

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%。
- ・従業者規模は、「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%。
- ・従業者の平均年齢は、「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章

企業の概要

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

都内サービス業 10,000 企業を対象として、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。

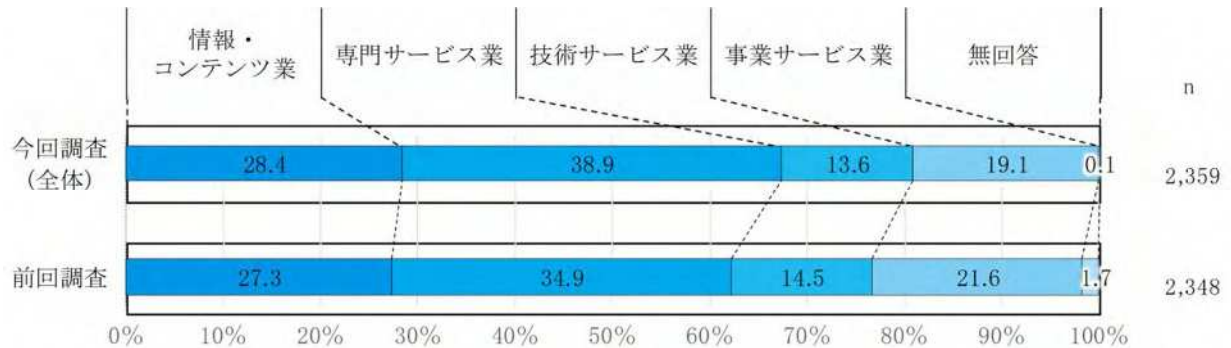
図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

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 インターネット附属サービス業	401 インターネット附属サービス業	2.4		インターネット附属サービス業
		411 映像情報制作・配給業	3.3		映像情報制作・配給業
	41 映像・音声・文字情報制作業	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
		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
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	
73 広告業		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		
	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		
	90 機械等修理業 (別掲を除く)	901 機械修理業 (電気機械器具を除く)	0.8		
		902 電気機械器具修理業	0.6		
	91 職業紹介・労働者派遣業	911 職業紹介業	0.9		
		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



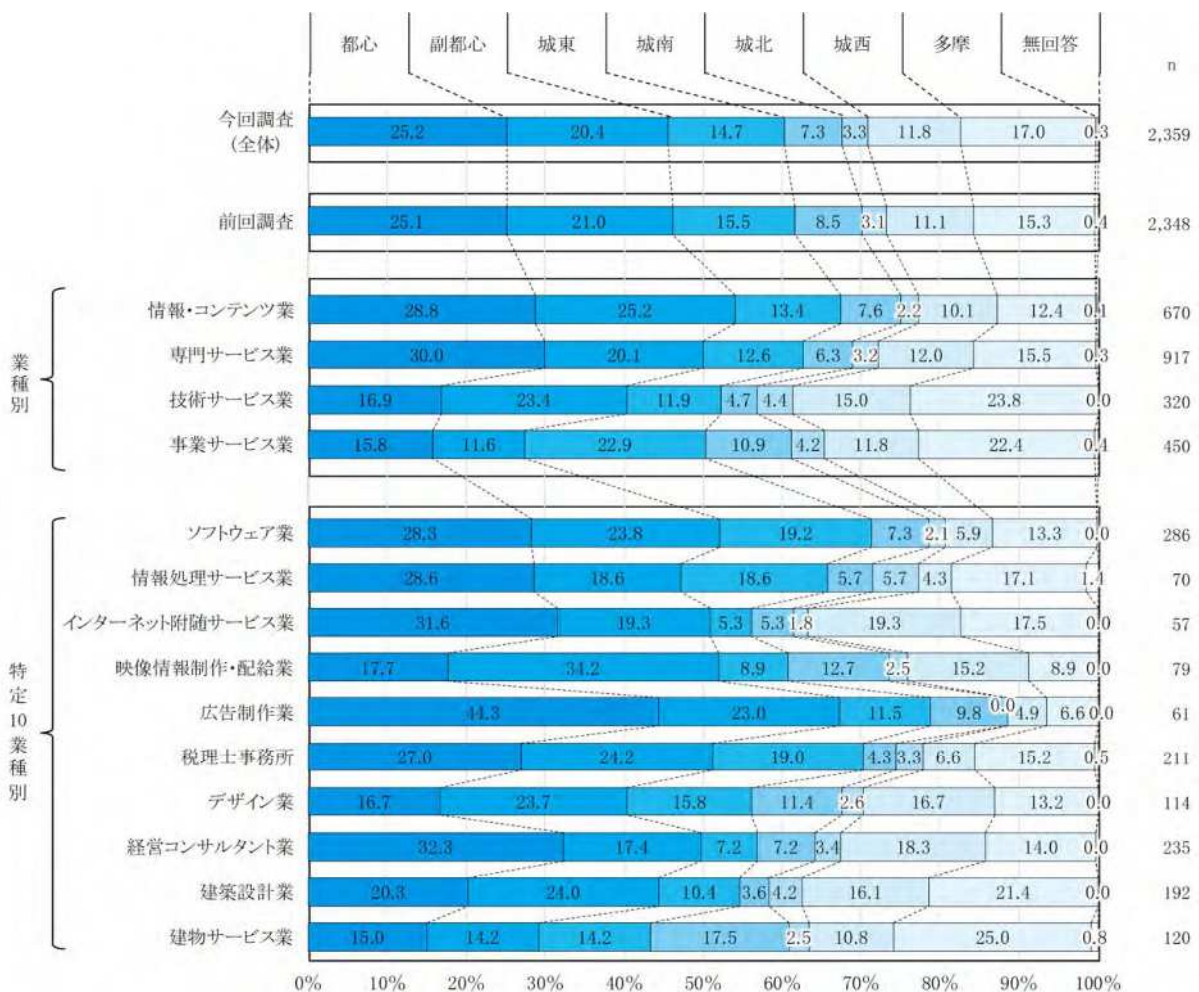
3 所在地

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

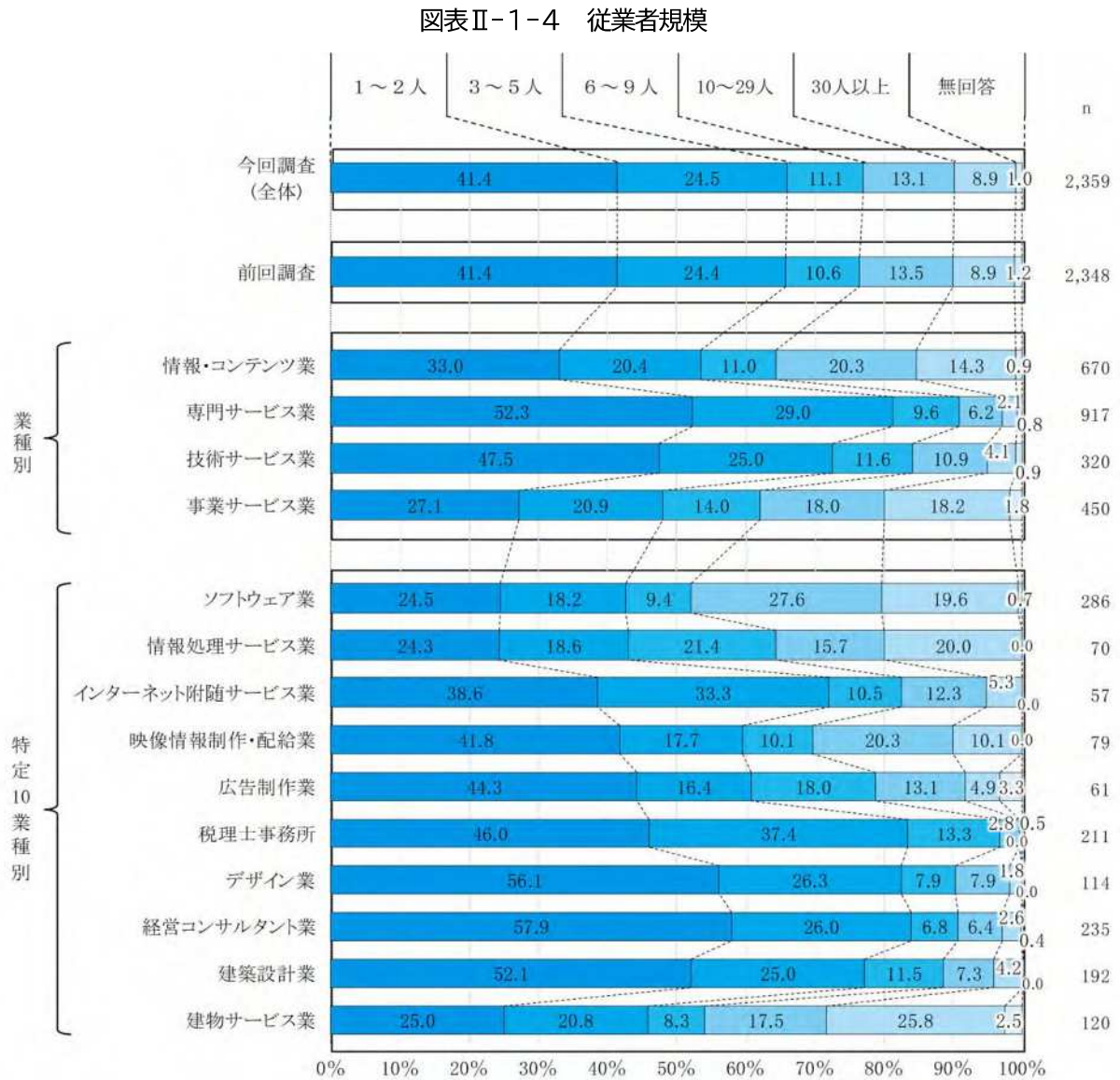


4 従業者規模

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

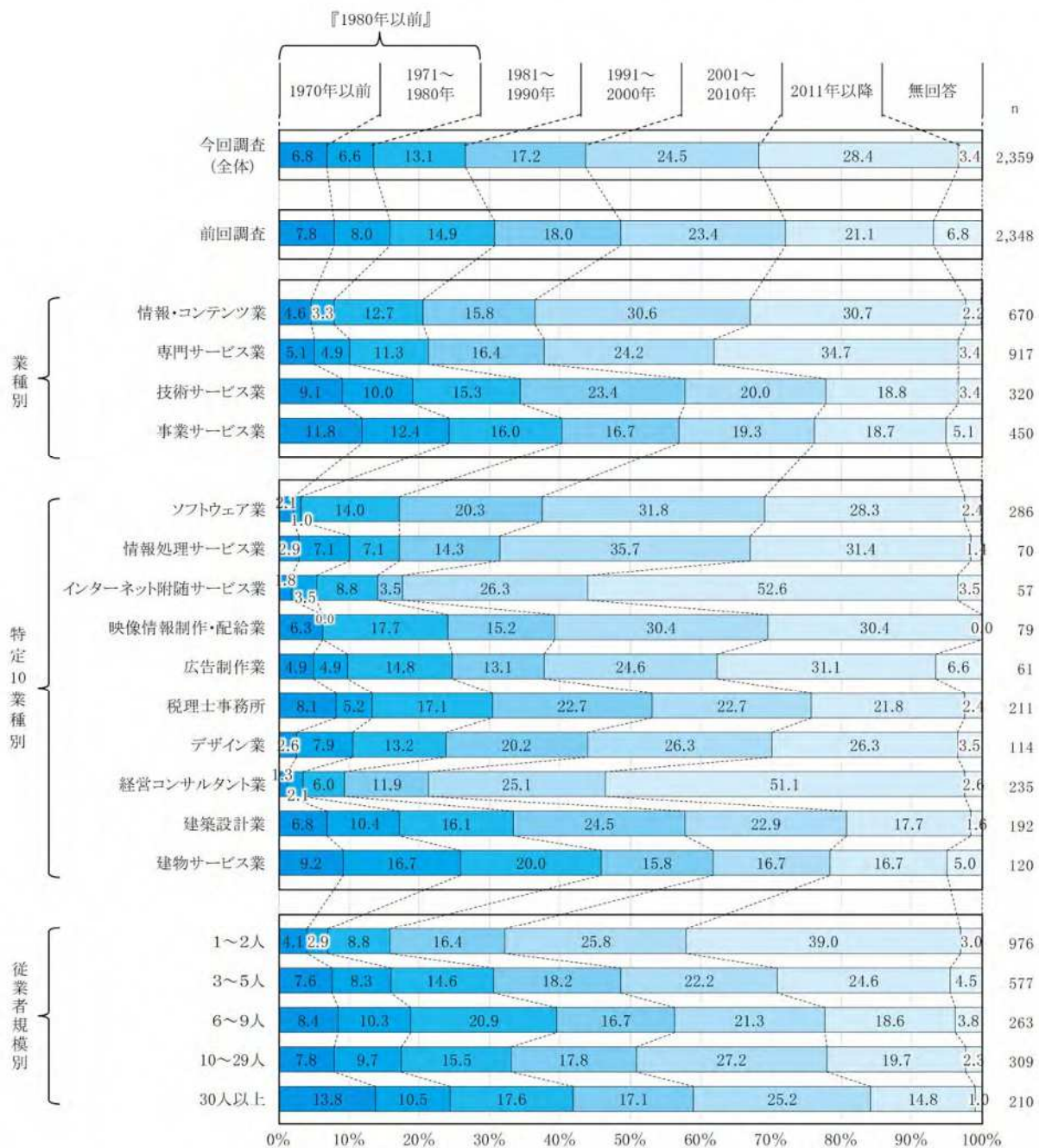
創業時期は、「2011年以降」(28.4%)が最も高く、「2001～2010年」(24.5%)、「1991～2000年」(17.2%)の順で続く。

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

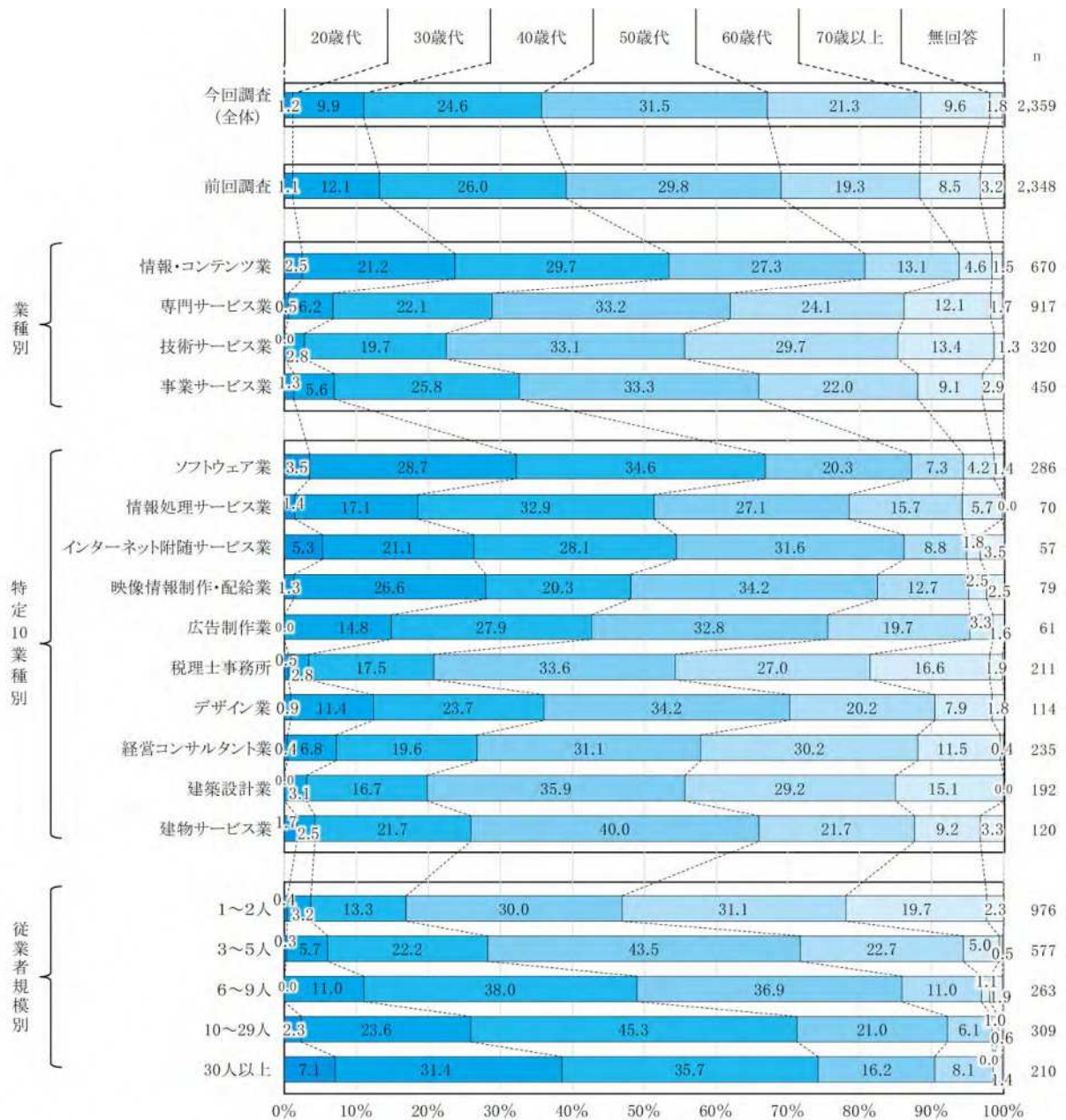
従業員の平均年齢は、「50歳代」(31.5%)が最も高く、「40歳代」(24.6%)、「60歳代」(21.3%)の順で続く。

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

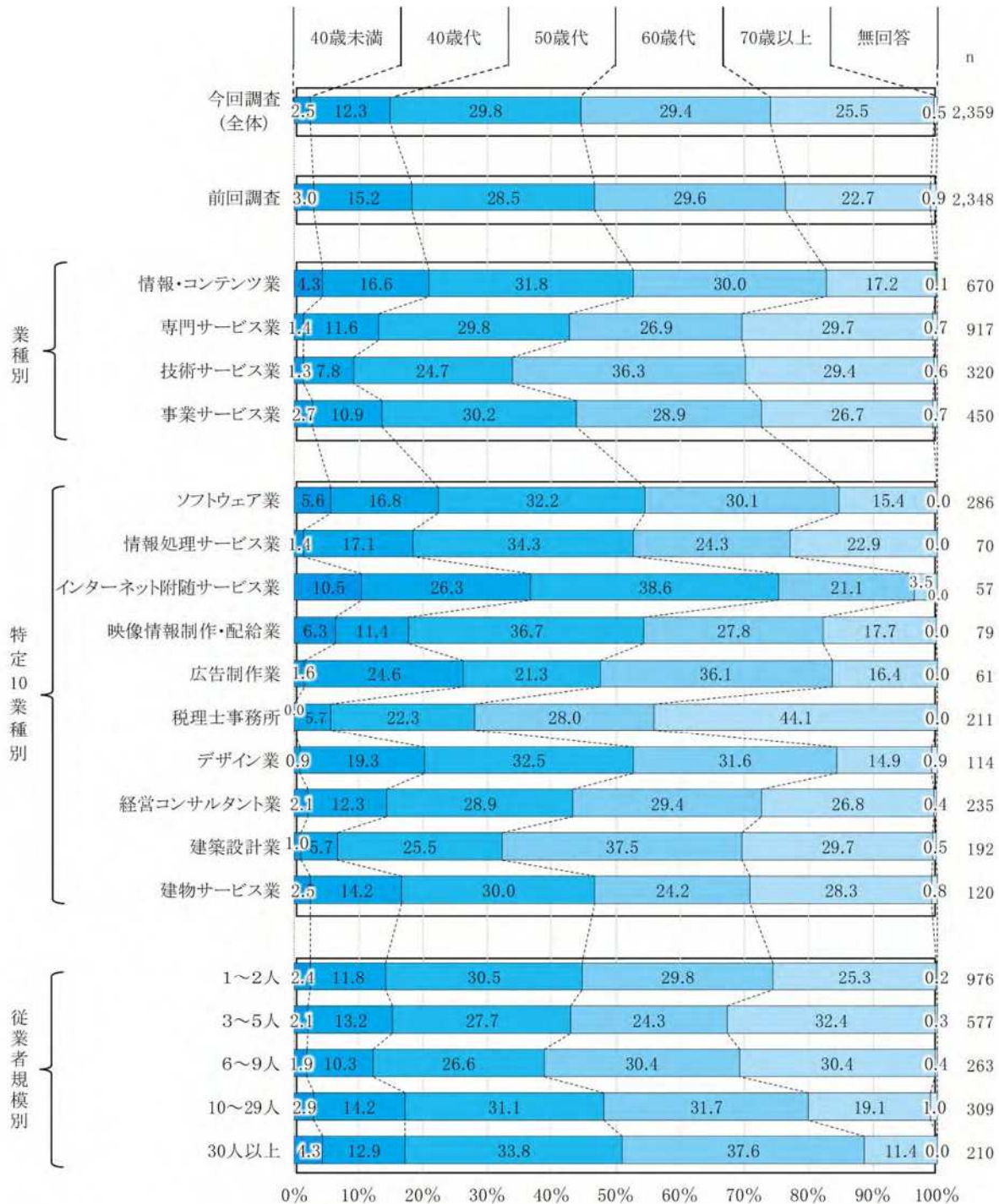
代表者の年齢は、「50歳代」(29.8%)が最も高く、「60歳代」(29.4%)、「70歳以上」(25.5%)の順で続く。

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

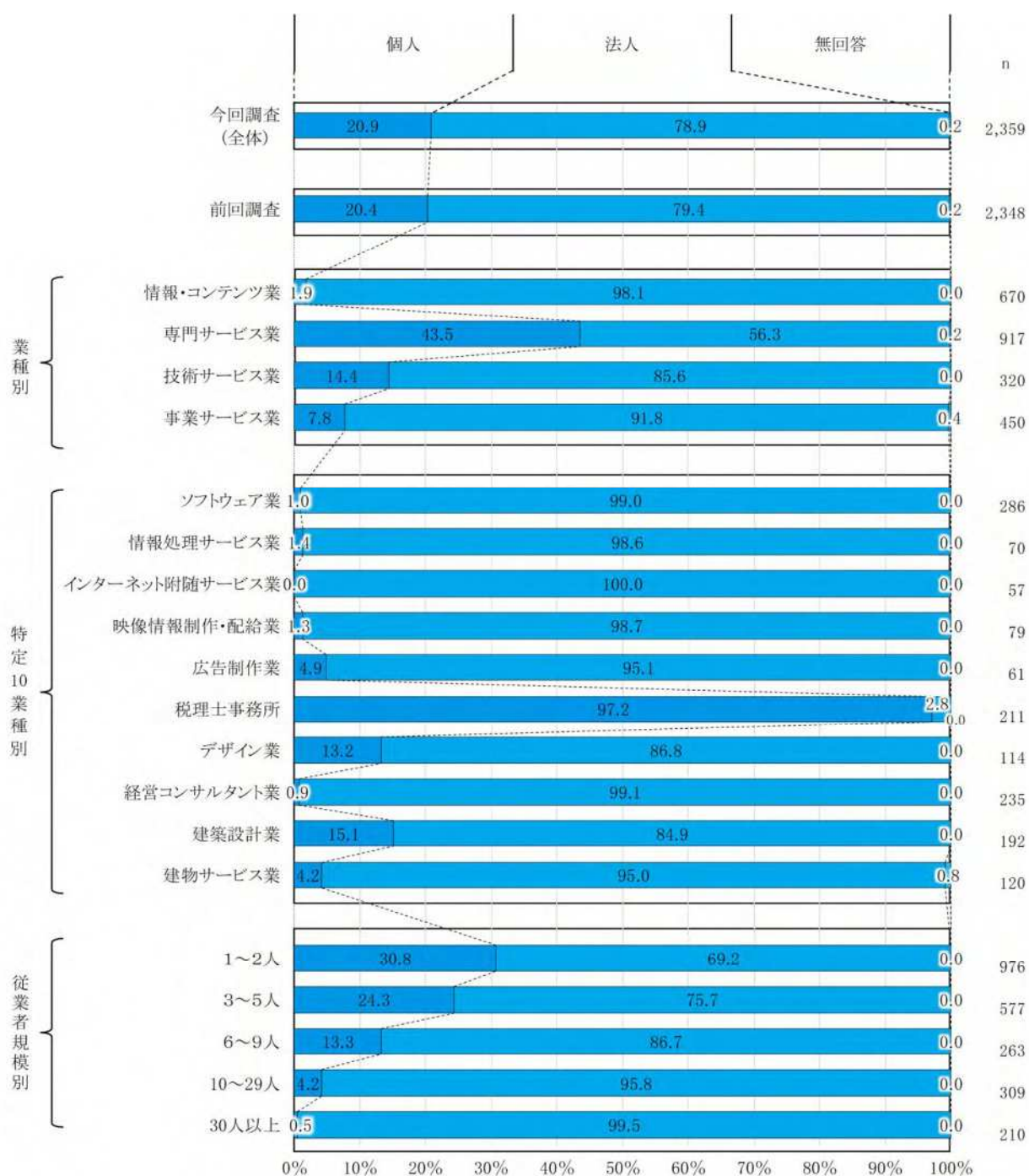
企業形態は、「法人」(78.9%)が8割程度である。

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。

従業者規模別にみると、従業者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、従業者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

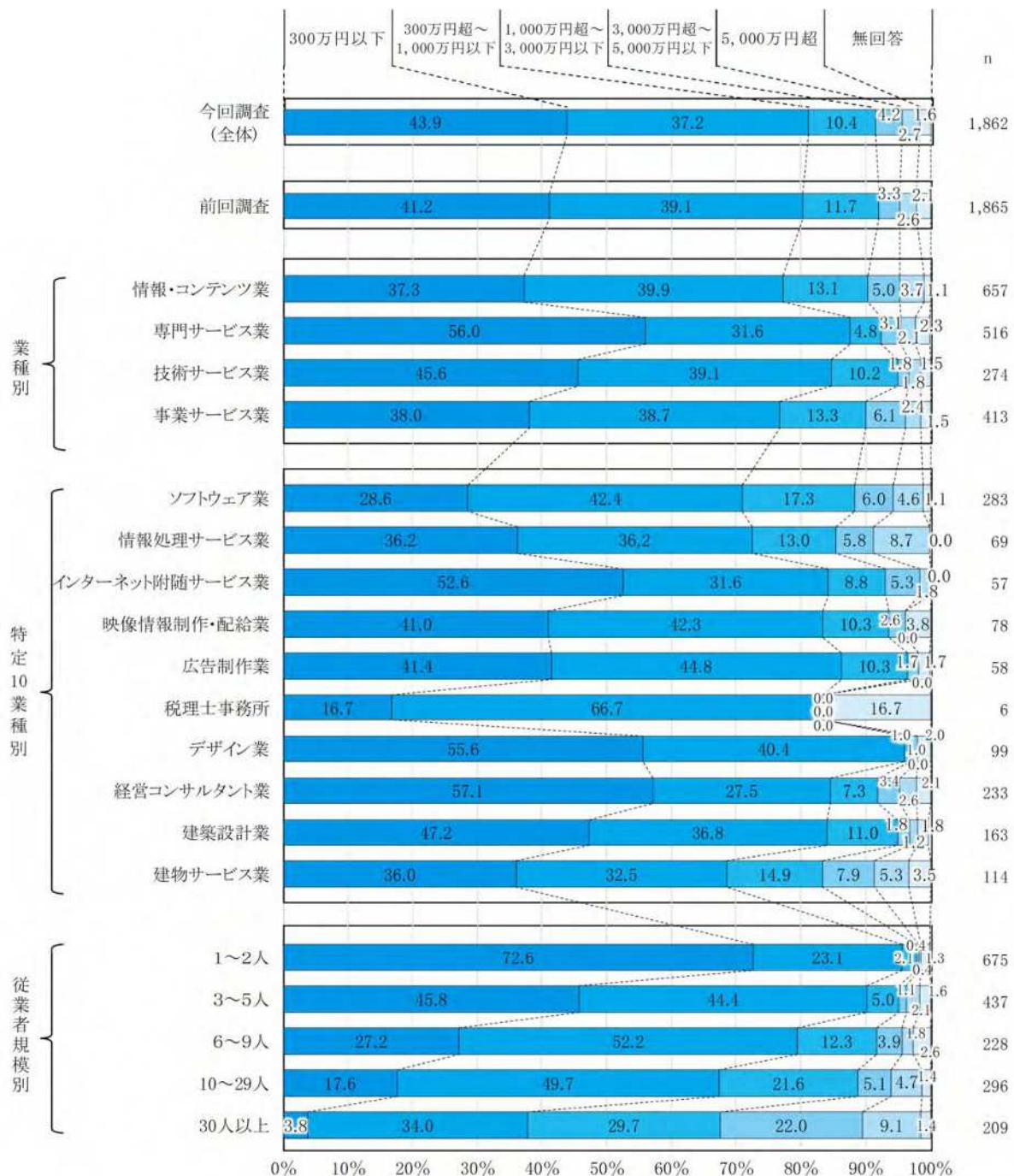
資本金は、「300万円以下」(43.9%)が最も高く、「300万円超～1,000万円以下」(37.2%)、「1,000万円超～3,000万円以下」(10.4%)の順で続く。

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

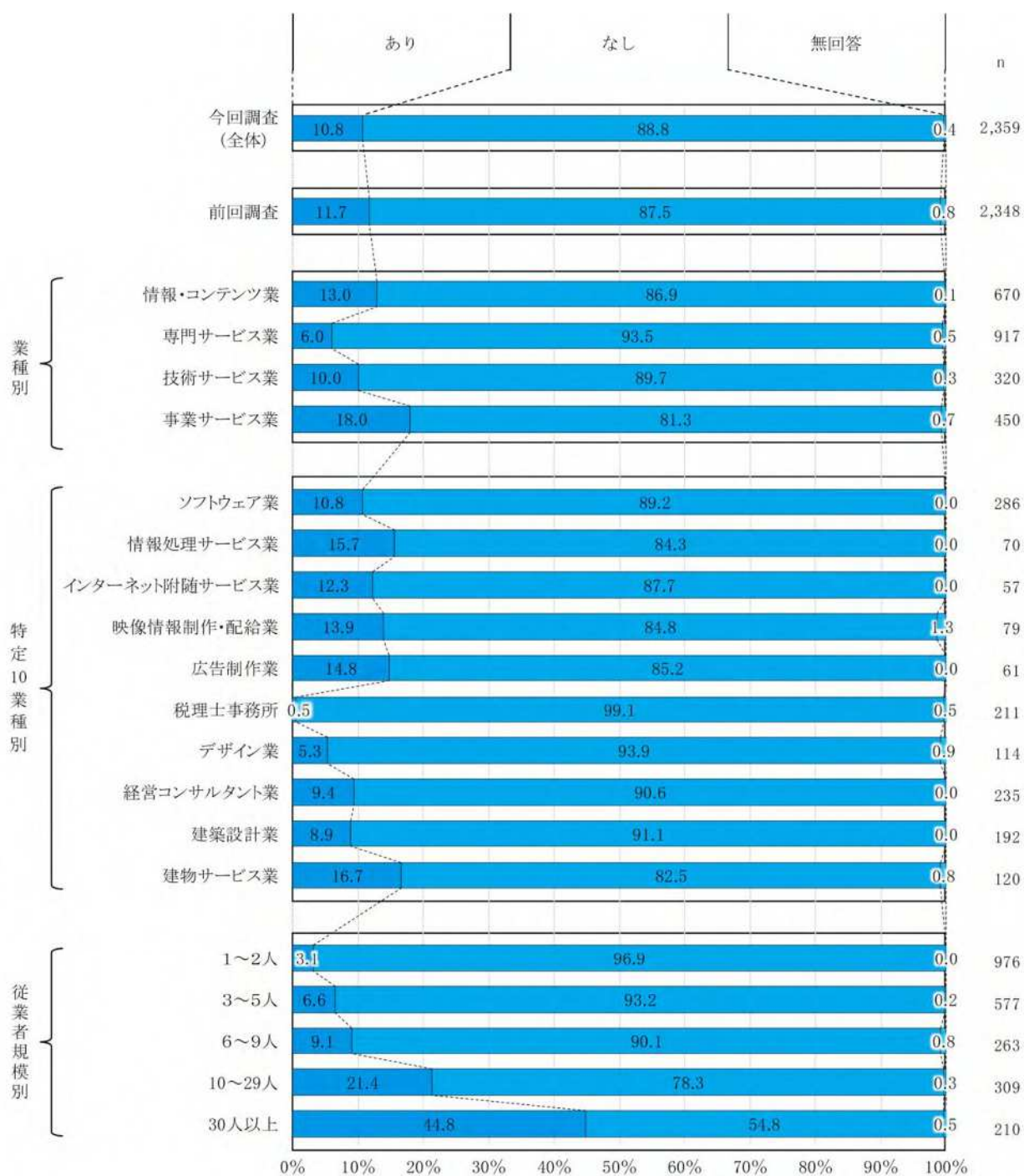
支社・支店・営業所の有無は、「なし」(88.8%)が9割程度である。

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

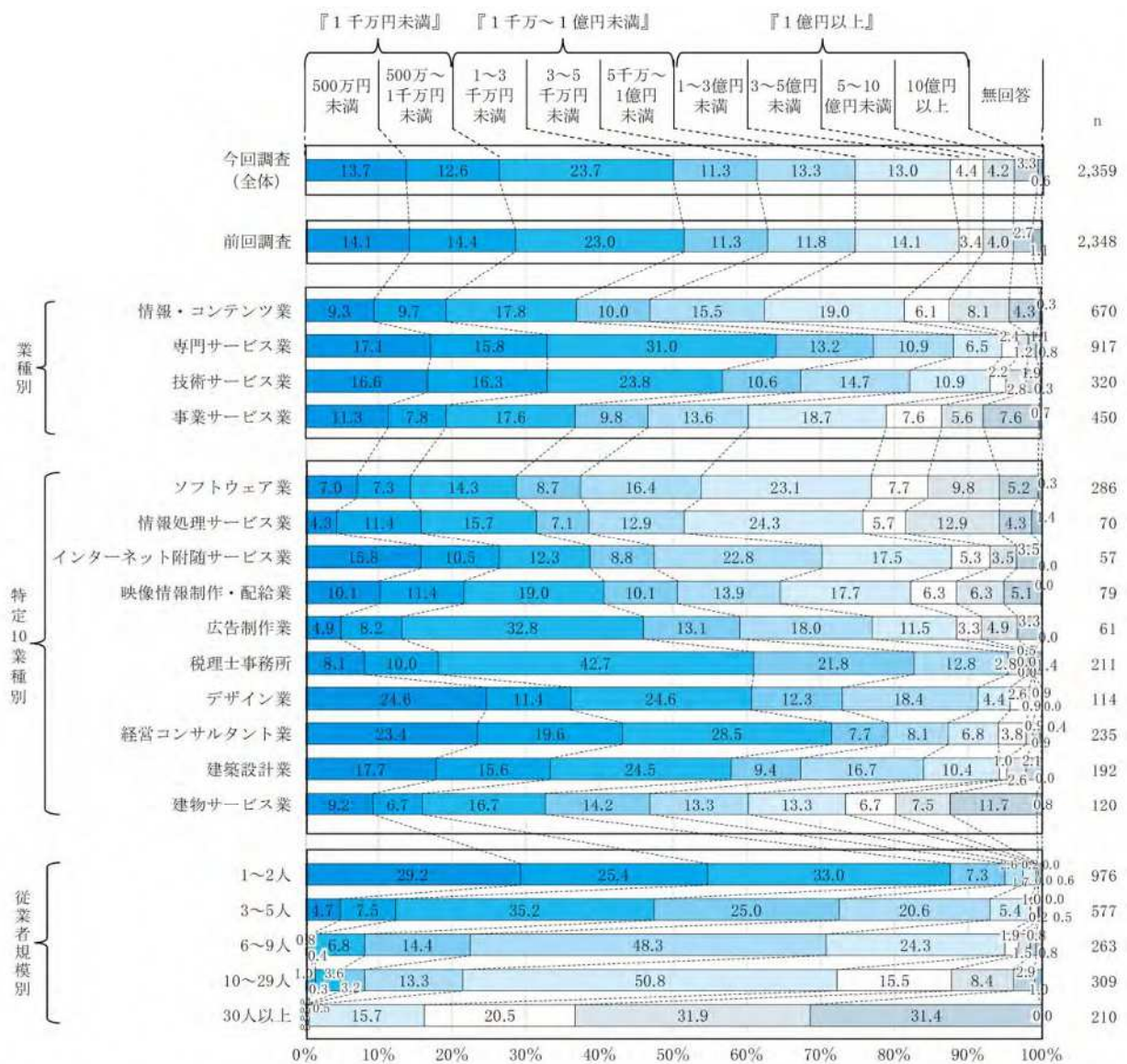
直近決算の年間売上高は、「1～3千万円未満」(23.7%)が最も高く、「500万円未満」(13.7%)、「5千万～1億円未満」(13.3%)の順で続く。

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。

従業者規模別にみると、従業者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。

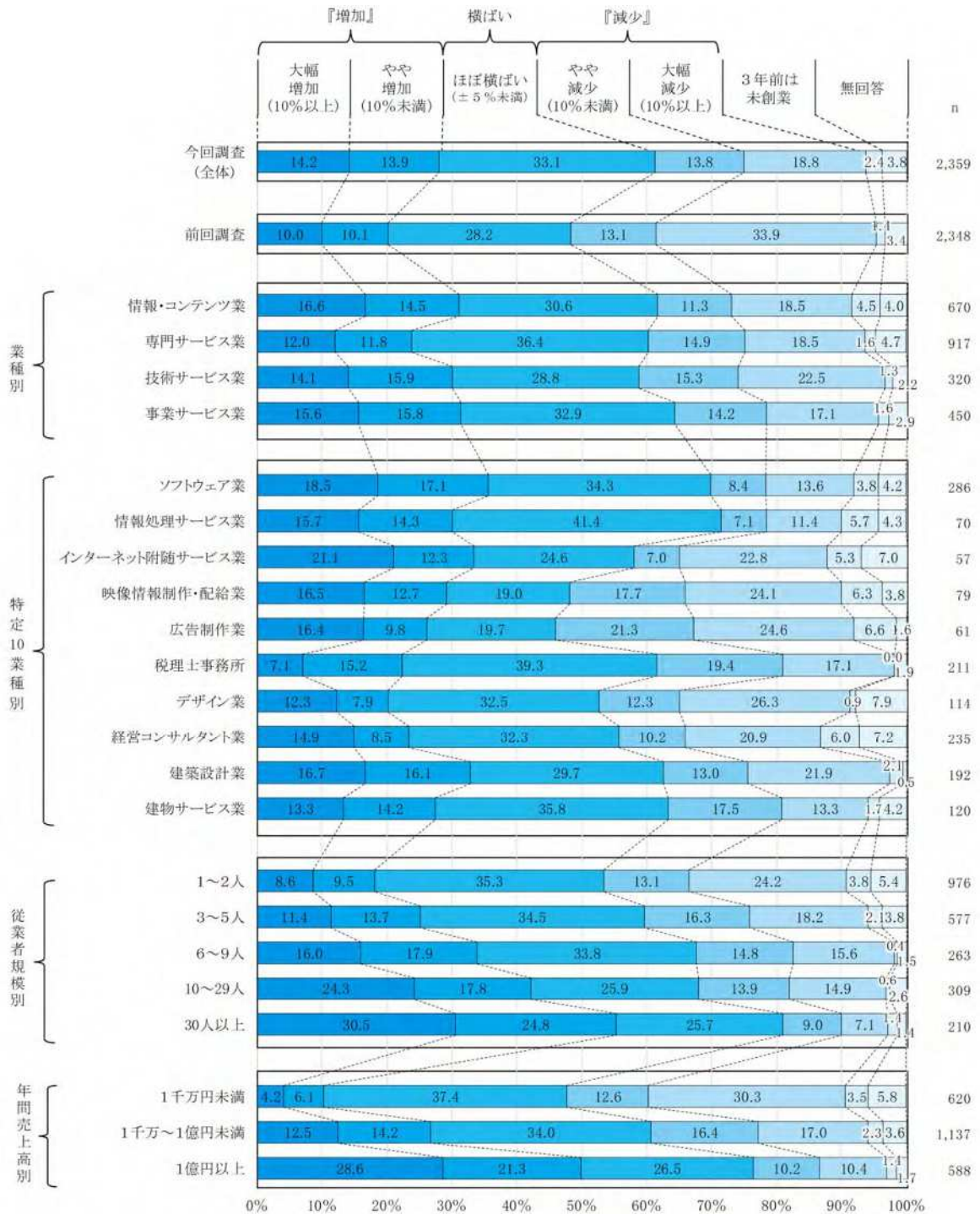
近年の傾向として、難解な内容を敬遠する読者が増えていることがあり、以前より分かりやすい内容の教材を求められていると感じている。こうした中で、大学教授等の執筆する高度な原稿をうまく噛み砕いて、わかりやすく読者に正確な情報を伝えること、つまり両者の「橋渡し」の重要性は高まっていると考えている。

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。

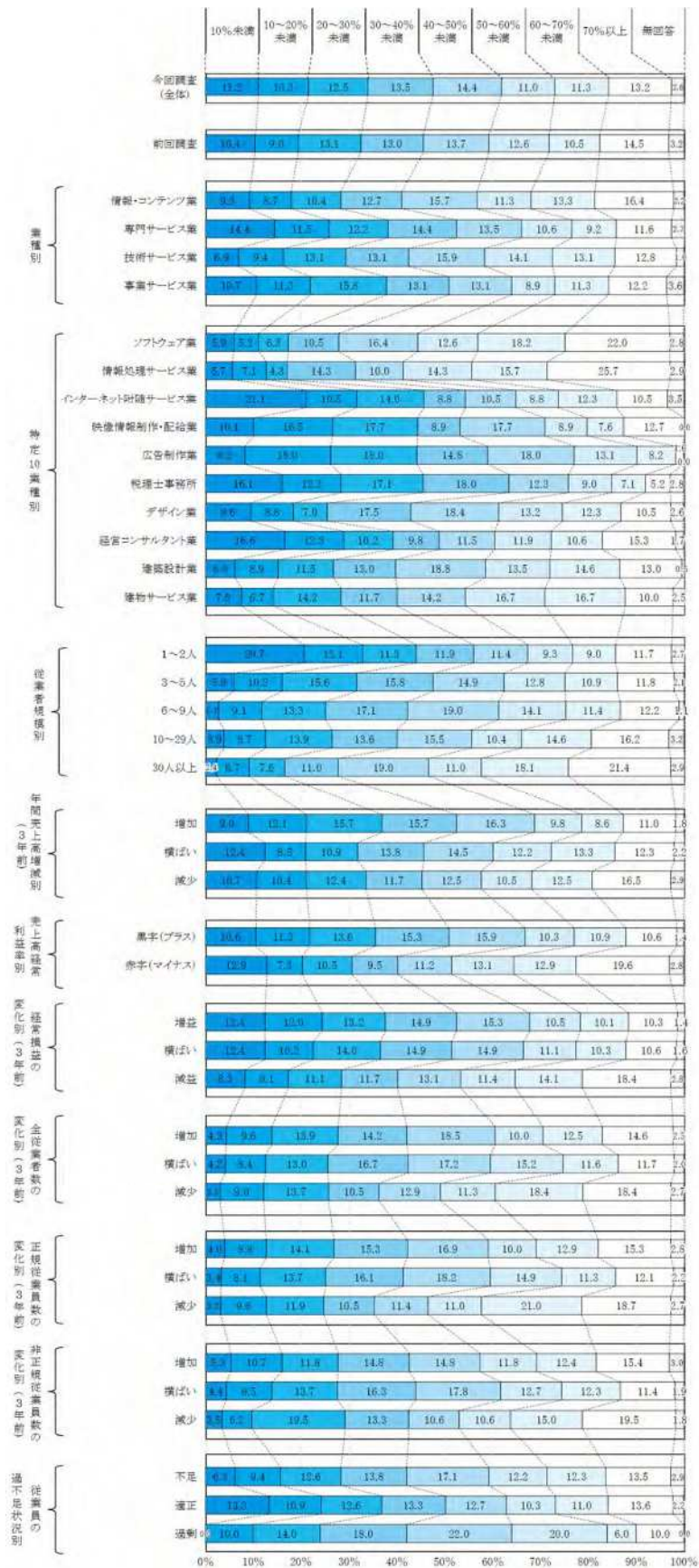
全従業者数の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した全従業者数が増加と回答した企業は「10%未満」(4.3%)、「10～20%未満」(9.6%)、「20～30%未満」(13.9%)、「40～50%未満」(18.5%)が横ばい、減少と回答した企業に比べて高い。

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。

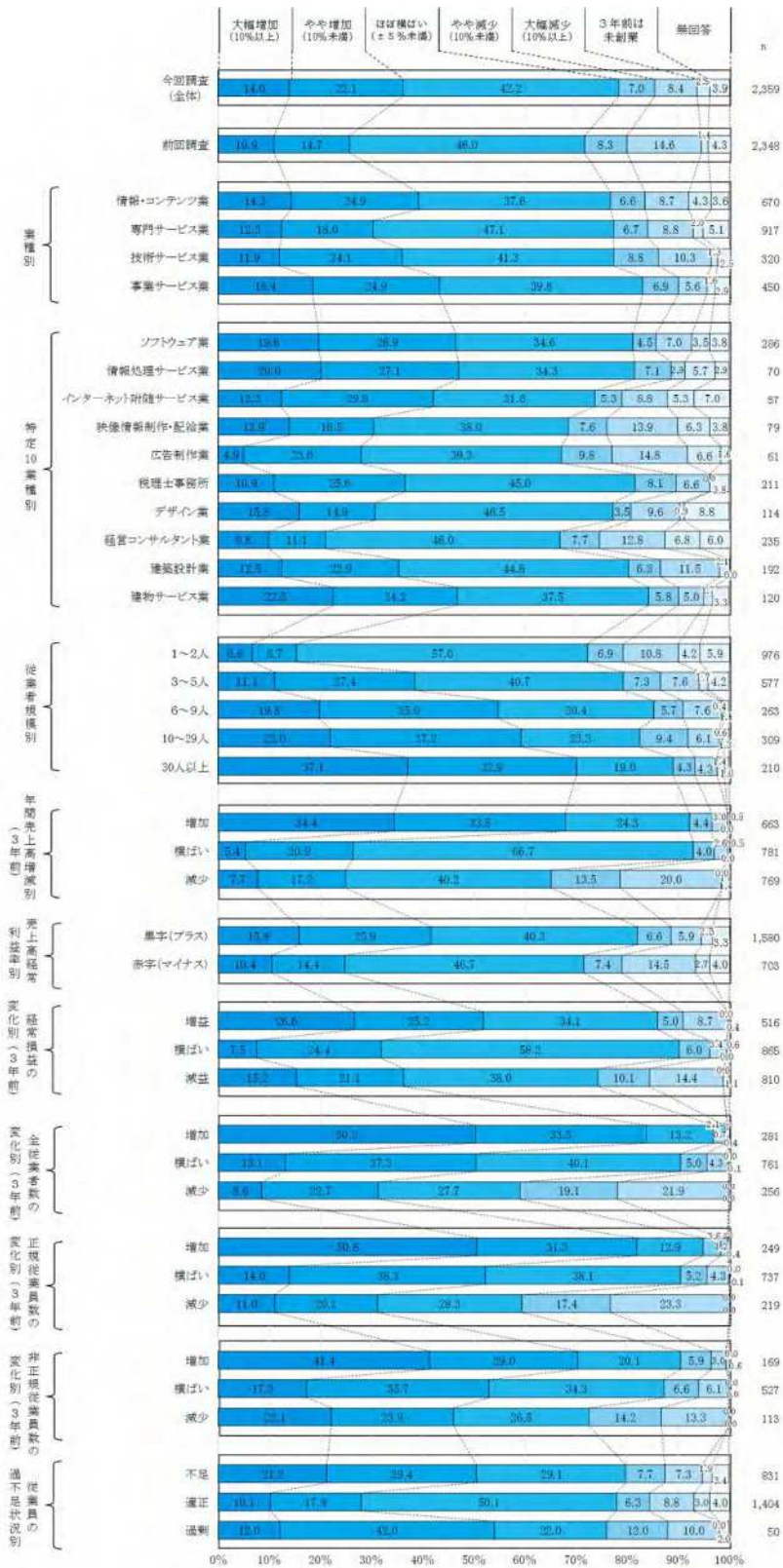
全従業者数の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した全従業者数が増加と回答した企業は「大幅増加（10%以上）」（50.2%）が5割を超える。

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。

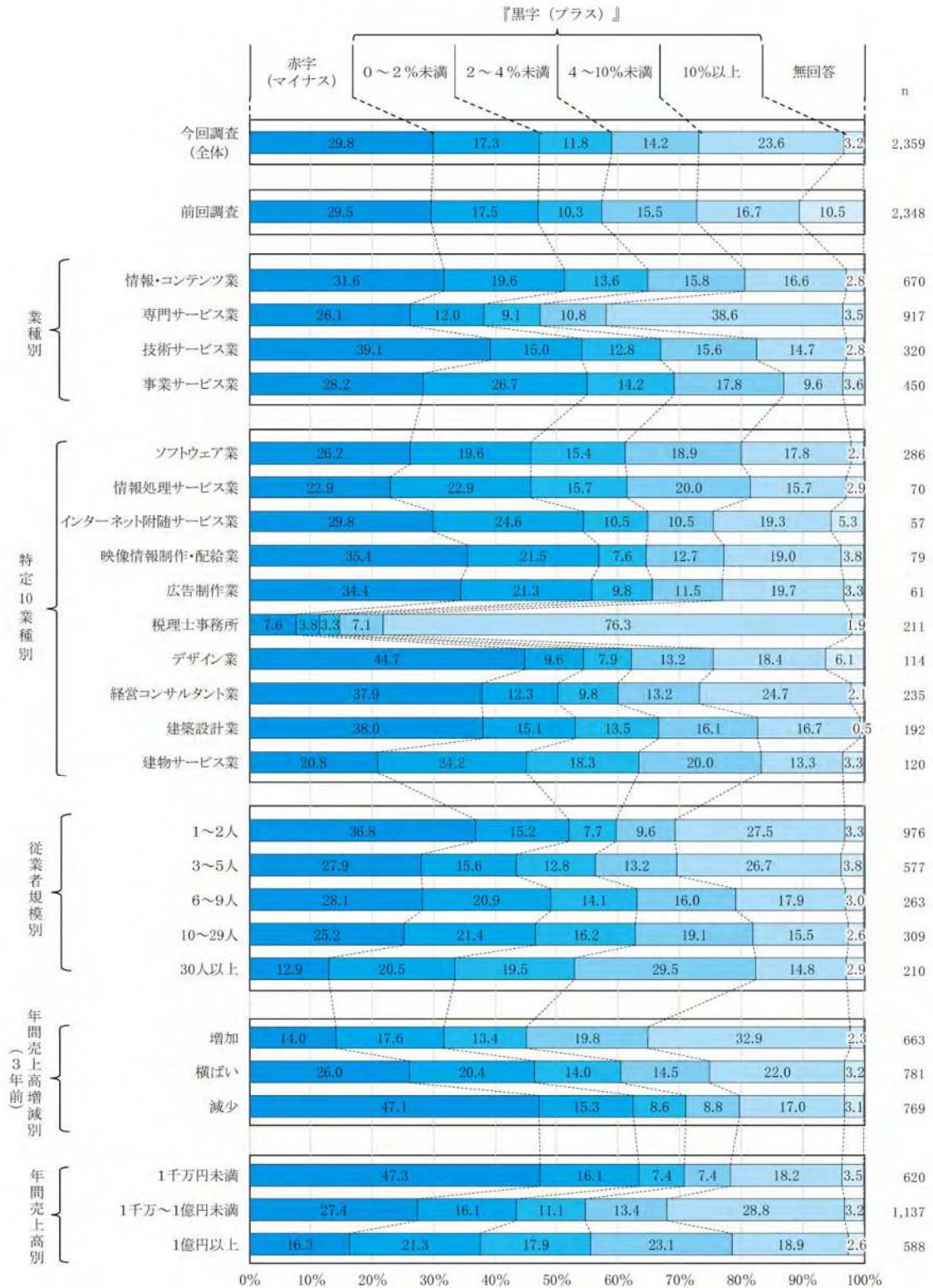
また、医療検査は日本語のわからない外国人にとってもハードルが高いことから、同システムは多言語化も進めており、既に10言語に対応している。また、助成金などを積極的に活用し、研究開発費に充てることで、商品の価格を抑える努力も行っている。

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。

年間売上高増減別に（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。

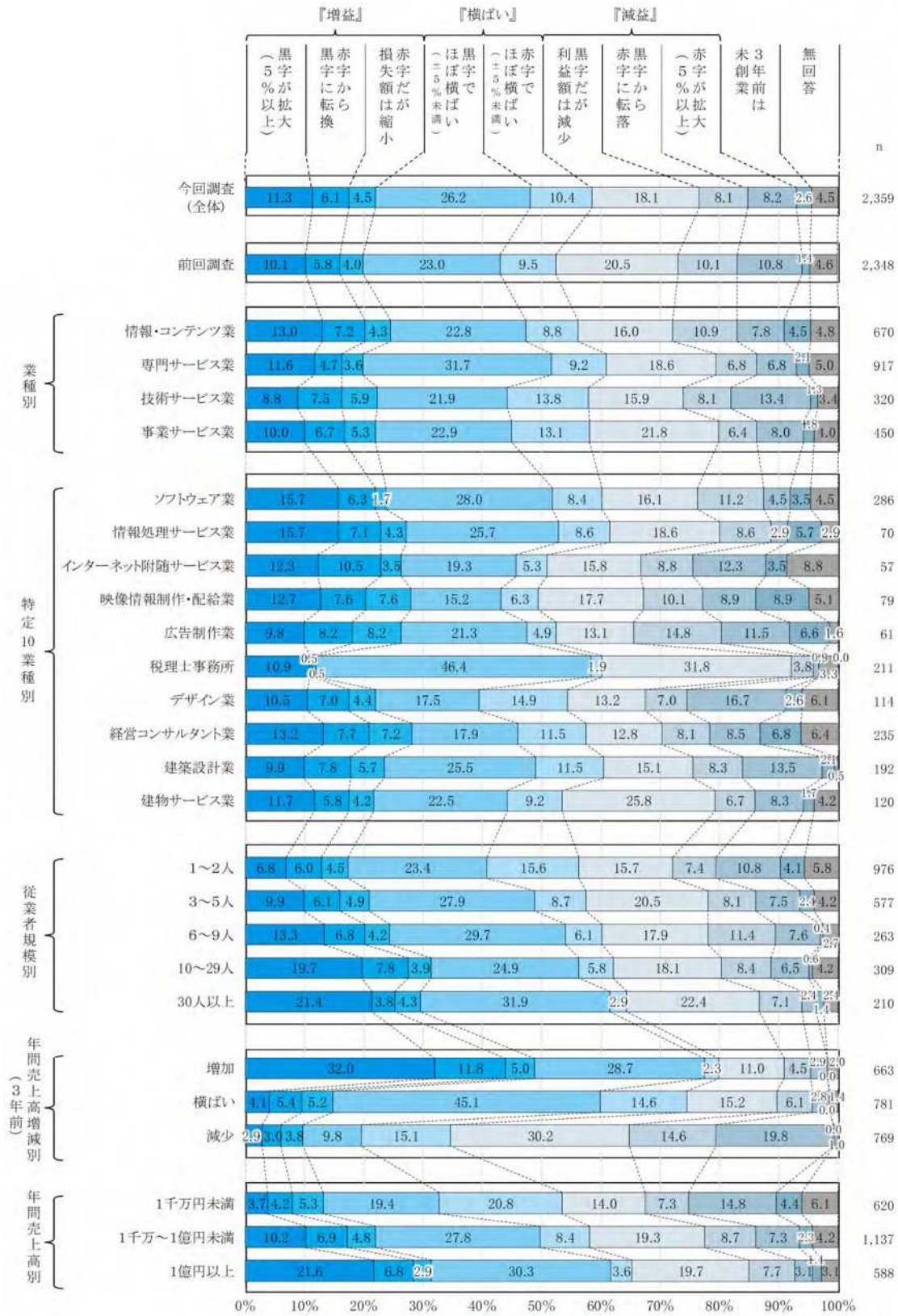
そして最も重視していることは、従業員を大切にすることである。例えば、夏の屋外労働の過酷さに対応するため、外気を取り込めるよう小型ファンを取り付けた空調服を全従業員に支給するなど、労働環境の改善に力を入れている。

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。

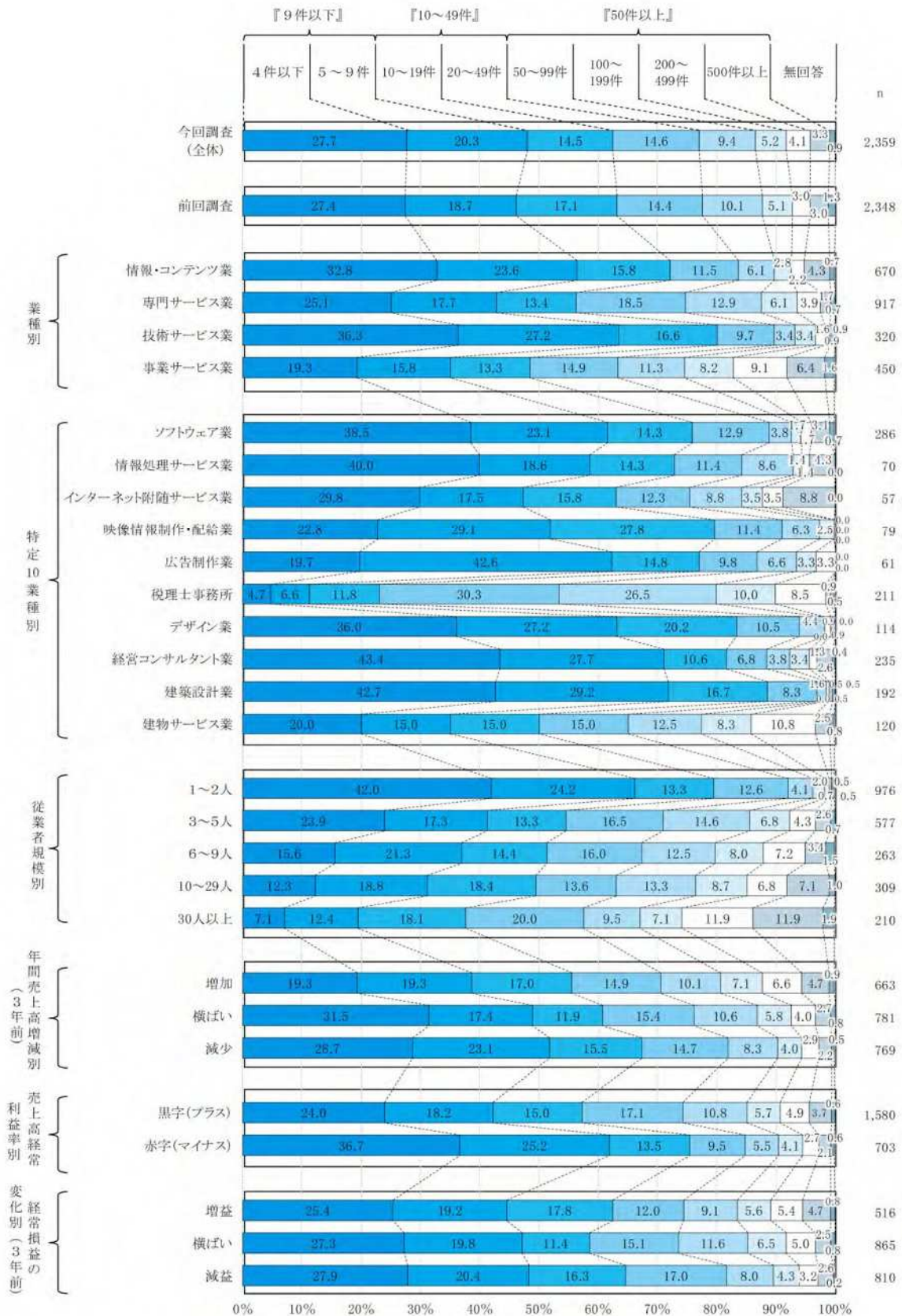
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『9件以下』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『9件以下』(66.2%)が6割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど『10～49件』、『50件以上』が高くなる傾向がみられる。

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。

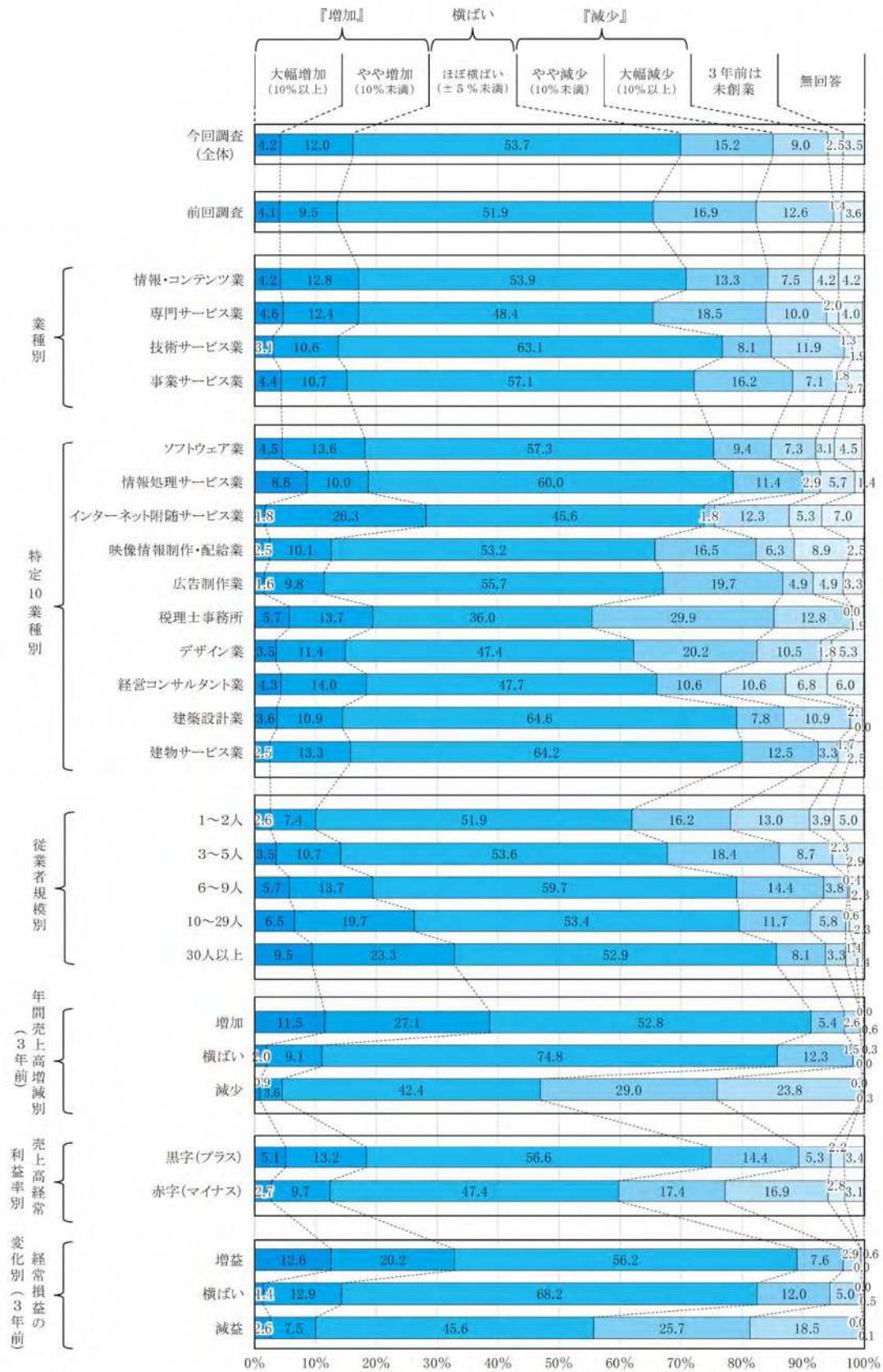
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（29.2%）が約3割である。また、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『増加』（32.8%）が3割を超える。

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。

従業者規模別にみると、従業者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、従業者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。

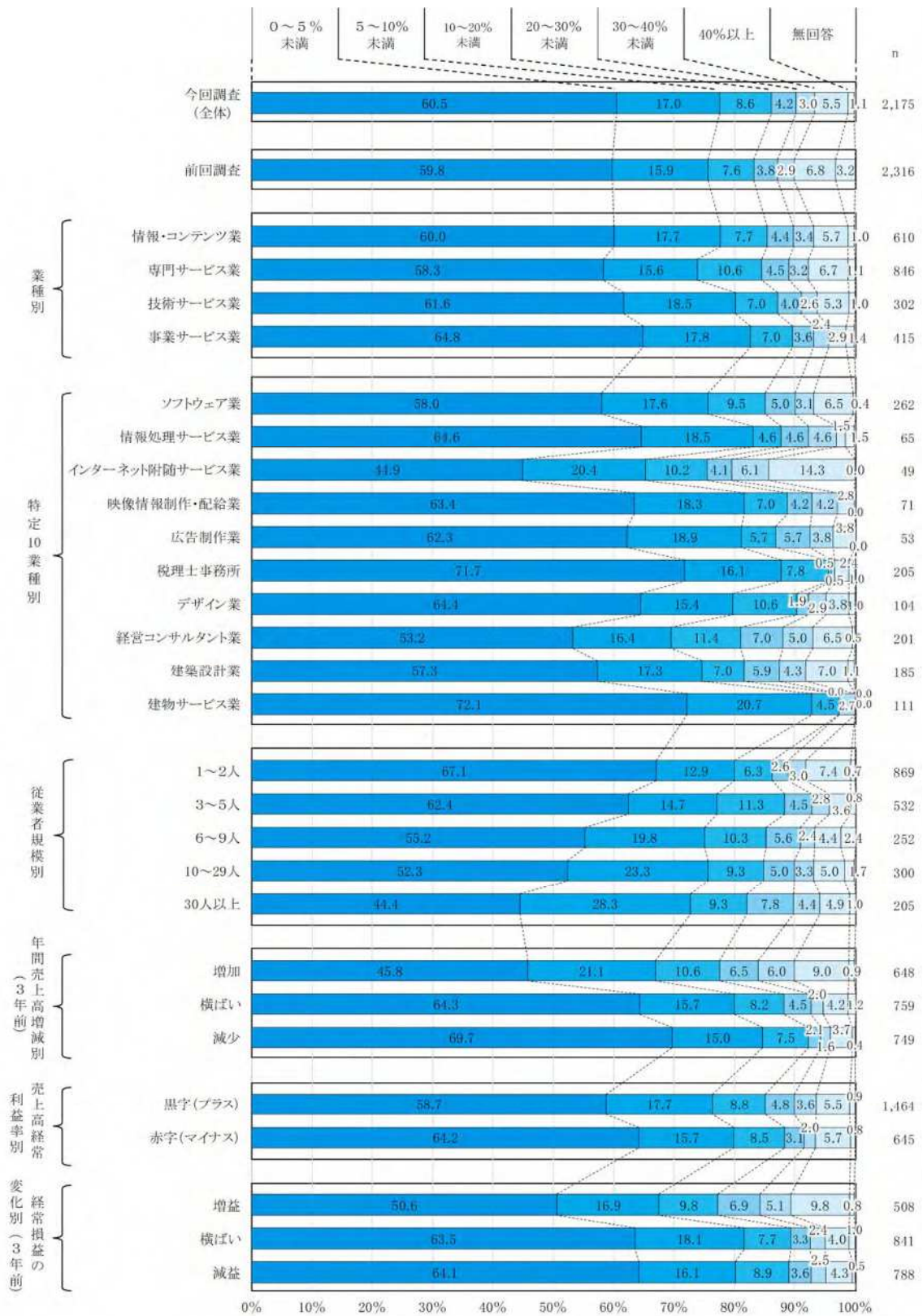
従来の企業情報は、企業専門の信用情報会社から得るしかなく、必ずしも営業活動に直結するものや最新のものではなかった。これらの課題を解消するため、次世代型のデータベースはインターネット上にある最新の企業情報を定期的に収集・分類・タグ付けし、営業活動に直結するものとして利用できるシステムとなるよう開発を行った。定期的に最新の企業情報を取得する同システムのプログラムは、同社の女性プログラマーが開発し、運用にも多数の女性職員が携わっている。収集したデータのクレンジング作業（タグ付け等）は、定期的に経験豊富なベテラン職員が行っており、有用性と正確性を兼ね備えることに成功している。同社は、性別や年齢、場所、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

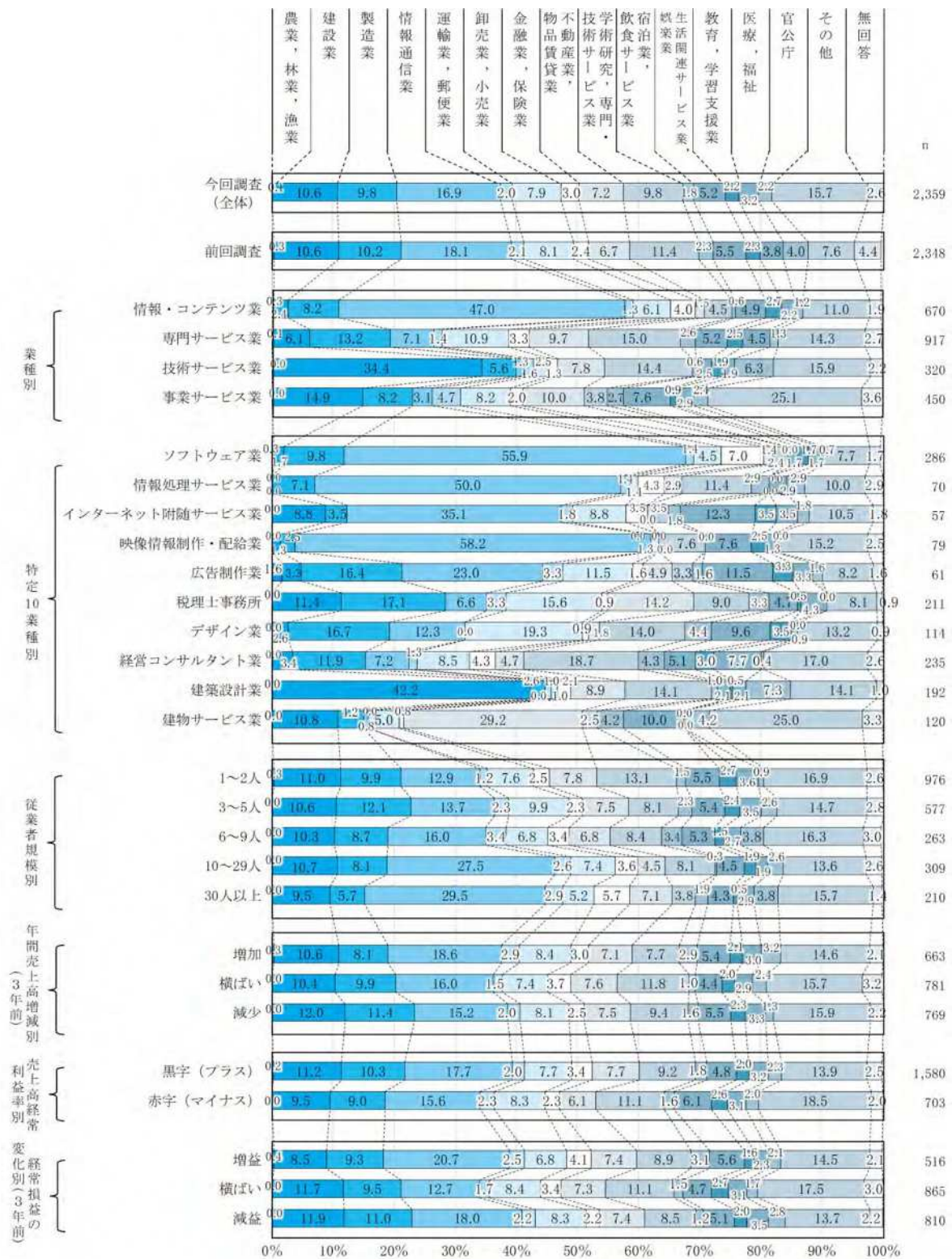
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「情報通信業」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「情報通信業」(29.5%)が約3割である。

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。

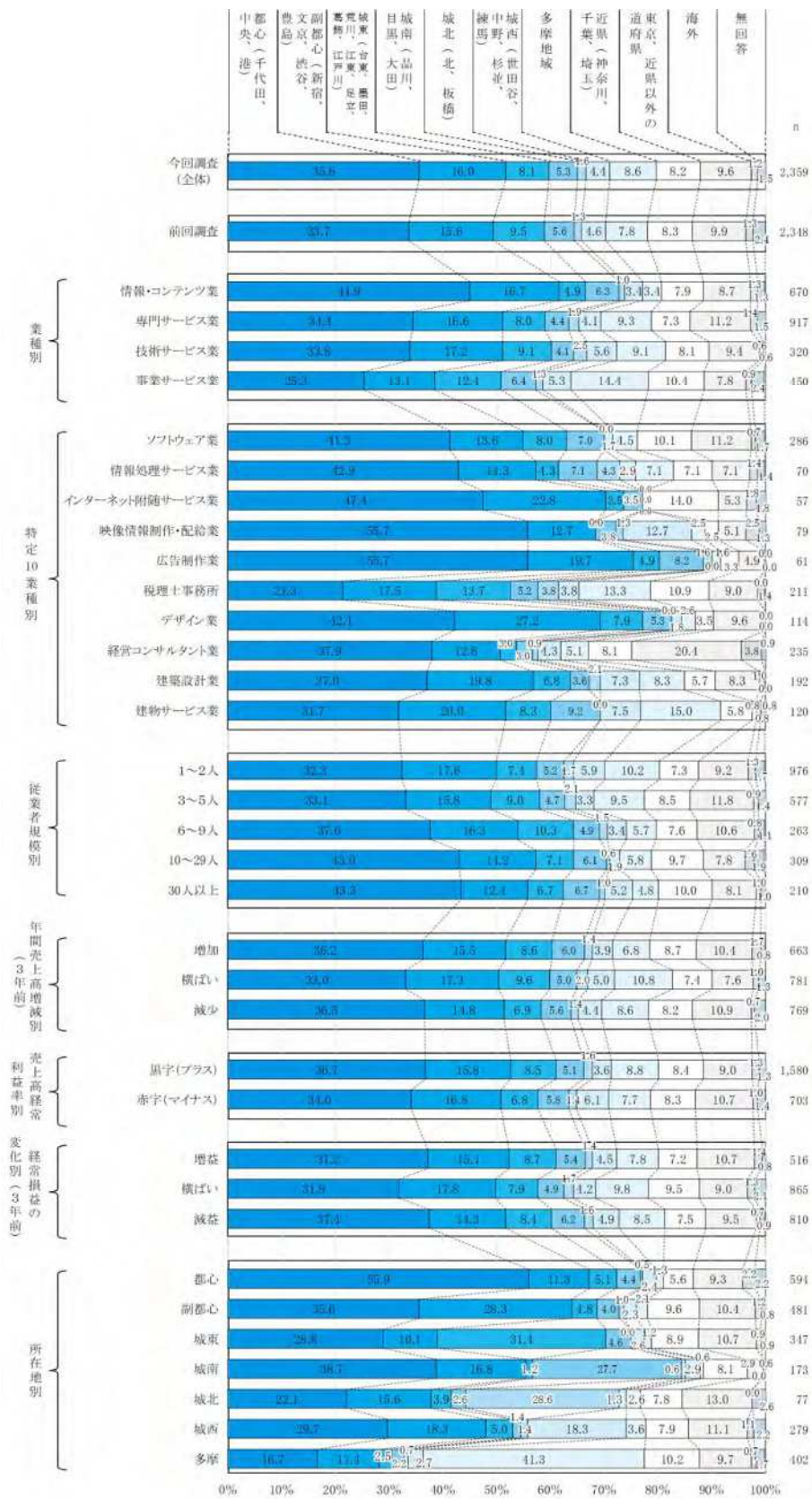
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「都心（千代田、中央、港）」（36.5%）、「東京、近県以外の道府県」（10.9%）が増加、横ばいと回答した企業に比べて高い。

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。

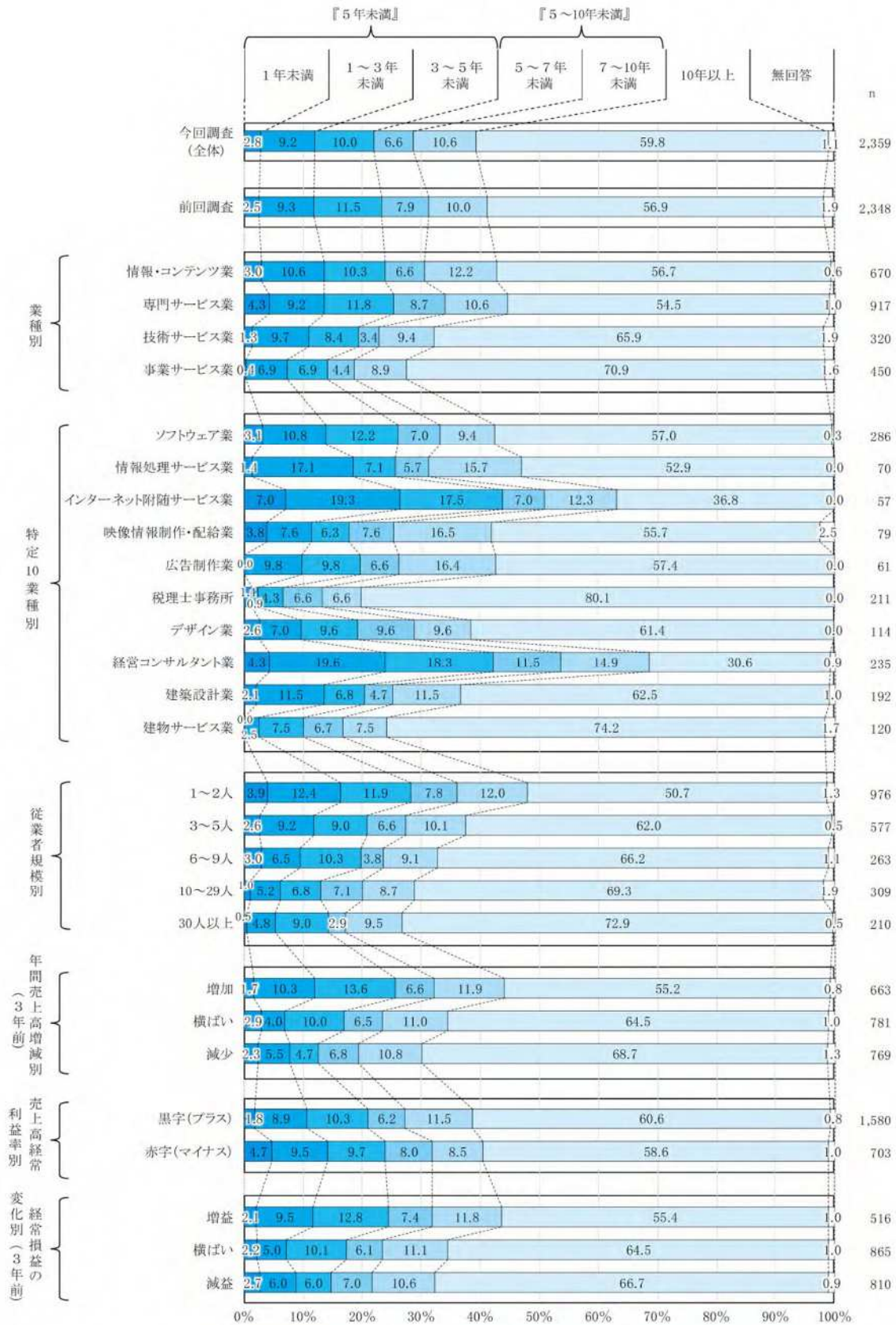
顧客からの依頼は、「PR活動を行いたいけど何をどうやったら良いかわからない」「とりあえず新しくWEBを立ち上げたい」など、漠然とした内容で方向性が具体的に決まっていない言わば「ゼロからの相談」が多い。こうした場合、同社はまず、具体的なプロモーション手段を考える前段階、つまり、顧客の立場で課題の発掘とコンセプトの深掘りから始め、より効果的に価値を高める活動の提案を行っている。一方、顧客からの依頼内容が具体的な場合であってもそのスタンスを守っている。例えば人材採用のためのツール制作依頼では、初めから依頼されたツールありきではなく、広くマーケティング的な視点で、他の手段も含めて最大限の効果を得るため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

従業者規模別にみると、従業者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。

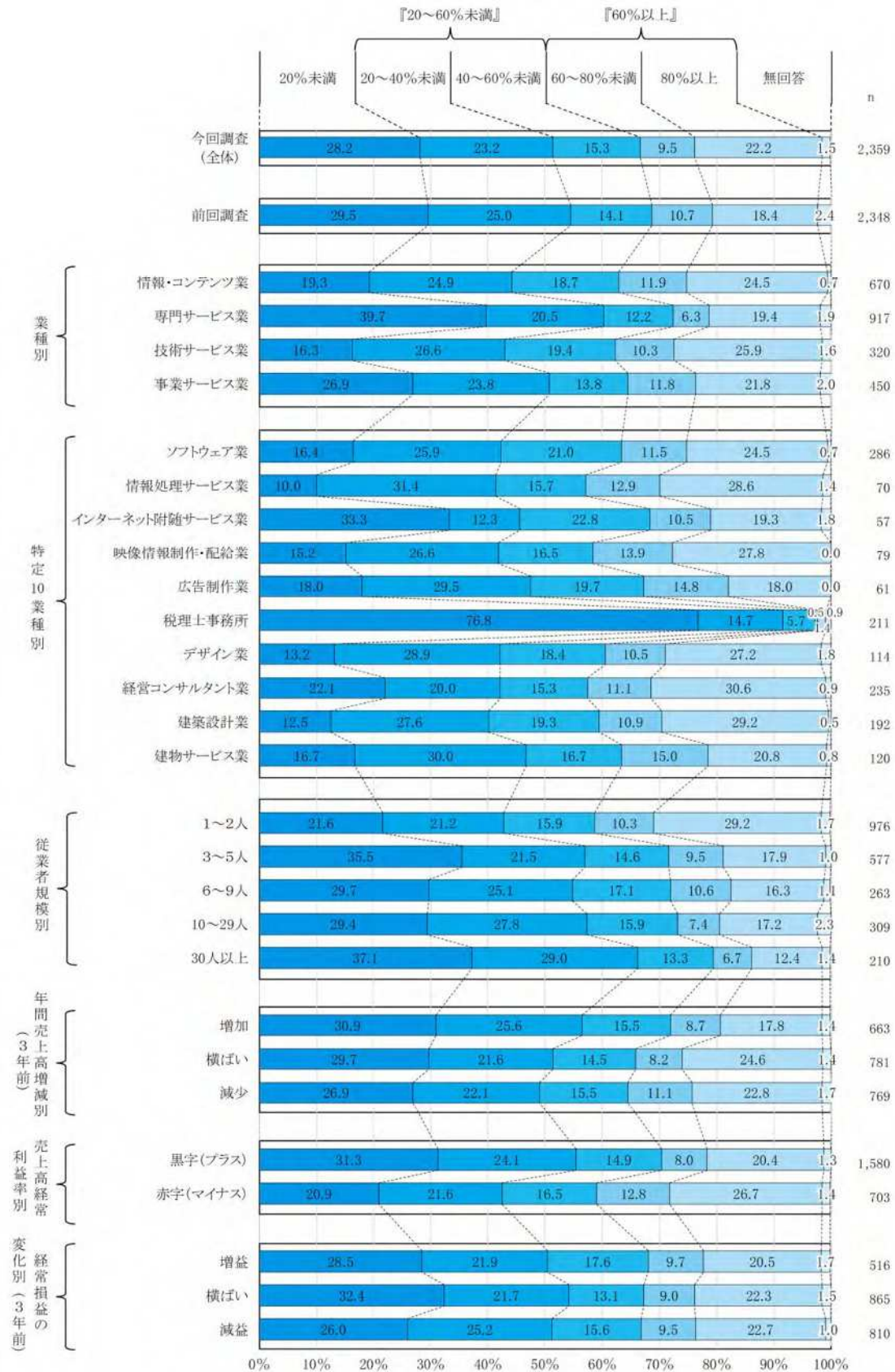
技術面においては、採用後2か月間の研修の後、4か月間のOJTを行うという独自の育成プログラムにより、未経験者でも確かな技術を習得できるよう環境を整えている。さらに、会社の方針に合致した資格取得キャンペーンを実施し、資格取得者には、取得費用にプラスして報奨金を出すことにより、社員の継続的なスキルアップを進めている。

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。

従業者規模別にみると、従業者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。

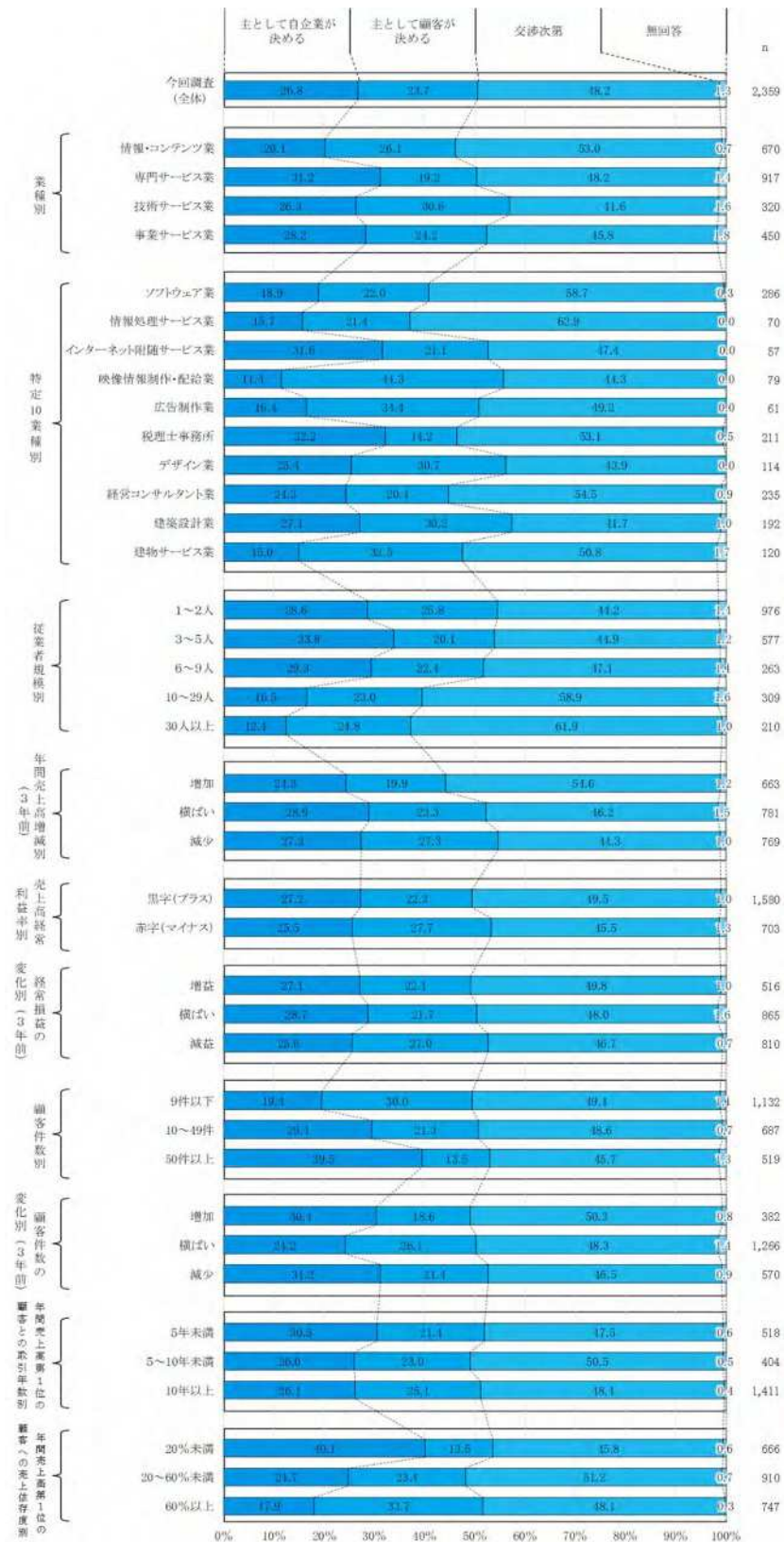
顧客件数別にみると、顧客件数が少なくなるほど「主として顧客が決める」、「交渉次第」が高くなる傾向がみられる。9件以下と回答した企業は「交渉次第」(49.4%)が約5割である。また、顧客件数が多くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、50件以上と回答した企業は「主として自企業が決める」(39.5%)が約4割である。

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。

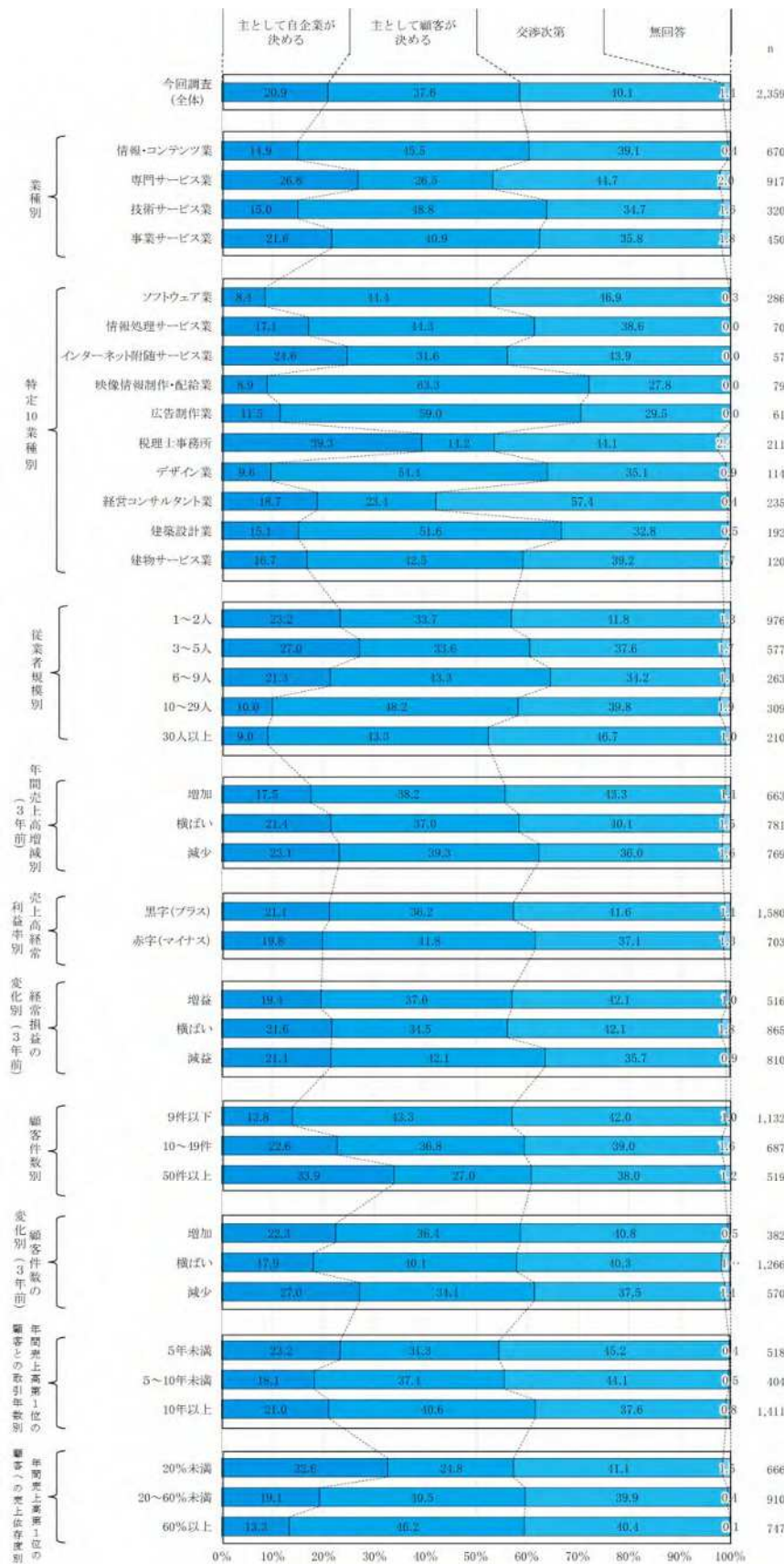
顧客件数別にみると、顧客件数が少なくなるほど「主として顧客が決める」、「交渉次第」が高くなる傾向がみられる。また、顧客件数が多くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、50件以上と回答した企業は「主として自企業が決める」(33.9%)が3割を超える。

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：％）

		多種多様な市場が存在	顧客の集積度が高い	立地の知名度が高い	情報が収集しやすい	有能な人材が集めやすい	交通の利便性がある	職住が近接している	多様な外注先と近接	仕入先等取引先と近接	新しいサービスへの受容度が高い	その他	特になし	無回答	n
今回調査（全体）		22.5	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年間）増減別	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
経常売上別	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年間）経常損益変化別	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。

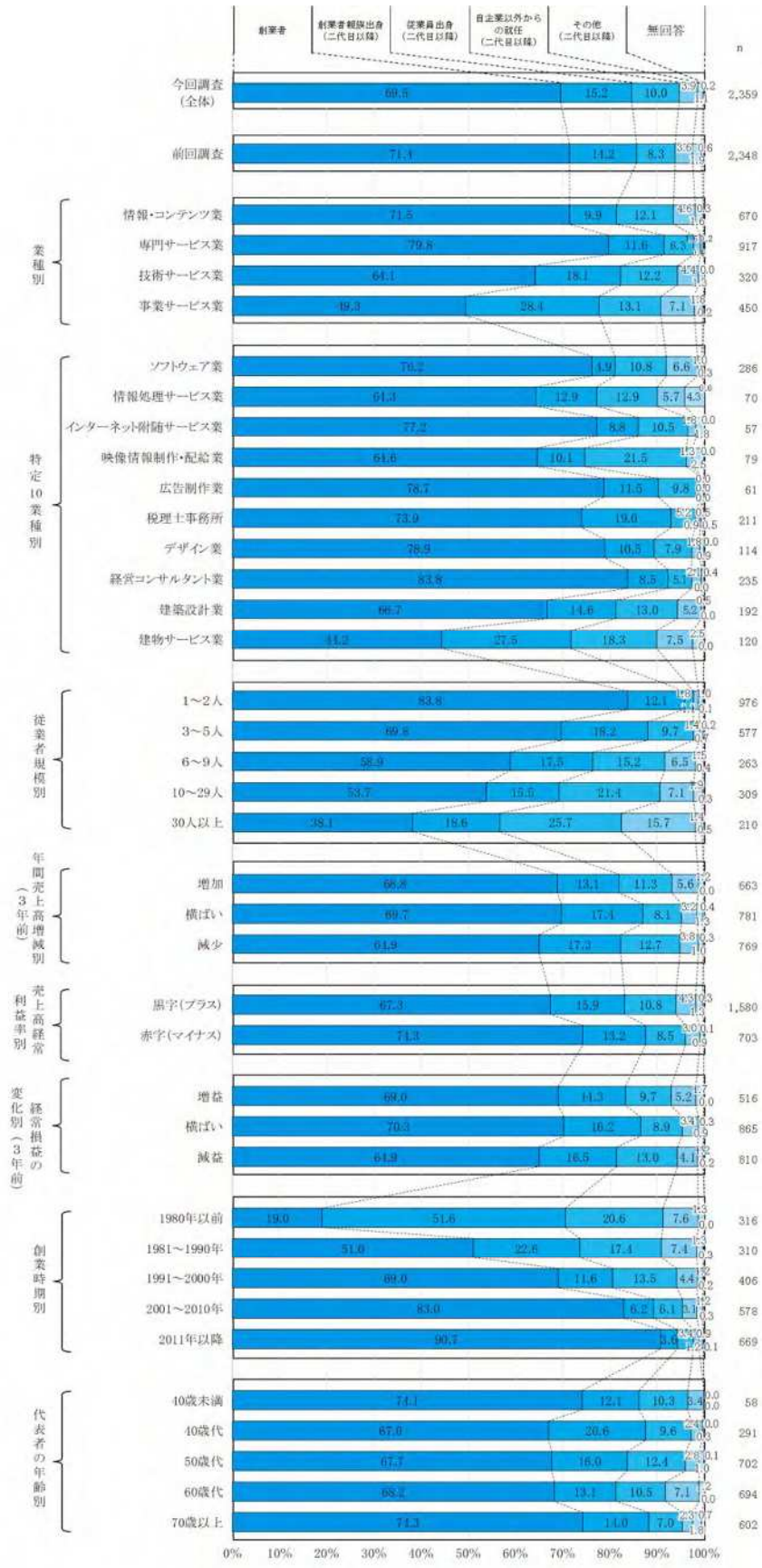
売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「創業者」(74.3%)が7割を超える。

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。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」、「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。

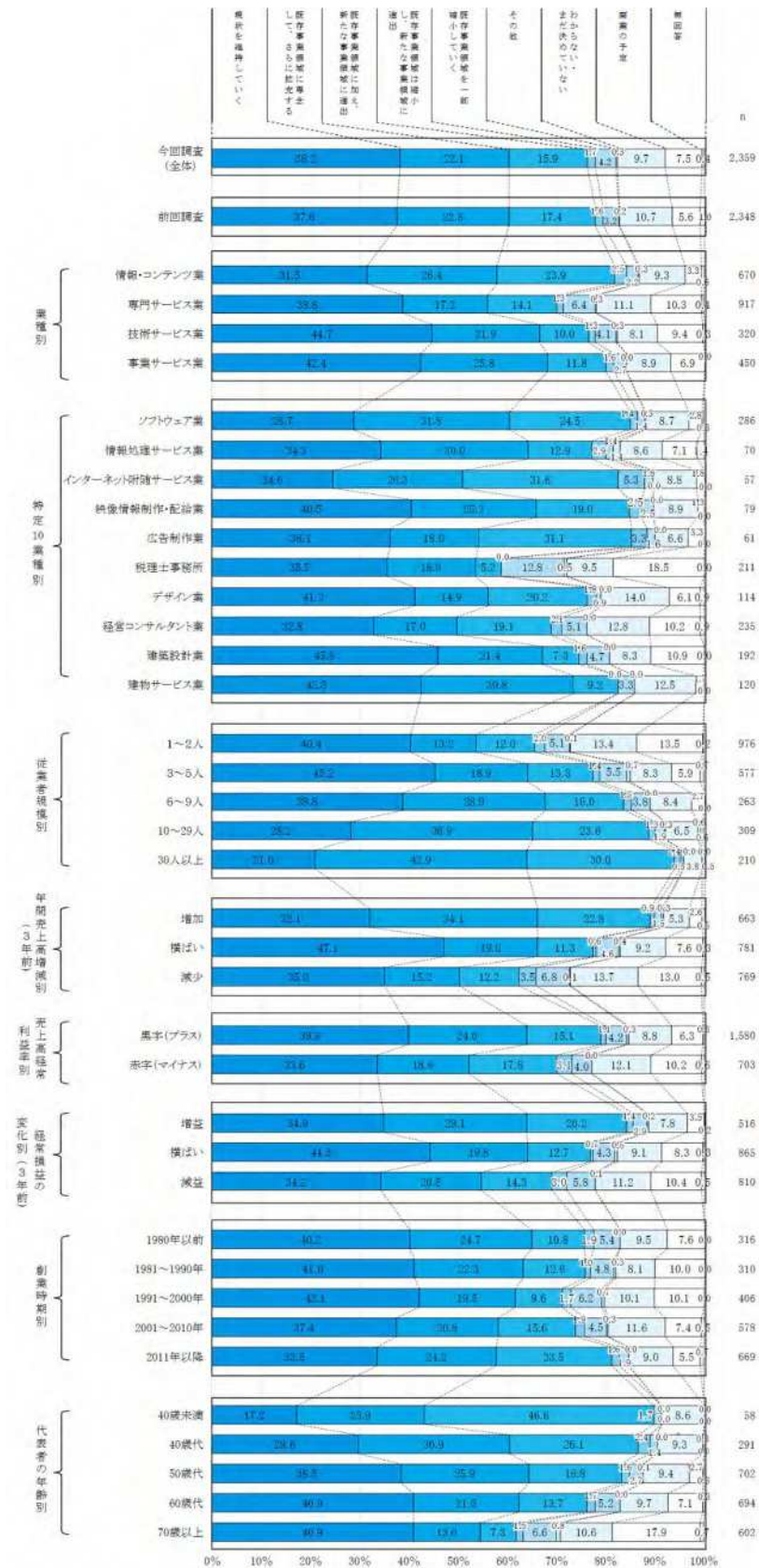
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「現状を維持していく」（39.9%）が約4割である。

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。

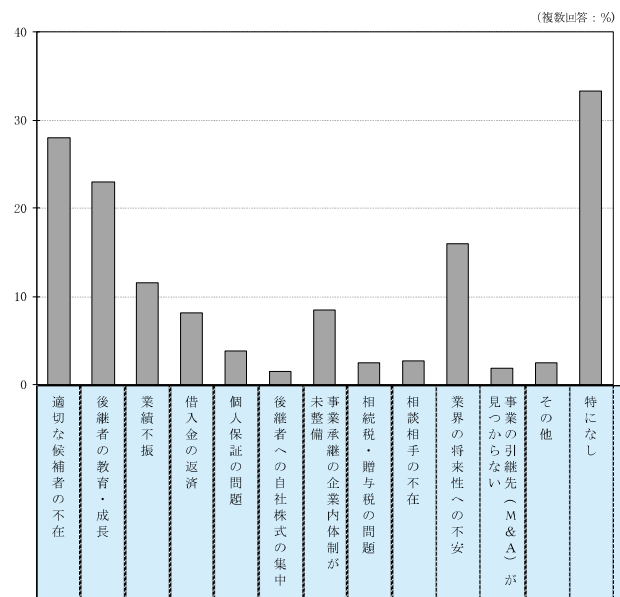
経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「適切な候補者の不在」（31.2%）が3割を超える。

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



		28.0	22.9	11.5	8.1	3.8	1.5	8.5	2.5	2.7	15.9	1.8	2.4	33.2	2.7	n
今回調査 (全体)		28.0	22.9	11.5	8.1	3.8	1.5	8.5	2.5	2.7	15.9	1.8	2.4	33.2	2.7	2,173
前回調査		27.4	23.5	14.4	10.9	4.3	1.1	9.7	2.4	2.6	17.1	2.0	2.1	30.5	3.1	2,193
業種別	情報・コンテンツ業	25.5	25.0	15.2	10.4	5.3	2.3	10.9	2.8	3.9	16.5	2.3	1.7	32.1	2.2	644
	専門サービス業	27.1	17.6	8.3	4.6	2.0	0.5	6.3	1.5	2.3	12.7	1.8	2.6	37.7	3.8	819
	技術サービス業	33.2	23.5	14.2	10.0	4.2	2.4	10.7	2.8	1.7	18.3	1.7	3.8	26.3	1.4	289
	事業サービス業	30.1	29.8	10.0	9.8	5.0	1.7	7.6	4.1	2.1	19.6	1.0	2.1	30.5	1.9	419
特定10業種別	ソフトウェア業	26.4	28.2	10.5	9.7	7.9	4.0	10.8	3.6	2.2	11.6	1.8	1.4	33.9	1.4	277
	情報処理サービス業	25.0	23.4	12.5	7.8	1.6	4.7	10.9	3.1	1.6	10.9	4.7	3.1	35.9	1.6	64
	インターネット附属サービス業	25.0	12.5	17.9	10.7	7.1	0.0	12.5	1.8	7.1	17.9	3.6	1.8	35.7	1.8	56
	映像情報制作・配給業	23.1	25.6	21.8	15.4	3.8	0.0	12.8	3.8	5.1	23.1	0.0	2.6	26.9	0.0	78
	広告制作業	25.4	15.3	18.6	11.9	3.4	0.0	6.8	0.0	6.8	16.9	3.4	1.7	35.6	6.8	59
	税理士事務所	31.4	17.4	1.7	1.7	0.0	0.0	4.1	0.6	1.7	10.5	1.2	4.1	37.2	2.9	172
	デザイン業	25.5	18.9	21.7	9.4	3.8	0.9	11.3	3.8	4.7	21.7	1.9	1.9	28.3	2.8	106
	経営コンサルタント業	26.8	13.9	9.6	5.3	1.9	1.4	6.7	1.4	1.0	4.8	1.0	1.9	45.9	2.4	209
	建築設計業	37.4	23.4	14.6	8.8	6.4	2.9	9.9	1.8	1.2	17.0	1.8	4.1	29.8	1.2	171
	建物サービス業	28.0	30.5	11.9	7.6	3.4	2.5	6.8	5.1	1.7	24.6	0.8	2.5	29.7	2.5	118
従業者規模別	1～2人	27.0	11.3	13.5	6.1	1.9	0.0	3.9	1.3	3.0	14.4	2.5	3.1	40.5	2.3	842
	3～5人	27.1	23.6	11.7	7.2	3.5	1.1	9.5	2.0	1.7	18.7	1.3	1.9	30.4	2.6	539
	6～9人	33.6	31.6	9.8	9.0	4.7	3.1	12.9	3.5	2.7	15.2	1.6	2.7	25.0	3.5	256
	10～29人	32.8	37.0	12.5	14.8	7.9	3.9	14.1	4.3	4.9	18.7	1.3	2.3	22.6	2.6	305
	30人以上	21.5	36.4	3.8	7.7	5.7	3.3	11.0	5.3	1.0	11.5	1.0	0.5	36.4	1.9	209
高増減売上 (3年前別)	増加	28.3	29.7	4.4	8.9	5.4	2.2	11.5	4.2	3.1	15.4	1.6	2.0	32.7	2.2	643
	横ばい	28.6	21.5	6.5	6.5	2.6	1.5	7.5	2.1	2.9	12.2	1.8	3.5	37.1	2.9	720
	減少	29.2	20.0	24.5	10.4	4.2	1.2	7.7	1.7	2.3	21.8	2.4	2.1	24.8	2.4	665
経常上 利益別	黒字 (プラス)	28.7	24.8	5.8	5.1	3.3	1.6	8.7	2.9	2.8	14.0	1.6	2.4	34.9	2.5	1,476
	赤字 (マイナス)	27.4	18.3	25.0	14.7	5.3	1.3	8.5	1.9	2.4	20.1	2.4	2.4	28.1	2.9	627
経常損 (3年前別)	増益	29.8	27.4	6.0	9.7	4.4	2.2	10.3	2.2	2.8	14.7	1.2	1.8	34.2	2.0	497
	横ばい	25.7	21.5	8.1	4.9	2.7	1.5	8.0	3.0	2.7	13.9	2.0	2.9	34.8	3.7	790
	減益	31.2	23.4	19.7	11.4	5.1	1.4	8.7	2.5	2.8	20.1	2.4	2.6	26.2	1.9	722
創業時期別	1980年以前	30.1	30.5	15.1	6.8	4.1	2.4	11.3	6.2	2.4	22.6	1.4	1.4	25.0	3.1	292
	1981～1990年	27.6	28.0	11.5	10.0	5.4	2.2	11.8	2.5	2.9	17.9	2.2	1.4	25.8	1.8	279
	1991～2000年	28.5	23.0	8.5	8.5	3.6	2.5	7.4	3.0	1.4	16.4	1.4	1.9	31.2	2.2	365
	2001～2010年	31.6	22.9	13.5	9.0	4.5	1.1	9.2	1.7	3.2	15.2	2.8	3.2	31.0	2.4	532
2011年以降	25.0	18.3	10.2	7.0	2.7	0.8	5.9	1.4	3.2	11.8	1.4	2.7	42.1	3.2	627	
代表者の年齢別	40歳未満	17.2	13.8	13.8	3.4	1.7	0.0	6.9	5.2	1.7	12.1	0.0	3.4	50.0	3.4	58
	40歳代	24.5	21.0	10.0	5.5	2.8	1.0	10.0	3.1	5.2	15.5	1.0	1.0	42.8	3.4	290
	50歳代	28.2	23.1	11.3	7.0	2.9	0.9	8.2	2.5	3.1	17.2	1.3	2.6	34.5	2.2	681
	60歳代	30.6	25.2	11.8	10.7	5.9	2.0	8.2	2.6	2.6	14.8	1.9	2.2	30.0	2.0	643
	70歳以上	27.8	22.0	12.0	8.2	3.3	2.2	8.8	1.8	0.8	16.5	3.1	2.9	27.3	3.5	490
事業承継予定別	子・子の配偶者に継がせたい	15.0	42.7	8.8	6.9	3.1	3.8	9.2	8.1	1.9	22.7	0.4	1.5	24.6	1.9	260
	配偶者に継がせたい	25.0	43.8	6.3	12.5	0.0	0.0	6.3	6.3	12.5	25.0	6.3	0.0	25.0	6.3	16
	子・子の配偶者及び配偶者以外の親族に継がせたい	27.6	34.5	17.2	10.3	0.0	3.4	10.3	3.4	0.0	17.2	3.4	0.0	20.7	0.0	29
	従業員に継がせたい	28.5	52.1	10.4	14.1	10.1	4.6	13.5	1.8	3.4	20.2	0.9	0.9	14.7	1.5	326
	自企業以外の人に継がせたい	54.9	25.5	7.8	3.9	5.9	0.0	11.8	2.0	3.9	7.8	7.8	2.0	15.7	2.0	51
誰もよみから継がせたい	49.3	31.9	10.1	10.1	2.9	0.0	14.5	1.4	8.7	13.0	7.2	2.9	7.2	4.3	69	

(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。

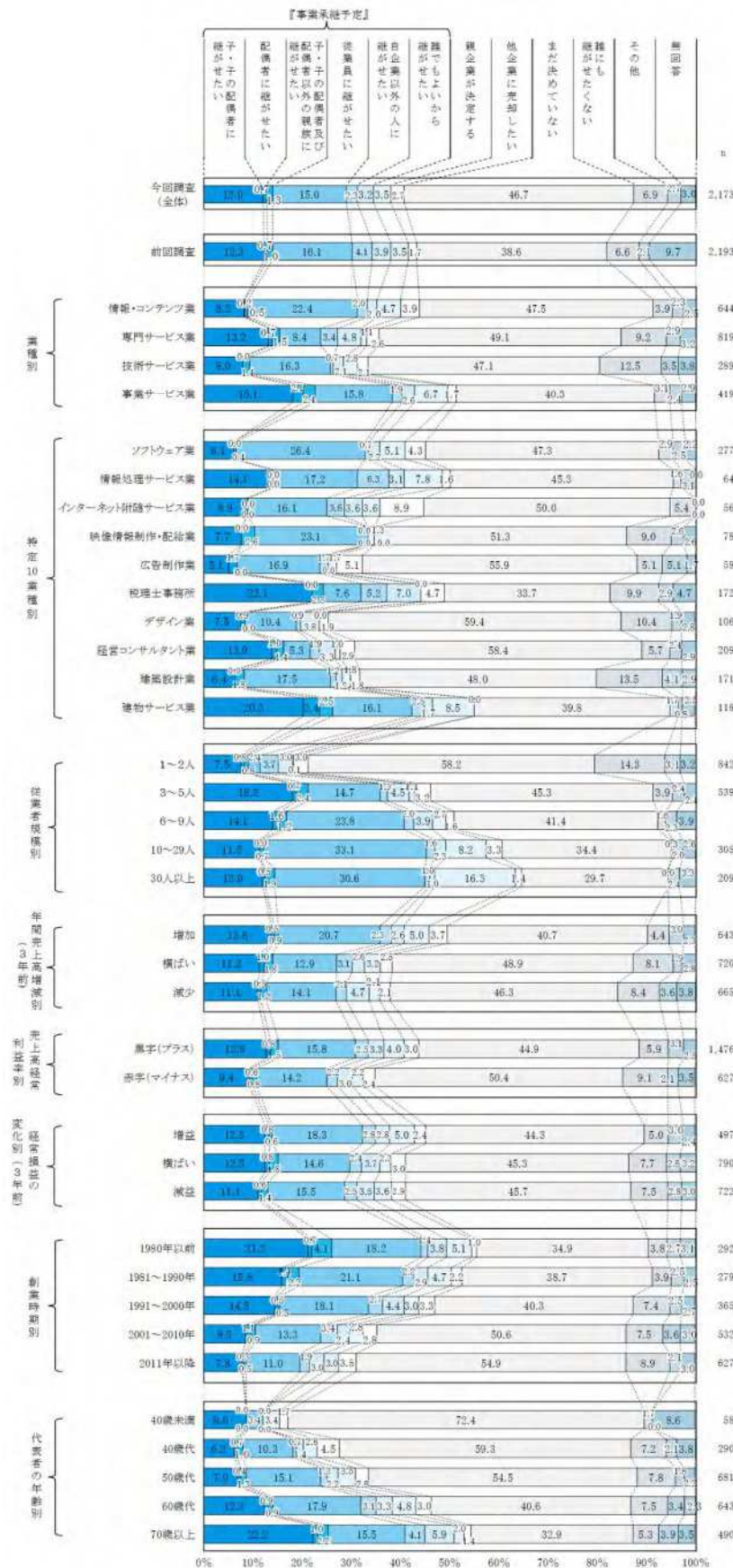
売上高経常利益率別にみると、赤字(マイナス)と回答した企業は「まだ決めていない」(50.4%)が5割を超える。

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。

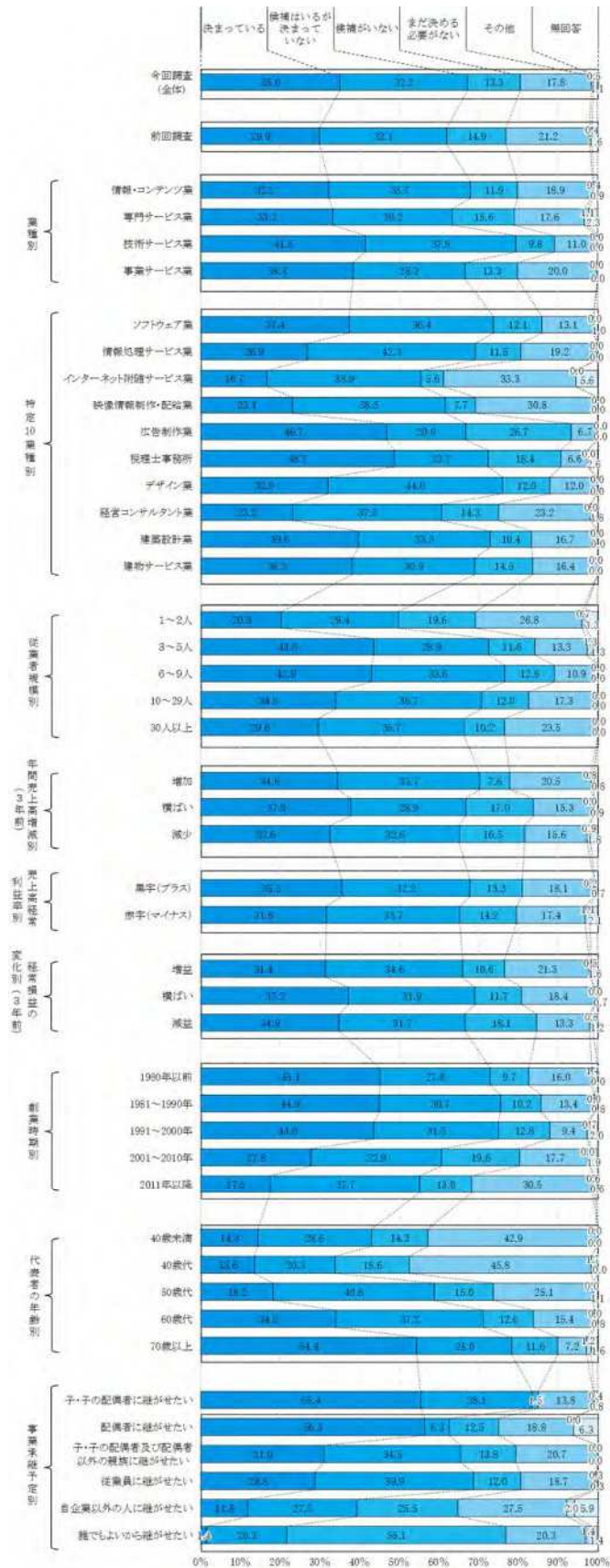
経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(34.6%)、「まだ決める必要がない」(21.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

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。

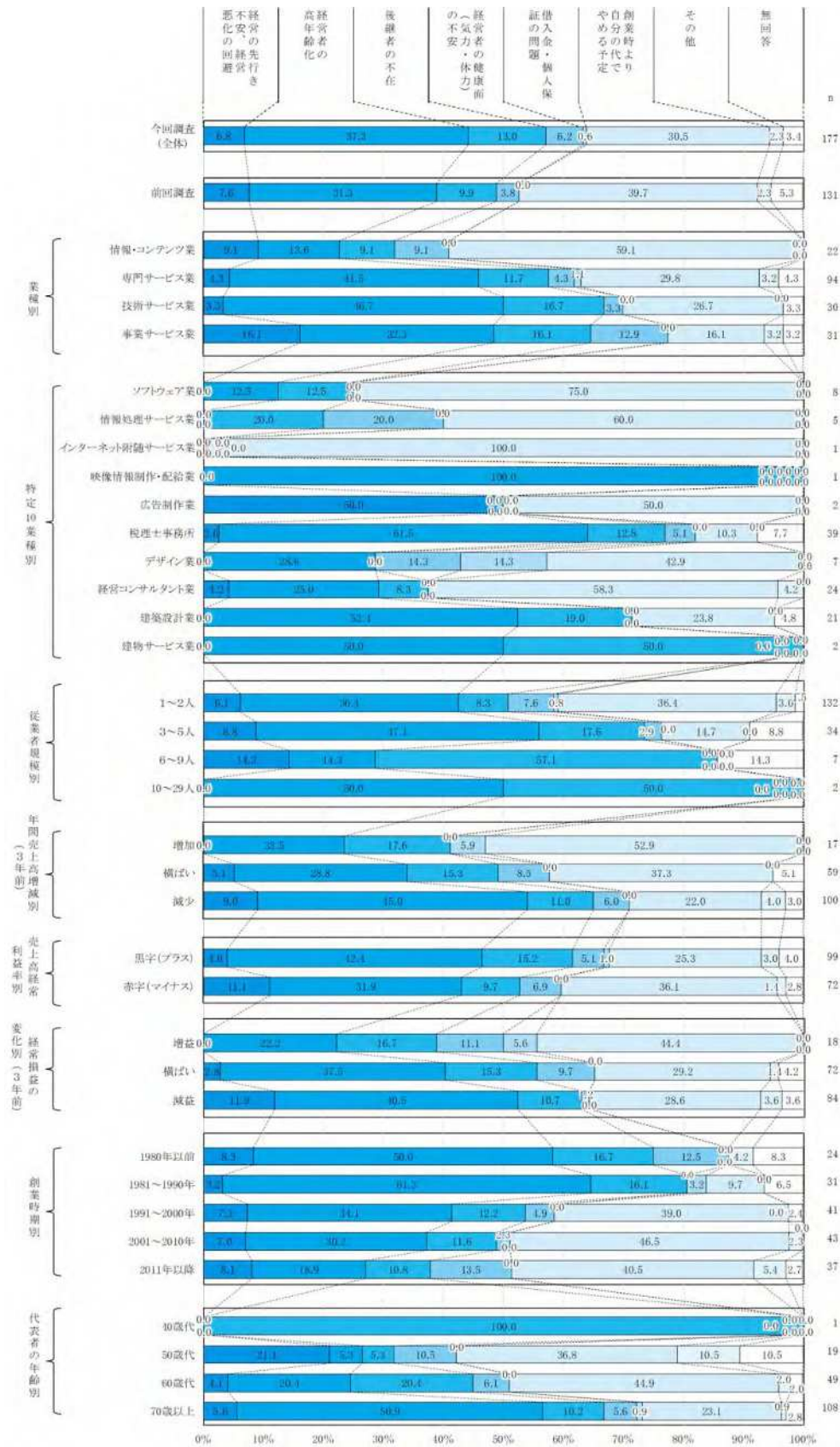
また、海外の特殊車両を輸入する際の書類作成や規格適合の改修を行う企画設計事業は、収益の柱である。この事業は、主に商社から外国車の輸入に関する相談を受けるところから始まる。輸入予定の外国車について、海外出張により現物を確認の後、どうすれば日本の法規の基準をクリアできるか検討し、書類作成や必要に応じて改造を行っている。

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. 従業者規模別の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。

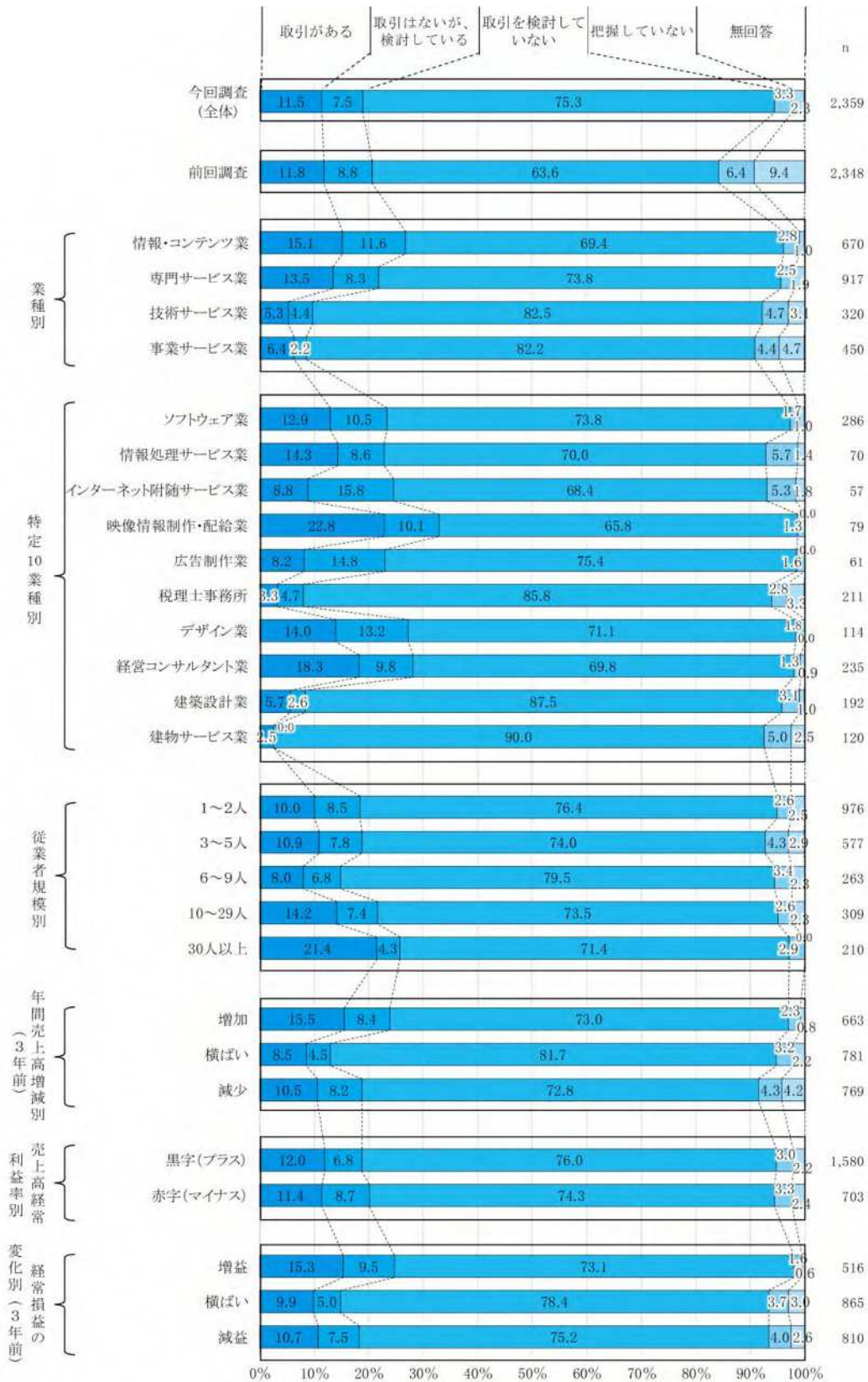
従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「取引がある」(21.4%)が2割を超える。

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。

従業者規模別にみると、従業者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。

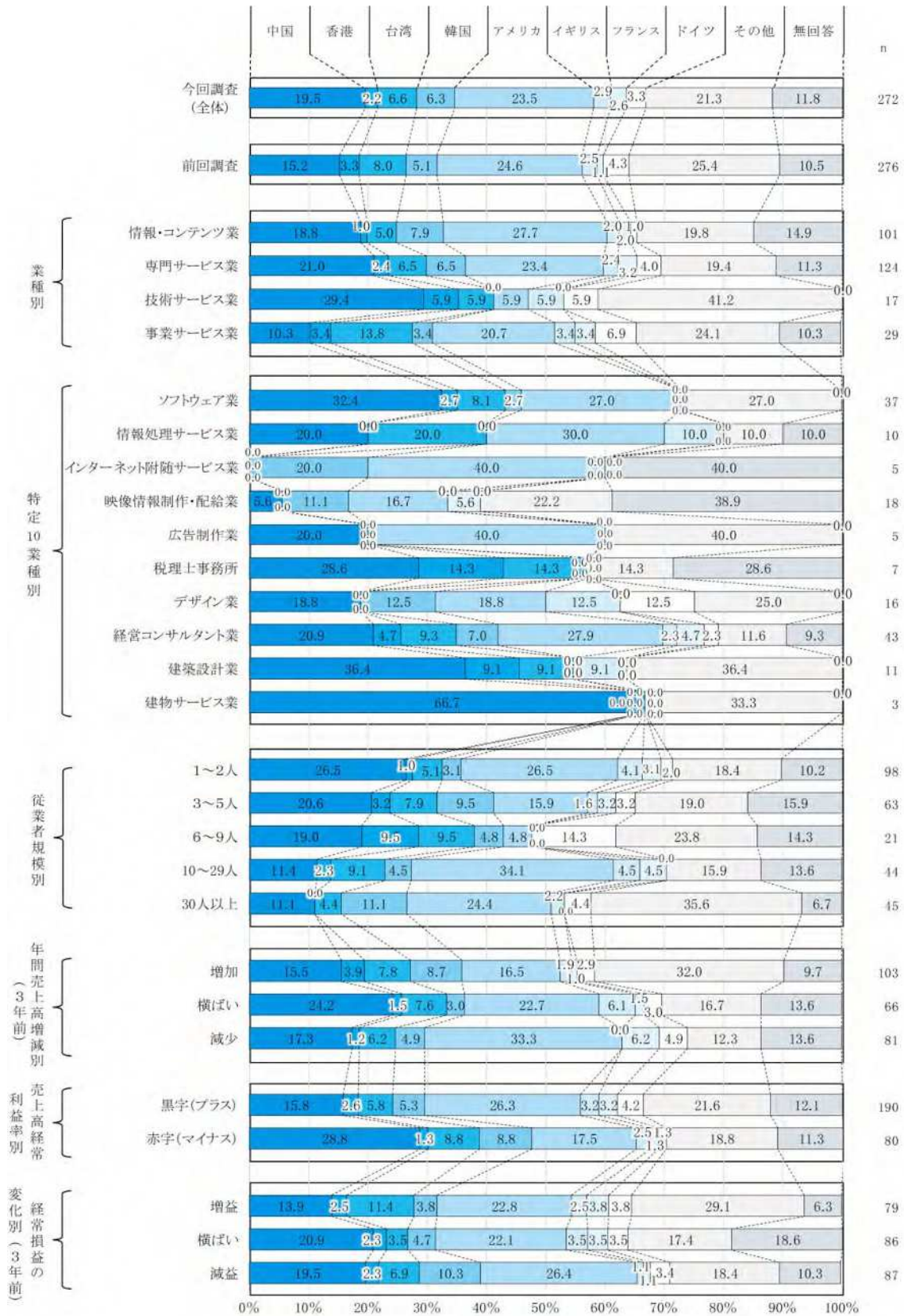
同社での厳格な管理体制に加えて、長年の教育指導と信頼関係の構築により日本語の図面を深く理解する海外パートナーを育成できたことで、高いコスト効率と「正確で美しい」と評される品質の両立を実現している。また、大型液晶パネルを用いたデジタルチェックを導入するなど、作業効率のさらなる向上も追求している。

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。

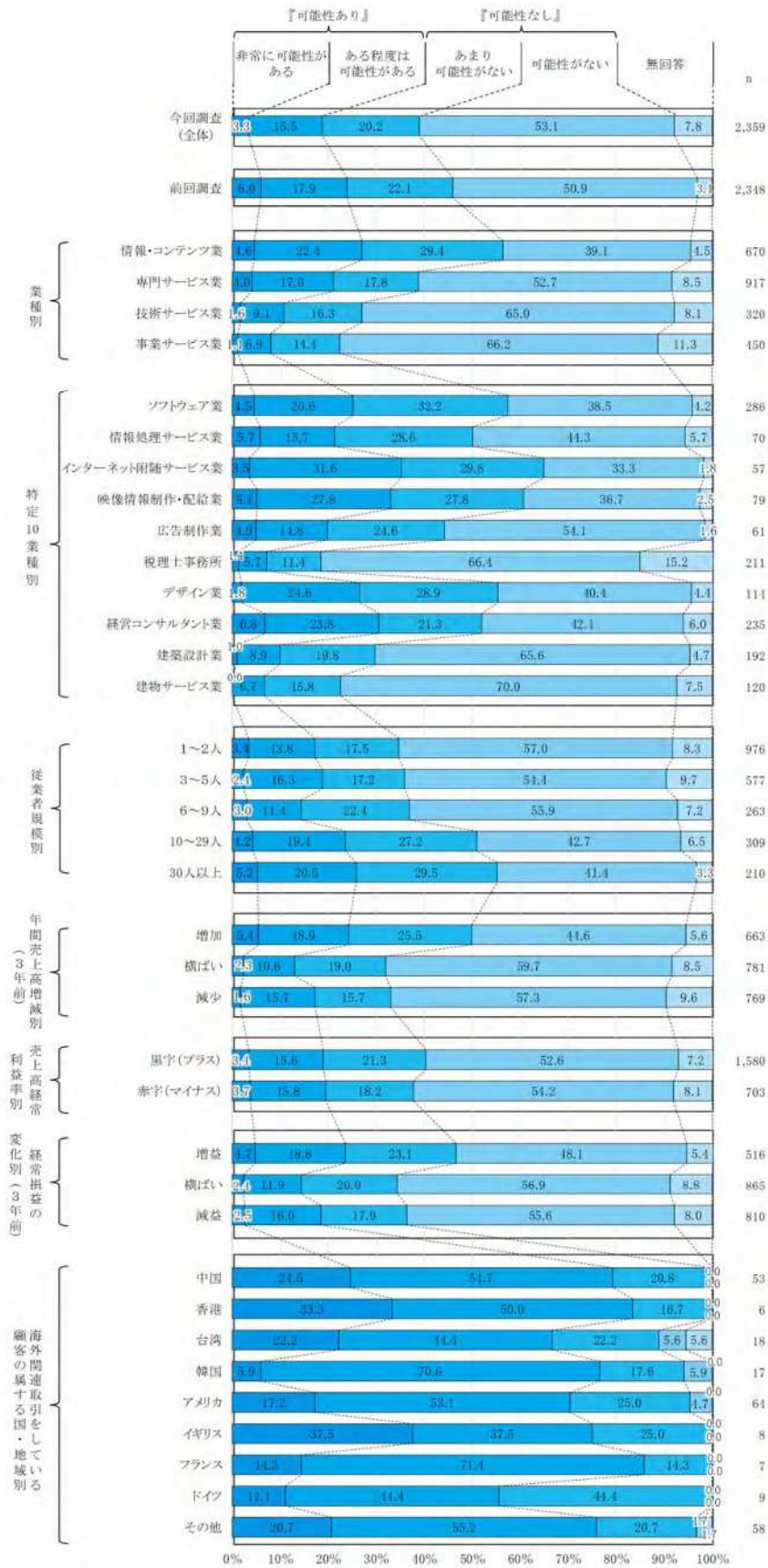
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「可能性がない」(57.3%)が6割程度である。

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。

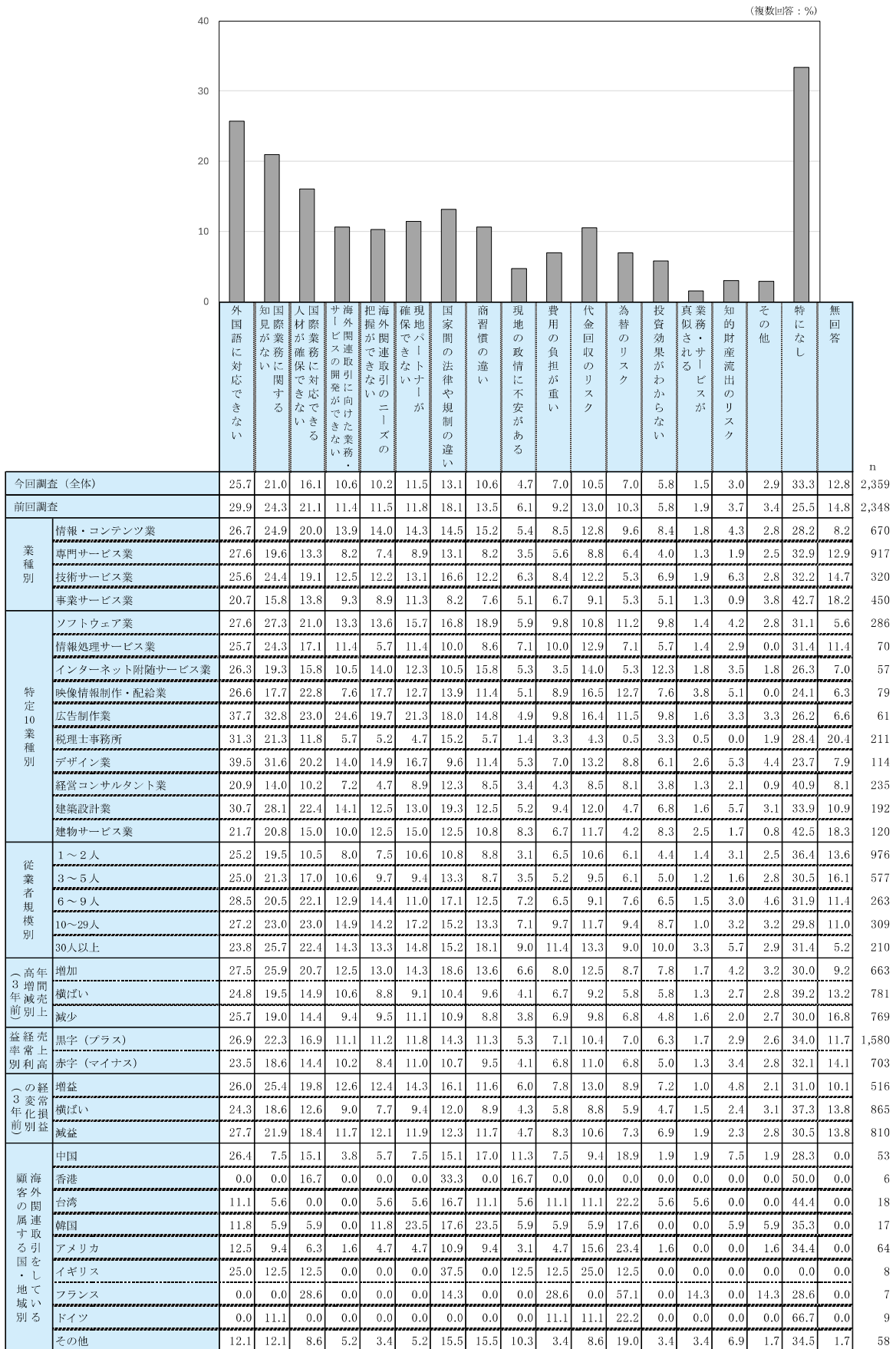
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「外国語に対応できない」（27.5%）が3割程度である。

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



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。

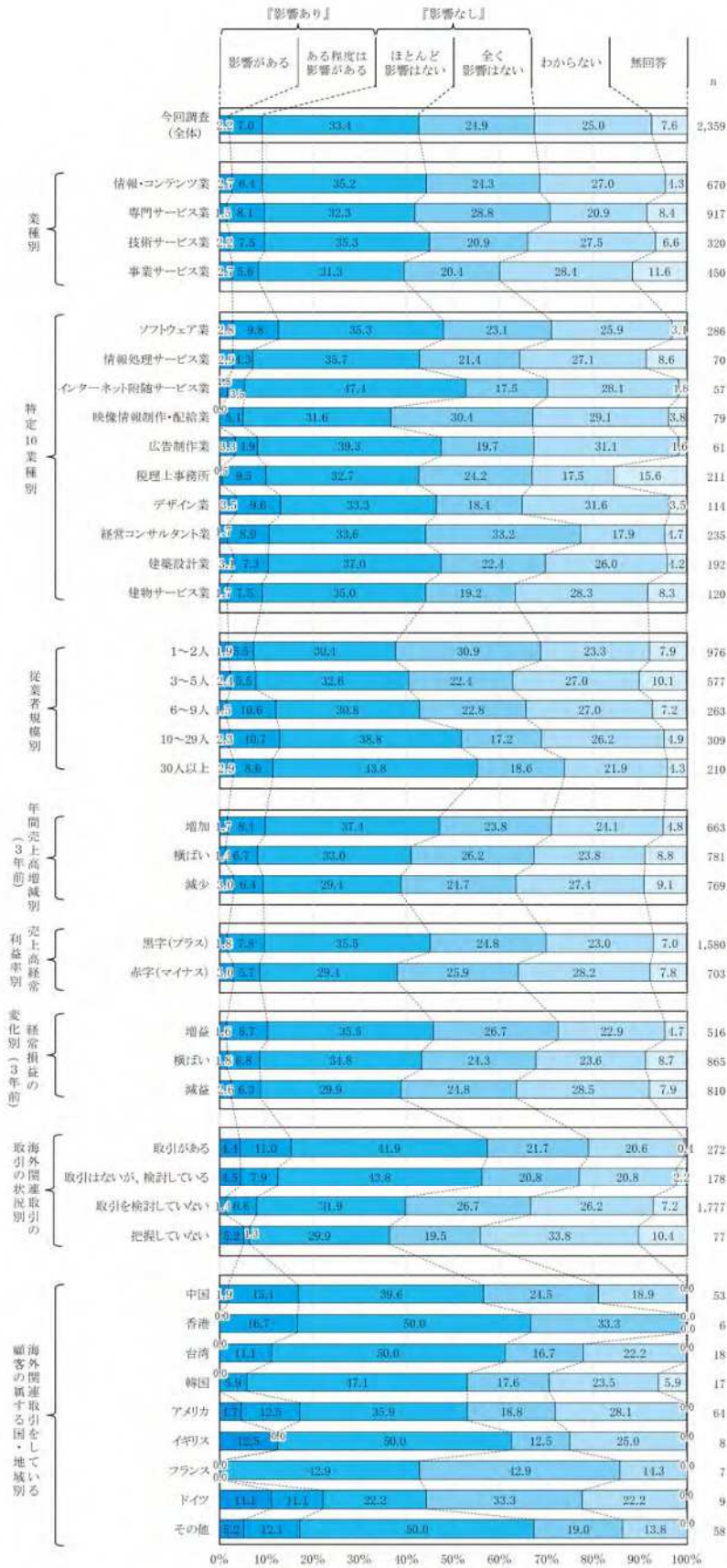
売上高経常利益率別にみると、黒字(プラス)と回答した企業は『影響なし』(60.3%)が6割を超える。

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。

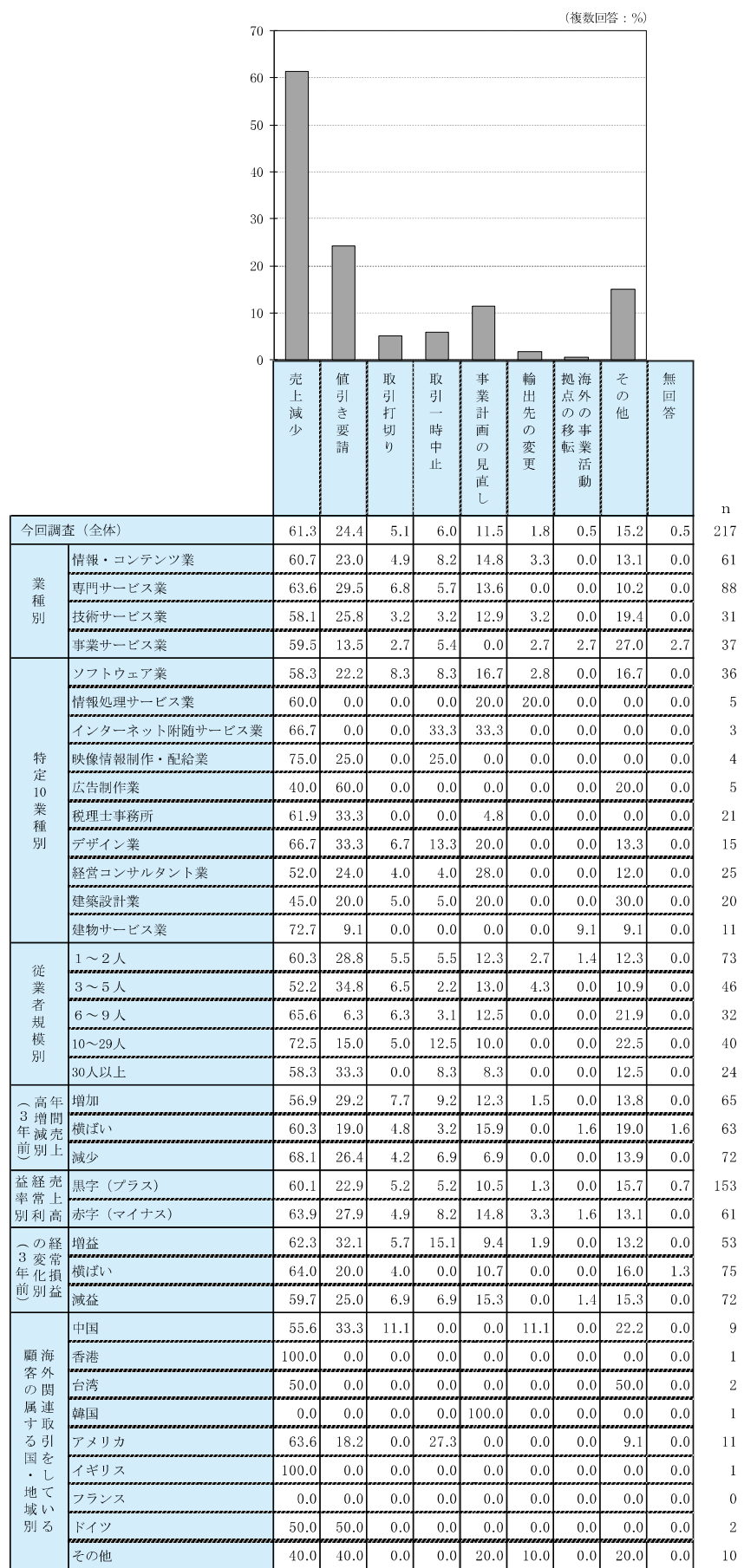
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が減少と回答した企業は「売上減少」（68.1%）が7割程度である。

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。

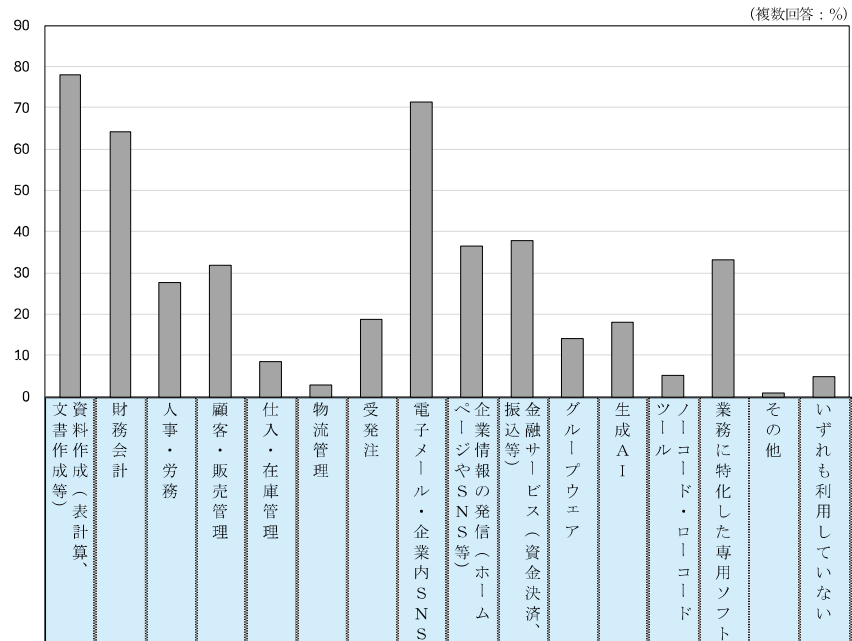
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「財務会計」、「人事・労務」、「顧客・販売管理」、「受発注」、「電子メール・企業内SNS」、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」、「金融サービス（資金決済、振込等）」、「グループウェア」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「電子メール・企業内SNS」（87.1%）が9割程度である。

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）



		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
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	2,359
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
	インターネット附随サービス業	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） 年間売上 増減別上	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
益率別高	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） の経常損益 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。

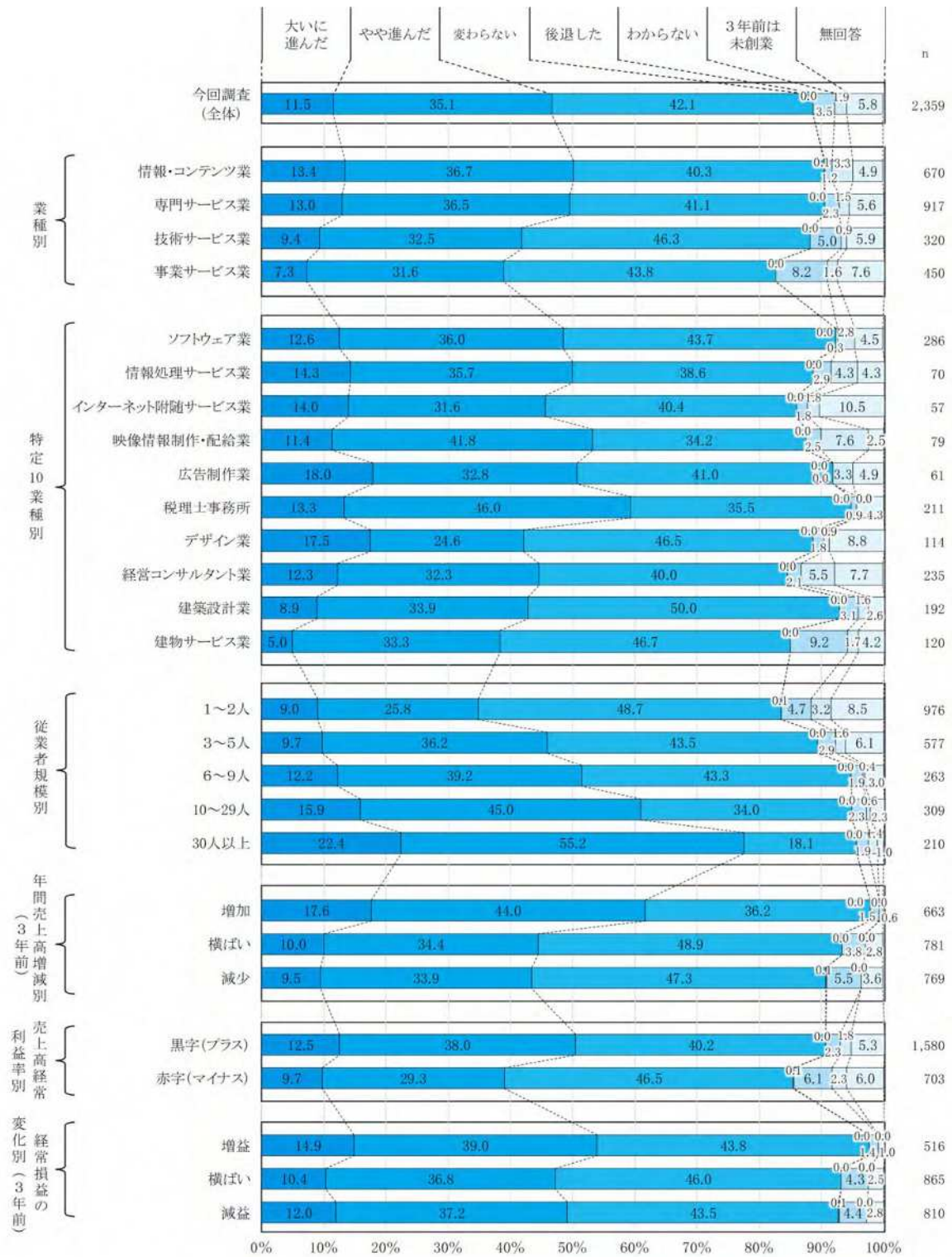
この柔軟な開発を支えるのが、ソースコードの高い品質である。誰が見ても一目で構造が理解できる「綺麗なコード」は、システムの拡張性を飛躍的に高め、長期的な信頼を生む。また、コアタイムのないフルフレックス制やリモートワークの導入など、社員一人ひとりの自主性を尊重する働き方を認める文化により開発のスピード感と高いクオリティを実現している。

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。

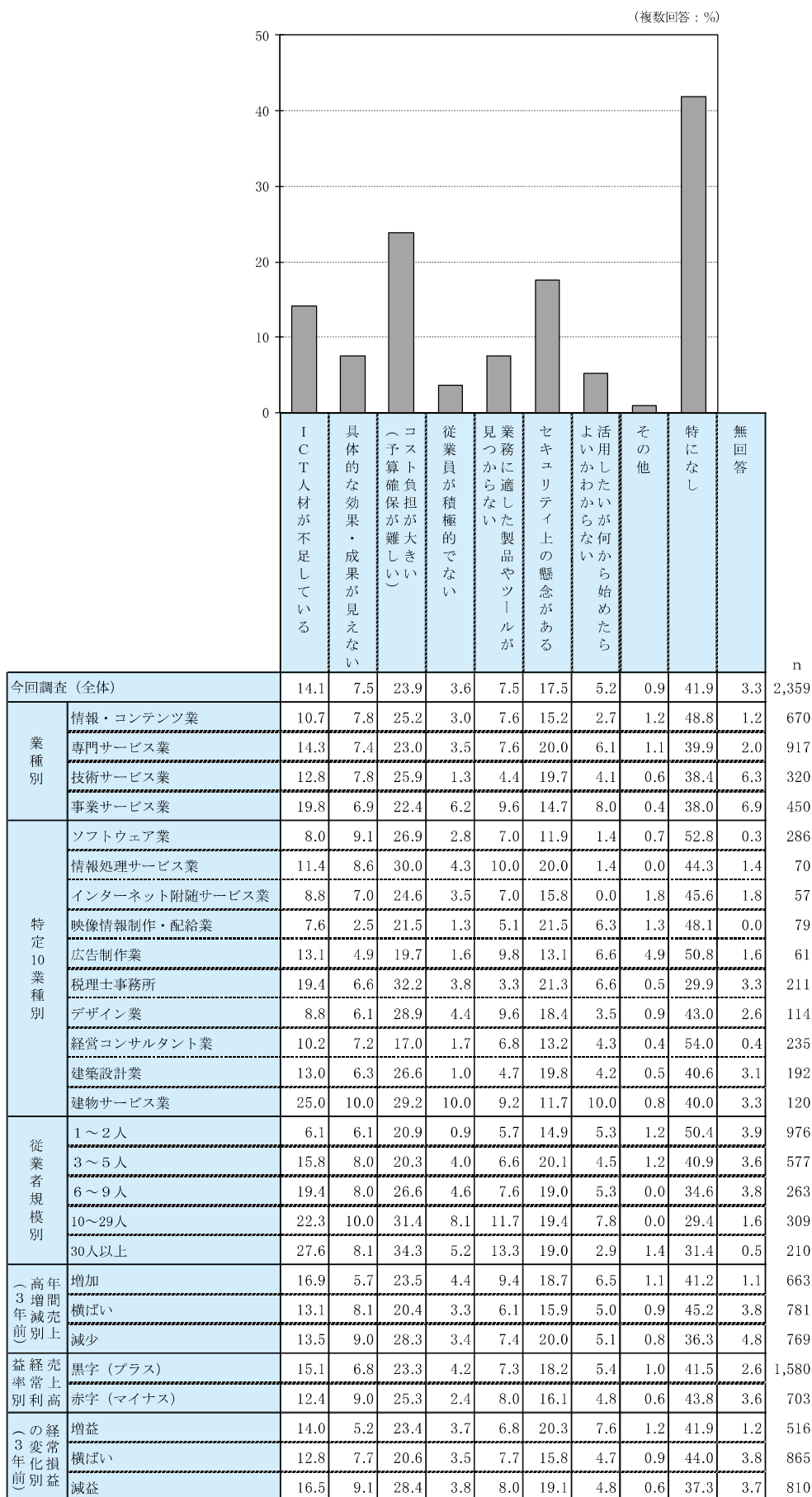
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「ICT人材が不足している」、「業務に適した製品やツールが見つからない」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「コスト負担が大きい（予算確保が難しい）」（34.3%）が3割を超える。

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主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。

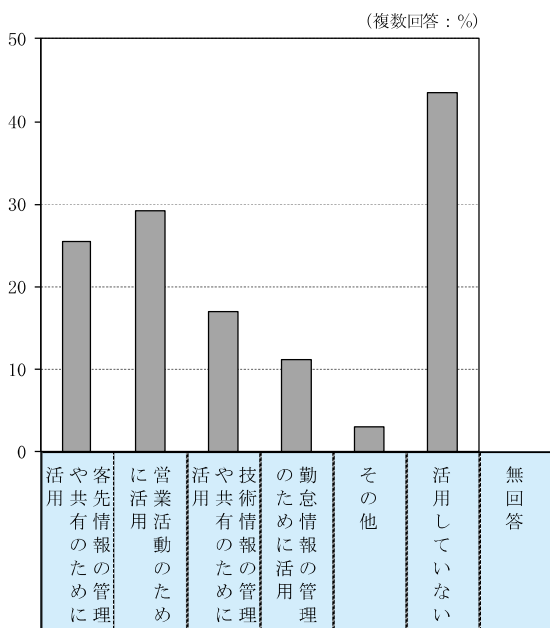
このため、特に求人広告は出していないが、バレエ衣装の仕事は是非やってみたいという意欲を持つ求職者からの連絡が全国から来ている。そうした若者は皆熱心で、バレエ衣装が心から好きであり、また優秀な人が多い。就職活動用に自分が過去に製作した衣装の作品集を持って来る人も多いという。

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



		活用や共有の管理に	客先情報の管理に	営業活動のため	活用や共有の管理に	技術情報の管理	勤怠情報の管理	その他	活用していない	無回答	n
今回調査 (全体)		25.5	29.2	17.0	11.1	3.0	43.5	2.5	2.5		2,359
業種別	情報・コンテンツ業	29.4	35.2	23.1	18.2	4.5	36.4	1.0			670
	専門サービス業	27.2	26.9	11.2	7.0	1.9	47.9	2.0			917
	技術サービス業	15.9	23.8	29.4	6.6	3.4	43.4	4.1			320
	事業サービス業	23.1	28.7	10.9	12.0	2.4	45.1	4.4			450
特定10業種別	ソフトウェア業	25.9	33.2	23.4	19.6	3.5	40.9	1.0			286
	情報処理サービス業	28.6	28.6	22.9	22.9	5.7	35.7	0.0			70
	インターネット附随サービス業	40.4	33.3	38.6	14.0	1.8	35.1	0.0			57
	映像情報制作・配給業	22.8	32.9	24.1	20.3	11.4	30.4	2.5			79
	広告制作業	39.3	49.2	21.3	8.2	3.3	27.9	0.0			61
	税理士事務所	22.7	14.7	2.8	2.8	1.4	59.7	3.3			211
	デザイン業	26.3	23.7	14.9	11.4	2.6	45.6	0.9			114
	経営コンサルタント業	35.7	39.6	14.5	7.7	2.6	36.6	0.9			235
	建築設計業	19.3	23.4	35.9	8.9	2.6	41.7	1.0			192
建物サービス業	30.8	26.7	14.2	12.5	0.8	47.5	1.7			120	
従業者規模別	1～2人	25.3	29.1	17.9	2.7	1.9	46.2	2.8			976
	3～5人	27.2	23.9	14.6	7.3	2.1	46.6	3.1			577
	6～9人	23.2	25.1	19.4	12.5	4.2	42.6	1.9			263
	10～29人	25.9	34.0	15.2	22.0	4.5	41.4	1.0			309
	30人以上	25.2	43.3	19.5	42.9	6.7	24.3	1.9			210
(3年前) 年間売上高増減別	増加	29.1	33.6	20.2	17.0	3.2	37.3	1.4			663
	横ばい	24.1	23.3	16.4	9.6	2.9	47.9	2.3			781
	減少	21.7	28.0	13.0	7.4	2.7	46.8	3.8			769
経常利益率別	黒字 (プラス)	25.8	29.0	17.6	13.3	3.1	42.9	2.0			1,580
	赤字 (マイナス)	24.8	30.0	15.8	6.5	2.7	45.7	2.7			703
(3年前) 経常損益変化別	増益	28.1	32.9	19.0	14.9	3.3	39.1	0.2			516
	横ばい	24.6	25.9	16.4	9.8	3.0	45.2	3.2			865
	減益	22.8	27.2	14.7	9.9	2.7	46.8	2.8			810

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。

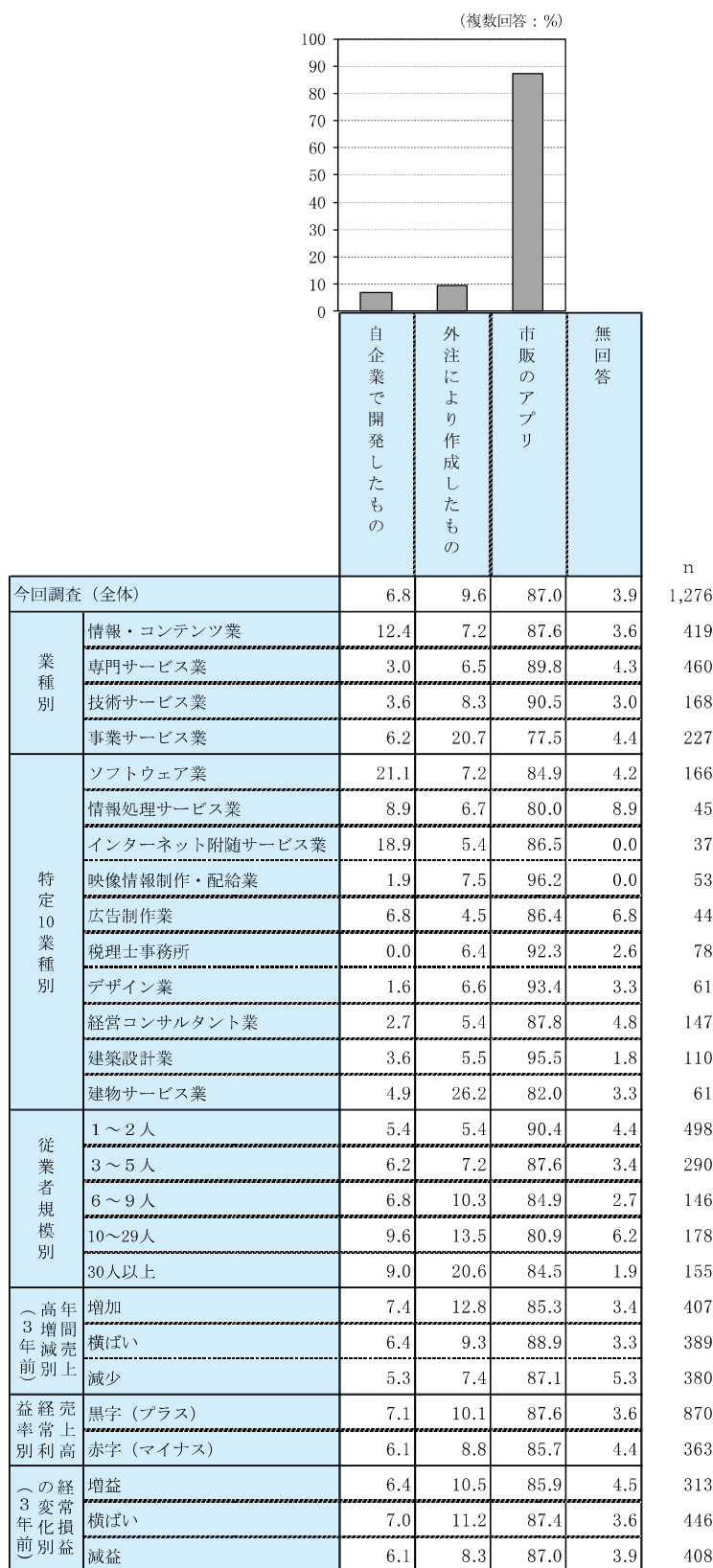
多くの制作会社がテレビ局からの請負業務に依存し、制作費の減少と人件費の高騰という悪循環に苦しむ中、同社は著作権に基づくライセンス収入という安定的な収入源を持っていることが強みである。このため、目先の利益にとらわれず、コストをかけて良い作品を作ることに集中できる環境が整っている。時代を問わず愛されるコンテンツは、古びることのない資産として同社の誇りとなっている。

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、会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



(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。

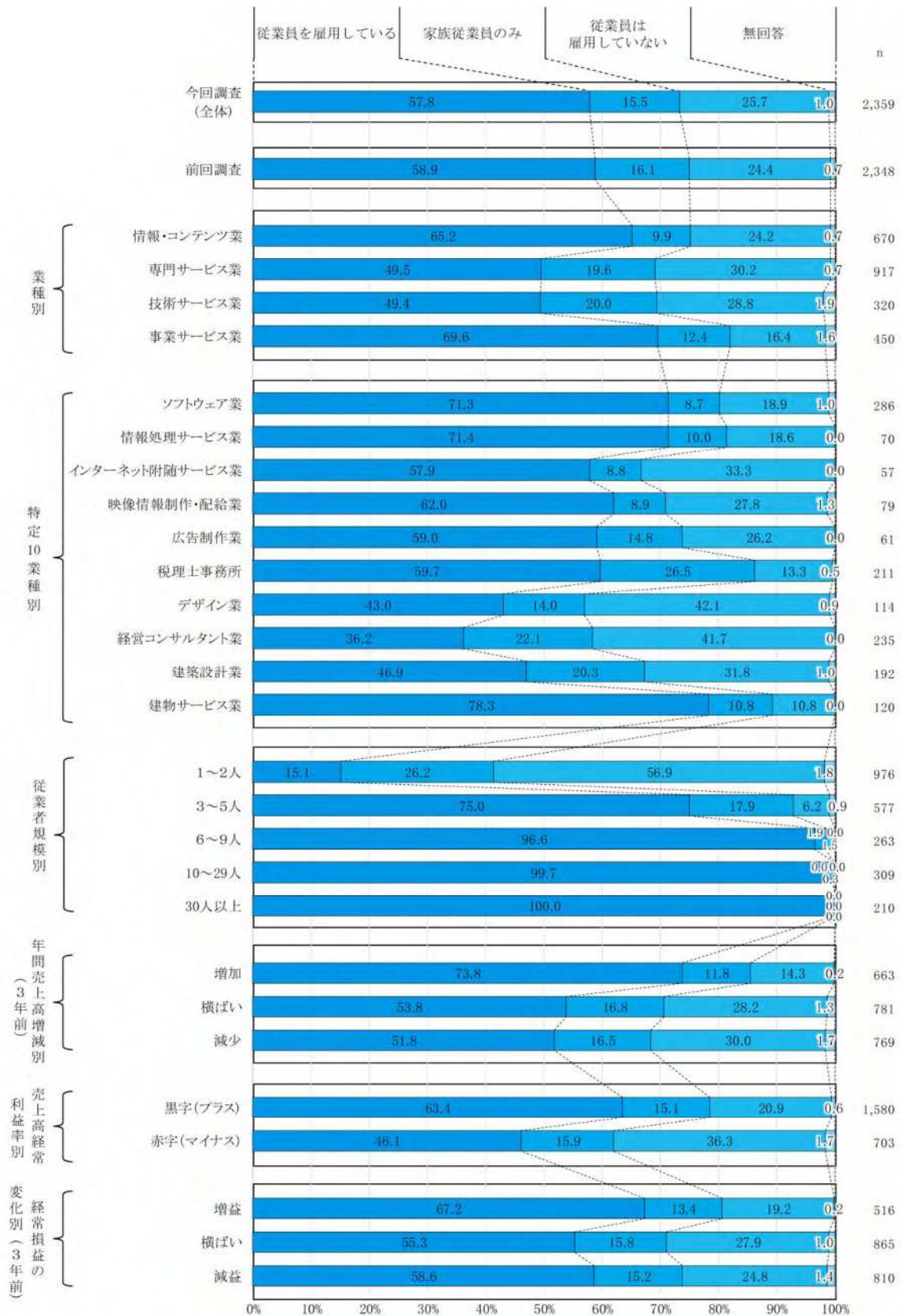
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「従業員は雇用していない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「従業員は雇用していない」(56.9%)が5割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「従業員を雇用している」が高くなる傾向がみられる。

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員数の変化

3年前と比較した全従業員数の変化は、「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。

従業員規模別にみると、従業員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、従業員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。

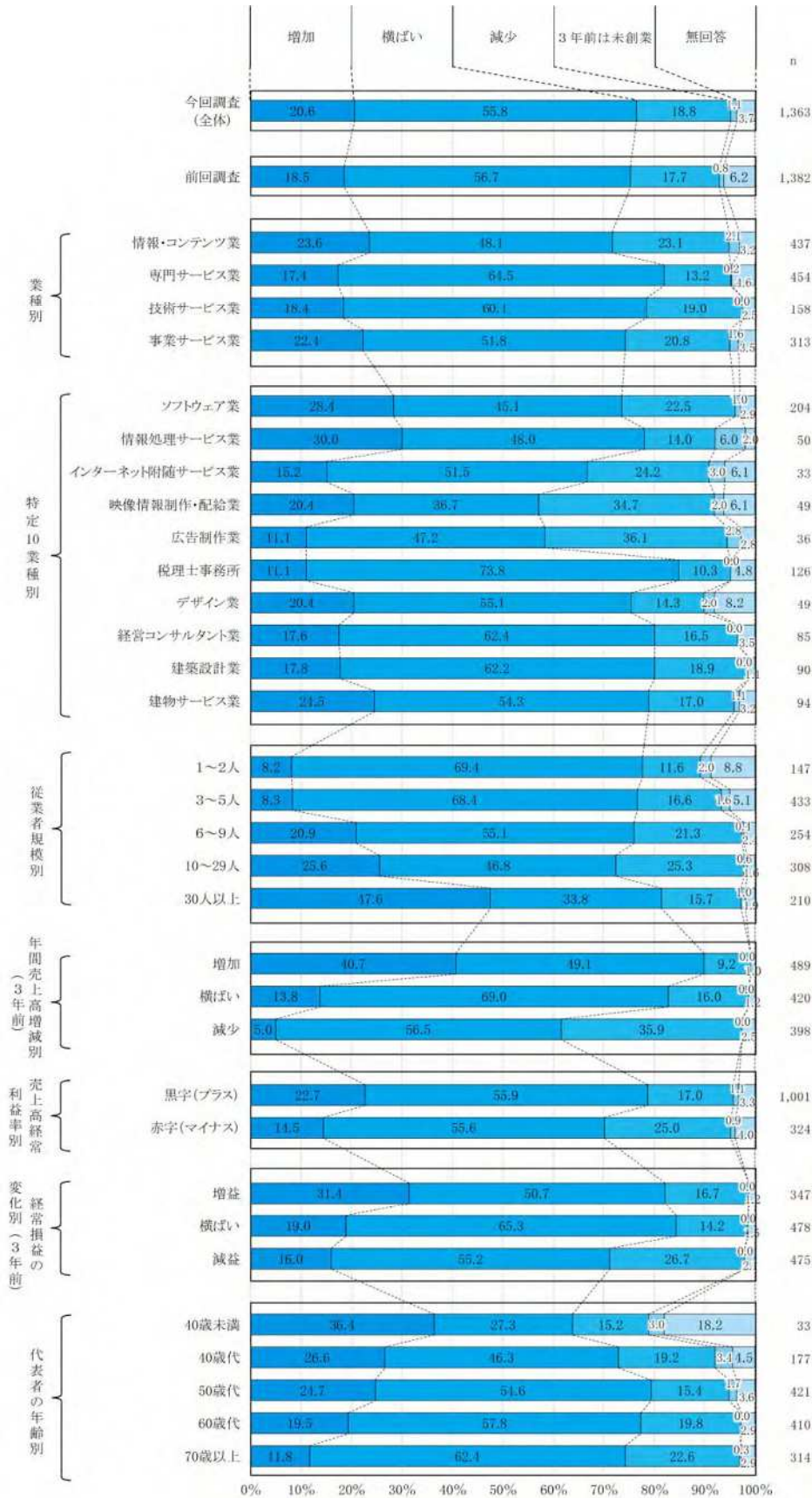
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「増加」(40.7%)が4割を超える。

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。

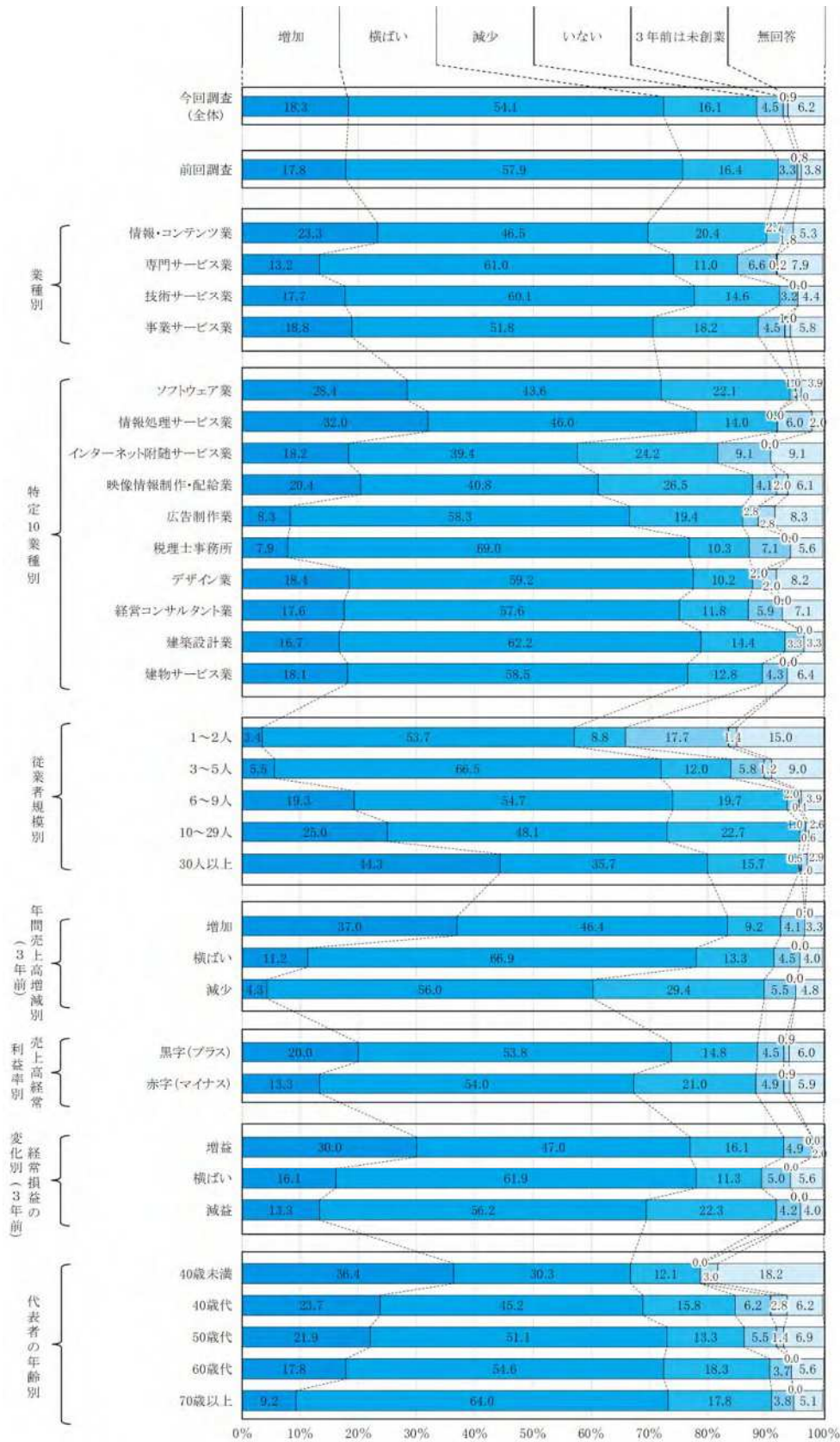
同事務所の最大の特徴は、現代表がITの知識と社労士としての知識を併せ持つ点である。同事務所では、現代表が前職での経験を活かし、自らホームページを作成しSEO対策をする等、Web経由での新規顧客獲得に力を入れ、成功している。また、IT業界の顧客に対しては、知見を活かした的確なサポートを行い、高い信頼を得ている。

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。

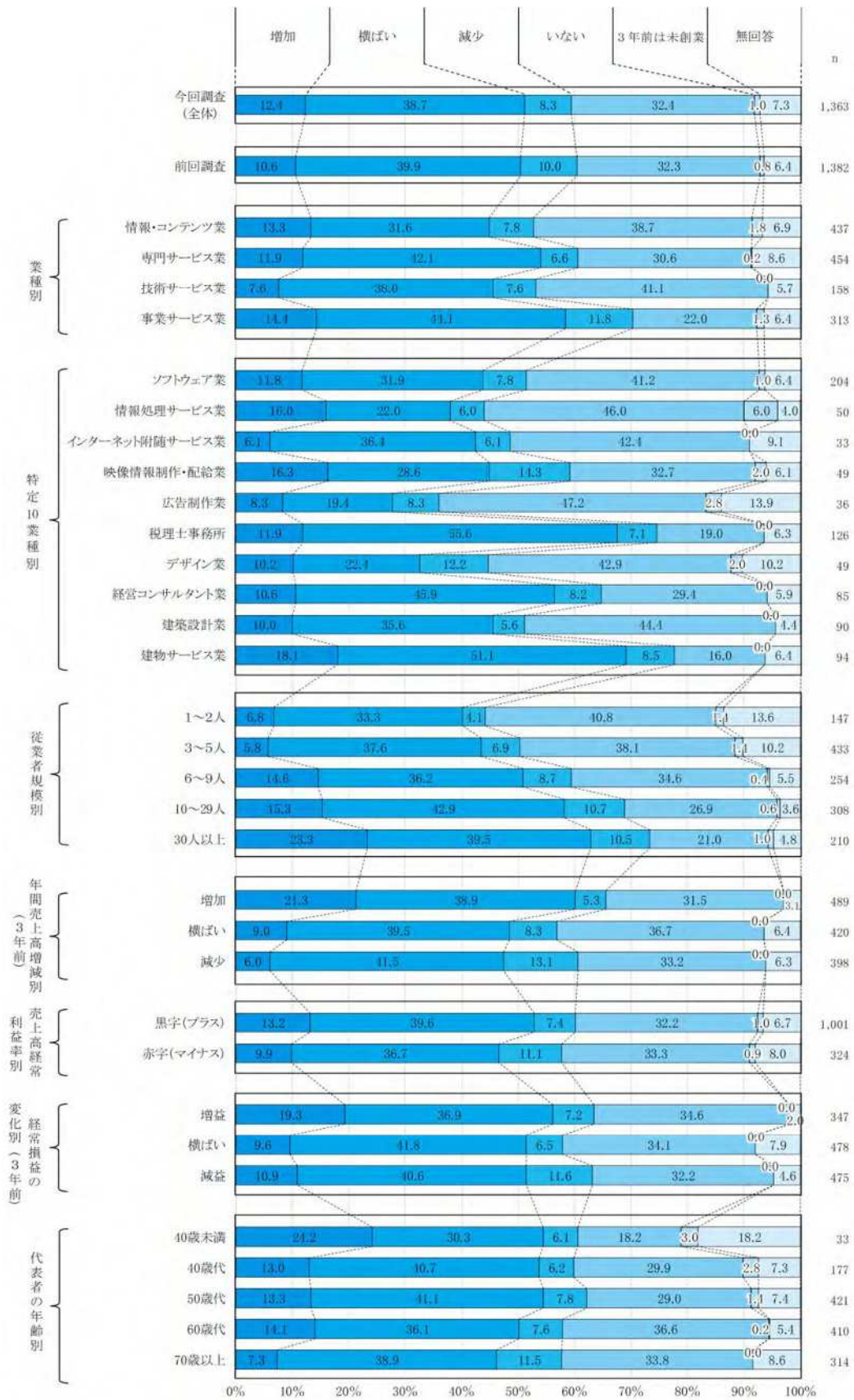
こうして得た信頼のために、同社は、積極的な営業を行わなくても口コミ等で受注を確保できる状況である。このため、同社のコンサルティングの考え方を理解してもらえる顧客との仕事を中心に行っている。

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、最近はこの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。

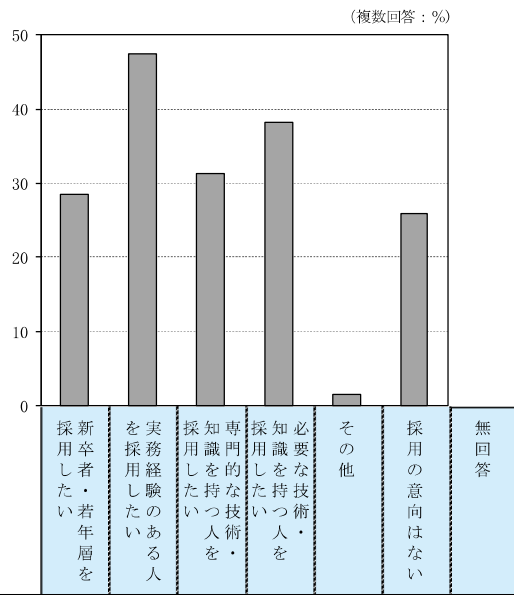
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（56.6%）が5割を超える。

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



		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
	インターネット附属サービス業	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
益経常率上別	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。

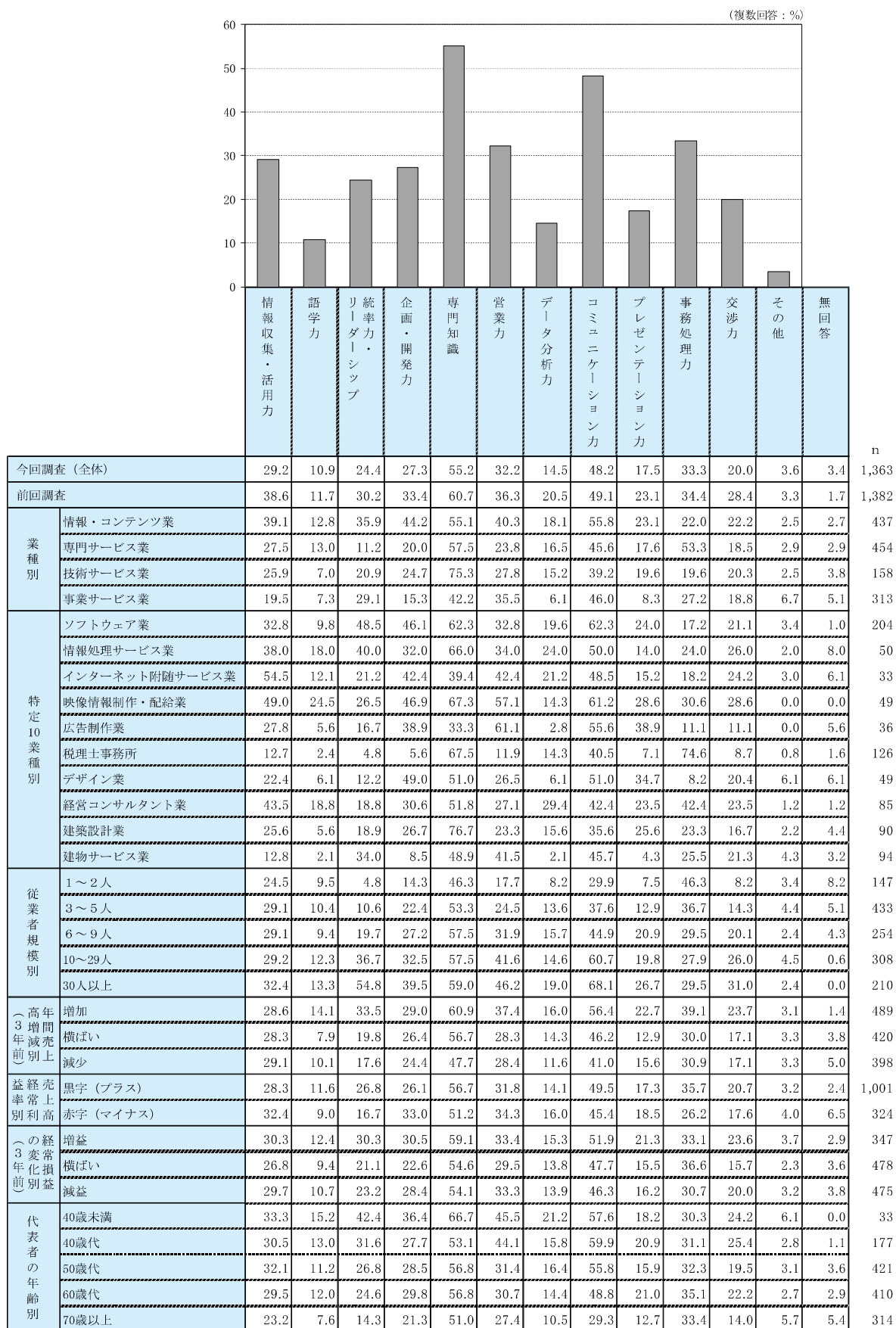
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「専門知識」（60.9%）が6割を超える。

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



(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。

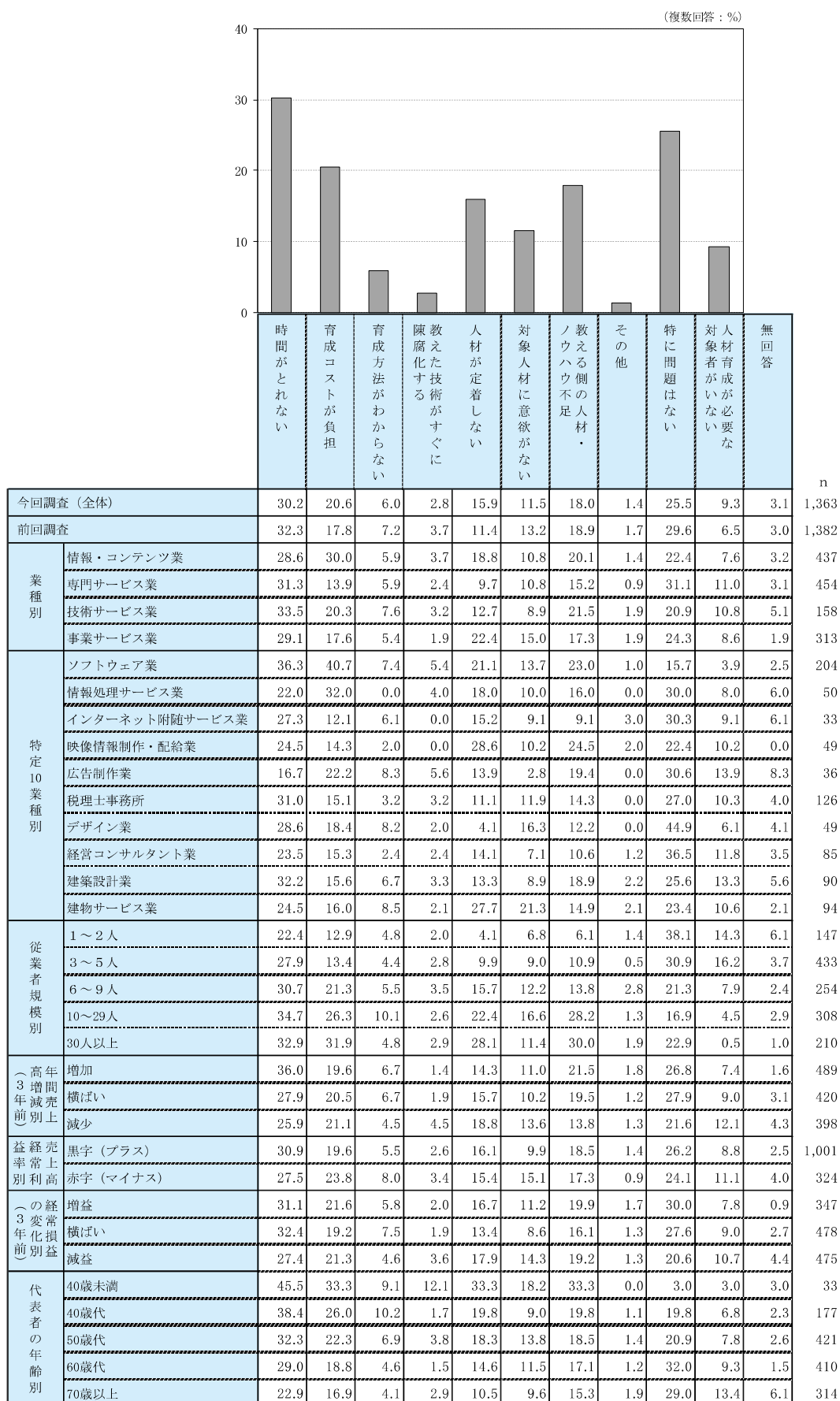
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「時間がとれない」（36.0%）が3割を超える。

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



(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。

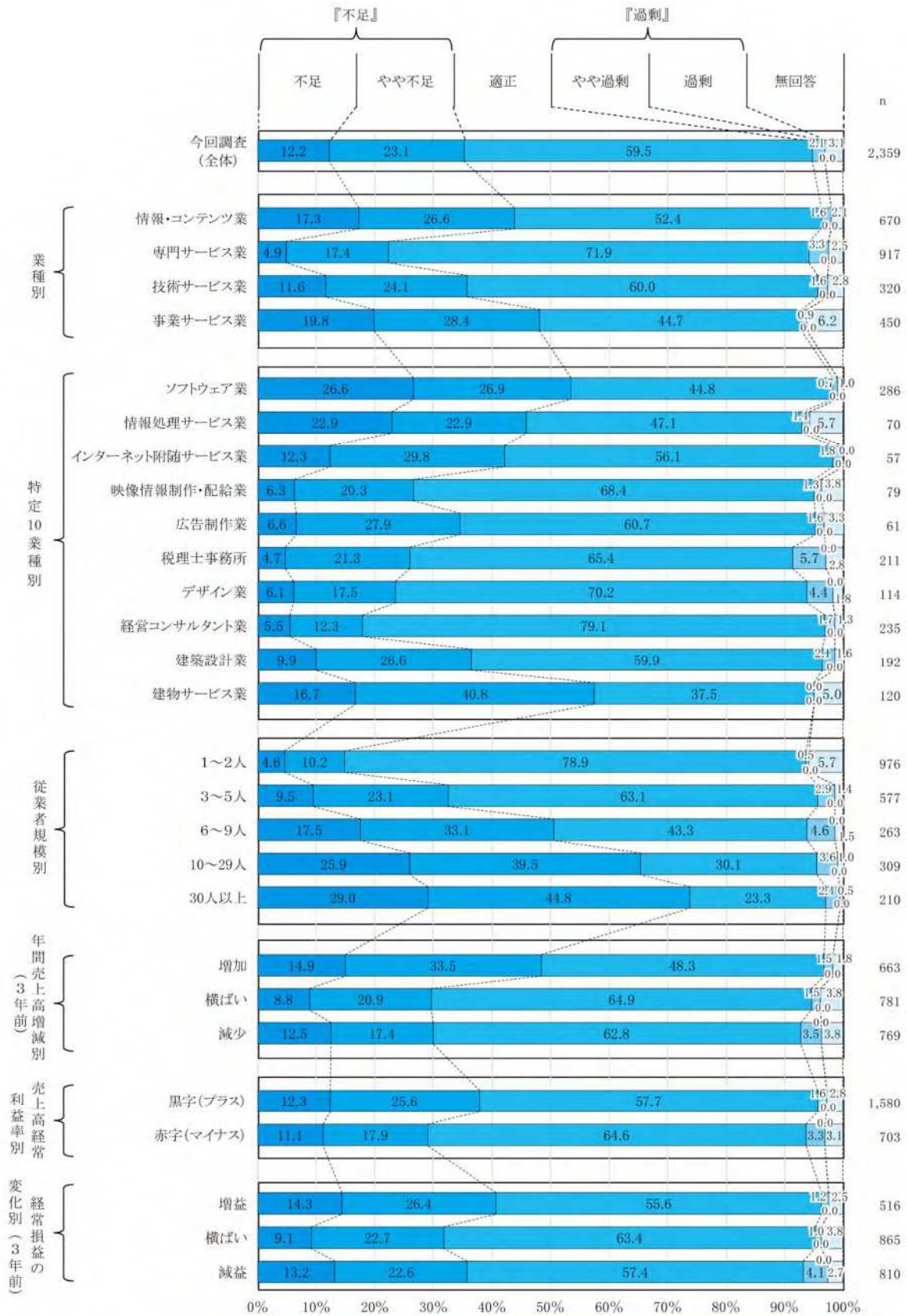
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「適正」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「適正」(78.9%)が8割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど『不足』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『不足』(73.8%)が7割を超える。

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。

従業員規模別にみると、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。

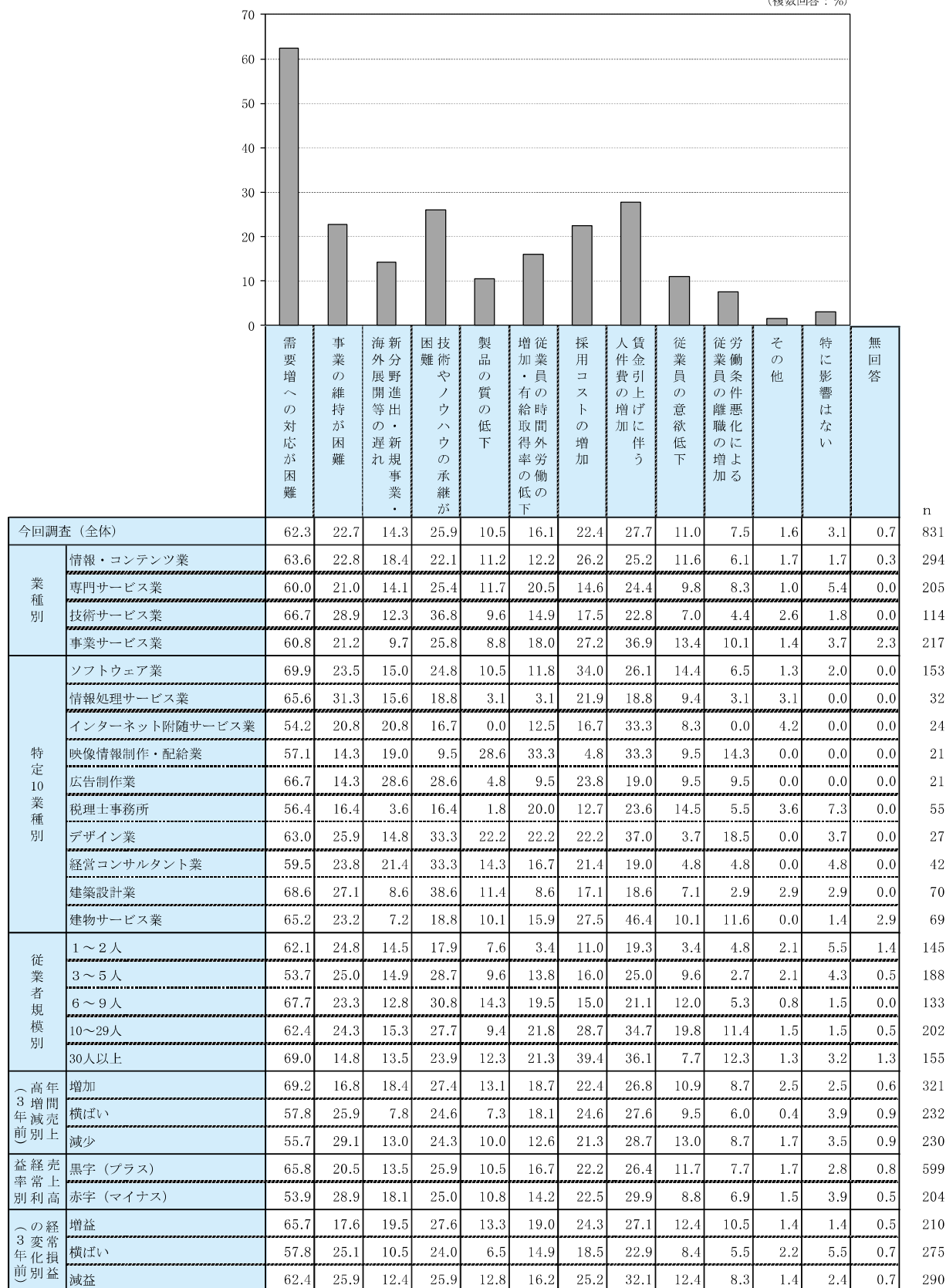
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「需要増への対応が困難」（69.2%）が約7割である。

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：%)



(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。

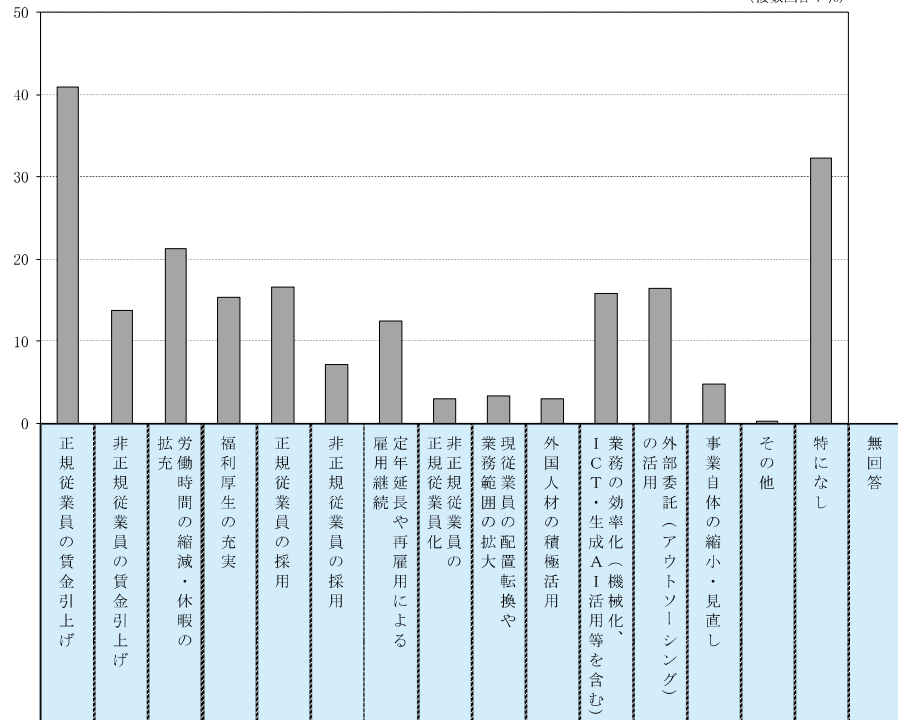
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が増加と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」（60.9%）が6割を超える。

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	
従業員規模別	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
（3年前別）年間売上	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
益率別高	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
（3年前別）経常損益	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。

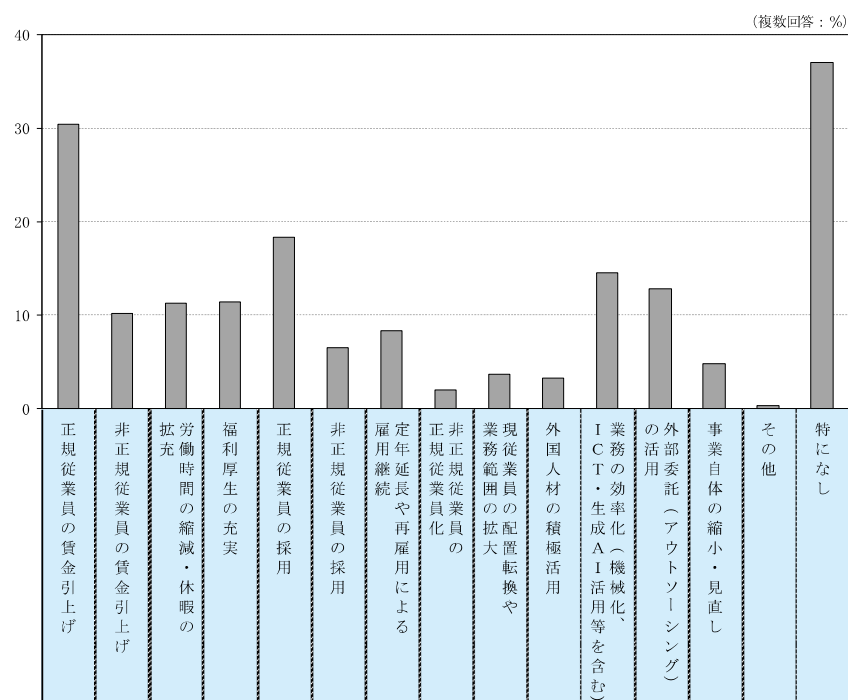
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「非正規従業員の賃金引上げ」、「労働時間の縮減・休暇の拡充」、「福利厚生の充実」、「非正規従業員の採用」、「定年延長や再雇用による雇用継続」、「非正規従業員の正規従業員化」、「現従業員の配置転換や業務範囲の拡大」、「外国人材の積極活用」、「業務の効率化(機械化、ICT・生成AI活用等を含む)」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「正規従業員の賃金引上げ」(58.1%)が6割程度である。

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



		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
今回調査(全体)																		2,359
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
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	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。

従業者規模別にみると、従業者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、従業者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。

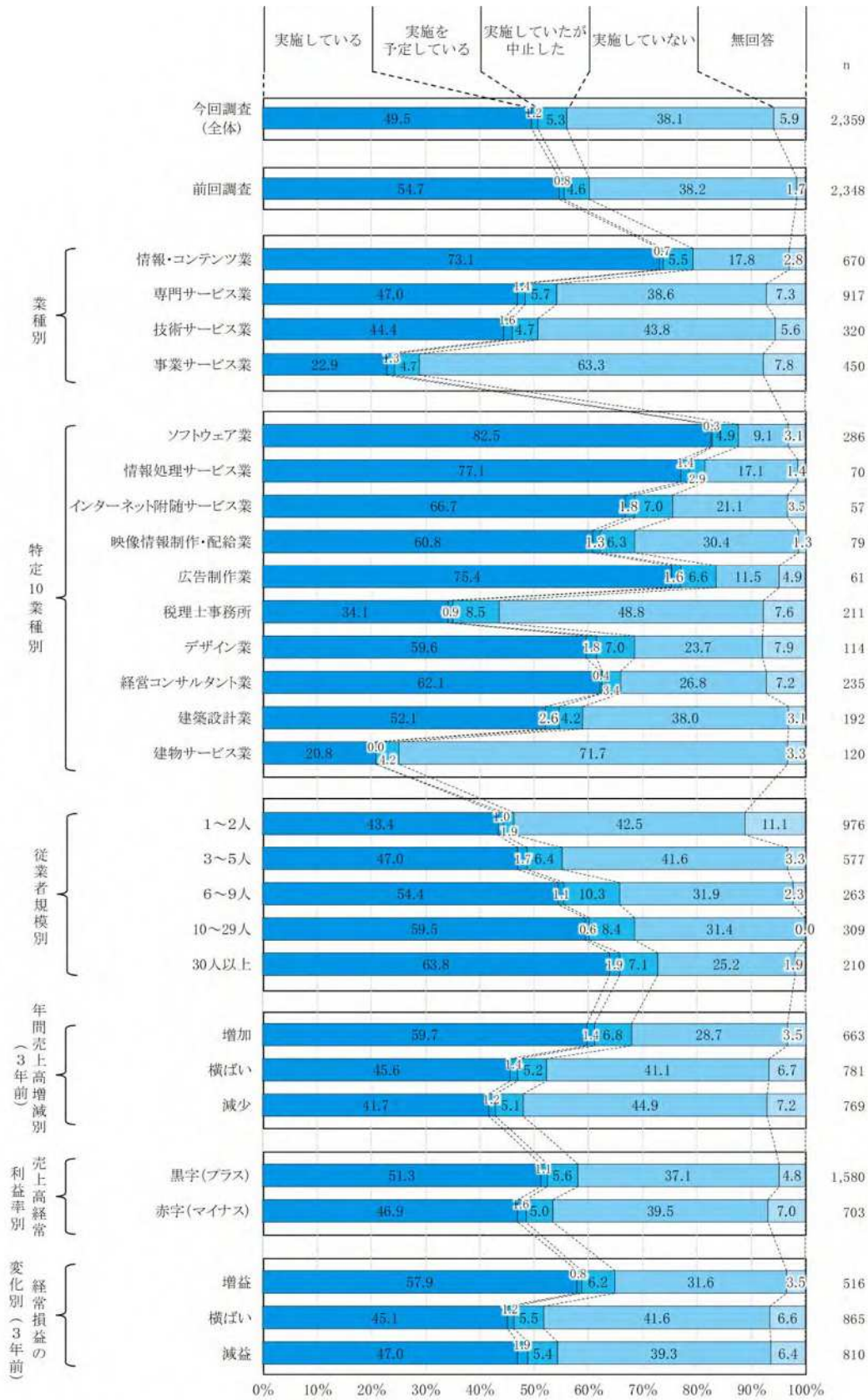
同社は、ニッチで単価の高い遊技機やゲーム映像の作成を主力事業としている。先行者として築き上げた高い信頼と技術力により、現在は自社の判断で収益性の高い案件だけを絞り込んで受注できることから、この分野は収益への貢献が大きい。一方、利益は少なくとも注目度の高いTVアニメのオープニングやエンディング映像も制作している。これは、TVアニメのオープニングやエンディング映像の制作が、社員の制作意欲を向上させるとともに、同社の技術力を広告し、優秀な人材を引き寄せるための重要な宣伝の役割を担っているからである。

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。

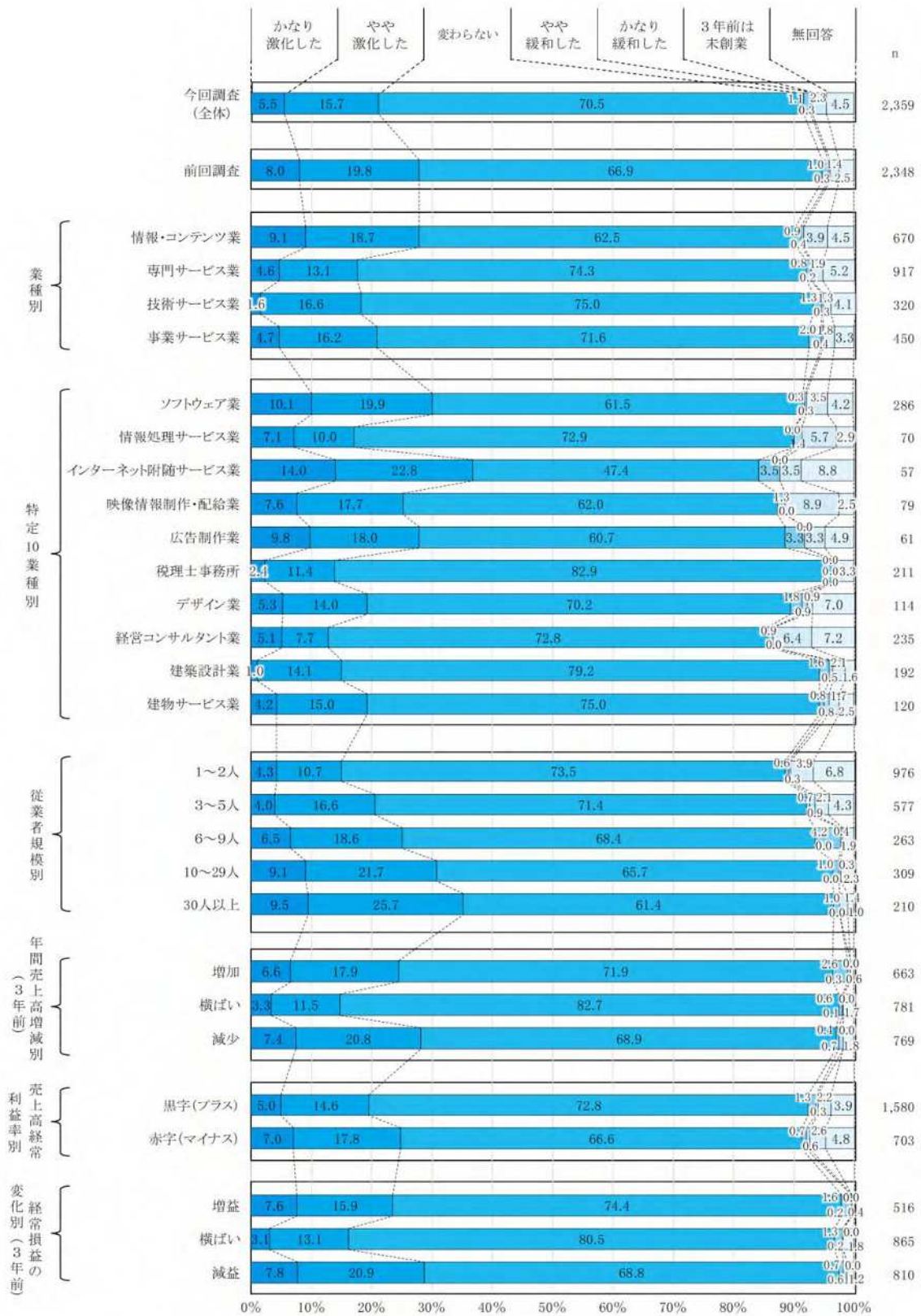
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「変わらない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「変わらない」(73.5%)が7割を超える。また、従業者規模が大きくなるほど「やや激化した」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「やや激化した」(25.7%)が2割を超える。

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。

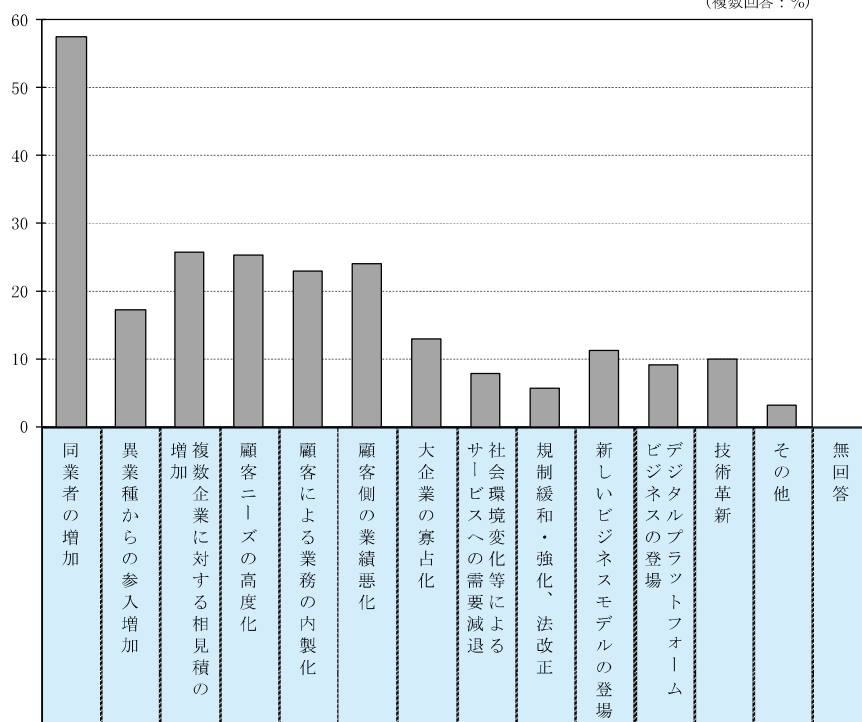
こうした状況に対応するため、デジタル分野の強化を進めている。特に、スポンサーからの広告収入を軸としたデジタルコンテンツの収益化に注力しており、また、現在運営している情報サイトの刷新も検討している。これらを進めるため、ICTに強い20代から30代の若手人材の確保にも取り組んでいる。

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	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	
	インターネット随伴サービス業	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年前増減別)	増加	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	
	横ばい	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年変化別)	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。

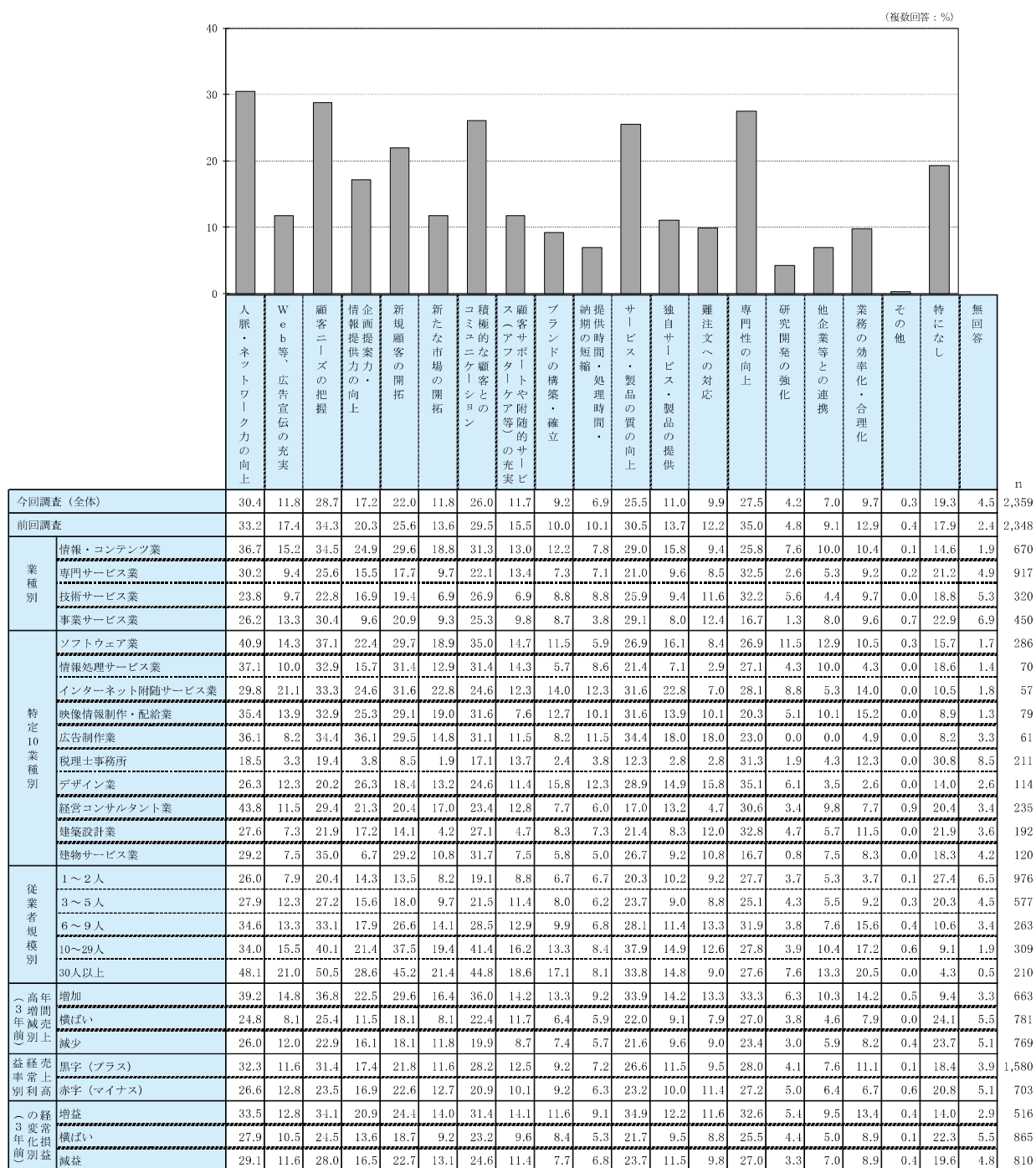
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「Web等、広告宣伝の充実」、「顧客ニーズの把握」、「企画提案力・情報提供力の向上」、「新規顧客の開拓」、「新たな市場の開拓」、「積極的な顧客とのコミュニケーション」、「顧客サポートや附随的サービス（アフターケア等）の充実」、「ブランドの構築・確立」、「他企業等との連携」、「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。30人以上と回答した企業は「顧客ニーズの把握」（50.5%）が5割を超える。

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



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。

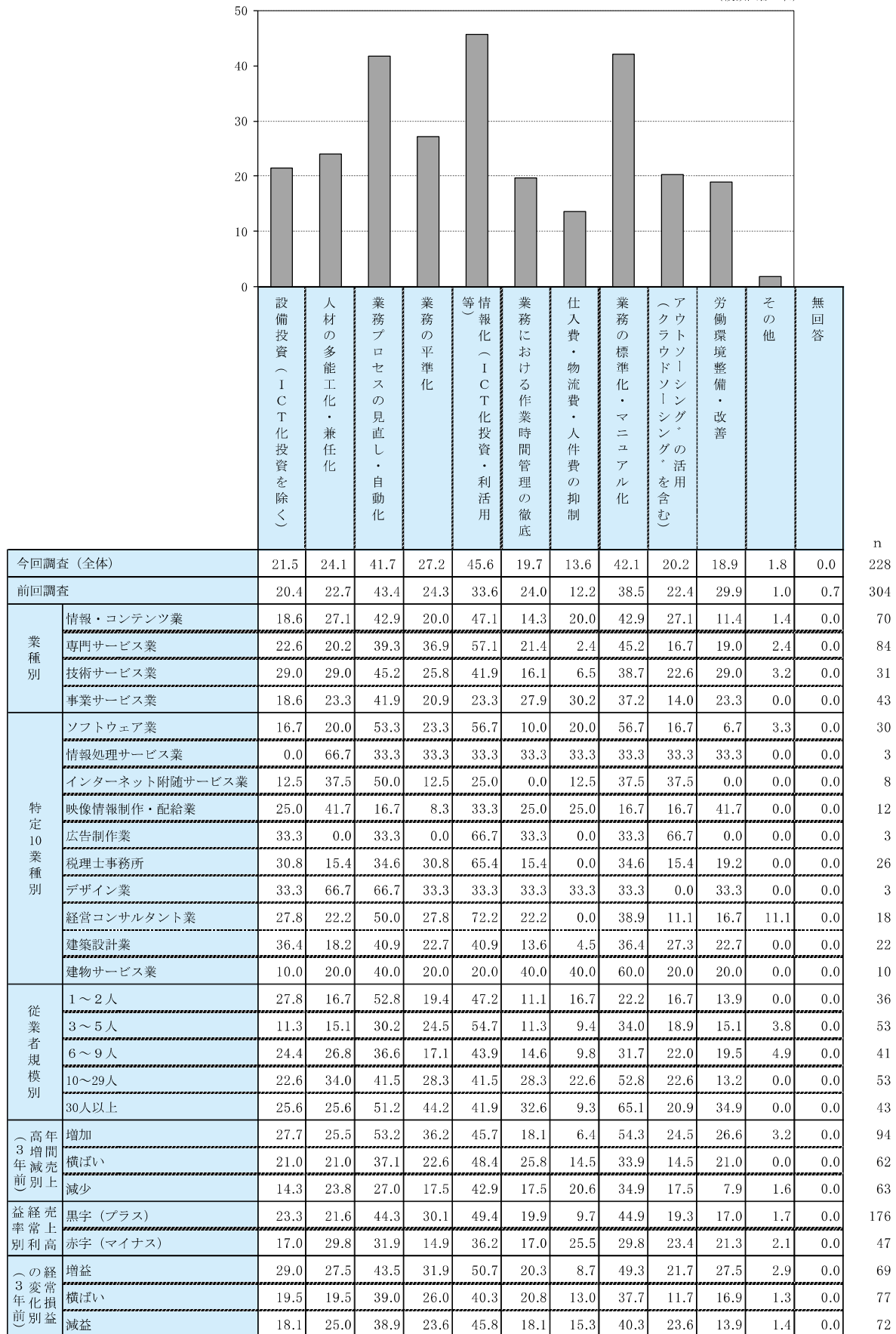
また、同社は伝統を守るだけでなく、社会情勢の変化を踏まえ新たな取組も行っている。業務の効率化に向けてAIツールを積極的に取り入れる一方、将来のデジタル社会を見据え、社内基幹システムを更新し、技術的な土台も強化している。さらに、何よりも「人」を重視し、次世代のリーダー育成に力を入れている。若手社員を専門の養成講座へ派遣するなど、組織全体で成長できる環境づくりを進めている。

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、社会のニーズに応えようとしている。

（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：%)



(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。

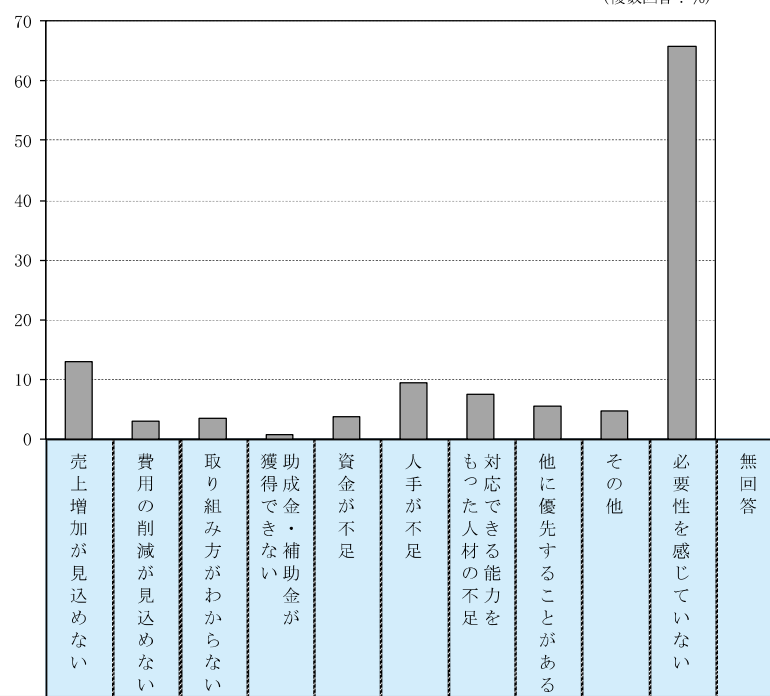
また、新たな需要を求めて、法人向け大規模キッティングの技術を応用し、携帯ショップや家電量販店向けに、スマートフォン買い替え時の店舗での設定作業の効率化を行えるツールを自社で開発した。これは、例えば携帯ショップや家電量販店がこのソフトウェアを導入することで、店員が個々の顧客のデータ設定作業に費やす時間を大幅に節減することができる。まだ改善の余地があるものの、現在売上が伸びている分野である。

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	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
	インターネット附属サービス業	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) 年間売上増減	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
営業利益率	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) 経常利益変化	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。

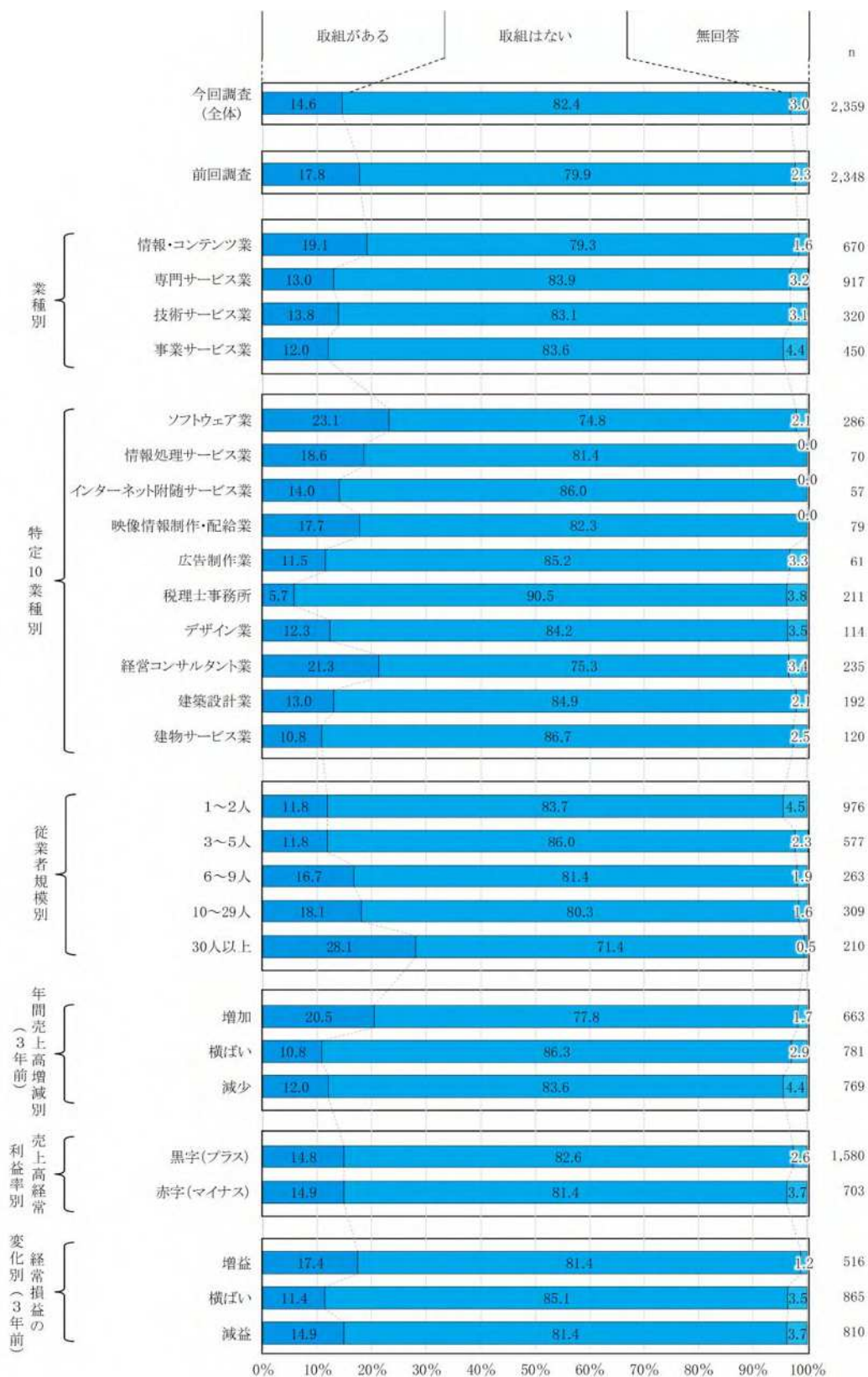
同社の業務は、顧客が漠然と抱いているイメージを可視化することが求められるため、社員に求める能力としてコミュニケーション能力を重視している。

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。

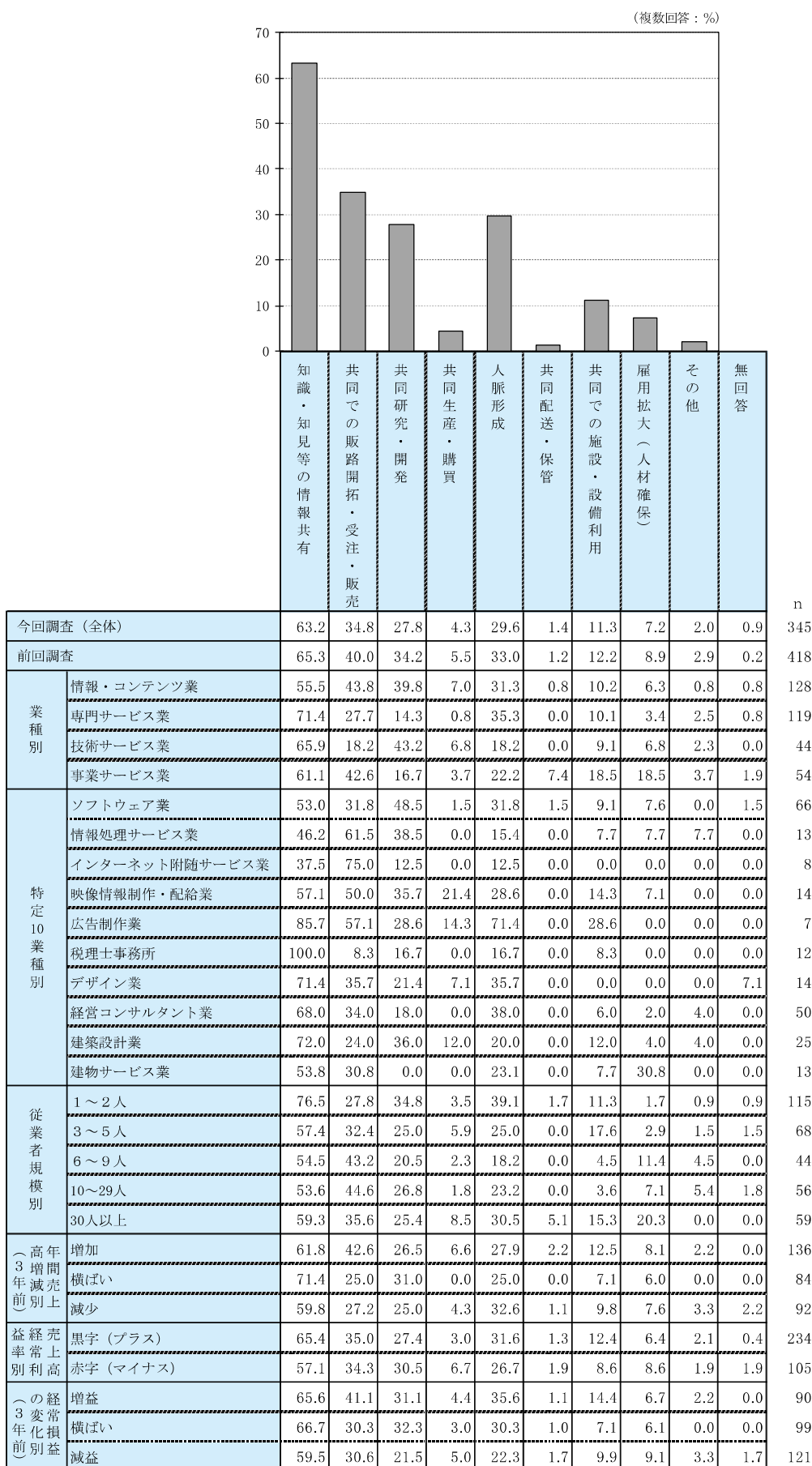
従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（76.5%）が7割を超える。

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



(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。

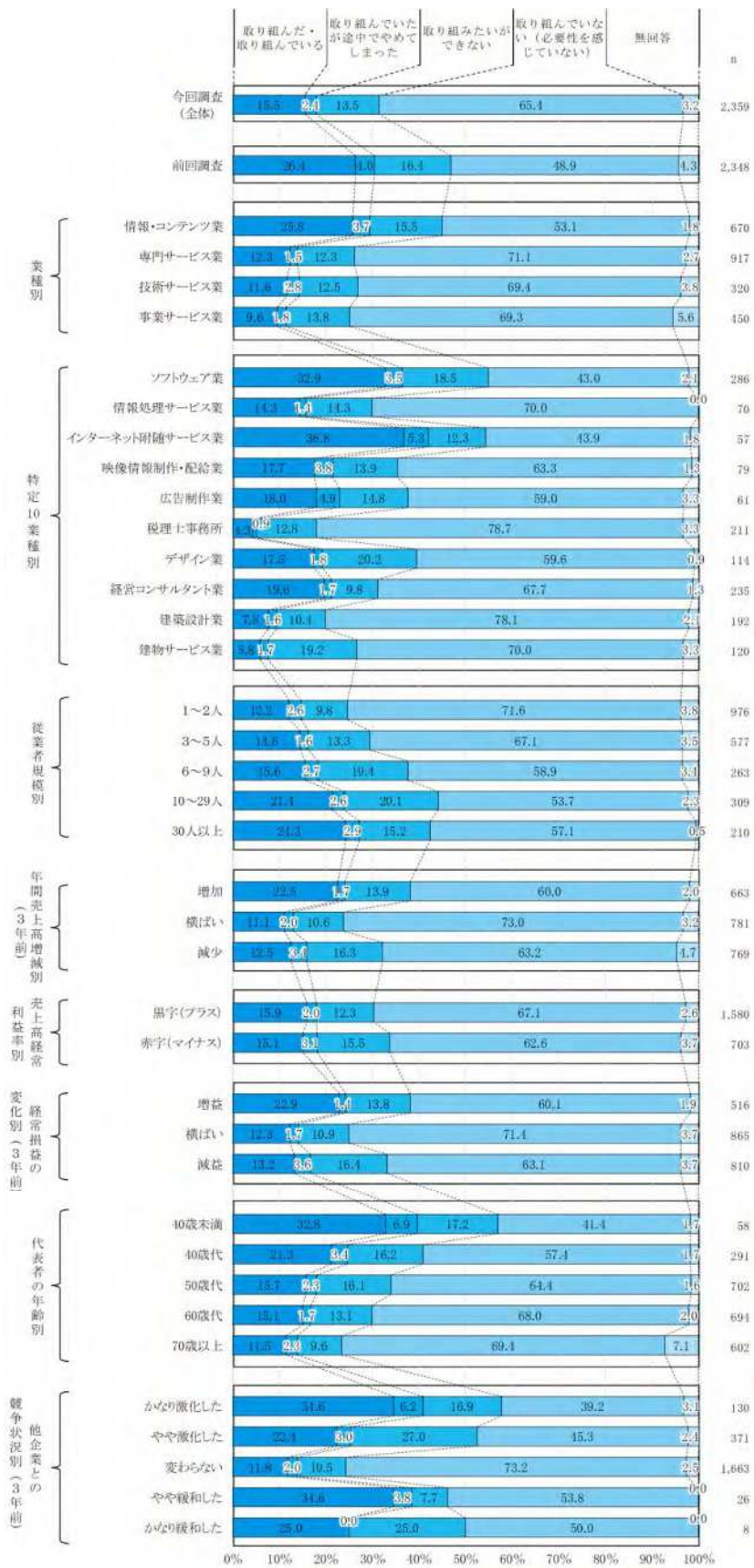
売上高経常利益率別にみると、黒字（プラス）と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（67.1%）が7割程度である。

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、都内及び近県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。

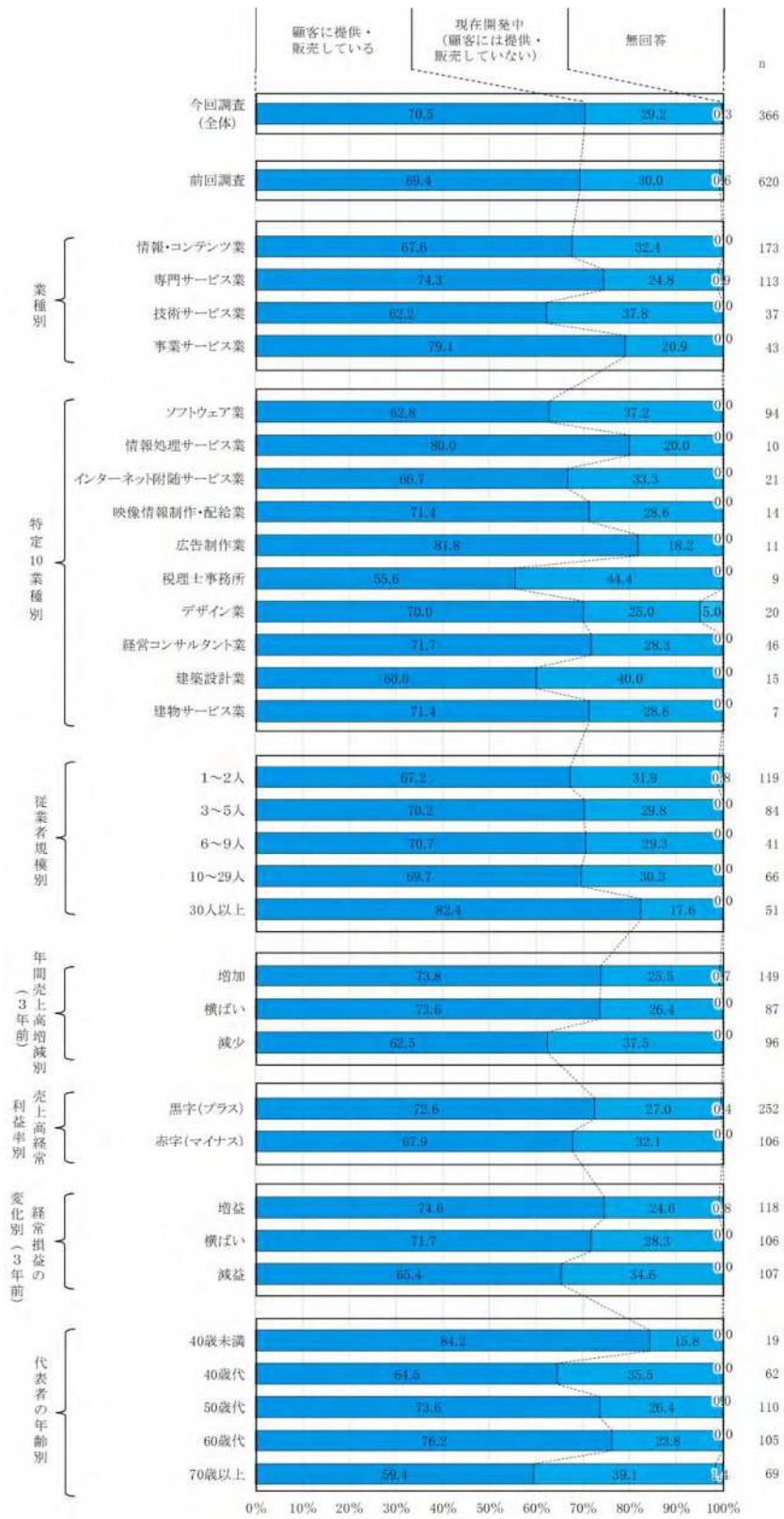
このため、同社では、毎月オンラインでの社内会議を実施している。経験や失敗談を含む情報の共有化を徹底し、事前に想定される問題点や、リスクを予想し、各担当者に対応策を助言している。

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。

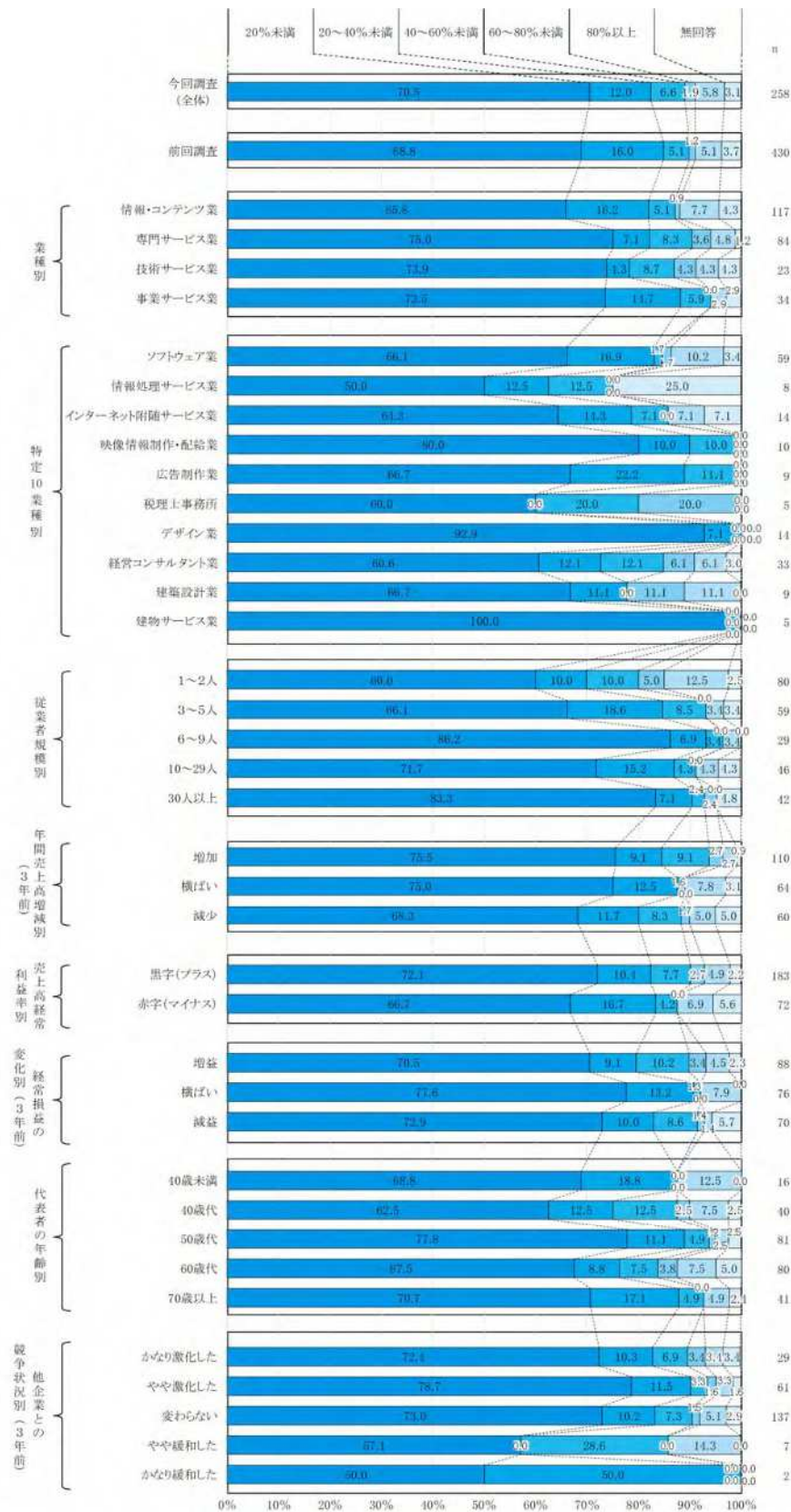
現在この業界は、需要は確保できるが収益性の維持が難しいという課題があり、それは同社にも当てはまる。コストの大部分を人件費が占めているため、近年の賃金の上昇が経営の圧迫要因となっている。一方で、住居系、事業系等物件の種類によって市場での支払単価に相場と一定の制約があるため、コストの上昇分を価格へ転嫁することが難しい。そして、特に採用競争が激しい都心部においては、スタッフを確保するために、募集費用や遠方からの交通費支給など付随するコストも高い状況にある。

こうした中で、同社はあえて無理な事業拡大を迫わず、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るためである。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。

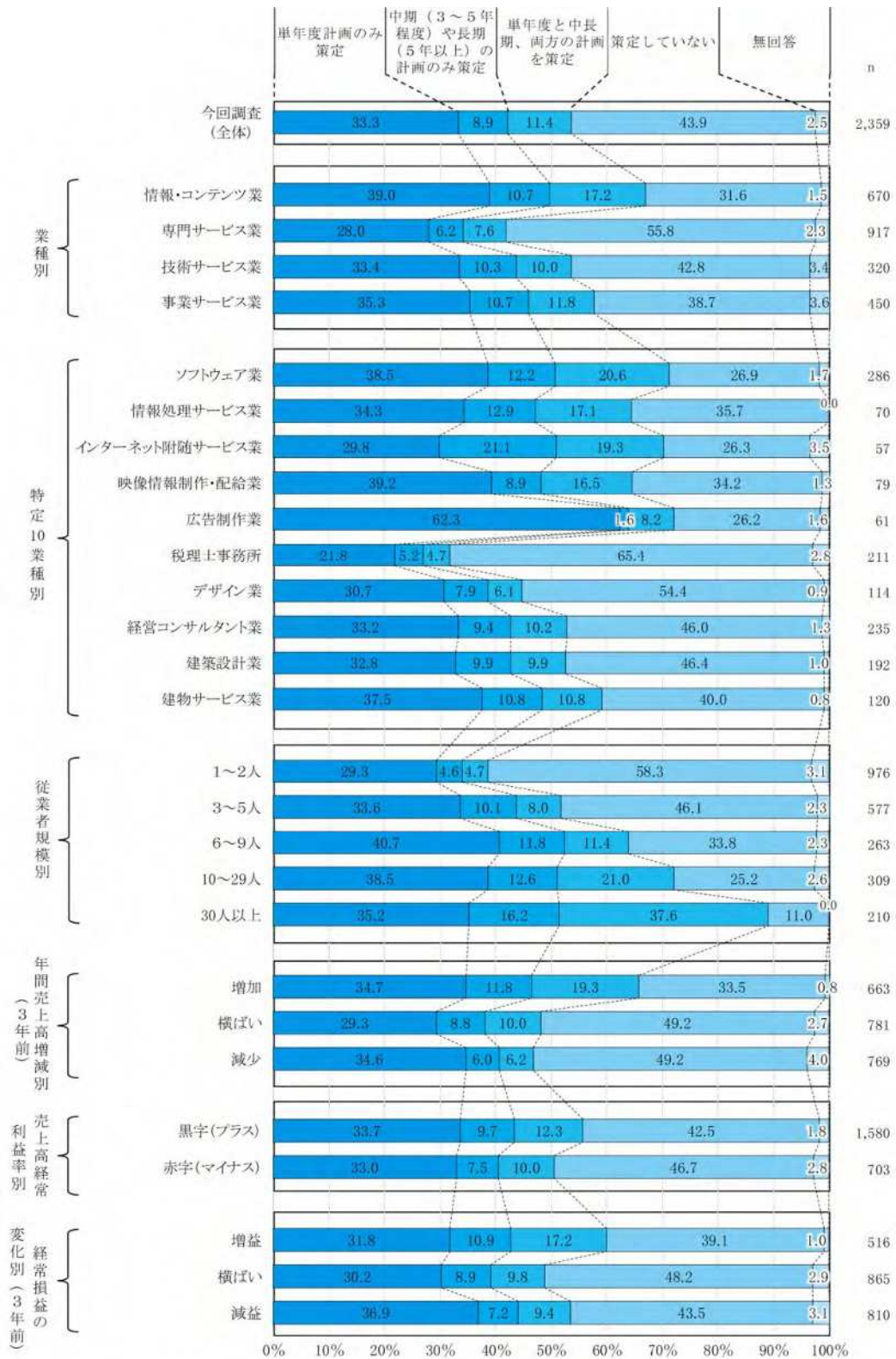
従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「策定していない」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「策定していない」(58.3%)が6割程度である。また、従業者規模が大きくなるほど「中期(3～5年程度)や長期(5年以上)の計画のみ策定」、「単年度と中長期、両方の計画を策定」が高くなる傾向がみられる。

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。

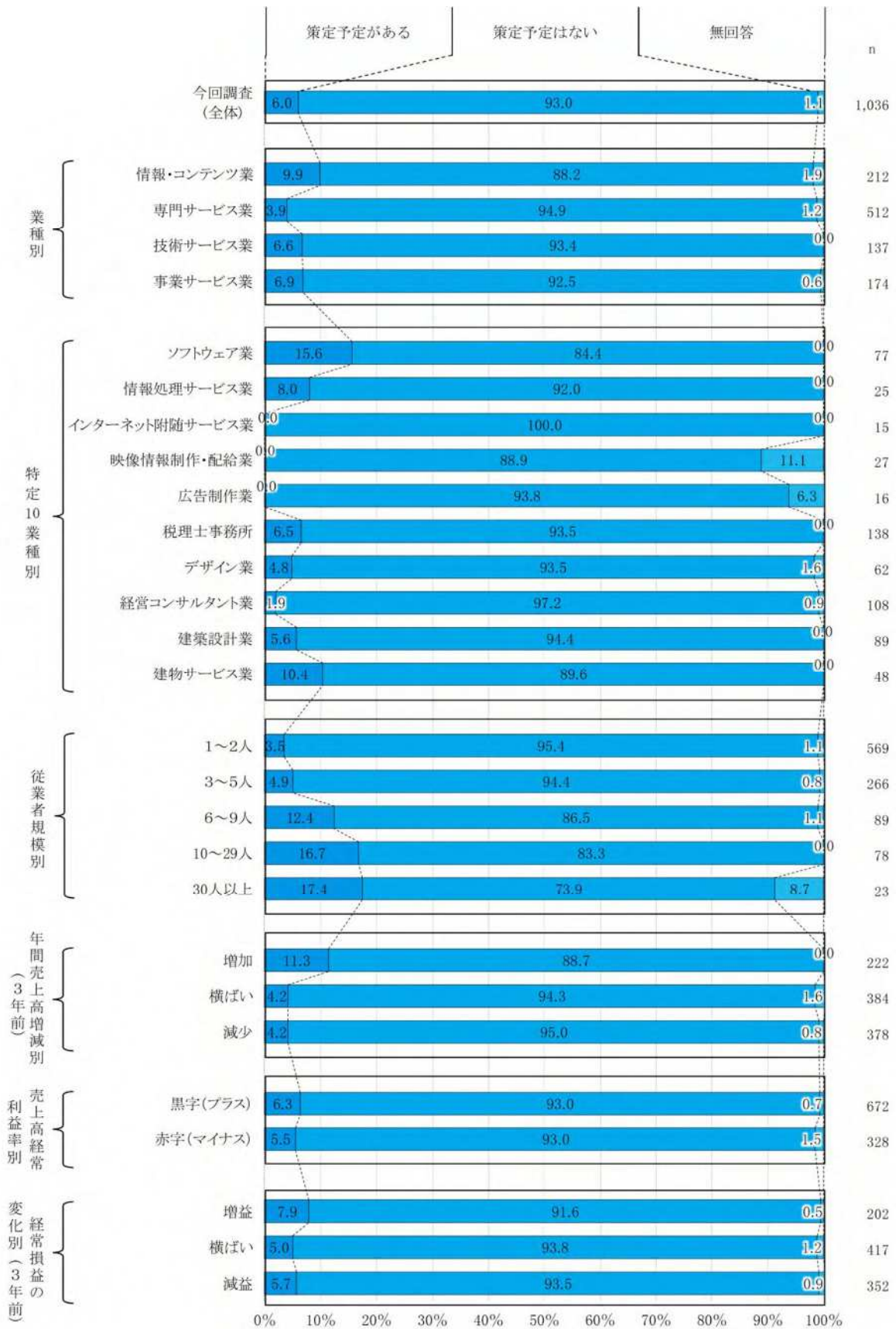
組織運営の面では、少数精鋭体制であり、また、平均年齢は60歳代後半となっている。これは、高いスキルを持ち、金銭よりも仕事のやりがいを求める熟練IT技術者に声をかけた結果である。既に高いスキルを持っていることから、人材育成の問題は生じないとのことである。一方で、豊富な人脈を活かした協力会社との連携により高い専門性を確保している。

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。