

第 II 編

東京のサービス業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編 東京のサービス業の経営実態（アンケート結果）

第Ⅱ編では、都内中小サービス業10,000社を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関するアンケート調査」（以下、アンケート）の結果から、都内中小サービス業の経営状況を分析する。

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 企業概要

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

第2章 経営成果（業績）

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

第3章 顧客と取引状況

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

第4章 競争状況と事業戦略

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

第5章 人材の雇用状況

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

第1章

企業概要

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

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

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

2 業種

本調査では、日本標準産業分類の大分類「G 情報通信業」、「L 学術研究、専門・技術サービス業」、「K 不動産業、物品賃貸業」、「R サービス業（他に分類されないもの）」の中から、主に企業を顧客としたサービスを提供している業種として、図表Ⅱ-1-1に記載した業種を調査対象に選び、無作為抽出した10,000社に対してアンケート調査を実施した。業種ごとの回答企業数は、表中に記載したとおりである。

平成25年度に実施された前回調査（以降「前回調査」という。）と同様、税理士事務所11.7%（前回調査12.2%）、ソフトウェア業8.5%（前回調査7.5%）、建築設計業8.0%（前回調査9.0%）などの回答割合が高くなっている。

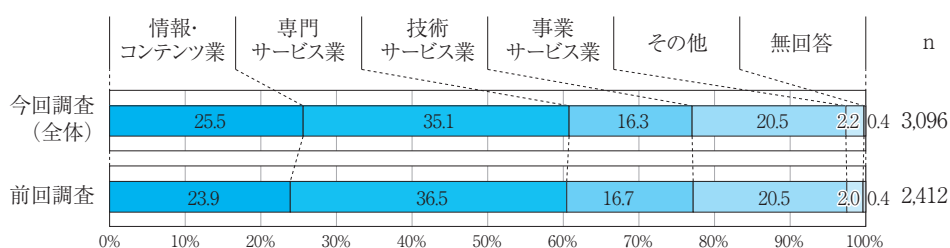
図表Ⅱ-1-1 アンケート対象業種、回答数と分類

日本標準産業分類					回答 企業数	回答 割合 (%)	本報告書 での分類	本報告書で特に 別集計した分類 (特定10業種)	
大分類	中分類		小分類・細分類						
	No	カテゴリー名	No	カテゴリー名					
G 情報通信業	39	情報サービス業	391	ソフトウェア業	263	8.5	情報・ コンテン ツ業	ソフトウェア業	
			3921	情報処理サービス業	106	3.4		情報処理サービス業	
			3922	情報提供サービス業	44	1.4			
	40	インターネット附属サービス業	401	インターネット附属サービス業	46	1.5			
			411	映像情報制作・配給業	82	2.6			
	41	映像・音声・文字情報制作業	412	音声情報制作業	19	0.6			
			414	出版業	103	3.3		出版業	
			415	広告制作業	105	3.4		広告制作業	
			4161	ニュース供給業	3	0.1			
	その他の情報・コンテンツ業				18	0.6			
L 学術研究、 専門・技術 サービス業	72	専門サービス業 (他に分類されないもの)	7211	法律事務所	68	2.2	専門サ ービス 業		
			7212	特許事務所	31	1.0			
			722	公証人役場、司法書士事務所、土地家屋調査士事務所	87	2.8			
			723	行政書士事務所	26	0.8			
			7241	公認会計士事務所	24	0.8			
			7242	税理士事務所	361	11.7		税理士事務所	
			725	社会保険労務士事務所	43	1.4			
			726	デザイン業	125	4.0		デザイン業	
			7281	経営コンサルタント業	188	6.1		経営コンサルタント業	
	73	広告業	731	広告業	66	2.1			
	その他の専門サービス業				69	2.2			
	74	技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421	建築設計業	247	8.0	技術サ ービス 業	建築設計業	
			7422	測量業	43	1.4			
7429			その他の土木建築サービス業	84	2.7				
743			機械設計業	35	1.1				
744			商品・非破壊検査業	8	0.3				
745			計量証明業	6	0.2				
746			写真業	61	2.0				
その他の技術サービス業				22	0.7				
K 不動産業、 物品賃貸業	70	物品賃貸業	701	各種物品賃貸業	32	1.0	事業サ ービス 業		
			702	産業用機械器具賃貸業	12	0.4			
			703	事務用機械器具賃貸業	2	0.1			
			704	自動車賃貸業	7	0.2			
			その他の物品賃貸業					2	0.1
R サービス業 (他に分類さ れないもの)	88	廃棄物処理業	881	一般廃棄物処理業	27	0.9		自動車整備業	
	89	自動車整備業	882	産業廃棄物処理業	23	0.7			
			891	自動車整備業	109	3.5			自動車整備業
	90	機械等修理業(別掲を除く)	901	機械修理業(電気機械器具を除く)	43	1.4			
			902	電気機械器具修理業	26	0.8			
	91	職業紹介・労働者派遣業	911	職業紹介業	26	0.8			
			912	労働者派遣業	68	2.2			
	92	その他の事業サービス業	921	速記・ワープロ入力・複写業	10	0.3			
			922	建物サービス業	153	4.9			建物サービス業
			923	警備業	20	0.6			
その他の事業サービス業				74	2.4				
その他					67	2.2			
業種不明					12	0.4			
全体					3,096	100.0			

(注) 特定10業種は、回答企業数の多い上位10業種としている。

アンケート回答企業の業種をみると、「専門サービス業」が35.1%と最も高く、次いで「情報・コンテンツ業」が25.5%、「事業サービス業」が20.5%、「技術サービス業」が16.3%となっている。

図表Ⅱ-1-2 業種



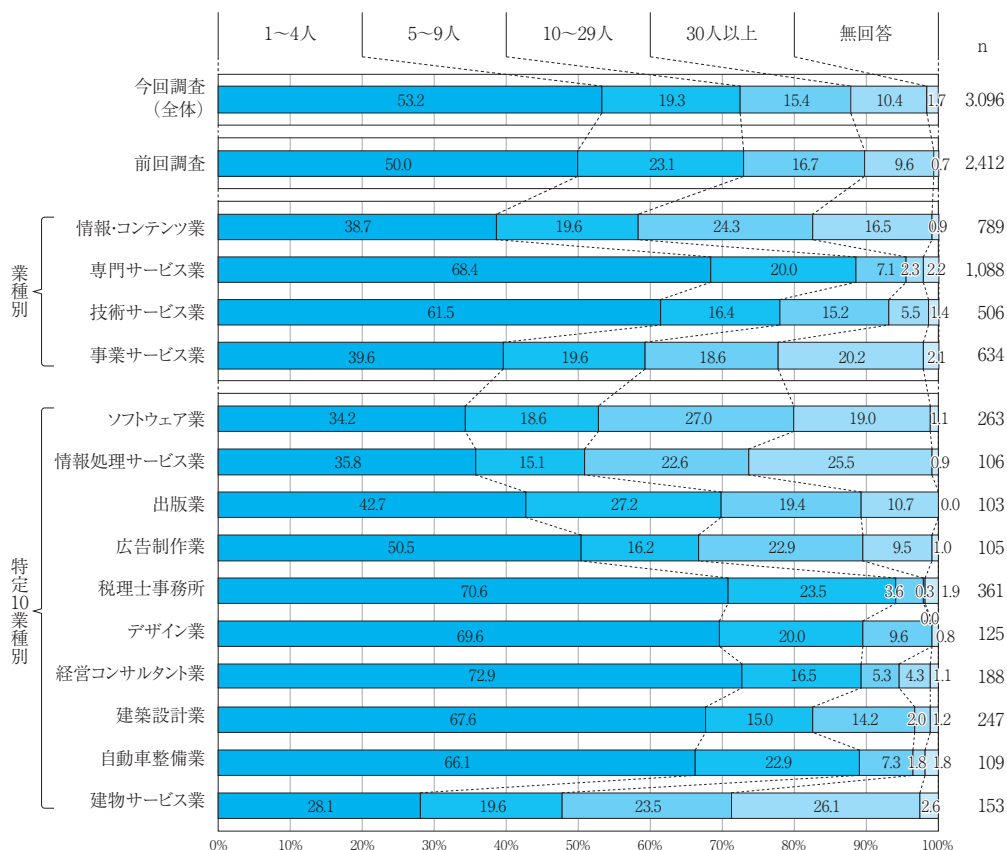
3 従業者規模

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

業種別にみると、専門サービス業と技術サービス業では「1～4人」がともに6割を超え、他の業種と比べて比較的従業者規模の小さな企業が多い。一方、情報・コンテンツ業、事業サービス業は「10～29人」と「30人以上」をあわせた『10人以上』の企業がそれぞれ4割程度を占め、他の業種に比べて規模の大きい企業が多くなっている。

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

図表Ⅱ-1-3 従業者規模



（注）前回調査値は、今回調査の従業者区分での再集計値。

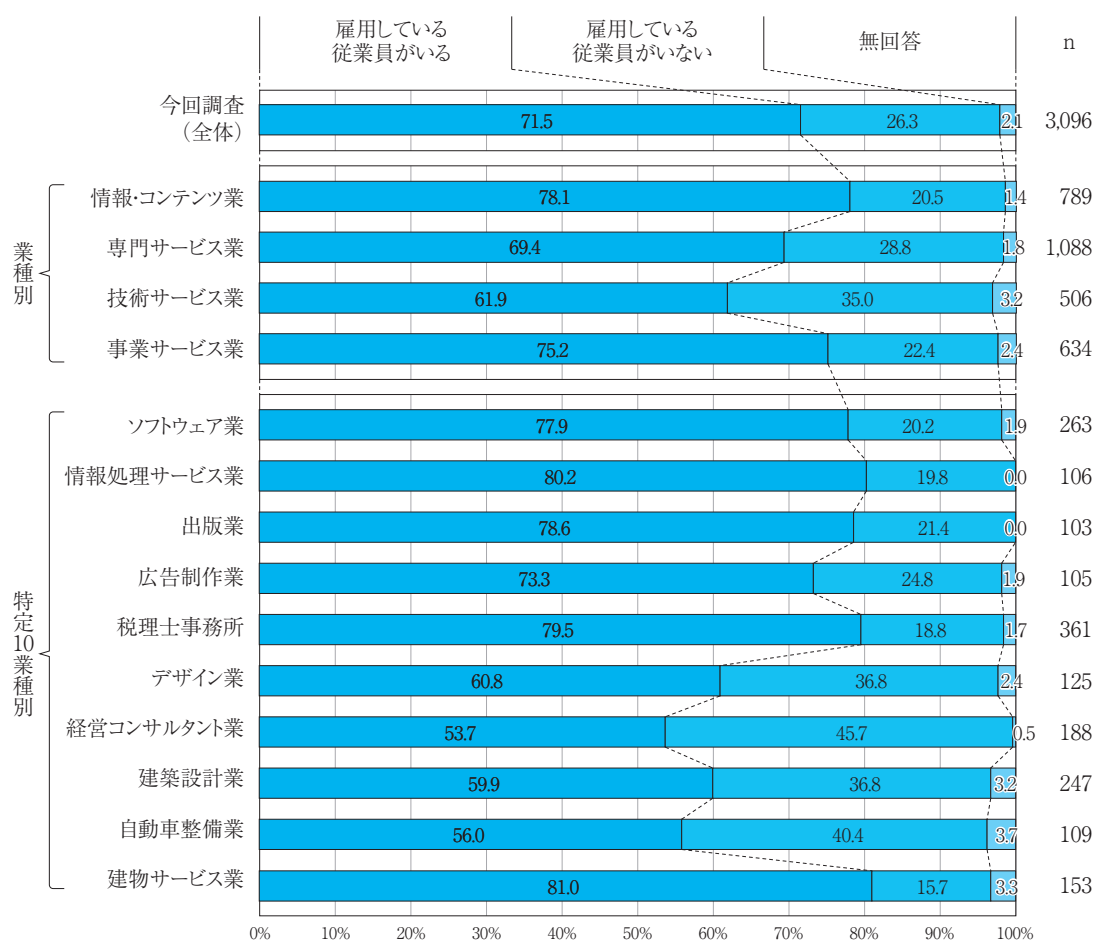
4 従業員の有無

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

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

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

図表Ⅱ-1-4 従業員の有無



5 従業員の平均年齢

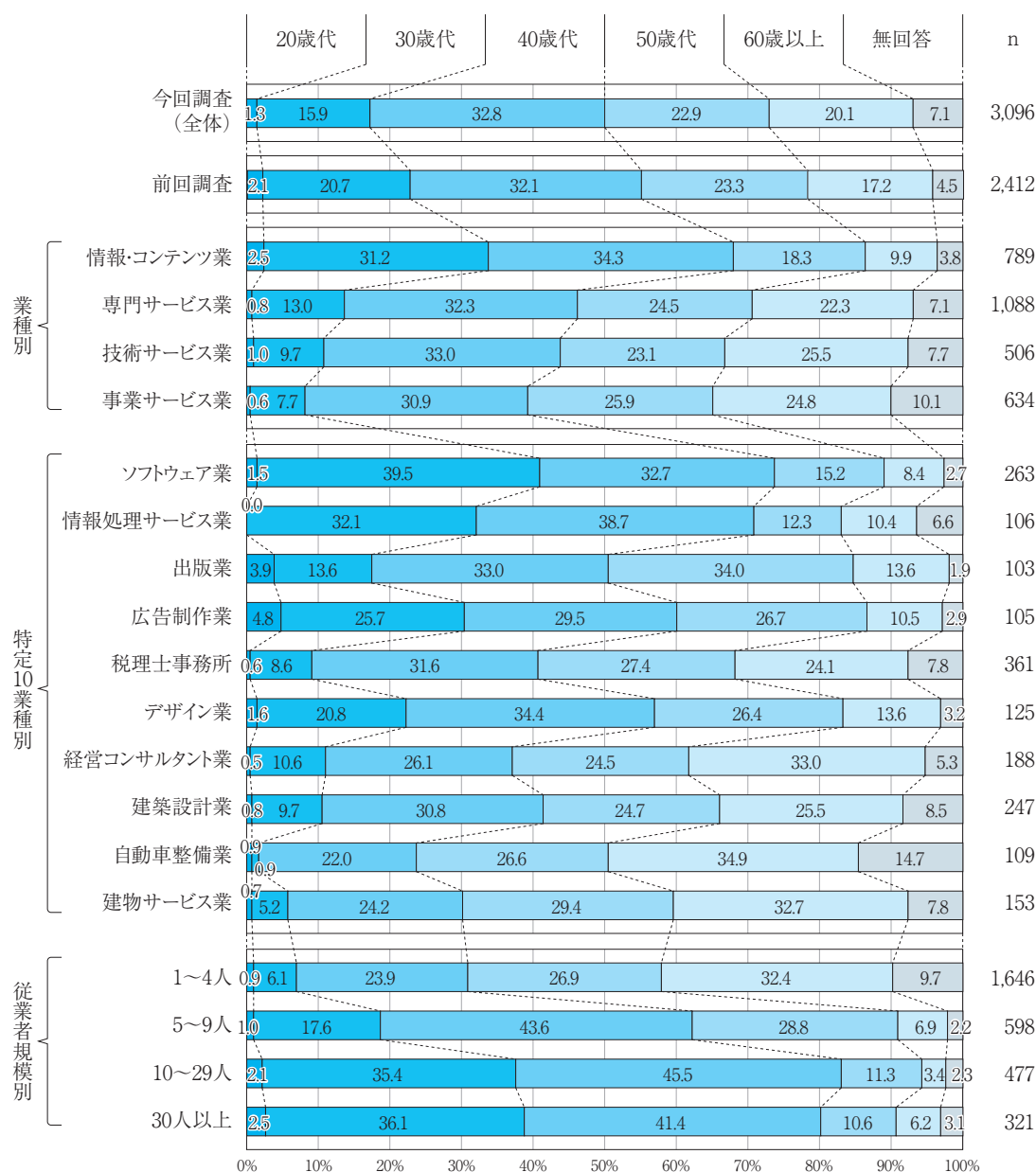
従業員の平均年齢は、「40歳代」が32.8%で最も高く、次いで「50歳代」が22.9%、「60歳以上」が20.1%となっている。前回調査と比較すると、「60歳以上」は2.9ポイント増加している。

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

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

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど従業員の平均年齢が高くなる傾向にあり、1～4人では『50歳代以上』が59.3%と約6割を占めている。一方、30人以上では「20歳代」が2.5%、「30歳代」が36.1%と、他の規模に比べて高くなっている。

図表Ⅱ-1-5 従業員の平均年齢



6 代表者の年齢

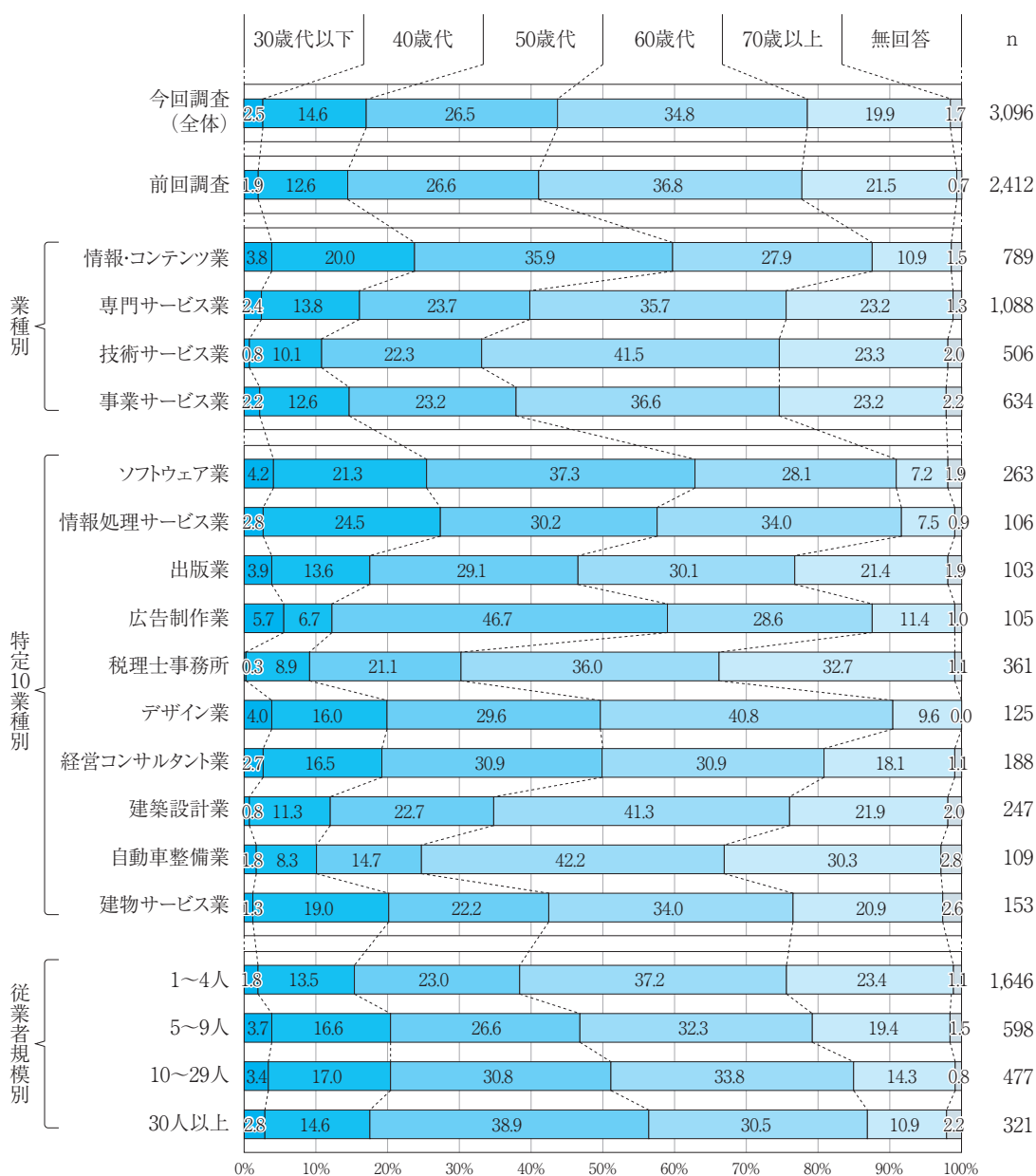
代表者の平均年齢は、「60歳代」が34.8%で最も高く、次いで「50歳代」が26.5%、「70歳以上」が19.9%となっている。前回調査と比べると、『40歳代以下』が2.6ポイント増加した一方、『60歳代以上』が3.6ポイント減少した。

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

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

従業者規模別にみると、規模が小さくなるほど「70歳以上」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-6 代表者の年齢



7 所在地

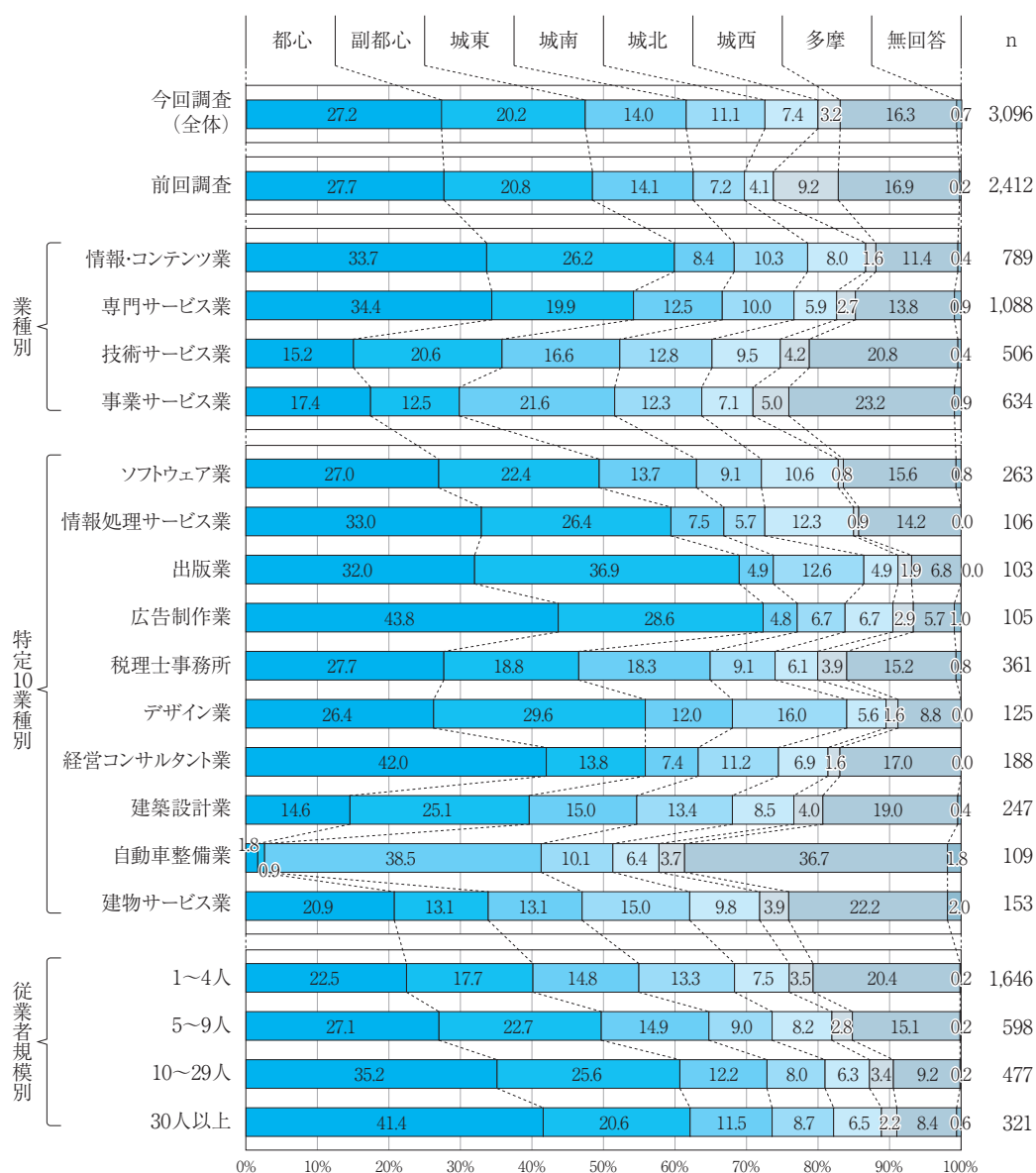
所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）が27.2%で最も高く、次いで「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）が20.2%となっており、あわせて5割程度を占めている。以下、「多摩」（多摩地域の市町村）が16.3%、「城東」（台東区、墨田区、荒川区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）が14.0%、「城南」（品川区、目黒区、大田区）が11.1%、「城北」（北区、板橋区）が7.4%、「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）が3.2%となっている。前回調査と比較すると、「城南」、「城北」が高くなっている一方、「城西」が低くなっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「都心」、「副都心」をあわせた『都心周辺』が59.9%と高いほか、専門サービス業も54.3%と5割を超えている。このほか、事業サービス業では『都心周辺』が29.9%と他の業種に比べて低い一方、「城東」が21.6%と高くなっている。また、事業サービス業、技術サービス業では「多摩」がそれぞれ23.2%、20.8%と2割以上を占めており、他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、広告制作業と経営コンサルタント業では「都心」がそれぞれ43.8%、42.0%と高くなっている。一方、自動車整備業では「多摩」が36.7%と3割を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『都心周辺』が高くなっている。一方、規模が小さくなるほど、「多摩」が高くなっている。

図表Ⅱ-1-7 所在地



8 経営組織（法人・個人）

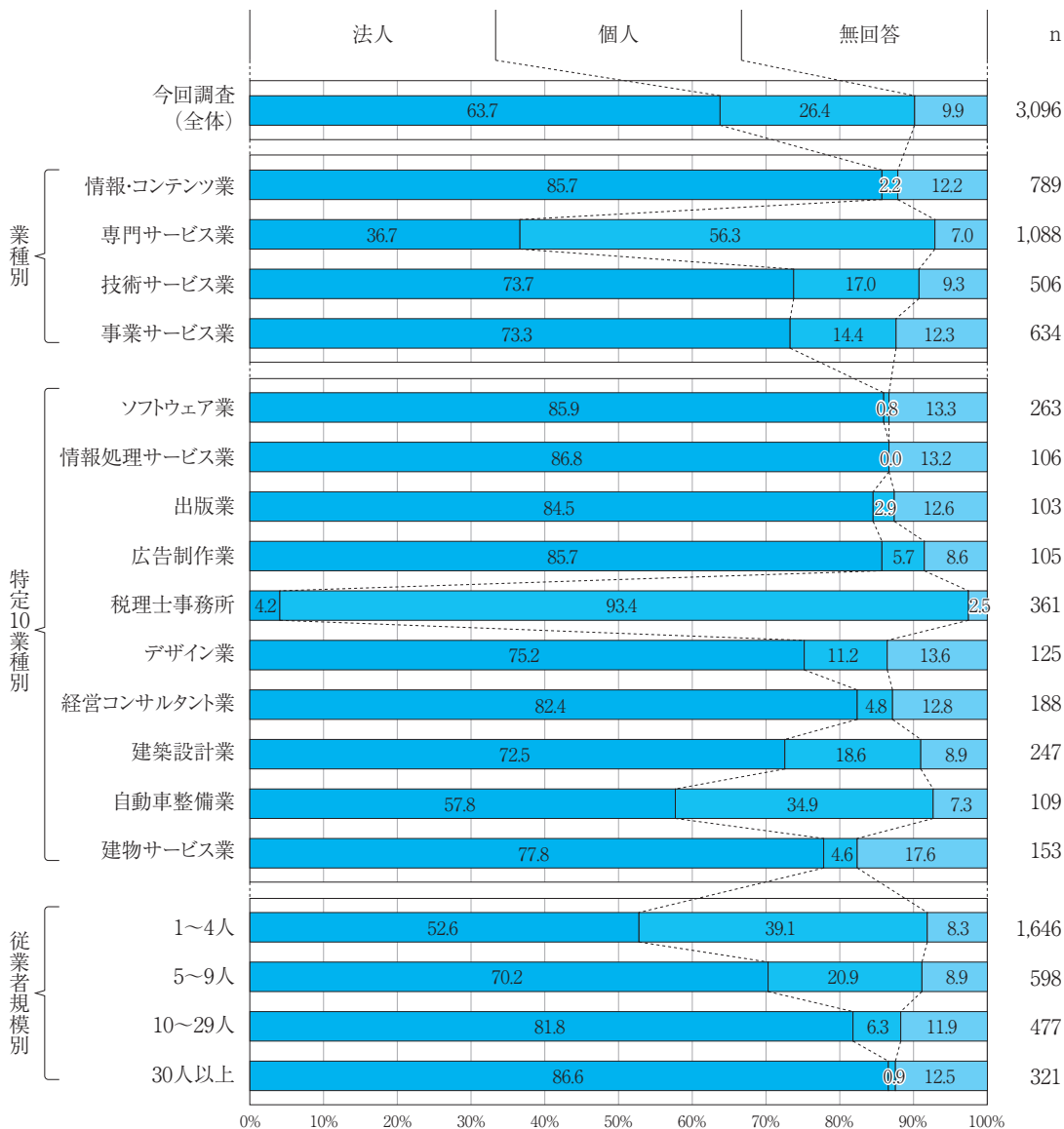
経営組織（法人・個人）の形態は、「法人」が63.7%と6割以上を占めた。「個人」は26.4%となっている。

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

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

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

図表Ⅱ-1-8 経営組織（法人・個人）



9 資本金

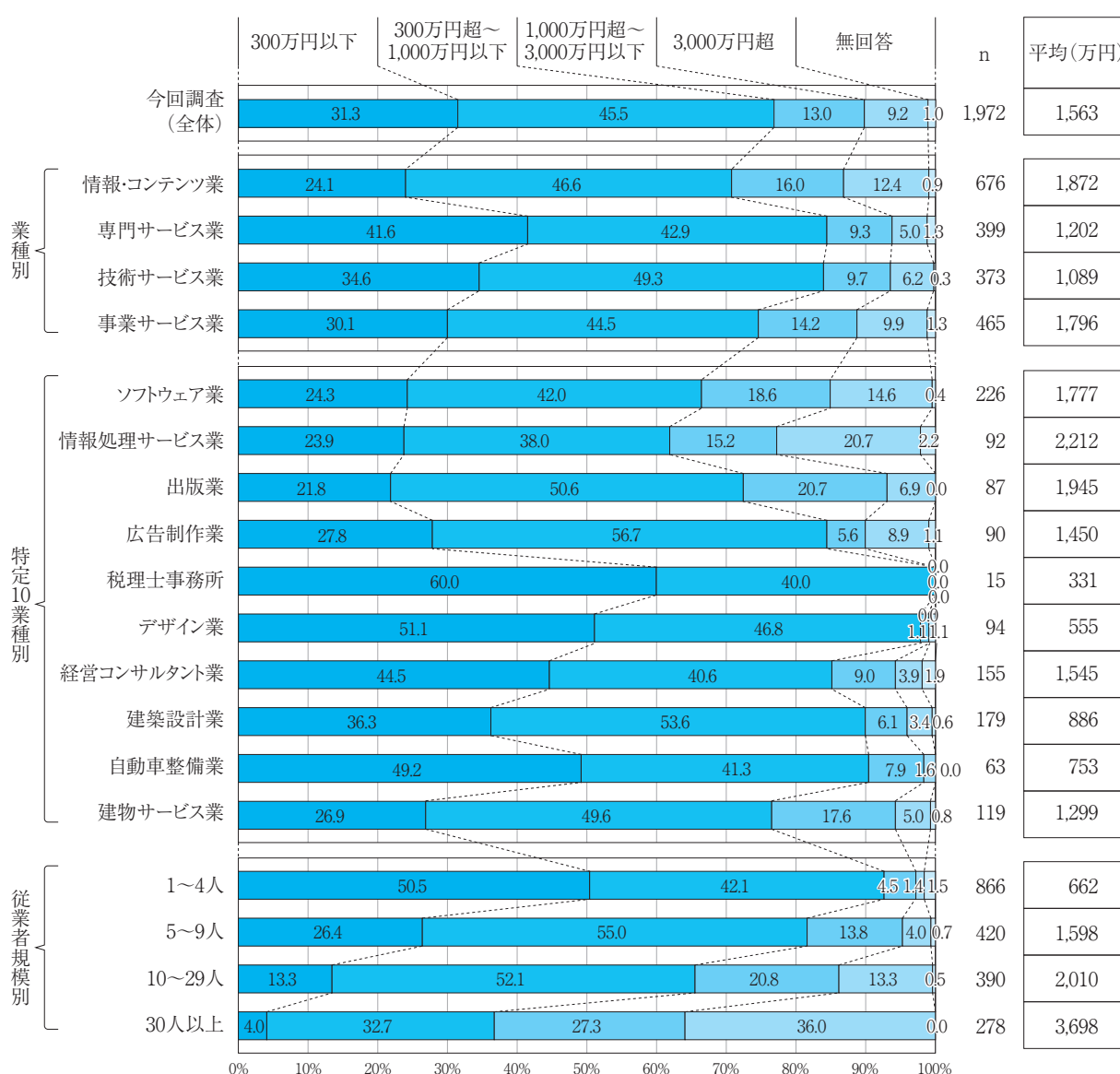
資本金は、「300万円超～1,000万円以下」が45.5%と最も高く、次いで「300万円以下」が31.3%、「1,000万円超～3,000万円以下」が13.0%、「3,000万円超」が9.2%となっている。また、平均資本金額は1,563万円である。

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

特定10業種別にみると、情報処理サービス業では「3,000万円超」が約2割を占め、平均資本金額は2,212万円と他の業種よりも高くなっている。一方、税理士事務所は「300万円以下」が6割を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「1,000万円超～3,000万円以下」と「3,000万円超」が高くなっており、30人以上では『1,000万円超』が63.3%と6割を超えている。

図表Ⅱ-1-9 資本金



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

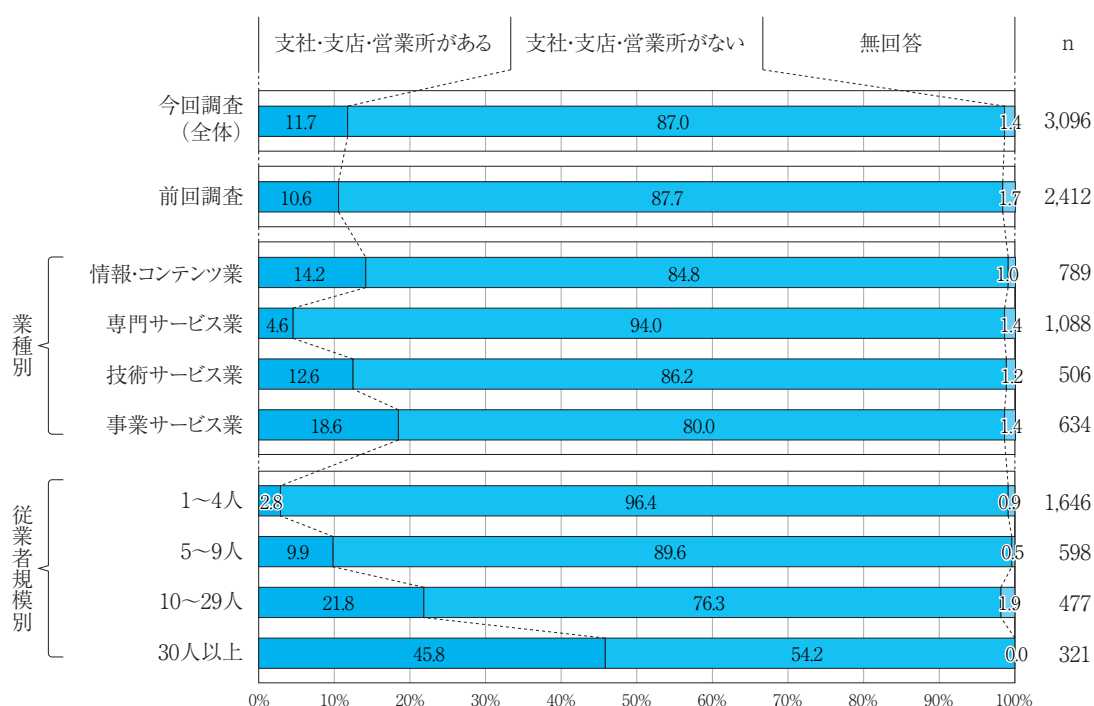
10 支社・支店・営業所の有無

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

業種別にみると、事業サービス業では「支社・支店・営業所がある」が18.6%と他の業種に比べて高くなっている。一方、専門サービス業では「支社・支店・営業所がない」が94.0%と9割を超えている。

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

図表Ⅱ-1-10 支社・支店・営業所の有無



＜事例1＞ 組織体制の構築で、売上高拡大

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

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

（ソフトウェア業 30人以上 副都心地域）

第2節 創業

1 創業年

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

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業では「平成6年～15年」と「平成16年以降」をあわせた『平成6年以降』がともに半数以上を占めている。一方、事業サービス業では「昭和39年以前」と「昭和40年代」をあわせた『昭和40年代以前』が24.0%となっており、創業が古い企業が多くみられる。

特定10業種別にみると、自動車整備業では「昭和40年代」が22.9%、出版業では「昭和50年代」が24.3%、税理士事務所では「昭和60年～平成5年」が21.3%とそれぞれ最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど創業が古い企業が高くなる傾向がみられる。特に、30人以上では『昭和40年代以前』が25.8%と4分の1以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高の増加幅が大きくなるほど「平成16年以降」の創業企業が多くなっている。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が若くなるほど創業が近年の企業の割合が高くなる傾向がみられる。一方、30歳代以下では『平成5年以前』の創業20年を超える企業が26.0%と4分の1以上を占めており、こうした企業では世代交代が進んでいると考えられる。

<事例2> 6年先の事業継承に向けて後継者を育成

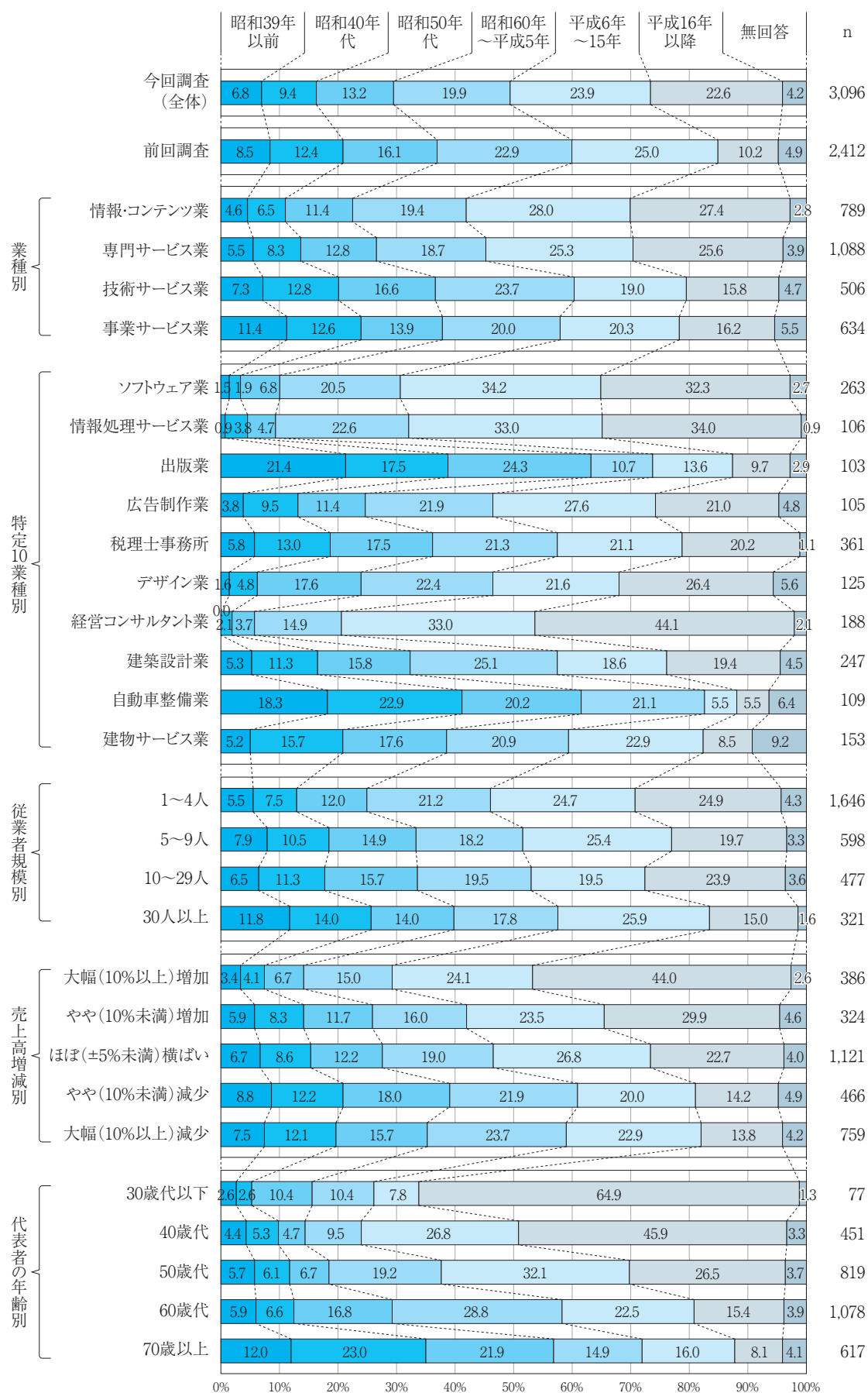
当社システムエンジニアが、顧客の事務所に常駐してシステムを開発するシステムエンジニアサービスを行っている。

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

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

(ソフトウェア業 30人以上 副都心地域)

図表Ⅱ-1-11 創業年



2 代表者の世代数

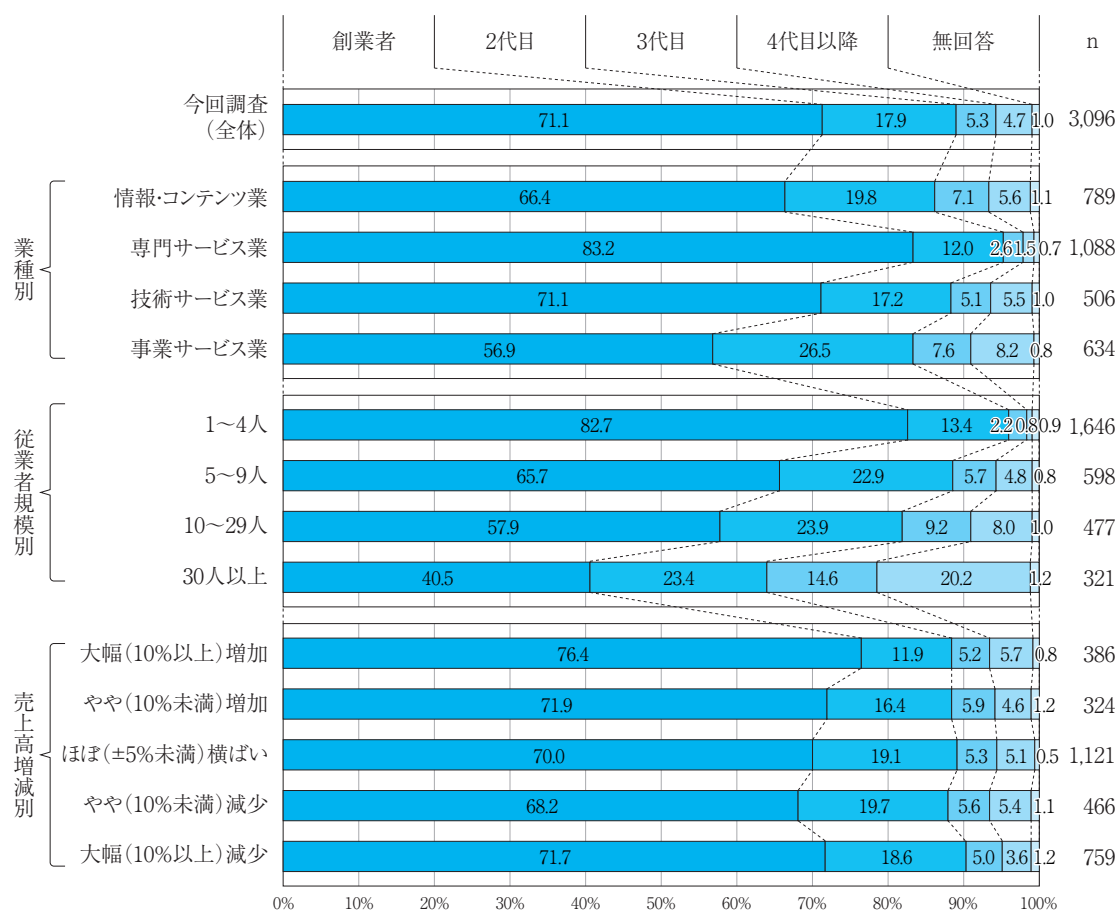
現在の代表者の世代数は、「創業者」が71.1%と7割以上を占め、創業者世代の企業が多い。次いで「2代目」が17.9%、「3代目」が5.3%となっている。

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

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

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

図表Ⅱ-1-12 代表者の世代数



3 創業の経緯

創業の経緯は、「関連業界スピノフ」が41.0%、次いで「独自型」が22.4%となっている。

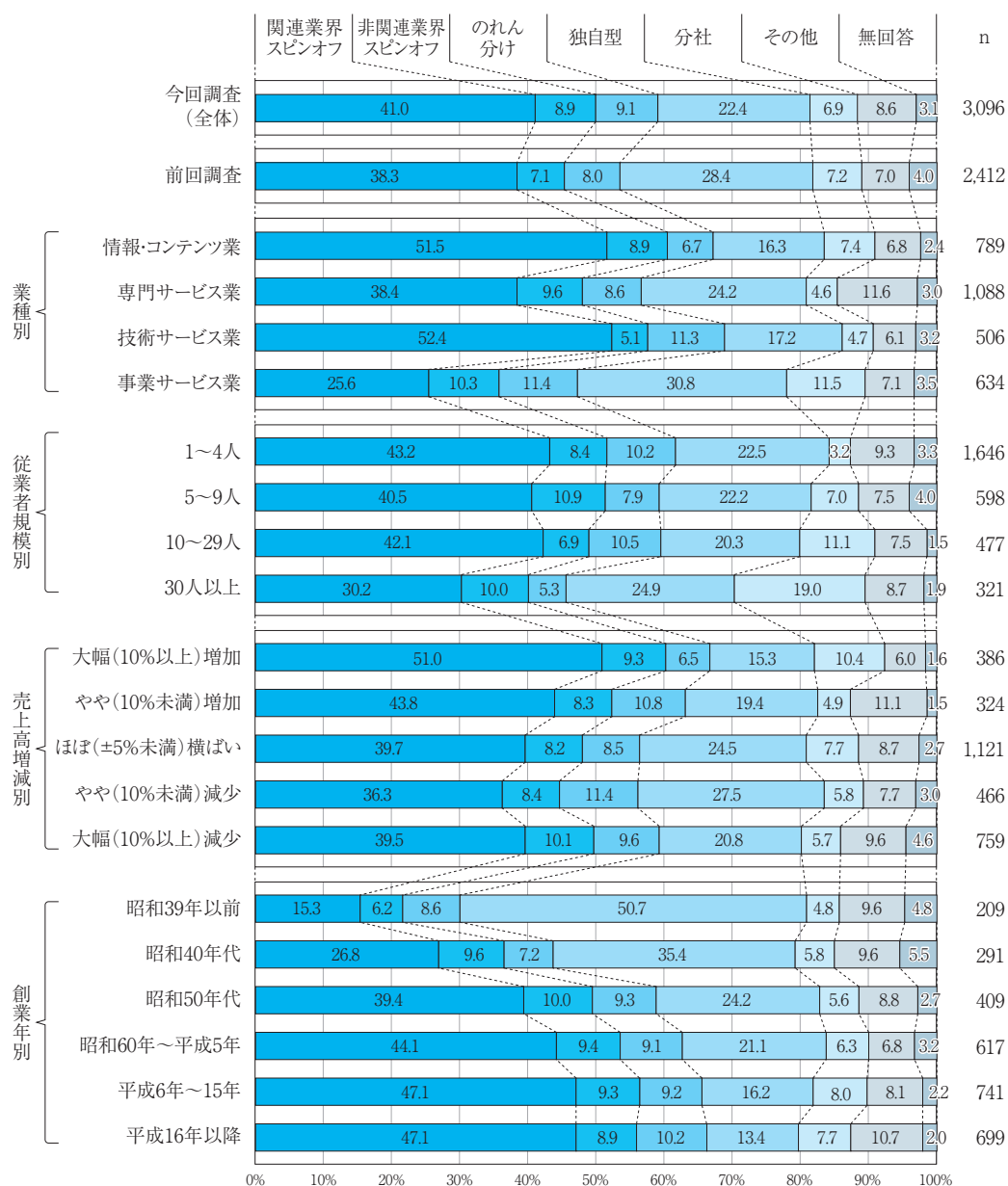
業種別にみると、技術サービス業、情報・コンテンツ業では「関連業界スピノフ」が半数以上を占めている。事業サービス業では「関連業界スピノフ」が25.6%と他の業種に比べて低いのに対して、「独自型」が30.8%と高くなっている。

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

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

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

図表Ⅱ-1-13 創業の経緯



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

＜事例3＞ プロのフォトグラファーと経営者の両立を目指して

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

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

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

（写真業 5～9人 城東地域）

＜事例4＞ 社員が経営トップに就任、多様な人材が活躍する企業を目指す

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

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

（出版業 30人以上 城西地域）

4 スピンオフ前の業種

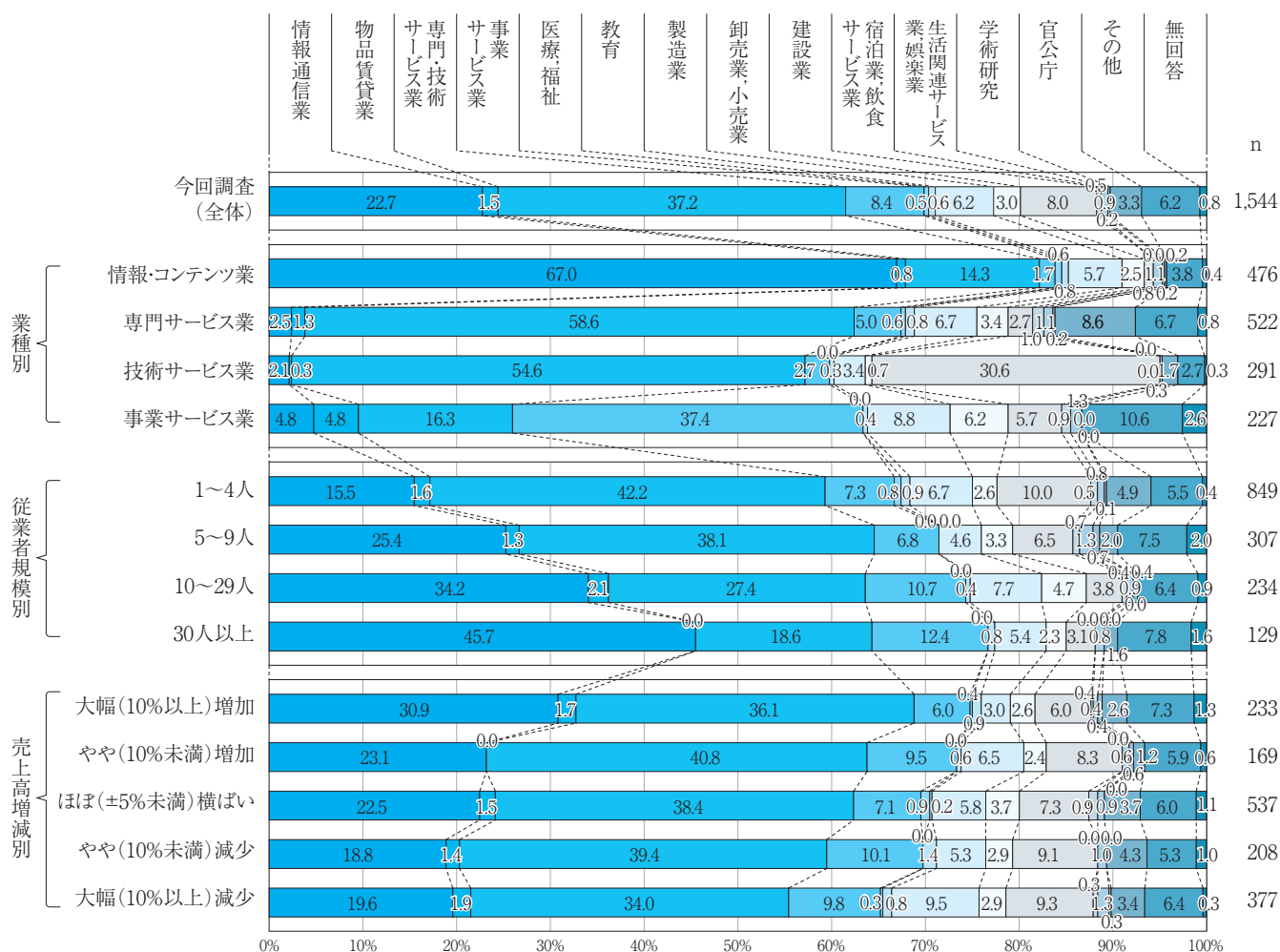
創業の経緯（図表Ⅱ-1-13）で「関連業界スピンオフ」又は「非関連業界スピンオフ」と回答した企業のスピンオフ前の業種は、「専門・技術サービス業」が37.2%で最も高く、次いで「情報通信業」が22.7%、「事業サービス業」が8.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「情報通信業」が67.0%、専門サービス業と技術サービス業では「専門・技術サービス業」がそれぞれ58.6%、54.6%となっている。また、事業サービス業では「事業サービス業」が37.4%と最も高いが、他の業種に比べるとスピンオフ前の業種は多岐にわたっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「情報通信業」の割合が高くなる一方、「専門・技術サービス業」は低くなっている。これは、「情報通信業」からのスピンオフの割合が高い情報・コンテンツ業に、比較的規模が大きい企業が多いことから、業種の影響によるものと考えられる。

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）減少を除き、売上高が増加するほど「情報通信業」の割合が高くなっている。

図表Ⅱ-1-14 スピンオフ前の業種



(注) 創業の経緯（図表Ⅱ-1-13）で「関連業界スピンオフ」、「非関連業界スピンオフ」とした企業のみを集計。

5 創業時の場所

創業時の場所は、「現在地と同じ」が42.5%、「所在する区市町村内」が25.9%で、あわせると約7割の企業が創業してから移転していないか同じ区市町村内にとどまっている。

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

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

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

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

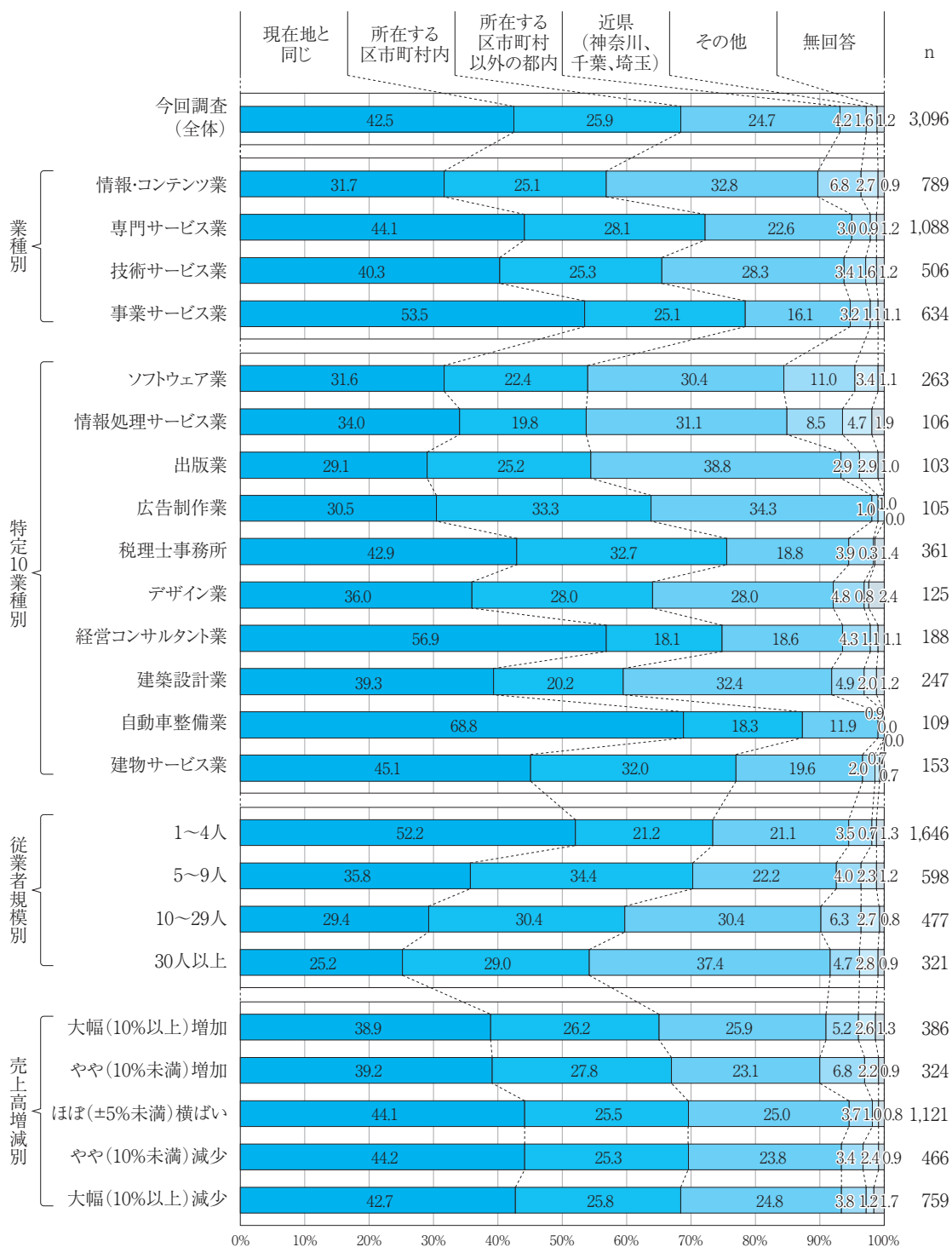
＜事例5＞ 外国人観光客に和装着付けの体験を

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

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

（写真業 5～9人 城東地域）

図表Ⅱ-1-15 創業時の場所



第3節 事業承継

1 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が37.6%で4割程度を占めている。また、「従業員に継がせたい」、「子に継がせたい」、「子以外の親族に継がせたい」、「外部の人間に継がせたい」、「誰でもよいから継がせたい」をあわせた『事業承継予定』の企業は34.4%となっている。一方、「廃業の予定」は19.4%と約2割を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「従業員に継がせたい」が22.9%と2割以上を占めている。一方、事業サービス業では「子に継がせたい」が20.3%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜29人以下＞では規模が大きくなるほど「従業員に継がせたい」が高くなっている一方、30人以上では「従業員に継がせたい」は25.9%にとどまり、「親会社が決定する」が約2割を占めている。

売上高増減別にみると、売上高が減少するほど「廃業の予定」が高くなっている。

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

＜事例6＞ 突然の事業承継を、公的経営支援機関を活用して乗り越える

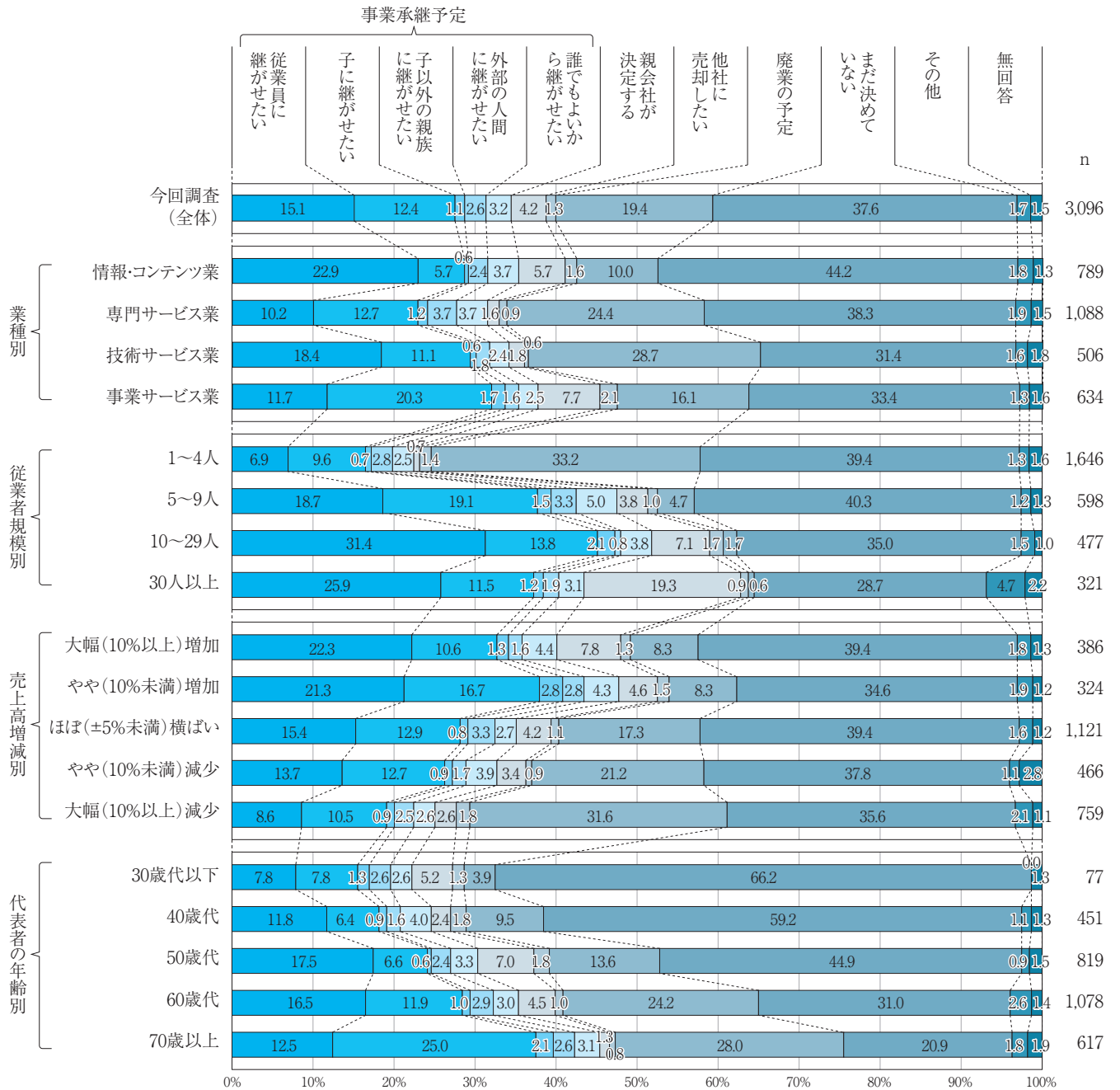
当社は、主に板金、塗装を行う自動車整備業である。

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

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

（自動車整備業 5～9人 多摩地域）

図表Ⅱ-1-16 事業承継の希望・方針



2 現実の後継者の状況

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

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「決まっている」が26.2%と他の業種に比べて低くなっている。これは、情報・コンテンツ業は、創業が近年でかつ若い代表者の企業が多いことに影響していると考えられる。

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

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

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

＜事例7＞ 事業承継で現場の考えを活かすよう社風を改革

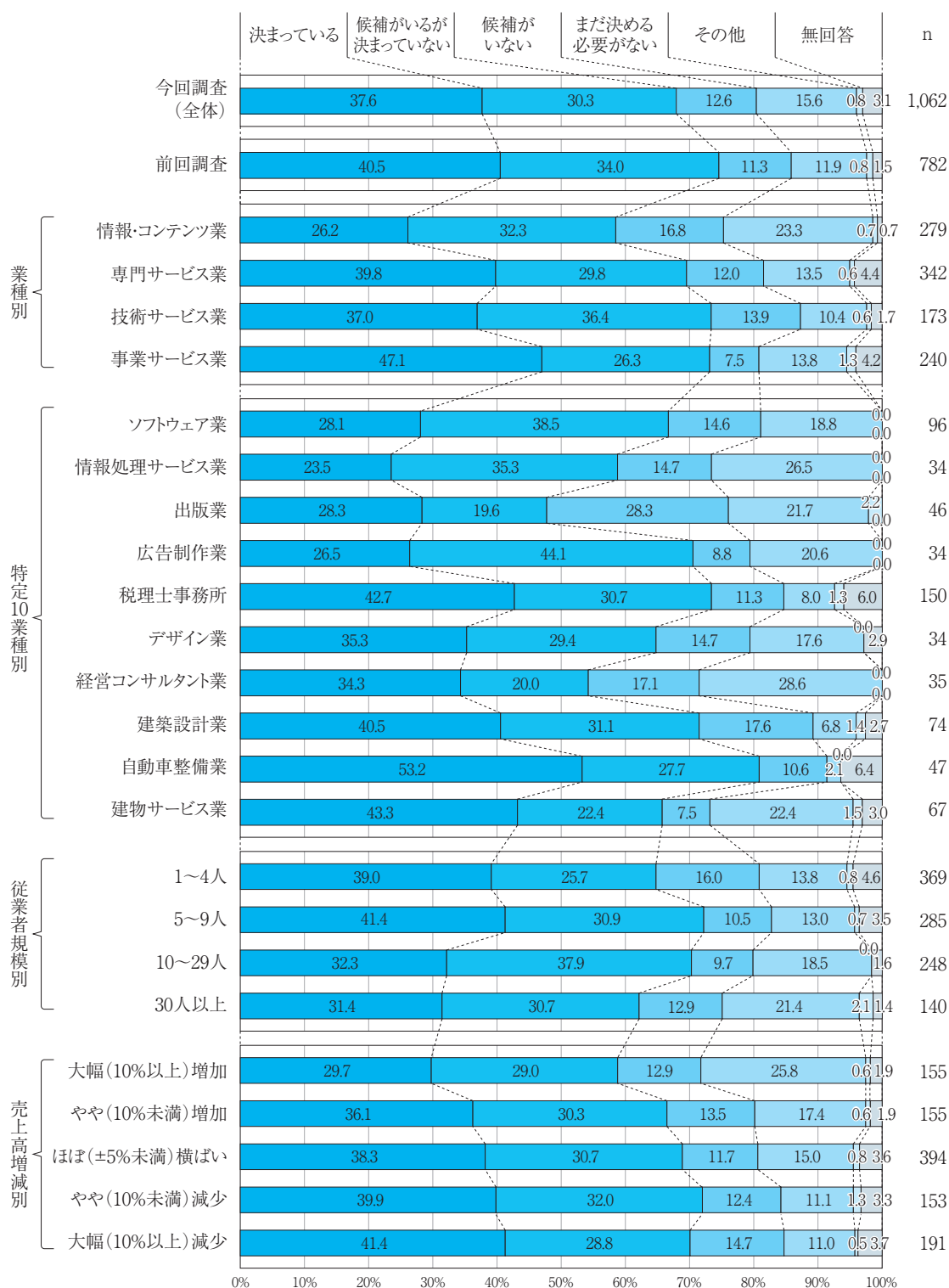
当社は、業務系アプリケーション受託開発、セミナー企画・講師派遣などを行っている。特に、スマートフォン、タブレット分野のアプリケーション開発については早期に着手し、強みを発揮している。

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

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

（ソフトウェア業 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-1-17 現実の後継者の状況



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

第1節 売上高と利益

1 直近の売上高

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

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『1億円以上』が44.4%と4割を超えており、他の業種に比べて高い。一方、専門サービス業、技術サービス業ではともに『3千万円未満』が半数以上を占めている。

特定10業種別にみると、情報処理サービス業では『1億円以上』が47.2%と、他の業種に比べて高く、次いでソフトウェア業が43.7%、広告制作業が42.9%となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど売上高も高くなる傾向にあり、特に30人以上は『5億円以上』が6割程度を占めている。

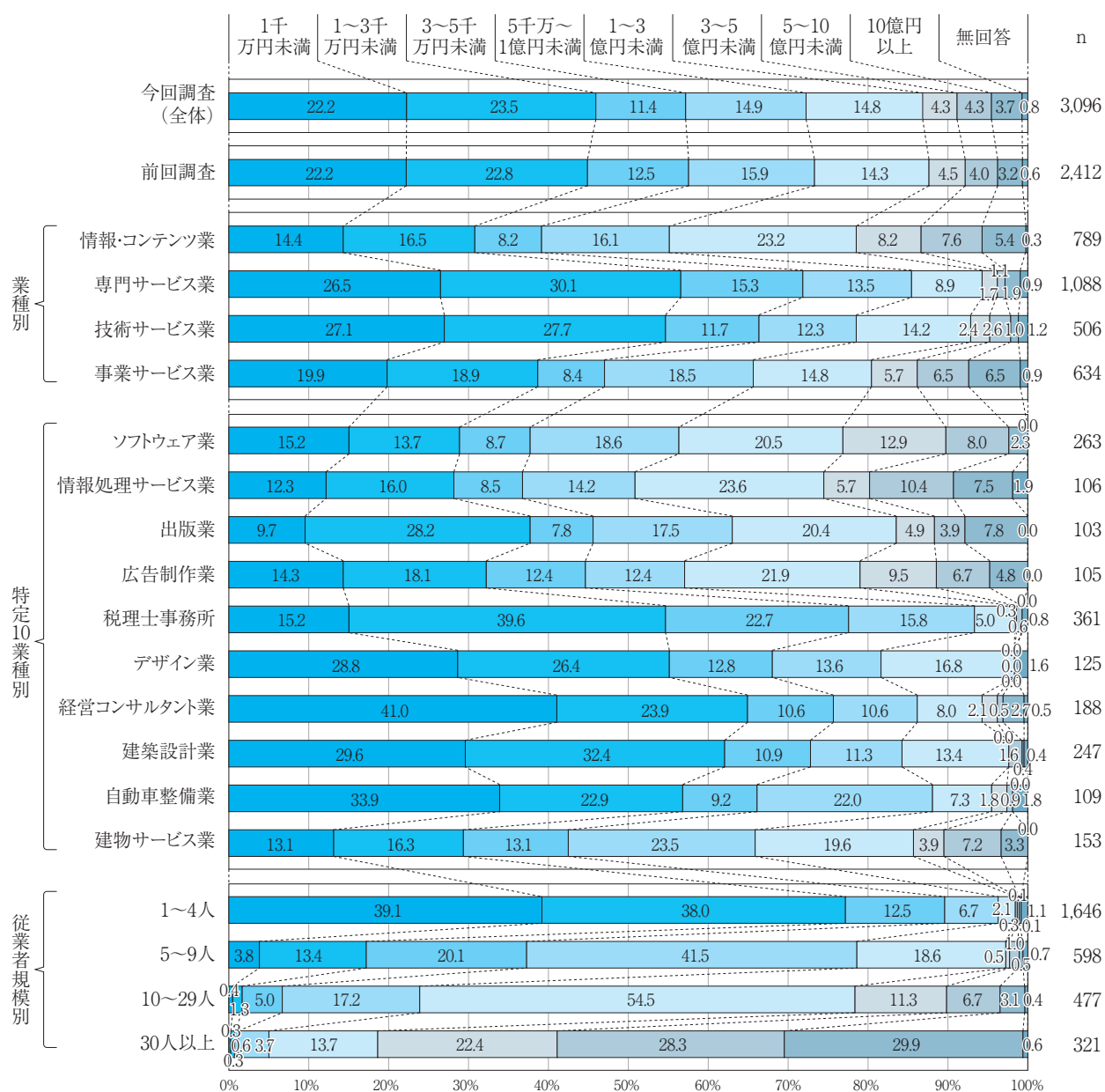
<事例8> 特化した分野でのシステム開発が強み、長期間の黒字経営を維持

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

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

（ソフトウェア業 30人以上 都心地域）

図表Ⅱ-2-1 直近の売上高



2 3年前と比較した売上高の変化

3年前と比較した直近決算の年間売上高の変化は、「ほぼ（±5%未満）横ばい」が36.2%で最も高く、次いで「大幅（10%以上）減少」24.5%、「やや（10%未満）減少」15.1%となっている。「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『減少』企業は39.6%で、「やや（10%未満）増加」と「大幅（10%以上）増加」をあわせた『増加』企業の23.0%を上回る。前回調査と比較すると、『減少』企業は10.4ポイント低下し、『増加』企業は5.9ポイント増加している。

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

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

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

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

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が若くなるほど『増加』企業の割合が高く、30歳代以下では『増加』企業が52.0%と5割程度を占めている。

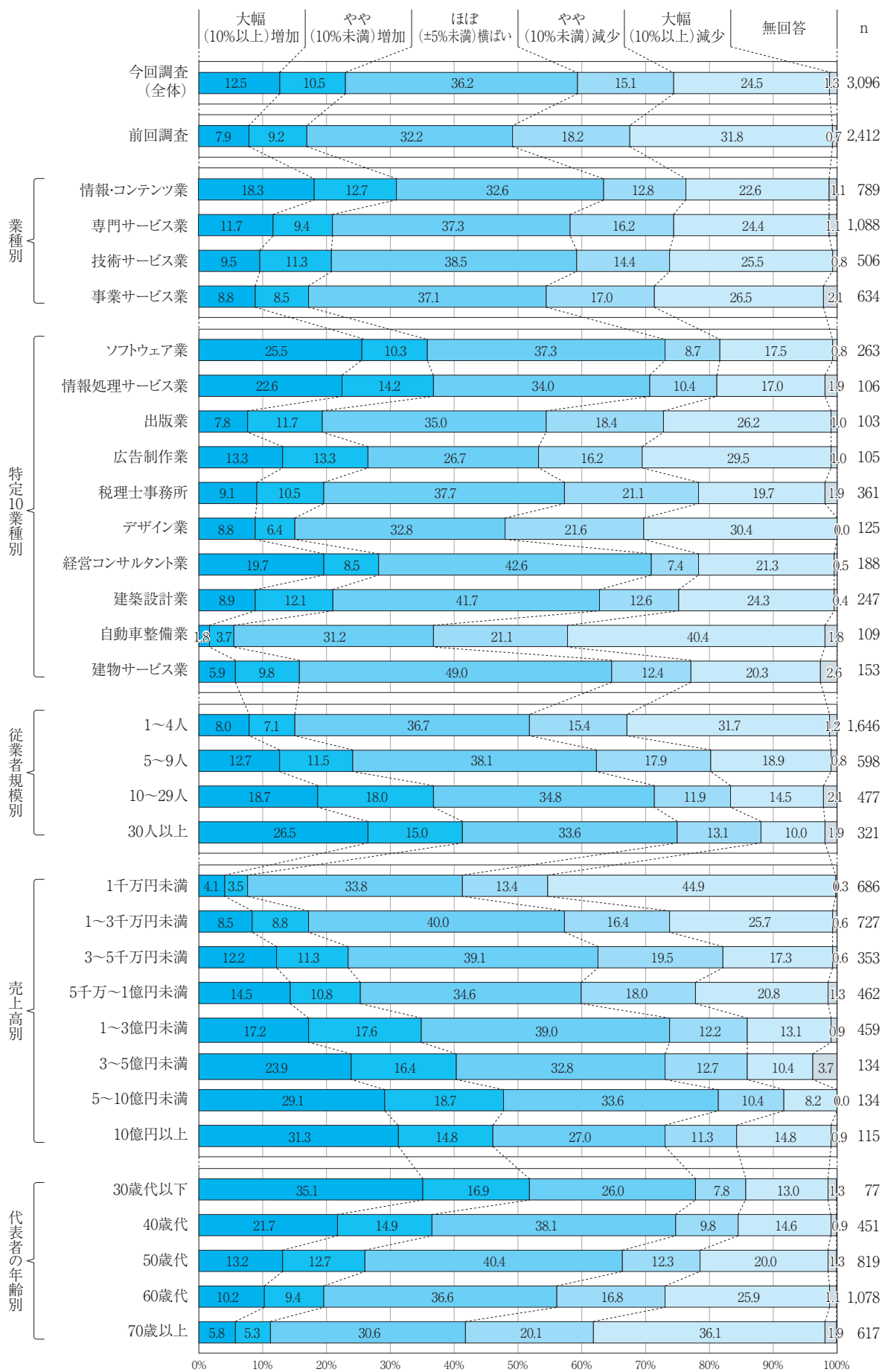
＜事例9＞ 独自のシステム開発業務をチェックする仕組みを確立して、お客様の信頼を獲得

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

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

（情報処理サービス業 30人以上 副都心地域）

図表Ⅱ-2-2 売上高の変化



3 直近の売上高経常利益率

直近決算の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」が28.9%、『黒字（プラス）』が67.5%となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「10%以上」が38.8%と他の業種に比べて利益率の高い企業が多いが、これは税理士事務所（「10%以上」が7割程度）の影響によるものとみられる。一方、技術サービス業では「赤字（マイナス）」が38.3%となっており、最も高くなっている。

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

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「赤字（マイナス）」と「10%以上」が低くなる一方、『0～10%未満』は高くなっている。

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

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

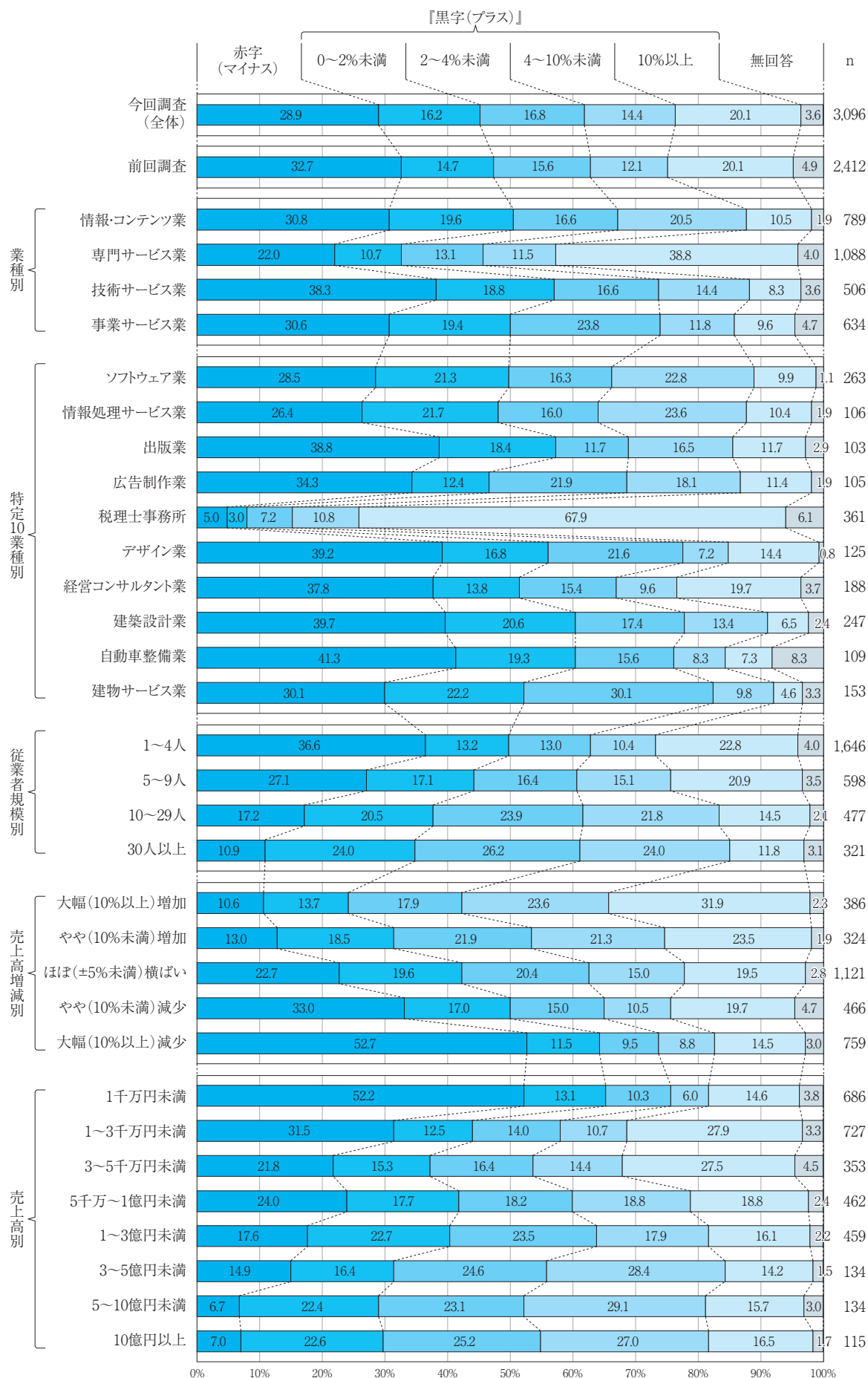
<事例10> 衣装の製作からレンタルまで一貫体制で、コスト削減と効率化を実現

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

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

（各種物品賃貸業 10～29人 多摩地域）

図表Ⅱ-2-3 直近の売上高経常利益率



4 3年前と比較した経常損益の変化

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

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

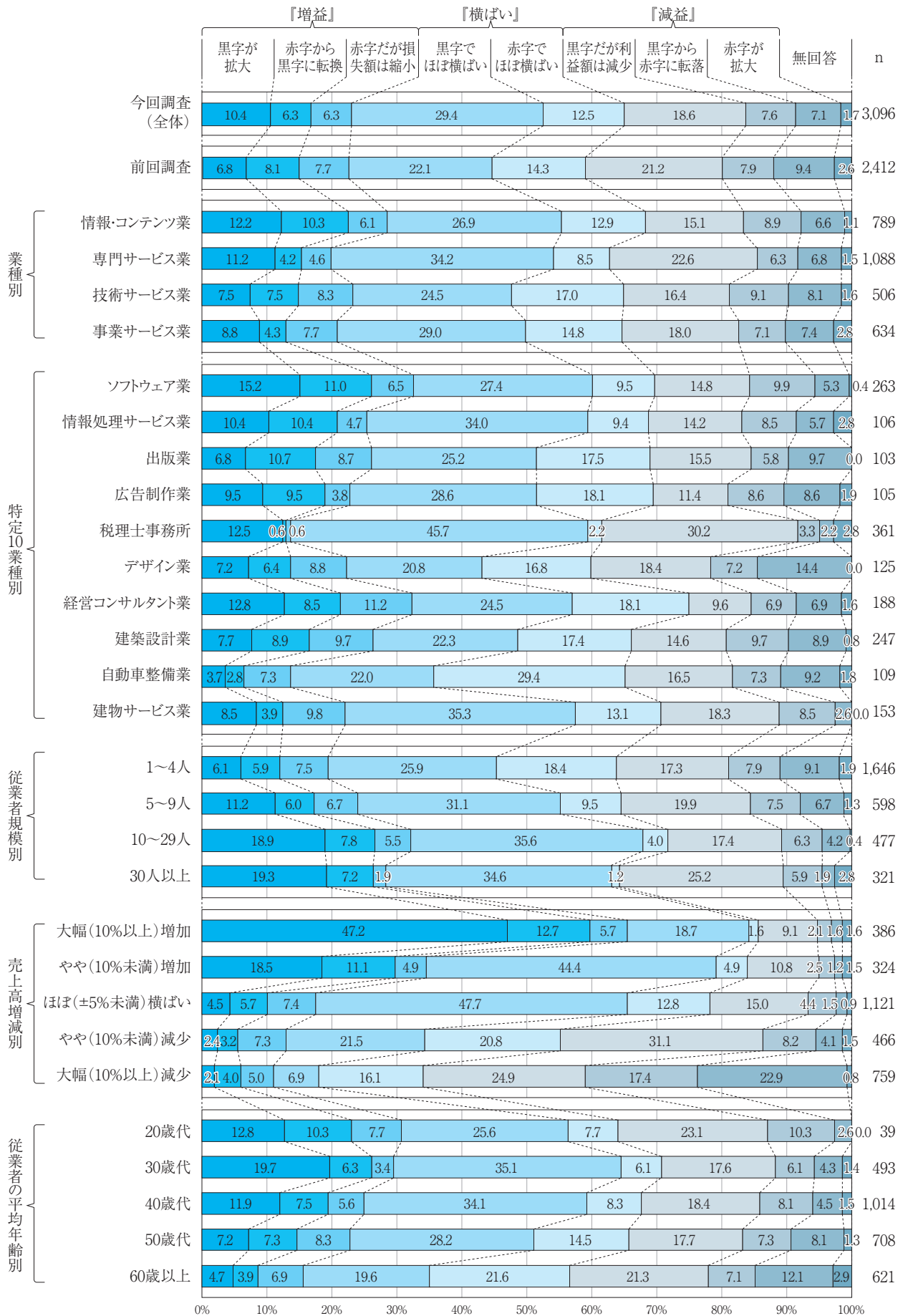
特定10業種別にみると、経営コンサルタント業とソフトウェア業では『増益』がともに約3割を占めており、他の業種よりも高くなっている。一方、税理士事務所と自動車整備業では『増益』が1割程度にとどまっている。

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

売上高増減別にみると、大幅（10%以上）増加では『増益』が65.6%と6割以上を占める。一方、大幅（10%以上）減少では『減益』が65.2%と6割以上を占めており、売上高増減と売上高経常損益の変化との関連が顕著にみられる。

従業者の平均年齢別にみると、年齢が若くなるほど『増益』が高くなっている。20歳代では『増益』が30.8%となっている一方、『減益』は36.0%と60歳以上に次いで高くなっている。

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



第2節 人件費

1 直近の売上高に対する総人件費

直近決算の売上高に対する総人件費の割合は、「40～50%未満」が18.2%と最も高く、次いで「20～30%未満」が17.0%となっている。『50%未満』が61.1%と6割程度を占めている。前回調査と比べると、『50%未満』が6.7ポイント増加した。

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

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

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

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

<事例11> 未経験者をゼロから育成する

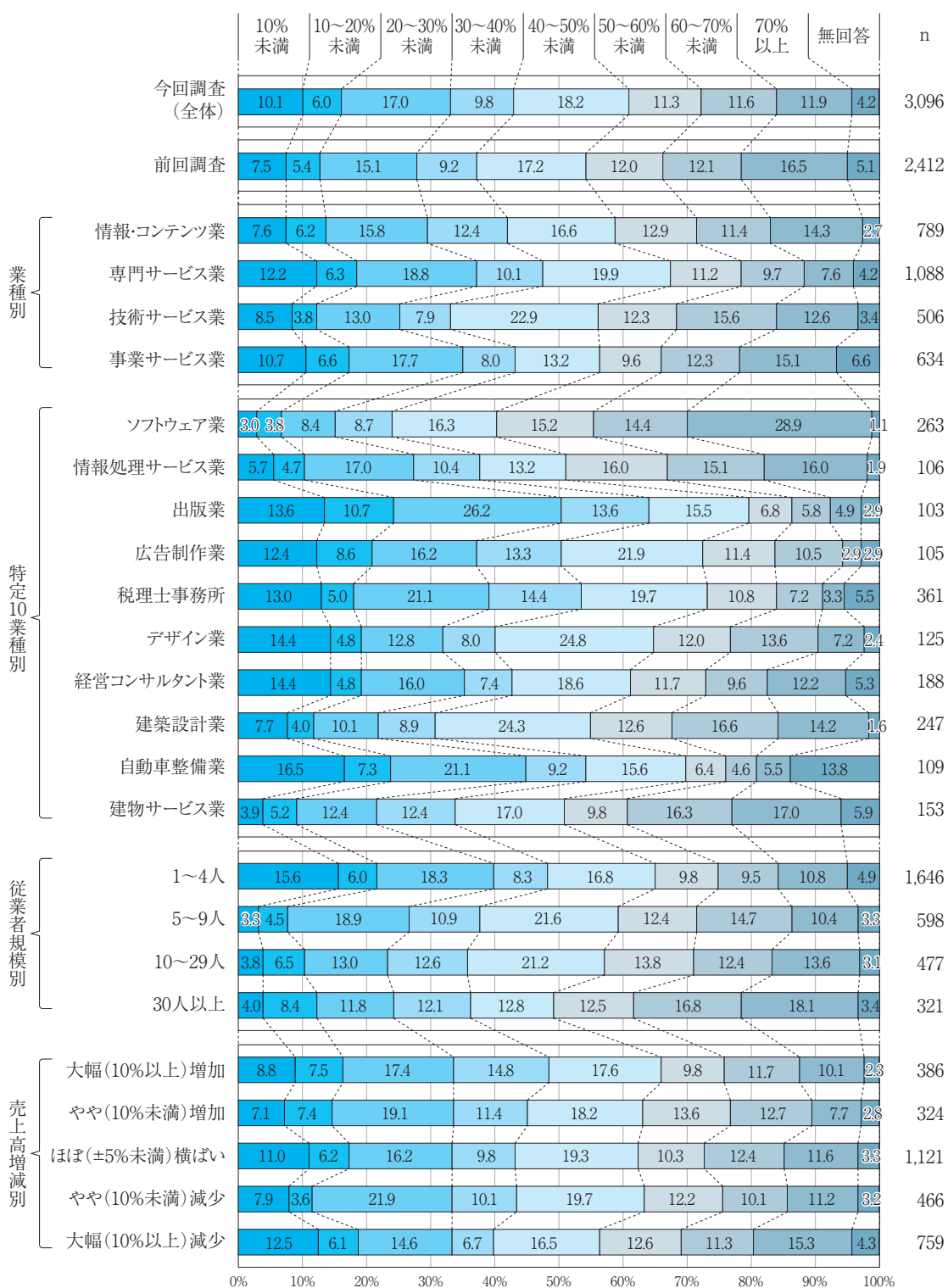
当社は、水道工事の設計を中心とした土木設計を行っている。

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

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

（その他の土木建築サービス業 10～29人 城北地域）

図表Ⅱ-2-5 直近の売上高に対する総人件費



2 3年前と比較した総人件費の変化

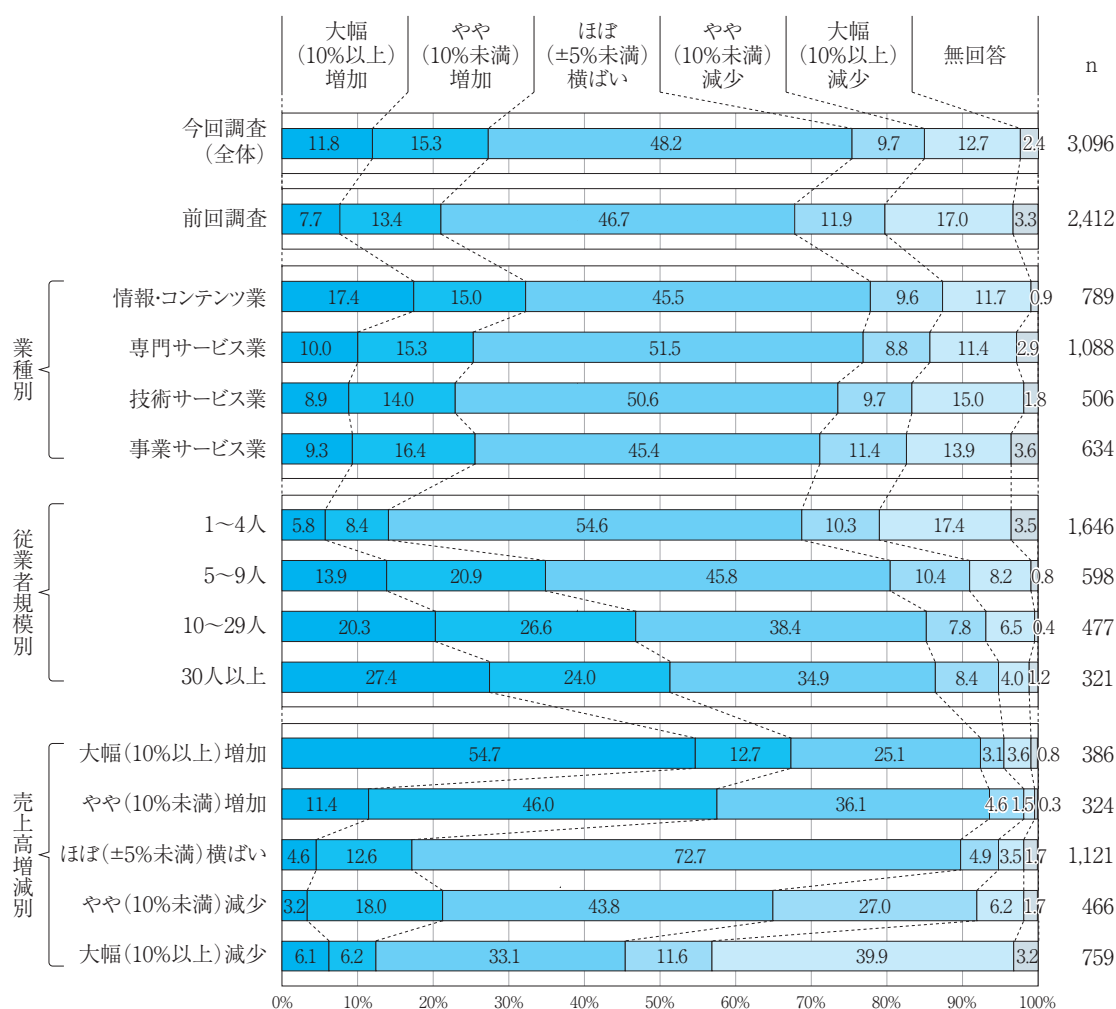
3年前と比較した総人件費の変化は、「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『総人件費増加』が27.1%、「横ばい」が48.2%、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『総人件費減少』が22.4%となっている。前回調査と比較すると、『総人件費増加』は6.0ポイント増加、『総人件費減少』は6.5ポイント減少となっており、総人件費は増加傾向にある。

業種別にみると、いずれの業種も「横ばい」が最も高くなっているが、特に情報・コンテンツ業では『総人件費増加』が32.4%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「大幅（10%以上）増加」が高くなっており、30人以上では27.4%となっている。

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

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費の変化



＜事例12＞ 企業文化に適合する人材を採用して、持続的発展を目指す

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

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

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

（ソフトウェア業 10～29人 副都心地域）

第1節 顧客状況

1 現在の顧客の件数

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

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

特定10業種別にみると、税理士事務所は「20～49件」が33.0%となっている一方、自動車整備業は「100～199件」が22.0%と最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど顧客件数も増える傾向がみられる。

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

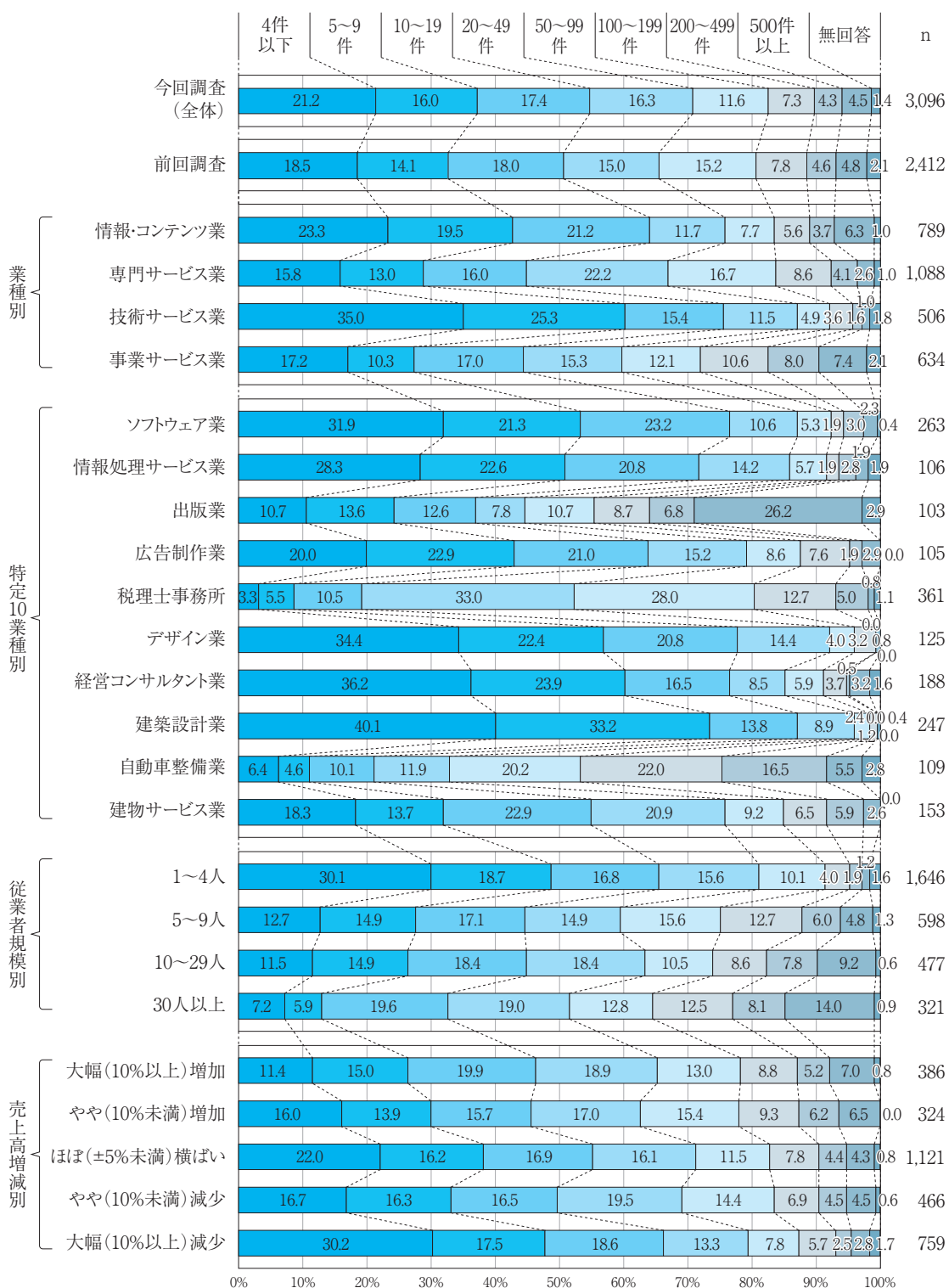
＜事例13＞ スタジオ設備を活かした映画館用の映像作品編集が強み

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

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

（映像情報制作・配給業 30人以上 都心地域）

図表Ⅱ-3-1 現在の顧客の件数



2 3年前と比較した顧客件数の変化

3年前と比較した顧客件数の変化は、「ほぼ（±5%未満）横ばい」が53.8%と半数以上を占めている。「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『顧客増加』は16.1%となった一方、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『顧客減少』は29.2%で、顧客件数は減少した企業が多い。前回調査と比較すると、『顧客増加』（前回調査は13.6%）はわずかに高い一方、『顧客減少』（前回調査は37.8%）は低くなっている。

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

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業では「大幅（10%以上）増加」が1割以上を占め、他の業種に比べて高くなっている。自動車整備業では『顧客減少』が56.8%と半数以上を占め、顧客数の減少企業が多くみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『顧客増加』が高くなっており、特に＜10人以上＞では『顧客増加』が『顧客減少』を上回っている。一方、1～4人では『顧客減少』が3割以上を占めている。

売上高増減別にみると、売上高＜増加＞企業では『顧客増加』企業が4割以上となっている。一方、売上＜減少＞企業では『顧客減少』が4割以上を占め、売上高変化と顧客件数の変化との関連が顕著にみられた。

＜事例14＞ プライベート情報豊富なダイレクトメールで顧客との関係を強化

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

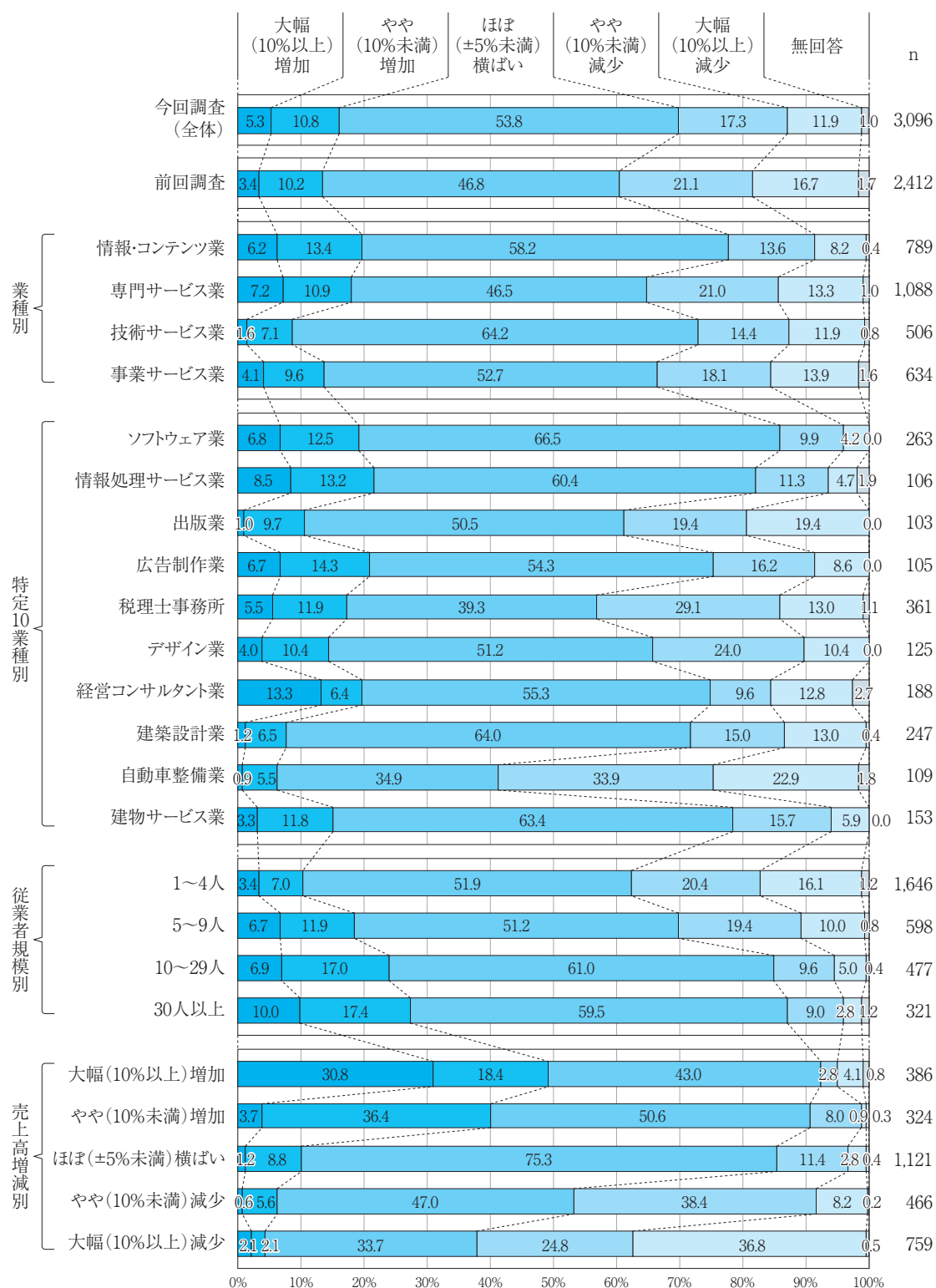
ダイレクトメールは新たに法人登記された会社へ送付しているが、同業者も同様にダイレクトメールを送付しているため、ただ事務所を宣伝するだけのものでは目にとまりにくい。そのため、当事務所ではユニークな内容としている。具体的には、所長の人柄が送付先に伝わり親近感が得られるようにプライベートな情報を記載しており、顧客獲得の決め手の一つとなっている。また、月に一度、顧客に当事務所から通信ペーパーを送付している。通信ペーパーの内容は所長と所員のプライベートなことなどが記載されており、顧客との継続的な関係構築に役立っている。

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

これらにより、今後も顧客を増やし事務所が成長できるよう取り組んでいる。

（税理士事務所 5～9人 多摩地域）

図表Ⅱ-3-2 3年前と比較した顧客件数の変化



3 新規顧客の割合

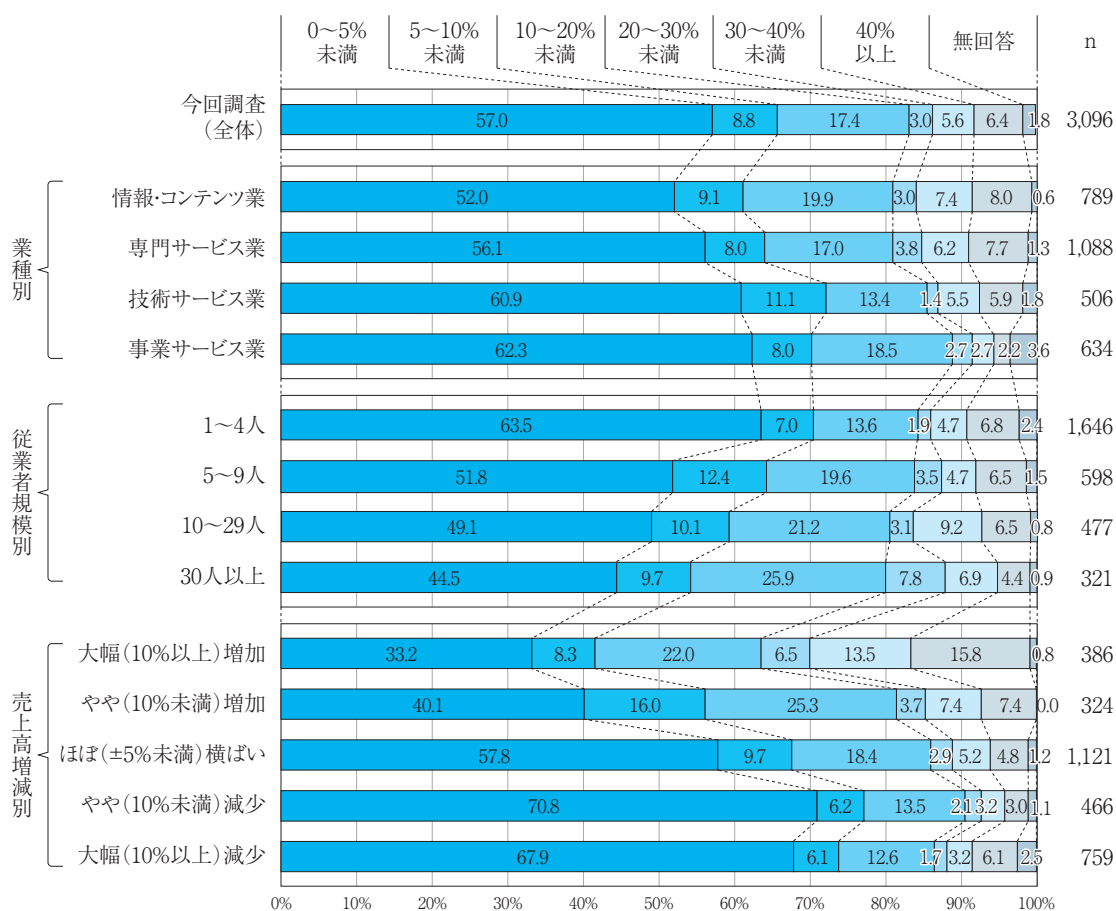
新規顧客（取引が3年以内の顧客）の件数割合は、「0～5%未満」が57.0%で半数以上を占めている。また、「5～10%未満」が8.8%、「10～20%未満」が17.4%となっており、あわせた『20%未満』が8割以上を占めている。

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

従業者規模別にみると、1～4人では「0～5%未満」が6割以上を占めるのに対し、＜10人以上＞では半数以下にとどまっていることから、規模が大きくなるほど、新規顧客の割合が高くなる傾向がみられる。

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

図表Ⅱ-3-3 新規顧客の割合



第2節 主要顧客

1 売上高第1位の顧客の属性

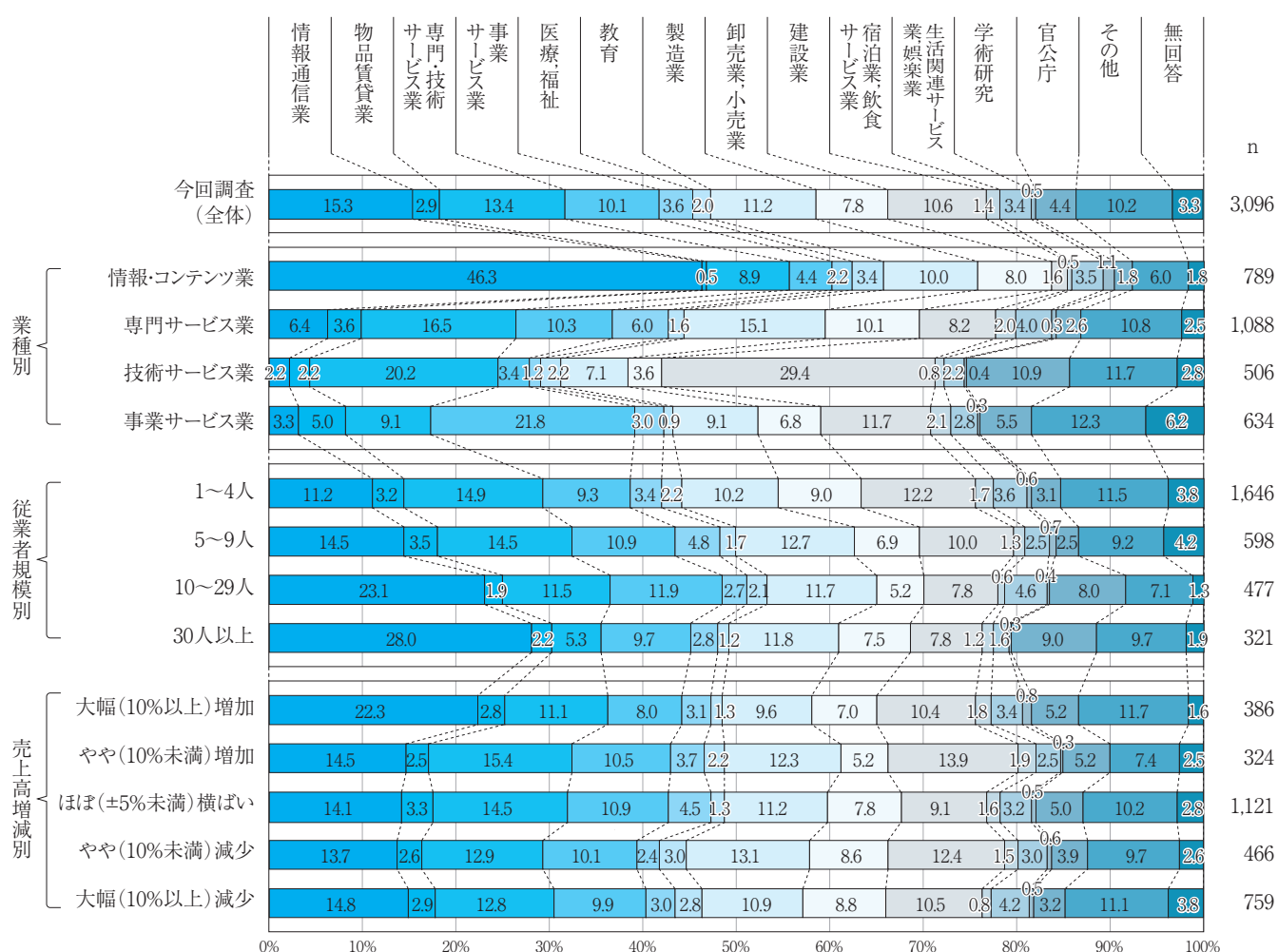
主要顧客（売上高上位1社）の業種は、「情報通信業」が15.3%で最も高く、次いで「専門・技術サービス業」が13.4%、「製造業」が11.2%、「建設業」が10.6%となっている。

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

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

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

図表Ⅱ-3-4 売上高第1位の顧客の属性



＜事例15＞ 「健康経営」で、顧客の信頼を獲得

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

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

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

「多様な従業員が活躍できる職場」づくりは、着実に進展している。

（建物サービス業 30人以上 多摩地域）

＜事例16＞ 顧客企業の課題解決をサポートして、ともに持続的成長を目指す

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

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

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

今後も、顧客企業とともに持続的成長を目指していきたい。

（経営コンサルタント業 5~9人 都心地域）

2 売上高第1位の顧客の所在地

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

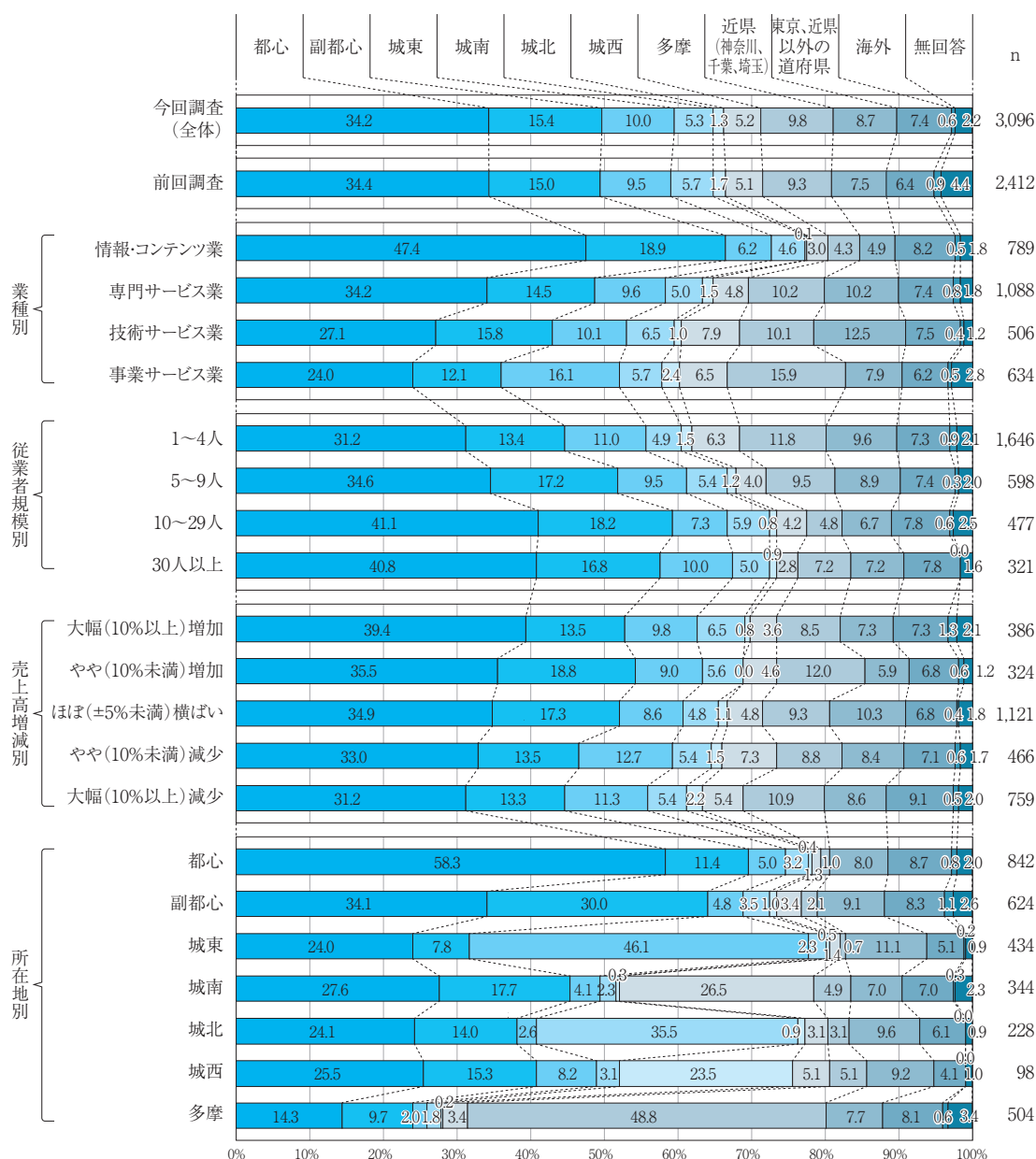
業種別にみると、すべての業種で「都心」が最も高くなっている。なかでも情報・コンテンツ業では「都心」が47.4%と半数近くを占めている。

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

売上高増減別にみると、売上高が増加するほど「都心」の割合は高くなっている。

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

図表Ⅱ-3-5 売上高第1位の顧客の所在地



(注) 前回調査値は、今回調査の所在区分での再集計値。

3 売上高上位3社への売上高依存度

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

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

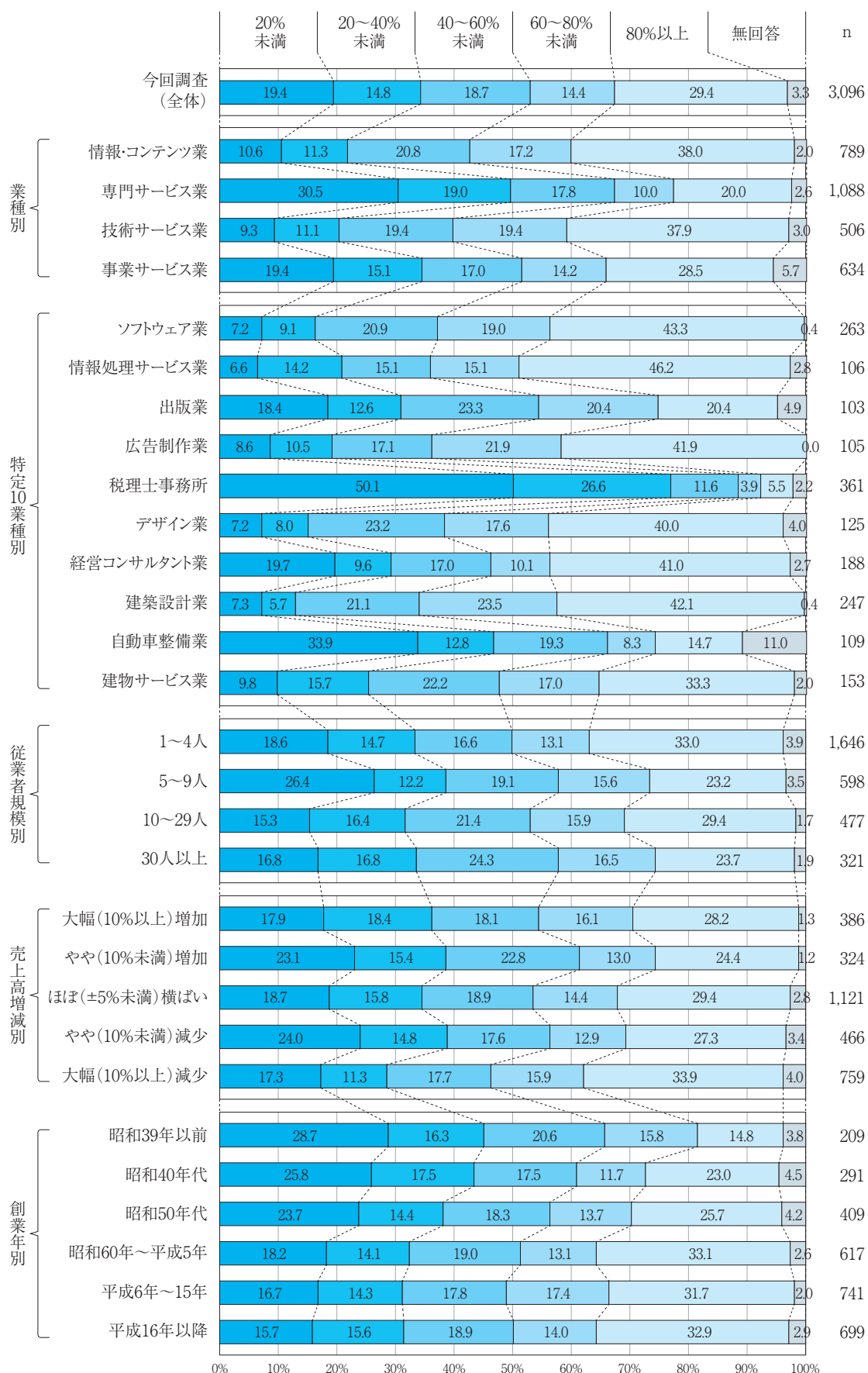
特定10業種別にみると、税理士事務所と自動車整備業では「20%未満」が最も高く、それぞれ50.1%、33.9%となっている。

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

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

創業年別にみると、創業が古い企業ほど「20%未満」が高い一方、「80%以上」が低くなる傾向があり、企業経営を続けていくなかで徐々に依存度を低下させているものと考えられる。

図表Ⅱ-3-6 売上高上位3社への売上高依存度



第3節 取引状況

1 顧客満足度の把握方法

顧客満足度の把握方法は、「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が69.1%で最も高く、次いで「注文のリピート状況で把握」が31.3%となっている。一方、「特に何も行っていない」も16.1%と1割以上を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「特に何も行っていない」が12.4%と他の業種に比べて低く、「注文のリピート状況で把握」が41.2%、「営業報告書などで把握」5.8%などが高くなっている。一方、事業サービス業は「特に何も行っていない」が19.6%と約2割を占め、他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「顧客との日常のコミュニケーションで把握」が79.8%と約8割を占め、他の業種に比べて高い一方、「注文のリピート状況で把握」は2.8%と低くなっている。広告制作業では「特に何も行っていない」が7.6%と他の業種に比べて低く、満足度を把握する取組を行っている企業が多い。

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

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

<事例17> 積極的な人材採用・育成で開発力の強化を図り、製品化に取り組む

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

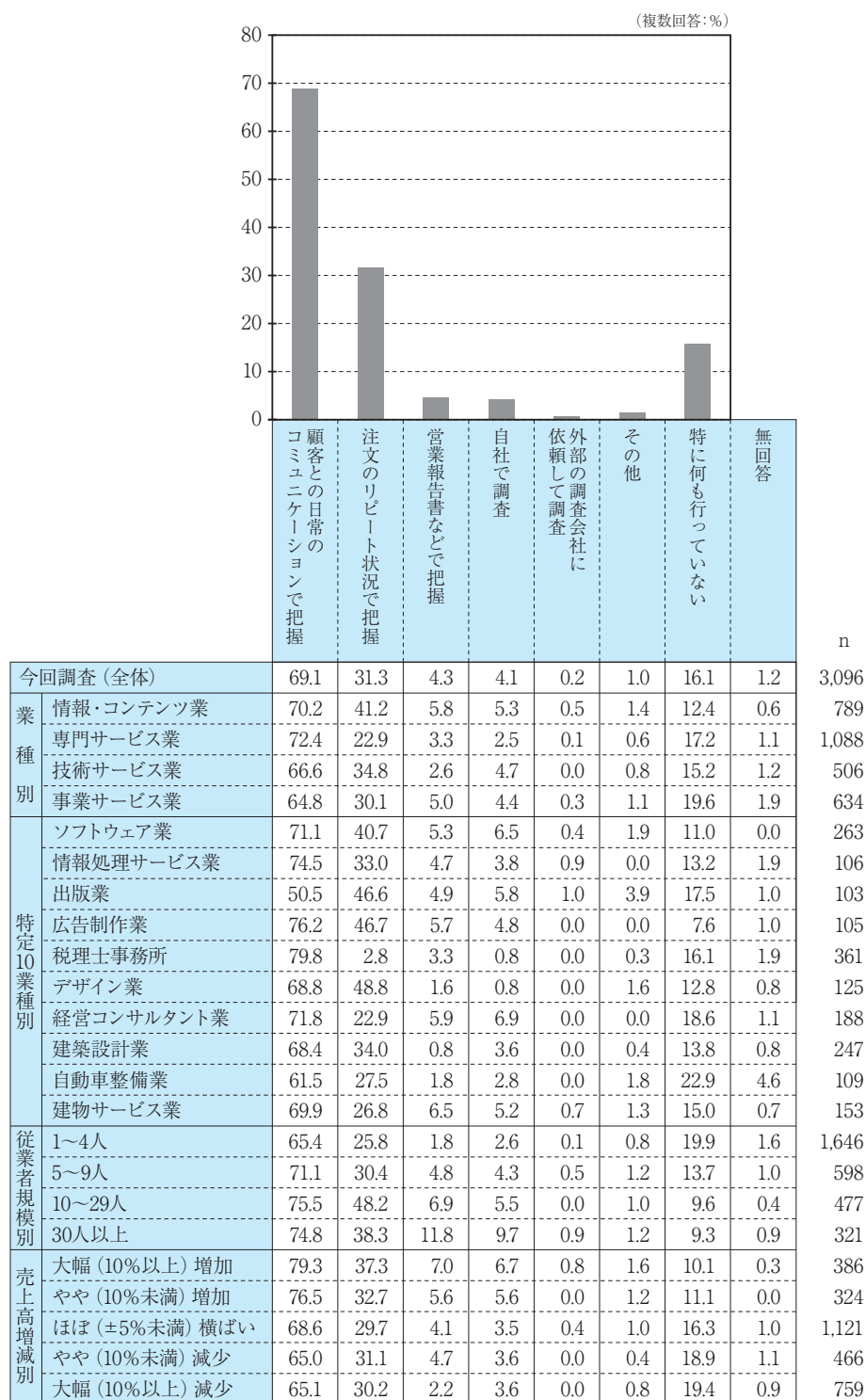
開発力強化には、まず、人材採用が重要と考えて、中途採用に加えて、積極的に新規採用を実施している。さらに、顧客の声に常に耳を傾け気配りや目配りのできる従業員の育成を行っている。全社員を対象に月1回勉強会を開催し、顧客ニーズの共有を図る。そのニーズの製品化に取り組むことで、顧客からの信頼性や満足度の向上を実現している。今後も、既存サービスを軸として、新サービスの開発などを進めて、アミューズメント業界の活性化を目指していく。（ソフトウェア業 10～29人 副都心地域）

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

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

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

図表Ⅱ-3-7 顧客満足度の把握方法



2 東京立地のメリット

東京に立地するメリットは、「交通の利便性がある」が56.9%、「顧客の集積度が高い」が47.2%と、それぞれ約半数の企業がメリットとしている。次いで「情報が収集しやすい」が23.6%、「多種多様な市場が存在」が23.0%となっている。

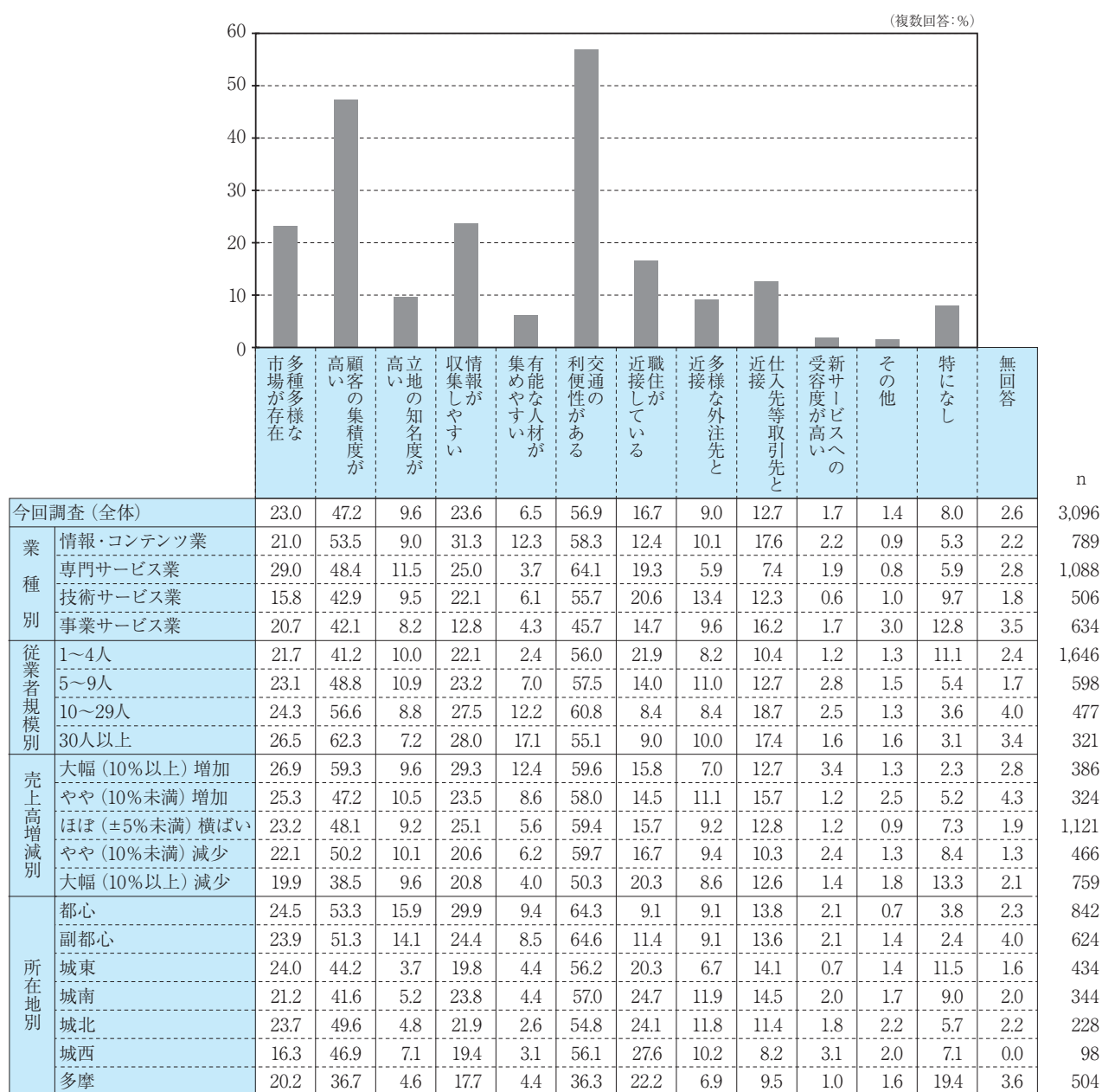
業種別にみると、「交通の利便性がある」と「顧客の集積度が高い」の2項目がすべての業種において高くなっている。特に、専門サービス業では「交通の利便性がある」は64.1%と6割以上を占めている。また、情報・コンテンツ業では「顧客の集積度が高い」が53.5%と半数以上を占めている。また、専門サービス業では「多種多様な市場が存在」が29.0%、技術サービス業では「多様な外注先と近接」が13.4%と比較的高い割合を示しており、業種により違いがみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「顧客の集積度が高い」、「多種多様な市場が存在」、「情報が収集しやすい」、「有能な人材が集めやすい」が高くなっている。一方、「職住が近接している」は30人以上を除き、規模が小さくなるほどメリットとする企業の割合が高くなっている。

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

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

図表Ⅱ-3-8 東京立地のメリット



第1節 競争状況

1 3年前と比較した競争状況

3年前と比較した他社との競争状況は、「変わらない」が63.3%と最も高い割合を占めている。「かなり激化した」12.2%、「やや激化した」19.9%をあわせた『激化』は32.1%となった一方、「やや緩和した」1.8%、「かなり緩和した」0.5%をあわせた『緩和』は2.3%で、『激化』が『緩和』を大きく上回っている。前回調査と比較すると、『激化』が減少し、「変わらない」が増加した。

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

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

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

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

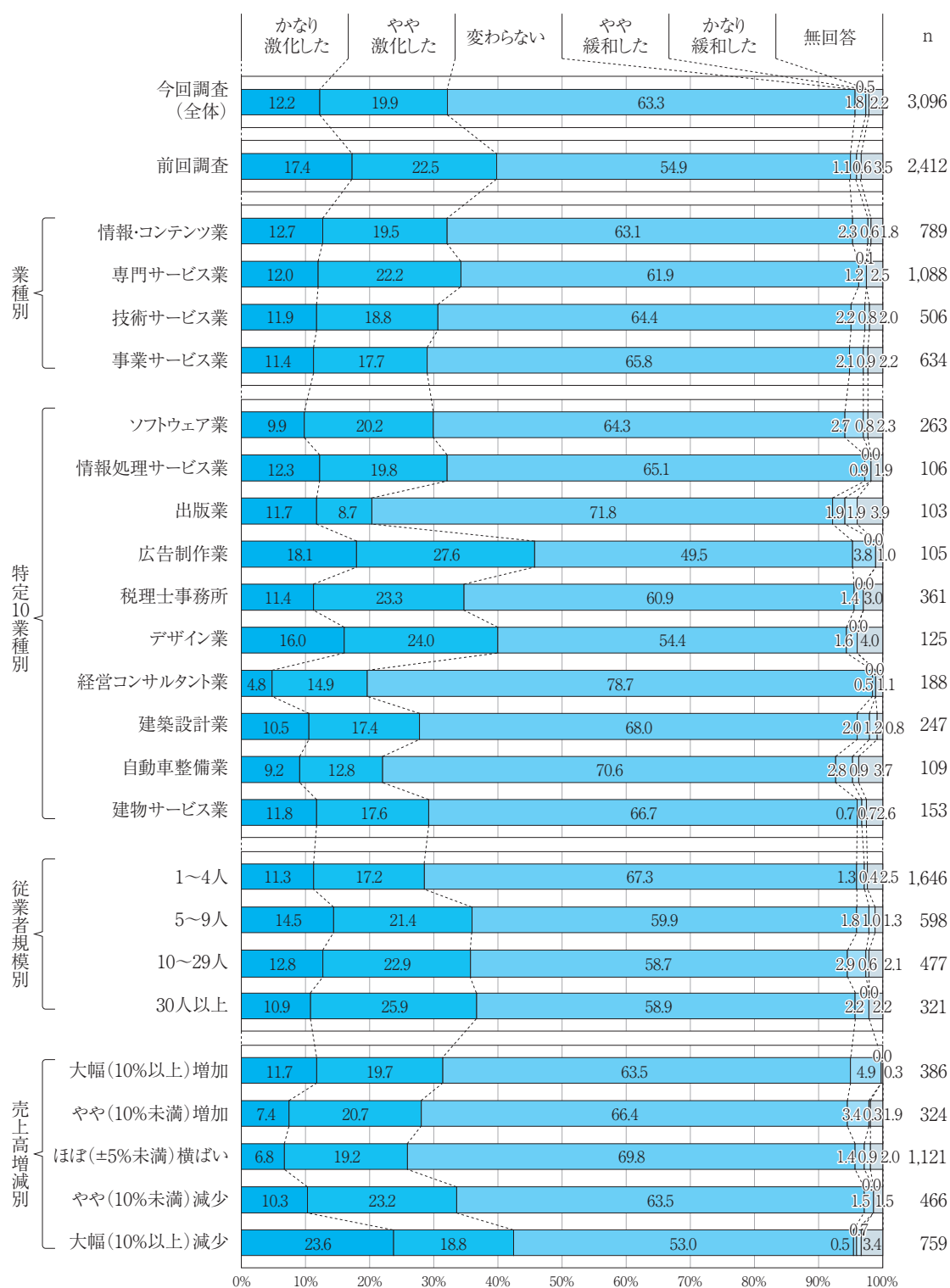
<事例19> 顧客企業の課題に沿った研修で大手との差別化を図る

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

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

（出版業 5～9人 都心地域）

図表Ⅱ-4-1 3年前と比較した競争状況



2 競争激化の原因

競争が『激化』した企業の競争激化の原因は、「同業者の増加」が49.7%で最も高く、次いで「複数社に対する相見積の増加」が31.7%、「顧客側の業績悪化」が27.8%となっている。

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

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

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

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

＜事例20＞ 業務の質を最優先し、担当チーム制で安定受注を続ける

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

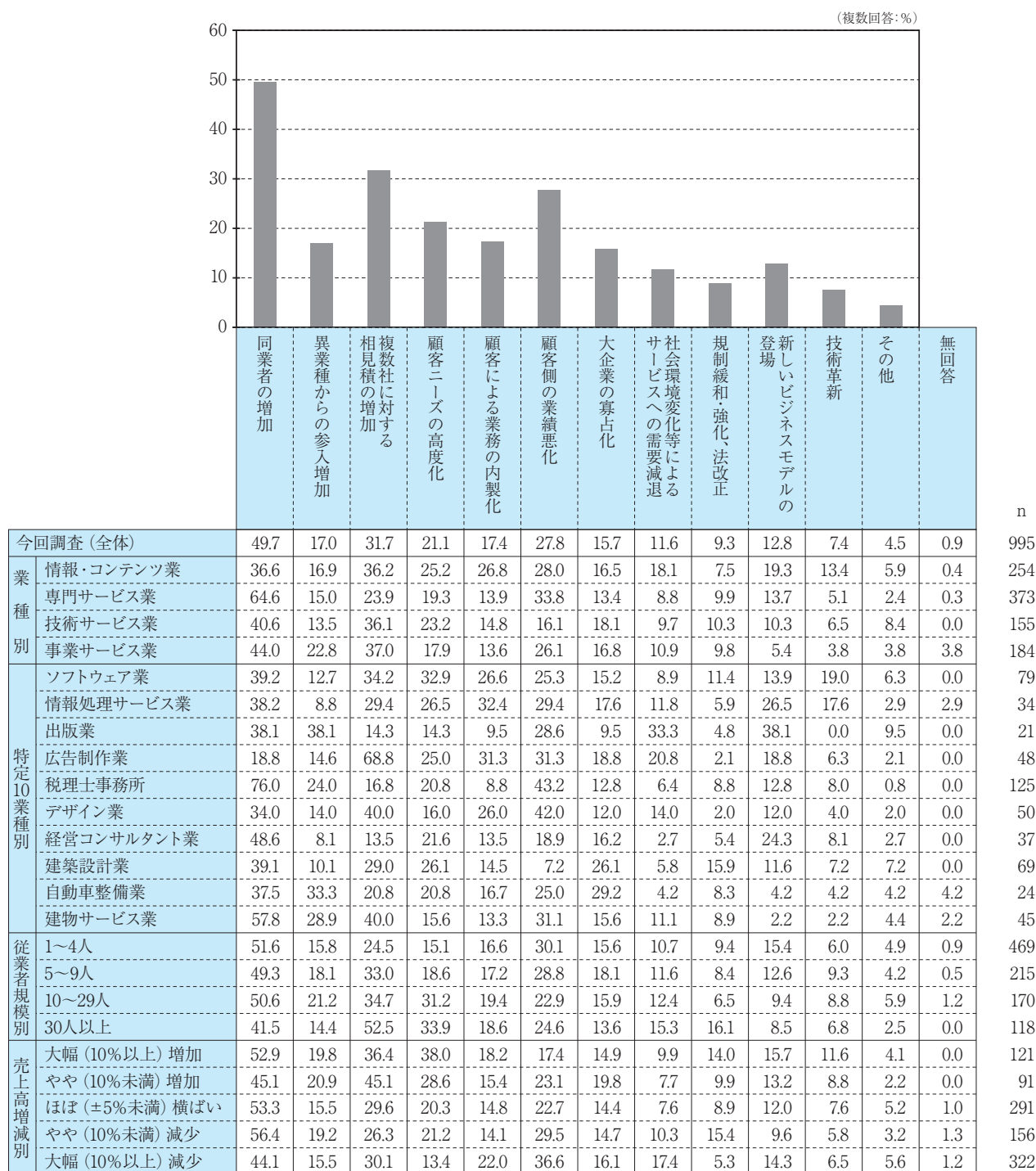
当社が創業した頃、同業他社はあまり多くなかったが、現在では業界内の競争は激化している。これは、PR会社の従業員が個人能力を発揮して独立・開業するなど、業界特性に起因する。

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

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

（広告業 5～9人 副都心地域）

図表Ⅱ-4-2 競争激化の原因



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

第2節 事業戦略

1 競争戦略上の取組

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

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

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

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

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

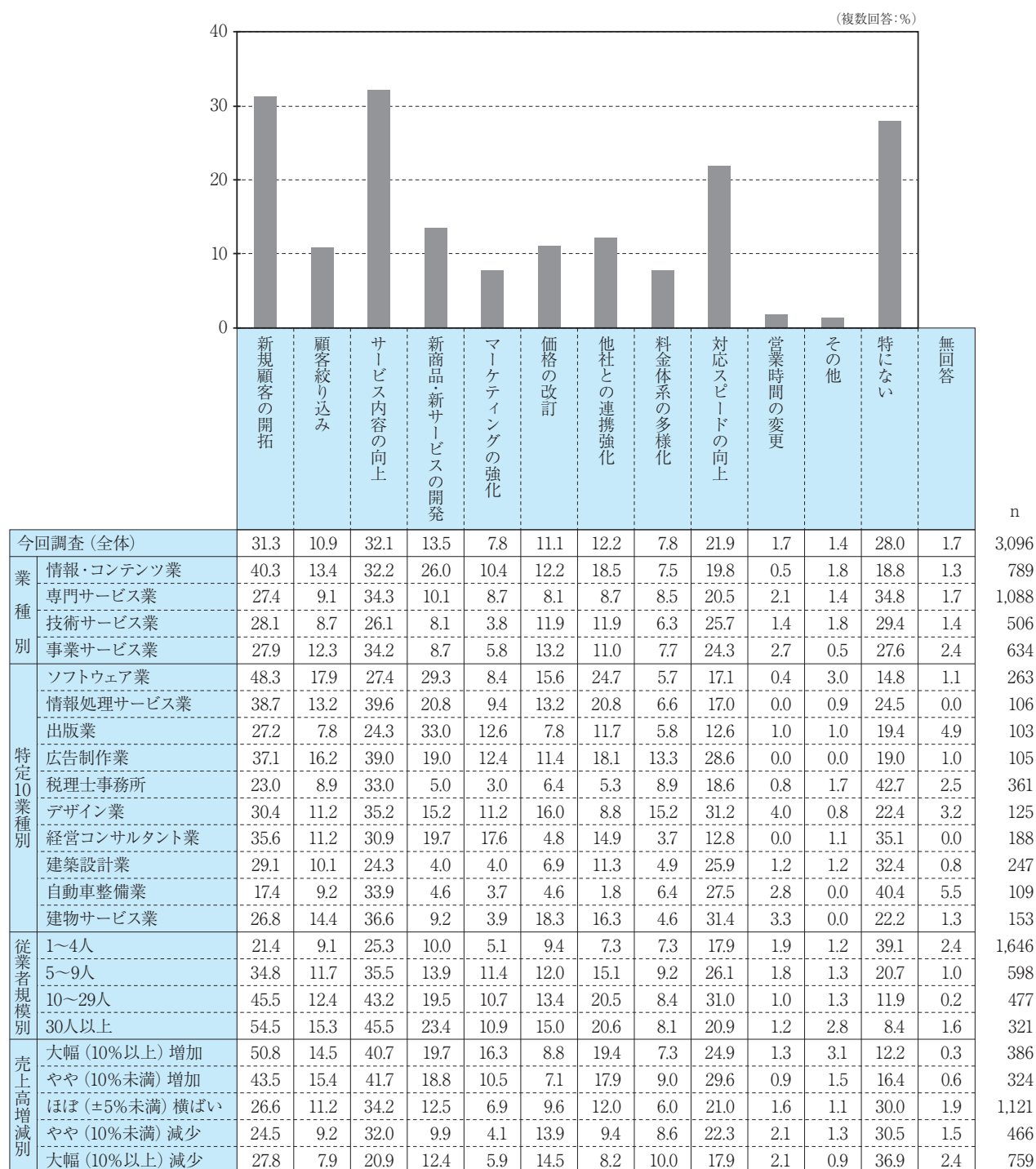
＜事例21＞ 顧客ニーズへの高い対応力で信頼を獲得。小回りを利かせた経営で差別化

当社は、法人・個人企業を顧問先に抱える創業約20年の会計事務所である。

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

（税理士事務所 1～4人 城南地域）

図表Ⅱ-4-3 競争戦略上の取組



2 取引上の強み

自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が50.6%で最も高く、半数以上を占めている。次いで「長年の取引」が40.5%、「顧客と近接」が33.4%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、専門サービス業、技術サービス業では「専門性が高い」が最も高くなっており、なかでも技術サービス業では57.3%と特に高くなっている。一方、事業サービス業では「専門性が高い」は32.8%にとどまり、「長年の取引」が47.8%、「顧客と近接」36.8%などが他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、情報処理サービス業、出版業、広告制作業、税理士事務所、デザイン業、経営コンサルタント業、建築設計業では「専門性が高い」がいずれも最も高くなっている。一方、自動車整備業と建物サービス業では「長年の取引」が最も高く、自動車整備業は約6割、建物サービス業は約5割を占めている。

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

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

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

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

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

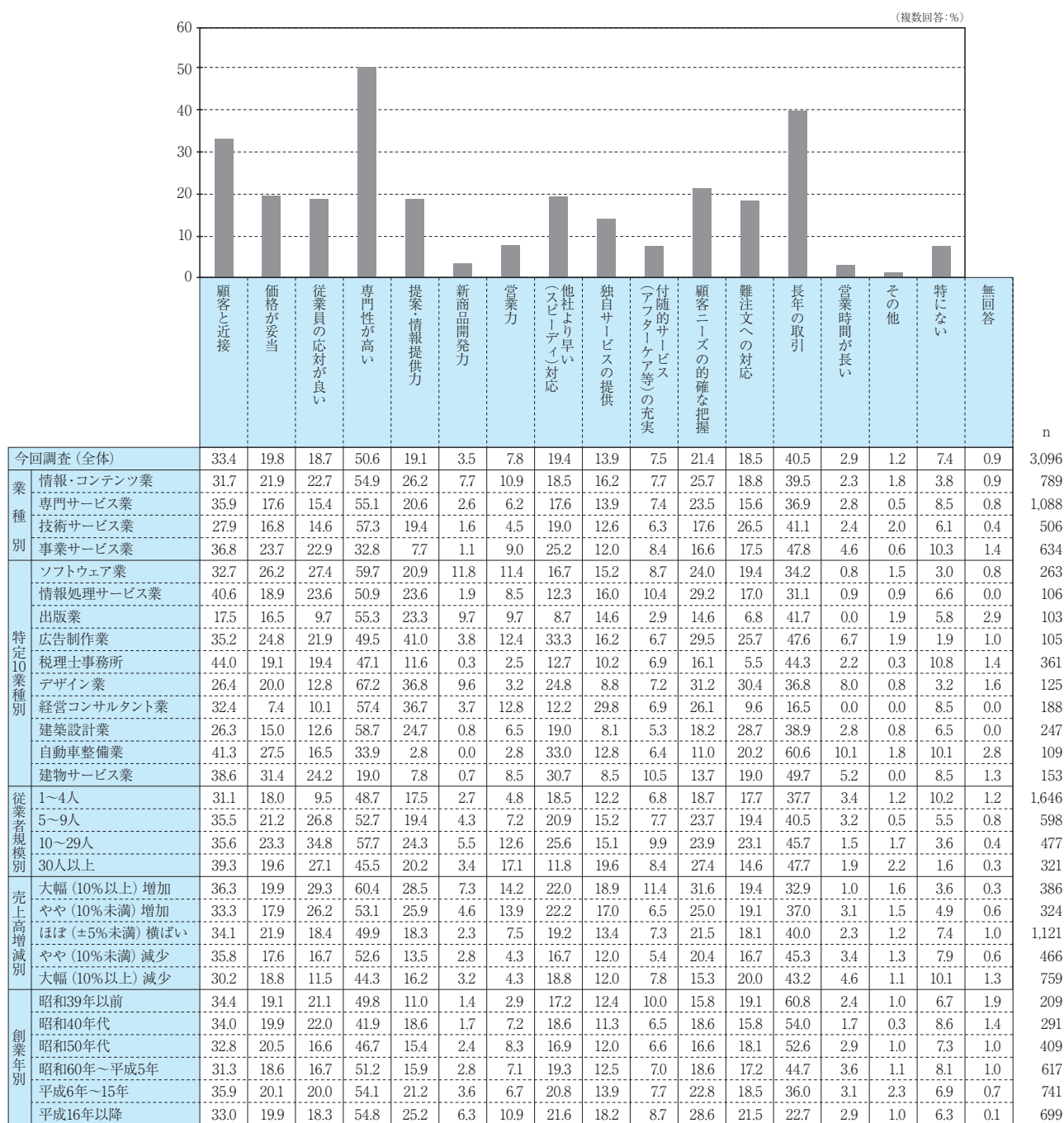
当社は、音楽分野に詳しいことが強みである。例えば楽譜制作では、手書きの楽譜を印刷楽譜にする際に、音楽記号の書き方等のルールを熟知している必要がある。当社はそういった専門性の高いノウハウを持ち合わせているため、他社には真似のできないコンテンツを作ることができる。

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

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

（出版業 1～4人 多摩地域）

図表Ⅱ-4-4 取引上の強み



3 社外との連携

社外（他企業や大学等）と連携して行っていることは、「情報の共有」が24.1%で最も高く、次いで「交流会を通じたネットワーク構築」が10.9%、「共同での販路開拓・受注・販売」が8.5%となっている。『連携あり』（「特に行っていない」と「無回答」を除いた割合）とした企業は37.9%となっている。一方、「特に行っていない」は58.9%で6割程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『連携あり』が48.3%となっており、他の業種と比べて高くなっている。事業サービス業では『連携あり』が30.5%で他の業種よりも低いものの、具体的な連携の取組のうち「事業協同組合等への加入」は10.1%と高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『連携あり』が高くなっており、＜10人以上＞では5割を超えている。具体的な連携の取組では規模が大きくなるほど「情報の共有」、「交流会を通じたネットワーク構築」、「事業協同組合等への加入」、「大学や研究機関との共同研究・開発」が高くなっている。

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

＜事例23＞ 技術力と取引先企業との連携で業績確保

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

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

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

（ソフトウェア業 5～9人 城東地域）

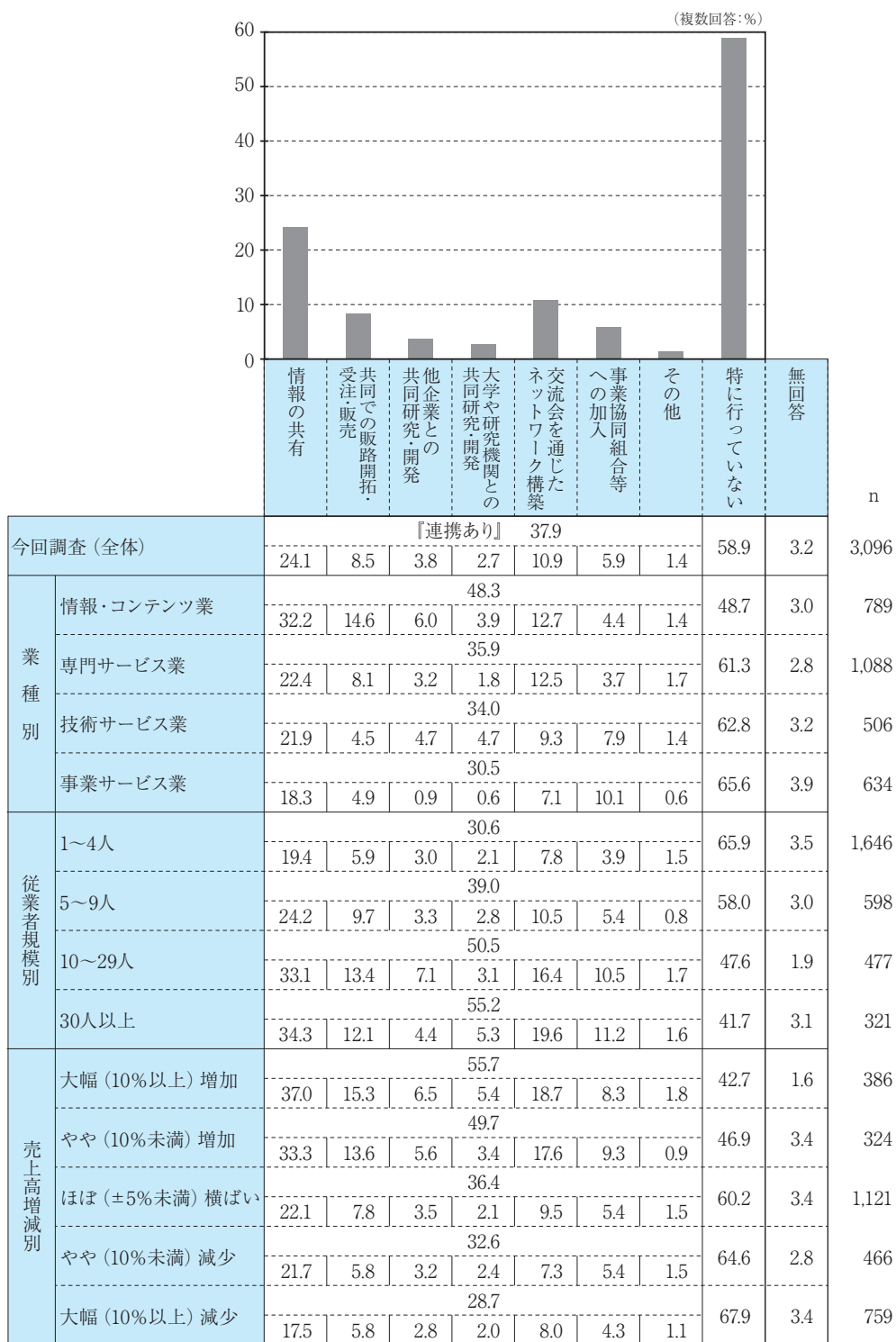
＜事例24＞ 経営者として、地域との共生を図り百年企業を目指す

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

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

（建物サービス業 30人以上 多摩地域）

図表Ⅱ-4-5 社外との連携



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

4 提供するサービスの改良や新たな開発への重視度

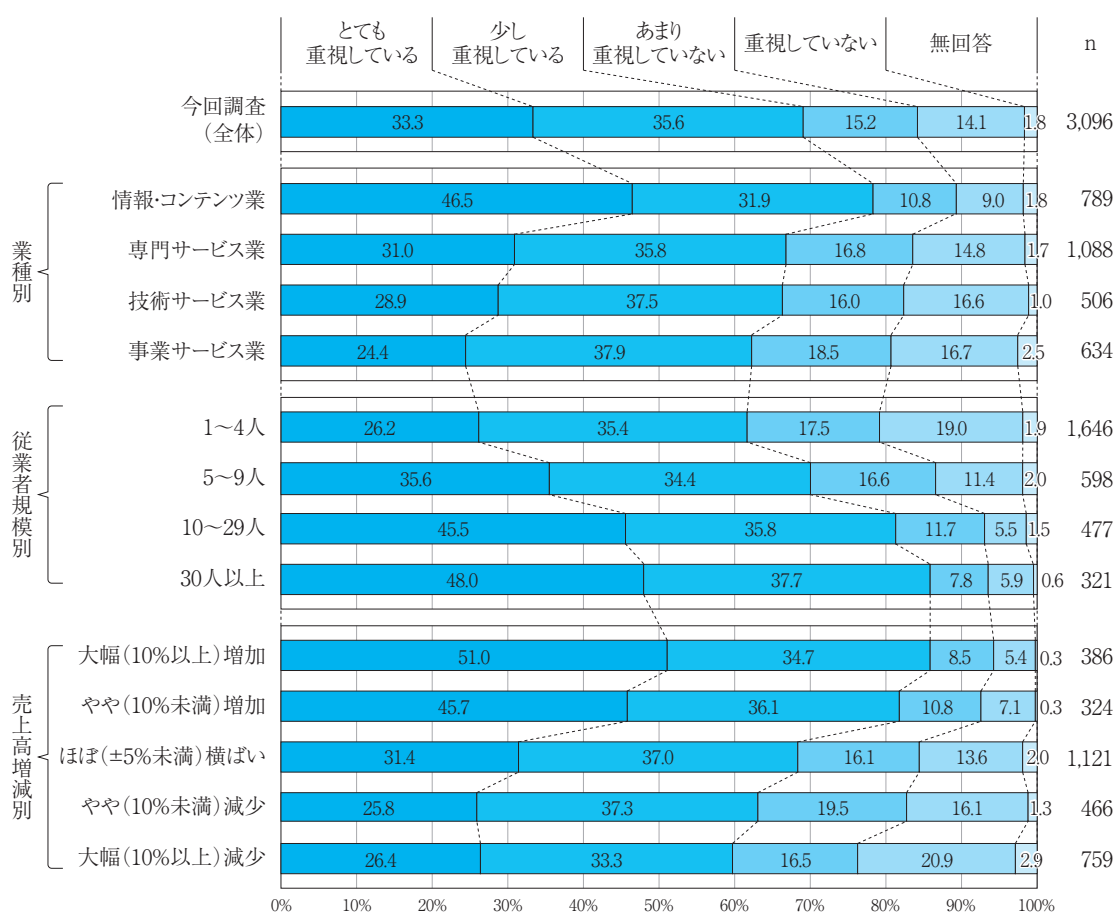
提供サービスの改良や新たな開発の重視度は、「少し重視している」が35.6%、「とても重視している」が33.3%となっており、あわせた『重視している』は約7割を占めている。

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

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

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

図表Ⅱ-4-6 提供するサービスの改良や新たな開発への重視度



＜事例25＞ 経営と雇用の安定のため、新たな事業の柱をさがす

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

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

（広告制作業 5～9人 都心地域）

第3節 事業展開

1 今後の事業展開の方向性

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

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が32.1%と、「現状を維持していく」を上回るのに対して、専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業では「現状を維持していく」が最も高くなっている。

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

従業者規模別にみると、＜10人以上＞では「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高く、次いで「既存事業領域に加え、新たな事業領域に進出」が高くなっている。一方、＜9人以下＞では「現状を維持していく」が最も高くなっている。

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

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

＜事例26＞ 新社長の経歴を活かし、新会社を設立して社会貢献

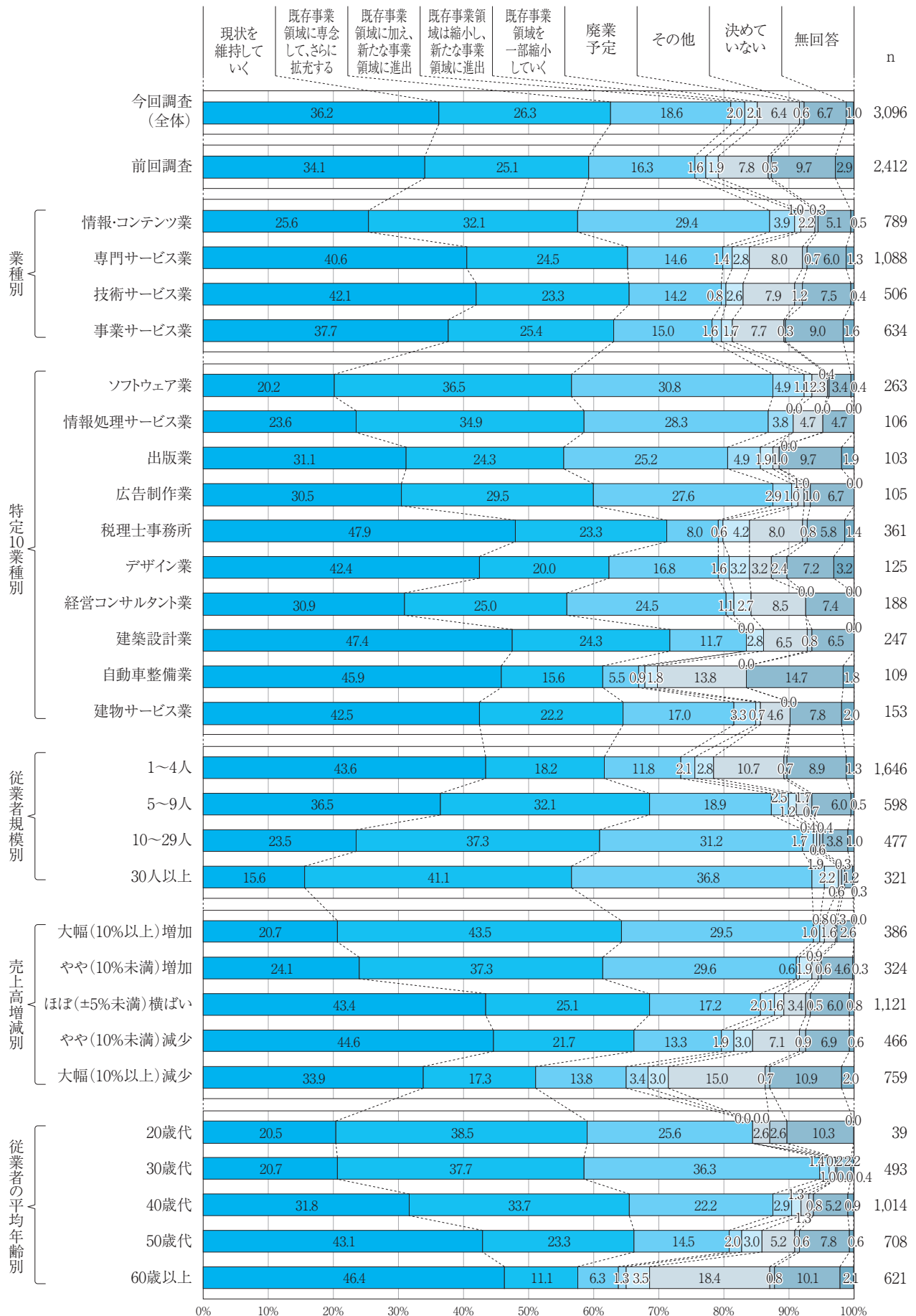
当社は設備更新サポート、太陽光発電支援、省エネルギー対策など、環境ソリューション事業に取り組んでいる。代表者は、エネルギー会社勤務でITを利用したエネルギーマネジメントのソリューション事業の立ち上げに携わった経歴を持つ。エネルギー会社退職後、印刷会社に入社。エネルギーを使用する立場として、環境活動や社内IT化を推進する過程におけるソリューション事業の必要性を痛感、印刷会社の新規事業部門として当社を立ち上げた。

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

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

（その他の技術サービス業 5～9人 都心地域）

図表Ⅱ-4-7 今後の事業展開の方向性



2 事業戦略の決定方法

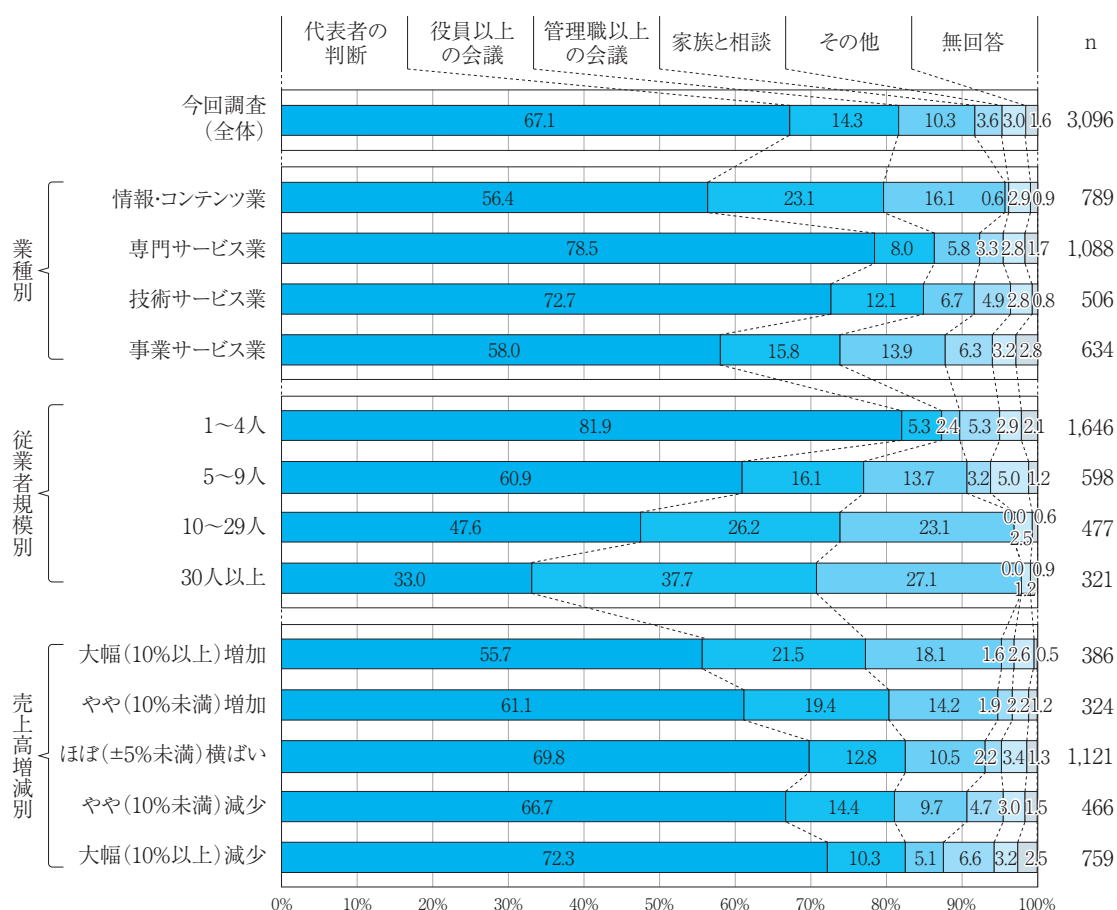
事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が67.1%で最も高く、次いで「役員以上の会議」が14.3%、「管理職以上の会議」が10.3%、「家族と相談」が3.6%となっている。

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

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

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

図表Ⅱ-4-8 事業戦略の決定方法



3 情報収集源

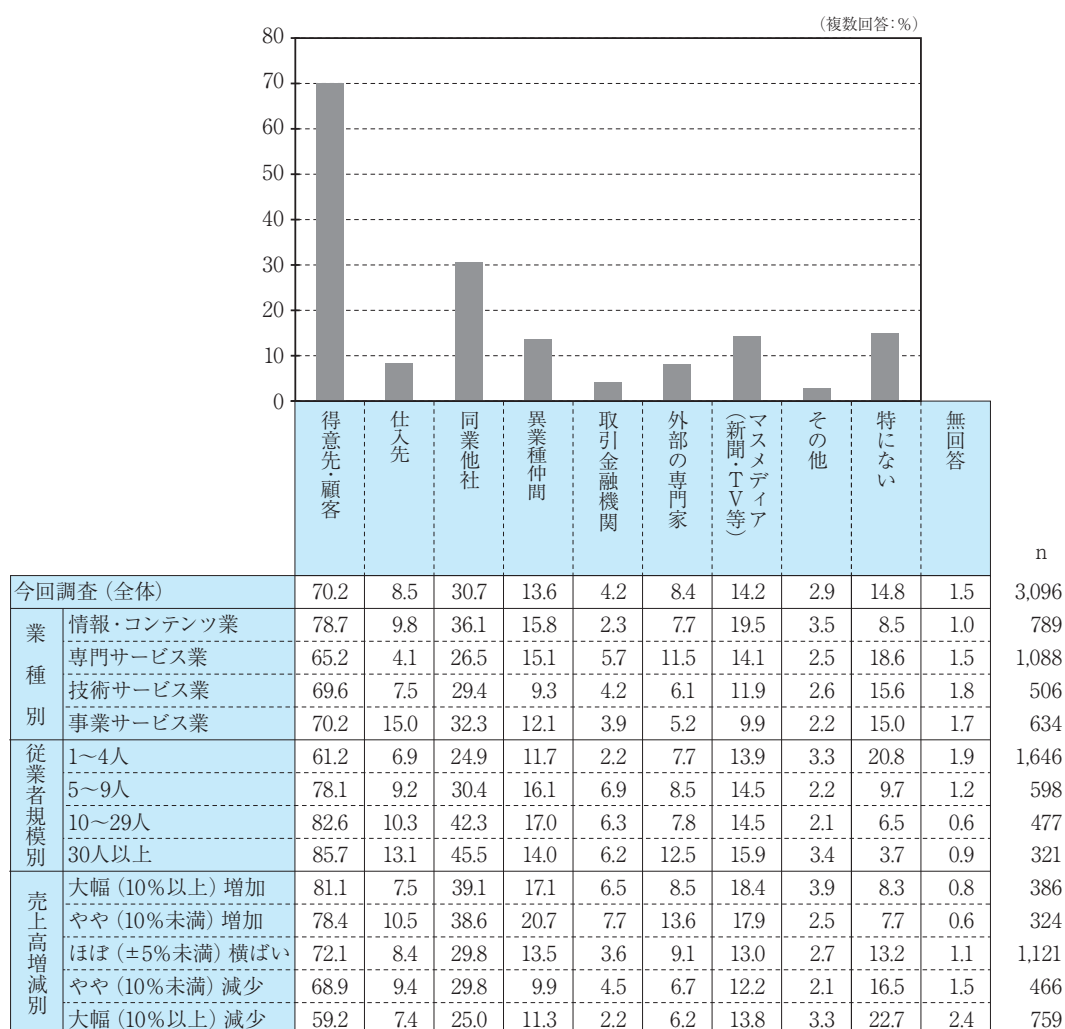
事業戦略を策定する上で重視する情報収集源は、「得意先・顧客」が70.2%で最も高く、次いで「同業他社」が30.7%、「マスメディア（新聞・TV等）」が14.2%となっている。

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

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「得意先・顧客」、「同業他社」、「マスメディア（新聞・TV等）」、「仕入先」が高くなっている。1～4人は「特にない」が20.8%と他の規模に比べて10ポイント以上高くなっている。

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

図表Ⅱ-4-9 情報収集源



4 強化したいこと

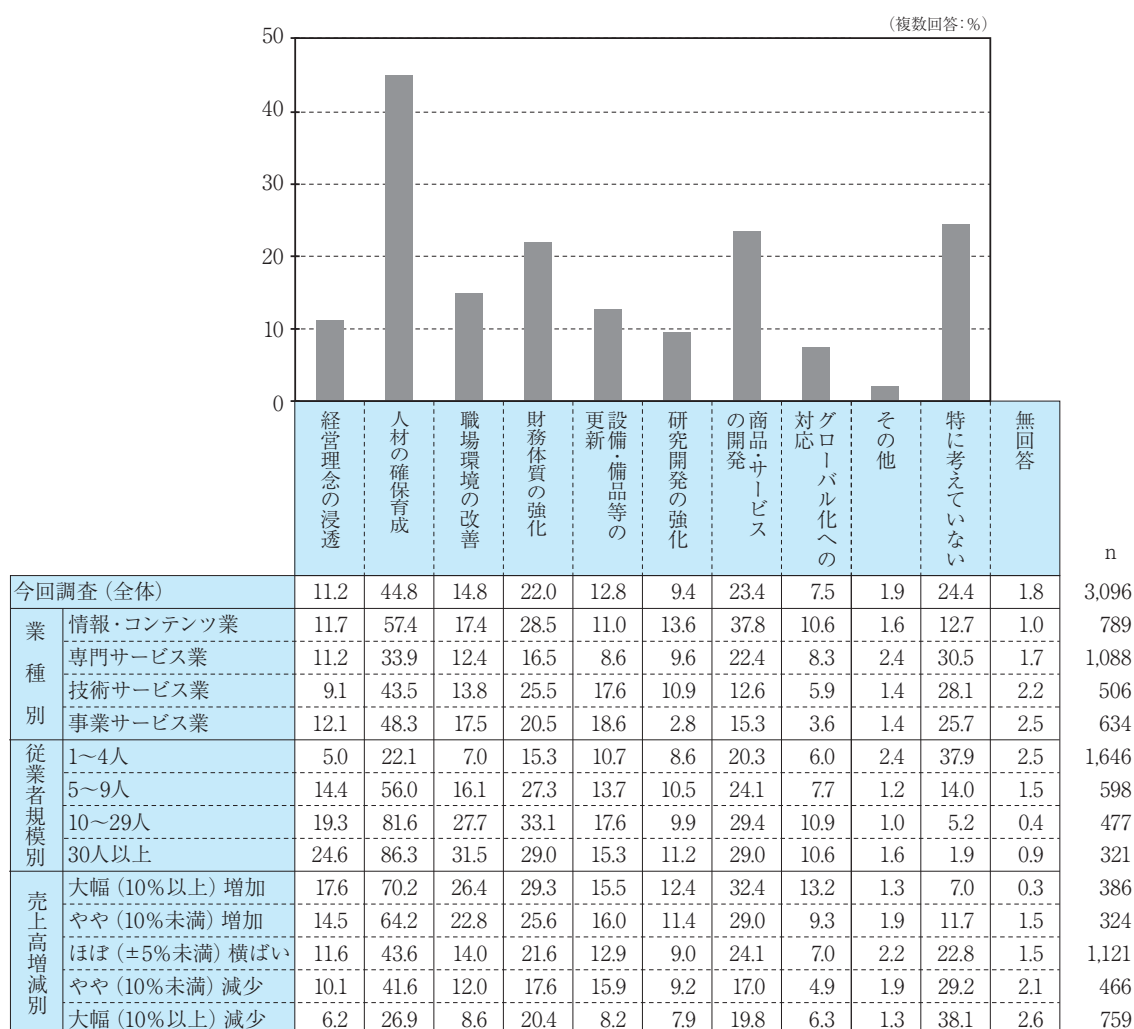
今後、強化したいと考えていることは、「人材の確保育成」が44.8%で最も多く、次いで「商品・サービスの開発」が23.4%、「財務体質の強化」が22.0%となっている。また、「特に考えていない」は24.4%となっている。

業種別にみると、いずれの業種も「人材の確保育成」が最も高く、なかでも情報・コンテンツ業が57.4%と6割程度を占め、特に高くなっている。また、情報・コンテンツ業では「グローバル化への対応」が10.6%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、＜5人以上＞では「人材の確保育成」が最も高く、規模が大きくなるほど割合も高くなっている。また、1～4人では「特に考えていない」が37.9%と最も高くなっている。

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

図表Ⅱ-4-10 強化したいこと



第1節 65歳以上の従業員の状況

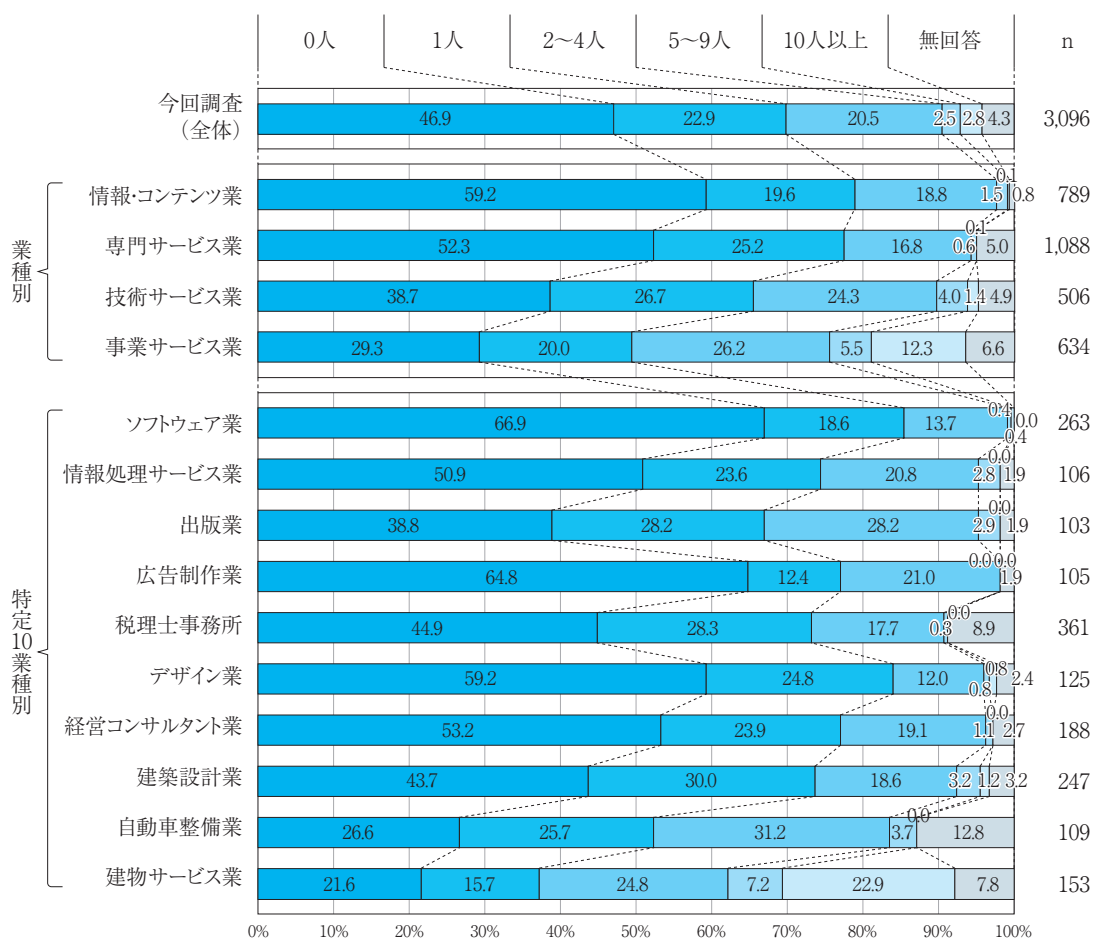
1 65歳以上の従業員数

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

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

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

図表Ⅱ-5-1 65歳以上の従業員数



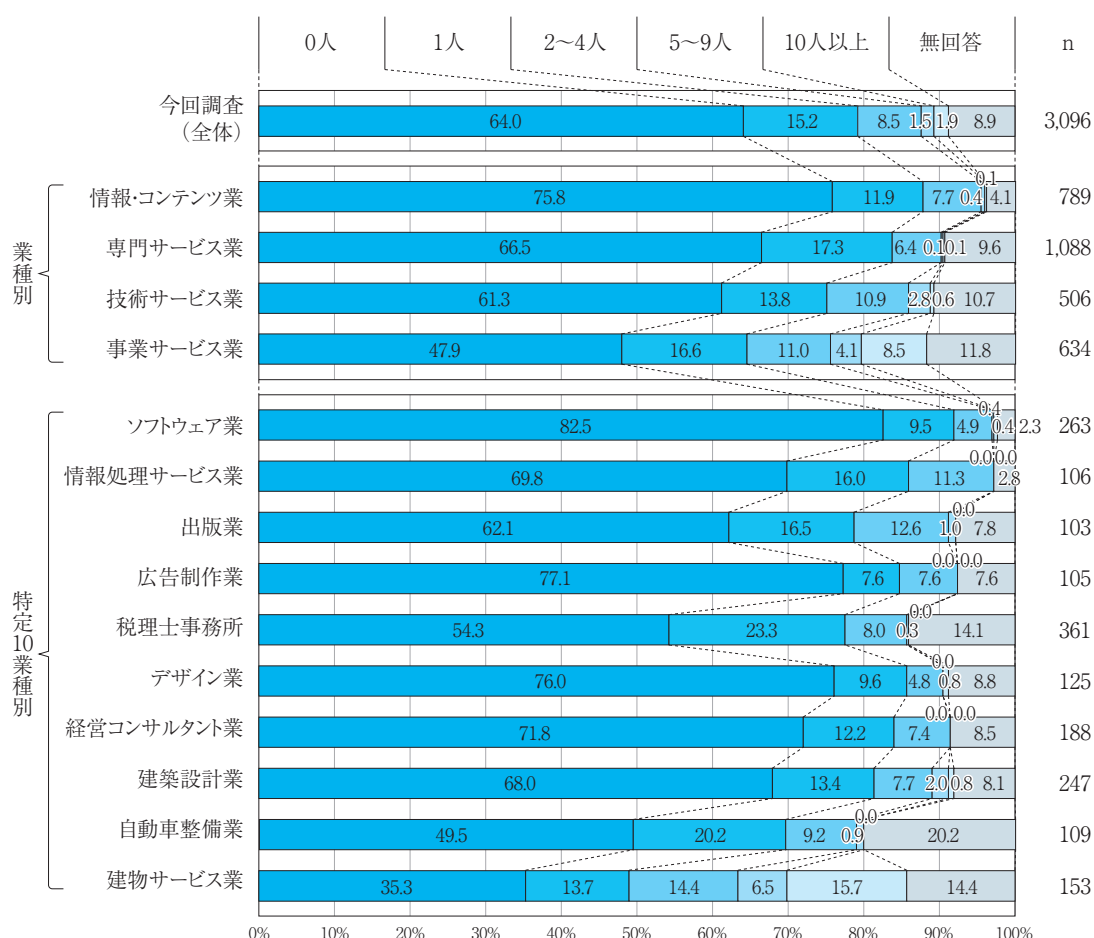
2 65歳以上の従業員数

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

業種別にみると、事業サービス業では『いる』が40.2%となっている。

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

図表Ⅱ-5-2 65歳以上の従業員数



<事例27> 高齢人材と若手人材を融合させ、最高級の照明演出を提供

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

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

(映像情報制作・配給業 30人以上 副都心地域)

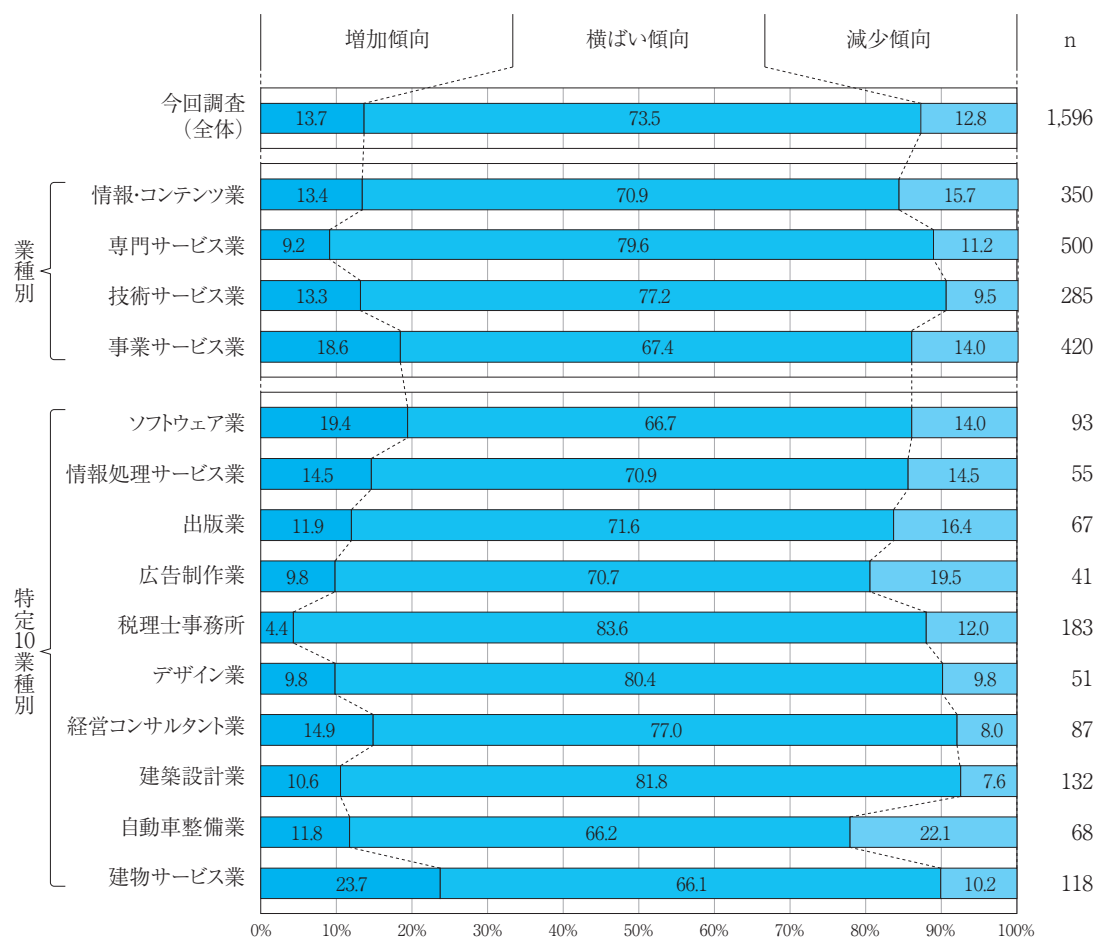
3 3年前と比較した65歳以上の従業者数

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

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

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

図表Ⅱ-5-3 3年前と比較した65歳以上の従業者数



(注)「無回答」を除き集計。

第2節 女性の従業者の状況

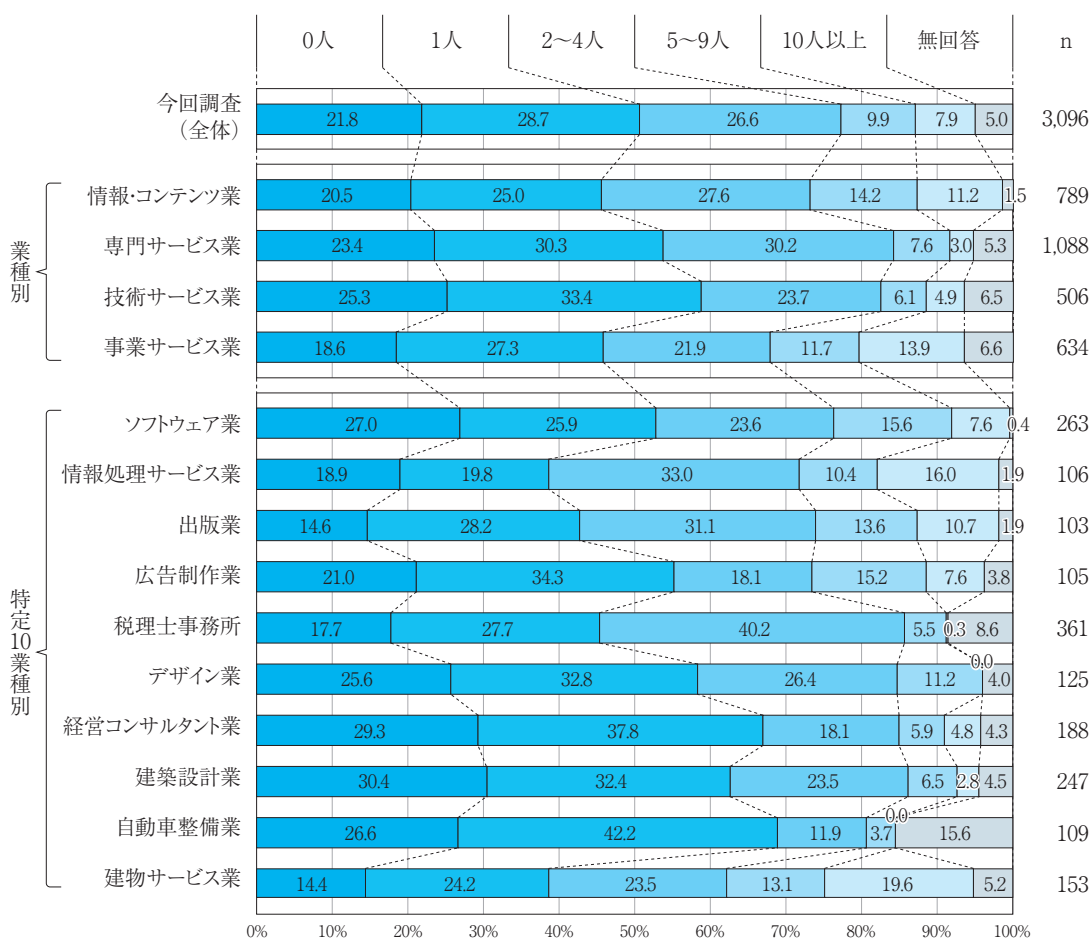
1 女性の従業者数

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

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

特定10業種別にみると、建物サービス業では「10人以上」が19.6%と約2割を占めている。

図表Ⅱ-5-4 女性の従業者数



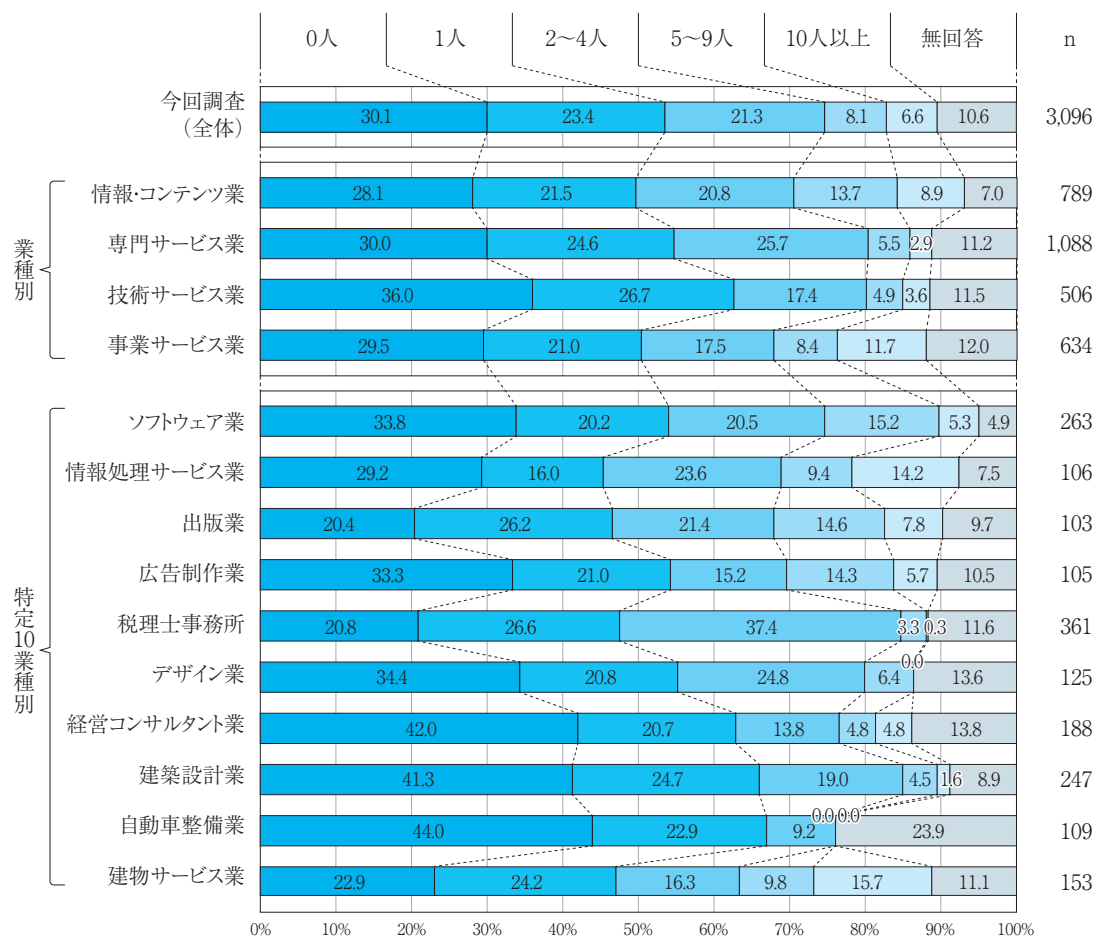
2 女性の従業員数

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

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『いる』が64.9%となっている。

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

図表Ⅱ-5-5 女性の従業員数



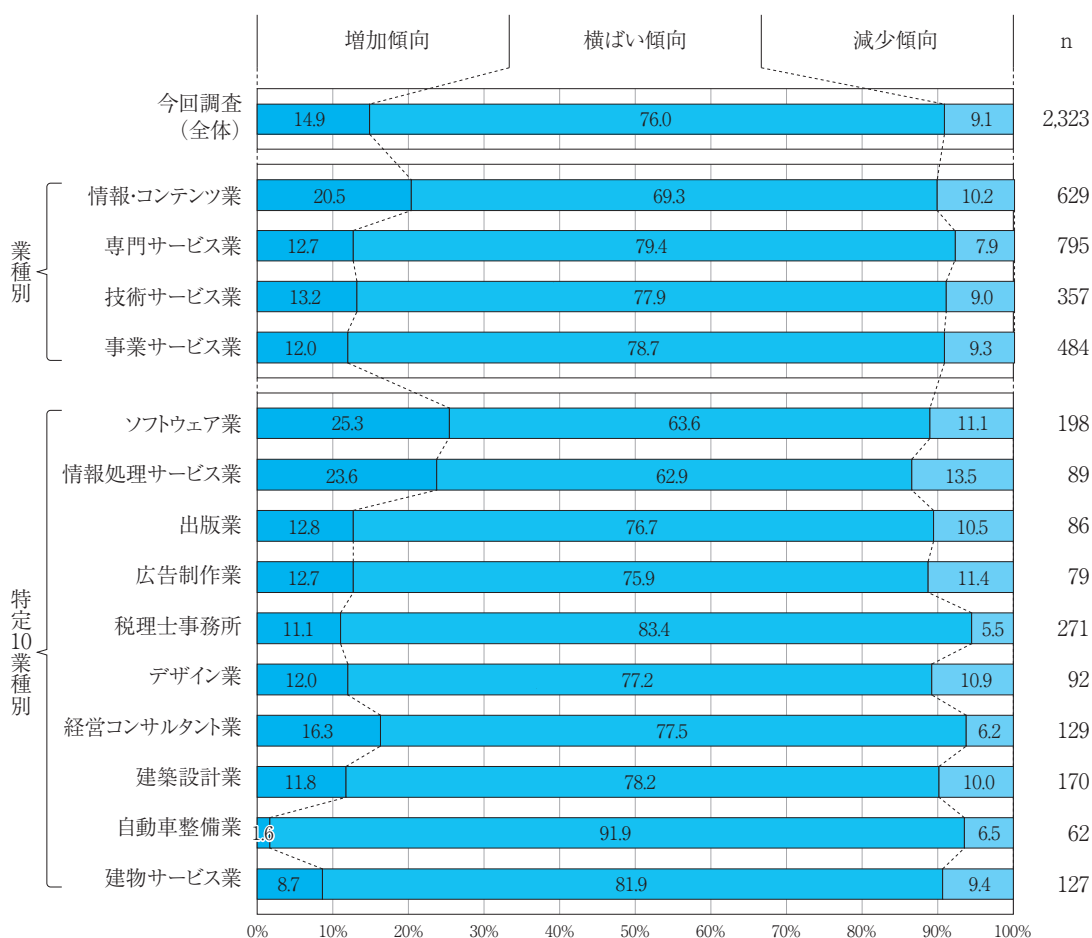
3 3年前と比較した女性の従業者数

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

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

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

図表Ⅱ-5-6 3年前と比較した女性の従業者数



(注)「無回答」を除き集計。

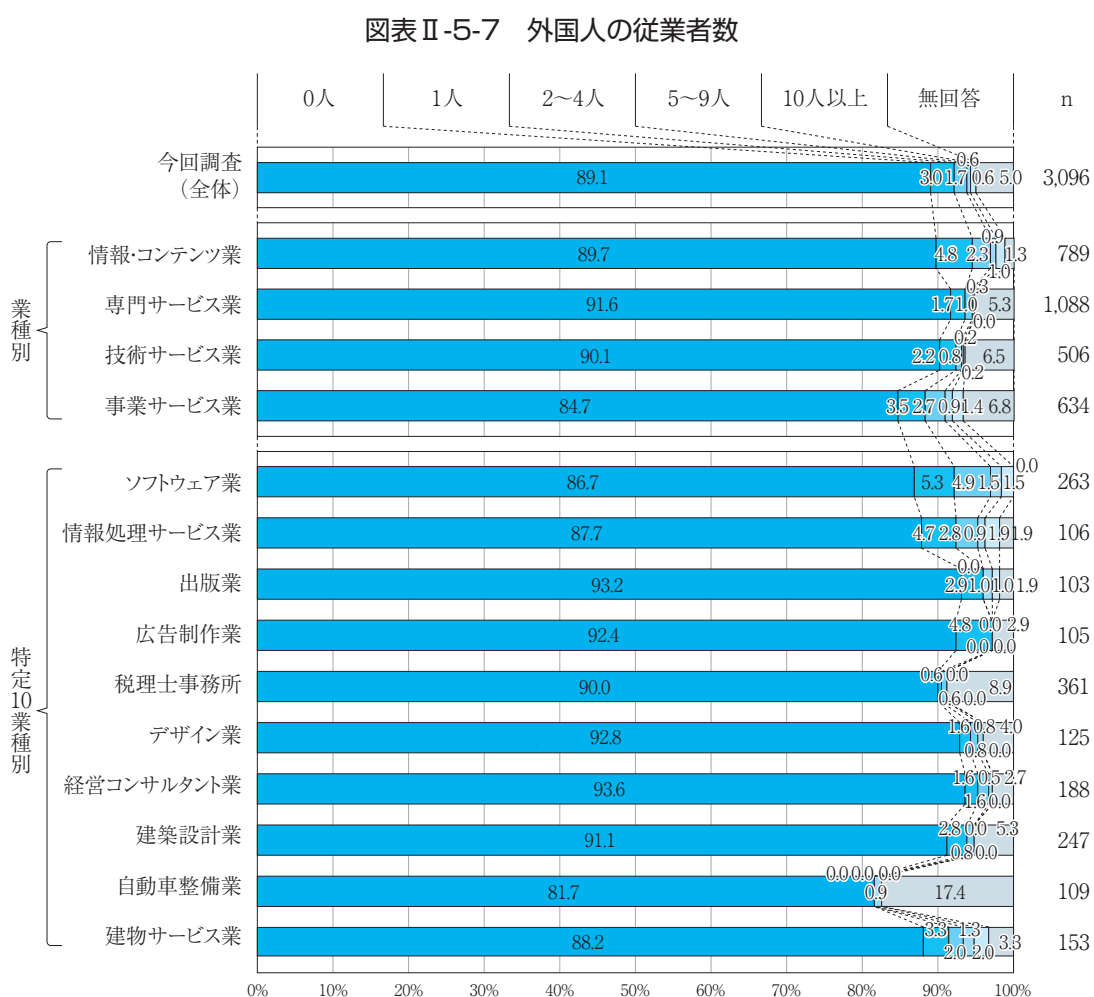
第3節 外国人の従業者の状況

1 外国人の従業者数

役員を含む外国人の従業者数は、「0人」が89.1%と約9割を占めている。一方、外国人従業者が『いる』割合は5.9%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、事業サービス業では『いる』が他の業種よりも高く、それぞれ9.0%、8.5%と1割程度を占めている。

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



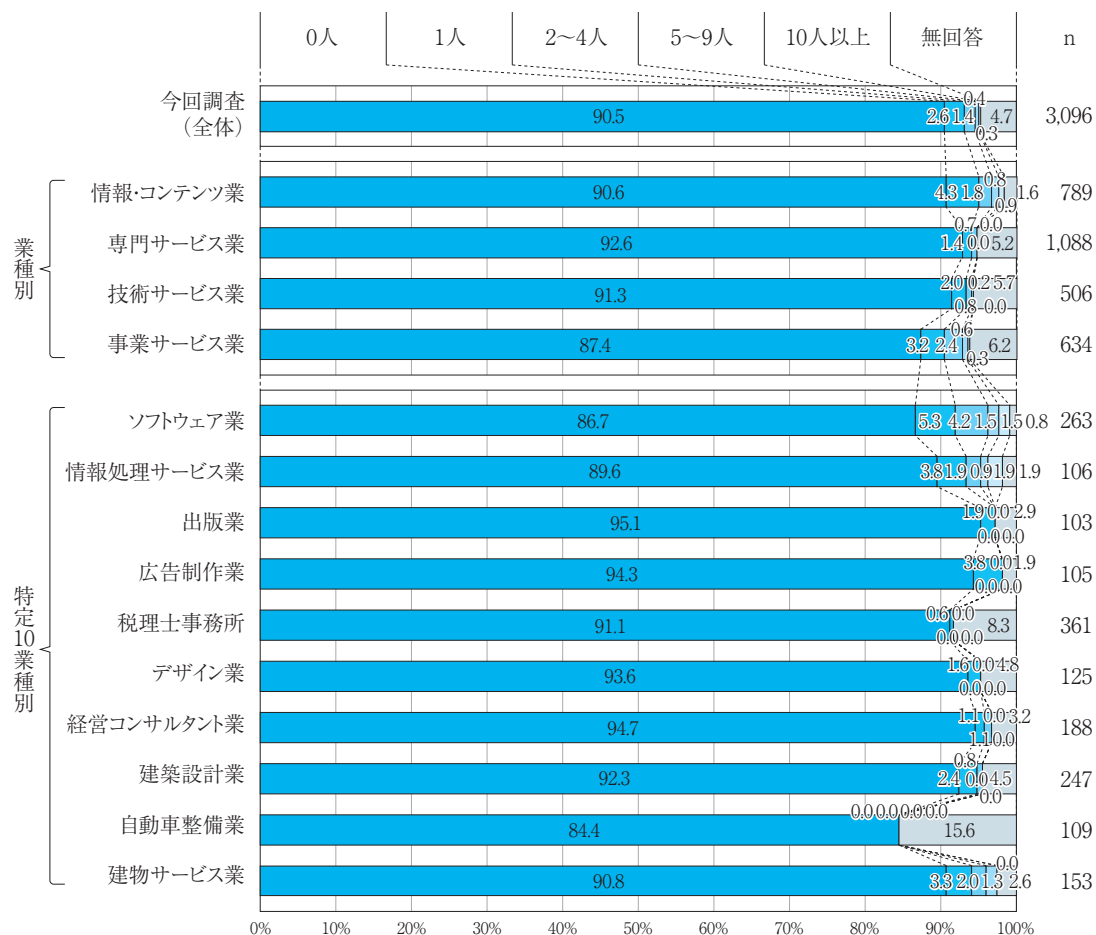
2 外国人の従業員数

外国人の雇用している従業員数は、「0人」が90.5%で約9割となっており、『いる』割合は4.7%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『いる』が7.8%と他の業種よりも高くなっている。

特定10業種別にみると、『いる』はソフトウェア業が12.5%と1割以上を占めている。

図表Ⅱ-5-8 外国人の従業員数



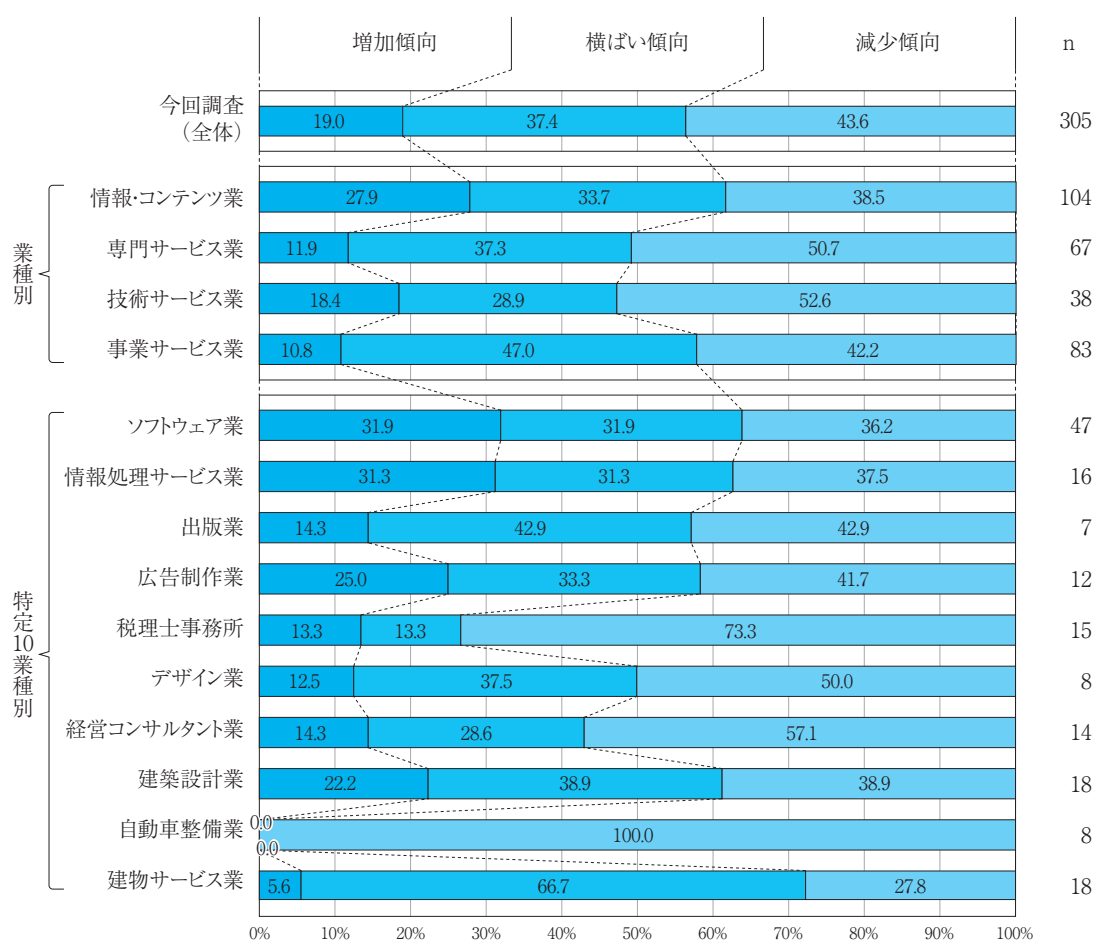
3 3年前と比較した外国人の従業者数

3年前と比較した役員を含む外国人の従業者数は、「減少傾向」が43.6%で「増加傾向」19.0%を上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が27.9%と3割程度を占め、他の業種よりも高くなっている。

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

図表Ⅱ-5-9 3年前と比較した外国人の従業者数



(注)「無回答」を除き集計。

第4節 障害者の従業者の状況

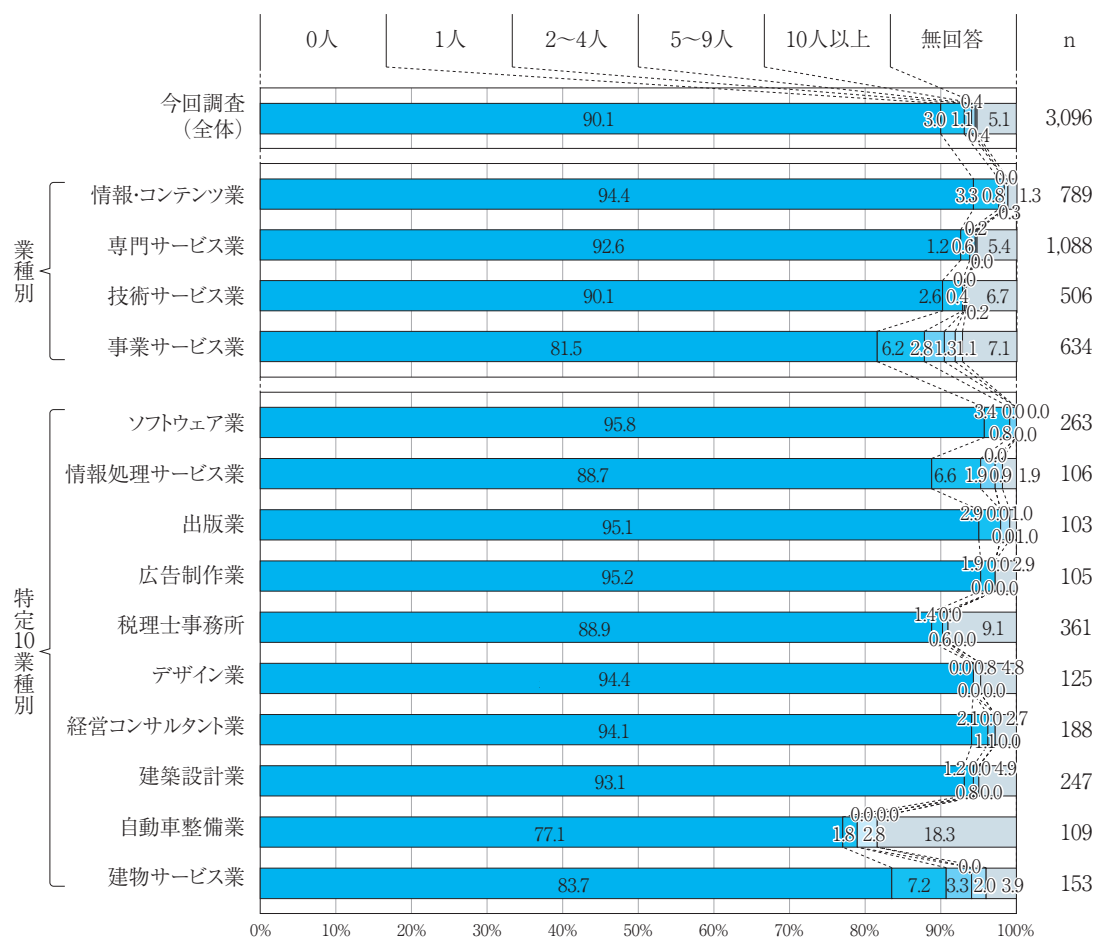
1 障害者の従業者数

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

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

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

図表Ⅱ-5-10 障害者の従業者数



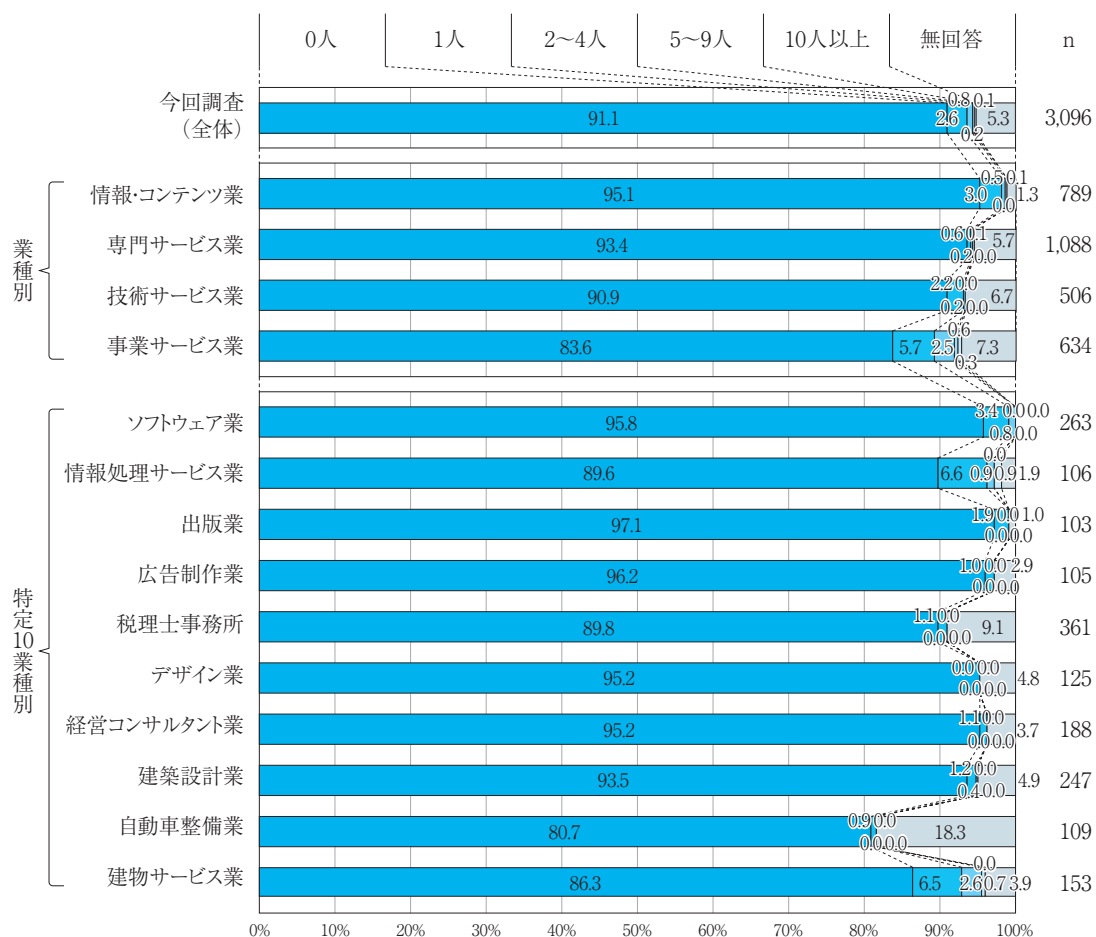
2 障害者の従業員数

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

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

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

図表Ⅱ-5-11 障害者の従業員数



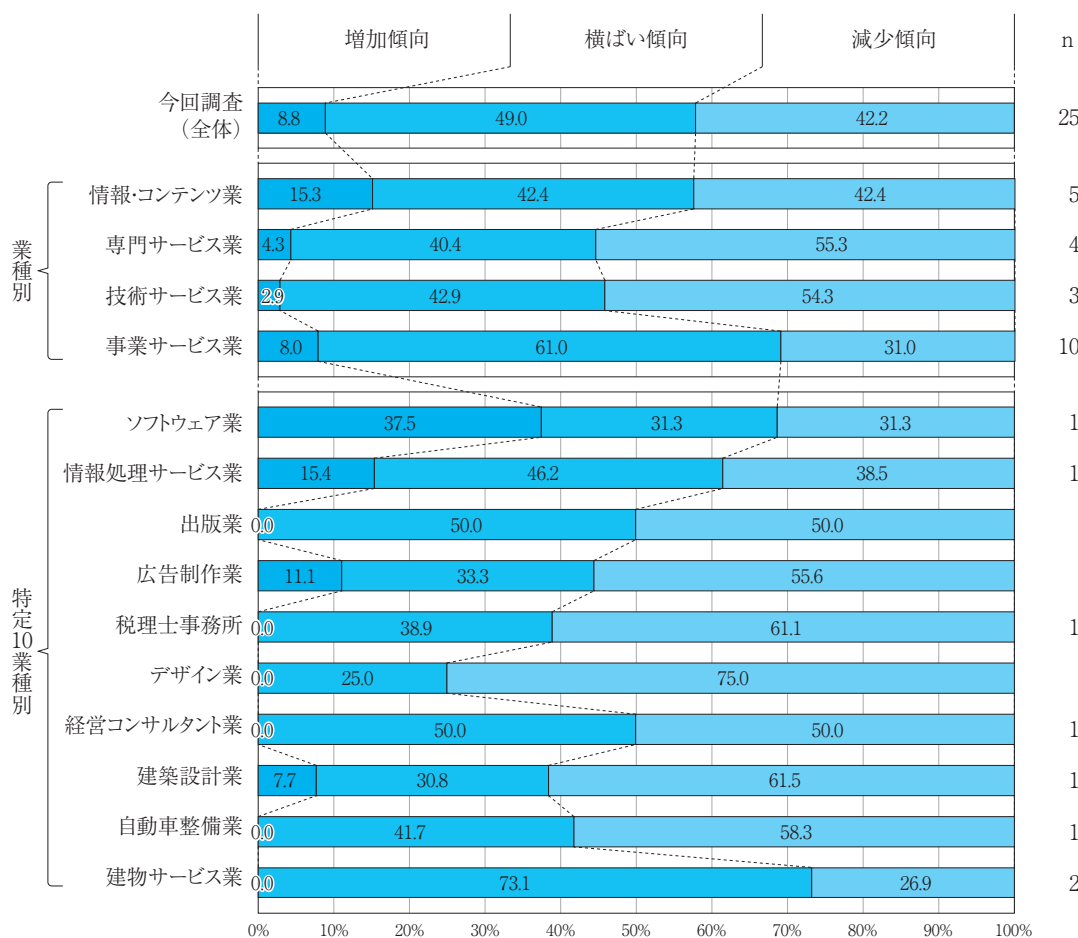
3 3年前と比較した障害者の従業者数

3年前と比較した役員を含む障害者の従業者数は、「減少傾向」が42.2%で「増加傾向」の8.8%を上回っている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が15.3%と他の業種よりも高くなっている。

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

図表Ⅱ-5-12 3年前と比較した障害者の従業者数



(注) 「無回答」を除き集計。