1-1 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

例えば、平成19年に改訂された日本標準産業分類では、第3次産業の大分類が見直されたため、平成14年改訂の「Q サービス業（他に分類されないもの）」と平成19年改訂の「R サービス業（他に分類されないもの）」では構成業種が異なる。（「Q サービス業」に含まれていた物品賃貸業が「K 不動産、物品賃貸業」へ移動）

図表 I -1-2 日本標準産業分類の大分類項目の構成・変遷

昭和59年1月 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	
		A 農業	→	A 農業、林業	A 農業、林業	
B 林業		B 林業				
C 漁業		C 漁業			B 漁業	B 漁業
		D 鉱業			C 鉱業、採石業、 砂利採取業	C 鉱業、採石業、 砂利採取業
		E 建設業			D 建設業	D 建設業
		F 製造業			E 製造業	E 製造業
G 電気・ガス・ 熱供給・水道業		G 電気・ガス・ 熱供給・水道業			F 電気・ガス・ 熱供給・水道業	F 電気・ガス・ 熱供給・水道業
		H 情報通信業			G 情報通信業	G 情報通信業
H 運輸・通信業		I 運輸業			H 運輸業、郵便業	H 運輸業、郵便業
I 卸売・小売業、 飲食店		J 卸売・小売業			I 卸売業、小売業	I 卸売業、小売業
J 金融・保険業		K 金融・保険業		J 金融業、保険業	J 金融業、保険業	
K 不動産業		L 不動産業		K 不動産業、 物品賃貸業	K 不動産業、 物品賃貸業	
				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 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	
		N 医療、福祉		P 医療、福祉	P 医療、福祉	
		O 教育、学習支援業				
		P 複合サービス事業		Q 複合サービス事業	Q 複合サービス事業	
		Q サービス業 (他に分類されないもの)		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)	
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)		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)	
		S 分類不能の産業		T 分類不能の産業	T 分類不能の産業	

(注) 1.平成 25 年 10 月改定、平成 26 年 4 月 1 日施行。

2.平成 25 年 第 13 回改定案については諮問内容どおりの答申となったことから「案」を削除し、平成 25 年 第 13 回改定と表記した。

資料：総務省統計局「第 11 回統計基準部会」配布資料 4 を加工・修正。

(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/toukei/meetings/iinkai_64/siryou_4.pdf)

以上を踏まえ、「サービス業」あるいは「サービス産業」という用語の使われ方を確認する。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業種を「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」は日本標準産業分類中分類をベースに35業種を調査対象としている。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業種を調査対象としている。

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、その範囲は異なることが多い。

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、第I編での「サービス産業」や「サービス業」の範囲は、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編以降の本調査での「サービス産業」の範囲は、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」の調査対象業種

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	運輸附带サービス業	36	旅行業
10	駐車場業	37	冠婚葬祭・生活関連
11	医療附带サービス業	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「東京都中小企業の景況」より作成。

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	備考
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 49 郵便業（信書便事業を含む）	
K 不動産業、物品賃貸業	68 不動産取引業 69 不動産賃貸業・管理業 70 物品賃貸業	
L 学術研究、専門・技術サービス業	72 専門サービス業（他に分類されないもの） 73 広告業 74 技術サービス業（他に分類されないもの）	○ 中分類「71 学術・開発研究機関」、 細分類「7282 純粋持株会社」を除く
M 宿泊業、飲食サービス業	75 宿泊業 76 飲食店 77 持ち帰り・配達飲食サービス業	
N 生活関連サービス業、娯楽業	78 洗濯・理容・美容・浴場業 79 その他の生活関連サービス業 80 娯楽業	○ 小分類「792 家事サービス業」を除く
O 教育、学習支援業	82 その他の教育、学習支援業	○ 中分類「81 学校教育」を除く
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	○ 小分類「841 保健所」、 「851 社会保険事業団体」及び 「852 福祉事務所」を除く
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 93 その他のサービス業	○ 中分類「93 政治・経済・文化団体」、 「94 宗教」、「96 外国公務」を除く

資料：総務省統計局（<http://www.stat.go.jp/data/mssi/gaiyo.html>）

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）
1 ソフトウェア業	22 冠婚葬祭業
2 情報処理・提供サービス業	23 映画館
3 インターネット附随サービス業	24 興行場、興行団
4 映像情報制作・配給業	25 スポーツ施設提供業
5 音声情報制作業	26 公園、遊園地・テーマパーク
6 新聞業	27 学習塾
7 出版業	28 教養・技能教授業
8 映像・音声・文字情報制作に附帯するサービス業	
9 クレジットカード業、割賦金融業	
10 各種物品賃貸業	
11 産業用機械器具賃貸業	
12 事務用機械器具賃貸業	
13 自動車賃貸業	
14 スポーツ・娯楽用品賃貸業	
15 その他の物品賃貸業	
16 デザイン業	
17 広告業	
18 機械設計業	
19 計量証明業	
20 機械修理業（電気機械器具を除く）	
21 電気機械器具修理業	

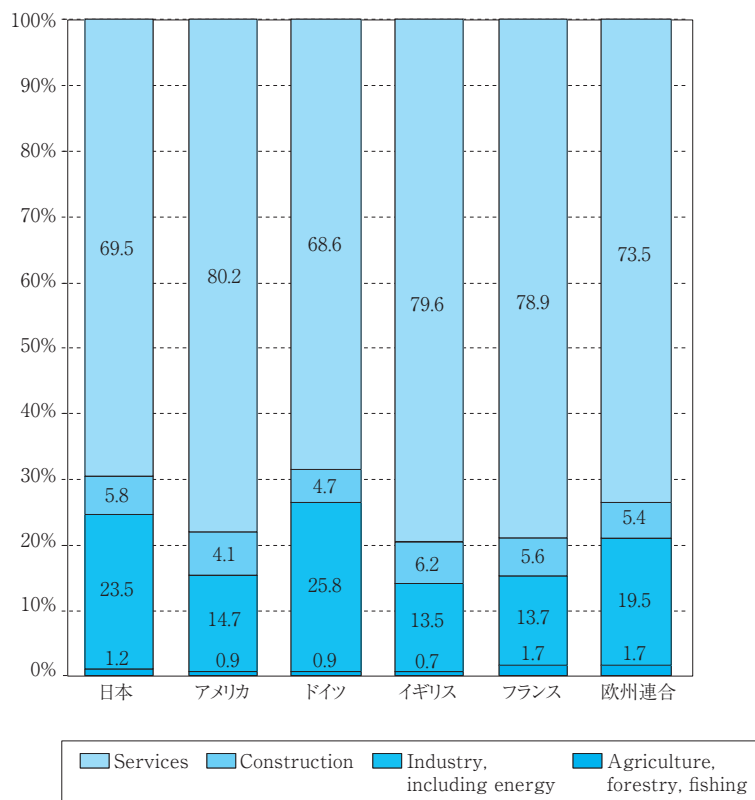
資料：経済産業省「平成30年特定サービス産業実態調査報告書」より作成。

3 付加価値額の産業別国際比較

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」は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である。

各国別に付加価値額に占める各産業の割合をみると、広義のサービス産業が6～8割を占めている。

図表 I-1-6 付加価値額の産業別国際比較 (2017)



(注) 1. 2018年データは一部非公表のため2017年データにて作成。
 2. Servicesは、「Wholesale, retail trade, repairs, transport, accommodation and food services」、「Information and communication」、「Finance and insurance」、「Real estate」、「Professional, scientific and support services」、「Public administration, defence, education health and social work」、「Other services activities」の合計。
 資料：OECD (2020), Value added by activity (indicator). doi: 10.1787/a8b2bd2b-en (Accessed on 20 January 2020)

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）

東京都の事業所数（民営、以下同様）は、2016年で621,671所、前回調査の2014年に比べて4.9ポイント減少した。全国の実業所数の推移も同様の傾向を示しており、2016年で5,340,783所、2014年に比べ3.6ポイント減少となり、東京都の実業所数の減少率は全国の減少率を上回った。

図表 I-1-7 事業所数の推移（東京都、全国）

		2012年	2014年	2016年
東京都	事業所数(所)	627,357	653,819	621,671
	対前回比(%)	-8.4	4.2	-4.9
全国	事業所数(所)	5,453,635	5,541,634	5,340,783
	対前回比(%)	-7.3	1.6	-3.6
事業所数の全国比(%)		11.5	11.8	11.6

(注) 1. 「事業所数」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。

2. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省（2015）「平成26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」より作成。

(2) 産業別事業所数の推移（東京都）

東京都の産業別事業所数をみると、2016年で第1次産業が467所、第2次産業が83,661所、第3次産業が537,543所となっている。2014年と比較すると2016年ではすべての産業で事業所数が減少した。

図表 I-1-8 産業別事業所数の推移（東京都）

		2012年	2014年	2016年
全体	事業所数(所)	627,357	653,819	621,671
	対前回比(%)	-8.4	4.2	-4.9
第1次産業	事業所数(所)	462	504	467
	対前回比(%)	-5.9	9.1	-7.3
第2次産業	事業所数(所)	92,667	91,679	83,661
	対前回比(%)	-13.5	-1.1	-8.7
第3次産業	事業所数(所)	534,228	561,636	537,543
	対前回比(%)	-7.5	5.1	-4.3

(注) 1. 「事業所数」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。

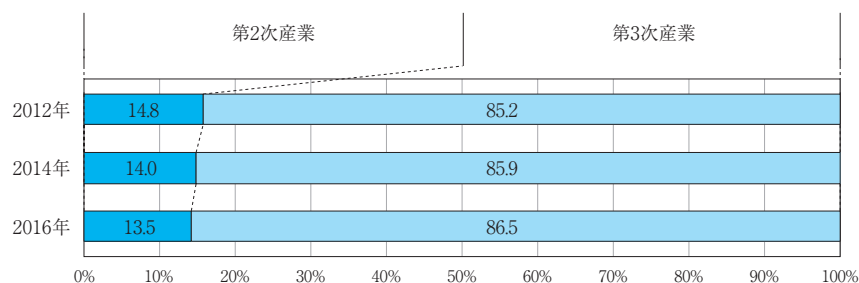
2. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省（2015）「平成26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」より作成。

(3) 産業別事業所数構成比の推移（東京都）

2012年から2016年の東京都の産業別事業所数構成比の推移をみると、第2次産業は低下し、第3次産業が上昇している。2016年では第3次産業が86.5%であるのに対し、第2次産業は13.5%にとどまる。

図表 I -1-9 産業別事業所数構成比の推移（東京都）



- (注) 1. 第1次産業は0.1%未満のため省略。
 2. 「事業所数構成比」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。
 3. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表 I -1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省（2015）「平成 26 年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成 24 年経済センサス-活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成 28 年経済センサス-活動調査」より作成。

2 従業者数の変化

(1) 従業者数の推移（東京都、全国）

東京都の事業所における従業者数（民営、以下同様）をみると、2016年で9,005,511人、2014年に比べて2.0ポイント減少した。全国の従業者数の推移も同様の傾向を示しており、2016年で56,872,826人、2014年に比べて1.0ポイント減少している。

全国の従業者数に対する東京都の従業者数の割合は、2016年で15.8%となっており、2014年の16.0%に比べて0.2ポイント減少した。

図表 I-1-10 従業者数の推移（東京都、全国）

		2012年	2014年	2016年
東京都	従業者数（人）	8,655,267	9,185,292	9,005,511
	対前回比（%）	-4.3	6.1	-2.0
全 国	従業者数（人）	55,837,252	57,427,704	56,872,826
	対前回比（%）	-4.5	2.8	-1.0
従業者数の全国比（%）		15.5	16.0	15.8

(注) 1. 「従業者数」は男女別不詳を含む。

2. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省（2015）「平成 26 年経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成 24 年経済センサス－活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成 28 年経済センサス－活動調査」より作成。

(2) 産業別従業者数の推移（東京都）

東京都の事業所における産業別従業者数をみると、2016年で第1次産業が3,684人、第2次産業が1,048,642人、第3次産業が7,953,185人である。第1次、第2次、第3次いずれの産業も2014年より減少している。

図表 I-1-11 産業別従業者数の推移（東京都）

		2012年	2014年	2016年
全 体	従業者数（人）	8,655,267	9,185,292	9,005,511
	対前回比（%）	-4.3	6.1	-2.0
第1次産業	従業者数（人）	3,585	4,128	3,684
	対前回比（%）	-9.2	15.1	-10.8
第2次産業	従業者数（人）	1,175,322	1,181,237	1,048,642
	対前回比（%）	-17.5	0.5	-11.2
第3次産業	従業者数（人）	7,476,360	7,999,927	7,953,185
	対前回比（%）	-1.9	7.0	-0.6

(注) 1. 「従業者数」は男女別不詳を含む。

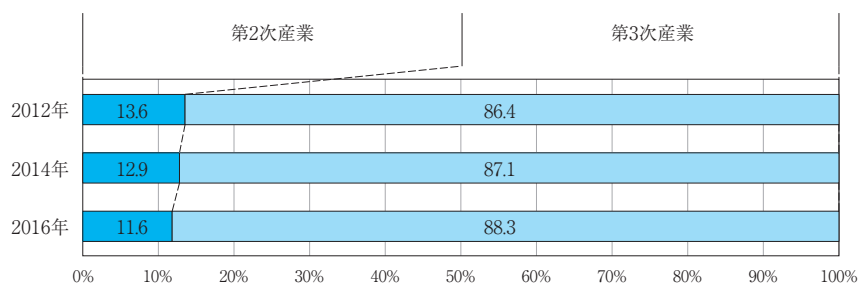
2. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省（2015）「平成 26 年経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成 24 年経済センサス－活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成 28 年経済センサス－活動調査」より作成。

(3) 産業別従業者数構成比の推移（東京都）

2012年から2016年の東京都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次産業は低下し、第3次産業が上昇している。2016年では、第3次産業が88.3%であるのに対し、第2次産業は11.6%にとどまる。

図表 I-1-12 産業別従業者数構成比の推移（東京都）



- (注) 1. 第1次産業は0.1%未満のため省略。
 2. 「従業者数構成比」は必要な事項の数値が得られた事業所を対象として集計。
 3. 経済センサスから作成しているため日本標準産業分類（図表I-1-1）のS（公務）は含まれない。

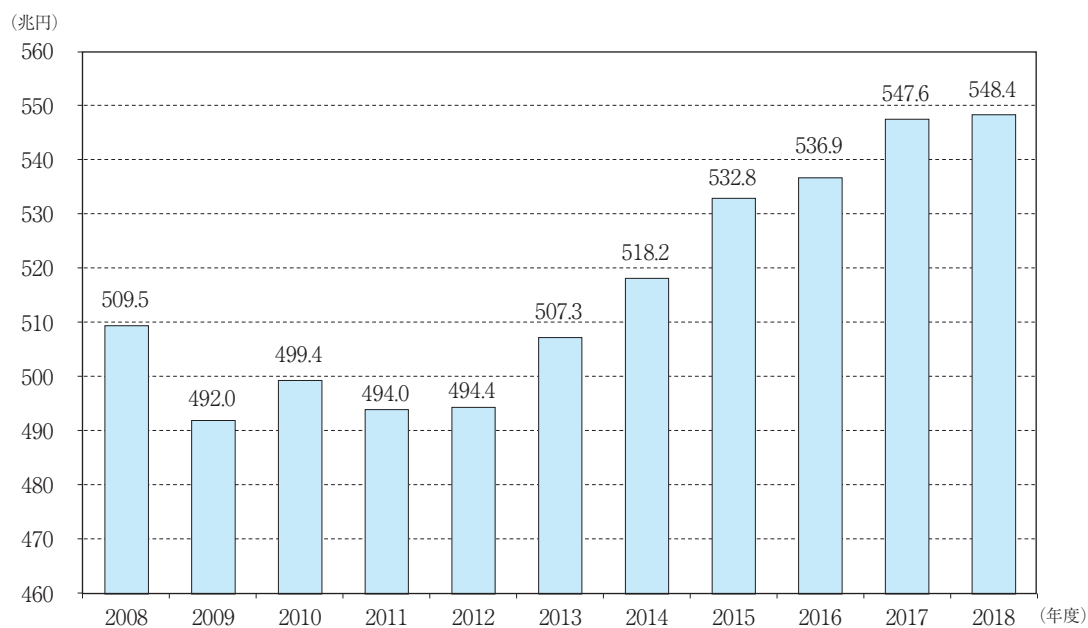
資料：総務省（2015）「平成26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」より作成。

3 都内総生産の変化

(1) 国内総生産（名目）の推移

国内総生産（名目）は、2008年度には509.5兆円であったが、2009年度は492.0兆円に減少した。2010年度には一時増加したものの、2011年度、2012年度は東日本大震災の影響により再び落ち込んだ。2013年度に増加に転じ、2018年度は548.4兆円に達した。

図表 I-1-13 国内総生産（名目）の推移



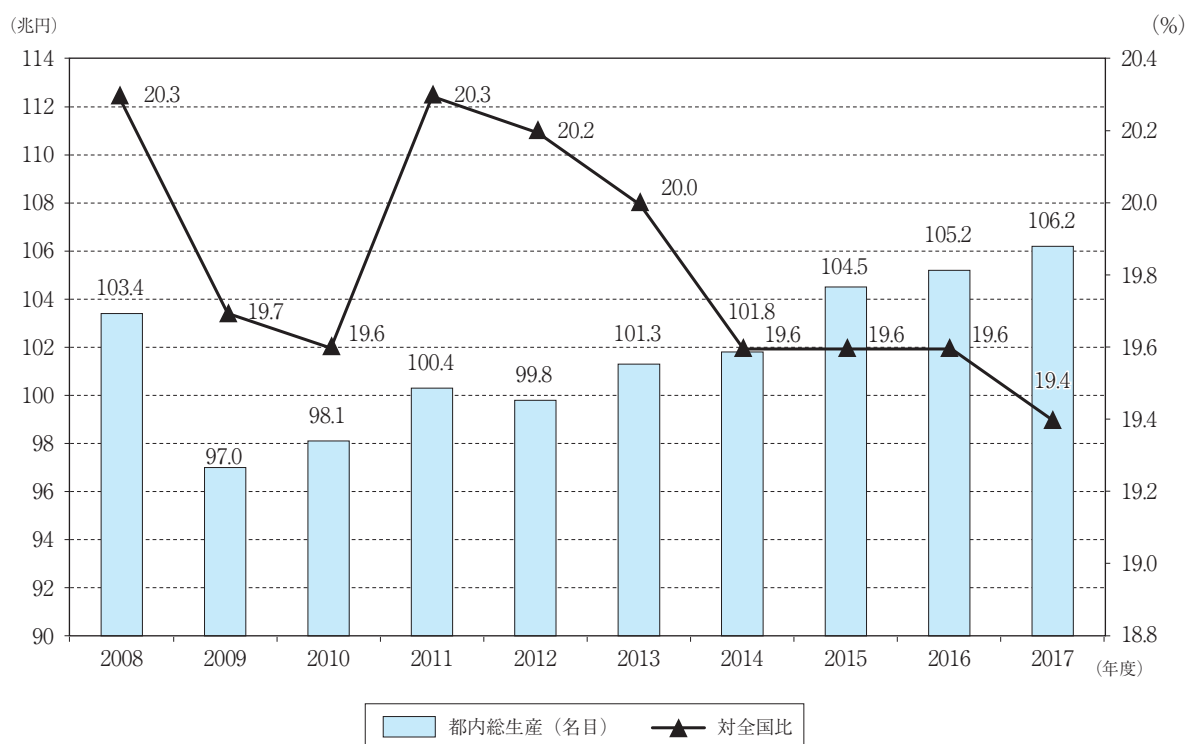
資料：内閣府（2019）「平成30（2018）年度国民経済計算年次推計」より作成。

(2) 都内総生産（名目）と対全国比の推移

都内総生産（名目）は国内総生産（名目）と同じように、2009年度に97.0兆円に落ち込んだ。2013年度以降は増加し2017年度には106.2兆円に達している。

対全国比（国内総生産（名目）に占める都内総生産（名目））は、2008年度の20.3%をピークに2010年度は19.6%まで低下した。その後、2011年度には20.3%まで再び上昇したが、2013年度以降は都内総生産（名目）が増加しているにもかかわらず対全国比は低下傾向が続き、2017年度には19.4%まで低下した。

図表 I-1-14 都内総生産（名目）と対全国比の推移



資料：東京都（2019）「平成29年度都民経済計算年報」より作成。

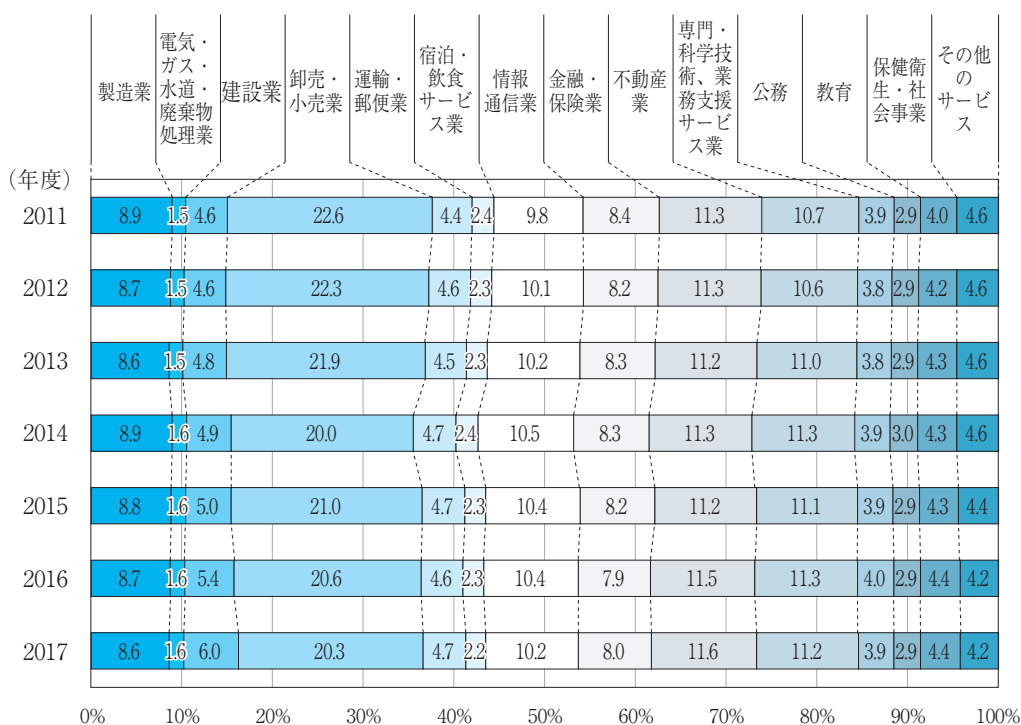
4 経済活動別の都内総生産（名目）の変化

(1) 経済活動別構成比の推移

都内総生産（名目）に占める構成比をみると、2017年度では「卸売・小売業」（20.3%）が最も高く、「不動産業」（11.6%）、「専門・科学技術、業務支援サービス業」（11.2%）、「情報通信業」（10.2%）、「製造業」（8.6%）の順で続く。

都内総生産（名目）に占める構成比を2011年度と2017年度で比較すると「専門・科学技術、業務支援サービス業」が0.5ポイント、「情報通信業」と「保健衛生・社会事業」が0.4ポイント増加した。

図表 I-1-15 都内総生産（名目）の経済活動別構成比の推移



(注) 農林水産業、鉱業は0.1%以下のため省略。
資料：東京都（2019）「平成29年度都民経済計算年報」より作成。

(2) 経済活動別対前年度増加率の推移

都内総生産(名目)の対前年度増加率の推移をみると、産業全体では2015年度が2.8%と最も増加率が高い。一方、2009年度は-6.2%と最も増加率が低く、「保健衛生・社会事業」、「不動産業」、「公務」、「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」を除くすべての業種で低下した。なかでも、その他のサービスが-12.8%と最も低い。

図表 I-1-16 都内総生産(名目)の経済活動別対前年度増加率の推移

項目	%									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
農林水産業	2.6	-8.4	5.4	-3.4	2.8	-0.3	0.6	5.8	-0.0	-6.7
鉱業	-3.1	-10.9	8.5	0.2	7.3	11.8	11.5	-4.0	-6.9	4.2
製造業	-8.7	-10.1	-1.1	4.3	-2.5	0.5	3.4	1.5	0.4	0.0
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	4.0	0.9	-1.6	-5.7	-0.4	5.5	5.4	-0.7	1.9	1.2
建設業	5.6	-5.4	9.2	-4.4	-1.2	5.5	3.7	4.6	8.6	13.0
卸売・小売業	-2.6	-11.1	1.6	7.1	-1.4	-0.5	-8.1	7.5	-1.2	-0.6
運輸・郵便業	-3.5	-8.7	-0.8	0.0	2.6	0.9	3.3	3.1	-0.6	2.3
宿泊・飲食サービス業	-0.4	-3.7	7.3	-3.4	-1.2	-1.7	6.8	-1.4	-0.5	-0.7
情報通信業	-2.2	-4.4	-2.6	1.0	2.6	2.1	3.9	1.9	0.3	-1.1
金融・保険業	-13.0	-2.2	-3.8	-4.1	-2.5	2.8	0.0	1.8	-3.2	1.7
不動産業	2.0	1.7	2.3	2.0	0.2	-0.1	1.8	1.5	3.4	1.8
専門・科学技術、業務支援サービス業	6.9	-12.1	5.0	4.9	-1.5	5.2	2.9	1.7	2.0	0.2
公務	-0.5	1.3	-11.0	-0.3	-2.1	-0.5	4.9	2.7	2.1	-2.1
教育	-0.9	-0.8	0.6	2.1	-0.8	0.8	6.3	-2.0	1.1	1.9
保健衛生・社会事業	1.2	7.2	6.1	1.9	5.0	2.7	0.6	3.2	2.3	1.4
その他のサービス	2.1	-12.8	11.2	4.7	-1.0	1.2	0.3	-1.9	-3.4	1.5
産業全体	-1.9	-6.2	1.1	2.3	-0.6	1.4	0.4	2.8	0.6	1.0

(注) 産業全体には「輸入品に課せられる税・関税」及び「(控除) 総資本形成に係る消費税」を含んでいない値を使用して算出。
 資料：東京都(2019)「平成29年度都民経済計算年報」より作成。

第1節 サービス業の業種特性

1 開設時期

(1) 開設時期（全国）

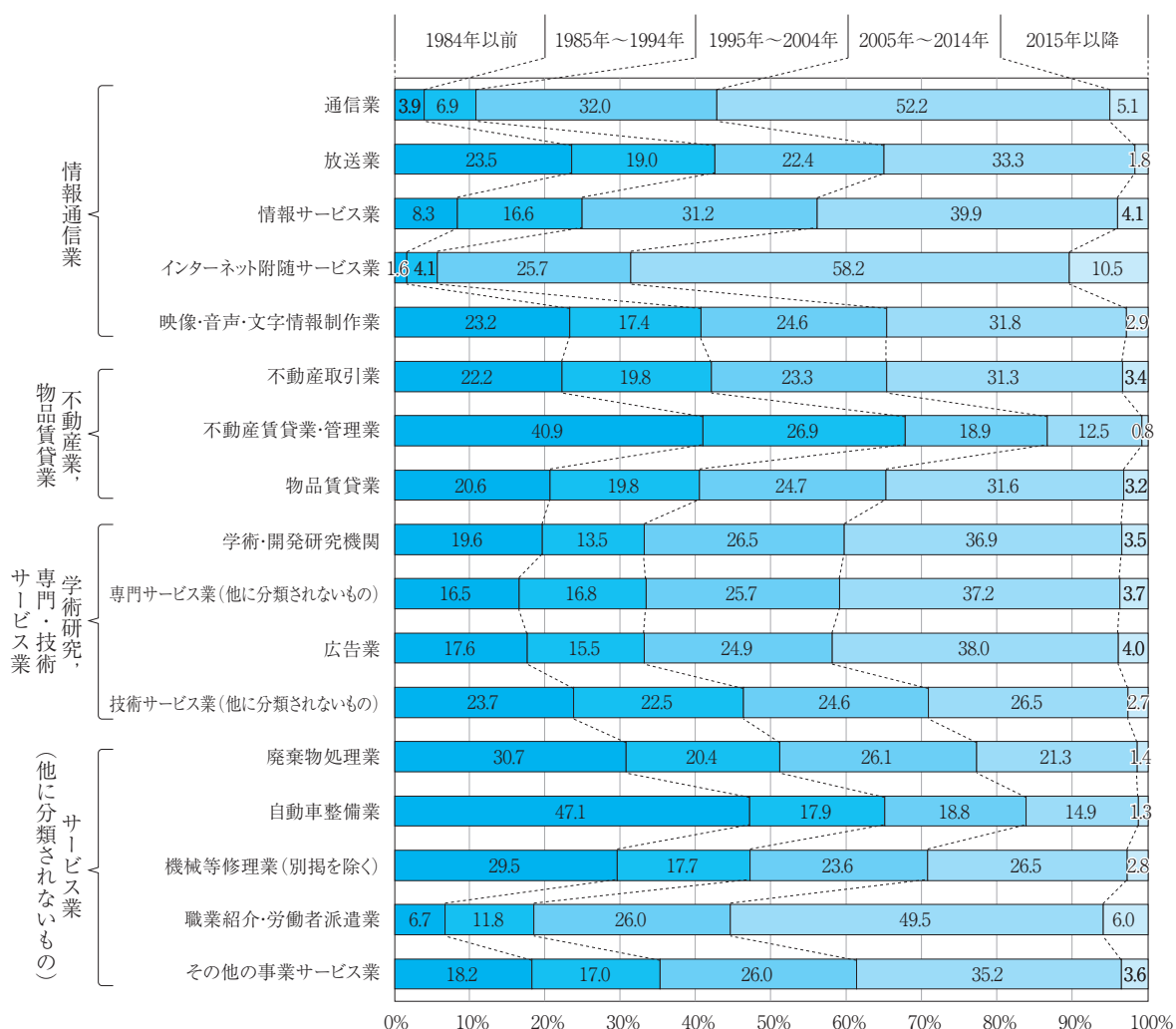
全国の開設時期をみると、＜情報通信業＞では「2005年～2014年」と「2015年以降」をあわせた『2005年以降』が「インターネット附随サービス業」（68.7%）で7割程度を占める。

＜不動産業、物品賃貸業＞では「1984年以前」と「1985年～1994年」をあわせた『1994年以前』が「不動産賃貸業・管理業」（67.8%）で7割程度を占める。

＜学術研究、専門・技術サービス業＞では『1994年以前』が高いのは「技術サービス業（他に分類されないもの）」（46.2%）である。

＜サービス業（他に分類されないもの）＞では「1984年以前」が高いのは「自動車整備業」（47.1%）、『2005年以降』が高いのは「職業紹介・労働者派遣業」（55.5%）である。

図表 I-2-1 開設時期（全国）



(注) 1. 開設時期は会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。

2. 開設時期の不詳を除く。

資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」（<https://www.e-stat.go.jp/>）より作成。

(2) 開設時期（東京都）

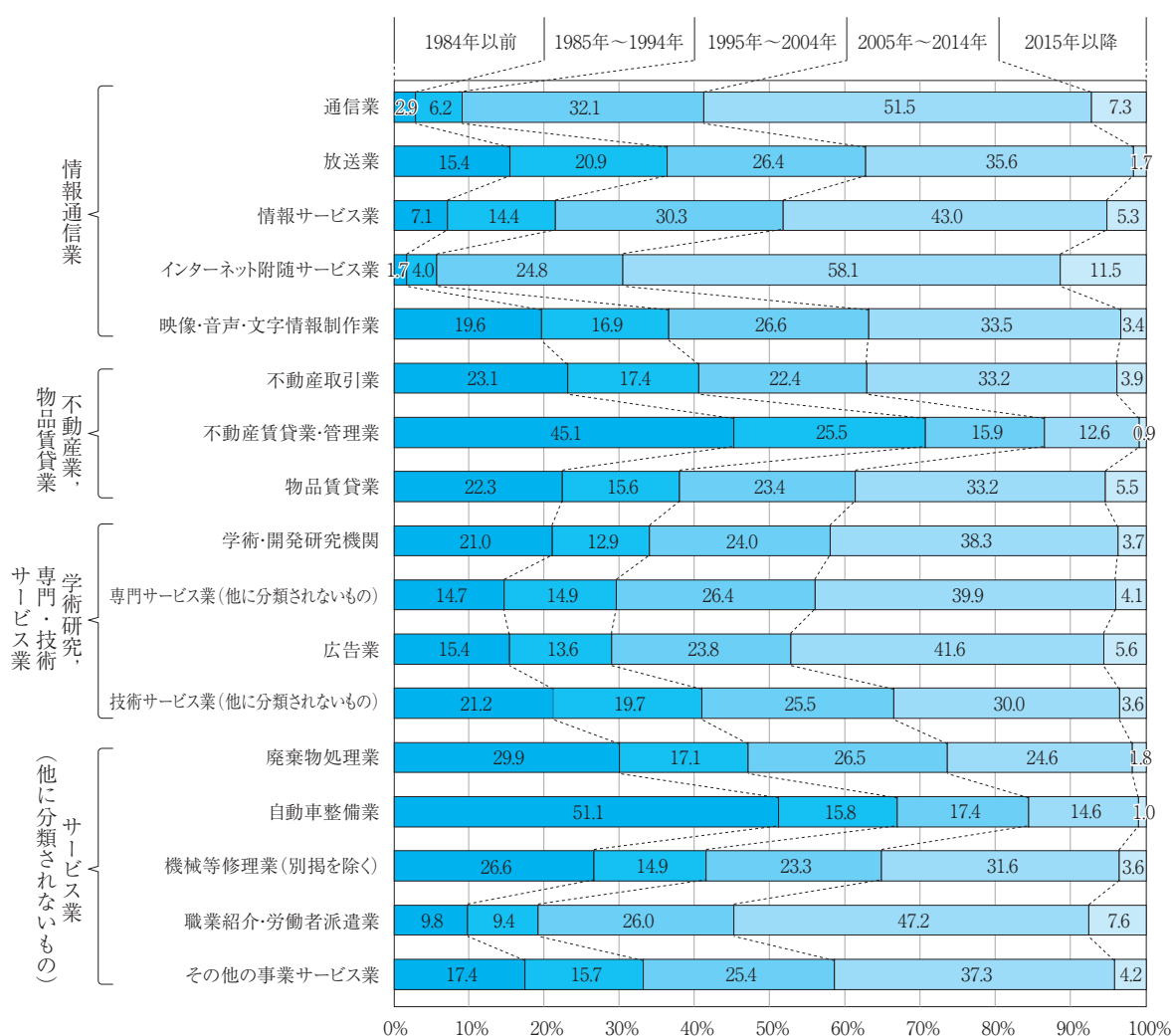
東京都の開設時期をみると、＜情報通信業＞では「2005年～2014年」と「2015年以降」をあわせた『2005年以降』が「インターネット附随サービス業」（69.6%）が約7割を占める。

＜不動産業、物品賃貸業＞では「1984年以前」と「1985年～1994年」をあわせた『1994年以前』が「不動産賃貸業・管理業」（70.6%）で7割を超える。

＜学術研究、専門・技術サービス業＞では「1984年以前」が高いのは「技術サービス業（他に分類されないもの）」（21.2%）、「学術・開発研究機関」（21.0%）、『2005年以降』が高いのは「広告業」（47.2%）である。

＜サービス業（他に分類されないもの）＞では「1984年以前」が「自動車整備業」（51.1%）で高く、『2005年以降』では「職業紹介・労働者派遣業」（54.8%）が高い。

図表 I-2-2 開設時期（東京都）



(注) 1. 開設時期は会社や企業の創業時期ではなく、当該事業所が現在の場所で事業を始めた時期をいう。

2. 開設時期の不詳を除く。

資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」(https://www.e-stat.go.jp/)より作成。

2 組織

(1) 経営組織（全国）

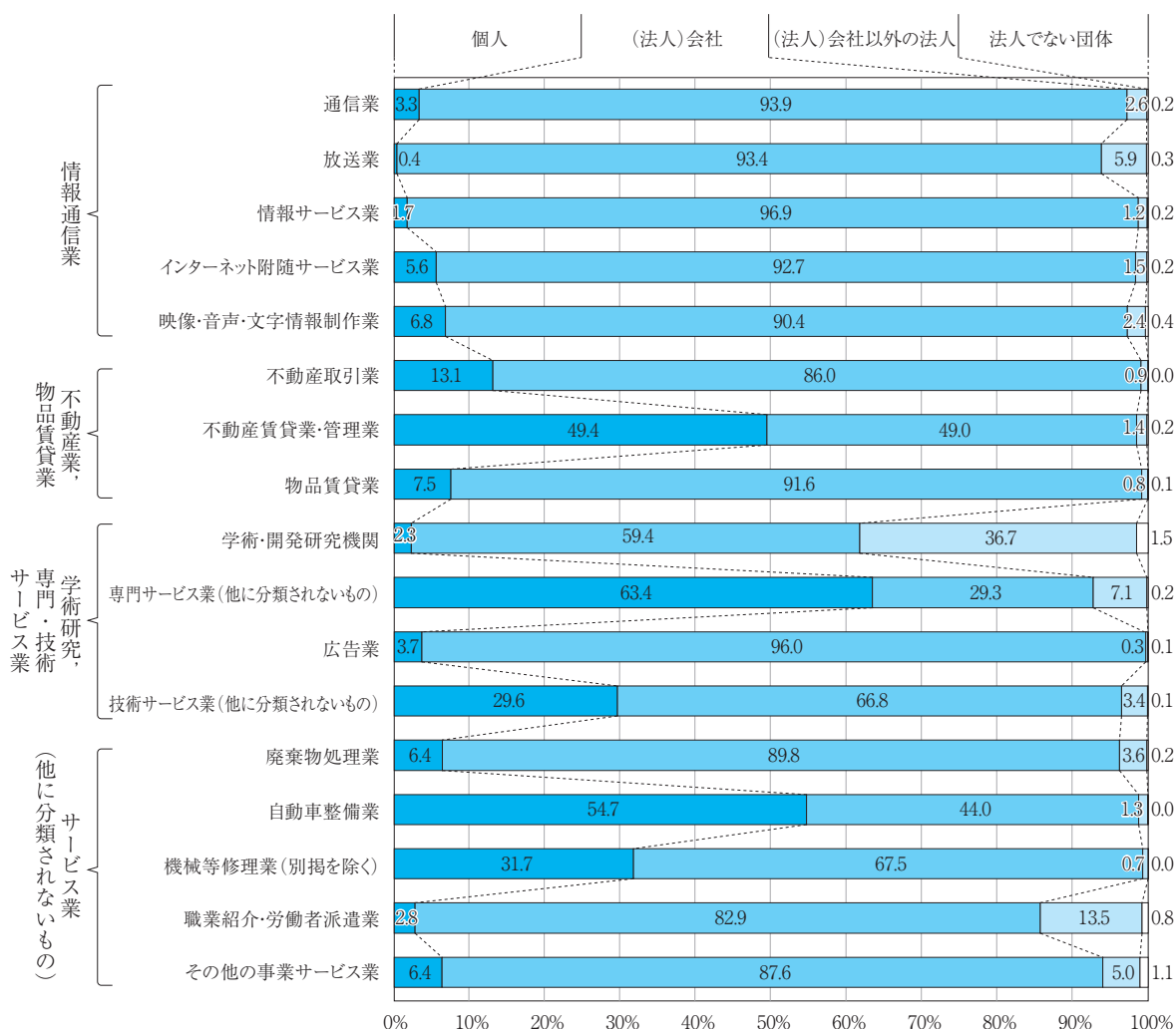
全国の経営組織をみると、＜情報通信業＞では「(法人) 会社」はすべての業種で9割を超え、なかでも「情報サービス業」(96.9%)が高い。「個人」は「映像・音声・文字情報制作業」(6.8%)が高い。

＜不動産業,物品賃貸業＞では「(法人) 会社」が高いのは「物品賃貸業」(91.6%)である。「個人」は「不動産賃貸業・管理業」(49.4%)が約5割を占める。

＜学術研究,専門・技術サービス業＞では「(法人) 会社」は「広告業」(96.0%)が9割を占める。「個人」は「専門サービス業(他に分類されないもの)」(63.4%)が高い。「(法人) 会社以外の法人」が高いのは「学術・開発研究機関」(36.7%)である。

＜サービス業(他に分類されないもの)＞では「(法人) 会社」が8割を超えるのは「廃棄物処理業」(89.8%)、「その他の事業サービス業」(87.6%)、「職業紹介・労働者派遣業」(82.9%)である。「個人」が高いのは「自動車整備業」(54.7%)である。

図表 I -2-3 経営組織（全国）



(注) 法人でない団体とは、法人格を持たない団体をいう。例えば、後援会、学会などが含まれる。
資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」(https://www.e-stat.go.jp/)より作成。

(2) 経営組織（東京都）

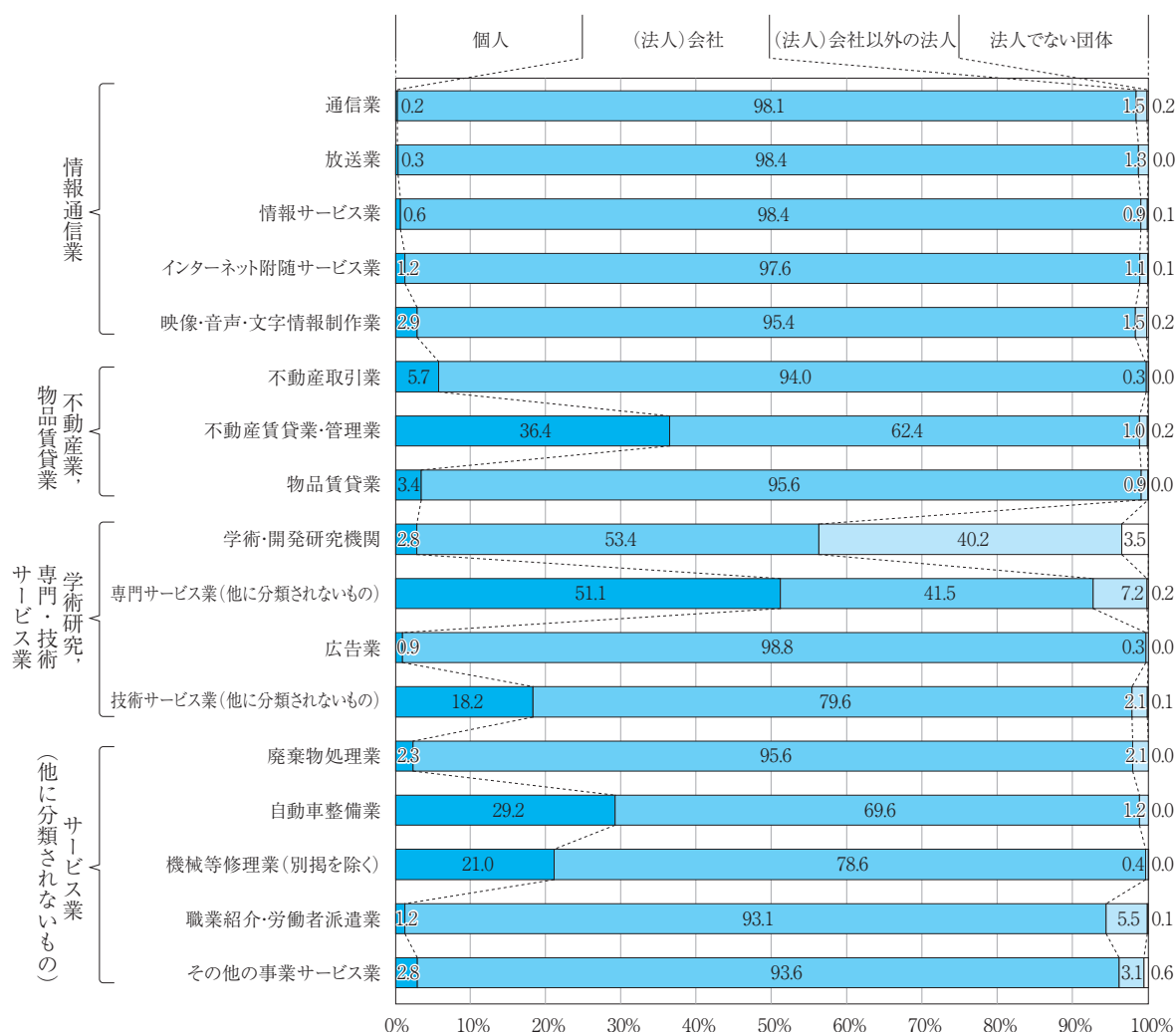
東京都の経営組織をみると、＜情報通信業＞では「(法人) 会社」はすべての業種で9割を超える。

＜不動産業,物品賃貸業＞では「(法人) 会社」が9割を超えるのは「物品賃貸業」(95.6%)、「不動産取引業」(94.0%)である。「個人」が高いのは「不動産賃貸業・管理業」(36.4%)である。

＜学術研究,専門・技術サービス業＞では「(法人) 会社」は「広告業」(98.8%)が10割程度を占める。「個人」では、「専門サービス業(他に分類されないもの)」(51.1%)が高い。「(法人) 会社以外の法人」が高いのは「学術・開発研究機関」(40.2%)である。

＜サービス業(他に分類されないもの)＞では「(法人) 会社」が9割を超えるのは「廃棄物処理業」(95.6%)、「その他の事業サービス業」(93.6%)、「職業紹介・労働者派遣業」(93.1%)である。「個人」は「自動車整備業」(29.2%)、「機械等修理業(別掲を除く)」(21.0%)とともに2割を超える。

図表 I-2-4 経営組織（東京都）



(注) 法人でない団体とは、法人格を持たない団体をいう。例えば、後援会、学会などが含まれる。
資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」(https://www.e-stat.go.jp/)より作成。

3 従業者規模

(1) 常用雇用者規模（全国）

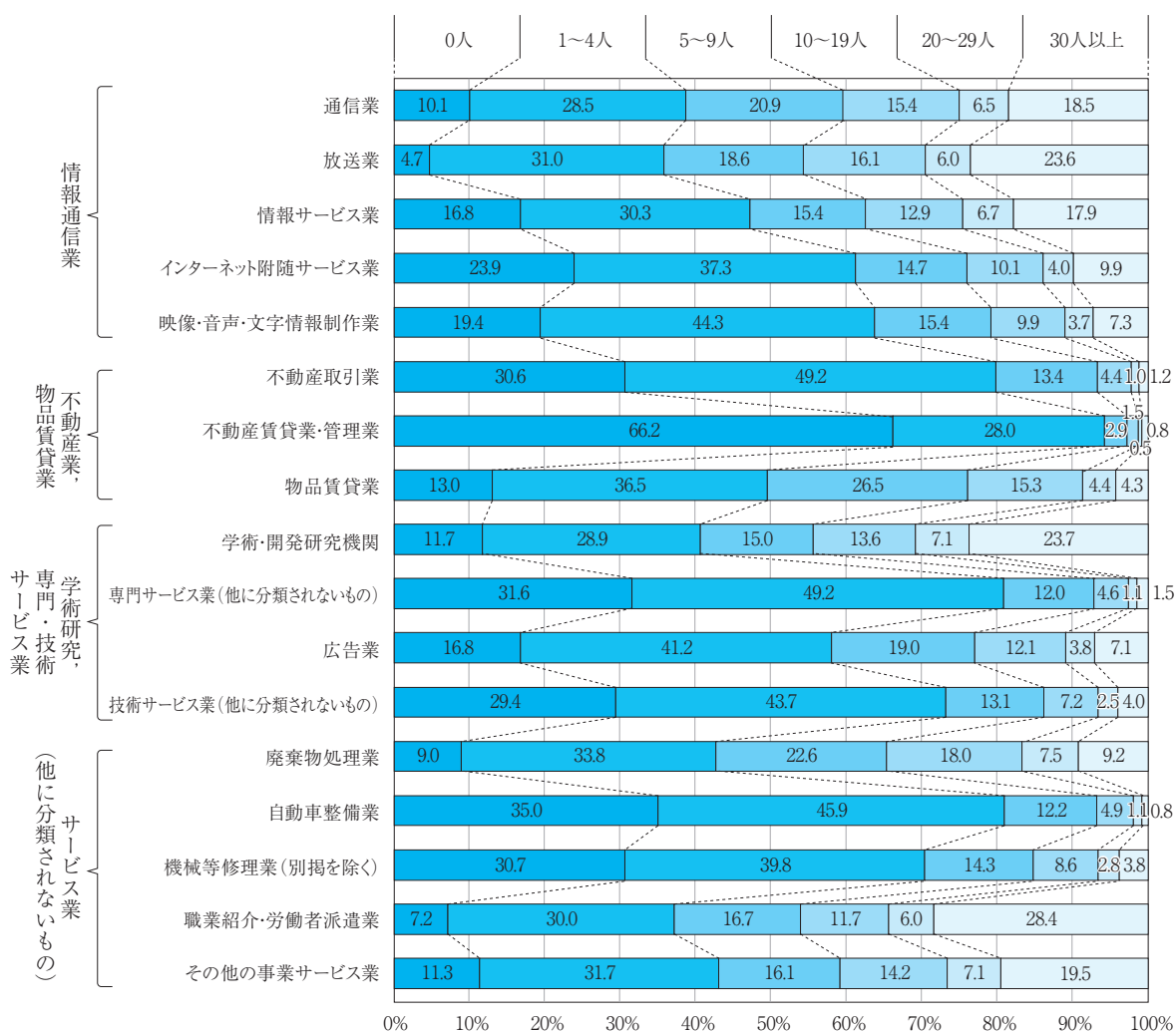
全国の常用雇用者規模をみると、＜情報通信業＞では「0人」と「1～4人」をあわせた『4人以下』は「映像・音声・文字情報制作業」（63.7%）が6割を占め高い。

＜不動産業,物品賃貸業＞では『4人以下』は「不動産賃貸業・管理業」（94.2%）が9割を占める。

＜学術研究,専門・技術サービス業＞では「30人以上」は「学術・開発研究機関」（23.7%）が2割を占める。

＜サービス業（他に分類されないもの）＞では「30人以上」は「職業紹介・労働者派遣業」（28.4%）が3割程度を占める。

図表 I-2-5 常用雇用者規模（全国）



資料：経済産業省（2018）「平成 28 年経済センサス－活動調査」（<https://www.e-stat.go.jp/>）より作成。

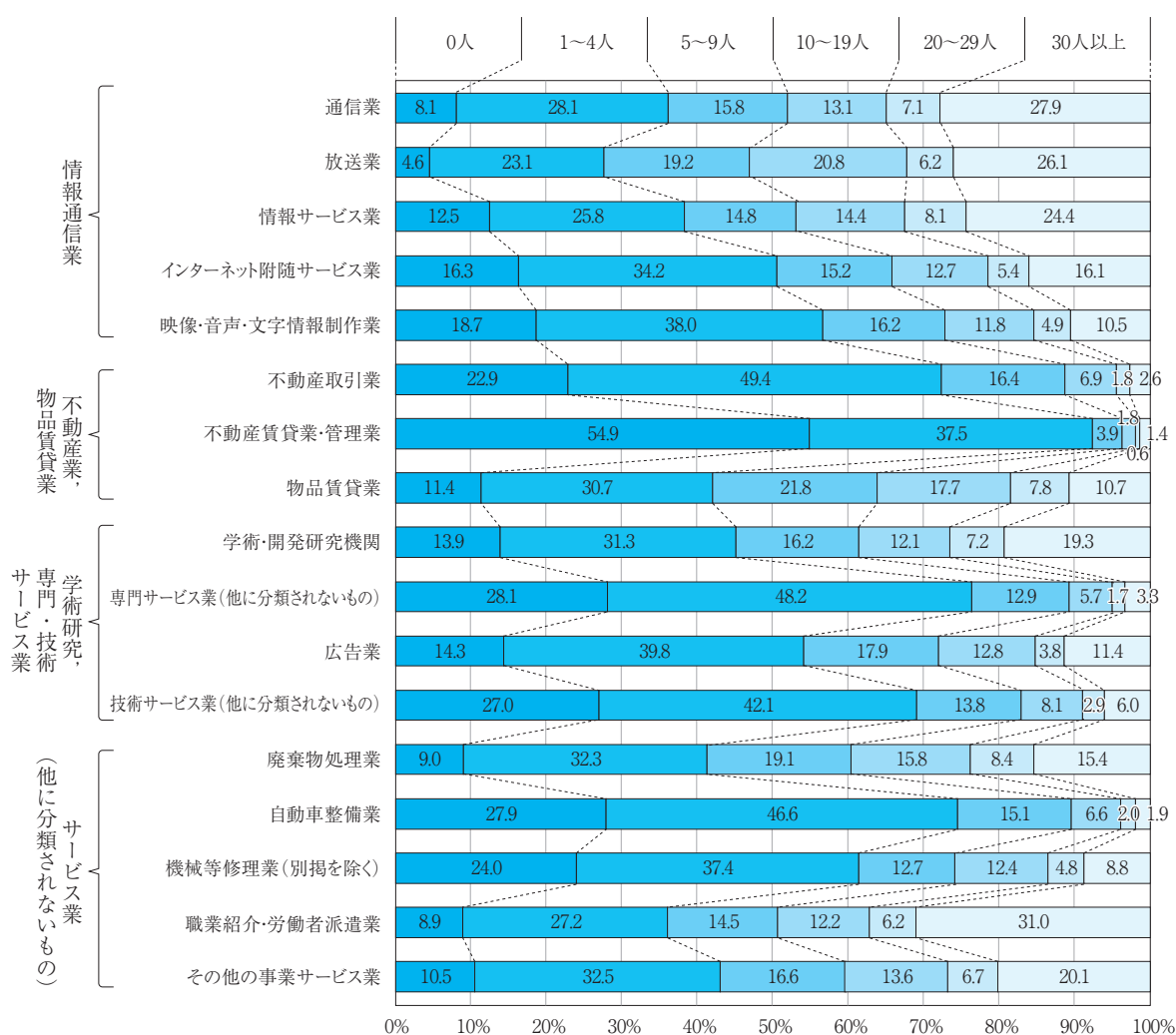
(2) 常用雇用者規模（東京都）

東京都の常用雇用者規模をみると、＜情報通信業＞では「30人以上」は「通信業」（27.9%）で3割程度を占める。
＜不動産業、物品賃貸業＞では「0人」と「1～4人」をあわせた『4人以下』は「不動産賃貸業・管理業」（92.4%）で9割を超える。

＜学術研究、専門・技術サービス業＞では『4人以下』は「専門サービス業（他に分類されないもの）」（76.3%）が7割を占める。

＜サービス業（他に分類されないもの）＞では「30人以上」は「職業紹介・労働者派遣業」（31.0%）で3割を超える。

図表 I -2-6 常用雇用者規模（東京都）



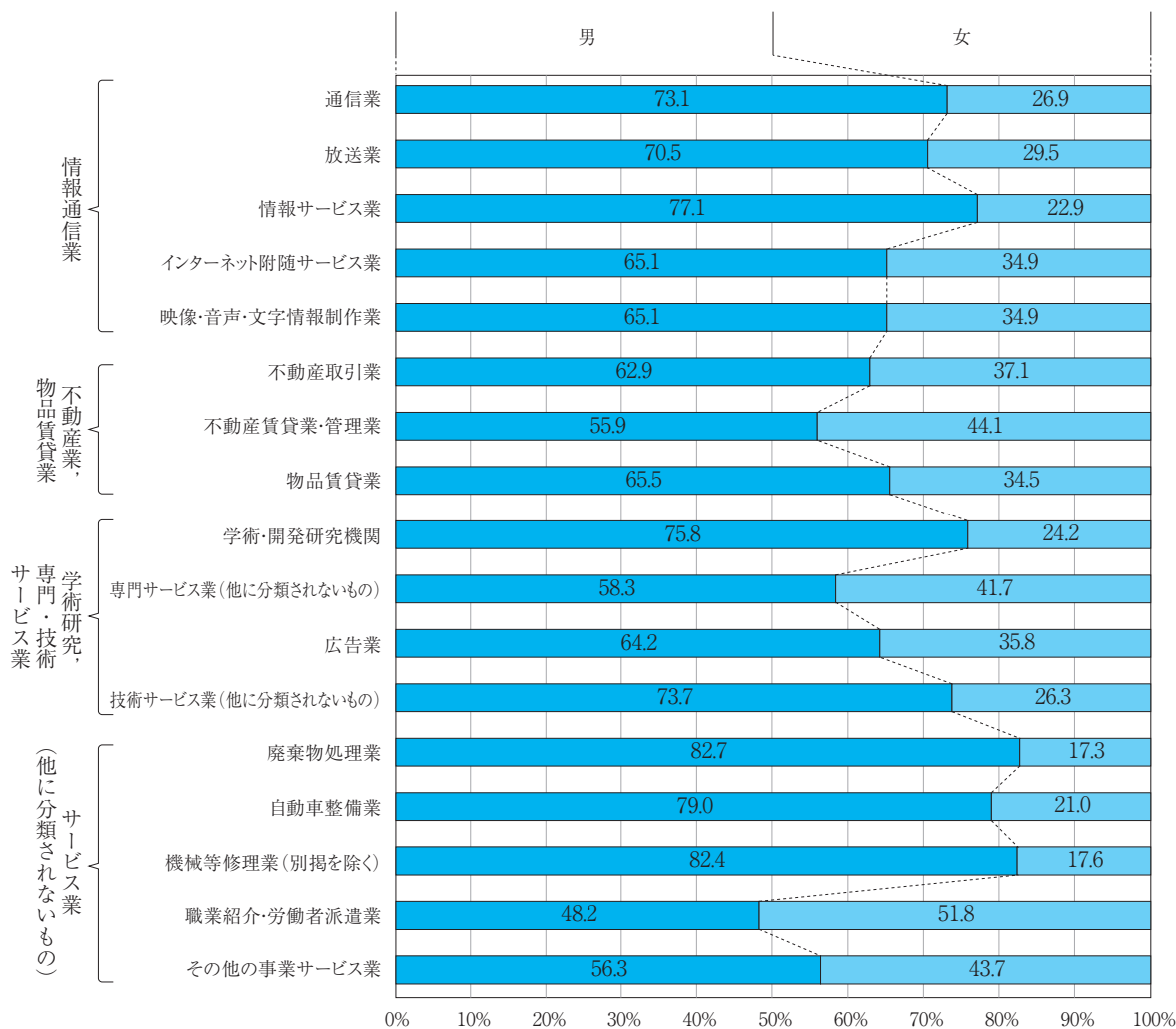
資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサス-活動調査」（<https://www.e-stat.go.jp/>）より作成。

(3) 男女別従業者（全国）

全国の男女別従業者をみると、「男」が8割を超えるのは「廃棄物処理業」（82.7%）、「機械等修理業（別掲を除く）」（82.4%）である。「女」では「職業紹介・労働者派遣業」（51.8%）が5割を超える。

「職業紹介・労働者派遣業」は「男」（48.2%）と「女」（51.8%）の差が3.6ポイントと最も少ない。

図表 I -2-7 男女別従業者（全国）



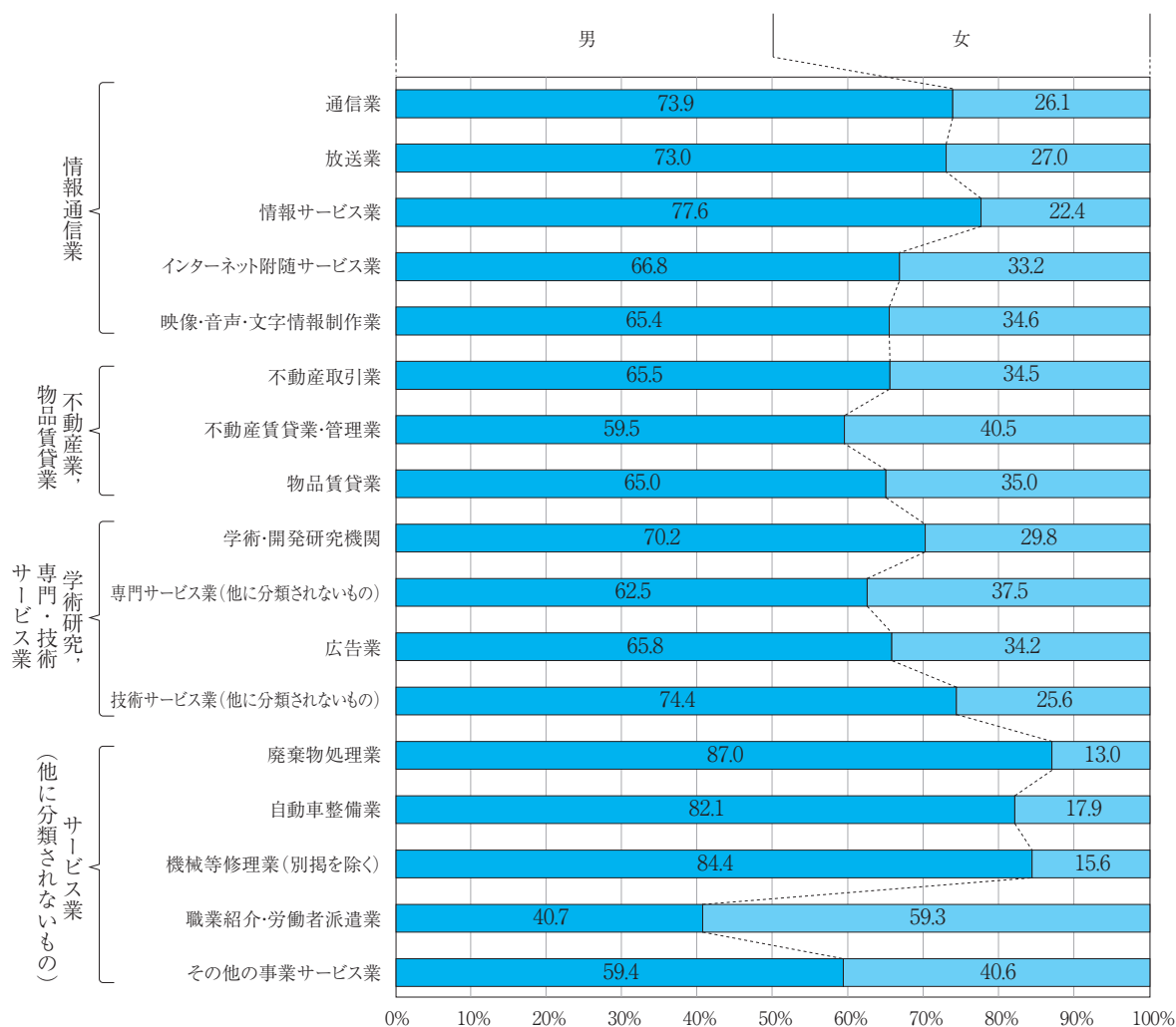
(注) 男女別不詳を除く。

資料：経済産業省（2018）「平成 28 年経済センサス－活動調査」（<https://www.e-stat.go.jp/>）より作成。

(4) 男女別従業者（東京都）

東京都の男女別従業者をみると、「男」が8割を超えるのは「廃棄物処理業」（87.0%）、「機械等修理業（別掲を除く）」（84.4%）、「自動車整備業」（82.1%）である。「職業紹介・労働者派遣業」は「女」（59.3%）が約6割を占め、全国に比べて7.5ポイント高い。

図表 I-2-8 男女別従業者（東京都）



(注) 男女別不詳を除く。

資料：経済産業省（2018）「平成28年経済センサスー活動調査」(<https://www.e-stat.go.jp/>)より作成。

第2節 サービス業の経営動向

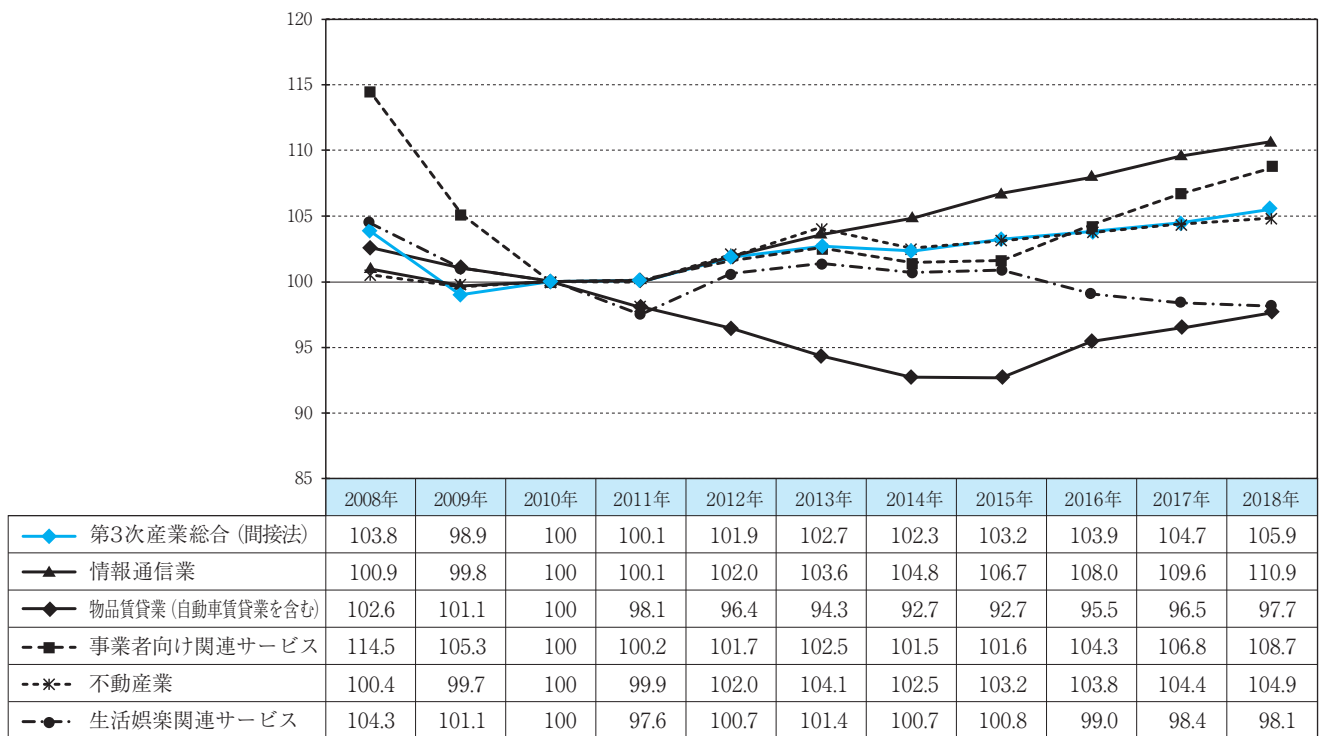
1 サービス業の活動状況（全国）

(1) 第3次産業活動指数の推移（全国・業種別）

全国の第3次産業活動指数の推移をみると、「第3次産業総合（間接法）」は2009年に98.9まで低下し、その後上昇傾向が続き2018年に105.9となった。

業種別にみると、「情報通信業」は2011年以降100を超え、2012年以降は「第3次産業総合（間接法）」を上回り順調に推移し、2018年には110.9に達している。「物品賃貸業（自動車賃貸業を含む）」は2011年以降100を下回り推移し、2018年に97.7になった。「事業者向け関連サービス」と「不動産業」は、上昇下降を繰り返し2015年以降は4年連続で上昇している。「生活娯楽関連サービス」は2008年の104.3から2011年に97.6となり、その後2016年以降は3年連続で低下した。

図表 I -2-9 第3次産業活動指数の推移（全国・業種別）



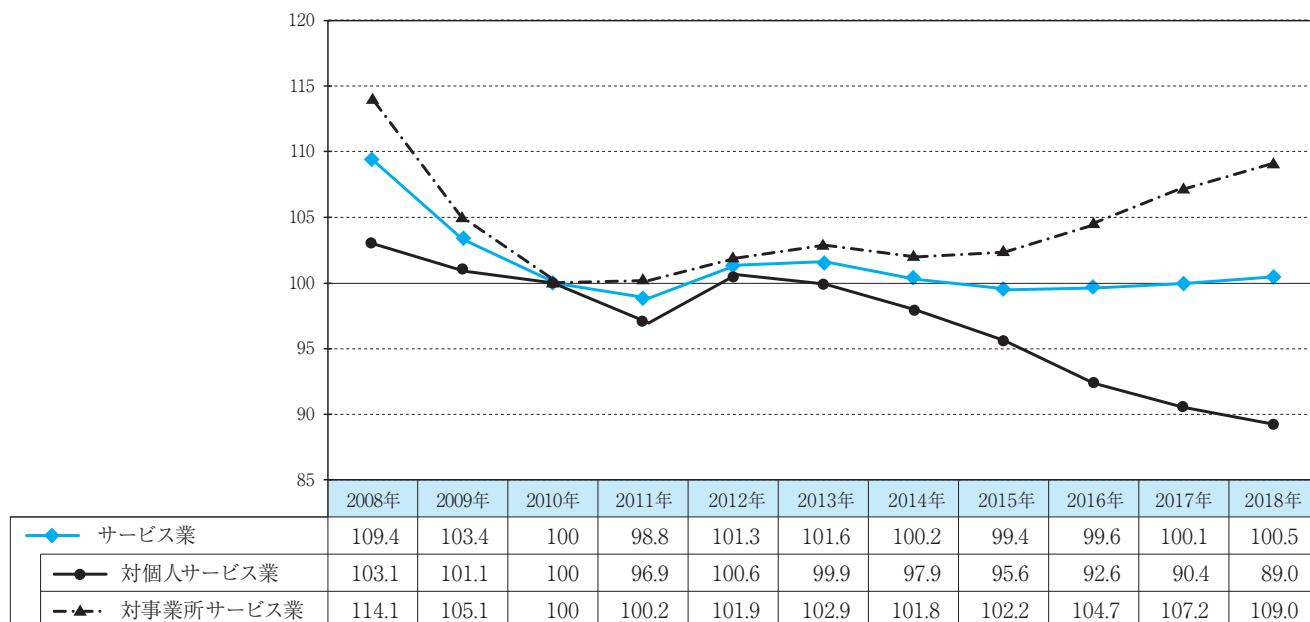
(注) 2010年 = 100とする。

資料：経済産業省「第3次産業活動指数」（時系列データ（年・年度・四半期）原指数（更新：2019年12月16日））より作成。

(2) 第3次産業活動指数の推移（全国・サービス業）

全国の第3次産業活動指数の推移をみると、「サービス業」は2008年の109.4から2011年の98.8まで低下したが、その後はほぼ横ばいで推移している。「対個人サービス業」は2013年以降6年連続低下し2018年には89.0となった。「対事業所サービス業」は2015年以降4年連続で上昇し、2018年には109.0に達した。

図表 I -2-10 第3次産業活動指数の推移（全国・サービス業）



(注) 2010年=100とする。

資料：経済産業省「第3次産業活動指数」（時系列データ（年・年度・四半期）原指数（更新：2019年12月16日））より作成。

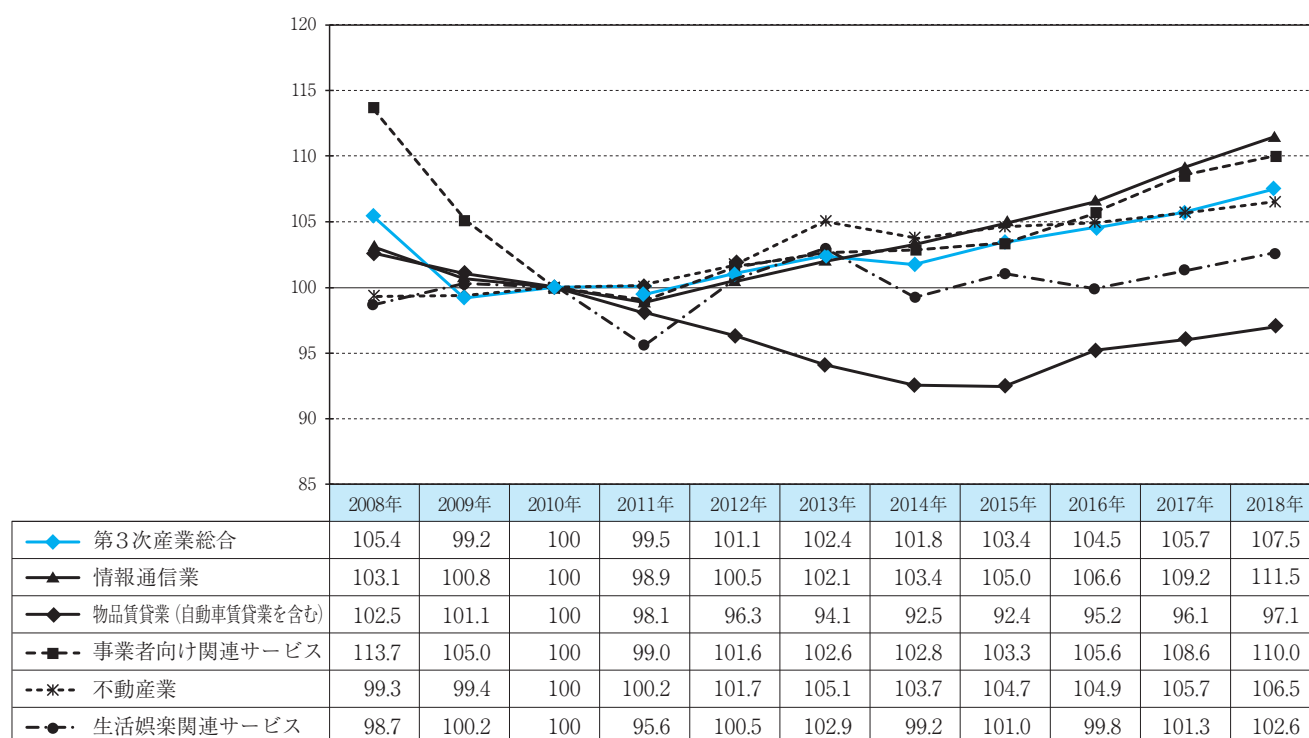
2 サービス業の活動状況（東京）

(1) 第3次産業活動指数の推移（東京都・業種別）

東京都の第3次産業活動指数の推移をみると、「第3次産業総合」は2009年に99.2まで低下したが、2012年以降は100を上回り推移している。

業種別にみると、「情報通信業」は2011年に98.9まで低下したが、2014年以降は「第3次産業総合」を上回り、2018年には111.5に達した。「物品賃貸業（自動車賃貸業を含む）」は2011年以降、低下傾向にあり2015年に92.4まで低下したが2016年以降は上昇に転じている。「事業者向け関連サービス」は、2011年に99.0まで低下したが、2012年以降は100を上回り7年連続上昇している。「不動産業」は、2011年以降、常に100を上回り推移している。「生活娯楽関連サービス」は、2011年に95.6まで低下したが、2017年以降上昇に転じ2018年には102.6となった。

図表 I-2-11 第3次産業活動指数の推移（東京都・業種別）



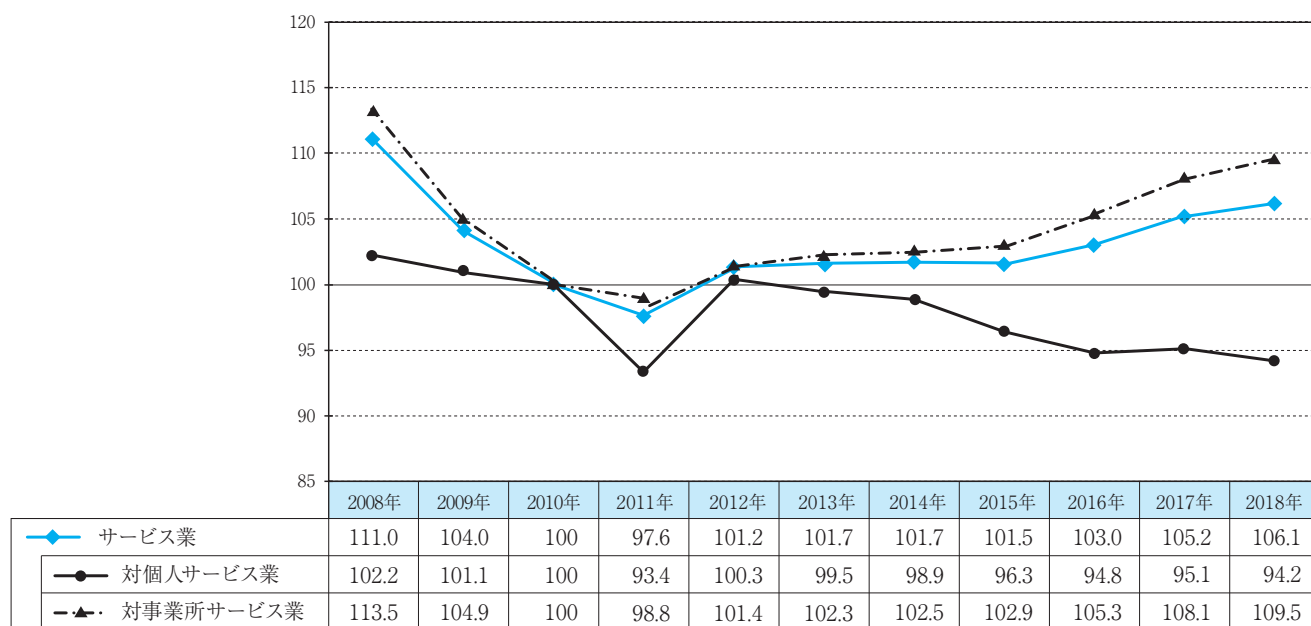
(注) 2010年=100とする。

資料：東京都「東京都第3次産業活動指数（統計表（原指数）」）より作成。

(2) 第3次産業活動指数の推移（東京都・サービス業）

東京都の第3次産業活動指数の推移をみると、「サービス業」は、2011年に97.6まで低下したが、2012年以降は100を上回り順調に推移している。「対事業所サービス業」は2011年に98.8まで低下したが、2012年以降上昇し2018年には109.5となった。「対個人サービス業」は2011年に93.4まで低下し2012年に100を超えたが、2013年以降は100を下回り推移している。

図表 I-2-12 第3次産業活動指数の推移（東京都・サービス業）



(注) 2010年=100とする。

資料：東京都「東京都第3次産業活動指数（統計表（原指数））」より作成。

3 都内中小企業の景況

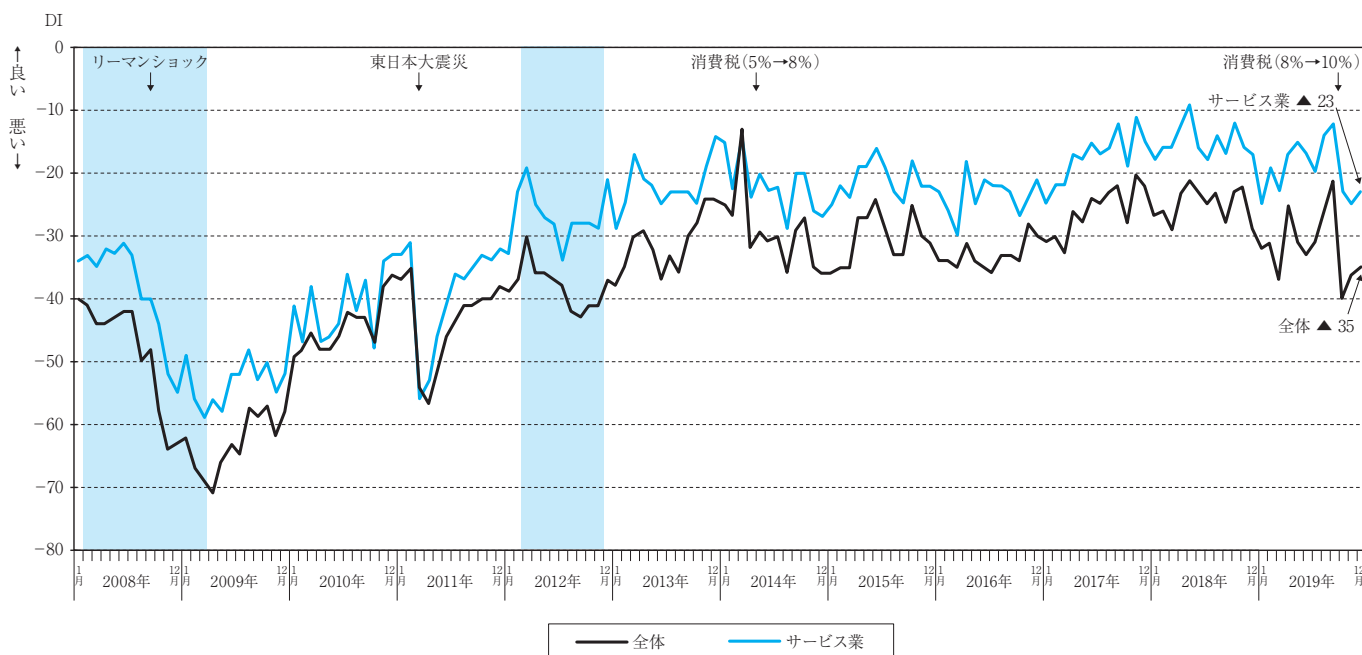
東京都産業労働局では、都内の中小企業3,875企業（製造業1,125企業、卸売業875企業、小売業875企業、サービス業1,000企業）を対象に毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施している。

(1) 業況DIの推移

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」（製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値、季節調整済、以下同様）では2008年9月のリーマンショックによる景気悪化を受け、2009年4月に▲71まで低下した。その後は回復の兆しをみせるが東日本大震災後の2011年4月に再び▲57まで大きく低下した。2014年3月には消費税率引上げ（5%→8%）前の駆け込み需要により▲13と大幅に改善したが、その反動で翌月には▲32まで悪化した。その後は上昇下降を繰り返しながら▲30～▲20台で推移していたが、2019年10月の消費税率引上げ（8%→10%）に伴う駆け込み需要の反動減等で▲40まで悪化するなど大きく変動している。

サービス業は、2010年10月（▲48）と東日本大震災が発生した2011年3月（▲56）及び消費税増税前の2014年3月（▲14）にそれぞれ「全体」を下回った以外、「全体」を上回る水準で推移している。2018年5月に▲9と「全体」を12ポイント上回る水準まで改善するなど上昇下降を繰り返しながら推移し、2019年12月には▲23となった。

図表 I-2-13 業況DIの推移

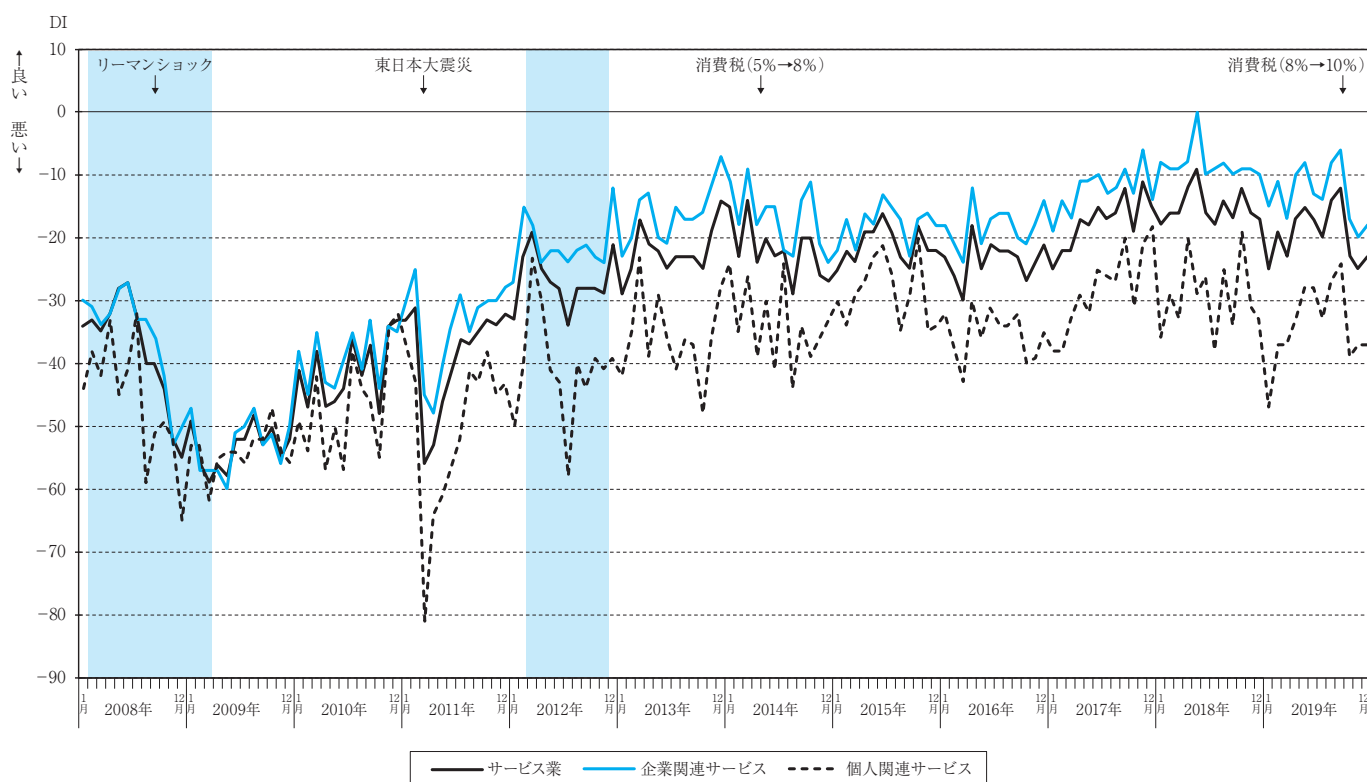


(注) 1. 季節調整済DI。
 2. 全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
 3. 網掛けは、内閣府設定の景気後退期を示す。
 資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(2) 業種区分別業況DIの推移

2008年から2019年までの業況DIの動きを業種区分別にサービス業と比較しながら概観すると、2008年7月及び11月と2009年の2月、4月、5月、9～11月および2010年12月を除き、企業関連サービスが個人関連サービスの水準を上回り推移している。

図表 I -2-14 業種区分別業況DIの推移



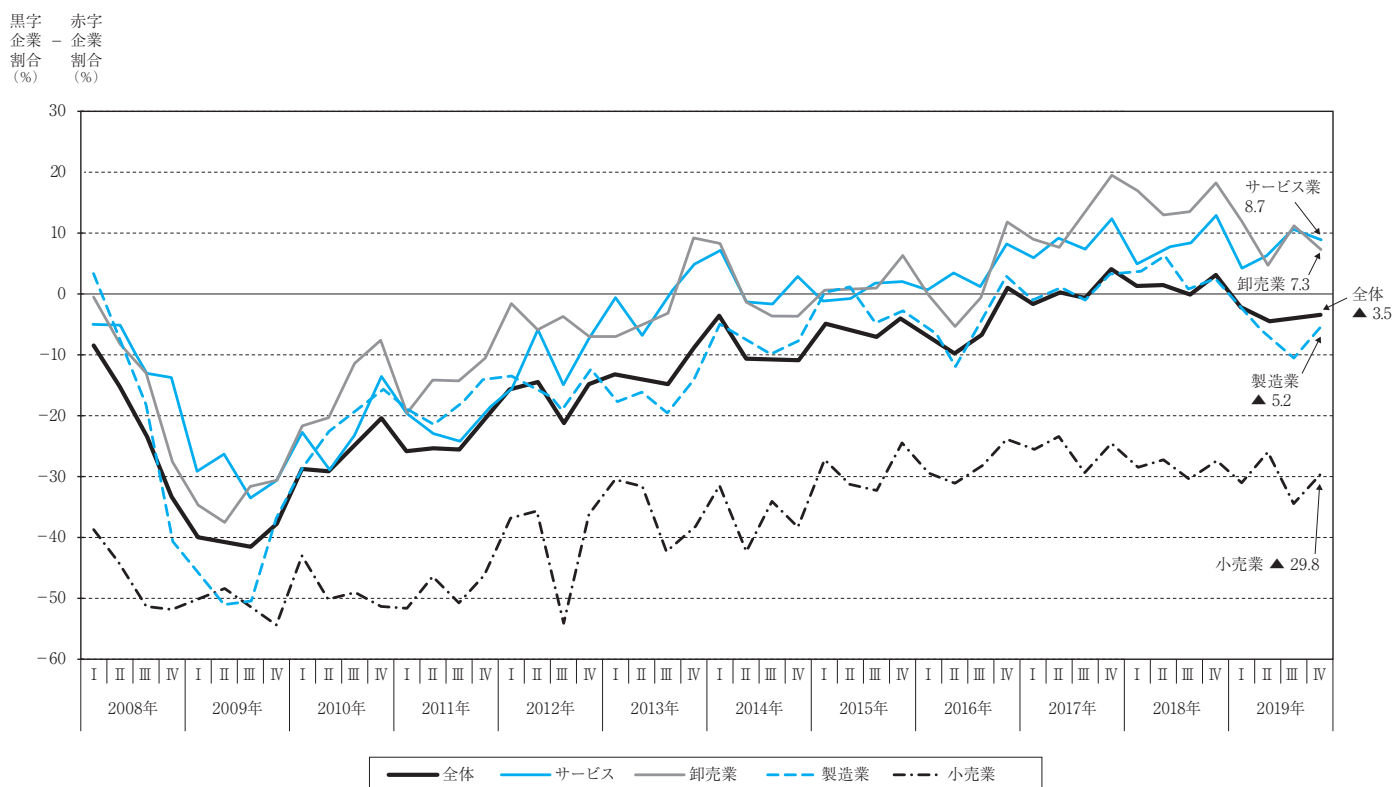
(注) 1. 季節調整済DI。
2. サービス業及び2業種区分のみ掲載。
3. 網掛けは、内閣府設定の景気後退期を示す。
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(3) 採算状況の推移

都内中小企業の採算状況を「黒字」とした企業割合から「赤字」とした企業割合を引いた値でみると、「全体」はリーマンショックの影響により2009年に▲41.9まで低下した。その後、2016年第IV四半期に黒字企業が赤字企業を上回るなど緩やかな回復傾向にあったが、2019年には赤字企業が黒字企業を上回り第IV四半期では▲3.5となった。

業種別にみると、サービス業は製造業、小売業に比べて黒字企業の割合が高く、2019年第IV四半期においては8.7と他の業種に比べて最も高い。

図表 I -2-15 採算状況の推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

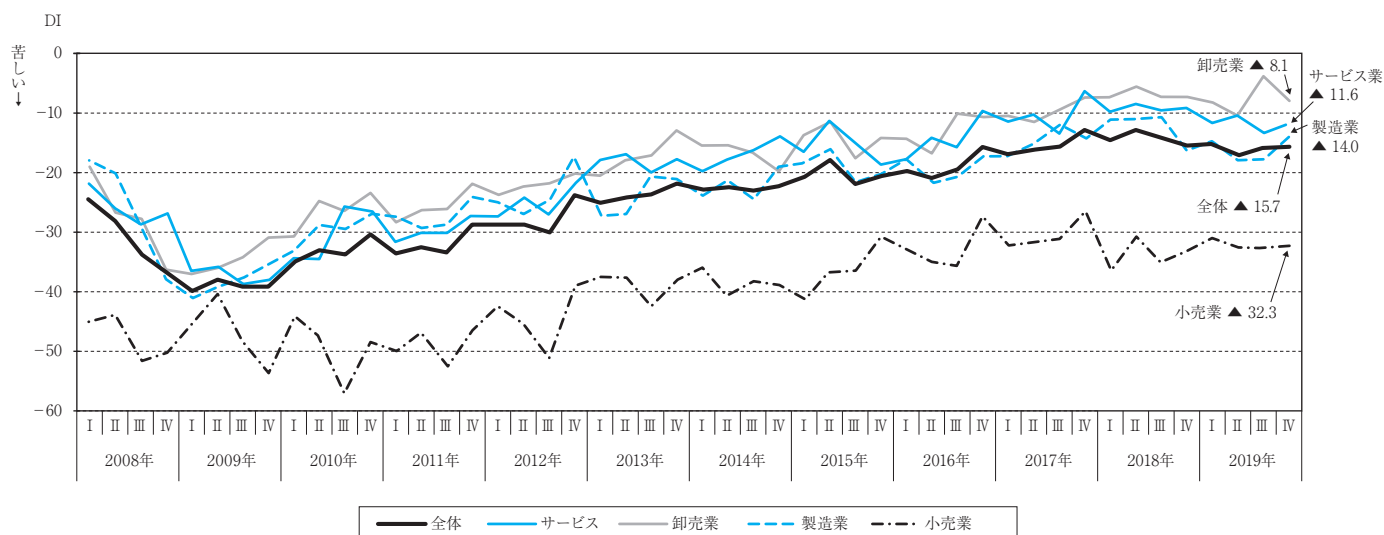
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(4) 資金繰りDIの推移

都内中小企業の資金繰り状況を資金繰りDI（「楽」とした企業割合－「苦しい」とした企業割合）でみると、「全体」ではリーマンショック後の2009年第I四半期に▲39.9まで低下した後、緩やかな改善傾向で推移し2019年第IV四半期に▲15.7となった。

業種別にみると、サービス業は2010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。2019年第IV四半期では▲11.6と、卸売業に次いで高い。

図表 I-2-16 資金繰りDIの推移



(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。

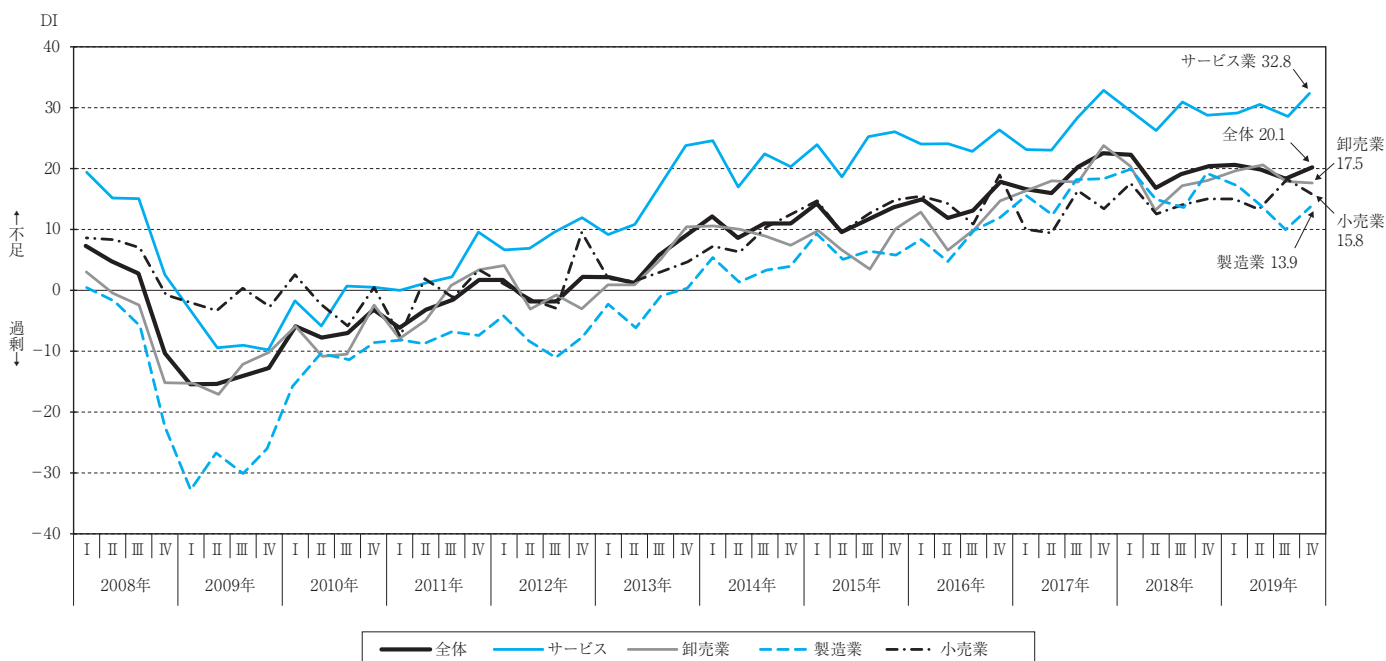
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(5) 雇用人員DIの推移

都内中小企業の雇用状況を雇用人員DI（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）で見ると、「全体」では2008年第Ⅳ四半期の▲10.4以降、「過剰」が「不足」を上回る状態が続いた。2012年第Ⅳ四半期以降は徐々に不足感を強め、2012年第Ⅳ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回る状況が続いており、2019年第Ⅳ四半期は20.1となった。

業種別にみると、サービス業は2011年第Ⅱ四半期以降、「不足」が「過剰」を上回る状態で推移し、2019年第Ⅳ四半期には30を超え、卸売業、小売業、製造業に比べて高い。

図表 I -2-17 雇用人員DIの推移



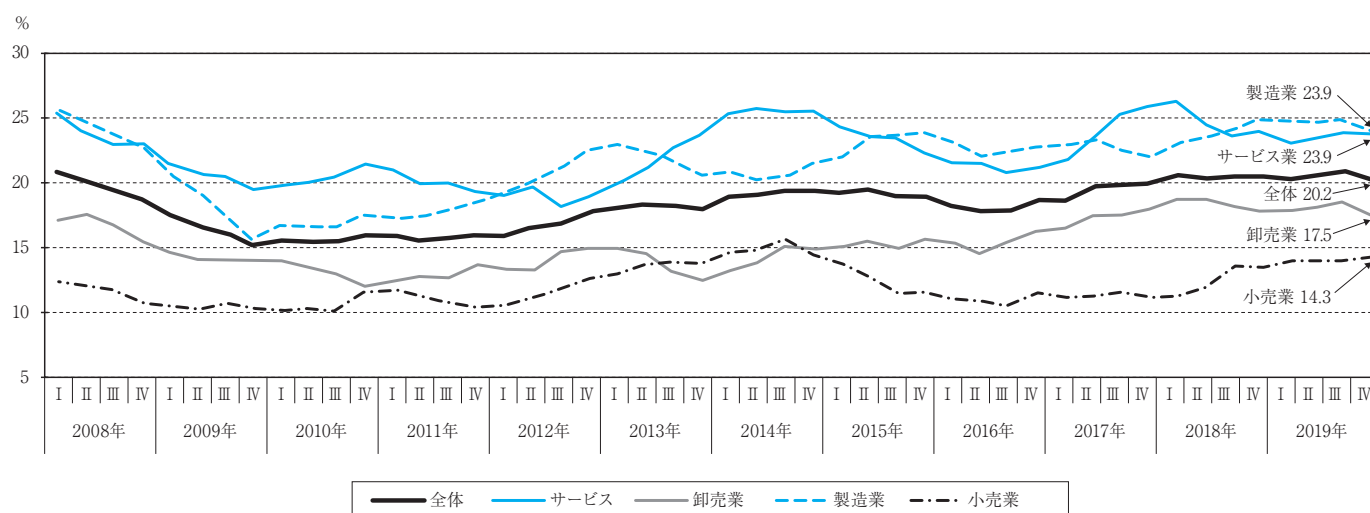
(注) 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

(6) 設備投資の実施割合の推移

都内中小企業の設備投資の実施割合を後方4四半期移動平均で見ると、「全体」では2009年第IV四半期に15.1%まで低下した後、緩やかな上昇傾向にある。2016年から2017年にかけてやや停滞したが、その後再び上昇傾向に転じ、2019年第IV四半期は20.2%となった。

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。2018年第I四半期には26.3%と2008年第I四半期を超える水準まで上昇し、2019年第IV四半期は23.9%と製造業とともに高い。

図表 I-2-18 設備投資の実施割合（後方4四半期移動平均）



(注) 1. 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。
2. 全体は、製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

4 都内のサービス業の財務状況

東京都では、調査対象企業の決算書を集計・分析し、経営比率を算出する「東京都中小企業業種別経営動向調査」を実施している。この調査結果からサービス業の財務面の実態について概観する。

この調査では、サービス業を企業支援サービス業と生活支援サービス業に分けて取りまとめており、ここでは企業支援サービス業を中心にみていく。

(1) 業種別の経営比率

企業支援サービス業の経営比率を収益性についてみると、売上高増加率は2017年度調査（以下、「2017年度」という）の-0.1%から2018年度調査（以下、「2018年度」という）の1.2%へ1.3ポイント改善し、他業種（製造業、卸売業、小売業、生活支援サービス業）に比べ最も高い増加率となった。売上高経常利益率は2017年度の2.2%から2018年度には2.6%と0.4ポイント改善した。人件費比率は2017年度の44.0%から2018年度には43.3%へ0.7ポイント改善した。

生産性については、従業者1人当たり年間売上高は2017年度の11,404千円から2018年度の11,711千円へ307千円増加し生活支援サービス業を上回ったが、製造業、卸売業及び小売業よりも低い水準である。売上総利益対人件費比率は2017年度の72.2%から2018年度の72.7%へと0.5ポイント悪化した。

安全性については、流動比率は2017年度の260.2%から2018年度の266.4%へ6.2ポイント改善して、一般的に望ましいといわれている200%を上回った。自己資本比率は2017年度の36.5%から2018年度の38.1%へ1.6ポイント改善し、流動比率とともに他業種と比べると最も高い値を示した。

(2) 企業支援サービス業の経営比率

①売上高増加率

業種区分別に2018年度の売上高増加率をみると、2017年度に比べ「インターネット附随サービス業」（1.4%）が5.8ポイント改善、「人材派遣業」（5.7%）は5.4ポイント改善した。一方、2017年度に比べ「デザイン業」（1.4%）が2.3ポイント悪化、「自動車整備業」（-4.8%）は1.8ポイント悪化した。

従業者規模別にみると、「101人以上」（4.1%）、「31～50人」（2.5%）、「51～100人」（2.5%）が中央値を上回った。一方、「1～10人」（-6.0%）、「11～30人」（0.0%）は中央値を下回り、「1～10人」はマイナスとなった。

②売上総利益対人件費比率

業種区分別に2018年度の売上総利益対人件費比率をみると、2017年度に比べ「インターネット附随サービス業」（38.9%）が32.8ポイント改善、「人材派遣業」（75.7%）は6.8ポイント改善、「建設機械器具賃貸業」（54.9%）は5.8ポイント改善、「運送業」（76.3%）は4.7ポイント改善、「廃棄物処理業」（63.3%）は4.1ポイント改善した。一方、2017年度に比べ「自動車整備業」（73.5%）は16.8ポイント悪化、「出版業」（57.4%）は10.0ポイント悪化、「広告業」（71.7%）も4.4ポイント悪化した。

従業者規模別に2018年度をみると、「101人以上」（82.0%）、「51～100人」（75.5%）が中央値を上回った。一方、「1～10人」（63.8%）、「11～30人」（66.1%）、「31～50人」（70.0%）が中央値を下回った。

③自己資本比率

業種区別に2018年度の自己資本比率をみると、「職業紹介業」(60.9%)、「ビルメンテナンス業」(59.3%)、「情報処理・提供サービス業」(54.2%)が他の業種区分に比べて高い。

従業員規模別にみると、<31人以上>で自己資本比率は中央値を上回り<30人以下>で中央値を下回った。

図表 I-2-19 業種別の経営比率(中央値)

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
		2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2018年度	2018年度	2018年度
調査年度		2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2018年度	2018年度	2018年度
集計企業数(社)		231	277	280	89	635	322	180
従業者数(人)		27	28	27	8	23	20	8
収益性	売上高増加率(%)	0.8	-0.1	1.2	-0.3	1.0	0.8	-1.8
	売上高経常利益率(%)	2.3	2.2	2.6	1.9	2.8	1.6	0.6
	人件費比率(%)	42.7	44.0	43.3	40.1	30.7	11.9	19.8
生産性	従業者1人当たり年間売上高(千円)	11,584	11,404	11,711	8,012	15,217	46,086	15,470
	売上総利益対人件費比率(%)	73.2	72.2	72.7	55.5	59.0(※1)	53.2	57.4
安全性	流動比率(%)	255.3	260.2	266.4	184.4	247.7	200.6	160.2
	自己資本比率(%)	36.2	36.5	38.1	19.9	37.1	36.4	25.5

(注) 1. この経営比率は、集計された企業の中央値であり、必ずしも業種を代表するものではない。

2. (※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30年度調査)」

図表 I-2-20 企業支援サービス業の経営比率(中央値)

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(%)		
		2016年度	2017年度	2018年度	2016年度	2017年度	2018年度	2016年度	2017年度	2018年度
調査年度		2016年度	2017年度	2018年度	2016年度	2017年度	2018年度	2016年度	2017年度	2018年度
中央値(14業種)		0.8	-0.1	1.2	73.2	72.2	72.7	36.2	36.5	38.1
業種区分別	ソフトウェア業	2.9	1.8	4.3	80.7	80.4	79.8	35.0	40.0	37.1
	情報処理・提供サービス業	5.9	-0.3	3.8	73.8	74.5	73.9	55.7	57.7	54.2
	インターネット附随サービス業	4.7	-4.4	1.4	75.7	71.7	38.9	26.7	-3.9	36.8
	映像情報制作・配給業	1.0	-3.5	0.1	74.0	74.6	77.2	15.1	30.0	21.5
	出版業	-0.7	-1.2	-1.2	48.1	47.4	57.4	34.0	28.1	33.0
	運送業	0.5	2.1	1.7	77.6	81.0	76.3	24.2	20.7	20.9
	建設機械器具賃貸業	3.4	-1.1	0.9	54.6	60.7	54.9	56.6	50.7	39.7
	デザイン業	-5.3	3.7	1.4	64.2	65.1	67.3	31.1	40.8	41.0
	広告業	0.3	-5.1	-2.9	63.5	67.3	71.7	26.9	32.1	36.4
	廃棄物処理業	2.1	-0.1	1.2	69.0	67.4	63.3	37.6	30.4	29.4
	自動車整備業	0.7	-3.0	-4.8	55.3	56.7	73.5	28.2	30.6	42.3
	職業紹介業	24.4	-3.4	-2.1	69.5	71.5	73.0	57.7	48.9	60.9
	人材派遣業	-0.4	0.3	5.7	89.1	82.5	75.7	59.4	42.7	40.7
	ビルメンテナンス業	0.2	1.2	2.9	86.1	86.8	86.1	60.7	53.2	59.3
従業員規模別	1~10人	-4.5	-1.8	-6.0	67.6	64.6	63.8	30.5	31.1	33.4
	11~30人	1.0	-1.2	0.0	65.6	67.0	66.1	34.0	41.1	34.4
	31~50人	2.9	0.2	2.5	72.9	75.8	70.0	39.9	34.8	38.3
	51~100人	5.0	1.9	2.5	77.1	72.8	75.5	36.9	39.3	40.8
	101人以上	0.8	0.5	4.1	84.3	86.2	82.0	60.4	41.7	44.0

(注) 1. この経営比率は、集計された企業の中央値であり、必ずしも業種を代表するものではない。

2. 従業員規模別は不明(無回答)を除く。

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28年度調査)」、東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書(平成29年度調査)」、東京都「東京都中小企業業種別経営動向調査報告書(平成30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企業を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小サービス業の経営状況を明らかにする。

【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」37.6%、「情報・コンテンツ業」23.0%、「事業サービス業」21.8%、「技術サービス業」17.1%。
- ・ 従業者規模は、「1～2人」が3割を占める。
- ・ 従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」が6割を占める。
- ・ 従業者の平均年齢は、「40歳代」が約3割、「50歳代」が3割程度。
- ・ 代表者の年齢は、「50歳代」、「70歳以上」がともに2割を占める。
- ・ 所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）が3割程度。
- ・ 創業年は、「2001～2010年」と「1991～2000年」がともに2割を超える。
- ・ 経営組織は、「法人」が7割を占め、「個人」は2割を占める。
- ・ 資本金は、「300万円超～1,000万円以下」が4割を超える。
- ・ 支社・支店・営業所の有無は、「あり」が1割を超える。
- ・ 現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」が7割、「二代目以降」は3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割を占め、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が2割を占める。
- ・ 事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」が2割を占める。
- ・ 事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が3割を占め、「従業員に継がせたい」、「子・子の配偶者に継がせたい」がともに1割を占める。
- ・ 『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3割を超える。
- ・ 『廃業の予定』とした企業の主な理由は、「経営者の高齢化」が4割程度。

第2章 経営成果

- ・ 直近の年間売上高は、「1～3千万円未満」が2割を超える。
- ・ 3年前と比較した年間売上高の変化は、『減少』が3割を占め、『増加』は3割程度。
- ・ 直近の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が2割を占め、『黒字（プラス）』は7割を超える。
- ・ 3年前と比較した経常損益の変化は、『減益』が3割を超え、『増益』は2割を超える。
- ・ 直近の年間売上高に対する総人件費の割合は、『30%未満』が3割を超える。
- ・ 3年前と比較した総人件費の変化は、『増加』が3割を占め、『減少』は2割程度。

第3章 顧客と取引状況

- ・ 現在の顧客の件数は、『9件以下』が3割を占める。
- ・ 3年前と比較した顧客件数の変化は、『減少』が2割を占め、『増加』は2割を超える。
- ・ 新規顧客件数の割合は、「0～5%未満」が5割を占める。
- ・ 東京立地のメリット（複数回答）は、「交通の利便性がある」が5割を超える。

- ・年間売上高第1位の顧客の属性は、「情報通信業」が1割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客の所在地は、「都心（千代田、中央、港）」が3割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客との取引年数は、「10年以上」が6割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客への売上高依存度は、「20%未満」が3割を占める。

第4章 海外関連取引

- ・海外関連取引の状況は、「検討していない」が6割を占め、「取引がある」が1割を超える。
- ・海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域は、「中国」と「アメリカ」がともに2割程度。
- ・海外関連取引における課題（複数回答）は、「外国語に対応できない」が3割を超える。
- ・海外関連取引の今後の発展の可能性は、『可能性がある』が2割を占める。

第5章 ICT（情報通信技術）の利活用

- ・導入しているICT（複数回答）は、「電子メール・社内SNSの連絡ツール」が6割を超える。
- ・ICT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』が6割程度、『思わない』は3割程度。
- ・ICT利活用に伴う年間売上高の増加は、『思う』が3割程度。
- ・3年前と比較した現在のICT利活用状況は、「変わらない」が5割を超え、「進んだ」が3割を占める。
- ・現在と比較した3年後のICT利活用状況は、「進むと思う」が5割程度、「変わらない」が約3割。

第6章 組織・人材に関する取組

- ・3年前と比較した正規従業員数の変化は、「増加」が2割を占め、「減少」は1割を占める。
- ・3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「増加」が1割を占め、「減少」は1割程度。
- ・3年前と比較した全従業員数の変化は、「増加」が2割を占め、「減少」は1割を占める。
- ・人材採用意向（複数回答）は、「実務経験のある人を採用したい」が4割を超える。
- ・従業員に充実させたい能力（複数回答）は、「専門知識」が6割を占める。
- ・人材育成上における問題点（複数回答）は、「時間がとれない」が3割を占める。
- ・組織運営に関する取組（複数回答）は、「人材の確保・育成」が3割を超える。
- ・組織運営の方法は、「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」が5割を超える。
- ・従業員への経営情報の提供は、「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」が7割程度。
- ・社内コミュニケーションの状況は、「相談事は経営者が従業員から直接受ける」が6割を超える。

第7章 競争状況と事業戦略

- ・3年前と比較した競争状況は、『激化』が3割を占める。
- ・競争激化の原因（複数回答）は、「同業者の増加」が5割を占める。
- ・事業戦略の策定は、「策定していない」が6割を超え、「策定している」は3割を占める。
- ・事業戦略の決定方法は、「経営者の判断」が5割程度。
- ・情報把握・収集の方法（複数回答）は、「同業他社との情報交換」が約5割。
- ・社外との連携は、「ない」が約8割、「ある」は1割を占める。
- ・社外との連携先（複数回答）は、「仕入・外注先」が約6割。
- ・社外と連携して行っている取組（複数回答）は、「知識・知見等の情報共有」が7割を超える。

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

都内サービス業10,000企業を対象として、2019年7～8月にアンケート調査を実施した。対象の10,000企業は、総務省「事業所母集団データベース」（平成29年次フレーム）から抽出している。

有効配布数は8,403票、有効回収数は2,263票、有効回収率は26.9%である。

2 業種

アンケートの対象業種は、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、主に企業を顧客とする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企業に対してアンケート調査を実施した。業種ごとの回答割合は表中に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると、前回調査と同様に「税理士事務所」（11.8%）が最も高く、「ソフトウェア業」（11.6%）、「建築設計業」（8.2%）、「デザイン業」（5.4%）の順で続く。

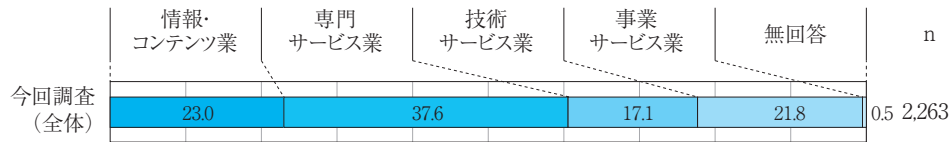
図表Ⅱ-1-1 アンケート対象業種、回答数と分類

日本標準産業分類			回答割合 (%)	本報告書での分類	本報告書で特に別集計した分類 (特定10業種)	
大分類	中分類	小分類・細分類				
G 情報通信業	39 情報サービス業	391 ソフトウェア業	11.6	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	1.1			
	40 インターネット付随サービス業	3922 情報提供サービス業	0.9			
		401 インターネット付随サービス業	1.2			
	41 映像・音声・文字情報制作業	411 映像情報制作・配給業	2.5			映像情報制作・配給業
		412 音声情報制作業	0.3			
		414 出版業	2.3			
		415 広告制作業	1.5			
		4161 ニュース供給業	0.1			
	その他の情報・コンテンツ業				1.5	
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	2.6	専門サービス業	法律事務所	
		7212 特許事務所	0.7			
		722 公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所	3.1		公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所	
		723 行政書士事務所	1.1			
		7241 公認会計士事務所	0.9			
		7242 税理士事務所	11.8		税理士事務所	
		725 社会保険労務士事務所	1.3			
		726 デザイン業	5.4		デザイン業	
		7281 経営コンサルタント業	4.7		経営コンサルタント業	
	73 広告業	731 広告業	2.2			
	その他の専門サービス業				3.8	
74 技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421 建築設計業	8.2	技術サービス業	建築設計業		
	7422 測量業	1.2				
	7429 その他の土木建築サービス業	1.4				
	743 機械設計業	1.1				
	744 商品・非破壊検査業	0.4				
	745 計量証明業	0.3				
	746 写真業	2.0				
その他の技術サービス業			2.6			
K 不動産業, 物品賃貸業	70 物品賃貸業	701 各種物品賃貸業	0.4	事業サービス業		
		702 産業用機械器具賃貸業	0.7			
		703 事務用機械器具賃貸業	0.1			
		704 自動車賃貸業	0.0			
	その他の物品賃貸業				0.3	
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	0.7			
		882 産業廃棄物処理業	1.0			
	89 自動車整備業	891 自動車整備業	3.0	自動車整備業		
	90 機械等修理業 (別掲を除く)	901 機械修理業 (電気機械器具を除く)	1.1			
		902 電気機械器具修理業	0.8			
	91 職業紹介・労働者派遣業	911 職業紹介業	1.2			
		912 労働者派遣業	1.6			
	92 その他の事業サービス業	921 速記・ワープロ入力・複写業	0.4			
922 建物サービス業		4.2	建物サービス業			
923 警備業		0.8				
その他の事業サービス業			5.4			
業種不明			0.5			
全体			100.0			

(注) 特定10業種はその他を除いた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」(37.6%)が最も高く、「情報・コンテンツ業」(23.0%)、「事業サービス業」(21.8%)、「技術サービス業」(17.1%)の順である。

図表II-1-2 業種



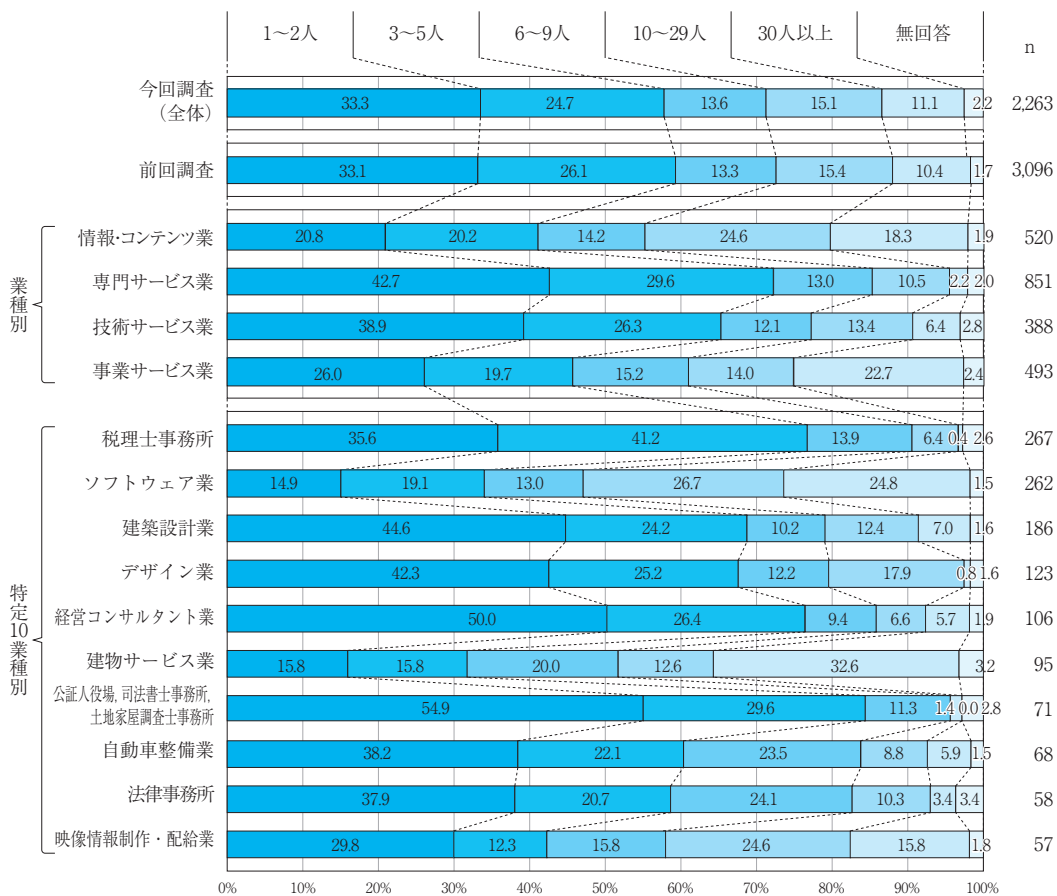
3 従業者規模

従業者規模は、全体でみると「1～2人」(33.3%)が最も高く、「3～5人」(24.7%)、「10～29人」(15.1%)、「6～9人」(13.6%)、「30人以上」(11.1%)の順である。

業種別にみると、専門サービス業は「1～2人」(42.7%)が4割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「30人以上」(22.7%)が高い。

特定10業種別にみると、公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「1～2人」(54.9%)が5割を占める。一方、他の業種に比べて建物サービス業は「30人以上」(32.6%)が高い。

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。

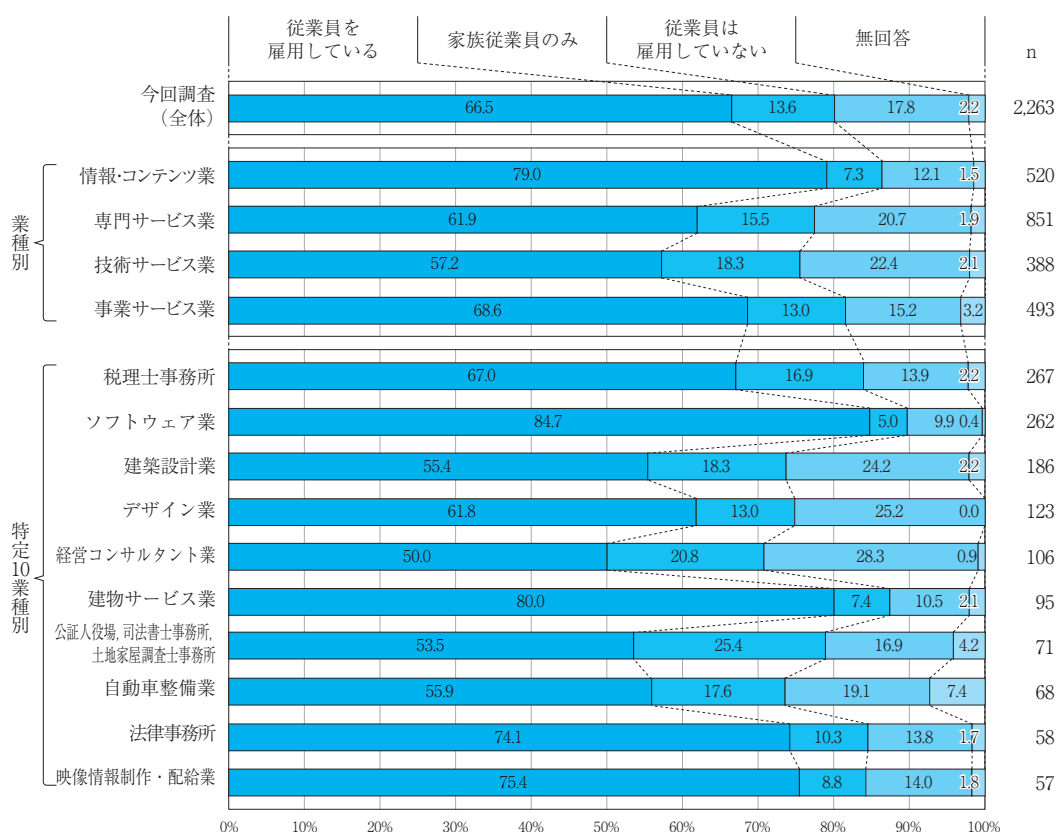
4 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、全体で見ると「従業員を雇用している」(66.5%)が最も高く、「従業員は雇用していない」(17.8%)、「家族従業員のみ」(13.6%)の順である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「従業員を雇用している」(79.0%)が約8割を占める。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「従業員を雇用している」(84.7%)が8割を占める。他の業種に比べて経営コンサルタント業は「従業員は雇用していない」(28.3%)が3割程度と高い。公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所は「家族従業員のみ」(25.4%)が2割を占める。

図表Ⅱ-1-4 従業員の雇用状況



5 従業員の平均年齢

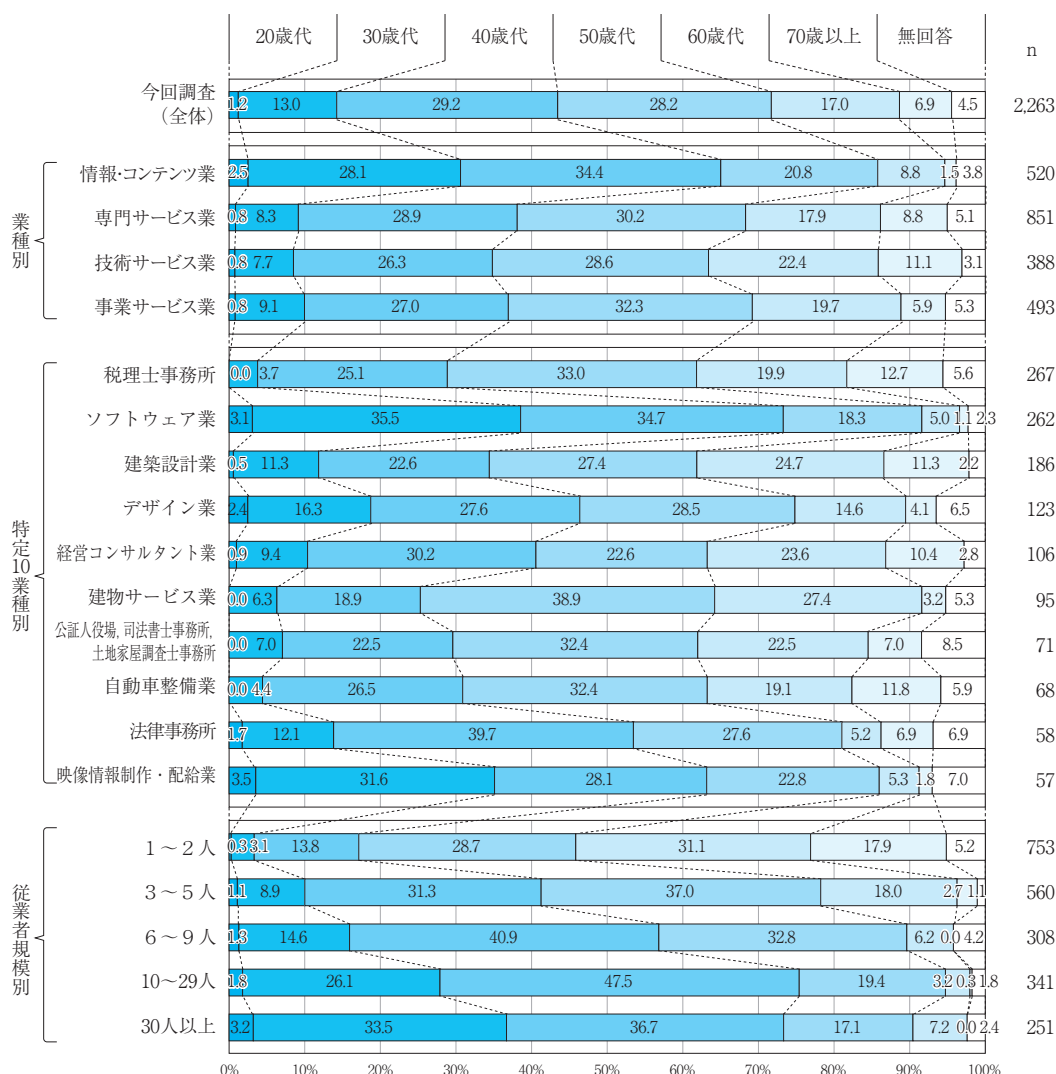
従業員の平均年齢は、全体でみると「40歳代」(29.2%)が最も高く、「50歳代」(28.2%)、「60歳代」(17.0%)、「30歳代」(13.0%)、「70歳以上」(6.9%)、「20歳代」(1.2%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では『50歳未満』(65.0%)が6割を占め、従業員の平均年齢が低い企業の割合が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「20歳代」(3.1%)と「30歳代」(35.5%)をあわせた『40歳未満』(38.6%)が4割程度を占め高く、税理士事務所は「70歳以上」(12.7%)が高い。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「60歳代」(31.1%)と「70歳以上」(17.9%)をあわせた『60歳以上』(49.0%)が約5割を占める。一方、30人以上と回答した企業では「20歳代」(3.2%)と「30歳代」(33.5%)をあわせた『40歳未満』(36.7%)が高い。

図表II-1-5 従業員の平均年齢



6 代表者の年齢

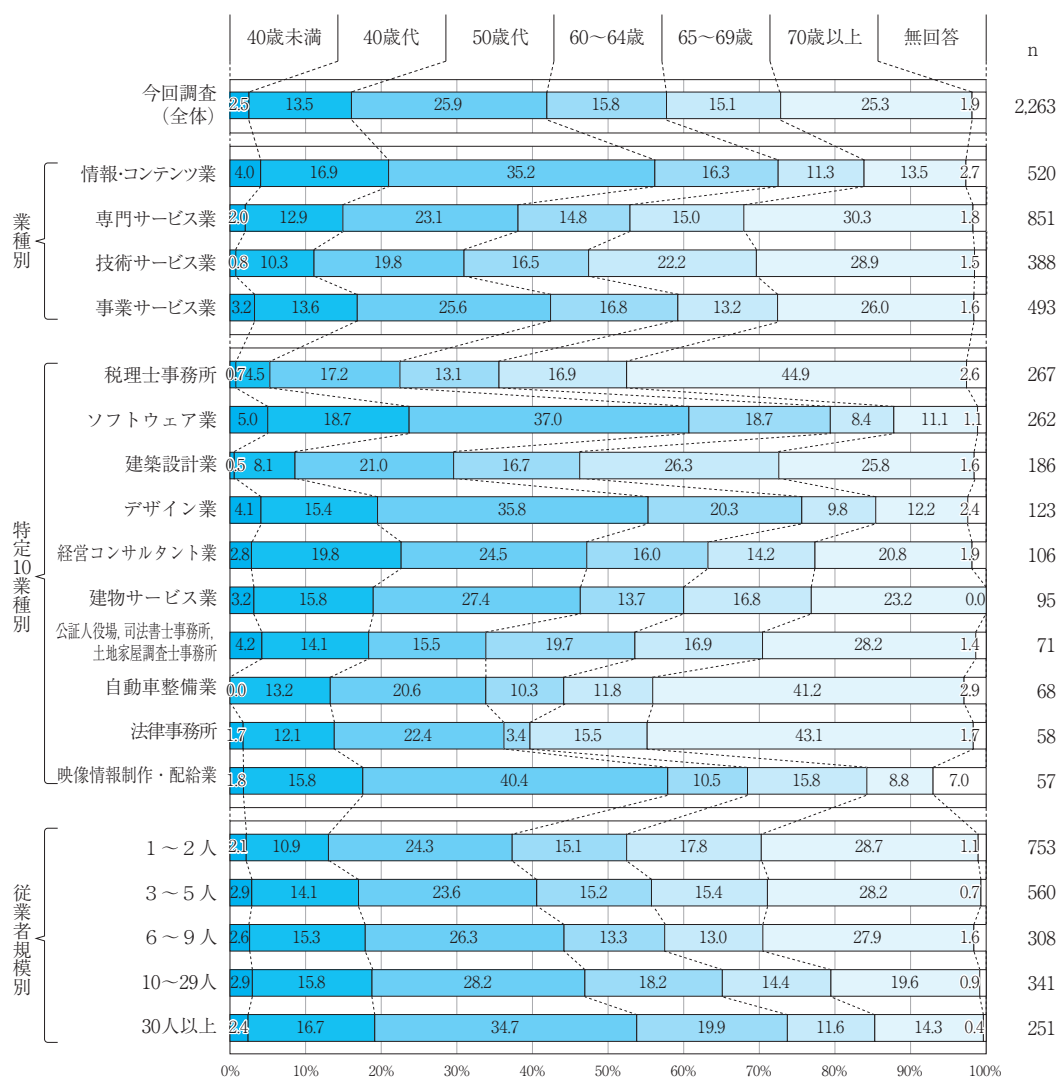
代表者の年齢は、全体でみると「50歳代」(25.9%)が最も高く、「70歳以上」(25.3%)、「60～64歳」(15.8%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は他の業種に比べて「70歳以上」(13.5%)が低い一方、「40歳未満」(4.0%)と「40歳代」(16.9%)、「50歳代」(35.2%)をあわせた『60歳未満』(56.1%)が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所、法律事務所、自動車整備業は「70歳以上」が4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-6 代表者の年齢



7 所在地

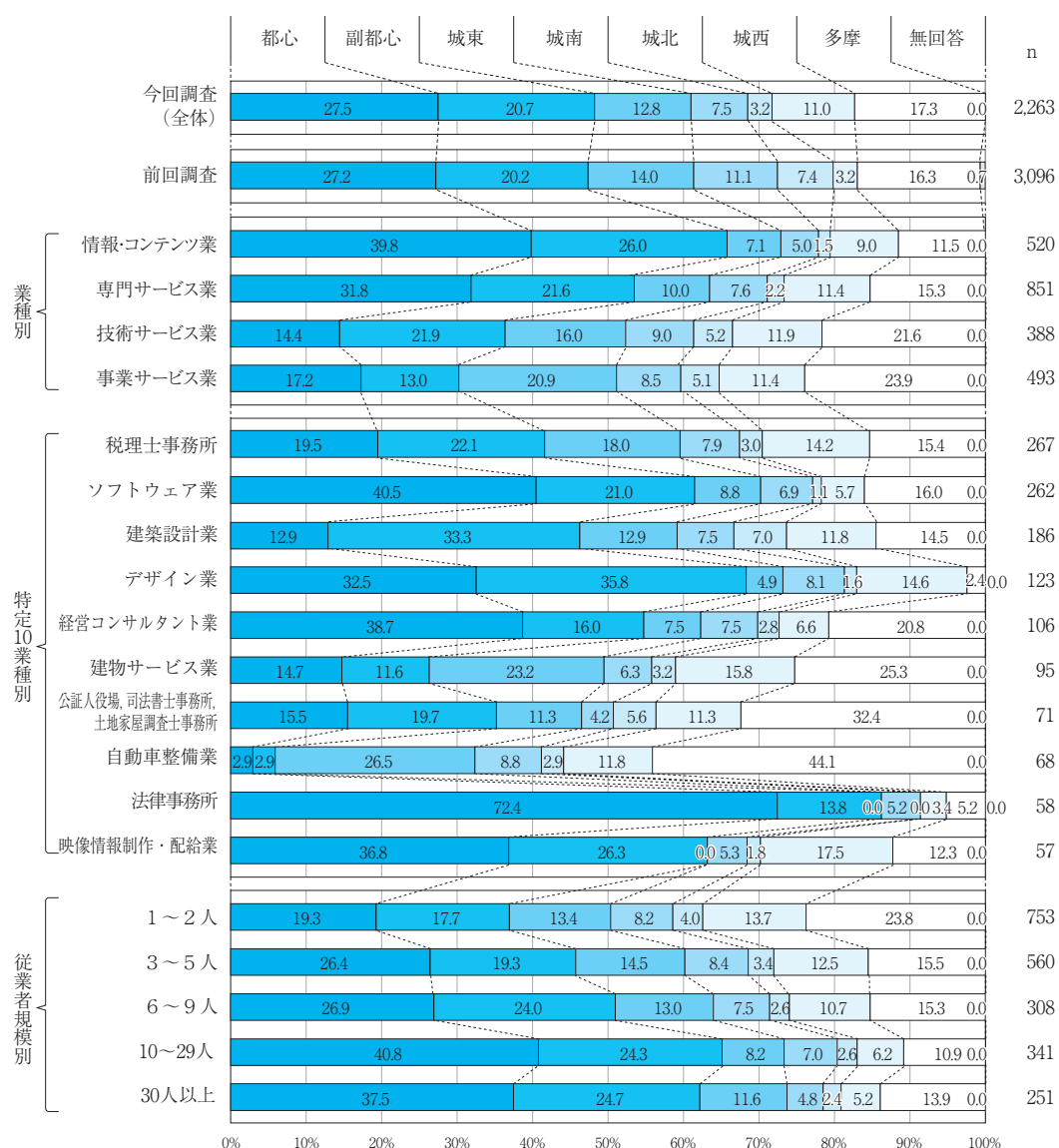
所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）（27.5%）が最も高く、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（20.7%）、「多摩」（多摩地域の市町村）（17.3%）の順で続く。前回調査に比べて、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が3.6ポイント減少する一方、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）が7.8ポイント増加した。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「都心」（39.8%）、事業サービス業は「多摩」（23.9%）が高い。

特定10業種別にみると、法律事務所では「都心」（72.4%）が7割を超える。自動車整備業は「多摩」（44.1%）が4割を占める。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて10～29人と回答した企業では「都心」（40.8%）、30人以上と回答した企業では「副都心」（24.7%）が高い。

図表II-1-7 所在地



8 創業年

創業年は全体でみると「2001～2010年」(21.7%)、「1991～2000年」(21.3%)が高く、ともに2割を超え、以下、「1981～1990年」(19.2%)、「2011年以降」(12.6%)、「1970年以前」(10.3%)、「1971～1980年」(10.3%)の順である。

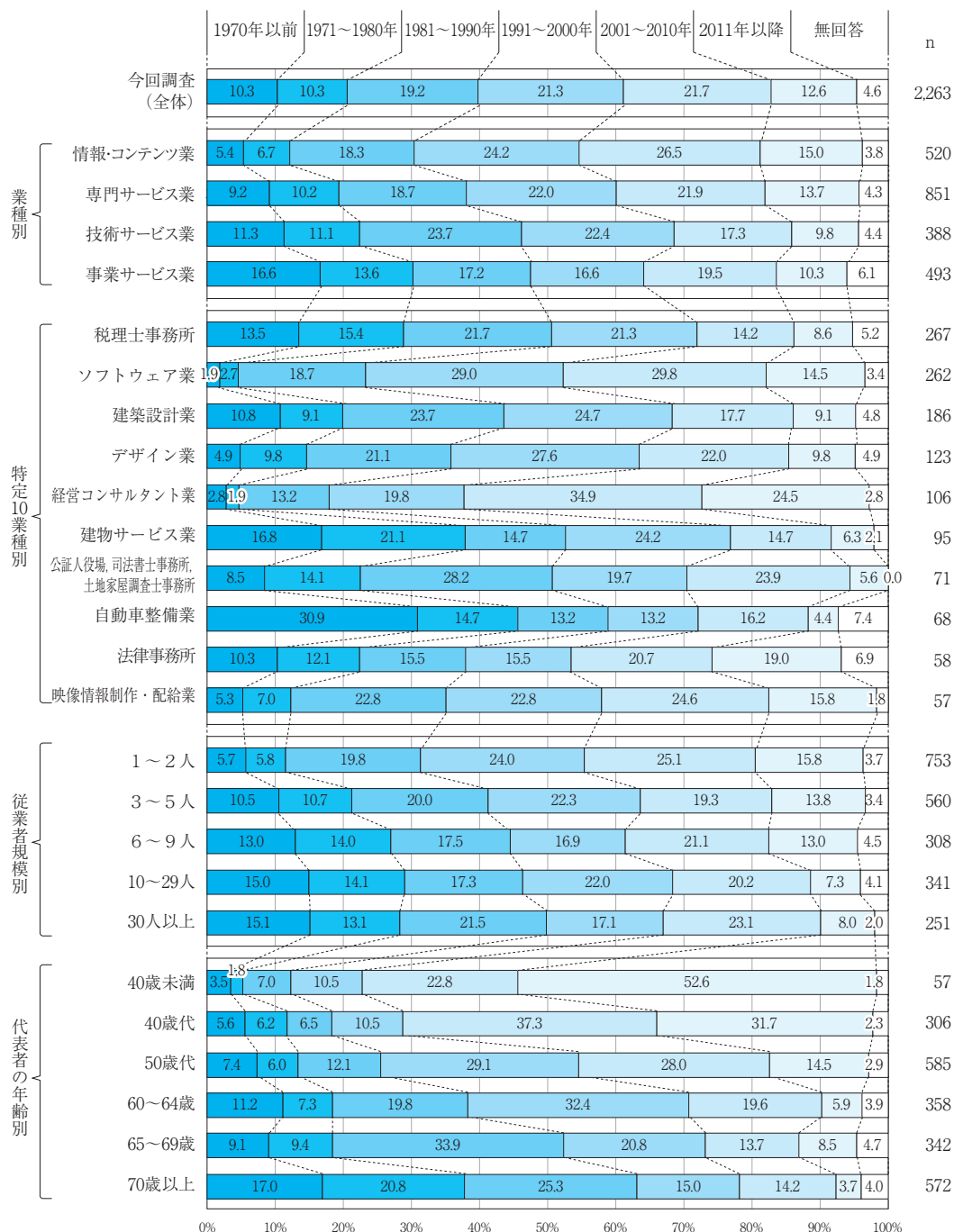
業種別にみると、事業サービス業は「1970年以前」(16.6%)、「1971～1980年」(13.6%)、「1981～1990年」(17.2%)をあわせた『1990年以前』(47.4%)が高い。一方、情報・コンテンツ業は『1990年以前』(30.4%)が低い。

特定10業種別にみると、自動車整備業は「1970年以前」(30.9%)が3割を超える。一方、他の業種に比べて経営コンサルタント業は「2011年以降」(24.5%)は2割を占め高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『1990年以前』が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、代表者年齢が低くなるほど創業が近年の企業の割合が高くなる傾向があり、40歳未満と回答した企業では「2011年以降」(52.6%)が5割を超える。

図表Ⅱ-1-8 創業年



9 経営組織（個人・法人）

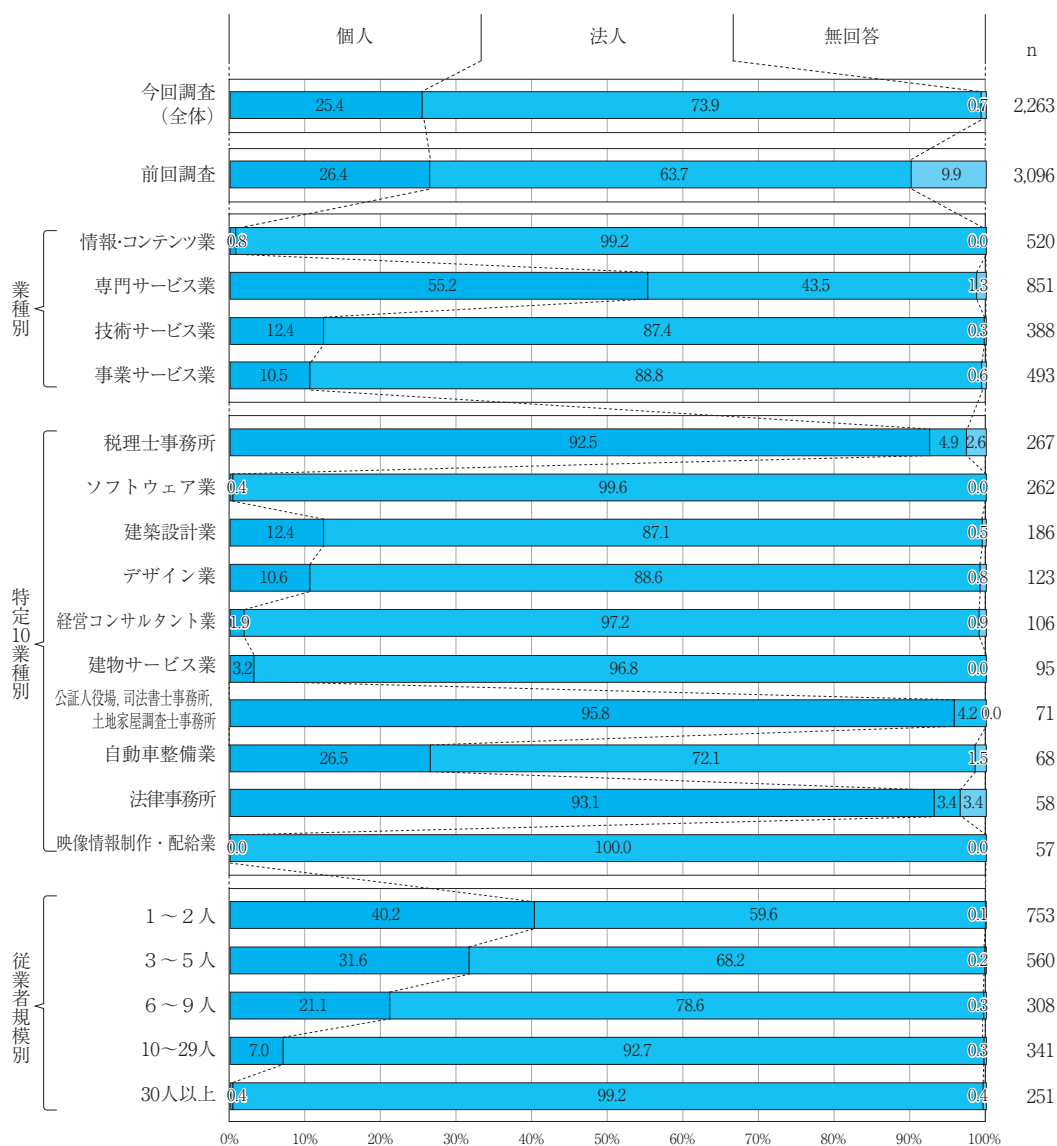
経営組織（個人・法人）は全体で見ると、「法人」が73.9%に対し、「個人」は25.4%である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「法人」（99.2%）が高く、専門サービス業は「個人」（55.2%）が5割を占める。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「法人」（100%）が10割である。一方、公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所は「個人」（95.8%）が高い。

従業員規模にみると、従業員規模が小さくなるほど「個人」の割合が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業では「個人」（40.2%）が4割を超える。

図表II-1-9 経営組織（個人・法人）



10 資本金

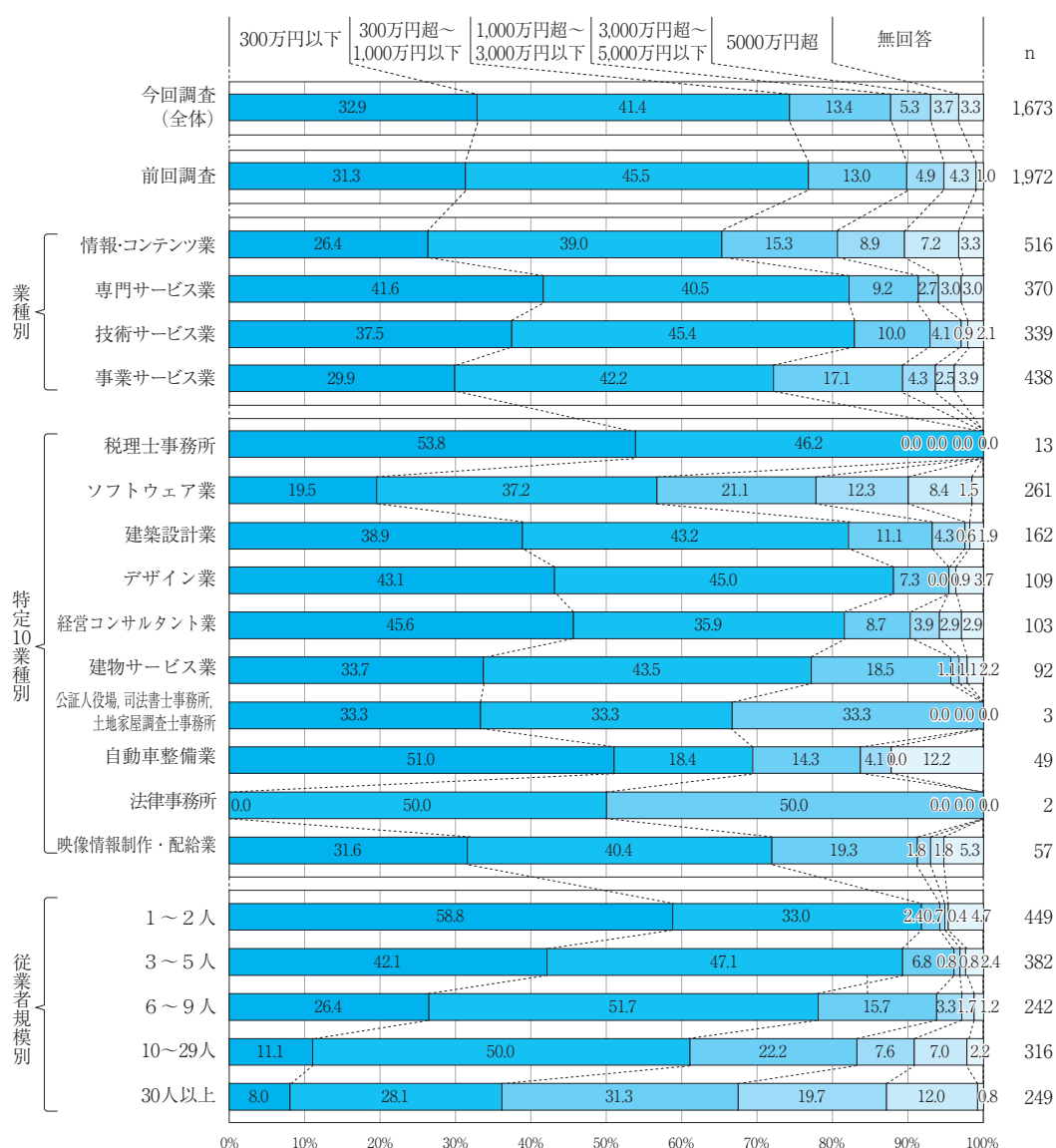
資本金は全体でみると「300万円超～1,000万円以下」(41.4%)が最も高く、「300万円以下」(32.9%)、「1,000万円超～3,000万円以下」(13.4%)の順で続く。前回調査に比べて「300万円超～1,000万円以下」が4.1ポイント減少、「300万円以下」が1.6ポイント増加、「1,000万円超～3,000万円以下」が0.4ポイント増加した。

業種別にみると、専門サービス業は「300万円以下」(41.6%)が4割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「1,000万円超～3,000万円以下」(17.1%)が高く、2割程度を占める。

特定10業種別にみると、デザイン業は『1,000万円以下』(88.1%)が9割程度を占める。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は『1,000万円以下』(91.8%)が高く、「300万円以下」(58.8%)が6割程度を占める。

図表Ⅱ-1-10 資本金



(注) 経営組織(個人・法人)(図表Ⅱ-1-9)で「法人」とした企業のみを集計。

11 支社・支店・営業所の有無

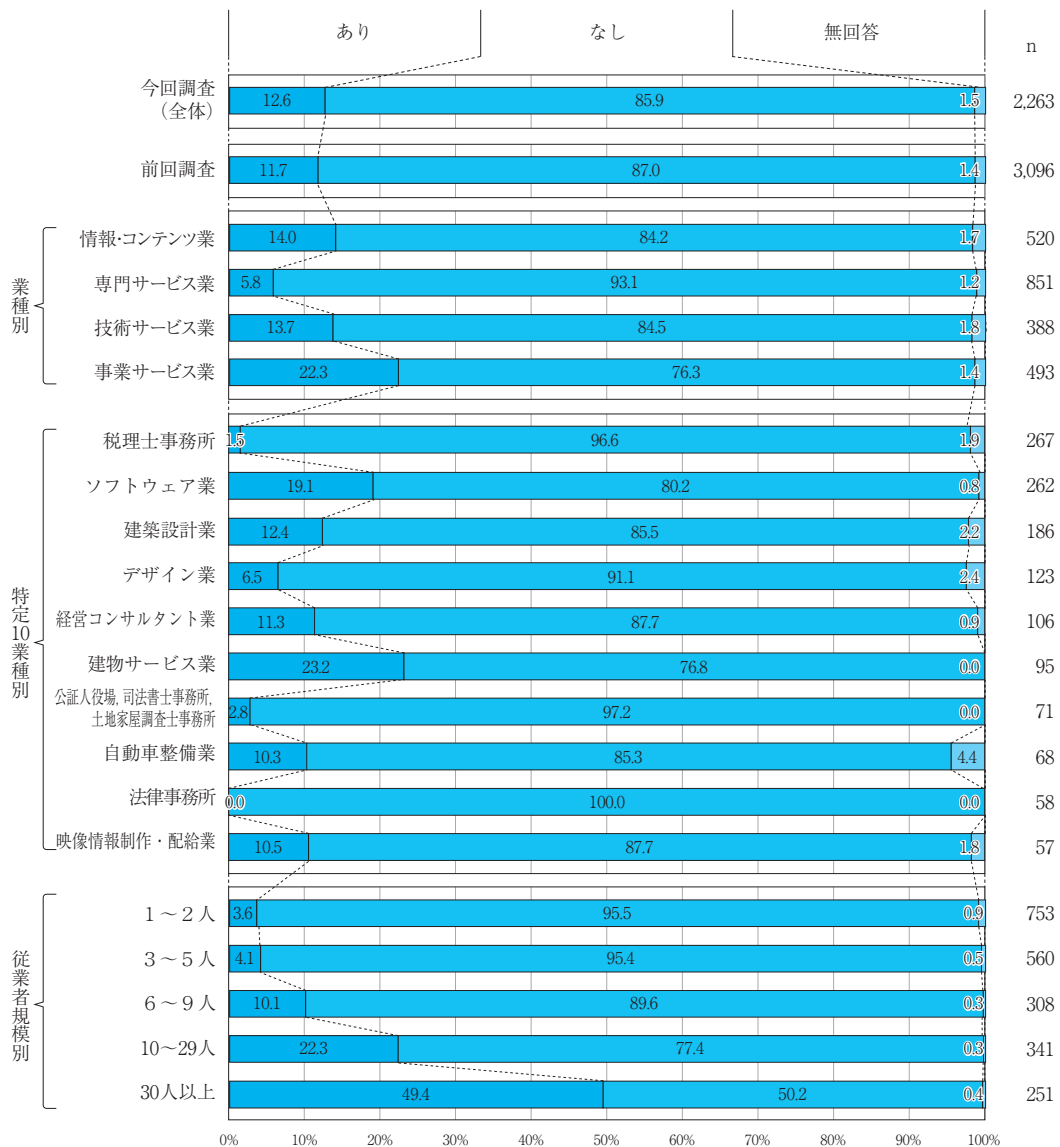
支社・支店・営業所の有無は全体で見ると「あり」が12.6%に対し、「なし」は85.9%である。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「あり」(22.3%)が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「あり」(23.2%)が2割を占める。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「あり」は高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では約5割を占める。

図表Ⅱ-1-11 支社・支店・営業所の有無



第2節 事業承継

1 現在の経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、全体で見ると「創業者」(70.0%)が最も高く、「創業者親族出身(二代目以降)」(14.0%)、「従業員出身(二代目以降)」(8.9%)、「社外からの就任(二代目以降)」(4.0%)の順で続く。

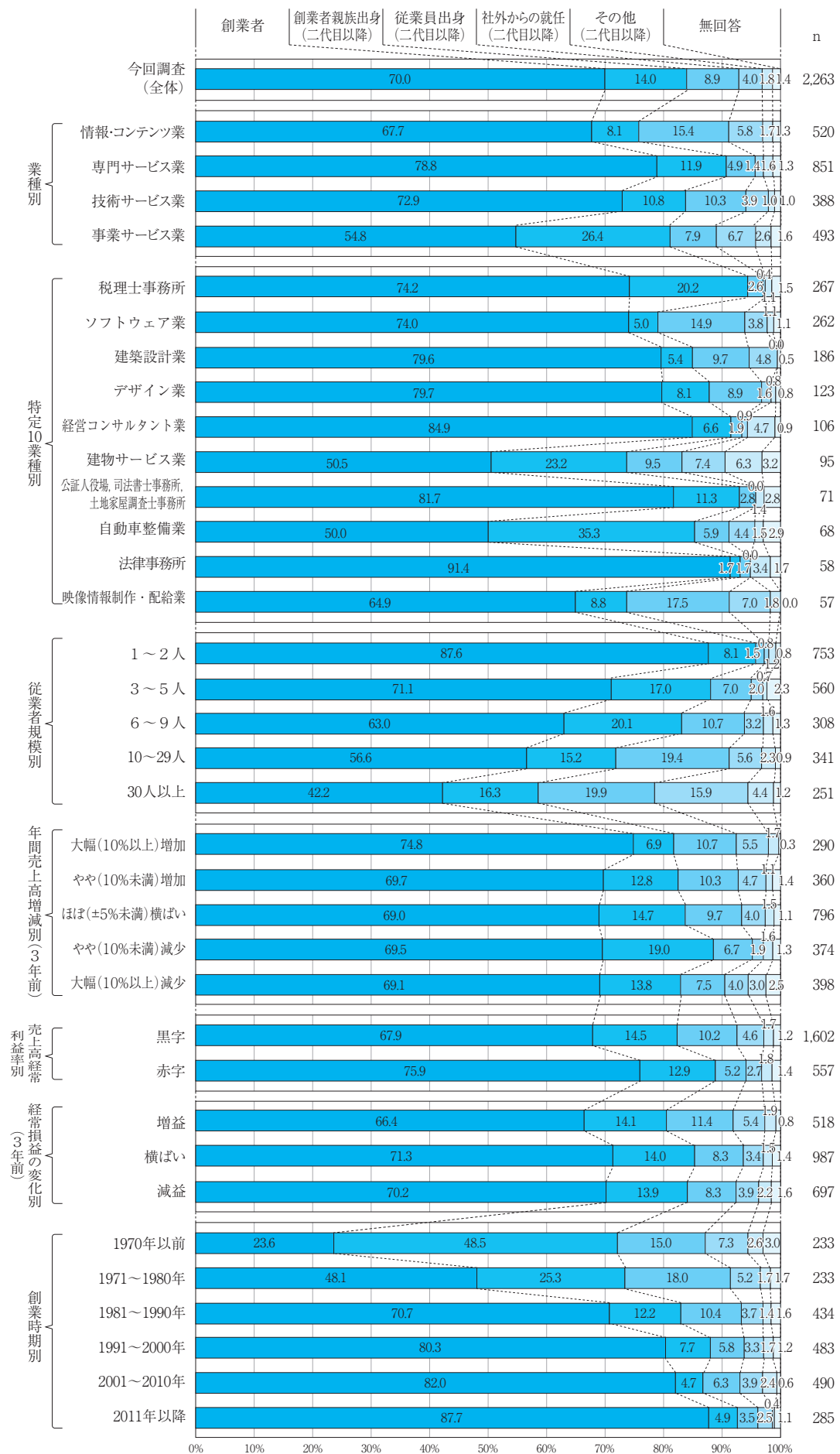
業種別にみると、専門サービス業では「創業者」(78.8%)が8割程度を占める。また、他の業種に比べて事業サービス業では「創業者親族出身(二代目以降)」(26.4%)が高い。

特定10業種別にみると、法律事務所では「創業者」(91.4%)が9割を超える。一方、自動車整備業と建物サービス業は「創業者親族出身(二代目以降)」、「従業員出身(二代目以降)」、「社外からの就任(二代目以降)」、「その他(二代目以降)」をあわせた『二代目以降』が4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「創業者」が低く、『二代目以降』が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、古い創業年の企業ほど『二代目以降』が高く、1970年以前に創業した企業の7割以上は二代目以降に事業承継がされている。

図表Ⅱ-1-12 現在の経営者の続柄・出身



2 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、全体でみると「現状を維持していく」(36.3%)が最も高く、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(23.4%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(18.8%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業を除くすべての業種で「現状を維持していく」が高い。情報・コンテンツ業は「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(31.0%)が高い。

特定10業種別にみると、自動車整備業は「現状を維持していく」(51.5%)が5割を超え、建物サービス業は「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(34.7%)が3割、ソフトウェア業は「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(35.9%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」と「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高く「現状を維持していく」が低くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が高くなる傾向がみられる。大幅(10%以上)増加と回答した企業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(38.3%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(34.8%)がともに3割を占める。一方、3年前と比べて年間売上高が減少したと回答した企業ほど「わからない・まだ決めていない」と「廃業の予定」が高くなる傾向がみられ、大幅(10%以上)減少と回答した企業では、「廃業の予定」(13.6%)と「わからない・まだ決めていない」(12.3%)が1割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(32.8%)が3割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が高くなるほど「廃業の予定」が高くなる傾向がみられる。

<事例1> 出版不況に負けないデザイン会社の事業展開

当社は雑誌や書籍のレイアウト、漫画雑誌のデザインを主に出版社から受注している。

出版業界は紙の市場全体の売上が減少しており、広告業界中心に仕事をしていた企業が書籍のデザインに新規参入する等、競争が激化している。書籍のデザイン、レイアウトは、雑誌であればページごとに受注するビジネスモデルが主流となっている。

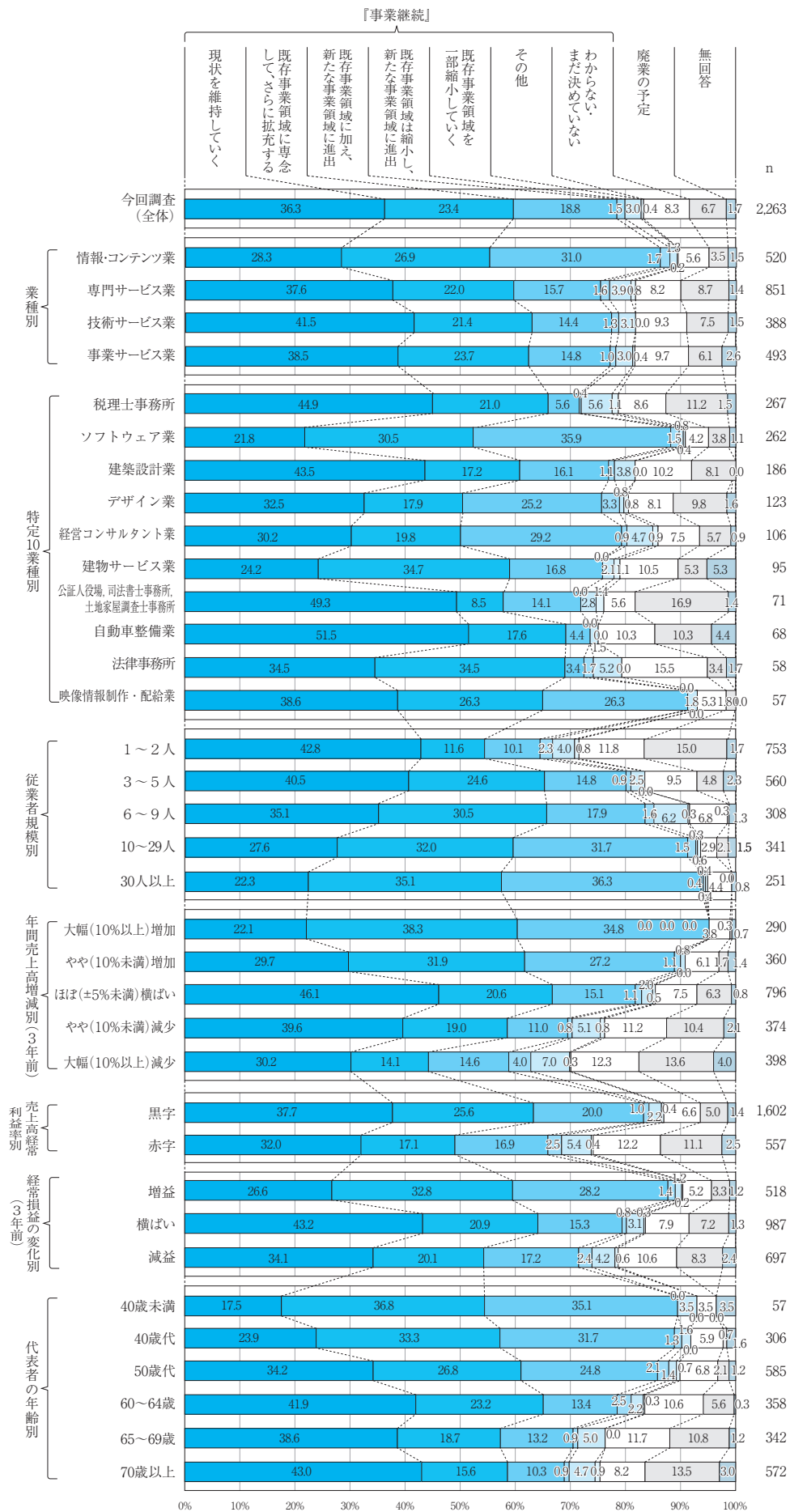
小規模企業が多い当業界ではあるが、30人以上の従業員を擁する当社は、比較的規模が大きく、短納期で雑誌を1冊丸ごとデザインすることが可能である。

また、デザイン案やレイアウト案については、可能な限り複数の案を提案するなど充実したサービスで顧客満足度の向上を図り、新規受注につなげている。

今後は、これまで培ってきたデザイン力を活かし、デジタルコンテンツのデザインやプロモーション動画の作成を提供し、電子書籍が拡大する将来へ向けて、受注拡大を目指している。

(デザイン業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-1-13 今後の事業展開の方向性



3 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、全体でみると「適切な候補者の不在」（25.5%）が最も高く、「後継者の教育・成長」（22.3%）、「業界の将来性への不安」（17.3%）、「業績不振」（10.3%）の順で続く。また、「特になし」（21.1%）も2割を超えた。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「後継者の教育・成長」（27.1%）、「事業承継の社内体制が未整備」（14.6%）がともに高く、技術サービス業は「業界の将来性への不安」が約2割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「後継者の教育・成長」（32.1%）が高い。税理士事務所とソフトウェア業は「適切な候補者の不在」（30.9%）が3割を超える。公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所と自動車整備業は「業界の将来性への不安」（27.6%）が3割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「事業承継の社内体制が未整備」、「相続税・贈与税の問題」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では「後継者の教育・成長」（28.2%）が高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、減益と回答した企業は「適切な候補者の不在」（27.8%）、「業界の将来性への不安」（21.9%）、「業績不振」（17.4%）、「借入金の返済」（10.0%）、「個人保証の問題」（5.1%）、「相談相手の不在」（3.9%）、「事業の引継先（M&A）が見つからない」（2.6%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が70歳以上では「後継者の教育・成長」（23.8%）と「適切な候補者の不在」（23.4%）がともに2割を占める。

<事例2> 豊富な経験と迅速なリーガルサービスの提供で顧客満足度を向上

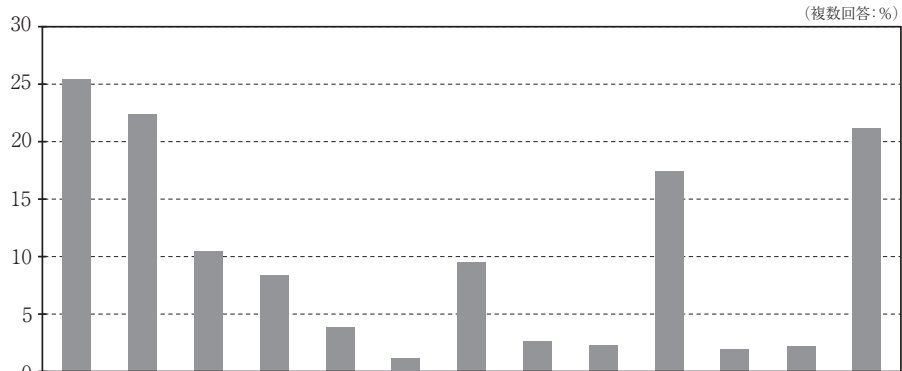
交通事故を中心に離婚や相続、債務整理などの一般民事事件が主要案件であるが企業法務案件も扱う法律事務所である。特に交通事故による損害賠償関連の示談交渉業務において大手損害保険会社の代理人を務めてきた経験を活かして専門的に取り組んでいる。

一般的に他の法律事務所は専門外の法務サービスを提供する際に対応が遅れる場合が多々あるが、当事務所は交通事故関連の法務サービスだけでなく幅広い分野において豊富な経験を積んでいるため、何をすべきかをすぐに判断し迅速な対応を行うことで顧客満足度の向上につなげている。

今後は中小企業の事業承継の課題について、相続及び企業法務のノウハウを駆使して取り組みたいという意向がある。

（法律事務所 3～5人 都心地域）

図表Ⅱ-1-14 事業承継上の課題



	適切な候補者の不在	成長後継者の教育・	業績不振	借入金の返済	個人保証の問題	後継者への自社株式の集中	事業承継の社内体制が未整備	相続税・贈与税の問題	相談相手の不在	業界の将来性への不安	事業の引継先(M&A)が見つからない	その他	特になし	無回答	n	
今回調査(全体)	25.5	22.3	10.3	8.2	3.7	1.0	9.3	2.4	2.1	17.3	1.8	2.1	21.1	18.3	2,073	
業種別	情報・コンテンツ業	24.9	27.1	10.3	11.5	5.5	14.6	3.0	2.6	17.2	1.8	1.2	19.4	20.6	494	
	専門サービス業	26.5	20.3	8.5	3.8	2.1	0.5	6.3	0.9	15.4	2.2	2.7	23.9	17.3	765	
	技術サービス業	26.9	22.7	10.8	13.3	4.0	1.1	10.2	2.8	0.8	19.5	2.3	1.4	17.0	353	
	事業サービス業	22.7	20.7	12.7	8.2	4.0	1.1	8.0	4.0	2.7	19.1	0.7	2.4	21.3	450	
特定10業種別	税理士事務所	30.9	25.8	4.7	1.3	0.4	0.0	6.0	0.9	17.0	2.6	1.7	19.3	14.2	233	
	ソフトウェア業	30.9	32.1	6.4	13.7	8.4	2.0	18.5	4.4	10.0	2.8	0.8	18.5	18.1	249	
	建築設計業	29.2	21.6	11.7	14.6	5.3	1.2	12.3	2.9	1.2	17.0	2.9	2.3	16.4	171	
	デザイン業	17.4	14.7	19.3	11.0	5.5	1.8	7.3	1.8	0.9	20.2	0.9	1.8	24.8	109	
	経営コンサルタント業	21.2	17.2	5.1	2.0	2.0	0.0	5.1	1.0	1.0	2.0	1.0	4.0	37.4	99	
	建物サービス業	15.3	25.9	15.3	8.2	3.5	0.0	9.4	4.7	3.5	15.3	0.0	1.2	22.4	21.2	85
	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	29.3	19.0	13.8	1.7	3.4	1.7	6.9	0.0	3.4	27.6	1.7	6.9	19.0	12.1	58
	自動車整備業	22.4	29.3	20.7	8.6	3.4	1.7	8.6	5.2	1.7	27.6	0.0	5.2	13.8	20.7	58
	法律事務所	27.3	18.2	7.3	0.0	1.8	0.0	5.5	0.0	0.0	7.3	1.8	0.0	25.5	20.0	55
	映像情報制作・配給業	23.2	23.2	12.5	10.7	5.4	3.6	10.7	3.6	3.6	23.2	1.8	1.8	16.1	21.4	56
従業者規模別	1~2人	26.6	10.0	15.3	7.5	1.9	0.2	3.8	0.3	2.4	16.1	1.6	3.8	25.2	13.6	627
	3~5人	30.2	21.2	11.5	8.3	3.1	0.2	8.3	1.3	1.5	18.3	1.5	1.2	19.4	19.6	520
	6~9人	22.4	33.7	10.6	8.3	4.0	1.7	13.2	2.6	4.6	20.5	3.3	1.3	16.5	14.9	303
	10~29人	25.5	28.6	4.9	9.7	6.7	2.1	13.4	4.0	0.6	16.7	2.1	0.9	16.4	24.3	329
	30人以上	17.7	35.3	4.0	8.4	5.2	2.8	15.7	7.6	1.6	16.1	0.8	2.4	23.7	21.7	249
	年間売上高増減別(3年前)	大幅(10%以上)増加	22.6	28.2	1.7	5.9	3.1	1.0	13.9	3.8	1.7	10.1	1.4	2.4	27.2	19.9
やや(10%未満)増加		23.8	28.7	3.2	6.6	3.7	0.9	9.7	2.6	1.1	11.5	1.7	1.4	21.2	24.4	349
ほぼ(±5%未満)横ばい		26.5	20.4	6.2	7.7	3.5	1.5	9.1	2.2	2.6	17.7	1.6	2.3	24.3	14.7	740
やや(10%未満)減少		26.6	18.3	16.2	8.9	2.8	0.9	7.6	2.8	1.5	22.0	1.2	1.5	16.8	18.0	327
大幅(10%以上)減少		27.4	19.8	28.7	13.1	5.8	0.3	7.3	1.5	3.4	24.7	2.7	2.1	11.0	19.2	328
経営上の利益変化別(3年前)	黒字	26.6	24.8	6.5	6.7	3.5	1.1	10.3	2.7	2.1	16.3	1.9	1.9	21.7	18.3	1,499
	赤字	23.5	15.2	22.9	12.9	4.4	0.8	6.4	1.9	2.3	21.0	1.5	2.3	18.1	18.1	481
	増益	23.6	24.6	5.3	7.7	4.2	0.6	11.5	3.8	1.0	12.1	1.6	2.6	24.0	21.8	495
	横ばい	25.7	21.4	8.2	7.6	2.4	1.1	8.5	1.3	1.7	17.2	1.3	2.1	21.6	17.5	903
創業時期別	1970年以前	21.3	25.1	13.5	6.3	3.4	2.4	10.6	7.7	3.9	23.2	1.4	1.9	21.3	13.5	207
	1971~1980年	25.4	27.3	14.4	11.0	3.3	1.4	9.6	1.4	2.4	19.6	3.3	1.4	16.3	21.5	209
	1981~1990年	26.7	24.4	11.9	9.3	3.6	2.1	9.3	2.1	1.6	17.9	1.8	1.6	17.1	17.4	386
	1991~2000年	32.1	21.9	11.5	10.8	5.0	0.7	9.9	2.9	1.4	18.3	2.5	2.5	17.2	14.0	443
	2001~2010年	24.3	21.4	8.1	5.3	2.8	0.2	9.0	1.8	1.8	15.1	0.9	3.1	22.8	21.7	457
	2011年以降	21.3	18.1	4.7	6.9	2.9	0.0	8.3	0.4	3.2	11.2	1.4	1.1	31.8	21.7	277
	代表者の年齢別	40歳未満	14.5	12.7	5.5	5.5	5.5	0.0	9.1	1.8	7.3	12.7	1.8	1.8	40.0	27.3
40歳代		19.1	18.7	8.7	5.0	3.0	1.0	9.0	3.0	2.3	19.1	1.7	2.0	31.4	19.1	299
50歳代		29.5	24.6	9.7	8.7	4.1	1.6	10.6	2.3	2.7	18.9	0.9	1.9	18.7	17.3	566
60~64歳		29.4	23.4	10.1	12.8	5.0	1.5	12.2	2.7	0.6	19.0	1.2	1.2	19.6	14.8	337
65~69歳		26.6	20.6	11.6	8.3	3.0	1.0	9.0	3.0	1.7	16.6	2.3	3.3	17.3	16.3	301
70歳以上		23.4	23.8	12.8	6.7	2.7	0.2	6.3	1.9	2.1	14.9	2.9	2.3	17.4	20.7	478

注) 今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-13)で『事業継続』とした企業のみを集計。

4 事業承継の希望・方針

事業承継についての希望・方針は、全体でみると「まだ決めていない」(33.6%)が最も高く、「従業員に継がせたい」(16.9%)、「子・子の配偶者に継がせたい」(13.5%)、「誰にも継がせたくない」(6.0%)の順で続く。

業種別にみると、『事業承継予定』とした企業では専門サービス業と事業サービス業が「子・子の配偶者に継がせたい」、情報・コンテンツ業と技術サービス業では「従業員に継がせたい」が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業では「従業員に継がせたい」(30.4%)が高く、3割を超える。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「まだ決めていない」(43.5%)が4割を占め、「誰にも継がせたくない」(15.9%)が1割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)増加と回答した企業は「従業員に継がせたい」(24.0%)、「親会社が決定する」(7.0%)、「誰でもよいから継がせたい」(3.8%)が高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が高くなるほど「子・子の配偶者に継がせたい」が高くなる傾向がみられる。

<事例3> 新規事業の展開と事業承継の好事例

当社は、創業時は航空機関連マニュアル等の作成業務を行っていたが、数年前事業承継にともない航空経済紙の発行と他の報道機関等への記事・写真配信が売上の柱となった。

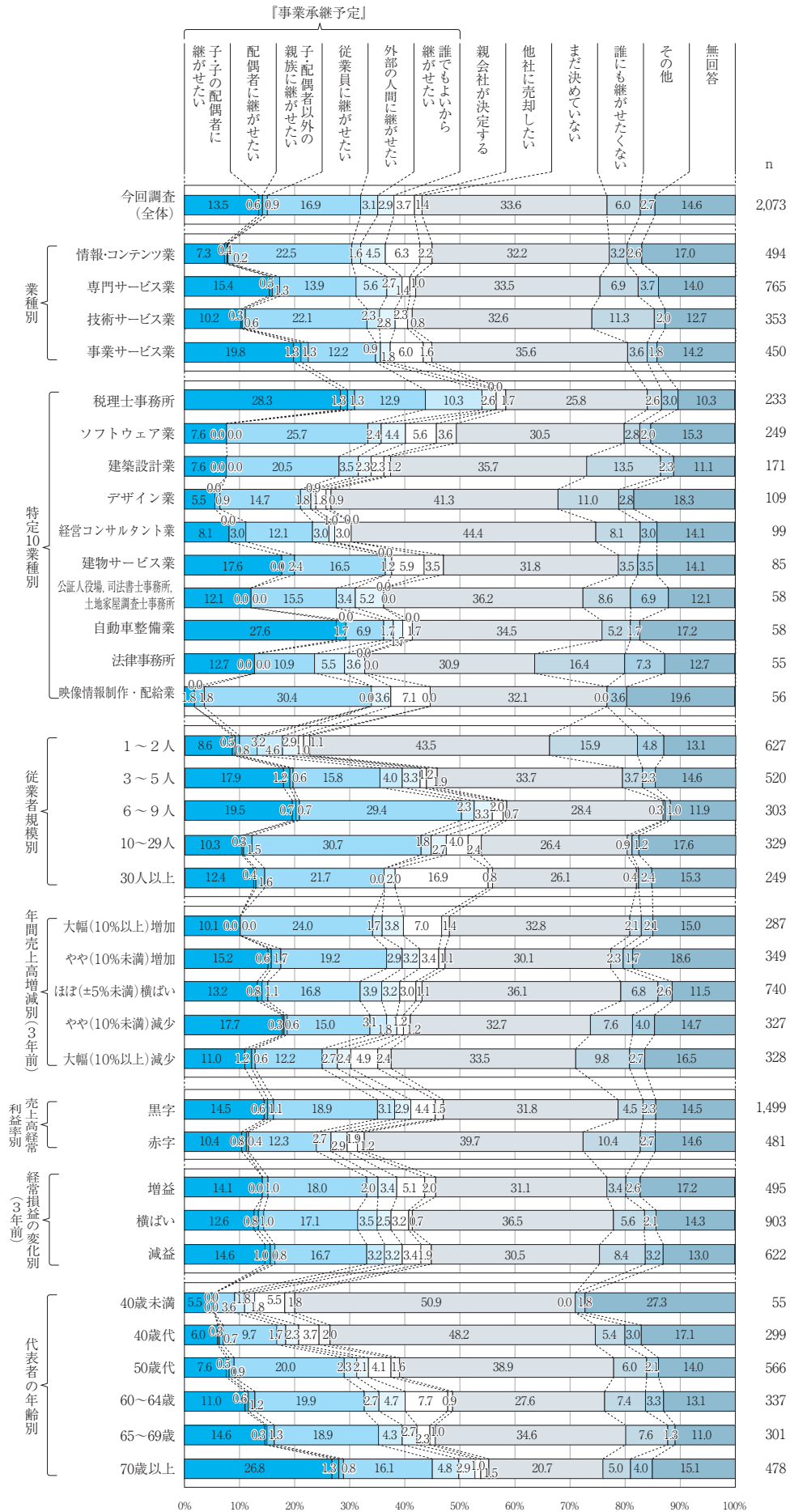
配信サービスは、一般的な新聞や雑誌などでは大手航空会社などに限定される航空分野の経済ニュースについて掘り下げた報道を行うことを特長としている。専門性の高さと徹底した公平な報道で、企業から航空ファンまで幅広い需要を満たし有料購読者が増加している。

また、航空業界の従事者に購読者が多いことで一般的な求人サイトよりも効率的に航空業界向け人材募集広告が提供可能であり、空港やエアラインからの受注につながっている。

さらに新しい事業として既存事業のノウハウや専門知識を活かしながら、プライベートジェットの購入やメンテナンスに関するコンサルティング、航空機関連需要の市場調査事業を手掛けている。プライベートジェットや国内メーカーによる航空機開発は拡大しており、将来的にはこれらの新事業を売上のもう一つの柱にしたいと考えている。

(その他の専門サービス業 6～9人 都心地域)

図表Ⅱ-1-15 事業承継の希望・方針



(注) 1. 今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-13)で『事業継続』とした企業のみを集計。
 2. 『事業承継予定』のうち「子・配偶者以外の親族に継がせたい」は「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」を除いたもの。

5 現実の後継者の状況

事業承継の希望・方針で『事業承継予定』とした企業の現実の後継者の状況は、全体でみると「決まっている」(32.1%)が最も高く、「候補はいるが決まっていない」(25.5%)、「まだ決める必要がない」(13.1%)の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業、専門サービス業では後継者が「決まっている」が高い。一方、情報・コンテンツ業、技術サービス業では「候補者がいるが決まっていない」が高い。

特定10業種別にみると、自動車整備業では「決まっている」(56.5%)が高い。一方、経営コンサルタント業では「候補者はいるが決まっていない」(44.4%)が高い。

従業者規模別にみると、3～5人と回答した企業では「決まっている」(38.7%)が4割程度、30人以上と回答した企業では「候補はいるが決まっていない」(35.8%)が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、やや（10%未満）減少と回答した企業では「決まっている」(46.0%)が4割を占める。一方、やや（10%未満）増加と回答した企業は「候補がいるが決まっていない」(32.2%)が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると増益と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(29.8%)と「まだ決める必要がない」(18.3%)が横ばい、減益と回答した企業と比べて高い。一方、減益と回答した企業は「決まっている」(35.4%)と「候補がいない」(11.4%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業では「決まっている」(53.2%)が5割を占める。

事業承継予定別にみると、子・子の配偶者に継がせたいと回答した企業では「決まっている」(62.1%)が高い。

<事例4> 顧客の幸せを考えた設計

30年以上の業歴を誇る建築設計業である当社の社長は、島しょ部出身であり、島への想いが非常に強い。長年、力を入れてきた島しょ部の案件が当社の仕事の中心である。

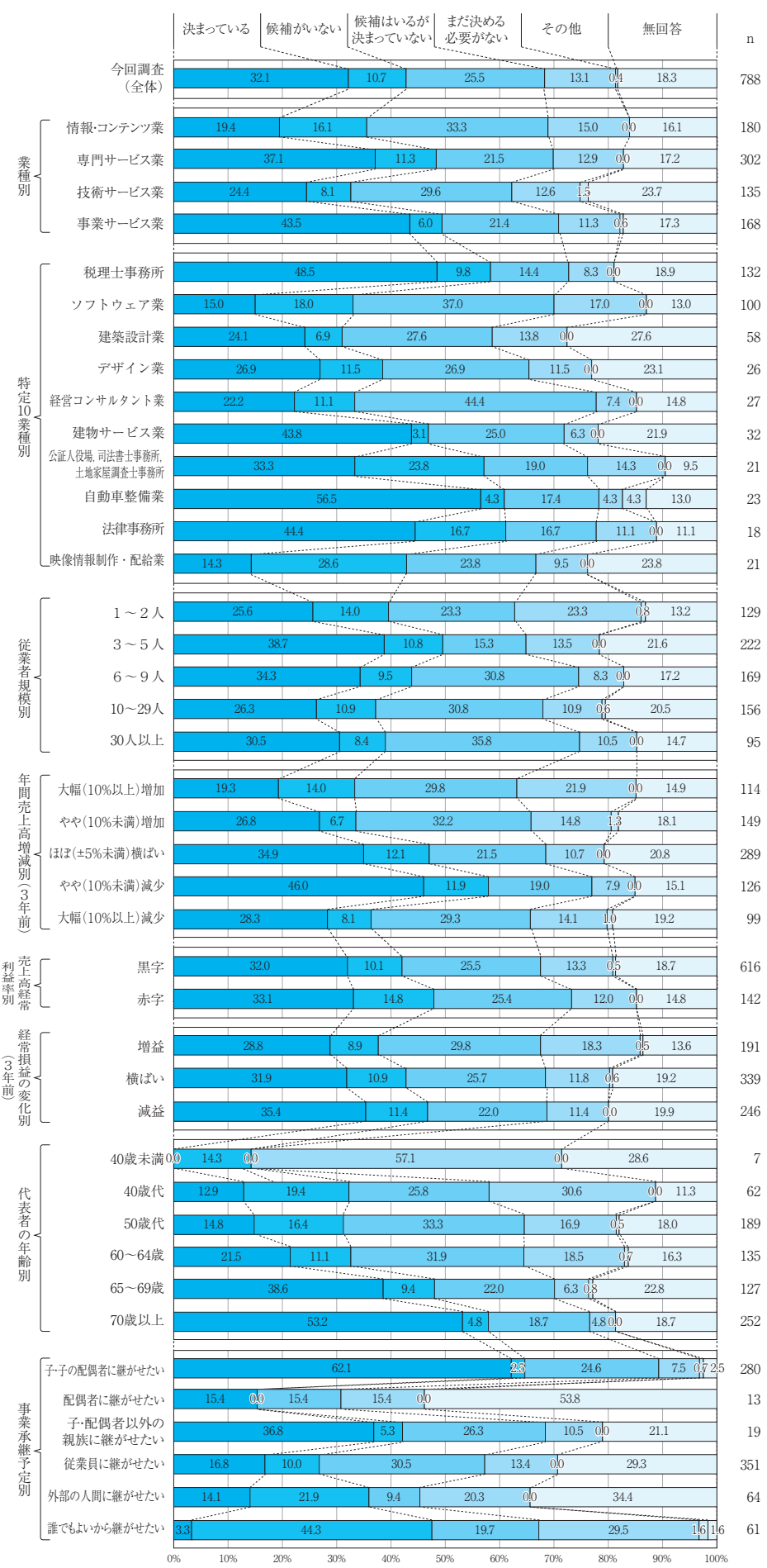
これまで、様々な島の建築物を設計してきたが、常に顧客の背景を理解して設計を行っている。自然環境の保護や水や電力の供給など様々な制約条件の下、少しでも良い空間を次世代へ残そうと石材やタイルなどの建材にもこだわり、海外まで視察に行くこともある。このような姿勢が評価され、島しょ部の案件に強みを持つ会社との評判が定着した。

社長は家族経営に対しては消極的であったが、子どもは自ら進んで一級建築士となり、同業他社で実務経験を積んだ後、当社に入社してきた。今では各自が案件を持ち、自主的に仕事を進めている。

社長は、常に顧客の幸せを考えた設計を行っている。そして、次世代により良い空間を残すことこそが建築家の最大の責務と考え、同年代の経営者が一線を退く年齢となった今も日々、精力的に仕事に励んでいる。

(建築設計業 3～5人 副都心地域)

図表II-1-16 現実の後継者の状況



(注) 1. 事業承継の希望・方針(図表II-1-15)で「事業承継予定」とした企業のみを集計。
2. 事業承継予定別の「子・配偶者以外の親族に継がせたい」は「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」を除いたもの。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、全体で見ると「経営者の高齢化」(37.1%)が最も高く、「創業時より自分の代限りでやめる予定」(25.2%)、「後継者の不在」(17.9%)、「経営の先行き不安、経営悪化の回避」(7.9%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業では「経営者の高齢化」(48.3%)が5割程度と高い。専門サービス業は「経営者の高齢化」(43.2%)、事業サービス業は「創業時より自分の代限りでやめる予定」(30.0%)が高い。情報・コンテンツ業は「後継者の不在」(27.8%)と「創業時より自分の代限りでやめる予定」(27.8%)がともに3割程度を占める。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「経営者の高齢化」(63.3%)が6割を占める。

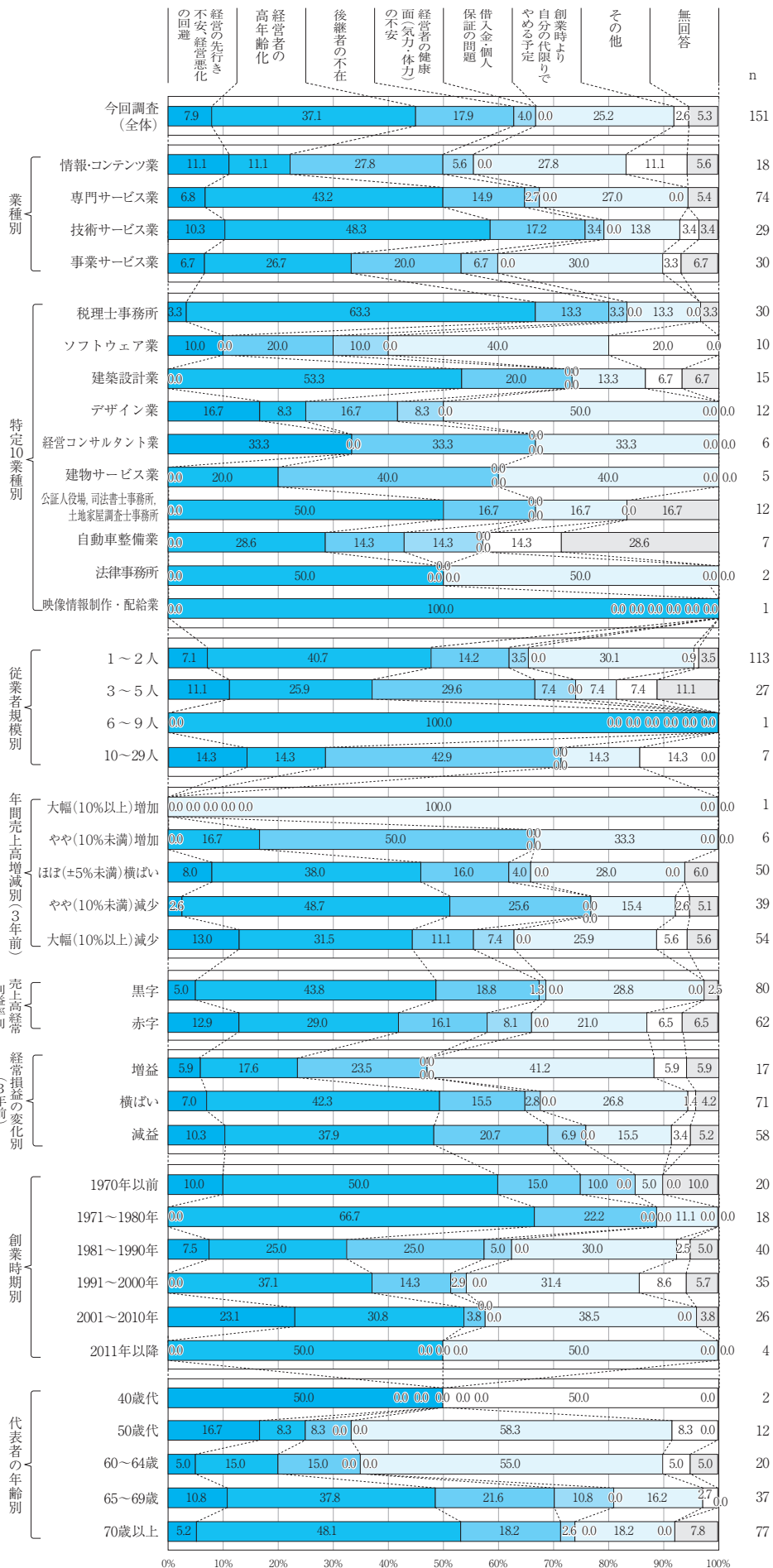
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「創業時より自分の代限りでやめる予定」(30.1%)が3割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「創業時より自分の代限りでやめる予定」(41.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。減益と回答した企業では「経営者の高齢化」(37.9%)が増益と回答した企業に比べて高い。

創業時期別にみると、創業時期が新しくなるほど「創業時より自分の代限りでやめる予定」が高くなる傾向がみられる。他の区分に比べて創業時期が1971～1980年と回答した企業では「経営者の高齢化」(66.7%)が6割を占め高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業では「経営者の高齢化」(48.1%)が高い。

図表II-1-17 廃業の予定の主な理由



注) 1. 今後の事業展開の方向性(図表II-1-13)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。
 2. 従業員規模別30人以上及び、代表者の年齢別40歳未満についてはn=0のためグラフを省略した。

第1節 売上高と利益

1 直近の年間売上高

直近の決算での年間売上高は、全体でみると「1～3千万円未満」(21.3%)が最も高く、「1～3億円未満」(15.0%)、「5千万円～1億円未満」(13.9%)、「3～5千万円未満」(12.5%)、「500万円～1千万円未満」(12.4%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『1千万円未満』(14.8%)が低く、専門サービス業は「1～3千万円未満」(30.1%)が3割を超える。技術サービス業では『1千万円未満』(31.4%)が3割を超え、他の業種に比べて事業サービス業は「10億円以上」(7.3%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「1～3億円未満」(22.8%)、「3～5億円未満」(10.5%)、「5～10億円未満」(8.8%)、「10億円以上」(8.8%)をあわせた『1億円以上』(50.9%)が5割を超える。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業では『1億円以上』(94.0%)が9割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)減少と回答した企業は「500万円未満」(21.9%)が2割を超える。

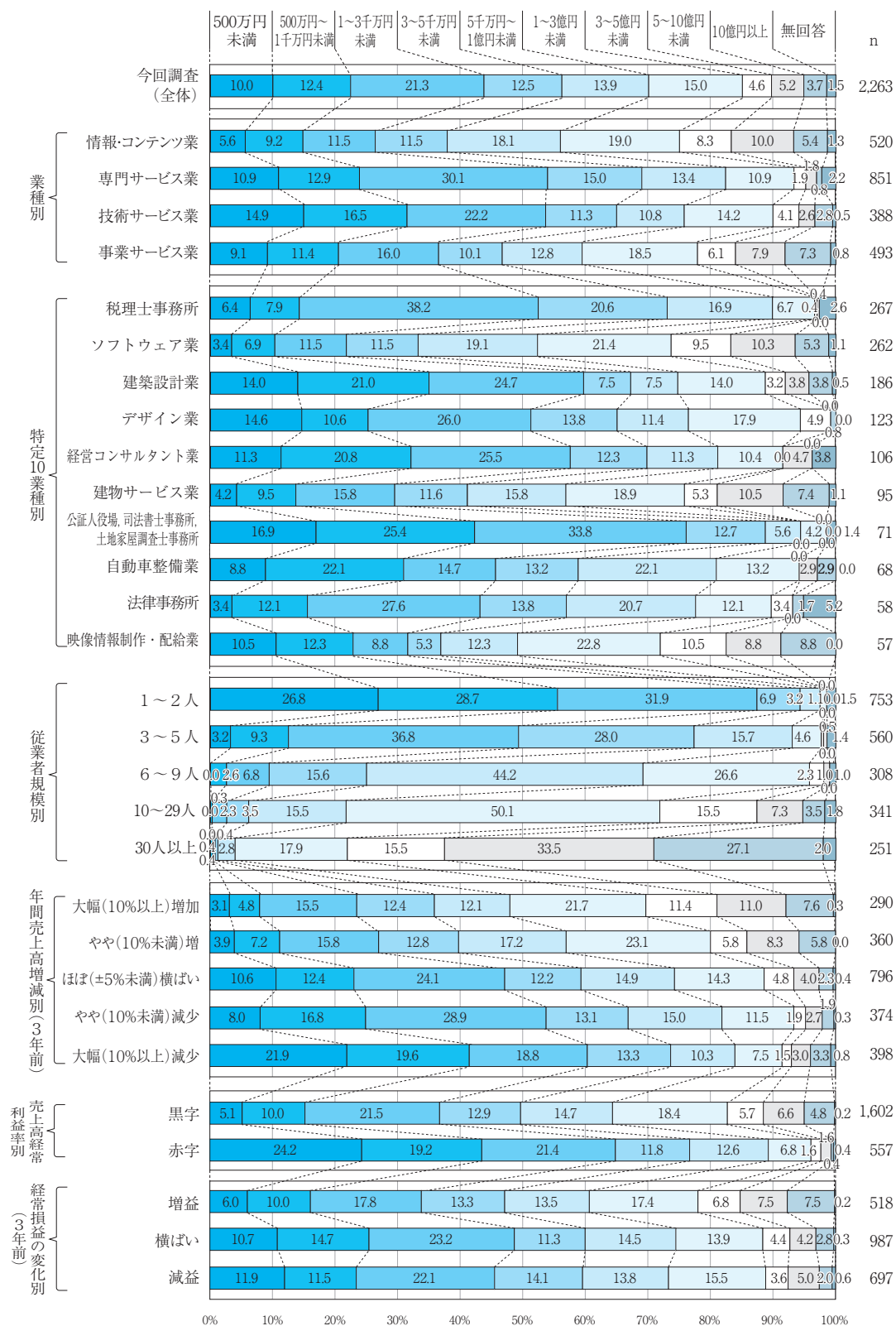
売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「500万円未満」(24.2%)、「500万円～1千万円未満」(19.2%)、「1～3千万円未満」(21.4%)をあわせた『3千万円未満』(64.8%)が6割を占める。

<事例5> 高単価の大企業向け案件を増やすことにより売上高を増加

当社は、生命保険の営業経験を持つ経営者が、保険営業を通じて身に付けた経営コンサルティングの技術をもとにして設立した会社である。人事系のコンサルティングを切り口として、顧客によっては経営全般にわたる助言も提供する。中小・中堅企業をはじめ、大企業も対象に、中長期的な顧問契約が売上高の多くを占める。また、単発の企業研修や外部講師を招いたセミナー事業を行うこともある。現在は、会社全体での顧客件数は以前より減ったものの、大規模製造業の工場責任者などを対象にした人事コンサルティングを一手に受注するなど、単価の高い案件が増え売上高が増加傾向にある。

(経営コンサルタント業 3～5人 城西地域)

図表II-2-1 直近の年間売上高



2 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、全体で見ると「ほぼ（±5%未満）横ばい」（35.2%）が最も高く、「大幅（10%以上）減少」（17.6%）、「やや（10%未満）減少」（16.5%）、「やや（10%未満）増加」（15.9%）、「大幅（10%以上）増加」（12.8%）の順である。前回調査に比べて、「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『増加』が5.7ポイント増加、「大幅（10%以上）減少」と「やや（10%未満）減少」をあわせた『減少』が5.5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『増加』（38.6%）が4割程度を占める。

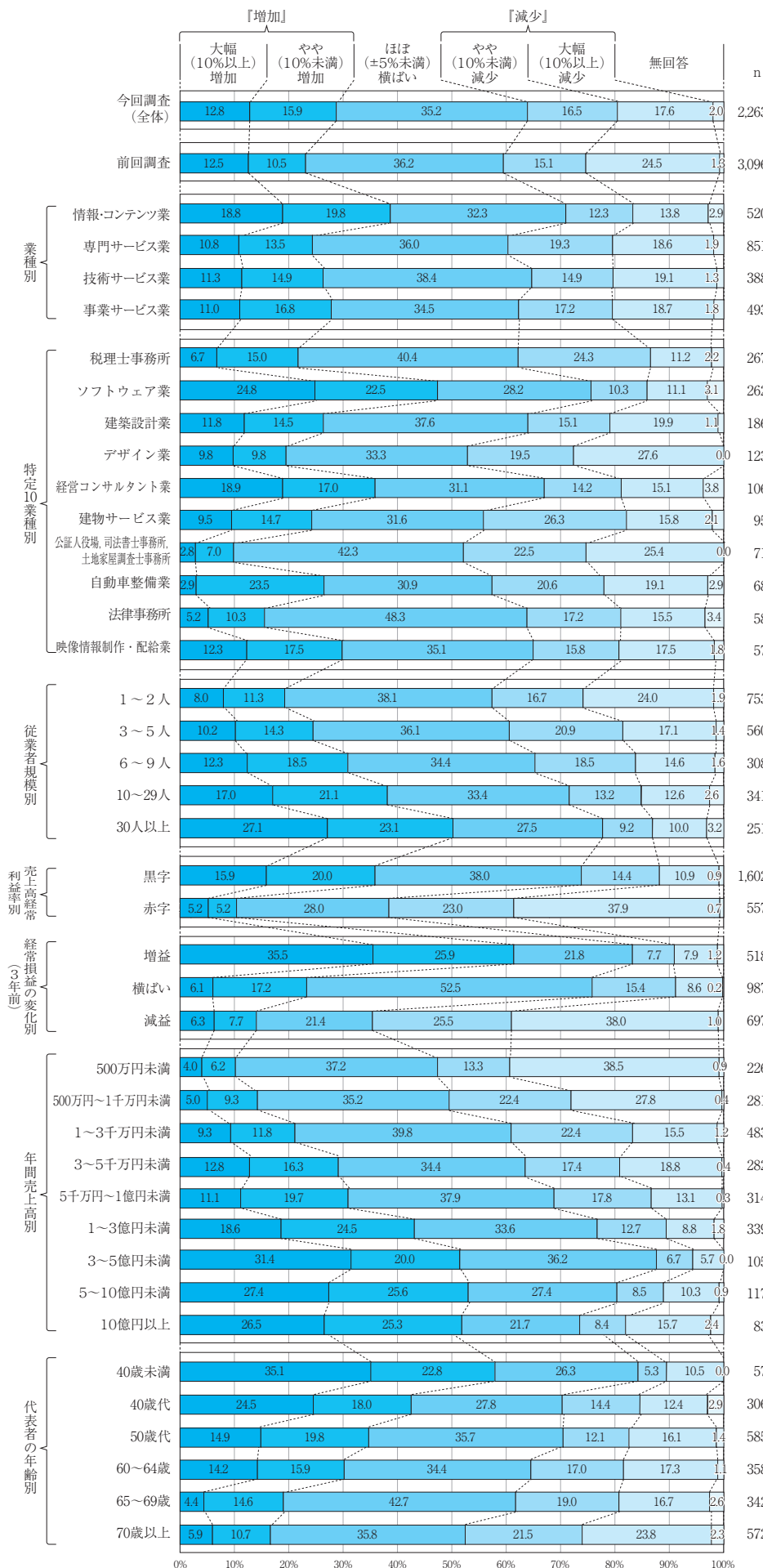
特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では『増加』（47.3%）が5割程度と高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が『減少』を上回る傾向がみられる。

年間売上高別にみると、他の区分に比べて3～5億円未満と回答した企業では「大幅（10%以上）増加」（31.4%）が高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど『増加』が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



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、全体で見ると「赤字（マイナス）」（24.6%）が最も高く、「10%以上」（21.8%）、「0～2%未満」（21.5%）、「4～10%未満」（15.1%）、「2～4%未満」（12.4%）の順である。前回調査に比べて、「赤字（マイナス）」が4.3ポイント減少した。

業種別にみると、専門サービス業では「10%以上」（38.4%）が4割程度を占める。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「10%以上」（69.3%）が約7割を占めるのに対し、デザイン業は「赤字（マイナス）」（39.8%）が約4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」が低くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）減少と回答した企業では「赤字（マイナス）」（53.0%）が5割を超える。

年間売上高別にみると、500万円未満と回答した企業では「赤字（マイナス）」（59.7%）が約6割を占める。

<事例6> 小規模税理士事務所として小回りを活かし、きめ細かなサービスを提供

当事務所は顧問税理士として中小企業の税務申告や決算書作成・税務調査等を行っている。また個人向けの確定申告サービスも提供している。

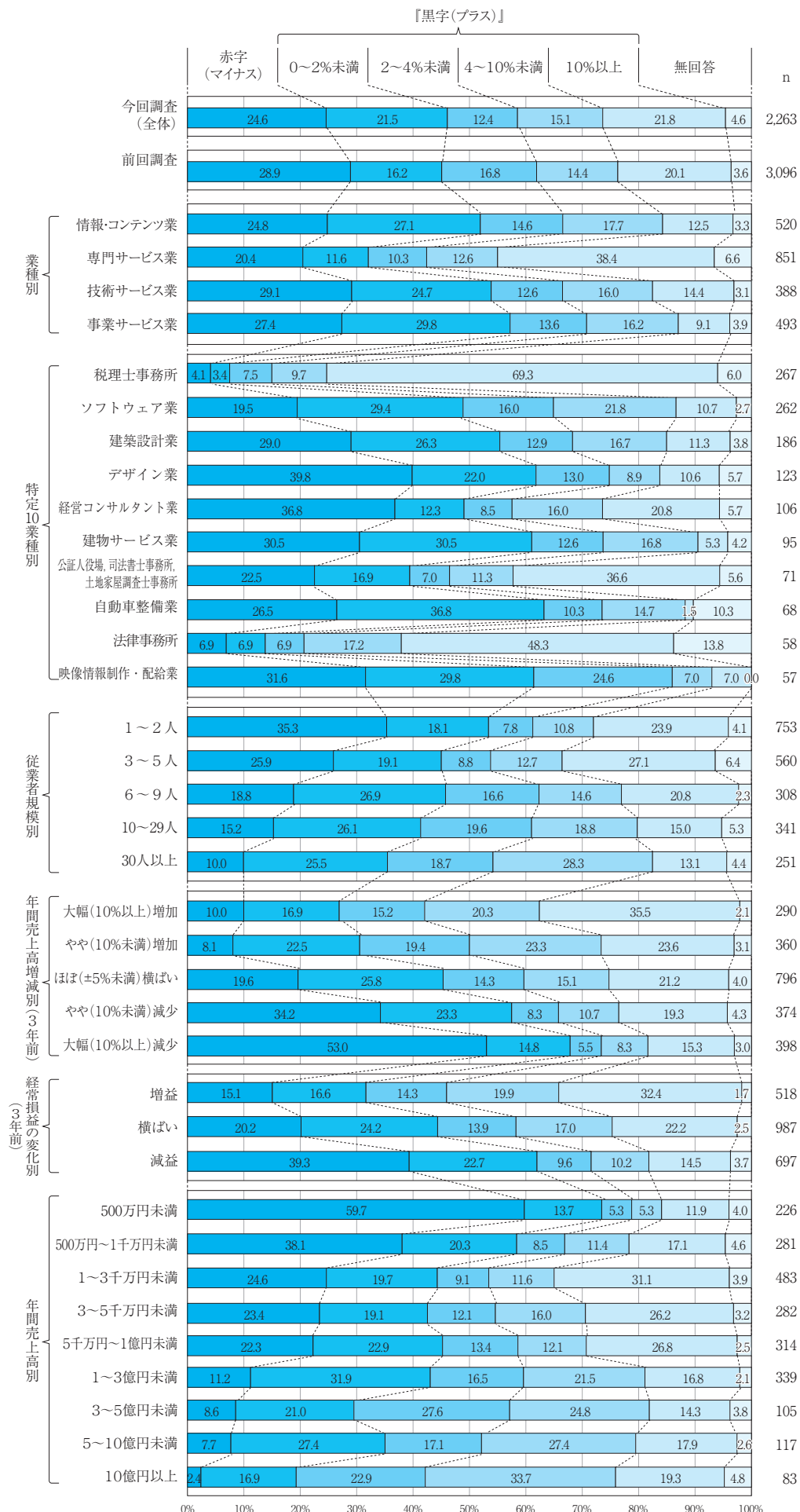
多くの顧客を抱える大規模な税理士事務所は、業務への対応が画一的になりがちであるのに対し、当事務所は小規模であることの利点を活かしそれぞれの会社にあわせたきめ細かなサービス業務を提供している。顧問税理士として、決算書の作成から税務面でのアドバイスに至るニーズに応じた様々なサービスを提供することで満足度の向上につなげている。

また、当事務所はクラウドサーバーを使用せず、自社サーバーを所内に完備し情報管理をセキュリティの観点から徹底している。

今後も小規模税理士事務所ならではの丁寧なサービスを強みとして顧客の依頼に応えたい。

（税理士事務所 1～2人 副都心地域）

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年前と比較した経常損益の変化は、全体でみると「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（31.9%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（17.1%）、「黒字が拡大」（12.1%）の順で続く。前回調査に比べて、「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』は0.1ポイント減少し、「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2.4ポイント減少、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」と「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」をあわせた『横ばい』は1.7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』（32.2%）が3割を超える。

特定10業種別にみると、デザイン業では『減益』（41.5%）が4割を超え、「赤字が拡大」（10.6%）が他の業種に比べて高い。一方、ソフトウェア業では『増益』（37.8%）が4割程度を占める。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業では『増益』（36.3%）が『減益』（26.3%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では、「黒字が拡大」（48.6%）が5割程度を占める。

代表者の年齢別にみると、他の区分に比べて60～64歳と回答した企業では『横ばい』（47.5%）が5割程度を占め、40歳代と回答した企業では『増益』（31.7%）が3割を超え高い。

<事例7> 業界団体とのパイプを通じた継続的な業務の受注

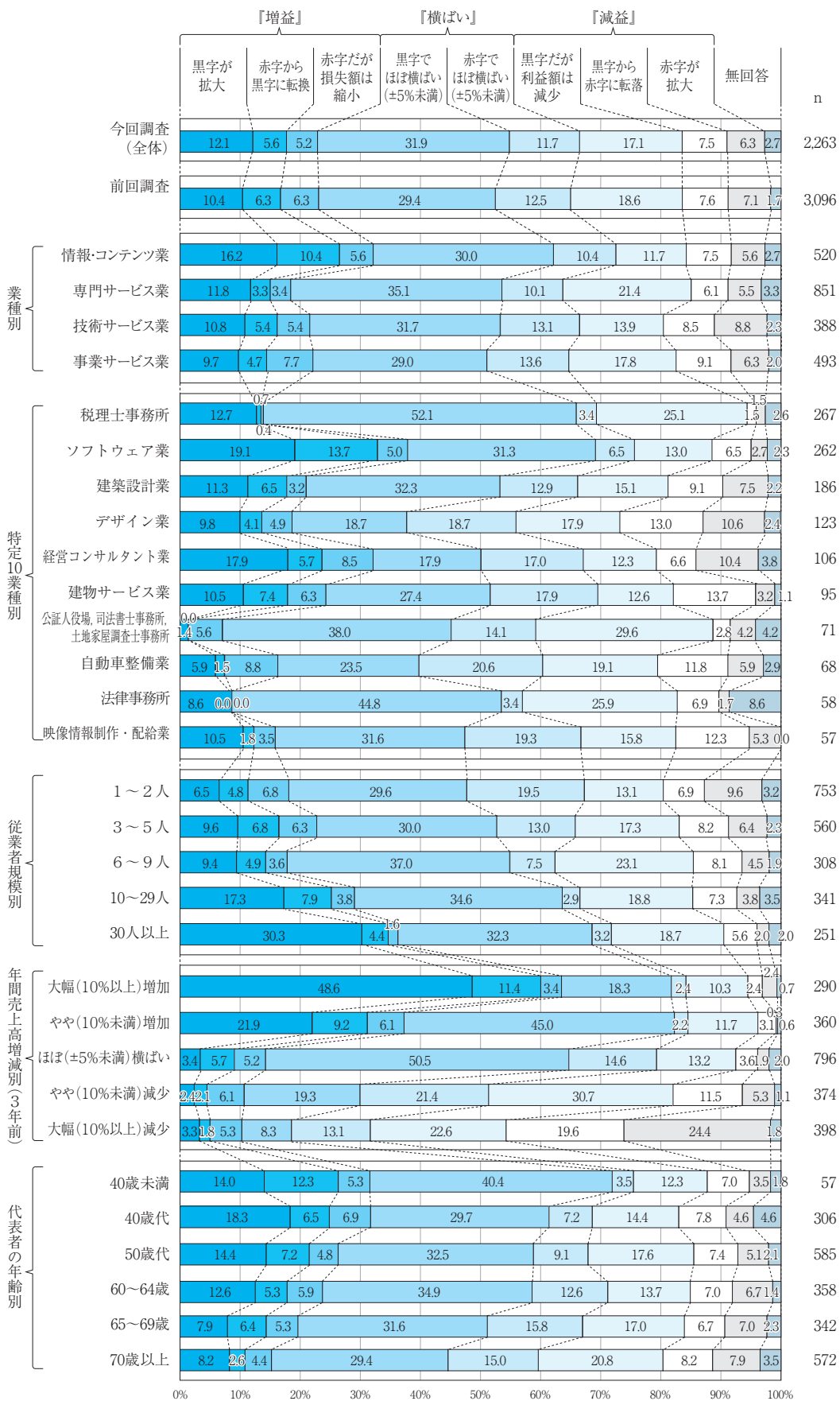
当行政書士事務所は、外国人の在留資格の申請や成年後見、会社設立や会計処理の代行サービスを主に取り扱っている。

行政書士事務所は行政手続を専門とするため業務範囲はとても広い。そのため得意分野のサービスに特化する事務所が多い。

その中で当事務所は、在留資格の申請から成年後見に至るまで幅広く専門的なサービスの提供に努めている。また、業界団体とのパイプを通じて行政書士の知識を活かした事務の継続的な受注や会計の代行サービスを行っている。将来的にはスポット契約だけではなく継続的なサービスに注力することで、安定した売上を実現したいと考えている。

（行政書士事務所 1～2人 城南地域）

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 直近の年間売上高に対する総人件費の割合

直近決算の年間売上高に対する総人件費(役員報酬等も含む)の割合は、全体で見ると「40～50%未満」(15.5%)が最も高く、「20～30%未満」(14.3%)、「30～40%未満」(13.7%)、「50～60%未満」(12.6%)の順で続く。前回調査に比べて、「40～50%未満」が2.7ポイント減少し、「30～40%未満」が3.9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「70%以上」(16.0%)、専門サービス業は「30～40%」(16.1%)、技術サービス業は「40～50%未満」(20.1%)、事業サービス業は「10～20%未満」(14.4%)が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「70%以上」(23.7%)が2割を占める。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業では「70%以上」(20.7%)が2割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業では、「20～30%未満」(19.7%)が約2割を占める。一方、大幅(10%以上)減少と回答した企業では、「70%以上」(15.6%)が1割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業では「70%以上」(18.0%)が2割程度を占め、黒字と回答した企業では「40～50%未満」(16.7%)が1割を占める。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「10%未満」(8.3%)、「10～20%未満」(10.4%)、「20～30%未満」(18.5%)をあわせた『30%未満』(37.2%)が横ばい、減益と比べて高く、年間売上高に対する総人件費の割合が低い傾向がみられる。

<事例8> 会社の強みと専門分野を明確化した結果、紹介のみで受注できる会社に

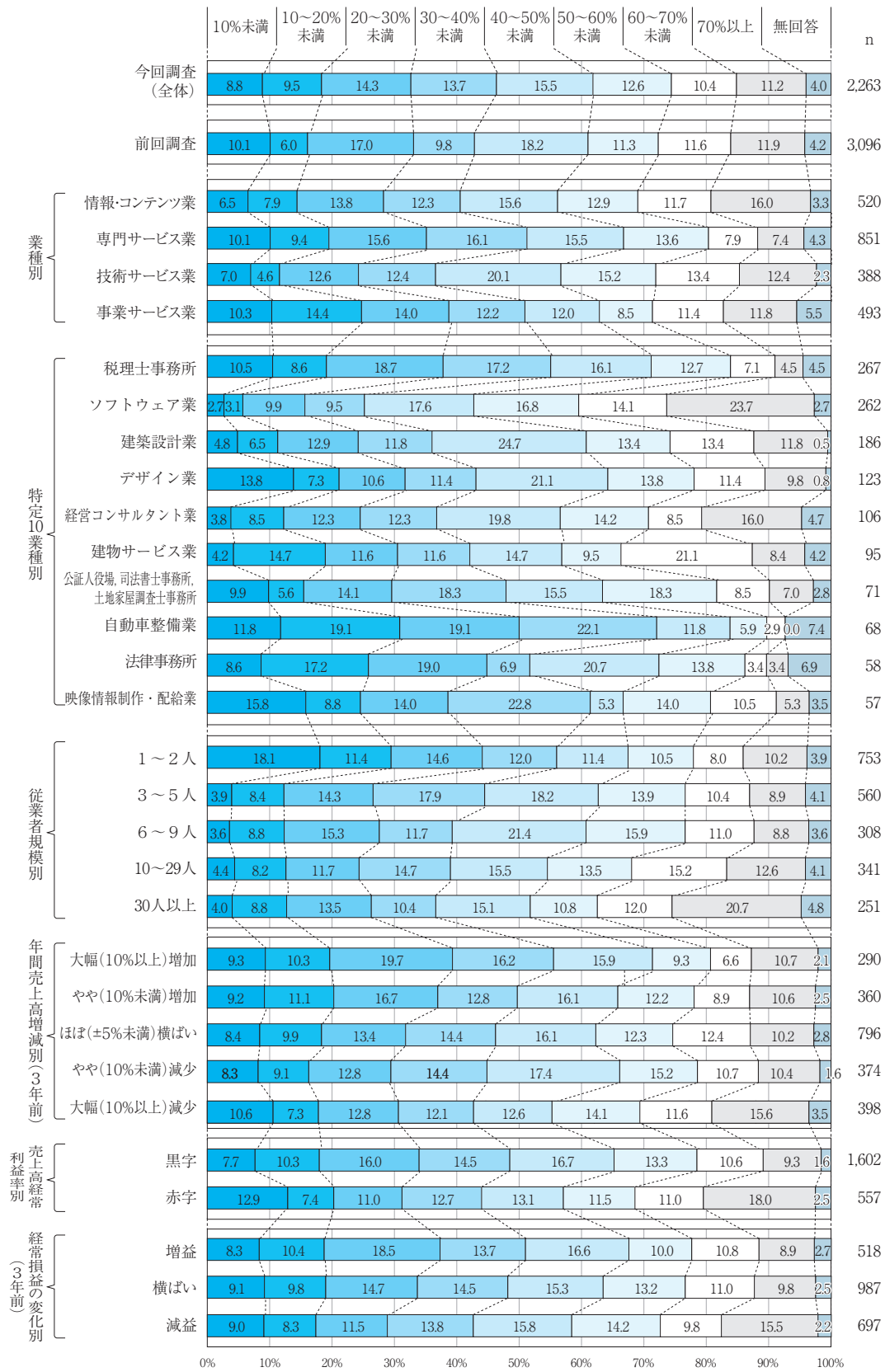
当社は上下水道設計業務を専門とし建築設計を主要業務とする。構造設計一級建築士がいることが最大の強みであり、一つの分野に特化し専門性を高めることで同業他社との差別化を図ってきた。

競争相手が少ないことから営業活動は行わず、すべて紹介により業務を受注する。専門性が高いため遠方から相談を受けることも多い。

有資格者が活躍する職場であり、各種研修会や専門書籍の購入、従業員への資格取得費用には経費を惜しまない。子育てと遠距離通勤との両立に悩む社員が仕事を継続できるように、サテライトオフィスを設置するなど雇用環境の改善にも積極的に取り組んでいる。

(建築設計業 6～9人 副都心地域)

図表 II-2-5 直近の年間売上高に対する総人件費の割合



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、全体で見ると「ほぼ（±5%未満）横ばい」（44.3%）が最も高く、「やや（10%未満）増加」（21.4%）、「大幅（10%以上）増加」（13.4%）、「やや（10%未満）減少」（9.5%）、「大幅（10%以上）減少」（8.7%）の順である。前回調査に比べて、「ほぼ（±5%未満）横ばい」が3.9ポイント減少し、「やや（10%未満）増加」が6.1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「大幅（10%以上）増加」（16.7%）と「やや（10%未満）増加」（26.0%）をあわせた『増加』（42.7%）が4割を超える。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「大幅（10%以上）増加」（19.8%）と「やや（10%未満）増加」（28.6%）をあわせた『増加』（48.4%）が5割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高く、「ほぼ（±5%）横ばい」及び『減少』が低くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は3年前と比較した総人件費の『増加』（70.7%）が7割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は『増加』（50.7%）が横ばい、減益と回答した企業と比べて高い。

<事例9> 価値を引き出す和装用レンタルサービスの提供

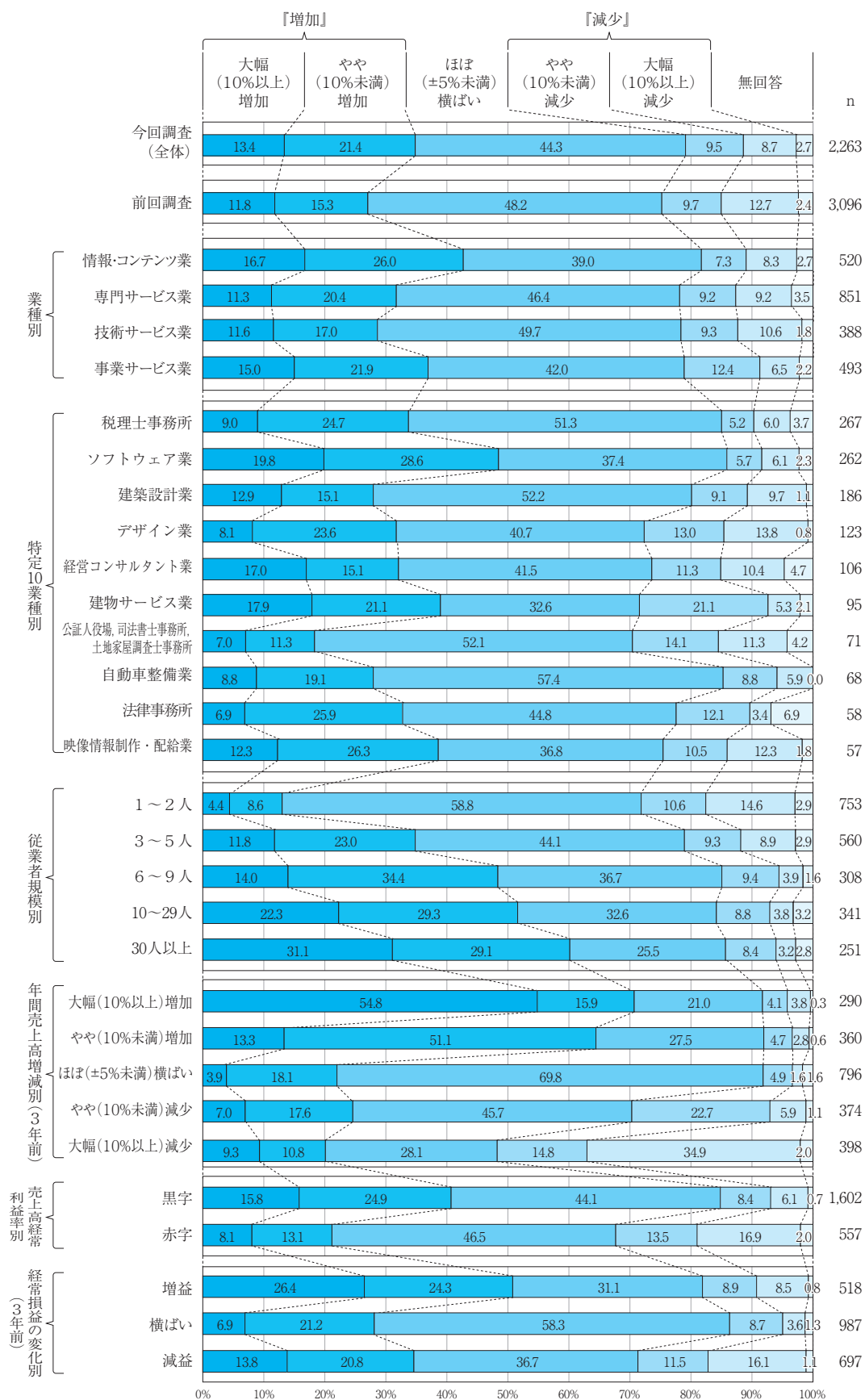
きものイベントの設営・支援の他、豊富な什器備品を貸し出すレンタル事業、各種ショーの演出等の事業を手掛けている。特に、保有の什器備品を綺麗に保つために、一括して借り受けた倉庫内で、専門業者に什器備品のメンテナンスを行わせている。

また経験豊富な社員が多く、サービスの質の維持・向上に力を発揮している。

和装の業界は、新規取引先の開拓が難しい業界ではあるが、様々なイベントを積極的に仕掛けていくことで、新たな需要の掘り起こしにも努めている。

（産業用機械器具賃貸業 3～5人 副都心地域）

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費の変化



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、全体でみると「4件以下」(18.9%)が最も高く、「5～9件」(17.8%)、「20～49件」(17.1%)、「10～19件」(16.6%)、「50～99件」(11.4%)の順で続く。前回調査に比べて、「4件以下」が2.3ポイント減少し、「5～9件」が1.8ポイント増加した。

業種別にみると、技術サービス業は「4件以下」(32.2%)が高い。一方、事業サービス業は『100件以上』(26.6%)が2割を占める。

特定10業種別にみると、建築設計業は「4件以下」(36.6%)が3割を占める。また他の業種に比べて自動車整備業では「500件以上」(8.8%)が1割程度を占め高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「4件以下」(31.5%)が3割、30人以上と回答した企業では「500件以上」(12.7%)が1割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)減少と回答した企業では「4件以下」(24.9%)と「5～9件」(20.9%)をあわせた『9件以下』(45.8%)が4割を占める。一方、大幅(10%以上)増加と回答した企業では「20～49件」(20.0%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業では『9件以下』(54.3%)が5割を占める。

<事例10> 顧客目線の意識で同業他社と差別化

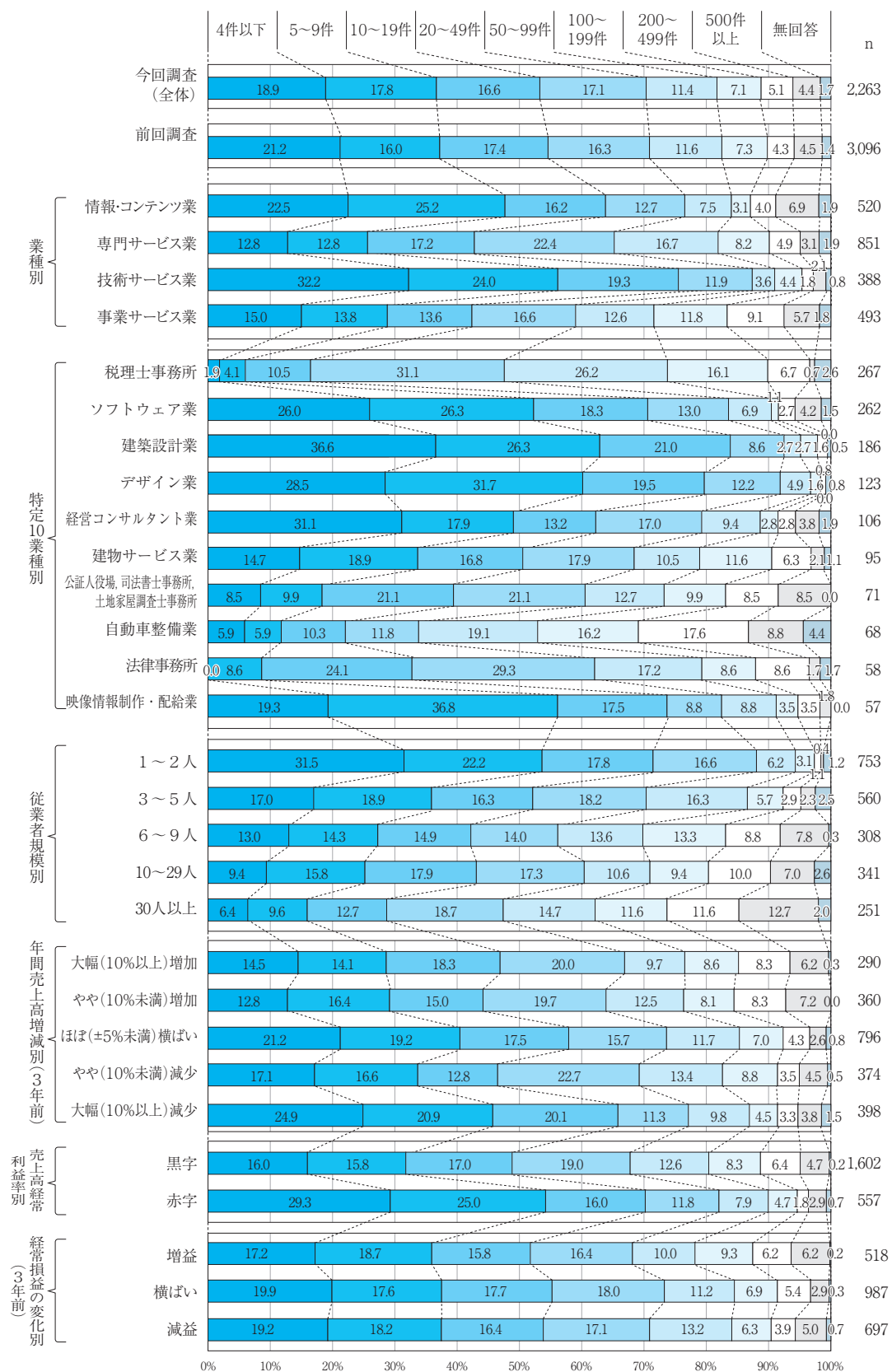
新聞への折込チラシを手配する業務を担う当社は、新聞折込を希望する顧客との間で、折込を行う日付や地域、新聞銘柄を取り決め、顧客が手配したチラシを印刷会社から受け取り、該当地域の新聞販売店へ折込手配をしている。

昨今、インターネットの普及からか、新聞の購読者数が落ち込み、近隣地域も含めた同業者の数は大きく減少した。業界では大手資本の入った企業がシェアの多くを占め、価格競争が激しい。その中で、当社は価格競争を行わず、ホームページからの新規顧客獲得に活路を見出してきた。

新聞折込を検討している顧客への情報提供手段として制作したホームページでは、顧客の視点からホームページを検索しやすくする工夫、注文しやすくするための工夫を行った。あわせて、短納期対応や顧客が依頼した案件の進捗状況をできるだけこまめに報告するなど、きめ細かいサービスの向上を行うことで同業他社との差別化を図っている。

(広告制作業 6～9人 城東地域)

図表Ⅱ-3-1 現在の顧客の件数



2 顧客件数の変化

3年前と比較した顧客件数の変化は、全体で見ると「ほぼ(±5%未満)横ばい」(52.5%)が最も高く、「やや(10%未満)減少」(16.5%)、「やや(10%未満)増加」(13.7%)、「大幅(10%以上)減少」(8.7%)、「大幅(10%以上)増加」(6.6%)の順である。前回調査に比べて、「ほぼ(±5%未満)横ばい」は1.3ポイント減少、「やや(10%未満)増加」は2.9ポイント増加した。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「大幅(10%以上)増加」(8.7%)と回答した企業が1割程度を占める。特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業では「大幅(10%以上)増加」(12.3%)、公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「大幅(10%以上)減少」(19.7%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど3年前と比較した顧客件数の『増加』が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業では「大幅(10%以上)減少」(16.2%)と「やや(10%未満)減少」(20.1%)をあわせた『減少』(36.3%)が3割を占める。一方、黒字と回答した企業では「大幅(10%以上)増加」(7.6%)と「やや(10%未満)増加」(16.0%)をあわせた『増加』(23.6%)が2割を占める。

<事例11> AI活用などにより、次の成長を模索

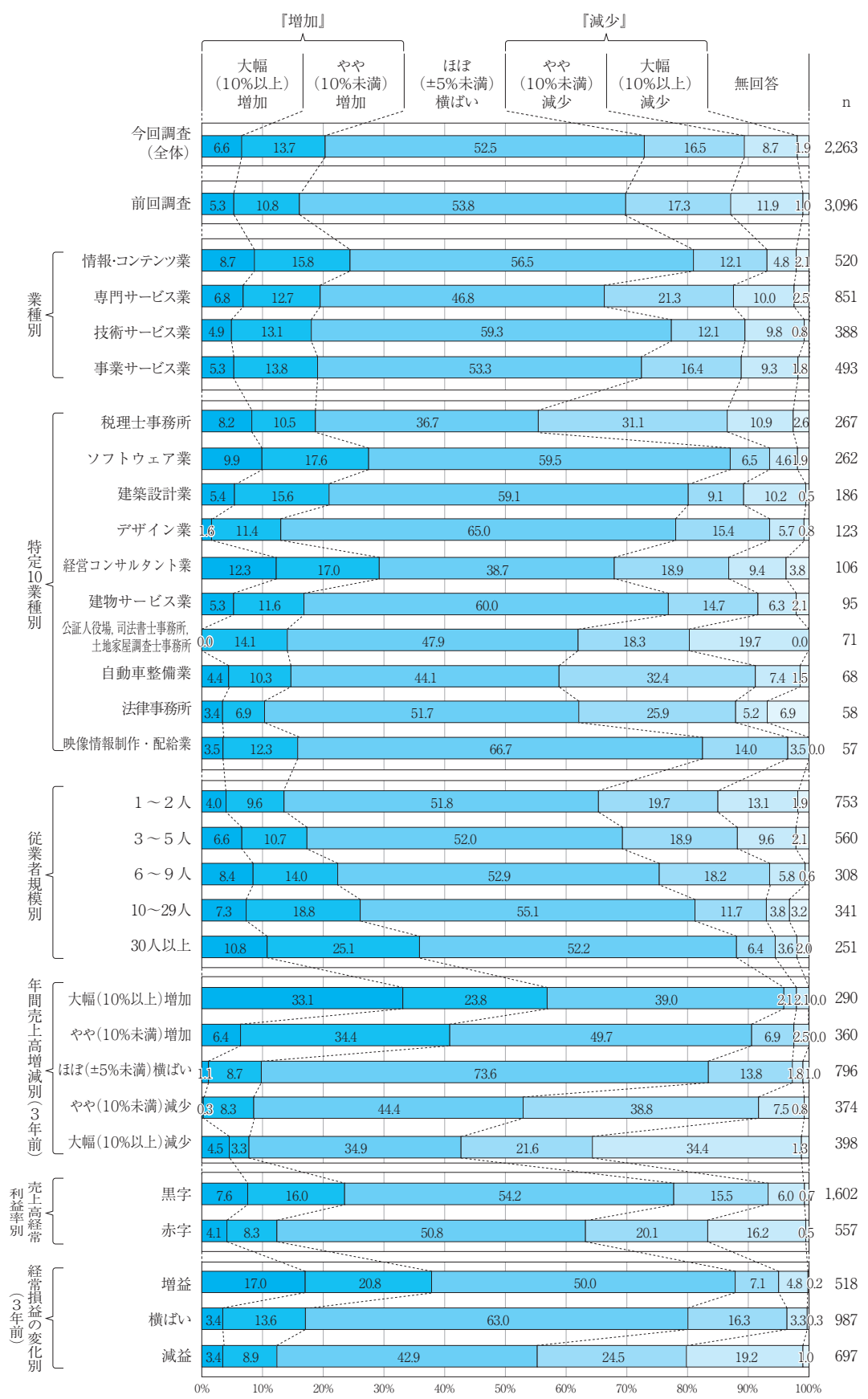
各種構造物や地盤等の受託構造解析を行う当社は、地震などが土木構造物や建築物におよぼす影響をシミュレーションし、数値解析の結果を提供している。地震発生などにより、建物や設備がどのような状態になり、機能を有し続けることができるか、ひび割れは起きないか、など、当社の提供したシミュレーション結果をもとに、顧客は新規工事の内容や既存設備の補強工事の内容を検討する。

阪神・淡路大震災を受け、15～16年前よりダム関係は大地震を想定した既存構造物のシミュレーションが行われ、5～6年前に一段落した。現在はダムの付帯構造物(ゲート、取水塔など)や水力発電用のダム、ため池などの農業用水施設の案件が増えている。

将来のビジネスチャンスへのアンテナもしっかりと張り、AI(人工知能)を構造解析へ活用することを模索している。

(土木建築サービス業 10～29人 都心地域)

図表II-3-2 3年前と比較した顧客件数の変化



3 新規顧客件数の割合

新規顧客件数（取引が3年以内の顧客）の割合は、全体で見ると「0～5%未満」（54.1%）が最も高く、「5～10%未満」（19.1%）、「10～20%未満」（9.1%）、「40%以上」（6.1%）の順で続く。前回調査に比べて、「5～10%未満」が10.3ポイント増加、「10～20%未満」が8.3ポイント減少した。

業種別にみると、事業サービス業は「0～5%未満」（60.4%）が6割を超える。

特定10業種別にみると、法律事務所を除くすべての業種で「0～5%未満」が高く、建物サービス業では7割程度を占める。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「0～5%未満」（61.9%）が6割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では「40%以上」（19.3%）が約2割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業では「40%以上」（11.0%）が1割を超える。

<事例12> 社員一人ひとりの高い技術、顧客からの信用、顧客ニーズの把握が受注増へ

当社は、個人宅にある浄化槽の定期的なメンテナンス、マンションの屋上給水タンクや給水配管の腐食や汚れの定期的なメンテナンス、マンションのデスポーザー（生ごみ処理）の維持管理などを請け負う業務を行っている。日々のメンテナンス業務の中で老朽個所を発見した場合は、修繕工事にも対応する。

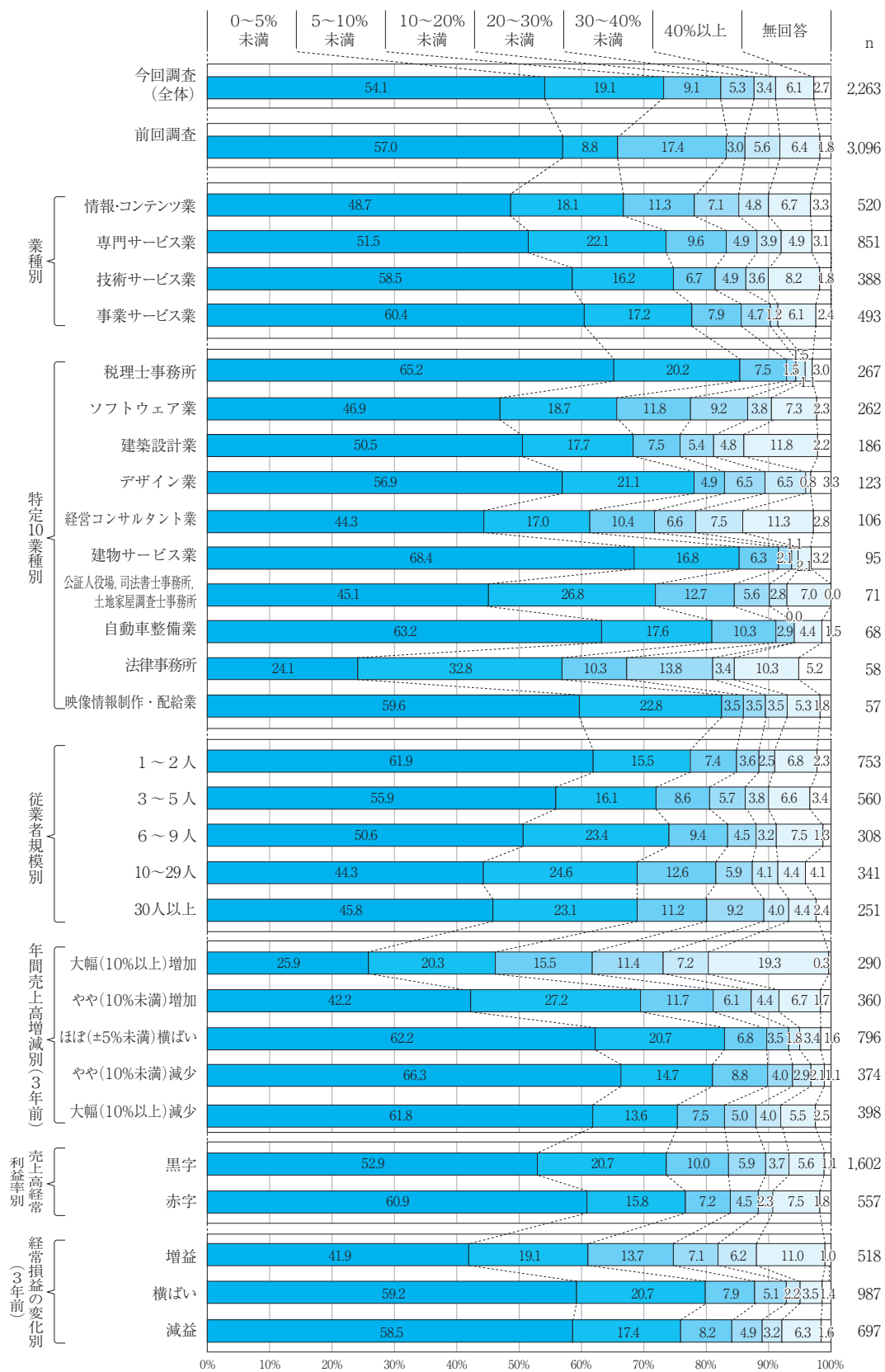
排水部門では国家資格の有資格者を採用したいが、現状は思い通りにはいかない。そのため未経験者を採用し、会社が教育費用を負担して育成している。給水部門については、経験よりもポテンシャルを重視している。接客業などでの経験でコミュニケーション能力を備えていれば、社内外ともに仕事が円滑に進められるためである。

顧客は、当社の対応力に期待して発注するため、当社もこのニーズに応えられるように努力している。もし、社内だけでは人的資源が不足する内容の仕事であった場合も、外注先に依頼して不足分の工数を確保して業務をやり遂げ、次回受注につなげている。

社員一人ひとりの持つ高い技術に、顧客ニーズを把握し工夫する姿勢が加わり、顧客からの信用獲得と受注増加に結びついている。

（一般廃棄物処理業 30人以上 城西地域）

図表Ⅱ-3-3 新規顧客件数の割合



4 東京立地のメリット

東京に立地するメリット（複数回答）は、全体でみると「交通の利便性がある」（51.6%）が最も高く、「顧客の集積度が高い」（48.3%）、「情報が収集しやすい」（25.2%）、「多種多様な市場が存在」（22.4%）、「職住が近接している」（18.4%）、「仕入先等取引先と近接」（16.7%）の順で続く。前回調査に比べて、「交通の利便性がある」が5.3ポイント減少し、「情報が収集しやすい」は1.6ポイント増加、「顧客の集積度が高い」は1.1ポイント増加した。

業種別にみると、専門サービス業では「交通の利便性がある」（55.0%）、情報・コンテンツ業は「顧客の集積度が高い」（53.7%）が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では「顧客の集積度が高い」（59.5%）が約6割を占め、法律事務所では「交通の利便性がある」（72.4%）が7割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「顧客の集積度が高い」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の区分に比べて大幅（10%以上）増加と回答した企業は「顧客の集積度が高い」（61.0%）、「情報が収集しやすい」（31.0%）、「仕入先等取引先と近接」（20.0%）、「有能な人材が集めやすい」（18.6%）、「立地の知名度が高い」（12.4%）、「新サービスへの受容度が高い」（4.8%）が高い。

所在地別にみると、都心では「交通の利便性がある」（56.3%）、城西は「顧客の集積度が高い」（54.0%）が高くともに5割を占める。

<事例13> 自主制作企画への取組で社内が活性化

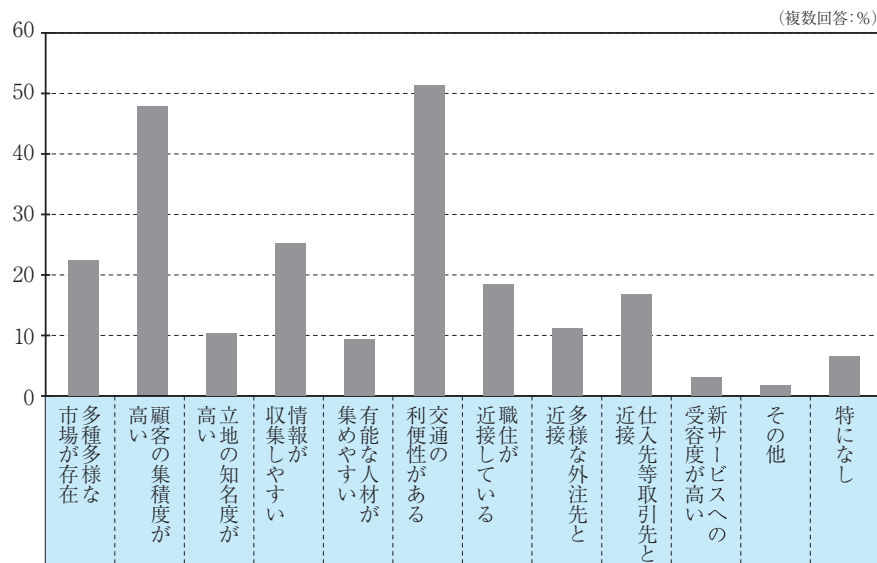
テレビ局からの委託を受けて番組制作を行っている当社は、30年以上の社歴を誇る。制作した番組には、放送業界の団体やテレビ局から賞を受賞したものもある。

最大の強みは、ドキュメンタリー、情報番組等の制作を通して、面白くて深い番組を作ることのできるノウハウを有することである。

近年では、社内公募による自主制作企画にも取り組み始め、初の映画も制作、社内は大いに活性化した。

（映像情報制作・配給業 30人以上 都心地域）

図表 II-3-4 東京立地のメリット



		市場が多様な存在	高い顧客の集積度がある	高い立地の知名度がある	情報が収集しやすい	有能な人材が集めやすい	交通の利便性がある	近接している職住がある	近接した多様な外注先と	近接した仕入先等取引先と	新サービスへの受容度が高い	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		22.4	48.3	10.2	25.2	9.1	51.6	18.4	11.0	16.7	2.8	1.5	6.4	3.8	2,263
前回調査		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	23.1	53.7	8.8	27.1	15.8	52.1	14.2	13.3	23.3	3.7	1.3	2.7	4.6	520
	専門サービス業	26.1	49.0	12.5	29.8	8.2	55.0	21.7	7.2	10.7	2.7	1.6	5.4	3.4	851
	技術サービス業	16.2	44.6	7.5	26.8	4.9	53.1	20.6	17.0	17.3	1.8	0.8	8.0	1.5	388
	事業サービス業	20.3	44.2	9.7	13.6	7.3	44.2	15.4	10.5	19.7	2.8	2.0	11.0	5.5	493
特定10業種別	税理士事務所	28.1	44.6	10.1	22.1	7.9	57.3	24.7	2.2	4.5	1.5	0.0	7.5	4.5	267
	ソフトウェア業	25.2	59.5	8.4	25.2	19.8	50.8	16.4	13.0	16.0	3.1	0.8	2.7	4.2	262
	建築設計業	17.2	45.7	6.5	29.0	7.0	51.6	22.0	18.3	17.7	2.2	0.5	4.8	0.5	186
	デザイン業	22.0	48.0	10.6	26.8	8.1	54.5	22.8	20.3	21.1	0.0	1.6	3.3	4.1	123
	経営コンサルタント業	28.3	56.6	12.3	49.1	10.4	38.7	20.8	8.5	9.4	4.7	1.9	6.6	2.8	106
	建物サービス業	21.1	56.8	9.5	14.7	2.1	36.8	21.1	16.8	14.7	2.1	1.1	9.5	3.2	95
	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	26.8	52.1	19.7	7.0	0.0	59.2	31.0	5.6	25.4	0.0	1.4	11.3	0.0	71
	自動車整備業	16.2	33.8	4.4	4.4	1.5	30.9	20.6	11.8	22.1	2.9	2.9	22.1	8.8	68
	法律事務所	24.1	48.3	19.0	24.1	12.1	72.4	15.5	5.2	6.9	1.7	0.0	0.0	6.9	58
	映像情報制作・配給業	24.6	47.4	7.0	26.3	14.0	61.4	10.5	21.1	28.1	3.5	3.5	1.8	0.0	57
従業者規模別	1~2人	18.2	40.4	10.0	25.4	3.2	50.2	25.5	10.4	13.7	3.5	1.7	9.2	3.1	753
	3~5人	25.0	48.0	11.8	25.2	5.9	56.1	19.1	10.4	14.5	2.1	1.6	6.8	4.1	560
	6~9人	23.4	50.3	8.4	21.8	14.6	55.2	18.8	11.7	17.5	2.9	1.6	5.2	2.3	308
	10~29人	25.2	56.0	11.7	27.0	14.1	49.0	10.3	12.6	23.5	2.1	1.2	2.6	6.5	341
	30人以上	25.9	59.8	8.4	27.9	21.5	48.2	7.2	11.6	19.9	3.2	1.2	2.8	4.4	251
(3年前)年間売上高増減別	大幅(10%以上)増加	26.9	61.0	12.4	31.0	18.6	48.3	11.7	12.4	20.0	4.8	2.4	1.0	1.7	290
	やや(10%未満)増加	30.0	58.3	8.1	24.7	10.6	53.6	16.4	13.3	15.8	3.3	1.1	3.3	2.2	360
	ほぼ(±5%未満)横ばい	22.0	45.2	11.3	24.6	7.5	51.9	20.2	11.6	16.8	2.6	1.3	7.0	2.8	796
	やや(10%未満)減少	21.7	43.3	10.2	24.9	7.2	54.0	20.1	8.8	13.9	1.6	1.1	10.2	2.9	374
	大幅(10%以上)減少	15.6	43.0	8.5	24.6	6.5	52.5	20.4	9.5	17.8	2.3	2.0	8.8	4.5	398
益率別(3年前)	黒字	23.6	51.3	10.4	25.8	10.2	53.1	17.9	10.6	17.5	3.2	1.4	5.6	2.5	1,602
	赤字	19.0	42.7	9.3	24.6	6.3	49.6	20.6	13.5	16.2	1.8	1.6	9.0	3.2	557
	増益	26.1	55.4	11.0	27.6	13.5	49.2	15.8	12.7	20.7	3.7	2.3	3.3	2.3	518
率花別(3年前)	横ばい	21.6	47.1	9.7	24.3	7.7	54.8	19.3	10.2	14.3	2.3	1.4	7.8	2.6	987
	減益	21.4	46.9	9.8	25.4	8.3	51.5	19.8	11.3	17.1	3.0	1.0	7.0	3.3	697
	都心	23.3	50.8	18.8	29.7	13.8	56.3	9.5	10.5	18.0	2.7	2.4	3.2	3.5	622
所在地別	副都心	23.5	51.0	11.3	29.2	12.8	54.6	14.1	13.6	18.8	1.9	1.3	3.2	3.0	469
	城東	22.5	44.3	4.8	20.8	4.2	52.6	23.2	7.3	13.5	1.7	1.7	8.3	5.9	289
	城南	22.9	53.5	6.5	26.5	7.1	54.7	22.9	11.2	18.2	1.2	1.2	5.3	2.9	170
	城北	15.1	41.1	5.5	11.0	2.7	41.1	28.8	17.8	23.3	1.4	1.4	8.2	5.5	73
	城西	22.2	54.0	3.2	23.0	3.6	50.8	24.2	10.9	15.7	6.0	1.2	6.0	4.4	248
	多摩	20.9	39.3	6.1	19.9	6.6	41.1	26.5	10.2	13.0	3.6	0.5	14.3	3.6	392

第2節 主要顧客

1 年間売上高第1位の顧客の属性

年間売上高第1位の顧客の属性は、全体でみると「情報通信業」(15.7%)が最も高く、「製造業」(12.2%)、「建設業」(11.3%)、「学術研究, 専門・技術サービス業」(9.5%)、「卸売業, 小売業」(9.1%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」(46.0%)、専門サービス業は「製造業」(15.6%)、技術サービス業では「建設業」(27.6%)、事業サービス業では「その他」(18.1%)が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業と映像情報制作・配給業では「情報通信業」が6割程度を占める。公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所は「不動産業, 物品賃貸業」(33.8%)が高く、建築設計業では「建設業」(33.3%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、1~2人と回答した企業では「建設業」(12.9%)が1割を超える。一方、30人以上と回答した企業は「情報通信業」(29.1%)が約3割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「情報通信業」(27.2%)が高い。

<事例14> ITシステムで顧客の専門分野をサポート

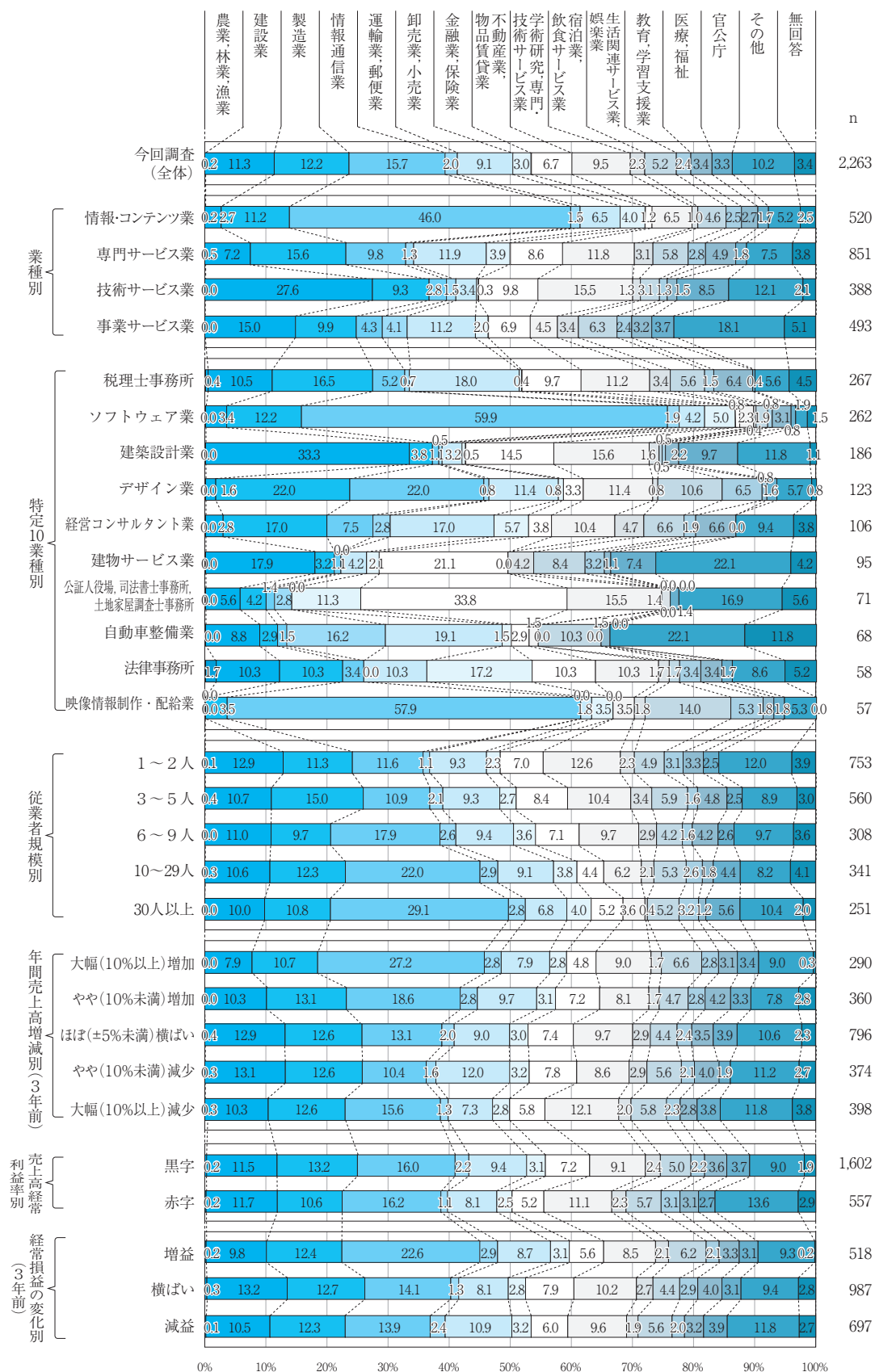
ビジネスアプリケーションの新規開発及び運用サービスやITインフラの管理サービス、ウェブサイト構築サービスを主力事業としている当社は、金融・投資分野の顧客に対するリスク評価プログラムや金融フロント・システムの提供を得意としている。

複雑かつ膨大な金融機関の業務を処理するためには精度の高い数値計算技術に基づくシステムの構築が不可欠である。当社は長年にわたりデリバティブ等のシステムを開発し金融機関に提供しており、システム開発を行ってきた経験・知識から金融リスク評価プログラムのシステム構築には長けている。また、システム納入後も専門エンジニアが常駐しシステムの保守・メンテナンスを行うサービスを提供し顧客の満足度の向上につながっている。

当社のモットーである「顧客に対するきめ細かな心配り」を欠かさず、これまで培った数値計算技術を活かし計算科学やヘルスケア等の様々な分野でサービスを提供している。

(ソフトウェア業 10~29人 城南地域)

図表 II-3-5 年間売上高第1位の顧客の属性



2 年間売上高第1位の顧客の所在地

年間売上高第1位の顧客の所在地は、全体で見ると「都心（千代田、中央、港）」（34.6%）が最も高く、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」（15.1%）、「多摩地域」（9.9%）、「城東（台東、墨田、荒川、江東、足立、葛飾、江戸川）」（9.5%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「都心（千代田、中央、港）」（46.5%）が4割を占める。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「都心（千代田、中央、港）」（63.2%）が高い。自動車整備業は「多摩地域」（33.8%）が3割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「多摩地域」（13.1%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」（43.4%）が高く4割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」（39.8%）、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」（17.2%）、「東京、近県以外の道府県」（9.5%）、「海外」（1.4%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

<事例15> 斬新かつ訴求力のあるデザインを継続的に提供するための努力

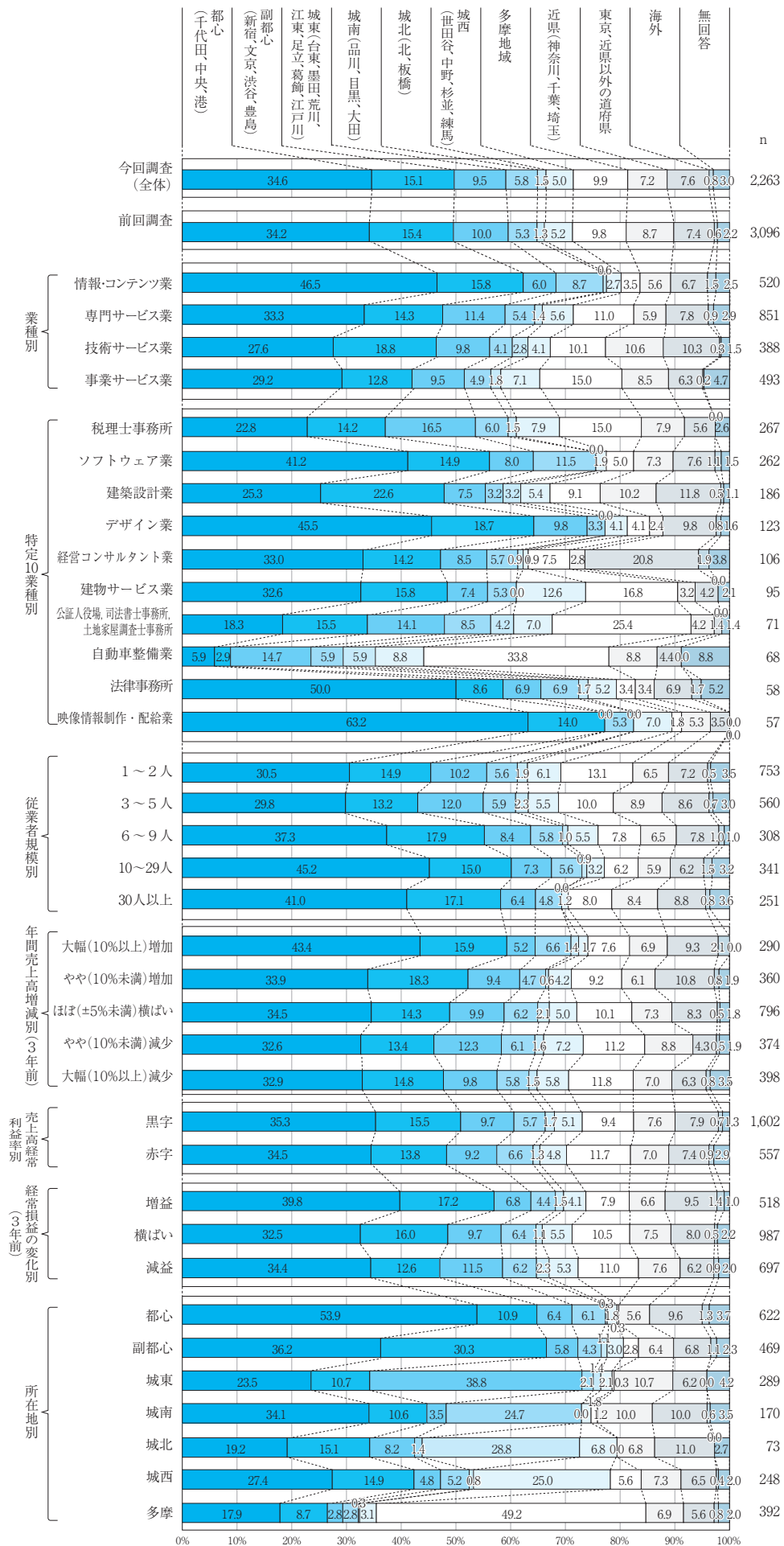
当社は、新築マンションや店舗などの建築外観や住宅・店舗・オフィスの設計デザインを手がける。外装のデザインにとどまらず、設備機器選定や監修なども行うのが特徴である。個人宅や店舗も取り扱うが、新築マンションの内外装、エントランスのデザインの依頼を受けることが最も多い。

多様化するデザインのトレンドをはじめ、購入者を想定した仕様など、様々な観点から中堅マンションデベロッパーとともにアイデアを出し、大手に負けないデザインを継続的に提供する努力を惜しまない。

他社では、デザインを追求するあまり、顧客の予算を大幅にオーバーすることも珍しくない。その点、斬新で訴求力のあるデザイン提供が可能でありながら、しっかりした予算管理のもと、顧客の要望に応えることができることが当社の強みである。

（デザイン業 3～5人 都心地域）

図表Ⅱ-3-6 年間売上高第1位の顧客の所在地



3 年間売上高第1位の顧客との取引年数

年間売上高第1位の顧客との取引年数は、全体でみると「10年以上」(63.6%)が最も高く、「7～10年未満」(9.5%)、「3～5年未満」(9.0%)、「1～3年未満」(7.8%)、「5～7年未満」(6.5%)、「1年未満」(1.5%)の順である。

業種別にみると、事業サービス業は「10年以上」(69.8%)が約7割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業では「1～3年未満」(23.6%)、公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所は「7～10年未満」(18.3%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業では「10年以上」(58.2%)が低い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)増加と回答した企業では「1～3年未満」(18.6%)が高い。

<事例16> 情報収集と発信する情報の価値を高め続け、同業他社との差別化を図る

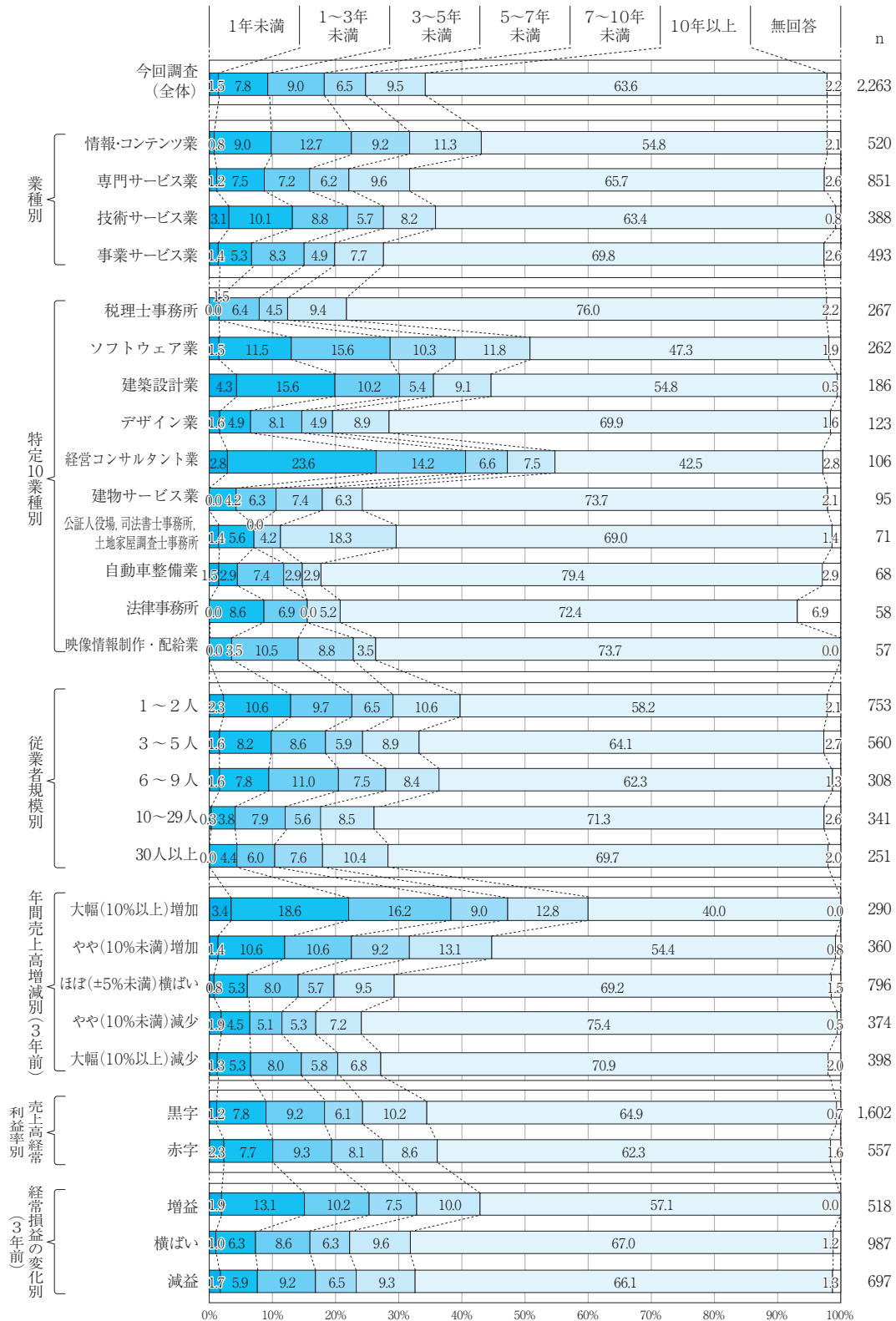
保険会社や保険代理店から受けた保険商品設計・再保険手配・リスクファイナンスに関する相談の助言を主たる業務とする当社の強みは、国内外の政治・経済情勢や法的な分析、人脈などを駆使した専門的な知見を顧客に提供できることである。

以前は少額短期保険業者の設立支援を業務としていた。しかし、同様の事業を手掛ける競合他社が増えたため、当社にしかできないサービスを提供しようと方針変更を行い、上場一般事業会社に対するリスクマネジメント助言サービスを併せ提供して現在に至っている。発信する情報の価値がなくなると顧客が減ると考え、社長は、様々な国内外からの情報収集を怠ることなく、講演活動、論文発表などを通じた情報発信を継続している。

このような地道な努力を継続した結果、顧客から新しい顧客の紹介を受けたり、何十年も前の顧客から再び仕事の依頼をされたり、といった好循環が生まれている。

(その他の専門サービス業 1～2人 都心地域)

図表Ⅱ-3-7 年間売上高第1位の顧客との取引年数



4 年間売上高第1位の顧客への売上高依存度

年間売上高第1位の顧客への売上高依存度は、全体で見ると「20%未満」(33.3%)が最も高く、「20～40%未満」(26.4%)、「40～60%未満」(14.6%)、「80%以上」(13.3%)、「60～80%未満」(9.5%)の順である。

業種別にみると、専門サービス業では「20%未満」(46.9%)が4割を占める。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「20%未満」(76.8%)が7割を占める。一方、デザイン業では「80%以上」(21.1%)が2割を超える。

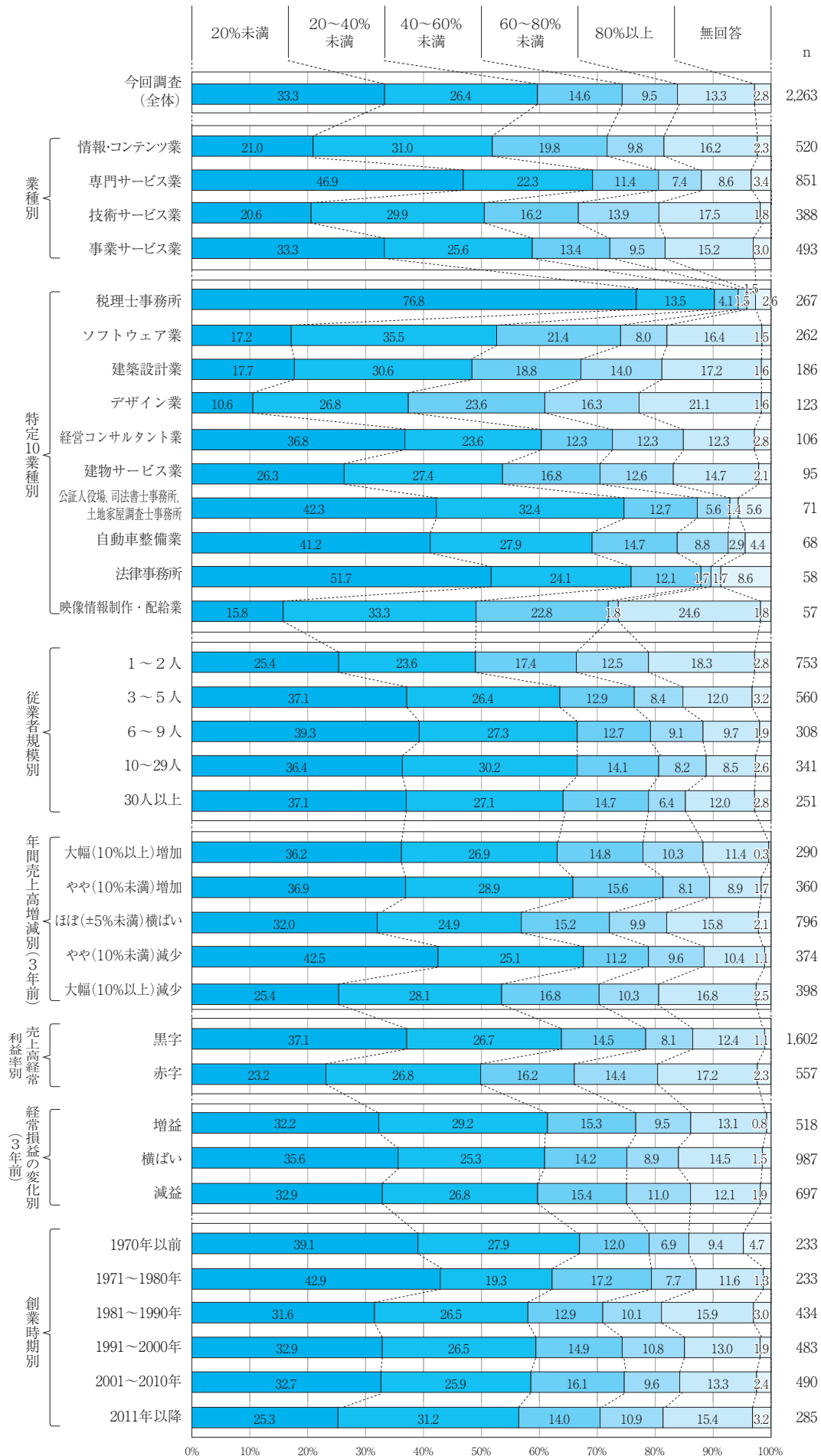
従業者規模別にみると、従業者規模が6～9人と回答した企業は「20%未満」(39.3%)が高い。一方、他の従業者規模に比べて従業者規模が1～2人と回答した企業では「80%以上」(18.3%)が高く2割程度を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)減少と回答した企業では「80%以上」(16.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「20%未満」(37.1%)が4割程度を占める。

創業時期別にみると、他の区分に比べて2011年以降と回答した企業は「20%未満」(25.3%)が低い。

図表Ⅱ-3-8 年間売上高第1位の顧客への売上高依存度



第1節 海外関連取引の実態

1 海外関連取引の状況

海外関連取引の状況は、全体でみると「検討していない」(64.1%)が最も高く、「取引がある」(11.8%)、「取引はないが、検討している」(9.8%)、「把握していない」(7.9%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「取引がある」(19.0%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種と比べて映像情報制作・配給業では「取引がある」(29.8%)が約3割、経営コンサルタント業では「取引はないが、検討している」(18.9%)が2割程度を占め高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「取引がある」、「取引はないが、検討している」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「取引がある」(18.3%)は2割程度を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「取引がある」、「取引はないが、検討している」が高くなる傾向がみられ、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「取引がある」(21.4%)が2割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「取引がある」(16.2%)、「取引はないが、検討している」(12.5%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

他社との競争状況別(3年前)にみると、他の区分と比べてかなり緩和したと回答した企業では「取引がある」(20.0%)が高く、やや緩和したと回答した企業は「取引はないが、検討している」(19.4%)が高い。

<事例17> 会社の主役であるエンジニアに気持ちよく働いてもらいたい、という信念

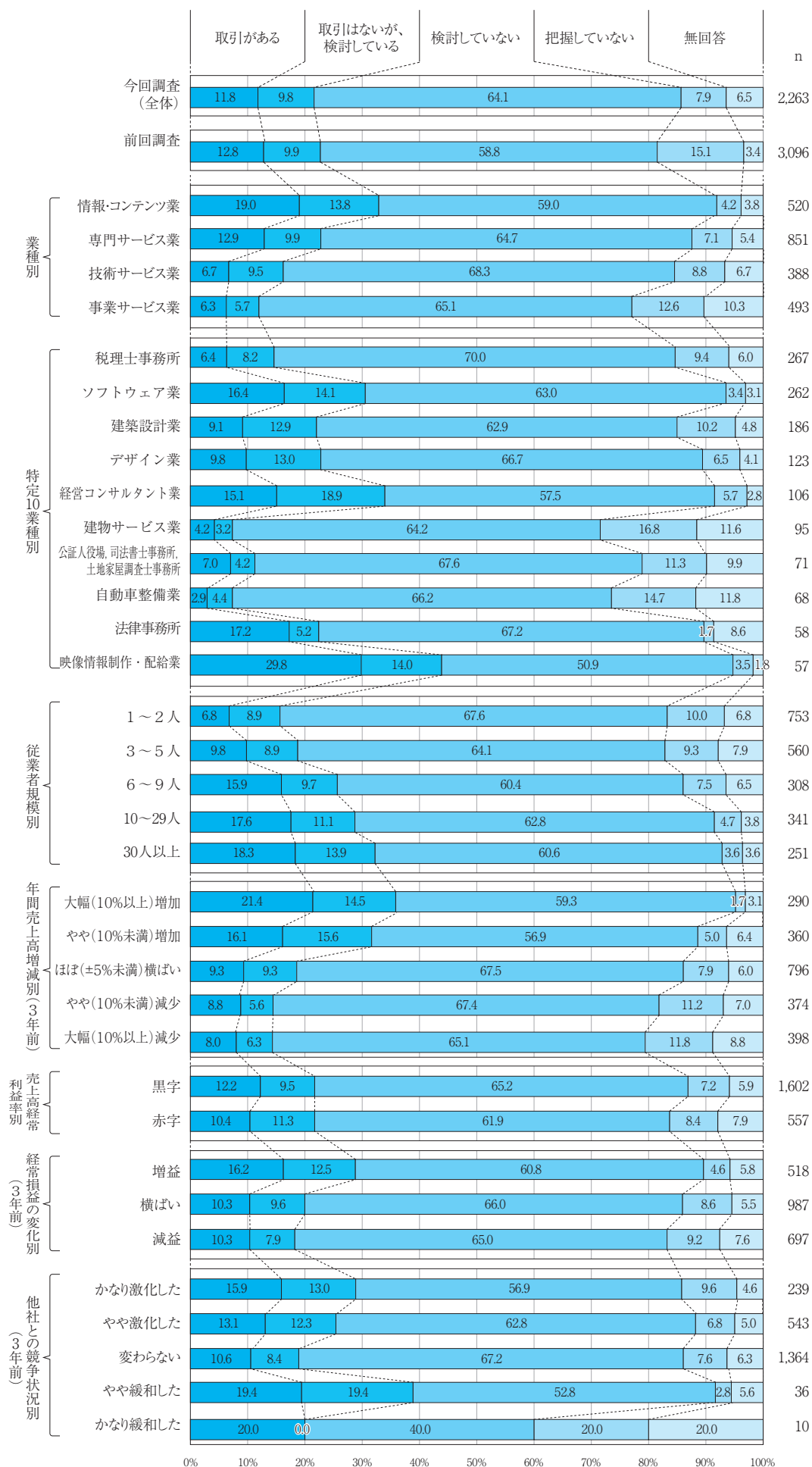
業務系からゲーム系まで各種システムを開発する当社は、今期に入り大企業から大口案件を受注、目を見張るほどの急成長を遂げている。社長が大手IT企業に勤務していた時代に築いた人脈を独立後も大切にしており、大口案件の受注に結び付いた。また、海外に子会社があり、現地の優秀なエンジニアを確保できることも大きな要因である。短期間で急成長しているため、国内の事業所が分散しているが、社内のコミュニケーションは、「Slack」(ビジネスチャットアプリ)、「Skype」(インターネット通話サービス)などを活用している。

「社長の意見が実現される会社」にしたいとの思いから、株式を100%社長が保有している。エンジニアは、その仕事に前向きになれるか、そうでないか、に敏感であることから、やる気のあるエンジニアでチームを組ませ、チームに覇気がなくなると感じると配置転換を図る。このように、エンジニアの「やりたい仕事をやらせる」ことが非常に重要であり、エンジニアには指示を出す際や配置転換をする際は、理由をしっかりと説明することになっている。

社長は、会社の主役がエンジニアであること、エンジニアに気持ちよく働いてもらうこと、が好循環を生むという信念を持ち実践している。

(ソフトウェア業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-4-1 海外関連取引の状況



2 海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域

海外関連取引における最も年間売上高の多い企業・顧客の属する国・地域は、全体で見ると「中国」(17.2%)と「アメリカ」(17.2%)がともに2割程度を占め最も高く、「韓国」(8.2%)、「台湾」(7.5%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業では「中国」(26.9%)が2割を占め、専門サービス業では「アメリカ」(22.7%)が2割を超え高い。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業では「中国」(23.9%)、1～2人と回答した企業は「アメリカ」(25.5%)が2割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業では「中国」(18.4%)、「韓国」(8.2%)、「香港」(3.6%)、「フランス」(3.6%)、「ドイツ」(3.1%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「中国」(23.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。一方、減益と回答した企業では「アメリカ」(23.6%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

<事例18> 競争の激化する市場において、サービス・製品の競争力を向上させる3つの取組

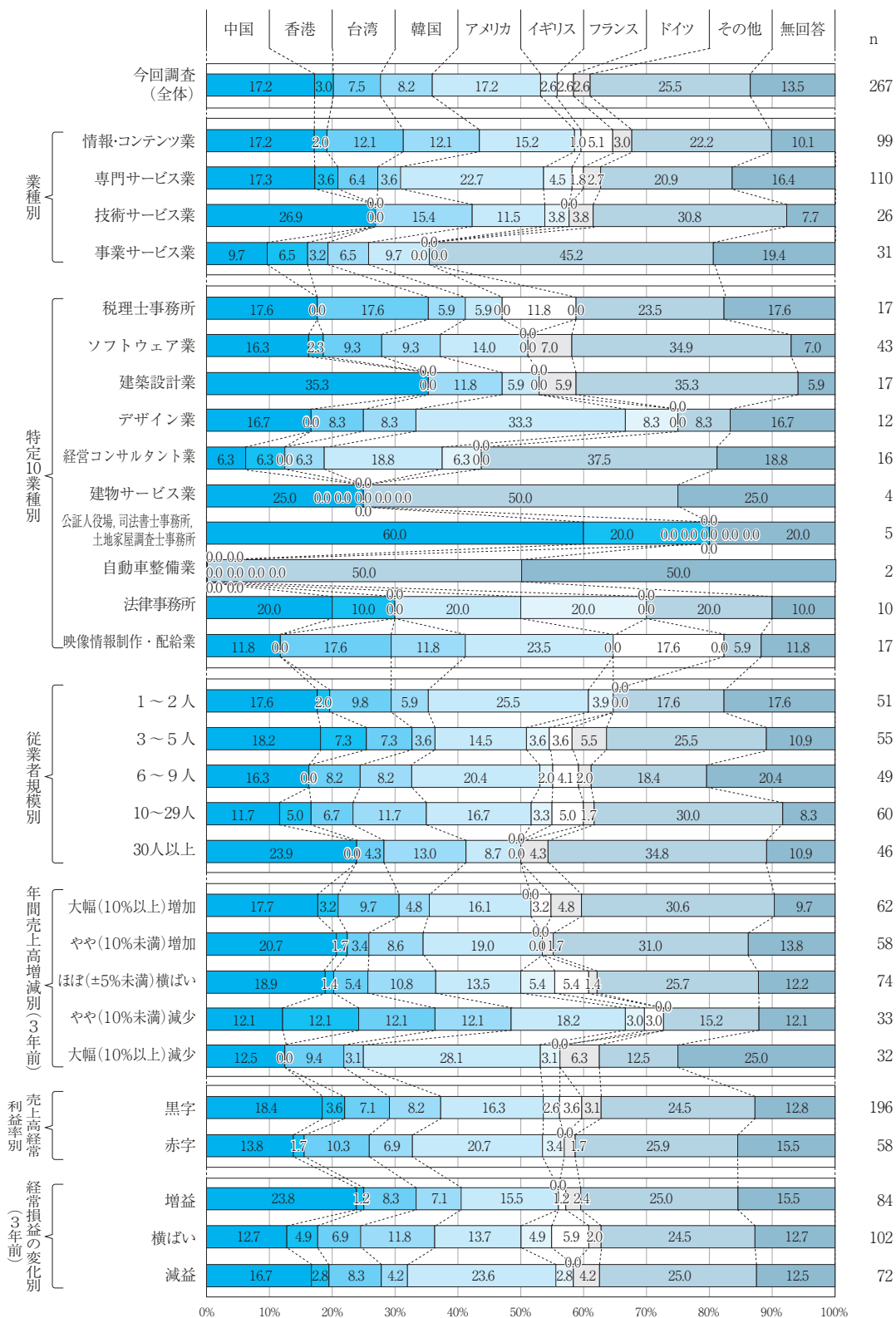
建築・設備業向けに2次元CAD、積算、技術計算、画像編集などのソフトウェアを開発・販売する当社を取り巻く市場は競争が激化している。業界の市場が縮小する中、既存顧客の契約本数増加、有償のバージョンアップやサポートに全員で力を入れ、売上を伸ばしてきた。

サービス・製品の競争力向上のために、3つの取組をしている。まず、人材のプロ化である。各担当専門分野のレベルアップ化により、少人数・短期間でニーズ取得・製品開発・商品提供・高品質サポート体制を確立し、ユーザー満足度の向上に取り組んでいる。次に、新製品開発である。専門分野でのノウハウ・技術を活かし、ユーザーニーズの高い製品を検討し、最近では電気設備設計向けの新製品を開発し販売した。さらに、顧客の様々な利用形態に対応できるよう、ソフトウェアの提供方法を拡大し、新たにサブスクリプション方式も取り入れた。

中小企業の顧客には、最近台頭しつつある3次元CADを導入する資金的余力のないところも少なくない。そのような顧客層への手厚い対応が、当社の見出した活路である。海外向けCADシステムの開発や販売実績もあり、ベトナム・フィリピン・東南アジアでの事業展開の打診が来ることもあるが、商習慣の違いや資金的制約などを踏まえ、現在では対象を国内に絞り込んでいる。今後ますます主流になるであろう3次元CADの開発も準備を進めている。

(ソフトウェア業 6～9人 多摩地域)

図表II-4-2 海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域



(注) 海外関連取引の状況(図表II-4-1)で「取引がある」とした企業のみを集計。

第2節 海外関連取引の課題と今後の展開

1 海外関連取引における課題

海外関連取引における課題（複数回答）は、全体で見ると「外国語に対応できない」（31.0%）が最も高く、「国際業務に関する知見がない」（23.2%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（19.1%）、「国家間の法律や規制の違い」（14.2%）の順で続く。前回調査に比べて、「国際業務に関する知見がない」が5.0ポイント増加し「為替のリスク」が5.7ポイント減少した。

業種別にみると、専門サービス業は「外国語に対応できない」（36.7%）が3割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてデザイン業では「外国語に対応できない」（47.2%）と「国際業務に関する知見がない」（40.7%）、ソフトウェア業は「国際業務に対応できる人材が確保できない」（29.4%）、法律事務所は「国家間の法律や規制の違い」（25.9%）が高い。

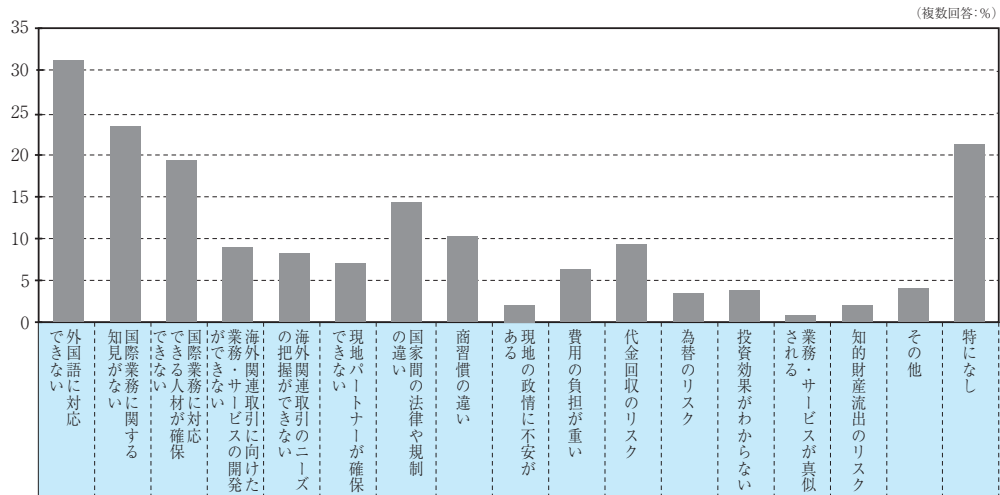
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業では「国家間の法律や規制の違い」（17.9%）、「海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない」（14.7%）、「海外関連取引のニーズの把握ができない」（13.9%）、「費用の負担が重い」（8.4%）、「投資効果がわからない」（8.0%）、「為替のリスク」（5.2%）、「現地の政情に不安がある」（4.0%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は「外国語に対応できない」（33.8%）が3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「外国語に対応できない」（32.7%）、「国際業務に関する知見がない」（24.4%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（21.3%）、「国家間の法律や規制の違い」（15.8%）、「海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない」（9.5%）、「海外関連取引のニーズの把握ができない」（8.5%）、「投資の効果がわからない」（3.9%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は「海外関連取引のニーズの把握ができない」（9.7%）が減益と回答した企業に比べて3.1ポイント高い。

図表Ⅱ-4-3 海外関連取引における課題



業種別	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ない	海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない	海外関連取引のニーズの把握ができない	現地パートナーが確保できない	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	費用の負担が重い	代金回収のリスク	為替のリスク	投資効果がわからない	業務・サービスが真似される	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)	31.0	23.2	19.1	8.8	8.1	6.9	14.2	10.1	1.9	6.2	9.1	3.4	3.8	0.8	2.0	4.0	21.1	12.4	2,263	
前回調査	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	
情報・コンテンツ業	35.0	25.0	26.3	10.6	11.0	7.1	12.7	13.8	1.7	7.1	10.4	5.0	6.2	1.3	5.0	5.0	14.2	9.6	520	
専門サービス業	36.7	26.4	18.6	8.0	6.3	5.9	18.7	10.2	1.5	4.5	7.5	3.3	2.5	0.5	1.4	3.9	19.0	11.3	851	
技術サービス業	27.6	21.4	20.4	5.2	7.7	12.6	13.7	8.8	3.6	8.2	12.9	2.6	3.6	1.0	1.3	3.4	25.3	9.5	388	
事業サービス業	19.9	17.4	11.8	11.4	8.7	4.1	8.3	7.3	1.4	6.7	7.5	2.8	3.7	0.6	0.4	3.7	28.8	18.7	493	
特定10業種別																				
税理士事務所	41.2	30.0	22.8	5.6	3.7	3.0	20.6	9.7	1.5	3.0	4.5	1.5	3.0	0.0	0.4	0.7	16.1	17.2	267	
ソフトウェア業	37.0	29.0	29.4	12.2	11.8	8.4	14.9	14.1	1.5	8.0	8.8	5.0	7.3	1.1	3.8	3.8	13.0	7.3	262	
建築設計業	30.1	28.0	21.0	4.8	5.9	15.1	19.9	12.9	3.8	10.8	15.1	2.7	1.1	1.6	1.6	2.2	18.8	8.1	186	
デザイン業	47.2	40.7	21.1	11.4	8.1	4.1	9.8	14.6	0.8	4.9	10.6	1.6	2.4	1.6	1.6	3.3	16.3	7.3	123	
経営コンサルタント業	23.6	17.9	15.1	10.4	4.7	11.3	23.6	11.3	3.8	7.5	7.5	7.5	3.8	0.9	3.8	7.5	19.8	3.8	106	
建物サービス業	22.1	16.8	11.6	15.8	10.5	8.4	5.3	7.4	3.2	7.4	8.4	3.2	5.3	0.0	0.0	3.2	26.3	21.1	95	
公認会計士事務所、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	39.4	26.8	11.3	9.9	2.8	5.6	21.1	8.5	0.0	1.4	1.4	0.0	1.4	0.0	0.0	8.5	14.1	15.5	71	
自動車整備業	17.6	14.7	5.9	5.9	8.8	0.0	2.9	2.9	0.0	5.9	4.4	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	39.7	25.0	68	
法律事務所	44.8	31.0	12.1	3.4	10.3	8.6	25.9	5.2	1.7	3.4	3.4	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	22.4	12.1	58	
映像情報制作・配給業	28.1	21.1	24.6	10.5	8.8	7.0	8.8	21.1	1.8	1.8	10.5	7.0	5.3	0.0	10.5	7.0	14.0	14.0	57	
従業者規模別																				
1~2人	30.1	20.8	11.4	6.9	7.6	7.4	13.7	10.5	1.1	5.4	9.8	2.4	2.8	0.8	1.5	5.2	24.3	13.0	753	
3~5人	36.3	25.7	19.8	9.1	5.5	6.8	13.6	10.0	1.4	5.0	7.5	2.9	1.6	0.5	1.6	2.9	17.9	15.2	560	
6~9人	29.9	22.1	25.3	7.1	5.2	6.8	14.6	8.8	2.3	7.1	9.7	4.2	4.2	0.3	1.0	2.9	23.1	12.3	308	
10~29人	30.5	26.1	25.8	10.3	12.3	6.2	14.4	11.1	2.6	7.6	10.9	4.4	5.6	2.1	4.4	3.5	17.3	10.9	341	
30人以上	25.9	23.9	24.7	14.7	13.9	6.8	17.9	10.0	4.0	8.4	8.8	5.2	8.0	0.4	2.4	5.2	18.3	6.4	251	
年間売上高増減別 (3年前)																				
大幅 (10%以上) 増加	33.8	24.1	26.2	10.0	9.3	8.3	17.9	11.4	2.1	6.9	11.0	4.5	4.8	0.7	1.7	2.8	19.7	6.2	290	
やや (10%未満) 増加	31.4	24.2	23.1	10.6	10.6	8.9	15.3	11.9	2.5	5.3	7.8	4.2	4.4	1.1	3.1	2.8	16.9	13.1	360	
ほぼ (±5%未満) 横ばい	30.9	23.4	18.6	7.8	8.4	5.9	13.1	10.1	1.8	5.9	8.3	3.1	3.1	0.6	1.6	3.8	24.9	11.1	796	
やや (10%未満) 減少	32.4	24.3	16.3	9.6	5.3	4.5	14.7	8.6	2.1	6.1	10.7	2.4	4.0	0.5	1.1	4.3	20.3	14.2	374	
大幅 (10%以上) 減少	28.9	21.4	15.1	8.3	7.3	7.5	12.1	9.5	1.0	7.3	9.8	3.5	3.3	1.3	2.8	5.5	18.6	16.8	398	
経常利益高																				
黒字	32.7	24.4	21.3	9.5	8.5	6.9	15.8	10.2	1.9	5.9	8.9	3.5	3.9	0.8	2.0	3.6	20.4	11.2	1,602	
赤字	26.9	21.4	14.2	7.7	7.5	7.0	10.6	10.8	2.0	7.7	10.4	3.8	3.2	0.9	2.0	4.3	22.3	14.2	557	
経常損益の																				
増益	31.5	24.3	21.0	9.8	9.7	7.3	14.7	10.6	1.9	6.9	11.2	4.1	4.2	0.8	2.3	3.1	20.8	10.6	518	
横ばい	31.0	22.4	18.9	7.5	8.4	6.9	13.9	9.2	2.0	4.7	7.4	3.0	2.9	0.8	1.9	4.2	23.1	11.8	987	
減益	31.6	24.7	19.1	10.8	6.6	6.5	14.8	11.3	1.7	8.2	10.3	3.6	4.4	0.9	2.0	3.9	18.4	13.3	697	

2 海外関連取引の今後の発展の可能性

海外関連取引が今後増加する可能性は、全体でみると「可能性がない」(49.2%)が最も高く、「あまり可能性がない」(22.1%)、「ある程度は可能性がある」(18.6%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「非常に可能性がある」(12.3%)と「ある程度は可能性がある」(23.7%)をあわせた『可能性がある』(36.0%)が高い。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は『可能性がある』(42.1%)が4割を超える。

従業者規模別にみると、<10人以上>と回答した企業は『可能性がある』が3割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「非常に可能性がある」(17.6%)が2割程度を占める。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は『可能性がある』(34.9%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

他社との競争状況別(3年前)にみると、かなり緩和したと回答した企業は「非常に可能性がある」(20.0%)が2割である。

<事例19> 外国人と日本人をつなぐ！地域外国人の生活と仕事のサポート

「外国人と日本人をつなぐ」を会社の理念とし、多文化共生社会に取り組む企業。在住外国人のネットワークを生かした情報提供、冊子の制作、マーケティング調査、人材紹介事業等を手掛ける。また、自治体や企業にあった多文化共生の企画や、インバウンド観光分野の企画等を行っている。

都内に居住する外国人が増加しており、生活を支援するニーズは増えている。外国人と日本人が、ともに暮らしやすくなる社会の実現が求められる。昨今のインバウンド観光や、オリンピック・パラリンピックの先を見据え、在住外国人をビジネスパートナーとして、事業を展開している。

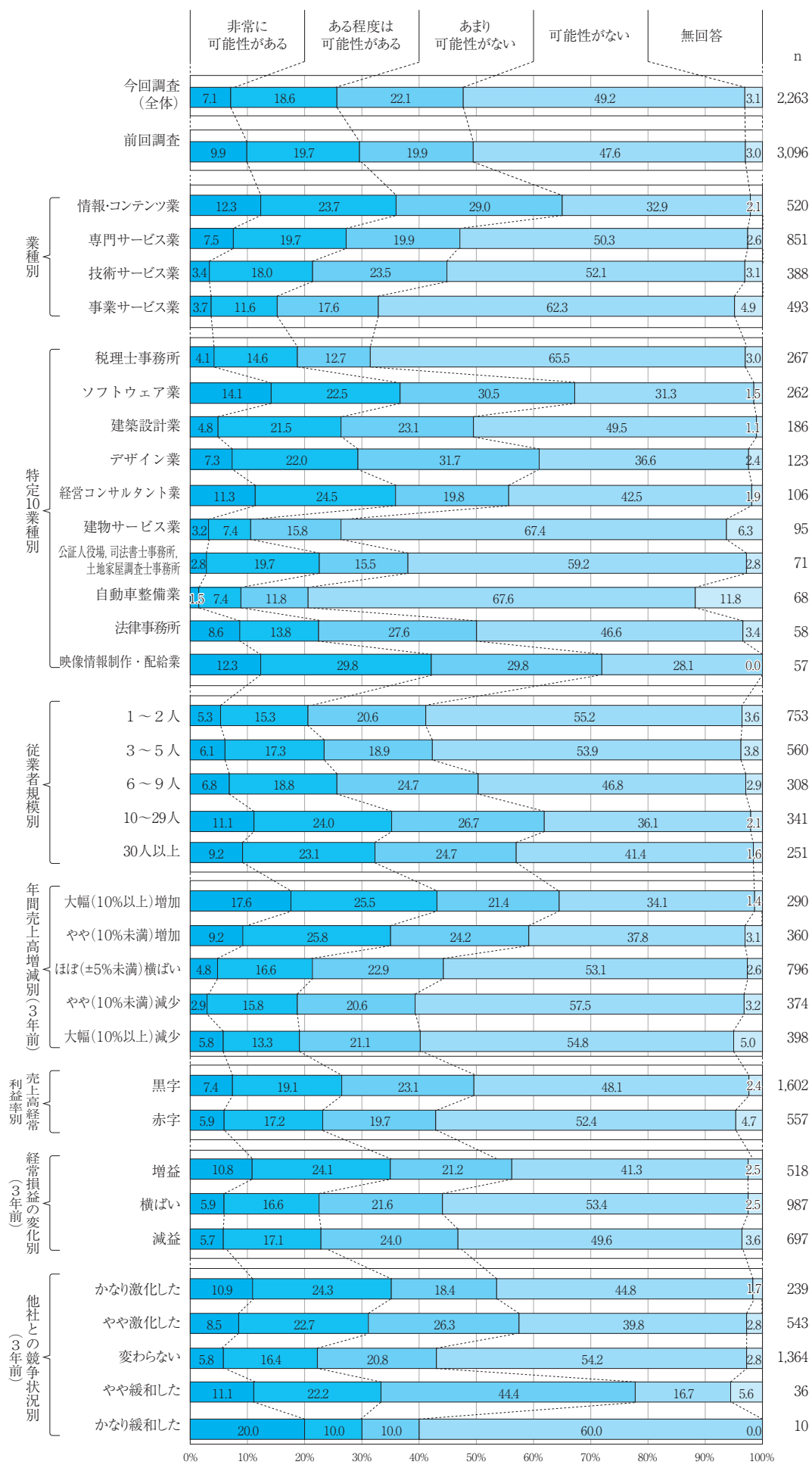
また、地方自治体は外国人の受け入れと生活の支援について、どのような行政サービスをすべきかが課題となっている。外国人のニーズをどのように把握し、外国人に伝えたい事柄をどのように分かり易く伝えるか。多様化する在住外国人に向け、多言語ではない「やさしい日本語」を用いた情報発信も増える傾向にある。

子育て、料理、散歩等各種イベントを開催することで「外国人と日本人をつなぐ」ことを実現してきた。創業当初から発行する情報誌で、情報発信も続けている。外国人ネットワークを活用した企業として、自治体からの相談を増やす状況にある。

今後は、地域の外国人が安定して仕事に就いてもらうために始めた有料職業紹介事業を軌道に乗せ、外国人と企業をつなぐ多文化共生の実現を目指している。

(広告制作業 6～9人 城東地域)

図表 II-4-4 海外関連取引の今後の発展の可能性



第1節 ICTの導入状況と生産性の向上

1 導入しているICT

現在導入しているICT（複数回答）は、全体で見ると「電子メール・社内SNSの連絡ツール」（62.7%）が最も高く、「財務会計システム」（51.8%）、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」（32.8%）、「ネットを利用した金融サービス」（27.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「電子メール・社内SNSの連絡ツール」（72.5%）、「会社情報の発信（HPやSNSなど）」（51.0%）、「ネットを利用した金融サービス」（36.9%）、「ネットによる受発注業務」（28.5%）、「販売管理システム」（15.8%）、「人事管理システム」（14.4%）、「eラーニングシステム」（8.5%）、「AI・RPA」（3.3%）、「マーケティングオートメーション」（1.7%）が高く、専門サービス業は「財務会計システム」（61.5%）、事業サービス業は「顧客管理システム」（20.1%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所では「財務会計システム」（92.1%）、デザイン業は「電子メール・社内SNSの連絡ツール」（76.4%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「会社情報の発信（HPやSNSなど）」、「ネットを利用した金融サービス」、「販売管理システム」、「人事管理システム」の導入が高くなる傾向がみられる。

<事例20> 勤怠管理システムを自社開発し、社員の労務環境改善に取り組むとともに、今後、システムの製品化を目指す

企業の社内システム、サーバ、Webサイトを構築する当社の顧客はメーカーや広告系の企業が多い。広告系の企業については、Web広告の作成から視聴率調査のシステムという専門性の高い領域まで広く取り扱っている。当社が実績を積むとともに受注案件が増え、3年前と比較して顧客件数はほぼ横ばいながら売上高は増加している。近年、採用が困難であることから、東北や北関東にまで足を延ばして専門学校との関係づくりに取り組んでいる。

以前は新入社員を採用した後、3か月の研修を経て現場のチームに配属していた。しかし、研修と実務とのギャップの大きさが課題となり、研修方法を変え、現在は最初から現場のチームに新入社員を配置しOJTを行っている。その結果、離職率が下がったと実感する。顧客に常駐する形態の仕事は社員のモチベーション管理が難しいため、ベテラン・中堅・新人のバランスがとれたチームを編成するようにしている。

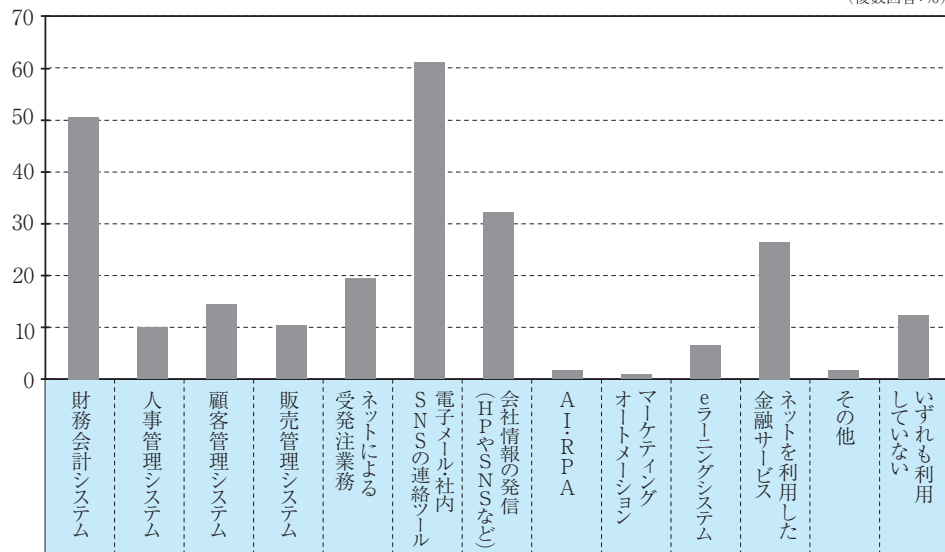
社員の労務管理には力を入れており、労務環境の改善を目的としてシステムを自社開発した。勤怠情報をもとにシステムが必要に応じて社員にアラートを表示することで、労働時間削減などの改善がなされた。

ソフトウェア業の場合、受託案件には波があるため、自社の労務管理のために開発した勤怠管理システムの製品化を考えている。

（ソフトウェア業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-5-1 導入しているICT

(複数回答:%)



	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	受発注業務 ネットによる	SNSの連絡ツール 電子メール社内 (HPやSNSなど) 会社情報の発信	AIRPA	マーケティング オートメーション	eラーニングシステム	金融サービス ネットを利用した	その他	いずれも利用していない	無回答	n		
今回調査 (全体)	51.8	10.3	14.7	10.6	19.9	62.7	32.8	1.7	1.0	6.6	27.1	1.8	12.5	3.0	2,263	
業種別	情報・コンテンツ業	56.0	14.4	17.9	15.8	28.5	72.5	51.0	3.3	1.7	8.5	36.9	1.7	6.3	2.7	520
	専門サービス業	61.5	9.5	13.6	6.5	14.7	64.9	27.6	0.9	0.9	7.9	25.4	2.1	8.5	2.4	851
	技術サービス業	32.5	6.4	5.7	6.2	22.7	62.9	27.6	1.3	0.3	2.8	21.9	2.6	19.1	3.4	388
	事業サービス業	46.2	10.5	20.1	15.4	17.6	48.1	27.2	1.4	0.6	5.3	24.1	0.6	20.7	4.1	493
特定10業種別	税理士事務所	92.1	7.9	16.1	6.0	7.9	57.3	15.7	1.5	0.4	7.1	19.1	1.1	3.0	3.4	267
	ソフトウェア業	61.8	17.9	16.8	14.9	28.2	76.3	56.5	5.0	1.9	13.7	40.8	0.8	3.4	1.5	262
	建築設計業	26.9	6.5	3.8	2.7	21.0	66.1	29.6	1.1	0.0	3.2	23.1	3.2	19.9	2.2	186
	デザイン業	34.1	7.3	2.4	6.5	30.9	76.4	37.4	0.0	0.8	1.6	30.1	0.8	13.0	0.0	123
	経営コンサルタント業	60.4	10.4	12.3	4.7	13.2	73.6	45.3	0.9	1.9	3.8	32.1	1.9	9.4	1.9	106
	建物サービス業	53.7	4.2	11.6	14.7	21.1	52.6	13.7	0.0	0.0	2.1	23.2	0.0	17.9	2.1	95
	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	40.8	1.4	12.7	5.6	11.3	57.7	8.5	1.4	1.4	5.6	35.2	5.6	15.5	1.4	71
	自動車整備業	29.4	4.4	33.8	10.3	22.1	22.1	19.1	1.5	0.0	10.3	17.6	0.0	32.4	8.8	68
	法律事務所	48.3	8.6	19.0	3.4	10.3	56.9	27.6	0.0	0.0	15.5	17.2	1.7	19.0	5.2	58
	映像情報制作・配給業	52.6	8.8	0.0	1.8	10.5	64.9	40.4	0.0	0.0	3.5	36.8	1.8	17.5	3.5	57
従業者規模別	1~2人	41.7	3.3	6.9	4.2	17.0	55.2	19.5	1.1	0.5	5.7	17.4	2.1	18.3	3.5	753
	3~5人	52.3	5.4	12.7	7.3	16.3	62.9	28.8	1.1	0.7	3.2	24.8	2.3	11.3	3.8	560
	6~9人	58.1	11.7	22.4	14.0	25.0	62.7	34.1	1.0	0.6	4.5	27.3	0.6	10.1	2.9	308
	10~29人	56.9	15.5	19.4	14.7	22.0	70.7	50.1	2.6	2.9	8.5	38.1	1.5	7.6	1.5	341
	30人以上	66.5	33.5	26.3	26.7	27.1	75.7	57.8	4.8	0.8	17.5	47.0	1.6	5.6	1.2	251
(3年前) 年間売上高増減別	大幅 (10%以上) 増加	59.7	19.7	19.0	15.2	22.4	76.9	57.6	4.8	1.7	9.3	39.7	1.4	6.9	0.3	290
	やや (10%未満) 増加	53.9	12.5	20.8	12.2	25.0	68.6	40.8	1.7	1.7	10.0	36.4	1.4	6.4	1.9	360
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	51.8	8.8	12.6	9.8	18.0	60.9	27.3	1.0	0.8	4.5	24.5	1.3	13.7	3.0	796
	やや (10%未満) 減少	52.9	6.4	13.9	9.1	19.8	53.7	21.4	0.5	0.5	5.9	20.1	1.6	14.4	2.7	374
	大幅 (10%以上) 減少	43.7	8.3	10.1	9.3	18.8	59.0	28.6	1.8	0.5	5.3	22.4	3.0	17.8	5.5	398
益率別 (売上高)	黒字	55.6	11.7	15.5	11.7	20.5	64.4	34.6	2.1	1.2	7.4	29.4	1.6	10.7	2.3	1,602
	赤字	41.7	6.8	11.3	7.9	18.7	58.5	27.3	0.9	0.4	3.9	21.4	1.6	17.6	3.9	557
変化別 (3年前) 経常損益の	増益	56.6	15.1	20.1	14.3	22.0	71.8	43.8	3.1	0.8	8.5	34.4	2.3	9.3	1.7	518
	横ばい	52.3	8.5	12.2	9.8	19.0	60.3	27.0	1.5	0.8	6.0	24.9	0.9	13.4	2.5	987
	減益	48.4	9.8	13.8	9.0	20.5	60.1	33.4	1.0	1.3	5.9	25.5	2.3	13.3	3.7	697

2 ICT利活用の進展に伴う業務の生産性向上

ICT利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、全体で見ると「思う」(24.3%)と「やや思う」(33.9%)をあわせた『思う』(58.2%)が6割程度を占める。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は『思う』(68.1%)が7割程度を占める。専門サービス業では6割、事業サービス業は5割を超える。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は『思う』(71.3%)が7割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『思う』は高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では7割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業では『思う』(78.9%)が8割程度と高い。一方、大幅(10%以上)減少と回答した企業では約5割にとどまった。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は『思う』(66.8%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

<事例21> AIを使った社会的インフラサービス構築と社会的弱者支援サービスの提供

大手企業向け・官公庁向けのデータ解析を業務内容とする。少子高齢化が加速し人手によるサービスの提供が不足するなか、AI(人工知能)、ロボット、センサ技術・分析技術を積極的に活用し、人に優しいサービスの企画・開発を行っている。

技術的には特に回帰分析等を利用した将来予測のシステム構築に秀でている点に特徴がある。例えば、テレビ視聴率の予測や気象情報の予測、生鮮食料品の需要予測による農作物の生産調整等について将来予測を実現した。

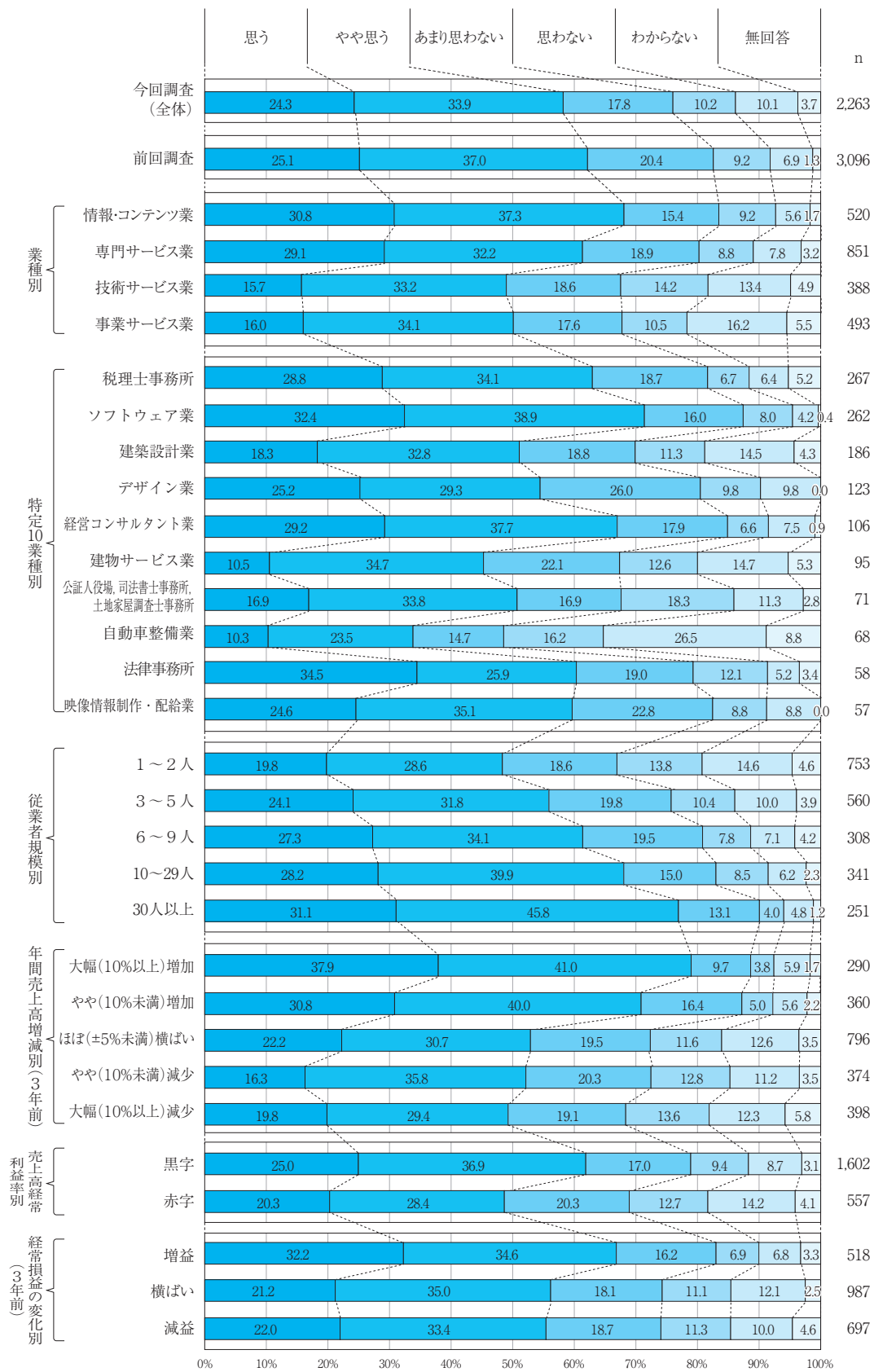
AI等の技術を活用した社会的インフラサービスを大企業と連携して構築することで、高齢者等の社会的弱者の利便性を高めることができると考えている。AI技術の活用には、一定規模の事業者による資金投下がないと開発が難しいため、大企業との連携を図りながら、最先端技術を活用することで社会的弱者の支援につながるサービスを提供する。

会社の理念に共感した役員・社員が集まり、会社の事業を通じて社会に貢献している点が最大の強みである。

上記の他に、社会的なニーズに対してAI人材が不足していることから、AI人材育成のためのeラーニングの提供業務も実施している。特にAI分野でのインフラとなっている世界的な分析ソフト会社とはパートナー関係にある。そこで、当該ソフト利用のためのeラーニングを提供することで、日本のIT業界でAI技術者を育てるとともに、自社社員の能力・技術育成にも努めている。

(その他の技術サービス業 6~9人 都心地域)

図表 II-5-2 ICT利活用の進展に伴う業務の生産性向上



3 ICT利活用に伴う年間売上高の増加

ICT利活用に伴う年間売上高の増加は、全体で見ると「あまり思わない」(37.3%)が最も高く、「思わない」(19.8%)、「やや思う」(18.9%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「思う」(13.5%)と「やや思う」(25.2%)をあわせた『思う』(38.7%)が4割程度を占める。

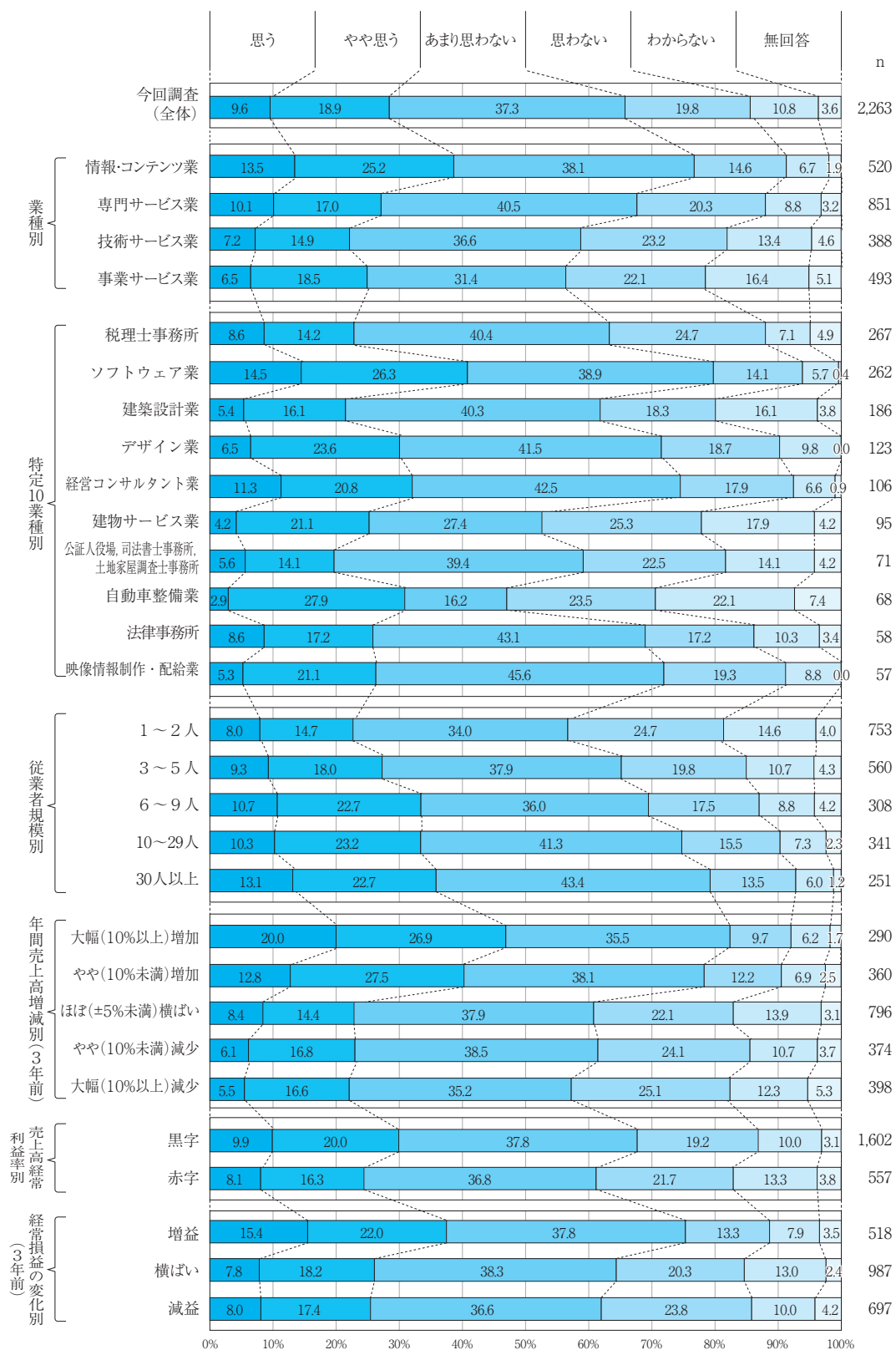
特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では『思う』(40.8%)が高く4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『思う』は高く、<6人以上>と回答した企業では3割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業では『思う』(46.9%)が高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は『思う』(37.4%)が4割程度を占め、横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表II-5-3 ICT利活用に伴う年間売上高の増加



第2節 ICT利活用状況の変化

1 現在のICT利活用状況

3年前と比較した現在のICT利活用状況は、全体で見ると「変わらない」(53.0%)が最も高く、「進んだ」(35.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「進んだ」(40.2%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所で「進んだ」(42.3%)が高い。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「進んだ」(53.0%)が5割を超える。一方、1～2人と回答した企業では「進んだ」(25.1%)が2割にとどまる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業では「進んだ」(49.7%)が約5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「進んだ」(37.0%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「進んだ」(42.3%)が横ばい、減益と回答した企業と比べて高い。

<事例22> 公的施策を有効活用したソフトウェアの開発・改良と販路開拓により、収益基盤の早期安定化を図る

自動車メーカーや自動車の電装品メーカーを対象に、音声信号処理技術ソフトウェアの開発及びライセンス販売を行っている当社の社長は、大手企業で音声技術を専門的に取り扱った経験を活かし、2016年に創業した。提供している音声信号処理技術は、携帯電話でのハンズフリー通話が可能なマイクやスピーカーに使用される。自動車以外にも様々な用途があるが、現在は自動車関連に絞り込んで展開している。音声品質を上げるためにノイズやエコーを減らす工夫に余念がない。

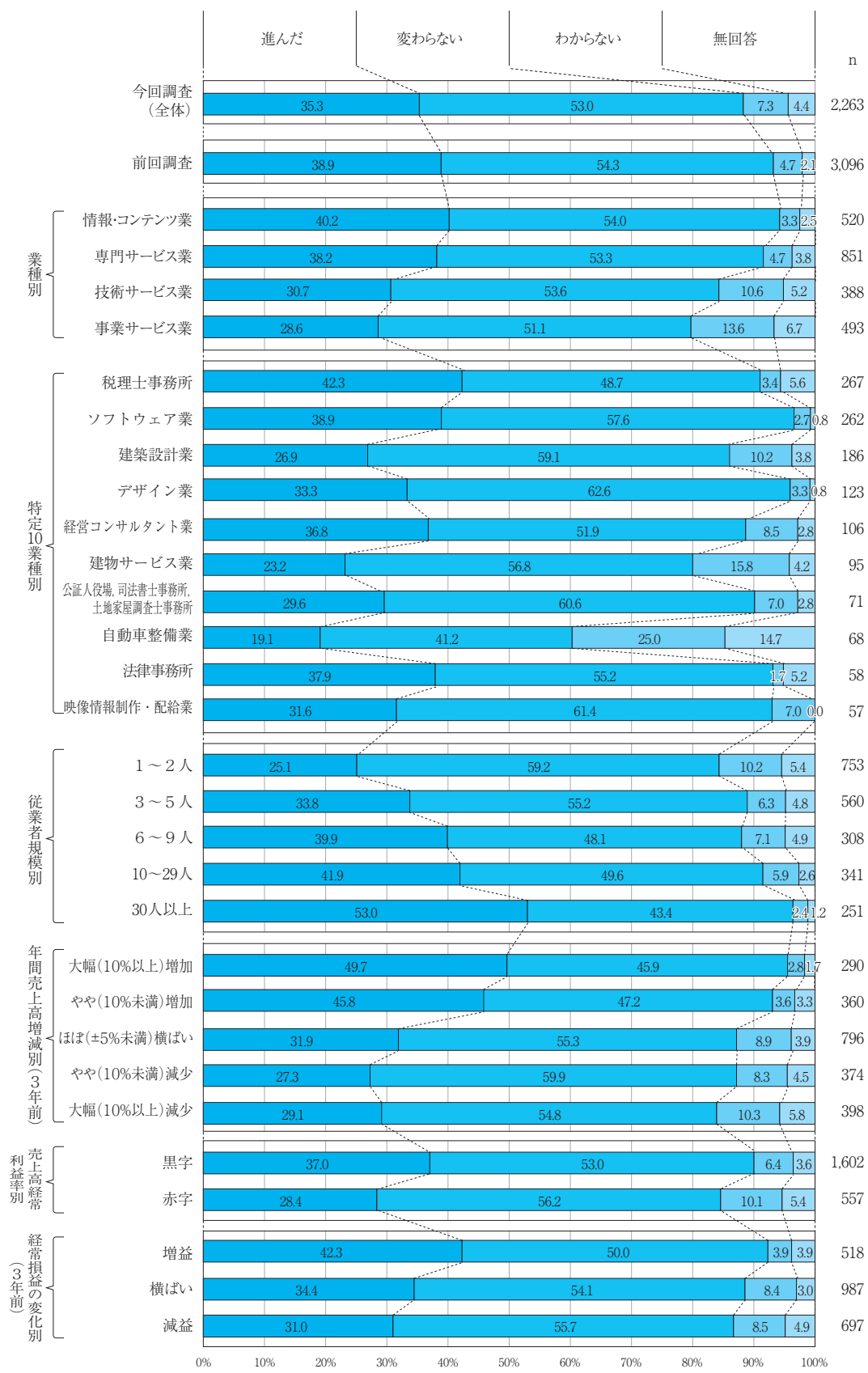
中国やアジアはまだ伸び、世界的に見ると大きな市場であると捉えている。海外でも展開していきたいと考え、現地法人も設立している。まずは自動車の市場から参入し、ゆくゆくは家電などの市場にも販路拡大及びライセンス収入を築き、収益構造を安定化する戦略である。

コアとなる技術を磨かないと大手や先行している企業に負けてしまうため、専門性の向上には余念がない。セミナー受講による知識の習得といったこともさることながら、日々の業務を通じて情報収集を行い、ディスカッションしていくこと、研究開発を続けることが大事だと考えている。製品の開発や改良、販路開拓のために、補助金や助成金などの中小企業施策を有効活用している。

会社の規模が小さく、業歴が浅いながらも音声信号処理技術という分野で高度な専門性を有し、対象業種を自動車に絞り込んで展開している。結果が出るまで少し時間を要するが、取引先から評価される技術力があり、今後の展開が期待される。

(ソフトウェア業 3～5人 多摩地域)

図表II-5-4 3年前と比較した現在のICT利活用状況



2 3年後のICT利活用状況

現在と比較した3年後のICT利活用状況は、全体で見ると「進むと思う」(48.6%)が高く、「変わらない」(29.7%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「進むと思う」(59.2%)が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「進むと思う」(64.9%)が6割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「進むと思う」が高くなる傾向があり、30人以上と回答した企業では7割程度を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「進むと思う」が高く、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「進むと思う」(69.7%)が約7割を占める。一方、大幅(10%以上)減少と回答した企業は4割程度にとどまる。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「進むと思う」(51.4%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「進むと思う」(60.6%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

<事例23> 建設業界IT化のためのサポートを展開し全国展開を図る

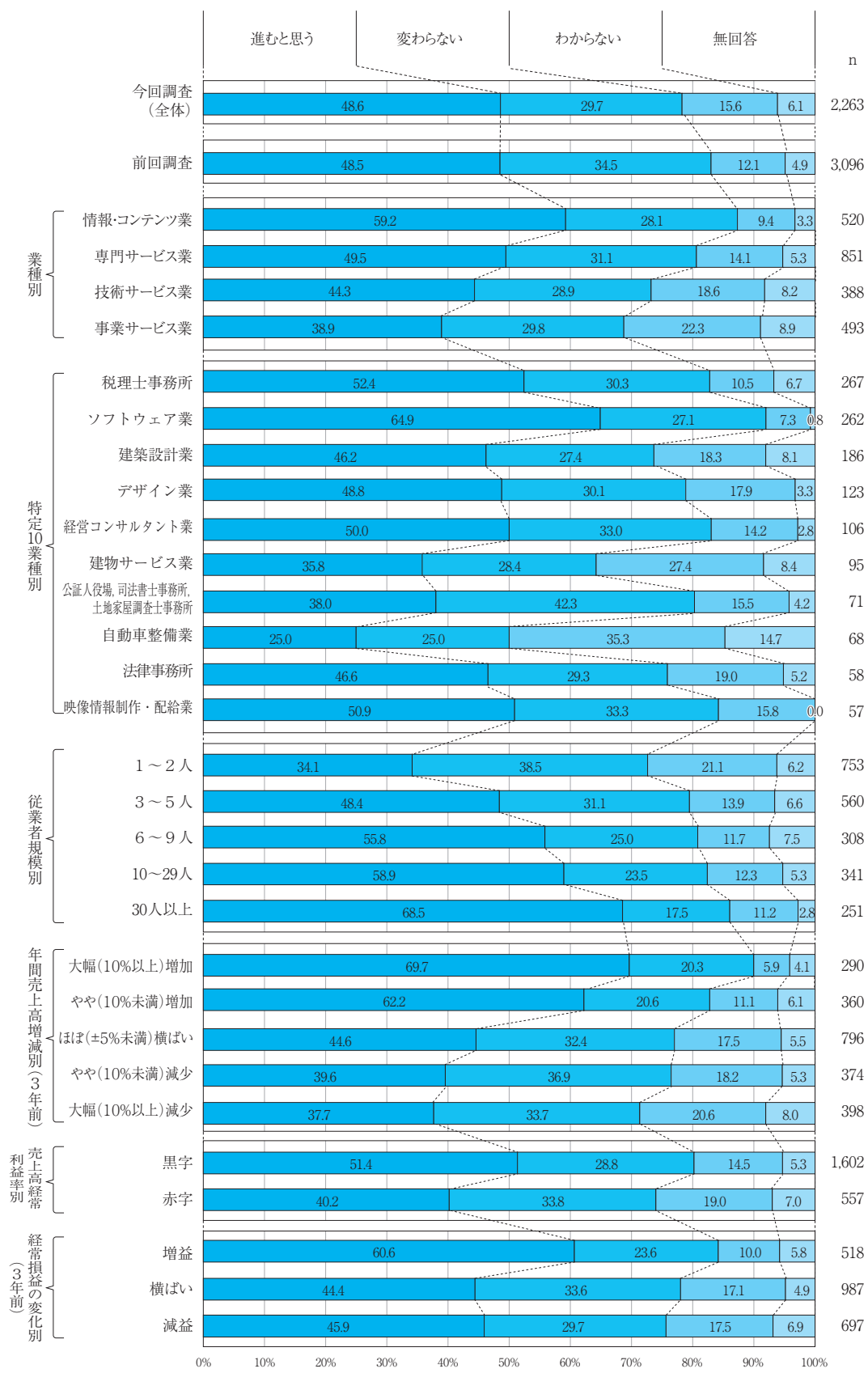
当社は建築会社向けの原価管理・財務管理パッケージソフトウェアの販売とIT製品販売企業向けのシステム開発を提供している。建設業界においても業務のIT化に伴いソフトウェアの需要は高まり、競合他社は10社以上存在する。

一般的に他社は価格の値下げや広告によって販売拡大を目指す。当社では、顧客ニーズと高い技術力を背景に地域特性に応じた原価管理が可能である製品を開発することで差別化を図っている。

また、ソフトウェア導入後も顧客からのヒアリングやメンテナンスを行い、リモート操作により全国に技術的サポートを提供することで原価管理・財務管理パッケージソフトウェアの販売拡大だけでなく、ITベンダー企業からの受注につなげている。

(ソフトウェア業 6~9人 都心地域)

図表II-5-5 現在と比較した3年後のICT利活用状況



第1節 人材採用

1 正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員（役員を除く）数の変化は、全体で見ると「横ばい」（55.1%）が最も高く、「増加」（23.7%）、「減少」（14.0%）、「いない」（4.5%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「増加」（31.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「増加」（39.6%）が約4割と高い。

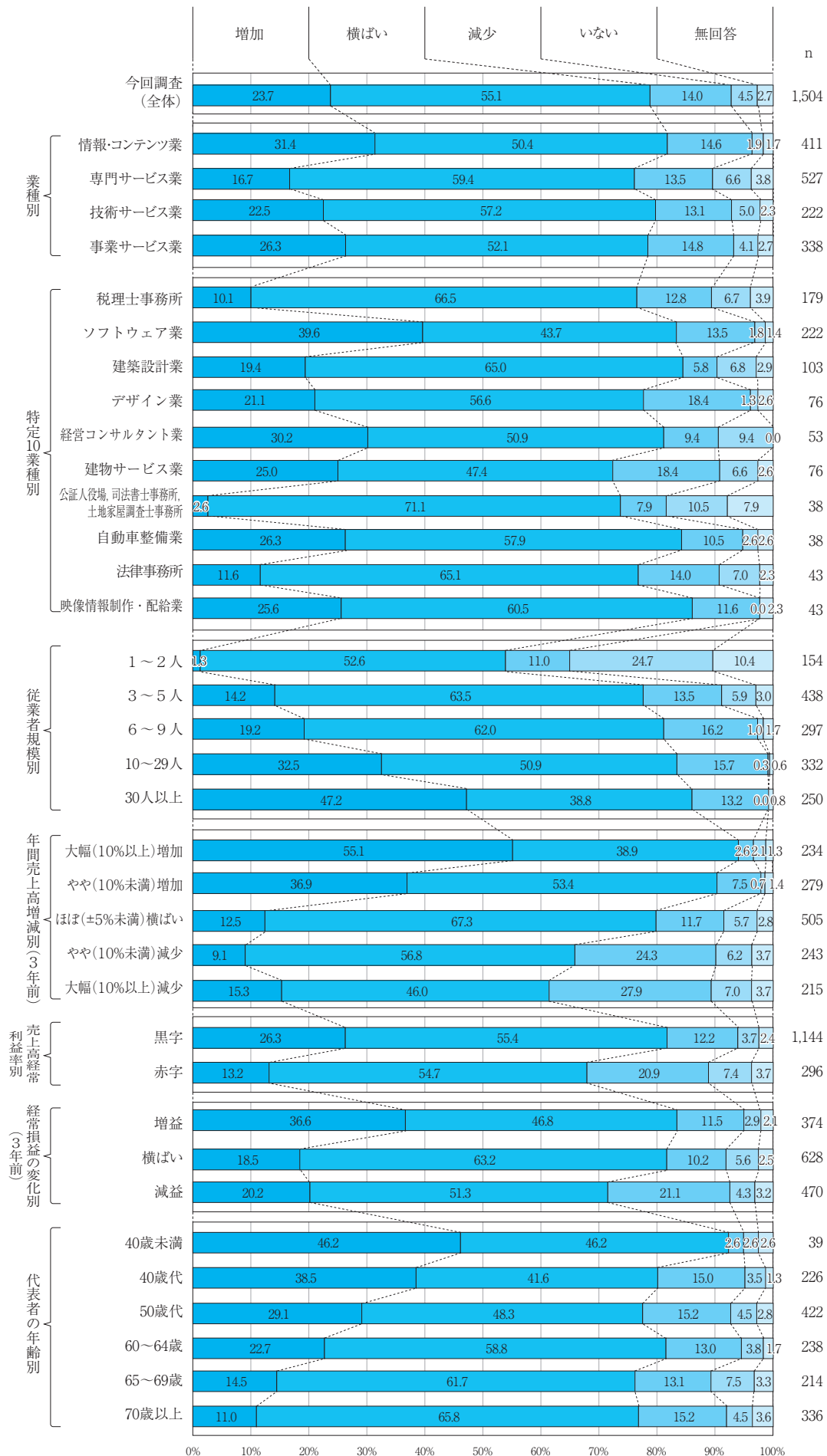
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「増加」（47.2%）が5割程度を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は、正規従業員数の「増加」（55.1%）が5割を占め、やや（10%未満）増加と回答した企業で3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「増加」（26.3%）が赤字と回答した企業を上回る一方、赤字と回答した企業は「減少」（20.9%）が黒字と回答した企業を上回る。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低い企業ほど「増加」が高く、40歳未満と回答した企業では「増加」（46.2%）が4割を占める。

図表Ⅱ-6-1 3年前と比較した正規従業員数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員（パート・アルバイト、派遣社員、契約社員を含む）数の変化は、全体で見ると「横ばい」（38.0%）が最も高く、「いない」（31.0%）、「増加」（15.2%）、「減少」（8.4%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「増加」（19.8%）と「減少」（14.5%）がともに高い。情報・コンテンツ業では非正規従業員が「いない」（38.2%）が4割程度を占める。

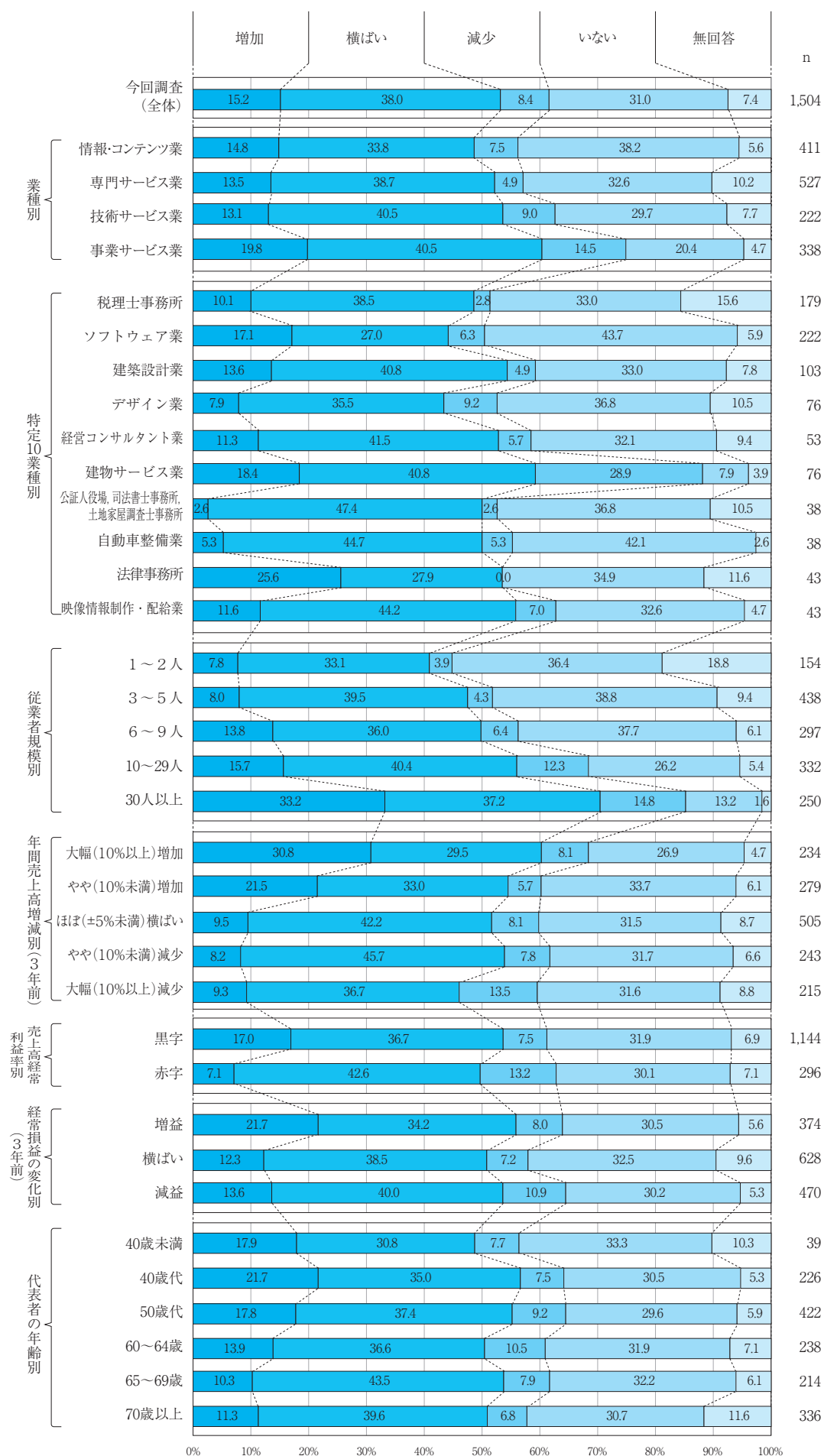
特定10業種別にみると、他の業種に比べて法律事務所では「増加」（25.6%）が高い。建物サービス業は「減少」（28.9%）が高く、3割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「増加」（33.2%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は非正規従業員数の「増加」（30.8%）が高い。大幅（10%以上）減少と回答した企業では非正規従業員数の「減少」（13.5%）が1割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は「増加」（21.7%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅱ-6-2 3年前と比較した非正規従業員数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者（役員・非正規従業者を含む）数の変化は、全体で見ると「横ばい」（53.4%）が最も高く、「増加」（23.5%）、「減少」（13.5%）の順である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加」（29.4%）が3割程度を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「増加」（37.8%）が4割程度、建物サービス業では「減少」（30.3%）が3割を超え高い。

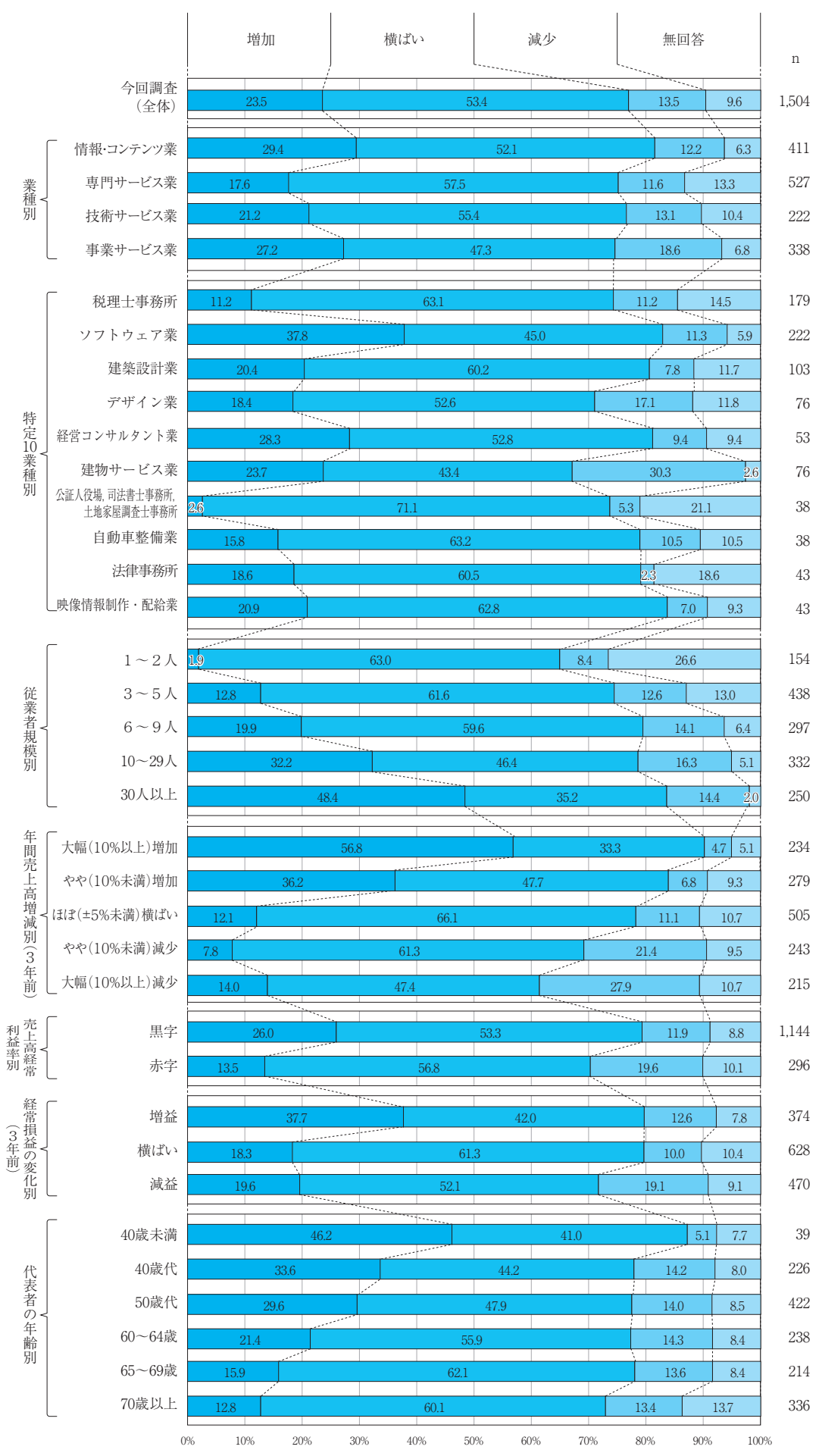
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では5割程度を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では、全従業者数の「増加」（56.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業では「増加」（26.0%）が赤字と回答した企業に比べて高く、赤字と回答した企業は「減少」（19.6%）が黒字と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「増加」は高くなり、40歳未満と回答した企業では4割を占める。また、70歳以上と回答した企業では、「減少」（13.4%）が「増加」（12.8%）を上回る。

図表 II-6-3 3年前と比較した全従業者数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表 II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 人材採用意向

人材採用意向（複数回答）は、全体で見ると「実務経験のある人を採用したい」（42.0%）が最も高く、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（39.3%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（30.9%）、「新卒者・若年層を採用したい」（29.8%）の順で続く。なお、「採用の意向はない」（24.7%）は2割を占める。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「実務経験のある人を採用したい」（49.1%）、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（47.7%）、「新卒者・若年層を採用したい」（43.1%）がいずれも4割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では「実務経験のある人を採用したい」（54.5%）、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（52.7%）、「新卒者・若年層を採用したい」（51.4%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（45.9%）が高く、「採用の意向はない」（8.1%）が1割程度と低い。

<事例24> 業界未経験者の採用・即戦力化が可能な業務に着目し、業績アップを実現

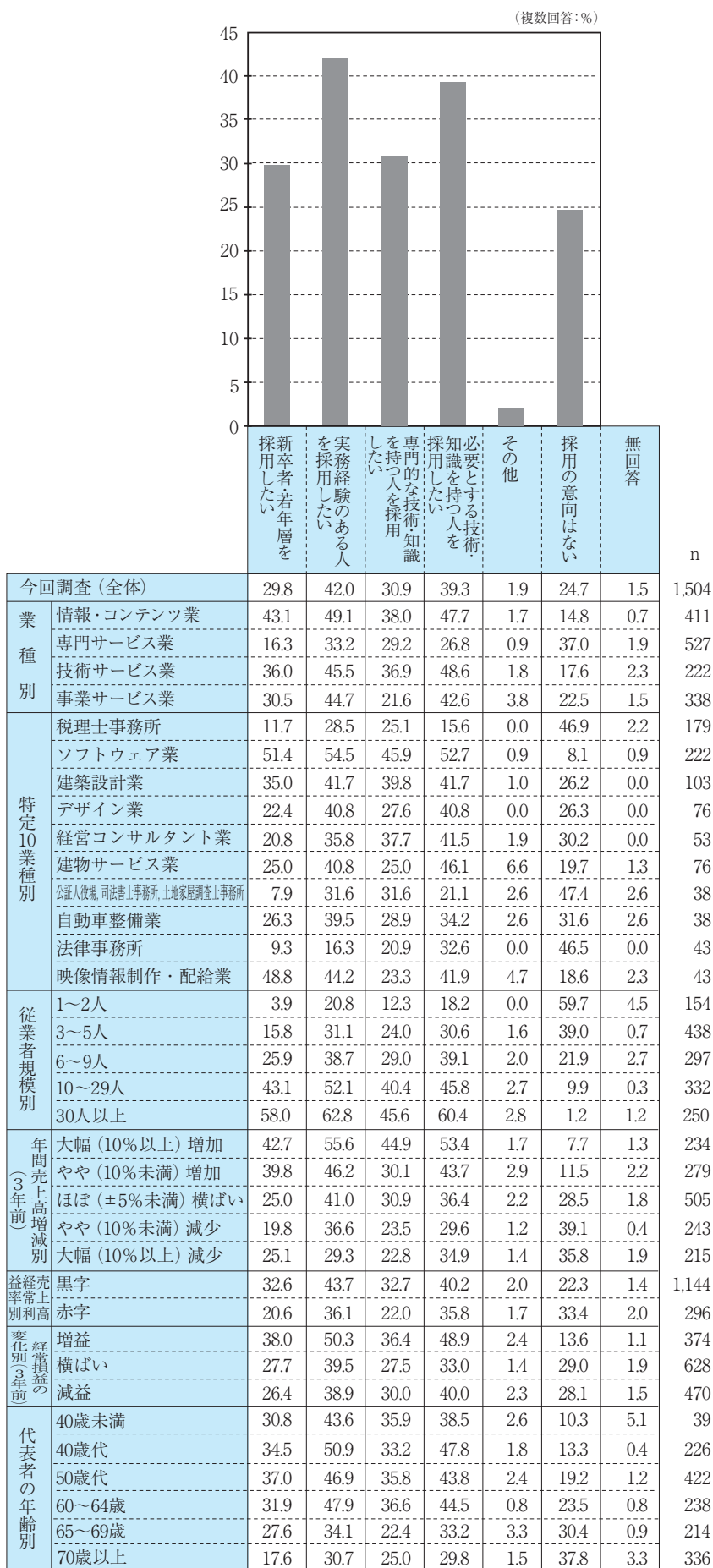
当社は、メーカーや金融業、公共機関をクライアントに持ち、ソフトウェアの開発業務などを行う。最近PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の需要が増加する傾向にある。PMOはプロジェクト管理が主な業務であることから、実際に開発業務を行うSE（システムエンジニア）に比べ、比較的短期間で養成することが可能である。

当社は、業界未経験者の中途採用者を短期間で一人前のPMOに育成できるノウハウを有している点が大きな強みである。採用した社員は、2～3か月かけて基礎知識の教育を受けた後、実際に現場で働くチームのメンバーとなり、1年程度、実務経験を積むことで一人前になる。また、女性をPMOに積極登用しており、全社員の約4割が女性である。

人材不足に悩む中小企業が多い中、IT業界未経験者でも短期間でPMOを育成できる仕組みを構築、他業種からの転職者や女性を登用することに成功し、業績アップを実現している。

（ソフトウェア業 30人以上 副都心地域）

図表II-6-4 人材採用意向



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第2節 人材育成

1 従業員に充実させたい能力

従業員に充実させたい能力（複数回答）は、全体でみると「専門知識」（63.8%）が最も高く、「コミュニケーション力」（45.7%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「専門知識」（78.8%）、情報・コンテンツ業は「コミュニケーション力」（55.5%）、専門サービス業は「事務処理能力」（49.5%）、事業サービス業は「営業力」（46.4%）が高い。

特定10業種別にみると、法律事務所は「事務処理力」（90.7%）、建築設計業では「専門知識」（82.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「コミュニケーション力」、「営業力」、「統率力・リーダーシップ力」、「交渉力」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は「プレゼンテーション力」と「事務処理力」を除くすべての項目が高い。

<事例25> 経営者志望の人材を集めて、独立を促すことで社員に高いパフォーマンスを発揮させる

数年前に独立したソフトウェア業の当社は、大企業を対象に幅広い種類の業務アプリケーション開発を行っている。

社長は、社員全員に対して、将来的には経営者として分社独立するように勧めている。そのため、採用面談時には、経営者を目指している人物か否か、IT関係のスキルよりも経営者としての資質に必要な人間力があるか、ITのスキルでは論理性があるか、などを重視している。

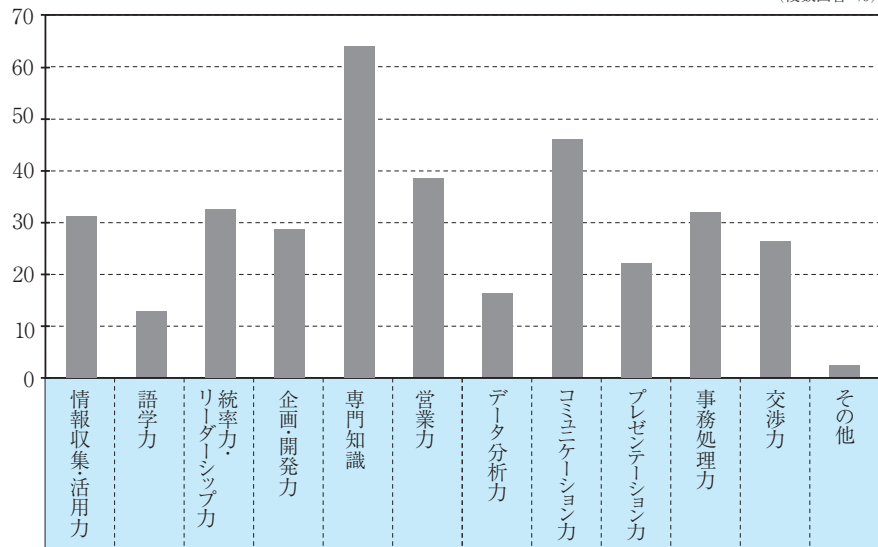
業種の特性上、エンジニアが顧客先に常駐することが多いため、月数回は社員全員が顔を合わせ会社に帰属意識を持てるように配慮している。

経営者志望の人材を集めて、手厚く営業や採用などのノウハウを教え、早期からの権限移譲を進める手法を採用することで、社長は、社員の高いパフォーマンスの発揮と質の高いサービスの提供が可能になることを期待している。

（ソフトウェア業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-6-5 従業員に充実させたい能力

(複数回答:%)



	情報収集活用能力	語学力	リテラシー力・統計力	企画開発力	専門知識	営業力	データ分析力	コミュニケーション力	プレゼンテーション力	事務処理力	交渉力	その他	無回答	n	
今回調査(全体)	30.9	12.7	32.4	28.5	63.8	38.2	16.2	45.7	22.0	31.8	26.1	2.3	2.5	1,504	
業種別	情報・コンテンツ業	36.7	15.8	46.0	48.9	61.8	42.1	19.5	55.5	29.0	17.3	33.1	1.5	1.9	411
	専門サービス業	30.2	13.9	18.8	20.1	66.6	32.3	19.2	38.5	19.5	49.5	22.0	1.7	2.7	527
	技術サービス業	29.3	10.8	35.1	27.5	78.8	33.3	10.4	41.9	29.3	18.9	29.3	2.3	2.3	222
	事業サービス業	26.0	8.6	35.2	17.5	51.8	46.4	11.2	47.6	12.7	30.5	22.2	4.4	3.3	338
特定10業種別	税理士事務所	23.5	4.5	9.5	5.6	76.0	25.1	19.0	30.2	9.5	54.2	15.6	0.6	4.5	179
	ソフトウェア業	30.2	14.4	52.3	42.8	74.8	36.9	17.1	56.8	29.3	10.4	29.7	0.5	1.4	222
	建築設計業	35.9	16.5	31.1	36.9	82.5	27.2	11.7	42.7	39.8	14.6	27.2	1.9	1.0	103
	デザイン業	44.7	14.5	30.3	50.0	57.9	44.7	19.7	52.6	35.5	19.7	31.6	2.6	1.3	76
	経営コンサルタント業	35.8	15.1	24.5	28.3	64.2	37.7	26.4	45.3	28.3	39.6	26.4	1.9	1.9	53
	建物サービス業	19.7	2.6	43.4	14.5	56.6	47.4	5.3	55.3	9.2	23.7	27.6	0.0	2.6	76
	公証人役職、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	10.5	13.2	10.5	5.3	71.1	18.4	7.9	34.2	5.3	60.5	15.8	2.6	2.6	38
	自動車整備業	15.8	2.6	18.4	5.3	60.5	50.0	13.2	23.7	5.3	13.2	5.3	18.4	5.3	38
	法律事務所	30.2	20.9	18.6	11.6	60.5	9.3	25.6	46.5	9.3	90.7	23.3	2.3	0.0	43
	映像情報制作・配給業	44.2	20.9	46.5	55.8	39.5	37.2	14.0	60.5	34.9	23.3	41.9	2.3	7.0	43
従業者規模別	1~2人	16.9	8.4	6.5	12.3	53.2	18.2	10.4	20.1	7.8	39.6	11.7	3.2	9.1	154
	3~5人	27.2	8.9	14.8	21.2	65.5	31.3	13.7	35.2	17.1	35.2	20.8	1.1	2.7	438
	6~9人	32.7	14.5	32.0	25.3	62.3	39.7	17.2	47.1	22.2	29.0	25.6	2.7	1.7	297
	10~29人	38.3	17.5	46.4	40.1	65.7	47.6	19.0	57.8	30.7	25.9	33.4	2.7	1.5	332
	30人以上	35.6	14.0	62.0	40.0	67.2	48.4	18.4	60.8	27.2	31.2	35.2	3.2	0.8	250
(3年前)	年間売上高増減別														
	大幅(10%以上)増加	36.3	17.1	42.7	40.2	70.9	42.3	19.7	59.4	26.9	28.6	32.1	0.4	2.6	234
	やや(10%未満)増加	33.0	14.7	39.8	30.8	69.5	39.1	18.3	56.6	29.0	30.5	26.9	1.8	1.4	279
	ほぼ(±5%未満)横ばい	29.7	12.5	28.1	26.1	63.0	33.9	14.3	41.4	16.8	32.1	23.8	2.8	3.0	505
	やや(10%未満)減少	24.7	9.5	28.0	20.2	59.7	38.3	15.6	36.6	19.8	35.8	21.8	3.3	1.6	243
大幅(10%以上)減少	31.2	8.8	26.5	27.9	53.5	41.4	13.5	35.8	21.9	29.3	28.8	2.8	4.2	215	
益率別	黒字	30.5	13.2	34.6	28.5	65.7	38.1	16.9	47.4	23.1	32.9	26.6	2.1	2.4	1,144
	赤字	32.1	10.1	25.0	28.4	55.4	39.9	14.2	38.9	19.9	25.7	25.0	2.7	2.4	296
	変化別(3年前)														
経営損益の	増益	34.2	14.7	35.8	37.2	70.9	39.6	18.4	54.5	27.3	28.3	29.4	2.1	2.4	374
	横ばい	30.3	11.6	31.7	25.0	60.7	34.9	14.6	42.7	18.8	32.6	23.9	1.9	2.4	628
	減益	28.7	11.9	31.3	26.4	62.3	41.3	16.0	42.8	22.6	32.3	26.4	2.8	2.8	470
	代表者の年齢別	40歳未満	25.6	20.5	30.8	35.9	61.5	25.6	17.9	51.3	20.5	33.3	15.4	2.6	2.6
40歳代		37.2	12.4	37.6	35.0	62.8	43.4	18.6	60.2	21.7	28.3	31.9	1.3	1.8	226
50歳代		35.1	15.2	40.5	33.2	65.4	42.4	17.5	51.4	27.0	30.6	30.1	3.1	1.9	422
60~64歳		30.7	15.1	38.7	30.7	64.3	39.9	16.4	46.6	22.7	28.2	26.9	2.9	1.3	238
65~69歳		22.4	8.9	27.6	24.3	65.4	35.0	12.1	39.7	21.0	28.0	22.0	2.3	1.4	214
70歳以上		28.6	9.2	17.9	18.2	62.2	32.1	14.3	31.3	15.5	39.3	21.1	1.5	5.4	336

(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 人材育成上における問題点

人材育成上の問題点（複数回答）は、全体で見ると「時間がとれない」（34.7%）が最も高く、「教える側の人材・ノウハウ不足」（19.7%）、「育成コストが負担」（19.0%）、「対象人材に意欲がない」（15.0%）、「人材が定着しない」（13.6%）の順で続く。なお、「特に問題はない」（30.5%）は3割を超えた。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「時間がとれない」（38.2%）、「育成コストが負担」（30.4%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（28.2%）、「人材が定着しない」（17.5%）、「育成方法がわからない」（8.5%）、「教えた技術がすぐに陳腐化する」（6.6%）が高い。

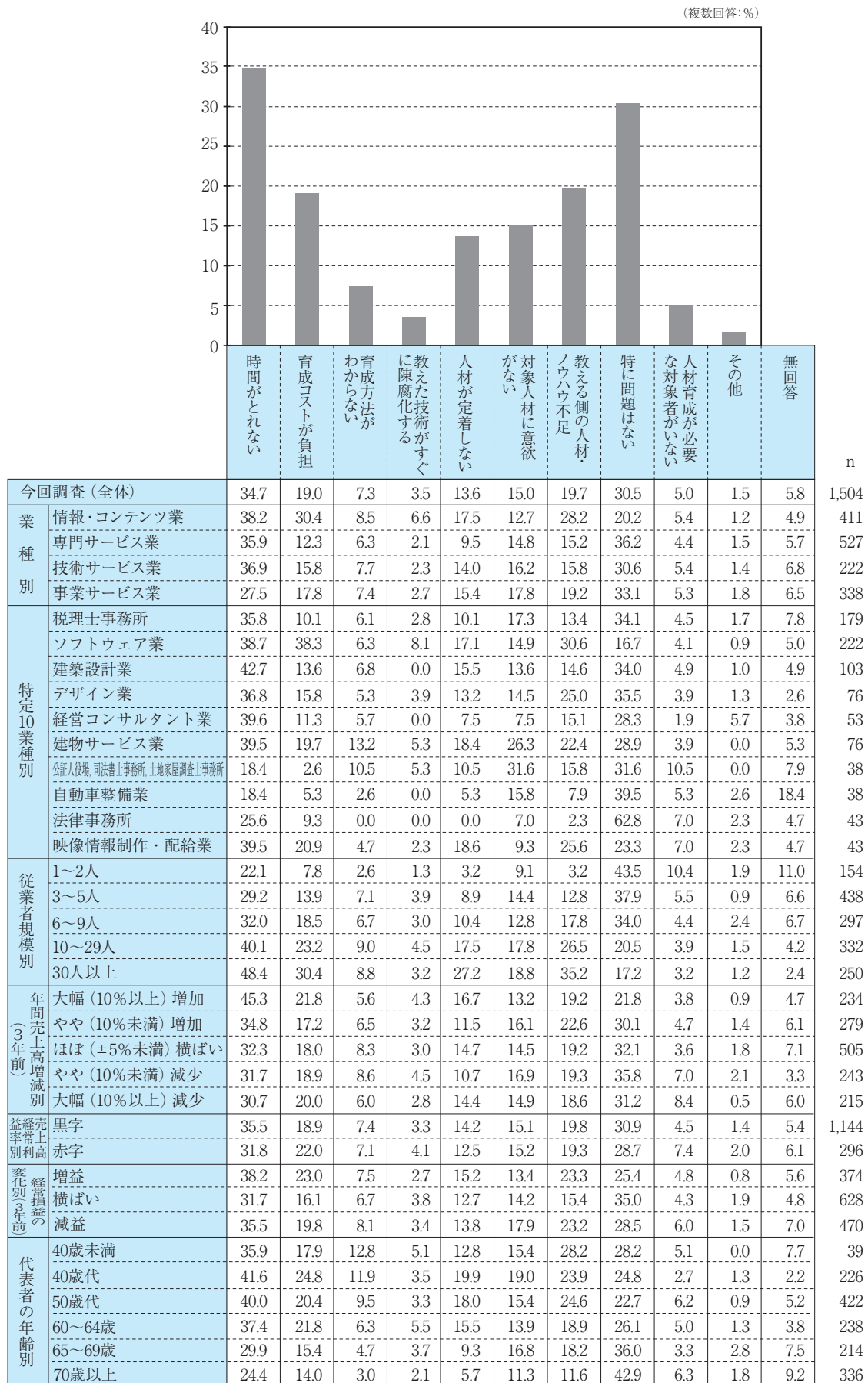
特定10業種別にみると、他の業種に比べて建築設計業は「時間がとれない」（42.7%）、ソフトウェア業では「育成コストが負担」（38.3%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（30.6%）、「教えた技術がすぐに陳腐化する」（8.1%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「時間が取れない」、「教える側の人材・ノウハウ不足」、「育成コストが負担」、「人材が定着しない」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「時間がとれない」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、他の年代に比べて40歳未満と回答した企業では、「教える側の人材・ノウハウ不足」（28.2%）と「育成方法がわからない」（12.8%）が高く、40歳代と回答した企業は「時間がとれない」（41.6%）、「育成コストが負担」（24.8%）、「人材が定着しない」（19.9%）、「対象人材に意欲がない」（19.0%）が高い。

図表Ⅱ-6-6 人材育成上における問題点



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第3節 組織運営

1 組織運営に関する取組

組織運営に関する取組（複数回答）は、全体でみると「人材の確保・育成」（33.0%）が最も高く、「従業員の責任体制の構築・権限移譲」（27.5%）、「組織・体制の見直し」（19.0%）、「経営理念の浸透」（15.2%）の順で続く。なお、「特になし」（35.2%）が3割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「人材の確保・育成」（46.2%）、「従業員の責任体制の構築・権限移譲」（31.6%）、「組織・体制の見直し」（25.5%）、「協業体制の編成」（12.7%）が高く、技術サービス業は「経営理念の浸透」（18.0%）と「業務・グループ活動の分散化」（13.1%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「人材の確保・育成」（55.9%）が高く5割を占める。また、建物サービス業では「従業員の責任体制の構築・権限移譲」（35.5%）、経営コンサルタント業は「経営理念の浸透」（26.4%）と「業務・グループ活動の分散化」（18.9%）、法律事務所は「協業体制の編成」（18.6%）、映像情報制作・配給業は「組織・体制の見直し」（34.9%）が高い。

代表者の年齢別にみると、他の年代に比べて40歳未満と回答した企業では「従業員の責任体制の構築・権限移譲」（43.6%）と「業務・グループ活動の分散化」（17.9%）、40歳代と回答した企業では「組織・体制の見直し」（24.8%）と「協業体制の編成」（15.9%）、50歳代と回答した企業では「人材の確保・育成」（39.6%）と「経営理念の浸透」（19.2%）が高い。

事業承継予定別にみると、配偶者に継がせたい、従業員に継がせたいと回答した企業では「人材の確保・育成」がともに4割を超える。

<事例26> 従業員のセカンドキャリアの構築とキャリアコンサルティングプログラムの開発・導入

キャリアコンサルタントの資格を持つ代表が、セルフ・キャリアドック（従業員の主体的なキャリア形成を支援する取組）の日本への導入・普及に合わせて創業した。これまで培った労務相談業務の経験やキャリア理論にもとづいて、仕事のキャリアのみならず、生き方や働きがい、人間関係等のライフキャリア全般の課題に寄り添い、対話を通して顧客の役に立つサービスを提供している。

業務内容は、企業の生産性向上と従業員のキャリア自律を促進する総合的な仕組みであるセルフ・キャリアドック導入支援・運用サポート、従業員との面接、研修、コミュニケーションの活性化による組織開発の他、キャリアコンサルタントの育成支援などを行っている。

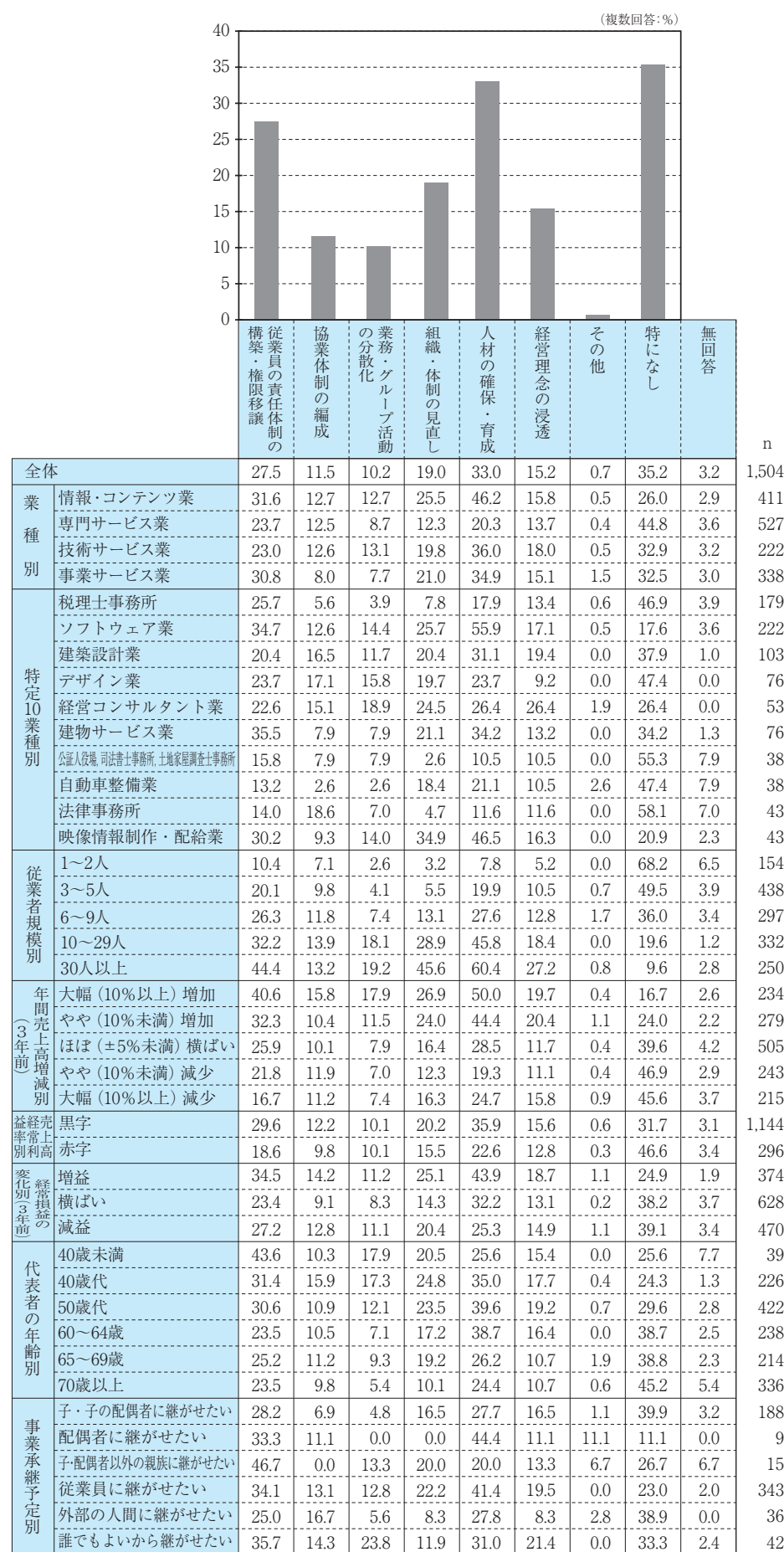
企業向けの顧問業務においては、キャリア相談プログラムの開発・導入に力を入れている。長寿化により40代以上の世代がセカンドキャリアをどのように過ごしていくかが社会的課題となっている。他方でAIの導入により企業はホワイトカラーのリストラも始まる時代に突入している。

現在、厚生労働省ではセルフ・キャリアドック制度導入支援の観点から、職業選択や能力開発について助言を行う専門職を10万人にする計画を立てて、資格取得者を増やしており現在5万人を超えている。しかしながら、一方でその質の低下も危ぶまれる状況がある。

キャリアに関して相談を受ける専門家の質を確保して従業員に適切なカウンセリングを受けてもらうために、スーパーバイザー等の仕組みを提案している。また、キャリアコンサルタント志望者に対し傾聴技法や人間関係の形成法等の質の高い研修コースを提供し、優秀な後任の輩出に寄与している。

（その他の専門サービス業 1～2人 都心地域）

図表II-6-7 組織運営に関する取組



(注) 1. 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。
 2. 事業承継予定別の「子・配偶者以外の親族に継がせたい」は「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」を除いたもの。

2 組織運営の方法

組織運営の方法は、全体で見ると「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(50.3%)が最も高く、「経営者の指示が必要となるケースが多い」(34.8%)、「経営者は指示をせず、従業員に任せている」(6.5%)、「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(4.3%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業では「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(52.1%)と「経営者は指示をせず、従業員に任せている」(7.7%)が高く、専門サービス業は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(37.8%)、技術サービス業では「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(7.2%)が高い。

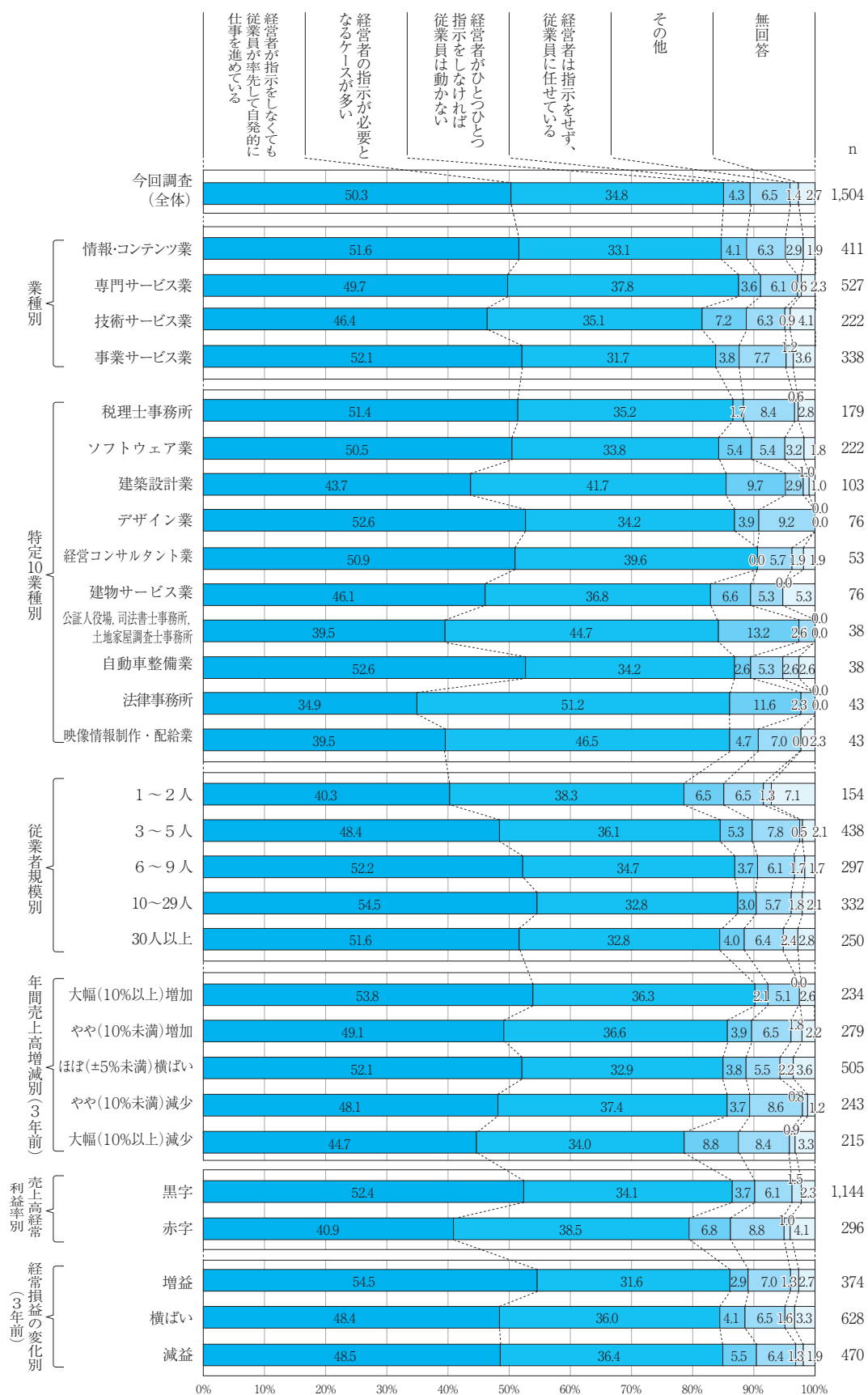
特定10業種別にみると、デザイン業と自動車整備業では「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(52.6%)、法律事務所は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(51.2%)が5割を超える。公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(13.2%)が1割を占める。

従業者規模別にみると、＜6人以上＞と回答した企業では「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」が5割を超える。他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業では「経営者の指示が必要となるケースが多い」(38.3%)、3～5人と回答した企業は「経営者は指示をせず、従業員に任せている」(7.8%)が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(53.8%)が5割を占める。他の区分に比べて大幅（10%以上）減少と回答した企業では「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(8.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(52.4%)が5割を超える。一方、赤字と回答した企業は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(38.5%)が4割程度を占める。

図表 II-6-8 組織運営の方法



(注) 従業員の雇用状況(図表 II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 従業員への経営情報の提供

従業員への経営情報の提供は、全体で見ると「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」(68.4%)が最も高く、「経営情報は全て従業員に知らせる」(19.5%)、「経営情報は従業員には知らせない」(9.6%)の順である。

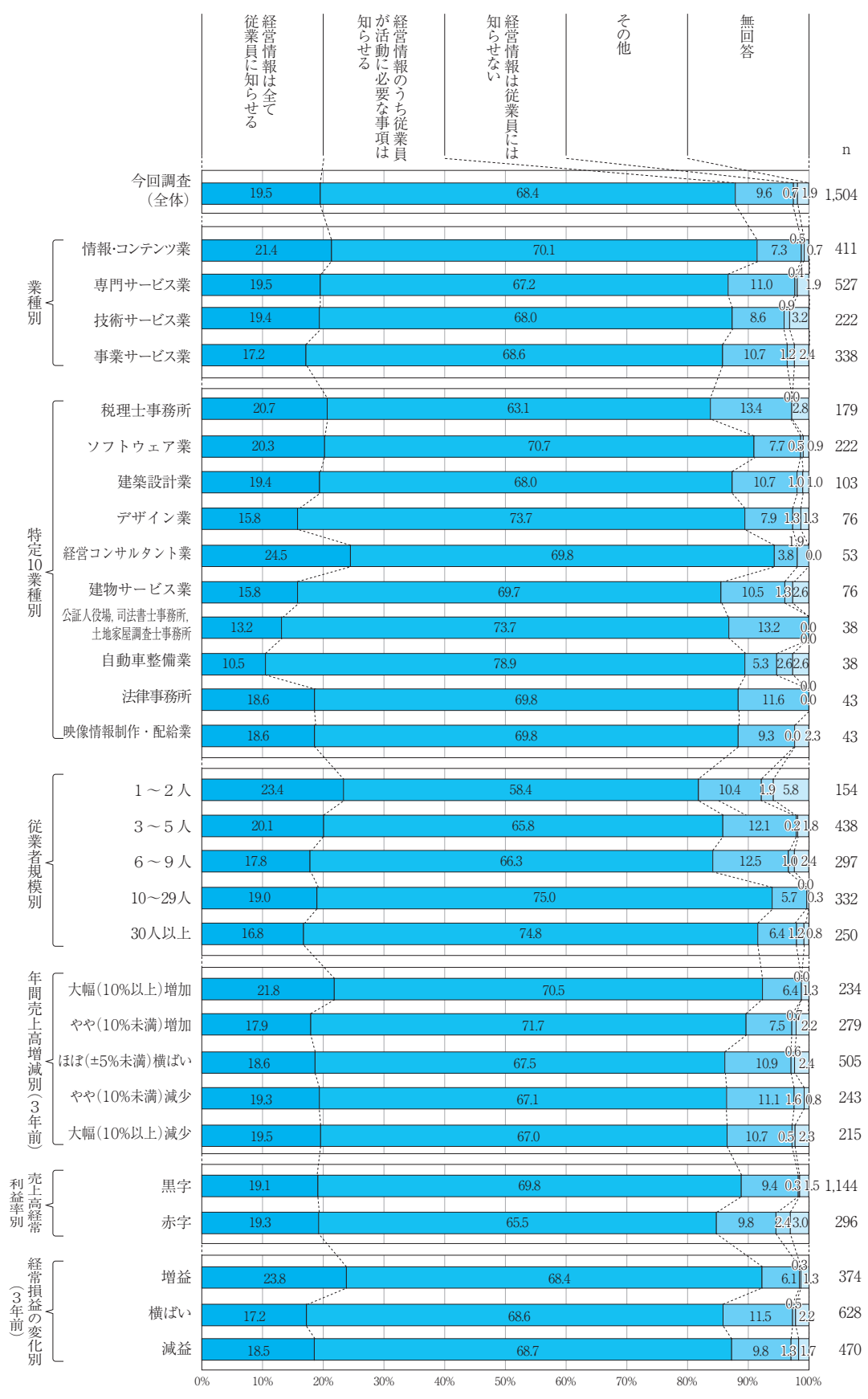
業種別にみると、情報・コンテンツ業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」(70.1%)が7割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて自動車整備業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」(78.9%)、経営コンサルタント業は「経営情報は全て従業員に知らせる」(24.5%)、税理事務所では「経営情報は従業員には知らせない」(13.4%)が高い。

従業者規模別にみると、10～29人と回答した企業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」(75.0%)が高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「経営情報は全て従業員に知らせる」(23.8%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表II-6-9 従業員への経営情報の提供



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 社内コミュニケーションの状況

社内コミュニケーションの状況は、全体でみると「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(62.3%)が最も高く、「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(23.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(74.0%)、事業サービス業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(32.2%)、技術サービス業は「従業員は相談をあまりしない」(13.5%)、情報・コンテンツ業は「相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い」(3.2%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(81.6%)、ソフトウェア業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(34.7%)が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「相談事は経営者が従業員から直接受ける」は低くなり、「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(25.0%)が赤字と回答した企業を上回る。

代表者の年齢別にみると、他の区分に比べて70歳以上と回答した企業は「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(65.8%)が高く、40歳未満と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(35.9%)が3割を占める。

<事例27> 徹底的に現場へ密着したコンサルティングと、そのノウハウを体系化したアプリの自社開発

コンタクトセンター（電話やインターネットを利用して顧客対応などを行う部門）の新規立ち上げサポートや既存センターの運営改善などの支援をする当社の社長は、大手通信会社や通販企業での豊富な実務経験とノウハウを有している。提供するサービスの内容は多岐にわたり、コンタクトセンターのインフラ整備へのアドバイスはもちろん、給与規程の整備、従業員定着率向上のためのオペレーターのキャリア形成のアドバイスなども行う。顧客の業種や会社の規模も幅広く、口コミや紹介で仕事が増えている。

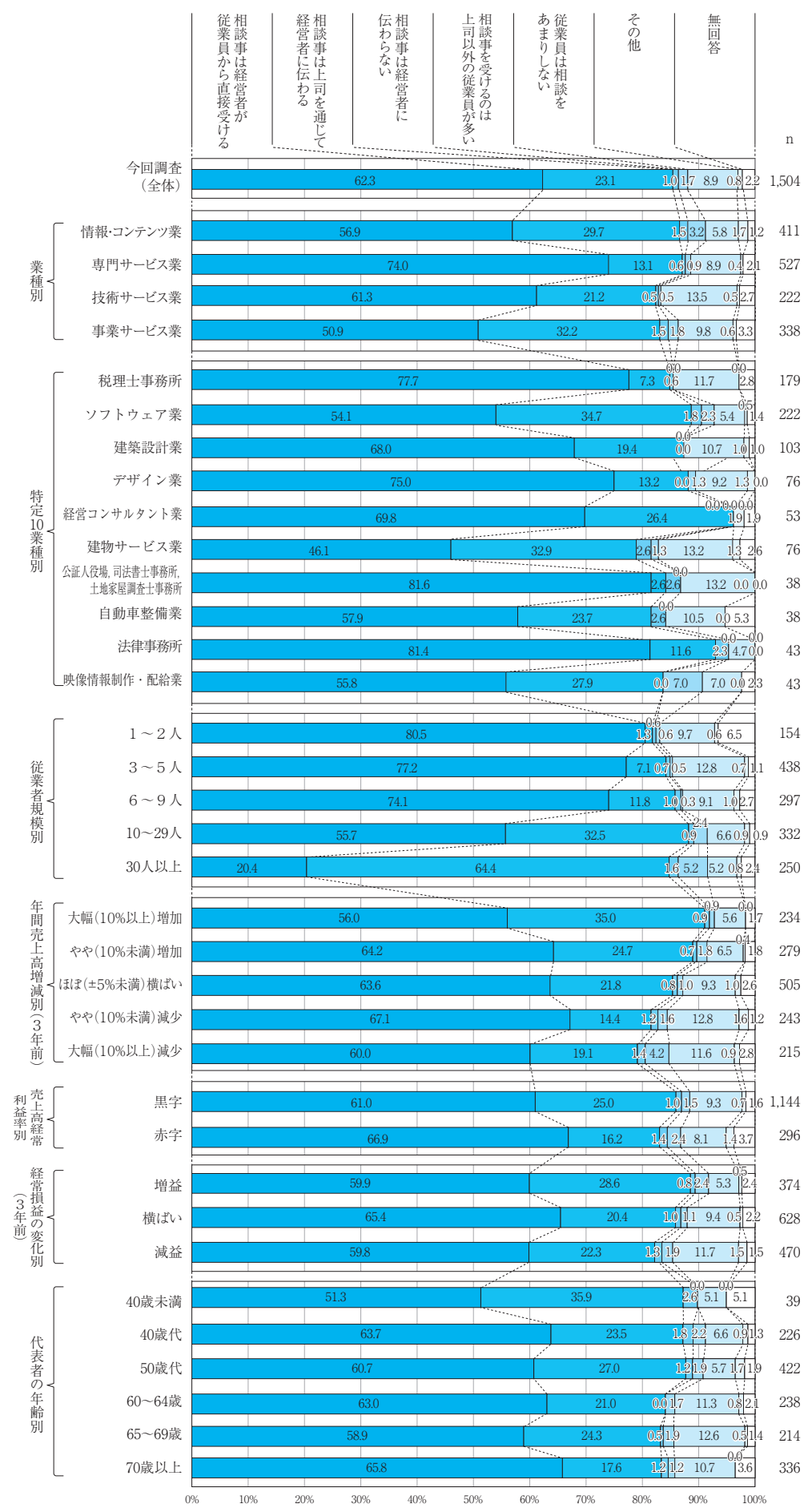
社長は、徹底的な現場主義を心がけており、コンタクトセンター側の役員や部長などと話すよりも、現場でオペレーターと信頼関係を構築したうえで電話内容をひたすら聞き、何が起きているか把握に努める。

コンサルティングを提供した顧客にノウハウが定着するように、コンタクトセンターのオペレーション支援アプリを自社開発した。顧客にアプリを導入することで、課金収入も期待できる。業界での経験が豊富な社長には遠慮のある顧客でも、アプリの機能や性能については率直なフィードバックをする。このフィードバックにより、当社もさらにコンタクトセンター運営のノウハウの蓄積が進む。

当社のモットーは、「すべてはお客様から考える」「サービスサイエンス」である。属人的になりがちなコンサルティングのサービス内容を体系化し、アプリとして開発したことも、このモットーに基づいている。社長は、コンタクトセンター以外の業種に開発したアプリが利活用できる可能性があるのではと、今後の展開に期待している。

(経営コンサルタント業 3～5人 城西地域)

図表II-6-10 社内コミュニケーションの状況



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第1節 競争状況

1 3年前と比較した競争状況

3年前と比較した他社との競争状況は、全体で見ると「変わらない」(60.3%)が最も高く、「やや激化した」(24.0%)、「かなり激化した」(10.6%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業では「かなり激化した」(12.1%)と「やや激化した」(27.7%)をあわせた『激化』(39.8%)が高い。

特定10業種別にみると、法律事務所は『激化』(48.3%)が5割程度を占める。他の業種に比べて自動車整備業では『激化』(17.6%)が2割程度と低く、『緩和』(4.4%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて10～29人と回答した企業では『激化』(44.0%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)減少と回答した企業では『激化』(40.2%)が高い。

<事例28> 顧客の意見に耳を傾け、競合他社との差別化を図る

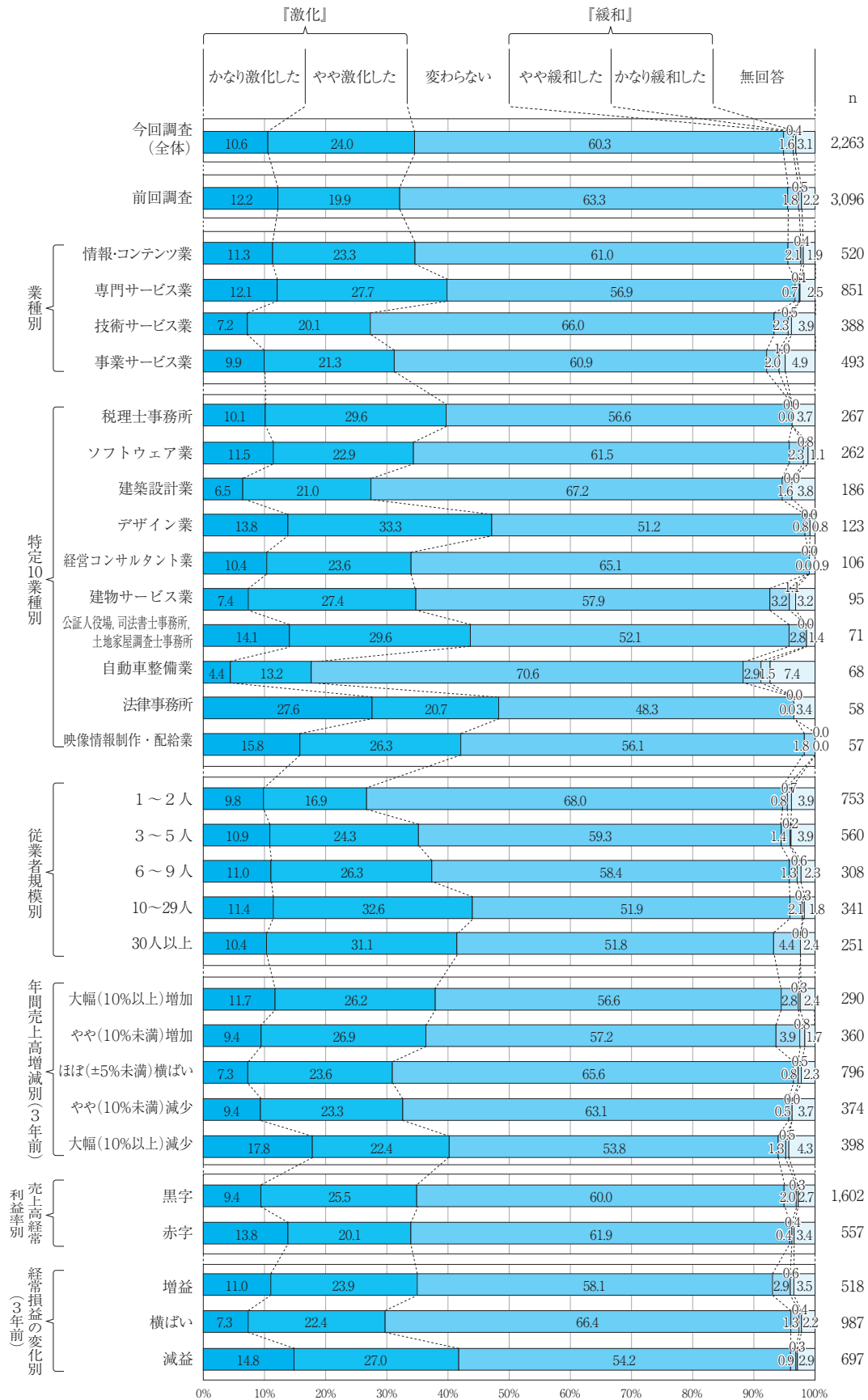
医薬品情報をデータベース化したパッケージシステムを提供する当社は、創業以来一貫して病院向けに特化した事業展開を行っている。医薬品は商品名で分類すると18,000種類以上あり、副作用情報などが1日に何十種類も更新され続けている。人命にかかわる内容も多く、データベースは常に情報を最新の状態に保つ必要がある。

従来、顧客である病院が個別に最新の医薬品情報を調査・更新していたところを、インターネットから自動的にデータを収集しデータベースを更新するシステムを開発し、顧客の業務効率化に貢献している。システム導入後は定期的に顧客との接点を持ち、より使いやすいシステムにするため、改善要望を反映することで競合他社との差別化を図っている。

今後も顧客からの要望に即応に答え、顧客に満足して頂けるシステムを提供していきたい。

(ソフトウェア業 10～29人 城南地域)

図表Ⅱ-7-1 3年前と比較した競争状況



2 競争激化の原因

競争激化の原因（複数回答）は、全体で見ると「同業者の増加」（55.6%）が最も高く、「複数社に対する相見積の増加」（31.1%）、「顧客側の業績悪化」（25.8%）、「顧客ニーズの高度化」（23.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「同業者の増加」（63.1%）、技術サービス業は「複数社に対する相見積の増加」（41.5%）、情報・コンテンツ業は「顧客ニーズの高度化」（36.1%）が高い。

特定10業種別にみると、法律事務所は「同業者の増加」（92.9%）が9割、建物サービス業では「複数社に対する相見積の増加」（60.6%）が6割を超える。デザイン業は「顧客による業務の内製化」（50.0%）が5割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業では「顧客ニーズの高度化」（46.2%）、「規制緩和・強化、法改正」（19.2%）、「新しいビジネスモデルの登場」（16.3%）が高く、「同業者の増加」（48.1%）、「顧客側の業績悪化」（17.3%）、「大企業の寡占化」（8.7%）が低い。

<事例29> 大手企業との提携を実現させ、同業者との差別化を図る

牛乳販売店の支援に特化したソフトウェアをメインに自社開発し、販売している。ソフトウェアには、牛乳販売店の顧客管理・請求・代金回収などの様々な業務を支援する機能が付いている。主要顧客は、業務提携先の大手乳業メーカーの系列にある牛乳販売店である。

特徴は、牛乳販売店の実務を知り尽くしたうえで住宅地図を連携させたソフトウェアの開発・提供である。新入社員には、顧客である牛乳販売店での実務を経験させている。社長自身も新規店舗の立ち上げ経験を持ち、牛乳販売店の業務を知り尽くしている。この経験をもとに、他社との差別化を図ることができるよう、皆が顧客の声をよく聞き、様々なアイデアを練っている。

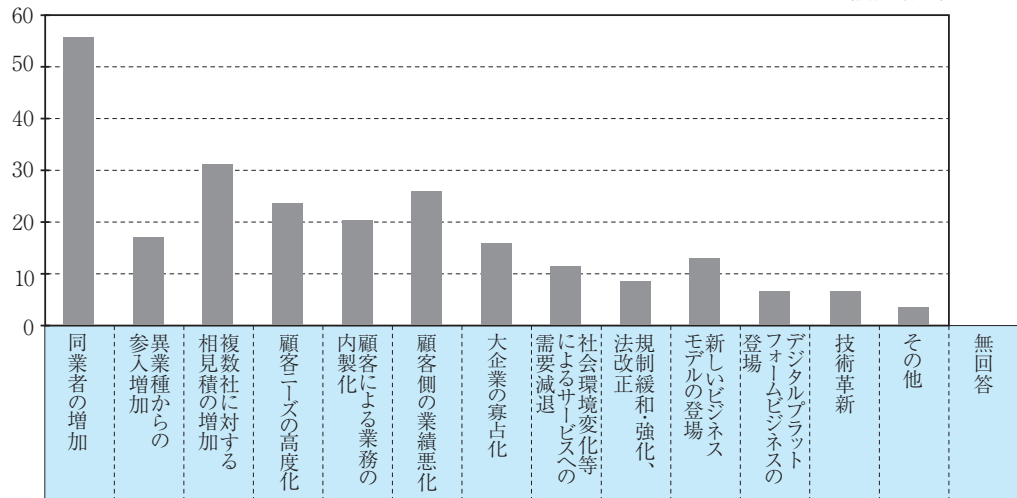
牛乳販売店の実務を深掘りして、類似した商流を持つビジネスへの応用やGIS（地図情報システム）を用いたビジネスへの応用を常に模索している。例えば、牛乳販売店の経営に役立つように、牛乳と一緒に牛乳以外の商品やサービスのチラシ配布を提案することもある。牛乳販売店の配達先は何百万世帯もある。毎朝、この何百万世帯の玄関に配達するルートを利用して何が一緒に届けられるのか、常に考えている。

乳業界から撤退する同業他社が出ているなか、乳業メーカーはもちろん、乳業メーカー以外の大手企業とも連携を行い、営業や開発に役立てている。社長は、提携や商談を行う際、まず、業界で影響力のあるところに足を運ぶようにしていると語る。「何度も足を運ぶ」「態度はオープンにする」「こびかないこと」をモットーに大手企業との業務提携をいくつも実現させている。大手企業にもメリットがあることが伝わり、価値観が一致すれば会社の規模は関係ないとも社長は語る。

（ソフトウェア業 30人以上 城東地域）

図表Ⅱ-7-2 競争激化の原因

(複数回答：%)



業種別	同業者の増加	参入増加	異業種からの	複数社に対する	相見積りの増加	顧客ニーズの高度化	顧客による業務の	内製化	顧客側の業績悪化	大企業の寡占化	需要減退	社会環境変化等	によるサービスへの	法改正	規制緩和・強化、	モダルの登場	新しいビジネス	登壇	デジタルプラット	フォームビジネスの	技術革新	その他	無回答	n												
今回調査 (全体)	55.6	16.9	31.1	23.4	20.1	25.8	15.6	11.3	8.4	12.8	6.4	6.4	3.3	1.2	180	339	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24								
業種別	情報・コンテンツ業	46.1	15.0	28.3	36.1	22.2	22.2	13.3	11.7	7.8	16.1	9.4	13.9	3.9	1.1	180	339	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24							
	専門サービス業	63.1	16.5	26.3	18.6	22.4	31.0	12.7	8.8	7.7	15.0	8.3	4.7	1.8	1.2	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24									
	技術サービス業	50.0	13.2	41.5	21.7	21.7	24.5	27.4	12.3	4.7	7.5	1.9	4.7	3.8	0.0	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24									
	事業サービス業	54.5	22.7	37.7	20.1	11.0	20.1	16.9	15.6	13.6	7.8	1.9	2.6	5.8	1.3	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24									
特定10業種別	税理士事務所	67.0	15.1	17.9	17.0	8.5	41.5	11.3	7.5	7.5	17.0	5.7	2.8	1.9	0.9	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24									
	ソフトウェア業	45.6	10.0	28.9	44.4	20.0	17.8	13.3	11.1	14.4	18.9	7.8	16.7	4.4	2.2	90	51	58	36	33	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24
	建築設計業	49.0	9.8	43.1	29.4	17.6	19.6	37.3	13.7	5.9	7.8	0.0	3.9	7.8	0.0	51	58	36	33	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24	
	デザイン業	37.9	12.1	39.7	17.2	50.0	39.7	12.1	15.5	3.4	22.4	15.5	6.9	0.0	1.7	58	36	33	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24		
	経営コンサルタント業	58.3	30.6	8.3	30.6	22.2	27.8	11.1	2.8	2.8	11.1	8.3	2.8	2.8	0.0	36	33	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24			
	建物サービス業	57.6	27.3	60.6	24.2	6.1	24.2	27.3	18.2	15.2	3.0	0.0	9.1	3.0	3.0	33	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24				
	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	71.0	12.9	22.6	12.9	16.1	22.6	32.3	19.4	16.1	3.2	3.2	0.0	6.5	0.0	31	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24					
	自動車整備業	33.3	16.7	25.0	16.7	25.0	25.0	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	12	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24						
	法律事務所	92.9	17.9	3.6	21.4	10.7	17.9	3.6	7.1	17.9	7.1	7.1	7.1	0.0	0.0	28	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24							
	映像情報制作・配給業	41.7	16.7	25.0	33.3	33.3	33.3	20.8	0.0	4.2	12.5	12.5	4.2	4.2	0.0	24	106	154	106	90	51	58	36	33	31	12	28	24								
従業者規模別	1~2人	59.2	16.4	26.9	12.9	21.9	26.4	15.4	10.4	7.0	10.0	7.0	5.5	5.0	2.0	201	197	115	150	104	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291						
	3~5人	60.4	22.3	27.4	20.8	19.3	31.5	20.3	10.2	4.6	13.2	5.1	6.1	2.0	0.0	197	115	150	104	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291							
	6~9人	51.3	13.9	33.0	26.1	15.7	25.2	13.9	13.0	7.0	13.0	6.1	3.5	3.5	0.9	115	150	104	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291								
	10~29人	53.3	13.3	36.7	22.7	24.0	24.0	14.0	13.3	8.0	13.3	8.7	9.3	2.0	1.3	150	104	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291									
	30人以上	48.1	16.3	36.5	46.2	18.3	17.3	8.7	10.6	19.2	16.3	5.8	7.7	4.8	1.9	104	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291										
年間売上高増減別 (3年前)	大幅 (10%以上) 増加	60.0	16.4	30.9	40.0	22.7	11.8	13.6	6.4	8.2	12.7	9.1	6.4	1.8	0.9	110	131	246	122	160	559	189	181	293	291											
	やや (10%未満) 増加	59.5	19.1	37.4	25.2	19.1	21.4	9.9	7.6	3.8	16.0	6.1	8.4	3.1	1.5	131	246	122	160	559	189	181	293	291												
	ほぼ (±5%未満) 横ばい	55.7	17.5	27.2	24.4	17.1	23.6	17.1	11.4	11.8	13.8	4.1	6.1	4.9	0.8	246	122	160	559	189	181	293	291													
	やや (10%未満) 減少	53.3	18.0	26.2	13.9	12.3	34.4	15.6	13.9	9.8	10.7	6.6	2.5	1.6	2.5	122	160	559	189	181	293	291														
	大幅 (10%以上) 減少	50.0	13.1	36.3	16.3	30.0	36.9	20.0	14.4	5.6	10.0	7.5	7.5	3.1	0.6	160	559	189	181	293	291															
益率別 (3年前)	黒字	59.6	17.9	30.6	25.0	18.2	22.4	13.2	10.6	8.9	13.2	6.3	7.0	3.2	1.3	559	189	181	293	291																
	赤字	40.7	14.8	34.9	19.0	25.4	37.0	22.2	13.8	7.4	11.6	5.8	5.3	3.2	1.1	189	181	293	291																	
変化別 (3年前)	増益	55.8	18.2	28.2	34.3	21.5	14.4	14.9	8.8	6.6	14.4	8.3	8.3	2.2	1.7	181	293	291																		
	横ばい	57.3	17.7	28.7	16.0	17.4	21.8	13.3	11.3	8.9	13.3	5.5	5.5	3.1	1.0	293	291																			
	減益	53.3	15.5	36.4	23.7	22.3	37.8	17.9	13.1	8.6	11.7	5.8	6.2	3.8	1.0	291																				

(注) 3年前と比較した競争状況 (図表Ⅱ-7-1) で「激化」とした企業のみを集計。

第2節 事業戦略

1 事業戦略の策定

事業戦略の策定は、全体で見ると「策定している」が35.1%に対し、「策定していない」が61.6%となった。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「策定している」(47.5%)が高く、専門サービス業では「策定していない」(68.4%)が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業と経営コンサルタント業では「策定している」がともに5割を超える。

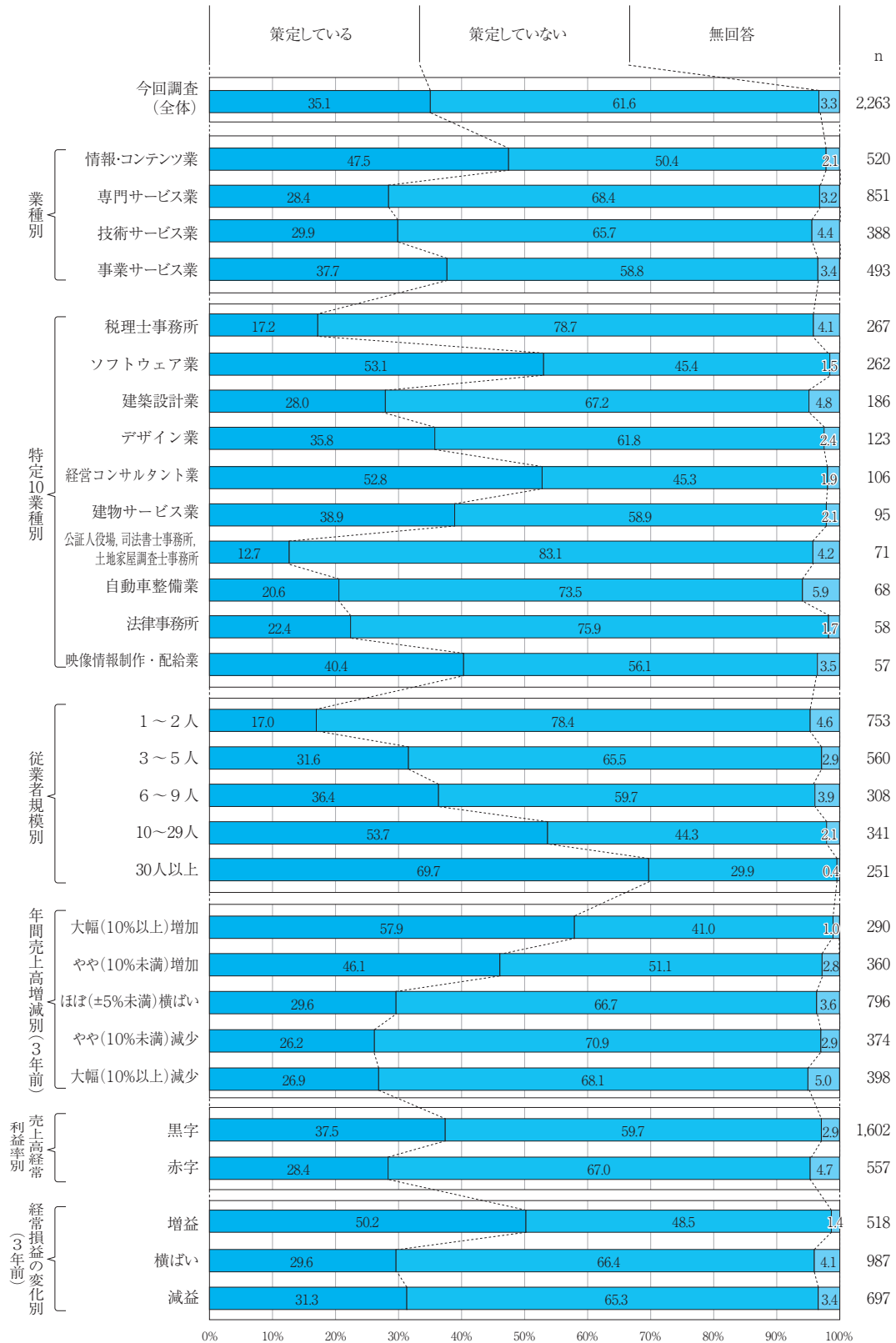
従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「策定している」が高くなる傾向があり、<10人以上>と回答した企業では「策定していない」を上回る。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業のみ「策定している」(57.9%)が「策定していない」(41.0%)を上回る。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「策定していない」(67.0%)が7割程度を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、減益と回答した企業は「策定していない」(65.3%)が6割を占める。一方、増益と回答した企業は「策定している」(50.2%)が5割を超える。

図表Ⅱ-7-3 事業戦略の策定



2 事業戦略の決定方法

事業戦略の決定方法は、全体で見ると「経営者の判断」（48.6%）が最も高く、「役員以上の会議」（24.6%）、「管理職以上の会議」（20.3%）の順で続く。

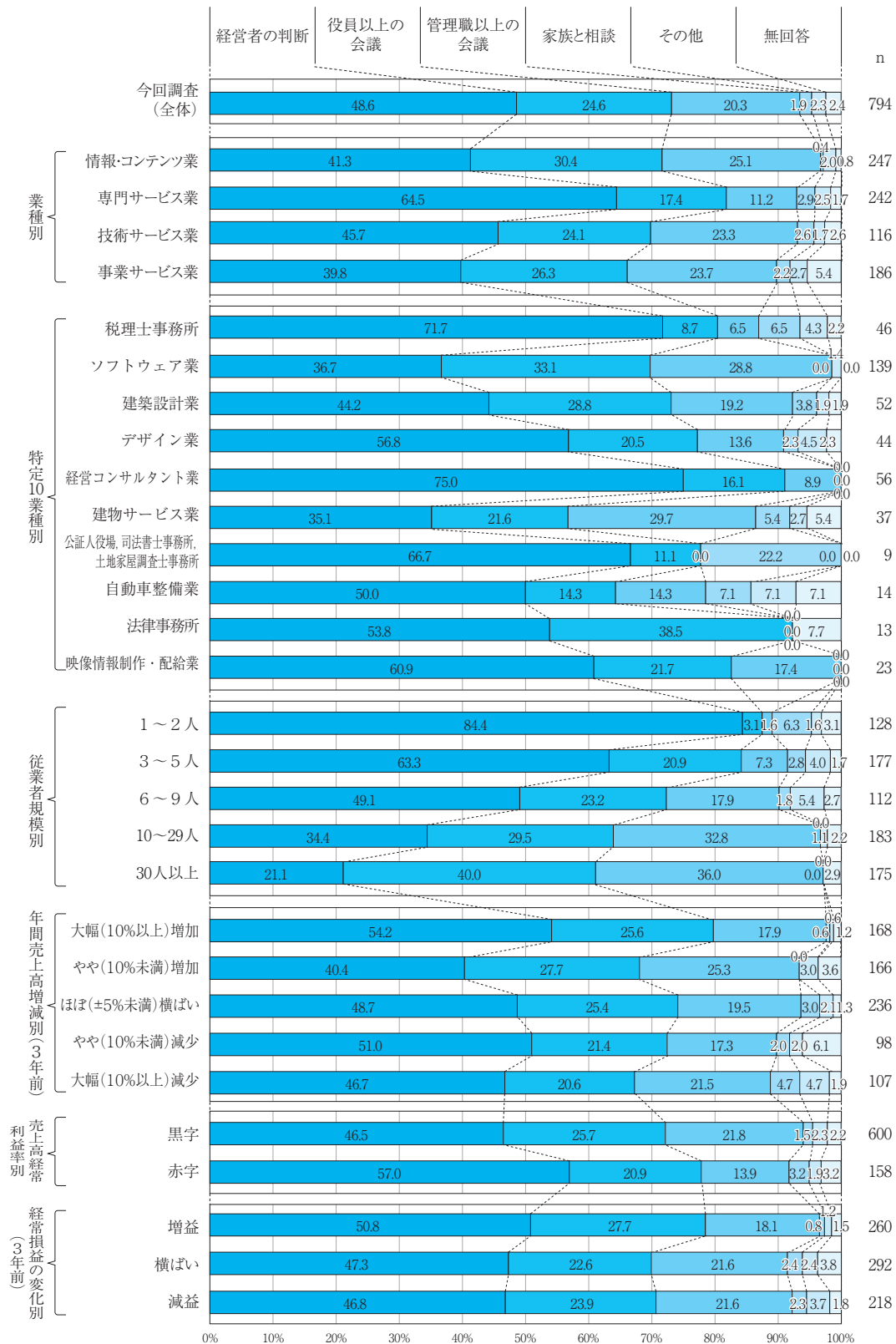
業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業では「経営者の判断」（64.5%）、情報・コンテンツ業では「役員以上の会議」（30.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業では「経営者の判断」（75.0%）、法律事務所では「役員以上の会議」（38.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者の判断」と「家族と相談」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業では「経営者の判断」（84.4%）が8割を占める。一方、従業者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」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「役員以上の会議」（40.0%）が4割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業では「経営者の判断」（57.0%）と「家族と相談」（3.2%）が黒字と回答した企業に比べて高い。一方、黒字と回答した企業では「役員以上の会議」（25.7%）と「管理職以上の会議」（21.8%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

図表 II-7-4 事業戦略の決定方法



(注) 事業戦略の策定(図表II-7-3)で「策定している」とした企業のみを集計。

3 情報把握・収集の方法

事業戦略を策定する上での情報把握・収集の方法(複数回答)は、全体で見ると「同業他社との情報交換」(49.7%)が最も高く、「販売先(顧客)との情報交換」(47.6%)、「仕入・外注先との情報交換」(36.6%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「同業他社との情報交換」(55.9%)と「販売先(顧客)との情報交換」(53.0%)が5割を超えて高く、専門サービス業では「新聞・TV・インターネット等からの情報収集」(39.3%)と「異業種仲間との情報交換」(30.2%)、技術サービス業は「顧客満足度調査の実施」(15.5%)、事業サービス業は「取引金融機関との情報交換」(14.0%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「同業他社との情報交換」(73.9%)、建物サービス業では「販売先(顧客)との情報交換」(54.1%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「取引金融機関との情報交換」が高くなる傾向がみられる。

<事例30> 対面調査の強みを活かした市場調査サービスで受注拡大

当社は市場調査・マーケティングリサーチサービスを提供している。アンケート調査(定量調査)やインタビューや座談会などの方法で調査(定性調査)を実施し、その結果を企業や自治体等の顧客に提供している。

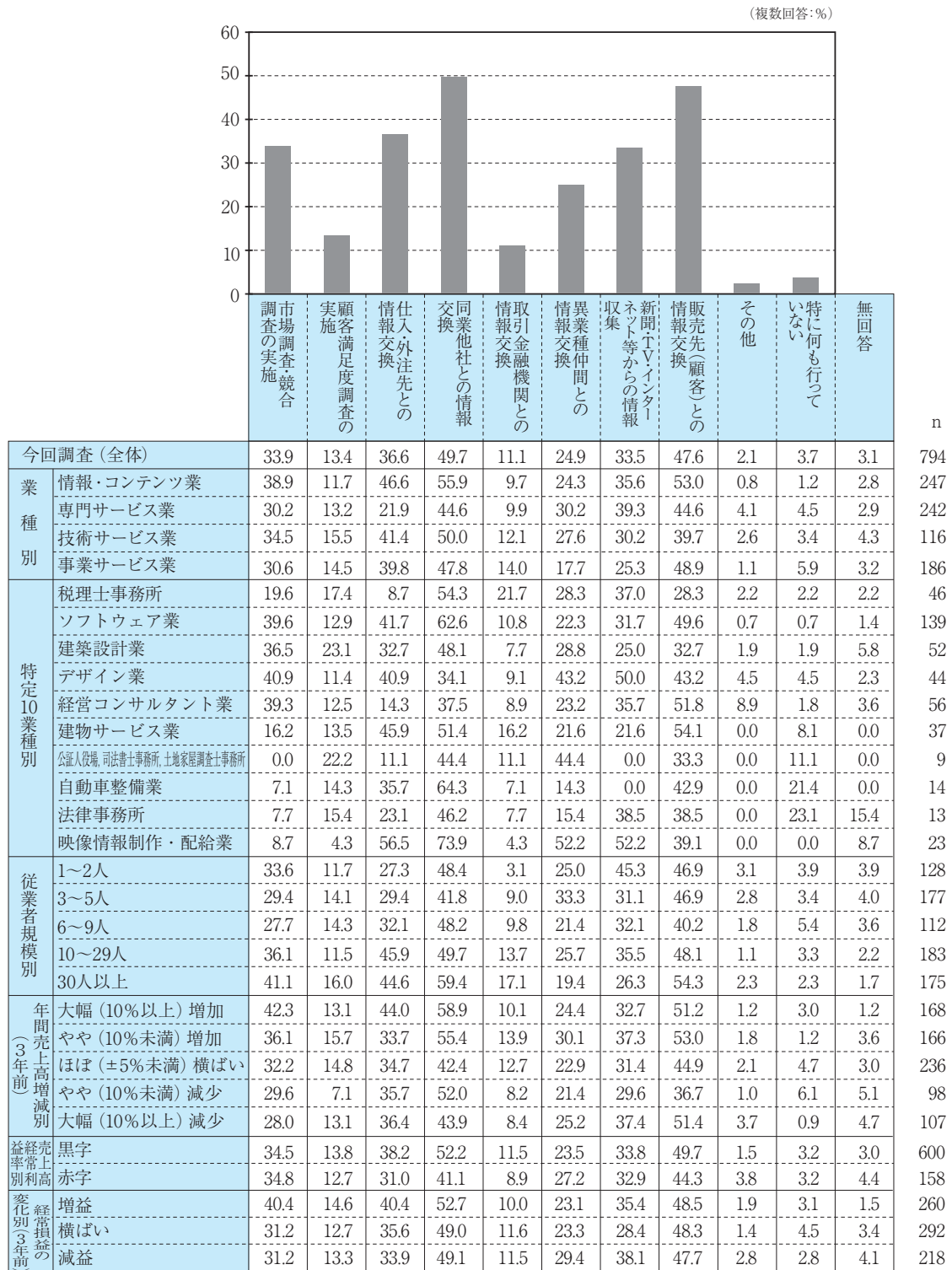
市場調査の業界ではインターネットを利用した調査を行う企業が増加しており、特にIT分野を強みとする企業が大きくシェアを伸ばしている。

そのなかで当社は対面アンケート、インタビューや座談会など消費者と向きあう調査を強みとしている。創業時から継続してきたノウハウと調査員の質の向上への取り組みによりインターネット調査では把握することができない消費者の意見を収集することが可能である。

市場調査の業界において手間やノウハウが必要な分野にあえて注力することで、消費者の生きた意見を収集したいと考える企業からの受注拡大につながっている。

(情報提供サービス業 10～29人 副都心地域)

図表Ⅱ-7-5 情報把握・収集の方法



(注) 事業戦略の策定(図表Ⅱ-7-3)で「策定している」とした企業のみを集計。

第3節 社外との連携状況

1 社外との連携による取組の有無

社外と連携して行っている取組の有無は、全体でみると「ない」(79.9%)が「ある」(16.7%)を上回る。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「ある」(23.5%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業は「ある」(28.3%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ある」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では3割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「ある」(30.3%)が3割を超える。

売上高経常利益率別でみると、黒字と回答した企業は「ある」(17.9%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「ある」(25.1%)が横ばい、減益と回答した企業よりも高い。

<事例31> 自治体と連携して災害に強い街づくりをサポート

都市計画策定におけるコンサルティング業務、建築の設計及び監理業務が主力事業である当社の顧客は主に官公庁や自治体である。

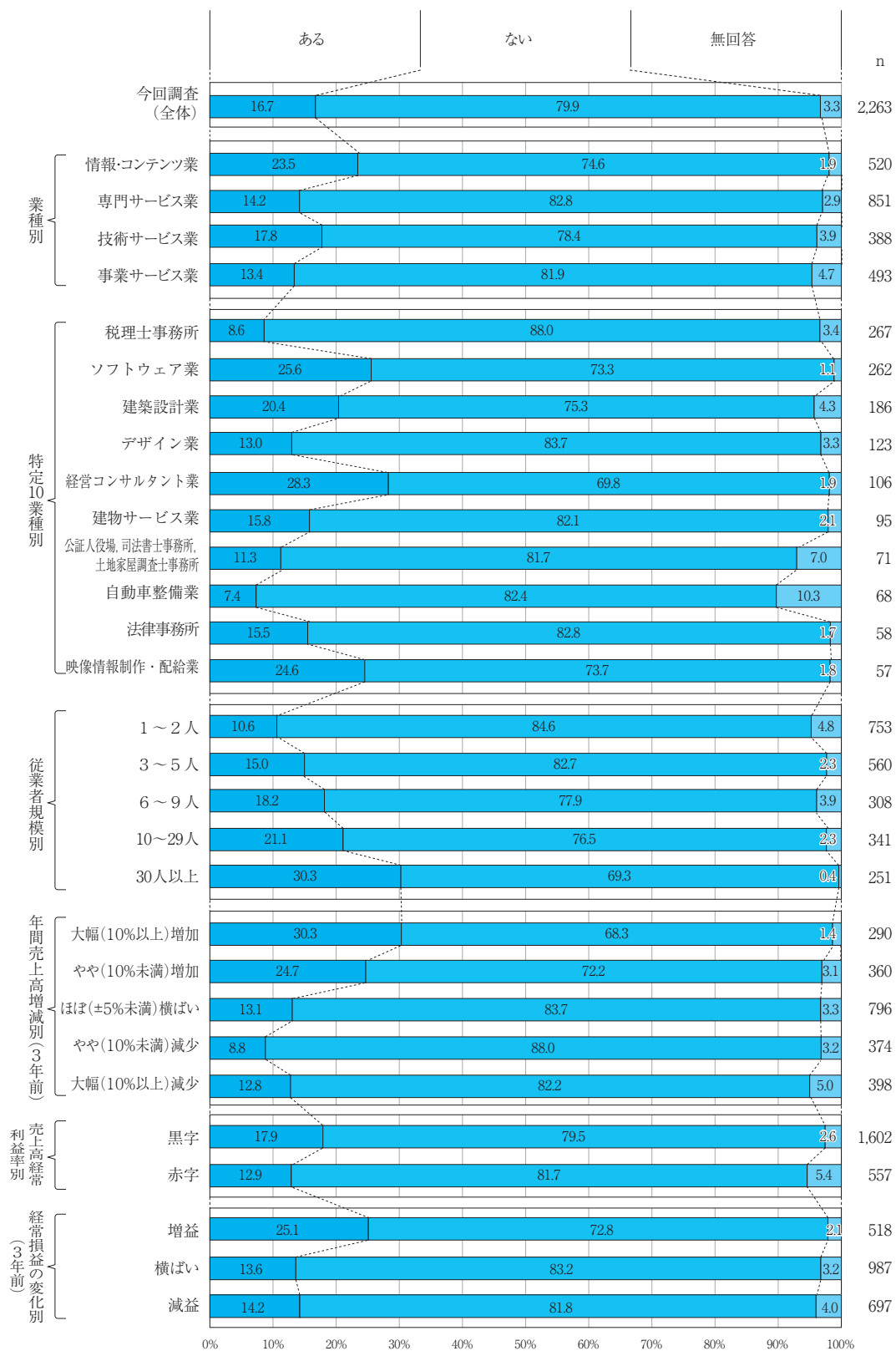
当社では専門家のネットワークや永年に渡り蓄積した知識を活かし、質の高いコンサルティングを行うことで様々な都市計画策定に携わってきた。特に最近では、防災・防犯に重きを置いた都市計画や街づくりに取り組む自治体と連携している。

背景には、東日本大震災以降の災害の増加や今後起きる災害リスクの拡大が挙げられる。災害に強い、犯罪の起きにくい安全な街は、自治体にとって重要な課題であり、当社の経験を活かすことで、新しい時代の街づくりに貢献することを目指している。

また、歴史的建造物の復原・修復や活用にも取り組んでおり、今後は歴史的建造物を活かした街づくりに取り組むことで、地方都市の活性化にも貢献したいと考えている。

(建築設計業 6~9人 副都心地域)

図表Ⅱ-7-6 社外との連携による取組



2 社外との連携先

社外との連携先（複数回答）は、全体でみると「仕入・外注先」（59.4%）が最も高く、「販売先（顧客）」（50.9%）、「大学・研究機関」（26.1%）、「その他」（21.1%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「仕入・外注先」（71.3%）と「販売先（顧客）」（60.7%）、技術サービス業では「大学・研究機関」（40.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「仕入・外注先」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「仕入・外注先」（69.7%）が約7割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は「仕入・外注先」（70.5%）、「販売先（顧客）」（59.1%）、「大学・研究機関」（31.8%）が高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は「仕入・外注先」（64.6%）、「販売先（顧客）」（61.5%）、「大学・研究機関」（30.8%）が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

<事例32> 技術と仕組みで持続可能な社会の実現に貢献

国内外のバイオガス発電事業の導入・普及に関するコンサルティングを当社は行っている。

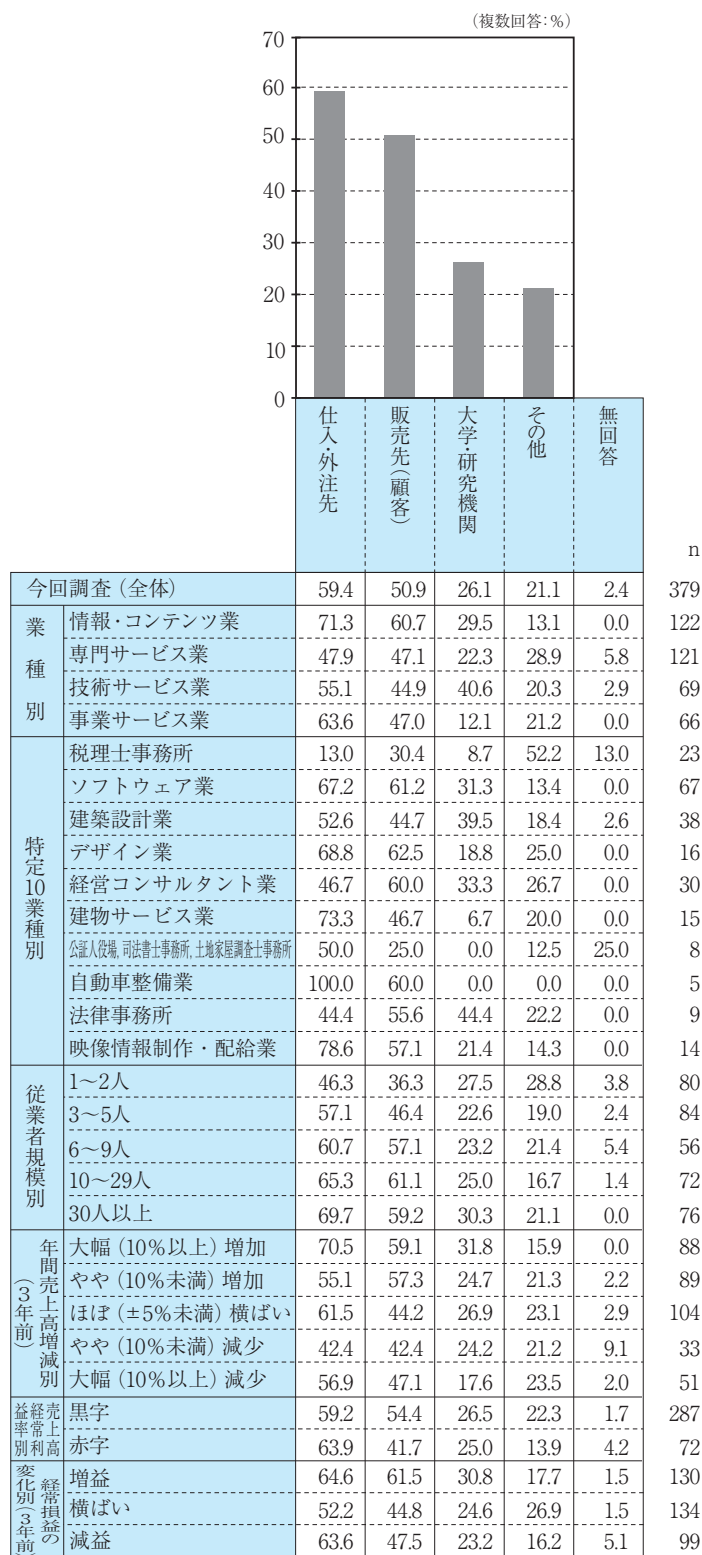
昨今再生可能エネルギーが注目され、導入に関わる企業も増えつつあるが、当社には永年バイオマス利活用に関する研究開発に従事し各種の実証等を積み重ねてきた経験と知見がある。その経験と専門性の高さから大手企業からのコンサルティングの引き合いや講演・研修の依頼等を受けており、当該分野においては他社をリードする立場にある。

また、環境浄化技術についても、水浄化の設備について海外の企業と提携して、優れた海外の技術や製品を日本に導入するとともに、東南アジアにおける環境可能エネルギー投資への調査・支援など世界規模で、持続可能な社会の実現に取り組んでいる。

今後は、国内の地域が抱える様々な環境課題と地域に根付いている文化や活動をSDGs（持続可能な開発目標）の観点から整理し、地域の活性化に貢献できる活動を実現したいという思いがある。

（経営コンサルタント業 6～9人 都心地域）

図表II-7-7 社外との連携先



(注) 社外との連携による取組(図表II-7-6)で「ある」とした企業のみを集計。

3 社外と連携して行っている取組

社外と連携して行っている取組（複数回答）は、全体で見ると「知識・知見等の情報共有」（72.3%）が最も高く、「人脈形成」（44.6%）、「共同での販路開拓・受注・販売」（41.4%）、「共同研究・開発」（34.0%）、「雇用拡大（人材確保）」（18.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「知識・知見等の情報共有」（73.0%）、「共同での販路開拓・受注・販売」（54.1%）、「共同研究・開発」（45.1%）、「雇用拡大（人材確保）」（27.9%）、「共同での施設・設備利用」（20.5%）、「共同生産・購買」（16.4%）が高い。

特定10業種別にみると、自動車整備業と法律事務所では「知識・知見等の情報共有」（100.0%）が10割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模別と比べて30人以上と回答した企業は「共同生産・購買」（11.8%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の区分に比べて大幅（10%以上）増加と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（78.4%）、「共同研究・開発」（48.9%）、「共同での販路開拓・受注・販売」（45.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「共同での施設・設備利用」（20.8%）が黒字と回答した企業を上回る。また、黒字と回答した企業、赤字と回答した企業ともに「雇用拡大（人材確保）」が2割程度を占める。

<事例33> ソーシャルビジネスを支える専門性で、顧客を支援

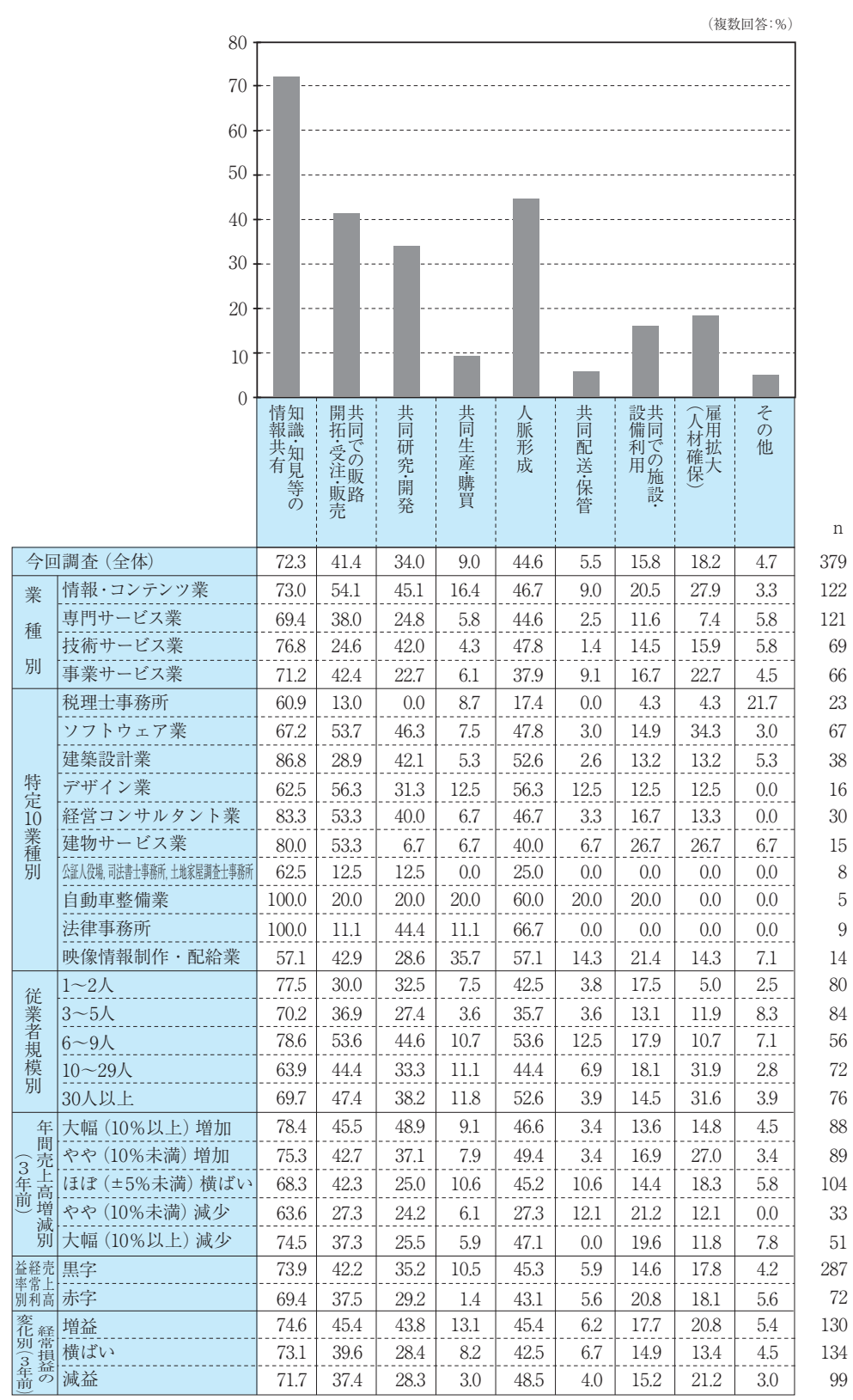
顧客であるNPO法人、自治体などが寄付で資金調達する際の支援や、助成金・イベント開催・事業収入などの提案及び提案内容の実行支援（ソーシャルビジネス向けのファンドレイジング全般）が当社の業務内容である。

決済システム、RPA（ロボットによる業務自動化）、IT、会計などファンドレイジングに関する様々な業種とのつながりを持ち、情報把握に努めている。提供するサービスの専門性を高めるために、役員やスタッフは資格取得にも取り組む。

現在、休眠預金の活用や、ふるさと納税などが注目されている。数年前より、ふるさと納税や寄付の決済がクレジットカードでも可能になったことをビジネスチャンスととらえ、新規参入する企業が増えてきた。しかし、専業で取り組み続け実績も豊富な当社の事業内容を、他社は模倣できないと考えている。当社は、「社会を変える」を実現するため顧客を支援、共感を生むための戦略と実行力を提供できる企業として今後も顧客を支援したいと考えている。

（経営コンサルタント業 6～9人 都心地域）

図表II-7-8 社外と連携して行っている取組



(注) 社外との連携による取組(図表II-7-6)で「ある」とした企業のみを集計。

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)

中小サービス業は、限りある人材や設備などの経営資源を上手に活かしながら、競争力を維持・向上させていく必要があり、他社との差別化や付加価値の高いサービス・製品の提供が求められる。そこで、第Ⅲ編第1章では、都内中小サービス業の競争力強化への取組に注目し、競争力向上のために何を実施しているのかを分析した。また第2章では、都内中小サービス業のイノベーションへの取組について、業務の効率化・合理化や新サービス・新製品開発（大幅に改良したサービス・製品を含む）の状況、さらにこれらの取組と業績との関係を分析した。

【第Ⅲ編のポイント】

第1章 都内中小サービス業の競争力強化への取組

- ・競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「専門性の向上」、「人脈・ネットワーク力の向上」がともに3割を占める。
- ・競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」が3割を占め、「売上増加が見込めない」が2割程度、「人手が不足」が1割を占める。
- ・売上高増加企業が競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「人脈・ネットワーク力の向上」、「顧客ニーズの把握」、「専門性の向上」がいずれも4割を占める。
- ・売上高減少企業が競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「専門性の向上」が3割を超える。
- ・増益企業が競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「人脈・ネットワーク力の向上」、「サービス・製品の質の向上」、「専門性の向上」がいずれも4割を超える。
- ・減益企業が競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「専門性の向上」、「顧客ニーズの把握」、「新規顧客の開拓」、「サービス・製品の質の向上」がいずれも3割を超える。
- ・業種別・従業員規模別・売上高増減別に競争力向上への取組（複数回答）をみると、売上増加企業の実施割合から売上減少企業の実施割合を引いた値が最大となる取組は、事業サービス業では、すべての従業員規模において「人脈・ネットワーク力の向上」である。
- ・業種別・従業員規模別・増益減益別に競争力向上への取組（複数回答）をみると、増益企業の実施割合から減益企業の実施割合を引いた値が最大となる取組は、情報・コンテンツ業では、1～2人と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」、3～29人と回答した企業は「自社ブランドの構築・確立」、30人以上と回答した企業は「Web等、広告宣伝の充実」である。

第2章 都内中小サービス業のイノベーションへの取組

- ・業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」が4割程度。
- ・売上高増加企業の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」が5割程度。

- ・売上高減少企業の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」が約3割。
- ・増益企業の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」が5割程度。
- ・減益企業の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」が4割程度。
- ・新サービス・新製品開発への取組は、「取り組んでいない（必要性を感じていない）」が5割を超え、「取り組んだ・取り組んでいる」は2割を超える。
- ・新サービス・新製品開発への取組を競争力向上への取組の実施有無別にみると、競争力向上への取組ありと回答した企業では「取り組んだ・取り組んでいる」が2割を占める。
- ・新サービス・新製品開発への取組を業種別・従業者規模別・売上増減別にみると、事業サービス業の30人以上と回答した企業を除き「取り組んだ・取り組んでいる」では売上高増加企業が売上減少企業を上回る。
- ・新サービス・新製品開発への取組を業種別・従業者規模別・増益減益別にみると、情報・コンテンツ業の1～2人と回答した企業を除き「取り組んだ・取り組んでいる」は増益企業が減益企業を上回る。
- ・新サービス・新製品の提供・販売状況は、「顧客に提供・販売している」が6割を占める。
- ・新サービス・新製品の年間売上高に占める割合は、「20%未満」が5割を超える。

第1節 競争力向上への取組

1 競争力向上のために実施している取組

競争力向上に向けて実施している取組（複数回答）は、全体で見ると「専門性の向上」（36.8%）が最も高く、「人脈・ネットワーク力の向上」（34.1%）、「顧客ニーズの把握」（32.7%）、「サービス・製品の質の向上」（31.0%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「人脈・ネットワーク力の向上」（43.5%）、専門サービス業は「専門性の向上」（46.5%）が高く、ともに4割を占める。また、技術サービス業は「難注文への対応」（20.1%）が2割を超え高く、事業サービス業は「サービス・製品の質の向上」（34.7%）が3割を占める。

特定10業種別にみると、法律事務所では「専門性の向上」（63.8%）が6割を占める。経営コンサルタント業では「人脈・ネットワーク力の向上」（53.8%）が5割を占め、自動車整備業は「サービス・製品の質の向上」（41.2%）が4割を超える。デザイン業では「積極的な顧客とのコミュニケーション」（38.2%）と「サービス・製品の質の向上」（38.2%）が4割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「人脈・ネットワーク力の向上」、「顧客ニーズの把握」、「サービス・製品の質の向上」、「業務の効率化・合理化」、「新たな市場の開拓」、「自社ブランドの構築・確立」、「独自サービス・製品の提供」、「他企業等との連携」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「人脈・ネットワーク力の向上」と「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

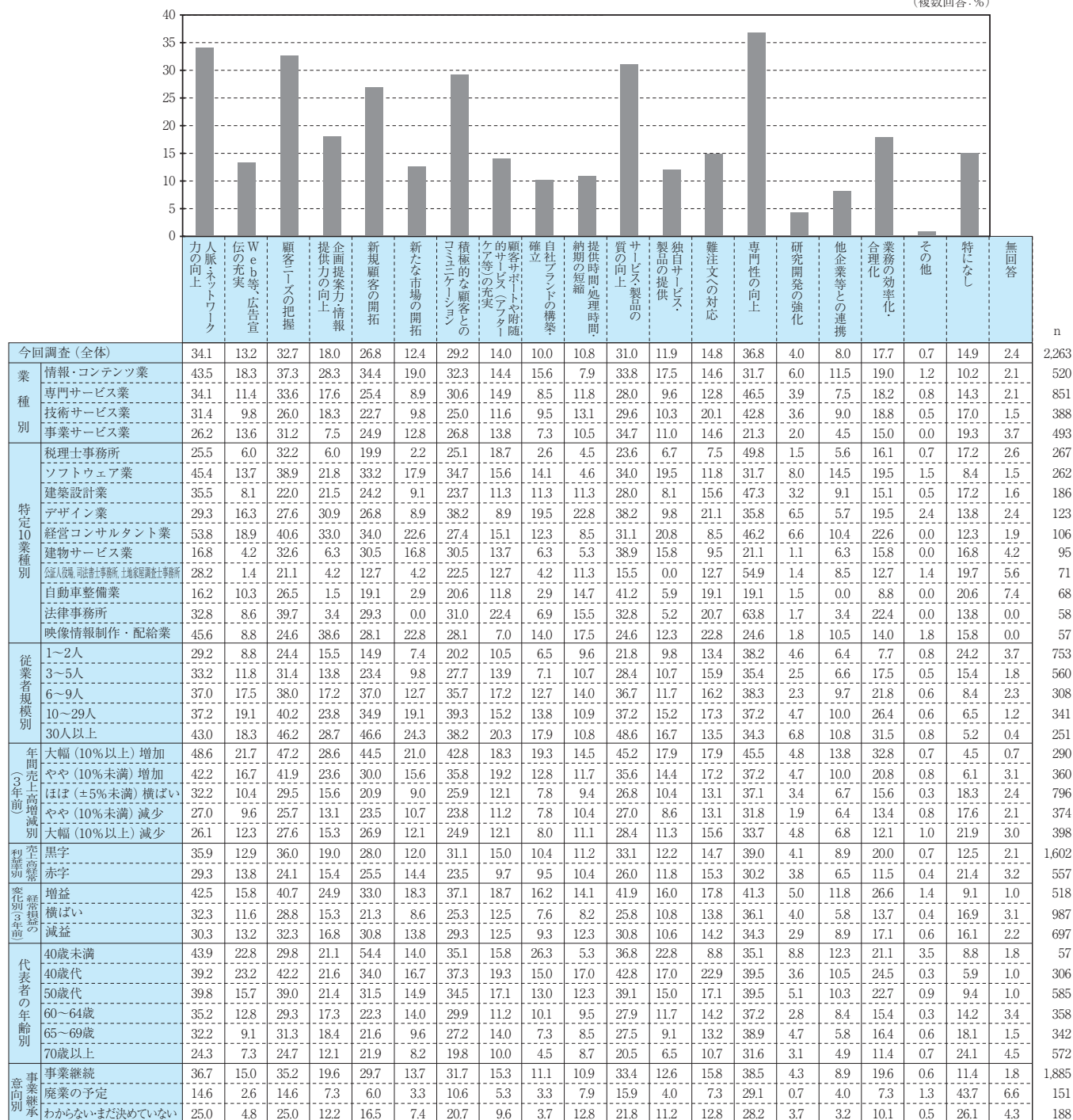
売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「Web等、広告宣伝の充実」、「新たな市場の開拓」、「難注文への対応」、「特になし」を除き、赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業では「特になし」を除き横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「自社ブランドの構築・確立」、「独自サービス・製品の提供」、「他企業等との連携」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-1 競争力向上のために実施している取組

(複数回答:%)



2 競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、全体で見ると「必要性を感じていない」（34.8%）が最も高く、「売上増加が見込めない」（17.8%）、「人手が不足」（13.3%）の順で続く。

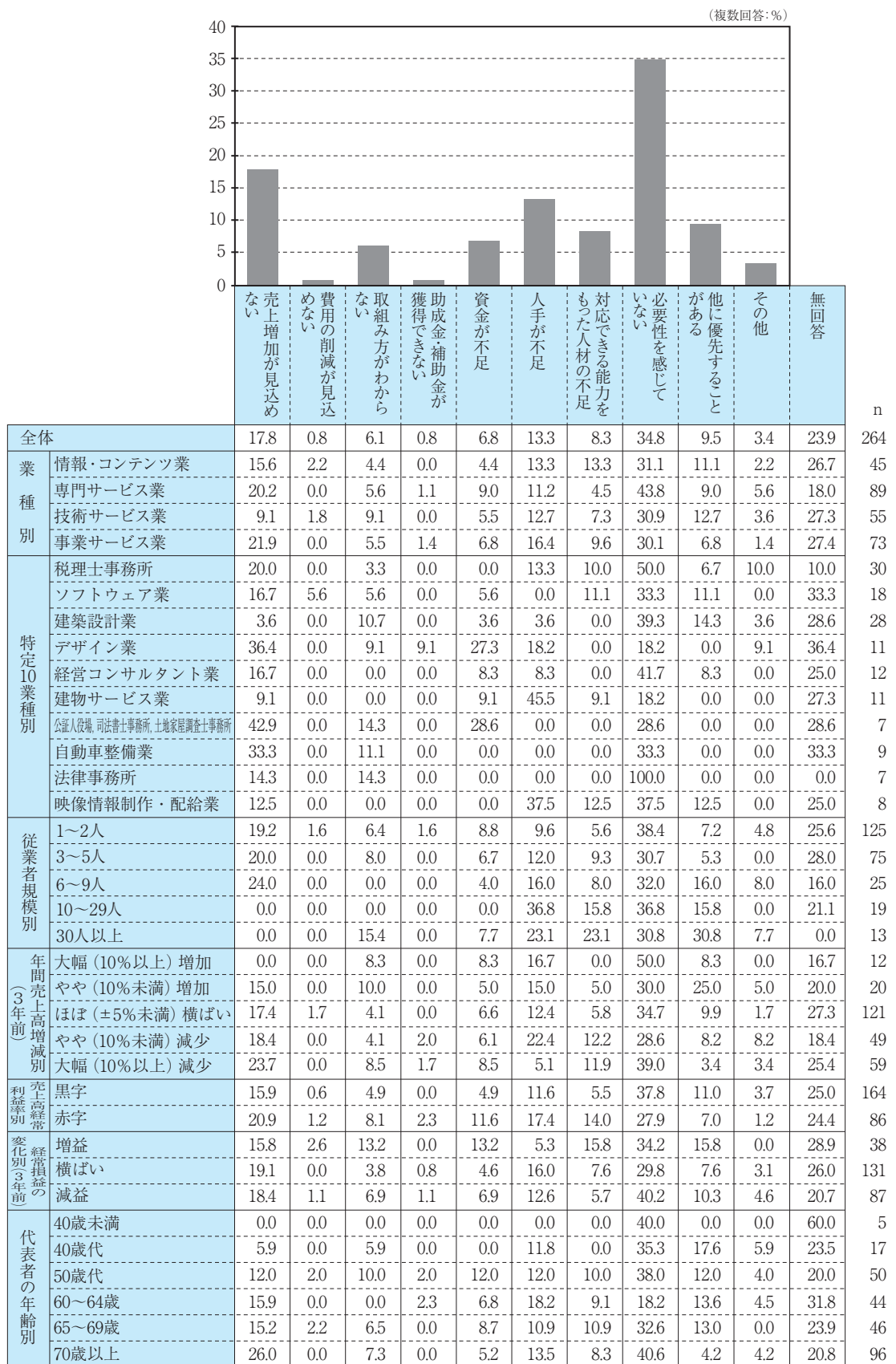
業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「対応できる能力をもった人材の不足」（13.3%）と「費用の削減が見込めない」（2.2%）、専門サービス業は「必要性を感じていない」（43.8%）と「資金が不足」（9.0%）、技術サービス業では「他に優先することがある」（12.7%）と「取組み方がわからない」（9.1%）、事業サービス業は「売上増加が見込めない」（21.9%）、「人手が不足」（16.4%）、「助成金・補助金が獲得できない」（1.4%）が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「人手が不足」（45.5%）が4割を占める。公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「売上増加が見込めない」（42.9%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業では「他に優先することがある」（30.8%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）減少と回答した企業は「売上増加が見込めない」（23.7%）が2割を占める。

図表Ⅲ-1-2 競争力向上に取り組まない理由



(注) 1. 競争力向上のために実施している取組(図表Ⅲ-1-1)で「特になし」とした企業のみを集計。
 2. なお、今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-13)で「廃業の予定」と「無回答」とした企業を除いて集計した。

第2節 成長性・収益性からみた競争力向上への取組

1 成長性からみた競争力向上への取組

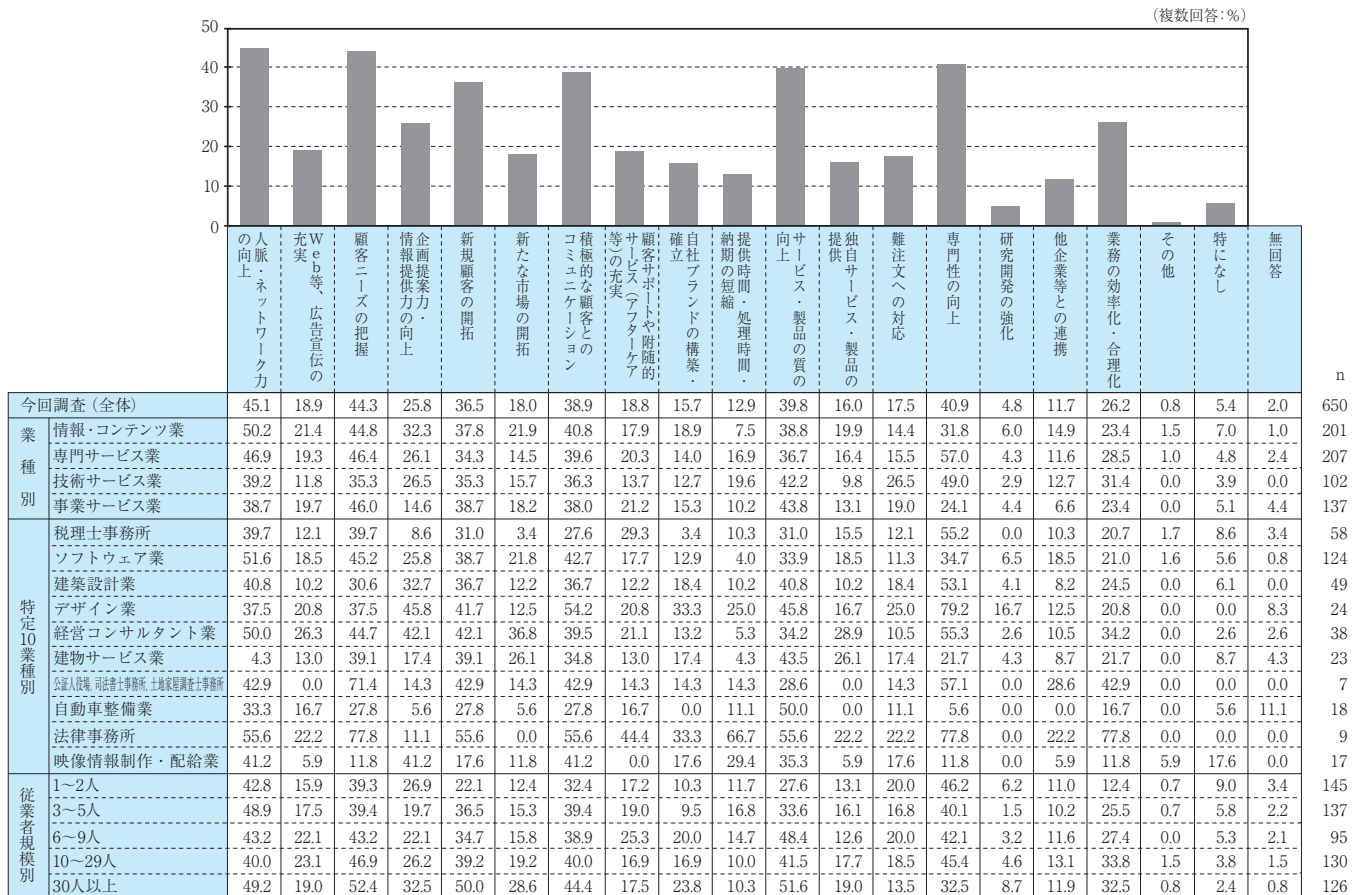
(1) 売上高増加企業の競争力向上への取組

3年前と比較して年間売上高が増加した企業における競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、全体でみると「人脈・ネットワーク力の向上」（45.1%）が最も高く、「顧客ニーズの把握」（44.3%）、「専門性の向上」（40.9%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「人脈・ネットワーク力の向上」（50.2%）が5割を超え、専門サービス業は「専門性の向上」（57.0%）が6割程度と高い。技術サービス業では「専門性の向上」（49.0%）が約5割を占め、事業サービス業は「顧客ニーズの把握」（46.0%）が4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「顧客ニーズの把握」、「新たな市場の開拓」は高くなる傾向がみられ、30人以上では「顧客ニーズの把握」（52.4%）が5割を超える。

図表Ⅲ-1-3 売上高増加企業の競争力向上への取組



(注) 3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-2-2）で「増加」とした企業のみを集計。

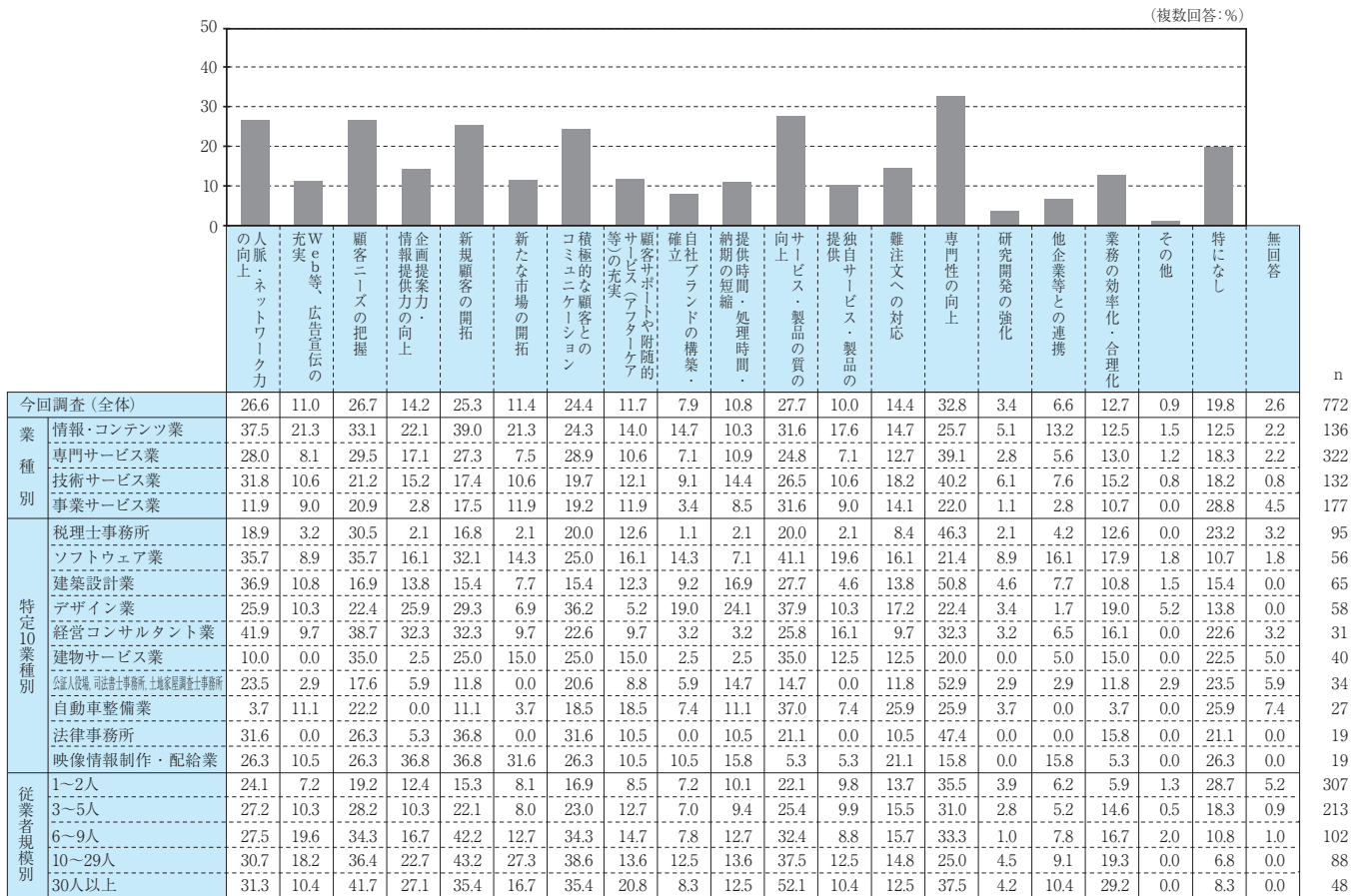
(2) 売上高減少企業の競争力向上への取組

3年前と比較して年間売上高が減少した企業における競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、全体でみると「専門性の向上」（32.8%）が最も高く、「サービス・製品の質の向上」（27.7%）、「顧客ニーズの把握」（26.7%）、「人脈・ネットワーク力の向上」（26.6%）の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業では「専門性の向上」（40.2%）が高い。専門サービス業でも「専門性の向上」（39.1%）は約4割を占める。情報・コンテンツ業では「新規顧客の開拓」（39.0%）が約4割を占める。事業サービス業は「サービス・製品の質の向上」（31.6%）が3割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「サービス・製品の質の向上」、「顧客ニーズの把握」、「人脈・ネットワーク力の向上」、「業務の効率化・合理化」は高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-4 売上高減少企業の競争力向上への取組



(注) 3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-2-2）で「減少」とした企業のみを集計。

2 収益性からみた競争力向上への取組

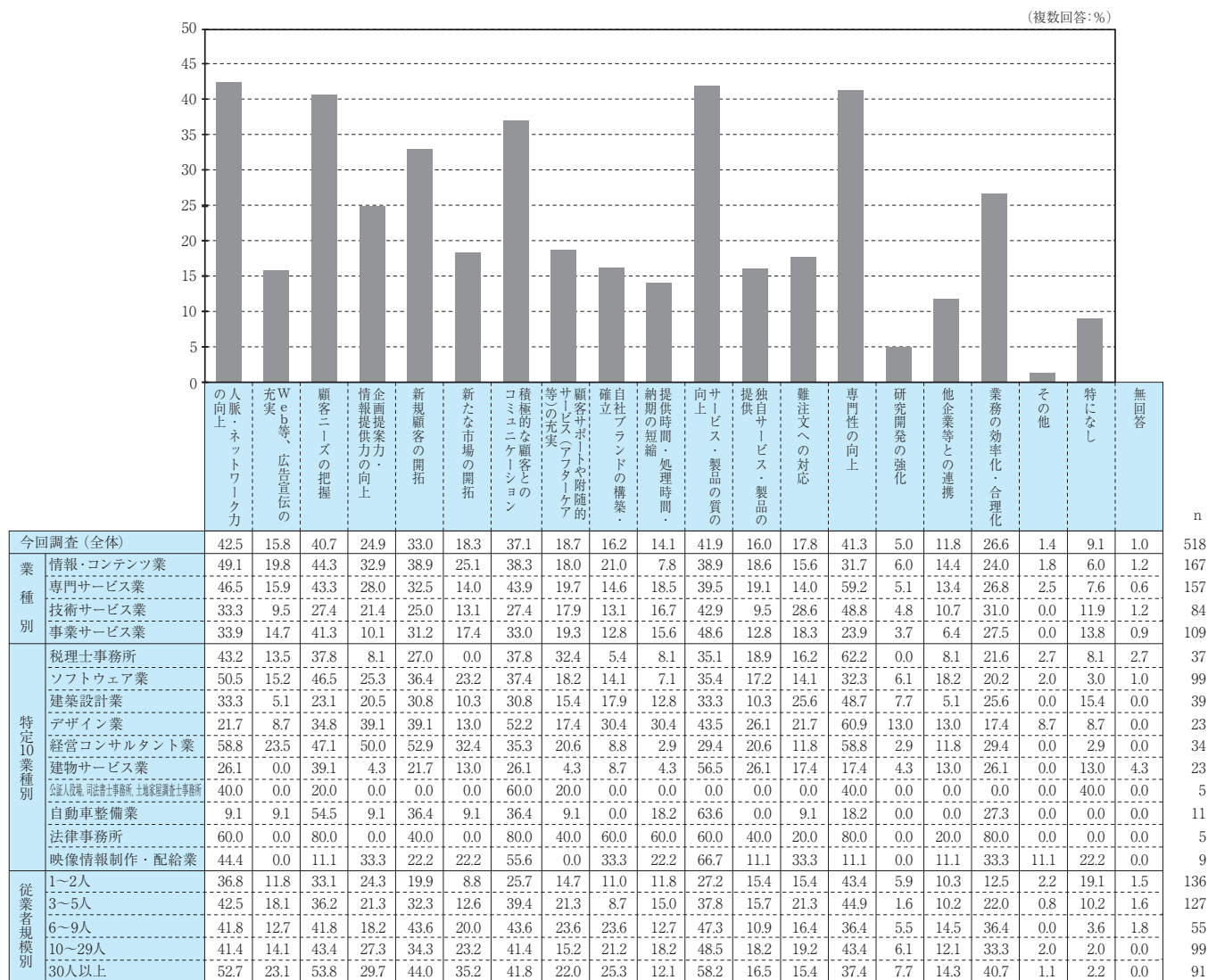
(1) 増益企業の競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が増加した企業（増益企業）における競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、全体で見ると「人脈・ネットワーク力の向上」（42.5%）が最も高く、「サービス・製品の質の向上」（41.9%）、「専門性の向上」（41.3%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業では「専門性の向上」（59.2%）が約6割、情報・コンテンツ業は「人脈・ネットワーク力の向上」（49.1%）が約5割を占める。技術サービス業では「専門性の向上」（48.8%）、事業サービス業では「サービス・製品の質の向上」（48.6%）がともに5割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「サービス・製品の質の向上」、「顧客ニーズの把握」、「新たな市場の開拓」は高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-5 増益企業の競争力向上への取組



(注) 3年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ-2-4）で「増益」とした企業のみを集計。

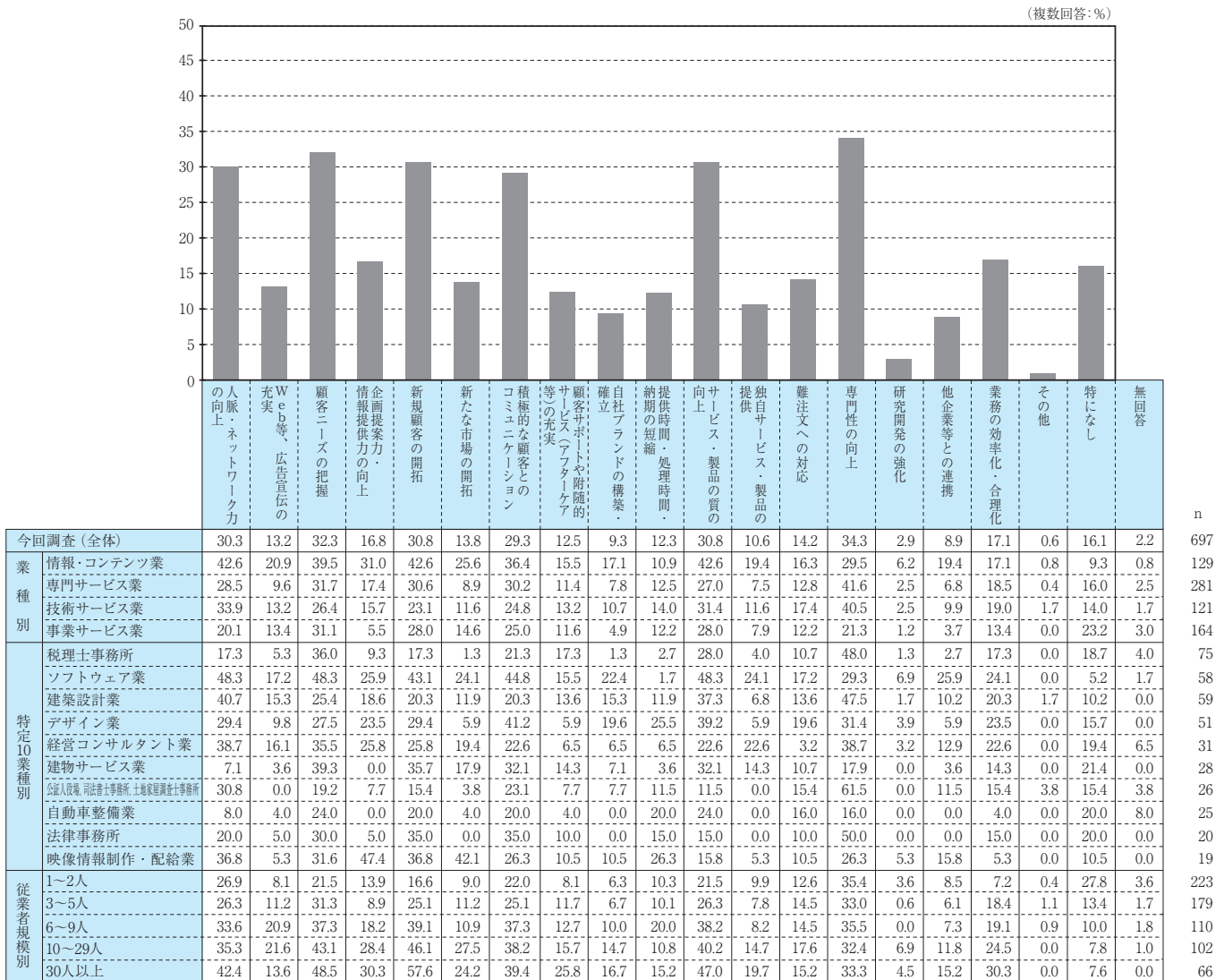
(2) 減益企業の競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が減少した企業（減益企業）における競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、全体で見ると「専門性の向上」（34.3%）が最も高く、「顧客ニーズの把握」（32.3%）、「新規顧客の開拓」（30.8%）、「サービス・製品の質の向上」（30.8%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「人脈・ネットワーク力の向上」（42.6%）、「新規顧客の開拓」（42.6%）、「サービス・製品の質の向上」（42.6%）、専門サービス業では「専門性の向上」（41.6%）、技術サービス業も「専門性の向上」（40.5%）がいずれも4割を超える。事業サービス業では「顧客ニーズの把握」（31.1%）が3割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「顧客ニーズの把握」、「新規顧客の開拓」、「サービス・製品の質の向上」、「積極的な顧客とのコミュニケーション」、「業務の効率化・合理化」、「顧客サポートや附随的サービス（アフターケア等）の充実」、「自社ブランドの構築・確立」は高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-6 減益企業の競争力向上への取組



(注) 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-2-4)で「減益」とした企業のみを集計。

3 競争力の源泉

(1) 業種別・従業員規模別・売上高増減別競争力向上への取組

3年前と比べ、年間売上高が増加した（売上増加）企業と減少した（売上減少）企業における競争力向上のために実施している取組（複数回答）を業種別、従業員規模別に比較した。売上増加企業の実施割合から売上減少企業の実施割合を引いた値が最大となる取組をみると以下のようなになる。

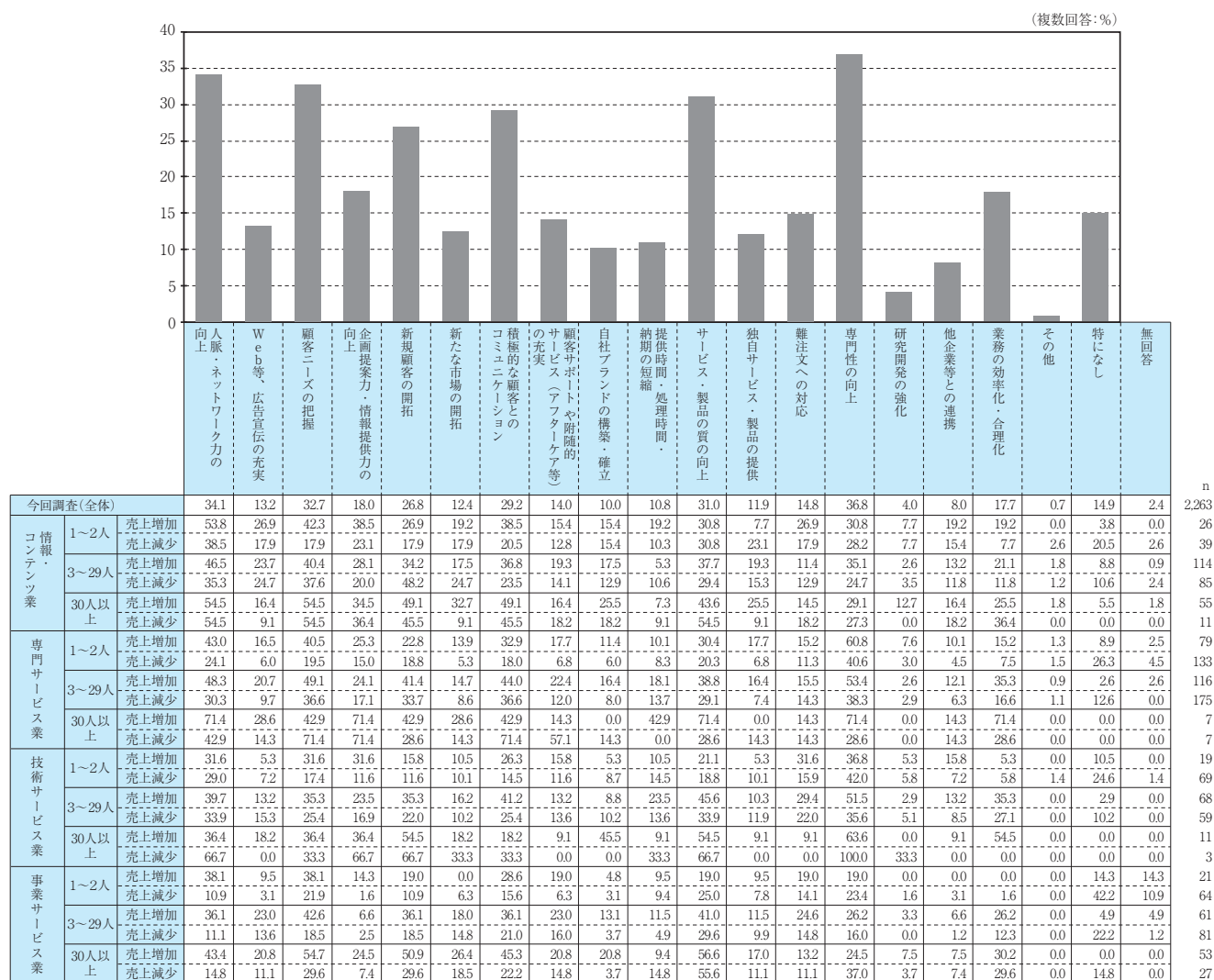
情報・コンテンツ業では、1～2人と回答した企業は「顧客ニーズの把握」、3～29人と回答した企業は「積極的な顧客とのコミュニケーション」、30人以上と回答した企業は「新たな市場の開拓」である。

専門サービス業では、1～2人と回答した企業は「顧客ニーズの把握」、3～29人と回答した企業では「業務の効率化・合理化」、30人以上と回答した企業では「提供時間・処理時間・納期の短縮」である。

技術サービス業では、1～2人と回答した企業は「企画提案力・情報提供力の向上」、3～29人と回答した企業は「専門性の向上」、30人以上と回答した企業は「業務の効率化・合理化」である。

事業サービス業では、すべての従業員規模において「人脈・ネットワーク力の向上」である。

図表Ⅲ-1-7 競争力向上への取組（業種別・従業員規模別・売上増減別）



(注) 3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-2-2）で「増加」とした企業を「売上増加」、「減少」とした企業を「売上減少」として集計。

(2) 業種別・従業員規模別・増益減益別競争力向上への取組

3年前と比べ、経常損益が増加した（増益）企業と減少した（減益）企業における競争力向上のために実施している取組（複数回答）を業種別、従業員規模別に比較した。増益企業の実施割合から減益企業の実施割合を引いた値が最大となる取組をみると以下ようになる。

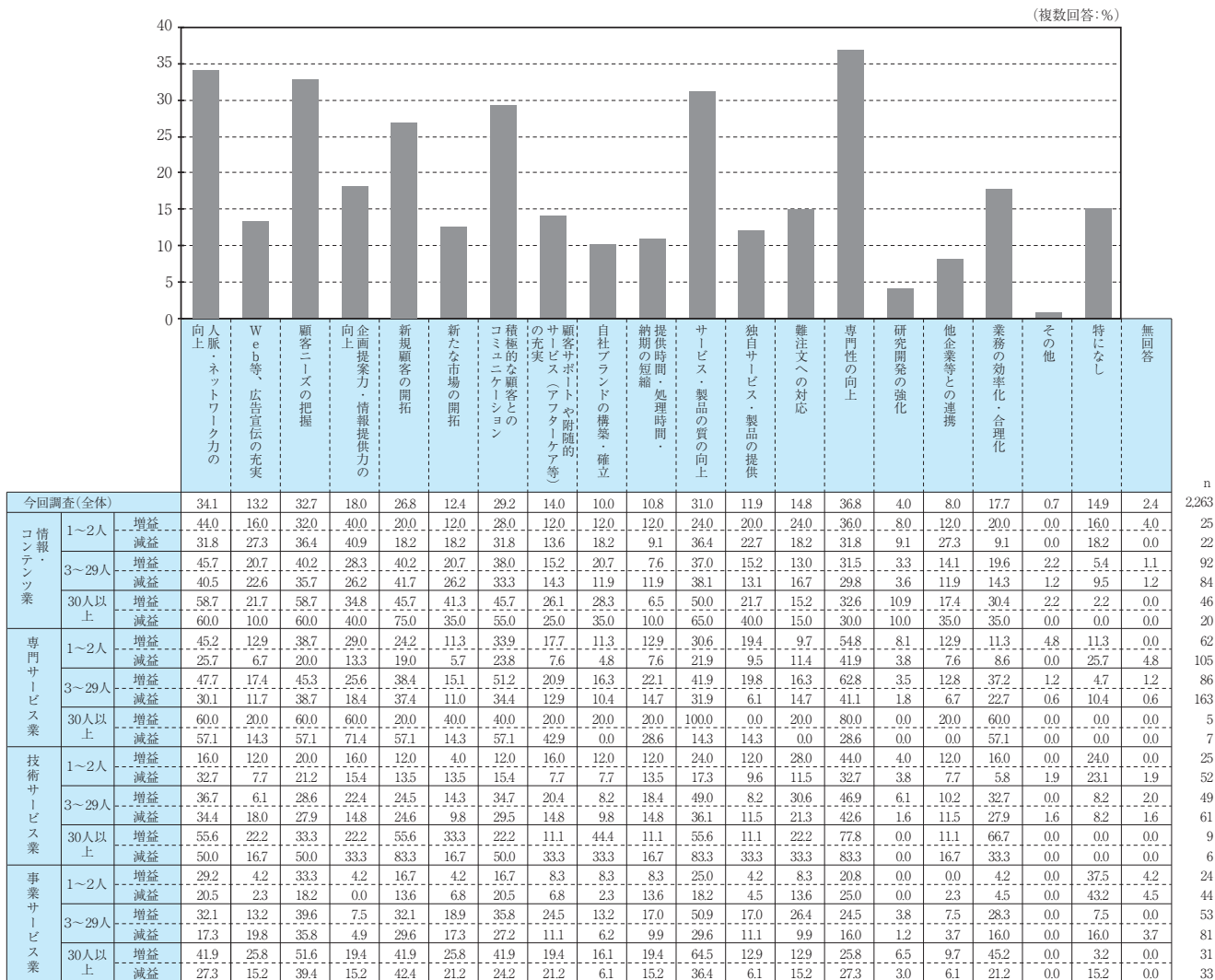
情報・コンテンツ業では、1～2人と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」、3～29人と回答した企業は「自社ブランドの構築・確立」、30人以上と回答した企業は「Web等、広告宣伝の充実」である。

専門サービス業では、1～2人と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」、3～29人と回答した企業は「専門性の向上」、30人以上と回答した企業は「サービス・製品の質の向上」である。

技術サービス業では、1～2人と回答した企業は「難注文への対応」、3～29人と回答した企業は「サービス・製品の質の向上」、30人以上と回答した企業は「業務の効率化・合理化」である。

事業サービス業では、1～2人と回答した企業は「顧客ニーズの把握」、<3人以上>と回答した企業は「サービス・製品の質の向上」である。

図表Ⅲ-1-8 競争力向上への取組（業種別・従業員規模別・増益減益別）



(注) 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅱ-2-4)で「増益」、「減益」とした企業のみを集計。

第1節 業務の効率化・合理化

1 業務の効率化・合理化のために実施している取組

業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、全体で見ると「業務プロセスの見直し・自動化」（38.9%）が最も高く、「情報化（IT化投資・利活用等）」（36.2%）、「業務の標準化・マニュアル化」（33.9%）の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」（43.8%）が4割を占める。専門サービス業では「情報化（IT化投資・利活用等）」（42.6%）が4割を超える。情報・コンテンツ業では「情報化（IT化投資・利活用等）」（40.4%）、事業サービス業では「業務プロセスの見直し・自動化」（40.5%）がともに4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「業務の平準化」と「労働環境整備・改善」は高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「仕入費・物流費・人件費の抑制」は低くなり、「業務プロセスの見直し・自動化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「人材の多能工化・兼任化」が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「業務の平準化」（26.6%）と「仕入費・物流費・人件費の抑制」（21.9%）が、黒字と回答した企業を上回る。

<事例34> 顧客企業の営業戦略の一部としてのWebマーケティングの提供

ネット販売をする顧客の商品をターゲット層に向けてインターネット検索結果の上位に表示させるSEOサービス（検索エンジン最適化）やリスティング広告（ユーザーの検索結果に応じて検索結果画面に表示される広告）や、それに付随するホームページのデザインを行っている。

Webマーケティングは、他の営業手段に比べ想定する顧客が購買する確度が高いことから普及拡大しており、この分野に進出する企業も増え競争が激化している。

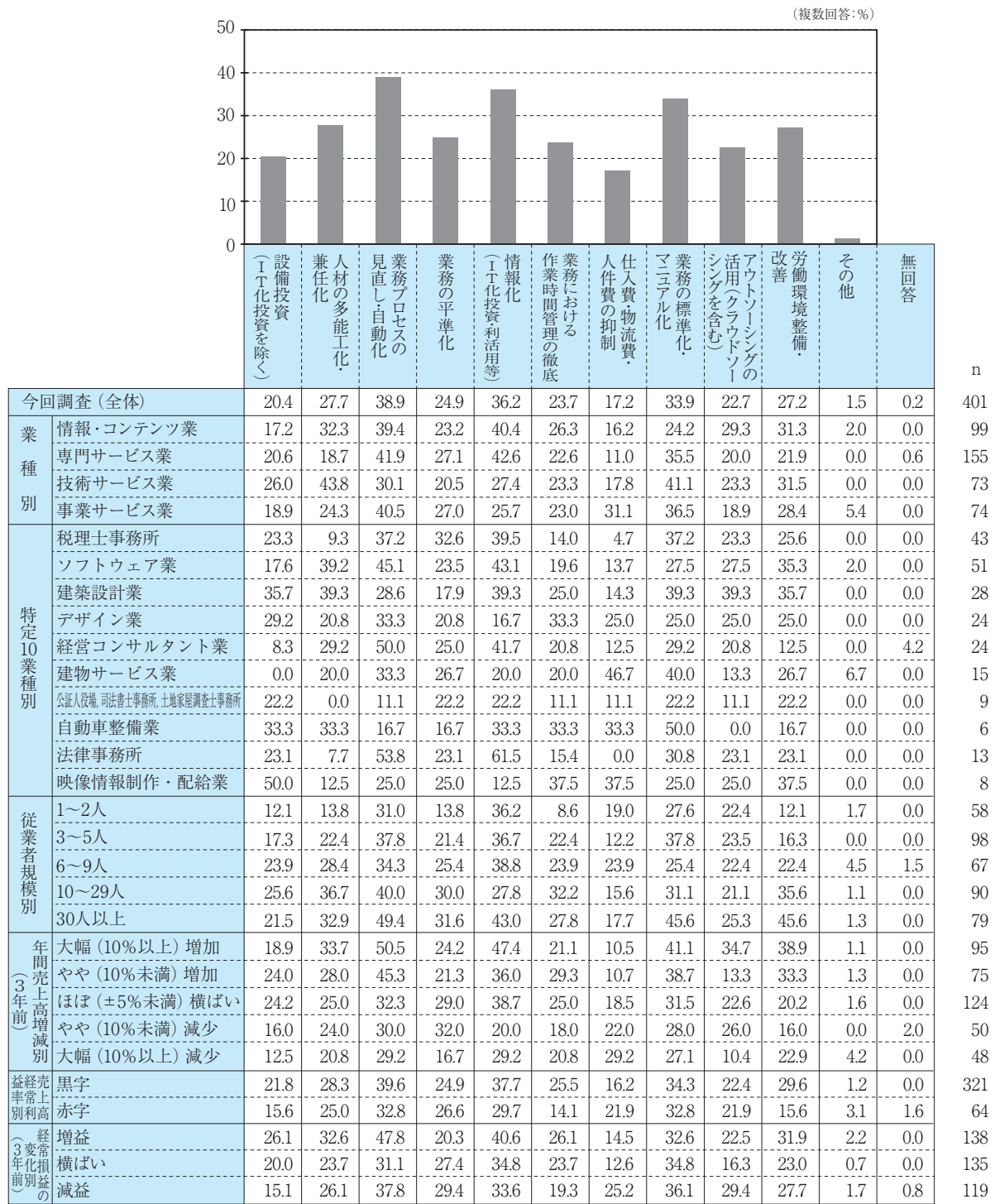
Web業界は、単純なリスティング広告を反復する方法で消費者獲得に向けた活動をし、顧客企業には週に1回程度その成果を報告するようなビジネスモデルが多い。当社では他社との差別化を図り、少ない顧客企業に質の高いサービスを提供している。

また、顧客企業の営業成果を数値としてオンラインで可視化するシステムを構築し、顧客企業と日々相談しながらより効果的な広告を行っている。

また日々密接にコミュニケーションを取ることで顧客の不満や疑問を速やかに解消し、顧客満足度の向上につなげている。

（インターネット付随サービス業 3～5人 副都心地域）

図表Ⅲ-2-1 業務の効率化・合理化に向けての取組



(注) 競争力向上のために実施している取組 (図表Ⅲ-1-1) で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

2 成長性からみた業務の効率化・合理化への取組

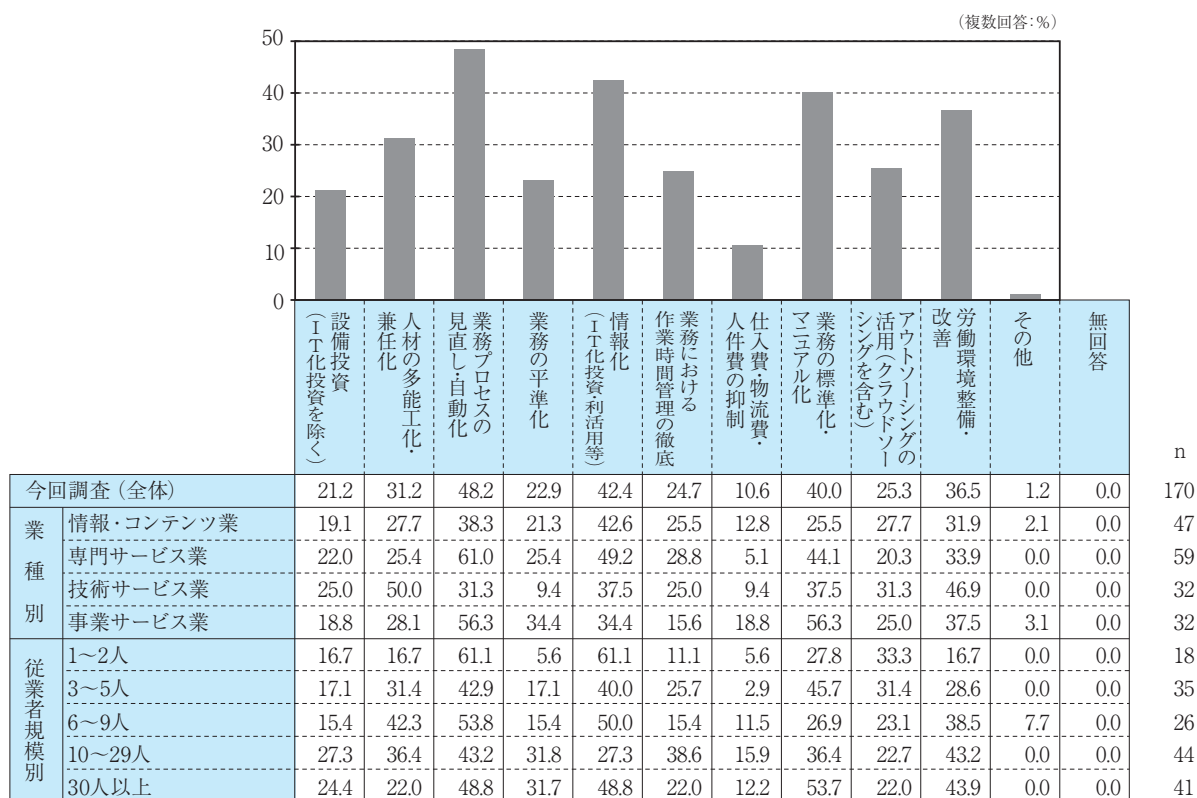
(1) 売上高増加企業の業務の効率化・合理化への取組

3年前と比較して年間売上高が増加した企業における業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、全体でみると「業務プロセスの見直し・自動化」（48.2%）が最も高く、「情報化（IT化投資・利活用等）」（42.4%）、「業務の標準化・マニュアル化」（40.0%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報化（IT化投資・利活用等）」（42.6%）が4割を超える。専門サービス業は「業務プロセスの見直し・自動化」（61.0%）が6割を超える。技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」（50.0%）が5割である。事業サービス業は「業務プロセスの見直し・自動化」（56.3%）と「業務の標準化・マニュアル化」（56.3%）がともに5割を占める。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業では「業務プロセスの見直し・自動化」（61.1%）と「情報化（IT化投資・利活用等）」（61.1%）がともに6割を超え高い。一方、30人以上と回答した企業では「業務の標準化・マニュアル化」（53.7%）が5割を占める。

図表Ⅲ-2-2 売上高増加企業の業務の効率化・合理化に向けての取組



(注) 競争力向上のために実施している取組(図表Ⅲ-1-1)で「業務の効率化・合理化」とした企業のうち、3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-2-2)が「増加」とした企業のみを集計。

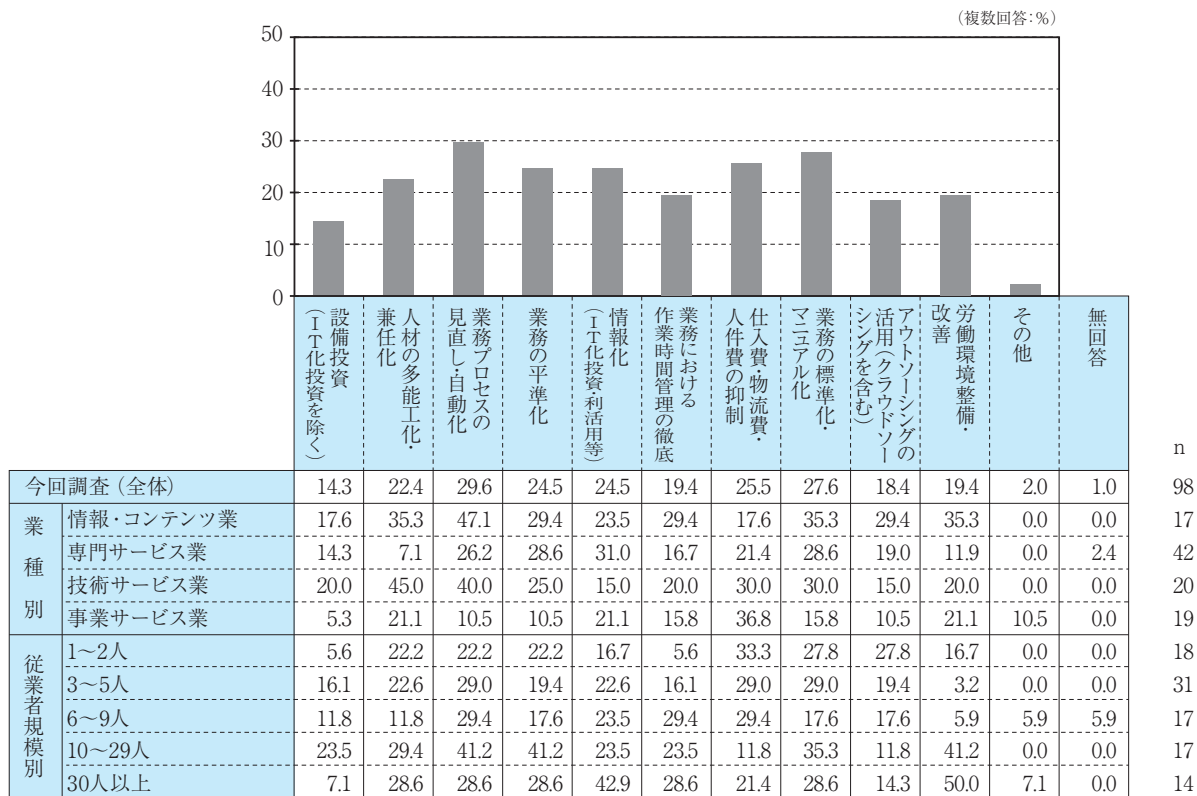
(2) 売上高減少企業の業務の効率化・合理化への取組

3年前と比較して年間売上高が減少した企業における業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、全体でみると「業務プロセスの見直し・自動化」（29.6%）が最も高く、「業務の標準化・マニュアル化」（27.6%）、「仕入費・物流費・人件費の抑制」（25.5%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「業務プロセスの見直し・自動化」（47.1%）が5割程度を占め、専門サービス業は「情報化（IT化投資・利活用等）」（31.0%）が3割を超える。技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」（45.0%）が4割、事業サービス業は「仕入費・物流費・人件費の抑制」（36.8%）が3割を占める。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「仕入費・物流費・人件費の抑制」（33.3%）が3割を占める。30人以上と回答した企業では「労働環境整備・改善」（50.0%）が5割である。

図表Ⅲ-2-3 売上高減少企業の業務の効率化・合理化に向けての取組



(注) 競争力向上のために実施している取組（図表Ⅲ-1-1）で「業務の効率化・合理化」とした企業のうち、3年前と比較した年間売上高の変化（図表Ⅱ-2-2）が「減少」とした企業のみを集計。

3 収益性からみた業務の効率化・合理化への取組

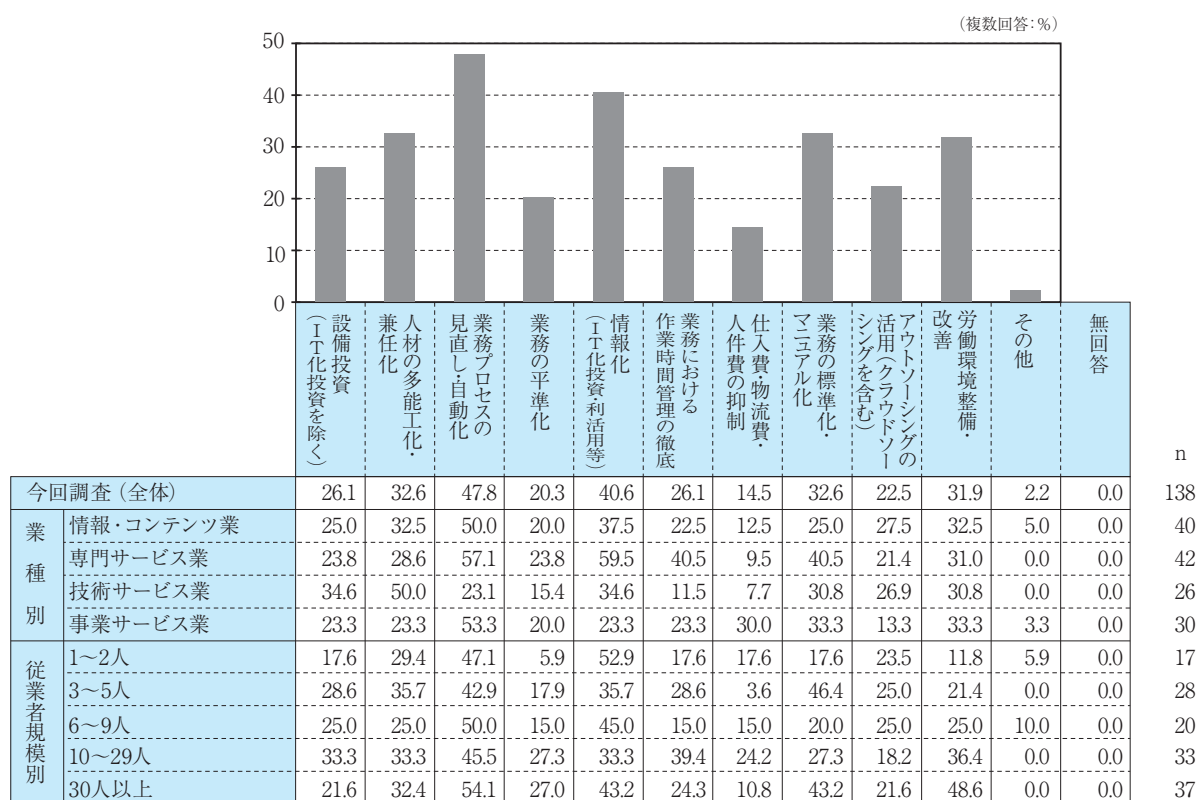
(1) 増益企業の業務の効率化・合理化への取組

3年前と比較して経常損益が増加した企業（増益企業）の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、全体で見ると「業務プロセスの見直し・自動化」（47.8%）が最も高く、「情報化（IT化投資・利活用等）」（40.6%）、「人材の多能工化・兼任化」（32.6%）、「業務の標準化・マニュアル化」（32.6%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「情報化（IT化投資・利活用等）」（59.5%）と「業務プロセスの見直し・自動化」（57.1%）が6割程度を占める。事業サービス業では「業務プロセスの見直し・自動化」（53.3%）、情報・コンテンツ業でも「業務プロセスの見直し・自動化」（50.0%）が高い。技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」（50.0%）が5割である。

従業員規模別にみると、30人以上と回答した企業では「業務プロセスの見直し・自動化」（54.1%）が5割を占める。1～2人と回答した企業は「情報化（IT化投資・利活用等）」（52.9%）が5割を超える。

図表Ⅲ-2-4 増益企業の業務の効率化・合理化に向けての取組



(注) 競争力向上のために実施している取組（図表Ⅲ-1-1）で「業務の効率化・合理化」とした企業のうち、3年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ-2-4）で『増益』とした企業のみを集計。

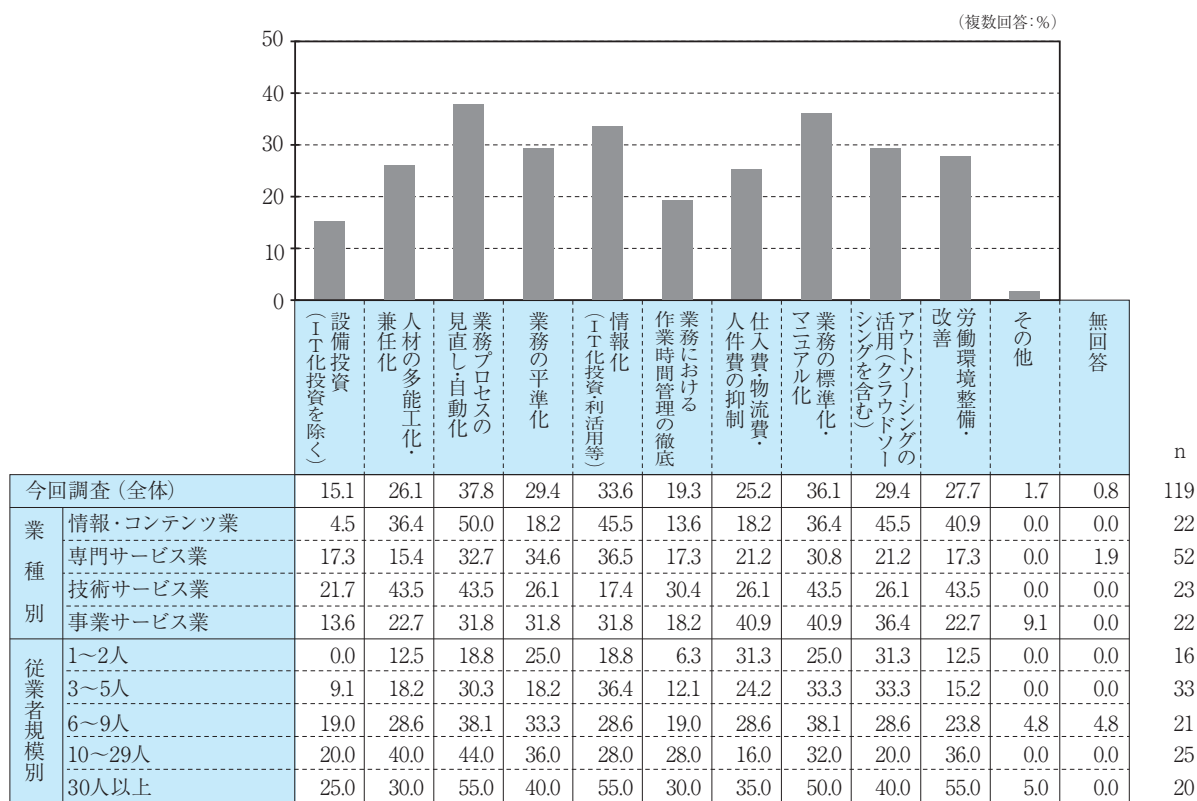
(2) 減益企業の業務の効率化・合理化への取組

3年前と比較して経常損益が減少した企業（減益企業）の業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、全体でみると「業務プロセスの見直し・自動化」（37.8%）が最も高く、「業務の標準化・マニュアル化」（36.1%）、「情報化（IT化投資・利活用等）」（33.6%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「業務プロセスの見直し・自動化」（50.0%）が5割である。専門サービス業は「情報化（IT化投資・利活用等）」（36.5%）が3割を占める。技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」（43.5%）、「業務プロセスの見直し・自動化」（43.5%）、「業務の標準化・マニュアル化」（43.5%）、「労働環境整備・改善」（43.5%）がいずれも4割を占め、事業サービス業は「仕入費・物流費・人件費の抑制」（40.9%）と「業務の標準化・マニュアル化」（40.9%）がともに4割を超える。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「仕入費・物流費・人件費の抑制」（31.3%）と「アウトソーシングの活用（クラウドソーシングを含む）」（31.3%）がともに3割を超える。30人以上と回答した企業では「業務プロセスの見直し・自動化」（55.0%）、「情報化（IT化投資・利活用等）」（55.0%）、「労働環境整備・改善」（55.0%）がいずれも5割を占める。

図表Ⅲ-2-5 減益企業の業務の効率化・合理化に向けての取組



(注) 競争力向上のために実施している取組（図表Ⅲ-1-1）で「業務の効率化・合理化」とした企業のうち、3年前と比較した経常損益の変化（図表Ⅱ-2-4）で「減益」とした企業のみを集計。

第2節 新サービス・新製品開発

1 新サービス・新製品開発の状況

(1) 新サービス・新製品開発への取組

過去3年間における新しいサービス・製品開発への取組は、全体でみると「取り組んでいない（必要性を感じていない）」(51.3%)が最も高く、「取り組んだ・取り組んでいる」(20.5%)、「取り組みたいができない」(18.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「取り組んだ・取り組んでいる」(33.5%)、「取り組みたいができない」(23.3%)、「取り組んでいたが途中でやめてしまった」(5.6%)が高く、専門サービス業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」(57.7%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では「取り組んだ・取り組んでいる」(34.7%)と「取り組みたいができない」(26.3%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(33.9%)が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(39.0%)が約4割を占める。

他社との競争状況別（3年前）にみると、他の区分に比べてかなり緩和したと回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(40.0%)が4割と高い。

<事例35> AI・ディープラーニングを活用した新サービスの展開

当社はセキュリティソフトウェアの販売やITシステムの受託開発等のサービスを提供している。AI及びディープラーニング分野における最先端技術を背景とした提案力を強みとして、システム導入までのコンサルティングを行っており、IT業界でも当該分野で開発を行う技術を持つ企業はそう多くない。

また、これまで培った自然言語分野解析と画像解析で先行していたAI及びディープラーニング技術を融合することにより、精度の高い解析や今まで機械では難しかった判定を可能にするサービスを開発・提供している。例えばインターネット上の詐欺等の脅威を未然に防ぐセキュリティソフトウェアの開発等、今後も様々な業界での需要の拡大が見込まれる。

(ソフトウェア業 30人以上 副都心地域)

<事例36> プロフェッショナルが集い、困りごとを解決できる会社

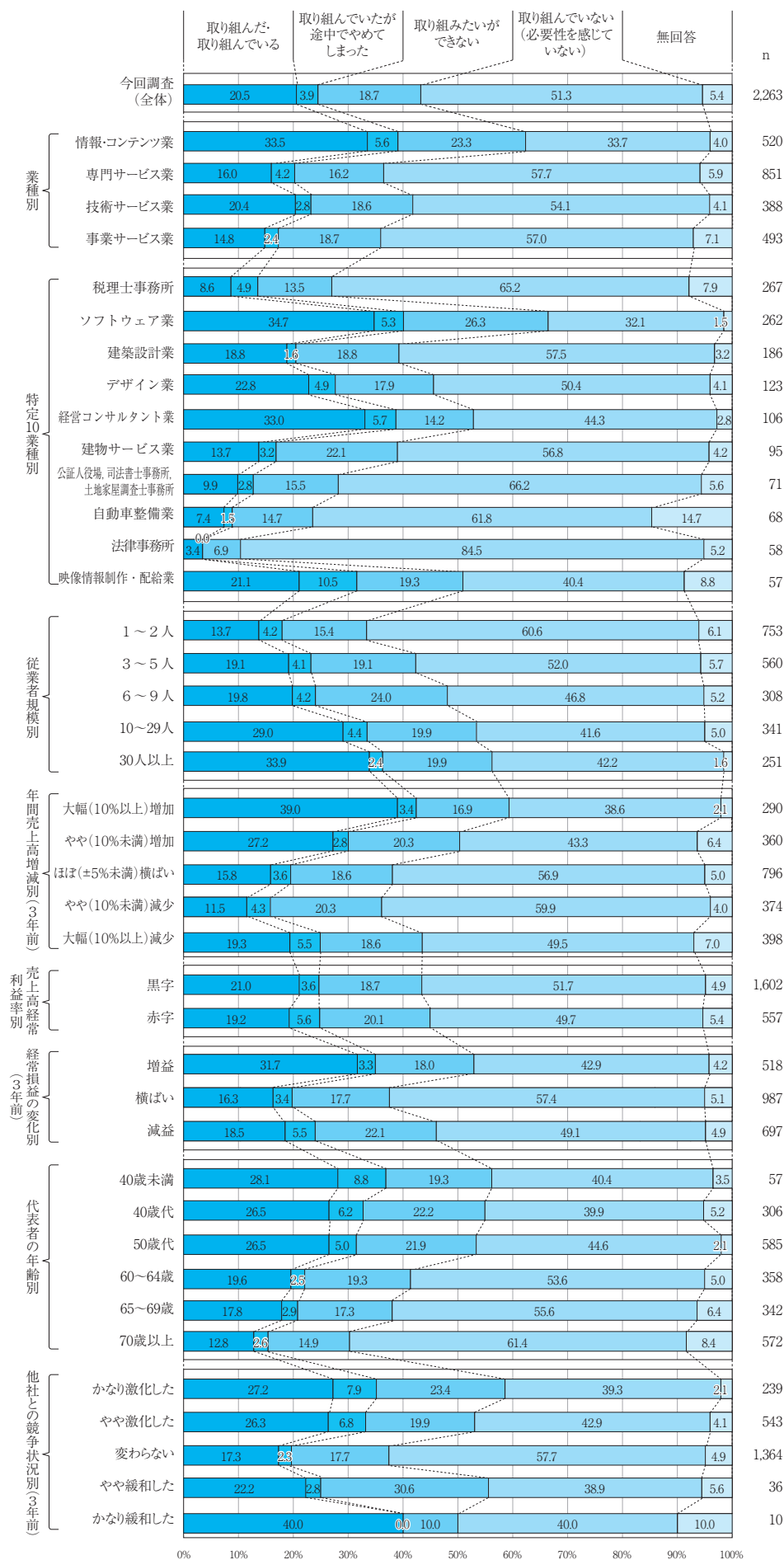
大学での指導経験がある当社の社長は、IT関連ではどのような相談にも対応できる幅広い見識や人脈がある。複雑で開発の目途が立てられない特殊案件への対応方針を整理したり、頓挫したシステム開発プロジェクトを完成に導いたり、といった高度なコンサルティングが当社の業務内容である。

顧客が相談先を見つけられない困りごとを当社が引き受けるため、他社との競争が存在しない。進歩の著しいIT業界ではアンテナを広げ最新の情報を収集し毎日勉強する必要があるため、人脈構築と情報入手を怠らず、社外の連携先との関係性にも気を配る。

顧客の問題が解決したときの達成感は、社長にとりかけがえのないものである。顧客の気持ちを考え、案件ごとに最適なプロフェッショナルを選任しコンサルティングを行う姿勢が一貫している。

(ソフトウェア業 3～5人 副都心地域)

図表Ⅲ-2-6 新サービス・新製品開発への取組

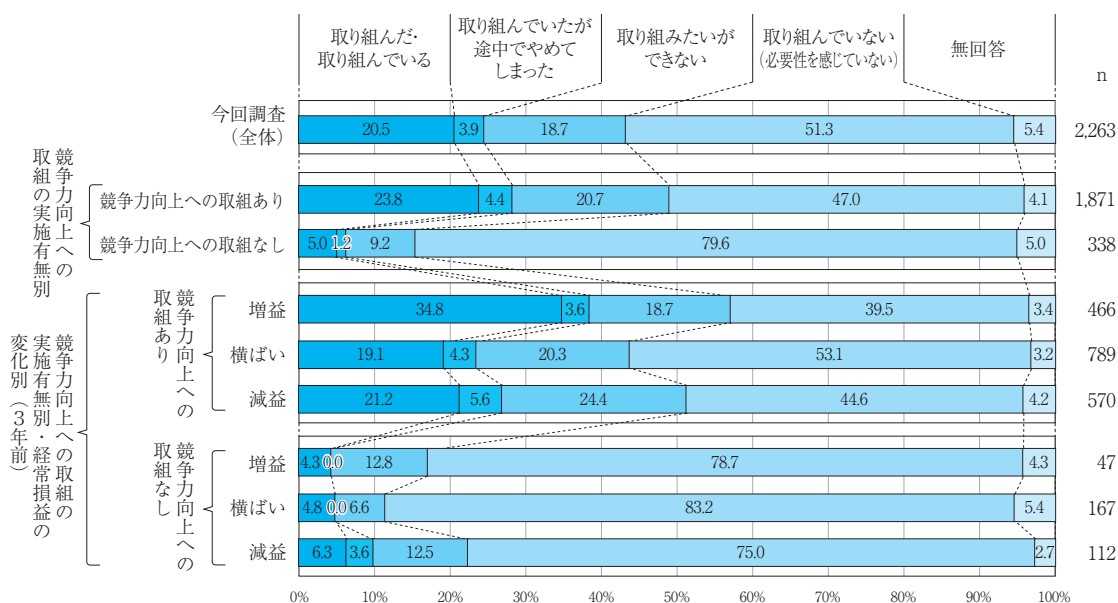


(2) 競争力向上のための取組と新サービス・新製品の開発

過去3年間における新しいサービス・製品の開発への取組を競争力向上のための取組の実施有無別にみると、競争力向上への取組ありと回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(23.8%)が2割を占める。一方、競争力向上への取組なしと回答した企業では「取り組んだ・取り組んでいる」(5.0%)が1割に満たない。

競争力向上への取組の実施有無別・経常損益の変化別(3年前)にみると、競争力向上への取組ありと回答した企業のうち、増益と回答した企業では、「取り組んだ・取り組んでいる」(34.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-2-7 過去3年間における新サービス・新製品開発への取組(競争力向上への取組の実施有無別)



(注) 競争力向上のために実施している取組(図表Ⅲ-1-1)で「人脈・ネットワーク力の向上」、「Web等、広告宣伝の充実」、「顧客ニーズの把握」、「企画提案力・情報提供力の向上」、「新規顧客の開拓」、「新たな市場の開拓」、「積極的な顧客とのコミュニケーション」、「顧客サポートや附随的サービス(アフターケア等)の充実」、「自社ブランドの構築・確立」、「提供時間・処理時間・納期の短縮」、「サービス・製品の質の向上」、「独自サービス・製品の提供」、「難注文への対応」、「専門性の向上」、「研究開発の強化」、「他企業等との連携」、「業務の効率化・合理化」、「その他」を選択した企業を競争力向上への取組ありとし、「特になし」とした企業を競争力向上への取組なしとした。

(3) 業種別・従業者規模別・売上増減別新サービス・新製品開発への取組

過去3年間における新しいサービス・製品の開発への取組を業種別・従業者規模別・売上増減別にみると、事業サービス業の30人以上と回答した企業を除き「取り組んだ・取り組んでいる」では売上増加と回答した企業が売上減少と回答した企業を上回る。

技術サービス業の1～2人と回答した企業では「取り組みたいができない」は売上増加と回答した企業が売上減少と回答した企業を大きく上回る。専門サービス業の30人以上と回答した企業では「取り組んでいない（必要性を感じていない）」は売上減少と回答した企業が売上増加と回答した企業に比べて大きく上回る。事業サービス業の3～29人と回答した企業では「取り組みたいができない」は売上減少と回答した企業が売上増加と回答した企業に比べて大きく上回る。

図表Ⅲ-2-8 新サービス・新製品開発への取組（業種別・従業者規模別・売上増減別）

			(%)					
			取り組んだ・ 取り組んでいる	取り組んでいたが 途中でやめてしまった	取り組みたいができない	取り組んでいない (必要性を感じていない)	無回答	n
今回調査(全体)			20.5	3.9	18.7	51.3	5.4	2,263
情報・ コンテンツ業	1～2人	売上増加	34.6	3.8	26.9	30.8	3.8	26
		売上減少	23.1	15.4	17.9	43.6	0.0	39
	3～29人	売上増加	47.4	1.8	19.3	28.1	3.5	114
		売上減少	29.4	8.2	29.4	28.2	4.7	85
	30人以上	売上増加	45.5	1.8	16.4	36.4	0.0	55
		売上減少	36.4	9.1	27.3	27.3	0.0	11
専門サービス業	1～2人	売上増加	32.9	2.5	10.1	49.4	5.1	79
		売上減少	9.0	5.3	18.0	60.2	7.5	133
	3～29人	売上増加	25.0	6.9	22.4	42.2	3.4	116
		売上減少	12.6	3.4	19.4	59.4	5.1	175
	30人以上	売上増加	71.4	0.0	14.3	14.3	0.0	7
		売上減少	28.6	0.0	14.3	57.1	0.0	7
技術サービス業	1～2人	売上増加	21.1	0.0	26.3	52.6	0.0	19
		売上減少	14.5	7.2	8.7	66.7	2.9	69
	3～29人	売上増加	25.0	1.5	23.5	48.5	1.5	68
		売上減少	20.3	1.7	27.1	44.1	6.8	59
	30人以上	売上増加	45.5	0.0	27.3	18.2	9.1	11
		売上減少	33.3	0.0	0.0	66.7	0.0	3
事業サービス業	1～2人	売上増加	19.0	4.8	14.3	52.4	9.5	21
		売上減少	3.1	1.6	9.4	70.3	15.6	64
	3～29人	売上増加	23.0	3.3	9.8	52.5	11.5	61
		売上減少	12.3	4.9	25.9	53.1	3.7	81
	30人以上	売上増加	20.8	1.9	22.6	50.9	3.8	53
		売上減少	33.3	0.0	18.5	48.1	0.0	27

(注) 3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-2-2)で「増加」とした企業を「売上増加」、「減少」とした企業を「売上減少」として集計。

(4) 業種別・従業員規模別・増益減益別新サービス・新製品開発への取組

過去3年間における新しいサービス・製品の開発への取組を業種別・従業員規模別・増益減益別にみると、情報・コンテンツ業の1～2人と回答した企業を除き「取り組んだ・取り組んでいる」は増益と回答した企業が減益と回答した企業を上回る。

専門サービス業では全ての従業員規模で「取り組みたいができない」は増益と回答した企業に比べて減益と回答した企業が高い。事業サービス業のうち30人以上と回答した企業では「取り組みたいができない」は減益と回答した企業が増益と回答した企業に比べて大きく上回る。また技術サービス業のうち1～2人と回答した企業では「取り組みたいができない」が減益と回答した企業に比べて増益と回答した企業が高い。

図表Ⅲ-2-9 新サービス・新製品開発への取組（業種別・従業員規模別・増益減益別）

			(%)					
			取り組んだ・ 取り組んでいる	取り組んでいたが 途中でやめてしまった	取り組みたいができない	取り組んでいない (必要性を感じていない)	無回答	n
今回調査(全体)			20.5	3.9	18.7	51.3	5.4	2,263
情報・ コンテンツ業	1～2人	増益	20.0	8.0	16.0	52.0	4.0	25
		減益	22.7	18.2	18.2	40.9	0.0	22
	3～29人	増益	47.8	2.2	20.7	25.0	4.3	92
		減益	35.7	9.5	26.2	23.8	4.8	84
	30人以上	増益	47.8	2.2	23.9	26.1	0.0	46
		減益	45.0	5.0	15.0	35.0	0.0	20
専門サービス業	1～2人	増益	27.4	3.2	11.3	51.6	6.5	62
		減益	11.4	6.7	21.9	54.3	5.7	105
	3～29人	増益	20.9	5.8	20.9	46.5	5.8	86
		減益	14.7	3.7	23.3	52.8	5.5	163
	30人以上	増益	80.0	0.0	0.0	20.0	0.0	5
		減益	42.9	0.0	28.6	28.6	0.0	7
技術サービス業	1～2人	増益	16.0	0.0	20.0	64.0	0.0	25
		減益	15.4	9.6	9.6	61.5	3.8	52
	3～29人	増益	30.6	2.0	18.4	42.9	6.1	49
		減益	19.7	3.3	26.2	47.5	3.3	61
	30人以上	増益	66.7	0.0	22.2	11.1	0.0	9
		減益	33.3	0.0	33.3	16.7	16.7	6
事業サービス業	1～2人	増益	12.5	4.2	16.7	58.3	8.3	24
		減益	9.1	2.3	15.9	65.9	6.8	44
	3～29人	増益	20.8	1.9	11.3	62.3	3.8	53
		減益	16.0	4.9	22.2	51.9	4.9	81
	30人以上	増益	32.3	3.2	19.4	41.9	3.2	31
		減益	15.2	0.0	36.4	48.5	0.0	33

(注) 3年前と比較した経常利益の変化(図表Ⅱ-2-4)で「増益」、「減益」とした企業のみを集計。

2 提供・販売状況

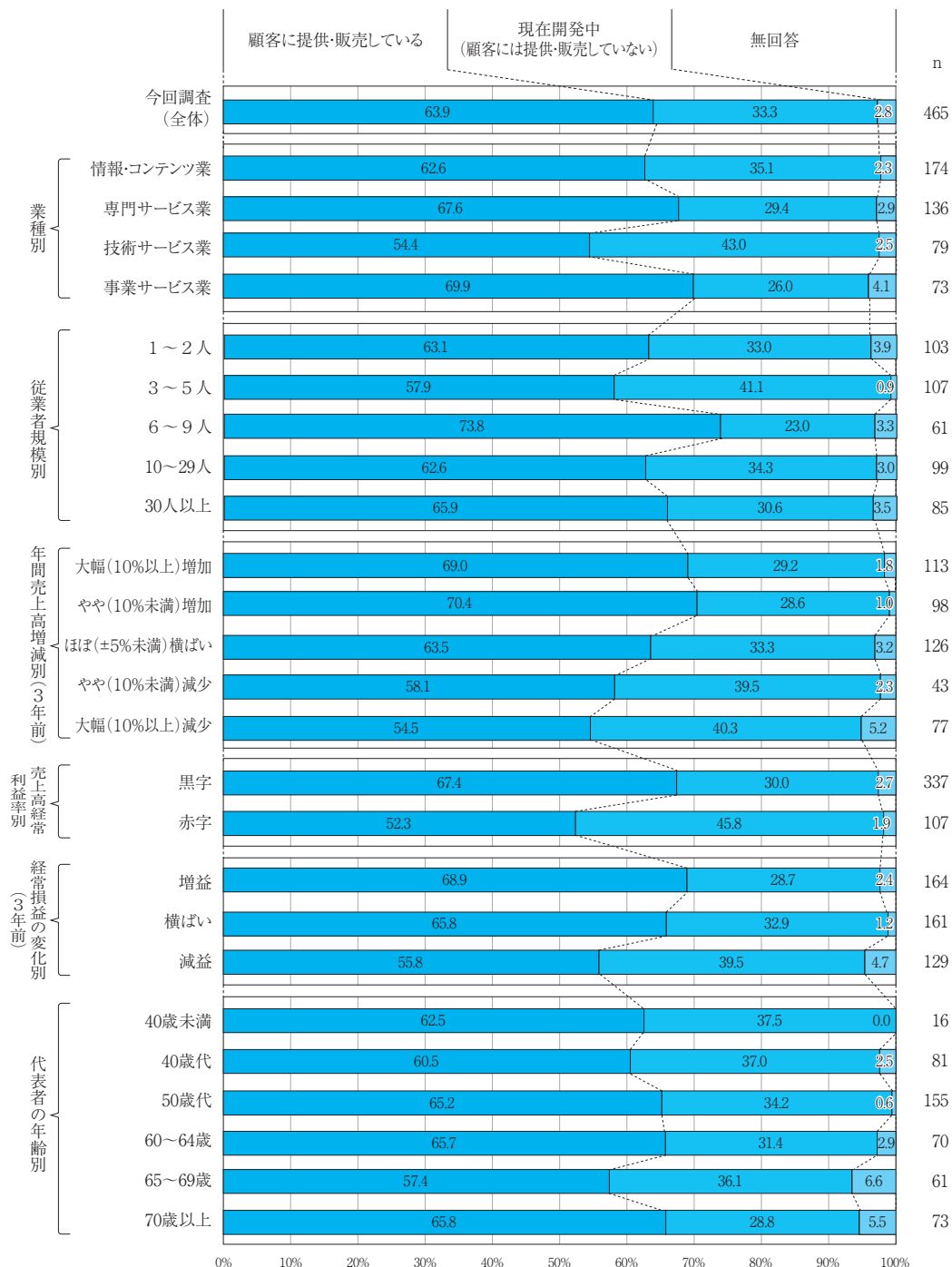
新しく開発されたサービス・製品の提供・販売状況は、全体で見ると「顧客に提供・販売している」(63.9%)が6割を占めるのに対し、「現在開発中(顧客には提供・販売していない)」(33.3%)は3割を占める。

業種別にみると、事業サービス業では「顧客に提供・販売している」(69.9%)が約7割を占める。また、専門サービス業(67.6%)と情報・コンテンツ業(62.6%)も6割を超える。技術サービス業では、他の業種に比べて「現在開発中(顧客には提供・販売していない)」(43.0%)が高く4割を超える。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて6～9人と回答した企業では「顧客に提供・販売している」(73.8%)が高く7割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字では「顧客に提供・販売している」(67.4%)が7割程度を占める。

図表Ⅲ-2-10 新サービス・新製品の提供・販売状況



(注) 新サービス・新製品開発への取組(図表Ⅲ-2-6)で「取り組んだ・取り組んでいる」とした企業のみを集計。

3 新サービス・新製品の売上高に占める割合

(1) 売上高に占める新サービス・新製品の割合

新しく開発されたサービス・製品の年間売上高に占める割合は、全体で見ると「20%未満」(52.5%)が最も高く、「20～40%未満」(22.9%)、「40～60%未満」(7.4%)、「80%以上」(4.7%)の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業では「20%未満」(64.7%)が6割を占める。他の業種に比べて専門サービス業では「20～40%未満」(30.4%)が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「20%未満」(80.0%)が8割である。経営コンサルタント業と映像情報制作・配給業では「20～40%未満」(44.4%)がともに4割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業では「20%未満」(75.0%)が7割を占め高く、「20～40%未満」(7.1%)は1割にみえない。

<事例37> データ変換専門サービスによるリピート顧客の獲得

医療機器メーカーや製薬会社向けに医薬品や医療機器の添付文書をPMDA（独立行政法人医薬品医療機器総合機構）提出用データへ作成変換するサービスや、有価証券報告書を金融庁提出用データへ変換するサービスを行っている。

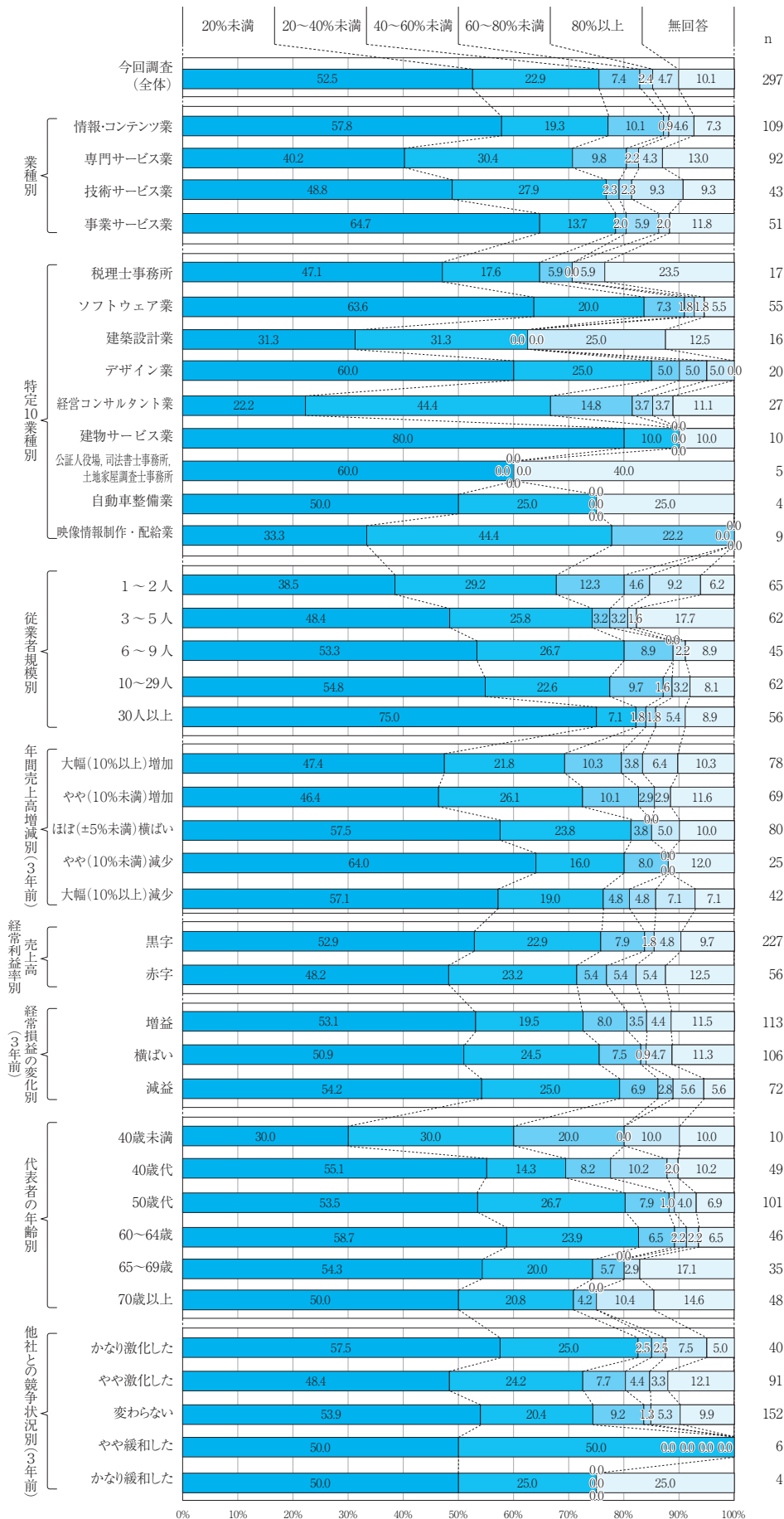
厚生労働省PMDAや金融庁EDNET提出用有価証券報告書等、所定形式でデータを作成提出する必要があり、これらの提出書類の作成・提出を要する企業にとっては、書類をいかに効率的に作成するかが課題となっている。

当社では、このようなデータ変換専門サービスに特化したサービスを提供している。特に、PMDA提出用添付文書SGML・XML作成・変換サービスでは変換件数、顧客数で高いシェアを誇り、変換作業のリピート率も極めて高い。最近では、これまで培った変換技術を活かして、PDFを編集可能なデータに移行するような新サービスを提供している。

今後もデータ変換の専門家集団としてシステムの自社開発をすることを含めて、より利便性の高いサービスを顧客に提供することを目指している。

(その他の事業サービス業 10～29人 城南地域)

図表Ⅲ-2-11 新サービス・新製品の年間売上高に占める割合



(注) 1. 新サービス・新製品の提供・販売状況(図表Ⅲ-2-10)で「顧客に提供・販売している」とした企業のみを集計。
 2. 法律事務所は該当なしのため省略した。

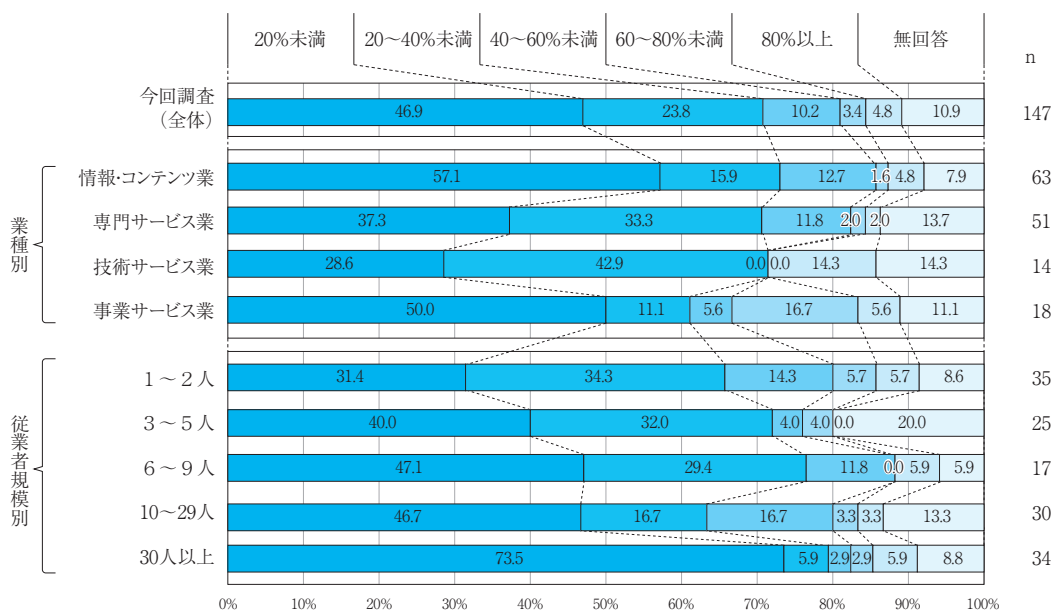
(2) 売上高増加企業の売上高に占める新サービス・新製品の割合

3年前と比較して年間売上高が増加した企業において、新しく開発されたサービス・製品の年間売上高に占める割合は、「20%未満」(46.9%)が最も高く、次いで「20～40%未満」(23.8%)の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業では『60%以上』(22.3%)が2割を超える。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業では『60%以上』(11.4%)が1割を超える。

図表Ⅲ-2-12 売上高増加企業の新サービス・新製品が年間売上高に占める割合



(注) 新サービス・新製品の提供・販売状況(図表Ⅲ-2-10)で「顧客に提供・販売している」とした企業のうち、3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-2-2)が「増加」とした企業のみを集計。

<事例38> 顧客に徹底して寄り添う姿勢がヒット商品を生み出す

業務システムの画面デザインやIT機器のプロダクトデザインを担う当社は、顧客企業の製品開発をデザインの面からサポートし、商品や技術を世間に送り出している。

同じ技術でも使用するシーンが変わる場合、提供する製品やサービスのデザインも変わる可能性があることから、顧客が持つ技術を最終的にユーザーへどのように提供するのかを重視している。顧客の新しいアイデアや想いをデザインし形にしていく仕事のため、技術的には専門外の分野も一から勉強していかなければならないことから苦勞も多い。しかし、顧客の希望に徹底的に寄り添い、顧客が気づかない隠れたニーズを形にしていくことで、世間が欲しているヒット商品を生み出すこともできた。

経営の一翼も担うリーダー格の社員たちは、技術の進歩やそれに伴う様々なニーズが次々と生まれていること、そのニーズを取り込もうとする動きがあると感じ、新たなアイデアの発掘に余念がない。

(デザイン業 10～29人 副都心地域)

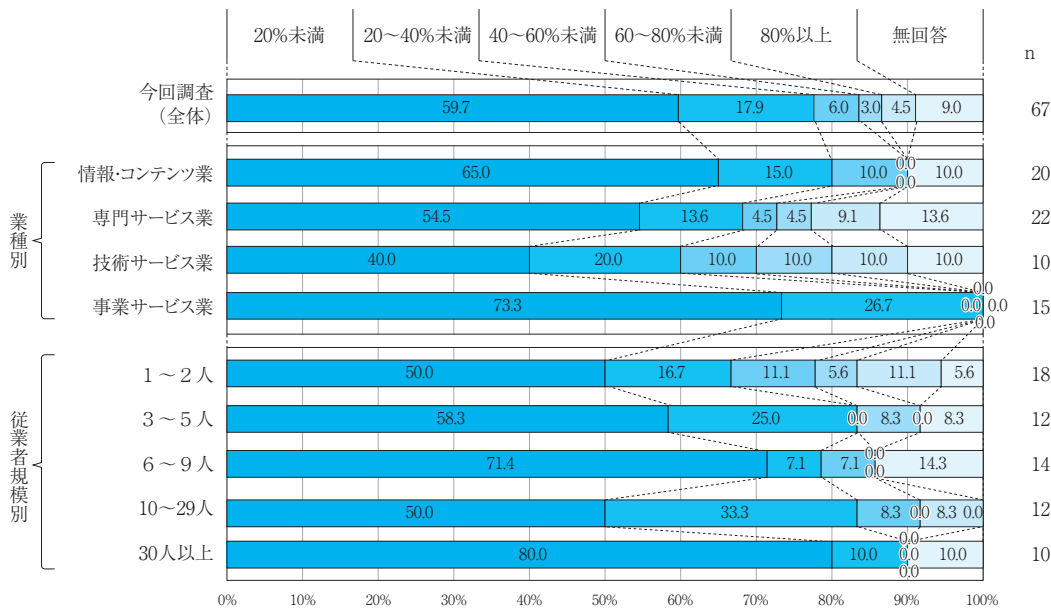
(3) 売上高減少企業の売上高に占める新サービス・新製品の割合

3年前と比較して年間売上高が減少した企業において、新しく開発されたサービス・製品の年間売上高に占める割合は「20%未満」(59.7%)が最も高く、次いで「20～40%未満」(17.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業では「20%未満」(73.3%)が高く7割を占める。

従業員規模別にみると、30人以上と回答した企業では「20%未満」(80.0%)が8割である。

図表Ⅲ-2-13 売上高減少企業の新サービス・新製品が年間売上高に占める割合



(注) 新サービス・新製品の提供・販売状況(図表Ⅲ-2-10)で「顧客に提供・販売している」とした企業のうち、3年前と比較した年間売上高の変化(図表Ⅱ-2-2)が「減少」とした企業のみを集計。

<事例39> 金融業向けに特化した雑誌の出版

金融情報誌の発行や金融機関の定期刊行物などの制作、金融関連のWebサイト制作が主力業務である。顧客は金融機関がほとんどを占めており、これまで金融機関向けに特化した機関誌を制作してきた。

金融商品に関する専門知識や業界のトレンド等について、専門のライターを抱えることで、金融機関が欲しい情報を提供することが可能となっている。

新サービスとして個人投資家向けの情報提供サービスも開始しており、今後も金融業界に特化したサービスで事業拡大を目指していく。

(出版業 10～29人 副都心地域)

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29年次フレーム)から無作為に10,000企業を抽出(対象業種についてはP42参照)

(2) 有効回答率

総配布数	10,000
有効配布数	8,403
有効回収数	2,263
有効回収率	26.9%

(3) 調査の実施時期

2019年7月～8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

アンケート回収企業の中から40企業

(2) 調査の実施時期

2019年10月～2020年1月

3 調査項目

企業概要、経営成果、人材、競争力向上の取組、業務の効率化・合理化等

4 有識者ヒアリング

(1) 有識者

東京商工会議所 中小企業部 中小企業振興担当課長

大山 智章

成城大学 社会イノベーション学部 教授・博士(経済学)

後藤 康雄

国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人間拡張研究センター

サービス価値拡張研究チーム 研究チーム長 博士(学術)

竹中 毅

中小企業診断士

中沢 節

東洋大学 経済学部 教授

安田 武彦

(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	2019年6月
第2回	アンケート集計時	2019年12月
第3回	報告書作成時	2019年2月

5 調査委託先

株式会社アストジェイ

問 1. 貴社の概要について [全員の方がお答えください]

(1) 業種は、次のどれに該当しますか。(最も年間売上高の多いもの1つに○)

(業種の詳細については、14～15 頁の業種分類表をご参照ください。)

<p>【情報通信業】</p> <ol style="list-style-type: none">1. ソフトウェア業2. 情報処理サービス業3. 情報提供サービス業4. インターネット附随サービス業5. 映像情報制作・配給業6. 音声情報制作業7. 出版業8. 広告制作業9. ニュース供給業10. その他()	<p>【専門・技術サービス業】</p> <ol style="list-style-type: none">16. 法律事務所17. 特許事務所18. 公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所19. 行政書士事務所20. 公認会計士事務所21. 税理士事務所22. 社会保険労務士事務所23. デザイン業24. 経営コンサルタント業25. 広告業 (総合企画、広告代理業)26. 建築設計業27. 測量業28. 土木建築サービス業29. 機械設計業30. 商品・非破壊検査業31. 計量証明業32. 写真業33. その他()	<p>【事業サービス業】</p> <ol style="list-style-type: none">34. 一般廃棄物処理業35. 産業廃棄物処理業36. 自動車整備業37. 機械修理業 (電気機械器具を除く)38. 電気機械器具修理業39. 職業紹介業40. 労働者派遣業41. 速記・ワープロ入力・複写業42. 建物サービス業43. 警備業44. その他()
<p>【物品賃貸業】</p> <ol style="list-style-type: none">11. 各種物品賃貸業12. 産業用機械器具賃貸業13. 事務用機械器具賃貸業14. 自動車賃貸業15. その他()		

(2) (1) でご回答いただいた業種における主な業務・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、ウェブ・コンテンツ提供、ビル清掃業等)

--

問 2. 年間売上高等の業績について [全員の方がお答えください]

(1) 直近決算の年間売上高は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- | | | |
|-------------|----------------|-------------|
| 1. 500万円未満 | 2. 500万～1千万円未満 | 3. 1～3千万円未満 |
| 4. 3～5千万円未満 | 5. 5千万～1億円未満 | 6. 1～3億円未満 |
| 7. 3～5億円未満 | 8. 5～10億円未満 | 9. 10億円以上 |

(2) 直近決算の年間売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか。(1つに○)

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

(3) 直近決算の年間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 | 2. 10～20%未満 | 3. 20～30%未満 |
| 4. 30～40%未満 | 5. 40～50%未満 | 6. 50～60%未満 |
| 7. 60～70%未満 | 8. 70%以上 | |

(4) 総人件費は3年前と比較して、どのように変化していますか。(1つに○)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅(10%以上)増加 | 2. やや(10%未満)増加 | 3. ほぼ(±5%未満)横ばい |
| 4. やや(10%未満)減少 | 5. 大幅(10%以上)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) | 2. 0～2%未満 | 3. 2～4%未満 |
| 4. 4～10%未満 | 5. 10%以上 | |

(6) 年間の経常損益は3年前と比較して、どのように変化していますか。(1つに○)

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

問 3. 顧客の状況について [全員の方がお答えください]

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

(2) 顧客件数は3年前と比較して、どのように変化していますか。(1つに○)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅(10%以上)増加 | 2. やや(10%未満)増加 | 3. ほぼ(±5%未満)横ばい |
| 4. やや(10%未満)減少 | 5. 大幅(10%以上)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 | 2. 5~10%未満 | 3. 10~20%未満 |
| 4. 20~30%未満 | 5. 30~40%未満 | 6. 40%以上 |

(4) 年間売上高第1位の顧客の属性は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

- | | | |
|------------------|--------------------|---------------------|
| 1. 農業, 林業, 漁業 | 2. 建設業 | 3. 製造業 |
| 4. 情報通信業 | 5. 運輸業, 郵便業 | 6. 卸売業, 小売業 |
| 7. 金融業, 保険業 | 8. 不動産業, 物品賃貸業 | 9. 学術研究, 専門・技術サービス業 |
| 10. 宿泊業, 飲食サービス業 | 11. 生活関連サービス業, 娯楽業 | 12. 教育, 学習支援業 |
| 13. 医療, 福祉 | 14. 官公庁 | 15. その他 () |

(5) 年間売上高第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) | 2. 副都心(新宿、文京、渋谷、豊島) |
| 3. 城東(台東、墨田、荒川、江東、足立、葛飾、江戸川) | 4. 城南(品川、目黒、大田) |
| 5. 城北(北、板橋) | 6. 城西(世田谷、中野、杉並、練馬) |
| 7. 多摩地域 | 8. 近県(神奈川、千葉、埼玉) |
| 9. 東京、近県以外の道府県 | 10. 海外 |

(6) 年間売上高第1位の顧客との取引関係は何年前から続いていますか。(1つに○)

- | | | |
|-----------|------------|-----------|
| 1. 1年未満 | 2. 1~3年未満 | 3. 3~5年未満 |
| 4. 5~7年未満 | 5. 7~10年未満 | 6. 10年以上 |

(7) 年間売上高第1位の顧客が売上高に占める割合は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

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

(8) 東京立地のメリット(利点)は、次のどれに該当しますか。(最もあてはまるもの3つまでに○)

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

問4. 事業承継について

(1) 現在の経営者の続柄・出身は、次のどれに該当しますか。[全員の方がお答えください] (1つに○)

(二代目以降)				
1. 創業者	2. 創業者親族出身	3. 従業員出身	4. 社外からの就任	5. その他

(2) 今後の事業展開の方向性について、最も近いと思うものは次のどれですか。[全員の方がお答えください] (1つに○)

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

→「8.」と回答した方は(2-4)へお進みください

以下の問(2-1)及び(2-2)は(2)で「1.現状を維持していく」～「7.わからない・まだ決めていない」と回答した方のみお答えください。

→(2-1) 事業承継上の課題はありますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 適切な候補者の不在	2. 後継者の教育・成長	3. 業績不振
4. 借入金の返済	5. 個人保証の問題	6. 後継者への自社株式の集中
7. 事業承継の社内体制が未整備	8. 相続税・贈与税の問題	9. 相談相手の不在
10. 業界の将来性への不安	11. 事業の引継先(M&A)が見つからない	
12. その他 ()	13. 特になし	

→(2-2) 事業承継について次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 子・子の配偶者に継がせたい	2. 配偶者に継がせたい
3. 子・配偶者以外の親族に継がせたい(1.2.を除く)	4. 従業員に継がせたい
5. 外部の人間に継がせたい	6. 誰でもよいから継がせたい
7. 親会社が決定する	8. 他社に売却したい
9. まだ決めていない	10. 誰にも継がせたくない
11. その他 ()	

→「7.」～「11.」と回答した方は7頁の問5へお進みください

→(2-3) (2-2)で「1.子・子の配偶者に継がせたい」～「6.誰でもよいから継がせたい」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。(1つに○)

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

→7頁の問5へお進みください

(2-4) (2)で「8.廃業の予定」と回答した方へ、「廃業の予定」とされた主な理由は何ですか。(1つに○)

1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避	2. 経営者の高齢化
3. 後継者の不在	4. 経営者の健康面(気力・体力)の不安
5. 借入金・個人保証の問題	6. 創業時より自分の代限りでやめる予定
7. その他 ()	

問5. 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、顧客が取引をしている国内・国外の外国企業・外国人に向けた業務・サービス等）は、今後増加する可能性があると考えますか。[全員の方がお答えください]（1つに○）

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

[全員の方がお答えください]（1つに○）

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

→「2.」～「4.」と回答した方は(3)へお進みください

→(2-1) (2)で「1. 取引がある」と回答した方へ、現在取引をしている企業・顧客の属する国・地域はどこですか。（最も年間売上高の多いもの1つに○）

- | | | | | |
|---------|---------|--------|---------|---------|
| 1. 中国 | 2. 香港 | 3. 台湾 | 4. 韓国 | 5. アメリカ |
| 6. イギリス | 7. フランス | 8. ドイツ | 9. その他（ | ） |

(3) 海外関連取引における課題は何ですか。[全員の方がお答えください]（最もあてはまるもの3つまでに○）

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

問6. ICT（情報通信技術）の利活用について [全員の方がお答えください]

(1) 現在導入している ICT（情報通信技術）はありますか。（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. 財務会計システム | 2. 人事管理システム |
| 3. 顧客管理システム | 4. 販売管理システム |
| 5. ネットによる受発注業務 | 6. 電子メール・社内 SNS の連絡ツール |
| 7. 会社情報の発信（HP や SNS など） | 8. AI* ¹ ・RPA* ² |
| 9. マーケティングオートメーション* ³ | 10. eラーニングシステム |
| 11. ネットを利用した金融サービス | 12. その他（ |
| 13. いずれも利用していない | ） |

*1 AI: 人間の知的な活動をコンピュータプログラムに行わせる技術（人工知能）。

*2 RPA: 定型的なデスクワークをパソコン上のコンピュータプログラムが代行・自動化する技術。

*3 マーケティングオートメーション: マーケティングに関わる業務を簡素化・自動化するソフトウェア。

(2) ICT (情報通信技術) の利活用の状況はいかがですか。(それぞれ1つに○)

① 3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) ICT (情報通信技術) の利活用が進展すれば、業務の生産性が向上すると思いますか。(1つに○)

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
-------	---------	------------	---------	----------

(4) ICT (情報通信技術) の利活用により、年間売上高は増加すると思いますか。(1つに○)

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. 組織・人材に関する取組について

(1) 従業員の雇用状況は次のどれに該当しますか。[全員の方がお答えください] (1つに○)

1. 従業員を雇用している	2. 家族従業員のみ	3. 従業員は雇用していない
---------------	------------	----------------

→ 「2.」又は「3.」と回答した方は9頁の間8へお進みください。

以下の問(1-1)～(1-8)は(1)で「1.従業員を雇用している」と回答した方のみお答えください。

▶ (1-1) 従業員(者)数は3年前と比較して、どのように変化していますか。(それぞれ1つに○)

① 正規従業員(役員を除く)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. いない
② 非正規従業員(パート・アルバイト、派遣社員、契約社員を含む)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. いない
③ 全従業者(役員・非正規従業員を含む)	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	

▶ (1-2) 従業員に充実させたい能力は、次のどれに該当しますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 情報収集・活用力	2. 語学力
3. 統率力・リーダーシップ力	4. 企画・開発力
5. 専門知識	6. 営業力
7. データ分析力	8. コミュニケーション力
9. プレゼンテーション力	10. 事務処理力
11. 交渉力	12. その他()

▶ (1-3) 従業員の育成上の問題点がありますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 時間がとれない	2. 育成コストが負担
3. 育成方法がわからない	4. 教えた技術がすぐに陳腐化する
5. 人材が定着しない	6. 対象人材に意欲がない
7. 教える側の人材・ノウハウ不足	8. 特に問題はない
9. 人材育成が必要な対象者がいない	10. その他()

▶ (1-4) 組織運営に関して実施している取組はありますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 従業員の責任体制の構築・権限移譲	2. 協業体制の編成
3. 業務・グループ活動の分散化	4. 組織・体制の見直し
5. 人材の確保・育成	6. 経営理念の浸透
7. その他()	8. 特になし

9頁の(1-5)へお進みください

→ (1-5) 人材採用意向は次のどれに該当しますか。(あてはまるもの全てに○)

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. 新卒者・若年層を採用したい | 2. 実務経験のある人を採用したい |
| 3. 専門的な技術・知識を持つ人を採用したい | 4. 必要とする技術・知識を持つ人を採用したい |
| 5. その他() | 6. 採用の意向はない |

→ (1-6) 組織運営の方法について、最も近いと思うものは次のどれですか。(1つに○)

- | |
|-------------------------------------|
| 1. 経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている |
| 2. 経営者の指示が必要となるケースが多い |
| 3. 経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない |
| 4. 経営者は指示をせず、従業員に任せている |
| 5. その他() |

→ (1-7) 経営情報(業績等を含む)の従業員への提供について、最も近いと思うものは次のどれですか。(1つに○)

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| 1. 経営情報は全て従業員に知らせる | 2. 経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる |
| 3. 経営情報は従業員には知らせない | 4. その他() |

→ (1-8) 従業員に相談事があった際の社内でのコミュニケーションの状況について、最も近いと思うものは次のどれですか。(1つに○)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 相談事は経営者が従業員から直接受ける | 2. 相談事は上司を通じて経営者に伝わる |
| 3. 相談事は経営者に伝わらない | 4. 相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い |
| 5. 従業員は相談をあまりしない | 6. その他() |

問8. 競争状況と事業戦略について

(1) 他社との競争状況は3年前と比較して、次のどれに該当しますか。[全員の方がお答えください](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 |
|------------|-----------|----------|-----------|------------|

→ 「3.」～「5.」と回答した方は10頁の(2)へお進みください

→ (1-1) (1)で「1. かなり激化した」又は「2. やや激化した」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。(あてはまるもの全てに○)

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 同業者の増加 | 2. 異業種からの参入増加 |
| 3. 複数社に対する相見積の増加 | 4. 顧客ニーズの高度化 |
| 5. 顧客による業務の内製化 | 6. 顧客側の業績悪化 |
| 7. 大企業の寡占化 | 8. 社会環境変化等によるサービスへの需要減退 |
| 9. 規制緩和・強化、法改正 | 10. 新しいビジネスモデルの登場 |
| 11. デジタルプラットフォームビジネスの登場 | 12. 技術革新 |
| 13. その他() | |

(2) 事業戦略を策定していますか。[全員の方がお答えください] (1つに○)

1. 策定している

2. 策定していない

→ 「2.」と回答した方は(3)へお進みください

以下の問(2-1)及び(2-2)は(2)で「1. 策定している」と回答した方のみお答えください。

→ (2-1) 事業戦略の決定方法は、次のどれに該当しますか。(1つに○)

1. 経営者の判断

2. 役員以上の会議

3. 管理職以上の会議

4. 家族と相談

5. その他 ()

→ (2-2) 事業戦略を策定する上での情報把握・収集の方法は、次のどれに該当しますか。

(あてはまるもの全てに○)

1. 市場調査・競合調査の実施

2. 顧客満足度調査の実施

3. 仕入・外注先との情報交換

4. 同業他社との情報交換

5. 取引金融機関との情報交換

6. 異業種仲間との情報交換

7. 新聞・TV・インターネット等からの情報収集

8. 販売先(顧客)との情報交換

9. その他 ()

10. 特に何も行ってない

(3) 社外(他企業や大学等)と連携して行っている取組はありますか。[全員の方がお答えください] (1つに○)

1. ある

2. ない

→ 「2.」と回答した方は11頁の問9へお進みください

→ (3-1) (3)で「1. ある」と回答した方へ、連携して行っている取組は何ですか。また、その連携先はどのような企業等ですか。(あてはまるもの全てに○)

取組	連携先			
	1. 仕入・外注先	2. 販売先(顧客)	3. 大学・研究機関	4. その他 具体的にご記入ください ()
(例) 共同研究・開発	○	○		
A. 知識・知見等の情報共有				
B. 共同での販路開拓・受注・販売				
C. 共同研究・開発				
D. 共同生産・購買				
E. 人脈形成				
F. 共同配送・保管				
G. 共同での施設・設備利用				
H. 雇用拡大(人材確保)				
I. その他 (具体的にご記入ください)				

問9. 貴社の競争力向上への取組について

(1) 貴社におけるサービス・製品の競争力向上のために実施している取組はありますか。

[全員の方がお答えください] (あてはまるもの全てに○)

1. 人脈・ネットワーク力の向上	2. Web等、広告宣伝の充実
3. 顧客ニーズの把握	4. 企画提案力・情報提供力の向上
5. 新規顧客の開拓	6. 新たな市場の開拓
7. 積極的な顧客とのコミュニケーション	8. 顧客サポートや附随的サービス(アフター等)の充実
9. 自社ブランドの構築・確立	10. 提供時間・処理時間・納期の短縮
11. サービス・製品の質の向上	12. 独自サービス・製品の提供
13. 難注文への対応	14. 専門性の向上
15. 研究開発の強化	16. 他企業等との連携
17. 業務の効率化・合理化	18. その他 ()
19. 特になし	

→「17.」「19.」に回答していない方は12頁の(2)へお進みください

→(1-1)(1)で「17. 業務の効率化・合理化」と回答した方へ、業務の効率化・合理化に向けて取り組んでいることはありますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 設備投資(IT化投資を除く)	2. 人材の多能工化・兼任化
3. 業務プロセスの見直し・自動化	4. 業務の平準化
5. 情報化(IT化投資・利活用等)	6. 業務における作業時間管理の徹底
7. 仕入費・物流費・人件費の抑制	8. 業務の標準化・マニュアル化
9. アウトソーシングの活用(クラウドソーシングを含む)	10. 労働環境整備・改善
11. その他 ()	

→12頁の(2)へお進みください

(1-2)(1)で「19. 特になし」と回答した方へ、サービス・製品の競争力向上に取り組まない理由は何か。(あてはまるもの全てに○)

1. 売上増加が見込めない	2. 費用の削減が見込めない
3. 取組み方がわからない	4. 助成金・補助金が獲得できない
5. 資金が不足	6. 人手が不足
7. 対応できる能力をもった人材の不足	8. 必要性を感じていない
9. 他に優先することがある	10. その他 ()

(2) 過去3年間で新しい(または大幅に改良した)サービス・製品の開発に取り組みましたか。

[全員の方がお答えください] (1つに〇)

1. 取り組んだ・取り組んでいる

2. 取り組んでいたが途中でやめてしまった

3. 取り組みたいができない

4. 取り組んでいない(必要性を感じていない)

→「2.」～「4.」と回答した方は問10へお進みください

→(2-1) (2)で「1. 取り組んだ・取り組んでいる」と回答した方へ、新しい(または大幅に改良した)サービス・製品の提供・販売状況は次のどれに該当しますか。「1. 顧客に提供・販売している」を選んだ方は、年間売上高に占める割合もご記入ください。(1つに〇)

1. 顧客に提供・販売している

→ 年間売上高に占める割合

%

2. 現在開発中(顧客には提供・販売していない)

→「2.」と回答した方は問10へお進みください

→(2-2) (2-1)で「1. 顧客に提供・販売している」と回答した方へ、新しい(または大幅に改良した)サービス・製品のうち代表的なものについて、簡単にご説明ください。

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、下記にご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。何とぞよろしくお願い申し上げます。

これで質問は終了いたしました。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。

付録：業種分類表

【情報通信業】	1. ソフトウェア業	受託開発ソフトウェア業 / プログラム作成業 / 情報システム開発業 / システム開発コンサルタント業 / システムインテグレーションサービス業 / 組込みソフトウェア業 / パッケージソフトウェア業 / ゲームソフトウェア業
	2. 情報処理サービス業	受託計算サービス業 / 計算センター / タイムシェアリングサービス業 / データエントリー業 / パンチサービス業
	3. 情報提供サービス業	データベースサービス業 (不動産情報, 交通運輸情報, 気象情報, 科学技術情報などの提供サービス業) / 市場調査・世論調査・社会調査業
	4. インターネット 附随サービス業	ポータルサイト・サーバ運営業 / ウェブ情報検索サービス業 / インターネット・ショッピング・サイト運営業 / インターネット・オークション・サイト運営業 / ASP (アプリケーション・サービス・プロバイダ) / ウェブ・コンテンツ提供業 (電気通信役務利用放送に該当しないもの) / インターネット利用サポート業 / 電子認証業 / 情報ネットワーク・セキュリティ・サービス業
	5. 映像情報制作・配給業	映画撮影所 / 小形映画制作業 / 映画制作業 / ビデオ制作業 / テレビジョン番組制作業 / テレビコマーシャル制作業 / アニメーション制作業 / 映画フィルム配給部 (映画制作業から独立しているもの) / 映画配給業 / ケーブルテレビジョン番組配給業 / 有線テレビジョン放送番組配給業
	6. 音声情報制作業	レコード会社 / 音楽出版会社 / ラジオ番組制作業 / ラジオコマーシャル制作業
	7. 出版業	書籍出版・印刷出版業 / 教科書出版・印刷出版業 / 辞典出版・印刷出版業 / パンフレット出版・印刷出版業 / 雑誌・定期刊行物出版・印刷出版業 / 情報誌発行業
	8. 広告制作業	広告制作業 (印刷物にかかるもの) / 広告制作プロダクション (印刷物にかかるもの)
	9. ニュース供給業	ニュース供給業 / 新聞社支局 (印刷発行を行わないもの) / 民間放送局支局 (放送設備のないもの)
	10. その他	映画出演者あわせん業 / 映画フィルム現像業 / タイトル書き業 / ポストプロダクション業 / 貸スタジオ業 (映画撮影・録音用) / レコーディングスタジオ / レコーディングエンジニア業 / 出版物編集業 / その他上記【情報通信業】であてはまらないもの
【物品賃貸業】	11. 各種物品賃貸業	総合リース業 / 各種物品レンタル業
	12. 産業用機械器具賃貸業	農業機械器具賃貸業 / 通信機械器具賃貸業 / 電話交換機賃貸業 / 医療機械器具賃貸業 / 鉱山機械器具賃貸業 / 金属工作機械賃貸業 / 金属加工機械賃貸業 / プラスチック成形加工機械賃貸業 / 電動機賃貸業 / 計測器賃貸業 / 自動販売機 (コインオペレータ) 賃貸業 / 冷蔵陳列棚賃貸業 / 荷役運搬機械設備賃貸業 / コンテナ賃貸業 / パレット賃貸業 / ボウリング機械設備賃貸業 / 建設機械器具賃貸業 / 掘削機械器具賃貸業 / 建設用クレーン賃貸業 / 整地機械賃貸業 / 基礎工事用機械賃貸業 / 仮設資材賃貸業
	13. 事務用機械器具賃貸業	事務用機械器具賃貸業 / 電子式複写機賃貸業 / 金銭登録機賃貸業 / ファイリングシステム用器具賃貸業 / 電子計算機賃貸業 / 電子計算機関連機器賃貸業 / パーソナルコンピュータ賃貸業
	14. 自動車賃貸業	レンタカー業 / 自動車リース業
	15. その他	映画用諸道具賃貸業 / 演劇用諸道具賃貸業 / 映写機賃貸業 / 映画フィルム賃貸業 / 貸衣しょう業 / 貸テレビ業 / 貸本屋 / 貸楽器業 / 貸美術品業 / 貸ふとん業 / 貸植木業 / 貸花環業 / 貸ピアノ業 / 医療・福祉用具賃貸業 / その他上記【物品賃貸業】であてはまらないもの
【専門・技術サービス業】	16. 法律事務所	
	17. 特許事務所	
	18. 公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	
	19. 行政書士事務所	
	20. 公認会計士事務所	
	21. 税理士事務所	
	22. 社会保険労務士事務所	
	23. デザイン業	工業デザイン事務所 / クラフトデザイン業 / インテリアデザイン事務所 / 商業デザイン事務所 / 服飾デザイン業 / テキスタイルデザイン事務所 / パッケージデザイン事務所
	24. 経営コンサルタント業	経営管理事務所 / 経営管理診断事務所 / 経営管理指導研究事務所 / 経営管理相談所
	25. 広告業 (総合企画、広告代理業)	広告業 / 総合広告業 / 広告代理業 / 新聞広告代理業 / インターネット広告業 / 屋外広告業 (総合的なサービスを提供するもの) / 車内広告業 (総合的なサービスを提供するもの) / 電柱広告業 (総合的なサービスを提供するもの)
	26. 建築設計業	設計監理業 / 建物設計製図業 / 建設コンサルタント業
	27. 測量業	

付録：業種分類表（続き）

【専門・技術サービス業（続き）】	28. 土木建築サービス業	地質調査業 / 試すい（錐）業（鉱山用を除く） / 建築積算業
	29. 機械設計業	機械設計業 / 機械設計製図業
	30. 商品・非破壊検査業	商品検査業 / 非破壊検査業
	31. 計量証明業	質量計量証明業 / 長さ・面積等計量証明業 / 環境測定分析業 / 作業環境測定分析業 / 土壌汚染測定分析業 / 水質汚濁測定分析業 / 浮遊粉じん測定業 / 放射能等測定分析業 / 金属・鉱物分析業 / 貨物以外の質量証明業 / 環境以外の濃度計量証明業
	32. 写真業	写真撮影業 / 写真館 / 街頭写真業 / 商業写真業 / 宣伝写真業 / 出版写真業 / 広告写真業 / 芸術写真業
33. その他	興信所 / 信用調査所 / 商業興信所 / 秘密探偵社 / 私立探偵社 / 翻訳業 / 通訳業 / 通訳案内業 / 不動産鑑定業 / 鑑定業 / 司会業 / 計理士事務所 / コピーライター業 / 海事代理士業 / 投資顧問業（証券・商品投資を除く） / 電気保安協会 / 普及指導センター / プラントエンジニアリング業 / プラントメンテナンス業 / その他上記【専門・技術サービス業】であてはまらないもの	
【事業サービス業】	34. 一般廃棄物処理業	し尿収集運搬業 / し尿処分業 / 浄化槽清掃業 / 浄化槽保守点検業 / ごみ収集運搬業 / ごみ処分業 / ごみ焼却業 / ごみ埋立業 / 粗大ごみ破砕・圧縮業 / ごみ高速たい（堆）肥化業
	35. 産業廃棄物処理業	産業廃棄物収集運搬業 / 船舶廃油収集運搬業 / 産業廃棄物処分業 / 汚泥処理業 / 廃酸・廃アルカリ処理業 / 廃油処理業 / 廃プラスチック類処理業 / 船舶廃油処理業 / 産業廃棄物物理立業 / 特別管理産業廃棄物収集運搬業 / 特別管理汚泥収集運搬業 / 特別管理廃油収集運搬業 / 感染性産業廃棄物収集運搬業 / 廃石綿等収集運搬業 / 特別管理産業廃棄物処分業 / 特別管理汚泥処分業 / 特別管理廃油処分業 / 感染性産業廃棄物処分業 / 廃石綿等処分業 / 特別管理産業廃棄物埋立業
	36. 自動車整備業	自動車整備業 / 自動車修理業 / オートバイ整備修理業 / 自動車車体修理業 / 自動車車体整備業 / 自動車再塗装業 / 自動車溶接業（自動車修理のためのもの） / 自動車電装品整備業 / 自動車蓄電池修理業 / 自動車タイヤ修理業 / 自動車タイヤ整備業 / 自動車ブレーキ修理業 / 自動車部品整備業 / 自動車エンジン修理業 / 自動車再生業 / 自動車エンジン再生業 / 自動車工場（自動車・自動車エンジンの再生を主とするもの） / 自動車清掃業 / 自動車洗車業 / 自動車ガラス修理業
	37. 機械修理業（電気機械器具を除く）	機械修理業 / 内燃機関修理業 / 航空機整備業 / ミシン修理業 / 光学機械修理業 / 映写機修理業 / 農業用トラクタ修理業 / ガーデントラクタ修理業 / フォークリフト整備業 / ボイラー・圧力容器整備業 / 建設・鉱山機械整備業 / 建設用トラクタ整備業 / 掘削機械整備業 / 建設用クレーン整備業 / 整地機械整備業 / 基礎工事用機械整備業 / 鉱山機械整備業
	38. 電気機械器具修理業	ラジオ修理業 / テレビ修理業 / 電気冷蔵庫修理業 / 変圧器修理業
	39. 職業紹介業	民営職業紹介業 / 看護師紹介所 / 家政婦紹介所 / マネキン紹介所 / 配せん人紹介所 / 労働者供給業 / 労働者募集業 / 内職あっせん業 / ファミリー・サポート・センター
	40. 労働者派遣業	
	41. 速記・ワープロ入力・複写業	速記業 / ワープロ入力請負業 / あて名書業 / 筆耕業 / テープ起こし業 / 複写業 / 複写加工業 / 青写真業 / 地図複製業 / マイクロ写真業
	42. 建物サービス業	ビルメンテナンス業 / ビルサービス業 / 床磨き業 / ガラスふき業 / 煙突掃除業 / 住宅消毒業 / 害虫駆除業 / ビル清掃業 / 建築物飲料水管理業 / 建築物清掃業 / 建築物排水管清掃業
	43. 警備業	警備業 / 警備保障業
	44. その他	家具修理業 / いす修理業 / 時計修理業 / 電気時計修理業 / 靴修理業 / 革靴修理業 / ゴム靴修理業 / ズック靴修理業 / げた修理業 / 手工鍛造業 / かじ業 / 農業用器具修理業（手工鍛造によるもの） / 金物修理業 / 楽器修理業 / ピアノ調律・修正業 / オルガン調律・修正業 / 三味線修理業 / 三味線・太鼓張替業 / くら・馬具修理業 / かばん・袋物修理業 / 洋傘修理業 / 装身具修理業 / のこぎり目立業 / 研ぎ屋 / はさみ・包丁研ぎ業 / たる・おけ修理業 / ゴム製品修理業（自動車タイヤ、ゴム靴の修理を除く） / メタリコン修理業 / 眼鏡修理業 / 計量器修理業 / 自転車修理業 / 自転車タイヤ修理業 / 畳裏返し業 / ディスプレイ業 / 産業用設備洗浄業 / プラント洗浄業 / 産業用配管洗浄業 / 産業用タンク洗浄業 / 産業用上下水道管洗浄業 / 看板屋（看板書きを行うもので単純な加工を行うものを含む） / ペンキ屋（看板書きを主とするもの） / コールセンター業 / テレマーケティング業 / 新聞切抜業 / 鉄くず破砕請負業 / 船舶解体請負業 / 集金業 / 取立業 / 陸送業 / 商品展示所 / パーティ請負業 / バンケットサービス業 / レッカー車業 / 温泉供給業 / はく（箔）押し業（印刷物以外のものに行うもの） / 圧縮ガス充てん業 / 液化ガス充てん業 / 液化石油ガス（LPG）充てん業 / プリペイドカード等カードシステム業 / トレーディングスタンプ業 / メーリングサービス業 / サンプル配布業 / ポスティング業 / ちんどん屋 / 自家用自動車管理業 / 展示会（見本市を含む）の企画・運営業 / その他上記【事業サービス業】であてはまらないもの

2020年3月発行

登録番号 (31) 1

令和元年度 東京の中小企業の現状 (サービス産業編)

編集・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

調査委託先 株式会社アストジェイ
〒101-0045 東京都千代田区神田鍛冶町三丁目7番4号
ユニゾ神田鍛冶町三丁目ビル
TEL03(6262)9716

印刷 株式会社誠文堂
〒101-0054 東京都千代田区神田錦町三丁目14番地
TEL03(5259)1551



この印刷物は古紙配合率 70%の再生紙を使用しています。
石油系溶剤を含まないインクを使用しています。

令和元年度
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