

第 III 編

都内サービス業に関するテーマ分析
(アンケート調査結果)

第1章 サービス業としての競争力向上

第Ⅲ編では、第Ⅱ編と同じくアンケート調査の結果から、都内サービス業の現在の競争状況、人材育成、競争力向上への取り組みについて述べていく。

〔第1章のポイント〕

第1節 現在の競争状況

- 1 競争状況およびその原因と対応策
 - (1) 3年前と比較した競争状況：情報コンテンツ業、規模の大きい企業の競争が激化
 - (2) 売上高変化と競争状況：増収・減収によらず、競争激化
 - (3) 競争激化の原因：「同業者の増加」が主な原因
 - (4) 競争激化への対応策：対応策の第1位は「既存サービス内容の質・専門性向上」
 - (5) 業種ごとの売上高変化と競争激化への対応策
 - ①情報・コンテンツ業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「新商品（サービス）開発」が増収に関係
 - ②専門サービス業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係
 - ③事業サービス業：「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係
- 2 サービス提供側から見た取引理由
 - (1) 主要顧客が取引する理由：「専門性が高い」が主要な取引理由
 - (2) 業種ごとの売上高変化と取引理由
 - ①情報・コンテンツ業：「提案・情報提供力」が増減収に関係
 - ②専門サービス業：「専門性が高い」、「提案・情報提供力」が増減収に関係
 - ③事業サービス業：「専門性が高い」、「価格が安い」が増減収に関係
- 3 広告・宣伝
 - (1) 広告・宣伝の具体的手法：「口コミによる紹介」と「ホームページ（webサイト）」の割合が高い
 - (2) 顧客件数の変化と広告・宣伝手法：顧客の増加した企業は広告・宣伝の実施割合が高い
- 4 webサイトの利用
 - (1) 業種別、従業者数別：1～4人規模では3割の企業がインターネットを利用していない
 - (2) 業績別：業績により「ホームページ」、「受注・販売」、「人材募集」への利用度に差がある
 - (3) 特定8業種：「税理士事務所」と「建物サービス業」はインターネット利用割合が低い

第2節 人材育成

- 1 従業者数
 - (1) 従業者の平均年齢：製造業に比べれば若いですが、1～4人規模の企業では5割が50歳代以上
 - (2) 総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別）：規模が大きくなるほど「増加」の割合が高い
 - (3) 総従業者数の変化（業績別）：売上高が増加するほど従業者数が増加している割合が高い
 - (4) 部門別従業者数の変化
 - 1) 3年前と比較した従業者数変化（部門別）：「営業・販売部門」は「部門なし」が4割

2) 3年前と比較した部門別従業者数変化（業績別）：売上高大幅増加企業は「サービス実施部門」の人員を増加させている

3) 3年前と比較した部門別従業者数変化（従業者数別）：大規模事業者ほど増減が激しい

(5) 雇用の過不足状況

1) 過不足状況（部門別）：「営業・販売部門」と「サービス実施部門」の不足感が強い

2) 過不足状況（平均年齢別）

①管理・事務部門：不足感はずか

②営業・販売部門：「60歳以上」以外では、約3割が不足感を有している

③サービス実施部門：平均年齢が低い企業ほど不足感が強い

3) 過不足状況（特定8業種）

①管理・事務部門：「コンテンツ制作業」、「出版業」、「建築設計業」、「デザイン業」の不足感が比較的強い

②営業・販売部門：「コンテンツ制作業」、「出版業」、「広告業」の不足感が強い

③サービス実施部門：「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」、「建築設計業」の不足感が強い

2 採用と育成

(1) 正規従業者に対する数と能力への満足度：従業者数が多いほど質、量ともに不十分の割合が高い

(2) 正規従業者に対する数と能力への満足度（特定8業種）：「ソフトウェア業」は質、量ともに不十分、「コンテンツ制作業」は量が不十分、「建物サービス業」は質が不十分の割合が高い

(3) 平均勤続年数：小規模、顧客件数減少の企業ほど平均勤続年数が長い

(4) 平均勤続年数（特定8業種）：「デザイン業」、「コンテンツ制作業」、「ソフトウェア業」は平均勤続年数が短い

(5) 非正規従業者の正社員化の状況：「正社員化はしない」は小規模企業ほど割合が高い

(6) 非正規従業者の正社員化の状況（特定8業種）：「デザイン業」で「正社員化はしない」の割合が高い

(7) 採用したい人材：学歴より精神面やマナーを重視

(8) 人材育成費用の変化：売上高の大幅増加企業は3割以上が人材育成費を増加。大規模企業ほど人材育成に力を入れている

第3節 競争力向上への取り組み

1 事業活動上の困難点

(1) 事業活動上の困難点：「信用を得るための実績が必要」が最も高い回答割合

(2) 売上高変化と事業活動上の困難点：「大幅減少」企業では「価格面での競争に陥りやすい」が第1位

2 独自の企画・開発

(1) 独自の企画・開発状況：独自の企画・開発の方が多くの企業が約28%

(2) 売上高変化と独自の企画・開発の状況：売上高の減少した企業では「独自なものはない」が高い割合

3 他企業との連携

(1) 連携の実施状況と内容：2割以上の企業が連携を実施

(2) 連携目的：4割以上の企業が「新規顧客の開拓」を目的に実施

- (3) 連携先業種：5割以上の企業が「サービス業」と連携

4 サービス提供にあたって今後重視する項目

- (1) 価格の低さ：サービスの低価格化は業種により重視度が異なる
- (2) 迅速さ：約7割以上の企業が「迅速さ」を重視
- (3) 独自性：「情報・コンテンツ業」は「独自性」重視の割合が高い
- (4) 種類の多さ：「どちらともいえない」の回答割合が高い
- (5) ブランド力：3社に1社が「ブランド力」を重視と回答
- (6) 顧客の要望・ニーズのくみ取り：顧客の要望・ニーズの把握は大部分の企業が重視
- (7) 新製品・新サービスの開発：3社に1社が「新製品・新サービスの開発」を重視と回答
- (8) 電子商取引などインターネットの活用：「電子商取引などインターネットの活用」を重視する企業は3割にとどまる

5 競争戦略としての無料サービス

- (1) 無料サービスの有無と業績との関係：業績との明確な関係は見られない
- (2) 無料サービスの効果：効果は顧客の獲得と定着化
- (3) 顧客件数の変化と無料サービスの効果：顧客増加企業の効果内容は「新規顧客の獲得」

6 品質評価の方法

- (1) 品質評価の方法：「測定していない」が約7割
- (2) 業績と品質評価の実施割合の関係：売上高・顧客増加企業は顧客アンケートの実施割合が高い

第1節 現在の競争状況

1 競争状況およびその原因と対応策

長引く経済不況の影響等により、企業活動は一段と厳しさを増している。なかでも、経済状況の影響を受けやすい中小企業の現在の競争状況について、アンケート調査の結果を基に見ていく。

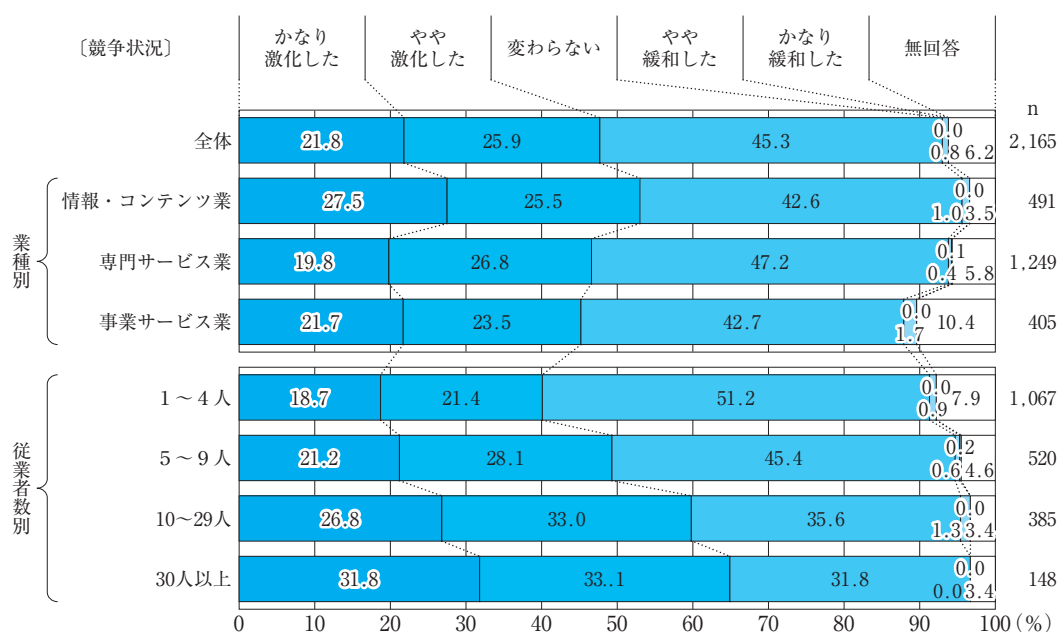
(1) 3年前と比較した競争状況 ～情報・コンテンツ業、規模の大きい企業の競争が激化～

全体では、「変わらない」が45.3%と最も高い割合を占めているが、「かなり激化した」21.8%、「やや激化した」25.9%をあわせて<激化>企業は47.7%と約5割に達する。一方、「やや緩和した」0.8%、「かなり緩和した」0.0%をあわせて<緩和>企業は0.8%と1%にも満たず、外部環境として他社との競争状況は激しくなっている。

業種別では、情報・コンテンツ業が他の業種に比べ<激化>企業の割合が高く、53.0%と5割以上を占める。前回調査での<激化>企業の割合は、業種別で最も少なく46.4%であり、3年前よりも競争状況が激化していることが分かる。これに対し、専門サービス業や事業サービス業では大きな変化はみられない。

従業員数別では、従業員規模が大きくなるに従って<激化>企業の割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-1 3年前と比較した競争状況

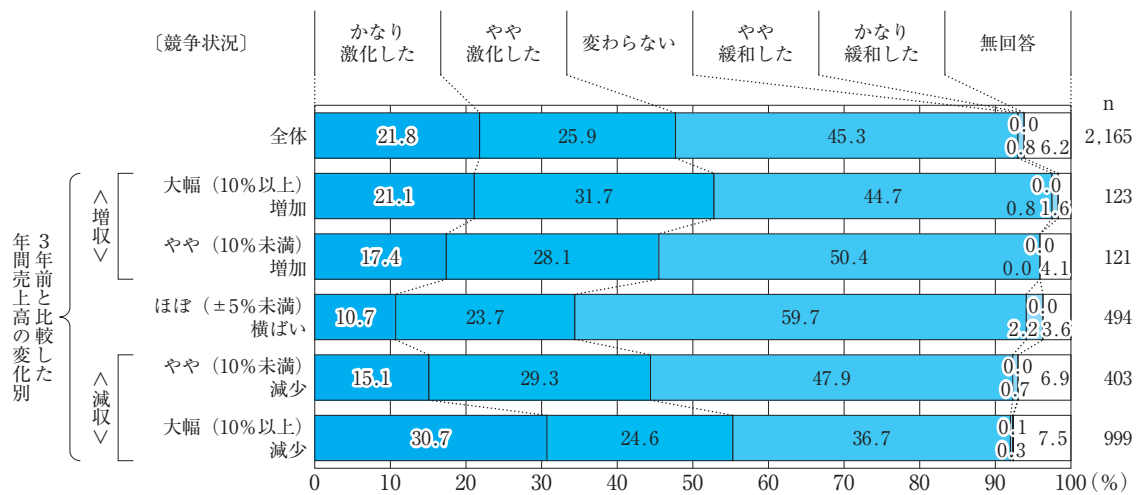


(2) 売上高変化と競争状況 ～増収・減収によらず、競争激化～

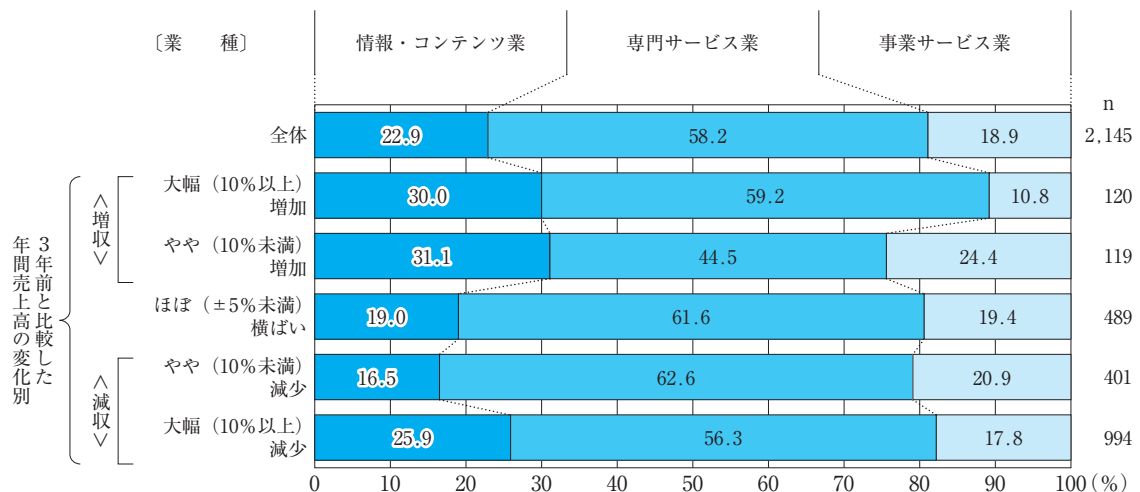
3年前と比較した年間売上高の変化別では、「ほぼ(±5%未満)横ばい」の企業のみ<激化>企業の割合が低く、「大幅(10%以上)増加」、「大幅(10%以上)減少」の企業では、<激化>企業の割合がそれぞれ52.8%、55.3%と5割以上を占めている。増収・減収によらず、競争状況は激しくなっていることが分かる。また、「大幅(10%以上)減少」の企業では「かなり激化した」の割合が30.7%であり、他の区分よりも著しく高い割合となっている。

売上高変化別の区分ごとに競争状況に違いがあるが、区分ごとに業種構成の違いもあるため、注意が必要である。図表Ⅲ-1-3において、売上高の変化区分ごとの業種構成比を見てみると、「大幅(10%以上)増加」、「やや(10%未満)増加」の区分で、「情報・コンテンツ業」の割合が全体と比較して高くなっている。このことから、情報・コンテンツ業での競争状況の激化が、<増収>企業での競争状況の認識に影響を与えているとも考えられる。

図表Ⅲ-1-2 売上高変化別の競争状況



図表Ⅲ-1-3 売上高変化の業種構成



(3) 競争激化の原因 ～「同業者の増加」が主な原因～

「かなり激化した」、「やや激化した」と回答した<激化>企業に対し、その原因を複数回答で聞いたところ、全体では、「同業者の増加」が47.9%と最も割合が高く、次いで「サービス利用者の業績悪化」34.7%、「デフレ傾向の進展」28.7%、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」28.1%となっている。続く、第5位の「異業種からの参入」20.4%も、結果として「同業者の増加」につながることから、「同業者の増加」が競争激化の主たる原因といえる。また、その他の原因からは、経済状況の悪化も大きな原因となっていることが分かる。

業種別では、「同業者の増加」はいずれの業種においても割合が高く、専門サービス業と事業サービス業では、最も高い割合となっている。特に、専門サービス業では52.7%と5割以上の企業が競争激化の原因と捉えている。情報・コンテンツ業では「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」が40.0%と最も割合が高く、時代の流れで影響を受けやすい事業環境を反映している。また、事業サービス業では「異業種からの参入」が35.5%と比較的高い。これは、他の業種に比べて異業種から参入しやすい事業環境であるためと考えられる。

従業員数別では、「同業者の増加」は29人以下の従業員規模では最も高い割合となっているが、30人以上の従業員規模では割合が10ポイント以上下がり、35.4%となっている。また、それ以上に「サービス利用者の業績悪化」、「社会環境変化等によるサービスへの需要減退」の割合が高く、それぞれ44.8%、43.8%と4割以上の企業が競争激化の原因と捉えている。

図表Ⅲ-1-4 競争激化の原因内容

(複数回答：%)

〔原因内容〕		同業者の増加	サービス利用者の業績悪化	デフレ傾向の進展	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	異業種からの参入	大企業の寡占化	利用者の内部化	規制緩和・強化、法改正	その他	無回答	n
全 体		47.9	34.7	28.7	28.1	20.4	14.7	13.8	12.0	6.3	0.8	1,031
業種別	情報・コンテンツ業	38.1	37.7	35.0	40.0	16.5	19.2	23.5	7.7	5.4	0.4	260
	専門サービス業	52.7	34.2	27.3	24.2	17.2	11.5	11.7	12.9	6.9	0.5	582
	事業サービス業	46.4	31.7	23.5	24.6	35.5	18.6	7.1	15.8	6.0	2.2	183
従業員数別	1～4人	49.4	30.7	27.4	24.4	22.7	16.4	14.1	9.8	5.4	0.9	427
	5～9人	48.8	36.7	29.3	25.8	17.2	11.3	14.1	10.9	6.3	1.2	256
	10～29人	48.3	36.1	29.6	32.2	20.0	16.5	13.5	13.9	7.4	0.0	230
	30人以上	35.4	44.8	32.3	43.8	17.7	13.5	12.5	16.7	7.3	1.0	96

<事例7> 競争激化～海外流出に加えパイの奪い合い

H社は受託ソフトウェアのシステム開発会社。業務用アプリケーション開発がメインだが、2002、3年頃から人件費の安い中国やインドが仕事を取るようになり、ここ3年くらいは中国人と一緒に仕事をしない大規模開発は見たことがないくらいだという。2008年のリーマンショック後大打撃を受け（この業界は6ヶ月遅れて影響を受ける）まだ需要は戻らない。当然パイの奪い合いは激化し、これまでコストの安さを強みとしていたがもう価格競争力はなくなってしまった。今後どのくらい持ちこたえられるかが勝負だ。保険、金融業界の仕事が多いので法律や改定基準や世の中のしくみが変わればシステム改修が起こり活気づく。消費税が上がると一気に活況になるのだろうか。

＜事例8＞ 競争激化～公共工事減少、コスト競争、下がる単価

交通（道路）、現金輸送、施設の警備業務を行うI社は売上げの8割を公共工事（道路関係）に依存している。競合他社は非常に多く、毎日がコストの叩き合いになっているという。特にリーマンショック以降、公共工事の減少により受注が減ってコスト競争が激しくなった。仕事を安く取ってますます単価が下がって利益が低くなっている状況だ。安全性に関わるので安かろう悪かろうでは困るため、多少高くても安心な方がよい、という観点からの品質を提案する営業をしているが本当に厳しい。この業界は10月～3月までは仕事が多いがそれ以外は仕事が閑散とし、月の仕事量、人の手配などの平準化が難しいという悩みもある。

(4) 競争激化への対応策 ～対応策の第1位は「既存サービス内容の質・専門性向上」～

全体では、「既存サービス内容の質・専門性向上」が34.1%と最も割合が高く、次いで「価格の引下げ」32.2%、「新規顧客の開拓」28.0%、「スピーディ対応の強化」20.5%となっている。

業種別では、「既存サービス内容の質・専門性向上」はいずれの業種においても割合が高く、専門サービス業では最も高い割合となっている。また、情報・コンテンツ業では「新規顧客の開拓」39.3%が、事業サービス業では「価格の引下げ」33.3%が、それぞれ最も高い割合となっている。情報・コンテンツ業では、「人材育成、採用の強化」22.6%、「営業の強化」21.8%、「新商品（サービス）開発」20.6%、「リストラ（組織の再構築）」18.7%と続くが、全般に他の業種に比べて高い割合となっており、競争激化の状況を反映したものとも考えられる。

従業者数別では、どの選択肢においても概ね従業者規模が大きいほど回答割合が高くなっており、特に「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」は差が顕著である。

図表Ⅲ-1-5 競争激化の具体的な対応策

(複数回答：%)

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		34.1	32.2	28.0	20.5	14.5	13.1	11.5	10.5	8.9	8.0	7.3	4.5	2.5	6.9	11.5	2,165
業種別	情報・コンテンツ業	36.3	34.0	39.3	20.0	22.6	21.8	10.8	18.7	20.6	15.7	8.4	8.8	1.6	4.1	4.5	491
	専門サービス業	34.8	31.0	24.8	19.6	11.4	9.9	11.0	8.0	5.7	6.2	6.5	3.4	2.0	8.3	12.6	1,249
	事業サービス業	29.4	33.3	24.7	24.0	14.3	13.1	13.8	8.4	4.7	4.0	8.4	3.0	5.2	5.7	16.5	405
従業者数別	1～4人	27.8	30.3	19.2	17.6	5.0	5.7	10.0	7.6	6.2	4.6	6.5	1.9	3.0	9.7	15.8	1,067
	5～9人	36.9	33.7	33.1	22.3	14.8	16.2	14.4	12.3	10.8	10.0	7.7	5.6	2.1	5.2	8.5	520
	10～29人	40.8	33.8	38.4	24.4	29.1	22.9	9.4	13.5	11.7	14.0	8.3	8.1	2.3	3.9	4.7	385
	30人以上	54.7	39.2	48.6	25.7	46.6	32.4	16.2	20.3	15.5	12.2	10.1	10.1	2.0	1.4	3.4	148

(5) 業種ごとの売上高変化と競争激化への対応策

①情報・コンテンツ業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「新商品（サービス）開発」が増収に関係～

情報・コンテンツ業の「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」をあわせた＜増収＞企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（「大幅増加」「やや増加」の回答割合はそれぞれ50.0%、45.9%）、「人材育成、採用の強化」（30.6%、37.8%）、「新商品（サービス）開発」（33.3%、29.7%）が、「大幅（10%以上）減少」と「やや（10%未満）減少」をあわせた＜減収＞企業に比べて高い割合となっている。

現状のサービス・専門性向上に加え、人材育成や新商品開発といった未来への投資を積極的に実施した企業ほど増収に成功しており、また、資金を人材育成や新商品（サービス）開発に投資することができている状況を反映していると考えられる。

図表Ⅲ-1-6 情報・コンテンツ業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		36.3	34.0	39.3	20.0	22.6	21.8	10.8	18.7	20.6	15.7	8.4	8.8	1.6	4.1	4.5	491
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	50.0	30.6	44.4	27.8	30.6	22.2	8.3	11.1	33.3	19.4	11.1	13.9	5.6	5.6	5.6	36
	やや(10%未満)増加	45.9	13.5	32.4	21.6	37.8	24.3	10.8	5.4	29.7	21.6	0.0	16.2	0.0	0.0	10.8	37
	ほぼ(±5%未満)横ばい	43.0	21.5	30.1	20.4	26.9	21.5	10.8	5.4	21.5	14.0	8.6	11.8	0.0	4.3	3.2	93
	やや(10%未満)減少	28.8	34.8	40.9	18.2	19.7	24.2	12.1	18.2	15.2	13.6	1.5	9.1	0.0	7.6	1.5	66
	大幅(10%以上)減少	32.3	42.0	42.4	18.3	18.7	21.0	10.9	26.8	18.7	15.6	10.9	5.8	2.3	3.5	4.7	257

<事例9> 競争激化～2本目の柱

R社はもともとカーナビゲーションへのデータベースを提供する会社として創業し、現在約50万件の位置情報データを保有している。実績があり顧客との信頼関係を維持しているため安定的に受注を受けていたが、最近では少しずつ単価が下がってきており、大手が安い価格で対抗してくればますます苦しくなることが予想される。今後はきめの細かいメンテナンスや情報更新に特色を出していくことに出番があると考えている。また、このコンテンツ事業部とは別に数年前からエンタテインメント事業部を立ち上げ、アーティストやアスリートのマネジメント業務やCDの企画制作等を手がけている。この分野はオリジナリティが求められるだけに、この分野が強くなれば会社としての2本柱が強固になり将来的にも安心だと考えている。

②専門サービス業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係～

専門サービス業の<増収>企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（それぞれ52.1%、58.5%）、「人材育成、採用の強化」（35.2%、26.4%）、「営業の強化」（16.9%、17.0%）が、<減収>企業に比べて高い割合となっている。特に「人材育成、採用の強化」は、<増収>企業と<減収>企業の差が顕著で、<減収>企業ほどその割合は低下している。

大幅増加企業をみると、「新規顧客の開拓」36.6%、「新規事業への転換・進出」14.1%も<減収>企業に比べて割合が高い。また、大幅減少企業では、「価格の引下げ」38.8%や「料金体系の多様化」14.5%、「リストラ（組織の再構築）」12.9%と、価格競争への対応を実施した企業が多い。価格の引下げや料金体系の多様化だけでは、競争が激化する市場で売上高を維持できていない現状がみてとれる。

図表Ⅲ-1-7 専門サービス業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ（組織の再構築）	新商品（サービス）開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		34.8	31.0	24.8	19.6	11.4	9.9	11.0	8.0	5.7	6.2	6.5	3.4	2.0	8.3	12.6	1,249
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	52.1	12.7	36.6	23.9	35.2	16.9	7.0	2.8	5.6	14.1	2.8	7.0	0.0	2.8	5.6	71
	やや(10%未満)増加	58.5	26.4	22.6	24.5	26.4	17.0	1.9	1.9	11.3	3.8	11.3	13.2	3.8	3.8	5.7	53
	ほぼ(±5%未満)横ばい	33.9	22.6	21.6	18.6	13.6	9.0	8.6	2.7	3.7	6.0	6.3	2.3	2.7	11.3	11.6	301
	やや(10%未満)減少	38.2	30.3	22.7	19.9	13.5	8.0	9.6	6.0	3.6	4.8	5.6	4.4	1.2	6.4	12.7	251
	大幅(10%以上)減少	29.6	38.8	26.3	19.5	5.0	10.0	14.5	12.9	7.3	6.3	7.0	2.1	2.1	8.9	13.8	560

③事業サービス業

～「既存サービス内容の質・専門性向上」、「人材育成、採用の強化」、「営業の強化」が増収に関係～

事業サービス業の<増収>企業では、「既存サービス内容の質・専門性向上」（それぞれ53.8%、48.3%）、「人材育成、採用の強化」（38.5%、27.6%）、「営業の強化」（38.5%、24.1%）が、<減収>企業に比べて高い割合となっている。

大幅増加の企業を見ると、「価格の引下げ」46.2%、「新規顧客の開拓」46.2%、「料金体系の多様化」38.5%も<減収>企業に比べて割合が高い。他の業種に比べて、大幅増加の企業において、価格の引下げや料金体系の多様化に着手して新規顧客の開拓をしたことが伺える。

図表Ⅲ-1-8 事業サービス業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

		既存サービス内容の質・専門性向上	価格の引下げ	新規顧客の開拓	スピーディ対応の強化	人材育成、採用の強化	営業の強化	料金体系の多様化	リストラ(組織の再構築)	新商品(サービス)開発	新規事業への転換・進出	既存サービスの顧客絞り込み	マーケティングの強化	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		29.4	33.3	24.7	24.0	14.3	13.1	13.8	8.4	4.7	4.0	8.4	3.0	5.2	5.7	16.5	405
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	53.8	46.2	46.2	38.5	38.5	38.5	38.5	7.7	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	7.7	13
	やや(10%未満)増加	48.3	24.1	20.7	3.4	27.6	24.1	20.7	6.9	6.9	10.3	3.4	10.3	3.4	0.0	20.7	29
	ほぼ(±5%未満)横ばい	34.7	20.0	21.1	27.4	11.6	15.8	7.4	5.3	3.2	5.3	7.4	3.2	7.4	10.5	14.7	95
	やや(10%未満)減少	21.4	39.3	33.3	25.0	15.5	13.1	9.5	2.4	6.0	1.2	11.9	3.6	4.8	3.6	11.9	84
	大幅(10%以上)減少	25.4	38.4	22.0	23.2	10.2	8.5	16.4	13.6	4.5	4.0	8.5	1.1	5.1	5.1	19.2	177

2 サービス提供側から見た取引理由

顧客がサービス提供を選択するには何らかの理由が存在するはずである。ここでは、主要顧客が自社と取引する理由をサービス提供者側がどのように考えているかをアンケート調査した。その結果を以下に述べる。

(1) 主要顧客が取引する理由 ～「専門性が高い」が主要な取引理由～

全体では、「専門性が高い」が58.4%と第1位で、次いで、「取引期間が長い」32.0%、「難しい注文を断らない」31.5%、「顧客と近接」26.6%、「提案・情報提供力」25.7%となっている。上位10項目の中でも、「専門性が高い」以外はほぼ2～3割の割合となっている。また、図表Ⅲ-1-5に示したサービス提供側での競争激化の具体的な対応策では、「価格の引下げ」が第2位(32.2%)であったのに対し、「価格が安い」を取引理由にあげた企業は16.5%と低い。なお、上位10項目以外では「付随的サービスがある」13.7%、「営業力がある」5.4%、「営業期間が長い」3.7%の順となっている。

業種別では、「専門性が高い」がいずれの業種でも第1位となっており、特に情報・コンテンツ業と専門サービス業ではそれぞれ68.8%、61.0%と他の理由に比べ突出している。情報・コンテンツ業では、「提案・情報提供力」37.3%が続き、他の業種に比べて割合が高い。専門サービス業では、「従業員の対応がよい」17.9%が他の業種に比べて低く、事業サービス業では「顧客と近接」33.8%、「他社より早い(スピーディ)対応」28.4%の2項目が、他の業種と比べ高くなっている。

従業員数別では、1～4人規模での割合が全体的に低く、その中でも「専門性が高い」、「提案・情報提供力」、「従業員の対応が良い」、「他社より早い(スピーディ)対応」については、<5人以上>規模の企業との差が顕著である。

図表Ⅲ-1-9 取引の具体的な理由（上位10項目）

（複数回答：％）

	専門性が高い	取引期間が長い	難しい注文を断らない	顧客と近接	提案・情報提供力	顧客ニーズをくみ取る能力がある	従業員の対応が良い	他社より早い（スピーディ）対応	他にないサービスを提供する	価格が安い	n	
全 体	①58.4	②32.0	③31.5	④26.6	⑤25.7	⑥23.2	⑦23.0	⑧21.5	⑨20.1	⑩16.5	2,165	
業種別	情報・コンテンツ業	①68.8	④30.8	③31.6	⑧21.8	②37.3	⑥28.3	⑤29.9	⑨19.8	⑦24.8	⑩18.3	491
	専門サービス業	①61.0	②32.4	③30.6	④25.9	⑤25.4	⑥24.2	⑨17.9	⑦20.1	⑧18.5	⑩13.9	1,249
	事業サービス業	①39.0	④33.1	②35.3	③33.8	⑩13.1	⑩14.8	⑤30.6	⑥28.4	⑧20.0	⑦22.7	405
従業者数別	1～4人	①53.2	②31.5	③30.5	④25.4	⑤20.1	⑥20.1	⑩12.7	⑦17.9	⑧17.2	⑨15.9	1,067
	5～9人	①65.0	②34.6	③32.5	⑤27.5	③32.5	⑧24.6	⑥27.1	⑦26.2	⑨23.8	⑩14.4	520
	10～29人	①63.6	⑤30.9	③35.6	⑦29.1	④31.7	⑥30.1	②38.2	⑧26.8	⑨23.6	⑩18.4	385
	30人以上	①64.9	③31.8	⑤26.4	⑤26.4	④29.7	⑤26.4	②46.6	⑨22.3	⑩21.6	⑧23.0	148

（注）○内の数値は割合の順位

（2）業種ごとの売上高変化と取引理由

①情報・コンテンツ業 ～「提案・情報提供力」が増減収に関係～

情報・コンテンツ業では、「専門性が高い」が全ての区分で第1位となっている。＜増収＞企業では「提案・情報提供力」をあげる企業の割合が＜減収＞企業に比べて高い。また、「他社より早い（スピーディ）対応」、「価格が安い」も「提案・情報提供力」に比べ割合は低いが、＜増収＞企業と＜減収＞企業の間で差があるといえる。

図表Ⅲ-1-10 情報・コンテンツ業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

	専門性が高い	提案・情報提供力	難しい注文を断らない	取引期間が長い	従業員の対応が良い	顧客ニーズをくみ取る能力がある	他にないサービスを提供する	顧客と近接	他社より早い（スピーディ）対応	価格が安い	n	
全 体	①68.8	②37.3	③31.6	④30.8	⑤29.9	⑥28.3	⑦24.8	⑧21.8	⑨19.8	⑩18.3	491	
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	①75.0	②55.6	③36.1	⑩22.2	⑧25.0	④33.3	④33.3	⑧25.0	⑥30.6	⑦27.8	36
	やや(10%未満)増加	①67.6	②43.2	③32.4	⑩13.5	⑤27.0	④29.7	⑤27.0	⑩16.2	⑤27.0	⑧24.3	37
	ほぼ(±5%未満)横ばい	①69.9	②46.2	⑦30.1	⑤34.4	③38.7	③38.7	⑥32.3	⑨18.3	⑧19.4	⑨18.3	93
	やや(10%未満)減少	①66.7	②36.4	⑤21.2	③27.3	⑤21.2	⑧18.2	⑧18.2	④22.7	⑦19.7	⑩13.6	66
	大幅(10%以上)減少	①68.5	④30.7	③33.5	②33.9	⑤30.0	⑥26.5	⑧22.2	⑦22.6	⑨17.1	⑨17.1	257

（注）○内の数値は割合の順位

②専門サービス業 ～「専門性が高い」「提案・情報提供力」が増減収に関係～

専門サービス業では、＜増収＞企業において「専門性が高い」、「提案・情報提供力」の割合が＜減収＞企業と比べて高い。また、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「他社より早い対応」、「他にないサービスを提供する」、「従業員の対応が良い」でも同様の傾向がみられ、＜増収＞企業の回答割合が＜減収＞企業に比べて高い。一方、他の業種で差がある「価格が安い」には差がみられない。また、「取引期間が長い」は＜減収＞企業において高い割合となっている。

図表Ⅲ-1-11 専門サービス業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性が高い	取引期間が長い	難しい注文を断らない	顧客と近接	提案・情報提供力	顧客ニーズをくみ取る能力がある	他社より早い（スピーディ）対応	他にないサービスを提供する	従業員の対応が良い	価格が安い	n
全 体		①61.0	②32.4	③30.6	④25.9	⑤25.4	⑥24.2	⑦20.1	⑧18.5	⑨17.9	⑩13.9	1,249
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	①70.4	⑨19.7	②40.8	④33.8	③36.6	⑥31.0	⑧25.4	⑦26.8	④33.8	⑩15.5	71
	やや(10%未満)増加	①81.1	⑤30.2	③32.1	⑦28.3	②47.2	③32.1	⑤30.2	⑦28.3	⑨22.6	⑩13.2	53
	ほぼ(±5%未満)横ばい	①59.1	②32.9	④23.3	③26.2	⑥21.6	⑤22.3	⑨16.6	⑦19.3	⑧16.9	⑩12.0	301
	やや(10%未満)減少	①56.6	②32.3	③28.3	④26.3	⑥19.9	⑤20.3	⑦18.7	⑨12.7	⑧16.3	⑨12.7	251
	大幅(10%以上)減少	①60.7	③34.5	②34.6	⑥24.5	④26.4	⑤25.2	⑦20.9	⑧18.9	⑨16.6	⑩15.7	560

（注）○内の数値は割合の順位

③事業サービス業 ～「専門性が高い」「価格が安い」が増減収に関係～

事業サービス業では、＜増収＞企業において「専門性が高い」、「価格が安い」の割合が＜減収＞企業に比べて高い。また、大幅（10%以上）増加企業では、「顧客と近接」、「従業員の対応が良い」、「他社より早い（スピーディ）対応」も割合が高い。一方、「提案・情報提供力」については上位10項目に含まれておらず、「付随的サービス（アフターケア等）がある」が全体で9位となっており、大幅（10%以上）増加企業での回答割合も比較的高いのが特徴的である。

図表Ⅲ-1-12 事業サービス業の売上高変化別取引理由（上位10項目）

（複数回答：％）

		専門性が高い	難しい注文を断らない	顧客と近接	取引期間が長い	従業員の対応が良い	他社より早い（スピーディ）対応	価格が安い	他にないサービスを提供する	付随的サービス（アフターケア等）がある	顧客ニーズをくみ取る能力がある	n
全 体		①39.0	②35.3	③33.8	④33.1	⑤30.6	⑥28.4	⑦22.7	⑧20.0	⑨15.8	⑩14.8	405
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	②46.2	⑥30.8	①53.8	⑥30.8	②46.2	②46.2	⑥30.8	⑥30.8	⑥30.8	⑩23.1	13
	やや(10%未満)増加	②48.3	①51.7	⑤31.0	⑤31.0	④37.9	⑩10.3	③41.4	⑦24.1	⑩17.2	⑦24.1	29
	ほぼ(±5%未満)横ばい	①42.1	⑥28.4	②41.1	③31.6	④29.5	④29.5	⑧16.8	⑦20.0	⑨13.7	⑨13.7	95
	やや(10%未満)減少	①40.5	⑤31.0	④32.1	③33.3	②34.5	⑤31.0	⑧22.6	⑦23.8	⑧22.6	⑩19.0	84
	大幅(10%以上)減少	③33.3	①38.4	④29.4	②35.0	⑥27.7	⑤28.2	⑦22.0	⑧16.9	⑩11.9	⑩11.9	177

（注）○内の数値は割合の順位

3 広告・宣伝

サービス業が提供する商品やサービスは具体的な形を有しているものばかりではない。そのため、顧客にその価値を伝えることが難しいことが多く、広告や宣伝活動が重要になる。そこで、現在の広告・宣伝の具体的手法についてアンケート調査を行った。

(1) 広告・宣伝の具体的手法 ～「口コミによる紹介」と「ホームページ (webサイト)」の割合が高い～

全体では、「口コミによる紹介」39.2%と「ホームページ (webサイト)」34.8%の回答割合が突出して高い。次いで、「訪問営業」15.1%、「業務提携等による営業網の構築」11.9%、「専門誌・雑誌等の広告」6.1%と続くが2割に満たない割合である。一方、「何もしていない」の割合も29.2%と非常に高く、約3割の企業が広告・宣伝を行っていないことになる。ただし、「口コミによる紹介」と「何もしていない」との区別は曖昧であり、広告・宣伝に対する経営者の意識の違いによるところが大きいとも考えられる。

業種別では、情報・コンテンツ業で「ホームページ (webサイト)」の割合が最も高く、55.4%と5割以上を占めている。また、情報・コンテンツ業は、他の業種に比べて「口コミによる紹介」以外の手法の割合も全般的に高く、広告・宣伝に対する取り組み姿勢が強いことが分かる。

従業者数別では、「口コミによる紹介」以外は、規模が大きくなるほど割合が高くなっている。特に「ホームページ (webサイト)」の割合は、1～4人規模では約2割であるが、10人以上規模で5割を超え、30人以上規模では69.6%と約7割を占める。

図表Ⅲ-1-13 広告や宣伝の手法 (上位5項目)

(複数回答：%)

		口コミによる紹介	ホームページ (webサイト)	訪問営業	業務提携等による営業網の構築	専門誌・雑誌等の広告	何もしていない	n
全 体		①39.2	②34.8	③15.1	④11.9	⑤ 6.1	29.2	2,165
業種別	情報・コンテンツ業	②33.4	①55.4	③24.6	④18.1	⑤12.2	15.9	491
	専門サービス業	①40.1	②28.5	③ 9.8	④ 9.1	⑤ 3.5	35.7	1,249
	事業サービス業	①43.5	②29.6	③20.0	④12.8	⑤ 6.4	25.2	405
従業者数別	1～4人	①37.5	②21.4	③ 7.7	④ 7.4	⑥ 3.2	40.9	1,067
	5～9人	①43.3	②39.8	③18.1	④13.7	⑤ 8.3	23.5	520
	10～29人	②37.4	①52.7	③24.2	④19.2	⑤ 9.4	15.8	385
	30人以上	②38.5	①69.6	③35.8	④19.6	⑤ 9.5	3.4	148

(注) ○内の数値は割合の順位

(2) 顧客件数の変化と広告・宣伝手法 ～顧客の増加した企業は広告・宣伝の実施割合が高い～

顧客件数が「10%以上増加」と「やや増加」を合わせた<顧客増加>企業では、「何もしていない」がそれぞれ13.6%、10.9%と低く、約9割の企業が何らかの広告・宣伝を実施している。これに対し、顧客件数が横ばい、「10%以上減少」と「やや減少」を合わせた<顧客減少>企業では、「何もしていない」の回答割合は3割以上であり、広告・宣伝の実施が少なからず顧客増加に寄与していることが伺える。

<顧客増加>企業では、「ホームページ（webサイト）」が第1位で5割以上の割合である。特に10%以上増加企業では、72.7%と7割を超えている。一方、<顧客減少>企業では、「口コミによる紹介」が第1位で、「ホームページ（webサイト）」の利用は約3割と低い割合となっている。また、「訪問営業」、「業務提携等による営業網の構築」の回答割合は全体的に低いが、<顧客増加>企業と<顧客減少>企業の間で大きな差がある。

図表Ⅲ-1-14 顧客件数変化別の広告・宣伝手法（上位5項目）

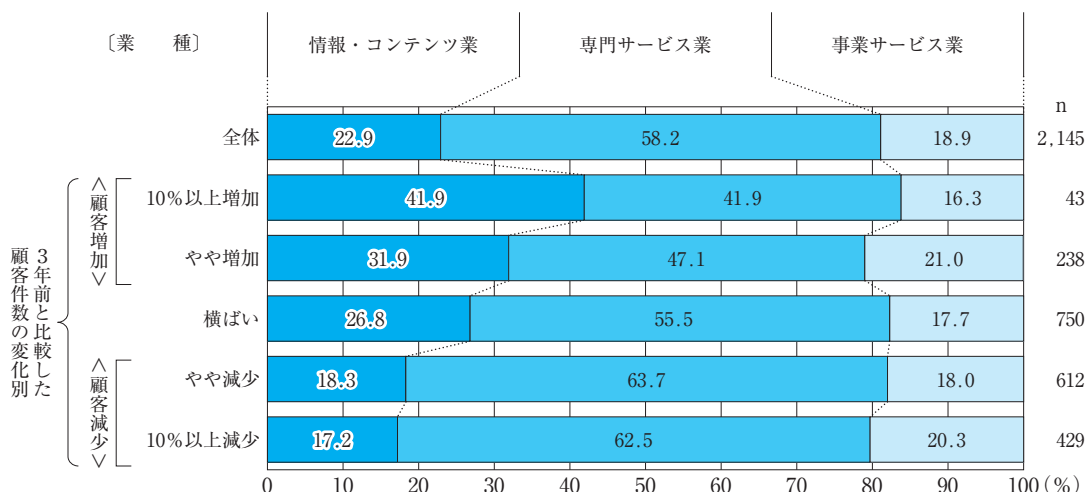
（複数回答：％）

		口コミによる紹介	ホームページ（webサイト）	訪問営業	業務提携等による営業網の構築	専門誌・雑誌等の広告	何もしていない	n
全 体		①39.2	②34.8	③15.1	④11.9	⑤ 6.1	29.2	2,165
顧客件数の変化 3年前と比較した	10%以上増加	②54.5	①72.7	③22.7	④18.2	⑥ 6.8	13.6	44
	やや増加	②50.0	①50.8	③22.3	④18.1	⑥ 7.6	10.9	238
	横ばい	②35.3	①36.9	③14.5	④12.6	⑤ 6.7	31.5	761
	やや減少	①42.0	②30.3	③14.4	④ 9.4	⑥ 4.2	32.4	617
	10%以上減少	①38.1	②27.8	③13.5	④11.6	⑤ 6.7	33.6	431

（注）○内の数値は割合の順位

顧客件数の変化区分ごとに業種構成比を見てみると、<顧客増加>企業では、全体の構成比と比較して「情報・コンテンツ業」が高い割合を占めている。一方、<顧客減少>企業では、「専門サービス業」の割合が高い。

図表Ⅲ-1-15 顧客件数変化別の業種構成



4 webサイトの利用

(1) 業種別、従業員数別 ～1～4人規模では3割の企業がインターネットを利用していない～

全体では、「ホームページで会社や商品を紹介」が47.4%と最も割合が高く、次いで、「市場情報や関連知識等の収集」36.5%、「銀行取引、カード決済等」22.0%となっている。「顧客との受注・販売」、「外注先・仕入先との発注・購買」、「人材の募集・受付」がそれぞれ18.0%、15.8%、14.8%と続くが2割に満たない割合である。また、「インターネットは利用していない」も20.5%と約2割となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において「インターネットは利用していない」と回答した企業が9.3%と約1割にすぎないのに対し、専門サービス業と事業サービス業ではそれぞれ23.5%、27.3%と2割以上を占めている。情報・コンテンツ業は、他の業種に比べて全般に高い回答割合となっているが、特に「ホームページで会社や商品を紹介」が69.3%と高く、約7割となっている。

従業員数別では、全般に規模が大きくなるほど割合が高くなっており、特に「人材の募集・受付」は1～4人規模で3.9%であるのに対し、30人以上規模では46.1%と大きな差があり、「ホームページで会社や商品を紹介」も1～4人規模で30.9%であるのに対し、30人以上規模では84.4%と倍以上の開きがある。「インターネットは利用していない」と回答した企業は1～4人規模で30.1%、30人以上規模で5.0%と、そもそも従業員数規模によりインターネットの利用度に大きな差がある。

図表Ⅲ-1-16 webサイトを利用している業務（業種別、従業員数別）

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
業種区分	情報・コンテンツ業	69.3	43.3	31.1	27.8	22.4	27.0	9.3	3.0	460
	専門サービス業	39.5	37.0	19.6	14.1	13.1	10.0	23.5	6.2	1,019
	事業サービス業	41.1	24.9	15.8	16.5	15.2	13.1	27.3	4.4	297
従業員数別	1～4人	30.9	33.1	13.8	15.6	14.0	3.9	30.1	7.0	831
	5～9人	50.7	38.3	24.7	20.9	16.8	14.1	15.0	5.8	446
	10～29人	67.6	40.1	31.8	18.6	16.9	28.4	10.6	1.7	349
	30人以上	84.4	44.0	37.6	20.6	21.3	46.1	5.0	0.7	141

(2) 業績別 ～業績により「ホームページ」、「受注・販売」、「人材募集」への利用度に差がある～

3年前と比較した年間売上高別では、「大幅（10%以上）増加」企業の回答割合と「大幅（10%以上）減少」企業の回答割合は、「ホームページで会社や商品を紹介」が23.4ポイント差、「顧客との受注・販売」が13.4ポイント差、「人材の募集・受付」が10.9ポイント差となっている。

3年前と比較した経常損益の変化別では、「黒字を維持・拡大」企業と「引き続き赤字で損失額が拡大」企業の割合を比較すると、「市場情報や関連知識等の収集」が19.0ポイント差、「ホームページで会社や商品を紹介」が18.1ポイント差、「人材の募集・受付」が12.9ポイント差となっている。

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業と「10%以上減少」企業の割合を比較すると、「ホームページで会社や商品を紹介」が49.0ポイント差、「人材の募集・受付」が24.2ポイント差、「顧客との受注・販売」が20.6ポイント差となっている。

これらの結果をみると、3年前と比較した売上高、経常損益、顧客件数の全てにおいて、業績良好企業と悪化企業の間には「ホームページで会社や商品を紹介」、「人材の募集・受付」の利用割合に差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-17 webサイトを利用している業務（業績別）

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
年間売上高 3年前と比較した	大幅（10%以上）増加	68.2	46.4	30.0	32.7	25.5	25.5	7.3	2.7	110
	やや（10%未満）増加	68.0	39.0	28.0	20.0	18.0	20.0	10.0	4.0	100
	ほぼ（±5%未満）横ばい	45.8	33.1	17.5	14.4	13.7	12.2	21.1	6.5	417
	やや（10%未満）減少	43.8	34.5	19.2	14.7	12.6	13.2	22.8	5.4	333
	大幅（10%以上）減少	44.7	37.2	23.6	19.3	16.7	14.5	22.4	4.5	818
	大幅増加－大幅減少（ポイント）	23.4	9.2	6.4	13.4	8.7	10.9	▲15.1	▲1.8	
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
経常損益の変化 3年前と比較した	黒字を維持・拡大	58.1	45.1	24.8	18.7	17.5	18.3	12.2	5.7	246
	赤字から黒字に転換	66.3	36.1	26.5	21.7	22.9	20.5	8.4	6.0	83
	赤字だが損失額は縮小	45.6	36.1	14.2	20.7	14.8	8.3	18.9	1.8	169
	黒字だが利益額は減少	43.4	36.9	23.3	16.0	13.4	17.0	23.6	5.3	643
	黒字から赤字に転落	49.4	41.8	29.1	21.8	18.0	18.4	18.7	3.2	316
	引き続き赤字で損失額が拡大	40.0	26.2	12.7	16.9	16.9	5.4	26.2	7.3	260
黒字拡大－赤字拡大（ポイント）	18.1	19.0	12.1	1.8	0.6	12.9	▲14.0	▲1.6		
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
顧客件数の変化 3年前と比較した	10%以上増加	85.7	38.1	33.3	35.7	28.6	31.0	7.1	0.0	42
	やや増加	67.8	45.8	30.4	24.3	22.9	27.1	7.0	4.2	214
	横ばい	50.2	37.8	23.6	17.7	15.5	16.9	19.7	3.8	656
	やや減少	40.0	35.1	20.1	16.4	13.5	11.5	23.2	6.6	513
	10%以上減少	36.7	30.0	14.9	15.2	14.6	6.7	28.0	5.8	343
	10%以上増加－10%以上減少（ポイント）	49.0	8.1	18.5	20.6	14.0	24.2	▲20.8	▲5.8	

従業員数別では、＜増収＞企業と＜減収＞企業の差を見てみると、1～4人規模では「ホームページで会社や商品を紹介」、「顧客との受注・販売」、「銀行取引、カード決済等」が10ポイント以上の差となっている。また、5～29人規模では「ホームページで会社や商品を紹介」のみ10ポイント以上の差がある。30人以上規模では10ポイント以上差があるものはなく、「ホームページで会社や商品を紹介」が6.9ポイント差である。従業員規模が大きくなるほど、webサイトの利用状況と業績の関連性が薄くなっている。

図表Ⅲ-1-18 業績とwebサイトを利用している業務との関係（従業員数別）

【1～4人】

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		30.9	33.1	13.8	15.6	14.0	3.9	30.1	7.0	831
変化別 た3年前と 年間売上高の 比較し	＜増収＞	50.0	41.7	27.8	30.6	22.2	5.6	13.9	4.2	72
	ほぼ横ばい	30.6	31.1	10.4	10.9	11.9	3.6	30.1	8.8	193
	＜減収＞	28.8	32.6	13.2	15.6	13.4	3.6	32.2	6.4	559
	＜増収＞-＜減収＞	21.2	9.1	14.5	15.0	8.8	2.0	▲18.3	▲2.3	

【5～29人】

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		58.1	39.1	27.8	19.9	16.9	20.4	13.1	4.0	795
変化別 た3年前と 年間売上高の 比較し	＜増収＞	73.1	42.3	28.8	24.0	22.1	27.9	7.7	2.9	104
	ほぼ横ばい	55.8	36.3	23.2	18.4	14.7	18.4	14.7	4.7	190
	＜減収＞	56.2	39.4	29.3	19.8	16.8	19.6	13.5	3.8	495
	＜増収＞-＜減収＞	16.9	2.9	▲0.4	4.2	5.3	8.3	▲5.8	▲1.0	

【30人以上】

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		84.4	44.0	37.6	20.6	21.3	46.1	5.0	0.7	141
変化別 た3年前と 年間売上高の 比較し	＜増収＞	90.6	50.0	31.3	25.0	18.8	43.8	0.0	3.1	32
	ほぼ横ばい	82.1	17.9	28.6	10.7	21.4	32.1	7.1	0.0	28
	＜減収＞	83.8	50.0	43.8	22.5	22.5	51.3	6.3	0.0	80
	＜増収＞-＜減収＞	6.9	0.0	▲12.5	2.5	▲3.8	▲7.5	▲6.3	3.1	

(3) 特定8業種 ～「税理士事務所」と「建物サービス業」はインターネット利用割合が低い～

特定8業種では、「ホームページで会社や商品を紹介」と回答したのは、「ソフトウェア業」が79.5%、「出版業」が71.1%、「コンテンツ制作業」が63.2%とその高い回答割合が目立つ。その一方、「税理士事務所」と「建物サービス業」において、「インターネットは利用していない」が、それぞれ 36.4%、31.7%と3割以上の高い割合を示しており、業種間によりその差が明らかである。

図表Ⅲ-1-19 webサイトを利用している業務（特定8業種）

(複数回答：%)

		ホームページで会社や商品を紹介	市場情報や関連知識等の収集	銀行取引、カード決済等	顧客との受注・販売	外注先・仕入先との発注・購買	人材の募集・受付	インターネットは利用していない	その他	n
全 体		47.4	36.5	22.0	18.0	15.8	14.8	20.5	5.1	1,792
特定8業種	ソフトウェア業	79.5	46.4	37.7	27.8	23.2	43.0	7.3	1.3	151
	コンテンツ制作業	63.2	36.8	26.3	19.3	22.8	24.6	8.8	1.8	57
	出版業	71.1	35.1	20.6	36.1	17.5	7.2	8.2	4.1	97
	税理士事務所	25.4	30.4	14.5	5.3	4.6	4.9	36.4	9.2	283
	建築設計業	44.1	44.1	20.6	9.6	17.6	11.0	11.0	5.1	136
	デザイン業	46.5	36.6	16.8	24.8	24.8	7.9	21.8	3.0	101
	広告業	49.1	49.1	31.6	28.1	26.3	17.5	14.0	7.0	57
	建物サービス業	33.3	28.3	18.3	13.3	16.7	10.0	31.7	6.7	60

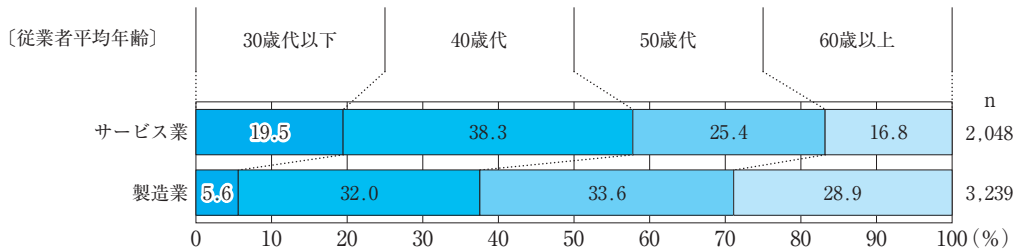
第2節 人材育成

1 従業者数

(1) 従業者の平均年齢 ～製造業に比べれば若い、1～4人規模の企業では5割が50歳代以上～

サービス業は、「30歳代以下」が19.5%、「40歳代」が38.3%、「50歳代」が25.4%、「60歳以上」が16.8%となっている。一方、製造業では、「30歳代以下」5.6%、「40歳代」32.0%、「50歳代」33.6%、「60歳以上」28.9%である（「平成21年度東京の中小企業の現状（製造業編）」）。製造業に比べ、サービス業では「30歳代以下」、「40歳代」の割合が高く、従業者平均年齢が低いことが分かる。

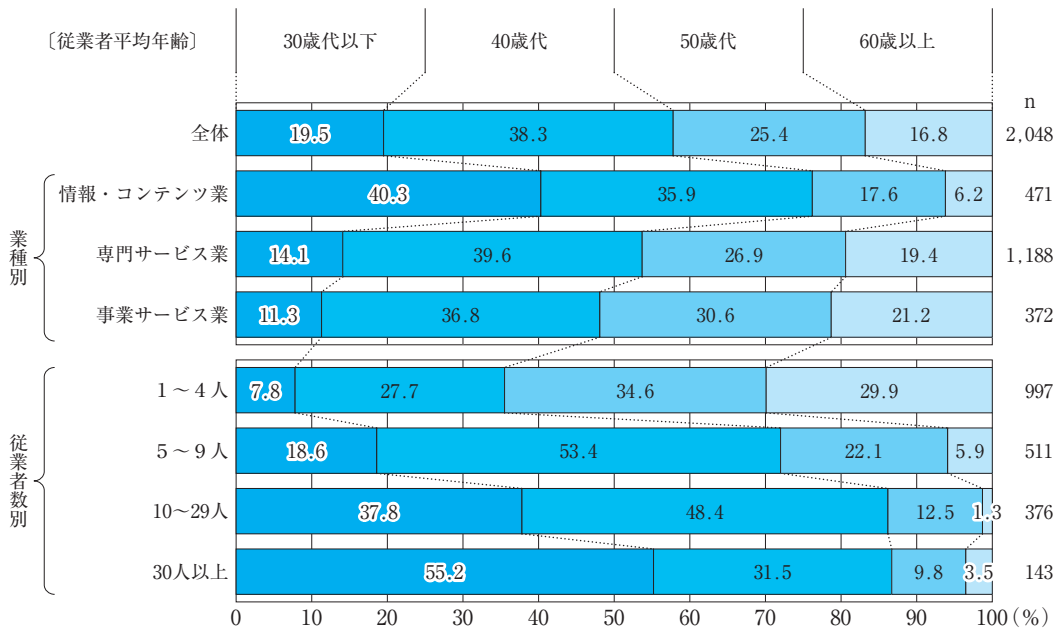
図表Ⅲ-1-20 従業者の平均年齢



業種別では、情報・コンテンツ業は「30歳代以下」が40.3%と4割を占め、「40歳代」の35.9%を合わせると、約8割が平均年齢<40歳代以下>となっており、他の業種に比べて従業者の平均年齢が低いことが分かる。

従業者数別では、規模が大きくなるほど「30歳代以下」の割合が高くなり、1～4人規模では7.8%と1割に満たないものの、30人以上規模では55.2%と5割以上を占めている。また、1～4人規模では、「50歳代」、「60歳代」の割合がそれぞれ34.6%、29.9%と高くなっており、平均年齢<50歳代以上>が6割以上を占めている。

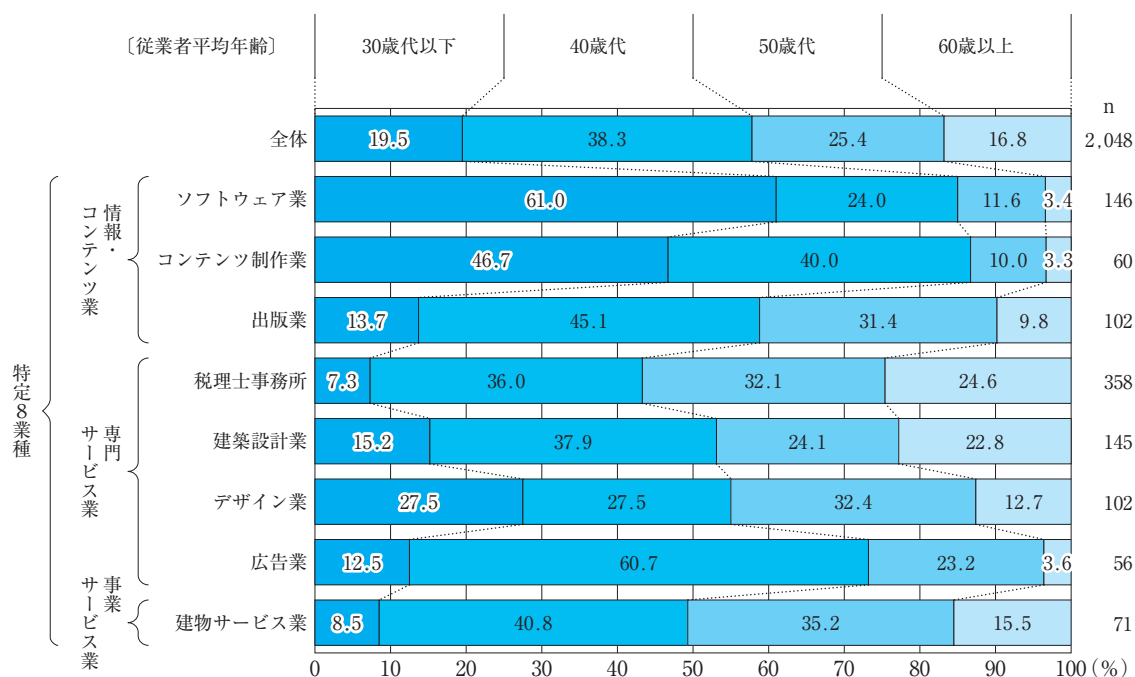
図表Ⅲ-1-21 従業者の平均年齢（業種別、従業者数別）



特定8業種では、「ソフトウェア業」と「コンテンツ制作業」の「30歳代以下」の割合が著しく高く、それぞれ61.0%、46.7%と平均年齢が低い企業が多数を占めている。一方、「税理士事務所」と「建物サービス業」では、<50歳代以上>の割合がそれぞれ56.7%、50.7%となっており、5割以上の企業で平均年齢<50歳代以上>となっている。

また、専門サービス業の中でみると、「広告業」は平均年齢<40歳代以下>が73.2%と7割以上を占め、比較的平均年齢が低いことが分かる。

図表Ⅲ-1-22 従業者の平均年齢（特定8業種）



<事例10> 年齢～情報・コンテンツ業は若者が多いが

K社はシステム開発受託業務を行うIT系企業。コンピュータ業界の定年は35歳と言われる中、K社の平均年齢は47歳と高く40～60代で構成されている。K社のビジネスの柱のひとつに40代以上に特化した「高度技術者」を派遣する業務がある。これはバブル崩壊後リストラの対象となった「ラインマネージャーとしては生き残れなかったが最新の高い技術力を持つ人材（スペシャリスト）」を社会に還元するビジネスである。40代以上の企業経験者には豊富な業務知識がある。業務知識習得には経験が必要で、最新技術を持っているも若い人には足りないものだ。最新技術に対応できて業務知識がある人材がいることがK社の大きな強みである。これを生かして、たとえばインターネットを使った経理や生産管理などの業務システムを構築する仕事もK社のビジネスの柱のひとつとなっている。

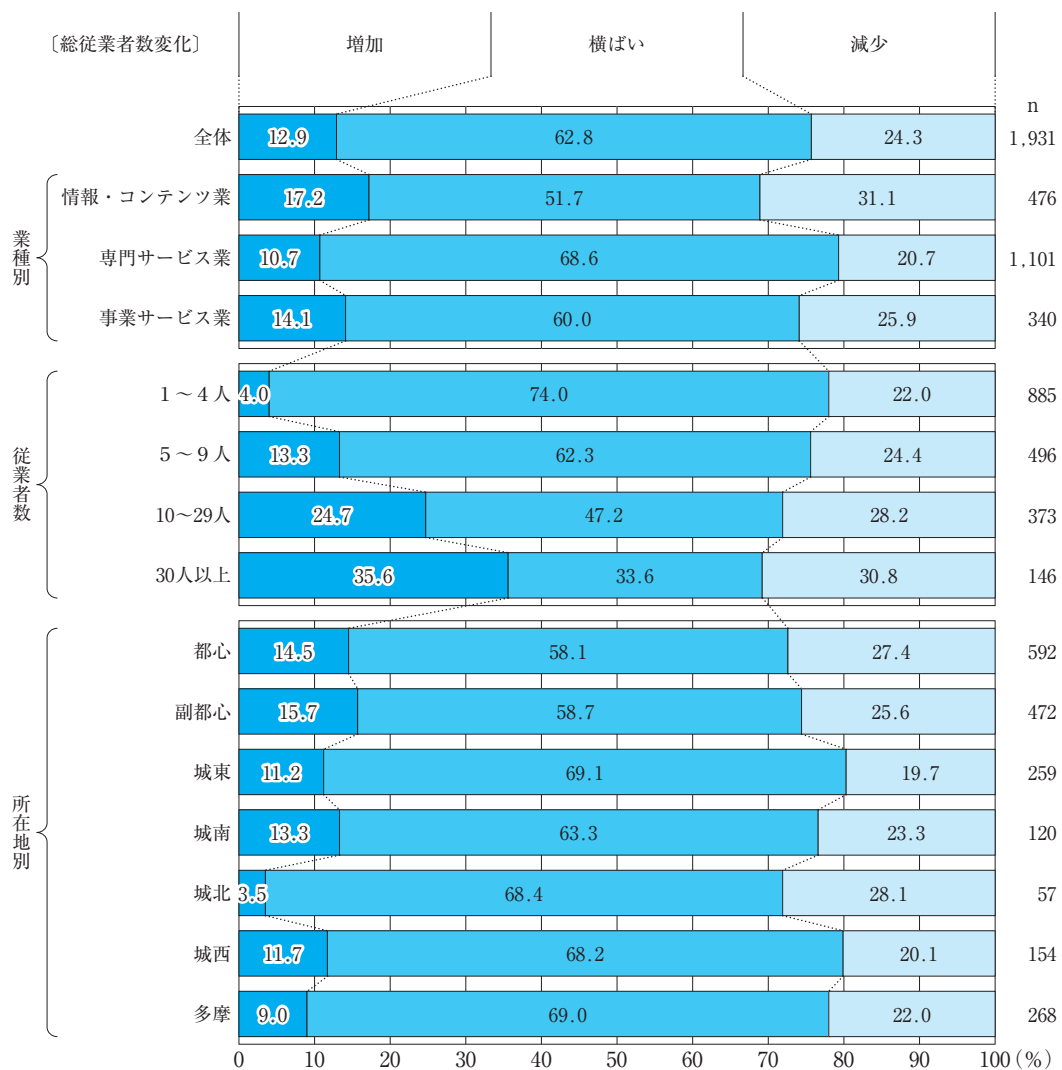
(2) 総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別）～規模が大きくなるほど「増加」の割合が高い～

全体では、「増加」が12.9%、「横ばい」62.8%、「減少」24.3%となっており、「横ばい」の割合が最も高い。業種別では、情報・コンテンツ業で「増加」が17.2%、「減少」が31.1%であり、他業種と比較して「増加」、「減少」の割合が高くなっている。

従業者数別では、規模が大きいくほど「増加」、「減少」の割合がそれぞれ高い傾向を示している。1～4人規模では「増加」の割合が4.0%にとどまるのに対し、30人以上規模では35.6%と、規模が大きくなるほど変化が激しいことが分かる。「減少」の割合も規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向が見られるが、前回調査では、このような傾向は見られなかったことから、ここ数年は、規模が大きい企業ほど、業績等により人員削減を余儀なくされた企業が多かったことが推察される。

所在地別では顕著な傾向は見られないが、都心、副都心、城南でわずかに「増加」の割合が高く（それぞれ14.5%、15.7%、13.3%）、城北で「増加」の割合が低くなっている（3.5%）。

図表Ⅲ-1-23 3年前と比べた総従業者数の変化（業種別、従業者数別、所在地別）

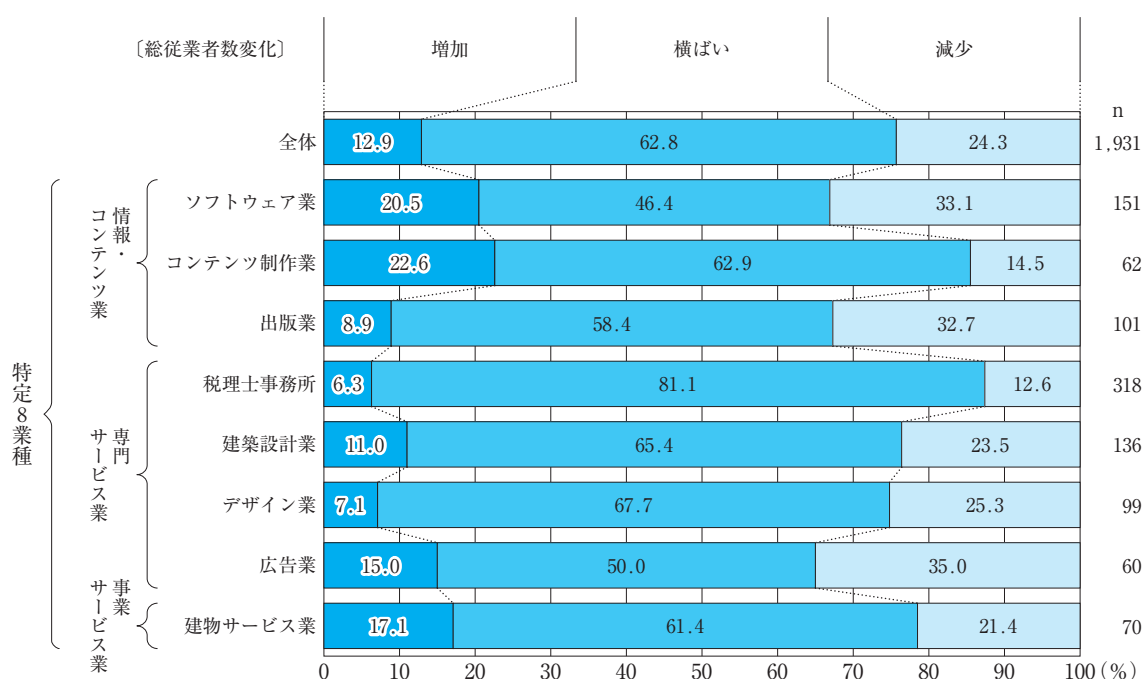


特定8業種別では、「ソフトウェア業」と「コンテンツ制作業」の「増加」の割合が高く、それぞれ20.5%、22.6%と2割を占めている。「ソフトウェア業」は、前回調査では「増加」の割合が37.3%、「減少」の割合が21.8%であったことから、事業環境が変化する中で人員削減を余儀なくされた企業が多かったことが推察される。

「税理士事務所」は「増加」と「減少」の割合が少なく、「横ばい」が81.1%と他の業種に比べて高い。前回調査でも同様の傾向を示しており、従業者数に関してはあまり変化がない企業が多いことが分かる。

また、「出版業」と「広告業」は、「減少」の割合が「増加」の割合より20ポイント以上高くなっており、3年前と比較して従業者数が減少した企業の割合が高いことが分かる。

図表Ⅲ-1-24 3年前と比べた総従業者数の変化（特定8業種）

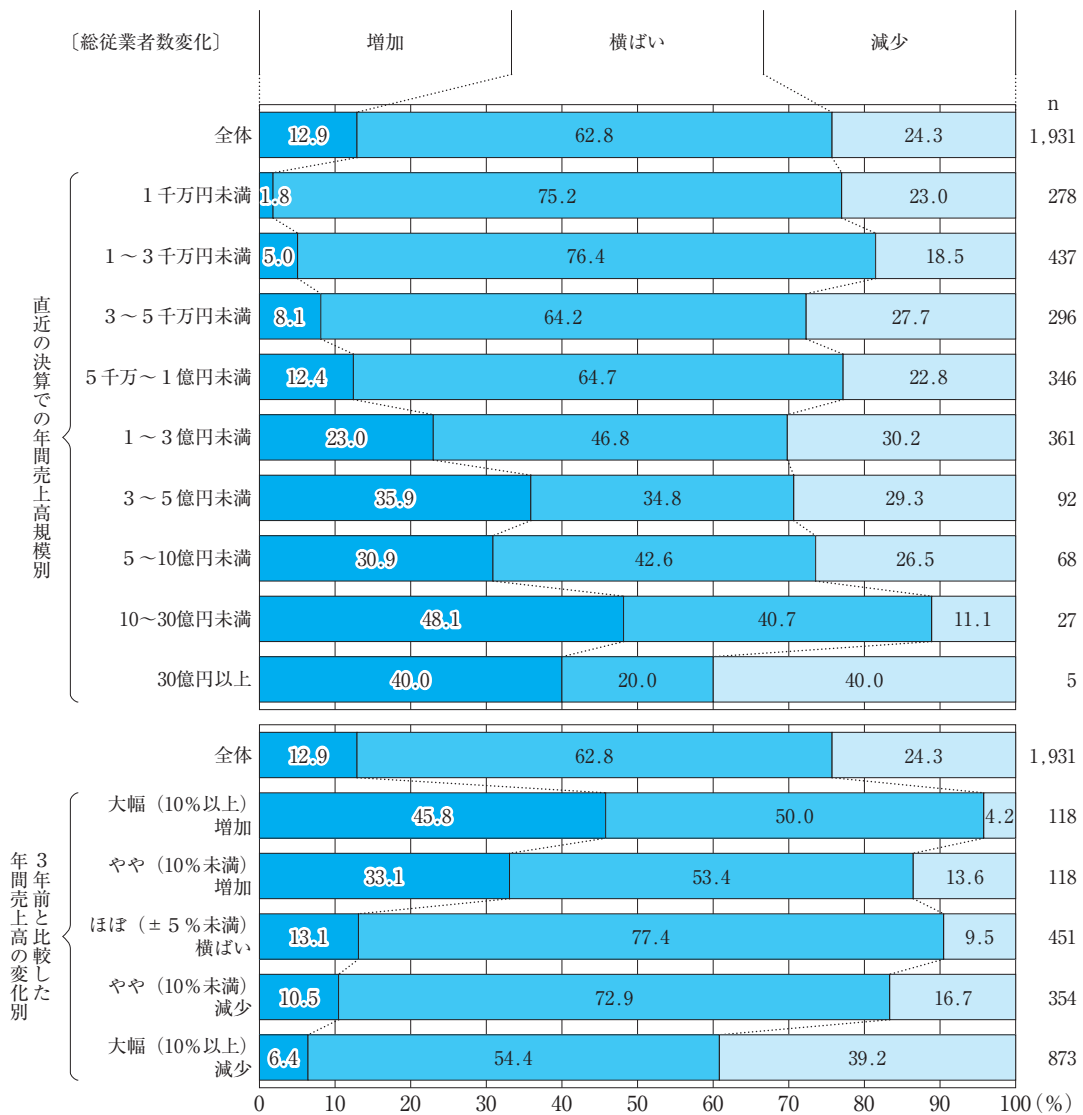


(3) 総従業員数の変化（業績別） ～売上高が増加するほど従業員数が増加している割合が高い～

年間売上高規模別では、＜3千万円未満＞の区分での「増加」の割合はわずか5%以下であるのに対し、「10～30億円未満」と「30億円以上」では、それぞれ48.1%、40.0%と4割以上を占めている。傾向として年間売上高が大きいくほど従業員は増加している。

3年前と比較した売上高の変化別では、「大幅（10%以上）増加」での「増加」の割合が45.8%と5割近いのに対し、「大幅（10%以上）減少」では6.4%と1割に満たない。売上高が増加した企業ほど従業員数が増加していることが分かる。

図表Ⅲ-1-25 3年前と比べた総従業員数の変化（業績別）



(4) 部門別従業員数の変化

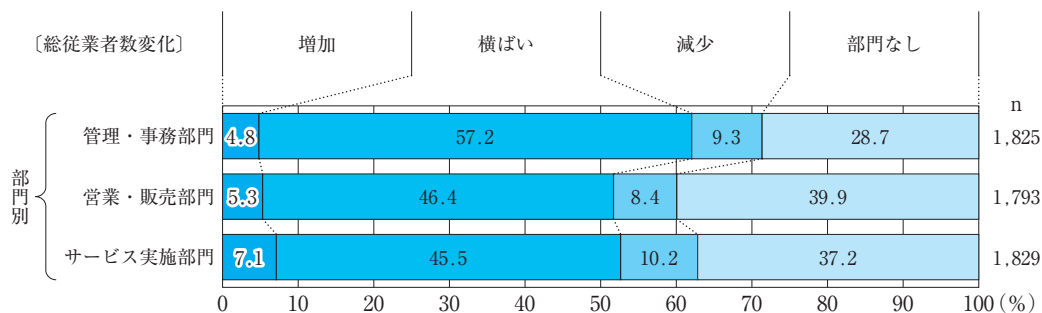
1) 3年前と比較した従業員数変化（部門別） ～「営業・販売部門」は「部門なし」が4割～

「管理・事務部門」では、「増加」が4.8%、「横ばい」57.2%、「減少」9.3%、「部門なし」が28.7%であり、「横ばい」が最も多く、他の部門に比べて従業員数の変化が少ないことが分かる。

「営業・販売部門」では、「増加」が5.3%、「横ばい」46.4%、「減少」8.4%、「部門なし」が39.9%であり、他部門と比較して「部門なし」の割合が高い。

「サービス実施部門」では、「増加」7.1%、「横ばい」45.5%、「減少」10.2%、「部門なし」37.2%となっている。「部門なし」の割合が37.2%を占めるが、「増加」、「減少」の割合が他部門よりやや大きい。

図表Ⅲ-1-26 3年前と比べた部門別従業員数の変化

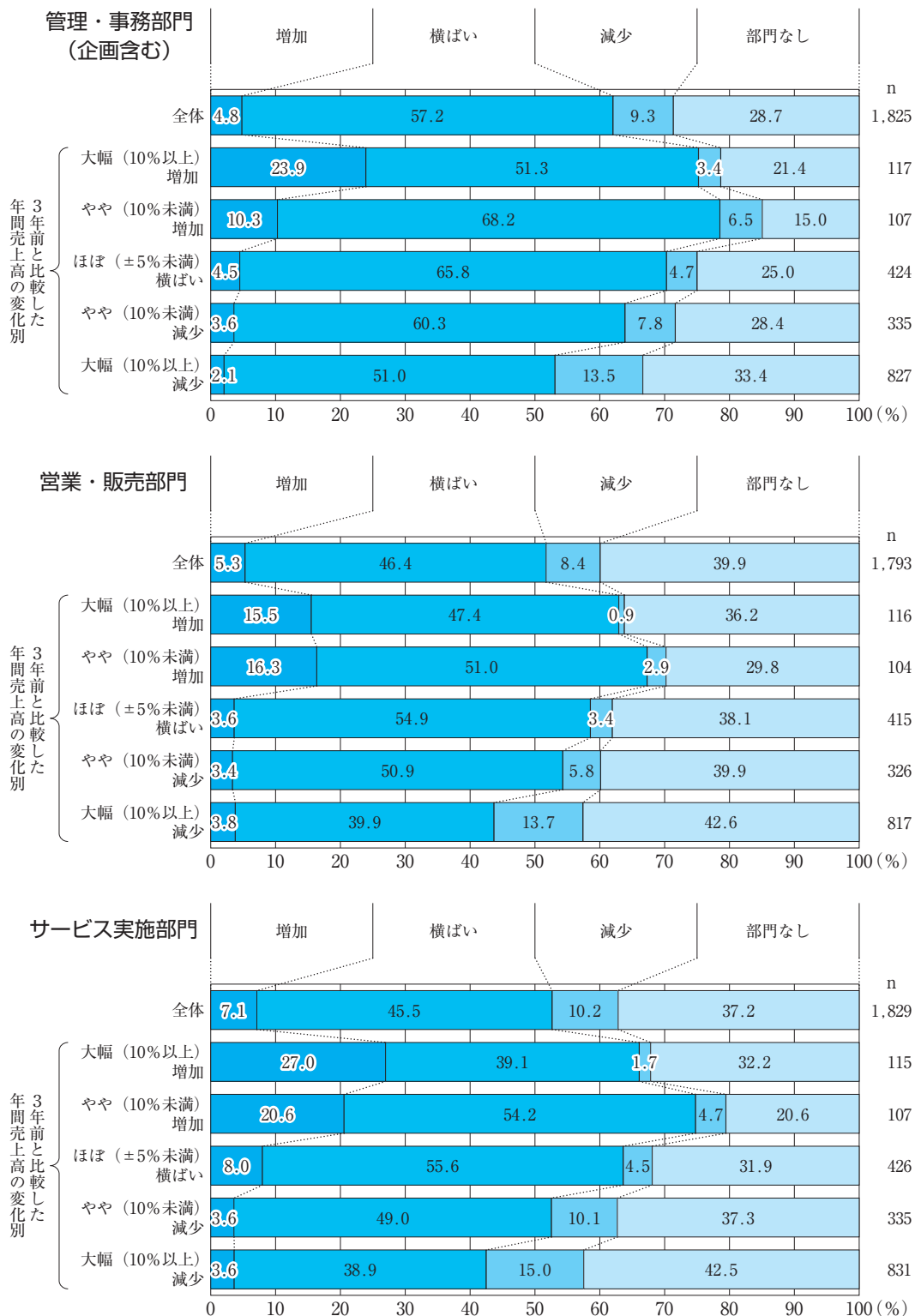


2) 3年前と比較した部門別従業者数変化（業績別）

～売上高大幅増加企業は「サービス実施部門」の人員を増加させている～

3年前と比較した売上高が「大幅増加」の企業では、総従業者数「増加」の割合が「管理・事務部門」で23.9%、「営業・販売部門」で15.5%、「サービス実施部門」で27.0%となっている。どの部門でも売上高が増加するほど人員を増加させている割合が高いが、特に「サービス実施部門」でその傾向が強い。

図表Ⅲ-1-27 3年前と比べた部門別従業者数の変化（業績別）

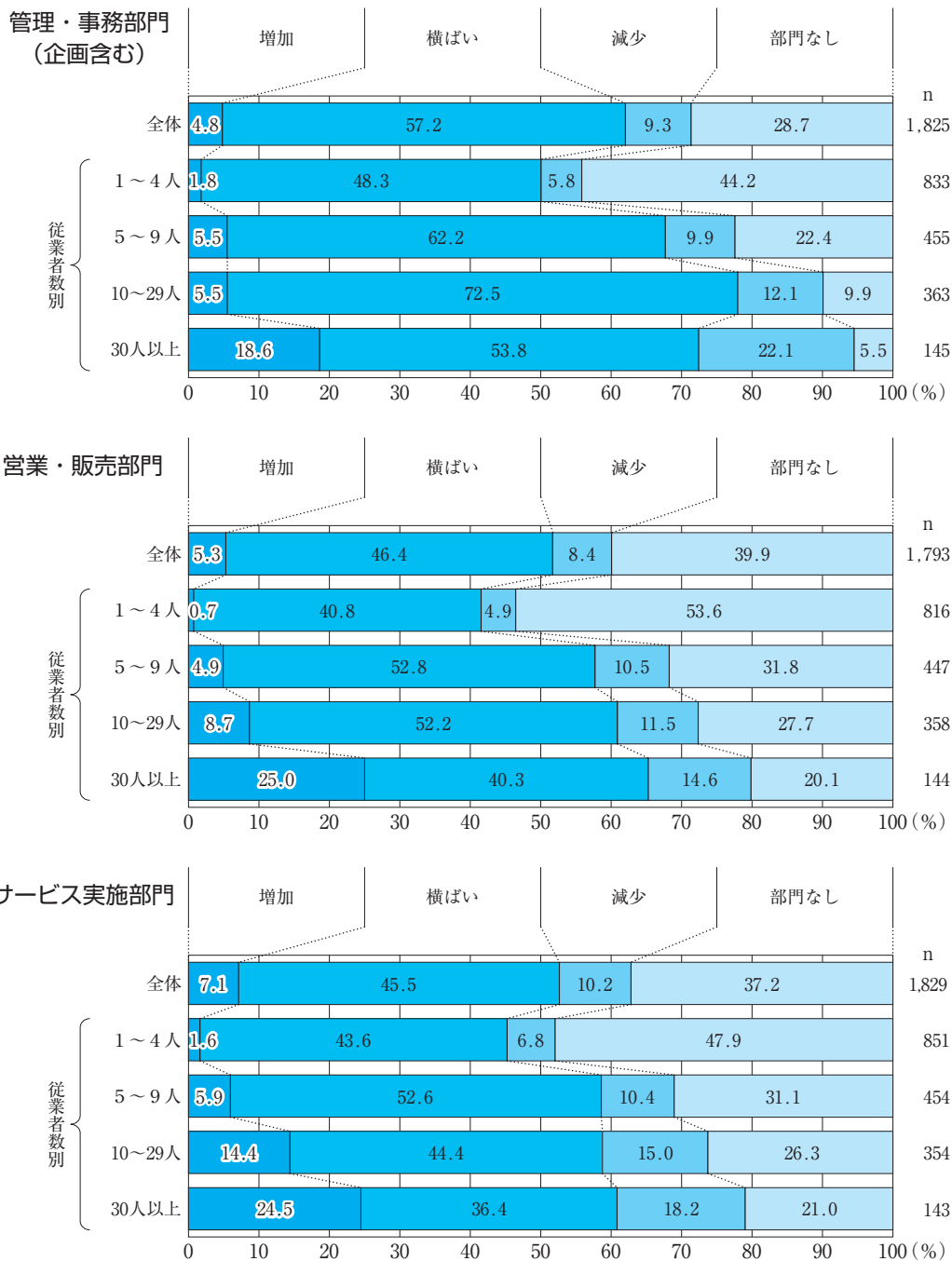


3) 3年前と比較した部門別従業員数変化（従業員数別）～大規模事業者ほど増減が激しい～

「管理・事務部門」では、規模が大きいほど「増加」、「減少」の割合がそれぞれ高い。また、1～4人規模の44.2%で「管理・事務部門」が存在しない。

「営業・販売部門」、「サービス実施部門」でも、「管理・事務部門」と同様に規模が大きいほど「増加」、「減少」の割合が高い。また、1～4人規模企業の「部門なし」も、それぞれ53.6%、47.9%と高い割合となっている。

図表Ⅲ-1-28 3年前と比べた部門別従業員数の変化（従業員数別）

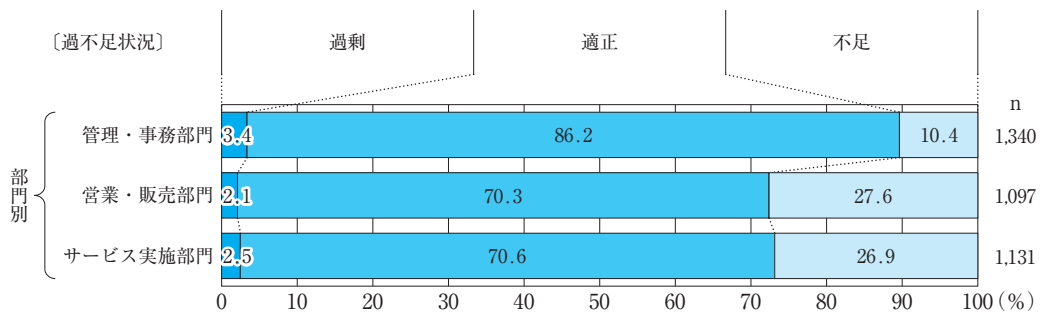


(5) 雇用の過不足状況

1) 過不足状況（部門別） ～「営業・販売部門」と「サービス実施部門」の不足感が強い～

部門別の過不足状況では、「不足」の割合は、「管理・事務部門」の10.4%に対し、「営業・販売部門」で27.6%、「サービス実施部門」で26.9%と3倍近い差がある。「管理・事務部門」の雇用人員DI（「不足」10.4% - 「過剰」3.4%）は+7.0とわずかに不足感が強いが、「営業・販売部門」の雇用人員DI（「不足」27.6% - 「過剰」2.1%）は+25.5、「サービス実施部門」の雇用人員DI（「不足」26.9% - 「過剰」2.5%）は+24.4となっており、「管理・事務部門」に比べ不足感が強いことが分かる。

図表Ⅲ-1-29 雇用の過不足状況（部門別）

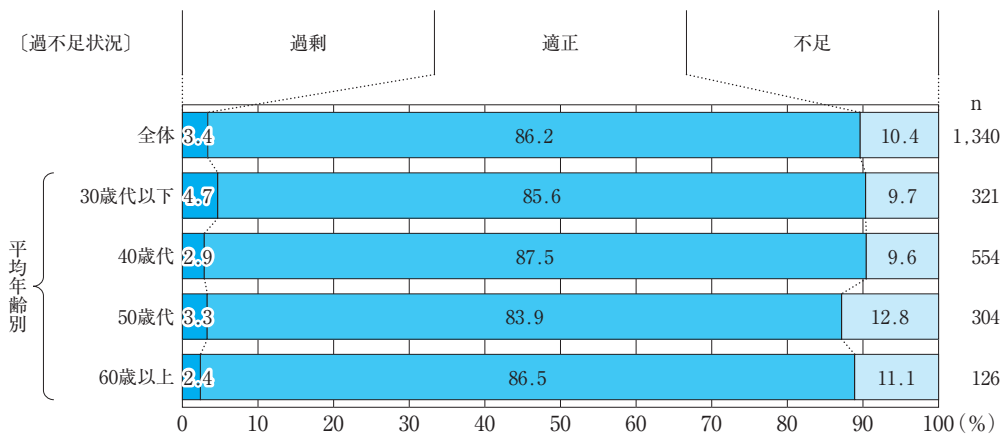


2) 過不足状況（平均年齢別）

①「管理・事務部門」 ～不足感はわずか～

「管理・事務部門」の過不足状況を従業者の平均年齢別で見ると、わずかながら平均年齢が高い区分の方が「過剰」の割合が低く、「不足」の割合が高くなっている。ただし、他部門と比べれば「適正」の割合がどの平均年齢区分でも高い。

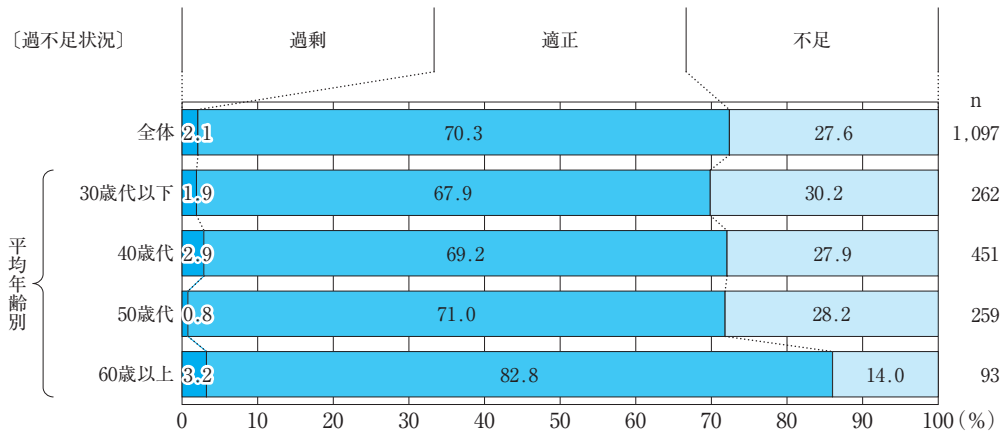
図表Ⅲ-1-30 雇用の過不足状況（平均年齢別：管理・事務部門）



② 「営業・販売部門」 ～「60歳以上」以外では、約3割が不足感を有している～

「営業・販売部門」の過不足状況を従業員の平均年齢別で見ると、「60歳以上」以外の平均年齢区分では「不足」の割合が約3割を占めている。平均年齢が高くなるほど「適正」の割合が高くなっており、「60歳以上」では82.8%と、8割以上を占めている。

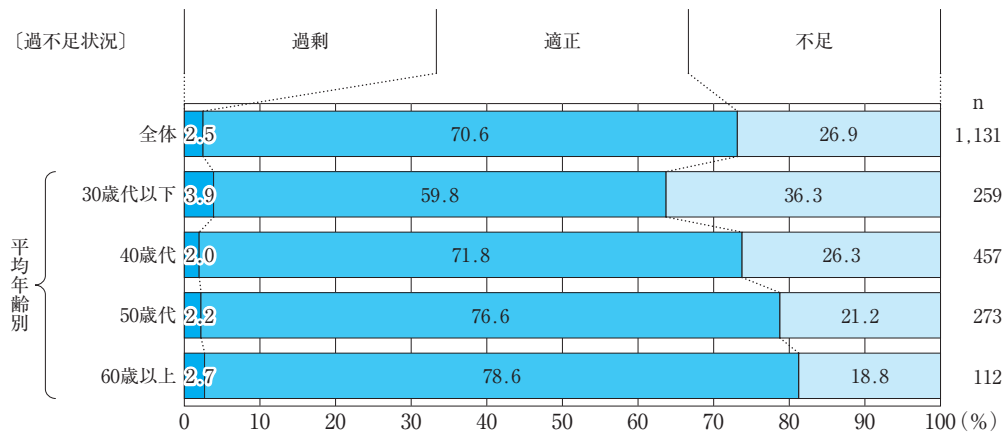
図表Ⅲ-1-31 雇用の過不足状況（平均年齢別：営業・販売部門）



③ 「サービス実施部門」 ～平均年齢が低い企業ほど不足感が強い～

「サービス実施部門」の過不足状況を従業員の平均年齢別で見ると、平均年齢が低くなるほど「不足」の割合が高くなる傾向がみられ、「50歳代」で21.2%、「60歳代以上」で18.8%であるのに対し、「30歳代以下」では36.3%、「40歳代」では26.3%となっている。平均年齢が低い企業ほど不足感が強い。

図表Ⅲ-1-32 雇用の過不足状況（平均年齢別：サービス実施部門）



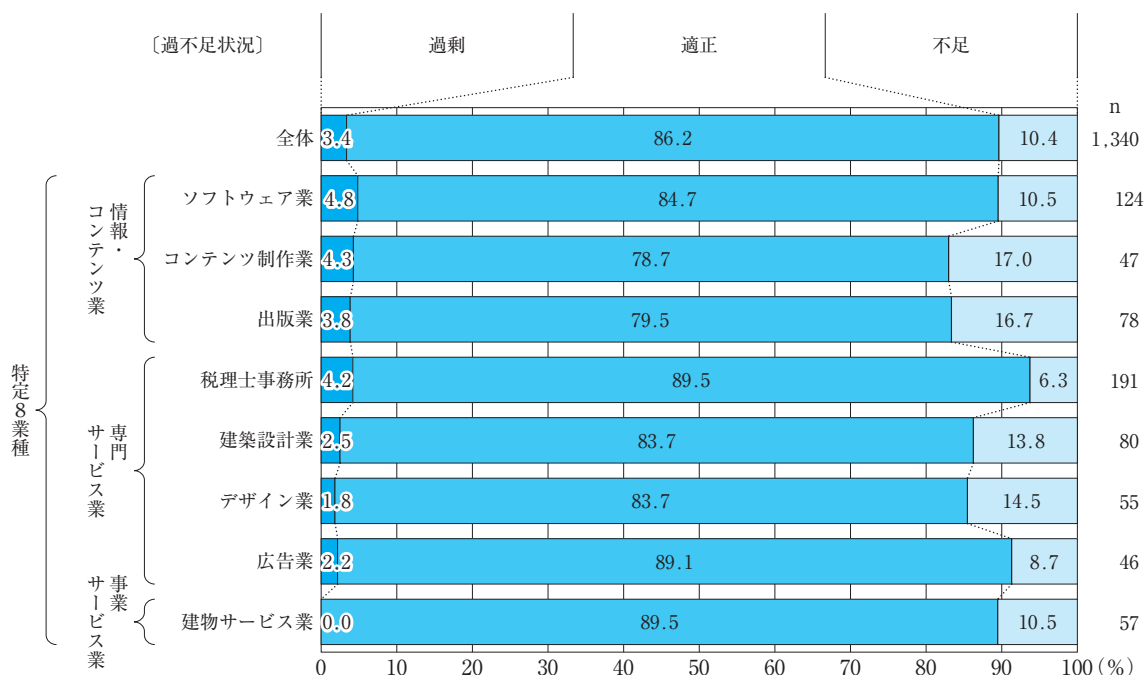
3) 過不足状況（特定8業種）

①「管理・事務部門」

～「コンテンツ制作業」、「出版業」、「建築設計業」、「デザイン業」の不足感が比較的強い～

特定8業種の「管理・事務部門」の過不足状況は、業種によって大きな差異は見られないものの、「不足」の割合は、「コンテンツ制作業」17.0%、「出版業」16.7%、「建築設計業」13.8%、「デザイン業」14.5%であり、この4業種は他業種と比較して回答割合はやや高い。一方、「税理士事務所」、「建物サービス業」では「適正」の回答割合が比較的高く、それぞれ89.5%となっている。

図表Ⅲ-1-33 雇用の過不足状況（特定8業種別：管理・事務部門）

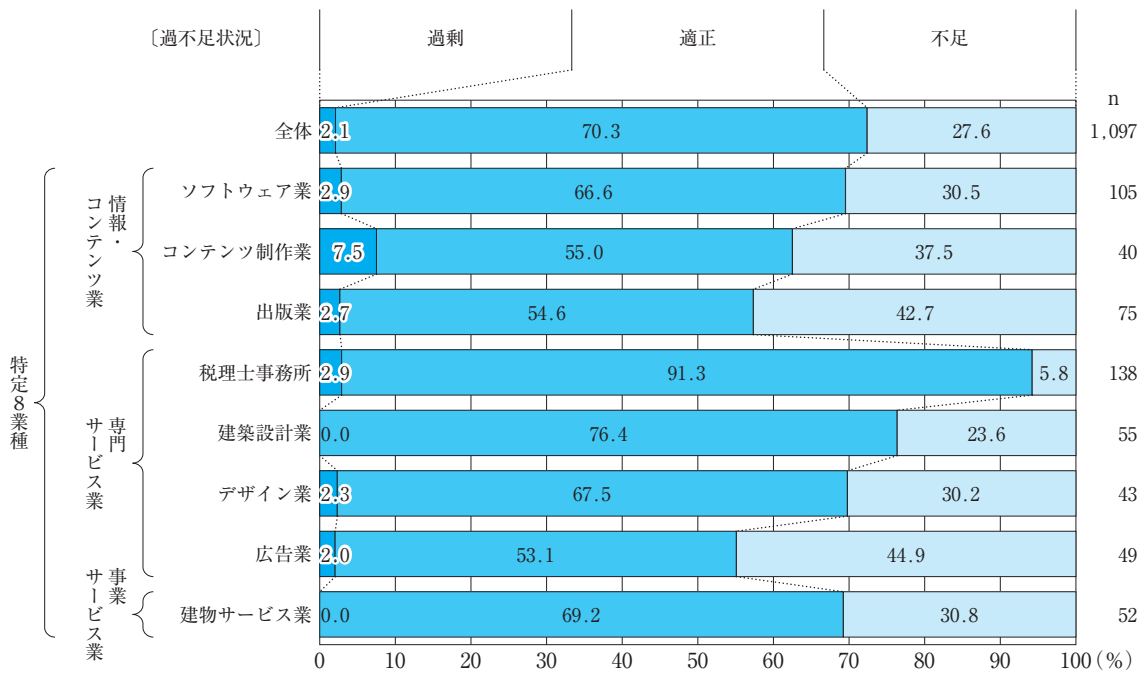


②「営業・販売部門」

～「コンテンツ制作業」、「出版業」、「広告業」の不足感が強い～

特定8業種の「営業・販売部門」では、業種によって異なる傾向が見られ、「不足」の割合は「広告業」が44.9%と最も高く、次いで「出版業」42.7%、「コンテンツ制作」37.5%となっている。一方、「税理士事務所」では、「適正」の割合が91.3%と9割以上を示しており、「不足」5.8%の割合は突出して低くなっている。

図表Ⅲ-1-34 雇用の過不足状況（特定8業種別：営業・販売部門）

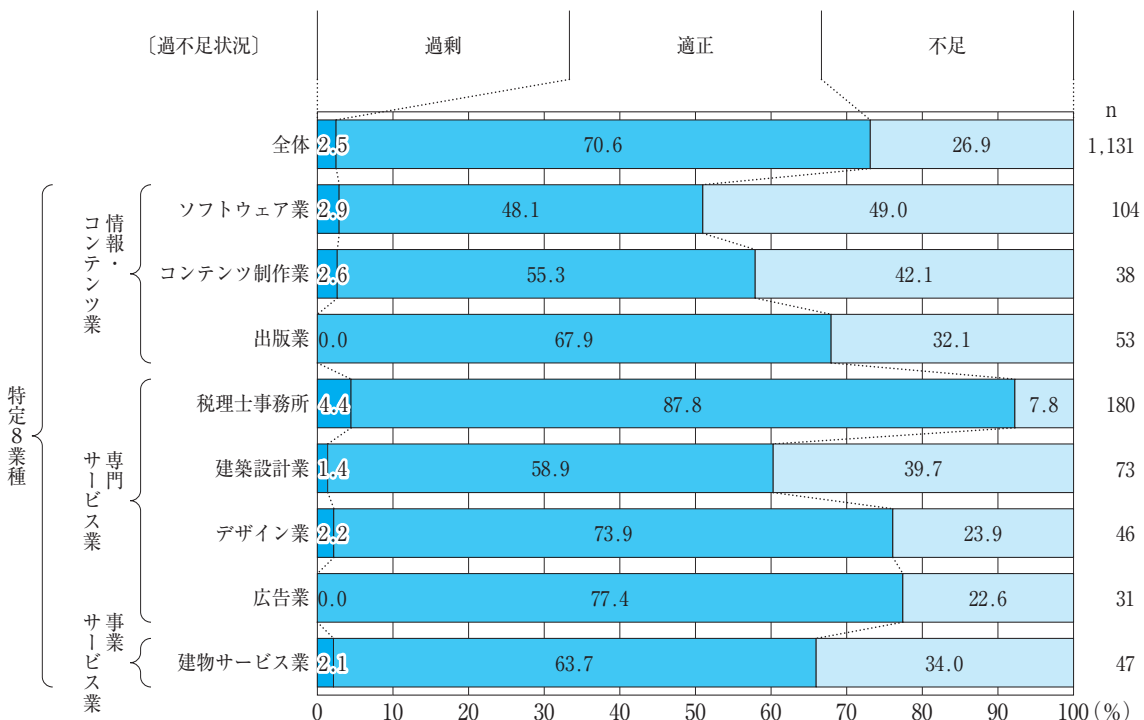


③ 「サービス実施部門」

～「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」、「建築設計業」の不足感が強い～

特定8業種の「サービス実施部門」では、「営業・販売部門」と同様に業種によって異なる傾向が見られ、「不足」の割合は「ソフトウェア業」で49.0%と非常に高く、約5割を占めている、次いで、「コンテンツ制作業」42.1%、「建築設計業」39.7%となっている。「税理士事務所」では、「適正」の割合が87.8%と約9割を示しており、「不足」の割合は突出して低くなっている。

図表Ⅲ-1-35 雇用の過不足状況（特定8業種別：サービス実施部門）



2 採用と育成

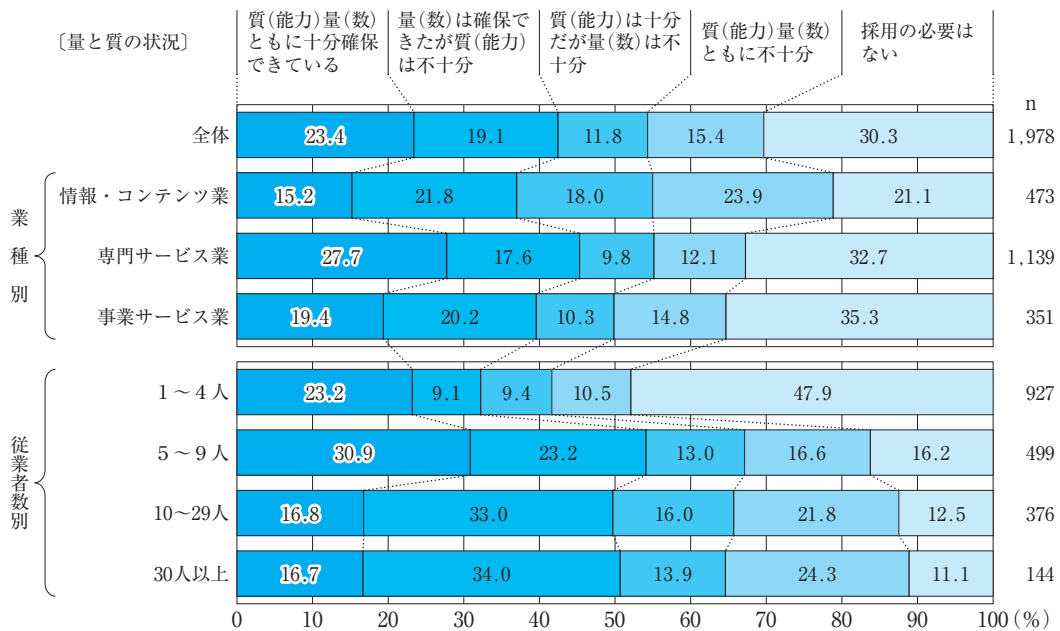
(1) 正規従業員に対する数と能力への満足度 ～従業員数が多いほど質、量ともに不十分の割合が高い～

全体では、「採用の必要はない」30.3%が最も割合が高く、約3割を占めている。続いて「質（能力）、量（数）ともに十分確保できている」23.4%、「量は確保できたが質は不十分」19.1%、「質、量ともに不十分」15.4%、「質は十分だが量は不十分」11.8%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「質、量ともに不十分」23.9%、「質は十分だが量は不十分」18.0%の割合が他業種と比べて高く、特に従業員の量（数）の点で不十分と感じている企業が多いことが分かる。また、情報・コンテンツ業では「採用の必要はない」21.1%の割合は低い。

従業員数別では、従業員数の少ない企業ほど「採用の必要はない」と回答した企業が多い。一方、従業員数の多い企業ほど「質、量ともに不十分」の割合が高く、30人以上の企業では24.3%と、2割以上の企業が「質、量ともに不十分」と回答している。

図表Ⅲ-1-36 現在の正規従業員の量と質の状況

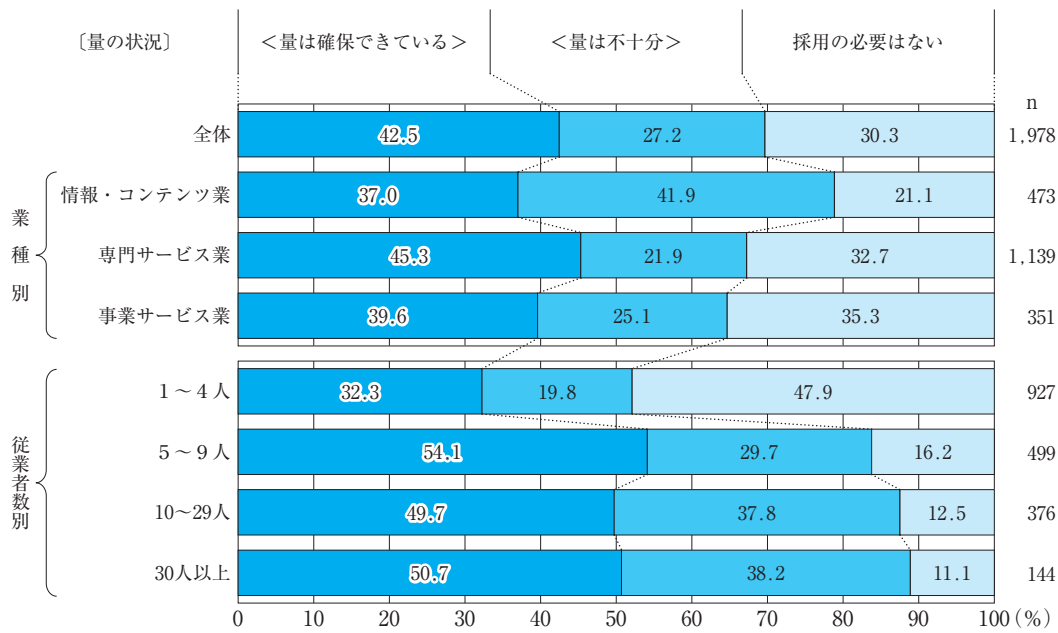


次に、図表Ⅲ-1-36の結果について、量（数）の状況をより分かりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」、「量は確保できたが質は不十分」を合わせて＜量は確保できている＞、「質は十分だが量は不十分」、「質、量ともに不十分」を合わせて＜量は不十分＞と区分して集計した。全体では、＜量は確保できている＞が最も回答割合が高く42.5%、続いて＜量は不十分＞が27.2%、「採用の必要はない」が30.3%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において＜量は不十分＞41.9%の割合が他の業種と比較して高くなっている。一方、専門サービス業は＜量は確保できている＞の割合が高く、4割以上（45.3%）を占めている。

従業員数別では、1～4人規模の企業において、「採用の必要はない」の割合が47.9%に達しており、前回調査（35.3%）よりも「採用は必要ない」と回答した1～4人規模の企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-37 現在の正規従業員の量（数）の状況

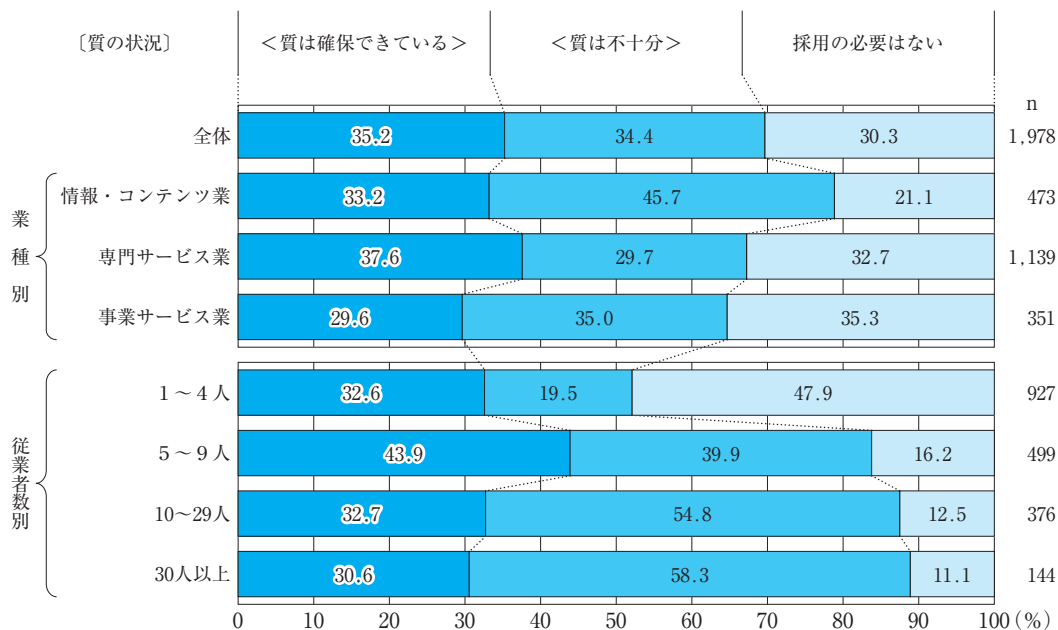


続いて、図表Ⅲ-1-36の結果について、質（能力）の状況を見てみると、全体では、「質、量ともに十分確保できている」、「質は十分だが量は不十分」を合わせた<質は確保できている>は35.2%、「量は確保できたが質は不十分」、「質、量ともに不十分」を合わせた<質は不十分>は34.4%、「採用の必要はない」は30.3%となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業において<質は不十分>の割合が高く、4割以上（45.7%）を占めている。一方、専門サービス業は<質は確保できている>の割合がやや高く、37.6%となっている。

従業員数別では、1～4人規模では<質は不十分>の割合が19.5%であるが、30人以上規模では58.3%となっており、従業員数が多いほど<質は不十分>の回答割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-38 現在の正規従業員の質（能力）の状況

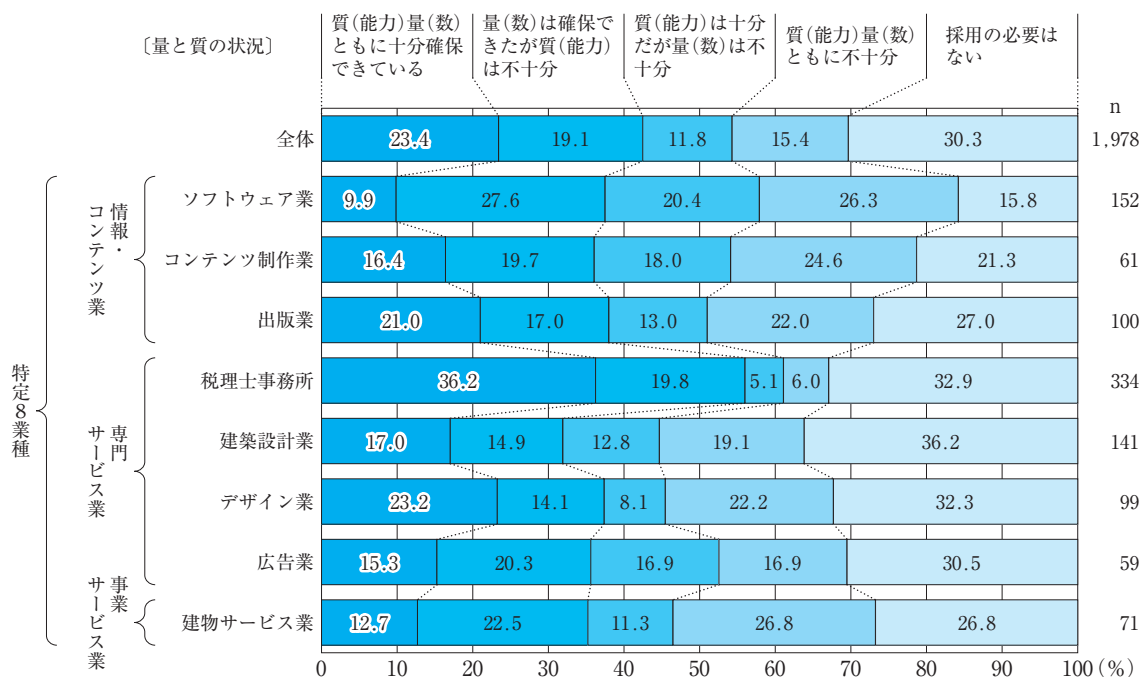


(2) 正規従業員に対する数と能力への満足度（特定8業種）

～「ソフトウェア業」は質、量ともに不十分、「コンテンツ制作業」は量が不十分、「建物サービス業」は質が不十分の割合が高い～

特定8業種の正規従業員に対する数と能力への満足度について見てみると、「税理士事務所」が他業種と異なる傾向を示している。「質、量ともに十分確保できている」が36.2%、「採用の必要はない」が32.9%となっており、現状に満足している企業が多いことが分かる。一方、質や量について不十分と感じている企業が特に多いのは「ソフトウェア業」で、「量は確保できたが質は不十分」27.6%、「質は十分だが量は不十分」20.4%、「質、量ともに不十分」26.3%となっている。質、量ともに不十分と感じている企業が他業種と比較して多いことが分かる。

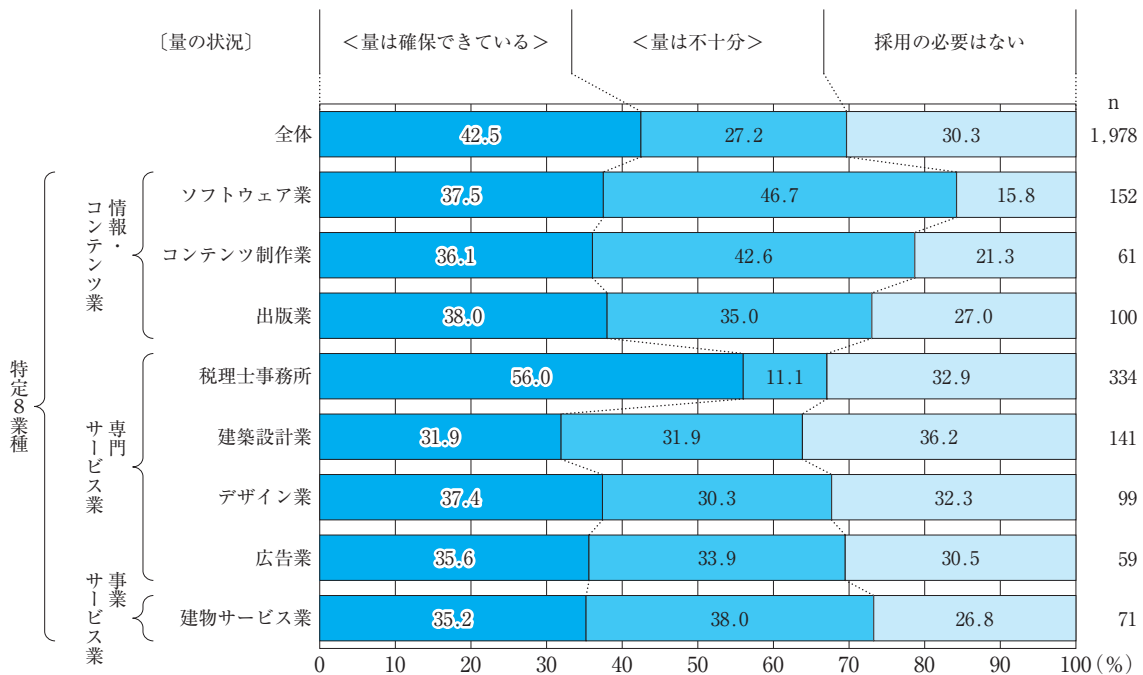
図表Ⅲ-1-39 現在の正規従業員の量と質の状況（特定8業種）



次に、図表Ⅲ-1-39の結果について、量（数）の状況について分かりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」「量は確保できたが質は不十分」を合わせて<量は確保できている>、「質は十分だが量は不十分」「質、量ともに不十分」を合わせて<量は不十分>に区分して集計した。全体では、<量は確保できている>42.5%が最も多く、「採用の必要はない」30.3%、<量は不十分>27.2%が続いている。

特定8業種の中で、特に<量は確保できている>と回答した企業が多いのは「税理士事務所」56.0%で、5割以上を占めている。一方、<量は不十分>と回答した企業が多いのは、「ソフトウェア業」46.7%、「コンテンツ制作業」42.6%であり、4割以上の企業が<量は不十分>と回答している。

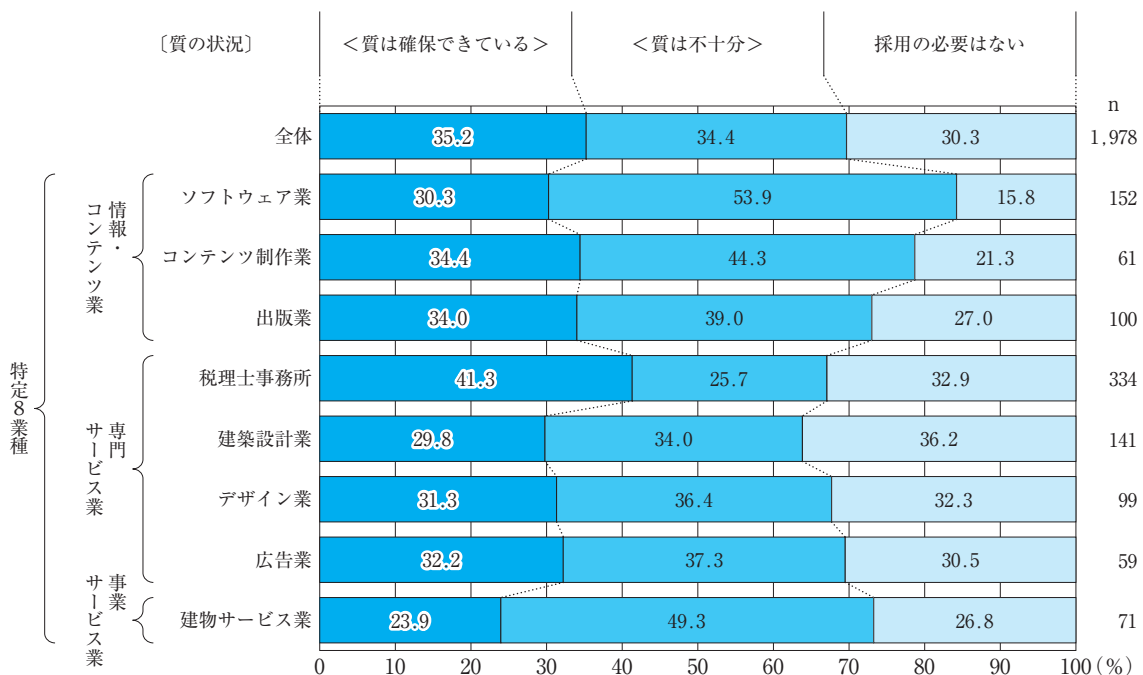
図表Ⅲ-1-40 現在の正規従業員の量（数）の状況（特定8業種）



さらに、図表Ⅲ-1-39の結果について、質（能力）の状況についてわかりやすくするために、「質、量ともに十分確保できている」「質は十分だが量は不十分」を合わせて<質は確保できている>、「量は確保できたが質は不十分」「質、量ともに不十分」を合わせて<質は不十分>に区分して集計した。全体では、<質は確保できている>35.2%が最も高く、<質は不十分>34.4%、「採用の必要はない」30.3%が続いている。

特定8業種の中では、特に「税理士事務所」において<質は確保できている>41.3%の割合が高くなっている。一方、<質は不十分>が高いのは「ソフトウェア業」53.9%、「建物サービス業」49.3%で、5割近い企業が<質は不十分>と回答している。

図表Ⅲ-1-41 現在の正規従業員の質（能力）の状況（特定8業種）



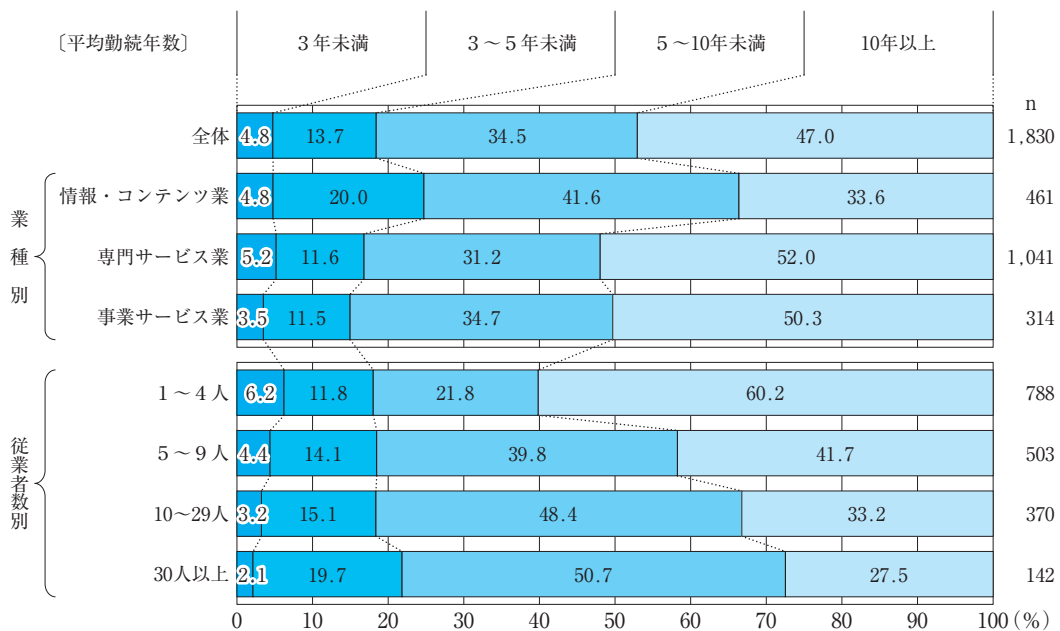
(3) 平均勤続年数 ～小規模、顧客件数減少の企業ほど平均勤続年数が長い～

全体では、「10年以上」47.0%が最も高く4割以上を占め、「5～10年未満」34.5%、「3～5年未満」13.7%、「3年未満」4.8%が続いている。

業種別では、特に情報・コンテンツ業において平均勤続年数が短い企業が多く、「3年未満」4.8%、「3～5年未満」20.0%、「5～10年未満」41.6%を合わせた平均勤続年数<10年未満>の企業は66.4%と、6割以上を占めている。

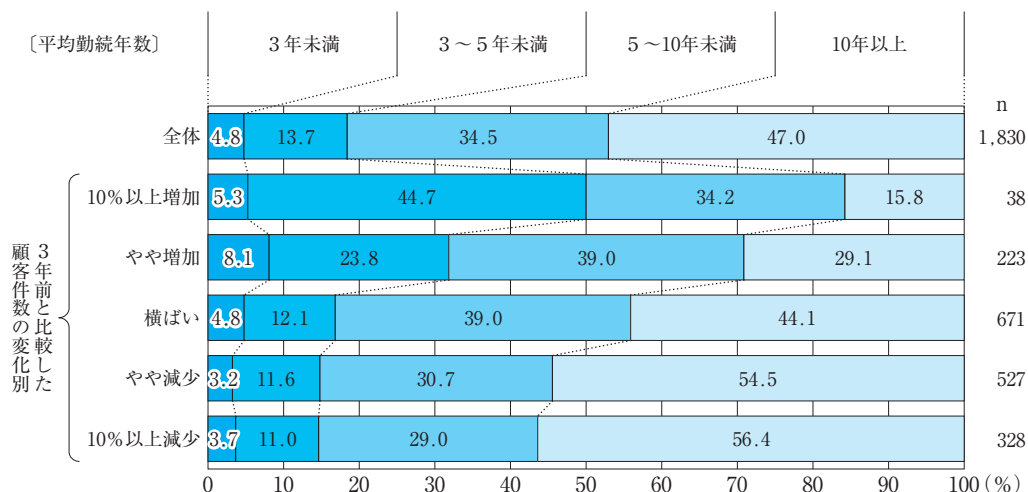
従業員数別では、規模が大きいほど、特に「5～10年未満」の割合が増加する傾向があり、1～4人規模では21.8%と約2割であるのに対し、30人以上規模では50.7%と5割以上を占めている。そのため、1～4人規模の企業では約6割（60.2%）が平均勤続年数「10年以上」であるのに対し、30人以上の企業では3割未満（27.5%）にとどまっている。

図表Ⅲ-1-42 正規従業員の平均勤続年数（業種別、従業員数別）



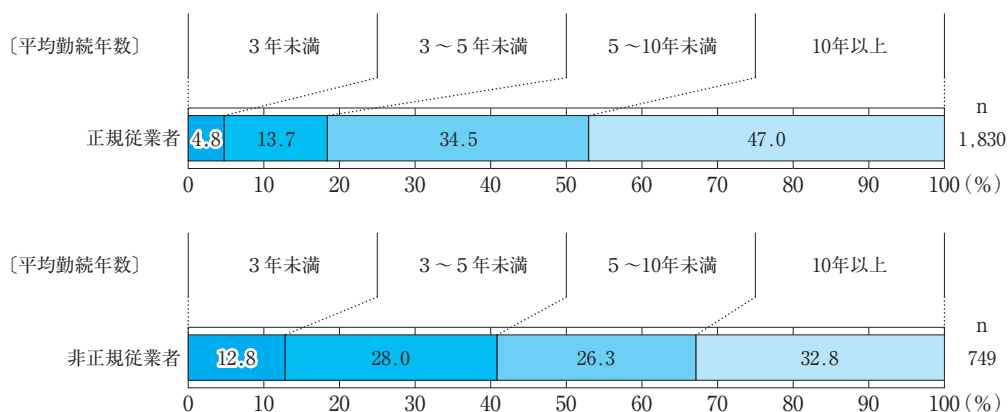
次に、3年前と比較した顧客件数変化別に従業員の平均勤続年数を見てみると、顧客件数が減少している企業ほど平均勤続年数が「10年以上」の従業員の割合が高くなる傾向が顕著である。顧客件数が「10%以上増加」した企業では、平均勤続年数が「10年以上」の割合が15.8%であるのに対し、顧客件数が「10%以上減少」した企業では56.4%に達している。

図表Ⅲ-1-43 正規従業員の平均勤続年数（顧客件数変化別）



続いて、正規従業員・非正規従業員別に平均勤続年数を見てみると、正規従業員の平均勤続年数は、既述のとおり「10年以上」の割合が最も高く約5割（47.0%）を占めている。次いで、「5～10年未満」34.5%、「3～5年未満」13.7%、「3年未満」4.8%が続いている。一方、非正規従業員の平均勤続年数においては、「10年以上」の割合が最も高いが、32.8%と約3割にとどまっている。また、その他の回答は「3～5年未満」28.0%、「5～10年未満」26.3%、「3年未満」12.8%の順となっている。

図表Ⅲ-1-44 正規従業員と非正規従業員の平均勤続年数

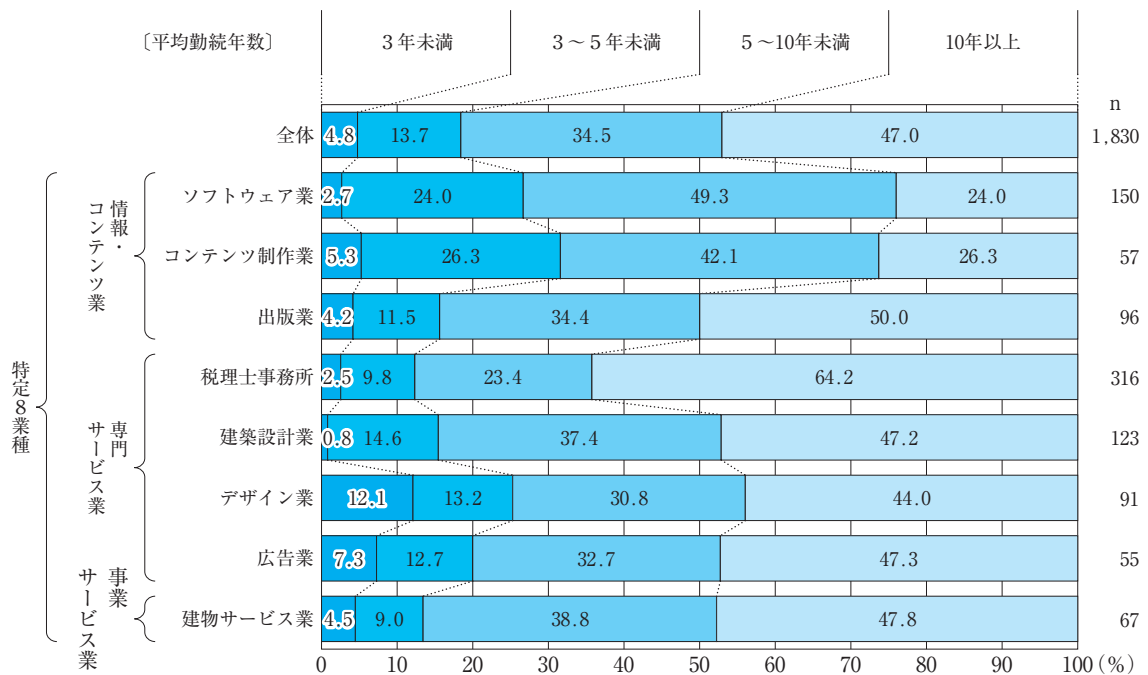


(4) 平均勤続年数（特定8業種）

～「デザイン業」、「コンテンツ制作業」、「ソフトウェア業」は平均勤続年数が短い～

特定8業種の平均勤続年数について見てみると、特に平均勤続年数が短いのは情報・コンテンツ業の「ソフトウェア業」、「コンテンツ制作業」で、これら2業種では「10年以上」の回答割合がそれぞれ24.0%、26.3%と2割台にとどまっている。また、これら2業種では、「5～10年未満」の割合が最も高く、「ソフトウェア業」では49.3%、「コンテンツ制作業」では42.1%と、4割以上を占めている。一方、「10年以上」の回答割合が高いのは「税理士事務所」64.2%で、6割以上の企業が「10年以上」と回答している。

図表Ⅲ-1-45 正規従業者と平均勤続年数（特定8業種）



<事例11> 勤続年数

HP制作会社のV社はwebサイトに特化した広告制作業を営む。昨今、4マスメディアにおける費用対効果の捉え難さから、比較的効果を追いやすいweb広告が主流になりつつあるが、紙面・テレビに比べスペースや時間に限りのないwebは予算を抑えられる傾向があり、現場の考える予算とクライアントの予算の間でミスマッチが起きる。このミスマッチの改善が課題である。実際に労働時間が長くなりがちなので、早く帰れる時は早く帰れる様に裁量労働制をひいている。この業界は会社への帰属意識が比較的薄く、会社設立10数年の歴史の中で一番長いのは10年の人1人。後は社歴2～3年ぐらいが一番多い。他での経験者で新卒入社は殆どいない。アルバイトから正社員になった者は1人だけ。独立（フリーでも活躍できる）・人間関係（制作方針のぶつかり合いなどがある）・労働時間（慢性的な長時間労働からの解放は、組織を離れるしかない）などで人の流動化が激しい。

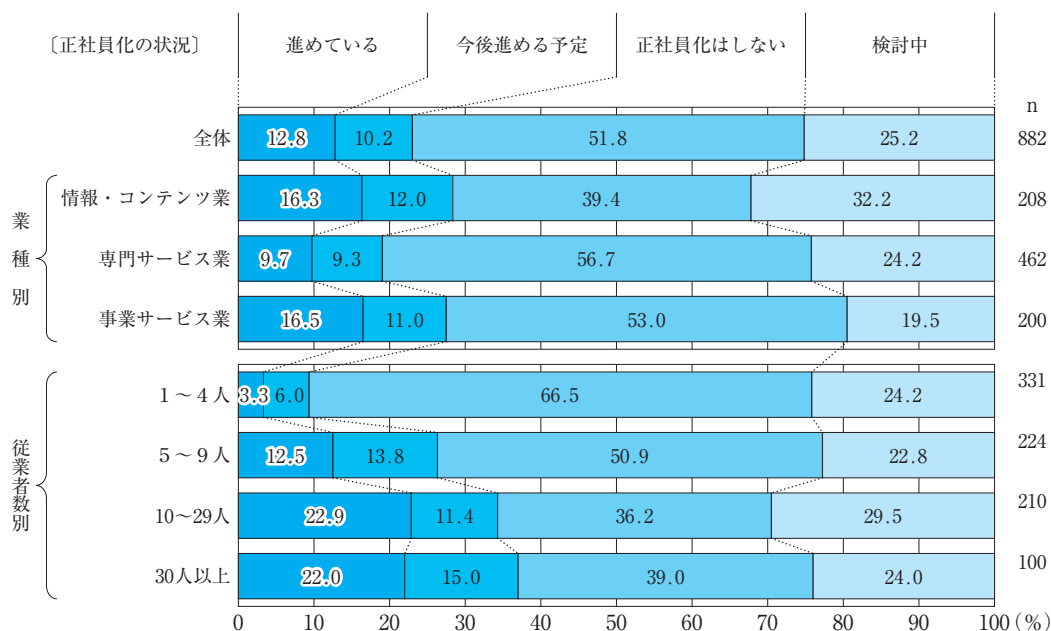
(5) 非正規従業員の正社員化の状況 ～「正社員化はしない」は小規模企業ほど割合が高い～

全体では、「正社員化はしない」51.8%の回答割合が最も高く、「進めている」12.8%、「今後進める予定」10.2%を大きく上回っている。

業種別では、情報・コンテンツ業、事業サービス業において正社員化を実施、あるいは予定している企業が多く、「進めている」（それぞれ16.3%、16.5%）、「今後進める予定」（それぞれ12.0%、11.0%）は、全体より高い回答割合となっている。一方、専門サービス業は「正社員化はしない」56.7%の割合が特に高い。

従業員数別では、大規模な企業ほど正社員化を進めている傾向が顕著であり、10～29人規模の企業では「進めている」が22.9%、「今後進める予定」が11.4%であり、30人以上規模の企業では「進めている」が22.0%、「今後進める予定」が15.0%となっている。一方で、「正社員化はしない」の回答割合は小規模ほど高く、30人以上企業では4割未満（39.0%）であるのに対し、1～4人規模の企業の6割以上（66.5%）を占めている。

図表Ⅲ-1-46 非正規従業員の正社員化の状況（業種別、従業員数別）

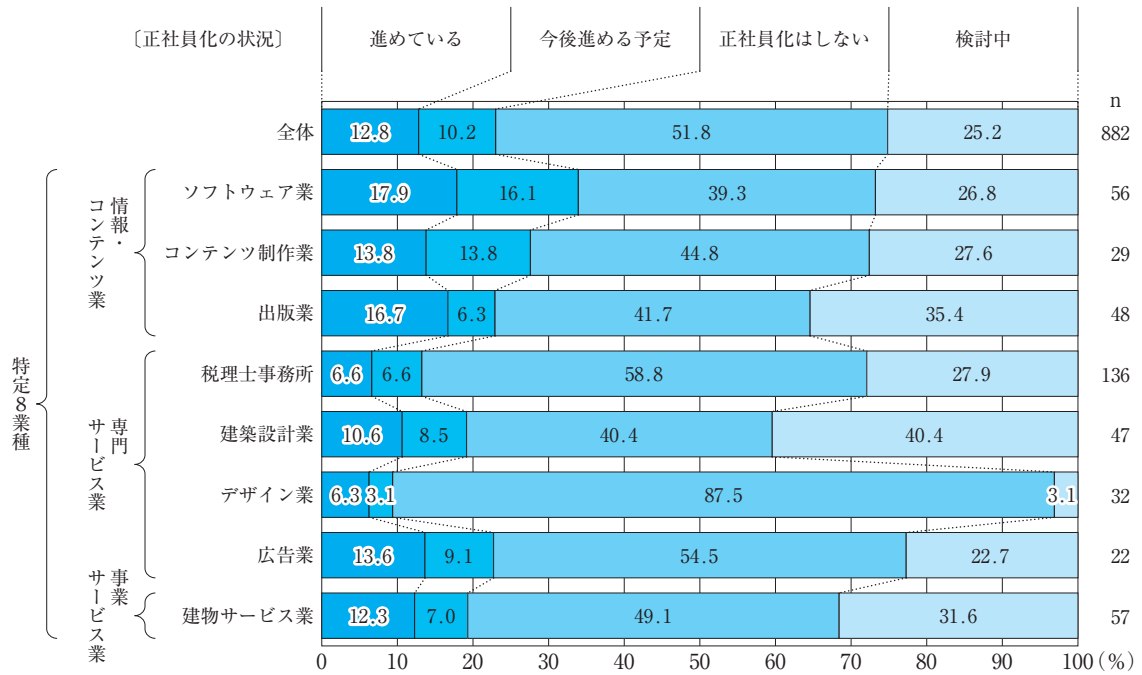


(6) 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）

～「デザイン業」で「正社員化はしない」の割合が高い～

特定8業種における正社員化の状況を見てみると、「デザイン業」において「正社員化はしない」87.5%の割合が8割以上を占めており、他の業種と比較して際だっている。一方、正社員化を進めている、あるいは、今後進める予定と回答した企業が特に多かったのは「ソフトウェア業」で、17.9%の企業が「進めている」、16.1%の企業が「今後進める予定」と回答している。

図表Ⅲ-1-47 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）



<事例12> アウトソーシング

建築関係の設計、監理を行うM社は、設計は全てパート、請負でやってもらっている。設計者を複数雇うと固定支出が大きなものになる。建設業はまだ体質が古く女性が長く活躍する職場も少なく、また、結婚後退職して育児をしながら家庭に居る女性の中に1級建築士の資格を持つ優秀な人がたくさんいる。彼女たちに仕事を依頼し、メールのやり取りでスケッチ画からCADで図面にしてもらっている。こうした優秀な女性を活用しながら、受注の変動に対応している。

(7) 採用したい人材 ～学歴より精神面やマナーを重視～

全体では、「向上心・積極性など意欲を持つ社員」が最も高く45.1%となっており、4割以上の企業が回答している。次いで、「基礎的マナーを持つ社員」37.5%、「実施技能（専門性）を持つ社員」32.6%、「ここ数年新規採用はない」28.1%、「実務経験のある社員」25.2%が続いている。

業種別では、情報・コンテンツ業は、特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」57.3%の回答割合が高く、「基礎的マナーを持つ社員」45.7%、「実施技能（専門性）を持つ社員」39.4%、「実務経験のある社員」32.1%が続いている。他の業種と比較して、全体的な回答割合が高いことから、概ね人材への要求事項が多いことが分かる。

従業員数別では、従業員数が多いほど各項目の割合が高くなる傾向がある。特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」の割合は1～4人規模において27.1%であるのに対し、30人以上規模では75.9%に達する。また、その他の選択肢についても同様で、例えば「基礎的マナーを持つ社員」については、1～4人規模が25.4%であるのに対し、30人以上規模では50.3%となっている。

売上高変化別では、概ね<減収>企業よりも<増収>企業の回答割合が全体的に高くなる傾向がある。特に「向上心・積極性など意欲を持つ社員」については「大幅減少」企業で42.9%であるのに対し、「大幅増加」企業では59.2%となっている。また、「基礎的マナーを持つ社員」については、「大幅減少」企業で34.1%であるのに対し、「大幅増加」企業では48.3%となっている。また、<減収>企業ほど「ここ数年新規採用はない」の割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-48 採用を希望する人材

(複数回答：%)

		向上心・積極性など意欲を持つ社員	基礎的マナーを持つ社員	実施技能（専門性）を持つ社員	ここ数年新規採用はない	実務経験のある社員	大卒（学部卒）程度の知識を持つ社員	採用する人材像を定めていない	高卒程度の知識を持つ社員	大学院修了程度の知識を持つ社員	その他	n
全 体		45.1	37.5	32.6	28.1	25.2	9.6	6.9	3.5	2.5	8.6	1,874
業種別	情報・コンテンツ業	57.3	45.7	39.4	18.5	32.1	13.6	4.5	2.2	2.6	6.0	464
	専門サービス業	39.0	32.3	33.2	32.7	22.5	9.7	7.1	2.2	3.1	9.4	1,066
	事業サービス業	48.2	43.3	21.6	27.1	24.7	3.4	9.5	8.5	0.0	9.1	328
従業員数別	1～4人	27.1	25.4	24.5	41.9	16.3	5.4	9.6	2.0	1.6	14.8	853
	5～9人	51.4	44.0	37.1	22.7	27.2	11.8	5.7	3.8	2.9	4.0	475
	10～29人	66.9	51.6	42.7	12.4	34.9	13.2	3.5	5.9	3.8	2.7	372
	30人以上	75.9	50.3	42.1	4.8	48.3	17.2	2.1	4.8	2.8	2.8	145
年間売上高 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	59.2	48.3	33.3	10.0	34.2	13.3	5.8	5.8	4.2	4.2	120
	やや(10%未満)増加	53.1	49.6	46.0	16.8	30.1	11.5	4.4	5.3	2.7	6.2	113
	ほぼ(±5%未満)横ばい	45.5	38.4	31.1	25.4	24.5	10.8	6.6	3.7	1.8	9.8	437
	やや(10%未満)減少	42.8	36.5	30.0	30.3	21.5	9.6	5.9	3.1	2.5	7.4	353
	大幅(10%以上)減少	42.9	34.1	32.7	32.7	25.5	8.2	8.1	2.8	2.5	9.6	832

<事例13> 採用事情～中途採用メイン

主に建築構造設計・調査を手がけているQ社は、新卒を育てる余裕はないので中途採用をメインとした増強をしている。採用ポイントはスキルで、建築物の診断であれば構造についての知識や構造計算の今までの実績を見る。CADソフトを使えることも条件である。一言で言えば、手がかからないで今抱えている仕事をこなすことができる人を求めている。技術・知識プラス経験が大事。職業訓練校から採用して欲しいとの依頼が来るが、ある程度の基礎知識・能力があっても、対応能力や今まで成果物を造ったという実績がないと使えない。未経験者を採用してしまうと、結局は社内の誰かが付かないといけないので、その人の手が止まってしまう。過去には人材育成の観点から初期投資的採用者の研修を行っていたが、現在の会社状況ではその経費負担が厳しく、採用者にも生産性を求めざるを得ない。

<事例14> 新卒採用重視

Y社は受託システム会社で、特に物流関係のパッケージソフトを開発している。人材にはITの技術を持っていることは当たり前として、物流業務や業界それぞれの知識が必要になってくるが、基本的に新卒採用のみで中途採用は取っていないという。会社が小さいので、ある特定の人が入って来てかき回されたくないし、スキルレベルが高い人もなかなかいない。それならば新入社員を入れて先輩が3ヶ月の教育スケジュールをつくり、現場と一緒に現場を見せる。メーカーにも教育のため10日ほど行ってもらい教える。その時に言葉なども学ばせる。技術者同士の言葉は、新入社員にはわからないので、分かる言葉で指導するようにしている。新規採用については学校を通じて募集をかけている。学校の先生とのパイプ等を使ってある程度の人を推薦してもらっている。

(8) 人材育成費用の変化

～売上高の大幅増加企業は3割以上が人材育成費を増加。大規模企業ほど人材育成に力を入れている～

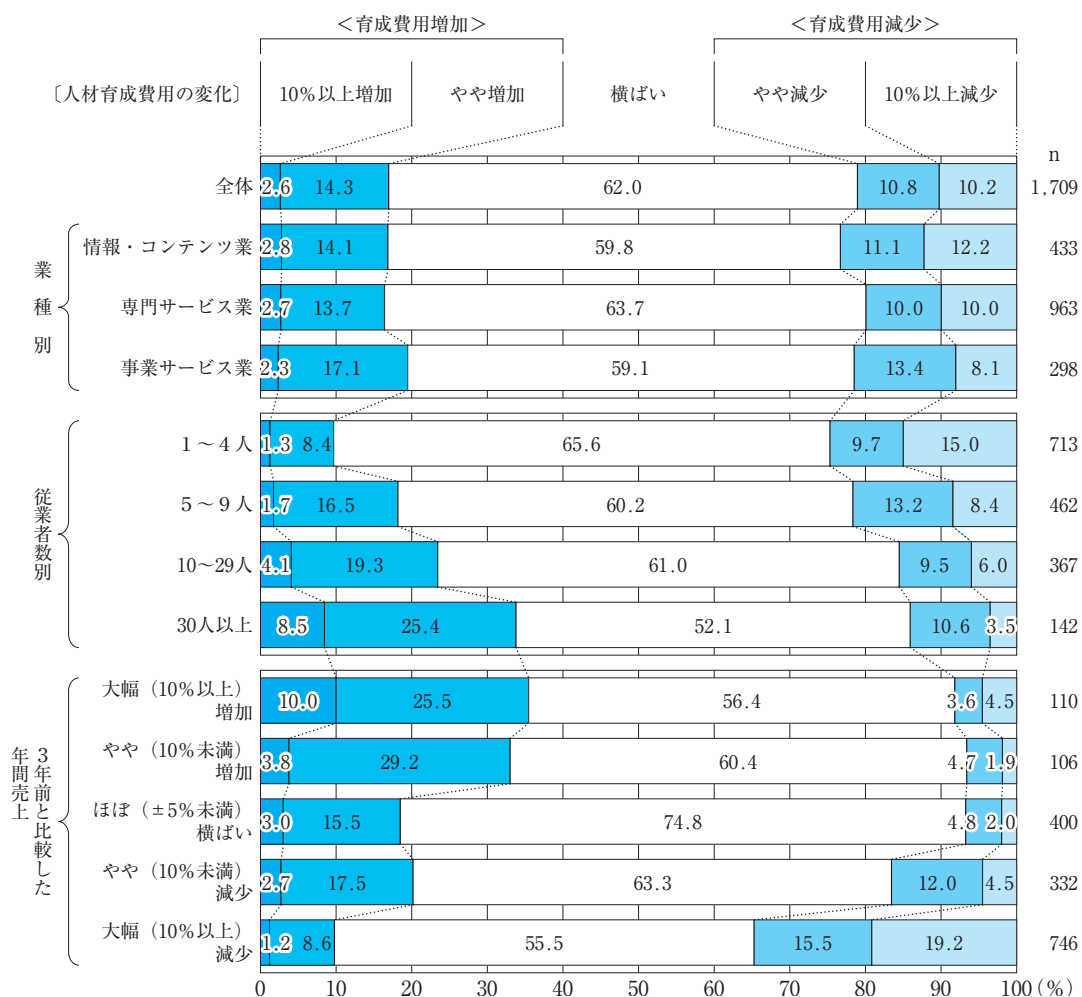
全体では、「横ばい」の回答割合が最も多く、約6割（62.0%）に達している。また、「10%以上増加」2.6%、「やや増加」14.3%をあわせた<育成費用増加>企業が16.9%、「やや減少」10.8%、「10%以上減少」10.2%をあわせた<育成費用減少>企業が21.0%となっている。

業種別では、業種ごとに大きな差はみられず、「10%以上増加」の回答割合は業種によらず3%未満である。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど、人材育成費が増加している傾向が顕著である。1～4人規模の企業の「10%以上増加」が1.3%、「やや増加」が8.4%にとどまるのに対し、30人以上規模の企業では、「10%以上増加」が8.5%、「やや増加」が25.4%に達している。規模の大きい企業ほど、人材育成に注力していることが分かる。

年間売上高の変化別では、売上高が増加した企業ほど、人材育成費が増加した企業が多くなり、「大幅増加」企業では<育成費用増加>が35.5%と3割以上を占めるのに対し、大幅（10%以上）減少した企業では9.8%にとどまっている。

図表Ⅲ-1-49 3年前と比較した人材育成費用



<事例15> 人材育成

測量会社のP社の社長は「人が全てなので人材の育成については時間とお金をかけている」という。技術も営業も外部でも社内でも研修がある。管理方法、経営能力の研修もやっている。営業担当者もただ名刺を置いてくる顔つなぎの営業ではどうしようも無いので、現場（測量）に行っていた若手を営業に配属し、客と専門的な話ができて何が必要なのかを引き出せるようにプレゼンテーション研修・システムそのものの勉強をさせるなどして自社内で育てている。測量業界としては他社にはできない営業のやり方を進めてきた。測量から営業に変わった人は知識として測量が頭に入っているのも、図面の見方、台帳で作らなければならない物が何か分かり専門用語もわかる。技術職は口べただが、その中でもコミュニケーション能力がある人を選び営業として育てるという取組は10年前より行っている。

<事例16> 人材確保は非常に大事

U社は知的財産の調査、分析を行う会社。特許の侵害、無効について、また出願に先行して審査ではねられないか、技術的な調査をする。人材確保が非常に大事だと考え人材を手放さないようにしている。女性が6割いるが働きやすい環境に努め、出産・育児休業も手厚くしている。セキュリティシステムを導入し在宅でやっている人もいる。この仕事はコツコツやることが重要で女性にも合っているし、女性には能力が高い人も多い。採用も毎年3、4人しており、機転がきく人、頭の回転が速い人がよいが、会話でわかるのでよく人を見て採用している。

第3節 競争力向上への取り組み

1 事業活動上の困難点

本節では、サービス業における競争力向上に向けた取り組みについて述べるが、ここではまず、サービス業が抱える事業活動上の困難点について概観する。

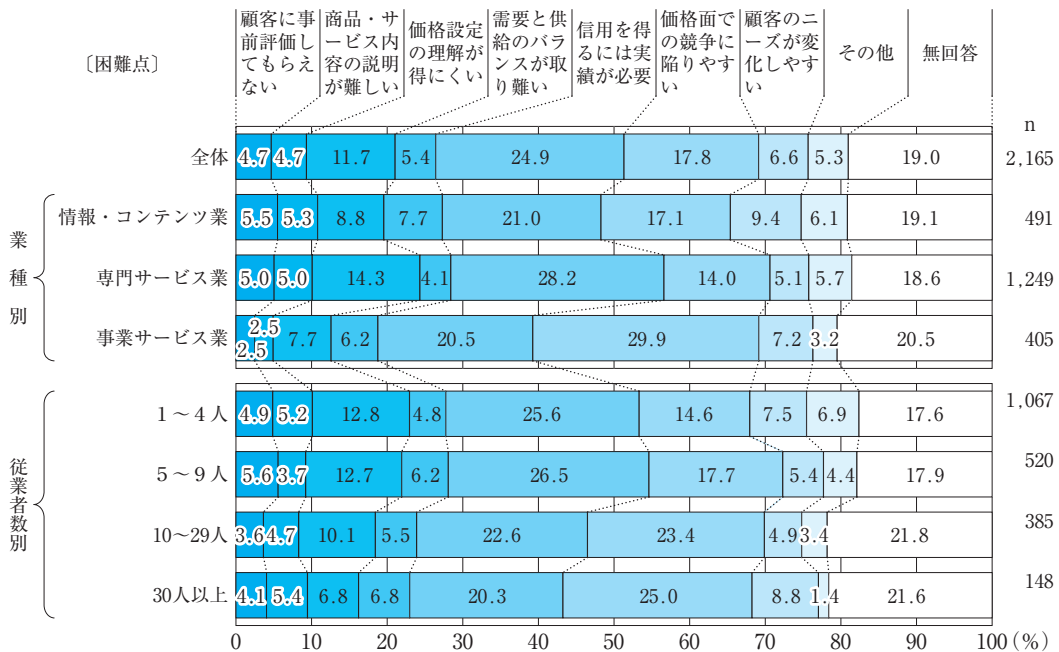
(1) 事業活動上の困難点 ～「信用を得るには実績が必要」が最も高い回答割合～

全体では、「信用を得るには実績が必要」24.9%の回答割合が最も高く、次いで「価格面での競争に陥りやすい」17.8%、「価格設定の理解が得にくい」11.7%が続いている。その他の選択肢は「顧客のニーズが変化しやすい」6.6%、「需要と供給のバランスが取り難い」5.4%など、いずれも1割未満の回答割合となっている。

業種別では、専門サービス業において、「信用を得るには実績が必要」28.2%、「価格設定の理解が得にくい」14.3%の回答割合が高く、事業サービス業では「価格面での競争に陥りやすい」29.9%の回答割合が著しく高い。

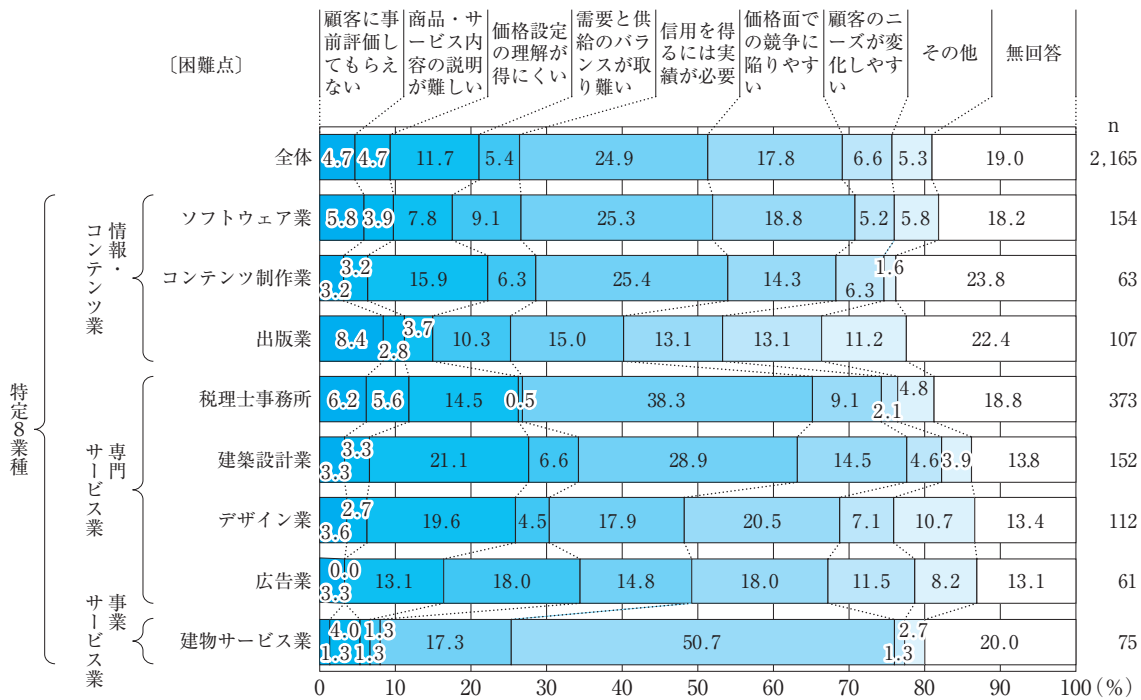
従業者数別では、<9人以下>の従業者規模では「信用を得るには実績が必要」が「価格面での競争に陥りやすい」を上回っているが、<10人以上>の従業者規模では両者の回答割合が逆転し、「価格面での競争に陥りやすい」が「信用を得るには実績が必要」を上回っている。なお、「価格設定の理解が得にくい」は従業者規模が大きくなるほど回答割合が低下している。

図表Ⅲ-1-50 事業活動上の困難点



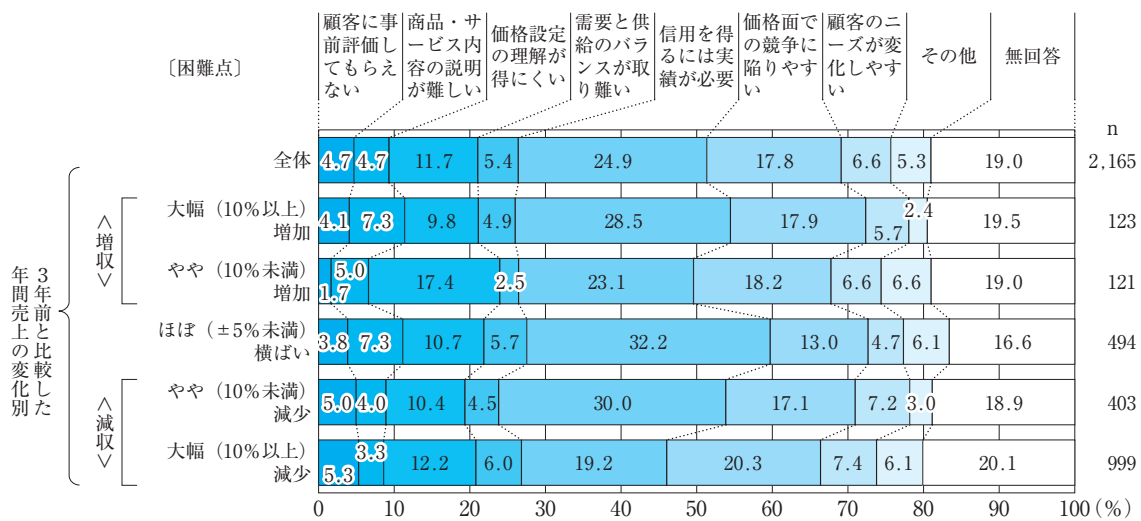
続いて、特定8業種別では、業種によって回答割合に違いが大きく生じている。特に「建物サービス業」においては「価格面での競争に陥りやすい」が50.7%と、他の業種に比べて圧倒的に高い回答割合となっている。また、「税理士事務所」では「信用を得るには実績が必要」38.3%の回答が最も高い。一方、「出版業」や「広告業」、「デザイン業」は比較的各選択肢の回答割合が分散しており、事業上の困難点が各企業によって異なることが分かる。

図表Ⅲ-1-51 特定8業種における事業活動上の困難点



(2) 売上高変化と事業活動上の困難点 ～「大幅減少」企業では「価格面での競争に陥りやすい」が第1位～3年前と比較した年間売上高の変化別では、「やや（10%未満）減少」、「ほぼ横ばい」、<増収>の企業において、「信用を得るには実績が必要」、「価格面での競争に陥りやすい」、「価格設定での理解が得にくい」の順に高い回答割合となっている。一方、「大幅（10%以上）減少」企業では、「価格面での競争に陥りやすい」が「信用を得るには実績が必要」を上回っており、「大幅（10%以上）減少」企業には、価格競争を事業上の困難点と認識している企業が比較的多いことが分かる。

図表Ⅲ-1-52 売上高変化別の困難点



2 独自の企画・開発

サービス業の競争力向上の一方策として、独自の商品やサービスを企画・開発していくことが今後重要になると考えられる。そこで、独自の企画・開発についてアンケート調査を行った。その結果について以下に述べる。

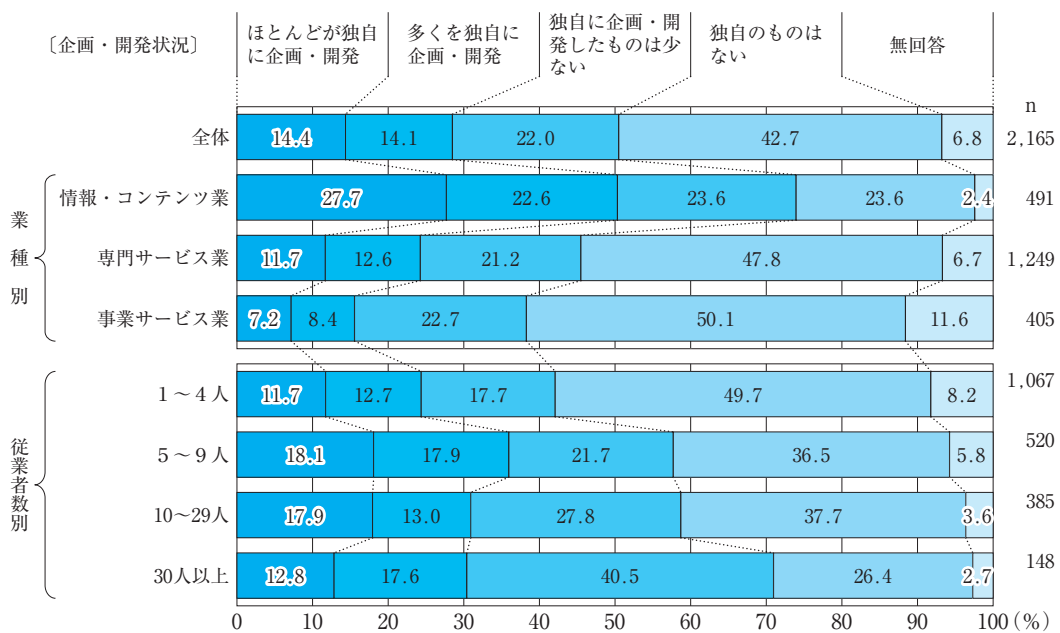
(1) 独自の企画・開発状況 ～独自の企画・開発の方が多い企業は約28%～

全体では、「独自のものはない」と回答した企業の割合が42.7%と最も高く、次いで「独自に企画・開発したものは少ない」22.0%、「ほとんどが独自に企画・開発」14.4%、「多くを独自に企画・開発」14.1%が続いている。「ほとんどが独自に企画・開発」、「多くを独自に企画・開発」をあわせた、＜独自の企画・開発の方が多い＞企業は全体で28.5%である。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「ほとんどが独自に企画・開発」が27.7%を占め、「多くを独自に企画・開発」の22.6%と合わせると50.3%になり、約5割に達する。一方、「独自のものはない」と回答した企業は23.6%にとどまり、情報・コンテンツ業の特徴として、独自のコンテンツやシステムを企画・開発している企業が多いことが伺える。

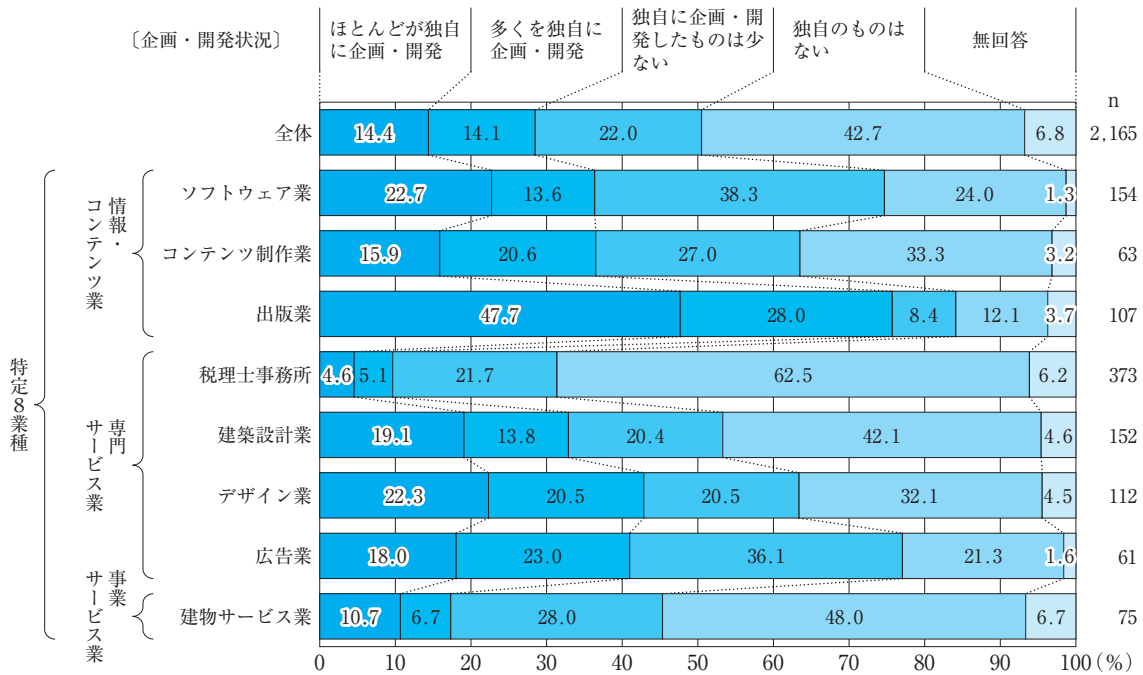
従業員数別では、従業員規模が大きいほど「独自のものはない」の回答割合が低下する傾向が顕著であり、1～4人規模で「独自のものはない」49.7%であるのに対し、30人以上の従業員数規模ではわずか26.4%にとどまる。

図表Ⅲ-1-53 独自の企画・開発状況



続いて、特定8業種では、各業種で提供するサービス内容の違いにより、独自企画の有無に関する回答割合は大きく異なっている。特に、出版業において「ほとんどが独自に企画・開発」47.7%の回答割合が非常に高い。一方、税理士事務所においては、「独自のものはない」の回答割合が6割以上（62.5%）を占めている。他の業種に比べ、税理士事務所の回答企業数が多い（n = 373）ことから、全体で「独自のものはない」の回答割合が高かったのは、税理士事務所の回答傾向の影響を少なからず受けていると考えることができる。

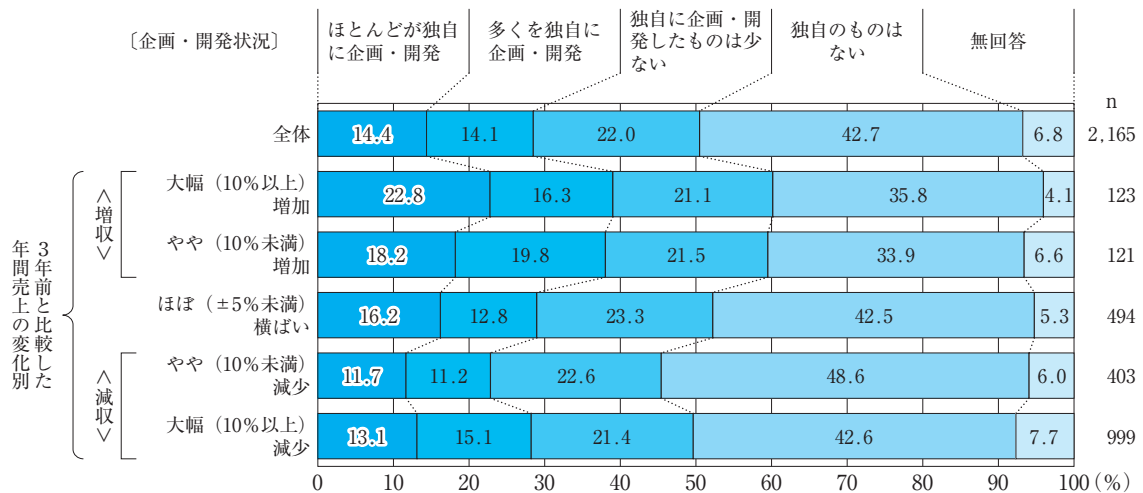
図表Ⅲ-1-54 特定8業種の企画・開発状況



(2) 売上高変化と独自の企画・開発の状況 ～売上高の減少した企業では「独自のものは無い」が高い割合～
 3年前と比較した年間売上高の変化別では、「大幅（10%以上）増加」企業においては、「ほとんどが独自に企画・開発」が22.8%、「多くを独自に企画・開発」が16.3%、「独自に企画・開発したものは少ない」が21.1%と、
 <独自に何らかの企画・開発をしている>企業は6割（60.2%）を占めている。

これに対し、<減収>企業ほど「独自のものは無い」の回答割合が増え、「ほぼ（±5%未満）横ばい」、「やや（10%未満）減少」、「大幅（10%以上）減少」の企業では、4割以上（それぞれ42.5%、48.6%、42.6%）の企業が「独自のものは無い」と回答している。

図表Ⅲ-1-55 売上高変化別の企画・開発状況



3 他企業との連携

中小企業にとって、あらゆる仕事を自社のみでこなすことは困難であり、他企業との連携が今後必要不可欠になっていくものと予想される。ここでは、他企業との連携に関する調査結果を述べる。

(1) 連携の実施状況と内容 ～2割以上の企業が連携を実施～

全体では、他企業と何らかの連携を行っている企業の割合（「行っていない」69.7%と「無回答」8.5%を除いた割合。以下、連携実施割合）は21.8%と、2割以上の企業が他企業との連携を行っていることが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業の連携実施割合は34.4%と高く、3割以上の企業が何らかの形で連携に取り組んでいる。一方、専門サービス業、事業サービス業はそれぞれ18.3%、17.1%であり、連携実施割合は2割未満にとどまっている。

従業員数別では、従業員規模が大きいほど連携実施割合が増えている。1～4人の従業員数規模では16.6%であるのに対し、30人以上規模では36.4%を占めている。

図表Ⅲ-1-56 連携の有無と内容

(複数回答：%)

		共同での販路開拓・受注・販売	情報の共有 (イントラネット等)	共同での研究・開発	資本参加	フランチャイズに加入	その他	行っていない	無回答	n
全 体		9.6	7.9	7.1	1.1	0.7	1.6	69.7	8.5	2,165
業種別	情報・コンテンツ業	18.9	10.2	12.4	2.4	0.4	1.8	62.3	3.3	491
	専門サービス業	6.6	7.0	6.2	0.6	0.5	1.7	73.3	8.4	1,249
	事業サービス業	6.9	7.7	3.2	1.0	2.0	0.7	68.6	14.3	405
従業員数別	1～4人	6.1	6.3	6.4	0.3	0.4	1.3	72.5	10.9	1,067
	5～9人	9.4	8.3	8.5	1.3	1.3	1.5	70.2	6.7	520
	10～29人	16.1	9.9	7.5	2.6	0.5	1.6	64.7	5.5	385
	30人以上	20.3	13.5	8.1	2.7	1.4	2.7	62.2	1.4	148

続いて、具体的な連携実施内容を把握するために、「行っていない」、「無回答」を除いた連携実施割合を見てみると、全体では、「共同での販路開拓・受注・販売」43.9%、「情報の共有（イントラネット等）」36.0%、「共同での研究・開発」32.4%の順に回答割合が高い。

業種別では、最も連携実施割合の高かった情報・コンテンツ業において、「共同での販路開拓・受注・販売」55.0%、「共同での研究・開発」36.1%、「情報の共有（イントラネット等）」29.6%の順に高い回答割合となっている。また、専門サービス業では、「情報の共有（イントラネット等）」38.2%、「共同での販路開拓・受注・販売」36.4%、「共同での研究・開発」34.2%がほぼ同等の回答割合となっている。一方、事業サービス業では、「情報の共有化（イントラネット等）」44.9%、「共同での販路開拓・受注・販売」40.6%の回答割合が高いものの、「共同での研究・開発」は18.8%にとどまっている。また、他の業種に比べて「フランチャイズに加入」11.6%の回答割合も高い。

従業員数別では、いずれの規模においても「共同での販路開拓・受注・販売」「情報の共有(イントラネット等)」、「共同での研究・開発」の回答割合が高いが、従業員数が多くなるほど、「共同での販路開拓・受注・販売」の回答割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-57 連携の有無と内容（「行っていない」「無回答」を除く割合）

（複数回答：％）

		共同での販路開拓・受注・販売	情報の共有（イントラネット等）	共同での研究・開発	資本参加	フランチャイズに加入	その他	n
全 体		43.9	36.0	32.4	5.1	3.4	7.2	472
業種別	情報・コンテンツ業	55.0	29.6	36.1	7.1	1.2	5.3	169
	専門サービス業	36.4	38.2	34.2	3.1	2.6	9.2	228
	事業サービス業	40.6	44.9	18.8	5.8	11.6	4.3	69
従業者数別	1～4人	36.7	37.9	38.4	1.7	2.3	7.9	177
	5～9人	40.8	35.8	36.7	5.8	5.8	6.7	120
	10～29人	53.9	33.0	25.2	8.7	1.7	5.2	115
	30人以上	55.6	37.0	22.2	7.4	3.7	7.4	54

（2） 連携目的 ～4割以上の企業が「新規顧客の開拓」を目的に実施～

全体では、「新規顧客の開拓」が44.3％と最も割合が高く、続いて「専門性の向上・専門分野への集中」41.3％、「既存事業の市場拡大」28.8％、「事業の効率化」26.1％、「新商品・技術の開発」20.8％、「事業の多角化」19.3％の順となっている。他社との連携を通して、販路の拡大や効率化、新規技術や専門性向上を目指している企業が多いことが伺える。

業種別では、情報・コンテンツ業において、「新規顧客の開拓」50.9％や「専門性の向上・専門分野への集中」33.1％、「既存事業の市場拡大」33.1％に加えて、「新商品・技術の開発」29.0％や「事業の多角化」24.9％が他業種と比較して高く、新商品・技術の開発を目的とした連携も多いことが分かる。一方、専門サービス業においては、「専門性の向上・専門分野への集中」52.6％が特に高く、その一方で、「新規顧客の開拓」37.3％や「既存事業の市場拡大」24.1％は全体に比べて低い回答割合となっている。事業サービス業においては、「新規顧客の開拓」50.7％が最も回答割合が高く、「既存事業の市場拡大」33.3％、「事業の効率化」27.5％が続いている。

従業者数別では、1～4人規模の企業においては、「専門性の向上・専門分野への集中」49.2％が最も高い回答割合となっている。一方、30人以上の規模では、「新規顧客の開拓」53.7％、「既存事業の市場拡大」42.6％となっており、従業者数が多い企業ほど「新規顧客の開拓」や「既存事業の市場拡大」の回答割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-58 連携の目的

（複数回答：％）

		新規顧客の開拓	専門性の向上・専門分野への集中	既存事業の市場拡大	事業の効率化	新商品・技術の開発	事業の多角化	その他	無回答	n
全 体		44.3	41.3	28.8	26.1	20.8	19.3	2.5	1.7	472
業種別	情報・コンテンツ業	50.9	33.1	33.1	27.2	29.0	24.9	1.2	0.6	169
	専門サービス業	37.3	52.6	24.1	25.4	18.0	15.8	3.5	1.3	228
	事業サービス業	50.7	24.6	33.3	27.5	10.1	15.9	1.4	5.8	69
従業者数別	1～4人	31.6	49.2	23.2	23.7	20.3	15.3	2.8	2.3	177
	5～9人	53.3	40.8	27.5	29.2	20.8	20.0	1.7	0.8	120
	10～29人	51.3	31.3	32.2	25.2	19.1	27.0	2.6	2.6	115
	30人以上	53.7	38.9	42.6	27.8	27.8	14.8	1.9	0.0	54

(3) 連携先業種 ～5割以上の企業が「サービス業」と連携～

全体では、「サービス業」55.7%が最も回答割合が高く、5割以上を占めている。次いで、「製造業」15.5%、「建設業」9.3%、「通信業」8.5%、「大学・教育・研究機関」7.6%が続いているが、サービス業との差は大きい。また、表に記載のない上位5業種以外の連携先業種としては、「卸・小売業」6.4%、「不動産業」6.4%、「金融・保険業」4.9%等が挙げられており、幅広い業種と連携関係にあるサービス業の実態が現れている。

業種別では、情報・コンテンツ業における「通信業」16.6%や、事業サービス業における「建設業」17.4%の回答割合が高く、同業種との連携関係が強い状況が見受けられる。

図表Ⅲ-1-59 連携先の業種（上位5業種）

		(複数回答：%)					n
		サービス業	製造業	建設業	通信業	大学・教育・研究機関	
全 体		①55.7	②15.5	③ 9.3	④ 8.5	⑤ 7.6	472
業 種 別	情報・コンテンツ業	①58.6	②17.2	⑨ 0.6	③16.6	⑤ 9.5	169
	専門サービス業	①52.6	②15.4	③13.6	⑧ 3.9	⑤ 7.5	228
	事業サービス業	①58.0	③11.6	②17.4	⑥ 2.9	⑥ 2.9	69
従 業 者 数 別	1～4人	①52.0	②18.1	③ 9.6	⑥ 4.5	④ 9.0	177
	5～9人	①57.5	②15.0	⑤ 8.3	③10.8	⑧ 5.8	120
	10～29人	①60.0	②13.0	④10.4	③11.3	⑤ 7.8	115
	30人以上	①57.4	②14.8	④ 9.3	③11.1	⑥ 7.4	54

<事例17> 連携～協同組合で連携

看板制作を専門とするS社は、全国展開で仕事ができるようなネットワークを地方の協力企業と提携して、全国チェーンの店舗の仕事を受注している。またシステム開発を手がけるT社は、小さい1企業ではなかなか動きが取れないので、ソフトウェア協同組合を作って助け合いの可能性を探っている。一番の目的は共同受注であるが、今は手の回らない研修・教育の面でも分担すれば人的、経済的に余裕ができて技術の転換や未経験者を育てる等いろいろな動きができるだろうし、また大きなフロアを組合で借りて各社分割して入り、会議室・ロビー・開発ルームなどを共有すれば、1社で持つより合理化できると考える。

4 サービス提供にあたって今後重視する項目

サービス提供にあたって今後重要視する項目について聞いた。「価格の低さ」、「迅速さ」、「独自性」、「種類の多さ」、「ブランド力」、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」、「新製品・新サービスの開発」、「電子商取引などインターネットの活用」の8項目について以下にまとめる。

(1) 価格の低さ ～サービスの低価格化は業種により重視度が異なる～

同水準のサービスをより低価格で提供できれば、他社との競争において優位な立場となる。そのため、低価格化は競争力を高めるために重要な要素であり、他社との連携強化や業務効率化を通じて、価格競争力をつけることが求められている。一方で、業務内容によっては、大幅なコストダウンが難しい業種もあり、業種によって低価格化に対する重視度は異なる。続いて、「価格の低さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

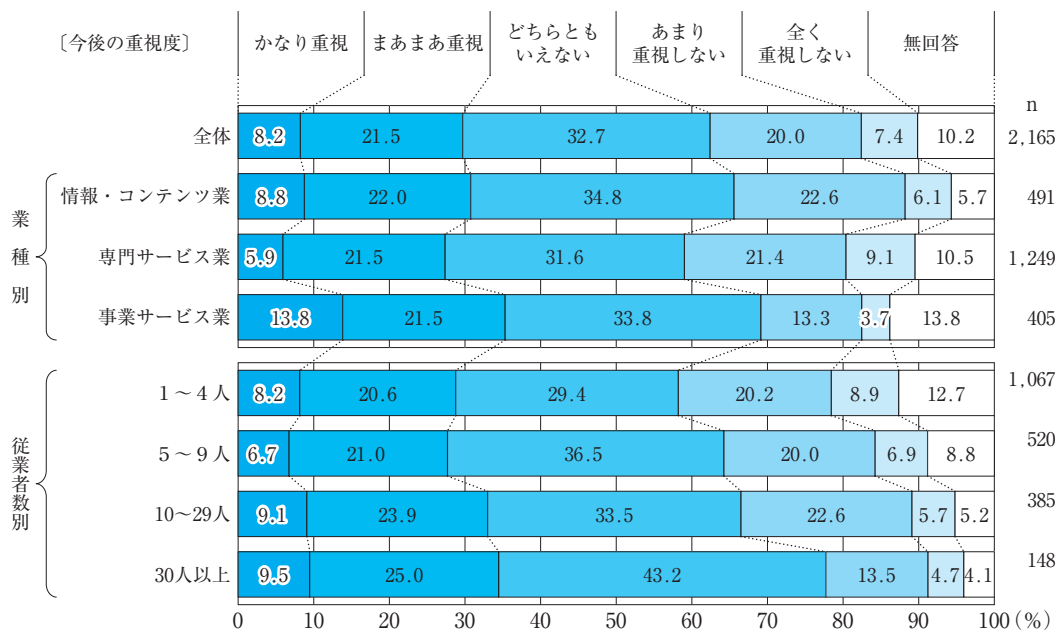
① 「価格の低さ」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が32.7%となり、最も高い回答割合となった。また、「かなり重視」8.2%、「まあまあ重視」21.5%を合わせた<重視>企業は29.7%、「あまり重視しない」20.0%、「全く重視しない」7.4%を合わせた<非重視>企業は27.4%となり、<重視>の回答割合がやや高いものの、<重視>企業と<非重視>企業の割合はいずれも3割弱となった。

業種別では、事業サービス業において、<重視>35.3%の割合がやや高く、「価格の低さ」を重視している企業が多いことが分かる。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど<重視>の割合が高く、<非重視>の割合が低くなる傾向があり、従業者数が多いほど低価格化を重視する企業が多いことが分かる。また、従業者規模が大きくなるほど「どちらともいえない」の回答割合も多くなり、低価格化に対する重視度が定まらない企業の割合も多くなる。

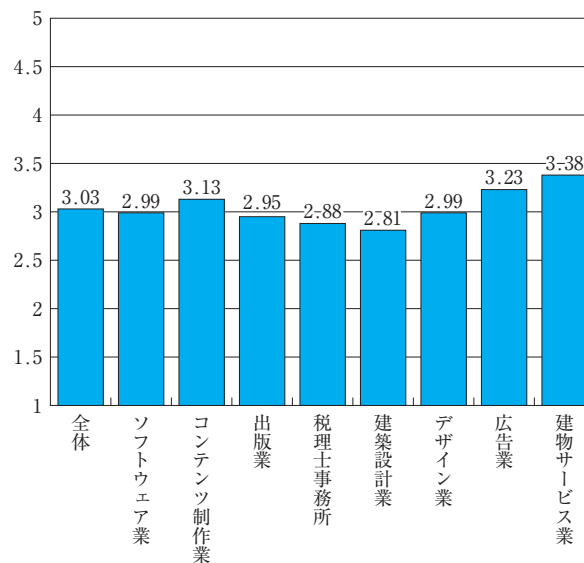
図表Ⅲ-1-60 「価格の低さ」についての重視度



続いて、特定8業種の今後の「価格の低さ」の重視度について、「かなり重視」を5点、「まあまあ重視」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり重視しない」を2点、「全く重視しない」を1点として、各業種の評点を算出し、その平均値（評点平均）を見ていく。

「価格の低さ」の評点平均は、全体では3.03となった。業種別では、評点平均が最も高かったのは「建物サービス業」の3.38で、次いで「広告業」の3.23、「コンテンツ制作業」の3.13が続いている。これら3業種はいずれも3点を上回り、今後のサービス提供にあたって低価格化を重視している企業が多いことが分かる。一方、評点平均が最も低かったのは、「建築設計業」の2.81である。「広告業」と同じ専門サービス業の「税理士事務所」、「デザイン業」も3点を下回る水準であり、同じ専門サービス業でも「価格の低さ」に対する重視度は業種によって異なる。

図表Ⅲ-1-61 特定8業種の「価格の低さ」の評点平均



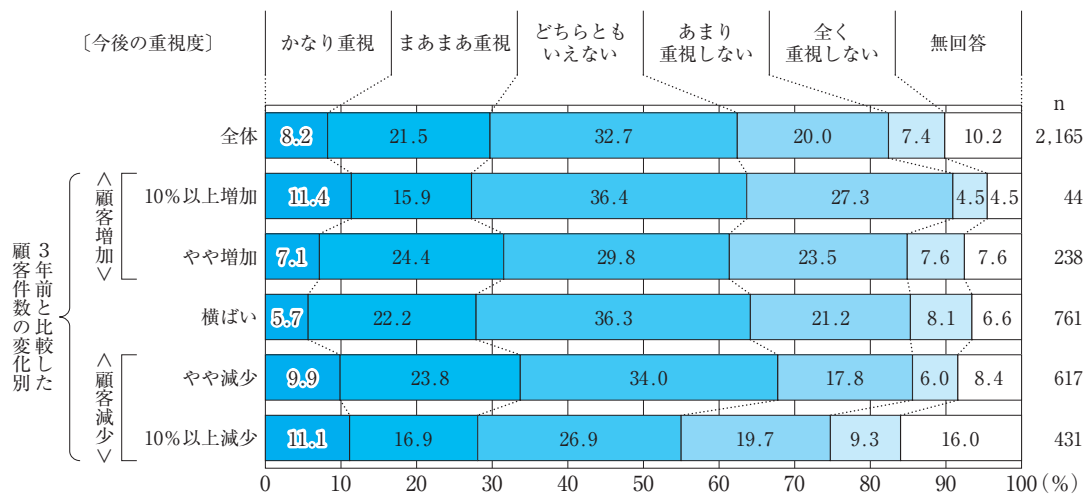
<事例18> 価格～価格競争

〇社は不動産業者を顧客とするソフトウェアの開発、販売を手がける。不動産業者の数は多いがソフトを導入している所はまだ数パーセント。様々な形態に合わせ業務の効率化を図るパッケージを作成、販売している。〇社のソフトの価格は他社の5分の1ほど。参入するに当たって、同じような価格帯では勝負ができないので余計な機能はなくしてコンパクトにし、その分価格を安くした。最初は数を取るために格安で出し、それをもとにして客の声を聞きながら毎年バージョンアップを繰り返した。バージョンアップすると価格が上がるが、効率よくなるので客はついてきてくれる。小規模の所に使ってもらいたいという思いがあったが、その思いの通りに〇社のソフトを買う業者の規模は3人～5人の所が多いという。

②顧客件数の変化と「価格の低さ」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、いずれの変化区分においても「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっている。＜重視＞の回答割合については顧客件数の変化別で一定の傾向が生じている訳ではない。また、＜非重視＞の割合も顧客件数によらずあまり変わらない。ただし、「10%以上減少」企業については、「無回答」の多さにも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-62 顧客件数変化別の「価格の低さ」に対する重視度



<事例19> 価格～低価格路線は取らない

P社は地上測量を営む。測量会社は許認可業だが測量士の資格があれば一人でも会社を起こせるので数は多く、公共事業の減っている昨今過当競争の様相を呈している。その中でもP社はきちんと積算した価格で受注し、低価格・破格値で受ける事はしないという。低価格でやるとそれで回していくのに必ず無理が生じる。最初に仕事が取れる金額ありきではない。同業者に勝つための安い価格ではなく、必ず利益が出て相手も納得できる一番安い価格ということ。営業が見積を作ると大体利益の少ない仕事となるので、営業が持って行く見積は技術が作る。それでは仕事が取れないと営業と技術の間で常にぶつかり合いはあるが、それでもP社は売上高増加、黒字の維持、拡大を目標にがんばっている。

(2) 迅速さ ～約7割以上の企業が「迅速さ」を重視～

業務スピードは近年益々重要度を増しており、特に情報やサービスの提供を主体とするサービス業においては、「迅速さ」が顧客満足度の向上や自社コストの削減に大きく影響する。続いて、「迅速さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

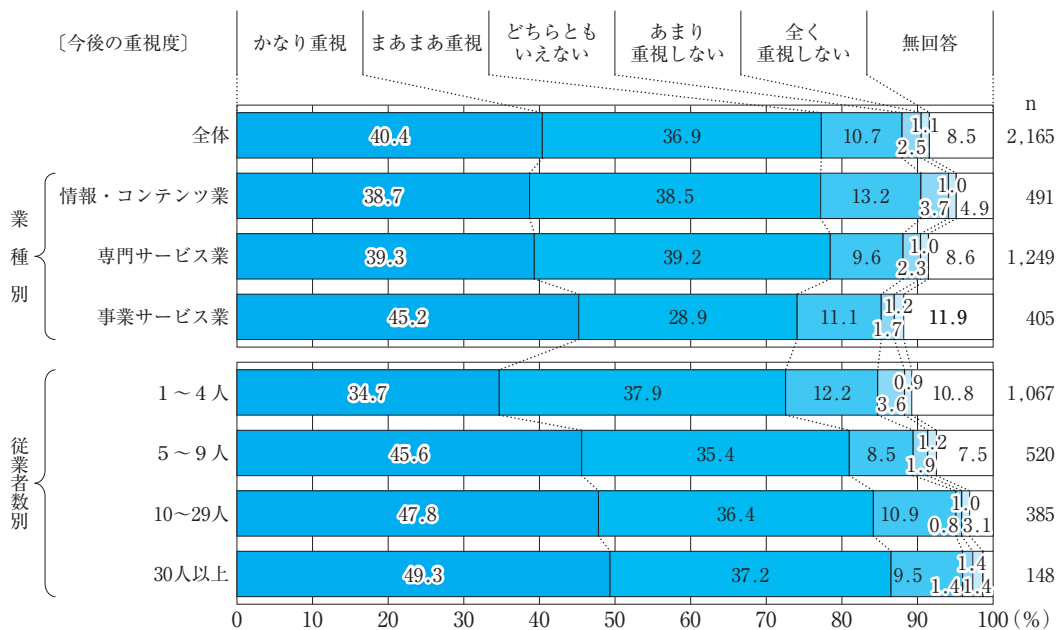
①「迅速さ」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が40.4%と最も高く、「まあまあ重視」が36.9%と続いており、＜重視＞の回答割合は7割以上（77.3%）と、非常に高い割合を占めている。競争激化を背景に、業務の「迅速さ」を重視する企業が非常に多いことが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業、専門サービス業、事業サービス業の＜重視＞の割合はそれぞれ7割を超え、業種を問わずサービス提供の「迅速さ」を図りたい企業が多いことが分かる。

従業者数別では、「かなり重視」の回答割合は1～4人規模を除き4割を超えており、特に、30人以上規模では＜重視＞の割合は8割以上（86.5%）に達している。他の従業者数規模と比較して1～4人規模において＜重視＞企業の回答割合はやや低いが、＜重視＞企業が圧倒的に多い傾向は変わらず、規模を問わずに「迅速さ」は今後の重視項目のひとつとなっていることが分かる。

図表Ⅲ-1-63 「迅速さ」についての重視度

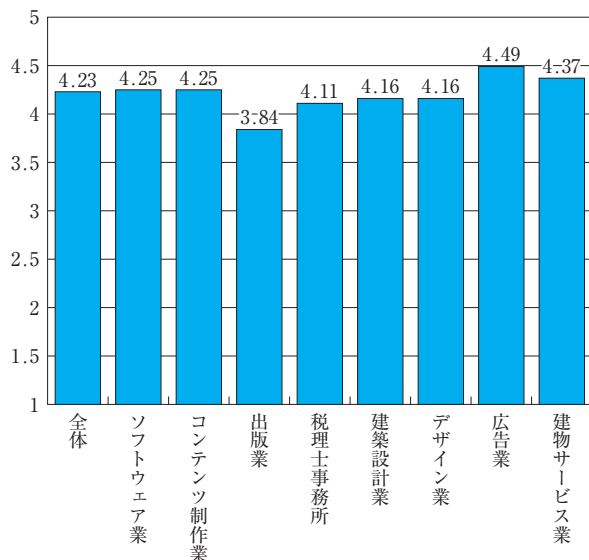


<事例20> 迅速さ～短納期重視

知的財産調査会社のV社は仕事内容が丁寧であると自負しているが、短納期を重視している。他が2ヶ月かけるところを、V社ではマニュアル化されたノウハウを生かし、最短で1週間、標準2週間でやるという。納期設定は重要で納期があるからこそそこに間に合わせる工夫をするのであって、その工夫は仕事を通して訓練しうるものである。納期のプレッシャーによって集中力が高まり作業効率上がるという面もある。品質を伴う短納期を可能にするスキルをクライアントは評価してくれており、それが一番嬉しくまた次の工夫につながるという。

「迅速さ」の評点平均は、全体では4.23となった。「迅速さ」に対する特定8業種の評点平均は、「出版業」を除き4点以上となり、どの業種でも非常に高い数値となっていることが分かる。個々の業種で重視度評点平均に若干の高低はあるものの、どの業種でも「迅速さ」は今後のサービス提供にあたって重視する項目となっている。

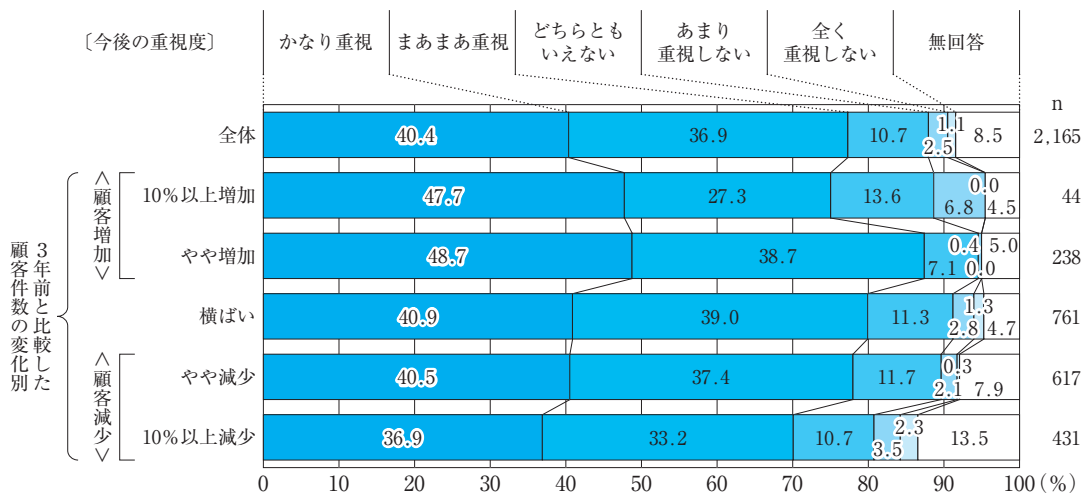
図表Ⅲ-1-64 特定8業種の「迅速さ」の評点平均



②顧客件数の変化と「迅速さ」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、いずれの区分においても「かなり重視」が最も高い回答割合となっている。特に、「10%以上増加」企業では「かなり重視」が47.7%と、5割近い企業が今後の重視すべき点として意識している。これに対し、「10%以上減少」企業では「かなり重視」の回答割合は36.9%であり、4割未満にとどまっている。これらの結果から、3年前と比較して顧客件数が増えた企業ほど、今後のサービス提供にあたって「迅速さ」を重要視していることが分かる。

図表Ⅲ-1-65 顧客件数変化別の「迅速さ」に対する重視度



(3) 独自性 ～「情報・コンテンツ業」は「独自性」重視の割合が高い～

価値観や顧客ニーズの多様化する現代社会においては、サービスの付加価値を拡大するためにも、他社との差別化が重要となる。さらに、高度な専門性を有した独自性が競争力向上に不可欠な要素となる。続いて、「独自性」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとに見ていく。

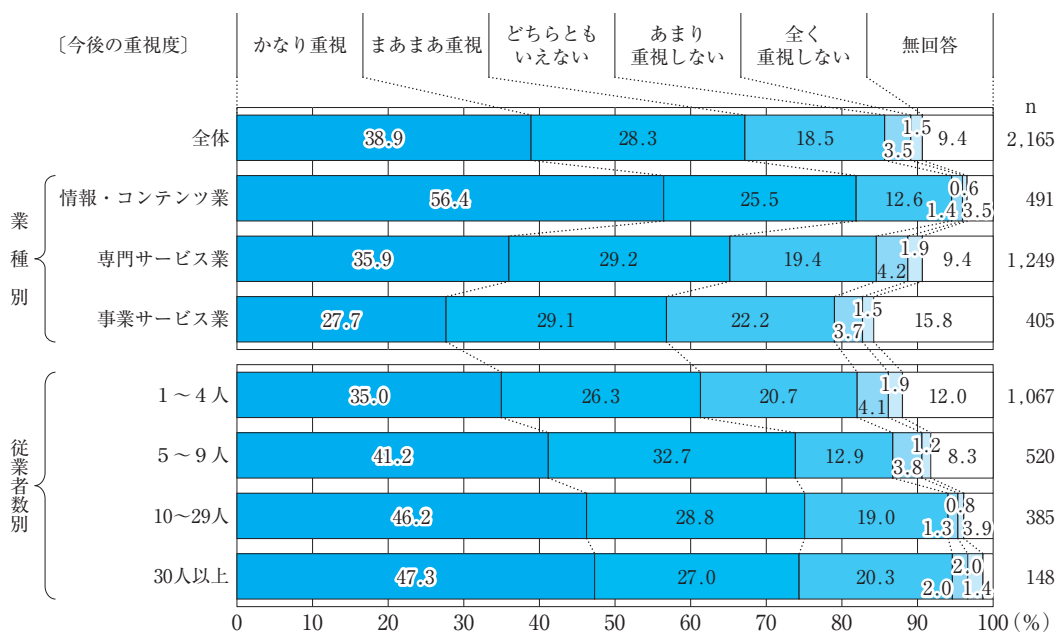
①「独自性」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が38.9%と最も高く、「まあまあ重視」が28.3%、「どちらともいえない」が18.5%と続いている。＜重視＞の割合は6割以上（67.2%）を占めており、前述した「迅速さ」よりも割合は低いですが、＜重視＞の回答割合はかなり高い。

業種別では、特に情報・コンテンツ業で「かなり重視」56.4%の割合が5割以上と高く、「まあまあ重視」と合わせた＜重視＞の割合は81.9%と、8割を超えている。情報・コンテンツ業では、競争激化への対応策でも「新商品開発」20.6%が他業種と比較して非常に高かったことから（図表Ⅲ-1-5参照）、サービスの独自性や新規性が重要な項目のひとつとなっていることが伺える。一方、専門サービス業と事業サービス業の＜重視＞の割合はそれぞれ65.1%、56.8%であり、情報・コンテンツ業に比べて回答割合は低い。また、「かなり重視」の割合が大きく低下している。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど「かなり重視」の割合が高くなり、1～4人規模では35.0%であるのに対し、30人以上の規模では47.3%の企業が「かなり重視」していると回答している。

図表Ⅲ-1-66 「独自性」についての重視度

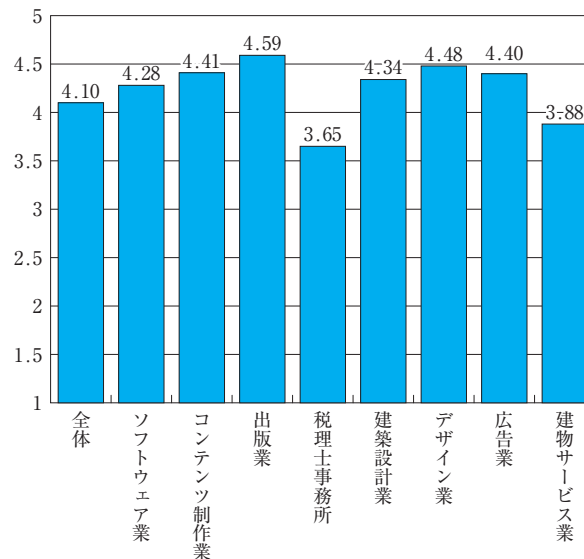


<事例21> 独自性～新規性

N社は全国規模での屋外広告制作、施工事業を営む。約10年前の創業当時はまだ手書きやカッティングシートの看板が主流でインクジェットプリンターによる看板制作はめずらしかった。以来増収増益を続けているが小さな企業は価格で勝負できないから、その価格差を品質の差としてお客にわかってもらえるよう努力している。

特定8業種の「独自性」の評点平均は、全体では4.10となっている。業種別では「建物サービス業」と「税理士事務所」は他の業種に比べて重視度が低い、その他の業種では全て4点以上となっている。また、独自のコンテンツやデザインが求められる「出版業」、「デザイン業」、「コンテンツ制作業」において特に高い評点平均（それぞれ4.59、4.48、4.41）となっており、「独自性」の発揮できる部分の多いサービスを提供している業種と定型的なサービスを提供している業種とで、「独自性」に対する今後の重視度に大きな差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-67 特定8業種の「独自性」の評点平均



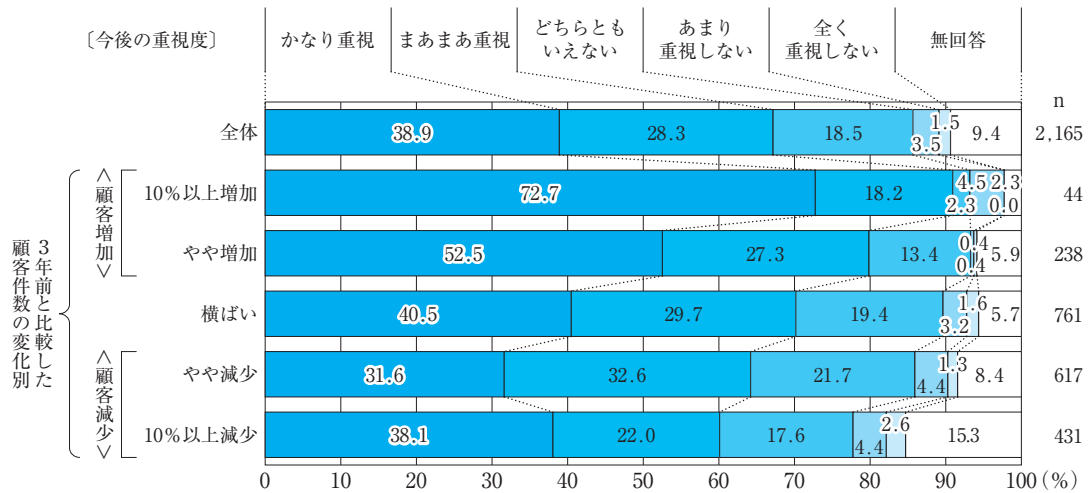
<事例22> 独自性～特化で生き残り

I社は店舗内や公共施設、事業所内に音楽（BGM）、音声広告や案内を供給する会社。昔はテープでやっていたが、それがCDになり衛星放送になりインターネットへとシステム的环境が変わった。そんな中この業界は大手の独壇場になり、I社は流通業への特化で生き残る。音楽とコマーシャルを作ってスーパーに届けるという事業を40年以上前からやっているが、インターネット配信できるようになって通信手段は楽になり、いろいろ複雑なことができるようになった。専用のIMS（インターメディアシステム）コンピュータを端末機として設置、一般電話回線があれば設置完了。自由に組まれた音楽やコマーシャルはスケジュール通り自動的に店舗に流れる。お店の人は何もしなくてよい。端末1つ1つに違うスケジュールを配信して、同じ流通会社でも店舗ごとに違う内容を流すこともできる。独自性が高く他にはない仕組みで、競合する同業他社は少ないが、それでもかなりのダンピングがあり、単価は落ちている。近年の不況で広告費はカットされていくが、スーパーでは音楽とコマーシャルがないと活気が失われ店舗が死んでしまう。店内放送は不可欠、これも安定した取引の要因となっている。

②顧客件数の変化と「独自性」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業での「独自性」に対する重視度はかなり高く、「かなり重視」の割合が7割以上（72.7%）に達している。このことから、3年前と比較して顧客件数の増加した企業ほど、今後「独自性」を重視していこうと考えている企業が多いことが分かる。

図表Ⅲ-1-68 顧客件数変化別の「独自性」に対する重視度



(4) 種類の多さ ～「どちらともいえない」の回答割合が高い～

サービスの多様性は顧客の多様なニーズに応えるためにも重要な要素となるが、一方で、数多くあるサービスの中から、各顧客のニーズをくみ取った上で、対象者にふさわしいメニューを提示していく必要もある。続いて、「種類の多さ」に対する今後の重視度について、アンケート結果をもとにみていく。

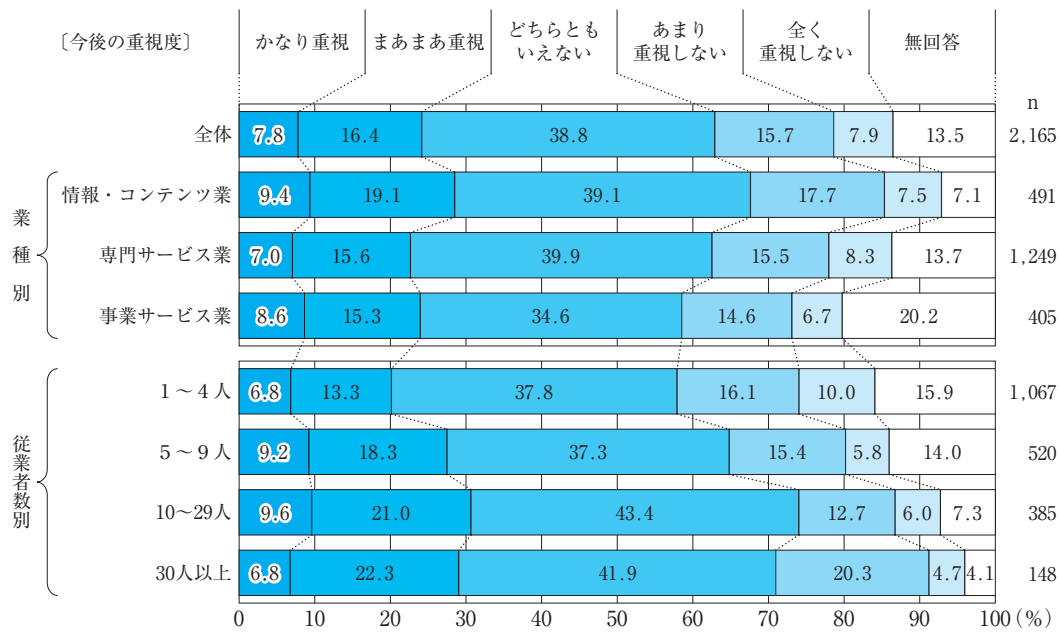
①「種類の多さ」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が38.8%と最も高く、「まあまあ重視」が16.4%、「あまり重視しない」が15.7%、「かなり重視」が7.8%と続いている。「かなり重視」と「まあまあ重視」を合わせた<重視>の割合は24.2%であるが、<非重視>の割合も23.6%であり、<重視>と<非重視>の回答割合はあまり変わらない。

業種別では、「どちらともいえない」の割合が、いずれの業種においても最も高く、業種に関係なく「種類の多さ」に対し重視すべきか否かの判断が難しいと考えている企業が多いことが分かる。

また、従業員数別においてもその傾向は変わらず、「どちらともいえない」の割合が各従業員規模において最も高い割合を占めている。

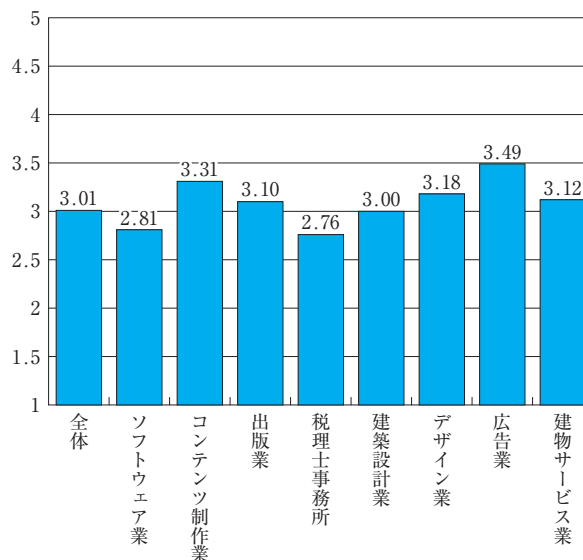
図表Ⅲ-1-69 「種類の多さ」についての重視度



特定8業種における「種類の多さ」の評点平均は、全体では3.01となっている。また、いずれの業種においても評点平均は4点未満であり、「ソフトウェア業」2.81、「税理士事務所」2.76は特に評点平均が低い。一方、特定8業種のなかでかろうじて評点平均が高いのは、「コンテンツ制作業」3.31や「広告業」3.49である。

このように、サービスの「種類の多さ」の評点平均は全体的に低く、また、例えば同じ情報・コンテンツ業であっても、「コンテンツ制作業」と「ソフトウェア業」のように業務内容に応じて今後の重視度は異なる。

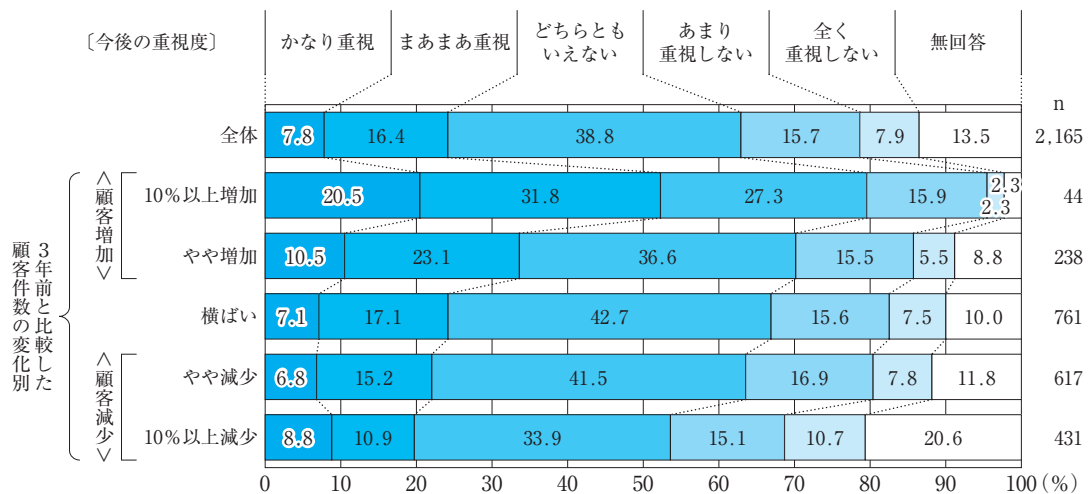
図表Ⅲ-1-70 特定8業種の「種類の多さ」の評点平均



②顧客件数の変化と「種類の多さ」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「10%以上増加」企業において「かなり重視」の割合が他の区分より高くなっている。また、「10%以上増加」企業の5割以上（52.3%）は<重視>と回答している。一方、「10%以上増加」以外の区分では、「どちらともいえない」の回答割合が最も高いものの、顧客件数が増加した企業ほど<重視>の割合が高くなる傾向がある。また、前回調査では、「10%以上増加」企業の<重視>の回答割合は36.1%であったことから、特に「10%以上増加」企業において、「種類の多さ」に対する重視度が増していることが分かる。

図表Ⅲ-1-71 顧客件数変化別の「種類の多さ」に対する重視度



<事例23> 多様性～特化しない強み

K社はコンピュータを使っでの映像制作の仕事をしている。コンピュータグラフィックス（CGチーム）とウェブサイト（Web制作チーム）の2つの部門に分かれている。CGではパチンコ、ゲーム、映画、テレビの映像を、Web制作ではゲーム会社などのホームページをサイト構築からデザイン、実務、制作、運営まで手がける。以前ゲーム機の仕事が減ってきた時にはパチンコの仕事に移行し、映画の仕事が増えて来れば映画の仕事を始めたりして業種を固定せずに世の中の流れを見てその時に一番合ったものを選んで流れに乗る努力をしている。一つのものに特化するのではなく分散化し間口をひろげているのが強みになっている。最近ではWebとCG両方が混ざっている仕事もあるので2次元の画像処理だけではできないことができるというのも売りになってきた。

(5) ブランド力 ～3社に1社が「ブランド力」を重視と回答～

数ある商品・サービスの中から自社の商品・サービスを顧客に選択してもらうには、信頼関係の構築や実績の積み上げ等を通じたブランド力の強化が欠かせない。続いて、「ブランド力」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

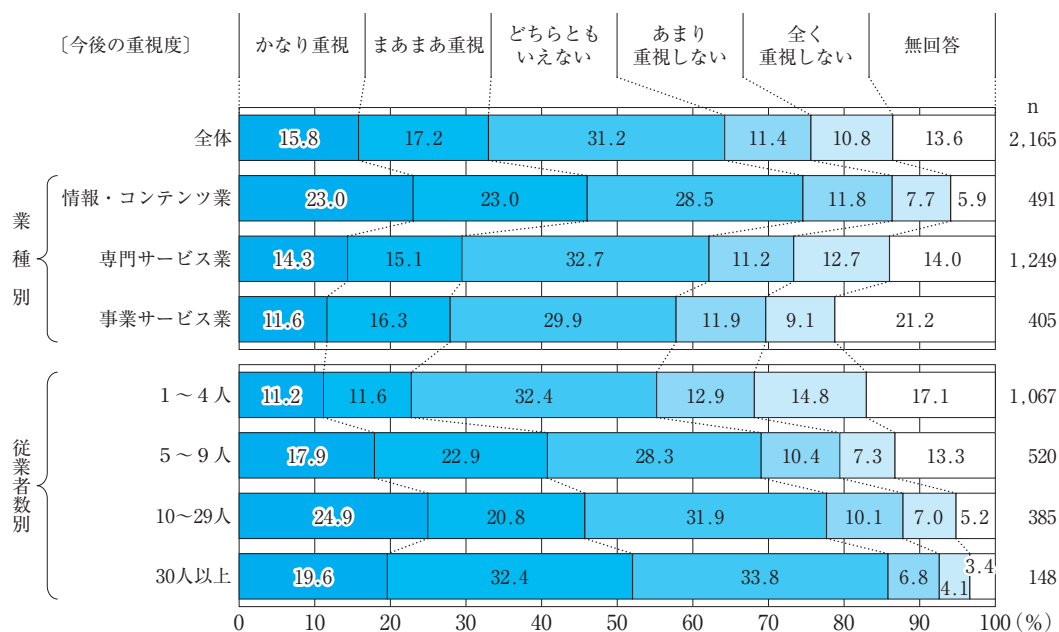
① 「ブランド力」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」31.2%が3割以上と最も高く、「まあまあ重視」17.2%、「かなり重視」15.8%が続いている。また、「かなり重視」と「まあまあ重視」を合わせた<重視>の回答割合は33.0%と、3社に1社の企業が重視すると回答している。また、<非重視>の回答割合は22.2%となっており、両者を比較すると、今後「ブランド力」を重視する企業の方が多いことが分かる。

業種別においても、各業種で「どちらともいえない」の回答割合が最も高い。ただし、情報・コンテンツ業においては、<重視>の割合が46.0%と他の業種に比べて高く、4割以上の企業が今後「ブランド力」を重視したいと回答している。一方、専門サービス業、事業サービス業において<重視>と回答した企業の割合はそれぞれ29.4%、27.9%であり、約3割の企業が重視すると回答している。

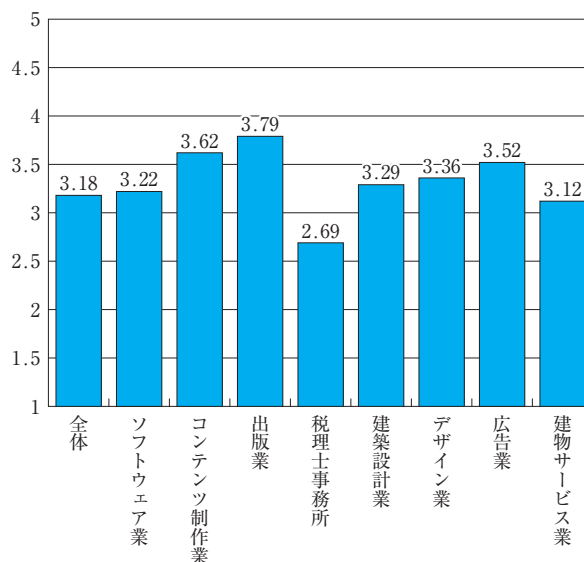
従業者数別においても同様に、各規模で「どちらともいえない」の回答割合が最も高い。ただし、従業者規模が大きくなるほど<重視>と回答する企業の割合は高くなり、1～4人規模では22.8%と約2割であるのに対し、30人以上規模では52.0%と5割以上の企業が<重視>と回答している。

図表Ⅲ-1-72 「ブランド力」についての重視度



特定8業種の評点平均は、全体では、3.18となっている。なかでも、特に評点平均が高いのは「出版業」3.79、「コンテンツ制作業」3.62である。一方、「税理士事務所」の評点平均は2.69であり、「出版業」とは大きな差を生じている。「独自性」の評点平均と似た分布になっているが、全体の評点平均は「独自性」よりも低く、業種間の差も大きい。

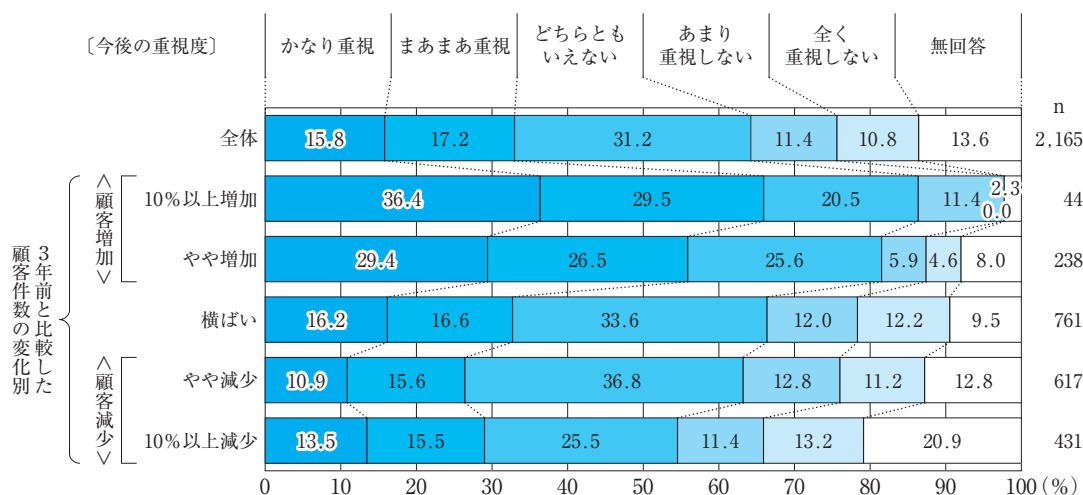
図表Ⅲ-1-73 特定8業種の「ブランド力」の評点平均



②顧客件数の変化と「ブランド力」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「横ばい」、「やや減少」、「10%以上減少」において、「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっているが、「10%以上増加」、「やや増加」に該当する<顧客増加>企業においては、「かなり重視」「まあまあ重視」の割合が「どちらともいえない」よりも高くなっている。特に、「10%以上増加」企業では、<重視>の割合が65.9%を占め、「10%以上増加」の6割以上の企業が「ブランド力」を今後の重視項目と考えていることが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が<顧客減少>企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-74 顧客件数変化別の「ブランド力」に対する重視度



(6) 顧客の要望・ニーズのくみ取り ～顧客の要望・ニーズの把握は大部分の企業が重視～

顧客の要望やニーズを正確にくみ取り、顧客の求める商品・サービスを顧客の求めるタイミングで提供することが顧客満足度の向上に直結する重要な要素となる。続いて、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

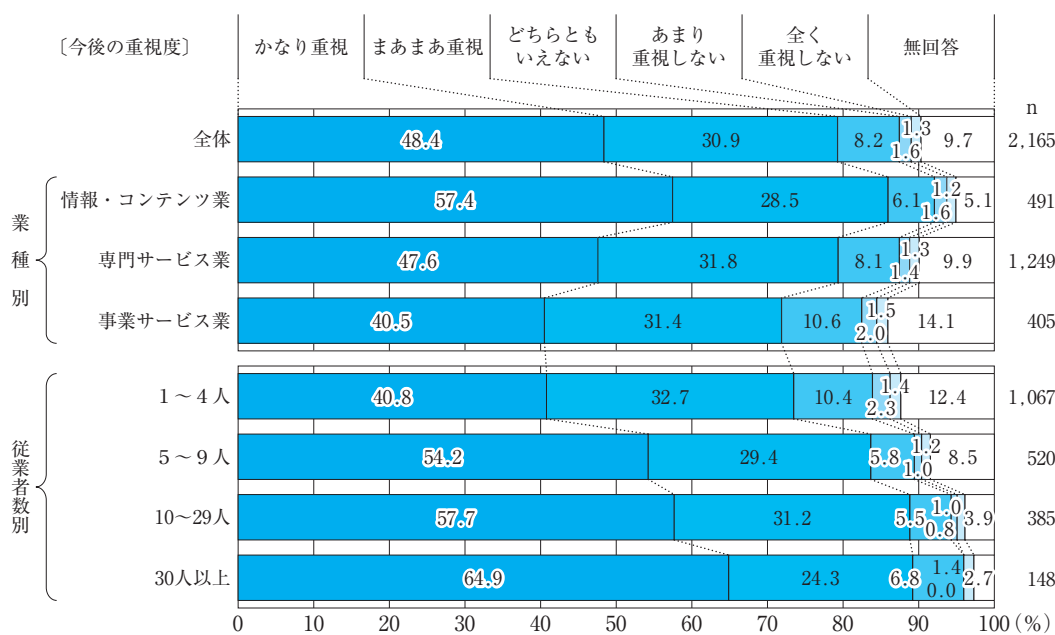
① 「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する重視度

全体では、「かなり重視」が48.4%、「まあまあ重視」が30.9%となっており、両者をあわせたく重視>の割合が79.3%と、8割近い企業が重視すると回答している。これまでに述べてきた6項目の中で最も高い回答割合となっている。

業種別では、どの業種においても「かなり重視」、「まあまあ重視」の割合が高くなっているが、なかでも、情報・コンテンツ業においては85.9%の企業が<重視>と回答している。

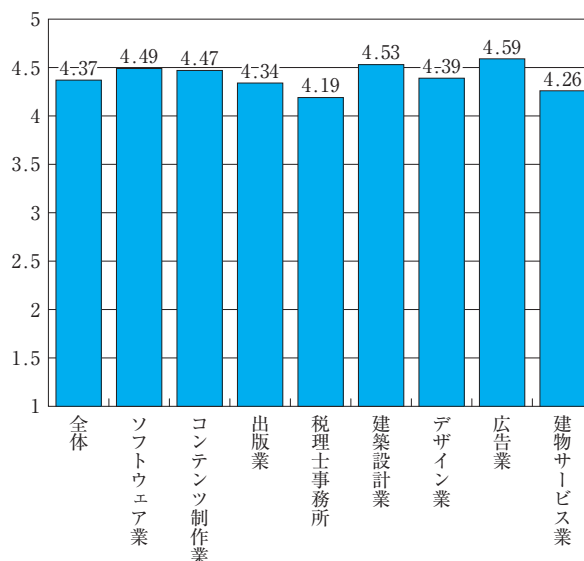
従業者数別では、どの区分においても「かなり重視」、「まあまあ重視」が高い回答割合となっているが、従業者数規模が大きいほど、<重視>の回答割合が高くなり、30人以上規模では89.2%と、9割近い企業が<重視>すると回答している。

図表Ⅲ-1-75 「顧客の要望・ニーズのくみ取り」についての重視度



特定8業種の評点平均は、全体では4.37となっており、前述した6項目の中で最も高い評点平均となっている。また、いずれの業種においても評点平均は4点以上であり、業種を問わず重視すべき事項となっている。なお、「顧客の要望・ニーズのくみ取り」よりも評点平均が高かったのは、「独自性」における「デザイン業」4.48と「出版業」4.59のみであり、その他の業種では、いずれの業種においても「顧客の要望・ニーズのくみ取り」が最も高い評点平均となっている。

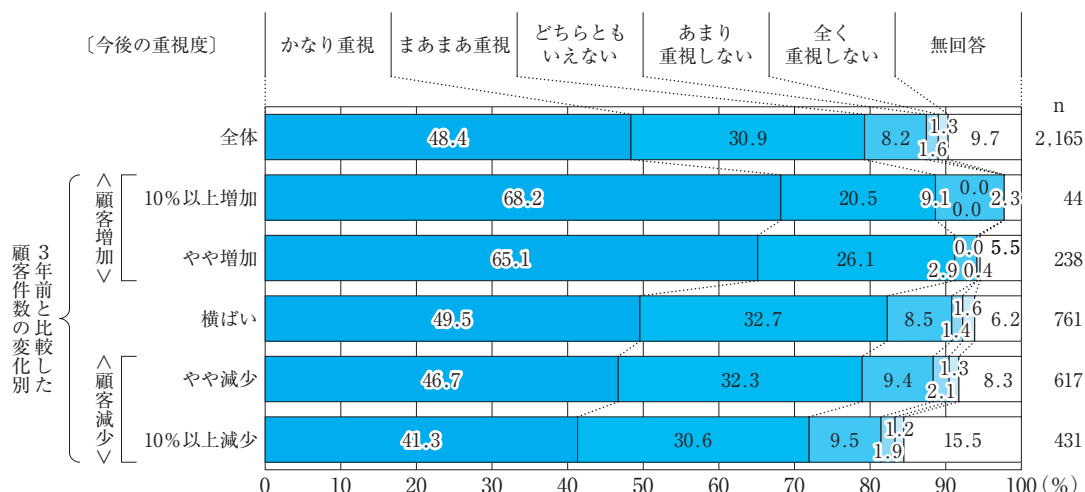
図表Ⅲ-1-76 特定8業種の「顧客の要望・ニーズのくみ取り」の評点平均



②顧客件数の変化と「顧客の要望・ニーズのくみ取り」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、各変化区分において「かなり重視」「まあまあ重視」が順に高い回答割合を示している。なかでも、＜顧客増加＞企業における＜重視＞の回答割合が高く、「10%以上増加」企業では88.7%、「やや増加」企業では91.2%となり、約9割の企業が＜重視＞と回答している。また、顧客数が増加するほど、「かなり重視」の割合が高くなる傾向が顕著であり、顧客数の増加した企業ほど「顧客の要望・ニーズのくみ取り」を重視している企業が多いことが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が＜顧客減少＞企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-77 顧客件数変化別の「顧客の要望・ニーズのくみ取り」に対する重視度



(7) 新製品・新サービスの開発

～3社に1社が「新製品・新サービスの開発」を重視と回答～

新しい製品やサービスを開発することは新規顧客の開拓につながり、他社との競争において優位な立場となる。新製品・新サービスの開発こそが、その企業の成長を確実なものにするといっても過言ではない。続いて、「新製品・新サービスの開発」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

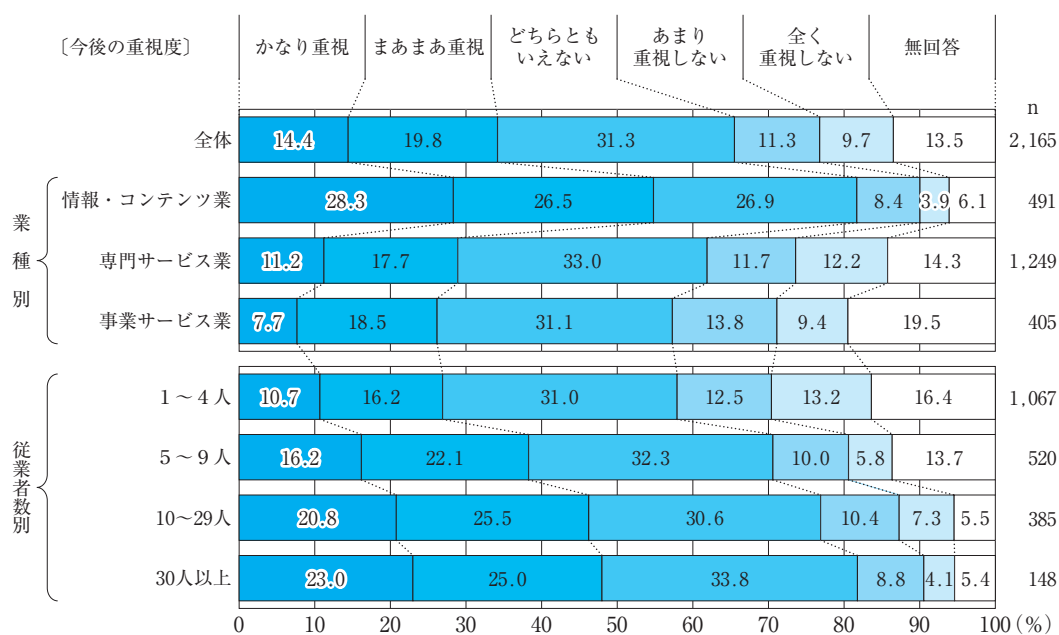
① 「新製品・新サービスの開発」に対する重視度

全体では、「どちらともいえない」が31.3%となり、最も高い回答割合となった。また、「かなり重視」14.4%、「まあまあ重視」19.8%を合わせた<重視>企業は34.2%、「あまり重視しない」11.3%、「全く重視しない」9.7%を合わせた<非重視>企業は21.0%となり、両者を比較すると、今後「新製品・新サービスの開発」を重視する企業の姿勢を伺うことができる。

業種別では、情報・コンテンツ業において、<重視>の割合が5割を超えており、他業種に比べ「新製品・新サービスの開発」を重視している企業が多いことが分かる。

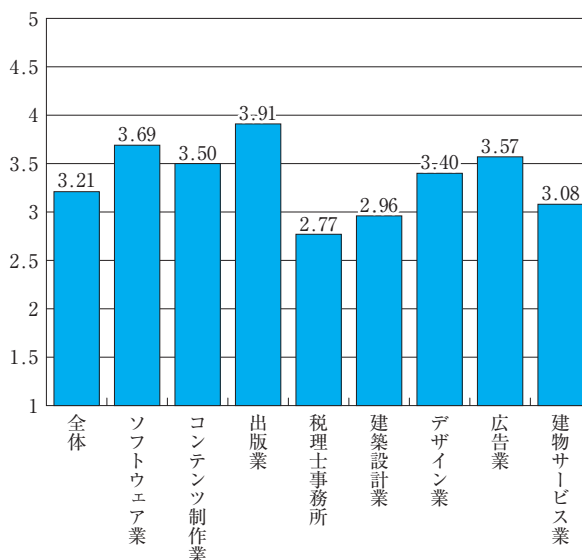
従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど<重視>の割合が高く、<非重視>の割合が低くなる傾向があり、従業者数が多いほど「新製品・新サービスの開発」を重視する企業が多いことが分かる。また、データ全体の傾向として「ブランド力」と類似しているといえる。

図表Ⅲ-1-78 「新製品・新サービスの開発」についての重視度



特定8業種の「新製品・新サービスの開発」の評点平均は、全体では3.21となった。業種別では、評定平均が最も高かったのは「出版業」の3.91で、「ソフトウェア業」の3.69、「広告業」の3.57と続いている。一方、評点平均が低いのは、「税理士事務所」の2.77、「建築設計業」の2.96であり、この2業種は3点を下回った。法律や規制の有無なども関係しており、業種によって「新製品・新サービスの開発」を重視する姿勢に差が見られる。

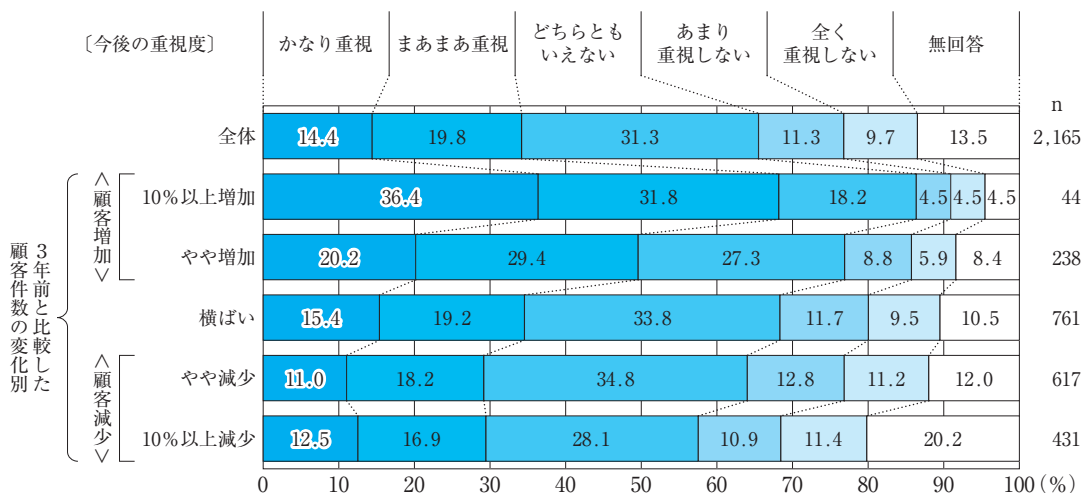
図表Ⅲ-1-79 特定8業種の「新製品・新サービスの開発」の評点平均



②顧客件数の変化と「新製品・新サービスの開発」の重視度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「横ばい」、「やや減少」、「10%以上減少」において、「どちらともいえない」が最も高い回答割合となっているが、「10%以上増加」、「やや増加」に該当する<顧客増加>企業においては、「かなり重視」、「まあまあ重視」の割合が「どちらともいえない」よりも高くなっている。特に、「10%以上増加」企業では、<重視>の割合が68.2%を占め、「10%以上増加」の7割近くの企業が「新製品・新サービスの開発」を今後の重視項目と考えていることが分かる。ただし、「無回答」の回答割合が<顧客減少>企業ほど多い点にも留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-80 顧客件数変化別の「新製品・新サービスの開発」に対する重視度



(8) 電子商取引などインターネットの活用

～電子商取引などインターネットの活用を重視する企業は約3割にとどまる～

IT技術の進展に伴い、ビジネスのスタイルも変わってきている。当然、サービス業においてもインターネットを基盤とする商取引が増えていることが予想される。ここでは、「電子商取引などインターネットの活用」に対する今後の重視度について、アンケート結果を基に見ていく。

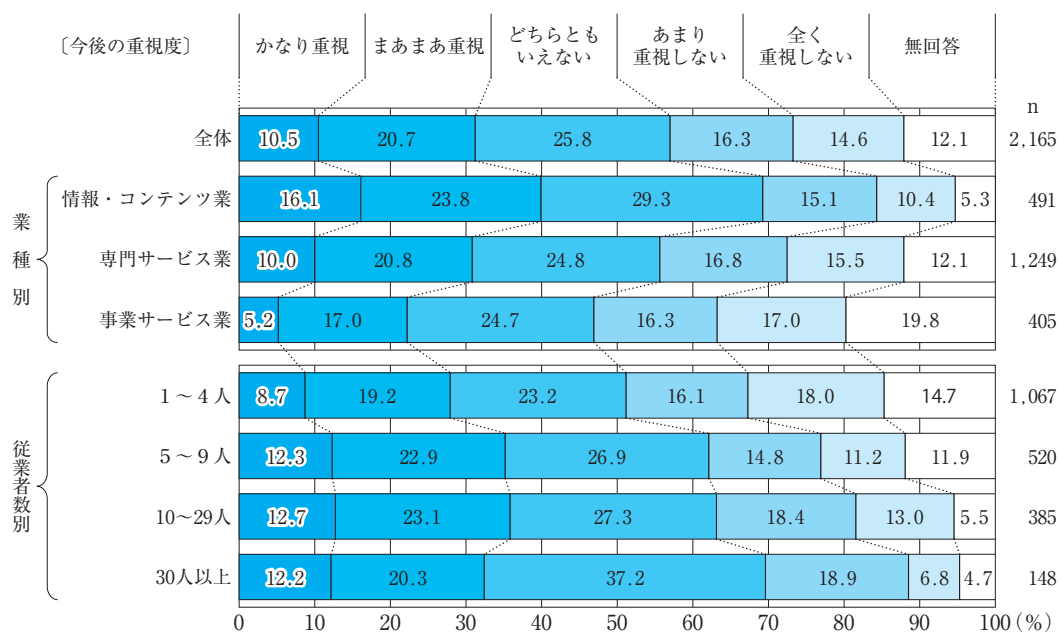
① 「電子商取引などインターネットの活用」に対する重視度

電子商取引などインターネットの活用については、いずれの回答もある程度の割合を有している結果となった。全体では、「どちらともいえない」が25.8%となり、最も高い回答割合であるが、「かなり重視」10.5%、「まあまあ重視」20.7%を合わせた<重視>企業は31.2%、「あまり重視しない」16.3%、「全く重視しない」14.6%を合わせた<非重視>企業は30.9%であり、その意見は分かれている。

業種別では、やはり情報・コンテンツ業において<重視>の割合がほぼ4割と最も多く、「電子商取引などインターネットの活用」を重視する企業が多くなっている。

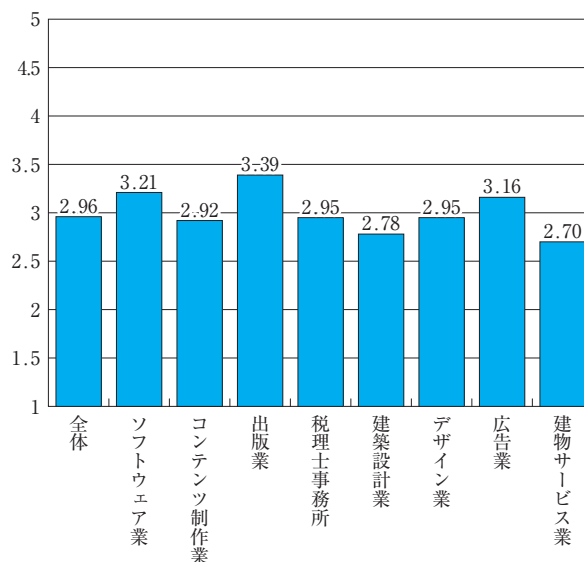
また、従業者数別による重視度の有意差は認められず、「どちらともいえない」の割合が各従業者規模において最も高い割合を占めている。

図表Ⅲ-1-81 「電子商取引などインターネットの活用」についての重視度



特定8業種の「電子商取引などインターネットの活用」の評点平均は、全体では2.96と、3を下回り、他の項目に比べて最も評点の低い結果となった。業種別では、評点平均が最も高かったのは「出版業」の3.39で、次いで、「ソフトウェア業」の3.21、「広告業」の3.16となっており、これらの3業種が3点を上回る。一方、評点平均が最も低いのは「建物サービス業」の2.70であった。

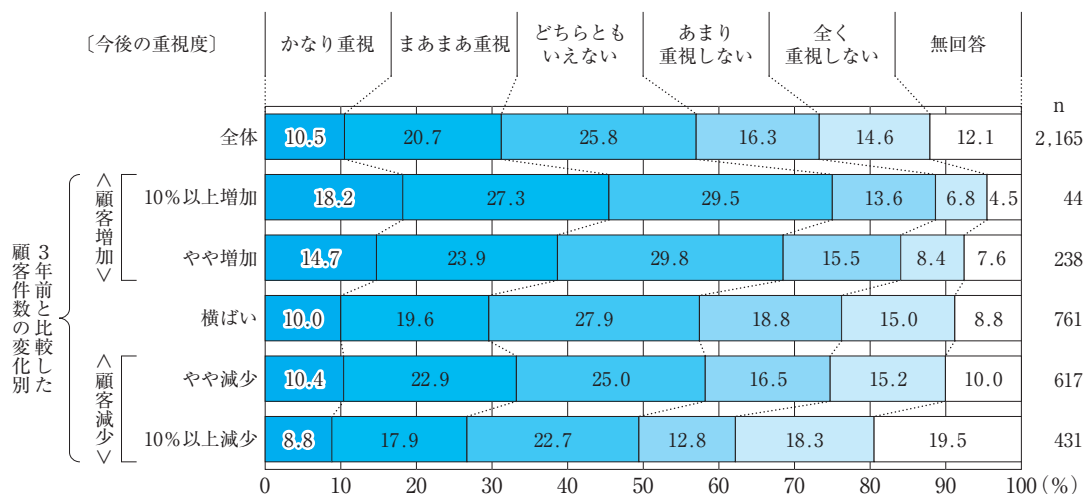
図表Ⅲ-1-82 特定8業種の「電子商取引などインターネットの活用」の評点平均



②顧客件数の変化と「電子商取引などインターネットの活用」の重要度

3年前と比較した顧客件数の変化別では、「顧客大幅増加」企業において「かなり重視」の割合が他の区分より高くなっている。また、「顧客大幅増加」企業の5割近く（45.5%）は「重視」と回答している。一方、「顧客大幅増加」以外の区分では、「どちらともいえない」の回答割合が最も高いものの、顧客件数が増加するほど「重視」の割合が高くなる傾向がある。3年前と比較して顧客件数が増えた企業ほど、今後の「電子商取引などインターネットの活用」を重要視していることが分かる。

図表Ⅲ-1-83 顧客件数変化別の「電子商取引などインターネットの活用」に対する重視度



5 競争戦略としての無料サービス

形のある商品を提供する小売業などと比べて、サービス提供前にその価値を提示しにくいサービス業においては、新規顧客の獲得や既存事業の拡大の際に、顧客への無料サービスを通してサービスに対する信頼性の担保やサービス対価の妥当性の確認を行うことがある。次に、競争戦略として実施している無料サービスの実施状況について、アンケート結果を基に見ていく。

(1) 無料サービスの有無と業績との関係 ～業績との明確な関係は見られない～

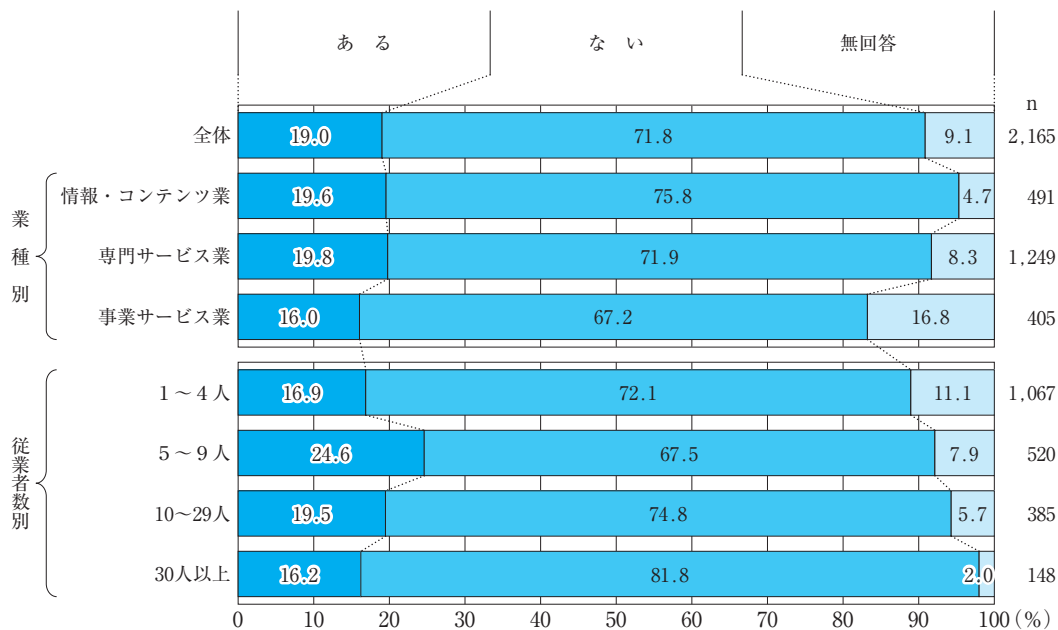
全体では、「ある」と回答した企業は19.0%、「ない」と回答した企業は71.8%である。対価あつてのサービスが大部分である反面、約2割の企業が無料サービスを実施しているといえる。

業種別では、いずれの業種においても「ない」と回答した企業の方が圧倒的に多い。

従業者規模別でも、各区分において「ない」の回答割合が圧倒的に多いが、概ね規模が大きくなるほど「ない」の回答割合が高くなっている。ただし、5～9人規模では例外的に「ない」67.5%と回答した企業の割合が他の区分よりも低い。

ただし、業種別、従業者数別のいずれの結果についても、「無回答」の回答割合に留意する必要がある。

図表Ⅲ-1-84 無料サービスの有無（業種別、従業者数別）

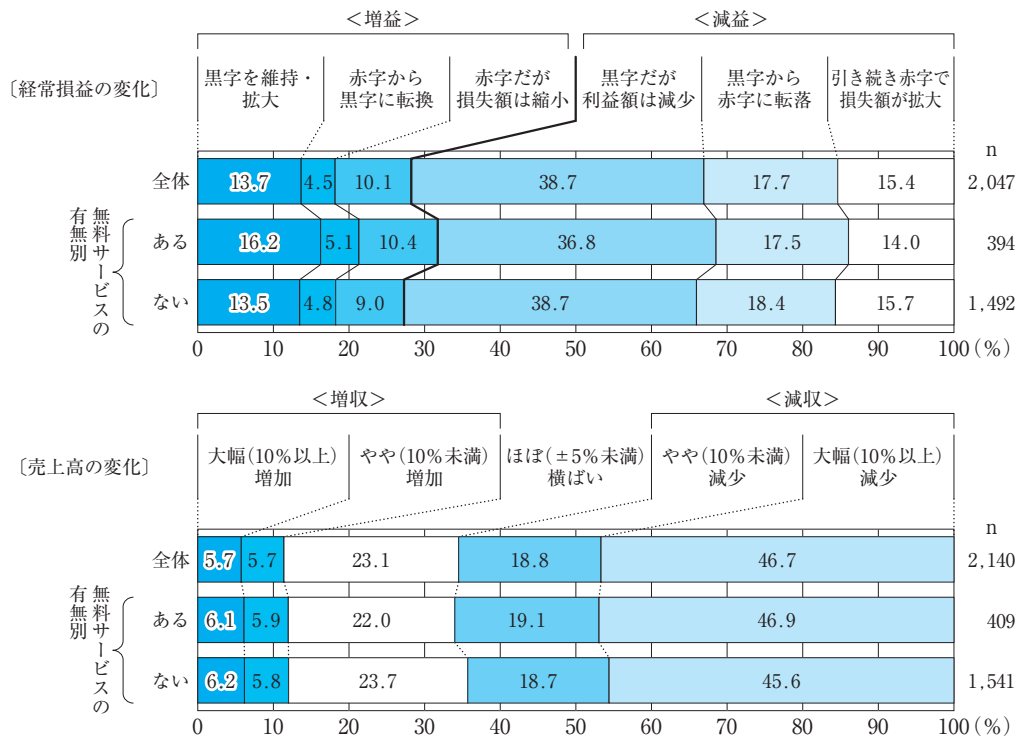


続いて、無料サービスの有無別に、3年前と比較した経常損益や売上高の変化を見てみる。

まず、経常損益の変化については、全体では、「黒字だが利益額は減少」が最も多く38.7%であり、「黒字から赤字に転落」17.7%、「引き続き赤字で損失額が拡大」15.4%が続いている。全体との比較では、無料サービスが「ある」と回答した企業は<増益>企業の割合が若干高くなっているが明確な差は現れていない。

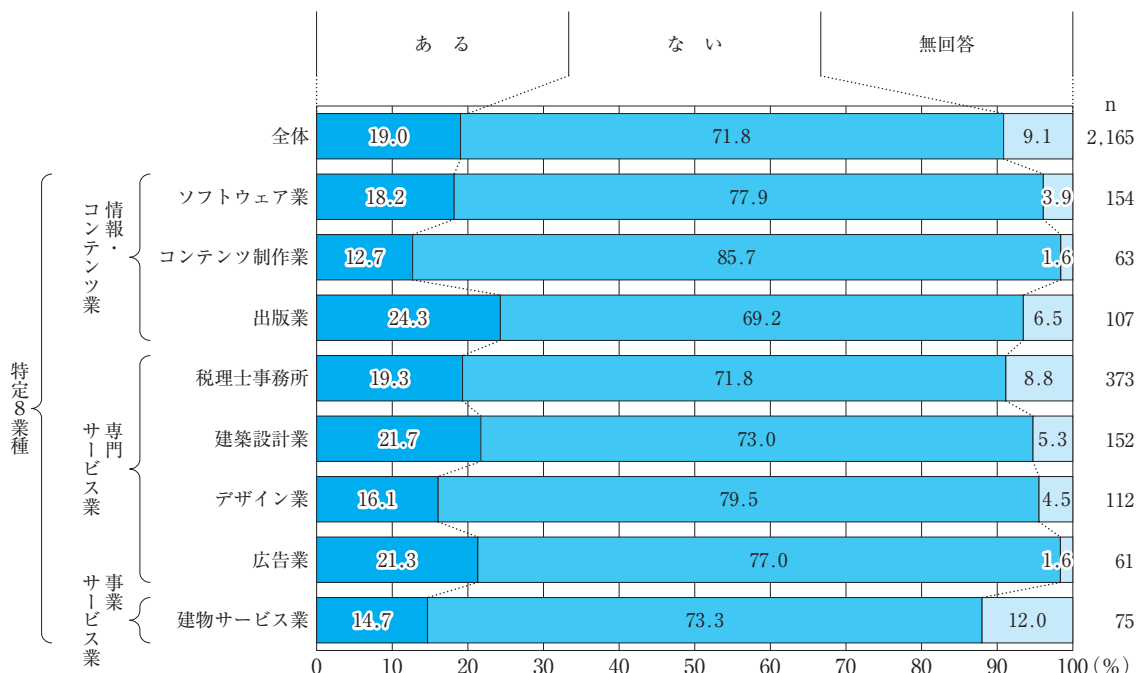
一方、売上高の変化については、全体では、「大幅（10%以上）減少」が46.7%と最も多く、「ほぼ（±5%未満）横ばい」23.1%、「やや（10%未満）減少」18.8%が続いている。全体との比較では、無料サービスの有無で回答割合にほとんど違いは現れていないが、無料サービスが「ある」と回答した企業の方において<増収>企業の割合が若干低くなっている。

図表Ⅲ-1-85 業績と無料サービスの関係



さらに、特定8業種について無料サービスの実施有無を見てみると、無料サービスが「ある」と回答した企業は「出版業」24.3%が最も高く、次いで「建築設計業」21.7%、「広告業」21.3%、「税理士事務所」19.3%、「ソフトウェア業」18.2%、「デザイン業」16.1%、「建物サービス業」14.7%、「コンテンツ制作業」12.7%が続いている。業種ごとにそれほど明確な違いは見られないが、「出版業」での実施割合がやや高く、「コンテンツ制作業」の実施割合がやや低い。

図表Ⅲ-1-86 無料サービス実施割合（特定8業種）



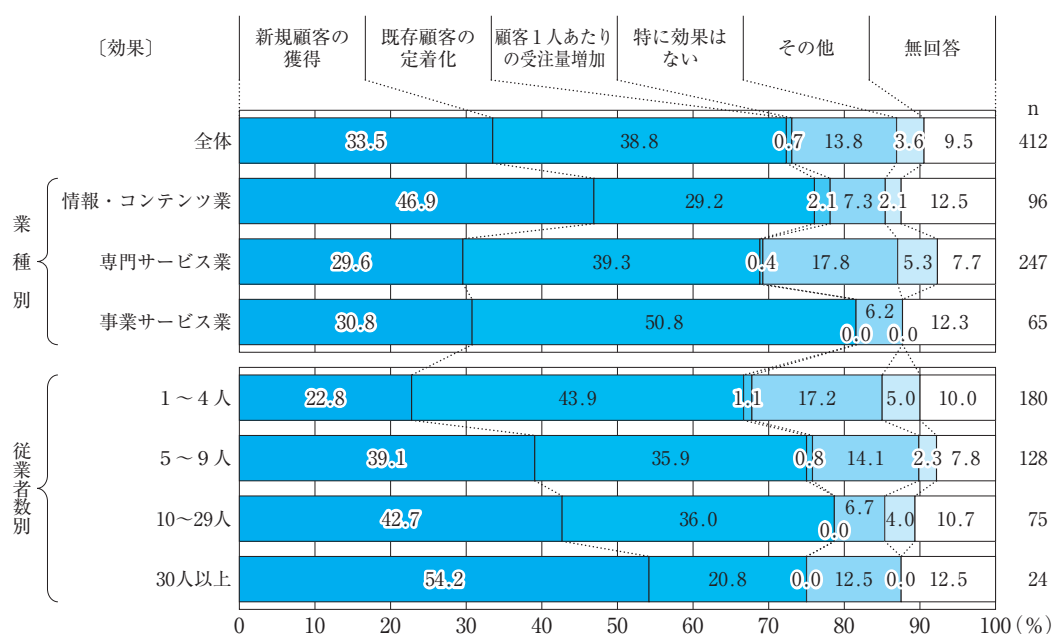
(2) 無料サービスの効果 ～効果は顧客の獲得と定着化～

無料サービスの提供が「ある」と回答した企業にその効果を聞いたところ、全体として「特に効果はない」と回答したのは13.8%にとどまり、効果に対する肯定的な意見が8割以上を占めている。具体的な効果の内容としては、「既存顧客の定着化」が38.8%と4割弱を占めており、「新規顧客の獲得」33.5%が続いている。一方、「顧客一人当たりの受注量増加」0.7%は1%未満の回答となっている。

業種別では、情報・コンテンツ業では「既存顧客の定着化」よりも「新規顧客の獲得」が、専門サービス業や事業サービス業では「新規顧客の獲得」よりも「既存顧客の定着化」が上回っており、無料サービスの効果に若干の差が生じている。

従業者数別では、従業者規模が大きくなるほど「既存顧客の定着化」よりも「新規顧客の獲得」の回答割合が高くなる傾向が顕著である。

図表Ⅲ-1-87 無料サービスの効果（業種別、従業者数別）



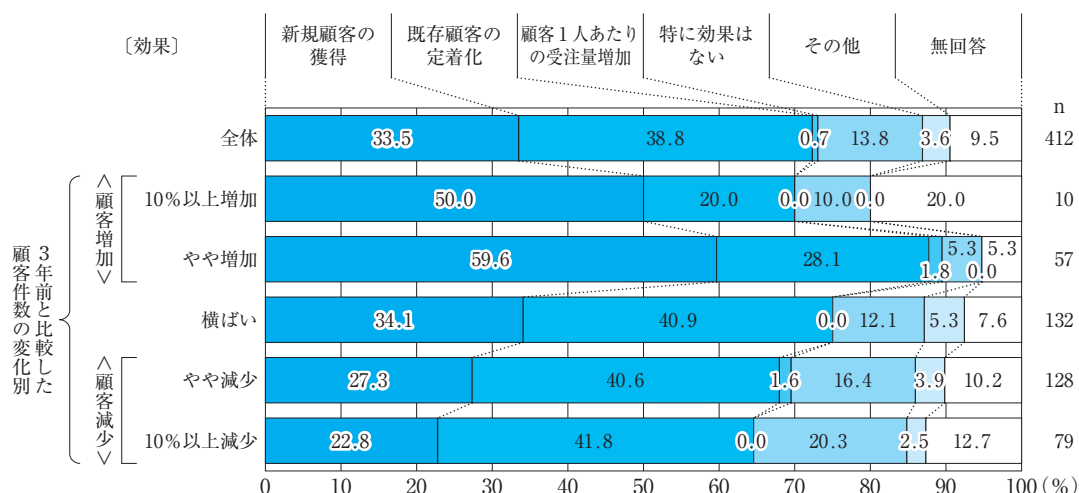
(3) 顧客件数の変化と無料サービスの効果 ～顧客増加企業の効果内容は「新規顧客の獲得」～

3年前と比較した顧客件数の変化別に無料サービスの効果を見てみると、<顧客増加>企業では「新規顧客の獲得」が最も多く、「既存顧客の定着化」が続いている。「10%以上増加」企業では「新規顧客の獲得」が50.0%、「既存顧客の定着化」が20.0%、「やや増加」企業では「新規顧客の獲得」が59.6%、「既存顧客の定着化」28.1%となっている。

<顧客減少>企業では、「新規顧客の獲得」よりも「既存顧客の定着化」が高い回答割合となっており、「10%以上減少」企業では「新規顧客の獲得」が22.8%、「既存顧客の定着化」が41.8%、「やや減少」企業では、「新規顧客の獲得」が27.3%、「既存顧客の定着化」が40.6%となっている。

一方、「特に効果はない」の回答割合は<顧客減少>企業において20.3%にまで達しており、3年前と比較して顧客件数が減少した企業ほど「特に効果がない」と回答した企業の割合が高くなる傾向がある。

図表Ⅲ-1-88 顧客件数変化別の無料サービスの効果



6 品質評価の方法

提供するサービスの品質は顧客満足に直結することから、品質評価の指標を把握することはサービス業の経営戦略上、特に重要となる。続いて、各企業の品質評価に関する取組実態について、アンケート結果を基に見ていく。

(1) 品質評価の方法 ～「測定していない」が約7割～

全体では、「測定していない」が69.4%と約7割を占めている。次に、「リピート率算出」の8.5%、「顧客アンケート」の7.7%が続いている。

従業者数別では、いずれの区分においても「測定していない」が圧倒的に多いが、規模が小さい企業ほど「測定していない」の回答割合が高く、特に1～4人規模の企業では73.8%と7割以上の企業が測定していないのに対し、30人以上規模では56.8%と6割未満にとどまっている。また、30人以上規模の企業では、他の区分と比較して、「顧客アンケート」の実施割合が22.3%と高く、規模の大きな企業ほど顧客アンケートを通して品質評価を実施していることが分かる。

図表Ⅲ-1-89 品質評価の方法（従業者数別）

(複数回答：%)

		測定していない	リピート率算出	顧客アンケート	モニター制度	調査会社による測定	その他	無回答	n
全	体	69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
従業者数別	1～4人	73.8	6.8	3.1	0.4	0.2	7.6	9.2	1,067
	5～9人	69.8	8.8	9.0	2.5	0.0	6.0	7.5	520
	10～29人	63.4	12.2	13.0	0.5	0.3	8.8	4.7	385
	30人以上	56.8	8.1	22.3	2.0	1.4	11.5	2.7	148

次に、特定8業種について品質評価の実施割合を見てみると、いずれの業種でも「測定していない」の回答割合が高いが、特に「税理士事務所」において、「測定していない」と回答した企業の割合が84.5%と高い。また、「出版業」では、「顧客アンケート」の実施割合が21.5%と高い。

図表Ⅲ-1-90 品質評価の方法（特定8業種）

(複数回答：%)

		測定して いない	レポート 率算出	顧客アン ケート	モニター 制度	調査会社 による測定	その他	無回答	n
全 体		69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
特定 8 業 種	ソフトウェア業	59.1	14.9	18.2	1.9	1.3	7.8	2.6	154
	コンテンツ制作業	63.5	14.3	11.1	3.2	0.0	7.9	3.2	63
	出版業	58.9	10.3	21.5	1.9	0.0	4.7	9.3	107
	税理士事務所	84.5	0.3	1.1	0.3	0.0	6.7	7.2	373
	建築設計業	74.3	7.2	2.6	0.0	0.0	11.8	4.6	152
	デザイン業	73.2	10.7	3.6	0.0	0.9	9.8	3.6	112
	広告業	65.6	13.1	11.5	3.3	0.0	4.9	8.2	61
	建物サービス業	58.7	14.7	13.3	1.3	0.0	8.0	5.3	75

(2) 業績と品質評価の実施割合の関係 ～売上高・顧客増加企業は顧客アンケートの実施割合が高い～

売上高の変化別に品質評価の実施方法を見てみると、年間売上高との関連性は明白には表れていないが、年間売上高が増加した企業の方が、「顧客アンケート」や「モニター制度」の実施割合がやや高い傾向がある。また、顧客件数の変化別に品質評価の実施方法を見てみると、顧客件数が増加している企業ほど、「顧客アンケート」の実施割合が高い傾向があり、「顧客アンケート」を通じた品質評価の把握が、顧客件数の増加にも若干影響していると考えられる。

図表Ⅲ-1-91 品質評価の方法（業績別）

(複数回答：%)

		測定して いない	レポート 率算出	顧客アン ケート	モニター 制度	調査会社 による測定	その他	無回答	n
全 体		69.4	8.5	7.7	1.0	0.3	7.7	7.8	2,165
年間 売上 高 3 年 前 と 比 較 し た	大幅(10%以上)増加	73.2	7.3	8.9	3.3	0.0	4.9	4.9	123
	やや(10%未満)増加	57.9	9.9	11.6	2.5	0.8	13.2	8.3	121
	ほぼ(±5%未満)横ばい	74.1	7.3	8.3	1.2	0.6	6.5	4.5	494
	やや(10%未満)減少	70.5	7.9	7.7	0.7	0.2	6.7	7.7	403
	大幅(10%以上)減少	67.8	9.4	6.9	0.6	0.1	8.3	9.4	999
顧客 件 数 の 変 化 3 年 前 と 比 較 し た	10%以上増加	61.4	18.2	11.4	4.5	0.0	6.8	2.3	44
	やや増加	62.2	10.5	14.7	2.5	0.8	10.9	3.8	238
	横ばい	72.1	8.9	9.1	1.1	0.3	6.6	4.2	761
	やや減少	74.6	8.1	5.2	0.5	0.3	6.5	6.3	617
	10%以上減少	67.7	7.2	5.8	0.7	0.0	10.7	10.2	431

第2章 都内各企業のサービスの創り方に関する傾向

第Ⅲ編第2章では、都内サービス業の持っている特性について、前章と同じくアンケート調査の結果に基づいて述べていく。

各企業は、その生存と発展の拠り所としている独自の能力を持っているはずであり、その能力によって必要な業務内容に基づいたサービス製品を顧客に提供することが可能になると考えられる。しかし、各企業にとって、このような独自の組織的な能力を明確に説明したり、記述したりすることは、困難な場合が多い。そのために、これらの各企業の能力に基づいて、東京都のサービス業全体の強みや弱みなどを含む特性を把握することに関する活動が、薄めであったといえる。

本章は、このような状況に即し、各企業がどのようにサービス製品を創っているのかという考え方に着目し、各企業が持つ組織的な能力に関する資料を提供していく。このような考え方を把握することは、各組織のサービス製品自体やその作り方に関する設計の思想を捉えることになる。特に、「サービス製品の素材になる情報や知識をどのように取り扱うのか」、「他組織と一緒に製品を作る時にはどのように相互調整するのか」等、各企業は様々な判断を迫られることになるが、これらに関する実際の行為を通し、どのような判断や調整を加えて競争に勝とうとしているのかを見ることは重要である。各企業は、これらの判断や調整によって、ビジネスの基本的なターゲットとなる、「顧客の要望をどのように満たしていくのか」、「そのためにどのように付加価値をつけていくのか」について、答えを出していることになる。

なお、本章ではアンケート調査において、無回答を母集団から除いた形でパーセンテージなどを算出していくものとする。

〔第2章のポイント〕

第1節 業種別に見たサービスの調整の度合いに関する傾向

1 各企業のサービス内容の個別調整の度合いから見る業種別特性

(1) 企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供

「ほとんどの取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた企業の割合が比較的多かった業種としては、出版業、法律事務所、デザイン業など。

(2) 顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合

「ほとんどの顧客に対して特別なカスタマイズをする」と答えた企業の割合が比較的多かったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など。

2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性

(1) 提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性の有無

「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など。

(2) 顧客の要望変更があった場合にサービス内容を細かく再調整する必要性の有無

「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業など。

第2節 東京都のサービス産業特性

1 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合いとの関係性

- (1) 売上高経常利益率と企業独自の知識やノウハウを活かしたサービスの提供との関係性
売上高経常利益率が20%以上の企業は、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた企業の割合が高くなっている。
- (2) 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況との関係性
売上高経常利益率が15%以上の企業は、「外注はほとんどしない」と答えた企業の割合が高くなっている。
- (3) 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合いとの関係性
顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性については、各回答の比率に大きな差異が生じていない。
- (4) 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性の関係性
売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた割合が12.9%で、逆に「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は35.5%である。
- (5) 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性との関係性
売上高経常利益率が比較的高い企業は、「ある程度の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた割合が小さい。

2 主要顧客に対する売り上げ依存度とサービス内容の調整の度合いとの関係性

- (1) 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度との関係性
決まった顧客にサービスを提供する企業も、ほとんど決まった顧客はいない企業も、自社の独自の知識によってサービス内容を作り込む割合が変わらない。
- (2) 設計変更時の細かい調整の必要性と主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性
固定化した主要顧客に対する売り上げ依存度が上がるほど「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が上がっている。
- (3) 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合との関係性
「特定の業界・業種・分野を絞って広く営業する」としている企業は、比較的多くの取引で「独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた割合が高い。

3 主要顧客との取引理由とサービス内容の調整の度合いの関係性

主要顧客が各サービス業の企業と取引する理由の想定として、「提案・情報提供力」、「他にないサービスを提供する」、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「営業時間が長い」と答えた企業は、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた数が比較的多い。

第1節 業種別に見たサービスの調整の度合いに関する傾向

1 各企業のサービス内容の個別調整の度合いから見る業種別特性

サービス業の各企業は、顧客の要望を実現することによって取引が成立する。ここでは、その取引において各企業が付加価値を創出している可能性を理解するために、顧客の要望を実現するためにどの程度の努力が必要とされているかという点について着目する。

なお、本節においては、業種別についての有意性を考え、主に対象数がほぼ50社以上の業種に絞って見ていく。

(1) 企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供

～独自の知識やノウハウを活かしている業種は、出版業、法律事務所、デザイン業など～

提供するサービス製品についての顧客要望内容には、多くの事項を望むものや、複雑な調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客要望に応えるために、それぞれの企業が独自の知識を必要としているかどうかについて理解していく。特に、通常より多くの独自知識に関する努力が行われている取引の割合を、業種別に見ていく。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」企業が15.2%、「ある程度（20～80%程度）の取引で独自のサービスを提供している」企業が33.0%となっている。これは、独自の知識やノウハウを活かしている企業が多いことを表しており、全部で半数近くになっている。

次に、業種別に見ていく。「ほとんどの取引で独自のサービスを提供している」と答えた企業の割合が比較的多かった業種としては、出版業、法律事務所、デザイン業などを挙げることができる。その反面、この項目の該当が少なかった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などを挙げることができる。一方、業界内の標準化が進み「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた数が多かった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などであり、独自の知識やノウハウを活かしている企業数が少ない業種と重なってくる傾向が認められる。逆に、この項目の該当数が少なかったのは、ソフトウェア業、情報処理サービス業、広告業などであり、これらは「ほとんどの取引で独自のサービスを提供している」の該当数が極めて高くなっているとは言えないが、「ある程度の取引で独自のサービスを提供している」の該当数が高くなっている。

(2) 顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合

～各顧客に対してサービスをカスタマイズしているのは、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など～

サービス製品を提供する時、各企業が顧客ごとに製品をカスタマイズするかどうか、つまり顧客ごとの特別仕様に対応しているかどうかについて見ていく。これは、プロトタイプを基に大量生産するタイプのビジネスモデルに対し、顧客ごとに付加的な価値を供与している傾向があると考えることができる。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある」と答えた数は20.4%、「ある程度（20～80%程度）の顧客に対して特別なカスタマイズをする面がある」と答えた数は28.3%である。これは、顧客ごとの特別仕様に対応している企業が多いことを表しており、合わせて半数近くになっている。

業種別に見ると、「ほとんど（80～100%前後）の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある」と答えた数が比較的多かったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業などとなっている。逆にこの答えが少なかったのが、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などである。また、「顧客によって違う対応をすることは基本的でない」と答えた企業数が多かったのが、出版業、

自動車整備業であり、少なかったのが、ソフトウェア業、広告制作業、広告業などである。

以上の、(1) と (2) から、2つの傾向を見出すことができる。一つ目が、企業独自の知識やノウハウを活かしたサービス製品の提供においても、顧客ごとにサービス製品をカスタマイズする割合においても、多くの取引、多くの顧客に対して組織としての努力を払っている業種が片寄っていることである。この傾向に当てはまる業種は、デザイン業が典型的であるが、映像情報制作・配給業なども挙げることができる。二つ目が、逆に (1) と (2) の答えが、それぞれ「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と「顧客によって違う対応をすることは基本的にない」の答えが多かった業種が片寄っていることである。これは、業界内の何らかの標準化によるサービス内容の作り込みにおける省力化が進んでいることが伺える。代表的な業種としては、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などを挙げることができる。

図表Ⅲ-2-1 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性 1

(n以外%)

	独自の知識・ノウハウを活かしたサービスを提供する割合					顧客ごとに、サービス内容をカスタマイズする必要					
	ほとんど(80~100%前後)の取引で独自のサービスを提供している(他社と差別化できている)	ある程度(20~80%程度)の取引で独自のサービスを提供している	ごく一部の取引で独自のサービスを提供している	業界中でほぼ同じサービスが提供されている(サービス内容の差別化がほとんど無い)	n	ほとんど(80~100%前後)の顧客に対して特別なカスタマイズをする必要がある	ある程度(20~80%程度)の顧客に対して特別なカスタマイズをする面がある	ごく一部の顧客に対して特別なカスタマイズをする	顧客によって違う対応をすることは基本的にない	n	
全体	15.2	33.0	22.6	29.2	2,024	20.4	28.3	23.7	27.6	2,016	
業種	ソフトウェア業	15.7	46.4	18.3	19.6	153	38.6	32.7	17.6	11.1	153
	情報処理サービス業	17.0	40.4	23.4	19.1	47	27.1	33.3	20.8	18.8	48
	情報提供サービス業	43.3	40.0	6.7	10.0	30	23.3	46.7	13.3	16.7	30
	インターネット付随サービス業	23.1	23.1	15.4	38.5	13	30.8	23.1	23.1	23.1	13
	映像情報制作・配給業	21.2	38.5	13.5	26.9	52	36.5	32.7	5.8	25.0	52
	音声情報制作業	0.0	22.2	44.4	33.3	9	11.1	22.2	44.4	22.2	9
	出版業	25.7	31.7	17.8	24.8	101	12.4	21.6	27.8	38.1	97
	広告制作業	20.0	47.7	20.0	12.3	65	46.8	25.8	16.1	11.3	62
	ニュース供給業	50.0	25.0	25.0	0.0	4	25.0	25.0	50.0	0.0	4
	その他の情報・コンテンツ業	0.0	66.7	0.0	33.3	3	0.0	33.3	0.0	66.7	3
	法律事務所	25.9	24.1	18.5	31.5	54	32.1	30.4	12.5	25.0	56
	特許事務所	15.2	15.2	24.2	45.5	33	21.9	37.5	21.9	18.8	32
	公証人役場、司法書士事務所	2.9	11.8	38.2	47.1	34	9.7	9.7	38.7	41.9	31
	公認会計士事務所	10.0	43.3	20.0	26.7	30	30.0	43.3	16.7	10.0	30
	税理士事務所	6.4	24.9	29.5	39.3	346	12.0	25.1	30.6	32.4	343
	デザイン業	20.4	40.7	12.0	26.9	108	29.1	30.9	17.3	22.7	110
	広告業(総合企画、広告代理業)	15.0	46.7	23.3	15.0	60	25.4	49.2	15.3	10.2	59
	建築設計業	19.4	39.6	14.6	26.4	144	30.1	34.3	11.9	23.8	143
	測量業	8.3	25.0	16.7	50.0	24	4.0	24.0	28.0	44.0	25
	土木建築サービス業	18.8	29.2	33.3	18.8	48	18.8	29.2	25.0	27.1	48
	機械設計業	24.4	39.0	17.1	19.5	41	27.9	30.2	11.6	30.2	43
	商品・非破壊検査業	28.6	28.6	0.0	42.9	7	0.0	14.3	42.9	42.9	7
	計量証明業	0.0	50.0	0.0	50.0	4	0.0	25.0	50.0	25.0	4
	写真業	18.4	47.4	21.1	13.2	38	16.2	29.7	16.2	37.8	37
	その他の専門サービス業	18.8	36.6	21.8	22.8	202	20.5	28.8	24.4	26.3	205
	各種物品賃貸業	10.0	30.0	10.0	50.0	10	0.0	33.3	44.4	22.2	9
	産業用機械器具賃貸業	0.0	42.9	28.6	28.6	7	28.6	14.3	42.9	14.3	7
	事務用機械器具賃貸業	33.3	0.0	0.0	66.7	3	33.3	0.0	0.0	66.7	3
	自動車賃貸業	12.5	12.5	37.5	37.5	8	0.0	0.0	50.0	50.0	8
	一般廃棄物処理業	6.7	20.0	20.0	53.3	15	0.0	6.7	53.3	40.0	15
	産業廃棄物処理業	0.0	36.4	36.4	27.3	11	0.0	27.3	27.3	45.5	11
	自動車整備業	6.0	26.2	31.0	36.9	84	8.6	18.5	29.6	43.2	81
	機械修理業(電気機械器具を除く)	9.1	22.7	31.8	36.4	22	0.0	8.7	30.4	60.9	23
電気機械器具修理業	0.0	7.7	53.8	38.5	13	0.0	15.4	38.5	46.2	13	
職業紹介業	18.8	6.3	18.8	56.3	16	18.8	18.8	25.0	37.5	16	
労働者派遣業	23.1	30.8	23.1	23.1	13	7.7	30.8	38.5	23.1	13	
速記・ワープロ入力・複写業	0.0	0.0	33.3	66.7	3	0.0	0.0	33.3	66.7	3	
建物サービス業	5.6	29.2	31.9	33.3	72	5.6	26.4	43.1	25.0	72	
警備業	0.0	30.8	15.4	53.8	13	7.7	38.5	15.4	38.5	13	
その他の事業サービス業	16.2	23.5	25.0	35.3	68	10.1	24.6	21.7	43.5	69	
その他	18.8	25.0	25.0	31.3	16	12.5	43.8	31.3	12.5	16	

2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性

(1) 提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性の有無

～細かいサービス内容の調整を必要としている業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業など～

提供するサービス製品に対する細かい調整の必要性が高い場合、その製品の設計思想そのものに、多くの要素をすり合わせ、品質を含む付加価値の向上を強めに考えられてきた可能性がある。なぜなら、この場合は時間や手間など経済的資源が多く要求されていることになり、顧客へ何らかの付加的な価値が供給され、それが競争環境の基盤となっている一面があるはずだからである。それが、業種単位で傾向として見られるならば、業種特性として、供給側に付加価値の向上のためにサービス製品ごとに関係要素の調整行為が必要とされ、またそれを顧客が望んでいるという環境が成立している傾向があると考えられる。

全体では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」としている企業が17.3%、「ある程度（20～80%程度）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」としている企業が28.8%となっている。これは、各取引で細かいサービス内容の調整が必要であると考えている企業が多いことを表しており、全部で半数近くになっている。

業種別に見ていくと、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、映像情報制作・配給業、広告制作業、法律事務所、デザイン業、建築設計業などが挙げられる。この項目の該当が少なかった業種は、税理士事務所、自動車整備業、建物サービス業などが挙がる。また、「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた企業の割合が多かった業種は、税理士事務所、自動車整備業などが挙げられ、少なかったのが、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、広告業などを挙げることができる。

(2) 顧客の要望変更があった場合にサービス内容を細かく再調整する必要性の有無

～変更時に多くの再調整を強いられる業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業など～

サービスに対する顧客の要望に変更が生じた場合、各企業は提供するサービス内容について何らかの変更や修正を施すことになる。このとき、サービス内容全体を細かく再調整する必要がある場合は、1回の変更に対して多くの経済的負担を被ることになる。逆に、再調整しなければならない範囲が狭い場合や、他のオプションへの簡単な交換によって対処できる場合、各企業の負担は小さいものとなる。

ここでもアンケート調査から、業種別の傾向を見ていく。まず、全体では、「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が11.1%、「ある程度（20～80%程度）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が26.5%となっている。一方、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている割合は、31.8%となっている。

このような状況の中、業種別に見ていくと、「ほとんどの変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が比較的多かった業種は、広告制作業、法律事務所、建築設計業などである。逆に、この項目の該当が少なかった業種は、自動車整備業である。また、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている企業は、出版業、税理士事務所、自動車整備業である。この項目の該当数が少なかった業種は、ソフトウェア業、映像情報制作・配給業、広告制作業、広告業、建築設計業などである。

図表Ⅲ-2-2 サービス製品から見た調整の度合いに関する業種別特性2

(n以外%)

	提供するサービスの内容を細かく調整する必要がある取引の割合					サービス内容を細かく再調整する必要がある範囲					
	ほとんど(80~100%前後)の取引で細かいサービス内容の調整が必要である	ある程度(20~80%程度)の取引で細かい調整が必要である	ごく一部の取引で細かい調整が必要である	取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない	n	ほとんど(80~100%前後)の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる	ある程度(20~80%程度)の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる	変更部分関連に細かい再調整が必要となる	細かい再調整はほとんど必要ない	n	
全体	17.3	28.8	28.6	25.3	2,025	11.1	26.5	30.6	31.8	2,022	
業種	ソフトウェア業	23.8	35.8	25.8	14.6	151	11.9	45.0	25.2	17.9	151
	情報処理サービス業	27.7	27.7	23.4	21.3	47	12.8	38.3	29.8	19.1	47
	情報提供サービス業	13.8	37.9	20.7	27.6	29	13.3	33.3	23.3	30.0	30
	インターネット付随サービス業	15.4	30.8	30.8	23.1	13	23.1	23.1	23.1	30.8	13
	映像情報制作・配給業	30.2	32.1	22.6	15.1	53	19.2	30.8	34.6	15.4	52
	音声情報制作業	11.1	33.3	44.4	11.1	9	22.2	22.2	33.3	22.2	9
	出版業	12.0	30.0	27.0	31.0	100	8.8	16.7	30.4	44.1	102
	広告制作業	28.8	34.8	19.7	16.7	66	25.8	39.4	21.2	13.6	66
	ニュース供給業	50.0	25.0	25.0	0.0	4	0.0	25.0	75.0	0.0	4
	その他の情報・コンテンツ業	0.0	33.3	33.3	33.3	3	33.3	0.0	0.0	66.7	3
	法律事務所	41.1	23.2	16.1	19.6	56	21.4	25.0	23.2	30.4	56
	特許事務所	12.1	24.2	39.4	24.2	33	12.1	18.2	39.4	30.3	33
	公証人役場、司法書士事務所	6.1	18.2	39.4	36.4	33	6.1	18.2	21.2	54.5	33
	公認会計士事務所	20.0	26.7	33.3	20.0	30	16.7	23.3	23.3	36.7	30
	税理士事務所	8.1	24.6	30.6	36.7	346	5.5	13.9	32.5	48.1	345
	デザイン業	26.4	26.4	20.9	26.4	110	12.7	39.1	20.9	27.3	110
	広告業(総合企画、広告代理業)	16.7	46.7	30.0	6.7	60	16.7	26.7	46.7	10.0	60
	建築設計業	31.3	36.1	13.9	18.8	144	22.9	40.3	21.5	15.3	144
	測量業	3.8	23.1	30.8	42.3	26	3.8	11.5	53.8	30.8	26
	土木建築サービス業	29.2	29.2	25.0	16.7	48	26.5	26.5	34.7	12.2	49
	機械設計業	22.5	40.0	25.0	12.5	40	9.8	36.6	39.0	14.6	41
	商品・非破壊検査業	0.0	28.6	28.6	42.9	7	0.0	14.3	42.9	42.9	7
	計量証明業	0.0	50.0	25.0	25.0	4	0.0	25.0	25.0	50.0	4
	写真業	15.8	28.9	28.9	26.3	38	5.6	22.2	30.6	41.7	36
	その他の専門サービス業	20.1	28.9	29.9	21.1	204	11.3	27.6	35.0	26.1	203
	各種物品賃貸業	0.0	55.6	22.2	22.2	9	0.0	66.7	11.1	22.2	9
	産業用機械器具賃貸業	28.6	28.6	28.6	14.3	7	0.0	42.9	14.3	42.9	7
	事務用機械器具賃貸業	0.0	33.3	33.3	33.3	3	0.0	33.3	0.0	66.7	3
	自動車賃貸業	0.0	0.0	75.0	25.0	8	0.0	0.0	25.0	75.0	8
	一般廃棄物処理業	0.0	13.3	60.0	26.7	15	0.0	20.0	46.7	33.3	15
	産業廃棄物処理業	0.0	18.2	45.5	36.4	11	0.0	18.2	45.5	36.4	11
	自動車整備業	3.6	26.5	37.3	32.5	83	1.3	13.8	32.5	52.5	80
	機械修理業(電気機械器具を除く)	4.5	27.3	27.3	40.9	22	8.7	17.4	21.7	52.2	23
	電気機械器具修理業	0.0	0.0	46.2	53.8	13	0.0	0.0	50.0	50.0	14
	職業紹介業	12.5	12.5	50.0	25.0	16	6.3	37.5	12.5	43.8	16
	労働者派遣業	0.0	21.4	50.0	28.6	14	0.0	21.4	50.0	28.6	14
	速記・ワープロ入力・複写業	0.0	0.0	33.3	66.7	3	0.0	0.0	33.3	66.7	3
	建物サービス業	9.9	19.7	45.1	25.4	71	5.7	25.7	35.7	32.9	70
	警備業	15.4	23.1	30.8	30.8	13	0.0	23.1	38.5	38.5	13
	その他の事業サービス業	14.9	25.4	32.8	26.9	67	6.1	21.2	36.4	36.4	66
その他	0.0	50.0	12.5	37.5	16	0.0	37.5	18.8	43.8	16	

第2節 東京都のサービス産業特性

1 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合いとの関係性

他社との競争の中で、サービス内容の付加的な価値を上げるには、自社のサービス内容の品質を上げ、顧客の要望を把握し、その要望に的確に応え、価格をできるだけ抑えていくことなどが考えられる。そのために、各企業はサービス内容をできるだけ綿密に調整していく必要がある。ここでは、このような各企業の調整努力が、売上高経常利益率に結び付いているかどうかを確認していく。

(1) 売上高経常利益率と企業独自の知識やノウハウを活かしたサービスの提供との関係性

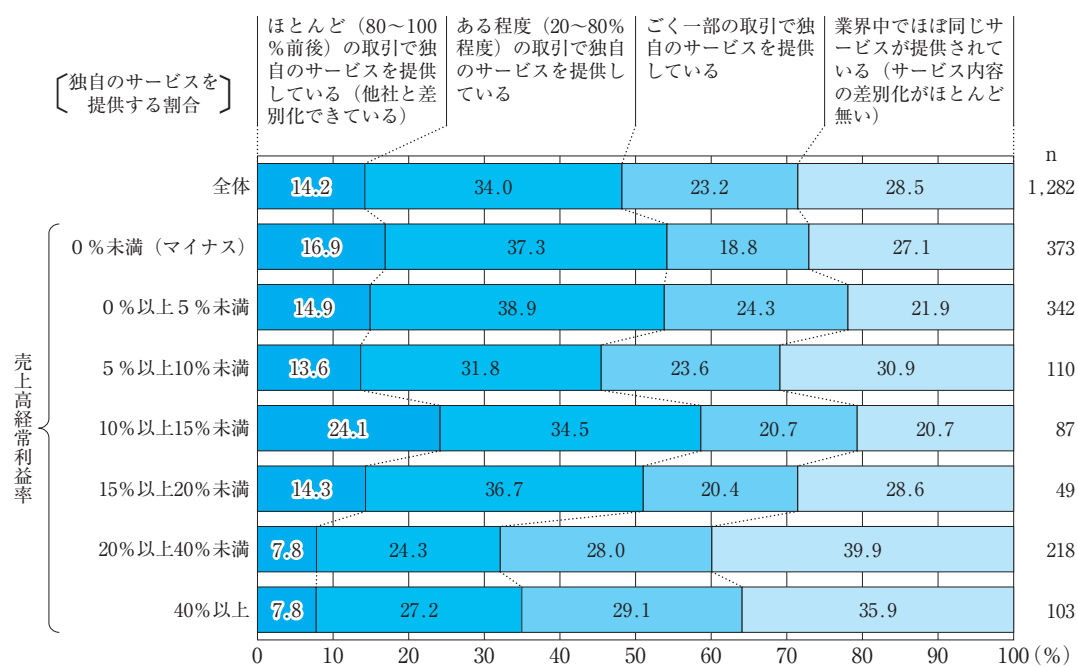
～売上高経常利益率が比較的高いのは、サービスが業界内で標準化している分野～

提供するサービス製品についての顧客要望内容には、多くの事項を望むものや、複雑な調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客要望に応えるために、それぞれの企業が独自の知識を必要としているかどうかについて理解していく。

売上高経常利益率が5%未満の企業は、独自の知識やノウハウを活かしたサービスを提供している割合が全体の傾向とほとんど同じである。売上高経常利益率が10%以上15%未満の場合、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」と答えた企業の割合が最も多くなっている。また、売上高経常利益率が20%以上の企業は、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた企業の割合が高くなっている。

これは、蓄積した独自の知識やノウハウを活かしながらサービスを提供している企業の業績が売上高経常利益率に結び付いている側面を表しながらも、業界中のサービス内容の差別化がほとんどない環境のサービス業の売上高利益率の方が好調な傾向があることを表している。

図表Ⅲ-2-3 売上高経常利益率とサービス内容の調整の度合い



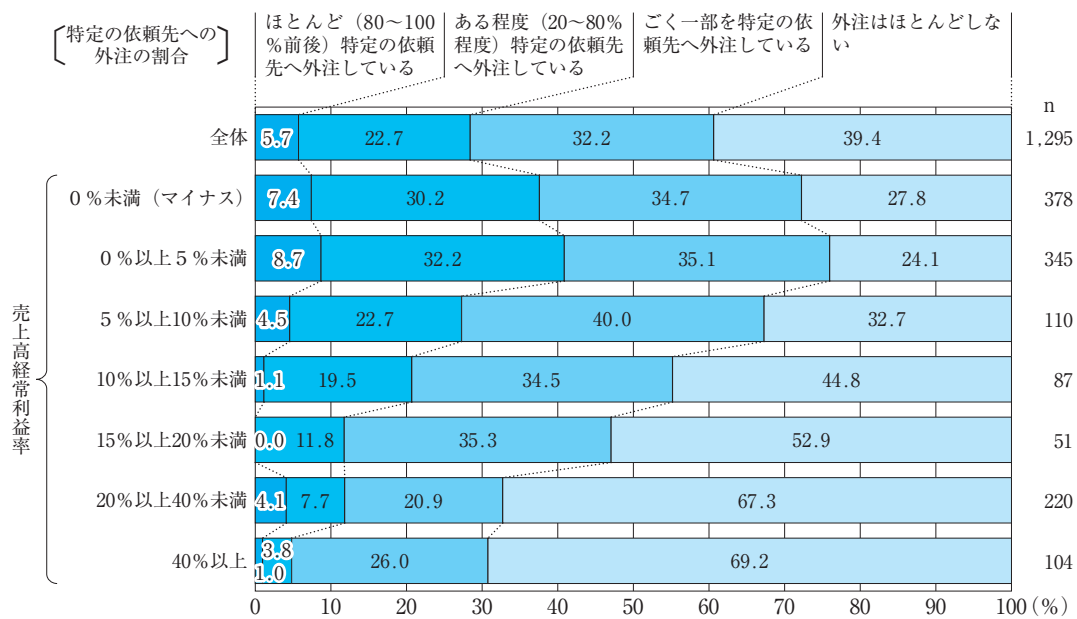
(2) 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況との関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、外注せず内製が中心～

サービス内容を作り上げる上で、自社の内部の制作にとどまらず、他社に部分的な制作を依頼する場合があります。この時、特定の依頼先に部分的な制作を依頼することは、業務内容の事前的な把握や誤解の防止だけでなく、また、恩や義理などを媒介とした精神的な関係性だけでなく、組織を跨いだ複合組織としての独自性を確立している場合が考えられる。そのために、ここでは、サービス内容の作り込みにおける外注利用の状況と売上高経常利益率の関係性を見ていく。

売上高経常利益率が5%未満の企業は、比較的に特定の業者に外注作業を依頼している。売上高経常利益率が0%未満（マイナス）の場合「ほとんど（80～100%前後）特定の依頼先に外注している」と答えた企業の割合が7.4%、0%以上5%未満の場合8.7%となっている。このことにより、他と比較すると大きな数値となっており、特定の依頼先に部分的な作業を依頼しながらサービス内容を作り上げる傾向を持つ企業は、売上高経常利益率が低いことが確認できる。また、売上高経常利益率が15%以上の企業は、「外注はほとんどしない」と答えた企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-4 売上高経常利益率とサービス内容の作り込みにおける外注利用の状況



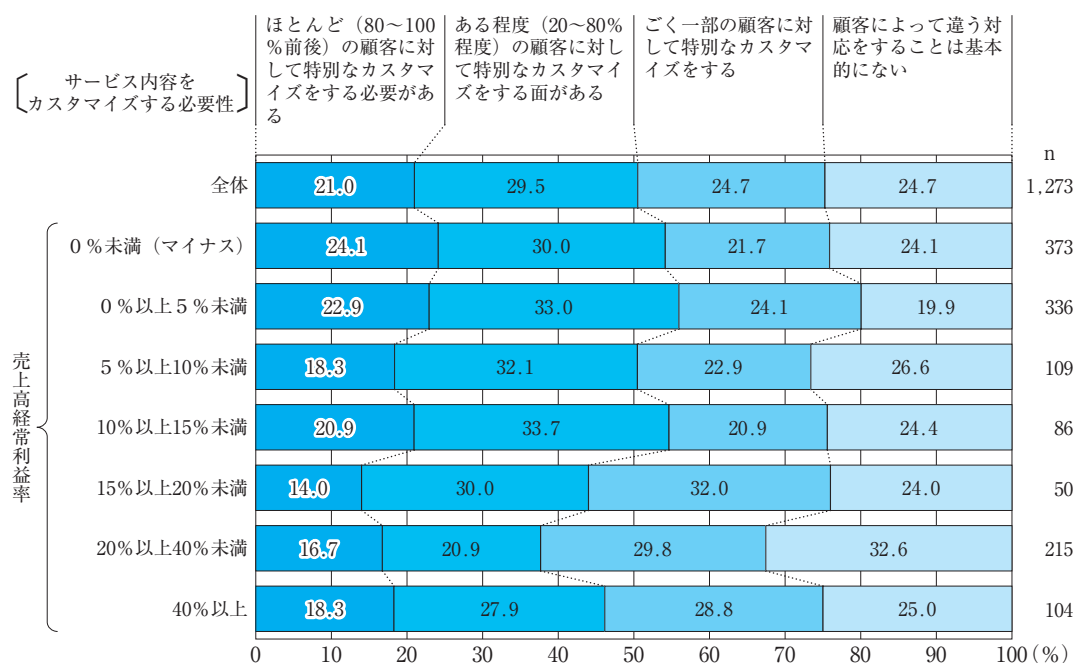
(3) 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合いとの関係性

～顧客ごとにサービスをカスタマイズするかどうかは、売上高経常利益率と相関関係が見え難い～

顧客が望むサービス内容は、標準化された内容である場合も考えられるが、顧客独自の必要性から特別にカスタマイズされるべき内容のものもあり得る。そのために、ここでは、顧客ごとに独自のカスタマイズが求められる度合いを取り上げ、売上高経常利益率との関係性を見ていくものである。作り手にとって常に顧客に応じたカスタマイズが必要とされる場合、標準化されている内容に比べ経済的な資源を投入することになるが、そこから見合った経常利益率が得られているかどうかを理解するものである。

全体を見ると、顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性については、各回答の比率に大きな差異が生じていない。また、売上高経常利益率の違いによっても、顧客ごとにサービスをカスタマイズする必要性についての差がほとんど生じていない。細かく見てみると、売上高経常利益率が20%以上40%未満で、「顧客によって違う対応をすることは基本的にない」と答えた企業数が若干多かったといえる。

図表Ⅲ-2-5 売上高経常利益率と顧客ごとに特別なカスタマイズが必要とされる度合い



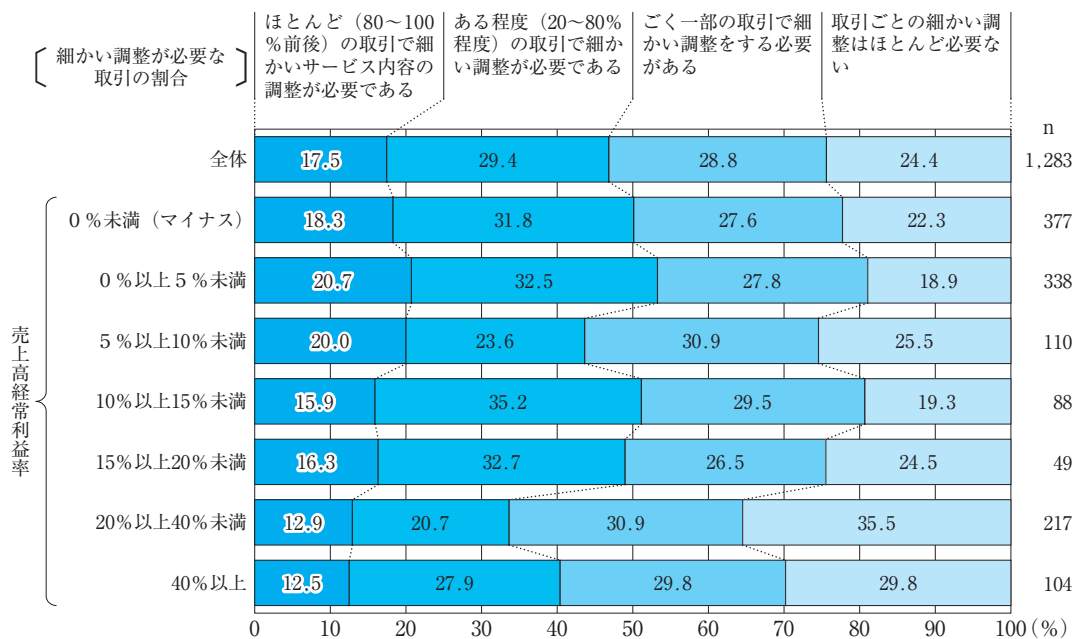
(4) 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性の関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、取引ごとの細かい調整はほとんど必要ないとする傾向～

提供するサービス製品に対する毎回の細かい調整の必要性が高い場合、各企業がその製品の付加価値の向上に努めていることを表している可能性がある。これは、時間や手間など経済的資源が多く費やされていることになり、顧客へ何らかの付加的な価値を供給し、それが競争環境の一側面を築いていることが考えられる。

全体の傾向を見ながら、売上高経常利益率別の数値を見ていく。特に目立つのが、売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた数が12.9%で、逆に「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は35.5%である。これは、全体の傾向からみても前者は小さい数値で、後者が大きな数値となっている。また、売上高経常利益率が40%以上の場合、前者が12.5%、後者が29.8%で、同様の結果となっている。

図表Ⅲ-2-6 売上高経常利益率と提供するサービスの内容を毎回細かく調整する必要性



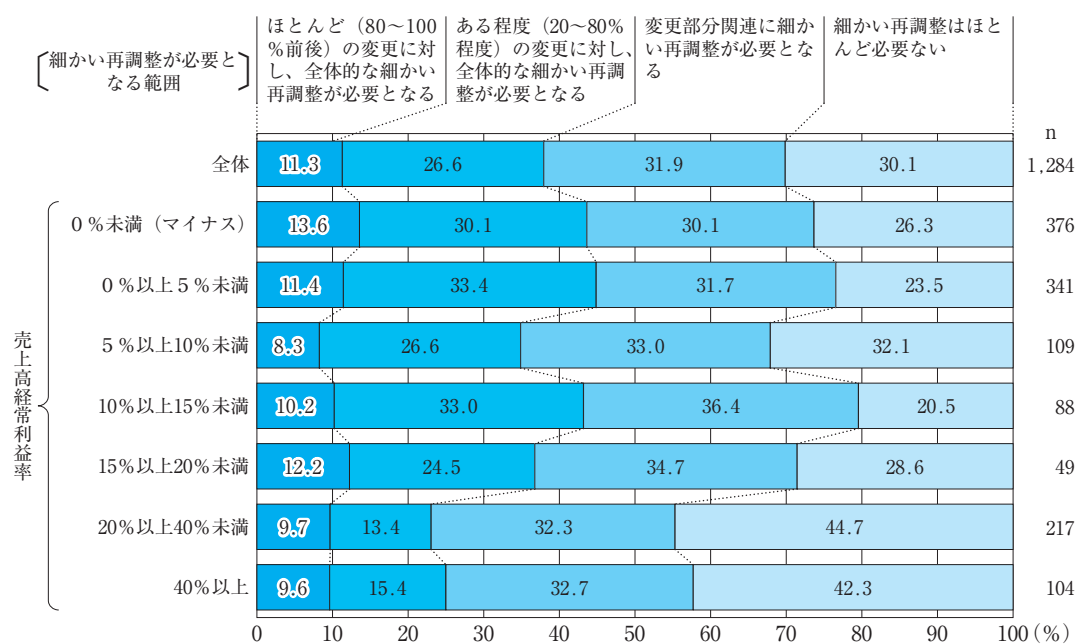
(5) 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性との関係性

～売上高経常利益率が比較的高い企業は、変更に対して細かい再調整を必要としない傾向～

顧客の要望の変更や、設計上の不測の事態などによって、サービス製品の設計内容が変更される場合がある。このような場合、設計者が製品全体を見直さなければならない場合と、局所的な交換や修正によって対応できる場合が考えられる。ここでは、これらのサービス製品の設計上の考え方と、売上高経常利益率との関係性を見ていく。

全体の傾向に対し、売上高経常利益率別に見ていく。特筆すべき内容としては、売上高経常利益率が20%以上の場合である。売上高経常利益率が20%以上40%未満の場合、40%以上の場合共に、「ある程度（20～80%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が小さく、それぞれ13.4%、15.4%となっている。また、「細かい再調整はほとんど必要ない」と答えた割合は、それぞれ44.7%、42.3%である。これらは、内容を個別に作り込みながら付加価値を上げていくサービスの場合の売上高経常利益率より、内容が標準化したサービスの場合の売上高経常利益率の方が大きな値になっていることを示している。

図表Ⅲ-2-7 売上高経常利益率とサービス製品に設計変更があった場合の細かい再調整の必要性



2 主要顧客に対する売り上げ依存度とサービス内容の調整の度合いとの関係性

ここでは、顧客との関係性と、各企業のサービス製品の作り方の関係性を見ていく。特に、主要顧客との取引が多い場合、各企業のサービス製品の設計の仕方に関与があるのかどうかを把握していくものである。

(1) 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度との関係性

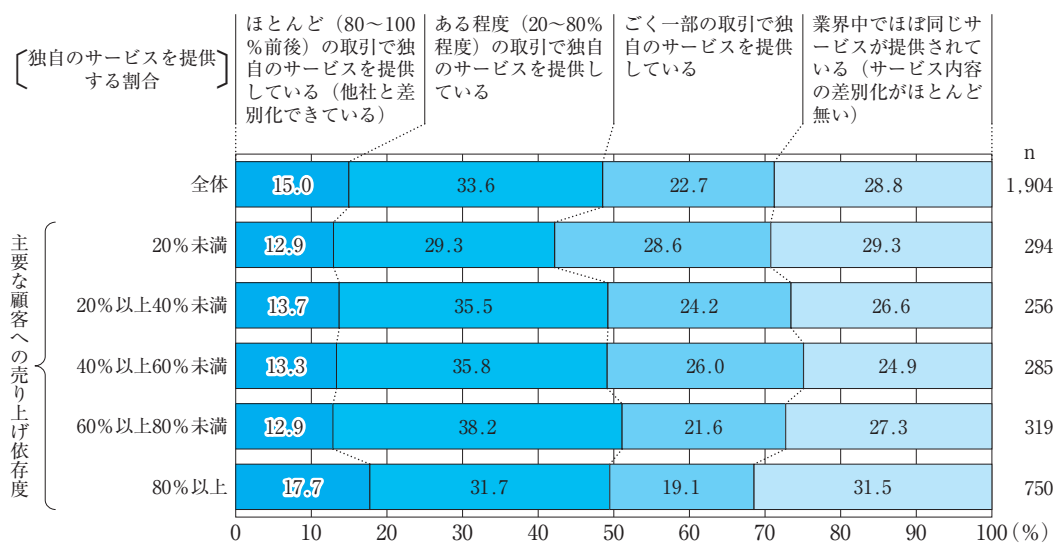
～主要顧客への依存度と、独自知識の活用の必要性は相関関係が見え難い～

サービス製品を設計するとき、各企業が独自の知識やノウハウを活かして作り上げる行為が、主要顧客への売り上げ依存度に影響するのかわかるかを見ていくものである。

全体を見ると、ここまで見てきた内容に即し、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自のサービスを提供している」企業が15.0%、「ある程度（20～80%程度）の取引で独自のサービスを提供している」企業が33.6%となっている。これは、独自の知識やノウハウを活かしている企業が多いことを示しており、これらを合わせると半数近くになっている。

主要な顧客（売上高上位3社）を合計した売り上げ依存度別に見てみると、その依存度の割合にかかわらず、独自の知識・ノウハウを活かしたサービスを提供しているかどうかの傾向が、ほとんど全体と同様の傾向となっている。これは、決まった顧客にサービスを提供する企業も、ほとんど決まった顧客はいない企業も、自社の独自の知識によってサービス内容を作り込む割合が変わらないことを表している。

図表Ⅲ-2-8 独自のノウハウを活かしたサービスを提供する割合と主要な顧客への売り上げ依存度



(2) 設計変更時の細かい調整の必要性和主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性

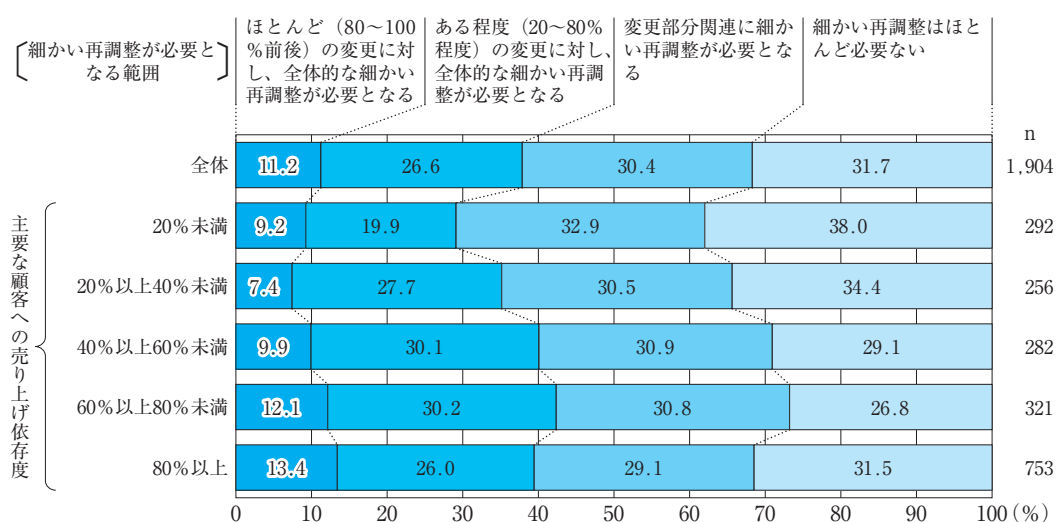
～固定化した主要顧客に対する依存度が上がるほど、設計変更時に細かい調整が必要となる～

顧客の要望の変更などによって、サービス製品の設計内容が変更される場合があるが、設計者が製品全体を見直さなければならない場合と、局所的な交換や修正によって対応できる場合が考えられる。これらのサービス内容の設計の思想と、主要顧客に対する売り上げ依存度との関係性について理解していく。

全体では、これまで述べてきたように「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が11.2%、「ある程度（20～80%程度）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」としている企業が26.6% となっている。一方、「細かい再調整はほとんど必要ない」としている割合は、31.7%となっている。

このような中で、主要顧客を合計した売り上げ依存度別に見ていく。まず、主要顧客を合計した売り上げ依存度が上がるほど「ほとんど（80～100%前後）の変更に対し、全体的な細かい再調整が必要となる」と答えた企業の割合が上がっている。そして、主要顧客を合計した売り上げ依存度が20%未満で、「細かい再調整はほとんど必要ない」と答えた企業の割合が高くなっている。

図表Ⅲ-2-9 設計変更時の細かい調整の必要性和主要顧客への売り上げ依存度

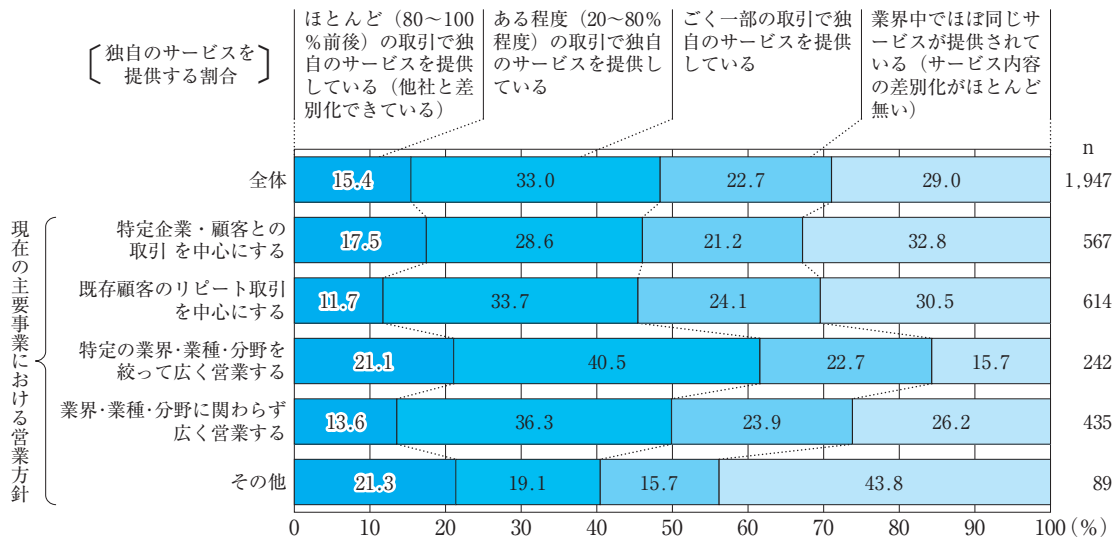


(3) 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合との関係性
 ～特定の顧客だけに依存しない場合、独自の知識やノウハウをより活用する傾向～

現在の主要事業における営業方針及び顧客獲得方針は、各企業においてこれからの事業の方向性を表している。これに対し、独自の知識やノウハウをどの程度活かしたサービスを提供しているかという組織の持つ能力との関係を見ていく。

まず、営業方針及び顧客獲得方針を「特定企業・顧客との取引を中心にする」と答えた企業を見ると、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた割合が比較的高くなっている。また、「既存顧客のリピート取引を中心にする」と答えた企業では、「ほとんど（80～100%前後）の取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えている割合が低い。一方、「特定の業界・業種・分野を絞って広く営業する」としている企業は、「ほとんどの取引で独自の知識やノウハウを活かしている」、「ある程度（20～80%前後）の取引で独自の知識やノウハウを活かしている」と答えた割合が高く、「業界中でほぼ同じサービスが提供されている」と答えた割合が低くなっている。

図表Ⅲ-2-10 現在の主要事業における営業方針と独自の知識を活かしたサービスを提供する割合



3 主要顧客の取引理由とサービス内容の調整の度合いの関係性

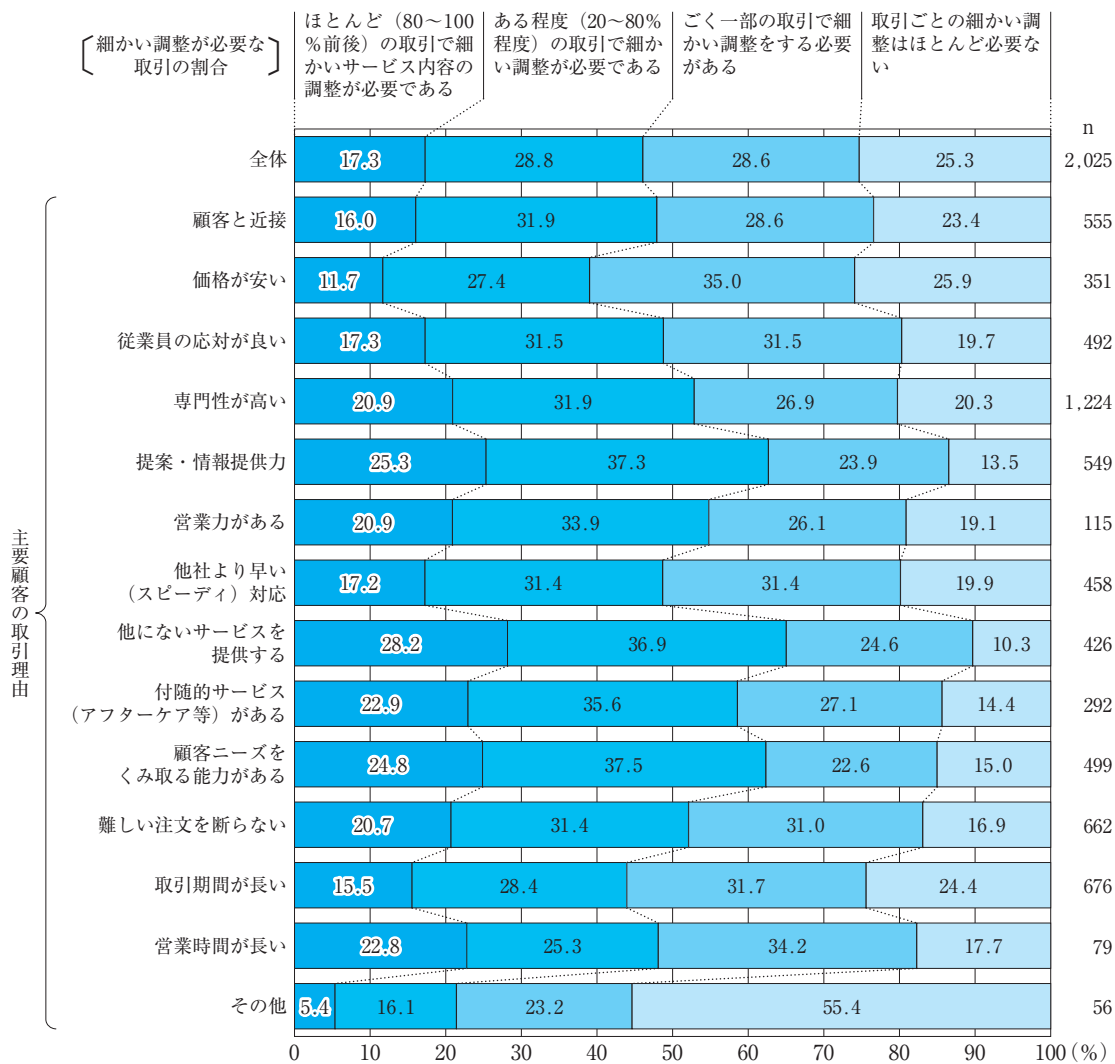
～提案・情報提供力や、顧客ニーズをくみ取る能力を求められる取引では、各企業が細かくサービス内容を調整している～

主要顧客がサービス業の各企業と取引する理由を複数回答した内容に着目しながら、各企業がそれぞれの取引でサービス内容を細かく調整する度合いとの関係性を見ていく。

それぞれのサービス製品についての顧客の要望には、複雑な事項を望むものや、多くの関係事項の調整を必要とするものが含まれることも考えられる。ここでは、顧客の要望に応えるために、それぞれの企業がサービス内容に対して払っている努力と、各顧客がその企業と取引をする理由に、相関関係があるかどうかを見ていく。

主要顧客が各サービス業の企業と取引する理由の想定として、「顧客と近接」、「価格が安い」、「取引期間が長い」と答えた企業は、「ほとんど（80～100%前後）の取引で細かいサービス内容の調整が必要」と答えた数が少なく、また「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は比較的高くなっている。逆に、「提案・情報提供力」、「他にないサービスを提供する」、「顧客ニーズをくみ取る能力がある」、「営業時間が長い」と答えた企業は、「ほとんどの取引で細かいサービス内容の調整が必要である」と答えた数が比較的多く、また「取引ごとの細かい調整はほとんど必要ない」と答えた割合は低くなっている。

図表Ⅲ-2-11 主要顧客の取引理由とサービス内容の調整の度合い



第3章 中小企業の環境対応と環境ビジネス参入の現状と課題の検討

第Ⅲ編第3章では、都内サービス業の環境対応と環境ビジネス参入の現状と課題の検討について、アンケート調査の結果に基づいて述べていく。

持続的な低炭素社会を構築していく上で、中小企業経営における環境対応は、日本国内の二酸化炭素排出量削減という意味合いでも重要な取り組みの一つである。差別化を図るために取り組む中小企業もいれば、経費削減を念頭に取り組む中小企業も現れ、環境対応を中小企業経営に取り込む動きが増加傾向にあると見られる。2008年9月のリーマンショック以来、100年に一度といわれる金融危機により日本経済状況は低迷し、企業経営そのものに大きな影響を与えている。東京都は2010年度4月、地球温暖化対策報告書制度の運用を開始し、本格的な中小規模事業所の温暖化対策に乗り出した。この制度は、都内の全ての中小規模事業所での二酸化炭素排出量を報告書を通して把握し、具体的な省エネルギー対策を実施することを目的としている。環境対応への取り組みを行う上で、中小企業の一般的な弱みでもある専門的なノウハウや資金そして人材不足などが大きな壁となっている可能性が高い。一方では、環境対応そのものをビジネスチャンスとして生かし、付加価値をサービスに加えるといった動きも見られる。都内のサービス業において各企業がどのような環境対応への取り組みを行い、どのような課題を抱え、行政にどのような支援を期待しているのかについて注目し、さらに環境対応そのものに付加価値を加えるといった動きが東京都ではどの程度活発であるかにも注目する。

〔第3章のポイント〕

第1節 環境対応への取り組みの現状

1 実施している環境問題への取り組み

- ・実施している主な取り組み：「こまめな消灯やエアコンの温度調節」（68.3%）、「廃材・ゴミ等のリサイクル」（42.6%）、「省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入」（15.1%）
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも主な取り組み状況は同じ傾向

2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

- ・環境問題に取り組む上での主要な課題：「費用の負担が大きい」（21.4%）、「ノウハウや人手が不足している」（13.1%）、「環境問題に対する情報が不足している」（11.5%）、「業務効率が低下する」（10.4%）
- ・これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向
- ・全体の約4割が「特にない」と回答
- ・業種ごとの環境問題に取り組む上での主要な課題

- ①情報・コンテンツ業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「環境問題に対する情報が不足している」
- ②専門サービス業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「環境問題に対する情報が不足している」
- ③事業サービス業：「費用の負担が大きい」、「ノウハウや人手が不足している」、「業務効率が低下する」

3 環境問題に取り組む上で目標としていること

- ・環境問題に取り組む上での主要な目標：「省エネで経費節減」（37.0%）。「法令の遵守」（27.9%）、「経営者・従業員の環境問題への意識向上」（22.0%）、「産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減」（16.4%）

- ・これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向
- ・情報・コンテンツ業および事業サービス業において、約10%の企業が「自社の企業イメージアップ」を目標
- ・従業者数が多くなるほど「自社の企業イメージアップ」を目標としている企業が多くなる傾向
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも取り組む目標は同じ傾向
- ・全体の約3割が「特に目標はない」と回答
- ・「特に目標はない」と回答した企業は、従業者数が少なくなるにつれて多くなる傾向

4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

- ・期待する主な支援：「税制面の優遇措置の拡充」（23.6%）、「公的な資金補助」（20.8%）、「リサイクルシステム等のインフラの拡充」（19.8%）
- ・いずれの項目にしても従業者数が多くなるにつれて支援を期待する企業が多くなる傾向
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも期待する主な支援は同じ傾向

第2節 中小企業の環境ビジネス参入状況と課題の検討

1 「環境ビジネス」への取り組み

- ・取り組み状況：「現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組みたいと考えている」（8.4%）、「事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる」（4.1%）、「既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている」（1.8%）
- ・事業サービス業において、環境ビジネスへの取り組みは他の業種に比べて比較的活発
- ・全体の7割が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも約7割が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答
- ・環境ビジネスの取り組み状況は従業者数別ではなく業種区分によって異なる傾向
- ・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど環境ビジネスへの取り組みを将来的に考慮していると回答する割合が高くなる傾向

2 当面取り組む予定がない理由

- ・環境ビジネスに取り組む予定がない主な理由：「主要事業の内容と環境との関係が薄いから」（61.1%）、「環境ビジネスへの進出を検討したことがない」（40.6%）
- ・その他特徴的な理由：「新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから」（8.0%）、「環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから」（4.0%）、「環境ビジネスは十分な収益性が望めないから」（3.4%）、「主要事業で十分な利益をあげているから」（2.5%）
- ・業種区分や従業者数別に基づいた分析でも取り組む予定がない理由は同じ傾向

3 環境ビジネス事業の資金調達手段

- ・主な資金調達手段：「自己資金」（44.3%）、「国からの補助金」（26.9%）、「自治体からの補助金」（25.6%）
- ・従業者数が多くなるにつれて自己資金ではなく、国からの補助金や自治体からの補助金、金融機関から

の融資を資金調達手段とする傾向

・「ベンチャーキャピタルからの投資」と回答している企業が全体で1.3%と最も低い

・業種ごとの環境ビジネス事業の資金調達手段

①情報・コンテンツ業：「国からの補助金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

②専門サービス業：「自己資金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

③事業サービス業：「自己資金」を環境ビジネス事業の主な資金調達手段としている傾向

4 環境ビジネス事業の課題点

・主な課題点：「顧客等の関心がまだ低い」（33.3%）、「市場規模が不明」（28.5%）、「採算が合わない」（26.5%）、「国等の支援が十分でない」（19.1%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向

・業種ごとの環境ビジネス事業の課題点

①情報・コンテンツ業：「市場規模が不明」、次いで「有望分野を把握できない」、「採算が合わない」

②専門サービス業：「顧客等の関心がまだ低い」、次いで「採算が合わない」、「市場規模が不明」

③事業サービス業：「顧客等の関心がまだ低い」、次いで「市場規模が不明」、「採算が合わない」

5 期待する支援1 【情報関連】

・行政に期待する支援：「事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援」（30.1%）、「事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援」（29.4%）、

・業種区分に基づいた分析でも上記の支援へ期待は同じ傾向

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

6 期待する支援2 【人材関連】

・行政に期待する支援：「事業化に必要な人手を確保するための支援」（35.3%）「専門性の高い研究者を確保するための支援」（19.7%）、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」（14.6%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

・業種ごとの期待する支援の特徴

①情報・コンテンツ業：「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」、「専門性の高い研究者を確保するための支援」を期待する傾向

②専門サービス業：「事業化に必要な人手を確保するための支援」が期待する主な支援

③事業サービス業：「事業化に必要な人手を確保するための支援」が期待する主な支援

7 期待する支援3 【資金・販路】

・行政に期待する支援：「事業化に必要な資金を確保するための支援」（36.6%）、「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」（34.0%）、「販路を確保するための支援」（26.2%）

・いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多い傾向

・業種ごとの期待する支援の特徴

①情報・コンテンツ業：「事業化に必要な資金を確保するための支援」を主に期待する傾向

②専門サービス業：「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」を主に期待する傾向

③事業サービス業：「事業化に必要な資金を確保するための支援」を主に期待する傾向

第1節 環境対応への取り組みの現状

1 実施している環境問題への取り組み

～業種区分や従業者数別に関わらず環境問題への取り組み状況は同じ傾向～

環境問題への取り組みは、「こまめな消灯やエアコンの温度調節」が全体で68.3%と最も高く、次いで「廃材・ゴミ等のリサイクル」が42.6%、「省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入」が15.1%となっている。これらの3つの項目に関しては、業種区分や従業者数別に基づいた分析でも同じ傾向が見られる。図表Ⅲ-3-1は調査対象の中小企業全体の環境問題への取り組み状況を表している。

図表Ⅲ-3-1 環境問題への取り組み状況

(複数回答：%)

	実施している環境問題への取り組み									n
	こまめな消灯やエアコンの温度調節	エコドライブ	廃材・ゴミ等のリサイクル	省エネ型機器や環境負荷の少ない製品の導入	国際規格（ISO）等の認証取得	環境保全のための従業員の教育	環境保全活動等への参加	その他		
全 体	68.3	10.9	42.6	15.1	1.5	7.4	2.8	5.1	2,165	
業種区分	情報・コンテンツ業	72.5	7.3	44.2	15.1	2.0	8.8	2.0	4.9	491
	専門サービス業	69.0	10.0	40.7	15.5	0.6	5.3	2.6	5.8	1,249
	事業サービス業	60.5	18.0	46.9	14.3	3.7	12.1	4.0	3.2	405
従業者数別	1～4人	69.6	12.1	40.8	13.7	0.4	3.1	3.2	5.6	1,067
	5～9人	65.0	10.0	45.4	18.5	0.8	9.4	2.5	5.2	520
	10～29人	69.1	9.9	47.8	13.5	3.4	12.7	2.9	4.9	385
	30人以上	69.6	6.8	35.8	16.9	6.8	19.6	0.7	2.0	148

業種別では、事業サービス業が他の業種に比べて「エコドライブ」や「国際規格（ISO）等の認証取得」、「環境保全のための従業員の教育」を実施している企業の割合が高くなっている。その他特徴的なものは、従業者数が多くなるにつれて「エコドライブ」を実施していると回答した企業の割合は少なくなる傾向が見られることから、企業規模が大きくなるに従って車離れが起きていることも想定される。「環境保全のための従業員の教育」や「国際規格（ISO）等の認証取得」を実施していると回答した企業の割合が高くなる傾向にあることから、企業規模が大きくなると企業内での環境教育や環境対策を優先的に実施している企業が多数存在していることが想定される。

<事例24> エコを意識してできることから

K社は社員数55人で、警備員を派遣する警備会社。なかなか環境問題に真剣に取り組む企業が少ない中で、できることから着手している。まず、営業車を4台ハイブリッドのプリウスにしている。今後も買い換えの時はプリウス購入予定にしてエコを意識している。また、業務で使用する懐中電灯の乾電池の量は多くなるので、乾電池を使わない方法を模索中である。使用済み乾電池は事業ゴミで引き上げてもらえないので、現状の処分には警備員に持ち帰ってもらい処分している。その他ではペーパーレス運動等。会議ではコピーを配らないでメモ等取るようにし、紙を配らないようにしている。

2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

～課題は費用負担、ノウハウや人手および業務効率への影響～

図表Ⅲ-3-2は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組む上での課題や問題点の調査結果を表している。環境問題に取り組む上での課題や問題点は、「費用の負担が大きい」が21.4%と高く、次いで「ノウハウや人手が不足している」が13.1%、「環境問題に対する情報が不足している」が11.5%、「業務効率が低下する」が10.4%となっている。これらの項目いずれにしても従業員数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向が見られる。

業種別では、情報・コンテンツ業および専門サービス業において、それぞれ36.9%、39.1%の企業が「特にない」と回答しており、さらにそれぞれ14.7%、17.6%の企業が「環境問題は当社の業務に関係ない」と回答しており、事業サービス業との差が大きくなっている。さらに、従業員数が少なくなるほど「特にない」および「環境問題は当社の業務に関係ない」と回答する割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-2 環境問題に取り組む上での課題や問題点

(複数回答：%)

		環境問題に取り組む上での課題や問題点										n
		費用の負担が大きい	ノウハウや人手が不足している	環境問題に対する情報が不足している	業務効率が低下する	取引先の協力・理解が得られない	社内の協力・理解が得にくい	取引先からの要望レベルが高い	環境問題は当社の業務に関係ない	その他	特にない	
全 体		21.4	13.1	11.5	10.4	2.0	4.0	2.0	15.1	1.2	37.1	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	23.6	16.5	12.6	12.2	1.0	5.9	2.4	14.7	1.4	36.9	491
	専門サービス業	17.9	11.5	10.7	8.8	1.6	3.4	1.5	17.6	1.4	39.1	1,249
	事業サービス業	29.9	13.3	11.9	12.8	4.4	3.7	3.0	7.9	0.2	31.6	405
従業員数別	1～4人	16.0	8.3	8.0	6.7	2.1	2.0	1.7	15.3	1.0	44.9	1,067
	5～9人	24.2	14.6	13.7	10.6	1.7	4.2	2.1	16.9	1.0	32.7	520
	10～29人	24.4	20.3	18.2	14.8	1.8	8.6	2.3	13.2	2.1	28.6	385
	30人以上	41.2	24.3	14.2	24.3	2.7	6.8	3.4	12.8	0.7	20.9	148

その他特徴的な傾向としては、環境問題に取り組む上で、「社内の協力・理解が得にくい」および「取引先からの要望レベルが高い」と回答した企業は、従業員数が多くなるほど課題と回答する割合が高くなる傾向が見られる。これは企業の規模が大きくなるにつれて取引先からの要望水準も上がり、社内での協力・理解を得るにはそれなりの課題が存在していることが想定される。

3 環境問題に取り組む上で目標としていること

～取り組みへの期待は経費削減、法令の遵守および社内の環境問題への意識向上～

環境問題に取り組む上で企業経営上目標としていることは、「省エネで経費節減」が37.0%と最も高く、次いで「法令の遵守」が27.9%となっている。次いで「経営者・従業員の環境問題への意識向上」が22.0%、「産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減」が16.4%となっており、これらの項目いずれにしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向が見られる。図表Ⅲ-3-3は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組む上での目標を表している。

図表Ⅲ-3-3 環境問題に取り組む上で目標にしていること

(複数回答：%)

		環境問題に取り組む上で目標にしていること							n
		自社の企業イメージアップ	省エネで経費節減	産業廃棄物処理・リサイクルで経費節減	経営者・従業員の環境問題への意識向上	法令の遵守	特に目標はない	その他	
全 体		7.9	37.0	16.4	22.0	27.9	28.6	1.6	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	10.2	43.8	14.9	26.1	27.3	28.5	1.6	491
	専門サービス業	5.4	34.7	15.0	19.3	25.9	31.7	1.9	1,249
	事業サービス業	12.8	35.6	23.2	25.2	35.6	19.0	0.5	405
従業者数別	1～4人	4.6	30.5	14.3	15.2	24.5	34.0	1.8	1,067
	5～9人	7.3	42.3	20.2	25.6	27.7	25.0	1.7	520
	10～29人	13.8	43.6	18.4	31.4	32.5	23.6	1.3	385
	30人以上	18.9	51.4	15.5	34.5	41.9	14.9	0.7	148

その他特徴的な傾向としては、情報・コンテンツ業および事業サービス業において、約10%の企業が「自社の企業イメージアップ」を目標としていると回答しており、専門サービス業との差が大きくなっている。さらに、従業者数が多くなるほど「自社の企業イメージアップ」を目標としている企業が多くなる傾向が見られる。情報・コンテンツ業および専門サービス業において、約30%の企業が「特に目標はない」と回答しており、事業サービス業との差が大きくなっている。さらに、特に目標を持たずに環境問題への取り組みを行っている企業は、従業者数が少なくなるにつれて多くなる傾向が見られる。

<事例25> 強いエコ意識で

X社はプロのミュージシャン向けのリハーサルスタジオを営む。使わなくなった古い倉庫を利用し1つの部屋がバスケットコートぐらいの広さで6部屋ある。倉庫はテナント料も安いし、もともと建物がしっかりしていて天井も高く作ってあるので、インフラ関係の設備は良くなくても、費用さえかければ自分で思うようにスタジオ作りができる。そもそも音楽を職業とする人は環境やエコに対する意識が高く、設備側がきちんと準備さえすれば、ゴミの分別はしっかりしている。ギターのリ弦もためておいて業者に引き取ってもらっている。ユーザー自身に節電意識も高く、グリーン電力（環境付加価値を有する太陽光発電など）でやってくれと言われることもある。CO₂削減のためにCO₂メーターを付けて見ただけでわかるようにしたところ、客も進んで待機電源を切るようになった。電球等も随時LEDに変えている。

4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

～税制面の優遇措置、公的資金補助およびインフラの拡充を行政に期待～

図表Ⅲ-3-4は調査対象の中小企業全体の環境問題に取り組むにあたり期待する支援のまとめを業種区分と従業者数別で表している。環境問題に取り組むにあたり期待する支援は、「税制面の優遇措置の拡充」が23.6%と最も高く、次いで「公的な資金補助」が20.8%、「リサイクルシステム等のインフラの拡充」が19.8%となっており、いずれの項目にしても従業者数が多くなるにつれて支援を期待する企業が多くなる傾向が見られる。さらに、図表Ⅲ-3-2にあるように、環境問題に取り組む上での課題は「費用の負担が大きい」が最も高いこともあり、行政に対して金銭的な補助を期待していることが分かる。環境問題に取り組む上で企業経営上目標としていることとして「法令の遵守」が27.9%と高いのに対し、「環境関連の法律・条例等の拡充」を環境問題に取り組むにあたり行政に期待すると回答した企業が5.5%となっていることから、さらなる「環境関連の法律・条例等の拡充」が環境問題への取り組みを促進する刺激策とはなり得ないことが想定される。

図Ⅲ-3-4 環境問題に取り組むにあたり期待する支援

(複数回答：%)

		環境問題に取り組むにあたり期待する支援							n	
		公的な資金補助	専門家等の人材派遣や相談窓口の充実	排出量取引への対応支援	環境関連の法律・条例等の拡充	リサイクルシステム等のインフラの拡充	税制面の優遇措置の拡充	その他		特に希望はない
全 体		20.8	4.0	1.5	5.5	19.8	23.6	0.6	45.5	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	23.8	4.5	1.4	4.9	21.0	25.9	0.0	45.8	491
	専門サービス業	17.5	3.5	0.8	5.5	19.9	19.9	1.0	49.2	1,249
	事業サービス業	26.9	4.9	3.7	6.2	17.3	31.6	0.0	34.3	405
従業者数別	1～4人	15.8	2.3	1.6	4.1	18.8	16.2	0.7	51.3	1,067
	5～9人	22.5	5.2	1.5	7.9	21.7	28.3	1.2	38.5	520
	10～29人	26.0	5.2	1.6	6.2	19.2	31.4	0.0	44.9	385
	30人以上	40.5	8.8	0.0	6.1	24.3	39.2	0.0	33.1	148

第2節 中小企業の環境ビジネス参入状況と課題の検討

1 「環境ビジネス」への取り組み

～業種区分によって傾向が異なるが、いずれにせよ環境ビジネス参入は少ない～

図表Ⅲ-3-5は調査対象の中小企業全体の環境ビジネスへの取り組み状況を業種区分と従業員数別で表している。環境ビジネスに取り組んでいる企業において、「事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる」と回答した企業は4.1%となっているが、業種別で見ると、事業サービスが8.6%、専門サービスが3.4%、情報・コンテンツ業が1.8%と、事業サービス業において環境ビジネスへの取り組みが比較的活発であることがわかる。全体では「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業が73.1%と最も高く、従業員数別で分析した場合でも約7割と似た傾向が見られるのに対し、業種別で見ると、情報・コンテンツ業が81.1%、専門サービスが74.9%、事業サービスが58.5%となっていることや上記の取り組み状況から、環境ビジネスの取り組み状況は従業員数別ではなく業種区分によって参入状況が異なることが分かる。「既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている」が1.8%となっており、「現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組むたいと考えている」企業が8.4%となっている。いずれの項目にしても従業員数が多くなるほど環境ビジネスへの取り組みを将来的に考慮していると回答する割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-5 環境ビジネスへの取り組み状況

(%)

		「環境ビジネス」への取り組み					n
		事業として、既に環境ビジネスに取り組んでいる	既に環境ビジネスに取り組んでいるが、今後、さらに新たな環境ビジネス分野に進出したいと考えている	現在は環境ビジネスに全く関わっていないが、将来的に取り組むたいと考えている	当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない	無回答	
全 体		4.1	1.8	8.4	73.1	12.7	2,165
業種区分	情報・コンテンツ業	1.8	1.0	9.6	81.1	6.5	491
	専門サービス業	3.4	1.9	7.5	74.9	12.2	1,249
	事業サービス業	8.6	2.2	9.4	58.5	21.2	405
従業員数別	1～4人	3.0	1.2	5.2	74.8	15.8	1,067
	5～9人	4.2	1.3	11.2	72.3	11.0	520
	10～29人	6.5	3.1	11.2	73.8	5.5	385
	30人以上	5.4	4.1	14.2	68.9	7.4	148

2 当面取り組む予定がない理由

～環境との関係が薄く、環境ビジネスへの進出を検討せず～

図表Ⅲ-3-6は調査対象の中小企業全体の中で「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業の中から、当面取り組む予定がない理由の調査結果を業種区分と従業員数別でまとめ表している。今後、環境ビジネスへ取り組む予定がない理由を尋ねたところ、全体では「主要事業の内容と環境との関係が薄いから」と回答した企業が61.1%と最も高く、次いで「環境ビジネスへの進出を検討したことがない」が40.6%となっている。その他特徴的なものは、全体で「新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから」が8.0%、「環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから」が4.0%、「環境ビジネスは十分な収益性が望めないから」が3.4%、「主要事業で十分な利益をあげているから」が2.5%となっており、従業員が多くなるにつれてこれらに取り組む予定がない理由として上げる割合が高くなる傾向が見られる。

図表Ⅲ-3-6 当面取り組む予定がない理由

(複数回答：%)

		当面取り組む予定がない理由							n
		主要事業の内容と環境との関係が薄いから	主要事業で十分な利益をあげているから	新事業に進出するための用地、資金、人材が不足しているから	環境ビジネスは十分な収益性が望めないから	環境ビジネスに対する市場の評価が未だ充分でないから	環境ビジネスへの進出を検討したことがない	その他	
全 体		61.1	2.5	8.0	3.4	4.0	40.6	3.9	1,582
業種区分	情報・コンテンツ業	65.6	3.0	8.5	4.3	5.5	42.5	2.0	398
	専門サービス業	62.4	2.6	6.5	3.0	3.2	37.8	4.5	935
	事業サービス業	48.5	1.3	12.2	3.4	4.6	48.5	4.6	237
従業員数別	1～4人	58.1	1.4	6.1	3.1	3.3	40.0	5.4	798
	5～9人	63.6	3.5	8.8	4.3	3.2	42.3	2.9	376
	10～29人	66.5	3.2	11.3	2.1	4.9	39.8	0.7	284
	30人以上	59.8	5.9	11.8	5.9	9.8	42.2	2.9	102

<事例26> 「木づかい」運動

W社はグラフィックデザインの会社で、電車の中吊りポスター、車体広告、パンフレット、DM、ファミレスのメニュー関連、写真集等々、様々な受注を紹介やコンペで獲得している。外注も活用しておりW社自体は総合プロデューサーという役割で、クライアントの商品をどうやって消費者に伝えるか、どう表現したらより印象度が高くなるかなどに心をくんでいる。環境関連の仕事として、直近では林野庁の「木づかい運動」(国産材の木を使いましょう)に関連して、京都議定書のCO₂削減目標6%のうち3.9%を林業を通じて削減しようという方針の木づかい運動普及に関するポスター並びにパンフレット、新聞広告などを手掛けた。また、CSRの一環として「3.9グリーンスタイル」マークを取得し、木づかい運動の啓蒙・普及に務めている。W社は仕事として受けて会社としてもこの運動に加わっていることになる。また、木で子供達の心を育てようという小学生向けの冊子や、これから子供をもつ親向けに国産木材の製品を奨める冊子も手掛けた。社長は個人的に育林のボランティアをしていて、よい気分転換、よい人との繋がりになっているという。

3 環境ビジネス事業の資金調達手段

～資金調達は、自己資金や行政から～

環境ビジネスへの取り組みを行っているとは回答した調査対象の企業に対し、環境ビジネス事業の資金調達手段を尋ねた。図表Ⅲ-3-7は調査結果を業種区分と従業員数別にまとめ表している。「自己資金」と回答した企業が44.3%と最も高く、次いで「国からの補助金」が26.9%、「自治体からの補助金」が25.6%、「金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置あり）」が12.6%、「金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置なし）」が7.4%となっている。従業員数が多くなるにつれて自己資金ではなく、国からの補助金や自治体からの補助金、金融機関からの融資を資金調達手段としている傾向が見られる。

業種区分で見ると、専門サービス業と事業サービス業において、「自己資金」を資金調達手段としていると回答している企業はそれぞれ44.1%、50.0%と最も高いのに対し、情報・コンテンツ業において「国からの補助金」と回答している企業が42.6%と最も高くなっている。その他特徴的なものは、環境ビジネス事業の資金調達を「ベンチャーキャピタルからの投資」と回答している企業が全体で1.3%と最も低く、サービス業におけるいわゆる環境ベンチャー市場は、ベンチャーキャピタルからの出資での事業はさほど活発ではないことがわかる。

図表Ⅲ-3-7 環境ビジネス事業の資金調達手段

(複数回答：%)

		環境ビジネス事業の資金調達手段							n
		国からの補助金	自治体からの補助金	金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置あり）	金融機関からの融資（環境ビジネスの優遇措置なし）	ベンチャーキャピタルからの投資	自己資金	その他	
全 体		26.9	25.6	12.6	7.4	1.3	44.3	10.7	309
業種区分	情報・コンテンツ業	42.6	36.1	18.0	4.9	3.3	37.7	11.5	61
	専門サービス業	23.6	24.2	8.7	5.0	0.6	44.1	14.3	161
	事業サービス業	20.7	19.5	15.9	13.4	1.2	50.0	3.7	82
従業員数別	1～4人	18.0	19.0	7.0	3.0	2.0	48.0	18.0	100
	5～9人	25.3	31.0	12.6	4.6	1.1	46.0	5.7	87
	10～29人	32.5	25.0	13.8	11.3	0.0	46.3	8.8	80
	30人以上	48.6	37.1	28.6	20.0	2.9	25.7	8.6	35

<事例27> 蓄光

屋外広告（看板）制作、施工を営む〇社は、蓄光という昼間の光をためて夜光らせる究極のエコの実現へ向け奮闘中。最近は技術の進歩で発光が8時間位保つようになっている。これを避難経路の一端として壁に沿わせる、自転車のスポークに付けるなど用途は幅広い。避難経路では平成21年の12月に消防法が改正されて、前の消防法では通らなかったがOKになった。従来品の電気と比べそれ程金額は変わらない。裏に付いている両面テープを剥がし貼るだけなので施工・電気代がいらすずトータル的には安くなると思う。ただ、LED・蛍光灯に比べてまだまだ光量が低く、暗い。今後、実際にどこかに付けさせてもらって発光時間等数値で検証していきたいとのことだ。

4 環境ビジネス事業の課題点

～市場規模が不明で顧客等の関心も低く、国等の支援も十分にない～

図表Ⅲ-3-8は、環境ビジネスに取り組む上での課題について尋ね、業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。「顧客等の関心がまだ低い」が33.3%と最も高く、次いで「市場規模が不明」が28.5%、「採算が合わない」が26.5%、「国等の支援が十分にない」が19.1%、「関連する情報が十分に入手できない」と「有望分野を把握できない」が共に17.5%となっている。業種区分で見ると、情報・コンテンツ業において、「市場規模が不明」が34.4%、次いで「有望分野を把握できない」が29.5%となっている。

図表Ⅲ-3-8 環境ビジネス事業の課題点

(複数回答：%)

		環境ビジネス事業の課題点									n
		顧客等の関心がまだ低い	採算が合わない	開発費が多額	国等の支援が十分にない	関連する情報が十分に入手できない	市場規模が不明	有望分野を把握できない	わからない	その他	
全 体		33.3	26.5	12.3	19.1	17.5	28.5	17.5	14.6	5.8	309
業種区分	情報・コンテンツ業	21.3	27.9	18.0	14.8	18.0	34.4	29.5	14.8	9.8	61
	専門サービス業	31.1	25.5	11.2	16.1	17.4	24.8	16.1	14.9	7.5	161
	事業サービス業	47.6	28.0	11.0	26.8	17.1	29.3	11.0	13.4	0.0	82
従業者数別	1～4人	31.0	25.0	13.0	17.0	13.0	22.0	13.0	13.0	4.0	100
	5～9人	34.5	21.8	13.8	19.5	19.5	25.3	18.4	17.2	9.2	87
	10～29人	30.0	32.5	6.3	17.5	18.8	38.8	21.3	17.5	1.3	80
	30人以上	48.6	31.4	22.9	28.6	17.1	31.4	22.9	5.7	11.4	35

上記のように、情報・コンテンツ業においてこれらの環境ビジネス事業の課題が「当面の間、環境ビジネスに取り組む予定はない」と回答した企業が8割を超えている理由の一つとなっていることが想定される。専門サービスにおいては「顧客等の関心がまだ低い」が31.1%と最も高く、次いで「採算が合わない」が25.5%、「市場規模が不明」が24.8%となっている。事業サービス業においても専門サービス業と同じ傾向がみられる。その他特徴的なものは、事業サービス業において「国等の支援が十分にない」と回答した企業が約3割となっているのに対し、情報・コンテンツ業および専門サービス業との差が大きくなっている。さらに、いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど回答する割合が高くなる傾向が見られる。

<事例28> 公園緑化、緑地の保存

測量会社のR社は地上測量を手掛けているが、先細りの箱モノ・道路の測量受注の代替としてGIS（地理情報システム）のニーズを重視している。今までアナログの図面だったり、紙の台帳だったりしたものを全てデータ化してパソコンに取り込んでいくシステムで、道路、上下水、固定資産税、住居表示その他いろいろな分野がある。このシステムを作って、納め、保守までやっているが、今後環境面のビジネスも視野に入れざるを得ないということで、R社の持っているGISが応用できればいいと考える。できあがっているものとして、公園管理台帳システムというものがあり、公園の緑化をいかに進め、緑地をいかに保存していくかに役立てていきたいとのことである。

5 期待する支援1【情報関連】

～外部連携やビジネスモデル構築、環境関連の情報を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援」と回答している企業が30.1%と最も高く、次いで「事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援」が29.4%、「事業化に必要な資金の入手方法等に関する情報を提供する支援」と「環境分野における技術動向に関する情報を提供する支援」が共に23.3%、「連携相手とすべき企業や研究機関を選ぶための情報を提供する支援」が21.0%となっている。業種区分でも同じ傾向が見られる。いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなる傾向が見られる。上記のように、環境ビジネス事業における研究機関とのマッチングやそこで生まれる新たなビジネスモデルの構築、環境関連法規制の動向や環境ビジネス市場などさまざまな情報の提供を行政に期待していることが見てとれる。図表Ⅲ-3-9は行政に期待する情報関連における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-9 行政に期待する情報関連における支援

(複数回答：%)

		期待する支援【情報関連】								n
		連携相手とすべき企業や研究機関を選ぶための情報を提供する支援	事業化の手法（新たなビジネスモデルの構築等）に関する情報・ノウハウに関する情報を提供する支援	事業を展開しようとする市場の状況に関する情報を提供する支援	連携相手と出会う場を提供する支援	事業化に必要な資金の入手方法等に関する情報を提供する支援	国内の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援	海外の環境関連法規制の動向に関する情報を提供する支援	環境分野における技術動向に関する情報を提供する支援	
全 体		21.0	30.1	29.4	15.2	23.3	19.1	7.4	23.3	309
業種区分	情報・コンテンツ業	32.8	34.4	34.4	24.6	31.1	18.0	9.8	18.0	61
	専門サービス業	19.3	31.7	26.1	13.7	20.5	19.9	7.5	23.6	161
	事業サービス業	17.1	23.2	31.7	11.0	23.2	17.1	3.7	28.0	82
従業者数別	1～4人	23.0	27.0	24.0	17.0	22.0	17.0	5.0	17.0	100
	5～9人	20.7	26.4	26.4	18.4	18.4	17.2	9.2	28.7	87
	10～29人	15.0	38.8	30.0	8.8	26.3	22.5	8.8	23.8	80
	30人以上	31.4	31.4	48.6	20.0	37.1	25.7	8.6	31.4	35

<事例29> 待たれる法整備

ビルの保守・管理を手がけるN社は、店舗照明の保守・管理がメインの仕事のひとつである。例えばある会社の全店舗の照明を18ヶ月サイクルで取り替える。水銀灯、ナトリウム灯なども扱う。今後LEDにも力を入れていきたいと考え現在実験中である。現在の蛍光灯と同様の長さが1本1万円と高いため、今のところ5本に1本程度をLEDとしている。日本の場合まだ省エネ法が確立していないので、LEDに取り替えて20万を超える修繕費がかかった場合に減価償却で一括償却出来ない。法整備ができていないから投資してまでやろうという人は少ない。パソコン関係だったら100万まで一括処理できる。そういう法律を作らなければいけないと思う。

6 期待する支援2 [人材関連]

～事業化に必要な人手や専門知識の高い人材を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化に必要な人手を確保するための支援」が35.3%と最も高く、次いで「専門性の高い研究者を確保するための支援」が19.7%、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」が14.6%となっている。いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなっている。図表Ⅲ-3-10は行政に期待する人材関連における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-10 行政に期待する人材関連における支援

(複数回答：%)

		期待する支援【人材関連】			n
		知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援	専門性の高い研究者を確保するための支援	事業化に必要な人手を確保するための支援	
全 体		14.6	19.7	35.3	309
業種区分	情報・コンテンツ業	26.2	26.2	31.1	61
	専門サービス業	11.2	22.4	36.0	161
	事業サービス業	13.4	11.0	39.0	82
従業者数別	1～4人	14.0	19.0	24.0	100
	5～9人	14.9	24.1	37.9	87
	10～29人	13.8	16.3	40.0	80
	30人以上	17.1	20.0	54.3	35

業種区分で見ると、情報・コンテンツ業において、「知的所有権や特許といった分野でのビジネス知識を有する人材を確保するための支援」と回答している企業が26.2%となっており、専門サービス業および事業サービス業との差が大きくなっている。上記のように、環境ビジネス事業において専門的な知識を有する人材の確保も重要だが、実際の事業化に必要な即戦力のある人材を行政に求めていることが想定される。

<事例30> バイオレメディエーション

S社はバイオの技術を使った清掃業務を営むが、バイオレメディエーション（微生物で水質・土壌・空気を改良、汚物を分解する技術）の事業を広げたいと思っている。環境負荷が低く欧米では珍しくないこの技術も日本では既存の実績がないということで公共事業への参入が阻まれ歯がゆい思いをしている。安く衛生的に仕上がるこの技術をもっと広げるために既存の枠にとらわれない柔軟な入札のしくみになればいいと思う。信頼を得るために実績が必要だとしても、新しい技術に対してはその実績を得るためのチャンスが開かれている必要がある。

7 期待する支援3 [資金・販路]

～資金や販路を確保するための支援や事務手続きの簡素化を期待～

環境ビジネス事業に取り組む上で行政に期待する支援は、「事業化に必要な資金を確保するための支援」と回答している企業が36.6%と最も高く、次いで「補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化」が34.0%、「販路を確保するための支援」が26.2%となっている。図表Ⅲ-3-11は行政に期待する資金・販路における支援を業種区分と従業者数別にまとめたものを表している。

図表Ⅲ-3-11 行政に期待する資金・販路における支援

(複数回答：%)

		期待する支援【資金・販路】			n
		事業化に必要な資金を確保するための支援	販路を確保するための支援	補助制度の申請等に係る事務手続きの簡便化	
全 体		36.6	26.2	34.0	309
業種区分	情報・コンテンツ業	52.5	37.7	37.7	61
	専門サービス業	28.0	27.3	31.7	161
	事業サービス業	42.7	15.9	36.6	82
従業者数別	1～4人	28.0	27.0	40.0	100
	5～9人	39.1	23.0	24.1	87
	10～29人	37.5	23.8	35.0	80
	30人以上	54.3	40.0	40.0	35

上記の情報関連や人材関連の支援への期待同様、いずれの項目にしても従業者数が多くなるほど支援を行政に期待していると回答する割合が多くなっている。業種区分で見ると、情報・コンテンツ業および事業サービス業において、「事業化に必要な資金を確保するための支援」と回答している企業が約5割となっており、専門サービス業との差が大きくなっている。上記のように、行政に対して資金や販路の確保のための支援を期待しており、事務手続きの簡素化も期待していることから、今後のサービス業における環境ビジネスの事業化には行政の支援が重要な役割を果たすことが想定される。