

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章

企業概要

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。

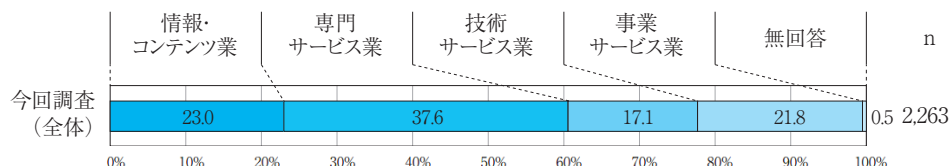
図表Ⅱ-1-1 アンケート対象業種、回答数と分類

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			
			3922	情報提供サービス業	0.9			
	40	インターネット附随サービス業	401	インターネット附随サービス業	1.2			
			411	映像情報制作・配給業	2.5		映像情報制作・配給業	
	41	映像・音声・文字情報制作業	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



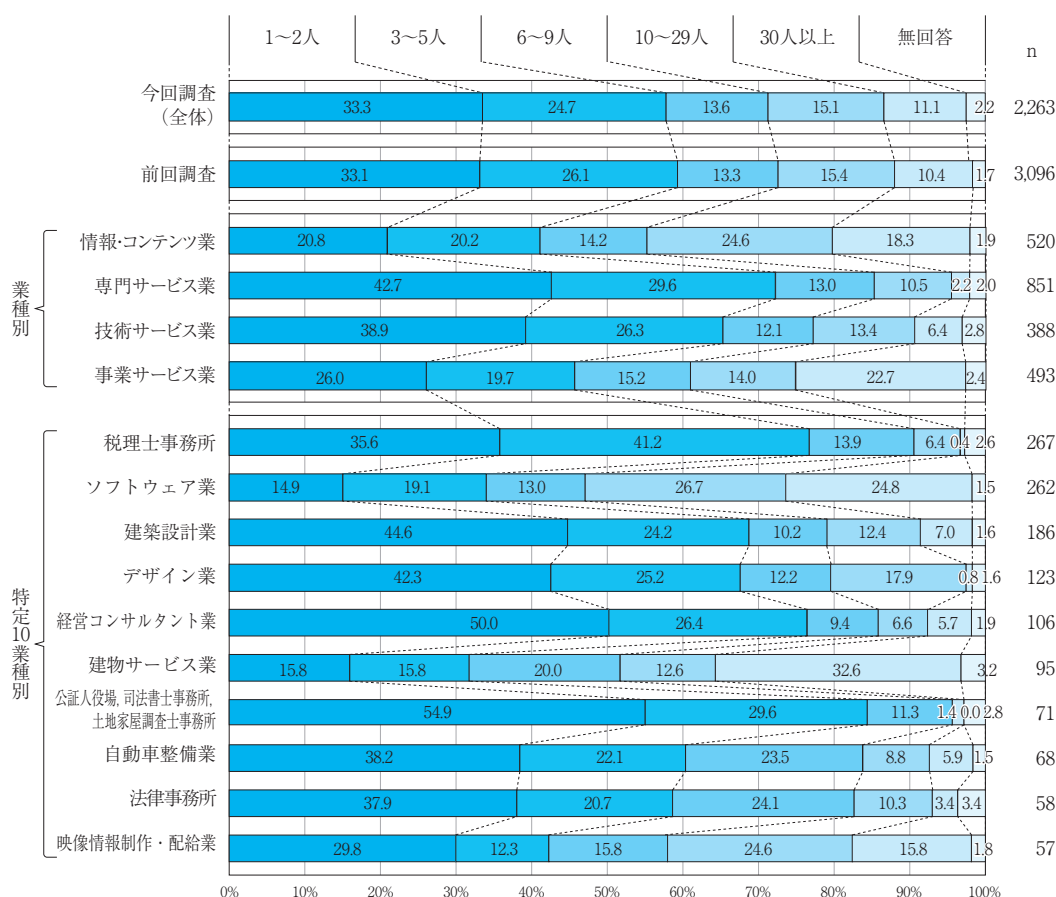
3 従業者規模

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。

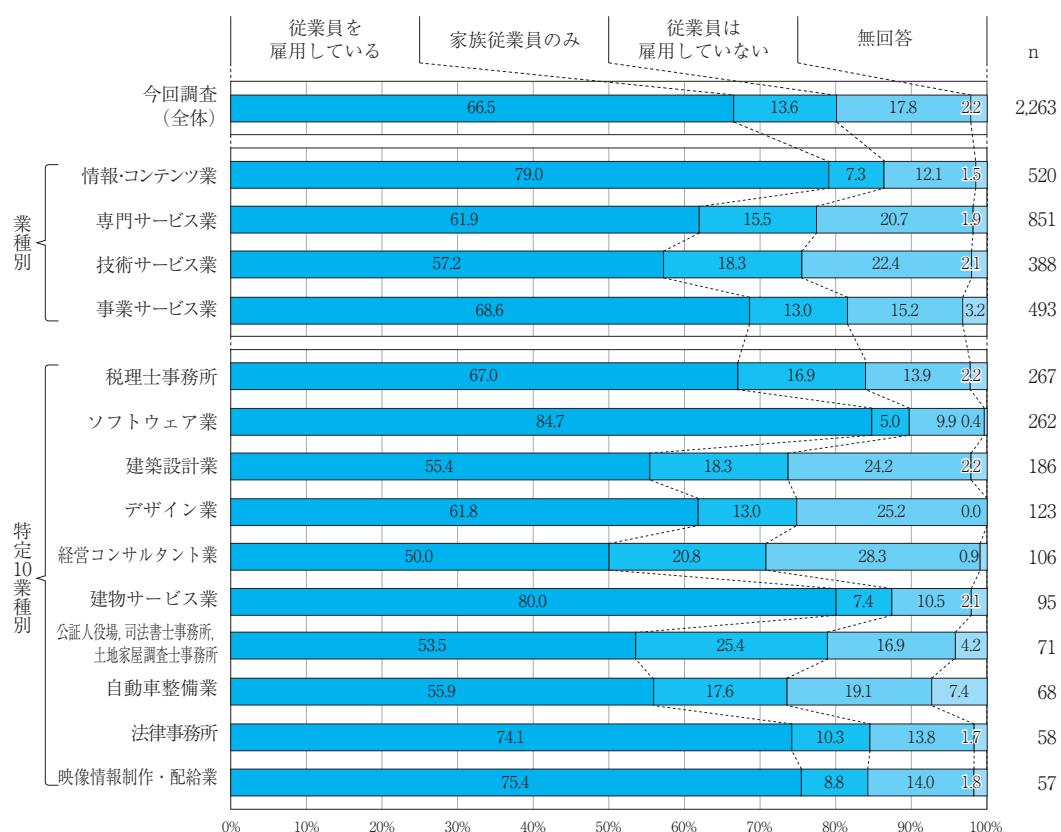
4 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、全体でみると「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

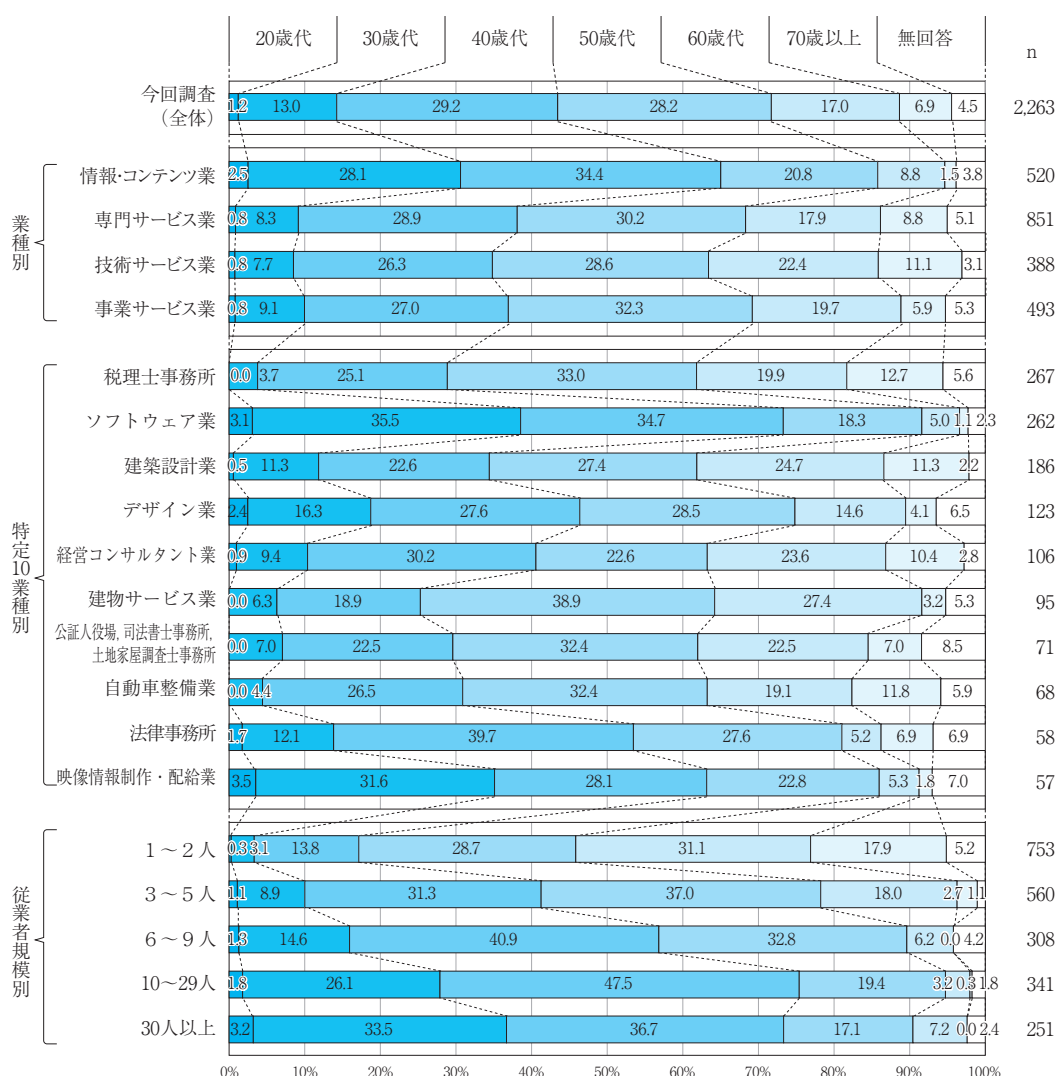
従業員の平均年齢は、全体でみると「40歳代」(29.2%)が最も高く、「50歳代」(28.2%)、「60歳代」(17.0%)、「30歳代」(13.0%)、「70歳以上」(6.9%)、「20歳代」(1.2%)の順である。

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

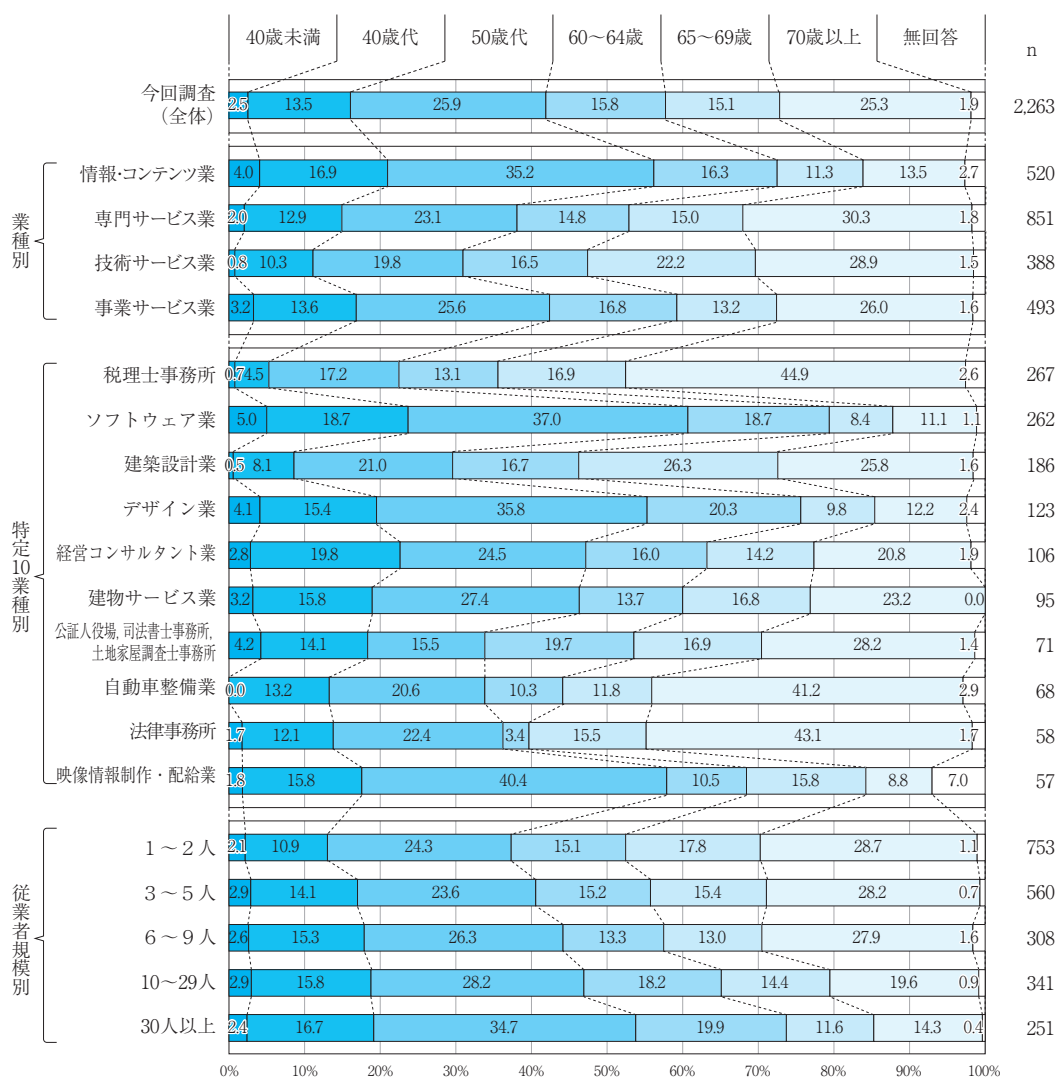
代表者の年齢は、全体でみると「50歳代」(25.9%)が最も高く、「70歳以上」(25.3%)、「60～64歳」(15.8%)の順で続く。

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

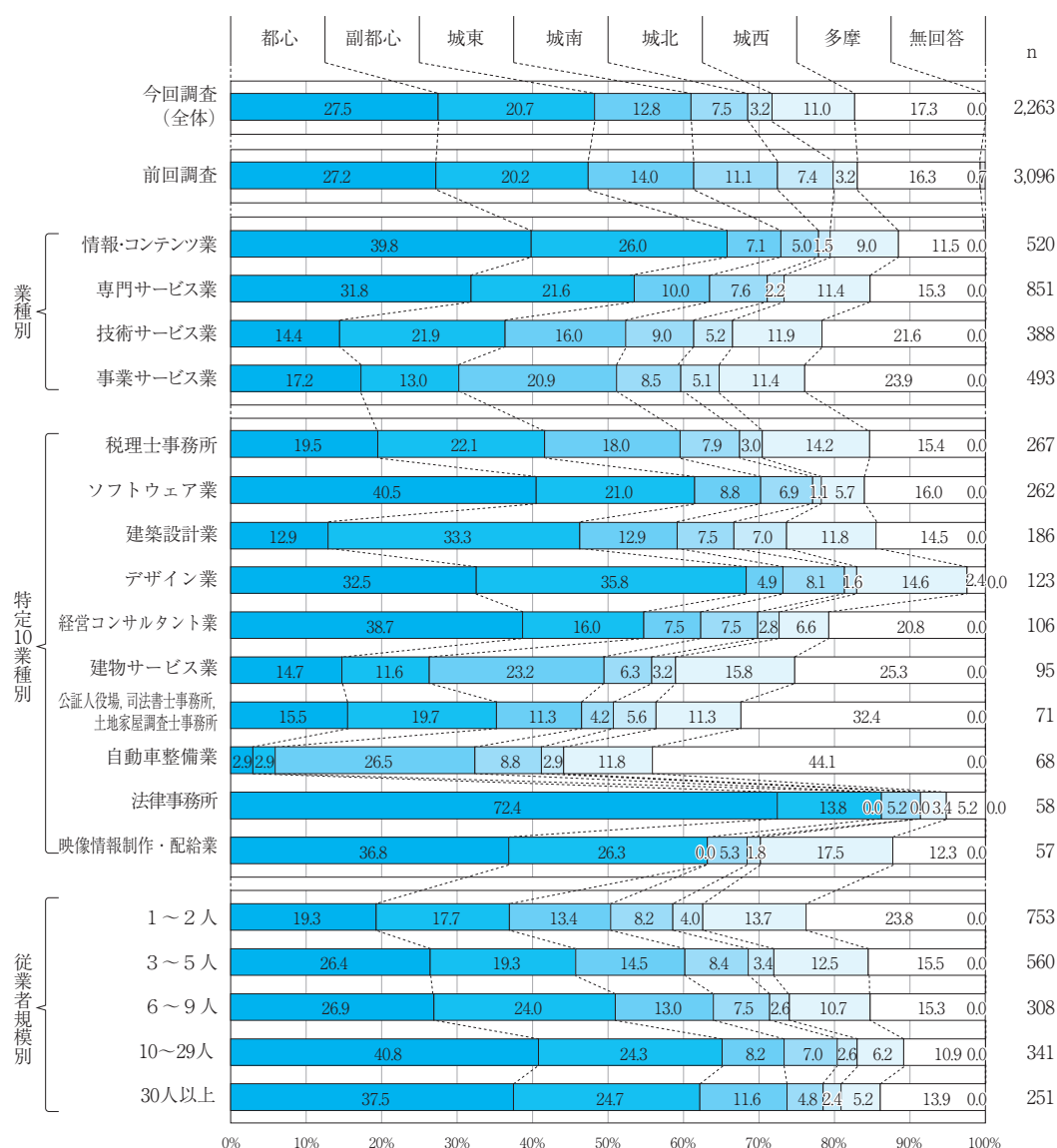
所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）（27.5%）が最も高く、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（20.7%）、「多摩」（多摩地域の市町村）（17.3%）の順で続く。前回調査に比べて、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が3.6ポイント減少する一方、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）が7.8ポイント増加した。

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。

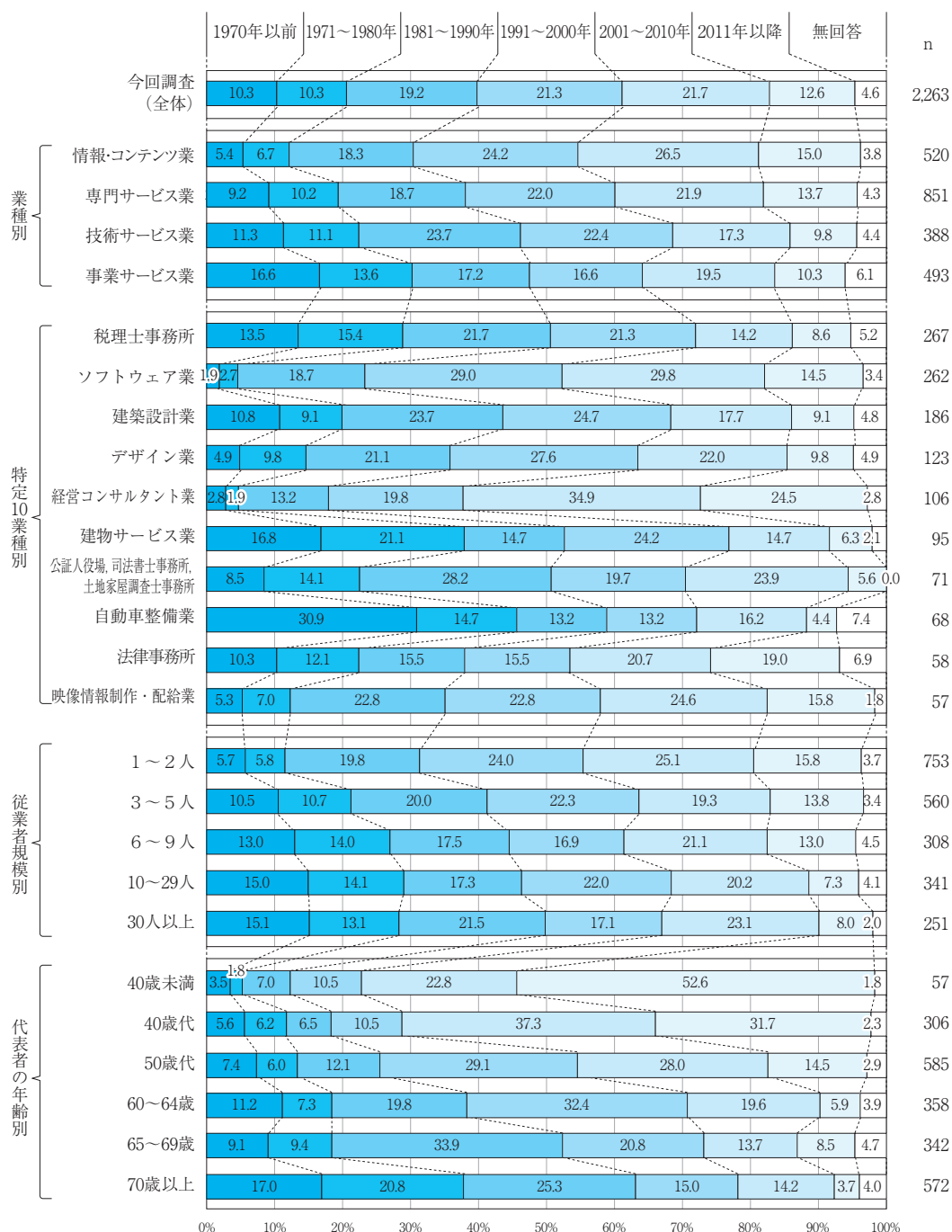
業種別にみると、事業サービス業は「1970年以前」(16.6%)、「1971～1980年」(13.6%)、「1981～1990年」(17.2%)をあわせた『1990年以前』(47.4%)が高い。一方、情報・コンテンツ業は『1990年以前』(30.4%)が低い。

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）

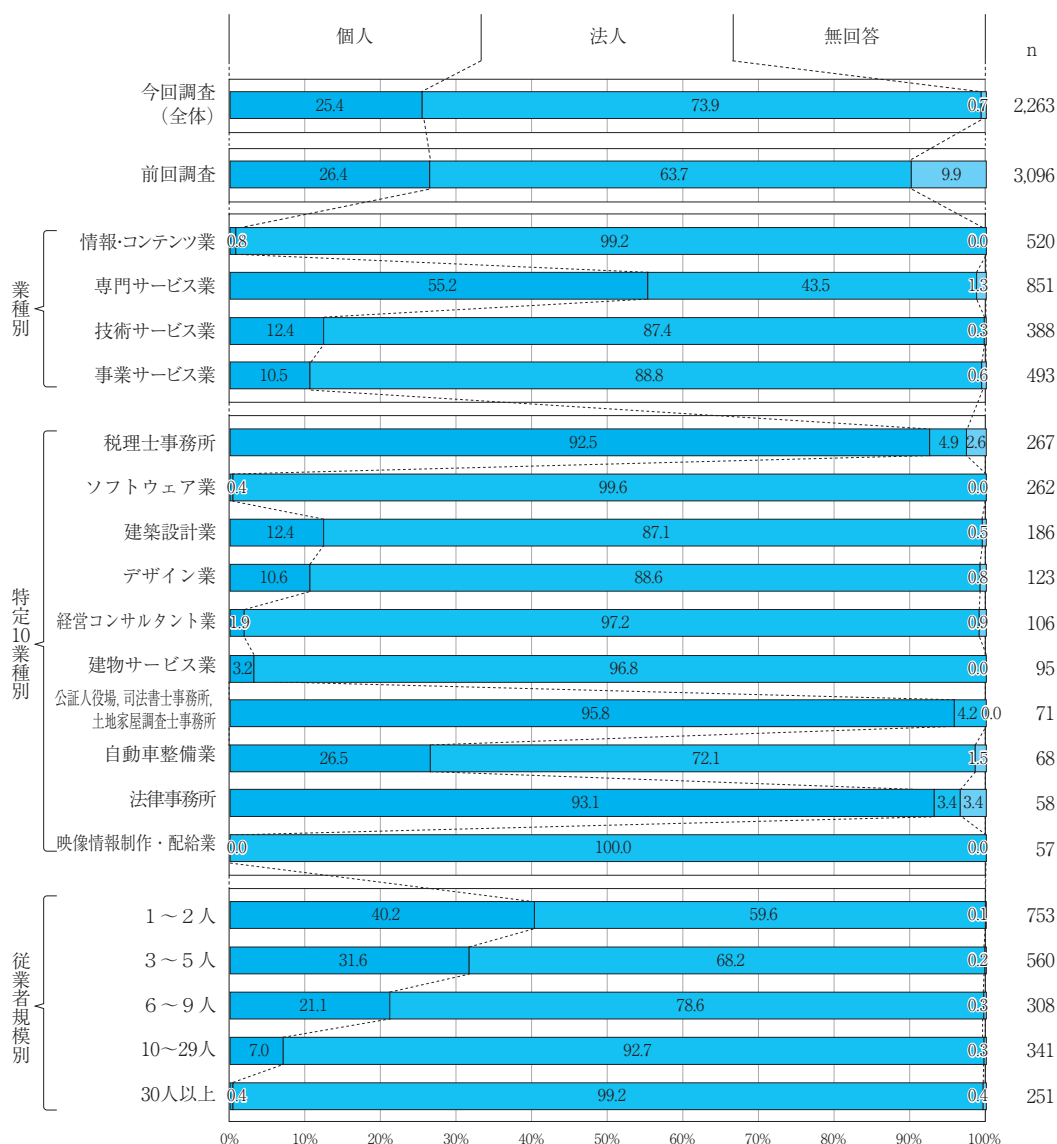
経営組織（個人・法人）は全体でみると、「法人」が73.9%に対し、「個人」は25.4%である。

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。

従業者規模にみると、従業者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

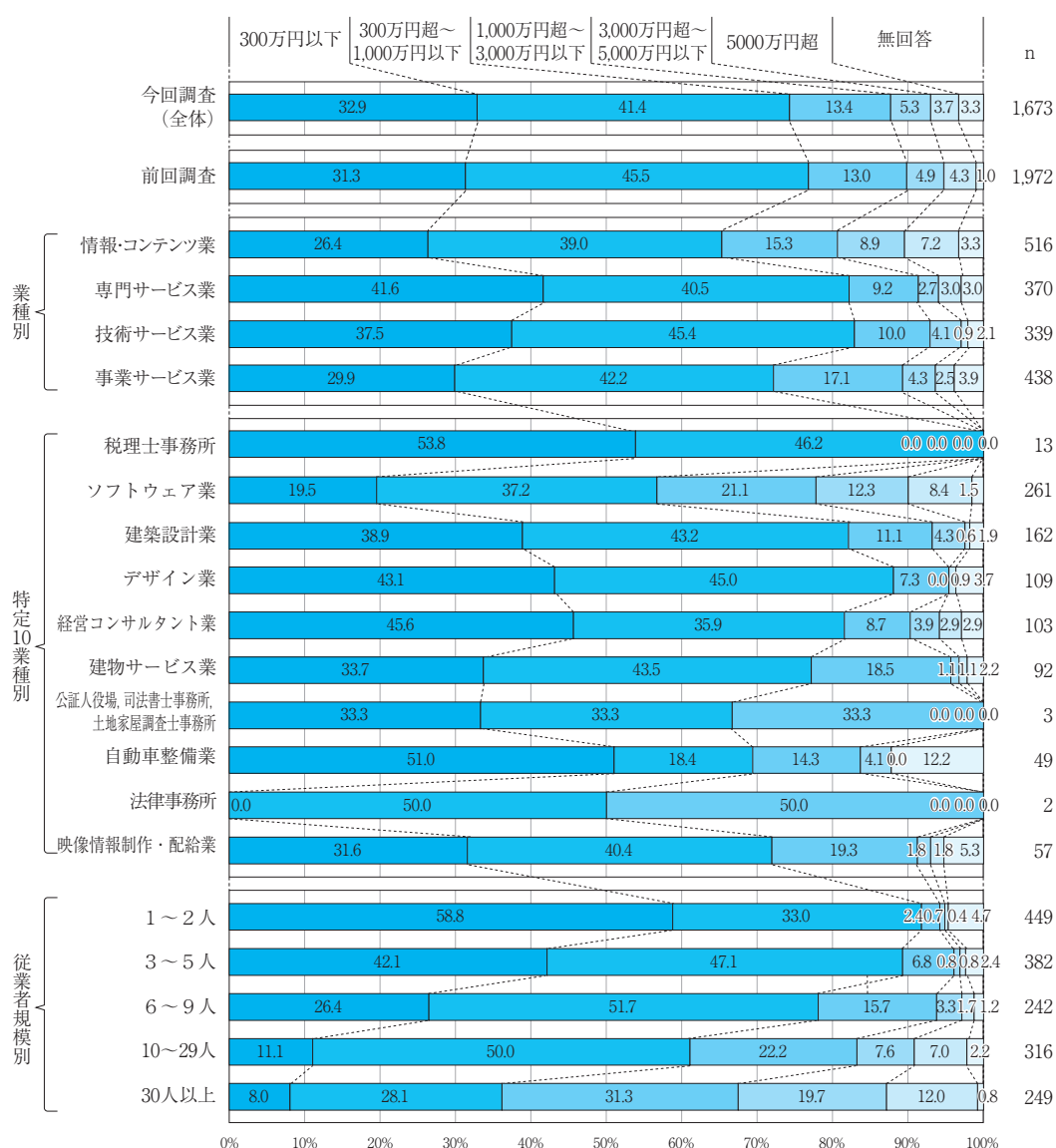
資本金は全体でみると「300万円超～1,000万円以下」(41.4%)が最も高く、「300万円以下」(32.9%)、「1,000万円超～3,000万円以下」(13.4%)の順で続く。前回調査に比べて「300万円超～1,000万円以下」が4.1ポイント減少、「300万円以下」が1.6ポイント増加、「1,000万円超～3,000万円以下」が0.4ポイント増加した。

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

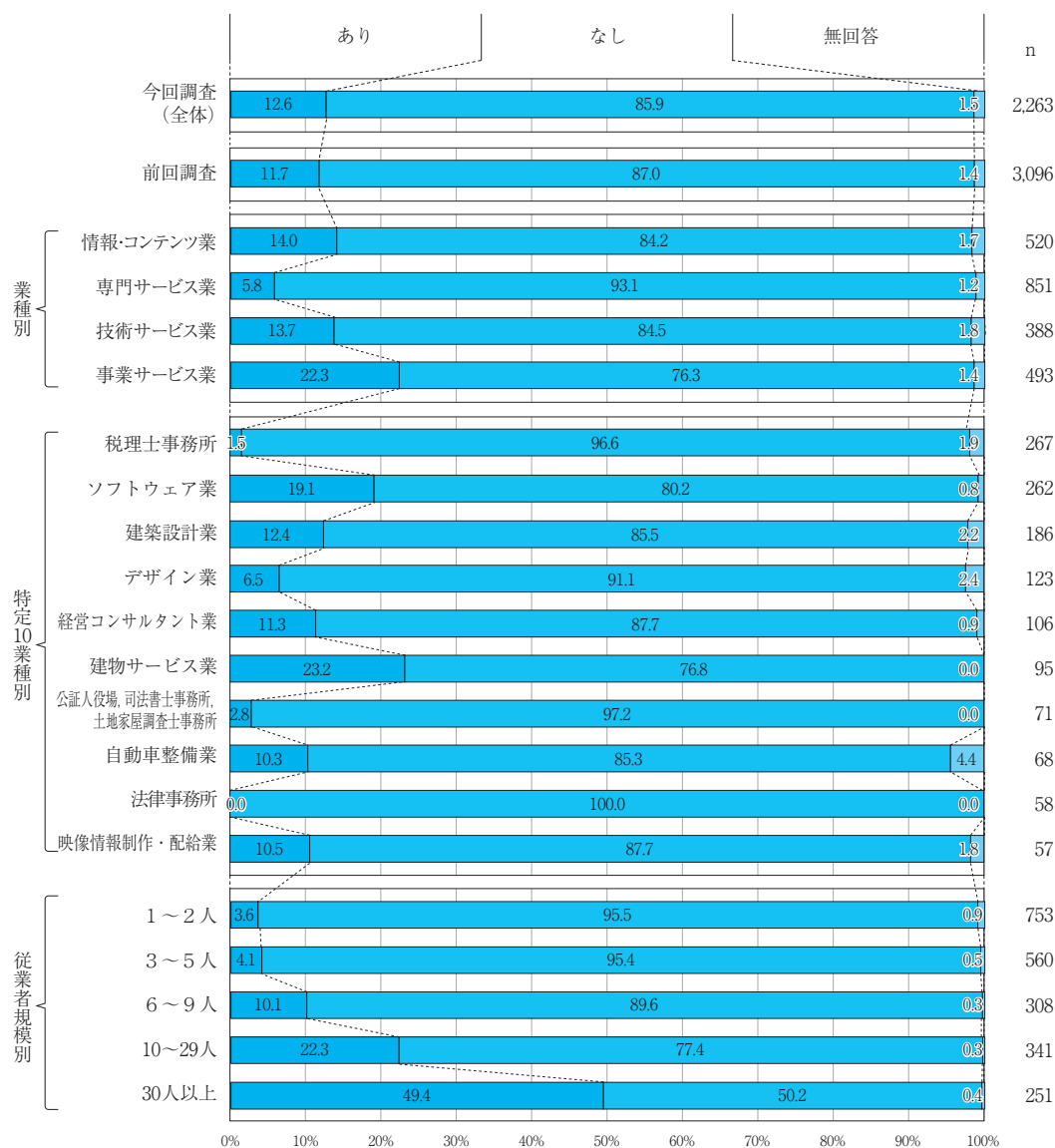
支社・支店・営業所の有無は全体でみると「あり」が12.6%に対し、「なし」は85.9%である。

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、全体でみると「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。

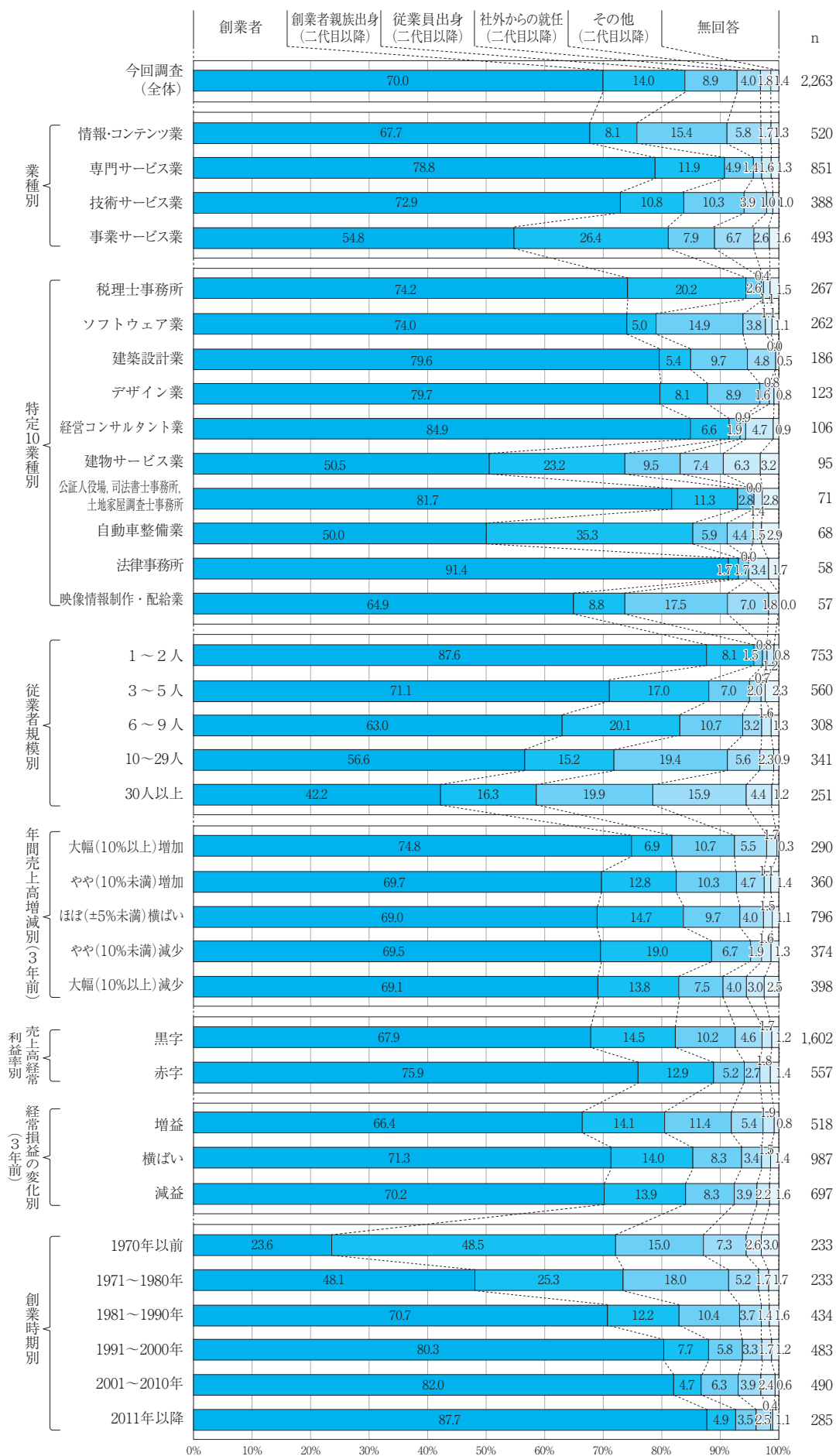
業種別にみると、専門サービス業では「創業者」（78.8％）が8割程度を占める。また、他の業種に比べて事業サービス業では「創業者親族出身（二代目以降）」（26.4％）が高い。

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。

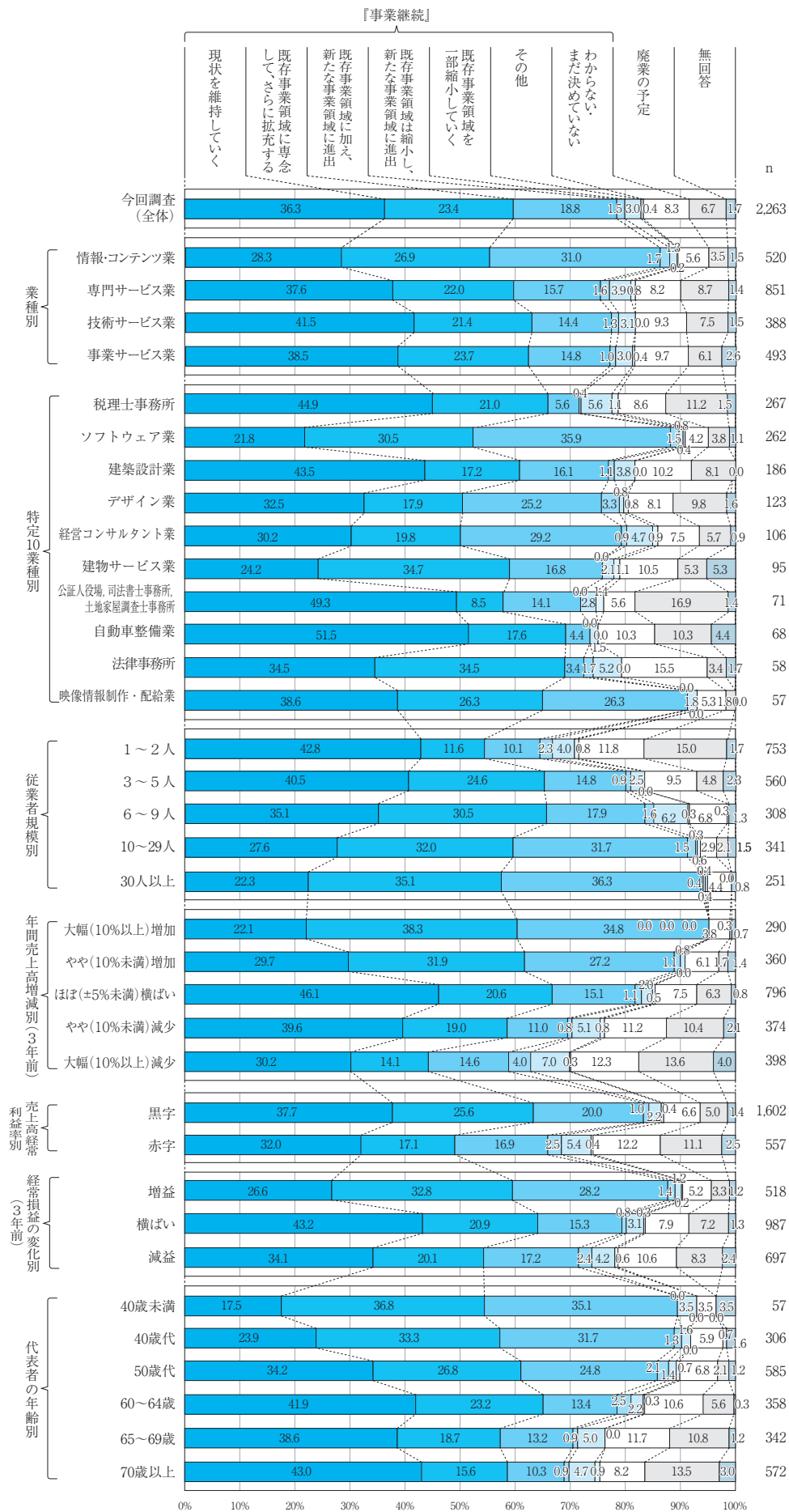
小規模企業が多い当業界ではあるが、30人以上の従業員を擁する当社は、比較的規模が大きく、短納期で雑誌を1冊丸ごとデザインすることが可能である。

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

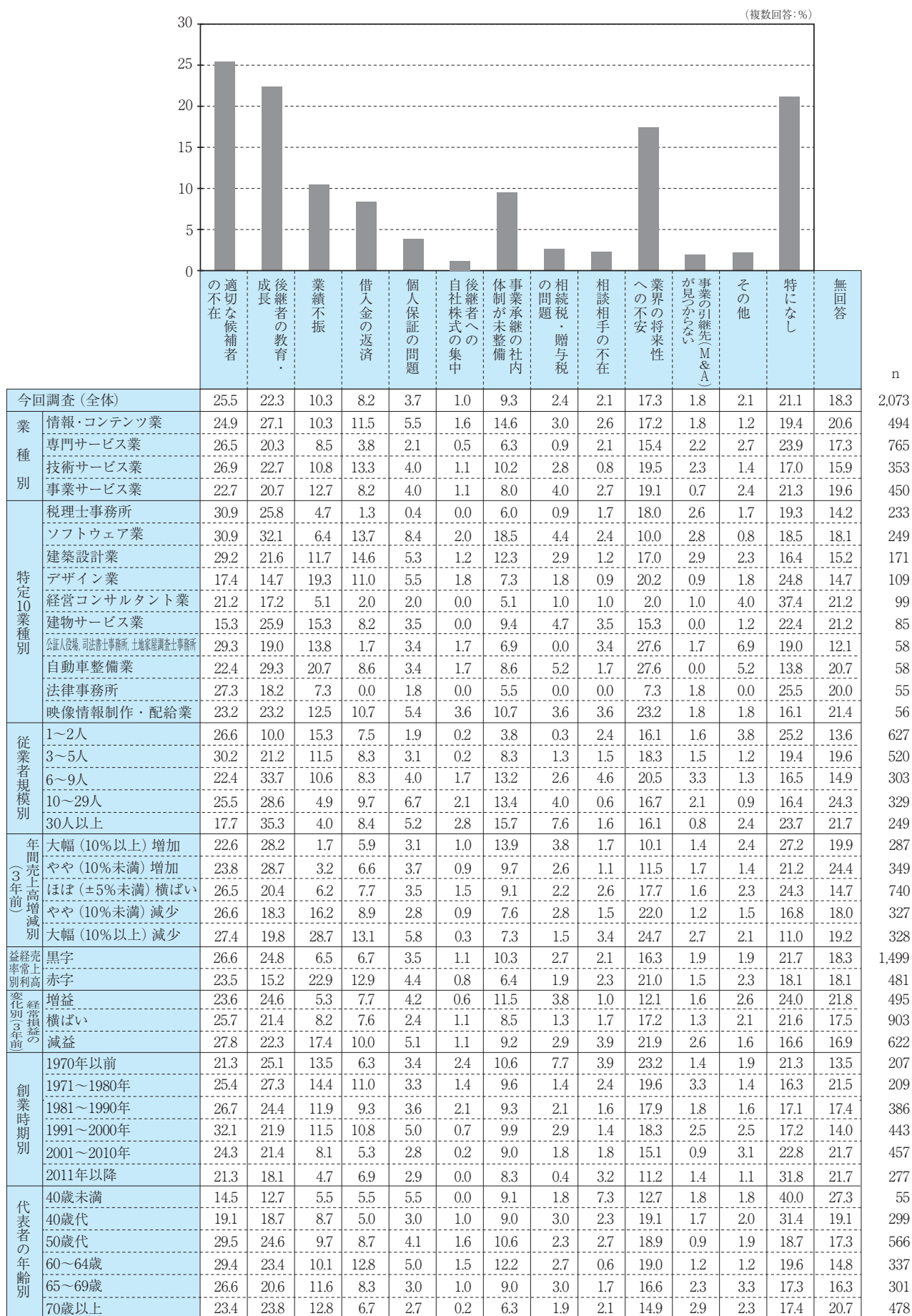
交通事故を中心に離婚や相続、債務整理などの一般民事事件が主要案件であるが企業法務案件も扱う法律事務所である。特に交通事故による損害賠償関連の示談交渉業務において大手損害保険会社の代理人を務めてきた経験を活かして専門的に取り組んでいる。

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



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。

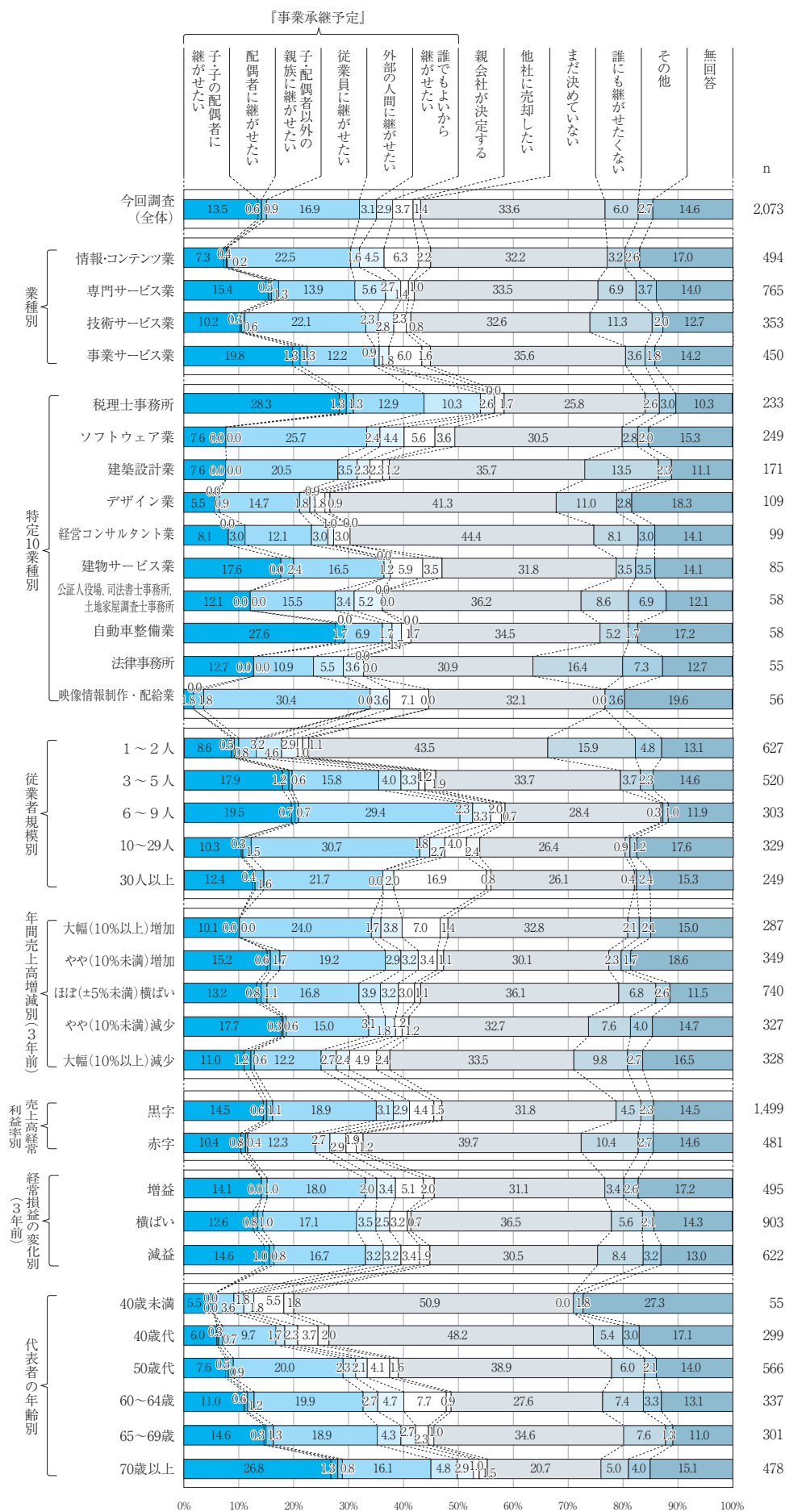
配信サービスは、一般的な新聞や雑誌などでは大手航空会社などに限定される航空分野の経済ニュースについて掘り下げた報道を行うことを特長としている。専門性の高さと徹底した公平な報道で、企業から航空ファンまで幅広い需要を満たし有料購読者が増加している。

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。

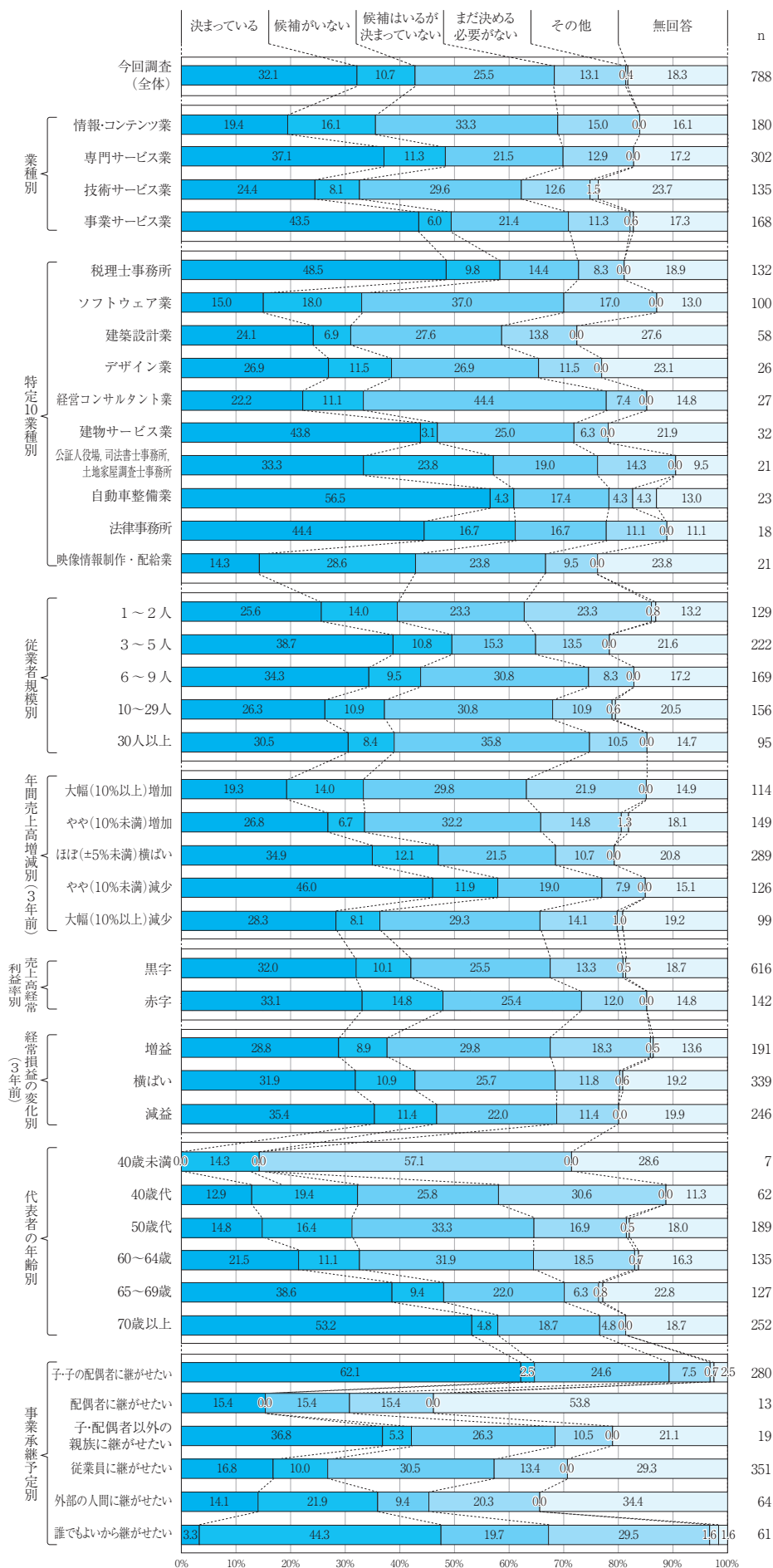
これまで、様々な島の建築物を設計してきたが、常に顧客の背景を理解して設計を行っている。自然環境の保護や水や電力の供給など様々な制約条件の下、少しでも良い空間を次世代へ残そうと石材やタイルなどの建材にもこだわり、海外まで視察に行くこともある。このような姿勢が評価され、島しょ部の案件に強みを持つ会社との評判が定着した。

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、全体でみると「経営者の高年齢化」(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「経営者の高年齢化」(48.3%)が5割程度と高い。専門サービス業は「経営者の高年齢化」(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「経営者の高年齢化」(63.3%)が6割を占める。

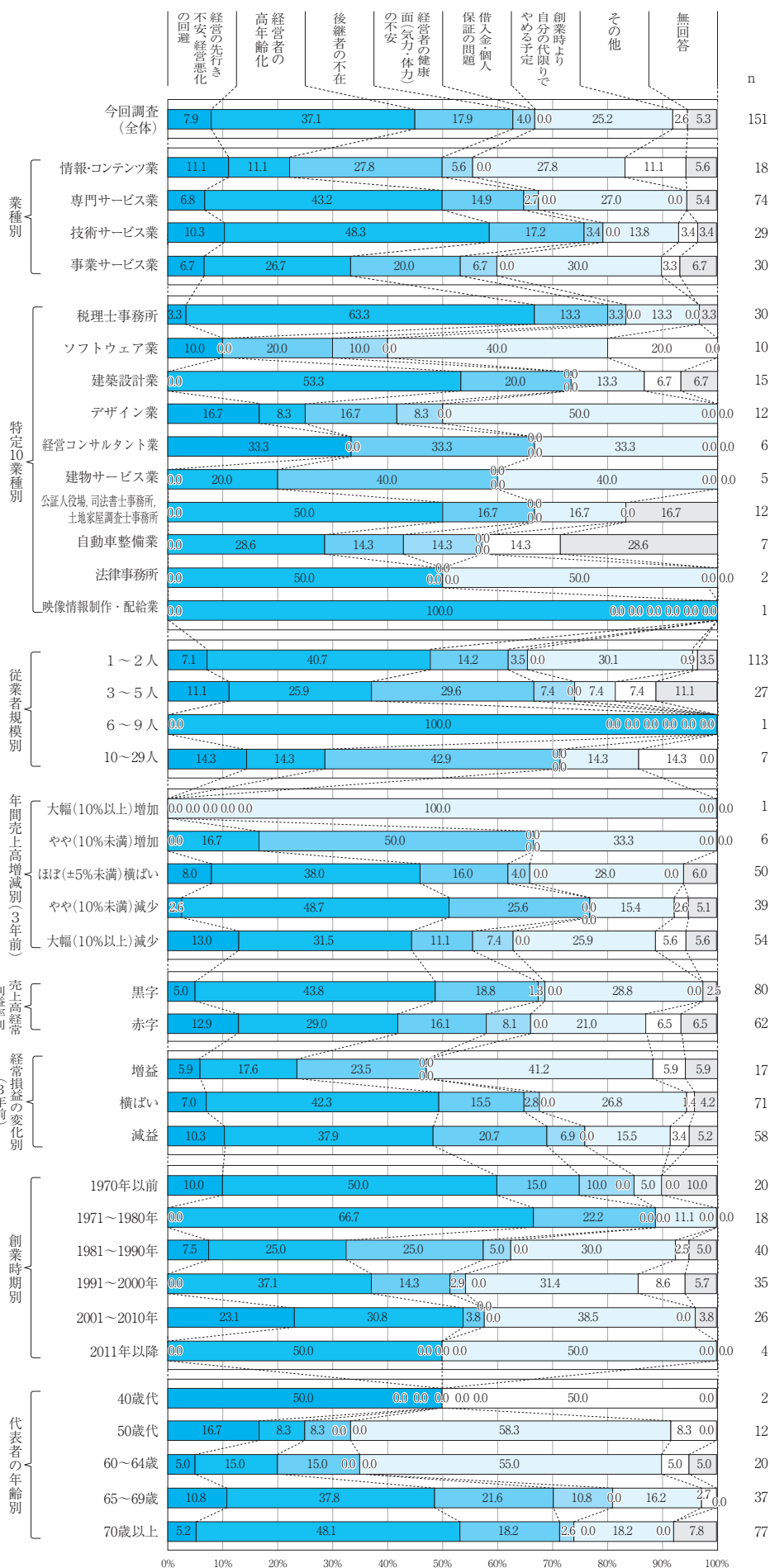
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「創業時より自分の代限りでやめる予定」(30.1%)が3割を超える。

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「経営者の高年齢化」(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「経営者の高年齢化」(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「経営者の高年齢化」(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。

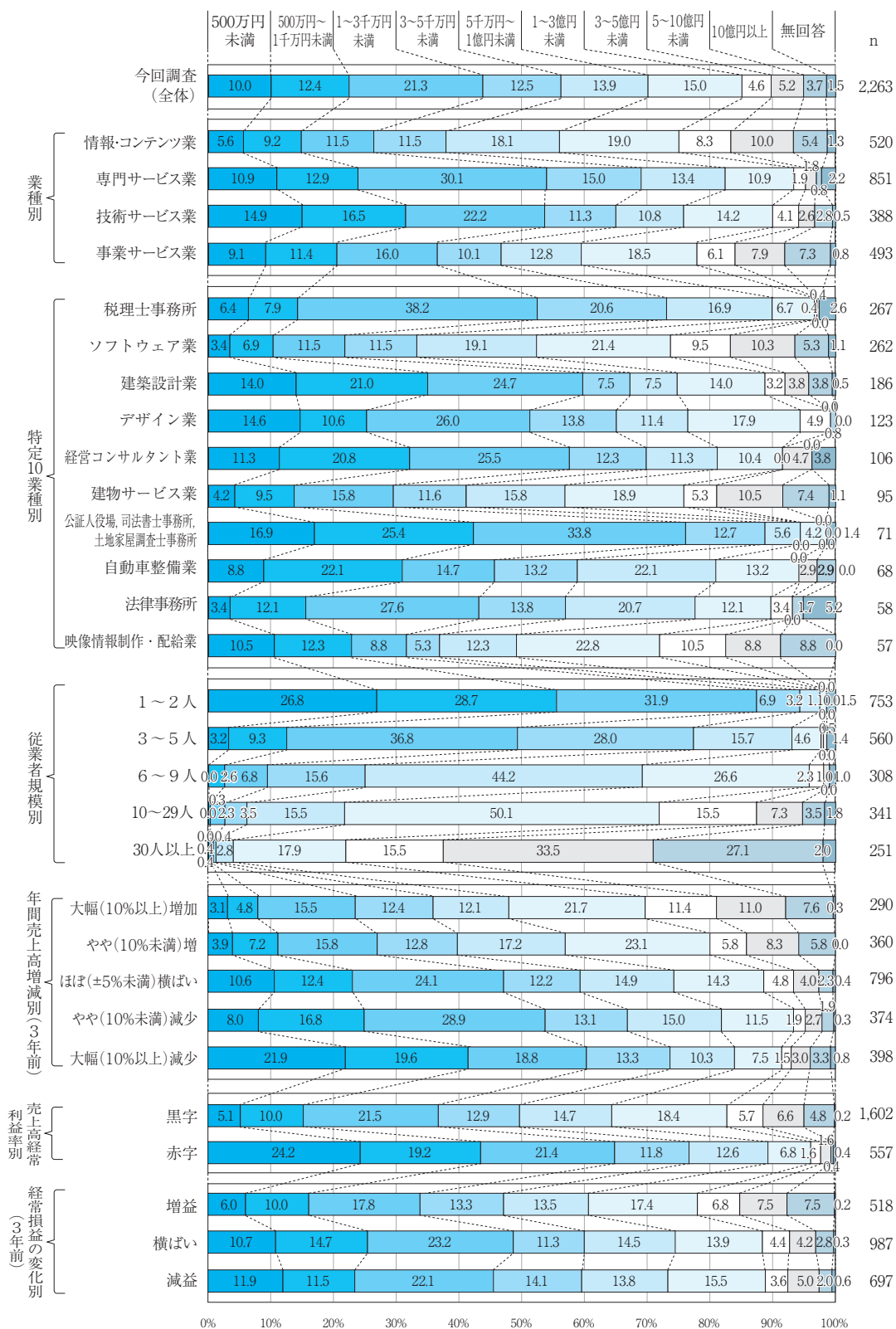
売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「500万円未満」(24.2%)、「500万円～1千万円未満」(19.2%)、「1～3千万円未満」(21.4%)をあわせた『3千万円未満』(64.8%)が6割を占める。

<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、全体でみると「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。

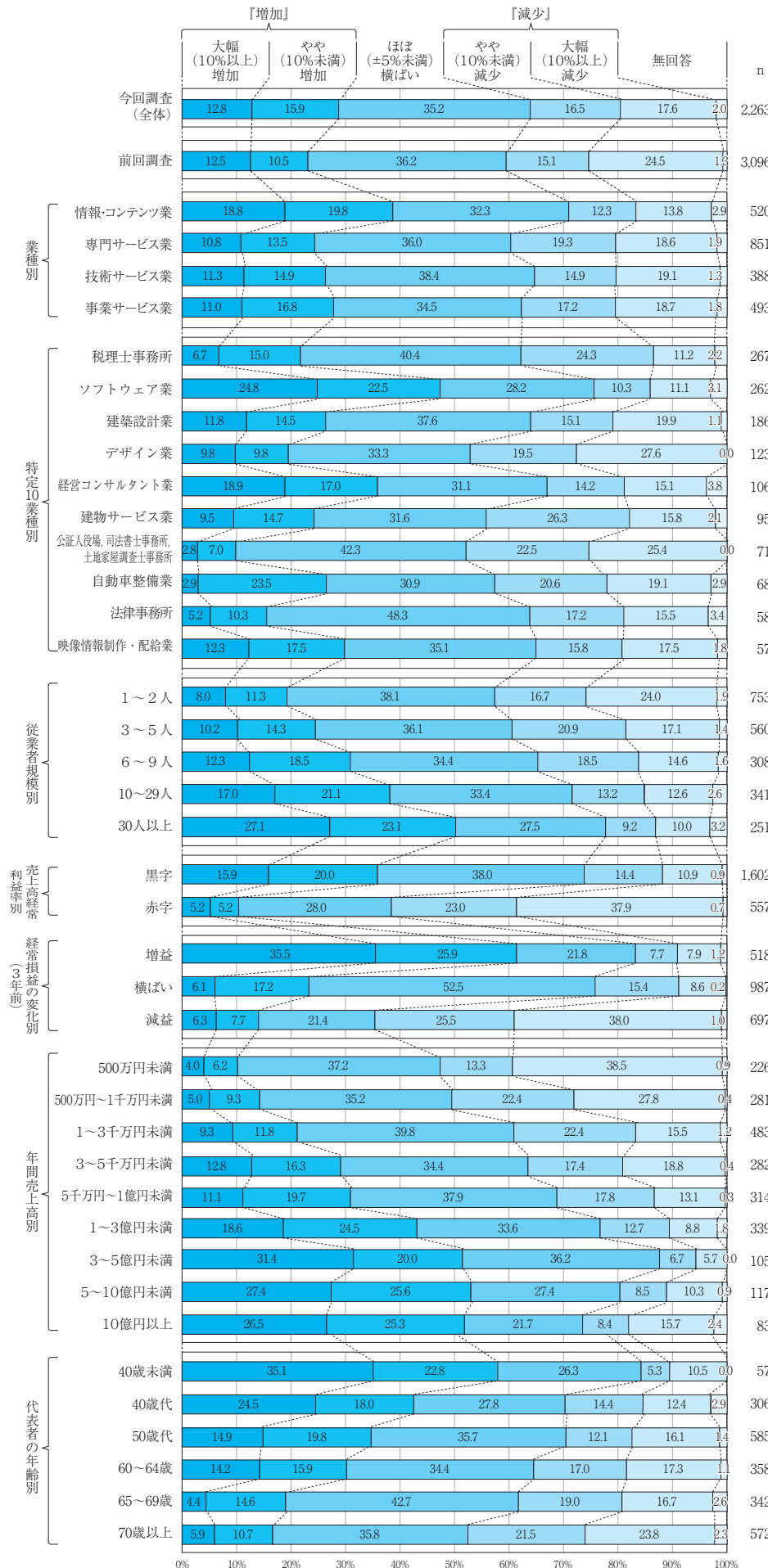
特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では『増加』（47.3%）が5割程度と高い。

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、全体でみると「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。

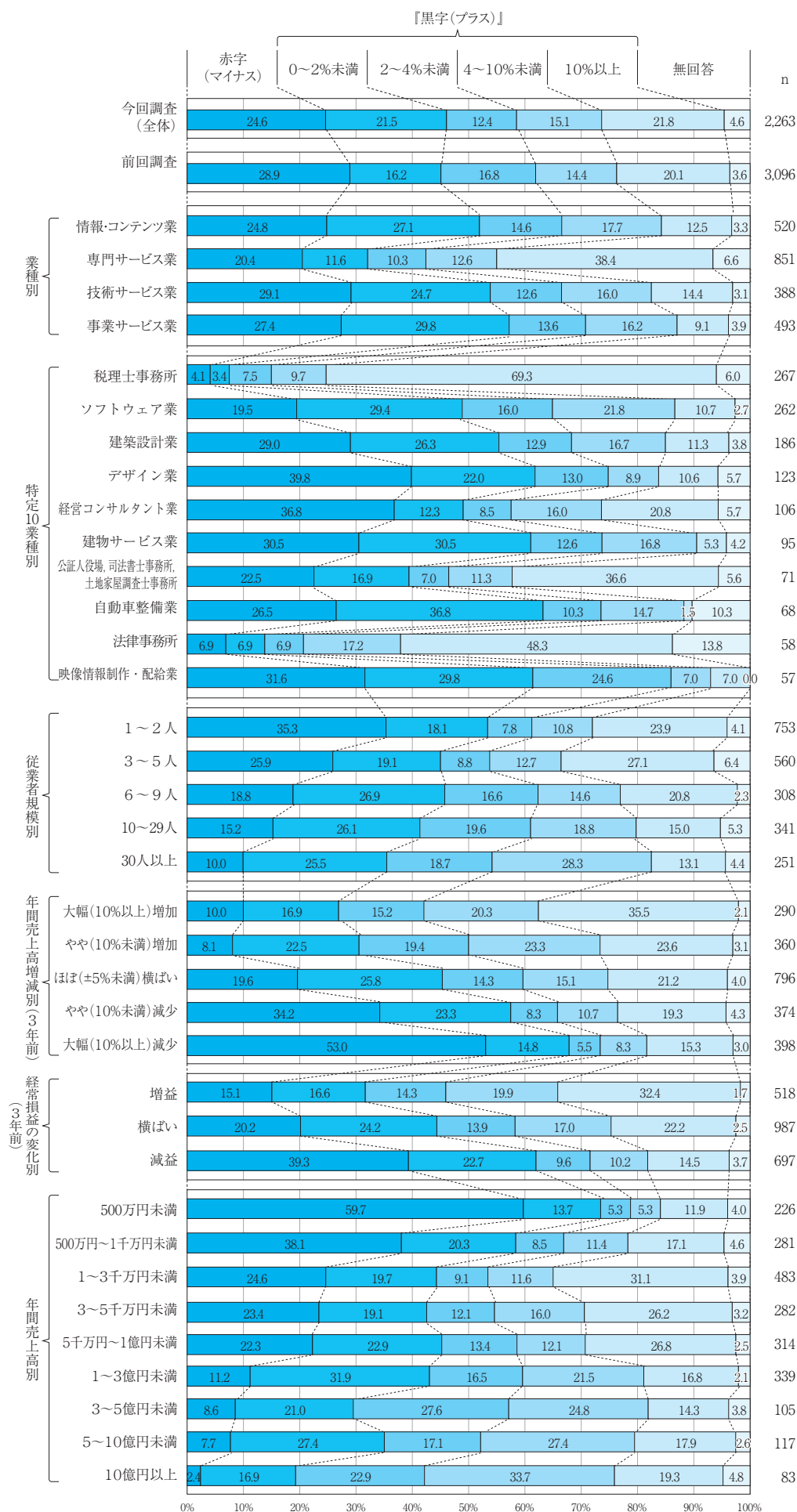
多くの顧客を抱える大規模な税理士事務所は、業務への対応が画一的になりがちであるのに対し、当事務所は小規模であることの利点を活かしそれぞれの会社にあわせたきめ細かなサービス業務を提供している。顧問税理士として、決算書の作成から税務面でのアドバイスに至るニーズに応じた様々なサービスを提供することで満足度の向上につなげている。

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

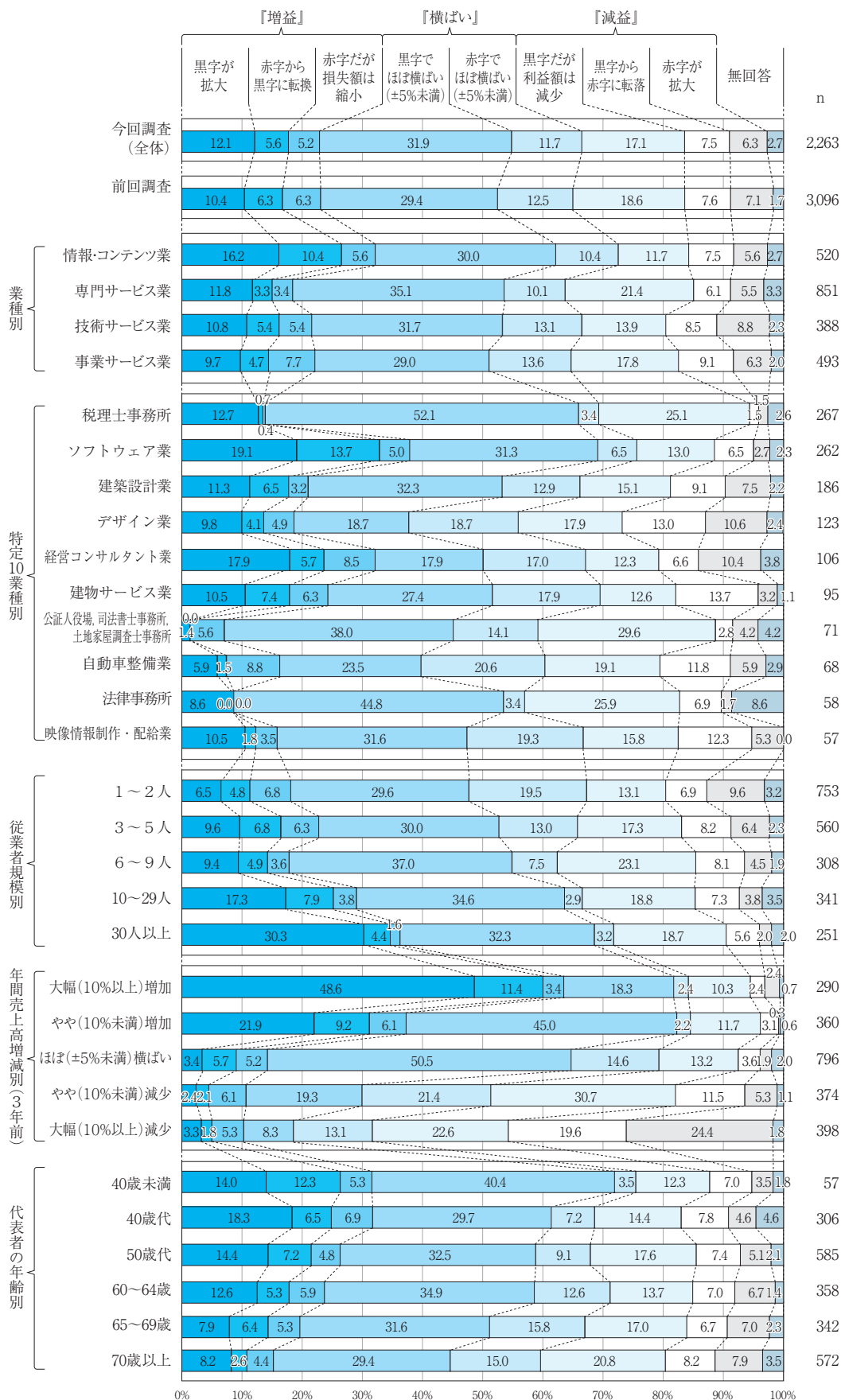
当行政書士事務所は、外国人の在留資格の申請や成年後見、会社設立や会計処理の代行サービスを主に取り扱っている。

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、全体でみると「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

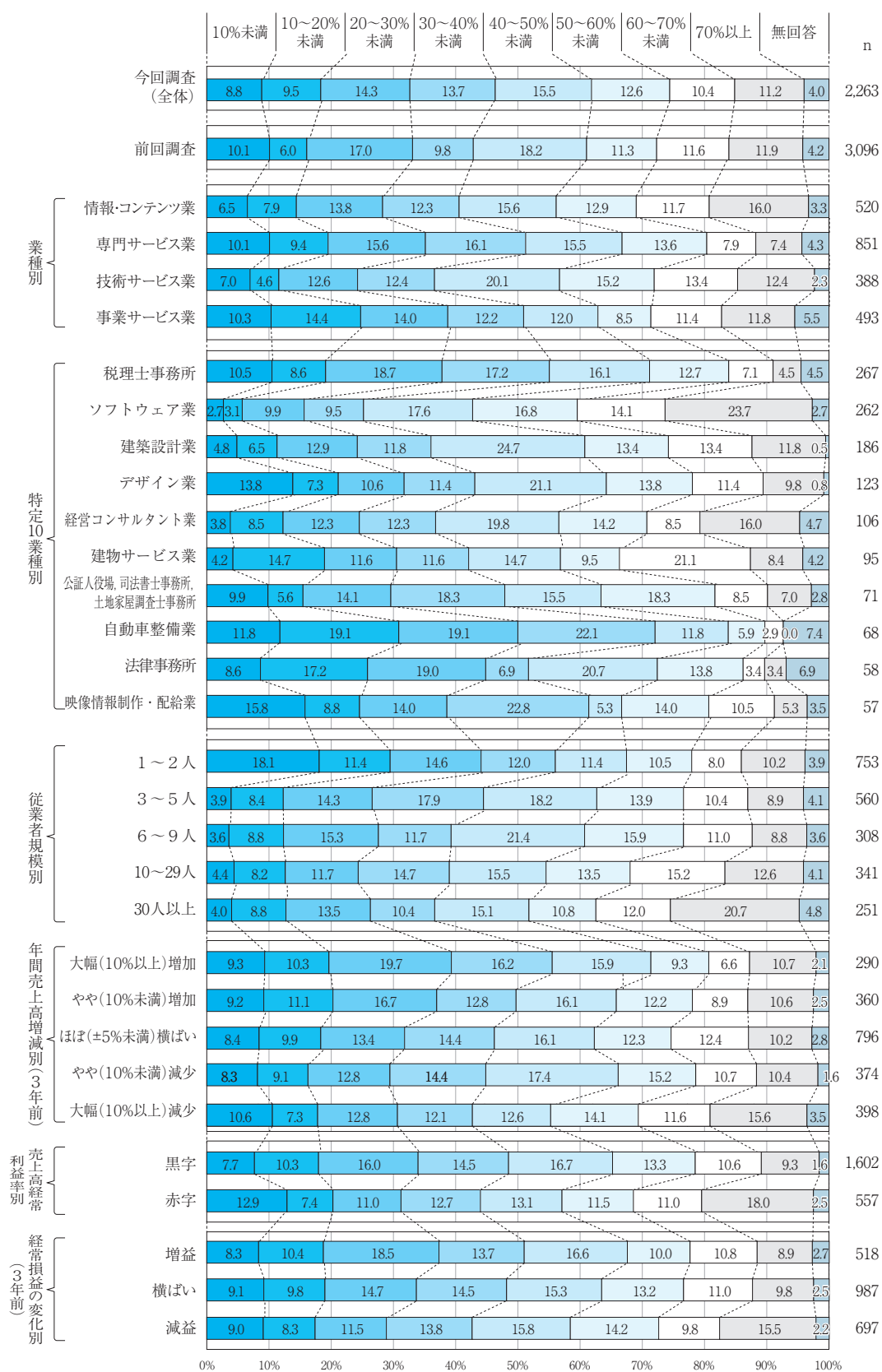
当社は上下水道設計業務を専門とし建築設計を主要業務とする。構造設計一級建築士がいることが最大の強みであり、一つの分野に特化し専門性を高めることで同業他社との差別化を図ってきた。

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、全体でみると「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%未満）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

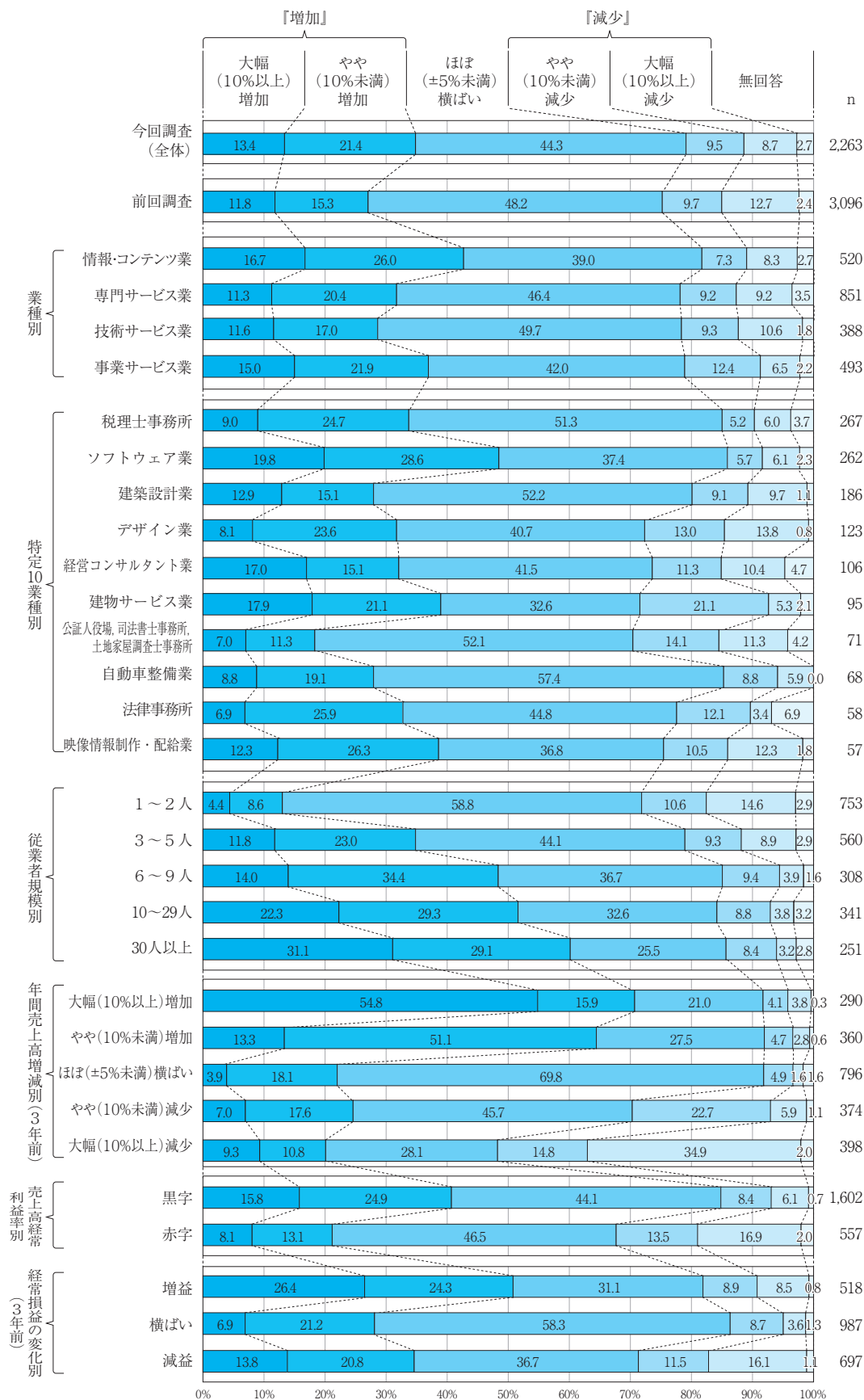
きものイベントの設営・支援の他、豊富な什器備品を貸し出すレンタル事業、各種ショーの演出等の事業を手掛けている。特に、保有の什器備品を綺麗に保つために、一括して借り受けた倉庫内で、専門業者に什器備品のメンテナンスを行わせている。

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

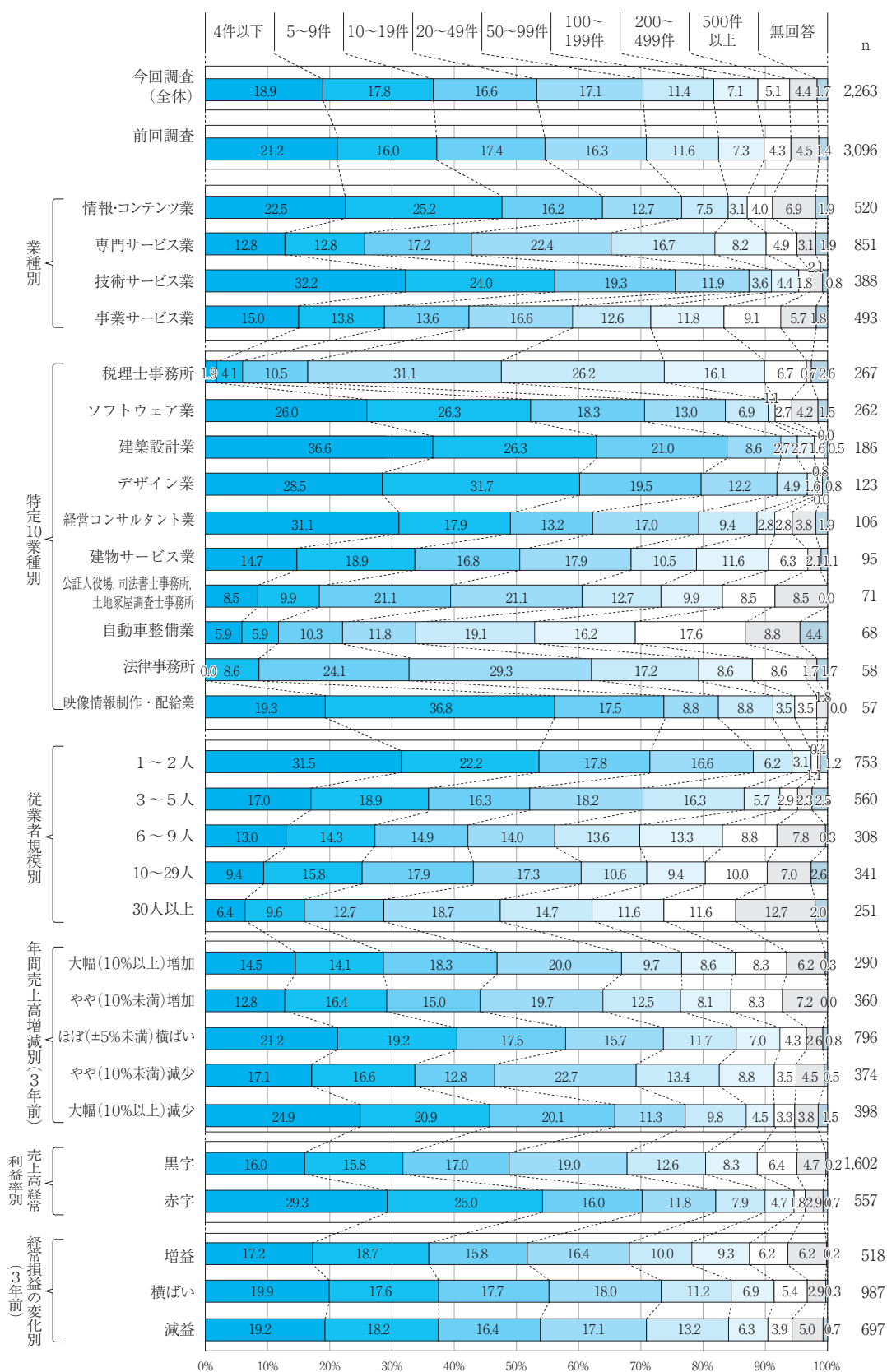
新聞への折込チラシを手配する業務を担う当社は、新聞折込を希望する顧客との間で、折込を行う日付や地域、新聞銘柄を取り決め、顧客が手配したチラシを印刷会社から受け取り、該当地域の新聞販売店へ折込手配をしている。

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、全体でみると「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

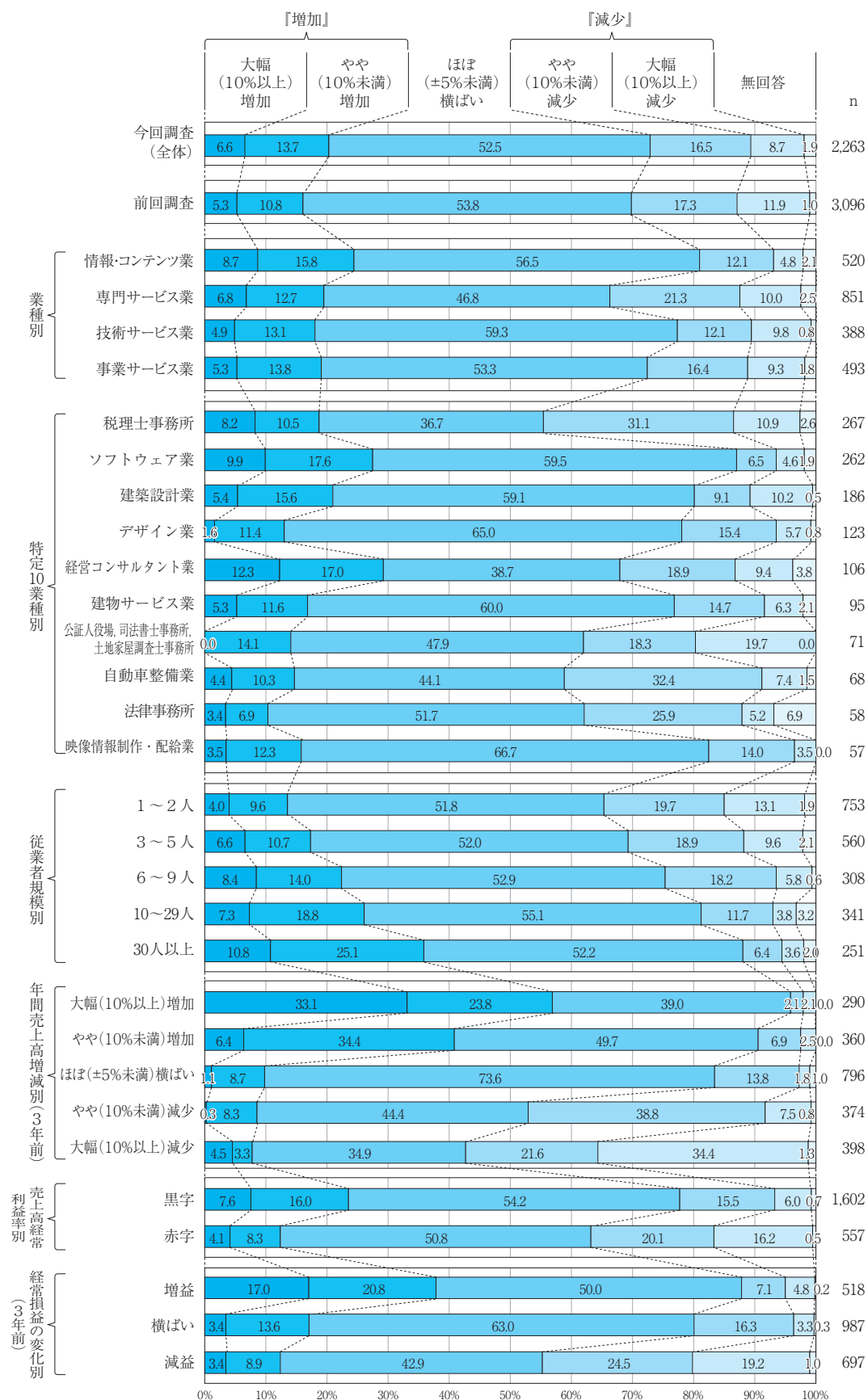
各種構造物や地盤等の受託構造解析を行う当社は、地震などが土木構造物や建築物におよぼす影響をシミュレーションし、数値解析の結果を提供している。地震発生などにより、建物や設備がどのような状態になり、機能を有し続けることができるか、ひび割れは起きないか、など、当社の提供したシミュレーション結果をもとに、顧客は新規工事の内容や既存設備の補強工事の内容を検討する。

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、全体でみると「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。

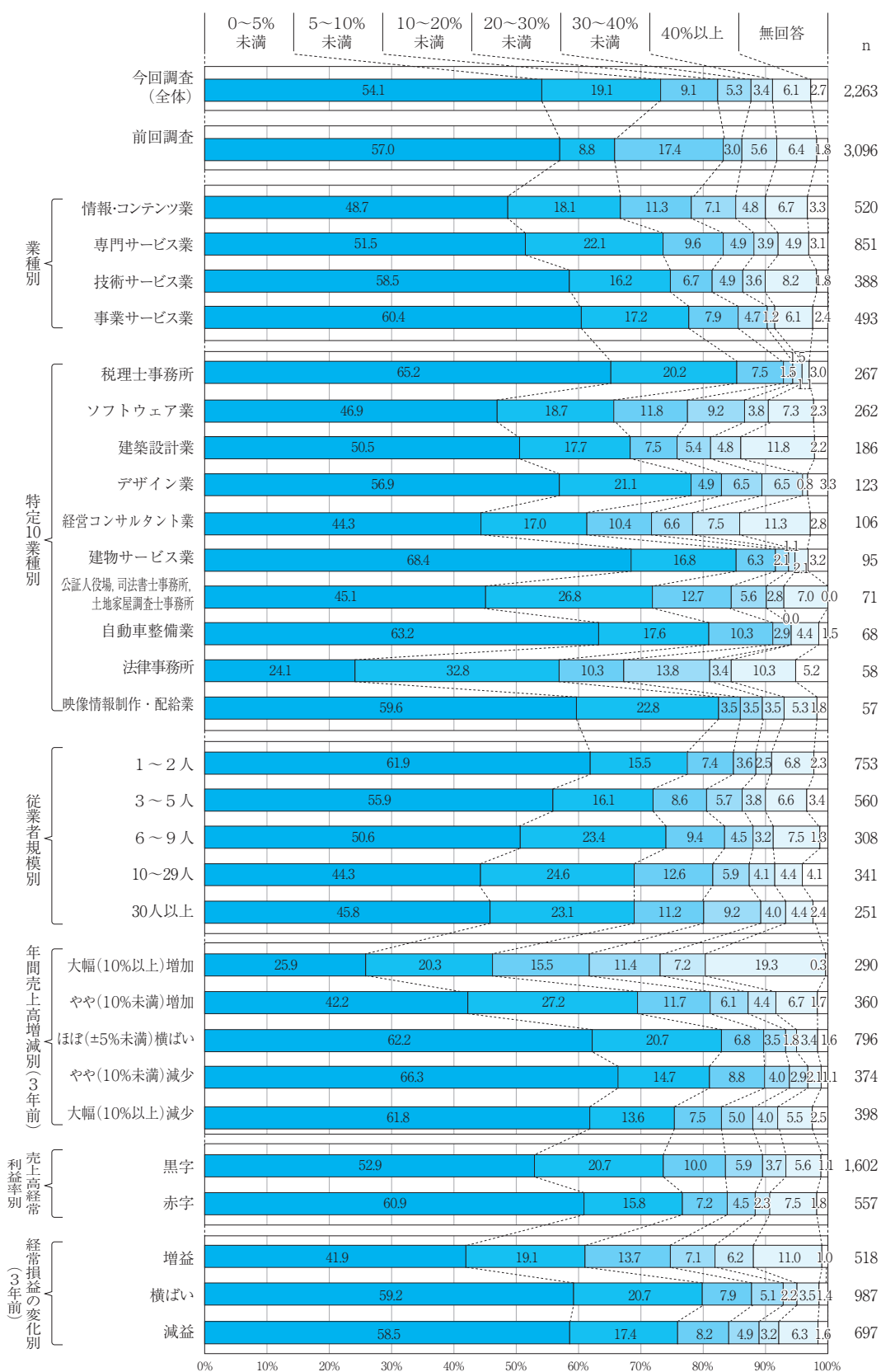
排水部門では国家資格の有資格者を採用したいが、現状は思い通りにはいかない。そのため未経験者を採用し、会社が教育費用を負担して育成している。給水部門については、経験よりもポテンシャルを重視している。接客業などでの経験でコミュニケーション能力を備えていれば、社内外ともに仕事が円滑に進められるためである。

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

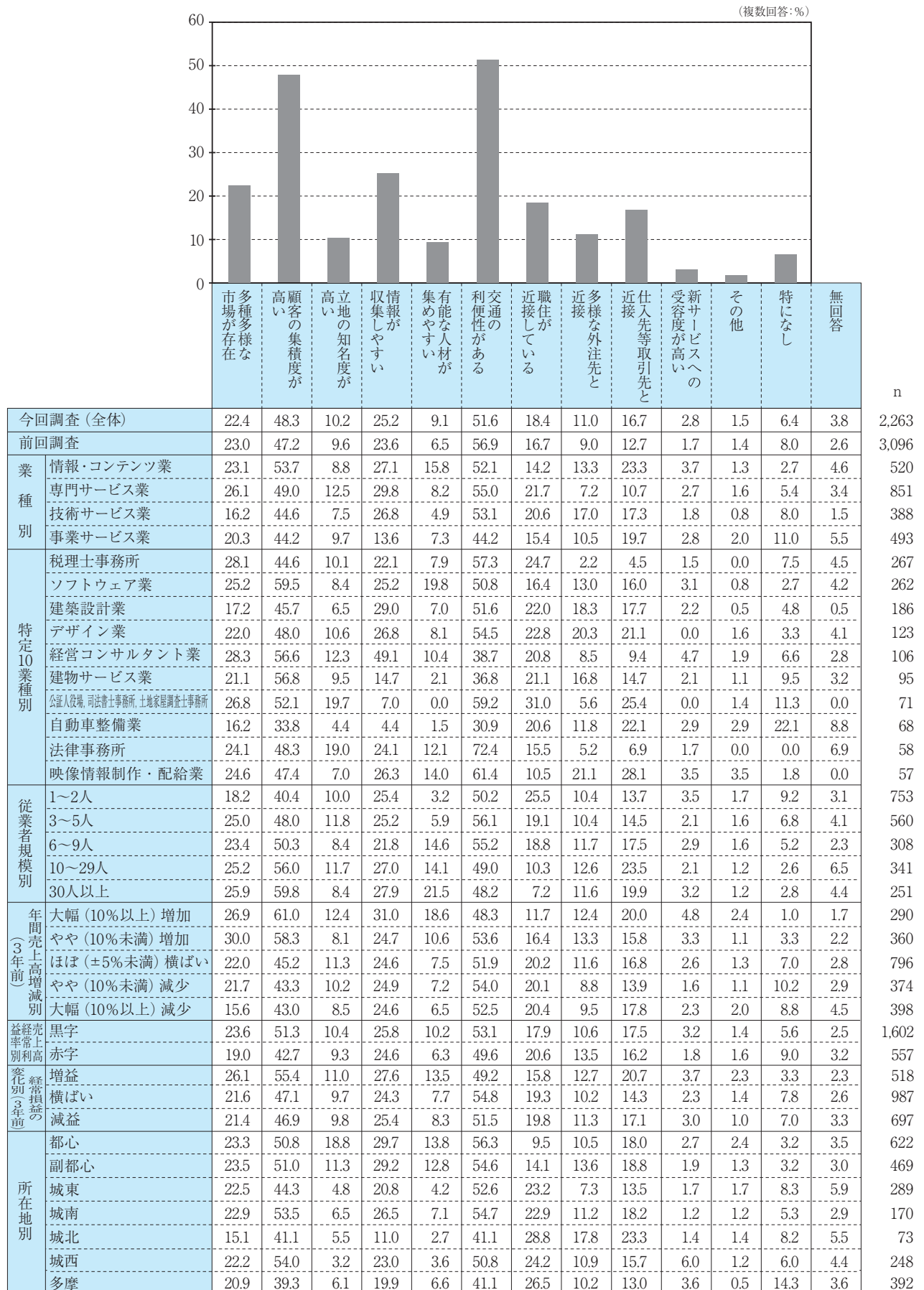
テレビ局からの委託を受けて番組制作を行っている当社は、30年以上の社歴を誇る。制作した番組には、放送業界の団体やテレビ局から賞を受賞したものもある。

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



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

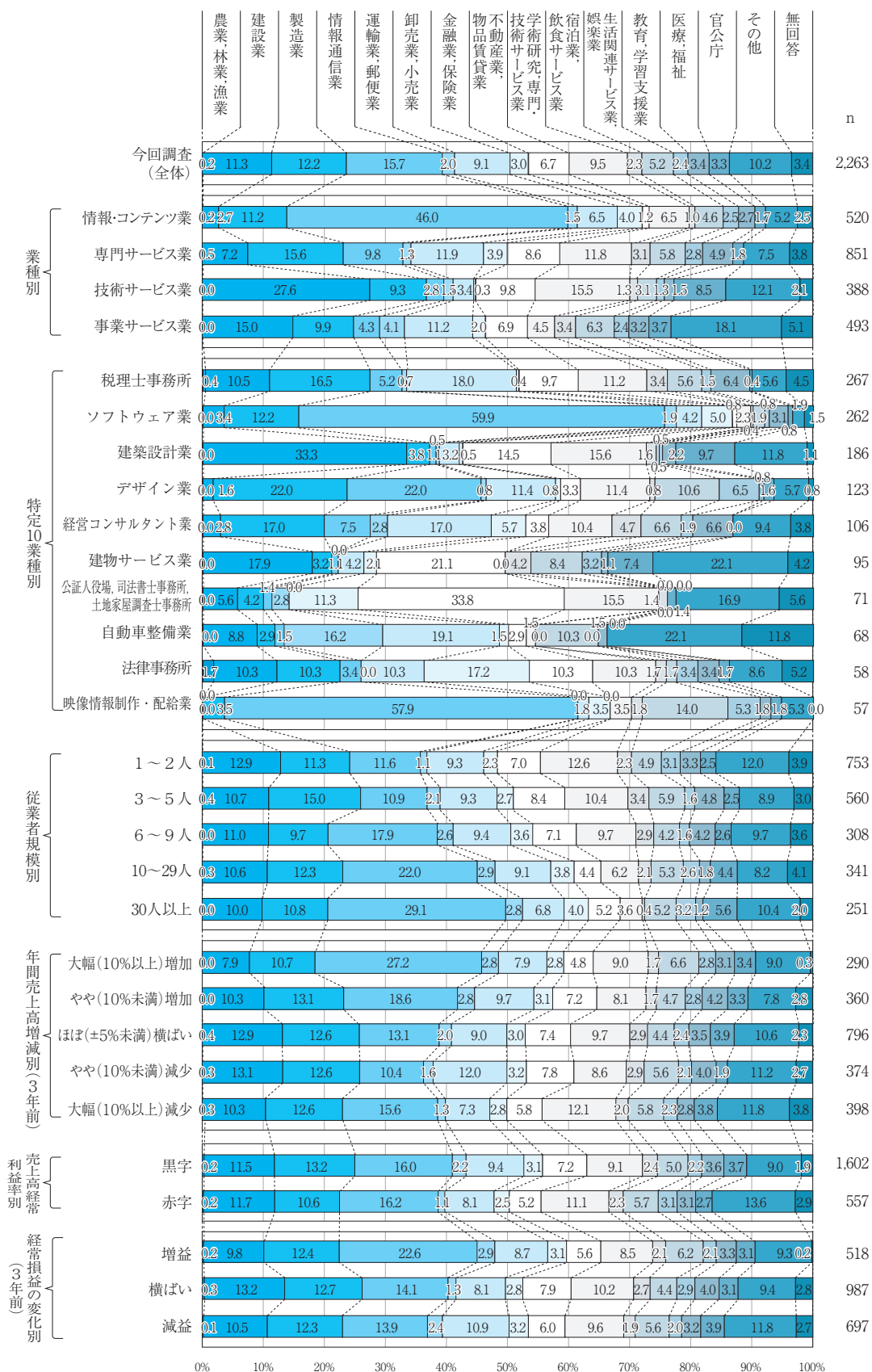
ビジネスアプリケーションの新規開発及び運用サービスやITインフラの管理サービス、ウェブサイト構築サービスを主力事業としている当社は、金融・投資分野の顧客に対するリスク評価プログラムや金融フロント・システムの提供を得意としている。

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、全体でみると「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）

	都心 千代田、中央(港)	副都心 (新宿、文京、渋谷、豊島)	江東・台東、墨田、荒川、 江東・足立、葛飾、江戸川	城南・品川、目黒、大田	城北(北、板橋)	城西 (世田谷、中野、杉並、練馬)	多摩地域	近県 神奈川、千葉、埼玉	東京近県以外 の道府県	海外	無回答	n
調査1	346		151	95	58	550	99	72	76	830	2,263	
調査2	342		154	100	53	552	98	87	74	822	3,096	
業1	465		158	60	87	2735	56	67	15	25	520	
業2	333		143	114	54	56	110	59	78	9	851	
業3	276		188	98	41	2841	101	106	103	03	388	
業4	292		128	95	49	1871	150	85	63	02	493	
新業1	228		142	165	60	1579	150	79	56	26	267	
業5	412		149	80	115	1950	73	76	11	15	262	
業6	253		226	75	3232	54	91	102	118	05	186	
業7	455		187	98	3341	4124	98	08	16	123		
業8	330		142	85	5709	975	28	208	19	38	106	
業9	326		158	74	5300	126	168	32	42	21	95	
新所業	183		155	141	85	4270	254	42	14	14	71	
業10	5929	147	5959	88	338	88	4400	88	68			
新業11	500		86	69	69	1752	3434	69	17	52	58	
業12	632		140	53	70	1853	3500	00	57			
人1	305		149	102	56	1961	131	65	72	05	35	753
人2	298		132	120	59	2355	100	89	86	07	30	560
人3	373		179	84	58	1055	78	65	78	10	308	
人4	452		150	73	56	13262	59	62	15	32	341	
上	410		171	64	48	1280	84	88	08	36	251	
加1	434		159	52	66	1417	76	69	93	21	00	290
加2	339		183	94	4706	42	92	61	108	08	19	360
い	345		143	99	62	2150	101	73	83	05	18	796
少1	326		134	123	61	1672	112	88	4305	19	374	
少2	329		148	98	58	1558	118	70	63	08	35	398
字1	353		155	97	57	1751	94	76	79	07	13	1,602
字2	345		138	92	66	1348	117	70	74	09	29	557
益1	398		172	68	44	1541	79	66	95	14	10	518
い	325		160	97	64	1155	105	75	80	05	22	987
益2	344		126	115	62	2353	110	76	62	09	20	697
心1	539		109	64	61	1856	96	13	37	622		
心2	362		303	58	43	13028	64	68	11	23	469	
東	235	107	388	21	2103	107	62	00	42	289		
南	341	106	35	247	00	12100	100	05	35	170		
北	192	151	82	288	68	0068	110	27	73			
西	274		14									

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

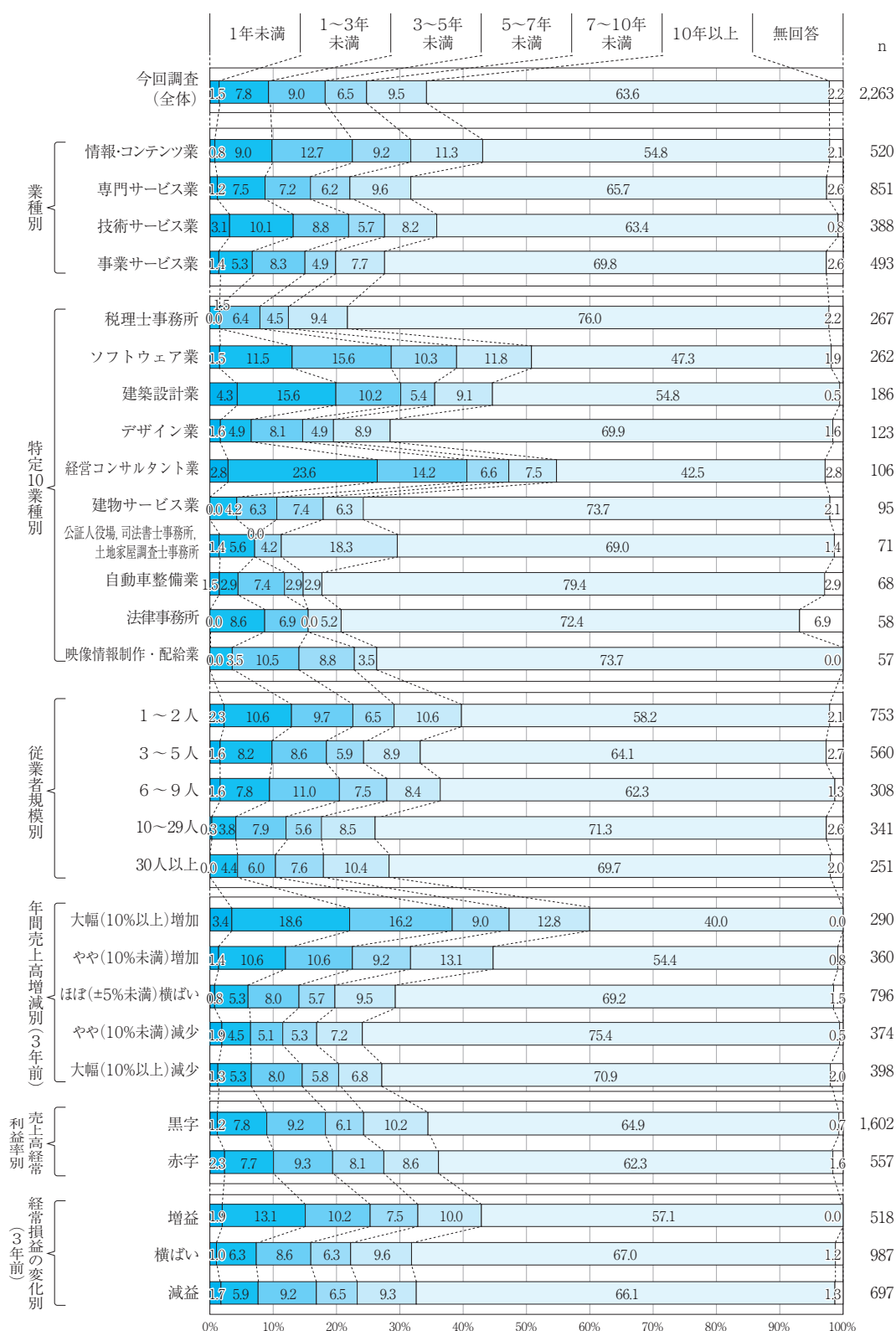
保険会社や保険代理店から受けた保険商品設計・再保険手配・リスクファイナンスに関する相談の助言を主たる業務とする当社の強みは、国内外の政治・経済情勢や法的な分析、人脈などを駆使した専門的な知見を顧客に提供できることである。

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、全体でみると「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。

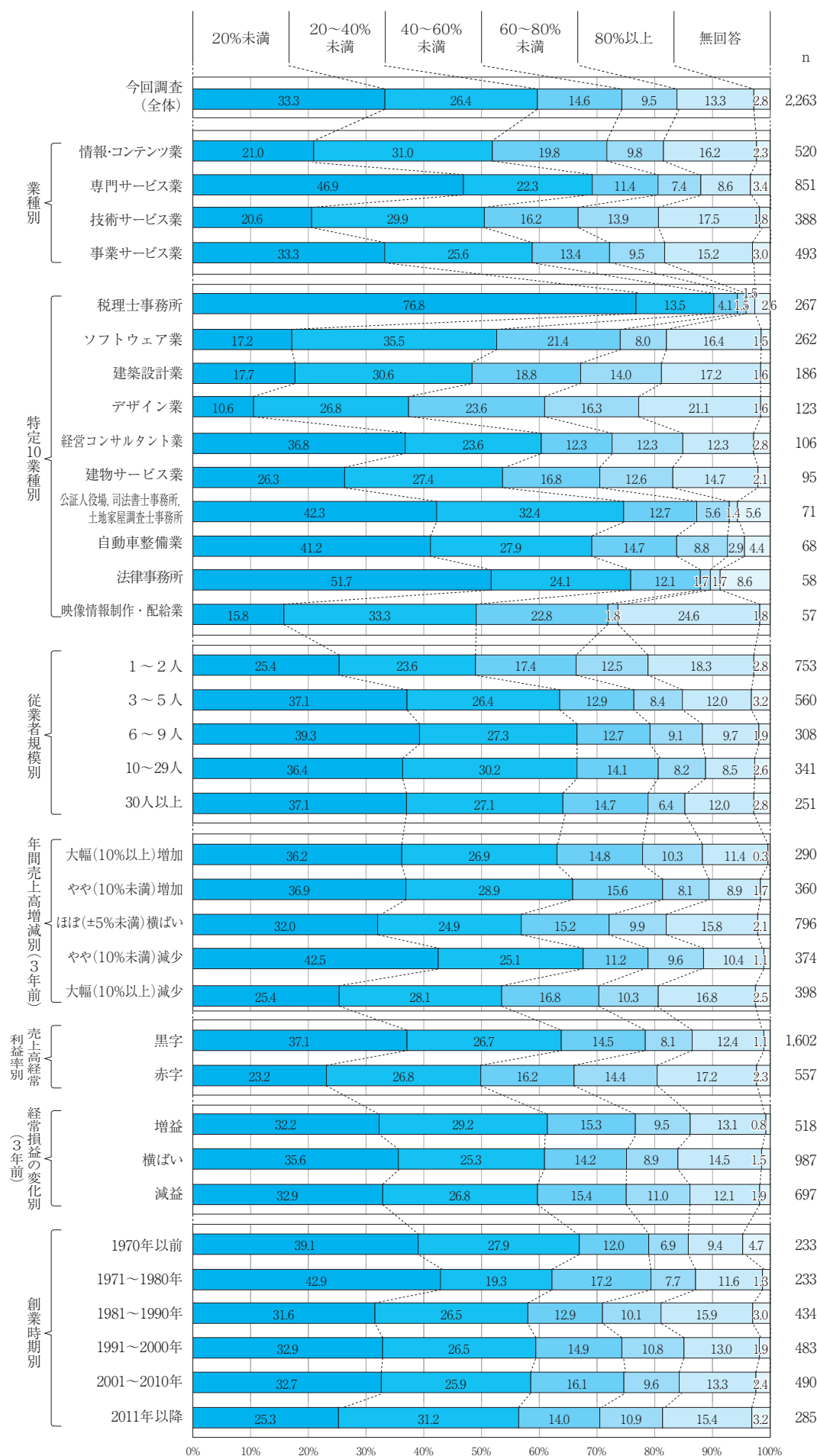
従業者規模別にみると、従業者規模が6～9人と回答した企業は「20%未満」(39.3%)が高い。一方、他の従業者規模に比べて従業者規模が1～2人と回答した企業では「80%以上」(18.3%)が高く2割程度を占める。

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

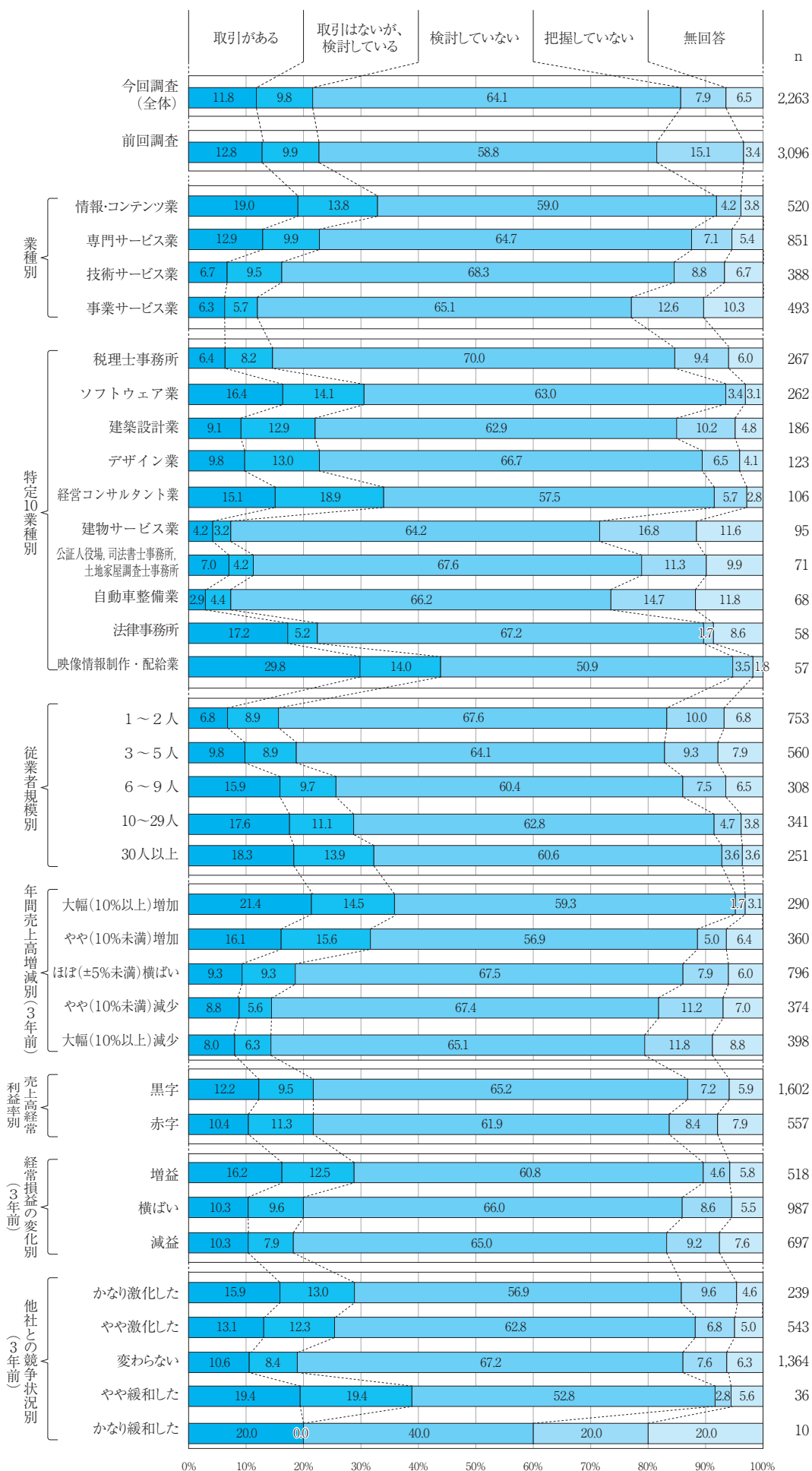
業務系からゲーム系まで各種システムを開発する当社は、今期に入り大企業から大口案件を受注、目を見張るほどの急成長を遂げている。社長が大手IT企業に勤務していた時代に築いた人脈を独立後も大切にしており、大口案件の受注に結び付いた。また、海外に子会社があり、現地の優秀なエンジニアを確保できることも大きな要因である。短期間で急成長しているため、国内の事業所が分散しているが、社内のコミュニケーションは、「Slack」(ビジネスチャットアプリ)、「Skype」(インターネット通話サービス)などを活用している。

「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つた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、全体でみると「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

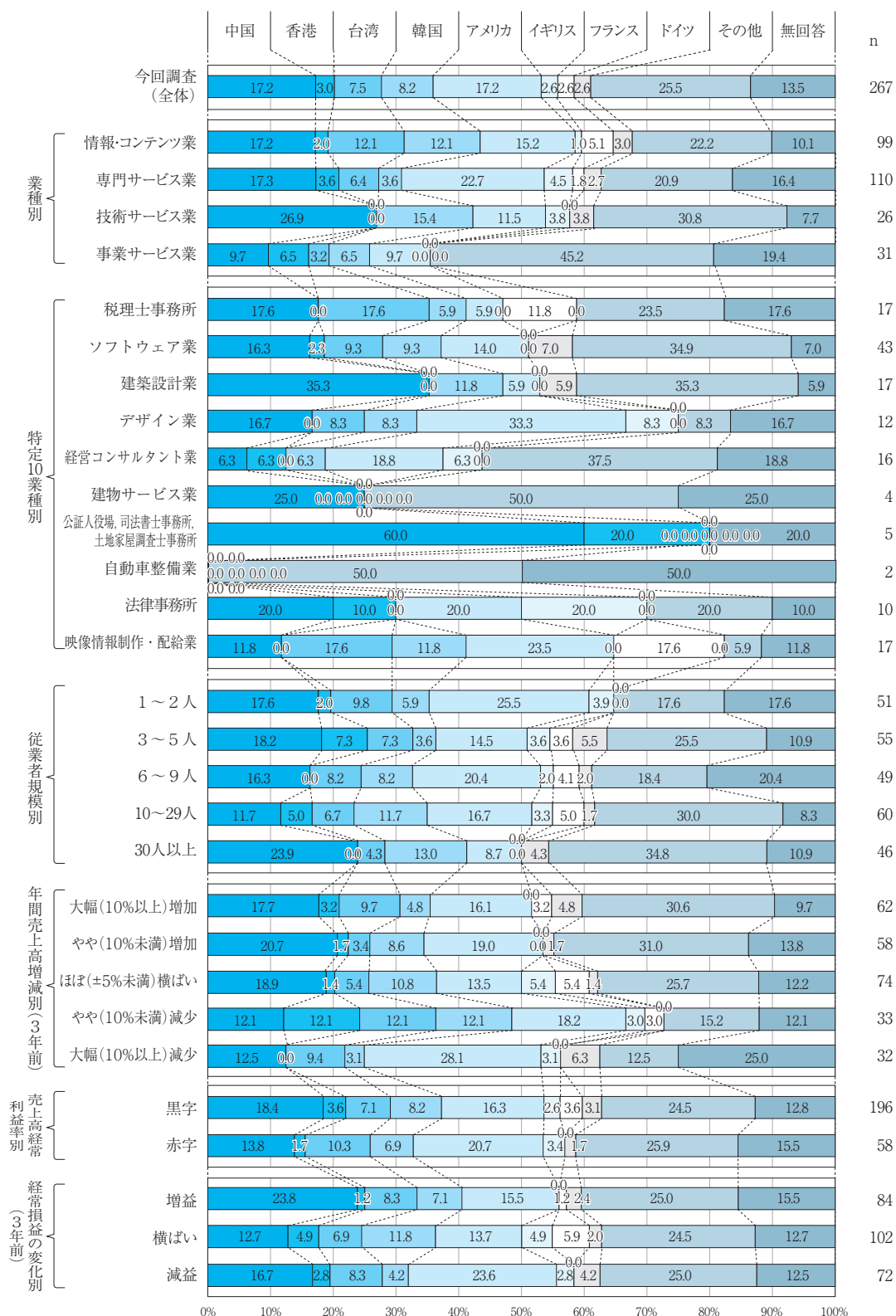
建築・設備業向けに2次元CAD、積算、技術計算、画像編集などのソフトウェアを開発・販売する当社を取り巻く市場は競争が激化している。業界の市場が縮小する中、既存顧客の契約本数増加、有償のバージョンアップやサポートに全員で力を入れ、売上を伸ばしてきた。

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、全体でみると「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。

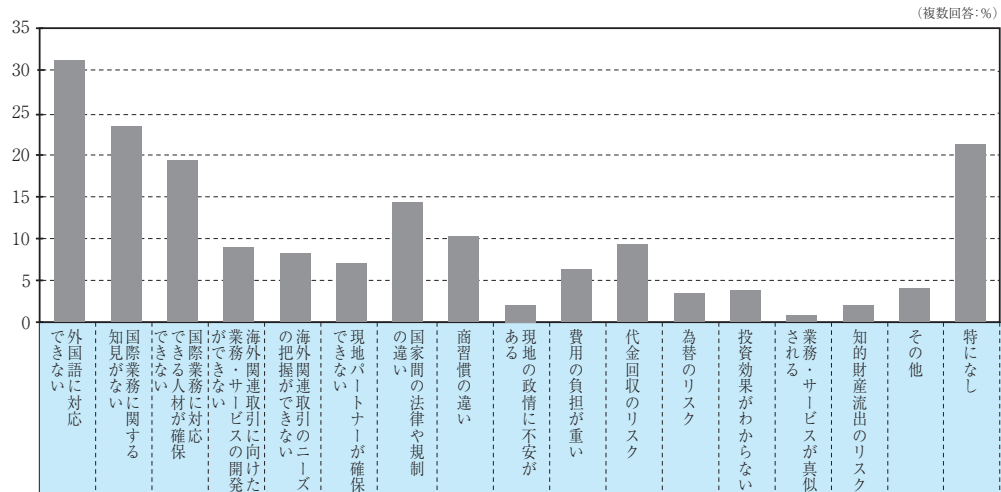
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業では「国家間の法律や規制の違い」（17.9%）、「海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない」（14.7%）、「海外関連取引のニーズの把握ができない」（13.9%）、「費用の負担が重い」（8.4%）、「投資効果がわからない」（8.0%）、「為替のリスク」（5.2%）、「現地の政情に不安がある」（4.0%）が高い。

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



		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
業 種 別	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
	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
特定10業種別	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
	公証人役所、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
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
経常売上高 増減別 （3年前）	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
	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%)、「ある程度は可能性はある」(18.6%)の順で続く。

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

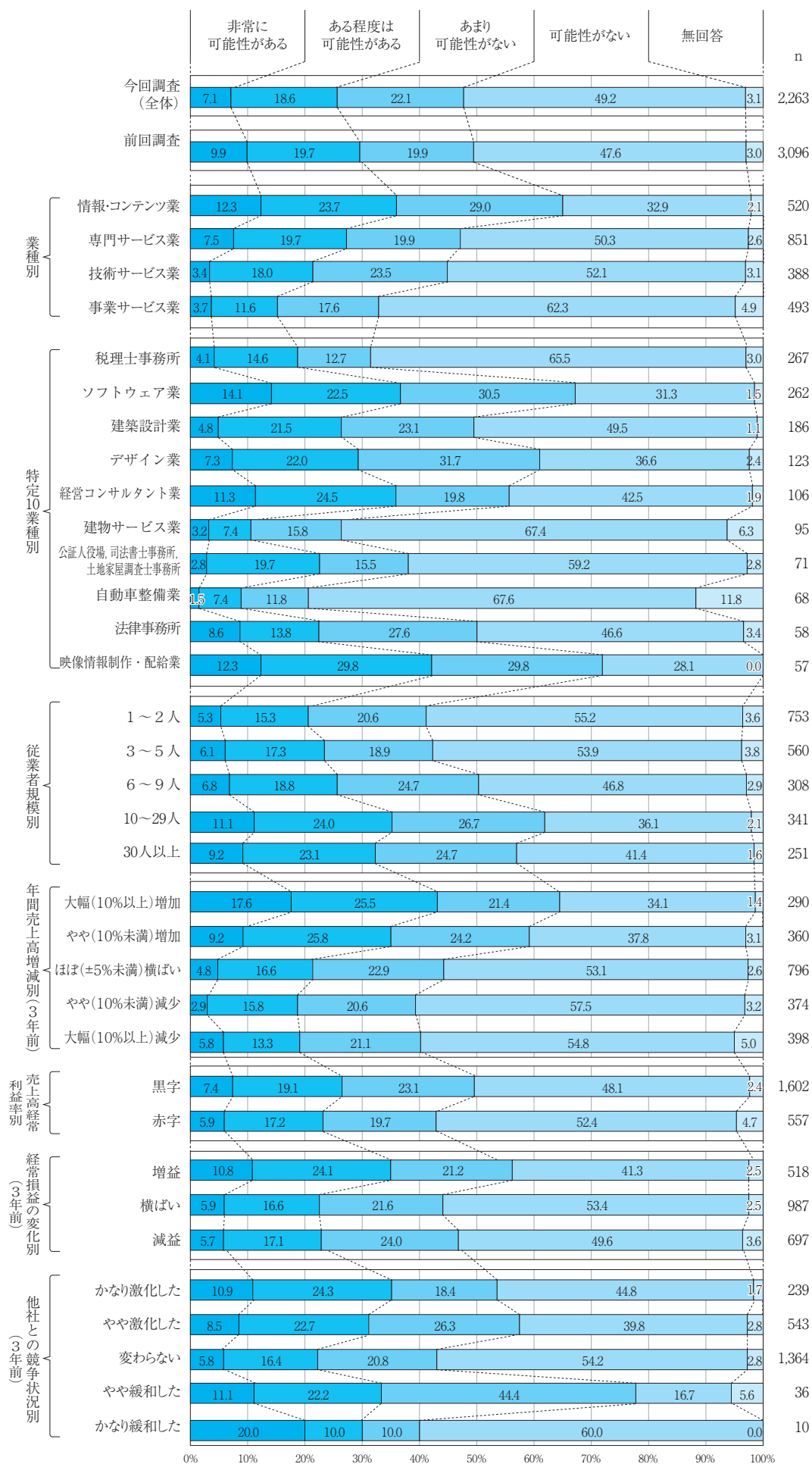
また、地方自治体は外国人の受け入れと生活の支援について、どのような行政サービスをすべきかが課題となっている。外国人のニーズをどのように把握し、外国人に伝えたい事柄をどのように分かり易く伝えるか。多様化する在住外国人に向け、多言語ではない「やさしい日本語」を用いた情報発信も増える傾向にある。

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、全体でみると「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。

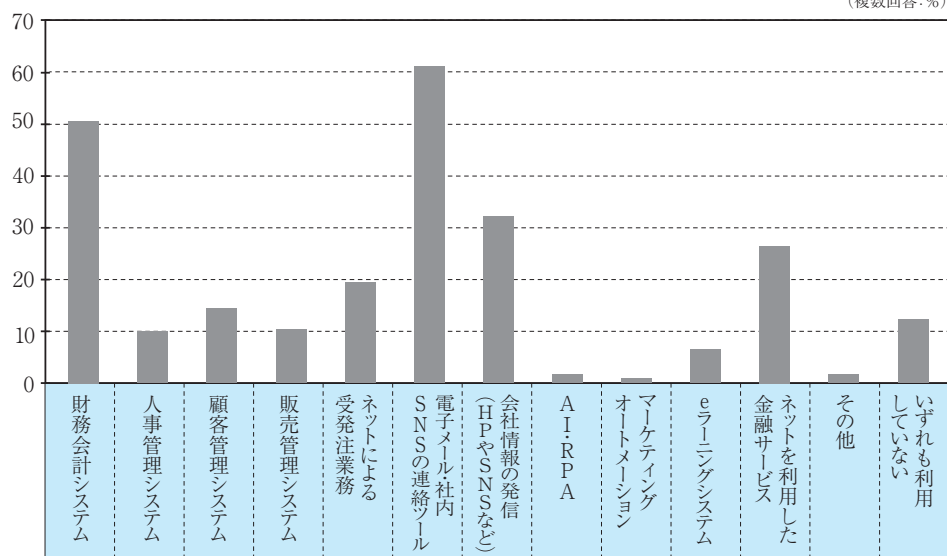
社員の労務管理には力を入れており、労務環境の改善を目的としてシステムを自社開発した。勤怠情報をもとにシステムが必要に応じて社員にアラートを表示することで、労働時間削減などの改善がなされた。

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:%)



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
益率別	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
	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
	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
変化別 (3年前)	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、全体でみると「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。

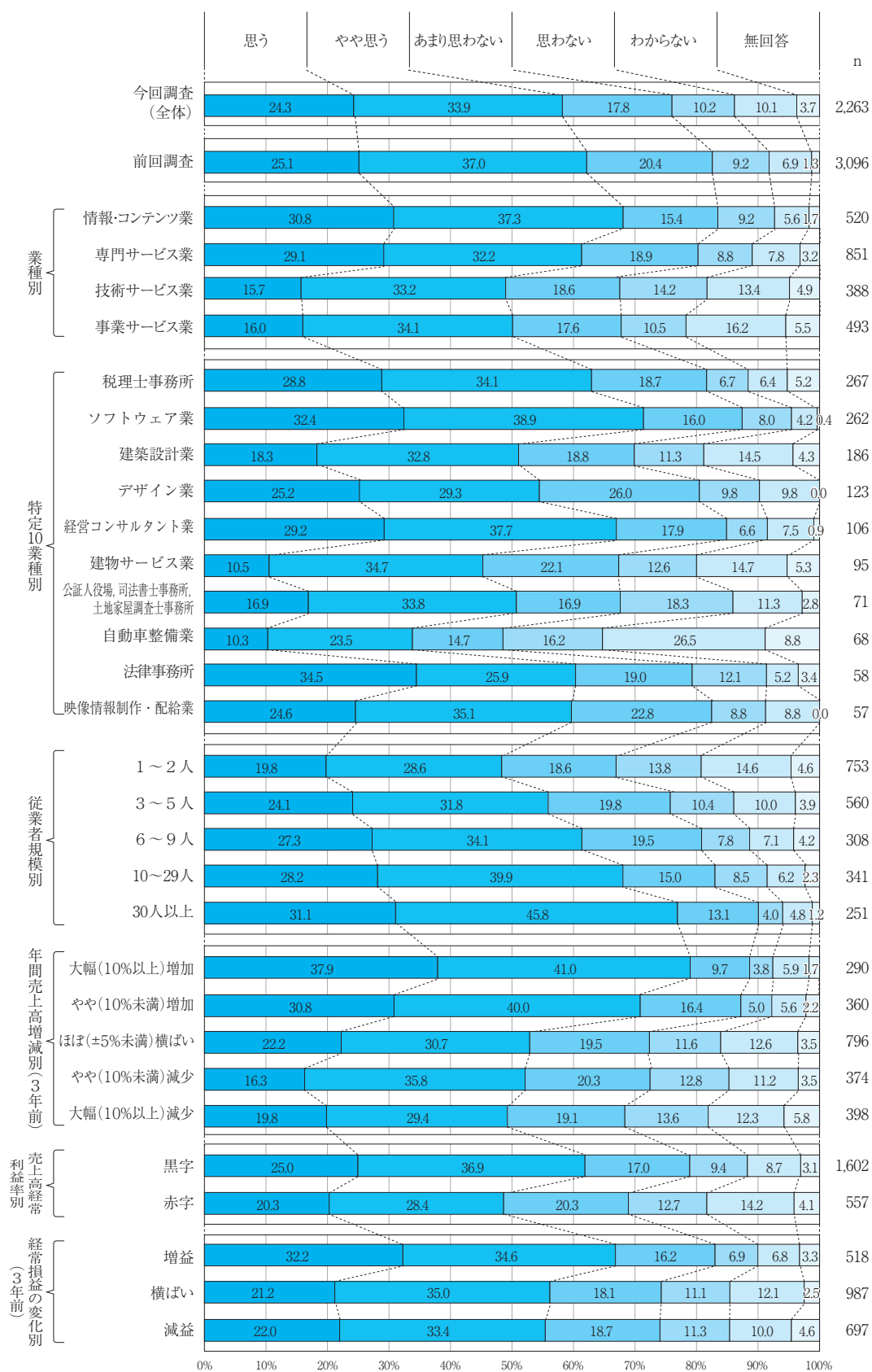
AI等の技術を活用した社会的インフラサービスを大企業と連携して構築することで、高齢者等の社会的弱者の利便性を高めることができると考えている。AI技術の活用には、一定規模の事業者による資金投下がないと開発が難しいため、大企業との連携を図りながら、最先端技術を活用することで社会的弱者の支援につながるサービスを提供する。

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、全体でみると「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。

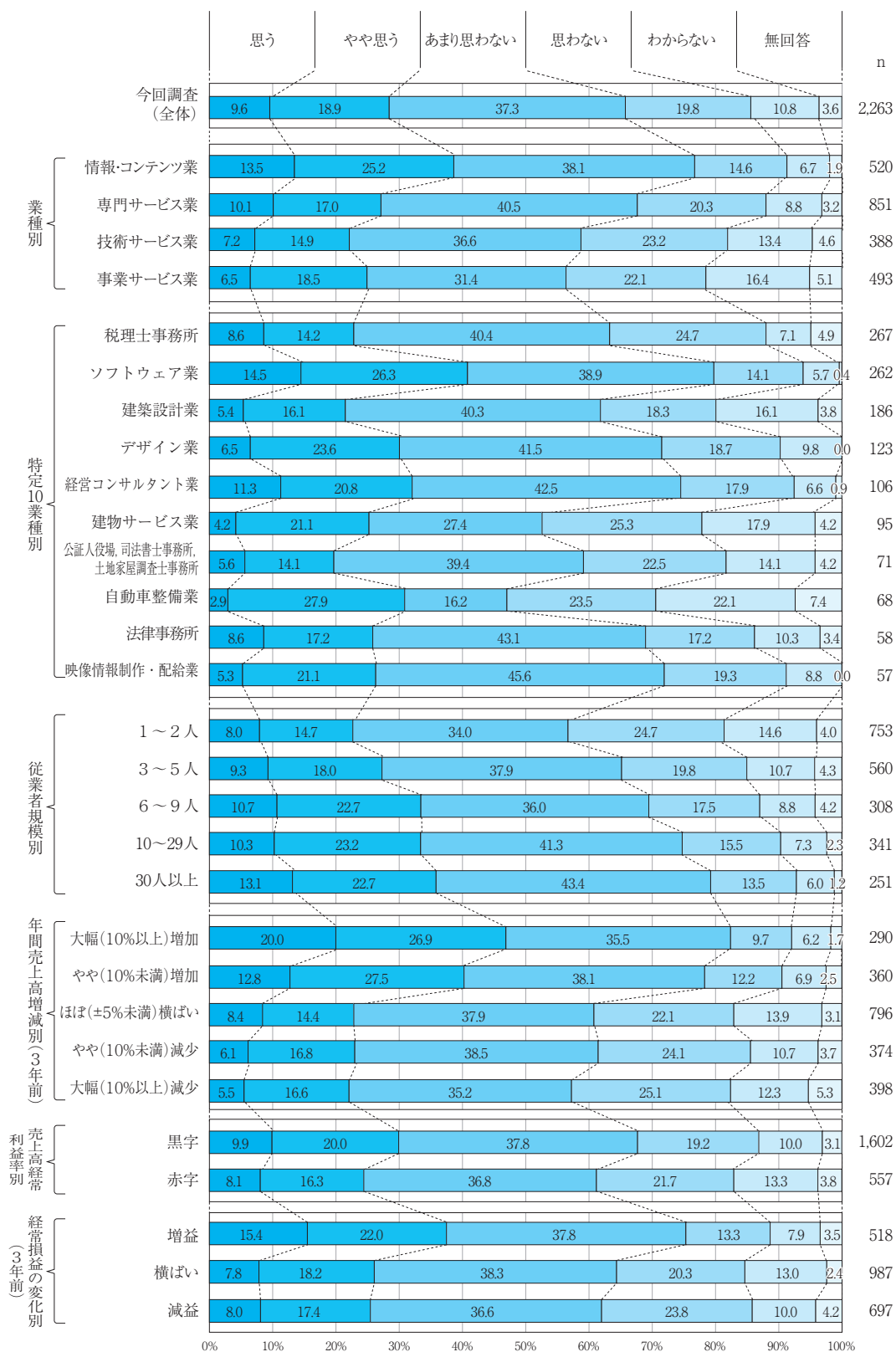
特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業では『思う』（40.8％）が高く4割を超える。

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、全体でみると「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。

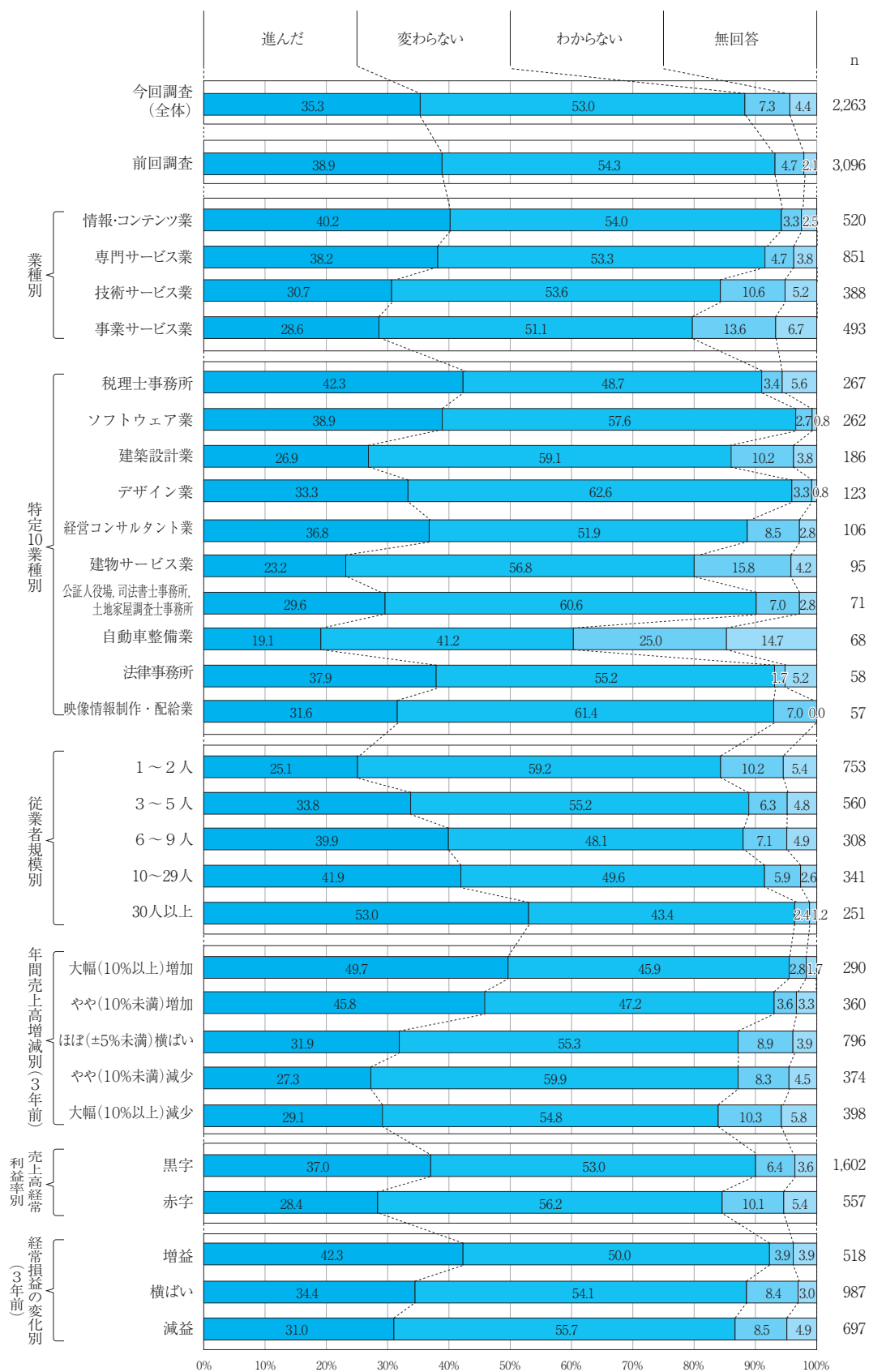
中国やアジアはまだ伸び、世界的に見ると大きな市場であると捉えている。海外でも展開していきたいと考え、現地法人も設立している。まずは自動車の市場から参入し、ゆくゆくは家電などの市場にも販路拡大及びライセンス収入を築き、収益構造を安定化する戦略である。

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、全体でみると「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

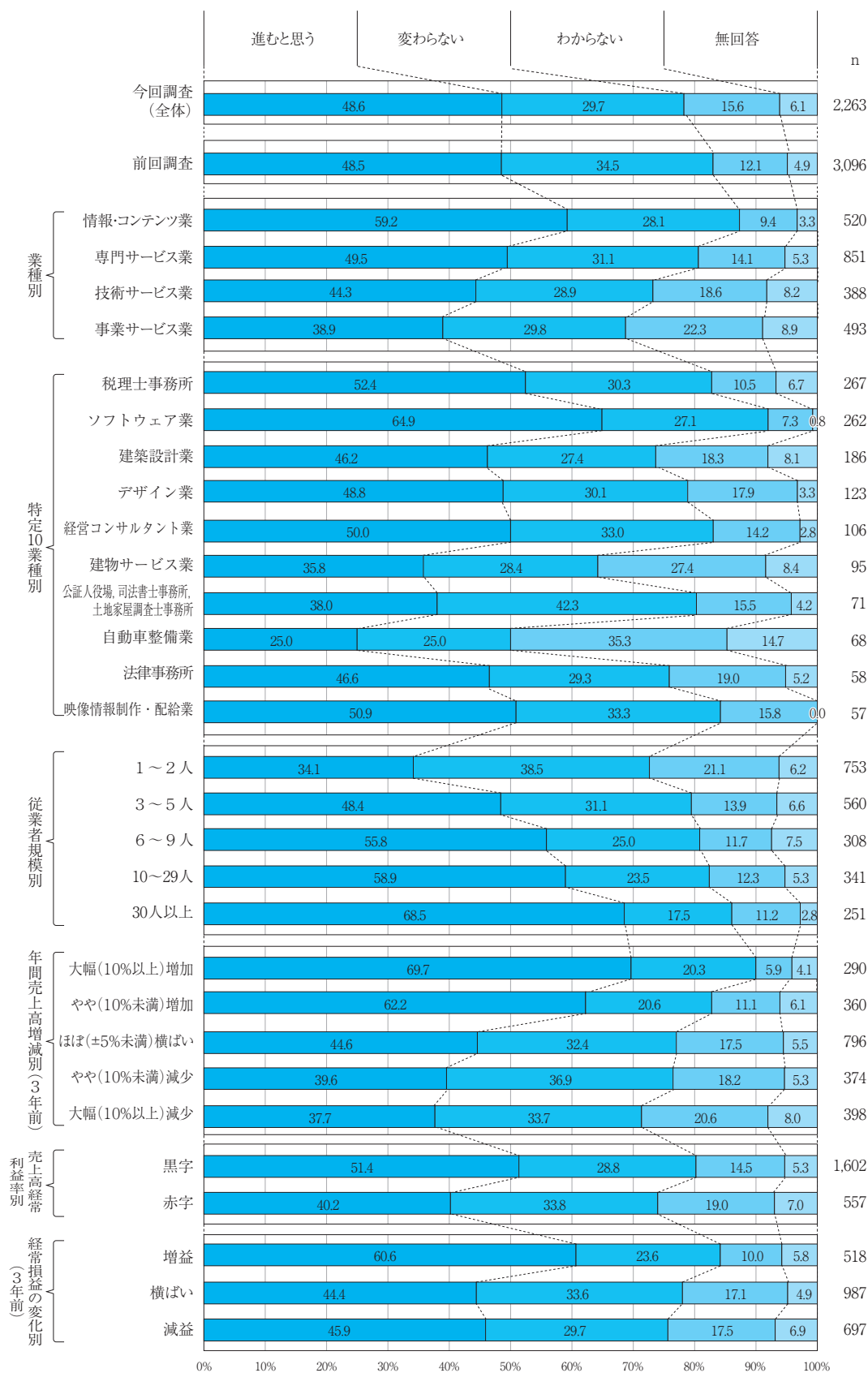
当社は建築会社向けの原価管理・財務管理パッケージソフトウェアの販売とIT製品販売企業向けのシステム開発を提供している。建設業界においても業務のIT化に伴いソフトウェアの需要は高まり、競合他社は10社以上存在する。

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、全体でみると「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。

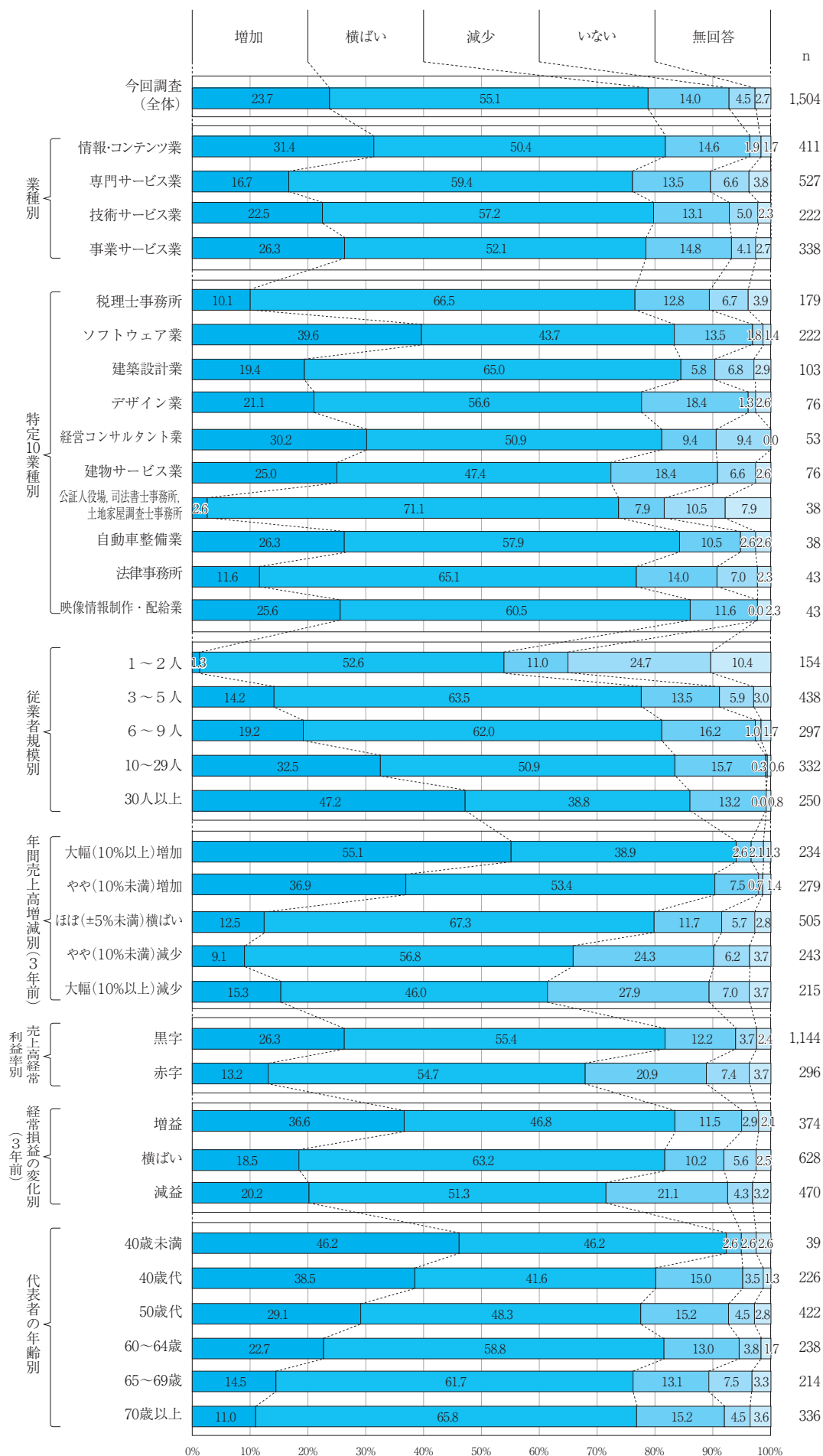
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「増加」（47.2%）が5割程度を占める。

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、全体でみると「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。

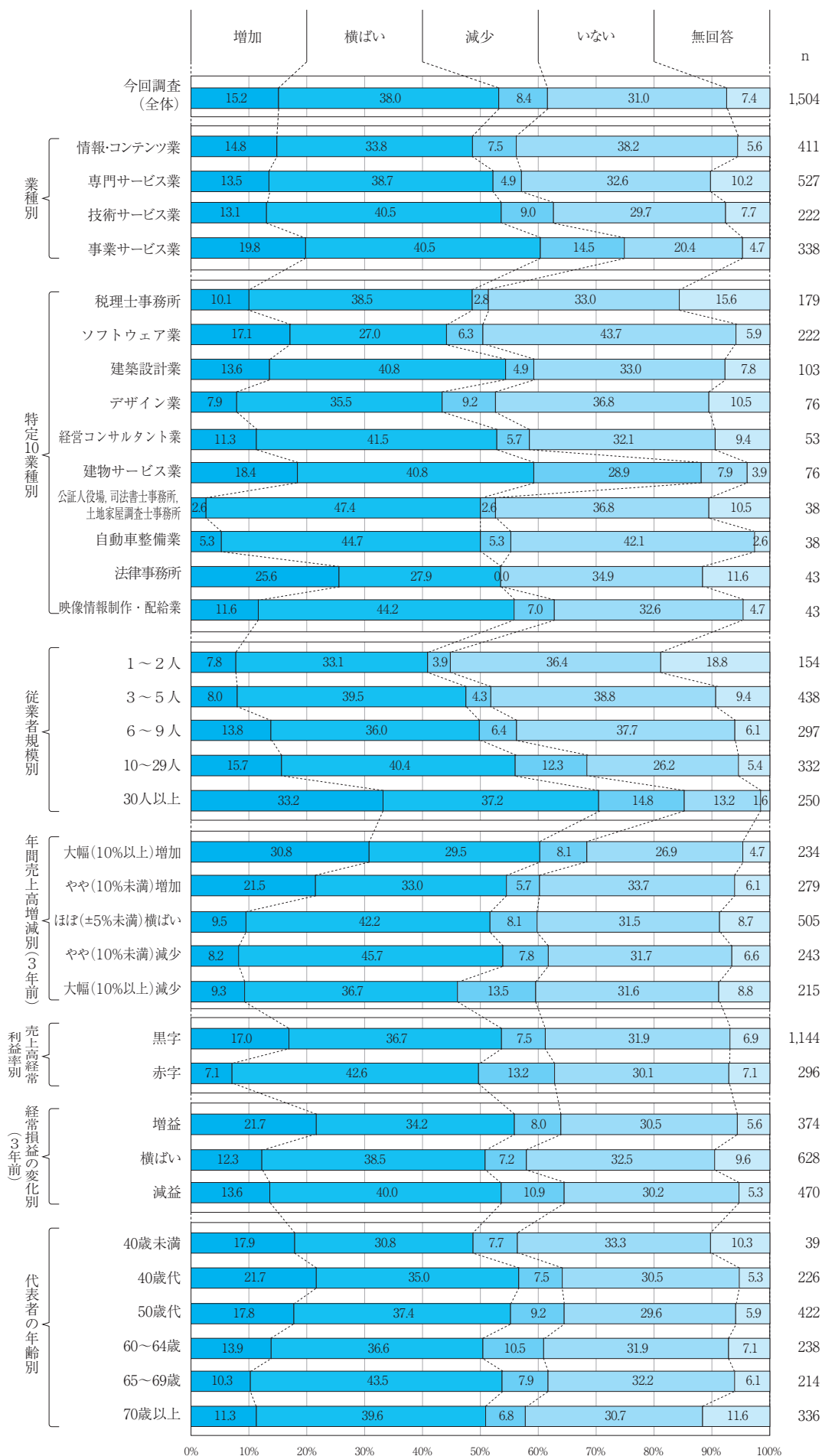
特定10業種別にみると、他の業種に比べて法律事務所では「増加」（25.6％）が高い。建物サービス業は「減少」（28.9％）が高く、3割程度を占める。

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、全体でみると「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。

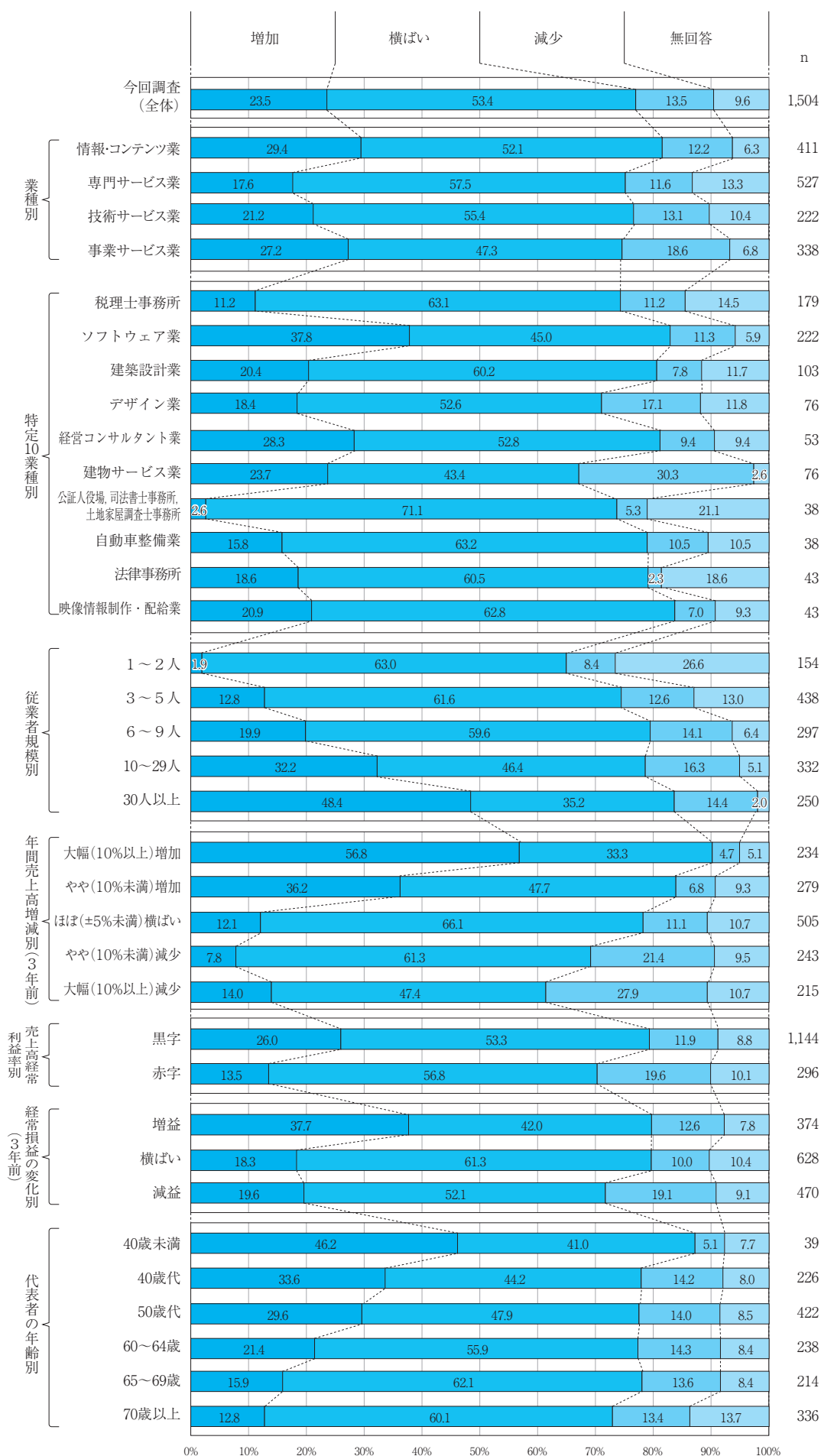
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では5割程度を占める。

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、全体でみると「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

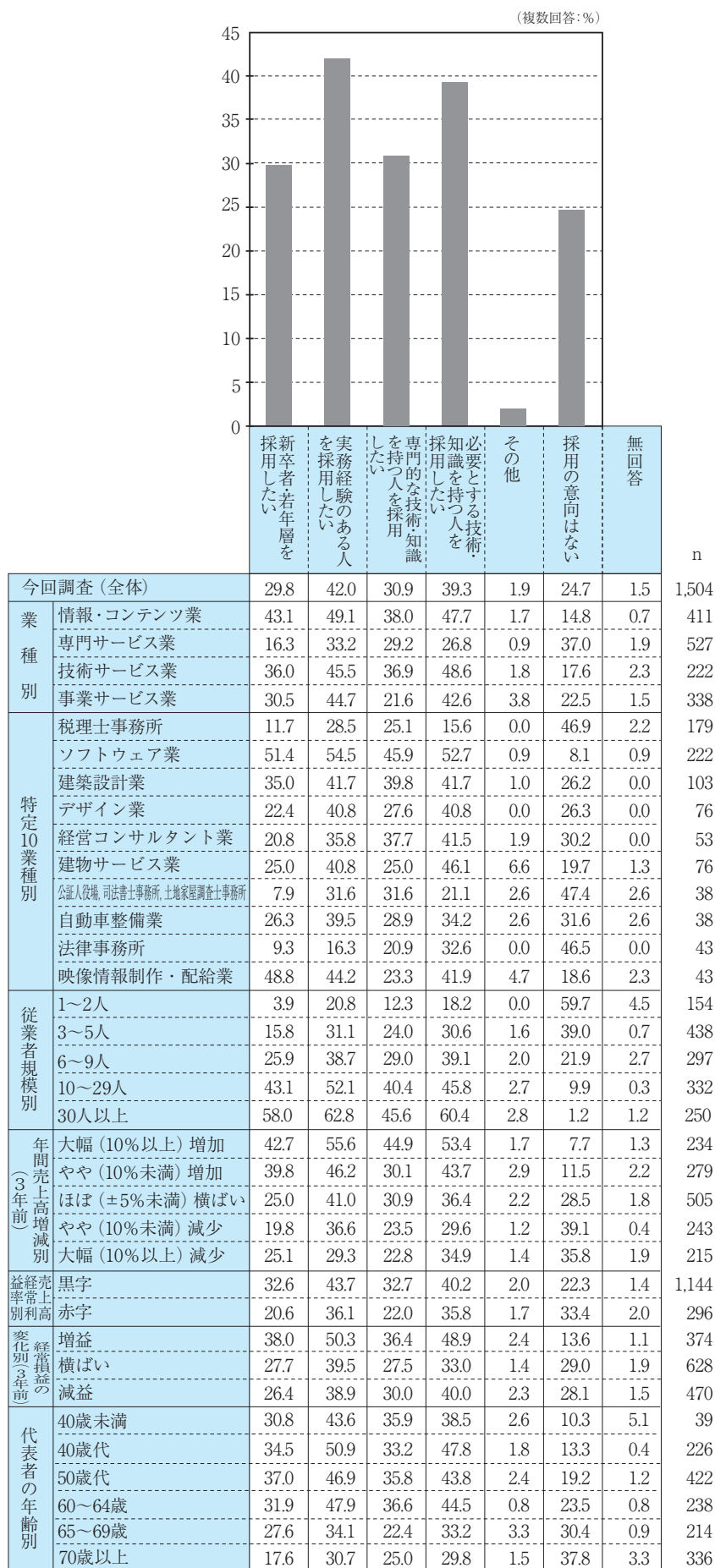
当社は、メーカーや金融業、公共機関をクライアントに持ち、ソフトウェアの開発業務などを行う。最近ではPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の需要が増加する傾向にある。PMOはプロジェクト管理が主な業務であることから、実際に開発業務を行うSE（システムエンジニア）に比べ、比較的短期間で養成することが可能である。

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。

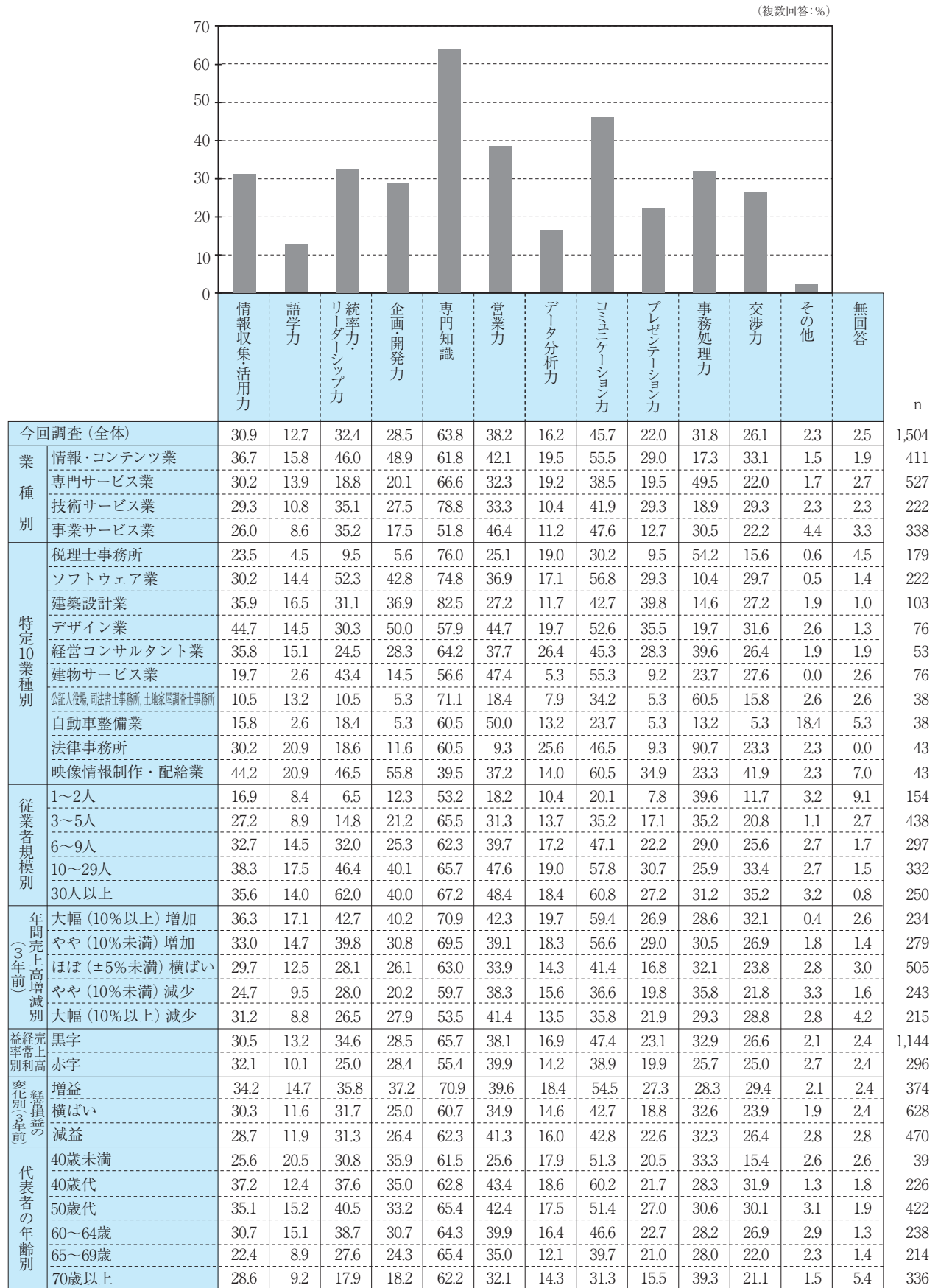
社長は、社員全員に対して、将来的には経営者として分社独立するように勧めている。そのため、採用面談時には、経営者を目指している人物か否か、IT関係のスキルよりも経営者としての資質に必要な人間力があるか、ITのスキルでは論理性があるか、などを重視している。

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



(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、全体でみると「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。

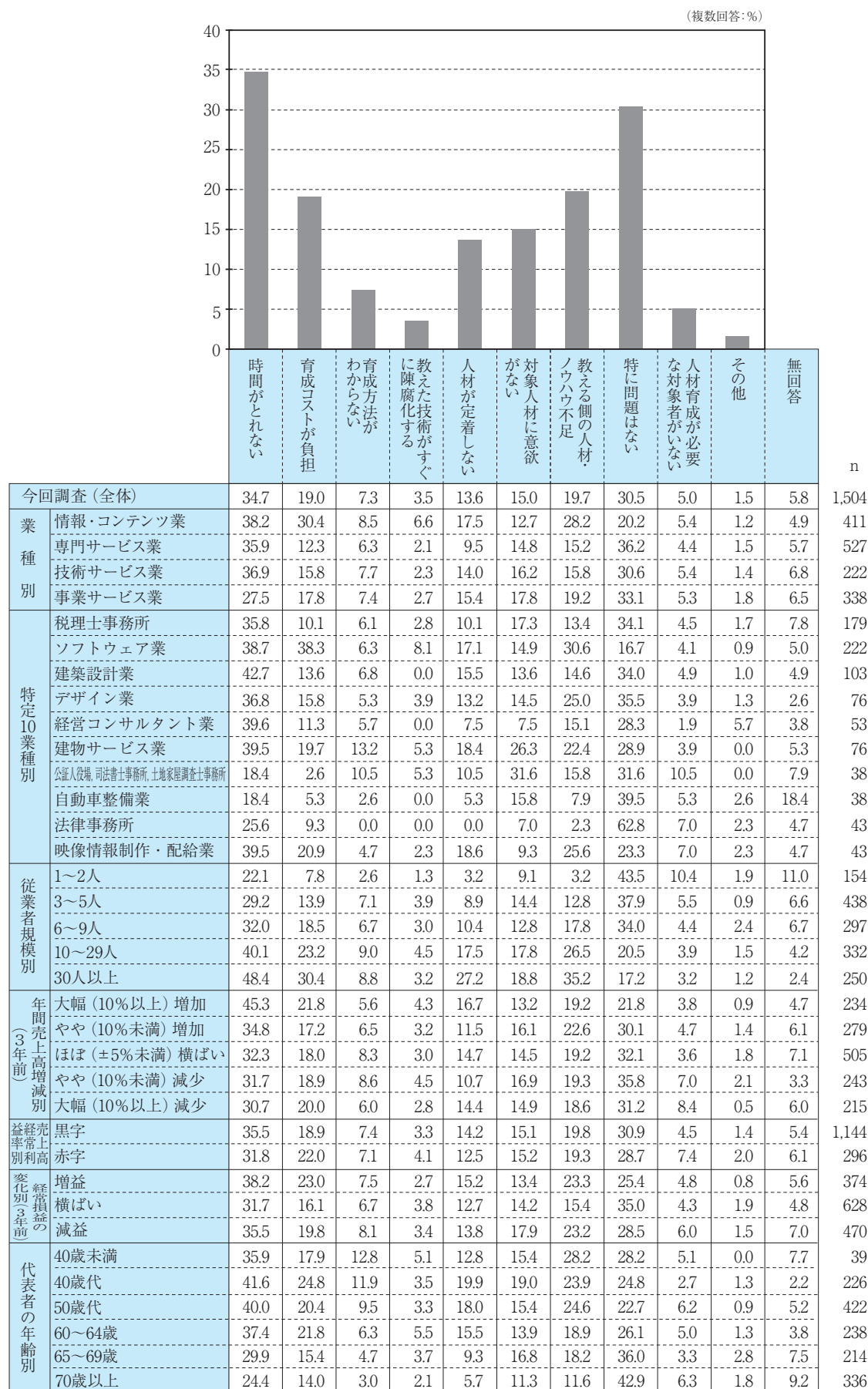
特定10業種別にみると、他の業種に比べて建築設計業は「時間がとれない」（42.7%）、ソフトウェア業では「育成コストが負担」（38.3%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（30.6%）、「教えた技術がすぐに陳腐化する」（8.1%）が高い。

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。

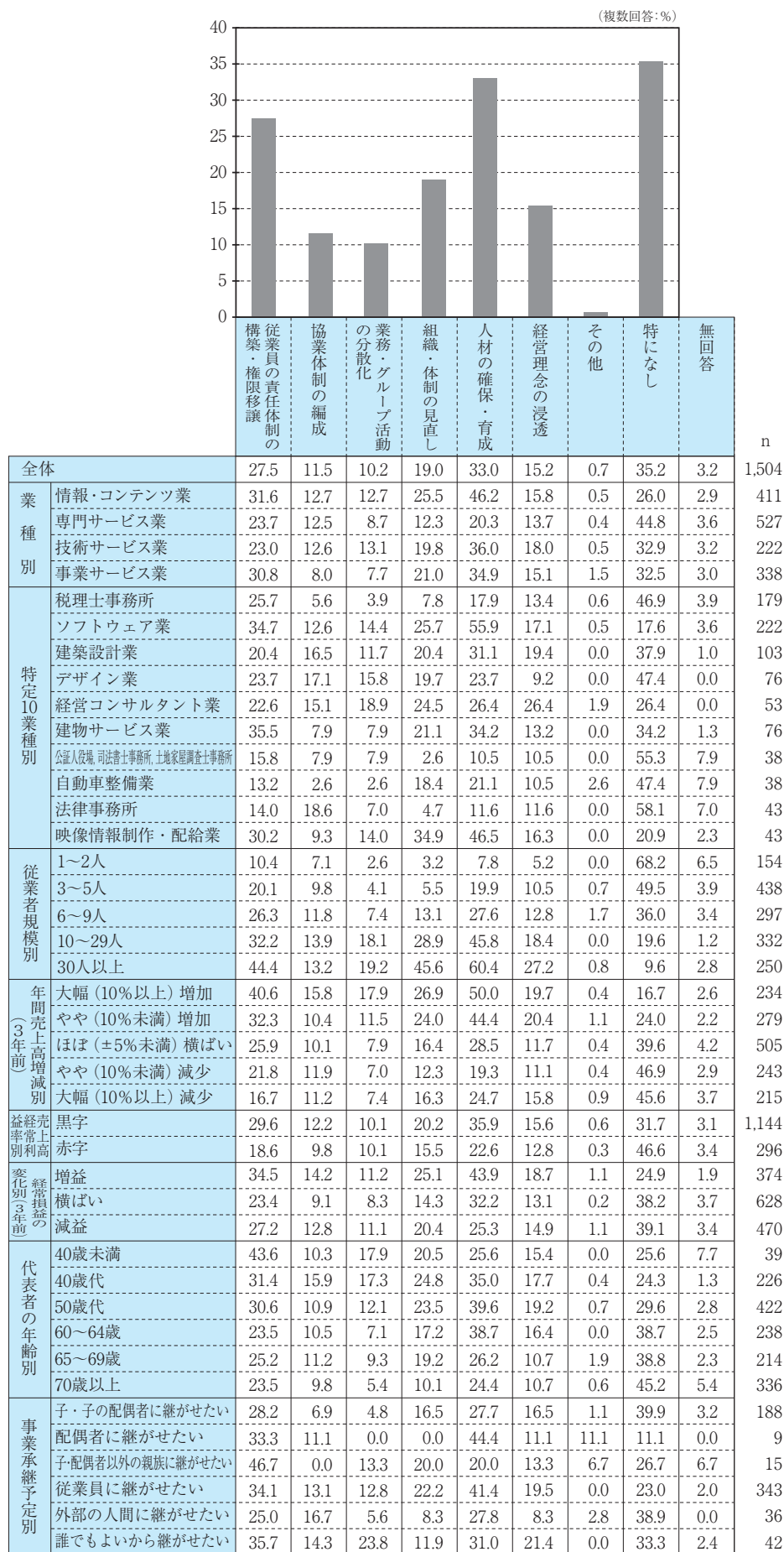
企業向けの顧問業務においては、キャリア相談プログラムの開発・導入に力を入れている。長寿化により40代以上の世代がセカンドキャリアをどのように過ごしていくかが社会的課題となっている。他方でAIの導入により企業はホワイトカラーのリストラも始まる時代に突入している。

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、全体でみると「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。

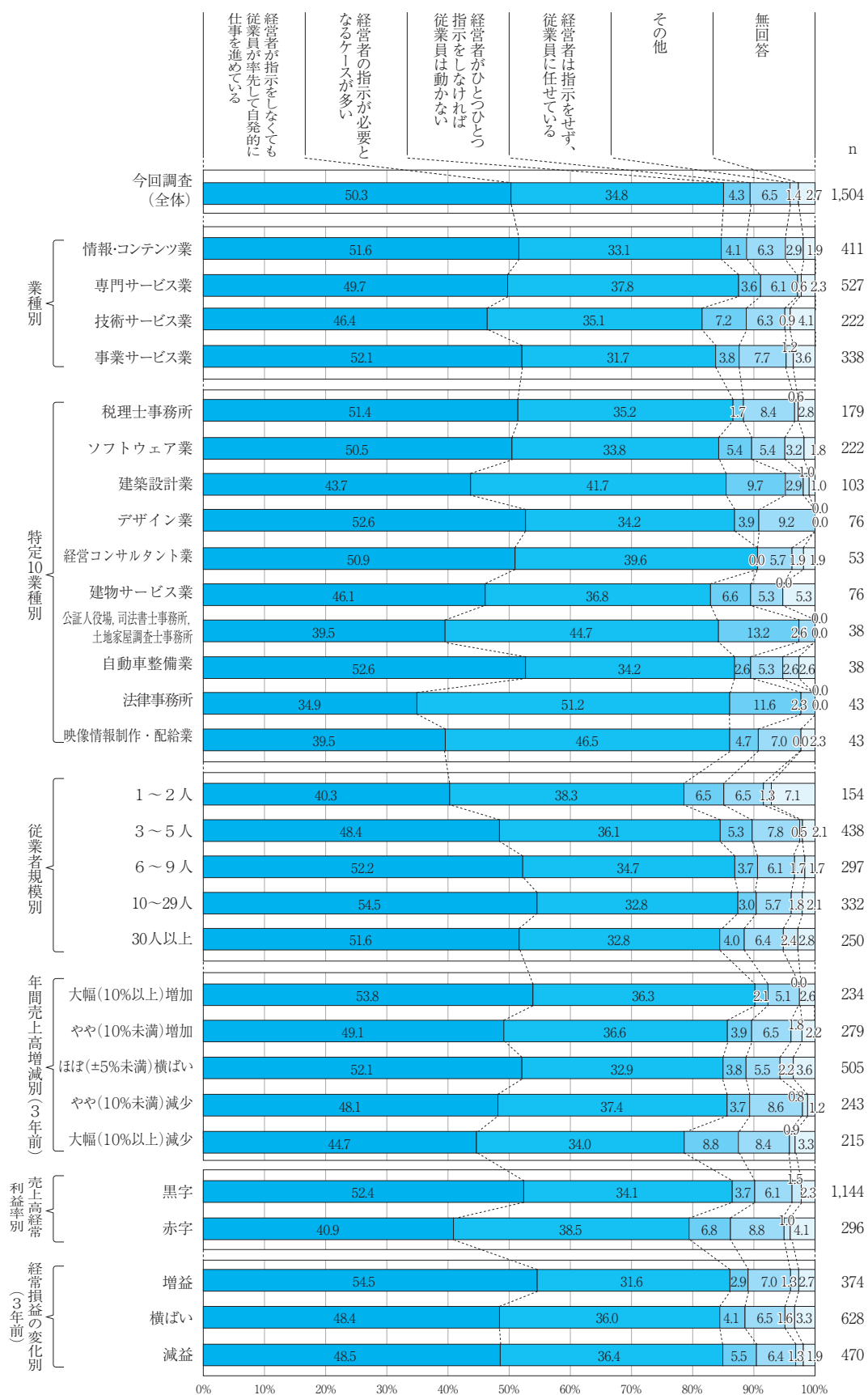
特定10業種別にみると、デザイン業と自動車整備業では「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(52.6%)、法律事務所は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(51.2%)が5割を超える。公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所では「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(13.2%)が1割を占める。

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、全体でみると「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。

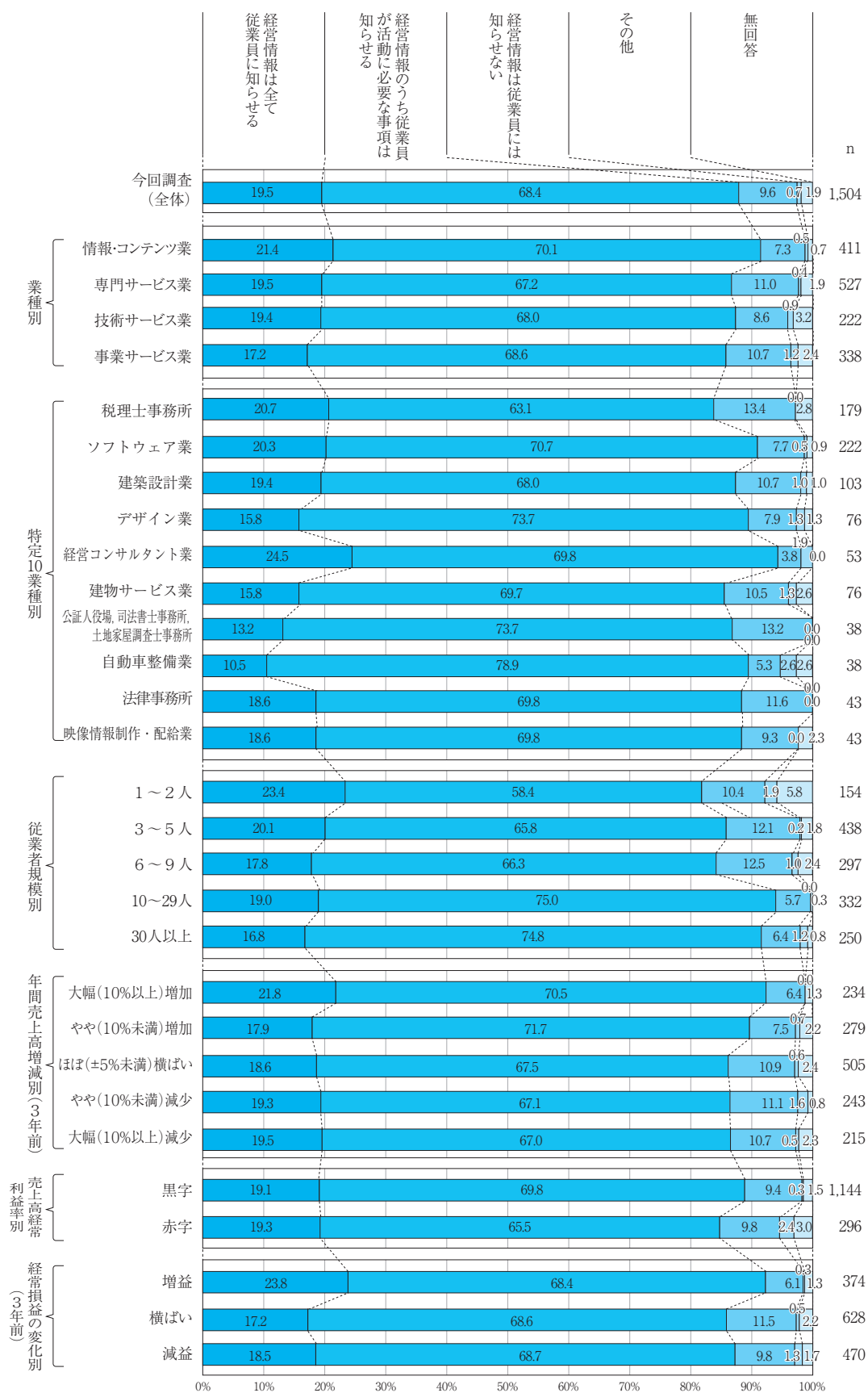
業種別にみると、情報・コンテンツ業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」(70.1%)が7割を超える。

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くれる。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）

回答内容	割合 (%)	人数 (人)
相談事は経営者が従業員から直接受ける	62.3	1504
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	23.1	411
相談事は経営者に伝わらない	10.1	527
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	17.8	222
相談事は経営者が従業員から直接受ける	56.9	338
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	29.7	179
相談事は経営者に伝わらない	13.1	222
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	0.6	103
相談事は経営者が従業員から直接受ける	74.0	76
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	13.1	53
相談事は経営者に伝わらない	0.6	76
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	0.9	38
相談事は経営者が従業員から直接受ける	61.3	38
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	21.2	43
相談事は経営者に伝わらない	0.5	43
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	13.5	154
相談事は経営者が従業員から直接受ける	50.9	438
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	32.2	297
相談事は経営者に伝わらない	1.5	332
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	1.8	250
相談事は経営者が従業員から直接受ける	77.7	234
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	7.3	279
相談事は経営者に伝わらない	0.6	505
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	11.7	243
相談事は経営者が従業員から直接受ける	54.1	215
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	34.7	1144
相談事は経営者に伝わらない	1.5	296
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	2.3	374
相談事は経営者が従業員から直接受ける	68.0	628
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	19.4	470
相談事は経営者に伝わらない	0.0	39
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	10.7	226
相談事は経営者が従業員から直接受ける	75.0	422
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	13.2	238
相談事は経営者に伝わらない	0.1	214
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	0.9	336
相談事は経営者が従業員から直接受ける	69.8	1504
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	26.4	411
相談事は経営者に伝わらない	1.9	527
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	0.0	222
相談事は経営者が従業員から直接受ける	46.1	338
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	32.9	179
相談事は経営者に伝わらない	2.6	222
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	1.3	103
相談事は経営者が従業員から直接受ける	81.6	76
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	2.6	53
相談事は経営者に伝わらない	0.0	76
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	13.2	38
相談事は経営者が従業員から直接受ける	57.9	38
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	23.7	43
相談事は経営者に伝わらない	2.6	43
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	10.5	154
相談事は経営者が従業員から直接受ける	81.4	438
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	11.6	297
相談事は経営者に伝わらない	2.3	332
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	4.7	250
相談事は経営者が従業員から直接受ける	55.8	234
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	27.9	279
相談事は経営者に伝わらない	0.0	505
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	7.0	243
相談事は経営者が従業員から直接受ける	80.5	215
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	1.3	1144
相談事は経営者に伝わらない	0.6	296
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	9.7	374
相談事は経営者が従業員から直接受ける	77.2	628
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	7.1	470
相談事は経営者に伝わらない	0.7	39
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	12.8	226
相談事は経営者が従業員から直接受ける	74.1	422
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	11.8	238
相談事は経営者に伝わらない	1.0	214
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	0.3	336
相談事は経営者が従業員から直接受ける	55.7	1504
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	32.5	411
相談事は経営者に伝わらない	0.9	527
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	6.6	222
相談事は経営者が従業員から直接受ける	20.4	338
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	64.4	179
相談事は経営者に伝わらない	1.6	222
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	5.2	103
相談事は経営者が従業員から直接受ける	56.0	76
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	35.0	53
相談事は経営者に伝わらない	0.9	76
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	5.6	38
相談事は経営者が従業員から直接受ける	64.2	38
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	24.7	43
相談事は経営者に伝わらない	0.7	43
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	1.8	154
相談事は経営者が従業員から直接受ける	63.6	438
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	21.8	297
相談事は経営者に伝わらない	0.8	332
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	1.0	250
相談事は経営者が従業員から直接受ける	67.1	234
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	14.4	279
相談事は経営者に伝わらない	1.2	505
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	1.6	243
相談事は経営者が従業員から直接受ける	60.0	215
相談事は上司を通じて経営者に伝わる	19.1	1144
相談事は経営者に伝わらない	1.4	296
相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い	4.2	374
相談事は経営者が従業員から直接受ける	61.0	628</

129

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、全体でみると「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

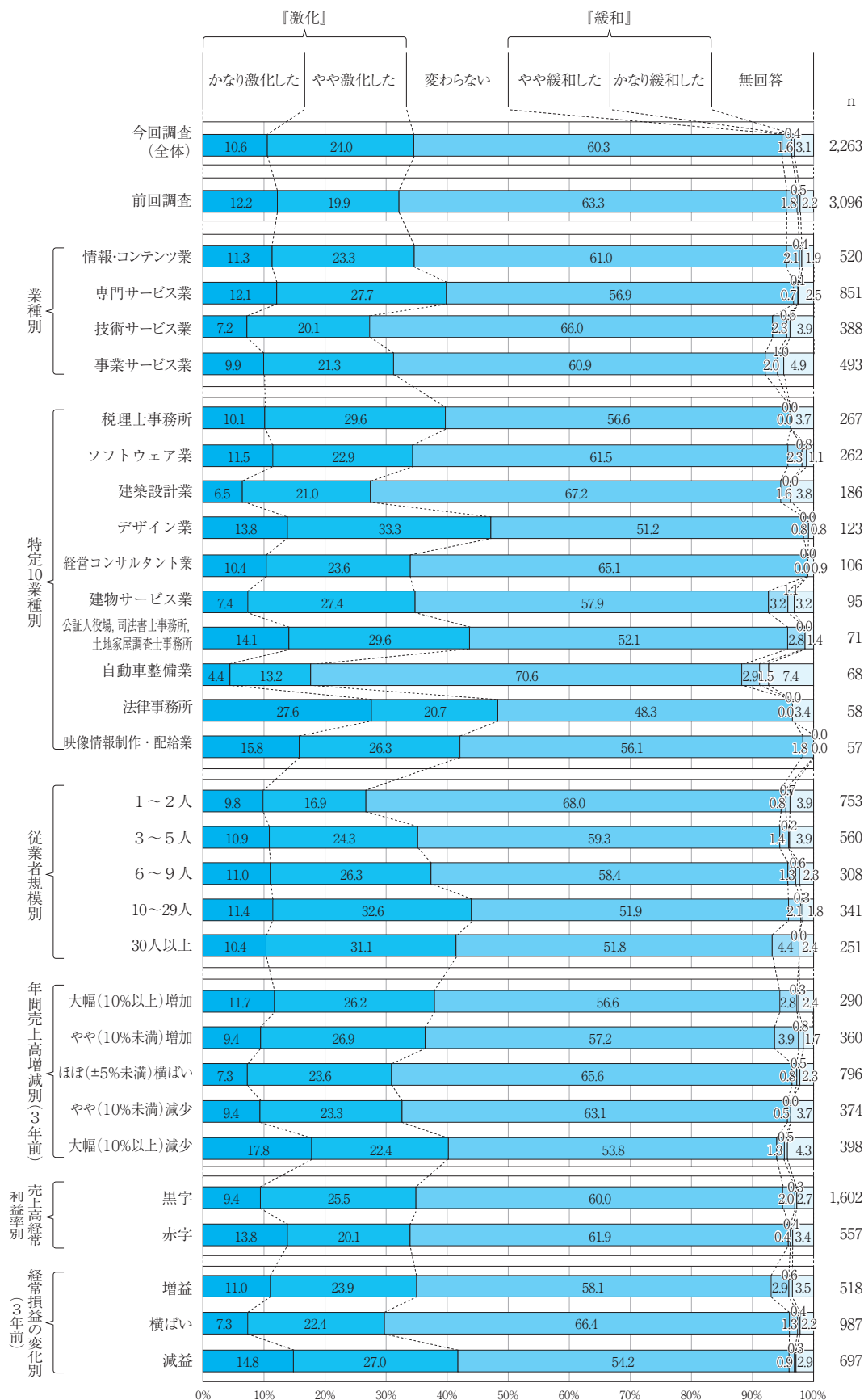
医薬品情報をデータベース化したパッケージシステムを提供する当社は、創業以来一貫して病院向けに特化した事業展開を行っている。医薬品は商品名で分類すると18,000種類以上あり、副作用情報などが1日に何十種類も更新され続けている。人命にかかわる内容も多く、データベースは常に情報を最新の状態に保つ必要がある。

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に応え、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、全体でみると「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。

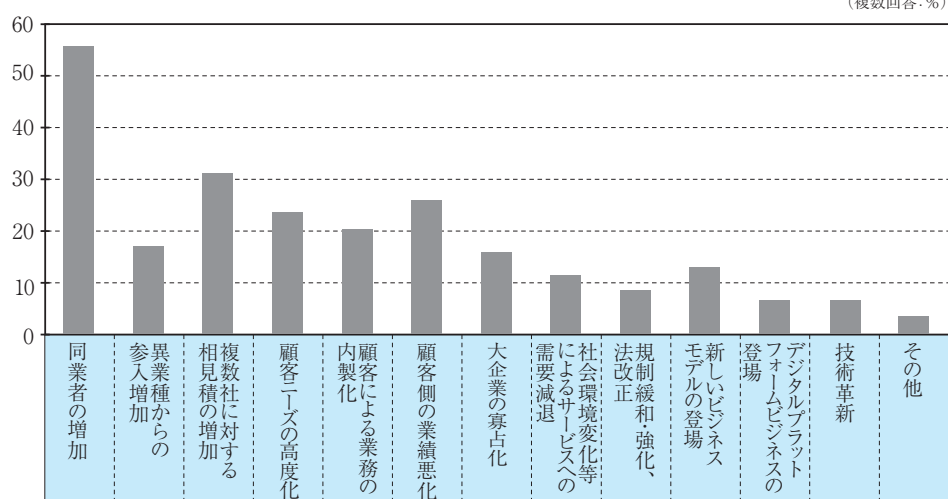
牛乳販売店の実務を深掘りして、類似した商流を持つビジネスへの応用やGIS（地図情報システム）を用いたビジネスへの応用を常に模索している。例えば、牛乳販売店の経営に役立つように、牛乳と一緒に牛乳以外の商品やサービスのチラシ配布を提案することもある。牛乳販売店の配達先は何百万世帯もある。毎朝、この何百万世帯の玄関に配達するルートを利用して何が一緒に届けられるのか、常に考えている。

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。「何でも足を運ぶ」「態度はオープンにする」「こびかないこと」をモットーに大企業との業務提携をいくつも実現させている。大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：%)



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	782
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
	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	339
	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
	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	154
	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
特定 10業種別	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
	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
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
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
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
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
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
	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
	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
	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
	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
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
	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
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
	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
	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、全体でみると「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。

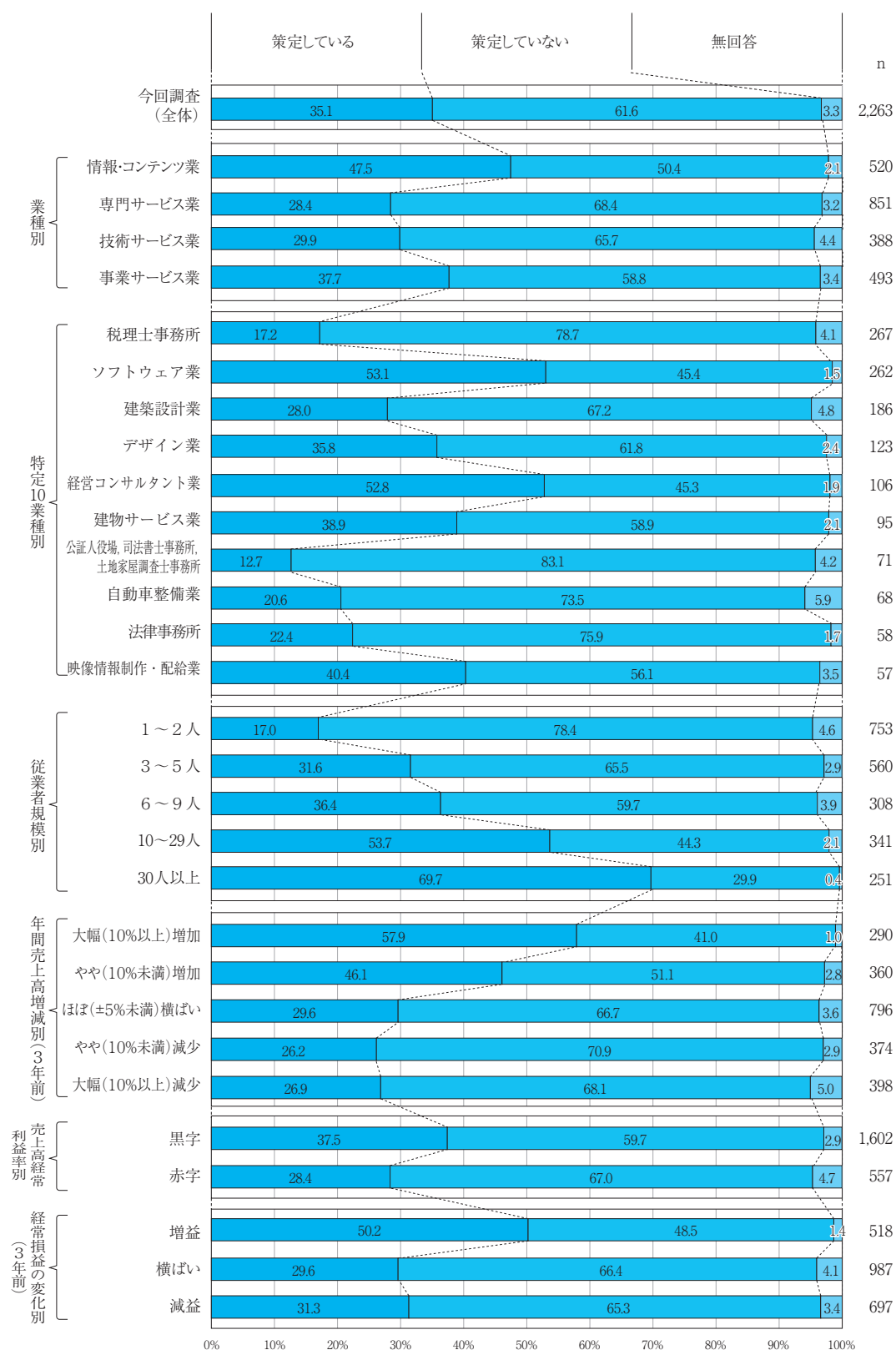
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「策定している」が高くなる傾向があり、＜10人以上＞と回答した企業では「策定していない」を上回る。

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、全体でみると「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。

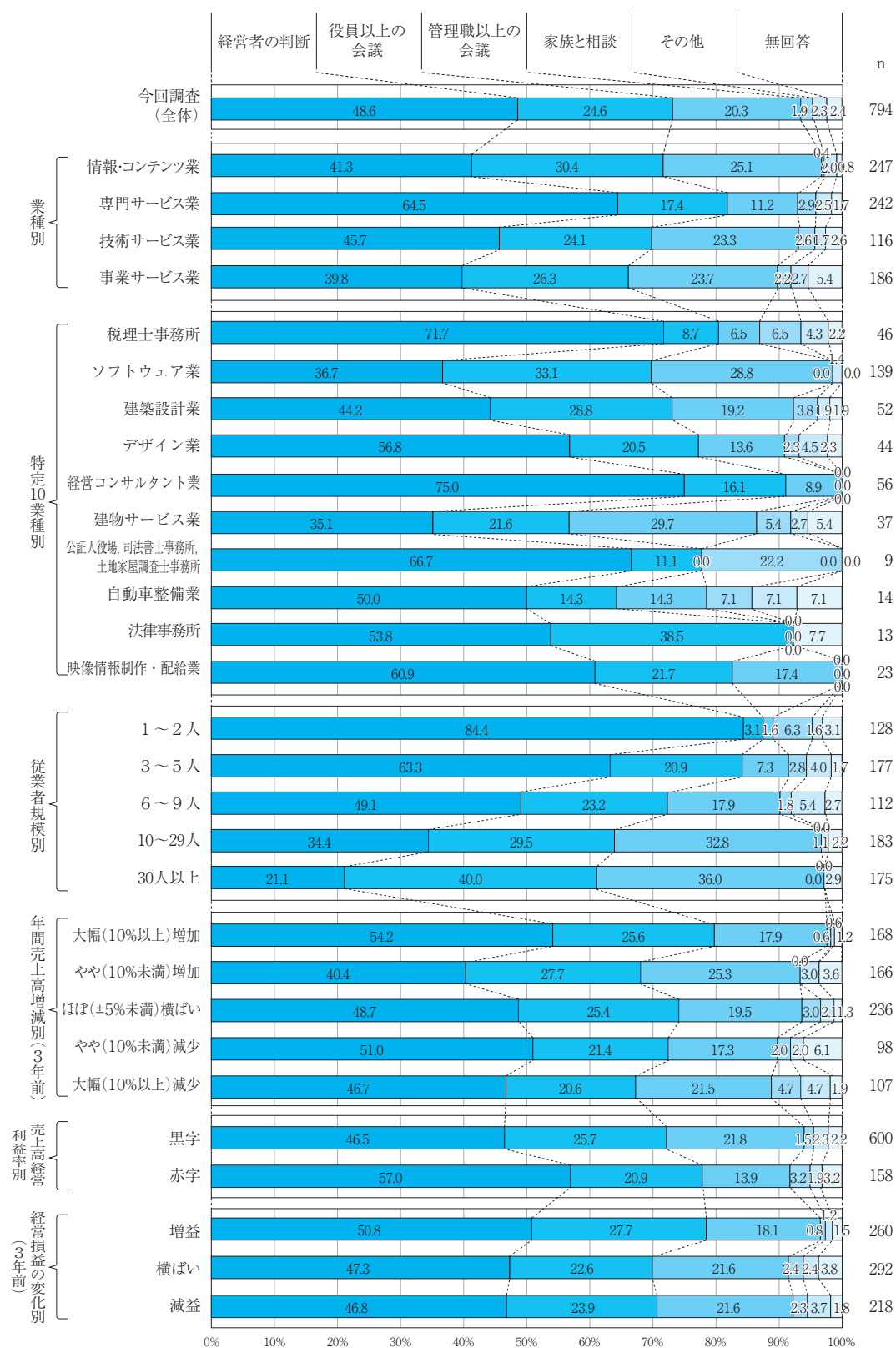
業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業では「経営者の判断」（64.5%）、情報・コンテンツ業では「役員以上の会議」（30.4%）が高い。

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、全体でみると「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。

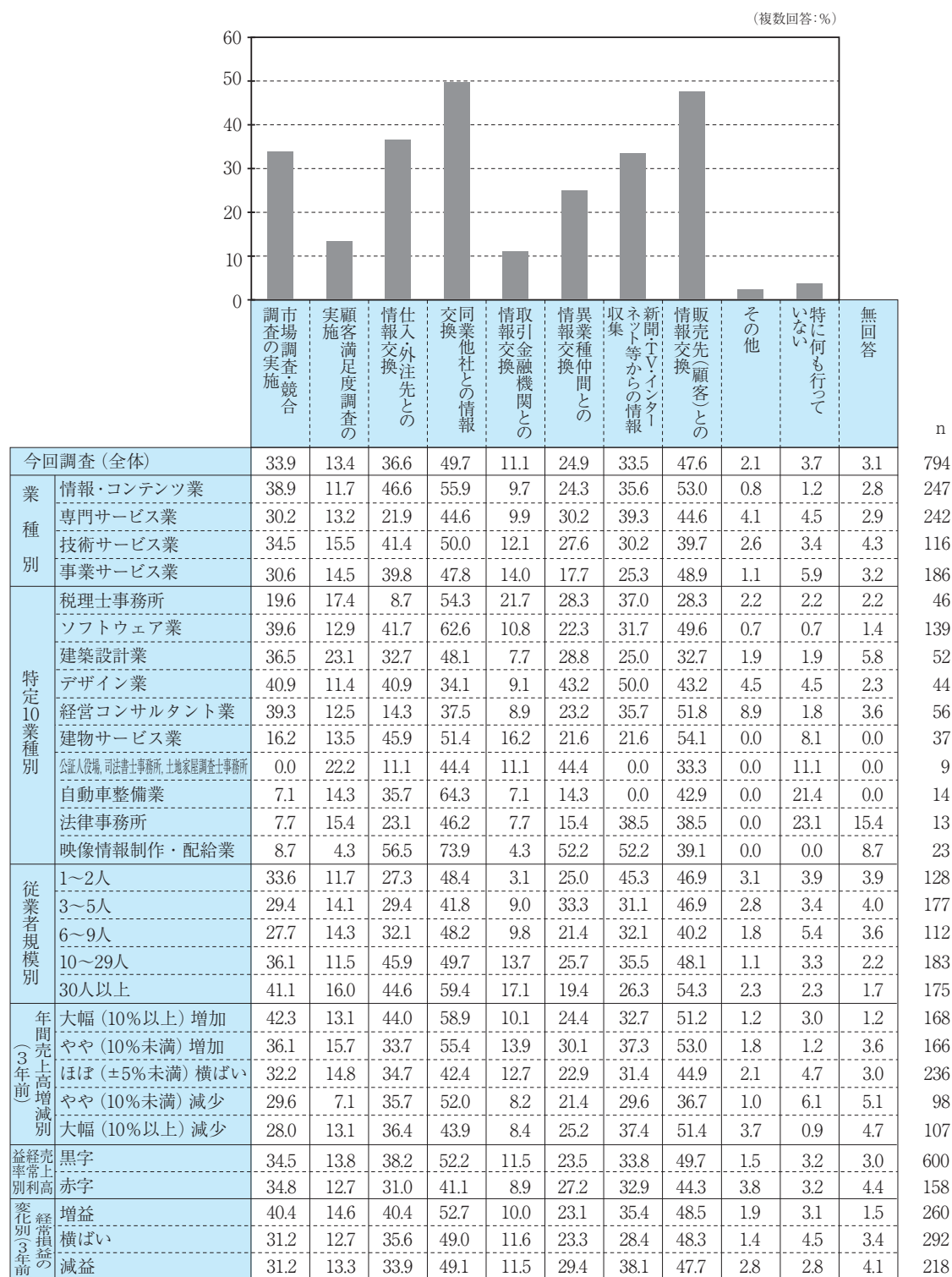
市場調査の業界ではインターネットを利用した調査を行う企業が増加しており、特にIT分野を強みとする企業が大きくシェアを伸ばしている。

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。

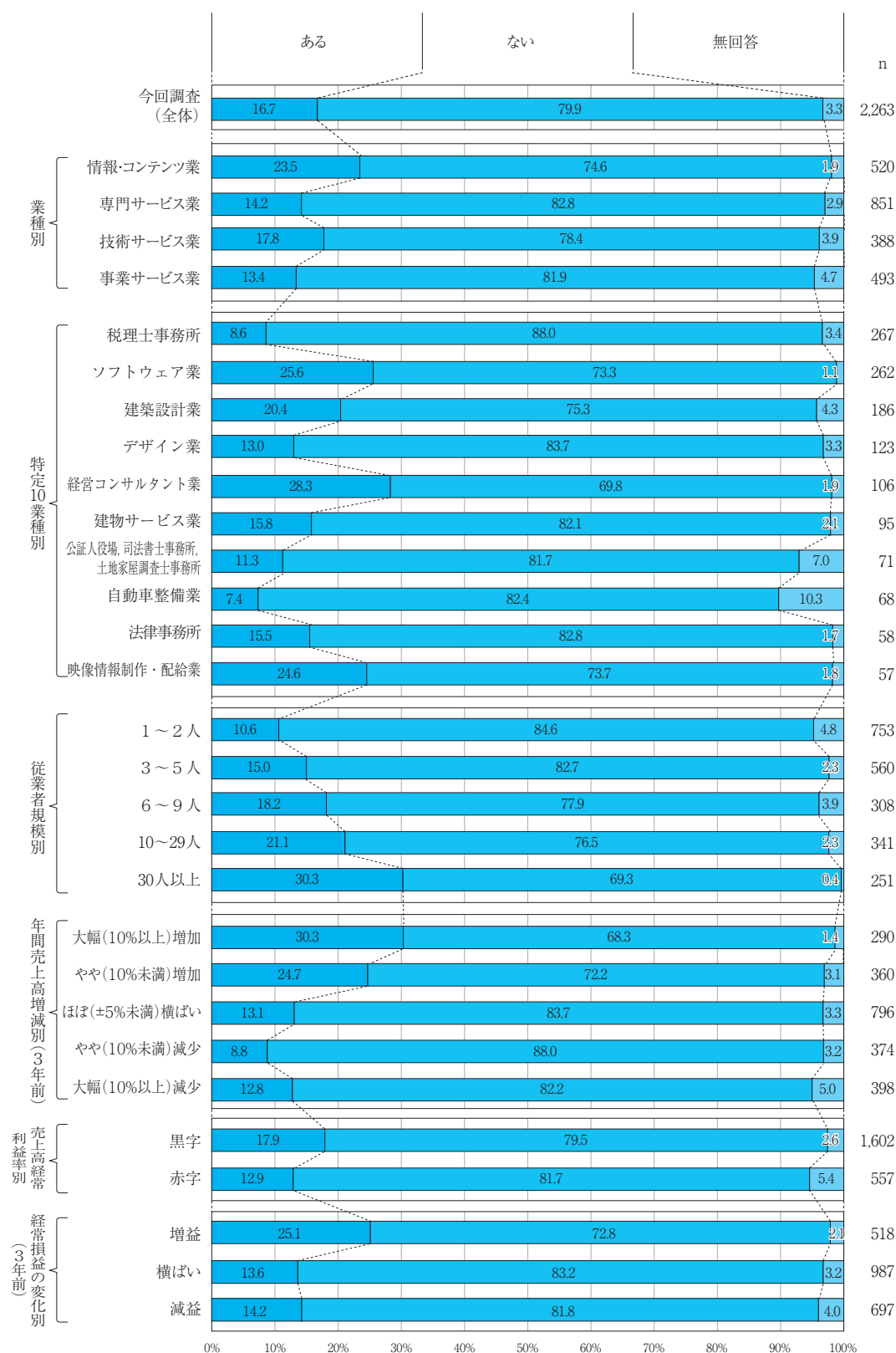
当社では専門家のネットワークや永年に渡り蓄積した知識を活かし、質の高いコンサルティングを行うことで様々な都市計画策定に携わってきた。特に最近では、防災・防犯に重きを置いた都市計画や街づくりに取り組む自治体と連携している。

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。

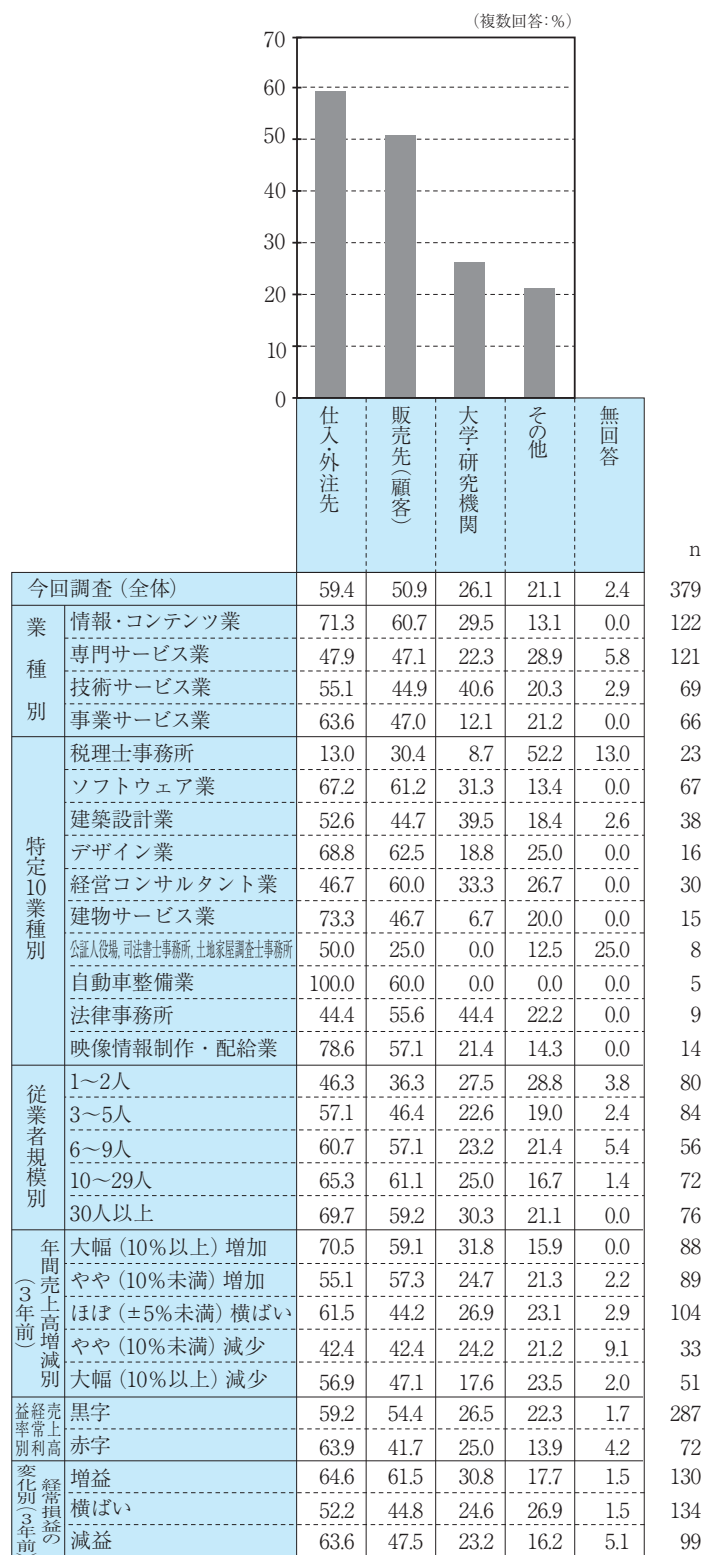
昨今再生可能エネルギーが注目され、導入に関わる企業も増えつつあるが、当社には永年バイオマス利活用に関する研究開発に従事し各種の実証等を積み重ねてきた経験と知見がある。その経験と専門性の高さから大手企業からのコンサルティングの引き合いや講演・研修の依頼等を受けており、当該分野においては他社をリードする立場にある。

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、全体でみると「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

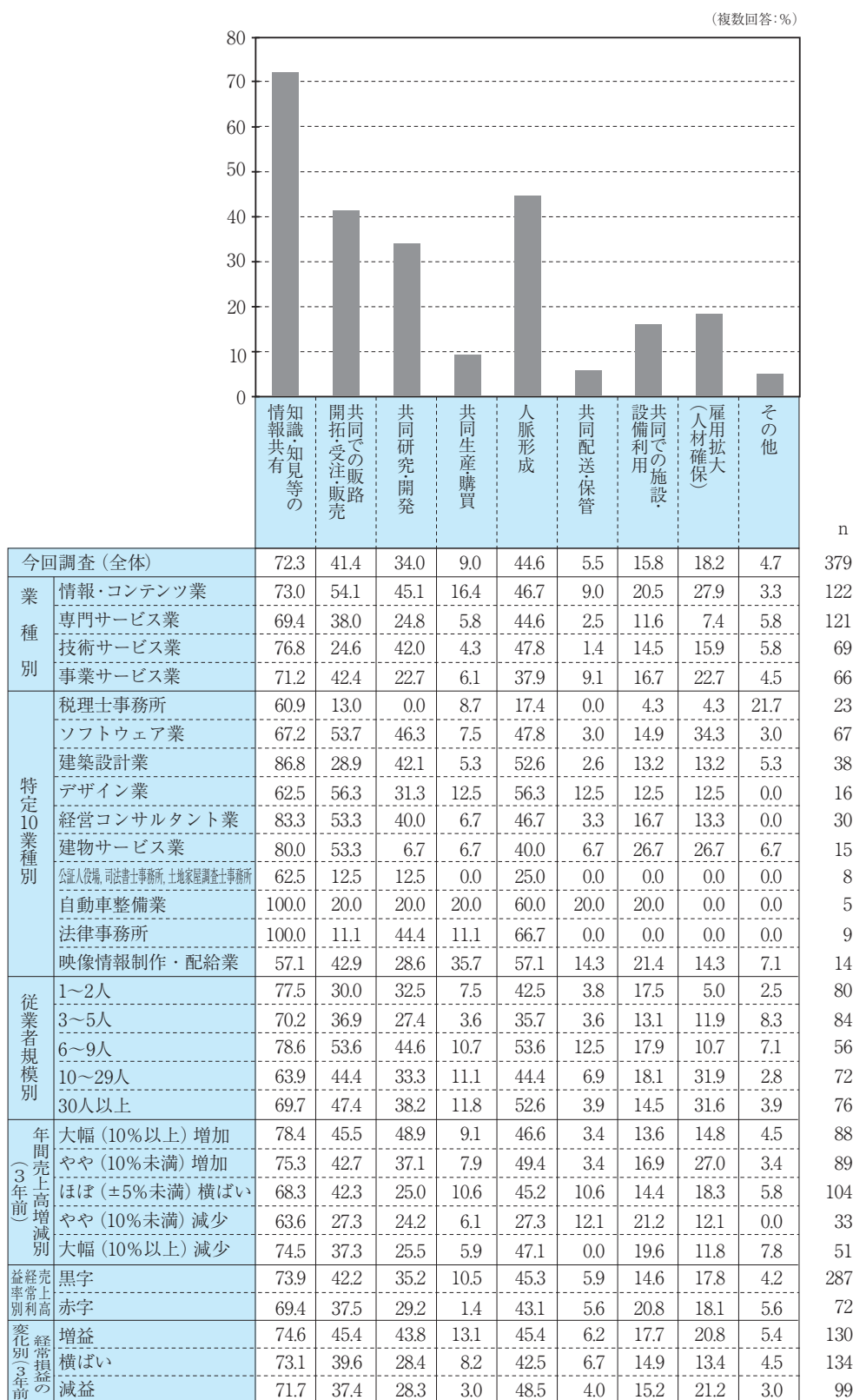
顧客であるNPO法人、自治体などが寄付で資金調達する際の支援や、助成金・イベント開催・事業収入などの提案及び提案内容の実行支援（ソーシャルビジネス向けのファンドレイジング全般）が当社の業務内容である。

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係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え、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。

