

第 II 編

東京のサービス業の経営実態
(アンケート結果)

第Ⅱ編 東京のサービス業の経営実態 (アンケート結果)

第Ⅱ編では、都内中小サービス業10,000企業を対象に実施した「東京の中小企業の現状に関する調査」の結果から、都内中小サービス業の経営実態を明らかにする。

【第Ⅱ編のポイント】

第1章 企業概要

- ・回答企業の業種は、「専門サービス業」34.9%、「情報・コンテンツ業」27.3%、「事業サービス業」21.6%、「技術サービス業」14.5%。
- ・従業員規模は、「1～2人」が4割を超える。
- ・従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」が6割程度を占める。
- ・従業員の平均年齢は、「50歳代」が約3割である。
- ・代表者の年齢は、「60歳代」が約3割である。
- ・所在地は、「都心」(千代田区、中央区、港区)が2割を占める。
- ・創業年は、「2001～2010年」と「2011年以降」がともに2割を占める。
- ・経営組織は、「法人」が約8割である。
- ・資本金は、「300万円以下」が4割を超える。
- ・支社・支店・営業所の有無は、「あり」が1割を超える。
- ・現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」が7割を超える。
- ・今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」が4割程度を占める。
- ・事業承継上の課題(複数回答)は、「適切な候補者の不在」が3割程度を占める。
- ・事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」が4割程度を占める。
- ・事業承継予定とした企業の現実の後継者の状況は、「候補はいるが決まっていない」が3割を超える。
- ・廃業の予定とした企業の主な理由は、「創業時より自分の代限りでやめる予定」が約4割である。

第2章 経営成果

- ・直近の年間売上高は、「1～3千万円未満」が2割を超える。
- ・3年前と比較した年間売上高の変化は、『増加』が2割を超え、『減少』が5割程度である。
- ・直近の売上高経常利益率は、『黒字(プラス)』が6割であり、「赤字(マイナス)」が約3割である。
- ・3年前と比較した経常損益の変化は、『増益』が約2割であり、『減益』が4割を超える。
- ・直近の年間売上高に対する総人件費の割合は、「70%以上」が14.5%。
- ・3年前と比較した総人件費の変化は、『増加』が『減少』に比べて高い。

第3章 顧客と取引状況

- ・現在の顧客の件数は、「4件以下」が3割程度を占める。
- ・3年前と比較した顧客件数の変化は、『増加』が1割を占め、『減少』が約3割である。
- ・新規顧客件数の割合は、「0～5%未満」が約6割である。
- ・東京立地のメリット(複数回答)は、「交通の利便性がある」が5割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客の属性は、「情報通信業」が2割程度を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客の所在地は、「都心(千代田、中央、港)」が3割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客との取引年数は、「10年以上」が5割を占める。
- ・年間売上高第1位の顧客への売上依存度は、「20%未満」が約3割である。
- ・年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係は、「交渉次第」が4割を占める。

第4章 海外関連取引

- ・海外関連取引の状況は、「検討していない」が6割を占め、「取引がある」が1割を超える。
- ・海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域は、「アメリカ」が2割を占める。
- ・海外関連取引における課題(複数回答)は、「外国語に対応できない」が約3割である。
- ・海外関連取引の今後の発展の可能性は、『可能性がある』が2割を占める。

第5章 情報機器等の利用状況

- ・取引先発注時に最も利用する手段は、「電子メール」が7割である。
- ・顧客からの受注・注文時等に最も利用されている手段は、「電子メール」が7割程度を占める。
- ・パソコン等の利用状況は、「利用している」が9割を占める。
- ・パソコン等を利用している従業員の割合は、「7割以上」が86.0%。
- ・パソコン等を操作できる従業員の割合は、「7割以上」が86.7%。
- ・業務間でのパソコン等の利用状況は、「企業全体で一元管理をして利用」が4割程度を占める。
- ・業務上利用しているソフト・アプリ・Webサービス(複数回答)は、「資料作成(表計算、文書作成等)」が8割を占める。

第6章 組織・人材に関する取組

- ・3年前と比較した全従業員数の変化は、「横ばい」が5割を占める。
- ・人材採用意向(複数回答)は、「実務経験のある人を採用したい」が5割程度を占める。
- ・従業員に充実させたい能力(複数回答)は、「専門知識」が6割を超える。
- ・人材育成上の問題点(複数回答)は、「時間がとれない」が3割を超える。
- ・組織運営の方法は、「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」が5割を占める。
- ・従業員への経営情報の提供は、「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」が6割を占める。
- ・企業内コミュニケーションの状況は、「相談事は経営者が従業員から直接受ける」が6割を占める。

第7章 競争状況と事業戦略

- ・3年前と比較した他企業との競争状況は、『激化』が3割程度を占める。
- ・競争激化の原因(複数回答)は、「同業者の増加」が5割を超える。
- ・事業戦略の策定は、「策定していない」が約6割である。
- ・事業戦略の決定方法は、「経営者の判断」が5割を超える。
- ・事業戦略を策定する上での情報把握・収集の方法(複数回答)は、「同業者との情報交換」と「販売先(顧客)との情報交換」がともに5割を超える。
- ・他企業や大学等との連携による取組の有無は、「ある」が2割程度を占める。
- ・他企業や大学等との連携による具体的な取組(複数回答)は、「知識・知見等の情報共有」が6割を占める。

第8章 競争力強化への取組

- ・競争力向上のために実施している取組(複数回答)は、「専門性の向上」、「顧客ニーズの把握」、「人脈・ネットワーク力の向上」、「サービス・製品の質の向上」がいずれも3割を占める。
- ・業務の効率化・合理化のために実施している取組(複数回答)は、「業務プロセスの見直し・自動化」が4割を占める。
- ・競争力向上に取り組まない理由(複数回答)は、「必要性を感じていない」が5割程度を占める。
- ・新しいサービス・製品開発への取組は、「取り組んでいない(必要性を感じていない)」が5割程度であり、「取り組んだ・取り組んでいる」が2割を占める。
- ・新しく開発したサービス・製品の提供・販売状況は、「顧客に提供・販売している」が約7割、「現在開発中(顧客には提供・販売していない)」が3割である。
- ・新しく開発したサービス・製品の年間売上高に占める割合は、「20%未満」が7割程度である。

第1節 回答企業の概要

1 調査概要

都内サービス業 10,000 企業を対象として、2022 年7～8月にアンケートを実施した（調査設問項目は巻末資料参照）。対象の 10,000 企業は、総務省「事業所母集団データベース」（令和2年次フレーム）から抽出している。

有効配布数は 8,181 票、有効回収数は 2,348 票、有効回収率は 28.7%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、主に企業を顧客とするサービスを提供している業種を調査対象として、無作為抽出した。調査対象業種と業種ごとの回答割合及び本報告書で用いる分類は図表Ⅱ-1-1に記載したとおりである。

回答企業を業種区分別にみると、「ソフトウェア業」（12.2%）が最も高く、「税理士事務所」（9.3%）、「建築設計業」（7.7%）、「経営コンサルタント業」（7.6%）の順で続く。

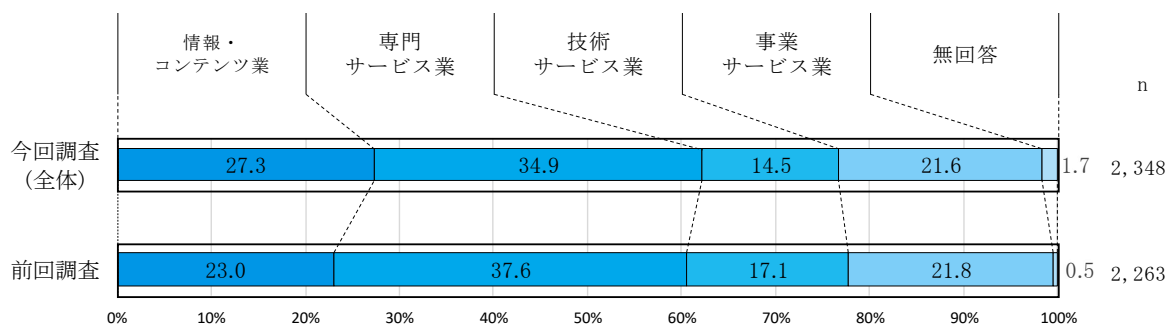
図表Ⅱ-1-1 調査対象業種、回答割合と分類

日本標準産業分類			回答割合 (%)	本報告書での分類	本報告書で特に別集計した分類 (特定10業種)	
大分類	中分類	小分類・細分類				
G 情報通信業	39 情報サービス業	391 ソフトウェア業	12.2	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	2.0			
		3922 情報提供サービス業	0.9			
	40 インターネット付随サービス業	401 インターネット付随サービス業	2.6		インターネット付随サービス業	
		411 映像情報制作・配給業	2.9		映像情報制作・配給業	
	41 映像・音声・文字情報制作業	412 音声情報制作業	0.6		出版業	
		414 出版業	2.3			
		415 広告制作業	2.0			
		4161 ニュース供給業	0.0			
		その他上記に含まれない情報・コンテンツ業	1.6			
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	1.7	専門サービス業		
		7212 特許事務所	0.7			
		722 公証人役場, 司法書士事務所, 土地家屋調査士事務所	1.8			
		723 行政書士事務所	0.7			
		7241 公認会計士事務所	0.2			
		7242 税理士事務所	9.3		税理士事務所	
		725 社会保険労務士事務所	1.7			
		726 デザイン業	4.4		デザイン業	
		7281 経営コンサルタント業	7.6		経営コンサルタント業	
		73 広告業	731 広告業		2.2	
	その他上記に含まれない専門サービス業	4.4				
	74 技術サービス業 (他に分類されないもの)	7421 建築設計業	7.7		技術サービス業	建築設計業
		7422 測量業	0.9			
7429 その他の土木建築サービス業		1.3				
743 機械設計業		1.1				
744 商品・非破壊検査業		0.2				
745 計量証明業		0.2				
746 写真業		1.7				
その他上記に含まれない技術サービス業	1.4					
K 不動産業, 物品賃貸業	70 物品賃貸業	701 各種物品賃貸業	0.5	事業サービス業		
		702 産業用機械器具賃貸業	0.5			
		703 事務用機械器具賃貸業	0.1			
		704 自動車賃貸業	0.3			
		その他上記に含まれない物品賃貸業	0.3			
R サービス業 (他に分類されないもの)	88 廃棄物処理業	881 一般廃棄物処理業	0.7	自動車整備業		
		882 産業廃棄物処理業	0.8			
	89 自動車整備業	891 自動車整備業	2.3			
		901 機械修理業(電気機械器具を除く)	1.1			
	90 機械等修理業(別掲を除く)	902 電気機械器具修理業	0.6			
		911 職業紹介業	0.9		建物サービス業	
	91 職業紹介・労働者派遣業	912 労働者派遣業	1.4			
		92 その他の事業サービス業	921 速記・ワープロ入力・複写業			0.3
	922 建物サービス業		4.7			
	923 警備業	0.6				
その他上記に含まれない事業サービス業	6.5					
業種不明			1.7			
全体			100.0			

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

アンケート回答企業の業種をみると、「専門サービス業」(34.9%)が最も高く、「情報・コンテンツ業」(27.3%)、「事業サービス業」(21.6%)、「技術サービス業」(14.5%)の順である。

図表Ⅱ-1-2 業種



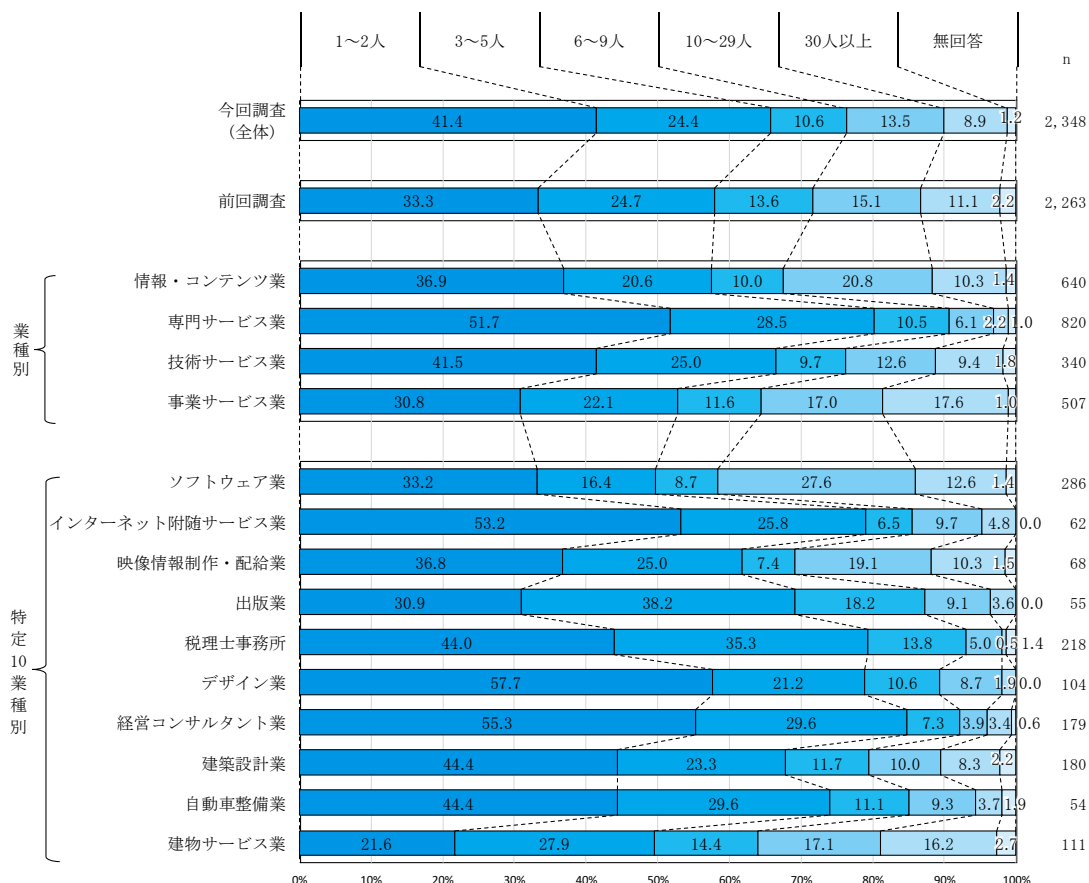
3 従業者規模

全従業者数(役員・個人事業主・家族従業員を含む)は、「1~2人」(41.4%)が最も高く、「3~5人」(24.4%)、「10~29人」(13.5%)、「6~9人」(10.6%)、「30人以上」(8.9%)の順である。

業種別にみると、専門サービス業は「1~2人」(51.7%)が5割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「6~9人」(11.6%)と「30人以上」(17.6%)が高い。

特定10業種別にみると、デザイン業は「1~2人」(57.7%)が6割程度である。一方、他の業種に比べて建物サービス業は「30人以上」(16.2%)が高い。

図表Ⅱ-1-3 従業者規模



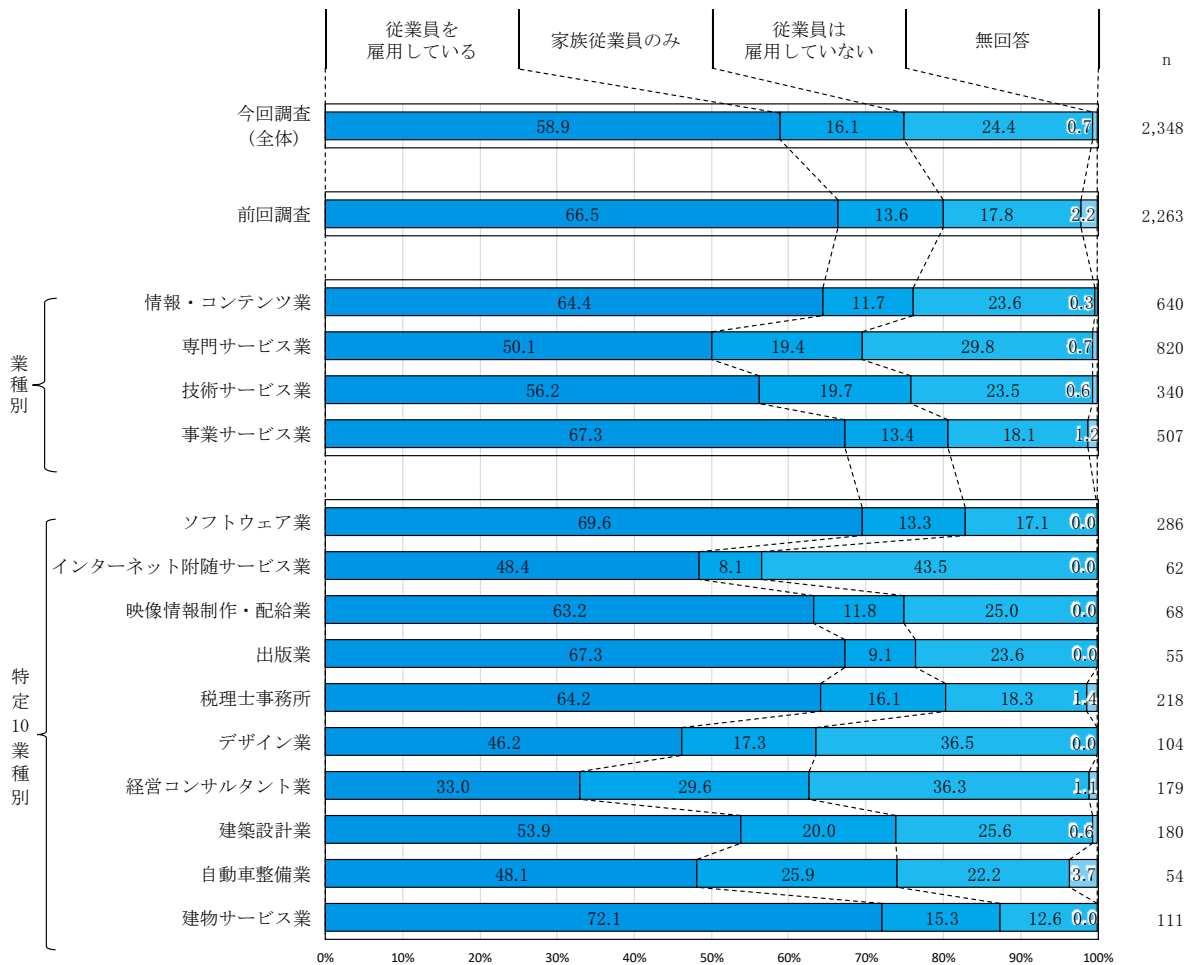
4 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、「従業員を雇用している」(58.9%)が最も高く、「従業員は雇用していない」(24.4%)、「家族従業員のみ」(16.1%)の順である。

業種別にみると、事業サービス業は「従業員を雇用している」(67.3%)が7割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「従業員は雇用していない」(43.5%)が高く、経営コンサルタント業は「家族従業員のみ」(29.6%)が高い。建物サービス業は「従業員を雇用している」(72.1%)が7割を超える。

図表II-1-4 従業員の雇用状況



5 従業員の平均年齢

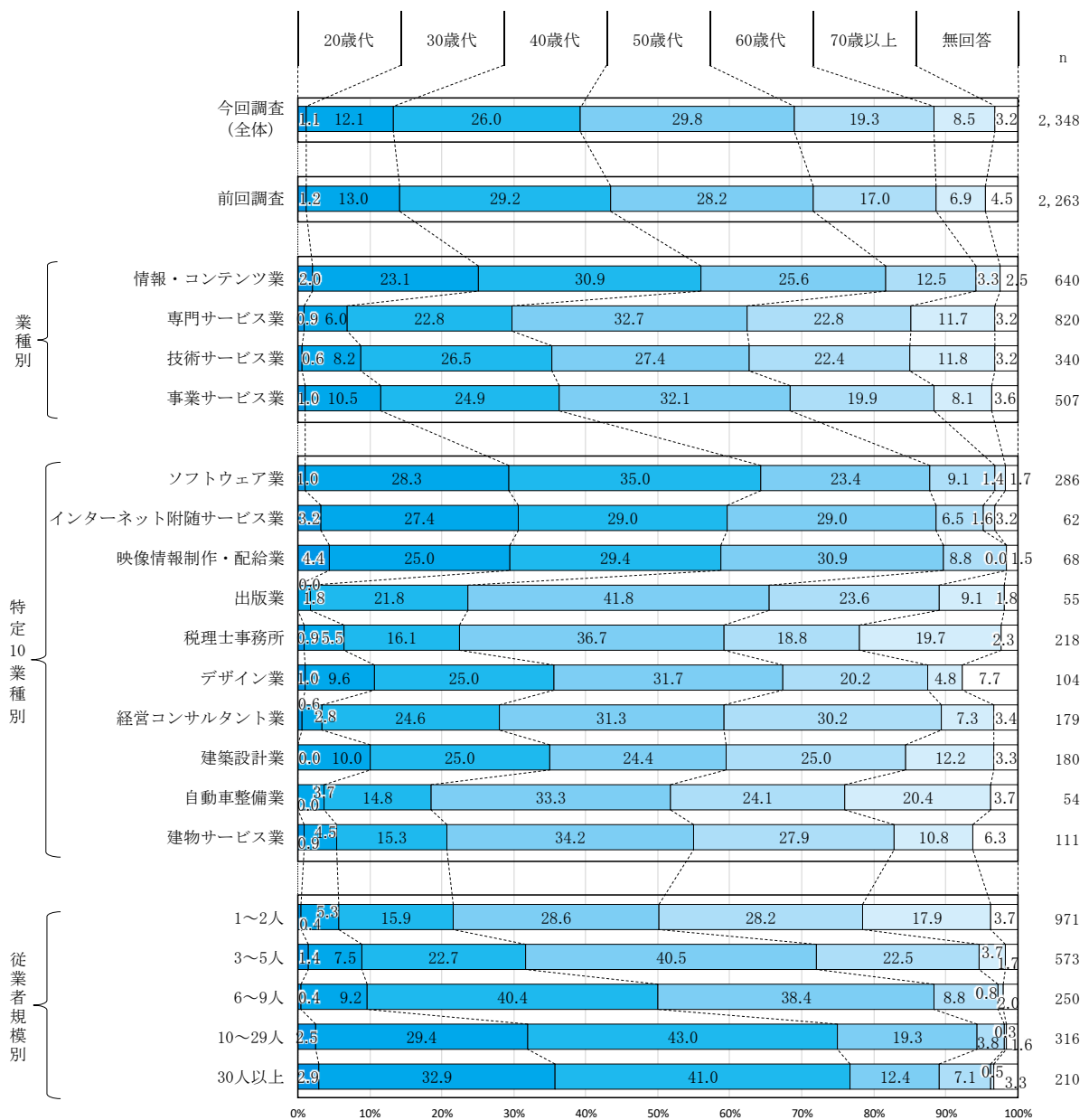
全従業員の平均年齢は、「50歳代」(29.8%)が最も高く、「40歳代」(26.0%)、「60歳代」(19.3%)、「30歳代」(12.1%)、「70歳以上」(8.5%)、「20歳代」(1.1%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「20歳代」(2.0%)、「30歳代」(23.1%)、「40歳代」(30.9%)、「50歳代」(25.6%)、「60歳代」(12.5%)、「70歳以上」(3.3%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「20歳代」(4.4%)が高く、自動車整備業は「70歳以上」(20.4%)が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど『50歳未満』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『50歳未満』(76.8%)が7割を占める。

図表Ⅱ-1-5 従業員の平均年齢



6 代表者の年齢

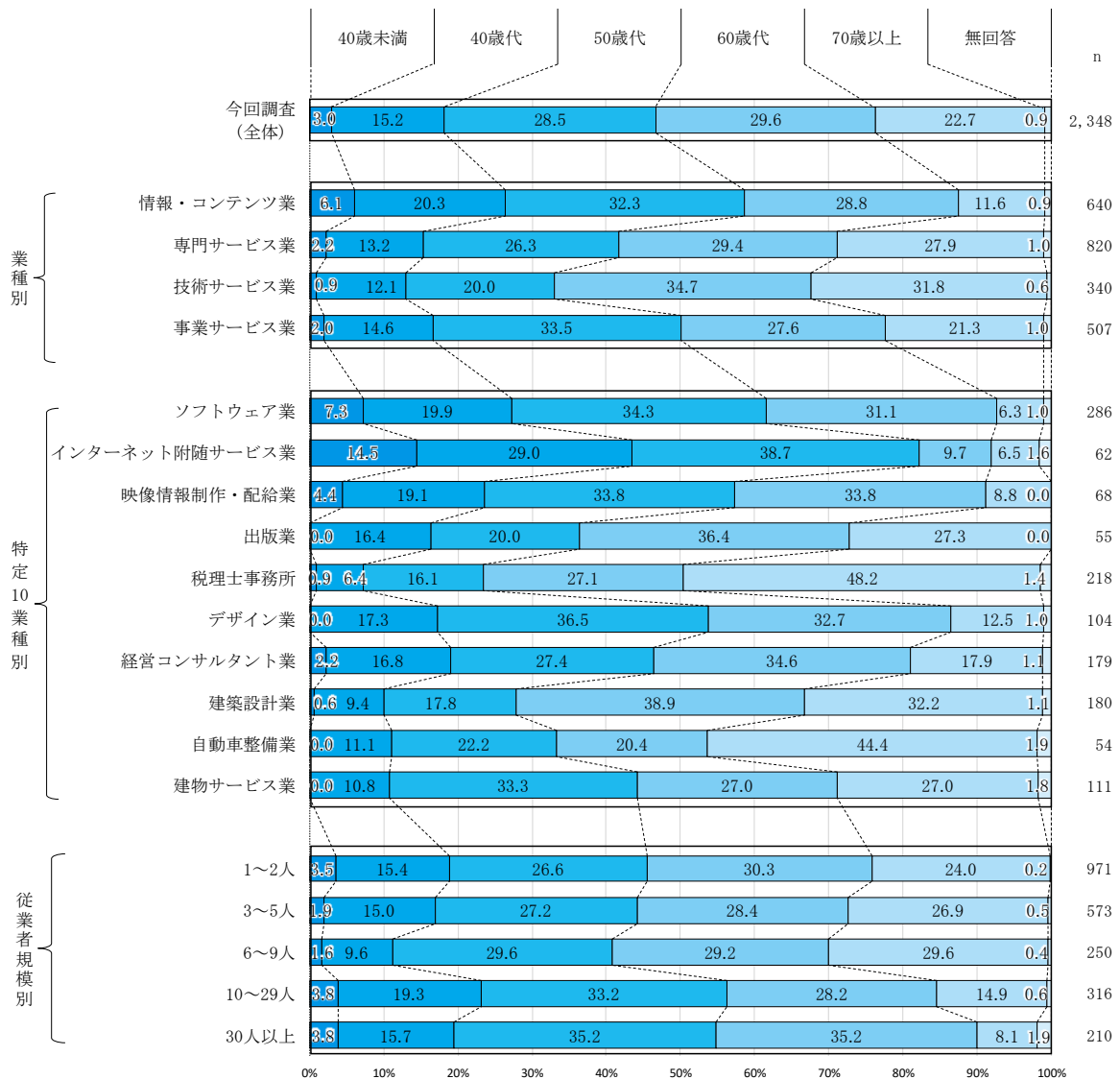
代表者の年齢は、「60歳代」(29.6%)が最も高く、「50歳代」(28.5%)、「70歳以上」(22.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「40歳未満」(6.1%)と「40歳代」(20.3%)が高く、技術サービス業は「60歳代」(34.7%)と「70歳以上」(31.8%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「40歳未満」(14.5%)、「40歳代」(29.0%)、「50歳代」(38.7%)が高い。税理士事務所は「70歳以上」(48.2%)が5割程度である。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は「70歳以上」(8.1%)が低い。

図表II-1-6 代表者の年齢



7 所在地

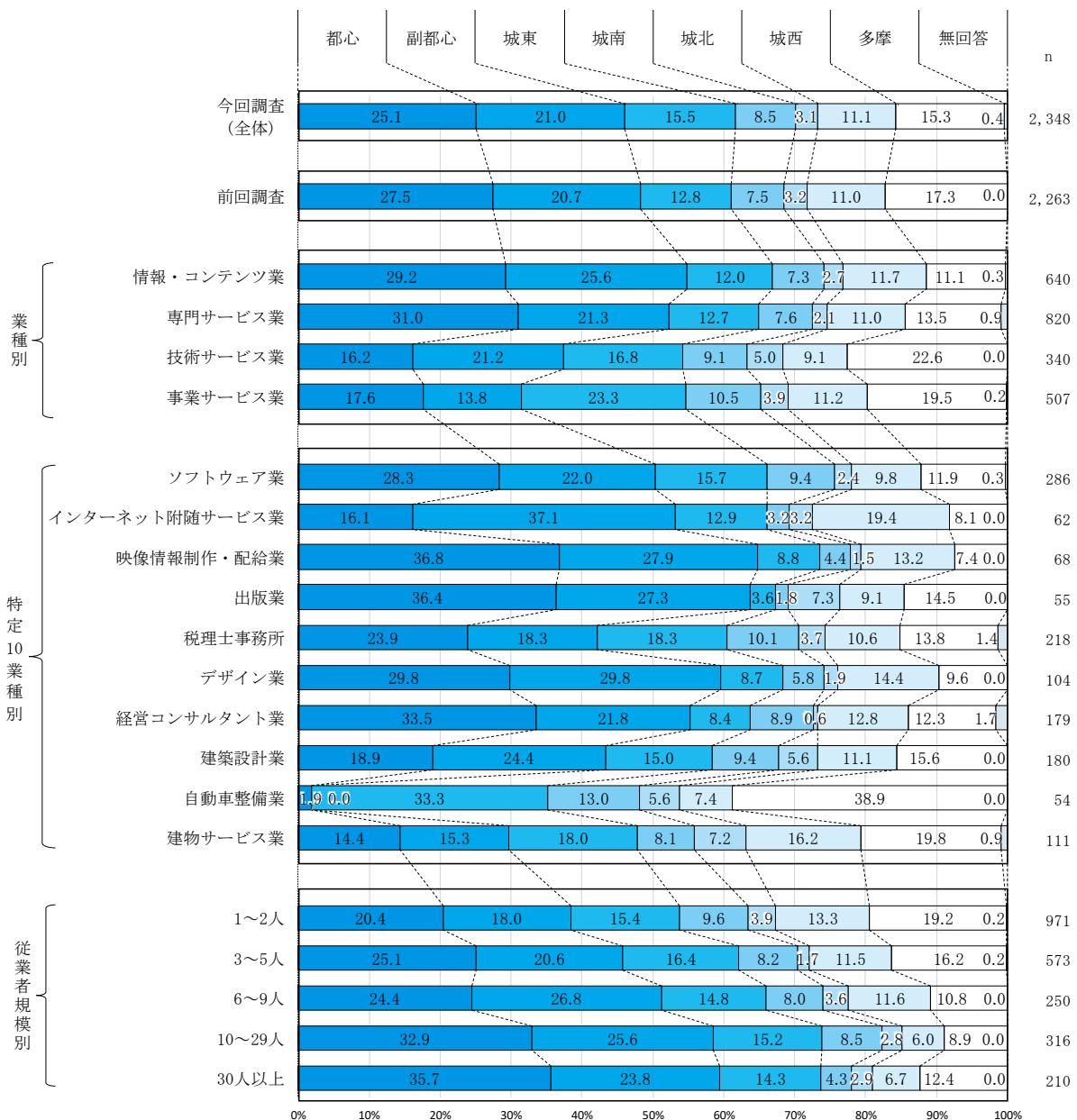
所在地は、「都心」（千代田区、中央区、港区）（25.1%）が最も高く、「副都心」（新宿区、文京区、渋谷区、豊島区）（21.0%）、「城東」（台東区、墨田区、荒川区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区）（15.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「副都心」（25.6%）と「城西」（世田谷区、中野区、杉並区、練馬区）（11.7%）が高い。専門サービス業は「都心」（31.0%）が3割を超える。事業サービス業は「城東」（23.3%）が2割を占める。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「副都心」（37.1%）が4割程度である。他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「都心」（36.8%）が高い。自動車整備業は「多摩」（多摩地域の市町村）（38.9%）が4割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「都心」（35.7%）が高い。

図表Ⅱ-1-7 所在地



8 創業年

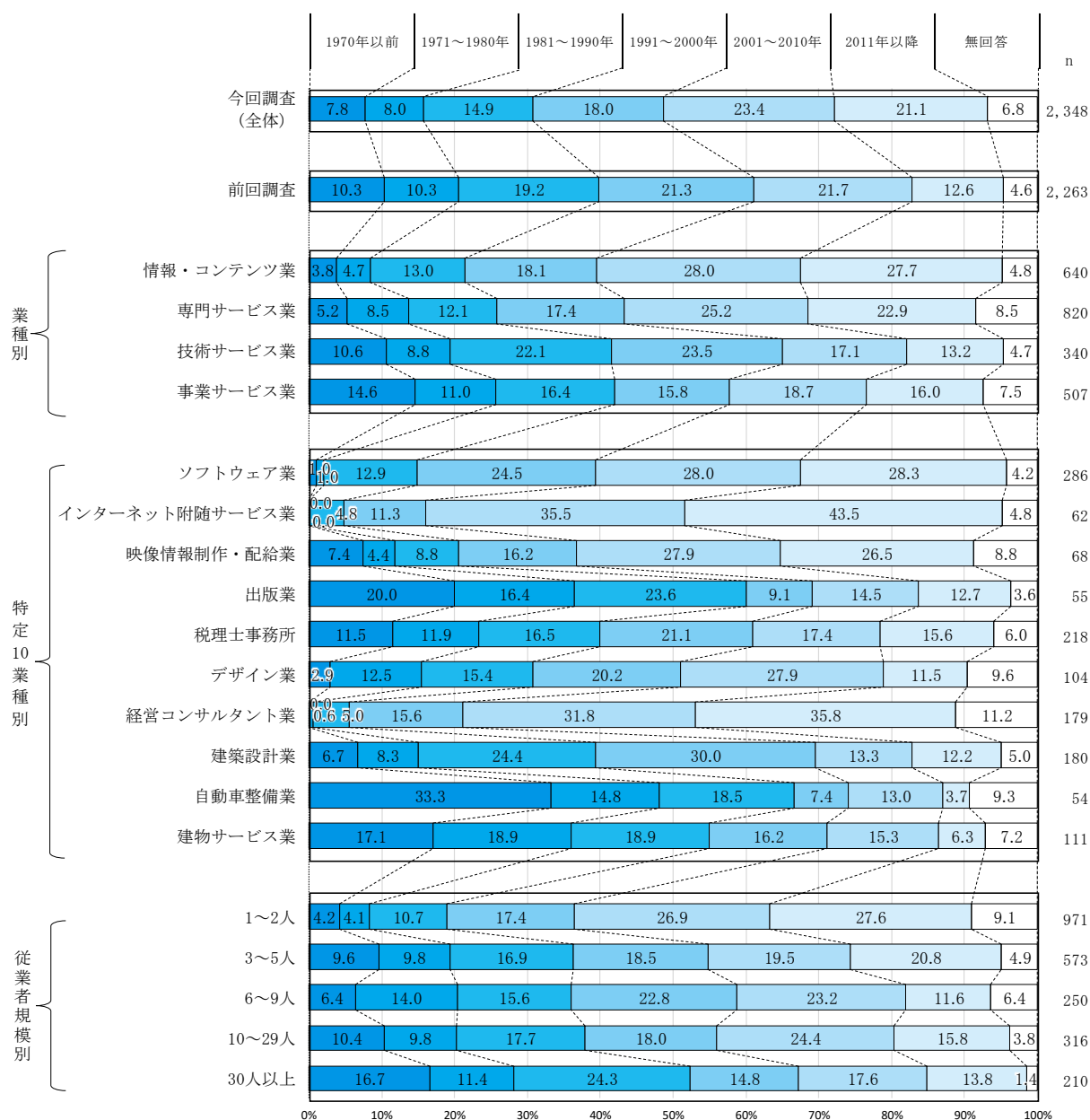
創業年は、「2001～2010年」(23.4%)が最も高く、「2011年以降」(21.1%)、「1991～2000年」(18.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「2001～2010年」(28.0%)と「2011年以降」(27.7%)が高く、事業サービス業は「1970年以前」(14.6%)と「1971～1980年」(11.0%)が高い。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「2011年以降」(43.5%)が4割を占める。他の業種に比べて自動車整備業は「1970年以前」(33.3%)が高い。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて1～2人と回答した企業は「2001～2010年」(26.9%)と「2011年以降」(27.6%)が高い。

図表II-1-8 創業年



9 経営組織（個人・法人）

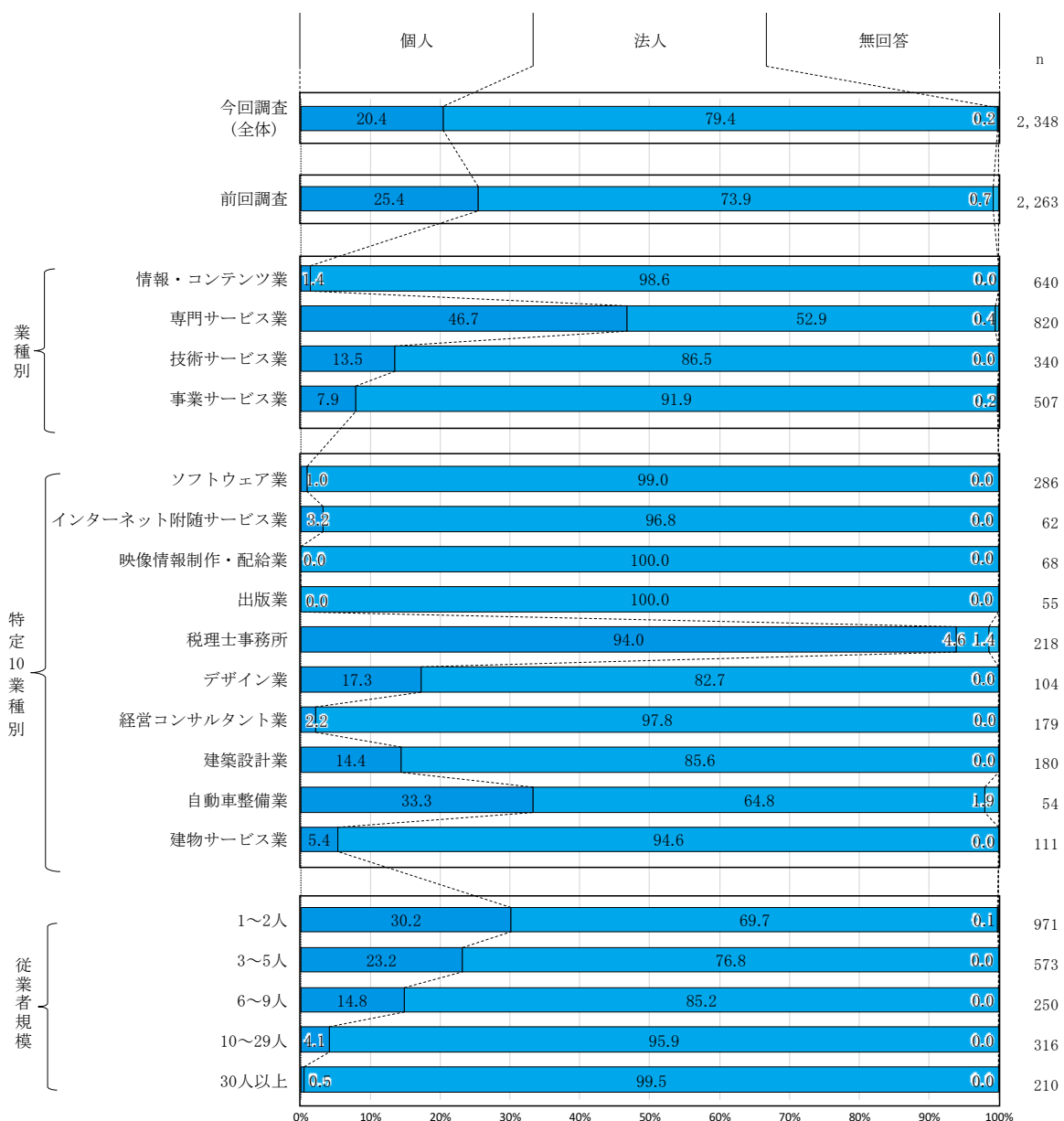
経営組織（個人・法人）は、「法人」（79.4%）が約8割である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「法人」（98.6%）が高く、専門サービス業は「個人」（46.7%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業と出版業は「法人」（100%）が高い。一方、税理士事務所は「個人」（94.0%）が9割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「個人」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「個人」（30.2%）が3割を超える。

図表Ⅱ-1-9 経営組織（個人・法人）



10 資本金

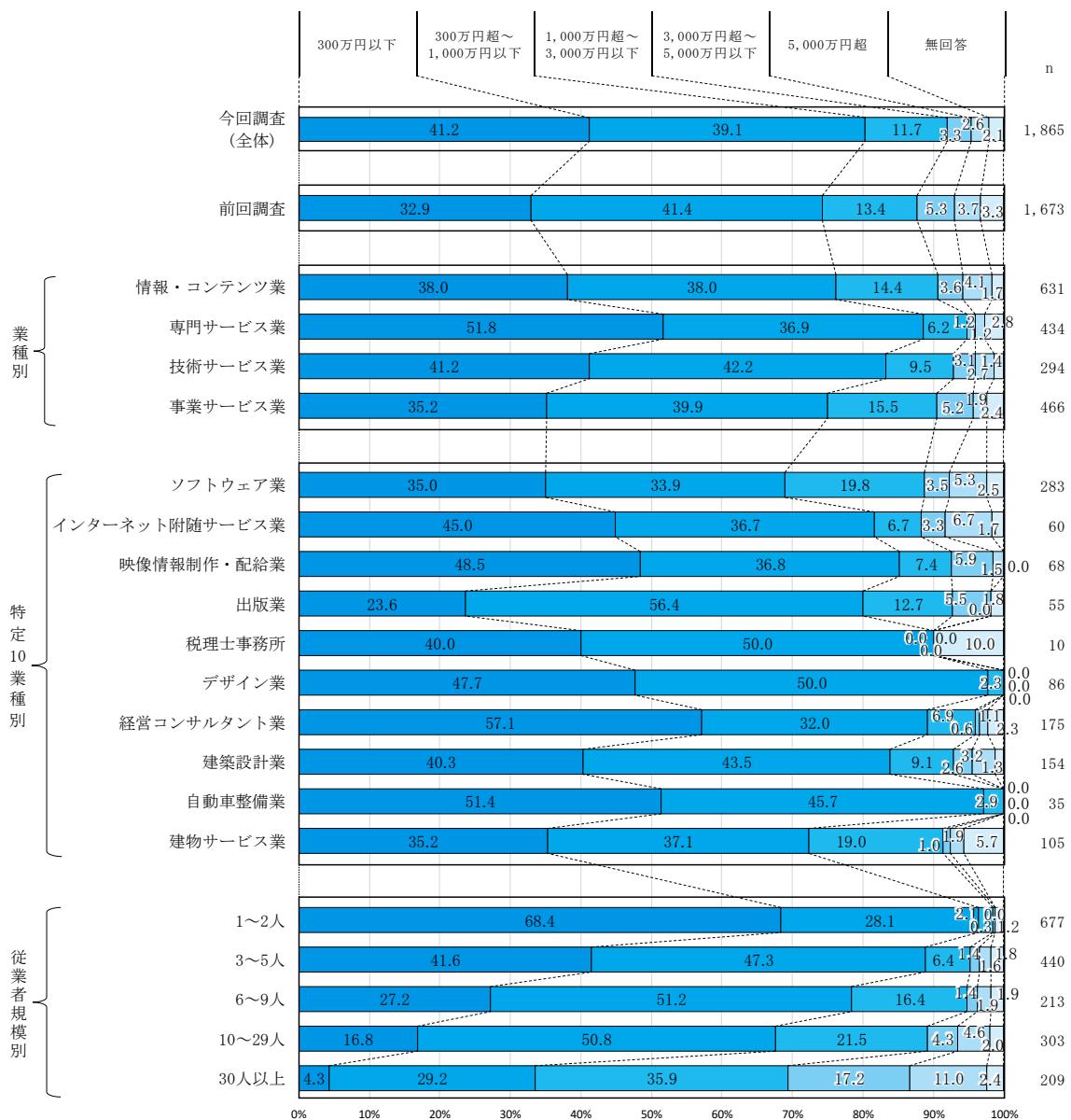
資本金は、「300万円以下」(41.2%)が最も高く、「300万円超～1,000万円以下」(39.1%)、「1,000万円超～3,000万円以下」(11.7%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「300万円以下」(51.8%)が5割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「5,000万円超」(6.7%)が高い。経営コンサルタント業は「300万円以下」(57.1%)が6割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「300万円以下」(68.4%)が7割程度を占める。

図表II-1-10 資本金



(注) 企業形態(個人・法人)(図表II-1-9)で「法人」とした企業のみを集計。

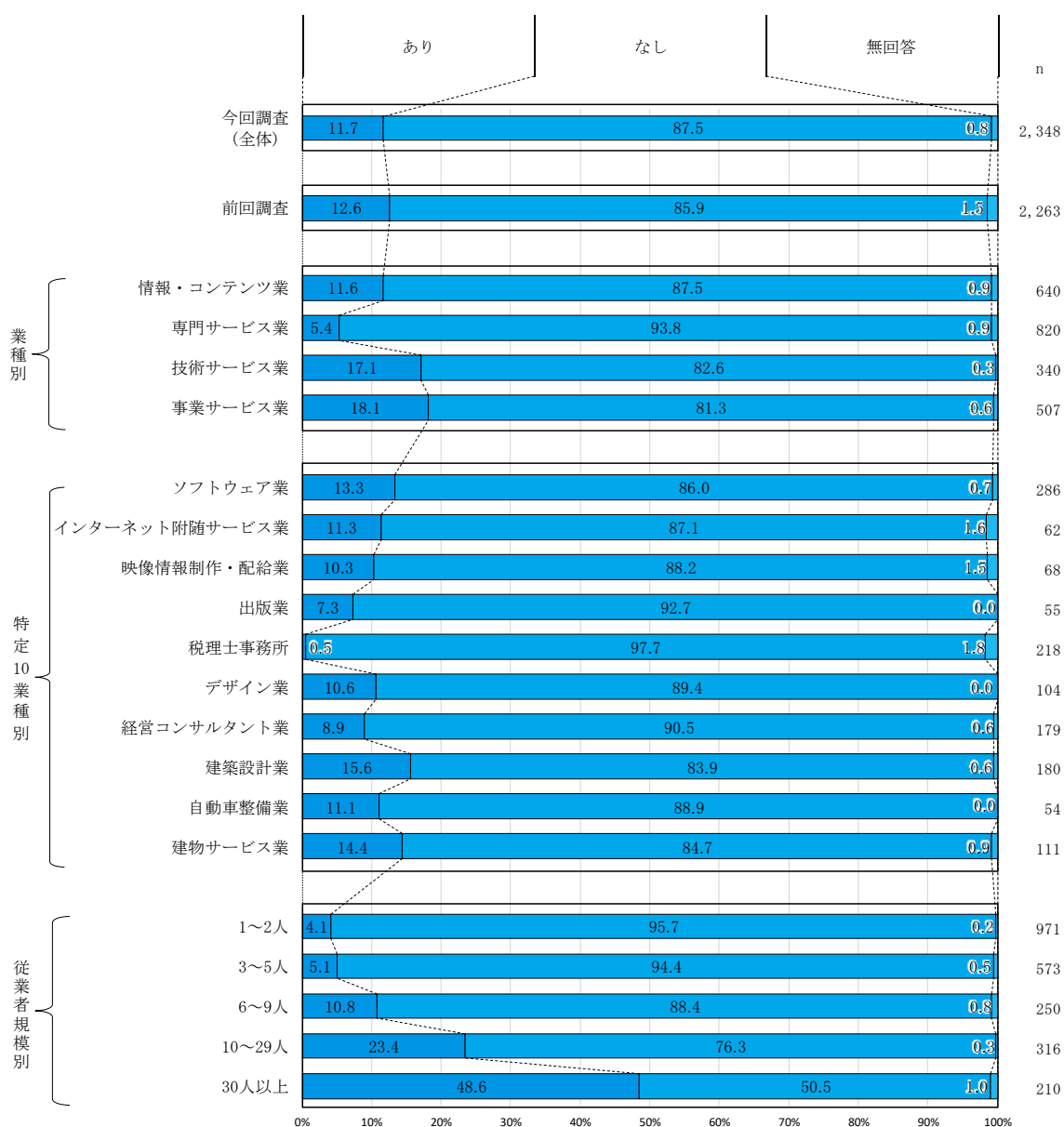
1.1 支社・支店・営業所の有無

支社・支店・営業所の有無は、「あり」(11.7%)が1割を超え、「なし」(87.5%)は9割程度である。業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「なし」(93.8%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所は「なし」(97.7%)が高く、建築設計業は「あり」(15.6%)が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「あり」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「あり」(48.6%)が5割程度である。

図表Ⅱ-1-11 支社・支店・営業所の有無



〈事例1〉情報セキュリティ管理と専門性の高さで受注を獲得

事例1の会社は、空調や衛生設備、電気設備などの設備設計、施工管理に加え、工事・メンテナンスなども行う。

受注先である建設業のゼネコンやサブコンは企業ごとに設計や施工に関する守秘義務もあるため従業員をグループに分け、担当者を固定し情報を外部に漏らさないよう管理を徹底している。社内でも別グループであれば情報の共有は一切していない。このような同社の体制や姿勢が多数の顧客からの信用につながっている。

また、各種免許の保有者や技術者が多数在籍しており、様々な内容の案件に対応できることから、ゼネコンやサブコンからの受注が大部分を占める。

今後は現在取引している顧客からの業務を中心にしつつ、工事・メンテナンス部門の売上向上を図りたいと考えている。そして、長期的には従業員数を増やし人材の定着と、経営の更なる安定化を目指していく。

(建築設計業 30人以上 都心地域)

〈事例2〉豊富な中核人材による手厚いサポートの提供

創業35年目を迎えた事例2の会社は、従来からの経営コンサルタント業の他に、新たに始めた人事給与システムのサポートを主な業務としている。

現社長は、以前この人事給与システムを扱う会社に在籍しており、当該システムに対しての高い将来性を見込んで独立した。人事給与システムは、法改正や制度の改訂があった際に変更や更新の作業が必要となるため、同社に豊富に在籍する当該システムの利用経験者を中核人材として、システムの導入支援や顧客に応じた手厚いサポートを提供することで、顧客から高い信頼を得ている。

増益が続いているが、会社の規模を大きくするのではなく、まずは目の前の顧客を大事にして顧客からの信頼を得ることを一番に考えている。人事給与システムのサポート業務を通じ、顧客だけでなく従業員の満足度向上も目指している。

(ソフトウェア業 30人以上 都心地域)

第2節 事業承継

1 現在の経営者の続柄・出身

現在の経営者の続柄・出身は、「創業者」(71.4%)が最も高く、「創業者親族出身(二代目以降)」(14.2%)、「従業員出身(二代目以降)」(8.3%)の順で続く。

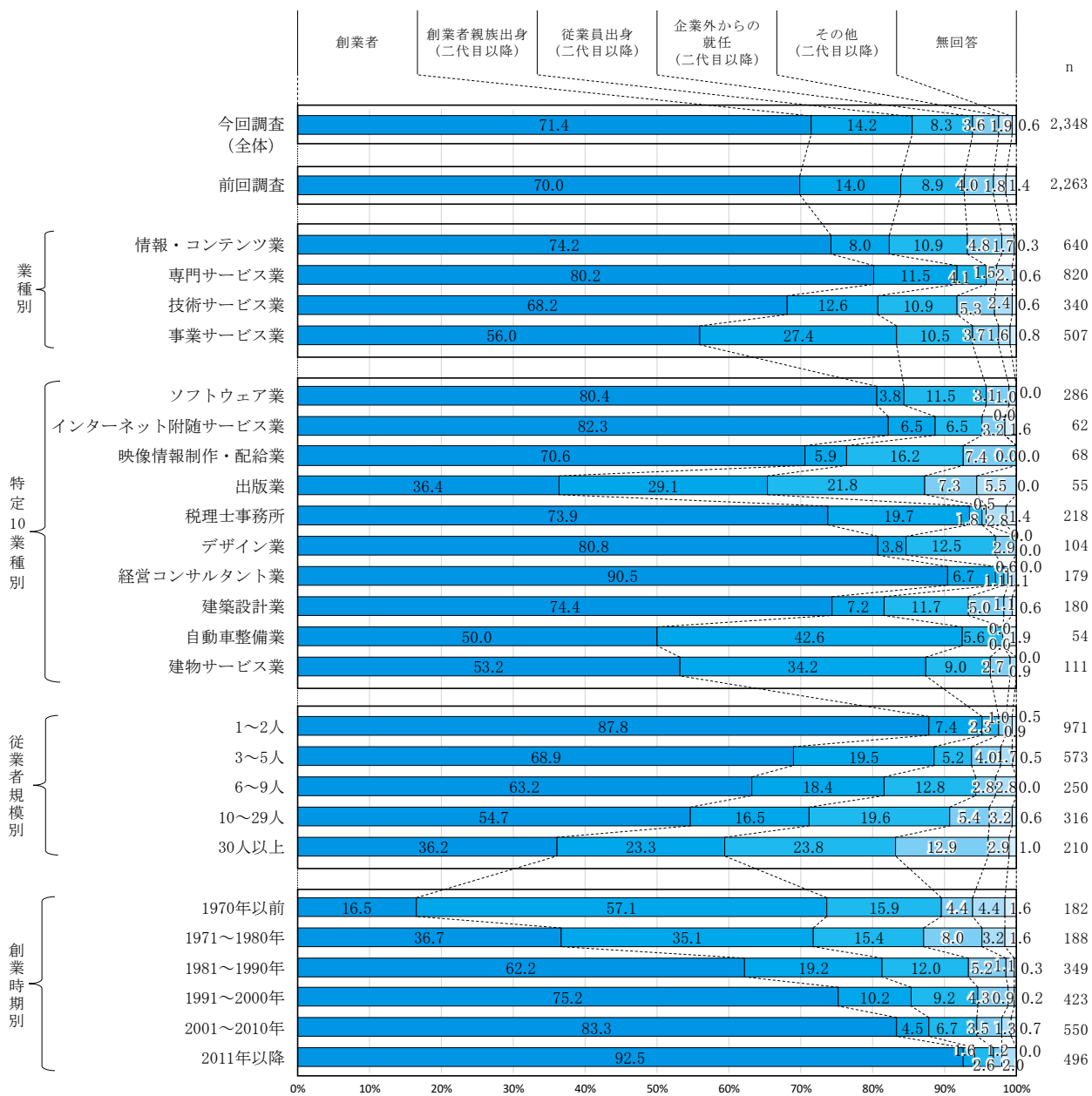
業種別にみると、専門サービス業は「創業者」(80.2%)が8割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「創業者親族出身(二代目以降)」(27.4%)が高い。

特定10業種別にみると、経営コンサルタント業は「創業者」(90.5%)が9割を超える。他の業種に比べて自動車整備業は「創業者親族出身(二代目以降)」(42.6%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「創業者」が高くなる傾向がみられる。一方、従業者規模が大きくなるほど「従業員出身(二代目以降)」が高くなる傾向がみられる。

創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「創業者親族出身(二代目以降)」と「従業員出身(二代目以降)」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-12 現在の経営者の続柄・出身



2 今後の事業展開の方向性

今後の事業展開の方向性は、「現状を維持していく」(37.6%)が最も高く、「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(22.8%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域へ進出」(17.4%)の順で続く。

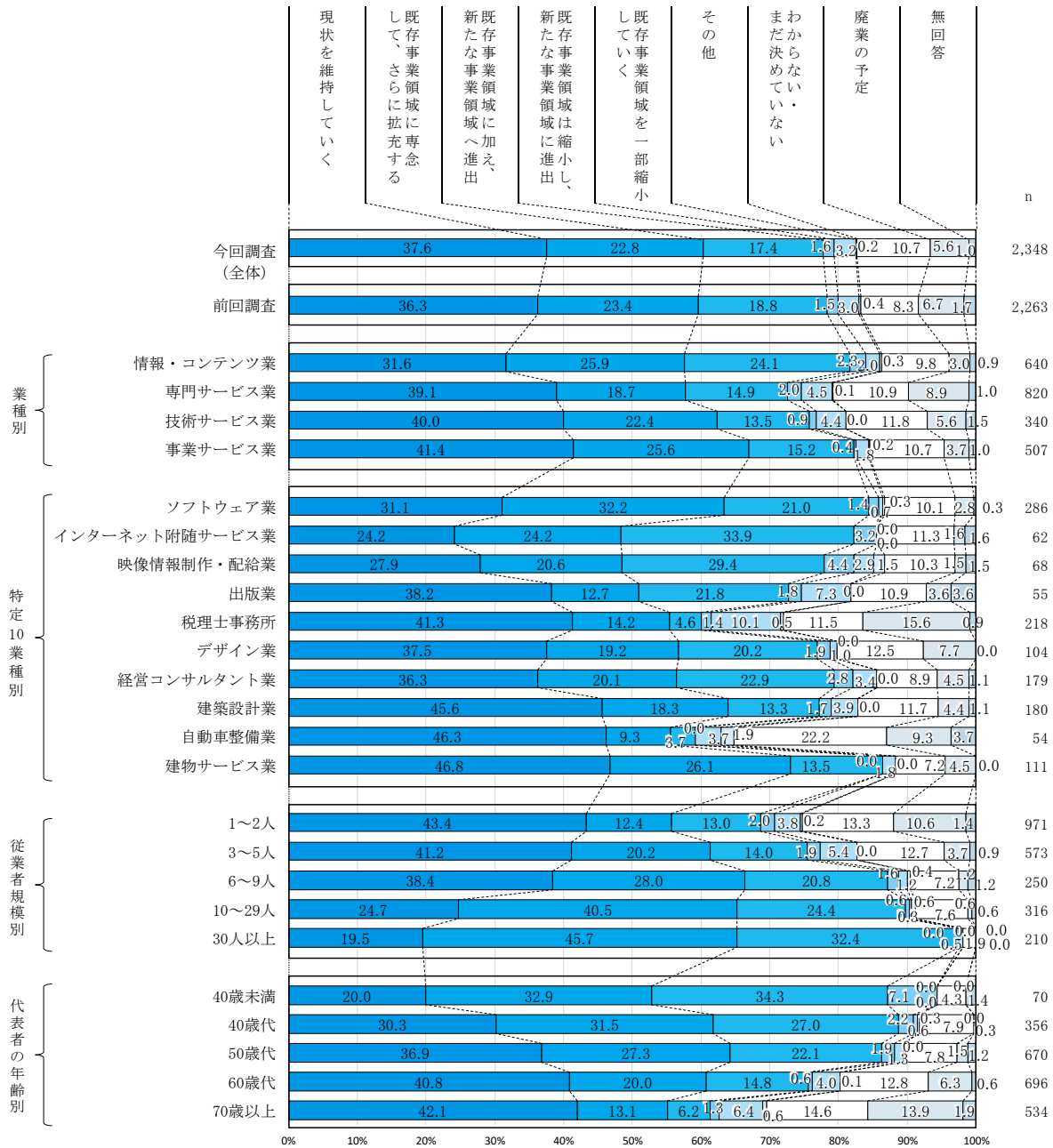
業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」(25.9%)、「既存事業領域に加え、新たな事業領域へ進出」(24.1%)、「既存事業領域は縮小し、新たな事業領域に進出」(2.3%)が高く、専門サービス業は「既存事業領域を一部縮小していく」(4.5%)と「廃業の予定」(8.9%)が高い。事業サービス業は「現状を維持していく」(41.4%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて税理士事務所は「既存事業領域を一部縮小していく」(10.1%)と「廃業の予定」(15.6%)が高く、建物サービス業は「現状を維持していく」(46.8%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」と「既存事業領域に加え、新たな事業領域へ進出」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が高くなるほど「現状を維持していく」が高くなる傾向がみられる。一方、代表者の年齢が低くなるほど「既存事業領域に専念して、さらに拡充する」と「既存事業領域に加え、新たな事業領域へ進出」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-1-13 今後の事業展開の方向性



3 事業承継上の課題

事業承継上の課題（複数回答）は、「適切な候補者の不在」（27.4%）が最も高く、「後継者の教育・成長」（23.5%）、「業界の将来性への不安」（17.1%）の順で続く。なお、「特になし」（30.5%）は3割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「適切な候補者の不在」（29.4%）、「事業承継の企業内体制が未整備」（12.7%）、「業界の将来性への不安」（22.5%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「後継者の教育・成長」（30.3%）と「個人保証の問題」（9.1%）が高い。出版業は「業績不振」（35.3%）と「業界の将来性への不安」（35.3%）がともに3割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「業績不振」（18.3%）が高い。

創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「相続税・贈与税の問題」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて70歳以上と回答した企業は「後継者への自社株式の集中」（1.6%）、「相続税・贈与税の問題」（4.7%）、「事業の引継先（M&A）が見つからない」（3.3%）が高い。

〈事例3〉複数のプロジェクトを同時に動かし年間100を超える事務局を運営

事例3の会社は、メーカーが販売促進キャンペーンを実施する際の事務局運営や問合せ対応などの事務代行、商品梱包やダイレクトメールの発送代行等を主な業務としている。

受注したキャンペーンごとの業務体制は、社長の右腕である2人の従業員が人員配置や全社での進捗管理を行い、年間100を超えるキャンペーン事務局の運営を可能にしている。

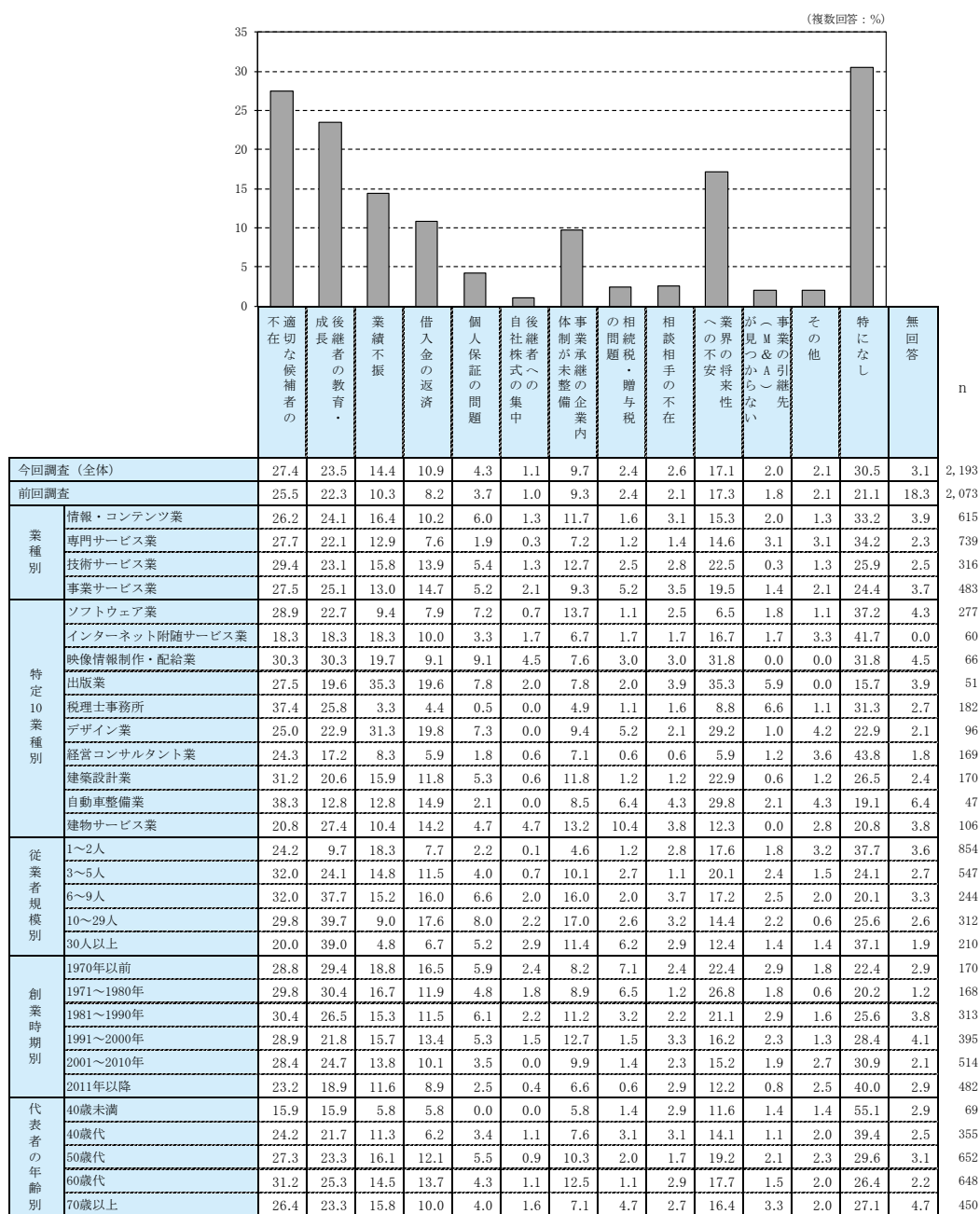
新型コロナウイルス感染症が流行したため、顧客との打合せはオンラインが大部分を占めるようになった。以前なら顧客と打合せをすると業界情報など様々な情報が集まったが、オンラインでは雑談もできず業務以外の情報は集まらない。

社内では新型コロナウイルス感染症流行初期にはリモートワークも実施していたが、問合せ対応や発送・梱包など現場での仕事もあるため、現在はほとんどの従業員が出社をしている。

会社の強みは、派遣やパートに頼らず、従業員のみで対応しているため顧客との信頼関係の構築や維持、向上が上手くできることにある。会社の継続を最優先に後継者につなげていくことを考えている。

（事業サービス業（その他） 10～29人 都心地域）

図表Ⅱ-1-14 事業承継上の課題



(注) 今後の事業展開の方向性（図表Ⅱ-1-13）で「廃業の予定」と「無回答」とした企業を除いて集計した。

4 事業承継の希望・方針

事業承継の希望・方針は、「まだ決めていない」(38.6%)が最も高く、「従業員に継がせたい」(16.1%)、「子・子の配偶者に継がせたい」(12.3%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「従業員に継がせたい」(19.5%)、「他企業に売却したい」(1.8%)、「まだ決めていない」(42.9%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「従業員に継がせたい」(23.5%)と「まだ決めていない」(49.0%)が高く、建物サービス業は「子・子の配偶者に継がせたい」(26.4%)と「配偶者に継がせたい」(2.8%)が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「まだ決めていない」(46.4%)が4割を占める。従業者規模が大きくなるほど「親企業が決定する」が高くなる傾向がみられる。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「子・子の配偶者に継がせたい」(27.1%)が3割程度である。

〈事例4〉B to B事業とB to C事業の両輪でさらなる成長を目指す

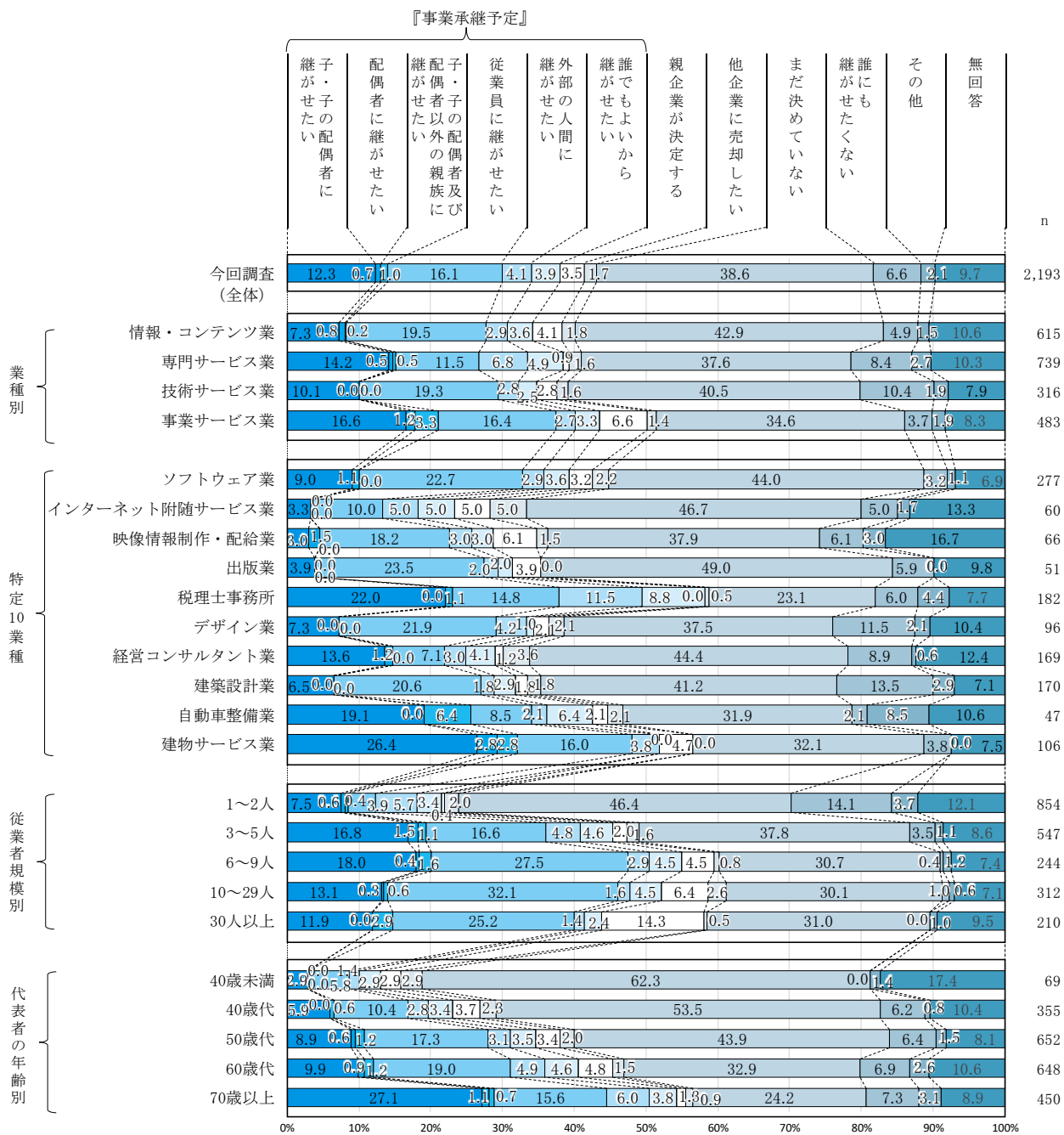
創業100年を超える事例4の会社は、玩具のパッケージ等のグラフィックデザインやカードゲームのイラスト制作を行うB to B事業と自社ブランド商品であるコンシューマゲームソフトの企画・開発・販売を行うB to C事業を行っている。

一般的にB to B事業のグラフィックデザインやイラスト制作は同社の名前が表に出ることは少ない。一方、B to C事業のコンシューマゲームソフトは同社名で全世界に向けて販売されるため、ここで得られた知名度が、良い営業ツールとなっている。B to B事業で堅実に利益を出し、得られた利益でB to C事業の商品開発を行い、B to C事業で得られた知名度がまたB to B事業に活かされるという好循環が生まれている。

長い歴史の積み重ねで獲得してきた顧客からの信頼と、一貫した企業理念、クリエイターを大事にする企業風土を強みとして、今後も独自の良質なコンテンツを提供し続けるとともに、フラッグシップ商品を開発することを目指している。

(デザイン業 30人以上 副都心地域)

図表Ⅱ-1-15 事業承継の希望・方針



(注) 今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-13)で「廃業の予定」と「無回答」とした企業を除いて集計した。

5 現実の後継者の状況

現実の後継者の状況は、「候補はいるが決まっていない」(32.1%)が最も高く、「決まっている」(29.9%)、「まだ決める必要がない」(21.2%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「まだ決める必要がない」(30.8%)が高く、事業サービス業は「決まっている」(36.7%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「まだ決める必要がない」(36.7%)が高い。デザイン業は「候補者はいるが決まっていない」(42.4%)が4割を超える。建物サービス業は「決まっている」(50.9%)が5割を超える。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「まだ決める必要がない」(33.3%)が3割を占める。30人以上と回答した企業は「候補はいるが決まっていない」(38.0%)が4割程度である。

代表者の年齢別にみると、70歳以上と回答した企業は「決まっている」(50.4%)が5割を超える。

事業承継予定別にみると、誰でもよいから継がせたいと回答した企業は「候補がいない」(45.9%)が4割を占める。

〈事例5〉害虫が棲めない環境を創る

事例5の会社は、飲食店舗の害虫駆除など、施設の環境衛生を主たる業務としている。競合他社の多い業界ではあるが、仕事が途切れることはない。全国チェーンの飲食店からも依頼が続き、現在は新規の依頼を断らざるをえない状況である。

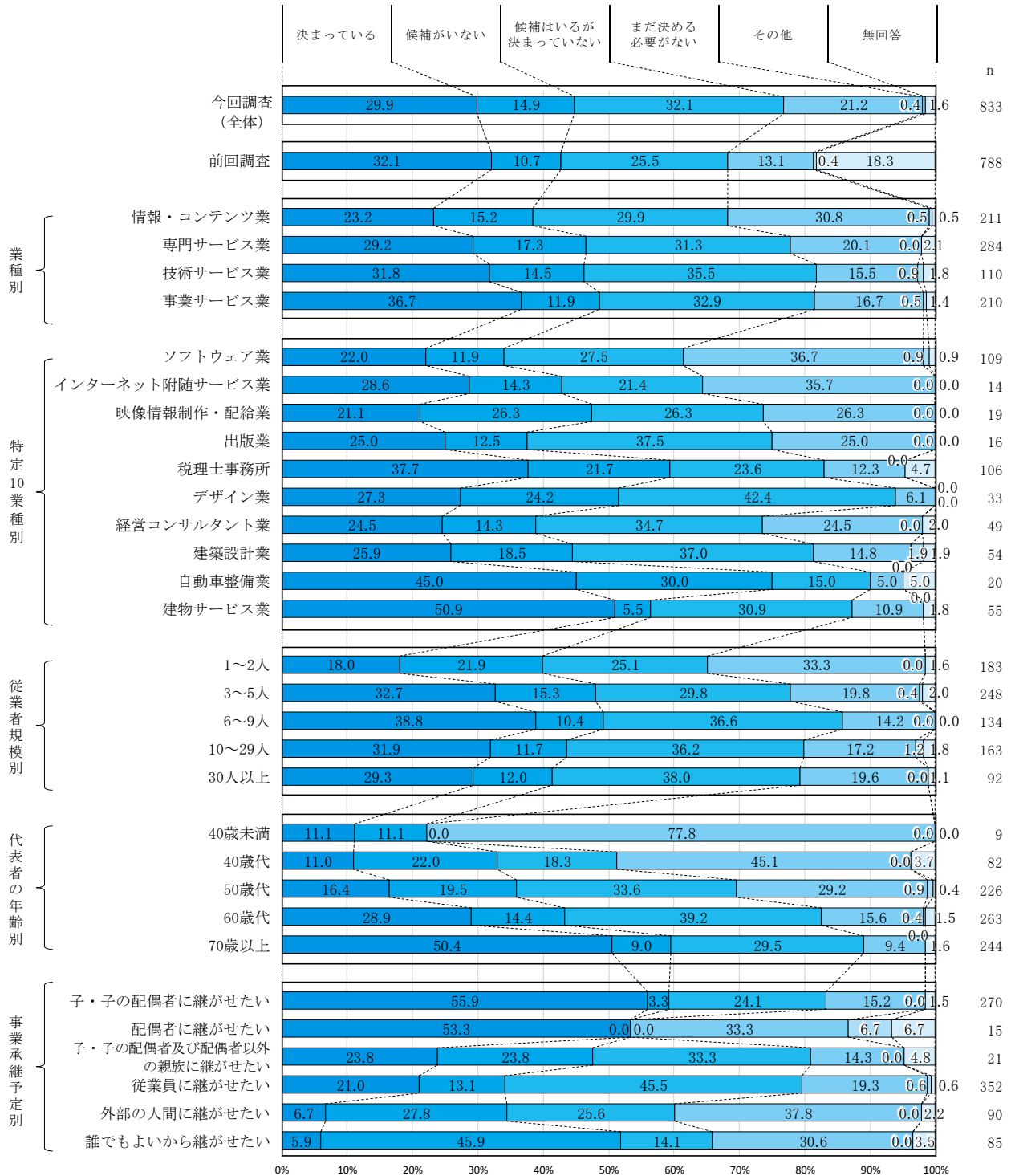
顧客が多い理由は、一時的に害虫を駆除するのではなく、外から入ってくる害虫が棲めない環境を創り、害虫を根絶するからである。

飲食店舗では業務用機器の深層内部に害虫が棲みつくことが多いため、同社は設置してある機器を解体するなどして徹底的に清掃・駆除をし、さらに店舗構造を把握、害虫の動線や空間をも考慮して害虫対策を行う。このようなことができるのは、同社の従業員が機器メーカー・建築・内装・清掃・水道・電気工事だけでなく、調理や医療関係などの経験者であり、店舗や機器の構造そして現場のルールなども熟知しているからである。作業内容だけでなく施設・衛生・管理など多岐にわたる改善アドバイスを含めた写真付きの報告書を提出し、「施設のカルテ」として記録化している。

作業をする際には常に施設全体をみており、害虫駆除と同時に、安全衛生や清掃、設備点検の要素を合わせ持つことが同社の強みである。

(建物サービス業 10～29人 城西地域)

図表Ⅱ-1-16 現実の後継者の状況



(注)事業承継の希望・方針(図表Ⅱ-1-15)で『事業承継予定』とした企業のみを集計。

6 廃業の予定の主な理由

廃業の予定の主な理由は、「創業時より自分の代限りでやめる予定」(39.7%)が最も高く、「経営者の高年齢化」(31.3%)「後継者の不在」(9.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「創業時より自分の代限りでやめる予定」(47.4%)が高い。技術サービス業は「経営者の高年齢化」(42.1%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、デザイン業と建築設計業は「経営者の高年齢化」(50.0%)がともに5割である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「創業時より自分の代限りでやめる予定」(42.7%)が4割を超える。

創業時期別にみると、他の創業時期に比べて1970年以前と回答した企業は「後継者の不在」(27.3%)が高い。2011年以降と回答した企業は「創業時より自分の代限りでやめる予定」(69.2%)が約7割である。

〈事例6〉緊急時対応と安全第一をモットーに

事例6の会社は、港湾でコンテナを動かすためのクレーンやその他機械の点検・修理・整備を行っている。

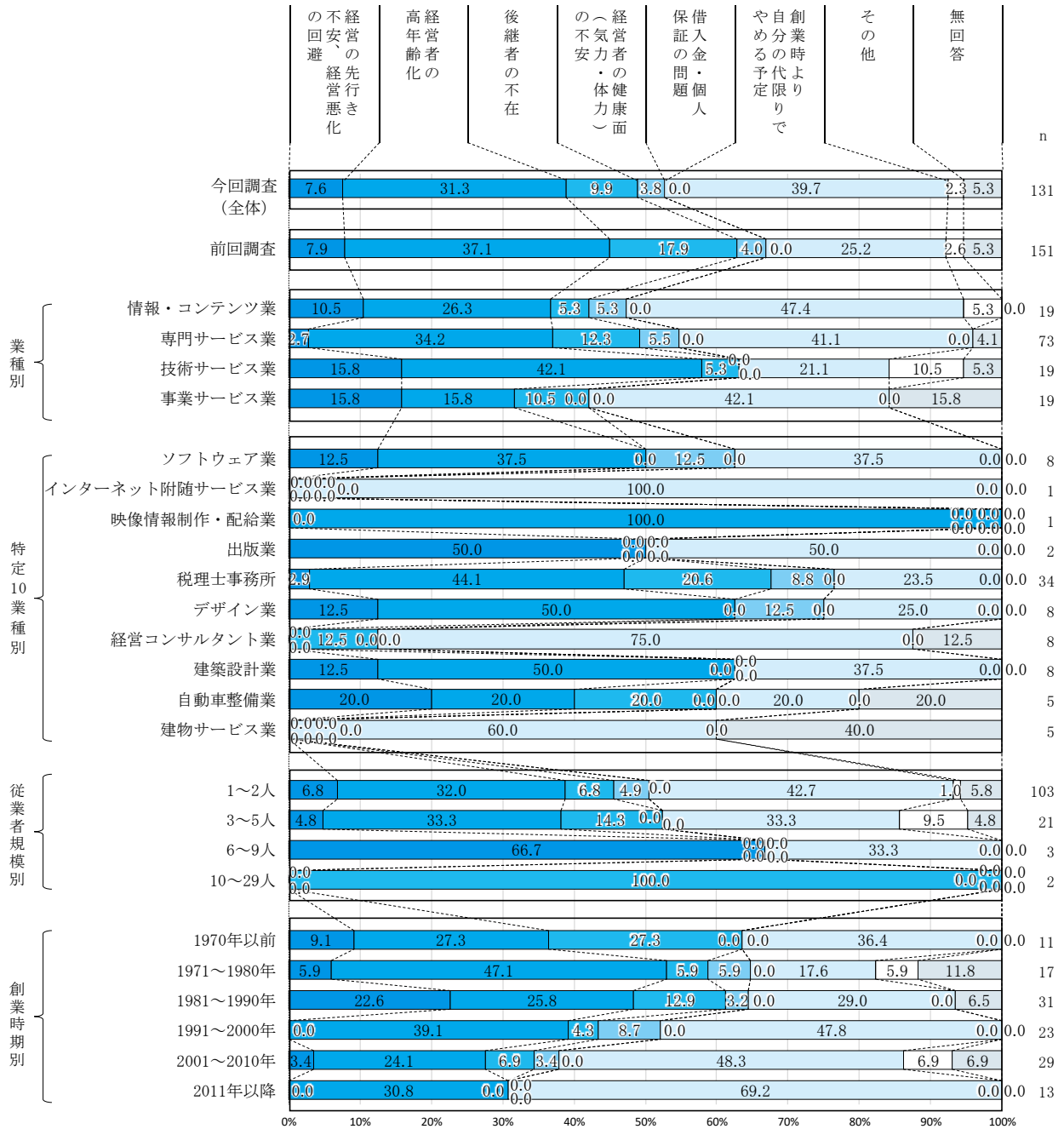
点検は、毎月の定期点検と年次点検があり、確実さや丁寧さなどが点検に求められる。また、港湾作業は昼夜の二部制であり、夜間も当直をおいて故障の修理に対応している。

同社の強みは、技術力と各種データのデータベース化にある。過去の修理事例や故障例をデータ化し、作業現場で確認できるようにし、頻繁に起きる故障や不具合の原因を早期に見つけ、緊急時の復旧を早く正確に行うことができるようにしている。

クレーンのモーター制御技術や駆動方式は進化するため、これに対応できるよう従業員に研修を実施している。そして、何よりも、安全を第一に作業に従事することを大事にしている。

(機械修理業 30人以上 城南地域)

図表Ⅱ-1-17 廃業の予定の主な理由



(注) 1. 今後の事業展開の方向性(図表Ⅱ-1-13)で「廃業の予定」とした企業のみを集計。
 2. 従業員規模別30人以上は該当企業がないためグラフを省略した。

第1節 売上高と利益

1 直近の年間売上高

直近の年間売上高は、「1～3千万円未満」(23.0%)が最も高く、「500万～1千万円未満」(14.4%)、「500万円未満」(14.1%)と「1～3億円未満」(14.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「500万円未満」(17.4%)が高く、事業サービス業は「3～5億円未満」(6.7%)、「5～10億円未満」(6.3%)、「10億円以上」(5.5%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「5～10億円未満」(11.8%)と「10億円以上」(5.9%)が高く、デザイン業は「500万円未満」(26.9%)が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業の「500万円未満」(30.4%)は3割を超える。他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「3～5億円未満」(20.0%)、「5～10億円未満」(30.0%)、「10億円以上」(24.8%)が高い。

〈事例7〉最新の技術にも対応

創業50年を超える事例7の会社は、鉄道の測量を主要業務としている。鉄道の測量といっても幅広いが、同社は鉄道の乗り心地を改善するための測量であり、具体的には重量のある鉄道車両が線路を走ることによって生じる線路のひずみを測定している。

線路はカーブでは遠心力がかかるため、あえて高低差を付けて乗客に遠心力がかからないようにしている。カーブでは高低差が維持できているか、鉄道の快適さや安全性を維持することを目的とした測量である。

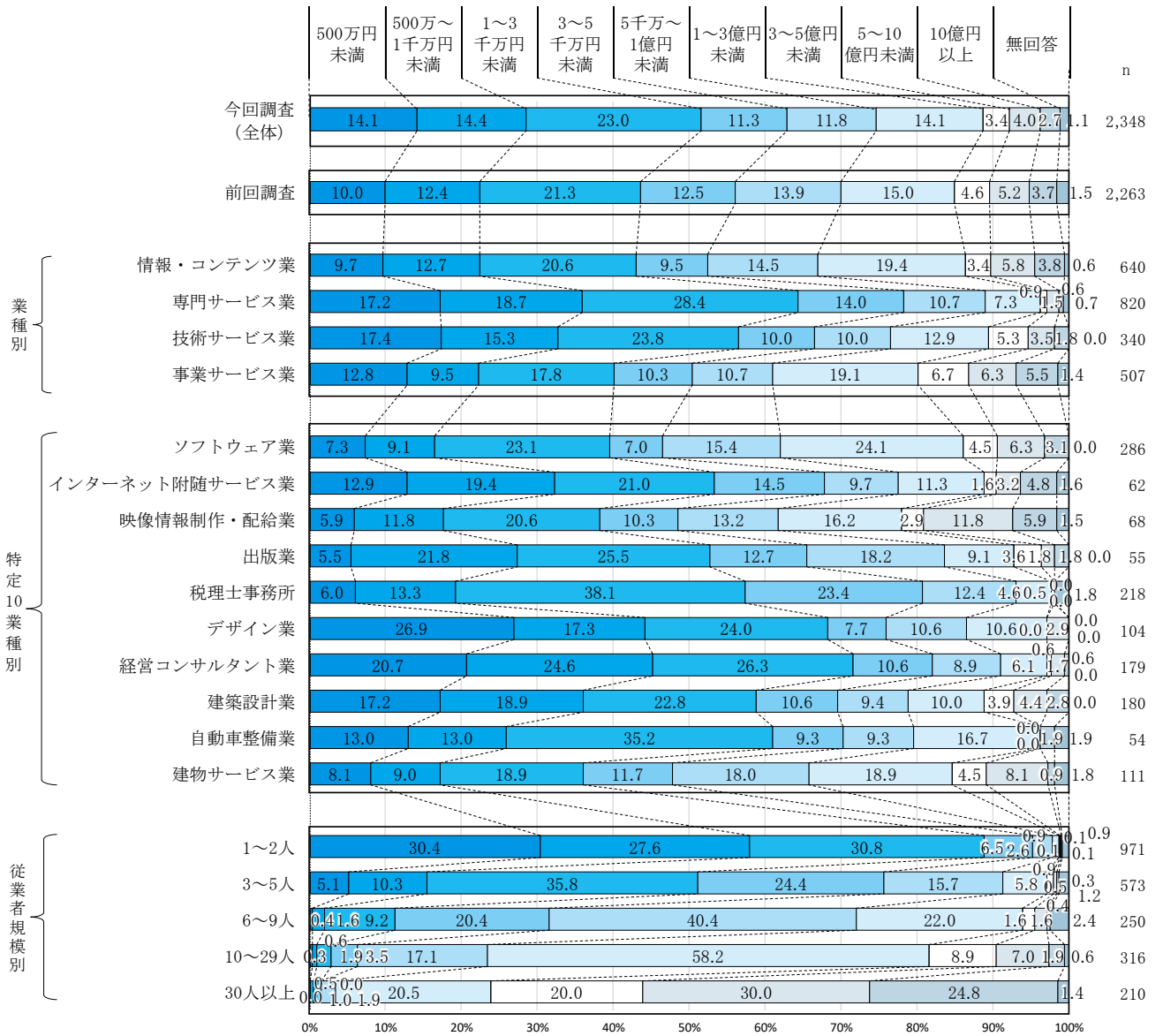
鉄道測量は今後も継続していくが、近年普及したドローンが測量にも活用できることから、従業員には随時ドローンの研修を受けさせ、資格の取得を推奨している。

規模は大きくないが、「全て自社で作業を完結する技術屋集団」であり、これからも若手を採用し、技術の研鑽を積み、最新の技術を扱うことができる測量会社であり続けたいと考えている。

また人命を預かる鉄道に関する測量のため、過去に起きた事故なども忘れないよう定期的に研修を行うなどし、徹底した品質管理を行っている。

(測量業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-2-1 直近の年間売上高



2 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、「大幅（10%以上）減少」（33.9%）が最も高く、「ほぼ横ばい（±5%未満）」（28.2%）、「やや（10%未満）減少」（13.1%）の順で続く。「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『増加』（20.1%）は2割を超える。「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『減少』（47.0%）は5割程度である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は『増加』（26.3%）が高い。技術サービス業は『減少』（51.2%）が5割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は『増加』（32.3%）が高い。出版業は『減少』（74.5%）が7割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（52.0%）が5割を超える。

年間売上高別にみると、500万円未満と回答した企業は「大幅（10%以上）減少」（54.2%）が5割を占める。

〈事例8〉従業員同士の研修で社内コミュニケーションの活性化

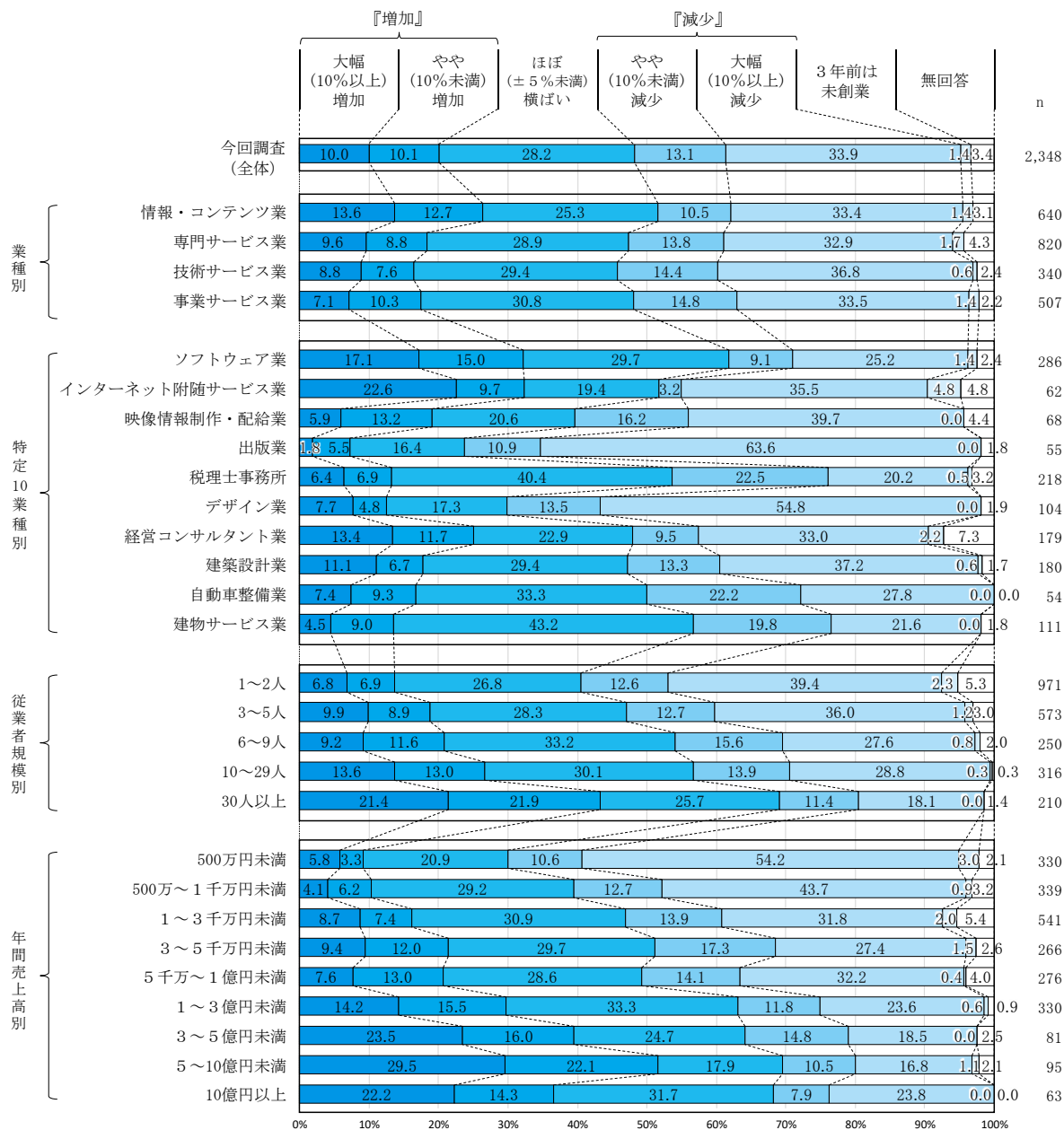
事例8の会社は、ソフトウェア開発を主な業務としている。既存取引先からの受注が大部分を占めるが、経営を安定させるために1社への依存度は一定水準以下に抑えている。

同業者が数多く存在する都内で存続していくためには、顧客が何を求め、必要としているかを的確に把握するとともに、顧客の業務内容に関する知識が大切だと考えている。そのため、社内SNSを活用した情報共有や研修を実施することで知識の向上に努めている。同社では研修を年間10種類以上開催し研修テーマに詳しい従業員が講師となることで、社内コミュニケーションの活性化にもつながっている。

近年の新型コロナウイルス感染症流行下においても仕事量を減らさず、堅調に業績を上げることができたのは、取引先に恵まれたことと長期の大規模なプロジェクトに恵まれたことによる。また、今後は自社製品を開発し販売していく予定である。

（ソフトウェア業 30人以上 城東地域）

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



3 直近の売上高経常利益率

直近の売上高経常利益率は、「赤字（マイナス）」（29.5%）が最も高く、「0～2%未満」（17.5%）、「10%以上」（16.7%）の順で続く。「0～2%未満」、「2～4%未満」、「4～10%未満」、「10%以上」をあわせた『黒字（プラス）』（60.0%）は6割である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は『黒字（プラス）』（62.3%）が高い。

特定10業種別にみると、税理士事務所は「10%以上」（55.5%）が5割を占める。一方、デザイン業は「赤字（マイナス）」（44.2%）が4割を占める。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は『黒字（プラス）』（82.4%）が8割を超える。

〈事例9〉より高度なコンサルティング業務を目指して

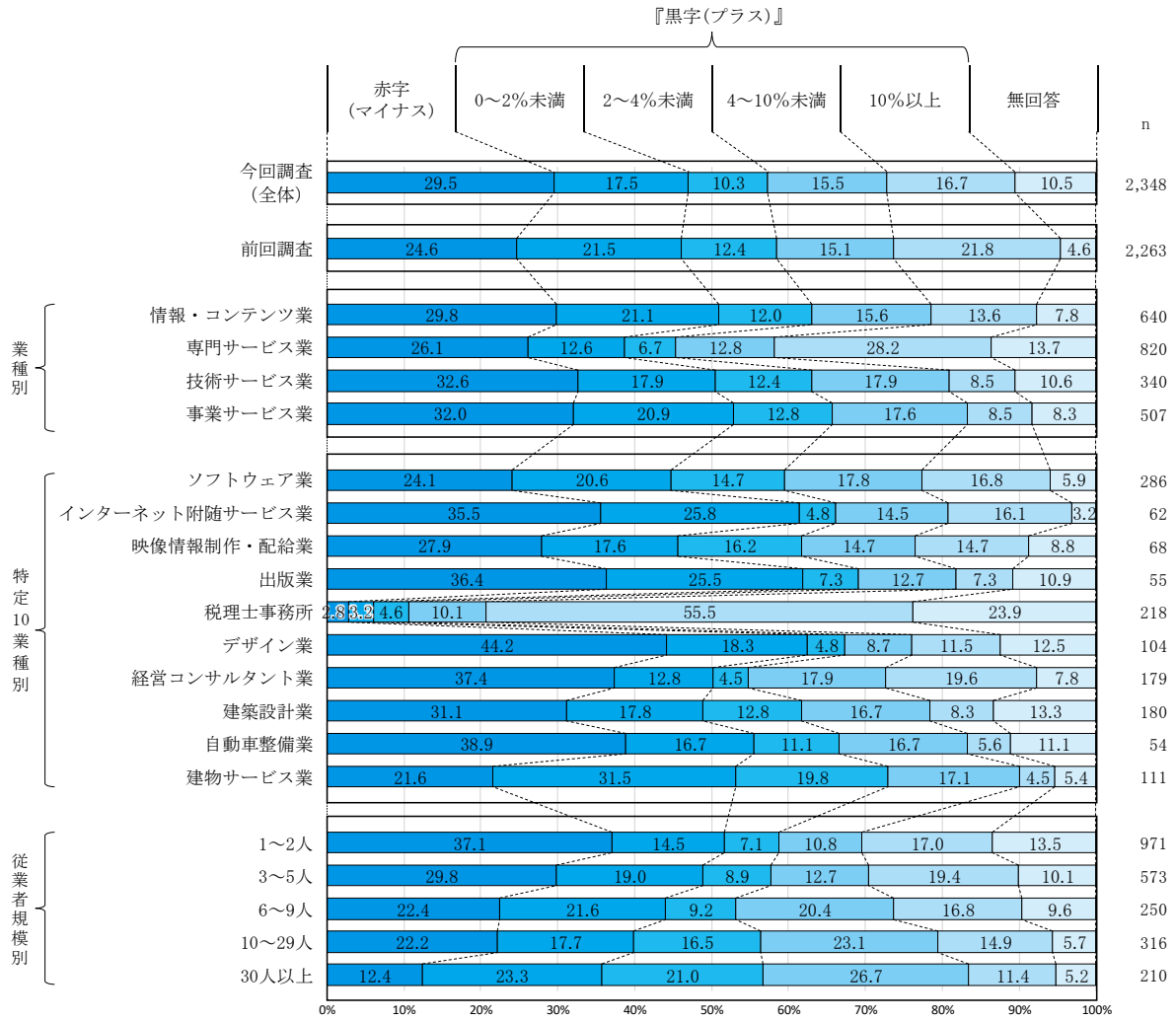
1980年頃創業の事例9の税理士事務所は、顧問料と決算申告代行料が売上の中心である。新型コロナウイルス感染症の流行によって業績が落ち込んだ顧問先も複数あるが、一方で業績が伸びた企業も多く、新規の顧問先も増え、感染症流行下においても大きな影響を受けずにすんだ。

同事務所の強みは、企業の経営状況を踏まえて経営者に助言できることにある。顧問先には経営計画を作成してもらい計画数字と現状を比較し的確なアドバイスを行う。新規顧客の多くは既存顧客からの紹介であるため、顧客の満足度を高め新規顧客の獲得につなげている。

新型コロナウイルス感染症の流行は、危機感を持った企業や経営者が経営をより真剣に考えるようになったことで、同事務所の活躍する機会が増加したと受け止めている。現状では従業員の個々のコンサルティング能力の向上に取り組んでおり、将来は税理士法人にしたいと考えている。

（税理士事務所 6～9人 城北地域）

図表Ⅱ-2-3 直近の売上高経常利益率



4 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（23.0%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（20.5%）、「赤字が拡大」（10.8%）の順で続く。「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』（19.9%）は約2割である。一方、「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』（41.4%）は4割を超える。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は『増益』（24.4%）が高く、事業サービス業は『減益』（42.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は『増益』（27.6%）が高く、デザイン業は『減益』（51.0%）が高い。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は『増益』（36.2%）が3割を占める。

〈事例10〉複合構造物の構造設計ができる数少ない設計会社

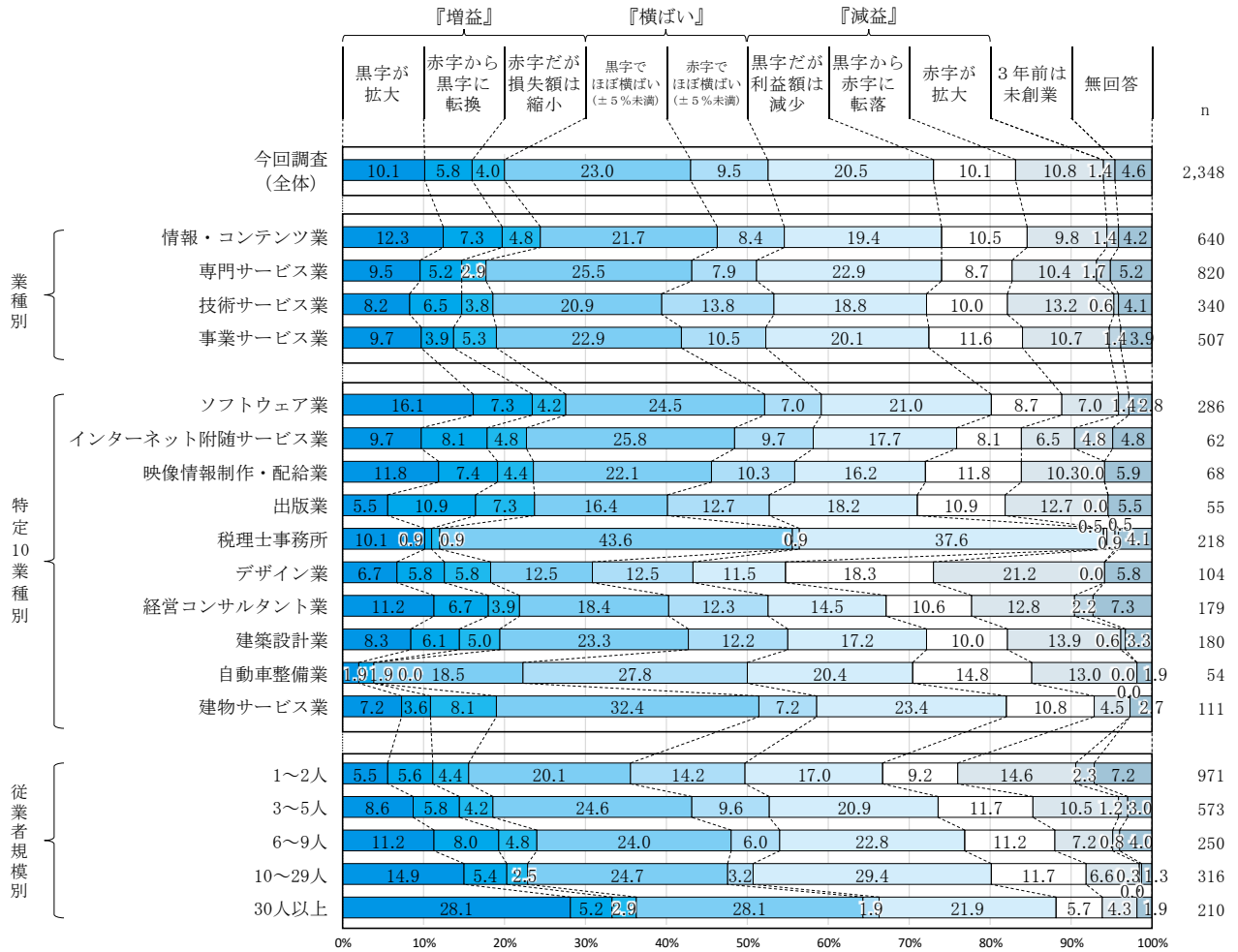
事例10の会社は、下水処理施設の設計を主力業務としている。施設の地下にある水槽や水路などの土木構造物と地上にあるコントロール室などの建築構造物、これら両方の設計ができる数少ない複合構造設計会社である。

構造設計は他への流用や転用はできないため、建築物の構造計算などをその都度全てははじめから計算するのは非効率であると考えた同社は、項目ごとに数値を入力すれば値が算出される構造計算ソフトを独自に開発し、業務に役立てている。

近い将来、建築業界は3次元CADが必須条件になると考えており、最新の3次元CADソフトを導入するなど、将来への投資を欠かさずに行っている。人員を増やし、体制を整え、建築設計の全てを総合的に手掛ける会社の実現を目指している。

（建築設計業 6～9人 副都心地域）

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



第2節 人件費

1 直近の年間売上高に対する総人件費の割合

直近の年間売上高に対する総人件費の割合は、「70%以上」(14.5%)が最も高く、「40~50%未満」(13.7%)、「20~30%未満」(13.1%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「70%以上」(18.8%)が2割程度である。他の業種に比べて専門サービス業は「10%未満」(14.3%)と「20~30%未満」(15.5%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「70%以上」(24.5%)が高く、税理士事務所は「10%未満」(17.9%)が高い。

従業員規模別にみると、1~2人と回答した企業は「10%未満」(18.2%)が2割程度である。他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は「70%以上」(18.6%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「70%以上」(17.5%)が2割程度である。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「70%以上」(21.9%)が2割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「40~50%未満」(14.2%)、「60~70%未満」(11.3%)、「70%以上」(16.9%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例11〉特定システムのサポートで差別化

事例11の会社は、基幹業務システムを販売する大手メーカーの依頼を受けて、導入時サポート、カスタマイズ、運用、保守など顧客へのシステムサポート全般に対応している。

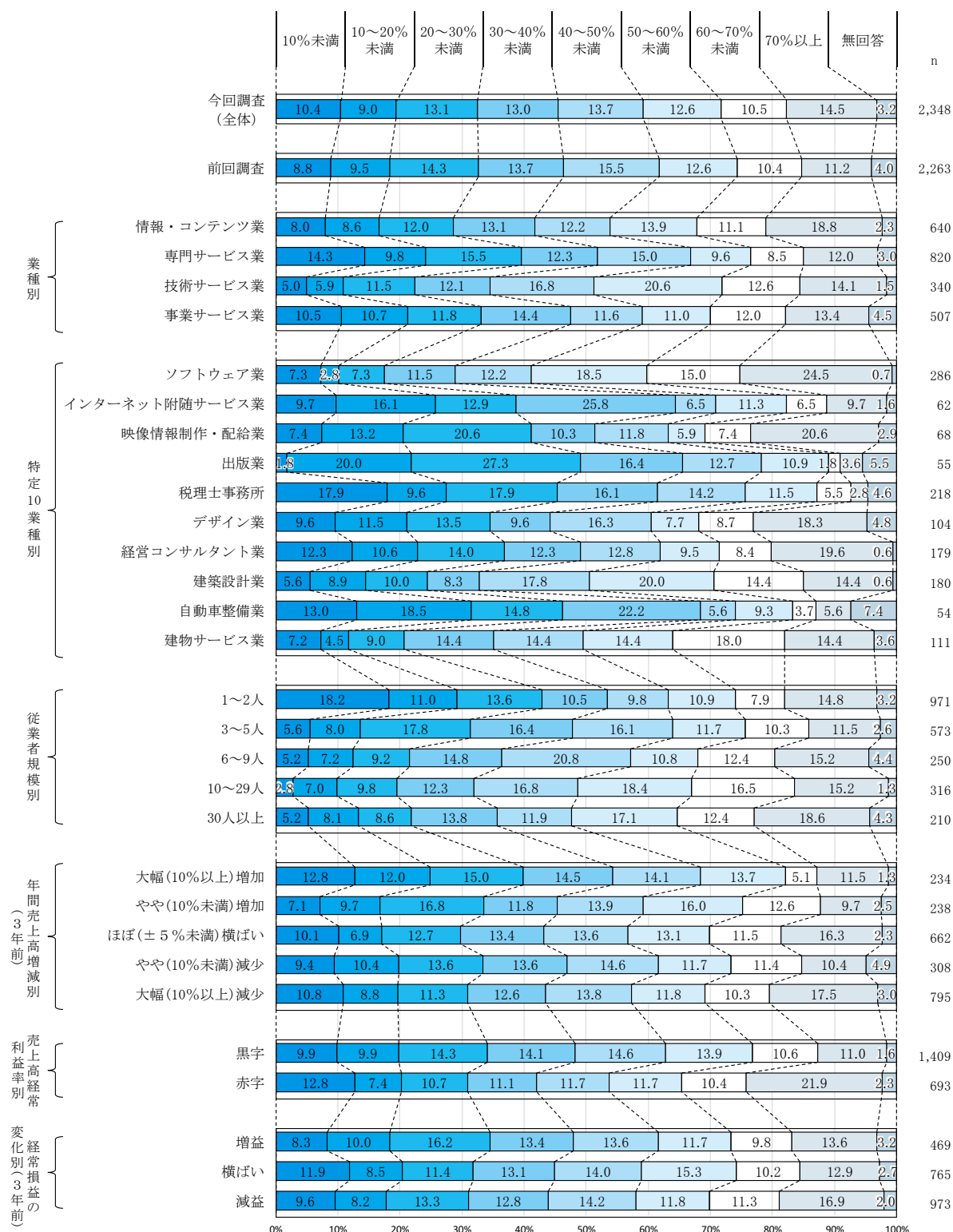
同社では顧客の詳細な要望を把握することを大切にしており、各企業用に追加が必要となる要件定義や基本設計、開発、データ移行、保守運用等システムに関わる全工程のサポートをカスタマイズすることが可能である。以前は複数の企業が対応していたシステムサポートは集約されたが、同社の困難と思われる顧客の要望にも前向きに取り組む姿勢が高く評価され、協力企業の1社として現在もシステムサポートを続けている。

社内では自社の受注からのプロジェクト管理に原価、人件費などを把握する仕組みを構築し、従業員の勤怠や作業時間なども一元管理し、当該データを売上原価や人員の再配置などに役立てている。

近年は、サポート業務とは別に新たにAIやECサイトを扱うチームを発足させるなど従業員が常にチャレンジできる会社を目指している。

(ソフトウェア業 30人以上 多摩地域)

図表Ⅱ-2-5 直近の年間売上高に対する総人件費の割合



2 3年前と比較した総人件費の変化

3年前と比較した総人件費の変化は、「ほぼ（±5%未満）横ばい」（46.0%）が最も高く、「やや（10%未満）増加」（14.7%）、「大幅（10%以上）減少」（14.6%）の順で続く。「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『増加』（25.6%）は「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『減少』（22.9%）に比べて高い。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は『増加』（31.7%）が3割を超える。技術サービス業は「ほぼ（±5%未満）横ばい」（50.0%）が5割である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は『増加』（37.4%）が高く、出版業は『減少』（43.6%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は『増加』（54.3%）が5割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は、3年前と比較した総人件費の『増加』（65.0%）が6割を占める。一方、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）減少と回答した企業は3年前と比較した総人件費の『減少』（48.0%）が5割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は『増加』（31.6%）が3割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『増加』（41.4%）が4割を超える。

〈事例12〉若手従業員の成長に期待

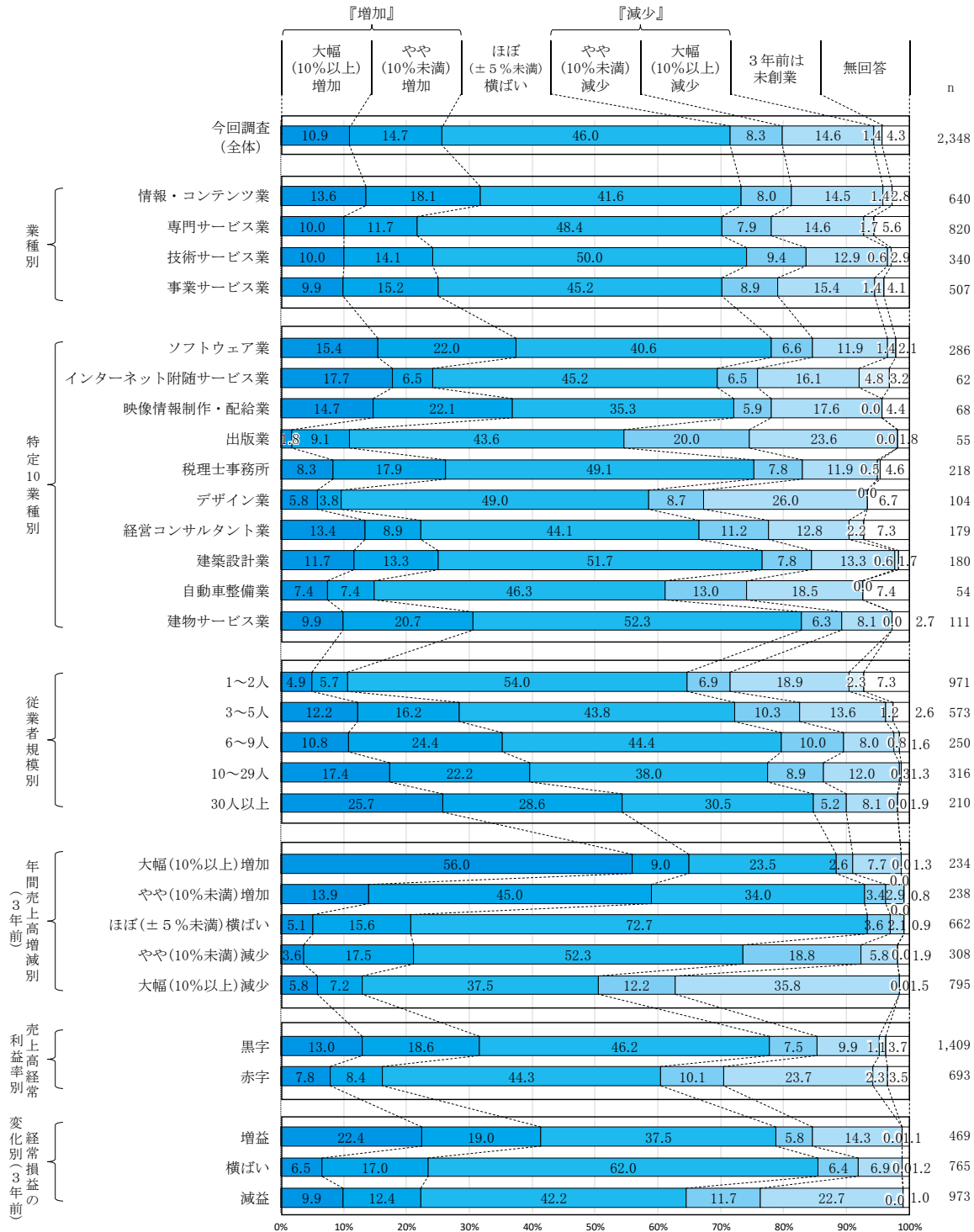
事例12の会社は、テレビドラマや映画、バラエティ番組の音声技術を専門としている。代表取締役がテレビドラマでの音声技術に長く携わってきた経験から、テレビドラマの仕事の割合が高い。音声技術の仕事は撮影現場で音声を録音し、音の大きさなどを調整する整音を行う。仕事の依頼は主に一緒に現場に携わってきた映像会社や音声会社が大部分を占めている。また、これまで仕事をしてきた監督や制作会社からの指名や推薦もある。

同社は専門学校で開催される企業説明会への参加や大企業と募集時期をずらすことによって若手の採用につなげており、2021年は新たに3人を採用した。また、昨今は制作会社から、女優や女性タレントへの対応に女性従業員を指定される場合が増えており、女性従業員が多数在籍していることが同社の強みとなっている。

不規則な勤務状況になりがちな仕事ではあるが、従業員が働きやすい職場環境を作り、長く働く中で専門性を高めてもらうことが企業の発展につながると考えている。

（音声情報制作業 10～29人 城南地域）

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費の変化



第1節 顧客状況

1 現在の顧客の件数

現在の顧客の件数は、「4件以下」(27.4%)が最も高く、「5～9件」(18.7%)、「10～19件」(17.1%)の順で続く。

業種別にみると、技術サービス業は「4件以下」(38.2%)が4割程度を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「200～499件」(10.9%)と「500件以上」(16.4%)が高い。建築設計業は「4件以下」(44.4%)が4割を占める。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「4件以下」(42.3%)が4割を超える。一方、30人以上と回答した企業の「500件以上」(12.4%)は1割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「4件以下」(31.6%)が3割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業の「4件以下」(36.5%)は黒字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業の「4件以下」(27.9%)は増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例13〉時代の変化に柔軟に対応

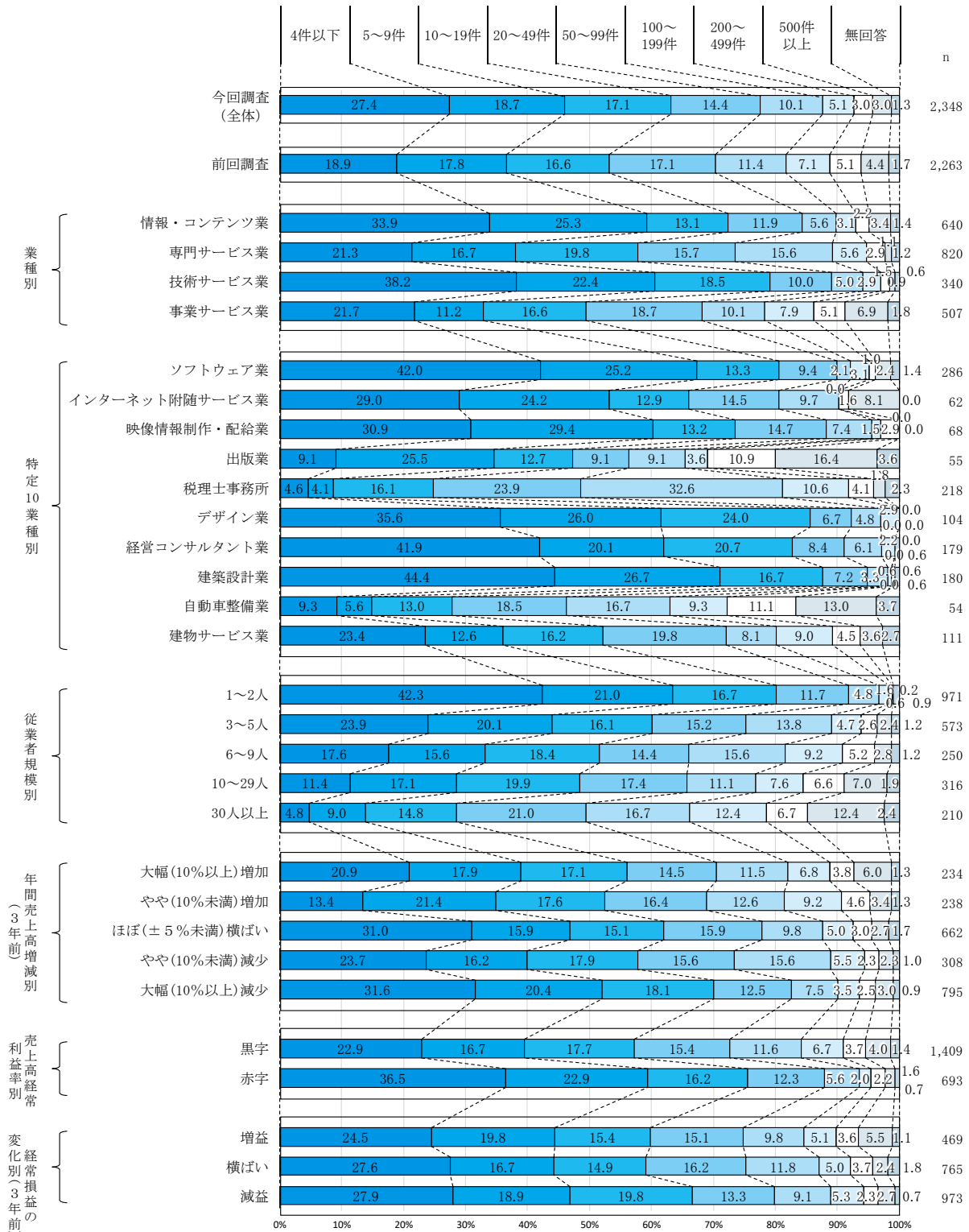
事例13の会社は、学校関連のプロモーションを主な業務としており、CM等の制作プロダクションに勤務経験のある代表取締役が起業した。創業当初は企業広告などを主体としていたが、学校関連の広告を扱っている企業との出会いをきっかけに、学校を対象とした業務へと転換した。学校関連のプロモーションを専門的に行う企業は少ないため、この分野への特化が同社の強みである。さらに、同社は提案をする際にその学校を十分研究し理解を深め、素晴らしい点や魅力を発見した上で要望をヒアリングし、学校の魅力と要望の双方が活かされる効果的な提案を心掛けている。

新型コロナウイルス感染症の影響でイベントは大幅に減少したが、代わりにWebでのオープンキャンパス等新たな需要が生まれている。また、同社は新型コロナウイルス感染症をきっかけにフルリモートワークを取り入れ、ビジネスチャットツールやWeb会議ツールを活用することで多様な働き方を実現した。

今後は、現在外注している撮影やデザインを内製化して顧客の要望に対しより迅速な対応ができる体制を構築したいと考えている。

(広告制作業 3～5人 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」（51.9%）が最も高く、「やや（10%未満）減少」（16.9%）、「大幅（10%以上）減少」（12.6%）の順で続く。「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた『増加』（13.6%）は1割を占め、「やや（10%未満）減少」と「大幅（10%以上）減少」をあわせた『減少』（29.5%）は約3割である。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は『増加』（15.3%）と『減少』（36.0%）がともに高い。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は『増加』（24.2%）が2割を占める。一方、デザイン業は『減少』（44.3%）が4割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど『減少』が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は『減少』（35.0%）が3割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は3年前と比較した総人件費の『増加』（45.8%）が4割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は『増加』（16.3%）と「ほぼ（±5%未満）横ばい」（55.4%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は『増加』（27.7%）が3割程度である。

〈事例14〉積極的なコミュニケーション

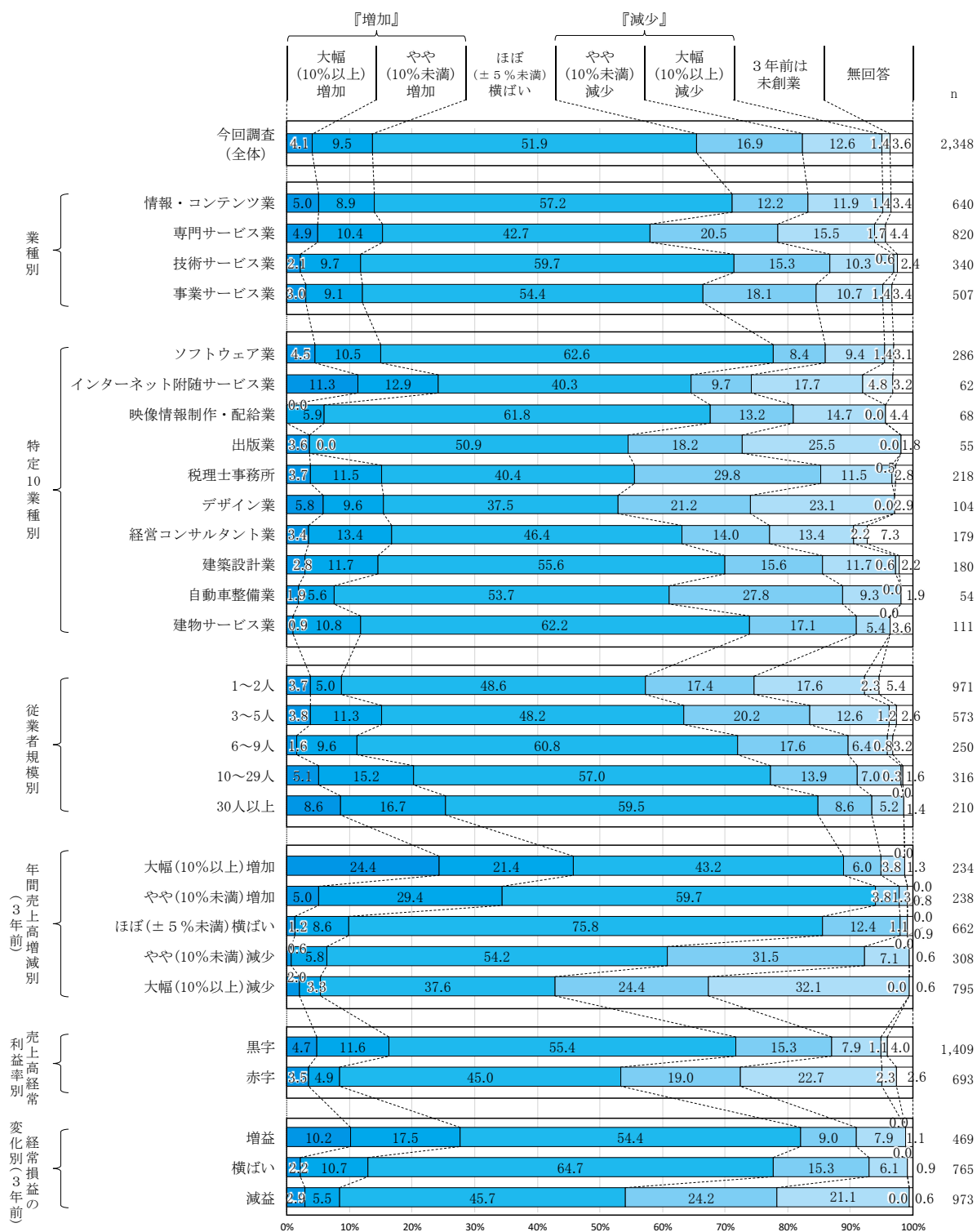
事例14の会社は、情報システムの受託開発とその運用サポートを主要業務としている。創業後約20年経つが、起業前からの社長の人脈等が現在の受注につながっており、強い信頼と相互理解で顧客と結ばれている。

現在の業務体制は、一部の業務を協力企業に委託しているが、今後は大手での業務経験のある人材を4～5名ほど採用し、システム全体の開発・管理を同社のみで請け負える体制、そして他企業に従業員を派遣できる体制を構築したいと考えている。

同社はシステムを利用するエンドユーザーと直接話ができる環境にあり、エンドユーザーのアイデアを収集し、顧客に伝えるとともにシステムに反映することを得意としている。顧客が何を求め、何をしたいのかを常に考え、積極的にコミュニケーションをとることをこれからも心がけていく。

（ソフトウェア業 10～29人 城南地域）

図表Ⅱ-3-2 3年前と比較した顧客件数の変化



3 新規顧客件数の割合

新規顧客件数（取引が3年以内の顧客）の割合は、「0～5%未満」（59.8%）が最も高く、「5～10%未満」（15.9%）、「10～20%未満」（7.6%）の順で続く。

業種別にみると、事業サービス業は「0～5%未満」（66.4%）が6割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業は「40%以上」（17.1%）が高く、建物サービス業は「0～5%未満」（78.4%）が高い。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「0～5%未満」（64.9%）が6割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「40%以上」（21.4%）が2割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業の「0～5%未満」（63.1%）は黒字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「0～5%未満」（63.6%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例15〉必要な資料を精査し確実に特許を取得

事例15の特許事務所は、国内電気メーカーで知的財産業務に携わっていた所長が専門家としての経験を活かし幅広い顧客に役立ちたいと起業した。特に情報処理やソフトウェア系の国内特許案件を得意としている。

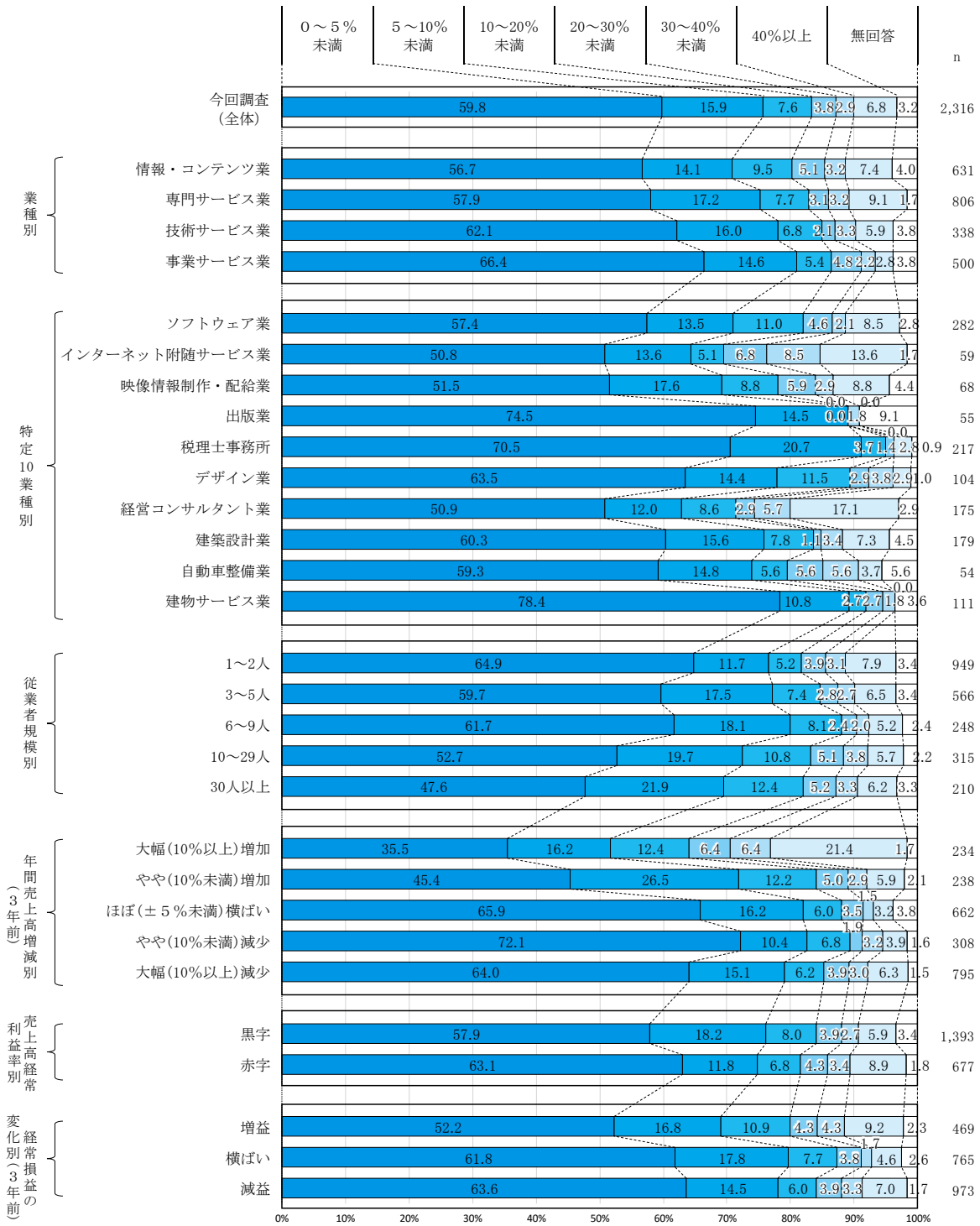
また、経済のグローバル化に伴い依頼が増加している外国への特許出願対応も同事務所の強みである。外国への特許出願は手続などが日本とは異なり、特に米国出願については英文の説明資料も所長が作成し、米国代理人と綿密な打合せを行い対応している。

国内特許出願では手続きを円滑に進めるため必要な資料を特許庁の担当官と直接コミュニケーションをとりながら確認するなどして確実な特許権の取得につなげている。

顧客は特許の登録後、毎年、特許庁へ維持費用を支払う必要があり、支払代行など継続した取引になることが多いため、特許出願時から顧客との信頼関係の構築に努めている。

（特許事務所 1～2人 副都心地域）

図表Ⅱ-3-3 新規顧客件数の割合



(注) 3年前未創業企業を除く。

4 東京立地のメリット

東京立地のメリット（複数回答）は、「交通の利便性がある」（53.1%）が最も高く、「顧客の集積度が高い」（45.1%）、「情報が収集しやすい」（32.5%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「情報が収集しやすい」（38.8%）、「有能な人材が集めやすい」（18.8%）、「仕入先等取引先と近接」（23.3%）が高く、専門サービス業は「多種多様な市場が存在」（35.2%）、「顧客の集積度が高い」（47.8%）、「立地の知名度が高い」（18.7%）、「交通の利便性がある」（57.2%）、「新サービスへの受容度が高い」（7.2%）が高い。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「顧客の集積度が高い」（51.5%）と「交通の利便性がある」（51.5%）がともに5割を超える。他の業種に比べて経営コンサルタント業は「多種多様な市場が存在」（38.5%）、「立地の知名度が高い」（24.6%）、「情報が収集しやすい」（53.6%）、「交通の利便性がある」（61.5%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「有能な人材が集めやすい」と「仕入先等取引先と近接」が高くなる傾向がみられる。従業者規模が小さくなるほど「職住が近接している」が高くなる傾向がみられる。

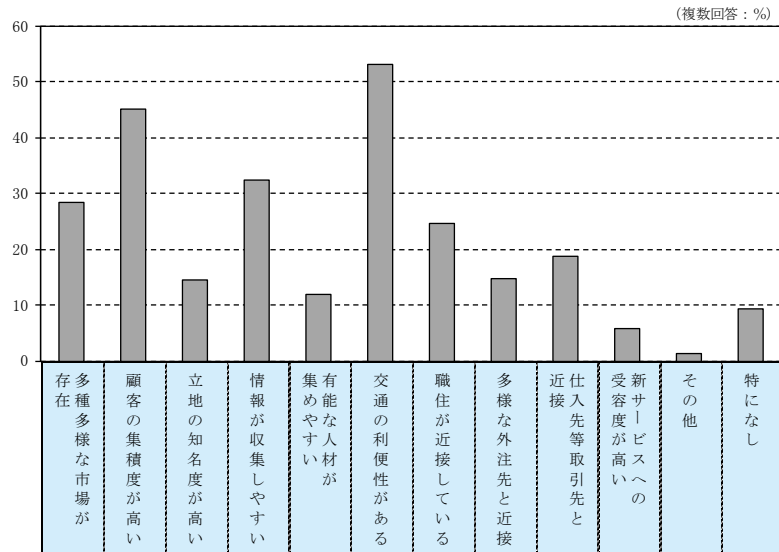
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「多種多様な市場が存在」（35.5%）、「立地の知名度が高い」（24.8%）、「情報が収集しやすい」（40.6%）、「有能な人材が集めやすい」（24.8%）、「多様な外注先と近接」（17.5%）、「新サービスへの受容度が高い」（10.3%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「顧客の集積度が高い」（49.6%）、「立地の知名度が高い」（16.2%）、「情報が収集しやすい」（34.2%）、「有能な人材が集めやすい」（13.8%）、「交通の利便性がある」（57.0%）、「多様な外注先と近接」（15.4%）、「仕入先等取引先と近接」（19.9%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）でみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「交通の利便性がある」（58.4%）が6割程度を占める。

所在地別にみると、他の地域に比べて都心は「多種多様な市場が存在」（33.1%）、「顧客の集積度が高い」（52.7%）、「立地の知名度が高い」（24.7%）、「情報が集積しやすい」（41.0%）、「有能な人材が集めやすい」（18.1%）、「交通の利便性がある」（60.7%）、「仕入先等取引先と近接」（22.5%）が高い。

図表II-3-4 東京立地のメリット



		存在	多種多様な市場が	顧客の集積度が高い	立地の知名度が高い	情報が収集しやすい	集めやすい人材が	交通の利便性がある	職住が近接している	多様な外注先と近接	近接	仕入先等取引先と	受容度が高い	新サービスへの	その他	特になし	無回答	n
今回調査 (全体)		28.5	45.1	14.6	32.5	11.9	53.1	24.6	14.8	18.7	5.8	1.3	9.2	1.6	1.6	1.6	2,348	
業種別	情報・コンテンツ業	25.5	43.8	13.3	38.8	18.8	55.5	22.2	18.1	23.3	6.9	1.1	8.3	1.3			640	
	専門サービス業	35.2	47.8	18.7	37.1	8.7	57.2	27.4	10.5	13.5	7.2	1.1	6.6	1.3			820	
	技術サービス業	20.9	37.9	10.3	26.8	9.7	51.8	28.2	18.2	15.9	2.9	1.8	12.4	2.6			340	
	事業サービス業	25.2	46.9	12.4	20.1	9.9	44.4	20.7	15.2	22.9	4.3	1.6	12.8	1.8			507	
特定10業種別	ソフトウェア業	24.8	46.9	13.6	38.1	22.0	59.1	22.7	16.8	20.3	5.6	0.7	10.8	0.7			286	
	インターネット附属サービス業	25.8	38.7	12.9	30.6	12.9	48.4	22.6	11.3	14.5	3.2	1.6	9.7	0.0			62	
	映像情報制作・配給業	29.4	51.5	17.6	44.1	29.4	51.5	22.1	26.5	32.4	11.8	4.4	1.5	1.5			68	
	出版業	16.4	30.9	5.5	38.2	5.5	45.5	10.9	14.5	32.7	3.6	0.0	5.5	1.8			55	
	税理士事務所	37.2	50.5	15.1	26.6	6.0	54.6	26.1	3.2	7.8	2.8	0.9	6.9	2.3			218	
	デザイン業	29.8	44.2	14.4	39.4	9.6	54.8	23.1	22.1	26.0	7.7	1.0	5.8	1.0			104	
	経営コンサルタント業	38.5	43.0	24.6	53.6	10.1	61.5	28.5	11.2	7.8	10.6	0.6	4.5	0.6			179	
	建築設計業	23.9	40.6	11.7	34.4	10.6	57.8	30.0	22.2	18.9	1.7	1.7	8.3	3.3			180	
	自動車整備業	9.3	37.0	5.6	11.1	1.9	24.1	13.0	14.8	18.5	1.9	1.9	27.8	1.9			54	
	建物サービス業	25.2	47.7	11.7	18.9	7.2	48.6	25.2	19.8	25.2	4.5	0.9	12.6	0.0			111	
従業者規模別	1~2人	27.2	35.1	13.2	32.7	4.3	48.2	29.6	12.4	14.3	4.8	0.6	12.3	2.4			971	
	3~5人	27.9	48.3	15.2	28.8	10.6	55.0	24.1	14.8	17.3	6.1	1.7	9.9	0.9			573	
	6~9人	31.6	47.2	13.6	32.8	12.8	54.0	22.0	14.8	20.0	5.2	2.0	8.4	2.4			250	
	10~29人	30.1	56.6	17.1	35.1	25.0	57.6	19.3	18.0	27.5	7.9	1.6	4.1	0.9			316	
	30人以上	30.0	61.0	18.1	37.1	30.0	63.3	14.8	22.4	28.6	6.7	1.9	3.3	0.0			210	
(3年前別)	大幅(10%以上)増加	35.5	47.4	24.8	40.6	24.8	57.3	25.2	17.5	16.7	10.3	2.6	7.3	1.7			234	
	やや(10%未満)増加	31.1	52.5	15.1	40.3	18.1	62.6	19.3	15.1	21.0	7.6	1.7	5.5	0.8			238	
	ほぼ(±5%未満)横ばい	24.9	41.5	11.0	28.7	8.6	51.1	26.3	11.5	17.1	3.5	1.2	11.9	2.0			662	
	やや(10%未満)減少	28.2	45.5	14.6	28.2	8.8	54.2	26.6	14.6	18.2	4.5	1.3	8.4	1.3			308	
	大幅(10%以上)減少	28.1	43.9	13.8	31.6	10.1	49.6	23.4	15.8	19.9	5.9	1.0	9.2	1.6			795	
益率別	黒字	28.9	49.6	16.2	34.2	13.8	57.0	24.1	15.4	19.9	6.0	1.5	8.0	1.1			1409	
	赤字	29.0	36.9	13.9	31.5	9.2	46.5	25.7	15.2	17.2	6.2	0.9	11.4	1.7			693	
(3年前)	増益	29.2	50.1	16.6	38.2	17.3	58.4	22.6	16.0	19.4	5.3	1.5	6.8	1.3			469	
	横ばい	27.3	43.1	12.0	31.0	9.7	51.4	26.5	12.4	17.3	5.6	1.7	11.1	1.8			765	
	減益	28.8	43.3	15.5	30.3	11.3	52.1	23.8	15.5	19.5	5.8	1.0	8.7	1.3			973	
所在地別	都心	33.1	52.7	24.7	41.0	18.1	60.7	17.6	16.9	22.5	5.9	1.7	5.1	1.4			590	
	副都心	27.0	44.3	19.5	37.0	16.1	60.0	24.0	16.5	21.5	6.9	0.4	5.9	1.4			492	
	城東	24.9	44.7	9.3	23.8	7.1	50.7	27.7	13.2	17.8	4.4	1.4	12.9	2.2			365	
	城南	27.1	48.2	10.1	30.7	8.5	52.3	30.7	16.1	14.6	8.5	2.0	8.5	0.0			199	
	城北	29.2	37.5	4.2	23.6	2.8	47.2	23.6	20.8	22.2	4.2	0.0	13.9	0.0			72	
	城西	27.3	38.1	10.4	33.5	8.5	53.1	32.3	12.3	15.8	5.8	1.9	6.2	1.2			260	
	多摩	27.5	37.5	4.2	23.3	7.2	35.6	24.7	10.8	13.1	4.7	1.1	18.9	3.1			360	

第2節 主要顧客

1 年間売上高第1位の顧客の属性

年間売上高第1位の顧客の属性は、「情報通信業」(18.1%)が最も高く、「学術研究, 専門・技術サービス業」(11.4%)、「建設業」(10.6%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「情報通信業」(49.5%)が約5割である。技術サービス業は「建設業」(33.2%)が3割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「情報通信業」(60.8%)が高い。建築設計業は「建設業」(37.8%)が4割程度である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「官公庁」(11.9%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「金融業, 保険業」(4.7%)と「生活関連サービス業, 娯楽業」(6.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「農業, 林業, 漁業」(0.4%)、「製造業」(10.4%)、「情報通信業」(19.4%)、「金融業, 保険業」(2.9%)、「不動産業, 物品賃貸業」(6.8%)、「学術研究, 専門・技術サービス業」(11.9%)、「医療, 福祉」(4.3%)、「官公庁」(4.7%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「情報通信業」(20.5%)、「金融業, 保険業」(3.6%)、「学術研究, 専門・技術サービス業」(12.2%)、「宿泊業, 飲食サービス業」(2.8%)、「官公庁」(5.1%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

〈事例16〉看板商品の価値を長く維持することが大切

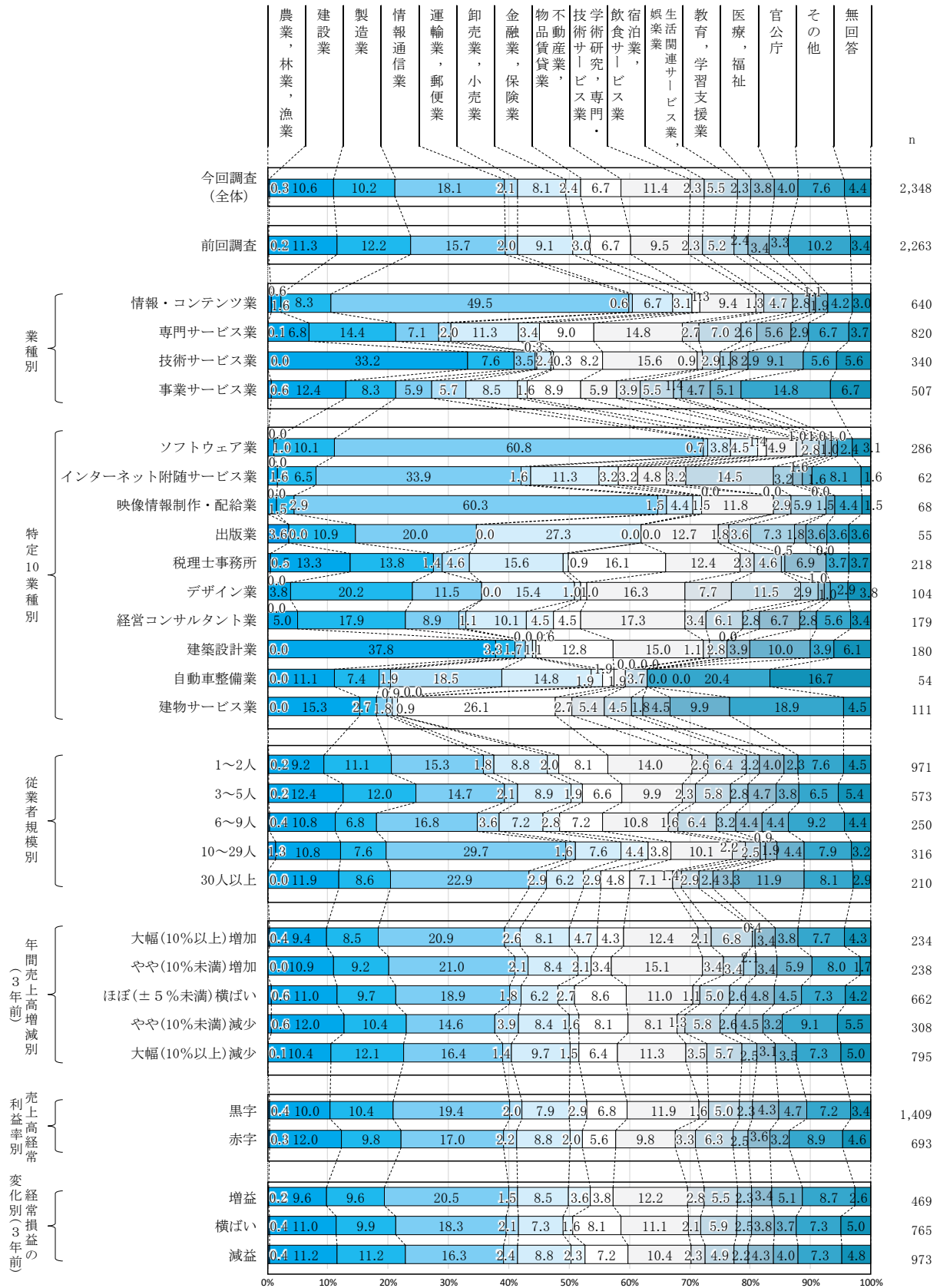
事例16の会社は、学術書や進路指導・職業案内を扱う出版社である。学術書は、本にまとめた大学等の教員からの依頼が多い。進路指導・職業案内の本は、約50年前に当時のパイロットやスチュワーデスなどの花形職業からスタートし、その時代の職業ニーズの動向を捉え、出版してきた。進路指導・職業案内の本は、一時、出版業界でブームになったが、現在では多くが出版を止めている。しかし、同社は現在でもシリーズを存続しており、これにより知名度が高まる効果もあった。

また、同社は電子書籍の取扱いも始めており、今後、その売上に占める割合を増やしていく予定である。電子書籍は印刷された本と異なり、金銭の対価として閲覧権が付与される。そのため、サービス停止時の対応や識字技術が電子端末の規格によるなど様々な課題がある。このような課題への対応を考えたうえで、電子書籍に係わりたいと考えている。

同社は、長期的な視点で出版事業に取り組んでおり、一度出版したら何十年先でも読むことができることを大切にしてきた。その時だけの技術に頼るのではなく多角的な視野を持ち、将来を見据えて出版事業に取り組んでいる。

(出版業 10~29人 副都心地域)

図表Ⅱ-3-5 年間売上高第1位の顧客の属性



2 年間売上高第1位の顧客の所在地

年間売上高第1位の顧客の所在地は、「都心（千代田、中央、港）」（33.7%）が最も高く、「副都心（新宿、文京、渋谷、豊島）」（15.6%）、「東京、近県以外の道府県」（9.9%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「都心」（42.2%）と「副都心」（17.7%）が高い。特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「副都心」（27.4%）が高く、映像情報制作・配給業は「都心」（52.9%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「都心」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「都心」（41.9%）、「城北（北、板橋）」（2.1%）、「海外」（2.6%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「都心」（34.4%）、「副都心」（16.1%）、「城北」（1.3%）、「城西（世田谷、中野、杉並、練馬）」（4.7%）、「多摩地域」（8.1%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「都心」（36.5%）、「東京、近県以外の道府県」（11.5%）、「海外」（2.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

所在地別にみると、都心と回答した企業は年間売上高第1位の顧客の所在地は「都心」（53.4%）が5割を占める。

〈事例17〉データに基づいた商品開発と徹底した品質管理

事例17の会社は、スーパーで販売されているプライベートブランド商品の企画・開発と商品の共同仕入れを行っている。近年スーパーを利用する顧客の嗜好は多様化しており、価格だけでなく健康やSDGs等環境に配慮した商品も多い。同社が扱っているプライベートブランド商品の種類は、生鮮食品や冷凍食品、ペットボトル系飲料など多岐に渡る。

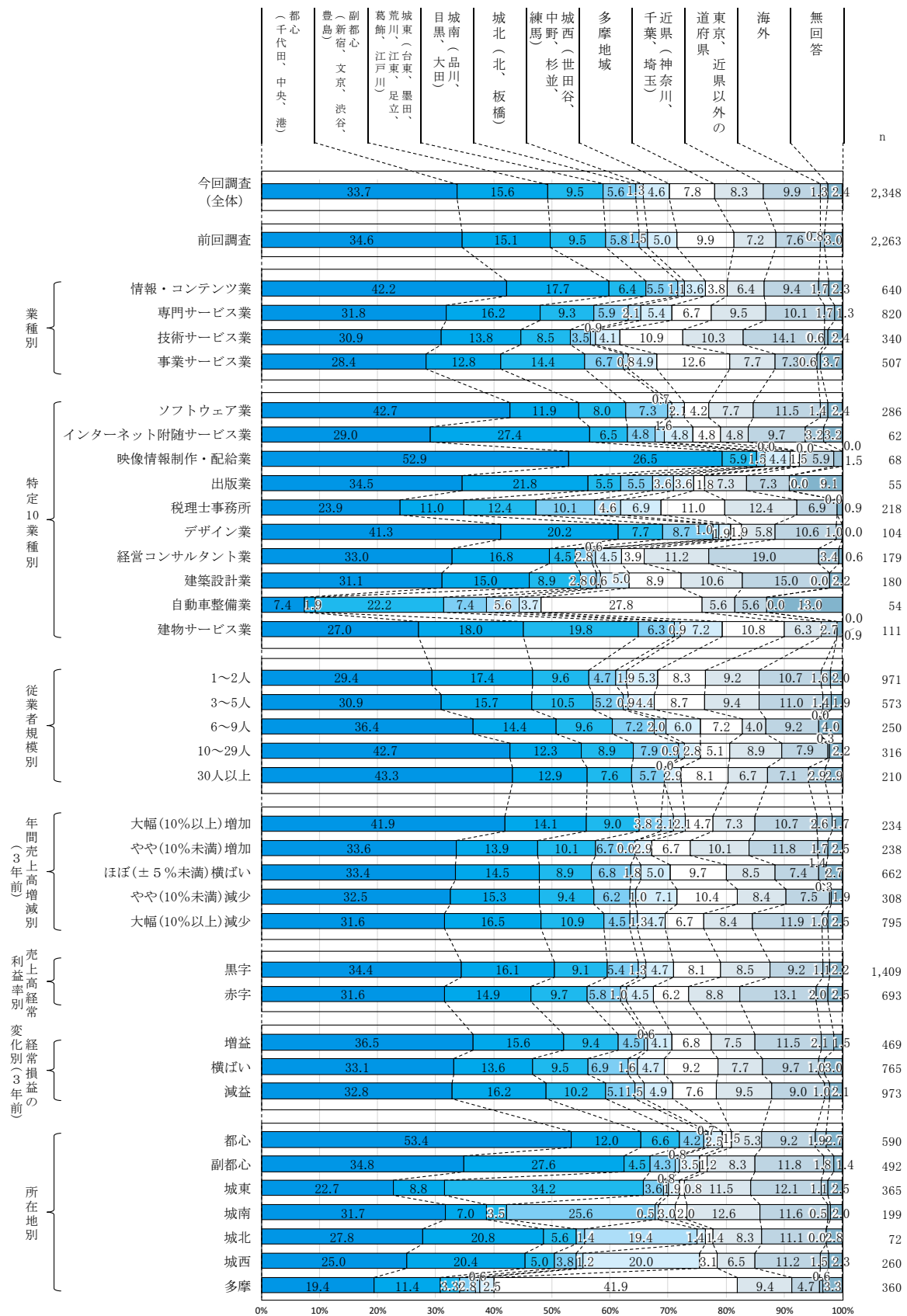
プライベートブランド商品の企画・開発の際は、スーパーの利用者へのアンケート調査や日々の売り場のデータ確認だけでなく、実際にスーパーへ出向き売場に立ち、顧客の動向を把握することを大切にしている。得られたデータを基に仮説を立て、潜在的に求められている商品の開発に取り組んでいる。また、共同仕入れについても長年の経験とデータから、在庫の欠品を出さないよう需要を先読みして行動することを心掛けている。

同社はプライベートブランド商品の生産をメーカーに委託しているが、品質をメーカー任せにするのではなく、同社の専門担当者がメーカーの品質の確認をしている。顧客の安全安心の意識が高いことを受け、現在では品質管理を担当する従業員の教育も社内で実施できる体制となっている。

今後は大学や民間企業との連携も推し進め、プライベートブランド商品の開発に活かしていきたい。

（事業サービス業（その他） 30人以上 副都心地域）

図表Ⅱ-3-6 年間売上高第1位の顧客の所在地



3 年間売上高第1位の顧客との取引年数

年間売上高第1位の顧客との取引年数は、「10年以上」(56.9%)が最も高く、「3～5年未満」(11.5%)、「7～10年未満」(10.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「1年未満」(3.0%)が高く、事業サービス業は「10年以上」(68.0%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて建物サービス業は「10年以上」(80.2%)が高い。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「10年以上」(73.3%)が7割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「1年未満」(5.1%)、「1～3年未満」(15.8%)、「3～5年未満」(22.2%)、「5～7年未満」(9.8%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「7～10年未満」(10.4%)、「10年以上」(57.5%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「1年未満」(2.6%)、「1～3年未満」(13.0%)、「3～5年未満」(14.3%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例18〉地域に密着し、安心と信頼を届ける

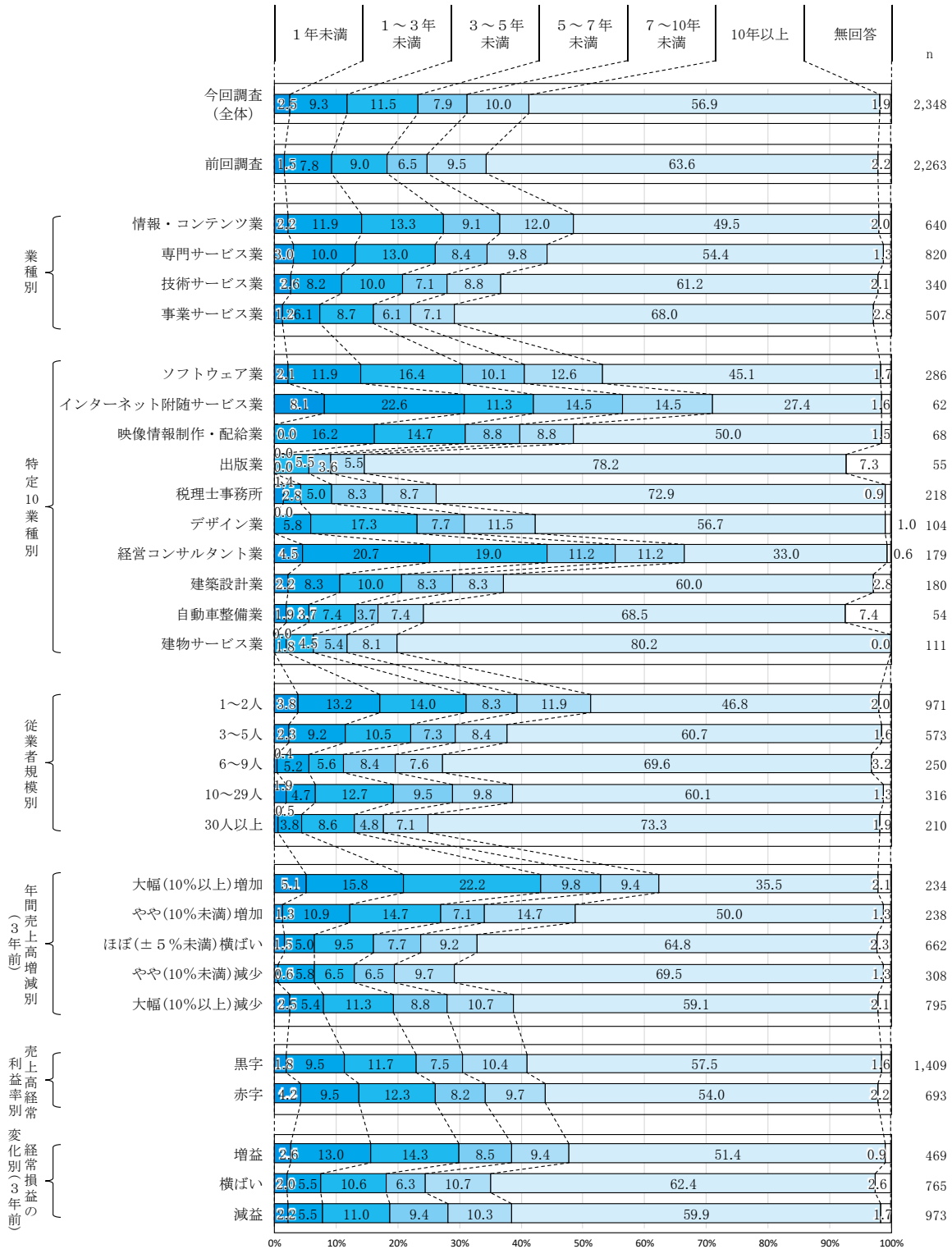
事例18の税理士事務所は、顧客の8割以上が近隣に立地し、地域に根差した事業を展開している。

顧客は小売業、不動産業、製造業、サービス業、建築業など多岐にわたる。顧問先を定期的に訪問しコミュニケーションをとり、安心と信頼が得られるよう従業員一同で業務に取り組んでいる。また、代表は市民の会や商工会、法人会など地域の様々な団体に参加するなど普段から地域貢献を心掛けている。

現在、2023年10月から始まるインボイス制度に対する知識習得及び対応準備に力を入れている。今後も地域に密着し、地域を活性化するために顧客を全力で支援していきたいと考えている。

(税理士事務所 6～9人 多摩地域)

図表Ⅱ-3-7 年間売上高第1位の顧客との取引年数



4 年間売上高第1位の顧客への売上依存度

年間売上高第1位の顧客への売上依存度は、「20%未満」(29.5%)が最も高く、「20~40%未満」(25.0%)、「80%以上」(18.4%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「20%未満」(43.3%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「80%以上」(25.5%)が高い。税理士事務所は「20%未満」(82.6%)が8割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~2人と回答した企業は「60~80%未満」(11.9%)と「80%以上」(25.4%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「20%未満」(26.3%)が低い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「20%未満」(31.9%)と「20~40%未満」(25.7%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「80%以上」(19.2%)が約2割である。

創業時期別にみると、創業時期が古くなるほど「20%未満」が高くなる傾向がみられる。

〈事例19〉エンジニアの雇用安定に努め質の高いサービスを目指す

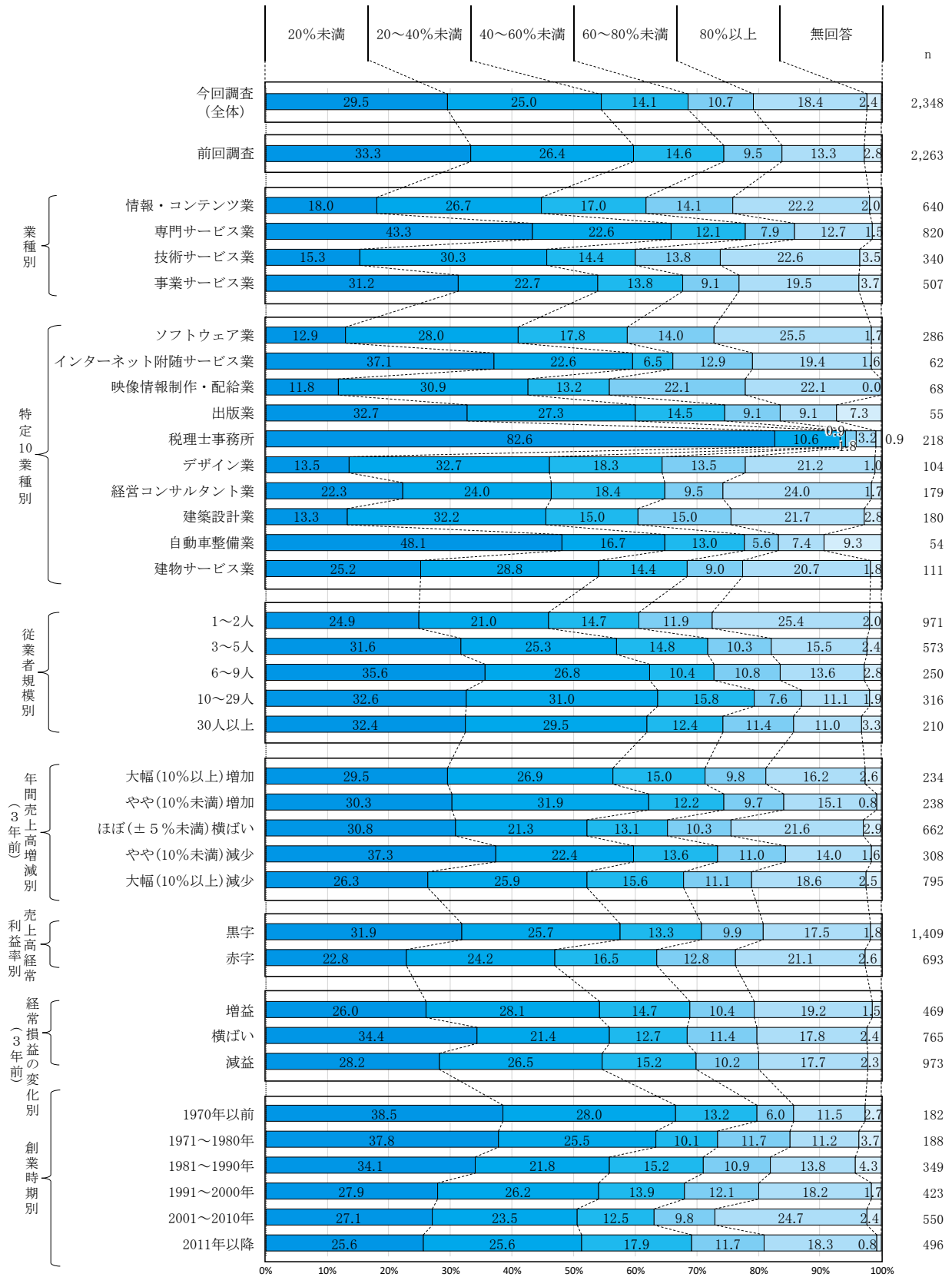
事例19の会社は、SES(System Engineering Service)事業を手掛ける会社であり、サーバーやネットワークといった情報システムに必要なITインフラの企画、設計、構築を主な業務としている。また2年前からは新規事業として、サーバーのデータを分析し、メンテナンス時期などを視覚的に把握できるサービスを中小企業向けに提供しており、一定の需要を獲得している。

近年のIT業界では、フリーランスのエンジニアと多数提携し、正規従業員はほとんどが営業担当という会社も少なくない。それに対し、同社ではエンジニアの雇用安定に努め、正規雇用での採用割合を増やすことを目指している。自らもエンジニアである代表取締役は、専門職の気質や従業員の実態を理解しており、新しい技術獲得のためには実際に経験することが重要と考えて毎年予算を確保し、従業員がより良い環境で仕事ができるよう努めている。

代表取締役自らが業務における問題点や課題を見抜き、顧客に対してもエンジニアの視点で改善提案を行えることが同社の強みとなっている。今後はエンジニアとしての実力に加えてマネジメントもできる中核人材の育成にも力を入れていきたいと考えている。

(ソフトウェア業 10~29人 多摩地域)

図表Ⅱ-3-8 年間売上高第1位の顧客への売上依存度



5 年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係

年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係は、「交渉次第」(44.1%)が最も高く、「主として自企業が決める」(26.6%)、「主として顧客が決める」(24.7%)の順である。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「交渉次第」(50.2%)が5割を超える。他の業種に比べて専門サービス業は「主として自企業が決める」(31.1%)が高く、事業サービス業は「主として顧客が決める」(27.2%)が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「交渉次第」(59.1%)が約6割である。映像情報制作・配給業は「主として顧客が決める」(45.6%)が4割を占める。自動車整備業は「主として自企業が決める」(64.8%)が6割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~2人と回答した企業は「主として顧客が決める」(27.8%)が高い。30人以上と回答した企業は「交渉次第」(55.2%)が5割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「交渉次第」(55.1%)が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「主として顧客が決める」(30.3%)が黒字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「交渉次第」(50.1%)が5割を超える。

売上依存度別にみると、売上依存度が低くなるほど「主として自企業が決める」が高くなる傾向がみられ、20%未満と回答した企業は「主として自企業が決める」(37.9%)が4割程度である。

〈事例20〉300を超えるマニュアルの作成でフルリモートワークを実現

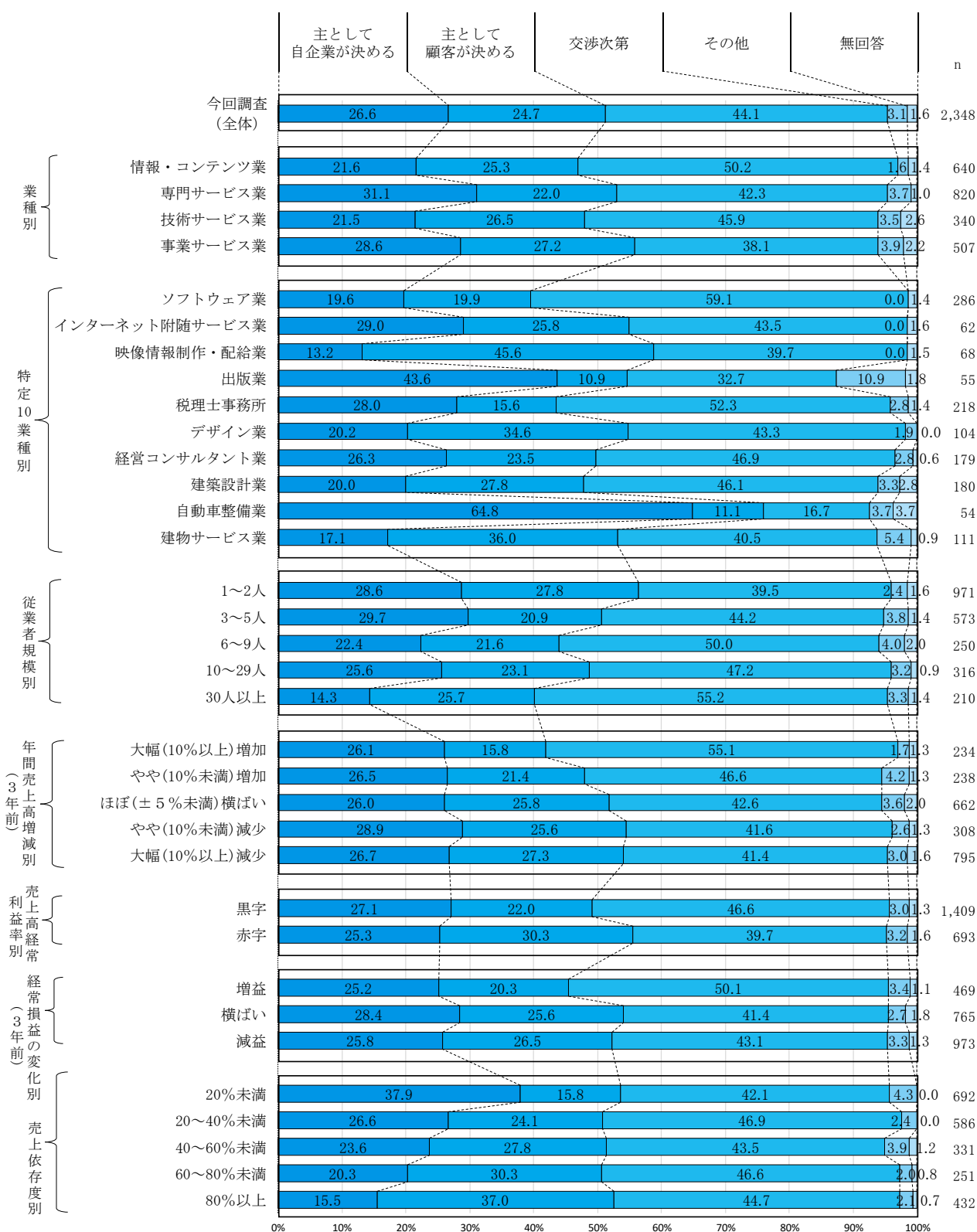
事例20の会社は、WEBサイトの制作、アプリの開発、WEBマーケティングなどを主な業務としている。同社の最大の特徴はオフィスを持たないことであり、創業以来、新型コロナウイルス感染症流行以前からこの業務形態を継続してきた。

従業員間の連絡にはビジネスチャットツール等を活用し、データは全てクラウド上に保存、全ての従業員がマーケティング・開発・制作部門から、業務に関する必要な資料を自由に見ることができる。3回同じ作業をしたらマニュアルを作成することから、現在では300を超えるマニュアルを従業員全員が活用して業務を行っている。

WEBサイトの制作は外部委託せず全て自社で行うなど、成果物の品質にはこだわりを持っており、同業他社の倍以上の打ち合わせを重ねることで顧客の抱える潜在的な問題や課題までを明確化し、解決するための提案を行っている。当初の見積額を超過することも多々あるが、顧客が納得するものをたとえ赤字になったとしてもつくるという姿勢は、追加発注や新規顧客の紹介につながっている。

(インターネット付随サービス業 30人以上 城東地域)

図表Ⅱ-3-9 年間売上高第1位の顧客との価格決定に関する関係



第1節 海外関連取引の実態

1 海外関連取引の状況

海外関連取引の状況は、「検討していない」(63.6%)が最も高く、「取引がある」(11.8%)、「取引はないが、検討している」(8.8%)、「把握していない」(6.4%)の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「取引がある」(14.5%)と「取引はないが、検討している」(12.8%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「取引はないが、検討している」(16.1%)、出版業は「取引がある」(25.5%)、建物サービス業は「検討していない」(73.0%)がそれぞれ高い。

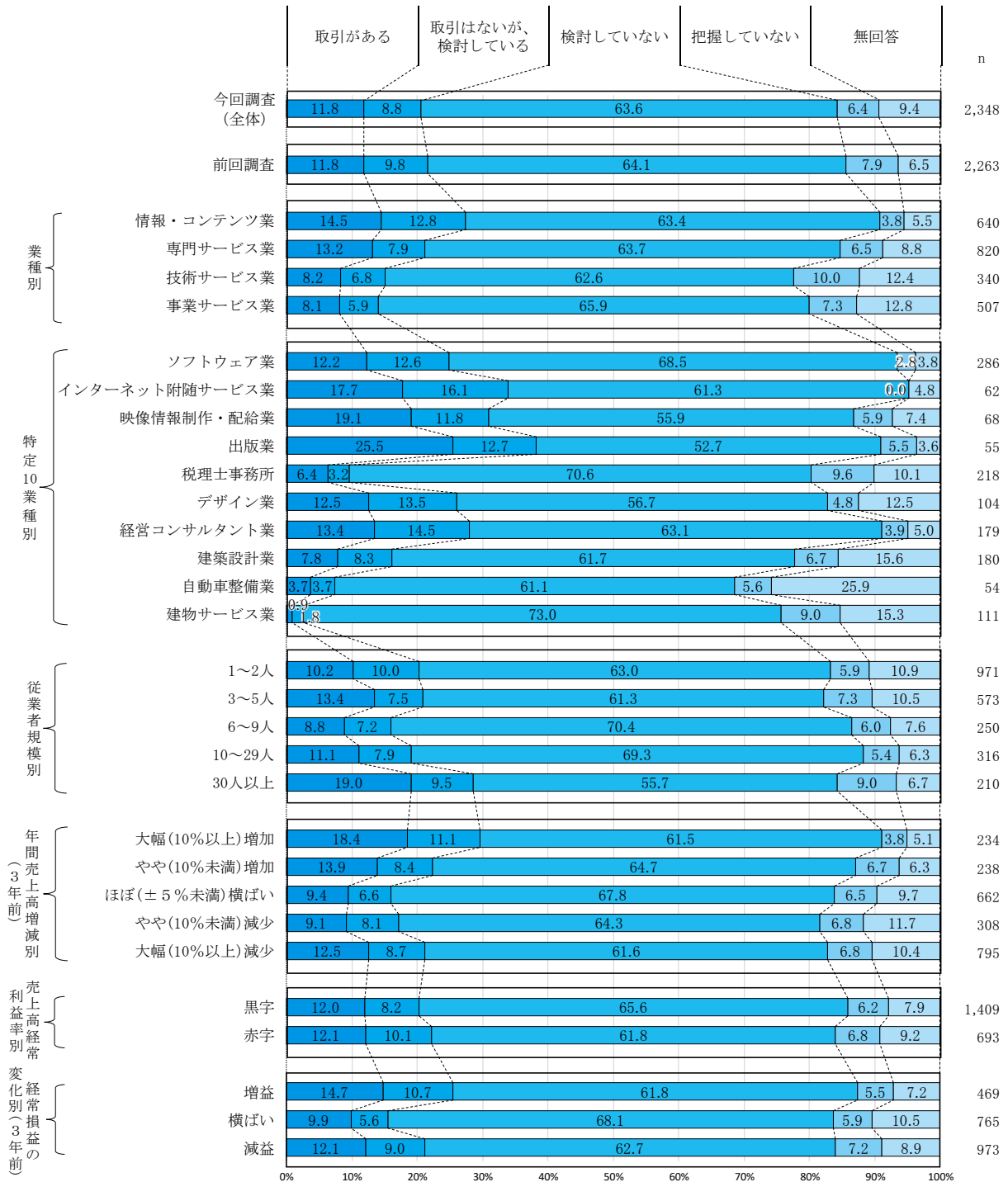
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1~2人と回答した企業は「取引はないが、検討している」(10.0%)が高く、30人以上と回答した企業は「取引がある」(19.0%)と「把握していない」(9.0%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「取引がある」(18.4%)と「取引はないが、検討している」(11.1%)が高い。3年前と比較した年間売上高がほぼ横ばい(±5%未満)と回答した企業は「検討していない」(67.8%)が7割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「検討していない」(65.6%)が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取引がある」(14.7%)と「取引はないが、検討している」(10.7%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-4-1 海外関連取引の状況



2 海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域

海外関連取引における最も年間売上高の多い企業・顧客の属する国・地域は、「アメリカ」(24.6%)が最も高く、「中国」(15.2%)、「台湾」(8.0%)の順で続く。なお、「その他」(25.4%)は2割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「アメリカ」(31.5%)が高い。技術サービス業は「中国」(28.6%)が3割程度である。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「韓国」(35.7%)が高い。税理士事務所は「アメリカ」(35.7%)、建築設計業は「中国」(35.7%)がともに3割を占める。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「香港」(7.1%)と「台湾」(9.1%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「アメリカ」(19.2%)が低い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「中国」(15.4%)、「台湾」(8.9%)、「韓国」(6.5%)、「アメリカ」(24.3%)、「イギリス」(3.0%)、「ドイツ」(6.5%)が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「韓国」(8.7%)、「イギリス」(4.3%)、「ドイツ」(7.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例21〉信頼関係がビジネスの基本

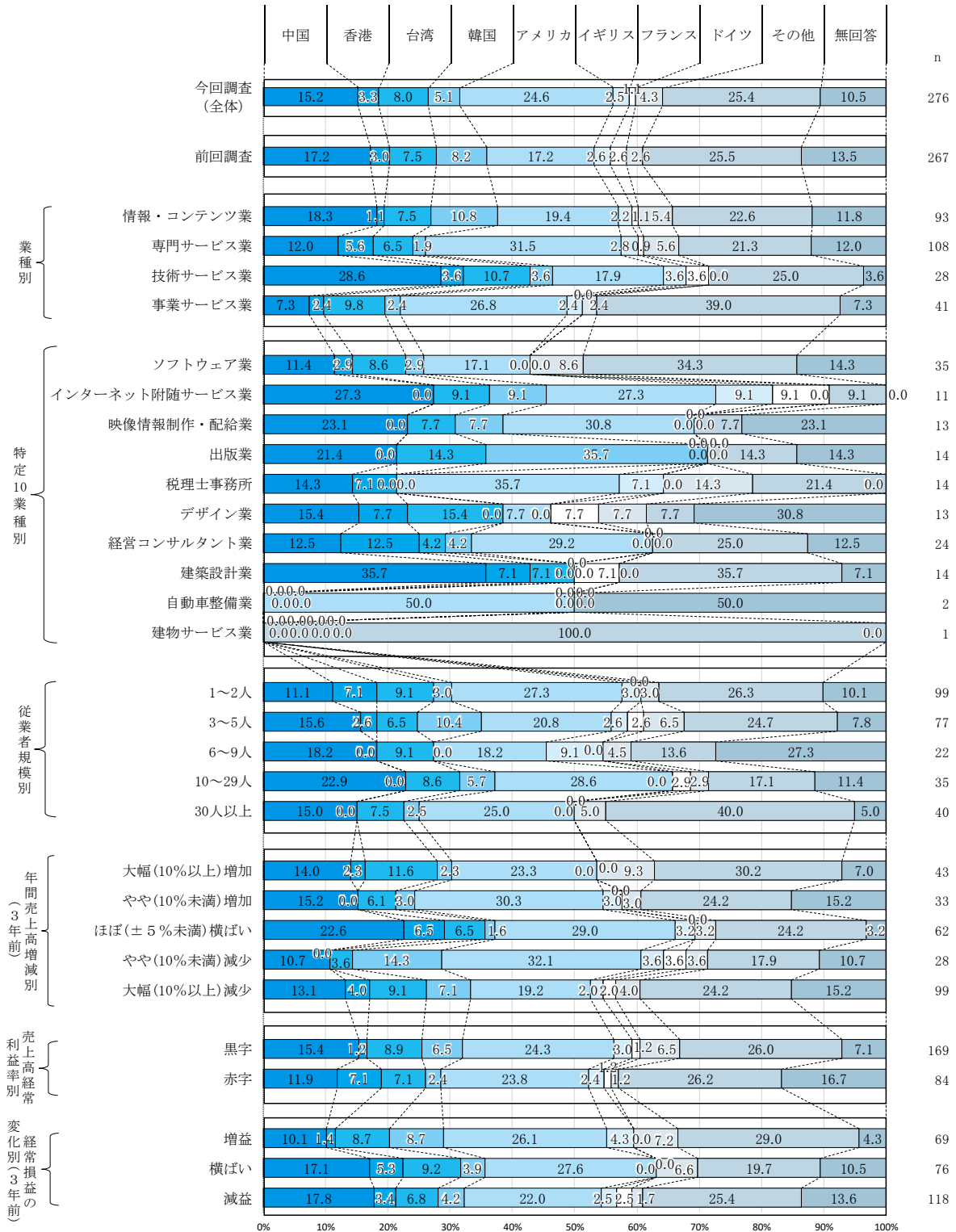
事例21の会社は、中堅・中小企業向けの物流業務の外注請負を主な業務としている。商品の保管、在庫管理、梱包・発送から宅配便やメール便を活用した配送など物流全般を代行する。自社で物流部門をもつことができず、物流を外注で対応する企業にサービスを提供している。

同社は輸送手段や倉庫を自社で持たずに物流を請負うため、案件ごとに協力企業を活用し物流の仕組みを構築する。協力企業が同社に代わり様々な作業を行うため、協力企業との信頼関係の構築はとても重要である。

東日本大震災の直後に、がれきの撤去も完全に済んでいない道路を、物流業者のトラックが荷物を届けるために走る一枚の写真が同社の原点であり、震災でがれきの処理もままならない中、必要なものを、必要としている人に確実に届けるという気概を大切にしている。

(事業サービス業(その他) 6～9人 都心地域)

図表Ⅱ-4-2 海外関連取引における企業・顧客の属する国・地域



(注) 海外関連取引の状況(図表Ⅱ-4-1)で「取引がある」とした企業のみを集計。

第2節 海外関連取引の課題と今後の展開

1 海外関連取引における課題

海外関連取引における課題（複数回答）は、「外国語に対応できない」（29.9%）が最も高く、「国際業務に関する知見がない」（24.3%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（21.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「国際業務に関する知見がない」（27.2%）、「海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない」（13.0%）、「商習慣の違い」（15.0%）、「為替のリスク」（12.8%）、「投資効果がわからない」（6.9%）が高い。技術サービス業は「外国語に対応できない」（35.9%）が3割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「国際業務に対応できる人材が確保できない」（27.4%）が高く、デザイン業は「外国語に対応できない」（43.3%）、「国際業務に関する知見がない」（31.7%）、「商習慣の違い」（20.2%）、「為替のリスク」（22.1%）、「投資効果がわからない」（9.6%）、「業務・サービスが真似される」（3.8%）、「知的財産流出のリスク」（11.5%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「商習慣の違い」（19.5%）が高い。

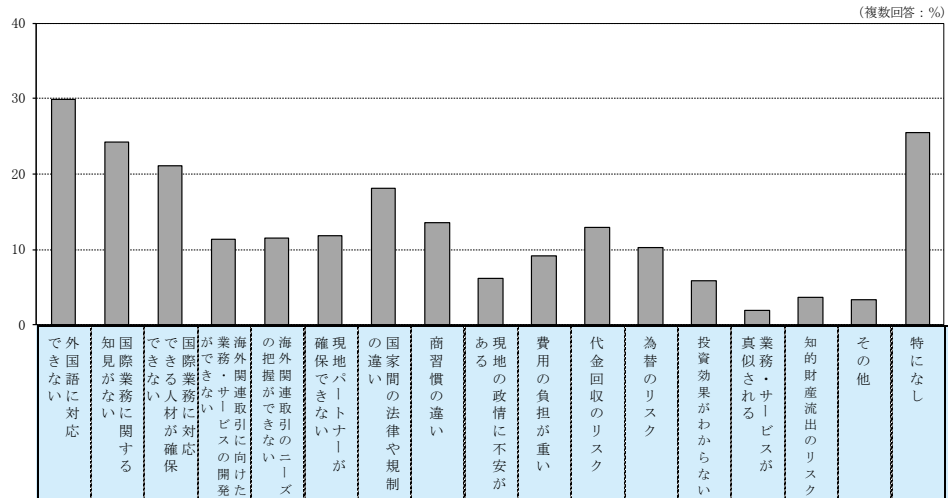
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「国際業務に関する知見がない」（27.8%）、「現地パートナーが確保できない」（14.1%）、「商習慣の違い」（17.1%）、「代金回収のリスク」（16.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「外国語に対応できない」（31.2%）、「国際業務に関する知見がない」（26.5%）、「国際業務に対応できる人材が確保できない」（24.7%）、「海外関連取引に向けた業務・サービスの開発ができない」（12.6%）、「海外関連取引のニーズの把握ができない」（12.6%）、「現地パートナーが確保できない」（12.7%）、「国家間の法律や規制の違い」（19.9%）、「投資効果がわからない」（6.2%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「現地の政情に不安がある」（6.9%）、「費用の負担が重い」（10.2%）、「代金回収のリスク」（14.5%）、「為替のリスク」（11.6%）、「投資効果がわからない」（6.3%）、「業務・サービスが真似される」（2.6%）、「知的財産流出のリスク」（3.9%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「国際業務に関する知見がない」、「現地パートナーが確保できない」、「国家間の法律や規制の違い」、「商習慣の違い」、「為替のリスク」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-4-3 海外関連取引における課題



今回調査 (全体)	29.9	24.3	21.1	11.4	11.5	11.8	18.1	13.5	6.1	9.2	13.0	10.3	5.8	1.9	3.7	3.4	25.5	14.8	n		
業種別	29.8	27.2	23.8	13.0	12.0	13.1	17.0	15.0	5.8	9.5	15.2	12.8	6.9	1.7	4.5	3.0	26.3	9.4	2,348		
情報・コンテンツ業	31.8	24.6	19.5	10.6	10.4	9.5	21.7	13.3	5.5	8.5	11.6	10.4	5.4	1.6	3.3	3.4	25.0	13.3	640		
専門サービス業	35.9	26.2	24.1	9.4	15.3	15.3	19.1	14.1	9.7	10.0	15.9	7.9	6.2	2.6	6.5	2.6	20.9	19.7	820		
技術サービス業	23.9	19.3	18.9	12.4	10.3	11.4	13.2	11.4	5.7	9.5	10.1	8.1	4.9	2.0	1.6	4.5	29.0	19.7	340		
事業サービス業	29.7	26.6	23.4	12.9	11.5	15.0	19.2	17.8	7.0	11.9	16.1	13.6	8.7	1.4	4.5	2.4	26.6	8.0	507		
ソフトウェア業	40.3	27.4	27.4	12.9	12.9	12.9	16.1	11.3	1.6	6.5	11.3	17.7	6.5	3.2	4.8	1.6	25.8	8.1	286		
インターネット附随サービス業	29.4	27.9	26.5	10.3	17.6	19.1	16.2	19.1	7.4	7.4	10.3	14.7	7.4	1.5	7.4	2.9	26.5	8.8	62		
映像情報制作・配給業	21.8	25.5	16.4	12.7	7.3	7.3	16.4	12.7	10.9	7.3	21.8	9.1	1.8	0.0	7.3	5.5	25.5	9.1	68		
出版業	34.4	31.2	20.6	10.6	7.3	8.7	24.8	10.6	3.7	6.0	6.9	6.0	5.0	0.5	0.9	4.1	23.9	17.0	55		
税理士事務所	43.3	31.7	26.9	13.5	17.3	14.4	23.1	20.2	9.6	12.5	21.2	22.1	9.6	3.8	11.5	1.9	11.5	18.3	218		
デザイン業	25.1	18.4	18.4	12.3	12.3	10.1	21.8	14.5	7.3	10.1	16.2	11.2	6.7	2.8	3.4	3.4	33.0	7.3	104		
経営コンサルタント業	37.8	27.2	21.7	7.8	14.4	13.9	22.2	15.0	10.0	7.8	15.6	4.4	6.1	1.7	6.1	2.2	20.0	20.0	179		
建築設計業	13.0	7.4	11.1	7.4	7.4	7.4	7.4	7.4	5.6	3.7	9.3	7.4	9.3	3.7	3.7	1.9	37.0	38.9	180		
自動車整備業	23.4	22.5	16.2	13.5	9.9	14.4	11.7	12.6	8.1	14.4	9.9	7.2	3.6	2.7	0.9	4.5	27.0	24.3	54		
建物サービス業	業種別	30.1	20.9	14.6	8.5	10.0	8.3	17.0	12.0	4.7	7.7	11.8	8.4	3.7	0.9	2.8	3.0	28.8	14.3	111	
従業員規模別	1~2人	28.1	25.7	20.9	11.2	9.2	11.3	16.6	13.3	6.1	9.8	11.2	8.7	6.1	2.6	4.4	4.0	23.2	17.1	971	
3~5人	33.6	30.4	29.6	17.2	15.6	16.0	20.4	13.2	6.4	9.2	14.4	14.8	9.2	2.0	3.2	4.8	26.0	12.0	573		
6~9人	34.8	29.1	32.9	15.5	17.1	17.7	21.5	15.5	10.1	12.7	18.0	13.3	8.2	4.1	6.3	2.5	21.2	15.2	250		
10~29人	24.8	22.9	24.8	12.9	12.4	15.7	20.5	19.5	6.7	10.5	15.7	14.8	7.6	1.0	3.3	4.3	22.4	10.5	316		
30人以上	年増減別	31.6	27.8	24.4	11.1	11.5	14.1	22.2	17.1	5.1	9.0	16.2	12.4	4.3	1.3	3.0	4.3	23.9	11.5	210	
大幅(10%以上)増加	やや(10%未満)増加	32.8	26.1	28.6	12.6	16.4	13.9	23.5	13.0	5.5	8.8	13.4	13.9	7.6	1.7	3.4	3.4	23.5	9.2	234	
ほぼ(±5%未満)横ばい	やや(10%未満)減少	27.3	23.0	18.4	11.3	8.9	9.7	16.3	12.5	6.5	8.6	10.6	8.3	5.4	1.5	3.5	2.9	30.4	15.4	238	
大幅(10%以上)減少	益率	32.8	26.0	24.4	8.8	9.1	12.0	16.6	11.0	5.8	8.4	14.0	9.1	5.8	1.3	2.9	4.2	21.4	18.2	662	
黒字	赤字	28.6	23.0	18.9	11.7	12.6	11.7	16.4	14.0	6.4	10.4	14.1	10.8	5.5	2.6	4.4	3.8	24.3	15.2	308	
増益	増益	31.2	26.5	24.7	12.6	12.6	12.7	19.9	13.6	6.2	9.7	12.7	10.2	6.2	1.8	3.7	3.3	25.7	13.3	795	
増益	増益	29.7	21.6	16.2	10.7	10.1	10.8	15.2	14.1	6.6	9.8	14.4	12.0	5.3	2.5	4.5	3.3	24.4	14.9	1,409	
増益	増益	32.2	26.2	25.4	13.2	14.3	13.9	22.4	14.7	6.0	8.7	13.4	10.7	6.2	1.7	3.4	2.3	24.1	12.4	693	
増益	増益	28.4	23.4	20.3	10.8	10.2	10.1	15.7	12.7	5.4	8.8	11.6	8.5	4.8	1.2	3.5	3.7	27.3	15.3	469	
増益	増益	29.4	23.9	19.5	10.7	10.9	11.9	17.3	13.6	6.9	10.2	14.5	11.6	6.3	2.6	3.9	3.9	25.3	14.7	765	
増益	増益	代表者の年齢別	38.6	37.1	25.7	14.3	12.9	17.1	30.0	18.6	10.0	10.0	11.4	20.0	8.6	1.4	5.7	1.4	20.0	7.1	973
40歳未満	40歳代	40.7	29.2	27.8	12.4	14.9	16.6	22.8	18.0	5.3	11.8	14.0	16.9	7.3	2.2	4.8	1.7	23.9	8.4	70	
40歳代	50歳代	32.7	25.4	23.3	13.3	13.6	14.0	20.9	16.3	7.2	11.5	18.4	11.2	7.5	2.7	4.8	4.3	25.5	9.9	356	
50歳代	60歳代	27.0	23.4	19.5	10.5	10.9	9.9	15.4	12.2	6.3	7.6	11.9	8.0	4.3	1.4	3.7	4.0	24.3	13.2	670	
60歳代	70歳以上	22.3	19.7	15.2	9.2	7.3	7.3	13.1	8.1	4.3	6.6	7.1	6.6	4.3	1.3	1.3	3.2	29.0	27.5	696	
70歳以上																			534		

2 海外関連取引の今後の発展の可能性

海外関連取引の今後の発展の可能性は、「可能性がない」(50.9%)が最も高く、「あまり可能性がない」(22.1%)、「ある程度は可能性はある」(17.9%)、「非常に可能性はある」(6.0%)の順である。「非常に可能性はある」と「ある程度は可能性はある」をあわせた『可能性はある』(23.9%)は2割を占める。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は『可能性はある』(30.8%)が3割を超える。事業サービス業は「可能性がない」(62.5%)が6割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は『可能性はある』(35.3%)が高い。建物サービス業は「可能性がない」(76.6%)が7割を占める。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は『可能性はある』(26.2%)が2割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は『可能性はある』(32.9%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は『可能性はある』(26.4%)と「可能性がない」(50.9%)が黒字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「非常に可能性はある」(6.9%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

〈事例22〉いち早くオンライン対応に着手し差別化

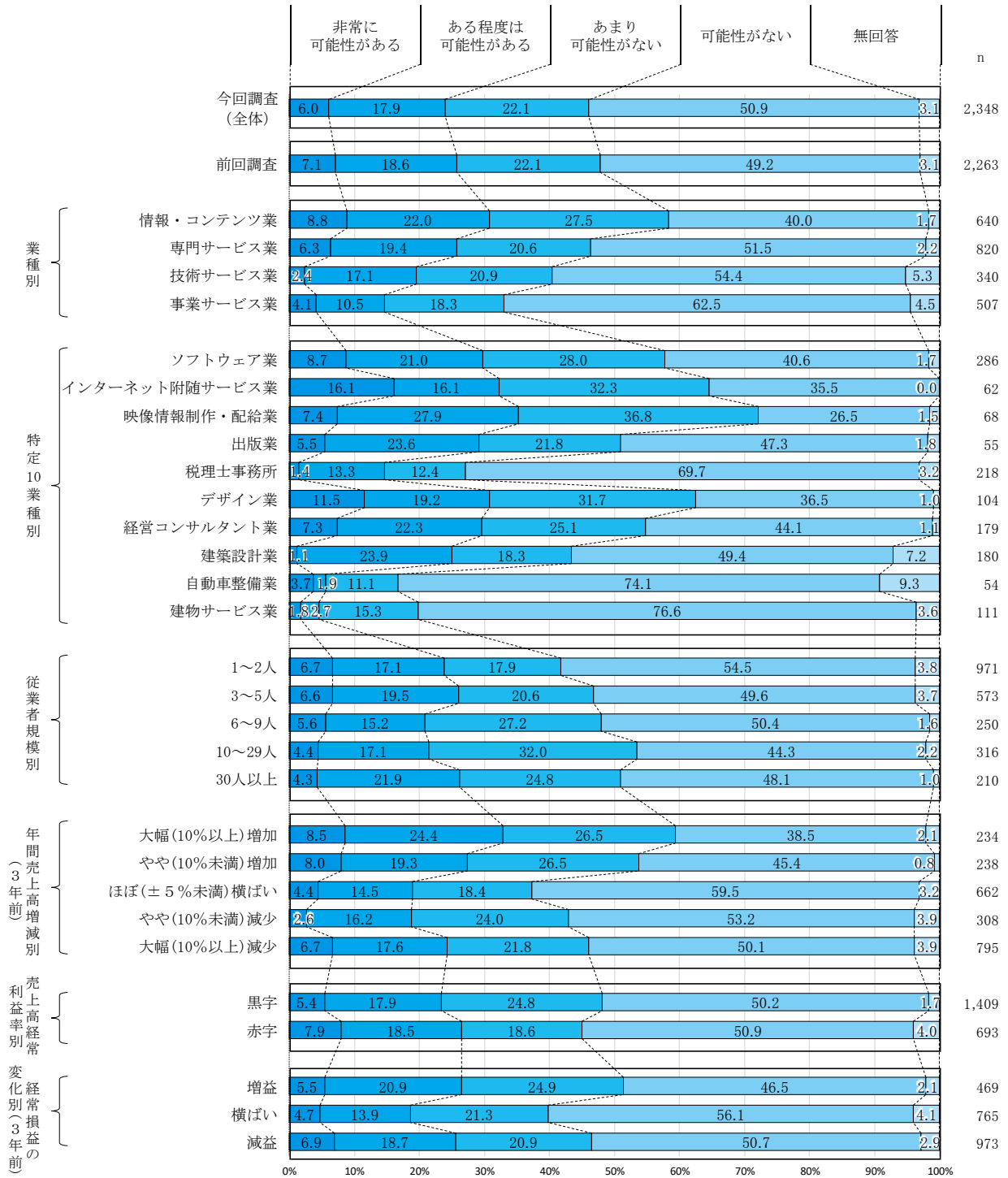
事例22の会社は、医療系・ヘルスケア分野の広報に特化した業務代行業である。疾病啓発を含めた、医療・医薬品分野の多様な情報を正しく相手に伝えることを目的とする広報支援を数多く手掛けている。現在の顧客数は20社程度あり、創業以来外資系の割合が高いが、その中でも近年は医療関連企業が増加傾向にある。

同社の強みは、外部環境に迅速に対応する能力で、その一例がオンライン対応である。新型コロナウイルス感染症の発生前までは、完全オンラインでの記者会見運営に対応可能な広報支援会社は少なかった。同社もノウハウを持ち合わせていなかったが、感染症発生後すぐにオンラインで運営するスキームの構築に着手し、試行錯誤を重ねて約3ヶ月でオンライン開催ができる体制を整えた。新型コロナウイルス感染症が拡大し、医療・ヘルスケア領域においても、対面での記者会見や各種セミナー等の開催が困難になり、同社への相談が急増した。さらに最近では依頼をうけた顧客から、それ以外の広報支援の相談などにつながるが増え始めている。

従業員を成長させることが会社の利益につながることから従業員がやりたいという仕事ができることが理想である。また、同社も顧客も双方にメリットがあり、円満な関係を築ける関係となることを目指している。

(事業サービス業(その他) 10~29人 都心地域)

図表Ⅱ-4-4 海外関連取引の今後の発展の可能性



第1節 取引先や顧客との連絡手段

1 取引先発注時に利用する手段

取引先（仕入れ先、外注先等）への発注時に最も利用している手段は、「電子メール」（70.0%）、「電話」（13.4%）、「FAX」（4.5%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「電子メール」（83.4%）が8割を占める。他の業種に比べて事業サービス業は「FAX」（10.8%）と「電話」（26.2%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「FAX」（14.5%）が高い。デザイン業は「電子メール」（90.4%）が9割を超える。自動車整備業は「電話」（61.1%）が6割を超える。

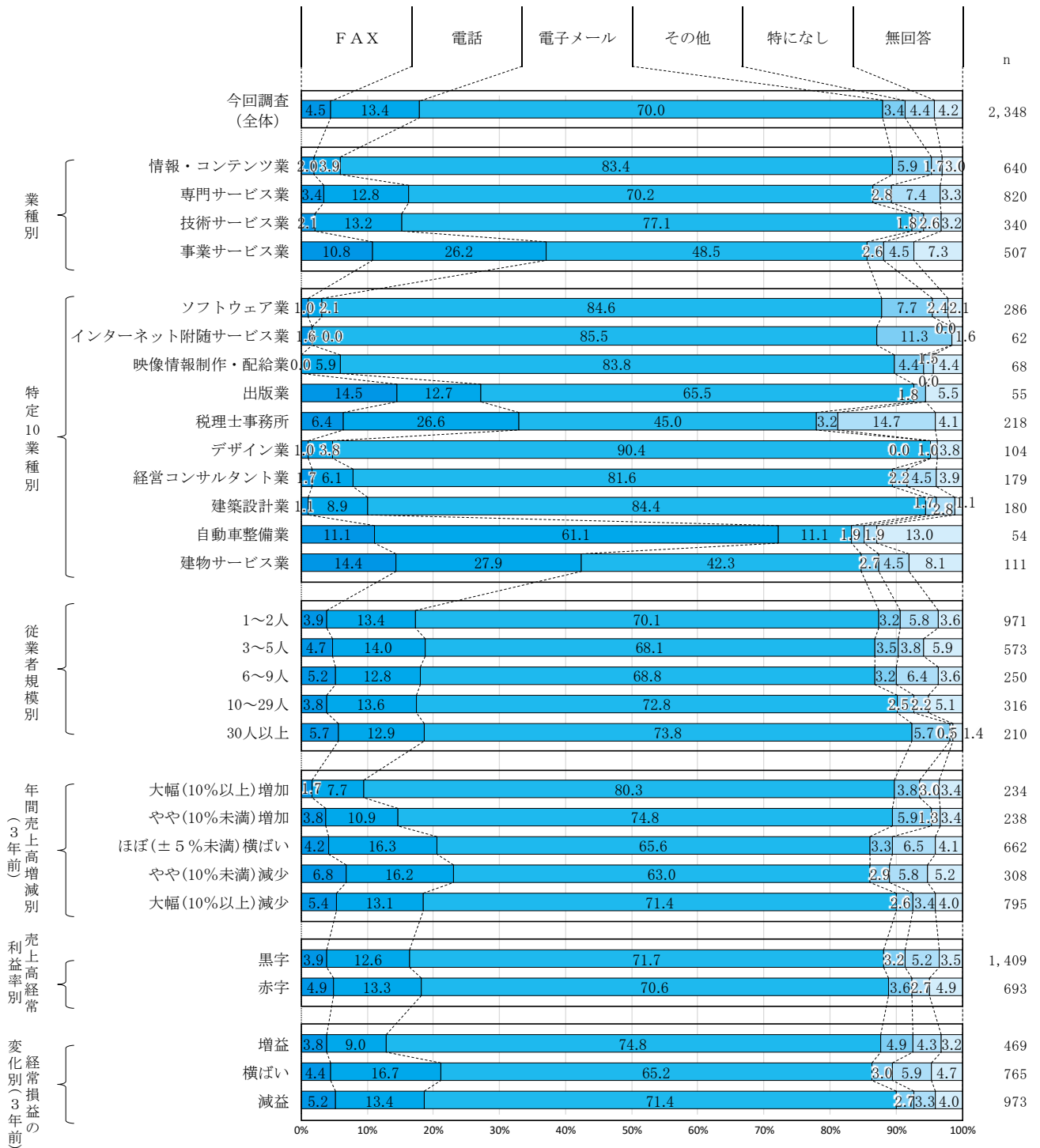
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「FAX」（5.7%）と「電子メール」（73.8%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「電子メール」（80.3%）が8割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「電子メール」（71.7%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「電子メール」（74.8%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-1 取引先発注時に利用する手段



2 顧客からの受注・注文時等に利用されている手段

顧客からの受注・注文時等に最も利用されている手段は、「電子メール」(67.2%)が最も高く、「電話」(16.5%)、「FAX」(4.0%)の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「電子メール」(79.4%)が約8割である。他の業種に比べて事業サービス業は「FAX」(10.1%)と「電話」(27.0%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「FAX」(20.0%)が高く、デザイン業は「電子メール」(84.6%)が高い。自動車整備業は「電話」(59.3%)が約6割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「FAX」(5.2%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「電子メール」(72.2%)が7割を超える。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「FAX」(4.3%)、「電話」(16.6%)、「電子メール」(68.7%)が黒字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「電子メール」(69.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例23〉資源ごみ回収ルートの効率化を目指す

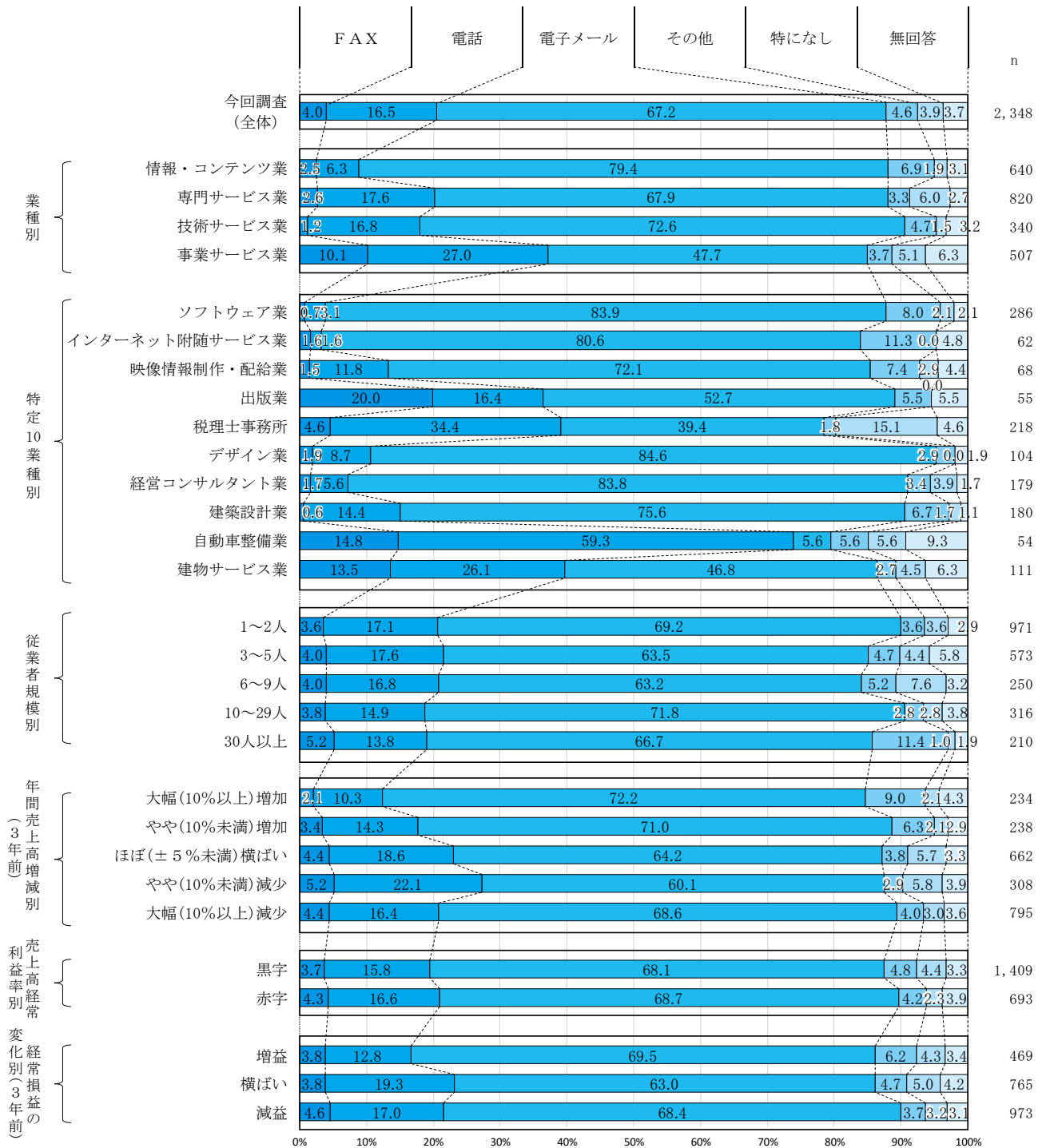
1960年代半ばに創業した事例23の会社は、区内で排出される廃棄物及び事業系一般廃棄物、産業廃棄物の収集、運搬などを行っている。

区部の一般ごみ回収業務は、ルートが決められているだけでなく、回収を担当する区が毎年変更になるため、一年かけて回収ルートに慣れても、その知識を次年度に活用することができない。一方、資源ごみの回収はルートに決まりがないため、同社の経験豊富なドライバー等からなる運行管理者4名が地図を見て手腕を発揮し、効率的な回収ルートを独自に設定している。

ドライブレコーダーは10年以上前から全車に設置しており、正しい運転ができていないか、燃費の抑制や安全運転ができていないかを運行管理者が毎日確認し、ドライバーの意識向上に力を入れている。また、最近多発しているごみに出されたモバイルバッテリーによる発火事故など、どのような事故があったのかを回収業務の知識として社内で共有することで、従業員が安全に作業できるよう努めている。

(一般廃棄物処理業 30人以上 城西地域)

図表Ⅱ-5-2 顧客からの受注・注文時等に利用されている手段



第2節 パソコン等の利用

1 パソコン等の利用状況

業務におけるパソコン（パソコン並みの性能を持つタブレットを含む、以下パソコン等）の利用状況は、「利用している」（96.0%）が9割を占める。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「利用している」（99.1%）が高い。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業、出版業、デザイン業は「利用している」（100%）が10割である。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「利用していない」（3.9%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加、やや（10%未満）増加と回答した企業は「利用している」（97.9%）が高い。

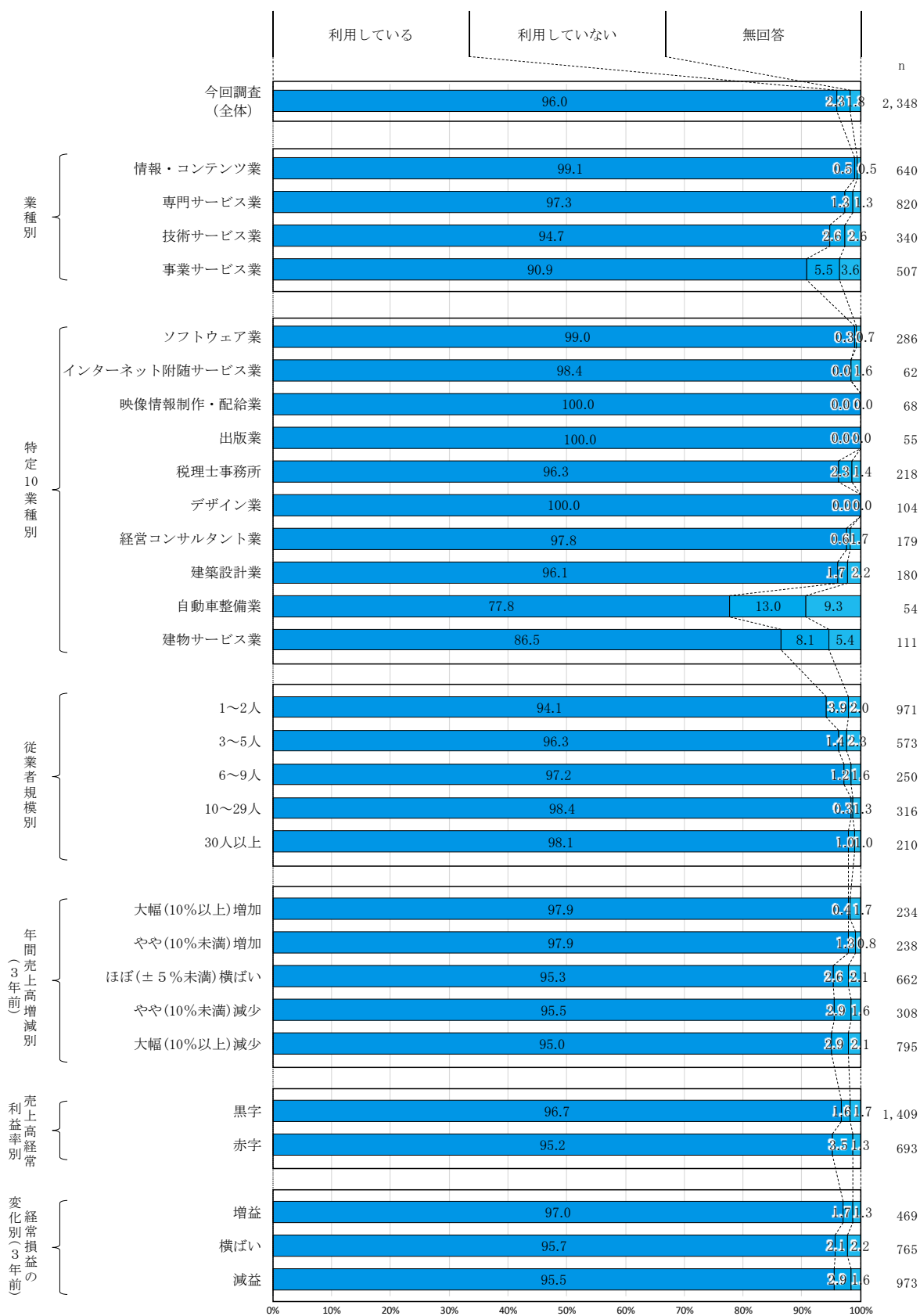
売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「利用している」（96.7%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「利用している」（97.0%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

なお、パソコン等を利用していないと回答した企業のパソコン等を利用しない理由（複数回答）は、「利用するメリットがない」（35.8%）が最も高く、「知識のある人材がない」（18.9%）、「従業員が対応できない」（17.0%）の順で続く。

また、パソコン等を利用していない企業における今後のパソコン等の業務利用意向は、利用したいと「思わない」（62.3%）が6割を超えるのに対し、利用したいと「思う」（22.6%）は2割にとどまる。

図表II-5-3 パソコン等の利用状況



2 パソコン等を利用している従業員の割合

業務上パソコン等を利用している従業員（経営者を含む）の割合は、「7割以上」（86.0%）が最も高く、「5割以上～7割未満」（4.0%）、「1割以上～3割未満」（3.1%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「7割以上」（94.2%）が9割を占める。他の業種と比べて事業サービス業は「1割未満」（10.0%）、「1割以上～3割未満」（10.8%）、「3割以上～5割未満」（6.5%）、「5割以上～7割未満」（7.8%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「7割以上」（97.5%）が高く、自動車整備業は「1割未満」（19.0%）、「1割以上～3割未満」（16.7%）、「3割以上～5割未満」（11.9%）が高い。

従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「7割以上」（88.0%）が9割程度である。他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は「1割未満」（6.8%）と「1割以上～3割未満」（9.7%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「7割以上」（91.7%）が9割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「7割以上」（87.1%）が9割程度である。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「7割以上」（87.9%）が9割程度を占める。

〈事例24〉セミナー開催やダイレクトメールを活用し、新規顧客を獲得

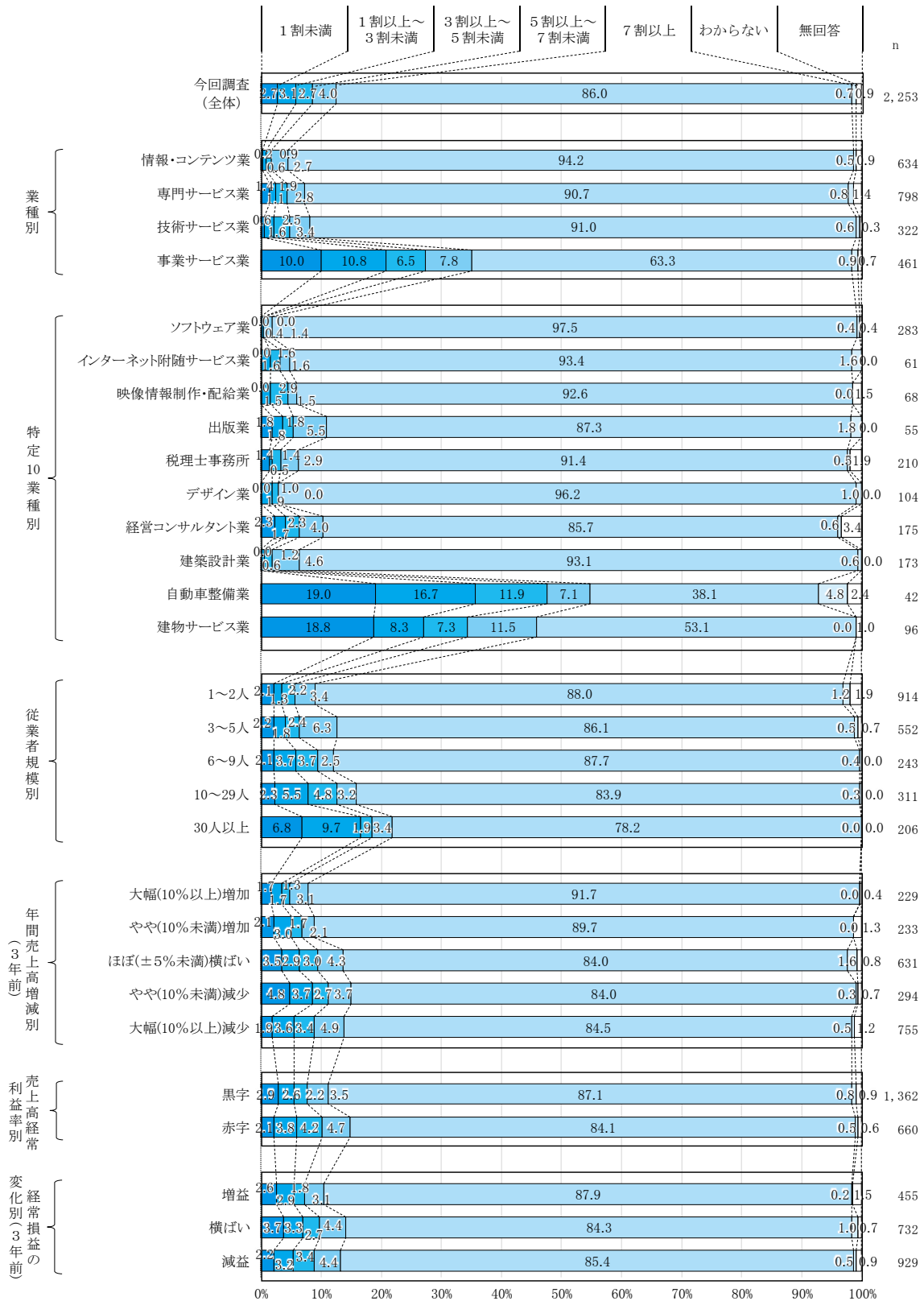
事例24の会社は、人事労務のコンサルティングを行っている。顧客とは顧問契約を結んでおり、月に一度事業所を訪問しコミュニケーションをとっている。コンサルティングは、まず経営者にヒアリングを実施して考えや思いを把握し、次いで従業員にモラルサーベイを実施、最後に分析結果をまとめ、課題や問題点を抽出するという手順で進める。

営業出身の社会保険労務士である社長は、何もしなければ顧問先数は自然減となるため、今も積極的に営業を行い、顧客の獲得につなげている。定期的にダイレクトメールを発送し、社長が企画した公民館等でのセミナーで積極的に名刺交換を行うなど顧客獲得を常に意識している。

新型コロナウイルス感染症の流行でリモートワークを始め、通勤時間の削減やワークライフバランスの両立など従業員が働きやすい環境を整備してきた。人材を定着させるためには働きやすさと働きがいが必要であると考えている。

（経営コンサルタント業 3～5人 多摩地域）

図表Ⅱ-5-4 パソコン等を利用している従業員の割合



(注) パソコン等の利用状況(図表Ⅱ-5-3)で「利用している」とした企業のみを集計。

3 パソコン等を操作できる従業員の割合

パソコン等を操作できる従業員（経営者を含む）の割合は、「7割以上」（86.7%）が最も高く、「5割以上～7割未満」（3.8%）、「3割以上～5割未満」（2.4%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「7割以上」（94.6%）が9割を占める。他の業種に比べて事業サービス業は「1割未満」（7.4%）、「1割以上～3割未満」（7.2%）、「3割以上～5割未満」（6.5%）、「5割以上～7割未満」（7.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「7割以上」（97.9%）が高い。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は「1割未満」（2.9%）、「1割以上～3割未満」（5.3%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「7割以上」（91.3%）が9割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「7割以上」（88.2%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「7割以上」（88.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例25〉大学が特許として持つ先端技術を企業に移転

研究で得た先端技術の特許を持つ大学は全国に少なくないが、大学が特許を企業に活用してもらい対価として得る利用料は未だに多くはない。事例25の会社は、このような大学が保有する特許の営業代行をビジネスモデルとしている。同社の顧客である大学は20程度あり、国公立大学が多い。契約体系は、月単位や1件単位で営業活動費をもらうケースもあれば、成功報酬型のケースもある。

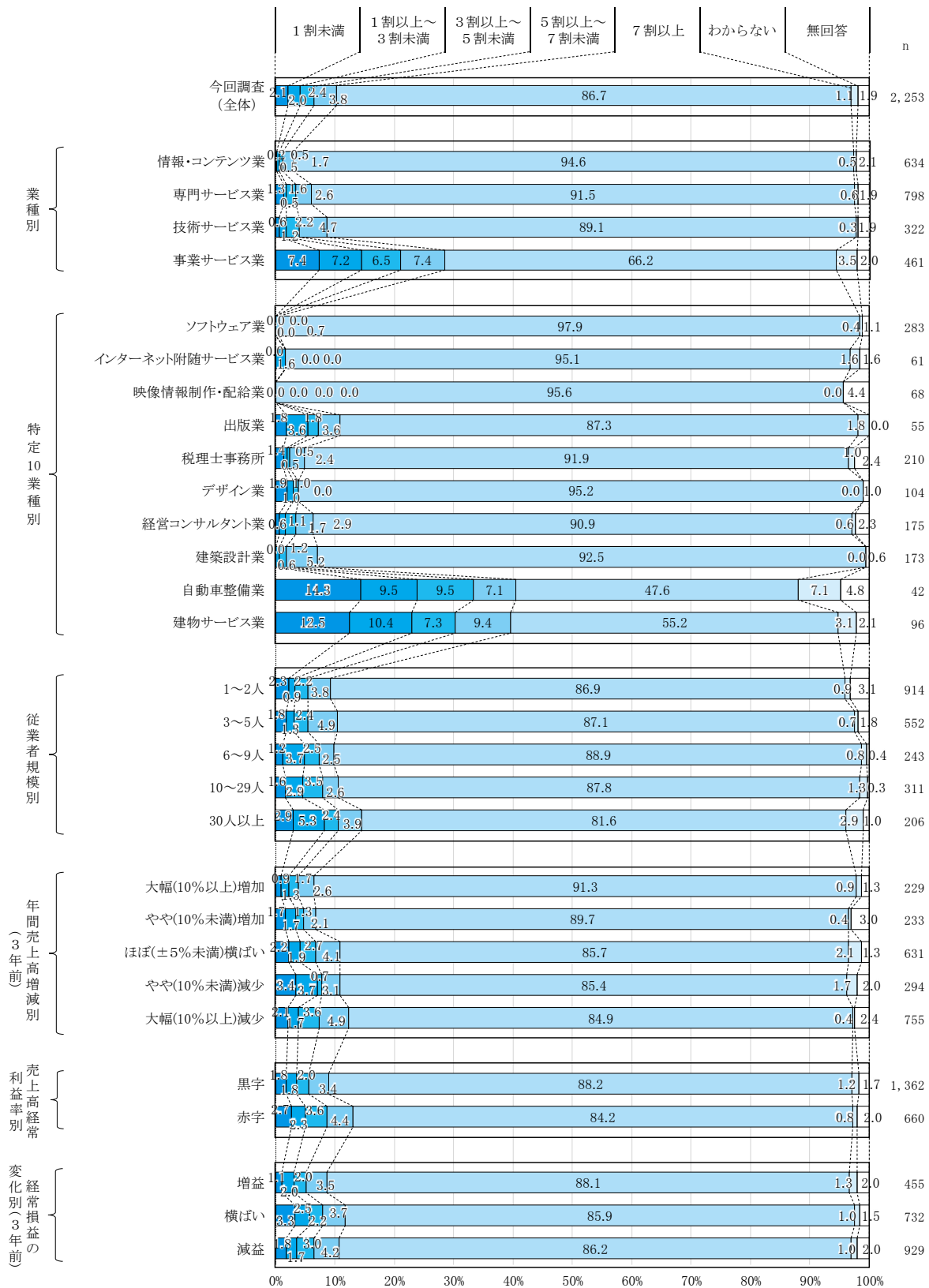
同社では、大学が保有する特許の内容を担当者が把握し、その特許に関心がありそうな企業に対し営業を行う。大学の技術に興味を持ちそうな企業を業種別にデータベース化していることが同社の強みである。

業務はフルリモートワークで行っており、ミーティングや朝会等、リモートワークだからこそ、積極的に顔を合わせる時間を設けて、モチベーションの維持に努めている。また、海外との取引もあるため英語が必須である。

近年は初めから企業との共同研究を目的とした大学の産学連携事業や、大学発ベンチャーの活用などもあり、大学の求める産学連携支援の幅も広がりつつある。同社も時流に合わせて常に変化に対応していかなければならない。

（専門サービス業（その他） 10～29人 副都心地域）

図表II-5-5 パソコン等を操作できる従業員の割合



(注)パソコン等の利用状況(図表II-5-3)で「利用している」とした企業のみを集計。

4 業務間でのパソコン等の利用状況

業務間でのパソコン等の利用状況は、「企業全体で一元管理をして利用」(37.9%)が最も高く、「従業員がそれぞれ担当業務でのみ利用」(36.8%)、「業務間で連携をとりながら利用」(22.8%)の順である。

業種別にみると、専門サービス業は「企業全体で一元管理をして利用」(44.7%)が4割を占める。事業サービス業は「従業員がそれぞれ担当業務でのみ利用」(40.8%)が4割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「業務間で連携をとりながら利用」(36.4%)と「従業員がそれぞれ担当業務でのみ利用」(49.1%)が高い。税理士事務所は「企業全体で一元管理をして利用」(56.7%)が5割を占める。

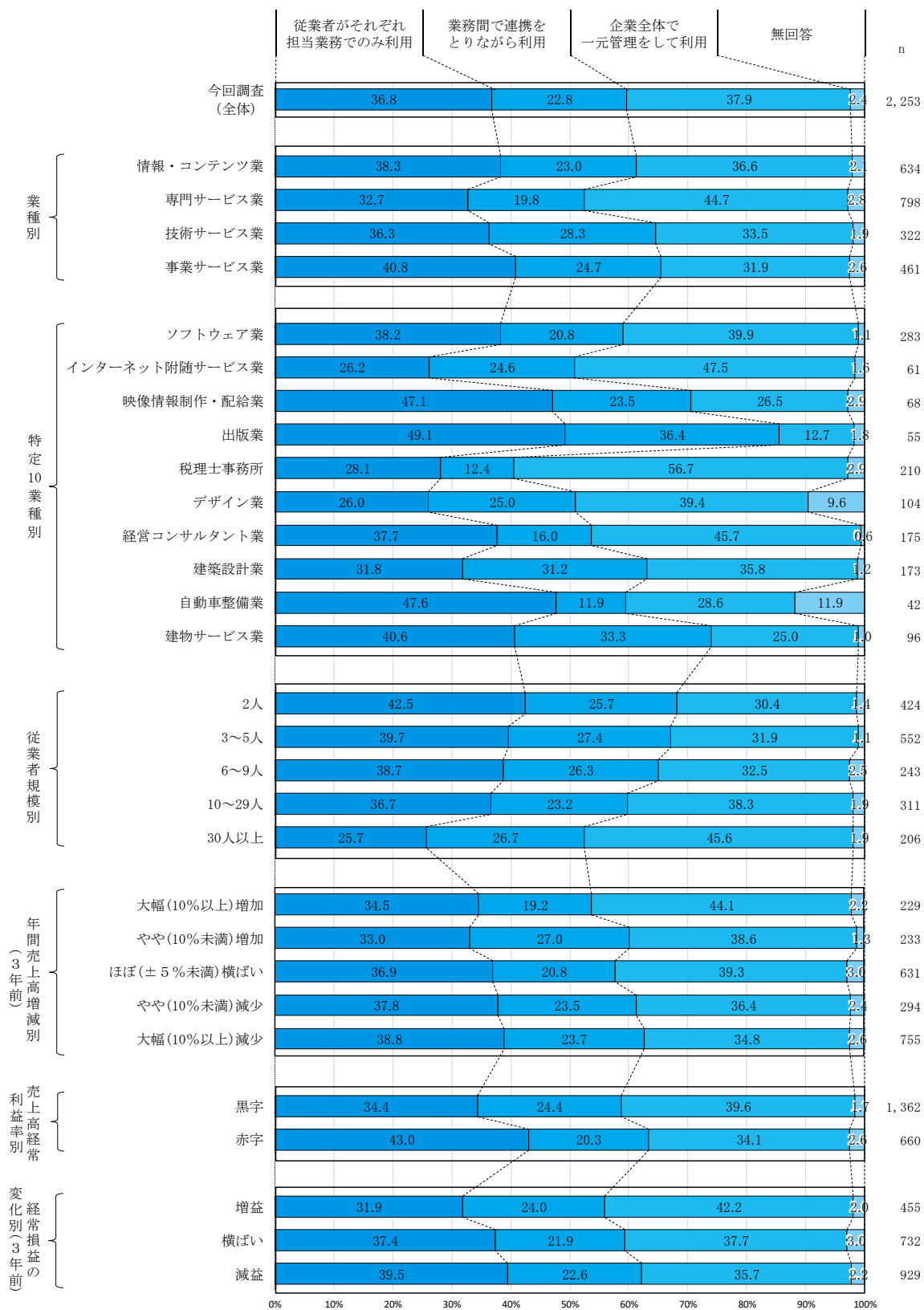
従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「企業全体で一元管理をして利用」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「企業全体で一元管理をして利用」(44.1%)が4割を占める。3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「従業員がそれぞれ担当業務でのみ利用」(38.8%)が4割程度である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「業務間で連携をとりながら利用」(24.4%)と「企業全体で一元管理をして利用」(39.6%)が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「業務間で連携をとりながら利用」(24.0%)と「企業全体で一元管理をして利用」(42.2%)が減益と回答した企業に比べて高い。

図表II-5-6 業務間でのパソコン等の利用状況



(注) 1. パソコン等の利用状況(図表II-5-3)で「利用している」とした企業のみを集計。

2. 従業員規模が2人以上の企業を集計。

5 業務上利用しているソフト・アプリ・Webサービス

業務上利用しているソフト・アプリ・Webサービス（複数回答）は、「資料作成（表計算、文書作成等）」（84.4%）が最も高く、「電子メール・企業内SNS」（75.1%）、「財務会計」（68.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（88.5%）、「人事・労務」（45.7%）、「顧客・販売管理」（45.9%）、「仕入・在庫管理」（27.6%）、「物流管理」（10.1%）、「受発注」（53.9%）、「電子メール・企業内SNS」（86.3%）、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」（54.9%）、「金融サービス（資金決済、振込等）」（47.3%）、「グループウェア」（35.2%）が高い。

特定10業種別にみると、ソフトウェア業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（90.8%）と「電子メール・企業内SNS」（90.8%）がともに9割を超える。他の業種に比べて出版業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（94.5%）、「仕入・在庫管理」（41.8%）、「物流管理」（25.5%）が高く、税理士事務所は「財務会計」（96.7%）が高い。

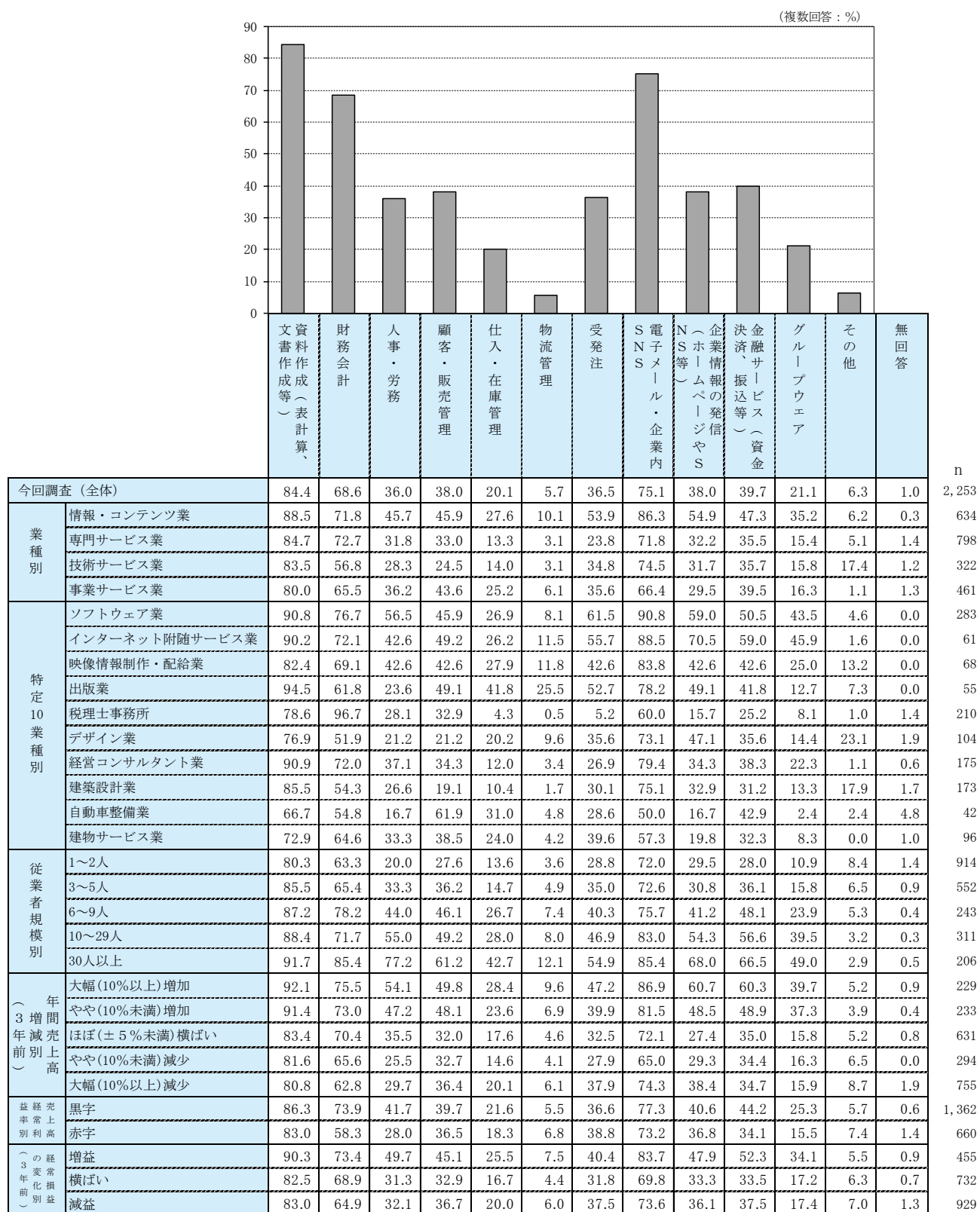
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「資料作成（表計算、文書作成等）」、「人事・労務」、「顧客・販売管理」、「仕入・在庫管理」、「物流管理」、「受発注」、「電子メール・企業内SNS」、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」、「金融サービス（資金決済、振込等）」、「グループウェア」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（92.1%）が9割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（86.3%）、「財務会計」（73.9%）、「人事・労務」（41.7%）、「顧客・販売管理」（39.7%）、「仕入・在庫管理」（21.6%）、「電子メール・企業内SNS」（77.3%）、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」（40.6%）、「金融サービス（資金決済、振込等）」（44.2%）、「グループウェア」（25.3%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「資料作成（表計算、文書作成等）」（90.3%）、「財務会計」（73.4%）、「人事・労務」（49.7%）、「顧客・販売管理」（45.1%）、「仕入・在庫管理」（25.5%）、「物流管理」（7.5%）、「受発注」（40.4%）、「電子メール・企業内SNS」（83.7%）、「企業情報の発信（ホームページやSNS等）」（47.9%）、「金融サービス（資金決済、振込等）」（52.3%）、「グループウェア」（34.1%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-5-7 業務上利用しているソフト・アプリ・Webサービス



(注)パソコン等の利用状況(図表Ⅱ-5-3)で「利用している」とした企業のみを集計。

第1節 人材採用

1 正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員数の変化は、「横ばい」(57.9%)が最も高く、「増加」(17.8%)、「減少」(16.4%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「増加」(24.8%)が高い。専門サービス業は「横ばい」(65.9%)が6割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「増加」(27.9%)が高い。出版業は「横ばい」(78.4%)が8割程度である。

従業者規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「増加」(41.3%)が4割を超える。

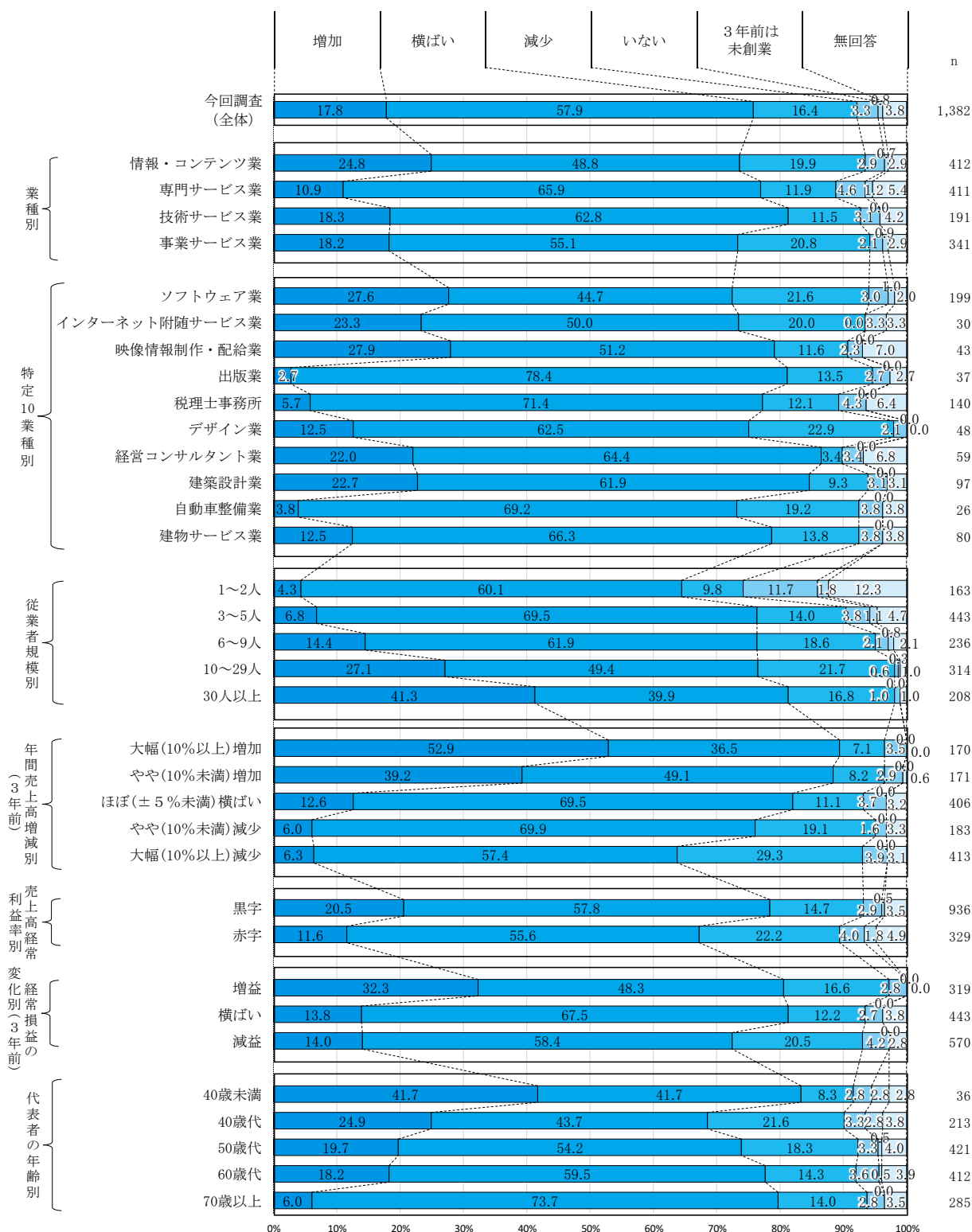
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は正規従業員数の「増加」(52.9%)が5割を超える。3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は正規従業員数の「減少」(29.3%)が約3割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「増加」(20.5%)が2割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(32.3%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「増加」(41.7%)が4割を超える。

図表Ⅱ-6-1 正規従業員数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員数の変化は、「横ばい」(39.9%)が最も高く、「いない」(32.3%)、「増加」(10.6%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「増加」(13.6%)が高く、事業サービス業は「横ばい」(45.2%)と「減少」(15.8%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「増加」(23.3%)が高い。デザイン業は「いない」(47.9%)が5割程度である。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「増加」(22.1%)が2割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は非正規従業員数の「減少」(17.2%)が2割程度を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業の「増加」(12.5%)は赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(19.4%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「増加」が高くなる傾向がみられる。

〈事例26〉日々の業務を大切に

「ビルメンテナンスはビルのお医者さん」とは創業者の言葉である。事例26の会社はそれを座右の銘に、ビルメンテナンス・清掃を通じ、顧客資産の維持管理を業務としている。

会社設立時は個人オーナー物件を扱っていたが、集合住宅や法人物件にも業務範囲を拡大し、「誠意」「迅速」「確実」を基本に対応することで、管理物件数を徐々に増やしてきた。近年の新型コロナウイルス感染症流行下においても、居住用マンションの割合が高いことから仕事量を減らさず堅調に業績を維持している。

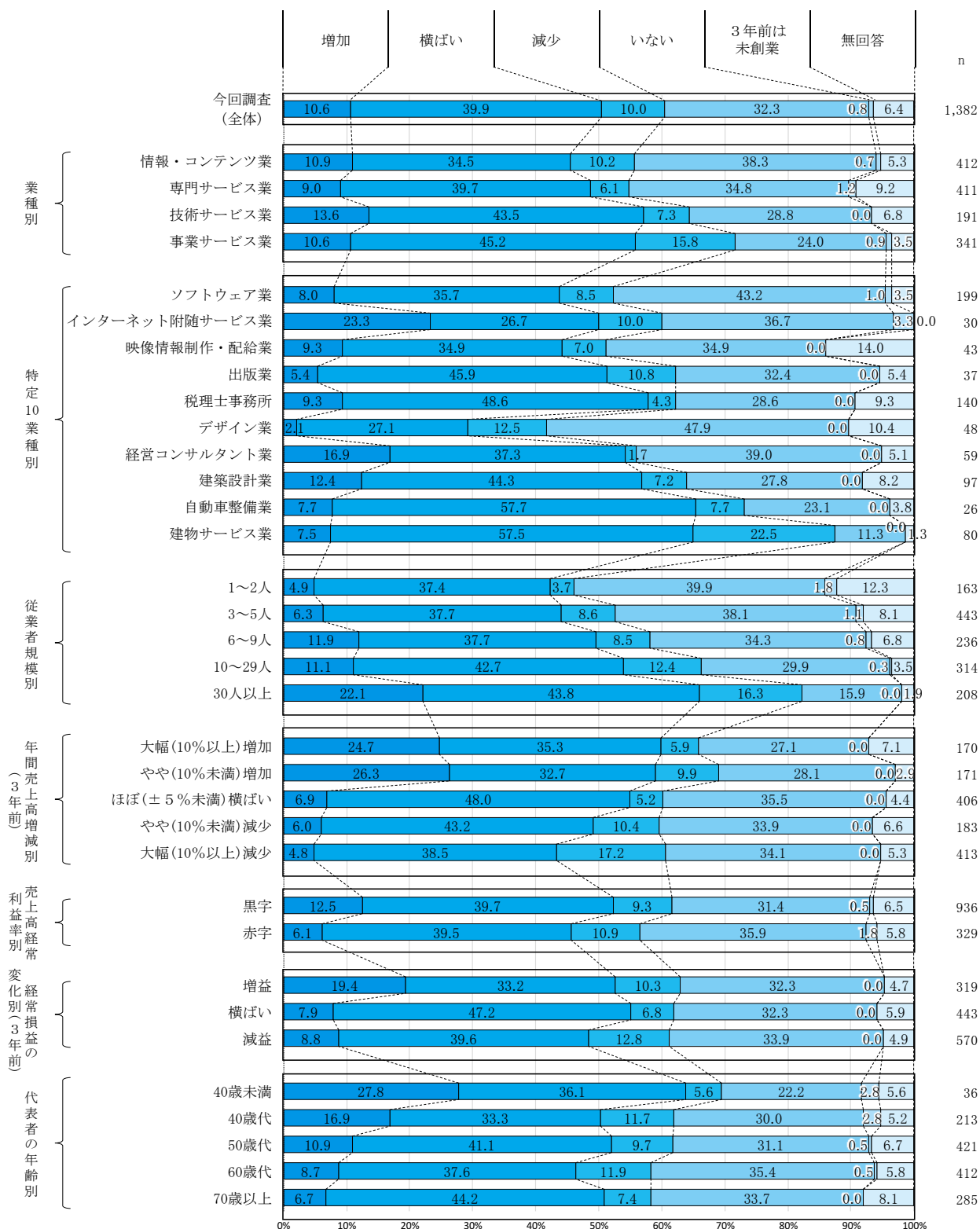
清掃の仕事は課題が多く、人手不足が慢性化するなか体力が必要な清掃業務の求職者は高齢者が多い。朝のゴミ出しは決められた時間までに行わなければならないため複数の現場をもつと多数の人員が必要となる。このような背景のもと数年前から従業員を直接雇用することをやめ、業務量が増加した時に協力会社を活用する方針に転換した。

ビルメンテナンスや清掃業務は、評判を上げるためには「対応力」が重要である。ゴミがある等の連絡があれば、たとえ夜でもすぐにスタッフが駆けつけ清掃するという対応を協力企業と日々積み重ねることで信頼を得ることができる。

人員確保、昨今のエネルギー価格の高騰など課題も多いが、謹厳実直に日々の業務に邁進している。

(建物サービス業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-6-2 非正規従業員数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 全従業者数の変化

3年前と比較した全従業者数の変化は、「横ばい」(56.7%)が最も高く、「増加」(18.5%)、「減少」(17.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「増加」(25.0%)が高く、事業サービス業は「減少」(26.4%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「増加」(33.3%)が高く、デザイン業は「減少」(25.0%)が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「増加」(39.9%)が約4割である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は全従業者数の「増加」(52.9%)が5割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「増加」(22.2%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「増加」(34.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、40歳未満と回答した企業は「増加」(44.4%)が4割を占める。

〈事例27〉作業を効率化しクリエイティブな業務に時間を費やす

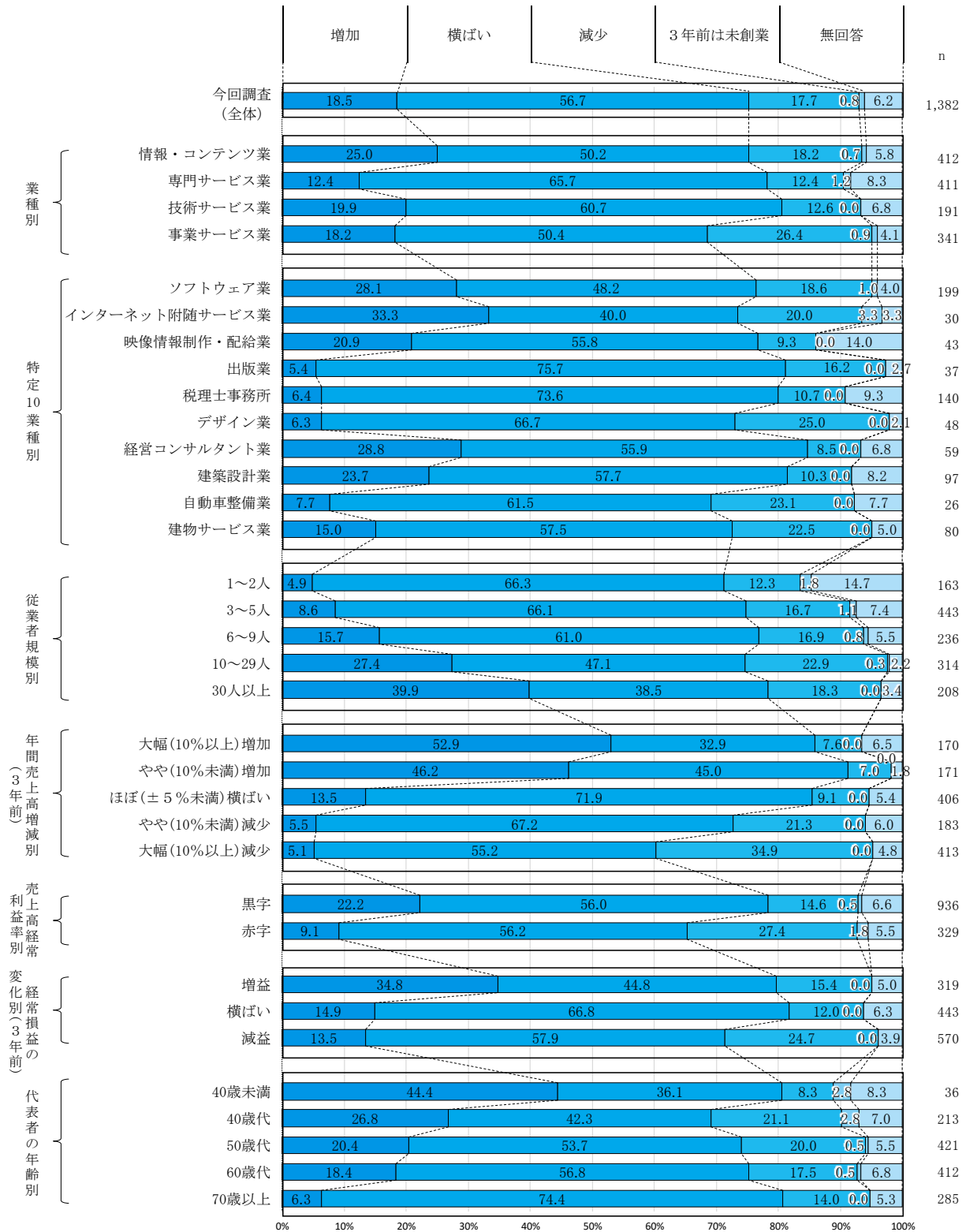
事例27の会社は、建築に必要な意匠設計、設備設計、構造設計のうち、意匠設計を主力業務としている。

同社は、パソコンが一般に普及する以前から設計作業用のパッケージソフトを導入し、作業時間の効率化を図ってきた。しかし近年、設計作業用ソフトの性能が向上し誰でも簡単に一定水準レベルの設計が可能となったことで、効率化を重視するあまり同じようなデザインが増加しており、このままでは業界の設計に対するモチベーションがさらに低下するのではと危惧している。

考えるという行為に対し正当な評価を受けることは難しいが、これまで培ってきた知恵や経験を生かし、住む人、生活する人の衣食住を考えた設計を常に心掛け、引き続きクリエイティブな業務に時間をかける仕事をしていきたい。

(建築設計業 1～2人 城北地域)

図表II-6-3 全従業者数の変化



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

4 人材採用意向

人材採用意向（複数回答）は、「実務経験のある人を採用したい」（48.8%）が最も高く、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（44.3%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（37.0%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「実務経験のある人を採用したい」（53.2%）と「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（47.1%）が高く、技術サービス業は「新卒者・若年層を採用したい」（40.3%）と「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（52.9%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「実務経験のある人を採用したい」（61.3%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（55.8%）、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（60.3%）が高い。映像情報制作・配給業は「新卒者・若年層を採用したい」（60.5%）が6割を超える。出版業は「採用の意向はない」（54.1%）が5割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「新卒者・若年層を採用したい」、「実務経験のある人を採用したい」、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。

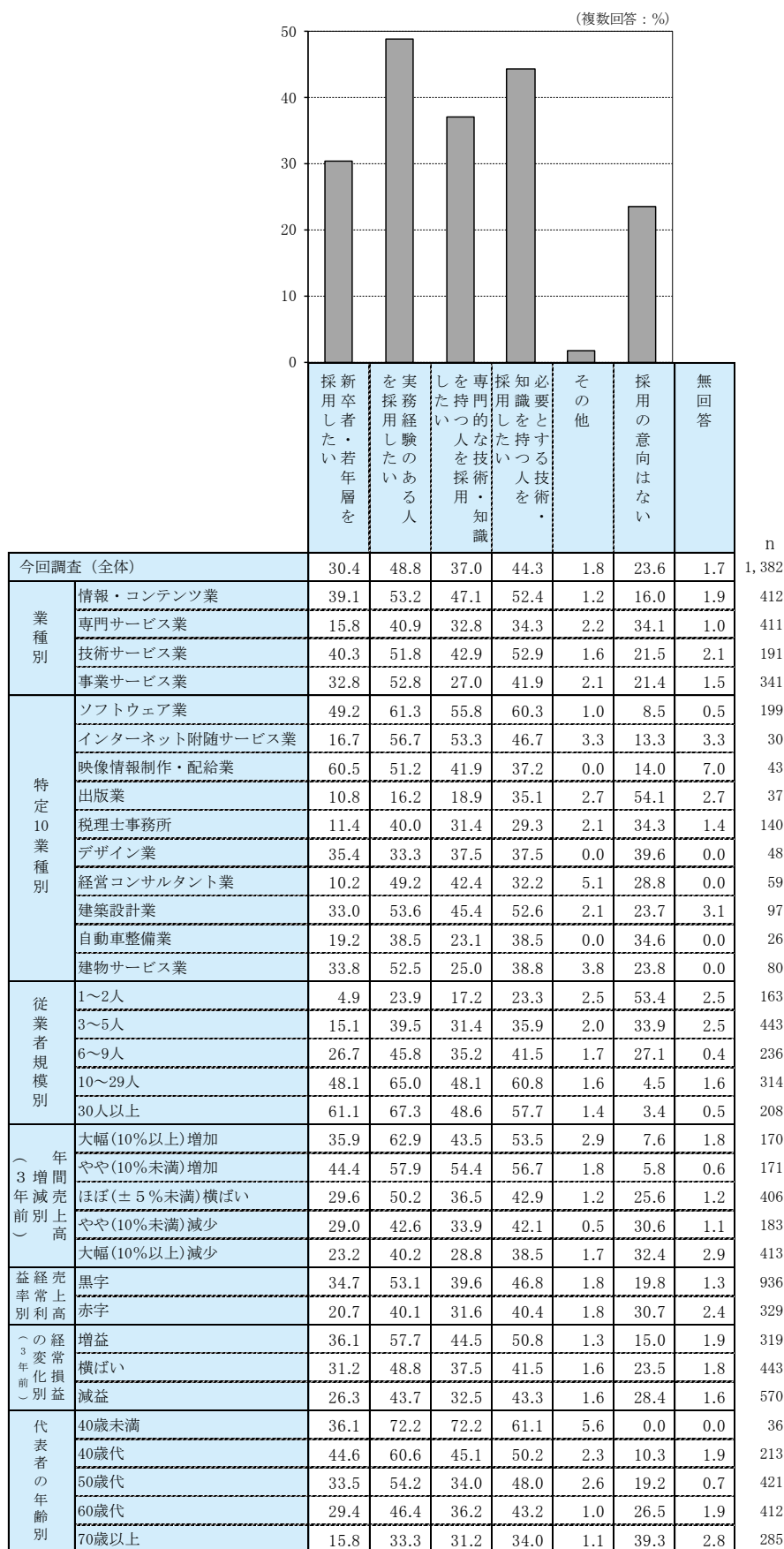
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（62.9%）が6割を超える。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「新卒者・若年層を採用したい」（34.7%）、「実務経験のある人を採用したい」（53.1%）、「専門的な技術・知識を持つ人を採用したい」（39.6%）、「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」（46.8%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「実務経験のある人を採用したい」（57.7%）が6割程度である。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「実務経験のある人を採用したい」と「必要とする技術・知識を持つ人を採用したい」が高くなる傾向がみられる。

図表II-6-4 人材採用意向



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第2節 人材育成

1 従業員に充実させたい能力

従業員に充実させたい能力（複数回答）は、「専門知識」（60.7%）が最も高く、「コミュニケーション力」（49.1%）、「情報収集・活用力」（38.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「情報収集・活用力」（46.4%）、「語学力」（13.8%）、「企画・開発力」（51.7%）、「データ分析力」（26.7%）、「コミュニケーション力」（55.1%）が高い。技術サービス業は「専門知識」（76.4%）が7割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「統率力・リーダーシップ力」（46.7%）と「コミュニケーション力」（60.8%）が高く、税理士事務所は「専門知識」（78.6%）と「事務処理力」（65.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「統率力・リーダーシップ力」、「企画・開発力」、「コミュニケーション力」、「プレゼンテーション力」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減と比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「情報収集・活用力」（52.9%）、「語学力」（18.8%）、「統率力・リーダーシップ力」（42.9%）、「企画・開発力」（46.5%）、「営業力」（42.9%）、「データ分析力」（31.2%）、「プレゼンテーション力」（37.1%）が高い。

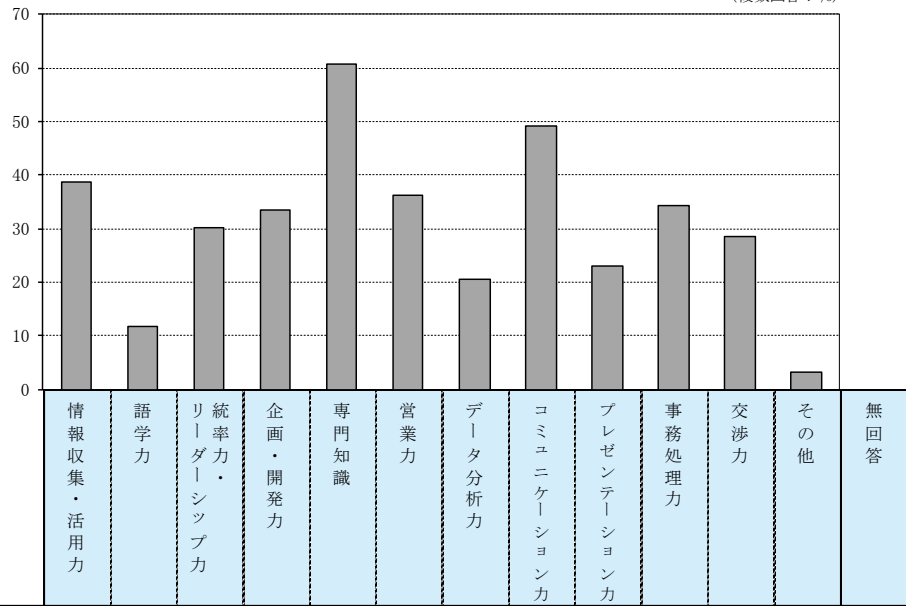
売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「専門知識」（65.0%）が6割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「情報収集・活用力」（43.9%）、「語学力」（14.4%）、「統率力・リーダーシップ力」（41.4%）、「企画・開発力」（41.1%）、「専門知識」（61.4%）、「営業力」（40.1%）、「データ分析力」（23.2%）、「コミュニケーション力」（55.2%）、「プレゼンテーション力」（29.8%）、「交渉力」（32.3%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「語学力」、「企画・開発力」、「データ分析力」、「コミュニケーション力」、「プレゼンテーション力」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-6-5 従業員に充実させたい能力

(複数回答：%)



		情報収集・活用力	語学力	リーダーシップ	企画・開発力	専門知識	営業力	データ分析力	コミュニケーション力	プレゼンテーション力	事務処理力	交渉力	その他	無回答	n
今回調査（全体）		38.6	11.7	30.2	33.4	60.7	36.3	20.5	49.1	23.1	34.4	28.4	3.3	1.7	1,382
業種別	情報・コンテンツ業	46.4	13.8	35.9	51.7	63.1	38.6	26.7	55.1	27.4	25.0	30.8	2.7	0.2	412
	専門サービス業	34.5	13.4	17.0	24.6	63.0	28.2	19.0	41.4	21.2	48.9	21.7	2.4	1.9	411
	技術サービス業	39.8	8.4	33.5	34.0	76.4	28.8	19.4	47.6	30.4	30.9	28.8	2.1	1.0	191
	事業サービス業	33.1	7.9	37.5	21.4	46.9	45.5	15.8	51.6	15.8	29.9	32.3	5.9	3.2	341
特定10業種別	ソフトウェア業	45.2	15.6	46.7	49.7	72.4	34.2	27.6	60.8	32.2	20.6	29.6	2.0	0.5	199
	インターネット附随サービス業	53.3	16.7	20.0	56.7	63.3	50.0	36.7	53.3	30.0	40.0	33.3	0.0	0.0	30
	映像情報制作・配給業	53.5	18.6	34.9	60.5	53.5	39.5	9.3	53.5	23.3	23.3	34.9	9.3	0.0	43
	出版業	51.4	5.4	10.8	62.2	43.2	56.8	24.3	21.6	13.5	35.1	24.3	5.4	0.0	37
	税理士事務所	27.1	3.6	7.1	4.3	78.6	11.4	16.4	31.4	9.3	65.0	14.3	2.1	1.4	140
	デザイン業	35.4	14.6	33.3	58.3	43.8	43.8	14.6	56.3	45.8	10.4	27.1	6.3	2.1	48
	経営コンサルタント業	40.7	16.9	28.8	37.3	47.5	35.6	33.9	44.1	35.6	49.2	30.5	1.7	6.8	59
	建築設計業	36.1	9.3	28.9	41.2	76.3	25.8	22.7	49.5	43.3	33.0	32.0	0.0	2.1	97
	自動車整備業	30.8	3.8	26.9	7.7	65.4	26.9	7.7	26.9	7.7	3.8	15.4	15.4	7.7	26
	建物サービス業	20.0	1.3	40.0	10.0	51.3	38.8	11.3	42.5	8.8	20.0	31.3	7.5	6.3	80
従業員規模別	1～2人	29.4	9.2	8.0	21.5	47.9	23.9	8.0	25.2	10.4	38.0	16.0	5.5	2.5	163
	3～5人	36.8	11.7	15.8	29.1	60.5	26.9	21.9	39.7	18.3	35.2	20.3	4.1	1.6	443
	6～9人	41.1	11.9	24.6	31.8	58.5	39.8	19.5	45.3	26.7	34.7	34.7	2.5	2.5	236
	10～29人	40.8	13.7	46.2	40.4	66.6	47.5	21.3	60.5	28.3	29.3	32.2	1.6	1.9	314
	30人以上	44.7	11.1	62.5	42.8	65.4	46.2	27.4	74.5	31.3	38.0	44.2	3.4	0.0	208
年間売上高（3年前別）	大幅(10%以上)増加	52.9	18.8	42.9	46.5	64.7	42.9	31.2	62.4	37.1	38.8	32.9	1.2	1.2	170
	やや(10%未満)増加	39.2	14.0	39.8	31.6	68.4	35.1	26.9	65.5	26.3	38.6	35.1	2.3	0.0	171
	ほぼ(±5%未満)横ばい	34.2	7.4	26.4	22.4	61.3	31.5	14.0	42.4	16.3	33.3	22.4	3.7	3.0	406
	やや(10%未満)減少	36.6	13.1	32.2	29.5	62.3	35.5	19.1	44.8	17.5	39.3	27.3	5.5	1.6	183
	大幅(10%以上)減少	36.6	10.9	24.5	39.7	54.2	38.0	20.1	45.5	24.2	28.6	29.8	3.4	1.7	413
経常利益率別	黒字	37.7	10.9	33.1	33.5	65.0	36.5	22.0	51.4	24.0	36.0	29.4	3.0	1.4	936
	赤字	40.7	14.9	26.4	35.0	48.3	38.3	18.5	44.4	21.9	28.0	27.7	4.9	2.1	329
3年前の経常損益別	増益	43.9	14.4	41.4	41.1	61.4	40.1	23.2	55.2	29.8	31.7	32.3	1.9	0.9	319
	横ばい	34.3	8.1	26.0	28.4	61.2	34.3	18.3	45.4	21.9	35.0	26.6	3.2	2.7	443
	減益	38.1	12.5	27.7	31.8	59.5	34.9	20.0	48.8	19.3	34.2	27.7	4.2	1.6	570
代表者の年齢別	40歳未満	44.4	25.0	44.4	58.3	63.9	38.9	27.8	69.4	36.1	47.2	50.0	0.0	0.0	36
	40歳代	46.5	16.0	33.3	39.9	61.5	47.4	23.5	67.1	29.1	28.2	32.9	3.3	0.0	213
	50歳代	39.7	12.1	36.1	35.9	58.4	38.7	22.6	54.4	24.0	34.2	28.3	3.6	1.7	421
	60歳代	38.8	10.7	31.6	32.8	61.4	34.2	19.9	46.1	21.8	32.8	28.9	3.2	1.7	412
	70歳以上	30.5	8.4	16.5	21.1	62.5	27.0	15.8	30.2	17.2	41.1	22.8	3.5	2.8	285

(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 人材育成上における問題点

人材育成上の問題点（複数回答）は、「時間がとれない」（32.3%）が最も高く、「教える側の人材・ノウハウ不足」（18.9%）、「育成コストが負担」（17.8%）の順で続く。なお、「特に問題はない」（29.6%）は約3割である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「育成コストが負担」（24.5%）、「教えた技術がすぐに陳腐化する」（6.6%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（21.6%）が高い。技術サービス業は「時間がとれない」（41.4%）が4割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「育成コストが負担」（34.2%）と「教えた技術がすぐに陳腐化する」（9.0%）、建築設計業は「時間がとれない」（48.5%）、建物サービス業は「対象人材に意欲がない」（21.3%）と「教える側の人材・ノウハウ不足」（25.0%）がそれぞれ高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「人材が定着しない」と「教える側の人材・ノウハウ不足」が高くなる傾向がみられる。

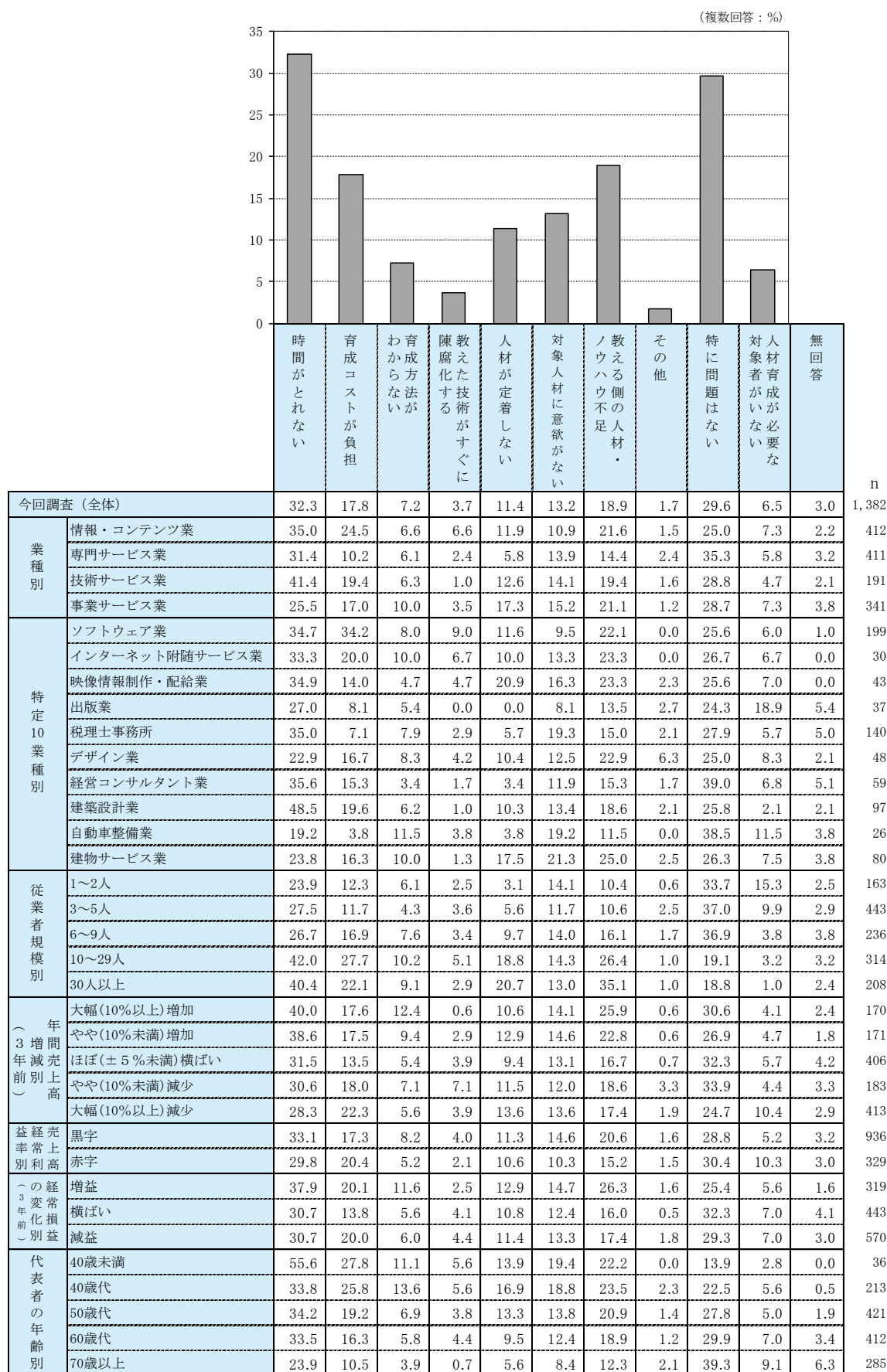
年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「時間がとれない」（40.0%）が4割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「時間が取れない」（33.1%）が3割を占める。赤字と回答した企業の「育成コストが負担」（20.4%）は黒字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「時間が取れない」（37.9%）、「育成コストが負担」（20.1%）、「育成方法がわからない」（11.6%）、「人材が定着しない」（12.9%）、「対象人材に意欲がない」（14.7%）、「教える側の人材・ノウハウ不足」（26.3%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「育成コストが負担」と「対象人材に意欲がない」が高くなる傾向がみられる。

図表II-6-6 人材育成上における問題点



(注) 従業員の雇用状況(図表II-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第3節 組織運営

1 組織運営の方法

組織運営の方法は、「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(53.8%)が最も高く、「経営者の指示が必要となるケースが多い」(31.3%)、「経営者は指示をせず、従業員に任せている」(6.9%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(59.2%)と「経営者は指示をせず、従業員に任せている」(8.3%)が高い。一方、事業サービス業は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(37.0%)と「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(5.9%)が高い。

特定10業種別にみると、映像情報制作・配給業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(62.8%)が6割を超える。他の業種に比べて自動車整備業は「経営者がひとつひとつ指示をしなければ従業員は動かない」(23.1%)が高い。建物サービス業は「経営者の指示が必要となるケースが多い」(46.3%)が4割を占める。

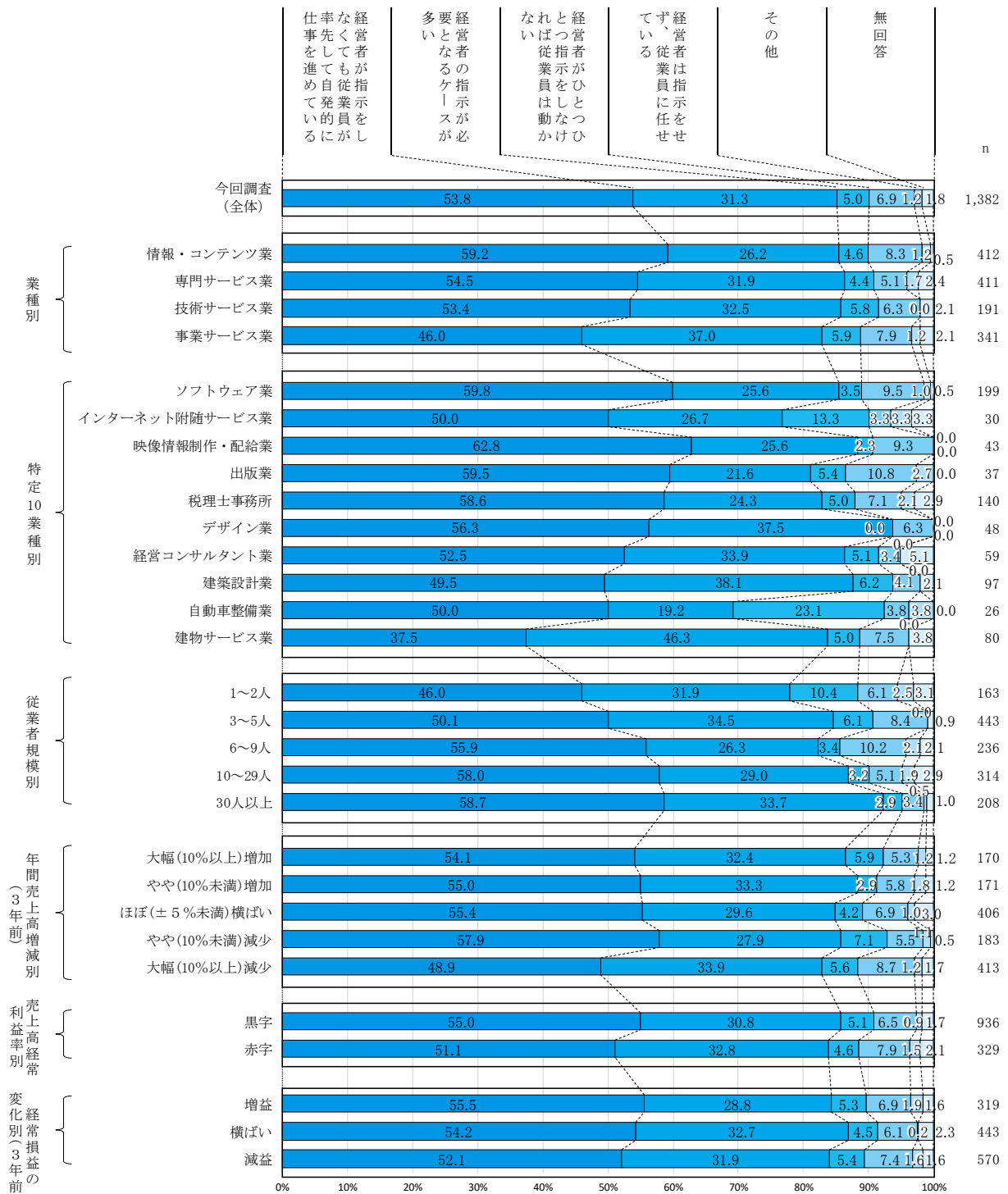
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(58.7%)が6割程度を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(48.9%)が低い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業の「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(55.0%)は赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「経営者が指示をしなくても従業員が率先して自発的に仕事を進めている」(55.5%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-6-7 組織運営の方法



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

2 従業員への経営情報の提供

従業員への経営情報（業績等を含む）の提供は、「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」（66.8%）が最も高く、「経営情報は全て従業員に知らせる」（21.3%）、「経営情報は従業員には知らせない」（10.3%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」（70.4%）が7割を超える。他の業種に比べて専門サービス業は「経営情報は全て従業員に知らせる」（22.4%）と「経営情報は従業員には知らせない」（14.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」（83.3%）が高く、出版業は「経営情報は全て従業員に知らせる」（29.7%）が高い。

従業者規模別にみると、<10人以上>と回答した企業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」が7割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）減少と回答した企業は「経営情報は従業員には知らせない」（11.6%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」（68.7%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業の「経営情報のうち従業員が活動に必要な事項は知らせる」（69.3%）は横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例28〉問題発生時の影響や被害想定まで見据えたシステムの構築

事例28の会社は、EDIと呼ばれる企業間の電子商取引を専用回線で行うシステムの開発を主力業務としている。企業間取引には、契約書・納品書・請求書など様々な帳票が必要となるが、これらの帳票類はメールやFAXで送受信されるケースが多い。EDIシステムを導入し、取引先と各種帳票データを電子データで交換することができるようになると、情報セキュリティの確保や業務の効率化が実現できる。

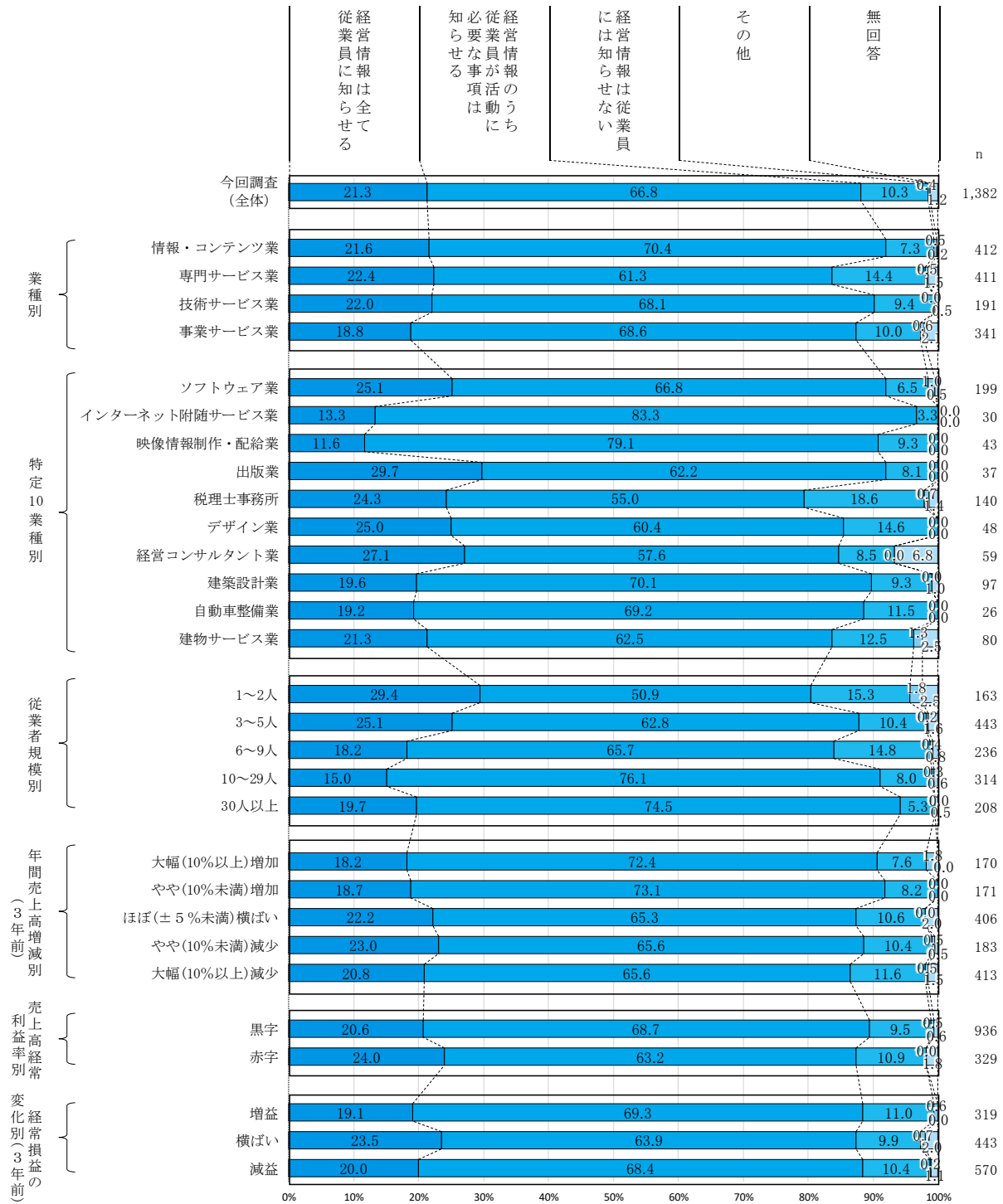
同社の強みは全従業員がプログラムを書くことができ、またEDIシステムの構築に関する知識を兼ね備えているところにある。加えて、問題が発生した場合の影響やリスク等の被害想定ができることから顧客と強固な信頼関係が構築され、継続的な取引につながっている。

新型コロナウイルス感染症の流行を境に顧客から非対面での対応を求められたことから、東京都の助成金を活用して専用のパソコンを購入しリモートワークでの業務を開始した。在宅勤務は以前に比べて圧倒的に増えたが、生産性が高まる反面、特に若い従業員にとってはコミュニケーション不足がモチベーションの低下につながることもあり、感染状況が落ち着いてきた現状では新人を含め多くの従業員が出家している。

数年前に比べて業務は複雑化しており、今後は海外からの人材の確保や技術力のある協力企業を増やすなどして対応していきたいと考えている。

（ソフトウェア業 6～9人 都心地域）

図表Ⅱ-6-8 従業員への経営情報の提供



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

3 企業内コミュニケーションの状況

企業内コミュニケーションの状況は、「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(64.3%)が最も高く、「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(23.2%)、「従業員は相談をあまりしない」(8.0%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(75.7%)が7割を占める。他の業種に比べて技術サービス業は「従業員は相談をあまりしない」(12.6%)が高く、事業サービス業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(32.3%)、「相談事は経営者に伝わらない」(0.9%)、「相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い」(1.8%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてソフトウェア業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(32.7%)が高い。税理士事務所は「相談事は経営者が従業員から直接受ける」(83.6%)が8割を占める。自動車整備業は「従業員は相談をあまりしない」(38.5%)が4割程度である。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(68.3%)が7割程度を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(34.1%)と「相談事は経営者に伝わらない」(1.2%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(26.4%)が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(30.1%)、「相談事は経営者に伝わらない」(0.9%)、「相談事を受けるのは上司以外の従業員が多い」(2.2%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」が高くなる傾向がみられ、40歳未満と回答した企業は「相談事は上司を通じて経営者に伝わる」(36.1%)が3割を占める。

〈事例29〉顧客にも従業員にも選ばれる会社づくりを目指す

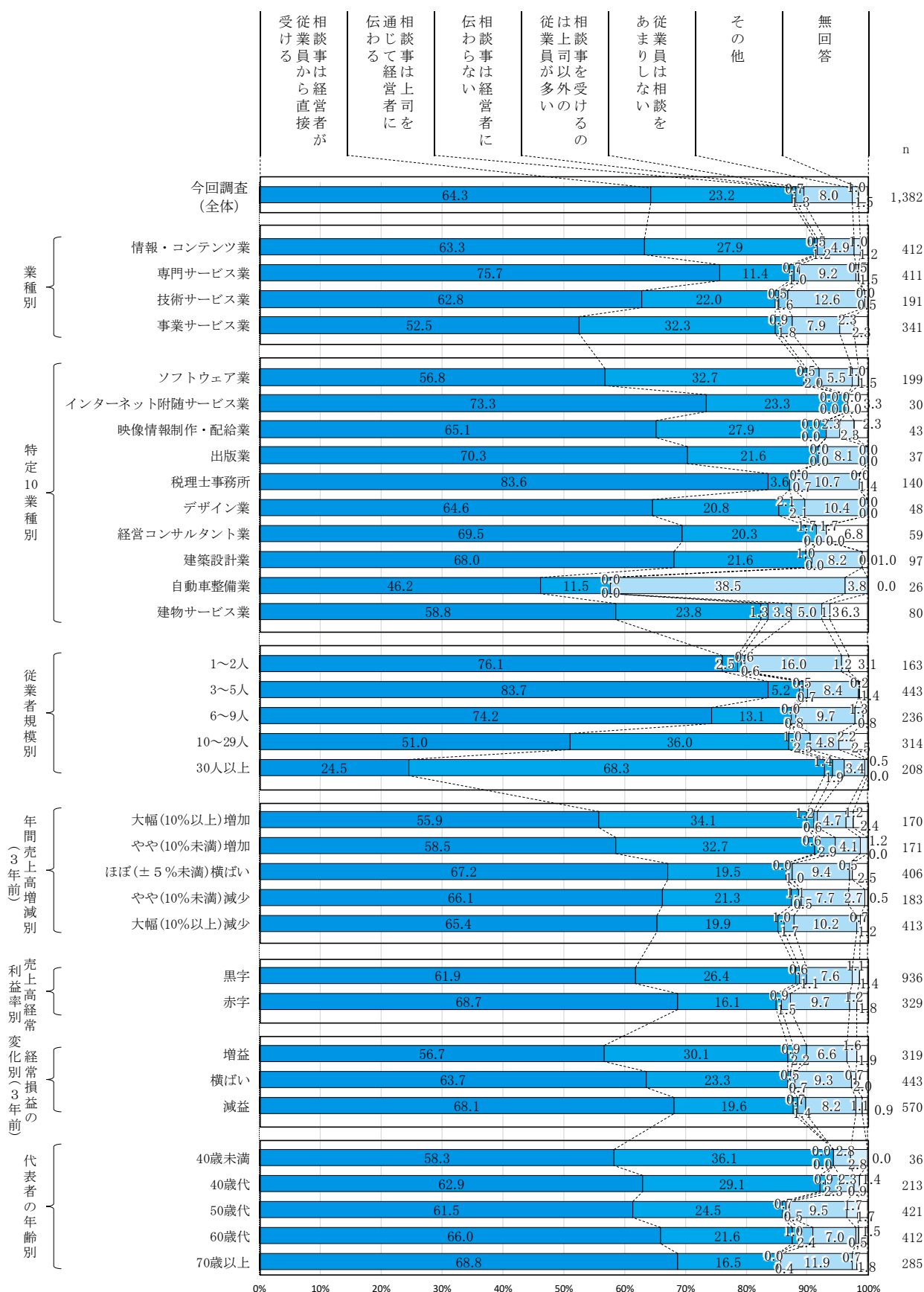
事例29の会社は、ITコンサルティングサービスを通じ、生産性の向上・促進や自律的な成長支援を目的に2010年に設立された。ここ3~4年で従業員が創業時の3倍程となった。これは人から信頼され、人を惹きつける代表取締役を慕って有能な人材が集まってきたためである。

同社は、2021年秋より事務所ワーケーションと称して、毎月一定期間、所属に関係なく全国の各拠点で勤務することを推奨する取組を始めた。自宅・会社・顧客先だけの行動圏だと柔軟性のある思考に欠けるとの考えから、社内交流とリフレッシュ、人材育成などを目的に導入した制度である。

同社は常に従業員をベースに経営や戦略を考えており、顧客だけでなく、従業員からも選ばれ続ける会社づくりを目指している。

(経営コンサルタント業 30人以上 都心地域)

図表Ⅱ-6-9 企業内コミュニケーションの状況



(注) 従業員の雇用状況(図表Ⅱ-1-4)で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

第1節 競争状況

1 3年前と比較した他企業との競争状況

3年前と比較した他企業との競争状況は、「変わらない」(66.9%)が最も高く、「やや激化した」(19.8%)、「かなり激化した」(8.0%)の順で続く。「かなり激化した」と「やや激化した」をあわせた『激化』(27.8%)は3割程度であるのに対し、「やや緩和した」と「かなり緩和した」をあわせた『緩和』(1.3%)は1割に満たない。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「かなり激化した」(8.9%)が高く、技術サービス業は「変わらない」(68.2%)、「やや緩和した」(2.1%)、「かなり緩和した」(0.6%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は『激化』(41.9%)が高く、自動車整備業は『緩和』(3.8%)が高い。

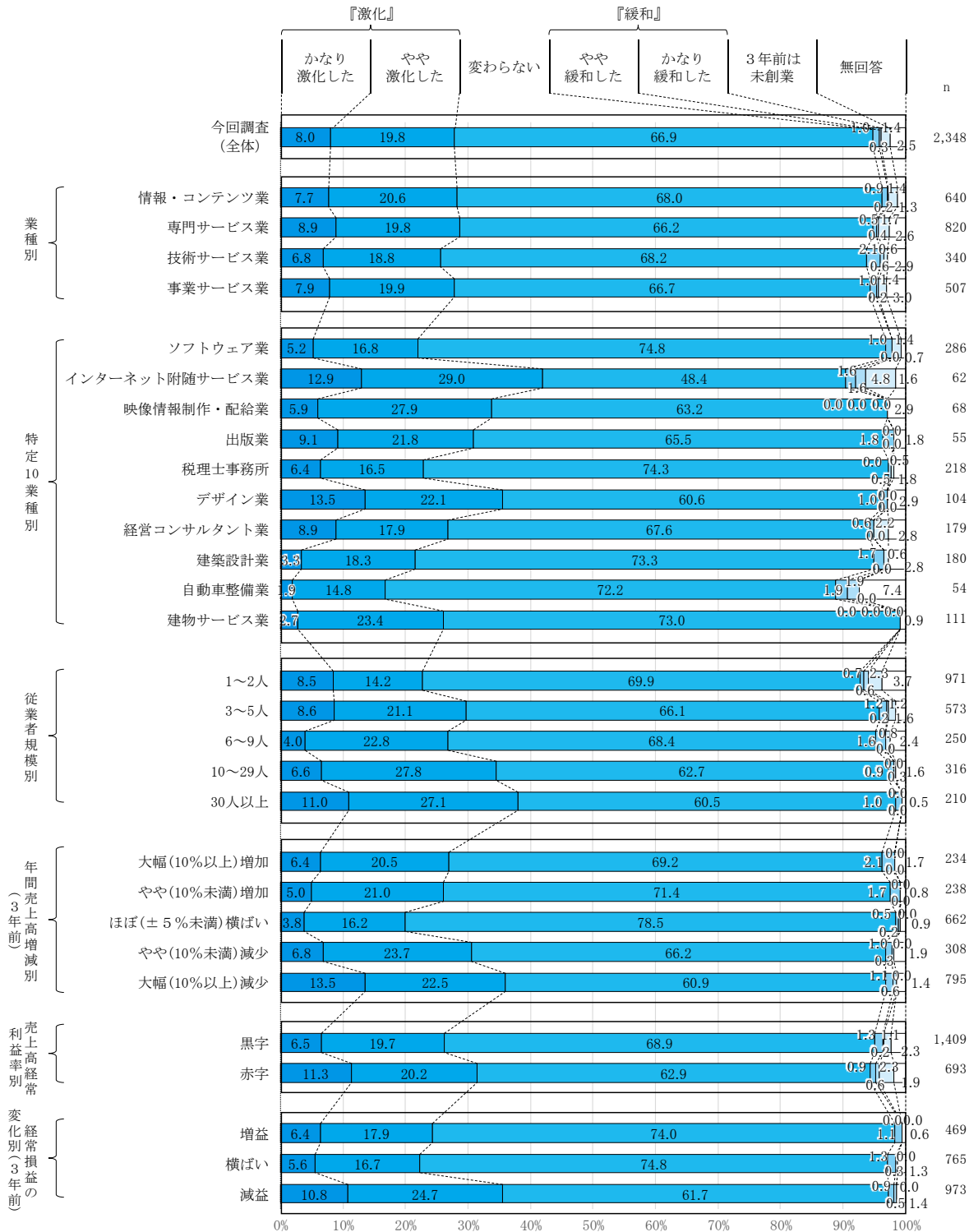
従業員規模別にみると、1～2人と回答した企業は「変わらない」(69.9%)が約7割である。他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は『激化』(38.1%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は『激化』(36.0%)が高い。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は『激化』(31.5%)が黒字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は『激化』(35.5%)が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-7-1 3年前と比較した他企業との競争状況



2 競争激化の原因

競争激化の原因（複数回答）は、「同業者の増加」（52.1%）が最も高く、「顧客側の業績悪化」（32.4%）、「複数企業に対する相見積の増加」（28.7%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「同業者の増加」（54.0%）、「顧客側の業績悪化」（36.6%）、「新しいビジネスモデルの登場」（16.6%）が高く、事業サービス業は「異業種からの参入増加」（21.3%）、「複数企業に対する相見積の増加」（34.8%）、「規制緩和・強化、法改正」（5.7%）が高い。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「同業者の増加」（73.1%）が7割を占める。他の業種に比べてデザイン業は「顧客による業務の内製化」（37.8%）、「顧客側の業績悪化」（45.9%）が高く、建物サービス業は「異業種からの参入増加」（31.0%）、「複数企業に対する相見積の増加」（58.6%）が高い。

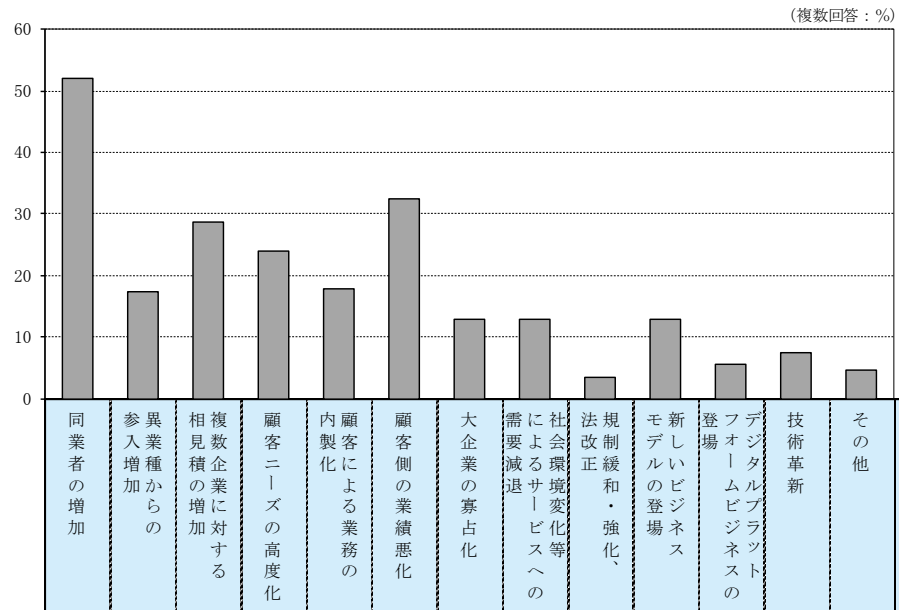
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「顧客側の業績悪化」（35.3%）、「大企業の寡占化」（16.3%）、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」（14.5%）、「新しいビジネスモデルの登場」（17.2%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「同業者の増加」（71.4%）が7割を超える。他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）減少と回答した企業は「顧客側の業績悪化」（39.9%）、「大企業の寡占化」（16.8%）、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」（19.9%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「同業者の増加」（54.6%）、「異業種からの参入増加」（18.2%）、「複数企業に対する相見積の増加」（29.9%）、「顧客ニーズの高度化」（26.9%）、「顧客による業務の内製化」（18.5%）、「大企業の寡占化」（13.0%）、「新しいビジネスモデルの登場」（13.3%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「同業者の増加」（59.6%）、「複数企業に対する相見積の増加」（29.8%）、「顧客ニーズの高度化」（31.6%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

図表Ⅱ-7-2 競争激化の原因



今回調査 (全体)		52.1	17.3	28.7	24.0	17.9	32.4	13.0	12.8	3.4	13.0	5.5	7.5	4.6	1.4	n
業種別	情報・コンテンツ業	53.6	14.4	26.5	33.7	22.7	33.1	13.3	12.2	2.8	15.5	7.2	10.5	2.2	1.7	181
	専門サービス業	54.0	17.9	24.7	21.3	18.3	36.6	11.1	10.6	3.0	16.6	7.2	4.7	5.1	1.3	235
	技術サービス業	41.4	12.6	34.5	21.8	11.5	18.4	13.8	17.2	2.3	9.2	3.4	12.6	8.0	1.1	87
	事業サービス業	53.9	21.3	34.8	14.9	14.9	32.6	13.5	14.9	5.7	5.7	2.1	4.3	5.0	1.4	141
特定10業種別	ソフトウェア業	55.6	14.3	23.8	39.7	22.2	36.5	15.9	4.8	4.8	6.3	3.2	15.9	1.6	0.0	63
	インターネット附属サービス業	73.1	11.5	30.8	34.6	19.2	26.9	11.5	0.0	3.8	15.4	0.0	7.7	0.0	0.0	26
	映像情報制作・配給業	56.5	21.7	17.4	34.8	26.1	26.1	17.4	17.4	4.3	30.4	21.7	17.4	4.3	4.3	23
	出版業	29.4	0.0	17.6	11.8	17.6	23.5	17.6	23.5	0.0	17.6	0.0	5.9	5.9	0.0	17
	税理士事務所	58.0	18.0	16.0	20.0	4.0	34.0	10.0	6.0	10.0	22.0	4.0	2.0	6.0	0.0	50
	デザイン業	32.4	8.1	35.1	18.9	37.8	45.9	16.2	16.2	0.0	8.1	13.5	8.1	10.8	2.7	37
	経営コンサルタント業	58.3	27.1	16.7	31.3	8.3	35.4	4.2	2.1	0.0	16.7	6.3	4.2	4.2	2.1	48
	建築設計業	43.6	10.3	33.3	25.6	10.3	12.8	17.9	17.9	5.1	2.6	0.0	5.1	7.7	0.0	39
	自動車整備業	0.0	22.2	33.3	11.1	33.3	22.2	11.1	22.2	11.1	11.1	0.0	33.3	0.0	0.0	9
	建物サービス業	65.5	31.0	58.6	13.8	13.8	44.8	13.8	6.9	0.0	3.4	0.0	0.0	3.4	0.0	29
従業者規模別	1~2人	50.7	15.8	18.6	19.0	15.8	35.3	16.3	14.5	3.2	17.2	5.4	7.2	5.9	2.3	221
	3~5人	54.7	15.9	31.2	18.8	14.7	32.4	11.2	12.4	4.1	10.6	6.5	7.1	2.9	1.2	170
	6~9人	47.8	20.9	40.3	28.4	25.4	34.3	11.9	11.9	3.0	11.9	3.0	9.0	3.0	0.0	67
	10~29人	54.1	17.4	38.5	33.9	19.3	32.1	11.9	11.9	5.5	9.2	9.2	7.3	5.5	0.9	109
	30人以上	51.3	18.8	28.8	32.5	23.8	25.0	10.0	12.5	0.0	12.5	0.0	8.8	3.8	1.3	80
(3年前別)	年間売上高 大幅(10%以上)増加	71.4	19.0	25.4	34.9	19.0	25.4	11.1	6.3	6.3	9.5	3.2	9.5	1.6	1.6	63
	やや(10%未満)増加	56.5	17.7	35.5	25.8	19.4	24.2	3.2	1.6	1.6	12.9	4.8	11.3	8.1	0.0	62
	ほぼ(±5%未満)横ばい	58.3	17.4	26.5	24.2	19.7	22.0	12.1	7.6	2.3	15.2	6.1	3.0	1.5	0.8	132
	やや(10%未満)減少	58.5	18.1	26.6	26.6	18.1	37.2	10.6	11.7	5.3	14.9	6.4	7.4	3.2	1.1	94
	大幅(10%以上)減少	44.1	16.8	29.0	20.3	16.4	39.9	16.8	19.9	3.1	11.9	5.9	8.7	5.6	0.3	286
経常利益率別	黒字	54.6	18.2	29.9	26.9	18.5	26.1	13.0	12.2	2.7	13.3	4.9	5.7	3.8	1.4	368
	赤字	47.2	13.3	29.4	20.6	17.4	40.4	12.4	12.8	4.1	11.9	5.5	10.6	6.0	1.4	218
(3年前別)	経常増益	59.6	14.9	29.8	31.6	16.7	30.7	12.3	7.9	3.5	13.2	5.3	6.1	2.6	0.9	114
	横ばい	56.1	20.5	29.2	21.6	18.7	25.7	11.1	11.7	5.3	16.4	4.1	8.2	5.8	0.6	171
	経常減損	49.9	16.5	28.1	23.2	18.3	36.5	14.2	15.1	2.6	11.0	6.4	7.8	4.3	0.6	345

(注) 3年前と比較した他企業との競争状況(図表Ⅱ-7-1)で『激化』とした企業のみを集計。

第2節 事業戦略

1 事業戦略の策定

事業戦略の策定は、「策定していない」(59.8%)が約6割である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「策定している」(45.8%)が高く、専門サービス業は「策定していない」(67.4%)が高い。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「策定している」(51.6%)が5割を超える。一方、税理士事務所は「策定していない」(81.7%)が8割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「策定している」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業は「策定している」(76.7%)が7割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「策定している」(53.4%)が5割を占める。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「策定していない」(62.2%)が6割を超える。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「策定している」(44.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

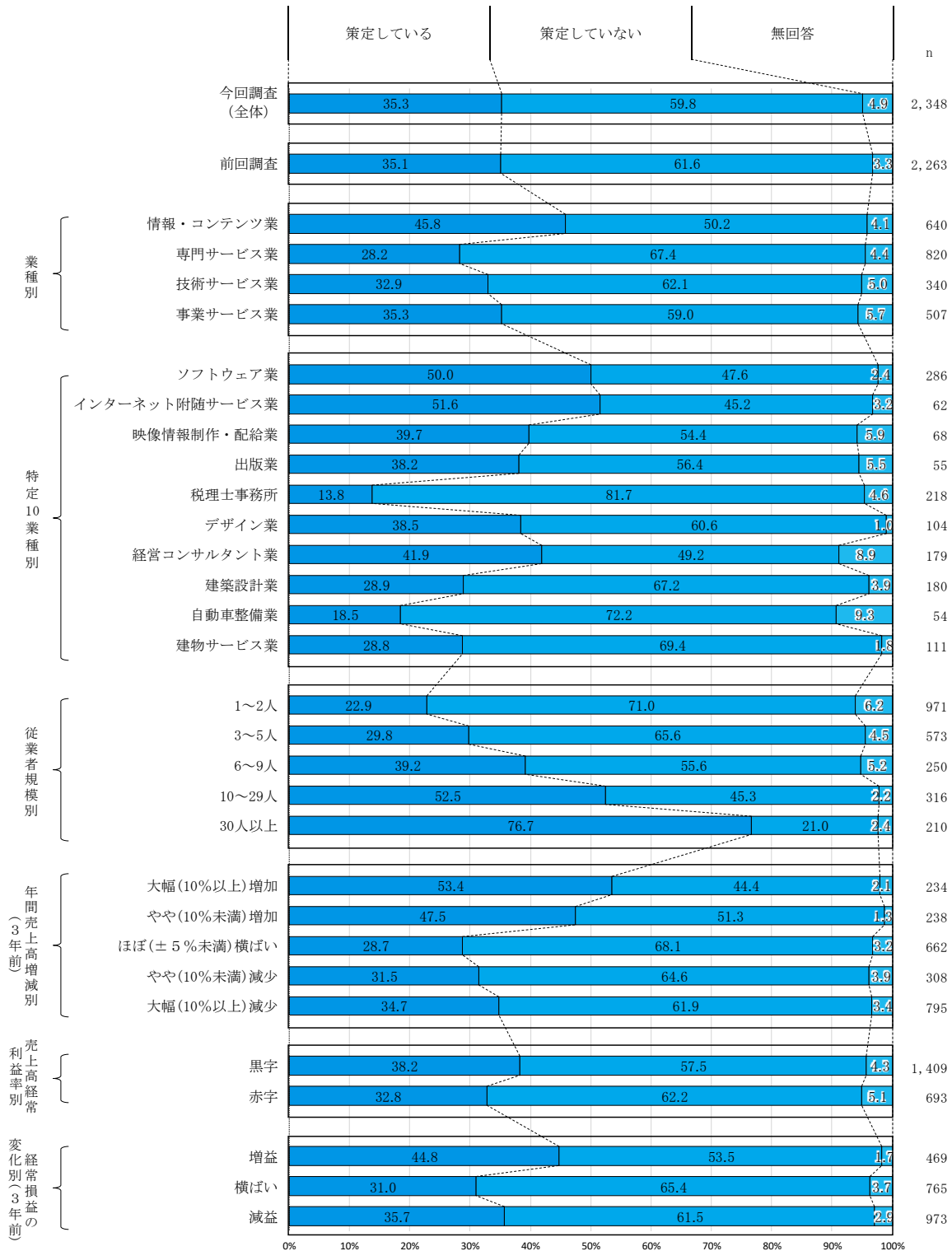
〈事例30〉独自の人事評価制度により従業員の意識が向上

事例30の会社は、事務所ビルなどの建物内で天井や壁に設置されている空調機器の試運転を行い、建物内のダクト配管を通して吹出口から設計通りの風量が排出されているかを計測し、調整する業務を行っている。

同社では、従業員が勤務日数に対してどれだけ利益を上げているかという人事評価制度を導入し、利益を従業員の給与に反映しており、従業員一人一人が業務の効率性を考えて作業を行っている。また、資格手当を新たに創設し、たとえ業務に直接関係のないものでも資格を取得できれば手当を出すようにしたところ、従業員が自主的に勉強するようになった。これらの制度の導入により全従業員の意識が変化し、業務に主体的に取り組む姿勢や作業能力は顧客からの高い評価につながった。風量の測定・調整業務は、経験によるところも大きいですが、今後は誰でも活用できる有効なマニュアルの作成を予定している。

(技術サービス業(その他) 10~29人 城西地域)

図表Ⅱ-7-3 事業戦略の策定



2 事業戦略の決定方法

事業戦略の決定方法は、「経営者の判断」(51.3%)が最も高く、「役員以上の会議」(22.4%)、「管理職以上の会議」(20.2%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「役員以上の会議」(30.0%)が高く、専門サービス業は「経営者の判断」(67.1%)が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「役員以上の会議」(38.1%)と「管理職以上の会議」(33.3%)が高い。経営コンサルタント業は「経営者の判断」(77.3%)が8割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「経営者の判断」が高くなる傾向がみられ、1~2人と回答した企業は「経営者の判断」(77.9%)が8割程度である。他の従業員規模に比べて30人以上と回答した企業は「役員以上の会議」(36.6%)と「管理職以上の会議」(37.3%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)減少と回答した企業は「経営者の判断」(59.1%)が約6割である。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「役員以上の会議」(25.3%)と「管理職以上の会議」(23.6%)が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「役員以上の会議」(23.3%)と「管理職以上の会議」(23.8%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

〈事例31〉行動力と発想力で困難な鑑定を克服

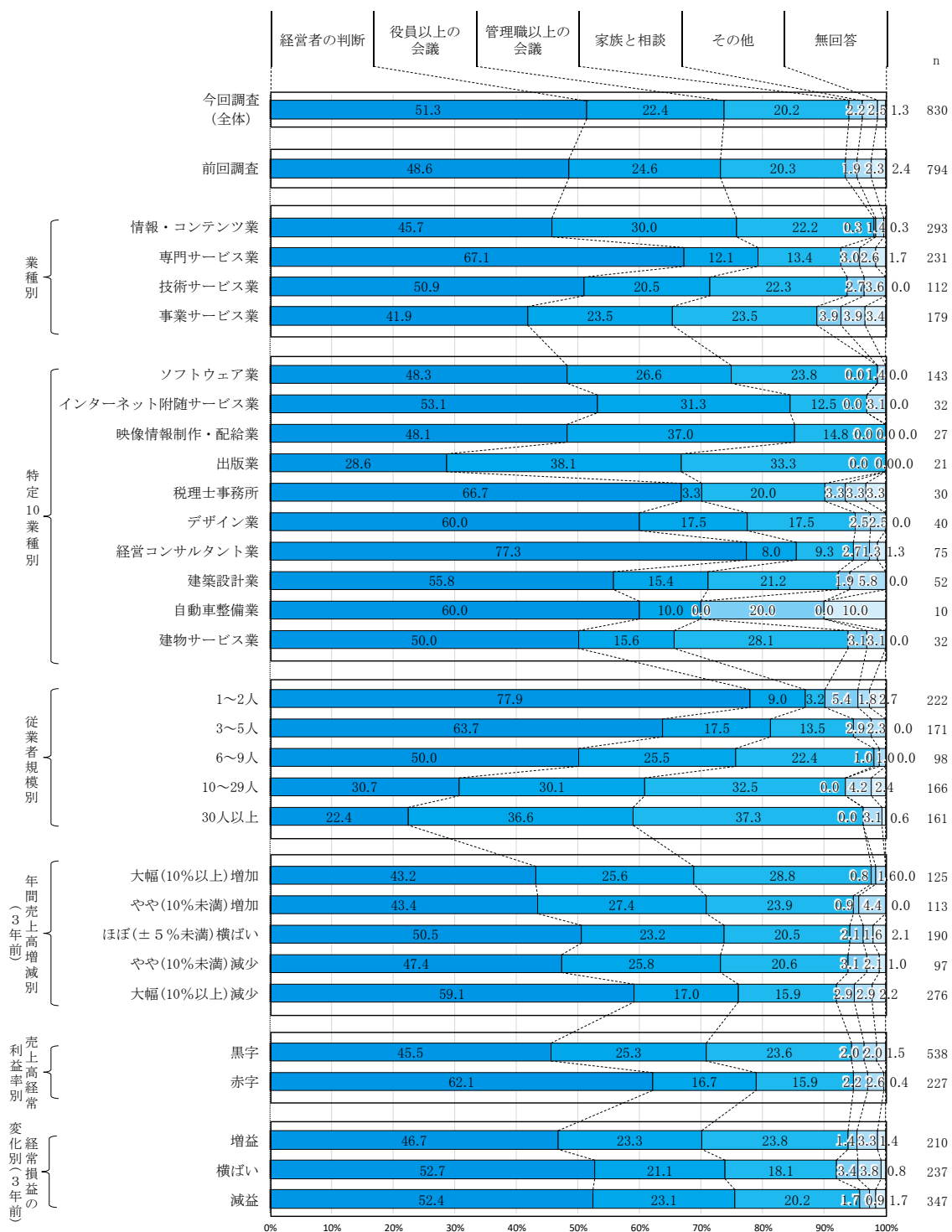
不動産鑑定を本業としている事例31の会社は、土地や建物の価値を的確に評価する鑑定評価のほか、不動産の価格や賃料といった経済価値に影響する様々な要因の調査や分析、不動産の利用や取引等に関する相談などに対応している。

不動産鑑定は、価格等に影響を与える諸要因を調査・分析し、不動産の適正な時価を決定するため周辺の価格相場のみならず、税制や土地利用の規制、地域の環境や対象不動産が有する個別性といった諸要因を総合的に判断する能力が求められる。

同社は、不動産会社が存在せず周辺の価格相場を知ることが難しい離島の不動産においても、行動力や発想力を駆使して情報を収集することで対応し実績をあげている。さらにヨットが趣味の代表取締役は、一昨年か動産であるヨットの鑑定を開始した。これまでほぼ誰も対応していない案件の鑑定ができることが同社の強みとなっている。

(専門サービス業(その他) 3~5人 城東地域)

図表Ⅱ-7-4 事業戦略の決定方法



(注) 事業戦略の策定(図表Ⅱ-7-3)で「策定している」とした企業のみを集計。

3 情報把握・収集の方法

事業戦略を策定する上での情報把握・収集の方法（複数回答）は、「同業者との情報交換」（53.0%）が最も高く、「販売先（顧客）との情報交換」（50.6%）、「仕入・外注先との情報交換」（41.6%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「市場調査・競合調査の実施」（39.4%）、「顧客満足度調査の実施」（19.9%）、「異業種仲間との情報交換」（35.1%）、「新聞・TV・インターネット等からの情報収集」（47.2%）が高く、事業サービス業は「同業者との情報交換」（55.9%）と「販売先（顧客）との情報交換」（52.5%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて出版業は「仕入・外注先との情報交換」（61.9%）と「販売先（顧客）との情報交換」（57.1%）が高い。建物サービス業は「同業者との情報交換」（75.0%）が7割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「新聞・TV・インターネット等からの情報収集」が高くなる傾向がみられる。他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「市場調査・競合調査の実施」（44.7%）、「顧客満足度調査の実施」（23.6%）、「同業者との情報交換」（57.1%）、「取引金融機関との情報交換」（17.4%）、「販売先（顧客）との情報交換」（57.1%）が高い。

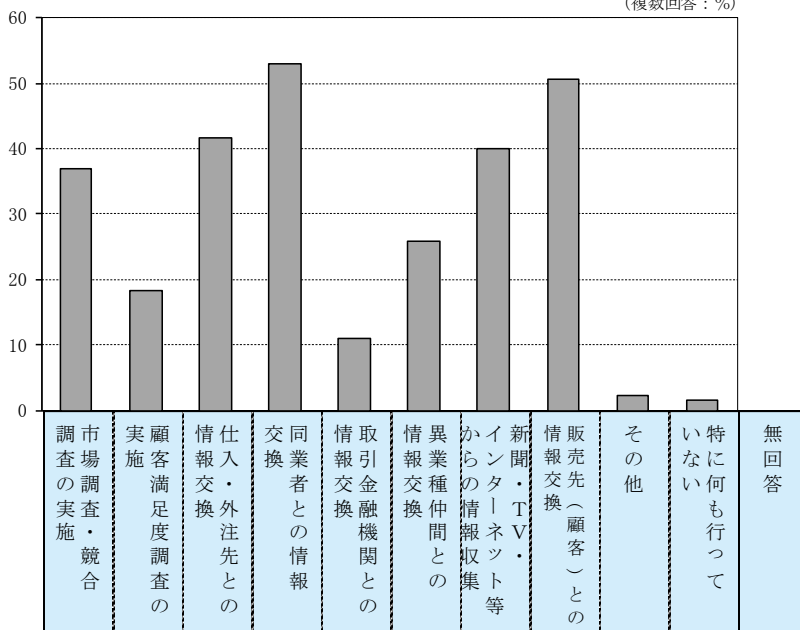
年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「市場調査・競合調査の実施」（40.8%）、「顧客満足度調査の実施」（21.6%）、「販売先（顧客）との情報交換」（56.0%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「仕入・外注先との情報交換」（43.3%）、「同業者との情報交換」（55.8%）、「取引金融機関との情報交換」（11.9%）、「販売先（顧客）との情報交換」（54.5%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「仕入・外注先との情報交換」（44.4%）、「異業種仲間との情報交換」（28.8%）、「新聞・TV・インターネット等からの情報収集」（40.3%）が増益、横ばいと回答した企業に比べて高い。

図表II-7-5 情報把握・収集の方法

(複数回答：%)



		調査の実施	市場調査・競合実施	顧客満足度調査の実施	仕入・外注先との情報交換	事業者との情報交換	取引金融機関との情報交換	異業種仲間との情報交換	インターネット等からの情報収集	新聞・TV・情報交換	販売先(顧客)との情報交換	その他	特に何も行ってない	無回答	n
今回調査(全体)			36.9	18.4	41.6	53.0	11.1	25.8	39.9	50.6	2.3	1.7	1.4	830	
前回調査			33.9	13.4	36.6	49.7	11.1	24.9	33.5	47.6	2.1	3.7	3.1	794	
業種別	情報・コンテンツ業		38.6	17.7	49.1	54.3	12.6	22.2	46.8	51.5	2.7	1.0	0.3	293	
	専門サービス業		39.4	19.9	30.7	48.9	11.3	35.1	47.2	51.1	2.2	1.3	2.2	231	
	技術サービス業		32.1	12.5	36.6	53.6	7.1	17.0	28.6	42.9	2.7	3.6	0.9	112	
	事業サービス業		32.4	19.6	46.9	55.9	11.2	24.6	27.4	52.5	1.7	2.2	2.8	179	
特定10業種別	ソフトウェア業		35.0	21.0	45.5	61.5	11.9	20.3	39.2	50.3	2.8	0.7	0.0	143	
	インターネット附随サービス業		56.3	34.4	50.0	50.0	21.9	34.4	65.6	53.1	6.3	0.0	0.0	32	
	映像情報制作・配給業		40.7	3.7	59.3	40.7	11.1	25.9	48.1	44.4	0.0	0.0	3.7	27	
	出版業		42.9	9.5	61.9	42.9	9.5	9.5	61.9	57.1	0.0	4.8	0.0	21	
	税理士事務所		13.3	33.3	6.7	36.7	23.3	26.7	30.0	40.0	0.0	0.0	3.3	30	
	デザイン業		47.5	12.5	40.0	37.5	5.0	30.0	47.5	55.0	5.0	0.0	2.5	40	
	経営コンサルタント業		41.3	20.0	36.0	53.3	8.0	44.0	48.0	56.0	2.7	1.3	1.3	75	
	建築設計業		32.7	7.7	40.4	55.8	5.8	15.4	36.5	48.1	0.0	5.8	0.0	52	
	自動車整備業		0.0	40.0	60.0	70.0	20.0	10.0	10.0	40.0	0.0	20.0	0.0	10	
建物サービス業		15.6	25.0	46.9	75.0	15.6	28.1	15.6	53.1	3.1	0.0	0.0	32		
従業者規模別	1~2人		36.5	18.0	37.4	50.5	9.5	30.6	56.3	52.3	4.1	1.4	2.3	222	
	3~5人		32.2	15.8	43.3	51.5	8.8	30.4	40.9	48.5	1.2	2.3	1.8	171	
	6~9人		31.6	19.4	48.0	51.0	8.2	26.5	35.7	51.0	1.0	4.1	0.0	98	
	10~29人		39.2	16.3	42.2	53.6	12.0	19.3	30.7	46.4	2.4	0.6	1.2	166	
	30人以上		44.7	23.6	42.2	57.1	17.4	19.3	28.6	57.1	1.2	1.2	1.2	161	
(3年前別)	年間売上高														
	大幅(10%以上)増加		40.8	21.6	40.0	52.0	8.0	26.4	40.8	56.0	3.2	3.2	0.8	125	
	やや(10%未満)増加		38.9	20.4	43.4	55.8	10.6	23.0	31.0	43.4	0.9	1.8	0.0	113	
	ほぼ(±5%未満)横ばい		31.6	19.5	37.4	56.8	11.6	20.0	37.9	50.5	0.5	1.1	0.0	190	
	やや(10%未満)減少		28.9	17.5	39.2	49.5	11.3	27.8	42.3	45.4	3.1	3.1	1.0	97	
大幅(10%以上)減少		39.1	16.3	42.4	50.4	12.0	29.7	42.8	51.4	2.9	1.1	3.6	276		
経常利益率別	黒字		35.5	18.0	43.3	55.8	11.9	25.5	39.2	54.5	1.9	1.5	0.7	538	
	赤字		41.0	19.4	38.8	46.3	9.7	26.4	42.7	46.3	2.6	2.2	2.2	227	
(3年前別)	経常増益		42.4	20.5	39.5	54.8	10.5	26.2	38.6	52.4	2.9	2.9	1.4	210	
	横ばい		35.0	19.4	37.1	51.9	12.2	21.5	39.2	48.5	1.7	0.4	0.4	237	
	減益		34.0	16.7	44.4	52.7	10.7	28.8	40.3	50.1	2.3	2.0	1.7	347	

(注) 事業戦略の策定(図表II-7-3)で「策定している」とした企業のみを集計。

第3節 他企業との連携状況

1 他企業や大学等との連携による取組の有無

他企業や大学等との連携による取組の有無は、「ある」(17.8%)が2割程度であるのに対し、「ない」(79.9%)は約8割である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「ある」(20.5%)が高い。事業サービス業は「ない」(83.6%)が8割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて経営コンサルタント業は「ある」(32.4%)が高い。

従業者規模別にみると、30人以上と回答した企業は「ある」(28.1%)が3割程度である。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅(10%以上)増加と回答した企業は「ある」(26.9%)が2割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「ない」(79.9%)が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別(3年前)にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「ある」(22.0%)が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて40歳未満は「ある」(31.4%)が高い。

〈事例32〉全国でも数社しか対応できない大深度での調査を実施

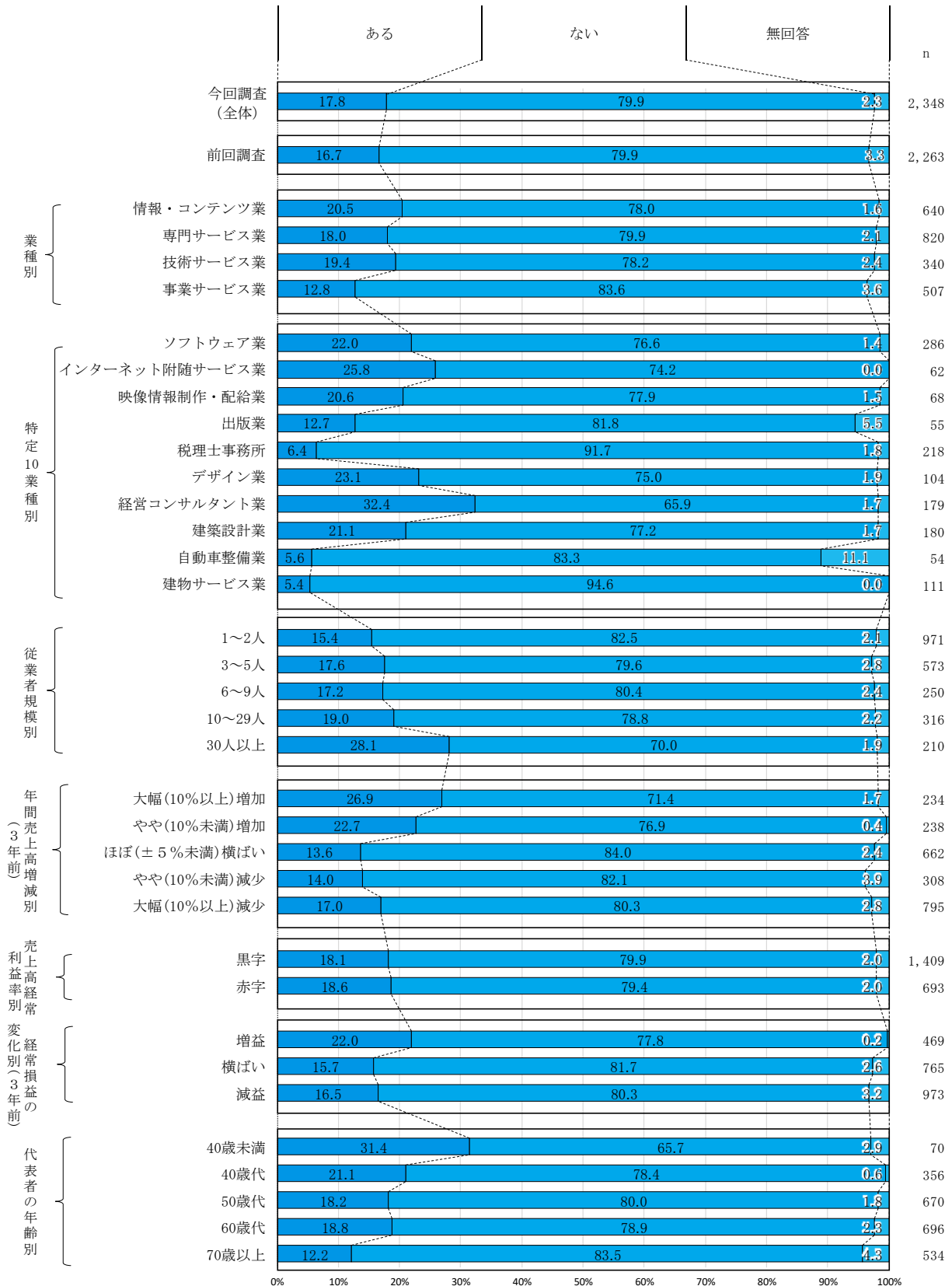
土木構造物の調査や計画、地質調査・解析を主な業務としている事例32の会社は、業務上、顧客の大部分を官公庁が占めている。得意分野は、土・地質に関係するものであり、地質調査と堤防や砂防ダム等の河川関係の設計である。特に5年程前から取り組んでいる表層から1kmの大深度と呼ばれる場所での調査は全国でも数社しか対応のできないものとなっている。大深度での調査を行う際は実際に掘る作業が必要になるため、大深度の掘削に対応できる会社と協力しながら進めていく。

同業他社は都内だけでも200企業以上あるが、地質という専門分野を修得した学生自体が少ないため、継続的な人材確保が課題となっている。同社は大学の就職課やキャリアセンターのほか民間の求人媒体などを利用するなどして募集をしている。採用後は主にOJTでの育成が基本となるが、専門的な知識が必要となるため、社内講習会や月に1回の勉強会、年1回の技術発表会を開催することで知識の向上に努めている。

業界として設計データが3次元化しつつある状況を踏まえ、新たに機材の導入や人材の確保をし、地質データの3次元化にも力を入れている。引き続き大深度での調査にも力を入れ差別化を図っていく。

(建築設計業 30人以上 城東地域)

図表Ⅱ-7-6 他企業や大学等との連携による取組の有無



2 他企業や大学等との連携による具体的な取組

他企業や大学等との連携による具体的な取組（複数回答）は、「知識・知見等の情報共有」（65.3%）が最も高く、「共同での販路開拓・受注・販売」（40.0%）、「共同研究・開発」（34.2%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「知識・知見等の情報共有」（73.6%）が高く、事業サービス業は「共同での販路開拓・受注・販売」（60.0%）、「人脈形成」（38.5%）、「共同配送・保管」（3.1%）、「共同での施設・設備利用」（15.4%）、「雇用拡大（人材確保）」（13.8%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて映像情報制作・配給業は「人脈形成」（42.9%）と「共同での施設・設備利用」（35.7%）が高い。税理士事務所は「知識・知見等の情報共有」（85.7%）が8割を占め、建築設計業は「共同研究・開発」（68.4%）が7割程度である。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（73.3%）が7割を占める。他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「共同での販路開拓・受注・販売」（50.8%）、「共同での施設・設備利用」（13.6%）、「雇用拡大（人材確保）」（18.6%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「共同での販路開拓・受注・販売」（52.4%）、「共同配送・保管」（6.3%）、「雇用拡大（人材確保）」（11.1%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「共同での販路開拓・受注・販売」（41.6%）、「共同生産・購買」（5.9%）、「人脈形成」（34.9%）、「共同配送・保管」（1.6%）、「雇用拡大（人材確保）」（10.2%）が赤字と回答した企業に比べて高い。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が減益と回答した企業は「知識・知見等の情報共有」（70.8%）が7割を超える。

〈事例33〉時代の波に流されず、唯一の事業を継続させる

通信ケーブルを巻く金属ドラムのリースを主要業務としている事例33の会社は、大型サイズの金属ドラムを扱う数少ない会社の一つである。

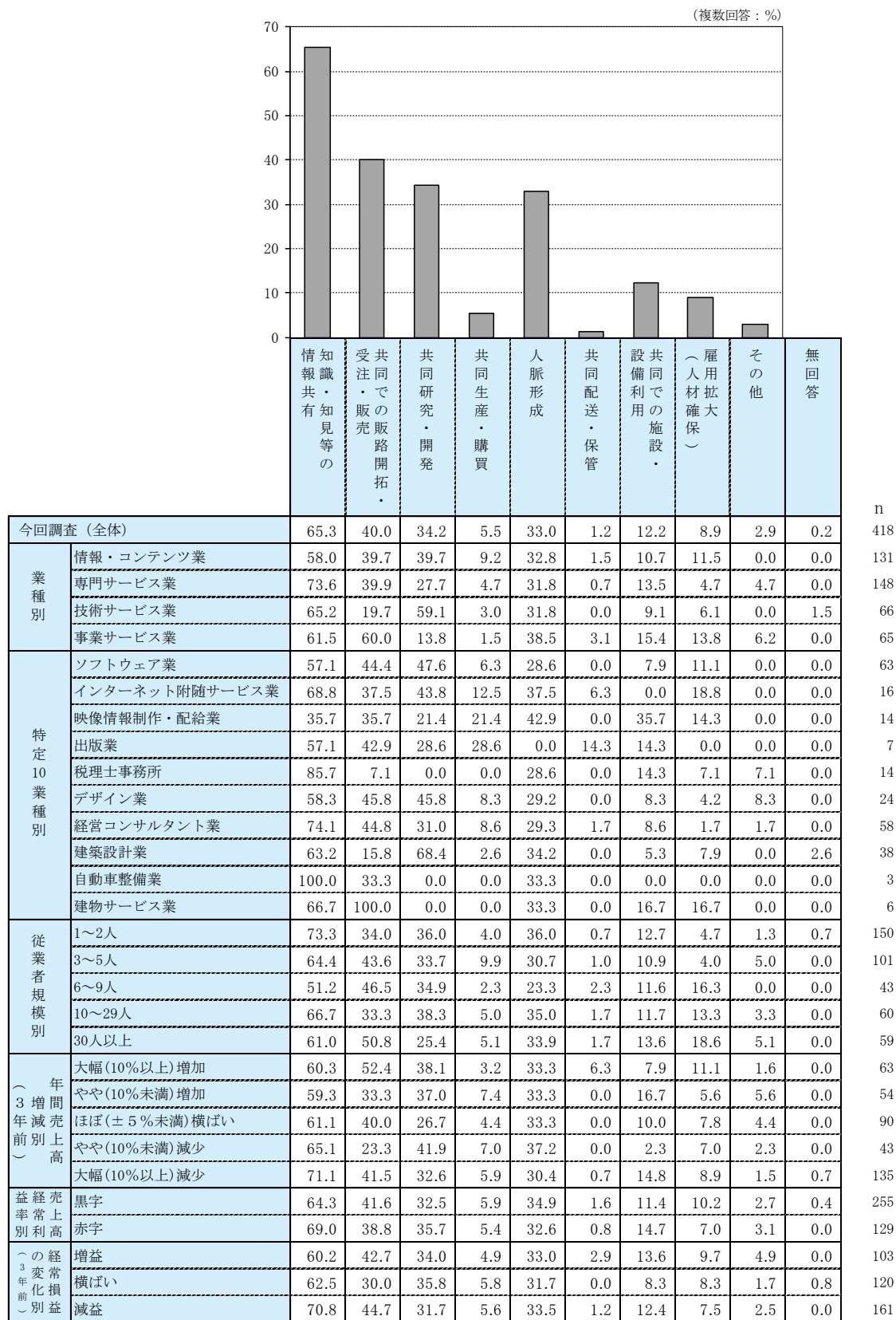
金属ドラムは1977年頃に年間約8万本利用されていたが、現在は通信用ケーブルがメタルケーブルから光ファイバーへと移行しているため需要は減少している。また、不安定な世界情勢の影響によるエネルギー価格の高騰を受け、製造コストだけでなく輸送コストも増加するなど厳しい経営環境となっている。

このような状況に対応するため、同社では金属ドラム回収の際に効率的なルートを設定し、回収日をあわせて一度に多くの金属ドラムを輸送することでコストの削減に努めている。

既存の供給は維持しつつ、新たな販路の拡大を目指して今後は営業活動にも力を入れていきたいと考えている。

（産業用機械器具賃貸業 3～5人 副都心地域）

図表II-7-7 他企業や大学等との連携による具体的な取組



(注) 他企業や大学等との連携による取組の有無(図表II-7-6)で「ある」とした企業のみを集計。

第1節 競争力向上への取組

1 競争力向上のために実施している取組

競争力向上のために実施している取組（複数回答）は、「専門性の向上」（35.0%）が最も高く、「顧客ニーズの把握」（34.3%）、「人脈・ネットワーク力の向上」（33.2%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「顧客ニーズの把握」（40.3%）が4割を超える。専門サービス業は「専門性の向上」（44.0%）が4割を占める。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「顧客ニーズの把握」（50.0%）が5割である。税理士事務所は「専門性の向上」（48.2%）が5割程度である。経営コンサルタント業は「人脈・ネットワーク力の向上」（53.1%）が5割を占める。

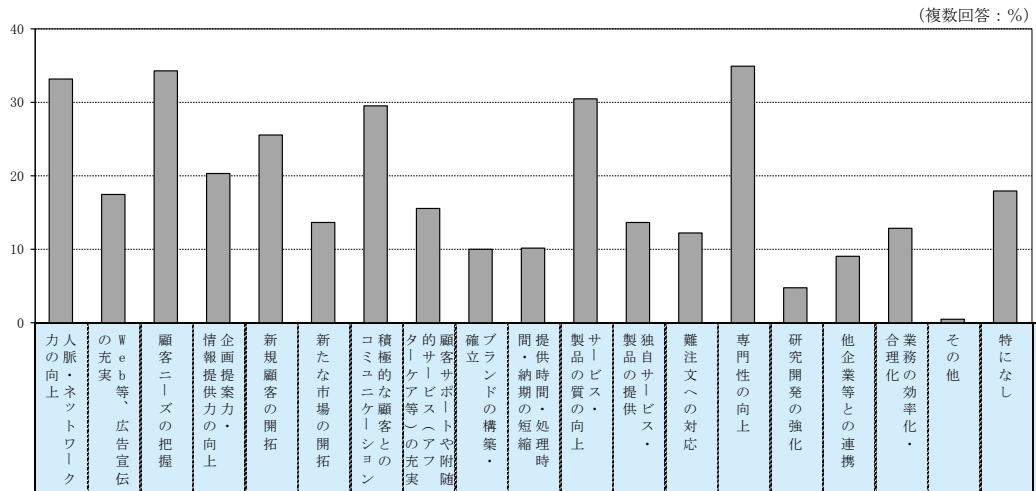
従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「専門性の向上」（36.4%）が高い。従業者規模が大きくなるほど「顧客ニーズの把握」、「新規顧客の開拓」、「積極的な顧客とのコミュニケーション」、「サービス・製品の質の向上」が高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」（46.6%）、「Web等、広告宣伝の充実」（26.5%）、「顧客ニーズの把握」（47.0%）、「企画提案力・情報提供力の向上」（29.9%）、「新規顧客の開拓」（35.5%）、「新たな市場の開拓」（18.8%）、「積極的な顧客とのコミュニケーション」（44.9%）、「顧客サポートや附随的サービス（アフターケア等）の充実」（22.6%）、「ブランドの構築・確立」（19.7%）、「提供時間・処理時間・納期の短縮」（13.2%）、「サービス・製品の質の向上」（44.0%）、「独自サービス・製品の提供」（25.2%）、「難注文への対応」（15.8%）、「研究開発の強化」（6.4%）、「他企業等との連携」（15.0%）、「業務の効率化・合理化」（20.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「人脈・ネットワーク力の向上」（35.1%）、「顧客ニーズの把握」（36.6%）、「新規顧客の開拓」（27.0%）、「積極的な顧客とのコミュニケーション」（32.5%）、「顧客サポートや附随的サービス（アフターケア等）の充実」（17.0%）、「提供時間・処理時間・納期の短縮」（11.0%）、「サービス・製品の質の向上」（33.4%）、「専門性の向上」（37.3%）、「他企業等との連携」（9.3%）、「業務の効率化・合理化」（15.3%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「専門性の向上」（39.7%）が約4割である。

図表Ⅱ-8-1 競争力向上のために実施している取組



業種別	今回調査(全体)	前回調査	情報・コンテンツ業	専門サービス業	技術サービス業	事業サービス業	ソフトウェア業	インターネット付随サービス業	映像情報制作・配給業	出版業	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	自動車整備業	建物サービス業	従業員規模別	年間売上高(3年前)	経常利益(3年前)	経常損益(3年前)	n	
今回調査(全体)	33.2	17.4	34.3	20.3	25.6	13.6	29.5	15.5	10.0	10.1	30.5	13.7	12.2	35.0	4.8	9.1	12.9	0.4	17.9	2.4	2,348	
前回調査	34.1	13.2	32.7	18.0	26.8	12.4	29.2	14.0	10.0	10.8	31.0	11.9	14.8	36.8	4.0	8.0	17.7	0.7	14.9	2.4	2,263	
情報・コンテンツ業	37.8	22.0	40.3	26.6	31.4	19.5	33.9	16.4	11.9	9.7	34.4	19.2	11.7	33.8	8.1	9.8	13.3	1.1	13.1	1.4	640	
専門サービス業	34.0	16.8	33.2	21.5	25.0	12.9	29.0	17.4	10.7	9.4	26.8	13.8	10.9	44.0	3.2	8.0	13.0	0.1	18.8	1.7	820	
技術サービス業	32.1	14.4	27.1	15.0	16.5	10.6	25.9	7.6	7.4	12.4	29.7	9.1	13.8	38.5	7.6	7.6	12.6	0.3	19.7	2.4	340	
事業サービス業	26.6	14.4	33.9	13.0	24.9	8.7	26.6	16.0	7.7	10.5	32.1	9.5	13.6	20.1	1.0	10.5	12.4	0.2	21.9	4.3	507	
ソフトウェア業	38.5	15.4	40.2	21.3	30.4	16.1	36.7	16.4	8.0	7.0	32.9	17.1	9.8	34.6	12.6	10.8	10.8	0.3	14.3	0.3	286	
インターネット付随サービス業	45.2	30.6	50.0	33.9	45.2	24.2	35.5	32.3	33.9	21.0	40.3	41.9	17.7	33.9	11.3	21.0	24.2	0.0	12.9	1.6	62	
映像情報制作・配給業	41.2	23.5	38.2	42.6	26.5	29.4	26.5	8.8	20.6	8.8	32.4	16.2	11.8	35.3	2.9	8.8	11.8	2.9	11.8	2.9	68	
出版業	25.5	40.0	43.6	21.8	27.3	21.8	25.5	7.3	5.5	5.5	27.3	12.7	1.8	21.8	1.8	1.8	12.7	3.6	14.5	3.6	55	
税理士事務所	18.8	6.0	26.1	9.6	10.6	2.8	21.6	22.5	2.8	9.6	22.0	6.0	4.1	48.2	0.5	3.7	15.6	0.0	27.1	1.4	218	
デザイン業	26.9	25.0	31.7	31.7	23.1	18.3	31.7	9.6	24.0	13.5	39.4	15.4	18.3	32.7	8.7	9.6	10.6	0.0	13.5	1.0	104	
経営コンサルタント業	53.1	15.6	46.4	33.5	36.3	21.8	38.5	21.2	15.6	5.6	25.7	20.7	9.5	44.7	5.0	12.3	10.1	0.0	13.4	2.8	179	
建築設計業	35.6	13.3	26.7	21.7	16.7	11.1	32.2	9.4	7.8	14.4	29.4	5.6	16.1	44.4	8.3	8.3	12.8	0.6	13.9	3.9	180	
自動車整備業	13.0	7.4	27.8	1.9	13.0	0.0	18.5	11.1	1.9	13.0	29.6	5.6	13.0	16.7	3.7	5.6	7.4	0.0	35.2	7.4	54	
建物サービス業	21.6	8.1	30.6	7.2	24.3	9.0	26.1	12.6	9.0	13.5	30.6	9.0	18.0	18.0	0.9	15.3	13.5	0.9	24.3	2.7	111	
従業員規模別	1~2人	31.0	14.1	27.1	19.6	19.4	12.5	22.8	12.2	9.3	9.5	24.7	13.3	11.5	36.4	4.8	7.1	9.0	0.4	25.8	2.3	971
3~5人	29.0	15.5	33.9	17.5	20.9	11.0	26.9	17.3	8.2	9.8	29.7	13.1	12.6	36.3	5.2	9.6	10.8	0.5	16.6	3.5	573	
6~9人	32.4	15.6	34.0	18.4	25.2	12.4	28.4	16.4	7.2	10.4	32.0	10.8	13.2	34.4	3.2	5.6	17.6	0.4	14.8	2.4	250	
10~29人	40.8	26.3	46.5	23.7	38.9	16.1	44.9	21.8	12.0	10.1	38.9	13.6	14.2	34.5	5.1	12.0	17.1	0.3	6.6	1.9	316	
30人以上	45.2	26.2	53.8	29.0	48.6	24.8	47.1	15.7	18.6	13.8	48.1	20.0	11.9	28.1	4.3	17.6	26.2	0.5	4.8	1.4	210	
年間売上高(3年前)	大幅(10%以上)増加	46.6	26.5	47.0	29.9	35.5	18.8	44.9	22.6	19.7	13.2	44.0	25.2	15.8	38.9	6.4	15.0	20.5	0.0	8.5	2.1	234
やや(10%未満)増加	42.4	20.2	40.8	24.4	34.0	12.6	38.2	18.1	11.8	12.6	32.4	11.8	14.3	39.1	4.6	8.0	17.2	0.4	10.1	1.3	238	
ほぼ(±5%未満)横ばい	24.9	11.8	31.4	13.0	20.1	8.5	23.7	12.8	5.9	9.1	28.4	10.7	9.1	34.3	3.8	8.3	12.2	0.6	23.3	1.8	662	
やや(10%未満)減少	29.2	13.0	30.8	16.2	23.7	10.7	29.5	14.9	7.8	8.4	30.2	8.8	12.7	34.4	4.2	6.2	9.7	0.3	19.5	2.6	308	
大幅(10%以上)減少	32.8	19.2	31.3	21.5	23.1	16.2	25.7	13.6	9.1	8.3	27.0	13.6	12.5	31.7	5.2	9.1	9.9	0.5	19.1	3.5	795	
経常利益(3年前)	黒字	35.1	17.2	36.6	19.4	27.0	12.2	32.5	17.0	9.8	11.0	33.4	13.8	12.3	37.3	4.1	9.3	15.3	0.5	15.8	1.5	1,409
赤字	32.2	19.2	32.6	21.8	25.1	17.2	25.3	13.4	10.8	8.4	28.1	15.2	12.4	30.3	5.5	9.2	9.7	0.4	19.9	3.5	693	
経常損益(3年前)	増益	38.4	20.3	38.4	23.7	28.8	15.6	37.1	17.9	12.6	12.8	34.8	17.3	11.3	39.7	5.5	11.1	19.2	0.2	13.4	1.3	469
横ばい	29.4	14.0	32.4	16.7	24.2	10.6	23.7	11.4	9.0	7.3	27.6	10.3	10.2	34.0	3.9	9.3	11.1	0.4	22.0	1.8	765	
減益	32.3	17.7	32.8	19.6	23.4	14.0	29.0	16.3	7.9	9.8	30.3	13.3	14.1	32.0	5.1	7.9	10.4	0.6	17.6	3.6	973	

2 業務の効率化・合理化のために実施している取組

業務の効率化・合理化に向けての取組（複数回答）は、「業務プロセスの見直し・自動化」（43.4%）が最も高く、「業務の標準化・マニュアル化」（38.5%）、「情報化（ICT化投資・利活用等）」（33.6%）の順で続く。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「業務プロセスの見直し・自動化」（54.1%）が5割を占める。専門サービス業は「情報化（ICT化投資・利活用等）」（43.0%）が4割を超える。事業サービス業は「業務の標準化・マニュアル化」（46.0%）が4割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「業務プロセスの見直し・自動化」（80.0%）、「業務の標準化・マニュアル化」（66.7%）、「アウトソーシングの活用（クラウドソーシングを含む）」（60.0%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「設備投資（ICT化投資を除く）」（25.5%）、「業務プロセスの見直し・自動化」（49.1%）、「情報化（ICT化投資・利活用等）」（40.0%）、「業務における作業時間管理の徹底」（40.0%）、「仕入費・物流費・人件費の抑制」（20.0%）、「業務の標準化・マニュアル化」（52.7%）、「労働環境整備・改善」（40.0%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「業務プロセスの見直し・自動化」（56.3%）、「業務の平準化」（37.5%）、「業務の標準化・マニュアル化」（52.1%）、「アウトソーシングの活用（クラウドソーシングを含む）」（35.4%）、「労働環境整備・改善」（37.5%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「設備投資（ICT化投資を除く）」（23.3%）、「人材の多能工化・兼任化」（25.1%）、「業務プロセスの見直し・自動化」（43.7%）、「業務の平準化」（26.5%）、「情報化（ICT化投資・利活用等）」（36.3%）、「業務の標準化・マニュアル化」（41.4%）、「アウトソーシングの活用（クラウドソーシングを含む）」（23.3%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「業務プロセスの見直し・自動化」（50.0%）が5割である。

〈事例34〉地域ネットワークの中心的役割を目指す

事例34の司法書士事務所は、不動産登記や商業登記、相続手続を主な業務としている。リピート顧客からの依頼が多いが、口コミや紹介での依頼もある。また地域活動への参加やホームページの立ち上げなど積極的に広報活動もしている。

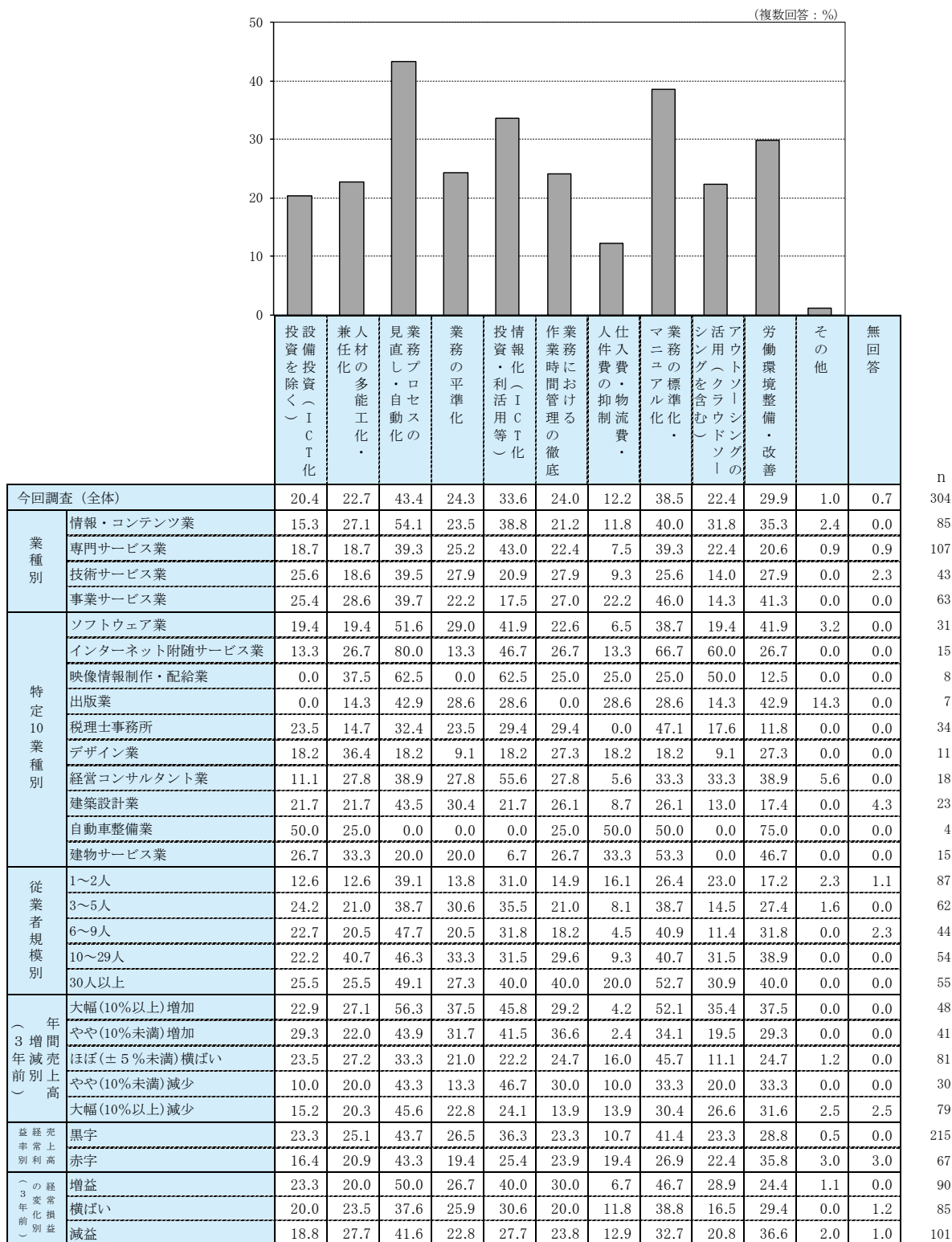
司法書士業務では、専門知識とコミュニケーション能力、そして効率的に業務を推進するためにICTの活用が求められる。また、同時並行でいくつもの案件を抱えているため最新の情報技術を活用した業務管理は欠かせない。

2024年4月から始まる相続登記の義務化が今後の司法書士業界の一つの転換点になる可能性があるため、積極的に研修会へ参加し、知識のアップデートを行っている。

司法書士の地域のまとめ役をしていることもあり、複雑な案件でも同事務所を起点にワンストップで解決できる事務所を目指している。

（司法書士事務所 3～5人 城東地域）

図表II-8-2 業務の効率化・合理化のために実施している取組



（注）競争力向上のために実施している取組（図表II-8-1）で「業務の効率化・合理化」とした企業のみを集計。

3 競争力向上に取り組まない理由

競争力向上に取り組まない理由（複数回答）は、「必要性を感じていない」（47.5%）が最も高く、「売上増加が見込めない」（14.3%）、「人手が不足」（12.1%）の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業は「必要性を感じていない」（61.7%）が6割を超える。他の業種に比べて事業サービス業は「売上増加が見込めない」（18.0%）、「人手が不足」（18.0%）、「対応できる能力をもった人材の不足」（14.4%）が高い。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてデザイン業は「必要性を感じていない」（64.3%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「売上増加が見込めない」（15.5%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「費用の削減が見込めない」（5.0%）、「対応できる能力をもった人材の不足」（15.0%）、「他に優先することがある」（30.0%）が高く、大幅（10%以上）減少と回答した企業は「売上増加が見込めない」（23.0%）、「助成金・補助金が獲得できない」（2.0%）、「資金が不足」（11.8%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「費用の削減が見込めない」（2.2%）、「人手が不足」（14.8%）、「他に優先することがある」（13.5%）、「必要性を感じていない」（48.0%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「人手が不足」（12.7%）、「他に優先することがある」（14.3%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

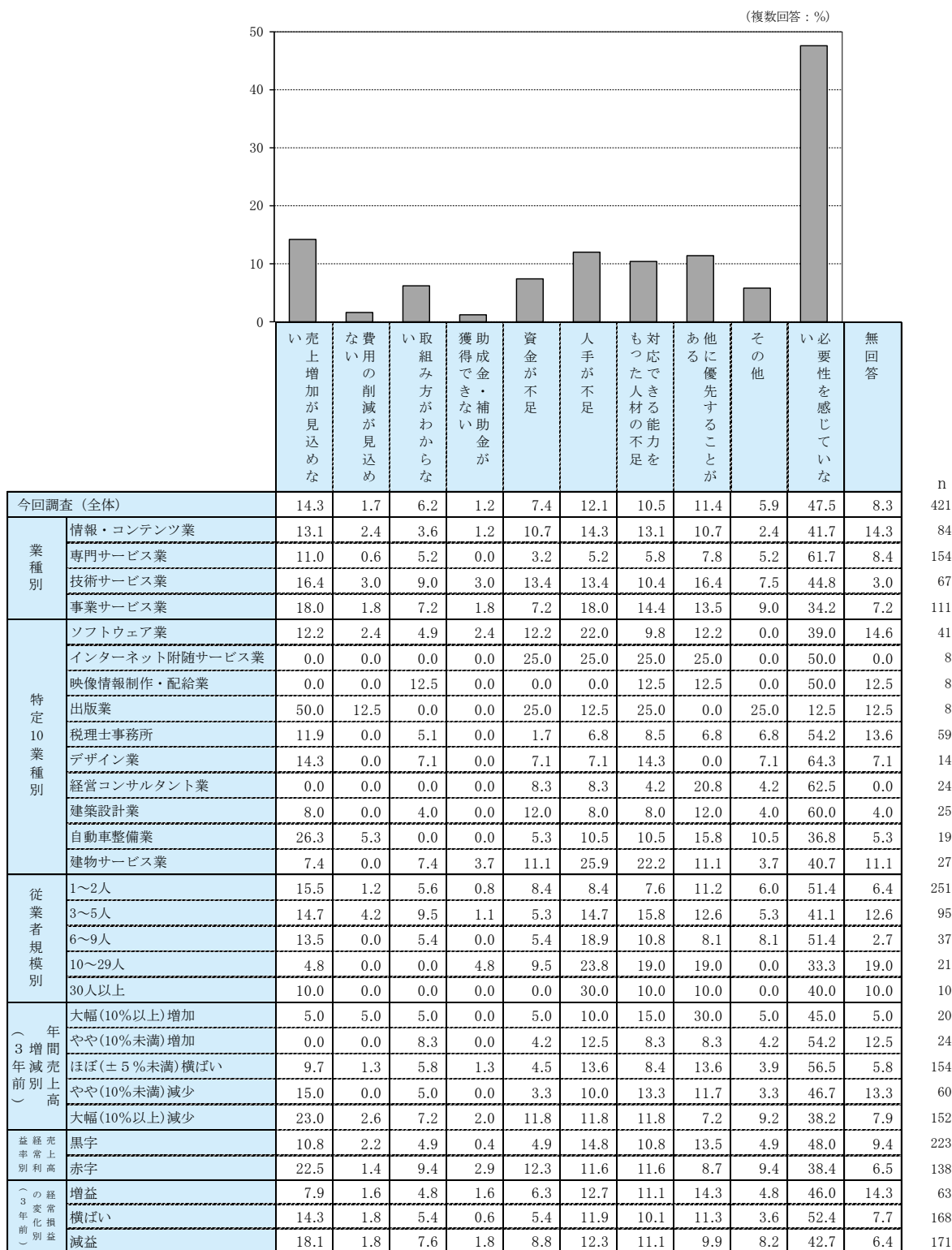
〈事例35〉 試乗することで車の味わいを伝える

事例35の会社は、国内外の自動車メーカーや自動車販売店の従業員を対象に試乗による研修を行っている。代表取締役はかつてモータースポーツのドライバーであり、その経験から自動車を走らせた時の特性や訴求ポイントをプロの視点で伝えることができる。自動車の訴求ポイントをインストラクター並みに説明できるようになれる研修を実施しており、実践的な研修で同社の研修に対する評価は高い。

また、一般ユーザー向けに実施している試乗会における円滑な運営には、全体運営をまとめる同社従業員と優秀な外注スタッフの存在が欠かせない。サーキットを貸し切った大規模試乗会から、一般的な公道試乗会まで、経験豊かな外注スタッフが現場での直接的なリーダーとして作業スタッフを取りまとめている。今後は企業規模を拡大するため、従業員の成長を担う中核人材の育成にも力を入れたいと考えている。

（事業サービス業（その他） 10～29人 城南地域）

図表II-8-3 競争力向上に取り組まない理由



(注) 1. 競争力向上のために実施している取組(図表II-8-1)で「特になし」とした企業のみを集計。
 2. 今後の事業展開の方向性(図表II-1-13)で「廃業の予定」と「無回答」とした企業を除いて集計した。

第2節 新サービス・新製品開発

1 開発の状況

過去3年間における新しい（または大幅に改良した）サービス・製品開発への取組は、「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（48.9%）が最も高く、「取り組んだ・取り組んでいる」（26.4%）、「取り組みたいができない」（16.4%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「取り組んだ・取り組んでいる」（36.6%）と「取り組んでいたが途中でやめてしまった」（5.2%）が高く、事業サービス業は「取り組みたいができない」（17.9%）と「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（54.2%）が高い。

特定10業種別にみると、インターネット附随サービス業は「取り組んだ・取り組んでいる」（38.7%）が4割程度を占める。他の業種に比べて税理士事務所は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（68.8%）が高く、デザイン業は「取り組みたいができない」（24.0%）が高い。

従業者規模別にみると、従業者規模が小さくなるほど「取り組んでいない（必要性を感じていない）」が高くなる傾向がみられ、1～2人と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（54.3%）が5割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（43.6%）が4割を占める。

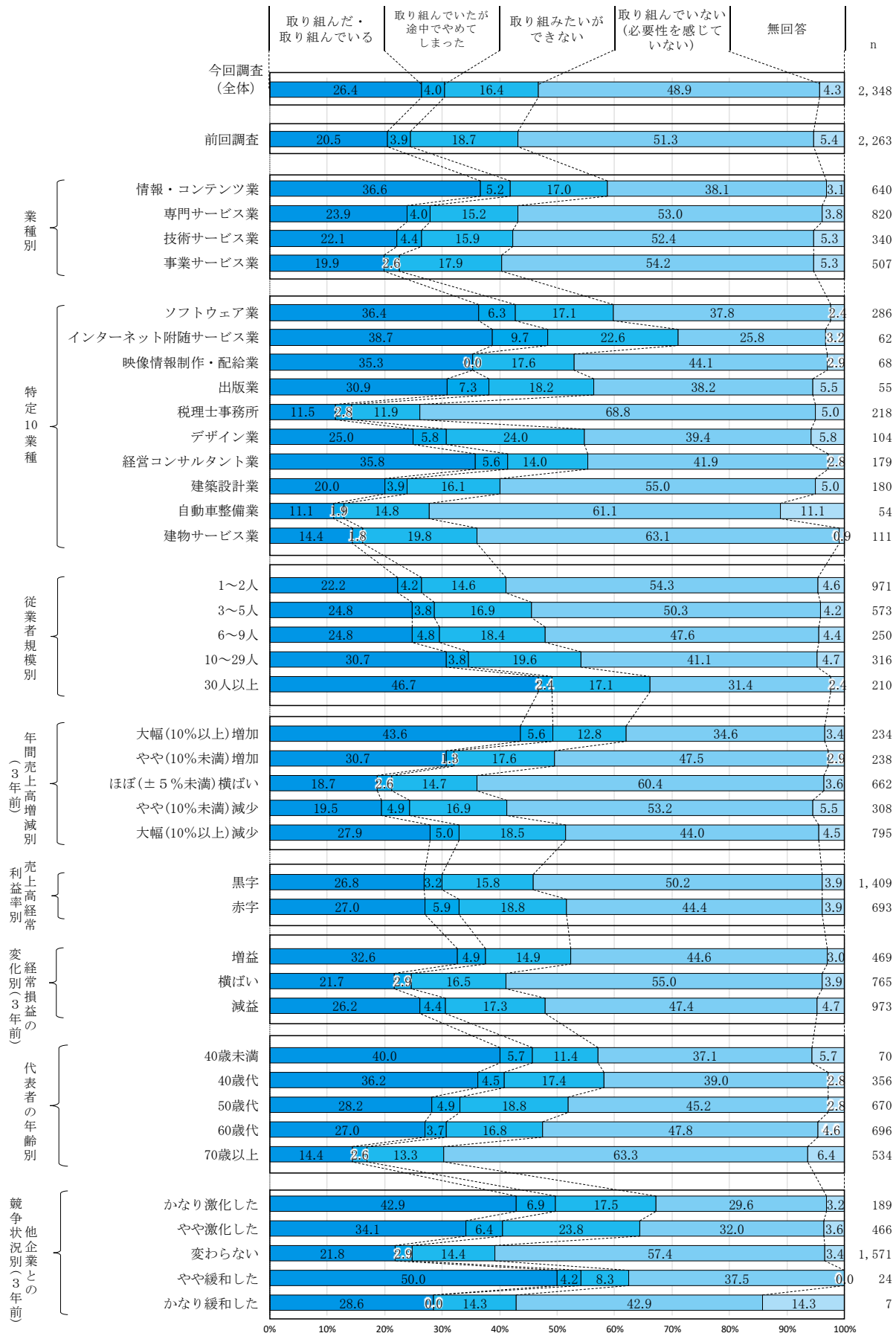
売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（50.2%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」（32.6%）と「取り組んでいたが途中でやめてしまった」（4.9%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「取り組んだ・取り組んでいる」が高くなる傾向がみられる。一方、70歳以上と回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（63.3%）が6割を占める。

他企業との競争状況別（3年前）にみると、3年前と比較した他企業との競争状況が変わらないと回答した企業は「取り組んでいない（必要性を感じていない）」（57.4%）が6割程度を占める。

図表Ⅱ-8-4 開発の状況



2 提供・販売状況

新しく開発した（または大幅に改良した）サービス・製品の提供・販売状況は、「顧客に提供・販売している」（69.4%）が約7割であるのに対し、「現在開発中（顧客には提供・販売していない）」（30.0%）は3割である。

業種別にみると、他の業種に比べて技術サービス業は「現在開発中（顧客には提供・販売していない）」（38.7%）が高い。事業サービス業は「顧客に提供・販売している」（82.2%）が8割を超える。

特定10業種別にみると、他の業種に比べて建築設計業は「現在開発中（顧客には提供・販売していない）」（47.2%）が高く、建物サービス業は「顧客に提供・販売している」（100.0%）が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「現在開発中（顧客には提供・販売していない）」（37.0%）が高い。30人以上と回答した企業は「顧客に提供・販売している」（83.7%）が8割を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）減少と回答した企業は「現在開発中（顧客には提供・販売していない）」（36.0%）が3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「顧客に提供・販売している」（74.3%）が7割を占める。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が増益と回答した企業は「顧客に提供・販売している」（73.9%）が横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて40歳未満と回答した企業は「顧客に提供・販売している」（75.0%）が高い。

〈事例36〉ファミリービジネス企業へのコンサルティングで差別化

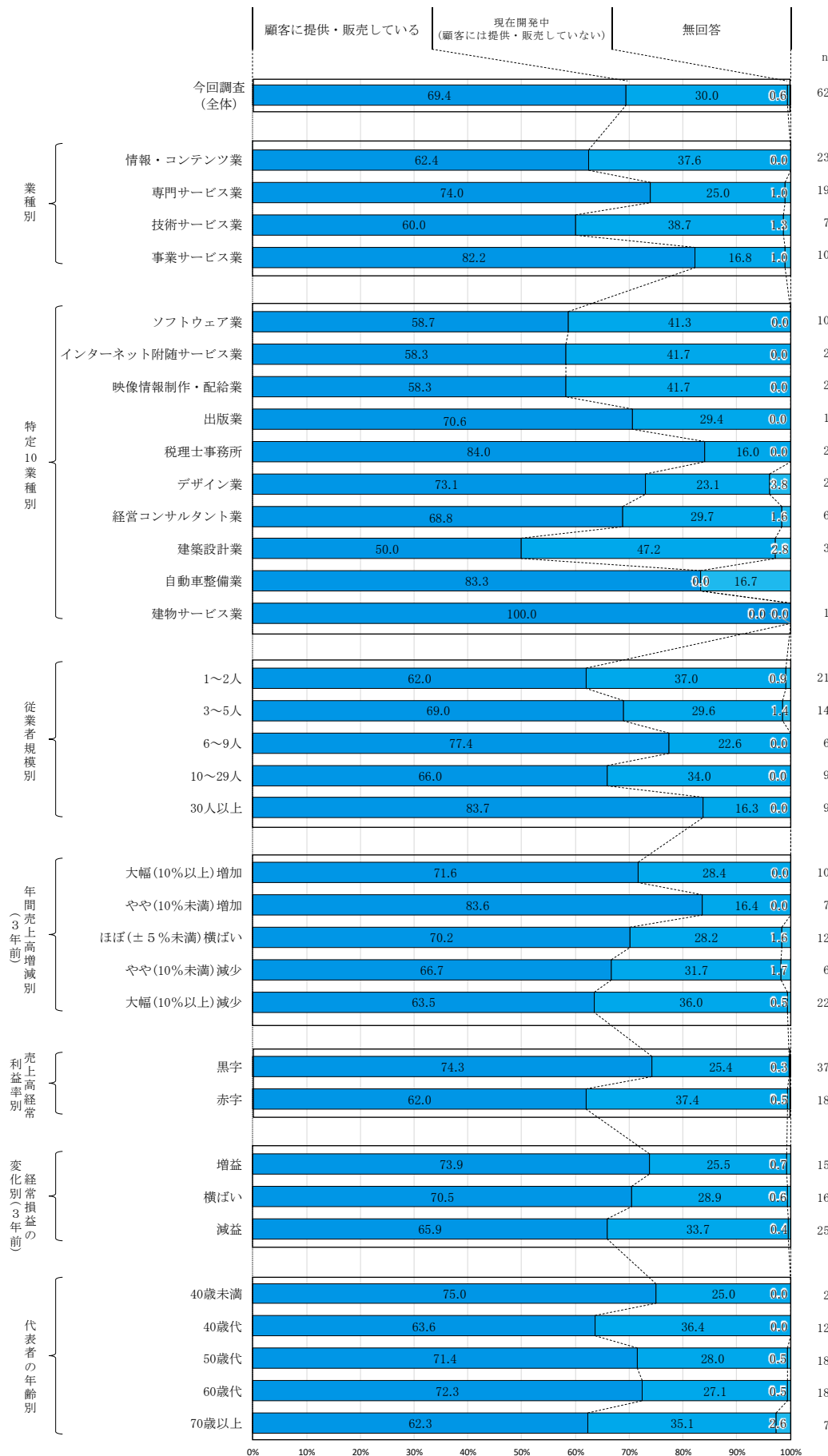
事例36の会社は、企業の人事制度改革や人材育成のコンサルティングを主要業務としており、なかでもファミリービジネス企業へのコンサルティングを行う点が特徴である。

ファミリービジネスとは家族経営や同族経営のことであり、日本の中小企業の大部分がファミリービジネスである。ファミリービジネス企業への支援では、まだ経営に関わっていない次世代の親族も考慮するなど、顧客家族の背景に対する十分な理解が必要となる。同社では、ひとつの案件に複数の従業員が関わり各自の得意分野で対応することで、的確な支援を可能にしている。

同社は、新型コロナウイルス感染症の流行下でも依頼が増加した。その要因は新型コロナウイルス感染症の拡大により、対面での営業が難しくなったことや働き方を変えるためには社内制度を変える必要があったことなどによる。既存顧客を第一に考えることが、結果として仕事の幅や量の拡大につながっている。

（経営コンサルタント業 3～5人 副都心地域）

図表Ⅱ-8-5 提供・販売状況



(注) 開発の状況 (図表Ⅱ-8-4) で「取り組んだ・取り組んでいる」とした企業のみを集計。

3 売上高に占める割合

新しく開発した（または大幅に改良した）サービス・製品の年間売上高に占める割合は、「20%未満」（68.8%）が最も高く、「20～40%未満」（16.0%）、「40～60%未満」（5.1%）と「80%以上」（5.1%）の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「80%以上」（8.2%）が高い。事業サービス業は「20%未満」（75.9%）が7割を占める。

特定10業種別にみると、他の業種に比べてインターネット附随サービス業は「80%以上」（14.3%）が高い。税理士事務所は「20%未満」（90.5%）が9割を超える。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて1～2人と回答した企業は「40～60%未満」（9.0%）と「80%以上」（7.5%）が高い。

年間売上高増減別（3年前）にみると、他の年間売上高増減に比べて3年前と比較した年間売上高が大幅（10%以上）増加と回答した企業は「40～60%未満」（11.0%）と「80%以上」（8.2%）が高い。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「20%未満」（70.1%）と「20～40%未満」（18.5%）が赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別（3年前）にみると、3年前と比較した経常損益が横ばいと回答した企業は「20%未満」（74.4%）が増益、減益と回答した企業を上回る。

代表者の年齢別にみると、他の代表者の年齢に比べて40歳未満と回答した企業は「80%以上」（14.3%）が高い。

他企業との競争状況別（3年前）にみると、3年前と比較した他企業との競争状況がかなり激化したと回答した企業は「20%未満」（77.6%）が8割程度を占める。

〈事例37〉 会員管理システムを開発し、成長を続ける

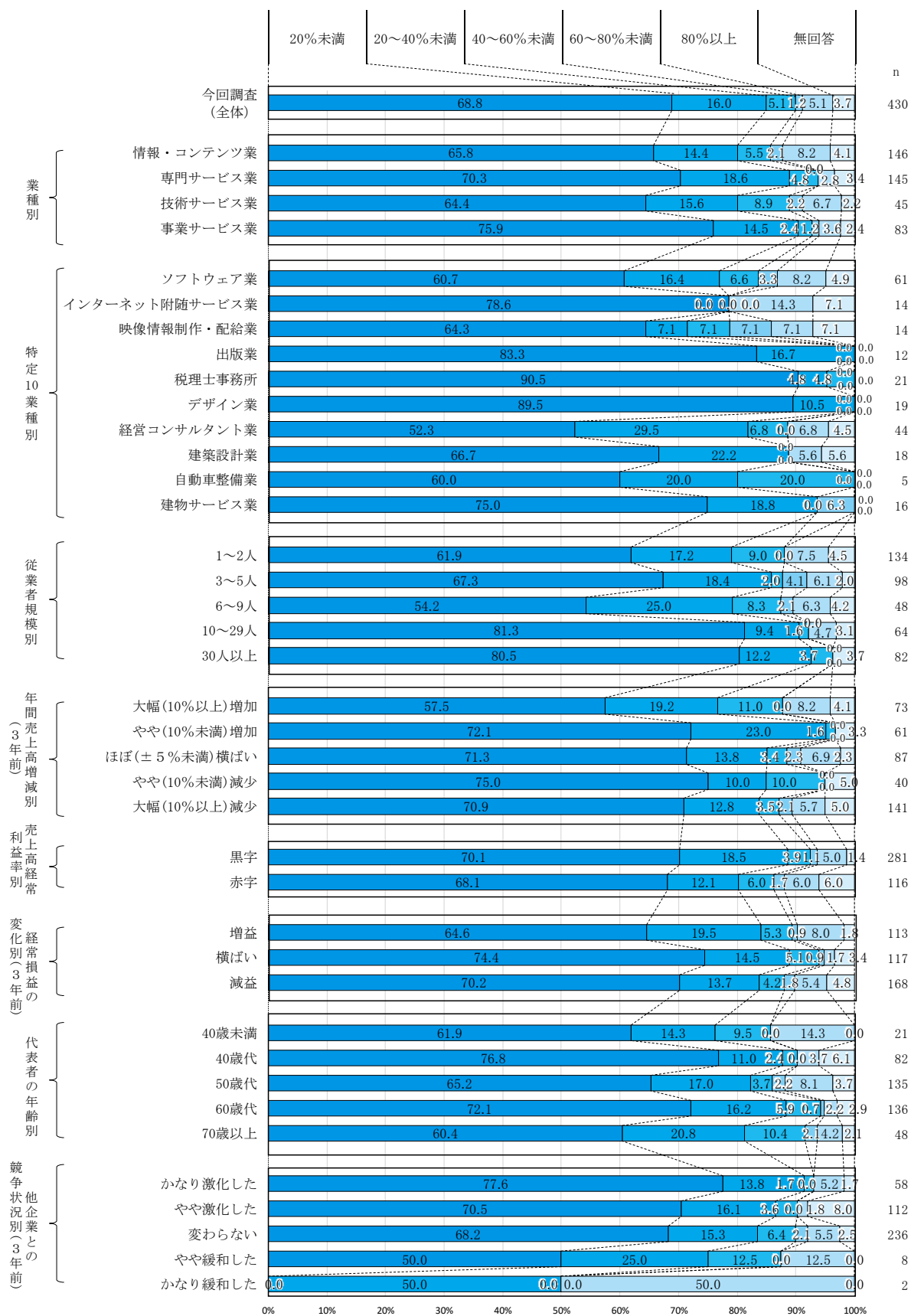
2000年代中頃に設立された事例37の会社は、校友会や学術団体、協会、NPO法人などに向けた会員管理システムを提供している。さらに同社では、会員情報の適切な管理に加え、管理者と会員、さらに会員同士のコミュニケーションを促進するサービスなども提供することで他企業との差別化を図っている。

創業当初はシステムの受託開発が中心であったが、会員管理を専門で扱う企業が少ないことに着目し、会員管理システムの開発などに力を入れて成長してきた。

価格競争力を高めるため、同社では主に全体のデザインや計画案、作業基準やレイアウト、品質管理やセキュリティ管理等を担当し、システムの本体は海外にある100%出資の関連会社が開発している。価格と品質の両立を実現するとともに、顧客の個人情報を管理するシステムということで品質には特段の配慮をしている。今後も年間100件以上のバージョンアップで常に製品の改善を継続し、顧客との信頼関係の構築に努めていく。

（インターネット附随サービス業 10～29人 副都心地域）

図表II-8-6 売上高に占める割合



(注) 提供・販売状況(図表II-8-5)で「顧客に提供・販売している」とした企業のみを集計。