

令和7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7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7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

国際社会に目を向けると、ウクライナ情勢の長期化や中東地域の情勢悪化、主要国の通商・経済政策を巡る不確実性などにより、世界経済の先行きは依然として見通しが立ちにくい状況が続いています。

国内経済においては、企業収益の改善や設備投資の持ち直しなどを背景に、景気は緩やかな回復基調を維持しています。また、春季労使交渉を通じた賃金引き上げの動きが継続し、「賃上げを伴う成長」に向けた環境整備が進みつつあります。

一方で、原材料費やエネルギーコストの高止まり、人手不足の常態化、価格転嫁の難しさなど、都内中小企業を取り巻く経営環境は、依然として厳しい局面にあります。

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、売上状況や設備投資、競争力向上の取組等の基礎的なデータに加え、事業承継や人手不足、価格転嫁といった中小企業が直面する課題を重点的に取り上げ、さらに海外取引やICT、脱炭素化等のテーマも取り扱っています。

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8年3月

東京都産業労働局商工部長 **福田 哲平**

# 目次

## 第I編 東京のサービス業の位置づけと動向（既存統計分析）

第1章 都内サービス業の位置づけ	3
第1節 サービス業の範囲	3
第2節 雇用・経済面の比重が高まる第3次産業	8
1 事業所数の変化	8
2 従業者数の変化	10
3 都内総生産（名目）の推移	12
4 経済活動別の都内総生産（名目）の変化	13
第2章 業種特性と経営動向	15
第1節 サービス業の業種特性	15
1 経営組織	15
2 従業上の地位別従業者数の構成比	16
第2節 サービス業の経営動向	17
1 全国のサービス業の活動状況	17
2 東京都のサービス業の活動状況	19
3 都内中小企業の景況	21

## 第II編 東京の中小サービス業の経営実態（アンケート結果）

第1章 企業の概要	32
第1節 回答企業の概要	32
1 調査概要	32
2 業種	32
3 所在地	33
4 従業者規模	34
5 創業時期	35
6 従業者の平均年齢	36
7 代表者の年齢	37
8 企業形態	38
9 資本金	39
10 支社・支店・営業所の有無	40

第2節 売上高と利益	41
1 直近決算の年間売上高	41
2 3年前と比較した年間売上高の変化	42
3 直近決算の年間売上高に占める総人件費の割合	44
4 3年前と比較した総人件費の変化	46
5 直近決算の売上高経常利益率	48
6 3年前と比較した経常損益の変化	50
第2章 顧客と取引状況	52
第1節 顧客状況	52
1 現在の顧客の件数	52
2 3年前と比較した顧客件数の変化	54
3 新規顧客件数の割合	56
第2節 主要顧客	58
1 年間売上高第1位の顧客の属性	58
2 年間売上高第1位の顧客の所在地	60
3 年間売上高第1位の顧客との取引年数	62
4 年間売上高第1位の顧客への売上依存度	64
5 年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係	66
6 年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係	68
7 都内立地のメリット（利点）	70
第3章 事業承継	72
1 経営者の続柄・出身	72
2 今後の事業展開の方向性	74
3 事業承継上の課題	76
4 事業承継の希望・方針	78
5 現実の後継者の状況	80
6 廃業の予定の主な理由	82
第4章 海外との取引状況	84
1 事業活動における海外関連取引の現在の状況	84
2 海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域	86
3 海外関連取引の今後の発展の見通し	88
4 海外関連取引の課題	90
5 米国関税措置の事業活動への影響の有無	92
6 米国関税措置の事業活動への具体的な影響	94
第5章 情報機器等の利用状況	96
1 業務上利用しているICT（ソフト・アプリ・Webサービス）	96
2 3年前と比較したICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の利活用状況	98

3	ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の活用における課題	100
4	スマートフォンやタブレットの業務での活用状況	102
5	スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリ	104
<b>第6章</b>	<b>組織・人材に関する取組</b>	<b>106</b>
<b>第1節</b>	<b>人材採用</b>	<b>106</b>
1	従業員の雇用状況	106
2	3年前と比較した全従業者数の変化	108
3	3年前と比較した正規従業員数の変化	110
4	3年前と比較した非正規従業員数の変化	112
5	人材採用意向	114
<b>第2節</b>	<b>人材育成</b>	<b>116</b>
1	自企業の人材に充実させたい能力	116
2	人材育成上の問題点	118
<b>第7章</b>	<b>人手不足の影響と取組</b>	<b>120</b>
1	従業員の過不足状況	120
2	人手不足が企業経営に与える具体的な影響	122
3	人事・給与等や業務に関する現在までの取組	124
4	人事・給与等や業務に関して今後予定している取組	126
5	リモートワークや在宅勤務の実施状況	128
<b>第8章</b>	<b>競争状況と事業戦略</b>	<b>130</b>
<b>第1節</b>	<b>競争状況</b>	<b>130</b>
1	3年前と比較した他企業との競争状況	130
2	競争激化の原因	132
<b>第2節</b>	<b>競争力向上への取組</b>	<b>134</b>
1	競争力向上のために実施している取組	134
2	業務の効率化・合理化に向けた取組	136
3	競争力向上に取り組まない理由	138
<b>第3節</b>	<b>他企業や大学等との連携</b>	<b>140</b>
1	他企業や大学等との連携による取組の有無	140
2	他企業や大学等との連携による具体的な取組	142
<b>第4節</b>	<b>新サービス・新製品開発への取組</b>	<b>144</b>
1	新サービス・新製品の開発への取組状況	144
2	新サービス・新製品の提供・販売状況	146
3	年間売上高に占める新サービス・新製品の割合	148
<b>第5節</b>	<b>経営計画</b>	<b>150</b>
1	経営計画の策定状況	150
2	今後の経営計画の策定予定	152

## 第Ⅲ編 東京の中小サービス業に関するテーマ分析（アンケート結果）

第1章	設備投資の状況	158
1	設備投資の実施状況	158
2	設備投資を実施した目的	160
3	実施を検討していた設備投資の目的	162
4	必要な設備投資を実施しなかった理由	164
第2章	価格転嫁の状況	166
1	直近1年間に負担した物品購入費の単価の動向	166
2	直近1年間に負担した光熱水費の単価の動向	168
3	直近1年間に負担した人件費の単価の動向	170
4	コスト上昇分の価格転嫁の割合	172
第3章	脱炭素化の取組	174
1	脱炭素化の取組状況	174
2	脱炭素化の取組開始のきっかけ	176
3	脱炭素化の取組実施における課題	178
4	二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況	180
5	太陽光発電設備の導入状況	182
6	再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約状況	184
第4章	カスタマーハラスメントの現状	186
1	カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無	186
2	カスタマーハラスメントに係る報告や相談の内容	188
3	カスタマーハラスメントへの取組	190
4	所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況	192
5	カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関	194

## 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 調査票

# 凡 例

## 1 本報告書における区分

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

### (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 その他上記に含まれない物品賃貸業 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
城南	品川区、目黒区、大田区
城北	北区、板橋区
城西	世田谷区、中野区、杉並区、練馬区
多摩	多摩地域の市町村
島しょ	対象外地域

## 2 調査の内容

本報告書を作成するにあたり、東京都内に立地する中小サービス業 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 30 企業以上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、「令和4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

- ①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。
- ②複数回答の場合、回答比率の合計は通常100%を超える。
- ③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。
- ④図表中の「n」とは、その設問への回答企業数を表す。
- ⑤クロス集計の項目（表側）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。
- ⑥クロス集計の項目（表側）で回答数の少ないものについては分析、コメントの対象としない場合がある。選択肢に「3年前は未創業」がある設問はその選択肢を表側から除外している。
- ⑦選択肢に「その他」、「特になし」等がある場合、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。
- ⑧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（表頭）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（表頭）をまとめて言及する場合。

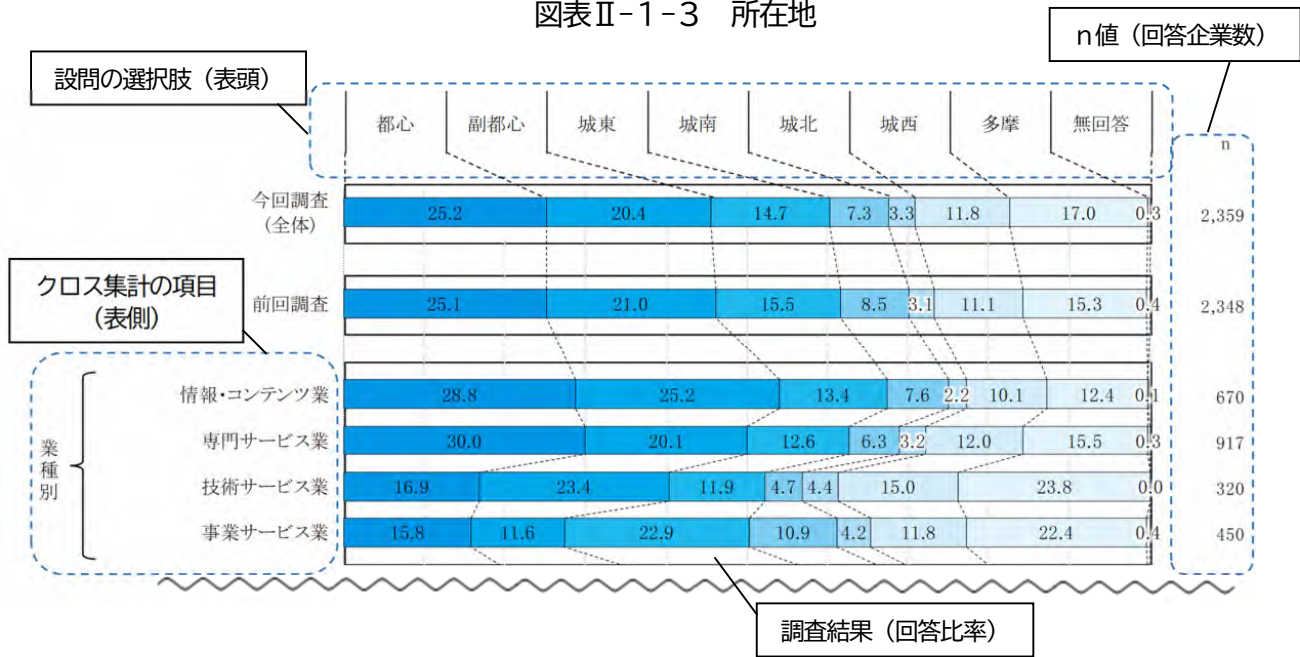
例：「大幅増加(10%以上)」と「やや増加(10%未満)」をまとめて『増加』など

<\*\*\*> クロス集計の項目（表側）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

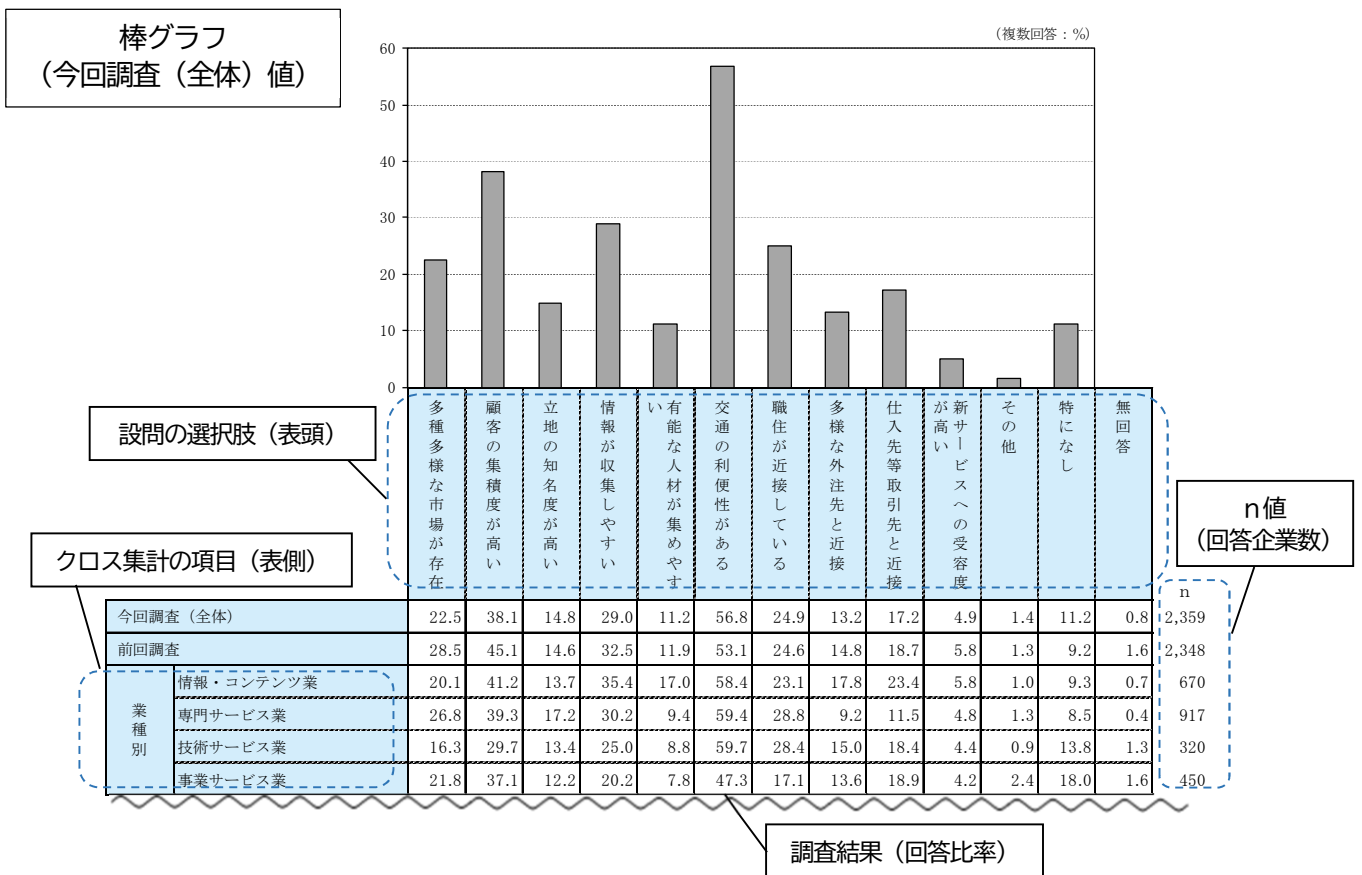
【単数回答の図表例】

図表Ⅱ-1-3 所在地



【複数回答の図表例】

図表Ⅱ-2-10 都内立地のメリット (利点)



# 第 I 編

---

## 東京のサービス業の位置づけと動向 (既存統計分析)

# 第 I 編 東京のサービス業の位置づけと動向 (既存統計分析)

第 I 編では、都内サービス業を取り巻く現状や位置づけ、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、各種調査に基づき、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・設備投資等の動向について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

- ・東京都の事業所数(全産業)は、2021年では約62万8千所、全国比は12.2%。
- ・東京都の産業別事業所数の構成比は、2021年では第3次産業が産業全体の87.1%。
- ・都内事業所の従業者数(全産業)は2021年では約959万2千人、全国比は16.6%。
- ・都内事業所の産業別従業者数の構成比は、2021年では第3次産業が産業全体の約89.0%。
- ・2022年度の都内総生産(名目)は、120.2兆円。

### 第 2 章 業種特性と経営動向

- ・都内サービス業の経営組織は、情報通信業では「(法人)会社」が97.3%。
- ・都内サービス業の従業上の地位別従業者数の構成比は、情報通信業では「(常用)無期雇用者」が85.6%。
- ・全国の第3次産業活動指数は、2020年には第3次産業総合が96.2、サービス業は93.3まで低下したが、2024年には第3次産業総合が102.5、サービス業は106.5まで回復。
- ・東京都の第3次産業活動指数は、2020年には第3次産業総合が98.3、サービス業は100.3まで低下したが、2024年には第3次産業総合が105.3、サービス業は109.2まで回復。
- ・都内中小サービス業の業況DIIは、概ね全体の上側で推移。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月は▲70まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年12月は▲21。
- ・都内中小サービス業の業種区分別業況DIIは、企業関連サービスが個人関連サービスの上側で推移。
- ・都内中小サービス業の採算状況は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅲ四半期は▲35.8まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第Ⅳ四半期は7.1。
- ・都内中小サービス業の資金繰りDIIは、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第Ⅱ四半期は▲32.9まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第Ⅳ四半期は▲10.5。
- ・都内中小サービス業の雇用状況は、「不足」が「過剰」を上回る状態で推移。
- ・都内中小サービス業の設備投資の実施割合は、常に全体の上側で推移し、2025年第Ⅳ四半期は23.1%。

# 第1章 都内サービス業の位置づけ

## 第1節 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（図表I-1-1を参照）。

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	598	
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4	10	20	
G 情報通信業	5	20	45	
H 運輸業, 郵便業	8	33	63	第3次産業
I 卸売業, 小売業	12	66	205	
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	18	30	
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	36	
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	67	
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	536	1,473	

(注) 2023年7月改定、2024年4月1日施行。

資料：総務省

例えば、2007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、2002年改訂の「Q サービス業（他に分類されないもの）」と2007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

1984年1月 第9回改定		2002年 第11回改定		2007年 第12回改定	2013年 第13回改定	2023年 第14回改定
		A 農業	→	A 農業、林業	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	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	C 鉱業、採石業、 砂利採取業
	E 建設業			D 建設業	D 建設業	D 建設業
	F 製造業			E 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	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	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	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	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	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	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 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	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	N 生活関連サービス 業、娯楽業	
			O 教育、学習支援業	O 教育、学習支援業	O 教育、学習支援業	
		N 医療、福祉	P 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 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)	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 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	T 分類不能の産業	

(注) 2023年7月改定、2024年4月1日施行。  
資料：総務省統計局「第16回統計基準部会」配布資料1を加工・修正。  
([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000874843.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000874843.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「サービス産業動態統計調査」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。

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とする。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とする。

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	運輸附帯サービス業	36	旅行業
10	駐車場業	37	冠婚葬祭・生活関連
11	医療附帯サービス業	38	スポーツ施設提供業
12	建築設計業	39	遊技場
13	その他土木建築サービス業	40	自動車整備業
14	デザイン業	/	
15	機械設計業		
16	その他専門サービス業		
17	リネンサプライ業		
18	廃棄物処理業		
19	機械修理業		
20	産業用機器賃貸業		
21	事務用機器他賃貸業		
22	広告・ディスプレイ業		
23	計量・非破壊検査業		
24	建物サービス業		
25	職業紹介業		
26	警備業		
27	労働者派遣業		

資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

図表 I-1-4 「サービス産業動態統計調査」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 95 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（<https://www.stat.go.jp/data/mbss/index.html>）

## 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

東京都の事業所数（民営、以下同様）の推移をみると、2021年は628,239所となり、前回調査の2016年に比べて6,568所増加している。全国の実業所数をみると、2021年は5,156,063所となり、2016年に比べて184,720所減少している。

全国の実業所数に対する東京都の実業所数の割合は2021年で12.2%となっており、2016年の11.6%に比べて0.6ポイント増加している。

図表 I-1-5 事業所数の推移（東京都・全国）

		2012年	2016年	2021年
東京都	事業所数（所）	627,357	621,671	628,239
全国	事業所数（所）	5,453,635	5,340,783	5,156,063
事業所数の全国比（%）		11.5	11.6	12.2

(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. 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・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

#### (2) 産業別事業所数の推移

東京都の産業別事業所数の推移をみると、2021年は第3次産業が547,472所となり、前回調査の2016年に比べて約1万所増加している。2021年の第1次産業は595所、第2次産業は80,172所である。

図表 I-1-6 産業別事業所数の推移（東京都）

		2012年	2016年	2021年
全体	事業所数（所）	627,357	621,671	628,239
第1次産業	事業所数（所）	462	467	595
第2次産業	事業所数（所）	92,667	83,661	80,172
第3次産業	事業所数（所）	534,228	537,543	547,472

(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。

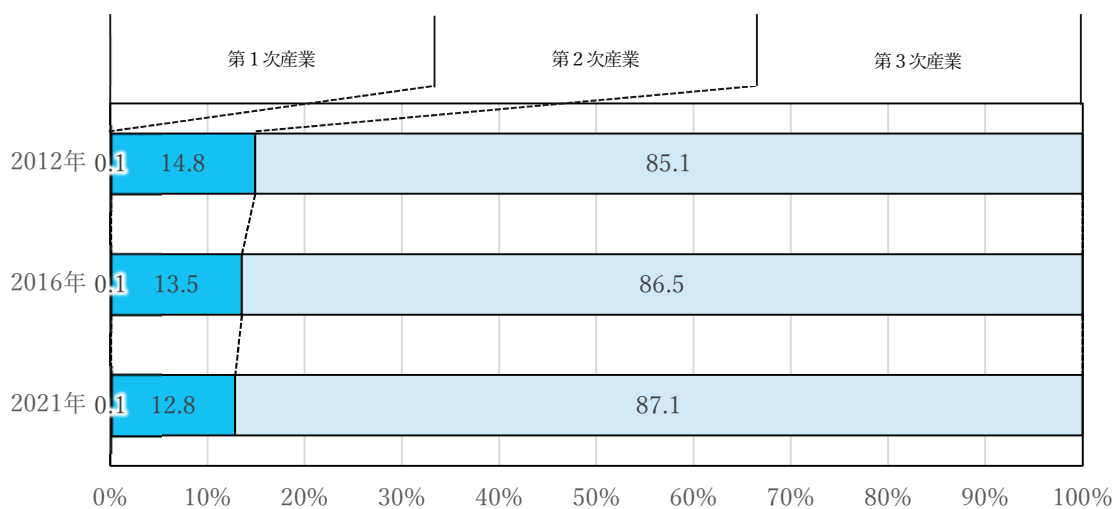
2. 日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

### (3) 産業別事業所数構成比の推移

2012年から2021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。2021年は第3次産業が87.1%であるのに対し、第2次産業は12.8%にとどまる。

図表 I-1-7 産業別事業所数構成比の推移（東京都）



(注) 1. 「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。

2. 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・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

## 2 従業者数の変化

### (1) 従業者数の推移

東京都の事業所における従業者数（民営、以下同様）の推移をみると、2021年は9,592,059人となり、2016年に比べて586,548人増加している。全国の従業者数の推移も同様の傾向を示しており、2021年は57,949,915人となり、2016年に比べて1,077,089人増加している。

全国の従業者数に対する東京都の従業者数の割合は、2021年で16.6%となっており、2016年の15.8%に比べて0.8ポイント増加している。

図表 I-1-8 従業者数の推移（東京都・全国）

		2012年	2016年	2021年
東京都	従業者数（人）	8,655,267	9,005,511	9,592,059
全 国	従業者数（人）	55,837,252	56,872,826	57,949,915
従業者数の全国比（%）		15.5	15.8	16.6

(注) 1. 「従業者数」は男女別不詳を含む。

2. 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・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

### (2) 産業別従業者数の推移

東京都の事業所における産業別従業者数の推移をみると、2021年は第1次産業が4,813人、第3次産業が8,539,093人となり、前回調査の2016年に比べて増加している。2021年の第2次産業は1,048,153人である。

図表 I-1-9 産業別従業者数の推移（東京都）

		2012年	2016年	2021年
全 体	従業者数（人）	8,655,267	9,005,511	9,592,059
第1次産業	従業者数（人）	3,585	3,684	4,813
第2次産業	従業者数（人）	1,175,322	1,048,642	1,048,153
第3次産業	従業者数（人）	7,476,360	7,953,185	8,539,093

(注) 1. 「従業者数」は男女別不詳を含む。

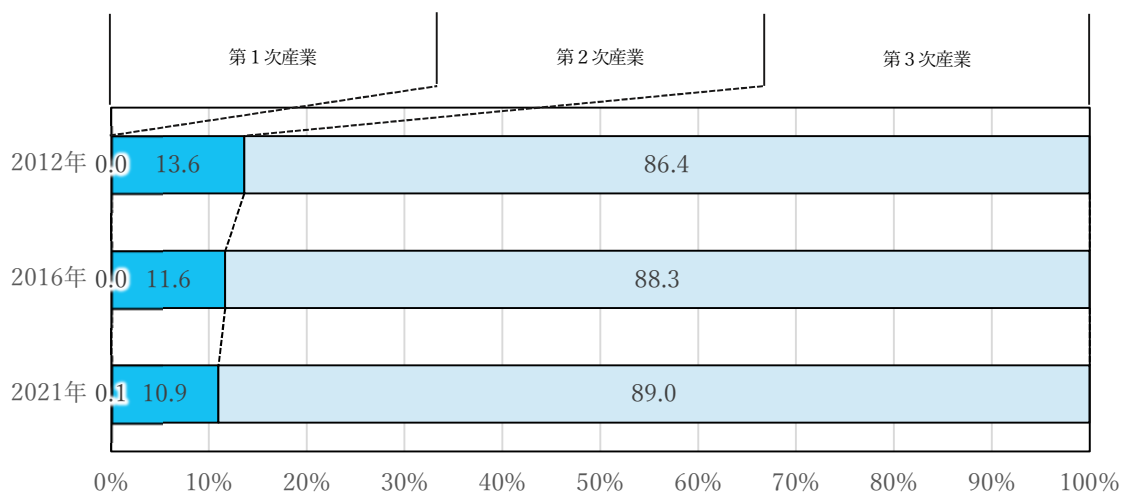
2. 日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

### (3) 産業別従業者数構成比の推移

2012年から2021年の東京都の産業別従業者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。2021年は第3次産業が89.0%であるのに対し、第2次産業は10.9%にとどまる。

図表 I-1-10 産業別従業者数構成比の推移（東京都）



(注) 1. 「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。

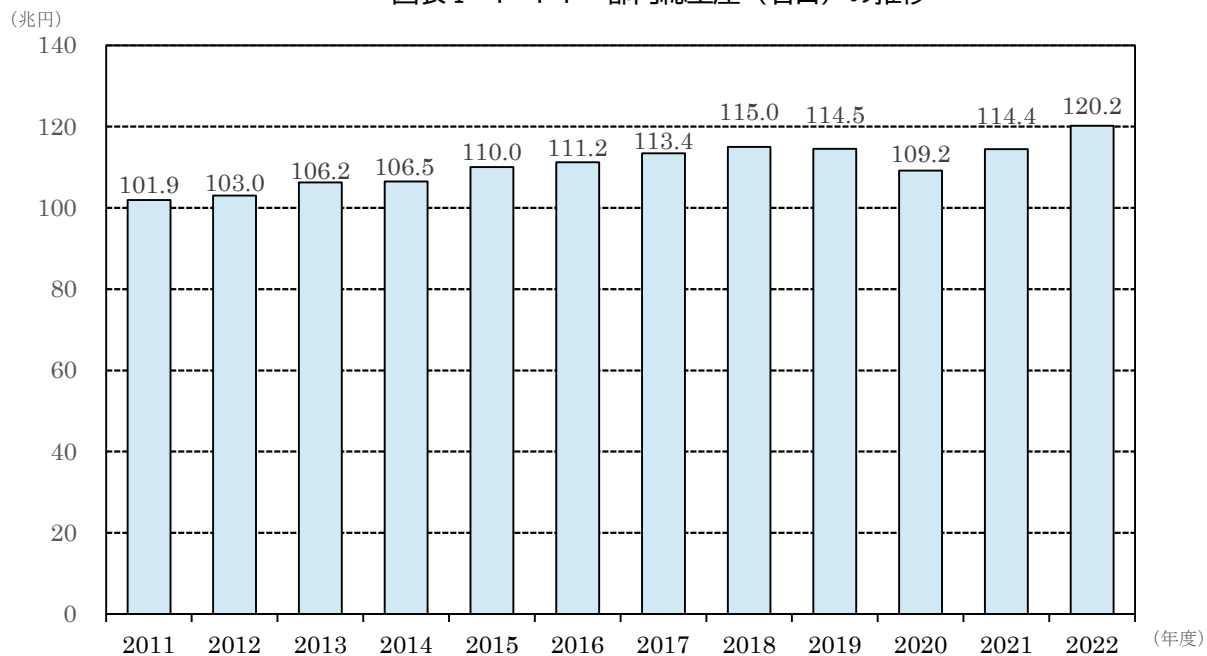
2. 日本標準産業分類（図表 I-1-1）のS（公務）は含まれない。

資料：総務省・経済産業省（2014）「平成24年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2018）「平成28年経済センサス活動調査（確報）」、総務省・経済産業省（2023）「令和3年経済センサス活動調査（確報）」より作成。

### 3 都内総生産（名目）の推移

都内総生産（名目）の推移をみると、東日本大震災の影響で2011年に101.9兆円、コロナ禍の影響で2020年に109.2兆円となったが、2022年度には120.2兆円に達した。

図表 I-1-11 都内総生産（名目）の推移



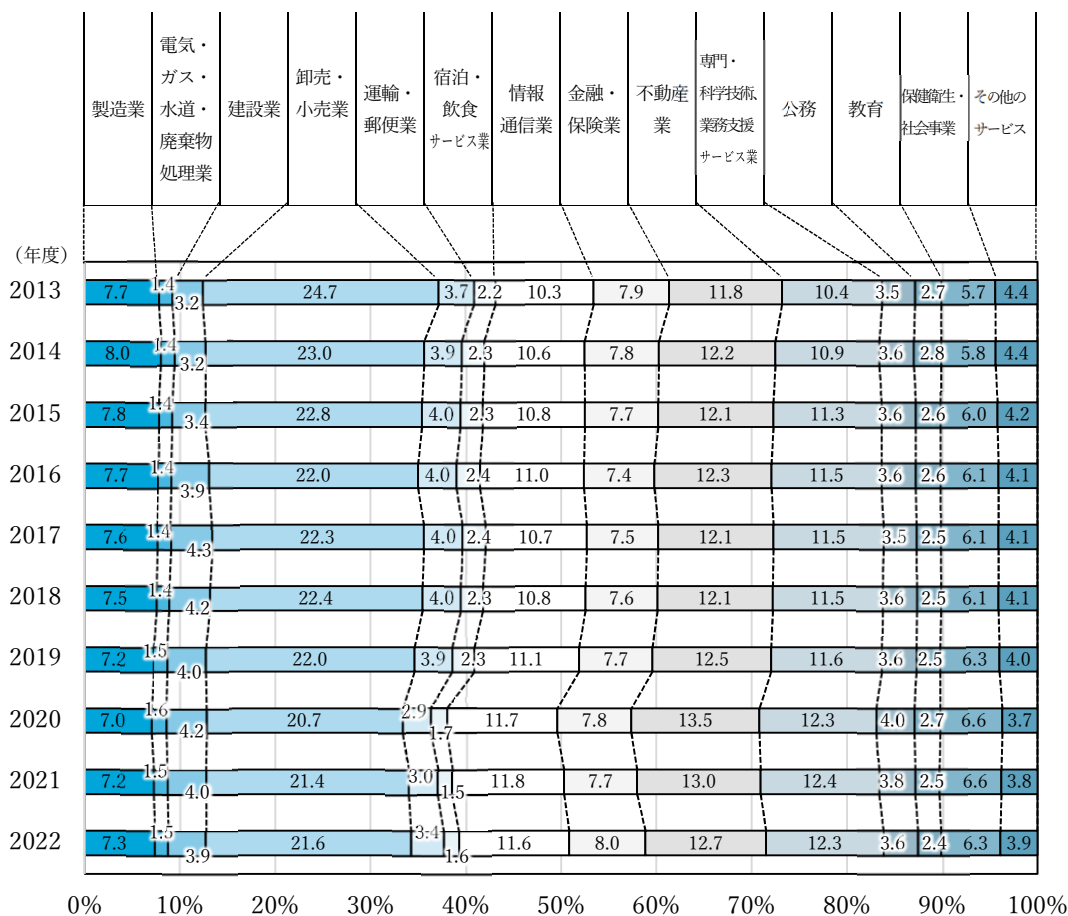
資料：東京都（2025）「都民経済計算年報 令和4年度」より作成。

## 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）の経済活動別構成比の推移をみると、2013年度に比べて2022年度は「専門・科学技術、業務支援サービス業」が1.9ポイント増加し、卸売・小売業は3.1ポイント減少している。2022年度は「卸売・小売業」（21.6%）が最も高く、「不動産業」（12.7%）、「専門・科学技術、業務支援サービス業」（12.3%）、「情報通信業」（11.6%）、「金融・保険業」（8.0%）の順で続く。

図表 I-1-12 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 (2025)「都民経済計算年報 令和4年度」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）の経済活動別対前年度増加率の推移をみると、産業全体は2022年度が5.1%と最も高い一方、2020年度が-4.6%と最も低い。運輸・郵便業は最も高い2022年度が19.4%、最も低い2020年度が-30.1%である。

図表 I-1-13 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	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
農林水産業	3.4	3.2	-6.9	-10.8	-1.0	-11.8	-17.5	10.4
鉱業	-9.0	-12.6	-4.5	-4.7	-10.1	0.0	-6.3	14.9
製造業	1.2	-0.7	0.6	-0.9	-5.5	-3.2	8.5	6.9
電気・ガス・水道・廃棄物処理業	1.8	-3.8	3.2	3.3	7.8	-1.6	-0.1	5.7
建設業	6.9	17.0	11.8	-0.4	-2.4	-3.2	1.3	0.2
卸売・小売業	2.4	-2.4	3.2	2.3	-4.3	-8.6	7.9	6.0
運輸・郵便業	6.4	1.0	1.2	0.7	-1.2	-30.1	9.8	19.4
宿泊・飲食サービス業	2.8	5.9	-0.2	-2.4	0.4	-28.8	-11.6	17.8
情報通信業	5.4	2.9	-0.2	1.4	2.5	0.5	5.6	3.6
金融・保険業	1.9	-2.6	3.3	2.2	-0.4	-2.1	3.9	8.9
不動産業	2.7	2.5	0.9	1.4	2.7	2.6	0.9	2.4
専門・科学技術、業務支援サービス業	7.5	3.4	1.6	1.9	2.5	-2.3	5.9	4.7
公務	2.7	2.1	-1.8	4.3	1.1	3.0	0.4	0.3
教育	-4.6	1.3	0.8	0.1	-0.2	0.9	-0.7	1.0
保健衛生・社会事業	6.4	3.7	0.9	2.4	2.8	-1.2	5.7	0.8
その他のサービス	-0.1	-0.6	1.9	-1.2	-0.9	-11.6	7.4	6.5
産業全体	3.4	1.2	1.9	1.4	-0.4	-4.6	4.8	5.1

(注) 産業全体は「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(2025)「都民経済計算年報 令和4年度」より作成。

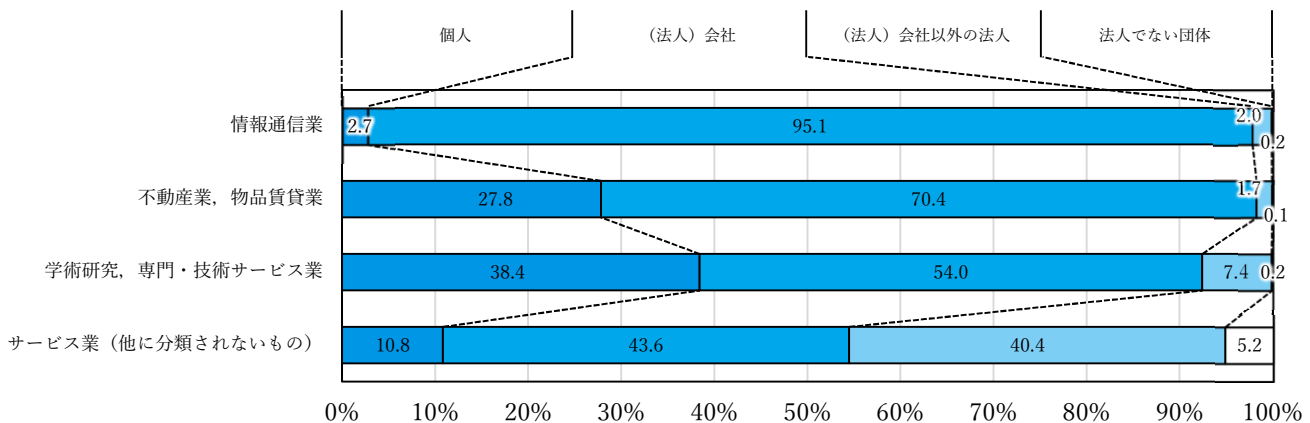
第1節 サービス業の業種特性

1 経営組織

(1) 全国におけるサービス業の経営組織

サービス業の全国の経営組織をみると、情報通信業は「(法人) 会社」(95.1%)が9割を占める。他の業種に比べて学術研究、専門・技術サービス業は「個人」(38.4%)が高く、サービス業(他に分類されないもの)は「(法人) 会社以外の法人」(40.4%)が高い。

図表 I-2-1 サービス業の経営組織 (全国)



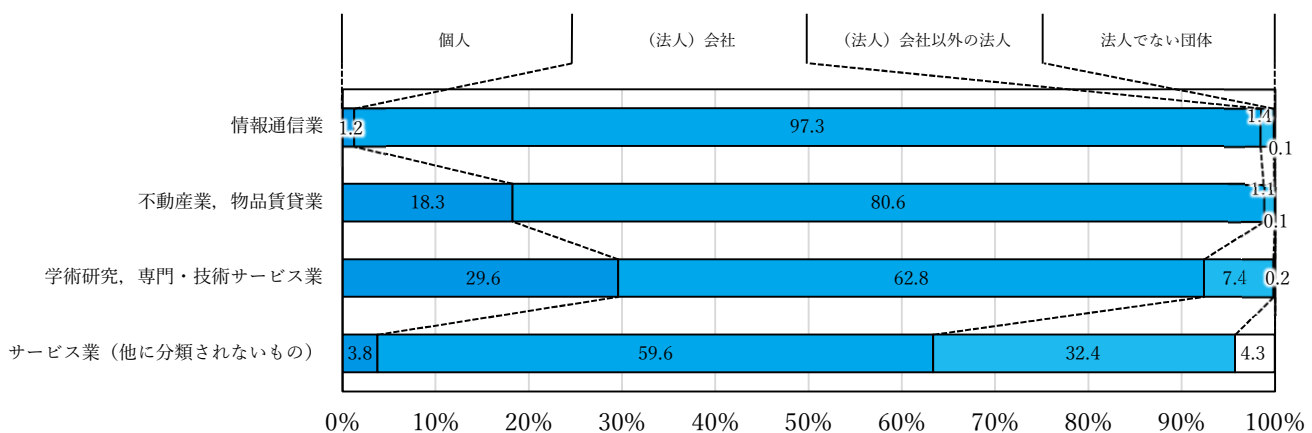
(注) 法人でない団体とは、法人格を持たない団体をいう。例えば、後援会、学会などが含まれる。

資料：総務省・経済産業省 (2023)「令和3年経済センサス活動調査 (確報)」より作成。

(2) 東京都におけるサービス業の経営組織

都内サービス業の経営組織をみると、情報通信業は「(法人) 会社」(97.3%)が9割を占める。他の業種に比べて学術研究、専門・技術サービス業は「個人」(29.6%)が高く、サービス業(他に分類されないもの)は「(法人) 会社以外の法人」(32.4%)が高い。

図表 I-2-2 サービス業の経営組織 (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。

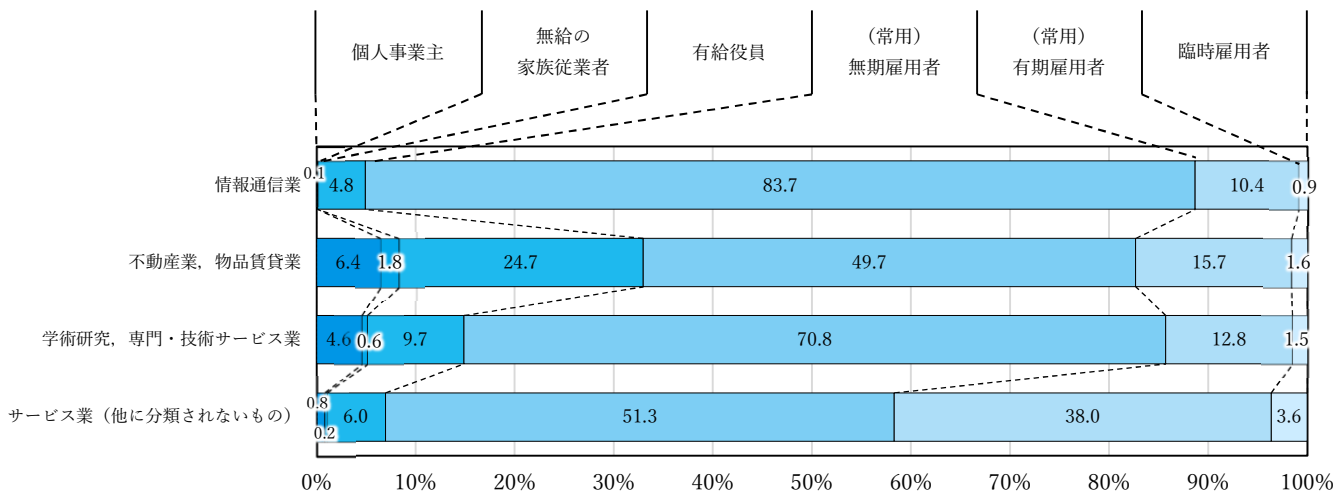
資料：総務省・経済産業省 (2023)「令和3年経済センサス活動調査 (確報)」より作成。

## 2 従業上の地位別従業者数の構成比

### (1) 全国におけるサービス業の従業上の地位別従業者数の構成比

全国のサービス業の従業上の地位別従業者数の構成比をみると、情報通信業は「(常用)無期雇用者」(83.7%)が8割を超える。他の業種に比べてサービス業(他に分類されないもの)は「(常用)有期雇用者」(38.0%)、臨時雇用者(3.6%)が高い。

図表 I-2-3 サービス業の従業上の地位別従業者数の構成比(全国)

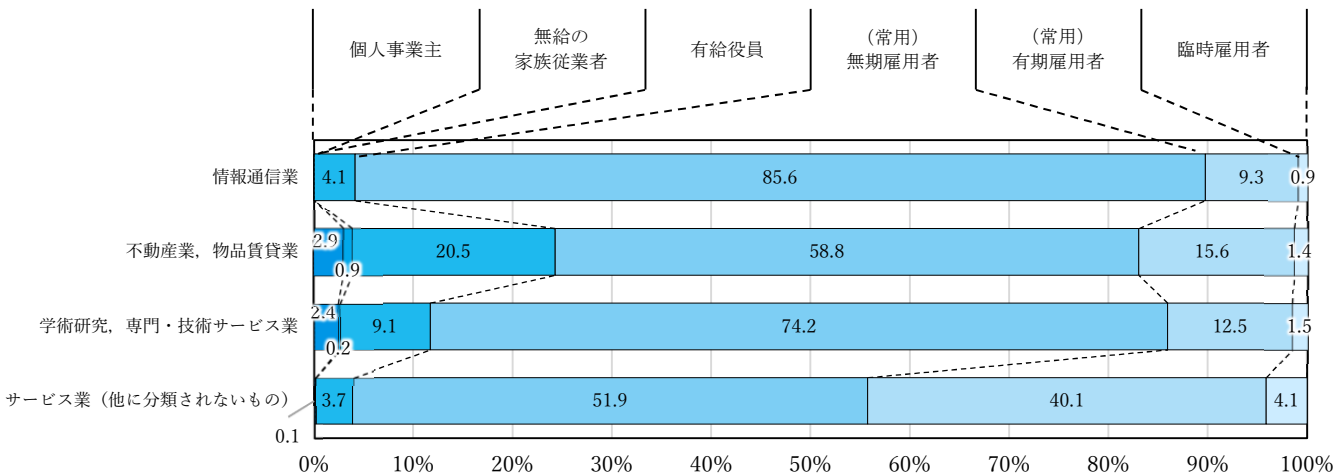


資料：総務省・経済産業省(2023)「令和3年経済センサス活動調査(確報)」より作成。

### (2) 東京都におけるサービス業の従業上の地位別従業者数の構成比

都内サービス業の従業上の地位別従業者数の構成比をみると、情報通信業は「(常用)無期雇用者」(85.6%)が8割を超える。他の業種に比べてサービス業(他に分類されないもの)は「(常用)有期雇用者」(40.1%)、臨時雇用者(4.1%)が高い。

図表 I-2-4 サービス業の従業上の地位別従業者数の構成比(東京都)



資料：総務省・経済産業省(2023)「令和3年経済センサス活動調査(確報)」より作成。

## 第2節 サービス業の経営動向

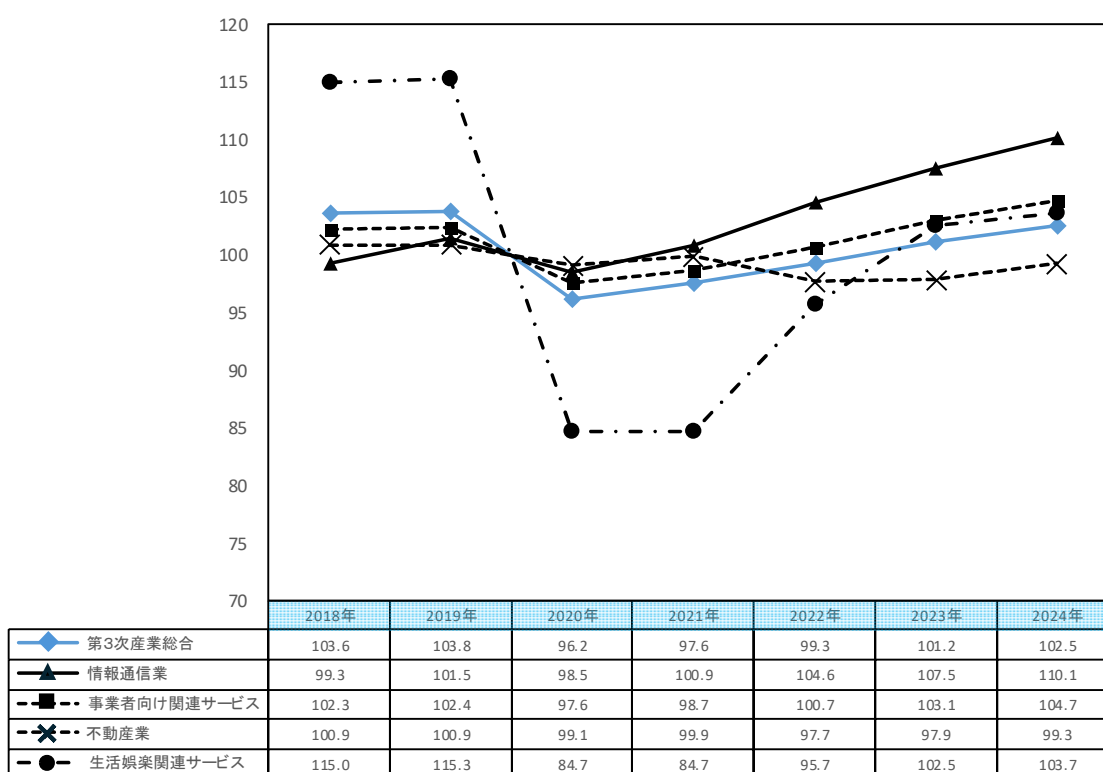
### 1 全国のサービス業の活動状況

#### (1) 全国の主要業種別第3次産業活動指数の推移

全国の主要業種別第3次産業活動指数の推移をみると、第3次産業総合は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年に96.2まで低下したが、その後は上昇し2024年に102.5まで回復した。

業種別にみると、情報通信業は2020年に98.5に低下した後は上昇し、2024年は110.1となった。事業者向け関連サービスは2020年に97.6に低下した後は上昇し、2024年は104.7となった。不動産業は2022年に97.7まで低下したが、その後は上昇し2024年に99.3まで回復した。生活娯楽関連サービスは新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年と2021年に84.7まで低下したが、その後は上昇し2024年に103.7まで回復した。

図表 I-2-5 主要業種別第3次産業活動指数の推移（全国）



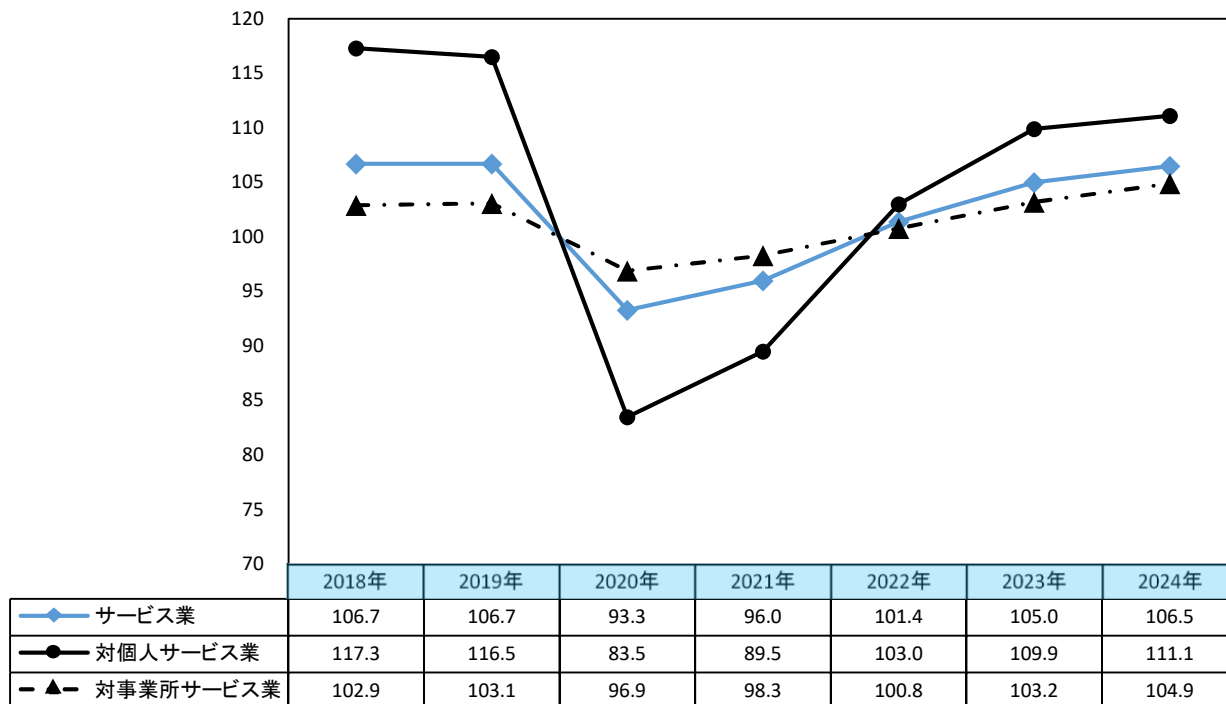
(注) 2019～2020年の平均=100とする。

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：2026年1月19日））より作成。

## (2) 全国のサービス業の第3次産業活動指数の推移

全国のサービス業における第3次産業活動指数の推移をみると、サービス業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年に93.3まで低下したが、その後は上昇し2024年に106.5まで回復した。対個人サービス業は2020年に83.5まで低下したが、その後は上昇し2024年に111.1まで回復した。対事業所サービス業は2020年に96.9に低下した後は上昇し、2024年は104.9となった。

図表 I-2-6 サービス業の第3次産業活動指数の推移（全国）



(注) 2019～2020年の平均=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：2026年1月19日））より作成。

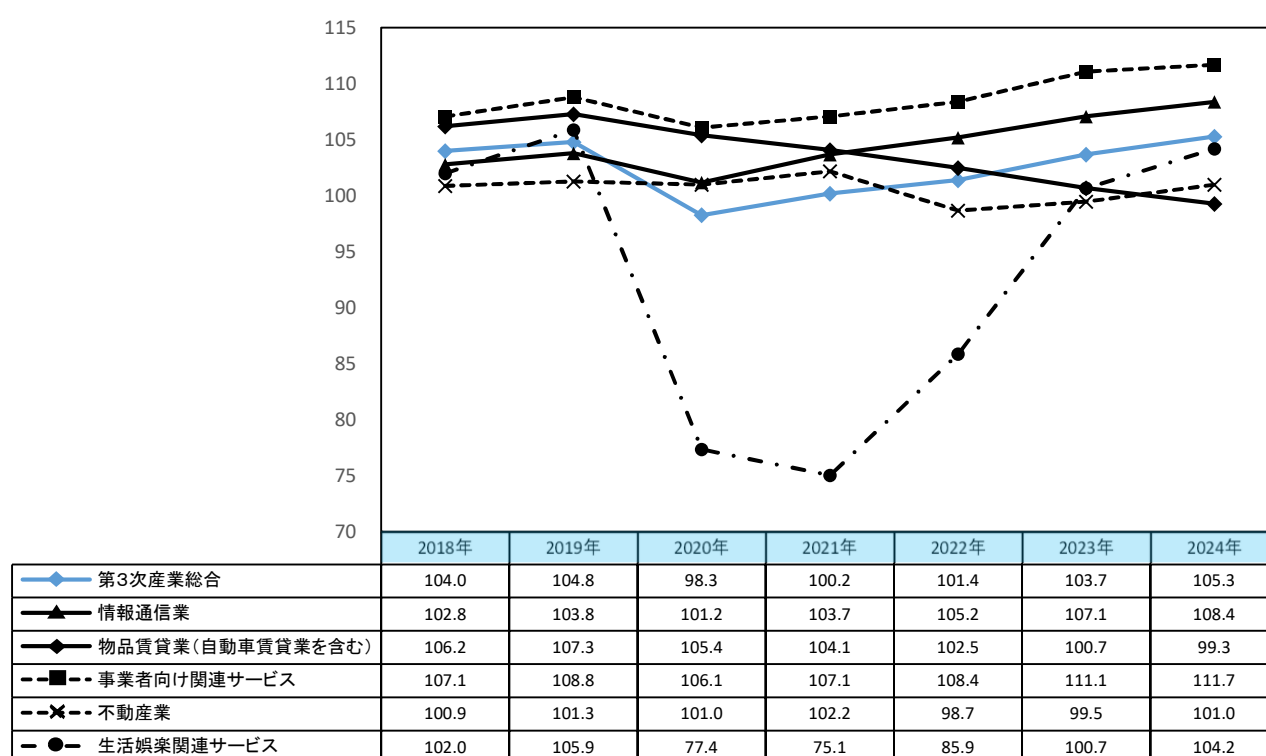
## 2 東京都のサービス業の活動状況

### (1) 東京都の主要業種別第3次産業活動指数の推移

東京都の主要業種別第3次産業活動指数の推移をみると、第3次産業総合は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年に98.3に低下した後は上昇し、2024年は105.3となった。

業種別にみると、情報通信業は2020年に101.2に低下した後は上昇し、2024年は108.4となった。物品賃貸業（自動車賃貸業を含む）は2020年から低下傾向にあり、2024年は99.3となった。事業者向け関連サービスは2020年に106.1に低下した後は上昇し、2024年は111.7となった。不動産業は2022年に98.7まで低下したが、その後は上昇し2024年に101.0まで回復した。生活娯楽関連サービスは2021年に75.1まで低下したが、その後は上昇し2024年に104.2まで回復した。

図表 I-2-7 主要業種別第3次産業活動指数の推移（東京都）



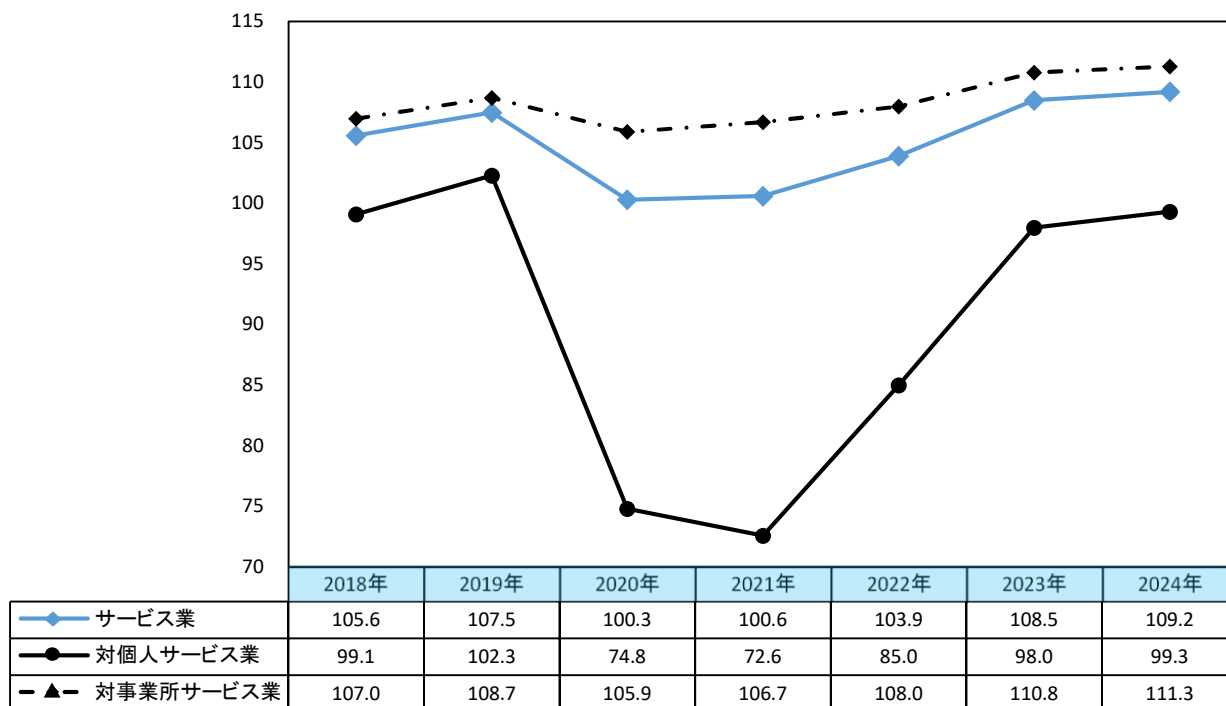
(注) 2019～2020年の平均=100とする。

資料：東京都「東京都第3次産業活動指数（統計表 原指数 暦年）」より作成。

## (2) 都内サービス業の第3次産業活動指数の推移

都内サービス業における第3次産業活動指数の推移をみると、サービス業は新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年に100.3に低下した後は上昇し、2024年は109.2となった。対個人サービス業は2021年に72.6まで低下したが、その後は上昇し2024年に99.3まで回復した。対事業所サービス業は2020年に105.9に低下した後は上昇し、2024年は111.3となった。

図表 I-2-8 サービス業の第3次産業活動指数の推移（東京都）



(注) 2019～2020年の平均=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 暦年）」より作成。

### 3 都内中小企業の景況

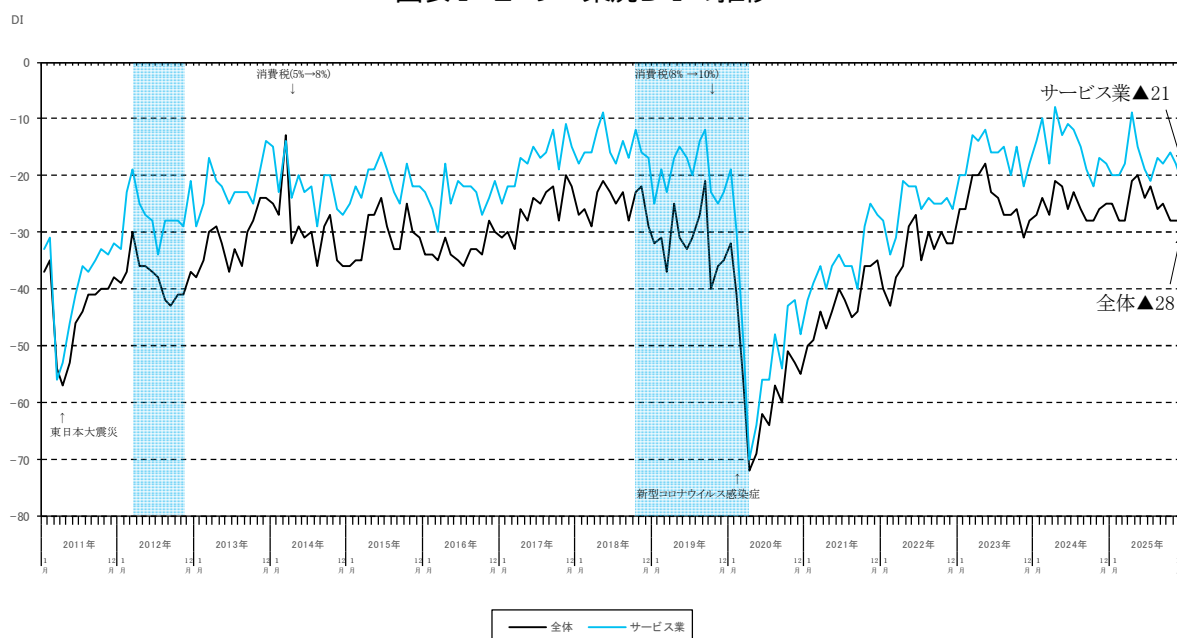
東京都産業労働局では、都内の中小企業 3,875 企業（製造業 1,125 企業、卸売業 875 企業、小売業 875 企業、サービス業 1,000 企業）を対象に、毎月「東京都中小企業の景況」調査を実施している。ここでは、調査結果から都内中小サービス業の経営動向を概観する。

#### (1) 業況DIの推移

都内中小企業の業況DI（業況が「良い」とした企業の割合－「悪い」とした企業の割合）の動きをみると、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、以下同様）では2011年3月の東日本大震災後から2014年4月の消費税率改定（5%→8%）の前月まで回復傾向が続いた。2014年3月は消費税率改定前の駆け込み需要で▲13まで上昇したが、その反動で翌4月は▲32となった。2018年10月からは景気後退期に入り2019年3月は▲37まで低下、消費税率改定（8%→10%）前月の2019年9月は▲21まで上昇したが、その反動で翌10月は▲40となった。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月は▲72となったが、翌5月からは上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、同感染症が5類感染症に移行した2023年5月は▲18まで上昇した。2025年12月の業況DIは▲28である。

サービス業の業況DIをみると、概ね全体と同じ傾向で推移している。2014年3月は消費税率改定（5%→8%）前の駆け込み需要で▲14まで上昇したが、その反動で翌4月は▲24となった。2019年9月も消費税率改定（8%→10%）前の駆け込み需要で▲12まで上昇したが、翌10月は▲23となった。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年4月は▲70となったが、その後は上下の振れを含みつつも概ね回復傾向で推移し、同感染症が5類感染症に移行した2023年5月は▲12まで上昇した。2025年12月のサービス業の業況DIは▲21である。

図表 I-2-9 業況DIの推移



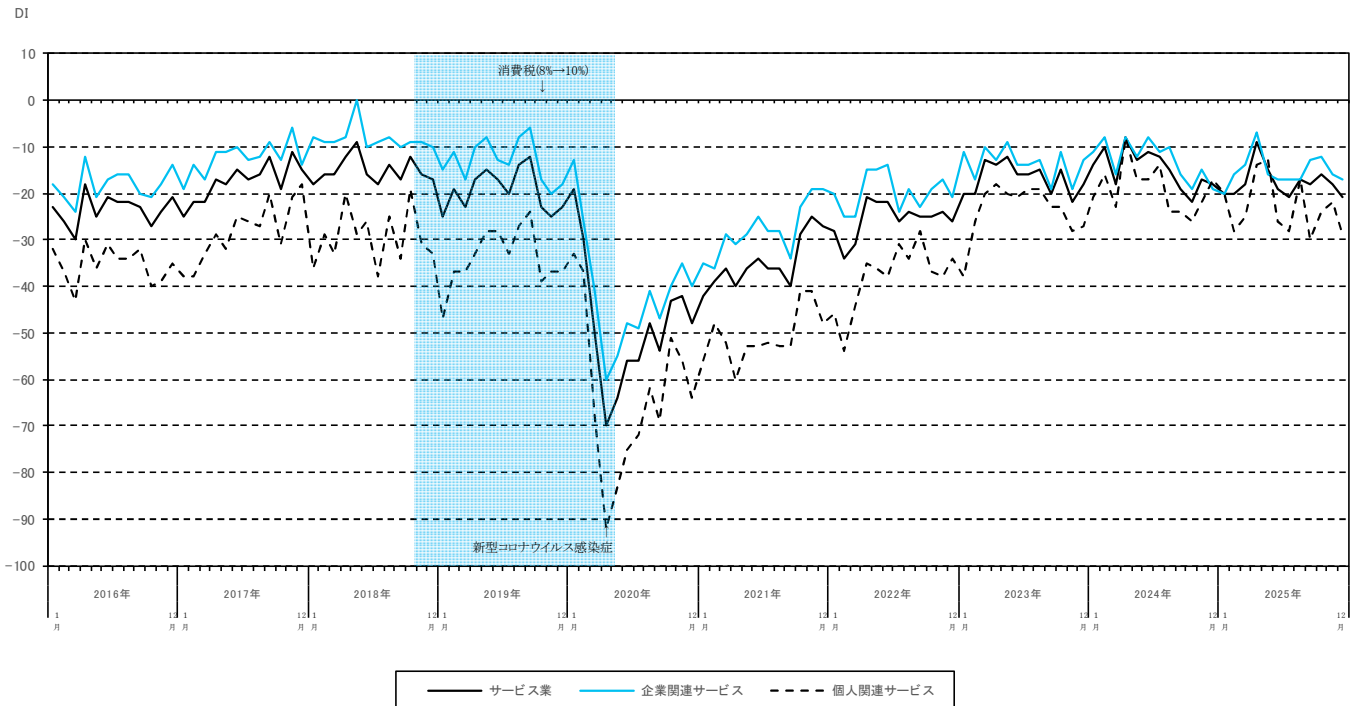
- (注) 1. 季節調整済 DI。  
 2. 全体は製造業・卸売業・小売業・サービス業の4業種から算出された値。  
 3. 網掛けは、内閣府設定の景気後退期を示す。

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

2016年1月から2025年12月のサービス業の業種区分別業況DIの推移をみると、企業関連サービスは個人関連サービスより上側で推移している。新型コロナウイルス感染症発生前の業況DIは、企業関連サービスは2018年5月が0で最も高く、個人関連サービスは2017年12月の▲18が最も高い。一方、新型コロナウイルス感染症収束後では企業関連サービスは2025年4月の▲7が最も高く、個人関連サービスは2024年4月の▲8が最も高い。

図表 I-2-10 業種区分別業況DIの推移



- (注) 1. 季節調整済み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。

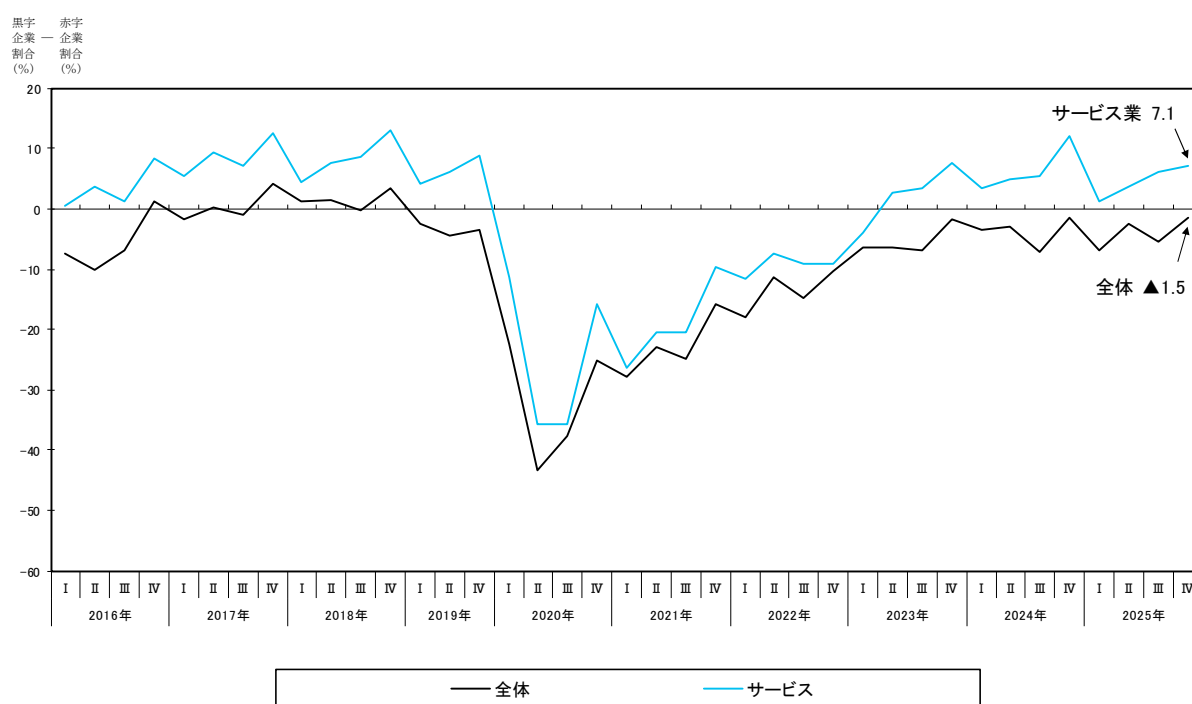
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

### (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－「赤字」とした企業割合でみると、全体では2016年以降上下を繰り返しつつ、2017年第IV四半期は4.2まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第II四半期は▲43.3まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第IV四半期は▲1.5である。

サービス業をみると、2016年以降上下を繰り返しつつ、全期間を通じて全体に比べて上側を推移しており、2018年第IV四半期は12.9まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第III四半期は▲35.8まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第IV四半期は7.1である。

図表 I-2-11 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。

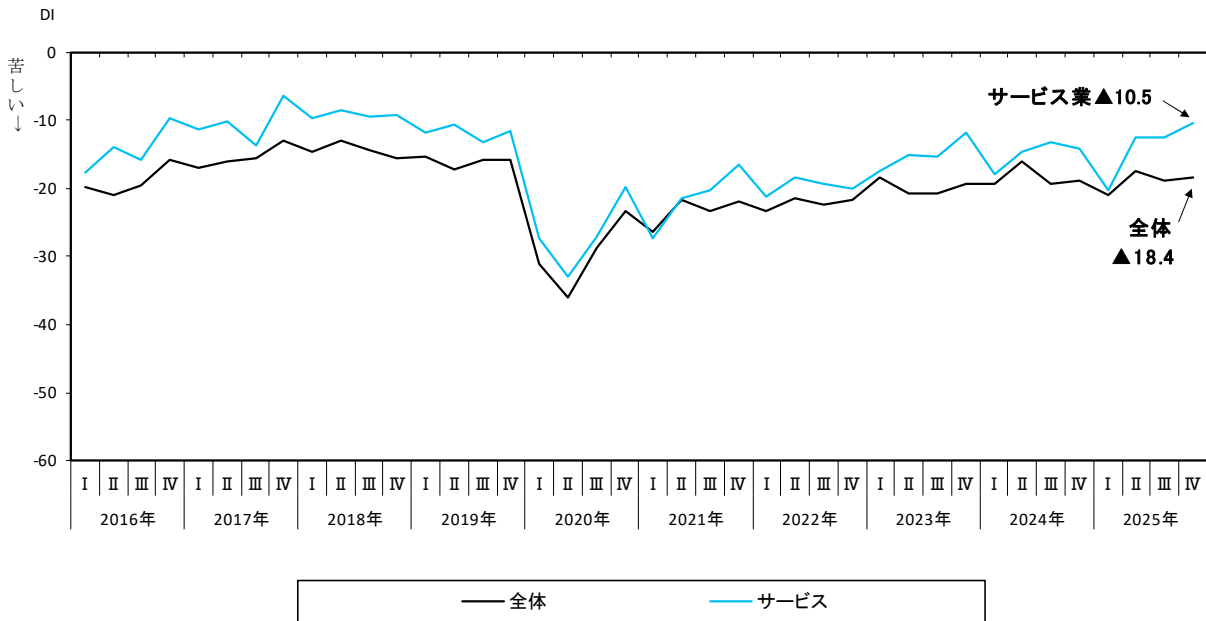
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

#### (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2016年以降上下を繰り返しつつ、2017年第IV四半期と2018年第II四半期は▲12.9まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第II四半期は▲36.1まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第IV四半期は▲18.4である。

サービス業をみると、2016年以降上下を繰り返しつつ全体に比べて概ね上側を推移しており、2017年第IV四半期は▲6.3まで上昇した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第II四半期は▲32.9まで低下したが、その後は概ね回復傾向にあり、2025年第IV四半期は▲10.5である。

図表 I-2-12 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。

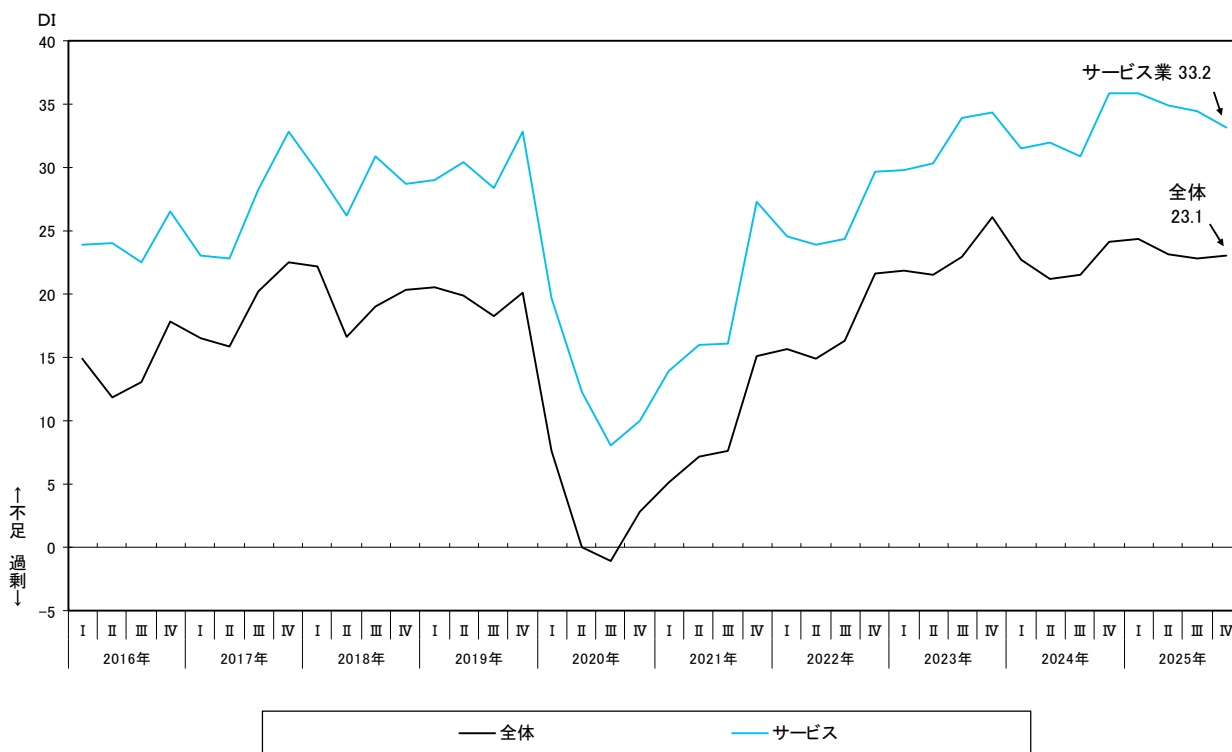
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

### (5) 雇用人員D Iの推移

都内中小企業の雇用状況を雇用人員D I（「不足」とした企業割合－「過剰」とした企業割合）でみると、全体では2016年以降概ね不足の状況が続いた。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第III四半期は▲1.0まで低下したが、その後は上昇に転じ、2025年第IV四半期は23.1である。

サービス業をみると、2016年以降不足の状況が続いている。全期間を通じて全体に比べて上側を推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年第III四半期は8.1まで低下したが、その後は上昇に転じ、2025年第IV四半期は33.2である。

図表I-2-13 雇用人員D I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。

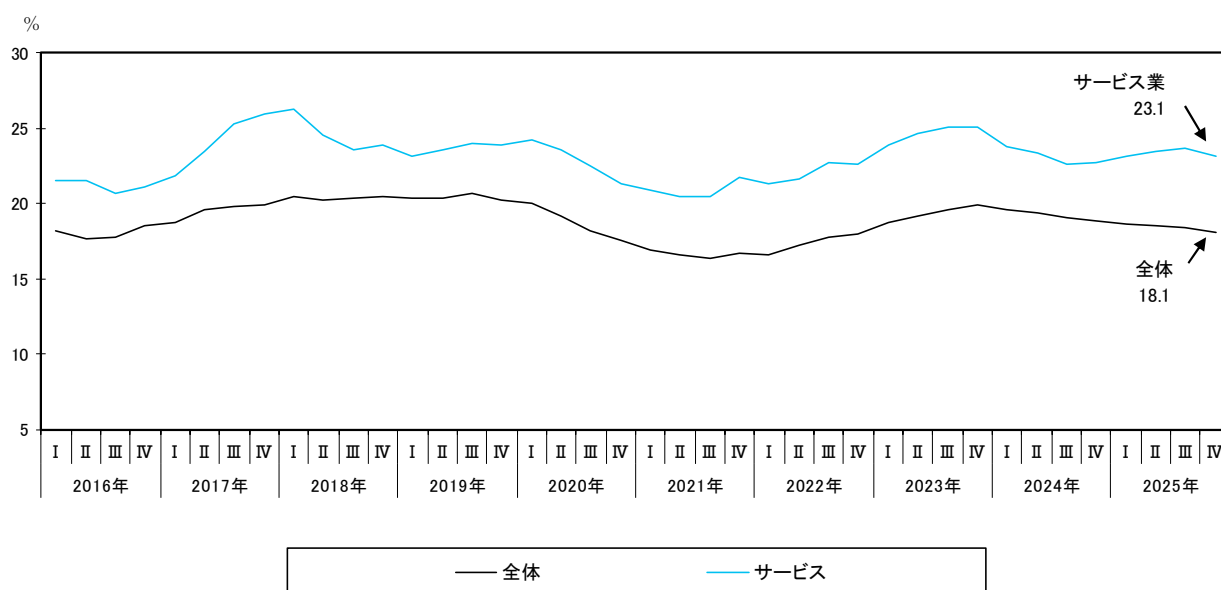
資料：東京都「東京都中小企業の景況」より作成。

## (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の推移を後方4四半期移動平均で見ると、全体では2016年以降16%から21%の間を推移しており、2016年から2017年にかけて緩やかに上昇、2019年第III四半期は20.7%に達した。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第III四半期は16.4%まで低下したが、その後は再び上昇に転じ、2023年第IV四半期は19.9%となった。2024年以降は緩やかに低下しており、2025年第IV四半期は18.1%である。

サービス業をみると、全期間を通して全体に比べて上側の20%から27%の間を推移している。新型コロナウイルス感染症の影響を受け2021年第III四半期は20.5%まで低下したが、その後は再び上昇に転じ、2023年第III四半期及び第IV四半期は25.1%となった。2025年第IV四半期は23.1%である。

図表 I-2-14 設備投資の実施割合の推移（後方4四半期移動平均）



(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。

## 第 II 編

---

### 東京の中小サービス業の経営実態 (アンケート結果)

## 第Ⅱ編 東京の中小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実態を明らかにする。

### 【第Ⅱ編のポイント】

#### 第1章 企業の概要

- ・回答企業の業種は、「専門サービス業」38.9%、「情報・コンテンツ業」28.4%、「事業サービス業」19.1%、「技術サービス業」13.6%。
- ・所在地は、「都心(千代田区、中央区、港区)」25.2%、「副都心(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)」20.4%、「多摩(多摩地域の市町村)」17.0%。
- ・従業員規模は、「1~2人」41.4%、「3~5人」24.5%、「10~29人」13.1%。
- ・創業時期は、「2011年以降」28.4%、「2001~2010年」24.5%、「1991~2000年」17.2%。
- ・従業員の平均年齢は、「50歳代」31.5%、「40歳代」24.6%、「60歳代」21.3%。
- ・代表者の年齢は、「50歳代」29.8%、「60歳代」29.4%、「70歳以上」25.5%。
- ・企業形態は、「法人」78.9%、「個人」20.9%。
- ・資本金は、「300万円以下」43.9%、「300万円超~1,000万円以下」37.2%、「1,000万円超~3,000万円以下」10.4%。
- ・支社・支店・営業所の有無は、「なし」88.8%、「あり」10.8%。
- ・直近決算の年間売上高は、「1~3千万円未満」23.7%、「500万円未満」13.7%、「5千万~1億円未満」13.3%。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」33.1%、「減少」32.6%、「増加」28.1%。
- ・直近決算の年間売上高に占める総人件費の割合は、「40~50%未満」14.4%、「30~40%未満」13.5%、「70%以上」13.2%。
- ・3年前と比較した総人件費の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」42.2%、「やや増加(10%未満)」22.1%、「大幅増加(10%以上)」14.0%。
- ・直近決算の売上高経常利益率は、『黒字(プラス)』66.9%、「赤字(マイナス)」29.8%。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『横ばい』36.6%、『減益』34.4%、『増益』21.9%。

#### 第2章 顧客と取引状況

- ・現在の顧客の件数は、「4件以下」27.7%、「5~9件」20.3%、「20~49件」14.6%。
- ・3年前と比較した顧客件数の変化は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」53.7%、「減少」24.2%、「増加」16.2%。
- ・新規顧客件数(取引が3年以内の顧客)の割合は、「0~5%未満」60.5%、「5~10%未満」17.0%。
- ・年間売上高第1位の顧客の属性は、「情報通信業」16.9%、「建設業」10.6%。

- ・年間売上高第1位の顧客の所在地は、「都心(千代田、中央、港)」35.6%、「副都心(新宿、文京、渋谷、豊島)」16.0%。
- ・年間売上高第1位の顧客との取引年数は、「10年以上」59.8%、「7～10年未満」10.6%。
- ・年間売上高第1位の顧客への売上依存度は、「20%未満」28.2%、「20～40%未満」23.2%、「80%以上」22.2%。
- ・年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係は、「交渉次第」48.2%、「主として自企業が決める」26.8%、「主として顧客が決める」23.7%。
- ・年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係は、「交渉次第」40.1%、「主として顧客が決める」37.6%、「主として自企業が決める」20.9%。
- ・都内立地のメリット(利点)(複数回答)は、「交通の利便性がある」56.8%、「顧客の集積度が高い」38.1%、「情報が収集しやすい」29.0%。

### 第3章 事業承継

- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」69.5%、「創業者親族出身(二代目以降)」15.2%。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」38.2%、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」22.1%、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」15.9%。
- ・事業承継上の課題(複数回答)は、「適切な候補者の不在」28.0%、「後継者の教育・成長」22.9%、「業界の将来性への不安」15.9%。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」46.7%、「従業員に継がせたい」15.0%。
- ・現実の後継者の状況は、「決まっている」35.0%、「候補はいるが決まっていない」32.2%、「まだ決める必要がない」17.8%。
- ・廃業の予定の主な理由は、「経営者の高齢化」37.3%、「創業時より自分の代でやめる予定」30.5%、「後継者の不在」13.0%。

### 第4章 海外との取引状況

- ・事業活動における海外関連取引の現在の状況は、「取引を検討していない」75.3%、「取引がある」11.5%。
- ・海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域(最も年間売上高の多いもの)は、「アメリカ」23.5%、「中国」19.5%。
- ・海外関連取引の今後の発展の見通しは、『可能性なし』73.3%、『可能性あり』18.8%。
- ・海外関連取引の課題(複数回答)は、「外国語に対応できない」25.7%、「国際業務に関する知見がない」21.0%、「国際業務に対応できる人材が確保できない」16.1%。
- ・米国関税措置の事業活動への影響の有無は、『影響なし』58.3%、『影響あり』9.2%。
- ・米国関税措置の事業活動への具体的な影響(複数回答)は、「売上減少」61.3%、「値引き要請」24.4%、「事業計画の見直し」11.5%。

## 第5章 情報機器等の利用状況

- ・業務上利用しているICT(ソフト・アプリ・Webサービス)(複数回答)は、「資料作成(表計算、文書作成等)」78.0%、「電子メール・企業内SNS」71.5%、「財務会計」64.3%。
- ・3年前と比較したICT(ソフト・アプリ・Webサービス)の利活用状況は、「変わらない」42.1%、「やや進んだ」35.1%、「大いに進んだ」11.5%。
- ・ICT(ソフト・アプリ・Webサービス)の活用における課題(複数回答)は、「コスト負担が大きい(予算確保が難しい)」23.9%、「セキュリティ上の懸念がある」17.5%。
- ・スマートフォンやタブレットの業務での活用状況(メールやLINE、通話以外)(複数回答)は、「営業活動のために活用」29.2%、「客先情報の管理や共有のために活用」25.5%、「技術情報の管理や共有のために活用」17.0%。
- ・スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリ(複数回答)は、「市販のアプリ」87.0%、「外注により作成したもの」9.6%。

## 第6章 組織・人材に関する取組

- ・従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」57.8%、「従業員は雇用していない」25.7%、「家族従業員のみ」15.5%。
- ・3年前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」55.8%、「増加」20.6%、「減少」18.8%。
- ・3年前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」54.1%、「増加」18.3%、「減少」16.1%。
- ・3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」38.7%、「いない」32.4%、「増加」12.4%。
- ・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」47.4%、「必要な技術・知識を持つ人を採用したい」38.2%、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」31.4%。
- ・自企業の人材に充実させたい能力(複数回答)は、「専門知識」55.2%、「コミュニケーション力」48.2%、「事務処理力」33.3%。
- ・人材育成上の問題点(複数回答)は、「時間がとれない」30.2%、「育成コストが負担」20.6%、「教える側の人材・ノウハウ不足」18.0%。

## 第7章 人手不足の影響と取組

- ・従業員の過不足状況は、『不足』35.3%、『過剰』2.1%。
- ・人手不足が企業経営に与える具体的な影響(複数回答)は、「需要増への対応が困難」62.3%、「賃金引上げに伴う人件費の増加」27.7%、「技術やノウハウの承継が困難」25.9%。
- ・人事・給与等や業務に関する現在までの取組(複数回答)は、「正規従業員の賃金引上げ」40.9%、「労働時間の縮減・休暇の拡充」21.3%、「正規従業員の採用」16.6%。
- ・人事・給与等や業務に関して今後予定している取組(複数回答)は、「正規従業員の賃金引上げ」30.4%、「正規従業員の採用」18.3%。
- ・リモートワークや在宅勤務の実施状況は、「実施している」49.5%、「実施していない」38.1%。

## 第8章 競争状況と事業戦略

- ・3年前と比較した他企業との競争状況は、「変わらない」70.5%、「やや激化した」15.7%。
- ・競争激化の原因(複数回答)は、「同業者の増加」57.5%、「複数企業に対する相見積の増加」25.7%、「顧客ニーズの高度化」25.3%。
- ・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」30.4%、「顧客ニーズの把握」28.7%、「専門性の向上」27.5%。
- ・業務の効率化・合理化に向けた取組(複数回答)は、「情報化(ICT化投資・利活用等)」45.6%、「業務の標準化・マニュアル化」42.1%、「業務プロセスの見直し・自動化」41.7%。
- ・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」65.9%、「売上増加が見込めない」13.0%。
- ・他企業や大学等との連携による取組の有無は、「取組はない」82.4%、「取組がある」14.6%。
- ・他企業や大学等との連携による具体的な取組(複数回答)は、「知識・知見等の情報共有」63.2%、「共同での販路開拓・受注・販売」34.8%、「人脈形成」29.6%。
- ・過去3年間で新しく開発または大幅に改良したサービス・製品の開発への取組状況は、「取り組んでいない(必要性を感じていない)」65.4%、「取り組んだ・取り組んでいる」15.5%。
- ・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」70.5%、「現在開発中(顧客には提供・販売していない)」29.2%。
- ・年間売上高に占める新サービス・新製品の割合は、「20%未満」70.5%、「20~40%未満」12.0%。
- ・経営計画の策定状況は、「策定していない」43.9%、「単年度計画のみ策定」33.3%、「単年度と中長期、両方の計画を策定」11.4%。
- ・今後の経営計画の策定予定は、「策定予定はない」93.0%、「策定予定がある」6.0%。

## 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、2025 年 7～8 月にアンケートを実施した（調査票は巻末資料参照）。対象の 10,000 企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和 5 年次フレーム）から抽出している。

有効配布数は 7,834 票、有効回収数は 2,359 票、有効回収率は 30.1%である。

### 2 業種

本調査では、日本標準産業分類の大分類「G 情報通信業」、「L 学術研究, 専門・技術サービス業」、「K 不動産業, 物品賃貸業」、「R サービス業 (他に分類されないもの)」の中から、原則として、主に企業を顧客とするサービスを提供している業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

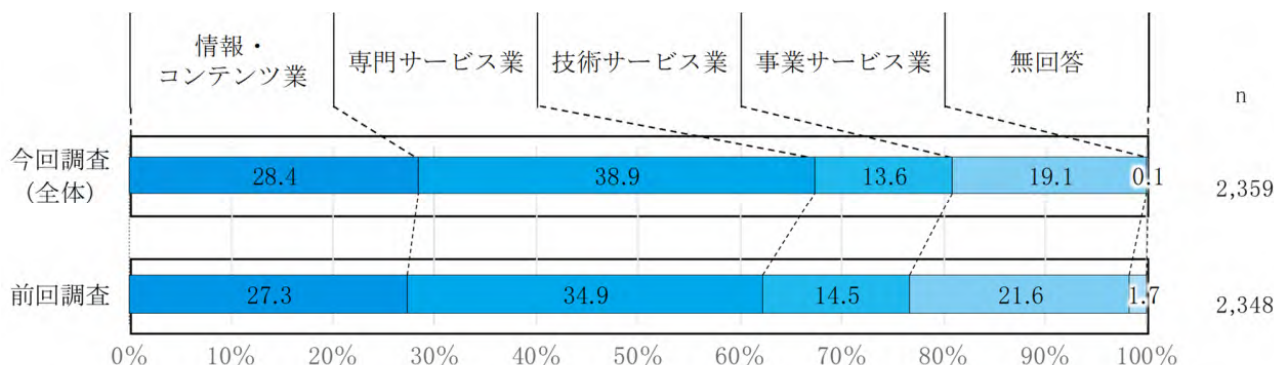
図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

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	12.1	情報・コンテンツ業	ソフトウェア業	
		3921 情報処理サービス業	3.0		情報処理サービス業	
		3922 情報提供サービス業	0.7			
	40 インターネット付随サービス業	401 インターネット付随サービス業	2.4		インターネット付随サービス業	
		411 映像情報制作・配給業	3.3		映像情報制作・配給業	
		412 音声情報制作業	1.1			
		414 出版業	2.3			
		415 広告制作業	2.6		広告制作業	
	41 映像・音声・文字情報制作業	4161 ニュース供給業	0.0			
		その他上記に含まれない情報・コンテンツ業	0.9			
	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		2.0	専門サービス業
7212 特許事務所			0.9			
722 公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所			2.0			
723 行政書士事務所			1.1			
7241 公認会計士事務所			0.3			
7242 税理士事務所			8.9	税理士事務所		
725 社会保険労務士事務所			1.8			
726 デザイン業			4.8	デザイン業		
7281 経営コンサルタント業			10.0	経営コンサルタント業		
731 広告業			2.4			
その他上記に含まれない専門サービス業		4.6				
74 技術サービス業 (他に分類されないもの)		7421 建築設計業	8.1	技術サービス業	建築設計業	
		7422 測量業	0.7			
		7429 その他の土木建築サービス業	1.1			
	743 機械設計業	0.6				
	744 商品・非破壊検査業	0.2				
	745 計量証明業	0.3				
	746 写真業	1.4				
その他上記に含まれない技術サービス業	1.1					
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	0.3			
		703 事務用機械器具賃貸業	0.0			
		704 自動車賃貸業	0.1			
		その他上記に含まれない物品賃貸業	0.7			
R サービス業 (他に分類されないもの)	88 廃棄物処理業	881 一般廃棄物処理業	0.3	事業サービス業		
		882 産業廃棄物処理業	1.1			
	89 自動車整備業	891 自動車整備業	2.2			
		901 機械等修理業 (別掲を除く)	0.8			
	90 機械等修理業 (別掲を除く)	902 電気機械器具修理業	0.6			
		911 職業紹介・労働者派遣業	0.9			
	91 職業紹介・労働者派遣業	912 労働者派遣業	1.2			
		92 その他の事業サービス業	921 速記・ワープロ入力・複写業		0.2	
	922 建物サービス業		5.1		建物サービス業	
	923 警備業		0.8			
その他上記に含まれない事業サービス業	4.5					
業種不明		0.1				
全体		100.0				

(注) 特定10業種は、その他上記に含まれない情報・コンテンツ業、その他上記に含まれない専門サービス業、その他上記に含まれない技術サービス業、その他上記に含まれない物品賃貸業、その他上記に含まれない事業サービス業を除いた回答企業数の多い上位10業種としている。

回答企業を業種区分別にみると、「専門サービス業」(38.9%)が最も高く、「情報・コンテンツ業」(28.4%)、「事業サービス業」(19.1%)、「技術サービス業」(13.6%)の順である。

図表Ⅱ-1-2 業種



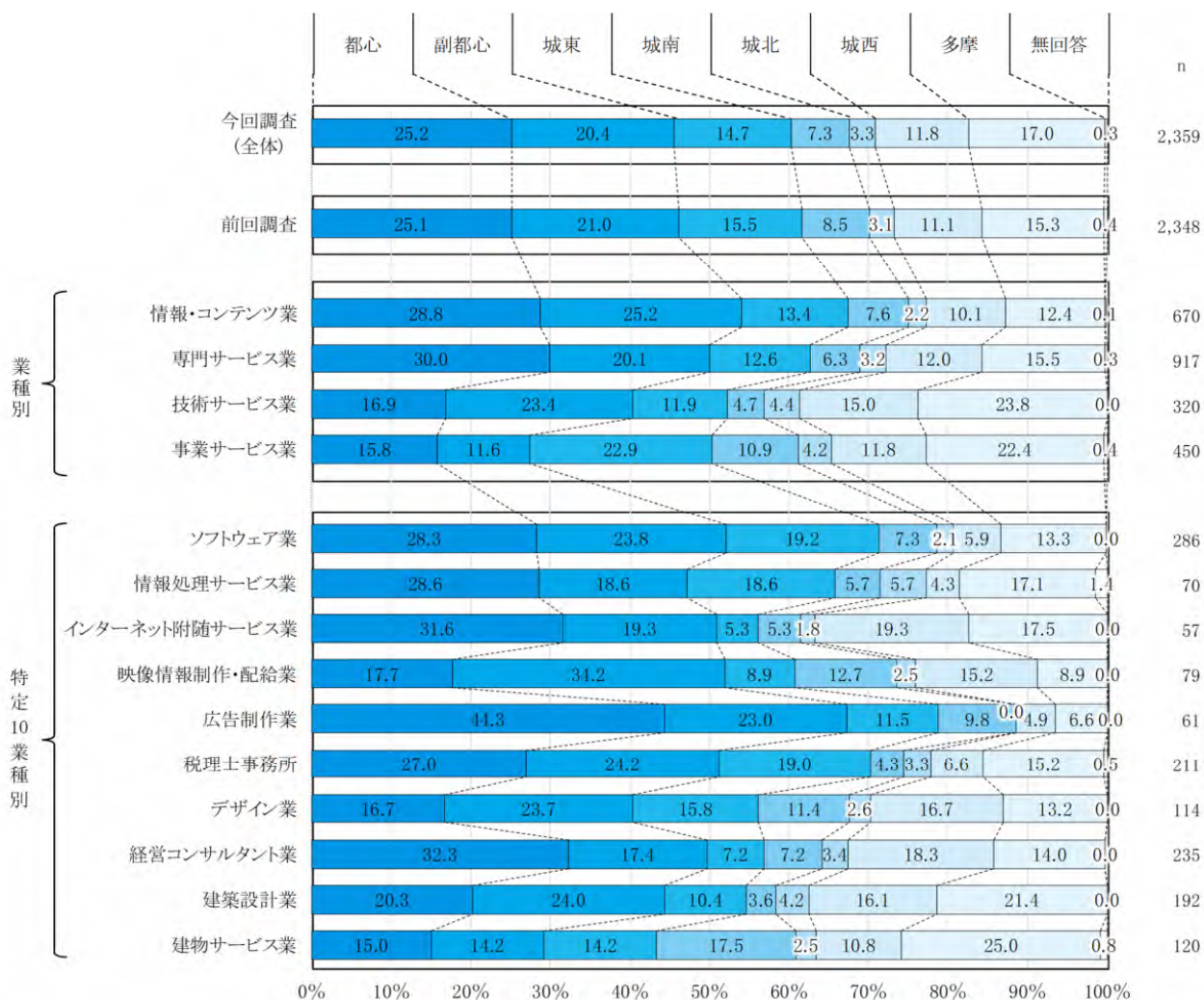
### 3 所在地

所在地は、「都心(千代田区、中央区、港区)」(25.2%)が最も高く、「副都心(新宿区、文京区、渋谷区、豊島区)」(20.4%)、「多摩(多摩地域の市町村)」(17.0%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「都心」(30.0%)が3割である。

特定10業種別にみると、広告制作業は「都心」(44.3%)が4割を超える。

図表Ⅱ-1-3 所在地

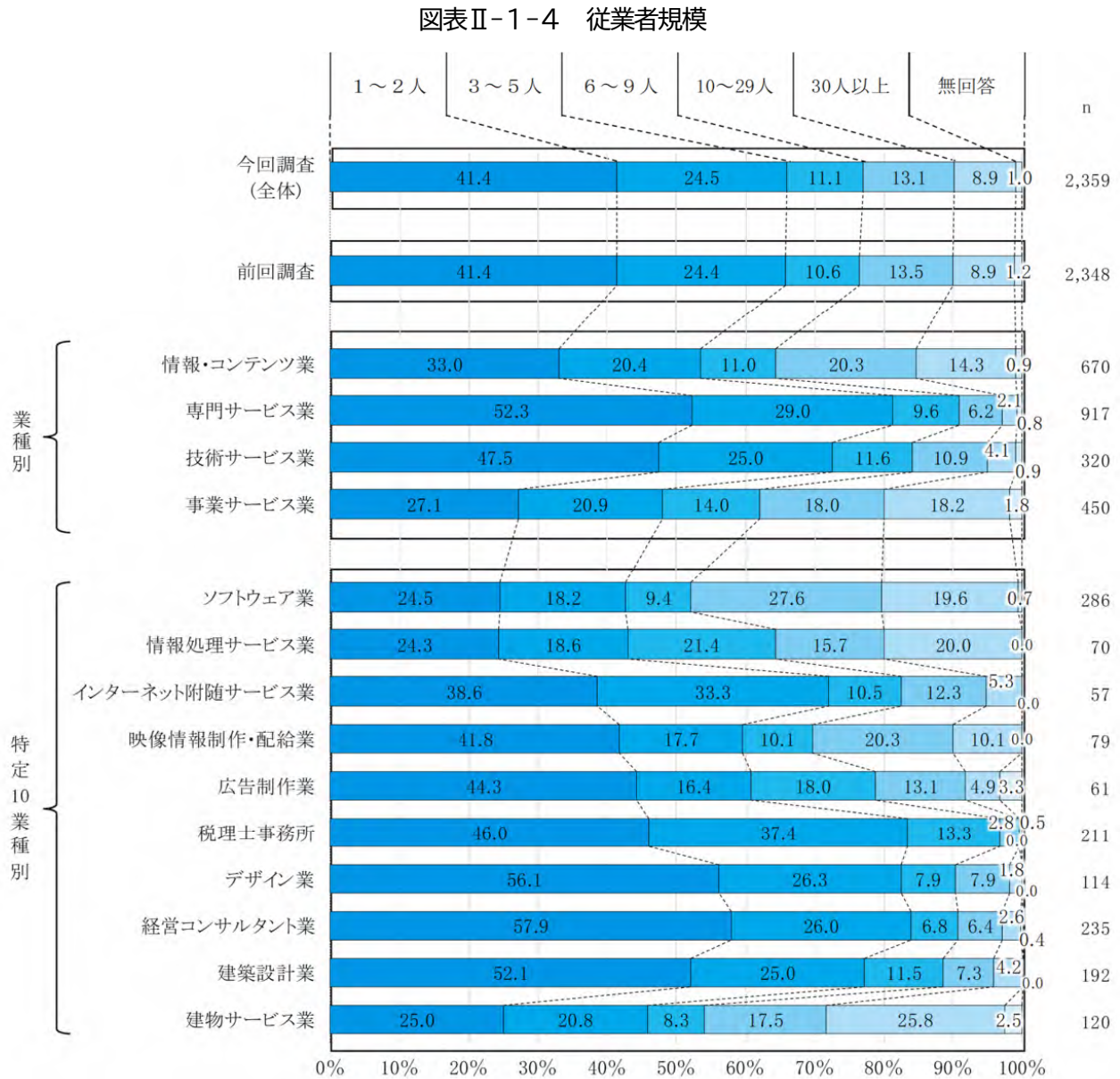


## 4 従業者規模

従業者規模は、「1～2人」(41.4%)が最も高く、「3～5人」(24.5%)、「10～29人」(13.1%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「1～2人」(52.3%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「1～2人」(57.9%)が6割程度である。



## 5 創業時期

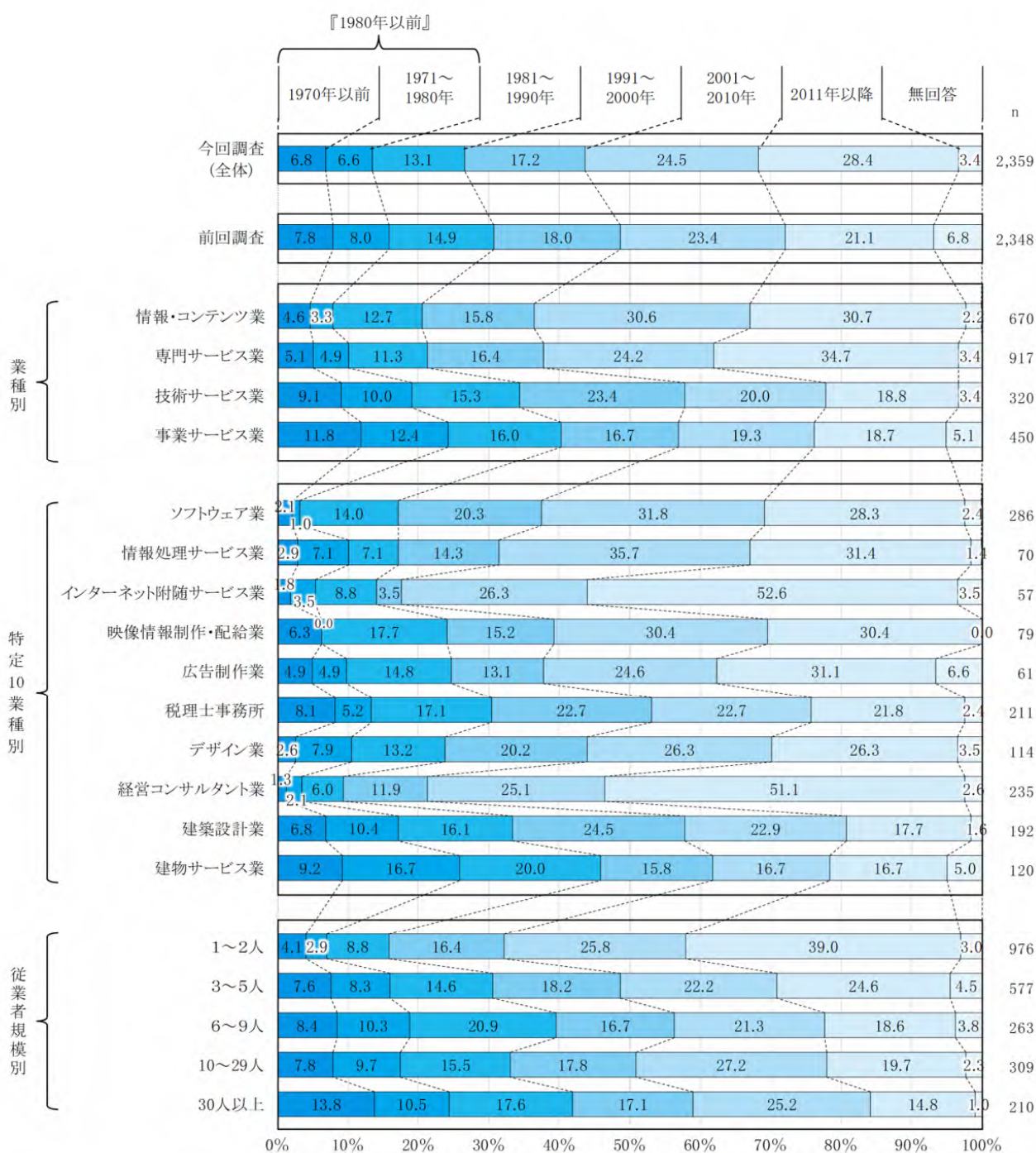
創業時期は、「2011年以降」(28.4%)が最も高く、「2001～2010年」(24.5%)、「1991～2000年」(17.2%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「2011年以降」(34.7%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット付随サービス業は「2011年以降」(52.6%)が高い。建物サービス業は『1980年以前』(25.9%)が2割を超える。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「2011年以降」(39.0%)が約4割である。

図表Ⅱ-1-5 創業時期



## 6 従業員の平均年齢

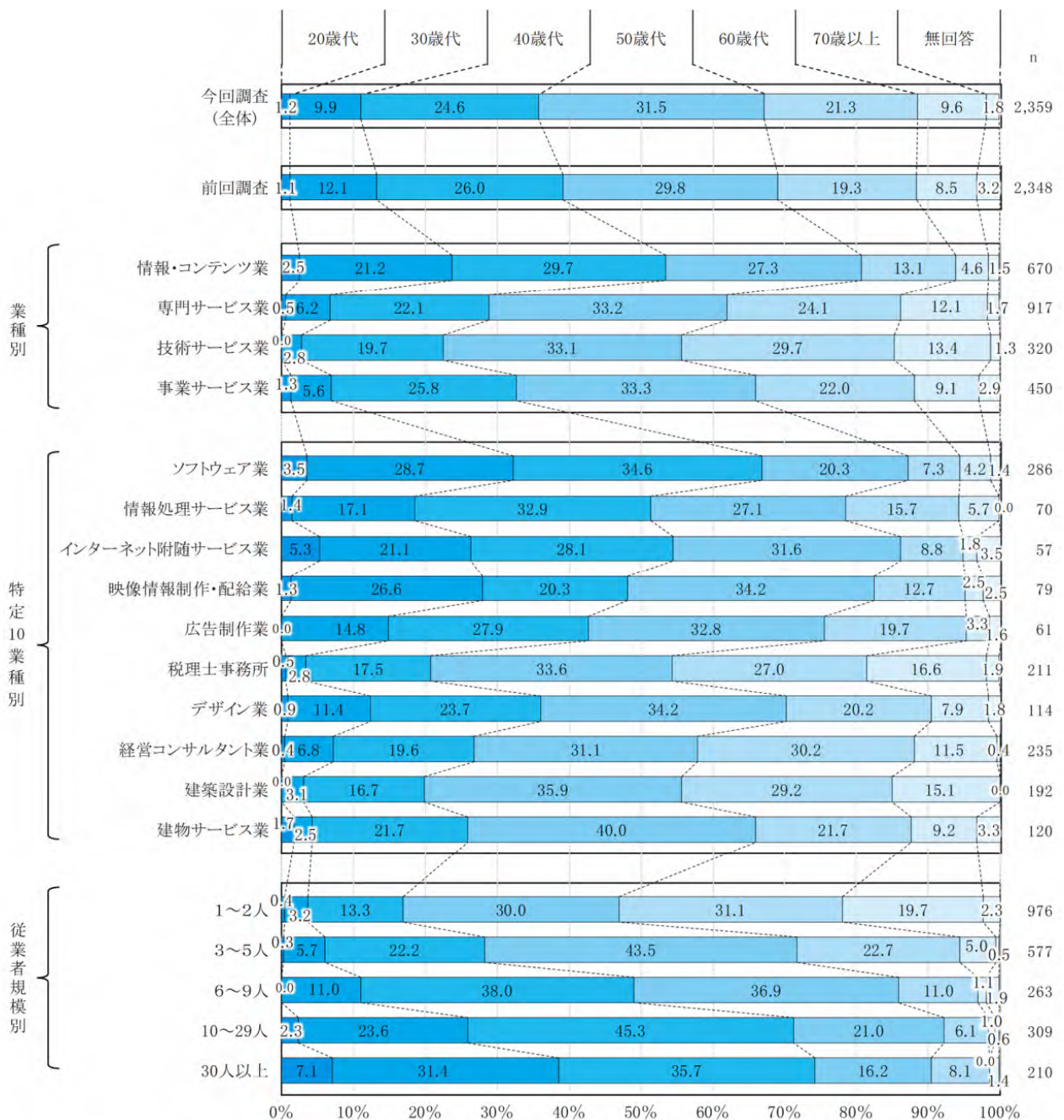
従業員の平均年齢は、「50歳代」(31.5%)が最も高く、「40歳代」(24.6%)、「60歳代」(21.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「50歳代」(33.3%)が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「50歳代」(40.0%)が4割である。

従業員規模別にみると、従業員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。また、従業員規模が大きくなるほど「30歳代」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「30歳代」(31.4%)が3割を超える。

図表Ⅱ-1-6 従業員の平均年齢



## 7 代表者の年齢

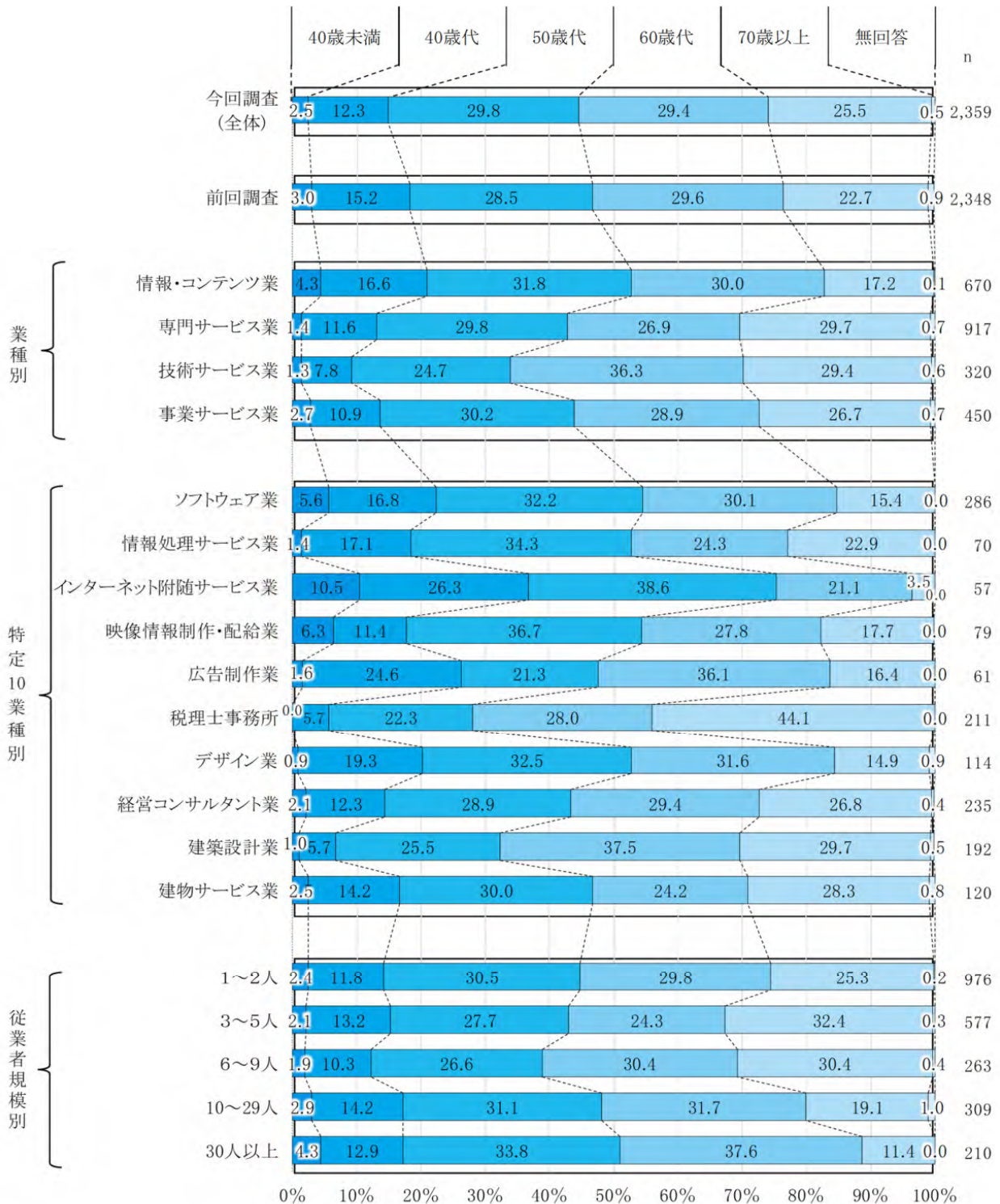
代表者の年齢は、「50歳代」(29.8%)が最も高く、「60歳代」(29.4%)、「70歳以上」(25.5%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「60歳代」(36.3%)が3割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「70歳以上」(44.1%)が4割を超える。

従業員規模別にみると、30人以上と回答した企業は「60歳代」(37.6%)が4割程度である。

図表Ⅱ-1-7 代表者の年齢



## 8 企業形態

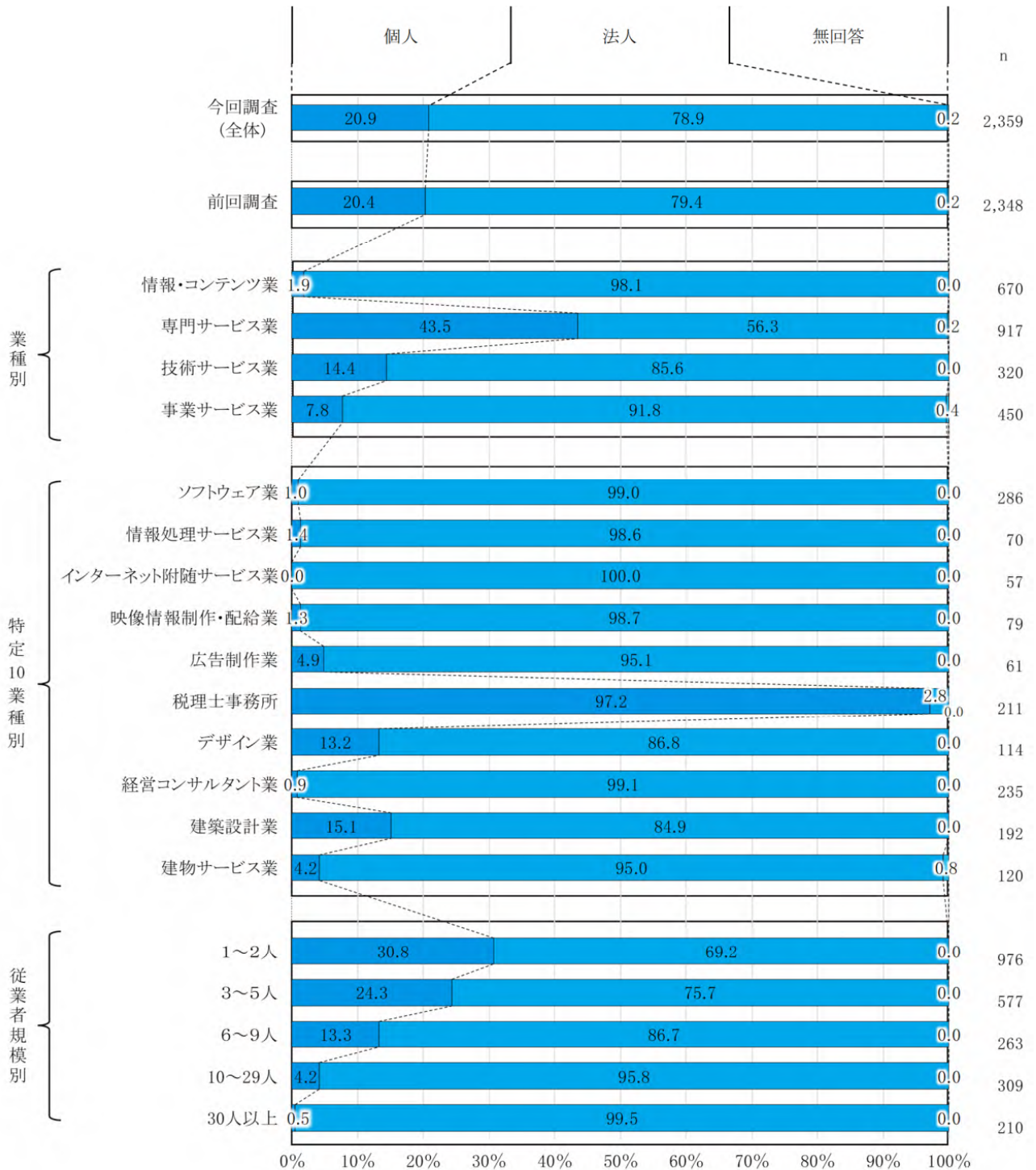
企業形態は、「法人」(78.9%)が8割程度である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「法人」(98.1%)が10割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「法人」(100.0%)が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「個人」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「個人」(30.8%)が3割を超える。また、従業員規模が大きくなるほど「法人」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「法人」(99.5%)が約10割である。

図表Ⅱ-1-8 企業形態



## 9 資本金

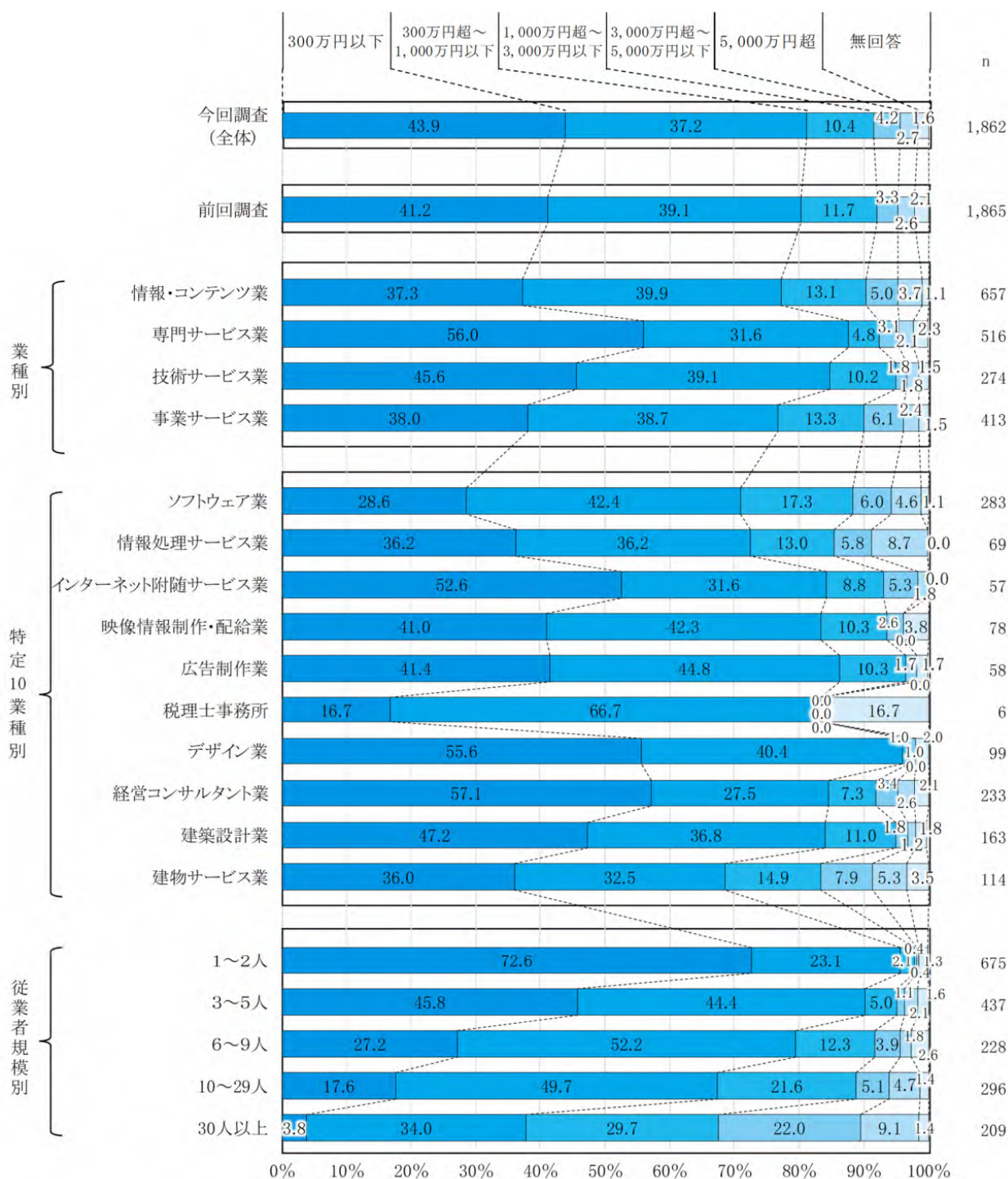
資本金は、「300万円以下」(43.9%)が最も高く、「300万円超～1,000万円以下」(37.2%)、「1,000万円超～3,000万円以下」(10.4%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「300万円以下」(56.0%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「300万円超～1,000万円以下」(66.7%)が6割を超える。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「300万円以下」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「300万円以下」(72.6%)が7割を超える。また、従業員規模が大きくなるほど「1,000万円超～3,000万円以下」、「3,000万円超～5,000万円以下」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-9 資本金



(注) 企業形態(図表Ⅱ-1-8)で「法人」とした企業のみを集計。

## 10 支社・支店・営業所の有無

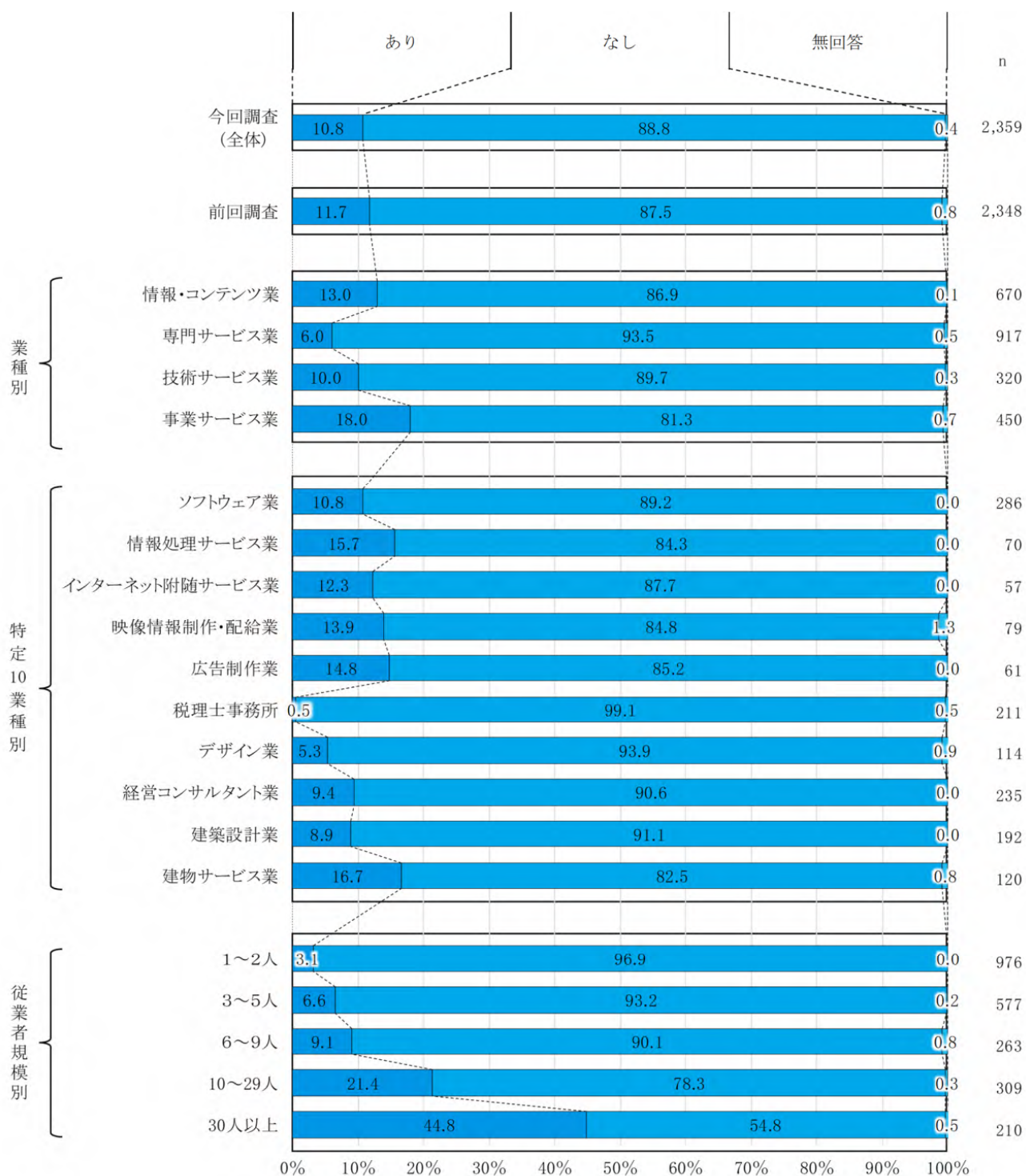
支社・支店・営業所の有無は、「なし」(88.8%)が9割程度である。

業種別にみると、専門サービス業は「なし」(93.5%)が9割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「なし」(99.1%)が約10割である。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「なし」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「なし」(96.9%)が9割を超える。また、従業員規模が大きくなるほど「あり」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「あり」(44.8%)が4割を超える。

図表Ⅱ-1-10 支社・支店・営業所の有無



## 第2節 売上高と利益

### 1 直近決算の年間売上高

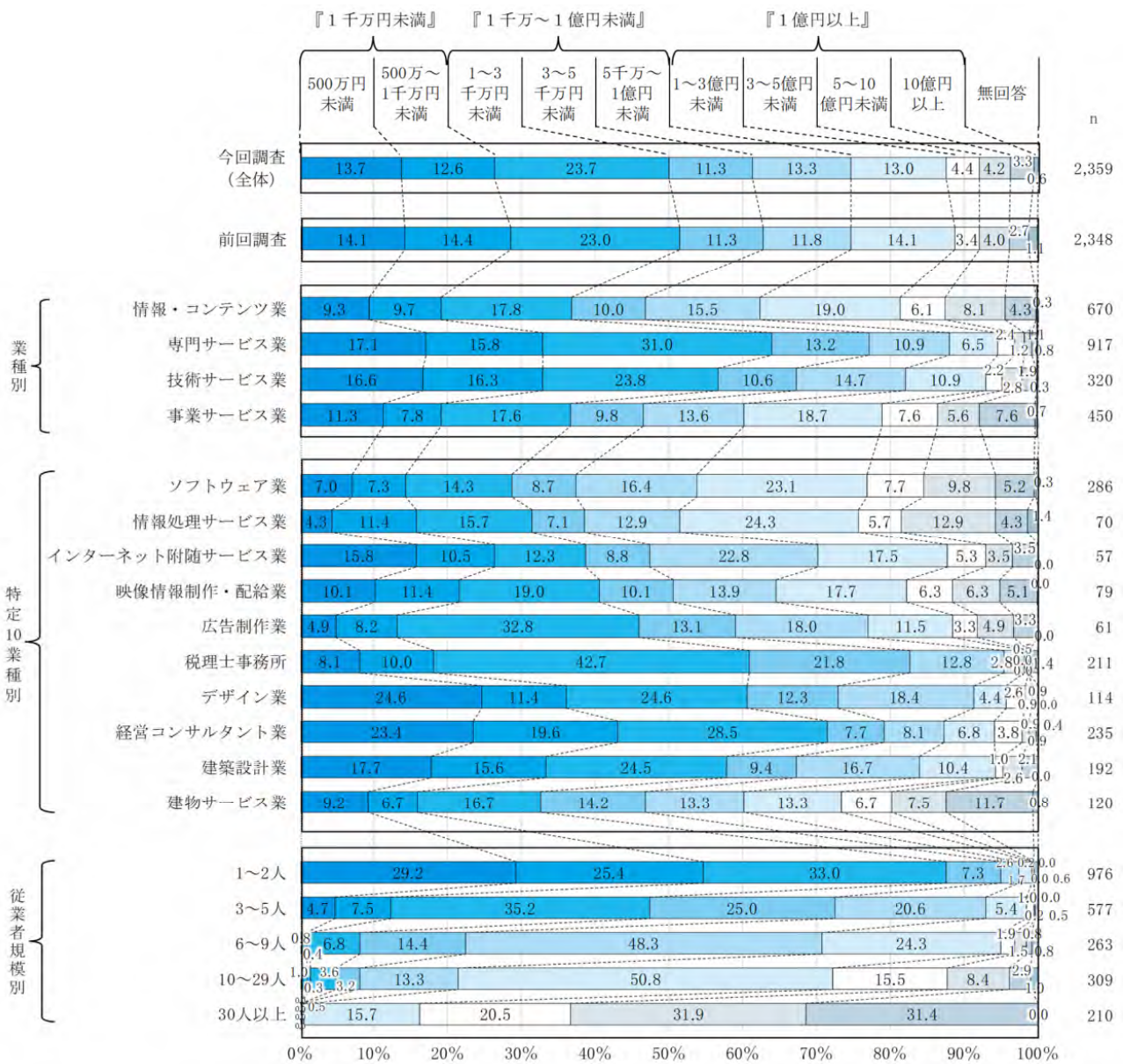
直近決算の年間売上高は、「1～3千万円未満」(23.7%)が最も高く、「500万円未満」(13.7%)、「5千万～1億円未満」(13.3%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は『1千万～1億円未満』(55.1%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は『1千万～1億円未満』(77.3%)が8割程度である。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど『1億円以上』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『1億円以上』(99.5%)が約10割である。

図表II-1-11 直近決算の年間売上高



## 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、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（33.1%）が最も高く、「大幅減少（10%以上）」（18.8%）、「大幅増加（10%以上）」（14.2%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」、「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（32.6%）は「大幅増加（10%以上）」、「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（28.1%）を上回る。

業種別にみると、技術サービス業は『減少』（37.8%）が4割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて広告制作業は『減少』（45.9%）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「ほぼ横ばい（±5%未満）」、『減少』が高くなる傾向がみられる。また、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は『増加』（55.3%）が5割を超える。

年間売上高別にみると、年間売上高が低くなるほど「ほぼ横ばい（±5%未満）」、『減少』が高くなる傾向がみられる。また、年間売上高が高くなるほど『増加』が高くなる傾向がみられ、1億円以上と回答した企業は『増加』（49.9%）が約5割である。

### 〈事例1〉 専門家と学習者をつなぐ「橋渡し」としての役割

事例1の会社は、理工学系、特に電気電子工学の専門書を発行している老舗出版会社であり、電気関連の国家資格試験向け参考書等で長年の実績とブランドをもっている。同社の企業理念は、先人たちが積み重ねてきた電気の知識や技術を未来へ繋ぐことである。

長年の実績を通じて専門分野で確かなブランドを築き上げてきた同社は、専門家と学習者との間にある知識のギャップを埋める「橋渡し」の能力を強みとしている。同社の特徴は編集を担当する社員が多いことであり、また、社員には文系出身者も多い。

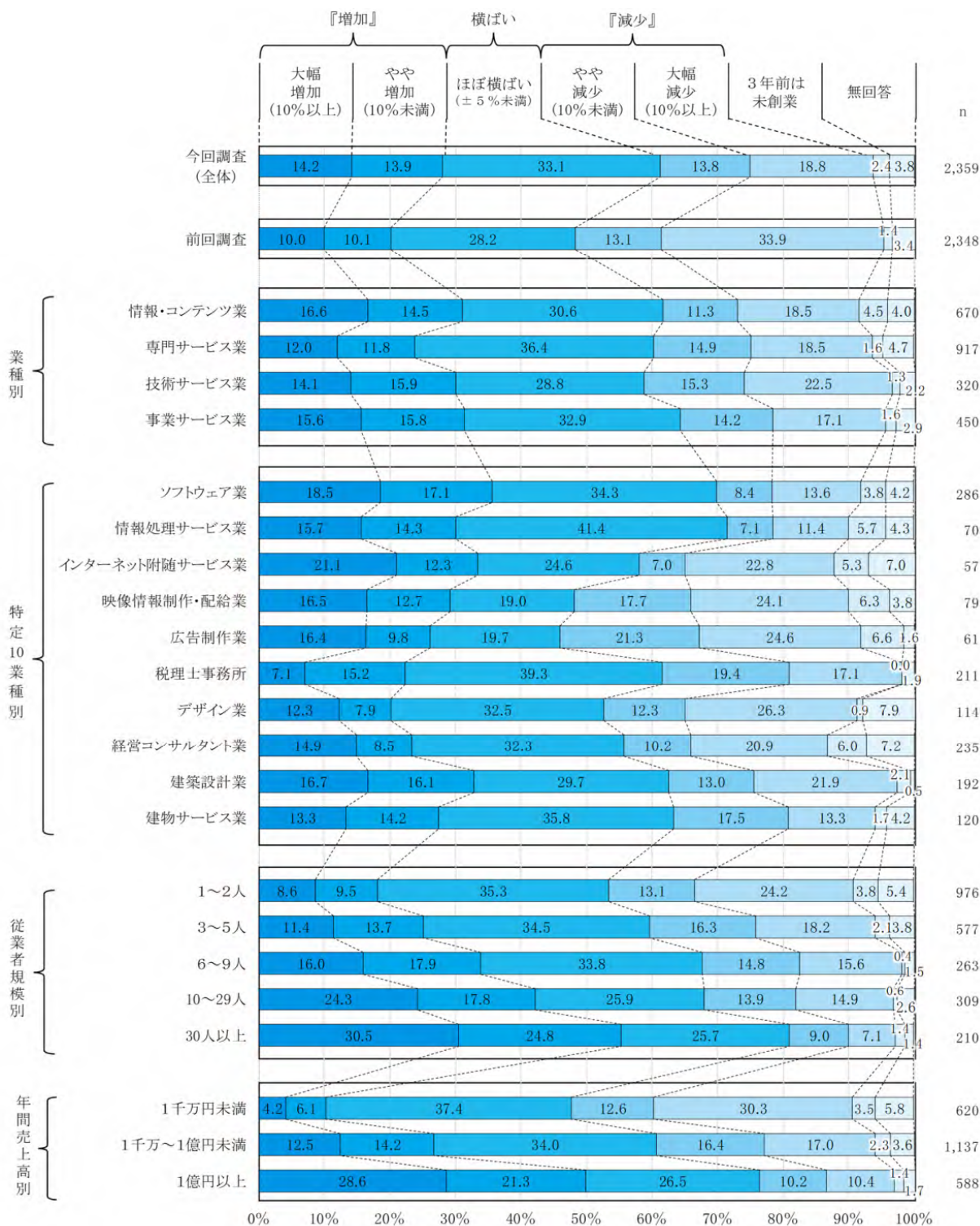
近年の傾向として、難解な内容を敬遠する読者が増えていることがあり、以前より分かりやすい内容の教材を求められていると感じている。こうした中で、大学教授等の執筆する高度な原稿をうまく噛み砕いて、わかりやすく読者に正確な情報を伝えること、つまり両者の「橋渡し」の重要性は高まっていると考えている。

近年同社はEラーニング事業や電子書籍のサブスクリプション事業なども始めている。それは、競争環境の激化や紙代、印刷代の高騰に対応し、違う媒体での自社資源の有効利用により収益を確保するためであるが、それとともに、難解な内容を現在の学習者に一層わかりやすく伝えることを目指した「橋渡し」の取組の一環でもある。

同社は、今後も強みである「橋渡し」の能力を活かして、科学技術の発展に貢献していきたいと考えている。

（出版業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-1-12 3年前と比較した年間売上高の変化



### 3 直近決算の年間売上高に占める総人件費の割合

直近決算の年間売上高に占める総人件費の割合は、「40～50%未満」(14.4%)が最も高く、「30～40%未満」(13.5%)、「70%以上」(13.2%)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「60～70%未満」(13.3%)、「70%以上」(16.4%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて情報処理サービス業は「70%以上」(25.7%)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「10～20%未満」が高くなる傾向がみられる。また、従業者規模が大きくなるほど「60～70%未満」、「70%以上」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年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「70%以上」(16.5%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「10%未満」(12.9%)、「50～60%未満」(13.1%)、「60～70%未満」(12.9%)、「70%以上」(19.6%)が黒字(プラス)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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「50～60%未満」(11.4%)、「60～70%未満」(14.1%)、「70%以上」(18.4%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

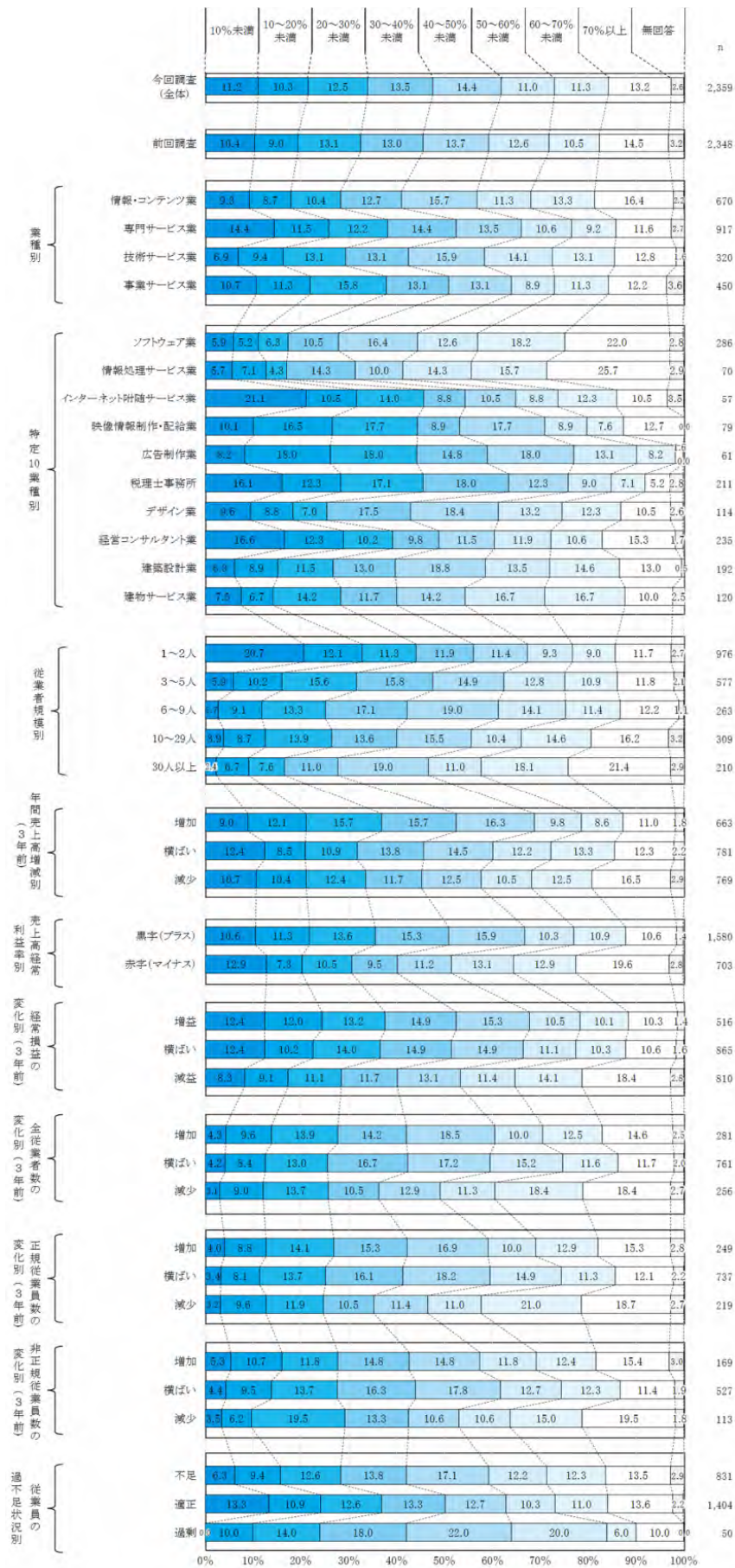
全従業者数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した全従業者数が増加と回答した企業は「10%未満」(4.3%)、「10～20%未満」(9.6%)、「20～30%未満」(13.9%)、「40～50%未満」(18.5%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

正規従業員数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した正規従業員数が減少と回答した企業は「60～70%未満」(21.0%)が2割を超える。

非正規従業員数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した非正規従業員数が減少と回答した企業は「20～30%未満」(19.5%)、「60～70%未満」(15.0%)、「70%以上」(19.5%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

従業員の過不足状況別にみると、過剰と回答した企業は「40～50%未満」(22.0%)が2割を超える。

図表Ⅱ-1-13 直近決算の年間売上高に占める総人件費の割合



#### 4 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、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（42.2%）が最も高く、「やや増加（10%未満）」（22.1%）、「大幅増加（10%以上）」（14.0%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（47.1%）が5割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてデザイン業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（46.5%）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「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（57.0%）が6割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど「大幅増加（10%以上）」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（37.1%）が4割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（34.4%）、「やや増加（10%未満）」（33.5%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（40.2%）が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（46.7%）、「やや減少（10%未満）」（7.4%）、「大幅減少（10%以上）」（14.5%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（26.6%）、「やや増加（10%未満）」（25.2%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（38.0%）が4割程度である。

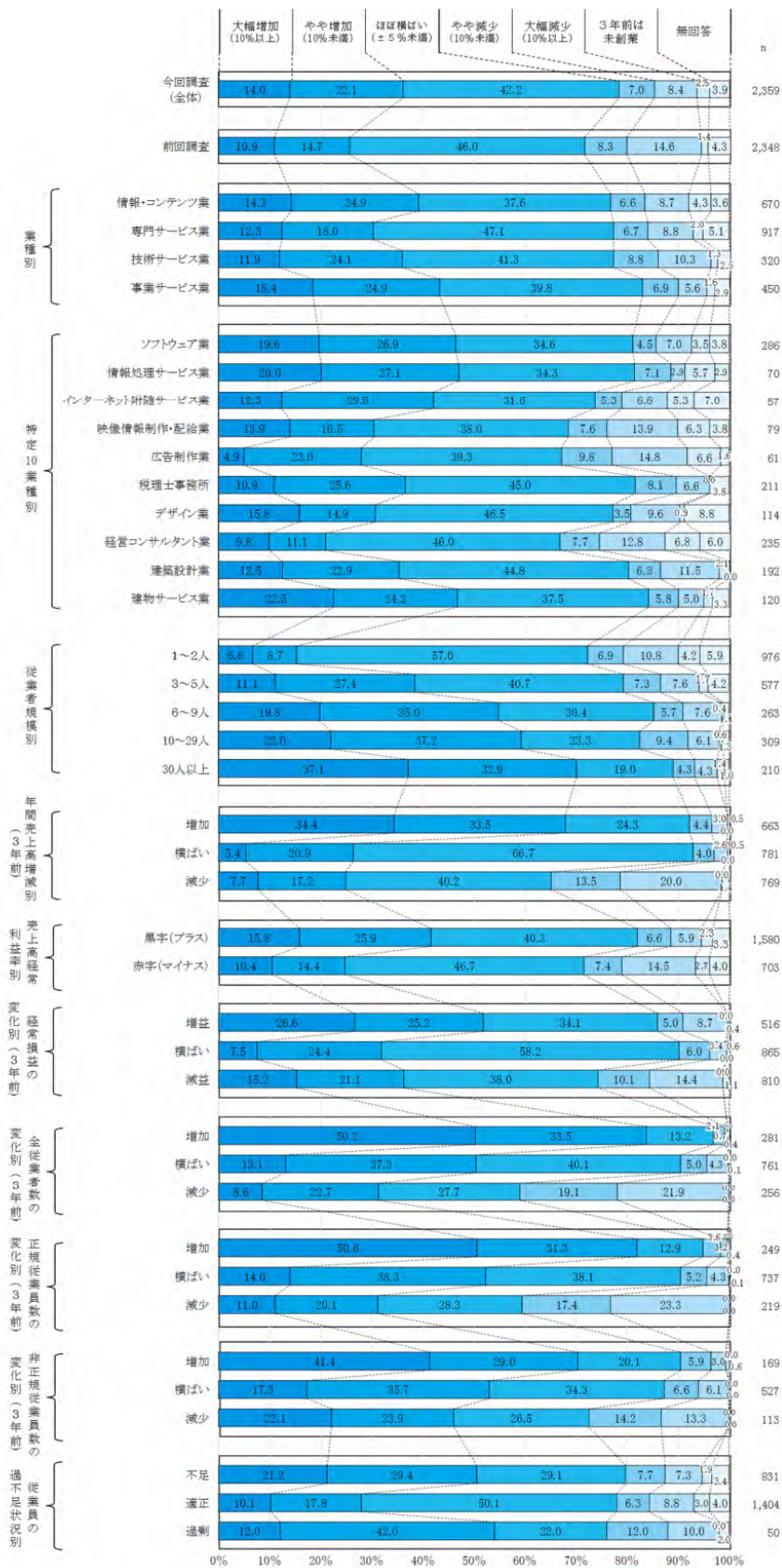
全従業者数の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した全従業者数が増加と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（50.2%）が5割を超える。

正規従業員数の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した正規従業員数が増加と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（50.6%）が5割を超える。

非正規従業員数の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した非正規従業員数が増加と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（41.4%）が4割を超える。

従業員の過不足状況別にみると、適正と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（50.1%）が5割を超える。

図表Ⅱ-1-14 3年前と比較した総人件費の変化



## 5 直近決算の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（29.8%）が最も高く、「10%以上」（23.6%）、「0～2%未満」（17.3%）の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」をあわせた『黒字（プラス）』（66.9%）は6割を超える。

業種別にみると、専門サービス業は『黒字（プラス）』（70.5%）が7割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は『黒字（プラス）』（90.5%）が9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『黒字（プラス）』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『黒字（プラス）』（84.3%）が8割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は『黒字（プラス）』（83.7%）が8割を超える。

年間売上高別にみると、年間売上高が低くなるほど「赤字（マイナス）」が高くなる傾向がみられ、1千万円未満と回答した企業は「赤字（マイナス）」（47.3%）が5割程度である。また、年間売上高が高くなるほど『黒字（プラス）』が高くなる傾向がみられ、1億円以上と回答した企業は『黒字（プラス）』（81.2%）が8割を超える。

### 〈事例2〉 社会の課題の解決をシステム（ソフトウェア）の力で実現

事例2の会社は、ソフトウェアの開発企業であり、社会の課題の解決をシステム（ソフトウェア）の力で実現することを会社のミッションとしている。当初は金融機関向けのシステム開発を主軸としていたが、現在では、医療現場向けのシステムの売上の方が多くなっている。

具体的にはX線検査の支援システムを製品化しており、耳の聞こえづらい人等が検査をスムーズに受けられるようサポートするシステムを販売している。文字やわかりやすいイラストの他、手話アニメーションにも対応している。同社の製品は医療機関や巡回検診車などに搭載され、利用を拡げている。

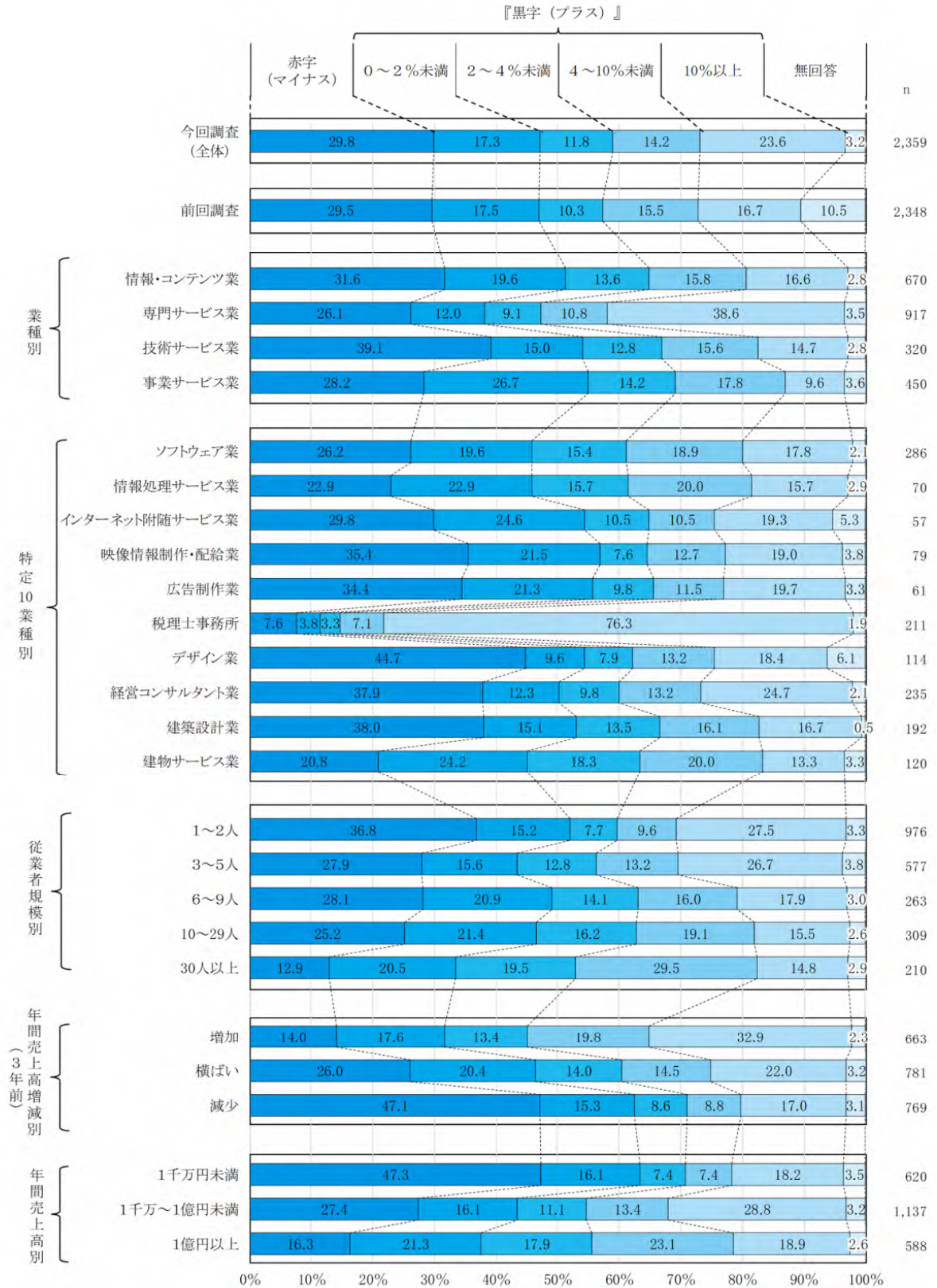
また、医療検査は日本語のわからない外国人にとってもハードルが高いことから、同システムは多言語化も進めており、既に10言語に対応している。また、助成金などを積極的に活用し、研究開発費に充てることで、商品の価格を抑える努力も行っている。

さらに同社は、自社の災害リスクを考慮したBCP（事業継続計画）の観点に加え、IT企業が大都市圏に集中する中で、地方のIT人材の流出を防ぐ受け皿となることも目指して、最近九州に支社を設立した。支社では、例えばIT教室の開設などで、地元の人材育成に貢献できないか検討している。

同社は今後も様々な形で困っている人に手を差し伸べ、社会貢献に取り組んでいきたいと考えている。

（ソフトウェア業 3～5人 城東地域）

図表Ⅱ-1-15 直近決算の売上高経常利益率



## 6 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、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（26.2%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（18.1%）、「黒字が拡大（5%以上）」（11.3%）の順で続く。「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大（5%以上）」をあわせた『減益』（34.4%）は「黒字が拡大（5%以上）」、「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』（21.9%）を上回る。「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」、「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」をあわせた『横ばい』（36.6%）は3割を超える。

業種別にみると、専門サービス業は『横ばい』（40.9%）が4割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は『横ばい』（48.3%）が5割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は『横ばい』（39.0%）が約4割である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は『減益』（64.6%）が6割を超える。

年間売上高別にみると、年間売上高が低くなるほど『横ばい』、『減益』が高くなる傾向がみられる。また、年間売上高が高くなるほど『増益』が高くなる傾向がみられ、1億円以上と回答した企業は『増益』（31.3%）が3割を超える。

### 〈事例3〉従業員の希望を尊重した良好な職場環境で人材を確保

事例3の会社は、2000年代前半の創業以来長年にわたり、施設警備と建築現場などでの交通誘導警備を事業の柱としている警備会社である。

現在、警備業界の最大の課題は従業員の高齢化である。多くの会社で警備員の平均年齢は60歳を超えており、求人を出しても40歳以下の応募はほとんどないといわれる。同社も例外ではなく、慢性的な人手不足のため、主要顧客からの固定業務とは別に単発的な依頼があっても泣く泣く断らざるを得ない場合も多い。

そこで、同社では様々な取組を行っている。警備業界には年齢制限がない点を活かし、働く意欲と健康診断の結果に問題がなければ、60代や70代前半の人材も積極的に採用することとしている。さらに、採用面では従業員からの紹介をメインとし、紹介者と入社する本人にインセンティブを支払う制度を設けた。

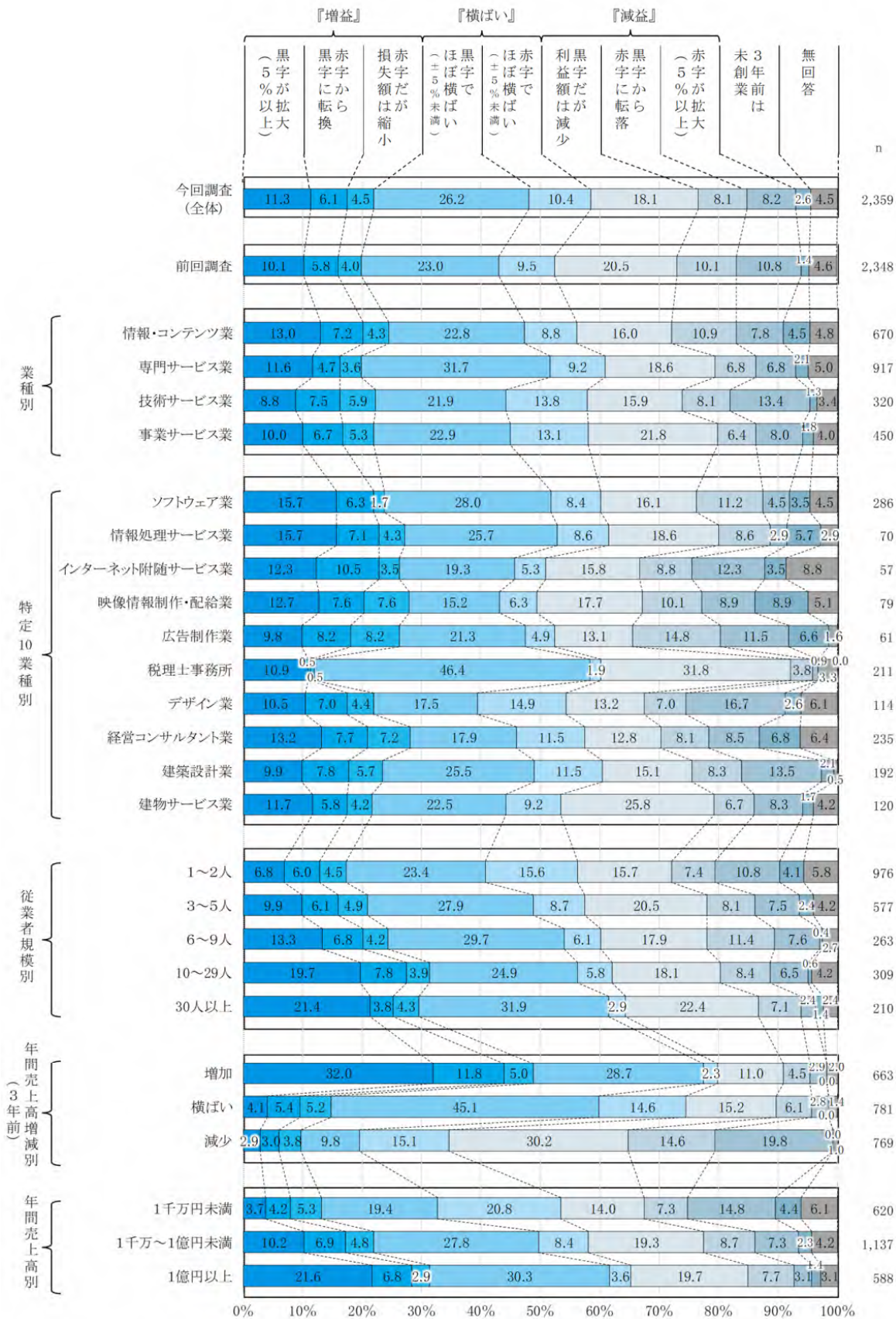
そして最も重視していることは、従業員を大切にすることである。例えば、夏の屋外労働の過酷さに対応するため、外気を取り込めるよう小型ファンを取り付けた空調服を全従業員に支給するなど、労働環境の改善に力を入れている。

さらに、勤務に際しては、勤務日や勤務場所、そしてペアの組み合わせまで、可能な限り従業員の希望を尊重している。精神的、体力的負担を減らし、高齢の従業員でも長く働き続けられる仕組みの構築に努めている。

代表は、良好な職場環境を実現することで、高齢化と人手不足を乗り越え、会社を安定的に成長させていきたいと考えている。

（警備業 10～29人 城南地域）

図表Ⅱ-1-16 3年前と比較した経常損益の変化



## 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、「4件以下」(27.7%)が最も高く、「5～9件」(20.3%)、「20～49件」(14.6%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は『9件以下』(63.5%)が6割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて建築設計業は『9件以下』(71.9%)が高い。

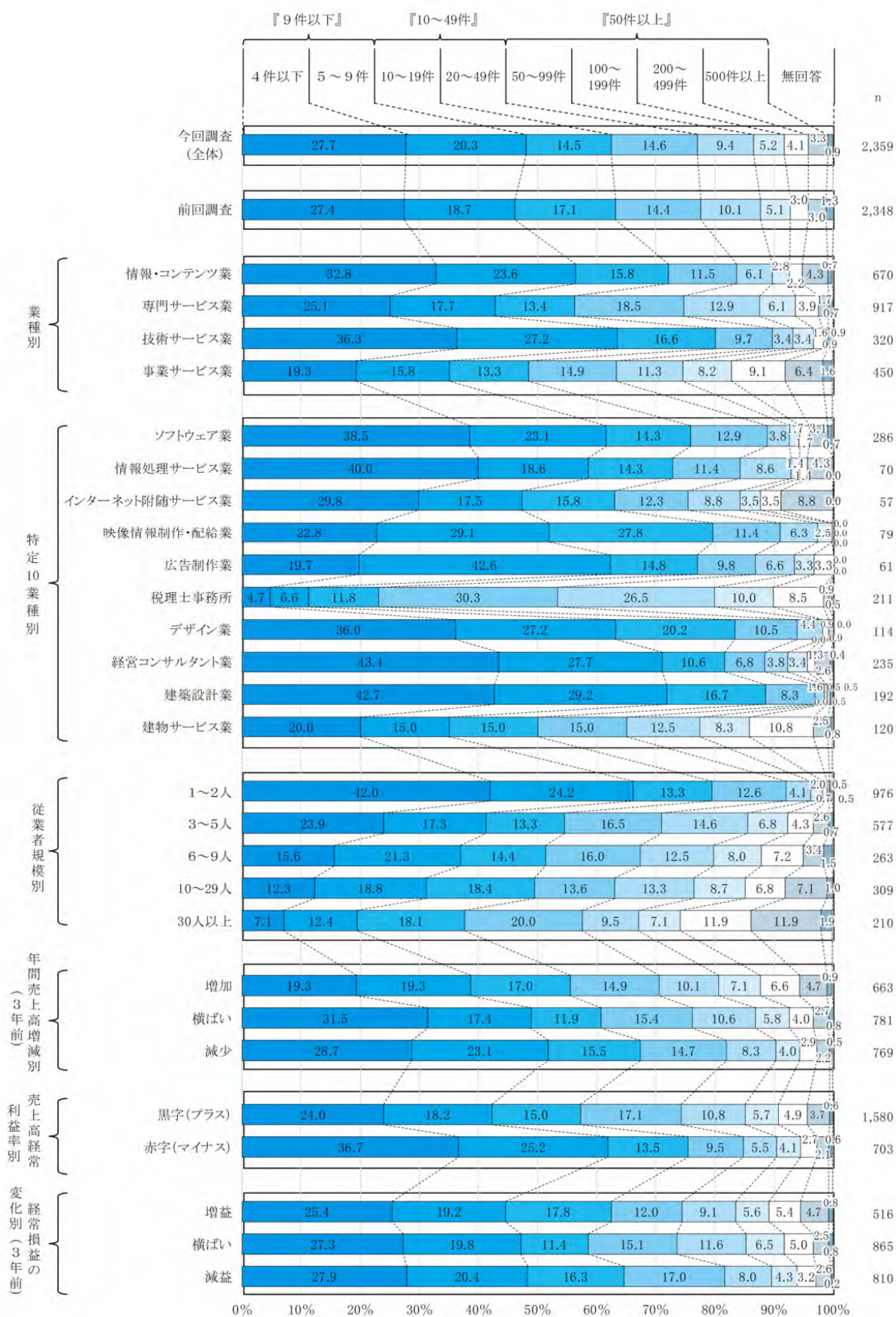
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『9件以下』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『9件以下』(66.2%)が6割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど『10～49件』、『50件以上』が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は『9件以下』(51.8%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は『9件以下』(61.9%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は『9件以下』(48.3%)、『10～49件』(33.3%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-1 現在の顧客の件数



## 2 3年前と比較した顧客件数の変化

3年前と比較した顧客件数の変化は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（53.7%）が最も高く、「やや減少（10%未満）」（15.2%）、「やや増加（10%未満）」（12.0%）の順で続く。「やや減少（10%未満）」、「大幅減少（10%以上）」をあわせた『減少』（24.2%）は「大幅増加（10%以上）」、「やや増加（10%未満）」をあわせた『増加』（16.2%）を上回る。

業種別にみると、技術サービス業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（63.1%）が6割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて建築設計業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（64.6%）が高い。

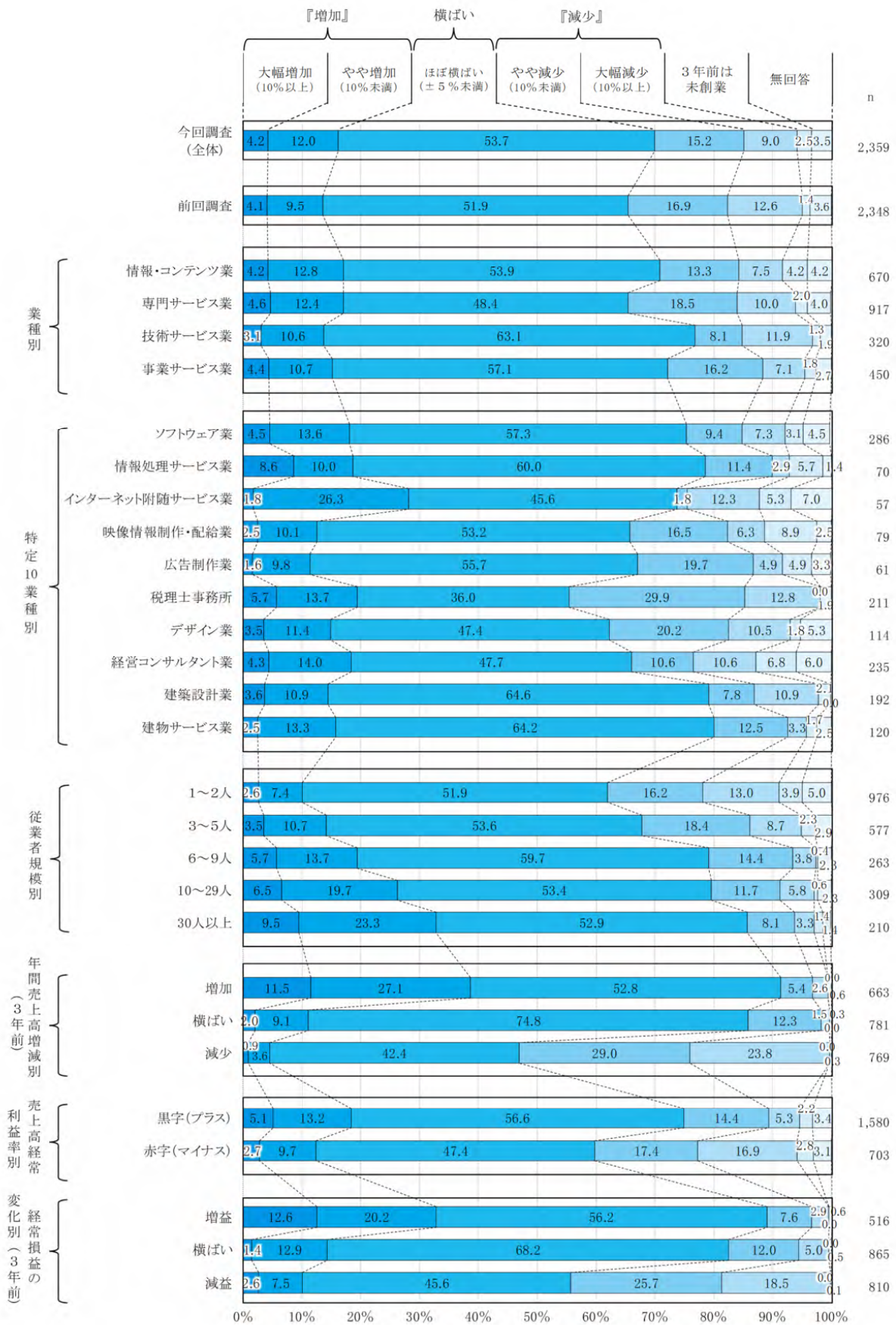
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（29.2%）が約3割である。また、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『増加』（32.8%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は『減少』（52.8%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（56.6%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は『減少』（44.2%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-2-2 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、「0～5%未満」（60.5%）が最も高く、「5～10%未満」（17.0%）、「10～20%未満」（8.6%）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は「0～5%未満」（64.8%）が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「0～5%未満」（72.1%）が7割を超える。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「0～5%未満」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「0～5%未満」（67.1%）が7割程度である。また、従業員規模が大きくなるほど「5～10%未満」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「5～10%未満」（28.3%）が3割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「0～5%未満」（69.7%）が約7割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「0～5%未満」（64.2%）が6割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「0～5%未満」（64.1%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

#### 〈事例4〉企業向け「オルタナティブデータベース」の次世代標準化を目指す

事例4の会社は、2010年代創業のIT企業であり、自社開発した次世代型企業データベースの提供をメイン事業としている。この次世代型企業データベースは、現代表が前職で営業職をしていた際に、企業向けの営業活動に有用なデータベースがほとんどないことに気づき、有用性の高い情報を収集・構造化した新たなデータベース（オルタナティブデータベース）を、独立して自らの手で作り上げようと考え、開発に至ったものである。

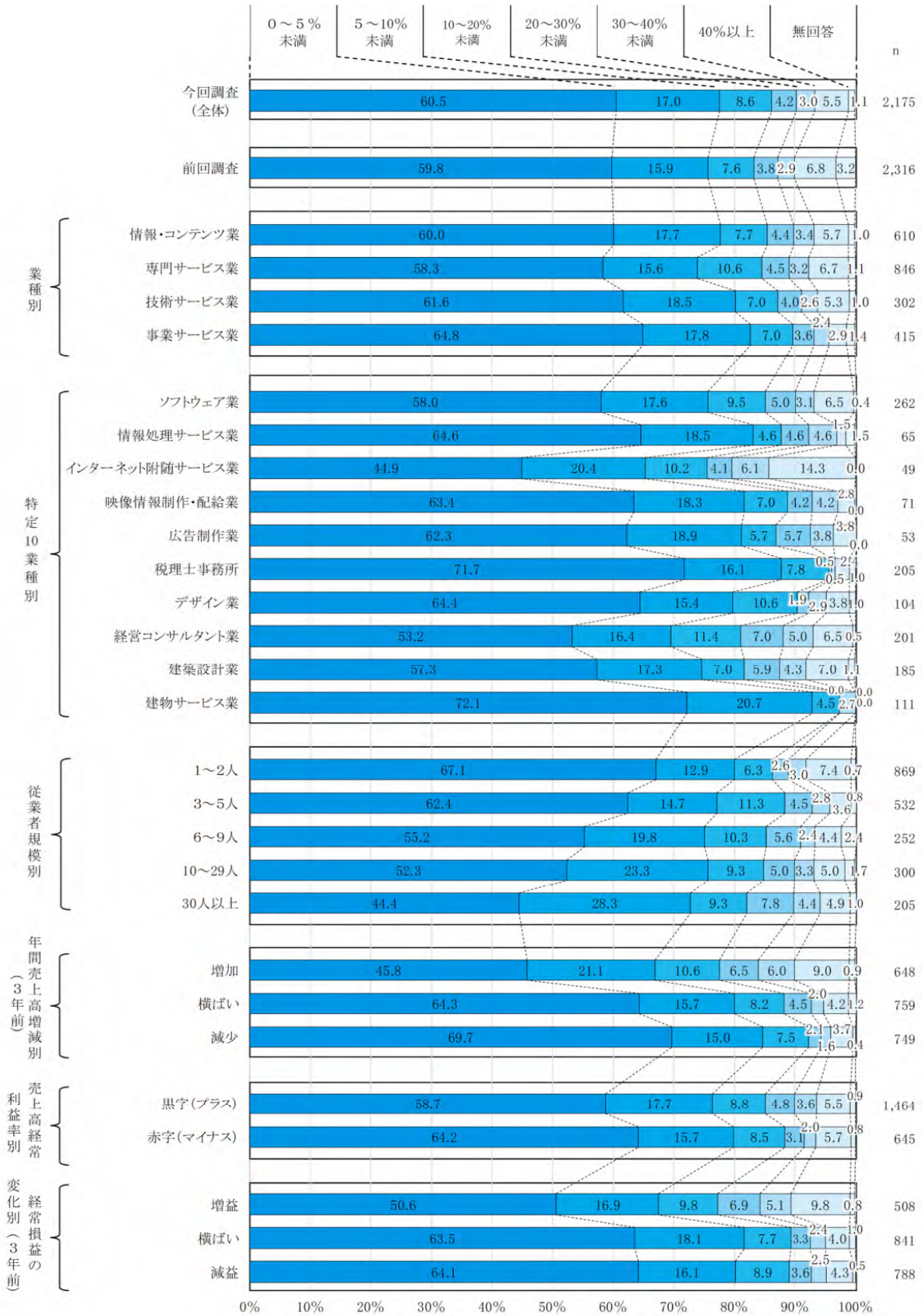
従来の企業情報は、企業専門の信用情報会社から得るしかなく、必ずしも営業活動に直結するものや最新のものではなかった。これらの課題を解消するため、次世代型のデータベースはインターネット上にある最新の企業情報を定期的に収集・分類・タグ付けし、営業活動に直結するものとして利用できるシステムとなるよう開発を行った。定期的に最新の企業情報を取得する同システムのプログラムは、同社の女性プログラマーが開発し、運用にも多数の女性職員が携わっている。収集したデータのクレンジング作業（タグ付け等）は、定期的に経験豊富なベテラン職員が行っており、有用性と正確性を兼ね備えることに成功している。同社は、性別や年齢、場所、時間にとらわれずに働くことのできる体制を整えているため、優秀な人材を確保することができ、少数精鋭で大規模なデータを扱うことが可能となっている。

データの有用性を裏付けるように新規顧客の増加が目立つ。同社が訪問営業などの積極的な販促活動を行っていないにもかかわらず、口コミや紹介等により、同社が提供する企業向けサービスへの新規加入件数は毎月10件程度増えている。

同社は、このシステムを海外にも展開したいと考えており、海外プラットフォームとの展開を計画している。将来的には、このオルタナティブデータベースを「企業データベースにおける事実上の標準」にすることを目指している。

（情報提供サービス業 10～29人 副都心地域）

図表Ⅱ-2-3 新規顧客件数の割合



(注) 3年前未創業企業を除く。

## 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、「情報通信業」(16.9%)が最も高く、「建設業」(10.6%)、「製造業」(9.8%)、「学術研究, 専門・技術サービス業」(9.8%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「情報通信業」(47.0%)が5割程度である。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「情報通信業」(58.2%)が6割程度である。

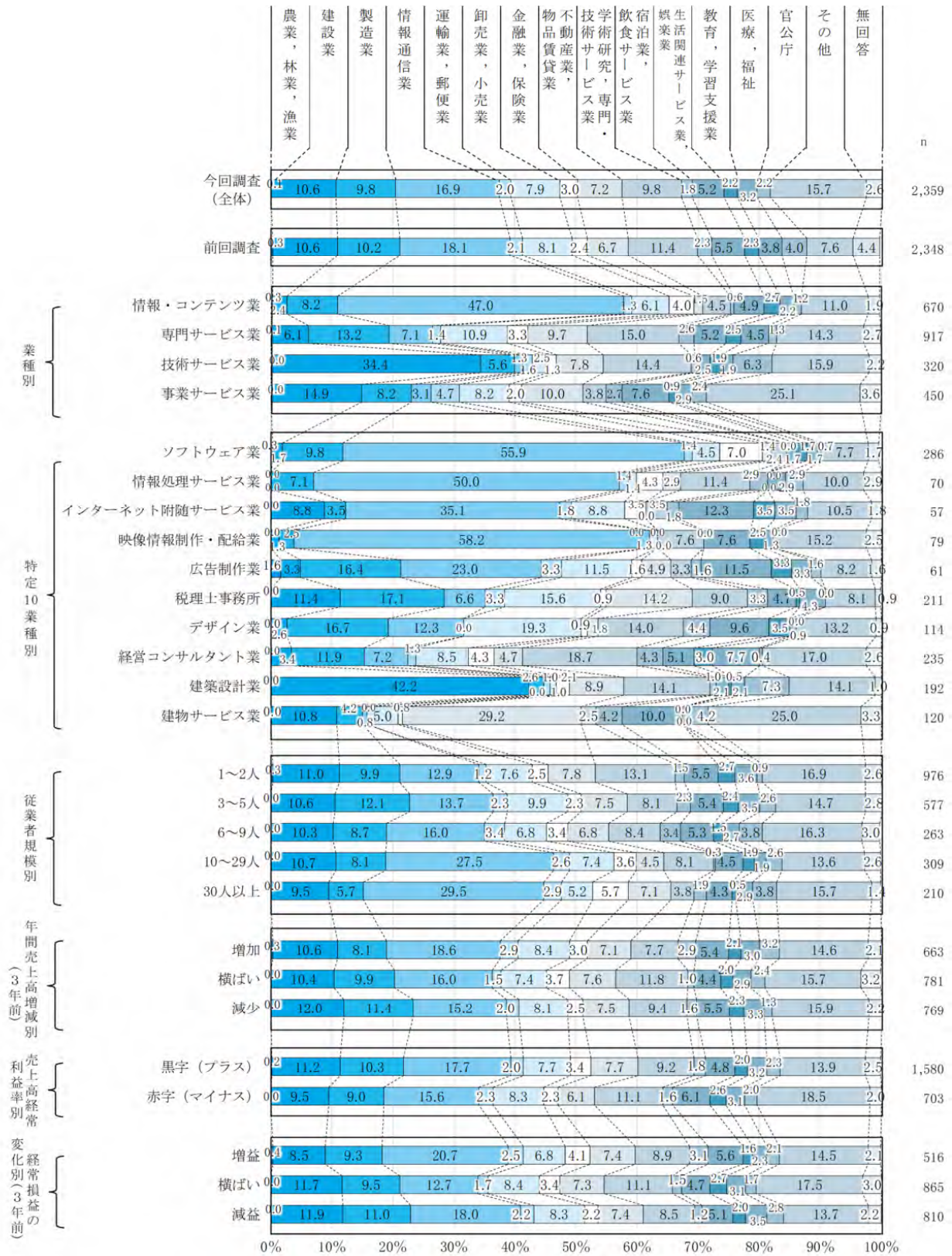
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「情報通信業」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「情報通信業」(29.5%)が約3割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「農業, 林業, 漁業」(0.3%)、「情報通信業」(18.6%)、「運輸業, 郵便業」(2.9%)、「卸売業, 小売業」(8.4%)、「宿泊業, 飲食サービス業」(2.9%)、「官公庁」(3.2%)、が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「農業, 林業, 漁業」(0.2%)、「建設業」(11.2%)、「製造業」(10.3%)、「情報通信業」(17.7%)、「金融業, 保険業」(3.4%)、「不動産業, 物品賃貸業」(7.7%)、「宿泊業, 飲食サービス業」(1.8%)、「医療, 福祉」(3.2%)、「官公庁」(2.3%)が赤字(マイナス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「情報通信業」(20.7%)が2割を超える。

図表Ⅱ-2-4 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、「都心（千代田、中央、港）」(35.6%)が最も高く、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」(16.0%)、「東京、近県以外の道府県」(9.6%)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）」(44.9%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業と広告制作業は「都心（千代田、中央、港）」(55.7%)が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「都心（千代田、中央、港）」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」(43.3%)が4割を超える。

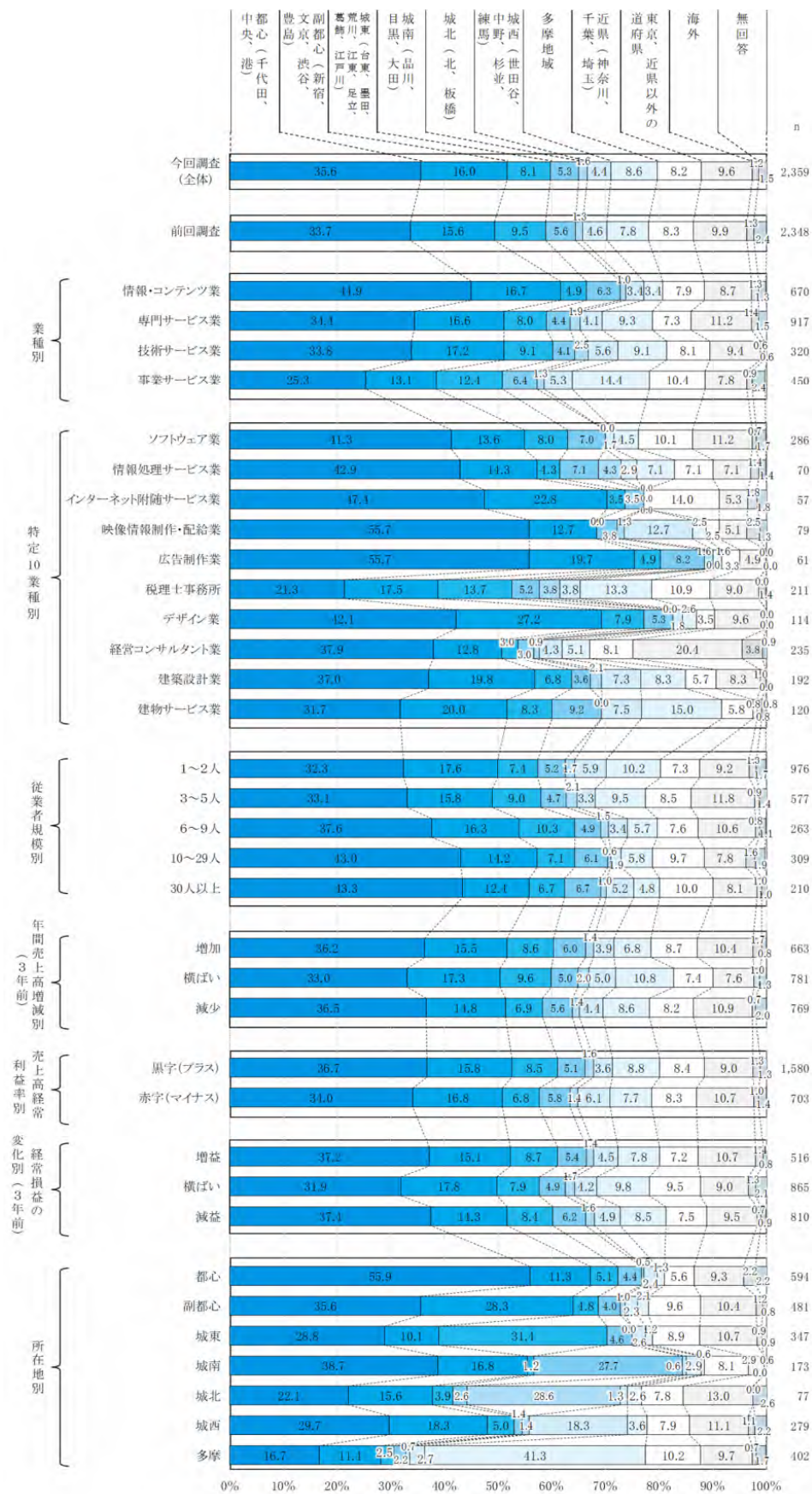
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」(36.5%)、「東京、近県以外の道府県」(10.9%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」(36.7%)、「城東（台東、墨田、荒川、江東、足立、葛飾、江戸川）」(8.5%)、「城北（北、板橋）」(1.6%)、「多摩地域」(8.8%)、「近県（神奈川、千葉、埼玉）」(8.4%)、「海外」(1.3%)が赤字（マイナス）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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」(37.4%)、「城南（品川、目黒、大田）」(6.2%)、「城西（世田谷、中野、杉並、練馬）」(4.9%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

所在地別にみると、都心は年間売上高第1位の顧客の所在地の「都心（千代田、中央、港）」(55.9%)が5割を超える。

図表II-2-5 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、「10年以上」(59.8%)が最も高く、「7～10年未満」(10.6%)、「3～5年未満」(10.0%)の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業は「10年以上」(70.9%)が7割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は『5年未満』(43.8%)が高い。税理士事務所は「10年以上」(80.1%)が8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「10年以上」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「10年以上」(72.9%)が7割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「10年以上」(68.7%)が7割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「10年以上」(60.6%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「10年以上」(66.7%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

#### 〈事例5〉依頼企業の本質を把握し、ゼロベースから効果的なプロモーション活動を実現

事例5の会社は、今から20年ほど前に設立された「広告制作業」に分類される企業である。同社の特徴は、専門である原稿ライティングに留まらず、クライアントが抱える本質的な課題を解決するためのプロモーション企画や、それに伴うコンサルティング全般を重視していることだ。

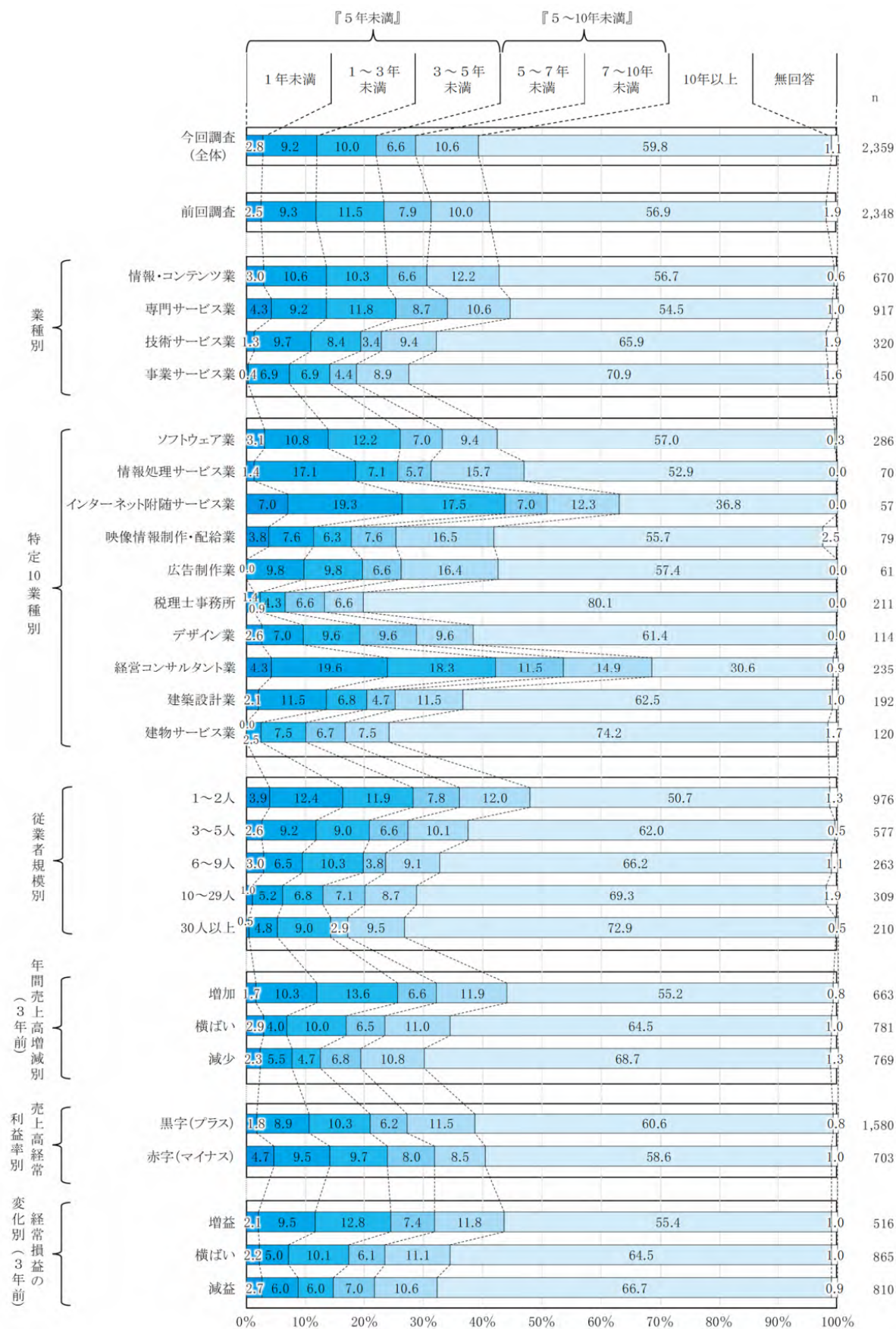
顧客からの依頼は、「PR活動を行いたいけど何をどうやったら良いかわからない」「とりあえず新しくWEBを立ち上げたい」など、漠然とした内容で方向性が具体的に決まっていれば「ゼロからの相談」が多い。こうした場合、同社はまず、具体的なプロモーション手段を考える前段階、つまり、顧客の立場で課題の発掘とコンセプトの深掘りから始め、より効果的に価値を高める活動の提案を行っている。一方、顧客からの依頼内容が具体的な場合であってもそのスタンスを守っている。例えば人材採用のためのツール制作依頼では、初めから依頼されたツールありきではなく、広くマーケティング的な視点で、他の手段も含めて最大限の効果を得るための手法を幅広く検討するように心掛けている。

こうしたことから、最近では同社の経験ゆえの受注が増えている。特定の商品プロモーションの域を超え、ブランディングの観点から企業価値の訴求活動、さらに人材を指導するまで踏み込んだケースもある。また、社史・周年史の作成依頼も多い。これらは単なるアーカイブとしての編集ではなく、最近では読み物として興味を引くものが求められるため、密度の濃い取材を行った制作が増えている。その他、企業が全てのステークホルダーへの情報開示を行う統合報告書の作成では、企画・構成から各項のライティングはもちろん、デザインワークまでを実践している。

同社は、企業の本質を把握する能力を一層高めることで、広告宣伝活動におけるクリエイティブ領域のサービス提供に留まらず、企業活動自体の改善に役立つ踏み込んだ業務領域をサービス提供のボリュームゾーンにしていきたいと考えている。

(広告制作業 1～2人 都心地域)

図表Ⅱ-2-6 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位の顧客への売上依存度

年間売上高第1位の顧客への売上依存度は、「20%未満」(28.2%)が最も高く、「20~40%未満」(23.2%)、「80%以上」(22.2%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は『20~60%未満』(46.0%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「20%未満」(76.8%)が7割を超える。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど『60%以上』が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は『60%以上』(39.5%)が約4割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は『20~60%未満』(41.1%)が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は『60%以上』(39.5%)が約4割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は『20~60%未満』(40.8%)が4割を超える。

#### 〈事例6〉自立型組織によるIT人材育成で事業拡大と高い定着率を実現

事例6の会社は、多摩地域に拠点を置くIT企業である。「ICTを用いて顧客の課題を解決する」という理念のもと、代表が長年にわたり行政のデジタル化支援に携わってきた経験を活かし、公共系のシステム設計・構築をメイン事業としている。

同社の組織体制の特徴は、自律分散型であることである。担当業務ごとにチームを編成し、各チームリーダーに人事権や資金の裁量権を持たせ、代表者の判断を待たずに現場の判断で即断即決できるようにしたことが、事業の拡大に繋がった。

また、同社は人材採用と社内教育に注力している。採用は主に、IT業界に興味を持つ未経験者を中途採用しており、中でも社員が知人を紹介する「リファラル採用」を強化している。「リファラル採用」では、紹介した社員が積極的にフォローアップを行うため、採用者の定着率が高い。社員同士のフォローアップに加え、キャリアサポートの資格を持つ専任者が月に一度、社員と面談を行い、将来のキャリアに対する希望や、現場での要望をヒアリングしている。また、代表者が月に一度社員宛てにメールマガジンを送付し、社員がそれに返信する形で希望や要望を代表者に伝える機会を設定している。

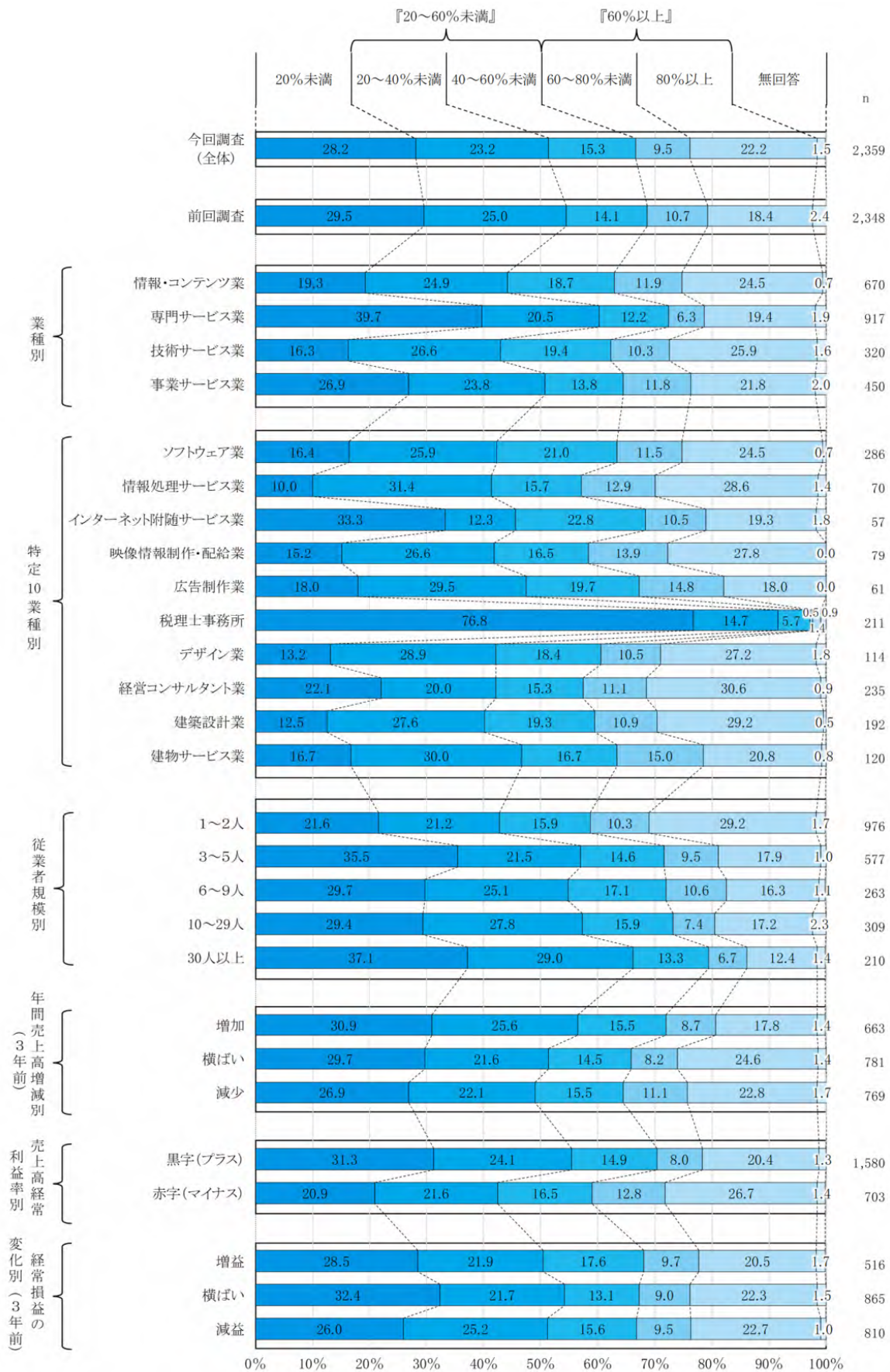
技術面においては、採用後2か月間の研修の後、4か月間のOJTを行うという独自の育成プログラムにより、未経験者でも確かな技術を習得できるよう環境を整えている。さらに、会社の方針に合致した資格取得キャンペーンを実施し、資格取得者には、取得費用にプラスして報奨金を出すことにより、社員の継続的なスキルアップを進めている。

これらのきめ細かな社員へのフォローアップ制度により、同社の社員定着率は高く、顧客に対して安定的に最新の技術を提供することに成功している。

同社は今後、AIを活用した新サービスの創出や地元でのスタートアップ支援等により、地域の発展に貢献していきたいと考えている。

(ソフトウェア業 30人以上 多摩地域)

図表Ⅱ-2-7 年間売上高第1位の顧客への売上依存度



## 5 年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係

年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係は、「交渉次第」(48.2%)が最も高く、「主として自企業が決める」(26.8%)、「主として顧客が決める」(23.7%)の順である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「交渉次第」(53.0%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業は「交渉次第」(62.9%)が6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「交渉次第」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「交渉次第」(61.9%)が6割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「交渉次第」(54.6%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「交渉次第」(49.5%)が約5割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「交渉次第」(49.8%)が約5割である。

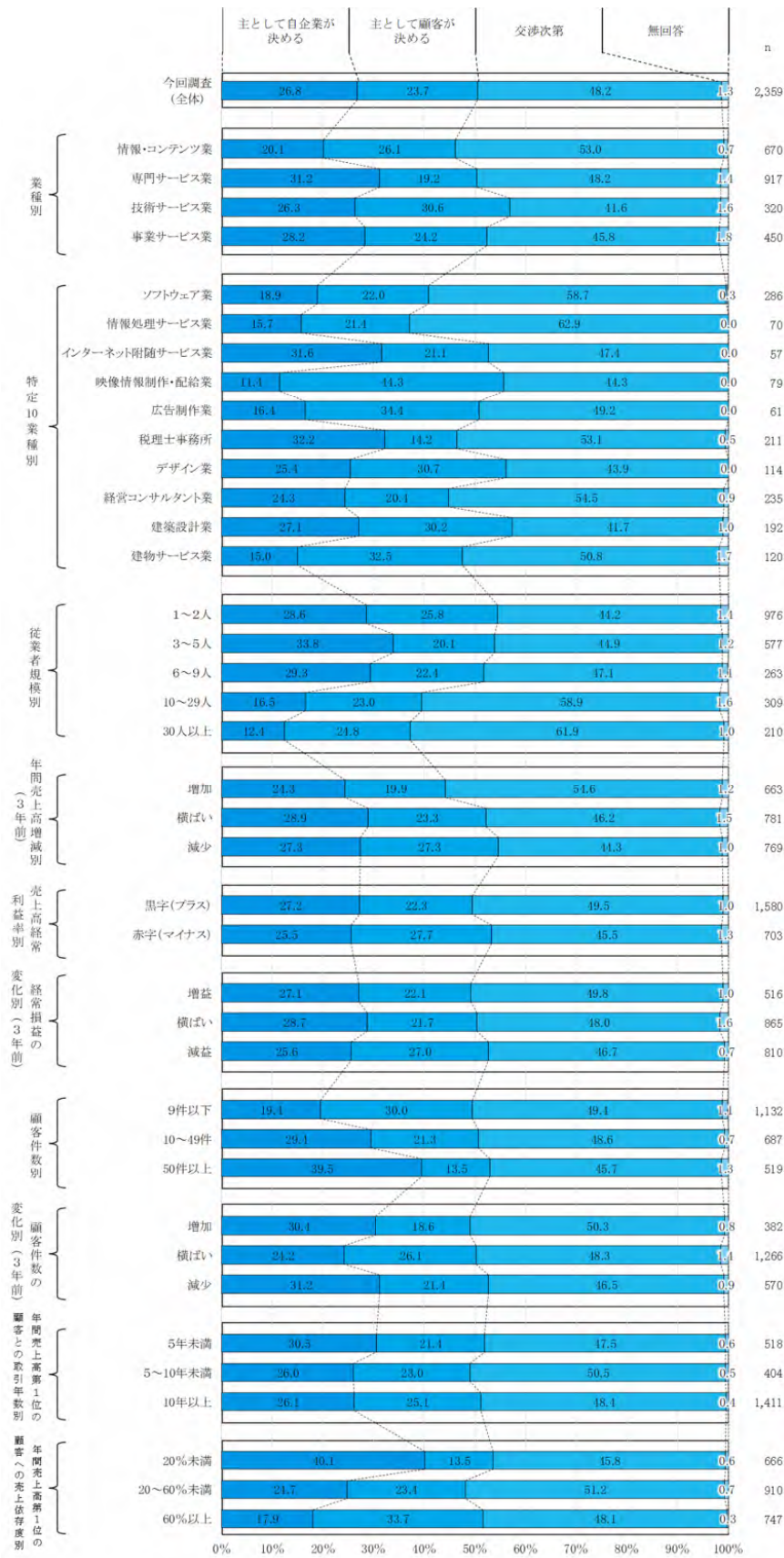
顧客件数別にみると、顧客件数が少なくなるほど「主として顧客が決める」、「交渉次第」が高くなる傾向がみられる。9件以下と回答した企業は「交渉次第」(49.4%)が約5割である。また、顧客件数が多くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、50件以上と回答した企業は「主として自企業が決める」(39.5%)が約4割である。

顧客件数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した顧客件数が増加と回答した企業は「交渉次第」(50.3%)が5割を超える。

年間売上高第1位の顧客との取引年数別にみると、他の項目に比べて5年未満と回答した企業は「主として自企業が決める」(30.5%)が高い。取引年数が長くなるほど「主として顧客が決める」が高くなる傾向がみられ、10年以上と回答した企業は「主として顧客が決める」(25.1%)が2割を超える。

年間売上高第1位の顧客への売上依存度別にみると、売上依存度が低くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、20%未満と回答した企業は「主として自企業が決める」(40.1%)が4割を超える。また、売上依存度が高くなるほど「主として顧客が決める」が高くなる傾向がみられ、60%以上と回答した企業は「主として顧客が決める」(33.7%)が3割を超える。

図表Ⅱ-2-8 年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係



## 6 年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係

年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係は、「交渉次第」(40.1%)が最も高く、「主として顧客が決める」(37.6%)、「主として自企業が決める」(20.9%)の順である。

業種別にみると、技術サービス業は「主として顧客が決める」(48.8%)が5割程度である。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「主として顧客が決める」(63.3%)が6割を超える。

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は「交渉次第」(46.7%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「交渉次第」(43.3%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「主として顧客が決める」(39.3%)が約4割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「主として顧客が決める」(41.8%)が4割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「主として顧客が決める」(42.1%)が4割を超える。

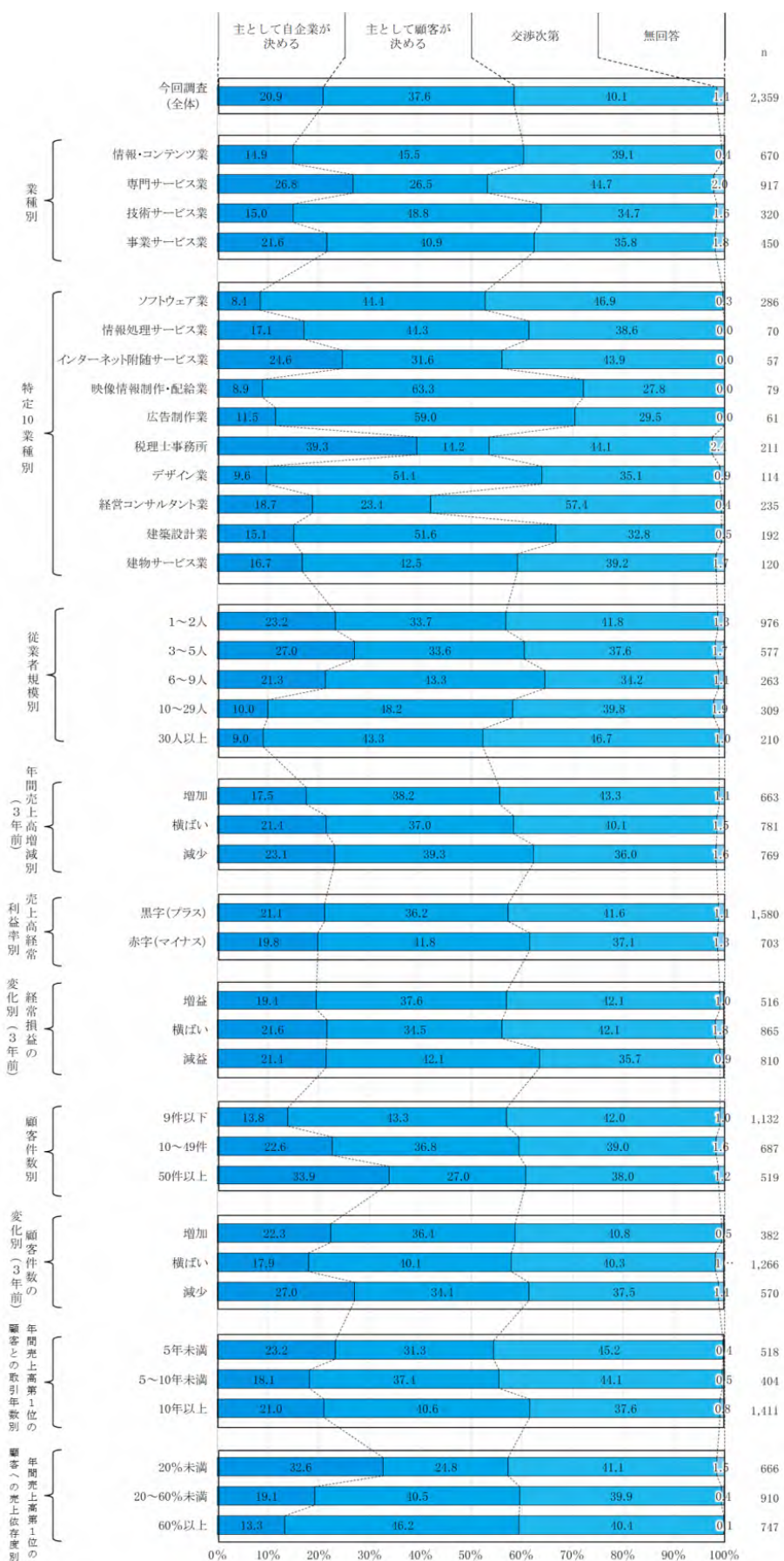
顧客件数別にみると、顧客件数が少なくなるほど「主として顧客が決める」、「交渉次第」が高くなる傾向がみられる。また、顧客件数が多くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、50件以上と回答した企業は「主として自企業が決める」(33.9%)が3割を超える。

顧客件数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した顧客件数が増加と回答した企業は「交渉次第」(40.8%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

年間売上高第1位の顧客との取引年数別にみると、取引年数が短くなるほど「交渉次第」が高くなる傾向がみられ、5年未満と回答した企業は「交渉次第」(45.2%)が4割を超える。また、取引年数が長くなるほど「主として顧客が決める」が高くなる傾向がみられ、10年以上と回答した企業は「主として顧客が決める」(40.6%)が4割を超える。

年間売上高第1位の顧客への売上依存度別にみると、売上依存度が低くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、20%未満と回答した企業は「主として自企業が決める」(32.6%)が3割を超える。また、売上依存度が高くなるほど「主として顧客が決める」が高くなる傾向がみられ、60%以上と回答した企業は「主として顧客が決める」(46.2%)が4割を超える。

図表Ⅱ-2-9 年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係



## 7 都内立地のメリット（利点）

都内立地のメリット（利点）（複数回答）は、「交通の利便性がある」（56.8%）が最も高く、「顧客の集積度が高い」（38.1%）、「情報が収集しやすい」（29.0%）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「交通の利便性がある」（59.7%）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は「交通の利便性がある」（64.5%）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「職住が近接している」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「職住が近接している」（31.1%）が3割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「有能な人材が集めやすい」、「交通の利便性がある」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「交通の利便性がある」（65.7%）が6割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「交通の利便性がある」（64.6%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「交通の利便性がある」（59.7%）が約6割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「交通の利便性がある」（62.6%）が6割を超える。

所在地別にみると、他の所在地に比べて都心は「多種多様な市場が存在」（24.9%）、「顧客の集積度が高い」（47.6%）、「立地の知名度が高い」（29.0%）、「情報が収集しやすい」（35.5%）、「有能な人材が集めやすい」（16.0%）、「交通の利便性がある」（66.5%）、「新サービスへの受容度が高い」（6.7%）が高い。

### 〈事例7〉 専門知識を活かして食の世界に貢献

事例7の会社は、「食」に関して資格制度やイベントの運営、商品開発やコンサルティングまで幅広く取り組んでいる企業である。

会社設立当時の2000年代中頃には、飲食店や食品に関する評価は、専門家によるものはあっても、消費者目線によるものが少ないと社長は感じていた。そして、消費者目線の評価の充実のためには、人材が鍵を握ると考えた。社長がイメージしたのは、アルビン・トフラーが提唱した「プロシューマー（プロデュースが出来るコンシューマー）」である。

現在、都内の社団法人が認定する食の専門家の資格制度があるが、社長はこの制度の立ち上げ時から多大な貢献をしてきた。その後の運営に際しても、様々な側面から貢献を続けている。

ただし、食の世界は動きが早いため、折角の知識も陳腐化し易い。このため、同社は繰り返し研修を行うなど、資格取得者が時代に合わせて知識をアップデートできるようサポートに努めている。

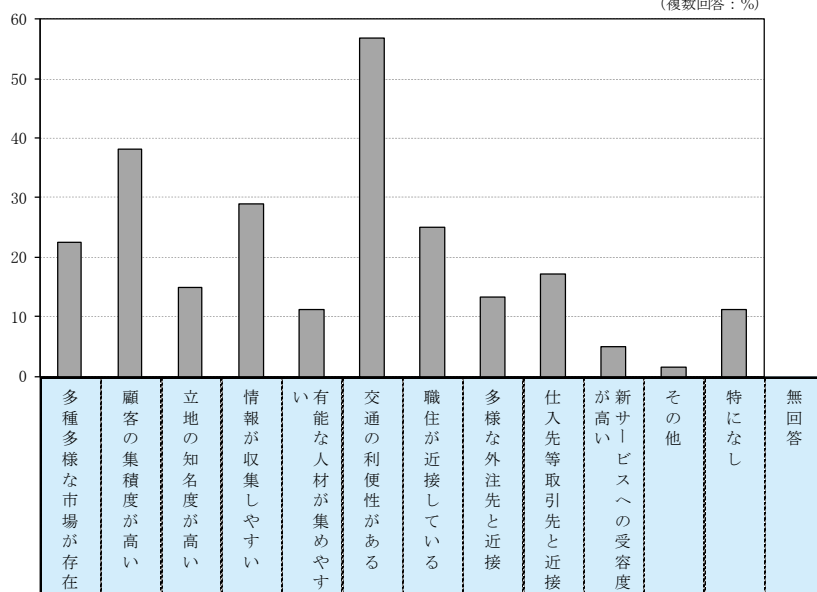
また、資格取得者が全国各地を訪問し、質の高い食品を探して紹介し、審査を経て優れた商品として認証する仕組みも始めた。大手飲食料品メーカーが自社のテレビCMで、この認証を受けたことを紹介したこともあり、この制度も認知度が高まっているとのことである。

同社は、今後も専門知識を活かして、食の世界に貢献していきたいと考えている。

（情報提供サービス業 30人以上 都心地域）

図表Ⅱ-2-10 都内立地のメリット（利点）

(複数回答：%)



		22.5	38.1	14.8	29.0	11.2	56.8	24.9	13.2	17.2	4.9	1.4	11.2	0.8	n
今回調査（全体）		22.5	38.1	14.8	29.0	11.2	56.8	24.9	13.2	17.2	4.9	1.4	11.2	0.8	2,359
前回調査		28.5	45.1	14.6	32.5	11.9	53.1	24.6	14.8	18.7	5.8	1.3	9.2	1.6	2,348
業種別	情報・コンテンツ業	20.1	41.2	13.7	35.4	17.0	58.4	23.1	17.8	23.4	5.8	1.0	9.3	0.7	670
	専門サービス業	26.8	39.3	17.2	30.2	9.4	59.4	28.8	9.2	11.5	4.8	1.3	8.5	0.4	917
	技術サービス業	16.3	29.7	13.4	25.0	8.8	59.7	28.4	15.0	18.4	4.4	0.9	13.8	1.3	320
	事業サービス業	21.8	37.1	12.2	20.2	7.8	47.3	17.1	13.6	18.9	4.2	2.4	18.0	1.6	450
特定10業種別	ソフトウェア業	18.2	43.7	14.3	34.6	21.0	59.8	24.1	15.7	17.8	4.5	0.7	9.8	0.3	286
	情報処理サービス業	12.9	40.0	2.9	27.1	18.6	57.1	21.4	15.7	24.3	8.6	5.7	11.4	1.4	70
	インターネット附属サービス業	33.3	35.1	21.1	54.4	15.8	54.4	24.6	22.8	17.5	7.0	0.0	8.8	0.0	57
	映像情報制作・配給業	20.3	39.2	11.4	32.9	10.1	59.5	21.5	19.0	34.2	3.8	0.0	8.9	0.0	79
	広告制作業	32.8	42.6	13.1	34.4	11.5	63.9	21.3	24.6	23.0	8.2	0.0	4.9	0.0	61
	税理士事務所	25.1	39.3	16.1	26.5	10.9	64.5	29.9	5.2	4.7	5.2	0.9	8.1	0.9	211
	デザイン業	24.6	38.6	16.7	34.2	10.5	56.1	24.6	18.4	21.9	4.4	0.0	9.6	0.0	114
	経営コンサルタント業	26.8	37.0	14.5	39.1	7.7	51.9	31.1	10.2	9.8	5.1	1.7	8.5	0.4	235
	建築設計業	16.1	29.7	13.0	28.6	9.9	62.5	31.8	15.1	18.2	3.6	1.0	13.0	0.5	192
建物サービス業	28.3	44.2	14.2	18.3	3.3	50.8	22.5	15.8	17.5	1.7	2.5	14.2	1.7	120	
従業者規模別	1～2人	20.9	31.6	12.9	28.7	5.6	53.4	31.1	11.6	13.9	5.1	1.3	14.7	0.9	976
	3～5人	23.9	34.8	16.1	26.3	8.3	55.6	24.3	13.7	16.5	4.2	1.2	11.6	0.7	577
	6～9人	21.7	47.9	15.6	26.6	13.3	60.5	19.4	9.1	18.3	4.6	0.8	7.2	0.8	263
	10～29人	22.3	45.3	15.5	29.4	21.0	63.4	18.4	15.9	24.3	5.2	1.6	6.1	1.3	309
	30人以上	27.6	56.2	19.0	41.9	28.1	65.7	15.2	21.9	23.8	6.7	2.4	5.2	0.5	210
（3年前）年間売上高	増加	28.1	46.6	18.6	33.2	17.5	64.6	26.2	16.6	21.3	6.3	2.1	5.4	0.8	663
	横ばい	19.8	34.7	12.5	25.4	7.9	54.0	24.6	10.9	13.1	3.2	1.2	14.7	0.8	781
	減少	19.1	35.0	14.3	28.2	8.3	54.6	23.9	11.7	17.9	4.4	1.2	12.4	1.2	769
経常利益率別	黒字（プラス）	23.4	41.1	15.6	29.1	12.5	59.7	24.2	13.0	17.2	4.9	1.3	9.4	0.9	1,580
	赤字（マイナス）	21.2	31.9	13.2	29.2	8.4	51.4	26.7	13.7	18.3	5.0	1.7	15.1	0.7	703
（3年前）経常損益	増益	23.8	43.0	16.7	33.7	14.1	62.6	26.9	14.3	18.6	4.8	2.7	6.6	0.6	516
	横ばい	22.0	36.0	14.8	25.7	10.3	54.7	23.6	11.2	13.8	3.7	1.0	13.4	1.3	865
	減益	21.2	38.1	14.3	29.3	9.8	56.7	24.6	13.8	20.2	5.2	1.1	11.6	0.5	810
所在地別	都心	24.9	47.6	29.0	35.5	16.0	66.5	20.5	13.1	20.0	6.7	1.3	3.7	0.7	594
	副都心	22.5	40.3	19.5	32.6	15.8	64.0	21.4	14.8	21.0	5.4	1.7	8.3	0.6	481
	城東	23.1	33.4	7.2	22.8	6.6	57.6	29.4	13.5	18.7	2.3	0.3	9.5	1.2	347
	城南	23.7	37.0	8.1	28.9	9.2	59.0	27.7	19.7	19.7	4.6	0.6	8.1	0.6	173
	城北	23.4	26.0	11.7	24.7	5.2	51.9	29.9	15.6	11.7	2.6	1.3	19.5	1.3	77
	城西	21.1	35.5	6.8	31.5	8.6	54.1	29.0	13.6	12.5	2.9	1.1	14.3	0.4	279
	多摩	18.7	29.6	4.0	20.1	6.5	35.8	26.6	8.0	10.4	6.0	2.5	24.9	1.5	402

### 1 経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」(69.5%)が最も高く、「創業者親族出身(二代目以降)」(15.2%)、「従業員出身(二代目以降)」(10.0%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「創業者」(79.8%)が約8割である。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「創業者」(83.8%)が8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「創業者」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「創業者」(83.8%)が8割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「従業員出身(二代目以降)」、「自企業以外からの就任(二代目以降)」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年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「創業者」(68.8%)が7割程度である。

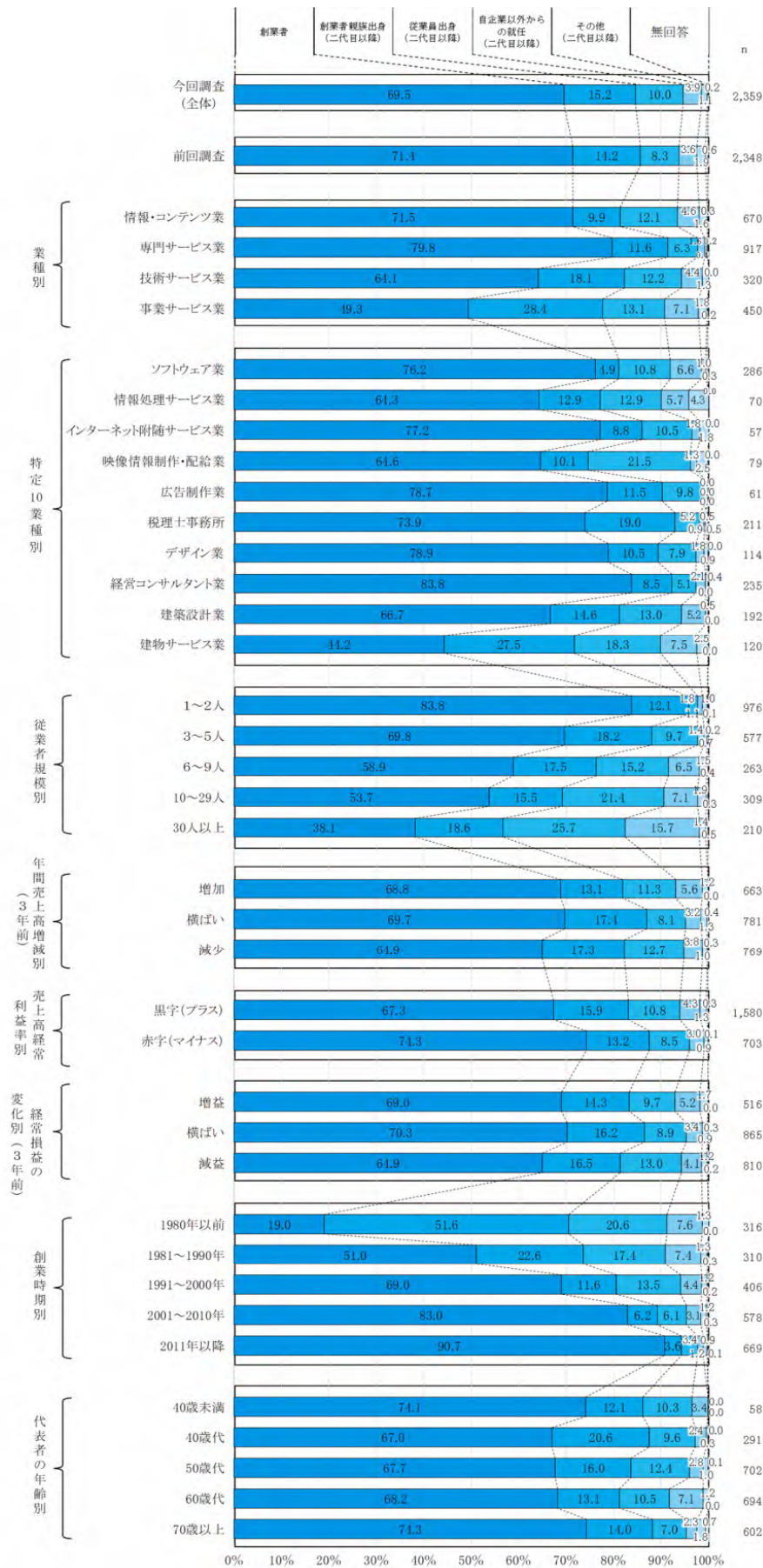
売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「創業者」(74.3%)が7割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「創業者」(69.0%)が約7割である。

創業時期別にみると、2011年以降と回答した企業は「創業者」(90.7%)が9割を超える。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて70歳以上と回答した企業は「創業者」(74.3%)が高い。

図表Ⅱ-3-1 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、「現状を維持していく」(38.2%)が最も高く、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(22.1%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(15.9%)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「現状を維持していく」(44.7%)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「現状を維持していく」(45.8%)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「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(42.9%)が4割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(34.1%)が3割を超える。

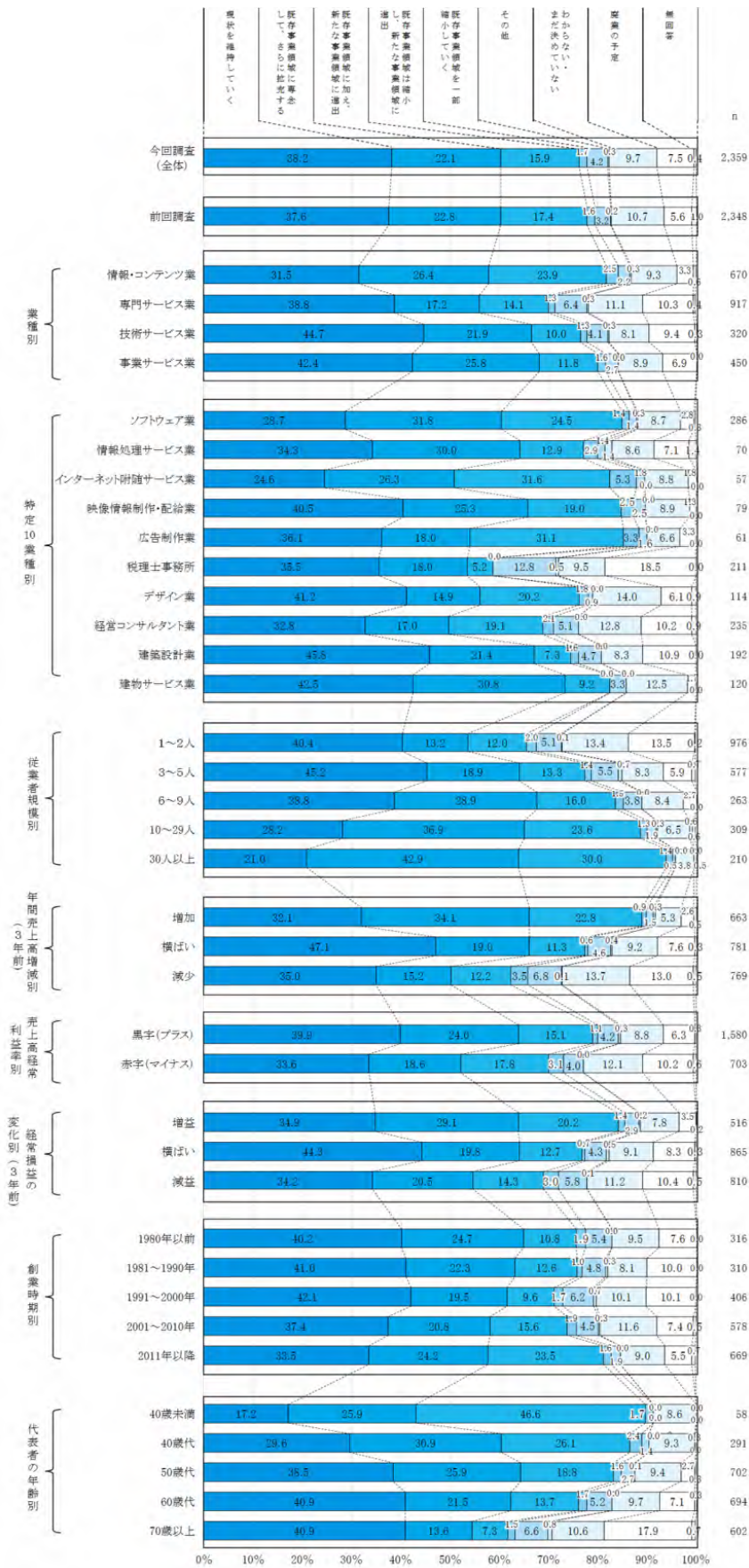
売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「現状を維持していく」(39.9%)が約4割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(29.1%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(20.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1991~2000年と回答した企業は「現状を維持していく」(42.1%)、「既存事業領域を一部縮小していく」(6.2%)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「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」(46.6%)が4割を超える。また、代表者の年齢が高くなるほど「既存事業領域を一部縮小していく」が高くなる傾向がみられる。

図表II-3-2 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、「適切な候補者の不在」（28.0%）が最も高く、「後継者の教育・成長」（22.9%）、「業界の将来性への不安」（15.9%）の順で続く。なお、「特になし」（33.2%）は3割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「適切な候補者の不在」（33.2%）、「後継者への自社株式の集中」（2.4%）が高い。

特定10業種別にみると、建築設計業は「適切な候補者の不在」（37.4%）が4割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「相続税・贈与税の問題」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「後継者の教育・成長」（36.4%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「後継者の教育・成長」（29.7%）が約3割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「適切な候補者の不在」（28.7%）、「後継者の教育・成長」（24.8%）、「後継者への自社株式の集中」（1.6%）、「事業承継の企業内体制が未整備」（8.7%）、「相続税・贈与税の問題」（2.9%）、「相談相手の不在」（2.8%）が赤字（マイナス）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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「適切な候補者の不在」（31.2%）が3割を超える。

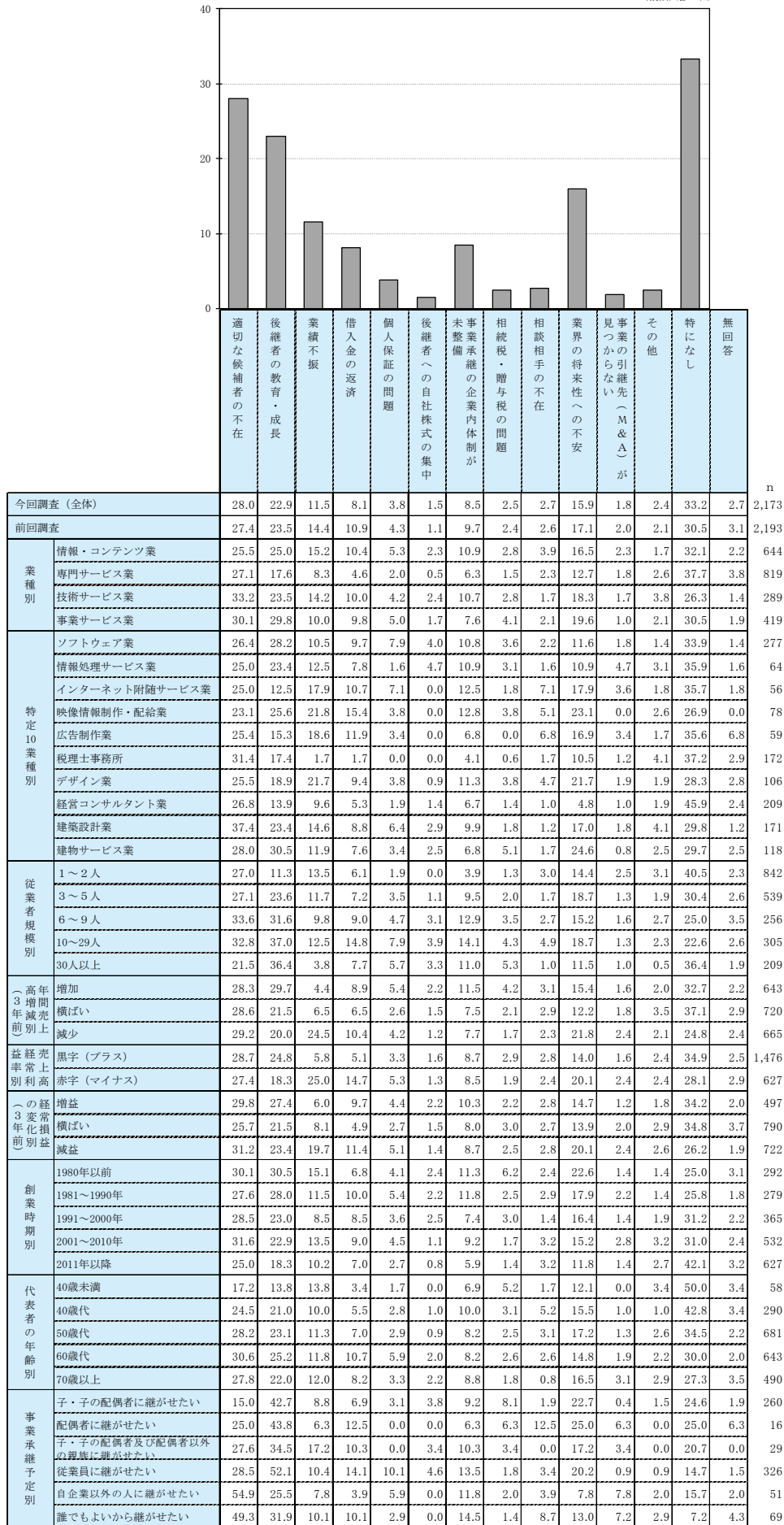
創業時期別にみると、他の創業時期に比べて2001～2010年と回答した企業は「適切な候補者の不在」（31.6%）、「事業の引継先（M&A）が見つからない」（2.8%）が高い。

代表者の年齢別にみると、60歳代と回答した企業は「適切な候補者の不在」（30.6%）が3割を超える。代表者の年齢が高くなるほど「事業の引継先（M&A）が見つからない」が高くなる傾向がみられる。

事業承継予定別にみると、自企業以外の人に継がせたいと回答した企業は「適切な候補者の不在」（54.9%）が5割を超える。

図表II-3-3 事業承継上の課題

(複数回答：%)



(注) 今後の事業展開の方向性 (図表II-3-2) で「廃業の予定」、「無回答」とした企業を除いて集計。

#### 4 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」(46.7%)が最も高く、「従業員に継がせたい」(15.0%)、「子・子の配偶者に継がせたい」(12.0%)の順で続く。「子・子の配偶者に継がせたい」、「配偶者に継がせたい」、「子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい」、「従業員に継がせたい」、「自企業以外の人に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』(34.5%)は3割を超える。

業種別にみると、専門サービス業は「まだ決めていない」(49.1%)が約5割である。

特定10業種別にみると、デザイン業は「まだ決めていない」(59.4%)が約6割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「まだ決めていない」、「誰にも継がせたくない」が高くなる傾向がみられる。1~2人と回答した企業は「まだ決めていない」(58.2%)が6割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど「親企業が決定する」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年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「従業員に継がせたい」(20.7%)が2割を超える。

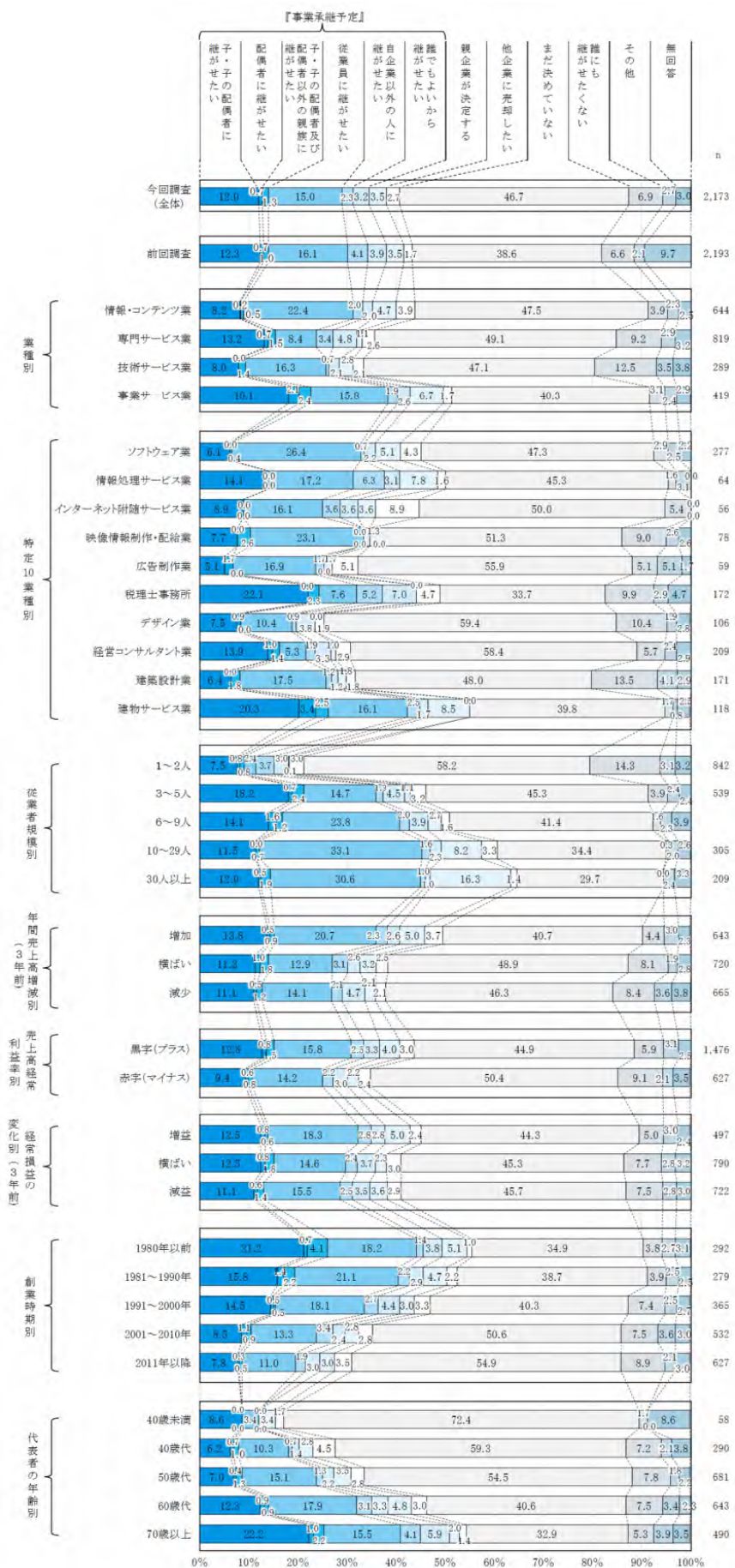
売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「まだ決めていない」(50.4%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「まだ決めていない」(45.7%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて2011年以降と回答した企業は「他企業に売却したい」(3.5%)、「まだ決めていない」(54.9%)、「誰にも継がせたくない」(8.9%)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「まだ決めていない」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「まだ決めていない」(72.4%)が7割を超える。また、代表者の年齢が高くなるほど「自企業以外の人に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」が高くなる傾向がみられる。

図表II-3-4 事業承継の希望・方針



(注) 今後の事業展開の方向性(図表II-3-2)で「廃業の予定」、「無回答」とした企業を除いて集計。

## 5 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「決まっている」(35.0%)が最も高く、「候補はいるが決まっていない」(32.2%)、「まだ決める必要がない」(17.8%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「決まっている」(41.5%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「決まっている」(48.7%)が5割程度である。

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「候補がいない」(19.6%)、「まだ決める必要がない」(26.8%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(35.7%)、「まだ決める必要がない」(20.5%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「決まっている」(35.5%)、「まだ決める必要がない」(18.1%)が赤字(マイナス)と回答した企業を上回る。

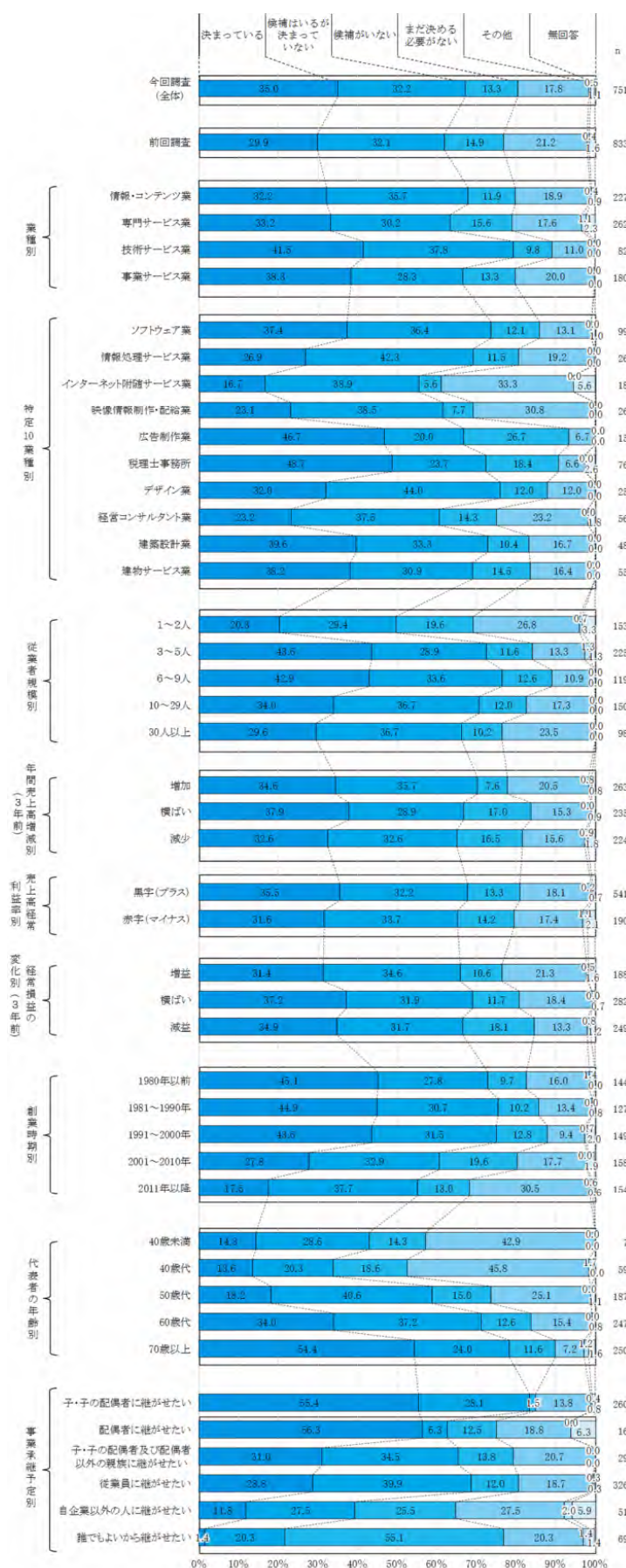
経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(34.6%)、「まだ決める必要がない」(21.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1980年以前と回答した企業は「決まっている」(45.1%)が高い。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「決まっている」(54.4%)が5割を超える。

事業承継予定別にみると、他の項目に比べて配偶者に継がせたいと回答した企業は「決まっている」(56.3%)が高い。

図表Ⅱ-3-5 現実の後継者の状況



(注) 事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-3-4)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

## 6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「経営者の高齢化」(37.3%)が最も高く、「創業時より自分の代でやめる予定」(30.5%)、「後継者の不在」(13.0%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「創業時より自分の代でやめる予定」(59.1%)が約6割である。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「経営者の高齢化」(61.5%)が6割を超える。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「経営者の高齢化」(36.4%)、「創業時より自分の代でやめる予定」(36.4%)が3割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「創業時より自分の代でやめる予定」(52.9%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「経営者の高齢化」(42.4%)が4割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「創業時より自分の代でやめる予定」(44.4%)が4割を超える。

創業時期別にみると、1981～1990年と回答した企業は「経営者の高齢化」(61.3%)が6割を超える。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「経営者の高齢化」(50.9%)が5割を超える。

### 〈事例8〉安全第一が築いた信頼で特殊車両の整備と設計に取り組む

事例8の会社は、1940年代創業の自動車整備業の企業である。大型・特殊車両の整備と、海外製車両を日本の法規に適合させるための企画設計が事業の2本柱である。扱っている大型・特殊車両はトラクタ、トレーラーから工事現場車両やクレーン車、消防車、はしご車にまで及ぶ。なお、都内の本社の他、近県に自社工場を有している。

同社の強みは、大型・特殊車両に係る技術力である。同社の整備工場は、自社内に検査設備を備えるとともに、自動車検査員が配置されており、国から指定を受けたいわゆる「指定工場」である。このため、ここの車検で適合証の交付を受けた車両は運輸局への車両持込が省略できる。

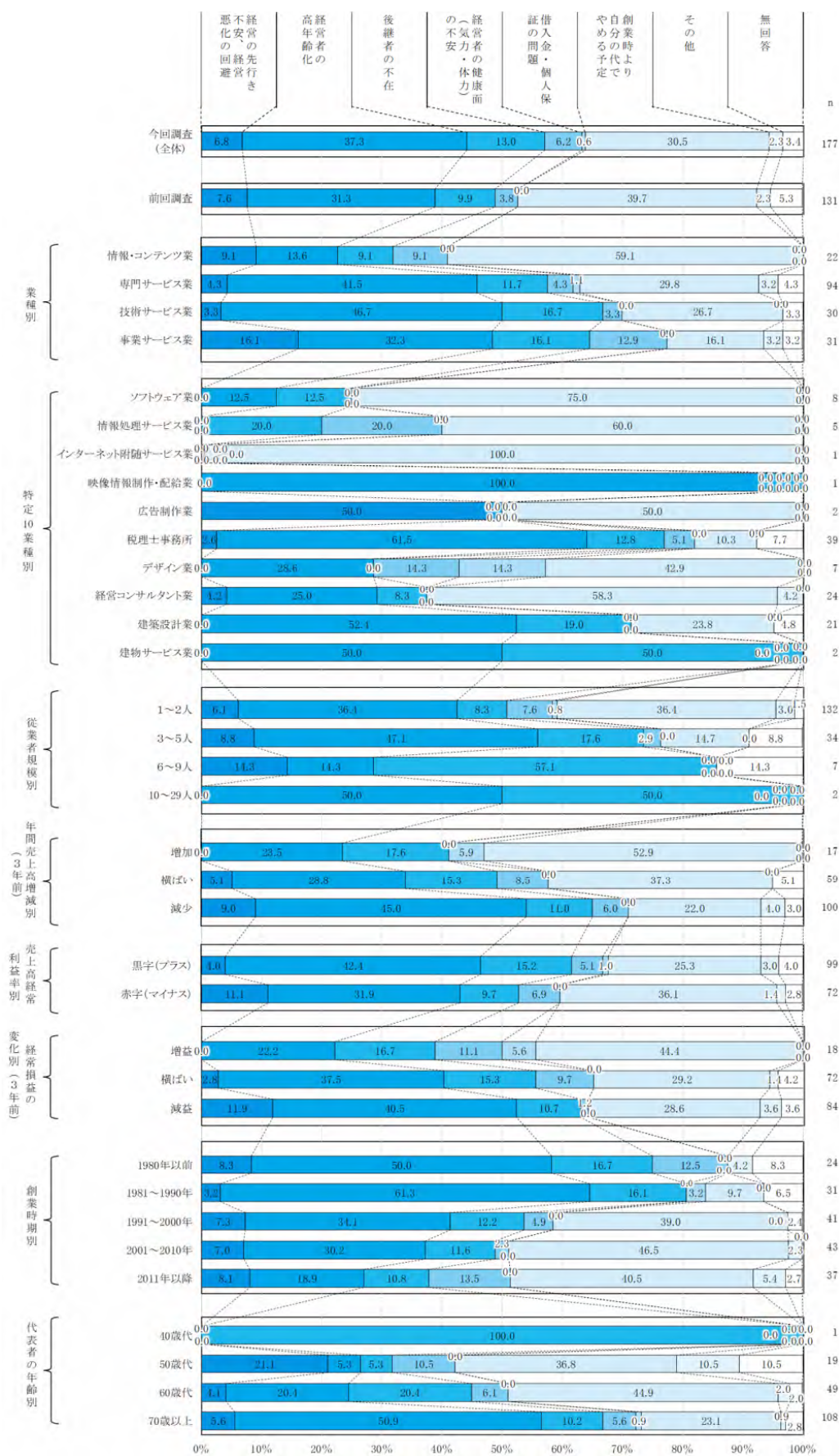
また、海外の特殊車両を輸入する際の書類作成や規格適合の改修を行う企画設計事業は、収益の柱である。この事業は、主に商社から外国車の輸入に関する相談を受けるところから始まる。輸入予定の外国車について、海外出張により現物を確認の後、どうすれば日本の法規の基準をクリアできるか検討し、書類作成や必要に応じて改造を行っている。

他社にない技術力を持つ同社も、部品代や工具代の高騰等に加え、整備士の高齢化と若手の人材不足等の課題に直面している。安全が何よりも求められる職場であるため、求められる人材のレベルが高いことも一因である。

こうした中でも、現場の責任者に権限を委ねる等の取組により、高い従業員の定着率を維持しており、設備投資も着実に実施している。今後も、安全第一で事業に取り組みつつ、自社が持つ技術を活用した新たな取組も検討していきたいと考えている。

(自動車整備業 10～29人 城東地域)

図表Ⅱ-3-6 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-3-2)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。  
 2. 従業員規模別の30人以上、代表者の年齢別の40歳未満は該当企業がないためグラフを省略した。

### 1 事業活動における海外関連取引の現在の状況

事業活動における海外関連取引の現在の状況は、「取引を検討していない」(75.3%)が最も高く、「取引がある」(11.5%)、「取引はないが、検討している」(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は「取引を検討していない」(82.5%)、「把握していない」(4.7%)が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「取引を検討していない」(90.0%)が9割である。

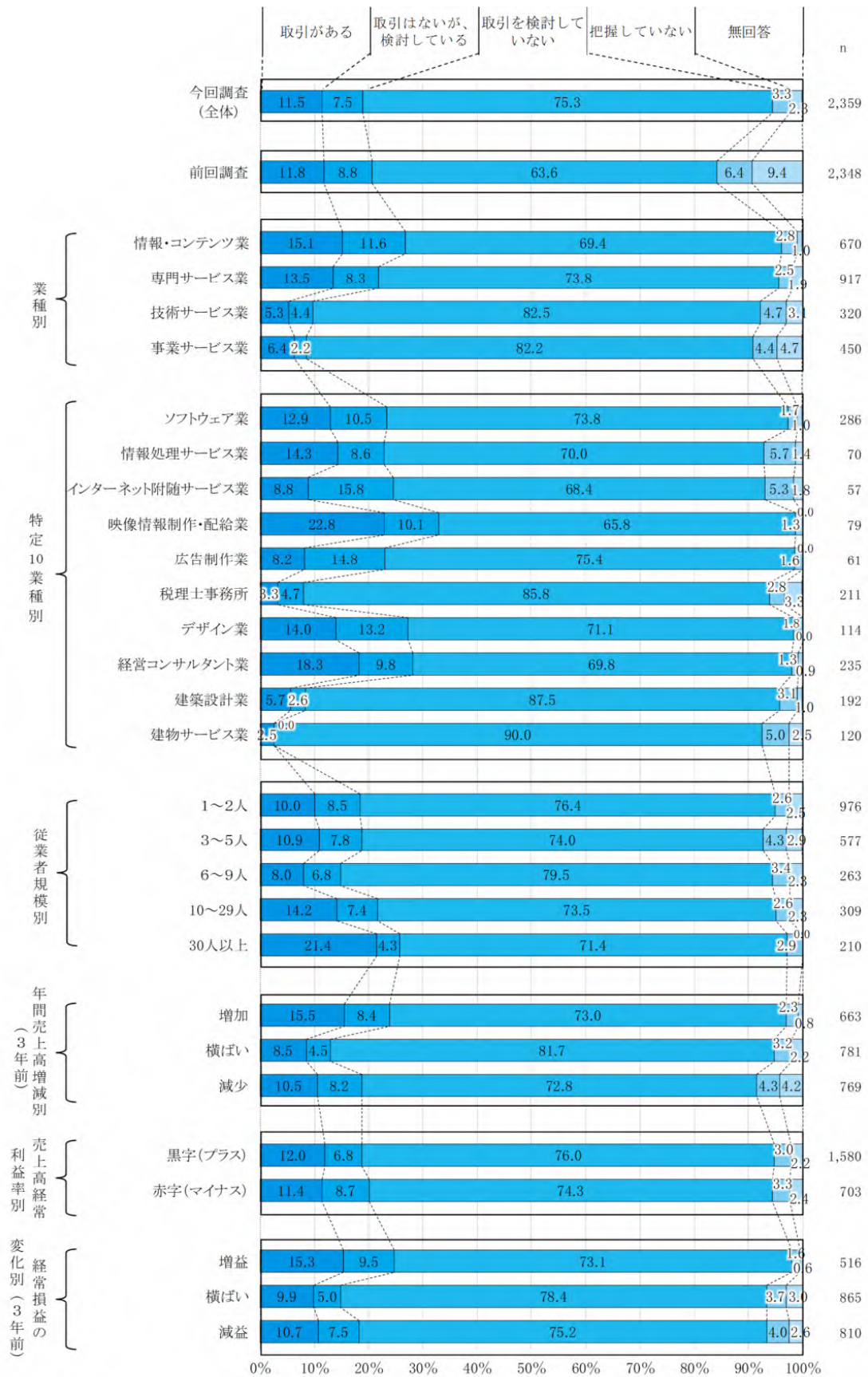
従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「取引がある」(21.4%)が2割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「取引がある」(15.5%)、「取引はないが、検討している」(8.4%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「取引がある」(12.0%)、「取引を検討していない」(76.0%)が赤字(マイナス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取引がある」(15.3%)、「取引はないが、検討している」(9.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-4-1 事業活動における海外関連取引の現在の状況



## 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企業・顧客の属する国・地域（最も年間売上高の多いもの）は、「アメリカ」（23.5%）が最も高く、「中国」（19.5%）、「台湾」（6.6%）の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「中国」（29.4%）が約3割である。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業は「中国」（20.0%）、「台湾」（20.0%）が2割である。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「中国」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「中国」（26.5%）が2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「アメリカ」（33.3%）が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「中国」（28.8%）が3割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「韓国」（10.3%）、「アメリカ」（26.4%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

### 〈事例9〉海外連携とM&Aによる高層ビル図面技術の継承

事例9の会社は、高層ビル、特に「骨組み」部分の図面を主に作成している専門家集団の企業である。

同社が手掛けるのは、鉄骨建築において「一般図」「詳細図」「単品図」と呼ばれる非常に専門性の高い図面である。創業から45年以上にわたり、都心のランドマークとなる数多くの大規模プロジェクトに参画してきた実績を持っている。同社の技術力は業界内でも一目置かれている。

また、同社は、約20年前から海外の協力会社と提携し、図面作成の一部を委託できる体制を構築してきた。社員は自ら作図することもあるが、基本的には「管理業務」に専念し、協力会社から仕上がってきた図面の品質を厳格にチェックすることに注力している。

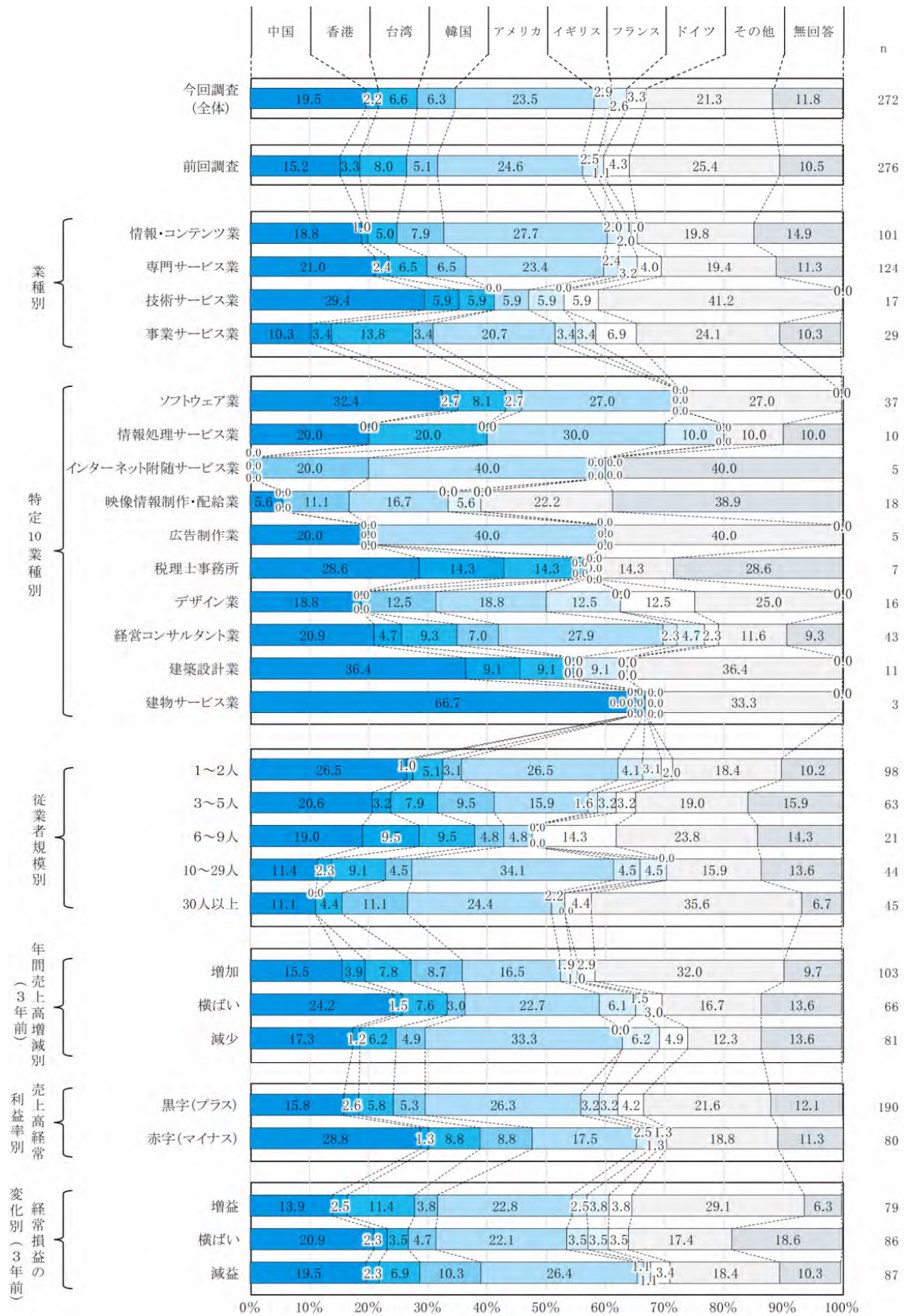
同社での厳格な管理体制に加えて、長年の教育指導と信頼関係の構築により日本語の図面を深く理解する海外パートナーを育成できたことで、高いコスト効率と「正確で美しい」と評される品質の両立を実現している。また、大型液晶パネルを用いたデジタルチェックを導入するなど、作業効率のさらなる向上も追求している。

同社の最大の懸念は「後継者問題」であった。前社長は、長年共に歩んできた従業員の雇用と会社の技術を守るため、数年前に大手グループへの参画という道を選んだ。このM&Aは、将来を見据えた「資本提携」であり、これにより福利厚生の実質的な充実や組織的な採用体制が確立され、従業員が安心して働ける経営基盤を整えることができた。同時に外部から新たなリーダーを迎え、創業者が培ってきた専門的な知見を次世代へと引き継ぐ、組織としての新たな一歩を踏み出している。

今後、同社は図面作成という枠を超え、建設プロジェクトのより上流工程である設計段階から深く関わることで、建設業界に貢献していきたいと考えている。

（建築設計業 10～29人 城東地域）

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) 事業活動における海外関連取引の現在の状況 (図表Ⅱ-4-1) で「取引がある」とした企業のみを集計。

### 3 海外関連取引の今後の発展の見通し

海外関連取引の今後の発展の見通しは、「可能性がない」(53.1%)が最も高く、「あまり可能性がない」(20.2%)、「ある程度は可能性はある」(15.5%)の順で続く。「あまり可能性がない」と「可能性がない」をあわせた『可能性なし』(73.3%)は7割を超え、「非常に可能性はある」と「ある程度は可能性はある」をあわせた『可能性あり』(18.8%)を上回る。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「可能性がない」(66.2%)が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「可能性がない」(70.0%)が7割である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「可能性がない」(57.0%)が6割程度である。

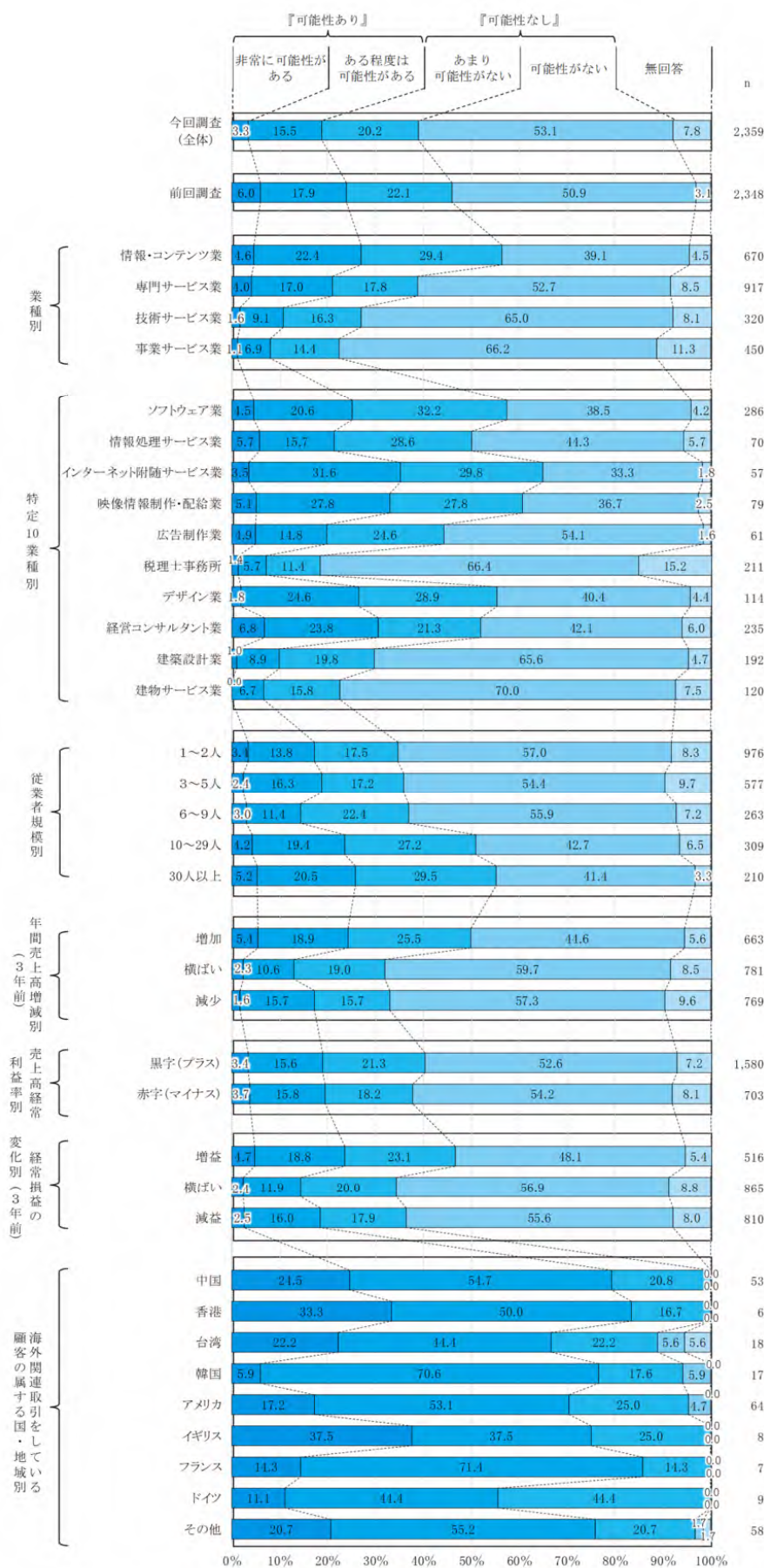
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「可能性がない」(57.3%)が6割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「非常に可能性はある」(3.7%)、「ある程度は可能性はある」(15.8%)、「可能性がない」(54.2%)が黒字(プラス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「非常に可能性はある」(4.7%)、「ある程度は可能性はある」(18.8%)、「あまり可能性がない」(23.1%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

海外関連取引をしている顧客の属する国・地域別にみると、他の項目に比べてフランスと回答した企業は「ある程度は可能性はある」(71.4%)が高い。

図表II-4-3 海外関連取引の今後の発展の見通し



#### 4 海外関連取引の課題

海外関連取引の課題（複数回答）は、「外国語に対応できない」（25.7%）が最も高く、「国際業務に関する知見がない」（21.0%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（16.1%）の順で続く。なお、「特になし」（33.3%）は3割を超える。

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」（27.6%）が3割程度である。

特定10業種別にみると、デザイン業は「外国語に対応できない」（39.5%）が約4割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「商習慣の違い」、「投資効果がわからない」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「外国語に対応できない」（23.8%）、「国際業務に関する知見がない」（25.7%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（22.4%）が2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「外国語に対応できない」（27.5%）が3割程度である。

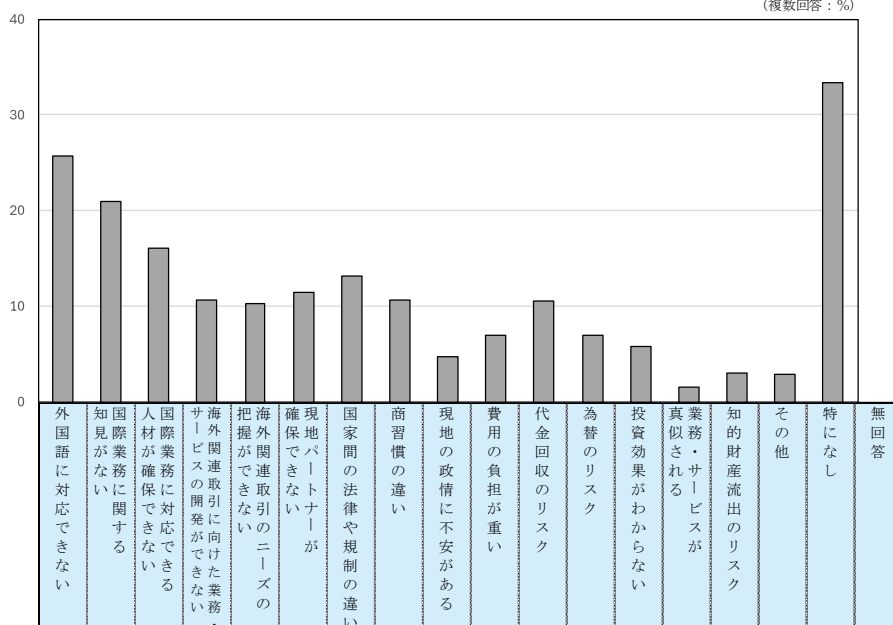
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「外国語に対応できない」（26.9%）、「国際業務に関する知見がない」（22.3%）が2割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「外国語に対応できない」（27.7%）が3割程度である。

海外関連取引をしている顧客の属する国・地域別にみると、フランスと回答した企業は「為替のリスク」（57.1%）が6割程度である。

図表II-4-4 海外関連取引の課題

(複数回答：%)



		25.7	21.0	16.1	10.6	10.2	11.5	13.1	10.6	4.7	7.0	10.5	7.0	5.8	1.5	3.0	2.9	33.3	12.8	n
今回調査 (全体)		25.7	21.0	16.1	10.6	10.2	11.5	13.1	10.6	4.7	7.0	10.5	7.0	5.8	1.5	3.0	2.9	33.3	12.8	2,359
前回調査		29.9	24.3	21.1	11.4	11.5	11.8	18.1	13.5	6.1	9.2	13.0	10.3	5.8	1.9	3.7	3.4	25.5	14.8	2,348
業種別	情報・コンテンツ業	26.7	24.9	20.0	13.9	14.0	14.3	14.5	15.2	5.4	8.5	12.8	9.6	8.4	1.8	4.3	2.8	28.2	8.2	670
	専門サービス業	27.6	19.6	13.3	8.2	7.4	8.9	13.1	8.2	3.5	5.6	8.8	6.4	4.0	1.3	1.9	2.5	32.9	12.9	917
	技術サービス業	25.6	24.4	19.1	12.5	12.2	13.1	16.6	12.2	6.3	8.4	12.2	5.3	6.9	1.9	6.3	2.8	32.2	14.7	320
	事業サービス業	20.7	15.8	13.8	9.3	8.9	11.3	8.2	7.6	5.1	6.7	9.1	5.3	5.1	1.3	0.9	3.8	42.7	18.2	450
特定10業種別	ソフトウェア業	27.6	27.3	21.0	13.3	13.6	15.7	16.8	18.9	5.9	9.8	10.8	11.2	9.8	1.4	4.2	2.8	31.1	5.6	286
	情報処理サービス業	25.7	24.3	17.1	11.4	5.7	11.4	10.0	8.6	7.1	10.0	12.9	7.1	5.7	1.4	2.9	0.0	31.4	11.4	70
	インターネット附属サービス業	26.3	19.3	15.8	10.5	14.0	12.3	10.5	15.8	5.3	3.5	14.0	5.3	12.3	1.8	3.5	1.8	26.3	7.0	57
	映像情報制作・配給業	26.6	17.7	22.8	7.6	17.7	12.7	13.9	11.4	5.1	8.9	16.5	12.7	7.6	3.8	5.1	0.0	24.1	6.3	79
	広告制作業	37.7	32.8	23.0	24.6	19.7	21.3	18.0	14.8	4.9	9.8	16.4	11.5	9.8	1.6	3.3	3.3	26.2	6.6	61
	税理士事務所	31.3	21.3	11.8	5.7	5.2	4.7	15.2	5.7	1.4	3.3	4.3	0.5	3.3	0.5	0.0	1.9	28.4	20.4	211
	デザイン業	39.5	31.6	20.2	14.0	14.9	16.7	9.6	11.4	5.3	7.0	13.2	8.8	6.1	2.6	5.3	4.4	23.7	7.9	114
	経営コンサルタント業	20.9	14.0	10.2	7.2	4.7	8.9	12.3	8.5	3.4	4.3	8.5	8.1	3.8	1.3	2.1	0.9	40.9	8.1	235
	建築設計業	30.7	28.1	22.4	14.1	12.5	13.0	19.3	12.5	5.2	9.4	12.0	4.7	6.8	1.6	5.7	3.1	33.9	10.9	192
	建物サービス業	21.7	20.8	15.0	10.0	12.5	15.0	12.5	10.8	8.3	6.7	11.7	4.2	8.3	2.5	1.7	0.8	42.5	18.3	120
従業者規模別	1~2人	25.2	19.5	10.5	8.0	7.5	10.6	10.8	8.8	3.1	6.5	10.6	6.1	4.4	1.4	3.1	2.5	36.4	13.6	976
	3~5人	25.0	21.3	17.0	10.6	9.7	9.4	13.3	8.7	3.5	5.2	9.5	6.1	5.0	1.2	1.6	2.8	30.5	16.1	577
	6~9人	28.5	20.5	22.1	12.9	14.4	11.0	17.1	12.5	7.2	6.5	9.1	7.6	6.5	1.5	3.0	4.6	31.9	11.4	263
	10~29人	27.2	23.0	23.0	14.9	14.2	17.2	15.2	13.3	7.1	9.7	11.7	9.4	8.7	1.0	3.2	3.2	29.8	11.0	309
	30人以上	23.8	25.7	22.4	14.3	13.3	14.8	15.2	18.1	9.0	11.4	13.3	9.0	10.0	3.3	5.7	2.9	31.4	5.2	210
(3年間増減別)	増加	27.5	25.9	20.7	12.5	13.0	14.3	18.6	13.6	6.6	8.0	12.5	8.7	7.8	1.7	4.2	3.2	30.0	9.2	663
	横ばい	24.8	19.5	14.9	10.6	8.8	9.1	10.4	9.6	4.1	6.7	9.2	5.8	5.8	1.3	2.7	2.8	39.2	13.2	781
	減少	25.7	19.0	14.4	9.4	9.5	11.1	10.9	8.8	3.8	6.9	9.8	6.8	4.8	1.6	2.0	2.7	30.0	16.8	769
益経率別	黒字 (プラス)	26.9	22.3	16.9	11.1	11.2	11.8	14.3	11.3	5.3	7.1	10.4	7.0	6.3	1.7	2.9	2.6	34.0	11.7	1,580
	赤字 (マイナス)	23.5	18.6	14.4	10.2	8.4	11.0	10.7	9.5	4.1	6.8	11.0	6.8	5.0	1.3	3.4	2.8	32.1	14.1	703
(3年変化別)	増益	26.0	25.4	19.8	12.6	12.4	14.3	16.1	11.6	6.0	7.8	13.0	8.9	7.2	1.0	4.8	2.1	31.0	10.1	516
	横ばい	24.3	18.6	12.6	9.0	7.7	9.4	12.0	8.9	4.3	5.8	8.8	5.9	4.7	1.5	2.4	3.1	37.3	13.8	865
	減益	27.7	21.9	18.4	11.7	12.1	11.9	12.3	11.7	4.7	8.3	10.6	7.3	6.9	1.9	2.3	2.8	30.5	13.8	810
顧客の属する国・地域別	中国	26.4	7.5	15.1	3.8	5.7	7.5	15.1	17.0	11.3	7.5	9.4	18.9	1.9	1.9	7.5	1.9	28.3	0.0	53
	香港	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	6
	台湾	11.1	5.6	0.0	0.0	5.6	5.6	16.7	11.1	5.6	11.1	11.1	22.2	5.6	5.6	0.0	0.0	44.4	0.0	18
	韓国	11.8	5.9	5.9	0.0	11.8	23.5	17.6	23.5	5.9	5.9	5.9	17.6	0.0	0.0	5.9	5.9	35.3	0.0	17
	アメリカ	12.5	9.4	6.3	1.6	4.7	4.7	10.9	9.4	3.1	4.7	15.6	23.4	1.6	0.0	0.0	1.6	34.4	0.0	64
	イギリス	25.0	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	37.5	0.0	12.5	12.5	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8
	フランス	0.0	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0	28.6	0.0	57.1	0.0	14.3	0.0	14.3	28.6	0.0	7
	ドイツ	0.0	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	9
	その他	12.1	12.1	8.6	5.2	3.4	5.2	15.5	15.5	10.3	3.4	8.6	19.0	3.4	3.4	6.9	1.7	34.5	1.7	58

## 5 米国関税措置の事業活動への影響の有無

米国関税措置の事業活動への影響の有無は、「ほとんど影響はない」(33.4%)が最も高く、「わからない」(25.0%)、「全く影響はない」(24.9%)の順で続く。「ほとんど影響はない」と「全く影響はない」をあわせた『影響なし』(58.3%)は6割程度であり、「影響がある」と「ある程度は影響がある」をあわせた『影響あり』(9.2%)を上回る。

業種別にみると、専門サービス業は『影響なし』(61.1%)が6割を超える。

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は『影響なし』(66.8%)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『影響なし』(62.4%)が6割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は『影響なし』(61.2%)が6割を超える。

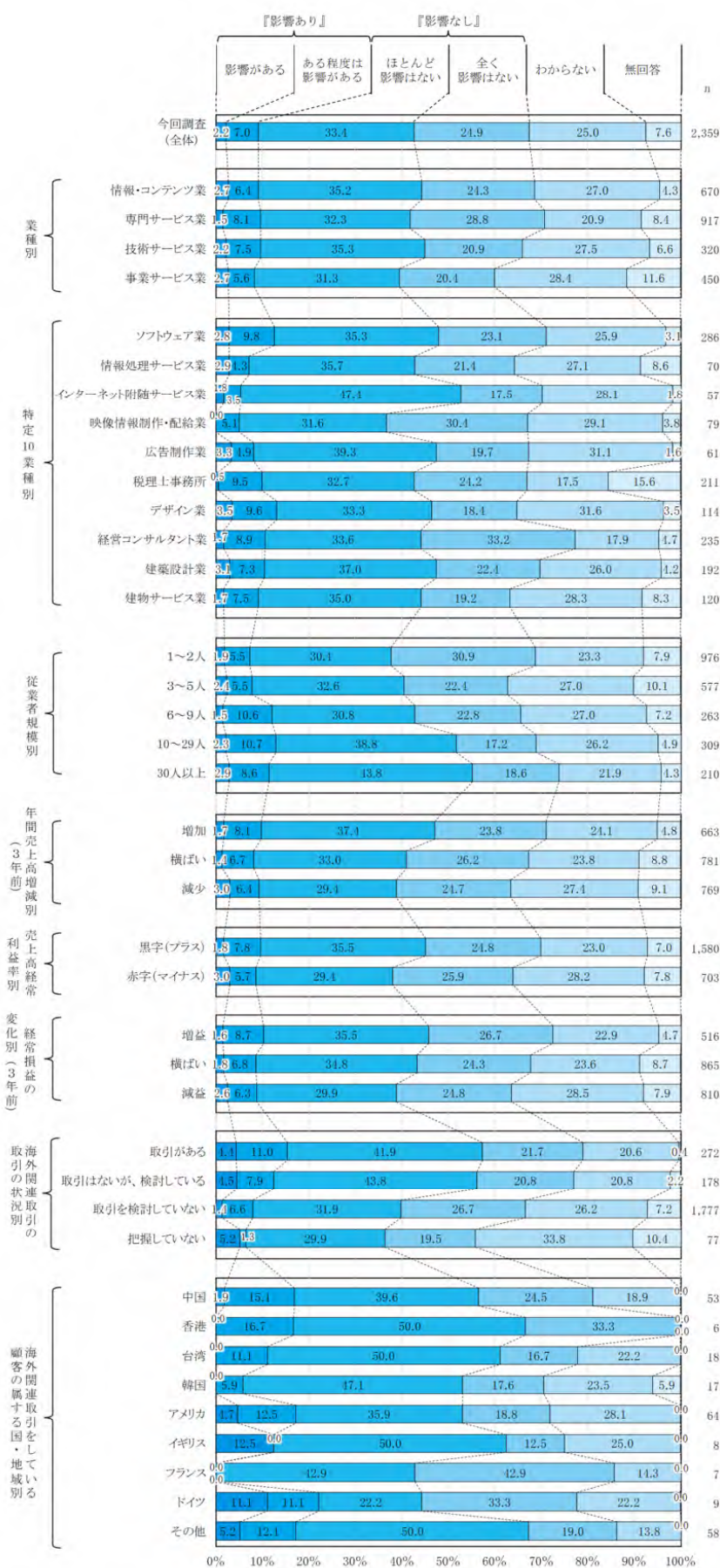
売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は『影響なし』(60.3%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『影響なし』(62.2%)が6割を超える。

海外関連取引の現在の状況別にみると、他の項目に比べて取引はないが、検討していると回答した企業は『影響なし』(64.6%)が高い。

海外関連取引をしている顧客の属する国・地域別にみると、ドイツと回答した企業は『影響あり』(22.2%)が2割を超える。

図表Ⅱ-4-5 米国関税措置の事業活動への影響の有無



## 6 米国関税措置の事業活動への具体的な影響

米国関税措置の事業活動への具体的な影響（複数回答）は、「売上減少」（61.3%）が最も高く、「値引き要請」（24.4%）、「事業計画の見直し」（11.5%）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「売上減少」（63.6%）、「値引き要請」（29.5%）、「取引打ち切り」（6.8%）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「売上減少」（75.0%）が高い。従業者規模別にみると、10～29人と回答した企業は「売上減少」（72.5%）が7割を超える。

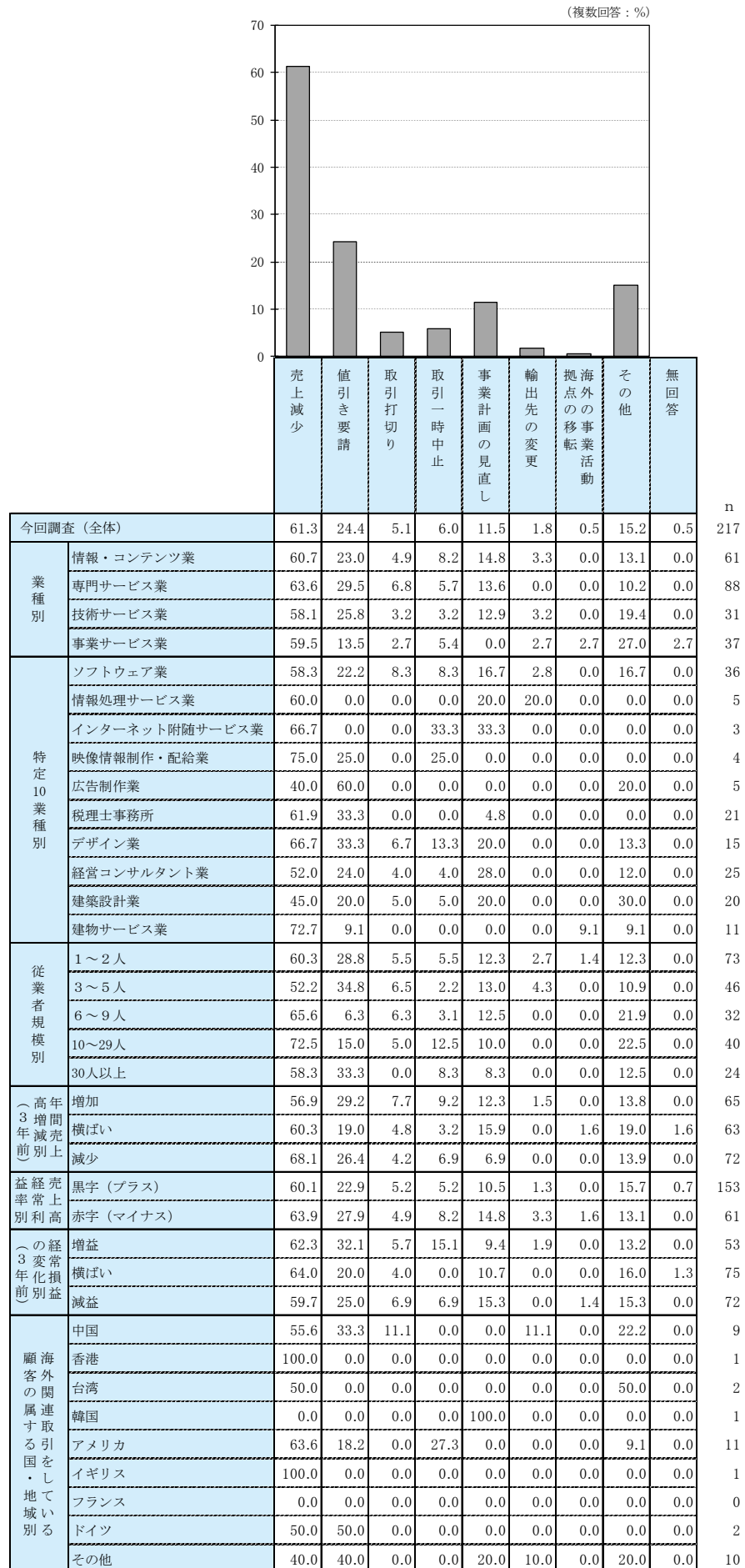
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「売上減少」（68.1%）が7割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「売上減少」（63.9%）、「値引き要請」（27.9%）、「取引一時中止」（8.2%）、「事業計画の見直し」（14.8%）、「輸出先の変更」（3.3%）、「海外の事業活動拠点の移転」（1.6%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「値引き要請」（32.1%）が3割を超える。

海外関連取引をしている顧客の属する国・地域別にみると、アメリカと回答した企業は「取引一時中止」（27.3%）が3割程度である。

図表II-4-6 米国関税措置の事業活動への具体的な影響



(注) 米国関税措置の事業活動への影響の有無 (図表II-4-5) で「影響がある」、「ある程度は影響がある」とした企業のみを集計。

## 1 業務上利用しているICT（ソフト・アプリ・Webサービス）

業務上利用しているICT（ソフト・アプリ・Webサービス）（複数回答）は、「資料作成（表計算、文書作成等）」（78.0%）が最も高く、「電子メール・企業内SNS」（71.5%）、「財務会計」（64.3%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（83.9%）、「電子メール・企業内SNS」（80.1%）が8割を超える。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「財務会計」（91.9%）が9割を超える。

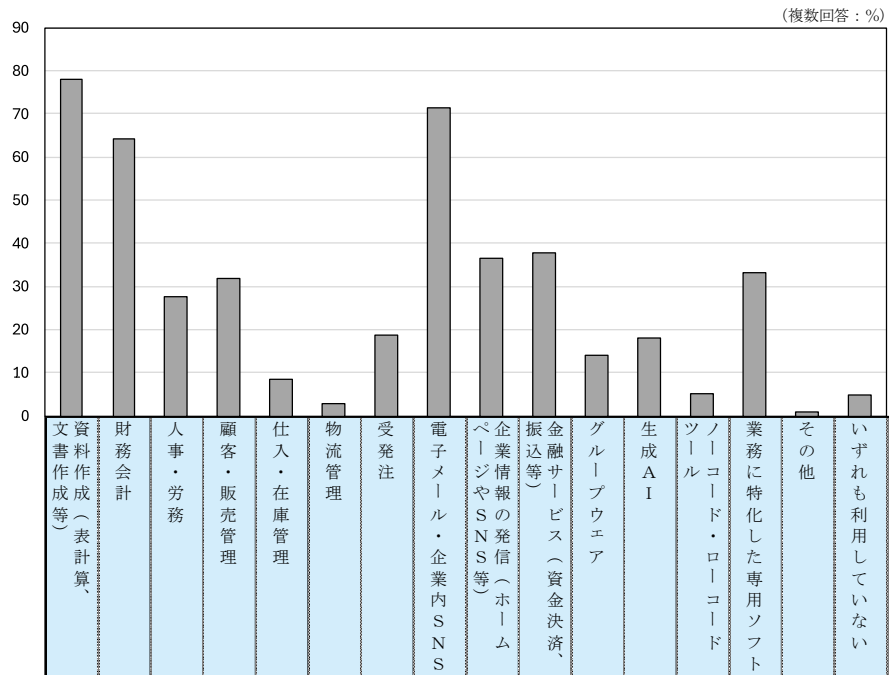
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計」、「人事・労務」、「顧客・販売管理」、「受発注」、「電子メール・企業内SNS」、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」、「金融サービス（資金決済、振込等）」、「グループウェア」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「電子メール・企業内SNS」（87.1%）が9割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（83.7%）が8割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（78.8%）、「財務会計」（67.9%）、「人事・労務」（30.5%）、「顧客・販売管理」（33.0%）、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」（37.0%）、「金融サービス（資金決済、振込等）」（39.5%）、「グループウェア」（15.6%）、「生成AI」（19.1%）、「ノーコード・ローコードツール」（5.3%）、「業務に特化した専用ソフト」（34.7%）が赤字（マイナス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（82.9%）が8割を超える。

図表Ⅱ-5-1 業務上利用しているICT（ソフト・アプリ・Webサービス）



今回調査（全体）		78.0	64.3	27.6	32.0	8.4	2.9	18.5	71.5	36.6	37.9	13.9	18.0	5.0	33.1	0.8	4.8	1.9	n
業種別	情報・コンテンツ業	83.9	68.7	37.6	38.4	13.6	6.0	31.9	80.1	54.0	46.6	27.8	29.3	10.0	31.2	1.0	2.2	0.9	670
	専門サービス業	80.9	69.5	24.5	29.2	3.9	0.8	9.3	72.8	29.8	33.8	9.6	19.4	3.2	33.0	0.7	2.9	1.1	917
	技術サービス業	77.5	52.5	16.6	19.4	5.6	0.9	17.2	67.8	26.6	31.9	6.9	7.2	2.2	52.5	1.3	5.9	3.8	320
	事業サービス業	63.3	55.8	26.7	37.3	12.0	4.2	18.4	58.7	31.8	38.0	7.1	6.2	3.1	22.2	0.7	11.8	3.8	450
特定10業種別	ソフトウェア業	88.1	74.1	44.1	39.5	9.4	3.1	33.6	83.6	58.4	50.3	38.5	36.0	11.5	29.4	0.7	0.3	0.7	286
	情報処理サービス業	87.1	64.3	51.4	35.7	12.9	8.6	38.6	80.0	47.1	44.3	31.4	20.0	8.6	22.9	1.4	1.4	0.0	70
	インターネット附属サービス業	78.9	68.4	31.6	45.6	14.0	10.5	35.1	75.4	52.6	47.4	19.3	36.8	21.1	31.6	0.0	7.0	1.8	57
	映像情報制作・配給業	81.0	68.4	34.2	35.4	12.7	3.8	27.8	75.9	49.4	39.2	15.2	21.5	2.5	45.6	0.0	3.8	1.3	79
	広告制作業	77.0	62.3	16.4	29.5	13.1	1.6	24.6	77.0	49.2	44.3	18.0	24.6	11.5	34.4	1.6	1.6	0.0	61
	税理士事務所	76.3	91.9	24.2	20.4	0.9	0.0	0.5	62.6	15.6	23.2	5.7	9.0	0.9	47.9	0.0	1.9	1.9	211
	デザイン業	73.7	57.0	18.4	28.9	10.5	2.6	18.4	72.8	37.7	34.2	9.6	21.1	1.8	50.9	0.9	3.5	0.9	114
	経営コンサルタント業	84.3	67.2	27.2	30.6	3.8	0.4	10.6	78.7	31.5	40.4	12.3	32.3	6.0	15.3	0.4	3.0	0.4	235
	建築設計業	82.8	51.6	15.1	15.1	2.6	0.5	15.6	70.8	28.1	31.3	8.3	6.8	2.6	59.9	1.0	5.2	1.0	192
	建物サービス業	60.0	56.7	30.8	28.3	11.7	1.7	26.7	62.5	26.7	31.7	10.0	0.8	3.3	15.8	0.8	11.7	2.5	120
従業者規模別	1～2人	76.1	57.3	13.1	23.0	6.4	1.5	13.4	67.9	26.8	28.3	6.4	17.0	3.2	32.0	1.0	6.7	2.3	976
	3～5人	76.8	63.8	24.1	30.5	5.5	2.8	14.4	69.3	30.3	33.6	9.2	14.7	2.9	32.4	0.7	4.5	2.8	577
	6～9人	77.9	64.3	31.2	36.9	10.3	2.3	22.1	70.7	44.5	40.3	20.2	17.5	6.5	38.4	0.4	4.9	0.8	263
	10～29人	83.2	75.7	50.8	45.0	12.0	5.2	28.5	78.0	52.4	57.3	25.6	22.3	6.8	34.0	1.0	1.3	1.0	309
	30人以上	82.4	82.4	65.7	54.8	19.5	7.1	35.2	87.1	67.1	64.8	36.7	27.1	14.3	33.3	1.0	1.9	0.5	210
（3年前）高増減別	増加	83.7	73.2	41.0	38.9	10.3	4.1	25.6	79.8	47.8	50.2	20.5	23.2	7.8	37.7	0.8	1.4	1.1	663
	横ばい	76.1	61.2	23.4	28.9	6.8	1.7	13.1	68.5	32.3	31.8	11.8	15.2	3.3	31.1	1.0	5.8	2.3	781
	減少	74.1	58.3	19.5	27.6	8.5	2.9	17.3	66.4	30.0	31.9	10.5	13.8	3.4	32.1	0.8	7.2	2.6	769
経常利益率別	黒字（プラス）	78.8	67.9	30.5	33.0	8.5	2.3	18.4	71.6	37.0	39.5	15.6	19.1	5.3	34.7	0.6	3.9	1.8	1,580
	赤字（マイナス）	77.0	56.6	21.9	30.6	8.5	4.1	19.5	72.0	36.1	35.1	11.0	16.2	4.3	29.9	1.3	6.8	1.7	703
（3年前）経常損益変化別	増益	82.9	72.7	34.5	36.6	10.3	2.9	21.1	79.7	44.8	48.6	19.4	25.6	6.6	34.5	1.0	2.5	0.6	516
	横ばい	74.7	61.8	26.1	30.5	7.1	2.3	14.8	68.2	31.4	32.7	12.0	13.4	3.4	34.0	0.6	5.5	2.3	865
	減益	78.1	61.1	24.4	29.6	8.9	3.5	20.6	69.6	35.8	35.7	12.7	15.7	4.9	32.1	1.0	5.7	2.2	810

## 2 3年前と比較したICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の利活用状況

3年前と比較したICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の利活用状況は、「変わらない」（42.1%）が最も高く、「やや進んだ」（35.1%）、「大いに進んだ」（11.5%）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は「変わらない」（46.3%）が高い。

特定10業種別にみると、建築設計業は「変わらない」（50.0%）が5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「変わらない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「変わらない」（48.7%）が5割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど「大いに進んだ」、「やや進んだ」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「やや進んだ」（55.2%）が5割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「やや進んだ」（44.0%）が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「変わらない」（46.5%）、「後退した」（0.1%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「やや進んだ」（39.0%）が約4割である。

### 〈事例10〉 自立自学の人材育成が実現した高品質のコード

事例10の会社は、「教育」の理念を「システム開発」におとし込む、ユニークな視点を持つソフトウェア企業である。2000年代前半に設立された同社は、自立自学を理念としている。その理念は、作成するソースコードの美しさや組織の在り方、さらには人材育成の根幹にまで深く浸透している。

同社が最も大切にしているのは、顧客と共に成長し続けるシステムを「共創」することである。従来の「受注して納品すれば終わり」というスタイルではなく、プロトタイプ制作を繰り返し、リリース後も継続してアップデートを重ねる「アジャイル開発」を実践している。

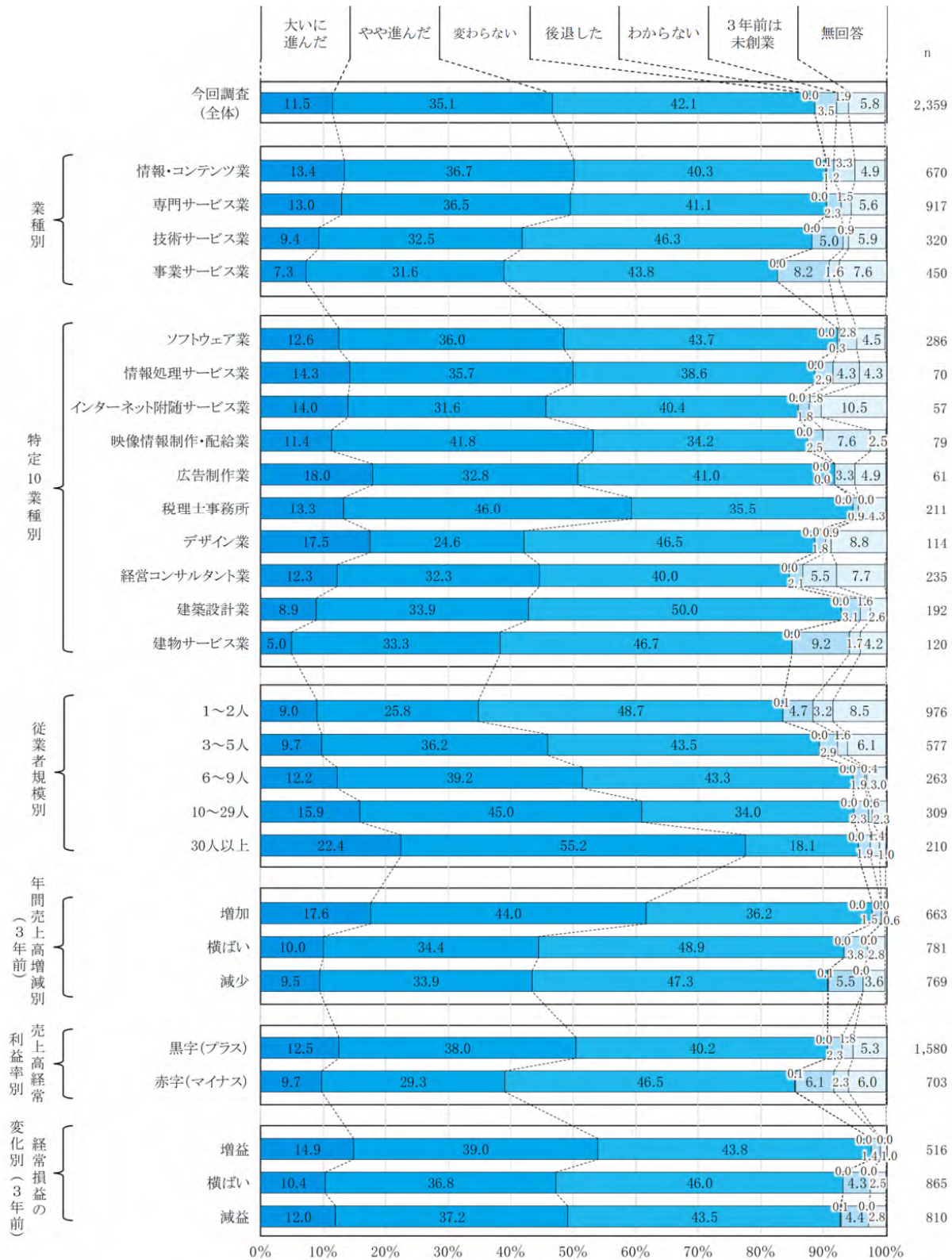
この柔軟な開発を支えるのが、ソースコードの高い品質である。誰が見ても一目で構造が理解できる「綺麗なコード」は、システムの拡張性を飛躍的に高め、長期的な信頼を生む。また、コアタイムのないフルフレックス制やリモートワークの導入など、社員一人ひとりの自主性を尊重する働き方を認める文化により開発のスピード感と高いクオリティを実現している。

さらに特筆すべきは、その独自の人材採用と育成方法である。同社は30代を中心とした「IT未経験者」を積極的に採用している。独自の論理的思考テストによって、将来性のある「素養」を持った人材を厳選し、採用後は自社開発の教材を用いて自力で課題を突破させる「教えない教育」を実践している。わずか半年で現役エンジニアでも到達が難しいとされるハイレベルなスキルを習得させるその仕組みは、かつて教育事業に携わった経験から生まれたものである。経験者以上に伸び代のある人材が、同社の新たな原動力となっている。

同社代表は、自社をすでに「成熟した会社」と位置づけ、むやみな規模の拡大を迫るのではなく、20人程度の精鋭による質の高い運営を目指している。しかし、その品質へのこだわりと独自の人材育成方法は、人手不足や品質低下に悩む現在のIT業界において、一つの解答を示していると言える。

（ソフトウェア業 10～29人 副都心地域）

図表II-5-2 3年前と比較したICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の利活用状況



### 3 ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の活用における課題

ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の活用における課題（複数回答）は、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（23.9%）が最も高く、「セキュリティ上の懸念がある」（17.5%）、「ICT人材が不足している」（14.1%）の順で続く。なお、「特になし」（41.9%）は4割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（25.9%）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は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（32.2%）が高い。

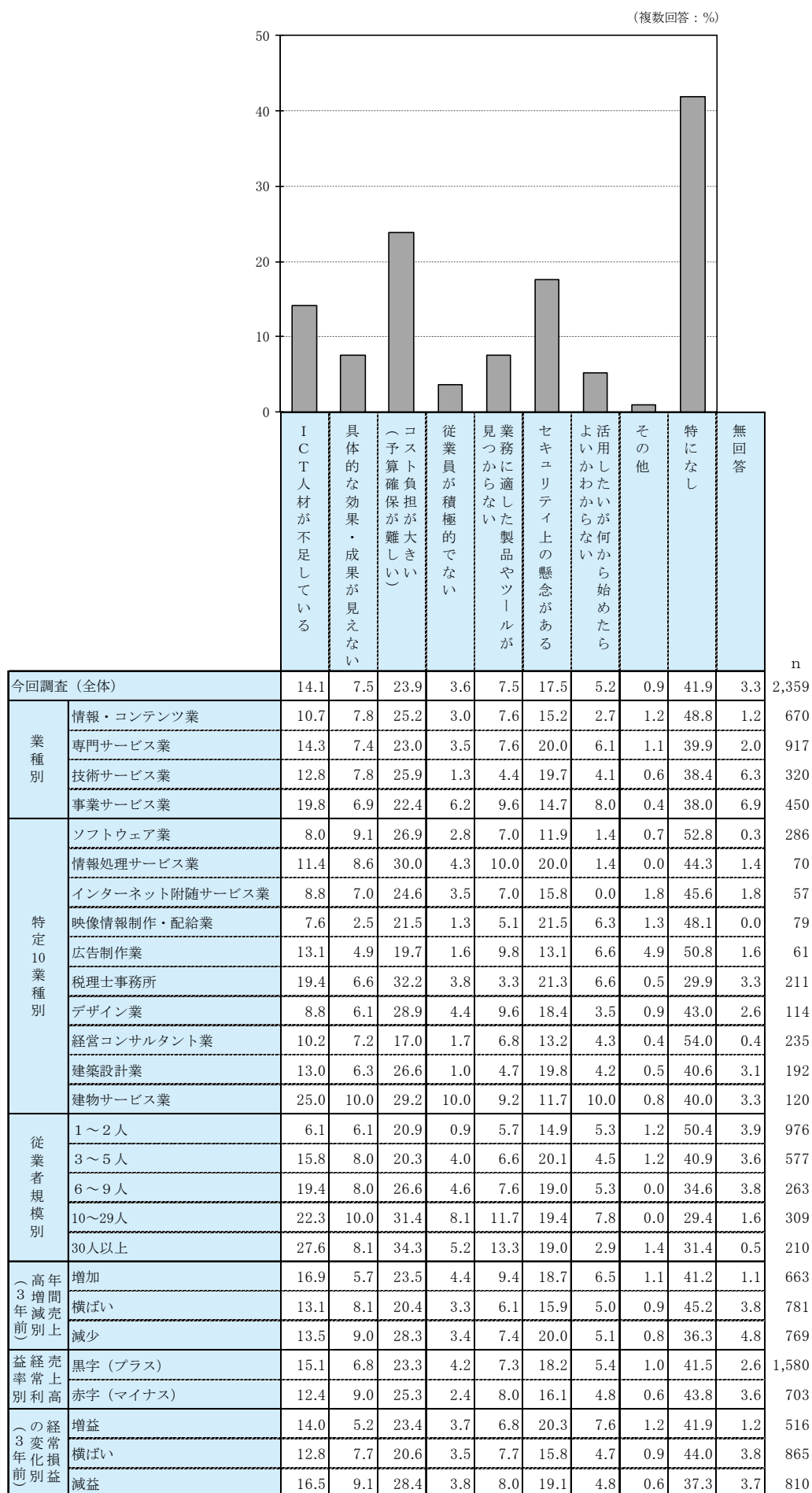
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「業務に適した製品やツールが見つからない」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（34.3%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（28.3%）が3割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「具体的な効果・成果が見えない」（9.0%）、「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（25.3%）、「業務に適した製品やツールが見つからない」（8.0%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（28.4%）が3割程度である。

図表II-5-3 ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の活用における課題



#### 4 スマートフォンやタブレットの業務での活用状況

スマートフォンやタブレットの業務での活用状況（メールやLINE、通話以外）（複数回答）は、「営業活動のために活用」（29.2%）が最も高く、「客先情報の管理や共有のために活用」（25.5%）、「技術情報の管理や共有のために活用」（17.0%）の順で続く。なお、「活用していない」（43.5%）は4割を超える。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「営業活動のために活用」（35.2%）が3割を超える。

特定10業種別にみると、広告制作業は「営業活動のために活用」（49.2%）が約5割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「勤怠情報の管理のために活用」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「勤怠情報の管理のために活用」（42.9%）が4割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「営業活動のために活用」（33.6%）が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「営業活動のために活用」（30.0%）が3割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「営業活動のために活用」（32.9%）が3割を超える。

#### 〈事例11〉社員の情熱が支える、バレエ衣装のレンタル

事例11の会社は、自社製作のバレエ衣装レンタルを軸に事業を展開している企業である。

バレエ衣装は販売とレンタルがあるが、同社はレンタルにほぼ特化している。注文は個人ではなく、バレエスタジオやバレエ教室単位で受けている。

バレエ衣装の市場はもともとニッチであり、この頃は少子化でバレエ教室に通う子供の数も減少している。こうした状況を踏まえ、社長は、会社の拡大を目指すのではなく、利益を出せる適正規模である現在の規模感で事業を継続していきたいと考えている。

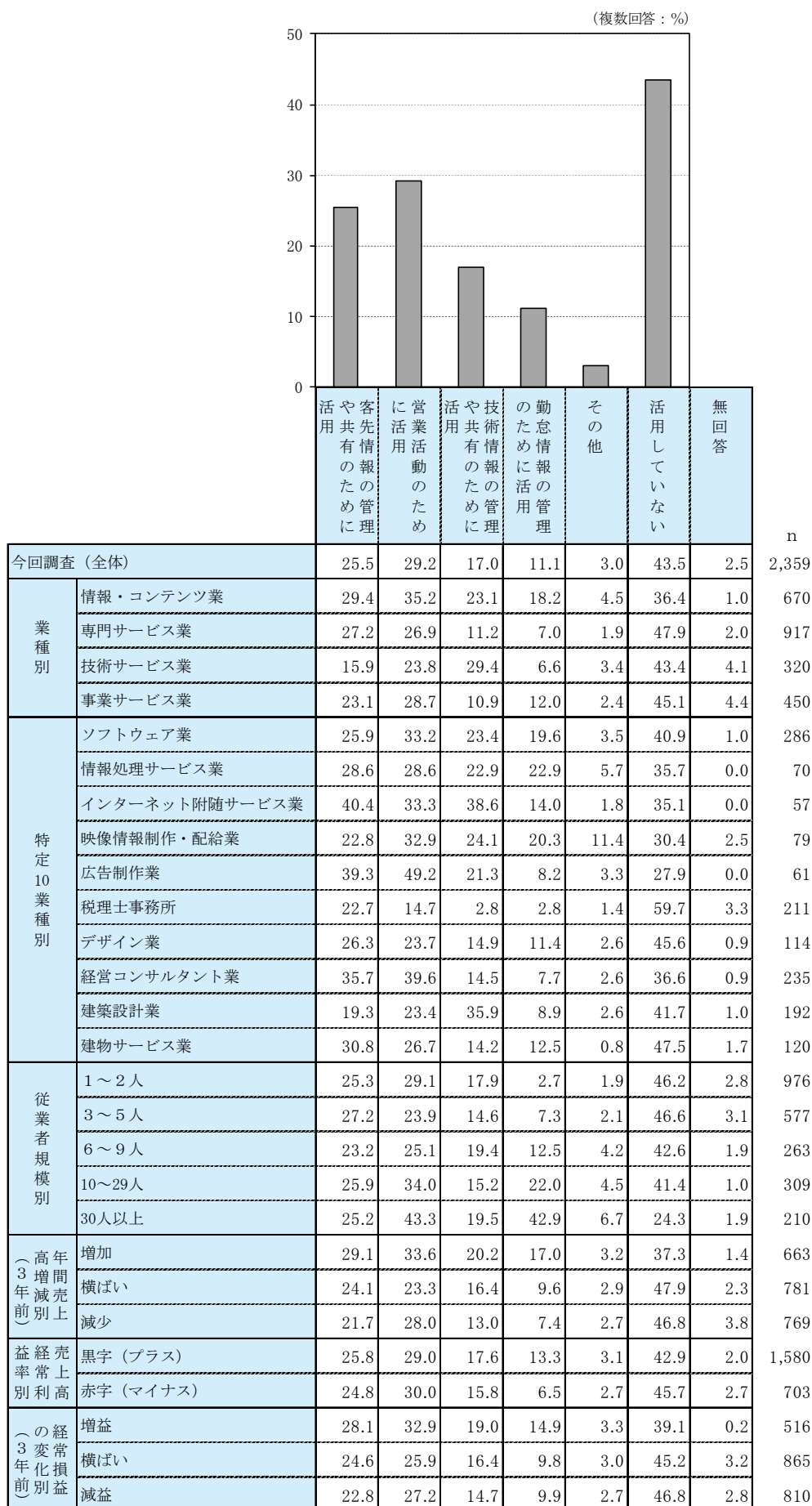
このため、特に求人広告は出していないが、バレエ衣装の仕事を是非やってみたいという意欲を持つ求職者からの連絡が全国から来ている。そうした若者は皆熱心で、バレエ衣装が心から好きであり、また優秀な人が多い。就職活動用に自分が過去に製作した衣装の作品集を持ってくる人も多いという。

こうした中で、同社の人材育成方法は、モチベーションを高めることを重視している。入社2年目からは、毎年2着の新作衣装を製作することをルールとしている。これにより、バレエ衣装が好きで入社してきた社員のモチベーションが上がり、結果的に生産性も向上している。

同社は、短期的な売上拡大よりも、「働く人が楽しく、仕事に長く携わってくれること」を重視している。こうした職場環境を維持しながら会社を持続させ、バレエの発展のために貢献していきたいと考えている。

（各種物品賃貸業 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-5-4 スマートフォンやタブレットの業務での活用状況



## 5 スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリ

スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリ（複数回答）は、「市販のアプリ」（87.0%）が最も高く、「外注により作成したもの」（9.6%）、「自企業で開発したもの」（6.8%）の順である。

業種別にみると、技術サービス業は「市販のアプリ」（90.5%）が9割を超える。

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「市販のアプリ」（96.2%）が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「市販のアプリ」（90.4%）が9割を超える。従業者規模が大きくなるほど「外注により作成したもの」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「外注により作成したもの」（20.6%）が2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「自企業で開発したもの」（7.4%）、「外注により作成したもの」（12.8%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「市販のアプリ」（87.6%）が9割程度である。

### 〈事例12〉目先の利益にとらわれない、質の高い映像制作

事例12の会社は、創業から約60年、演出家や技術者を自社で抱えるのではなく、企画や現場を統括する「プロデューサー集団」として映像情報制作・番組販売を行ってきた企業である。同社は長寿番組の著作権を多数自社で保有しており、テレビ草創期から権利の重要性を認識し、自社でIP（Intellectual Property：知的財産）を管理してきた先見の明が、現在の安定した経営を支えている。

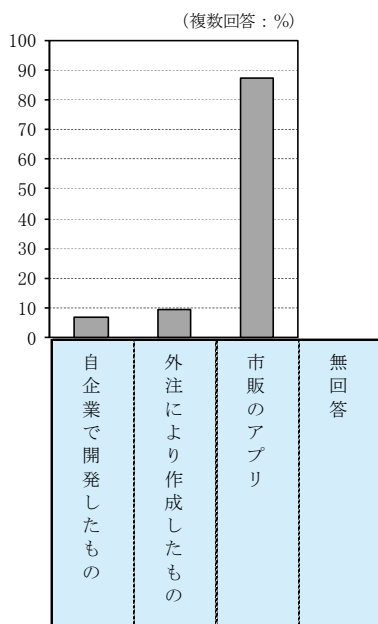
多くの制作会社がテレビ局からの請負業務に依存し、制作費の減少と人件費の高騰という悪循環に苦しむ中、同社は著作権に基づくライセンス収入という安定的な収入源を持っていることが強みである。このため、目先の利益にとらわれず、コストをかけて良い作品を作ることに集中できる環境が整っている。時代を問わず愛されるコンテンツは、古びることのない資産として同社の誇りとなっている。

しかし、同社は伝統に甘んじているわけではない。テレビ放送枠の減少という荒波を乗り越えるため、一般企業のプロモーション映像制作や、SNS向けの短い動画制作といった新規事業にも積極的に取り組んでいる。また、デジタル化が遅れた業界の中でICTツールをいち早く導入し、業務効率化を図っている。さらに、世界的な日本文化への関心の高まりを背景に、海外市場を見据えた新たな企画にも着手している。

人材育成にも力を入れており、新入社員を伝統的な撮影現場に積極的に出向させている。現場で多様な経験を積ませることで早期の即戦力化を図ると同時に、制作の過程で培ってきた会社ならではのノウハウを継承している。将来的には、自社自らのプラットフォーム（媒体）を持ち、コンテンツの制作から販売までを自律的に行うことを目指している。制作者が正当な権利を持ち、またより面白いものを追求できるよう、質の高い映像制作に日夜取り組んでいる。

（映像情報制作・配給業 10～29人 都心地域）

図表II-5-5 スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリ



		自企業で開発したもの	外注により作成したもの	市販のアプリ	無回答	n
今回調査 (全体)		6.8	9.6	87.0	3.9	1,276
業種別	情報・コンテンツ業	12.4	7.2	87.6	3.6	419
	専門サービス業	3.0	6.5	89.8	4.3	460
	技術サービス業	3.6	8.3	90.5	3.0	168
	事業サービス業	6.2	20.7	77.5	4.4	227
特定10業種別	ソフトウェア業	21.1	7.2	84.9	4.2	166
	情報処理サービス業	8.9	6.7	80.0	8.9	45
	インターネット附随サービス業	18.9	5.4	86.5	0.0	37
	映像情報制作・配給業	1.9	7.5	96.2	0.0	53
	広告制作業	6.8	4.5	86.4	6.8	44
	税理士事務所	0.0	6.4	92.3	2.6	78
	デザイン業	1.6	6.6	93.4	3.3	61
	経営コンサルタント業	2.7	5.4	87.8	4.8	147
	建築設計業	3.6	5.5	95.5	1.8	110
	建物サービス業	4.9	26.2	82.0	3.3	61
従業者規模別	1～2人	5.4	5.4	90.4	4.4	498
	3～5人	6.2	7.2	87.6	3.4	290
	6～9人	6.8	10.3	84.9	2.7	146
	10～29人	9.6	13.5	80.9	6.2	178
	30人以上	9.0	20.6	84.5	1.9	155
（高年増間減売上3年前別）	増加	7.4	12.8	85.3	3.4	407
	横ばい	6.4	9.3	88.9	3.3	389
	減少	5.3	7.4	87.1	5.3	380
経常売上別利益率	黒字 (プラス)	7.1	10.1	87.6	3.6	870
	赤字 (マイナス)	6.1	8.8	85.7	4.4	363
（3年変化損益前）	増益	6.4	10.5	85.9	4.5	313
	横ばい	7.0	11.2	87.4	3.6	446
	減益	6.1	8.3	87.0	3.9	408

(注) スマートフォンやタブレットの業務での活用状況 (図表II-5-4) で「客先情報の管理や共有のために活用」、「営業活動のために活用」、「技術情報の管理や共有のために活用」、「勤怠情報の管理のために活用」、「その他」とした企業のみを集計。

## 第1節 人材採用

### 1 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」(57.8%)が最も高く、「従業員は雇用していない」(25.7%)、「家族従業員のみ」(15.5%)の順である。

業種別にみると、事業サービス業は「従業員を雇用している」(69.6%)が約7割である。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「従業員を雇用している」(78.3%)が8割程度である。

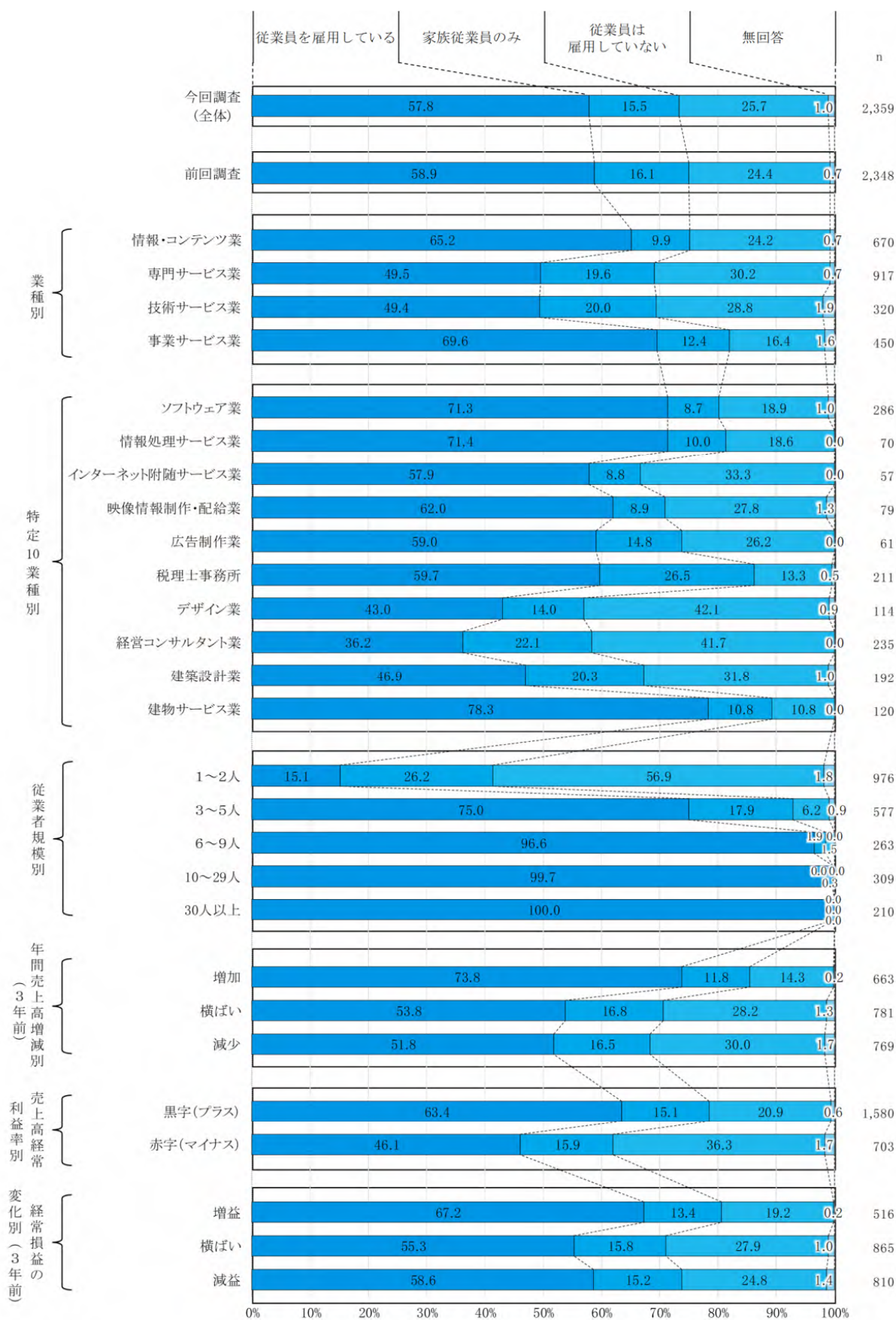
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「従業員は雇用していない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「従業員は雇用していない」(56.9%)が5割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「従業員を雇用している」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「従業員を雇用している」(73.8%)が7割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「従業員を雇用している」(63.4%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「従業員を雇用している」(67.2%)が7割程度である。

図表II-6-1 従業員の雇用状況



## 2 3年前と比較した全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(55.8%)が最も高く、「増加」(20.6%)、「減少」(18.8%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「横ばい」(64.5%)が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「横ばい」(73.8%)が7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「横ばい」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「横ばい」(69.4%)が約7割である。また、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は「増加」(47.6%)が5割程度である。

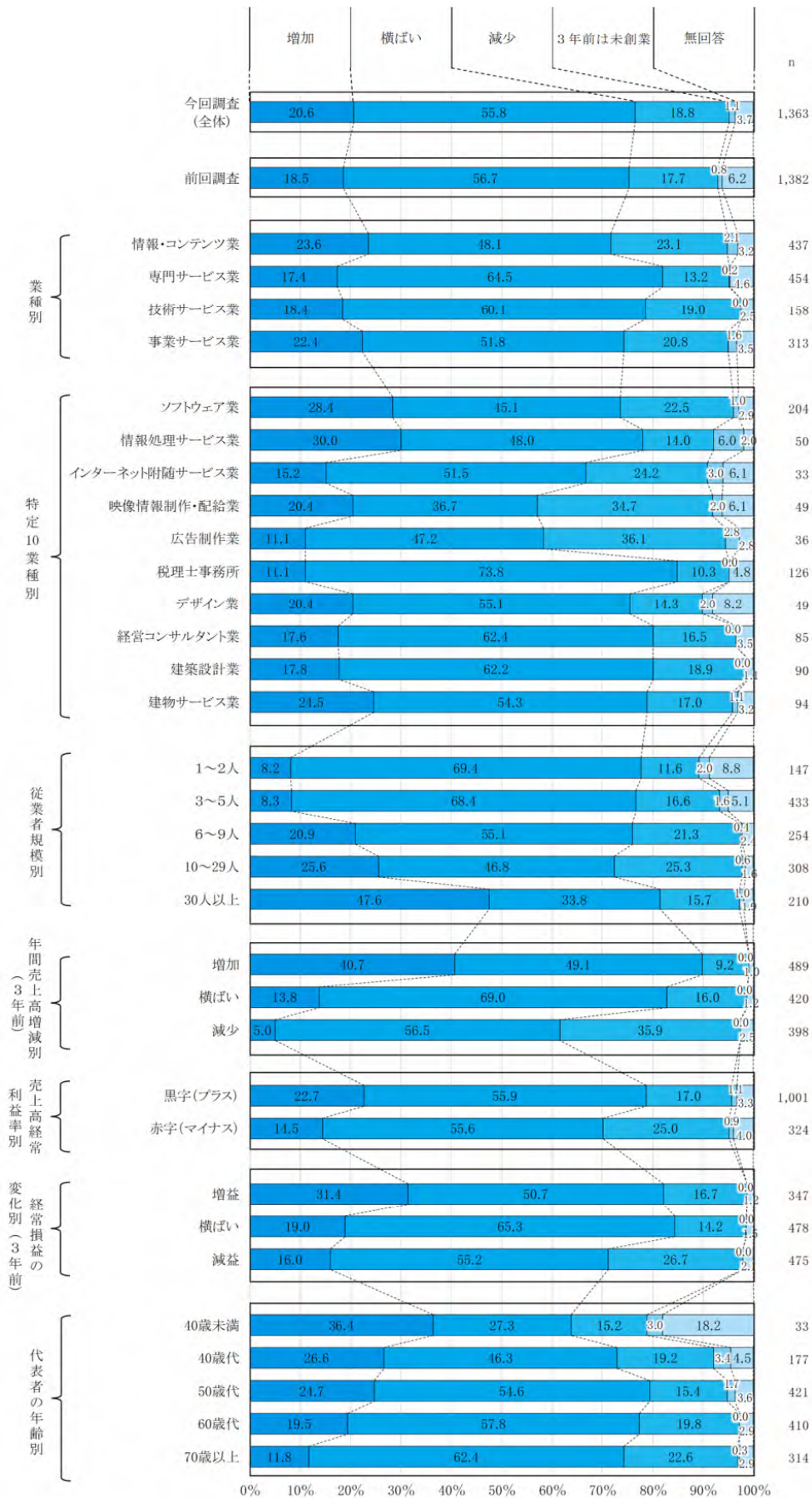
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「増加」(40.7%)が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「増加」(22.7%)、「横ばい」(55.9%)が赤字(マイナス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(31.4%)が3割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「増加」(36.4%)が3割を超える。また、代表者の年齢が高くなるほど「横ばい」が高くなる傾向がみられ、70歳以上と回答した企業は「横ばい」(62.4%)が6割を超える。

図表Ⅱ-6-2 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-6-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

### 3 3年前と比較した正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」(54.1%)が最も高く、「増加」(18.3%)、「減少」(16.1%)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「横ばい」(61.0%)、「いない」(6.6%)が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「横ばい」(69.0%)が約7割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「いない」が高くなる傾向がみられる。また、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は「増加」(44.3%)が4割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「横ばい」(56.0%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「横ばい」(54.0%)、「減少」(21.0%)、「いない」(4.9%)が黒字(プラス)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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「横ばい」(56.2%)が5割を超える。

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、40歳未満と回答した企業は「増加」(36.4%)が3割を超える。また、代表者の年齢が高くなるほど「横ばい」が高くなる傾向がみられ、70歳以上と回答した企業は「横ばい」(64.0%)が6割を超える。

#### 〈事例13〉ITと社労士の知識を融合し、精鋭集団を目指す社労士事務所

事例13の会社は、中小企業を主な顧客としている社会保険労務士事務所である。同事務所では、労働・社会保険の手続き代行や給与計算、就業規則の作成、労務相談などの労務管理全般を担っている。現代表は元々、保険会社系のシステムエンジニアとして年金関連システムの設計に従事しており、その際に年金関連の専門資格を取得した。その後、働きながら社労士資格を取得し、専門性に特化したサービスを顧客に提供するため独立し、社会保険労務士事務所を開設した。

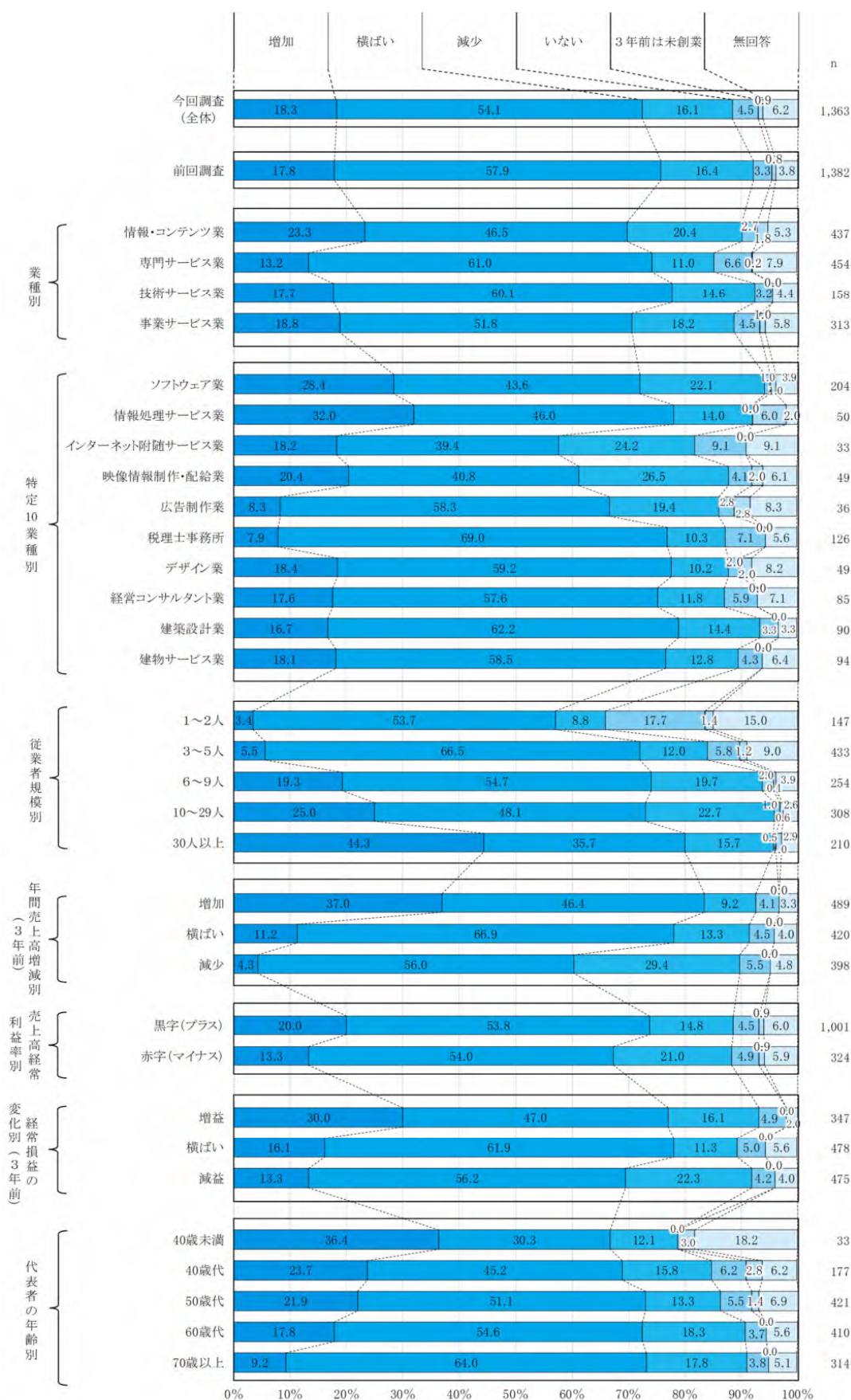
同事務所の最大の特徴は、現代表がITの知識と社労士としての知識を併せ持つ点である。同事務所では、現代表が前職での経験を活かし、自らホームページを作成しSEO対策をする等、Web経由での新規顧客獲得に力を入れ、成功している。また、IT業界の顧客に対しては、知見を活かした的確なサポートを行い、高い信頼を得ている。

事務所内においても、今後グループウェアシステムの導入やデータのオンライン化により、業務の透明性と効率化を進めていく方針である。

現在、同事務所では現代表を含め複数の有資格者が在籍し、法律の形式的な対応に留まらない「経験とセンス」に基づく的確なアドバイスを行っている。今後は、ノウハウの継承により、顧客ごとの悩みに寄り添える社労士の育成に注力していく。規模の大幅な拡大は目指さず、「質の高い精鋭集団」として一人ひとりが高いレベルの専門性を持ち、顧客の背景を深く汲み取ったサービスを提供していきたいと考えている。

(社会保険労務士事務所 3～5人 城北地域)

図表Ⅱ-6-3 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-6-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

#### 4 3年前と比較した非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」(38.7%)が最も高く、「いない」(32.4%)、「増加」(12.4%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「いない」(41.1%)が4割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「増加」(14.4%)、「横ばい」(44.1%)、「減少」(11.8%)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は「横ばい」(55.6%)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「いない」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「いない」(40.8%)が4割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「横ばい」(41.5%)が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「横ばい」(39.6%)が約4割である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(19.3%)、「いない」(34.6%)が横ばい、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、他の代表者の年齢に比べて50歳代と回答した企業は「横ばい」(41.1%)が高い。

#### 〈事例14〉顧客にも汗をかいてもらうことを重視するコンサルティング会社

事例14の会社は、大手メーカーで先端技術の開発業務に従事していた代表が設立したコンサルティング企業であり、顧客の多くは製造業などの大企業である。創業時には、代表は技術的なコンサルティングを中心に行うことを考えていたが、顧客のニーズに応じているうちに経営に係るコンサルティングや、広告宣伝関連の支援も手掛けるようになった。特にSNS運営分析やWebマーケティングについては、顧客から高い評価を得ているとのことである。

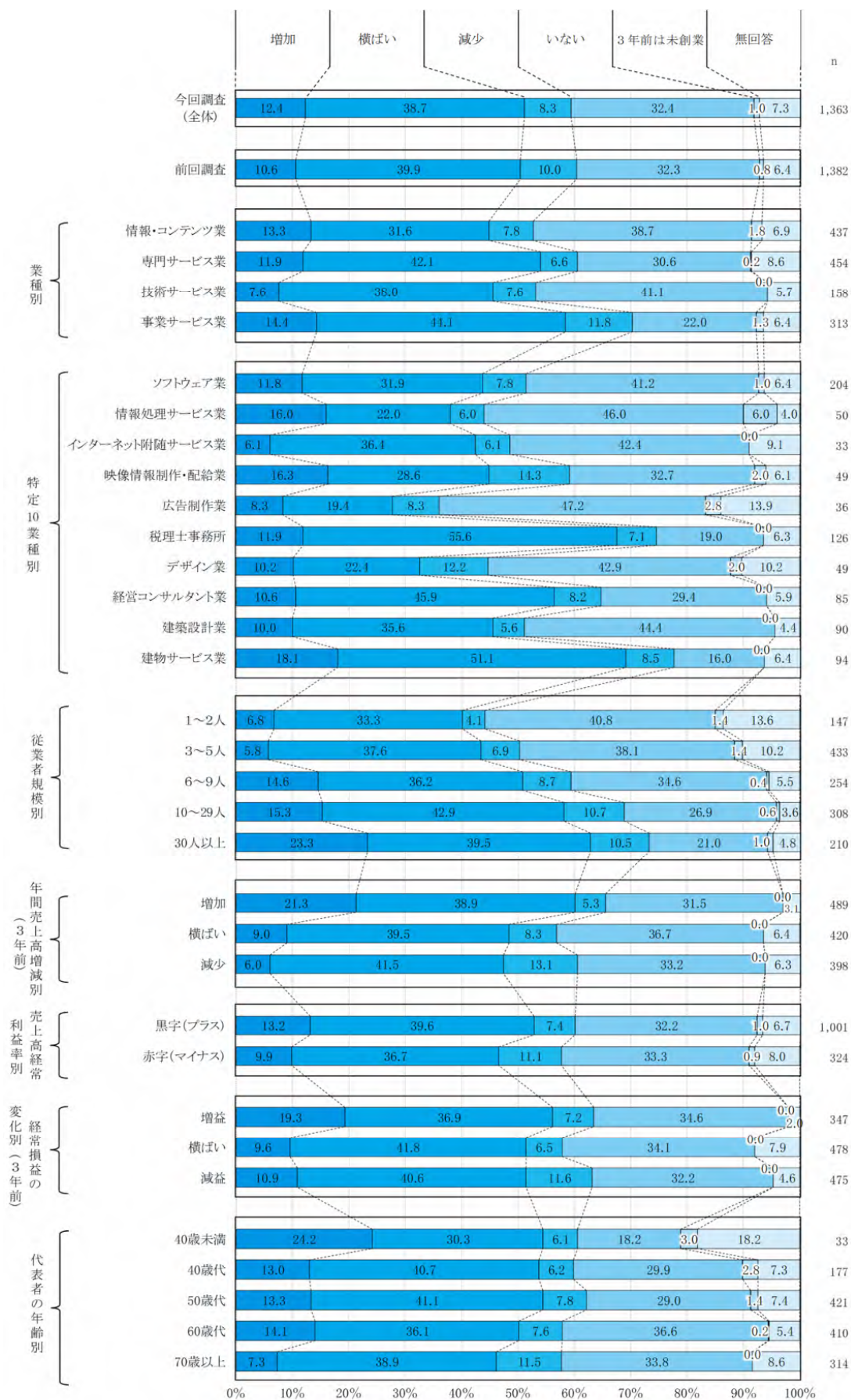
こうして得た信頼のために、同社は、積極的な営業を行わなくても口コミ等で受注を確保できる状況である。このため、同社のコンサルティングの考え方を理解してもらえる顧客との仕事を中心に行っている。

同社の考え方とは、依頼企業がコンサルタントに丸投げするのではなく、顧客自身がスキルアップし、自ら市場動向を把握し、問題を解決できるようになることを目指すものである。顧客には、「発注者側でも汗をかいて下さい。」「一緒に成長していきましょう。」と呼びかけている。綺麗な報告書の提出だけでは意味がないのであり、むしろ、顧客が「もうコンサルは不要です。」と言える状態になれば、大成功ということである。代表は、最近是这样した同社のやり方への理解が深まっていると感じている。

なお、同社は社会貢献活動にも力を入れている。特に、子供たちへの科学技術教育には力を入れており、ワークショップなども実施している。今後は、こうした活動にも一層力を入れていきたいと考えている。

(経営コンサルタント業 6~9人 都心地域)

図表Ⅱ-6-4 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-6-1)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

## 5 人材採用意向

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」（47.4%）が最も高く、「必要な技術・知識を持つ人を採用したい」（38.2%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（31.4%）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は「実務経験のある人を採用したい」（54.6%）が高い。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「実務経験のある人を採用したい」（58.5%）が6割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「新卒者・若年層を採用したい」、「実務経験のある人を採用したい」、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」、「必要な技術・知識を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（68.1%）が7割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（56.6%）が5割を超える。

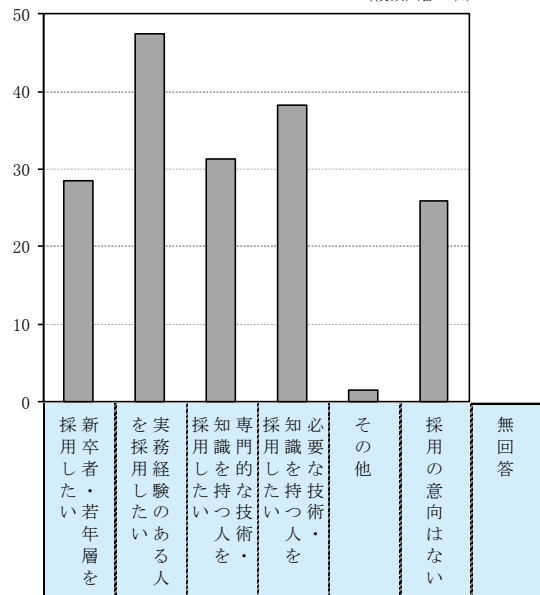
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（49.2%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（52.4%）が5割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「新卒者・若年層を採用したい」、「実務経験のある人を採用したい」、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」、「必要な技術・知識を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。40歳未満と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（60.6%）が6割を超える。

図表II-6-5 人材採用意向

(複数回答：%)



		採用したい 新卒者・若年層を	採用したい 実務経験のある人	採用したい 専門的な技術・知識を持つ人	採用したい 必要な技術・知識を持つ人	その他	採用の意向はない	無回答	n
今回調査 (全体)		28.6	47.4	31.4	38.2	1.6	25.9	1.1	1,363
前回調査		30.4	48.8	37.0	44.3	1.8	23.6	1.7	1,382
業種別	情報・コンテンツ業	39.4	51.0	35.9	45.8	0.9	19.5	1.1	437
	専門サービス業	15.9	39.0	28.9	26.0	1.1	35.9	1.3	454
	技術サービス業	32.9	47.5	41.1	44.3	1.3	24.1	0.6	158
	事業サービス業	29.7	54.6	24.0	42.2	3.5	21.4	1.0	313
特定10業種別	ソフトウェア業	48.0	53.9	42.2	49.5	1.0	13.7	0.5	204
	情報処理サービス業	34.0	54.0	42.0	50.0	2.0	16.0	6.0	50
	インターネット附随サービス業	24.2	48.5	51.5	42.4	0.0	30.3	0.0	33
	映像情報制作・配給業	40.8	44.9	26.5	49.0	0.0	18.4	0.0	49
	広告制作業	25.0	50.0	13.9	22.2	2.8	33.3	0.0	36
	税理士事務所	11.9	36.5	31.7	22.2	0.8	38.1	1.6	126
	デザイン業	30.6	34.7	28.6	28.6	2.0	36.7	0.0	49
	経営コンサルタント業	14.1	37.6	27.1	23.5	0.0	37.6	1.2	85
	建築設計業	36.7	42.2	40.0	42.2	2.2	27.8	1.1	90
	建物サービス業	33.0	58.5	22.3	48.9	3.2	20.2	1.1	94
従業者規模別	1～2人	6.8	27.2	17.0	21.1	0.0	55.1	2.0	147
	3～5人	12.0	33.0	23.6	24.7	0.7	43.2	1.4	433
	6～9人	22.0	47.6	37.0	40.2	2.4	22.8	1.6	254
	10～29人	42.2	63.0	37.3	50.3	2.9	7.1	0.6	308
	30人以上	66.2	68.1	42.9	58.6	1.4	0.5	0.0	210
(3年前増減別)	増加	36.8	56.6	38.0	46.0	3.1	14.5	0.6	489
	横ばい	25.7	42.9	29.5	34.8	0.7	30.0	1.7	420
	減少	21.1	40.2	24.6	30.9	1.0	35.9	0.8	398
経常利益率別	黒字 (プラス)	30.7	49.2	32.9	39.5	1.4	23.6	0.8	1,001
	赤字 (マイナス)	21.3	41.4	27.2	34.0	2.2	33.6	1.9	324
(3年前経常損益変化別)	増益	30.3	52.4	34.3	45.0	2.3	20.5	1.2	347
	横ばい	25.7	45.4	28.7	33.3	1.3	27.8	1.3	478
	減益	29.1	44.8	30.9	36.6	1.5	29.1	0.8	475
代表者の年齢別	40歳未満	57.6	60.6	39.4	57.6	0.0	15.2	0.0	33
	40歳代	36.7	54.2	33.9	51.4	0.6	16.4	0.6	177
	50歳代	31.8	48.5	32.8	39.2	1.7	22.8	1.2	421
	60歳代	28.5	47.3	32.0	36.1	2.0	28.5	1.0	410
	70歳以上	16.9	41.4	26.8	30.3	1.6	32.5	1.6	314

(注) 従業員の雇用状況 (図表II-6-1) 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 自企業の人材に充実させたい能力

自企業の人材に充実させたい能力（複数回答）は、「専門知識」（55.2%）が最も高く、「コミュニケーション力」（48.2%）、「事務処理力」（33.3%）の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「専門知識」（75.3%）が7割を超える。

特定10業種別にみると、建築設計業は「専門知識」（76.7%）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「統率力・リーダーシップ」、「企画・開発力」、「営業力」、「コミュニケーション力」、「交渉力」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「コミュニケーション力」（68.1%）が7割程度である。

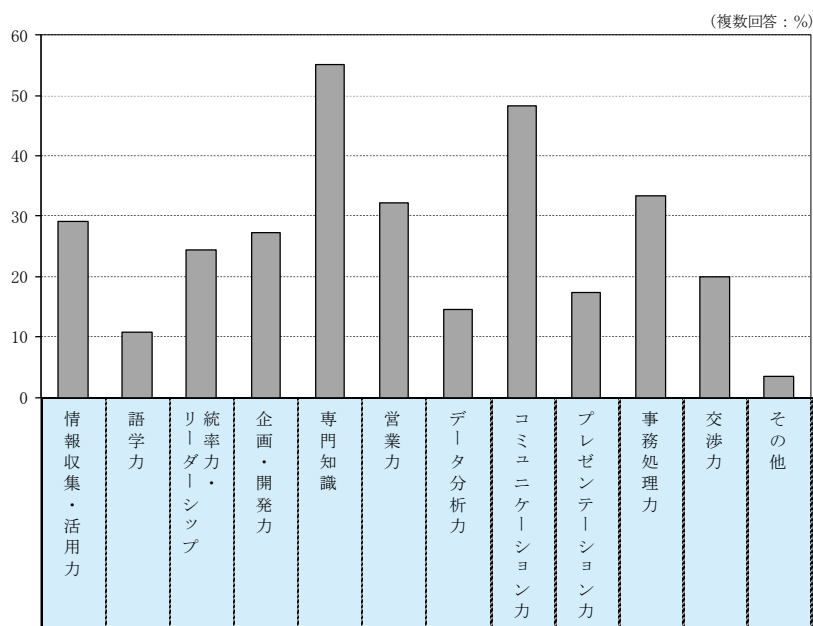
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「専門知識」（60.9%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「語学力」（11.6%）、「統率力・リーダーシップ」（26.8%）、「専門知識」（56.7%）、「コミュニケーション力」（49.5%）、「事務処理力」（35.7%）、「交渉力」（20.7%）が赤字（マイナス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「専門知識」（59.1%）が約6割である。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「統率力・リーダーシップ」、「営業力」が高くなる傾向がみられる。40歳未満と回答した企業は「専門知識」（66.7%）が6割を超える。

図表Ⅱ-6-6 自企業の人材に充実させたい能力



		情報収集・活用力	語学力	リーダーシップ	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)		29.2	10.9	24.4	27.3	55.2	32.2	14.5	48.2	17.5	33.3	20.0	3.6	3.4	1,363
前回調査		38.6	11.7	30.2	33.4	60.7	36.3	20.5	49.1	23.1	34.4	28.4	3.3	1.7	1,382
業種別	情報・コンテンツ業	39.1	12.8	35.9	44.2	55.1	40.3	18.1	55.8	23.1	22.0	22.2	2.5	2.7	437
	専門サービス業	27.5	13.0	11.2	20.0	57.5	23.8	16.5	45.6	17.6	53.3	18.5	2.9	2.9	454
	技術サービス業	25.9	7.0	20.9	24.7	75.3	27.8	15.2	39.2	19.6	19.6	20.3	2.5	3.8	158
	事業サービス業	19.5	7.3	29.1	15.3	42.2	35.5	6.1	46.0	8.3	27.2	18.8	6.7	5.1	313
特定10業種別	ソフトウェア業	32.8	9.8	48.5	46.1	62.3	32.8	19.6	62.3	24.0	17.2	21.1	3.4	1.0	204
	情報処理サービス業	38.0	18.0	40.0	32.0	66.0	34.0	24.0	50.0	14.0	24.0	26.0	2.0	8.0	50
	インターネット附随サービス業	54.5	12.1	21.2	42.4	39.4	42.4	21.2	48.5	15.2	18.2	24.2	3.0	6.1	33
	映像情報制作・配給業	49.0	24.5	26.5	46.9	67.3	57.1	14.3	61.2	28.6	30.6	28.6	0.0	0.0	49
	広告制作業	27.8	5.6	16.7	38.9	33.3	61.1	2.8	55.6	38.9	11.1	11.1	0.0	5.6	36
	税理士事務所	12.7	2.4	4.8	5.6	67.5	11.9	14.3	40.5	7.1	74.6	8.7	0.8	1.6	126
	デザイン業	22.4	6.1	12.2	49.0	51.0	26.5	6.1	51.0	34.7	8.2	20.4	6.1	6.1	49
	経営コンサルタント業	43.5	18.8	18.8	30.6	51.8	27.1	29.4	42.4	23.5	42.4	23.5	1.2	1.2	85
	建築設計業	25.6	5.6	18.9	26.7	76.7	23.3	15.6	35.6	25.6	23.3	16.7	2.2	4.4	90
	建物サービス業	12.8	2.1	34.0	8.5	48.9	41.5	2.1	45.7	4.3	25.5	21.3	4.3	3.2	94
従業者規模別	1～2人	24.5	9.5	4.8	14.3	46.3	17.7	8.2	29.9	7.5	46.3	8.2	3.4	8.2	147
	3～5人	29.1	10.4	10.6	22.4	53.3	24.5	13.6	37.6	12.9	36.7	14.3	4.4	5.1	433
	6～9人	29.1	9.4	19.7	27.2	57.5	31.9	15.7	44.9	20.9	29.5	20.1	2.4	4.3	254
	10～29人	29.2	12.3	36.7	32.5	57.5	41.6	14.6	60.7	19.8	27.9	26.0	4.5	0.6	308
	30人以上	32.4	13.3	54.8	39.5	59.0	46.2	19.0	68.1	26.7	29.5	31.0	2.4	0.0	210
(3年前) 年間売上増減別	増加	28.6	14.1	33.5	29.0	60.9	37.4	16.0	56.4	22.7	39.1	23.7	3.1	1.4	489
	横ばい	28.3	7.9	19.8	26.4	56.7	28.3	14.3	46.2	12.9	30.0	17.1	3.3	3.8	420
	減少	29.1	10.1	17.6	24.4	47.7	28.4	11.6	41.0	15.6	30.9	17.1	3.3	5.0	398
経常利益別	黒字 (プラス)	28.3	11.6	26.8	26.1	56.7	31.8	14.1	49.5	17.3	35.7	20.7	3.2	2.4	1,001
	赤字 (マイナス)	32.4	9.0	16.7	33.0	51.2	34.3	16.0	45.4	18.5	26.2	17.6	4.0	6.5	324
(3年前) 経常損益変化別	増益	30.3	12.4	30.3	30.5	59.1	33.4	15.3	51.9	21.3	33.1	23.6	3.7	2.9	347
	横ばい	26.8	9.4	21.1	22.6	54.6	29.5	13.8	47.7	15.5	36.6	15.7	2.3	3.6	478
	減益	29.7	10.7	23.2	28.4	54.1	33.3	13.9	46.3	16.2	30.7	20.0	3.2	3.8	475
代表者の年齢別	40歳未満	33.3	15.2	42.4	36.4	66.7	45.5	21.2	57.6	18.2	30.3	24.2	6.1	0.0	33
	40歳代	30.5	13.0	31.6	27.7	53.1	44.1	15.8	59.9	20.9	31.1	25.4	2.8	1.1	177
	50歳代	32.1	11.2	26.8	28.5	56.8	31.4	16.4	55.8	15.9	32.3	19.5	3.1	3.6	421
	60歳代	29.5	12.0	24.6	29.8	56.8	30.7	14.4	48.8	21.0	35.1	22.2	2.7	2.9	410
	70歳以上	23.2	7.6	14.3	21.3	51.0	27.4	10.5	29.3	12.7	33.4	14.0	5.7	5.4	314

(注) 従業員の雇用状況 (図表Ⅱ-6-1) で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

## 2 人材育成上の問題点

人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」（30.2%）が最も高く、「育成コストが負担」（20.6%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（18.0%）の順で続く。なお、「特に問題はない」（25.5%）は2割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「時間がとれない」（33.5%）、「育成方法がわからない」（7.6%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（21.5%）が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「育成コストが負担」（40.7%）が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「育成コストが負担」、「人材が定着しない」、「教える側の人材・ノウハウ不足」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年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「時間がとれない」（36.0%）が3割を超える。

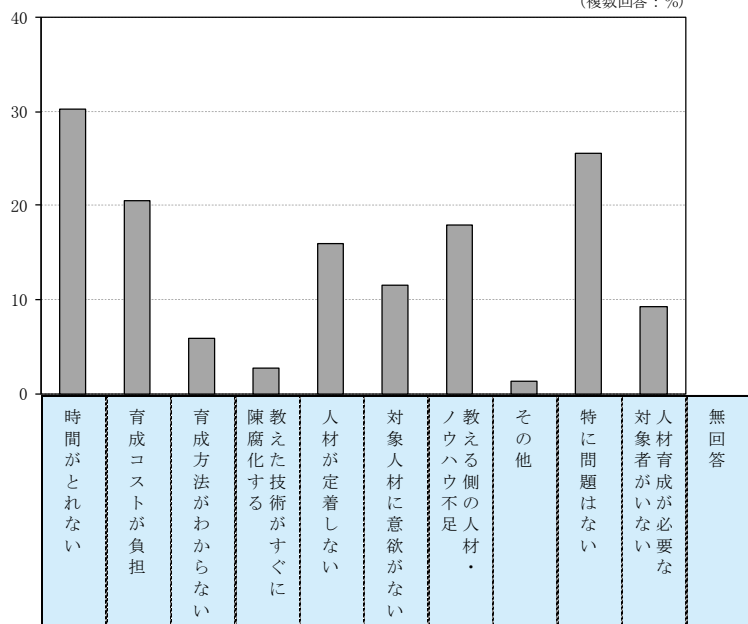
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「時間がとれない」（30.9%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「育成コストが負担」（21.6%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（19.9%）が横ばい、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「時間がとれない」、「育成コストが負担」、「人材が定着しない」、「教える側の人材・ノウハウ不足」が高くなる傾向がみられる。40歳未満と回答した企業は「時間がとれない」（45.5%）が4割を超える。

図表Ⅱ-6-7 人材育成上の問題点

(複数回答：%)



		今回調査 (全体)	前回調査	情報・コンテンツ業	専門サービス業	技術サービス業	事業サービス業	ソフトウェア業	情報処理サービス業	インターネット付随サービス業	映像情報制作・配給業	広告制作業	税理士事務所	デザイン業	経営コンサルタント業	建築設計業	建物サービス業	1～2人	3～5人	6～9人	10～29人	30人以上	増加	横ばい	減少	黒字 (プラス)	赤字 (マイナス)	増益	横ばい	減益	40歳未満	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	n
業種別	情報・コンテンツ業	28.6	30.0	5.9	3.7	18.8	10.8	20.1	1.4	22.4	7.6	3.2	437																							
	専門サービス業	31.3	13.9	5.9	2.4	9.7	10.8	15.2	0.9	31.1	11.0	3.1	454																							
	技術サービス業	33.5	20.3	7.6	3.2	12.7	8.9	21.5	1.9	20.9	10.8	5.1	158																							
	事業サービス業	29.1	17.6	5.4	1.9	22.4	15.0	17.3	1.9	24.3	8.6	1.9	313																							
特定10業種別	ソフトウェア業	36.3	40.7	7.4	5.4	21.1	13.7	23.0	1.0	15.7	3.9	2.5	204																							
	情報処理サービス業	22.0	32.0	0.0	4.0	18.0	10.0	16.0	0.0	30.0	8.0	6.0	50																							
	インターネット付随サービス業	27.3	12.1	6.1	0.0	15.2	9.1	9.1	3.0	30.3	9.1	6.1	33																							
	映像情報制作・配給業	24.5	14.3	2.0	0.0	28.6	10.2	24.5	2.0	22.4	10.2	0.0	49																							
	広告制作業	16.7	22.2	8.3	5.6	13.9	2.8	19.4	0.0	30.6	13.9	8.3	36																							
	税理士事務所	31.0	15.1	3.2	3.2	11.1	11.9	14.3	0.0	27.0	10.3	4.0	126																							
	デザイン業	28.6	18.4	8.2	2.0	4.1	16.3	12.2	0.0	44.9	6.1	4.1	49																							
	経営コンサルタント業	23.5	15.3	2.4	2.4	14.1	7.1	10.6	1.2	36.5	11.8	3.5	85																							
	建築設計業	32.2	15.6	6.7	3.3	13.3	8.9	18.9	2.2	25.6	13.3	5.6	90																							
	建物サービス業	24.5	16.0	8.5	2.1	27.7	21.3	14.9	2.1	23.4	10.6	2.1	94																							
従業者規模別	1～2人	22.4	12.9	4.8	2.0	4.1	6.8	6.1	1.4	38.1	14.3	6.1	147																							
	3～5人	27.9	13.4	4.4	2.8	9.9	9.0	10.9	0.5	30.9	16.2	3.7	433																							
	6～9人	30.7	21.3	5.5	3.5	15.7	12.2	13.8	2.8	21.3	7.9	2.4	254																							
	10～29人	34.7	26.3	10.1	2.6	22.4	16.6	28.2	1.3	16.9	4.5	2.9	308																							
	30人以上	32.9	31.9	4.8	2.9	28.1	11.4	30.0	1.9	22.9	0.5	1.0	210																							
(3年前) 年間売上増減別	増加	36.0	19.6	6.7	1.4	14.3	11.0	21.5	1.8	26.8	7.4	1.6	489																							
	横ばい	27.9	20.5	6.7	1.9	15.7	10.2	19.5	1.2	27.9	9.0	3.1	420																							
	減少	25.9	21.1	4.5	4.5	18.8	13.6	13.8	1.3	21.6	12.1	4.3	398																							
経常利益率別	黒字 (プラス)	30.9	19.6	5.5	2.6	16.1	9.9	18.5	1.4	26.2	8.8	2.5	1,001																							
	赤字 (マイナス)	27.5	23.8	8.0	3.4	15.4	15.1	17.3	0.9	24.1	11.1	4.0	324																							
(3年前) 経常損益変化別	増益	31.1	21.6	5.8	2.0	16.7	11.2	19.9	1.7	30.0	7.8	0.9	347																							
	横ばい	32.4	19.2	7.5	1.9	13.4	8.6	16.1	1.3	27.6	9.0	2.7	478																							
	減益	27.4	21.3	4.6	3.6	17.9	14.3	19.2	1.3	20.6	10.7	4.4	475																							
代表者の年齢別	40歳未満	45.5	33.3	9.1	12.1	33.3	18.2	33.3	0.0	3.0	3.0	3.0	33																							
	40歳代	38.4	26.0	10.2	1.7	19.8	9.0	19.8	1.1	19.8	6.8	2.3	177																							
	50歳代	32.3	22.3	6.9	3.8	18.3	13.8	18.5	1.4	20.9	7.8	2.6	421																							
	60歳代	29.0	18.8	4.6	1.5	14.6	11.5	17.1	1.2	32.0	9.3	1.5	410																							
	70歳以上	22.9	16.9	4.1	2.9	10.5	9.6	15.3	1.9	29.0	13.4	6.1	314																							

(注) 従業員の雇用状況 (図表Ⅱ-6-1) で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

## 1 従業員の過不足状況

従業員の過不足状況は、「適正」(59.5%)が最も高く、「やや不足」(23.1%)、「不足」(12.2%)の順で続く。「不足」と「やや不足」をあわせた『不足』(35.3%)は3割を超え、「やや過剰」と「過剰」をあわせた『過剰』(2.1%)を上回る。

業種別にみると、専門サービス業は「適正」(71.9%)が7割を超える。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「適正」(79.1%)が約8割である。

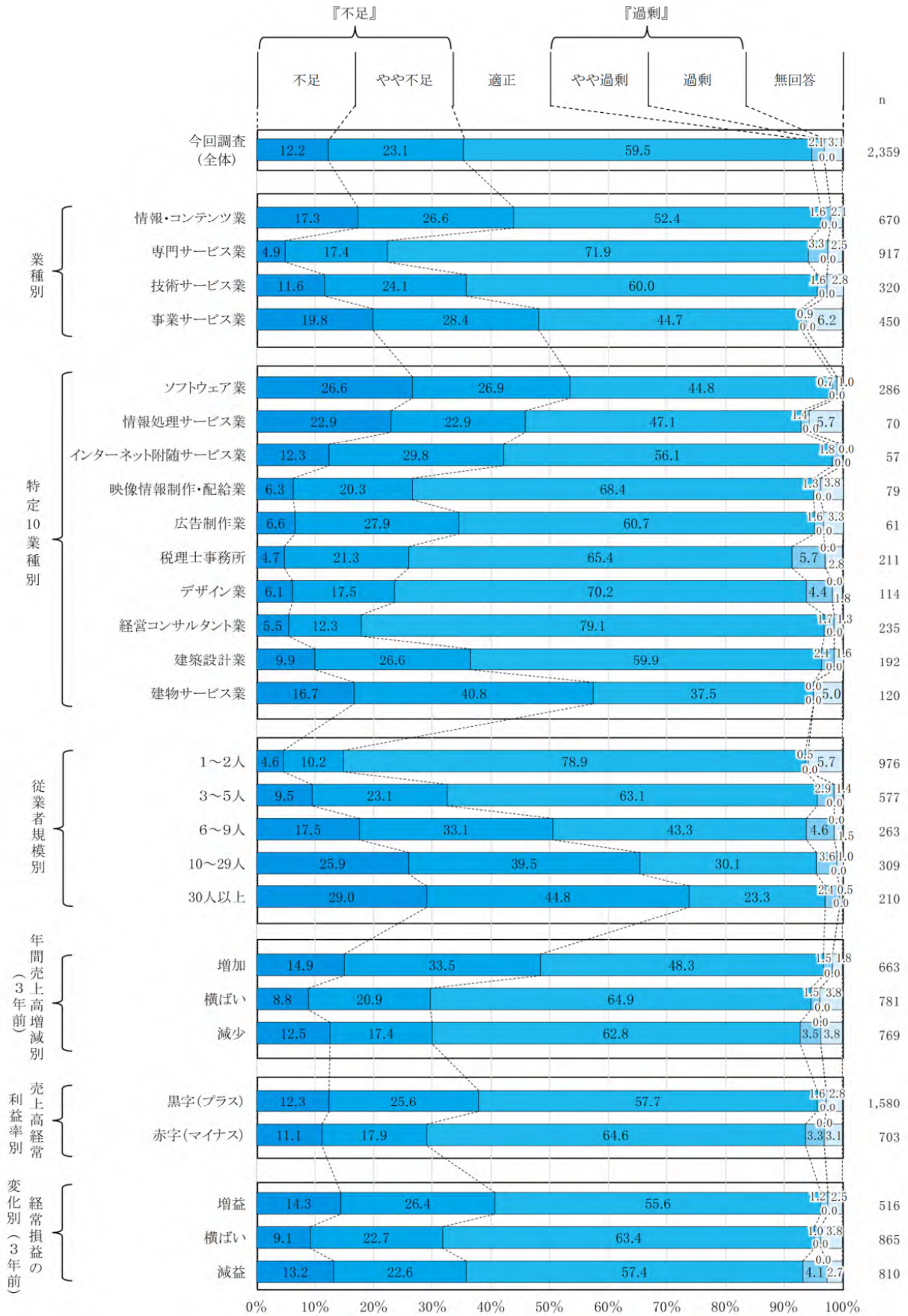
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「適正」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「適正」(78.9%)が8割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど『不足』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『不足』(73.8%)が7割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は『不足』(48.4%)が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「適正」(64.6%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『不足』(40.7%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「適正」(57.4%)が6割程度である。

図表Ⅱ-7-1 従業員の過不足状況



## 2 人手不足が企業経営に与える具体的な影響

人手不足が企業経営に与える具体的な影響（複数回答）は、「需要増への対応が困難」（62.3%）が最も高く、「賃金引上げに伴う人件費の増加」（27.7%）、「技術やノウハウの承継が困難」（25.9%）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「需要増への対応が困難」（66.7%）、「事業の維持が困難」（28.9%）、「技術やノウハウの承継が困難」（36.8%）が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「需要増への対応が困難」（69.9%）が約7割である。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「需要増への対応が困難」（69.0%）が約7割である。

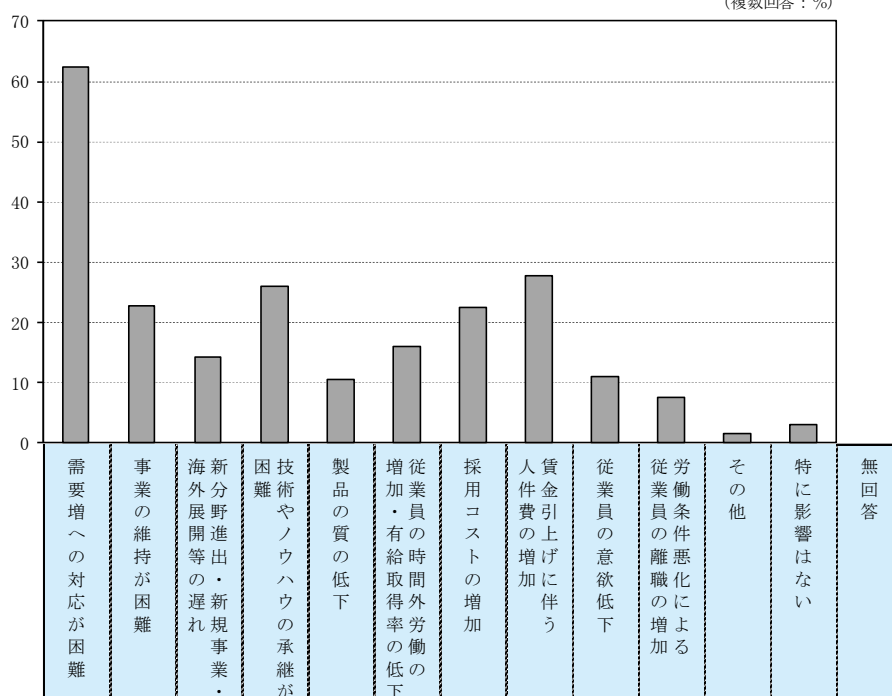
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「需要増への対応が困難」（69.2%）が約7割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「需要増への対応が困難」（65.8%）が6割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「需要増への対応が困難」（65.7%）、「新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ」（19.5%）、「技術やノウハウの承継が困難」（27.6%）、「製品の質の低下」（13.3%）、「従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下」（19.0%）、「従業員の意欲低下」（12.4%）、「労働条件悪化による従業員の離職の増加」（10.5%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-7-2 人手不足が企業経営に与える具体的な影響

(複数回答：%)



		62.3	22.7	14.3	25.9	10.5	16.1	22.4	27.7	11.0	7.5	1.6	3.1	0.7	n
今回調査 (全体)		62.3	22.7	14.3	25.9	10.5	16.1	22.4	27.7	11.0	7.5	1.6	3.1	0.7	831
業種別	情報・コンテンツ業	63.6	22.8	18.4	22.1	11.2	12.2	26.2	25.2	11.6	6.1	1.7	1.7	0.3	294
	専門サービス業	60.0	21.0	14.1	25.4	11.7	20.5	14.6	24.4	9.8	8.3	1.0	5.4	0.0	205
	技術サービス業	66.7	28.9	12.3	36.8	9.6	14.9	17.5	22.8	7.0	4.4	2.6	1.8	0.0	114
	事業サービス業	60.8	21.2	9.7	25.8	8.8	18.0	27.2	36.9	13.4	10.1	1.4	3.7	2.3	217
特定10業種別	ソフトウェア業	69.9	23.5	15.0	24.8	10.5	11.8	34.0	26.1	14.4	6.5	1.3	2.0	0.0	153
	情報処理サービス業	65.6	31.3	15.6	18.8	3.1	3.1	21.9	18.8	9.4	3.1	3.1	0.0	0.0	32
	インターネット附属サービス業	54.2	20.8	20.8	16.7	0.0	12.5	16.7	33.3	8.3	0.0	4.2	0.0	0.0	24
	映像情報制作・配給業	57.1	14.3	19.0	9.5	28.6	33.3	4.8	33.3	9.5	14.3	0.0	0.0	0.0	21
	広告制作業	66.7	14.3	28.6	28.6	4.8	9.5	23.8	19.0	9.5	9.5	0.0	0.0	0.0	21
	税理士事務所	56.4	16.4	3.6	16.4	1.8	20.0	12.7	23.6	14.5	5.5	3.6	7.3	0.0	55
	デザイン業	63.0	25.9	14.8	33.3	22.2	22.2	22.2	37.0	3.7	18.5	0.0	3.7	0.0	27
	経営コンサルタント業	59.5	23.8	21.4	33.3	14.3	16.7	21.4	19.0	4.8	4.8	0.0	4.8	0.0	42
	建築設計業	68.6	27.1	8.6	38.6	11.4	8.6	17.1	18.6	7.1	2.9	2.9	2.9	0.0	70
	建物サービス業	65.2	23.2	7.2	18.8	10.1	15.9	27.5	46.4	10.1	11.6	0.0	1.4	2.9	69
従業者規模別	1～2人	62.1	24.8	14.5	17.9	7.6	3.4	11.0	19.3	3.4	4.8	2.1	5.5	1.4	145
	3～5人	53.7	25.0	14.9	28.7	9.6	13.8	16.0	25.0	9.6	2.7	2.1	4.3	0.5	188
	6～9人	67.7	23.3	12.8	30.8	14.3	19.5	15.0	21.1	12.0	5.3	0.8	1.5	0.0	133
	10～29人	62.4	24.3	15.3	27.7	9.4	21.8	28.7	34.7	19.8	11.4	1.5	1.5	0.5	202
	30人以上	69.0	14.8	13.5	23.9	12.3	21.3	39.4	36.1	7.7	12.3	1.3	3.2	1.3	155
（高年増減別）	増加	69.2	16.8	18.4	27.4	13.1	18.7	22.4	26.8	10.9	8.7	2.5	2.5	0.6	321
	横ばい	57.8	25.9	7.8	24.6	7.3	18.1	24.6	27.6	9.5	6.0	0.4	3.9	0.9	232
	減少	55.7	29.1	13.0	24.3	10.0	12.6	21.3	28.7	13.0	8.7	1.7	3.5	0.9	230
益経率別	黒字 (プラス)	65.8	20.5	13.5	25.9	10.5	16.7	22.2	26.4	11.7	7.7	1.7	2.8	0.8	599
	赤字 (マイナス)	53.9	28.9	18.1	25.0	10.8	14.2	22.5	29.9	8.8	6.9	1.5	3.9	0.5	204
（の経常変化別）	増益	65.7	17.6	19.5	27.6	13.3	19.0	24.3	27.1	12.4	10.5	1.4	1.4	0.5	210
	横ばい	57.8	25.1	10.5	24.0	6.5	14.9	18.5	22.9	8.4	5.5	2.2	5.5	0.7	275
	減益	62.4	25.9	12.4	25.9	12.8	16.2	25.2	32.1	12.4	8.3	1.4	2.4	0.7	290

(注) 従業員の過不足状況 (図表Ⅱ-7-1) で「不足」、「やや不足」とした企業のみを集計。

### 3 人事・給与等や業務に関する現在までの取組

人事・給与等や業務に関する現在までの取組（複数回答）は、「正規従業員の賃金引上げ」（40.9%）が最も高く、「労働時間の縮減・休暇の拡充」（21.3%）、「正規従業員の採用」（16.6%）の順で続く。なお、「特になし」（32.2%）は3割を超える。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「正規従業員の賃金引上げ」（50.6%）が5割を超える。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「正規従業員の賃金引上げ」（59.4%）が約6割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「正規従業員の賃金引上げ」、「非正規従業員の賃金引上げ」、「福利厚生の実施」、「正規従業員の採用」、「非正規従業員の採用」、「定年延長や再雇用による雇用継続」、「非正規従業員の正規従業員化」、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」、「業務の効率化（機械化、ICT・生成AI活用等を含む）」、「外部委託（アウトソーシング）の活用」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（85.7%）が8割を超える。

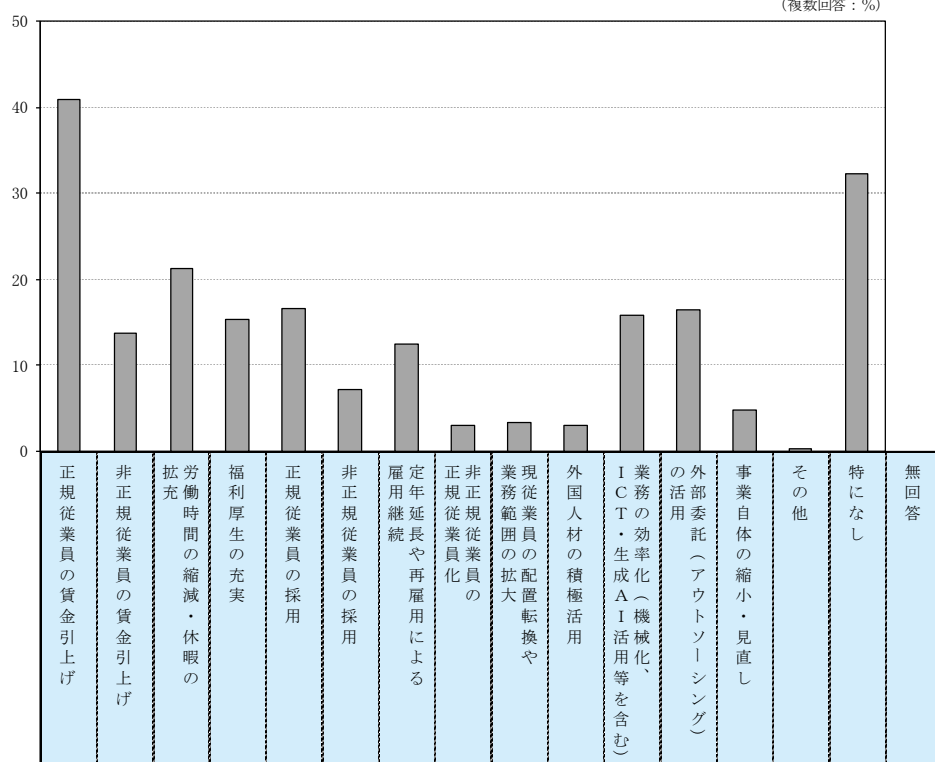
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（60.9%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（47.0%）が5割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（51.0%）が5割を超える。

図表Ⅱ-7-3 人事・給与等や業務に関する現在までの取組

(複数回答：%)



今回調査 (全体)		40.9	13.8	21.3	15.3	16.6	7.2	12.4	3.1	3.3	3.0	15.8	16.4	4.8	0.4	32.2	6.6	n
業種別	情報・コンテンツ業	50.6	9.6	23.3	20.1	23.0	5.2	14.0	3.0	4.9	5.4	20.0	22.2	4.2	0.4	25.5	3.4	670
	専門サービス業	31.3	12.9	17.8	11.7	9.5	5.5	6.3	2.0	2.3	0.9	14.6	12.4	5.1	0.4	39.8	7.9	917
	技術サービス業	39.1	9.7	20.6	14.4	14.7	5.6	13.8	2.8	2.2	2.2	14.7	20.0	5.9	0.3	33.4	6.3	320
	事業サービス業	47.8	25.1	26.0	16.4	23.1	14.9	21.3	5.6	3.8	4.4	12.7	13.3	4.2	0.4	25.3	8.9	450
特定10業種別	ソフトウェア業	59.4	8.0	24.5	26.2	32.2	3.5	14.3	2.4	5.2	8.0	19.6	18.5	2.4	0.3	20.6	3.1	286
	情報処理サービス業	55.7	7.1	24.3	15.7	24.3	2.9	18.6	1.4	12.9	8.6	22.9	20.0	2.9	0.0	24.3	2.9	70
	インターネット附随サービス業	42.1	14.0	14.0	10.5	21.1	7.0	7.0	0.0	5.3	3.5	28.1	28.1	5.3	0.0	33.3	5.3	57
	映像情報制作・配給業	41.8	8.9	30.4	24.1	19.0	6.3	13.9	6.3	5.1	5.1	16.5	26.6	5.1	1.3	27.8	2.5	79
	広告制作業	36.1	4.9	29.5	13.1	6.6	1.6	18.0	1.6	0.0	0.0	13.1	24.6	3.3	0.0	29.5	4.9	61
	税理士事務所	33.2	18.5	22.3	12.3	7.6	5.7	5.7	1.4	1.4	0.0	19.4	7.1	5.2	0.0	32.7	8.5	211
	デザイン業	32.5	2.6	22.8	12.3	11.4	2.6	4.4	2.6	1.8	0.0	8.8	18.4	9.6	0.0	38.6	7.9	114
	経営コンサルタント業	23.4	9.4	10.2	13.2	8.1	4.7	5.1	1.7	0.9	2.6	12.8	16.6	4.3	0.9	48.5	7.7	235
	建築設計業	38.0	10.4	20.3	14.1	14.6	5.2	11.5	3.1	2.1	2.6	17.2	24.0	7.3	0.5	36.5	4.7	192
建物サービス業	50.8	34.2	28.3	20.0	25.8	21.7	27.5	4.2	4.2	8.3	11.7	15.8	6.7	0.0	22.5	6.7	120	
従業者規模別	1～2人	9.4	4.0	5.8	5.1	1.3	2.3	1.4	0.4	0.6	0.4	8.0	13.1	5.5	0.3	55.7	12.1	976
	3～5人	45.2	14.7	26.9	13.2	8.7	4.9	8.3	1.2	1.4	0.3	15.1	14.6	6.1	0.7	26.9	3.3	577
	6～9人	70.7	17.1	30.0	19.8	25.1	9.5	17.1	3.4	3.0	2.7	18.3	16.7	4.6	0.4	11.0	3.8	263
	10～29人	77.3	27.5	40.5	30.4	44.7	14.6	27.5	8.1	8.1	10.0	23.9	24.3	2.6	0.3	5.2	1.0	309
	30人以上	85.7	32.4	40.5	41.9	57.6	23.3	46.2	12.9	14.3	12.9	39.0	25.7	1.9	0.5	1.9	1.4	210
高年増減売上(3年前)	増加	60.9	19.6	30.0	24.7	28.1	12.5	19.6	5.3	5.3	6.3	25.0	22.3	1.7	0.8	17.5	4.2	663
	横ばい	36.6	11.3	19.0	11.9	12.9	5.6	8.7	2.2	2.0	1.5	13.7	13.7	3.2	0.3	36.7	7.7	781
	減少	32.0	12.0	18.1	11.2	10.9	4.0	11.4	2.0	2.3	1.6	10.3	12.5	9.5	0.4	37.2	7.5	769
益率(売上高)	黒字(プラス)	47.0	15.1	24.1	17.8	19.1	8.1	14.2	3.5	3.9	3.4	18.6	16.8	3.1	0.4	28.9	5.4	1,580
	赤字(マイナス)	28.0	10.4	15.1	9.8	10.8	4.8	8.3	1.7	2.1	2.6	10.0	15.6	8.5	0.6	39.1	8.0	703
の経常損益(3年前)	増益	51.0	17.4	27.5	22.1	22.7	9.9	17.4	4.7	3.9	4.5	24.6	22.7	4.1	0.6	22.3	4.8	516
	横ばい	37.0	11.4	20.1	13.8	13.6	5.2	9.1	1.7	2.5	2.0	12.8	13.4	3.2	0.2	36.8	7.3	865
	減益	42.1	14.3	20.4	13.2	16.4	7.3	13.8	3.2	3.2	3.2	13.6	14.2	7.4	0.6	30.7	6.8	810

#### 4 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組

人事・給与等や業務に関して今後予定している取組(複数回答)は、「正規従業員の賃金引上げ」(30.4%)が最も高く、「正規従業員の採用」(18.3%)、「業務の効率化(機械化、ICT・生成AI活用等を含む)」(14.5%)の順で続く。なお、「特になし」(37.0%)は4割程度である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「正規従業員の賃金引上げ」(37.5%)が4割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて情報処理サービス業は「正規従業員の賃金引上げ」(44.3%)、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」(11.4%)が高い。

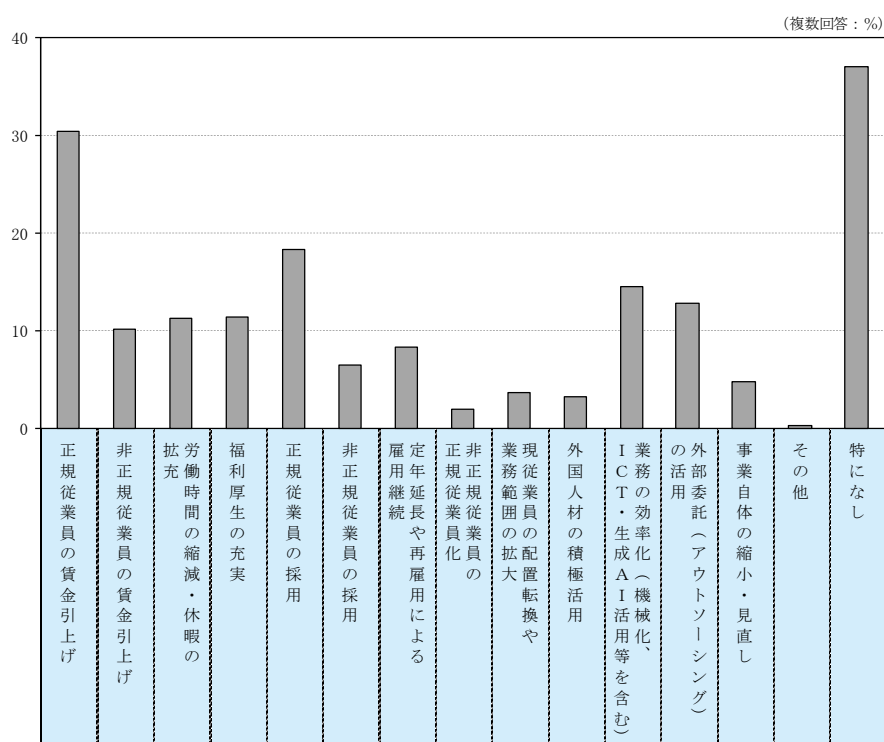
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「非正規従業員の賃金引上げ」、「労働時間の縮減・休暇の拡充」、「福利厚生の充実」、「非正規従業員の採用」、「定年延長や再雇用による雇用継続」、「非正規従業員の正規従業員化」、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」、「外国人材の積極活用」、「業務の効率化(機械化、ICT・生成AI活用等を含む)」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」(58.1%)が6割程度である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」(45.6%)が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」(35.2%)が3割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」(38.2%)が4割程度である。

図表Ⅱ-7-4 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組



今回調査 (全体)		30.4	10.2	11.3	11.5	18.3	6.5	8.4	2.0	3.7	3.3	14.5	12.8	4.9	0.3	37.0	6.4	n
業種別	情報・コンテンツ業	37.5	8.4	10.7	13.6	24.9	4.8	9.4	2.7	6.0	4.2	17.3	18.4	3.9	0.3	30.4	3.7	670
	専門サービス業	23.8	9.3	9.6	8.6	9.6	4.0	4.3	0.5	2.4	1.3	13.8	9.5	5.6	0.1	44.3	7.6	917
	技術サービス業	26.9	7.2	11.9	10.0	17.8	7.2	8.4	1.9	1.3	3.4	14.1	15.6	6.6	0.3	37.8	5.6	320
	事業サービス業	36.0	16.9	15.3	15.6	26.4	13.8	15.1	4.2	4.9	6.0	11.8	9.6	4.0	0.7	31.1	8.2	450
特定10業種別	ソフトウェア業	43.7	6.6	11.5	19.2	31.1	4.5	11.5	2.8	6.6	5.6	17.1	16.8	1.7	0.7	28.0	3.1	286
	情報処理サービス業	44.3	8.6	11.4	14.3	32.9	4.3	11.4	2.9	11.4	8.6	15.7	15.7	2.9	0.0	28.6	2.9	70
	インターネット付随サービス業	29.8	14.0	7.0	3.5	15.8	7.0	1.8	1.8	5.3	1.8	17.5	21.1	3.5	0.0	36.8	3.5	57
	映像情報制作・配給業	31.6	11.4	17.7	15.2	16.5	5.1	12.7	2.5	3.8	2.5	17.7	17.7	3.8	0.0	27.8	3.8	79
	広告制作業	29.5	3.3	8.2	4.9	19.7	1.6	6.6	0.0	1.6	1.6	16.4	24.6	8.2	0.0	32.8	4.9	61
	税理士事務所	24.2	14.7	15.2	7.6	11.8	6.2	4.3	0.9	2.8	0.9	17.5	10.4	5.2	0.5	35.5	8.1	211
	デザイン業	24.6	0.9	12.3	13.2	7.0	1.8	3.5	0.9	1.8	1.8	7.0	10.5	5.3	0.0	43.9	7.9	114
	経営コンサルタント業	19.1	6.8	5.1	8.1	8.5	3.8	3.8	0.4	1.7	1.7	9.8	11.9	7.7	0.0	50.6	7.7	235
	建築設計業	25.5	7.3	10.9	8.3	16.1	7.3	6.3	2.6	1.6	4.2	16.1	19.8	7.3	0.5	42.2	3.6	192
建物サービス業	40.8	23.3	15.8	20.8	33.3	20.0	19.2	5.8	5.8	9.2	10.0	11.7	5.8	0.8	26.7	4.2	120	
従業者規模別	1～2人	6.6	2.9	3.9	3.9	3.7	2.2	0.8	0.1	0.6	0.4	7.2	11.0	6.1	0.2	58.1	12.0	976
	3～5人	33.6	10.6	12.8	10.1	12.8	5.7	6.8	0.7	1.2	1.4	14.2	10.9	6.2	0.2	35.2	3.6	577
	6～9人	53.6	11.0	16.3	11.8	29.7	9.1	12.2	1.5	4.9	4.2	16.3	11.0	2.7	0.8	16.0	2.7	263
	10～29人	61.2	20.7	20.1	26.5	47.2	13.3	19.1	7.4	9.1	10.0	23.6	19.4	2.6	0.3	9.7	0.0	309
	30人以上	58.1	26.7	23.3	29.5	44.8	16.2	27.6	7.6	16.2	11.4	34.3	20.5	1.9	0.5	9.0	1.4	210
(3年前) 年間売上増減	増加	45.6	14.9	17.8	19.3	30.3	10.4	13.4	3.9	6.6	7.1	23.4	18.4	1.7	0.5	21.6	3.8	663
	横ばい	26.8	8.5	10.0	9.1	14.3	4.7	6.5	1.3	3.2	1.7	10.9	9.5	3.2	0.3	42.8	7.7	781
	減少	23.3	8.5	8.3	7.2	12.5	4.6	7.0	1.2	1.8	1.3	10.4	9.9	9.8	0.3	42.8	7.3	769
経常利益率別	黒字 (プラス)	35.2	11.7	13.4	13.4	21.8	7.6	9.9	2.5	4.4	3.7	16.8	13.6	3.4	0.3	33.6	5.2	1,580
	赤字 (マイナス)	20.3	6.7	7.0	7.1	10.7	4.1	5.0	1.1	2.4	2.8	9.7	11.7	8.4	0.4	44.1	8.0	703
(3年前) 経常損益変化	増益	38.2	12.4	14.5	16.5	25.4	8.1	11.8	3.1	5.6	4.8	22.1	19.4	3.3	0.6	25.2	4.5	516
	横ばい	29.4	9.5	11.7	10.3	15.7	5.5	6.8	1.4	3.1	2.1	10.4	9.5	4.2	0.1	41.7	6.8	865
	減益	28.6	10.0	10.2	9.4	16.8	6.0	8.6	2.1	3.3	3.3	14.0	10.9	7.5	0.4	37.7	6.9	810

## 5 リモートワークや在宅勤務の実施状況

リモートワークや在宅勤務の実施状況は、「実施している」(49.5%)が最も高く、「実施していない」(38.1%)、「実施していたが中止した」(5.3%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「実施している」(73.1%)が7割を超える。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「実施している」(82.5%)が8割を超える。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「実施していない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「実施していない」(42.5%)が4割を超える。また、従業員規模が大きくなるほど「実施している」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「実施している」(63.8%)が6割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「実施している」(59.7%)が約6割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「実施している」(51.3%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「実施している」(57.9%)が6割程度である。

### 〈事例15〉創造性と安定性を両立する、技術力の映像制作会社

事例15の会社は、アニメーション映像制作企業であり、クリエイティブな表現の追求と社員への十分な報酬や働きやすい職場環境の維持の両立を目指している。同社は現在のところ、そのために必要な安定した経営基盤を築くことに成功している。

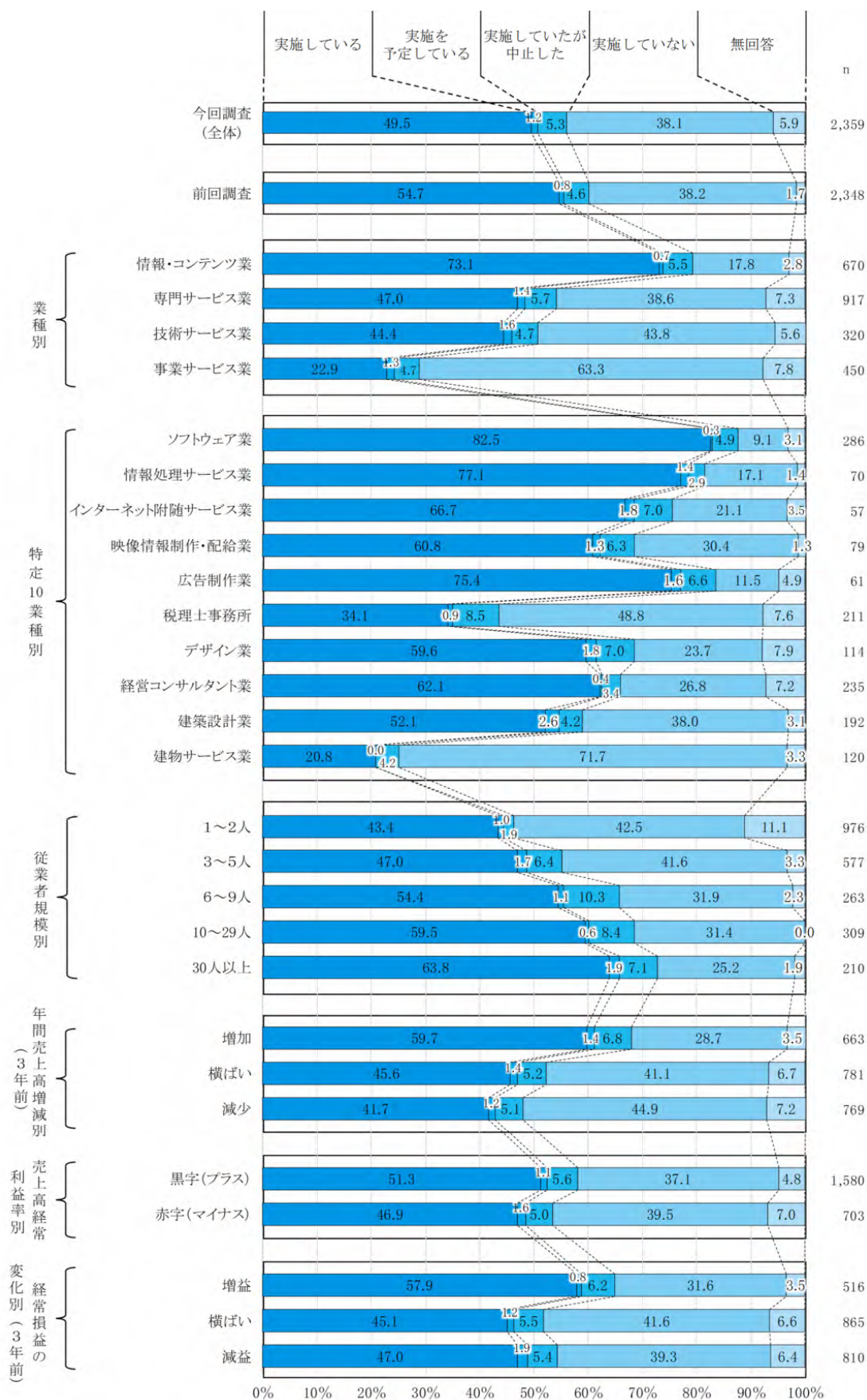
同社は、ニッチで単価の高い遊技機やゲーム映像の作成を主力事業としている。先行者として築き上げた高い信頼と技術力により、現在は自社の判断で収益性の高い案件だけを絞り込んで受注できることから、この分野は収益への貢献が大きい。一方、利益は少なくとも注目度の高いTVアニメのオープニングやエンディング映像も制作している。これは、TVアニメのオープニングやエンディング映像の制作が、社員の制作意欲を向上させるとともに、同社の技術力を広告し、優秀な人材を引き寄せるための重要な宣伝の役割を担っているからである。

これらの高い技術力を維持するため、同社はアニメーターの育成に力を入れている。一人前のアニメーターを育てるには5年から8年ほどの期間が必要とされている。同社は徒弟制度のような「見て覚える」といったやり方ではなく、現役のアニメーターである先輩社員から新入社員にきめ細やかな指導を行い、一人前になるまでサポートをしている。これにより社員の離職を防ぎ、技術力の維持と継承に成功している。今後は、これまでに蓄積したアニメーターの育成方法を体系化し、より良いものとしていくことを目指している。

業界内には、企業の新規参入による競争の激化、制作工程におけるデジタル化の遅れ、資金調達、人材不足といった課題がある。その中で同社は、高い技術力と信頼性を基盤に、国内市場での地位をより強固なものにしつつ、自社オリジナルの作品制作によるIP(知的財産)の確立という新たな目標に向けて努力している。今後も、安定した経営基盤のもとで技術力を維持しつつ、社員の働きやすい職場環境を提供し続けていきたいと考えている。

(映像情報制作・配給業 30人以上 副都心地域)

図表Ⅱ-7-5 リモートワークや在宅勤務の実施状況



## 第1節 競争状況

### 1 3年前と比較した他企業との競争状況

3年前と比較した他企業との競争状況は、「変わらない」(70.5%)が最も高く、「やや激化した」(15.7%)、「かなり激化した」(5.5%)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は「変わらない」(75.0%)が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「変わらない」(82.9%)が8割を超える。

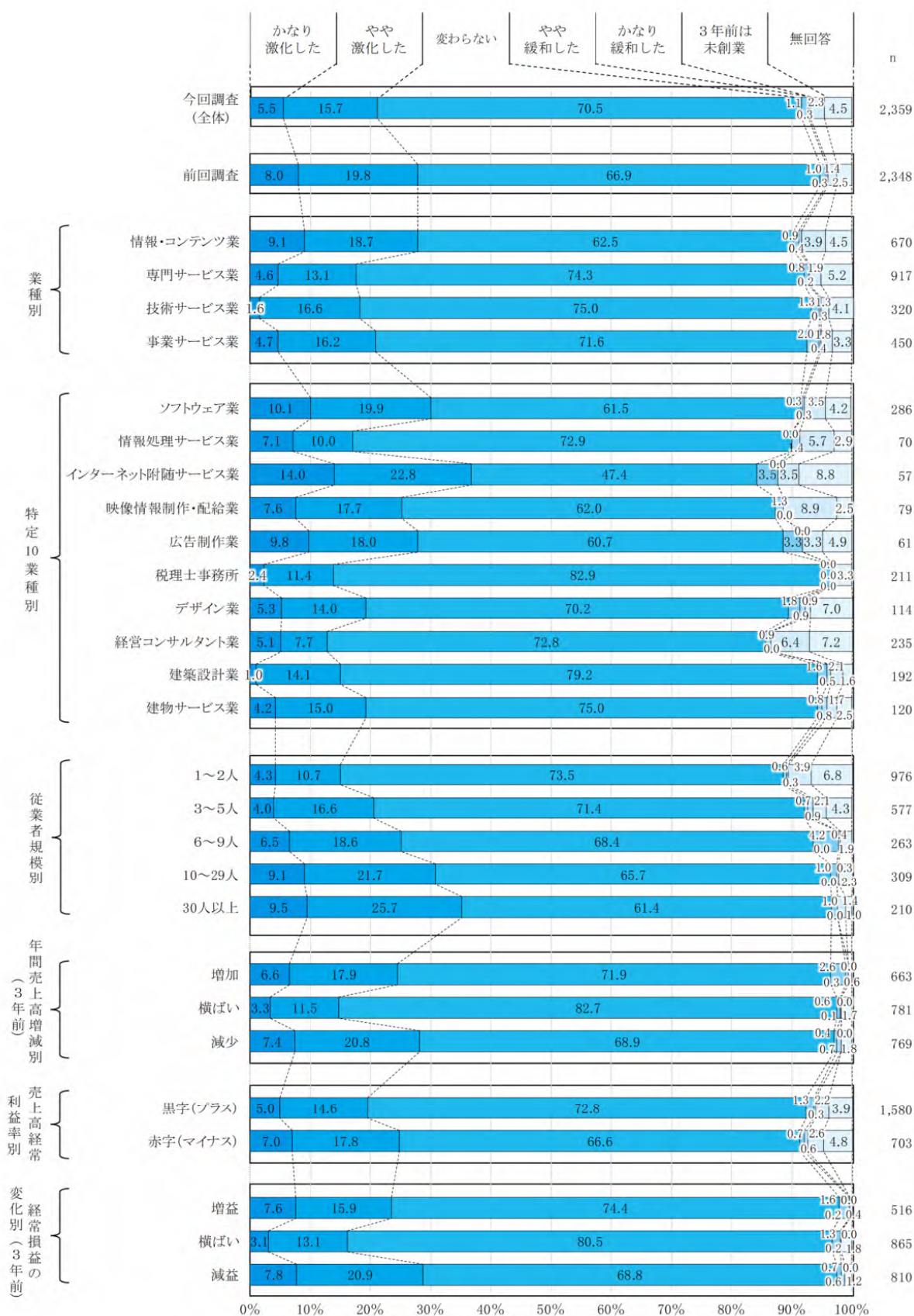
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「変わらない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「変わらない」(73.5%)が7割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「やや激化した」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「やや激化した」(25.7%)が2割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「変わらない」(71.9%)が7割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「変わらない」(72.8%)が7割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「変わらない」(74.4%)が7割を超える。

図表Ⅱ-8-1 3年前と比較した他企業との競争状況



## 2 競争激化の原因

競争激化の原因（複数回答）は、「同業者の増加」（57.5%）が最も高く、「複数企業に対する相見積の増加」（25.7%）、「顧客ニーズの高度化」（25.3%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「同業者の増加」（66.0%）が6割を超える。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「同業者の増加」（76.2%）が7割を超える。

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「同業者の増加」（61.0%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「同業者の増加」（58.3%）が6割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「同業者の増加」（61.9%）が6割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「複数企業に対する相見積の増加」（31.9%）が3割を超える。

### 〈事例16〉 専門家向け出版物の実績を活かして、デジタル分野を強化

事例16の会社は、創業約50年の歴史を持ち、展示会やMICE（会議・展示会等を含むビジネス関連イベント）分野に特化した出版業を営んでいる。同社は出版物の発行の他、調査やオンラインでのコンテンツ提供も行っており、主な顧客は、展示会の主催者や出展者の他、会場の運営者や施工会社も含まれる。出版物の内容は、イベントにおける展示手法や使われている機材など、一般人よりも業界の専門家を対象としたものが多い。同社は長年培ってきた業界内での知名度と信頼により、国内トップクラスの専門出版社としての地位を確立している。

一方、同社を取り巻く環境にも変化の波が押し寄せている。出版業界は長年の取引先が経営者の高齢化により廃業するなど市場の縮小の影響があり、また紙代や印刷代、人件費といった諸経費の高騰も無視できない。また展示会業界は、コロナ禍を経て、実質的な効果が見込める展示会への出展に絞る傾向もみられるなど、展示会の比較検討が活発化している。

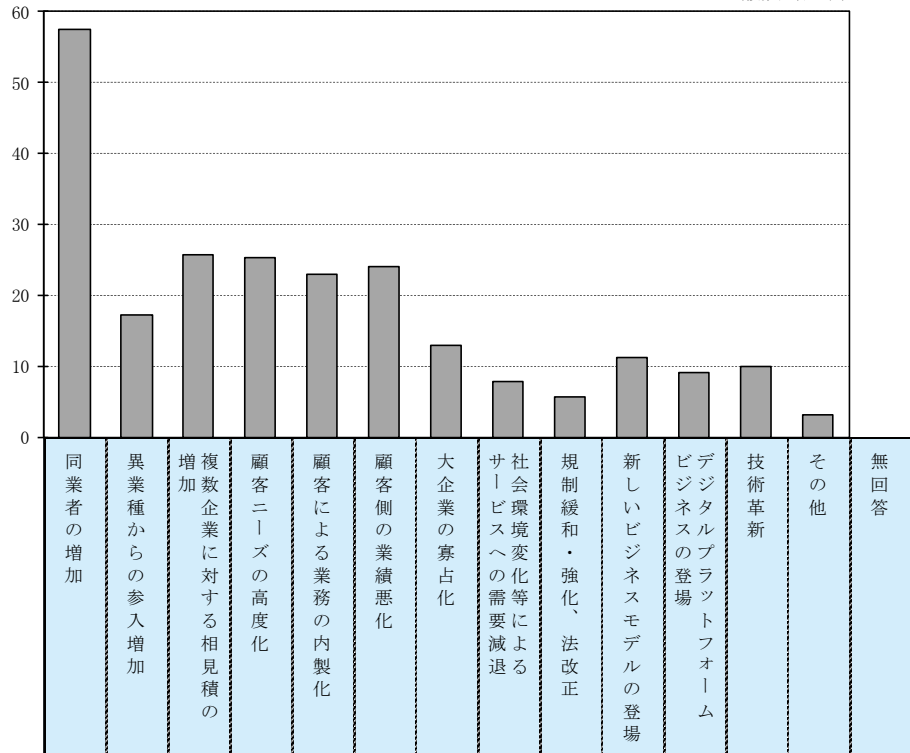
こうした状況に対応するため、デジタル分野の強化を進めている。特に、スポンサーからの広告収入を軸としたデジタルコンテンツの収益化に注力しており、また、現在運営している情報サイトの刷新も検討している。これらを進めるため、ICTに強い20代から30代の若手人材の確保にも取り組んでいる。

同社は展示会に係る知識とノウハウ、信頼を武器に、デジタル分野の収益強化を進め、展示会に携わる人たちに有益な情報を提供し続けていきたいと考えている。

（出版業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-8-2 競争激化の原因

(複数回答：%)



		同業者の増加	異業種からの参入増加	複数企業に対する相見積の増加	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	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	規制緩和・強化、法改正	新しいビジネスモデルの登場	デジタルプラットフォームの登場	技術革新	その他	無回答	n
今回調査 (全体)		57.5	17.2	25.7	25.3	23.0	24.0	13.0	7.8	5.6	11.2	9.0	10.0	3.0	0.4	501
前回調査		52.1	17.3	28.7	24.0	17.9	32.4	13.0	12.8	3.4	13.0	5.5	7.5	4.6	1.4	655
業種別	情報・コンテンツ業	53.2	17.2	23.7	30.6	27.4	28.5	14.5	9.1	4.3	12.9	12.4	17.2	1.6	0.0	186
	専門サービス業	66.0	14.8	19.8	24.1	17.9	22.2	10.5	6.2	3.7	14.8	9.3	8.0	1.2	0.0	162
	技術サービス業	48.3	15.5	39.7	20.7	20.7	27.6	12.1	6.9	12.1	10.3	6.9	3.4	5.2	1.7	58
	事業サービス業	56.4	22.3	31.9	20.2	24.5	16.0	14.9	8.5	7.4	2.1	3.2	3.2	7.4	1.1	94
特定10業種別	ソフトウェア業	54.7	14.0	19.8	40.7	23.3	29.1	17.4	9.3	5.8	14.0	14.0	23.3	3.5	0.0	86
	情報処理サービス業	66.7	33.3	16.7	25.0	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7	8.3	0.0	16.7	0.0	0.0	12
	インターネット附随サービス業	76.2	19.0	23.8	19.0	38.1	4.8	9.5	0.0	4.8	4.8	4.8	14.3	0.0	0.0	21
	映像情報制作・配給業	60.0	20.0	30.0	20.0	30.0	35.0	10.0	10.0	0.0	15.0	15.0	15.0	0.0	0.0	20
	広告制作業	41.2	17.6	52.9	23.5	58.8	23.5	5.9	11.8	0.0	5.9	29.4	11.8	0.0	0.0	17
	税理士事務所	62.1	10.3	20.7	20.7	6.9	24.1	13.8	0.0	6.9	10.3	13.8	0.0	0.0	0.0	29
	デザイン業	50.0	27.3	50.0	18.2	22.7	18.2	13.6	13.6	0.0	18.2	0.0	13.6	4.5	0.0	22
	経営コンサルタント業	66.7	26.7	13.3	23.3	26.7	23.3	10.0	3.3	6.7	3.3	6.7	0.0	0.0	0.0	30
	建築設計業	44.8	10.3	44.8	24.1	17.2	24.1	13.8	6.9	17.2	6.9	6.9	3.4	6.9	3.4	29
	建物サービス業	56.5	17.4	34.8	17.4	17.4	17.4	8.7	8.7	8.7	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	23
従業者規模別	1～2人	61.0	15.8	24.7	21.2	26.0	24.0	9.6	6.2	2.1	10.3	12.3	8.2	2.7	0.7	146
	3～5人	54.6	14.3	22.7	20.2	19.3	30.3	14.3	9.2	6.7	14.3	4.2	9.2	2.5	0.0	119
	6～9人	56.1	15.2	34.8	21.2	16.7	16.7	15.2	6.1	3.0	10.6	4.5	4.5	4.5	0.0	66
	10～29人	60.0	17.9	25.3	30.5	22.1	25.3	13.7	5.3	8.4	7.4	9.5	14.7	3.2	0.0	95
	30人以上	52.7	25.7	25.7	37.8	29.7	18.9	14.9	13.5	9.5	13.5	13.5	13.5	2.7	1.4	74
(3年前別)	高増	58.3	20.2	28.8	27.6	22.7	18.4	10.4	6.7	5.5	11.7	9.8	12.3	3.1	0.6	163
	減売	60.3	14.7	22.4	28.4	25.9	21.6	11.2	8.6	6.0	8.6	12.1	6.0	2.6	0.0	116
	減少	55.8	15.7	25.8	21.2	21.2	29.5	16.1	8.3	5.1	12.4	6.9	10.6	3.2	0.5	217
経常売上高別	黒字 (プラス)	61.9	18.1	19.4	27.4	19.7	18.4	10.3	5.8	4.8	11.3	10.3	9.7	2.9	0.6	310
	赤字 (マイナス)	50.0	16.1	35.1	21.8	28.2	33.9	18.4	12.1	6.9	11.5	7.5	10.9	2.9	0.0	174
(3年前別)	の経常増益	55.4	19.0	23.1	27.3	18.2	16.5	11.6	6.6	7.4	14.0	12.4	14.9	4.1	0.8	121
	横ばい	60.0	15.7	17.1	27.1	20.7	22.1	10.0	7.1	3.6	7.9	6.4	3.6	2.1	0.0	140
	減益	56.5	16.8	31.9	22.8	26.7	29.3	15.5	9.1	5.6	11.6	9.1	11.2	3.0	0.4	232

(注) 3年前と比較した他企業との競争状況の変化 (図表Ⅱ-8-1) で「かなり激化した」、「やや激化した」とした企業のみを集計。

## 第2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」（30.4%）が最も高く、「顧客ニーズの把握」（28.7%）、「専門性の向上」（27.5%）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」（36.7%）、「顧客ニーズの把握」（34.5%）、「積極的な顧客とのコミュニケーション」（31.3%）が3割を超える。

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は「人脈・ネットワーク力の向上」（43.8%）が高い。

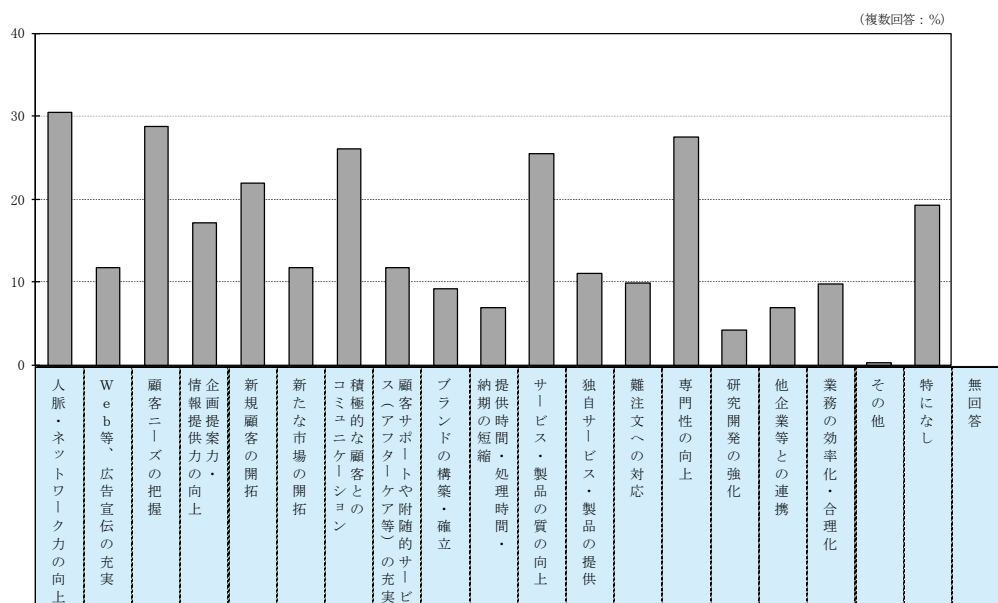
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「Web等、広告宣伝の充実」、「顧客ニーズの把握」、「企画提案力・情報提供力の向上」、「新規顧客の開拓」、「新たな市場の開拓」、「積極的な顧客とのコミュニケーション」、「顧客サポートや附随的サービス（アフターケア等）の充実」、「ブランドの構築・確立」、「他企業等との連携」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「顧客ニーズの把握」（50.5%）が5割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」（39.2%）が約4割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」（32.3%）、「顧客ニーズの把握」（31.4%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」（33.5%）、「顧客ニーズの把握」（34.1%）、「積極的な顧客とのコミュニケーション」（31.4%）、「サービス・製品の質の向上」（34.9%）、「専門性の向上」（32.6%）が3割を超える。

図表Ⅱ-8-3 競争力向上のために実施している取組



		30.4	11.8	28.7	17.2	22.0	11.8	26.0	11.7	9.2	6.9	25.5	11.0	9.9	27.5	4.2	7.0	9.7	0.3	19.3	4.5	n
今回調査 (全体)		30.4	11.8	28.7	17.2	22.0	11.8	26.0	11.7	9.2	6.9	25.5	11.0	9.9	27.5	4.2	7.0	9.7	0.3	19.3	4.5	2,359
前回調査		33.2	17.4	34.3	20.3	25.6	13.6	29.5	15.5	10.0	10.1	30.5	13.7	12.2	35.0	4.8	9.1	12.9	0.4	17.9	2.4	2,348
業種別	情報・コンテンツ業	36.7	15.2	34.5	24.9	29.6	18.8	31.3	13.0	12.2	7.8	29.0	15.8	9.4	25.8	7.6	10.0	10.4	0.1	14.6	1.9	670
	専門サービス業	30.2	9.4	25.6	15.5	17.7	9.7	22.1	13.4	7.3	7.1	21.0	9.6	8.5	32.5	2.6	5.3	9.2	0.2	21.2	4.9	917
	技術サービス業	23.8	9.7	22.8	16.9	19.4	6.9	26.9	6.9	8.8	8.8	25.9	9.4	11.6	32.2	5.6	4.4	9.7	0.0	18.8	5.3	320
	事業サービス業	26.2	13.3	30.4	9.6	20.9	9.3	25.3	9.8	8.7	3.8	29.1	8.0	12.4	16.7	1.3	8.0	9.6	0.7	22.9	6.9	450
特定10業種別	ソフトウェア業	40.9	14.3	37.1	22.4	29.7	18.9	35.0	14.7	11.5	5.9	26.9	16.1	8.4	26.9	11.5	12.9	10.5	0.3	15.7	1.7	286
	情報処理サービス業	37.1	10.0	32.9	15.7	31.4	12.9	31.4	14.3	5.7	8.6	21.4	7.1	2.9	27.1	4.3	10.0	4.3	0.0	18.6	1.4	70
	インターネット附随サービス業	29.8	21.1	33.3	24.6	31.6	22.8	24.6	12.3	14.0	12.3	31.6	22.8	7.0	28.1	8.8	5.3	14.0	0.0	10.5	1.8	57
	映像情報制作・配給業	35.4	13.9	32.9	25.3	29.1	19.0	31.6	7.6	12.7	10.1	31.6	13.9	10.1	20.3	5.1	10.1	15.2	0.0	8.9	1.3	79
	広告制作業	36.1	8.2	34.4	36.1	29.5	14.8	31.1	11.5	8.2	11.5	34.4	18.0	18.0	23.0	0.0	0.0	4.9	0.0	8.2	3.3	61
	税理士事務所	18.5	3.3	19.4	3.8	8.5	1.9	17.1	13.7	2.4	3.8	12.3	2.8	2.8	31.3	1.9	4.3	12.3	0.0	30.8	8.5	211
	デザイン業	26.3	12.3	20.2	26.3	18.4	13.2	24.6	11.4	15.8	12.3	28.9	14.9	15.8	35.1	6.1	3.5	2.6	0.0	14.0	2.6	114
	経営コンサルタント業	43.8	11.5	29.4	21.3	20.4	17.0	23.4	12.8	7.7	6.0	17.0	13.2	4.7	30.6	3.4	9.8	7.7	0.9	20.4	3.4	235
	建築設計業	27.6	7.3	21.9	17.2	14.1	4.2	27.1	4.7	8.3	7.3	21.4	8.3	12.0	32.8	4.7	5.7	11.5	0.0	21.9	3.6	192
	建物サービス業	29.2	7.5	35.0	6.7	29.2	10.8	31.7	7.5	5.8	5.0	26.7	9.2	10.8	16.7	0.8	7.5	8.3	0.0	18.3	4.2	120
従業者規模別	1～2人	26.0	7.9	20.4	14.3	13.5	8.2	19.1	8.8	6.7	6.7	20.3	10.2	9.2	27.7	3.7	5.3	3.7	0.1	27.4	6.5	976
	3～5人	27.9	12.3	27.2	15.6	18.0	9.7	21.5	11.4	8.0	6.2	23.7	9.0	8.8	25.1	4.3	5.5	9.2	0.3	20.3	4.5	577
	6～9人	34.6	13.3	33.1	17.9	26.6	14.1	28.5	12.9	9.9	6.8	28.1	11.4	13.3	31.9	3.8	7.6	15.6	0.4	10.6	3.4	263
	10～29人	34.0	15.5	40.1	21.4	37.5	19.4	41.4	16.2	13.3	8.4	37.9	14.9	12.6	27.8	3.9	10.4	17.2	0.6	9.1	1.9	309
	30人以上	48.1	21.0	50.5	28.6	45.2	21.4	44.8	18.6	17.1	8.1	33.8	14.8	9.0	27.6	7.6	13.3	20.5	0.0	4.3	0.5	210
(3年前別)	増加	39.2	14.8	36.8	22.5	29.6	16.4	36.0	14.2	13.3	9.2	33.9	14.2	13.3	33.3	6.3	10.3	14.2	0.5	9.4	3.3	663
	横ばい	24.8	8.1	25.4	11.5	18.1	8.1	22.4	11.7	6.4	5.9	22.0	9.1	7.9	27.0	3.8	4.6	7.9	0.0	24.1	5.5	781
	減少	26.0	12.0	22.9	16.1	18.1	11.8	19.9	8.7	7.4	5.7	21.6	9.6	9.0	23.4	3.0	5.9	8.2	0.4	23.7	5.1	769
経常上高別	黒字 (プラス)	32.3	11.6	31.4	17.4	21.8	11.6	28.2	12.5	9.2	7.2	26.6	11.5	9.5	28.0	4.1	7.6	11.1	0.1	18.4	3.9	1,580
	赤字 (マイナス)	26.6	12.8	23.5	16.9	22.6	12.7	20.9	10.1	9.2	6.3	23.2	10.0	11.4	27.2	5.0	6.4	6.7	0.6	20.8	5.1	703
(3年前別)	増益	33.5	12.8	34.1	20.9	24.4	14.0	31.4	14.1	11.6	9.1	34.9	12.2	11.6	32.6	5.4	9.5	13.4	0.4	14.0	2.9	516
	横ばい	27.9	10.5	24.5	13.6	18.7	9.2	23.2	9.6	8.4	5.3	21.7	9.5	8.8	25.5	4.4	5.0	8.9	0.1	22.3	5.5	865
	減益	29.1	11.6	28.0	16.5	22.7	13.1	24.6	11.4	7.7	6.8	23.7	11.5	9.8	27.0	3.3	7.0	8.9	0.4	19.6	4.8	810

## 2 業務の効率化・合理化に向けた取組

業務の効率化・合理化に向けた取組（複数回答）は、「情報化（ICT化投資・利活用等）」（45.6%）が最も高く、「業務の標準化・マニュアル化」（42.1%）、「業務プロセスの見直し・自動化」（41.7%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「情報化（ICT化投資・利活用等）」（57.1%）が6割程度である。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「情報化（ICT化投資・利活用等）」（72.2%）が7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は「業務の標準化・マニュアル化」（65.1%）が6割を超える。従業者規模が大きくなるほど「業務における作業時間管理の徹底」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「業務における作業時間管理の徹底」（32.6%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「業務プロセスの見直し・自動化」（53.2%）、「業務の標準化・マニュアル化」（54.3%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「情報化（ICT化投資・利活用等）」（49.4%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「情報化（ICT化投資・利活用等）」（50.7%）が5割を超える。

### 〈事例17〉「教育の本質」を守り、時代に合わせて「形」を変える

事例17の会社は、創業から約60年以上の歴史を刻む教育出版企業である。元々は一軒の学習塾としてスタートしたが、現在は大学受験を対象とした模擬試験の問題作成や採点、分析などを主に手掛けている。同社が大切にしているのは、教育市場における独自の役割を見出し、必要とされる場所への確に支援を届ける姿勢である。

同社の強みは、長年積み重ねてきた情報収集力と精緻な分析技術である。多様化し続ける現代の入試制度を網羅し、客観的なデータに基づく評価を提供する仕組みを独自に構築してきた。問題作成にあたっては外部の専門家と連携し、社内の編集者が内容を厳格にチェックすることで、常に質の高い教材を世に送り出してきた。

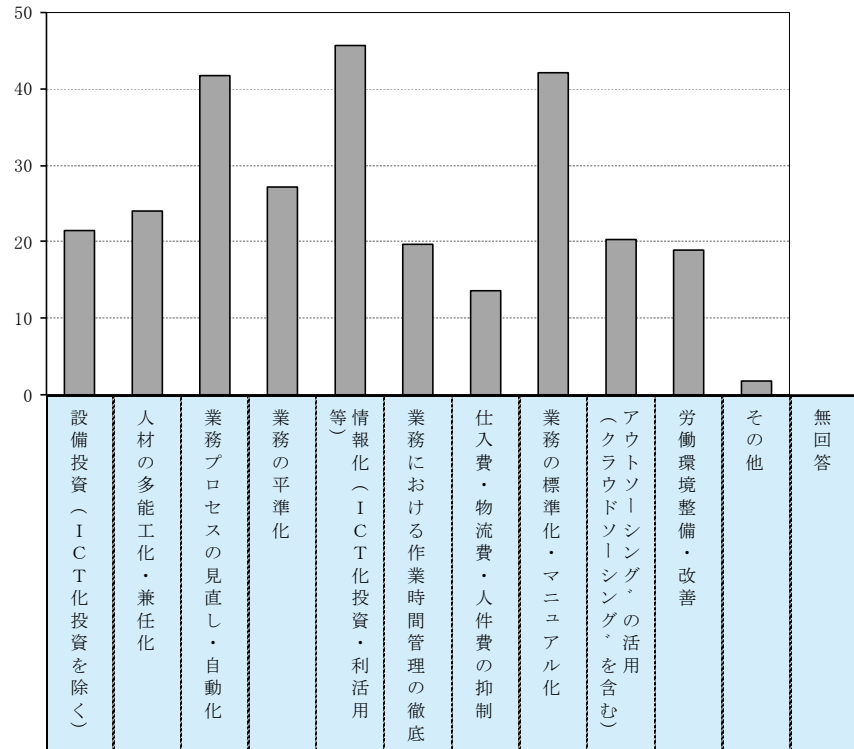
また、同社は伝統を守るだけでなく、社会情勢の変化を踏まえ新たな取組も行っている。業務の効率化に向けてAIツールを積極的に取り入れる一方、将来のデジタル社会を見据え、社内基幹システムを更新し、技術的な土台も強化している。さらに、何よりも「人」を重視し、次世代のリーダー育成に力を入れている。若手社員を専門の養成講座へ派遣するなど、組織全体で成長できる環境づくりを進めている。

同社は、少子化の進行を見据え、国内で培ったノウハウを活かして海外の留学生向け市場等の新たな領域にも挑戦することを検討している。教育の本質を大切にしながら、柔軟に形を変え、社会のニーズに答えようとしている。

（出版業 30人以上 城西地域）

図表Ⅱ-8-4 業務の効率化・合理化に向けた取組

(複数回答：%)



		今回調査 (全体)	前回調査	情報・コンテンツ業	専門サービス業	技術サービス業	事業サービス業	ソフトウェア業	情報処理サービス業	インターネット附随サービス業	映像情報制作・配給業	広告制作業	税理士事務所	デザイン業	経営コンサルタント業	建築設計業	建物サービス業	1~2人	3~5人	6~9人	10~29人	30人以上	増加	横ばい	減少	黒字 (プラス)	赤字 (マイナス)	増益	横ばい	減益	n
今回調査 (全体)		21.5	20.4	18.6	22.6	29.0	18.6	16.7	0.0	12.5	25.0	33.3	30.8	33.3	27.8	36.4	10.0	27.8	11.3	24.4	22.6	25.6	27.7	21.0	14.3	23.3	17.0	29.0	19.5	18.1	228
前回調査		20.4	22.7	27.1	20.2	29.0	23.3	20.0	66.7	37.5	41.7	0.0	15.4	66.7	22.2	18.2	20.0	16.7	15.1	26.8	34.0	25.6	25.5	21.0	23.8	21.6	29.8	27.5	19.5	25.0	304
業種別	情報・コンテンツ業	18.6	27.1	42.9	20.0	47.1	14.3	20.0	42.9	27.1	11.4	1.4	0.0	0.0	70																
	専門サービス業	22.6	20.2	39.3	36.9	57.1	21.4	2.4	45.2	16.7	19.0	2.4	0.0	84																	
	技術サービス業	29.0	29.0	45.2	25.8	41.9	16.1	6.5	38.7	22.6	29.0	3.2	0.0	31																	
	事業サービス業	18.6	23.3	41.9	20.9	23.3	27.9	30.2	37.2	14.0	23.3	0.0	0.0	43																	
特定10業種別	ソフトウェア業	16.7	20.0	53.3	23.3	56.7	10.0	20.0	56.7	16.7	6.7	3.3	0.0	30																	
	情報処理サービス業	0.0	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	3																	
	インターネット附随サービス業	12.5	37.5	50.0	12.5	25.0	0.0	12.5	37.5	37.5	0.0	0.0	0.0	8																	
	映像情報制作・配給業	25.0	41.7	16.7	8.3	33.3	25.0	25.0	16.7	16.7	41.7	0.0	0.0	12																	
	広告制作業	33.3	0.0	33.3	0.0	66.7	33.3	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	3																	
	税理士事務所	30.8	15.4	34.6	30.8	65.4	15.4	0.0	34.6	15.4	19.2	0.0	0.0	26																	
	デザイン業	33.3	66.7	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	3																	
	経営コンサルタント業	27.8	22.2	50.0	27.8	72.2	22.2	0.0	38.9	11.1	16.7	11.1	0.0	18																	
	建築設計業	36.4	18.2	40.9	22.7	40.9	13.6	4.5	36.4	27.3	22.7	0.0	0.0	22																	
	建物サービス業	10.0	20.0	40.0	20.0	20.0	40.0	40.0	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0	10																	
従業者規模別	1~2人	27.8	16.7	52.8	19.4	47.2	11.1	16.7	22.2	16.7	13.9	0.0	0.0	36																	
	3~5人	11.3	15.1	30.2	24.5	54.7	11.3	9.4	34.0	18.9	15.1	3.8	0.0	53																	
	6~9人	24.4	26.8	36.6	17.1	43.9	14.6	9.8	31.7	22.0	19.5	4.9	0.0	41																	
	10~29人	22.6	34.0	41.5	28.3	41.5	28.3	22.6	52.8	22.6	13.2	0.0	0.0	53																	
	30人以上	25.6	25.6	51.2	44.2	41.9	32.6	9.3	65.1	20.9	34.9	0.0	0.0	43																	
(3年前別)	年間売上増加	27.7	25.5	53.2	36.2	45.7	18.1	6.4	54.3	24.5	26.6	3.2	0.0	94																	
	年間売上横ばい	21.0	21.0	37.1	22.6	48.4	25.8	14.5	33.9	14.5	21.0	0.0	0.0	62																	
	年間売上減少	14.3	23.8	27.0	17.5	42.9	17.5	20.6	34.9	17.5	7.9	1.6	0.0	63																	
経常利益別	黒字 (プラス)	23.3	21.6	44.3	30.1	49.4	19.9	9.7	44.9	19.3	17.0	1.7	0.0	176																	
	赤字 (マイナス)	17.0	29.8	31.9	14.9	36.2	17.0	25.5	29.8	23.4	21.3	2.1	0.0	47																	
(3年前別)	経常利益増益	29.0	27.5	43.5	31.9	50.7	20.3	8.7	49.3	21.7	27.5	2.9	0.0	69																	
	経常利益横ばい	19.5	19.5	39.0	26.0	40.3	20.8	13.0	37.7	11.7	16.9	1.3	0.0	77																	
	経常利益減益	18.1	25.0	38.9	23.6	45.8	18.1	15.3	40.3	23.6	13.9	1.4	0.0	72																	

(注) 競争力向上のために実施している取組 (図表Ⅱ-8-3) で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

### 3 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、「必要性を感じていない」（65.9%）が最も高く、「売上増加が見込めない」（13.0%）、「人手が不足」（9.5%）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は「必要性を感じていない」（71.7%）が高い。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「必要性を感じていない」（89.6%）が約9割である。他の業種に比べて建物サービス業は「人手が不足」（27.3%）が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「必要性を感じていない」（67.0%）が7割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「必要性を感じていない」（67.7%）が7割程度である。3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「売上増加が見込めない」（20.9%）、「取り組み方がわからない」（4.4%）、「資金が不足」（6.0%）、「対応できる能力をもった人材の不足」（9.3%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「必要性を感じていない」（69.7%）が約7割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「必要性を感じていない」（76.4%）が7割を超える。3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「売上増加が見込めない」（23.3%）、「費用の削減が見込めない」（5.0%）、「資金が不足」（7.5%）、「他に優先することがある」（6.9%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

#### 〈事例18〉独自の技術力と創意工夫で逆境を好機に変える

事例18の会社は、スマートフォンやPCをすぐに使える状態にするキッティング（初期設定）を支援するソフトウェアの開発・販売と、実際のキッティング作業を行っている。キッティングには、基本設定やアプリのインストール等が含まれ、特に法人顧客の場合、部署ごとに異なる細かな仕様に合わせる等、多くの要望に応える必要がある。

かつて同社は、大手顧客と安定的な取引を継続していたが、売上の拡大に苦慮していた。そこで様々なユーザーへの販路拡大に努めた結果、売上・利益率ともに改善することができた。その後も販路拡大に努めており、例えば物流会社からは最近タブレット端末等のキッティング請負の注文が急増しているが、こうした需要への対応も進めている。

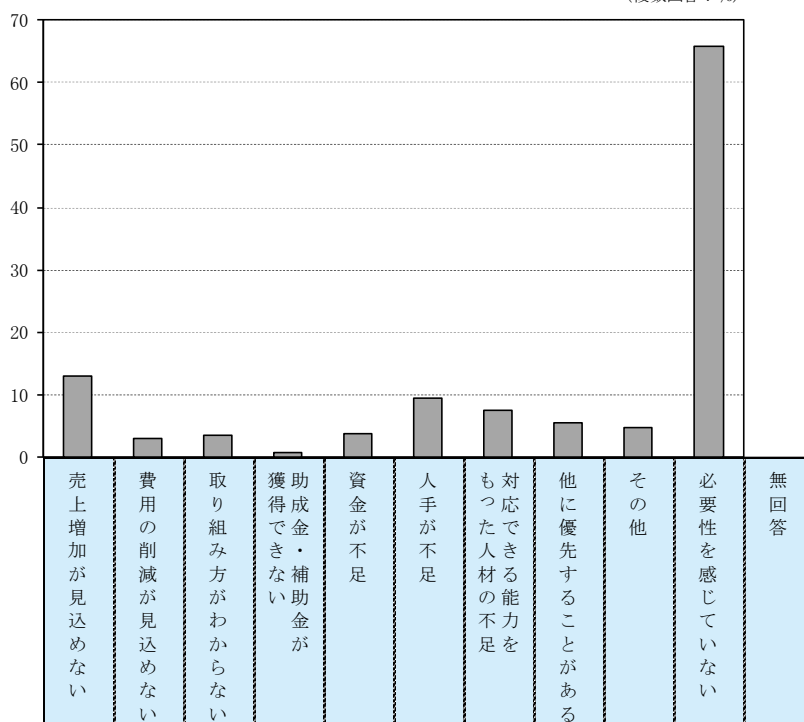
また、新たな需要を求めて、法人向け大規模キッティングの技術を応用し、携帯ショップや家電量販店向けに、スマートフォン買い替え時の店舗での設定作業の効率化を行えるツールを自社で開発した。これは、例えば携帯ショップや家電量販店がこのソフトウェアを導入することで、店員が個々の顧客のデータ設定作業に費やす時間を大幅に節減することができる。まだ改善の余地があるものの、現在売上が伸びている分野である。

同社は、今後は上記の個人向けツールの市場を一層拡大していきたいと考えている。また、新たな需要も引き続き掘り起こしていく予定である。そして、長期的には、海外展開も目指したいと考えている。

（情報提供サービス業 10～29人 副都心地域）

図表Ⅱ-8-5 競争力向上に取り組まない理由

(複数回答：%)



		売上増加が見込めない	費用の削減が見込めない	取り組み方がわからない	獲得できない・補助金が	資金が不足	人手が不足	対応できる能力をもった人材の不足	他に優先することがある	その他	必要性を感じていない	無回答	n
今回調査 (全体)		13.0	2.9	3.5	0.7	3.7	9.5	7.5	5.5	4.8	65.9	0.0	455
前回調査		14.3	1.7	6.2	1.2	7.4	12.1	10.5	11.4	5.9	47.5	8.3	421
業種別	情報・コンテンツ業	16.3	4.1	3.1	2.0	7.1	12.2	8.2	7.1	2.0	64.3	0.0	98
	専門サービス業	10.8	1.5	3.6	0.0	1.5	5.2	6.2	6.7	6.2	70.1	0.0	194
	技術サービス業	8.3	3.3	1.7	1.7	6.7	6.7	6.7	3.3	5.0	71.7	0.0	60
	事業サービス業	16.5	3.9	4.9	0.0	2.9	16.5	9.7	2.9	4.9	56.3	0.0	103
特定10業種別	ソフトウェア業	8.9	2.2	2.2	0.0	8.9	17.8	11.1	8.9	0.0	62.2	0.0	45
	情報処理サービス業	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	7.7	7.7	61.5	0.0	13
	インターネット附随サービス業	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	83.3	0.0	6
	映像情報制作・配給業	28.6	14.3	0.0	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	71.4	0.0	7
	広告制作業	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	60.0	0.0	5
	税理士事務所	7.7	1.5	1.5	0.0	1.5	7.7	10.8	7.7	6.2	66.2	0.0	65
	デザイン業	25.0	6.3	6.3	0.0	6.3	12.5	6.3	0.0	6.3	68.8	0.0	16
	経営コンサルタント業	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	2.1	89.6	0.0	48
	建築設計業	7.1	4.8	2.4	0.0	4.8	7.1	7.1	4.8	7.1	73.8	0.0	42
建物サービス業	36.4	9.1	0.0	0.0	4.5	27.3	9.1	9.1	4.5	31.8	0.0	22	
従業者規模別	1～2人	15.0	1.9	3.7	1.1	3.0	6.7	6.4	5.6	4.9	67.0	0.0	267
	3～5人	8.5	3.4	4.3	0.0	3.4	7.7	7.7	4.3	3.4	70.9	0.0	117
	6～9人	14.3	3.6	0.0	0.0	3.6	14.3	7.1	3.6	7.1	60.7	0.0	28
	10～29人	17.9	10.7	3.6	0.0	14.3	39.3	21.4	3.6	3.6	42.9	0.0	28
	30人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	22.2	22.2	44.4	0.0	9
(3年前別) 年間売上	増加	8.1	1.6	1.6	1.6	1.6	9.7	8.1	9.7	4.8	67.7	0.0	62
	横ばい	7.4	3.2	3.2	0.5	2.1	10.1	5.3	5.9	5.3	71.3	0.0	188
	減少	20.9	2.7	4.4	0.0	6.0	9.3	9.3	3.3	4.9	58.8	0.0	182
経常利益別	黒字 (プラス)	9.7	1.7	2.8	0.3	1.4	10.7	8.6	4.5	3.8	69.7	0.0	290
	赤字 (マイナス)	20.5	5.5	4.8	1.4	8.9	7.5	4.8	6.8	6.8	58.9	0.0	146
(3年前別) 経常損益	増益	8.3	4.2	0.0	1.4	0.0	9.7	4.2	1.4	5.6	76.4	0.0	72
	横ばい	7.3	1.0	5.2	0.0	2.6	10.4	8.3	4.7	5.7	68.9	0.0	193
	減益	23.3	5.0	3.1	1.3	7.5	9.4	8.2	6.9	4.4	56.0	0.0	159

(注) 競争力向上のために実施している取組 (図表Ⅱ-8-3) で「特になし」とした企業のみを集計。

## 第3節 他企業や大学等との連携

### 1 他企業や大学等との連携による取組の有無

他企業や大学等との連携による取組の有無は、「取組はない」(82.4%)が8割を超え、「取組がある」(14.6%)を上回る。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「取組はない」(83.9%)が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「取組はない」(90.5%)が9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は「取組がある」(28.1%)が3割程度である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「取組がある」(20.5%)が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「取組はない」(82.6%)が赤字(マイナス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取組がある」(17.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

#### 〈事例19〉クリエイティブな職場環境で高品質のデザインを制作

事例19の会社は、高いデザイン力により顧客からの強い支持を受け、半世紀以上の歴史を誇るデザイン業の企業である。巷に良く知られているデザインも手掛けている。

同社は、5年前に現社長が就任して以来、社員の創造力をより発揮できるよう、いくつかの制度改革を行った。

特に大きな変化は、制作に専念するデザイナー職と、進行管理や顧客対応を担うプロデューサー職を分業化したことである。原則として、案件ごとに両職種からそれぞれ1人ずつが担当する形としている。以前はデザイナー職のみで、進行管理も自身で行っていたが、この分業によりデザイナー職はクリエイティブな業務に専念できるようになった。

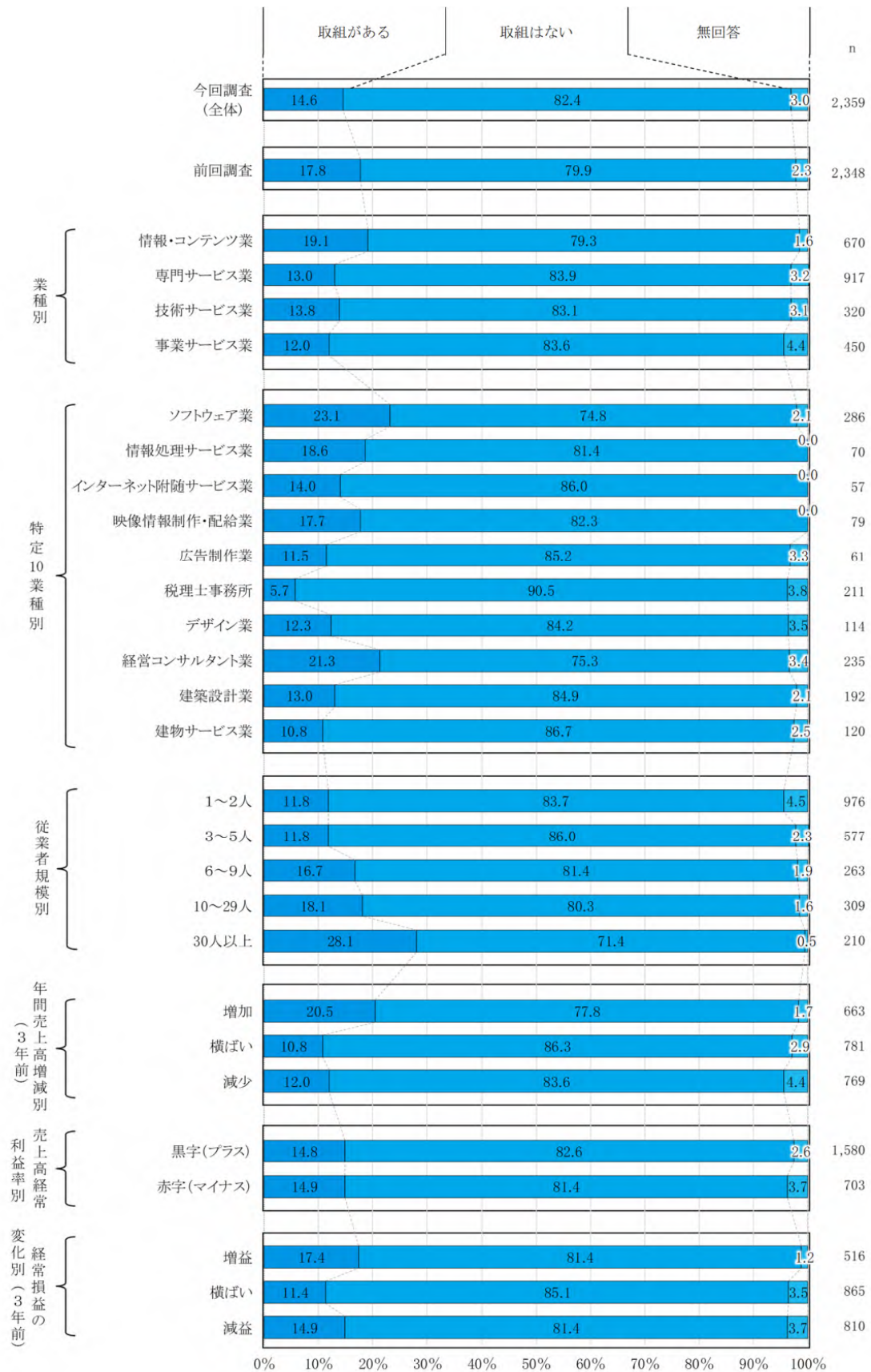
同社の業務は、顧客が漠然と抱いているイメージを可視化することが求められるため、社員に求める能力としてコミュニケーション能力を重視している。

人材育成は、OJTを基本として、現場で数をこなすことを重視している。一方、プロデューサー職にはアートディレクター養成講座のような外部セミナーへの参加を積極的に促している。また、デザインは感性が重要であることから、映画や美術館に行くための費用を会社が半額程度負担する仕組みも導入している。

今後は、人材も揃ってきたことから、採用した人材が一層戦力として活躍できるようにしていきたいと社長は考えている。

(デザイン業 10~29人 副都心地域)

図表Ⅱ-8-6 他企業や大学等との連携による取組の有無



## 2 他企業や大学等との連携による具体的な取組

他企業や大学等との連携による具体的な取組（複数回答）は、「知識・知見等の情報共有」（63.2%）が最も高く、「共同での販路開拓・受注・販売」（34.8%）、「人脈形成」（29.6%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「知識・知見等の情報共有」（71.4%）が7割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所は「知識・知見等の情報共有」（100.0%）が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（76.5%）が7割を超える。

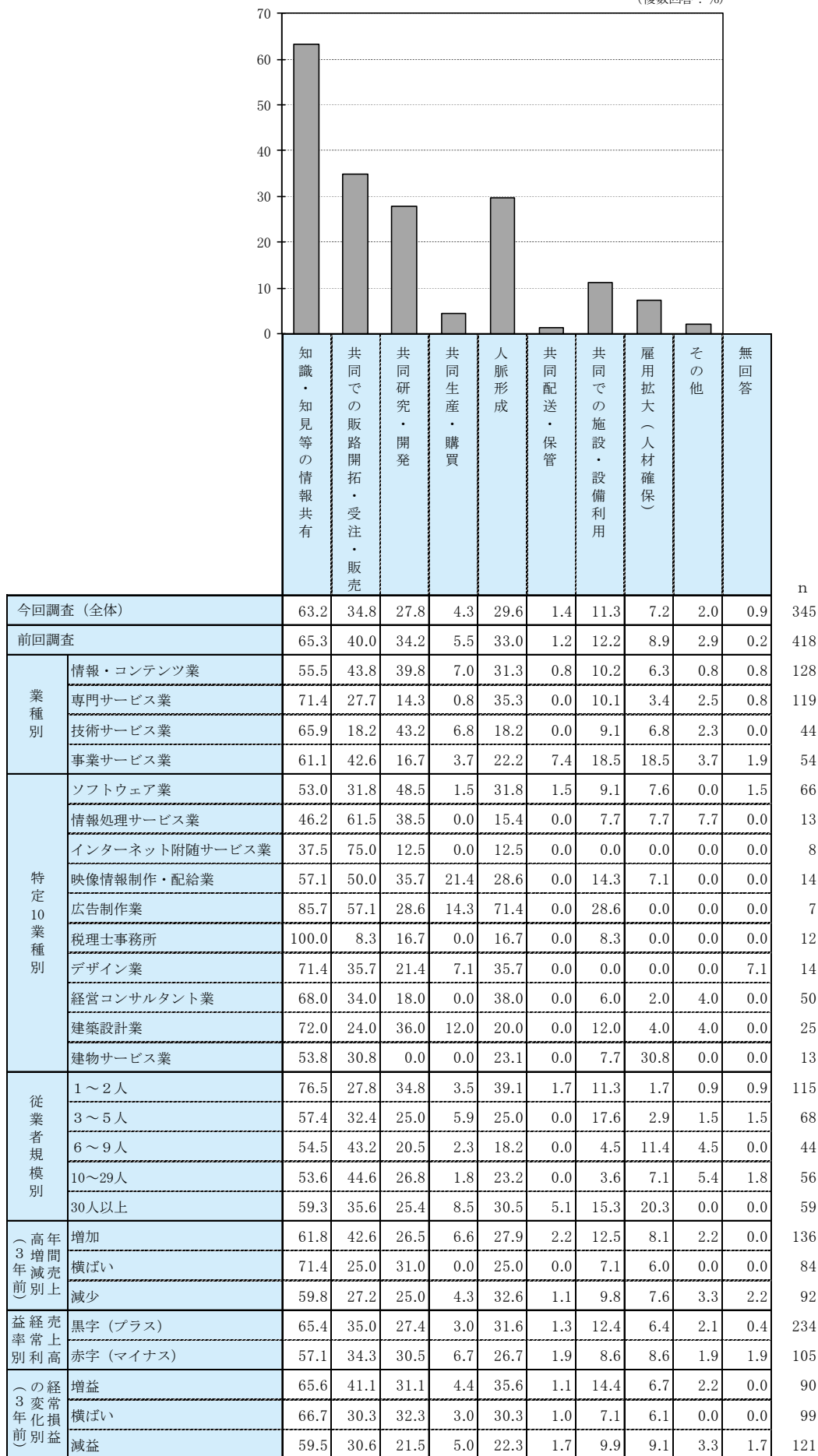
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（61.8%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（65.4%）が6割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「共同での販路開拓・受注・販売」（41.1%）が4割を超える。

図表II-8-7 他企業や大学等との連携による具体的な取組

(複数回答：%)



(注) 他企業や大学等との連携による取組の有無(図表II-8-6)で「取組がある」とした企業のみを集計。

## 第4節 新サービス・新製品開発への取組

### 1 新サービス・新製品の開発への取組状況

過去3年間で新しく開発または大幅に改良したサービス・製品の開発への取組状況は、「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（65.4%）が最も高く、「取り組んだ・取り組んでいる」（15.5%）、「取り組みたいができない」（13.5%）の順で続く。

業種別にみると、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）」（71.1%）が7割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（78.7%）が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（71.6%）が7割を超える。従業者規模が大きくなるほど「取り組んだ・取り組んでいる」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（24.3%）が2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（22.5%）が2割を超える。

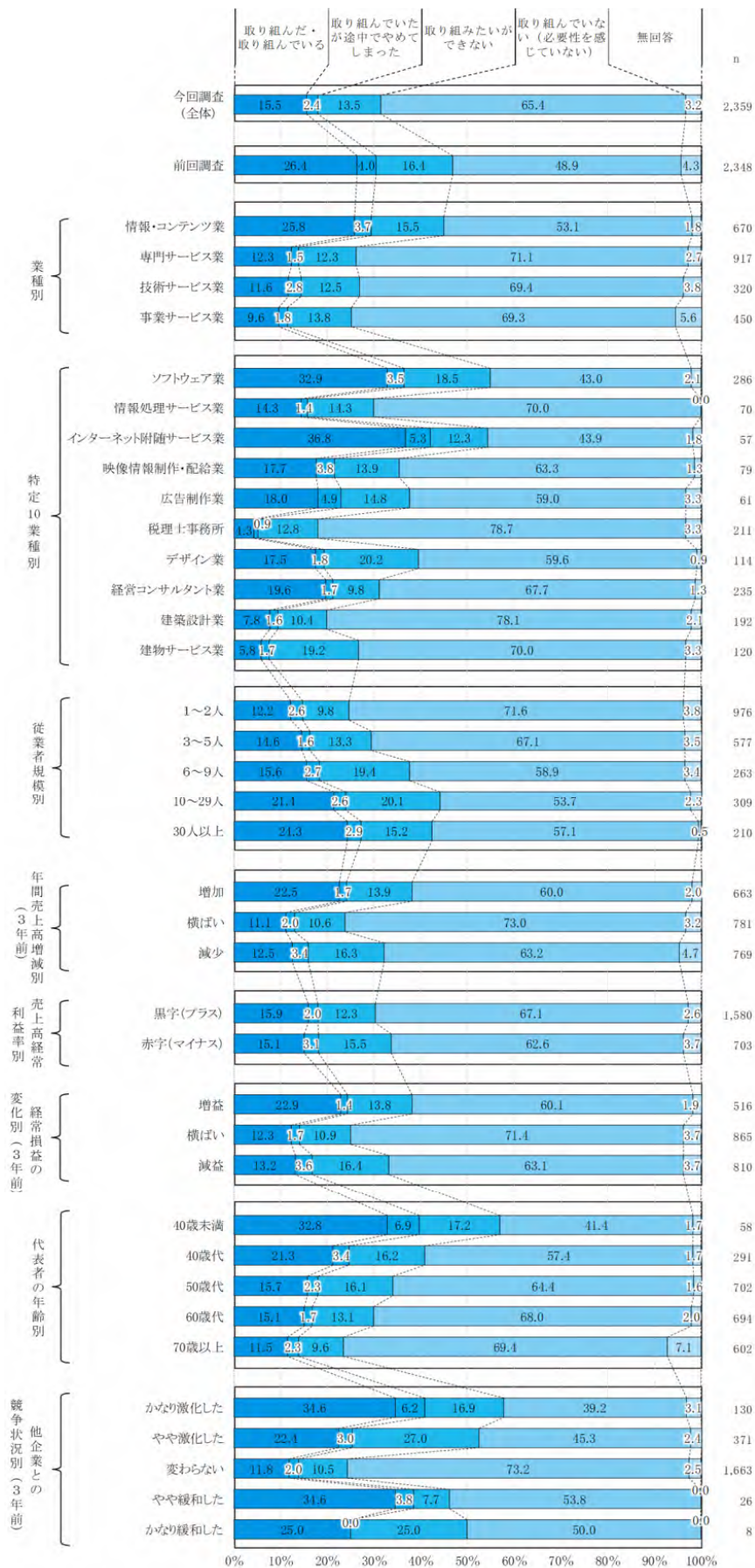
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（67.1%）が7割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（22.9%）が2割を超える。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「取り組んだ・取り組んでいる」、「取り組みたいができない」が高くなる傾向がみられる。また、代表者の年齢が高くなるほど「取り組んでいない（必要性を感じていない）」が高くなる傾向がみられ、70歳以上と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（69.4%）が約7割である。

他企業との競争状況別（3年前）にみると、他の項目に比べてかなり激化したと回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（34.6%）、「取り組んでいたが途中でやめてしまった」（6.2%）が高い。変わらないと回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（73.2%）が7割を超える。

図表Ⅱ-8-8 新サービス・新製品の開発への取組状況



## 2 新サービス・新製品の提供・販売状況

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」(70.5%)が7割を超える。「現在開発中(顧客には提供・販売していない)」(29.2%)は約3割である。

業種別にみると、事業サービス業は「顧客に提供・販売している」(79.1%)が約8割である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて広告制作業は「顧客に提供・販売している」(81.8%)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「顧客に提供・販売している」(82.4%)が8割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「顧客に提供・販売している」(73.8%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「顧客に提供・販売している」(72.6%)が7割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「顧客に提供・販売している」(74.6%)が横ばい、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、40歳未満と回答した企業は「顧客に提供・販売している」(84.2%)が8割を超える。

### 〈事例20〉土木・建築職種ならではの人材確保・育成上の課題に対応

事例20の会社は、土木、建築、造園の設計や施工管理、そして発注者側の業務を技術面でサポートする発注者支援業務等に携わっている。

最も多いのは土木分野の業務であり、かつてはニュータウン等の大規模な宅地開発業務が多かったが、現在は福島県における東日本大震災からの復興業務や、都内及び近郊の開発業務が中心である。その他に建築分野ではUR都市機構の建築関係の業務、造園関係では国土交通省の国定公園関係の業務に携わっている。

この分野の人材確保・育成については、特有の課題がある。

一つは、転勤が多いことである。総務経理の担当者以外は、案件ごとに現地で業務に参加している。長期間のプロジェクトでは、現地にアパートを借りて、その案件が終われば、次の案件でまた別の土地にというのが一般的である。業務の性質上、数年単位で現地に滞在することも多いため、転勤が不可欠であり、これが若手採用の足かせとなっている。また、指導育成が難しいという問題がある。

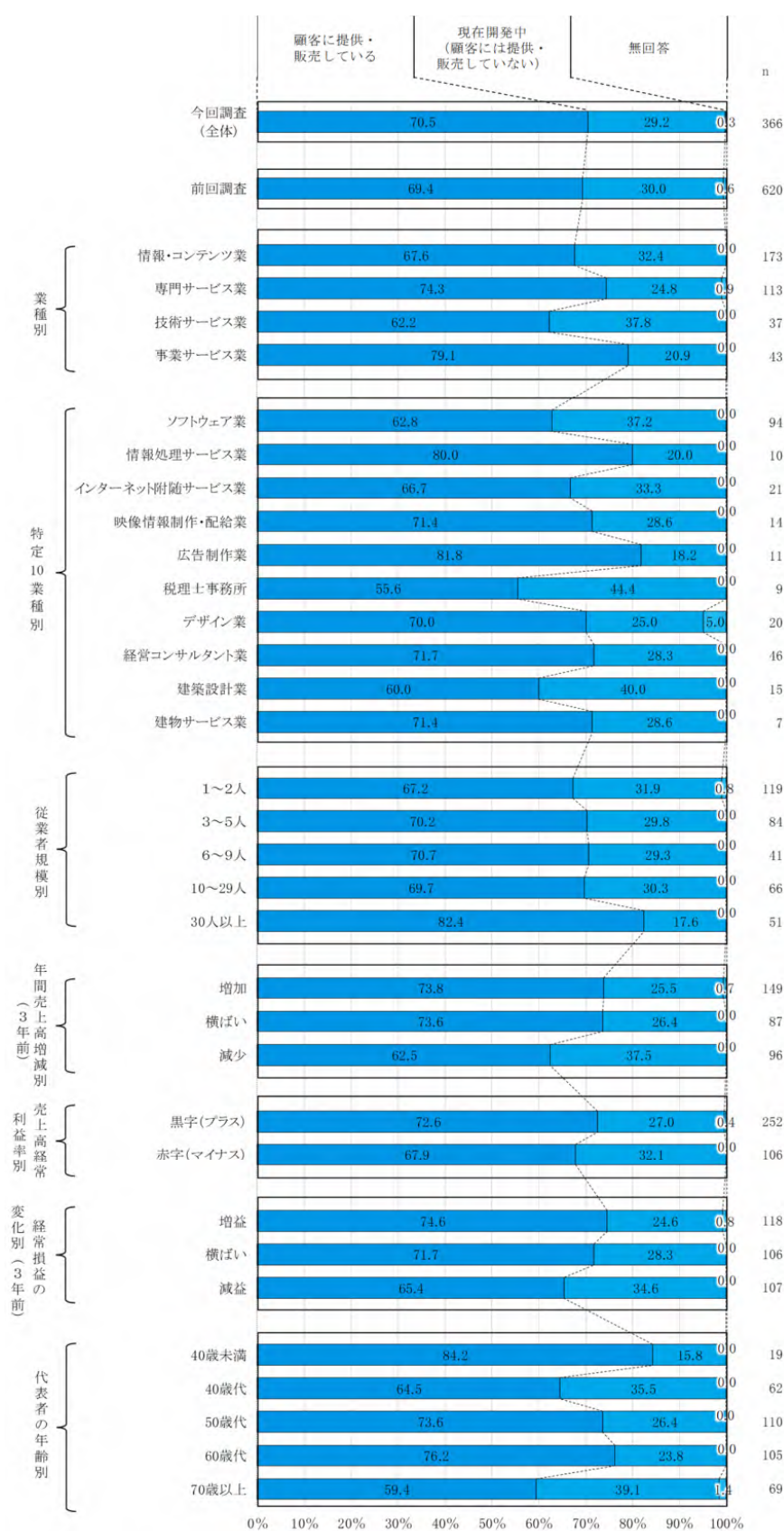
このため、同社では、毎月オンラインでの社内会議を実施している。経験や失敗談を含む情報の共有化を徹底し、事前に想定される問題点や、リスクを予想し、各担当者に対応策を助言している。

また、現在、社員の賃金上昇は人材確保のために不可欠だが、工事関連の契約は競争入札によることも多いため、人件費の高騰を十分に価格転嫁することが難しいという問題もある。

こうした状況を踏まえ、同社では、今後人材に着目した新たな取組が出来ないか検討している。昨今の人手不足の中でも、土木、建築、造園等の技術者の不足は深刻であることから、その解決に貢献できないか模索しているところである。

(土木建築サービス業 10~29人 多摩地域)

図表Ⅱ-8-9 新サービス・新製品の提供・販売状況



(注) 新サービス・新製品の開発への取組状況(図表Ⅱ-8-8)で「取り組んだ・取り組んでいる」とした企業のみを集計。

### 3 年間売上高に占める新サービス・新製品の割合

年間売上高に占める新サービス・新製品の割合は、「20%未満」(70.5%)が最も高く、「20~40%未満」(12.0%)、「40~60%未満」(6.6%)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は「20%未満」(75.0%)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人と回答した企業は「40~60%未満」(10.0%)、「60~80%未満」(5.0%)、「80%以上」(12.5%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「20%未満」(75.5%)、「40~60%未満」(9.1%)、「60~80%未満」(2.7%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「20%未満」(72.1%)が7割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「40~60%未満」(10.2%)、「60~80%未満」(3.4%)が横ばい、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、50歳代と回答した企業は「20%未満」(77.8%)が8割程度である。

他企業との競争状況別(3年前)にみると、やや激化したと回答した企業は「20%未満」(78.7%)が8割程度である。

#### 〈事例21〉事務合理化と規模の現状維持による堅実な経営

事例21の会社は、清掃業務が売上の7割、設備管理が3割を占める都心地域の建物サービス業の企業である。清掃から設備メンテナンスまでをワンストップで対応できる体制が同社の強みであり、長年の実績を通じて既存の顧客からの高い信頼を得ている。

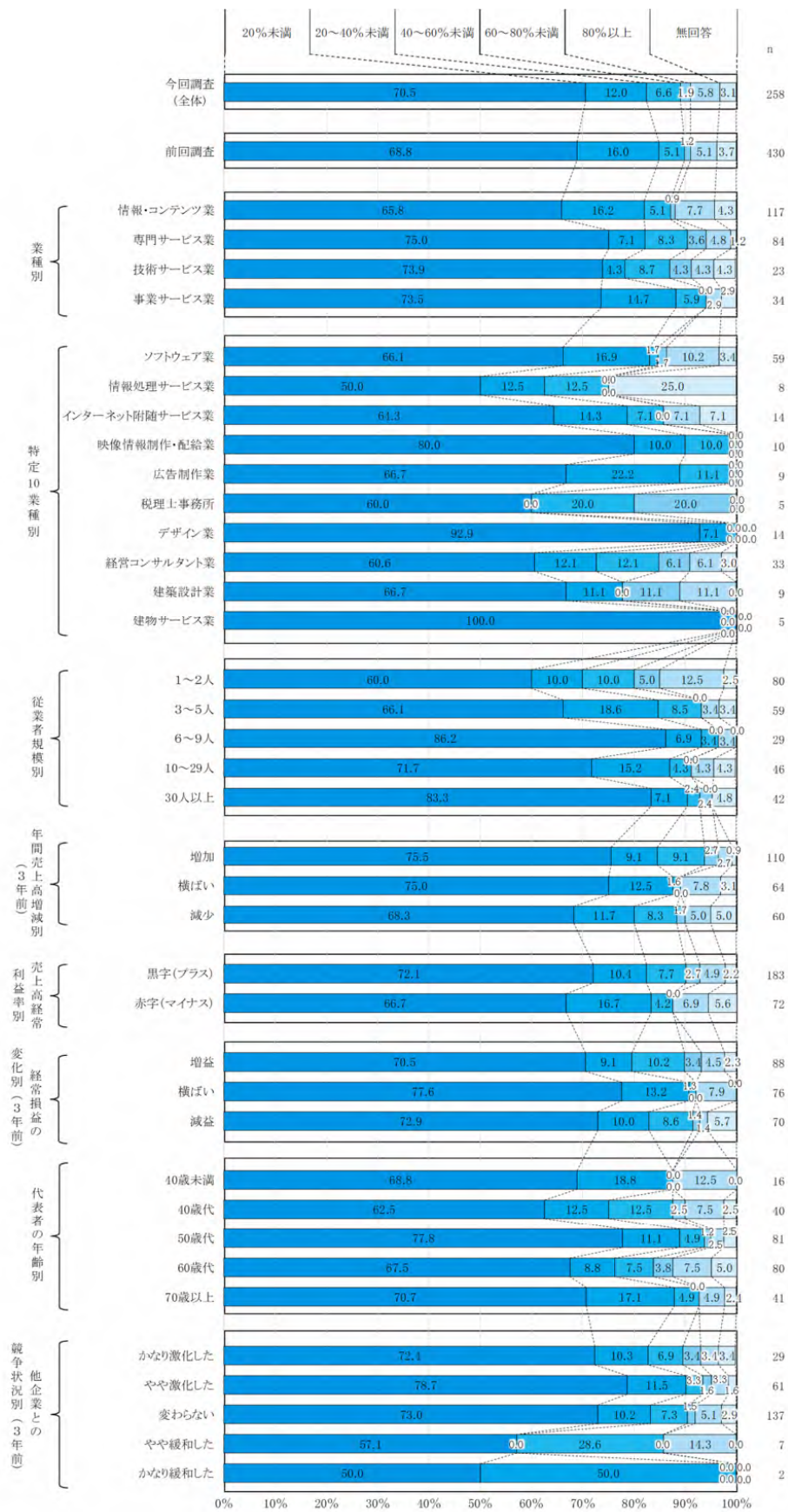
現在この業界は、需要は確保できるが収益性の維持が難しいという課題があり、それは同社にも当てはまる。コストの大部分を人件費が占めているため、近年の賃金の上昇が経営の圧迫要因となっている。一方で、住居系、事業系等物件の種類によって市場での支払単価に相場と一定の制約があるため、コストの上昇分を価格へ転嫁することが難しい。そして、特に採用競争が激しい都心部においては、スタッフを確保するために、募集費用や遠方からの交通費支給など付随するコストも高い状況にある。

こうした中で、同社はあえて無理な事業拡大を追わず、現状の規模とサービス品質を確実に守ることを重視している。これは、深刻な人手不足の中で安易に受注を増やせば、品質の低下を招くリスクがあると考えためである。一方で、事務部門については、グループウェアの導入等IT化を進め、効率的な仕組みが出来ている。

同社は、将来的には人を増やして事業拡大を目指すものの、現時点では人手不足の社会状況を踏まえ、着実な経営をするとともに、顧客からの高い信頼を維持していきたいと考えている。

(建物サービス業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-8-10 年間売上高に占める新サービス・新製品の割合



(注) 新サービス・新製品の提供・販売状況(図表Ⅱ-8-9)で「顧客に提供・販売している」とした企業のみを集計。

## 第5節 経営計画

### 1 経営計画の策定状況

経営計画の策定状況は、「策定していない」(43.9%)が最も高く、「単年度計画のみ策定」(33.3%)、「単年度と中長期、両方の計画を策定」(11.4%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「単年度計画のみ策定」(39.0%)が約4割である。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「策定していない」(65.4%)が6割を超える。

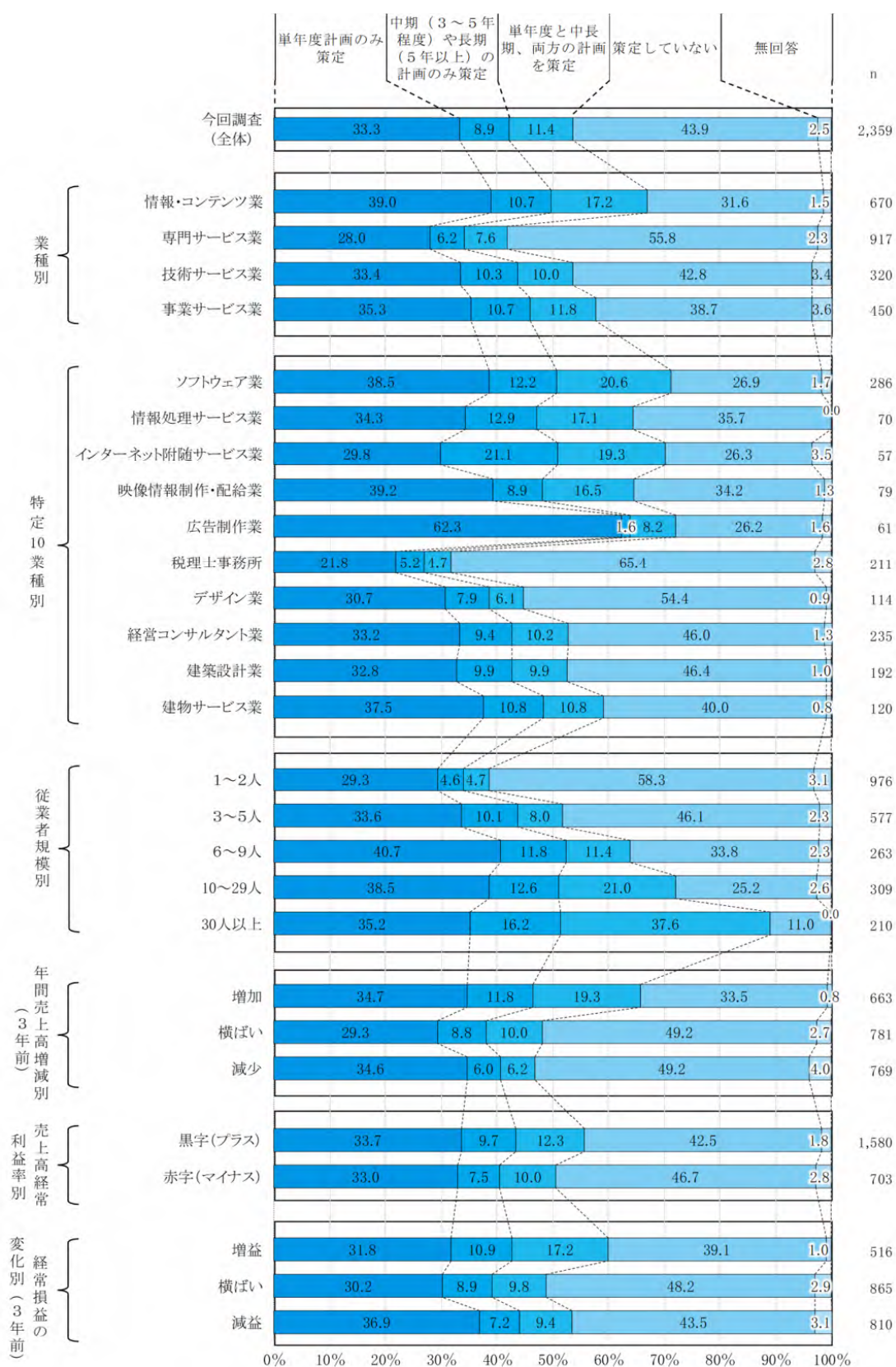
従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「策定していない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「策定していない」(58.3%)が6割程度である。また、従業員規模が大きくなるほど「中期(3～5年程度)や長期(5年以上)の計画のみ策定」、「単年度と中長期、両方の計画を策定」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「単年度計画のみ策定」(34.7%)、「中期(3～5年程度)や長期(5年以上)の計画のみ策定」(11.8%)、「単年度と中長期、両方の計画を策定」(19.3%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「策定していない」(46.7%)が黒字(プラス)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、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「策定していない」(43.5%)が4割を超える。

図表Ⅱ-8-11 経営計画の策定状況



## 2 今後の経営計画の策定予定

今後の経営計画の策定予定は、「策定予定はない」(93.0%)が9割を超え、「策定予定がある」(6.0%)を上回る。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「策定予定はない」(94.9%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「策定予定はない」(100.0%)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「策定予定はない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「策定予定はない」(95.4%)が9割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「策定予定がある」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年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「策定予定はない」(95.0%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「策定予定がある」(7.9%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

### 〈事例22〉ベテラン技術者とAIによる、テスト工程自動化ソフトの開発

事例22の会社は、システム開発において全体コストの3～4割を占めると言われるテスト工程の自動化ソフトを中核事業としたソフトウェア開発企業である。大手IT企業であっても自社でテストツールを開発又は保有するケースは稀であるという極めてニッチな市場において、15年にわたる運用実績に基づいた高い専門性と技術的優位性を有している。顧客は大手上場企業が中心である。

同社の製品の特徴は、日本の開発現場に特有の頻繁な仕様変更に対応できる設計思想であり、これが海外製品に対する差別化要因となっている。また、外部ライブラリに頼らずシステムの根幹機能を自社開発することで技術的なブラックボックス化を防ぎ、完全な自社管理を実現している。

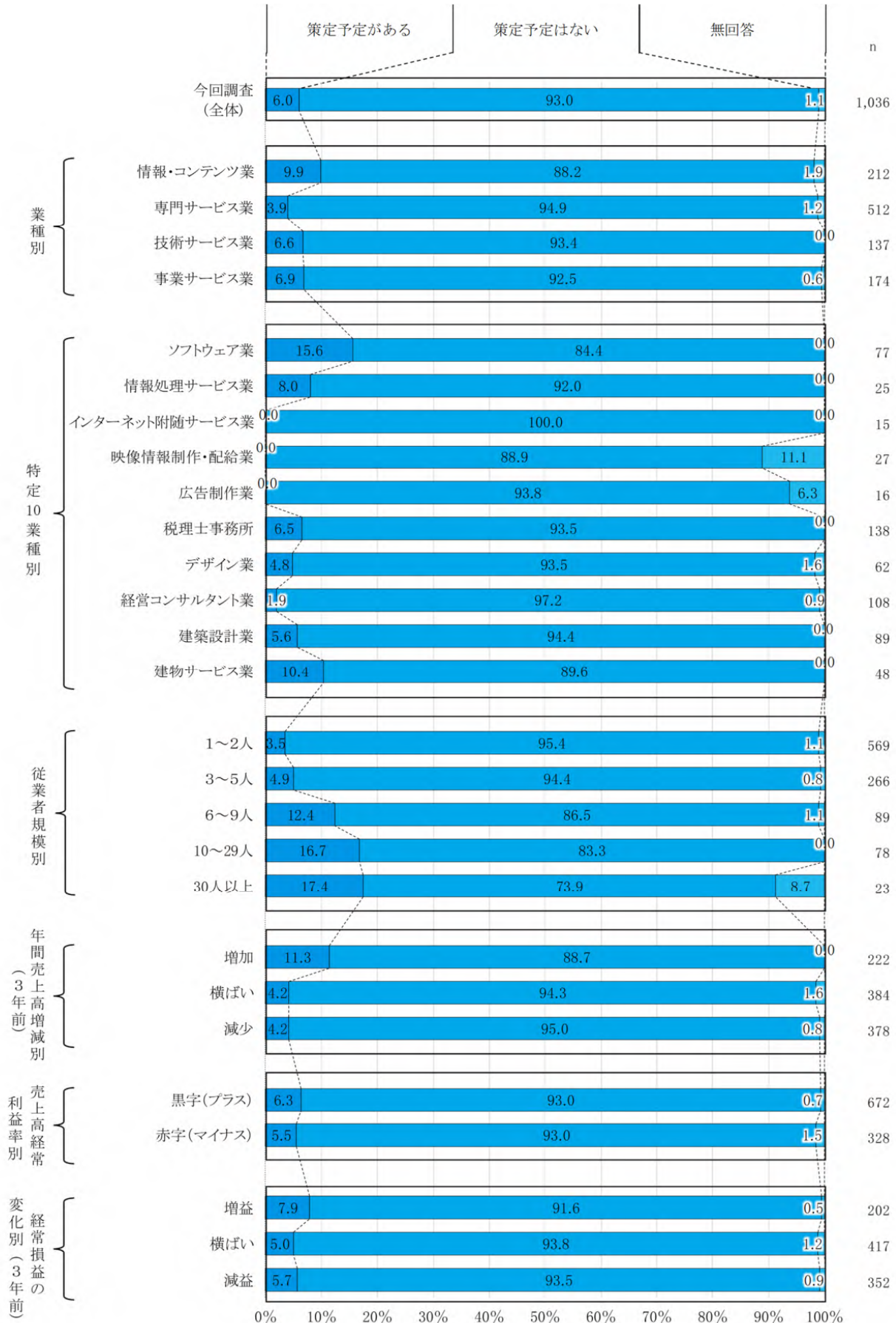
組織運営の面では、少数精鋭体制であり、また、平均年齢は60歳代後半となっている。これは、高いスキルを持ち、金銭よりも仕事のやりがいを求める熟練IT技術者に声をかけた結果である。既に高いスキルを持っていることから、人材育成の問題は生じないとのことである。一方で、豊富な人脈を活かした協力会社との連携により高い専門性を確保している。

そして、生成AIの活用にも積極的である。代表者はAIを単なるツールとして消費するのではなく、ユーザーがより高度な要求を突きつけることでAIを育てていくべきだと考えている。

今後も同社は、熟練した技術者の知見と最新のAI技術との協同による効率的なソフトウェア開発を進めていく予定である。さらに、現在は部分的な活用に留まっているAI技術をさらに深化させ、要件定義から設計、プログラミング、テストまでを一気に自動化できる「駆動開発」の実現を目指している。あわせて、自社ツールの多言語化による海外市場への展開にも取り組んでいくつもりである。

(ソフトウェア業 3～5人 多摩地域)

図表Ⅱ-8-12 今後の経営計画の策定予定



(注) 経営計画の策定状況(図表Ⅱ-8-11)で「策定していない」とした企業のみを集計。



## 第Ⅲ編

---

### 東京の中小サービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

# 第Ⅲ編 東京の中小サービス業に関するテーマ分析 (アンケート結果)

第Ⅲ編では、テーマとして「設備投資」、「価格転嫁」、「脱炭素化」、「カスタマーハラスメント」を設定し、分析を行った

## 【第Ⅲ編のポイント】

### 第1章 設備投資の状況

- ・過去1年間における設備投資の実施状況は、「特段必要な設備投資はなかった」45.9%、「必要な設備投資を実施」33.4%、「必要な設備投資の一部を実施」14.5%。
- ・設備投資を実施した目的(複数回答)は、「効率化・省力化」47.1%、「維持補修・更新」46.7%、「能力拡充」26.0%。
- ・実施を検討していた設備投資の目的(複数回答)は、「効率化・省力化」33.0%、「維持補修・更新」30.7%、「能力拡充」20.0%。
- ・必要な設備投資を実施しなかった理由(複数回答)は、「設備資金の不足」39.3%、「物価高騰」12.3%。

### 第2章 価格転嫁の状況

- ・直近1年間に負担した物品購入費の単価の動向は、「やや上昇(20%未満)」40.9%、「ほぼ横ばい(±5%未満)」38.8%、「大幅上昇(20%以上)」9.0%。
- ・直近1年間に負担した光熱水費の単価の動向は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」44.1%、「やや上昇(20%未満)」40.3%、「大幅上昇(20%以上)」5.4%。
- ・直近1年間に負担した人件費の単価の動向は、「ほぼ横ばい(±5%未満)」46.6%、「やや上昇(20%未満)」32.2%、「一概には言えない」5.8%。
- ・コスト上昇分の価格転嫁の割合は、「転嫁していない」45.5%、「わずかな転嫁(20%未満)であり追加の転嫁予定はない」15.9%。

### 第3章 脱炭素化の取組

- ・脱炭素化の取組状況は、「取り組んでおらず、関心もない」36.4%、「関心はあるが、取り組む余裕がない」19.1%。
- ・脱炭素化の取組開始のきっかけ(複数回答)は、「経営者からの提案」50.0%、「法令・規制への対応」22.9%、「国内取引先からの要請」14.5%。
- ・脱炭素化の取組実施における課題(複数回答)は、「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」33.7%、「自企業にとってのメリットが不明」31.3%、「二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の削減効果が未知数」24.7%。
- ・二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況は、「業務で自動車を使用していない」45.1%、「導入予定はない」31.8%、「導入している」14.0%。
- ・太陽光発電設備の導入状況は、「導入予定はない」47.1%、「自企業で土地や建物を所有しておら

ず設置権限がない」45.1%、「導入している」2.6%。

- ・再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約状況は、「契約予定はない」62.1%、「契約先の選定権限がない」29.3%、「契約している」3.6%。

#### 第4章 カスタマーハラスメントの現状

- ・カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無(複数回答)は、「報告や相談を受けたことはない」89.3%、「ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある」6.2%。
- ・カスタマーハラスメントに係る報告や相談の内容(複数回答)は、「威圧的な言動、差別的な言動」79.0%、「過度な謝罪の要求」19.5%。
- ・カスタマーハラスメントへの取組(複数回答)は、「周知・啓発」13.8%、「対応方針の明確化」11.7%。
- ・所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況は、「業界団体に所属していない」46.5%、「特に積極的に取り組んでいない」20.9%、「所属している業界団体の活動状況を把握していない」15.1%。
- ・カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関(複数回答)は、「弁護士」5.6%、「社会保険労務士」2.4%、「警察」1.2%。

## 1 設備投資の実施状況

過去1年間における設備投資の実施状況は、「特段必要な設備投資はなかった」(45.9%)が最も高く、「必要な設備投資を実施」(33.4%)、「必要な設備投資の一部を実施」(14.5%)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は「必要な設備投資を未実施」(5.3%)、「特段必要な設備投資はなかった」(48.4%)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は「特段必要な設備投資はなかった」(63.8%)が高い。

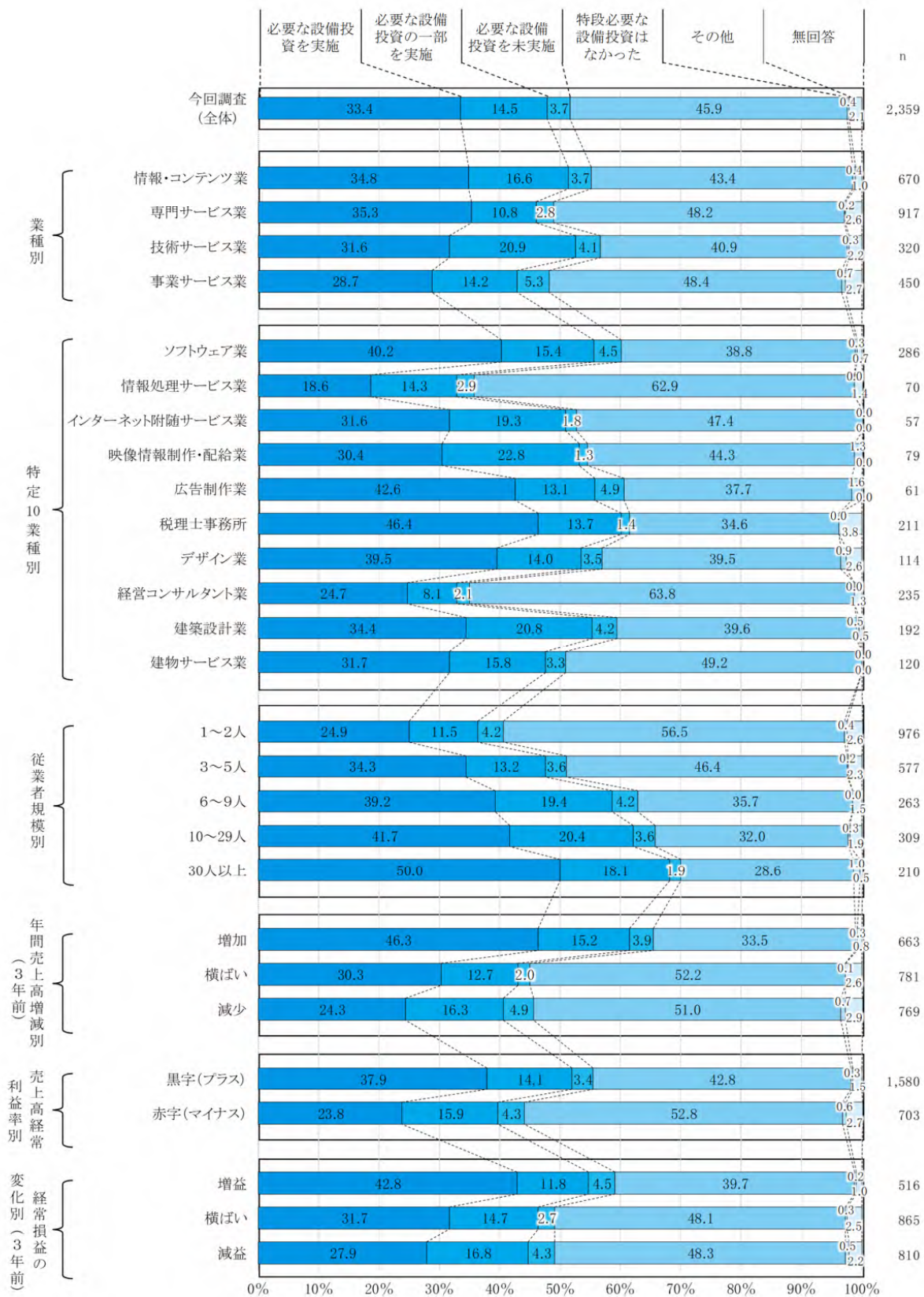
従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「特段必要な設備投資はなかった」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「特段必要な設備投資はなかった」(56.5%)が5割を超える。また、従業員規模が大きくなるほど「必要な設備投資を実施」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「必要な設備投資を実施」(50.0%)が5割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「必要な設備投資を実施」(46.3%)が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「特段必要な設備投資はなかった」(52.8%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「必要な設備投資の一部を実施」(16.8%)、「特段必要な設備投資はなかった」(48.3%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-1-1 設備投資の実施状況



## 2 設備投資を実施した目的

設備投資を実施した目的（複数回答）は、「効率化・省力化」（47.1%）が最も高く、「維持補修・更新」（46.7%）、「能力拡充」（26.0%）の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業は「維持補修・更新」（53.4%）が5割を超える。

特定10業種別にみると、建物サービス業は「維持補修・更新」（63.2%）が6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は「効率化・省力化」（63.6%）が6割を超える。従業者規模が大きくなるほど「労働環境の改善」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「労働環境の改善」（39.9%）が約4割である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「効率化・省力化」（50.7%）が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「効率化・省力化」（49.3%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「効率化・省力化」（49.6%）が約5割である。

### 〈事例23〉ITインフラの専門知見とAIを駆使した少数精鋭企業

事例23の会社は、同社代表が約25年にわたり一貫して培ってきたITインフラ分野の高い専門性を事業の核としている。代表の豊富な経験をベースに少数精鋭の体制で運営されている。事業内容は、PCの調達や不具合対応から、ネットワーク構築、システム導入支援に至るまで、企業のIT基盤を包括的に支えている。

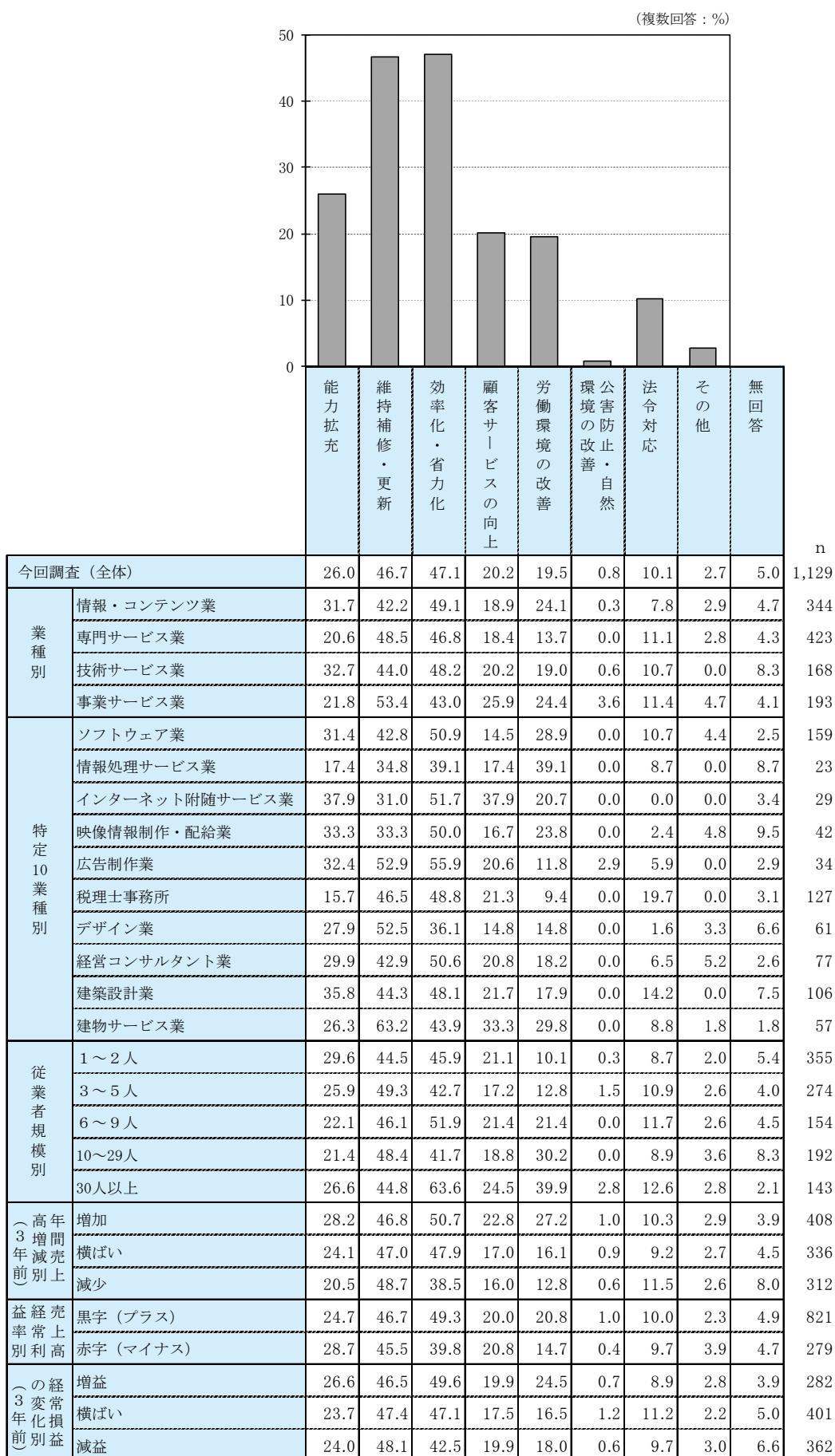
同社が属するITインフラ業界は、あらゆる産業の基盤であるため景気変動の影響を受けにくく、安定した需要が存在している。特に近年、若手人材がAIやアプリ開発分野へ流れる中で、ネットワーク基盤の専門家は不足しており、高い専門性を持つ同社にとって有利な市場環境となっている。価格よりも品質や信頼性を重視する大手企業を主要ターゲットとし、収益の柱を月額定額制の運用保守に置くことで、顧客の継続率はほぼ100%の水準を維持できている。広告宣伝は一切行わず、既存顧客からの紹介のみで事業を拡大させている。

経営の効率化においても現代的な手法を取り入れている。収益の約9割を社員に還元するという透明性の高い報酬モデルを採用し、SNSや紹介を通じて即戦力の専門家を確保する方針を徹底している。副業を全面的に容認し、フリーランスとしての活動と両立できる柔軟な働き方を提示することで、優秀な技術者を惹きつけている。さらに、最新のAIツールを提案書作成や事業計画立案の際に活用し、業務を効率化している。その一方で、現在は代表個人のスキルに依存する属人化が最大の課題となっており、組織として価値を生み出す体制への転換が求められている。

今後については、既存顧客との取引を一層深化していく予定である。それにより、リスクを抑えた堅実な成長を持続していきたいと考えている。

（インターネット付随サービス業 3～5人 多摩地域）

図表Ⅲ-1-2 設備投資を実施した目的



(注) 設備投資の実施状況 (図表Ⅲ-1-1) で「必要な設備投資を実施」、「必要な設備投資の一部を実施」とした企業のみを集計。

### 3 実施を検討していた設備投資の目的

実施を検討していた設備投資の目的（複数回答）は、「効率化・省力化」（33.0%）が最も高く、「維持補修・更新」（30.7%）、「能力拡充」（20.0%）の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「効率化・省力化」（42.5%）が4割を超える。

特定10業種別にみると、広告制作業は「能力拡充」（54.5%）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は「効率化・省力化」（38.1%）が4割程度である。従業者規模が大きくなるほど「労働環境の改善」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「労働環境の改善」（28.6%）が3割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「維持補修・更新」（38.0%）が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「維持補修・更新」（37.3%）が4割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「効率化・省力化」（40.5%）が4割を超える。

#### 〈事例24〉顧客との信頼関係とコミュニケーションデザインで新市場開拓を目指す

事例24の会社は、単なる広告制作を超えたコミュニケーションデザイン（誰に何をどのように伝えるかを設計すること）を追求している広告業の企業であり、自らをブティック系（小規模ながら高い専門性を持つこと）のコンサルティング会社とも定義している。

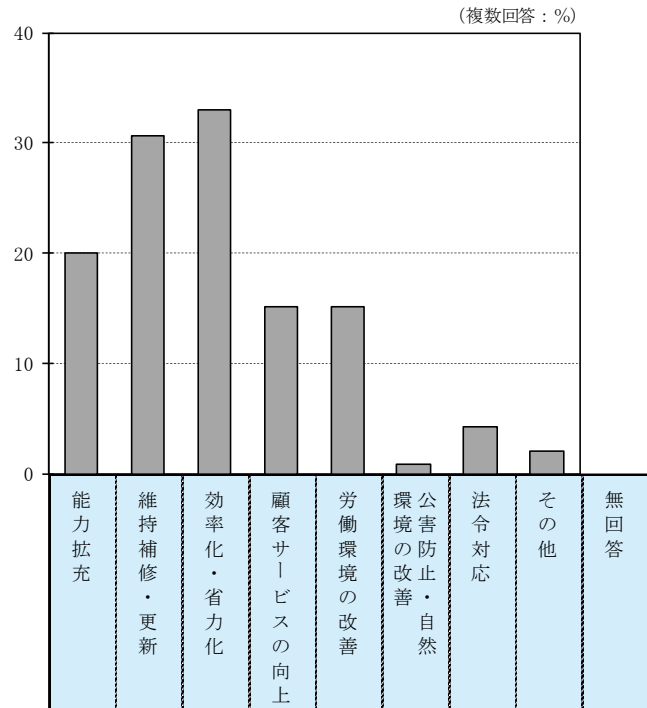
同社の最大の特徴は、顧客をクライアントではなくパートナーと呼び、互いを尊重し合い対等な関係を築く企業方針にある。売上構成は広告制作が8割、コンサルティング等が2割であり、特に大学等の教育機関との取引が全体の大きな部分を占め、専門性の高さが強みとなっている。

広告業界全体が伝統的なTVや新聞といった媒体からITメディアへと移行し、価格競争が激化する中で、同社は早期からコンサルティング機能も強化することで差別化を図ってきた。官公庁案件においても、単なる価格勝負ではなく、競合他社を徹底的に分析した上での質の高い企画提案を武器に、独自のポジションを確立している。この戦略を支えているのは、小手先のテクニックに頼らず、パートナーの本質的な課題に真摯に向き合うことで得られる顧客エンゲージメント（企業と顧客の間に築かれる信頼関係や愛着、継続的なつながりの深さを示す指標）の高さである。

同社は、次代への準備も着実に進めている。創業期の苦労を分かち合った人物への事業承継を予定しており、培ってきた理念やビジョンが継承されると考えている。また、今後は既存事業に加え、数年内をめどに海外向け事業などの新領域への挑戦を計画している。培ってきたコミュニケーションデザインを活用して、より直接的に「人の役に立つ」事業に取り組んでいきたいとのことである。

（広告業 10～29人 副都心地域）

図表Ⅲ-1-3 実施を検討していた設備投資の目的



		能力拡充	維持補修・更新	効率化・省力化	顧客サービスの向上	労働環境の改善	環境の改善	公害防止・自然	法令対応	その他	無回答	n
今回調査 (全体)		20.0	30.7	33.0	15.1	15.1	0.9	4.2	2.1	27.7	430	
業種別	情報・コンテンツ業	24.3	32.4	33.1	12.5	21.3	0.0	5.9	2.2	22.1	136	
	専門サービス業	16.0	23.2	31.2	15.2	9.6	0.0	2.4	1.6	35.2	125	
	技術サービス業	27.5	31.3	42.5	16.3	10.0	0.0	5.0	1.3	22.5	80	
	事業サービス業	12.5	38.6	26.1	17.0	18.2	4.5	3.4	3.4	30.7	88	
特定10業種別	ソフトウェア業	31.6	42.1	42.1	8.8	21.1	0.0	8.8	1.8	19.3	57	
	情報処理サービス業	8.3	16.7	25.0	0.0	41.7	0.0	0.0	0.0	25.0	12	
	インターネット附随サービス業	16.7	33.3	41.7	50.0	16.7	0.0	0.0	0.0	8.3	12	
	映像情報制作・配給業	10.5	26.3	26.3	5.3	15.8	0.0	5.3	5.3	31.6	19	
	広告制作業	54.5	27.3	9.1	9.1	18.2	0.0	0.0	0.0	27.3	11	
	税理士事務所	6.3	28.1	31.3	12.5	3.1	0.0	6.3	3.1	25.0	32	
	デザイン業	40.0	30.0	40.0	20.0	15.0	0.0	0.0	0.0	25.0	20	
	経営コンサルタント業	16.7	20.8	20.8	8.3	4.2	0.0	0.0	0.0	41.7	24	
	建築設計業	27.1	33.3	43.8	12.5	8.3	0.0	6.3	0.0	22.9	48	
	建物サービス業	13.0	52.2	30.4	17.4	26.1	0.0	8.7	4.3	21.7	23	
従業者規模別	1～2人	26.8	29.4	32.7	13.7	8.5	0.0	5.9	2.0	26.1	153	
	3～5人	11.3	29.9	26.8	15.5	10.3	1.0	1.0	3.1	39.2	97	
	6～9人	17.7	35.5	37.1	17.7	21.0	1.6	6.5	0.0	24.2	62	
	10～29人	18.9	27.0	36.5	16.2	21.6	1.4	2.7	2.7	23.0	74	
	30人以上	21.4	35.7	38.1	14.3	28.6	2.4	4.8	2.4	19.0	42	
(高年増減別)	増加	22.0	25.2	37.8	22.0	19.7	0.8	3.9	0.8	29.9	127	
	横ばい	15.7	26.1	33.9	12.2	14.8	1.7	6.1	2.6	26.1	115	
	減少	19.0	38.0	28.2	11.0	11.7	0.0	3.7	3.1	26.4	163	
益経売上別	黒字 (プラス)	18.5	27.2	34.4	13.4	13.0	1.4	3.3	2.2	29.7	276	
	赤字 (マイナス)	23.2	37.3	28.2	17.6	17.6	0.0	6.3	2.1	23.9	142	
(3年変化別)	増益	19.0	29.8	40.5	14.3	14.3	0.0	3.6	2.4	27.4	84	
	横ばい	16.7	30.7	33.3	17.3	16.0	2.0	4.7	1.3	27.3	150	
	減益	21.1	30.4	28.7	12.9	14.0	0.0	4.7	2.9	28.1	171	

(注) 設備投資の実施状況 (図表Ⅲ-1-1) で「必要な設備投資の一部を実施」、「必要な設備投資を未実施」とした企業のみを集計。

#### 4 必要な設備投資を実施しなかった理由

必要な設備投資を実施しなかった理由（複数回答）は、「設備資金の不足」（39.3%）が最も高く、「物価高騰」（12.3%）、「運転資金の増加による資金繰りの悪化」（11.4%）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「設備資金の不足」（43.8%）が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「設備資金の不足」（49.1%）が約5割である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「設備資金の不足」（51.6%）が5割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「設備資金の不足」（46.0%）が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「設備資金の不足」（49.3%）が約5割である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「設備資金の不足」（39.8%）が約4割である。

#### 〈事例25〉高度な専門知識で、日本産食品の海外進出を支援

事例25の会社は、食品産業を主な対象としたコンサルタント業の企業であり、特に食品メーカーの海外展開の支援に力を入れている。国内メーカーが海外進出する際の、各国の法令に基づく申請や認証の支援が主な業務であるが、海外メーカーの日本での商取引に必要な申請や届出の支援も手掛けている。

現在、日本の消費市場が成熟する一方、海外市場は若年層が多く活気に満ちていることから、食品メーカーにとって海外進出は必然の選択であると同社は分析している。

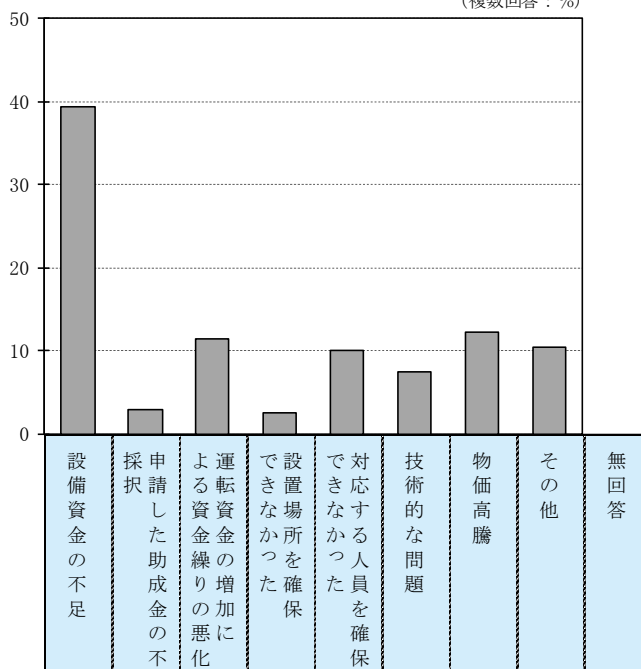
同社は、各国の認証等取得業務において、高い成功率を実現している。このため、大々的な宣伝をせず、ウェブサイトも開設していないが、実績と業界内の信頼に基づく紹介で顧客を獲得している。高い成功率の要因は、世界各国の複雑な法規制や高度な認証制度に係る専門知識と知見である。そしてそれに加えて、科学的な根拠に基づいて案件の実現可能性を厳密に精査し、確信を持てるプロジェクトのみを引き受けているためでもある。また、世界に広がる高度な専門家ネットワークを持っており、この活用により、幅広い分野の課題に対応することが出来ている。

日本ではまだ、情報は無料だと考えている人も多い。こうした中で、正確な情報と専門的な知識がいかに重要であるかを具体的に示すことができるのが同社である。同社は今後も、正確な情報の大切さを啓発しつつ、食品産業の振興に貢献していきたいと考えている。

（経営コンサルタント業 1～2人 城西地域）

図表Ⅲ-1-4 必要な設備投資を実施しなかった理由

(複数回答：%)



		設備資金の不足	採択申請した助成金の不足	運転資金の増加による資金繰りの悪化	設置場所を確保できなかった	対応する人員を確保できなかった	技術的な問題	物価高騰	その他	無回答	n
今回調査 (全体)		39.3	3.0	11.4	2.6	10.0	7.4	12.3	10.5	27.4	430
業種別	情報・コンテンツ業	40.4	3.7	14.0	2.2	13.2	6.6	6.6	13.2	25.0	136
	専門サービス業	32.0	0.8	6.4	0.8	7.2	9.6	15.2	12.8	30.4	125
	技術サービス業	43.8	2.5	11.3	2.5	10.0	5.0	10.0	6.3	30.0	80
	事業サービス業	43.2	5.7	14.8	5.7	9.1	8.0	19.3	6.8	25.0	88
特定10業種別	ソフトウェア業	49.1	5.3	17.5	3.5	17.5	7.0	7.0	10.5	19.3	57
	情報処理サービス業	33.3	0.0	0.0	0.0	16.7	8.3	8.3	25.0	16.7	12
	インターネット附随サービス業	8.3	8.3	8.3	0.0	33.3	8.3	0.0	8.3	33.3	12
	映像情報制作・配給業	36.8	0.0	10.5	5.3	0.0	0.0	0.0	10.5	47.4	19
	広告制作業	45.5	0.0	27.3	0.0	0.0	9.1	9.1	18.2	18.2	11
	税理士事務所	15.6	0.0	3.1	0.0	3.1	15.6	15.6	15.6	31.3	32
	デザイン業	45.0	0.0	10.0	0.0	5.0	5.0	30.0	10.0	20.0	20
	経営コンサルタント業	25.0	0.0	4.2	0.0	16.7	8.3	8.3	16.7	25.0	24
	建築設計業	43.8	2.1	12.5	4.2	10.4	6.3	12.5	8.3	25.0	48
	建物サービス業	47.8	8.7	13.0	0.0	13.0	17.4	26.1	0.0	21.7	23
従業者規模別	1～2人	51.6	2.6	10.5	2.6	7.8	7.8	15.7	11.8	17.6	153
	3～5人	29.9	1.0	8.2	3.1	10.3	10.3	11.3	10.3	37.1	97
	6～9人	38.7	4.8	12.9	0.0	12.9	4.8	8.1	8.1	24.2	62
	10～29人	31.1	4.1	18.9	5.4	9.5	2.7	10.8	12.2	35.1	74
	30人以上	33.3	4.8	7.1	0.0	11.9	11.9	11.9	7.1	31.0	42
(高年増減別)	増加	30.7	7.1	11.0	4.7	15.0	8.7	9.4	6.3	33.1	127
	横ばい	36.5	0.9	10.4	2.6	7.8	9.6	12.2	13.9	25.2	115
	減少	46.0	1.8	12.9	1.2	8.0	4.9	14.1	8.6	27.0	163
益率常別	黒字 (プラス)	33.7	3.3	6.2	2.2	10.9	10.1	10.9	13.4	29.0	276
	赤字 (マイナス)	49.3	2.8	21.8	3.5	7.7	2.1	14.1	4.9	23.9	142
(3年変化別)	増益	35.7	9.5	11.9	6.0	11.9	6.0	8.3	13.1	25.0	84
	横ばい	38.7	2.0	6.7	3.3	8.7	8.7	11.3	9.3	30.0	150
	減益	39.8	1.2	15.8	0.6	10.5	7.0	14.0	8.2	28.1	171

(注) 設備投資の実施状況 (図表Ⅲ-1-1) で「必要な設備投資の一部を実施」、「必要な設備投資を未実施」とした企業のみを集計。

### 1 直近1年間に負担した物品購入費の単価の動向

直近1年間に負担した物品購入費の単価の動向は、「やや上昇（20%未満）」（40.9%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（38.8%）、「大幅上昇（20%以上）」（9.0%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（44.5%）が4割を超える。

特定10業種別にみると、広告制作業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（50.8%）が5割を超える。

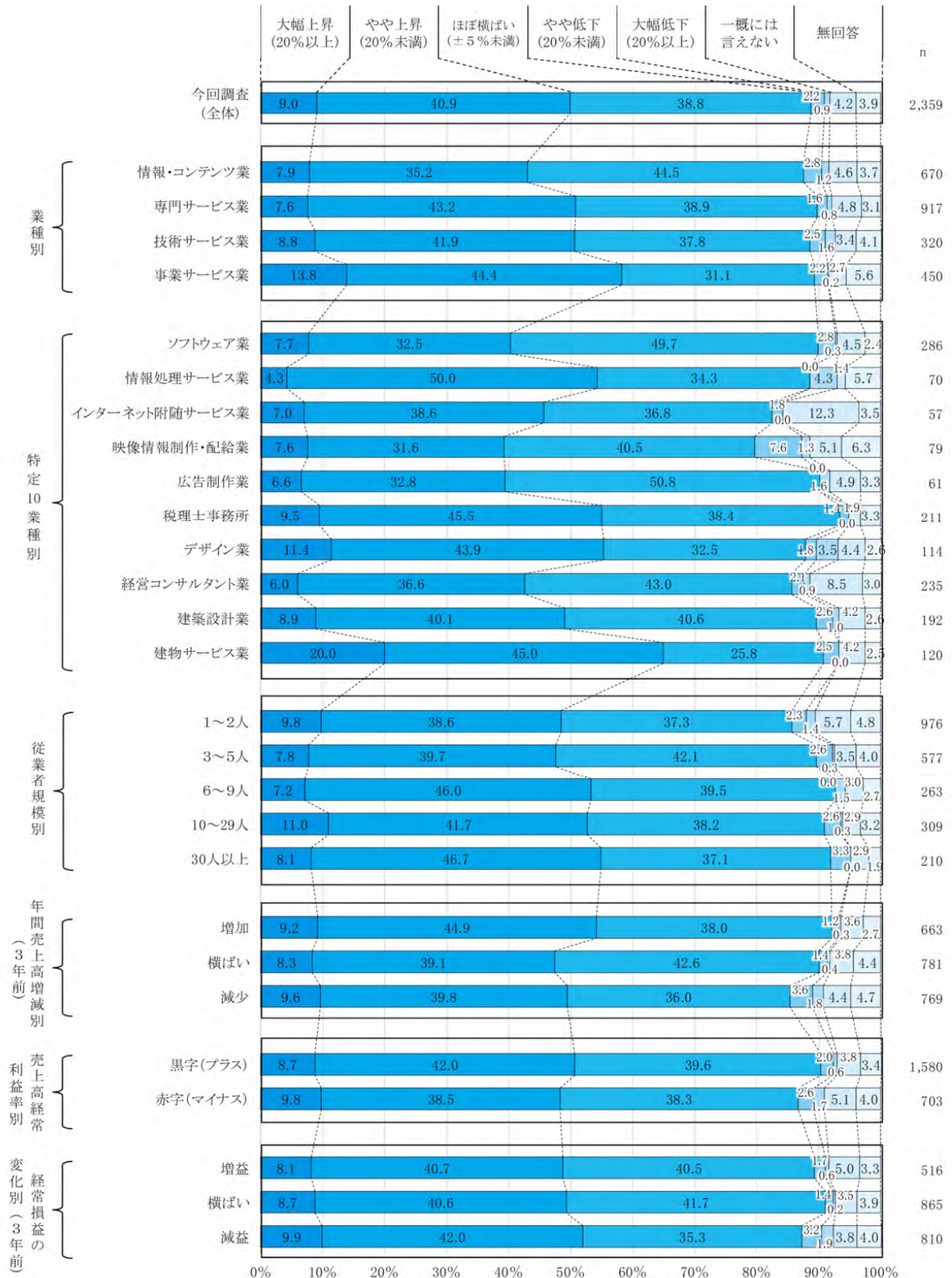
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（46.7%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（44.9%）が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（42.0%）が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「大幅上昇（20%以上）」（9.9%）、「やや上昇（20%未満）」（42.0%）、「やや低下（20%未満）」（3.2%）、「大幅低下（20%以上）」（1.9%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-2-1 直近1年間に負担した物品購入費の単価の動向



## 2 直近1年間に負担した光熱水費の単価の動向

直近1年間に負担した光熱水費の単価の動向は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（44.1%）が最も高く、「やや上昇（20%未満）」（40.3%）、「大幅上昇（20%以上）」（5.4%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（48.7%）が5割程度である。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（55.7%）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は「やや上昇（20%未満）」（48.1%）が5割程度である。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（46.3%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（41.3%）、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（44.6%）が4割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（47.5%）が5割程度である。

### 〈事例26〉高い専門性で意匠・構造・設備を自社完結する建築設計事務所

事例26の会社は、建築に関わる三大要素である意匠設計・構造設計・設備設計の全てを自社で完結できる高い専門性を強みとしている建築設計事務所である。現在は、マンションなどの建築設計に加え、コンクリート物件の耐震診断や補強設計を主要業務としている。

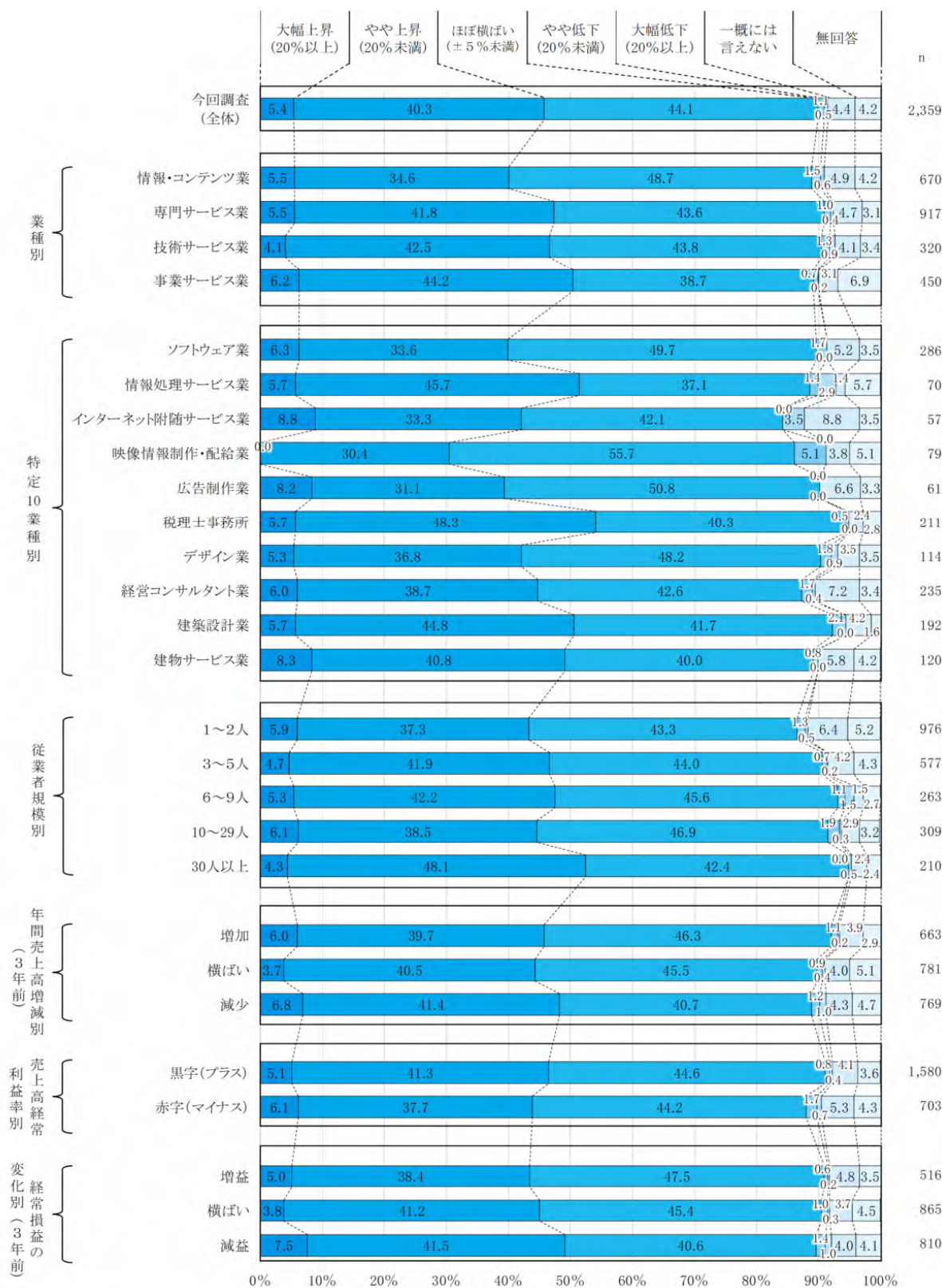
代表は、かつて大手企業で施設設計に従事していたが、技術の幅を広げるため建築設計事務所へ転職した。そこで未経験だった構造計算などの実務を習得し、一級建築士の資格を得て同事務所を引き継いだ。一時は多数の従業員を雇用していた時期もあったが、経営者としての業務に追われ設計者として働けないジレンマを抱えていた。それを解決するため、社員に独立できるだけの実力をつけさせ別事務所に送り出した後、現在の建築設計事務所を開設。少人数で自身の専門性を発揮できる環境を実現した。

しかし、業界内には、後継者や人材の不足、建築工事費の高騰、建築用ソフト間の互換性が低さ、耐震診断の助成金申請における膨大な事務手続き等、多くの課題がある。さらに、建築士として独り立ちするには最低でも8年の実践経験が必要とされており、人材が減少していく中で、いかに安全性を落とさず技術力を継承していくかが今後の課題となっている。

建築業界の経歴が50年を超えた同社の代表は、引退を検討しつつも、長年の実績が生んだ信頼から、指名での依頼が後を絶たない。経営規模の拡大よりも、今ある顧客との仕事に注力し、建築物の安全性維持に貢献していきたいと考えている。

（建築設計業 3～5人 城西地域）

図表Ⅲ-2-2 直近1年間に負担した光熱水費の単価の動向



### 3 直近1年間に負担した人件費の単価の動向

直近1年間に負担した人件費の単価の動向は、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（46.6%）が最も高く、「やや上昇（20%未満）」（32.2%）、「一概には言えない」（5.8%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（51.3%）が5割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてデザイン業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（52.6%）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「ほぼ横ばい（±5%未満）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（59.7%）が約6割である。また、従業者規模が大きくなるほど「大幅上昇（20%以上）」、「やや上昇（20%未満）」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年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（48.0%）が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「ほぼ横ばい（±5%未満）」（52.2%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「やや上昇（20%未満）」（37.4%）が4割程度である。

#### 〈事例27〉マンション建替えの先駆者が実践する「専門知」の分散継承

事例27の会社は、建築と不動産の双方に精通した高度な知見を武器に、マンション再生や都市再開発のコンサルティングを専業とする企業である。複雑な権利関係が絡み合う大規模プロジェクトを成立させるための「仕組み作り」を主要業務としており、顧客の立場に立った伴走型の支援を経営理念に掲げている。特に、建替え決議によるプロジェクトを多数手掛ける実績は、業界内でも圧倒的な信頼とブランド力を築いている。

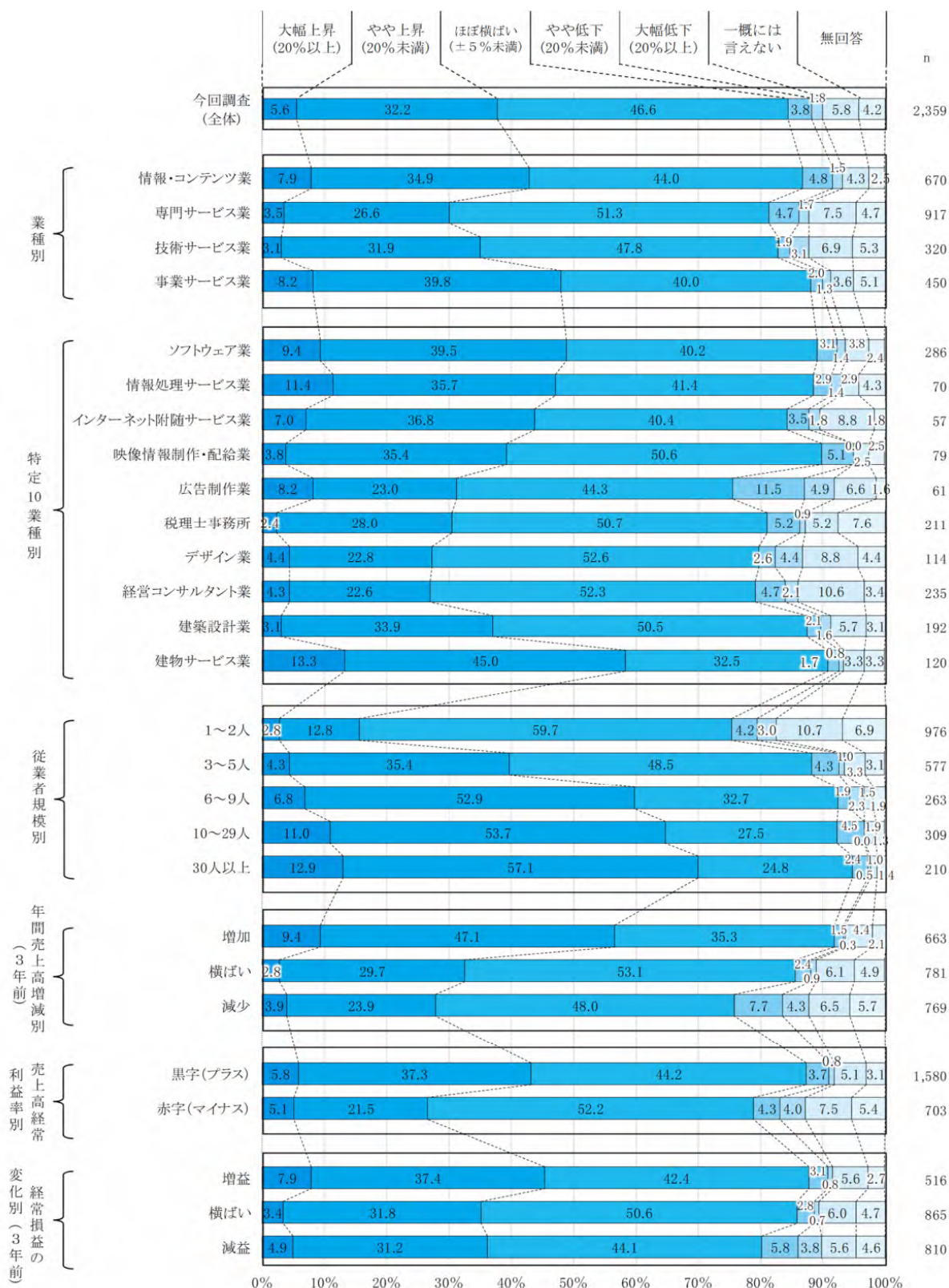
しかし、現在の事業環境は決して平坦ではない。建築コストはこの十数年でほぼ倍に急騰し、深刻な職人不足や働き方改革の影響によって、大規模な開発事業が中断に追い込まれるほどの事態も起きている。専門性が極めて高く、新規参入が困難なこのニッチな市場においても、業界全体の高齢化と人材の固定化が避けて通れない課題となっている。こうした厳しい時流の中で、同社は従来の「組織」という枠組みに囚われない独自の経営戦略を打ち出している。

代表はかつて、従業員の将来を第一に考え、彼らが独立して自立した経営者となる道を支援した。現在、かつての部下たちは別会社を設立しながらも、一つのブランドのもとで強固な業務提携を結び、共にプロジェクトを遂行している。これは、事業のノウハウを次世代に分散して継承しつつ、個々の自立を促した組織形態といえる。また、最新のICTツールも積極的に活用し、長年の経験に基づく専門知識と最新技術を融合させることで、業務の質と効率をさらに高めている。

今後の展望としては、同社自体は別の役割にシフトさせつつも、培われた専門的な事業の魂が、独立した次世代の担い手たちによって社会に受け継がれていくのだ。一社が全てを抱え込むのではなく、プロフェッショナルが自立して「ネットワーク」を形成する形で事業を継続していく。

（建築設計業 3～5人 都心地域）

図表Ⅲ-2-3 直近1年間に負担した人件費の単価の動向



#### 4 コスト上昇分の価格転嫁の割合

コスト上昇分の価格転嫁の割合は、「転嫁していない」(45.5%)が最も高く、「わずかな転嫁(20%未満)であり追加の転嫁予定はない」(15.9%)、「わずかな転嫁(20%未満)だが今後追加で転嫁予定」(15.7%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「転嫁していない」(55.3%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「転嫁していない」(59.6%)が約6割である。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「転嫁していない」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「転嫁していない」(57.4%)が6割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど「大部分を転嫁(80%以上)」、「一部を転嫁(20~50%未満)」、「わずかな転嫁(20%未満)だが今後追加で転嫁予定」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年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「転嫁していない」(53.7%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「転嫁していない」(53.9%)が5割を超える。

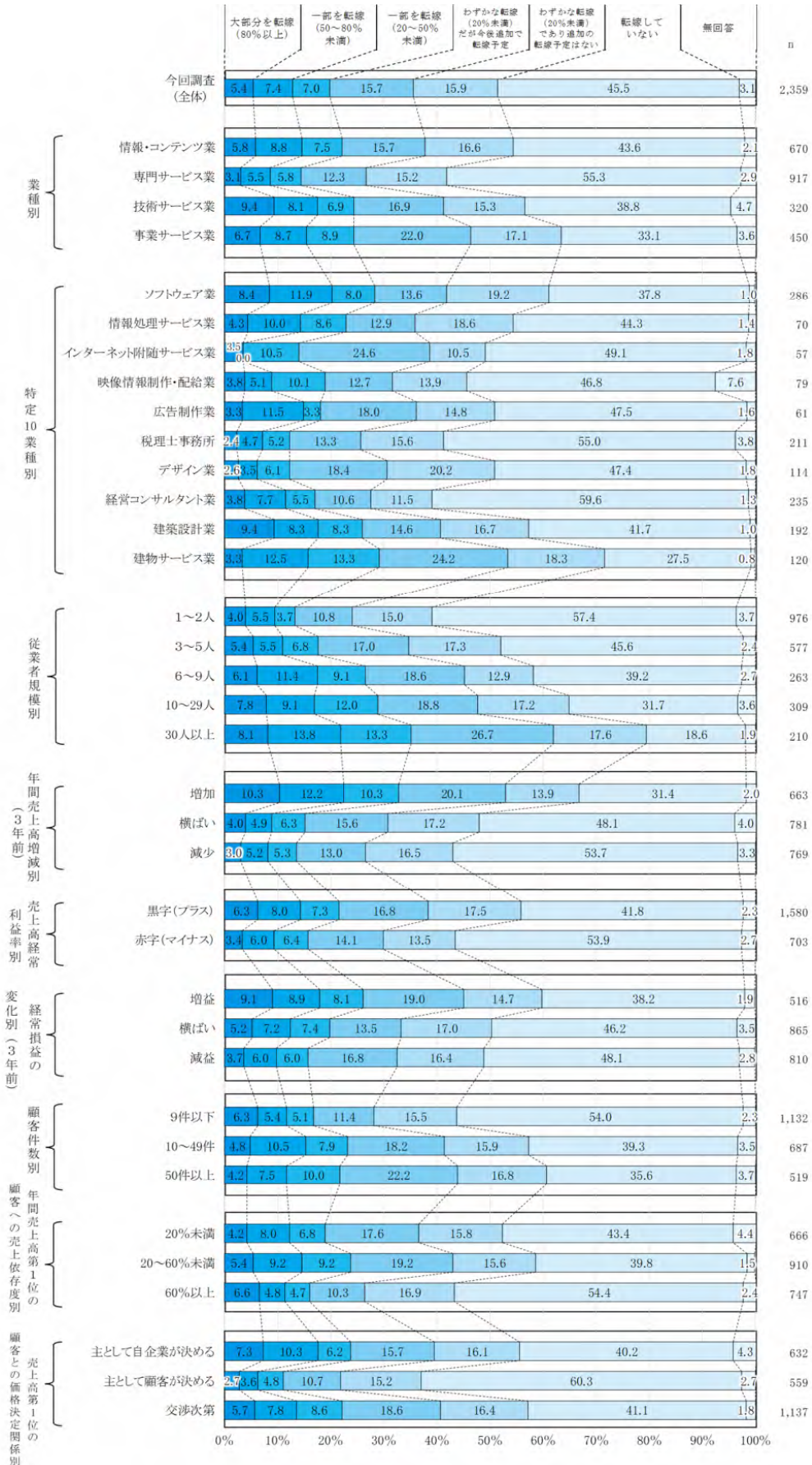
経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「転嫁していない」(48.1%)が5割程度である。

顧客件数別にみると、顧客件数が少なくなるほど「大部分を転嫁(80%以上)」、「転嫁していない」が高くなる傾向がみられる。9件以下と回答した企業は「転嫁していない」(54.0%)が5割を超える。また、顧客件数が多くなるほど「一部を転嫁(20~50%未満)」、「わずかな転嫁(20%未満)だが今後追加で転嫁予定」、「わずかな転嫁(20%未満)であり追加の転嫁予定はない」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高第1位の顧客への売上依存度別にみると、売上依存度が高くなるほど「大部分を転嫁(80%以上)」が高くなる傾向がみられる。60%以上と回答した企業は「転嫁していない」(54.4%)が5割を超える。

年間売上高第1位の顧客との価格決定関係別にみると、主として顧客が決めると回答した企業は「転嫁していない」(60.3%)が6割を超える。

図表Ⅲ-2-4 コスト上昇分の価格転嫁の割合



## 1 脱炭素化の取組状況

脱炭素化の取組状況は、「取り組んでおらず、関心もない」(36.4%)が最も高く、「関心はあるが、取り組む余裕がない」(19.1%)、「既に取り組んでいる」(9.1%)の順で続く。なお、「わからない」(30.9%)は3割を超える。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「取り組んでおらず、関心もない」(39.4%)が約4割である。

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「取り組んでおらず、関心もない」(43.4%)が高い。

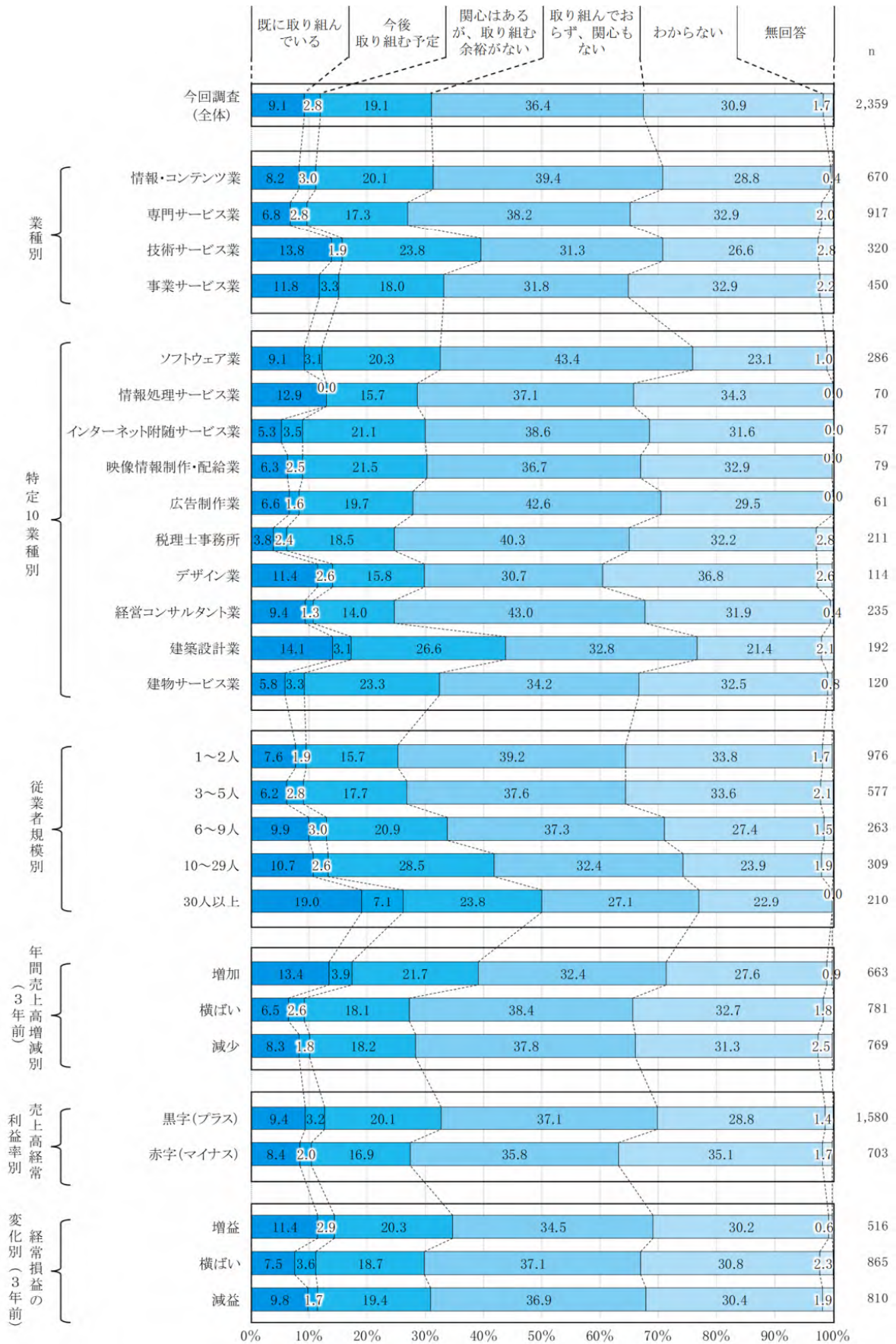
従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「取り組んでおらず、関心もない」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「取り組んでおらず、関心もない」(39.2%)が約4割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「既に取り組んでいる」(13.4%)、「今後取り組む予定」(3.9%)、「関心はあるが、取り組む余裕がない」(21.7%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「取り組んでおらず、関心もない」(37.1%)が4割程度である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「関心はあるが、取り組む余裕がない」(20.3%)が2割を超える。

図表Ⅲ-3-1 脱炭素化の取組状況



## 2 脱炭素化の取組開始のきっかけ

脱炭素化の取組開始のきっかけ（複数回答）は、「経営者からの提案」（50.0%）が最も高く、「法令・規制への対応」（22.9%）、「国内取引先からの要請」（14.5%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「経営者からの提案」（58.2%）が6割程度である。

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「取引金融機関からの要請」（1.4%）、「法令・規制への対応」（24.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「従業員からの提案」（11.2%）、「国内取引先からの要請」（18.0%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「経営者からの提案」（50.0%）が5割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「経営者からの提案」（52.5%）が5割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「経営者からの提案」（54.4%）が5割を超える。

### 〈事例28〉メインフレーム市場（IT）を支えるベテラン技術者

事例28の会社は、銀行のATMを初めとした社会インフラの根幹を支える大型汎用コンピュータ（メインフレーム）の導入や運用、テクニカルサポートを専門とする企業である。

同社が扱うのは、50年近く前に構築された基盤システムを源流とし、今なお現役で稼働し続けている基幹ソフトである。システムの不具合で社会生活が停滞しないよう、この道数十年のベテラン技術者たちが守り続けている。

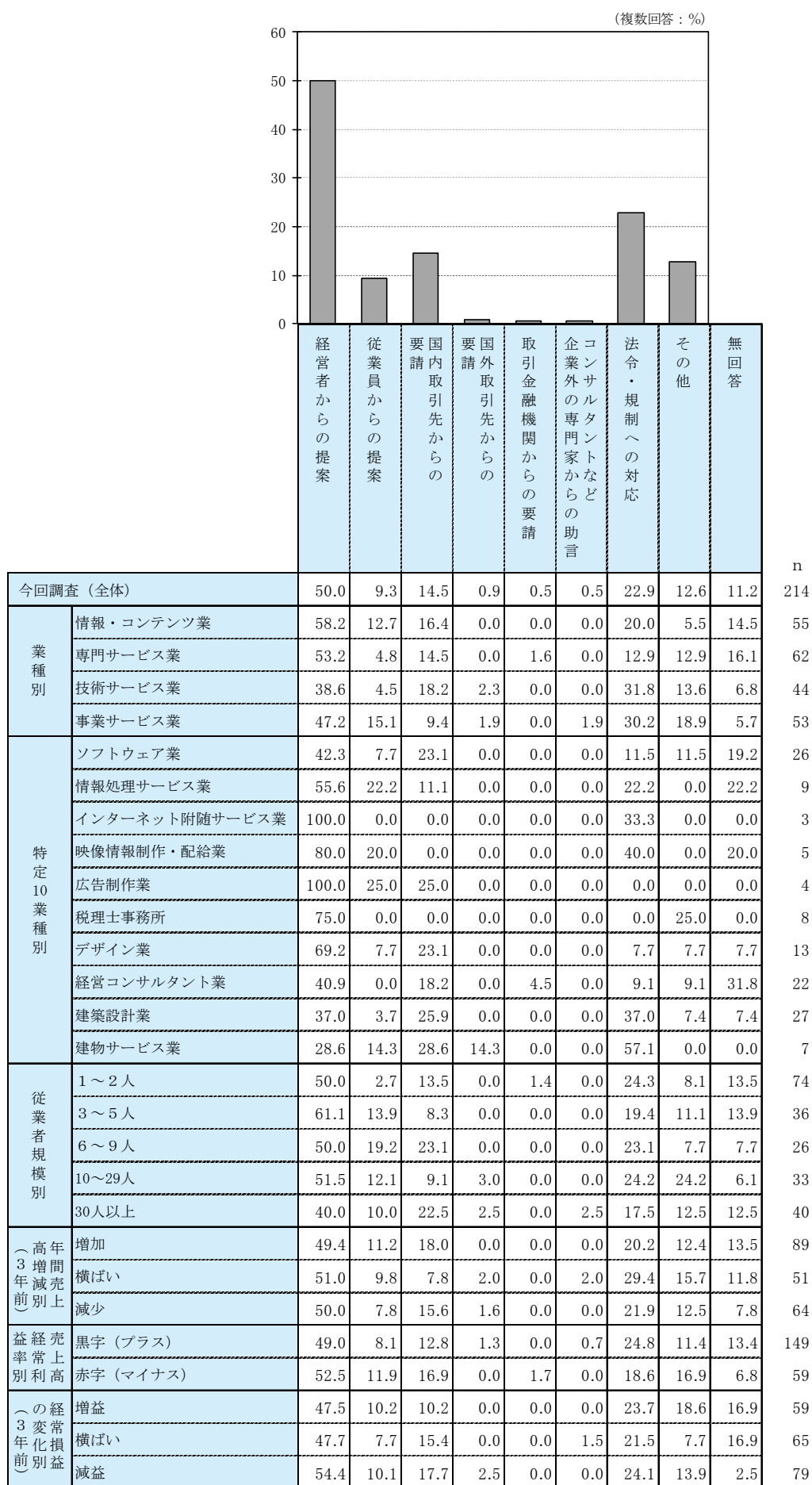
同社の最大の強みは、大手ベンダーでも対応が難しい、希少なサードパーティ製ソフトウェアに関する高度な専門知識にある。従業員は少数精鋭で、全員がかつて大手企業で要職を務めたベテランエンジニアであり、その卓越したスキルによって高い収益性を維持している。競合が極めて少ないニッチな領域に絞ることで、独自の競争優位性を確立している。

一方、技術者の急激な高齢化と後継者不足は、この業界が抱える深刻な課題である。約20年前、「メインフレームはいずれ消える」という予測が支配的であったため、多くの企業が人材育成を重視しなくなった。しかし予想に反し、絶対的な安定性を重視する社会インフラにおいて、これらのシステムは残り続けている。結果として、現場は60代から70代の技術者が支える状況となり、若手が学ぶべき場や教材、指導者が不足している。

同社は現在、生成AIなどの最新ツールを調査や資料作成の補助として活用しつつ、まずは現在の需要に応え続けることで事業の継続を目指している。将来的には組織の規模拡大も視野に入れているが、現場の技術者だけでなく、組織を管理できる人材の確保も新たな課題である。同社は、着実な技術の承継により、社会からの大きな期待に応えていきたいと考えている。

（情報処理サービス業 6～9人 城南地域）

図表Ⅲ-3-2 脱炭素化の取組開始のきっかけ



(注) 脱炭素化の取組状況(図表Ⅲ-3-1)で「既に取り組んでいる」とした企業のみを集計。

### 3 脱炭素化の取組実施における課題

脱炭素化の取組実施における課題（複数回答）は、「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（33.7%）が最も高く、「自企業にとってのメリットが不明」（31.3%）、「二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の削減効果が未知数」（24.7%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（38.1%）が4割程度である。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（62.5%）が6割を超える。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど「資金が不足」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「資金が不足」（22.8%）が2割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（40.2%）が4割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（36.5%）、「資金が不足」（31.8%）、「設備の選択、製造メーカーの選択が困難」（12.0%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足」（38.0%）が4割程度である。

#### 〈事例29〉人間性を重視した人材育成で中小企業の福利厚生等をサポート

事例29の会社は、中小企業の「未来への備え」への支援を主な業務内容とする経営コンサルティング業の企業である。金融や社会保障制度に精通したアドバイザーを育成し、アドバイザーが中小企業へ企業型確定拠出年金を提案しやすい環境を提供することを主たる目的としている。同社代表が大手金融機関勤務で得た経験を活かして、多くの中小企業が抱える社員の福利厚生や退職後の備えという課題に対し、独自の切り口でサポートを行っている。

同社とアドバイザーは雇用関係でなく、契約実績等に基づいて報酬を支払っている。同社の社員はアドバイザーの支援を業務内容としている。アドバイザーに対する研修の実施や、営業ツール（小冊子、PR動画等）の提供、個別または会議形式による助言などである。

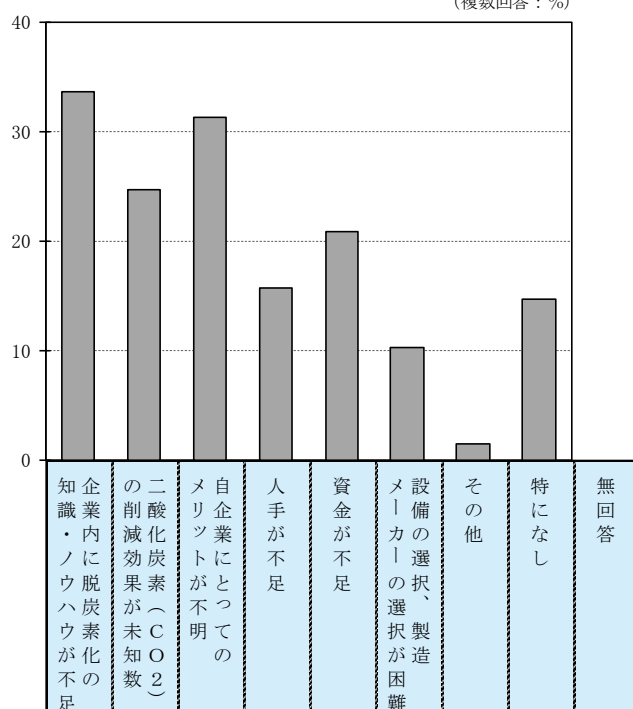
業務の性格上、同社の社員には、金融や社会保障制度に関する高度な専門知識が求められる。しかし、同社は、専門知識よりも人間性が大切だと考えており、社員の採用にあたっては、表面的な経歴よりも、相手に寄り添う誠実さや共感力を重視している。実際、多くのメンバーが未経験からスタートしているが、組織全体で助け合う「誰に聞いても解決する」文化により、利用者からは親切で正確という評価を得ている。また、在宅勤務や柔軟な働き方をいち早く取り入れ、一人ひとりが自律して働ける環境を整えることで、組織としての底力も高めている。

中小企業の「未来への備え」に関連する市場は、今後も拡大が予想される。こうした中で同社は、今後、デジタル技術の活用で業務の効率化を進める一方、自社の強みである「人との繋がり」をさらに伸ばしていきたいと考えている。

（経営コンサルタント業 6～9人 都心地域）

図表Ⅲ-3-3 脱炭素化の取組実施における課題

(複数回答：%)



今回調査 (全体)		33.7	24.7	31.3	15.7	20.8	10.2	1.4	14.6	5.9	n
業種別	情報・コンテンツ業	38.1	28.1	31.4	16.7	22.9	11.0	1.0	11.0	5.7	210
	専門サービス業	33.6	19.8	27.5	13.8	16.2	8.1	1.6	17.4	7.3	247
	技術サービス業	31.0	22.2	32.5	16.7	23.0	11.1	1.6	16.7	5.6	126
	事業サービス業	30.2	30.2	36.2	16.8	23.5	12.1	1.3	13.4	4.0	149
特定10業種別	ソフトウェア業	37.6	30.1	31.2	18.3	22.6	10.8	2.2	8.6	5.4	93
	情報処理サービス業	40.0	35.0	10.0	25.0	25.0	15.0	0.0	15.0	10.0	20
	インターネット附属サービス業	29.4	17.6	29.4	5.9	35.3	0.0	0.0	17.6	5.9	17
	映像情報制作・配給業	62.5	33.3	33.3	20.8	12.5	12.5	0.0	12.5	0.0	24
	広告制作業	29.4	5.9	41.2	11.8	5.9	5.9	0.0	0.0	11.8	17
	税理士事務所	32.7	19.2	21.2	5.8	17.3	17.3	1.9	11.5	9.6	52
	デザイン業	38.2	8.8	20.6	5.9	26.5	0.0	2.9	17.6	8.8	34
	経営コンサルタント業	29.3	24.1	31.0	20.7	10.3	1.7	1.7	20.7	6.9	58
	建築設計業	28.6	23.8	35.7	17.9	21.4	10.7	1.2	15.5	4.8	84
建物サービス業	30.8	30.8	38.5	10.3	20.5	7.7	0.0	17.9	0.0	39	
従業者規模別	1～2人	21.5	21.1	26.4	10.6	22.8	11.0	1.6	18.3	7.3	246
	3～5人	35.1	22.7	33.1	13.0	21.4	9.7	1.3	19.5	4.5	154
	6～9人	36.0	28.1	30.3	23.6	21.3	6.7	1.1	6.7	4.5	89
	10～29人	45.7	24.8	34.9	20.9	20.2	10.9	1.6	10.1	4.7	129
	30人以上	44.8	35.2	39.0	19.0	16.2	12.4	1.0	8.6	5.7	105
(3年前別)	増加	40.2	27.8	35.5	12.7	18.1	9.7	1.9	15.8	5.4	259
	横ばい	35.8	24.1	27.8	17.5	19.3	11.8	0.9	13.2	6.6	212
	減少	27.1	22.5	28.0	16.5	22.5	10.1	0.9	14.2	6.0	218
益率上別	黒字 (プラス)	33.3	25.1	32.1	16.6	16.1	9.5	1.4	15.5	6.4	517
	赤字 (マイナス)	36.5	24.5	27.6	15.1	31.8	12.0	1.6	12.5	4.2	192
(3年前別)	増益	38.0	25.1	31.3	14.5	16.8	13.4	1.7	18.4	7.8	179
	横ばい	32.2	22.9	32.6	16.7	18.6	9.7	1.6	13.6	5.4	258
	減益	35.2	26.8	28.4	15.2	23.6	8.8	0.8	13.6	4.8	250

(注) 脱炭素化の取組状況(図表Ⅲ-3-1)で「既に取り組んでいる」、「今後取り組む予定」、「関心はあるが、取り組む余裕がない」とした企業のみを集計。

#### 4 二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況

二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況は、「業務で自動車を使用していない」(45.1%)が最も高く、「導入予定はない」(31.8%)、「導入している」(14.0%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「業務で自動車を使用していない」(57.9%)が6割程度である。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「業務で自動車を使用していない」(66.1%)が6割を超える。

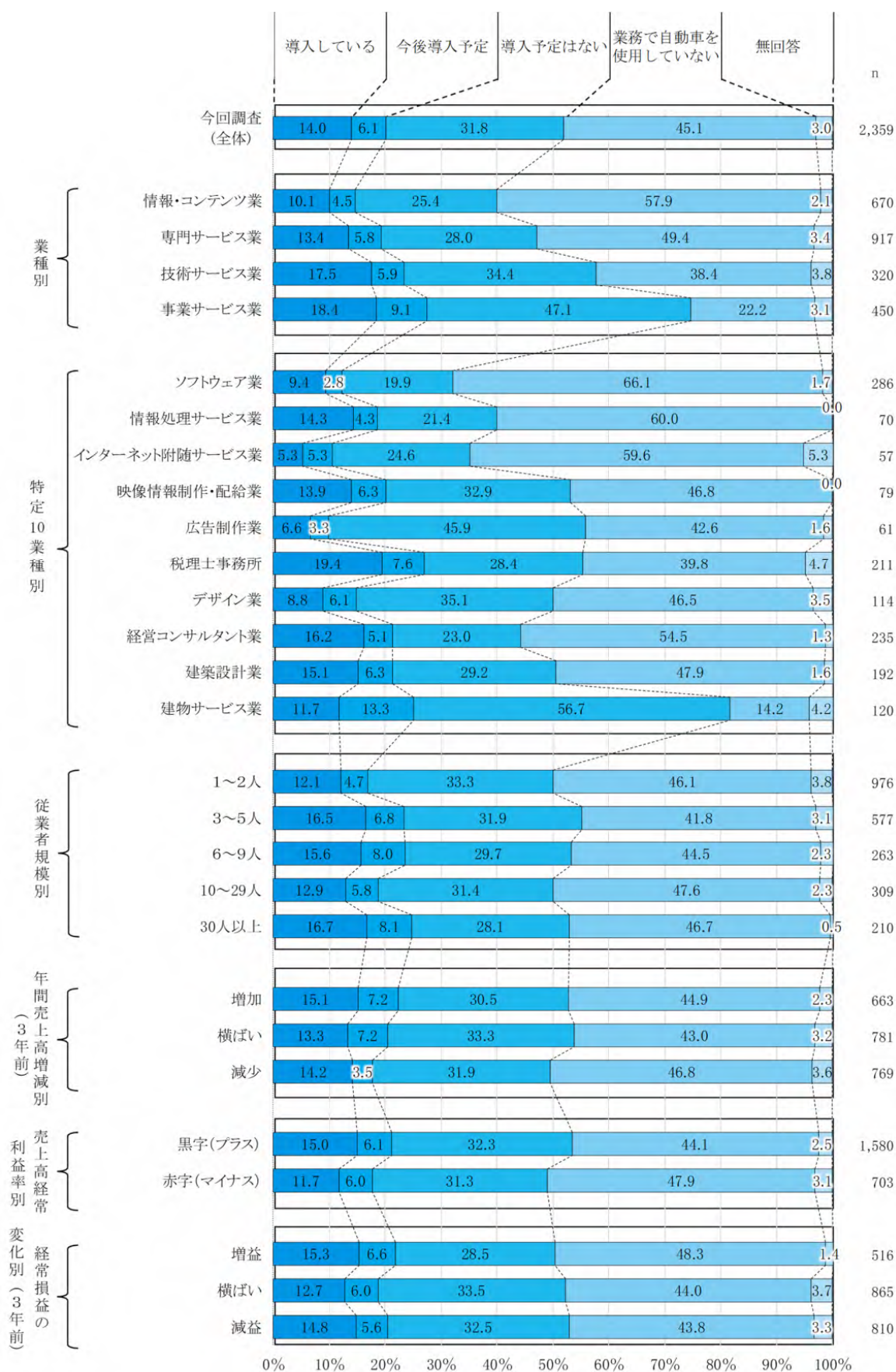
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「導入予定はない」(33.3%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「業務で自動車を使用していない」(46.8%)が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「業務で自動車を使用していない」(47.9%)が5割程度である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「業務で自動車を使用していない」(48.3%)が5割程度である。

図表Ⅲ-3-4 二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況



## 5 太陽光発電設備の導入状況

太陽光発電設備の導入状況は、「導入予定はない」(47.1%)が最も高く、「自企業で土地や建物を所有しておらず設置権限がない」(45.1%)、「導入している」(2.6%)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は、「導入している」(3.3%)、「今後導入予定」(3.6%)、「導入予定はない」(56.4%)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「自企業で土地や建物を所有しておらず設置権限がない」(62.9%)が高い。

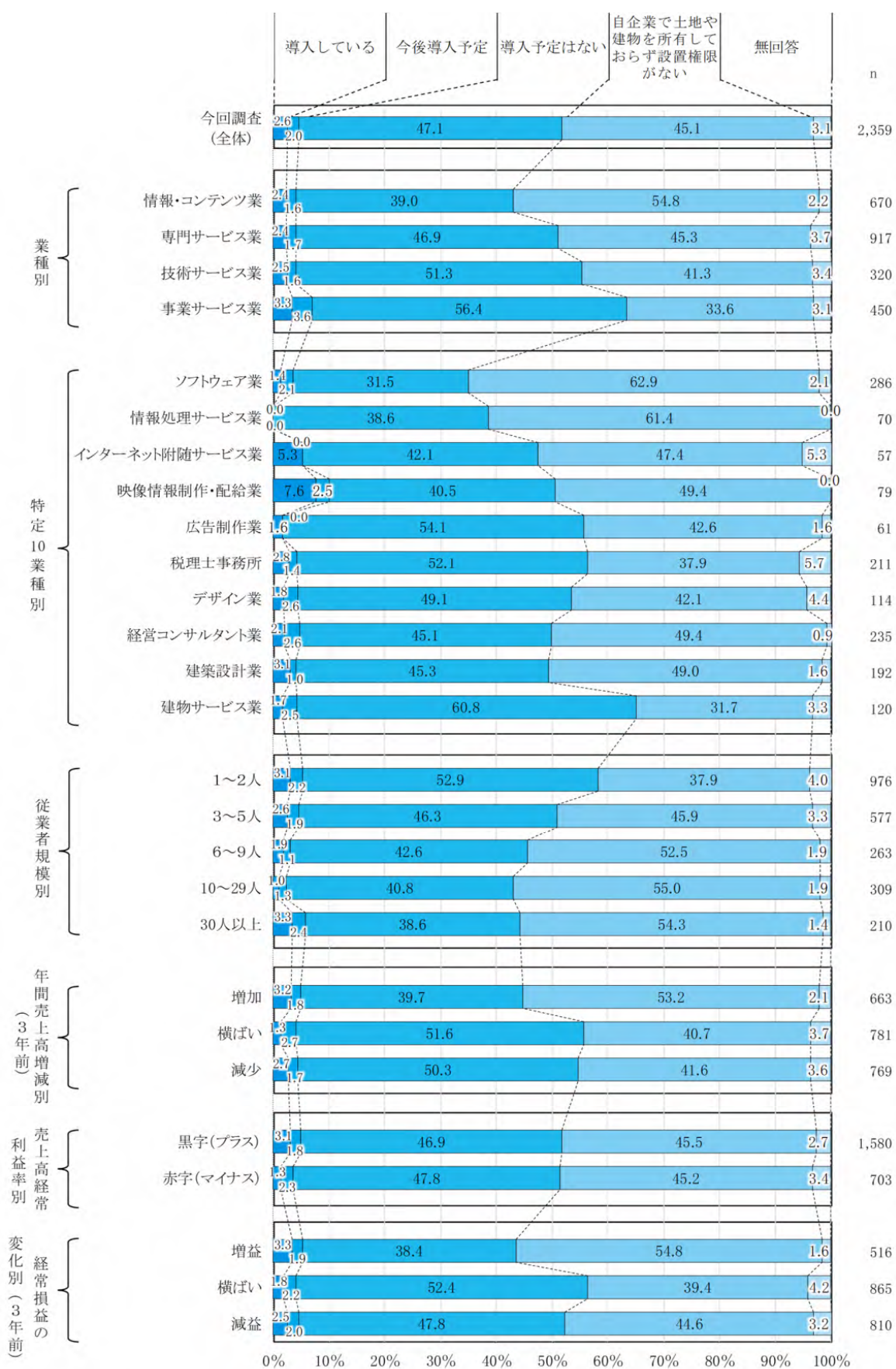
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「導入予定はない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「導入予定はない」(52.9%)が5割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「自企業で土地や建物を所有しておらず設置権限がない」(53.2%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「導入予定はない」(47.8%)が5割程度である。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「自企業で土地や建物を所有しておらず設置権限がない」(54.8%)が5割を超える。

図表Ⅲ-3-5 太陽光発電設備の導入状況



## 6 再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約状況

再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約状況は、「契約予定はない」(62.1%)が最も高く、「契約先の選定権限がない」(29.3%)、「契約している」(3.6%)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「契約している」(5.9%)、「今後契約予定」(1.9%)、「契約予定はない」(65.9%)が高い。

特定10業種別にみると、広告制作業は「契約予定はない」(73.8%)が7割を超える。

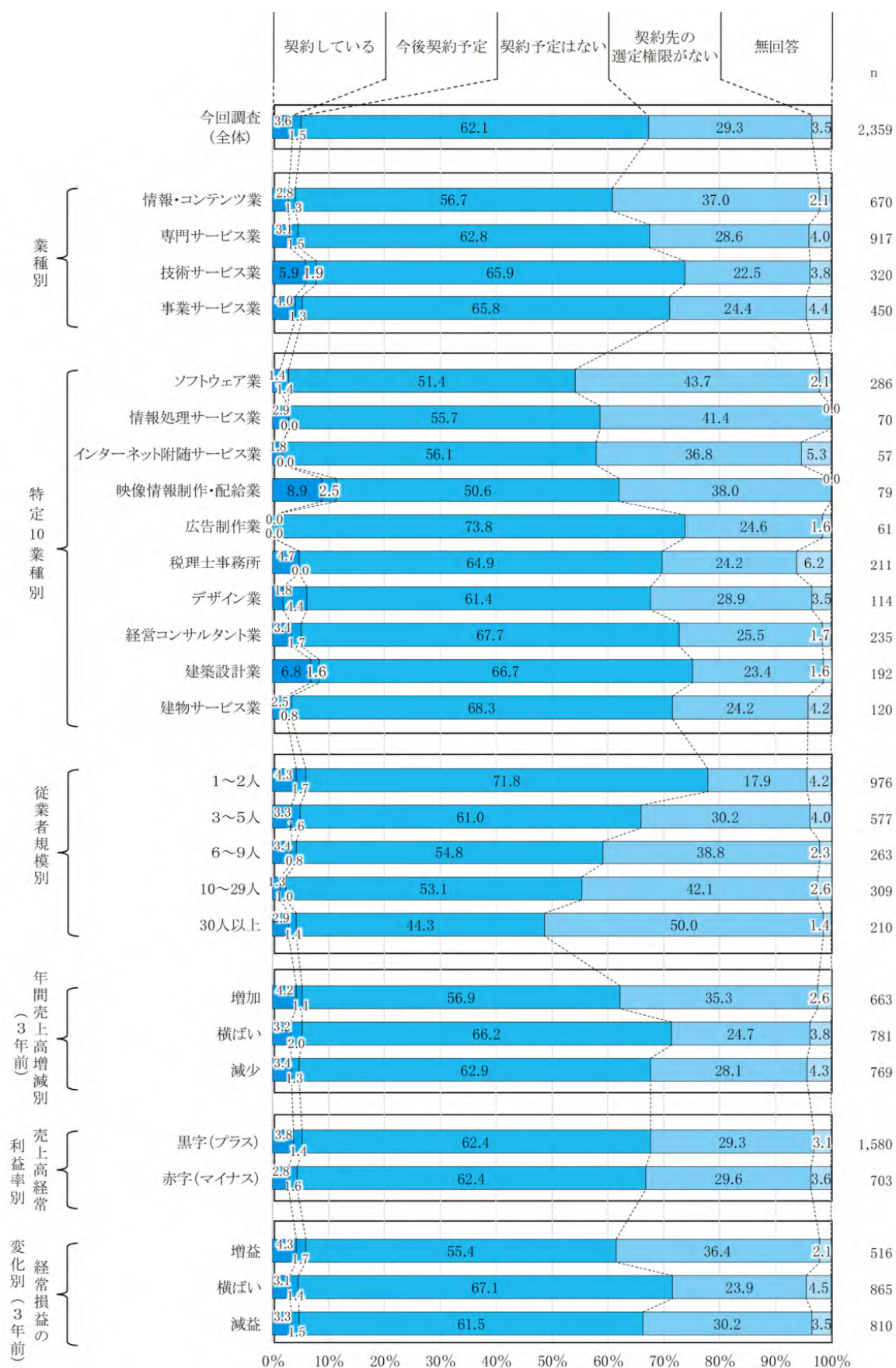
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「契約予定はない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「契約予定はない」(71.8%)が7割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「契約先の選定権限がない」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「契約先の選定権限がない」(50.0%)が5割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「契約先の選定権限がない」(35.3%)が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「今後契約予定」(1.6%)、「契約先の選定権限がない」(29.6%)が黒字(プラス)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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「契約している」(4.3%)、「今後契約予定」(1.7%)、「契約先の選定権限がない」(36.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「契約予定はない」(61.5%)が6割を超える。

図表Ⅲ-3-6 再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約状況



### 1 カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無

カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無（複数回答）は、「報告や相談を受けたことはない」（89.3%）が最も高く、「ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある」（6.2%）、「ハラスメントを見聞きしたという報告を受けたことがある」（2.8%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「報告や相談を受けたことはない」（90.7%）が高い。

特定 10 業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「報告や相談を受けたことはない」（94.7%）が高い。

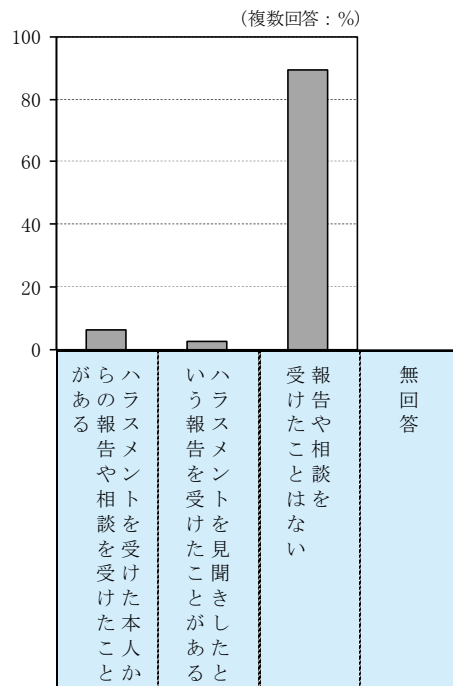
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「報告や相談を受けたことはない」（89.3%）が約9割である。

売上高経常利益率別にみると、赤字（マイナス）と回答した企業は「報告や相談を受けたことはない」（89.9%）が黒字（プラス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある」（7.2%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-4-1 カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無



		6.2	2.8	89.3	1.8	n
今回調査 (全体)		6.2	2.8	89.3	1.8	2,359
業種別	情報・コンテンツ業	7.6	2.8	89.0	0.6	670
	専門サービス業	5.2	1.7	90.7	2.3	917
	技術サービス業	4.1	3.8	90.6	1.9	320
	事業サービス業	7.8	4.4	85.8	2.7	450
特定10業種別	ソフトウェア業	8.4	3.1	87.4	1.0	286
	情報処理サービス業	11.4	2.9	85.7	0.0	70
	インターネット附随サービス業	5.3	0.0	94.7	0.0	57
	映像情報制作・配給業	3.8	2.5	93.7	0.0	79
	広告制作業	3.3	4.9	91.8	0.0	61
	税理士事務所	4.3	0.9	92.4	2.4	211
	デザイン業	2.6	2.6	92.1	2.6	114
	経営コンサルタント業	4.3	1.7	93.2	0.9	235
	建築設計業	3.6	4.2	91.1	1.0	192
	建物サービス業	8.3	8.3	82.5	2.5	120
従業者規模別	1～2人	3.8	1.2	92.1	2.9	976
	3～5人	5.0	1.0	92.2	1.7	577
	6～9人	6.5	3.0	89.7	0.8	263
	10～29人	10.0	4.2	85.1	0.6	309
	30人以上	13.3	12.9	75.2	0.5	210
(3年前別)	増加	7.7	4.1	87.5	0.9	663
	横ばい	5.6	2.3	90.4	1.9	781
	減少	5.6	2.5	89.3	2.7	769
益経常上別利高	黒字 (プラス)	6.8	2.8	89.2	1.4	1,580
	赤字 (マイナス)	4.8	2.8	89.9	2.4	703
(3年前別)	増益	7.2	2.9	89.0	1.2	516
	横ばい	5.9	2.8	89.5	2.1	865
	減益	5.7	3.1	89.3	2.1	810

## 2 カスタマーハラスメントに係る報告や相談の内容

カスタマーハラスメントに係る報告や相談の内容(複数回答)は、「威圧的な言動、差別的な言動」(79.0%)が最も高く、「過度な謝罪の要求」(19.5%)、「過度な商品交換や金銭補償の要求」(17.1%)の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業は「威圧的な言動、差別的な言動」(90.4%)が9割を超える。

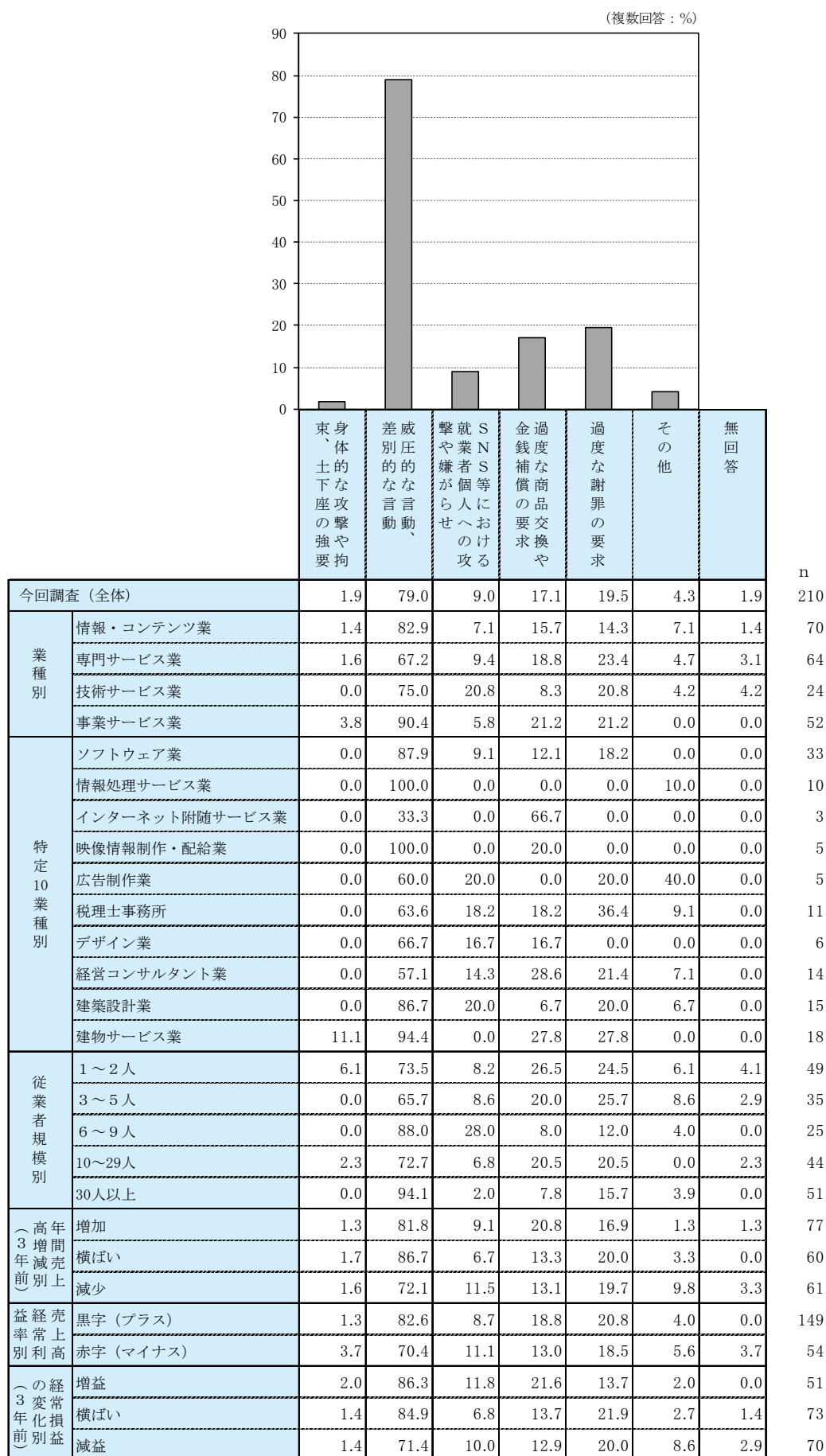
従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「威圧的な言動、差別的な言動」(94.1%)が9割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「過度な商品交換や金銭補償の要求」(20.8%)が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は「威圧的な言動、差別的な言動」(82.6%)が8割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「身体的な攻撃や拘束、土下座の強要」(2.0%)、「威圧的な言動、差別的な言動」(86.3%)、「SNS等における就業者個人への攻撃や嫌がらせ」(11.8%)、「過度な商品交換や金銭補償の要求」(21.6%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-4-2 カスタマーハラスメントに係る報告や相談の内容



(注) カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無(図表Ⅲ-4-1)で「ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある」、「ハラスメントを見聞きしたという報告を受けたことがある」とした企業のみを集計。

### 3 カスタマーハラスメントへの取組

カスタマーハラスメントへの取組（複数回答）は、「周知・啓発」（13.8%）が最も高く、「対応方針の明確化」（11.7%）、「相談窓口の設置」（8.7%）の順で続く。なお、「特になし」（68.0%）は7割程度である。

業種別にみると、事業サービス業は「周知・啓発」（20.2%）が2割を超える。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業は「対応方針の明確化」（24.3%）、「周知・啓発」（24.3%）が2割を超える。

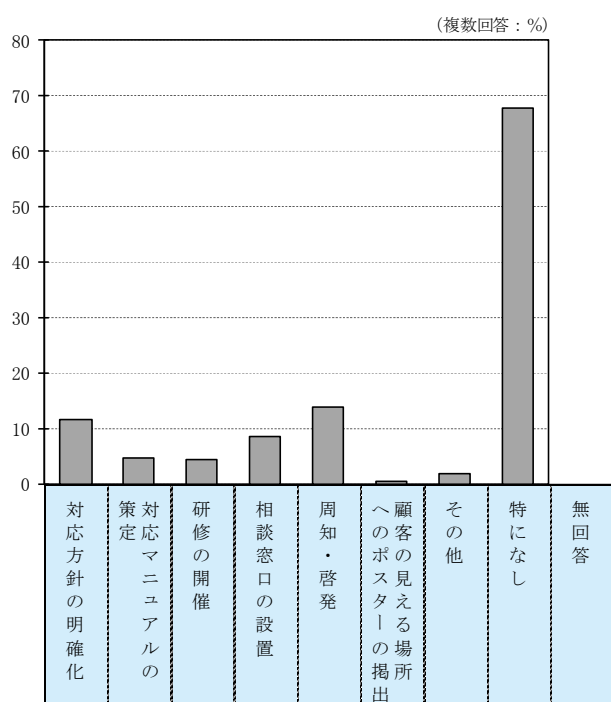
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「対応方針の明確化」、「対応マニュアルの策定」、「研修の開催」、「相談窓口の設置」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「相談窓口の設置」（36.2%）が3割を超える。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「対応方針の明確化」（17.0%）、「対応マニュアルの策定」（6.5%）、「研修の開催」（7.1%）、「相談窓口の設置」（14.2%）、「周知・啓発」（18.6%）が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「対応方針の明確化」（13.5%）、「対応マニュアルの策定」（5.3%）、「研修の開催」（5.1%）、「相談窓口の設置」（10.2%）、「周知・啓発」（15.4%）が赤字（マイナス）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、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「対応方針の明確化」（17.1%）、「対応マニュアルの策定」（6.4%）、「研修の開催」（5.8%）、「相談窓口の設置」（13.0%）、「周知・啓発」（18.2%）、「顧客の見える場所へのポスターの掲出」（0.8%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-4-3 カスタマーハラスメントへの取組



		対応方針の明確化	策定	対応マニュアルの	研修の開催	相談窓口の設置	周知・啓発	顧客の見える場所へのポスターの掲出	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		11.7	4.7	4.3	8.7	13.8	0.6	2.0	68.0	3.7		2,359
業種別	情報・コンテンツ業	14.3	6.6	7.0	14.6	15.5	0.3	1.9	63.3	1.8		670
	専門サービス業	9.9	3.5	2.3	4.3	10.9	0.3	2.4	72.6	4.4		917
	技術サービス業	7.5	2.8	1.9	4.4	9.7	0.3	1.9	77.2	5.0		320
	事業サービス業	14.2	5.8	6.2	12.0	20.2	1.6	1.3	58.7	4.4		450
特定10業種別	ソフトウェア業	16.8	9.4	10.5	21.0	16.8	0.7	2.1	55.2	2.4		286
	情報処理サービス業	24.3	8.6	12.9	20.0	24.3	0.0	2.9	51.4	1.4		70
	インターネット附随サービス業	8.8	7.0	1.8	8.8	14.0	0.0	0.0	68.4	3.5		57
	映像情報制作・配給業	8.9	2.5	2.5	13.9	12.7	0.0	1.3	73.4	0.0		79
	広告制作業	1.6	0.0	3.3	8.2	9.8	0.0	3.3	80.3	1.6		61
	税理士事務所	6.6	0.9	1.9	1.9	6.6	0.5	2.4	76.3	6.6		211
	デザイン業	8.8	1.8	0.9	4.4	9.6	0.0	0.9	75.4	3.5		114
	経営コンサルタント業	10.6	3.4	1.3	4.3	11.9	0.0	1.3	74.0	2.1		235
	建築設計業	8.3	3.6	1.6	4.7	9.9	0.0	2.6	78.1	2.6		192
	建物サービス業	13.3	6.7	9.2	11.7	23.3	0.8	0.8	52.5	5.0		120
従業者規模別	1～2人	7.6	1.9	0.7	1.6	7.0	0.1	1.8	79.6	4.7		976
	3～5人	10.6	2.6	1.9	4.5	12.8	0.7	1.4	72.6	3.1		577
	6～9人	11.8	6.1	4.9	11.0	22.8	0.8	2.3	57.8	4.6		263
	10～29人	17.5	10.0	8.7	18.1	20.1	0.6	2.3	53.1	2.6		309
	30人以上	23.8	13.3	19.5	36.2	28.6	1.9	3.8	36.2	1.4		210
～3年前別上	増加	17.0	6.5	7.1	14.2	18.6	0.8	3.2	57.6	3.0		663
	横ばい	11.1	4.2	3.5	7.0	12.4	0.9	1.7	70.8	3.6		781
	減少	7.7	3.4	2.6	5.7	11.4	0.0	1.6	72.4	4.8		769
益経売上別	黒字 (プラス)	13.5	5.3	5.1	10.2	15.4	0.4	2.2	64.4	3.4		1,580
	赤字 (マイナス)	8.0	3.1	2.6	5.5	9.8	0.7	1.7	77.1	3.4		703
～3年前別	増益	17.1	6.4	5.8	13.0	18.2	0.8	1.7	60.7	2.7		516
	横ばい	10.6	4.0	3.6	8.1	12.9	0.3	2.1	69.1	4.0		865
	減益	9.6	4.3	4.1	6.9	12.0	0.6	2.0	70.2	4.2		810

#### 4 所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況

所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況は、「業界団体に所属していない」(46.5%)が最も高く、「特に積極的に取り組んでいない」(20.9%)、「所属している業界団体の活動状況を把握していない」(15.1%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「業界団体に所属していない」(60.0%)が6割である。

特定10業種別にみると、デザイン業は「業界団体に所属していない」(69.3%)が約7割である。

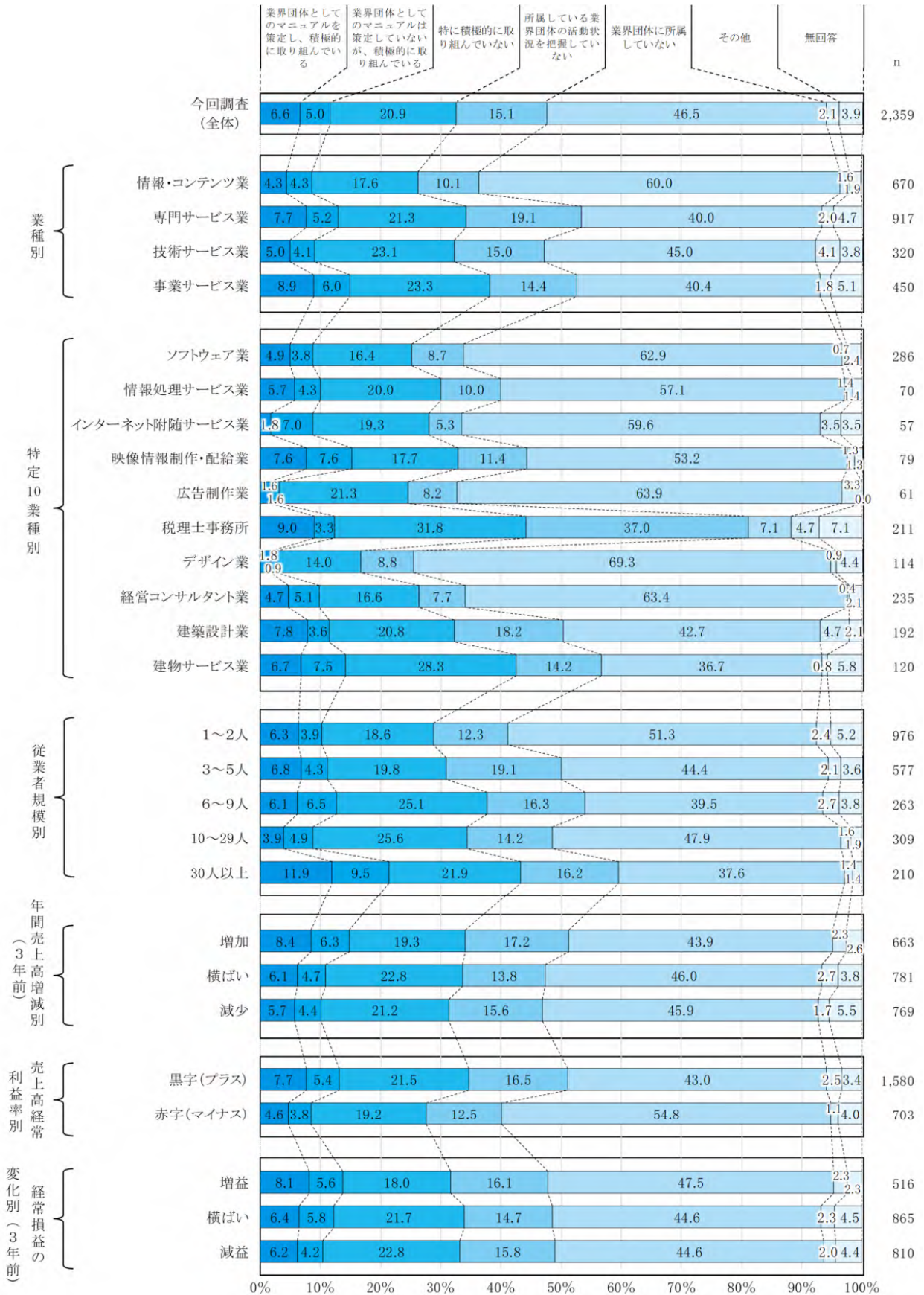
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「業界団体に所属していない」(51.3%)が5割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「業界団体としてのマニュアルを策定し、積極的に取り組んでいる」(8.4%)、「業界団体としてのマニュアルは策定していないが、積極的に取り組んでいる」(6.3%)、「所属している業界団体の活動状況を把握していない」(17.2%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「業界団体に所属していない」(54.8%)が5割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「業界団体に所属していない」(47.5%)が5割程度である。

図表Ⅲ-4-4 所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況



## 5 カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関

カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関(複数回答)は、「弁護士」(5.6%)が最も高く、「社会保険労務士」(2.4%)、「警察」(1.2%)の順で続く。なお、「特になし」(86.1%)は8割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「警察」(1.6%)、「弁護士」(7.6%)、「司法書士」(0.7%)、「社会保険労務士」(4.2%)、「都内の商工会議所・商工会」(0.4%)、「(独)中小企業基盤整備機構」(0.2%)が高い。

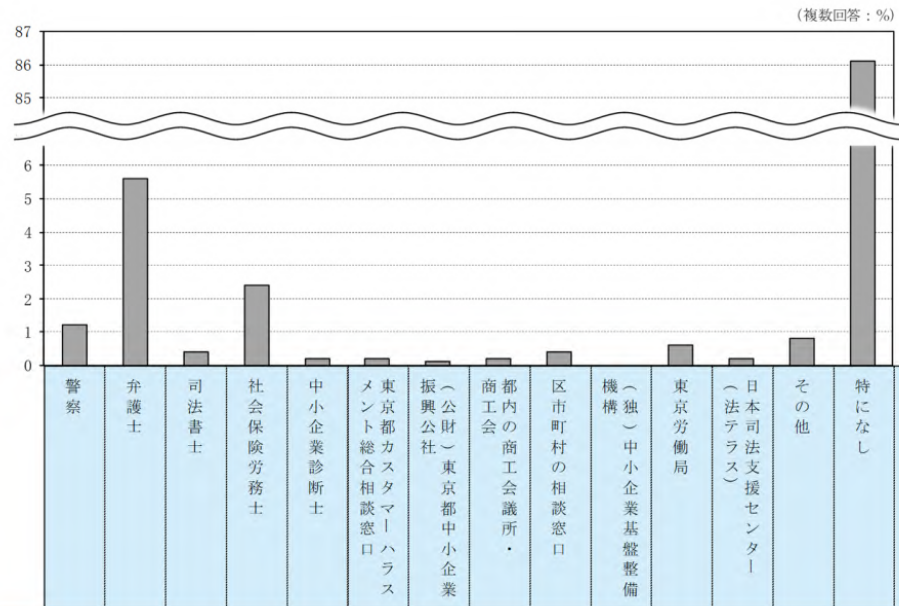
特定10業種別にみると、他の業種に比べて建物サービス業は「弁護士」(10.8%)、「司法書士」(1.7%)、「社会保険労務士」(6.7%)、「東京都カスタマーハラスメント総合相談窓口」(0.8%)、「(公財)東京都中小企業振興公社」(0.8%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「弁護士」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年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「弁護士」(6.8%)、「司法書士」(0.5%)、「社会保険労務士」(4.1%)、「中小企業診断士」(0.5%)、「東京労働局」(0.9%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「弁護士」(6.8%)、「東京都カスタマーハラスメント総合相談窓口」(0.4%)、「(公財)東京都中小企業振興公社」(0.2%)、「(独)中小企業基盤整備機構」(0.1%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅲ-4-5 カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関



		警察	弁護士	司法書士	社会保険労務士	中小企業診断士	東京都カスタマーハラスメント総合相談窓口	振興公社 (公財) 東京都中小企業	商工会 都内の商工会議所・	区市町村の相談窓口	機構 (独) 中小企業基盤整備	東京労働局	日本司法支援センター (法テラス)	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		1.2	5.6	0.4	2.4	0.2	0.2	0.1	0.2	0.4	0.0	0.6	0.2	0.8	86.1	4.9	2,359
業種別	情報・コンテンツ業	0.9	6.1	0.4	1.8	0.3	0.0	0.0	0.3	0.1	0.0	1.0	0.0	0.6	88.4	3.0	670
	専門サービス業	1.4	4.8	0.1	1.6	0.2	0.3	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.4	0.7	86.6	5.6	917
	技術サービス業	0.6	4.4	0.6	3.1	0.0	0.0	0.3	0.0	1.3	0.0	0.6	0.0	0.9	86.6	5.6	320
	事業サービス業	1.6	7.6	0.7	4.2	0.0	0.2	0.2	0.4	0.7	0.2	0.9	0.2	1.3	81.1	5.8	450
特定10業種別	ソフトウェア業	0.7	6.3	1.0	2.4	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	2.1	0.0	0.3	87.1	3.8	286
	情報処理サービス業	0.0	4.3	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	1.4	0.0	0.0	90.0	1.4	70
	インターネット附随サービス業	0.0	7.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	87.7	3.5	57
	映像情報制作・配給業	0.0	1.3	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	92.4	2.5	79
	広告制作業	0.0	6.6	0.0	1.6	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	88.5	1.6	61
	税理士事務所	0.9	4.3	0.0	0.9	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	86.3	7.6	211
	デザイン業	0.9	3.5	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.9	0.9	90.4	3.5	114
	経営コンサルタント業	1.3	5.5	0.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.4	1.3	88.9	3.0	235
	建築設計業	1.0	4.7	0.5	3.1	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0	0.0	0.5	0.0	1.0	89.6	3.1	192
	建物サービス業	0.0	10.8	1.7	6.7	0.0	0.8	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	1.7	76.7	7.5	120
従業員規模別	1~2人	1.4	3.2	0.2	1.0	0.2	0.2	0.0	0.2	0.1	0.0	0.2	0.2	0.8	88.5	5.8	976
	3~5人	0.5	4.7	0.3	1.2	0.2	0.0	0.2	0.2	0.3	0.0	0.2	0.2	0.3	88.7	4.5	577
	6~9人	1.1	6.5	0.0	2.7	0.4	0.4	0.0	0.0	1.1	0.0	1.9	0.4	0.8	82.9	5.7	263
	10~29人	1.6	9.7	1.6	6.8	0.0	0.0	0.3	0.3	0.6	0.3	1.6	0.3	0.6	81.2	2.9	309
	30人以上	1.4	11.9	0.0	4.8	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	79.5	3.8	210
～3年前別	増加	0.8	6.8	0.5	4.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.9	0.0	1.7	84.5	3.6	663
	横ばい	1.2	5.1	0.4	2.3	0.1	0.3	0.1	0.4	0.8	0.0	0.3	0.4	0.3	87.2	5.1	781
	減少	1.7	5.6	0.1	0.8	0.0	0.3	0.1	0.3	0.4	0.1	0.7	0.3	0.7	86.0	5.9	769
経売上高別	黒字 (プラス)	1.0	5.7	0.3	2.5	0.3	0.2	0.0	0.1	0.4	0.0	0.6	0.3	1.0	86.5	4.5	1,580
	赤字 (マイナス)	1.4	5.7	0.6	2.0	0.0	0.0	0.3	0.6	0.3	0.1	0.6	0.1	0.3	86.8	4.6	703
～3年前別	増益	1.2	6.6	0.4	3.5	0.2	0.0	0.0	0.4	0.4	0.0	1.0	0.4	1.7	86.0	2.7	516
	横ばい	1.3	4.3	0.3	2.1	0.3	0.1	0.0	0.1	0.5	0.0	0.3	0.2	0.6	87.5	5.7	865
	減益	1.1	6.8	0.2	1.9	0.0	0.4	0.2	0.2	0.5	0.1	0.5	0.1	0.4	84.7	5.2	810



# 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」（令和5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32頁参照）

### (2) 有効回収率

総配布数	10,000
有効配布数	7,834
有効回収数	2,359
有効回収率	30.1%

### (3) 調査の実施時期

2025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) 調査設問項目

次葉以降参照

## 2 ヒアリング調査

### (1) 調査対象

アンケート回答企業の中から30企業

### (2) 調査の実施時期

2025年9月～12月

## 3 調査項目

企業概要、売上高等業績、顧客、事業承継、海外取引、ICT、人材確保・育成、競争力向上、設備投資、その他

## 4 有識者ヒアリング

### (1) 有識者

慶応義塾大学	経済学部 教授・博士（経済学）	植田 浩史
青山学院大学	経営学部 教授・博士（経営学）	小野 譲司
中小企業診断士	博士（経済学）	佐藤 豊彦
東京女子大学	現代教養学部 コミュニケーション専攻 准教授 博士（地球環境学）	福島 慎太郎

(50音順、敬称略)

(2) ヒアリング開催月

第1回 アンケート作成時 2025年6月

第2回 アンケート集計時 2025年11月～2025年12月

5 調査委託先

株式会社サーベイリサーチセンター

## 東京の中小企業の現状に関する調査



この調査は、都内サービス業の経営実態を分析・把握し、東京都の中小企業振興施策の基礎資料として活用するとともに、企業の皆様の今後の発展に資することを目的に、都内中小サービス業 10,000 企業を対象に3年に1度実施しているものです。

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

- この調査票は、上記の目的以外に使用することはありません。また、調査結果は統計的に処理し、個別企業の内容を公表することはありません。
- 対象企業は総務省「事業所母集団データベース」(令和5年次フレーム)から無作為に抽出いたしました。
- ご回答は、経営者または経営全体がわかる方にお願いいたします。**令和7年6月30日**時点の状況でお答えください。
- ご回答は、当てはまる番号に○印をつけ、( ) 内や記入欄には、具体的にご記入ください。
- ご回答いただいたアンケート用紙(本調査票)は、**令和7年8月8日(金)**までに同封の返信用封筒に入れてご投函ください(切手は不要です)。
- 本調査の集計業務は、東京都が株式会社サーベイリサーチセンターに業務委託して実施します。
- 調査結果報告書は、東京都産業労働局のホームページで公表します(令和8年6月頃)。
- 調査の内容等、ご不明な点がございましたら、下記担当者までお問い合わせください。

東京都産業労働局商工部調整課調査分析担当 狩野・山本・相川 TEL:03-5320-4635 (直通)

【調査対象企業に該当するかのご確認をお願いいたします】

本調査は東京都内の中小サービス業(資本金5千万円以下または従業員100人以下)を対象に実施しています。以下に該当する方は調査対象外となりますので、大変恐れ入りますが、下記の該当番号に○印をつけましたら、設問には記入・回答せず同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

- サービス業ではない
- 休業中
- 廃業した
- 東京都外に移転した
- 大企業である(大企業の特例子会社を含む)

<企業名等についてご記入ください>

(1) 企業名 (または屋号等)			
(2) 所在地	〒( ) 区・市 町・村		
(3) ご記入者氏名 (役職・所属)	( )	(4) 電話番号	-
(5) 全従業者数 (役員・個人事業主・ 家族従業者を含む)	合計_____人(うちパート・アルバイト_____人(8時間で1人に換算))		
(6) 創業年 (いずれか1つを選択)	1. 明治_____年 2. 大正_____年 3. 昭和_____年 4. 平成_____年 5. 令和_____年 6. 西暦_____年 ※現代表者の就任年ではなく、会社設立年又は個人事業主の事業開始年です		
(7) 全従業者の平均年齢	1. 20歳代 2. 30歳代 3. 40歳代 4. 50歳代 5. 60歳代 6. 70歳以上		
(8) 代表者の年齢	1. 40歳未満 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳以上		
(9) 支社・支店の有無 (事務所・営業所を含む)	1. あり 2. なし	(10) 企業形態	1. 個人 2. 法人⇒資本金( )万円

No. \_\_\_\_\_

## 問1 概要について

(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つに〇）

（業種の詳細については、15～16ページの業種早見表をご参照ください）

### 【情報通信業】

1. ソフトウェア業
2. 情報処理サービス業
3. 情報提供サービス業
4. インターネット附随サービス業
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（ ）

### 【物品賃貸業】

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（ ）

### 【専門サービス業】

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
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. その他（ ）

### 【技術サービス業】

27. 建築設計業
28. 測量業
29. 土木建築サービス業
30. 機械設計業
31. 商品・非破壊検査業
32. 計量証明業
33. 写真業
34. その他（ ）

### 【事業サービス業】

35. 一般廃棄物処理業
36. 産業廃棄物処理業
37. 自動車整備業
38. 機械修理業（電気機械器具を除く）
39. 電気機械器具修理業
40. 職業紹介業
41. 労働者派遣業
42. 速記・ワープロ入力・複写業
43. 建物サービス業
44. 警備業
45. その他（ ）

(2) 主な業務・サービス等を具体的にご記入ください

（例：テレビアニメ制作受託、ウェブ・コンテンツ提供、ビル清掃業等）

## 問2 売上高等の業績について

(1) 直近決算の年間売上高は次のどれに該当しますか（1つに〇）

- |             |                |             |
|-------------|----------------|-------------|
| 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) 年間の売上高は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）**

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |                |                |                 |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加（10%以上） | 2. やや増加（10%未満） | 3. ほぼ横ばい（±5%未満） |
| 4. やや減少（10%未満） | 5. 大幅減少（10%以上） | 6. 3年前は未創業      |

**(3) 直近決算の年間売上高に占める総人件費（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) 年間の総人件費は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）**

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |                |                |                 |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加（10%以上） | 2. やや増加（10%未満） | 3. ほぼ横ばい（±5%未満） |
| 4. やや減少（10%未満） | 5. 大幅減少（10%以上） | 6. 3年前は未創業      |

**(5) 直近決算の売上高経常利益率（経常利益÷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○）**

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |                    |                    |               |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 1. 黒字が拡大（5%以上）     | 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（5%以上）     | 9. 3年前は未創業    |

**問3 顧客の状況について**

**(1) 現在の顧客の件数は次のどれに該当しますか（1つに○）**

- |           |             |             |           |
|-----------|-------------|-------------|-----------|
| 1. 4件以下   | 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○）**

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |                |                |                 |
|----------------|----------------|-----------------|
| 1. 大幅増加（10%以上） | 2. やや増加（10%未満） | 3. ほぼ横ばい（±5%未満） |
| 4. やや減少（10%未満） | 5. 大幅減少（10%以上） | 6. 3年前は未創業      |

→6. と回答した方は次ページ(4)へ

**(3) 新規顧客件数（取引が3年以内の顧客）の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位の顧客との取引年数は次のどれに該当しますか（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位の顧客への売上依存度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)年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係は次のどれに該当しますか（1つに○）**

- |                |               |         |
|----------------|---------------|---------|
| 1. 主として自企業が決める | 2. 主として顧客が決める | 3. 交渉次第 |
|----------------|---------------|---------|

**(9)年間売上高第1位の顧客との納期決定に関する関係は次のどれに該当しますか（1つに○）**

- |                |               |         |
|----------------|---------------|---------|
| 1. 主として自企業が決める | 2. 主として顧客が決める | 3. 交渉次第 |
|----------------|---------------|---------|

**(10)都内立地のメリット（利点）は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）**

- |                   |                |               |
|-------------------|----------------|---------------|
| 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 (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. 自企業以外からの就任	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に該当しますか (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

(2)で1.~7.と回答した方へ

▶(2-1)事業承継上の課題はありますか (当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. 事業承継の企業内体制が未整備	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)事業承継についての希望・方針は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・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい (上記1.2.を除く親族)	
4. 従業員に継がせたい	5. 自企業以外の人に継がせたい
6. 誰でもよいから継がせたい	7. 親企業が決定する
8. 他企業に売却したい	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.と回答した方は次ページ問5へ

(2-2)で1.~6.と回答した方へ

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

→ 回答した方は次ページ問5へ

(2)で8.と回答した方へ

(2-3)「廃業の予定」とされた主な理由は次のどれに該当しますか (1つに○)◀

1. 経営の先行き不安、経営悪化の回避	2. 経営者の高年齢化
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でやめる予定
7. その他 ( )	

## 問5 海外との取引について

### (2) 貴企業の事業活動における海外関連取引の現在の状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

※海外関連取引とは、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・サービス等のことです。

1. 取引がある 2. 取引はないが、検討している 3. 取引を検討していない 4. 把握していない  
→ 2.～4. と回答した方は(2)へ

(1)で1. と回答した方へ

#### ▶(1-1) 現在取引をしている企業・顧客の属する国・地域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○)

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 ( )

### (2) 貴企業における海外関連取引の今後の発展の見通しは次のどれに該当しますか (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

### (3) 貴企業における海外関連取引の課題は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

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

### (4) 米国関税措置の貴企業の事業活動への影響の有無は次のどれに該当しますか (1つに○)

※トランプ大統領再選後の関税措置 (2025年) のことです。「影響」の具体的内容は、(4-1)の選択肢内容を参照してください。

1. 影響がある 2. ある程度は影響がある 3. ほとんど影響はない  
4. 全く影響はない 5. わからない

(4)で1.2. と回答した方へ

→3.～5. と回答した方は問6へ

#### ▶(4-1) 具体的な影響は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

1. 売上減少 2. 値引き要請 3. 取引打ち切り 4. 取引一時中止  
5. 事業計画の見直し 6. 輸出先の変更 7. 海外の事業活動拠点の移転  
8. その他 ( )

## 問6 ICT (情報通信技術) の利活用について

### (1) 業務上利用しているICT (ソフト・アプリ・Webサービス) は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

1. 資料作成 (表計算、文書作成等) 2. 財務会計 3. 人事・労務  
4. 顧客・販売管理 5. 仕入・在庫管理 6. 物流管理 7. 受発注  
8. 電子メール・企業内SNS 9. 企業情報の発信 (ホームページやSNS等)  
10. 金融サービス (資金決済、振込等) 11. グループウェア 12. 生成AI  
13. ノーコード・ローコードツール※ 14. 業務に特化した専用ソフト  
15. その他 ( ) 16. いずれも利用していない

※ノーコード・ローコードツールとは、どちらもプログラミングコードを極力少なく、または不要にすることで、アプリケーション開発を効率化するツールのことです。

(2) ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の利活用状況は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○） ※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |           |          |            |
|-----------|----------|------------|
| 1. 大いに進んだ | 2. やや進んだ | 3. 変わらない   |
| 4. 後退した   | 5. わからない | 6. 3年前は未創業 |

(3) ICT（ソフト・アプリ・Webサービス）の活用における課題は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| 1. ICT人材が不足している          | 2. 具体的な効果・成果が見えない |
| 3. コスト負担が大きい（予算確保が難しい）   | 4. 従業員が積極的でない     |
| 5. 業務に適した製品やツールが見つからない   | 6. セキュリティ上の懸念がある  |
| 7. 活用したいが何から始めたらよいかわからない | 8. その他（ ）         |
| 9. 特になし                  |                   |

(4) 貴企業におけるスマートフォンやタブレットの業務での活用状況（メールやLINE、通話以外）は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| 1. 客先情報の管理や共有のために活用 | 2. 営業活動のために活用    |
| 3. 技術情報の管理や共有のために活用 | 4. 勤怠情報の管理のために活用 |
| 5. その他（ ）           | 6. 活用していない       |

(4)で1.～5.と回答した方へ

→6.と回答した方は問7へ

▶(4-1) スマートフォンやタブレットを活用する際に利用しているアプリは次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |               |                |            |
|---------------|----------------|------------|
| 1. 自企業で開発したもの | 2. 外注により作成したもの | 3. 市販のアプリ※ |
|---------------|----------------|------------|
- ※無料で提供されるものも含まれます。

## 問7 人材確保・育成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（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. 3. と回答した方は次ページ問8へ

(1)で1.と回答した方へ

▶(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○）

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

①全従業員数 （役員・非正規従業員を含む）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
	4. 3年前は未創業		
②正規従業員数（役員を除く）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
	4. いない	5. 3年前は未創業	
③非正規従業員数（パート・アルバイト、 派遣社員、契約社員等を含む）	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
	4. いない	5. 3年前は未創業	

▶(1-2) 人材採用意向は次のどれに該当しますか（当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. 必要な技術・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           |

▶(1-3) 自企業の人材に充実させたい能力は次のどれに該当しますか（当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 |
| 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（ ）  |               |                |

次ページ (1-4) へ

▶ (1-4) 人材育成上の問題点は次のどれに該当しますか (当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. その他 ( )          |
| 9. 特に問題はない        | 10. 人材育成が必要な対象者がいない |

**問8 従業員の過不足状況について**

(1) 従業員の過不足状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

- |       |         |       |         |       |
|-------|---------|-------|---------|-------|
| 1. 不足 | 2. やや不足 | 3. 適正 | 4. やや過剰 | 5. 過剰 |
|-------|---------|-------|---------|-------|

→3. ~5. と回答した方は(2)へ

(1)で1.2. と回答した方へ

▶ (1-1) 人手不足が企業経営に与える具体的な影響は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 需要増への対応が困難          | 2. 事業の維持が困難              |
| 3. 新分野進出・新規事業・海外展開等の遅れ | 4. 技術やノウハウの承継が困難         |
| 5. 製品の質の低下             | 6. 従業員の時間外労働の増加・有給取得率の低下 |
| 7. 採用コストの増加            | 8. 賃金引上げに伴う人件費の増加        |
| 9. 従業員の意欲低下            | 10. 労働条件悪化による従業員の離職の増加   |
| 11. その他 ( )            | 12. 特に影響はない              |

(2) 人事・給与等や業務に関する現在までの取組は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- |                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| 1. 正規従業員の賃金引上げ                  | 2. 非正規従業員の賃金引上げ  |
| 3. 労働時間の縮減・休暇の拡充                | 4. 福利厚生 of 充実    |
| 5. 正規従業員の採用                     | 6. 非正規従業員の採用     |
| 7. 定年延長や再雇用による雇用継続              | 8. 非正規従業員の正規従業員化 |
| 9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大            | 10. 外国人材の積極活用    |
| 11. 業務の効率化 (機械化、ICT・生成AI活用等を含む) |                  |
| 12. 外部委託 (アウトソーシング) の活用         | 13. 事業自体の縮小・見直し  |
| 14. その他 ( )                     | 15. 特になし         |

(3) 人事・給与等や業務に関して今後予定している取組は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- |                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| 1. 正規従業員の賃金引上げ                  | 2. 非正規従業員の賃金引上げ  |
| 3. 労働時間の縮減・休暇の拡充                | 4. 福利厚生 of 充実    |
| 5. 正規従業員の採用                     | 6. 非正規従業員の採用     |
| 7. 定年延長や再雇用による雇用継続              | 8. 非正規従業員の正規従業員化 |
| 9. 現従業員の配置転換や業務範囲の拡大            | 10. 外国人材の積極活用    |
| 11. 業務の効率化 (機械化、ICT・生成AI活用等を含む) |                  |
| 12. 外部委託 (アウトソーシング) の活用         | 13. 事業自体の縮小・見直し  |
| 14. その他 ( )                     | 15. 特になし         |

(4) リモートワークや在宅勤務の実施状況は次のどれに該当しますか (1つに○)

- |                |              |
|----------------|--------------|
| 1. 実施している      | 2. 実施を予定している |
| 3. 実施していたが中止した | 4. 実施していない   |

## 問9 競争力向上への取組について

### (1) 他企業との競争状況は3年前と比較して、どのように変化していますか（1つに○）

※「2021年7月1日～2022年6月30日」と「2024年7月1日～2025年6月30日」を比較

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 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 | 6. 3年前は未創業 |

→ 3.～6.と回答した方は(2)へ

(1)で1.2.と回答した方へ

#### ▶ (1-1) 競争激化の原因は次のどれに該当しますか（当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. 複数企業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) 競争力向上のために実施している取組は次のどれに該当しますか（当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（アフターケア等）の充実 |
| 9. 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             | ）                             |

→ 1.～16.18.と回答した方は次ページ(3)へ

(2)で17.と回答した方へ

#### ▶ (2-1) 業務の効率化・合理化に向けた取組は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| 1. 設備投資（ICT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（ICT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（                     | ）                  |

(2)で19.と回答した方へ

#### ▶ (2-2) 競争力向上に取り組まない理由は次のどれに該当しますか（当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. 他に優先することがある    |
| 9. その他（             | ）                 |
| 10. 必要性を感じていない      |                   |



## 問 10 設備投資について

### (1) 過去 1 年間における設備投資の実施状況は次のどれに該当しますか (1 つに○)

※設備投資には、機械設備や建物の新設・更新などの「ハード面」のほか、業務システム・ソフトウェアの導入、IT 化などの「ソフト面」も含まれます。

- |                   |
|-------------------|
| 1. 必要な設備投資を実施     |
| 2. 必要な設備投資の一部を実施  |
| 3. 必要な設備投資を未実施    |
| 4. 特段必要な設備投資はなかった |
| 5. その他 ( )        |

→ 4. 5. と回答した方は問 11 へ

(1) で 1. 2. と回答した方へ

#### ▶ (1-1) 設備投資を実施した目的は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○) ◀

- |              |            |                 |
|--------------|------------|-----------------|
| 1. 能力拡充      | 2. 維持補修・更新 | 3. 効率化・省力化      |
| 4. 顧客サービスの向上 | 5. 労働環境の改善 | 6. 公害防止・自然環境の改善 |
| 7. 法令対応      | 8. その他 ( ) |                 |

(1) で 2. 3. と回答した方へ

#### ▶ (1-2) 実施を検討していた設備投資の目的は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○) ◀

- |              |            |                 |
|--------------|------------|-----------------|
| 1. 能力拡充      | 2. 維持補修・更新 | 3. 効率化・省力化      |
| 4. 顧客サービスの向上 | 5. 労働環境の改善 | 6. 公害防止・自然環境の改善 |
| 7. 法令対応      | 8. その他 ( ) |                 |

(1) で 2. 3. と回答した方へ

#### ▶ (1-3) 必要な設備投資を実施しなかった理由は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○) ◀

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| 1. 設備資金の不足           | 2. 申請した助成金の不採択   |
| 3. 運転資金の増加による資金繰りの悪化 | 4. 設置場所を確保できなかった |
| 5. 対応する人員を確保できなかった   | 6. 技術的な問題        |
| 7. 物価高騰              | 8. その他 ( )       |

## 問 11 価格転嫁の状況について

### (1) 直近 1 年間に貴企業が負担した以下費目の単価の動向は次のどれに該当しますか (それぞれ 1 つに○)

※直近 1 年間とは、「2024 年 7 月 1 日～2025 年 6 月 30 日」

	大幅上昇 (20%以上)	やや上昇 (20%未満)	ほぼ横ばい (±5%未満)	やや低下 (20%未満)	大幅低下 (20%以上)	一概には 言えない
①物品購入費	1	2	3	4	5	6
②光熱水費	1	2	3	4	5	6
③人件費	1	2	3	4	5	6

### (2) コスト上昇分の価格転嫁の割合は次のどれに該当しますか (1 つに○)

※コストは、物品購入費、光熱水費、人件費以外も含まれます。

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. 大部分を転嫁 (80%以上)               | 2. 一部を転嫁 (50～80%未満)           |
| 3. 一部を転嫁 (20～50%未満)             | 4. わずかな転嫁 (20%未満) だが今後追加で転嫁予定 |
| 5. わずかな転嫁 (20%未満) であり追加の転嫁予定はない | 6. 転嫁していない                    |

## 問 12 脱炭素化の取組について

### (1) 脱炭素化の取組状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

※脱炭素化の取組とは、地球温暖化の原因となる代表的な温室効果ガスである二酸化炭素の排出量を実質ゼロにしようという取組のことです。

- |                     |
|---------------------|
| 1. 既に取り組んでいる        |
| 2. 今後取り組む予定         |
| 3. 関心はあるが、取り組む余裕がない |
| 4. 取り組んでおらず、関心もない   |
| 5. わからない            |

→ 4. 5. と回答した方は(2)へ

#### (1)で1. と回答した方へ

#### ▶ (1-1) 脱炭素化の取組開始のきっかけは次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 1. 経営者からの提案    | 2. 従業員からの提案              |
| 3. 国内取引先からの要請  | 4. 国外取引先からの要請            |
| 5. 取引金融機関からの要請 | 6. コンサルタントなど企業外の専門家からの助言 |
| 7. 法令・規制への対応   | 8. その他（ ）                |

#### (1)で1. 2. 3. と回答した方へ

#### ▶ (1-2) 脱炭素化の取組実施における課題は次のどれに該当しますか（当てはまるもの全てに○）

- |                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| 1. 企業内に脱炭素化の知識・ノウハウが不足 | 2. 二酸化炭素（CO <sub>2</sub> ）の削減効果が未知数 |
| 3. 自企業にとってのメリットが不明     | 4. 人手が不足                            |
| 5. 資金が不足               | 6. 設備の選択、製造メーカーの選択が困難               |
| 7. その他（ ）              | 8. 特になし                             |

### (2) 二酸化炭素排出量の少ない自動車の導入状況は次のどれに該当しますか（1つに○） （ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池自動車等を含む）

- |            |                   |
|------------|-------------------|
| 1. 導入している  | 2. 今後導入予定         |
| 3. 導入予定はない | 4. 業務で自動車を使用していない |

### (3) 太陽光発電設備の導入状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- |            |                             |
|------------|-----------------------------|
| 1. 導入している  | 2. 今後導入予定                   |
| 3. 導入予定はない | 4. 自企業で土地や建物を所有しておらず設置権限がない |

### (4) 再生可能エネルギー由来の電力を供給する小売電気事業者との契約の状況は次のどれに該当しますか（1つに○）

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| 1. 契約している  | 2. 今後契約予定       |
| 3. 契約予定はない | 4. 契約先の選定権限がない※ |

※テナント契約等を含みます。

## 問 13 カスタマーハラスメントについて

(1) カスタマーハラスメントに係る就業者から会社への報告や相談の有無は次のどれに該当しますか  
(当てはまるもの全てに○)

※「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」第2条第5号では、カスタマー・ハラスメントを「顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するものをいう。」と定義しています。「顧客等」には企業間取引での発注者（経営者、社員、個人事業主）を含みます。

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. ハラスメントを受けた本人からの報告や相談を受けたことがある |
| 2. ハラスメントを見聞きしたという報告を受けたことがある    |
| 3. 報告や相談を受けたことはない                |

→3. と回答した方は(2)へ

(1)で1.2. と回答した方へ

▶(1-1) 報告や相談の内容は次のどれに該当しますか (当てはまるもの全てに○)

- |                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| 1. 身体的な攻撃や拘束、土下座の強要       | 2. 威圧的な言動、差別的な言動   |
| 3. SNS等における就業者個人への攻撃や嫌がらせ | 4. 過度な商品交換や金銭補償の要求 |
| 5. 過度な謝罪の要求               | 6. その他 ( )         |

(2) 貴企業におけるカスタマーハラスメントへの取組は次のどれに該当しますか  
(当てはまるもの全てに○)

- |             |                      |
|-------------|----------------------|
| 1. 対応方針の明確化 | 2. 対応マニュアルの策定        |
| 3. 研修の開催    | 4. 相談窓口の設置           |
| 5. 周知・啓発    | 6. 顧客の見える場所へのポスターの掲出 |
| 7. その他 ( )  |                      |
| 8. 特になし     |                      |

(3) 貴企業が所属する業界団体のカスタマーハラスメントへの取組状況は次のどれに該当しますか  
(1つに○)

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. 業界団体としてのマニュアルを策定し、積極的に取り組んでいる      |
| 2. 業界団体としてのマニュアルは策定していないが、積極的に取り組んでいる |
| 3. 特に積極的に取り組んでいない                     |
| 4. 所属している業界団体の活動状況を把握していない            |
| 5. 業界団体に所属していない*                      |
| 6. その他 ( )                            |

※業界団体が存在しない場合を含みます。

(4) カスタマーハラスメントへの対応において利用したことがある外部機関は次のどれに該当しますか  
(当てはまるもの全てに○)

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| 1. 警察               | 2. 弁護士                  |
| 3. 司法書士             | 4. 社会保険労務士              |
| 5. 中小企業診断士          | 6. 東京都カスタマーハラスメント総合相談窓口 |
| 7. (公財) 東京都中小企業振興公社 | 8. 都内の商工会議所・商工会         |
| 9. 区市町村の相談窓口        | 10. (独) 中小企業基盤整備機構      |
| 11. 東京労働局           | 12. 日本司法支援センター (法テラス)   |
| 13. その他 ( )         | 14. 特になし                |

## 問 14 ご意見

(1) 貴企業の事業に係る強み・特徴について、下記に自由にご記入ください

--

(2) 東京都に対するご意見等があればご記入ください

--

### 【訪問ヒアリング調査ご協力のお願い】

実態の把握及び中小企業振興施策立案に活かすため、アンケートご回答企業のうち **40 企業程**を対象に、訪問ヒアリング調査を予定しています（9～11月頃）。

つきましては、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場合は、別途、日程調整のご連絡を差し上げます。どう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。

登録番号(7)15

付録：業種早見表

【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作成業
	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）
	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 / 小型映画制作業 / 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	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	映画出演者あっせん業 / 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】で当てはまらないもの
【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	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 / レンタルプティック / 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】で当てはまらないもの
【専門サービス業】	16. 法律事務所	弁護士事務所 / 弁護士法人事務所 / 法律相談所
	17. 特許事務所	特許業務法人事務所 / 弁理士事務所 / 特許出願代理業
	18. 公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	司法書士法人事務所 / 土地家屋調査士法人事務所
	19. 行政書士事務所	行政書士法人事務所
	20. 公認会計士事務所	監査法人事務所 / 外国公認会計士事務所 / 会社設立決算事務引受業
	21. 税理士事務所	税理士法人事務所
	22. 社会保険労務士事務所	社会保険労務士法人事務所
	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）	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. 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） / その他上記【専門サービス業】で当てはまらないもの

※業種を選択するにあたり、1.～45.の当該業種に含まれる項目例を示しました。

付録：業種早見表（続き）

【技術サービス業】	27. 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
	28. 測量業	
	29. 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
	30. 機械設計業	機械設計製図業
	31. 商品・非破壊検査業	
	32. 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
	33. 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
	34. その他	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【技術サービス業】で当てはまらないもの
【事業サービス業】	35. 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 / 粗大ごみ破碎・圧縮業 / ごみ高速たい（堆）肥化業
	36. 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 / 産業廃棄物埋立業 / 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
	37. 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
	38. 機械修理業（電気機械器具を除く）	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
	39. 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
	40. 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 / 配ぜん人紹介所 / 労働者供給業 / 労働者募集業 / 内職あっせん業 / シルバー人材センター / ファミリー・サポート・センター
	41. 労働者派遣業	
	42. 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
	43. 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
	44. 警備業	警備保障業
	45. その他	死亡獣畜取扱場 / 放射性廃棄物収集運搬業 / 放射性廃棄物処理業 / 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） / ベンキ屋（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 / 鉄くず破碎請負業 / 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ブ業 / 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】で当てはまらないもの

※業種を選択するにあたり、1.～45.の当該業種に含まれる項目例を示しました。



令和8(2026)年3月発行

登録番号(7)15

## 令和7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 株式会社サーベイリサーチセンター  
〒116-8581 東京都荒川区西日暮里2丁目40番10号  
TEL03(3802)6711

印刷 株式会社データセレクト  
〒470-1141 愛知県豊明市阿野町昭和5番地1



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7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