第Ⅲ編

都内サービス業に関するテーマ分析
（アンケート調査結果）

第Ⅲ編　都内サービス業に関するテーマ分析

第Ⅲ編では、今回のアンケート調査でテーマとした、「人材育成・採用と人事制度」「競争状況と事業戦略」「経営理念や社是」の３つについて分析した。

〔第Ⅲ編のポイント〕

第１章　人材採用・育成と人事制度

第１節　人材採用

・3年前と比較した正規従業員数は、「減少傾向」が約2割、「増加傾向」が約1割で、減少傾向が増加傾向を上回る。

・年齢別の従業者数の過不足状況は、39歳以下では「不足」が3割以上。40歳以上では「適正」が約6割。

・外国人従業員がいる企業は4.6%。女性管理職がいる企業は約3割。

・正規従業員の質・量の状況は、「質・量ともに十分確保できている」が約4割。

・今後の人材採用の対象は「中途採用の正規従業員」が約4割で、「新卒正規従業員」を上回る。

・採用活動の方法は、「東京しごとセンターやハローワーク」が約2割。情報・コンテンツ業では「自社のホームページ」が3割以上。

・正規従業員の定着率は、採用をしている企業でみると「100%」が4割以上。

第２節　人材育成

・人材に関して充実させたい能力は、「実務経験」、「専門知識」がともに4割以上。

・人材育成の手法は「現場で指導する（ＯＪＴ）」が約7割。従業者規模が大きくなるほど、人材育成への取組みも幅広い。

・人材育成方針を定めている企業は、約4分の1。情報・コンテンツ業、事業サービス業では約3割。

・人材育成における問題点は、「業務が忙しくて育成時間がとれない」が3割以上で最多。

第３節　人事制度

・人事制度は「どちらともいえない」が約4分の1。「成果主義型」が「年功序列型」を上回る。

・人事評価を行っている企業は約4割。そのうち、人事評価のための評価項目も基準も確立している企業は約３割。

・人事評価制度の課題は、「評価方法が明確になっていない」が3割以上。

第２章　競争状況と事業戦略

第１節　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」が半数以上。「激化」したのは約4割で、「緩和」を大きく上回る。

・競争激化の原因は、「価格競争」、「同業者の増加」がともに半数以上。

第２節　事業戦略

・直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、「サービス内容の向上」、「新規顧客の開拓」がともに3割以上。売上高〈増加〉企業では「新規顧客の開拓」が最も高い。
・自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が半数以上で最多。売上高〈増加〉企業は、売上高〈減少〉企業に比べてほとんどの項目で割合が高いが、「長年の取引」のみ売上高〈減少〉企業のほうが高い。
・社外（他企業や大学等）との連携を行っている企業は約2割。情報・コンテンツ業では約3割。
・海外展開をしている企業は5.1％にとどまる。海外展開を予定・希望している企業は約1割。
・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。情報・コンテンツ業では、拡充意欲や新事業領域への進出意欲が高い。
・事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が約7割。従業者規模が大きくなるほど、「役員以上の会議」や「管理職以上の会議」が増加。
・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7割以上を占める。
・今後強化したいと考えているものは、「売上高の増大」が約5割。売上高〈増加〉企業では、「人材の確保育成」が「売上高の増大」を上回る。

第３章　経営理念や社是

・経営理念や社是を周知している範囲は、「代表者」、「全従業者」がそれぞれ約3割。従業者規模が大きくなるほど、「全従業者」に周知している企業が増加。
・経営理念や社是の浸透策は、「日常業務を通じて教育」が約3割。「特に何もしていない」も約4割。
・経営理念や社是などの社内への浸透効果は、「会社の存在意義の明確化」が約3割、「会社の業績向上」が約2割。売上高＜増加＞企業では、「会社の存在意義の明確化」や「社員の志気の向上」が高い。
・「顧客・お客・クライアント・ユーザー」、「社会」、「仕事・業務」「貢献」などのキーワードを使用する割合が高い。

第４章　テーマに関する詳細分析

第１節　人材定着における課題

・3年前と比較した年間売上高の変化は、黒字・定着率90％未満では、「増加」が約3割。
・今後の人材採用の対象は、黒字・定着率90％未満では、「中途採用の正規従業員」が約7割と即戦力人材を必要としている。
・人材に関して充実させたい能力は、黒字･定着率90％以上では、「専門知識」が約6割で最多。黒字・定着率90％未満では、総じて充実させたい能力の期待が高い。
・人材育成における問題点は、黒字・定着率90％未満では、「人材を育成してもすぐに辞めてしまう」、「人材育成にコストがかかる」が2割以上で、離職についての問題意識が強い。

・今後強化したいことは、黒字・定着率90%未満では、「人材の確保育成」が、「売上高の増大」を上回る。

第２節　好業績企業の戦略

・直近決算での売上高経常利益率は、「サービス内容の向上」取組企業では、取組みの有無によらずみた場合と比べて、「4%以上」が高い。

・人材採用の対象は、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、正規従業員の採用意向が高い。

・人材育成の手法は、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、「現場で指導する（OJT）」が8割以上、「自己啓発・資格取得を支援する」も3割以上。

・今後強化したいことは、「サービス内容の向上」に取り組む経常利益率4%以上の企業では、「人材の確保育成」を重視。

第３節　経営理念や社是の浸透策と効果

・経営理念や社是の浸透効果は、複数手法で浸透に取り組む企業では「会社の存在意義の明確化」や「社員の志気向上」が高い。

・直近決算での売上高経常利益率は、複数手法で取り組む企業では『赤字』が23.9%。特に何もしていない企業では「赤字」が36.8%。

・人材に関して充実させたい能力は、複数手法で取り組む企業では「専門知識」「実務経験」「向上心・積極性などの意欲」が特に高い。

・人材育成の手法は、複数手法で取り組む企業では「現場で指導する」が約9割、「社内で研修を行う」が約5割と高い。

第1章　人材採用・育成と人事制度

第1節　人材採用

1　従業者数の変化

3年前と比較した従業者数の変化は、正規従業員数では、「横ばい傾向」が59.8％で約6割を占め、次いで「減少傾向」が20.3％と、「増加傾向」の9.1％を上回っている。役員、派遣社員も含めた全従業員数でも、「横ばい傾向」が58.5％と6割程度を占め、次いで「減少傾向」が19.5％と、「増加傾向」の8.8％を上回っている。

業種別にみると、正規従業員数については、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が12.3％、「減少傾向」が27.6％とともに高い。全従業員数でみても、情報・コンテンツ業では「増加傾向」が12.0％、「減少傾向」が24.7％となっており、他の業種に比べて従業者数の変動が大きい。

従業者規模別にみると、正規従業員数、全従業員数ともに、規模が大きくなるほど「増加傾向」が高くなっており、30人以上では「増加傾向」が「減少傾向」を上回っている。

売上高変化別にみると、正規従業員数、全従業員数ともに、売上高が増加するほど「増加傾向」が高くなっている。大幅(10％以上)増加では、いずれも44.5％が「増加傾向」としており、「横ばい傾向」とほぼ同じ割合となっている。

＜事例10＞　リーマンショック時も人員削減はせず、新規事業開発につなげる

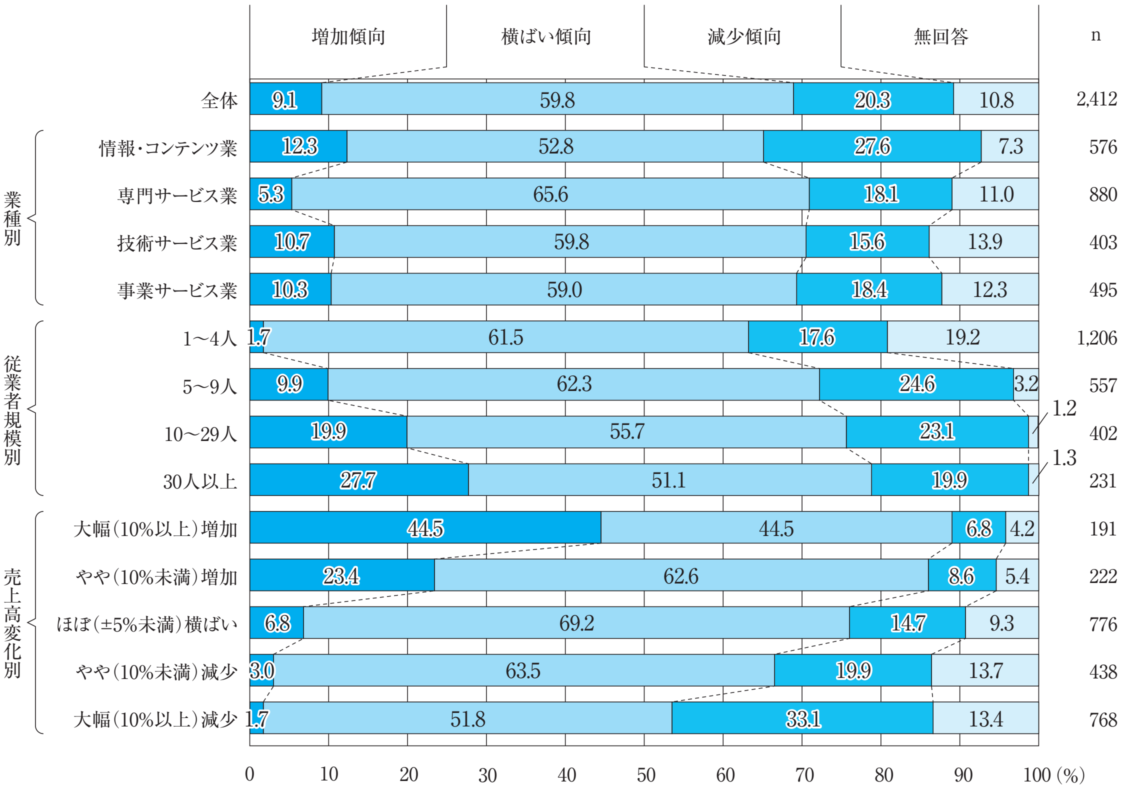
ソフトウェア開発会社のJ社は、主に金融機関等の業務用システムの開発を主力事業としている。一方、近年は、スマートフォンのアプリケーション開発にも取り組んでおり、人員配置を増やしている。

J社は、創業から順調に業績を伸ばしていたが、リーマンショックの際は業務量が減少し、収益も赤字となった。仕事がない中でも、人員削減はしないとの方針で、スマートフォンの分野に着目し、新規事業を立ち上げた。今はまだ実績づくりの段階だが、今後を期待しているところである。

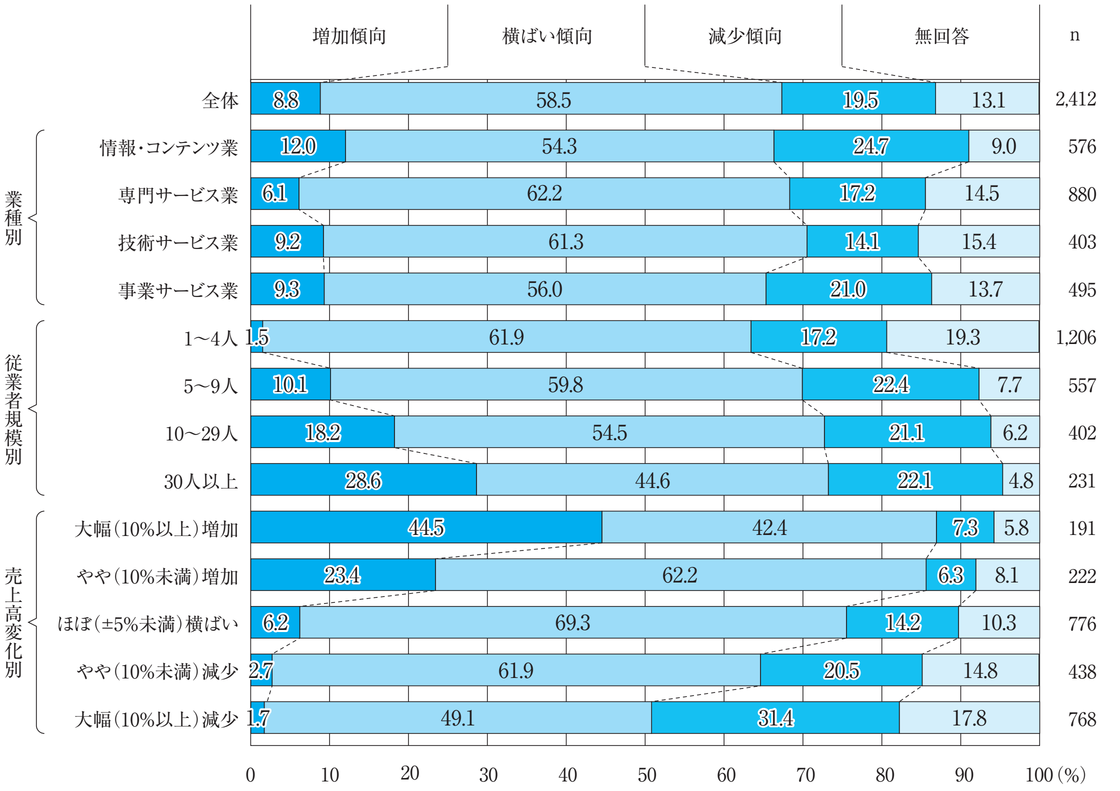
また、最近は新卒者を採用しているが、新人は全員をスマートフォン事業に配属するようにしている。業務用システム開発は客先での業務が多く、クライアントが即戦力を求める傾向もあることから、以前のように現場でＯＪＴによる指導を行うことが難しくなってきている。こうした中、自社で開発を行うスマートフォン事業が人材育成の場にもなっている。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

図表Ⅲ-1-1　正規従業員数の変化



図表Ⅲ-1-2　全従業員数の変化（役員、派遣社員含む）



2　従業者数の年齢別過不足状況

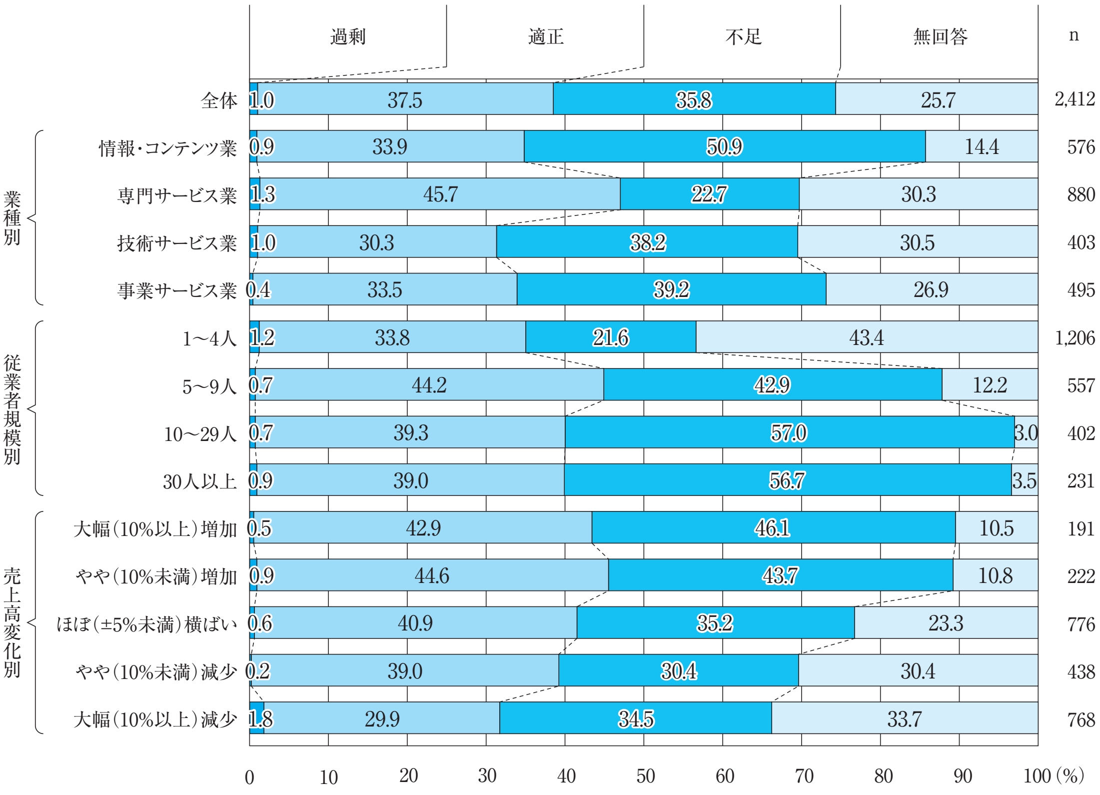
年齢別の従業者数の過不足状況は、39歳以下でみると、「適性」が37.5％と最も高く、次いで「不足」が35.8％、「過剰」が1.0％となっている。40～54歳以下と55歳以上では、「適性」が6割程度を占めているが、55歳以上では「過剰」11.7％が「不足」3.3％を上回っている。

業種別にみると、39歳以下については、情報・コンテンツ業で50.9％と約半数の企業が「不足」としており、技術サービス業、事業サービス業でも「不足」が4割近くに達している。一方、40～54歳以下については、情報・コンテンツ業で「過剰」10.9％が「不足」7.3％を上回った。55歳以上については、すべての業種で「過剰」が「不足」を上回っている。

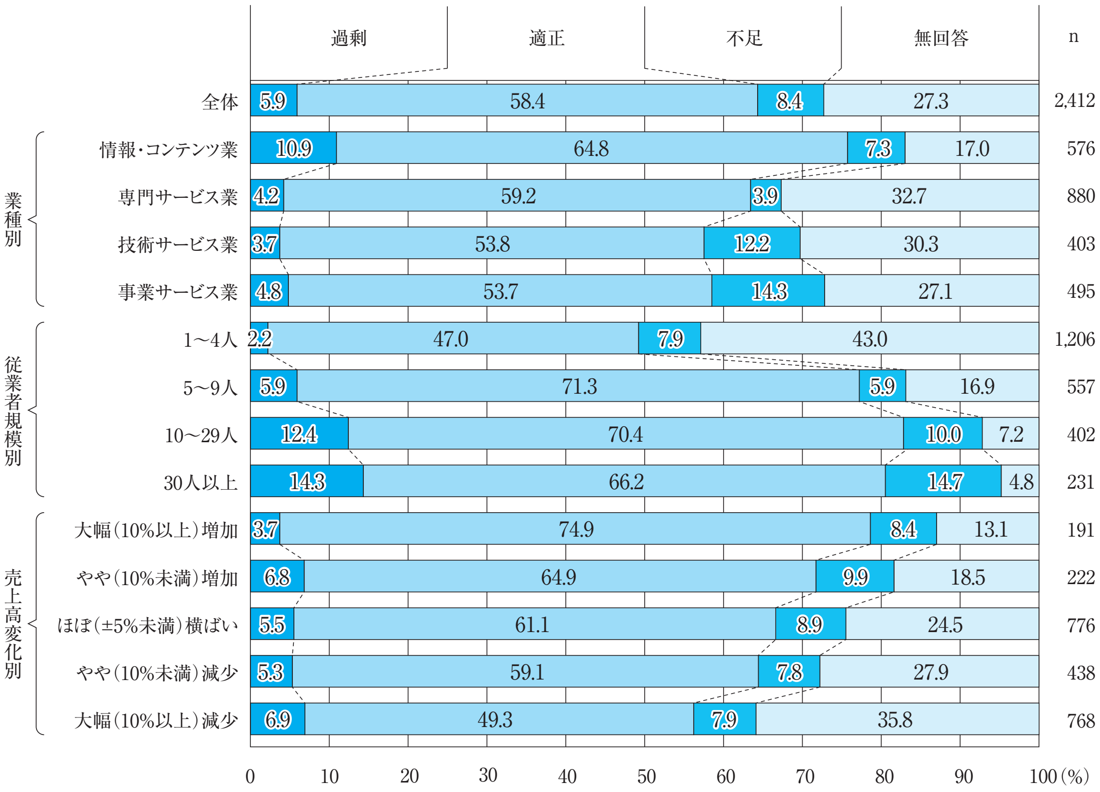
従業者規模別にみると、39歳以下については、＜10人以上＞で「不足」が6割近くに達している。40～54歳以下については、1～4人では「不足」が「過剰」を上回っており、＜5人以上＞では「過剰」と「不足」はおおむね拮抗している。55歳以上については、すべての規模で「過剰」が「不足」を上回っており、30人以上では「過剰」が21.6％となった。

売上高変化別にみると、39歳以下については、大幅（10％以上）増加で「不足」が46.1％と「適正」の42.9％を上回っている。40～54歳以下については、いずれも「不足」が「過剰」を上回っている。一方、55歳以上についてはいずれも1割程度が「過剰」としている。

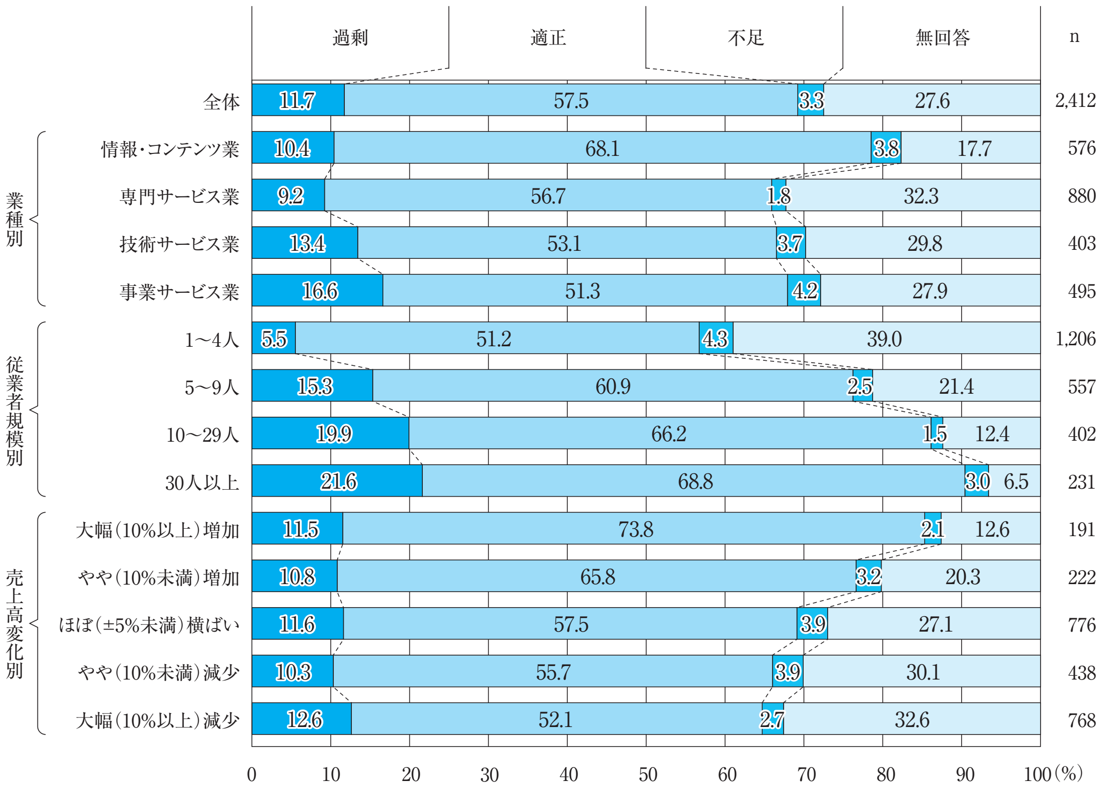
図表Ⅲ-1-3　年齢別過不足状況（39歳以下）



図表Ⅲ-1-4　年齢別過不足状況（40～54歳以下）



図表Ⅲ-1-5　年齢別過不足状況（55歳以上）



＜事例11＞　業績は好調だが、人材不足が深刻化。

警備会社のK社は、工事現場や建築現場などの警備、交通誘導を行っている。東京だけでなく神奈川県にも営業所を設けて都内及び近県を営業圏としており、業績は好調である。

目下の課題は人材採用で、人材不足から仕事の依頼を断らざるを得ない状況になっている。健康な方、企業を早期退職した50歳代前後の人材を求めているが、景気が良くなり仕事が増えてくると人材の集まりが悪くなるという業界全体の傾向もあり、なかなか難しい。（事業サービス業、30人以上）

＜事例12＞　震災復興で受注が増えるも、思い切った人員拡大に踏み切れず

設計監理を行っているL社は、東日本大震災の影響により、関東及び関東以北からの依頼が急増している。同業者も現在は手一杯の状態と聞いている。

売上も通常の年を上回っているが、この状態はいつまでも続くものではないため、業務が多くなっても、簡単には人員を増やせないことが悩みである。現状の人員と一部外部委託でやりくりをしているが、依頼を受けきれない状況になってきている。（技術サービス業、30人以上）

3　外国人従業員と女性管理職

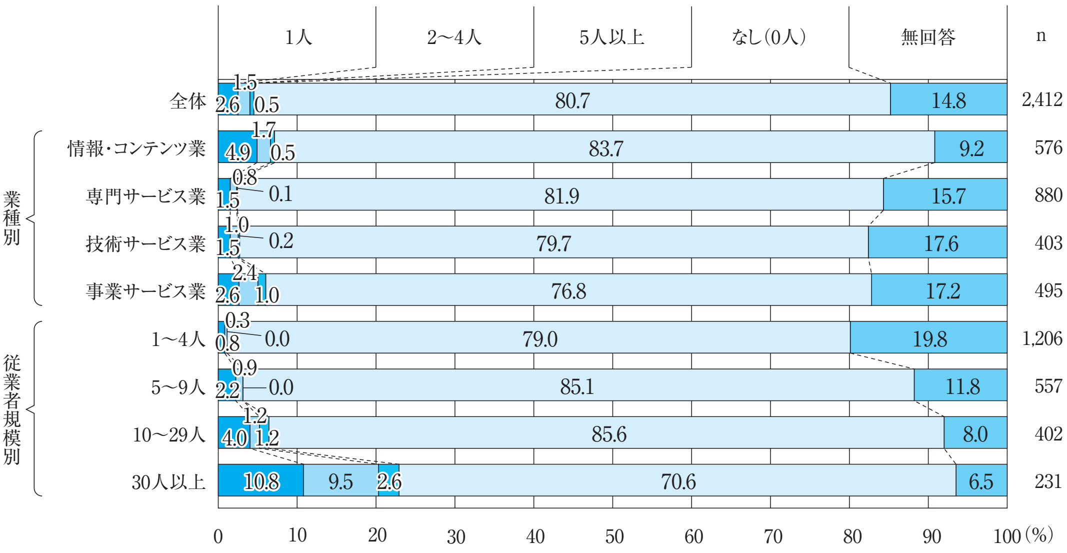
（1）外国人従業員数

外国人従業員数は、「1人」が2.6％、「2～4人」が1.5％、「5人以上」が0.5％で、あわせて『外国人従業員がいる』は4.6％となっている。一方、「なし（0人）」が80.7％と約8割を占めている。

業種別にみると、『外国人従業員がいる』は、情報・コンテンツ業が7.1％、事業サービス業が6.0％と、他の業種に比べてやや高くなっている。いずれの業種も「なし（0人）」が8割程度を占めている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『外国人従業員がいる』割合も高くなっており、30人以上では22.9％と2割以上となっている。

図表Ⅲ-1-6　外国人従業員数



(2) 女性管理職の割合

管理職に占める女性の割合は、0%（「女性管理職はいない」）が60.3%で約6割を占めている。一方、『女性管理職がいる』(「女性管理職はいない」と「無回答」を除いた割合）は30.6%となっている。管理職に占める割合は「40%以上」が11.5%と最も高くなっている。

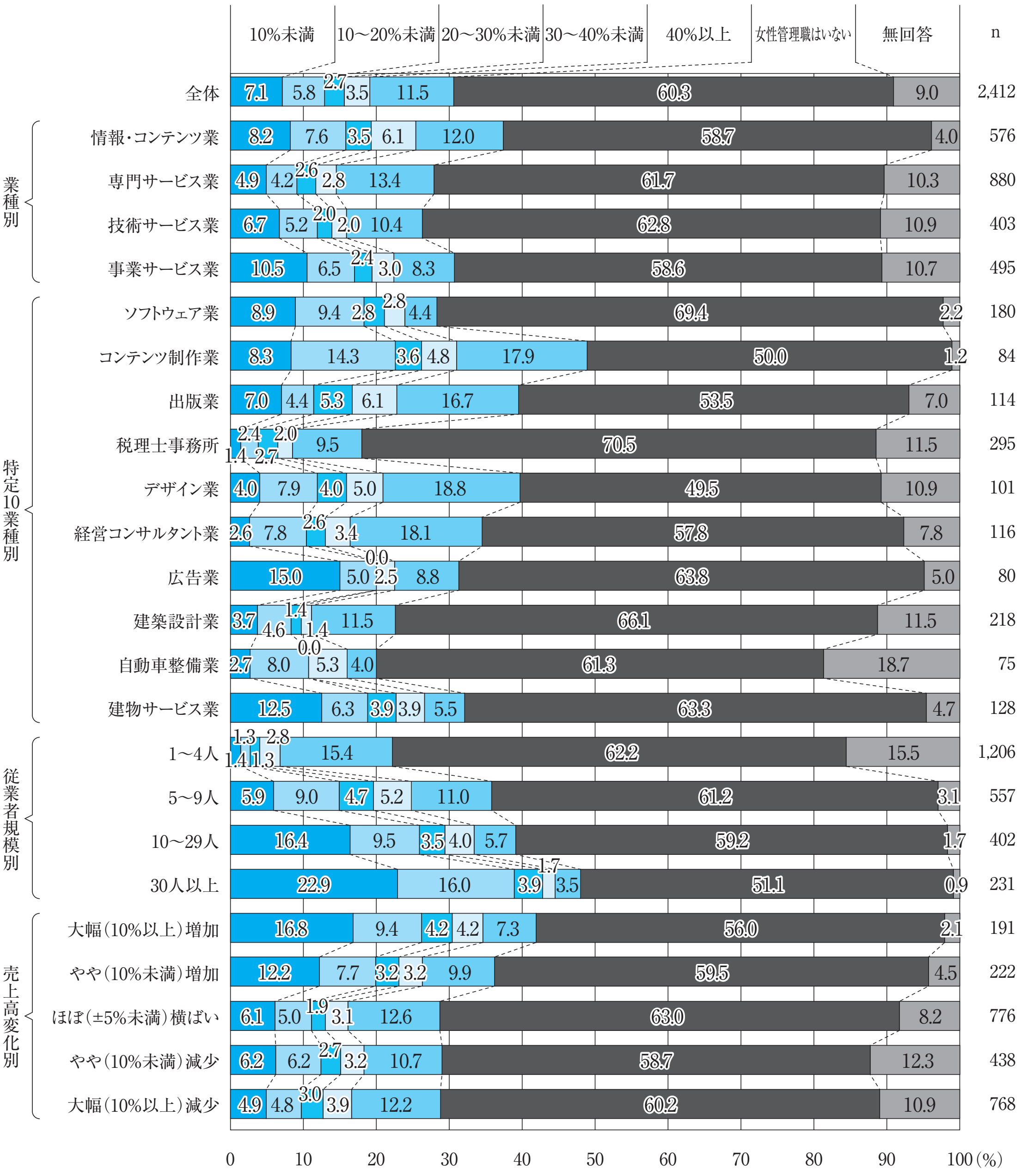
業種別にみると、情報・コンテンツ業では、『女性管理職がいる』割合が37.4%で、他の業種に比べて高くなっている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『女性管理職がいる』が28.3%と3割程度であるのに対し、コンテンツ制作業では48.9%と約半数を占めており、情報・コンテンツ業のなかでも割合に差がみられる。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『女性管理職がいる』割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)増加では、『女性管理職がいる』が41.9%と4割以上を占めている。

図表Ⅲ-1-7　女性管理職の割合



4　正規従業員の質と量

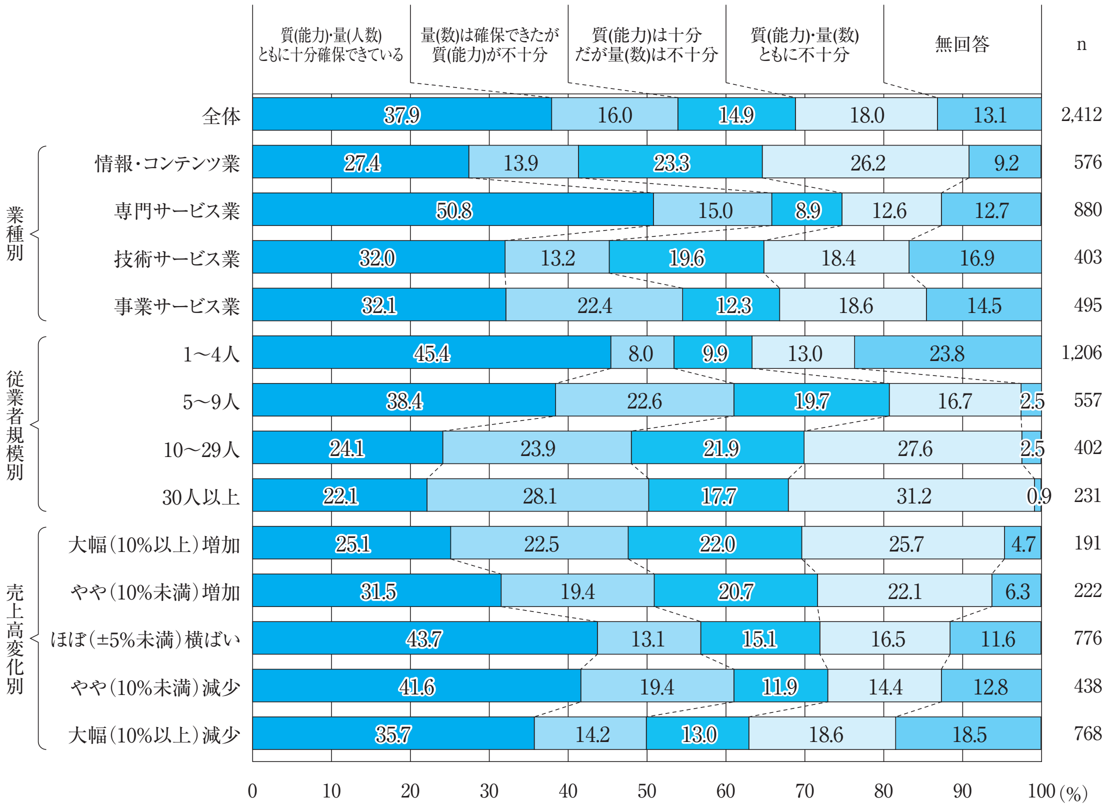
正規従業員の質（能力）・量（人数）の状況は、「質・量ともに十分確保できている」が37.9％で最も高く、「質・量ともに不十分」が18.0％、「量は確保できたが質が不十分」が16.0％、「質は十分だが量は不十分」が14.9％となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「質・量ともに不十分」が26.2％、「質は十分だが量は不十分」が23.3％と他の業種と比べて割合が高くなっており、特に従業者の量の点で不十分と感じている企業が多い。一方、事業サービス業では「量は確保できたが質が不十分」が22.4％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、<9人以下>では、「質・量ともに十分確保できている」が最も高いが、<10人以上>では、「質・量ともに不十分」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10％以上)増加では、「質・量ともに不十分」が「質・量ともに十分確保できている」をわずかに上回った。

図表Ⅲ-1-8　正規従業員の質と量



5　採用活動

(1) 人材採用の対象

今後の人材採用の対象は、「中途採用の正規従業員」が36.9%で最も高く、次いで「パート・アルバイト」が27.5%、「新卒正規従業員」が15.4%となっている。

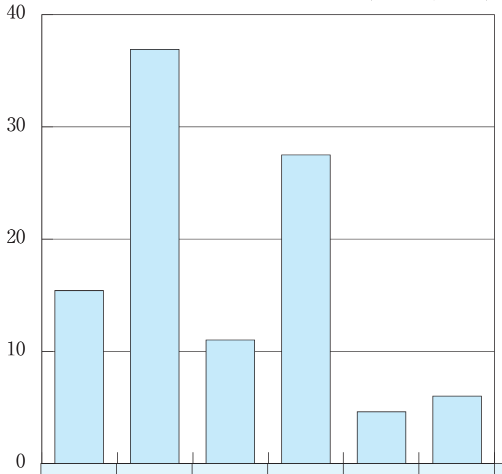
業種別にみると、いずれの業種でも「中途採用の正規従業員」が最も高くなっており、特に情報・コンテンツ業では49.1%と約5割を占める。また、情報・コンテンツ業では、「新卒正規従業員」も25.2%と他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれの人材も求める割合が高くなる傾向があるが、なかでも「新卒正規従業者員」は増加幅が特に顕著で、30人以上では48.9%と半数程度が新卒の正規従業員を求めている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、「新卒正規従業員」、「中途採用の正規従業員」がともに高くなっており、正規従業員の採用意向が強くなっている。

図表Ⅲ-1-9　人材採用の対象

（複数回答：%）



		新卒正規従業員	中途採用の正規従業員	中途採用の非正規従業員（フルタイム）	パート・アルバイト	人材派遣	その他	無回答	n
全体		15.4	36.9	11.0	27.5	4.6	6.0	27.8	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	25.2	49.1	13.0	22.6	6.6	4.2	21.4	576
	専門サービス業	9.7	30.5	7.2	28.4	4.3	6.3	31.1	880
	技術サービス業	18.9	32.3	11.7	23.3	3.0	6.9	33.5	403
	事業サービス業	10.9	38.8	14.3	34.5	4.2	7.1	24.8	495
従業者規模別	1～4人	3.7	16.6	6.1	27.0	3.7	8.6	45.4	1,206
	5～9人	15.8	48.7	13.3	27.8	4.8	3.2	15.3	557
	10～29人	31.1	63.4	15.9	26.9	4.7	3.2	7.0	402
	30人以上	48.9	68.4	23.4	30.7	9.1	4.3	2.2	231
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	36.6	60.7	17.8	27.7	8.9	3.7	10.5	191
	やや(10%未満)増加	26.6	61.7	17.1	31.1	5.9	3.6	11.7	222
	ほぼ(±5%未満)横ばい	15.9	35.1	10.6	27.2	4.6	6.2	27.6	776
	やや(10%未満)減少	10.0	34.2	10.3	28.8	4.1	5.3	29.7	438
	大幅(10%以上)減少	9.8	27.3	8.6	25.8	3.5	7.6	35.9	768

（2）採用活動の方法

現在の採用活動の方法は、「東京しごとセンターやハローワーク」が20.6％、「自社のホームページ」が17.2％などとなっている。また、「その他」が20.5％と約2割を占め、縁故や口コミなどの記述が多くみられた。

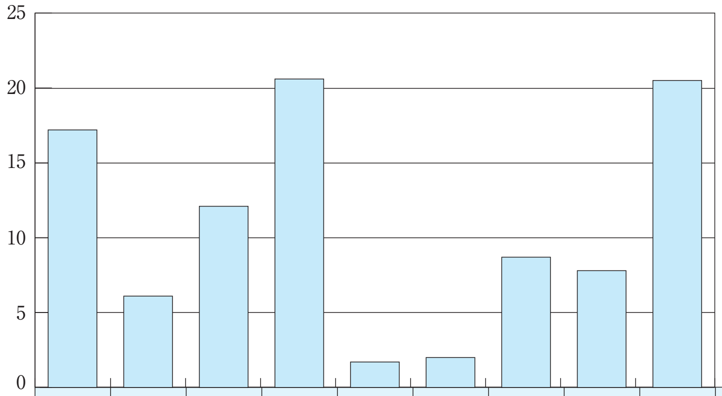
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「自社のホームページ」が34.7％で最も高く、他の業種と比べても特に高くなっている。

従業者規模別にみると、1～4人では「その他」が、<5～29人>では「東京しごとセンターやハローワーク」が、30人以上では「自社のホームページ」がそれぞれ最も高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10％以上)増加では、「自社のホームページ」、「大学等の就職課」、「就職情報サイト」を活用している割合がそれぞれ高くなっている。

図表Ⅲ-1-10　採用活動の方法

（複数回答：％）



		自社のホームページ	大学等の就職課	就職情報サイト	東京しごとセンターやハローワーク	企業合同説明会	ソーシャルネットワークサービス	就職情報誌への掲載	広告掲載	その他	無回答	n
全体		17.2	6.1	12.1	20.6	1.7	2.0	8.7	7.8	20.5	34.3	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	34.7	11.1	18.6	23.3	4.7	2.6	9.2	7.6	15.8	27.6	576
	専門サービス業	9.1	3.2	11.0	17.4	0.6	2.0	6.0	6.0	25.0	36.5	880
	技術サービス業	15.4	8.4	9.2	17.6	0.7	1.7	4.2	3.7	22.3	40.4	403
	事業サービス業	13.3	3.8	8.5	26.3	1.2	1.4	15.6	13.9	16.4	33.1	495
従業者規模別	1～4人	6.1	1.6	3.2	8.8	0.2	1.4	2.6	3.6	23.5	55.5	1,206
	5～9人	15.1	4.8	11.8	27.3	1.3	2.5	10.6	9.0	21.4	19.7	557
	10～29人	33.6	10.9	27.4	35.8	1.5	3.0	16.9	12.2	14.7	7.5	402
	30人以上	51.1	25.1	32.9	41.1	11.3	2.6	22.1	19.9	13.4	4.3	231
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	38.7	16.2	26.7	24.1	3.7	5.2	12.6	12.6	23.6	12.6	191
	やや(10％未満)増加	28.4	9.9	20.3	31.5	4.1	2.3	18.0	10.8	21.2	18.0	222
	ほぼ(±5％未満)横ばい	17.1	5.8	11.3	19.2	1.5	2.2	8.4	6.7	19.7	34.5	776
	やや(10％未満)減少	9.4	4.3	10.7	22.4	0.7	1.4	6.4	9.1	19.6	37.4	438
	大幅(10％以上)減少	13.3	3.9	8.1	16.8	1.3	1.3	6.8	6.0	21.1	42.2	768

（3）正規従業員の定着率

3〜5年前に入社した正規従業員の入社3年後の定着率（結婚や家庭の事情による離職を除く）は、「採用していない」の31.9％以外では、「100％」が24.0％で最も高くなっている。

これを「採用をしていない」と「無回答」を除いた再集計（グラフ下段）でみると、定着率「100％」が43.8％と、4割以上を占めている。

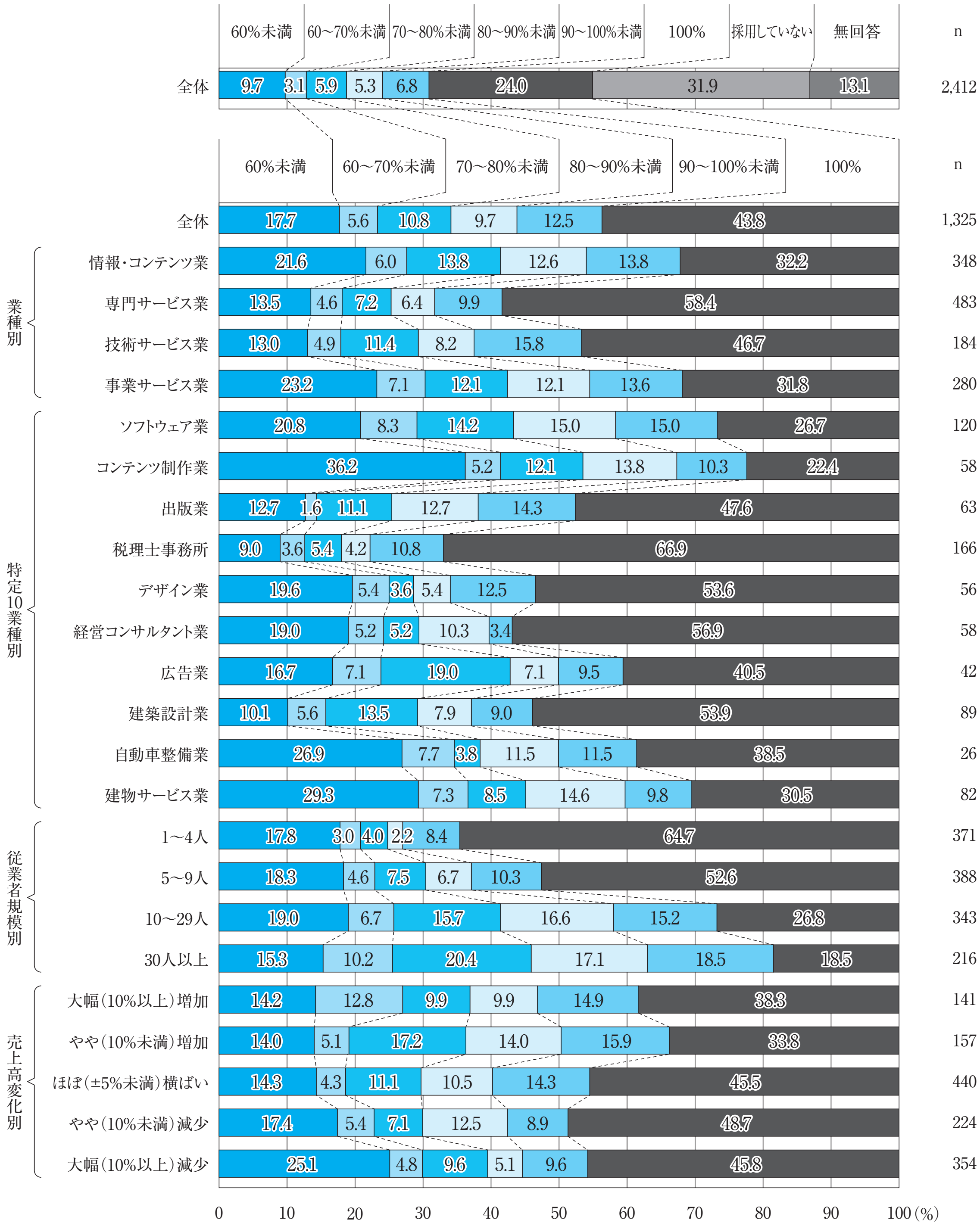
業種別にみると、専門サービス業では「100％」が58.4％と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、事業サービス業、情報・コンテンツ業では「60％未満」が2割以上となっている。

特定10業種別にみると、税理士事務所では「100％」が66.9％と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、コンテンツ制作業、建物サービス業、自動車整備業、ソフトウェア業では「60％未満」が2割以上となっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど定着率「100％」の割合は低くなり、『90％未満』の割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少では、定着率「60％未満」が25.1％と特に高くなっている。

図表Ⅲ-1-11　正規従業員の定着率



（注）下段は、「採用していない」と「無回答」を除き再集計

＜事例13＞　職人的な業界にあって積極的に新人を採用、教育し技術を伝承する

玩具の設計・試作を行うM社は、職人的な気質が強く技術伝承や人材育成にはあまり積極的とは言えない業界にあって、計画的な人材採用と能力開発に取り組んでいる。

採用は新卒者を対象に、原則、隔年で行っている。これは新卒者を1年で育成するのは難しいこと、また先輩・後輩の立場がより明確になるようにと考えてのことである。技術教育は、CAD操作などを入社後3ヶ月間、ＯＦＦＪＴで指導した後に、先輩が率いるチームでＯＪＴを行う仕組みとしている。仕事を任せられるようになるには3～5年ほどの期間が必要である。

創業後、業績は概ね順調だが、リーマンショックの際には影響を受けて売上が落ちた。それでも人員は削減せず、採用と能力開発を続けていた。このため一時は赤字にもなったが、その後の受注の回復に確実に対応ができた。また、技術力が上がり、その後の業績拡大につながったと考えている。

（技術サービス業、10～29人）

＜事例14＞　少子化の中で売上倍増を目標に、人材も積極的に採用

学校行事の撮影や卒業アルバム制作、写真スタジオ事業を行っているN社は、少子化が進み学校関係の業界が縮小傾向にある中で、売上、利益ともに安定した経営を続けている。創業当初は取引実績やコネクションもない中、地道な営業で少しずつ受注を拡大してきた。個人経営の写真スタジオは、店主の高齢化などにより廃業が増加しており、その仕事を引き受けることでも受注を増やしている。

また、売上倍増を中期的な目標として、人材も積極的に採用している。写真の専門学校で勉強した人材などを対象に自社のホームページで募集をしている。新卒者を採用した場合は、現場リーダーが撮影技術や顧客対応を教育していく。このため、現場リーダーが採用選考に関わるようにしているほか、新卒者採用と経験者採用を交互に行い、現場リーダーの負担が増えすぎないようにするなど工夫をしている。

（技術サービス業、10～29人）

＜事例15＞　自己成長する若き少数精鋭

都内を中心にビルのメール室運営や館内配送などを手掛けるO社は、正社員6名・全従業員28名にして従業員のほとんどが30代の若き少数精鋭の会社である。

経営理念は、「顧客第一主義・自己成長・地域社会への貢献」の3つ、中で最も重要なのが自己成長である。特に小規模な会社は、社員の成長が重要視されると語る。

このため採用は基本的には、アルバイトからはじめ、契約社員、正社員へと昇格させている。2:6:2の法則で、上位の意欲的な2割の人材には特に目を掛けるようにし、新しい仕事を与え、成果を出せば社員へとステップアップさせている。

各現場は正社員に任せつつも、従業員のやる気を高めるため、全従業員の名前を覚え、声を掛け、話を聞き、一緒にレジャーに行っている。アルバイトを含めた全従業員が集まる場も年1回は設け、昨年はホテルで懇親会を行った。

若き従業員の成長を願う一方、60代の社長も自己を磨き、養う。社長の一番の仕事である“創造”を続けるため、週に1日は日常業務を忘れリフレッシュする時間を設けているほか、自身と異なる考えに触れるため、仕事以外の様々な人と積極的に会っている。

（事業サービス業、10～29人）

第2節　人材育成

1　充実させたい能力

人材に関して充実させたい能力は、「実務経験」が45.6％、「専門知識」が44.6％でそれぞれ4割以上を占めており、「向上心・積極性などの意欲」が33.3％で続いている。

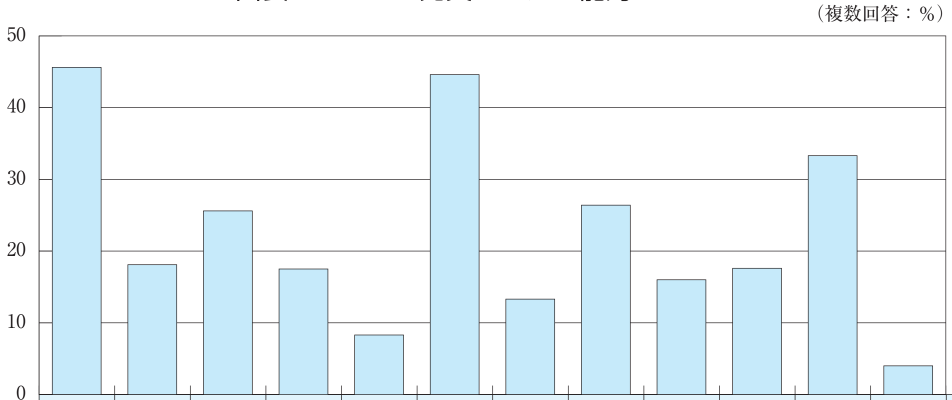
業種別にみると、情報・コンテンツ業では、「専門知識」、「実務経験」以外の項目で、他の業種よりも割合が高く、特に「コミュニケーション能力」、「企画力」では、他の業種を10ポイント以上、上回っている。専門サービス業、技術サービス業では、「専門知識」、「実務経験」が高くなっており、それぞれ5割程度となっている。事業サービス業は、「実務経験」が最も高く、次いで「向上心・積極性などの意欲」が約4割と高くなっている一方、「専門知識」は35.4％と他の業種に比べて低くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれの能力も求める割合が高くなる傾向があり、＜5人以上＞では、「実務経験」、「専門知識」が半数以上を占めている。さらに、30人以上では、「営業力」、「コミュニケーション能力」、「統率力・リーダーシップ」、「向上心・積極性などの意欲」が全体よりも20ポイント以上高くなっている。

売上高変化別にみると、すべての項目について売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業を上回っている。また、大幅(10％以上)増加では、「コミュニケーション能力」が全体よりも15ポイント以上高くなっている。

図表Ⅲ-1-12　充実させたい能力

（複数回答：％）



		実務経験	企画力	営業力	協調性	語学力・国際感覚	専門知識	情報収集・活用力	コミュニケーション能力	統率力・リーダーシップ	プレゼンテーション、表現力	向上心・積極性などの意欲	その他	無回答	n
全体		45.6	18.1	25.6	17.5	8.3	44.6	13.3	26.4	16.0	17.6	33.3	4.0	13.5	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	42.4	32.1	36.5	20.5	11.6	42.7	21.4	38.2	27.8	25.3	39.9	3.3	10.1	576
	専門サービス業	48.0	13.4	19.7	13.6	9.8	49.5	10.2	21.8	8.1	15.7	27.0	3.8	12.7	880
	技術サービス業	47.1	17.6	16.4	12.2	4.2	49.9	10.4	18.4	11.4	20.8	31.0	6.7	15.9	403
	事業サービス業	45.9	11.1	30.7	25.5	4.6	35.4	11.9	27.5	19.8	9.3	39.0	2.8	16.4	495
従業者規模別	1～4人	35.7	11.8	15.7	8.8	5.7	34.6	8.3	14.8	4.6	10.6	19.7	6.1	24.1	1,206
	5～9人	53.7	18.9	29.4	22.1	7.7	54.8	16.2	26.8	15.8	20.6	38.1	2.0	2.9	557
	10～29人	57.0	29.1	37.6	28.6	13.7	55.0	18.4	44.5	34.1	27.6	54.2	1.0	2.5	402
	30人以上	58.0	31.2	47.2	32.5	14.3	54.1	24.7	55.4	45.0	29.9	56.3	2.6	1.7	231
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	55.5	30.9	37.2	23.0	16.2	51.3	23.6	43.5	29.8	29.3	44.5	3.1	5.8	191
	やや(10％未満)増加	56.8	19.8	28.8	22.5	11.3	55.4	18.5	35.6	30.6	28.8	41.9	4.1	4.5	222
	ほぼ(±5％未満)横ばい	45.1	16.1	22.9	17.1	8.0	44.8	12.2	26.4	13.7	15.6	31.8	3.2	12.4	776
	やや(10％未満)減少	43.8	13.2	22.4	14.8	6.2	44.1	10.7	21.7	12.6	11.2	31.1	5.7	15.3	438
	大幅(10％以上)減少	41.5	19.4	26.4	16.5	6.9	39.8	12.0	22.3	12.6	17.2	31.0	3.8	18.1	768

＜事例16＞　専門家を目指し日々の接客を通じてスキルアップ

品川区でクラシックカーの整備を行うP社は、従業員には一般的な自動車整備の知識は通常以上に持つよう伝えている。最低でも２級整備士をはじめ、自動車整備関係の国家資格は業務上必要なので当然取得している。その上で、「オールマイティーではダメだ。専門家になれ」と伝えている。先輩が後輩に教えることもあるが、先輩だけに頼らず、「若い人間はどんどん外に出て、恥をかけ」いう方針である。『聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥』という心得。一番のスキルアップは、日々のお客様からの教育だと思う。

入社後、燃料タンクやメッキ、ネジ、配線、オーダーポンプ、ボディ（板金塗装）など、それぞれ扱う分野の専門家となっていく。だいたい入社半年くらいで、仕事で使えるまでに育つ。その結果、お客さんが指名で自分の所に来てくれるのが誇りになっていると思う。

失敗を乗り越えられる人間のみが育つ。離職の場合は他社からのスカウトも多いが、他社に移ってもその人材とは長い付き合いを保てている。（事業サービス業、10～29人）

＜事例17＞　国民記録の保存活用のため、従業員のスキルアップと開発力の強化

Q社は、公文書資料など国民の貴重な記録のデジタル撮影と、マイクロフィルムの保存業務を行っている。日本が先進諸国の中でも公文書の電子化による保存と活用の対策が遅れ、民主国家の根幹の脆弱性を露呈している事態を危惧し、社会的要請に応える高品質で安価な対応を可能とする手法を開発している。

国際的には、国民のアイデンティティとなる歴史的文献資料を有事から守るため、ブルーシールド（青い盾）とよばれるハーグ条約がユネスコにて決定され、貴重な資料の複製・分散管理等も進められている。一方日本は、公文書管理法・博物館法・図書館法など様々な法制度があるほか、省庁により責任や慣例が異なり、記録の保存・活用ルールの統一が難しい。更に大きな問題は、記録用の変換媒体が分散管理されず、原資料と同じ建屋に集中管理されている資料館等が非常に多いことである。

このためQ社は、各種展示会やアーカイブを学ぶ大学等の講師役を務め、記録の分散管理の重要性とその手法を説き続けている。また、貴重な原本を傷めずに撮影する工夫や、フィルムの延命技術に関する国際特許を取得するなど社会のニーズに対応した取組みを、大学や国の研究機関とともに展開している。

Q社は、「国民の記録を取り扱っている」ことに、生きがいややりがいを共感できる人材を求めている。また、撮影や特殊スキャニング等の基本技術の蓄積のため、従業員に限らずアルバイトにも文書情報管理士やデジタルアーキビスト、ファイリングデザイナー等の資格取得を奨励し、社内勉強会を開催している。（情報・コンテンツ業、30人以上）

2　人材育成の手法

人材育成の手法は、「現場で指導する（ＯＪＴ）」が67.3％で最も高く、次いで、「自己啓発・資格取得を支援する」が21.0％、「社内で研修を行う」が18.3％となっている。

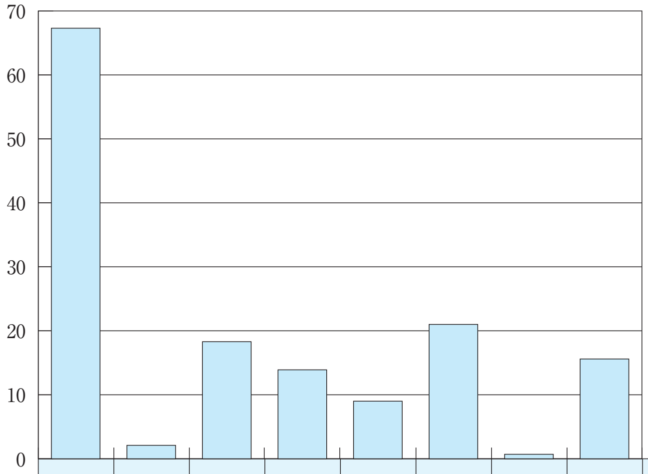
業種別にみると、いずれの業種も「現場で指導する（ＯＪＴ）」が最も高いが、なかでも、情報･コンテンツ業、事業サービス業はそれぞれ76.2％、68.5％と一段と高くなっている。さらに、この二業種は「社内で研修を行う」、「外部の研修に派遣する」も他の業種に比べて高く、組織的な取組みが見受けられる。一方、技術サービス業は、「現場で指導する（ＯＪＴ）」が59.3％と他の業種に比べて低く、「自己啓発・資格取得を支援する」が24.6％と高くなっており、個人のスキルアップに力を入れていると考えられる。

従業者規模別にみると、ほとんどの項目で規模が大きくなるほど、割合が高くなっている。30人以上では、「社内で研修を行う」が53.7％、「自己啓発・資格取得を支援する」が41.6％と特に高い。

売上高変化別にみると、すべての項目について売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業を上回っている。なかでも大幅（10％以上）増加では、「社内で研修を行う」、「自己啓発・資格取得を支援する」がそれぞれ34.6％、31.4％と3割を超えており、人材育成に積極的に取り組んでいることがわかる。

図表Ⅲ-1-13　人材育成の手法

（複数回答：％）



		現場で指導する（ＯＪＴ）	現場指導者以外の相談担当を配置	社内で研修を行う	外部の研修に派遣する	マニュアルを作成する	自己啓発・資格取得を支援する	その他	行っていない	無回答	n
全体		67.3	2.1	18.3	13.9	9.0	21.0	0.7	15.6	9.3	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	76.2	3.0	22.4	15.5	9.0	19.3	0.5	14.1	6.9	576
	専門サービス業	64.7	1.4	14.2	13.4	7.8	19.8	0.6	15.7	9.4	880
	技術サービス業	59.3	1.5	14.1	8.9	5.2	24.6	1.7	19.6	11.7	403
	事業サービス業	68.5	3.0	23.6	17.2	14.7	23.0	0.6	13.5	9.9	495
従業者規模別	1～4人	49.2	0.5	6.8	6.1	5.5	12.7	1.0	25.9	16.9	1,206
	5～9人	81.0	1.8	19.4	15.8	8.4	25.5	0.5	7.0	2.0	557
	10～29人	88.8	6.5	31.6	21.6	13.9	28.4	0.2	4.7	1.0	402
	30人以上	92.6	3.9	53.7	37.7	20.8	41.6	0.9	1.7	0.4	231
売上高変化別	大幅（10％以上）増加	84.3	5.2	34.6	24.1	11.0	31.4	1.0	7.9	2.1	191
	やや（10％未満）増加	79.7	4.1	25.2	24.3	14.0	26.6	1.4	12.2	3.2	222
	ほぼ（±5％未満）横ばい	68.9	2.2	17.9	13.0	10.1	20.6	0.4	14.8	8.5	776
	やや（10％未満）減少	61.0	0.9	16.7	11.6	7.8	21.5	0.7	18.0	11.0	438
	大幅（10％以上）減少	61.5	1.4	13.5	10.4	6.8	17.1	0.8	18.0	13.0	768

＜事例18＞　人材育成に重きを置き、震災の影響も乗り越える

人材派遣業のR社は、主に旅行業界に特化した営業を行っている。顧客の信頼を得るためにも、人材育成に力を入れている。入社後はまず1週間以上の研修を用意し、資格取得のためのプログラムを組み込んでいるほか、模擬の現場研修を行ったうえで業務につかせている。また、業務についた後も３か月後研修などでフォローしており、今後は専門資格取得のための支援を強化していきたいと考えている。

東日本大震災の後は、売上が前年度比マイナス45％まで落ち込み、非常に大きな影響を受けた。その間も派遣社員の契約は継続し、比較的影響の少ない西日本を中心に派遣するなどしてしのいだ。震災後の落ち込みから必ず回復すると考えていたので、育てた社員を引き続き確保するよう努めた。

（事業サービス業、30人以上）

＜事例19＞　全人教育で、職業人としてのプライド育成

一級建築事務所のS社の就業時間は９時30分から18時30分であるが、社内にいる必要はない。社員は自分で必要だと思ったら、外でコーヒーを飲んでいてもいい。

建築は、建築家自身が生きてきた環境からの影響が、想像力や問題が生じたときの対応力としてあらわれる。楽しく仕事をしないと、いいものは生まれない。新しいものを生み出すのには苦しみが伴うが、それも含めて仕事の楽しみである。色やカーブに、少なからずその人の才能が表れる。その才能において、建物を「残す」のではなく、「残されるもの」を創り、社会に貢献するのが自分たちの使命であるとする。

ゆえに、建築家の育成は、全人教育である。

社長の役割は、理想を語り続け、範を示すこと。従業員から求められれば助けることはあるものの、やってもらうことや、教えてもらうことに当たり前になってはいけない。職業人としてのプライドをもって、仕事に向き合ってもらいたいと考えている。

（技術サービス業、10～29人）

3　人材育成方針

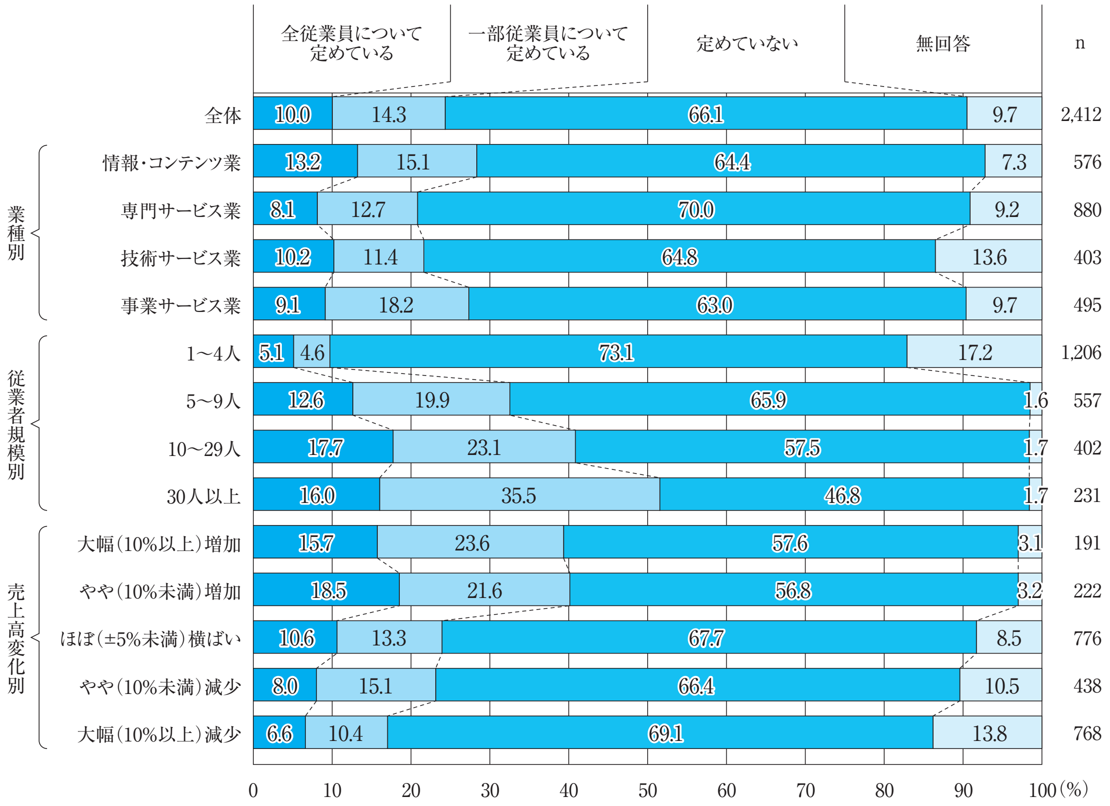
中長期的な育成方針（能力や専門性向上のための道筋）は、「全従業員について定めている」が10.0％、「一部従業員について定めている」が14.3％で、両方をあわせた『育成方針を定めている』は24.3％となっている。一方、「定めていない」が66.1％となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業と事業サービス業では、『育成方針を定めている』は、それぞれ28.3％、27.3％と3割程度を占めており、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、『育成方針を定めている』の割合は高くなっており、30人以上では51.5％と半数以上を占めている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、『育成方針を定めている』は約4割を占めており、特に高くなっている。

図表Ⅲ-1-14　人材育成方針



第Ⅲ編　第1章　人材採用・育成と人事制度

4　人材育成における問題点

人材育成における問題点は、「業務が忙しく育成時間がとれない」が32.3％、「従業員の意欲が乏しい」が15.4％、「人材育成にコストがかかる」が12.8％となっている。一方、「特に問題はない」が34.8％と3割以上を占めている。

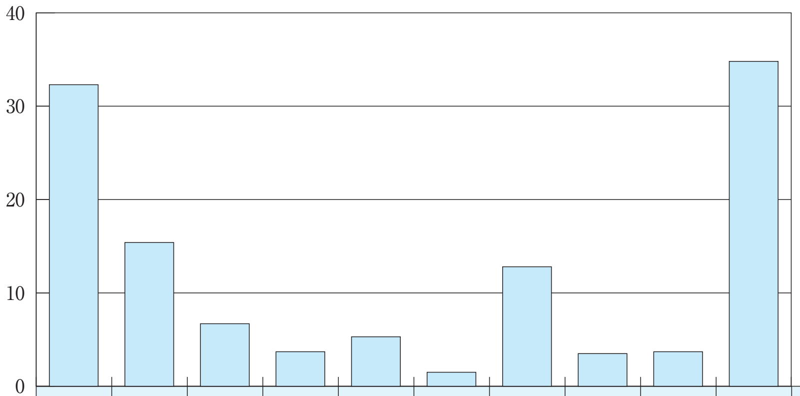
業種別にみると、情報･コンテンツ業、事業サービス業は「業務が忙しく育成時間がとれない」が最も高くなっている。また、情報・コンテンツ業では「人材育成にコストがかかる」が21.5％、事業サービス業は「従業員の意欲が乏しい」が23.0％と他の業種に比べて高くなっている。専門サービス業、技術サービス業では「特に問題はない」が高くなっている。

従業者規模別にみると、<5人以上>では「業務が忙しく育成時間がとれない」が特に高くなっている。一方、1～4人では、「特に問題がない」が44.4％と4割以上を占めている。規模が大きくなるほど、いずれの項目も割合が高くなる傾向があるが、これは従業者が多くなるほど、育成のための取組みも様々となり、これにより課題も多く発生しているためとみられる。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「業務が忙しく育成時間がとれない」が高くなり、大幅(10％以上)増加では56.0％と半数以上を占めている。

図表Ⅲ-1-15　人材育成における問題点

（複数回答：％）



		業務が忙しく育成時間がとれない	従業員の意欲が乏しい	人材を育成してもすぐに辞めてしまう	育成すべき能力が明らかにできない	どのような研修が効果的かわからない	優良な人材育成機関がわからない	人材育成にコストがかかる	教えた技術がすぐ陳腐化する	その他	特に問題はない	無回答	n
全体		32.3	15.4	6.7	3.7	5.3	1.5	12.8	3.5	3.7	34.8	12.5	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	41.0	15.3	9.9	4.7	7.6	2.6	21.5	6.9	3.8	26.6	9.5	576
	専門サービス業	26.6	12.2	4.0	2.7	3.3	0.5	7.0	1.9	3.2	43.8	11.6	880
	技術サービス業	32.5	13.9	5.7	2.2	2.7	1.7	11.2	1.7	4.5	33.3	16.6	403
	事業サービス業	31.7	23.0	7.9	5.5	7.7	1.6	13.5	3.8	3.8	29.5	14.1	495
従業者規模別	1～4人	17.2	9.1	3.4	1.7	1.9	0.5	5.7	1.8	4.6	44.4	22.3	1,206
	5～9人	39.1	18.5	9.0	4.8	5.6	2.0	14.9	5.2	2.5	30.3	3.6	557
	10～29人	51.7	22.1	9.5	6.7	9.0	3.0	21.1	4.2	3.5	24.9	1.7	402
	30人以上	61.9	28.1	13.9	6.1	16.0	2.2	30.3	6.9	2.6	13.4	0.4	231
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	56.0	14.7	6.3	2.6	12.0	3.7	21.5	4.7	6.3	21.5	2.6	191
	やや(10％未満)増加	44.1	19.4	10.8	3.2	9.5	1.4	18.0	2.7	1.8	29.7	6.3	222
	ほぼ(±5％未満)横ばい	30.7	13.0	5.4	4.3	3.7	1.4	11.5	3.6	3.1	39.4	11.0	776
	やや(10％未満)減少	28.5	16.0	5.5	3.9	4.6	0.2	8.2	3.4	3.4	37.7	13.9	438
	大幅(10％以上)減少	27.1	16.7	7.7	3.4	4.4	1.7	13.4	3.1	4.2	33.2	17.4	768

第3節　人事制度

1　人事制度

人事制度は、「どちらともいえない」が24.4％で最も高いが、「年功序列」と「どちらかといえば年功序列」をあわせた『年功序列型』（18.4％）と、「成果主義」と「どちらかといえば成果主義」をあわせた『成果主義型』（36.8％）を比較すると、『成果主義型』が『年功序列型』を上回っている。

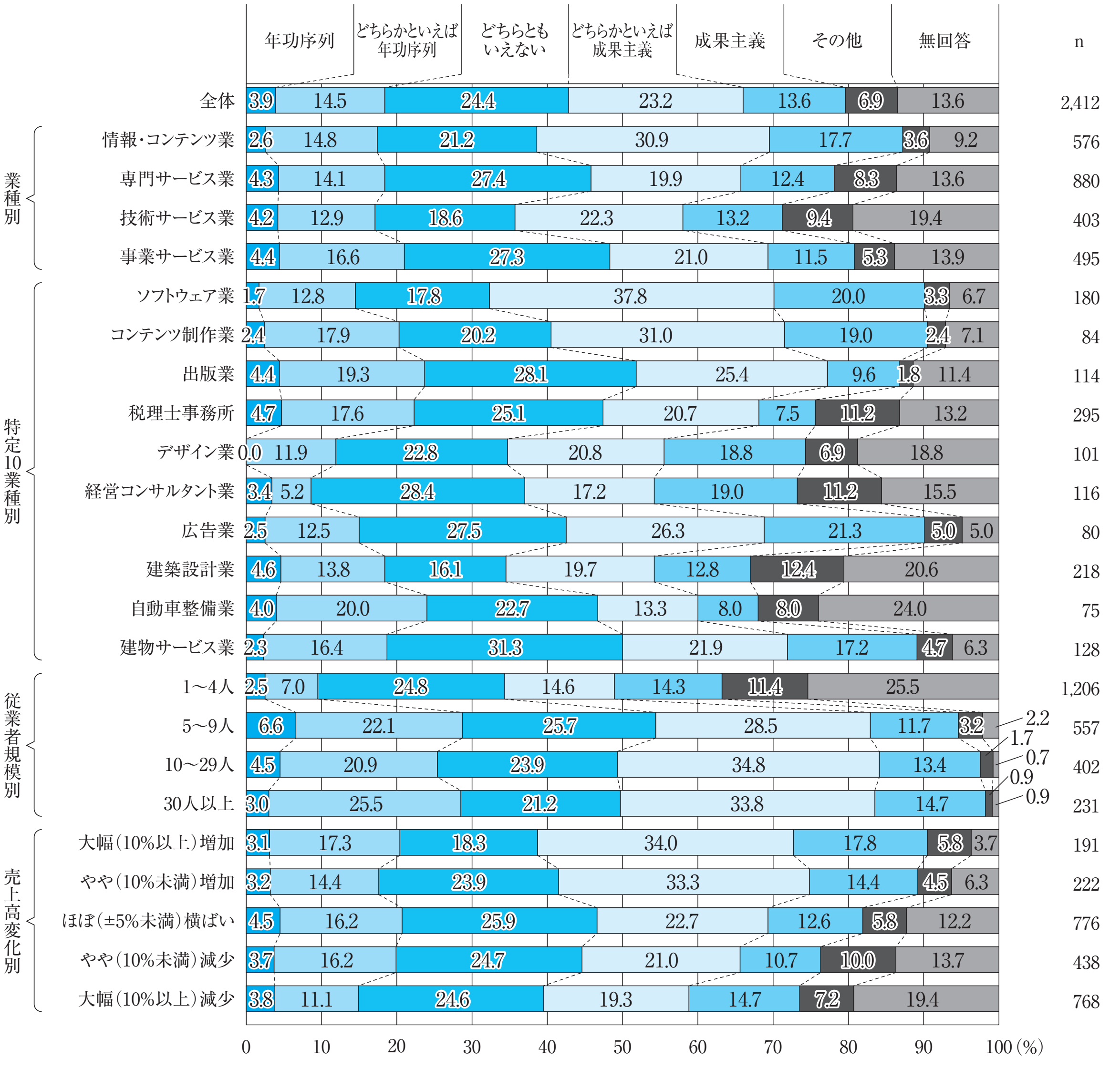
業種別にみると、いずれの業種も『成果主義型』が『年功序列型』を上回っており、情報･コンテンツ業では、『成果主義型』が48.6％と半数程度を占めている。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業では『成果主義型』が57.8％と他の業種に比べて特に高くなっている。一方、自動車整備業では、『年功序列型』が24.0％、『成果主義型』が21.3％で、わずかに『年功序列型』が『成果主義型』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、『成果主義型』が高くなっており、30人以上では48.5％となっている。

売上高変化別にみると、大幅（10％以上）増加では、『成果主義型』が51.8％と半数以上を占めている。これは、売上高＜増加＞企業の割合が高い情報・コンテンツ業の半数近くが『成果主義型』であることから、業種による影響もあると考えられる。

図表Ⅲ-1-16　人事制度



<事例20>　年功序列に納得できる社風でありたい

調査会社のT社は、雇用分野の満足度調査を得意としている。得意分野で人脈やノウハウを蓄積することで業績が改善し、今期も黒字を確保する見込みである。

経営が軌道に乗ってきたことから、今年は新卒の採用に踏み切った。人材の不足感は続いているが、徐々に増員していければと考えている。現在はまだ社員も少なく、年齢も若いが、基本的には年功序列の給料体系としている。年齢の高い社員がしっかりと経験を積んで仕事の能力を高めており、だからこそ給与も高いという状況が理想であり、年功序列が納得できる社風でありたいと考えている。

また、業務には、業界知識や顧客との良好な関係が必要となるので、社員には長く働いてほしいと考えている。このため、成果ばかりを強く求めることはしないようにしている。

（情報・コンテンツ業、5～9人）

<事例21>　経験や年齢により異なる評価制度を導入

業務用システムの開発業務を行うU社では、多くの社員が客先で業務を行っており、成果の把握や評価が難しい場合が多くある。また、継続して規模が大きくなっていくシステムの開発に関わった社員と、短期の仕事を繰り返している社員とでは、結果として能力に差がでてくるのが実態である。

こうした中、U社では、客先で働く社員も、毎月、帰社日を決めて社内で顔を合わせ、状況確認ができるようにしているほか、年に2回の社長面接で話をする機会を設けている。また、給与については、若年世代は職級に基づく固定給を基本とし、あまり大きな差ではないが、一部、ボーナスで成果を反映する仕組みとしている。一方で、40歳以上の社員は年俸制とし、実績に基づき差が出るようにしている。毎年、交渉を行い、成果に応じた年俸を決定することとしている。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

<事例22>　世代間で支えあう仕組みとしての年功序列制

港区のソフトウェア業V社は、平成8年の創業時より、長い間会社に貢献してくれている社員の生活を守りたいという考えのもとで、年功序列制を採用している。

かつて創業者が、勤めていたソフトウェア会社で総務を担当していたとき、バブルが崩壊。社内のリストラがはじまり、そして自らも長くはなれていたシステム開発業務へ転換を余儀なくされたとき、退職勧奨であると理解し、退職した。転職先も無く途方に暮れながらも、周りの人に支えられ、やがてV社を創業し、85名の会社にまで育て上げた。

経営理念は年功序列制へも通じる、社員への「思いやり」。給料日には、会社が食べ物飲み物を提供し、社員全員が集まる定例会を設立以来ずっと実施しているほか、７月は夏の賞与パーティーと９月は社員旅行、12月はイベントを取り入れた忘年会をホテルで開催、など交流イベントを開催している。採用に当たってはコミュニケーション能力を重視し、前向きな人を評価している。

「社員に伝えているのは、思いやりとは優しいだけではない、お客が間違いを行ったときには訂正することも思いやりだと伝えている。また社員、部下に対して指導する際も頭ごなしに否定するのではなく、根拠のあることを話すよう伝えている。社員に対してもお客様に対しても、社員の家族に対しても、思いやりが大切。」と語る。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

2　人事評価

（1）評価項目と基準

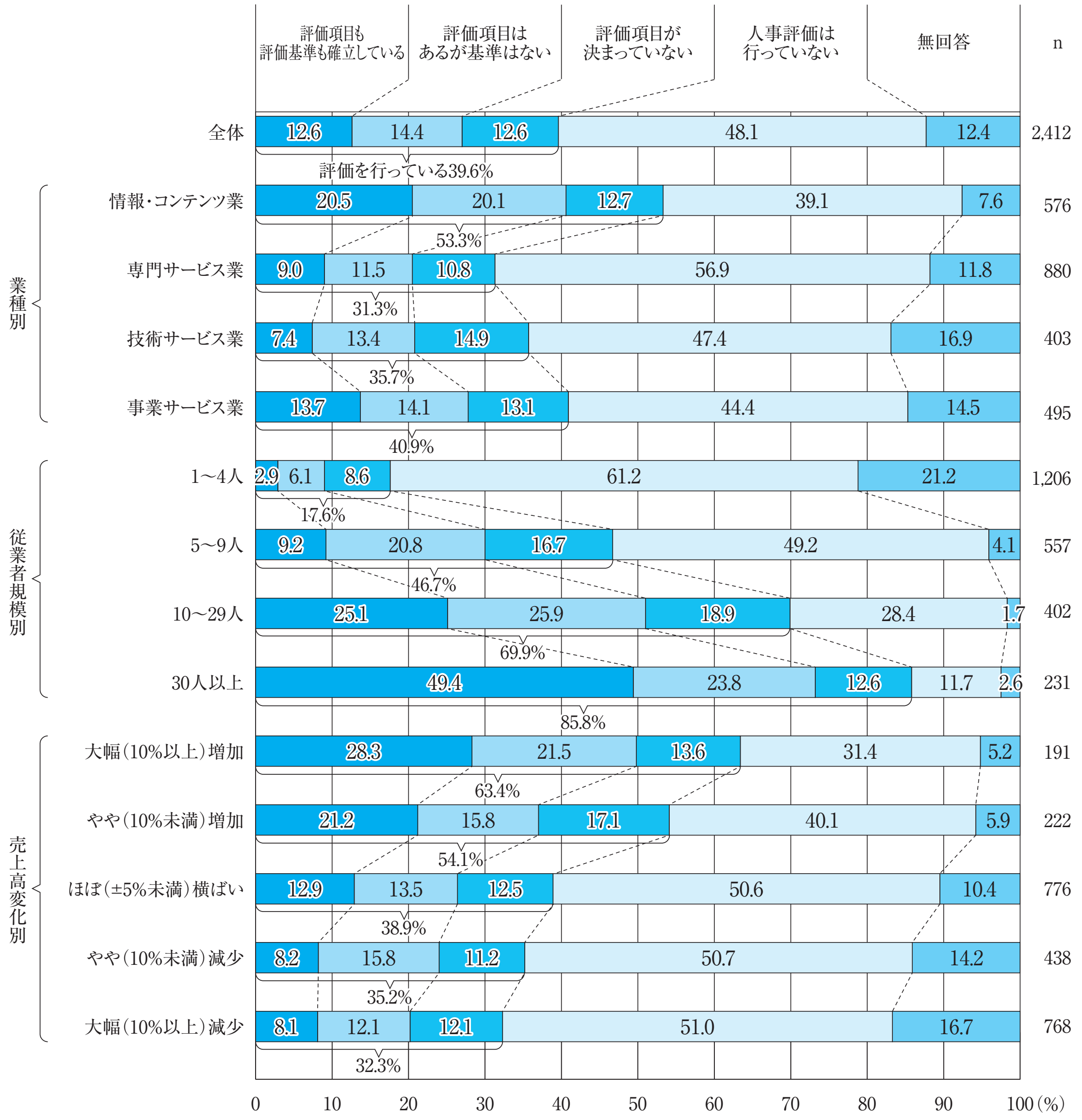
人事評価のための評価項目や基準は、「評価項目も評価基準も確立している」、「評価項目はあるが基準はない」、「評価項目が決まっていない」をあわせた『評価を行っている』が39.6％で約4割となっている。一方、「人事評価は行っていない」が48.1％で半数程度を占めている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では『評価を行っている』が53.3％で半数以上を占め、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、「人事評価は行っていない」が56.9％と半数を超えている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『評価を行っている』が高くなっており、30人以上では、85.8％となっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、『評価を行っている』の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-17　評価項目と基準



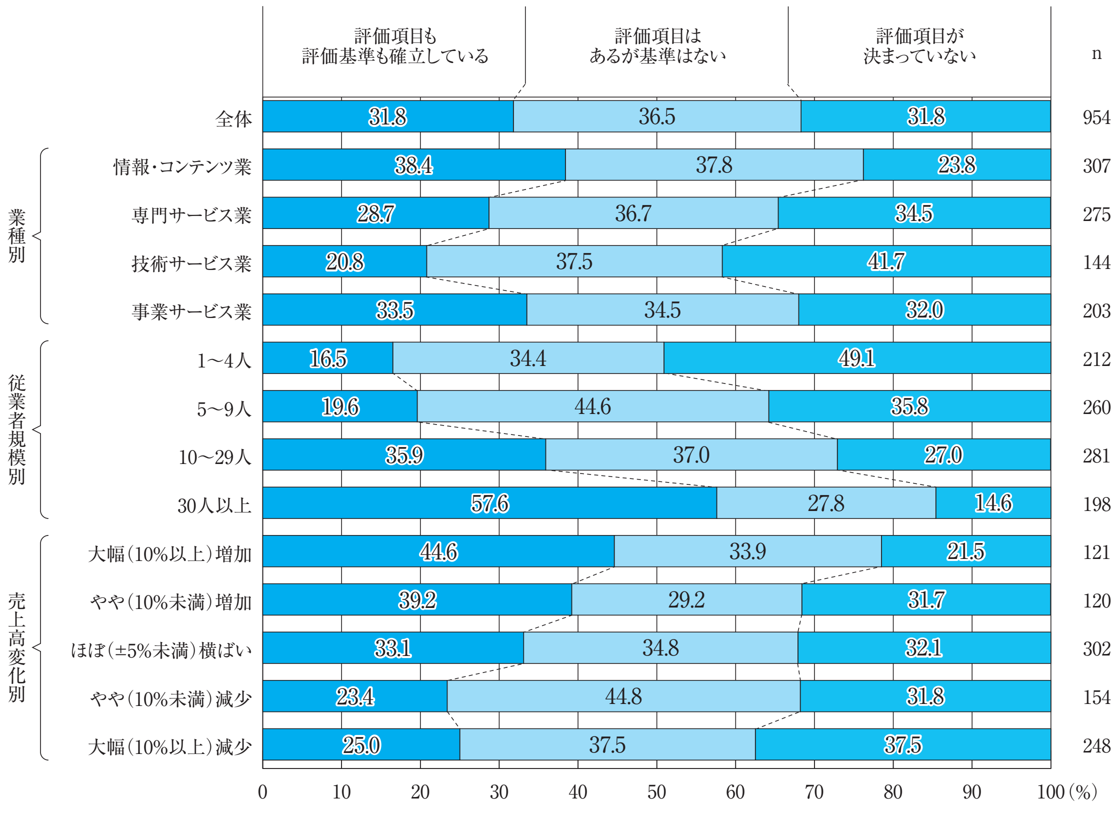
これを、人事評価のための評価項目や基準の確立状況を把握するために、「行っていない」と「無回答」を除いた再集計でみると、「評価項目はあるが基準はない」が36.5%で最も高く、「評価項目も評価基準も確立している」、「評価項目が決まっていない」がともに31.8%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「評価項目も評価基準も確立している」が38.4%で最も高い。一方、技術サービス業では、「評価項目が決まっていない」が41.7%で4割程度を占めており、「評価項目も評価基準も確立している」は20.8%にとどまっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「評価項目も評価基準も確立している」が高くなっており、30人以上では57.6%と6割程度を占めている。

売上高変化別にみると、大幅(10%以上)減少を除き、売上高が増加するほど、「評価項目も評価基準も確立している」の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-18　評価項目と基準
（「人事評価は行っていない」「無回答」を除く）



（注）「人事評価は行っていない」と「無回答」を除き再集計

＜事例23＞　従業員の目標設定を明確にしてやる気を促す

ビル管理業務を行うW社は、関係会社が所有する天王洲と築地の2棟の管理業務に専念している。ビル管理業務の多くは外注に頼っており、築地は清掃と警備、天王洲は清掃の他、警備、電気設備、空調設備、中央コントロールルームを外注している。

従業員も関係会社のＯＢが中心であるため年配者主体だが、人材評価は徹底している。従業員自らが、具体的な業務内容の課題と改善点を目標設定し、半期毎に実績を確認している。結果次第でボーナス査定に反映され、従業員のやる気の向上を促している。　（事業サービス業、5～9人）

（2）人事評価制度の課題

人事評価を行っている企業の人事評価制度の課題は、「評価方法が明確になっていない」が34.3％で最も高くなっている。一方、「特にない」が28.4％で3割程度を占めている。

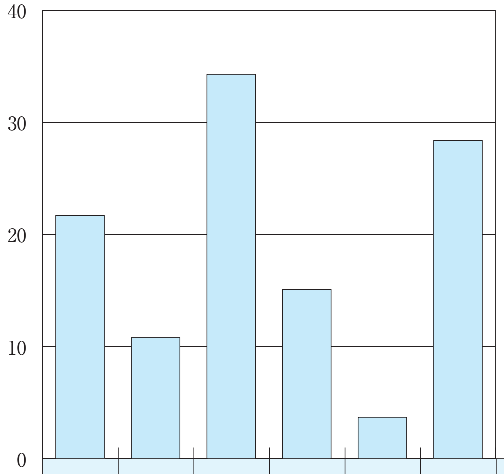
業種別にみると、情報・コンテンツ業、技術サービス業、事業サービス業では、「評価方法が明確になっていない」が最も高く、なかでも技術サービス業は45.8％、事業サービス業は39.9％と特に高くなっている。一方、専門サービス業では「特にない」が37.1％で最も高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」や「評価する側が十分評価できない」が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高変化にかかわらず「評価方法が明確になっていない」が最も高く、共通の課題となっている。また、売上高＜減少＞企業では、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」が＜増加＞企業に比べて、やや高くなっている。

図表Ⅲ-1-19　人事評価制度の課題

（複数回答：％）



		評価制度が従業員の意欲に結びつかない	評価制度が会社の現状に合っていない	評価方法が明確になっていない	評価する側が十分評価できない	その他	特にない	無回答	n
全体		21.7	10.8	34.3	15.1	3.7	28.4	2.9	954
業種別	情報・コンテンツ業	26.7	11.7	30.3	20.2	4.2	26.4	2.6	307
	専門サービス業	14.9	9.1	28.4	9.8	3.6	37.1	4.0	275
	技術サービス業	19.4	11.1	45.8	11.8	3.5	21.5	3.5	144
	事業サービス業	27.1	11.3	39.9	17.2	3.0	23.6	1.5	203
従業者規模別	1～4人	14.6	9.4	31.6	7.1	3.8	34.4	3.8	212
	5～9人	16.9	9.6	39.6	11.5	3.1	25.4	3.8	260
	10～29人	25.3	11.4	33.5	16.4	3.2	28.8	2.5	281
	30人以上	30.8	13.1	31.3	26.8	5.1	24.7	1.5	198
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	21.5	5.8	33.1	18.2	4.1	31.4	4.1	121
	やや(10％未満)増加	21.7	12.5	36.7	19.2	3.3	30.0	0.8	120
	ほぼ(±5％未満)横ばい	18.2	11.3	34.1	14.2	4.0	31.1	2.6	302
	やや(10％未満)減少	27.9	9.1	33.8	11.0	1.9	28.6	3.9	154
	大幅(10％以上)減少	23.0	11.7	34.7	15.7	4.4	23.0	2.8	248

（注）評価項目と基準（図表Ⅲ-1-17）で、『評価を行っている』とした企業のみを集計

第2章　競争状況と事業戦略

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54.9％と最も高い割合を占めている。「かなり激化した」17.4％、「やや激化した」22.5％をあわせた『激化』企業は39.9％、「やや緩和した」1.1％、「かなり緩和した」0.6％をあわせた『緩和』企業は1.7％で、『激化』が『緩和』を大きく上回っている。前回調査では『激化』は47.7％となっており、『激化』が7.8ポイント減少し、「変わらない」が9.6ポイント増加した。

業種別にみると、専門サービス業、技術サービス業、事業サービス業は、『激化』がいずれも4割を超えている。一方、情報・コンテンツ業は『激化』が35.8％で他の業種に比べてやや低くなっている。

特定10業種別にみると、建物サービス業では『激化』が50.8％と約半数を占めており、競争が激しくなっている。また、「コンテンツ制作業」、「デザイン業」、「広告業」、「税理士事務所」も『激化』が4割以上と高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど『激化』が高くなっている。一方、1～4人では、「変わらない」が60.4％となっている。

売上高変化別にみると、売上高が減少するほど、「かなり激化した」が高くなる傾向がある。

＜事例24＞　2020年東京オリンピックを目指して

建設系産業廃棄物の一次収集を行うX社は、ゼネコン及び中小建設業を顧客とし、中間処理施設をもたない。中間処理業務は運搬業務に比べ利益がでやすい反面、自社で処理施設を保有すると、莫大な設備投資の負担、施設稼働率の問題を生じる。リーマンショックを機に下り坂を迎え、2011年まで毎年前年比マイナスが続くなか、運搬に特化した強みが生きた。

2012年後半から今年度前半にかけて受注が次第に回復し、前年同時期に比べると１割ほど売上げが伸びている。今後は、消費税増税による駆け込み需要、そして2020年の東京オリンピックまで需要が続くと見込み、社員を募集し人的資産の充実を目指す。　（事業サービス業、10～29人）

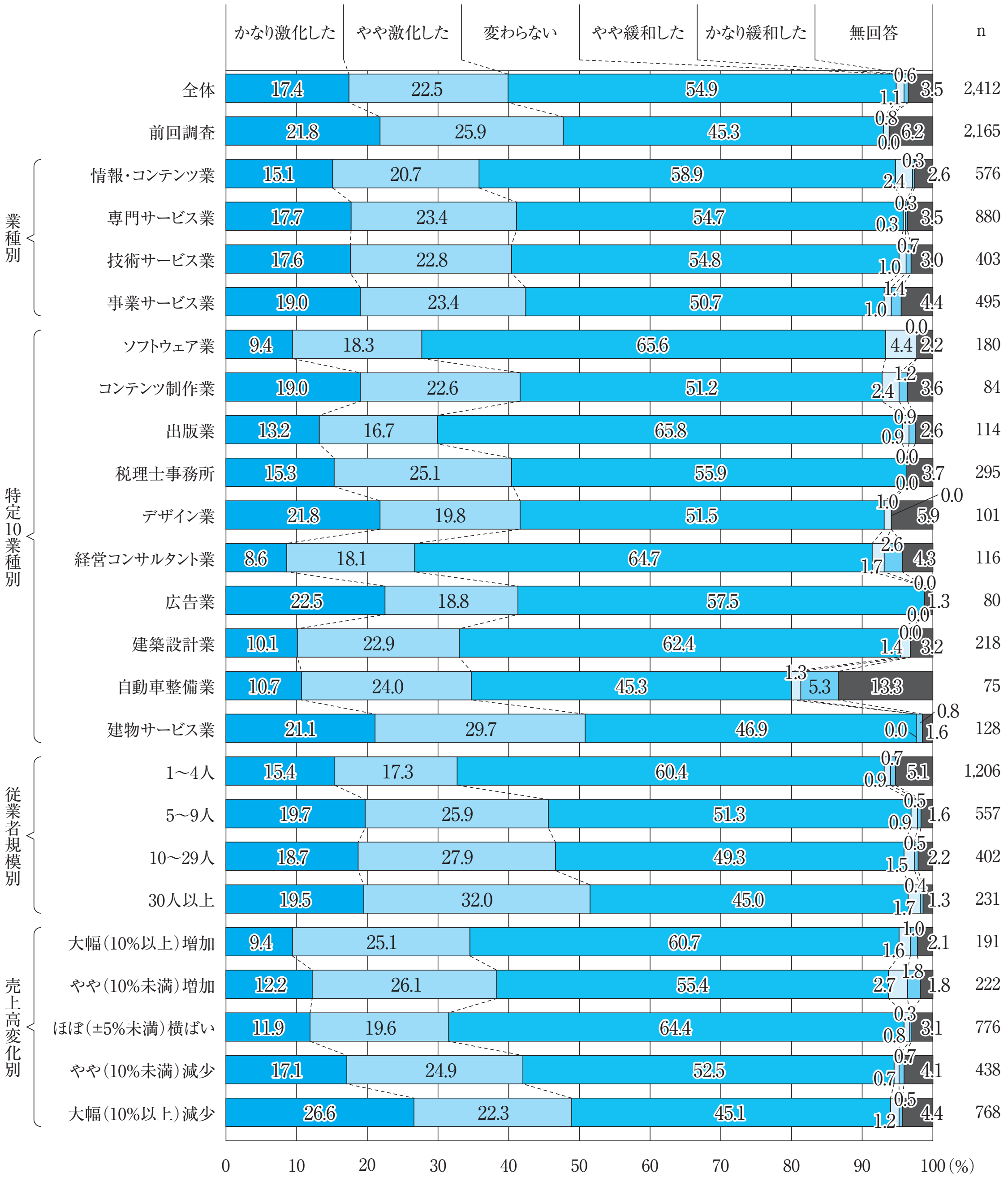
＜事例25＞　ゲーム・アニメを取り巻くビジネスモデルが大きく変化

映像制作会社のY社は、ゲームやアニメ画像のデジタル処理やコンピューターグラフィック制作を得意としている。

ゲーム業界は苦戦が続いており、小さい事務所の統合・合併が増えている。携帯ゲームは増えているが、制作期間が半年程度と短く、中小企業ではサーバ維持のコストを負担できず自社ブランドでのリリースは難しい状況である。制作期間や制作予算が減ってきていることは、Y社にとっても課題となっている。

一方、アニメ制作や放送業界は、TV局がスポンサー（資金）を集めて作品を作る形態よりも、パッケージ（ＤＶＤ、ブルーレイ）の販売会社が中心となって制作委員会制度で作品を作り、宣伝の位置づけでTV局にお金を払って放送してもらうことで、本来の狙いであるパッケージの販売につなげるビジネスモデルが増加している。ＴＶアニメを1クール（3か月）分作成するにはおよそ２億円はかかるが、近年はヒット作品が出たことなどから、投資家の資金がファンドに集まり出していると感じている。こうした流れの中で、業界全体が上向きになることを期待している。　（情報・コンテンツ業、10～29人）

図表Ⅲ-2-1　3年前と比較した競争状況



第Ⅲ編
第2章　競争状況と事業戦略

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、「価格競争」が57.2％で最も高く、次いで「同業者の増加」が53.7％、「顧客側の業績悪化」が40.0％となっている。

業種別にみると、技術サービス業、事業サービス業では「価格競争」が最も高くなっており、なかでも、技術サービス業は67.5％と、全体よりも10ポイント以上高くなっている。情報・コンテンツ業では他の業種に比べて「顧客による業務の内製化」の影響を挙げる割合が33.5％と高くなっている。専門サービス業では、「同業者の増加」が66.3％と「価格競争」を上回ったほか、事業サービス業でも「同業者の増加」が半数以上を占めた。

特定10業種別にみると、デザイン業、広告業では、「価格競争」が最も高いが、「顧客による業務の内製化」も全体より10ポイント以上高くなっており、内製化の影響を受けていると見られる。税理士事務所では「同業者の増加」が74.8％と7割以上を占めている。出版業は、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」がデザイン業に次いで高くなっている。建築設計業では「大企業の寡占化」が25.0％と他の業種に比べて高い。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「価格競争」の割合が高くなっており、30人以上では70.6％と約7割を占めている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「価格競争」が高く、＜減少＞企業を上回っている。一方、＜減少＞企業では「顧客側の業績悪化」が4割を超え、＜増加＞企業よりも高くなっている。

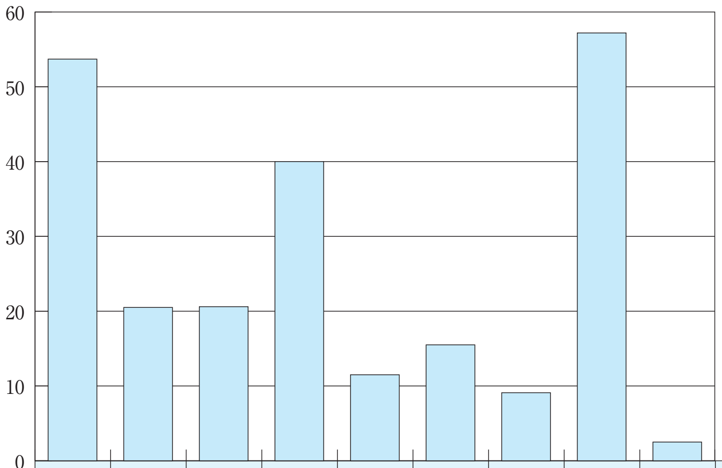
＜事例26＞　国内メーカーの特許出願の縮小と業務内製化

特許事務所のZ社は、特許・意匠・商標の中でも、特に電気と機械分野の特許を専門としている。顧客は国内大手製造業が中心だが、昨今は、日本の製造業が衰退し、特許出願件数が減少しているように感じている。また、以前は、不景気でも特許取得の予算は削減対象にならなかったが、近年はコスト削減を意識する企業が増え、特許出願も社内での内製化が求められるようになって来ている。しかし、書類の作成に膨大な労力を要したり、法理論が一貫していないために必要とする権利の保護が不十分であったりするケースも見受けられ、残念である。

今後は、弁理士を必要とする中小企業に目を向け、新たな顧客の掘り起こしをして行きたいと考えている。顧客は特許については素人であり、専門家である自分たちは出し渋りせずに、しっかりと顧客の要望に応えることを心がけている。（専門サービス業、10～29人）

図表Ⅲ-2-2　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	顧客による業務の内製化	顧客側の業績悪化	大企業の寡占化	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	規制緩和・強化、法改正	価格競争	その他	無回答	n
全体		53.7	20.5	20.6	40.0	11.5	15.5	9.1	57.2	2.5	0.2	962
業種別	情報・コンテンツ業	44.7	19.9	33.5	39.3	12.6	19.4	5.8	55.3	4.9	0.5	206
	専門サービス業	66.3	11.6	17.1	46.4	8.0	14.4	13.0	51.1	1.4	0.3	362
	技術サービス業	37.4	25.8	17.2	31.3	15.3	16.0	8.0	67.5	2.5	0.0	163
	事業サービス業	52.9	31.4	16.7	37.1	13.8	14.3	7.6	61.4	1.9	0.0	210
特定10業種別	ソフトウェア業	32.0	6.0	32.0	36.0	18.0	18.0	16.0	64.0	2.0	0.0	50
	コンテンツ制作業	60.0	31.4	37.1	40.0	5.7	17.1	0.0	57.1	5.7	2.9	35
	出版業	41.2	26.5	26.5	35.3	11.8	23.5	0.0	38.2	11.8	0.0	34
	税理士事務所	74.8	10.9	4.2	51.3	5.0	8.4	11.8	44.5	0.8	0.8	119
	デザイン業	35.7	9.5	35.7	47.6	11.9	28.6	0.0	69.0	2.4	0.0	42
	経営コンサルタント業	54.8	19.4	29.0	48.4	16.1	9.7	6.5	41.9	3.2	0.0	31
	広告業	36.4	21.2	33.3	51.5	15.2	15.2	0.0	72.7	0.0	0.0	33
	建築設計業	31.9	15.3	11.1	26.4	25.0	20.8	9.7	59.7	4.2	0.0	72
	自動車整備業	26.9	38.5	11.5	50.0	15.4	15.4	11.5	61.5	0.0	0.0	26
	建物サービス業	63.1	26.2	18.5	40.0	20.0	15.4	4.6	67.7	1.5	0.0	65
従業者規模別	1～4人	53.2	16.2	17.2	39.0	11.4	14.4	8.9	48.1	3.8	0.3	395
	5～9人	55.5	19.3	19.3	45.7	10.2	12.6	9.1	60.6	1.6	0.0	254
	10～29人	53.5	27.3	26.2	37.4	12.3	21.4	7.5	63.6	1.6	0.5	187
	30人以上	53.8	26.1	26.1	37.0	13.4	16.0	11.8	70.6	1.7	0.0	119
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	56.1	22.7	18.2	25.8	9.1	16.7	7.6	62.1	1.5	0.0	66
	やや(10％未満)増加	57.6	17.6	22.4	28.2	11.8	7.1	11.8	70.6	0.0	0.0	85
	ほぼ(±5％未満)横ばい	52.9	22.5	22.1	34.4	13.9	12.3	8.2	58.2	2.5	0.4	244
	やや(10％未満)減少	57.6	21.7	15.8	42.9	12.5	15.2	7.1	52.2	3.3	0.0	184
	大幅(10％以上)減少	50.9	18.7	22.1	47.7	10.1	19.5	10.7	55.2	2.9	0.3	375

（注）3年前と比較した競争状況（図表Ⅲ-2-1）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

(1) 競争戦略上の取組み

直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、「サービス内容の向上」が37.3%、「新規顧客の開拓」が35.9%でそれぞれ3割以上を占めている。次いで、「対応スピードの向上」が29.0%、「価格の改訂」が22.6%となっている。

業種別にみると、専門サービス業、事業サービス業では「サービス内容の向上」が最も高く4割以上を占めている。一方、情報・コンテンツ業、技術サービス業では「新規顧客の開拓」が最も高くなっており、特に情報・コンテンツ業は44.6%と特に高くなっている。

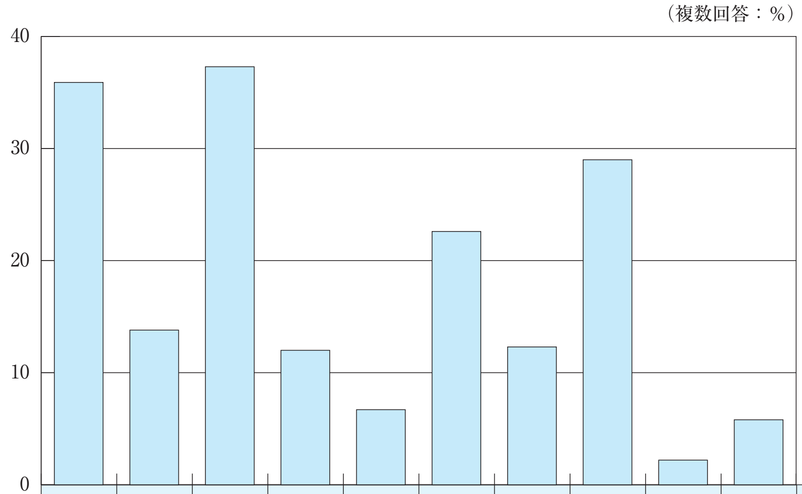
特定10業種別にみると、ソフトウェア業、コンテンツ制作業では、「新規顧客の開拓」がそれぞれ48.9%、48.8%と5割程度を占め、他の業種に比べて特に高くなっている。出版業では「新商品（サービス）開発」が33.3%、デザイン業では「対応スピードの向上」が41.6%、建物サービス業では「価格の改訂」が44.5%と、他の業種に比べてそれぞれ高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「新規顧客の開拓」の割合が高くなる傾向があり、30人以上では59.7%と約6割を占めている。一方、＜9人以下＞では「サービス内容の向上」が最も高くなっており、「新規顧客の開拓」を上回っている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「新規顧客の開拓」が最も高くなっている。一方、大幅(10%以上)減少では、「価格の改訂」に取り組む割合が28.0%と他に比べて高くなっている。

図表Ⅲ-2-3　競争戦略上の取組み

（複数回答：％）



		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（サービス）開発	マーケティングの強化	価格の改訂	料金体系の多様化	対応スピードの向上	営業時間の変更	その他	無回答	n
全体		35.9	13.8	37.3	12.0	6.7	22.6	12.3	29.0	2.2	5.8	12.0	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	44.6	14.8	31.8	22.0	10.2	22.4	11.1	26.0	1.6	4.5	8.9	576
	専門サービス業	30.3	12.4	41.3	8.4	6.1	19.0	12.4	28.0	1.6	5.9	13.9	880
	技術サービス業	36.7	16.9	32.8	8.7	4.0	21.3	10.9	34.5	2.5	6.9	9.4	403
	事業サービス業	34.7	13.9	41.0	8.1	5.7	30.3	14.5	29.7	3.8	5.9	13.5	495
特定10業種別	ソフトウェア業	48.9	17.8	31.7	21.7	7.2	25.0	7.2	25.6	0.6	5.0	5.6	180
	コンテンツ制作業	48.8	16.7	33.3	11.9	10.7	23.8	17.9	26.2	3.6	3.6	10.7	84
	出版業	36.0	11.4	24.6	33.3	17.5	14.0	7.0	22.8	1.8	5.3	12.3	114
	税理士事務所	23.1	12.2	40.0	2.4	3.1	18.6	12.5	20.0	1.7	7.8	18.6	295
	デザイン業	38.6	9.9	42.6	12.9	6.9	24.8	13.9	41.6	2.0	5.9	8.9	101
	経営コンサルタント業	39.7	16.4	45.7	17.2	12.1	13.8	6.9	19.0	0.9	5.2	11.2	116
	広告業	45.0	15.0	40.0	20.0	15.0	23.8	15.0	38.8	1.3	2.5	7.5	80
	建築設計業	39.0	17.0	28.4	4.1	3.2	12.4	7.8	30.7	4.1	9.6	11.0	218
	自動車整備業	24.0	14.7	36.0	8.0	4.0	17.3	17.3	32.0	4.0	6.7	29.3	75
	建物サービス業	35.2	11.7	48.4	7.0	1.6	44.5	12.5	28.9	5.5	4.7	5.5	128
従業者規模別	1～4人	24.7	12.1	30.6	8.7	4.5	19.4	9.9	26.5	2.3	7.7	17.6	1,206
	5～9人	39.5	12.4	40.9	11.5	6.5	26.2	15.8	30.7	1.6	5.0	8.8	557
	10～29人	51.5	18.7	44.3	17.2	10.4	28.1	14.7	29.6	3.5	2.7	5.7	402
	30人以上	59.7	18.6	51.9	21.2	12.1	20.8	12.6	37.2	1.3	3.0	1.7	231
売上高変化別	大幅（10%以上）増加	57.6	16.8	41.4	27.2	14.7	11.5	10.5	34.0	1.6	6.3	4.2	191
	やや（10%未満）増加	55.9	15.3	46.8	13.5	9.0	24.3	12.2	37.8	2.7	2.3	6.8	222
	ほぼ（±5%未満）横ばい	29.5	13.0	39.3	10.8	6.4	19.3	12.8	29.3	1.0	5.5	12.5	776
	やや（10%未満）減少	31.5	13.0	40.2	9.4	5.0	23.1	10.5	26.3	2.5	5.5	13.9	438
	大幅（10%以上）減少	34.1	14.3	30.2	10.3	5.3	28.0	13.7	26.4	2.9	7.3	13.5	768

<事例27>　営業畑の社長、企画と営業の連動性を重視し新市場を模索

出版社のA社は、絵画や書道などの分野を専門とし、多くの書籍を企画・出版している。近年は、出版業界全体が厳しい状況にあるため、従来の考えにとらわれずに、他社との差別化を図って行くことが大切だと感じている。例えば、営業の視点から新刊配本のタイミングを見直し、返品減、売上増につなげたという例などである。編集・企画・営業の各分野が培ってきた知識やノウハウを活用し、伝えていくことが必要である。

また、今後は、企画力と営業力の連動性をより強化していきたい。過去に自社が手がけた企画本を改めて市場に流通させることで、新たな読者を掘り起こし、売上に貢献したという実績もある。積み重ねてきたノウハウや人脈、専門性を生かして新企画を模索して行きたい。（情報･コンテンツ業、10～29人）

<事例28>　“5年後に同じ仕事はない”先をみた経営で不況の出版業界を生き抜く

出版社のB社は、自社で企画・編集した書籍を、出版社・流通先に販売している。

B社の創業後間もない平成5年頃から出版不況と言われるようになり、市場は最盛期の半分にまで落ち込んだ。このため当初から危機感を持ち、「5年後に同じ仕事はない」という思いで、先を見すえた経営を心がけている。特定の分野に特化した出版社は、出版不況で苦しんでいるところが多い。B社はあえて得意分野を設けず、できるだけ幅広く対応することをモットーに、その都度、勉強しながら知識を深めている。

社員を採用する際は、様々なことに興味を持ち多趣味であるかに着目し、幅広い学部から学生を募集している。このため、特定のジャンルに限らず、様々な企画のアイディアが社員からあがってくる。単に売上が高い本が良い本ということではないため、「市場規模に見合った売上を確保できるか」という視点で、出版するか否かを判断している。（情報･コンテンツ業、5～9人）

<事例29>　事務所ビルの案内看板制作に特化しスピーディーな対応で安定受注する

看板制作を主な業務とするC社は、事務所ビルの案内看板に特化することで安定した業績を続けている。看板制作は商業店舗向けであれば売り上げも大きいが、それだけに競合が厳しく価格競争も厳しいため、参入していない。

つきあいの長い顧客がほとんどであるため、価格交渉もあまりなく、見積時にデザイン案も一緒に提出するなど、スピーディーに対応している。このように顧客とのつきあいを活かし、サービスを向上させることで、業績を安定させている。最近は、内装工事の看板制作の依頼が増えているが、顧客の倒産リスクもあるため、いたずらには拡大せず慎重に経営を進めている。（技術サービス業、1～4人）

<事例30>　日々の業務から得た知見を元に、中小企業の育成を支援

会計業務・経営コンサルタント業務を手掛けるD社は、同じ経営者が運営する税理士事務所と連携して業務を行っている。タイムリーな業績管理や経営計画の策定支援などに注力しており、既存の顧問先からの紹介などで順調に業績が伸びている。顧問先から紹介を頂くことは、満足度のバロメーターでもあると考えている。

また、これまでに得た中小企業の経営や動向に関する知見を元に、経営者向けや後継者育成のためのセミナーも開催している。経営力強化や事業承継について考えるきっかけとなり、“気づき”を与えることができればと考えている。（専門サービス業、5～9人）

（2）取引上の強み

自社の取引上の強みは、「専門性が高い」が55.1％で最も高く、半数以上を占めている。次いで、「長年の取引」が47.0％、「顧客と近接」が34.7％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66.3％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36.8％にとどまり、「長年の取引」52.3％や、「顧客と近接」42.4％などが高くなっている。

特定10業種別にみると、出版業、デザイン業など多くの業種で「専門性が高い」が最も高くなっているのに対し、広告業、自動車整備業、建物サービス業は「長年の取引」が最も高く、6割程度を占めている。

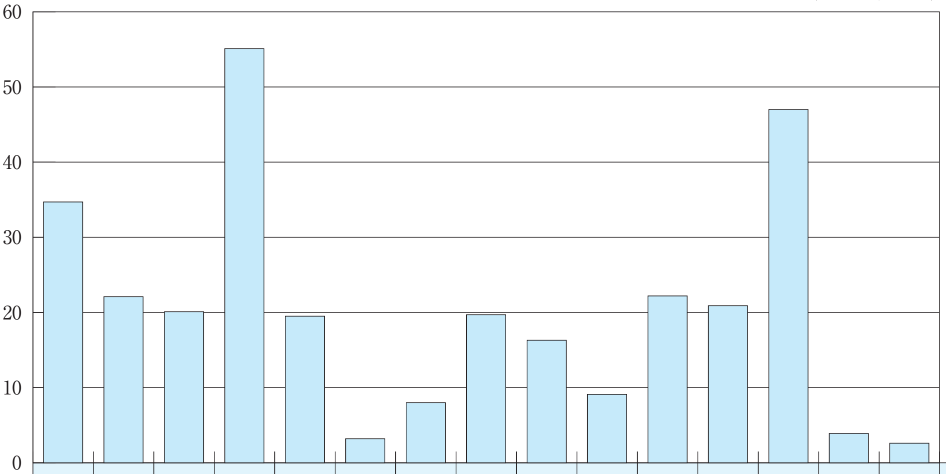
従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「長年の取引」の割合が高くなっており、30人以上では54.5％となっている。一方、＜29人以下＞の規模では「専門性が高い」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、ほとんどの項目で売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業よりも高くなっているが、「長年の取引」のみ売上高が減少するほど高くなる傾向がみられる。

創業年別にみると､創業年が新しい企業では「提案･情報提供力」や「難注文への対応」などが比較的高くなっている。一方、創業が＜昭和40年代以前＞の古い企業は「長年の取引」が約6割と最も高くなっている。

図表Ⅲ-2-4　取引上の強み

（複数回答：％）



		顧客と近接	価格が妥当	従業員の応対が良い	専門性が高い	提案・情報提供力	新商品開発力	営業力	他社より早い（スピーディ）対応	独自サービスの提供	付随的サービス（アフターケア等）の充実	顧客ニーズの的確な把握	難注文への対応	長年の取引	営業時間が長い	その他	無回答	n
全体		34.7	22.1	20.1	55.1	19.5	3.2	8.0	19.7	16.3	9.1	22.2	20.9	47.0	3.9	2.6	3.8	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	29.9	22.9	20.5	58.0	25.3	6.4	12.5	18.9	18.8	8.0	22.9	18.6	43.4	3.3	3.5	4.0	576
	専門サービス業	35.7	20.9	18.5	59.9	21.1	2.4	5.6	18.2	14.4	10.7	23.5	21.0	48.1	3.3	0.8	2.7	880
	技術サービス業	29.5	16.6	15.4	66.3	18.9	2.7	6.5	19.4	16.1	6.7	23.1	27.5	43.7	4.2	3.5	3.2	403
	事業サービス業	42.4	28.5	27.1	36.8	11.5	1.4	7.9	23.8	16.6	9.9	19.0	18.6	52.3	5.5	3.6	5.1	495
特定10業種別	ソフトウェア業	32.2	26.1	26.7	57.2	22.2	4.4	12.8	15.6	13.9	10.0	26.1	18.3	47.8	1.7	1.7	2.8	180
	コンテンツ制作業	34.5	17.9	25.0	65.5	23.8	2.4	11.9	26.2	26.2	8.3	25.0	21.4	46.4	6.0	2.4	4.8	84
	出版業	21.9	21.1	7.9	65.8	22.8	15.8	13.2	14.9	15.8	4.4	13.2	7.9	43.0	1.8	3.5	5.3	114
	税理士事務所	39.0	21.0	19.0	53.2	11.9	0.3	2.4	11.5	6.4	13.2	18.3	10.2	48.8	2.4	0.3	5.1	295
	デザイン業	37.6	28.7	28.7	70.3	33.7	7.9	5.9	36.6	15.8	14.9	31.7	38.6	51.5	8.9	2.0	0.0	101
	経営コンサルタント業	34.5	11.2	11.2	62.9	35.3	5.2	5.2	8.6	26.7	6.9	27.6	15.5	31.0	2.6	0.9	3.4	116
	広告業	35.0	16.3	15.0	37.5	28.8	2.5	25.0	28.8	18.8	6.3	28.8	31.3	57.5	2.5	0.0	2.5	80
	建築設計業	26.6	16.5	10.1	65.6	21.1	1.4	2.8	16.5	11.5	4.1	22.5	31.7	40.8	4.1	3.7	4.1	218
	自動車整備業	50.7	30.7	24.0	41.3	10.7	2.7	2.7	28.0	16.0	10.7	14.7	26.7	62.7	8.0	2.7	10.7	75
	建物サービス業	42.2	25.8	31.3	30.5	10.9	0.0	7.8	25.0	14.8	11.7	18.0	13.3	58.6	4.7	3.1	1.6	128
従業者規模別	1～4人	30.7	18.6	9.9	54.5	17.0	2.5	2.9	17.9	14.4	9.3	20.0	19.8	43.4	4.6	2.8	5.6	1,206
	5～9人	38.6	25.3	28.0	56.9	21.0	3.8	9.3	21.9	16.0	8.1	21.4	21.0	48.7	4.1	2.0	2.0	557
	10～29人	38.6	25.9	33.3	58.7	25.1	3.5	14.9	20.9	20.9	8.2	28.4	25.6	52.5	2.5	2.5	2.2	402
	30人以上	39.8	26.0	32.9	48.9	19.9	5.6	19.9	20.8	18.6	12.6	26.0	18.2	54.5	1.7	3.0	1.7	231
売上高変化別	大幅（10％以上）増加	37.2	26.2	30.4	57.6	31.4	11.0	17.8	24.6	19.9	14.1	31.9	29.3	38.2	4.2	2.6	1.0	191
	やや（10％未満）増加	37.4	27.0	30.6	61.3	31.1	3.6	17.1	24.3	20.7	12.6	29.7	26.1	45.9	4.5	1.8	2.3	222
	ほぼ（±5％未満）横ばい	35.3	20.4	20.1	56.2	18.6	2.2	7.2	17.8	16.4	8.6	20.7	18.7	45.2	2.8	3.5	3.5	776
	やや（10％未満）減少	37.4	24.4	18.3	52.7	13.2	2.7	5.3	20.8	12.8	9.6	18.5	17.8	48.9	3.9	1.6	5.0	438
	大幅（10％以上）減少	31.5	20.3	16.0	53.4	17.7	2.3	5.5	18.5	15.6	7.0	21.4	21.4	50.5	4.6	2.5	4.4	768
創業年別	昭和39年以前	35.0	19.9	22.3	48.1	14.1	3.4	7.8	18.4	11.2	5.3	12.6	17.5	59.2	2.9	1.5	6.8	206
	昭和40年代	39.1	23.7	22.1	58.2	13.4	1.7	8.4	20.4	14.4	9.0	21.4	17.4	59.2	4.7	1.3	4.0	299
	昭和50年代	28.4	19.1	21.4	54.9	15.2	2.6	5.2	21.4	15.7	8.0	22.4	17.8	53.1	3.1	3.4	2.1	388
	昭和60年～平成5年	34.1	20.7	18.3	56.5	20.5	3.8	7.8	19.7	14.3	9.1	21.2	21.2	50.2	4.5	2.4	4.5	552
	平成6年～15年	36.2	24.4	21.3	54.3	24.6	4.2	10.0	17.8	19.1	10.5	24.9	24.9	37.0	3.5	2.7	2.5	602
	平成16年以降	36.6	24.0	18.7	60.2	25.2	3.7	8.5	23.2	19.5	11.4	29.3	24.8	28.9	4.9	3.3	4.1	246

<事例31>　地方の顧客との信頼関係から取引を拡大

広告制作業のE社は、主に流通小売業の販売促進に関する企画・媒体制作を行っている。主要顧客は、10年以上前から取引をしている地方の大手流通小売業者である。地方では、都内と異なり広告関連の人材やノウハウが少なく、需要がある。ただ、地元のできあがった取引関係への新規参入だったため、仕事をとるまでは大変難しかった。初回の仕事で評価を受け、関連企業を紹介されるなどして徐々に取引を広げてきた。現在では、受注分野も食品にとどまらず多岐に渡っており、E社の売上を支える柱となっている。

顧客は都内にもあるが、都内は競合が多いことから、価格勝負になりがちである。また、都内の顧客はスポット（単発）での発注が多く、必ずしも継続受注につながるとは限らない状況である。こうした中、価格競争力だけでなく、自社のノウハウを生かしたコンサルティングで「顧客の売上向上にいかに貢献できるか」に注力している。（情報･コンテンツ業、10～29人）

<事例32>　得意分野でのワンストップ対応が強み

F法律事務所は、独立開業時から手掛けてきた金融法務の分野で、広くて高い専門性を持ち、業界内でも認知される状況になっている。弁護士事務所としては中堅規模であるが、ワンストップで業務を請け負えることが強みである。小規模の事務所では一部の業務しかできず、大規模すぎると、逆に所内の横の繋がりが希薄となり対応が難しくなると考えている。現在の人員は、多すぎず、少なすぎない適切な規模で、ナレッジマネジメントが可能となっている。（専門サービス業、30人以上）

<事例33>　セールスポイントはセキュリティ

江戸川区のG社は、ダイレクトメールの発送代行、コールセンター業務、印刷物の保管管理・発送業務等を主業務としている。

従業員は340名以上。正社員の平均年齢は30代、女性パートも多い。大所帯だが、部長が管理することになっており、任せている。

入社して3か月間は現場研修として各部署を回り、4か月目（7月）に部署に配属された後もマンツーマンで6か月間業務指導する。営業職の場合はさらに1年間、マンツーマンでの指導が続く。この指導方法は3～4年前から行っている。また研修期間の半年間は、毎月会社から飲食費として5,000円を、先輩と新入社員に支給している。ただし、先輩はレポート提出が義務になっている。

会社の行事も盛んである。秋祭りとして会社の駐車場に社員が出店、家族やパート社員、近所の方も招待する。回を重ねると参加人数も増え、3回目となる今年は営業が幹事役を務めた。同様に、餅つきなども行っている。

G社のセールスポイントはセキュリティ。特に力を入れているのが、個人情報保護。毎週2回の会議のほか、年に2回は内部監査を行い、このほか臨時監査や外部監査も実施、常にサービスを進化させている。

入念な業務体制と誠実な人材が強みだが、アピールが難しい要素である。そこで顧客に実際に会社を見に来てもらい、業務状況から机の整理整頓、清掃状況まで見ていただいている。

（事業サービス業、30人以上）

＜事例34＞　世界に通用する『スピード＆クオリティ』を追及

特許事務所のコストセンターとして事務業務を請け負っているＨ社は、事務手続作業受託のほか、納期管理や書類作成、図面作成、海外特許申請のための翻訳、総務・経理業務なども行っている。

円高やリーマンショックの影響により、国内メーカーの経営体力が減退したため、特許申請件数は年々およそ10％ずつ減少が続いた。一方で、外国への出願は相対的に伸びており、日本での出願はせずに、外国に出願するケースもみられる。かたや欧米企業を始めとする外国企業の視線は、日本よりも日本以外のアジアに向けられている。これらは20年後の市場の価値を見越した動きと考えるべきで、海外企業からは「日本の魅力は低下した」とみられているとする。

知的財産の潮流が国際レベルで動く中、国内の弁理士業界は古い体質に浸り、仕事を作品として「時間をかけて自分が納得するものを作ればよい」と考えているひとりよがりな職人気質の事務所があまりにも多いと語る。そのような『職人』と一線を画し、従来からある特許申請や特許侵害の調査のほか、Ｍ＆Ａの手続きに伴う専門技術分野のサーベイ（デューデリジェンス）や、知的財産の価値評価なども行い、世界に通用する『スピード＆クオリティ』を追及する特許事務所を支えている。

（専門サービス業、30人以上）

＜事例35＞　独自の市場と地位を築き、業績を上げる

コンサルティング及びＰＲ広告業務を行うI社では、海外ブランドの日本国内展開を支援するという独自の市場で、業績を伸ばしている。創業者であるフランス人社長の人脈や、取引先からの紹介により、順調に顧客が増加しており、アパレルを中心としつつも、近年は食品のブランドなども手がけている。

I社と同様にコンサルティングやＰＲ、ライセンス管理を行う会社としては商社などがあるが、規模や形態が異なるため、競合関係にはない。スタッフはそれぞれ独自のコネクションやスキルを持ち、担当ブランドの為にどれだけ尽くせるかを大切にしており、それがI社の強みとなっている。

（専門サービス業、10人以上29人以下）

（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、「共同での販路開拓・受注・販売」が9.2％、「情報の共有（イントラネット等）」が7.7％、「共同での研究・開発」が6.1％などなっている。『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20.8％で約2割となっている。一方、「特に行っていない」が74.2％と約4分の3を占めている。

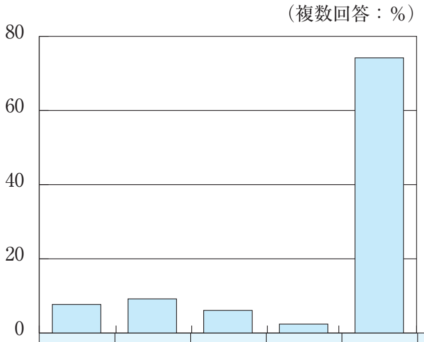
業種別にみると、情報・コンテンツ業では『連携あり』が27.6％となっており、他の業種と比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、『連携あり』が高くなっており、30人以上では33.3％と3割を超えている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では、『連携あり』が高くなっており、なかでも大幅（10％以上）増加では、38.7％と4割程度の企業が社外と連携を行っている。

図表Ⅲ-2-5　社外との連携

（複数回答：％）



		情報の共有（イントラネット等）	共同での販路開拓・受注・販売	共同での研究・開発	その他	連携あり	特に行っていない	無回答	n
全体		7.7	9.2	6.1	2.4	20.8%	74.2	5.0	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	10.2	14.6	8.0	1.9	27.6%	68.8	3.6	576
業種別	専門サービス業	6.1	6.8	5.5	3.0	17.5%	77.5	5.0	880
業種別	技術サービス業	8.9	9.2	8.9	3.2	25.3%	71.0	3.7	403
業種別	事業サービス業	6.7	7.1	2.8	1.4	15.7%	77.2	7.1	495
従業者規模別	1～4人	5.9	5.1	5.1	2.8	15.5%	77.8	6.7	1,206
従業者規模別	5～9人	8.3	9.0	6.5	2.3	21.6%	74.5	3.9	557
従業者規模別	10～29人	10.7	14.9	8.7	1.5	27.9%	69.9	2.2	402
従業者規模別	30人以上	10.4	20.8	5.6	1.7	33.3%	64.1	2.6	231
売上高変化別	大幅（10％以上）増加	11.5	20.9	13.6	2.1	38.7%	57.6	3.7	191
売上高変化別	やや（10％未満）増加	12.2	14.9	6.3	2.3	28.3%	67.6	4.1	222
売上高変化別	ほぼ（±5％未満）横ばい	7.7	7.5	4.9	3.0	19.8%	75.9	4.3	776
売上高変化別	やや（10％未満）減少	6.4	6.2	4.1	1.6	14.9%	79.2	5.9	438
売上高変化別	大幅（10％以上）減少	6.1	7.9	6.3	2.5	18.5%	75.9	5.6	768

これを、社外との連携の内容を把握するために、「特に行っていない」と「無回答」を除いた再集計でみると、「共同での販路開拓・受注・販売」が44.1％で最も高く、次いで「情報の共有（イントラネット等）」が36.9％、「共同での研究・開発」が29.1％となっている。

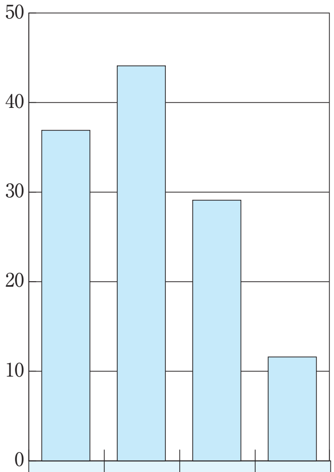
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「共同での販路開拓・受注・販売」が52.8％となっており、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「共同での販路開拓・受注・販売」が高くなっており、30人以上では62.3％と6割程度を占めている。一方、30人以上では、「情報の共有（イントラネット等）」、「共同での研究・開発」の割合が低くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業は＜減少＞企業よりも、「共同での販路開拓・受注・販売」が高くなっている。

図表Ⅲ-2-6　社外との連携（「特に行っていない」と「無回答」を除く）

（複数回答：％）



		情報の共有（イントラネット等）	共同での販路開拓・受注・販売	共同での研究・開発	その他	n
全体		36.9	44.1	29.1	11.6	501
業種別	情報・コンテンツ業	37.1	52.8	28.9	6.9	159
	専門サービス業	35.1	39.0	31.2	16.9	154
	技術サービス業	35.3	36.3	35.3	12.7	102
	事業サービス業	42.3	44.9	17.9	9.0	78
従業者規模別	1～4人	38.0	32.6	32.6	18.2	187
	5～9人	38.3	41.7	30.0	10.8	120
	10～29人	38.4	53.6	31.3	5.4	112
	30人以上	31.2	62.3	16.9	5.2	77
売上高変化別	大幅（10％以上）増加	29.7	54.1	35.1	5.4	74
	やや（10％未満）増加	42.9	52.4	22.2	7.9	63
	ほぼ（±5％未満）横ばい	39.0	37.7	24.7	14.9	154
	やや（10％未満）減少	43.1	41.5	27.7	10.8	65
	大幅（10％以上）減少	33.1	43.0	33.8	13.4	142

（注）「特に行っていない」と「無回答」を除き再集計

（4）海外展開

海外展開（販売、外注、拠点設置）の状況は、「海外展開している」が5.1％で、「海外展開の具体的な計画がある」1.1％、「海外展開の希望はあるが、具体的な計画はない」9.1％の海外展開『予定・希望』企業をあわせると、合計で15.3％となっている。一方、61.7％と6割程度の企業が「海外展開の必要はない」としている。

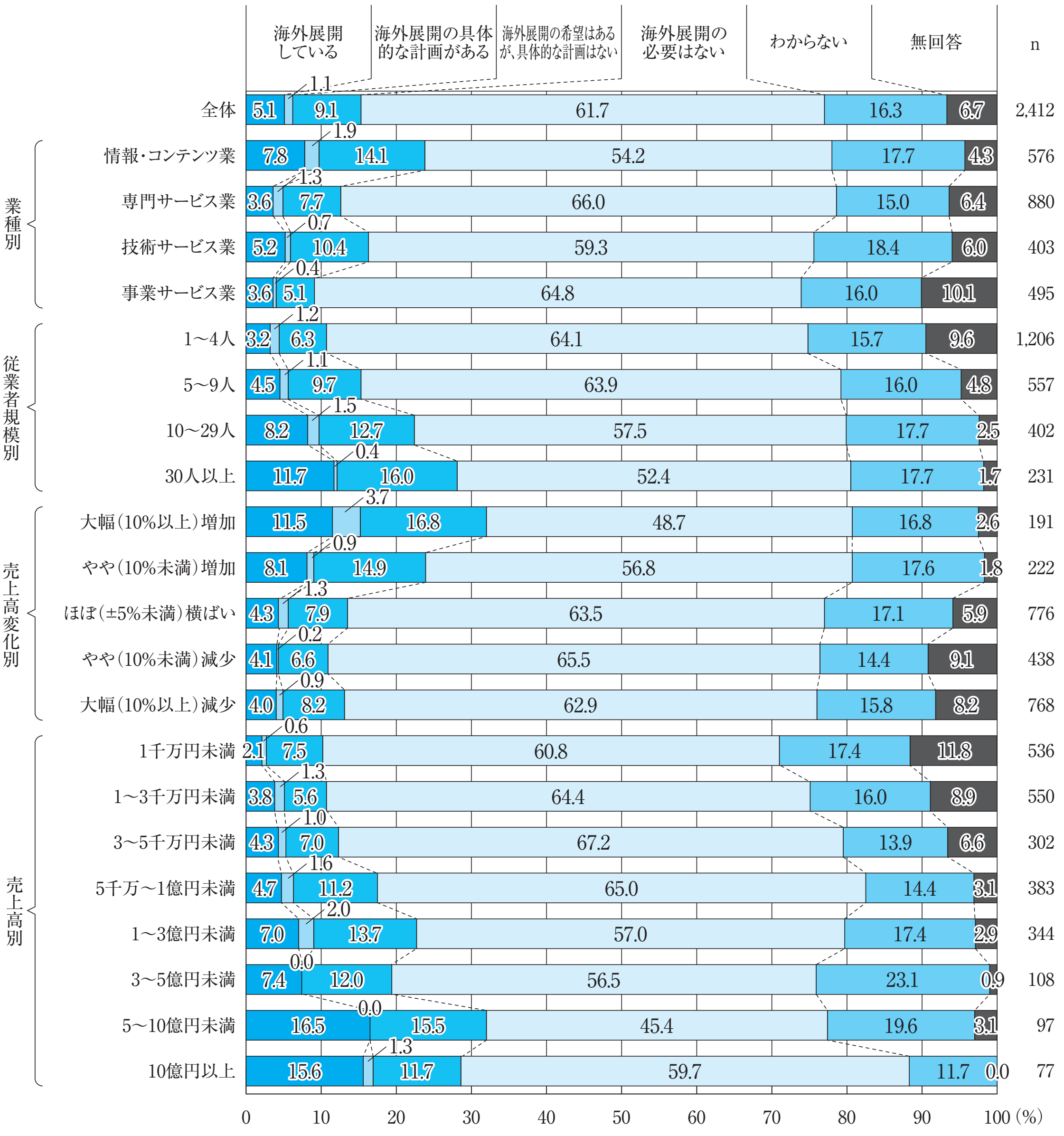
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「海外展開している」が7.8％と高く、今後の『予定・希望』をあわせると合計で23.8％と、他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど「海外展開している」が高くなっている。30人以上の規模では、「海外展開している」が11.7％と1割を超え、『予定・希望』をあわせると28.1％と高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高が増加するほど、「海外展開している」の割合も高くなっている。

売上高別にみると、『海外展開している』は10億円以上でやや低くなるものの、売上高が高くなるほど割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-2-7　海外展開



2　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34.1％で最も高く、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が25.1％、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が16.3％で続いている。

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29.9％、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が25.9％と他に比べて高く、拡大・多角化志向の高さがうかがえる。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業、コンテンツ制作業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が3割以上を占め最も高く、さらに、ソフトウェア業では「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」も3割を超えており、他の業種に比べて高くなっている。税理士事務所では「現状を維持していく」が40.3％と約4割を占めた。

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、<10人以下>の規模では、「現状を維持していく」が最も高くなっている。また、1～4人の企業では「廃業予定」が13.8％と高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が最も高くなっており、大幅（10％以上）増加では42.9％となっている。大幅（10％以上）増加では、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」も29.8％と高くなっている。

従業者の平均年齢別にみると、従業者の平均年齢が20歳代及び<40歳代以上>では「現状を維持していく」が最も高くなっているのに対し、30歳代では、「現状を維持していく」は2割程度にとどまり、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」が40.9％、「既存領域に加え、新たな事業領域に進出」が26.5％となっている。

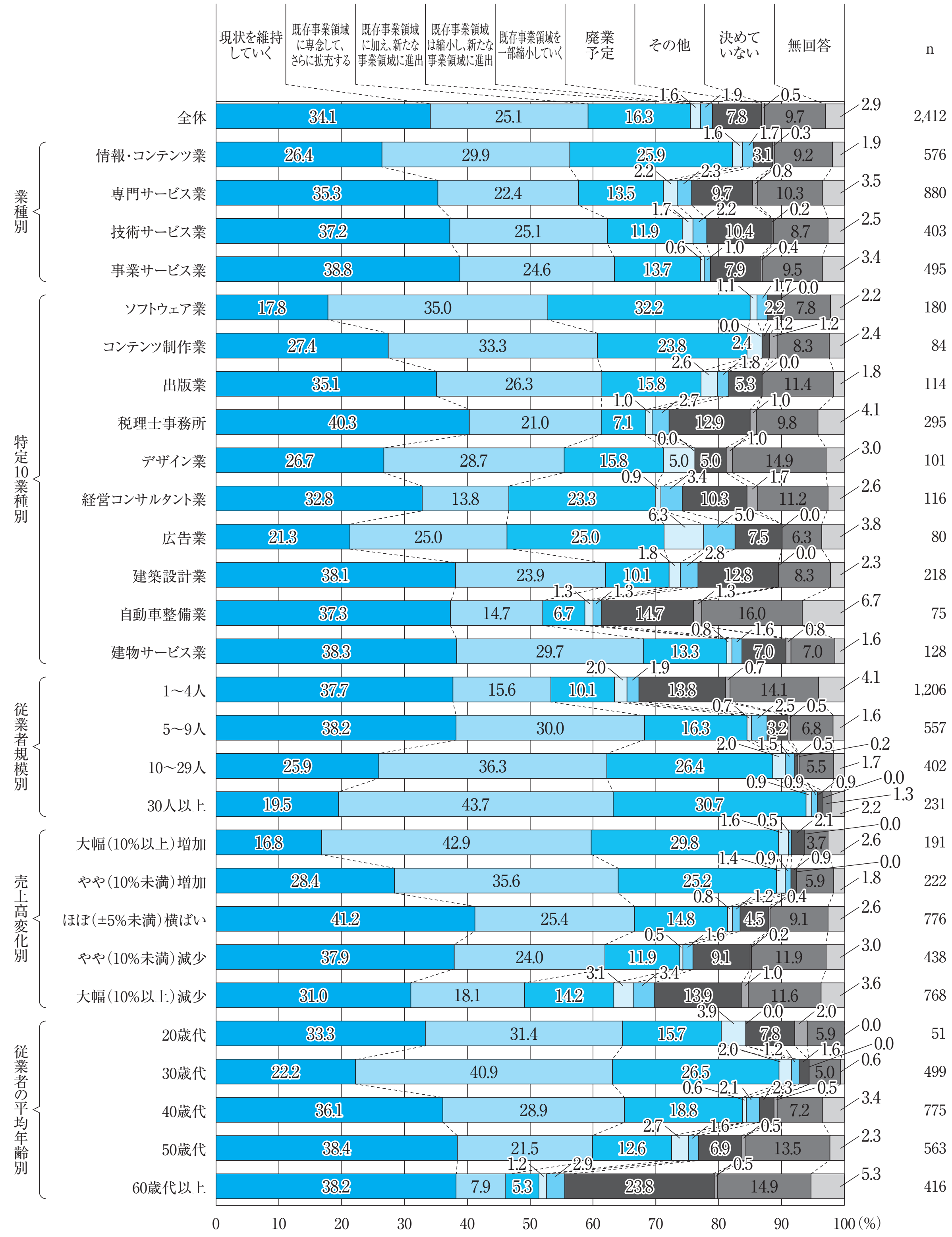
<事例36>　得意の産業廃棄物処理関連の手続を出発点に、企業経営の相談にも対応

行政書士事務所のJ社は、幅広い行政書士の業務のなかでも、産業廃棄物処理業関連のコンサルティングと許可申請手続きで強みを発揮している。

産業廃棄物関連の業務は、平成の初めに発生したダイオキシン問題に関連して、たまたま受けた仕事が発端で、その後順調に関連の仕事が増えてきた。産業廃棄物処理の手続きは、企業相手であり、通常1～2年の時間を要するが、景気に左右されることが比較的少ない。また、都市計画法を始めとした関連法令があり、手続きが非常に複雑であることから、扱える事務所は限られている。J社には、積み重ねてきた知識とノウハウがあり、顧客からの紹介で多くの仕事を得ることができている。

また、産業廃棄物の手続きを入口として、企業経営に関するアドバイスや、新しい工場立地の相談などに話が及ぶこともあり、やりがいがある。例えば、人材育成や会社経営に関する問題、さらには環境ビジネスや金融サービスに至るまで、やろうと思えば仕事のタネはたくさんある。そのためには、まずは出発点となる最初の仕事をしっかりとやることが大切だと考えている。（専門サービス業、10～29人）

図表Ⅲ-2-8　今後の事業展開の方向性



＜事例37＞　シネマコンプレックスに夢をかける

映画館の来場者に向けた広告メディアをセールスするK社は、シネマコンプレックスと呼ばれるショッピングセンターなどに併設された映画館での広告に特化し、業績を伸ばしている。ネット広告など不特定多数に向けたWeb上の宣伝媒体が急速に発展するなかで、趣味趣向が読み取れる映画視聴者へのショッピングセンターでの購買意欲を刺激する広告が確かな実績を上げているためである。

主要顧客は大手広告代理店ながら、メーカーなどのスポンサーへの直接的なアプローチも進めている。その一方で、シネマコンプレックスと交渉して広告スペースを確保する。

現在、約60億円といわれるこの市場は、シネマコンプレックスの郊外立地および都市型立地の発展にともない、さらなる可能性を秘めている。今後、全体市場規模の拡大を仕掛けながら、当社も業績拡大を目指す。（情報･コンテンツ業、10～29人）

＜事例38＞　海外旅行客の増加を見込み、インバウンド事業を強化

人材派遣業のL社は、主に旅行業界に特化した営業を行っている。現在は日本人を顧客としたサービスが中心で、インバウンド事業（海外から日本にくる観光客を対象とした事業）は横ばいで推移している。

これまでは、海外からの観光客には、日本在住の当該地域の外国人が対応することが多く、日本の旅行業界にはあまり活躍の場がなかった。しかし、今後はタイなど東南アジアからの観光客が増えると見込まれることから、インバウンド事業を強化していきたいと考えている。（事業サービス業、30人以上）

＜事例39＞　特殊業務で業績拡大

M社は医薬品メーカーの処方箋薬プロモーションに関わるコンテンツ作成、特に原稿作成業務に注力した社員12名の会社である。プロモーションの対象は医師や薬剤師であるため、疾患や医薬品に関する知識はもちろんのこと、医療用医薬品業界に特有のルールにも精通していなければならず、幅広くかつ深い知識・スキル・ライティング能力が求められる。このことが大きな参入障壁となっており、さらにライティングを主業務とする競合他社は存在しない。

難しい仕事や急ぎの仕事は、対応力のあるM社が頼られることが多く、受注は増加傾向にある。最も若いスタッフは20歳代後半で、平均年齢は39歳。社員のスキルが会社の根幹であり、スキルの向上には日々努めてきたが、マンパワーの不足を補うために増員を決めた。（専門サービス業、10～29人）

（2）事業戦略の決定方法

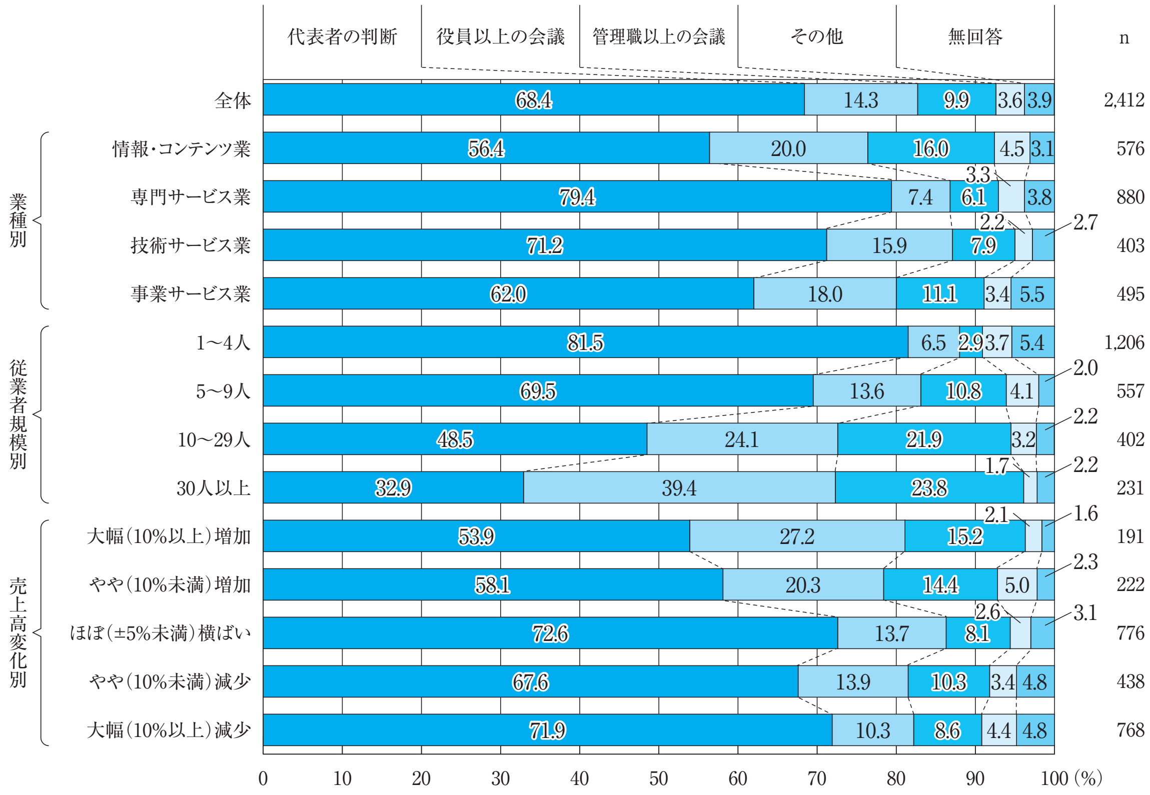
事業戦略の決定方法は、「代表者の判断」が68.4％で最も高く、次いで「役員以上の会議」が14.3％、「管理職以上の会議」が9.9％となっている。

業種別にみると、専門サービス業では「代表者の判断」が79.4％と約8割を占めている。一方、情報・コンテンツ業では「代表者の判断」は56.4％にとどまり、「役員以上の会議」20.0％や「管理職以上の会議」16.0％が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、「役員以上の会議」及び「管理職以上の会議」で決定するとした割合が高くなっており、30人以上ではあわせて63.2％となっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業は＜減少＞企業に比べて、「役員以上の会議」及び「管理職以上の会議」で決定する割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-9　事業戦略の決定方法



（3）重視する情報収集源

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76.5％で最も高く、次いで「同業他社」が34.8％、「マスメディア（新聞・TV等）」が17.9％、「異業種仲間」が15.3％となっている。

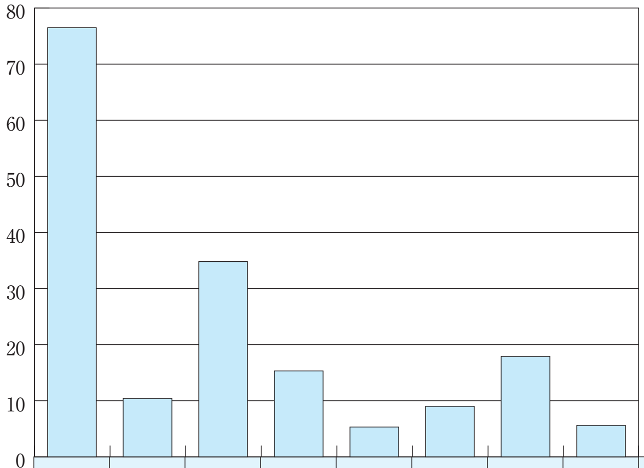
業種別にみると、いずれの業種でも、「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっている。この他では、情報･コンテンツ業では「マスメディア（新聞･TV等）」や「異業種仲間」が、事業サービス業では「仕入先」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、「得意先・顧客」、「同業他社」からの情報を重視している割合が高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高変化にかかわらず「得意先・顧客」が最も高く、次いで「同業他社」となっているが、いずれも売上高＜増加＞企業が＜減少＞企業を上回っている。

図表Ⅲ-2-10　重視する情報収集源

（複数回答：％）



		得意先・顧客	仕入先	同業他社	異業種仲間	取引金融機関	外部の専門家	マスメディア（新聞・TV等）	その他	無回答	n
全体		76.5	10.4	34.8	15.3	5.3	9.0	17.9	5.6	6.3	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	80.9	13.2	41.3	18.8	4.7	8.5	26.0	6.3	4.2	576
	専門サービス業	74.8	5.5	28.4	16.6	6.0	11.1	18.5	5.7	6.6	880
	技術サービス業	76.9	9.7	36.2	11.2	4.0	11.4	13.9	5.5	5.7	403
	事業サービス業	74.5	16.0	37.8	13.3	6.3	3.8	11.3	4.2	8.7	495
従業者規模別	1～4人	70.3	8.4	28.6	13.3	3.4	8.2	17.1	7.1	9.4	1,206
	5～9人	80.6	9.3	37.2	18.0	5.9	8.1	17.6	4.1	3.4	557
	10～29人	83.8	16.9	42.8	15.9	8.0	11.7	20.1	3.0	2.7	402
	30人以上	88.3	12.6	48.5	17.7	9.5	9.5	19.0	5.2	2.6	231
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	83.2	14.1	40.3	15.7	6.3	13.1	20.9	6.3	3.1	191
	やや(10%未満)増加	83.8	9.0	41.0	18.5	5.4	11.3	22.5	2.7	4.1	222
	ほぼ(±5%未満)横ばい	76.8	8.0	32.5	14.7	5.5	8.2	16.8	5.2	6.1	776
	やや(10%未満)減少	73.5	12.8	33.8	12.8	6.4	9.8	15.5	4.8	7.8	438
	大幅(10%以上)減少	74.5	10.9	34.4	16.1	4.3	7.7	18.2	7.0	6.8	768

（4）強化したいこと

今後強化したいと考えているものは、「売上高の増大」が47.8％で最も高く、次いで「利益率の向上」が37.6％、「人材の確保育成」が35.5％となっている。

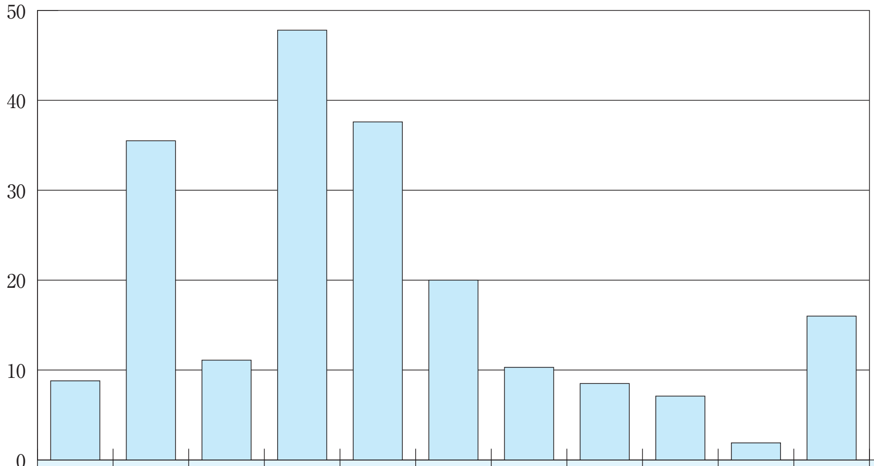
業種別にみると、いずれの業種も「売上高の増大」が最も高くなっている。また、情報・コンテンツ業は「人材の確保育成」、「利益率の向上」で全体を10ポイント以上上回り、特に高くなっている。事業サービス業でも「利益率の向上」が45.7％と全体を約8ポイント上回っている。

従業者規模別にみると、＜9人以下＞では「売上高の増大」が最も高くなっているが、＜10人以上＞では、「人材の確保育成」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「人材の確保育成」が「売上高の増大」を上回り、最も高くなっている。＜減少＞企業では「売上高の増大」が最も高いものの、大幅(10％以上)増加の53.9％を下回っている。また、「特に考えていない」が約2割と高くなっている。

図表Ⅲ-2-11　強化したいこと

（複数回答：％）



		経営理念の浸透	人材の確保育成	職場環境の改善	売上高の増大	利益率の向上	財務状況の強化	設備・備品等の更新	研究開発の強化	グローバル化への対応	その他	特に考えていない	無回答	n
全体		8.8	35.5	11.1	47.8	37.6	20.0	10.3	8.5	7.1	1.9	16.0	3.5	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	9.2	47.4	13.0	55.7	49.8	29.7	12.5	12.2	9.0	0.9	9.0	2.8	576
	専門サービス業	7.8	26.3	8.3	44.7	25.8	14.1	6.3	8.3	7.8	2.3	22.0	3.5	880
	技術サービス業	7.7	34.0	9.4	45.7	36.0	20.8	13.4	10.9	7.9	1.5	15.9	3.0	403
	事業サービス業	10.9	39.6	14.9	46.1	45.7	17.6	12.5	2.4	3.6	2.8	13.7	4.2	495
従業者規模別	1～4人	4.2	15.4	4.9	38.9	24.0	11.4	6.8	7.9	4.6	2.8	26.5	5.5	1,206
	5～9人	10.1	42.4	13.3	53.5	41.5	24.8	13.1	8.1	8.3	0.9	8.8	2.3	557
	10～29人	14.9	64.2	19.7	60.4	57.5	32.6	15.4	10.7	10.7	1.2	3.2	0.5	402
	30人以上	19.5	74.5	23.8	59.3	63.6	32.0	12.6	8.2	11.3	0.9	0.9	1.3	231
売上高変化別	大幅(10％以上)増加	12.0	66.0	24.1	53.9	48.2	32.5	14.1	15.7	12.6	1.0	4.7	2.1	191
	やや(10％未満)増加	11.7	54.5	14.0	49.5	48.6	25.7	10.8	9.0	9.9	2.7	7.7	1.4	222
	ほぼ(±5％未満)横ばい	8.8	35.6	10.7	43.9	36.0	17.0	9.9	9.1	6.2	1.8	15.9	3.0	776
	やや(10％未満)減少	8.0	31.1	9.4	46.8	35.2	18.7	11.4	6.6	5.7	2.1	19.2	4.3	438
	大幅(10％以上)減少	7.8	25.0	8.2	50.5	35.3	19.3	9.1	6.8	6.8	2.0	19.8	4.0	768

第3章　経営理念や社是

1　経営理念や社是の周知範囲

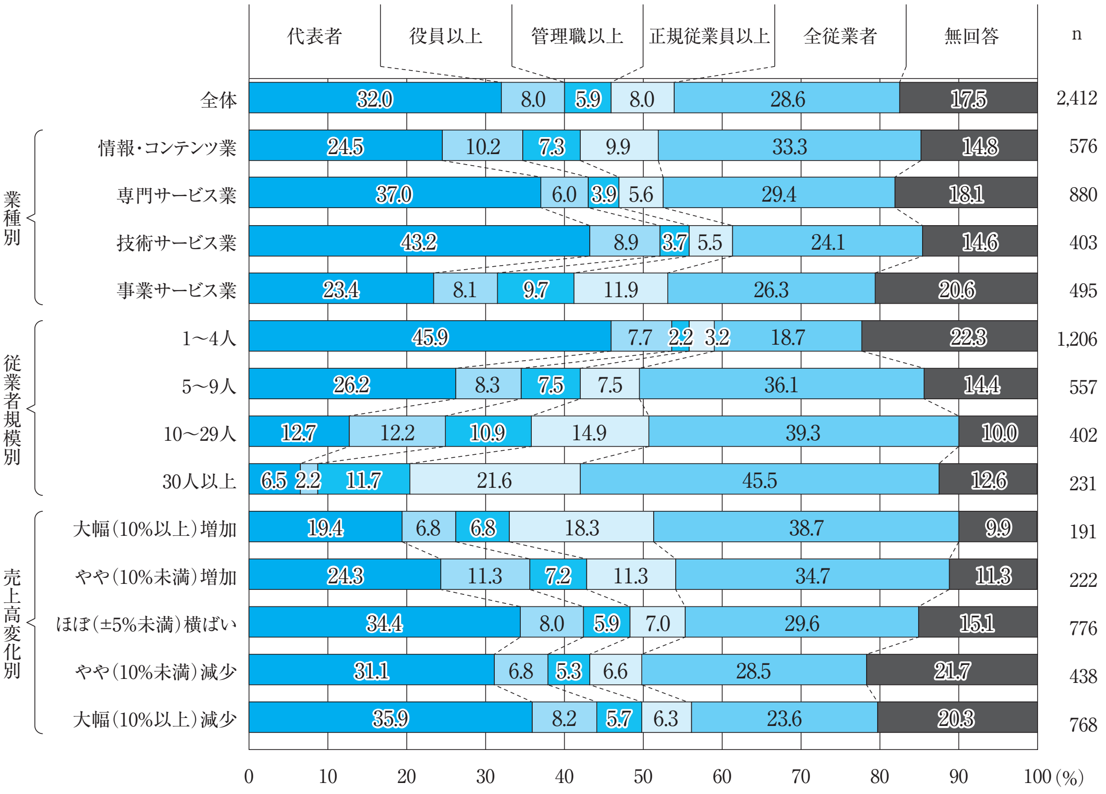
経営理念や社是などを周知している範囲は、「代表者」が32.0%で最も高く、次いで「全従業者」が28.6%となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業、事業サービス業では、「全従業者」が最も高く、「代表者」を上回っており、周知範囲が広くなっている。

従業者規模別にみると、<5人以上>では、「全従業者」が最も高く、1～4人では「代表者」が最も高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、「全従業者」が最も高く、なかでも大幅(10%以上)増加では「正規従業員以上」とあわせて57.0%と6割程度が従業員に広く周知を行っている。一方、<減少>企業では「代表者」のみが3割以上で高くなっている。

図表Ⅲ-3-1　経営理念や社是の周知範囲



2　経営理念や社是の浸透策

経営理念や社是などの社内への浸透策は「日常業務を通じて教育」が29.9%、次いで「社内に掲示」が9.7%、「朝礼などで訓示」が7.1%となっている。一方、「特に何もしていない」が41.0%で約4割を占めている。

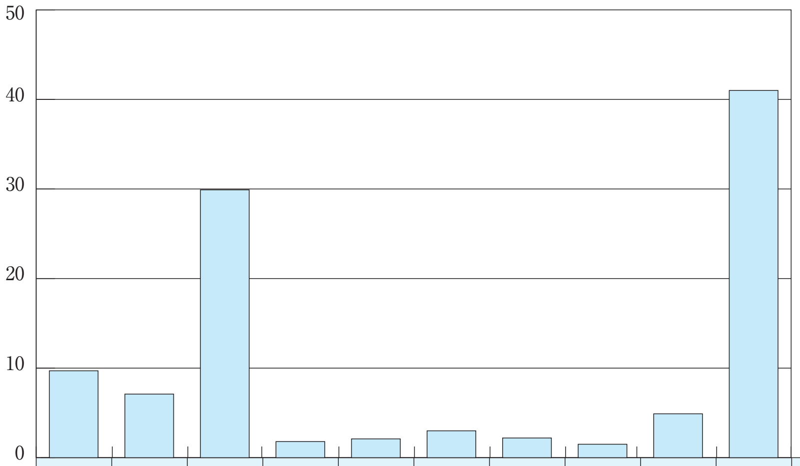
業種別にみると、浸透策の中では、いずれの業種でも「日常業務を通じて教育」が最も高くなっている。また、事業サービス業では「社内に掲示」、「朝礼などで訓示」が他の業種より高くなっている。

従業者規模別にみると、<5～29人>では、「日常業務を通じて教育」が最も高く4割を超えている。30人以上の企業では、「社内に掲示」や「朝礼などで訓示」が他の規模に比べて高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では、「日常業務を通じて教育」が最も高く4割前後を占めている。この他の項目についてもすべて<増加>企業が<減少>企業を上回っている。

図表Ⅲ-3-2　経営理念や社是の浸透策

（複数回答：%）



		社内に掲示	朝礼などで訓示	日常業務を通じて教育	日常業務を離れて研修	携帯用印刷物の作成配布	社報などの印刷物の作成配布	経営理念を共有するためのイベント開催	人事評価項目として活用	その他	特に何もしていない	無回答	n
全体		9.7	7.1	29.9	1.8	2.1	3.0	2.2	1.5	4.9	41.0	13.4	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	10.2	6.9	32.5	2.3	3.0	3.8	4.9	3.6	5.9	37.3	10.8	576
	専門サービス業	5.7	6.3	30.6	1.4	1.7	2.3	1.1	1.0	4.4	43.3	13.8	880
	技術サービス業	10.4	5.5	26.6	1.2	0.7	3.0	0.7	0.7	3.7	47.6	12.2	403
	事業サービス業	15.4	10.3	28.9	2.2	2.8	3.0	1.8	0.4	6.1	35.8	16.0	495
従業者規模別	1～4人	3.3	1.2	20.1	0.6	0.6	0.7	0.2	0.3	4.2	54.0	18.4	1,206
	5～9人	8.6	7.5	43.4	1.6	1.6	2.7	1.4	1.3	3.6	33.9	9.3	557
	10～29人	18.7	15.2	41.5	5.5	3.2	6.0	5.0	4.0	7.2	26.1	6.0	402
	30人以上	29.9	22.1	27.7	2.2	9.1	10.8	9.1	3.5	7.8	17.7	9.5	231
売上高変化別	大幅(10%以上)増加	15.2	13.1	40.3	5.2	3.7	3.1	6.3	3.1	11.0	28.8	6.3	191
	やや(10%未満)増加	14.9	10.4	36.0	3.6	4.5	5.9	3.6	1.8	5.4	32.9	8.1	222
	ほぼ(±5%未満)横ばい	9.8	8.2	29.1	1.3	2.3	3.1	1.7	1.7	3.5	45.0	11.0	776
	やや(10%未満)減少	7.1	5.5	28.3	1.6	1.4	2.3	1.6	0.9	4.6	40.4	16.9	438
	大幅(10%以上)減少	8.2	4.4	27.5	0.9	1.2	2.5	1.6	0.9	4.9	43.0	16.7	768

3　経営理念や社是の浸透効果

経営理念や社是などの社内への浸透効果は、「会社の存在意義の明確化」が28.2%で最も高く、次いで、「会社の業績向上」が21.7%、「社員の志気の向上」が20.8%となっている。

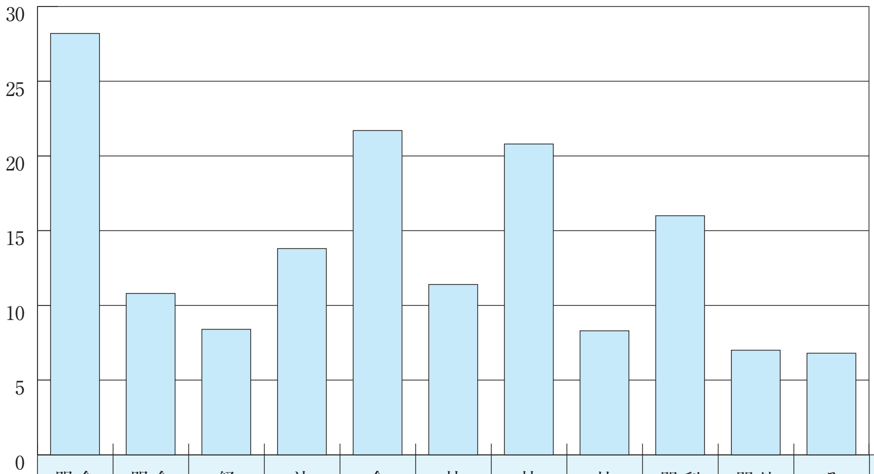
業種別にみると、いずれの業種でも、「会社の存在意義の明確化」が最も高くなっており、なかでも情報・コンテンツ業は36.6%と特に高い。情報･コンテンツ業では「社員の志気の向上」も28.3%と他の業種に比べて高い。専門サービス業では「法令遵守意識の育成」16.5%や「利害関係者との良好な関係構築」19.4%が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、総じて割合が高くなる傾向がある。30人以上では、「会社の存在意義の明確化」、「社員への行動規範提示」、「社員の志気の向上」、「社風の醸成」が全体より20ポイント程度高くなっている。

売上高変化別にみると、売上高＜増加＞企業では「会社の存在意義の明確化」、「社員の志気の向上」が3割を超えて特に高くなっている。

図表Ⅲ-3-3　経営理念や社是の浸透効果

（複数回答：%）



		会社の存在意義の明確化	会社の事業範囲の明確化	経営判断の原拠の確立	法令遵守意識の育成	会社の業績向上	社員への行動規範提示	社員の志気の向上	社風の醸成	利害関係者との良好な関係構築	地域社会との良好な関係構築	その他	無回答	n
全体		28.2	10.8	8.4	13.8	21.7	11.4	20.8	8.3	16.0	7.0	6.8	26.9	2,412
業種別	情報・コンテンツ業	36.6	14.1	9.7	11.5	25.0	14.6	28.3	13.0	15.3	4.0	5.0	22.0	576
	専門サービス業	23.3	9.5	8.4	16.5	18.2	10.1	17.2	6.7	19.4	6.5	6.8	27.6	880
	技術サービス業	28.0	10.2	6.2	10.7	22.8	5.7	16.9	6.2	12.2	8.4	10.7	26.3	403
	事業サービス業	27.9	9.9	7.9	15.2	23.0	14.3	21.8	7.9	13.7	10.7	6.3	29.7	495
従業者規模別	1～4人	18.9	8.4	5.6	9.5	13.2	4.6	9.0	3.6	13.9	6.0	10.1	36.9	1,206
	5～9人	29.4	10.2	9.2	16.0	25.9	12.9	26.9	8.3	19.9	6.5	5.0	19.6	557
	10～29人	42.8	17.4	12.7	17.9	37.1	18.2	36.3	12.9	16.4	8.5	2.0	14.4	402
	30人以上	48.1	14.3	14.7	23.4	29.4	31.6	40.7	25.5	16.0	11.3	2.6	13.9	231
売上高変化別	大幅（10%以上）増加	45.5	17.8	13.1	18.8	29.3	20.4	33.5	15.7	20.9	8.9	5.2	14.1	191
	やや（10%未満）増加	33.3	10.8	8.6	18.0	32.0	18.0	32.4	14.0	14.4	6.8	5.0	15.3	222
	ほぼ（±5%未満）横ばい	28.6	10.7	9.1	14.7	22.2	11.3	20.2	8.4	17.1	6.1	7.6	25.5	776
	やや（10%未満）減少	21.9	9.8	8.0	13.5	21.0	8.4	19.2	4.8	17.4	8.7	7.3	29.7	438
	大幅（10%以上）減少	25.5	10.0	6.5	10.7	17.1	9.0	16.3	6.9	13.5	6.8	6.9	32.3	768

4　経営理念や社是のキーワード

経営理念や社是の自由記述については、40.3％の972社の記載があった。記載内容をキーワードごとに分類すると、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」32.6％、「社会」19.1％、「仕事・業務」17.8％、「貢献」15.3％などの言葉が比較的多くなっている。

業種別にみると、事業サービス業では、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」が40.3％で他の業種に比べて高くなっている。技術サービス業では「仕事・業務」26.8％や「技術」22.6％などの言葉が多く使われている。

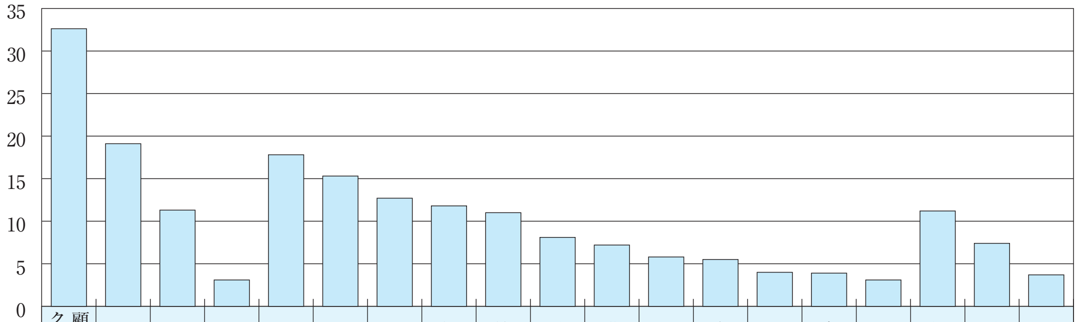
特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「社会」や「貢献」、「技術」、「経営」、「社員・従業員」などで他の業種より割合が高くなっている。また、出版業では「専門」が、自動車整備業では「信頼・信用」が他の業種に比べて高くなっている。

従業者規模別にみると、規模が大きくなるほど、各キーワードを使用している割合が高くなる傾向があり、30人以上では、「顧客・お客・クライアント・ユーザー」、「社会」がそれぞれ4割以上となっている。

売上高変化別にみると、売上高<増加>企業では「貢献」、「提供」、「経営」など多くのキーワードで<減少>企業を上回っている。一方、「誠実・誠意」は<減少>企業が<増加>企業を上回っている。

図表Ⅲ-3-4　経営理念や社是のキーワード

（複数回答：％）



		顧客・お客・クライアント・ユーザー	社会	社員・従業員	地域	仕事・業務	貢献	提供	信頼・信用	技術	誠実・誠意	満足	ニーズ	専門	迅速・スピード	幸	正確	経営	発展	利益	
		サービスの対象・提供者				経営姿勢（サービス内容）												業　績			n
全体		32.6	19.1	11.3	3.1	17.8	15.3	12.7	11.8	11.0	8.1	7.2	5.8	5.5	4.0	3.9	3.1	11.2	7.4	3.7	972
業種別	情報・コンテンツ業	35.1	22.3	17.7	1.1	14.5	17.4	16.0	12.8	16.0	6.0	7.4	4.3	5.0	2.8	5.0	2.1	16.0	9.9	4.6	282
	専門サービス業	30.7	13.3	7.2	2.4	16.3	10.2	10.5	7.8	1.8	7.5	5.7	7.8	7.2	5.1	3.6	2.7	11.1	7.5	3.3	332
	技術サービス業	25.0	21.3	7.9	4.3	26.8	17.1	12.2	13.4	22.6	10.4	6.7	5.5	7.3	3.7	1.8	5.5	6.7	4.3	3.7	164
	事業サービス業	40.3	22.7	10.8	6.8	18.2	18.8	11.9	16.5	9.1	9.7	10.2	4.0	1.7	4.0	4.5	2.8	7.4	5.7	3.4	176
特定10業種別	ソフトウェア業	48.5	35.4	25.3	1.0	14.1	28.3	17.2	16.2	29.3	6.1	9.1	6.1	4.0	3.0	5.1	1.0	26.3	15.2	7.1	99
	コンテンツ制作業	30.3	15.2	12.1	0.0	27.3	9.1	15.2	12.1	6.1	9.1	9.1	3.0	6.1	0.0	6.1	0.0	6.1	9.1	3.0	33
	出版業	15.4	11.5	13.5	1.9	15.4	7.7	15.4	9.6	1.9	5.8	3.8	3.8	13.5	1.9	1.9	5.8	7.7	5.8	5.8	52
	税理士事務所	37.1	7.9	4.5	1.1	16.9	7.9	12.4	10.1	0.0	3.4	4.5	10.1	6.7	3.4	1.1	0.0	10.1	9.0	2.2	89
	デザイン業	31.3	8.3	12.5	2.1	16.7	6.3	6.3	4.2	2.1	0.0	6.3	10.4	4.2	4.2	10.4	2.1	2.1	4.2	4.2	48
	経営コンサルタント業	27.7	15.4	4.6	4.6	12.3	15.4	6.2	3.1	1.5	4.6	6.2	7.7	6.2	4.6	3.1	1.5	16.9	6.2	1.5	65
	広告業	34.5	24.1	17.2	3.4	10.3	17.2	17.2	6.9	3.4	6.9	10.3	3.4	3.4	3.4	13.8	3.4	20.7	17.2	6.9	29
	建築設計業	24.1	21.7	1.2	6.0	27.7	14.5	13.3	13.3	16.9	9.6	3.6	4.8	7.2	2.4	1.2	4.8	7.2	2.4	2.4	83
	自動車整備業	47.1	17.6	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	23.5	23.5	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	5.9	0.0	5.9	17
	建物サービス業	46.2	17.3	9.6	5.8	26.9	13.5	13.5	19.2	13.5	9.6	11.5	3.8	0.0	3.8	1.9	1.9	5.8	3.8	3.8	52
従業者規模別	1～4人	29.8	10.2	4.5	1.9	14.9	7.8	10.2	8.5	7.3	8.0	6.6	5.9	5.4	4.0	1.9	2.4	6.4	4.5	1.9	423
	5～9人	29.5	16.7	9.7	4.0	21.1	14.1	12.3	14.1	8.8	7.9	4.4	6.2	7.9	4.4	3.5	5.3	8.4	5.7	3.5	227
	10～29人	35.6	28.2	19.7	4.8	21.3	21.3	13.3	12.8	17.6	6.9	9.0	4.8	5.9	2.7	5.3	3.7	16.5	12.2	5.9	188
	30人以上	43.1	40.0	24.6	3.1	16.9	33.8	20.0	17.7	16.9	10.8	11.5	6.2	0.8	5.4	9.2	0.8	24.6	13.1	6.9	130
売上高変化別	大幅（10％以上）増加	33.6	23.5	19.3	3.4	19.3	17.6	19.3	10.9	16.8	4.2	10.9	7.6	5.0	4.2	6.7	5.9	17.6	9.2	7.6	119
	やや（10％未満）増加	31.4	20.0	18.1	4.8	20.0	20.0	19.0	13.3	10.5	4.8	6.7	2.9	2.9	3.8	4.8	1.9	17.1	14.3	5.7	105
	ほぼ（±5％未満）横ばい	34.0	19.2	7.1	2.7	17.8	15.5	10.4	12.5	9.4	9.4	7.1	5.4	4.7	4.4	3.4	2.7	9.8	5.7	2.7	297
	やや（10％未満）減少	29.4	16.3	12.4	2.0	17.6	13.1	10.5	13.1	7.8	7.2	6.5	7.8	7.2	4.6	2.0	2.0	8.5	5.9	3.3	153
	大幅（10％以上）減少	33.2	18.3	9.5	3.4	16.6	13.6	11.2	10.5	11.9	10.2	6.4	5.4	6.4	3.4	4.1	3.4	9.5	6.4	2.7	295

（注）経営理念や社是の自由記述があった企業のみを集計
キーワード別に集計し、上位項目のみを表示

＜事例40＞　私達と私達を取り巻く人々のより豊かな生活の実現のために!!

新宿区のN社の現社長は、25歳のとき先代社長が脳梗塞で倒れ、売上高が急落する。「アーカイブズの効率化」を目標としながら懸命に営業と開発を続け、売上げは伸びるようになった。しかし、先代からのベテラン社員等との目標意識の差が広まる一方の日々が続く。そのような中で現社長が30歳ころ、見るに見かねたライバル会社の社長から中小企業の経営者勉強会に招待された。そこではじめて経営理念の重要性を学ぶ。当時の会社の状況は「信用と技術」の徹底のみであり、社員の心を「アーカイブズの効率化・記録資料の永年保存と活用」という「使命感」を共有しなければならない、と強く感じる。全社員で近くの区民センターに集まり、皆の仕事への思いを紙に自由に書き出した。それを抽出して出来上がったものが会社の「３つの方針」である。全社員が目にする場所に掲げ、毎朝全社員で唱和している。

今日では、コーチングの機会を増やし、社長抜きでの従業員会議等も許可し、「社会的存在価値の在る専門技術者集団」を目指しつつ「私達と私達を取り巻く人々のより豊かな生活の実現」を掲げ、「三方良し」ならぬ「五方良し」【世間・売り手・買い手・私達とご縁あって取巻く組織（ライバル会社や各メーカーも含)・生きとし生けるものの未来（記録の伝達と環境の非破壊)】の方向を目指している。

（情報・コンテンツ業、30人以上）

＜事例41＞　専門性や提案力を強みとして成長、技術者集団を理念でまとめる

建築設計業であるO社は、企業を対象とした設計業務に特化した業務を行っている。設計業務だけでなく、建築会社の選定や、利用開始後の管理・運営のコンサルティングまでを含めた対応をしており、調整能力と専門知識、ノウハウ、それらに基づく提案力がO社の強みとなっている。景気の変動も受けにくく、順調な成長を続けている。

創業時には、技術者中心の会社であることから、皆がまとまるための柱が必要と考え、理念をうちだした。また、定例会を開催し、それぞれの仕事の状況や課題を共有できるようにしている。理念や定例会は、会社としての“まとまり”を確認するのに役立っている。

（技術サービス業、5～9人）

第4章　テーマに関する詳細分析

本章では、第1章から第3章まででみてきた「人材採用・育成と人事制度」、「競争状況と事業戦略」、「経営理念や社是」の3つのテーマについて、主に、業績との関連に着目し、より詳細な分析を行った。

第1節　人材定着における課題

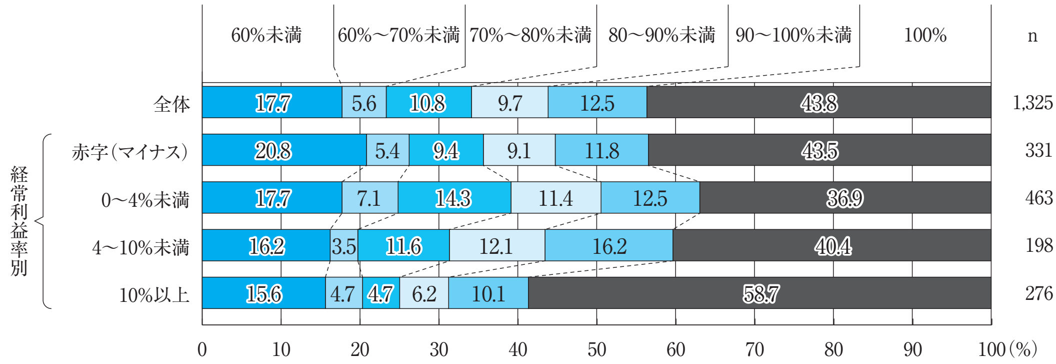
1　分析の視点

3～5年前に入社した正規従業員の入社3年後の定着率を売上高経常利益率別にみると、売上高経常利益率が高くなるほど従業員の定着率も高くなる傾向があり、人材が定着し、ノウハウが蓄積することが新たな成長の糧となっていると考えられる。

一方、10%以上の高い売上高経常利益率であっても、定着率が60%未満である企業が15.6%みられた。

そこで、本節では業績（売上高経常利益率）を黒字と赤字に、定着率を90%以上と90%未満に二分し、以下の図に示す4グループに類型化したうえで、特に黒字で定着率が90%未満の企業が抱える課題に着目しつつ、各区分の企業の取組を比較・検討することで、中小企業の人材定着における課題について考察する。

図表Ⅲ-4-1　正規従業員の定着率（売上高経常利益率別）



（注）「採用していない」と「無回答」を除き集計

図表Ⅲ-4-2　業績と定着率の状況

定着率＼業績	黒　字	赤　字
90%以上	黒字・定着率90%以上 531社	赤字・定着率90%以上 183社
90%未満	黒字・定着率90%未満 406社	赤字・定着率90%未満 148社

n＝1,268

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

注）本節では「業績」を売上高経常利益率とし、売上高経常利益率が0%以上を「黒字」とした。

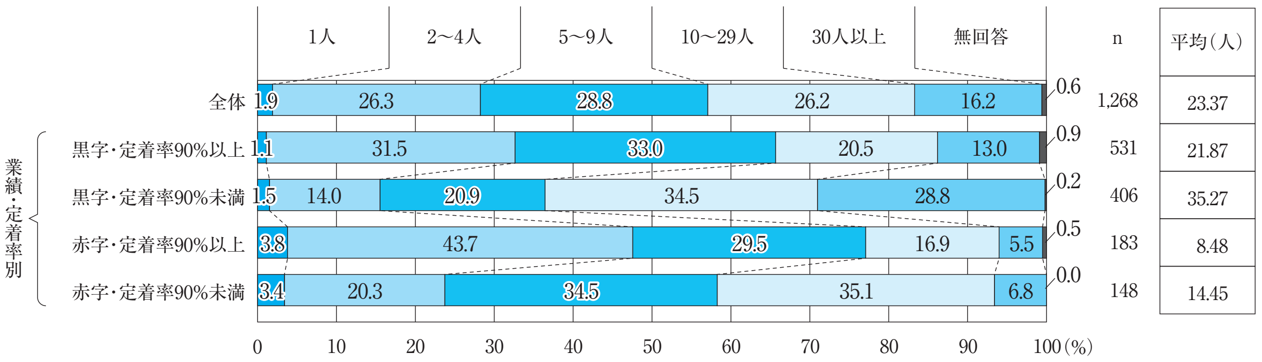
2　類型別の基本属性

（1）従業者規模

従業者規模は、黒字・定着率90％未満では、「10～29人」34.5％と「30人以上」28.8％を合わせた『10人以上』が63.3％となっており、他に比べて従業者規模が大きくなっている。これは黒字・定着率90％以上で『9人以下』が65.6％を占めることと、大きく異なる傾向である。

また、黒字・定着率90％未満と赤字・定着率90％未満を比較しても、黒字・定着率90％未満の方がより規模が大きい傾向がみられる。

図表Ⅲ-4-3　従業者規模（業績・定着率別）



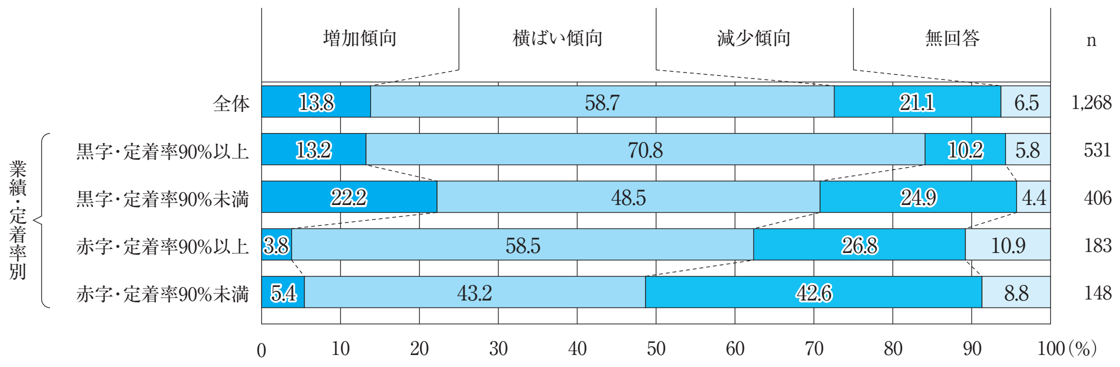
（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

（2）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、黒字・定着率90％未満は、他に比べて「増加傾向」が22.2％と特に高くなっている。また、「減少傾向」も24.9％にのぼり、「減少傾向」が「増加傾向」を上回っている。

これに対し、黒字・定着率90％以上は「横ばい傾向」が70.8％と高く、「増加傾向」13.2％が、「減少傾向」10.2％をわずかながら上回っている。

図表Ⅲ-4-4　全従業員数の変化（業績・定着率別）



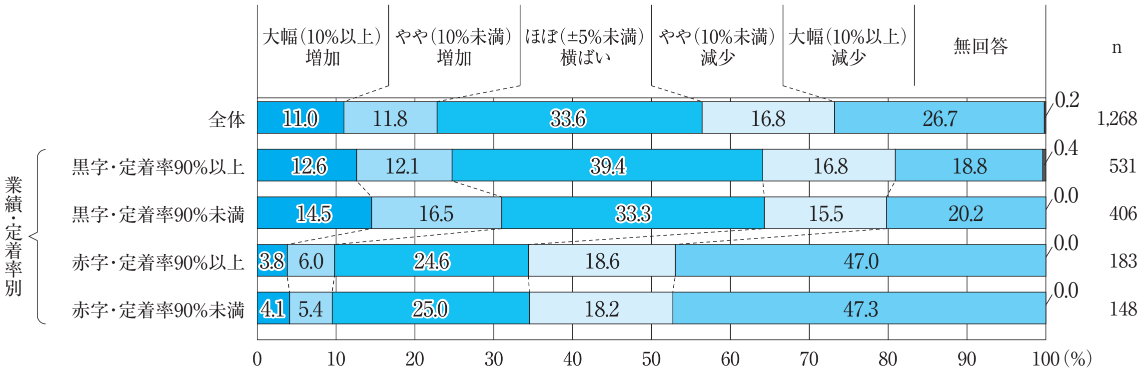
（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

（3）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、黒字・定着率90％未満では『増加』が31.0％となっており全体の22.8％に比べて8.2ポイント高くなっている。

黒字・定着率90％以上も『増加』が24.7％となっているが、黒字・定着率90％未満を6.3ポイント下回っており、黒字・定着率90％未満は、成長・拡大時期を迎えている企業が多くあると考えられる。

図表Ⅲ-4-5　3年前と比較した売上高の変化（業績・定着率別）



（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

第Ⅲ編
第４章　テーマに関する詳細分析

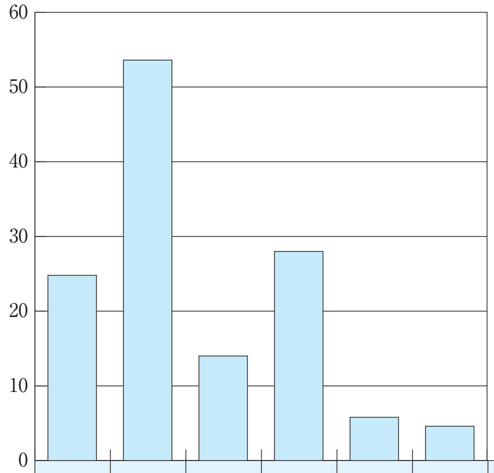
3　人材採用の対象

今後の人材採用の対象は、いずれの区分でも「中途採用の正規従業員」が最も高くなっている。なかでも、黒字・定着率90％未満と赤字・定着率90％未満では、それぞれ69.0％、56.1％と特に高くなっており、即戦力人材を必要としていると考えられる。

また、他の区分では「中途採用の正規従業員」に次いで「パート・アルバイト」が高くなっているのに対し、黒字・定着率90％未満では「新卒正規従業員」が35.7％と「パート・アルバイト」の27.1％を上回っており、企業の成長を背景として、正規従業員の高い採用意向がうかがえる。

図表Ⅲ-4-6　人材採用の対象（業績・定着率別）

（複数回答：％）



		新卒正規従業員	中途採用の正規従業員	中途採用の非正規従業員（フルタイム）	パート・アルバイト	人材派遣	その他	無回答	n
全体		24.8	53.6	14.0	28.0	5.8	4.6	11.8	1,268
業績・定着率別	黒字・定着率90％以上	20.9	48.6	11.5	26.0	5.1	5.5	15.1	531
	黒字・定着率90％未満	35.7	69.0	16.5	27.1	7.1	3.2	4.4	406
	赤字・定着率90％以上	12.0	32.2	12.0	30.6	4.9	6.0	23.5	183
	赤字・定着率90％未満	24.3	56.1	18.9	34.5	6.1	3.4	6.1	148

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

4　人材育成

（1）充実させたい能力

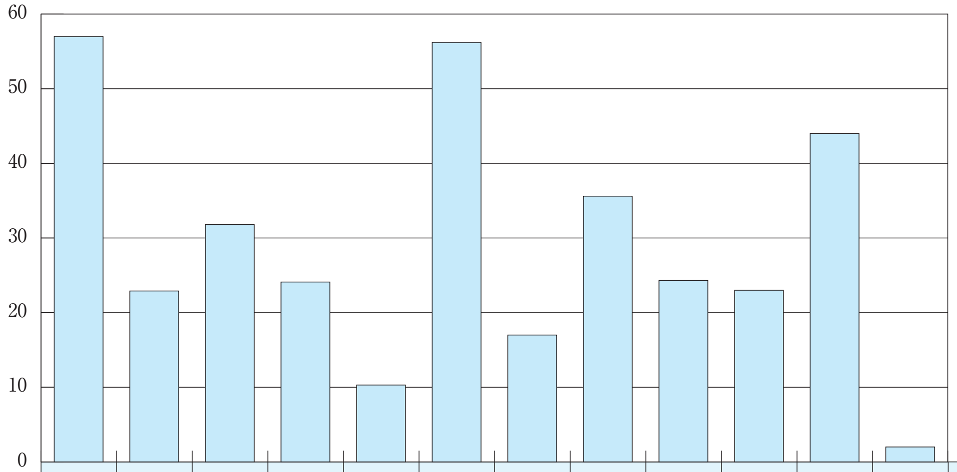
人材に関して充実させたい能力は、全体でみると「実務経験」が57.0％で最も高くなっている。他の区分では「実務経験」が最も高いのに対し、黒字・定着率90％以上では「専門知識」が59.9％で最も高く、「実務経験」の54.2％を上回っている。

一方、黒字・定着率90％未満では、他に比べて、総じて充実させたい能力の期待が高く、特に「実務経験」59.9％、「コミュニケーション能力」43.3％、「営業力」37.7％などの項目で他を上回っている。

また、赤字・定着率90％未満でも、「企画力」29.1％、「協調性」30.4％、「プレゼンテーション、表現力」29.1％、「向上心・積極性などの意欲」49.3％などが高くなっている。

図表Ⅲ-4-7　充実させたい能力（業績・定着率別）

（複数回答：％）



		実務経験	企画力	営業力	協調性	語学力・国際感覚	専門知識	情報収集・活用力	コミュニケーション能力	統率力・リーダーシップ	プレゼンテーション、表現力	向上心・積極性などの意欲	その他	無回答	n
全体		57.0	22.9	31.8	24.1	10.3	56.2	17.0	35.6	24.3	23.0	44.0	2.0	1.9	1,268
業績・定着率別	黒字・定着率90％以上	54.2	20.7	26.6	21.1	10.5	59.9	15.4	31.1	20.2	20.5	41.4	0.9	1.5	531
	黒字・定着率90％未満	59.9	25.4	37.7	28.3	11.1	54.9	20.2	43.3	32.5	24.6	48.0	2.7	1.7	406
	赤字・定着率90％以上	59.6	19.1	31.7	18.6	9.8	48.6	15.8	33.3	18.0	21.9	38.3	3.8	3.3	183
	赤字・定着率90％未満	56.1	29.1	34.5	30.4	8.1	55.4	15.5	33.8	24.3	29.1	49.3	1.4	2.0	148

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

(2) 人材育成における問題点

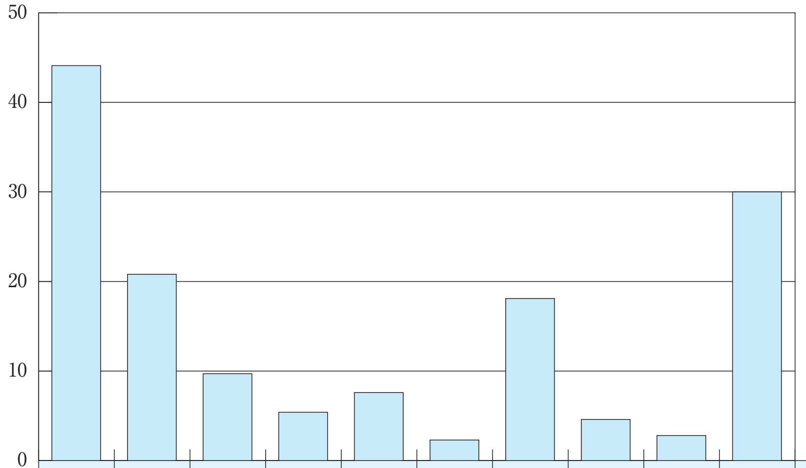
人材育成における問題点は、全体でみると「業務が忙しく時間がとれない」が44.1%で最も高くなっている。黒字・赤字にかかわらず、「業務が忙しく育成時間がとれない」は、＜定着率90%以上＞よりも＜定着率90%未満＞の方が高くなっている。また、＜定着率90%未満＞では、「業務が忙しく育成時間がとれない」に次いで、「従業員の意欲が乏しい」、「人材育成にコストがかかる」が高くなっており、黒字・赤字にかかわらず、共通の課題となっている。

また、黒字・定着率90%未満は「人材を育成してもすぐに辞めてしまう」が20.0%と、黒字・定着率90%以上に比べ18.1ポイント高く、「人材育成にコストがかかる」も23.6%と、同様に10.8ポイント高くなっている。このように、黒字・定着率90%未満では、離職についての問題意識が強くなっている。

さらに、「従業員の意欲が乏しい」に注目すると、黒字・定着率90%未満では26.8%と、赤字・定着率90%未満に次いで高くなっている。充実させたい能力（図表Ⅲ-4-7参照）でみたように、黒字・定着率90%未満は従業員の能力向上に対し高い期待を寄せている一方で、その動機づけに課題を抱えているとみられる。

図表Ⅲ-4-8　人材育成における問題点（業績・定着率別）

（複数回答：%）



		業務が忙しく育成時間がとれない	従業員の意欲が乏しい	人材を育成してもすぐに辞めてしまう	育成すべき能力が明らかにできない	どのような研修が効果的かわからない	優良な人材育成機関がわからない	人材育成にコストがかかる	教えた技術がすぐ陳腐化する	その他	特に問題はない	無回答	n
全体		44.1	20.8	9.7	5.4	7.6	2.3	18.1	4.6	2.8	30.0	1.3	1,268
業績・定着率別	黒字・定着率90%以上	39.7	16.6	1.9	5.3	6.8	2.3	12.8	5.5	3.0	37.9	1.3	531
	黒字・定着率90%未満	51.0	26.8	20.0	5.9	10.1	2.0	23.6	4.2	3.7	17.0	0.5	406
	赤字・定着率90%以上	33.3	12.0	2.2	3.3	3.3	1.1	16.4	2.7	1.6	46.4	1.6	183
	赤字・定着率90%未満	54.1	30.4	18.9	7.4	8.8	4.7	24.3	4.7	1.4	17.6	3.4	148

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

5　課題

（1）人事評価制度の課題

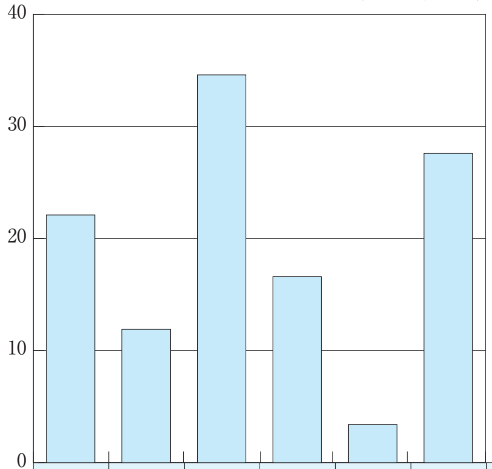
人事評価制度の課題は、全体でみると「評価方法が明確になっていない」が34.6％と最も高くなっている。黒字・赤字にかかわらず、「評価方法が明確になっていない」や「評価する側が十分評価できない」の割合は、＜定着率90％未満＞が＜定着率90％以上＞を上回っている。

さらに、「評価制度が従業員の意欲に結びつかない」も＜定着率90％未満＞が＜定着率90％以上＞を上回っており、なかでも赤字・定着率90％未満では28.7％と3割近くに達している。

この結果は人材育成における問題点（図表Ⅲ-4-8参照）にも関係しており、モチベーションをいかに高めるかに腐心している様子がうかがえる。

図表Ⅲ-4-9　人事評価制度の課題（業績・定着率別）

（複数回答：％）



		評価制度が従業員の意欲に結びつかない	評価制度が会社の現状に合っていない	評価方法が明確になっていない	評価する側が十分評価できない	その他	特にない	無回答	n
全体		22.1	11.9	34.6	16.6	3.4	27.6	2.7	739
業績・定着率別	黒字・定着率90％以上	19.8	12.3	32.1	13.8	5.2	30.6	2.6	268
	黒字・定着率90％未満	24.6	10.2	37.4	20.0	2.3	25.6	3.0	305
	赤字・定着率90％以上	12.7	15.2	32.9	8.9	1.3	32.9	2.5	79
	赤字・定着率90％未満	28.7	13.8	34.5	20.7	3.4	20.7	2.3	87

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。
人事評価を行っていると回答した企業のみを集計

（2）強化したいこと

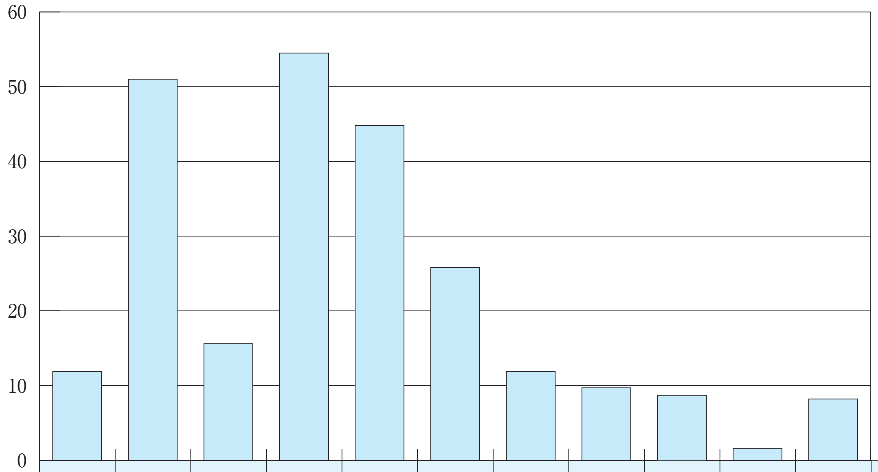
今後強化したいと考えているものは、全体でみると「売上高の増大」が54.5％で最も高くなっている。他の区分では「売上高の増大」が最も高いのに対し、黒字・定着率90％未満では「人材の確保育成」が66.3％で、「売上高の増大」の57.9％を上回り、最も高くなっている。

前述のとおり、黒字・定着率90％未満には、売上高が増加傾向にあるなど成長・拡大時期に差し掛かっている企業が多く、企業が成長する過程の中で生じる様々な組織運営上の課題が、定着率の悪化というかたちで顕在化していると考えられる。

こうした企業は、即戦力となる中途採用の正規従業員の採用意向が高く、社員に能力向上への高い期待を寄せる一方で、人材育成の時間がないことや、動機づけの面で課題を抱えている。こうした中で、黒字・定着率90％未満の66.3％が「人材の確保育成」を強化したいとしている。

図表Ⅲ-4-10　強化したいこと（業績・定着率別）

（複数回答：％）



		経営理念の浸透	人材の確保育成	職場環境の改善	売上高の増大	利益率の向上	財務状況の強化	設備・備品等の更新	研究開発の強化	グローバル化への対応	その他	特に考えていない	無回答	n
全体		11.9	51.0	15.6	54.5	44.8	25.8	11.9	9.7	8.7	1.6	8.2	1.3	1,268
業績・定着率別	黒字・定着率90％以上	11.5	45.6	13.9	47.1	36.7	22.8	11.5	10.5	10.2	2.6	11.9	0.6	531
	黒字・定着率90％未満	13.5	66.3	19.7	57.9	51.2	28.1	12.1	11.1	7.6	0.7	3.4	1.7	406
	赤字・定着率90％以上	7.7	31.7	11.5	60.1	47.5	25.7	11.5	6.0	4.9	1.1	8.7	2.2	183
	赤字・定着率90％未満	14.2	52.7	15.5	64.9	52.7	30.4	13.5	7.4	10.8	0.7	7.4	1.4	148

（注）定着率は、「採用していない」と「無回答」を除き集計。売上高経常利益率は、「無回答」を除き集計。

第2節　好業績企業の戦略

1　分析の視点

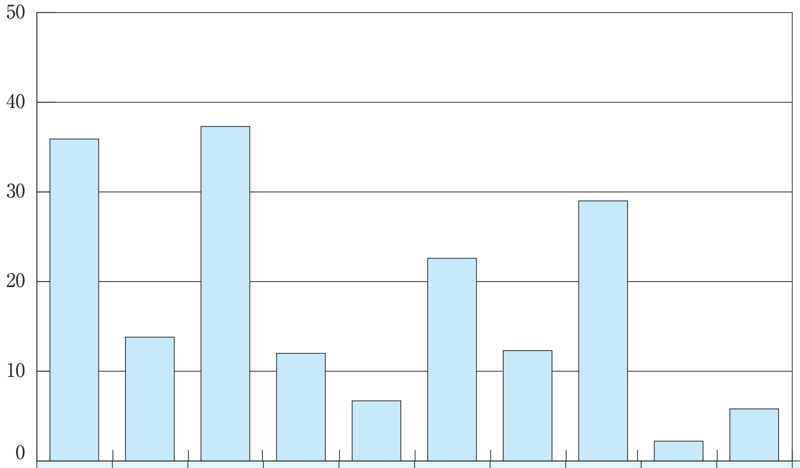
直近3年間で行った競争戦略上の取組みは、全体では「サービス内容の向上」が37.3%と最も高くなっている。

これを売上高経常利益率別にみると、経常利益率が高くなるほど「サービス内容の向上」に取り組む割合が高くなっており、4%以上では43.2%となっている。

そこで本節では、「サービス内容の向上」に取り組む企業に注目し、その業績による違いを分析することで、サービス内容の向上に取り組む好業績企業の戦略を考察する。

図表Ⅲ-4-11　競争戦略上の取組み（売上高経常利益率別）

（複数回答：%）



		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（サービス）開発	マーケティングの強化	価格の改訂	料金体系の多様化	対応スピードの向上	営業時間の変更	その他	無回答	n
全体		35.9	13.8	37.3	12.0	6.7	22.6	12.3	29.0	2.2	5.8	12.0	2,412
経常利益率別	赤字（マイナス）	34.1	14.3	31.9	10.5	5.8	24.9	13.5	28.2	2.7	6.5	13.5	788
	0～4%未満	42.0	14.1	39.4	14.6	7.9	23.9	13.4	29.7	1.2	6.0	8.1	731
	4%以上	33.2	13.8	43.2	11.4	6.5	19.2	10.6	29.7	2.6	5.3	11.2	775

2　サービス内容向上の取組みと売上高経常利益率

直近決算での売上高経常利益率は、全体では、「赤字（マイナス）」が32.7％と最も高くなっている。

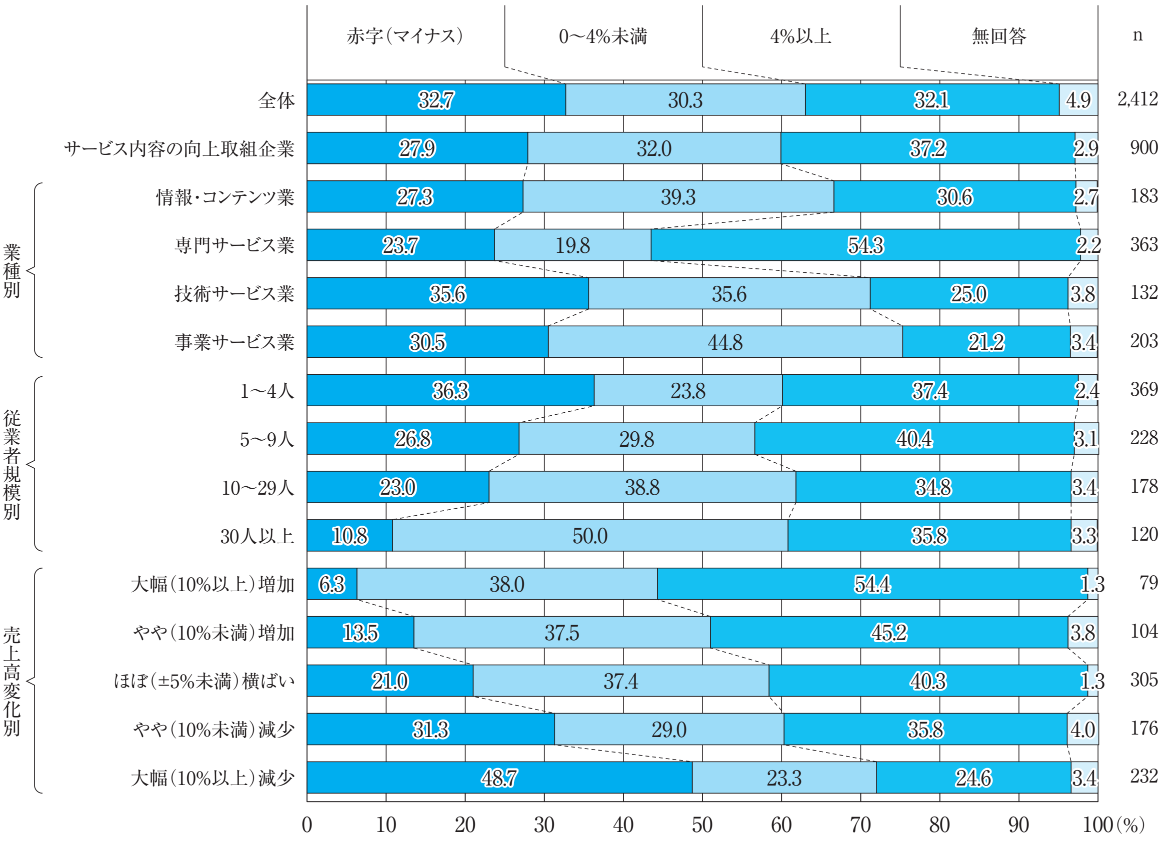
これを「サービス内容の向上」取組企業についてみると、「赤字（マイナス）」は27.9％と全体に比べて4.8ポイント低くなっている。一方、「4％以上」は37.2％と全体の32.1％に比べて5.1ポイント高くなっており、「サービス内容の向上」に取り組むことが業績に一定の効果を与えるものと考えられる。

「サービス内容の向上」取組企業の売上高経常利益率を業種別にみると、すべての業種で、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、「赤字」が低く、「4％以上」が高くなっている。なかでも専門サービス業では「4％以上」が54.3％と半数以上を占めている。

従業者規模別にみると、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、すべての規模で「4％以上」が高くなっている。また、1～4人では「赤字」が36.3％と4.3ポイント低くなっており、規模の小さな企業ほど「サービス内容の向上」の取組みが業績に効果を及ぼしていると考えられる。

売上高変化別にみると、すべての売上高変化で、「サービス内容の向上」の取組みの有無によらずみた場合と比べて（図表Ⅱ-2-3参照）、「赤字」が低く、「4％以上」は高くなっている。

図表Ⅲ-4-12　売上高経常利益率（「サービス内容の向上」取組企業）



3　人材採用と人材育成

（1）人材採用の対象

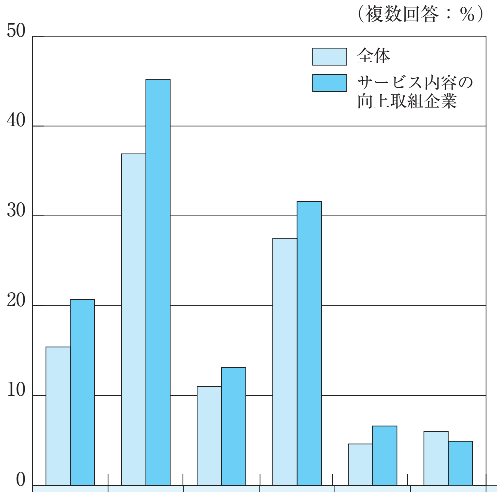
「サービス内容の向上」取組企業の人材採用の対象は、「中途採用の正規従業員」が45.2%で最も高く、全体を8.3ポイント上回った。他の項目でも全体を上回っており、一段と強い採用意向がうかがえる。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「中途採用の正規従業員」が33.5%と低く、「新卒正規従業員」も12.7%にとどまった。これに対して、4%以上では「中途採用の正規従業員」が48.4%と半数程度を占めるほか、「新卒正規従業員」も24.2%と高くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、より正規従業員の採用意向が高いと考えられる。

図表Ⅲ-4-13　人材採用の対象（「サービス内容の向上」取組企業）

（複数回答：%）



		新卒正規従業員	中途採用の正規従業員	中途採用の非正規従業員（フルタイム）	パート・アルバイト	人材派遣	その他	無回答	n
全体		15.4	36.9	11.0	27.5	4.6	6.0	27.8	2,412
サービス内容の向上取組企業		20.7	45.2	13.1	31.6	6.6	4.9	19.6	900
経常利益率別	赤字（マイナス）	12.7	33.5	12.0	33.1	4.0	4.8	30.3	251
	0～4%未満	23.3	52.8	14.2	29.9	5.9	5.2	14.6	288
	4%以上	24.2	48.4	12.8	31.3	8.7	5.1	15.2	335

<事例42>　逆境下で人員増強し、業界上位の地位を築く

鋼製の橋梁設計を専門とするP社は、従業者50人程の中堅企業ながら現在は、その専門業界で上位の地位を築いている。

かつてバブル期には、大規模な公共事業が多数あり業界も横並びに拡大した。しかしバブル崩壊後、公共事業予算の縮小等によるいくつかの鋼製橋梁メーカーの事業撤退・縮小等を引き金に、鋼製橋梁の専門設計市場も縮小、このため同業他社では、廃業や新規採用を手控え、その結果、昨今は小規模企業が増加するとともに、そこで働く設計技術者の高齢化が深刻な問題となっている。

P社は、同業他社が廃業や新規採用を停止している時期に、技術者を目指す若い人材を採用するとともに、主婦層やシニア層の人材を正規社員として採用するなど、世の中と逆行して人員増強を敢行することで、組織力・対応力を向上させた。

一方、鋼製橋梁の発注の仕組みも変化した。以前は工区割が細かく発注されていたが、工区全体がまとまって発注されるようになり、設計業務規模も大きくなった。そのため、大規模な設計業務に対応できる企業規模が求められようになった。このような環境下で、更なる設計品質の向上を全社運動として取組み、現在では発注規模の大きなクライアントから安定的な受注を得て事業効率を向上させている。

（技術サービス業、30人以上）

（2）充実させたい能力

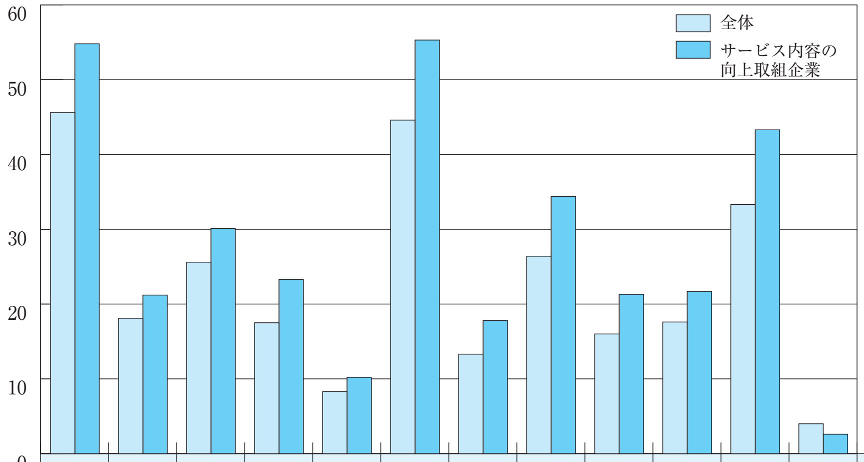
「サービス内容の向上」取組企業の人材に関して充実させたい能力は､いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に能力向上に対する期待が高い。なかでも、「専門知識」､「実務経験」､「向上心・積極性などの意欲」､「コミュニケーション能力」の上位４項目は、全体を8ポイント以上、上回っている。

売上高経常利益率別にみると､「実務経験」は4％以上で59.4％と高いものの､赤字でも53.4％と全体より高くなっている。一方､「専門知識」､「向上心・積極性などの意欲」､「コミュニケーション能力」は、いずれも赤字では全体とほぼ同じ割合であるのに対し、4％以上では赤字に比べて10ポイント程度高くなっている。

このため､「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は､「専門知識」､「向上心･積極性などの意欲」､「コミュニケーション能力」を特に重視していると考えられる。

図表Ⅲ-4-14　充実させたい能力(「サービス内容の向上」取組企業)

（複数回答：％）



		実務経験	企画力	営業力	協調性	語学力・国際感覚	専門知識	情報収集・活用力	コミュニケーション能力	統率力・リーダーシップ	プレゼンテーション、表現力	向上心・積極性などの意欲	その他	無回答	n
全体		45.6	18.1	25.6	17.5	8.3	44.6	13.3	26.4	16.0	17.6	33.3	4.0	13.5	2,412
サービス内容の向上取組企業		54.8	21.2	30.1	23.3	10.2	55.3	17.8	34.4	21.3	21.7	43.3	2.6	6.4	900
経常利益率別	赤字(マイナス)	53.4	20.3	30.7	17.1	9.6	46.2	16.3	26.3	15.5	19.9	34.7	2.8	10.4	251
	0～4％未満	51.4	22.6	32.6	27.1	10.1	53.5	19.1	37.5	27.1	24.3	49.0	3.8	4.5	288
	4％以上	59.4	19.7	26.6	25.7	10.4	64.2	17.6	37.9	20.6	20.3	44.5	1.2	4.2	335

（3）人材育成の手法

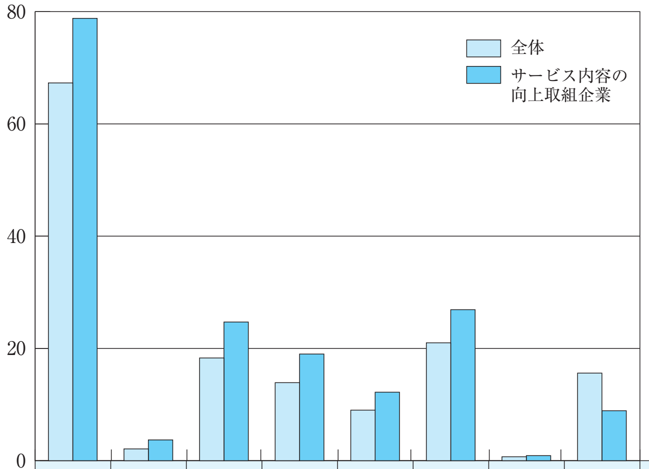
「サービス内容の向上」取組企業の人材育成の手法は、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に人材育成に熱心に取り組んでいる。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「現場で指導する（ＯＪＴ）」が71.7％と全体に比べてやや高くなっているが、「自己啓発・資格取得を支援する」は18.3％と低くなっている。一方、4％以上では「現場で指導する（ＯＪＴ）」が84.2％と、全体に比べて16.9ポイント高くなっており、現場での指導を重視する傾向がうかがえる。また、「自己啓発・資格取得を支援する」も31.3％と高くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、徹底した現場教育にとどまらず、従業員の自発的な成長支援にも注力していると考えられる。

図表Ⅲ-4-15　人材育成の手法（「サービス内容の向上」取組企業）

（複数回答：％）



		現場で指導する（OJT）	現場指導者以外の相談担当を配置	社内で研修を行う	外部の研修に派遣する	マニュアルを作成する	自己啓発・資格取得を支援する	その他	行っていない	無回答	n
全体		67.3	2.1	18.3	13.9	9.0	21.0	0.7	15.6	9.3	2,412
サービス内容の向上取組企業		78.8	3.7	24.7	19.0	12.2	26.9	0.9	8.9	4.9	900
経常利益率別	赤字（マイナス）	71.7	2.0	13.5	10.8	8.8	18.3	1.6	14.3	7.2	251
	0～4％未満	79.5	3.5	29.5	22.9	13.5	28.5	0.7	8.0	3.5	288
	4％以上	84.2	4.8	28.7	22.4	13.4	31.3	0.3	6.0	3.3	335

＜事例43＞　独自の所内研修とチーム制によるＯＪＴで人材育成

Q法律事務所は、原則として毎年継続的に人材を採用している。以前は「ノウハウは先輩から盗むもの」とされていたが、10数年ほど前からは、応募の際に「入所するとどのような指導をしてもらえるのか」と質問する応募者が増え、人材育成に関する所内の制度をあらかじめ説明をするようにしている。また、最近は、独立することに限界を感じる応募者や弁護士が増え、独立志向者が減ってきた。採用する側としても、末長く勤務する意向のある人材を求めている。

所内研修としては、新人向けに先輩による講義や法改正に関する勉強会を適宜開催している。また、毎週定例で開催している弁護士会議で法律に関する情報共有を図っているほか、毎回法律上の問題を議論している。テーマは、現在手掛けている業務内容や最近の裁判例であったり、弁護士が参加したセミナーの内容の報告など様々である。業務は、責任パートナー＋中堅＋若手の3人体制を基本としつつ、案件毎にメンバーを変え、色々な人と仕事をする機会を作るなどの工夫をしている。

（専門サービス業、30人以上）

4　取引上の強み

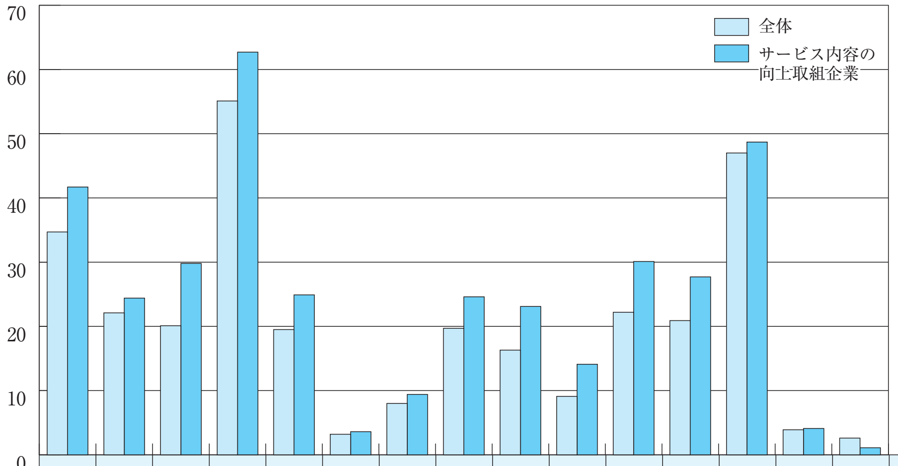
「サービス内容の向上」取組企業の取引上の強みは、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に取引上の強みと感じている項目が多い。なかでも「従業員の対応が良い」、「顧客ニーズの的確な把握」「専門性が高い」は、全体を7ポイント以上、上回っている。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「顧客ニーズの的確な把握」が24.7%、「提案・情報提供力」が21.9%と全体とほぼ同じ割合であるのに対し、4%以上では、ともに赤字より5ポイント以上高くなっている。一方、赤字では「他社より早い（スピーディ）対応」が29.1%、「独自サービスの提供」が29.9%であるのに対し、4%以上ではともに赤字より7ポイント以上低くなっている。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業は、スピードや独自サービスではなく、顧客ニーズをより的確に把握し、提案・情報提供を充実することで、さらに強みを形成していると考えられる。

図表Ⅲ-4-16　取引上の強み（「サービス内容の向上」取組企業）

（複数回答：%）



		顧客と近接	価格が妥当	従業員の応対が良い	専門性が高い	提案・情報提供力	新商品開発力	営業力	他社より早い（スピーディ）対応	独自サービスの提供	付随的サービス（アフターケア等）の充実	顧客ニーズの的確な把握	難注文への対応	長年の取引	営業時間が長い	その他	無回答	n
全体		34.7	22.1	20.1	55.1	19.5	3.2	8.0	19.7	16.3	9.1	22.2	20.9	47.0	3.9	2.6	3.8	2,412
サービス内容の向上取組企業		41.7	24.4	29.8	62.7	24.9	3.6	9.4	24.6	23.1	14.1	30.1	27.7	48.7	4.1	1.1	0.6	900
経常利益率別	赤字（マイナス）	40.2	25.1	25.5	62.5	21.9	3.2	8.8	29.1	29.9	12.4	24.7	31.5	46.2	5.2	1.2	0.8	251
	0～4%未満	43.8	27.1	31.6	59.4	25.0	3.1	10.1	23.6	21.9	13.5	31.6	25.3	54.2	3.5	0.7	0.3	288
	4%以上	40.9	21.5	30.7	66.6	27.8	3.9	9.3	22.1	19.1	15.8	33.1	26.6	46.3	4.2	0.9	0.6	335

5　強化したいこと

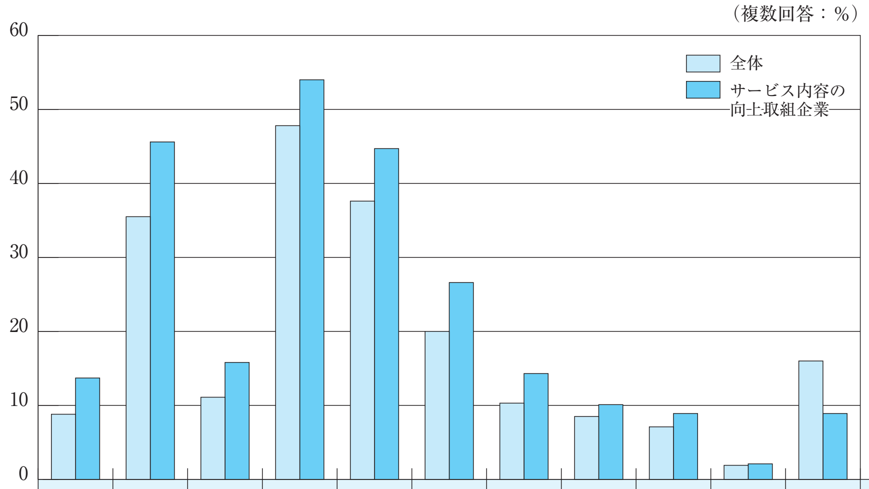
「サービス内容の向上」取組企業の今後強化したいことは、いずれの項目でも全体に比べて高くなっており、全般的に今後の取り組みに積極的である。なかでも「人材の育成確保」は、全体を10.1ポイント上回っている。

売上高経常利益率別にみると、赤字では「利益率の向上」が49.8%、「売上高の増大」が59.4%と、全体を11ポイント以上、上回っている。一方、4%以上では「人材の確保育成」が46.9%と全体に比べて11.4ポイント高い。

このため、「サービス内容の向上」に取り組む好業績の企業ほど正規従業員の採用意向が強く（図表Ⅲ-4-13参照）、また、現場教育や従業員の自発的な成長支援を促しており（図表Ⅲ-4-15参照）、今後も人材の確保・育成に注力することで、業績の維持・向上を目指しているものと考えられる。

図表Ⅲ-4-17　強化したいこと（「サービス内容の向上」取組企業）

（複数回答：%）



		経営理念の浸透	人材の確保育成	職場環境の改善	売上高の増大	利益率の向上	財務状況の強化	設備・備品等の更新	研究開発の強化	グローバル化への対応	その他	特に考えていない	無回答	n
全体		8.8	35.5	11.1	47.8	37.6	20.0	10.3	8.5	7.1	1.9	16.0	3.5	2,412
サービス内容の向上取組企業		13.7	45.6	15.8	54.0	44.7	26.6	14.3	10.1	8.9	2.1	8.9	0.1	900
経常利益率別	赤字（マイナス）	11.2	35.1	10.4	59.4	49.8	25.5	13.9	6.8	9.2	2.4	9.2	0.0	251
	0～4%未満	13.9	52.4	15.6	51.4	51.7	34.4	12.8	8.7	4.9	1.7	5.6	0.0	288
	4%以上	14.9	46.9	20.0	52.5	34.6	20.0	15.5	13.4	11.6	2.4	11.6	0.3	335

第3節　経営理念や社是の浸透策と効果

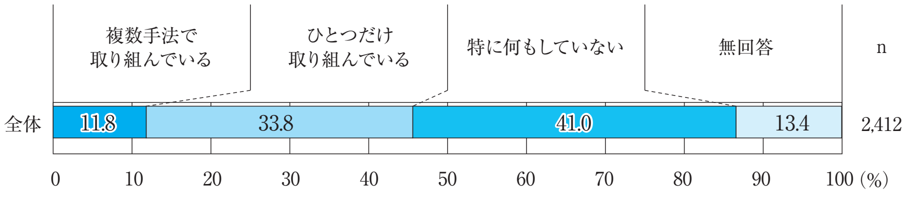
1　分析の視点

本節では、経営理念や社是の浸透策に着目し、どのような取組みが経営理念等の浸透に有効か検討するとともに、経営理念等の浸透が企業の業績に与える影響について考察する。

そこで、経営理念等を浸透させるための方策について、いずれかひとつの手法により浸透を図っている企業と、複数の手法を通じて浸透を図っている企業とに区分し、比較・検討を行った。

浸透策の取組状況をみると、「ひとつだけ取り組んでいる」は33.8%、「複数手法で取り組んでいる」は11.8%、「特に何もしていない」は41.0%となっており、複数手法で取り組んでいる企業は少数派である。

図表Ⅲ-4-18　経営理念や社是の浸透策の取組状況

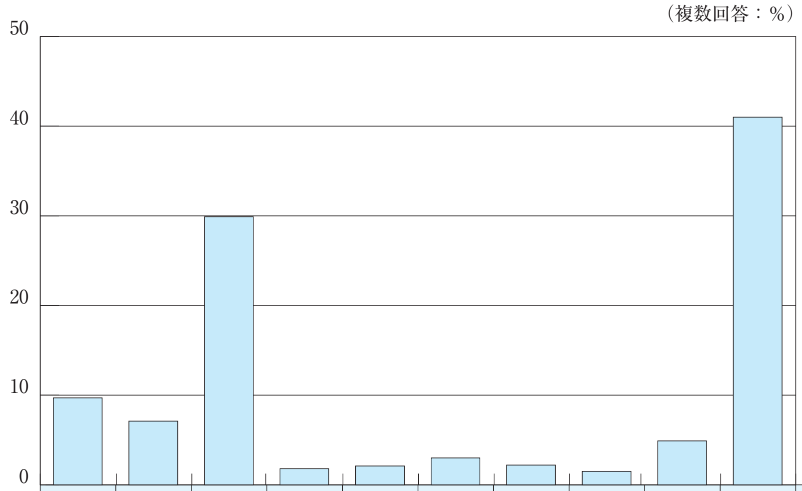


2　経営理念や社是の浸透策

経営理念や社是の浸透策を取組状況別にみると、複数手法で取り組む場合は「日常業務を通じて教育」が70.8％で最も高く、次いで「社内に掲示」が49.3％、「朝礼などで訓示」が44.0％となっている。これに対し、ひとつだけ取り組む場合は、「日常業務を通じて教育」のみが63.8％と6割以上を占めているが、他の項目はいずれも低い割合にとどまっている。

図表Ⅲ-4-19　経営理念や社是の浸透策（浸透策の取組状況別）

（複数回答：％）



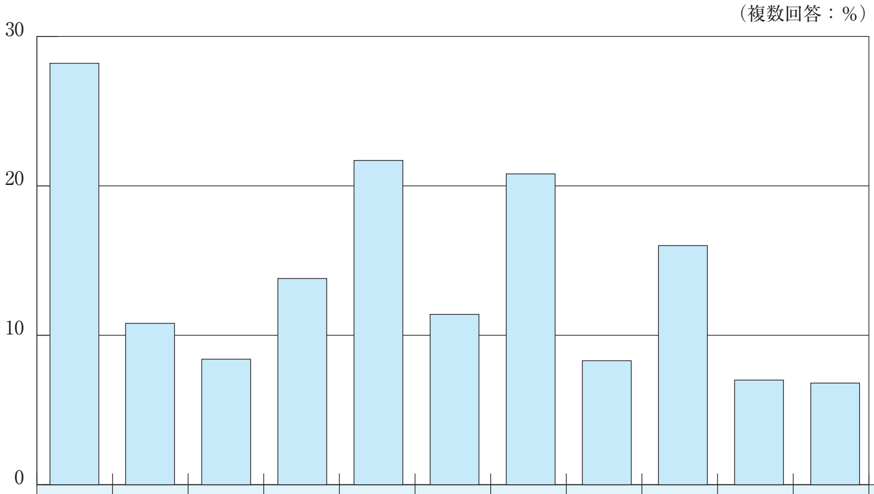
		社内に掲示	朝礼などで訓示	日常業務を通じて教育	日常業務を離れて研修	携帯用印刷物の作成配布	社報などの印刷物の作成配布	経営理念を共有のためのベント開催	人事評価項目として活用	その他	特に何もしていない	無回答	n
全体		9.7	7.1	29.9	1.8	2.1	3.0	2.2	1.5	4.9	41.0	13.4	2,412
浸透策の取組状況別	複数手法	49.3	44.0	70.8	10.9	14.8	17.6	12.7	9.5	10.2	0.0	0.0	284
	ひとつだけ	11.4	5.6	63.8	1.5	1.0	2.7	2.0	1.0	11.0	0.0	0.0	815
	特に何もしていない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	990

3　経営理念や社是の浸透効果

経営理念や社是の社内への浸透効果を浸透策の取組状況別にみると、いずれの項目も複数手法で取り組む企業が他に比べて高い割合となっており、日常業務を通じた教育にとどまらず、社内掲示や朝礼などでの訓示を行うことで、より一層、効果が表われるものとみられる。特に、「会社の存在意義の明確化」56.3％や「社員の志気向上」48.6％では、全体を約28ポイント上回り、高くなっている。

図表Ⅲ-4-20　経営理念や社是の浸透効果（浸透策の取組状況別）

（複数回答：％）



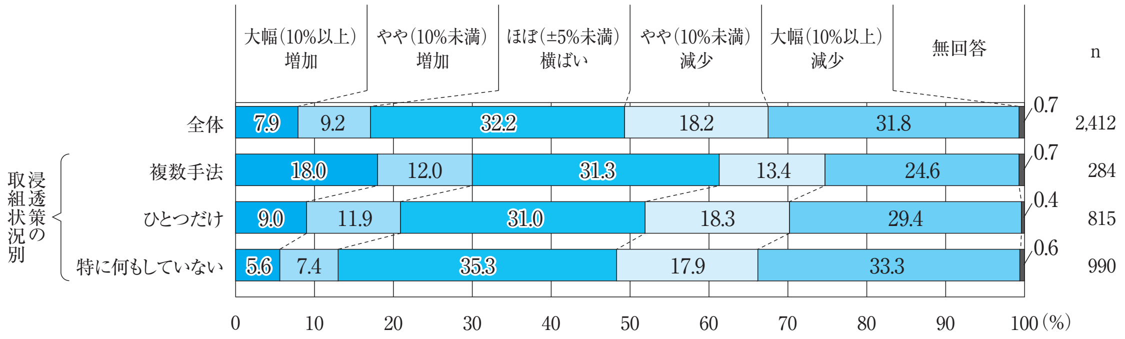
		会社の存在意義の明確化	会社の事業範囲の明確化	経営判断の原拠の確立	法令遵守意識の育成	会社の業績向上	社員への行動規範提示	社員の志気の向上	社風の醸成	利害関係者との良好な関係構築	地域社会との良好な関係構築	その他	無回答	n
全体		28.2	10.8	8.4	13.8	21.7	11.4	20.8	8.3	16.0	7.0	6.8	26.9	2,412
浸透策の取組状況別	複数手法	56.3	22.2	20.8	35.6	44.0	35.6	48.6	26.4	27.8	17.3	1.8	1.8	284
	ひとつだけ	41.3	15.0	11.4	19.1	30.7	16.9	33.7	11.8	21.7	8.3	3.1	3.8	815
	特に何もしていない	17.9	7.6	4.8	7.2	14.4	3.3	8.6	2.8	12.6	5.2	13.5	30.7	990

4　経営理念や社是の浸透策と業績

（1）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変化を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業では「大幅（10％以上）増加」が18.0％、「やや（10％未満）増加」が12.0％と他に比べて高くなっている。一方、特に何もしていない企業では、「大幅（10％以上）増加」が5.6％、「やや（10％未満）増加」が7.4％と、全体よりも低い割合になっている。

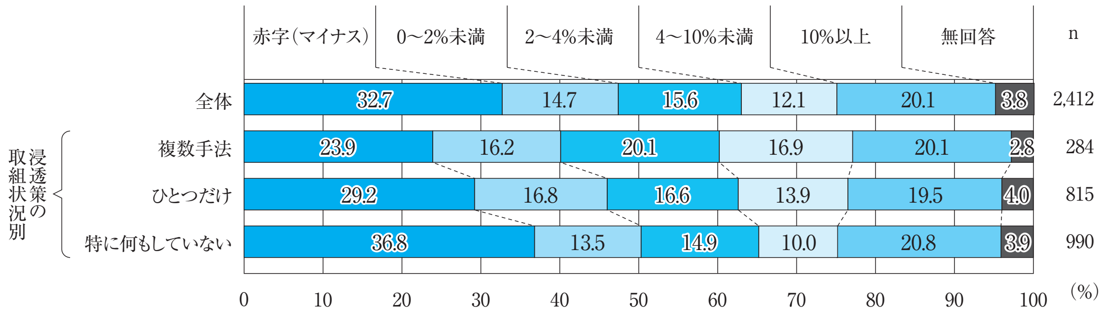
図表Ⅲ-4-21　3年前と比較した売上高の変化（浸透策の取組状況別）



（2）売上高経常利益率

直近決算での売上高経常利益率を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、他に比べて「赤字」が23.9％と低く、「4～10％未満」が16.9％と高くなっている。一方、特に何もしていない企業では、「赤字」が36.8％を占めている。

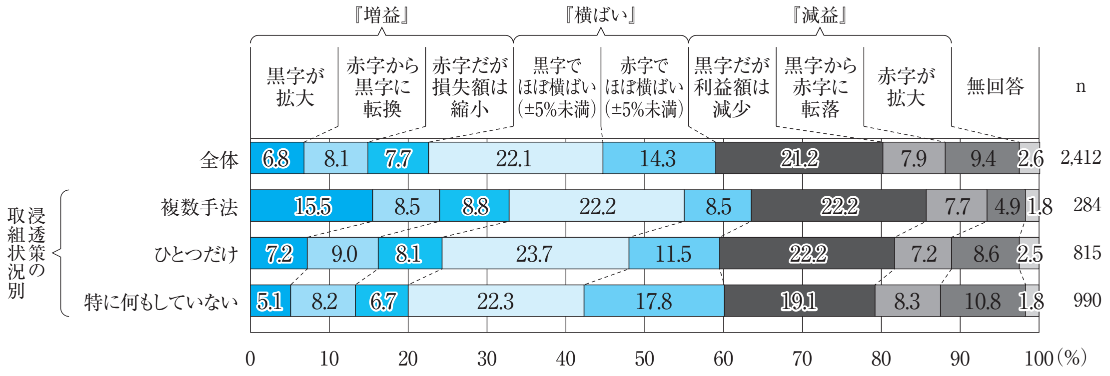
図表Ⅲ-4-22　売上高経常利益率（浸透策の取組状況別）



（3）3年前と比較した売上高経常損益の変化

3年間前と比較した売上高経常損益の変化を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、「黒字が拡大」が15.5％と高く、「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32.8％と3割以上を占めている。特に何もしていない企業に比べると、『増益』が12.8ポイント高くなっている。

図表Ⅲ-4-23　3年前と比較した売上高経常損益の変化（浸透策の取組状況別）



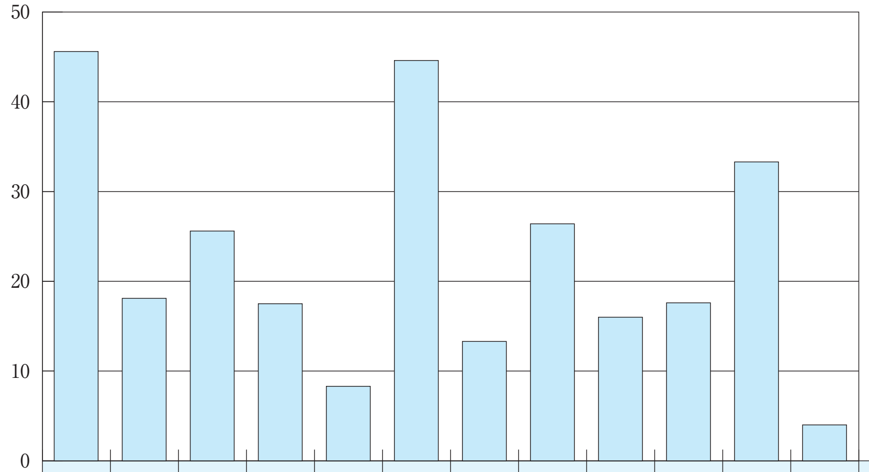
5　経営理念や社是の浸透策と業績をつなぐ背景

（1）充実させたい能力

人材に関して充実させたい能力を浸透策の取組状況別にみると、いずれの項目も複数手法で取り組む企業が、他に比べて高い割合となっており、全般的に能力向上に対する期待が高い。特に、「専門知識」57.4％や、「実務経験」57.0％、「向上心・積極性などの意欲」57.0％は6割程度を占めている。

図表Ⅲ-4-24　充実させたい能力（浸透策の取組状況別）

（複数回答：％）



		実務経験	企画力	営業力	協調性	語学力・国際感覚	専門知識	情報収集・活用力	コミュニケーション能力	統率力・リーダーシップ	プレゼンテーション、表現力	向上心・積極性などの意欲	その他	無回答	n
全体		45.6	18.1	25.6	17.5	8.3	44.6	13.3	26.4	16.0	17.6	33.3	4.0	13.5	2,412
浸透策の取組状況別	複数手法	57.0	34.9	44.0	31.0	16.2	57.4	25.7	48.6	40.1	31.7	57.0	2.5	1.4	284
	ひとつだけ	55.0	20.5	31.4	22.5	10.7	52.9	15.3	32.8	20.1	22.3	42.8	2.6	2.9	815
	特に何もしていない	41.2	13.4	19.1	12.9	5.8	39.5	10.0	18.1	8.4	12.5	23.5	5.8	16.3	990

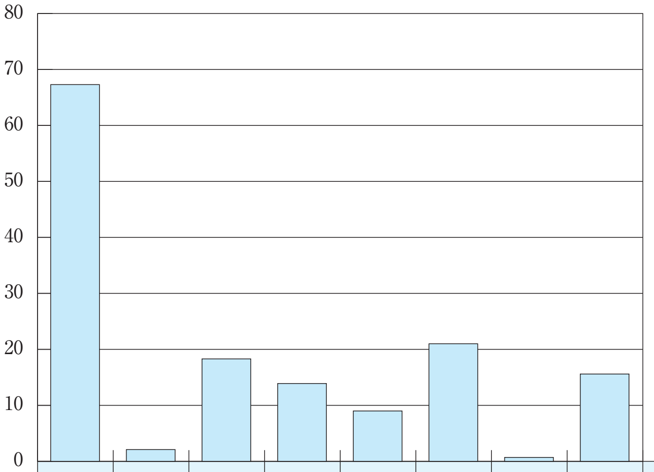
（2）人材育成の手法

人材育成の手法を浸透策の取組状況別にみると、複数手法で取り組む企業は、「現場で指導する（ＯＪＴ）」が90.1％、「社内で研修を行う」が51.4％と高く、徹底した現場教育のほか、ＯＦＦＪＴをとりまぜた人材育成を行っている。また、「自己啓発・資格取得を支援する」も45.1％となっており、従業員の自発的な成長支援にも注力していると考えられる。

経営理念の浸透に積極的な企業は、業績が良好である傾向がみられるが、自社の目指す姿を経営理念として社内に明示し、会社の存在意義や社員の志気向上を意識した経営姿勢であることや、能力の充実を目指し人材育成に努めていることが、成長へとつながる好循環を生んでいると考えられる。

図表Ⅲ-4-25　人材育成の手法（浸透策の取組状況別）

（複数回答：％）



		現場で指導する（ＯＪＴ）	現場指導者以外の相談担当を配置	社内で研修を行う	外部の研修に派遣する	マニュアルを作成する	自己啓発・資格取得を支援する	その他	行っていない	無回答	n
全体		67.3	2.1	18.3	13.9	9.0	21.0	0.7	15.6	9.3	2,412
浸透策の取組状況別	複数手法	90.1	6.3	51.4	33.8	19.7	45.1	0.4	2.8	0.4	284
	ひとつだけ	82.8	2.9	23.8	16.8	12.3	23.9	1.3	4.8	2.6	815
	特に何もしていない	57.1	0.5	7.2	7.8	5.2	13.9	0.5	28.8	8.7	990