

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 都内サービス業の生産性向上への取組

第I編では、各種統計資料により都内サービス業のマクロの現状を定量的な観点から考察した。第II編では都内サービス業1万社を対象としたアンケート調査の結果から、創業や事業承継の状況、売上高や経常利益の動向、取引の動向、立地や資金需要など、経営の特性や経営成果等を明らかにした。この第III編第1章では、同じくアンケート調査結果から、テーマとして「生産性」に着目し、分析する。

【第1章のポイント】

1 概要

- (1) 雇用と付加価値生産額の状況（既存統計より）：企業を顧客とするサービス業の生産性は総じて高く、個人を顧客とするサービス業は総じて低い
- (2) 売上高と総人件費の関係：総人件費が増加した企業の方が、売上高が増加した企業より多い

2 設備投資

- (1) IT設備投資の実施と予定時期：実施後3年未満が半数。事業サービス業の投資割合低い。小規模ほど実施・予定割合が低い
- (2) IT以外設備投資の実施と予定時期：実施後3年未満25.0%。専門サービス業の投資割合やや低い。
- (3) 設備投資額と業績との関係：業績の良い企業はIT投資額が増えている

3 情報化の状況

- (1) IT機器の活用状況：事業サービス業はITを十分活用している割合が低い
- (2) IT活用状況と業績との関係：IT活用企業は業績が向上している
- (3) パソコンを利用している業務：
 - 1) 業種別、従業者数別：従業者数規模が小さいほどパソコン利用の割合が低い
 - 2) 特定8業種：デザイン業、税理士事務所は利用割合の低い業務が多い
 - 3) 業種別：5人以上の規模では基本的な業務には業績に関わらず利用。一方、「社内での情報交換」「人事・労務管理」は業績により利用度に差がある
- (4) webサイトを利用している業務：
 - 1) 業種別、従業者数別：1～4人規模では2割超の企業がwebサイトを利用していない
 - 2) 業績別：業績により「市場情報等収集」「人材募集」「受注・販売」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。しかしその中で増収企業と減収企業の間には利用度に差がある

4 付加価値向上への取組

- (1) 無料サービスの有無と業績との関係：生産性の高低との明確な関係はみられない
- (2) 無料サービスの具体例：「相談」が多い
- (3) 品質評価の方法：「測定していない」が7割。小規模、売上高減少、顧客件数減少、商圏が小さい企業ほど評価を実施していない
- (4) 3年前と比較した価格の変化：小規模ほど価格競争に巻き込まれていることがうかがえ、取引構造等に原因の可能性
- (5) まとめ

第1章 都内サービス業の生産性向上への取組

サービス業は製造業に比べて生産性の伸びが低だけでなく、海外の主要先進国と比べても低く（図表Ⅲ-1-1）、この向上が課題と言われて久しい。第Ⅰ編1章1節であげたように、東京には日本のサービス業の事業所数の約1割が立地しており、他業種に比べて生産額も高く、事業所数や生産額等の増加率も全国に比べて高い。よって、サービス業が生産性を向上させることは東京の経済全体にも影響し、東京都の産業力強化の観点からも重要である。

経済学における生産性には、労働生産性、資本生産性、全要素生産性（TFP）などの概念があり、労働生産性は労働投入量1単位あたりの生産量（「生産量/労働投入量（人または時間）」）、資本生産性は資本投入1単位あたりの生産量（「生産量/資本投入量（台または稼働時間）」）、全要素生産性は労働、資本双方の生産要素（中間投入を含める場合もある）の投入に対する生産量（「生産量/資本、労働などの生産要素の組み合わせ」）である。

OECDは「生産性（Productivity）」の定義を「産出物を生産諸要素の1つによって割った商」としている。また、経済産業省は報告書の中で、生産性を「市場における価値創出の際に使用される資源について、その活用の効率を表すもの」と定義し、「したがって、生産性向上のためには、効率向上（生産性の分母に注目）と付加価値向上・新規ビジネス創出（生産性の分子に注目）が両輪となって追求されることが必要」としている（*1）。

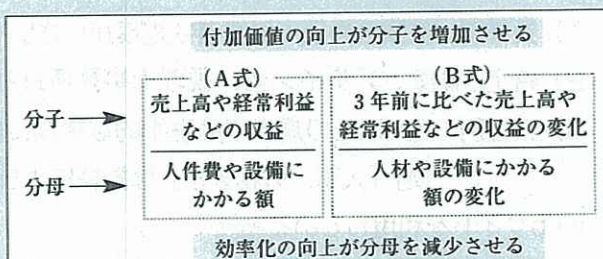
本報告書では、生産性を、分子に付加価値の向上を表す値としての「売上高や利益などの収益」、分母に効率性の向上を現す値としての「人材や設備にかかる額」をおいた場合の商（下図A式）、もしくは分子を「3年前に比べた売上高や利益などの収益の変化」、分母を「人材や設備にかかる額の変化」とした場合の商（下図B式）ととらえ、分子分母の両方につきアンケート回答企業の状況を見る。また、分子については、売上高や経常利益

図表Ⅲ-1-1 労働生産性上昇率（1995～2003）

%	製造業	サービス業
米国	3.3	2.3
英国	2.0	1.3
ドイツ	1.7	0.9
日本	4.1	0.8

資料 OECD compendium of Productivity Indicator 2005

【本報告書での生産性の考え方：分子分母の両方に着目】



【本章の構成】（数字は項番号を示す）



*1 資料：経済産業省「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」H19.4

を増加させるための経営努力である「無料サービスの提供状況」や「品質評価の方法」についてアンケート回答をみる。

1 概要

(1) 雇用と付加価値生産額の状況（既存統計より）

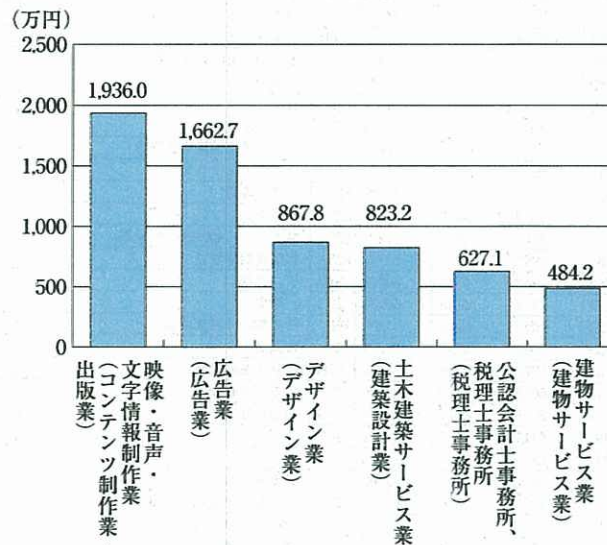
まず、「事業所・企業統計調査報告」と「サービス業基本調査」により計算した雇用増加数と付加価値生産額により、当調査対象業種の雇用状況と生産性の高低をみる。雇用については、平成16年の従業者数が平成13年の従業者数と比べて増加しているか減少しているかにより分類した。付加価値生産額については、1人あたり付加価値計算額を、算定可能であった全業種の平均額である約450万円を境に高低を分けた。

図表Ⅲ-1-3は、上記の2統計資料から集計可能であった全サービス業種の分類である。当調査の対象業種を網掛けしており、各分類（「高生産性・雇用増加」、「高生産性・雇用減少」、「低生産性・雇用増加」、「低生産性・雇用減少」）ごとに1人あたり付加価値生産額（東京都）の高い順に表記している。結果をみると、当調査の対象業種はほとんどが高生産性の分類に入っている。なかでもサービス業にあって、主に企業を顧客としたサービスを提供している業種は、個人を顧客としている業種に比べて生産性が高いといえる。低生産性に入った3業種（労働者派遣業、商品検査業、スポーツ・娯楽用品賃貸業）は全国比でも低い。

雇用増加の分類に入った業種は、マーケットが拡大することで人員需要を増加させたことに因果関係があると考えられ、雇用減少の分類に入った業種はマーケットが縮小して人員削減が進んだことの影響が考えられる。

なお、本報告書でとり上げた特定8業種を濃い青色で網掛けしており（但しソフトウェア業のみ算出不可であったため記載していない）、これをみるとコンテンツ制作業、出版業、広告業の1人あたり付加価値生産額は高く、税理士事務所、建物サービス業は低い。

図表Ⅲ-1-2 本報告書でとりあげた特定8業種に関連する業種の1人あたり付加価値生産額



※ () 内は特定8業種。ソフトウェア業のみ算出不可であったため記載していない
計算式は図表Ⅲ-1-3下に記載

図表Ⅲ-1-3 雇用増加数および1人あたり付加価値生産額による業種分類

		H13～ 16年 雇 用 増 加 数	1人あたり 付加価値生産額 (万円)			A/B-1 (%)	H13～ 16年 雇 用 増 加 数	1人あたり 付加価値生産額 (万円)			A/B-1 (%)	
			高生産性(東京都)					低生産性(東京都)				
			東京都 (A)	全国 (B)				東京都 (A)	全国 (B)			
高生産性(東京都)						低生産性(東京都)						
雇	881		1,620	6,663.6	4,951.7	34.6%	77L		595	401.9	295.5	36.0%
	883		1,037	5,387.3	3,982.6	35.3%	702		44	3,649	267.5	36.4%
	41		2,506	1,936.0	1,306.2	48.2%	774		8,282	362.6	263.6	37.6%
	415		1,935	1,936.0	1,306.2	48.2%	77M		1,085	357.8	294.0	21.7%
	812		1	1,478.7	891.5	65.9%	823		320	344.7	274.2	25.7%
	859		11	1,052.3	721.0	45.9%	829		1,851	333.4	407.9	-18.3%
	903		76	1,041.2	794.7	31.0%	754		7,325	326.9	290.5	12.5%
	852		339	996.3	825.5	20.7%	77D		38	318.0	476.6	-33.3%
	80K		323	895.0	706.2	26.7%	75A		2,301	312.8	222.1	40.9%
	80H		381	867.8	708.8	22.4%	84A		4,159	310.9	327.1	-4.9%
	694		5,548	858.8	886.6	-3.1%	753		2,279	306.0	218.3	40.1%
	88B		375	855.2	685.4	24.8%	70F		3,655	303.0	239.2	26.6%
	809		100	713.3	637.7	11.9%	825		347	293.3	331.3	-11.5%
	736		1,307	698.1	652.7	7.0%	844		4,886	286.3	334.8	-14.5%
	41B		3,609	693.4	640.3	8.3%	735		2,639	283.8	260.6	8.9%
	73D		1,438	632.6	775.0	-18.4%	84G		8	283.1	245.0	15.5%
	804		503	605.5	488.6	23.9%	84E		7	283.0	433.0	-34.6%
	851		347	583.0	607.2	-4.0%	90A		15,927	281.9	295.2	-4.5%
	835		153	572.6	505.8	13.2%	734		183	271.0	240.2	12.8%
	84J		276	538.1			83E		366	259.1	382.0	-32.2%
	802		2	501.4	478.9	4.7%	773		471	255.9	283.4	-9.7%
	909		8,212	489.2	424.6	15.2%	772		477	252.3	208.5	21.0%
	906		4,655	473.1	386.8	22.3%	759		19,282	232.1	256.6	-9.6%
	70J		659	456.2	279.6	63.2%	84C		1,340	209.7	326.2	-35.7%
							834		57	205.3	174.5	17.7%
							77F		1,284	184.9	150.8	22.6%
							723		11	152.0	172.4	-11.9%
							755		2,066	125.3	198.9	-37.0%
							811		261	88.2	-240.9	-136.6%
							923		71	22.2	42.6	-47.8%
							77C		21	-159.5	209.7	-176.0%
	41A		-1,674	4,499.1	1,942.4	131.6%	72B		-541	449.4	396.2	13.4%
	691		-2,765	3,180.1	1,693.6	87.8%	839		-1,673	441.8	439.9	0.4%
	831		-1,533	2,022.3	1,519.3	33.1%	902		-107	428.9	439.6	-2.4%
	891		-8,717	1,775.2	1,600.0	11.0%	693		-492	414.4	322.7	28.4%
	89		-8,919	1,662.7	1,448.8	14.8%	722		-467	410.0	349.1	17.4%
	884		-449	1,416.1			821		-2,152	406.1	342.8	18.5%
	882		-1,939	1,353.6	1,226.7	10.3%	703		-1,776	404.7	330.0	22.7%
	872		-342	1,263.2	1,070.5	18.0%	70B		-1,920	389.9	317.4	22.9%
	77E		-352	1,086.4	949.8	14.4%	70D		-547	367.3	295.2	24.4%
	842		-1,394	1,024.4	816.9	25.4%	70E		-1,283	362.5	303.4	19.5%
	899		-202	991.7	812.1	22.1%	70C		-5,979	358.2	286.5	25.0%
	80J		-4,872	959.4	761.5	26.0%	701		-7,014	345.0	284.9	21.1%
	806		-4,488	910.6	745.6	22.1%	82A		-1,239	343.6	296.7	15.8%
	836		-279	900.9	684.5	31.6%	88A		-600	330.6		
	841		-115	897.9	594.8	51.0%	84H		-858	329.0	247.6	32.8%
	73C		-131	895.3	453.6	97.4%	824		-530	298.4	266.3	12.1%
	90B		-7,715	866.3	603.8	43.5%	822		-982	296.1	204.2	45.0%
	801		-2	844.7	796.5	6.1%	885		-104	294.3	360.2	-18.3%
	805		-8,086	823.2	601.2	19.1%	833		-39	285.1	240.8	18.4%
	905		-1,062	789.2	473.6	66.6%	84F		-98	265.0	180.1	47.1%
	771		-373	747.7	448.8	66.6%	70A		-940	254.2	253.5	0.3%
	80L		-223	709.5	636.0	11.6%	709		-4,749	240.3	193.1	24.5%
	83D		-2,039	706.2	525.5	34.4%	704		-1,279	232.9	191.3	21.8%
	901		-55	677.0	600.6	12.7%	77H		-105	222.1	85.5	159.7%
	861		-718	668.8	552.6	21.0%	77J		-110	216.2	99.3	117.8%
	82B		-913	651.9	464.7	40.3%	77G		-179	207.2	85.8	141.6%
	808		-2,492	644.7	461.7	39.6%	70H		-380	202.4	164.4	23.1%
	749		-244	628.5	549.3	14.4%	873		-96	196.2	186.6	5.1%
	803		-1,773	627.1	550.6	13.9%	922		-751	173.8	93.6	85.7%
	742		-22	622.6	382.5	62.8%	75B		-22	159.7	105.6	51.2%
	889		-225	613.5			70G		-5,028	148.7	163.2	-8.9%
	849		-2,185	591.1			921		-50	103.7	75.3	37.7%
	692		-1,383	570.7	409.5	39.4%	807		-4	65.1	195.0	-66.6%
	721		-639	568.3	415.3	36.9%	929		-197	55.0	128.9	-57.3%
	779		-1,525	565.5	580.5	-2.6%						
	84B		-206	564.3	422.9	33.4%						
	843		-984	547.5	650.5	-15.8%						
	72A		-88	502.2	362.9	38.4%						
	901		-13,015	484.2	345.8	40.0%						
	729		-629	459.4	386.1	19.0%						
	84D		-324	453.0	347.7	30.3%						

資料：平成16年「サービス業基本調査」、「事業所・企業統計調査報告」より集計作成。

1人あたり付加価値額は「サービス業基本調査」より(収入額-経費総額+給与支給総額)÷従業員数として計算
 ※当調査の対象業種に網掛け。本報告書でとりあげた特定8業種に関連する業種は濃い青色で網掛けしている。

(2) 売上高と総人件費額の関係（アンケート結果）

～総人件費が増加した企業の方が、売上高が増加した企業より多い～

前述したところにより、「売上高、商品・サービス価格、経常損益」は本報告書における生産性の考え方の分子とする。また、「IT設備投資額、IT以外の設備投資額、総人件費額」を分母とする。

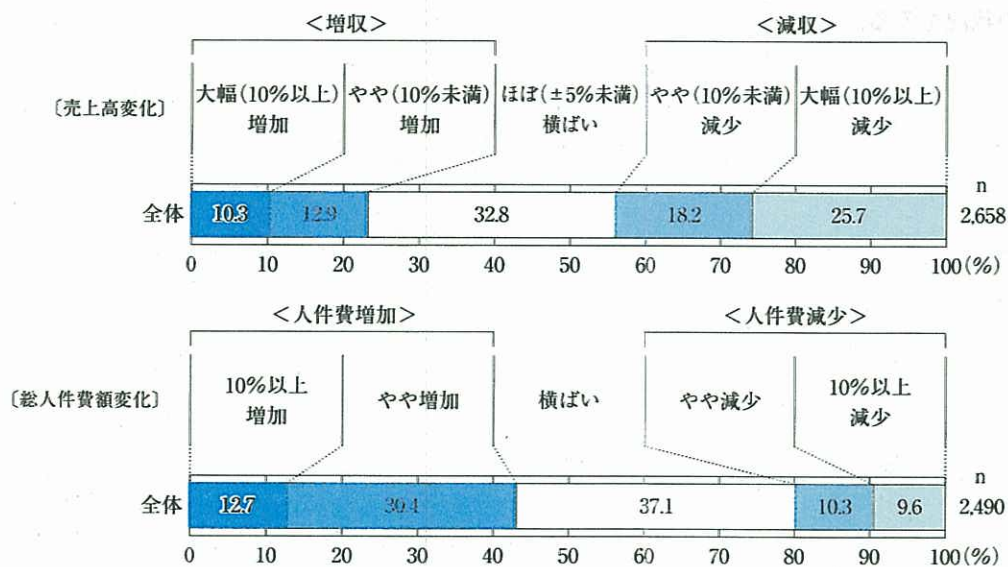
このなかで分子を売上高、分母を総人件費とした、労働生産性に関してアンケート結果から分析する。

分子である3年前に比べた売上高の変化は、全体では「大幅（10%以上）増加」が10.3%であるのに対して、分母である3年前に比べた総人件費額の「10%以上増加」はそれ以上の12.7%となっている。また、売上高の「大幅（10%以上）減少」が25.7%に達するのに対し、総人件費額の「10%以上減少」は9.6%にとどまっている。

参考までに、分子に売上高変化の「大幅（10%以上）増加」と「やや（10%未満）増加」を合わせた<増収>の割合、分母に総人件費額変化の「10%以上増加」と「やや増加」を合わせた<人件費増加>の割合をおき、比較すると<増収>が23.2%に対し<人件費増加>は43.1%と高くなっている。また、売上高変化の「大幅（10%以上）減少」と「やや（10%未満）減少」を合わせた<減収>割合と総人件費額変化の「10%以上減少」と「やや減少」を合わせた<人件費減少>を比べると、<減収>が43.9%に対し、<人件費減少>は19.9%にとどまっている。*

これらの数字のみをみる限りでは、総人件費の増加に対して売上の伸びが伴っていない企業の方が多い（人件費の減少以上に売上を減少させた企業が多い）。正確には、実数値や回答企業の規模の分散等を考慮しなければならないが、都内中小企業においては、売上高と人件費でみた労働生産性は低下している可能性が高いと推測できる。

図表Ⅲ-1-4 売上高変化と総人件費額変化の対比



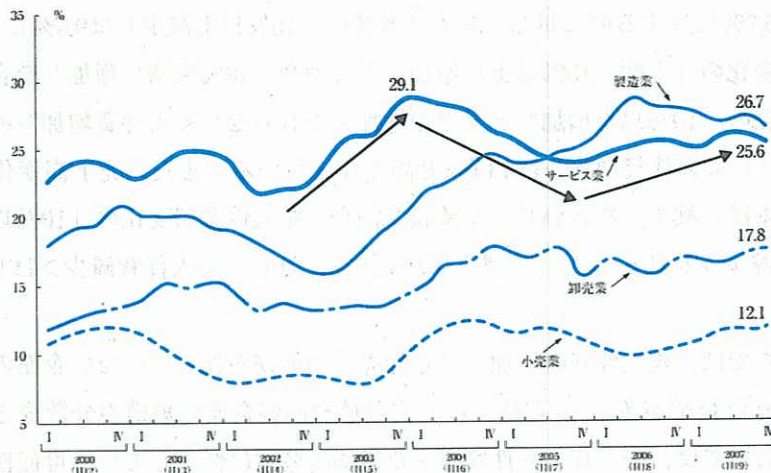
以下、設備投資等、生産性に影響のある項目についてアンケート回答状況を見る。

*但し、アンケート中、総人件費については「やや増加、やや減少、横ばい」は、10%未満、±5%未満としていない。

2 設備投資

「東京都中小企業の景況」（東京都産業労働局）によると、都内サービス業の設備投資割合は平成19年第Ⅳ四半期の時点で25.6%である。平成14年より増加し、16年第Ⅰ四半期に29.1%まで達したが、以後17年まで減少、18、19年は微増している。サービス業は、平成17年までは製造業よりも実施割合が高かったが、以後製造業より低くなっている（第Ⅰ編第2章2節－2再掲）。

図表Ⅲ1-5 設備投資の実施割合推移（業種別） 後方4四半期移動平均



以下、設備投資の内容をIT（ソフト、システムを含む）と、IT以外（機械等）に分け、投資時期についてアンケート回答企業の状況を見る。

(1) IT設備投資の実施と予定時期

～実施後3年未満が半数。事業サービス業の投資割合低い。小規模ほど実施・予定割合が低い～

直近のIT機器（ソフト・システムを含む）設備投資時期は、全体では「実施後1年以上3年未満」が29.3%、「実施後1年未満」が21.0%であり、ここ3年間にIT投資をした企業は50.3%と半数を占めている。

業種別に特徴をみると、情報・コンテンツ業は「実施後1年未満」の企業が26.6%であり、他業種に比べて高いが、「実施後1年未満」と「実施後1年以上3年未満」を合わせた割合は情報・コンテンツ業51.8%、専門サービス業52.4%、事業サービス業44.0%と専門サービス業がやや高い。事業サービス業は「今後行わない」の割合が11.2%であり、情報・コンテンツ業の4.9%、専門サービス業の7.8%に比べて高く、設備投資実施割合がやや低い。

従業員数別では1～4人規模の企業は「今後行わない」が13.8%と他の従業員数規模より高く、100人以上規模の企業は「今後1年以内に実施予定」の割合が18.4%と他規模に比べて高い。従業員数規模によりIT投資実施状況や意向に違いがあり、規模が小さいほど設備投資の実施割合、予定割合とも低くなっている。

図表Ⅲ-1-6 IT設備投資の実施と予定時期

(複数回答：%)

		実施後 1年未満	実施後 1年以上 3年未満	今後1年 以内に 実施予定	今後2～ 3年以内に 実施予定	3年以上 行って いない	今後 行わない	未定	n
全 体		21.0	29.3	8.4	6.9	8.3	7.8	21.3	2,451
業 種 別	情報・コンテンツ業	26.6	25.2	9.2	6.5	7.7	4.9	23.2	556
	専門サービス業	21.3	31.1	8.5	8.3	8.6	7.8	17.7	1,296
	事業サービス業	14.8	29.2	7.5	4.5	8.1	11.2	27.2	534
従 業 者 数 別	1～4人	15.8	27.8	7.5	6.9	10.8	13.8	20.6	993
	5～9人	21.5	31.2	8.5	7.6	7.2	3.9	22.9	669
	10～29人	27.0	32.0	7.7	7.9	5.9	2.5	19.5	478
	30～99人	30.0	26.6	11.6	4.3	6.0	3.4	22.7	233
	100人以上	28.9	26.3	18.4	0.0	5.3	2.6	18.4	38

(2) IT以外の設備投資の実施と予定時期

～実施後3年未満は25.0%。専門サービス業の投資割合がやや低い～

IT以外の設備投資については、全体で「実施後1年未満」「1年以上3年未満」が合わせて25.0%であり、IT投資の50.3%に比べて半分以下の実施割合となっている。「未定」は41.3%、「実施後1年以上3年未満」14.6%、「3年以上行っていない」13.0%である。

業種別にみると、「実施後1年未満」と「実施後1年以上3年未満」を合わせた実施後3年未満の割合は情報・コンテンツ業24.7%、専門サービス業24.6%、事業サービス業26.9%と、業種による差はほとんどない。「3年以上行っていない」「今後行わない」を合わせた割合は情報・コンテンツ業21.7%、専門サービス業27.0%、事業サービス業24.4%と、専門サービス業の割合がやや高い。

従業者数別にみると、1～4人規模の企業の「実施後1年未満」「実施後1年以上3年未満」を合わせた、実施後3年未満の割合は19.8%であるのに対し、5～9人規模は26.5%、10～29人規模は29.7%、30～99人規模は32.5%となっており、従業者数規模が大きいほど最近実施した割合が増えている。また、「3年以上行っていない」「今後行わない」を合わせた割合は1～4人規模が34.8%、5～9人規模が20.9%、10～29人規模が18.2%、30～99人規模が11.9%となっており、従業者数規模が小さい企業ほど実施意欲が低いことが分かる。また、1～4人規模の「今後行わない」は、19.3%と約2割にものぼり、5人以上規模の企業に比べると投資意向が弱い企業割合が高くなっている。

図表Ⅲ-1-7 IT以外の設備投資の実施と予定時期

(複数回答：%)

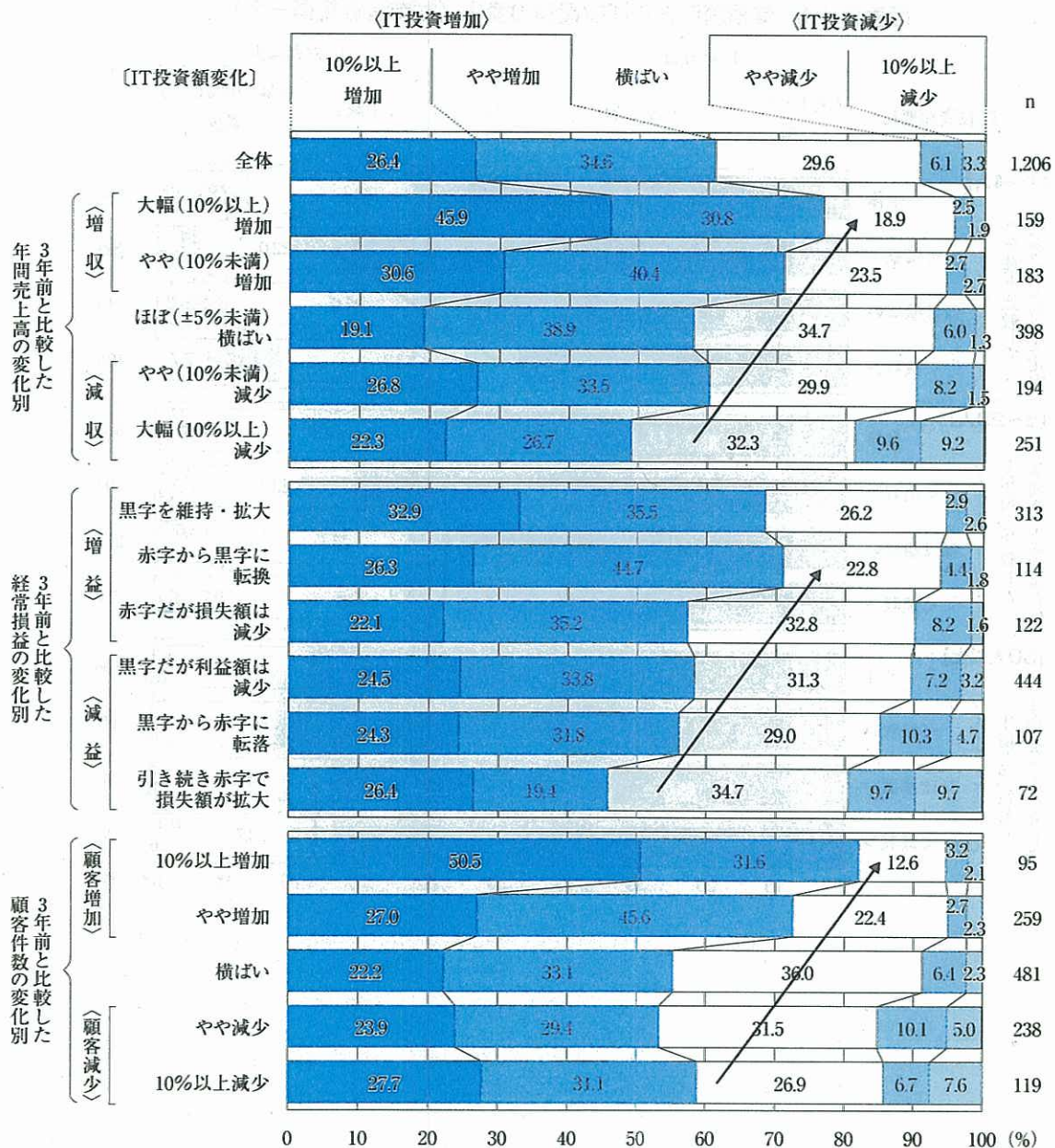
		実施後 1年未満	実施後 1年以上 3年未満	今後1年 以内に 実施予定	今後2～ 3年以内に 実施予定	3年以上 行ってい ない	今後 行わない	未定	n
全 体		10.4	14.6	6.0	5.0	13.0	12.2	41.3	2,125
業 種 別	情報・コンテンツ業	13.3	11.4	6.6	4.4	11.8	9.6	44.8	498
	専門サービス業	9.4	15.2	5.4	5.3	14.1	12.9	40.0	1,052
	事業サービス業	10.1	16.8	7.0	4.8	11.2	13.2	39.8	517
従 業 者 数 別	1～4人	6.8	13.0	4.9	4.1	15.5	19.3	39.2	851
	5～9人	9.7	16.8	5.7	4.8	11.9	9.0	44.4	565
	10～29人	14.6	15.1	7.4	5.8	12.2	6.0	41.2	417
	30～99人	17.4	15.1	7.8	6.8	7.8	4.1	43.4	219
	100人以上	18.4	7.9	7.9	7.9	15.8	2.6	39.5	38

(3) 設備投資額と業績との関係 ～業績の良い企業はIT投資額が増えている～

IT設備投資の時期の設問に「実施後1年未満」「実施後1年以上3年未満」と回答した企業に対して、3年前と比較した投資額についてきた。この結果を、3年前と比較した売上高、経常損益、顧客件数の変化ごとに分けて調べる。

売上高、経常損益ともに、業績の良い企業の方が、投資額が「10%以上増加」「やや増加」を合わせた<IT投資増加>の割合が高い。顧客件数についても顧客件数が「10%以上減少」した企業以外は、顧客件数が増加した企業ほど<IT投資増加>の割合は増えている。

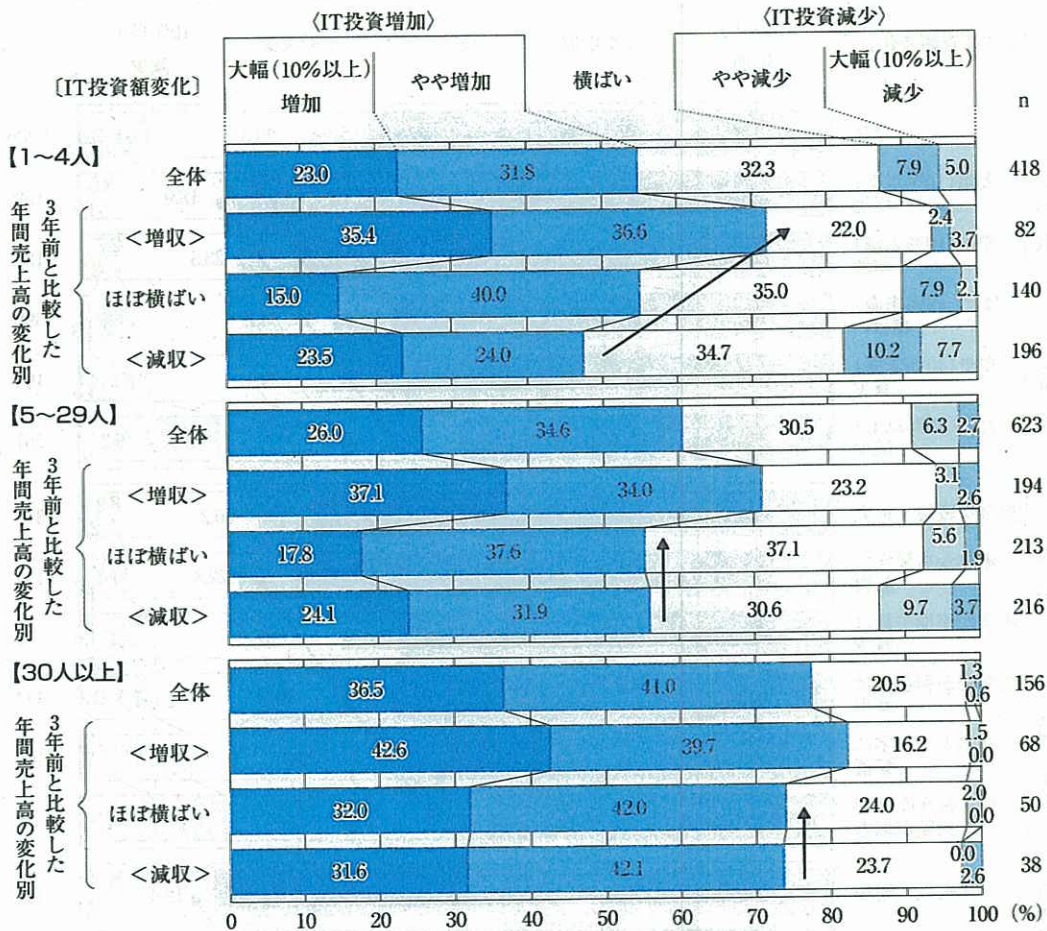
図表Ⅲ-1-8 設備投資額と業績との関係



次に、従業員数規模の影響を排除した場合でも、業績によりIT投資額の変化に違いがあるかをみるため、従業員数規模が同じ企業の中で、3年前と比較した年間売上高の変化ごとの3年前と比較したIT投資額変化をみる（図表Ⅲ-1-9）。

1～4人以上の規模では、「10%以上増加」と「やや増加」を合わせた<増収企業>のIT投資増加率は72.0%、「10%以上減少」と「やや減少」を合わせた<減収企業>のIT投資増加率は47.5%と業績がよい企業ほどIT投資額を増加させている。しかし、5人以上の規模になると<増収企業>と<減収企業>との間に、IT投資額の増減にそれほど差はみられない。

図表Ⅲ-1-9 業績別にみたIT投資額の変化（従業員数規模一定）



3 情報化の状況

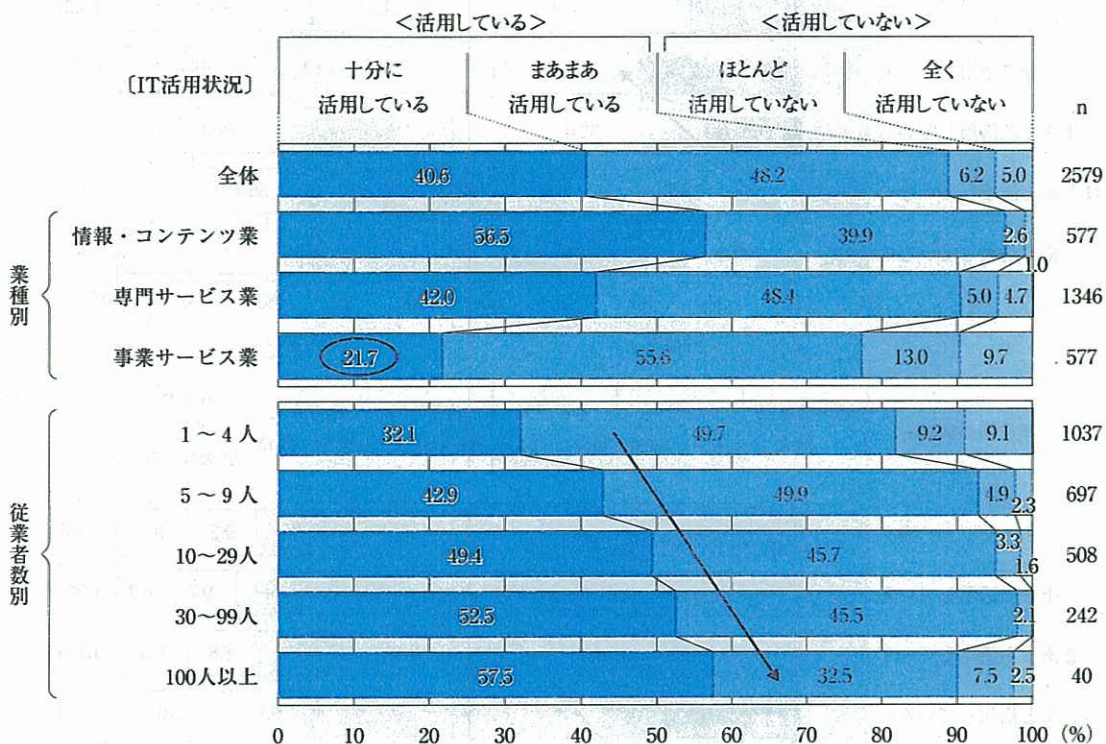
(1) IT機器の活用状況 ～事業サービス業はITを十分活用している割合が低い～

IT機器の活用状況は、全体では「十分活用している」は40.6%、「まあまあ活用している」は48.2%で、両者を合わせた<活用している>企業は88.8%と約9割を占める。

業種別に特徴をみると、事業サービス業は<活用している>企業割合は77.3%であり、情報・コンテンツ業96.4%、専門サービス業90.4%に比べて低い。また、事業サービス業の<活用している>の割合のうち「十分活用している」の割合は21.7%と情報・コンテンツ業の56.5%、専門サービス業の42.0%に比べて低く、事業サービス業はITを十分活用している企業が少ないことが分かる。

従業者数別にみると、1～4人規模でも<活用している>は81.8%と高いが、特に「十分活用している」の割合に注目すると、規模が大きいくほど活用度が高くなるという相関がみられる。

図表Ⅲ-1-10 IT機器の活用状況



<事例7> ～中小企業はIT導入以前の業務フロー化と人員確保に課題～

C社は従業者数15人の警備業の企業であり、警備員145人を派遣している。

当社は、IT投資について「中小企業にとってITは、導入する前提をつくるのがハードルになる。業務をフロー化して、ITを事業のフローに乗せる状態にするのが難しい。そこまでできないと業務ソフトを入れても6割くらいは使われないまま終わる。また、業務ソフトを入れるほどの人間を別個に用意する余裕もない。現在の人員でプラスアルファの業務をやりきれぬかが問題」と話す。

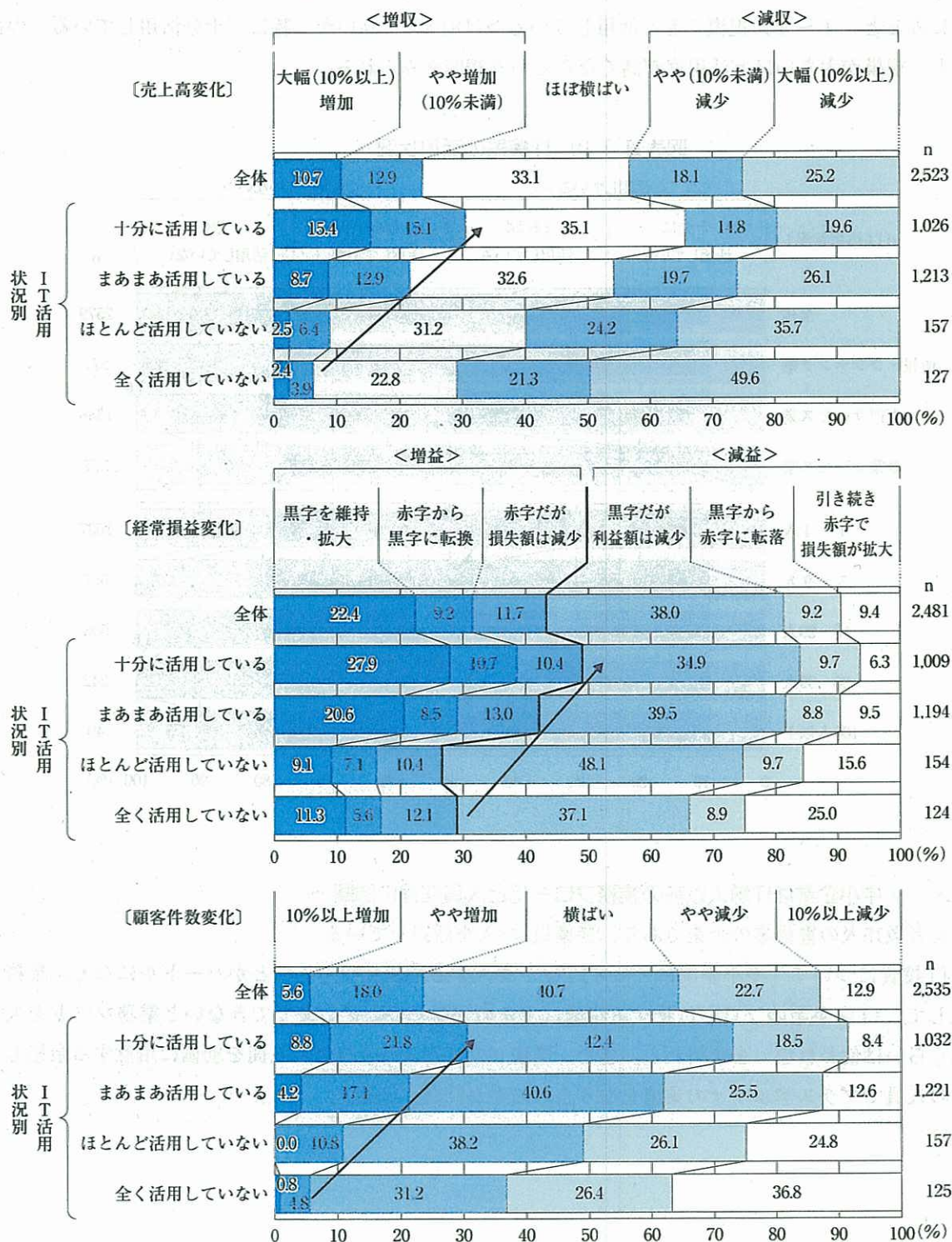
(2) IT活用状況と業績との関係 ～IT活用企業は業績が向上している～

IT活用状況別に、売上高、経常損益、顧客件数それぞれの3年前との比較をみる。

売上高の変化について、ITを十分活用している企業の「大幅増加」「やや増加」を合わせた「増収」割合は30.5%、まあまあ活用している企業の「増収」は21.6%、ほとんど活用していない企業は8.9%、全く活用していない企業は6.3%であり、ITを活用している企業ほど「増収」の割合が高い。

経常損益の変化については、ITを十分活用している企業の「黒字を維持・拡大」「赤字から黒字に転換」「赤字だが損失額は減少」「黒字だが利益額は減少」を合わせた「増益」割合は40.9%、まあまあ活用している企業の「増益」は30.6%、ほとんど活用していない企業は10.1%、全く活用していない企業は12.1%であり、ITを活用している企業ほど「増益」の割合が高い。

図表Ⅲ-1-11 IT活用状況と業績との関係



字だが損失額は減少」を合わせた<増益>割合は49.0%とほぼ半数、まあまあ活用している企業の<増益>は42.1%、ほとんど活用していない企業は26.6%、全く活用していない企業は29.0%であり、全く活用していない企業の方がほとんど活用していない企業よりやや割合が高いものの、ITを活用している企業ほど<増益>の割合が高くなる。

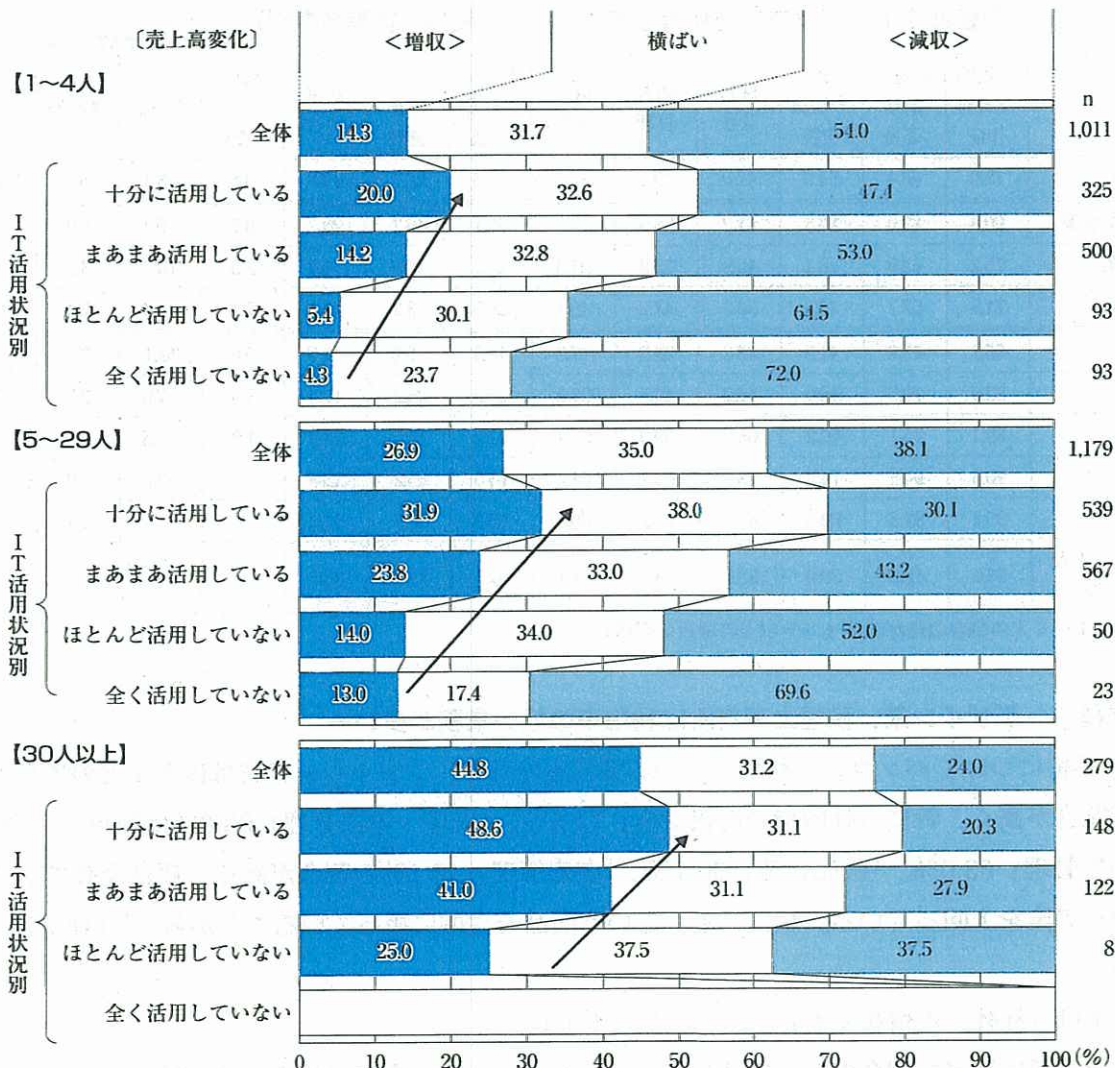
顧客件数の変化については、十分に活用している企業の「大幅増加」「やや増加」を合わせた<顧客増加>割合は30.6%、まあまあ活用している企業は21.3%、ほとんど活用していない企業は10.8%、全く活用していない企業は5.6%であり、ITを活用している企業ほど<顧客増加>の割合が高い。

これらの結果より、IT活用度と業績向上等に相関があることが分かる。

次に、従業員数規模の影響を排除した場合に、IT活用状況により業績に違いがあるかをみるため、従業員数規模が同じ企業の中で、IT活用状況別に3年前と比較した売上高の変化割合をみる（図表Ⅲ-1-12）。なお、<増収>は「大幅増加」と「やや増加」を合わせた割合、<減収>は「大幅減少」「やや減少」を合わせた割合を示す。

1～4人規模では、全く活用していない企業の<増収>が4.3%であるのに対し、十分に活用している企業の<増収>は20.0%と、活用度が上がるほど<増収>の割合が増えていることから、IT活用度と<増収>の間に相関がみられる。

図表Ⅲ-1-12 IT活用状況と業績との関係（従業員数規模一定）



※【30人以上】の「全く活用していない」はn（全体）値が少ないためグラフに載せていない。

5～29人規模の十分に活用している企業の＜増収＞は31.9%、全く活用していない企業は13.0%であり、また、30人以上規模の企業でも、十分に活用している企業の＜増収＞が48.6%であるのに対し、ほとんど活用していない企業の＜増収＞は25.0%とIT活用度と＜増収＞割合には相関がある。従業者数規模の影響を排除しても同様の結果が得られたことから、IT活用度と業績の向上には明らかに相関があると言える。

(3) パソコンを利用している業務

1) 業種別、従業者数別 ～従業者数規模が小さいほどパソコン利用の割合が低い～

パソコンを利用している業務を複数回答できいたところ、全体では「一般的な資料作成」78.0%、「経理・給与計算」66.4%、「社外との情報交換」54.9%の順で高い。

業種別では、情報・コンテンツ業は業務全般の利用割合が高く、事業サービス業では低い。

従業者数別では、「人事・労務管理」は100人以上規模が80.5%の実施割合であるのに対して1～4人規模は9.0%と71.5ポイント差、「社内での情報交換」は100人以上規模が78.0%であるのに対して1～4人規模は10.3%と67.7ポイント差、「財務管理」は100人以上規模では85.4%であるのに対して1～4人規模は32.2%と53.2ポイント差であり、規模が大きいほど利用割合が増えている。特に管理業務において規模により利用割合の差が出ている。

図表Ⅲ-1-13 パソコンを利用している業務（業種・従業者数別）

(複数回答：%)

	一般的な資料作成	経理・給与業務	社外との情報交換	財務管理	顧客管理	販売管理	社内での情報交換	人事・労務管理	在庫管理	利用していない	その他	無回答	n	
全体	78.0	66.4	54.9	47.0	43.2	34.6	28.6	26.7	12.2	3.6	8.4	5.1	2,723	
業種別	情報・コンテンツ業	90.3	82.0	77.3	61.2	58.5	53.1	46.2	23.7	0.7	9.1	2.9	595	
	専門サービス業	75.2	63.9	48.4	45.9	33.9	21.1	19.8	6.7	3.3	10.2	4.9	1,406	
	事業サービス業	71.8	57.7	46.8	36.8	47.2	45.1	20.5	23.2	13.1	7.1	4.4	634	
従業者数別	1～4人	66.1	48.8	41.5	32.2	26.3	17.2	10.3	9.0	5.8	6.6	12.1	7.3	1,112
	5～9人	82.9	70.3	58.0	47.2	49.5	37.6	26.8	25.2	11.5	1.6	7.0	3.7	731
	10～29人	89.1	85.1	69.9	65.0	59.0	52.4	51.2	45.5	20.0	1.3	6.5	2.7	525
	30～99人	95.2	94.4	74.8	73.2	64.4	64.4	64.0	65.2	22.8	-	3.6	2.0	250
	100人以上	95.1	97.6	80.5	85.4	73.2	68.3	78.0	80.5	41.5	-	-	2.4	41
	100人以上-1～4人の割合(ポイント)	29.0	48.8	39.0	53.2	46.9	51.1	67.7	71.5	35.7	-	-	-4.9	

※100人以上の割合と1～4人の割合の差が50ポイント以上の項目に網掛け

2) 特定8業種 ～デザイン業、税理士事務所は利用率の低い業務が多い～

次に、特定8業種についてパソコンを利用している業務をみると、ソフトウェア業はほとんどの項目で他業種に比べて割合が高く、特に「社内での情報交換」71.5%、「人事・労務管理」63.6%は極めて高い。

出版業は「顧客管理」63.0%、「販売管理」60.7%、「在庫管理」48.1%の割合が高く、項目全般で割合の高いソフトウェア業を上回っている。特に「本」という商品を主体に扱っていることから、「在庫管理」が突出して高い。

建物サービス業は「社外との情報交換」33.0%の割合が低い。

デザイン業は他業種に比べて割合の低い項目が多く、特に「人事・労務管理」11.0%、「財務管理」27.5%、「顧客管理」27.5%の割合が低い。

税理士事務所もデザイン業と同様、利用割合の低い業務が多い。また、「一般的な資料作成」67.9%、「社内での情報交換」10.1%と、基本的なパソコン活用とみられる業務の割合が、他業種に比べて最も低くなっている。

図表Ⅲ-1-14 パソコンを利用している業務（特定8業種）

		(複数回答：%)											n		
		一般的な資料作成	経理・給与業務	社外との情報交換	財務管理	顧客管理	販売管理	社内での情報交換	人事・労務管理	在庫管理	利用していない	その他	無回答		
全 体		78.0	66.4	54.9	47.0	43.2	34.6	28.6	26.7	12.2	3.6	8.4	8.1	2,723	
特定8業種	情報・コンテンツ	ソフトウェア業	95.6	92.1	84.2	72.4	60.1	53.5	71.5	63.6	15.4	0.0	6.1	1.3	228
		コンテンツ制作業	85.3	72.4	75.9	50.0	46.6	45.7	40.5	31.0	19.8	2.6	12.1	6.9	116
		出版業	88.1	71.9	69.6	48.9	63.0	60.7	34.8	33.3	48.1	0.7	11.9	3.0	135
	専門サービス	デザイン業	73.6	40.7	57.1	27.5	27.5	20.9	25.3	11.0	5.5	3.3	15.4	8.8	91
		税理士事務所	67.9	75.6	35.5	61.3	29.8	13.2	10.1	16.4	2.1	2.7	3.2	6.3	476
		建築設計業	81.0	53.8	62.0	34.8	29.9	23.1	27.1	23.1	6.8	3.2	19.0	3.6	221
	サービス	広告業	90.9	66.9	68.6	44.6	56.2	56.2	32.2	18.2	13.2	2.5	4.1	0.8	121
		建物サービス業	71.3	56.5	33.0	38.3	33.0	36.5	15.7	25.2	10.4	8.7	0.9	11.3	115

3) 業績別 ～5人以上の規模では基本的な業務には業績に関わらず利用。一方、「社内での情報交換」「人事・労務管理」は業績により利用度に差がある～

次に、3年前と比べた売上高、経常損益の変化ごとに利用している業務の割合をみると、業績が向上した企業ほど業務全般における利用割合が高い。3年前と比較した売上高の変化が「大幅（10%以上）増加」した企業の割合と「大幅（10%以上）減少」した企業の割合を比較すると、「社内での情報交換」は43.6ポイント差、「人事・労務管理」は38.3ポイント差、「財務管理」37.3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が「黒字を維持・拡大」した企業の割合と「引き続き赤字で損失額が拡大」した企業の割合を比較すると、「財務管理」は37.8ポイント差、「経理・給与業務」は36.4ポイント差、「人事・労務管理」33.5ポイント差となっている。

売上高、経常損益ともに、業績の良い企業と悪い企業の間、特に「在庫管理」以外の管理業務において利用割合の差が出ている。

図表Ⅲ-1-15 パソコン利用している業務（業績別）

（複数回答：％・ポイント）

		一般的 な資料 作成	経理・ 給与 業務	社外と の情報 交換	財務 管理	顧客 管理	販売 管理	社内で の情報 交換	人事・ 労務 管理	在庫 管理	利用 して いない	その他	無回答	n
全 体		78.0	66.4	54.9	47.0	43.2	34.6	28.6	26.7	12.2	3.6	8.4	5.1	2,723
年間売上高の変化別 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	93.8	84.7	74.9	70.9	62.5	56.4	61.1	53.5	23.3	-	4.7	1.1	275
	やや(10%未満)増加	88.0	76.1	65.3	57.7	52.2	41.4	36.4	37.3	13.7	1.7	7.3	2.9	343
	ほぼ(±5%未満)横ばい	80.4	71.0	56.3	47.9	43.3	34.8	28.9	26.8	12.3	2.4	8.4	4.7	871
	やや(10%未満)減少	74.8	60.4	47.2	44.1	42.3	30.1	20.6	21.0	10.7	4.9	9.1	4.5	485
	大幅(10%以上)減少	66.8	53.2	45.9	33.6	32.0	25.9	17.5	15.2	8.6	6.6	9.9	7.7	684
	大幅増加-大幅減少 (ポイント)	27.0	31.5	29.0	37.3	30.5	30.5	43.6	38.3	14.7	-	▲5.2	▲6.6	
経常損益の変化別 3年前と比較した	黒字を維持・拡大	89.2	82.1	61.3	64.1	55.2	44.3	42.4	43.4	18.1	1.2	4.9	2.8	576
	赤字から黒字に転換	87.4	69.0	65.7	51.9	46.4	43.5	36.4	30.1	12.6	2.5	10.9	2.9	239
	赤字だが損失額は減少	74.1	52.8	55.7	31.7	42.1	30.4	20.7	18.1	11.7	4.9	11.3	6.1	309
	黒字だが利益額は減少	75.6	69.8	49.8	48.4	40.8	31.7	25.6	24.8	10.5	3.1	6.7	5.0	995
	黒字から赤字に転落	74.4	57.0	55.4	40.5	39.7	33.5	27.3	22.3	13.6	3.7	12.4	6.6	242
	引き続き赤字で損失額が 拡大	66.3	45.7	50.6	26.3	31.7	24.3	14.0	9.9	6.6	10.3	12.8	5.3	243
	黒字維持拡大- 赤字拡大 (ポイント)	22.9	36.4	10.7	37.8	23.5	20.0	28.4	33.5	11.5	▲9.1	▲7.9	▲2.5	

※差が30ポイント以上の項目に網掛け

これまでの分析で、パソコンを利用している業務の割合を、従業員数別、3年前と比べた売上高変化別、3年前と比べた経常損益変化別にみて「100人以上-1~4人」、「大幅増加-大幅減少」、「黒字を維持・拡大-引き続き赤字で損失額が拡大」の数値（実施割合の差）を計算した結果、「100人以上-1~4人」の数値が高く、パソコンを利用している業務の違いには従業員数規模の影響が大きいことがわかった。（図表Ⅲ-1-13、図表Ⅲ-1-15の「ポイント」の列参照）そこで、従業員数規模の影響を排除した場合でも、業績によりパソコンを利用している業務の割合に違いがあるかをみるため、従業員数規模が同じ企業の中で、3年前と比べた売上高の変化別に割合をみる（図表Ⅲ-1-16）。

売上高の変化につき「大幅増加」と「やや増加」を合わせた<増収>企業の割合と、「大幅減少」と「やや減少」を合わせた<減収>企業の割合を比べると、1~4人規模の企業では「一般的な資料作成」の21.8ポイント差、「経理・給与業務」の20.9ポイント差が大きい。5~29人規模では「人事・労務管理」の22.9ポイント差、「顧客管理」の18.9ポイント差、「社内での情報交換」の16.7ポイント差、「在庫管理」の16.5ポイント差が大きい。30人以上規模では「社内での情報交換」が21.5ポイント差であるほかは、15ポイント以上の差のある業務はない。

この結果をみると、「一般的な資料作成」「経理・給与業務」といった、比較的簡単な業務については1~4人規模の企業では<増収>企業と<減収>企業に差が出ているが、従業員数規模が大きくなるほど差が小さくなっており、比較的簡単な業務は業績に関わらず行われていることが分かる。一方、「社内での情報交換」は従業員数規模が大きくなるほど業績により差が生じており、「人事・労務管理」についても30人以上規模の企業の方が5~29人規模の企業より業績による実施割合の差が小さいものの、1~4人規模よりは割合の差が高い。つまり、5人以上規模の企業では「社内での情報交換」「人事・労務管理」などの業務において<増収>企業と<減収>企業の間利用割合の差が大きくなっている。また、「販売管理」については1~4人規模と5~29人規模の企業では<増収>企業と<減収>企業の間利用割合の差は小さいものの、30人以上規模の企業では10.9ポイント差と29人以下規模の企業よりも大きくなっている。

図表Ⅲ-1-16 パソコンを利用している業務（業績別：従業員数規模一定）

【1～4人】

(複数回答：%・ポイント)

		一般的 な資料 作成	経理・ 給与 業務	社外と の情報 交換	財務 管理	顧客 管理	販売 管理	社内で の情報 交換	人事・ 労務 管理	在庫 管理	利用 して いない	その他	n
全 体		66.5	49.0	17.3	26.6	32.6	5.9	9.2	10.5	41.6	6.8	12.2	1,083
年間 売上 高の 変化 別	<増収>	82.6	63.1	26.2	38.3	43.0	8.7	19.5	16.8	53.7	2.7	14.1	149
	ほぼ横ばい	69.3	54.9	18.6	26.5	36.3	5.9	10.3	12.4	44.8	5.6	10.0	339
	<減収>	60.8	42.2	14.3	23.7	27.9	5.2	6.1	7.9	36.6	8.6	12.9	595
	<増収>-<減収> (ポイント)	21.8	20.9	11.9	14.6	15.1	3.5	13.4	8.9	17.1	▲5.9	1.2	

【5～29人】

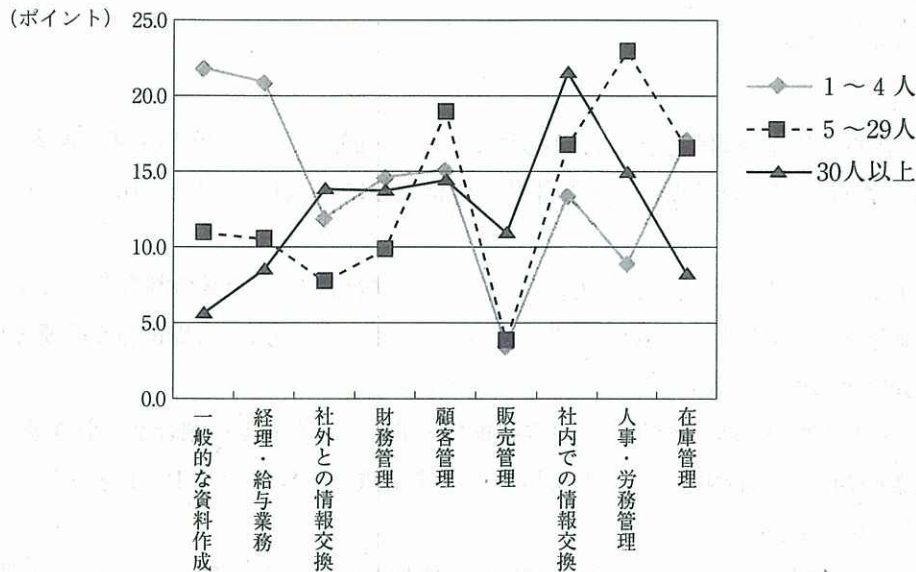
		一般的 な資料 作成	経理・ 給与 業務	社外と の情報 交換	財務 管理	顧客 管理	販売 管理	社内で の情報 交換	人事・ 労務 管理	在庫 管理	利用 して いない	その他	n
全 体		86.3	77.1	44.2	53.9	54.9	15.5	33.9	37.3	63.7	1.7	6.7	1,226
年間 売上 高の 変化 別	<増収>	92.1	81.8	48.8	59.7	66.7	17.9	43.9	49.7	72.4	0.6	4.2	332
	ほぼ横ばい	87.6	80.0	43.9	53.9	53.5	15.0	33.4	39.1	65.4	1.0	8.8	424
	<減収>	81.2	71.3	41.1	49.9	47.8	14.1	27.2	26.8	55.9	3.2	6.6	470
	<増収>-<減収> (ポイント)	10.9	10.5	7.7	9.8	18.9	3.8	16.7	22.9	16.5	▲2.6	▲2.4	

【30人以上】

		一般的 な資料 作成	経理・ 給与 業務	社外と の情報 交換	財務 管理	顧客 管理	販売 管理	社内で の情報 交換	人事・ 労務 管理	在庫 管理	利用 して いない	その他	n
全 体		95.1	94.8	65.3	65.3	74.7	25.0	67.4	65.6	75.7	0.0	3.1	288
年間 売上 高の 変化 別	<増収>	98.4	96.9	73.2	71.7	81.1	28.3	78.0	78.7	85.0	0.0	2.4	127
	ほぼ横ばい	92.4	96.7	58.7	62.0	71.7	26.1	60.9	48.9	62.0	0.0	2.2	92
	<減収>	92.8	88.4	59.4	58.0	66.7	17.4	56.5	63.8	76.8	0.0	5.8	69
	<増収>-<減収> (ポイント)	5.6	8.5	13.8	13.7	14.4	10.9	21.5	14.9	8.2		▲3.4	

※差が15ポイント以上の項目に網掛け

図表Ⅲ-1-17 パソコン利用業務の<増収>企業と<減収>企業の実施割合の差（従業員数規模別）



(4) webサイトを利用している業務

1) 業種別、従業者数別 ～1～4人規模では2割超の企業がwebサイトを利用していない～

全体では「市場情報や関連知識の収集」50.5%、「ホームページで会社や商品を紹介」47.6%とそれぞれ約半数、「銀行取引、カード決済等」、「顧客との受注・販売」がそれぞれ33.1%、26.7%と約3割、「外注先・仕入先との発注、購買」「人材の募集・受付」がそれぞれ25.0%、23.8%と2割台である。「インターネットは利用していない」は13.1%で1割台となっている。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「インターネットは利用していない」が2.5%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16.4%、17.1%を占めている。

従業者数別にみると、1～4人規模の企業は「人材の募集・受付」5.8%に対し、100人以上規模の企業では75.0%と、69.2ポイントもの実施割合の差がある。また、「ホームページで会社や商品を紹介」が29.3%と3割に満たないが、100人以上規模の企業では82.5%と8割を超え、規模によりホームページ開設状況に差がある。また1～4人規模の企業は「利用していない」が23.2%、100人以上規模では2.5%と、従業者数規模によりwebサイトの利用度に差がある。

図表Ⅲ-1-18 webサイトを利用している業務（業種別・従業者数別）

(複数回答：%・ポイント)

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		50.5	47.6	33.1	26.7	25.0	23.8	13.1	3.0	2,293
業 種 別	情報・コンテンツ業	57.8	74.0	41.2	41.2	35.0	45.1	2.5	2.0	554
	専門サービス業	51.2	37.3	27.8	19.9	20.1	15.9	16.4	3.4	1,158
	事業サービス業	41.7	40.5	36.0	26.9	26.5	18.5	17.1	3.3	509
従 業 者 数 別	1～4人	46.8	29.3	18.0	20.0	18.2	5.8	23.2	3.4	880
	5～9人	53.6	46.2	33.8	26.1	24.2	20.3	9.6	2.9	612
	10～29人	54.6	67.1	51.5	34.6	34.0	41.7	4.6	2.3	480
	30～99人	51.9	74.9	52.7	35.1	33.5	56.1	1.7	1.7	239
	100人以上	57.5	82.5	45.0	40.0	40.0	75.0	2.5	-	40
	100人以上-1～4人の 割合(ポイント)	10.7	53.2	27.0	20.0	21.8	69.2	▲20.7		

※差が50ポイント以上の項目に網掛け

2) 業種別 ～業績により「市場情報等収集」「人材募集」「受注・販売」への利用度に差がある～

次に3年前と比べた売上高、経常損益、顧客件数の変化ごとに、webサイトを利用している業務の割合をみる。

まず、3年前と比較した売上高の変化が「大幅(10%以上)増加」した企業の割合と「大幅(10%以上)減少」した企業の割合を比較すると、「人材の募集・受付」31.3ポイント差、「市場情報や関連知識等の収集」31.0ポイント差、「顧客との受注・販売」24.2ポイント差である。

次に、3年前と比較した経常損益の変化が「黒字を維持・拡大」した企業の割合と「引き続き赤字で損失額が拡大」した企業の割合を比較すると、「市場情報や関連知識等の収集」27.4ポイント差、「顧客との受注・販売」25.1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については「10%以上増加」した企業の割合と「10%以上減少」した企

業の割合を比較すると、「市場情報や関連知識等の収集」51.2ポイント差、「人材の募集・受付」35.6ポイント差、「顧客との受注・販売」29.4ポイント差である。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、顧客件数すべてにおいて、向上企業と悪化企業の間には「市場情報や関連知識等の収集」「人材の募集・受付」「顧客との受注・販売」の利用割合に差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-19 webサイトを利用している業務（業績別）

(複数回答：％・ポイント)

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		47.9	50.4	26.9	33.3	25.2	24.0	13.1	2.9	2,250
年間売上高の 変化別 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	69.4	55.4	32.9	49.6	34.1	45.0	4.7	1.9	258
	やや(10%未満)増加	59.1	52.8	30.4	39.6	29.7	30.4	7.6	2.0	303
	ほぼ(±5%未満)横ばい	47.7	50.0	24.1	32.6	24.8	24.9	12.9	3.7	754
	やや(10%未満)減少	38.4	49.5	26.8	30.0	23.7	17.9	15.3	3.2	380
	大幅(10%以上)減少	38.4	48.1	26.1	25.4	20.2	13.7	18.9	2.7	555
	大幅増加-大幅減少(ポイント)	31.0	7.3	6.8	24.2	13.9	31.3	▲14.2	▲0.8	
全 体		47.7	50.8	26.9	33.3	25.0	24.1	12.9	3.0	2,216
経常損益の 変化別 3年前と比較した	黒字を維持・拡大	58.6	52.5	26.8	42.2	26.8	32.3	8.9	2.3	514
	赤字から黒字に転換	53.1	54.0	33.8	38.5	34.7	31.0	9.9	2.8	213
	赤字だが損失額は減少	52.7	49.6	30.0	28.1	28.5	19.2	10.0	3.5	260
	黒字だが利益額は減少	43.0	49.5	24.1	33.6	21.4	23.8	15.6	3.1	819
	黒字から赤字に転落	44.4	56.1	27.8	27.8	23.4	19.0	10.7	2.9	205
	引き続き赤字で損失額が拡大	31.2	44.9	25.9	17.1	22.4	8.8	21.0	3.9	205
	黒字拡大-赤字拡大(ポイント)	27.4	7.6	0.9	25.1	4.4	23.5	▲12.1	▲1.6	
全 体		47.5	50.8	26.6	33.2	25.1	23.7	13.0	3.0	2,263
顧客件数の 変化別 3年前と比較した	10%以上増加	79.7	60.9	39.1	50.7	40.6	42.0	2.2	3.6	138
	やや増加	64.2	56.7	30.4	44.0	30.4	37.9	4.7	1.6	427
	横ばい	45.1	50.7	26.5	31.5	24.6	23.8	11.8	3.8	931
	やや減少	39.0	48.6	22.4	28.6	21.2	15.6	18.0	2.6	500
	10%以上減少	28.5	40.4	22.1	21.3	17.6	6.4	26.6	3.0	267
	10%以上増加- 10%以上減少(ポイント)	51.2	20.5	17.0	29.4	23.0	35.6	▲24.4	0.6	

※差が25.0ポイント以上の項目に網掛け

次に、従業員数規模の影響を排除した場合に、業績によりwebサイトを利用している業務割合に違いがあるかをみるため、従業員数規模が同じ企業の中で、3年前と比べた売上高別に割合をみる（図表Ⅲ-1-20）。

売上高が大幅（10%以上）増加した企業とやや（10%未満）増加した企業を合わせた<増収>企業と大幅（10%以上）減少した企業とやや（10%未満）減少した企業を合わせた<減収>企業の差をみると、1～4人規模では「市場情報や関連知識等の収集」「ホームページで会社や商品を紹介」「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。5～29人規模では「ホームページで会社や商品を紹介」と「人材の募集・受付」が10ポイント以上、また「外注先・仕入先との発注・購買」は9.2ポイントの差がある。30人以上規模では10ポイント以上差があるものはなく、「顧客との受注・販売」の8.5ポイントが目立つ程度である。

この結果をみると、従業者数規模が小さい企業では、情報活用の初歩的なレベルで業績により活用度に差が生じているといえる。一方、5～29人規模では、情報活用の応用レベルで差があり、30人以上規模では、業績に関係なく情報活用度が高くなっている。

また、従業者数規模の影響を排除して<増収>企業と<減収>企業のwebサイト利用状況の違いをみると、「ホームページで会社や商品を紹介」「銀行取引、カード決済等」「外注先・仕入先との発注・購買」「人材の募集・受付」はどの従業者数規模の企業でも<増収>企業と<減収>企業の実施割合に差があることから、<増収>企業ではこれらの業務にwebサイトを活用していることが分かる。

図表Ⅲ-1-20 業績とwebサイトを利用している業務との関係（従業者数規模一定）

[1～4人]

(複数回答：%・ポイント)

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		36.7	23.6	14.2	16.1	14.5	4.7	18.8	2.7	1,083
年間売上高の 変化別 3年前と比較した	<増収>	50.3	39.6	25.5	20.8	22.1	8.7	10.7	1.3	149
	ほぼ横ばい	37.5	23.6	15.6	17.4	13.6	5.3	19.5	3.2	339
	<減収>	32.9	19.7	10.6	14.1	13.1	3.4	20.5	2.7	595
	<増収>-<減収>	17.4	19.9	14.9	6.7	9.0	5.4	▲9.8	▲1.3	

[5～29人]

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		47.1	48.4	36.5	26.1	25.0	26.2	7.2	2.2	1,226
年間売上高の 変化別 3年前と比較した	<増収>	47.9	58.4	41.9	26.5	30.1	34.9	5.4	1.8	332
	ほぼ横ばい	49.3	50.0	36.1	24.1	25.5	28.1	6.4	3.1	424
	<減収>	44.7	39.8	33.0	27.7	20.9	18.3	9.1	1.7	470
	<増収>-<減収>	3.2	18.6	8.9	▲1.2	9.3	16.6	▲3.7	0.1	

[30人以上]

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		50.7	72.6	49.7	34.4	33.3	55.9	2.8	1.4	288
年間売上高の 変化別 3年前と比較した	<増収>	53.5	77.2	55.1	43.3	34.6	60.6	1.6	1.6	127
	ほぼ横ばい	41.3	67.4	42.4	21.7	34.8	52.2	3.3	1.1	92
	<減収>	58.0	71.0	49.3	34.8	29.0	52.2	4.3	1.4	69
	<増収>-<減収>	▲4.4	6.2	5.8	8.5	5.7	8.5	▲2.8	0.1	

※<増収>と<減収>の差が10ポイント以上の項目に網掛け

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。しかしその中で増収企業と減収企業との間には利用度に差がある～

次に、特定8業種についてwebサイトを利用している業務をみると、税理士事務所と建物サービス業は「インターネットは利用していない」の割合がそれぞれ19.7%、17.4%と高い（図表Ⅲ-1-21）。

そこで、この2業種について3年前と比較した売上高別にみると、建物サービス業の「市場情報や関連知識等の収集」の割合は<減収>企業の方が高い以外は、2業種ともに<増収>企業の方が<減少>企業より全項目で割合が高い（図表Ⅲ-1-22）。特に税理士事務所の「市場情報関連知識等の収集」52.9%、「銀行取引、カード決済等」41.4%、また、建物サービス業の「外注先・仕入先との発注・購買」37.5%は業種全体の割合を超えるほどである。

業種全体としてはインターネットを利用している企業は少ないものの、<増収>と<減収>の企業の間には利用度に差があることが分かる。

図表Ⅲ-1-21 webサイトを利用している業務（特定8業種） (複数回答：%)

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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		50.5	47.6	33.1	26.7	25.0	23.8	13.1	3.0	2,293
特定 8 業 種	ソフトウェア業	56.6	79.4	49.1	41.7	42.1	60.5	3.1	0.9	228
	コンテンツ制作業	50.0	56.0	24.1	12.1	22.4	25.0	2.6	5.2	116
	出版業	49.6	67.4	30.4	42.2	17.0	21.5	3.7	0.0	135
	デザイン業	46.2	35.2	11.0	20.9	13.2	11.0	7.7	0.0	91
	税理士事務所	35.3	18.1	18.7	6.3	6.7	6.7	19.7	3.4	476
	建築設計業	52.5	38.0	20.4	17.6	25.8	13.6	8.6	2.3	221
	広告業	46.7	40.0	40.8	37.5	30.0	18.3	9.2	2.5	120
	建物サービス業	25.2	22.6	10.4	11.3	12.2	6.1	17.4	1.7	115

図表Ⅲ-1-22 税理士事務所と建物サービス業のwebサイトを利用している業務（業績別）

		市場情報 や関連 知識等の 収集	ホーム ページで 会社や商 品を紹介	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
税理士事務所	<増収>	52.9	30.0	41.4	11.4	17.1	14.3	5.7	1.4	70
	<減収>	28.3	9.9	11.2	5.6	3.0	3.0	26.6	2.1	233
建物サービス業	<増収>	12.5	29.2	16.7	12.5	37.5	16.7	12.5	0.0	24
	<減収>	24.1	16.7	3.7	11.1	5.6	3.7	20.4	1.9	54

4 付加価値向上への取組

本報告書では生産性の定義を、「売上高や利益などの収益」を産出物として分子、「人材や設備にかかる額」を生産諸要素として分母とした場合の商、もしくは「3年前に比べた売上高や利益などの収益の変化」を分子、「人材や設備にかかる額の変化」を分母とした場合の商、としている。

生産性向上のためには、分母を低下させるか、分子を増加させる必要がある。分子である「売上高や利益などの収益」の増加、つまり付加価値を向上させるために行っている企業努力、経営戦略は数多くあるが、この項ではそのうち「無料サービスの提供」、「品質評価の方法」「価格への転嫁」に焦点を当ててアンケート結果をみる。

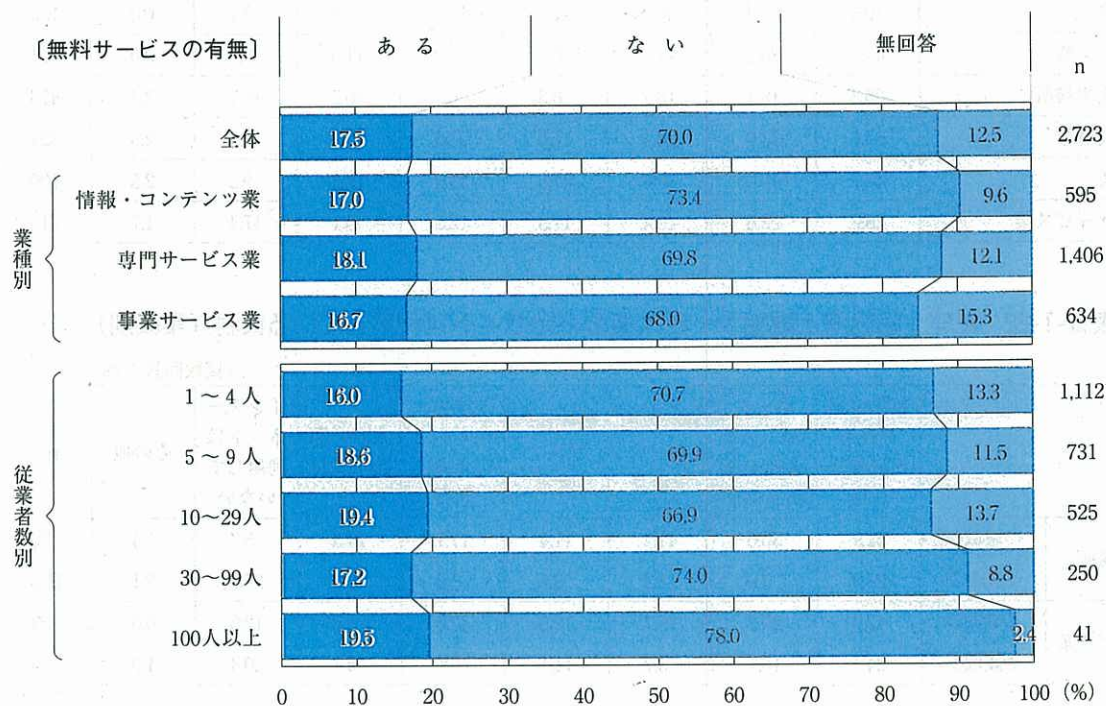
企業努力の価格への転嫁状況としては「3年前と比較した同水準サービスの価格変化」をみる。

(1) 無料サービスの有無と業績との関係 ～生産性の高低との明確な関係はみられない～

サービスの品質を高めれば、それによって競争力が向上し、収益に結びつきやすくなると推測できる。しかし、サービスは形が見えないために、顧客に効果的に内容を訴求しないと品質の高さを顧客に認知されにくいという性質がある。近年見られる無料サービスの提供は、このサービス業の持つ販売上の困難を克服し顧客に認知してもらうための販売促進活動と考えられるが、費用がかかるため、何らかの効果が得られないと生産性の低下を招く。以下、アンケート結果によりその効果をみる。

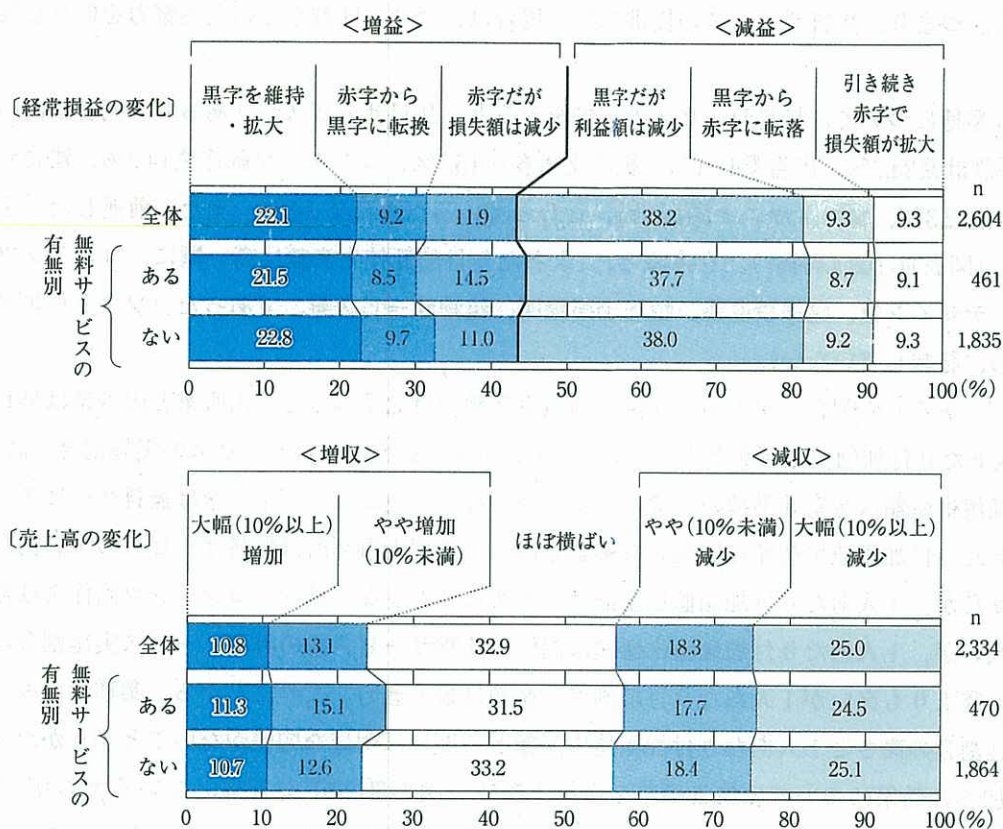
全体では売上増加のために無料で提供しているサービスは、「ある」17.5%、「ない」70.0%である。対価あつてのサービスがほとんどである反面、2割弱もの企業が無料提供のサービスをしている、とも言える。

図表Ⅲ-1-23 無料サービスの有無（業種別・従業員数別）



次に、無料サービスの有無別に、3年前と比較した経常損益の変化と3年前と比較した売上高の変化の割合をみる。経常損益の変化については、無料サービスがある企業は「赤字だが損失額は減少」の割合がやや高いものの、無料サービスのない企業との差はほとんどなく、せいぜい「赤字の中で損失額が減少する」程度の効果しかないと言える。

図表Ⅲ-1-24 業績と無料サービスの関係



<事例8> ～ 無料サービスをやめて生産性を向上 ～

B社は従業員数34名の広告写真企業である。

社長は以前、同業他社が提示した価格の見積りを見て、その高さに驚いた。驚いた理由は、撮影以外の機材費や雑費・小道具代などの付随費用が細かく計上されており、その額が撮影代の倍もの価格であったためである。

通常、カタログは1冊撮影するだけでも数人のスタイリストが数日に渡り小道具を集めるため、レンタル代や品物購入代、交通・運搬費がかなりの額となる。

当社は、他社の見積りの中で、特に小道具代が占める割合が高いことに注目した。そして、「自社では撮影の際に使える小道具を多数取り揃えている」という強みを有していることに気がついた。そして他社の価格設定動向を知ったことがきっかけになり、以前はほぼ無料で貸し出していた小道具を、有料でのレンタルへと変更した。

一方、今まで小道具を購入していたお客様にとっては、安価でレンタルでき、また、当社には多種多様な小道具があり以前のようにスタイリストが日数をかけて小道具を集める必要も無くなったため、時間短縮と全体的なコスト削減につながり、お客様への貢献にもつながった。

売上高の変化については、無料サービスがある企業は「大幅増加」「やや増加」を合わせて26.4%、ない企業は23.3%と、無料サービスがある企業の方の売上増加割合がやや高いものの、ほとんど差はないと言える。

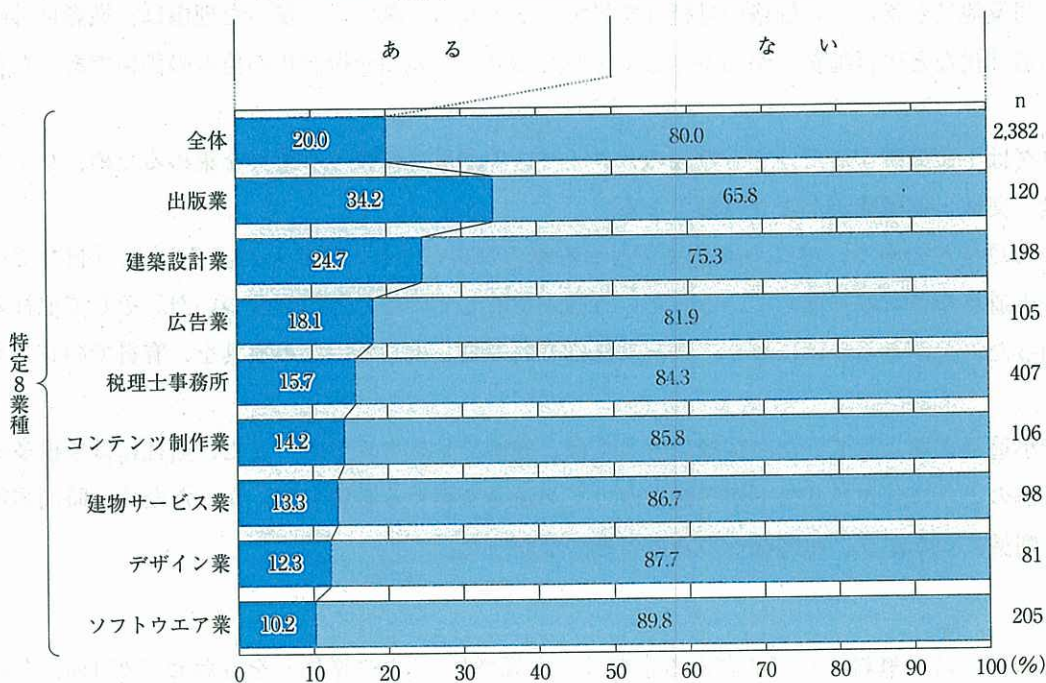
この結果をみると、無料サービスの提供は、売上高増加の効果は多少あるものの、利益増加にまではつながっていないといえる。つまり、無料サービスの提供を行う場合は、コスト削減などの企業努力を伴う必要があることが分かる。

さらに、特定8業種について、無料サービスの有無をみると、無料サービスが「ある」の割合が高い順に、出版業34.2%、建築設計業24.7%、広告業18.1%、税理士事務所15.7%、コンテンツ制作業14.2%、建物サービス業13.3%、デザイン業12.3%、ソフトウェア業10.2%、となっている（図表Ⅲ-1-25）。また、前述した「1人あたり付加価値生産額」（図表Ⅲ-1-2（再掲））、をみると、1人あたり付加価値生産額は高い順に、コンテンツ制作業・出版業、広告業、デザイン業、建築設計業、税理士事務所、建物サービス業、であった（ソフトウェア業は算出不可であったため、記載していない）。

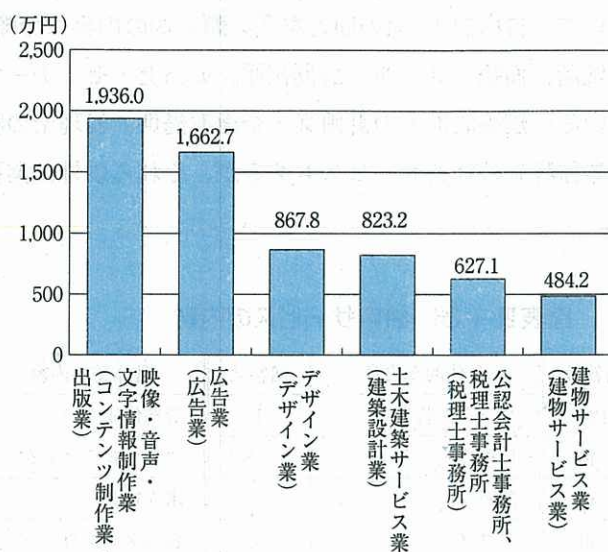
無料サービスが「ある」の割合と1人あたり付加価値生産額の対比をみると、出版業と広告業は無料サービスの実施割合、1人あたり付加価値生産額ともに高い。一方、建築設計業は無料サービスの実施割合は高いものの、1人あたり付加価値生産額は特定8業種の中ではさほど高くない。逆に、デザイン業は無料サービスの実施割合は低いが、1人あたり付加価値生産額は建築設計業より高い。税理士事務所は無料サービスの実施割合は広告業よりやや低い程度だが、1人あたり付加価値生産額は広告業よりもかなり低い。コンテンツ制作業は無料サービスの実施割合は低いが、1人あたり付加価値生産額は高い。建物サービス業の無料サービス実施割合はデザイン業、ソフトウェア業よりも高いが1人あたり付加価値生産額は最も低い。このことから、業種別にみたとき、無料サービスの実施割合の高さと1人あたり付加価値生産額との間には明確な関係がないことがうかがえる。

但し、顧客増加への効果については第Ⅲ編第2章第1節4（図表Ⅲ-2-9）に記載しているとおり、「無料サービスの効果がある」と回答した企業のうち、その効果として「新規顧客の開拓」が40.0%と高いことから、無料サービスの実施は企業のマーケティング手法としては有効であることがうかがえる。

図表Ⅲ-1-25 無料サービス実施割合（特定8業種）



図表Ⅲ-1-2(再掲) 1人あたり付加価値生産額(特定8業種)



※ () 内は特定8業種。ソフトウェア業のみ算出不可であったため記載していない
 計算式は図表Ⅲ-1-3下に記載

<事例9> ~ 無料サービスにより自社と顧客にwin-winの関係構築 ~

F社は従業員32人の気象情報サービス業の企業である。主な業務はテレビやラジオへのキャスター派遣だが、最近ではwebコンテンツ提供にも力を入れている。

webコンテンツの具体例として、ある乳製品メーカーのホームページの掲載用に、その企業のアイスクリーム商品名を冠した天気予報「〇〇指数」がある。このコンテンツ作成は採算度外視で行ったものだが、これにより乳製品メーカーのアイスクリーム売上増加に寄与し、当社自身の宣伝にもなるというwin-winの関係ができた。

~ 無料サービスにより既存顧客維持、新規顧客開拓に効果 ~

<事例10>

J社は従業員17人の税理士事務所である。当事務所が開催する無料セミナーでは既存顧客の維持とともに、それ以外のお客様の参加を促し、新規顧客開拓につなげている。ほかにも、顧客とコミュニケーションをとる、新しい法律改正等の情報発信をする、また、顧客全員にセミナー案内を出すので広告にもなる、などの効果を感じている。

<事例11>

A社は従業員5人の測量会社である。社長は朝7時に出勤し、個人の顧客向けには相続関係書類の作成や税務署届出手続き等を行っている。また、住宅メーカーや不動産会社などの企業向けには、法律のアドバイスや計画図の作成等のサービスを行っている。

社長によるこれらのサービスは無料で提供している。価格競争が厳しい測量業界において、顧客の求めるサービスを提供して信頼を得ることで価格競争を避け、価格を下げなくても顧客がつくようにし、また、不動産会社等からの紹介増にもつなげている。

(2) 無料サービスの内容 ～「相談」が多い～

無料サービスの具体的な内容について、自由記入454の回答を多い順に29の内容に分類した(図表Ⅲ-1-26)。

最も回答の多い「無料相談」は、電話、面接、メール、訪問出張、web上・セミナーでの相談等、手法は多岐にわたり、業種に関わらず行われている。建築設計業の計画案・企画案提供、税理士の税務相談、自動車整備業の代車提供、洗車、オイル交換等、業種特有の無料サービスもあるが、それら以外は業種に関わらず行われており、企業独自の競争戦略と思われる。

図表Ⅲ-1-26 無料サービスの内容

(複数回答)

具体的な内容	回答数	具体的な内容	回答数	具体的な内容	回答数
無料相談	124	ソフト無料利用	11	資料作成	3
情報提供	40	代車提供	8	コンサルティング	3
冊子発行	35	調査	7	求人紹介	3
税務相談	30	アフターケア	7	資料ダウンロード	2
見積り	28	労務提供	5	web制作	2
計画案・企画案提出	27	サービスの試し利用	5	技術指導	2
サンプル提供	13	洗車	4	オイル交換	2
セミナー開催	12	メールにてお知らせ	4	集配・送料	2
ホームページ開設	12	時間外対応	4	その他	44
メールマガジン	11	見本制作	4	計	454

(3) 品質評価の方法

～「測定していない」が7割。小規模、売上高減少、顧客件数減少、商圏が小さい企業ほど測定していない～

品質評価の実施は、品質の維持・向上に努めているという、企業の品質への姿勢を示している。また、品質の良さを価格に転嫁するためには顧客に適切な評価を受けていることが前提となり、転嫁されないと生産性は上がらない。そこで品質評価の方法についてのアンケート結果をみる。

全体では「測定していない」が66.4%と約7割を占めている。そして、この「測定していない」の次に「リピート率算出」の10.2%、「顧客アンケート」の8.3%が約1割で続く。

従業者数別にみると、規模が小さい企業ほど「測定していない」の割合は高く、1～4人規模の企業では72.2%と7割以上が測定していない。100人以上規模の企業は、99人以下規模の企業と比べて「顧客アンケート」の割合が22.0%、「リピート率算出」の割合が19.5%と高く、「測定していない」の割合は48.8%と低い。

図表Ⅲ-1-27 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	調査会社 による 測定	モニター 制度	その他	無回答	n	
全 体	66.4	10.2	8.3	1.1	1.0	8.1	8.1	2,723	
従業者数別	1～4人	72.2	7.9	4.1	0.4	0.4	6.7	9.8	1,112
	5～9人	68.3	9.6	8.1	1.1	1.4	7.9	6.3	731
	10～29人	58.7	15.4	11.8	1.9	1.5	10.5	6.3	525
	30～99人	56.8	11.6	17.2	2.0	0.8	8.4	6.8	250
	100人以上	48.8	19.5	22.0	2.4	2.4	12.2	7.3	41

次に、8業種について品質評価の方法の割合をみる。デザイン業は「レポート率算出」の割合が他業種に比べて高く18.7%である。出版業は読者アンケートを実施している企業が多いためか「顧客アンケート」の割合が24.4%と高い。

図表Ⅲ-1-28 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	調査会社 による 測定	モニター 制度	その他	無回答	n
全 体			66.4	10.2	8.3	1.1	1.0	8.1	8.1	2,723
特定 8 業種	コ 情 報 ・ テ ン テ ン ツ	ソフトウェア業	60.5	14.9	12.7	1.3	0.4	8.3	5.3	228
		コンテンツ制作業	50.9	12.9	13.8	5.2	0.9	11.2	10.3	116
		出版業	53.3	8.9	24.4	2.2	2.2	5.9	8.1	135
	サ ー 専 門 サ ー ビ ス	デザイン業	65.9	18.7	4.4	0.0	0.0	5.5	5.5	91
		税理士事務所	83.2	0.8	2.5	0.2	0.2	5.7	7.8	476
		建築設計業	68.3	7.2	4.5	0.5	0.9	12.7	7.7	221
	サ ー 事 業 サ ー ビ ス	広告業	71.9	9.1	4.1	3.3	1.7	5.8	6.6	121
		建物サービス業	60.9	9.6	10.4	0.0	2.6	8.7	10.4	115

次に、品質評価の手法の回答を3年前と比較した売上高、顧客件数の変化別、現在の商圈ごとにする。

売上高が増加している企業ほど、何らかの方法により品質評価を行っている割合が高い。例えば売上高が大幅（10%以上）減少した企業の「リピート率算出」は8.6%にとどまるのに対し、売上高大幅（10%以上）増加企業は17.5%と高い。このことをみても、品質評価を行うことが提供するサービスの質を高めることに貢献していると推測できる。

また、顧客件数についても、増加している企業ほど品質評価を行っている割合が高い。顧客件数が10%以上減少した企業の「リピート率算出」「顧客アンケート」はそれぞれ10.0%、7.0%であるのに対し、顧客件数が10%以上増加した企業の「リピート率算出」や「顧客アンケート実施」はそれぞれ19.4%、17.4%と約2割の企業が行っている。このことから品質評価の重要性がうかがえる。

現在の商圈ごとになると、商圈が大きい企業ほど品質評価を行っている割合が高い。

図表Ⅲ-1-29 品質評価の方法（業績別）

(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	調査会社 による 測定	モニター 制度	その他	無回答	n
全 体		66.4	10.2	8.3	1.1	1.0	8.1	8.1	2,723
年間売上高の 変化別 3年前と比較した	大幅(10%以上)増加	60.0	17.5	10.5	2.5	1.1	8.0	4.4	275
	やや(10%未満)増加	66.2	11.1	10.5	0.9	1.5	7.9	7.0	343
	ほぼ(±5%未満)横ばい	66.2	9.5	8.5	0.8	0.6	8.6	8.4	871
	やや(10%未満)減少	71.1	9.1	6.4	0.6	1.0	6.4	7.4	485
	大幅(10%以上)減少	66.2	8.6	7.3	1.2	1.0	8.8	9.5	684
顧客件数の 変化別 3年前と比較した	10%以上増加	52.8	19.4	17.4	2.1	2.8	11.1	2.1	144
	やや増加	59.5	17.4	12.1	1.3	1.5	8.5	5.5	472
	横ばい	70.2	8.0	7.6	1.1	0.6	8.9	5.7	1,066
	やや減少	74.0	7.5	5.7	0.7	1.0	6.0	7.4	612
	10%以上減少	66.6	10.0	7.0	1.2	0.9	7.6	8.8	341
現在ターゲットに している商圈別	全国及び海外	53.2	15.8	18.7	2.3	2.9	8.2	7.6	171
	全国	58.3	13.2	13.7	1.8	1.0	12.3	4.6	612
	首都圏のみ	72.9	9.7	6.3	1.0	1.1	6.1	5.0	1,048
	都内のみ	74.0	9.5	4.2	0.4	0.5	8.1	5.4	570
	区市町内のみ	72.7	8.7	6.0	0.7	-	6.7	8.0	150

(4) 3年前と比較した同水準サービス価格の変化 (第Ⅱ編第2節1(3)再掲)

～小規模ほど価格競争に巻き込まれていることがうかがえ、取引構造等に原因の可能性～

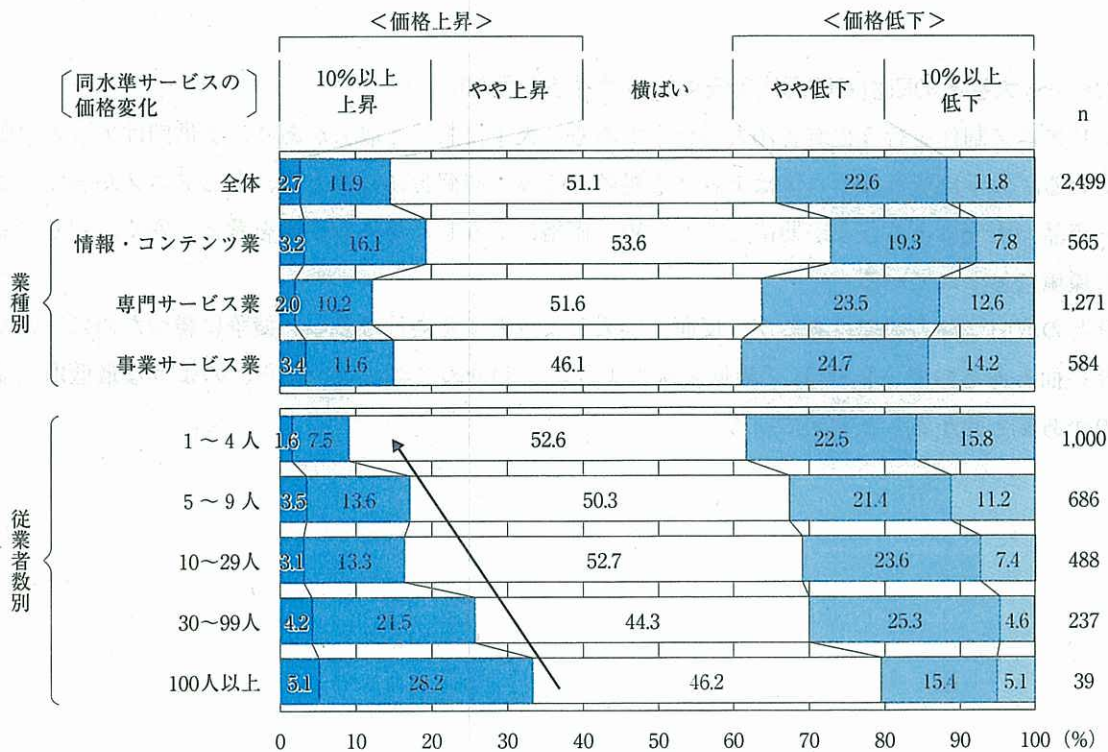
経済がデフレであれば、サービスの品質の問題よりも物価水準からサービスの価格を押し下げる影響を受けると考えられる。また、価格設定の手法は様々であり、どの手法をとるかは企業の競争戦略的な判断による。高い品質が顧客に認知されれば、価格に転嫁しても取引されやすく、企業の生産性を上げることも考えられる。以下、3年前と比較した同水準・サービス価格について回答をみる。

全体では「横ばい」が51.1%と約半数、「やや低下」「10%以上低下」を合わせた<価格低下>割合は34.4%、「やや上昇」「10%以上上昇」を合わせた<価格上昇>は14.6%であり、価格は3年前に比較して低下傾向にある。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「やや上昇」16.1%、「10%以上上昇」3.2%を合わせた<価格上昇>割合は19.3%であり、事業サービス業が15.0%であるのに比べて高く、他業種に比べて価格上昇傾向にある。一方、事業サービス業は「やや低下」「10%以上低下」を合わせた<価格低下>が38.9%と約4割を占めており、情報・コンテンツ業の27.1%、専門サービス業の36.1%に比べて高く、他業種に比べ価格低下傾向にある。

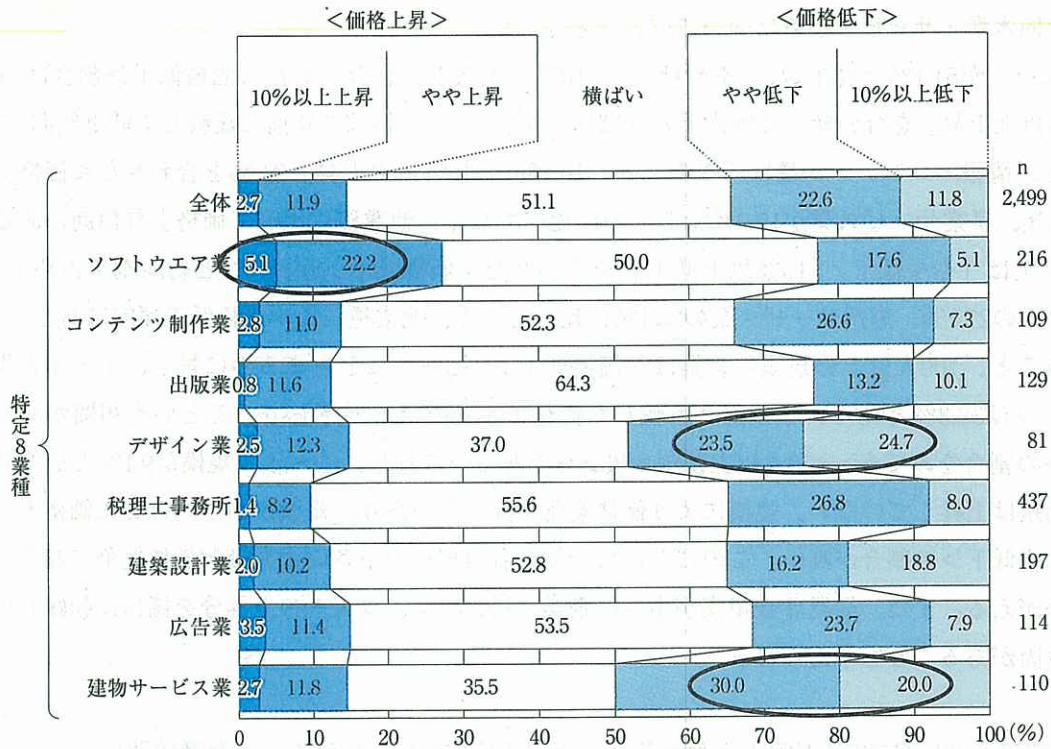
従業員数別にみると、100人以上の規模の企業は<価格低下>が20.5%にとどまるのに対し、1～4人規模の企業の<価格低下>は38.3%と高く、3年前と比較した価格は小規模ほど低下しているという相関がある。また、<価格上昇>の割合をみても、100人以上規模が33.3%であるのに対し、1～4人規模は9.1%と従業員数規模が小さいほど価格は上昇していない。規模により価格変化状況に差があり、規模が小さいほど<価格上昇>の割合が低く、<価格低下>の割合が高い。このことから、従業員数規模の小さい企業ほど価格競争に巻き込まれていることがうかがえる。また、従業員数規模が小さい企業の場合には、コストの上昇分を価格に転嫁しにくい等、取引構造に原因があることも考えられる。

図表Ⅲ-1-30 3年前と比較した同水準サービスの価格変化 (業種別・従業員数別)



次に特定8業種について、3年前と比較した価格の変化をみる。「10%以上上昇」と「やや上昇」を合わせた<価格上昇>企業はソフトウェア業で多く、27.3%を占める。逆に「10%以上低下」と「やや低下」を合わせた<価格低下>企業は建物サービス業とデザイン業に多く、それぞれ50.0%、48.2%を占める。

表Ⅲ-1-31 3年前と比較した同水準サービスの価格変化（特定8業種）



<事例12> ～大手との取引では価格を安く設定せざるを得ない～

K社はテレビアニメ制作を行う従業員70人の企業である。大手出版社と取引があり、子供向けアニメの製作を受託している。大手出版社のアニメはテレビで視聴率の高い時間帯に放映され、もしアニメが当たればキャラクター商品の販売による収入が期待できるため、価格はそうした後々の効果を考え、安く設定せざるを得ない経営環境におかれている。

大手出版社との取引は魅力的ではあるが、反面、参入しようとする会社は多い。競争に勝つためには安くせざるを得ない面もあるので、K社は、「最低賃金のように、30分のアニメはいくら、のような最低取引価格というものがあると助かる」と考えている。

(5) まとめ

既存統計とアンケート回答結果より、都内サービス業の生産性に関する状況をみてきた。以下に、これまで述べてきたことをまとめる。

●付加価値生産額の状況（既存統計より）

●1人あたり付加価値生産額をみると、企業を顧客とするサービス業者は総じて生産性が高く、個人を顧客とするサービス業者は総じて生産性が低い

●企業を対象としたサービス業者の中では建物サービス業の1人あたり付加価値生産額が低い

まず、既存統計から、全サービス業者の雇用増加数と1人あたり付加価値生産額を計算して、雇用数の増減状況と生産性の高低で4分類したところ、今回調査対象とした「主として企業を対象としたサービスを提供しているサービス業者」は、生産性が高く、雇用については増加している業種と減少している業種とがあることが分かった。

当調査に対して回答の多かった業種を特に「特定8業種」として分析したが、この8業種のうち、コンテンツ制作業、出版業の1人あたり付加価値生産額は高かったものの、建物サービス業など労働集約的な業種の1人あたり付加価値生産額は低いという結果が得られた（ソフトウェア業は算出不可であった）。

●当調査における労働生産性の状況

●ここ3年間の労働生産性は低下した可能性がある

本報告書では、生産性を「分子に付加価値（または付加価値の変化）、分母に効率性（または効率性につながる科目の変化）とした場合の商」と定義し、具体的には分子を「売上高、経常損益などの収益、またはその変化」、分母を「設備投資額、人件費などの額、またはその変化」として分子・分母両方について分析した。労働生産性については、総人件費額の伸びに対して、売上高の伸びは低く、労働生産性が低下した可能性がある。

本報告書の定義によれば、分母、すなわち人件費や設備投資を少なくすれば生産性は上がるが、その側面だけにとらわれてしまうと、安易な人減らしや設備の老朽化を招く恐れもある。経済産業省の報告書等でも述べられているように、分子である売上や利益の増加に結びつくような取り組みが求められるところである。

●生産性のうち効率性に関する項目

1. 設備投資の状況

次に、生産性のうち、効率性に関する項目として、設備投資についてアンケート回答をみた。

ITについて、設備投資の時期は、実施後3年未満の企業割合が半数であった。業種別には事業サービス業の投資割合が他業種に比べて低かった。また、従業者数規模が小さいほど設備投資実施、実施予定ともに割合が低かった。IT以外については、実施後3年未満の企業割合は、ITへの投資の約半分の25.0%と、4分の1の企業しか行っていないことが分かった。3年未満の実施割合は、業種別にはさほど差がなかったが、「3年以上行っていない」と「今後行わない」を合わせた割合をみると、専門サービス業の投資割合が低いことが分かった。

ITへの設備投資額と業績（売上高変化、経常損益変化、顧客件数変化）との関係をみると、増収、増

益、顧客件数増加企業ほどIT投資額が増えていることが分かった。

この結果は従業員規模の影響を受けているのではないかと、この考えから、従業員数規模を一定とし、同じ従業員数規模の企業間でIT投資額と業績の関係をみたところ、1～4人規模の企業では増収企業ほどIT投資額は増えているが、5人以上の規模では減収企業と横ばい企業とに割合の差がなく、減収企業であってもITへの投資額は減収に応じて減らしていないことが分かった。

2. 情報化の状況

また、効率性に関する項目として、情報化の状況についてアンケート回答をみた。

まず、IT機器の活用状況については、事業サービス業において十分活用している割合が低いことが分かった。業績（売上高変化、経常損益変化、顧客件数変化）との関係をみると、「ITを活用している企業ほど業績が良い」との結果がでた。この結果は従業員規模の影響を受けているのではないかと、この考えから、従業員数規模を一定とし、同じ従業員数規模の企業間でみたところ、1～4人、5～29人、30人以上、のどの規模間においてもITを活用している割合が強い企業ほど増収の割合が高いことから、ITの活用状況と業績向上には相関があることが分かった。

次に、ITの利用状況について詳しくみるために、パソコンを利用している業務をきいた。結果として、従業員数規模が小さいほどパソコンを利用していないことが分かった。業績（売上高変化、経常損益変化）との関係では、業績が向上している企業ほど業務全般において利用割合が高かった。この結果は従業員規模の影響を受けているのではないかと、この考えから、従業員数規模を一定とし、同じ従業員数規模の企業間でみたところ、1～4人規模では、業績によりパソコンを使う業務全般において利用度が違っており、業績が良いほど利用割合が高い、という相関があるが、5人以上の規模では、「一般的な資料作成」「経理・給与業務」においては業績に関わらず、ほとんどが差がなく利用していることが分かった。また、業績（売上高、経常損益）が向上した企業は、ITの利用業務を一般的な資料作成よりさらに広げ、管理業務にまで拡大していることが分かった。管理業務へのIT利用はコスト削減、業務プロセスの効率化に寄与しているものと考えられる。

さらに、webサイトを利用している業務をきいたところ1～4人規模では2割超の企業がwebサイトを利用していなかった。また、ホームページ開設割合は1～4人規模が3割未満であるのに対し、100人以上規模では8割超の開設率であった。従業員数規模の影響を排除して、webサイトを利用している業務と業績（売上高変化）との関係をみると、どの従業員数規模でも増収企業と減収企業の差が最も高かったのは「ホームページで会社や商品を紹介」の割合であり、増収企業ではホームページ開設にwebサイトを活用していることが分かった。

●付加価値向上への取組

1. 無料サービス提供の状況

●無料サービスは（顧客増加につながっているものの）、生産性の高低との明確な関係はみられなかった

近年みられる無料サービスの提供は、サービスが「形が見えないため、顧客に効果的に内容を訴求しないと品質の高さを顧客に認知されにくい」という販売上の困難を克服するための販売促進活動と考えられるが、費用がかかるため何らかの効果を得られないと生産性は低下する。そこで、無料サービスの提供と業績（売上高変化、経常損益変化）との関係をみることにより効果を検証したところ、無料サービスの提

供は利益増加には直接つながっていないが、さらに特定8業種について無料サービス実施割合と1人あたり付加価値生産額を対比してみたが、この結果からも無料サービス実施は生産性の高低との明確な関係はみられなかった。一方、無料サービス実施の効果として「新規顧客の開拓」の割合は高かったことから、マーケティング手法としては評価を得ていることが分かる。

今後は増加した顧客に対し、利益増加に結びつくような取り組みが求められる。

2. 品質評価の状況

●品質評価に取り組んでいる企業割合は低い

品質評価の実施は、品質の維持・向上に努めているという、企業の品質への姿勢を示している。また、品質の良さを価格に転嫁するためには顧客から適切な評価を受けることが必要であり、価格に転嫁できないと生産性は上がらないという関係があることから、品質評価の実施状況をきいた。

その結果、評価をしていない企業が7割を占めていた。次いで回答が多かった「リピート率算出」「顧客アンケート」もそれぞれ10.4%、8.2%と1割程度であり、品質評価に取り組んでいる企業割合は低い水準にとどまっている。

今後は、品質の良さを価格に転嫁するための適切な評価をしていく必要があると考えられる。

3. 3年前と比べた同水準の商品・サービス価格の変化（付加価値の状況）

●同水準の商品・サービス価格は3年前に比べて低下。規模が小さいほど低下度合いが大きい

価格は、経済がデフレであることの影響や、企業の経営戦略上の意思決定等、多くの影響を受けて決定されるが、「品質の高さが顧客に認知されれば、価格に転嫁でき、生産性が向上する」ことに注目し、価格の変化をみた。

結果は、「10%以上低下」「やや低下」を合わせた<価格低下>割合が34.4%、「横ばい」が51.1%、「10%以上上昇」「やや上昇」を合わせた<価格上昇>割合が14.6%であり、3年前と比べて低下した企業の方が多かった。

従業者数別にみると、100人以上規模の企業では<価格低下>が20.5%であるのに対し1～4人規模の企業では<価格低下>が38.3%と、規模が小さいほど価格が低下しているという関係がみられる。規模により価格の低下度合いに差がみられることから、小規模企業ほど価格競争に巻き込まれていることが考えられる。また、小規模企業の場合は、仮に品質向上等の経営努力を行ったとしても価格に転嫁しにくい等、取引構造に原因があることも考えられる。

第2章 サービス業としての競争力強化と事業革新

第Ⅲ編第2章では、第1章と同じくアンケート調査の結果から、都内サービス業の競争戦略、人材育成、事業革新について述べていく。

【第2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：大きい規模の企業ほど競争が激化
- (2) 売上高変化と競争状況：「大幅増収」企業でも半数は激化
- (3) 競争激化の原因：激化の主な原因は「同業者の増加」
- (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・専門性の向上」「新規顧客の開拓」「営業の強化」が増収に関係
 - ② 専門サービス業：「大幅増収」企業は幅広い対応策を実施
 - ③ 事業サービス業：「大幅増収」企業は「営業の強化」に注力

2 サービス提供の側からみた取引理由

- (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：「専門性が高い」以外が増減収に関係
 - ② 専門サービス業：「専門性が高い」「提案・情報提供能力」「顧客ニーズをくみ取る能力が増減収に関係
 - ③ 事業サービス業：「大幅増収」企業は「他にないサービスを提供する」回答割合が高い

3 広告・宣伝

- (1) 広告・宣伝の具体的手法：専門サービス業は「口コミによる紹介」がほぼ半数
- (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 競争戦略としての無料サービス

- (1) 無料サービスの効果：効果は顧客の獲得と定着化
- (2) 顧客件数の変化と無料サービスの効果：顧客の増加した企業の効果内容は新規の顧客獲得

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のが1～4人の企業では半数が50歳代以上
- (2) 総従業者数の変化（業種、従業者数、所在地別）：大規模ほど「増加」の割合が高くなる
- (3) 総従業者数の変化（業績別）：売上高の増加率と従業者数の変化には相関がある
- (4) 部門別従業者数の変化
 - 1) 部門別：営業・販売部門は「部門なし」が3割
 - 2) 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) 従業者数別：サービス実施部門が最も従業者数規模との相関が強く、大規模ほど人員を増加

(5) 雇用の過不足状況

- 1) 部門別：最も不足感が強いのはサービス実施部門
- 2) 過不足状況（平均年齢別）：平均年齢が低い企業ほど不足感強い
 - ① 管理・事務部門：わずかに不足感
 - ② 営業・販売部門：「不足」が28.2ポイント多い
 - ③ サービス実施部門：特に従業員の若い企業において不足感強い
- 3) 過不足状況（特定8業種）
 - ① 管理・事務部門：コンテンツ制作業の「不足」がやや高い
 - ② 営業・販売部門：広告業の「不足」が48.2%と高い
 - ③ サービス実施部門：ソフトウェア業の「不足」が70.3%と高い

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数、質ともに不足感強い
- (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、コンテンツ制作業は質・量ともに「不十分」の割合が高い
- (3) 平均勤続年数：小規模、顧客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) 非正規従業員の正社員化の状況：「正社員化はしない」は小規模ほど割合が高い
- (6) 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）：ソフトウェア業、広告業で「進めている」の割合高い
- (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半数が人材育成費を増加。大規模ほど人材育成に力を入れている

第3節 事業革新への取組み

1 事業活動の困難点

- (1) 事業活動上の難しい点：「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：「大幅増収」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・開発の方が多企業が約25%
- (2) 売上高変化と企画・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：約4社に1社は連携を実施
- (2) 連携目的と連携先業種：半数の企業が「専門性の向上・専門分野への集中」を目的に実施

4 サービス提供にあたっての今後の重視項目

- (1) 価格の低さ：サービスの低価格化は考え方が分かれる
- (2) 迅速さ：7割を超える企業が「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：サービスの種類増加は「どちらともいえない」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・ニーズのくみとり：顧客の要望・ニーズの把握は大部分の企業が重視

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

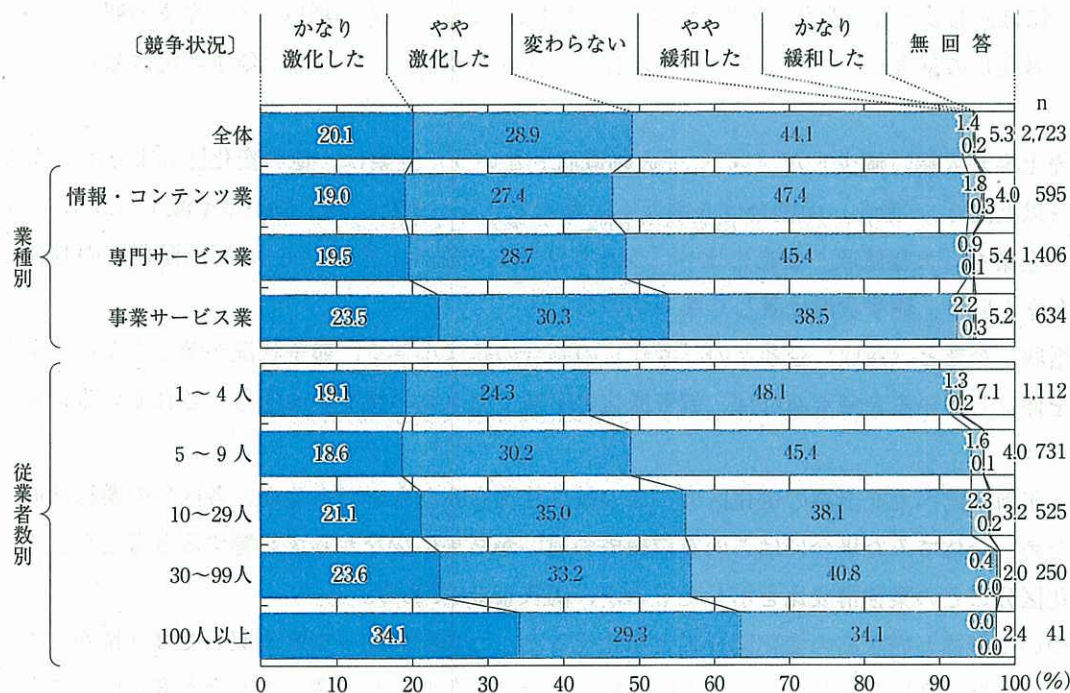
利潤追求を目的とする営利企業の事業活動においては、サービス業のみならず同一市場内で常に他社との競争があり、この競争に打ち勝ってこそ企業存続が可能となる。競争の厳しさはその時々を経済状況と大きく関係するが、対事業所サービス業の場合には顧客の業績や規制の変化などの影響を受け易い。一般的に、サービス業は設備等の所要資金があまり必要ないなど参入障壁の低い市場が比較的多いため、ある時点でたとえ競争が緩やかな状況であっても、その後、創業や他業種からの新規参入で比較的短期間に激化するケースが多い。

(1) 3年前との比較した競争状況 ～大きい規模の企業ほど競争が激化～

今回の調査ではサービス業の競争戦略の現状を把握するために、3年前と比較して他社との競争状況の変化について聞いている。その結果をグラフ化したものが図表Ⅲ-2-1である。

全体では、「変わらない」が44.1%と最も高い割合を占めている。しかし、「かなり激化」が20.1%、「やや激化」が28.9%であり、両者を合計した〈激化〉（「かなり激化」+「やや激化」、以下同じ）の割合は49.0%とほぼ半数に達する。これに対し「やや緩和」は1.4%、「かなり緩和」は0.2%しかなく、外部環境としての他社との競争状況は激しくなっている。

図表Ⅲ-2-1 3年前と比較した競争状況



次に、業種別にみていくと、事業サービス業は他の業種に比較し、3年前よりも競争が激しくなっている。事業サービス業では、「かなり激化」が23.5%と約4社に1社はかなり激しくなっていると回答している。また、「やや激化」の回答割合も30.3%と高く、〈激化〉の割合は53.8%になる。これに対し、情報・コンテンツ業や専門サービス業では、事業サービス業より〈激化〉の割合がやや低い。この2業種の構成割合は、〈激化〉と「変わらない」がほぼ二分している。

競争状況の変化を従業員数別にみると、業種別よりも激しさの違いがはっきりする。従業員規模が大きくなるに従い〈激化〉の割合が高くなる傾向がある。特に10～29人規模から〈激化〉の割合が増え、回答企業数は少な

いが、100人以上規模では「かなり激化」が34.1%と高い割合になっている。このようなことから、競争状況は従業員規模の小さな企業よりも事業範囲の広い大きな企業の方が激しくなっていることが分かる。

<事例13> ～経済環境の変化に伴う再編・淘汰が進まず、競争は激化～

有志で創業し、現在は株式会社として事業活動を行っている従業員数90名のT社は、宝石鑑別、鑑別書の発行、鑑別人の教育・研修を業務内容としている。売上高の9割は検査業務で占められている。

当社は民間企業なので、競合はたくさんある。同業者団体に加盟している業者数は27社、これに非加盟の業者を加えると全国には100社近くがあるとされる。宝石の鑑別には特別な資格を必要としないので、各社が独自に鑑別書を発行している。バブルの頃は3兆円規模と言われていた宝石業界も今は3分の1に縮小している。ところが、業界規模の縮小に伴う宝石鑑別業者の再編や淘汰の動きがないため、自ずと競争は激化している。

(2) 売上高変化と競争状況 ～「大幅増収」企業でも半数は激化～

企業間の競争が激しくなれば、企業の業績に何らかの影響を与える。次に、3年前と比べて年間売上高が増加した企業と減少した企業の競争状況を比べてみると、図表Ⅲ-2-2に示すとおりになる。

売上高が大幅に増加した（以下、「大幅増収」という）企業では「かなり激化した」が20.0%、「やや激化」が29.8%と、両者の合計である〈激化〉の割合はほぼ半数に達する。また、売上高がやや増加（以下、「やや増収」という）の企業もほぼ同じような〈激化〉の割合となっており、〈増収〉（「大幅増収」+「やや増収」、以下同じ）企業であっても〈激化〉の割合が「変わらない」の割合を上回り、3年前と比較した競争状況は激しくなっている。

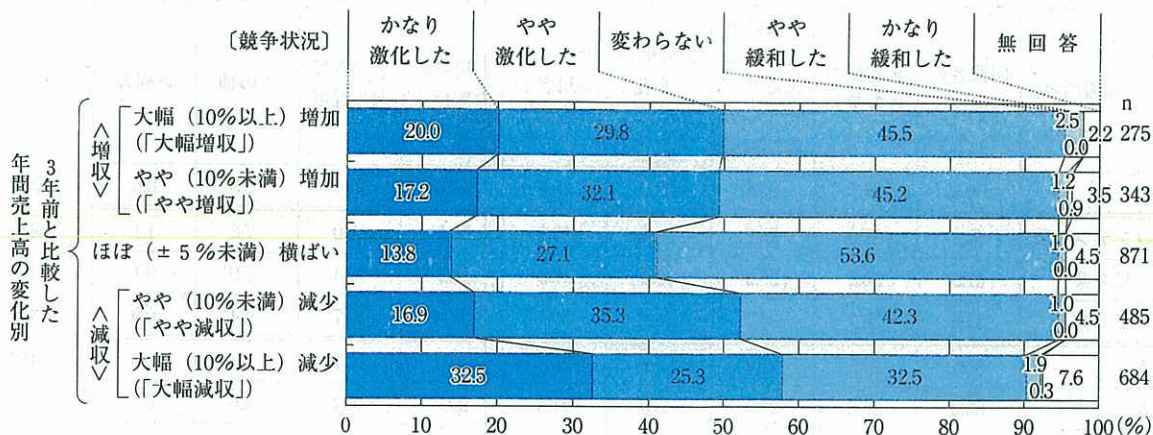
これに対し、売上高が大幅に減少した（以下、「大幅減収」という）企業は、他の変化区分よりも「かなり激化」の割合が10%以上高く、〈激化〉の割合は6割近くに及んでいる。また、売上高がやや減少（以下、「やや減収」という）した企業も「大幅減収」企業に比べ「かなり激化」の割合こそ低いものの、〈激化〉の割合は「変わらない」の割合を上回り、競争状況は激しくなっている。

全体的には〈増収〉企業と〈減収〉企業との〈激化〉の割合の差は小さく、競争状況が激しくなっても企業努力により売上高を伸ばしている企業もあれば、競争激化の影響で売上高の減少を余儀なくされている企業もあるということであろう。

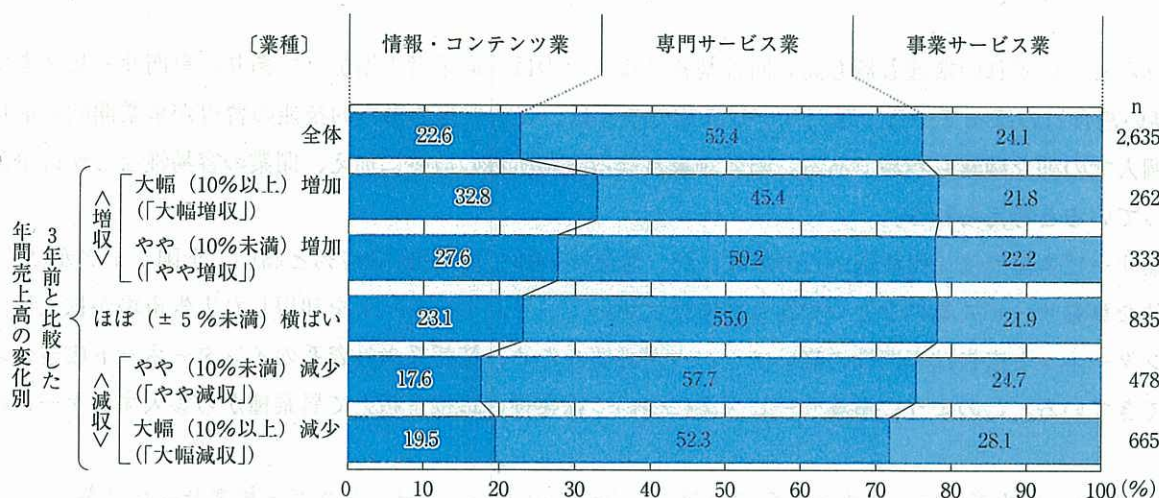
上記の分析は3年前と比べた売上高の変化区分ごとの競争状況をみたものであるが、各区分の業種構成には違いがある。そのため、全体でみた場合にはこの業種構成の違いが結果に少なからず影響すると考えられる。そこで、売上高の変化区分ごとの業種構成比を示したものが、図表Ⅲ-2-3である。

業種構成比について全体と売上高の変化区分ごとを比べると、「大幅増収」「やや増収」では「情報・コンテンツ業」、「やや減収」では「専門サービス業」、「大幅減収」では「事業サービス業」の割合が変化区分ごとにみた場合の方が大きい。「大幅増収」の「情報・コンテンツ業」以外の差は5%以内にとどまっており、業種構成による影響は少ないと考えられるが、全体でみる場合には「大幅増収」で「情報・コンテンツ業」の結果にやや影響される点に留意する必要がある。

図表Ⅲ-2-2 売上高変化別の競争状況



図表Ⅲ-2-3 売上高変化の業種構成



(3) 競争激化の原因 ～激化の主な原因は「同業者の増加」～

「かなり激化」と「やや激化」と回答した〈激化〉の企業に対し、その原因を複数回答で聞いたところ図表Ⅲ-2-4に示すような結果となった。

全体で最も高い回答割合となったのは「同業者の増加」であり、〈激化〉したと答えた約6割の企業が原因としてあげている。これに次いで「異業種からの参入」(24.1%)、「サービスへの需要減退」(23.2%)、「規制緩和・強化」(22.4%)が続いているが、2割台と低い。第2位の「異業種からの参入」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。このことは第Ⅰ編第1章第2節(P.10、12参照)に示されている平成16年と平成18年との事業所数比較でも、大半の業種で事業所数が増えていることから、その実態が確認できる。

これら以外の原因では「サービス利用者の業績悪化」(18.4%)、「利用者の内部化」(17.0%)が2割弱の割合となっている。サービス利用者の業績が悪化し、そのサービスが内部化可能であれば外部サービスを控える行動をとる。また、内部化が不可能な場合には価格の引下げ要請、サービス業者の変更、サービス利用範囲の縮小などとなる。割合としては低いですが、この2つの激化原因はサービスを利用する側の事情によるところが大きい。

図表Ⅲ-2-4 競争激化の原因内容

(複数回答：%)

〔原因内容〕		同業者の増加	異業種からの参入	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	規制緩和・強化、法改正	サービス利用者の業績悪化	利用者の内部化	デフレ傾向の進展	その他	無回答	n
全 体		60.8	24.1	23.2	22.4	18.4	17.0	12.4	5.3	0.6	1,334
業種別	情報・コンテンツ業	55.8	21.0	25.7	13.4	12.0	19.9	12.0	7.6	1.1	276
	専門サービス業	67.3	20.8	20.2	25.4	17.6	16.7	12.4	5.0	0.1	678
	事業サービス業	51.6	33.7	26.7	24.0	26.1	16.4	11.7	4.4	0.9	341
従業者数別	1～4人	60.6	20.5	22.2	23.9	20.1	16.4	14.7	4.4	0.8	482
	5～9人	60.2	23.8	27.5	23.5	21.8	20.7	10.4	3.6	0.3	357
	10～29人	57.6	24.7	23.4	19.7	16.9	15.3	13.2	6.1	0.7	295
	30～99人	64.8	33.8	16.2	20.4	9.2	15.5	7.7	9.9	0.7	142
	100人以上	73.1	19.2	19.2	26.9	7.7	7.7	11.5	11.5	-	26

業種別でみると、いずれの業種も最も高い回答割合となったのは「同業者の増加」であり、専門サービス業では67.3%と高い割合にのぼっている。専門サービス業の多くは、資格取得や専門的技術の習得が事業開始の前提となるが、個人での独立開業も容易である。顧客対象となる事業所数の減少に加え、開業の容易性などが競争激化につながっていると考えられる。

また、事業サービス業では「異業種からの参入」が、他業種の約2割に比べ33.7%と高い。全国シェアが高く、東京の代表的な事業サービス業のひとつである広告業において、インターネットを利用した広告市場が拡大傾向にある。インターネット広告は専門性の高いノウハウが必要なため、情報系や外資系のインターネット広告代理店が参入してきている。このように事業サービス業については業種の垣根を超えて異業種から参入するケースが増えている。

「規制緩和・強化、法改正」は、資格や事業者の届出・登録が必要な専門サービス業と事業サービス業で高く、約4分の1の企業が競争激化の原因としてあげている。また、「サービス利用者の業績悪化」も景気変動に影響され易い事業サービス業で、比較的高い割合となっている。

<事例14> ～顧客の内製化が激化の大きな要因～

Q社は大手百貨店に隣接した場所で、その百貨店を主たる顧客とする写真撮影専門の会社である。同業者は増えているし、競争は厳しくなっている。かつてこの百貨店と取引していた業者は10社を数えたが、共倒れになること心配した顧客である百貨店側が3社に絞ってくれた。そのお陰で、現在まで生き残って来られたともいえる。

同業者の中でも個人業者の数が増えているのが特徴だ。仕事にこだわらなければ、食べていくことは出来るので、写真学校を出ても組織に入らないで個人でやっているカメラマンも多い。競争激化の要因の一つは、顧客側の内製化だ。影響としてはこれが一番大きい。飲食店のメニューはこれまでプロの仕事であったが、いまでは自分たちでやってしまう。数年に一度、銀行では行員の写真をプロに任せて更新していたが、今ではこれも内製化している。これが激化の一番の要因だと思う。

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

競争激化の原因同様に3年前よりも競争状況が激しくなったと回答した企業に対し、その対応方法について複数回答で聞いてみた(図表Ⅲ-2-5)。

全体では「既存サービス内容の質・専門性向上」が、最も大きく45.7%が回答している。これに続く対応策としては「新規顧客の開拓」が42.4%、「価格の引き下げ」が41.8%となっており、これら3項目が40%を超えている。そのほか、「営業の強化」と「スピーディ対応の強化」が28.9%と比較的高い回答割合となっている。

図表Ⅲ-2-5 競争激化への具体的な対応策

(複数回答：%)

[対応策]		既存サービス内容の質・専門性向上	新規顧客の開拓	価格の引下げ	営業の強化	スピーディ対応の強化	料金体系の多様化	新商品(サービス)開発	既存サービスの顧客絞り込み	新規事業への転換・進出	営業時間の変更	その他	無回答	n
全 体		45.7	42.4	41.8	28.9	28.9	19.7	13.9	12.4	11.2	3.2	2.4	10.2	1,334
業種別	情報・コンテンツ業	47.5	47.5	38.8	40.2	25.4	15.9	26.8	12.7	15.2	2.5	1.4	10.5	276
	専門サービス業	48.8	39.8	39.5	18.7	28.5	19.5	8.1	10.6	9.4	1.8	2.4	9.1	678
	事業サービス業	37.2	42.2	50.4	38.4	32.3	23.8	13.8	15.8	10.3	6.7	3.2	12.3	341
従業者数別	1～4人	36.5	32.4	39.8	13.3	21.8	18.9	7.3	10.4	9.3	3.1	3.1	13.9	482
	5～9人	47.6	44.3	42.9	28.3	29.7	18.5	12.3	12.0	9.5	3.9	1.1	10.1	357
	10～29人	52.5	53.9	43.7	40.7	37.3	25.1	19.7	14.2	11.2	2.0	1.7	7.5	295
	30～99人	57.0	47.9	44.4	49.3	30.3	16.9	26.1	14.1	19.7	2.1	3.5	4.9	142
	100人以上	65.4	50.0	30.8	73.1	42.3	3.8	23.1	23.1	19.2	7.7	7.7	-	26

業種別では、情報・コンテンツ業と専門サービス業の第1位は「既存サービス内容の質・専門性向上」でそれぞれ47.5%、48.8%の企業が回答している。なお、情報・コンテンツ業では「新規顧客の開拓」が同率で第1位に並んでいる。一方、事業サービス業の第1位は「価格の引き下げ」で50.4%の企業があげており、価格面での競争激化が推測される結果となっている。

また、全体では第3位であった「営業の強化」に関しては、情報・コンテンツ業と事業サービス業は40%前後の高い割合であるのに対し、専門サービス業は18.7%に過ぎない。専門性の高さや信用が重んじられる専門サービス業では、営業面の対応策を実施している企業はあまり多くないことが分かる。

そのほか、目立つ点としては情報・コンテンツ業の「新商品(サービス)開発」が26.8%と、他の2業種と比較して高い回答割合となっている。情報・コンテンツ業は、ソフトウェアの開発や独自のコンテンツ制作など開発面で比較的製造業に近い形態だけに、新商品(サービス)の開発を競争激化の対応策として実施している企業が多い。

<事例15> ～他社が目を付けない分野に売り込み～

日本アニメの創成期に活躍したプロダクションを引き継いだS社は、長編アニメーションの制作とともに各種シリーズ作品の著作権を有し、これを2次利用したDVDの販売も行っている。

かつてのテレビアニメの時代には、分業化した制作体制のなかで社員は専門職として認められており、会社は特に何もしなくても仕事が舞い込んできた。しかし、デジタル化が進み、1社の制作範囲が拡大すると、多様な業者が参入してきた。特に、撮影部門はデジタル化の波をもろにかぶった形で非常に苦勞した。

それへの対応策として、企画をテレビや映画関係だけにとどまらず、官庁関係や個々の業界にも売り込みを行っている。将来の人材確保に向けて、映像で親の仕事を見せる企画を実施したこともある。そういう分野にもアニメの入り込む余地があると考え、当社でも新たな企画に向けた準備をしている。

(5) 業種ごとの売上高変化と競争激化へ対応策

売上高の変化と競争激化への対応策との関係性をみることによって、対応策の有効度を確認できる。図表Ⅲ-2-5-

①～③は、業種ごとに売上高変化別の対応策を示したものである。

①情報・コンテンツ業 ～「サービス内容の質・専門性向上」「新規顧客の開拓」「営業の強化」が増収に関係～

情報・コンテンツ業に関しては図表Ⅲ-2-5-①をみても分かる通り、「大幅増収」企業では「既存サービス内容の質・専門性向上」(59.2%)、「新規顧客の開拓」(59.2%)が最も高い割合となっている。これらの項目は〈減収〉企業では30%前半とかなり低くなり、「価格の引下げ」を下回る割合まで落ち込む。「営業の強化」(55.1%)も、「大幅減収」に向かうに従い割合は低くなる。情報・コンテンツ業では、売上高の増加率が高い企業ほどこの3項目の対応策の実施割合が高い。

図表Ⅲ-2-5-① 情報・コンテンツ業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

年間売上高の変化別	3年前と比較した変化別	[対応策]	既存サービス内容の質・専門性向上	新規顧客の開拓	価格の引下げ	営業の強化	スピーディ対応の強化	料金体系の多様化	新商品(サービス)の開発	既存サービスの顧客絞り込み	新規事業への転換・進出	営業時間の変更	その他	無回答	n
↑増収	大幅(10%以上)増加 [「大幅増収」]		59.2	59.2	24.5	55.1	30.6	20.4	22.4	10.2	16.3	-	2	8.2	49
			56.5	58.7	43.5	41.3	32.6	26.1	39.1	17.4	15.2	4.3	-	6.5	46
			53.6	52.2	39.1	37.7	27.5	10.1	21.7	10.1	11.6	1.4	1.4	8.7	69
	↑減収		30.2	34.9	46.5	34.9	25.6	18.6	25.6	20.9	11.6	4.7	2.3	14	43
			33.8	32.3	38.5	32.3	13.8	10.8	24.6	9.2	21.5	3.1	1.5	15.4	65

②専門サービス業 ～「大幅増収」企業は幅広い対応策を実施～

専門サービス業の「大幅増収」企業で講じた対応策のうち、「新規顧客の開拓」が57.7%と最も高く、売上高の変化区分が「大幅減収」に向かうに従い低くなる傾向を示す。また、「既存サービス内容の質・専門性向上」も高く、〈増収〉企業や「ほぼ横ばい」の企業でも半数以上が対応策として実施している。

「スピーディ対応の強化」「営業の強化」は、「大幅増収」企業でも30%台と実施割合はやや低いものの、〈減収〉企業ほどその割合は低下する。売上高の変化区分間の比較では、「大幅増収」企業の「新商品(サービス)

開発」「既存サービスの顧客絞り込み」が高かった。専門サービス業の「大幅増収」企業では、「新規顧客の開拓」「既存サービス内容の質・専門性向上」以外にも幅広く対応策を実施しており、売上増加には多面的な対応策が必要であることが分かる。

図表Ⅲ-2-5-② 専門サービス業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

[対応策]		既存サービス内容の質・専門性向上	新規顧客の開拓	価格の引下げ	営業の強化	スピーディ対応の強化	料金体系の多様化	新商品(サービス)開発	既存サービスの顧客絞り込み	新規事業への転換・進出	営業時間の変更	その他	無回答	n	
3年前と比較した年間売上高の変化別	△増収	大幅(10%以上)増加(「大幅増収」)	55.8	57.7	26.9	30.8	34.6	23.1	19.2	19.2	19.2	-	-	9.6	52
		やや(10%未満)増加(「やや増収」)	56.3	45.0	30.0	26.3	33.8	22.5	8.8	8.8	12.5	2.5	3.8	7.5	80
	ほぼ(±5%未満)横ばい		60.4	39.1	39.1	21.9	32.8	16.1	7.8	7.3	6.3	1.0	2.1	6.3	192
	△減収	やや(10%未満)減少(「やや減収」)	46.0	37.4	45.3	14.4	25.2	24.5	9.4	11.5	7.9	1.4	2.2	7.9	139
		大幅(10%以上)減少(「大幅減収」)	35.1	35.1	42.4	13.7	22.4	17.6	4.9	11.7	10.2	2.9	2.9	13.2	205

③事業サービス業 ～「大幅増収」企業は「営業の強化」に注力～

事業サービス業における対応策を見ると、「大幅増収」企業では「営業の強化」が78.6%と非常に高くなっている。ほかに「既存サービス内容の質・専門性向上」(64.3%)、「新規顧客の開拓」(60.7%)も高い。これに対し、〈減収〉企業ではいずれの項目も半分近くまで減少し、実施の割合は低い。

事業サービス業で特徴的なのは、「大幅増収」企業であっても「価格の引下げ」を半数の企業が実施している点である。「価格の引下げ」は「大幅減収」企業でも、同様にほぼ半数の企業が実施しており、〈増収〉企業、〈減収〉企業を問わず、競争激化の対応策として幅広く実施されている。

事業サービス業では売上高を大きく増加させた企業は「営業力の強化」に注力していること、競争激化の状況のなかで一般的に「価格の引下げ」による価格競争力を重視していることが分かる。

図表Ⅲ-2-5-③ 事業サービス業の売上高変化別対応策

(複数回答：%)

[対応策]		既存サービス内容の質・専門性向上	新規顧客の開拓	価格の引下げ	営業の強化	スピーディ対応の強化	料金体系の多様化	新商品(サービス)開発	既存サービスの顧客絞り込み	新規事業への転換・進出	営業時間の変更	その他	無回答	n	
3年前と比較した年間売上高の変化別	△増収	大幅(10%以上)増加(「大幅増収」)	64.3	60.7	50.0	78.6	46.4	21.4	32.1	25.0	14.3	3.6	-	-	28
		やや(10%未満)増加(「やや増収」)	46.2	51.3	51.3	48.7	41.0	20.5	17.9	15.4	15.4	10.3	2.6	5.1	39
	ほぼ(±5%未満)横ばい		44.4	49.4	53.1	32.1	39.5	19.8	13.6	14.8	9.9	3.7	2.5	7.4	81
	△減収	やや(10%未満)減少(「やや減収」)	25.0	35.3	44.1	32.4	22.1	25.0	13.2	11.8	8.8	7.4	4.4	23.5	68
		大幅(10%以上)減少(「大幅減収」)	30.2	33.6	52.6	34.5	26.7	25.9	8.6	16.4	9.5	8.6	4.3	15.5	116

2 サービス提供の側からみた取引理由

(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～

顧客は複数のサービス業者から選択し、取引を始める。そこには、取引業者を選択する何らかの理由が存在する。主要顧客が自社と取引する理由をサービス提供の側がどのように考えているか、複数回答で聞いた結果が図表Ⅲ-2-6である。

全体として最も高かったのは「専門性が高い」であり、63.6%の企業が回答している。対事業所サービス業の提供しているサービスの多くは、社内に専門的能力（有資格者など）を持つ社員や担当の部署を置くことで、内部化が可能である。それでも外部からのサービス提供を受けるのは、専門的な知識・技能の高さや規模の有利性によるコストダウン効果などを総合的に判断しているからに外ならない。特に情報や技術が高度化し、それに対応できる人材確保の困難性や多額な設備投資を考慮すると、高い専門性を必要な時に迅速に利用できる対事業所サービス業の活用メリットは大きいといえる。

次いで大きな回答割合だったのは、「取引期間が長い」の37.9%であった。長年にわたって積み重ねられた信用が顧客に評価され、それが取引の理由と考えている企業は3分の1を超える。以下、「提案・情報提供力」（30.5%）、「難しい注文を断らない」（28.9%）、「顧客と近接」（27.5%）と続くが、項目の多くは2割台の回答割合となっている。

なお、「価格が安い」を取引理由にあげた企業割合は、17.4%と低かった。また、上位10項目以外では「付随的サービスがある」15.1%、「営業力がある」8.0%、「営業時間が長い」4.9%であった。

図表Ⅲ-2-6 取引の具体的理由（上位10項目）

（複数回答：％）

〔取引理由〕	専門性が高い	取引期間が長い	提案・情報提供力	難しい注文を断らない	顧客と近接	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	他社より早い対応	価格が安い	n	
全体	①63.6	②37.9	③30.5	④28.9	⑤27.5	⑥27.1	⑦25.6	⑧23.4	⑨22.0	⑩17.4	2,723	
業種別	情報・コンテンツ業	①67.2	②38.2	③36.5	④26.2	⑤30.1	④31.3	⑦25.4	⑩18.3	⑨21.0	595	
	専門サービス業	①69.3	②35.6	③33.0	⑤28.2	④29.0	⑦24.3	⑥25.7	⑧20.9	⑨20.3	1,406	
	事業サービス業	①48.6	②44.5	⑨18.9	③33.4	⑥28.9	④30.9	⑩18.8	⑦25.7	⑤29.7	⑧22.2	634
従業員数別	1～4人	①61.9	②36.0	④26.3	⑤25.9	③28.1	⑨17.2	⑥22.4	⑦20.0	⑧19.2	⑩15.7	1,112
	5～9人	①65.7	②37.6	③34.1	⑤32.0	⑥30.1	④32.8	⑦26.4	⑧23.4	⑧23.4	⑩17.8	731
	10～29人	①68.4	②41.7	③35.2	⑤33.5	⑨22.9	④34.7	⑥30.9	⑧27.0	⑦27.4	⑩19.8	525
	30～99人	①60.4	②40.4	④30.8	⑥26.0	⑦25.2	③36.4	⑦25.2	⑤30.0	⑨23.2	⑩16.8	250
	100人以上	①58.5	③39.0	⑦31.7	⑦31.7	④36.6	②48.8	⑨31.7	⑤34.1	⑩14.6	⑤34.1	41

（注）○内の数値は回答割合の順位

3年前の東京都中小企業経営白書（サービス産業編）で選択肢はやや異なるが、同様の質問を行っている。その回答結果でも、「安心して利用できるから」と「技術が高い（腕が良い）から」が第1位、第2位を占め、「価格が安いから」は6.5%に過ぎなかった。価格よりも信用力や高い専門知識・技術が取引理由になっている状況は、3年前と変わっていない。

業種別でみると、事業サービス業の「専門性が高い」は48.6%であり、情報・コンテンツ業、専門サービス業の7割近い高さに比較して低い。その一方、「取引期間が長い」（44.5%）、「難しい注文を断らない」（33.4%）、「他社より早い対応」（29.7%）の3項目は、他の業種と比べ高い割合となっている。事業サービス業では専門性の高さだけでなく、長年の実績や難しい注文への対応力、素早い対応などを、顧客との取引理由と考えている企

業が少なくない。そのほか、情報・コンテンツ業では「顧客ニーズをくみ取る能力がある」が、専門サービス業では「顧客と近接」が第4位となっており、他業種に比べ取引理由の上位にきている。

なお、従業者数別では1～4人規模における「従業員がが良い」の低さ、100人以上規模における「従業員の対応が良い」と「価格が安い」の高さが目立つ。

<事例16> ～隣接していることが最大の武器～

隣接した百貨店を主たる顧客とする写真撮影専門のQ社は、大手百貨店が売上高の70%ぐらいを占めている。創業時の経営者とのつながりから取引するようになり、創業以来、現在まで百貨店中心の形態は変わっていない。かつては百貨店のお客様向けに七五三や成人式のポートレート撮影を行っていたが、いまは宣伝部の通販用カタログの撮影、販促品の撮影に絞って取引をしている。歩いて数分のところにある関係上、百貨店側が商品を持ち込み、当社で打ち合わせをしたのち撮影し、商品を持ち帰る流れとなっている。顧客の近くに立地してなければ、こうした流れで仕事を進めることは不可能である。顧客側が商品の搬入、搬出してくれるのは、この近接性のお陰である。立地が当社の差別化にとって、特に有利に働いていると思う。

(2) 業種ごとの売上高変化と取引理由

次に売上高の変化と取引理由との関係を業種別にみると、図表Ⅲ-2-6-①～③に示すとおりになる。

①情報・コンテンツ業 ～「専門性が高い」以外が増減収に関係～

情報・コンテンツ業における「専門性が高い」はどの変化区分でも第1位になっており、売上高の変化区分による明らかな差はみられない。「顧客ニーズをくみ取る能力がある」「他社より早い対応」「価格が安い」の取引理由に関しては、「大幅減少」に向かうほど低下している。「専門性が高い」に比べ取引理由としての回答割合は低いが、増減収との関係が推測される結果となっている。

図表Ⅲ-2-6-① 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：%）

年間売上高の変化別	[取引理由]	専門性が高い	取引期間が長い	提案・情報提供力	難しい注文を断らない	顧客と近接	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	他社より早い対応	価格が安い	n
3年前と比較した	大幅（10%以上）増加（「大幅増収」）	①66.3	④32.6	②40.7	⑨23.3	⑥26.7	⑥26.7	③39.5	⑥26.7	⑩23.3	⑤27.9	86
	やや（10%未満）増加（「やや増収」）	①64.1	③39.1	②42.4	⑧25.0	⑤29.3	⑤29.3	④34.8	⑧25.0	⑩19.6	⑦27.2	92
	ほぼ（±5%未満）横ばい	①71.0	②38.9	②38.9	⑤26.4	⑧18.1	⑧18.1	④34.2	⑥25.9	⑧18.1	⑦20.2	193
	やや（10%未満）減少（「やや減収」）	①61.9	②42.9	⑥26.2	③31.0	③31.0	③31.0	⑦25.0	⑧20.2	⑩16.7	⑨19.0	84
	大幅（10%以上）減少（「大幅減収」）	①70.0	②36.9	③33.1	⑤24.6	⑦19.2	⑦19.2	⑥22.3	④26.9	⑨16.2	⑩15.4	130

(注) ○内の数値は回答割合の順位

②専門サービス業 ～「専門性が高い」「提案・情報提供力」「顧客ニーズをくみ取る能力」が増減収に関係～

専門サービス業では売上高の変化との関係が明らかになっている項目が多い。「大幅増収」企業で「専門性が高い」「提案・情報提供力」「顧客ニーズをくみ取る能力がある」のいずれもが最も高く、「大幅減収」に向かうに従って低くなる。また、「他にないサービスを提供する」「他社よりも早い対応」などでは〈増収〉企業が、「取引期間が長い」では〈減収〉企業の方が高くなっている。

専門サービス業では、〈増収〉企業ほど専門性の高さや提案・情報提供力、顧客ニーズのくみ取り能力を取引理由と考えていることが分かる。

図表Ⅲ-2-6-② 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：％）

[取引理由]		専門性が高い	取引期間が長い	提案・情報提供力	難しい注文を断らない	顧客と近接	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	他社より早い対応	価格が安い	n	
年間売上高の変化別	3年前と比較した ↑増収↓	大幅（10%以上）増加（「大幅増収」）	①80.7	⑧23.5	②53.8	④34.5	⑨22.7	⑦32.8	③37.0	④34.5	⑥33.6	⑩17.6	119
		やや（10%未満）増加（「やや増収」）	①74.9	⑤29.9	②38.9	⑥28.7	④30.5	⑦25.7	③34.7	⑨22.2	⑧22.8	⑩11.4	167
		ほぼ（±5%未満）横ばい	①71.7	②33.8	③32.9	④28.3	⑤27.0	⑦23.5	⑥25.9	⑧20.7	⑨20.3	⑩12.4	459
	↓減収↑	やや（10%未満）減少（「やや減収」）	①65.9	②44.2	④29.3	⑥26.1	③34.1	⑤27.5	⑦25.4	⑧18.1	⑨15.2	⑩15.2	276
		大幅（10%以上）減少（「大幅減収」）	①64.7	②38.5	⑤27.0	④28.2	③28.4	⑧19.3	⑧19.3	⑦19.5	⑥19.8	⑩17.0	348

(注) ○内の数値は回答割合の順位

③事業サービス業 ～「大幅増収」企業は「他にないサービスを提供する」回答割合が高い～

事業サービス業では「提案・情報提供力」だけが、売上高の変化区分が「大幅減収」に向かうに従って低くなる。〈増収〉企業と〈減収〉企業との比較では、「専門性が高い」「提案・情報提供力」「従業員の対応が良い」は〈増収〉企業が、「取引期間が長い」は〈減収〉企業が高い。「他にないサービスを提供する」は「大幅増収」企業で特に高い。

事業サービス業では、〈増収〉企業において専門性の高さや提案・情報提供力に加え、従業員の対応、対応の早さを取引理由に挙げている。また、売上高を大きく増加させている企業は、独自のサービス提供に対する回答割合が高い。なお、事業サービス業でも、〈減収〉企業は〈増収〉企業よりも「取引期間が長い」の回答割合が高かった。

図表Ⅲ-2-6-③ 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：％）

[取引理由]		専門性が高い	取引期間が長い	提案・情報提供力	難しい注文を断らない	顧客と近接	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	他社より早い対応	価格が安い	n	
年間売上高の変化別	3年前と比較した ↑増収↓	大幅（10%以上）増加	①50.9	④35.1	④35.1	⑦28.1	⑦28.1	③40.0	⑨26.3	②43.9	⑤33.3	⑩24.6	57
		やや（10%未満）増加	①59.5	②43.2	⑧27.0	⑤35.1	⑤32.4	③41.9	⑩20.3	⑦28.4	③41.9	⑨21.6	74
		ほぼ（±5%未満）横ばい	①53.6	②38.8	⑩19.1	③35.0	⑦24	④34.4	⑧22.4	⑤29.0	⑤32.2	⑧22.4	183
	↓減収↑	やや（10%未満）減少	②48.3	①49.2	⑩15.3	③35.6	⑤28.8	⑤28.8	⑨21.2	⑦25.4	④33.1	⑧21.3	118
		大幅（10%以上）減少	②40.6	①51.3	⑨13.9	③32.1	③32.1	⑤23.0	⑩11.2	⑧17.6	⑦20.3	⑤23.0	187

(注) ○内の数値は回答割合の順位

3 広告・宣伝

(1) 広告・宣伝の具体的手法 ～専門サービス業は「口コミによる紹介」がほぼ半数～

サービス業は物としての現物を手にとって見るのが難しい商品（情報）・サービスを扱っているため、自社の業務内容を広く一般に伝える手段としての広告・宣伝活動は経営上の重要なポイントなる。現在の広告・宣伝について、複数回答で聞いた上位5位の手法と「何もしていない」の回答割合は、図表Ⅲ-2-7に示すとおりである。

具体的な手法で最も高い割合となったのは「口コミによる紹介」で44.3%、次いで「ホームページ」が36.0%、「訪問営業」が14.7%と続く。これら以外の「専門誌・雑誌等の広告」(9.3%)、「ダイレクトメール」(7.6%)、さらに第6位以下の「折込みチラシ」「ポスティング」「交通機関の広告」「テレビ・ラジオのコマーシャル」は1割に満たない回答割合であった。

一方、広告・宣伝を行っていない「何もしていない」の割合は25.4%となっており、4社に1社が自社を一般に知らしめる取り組みを行っていないことになる。ただ、「口コミによる紹介」と「何もしていない」との差はあいまいで、顧客獲得を意識して既存顧客や知人に積極的な働きかけしているか否かであり、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。実際、広告・宣伝を行っていないと思っている企業であっても、サービス業においては口コミによる紹介が少なくない。

業種別にみると、専門サービス業は「口コミによる紹介」が49.2%とほぼ半数の企業が行っている。それよりもやや低いですが、事業サービス業も高い割合となっている。顧客との信頼関係が重視されるサービス業にとって、信用のおける人からの紹介は安心して取引を行うことが出来る。また、顧客側にとっても知人からの紹介はサービス品質に対するリスクを軽減でき、顧客側、サービス提供側の双方にメリットがあることから、「口コミによる紹介」は、サービス業にとって主要な広告・宣伝手法となっている。

そのほか、情報・コンテンツ業では「ホームページ」の回答割合が最も高く、約6割となっている。業務との関連性が強いインターネット上の広告・宣伝手法であるため、利用率も高い。情報・コンテンツ業は他の2業種に比べ「口コミによる紹介」以外の回答割合が全般的に高く、広告・宣伝に対する取り組み姿勢の強いことが分かる。

図表Ⅲ-2-7 広告や宣伝の手法（上位5項目）

（複数回答：％）

[広告・宣伝手法]		口コミによる紹介	ホームページ	訪問営業	専門誌・雑誌等の広告	ダイレクトメール	何もしていない	n
全 体		①44.3	②36.0	③14.7	④ 9.3	⑤ 7.6	25.4	2,723
業種別	情報・コンテンツ業	②32.8	①59.5	③19.0	④18.7	⑤13.6	16.5	595
	専門サービス業	①49.2	②26.7	③ 9.7	④ 4.8	⑤ 3.8	30.8	1,406
	事業サービス業	①43.4	②32.6	③20.8	④ 9.5	⑤ 9.1	23.2	634
従業員別	1～4人	①46.4	②19.8	③ 7.2	⑤ 3.9	④ 4.3	34.3	1,112
	5～9人	①46.5	②33.4	③12.3	⑤ 8.1	④ 8.9	26.9	731
	10～29人	②43.8	①56.8	③24.2	④16.6	⑤10.5	13.1	525
	30～99人	②35.2	①67.2	③32.0	④18.8	⑤11.6	10.4	250
	100人以上	②36.6	①78.0	③34.1	④26.8	⑤17.1	4.9	41

(注) ○内の数値は回答割合の順位

(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～

広告・宣伝の効果がより直接的に表れるのが、顧客件数の増加である。これまでは売上高変化との関係のみをみてきたが、ここでは顧客件数の変化と広告・宣伝手法との関係を見る。

顧客件数が大幅に増加した（以下、「顧客大幅増加」という）企業では「何もしていない」が6.3%と少なく、ほとんどの企業が何らかの広告・宣伝活動を実施している（図表Ⅲ-2-8）。また、顧客件数がやや増加した（以下、「顧客やや増加」という）企業も「何もしていない」の割合は14.8%であり、約85%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（以下、「顧客横ばい」という）の企業、やや減少した（以下、「顧客やや減少」という）企業、大幅に減少した（以下、「顧客大幅減少」という）企業の「何もしていない」割合は29～34%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うかがえる。

「顧客大幅増加」企業が実施している広告・宣伝手法のなかでも、「ホームページ」の割合が70.1%と最も高い。「顧客やや増加」企業も「ホームページ」は55.1%と高く、ともに回答割合の第1位となっている。一方、「顧客横ばい」「顧客やや減少」「顧客大幅減少」の各企業は「口コミによる紹介」が第1位で、「ホームページ」の割合はかなり低くなる。また、「訪問営業」「専門誌・雑誌等の広告」も顧客件数が増えた企業に比較して低い割合となっている。

図表Ⅲ-2-8 顧客件数変化別の広告・宣伝手法（上位5項目）

（複数回答：％）

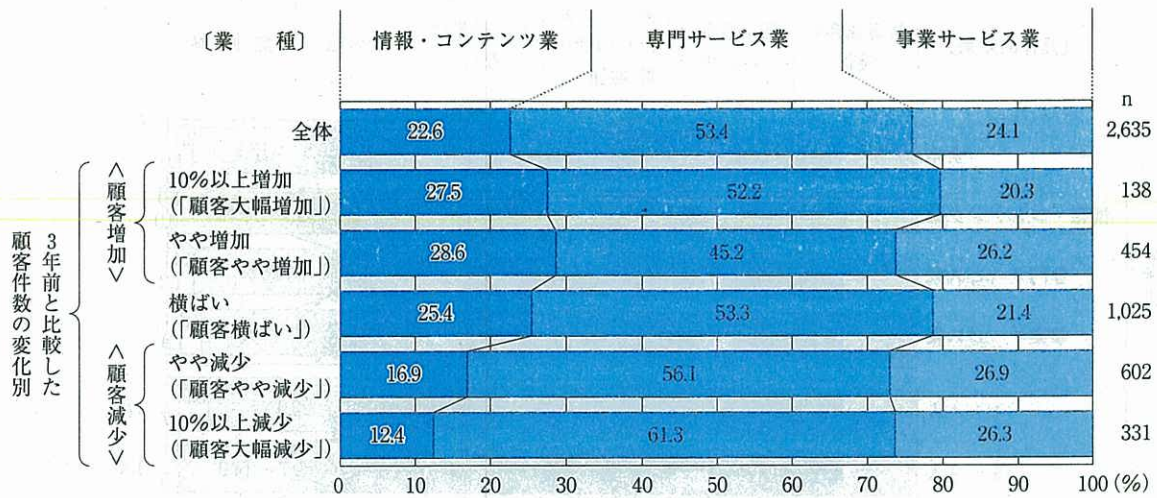
		〔広告・宣伝手法〕	口コミによる紹介	ホームページ	訪問営業	専門誌・雑誌等の広告	ダイレクトメール	何もしていない	n
顧客件数の変化別 3年前と比較した	△顧客増加▽	10%以上増加（「顧客大幅増加」）	②55.6	①70.1	③29.9	④21.5	⑤18.8	6.3	144
		やや増加（「顧客やや増加」）	②51.5	①55.1	③18.9	④14.8	⑤7.4	14.8	472
		横ばい（「顧客横ばい」）	①42.7	②32.9	③12.9	④8.1	⑤7.2	29.3	1,066
	△顧客減少▽	やや減少（「顧客やや減少」）	①43.3	②28.8	③13.6	④6.9	⑤6.0	29.1	612
		10%以上減少（「顧客大幅減少」）	①42.2	②22.0	③11.7	⑤4.7	④7.0	34.0	341

（注）○内の数値は回答割合の順位

売上高の変化区分ごとの業種構成の影響は既述のとおりであるが、ここでも全体でみた場合の影響を確認しておく。Ⅲ-2-8-①は、顧客件数の変化区分ごとの業種構成を示したものである。

顧客件数の変化区分ごとでは、全体の構成比に比べ「顧客大幅増加」「顧客やや増加」で「情報・コンテンツ業」が、「顧客大幅減少」で「専門サービス業」の構成比が大きくなっている。大きい構成比の差は最大でも8%以内で、売上高の変化区分よりは業種構成の違いによる影響は少ないと考えられるが、全体でみる場合には「顧客大幅増加」「顧客やや増加」では「情報・コンテンツ業」、「顧客大幅減少」では「専門サービス業」の結果に影響される点に留意する必要がある。

図表Ⅲ-2-8-① 顧客件数変化の業種構成



4 競争戦略としての無料サービス

(1) 無料サービスの効果 ～効果は顧客の獲得と定着化～

サービス業は生産即消費という特質を有するため、事前にその品質や効果を確認することができない。そのため無料サービスの提供を行い、事前に少しでも顧客からの信用を得る試みが行われている。無料サービスについては生産性の視点から前章で既に触れているが、ここでは競争戦略としての無料サービスの具体的な効果に関して分析してみる。

前述したように無料サービスが「ある」と回答した割合は、全体では17.5%であった（図表Ⅲ-1-23を参照）。

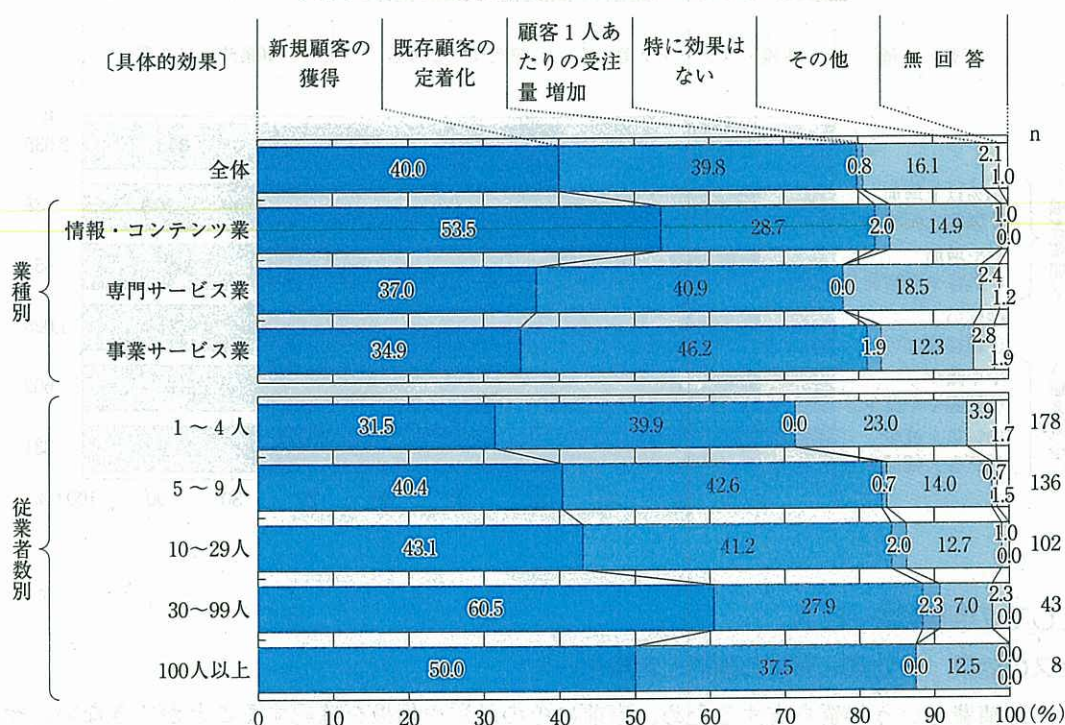
この無料サービスの提供が「ある」と回答した企業に、その効果を聞いた結果が図表Ⅲ-2-9である。全体として「特に効果はない」と回答したのは16.1%にとどまり、効果に対する肯定的な意見が8割を占めている。

その効果の具体的な内容は「新規顧客の獲得」が40.0%、「既存顧客の定着化」が39.8%と二分されている。上記3項目以外の選択項目は「顧客1人当たりの受注量増加」と「その他」があるが、どちらも回答割合は極めて低く、無料サービスの効果としては「新規顧客の獲得」と「既存顧客の定着化」に集約されると考えてよい。

無料サービスを効果ありとする回答割合は、業種別にみてもいずれも20%弱とほとんど変わっていない（図表Ⅲ-1-23参照）。ところが情報・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、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、得られた効果の内容には差が生じている。

無料サービスの提供は同じ対事業所サービス業のなかでも、業務に関して比較的容易な業種と難しい業種がある。例えば、インターネット付随サービス業のように一定期間の利用を無料にしているケースがある一方、計量証明業のように直接業務に関連する無料サービスの提供が難しいケースもある。商品（情報）・サービスの内容を事前に無料サービスとして提供できる情報・コンテンツ業と、そうでない専門サービス業、事業サービス業の違いが効果内容の差に表われているともいえる。

図表Ⅲ-2-9 無料サービスの具体的効果



(2) 顧客件数の変化と無料サービスの効果 ～顧客の増加した企業の効果内容は新規の顧客獲得～

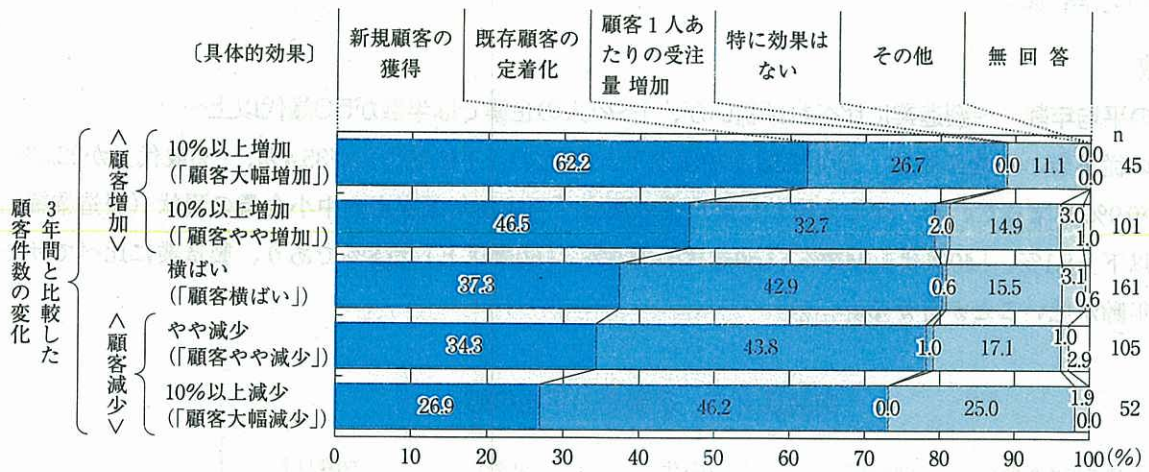
これまでに述べてきたように、無料サービスの効果が顧客件数に関係していることが分かった。そこで、3年前と比較した顧客件数の変化ごとに無料サービスの効果についてみることにする。

図表Ⅲ-2-10は、顧客件数の変化ごとに無料サービスの効果を見たものである。「顧客大幅増加」企業では「新規顧客の獲得」が62.2%、「既存顧客の定着化」が26.7%となっており、9割近い企業が無料サービスの効果を認めている。そして、その効果として新規の顧客獲得をあげている割合の方が高い。一方、「顧客大幅減少」企業では「新規顧客の獲得」が26.9%、「既存顧客の定着化」が46.2%で、「顧客大幅減少」になると「特に効果はない」が25.0%に達している。しかも、「新規顧客の獲得」は「顧客大幅増加」企業の半分以上にまで減っている。

その中間である「顧客やや増加」「顧客横ばい」「顧客やや減少」の各企業も、「新規顧客の獲得」の割合は3年前と比較して顧客件数の増加率が減少するに従って低くなる。これとは反対に「既存顧客の定着化」と「特に効果はない」の割合は、増加傾向を示している。

顧客件数は、広告・宣伝の積極的な実施によっても増加する。したがって、顧客件数の増加が無料サービスの効果によってもたらされたとは断定は出来ないが、少なくとも3年前よりも顧客件数が増加した企業では、無料サービスの効果を認めている割合が高い。そして、その効果について「新規顧客の獲得」が「既存顧客の定着化」を上回っていることは分かる。ただし、「顧客大幅増加」企業、「顧客やや増加」企業の「新規顧客の獲得」の割合が高いことについては、情報・コンテンツ業の割合高さの影響を受けている点も考慮に入れる必要がある。

図表Ⅲ-2-10 顧客件数変化別の無料サービスの効果



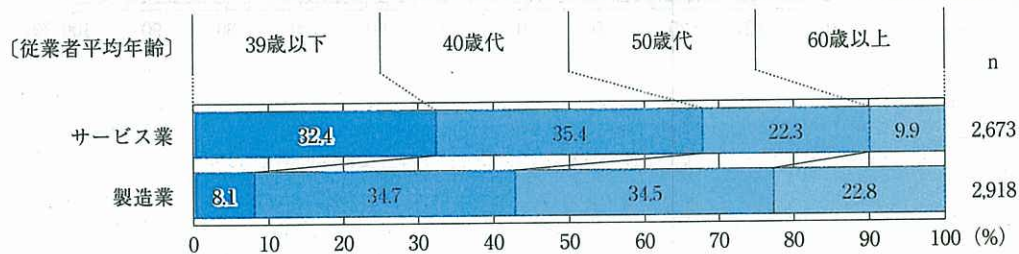
第2節 人材育成

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人の企業では半数が50歳代以上～

サービス業の従業者の平均年齢は、全体では「39歳以下」が32.4%、「40歳代」が35.4%、「50歳代」が22.3%、「60歳以上」が9.9%となっている。昨年実施した製造業の調査「平成18年度東京の中小企業の現状（製造業編）」では「30歳代以下」8.1%、「40歳代」34.7%、「50歳代」34.5%、「60歳以上」22.8%であり、製造業に比べてサービス業の平均年齢が低いことが分かる。

図表Ⅲ-2-11 従業者の平均年齢

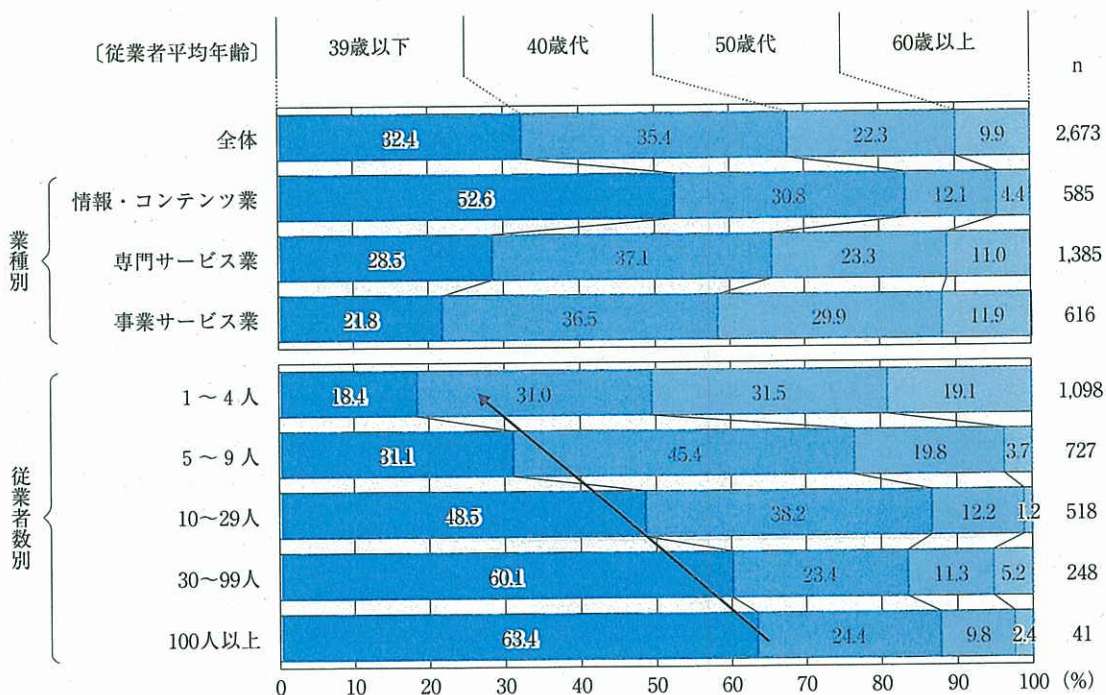


資料：「平成18年度 東京の中小企業の現状（製造業編）」
 （製造業編では「39歳以下」の区分は「30歳代以下」となっている）

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「39歳以下」が52.6%と半数以上であり、「40歳代」30.8%を合わせると8割以上を占めることから、従業者の平均年齢が若いことが分かる。

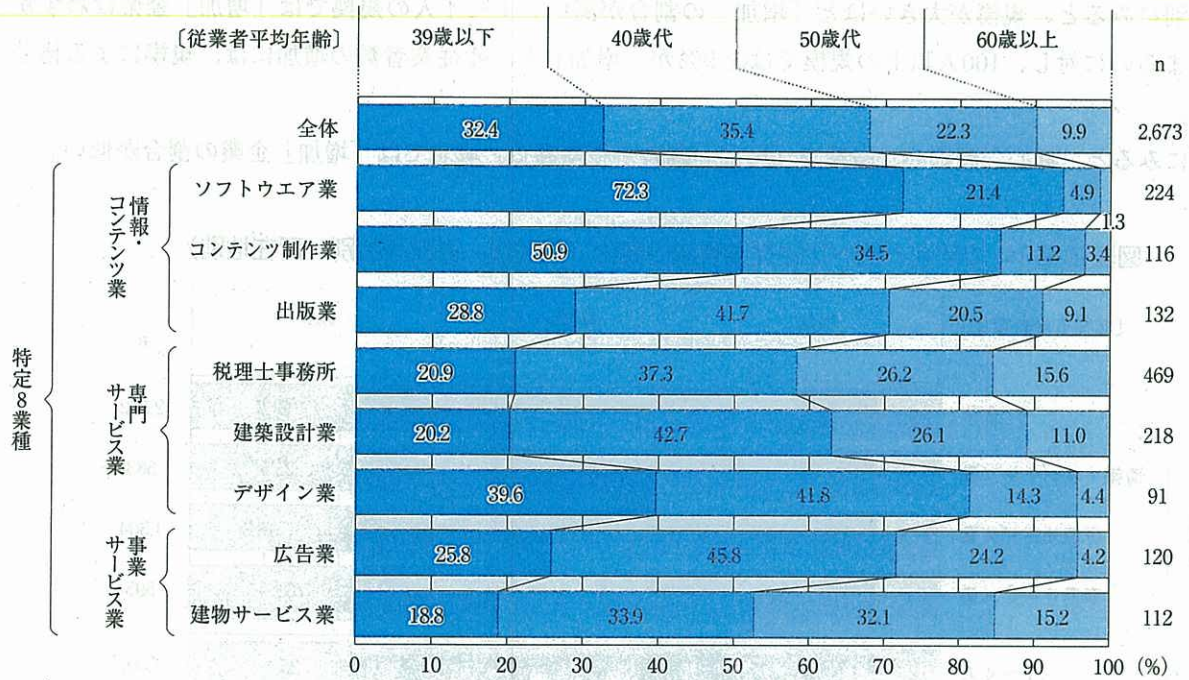
従業者数別にみると、規模が小さいほど平均年齢が高いという相関がみられ、1～4人規模の企業では半数が平均年齢50歳代以上となっている。

図表Ⅲ-2-12 従業者の平均年齢（業種別、従業者数別）



回答数の多かった8業種（特定8業種）についてみると、ソフトウェア業は特に「39歳以下」の割合が高く、72.3%以上となっている。コンテンツ制作業、デザイン業も「39歳以下」が多く、それぞれ50.9%、39.6%である。一方、建物サービス業、税理士事務所、建築設計業は50歳代以上が多い。

図表Ⅲ-2-13 従業者の平均年齢（特定8業種）



(2) 総従業員数の変化（業種、従業員数、所在地別） ～大規模ほど「増加」の割合が高くなる～

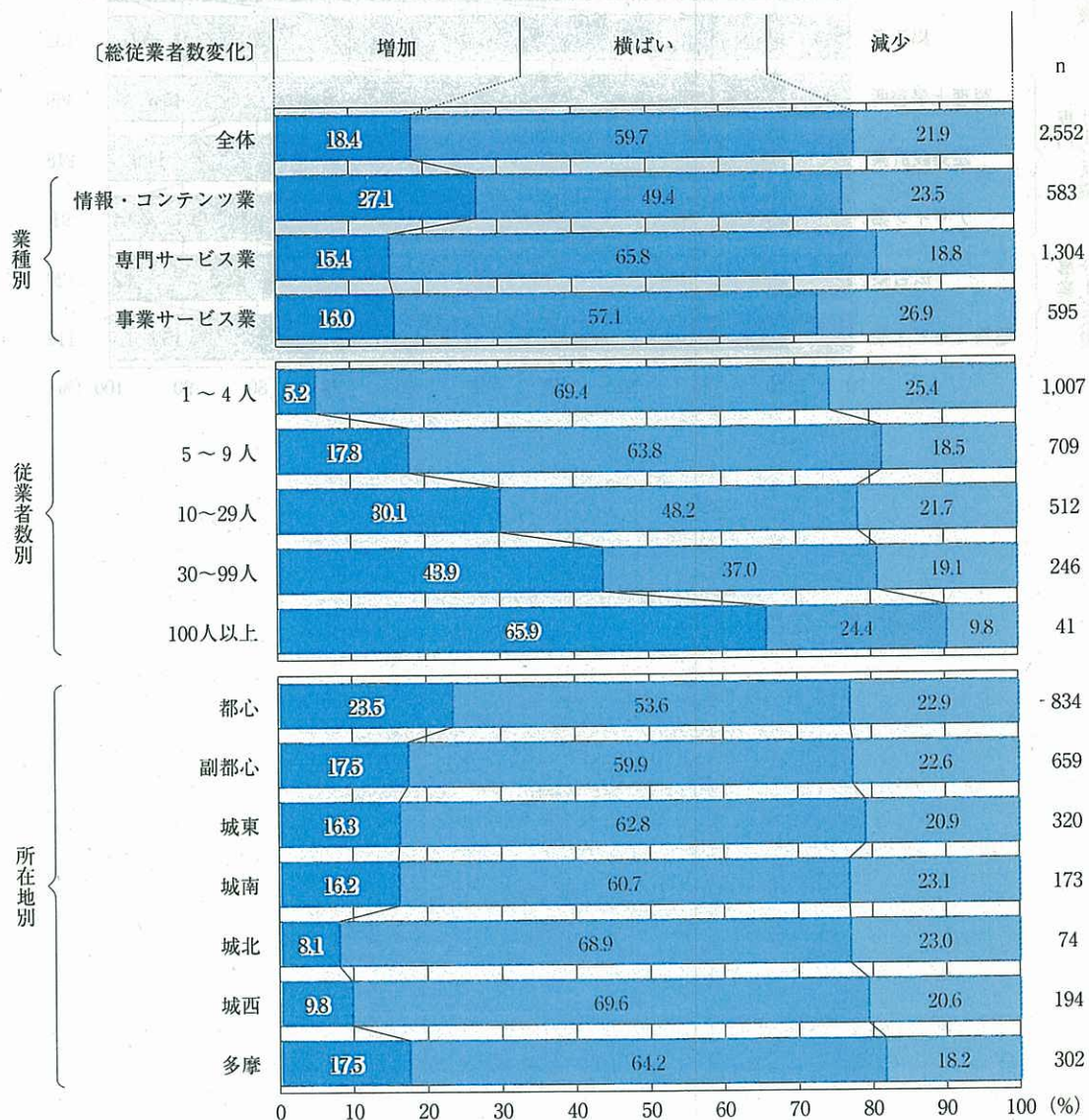
3年前と比較した総従業員数の変化をみると、全体では「増加」が18.4%、「横ばい」59.7%、「減少」21.9%となっており、「横ばい」の割合が高い。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は「増加」の割合が27.1%と「減少」の割合23.5%よりやや高く、事業サービス業は「減少」の割合が26.9%と「増加」の割合16.0%より高い。

従業員数別にみると、規模が大きいほど「増加」の割合が高い。1～4人の規模では「増加」企業はわずか5.2%にとどまるのに対し、100人以上の規模では65.9%が「増加」と、総従業員数の増加には、規模による格差がみられる。

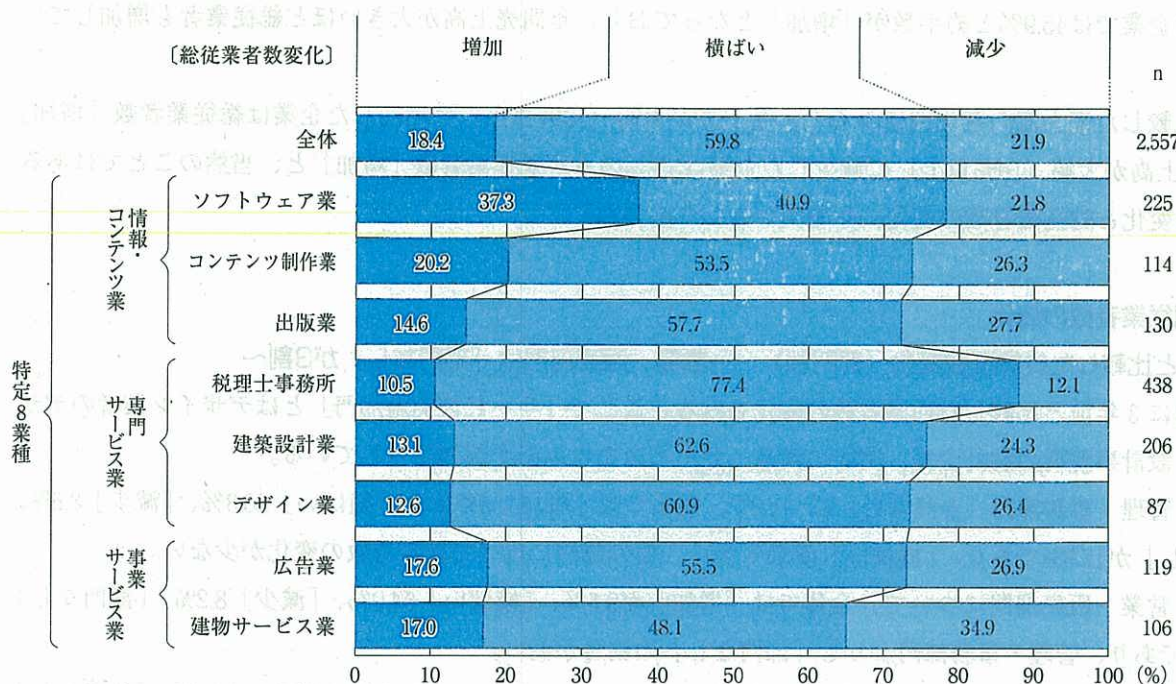
所在地別にみると、都心、副都心、多摩で「増加」割合がやや高く、城北では「増加」企業の割合が低い。

図表Ⅲ-2-14 3年前と比べた総従業員数の変化（業種別、従業員数別、所在地別）



回答数の多い8業種（特定8業種）についてみると、ソフトウェア業は特に「増加」の割合が高く、37.3%を占める。税理士事務所は「増加」と「減少」の割合が少ない一方で、「横ばい」が77.4%と高く、従業員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。建物サービス業と出版業は、「減少」の割合が「増加」の割合より10ポイント以上高い。

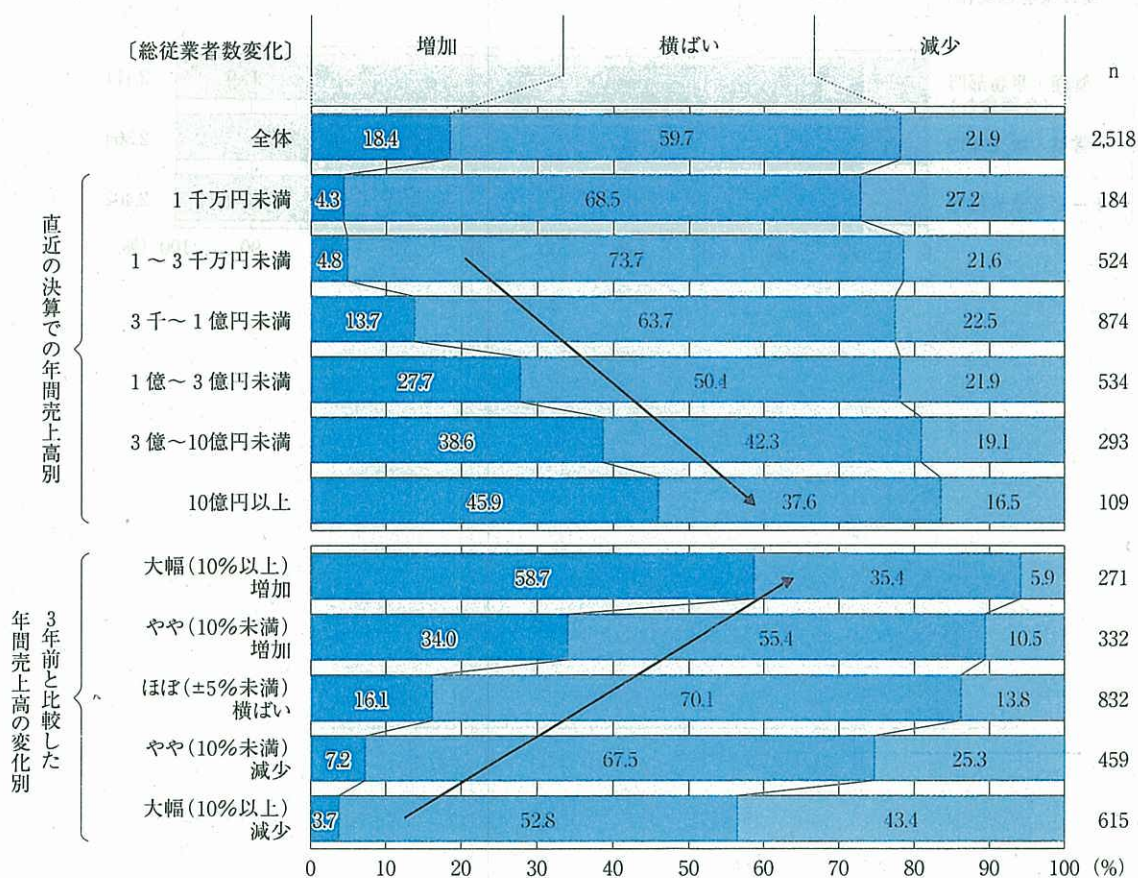
図表Ⅲ-2-15 3年前と比べた総従業者数の変化（特定8業種）



(3) 総従業者数の変化（業績別） ～売上高の増加率と従業者数の変化には相関がある～

3年前と比較した総従業者数の変化を、直近の年間売上高別、3年前と比較した売上高の変化別にみる。

図表Ⅲ-2-16 3年前と比べた総従業者数の変化（業績別）



年間売上高規模別にみると、3千万円未満の企業の総従業員数「増加」企業は5%に満たないのに対し、10億円以上規模の企業では45.9%と約半数が「増加」となっており、年間売上高が大きいほど総従業員も増加している。

3年前と比較した売上高の変化別にみると、売上高が大幅（10%以上）に増加した企業は総従業員数「増加」が58.7%、売上高が大幅（10%以上）に減少した企業は3.7%のみが総従業員数「増加」と、当然のことではあるが、売上高の変化と総従業員数の変化にも相関がみられる。

(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3割～

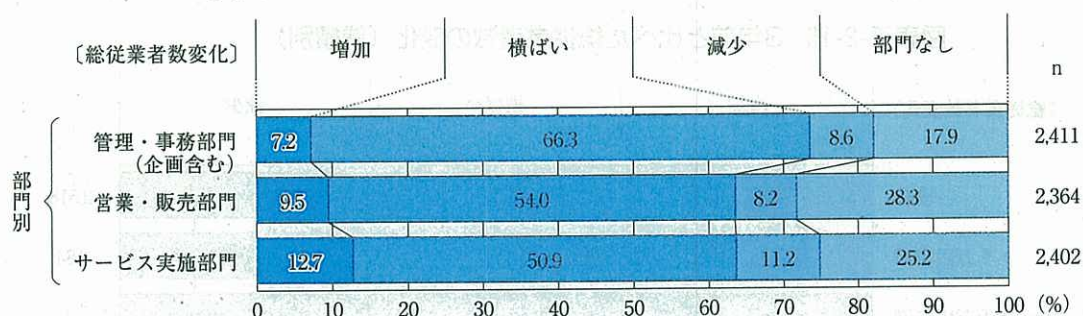
部門別に3年前と比較した従業員数の変化をみる。ここで「サービス実施部門」とはデザイン業者のデザイナー、設計事務所の設計士等、実際に商品・サービスを生み出す部門をさしている。

まず、管理・事務部門（企画含む）について、全体では「増加」が7.2%、「横ばい」66.3%、「減少」8.6%、「部門なし」が17.9%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。

次に、営業・販売部門について、全体では「増加」が9.5%、「横ばい」54.0%、「減少」8.2%、「部門なし」が28.3%であり、管理・事務部門よりも「部門なし」の割合が高い。

サービス実施部門については、全体では「増加」が12.7%、「横ばい」50.9%、「減少」11.2%、「部門なし」が25.2%である。サービス実施部門も「部門なし」の割合が25.2%を占めるが、増加、減少企業割合も他部門よりやや高く、従業員数の変化が大きい部門であることが伺える。

図表Ⅲ-2-17 3年前と比べた総従業員数の変化（部門別）



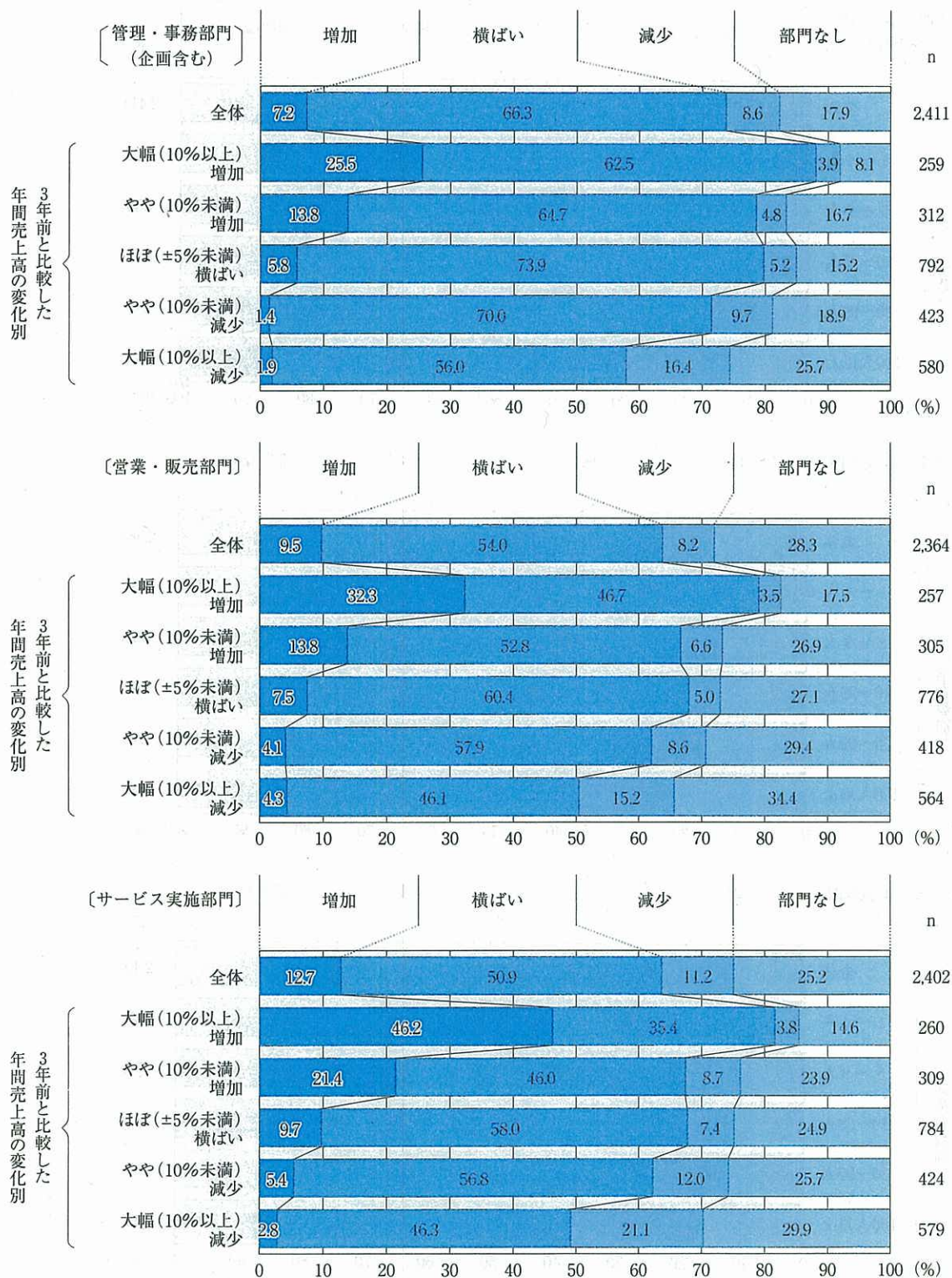
2) 3年前と比較した総従業員数変化（業績別）

～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～

部門別の、3年前と比較した従業員数の変化を、3年前と比較した売上高の変化ごとにみる。

売上が高幅（10%以上）増加した企業で、総従業員数が「増加」とした割合が高い部門は、サービス実施部門46.2%、営業・販売部門32.3%、管理・事務部門25.5%であった。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く、次いで営業・販売部門で強い。

図表Ⅲ-2-18 3年前と比較した総従業員数変化（業績別）



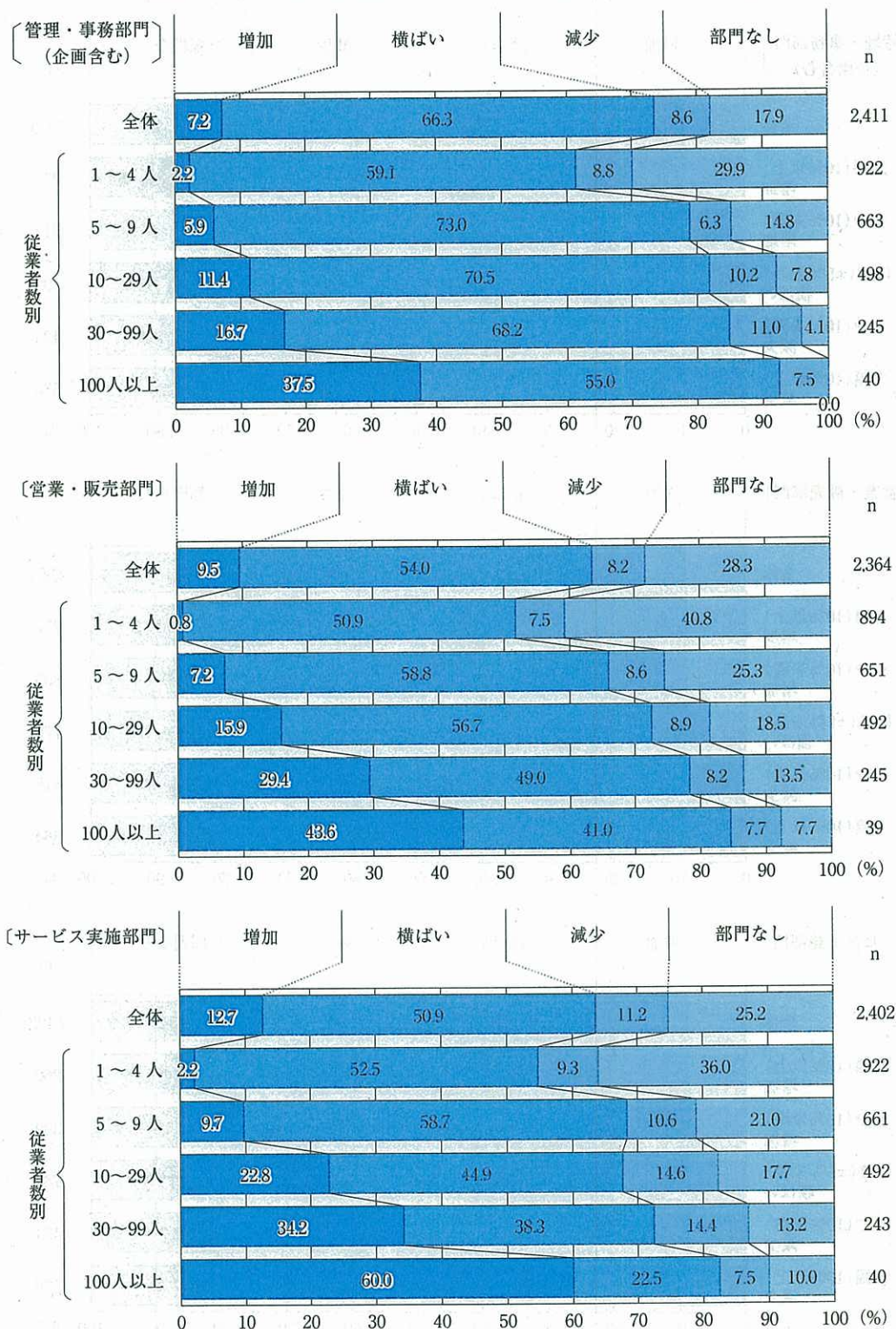
3) 3年前と比較した総従業員数変化（従業員数別）

～サービス実施部門が最も従業員数規模との相関が強く、大規模ほど人員を増加～

管理・事務部門（企画含む）について従業員数別に総従業員数の変化をみると、規模が小さいほど「部門なし」の割合が高く、特に1～4人規模の企業では29.9%に管理・事務部門がない。

営業・販売部門について従業員数別に総従業員数の変化をみると、1～4人規模企業の40.8%に営業・販売部門がなく、100人以上の規模では「部門なし」は7.7%と、規模が小さいほど「部門なし」の割合が高い。

図表Ⅲ-2-19 3年前と比較した総従業員数変化（従業員数別）



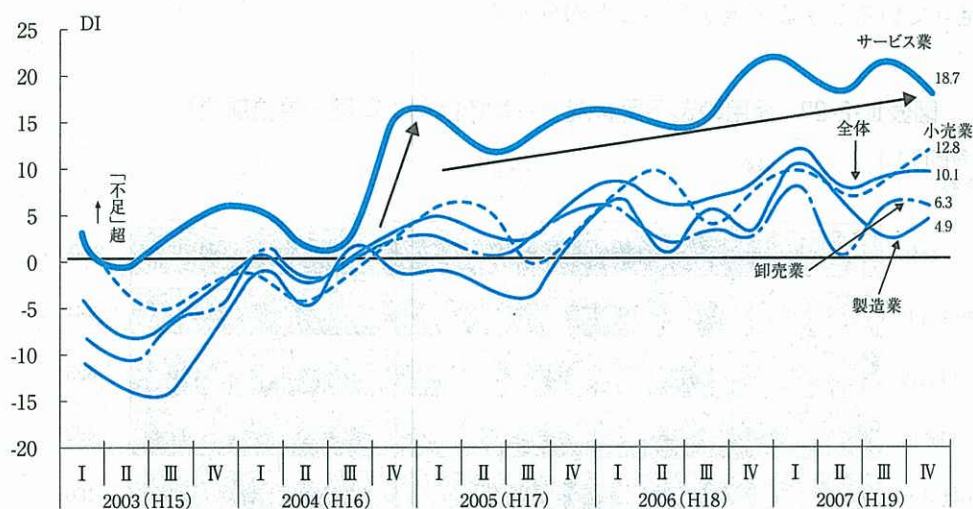
サービス実施部門について従業者数別に総従業者数の変化をみると、3部門の中で最も従業者規模との相関が強く、大規模な企業ほどサービス実施部門の人員を増加させており、100人以上規模の企業は「増加」が60.0%となっている。

また、規模が小さいほど「部門なし」の割合が高く、1～4人規模企業の36.0%にサービス実施部門がない。

(5) 雇用の過不足状況

「東京都中小企業の景況」（東京都産業労働局）によると、都内サービス業*の雇用人員DI（「不足」－「過剰」）は平成19年第Ⅳ四半期の時点で+18.7と製造、卸、小売業を含めた4業種の中で不足感が最も強い。平成16年第Ⅳ四半期より急激に不足感が強まり、以後ほぼ+15以上で推移と、不足感の強さは続いている。（第Ⅰ編2章2再掲）。

図表Ⅲ-2-20 雇用人員DIの推移（業種別）



*但し、個人向けサービス業を含む

以下、アンケート結果をみる。

1) 過不足状況（部門別） ～最も不足感が強いのはサービス実施部門～

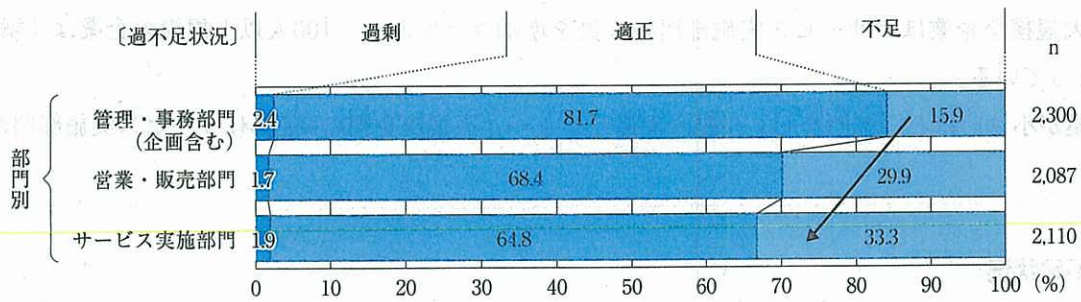
部門別の過不足状況をみると、不足の割合が高い部門順にサービス実施部門33.3%、営業・販売部門29.9%、管理・事務部門（企画含む）15.9%であり、サービス実施部門の不足割合が高い。

管理・事務部門の過不足状況は、全体では「不足」15.9%、「適正」81.7%、「過剰」2.4%であった。適正の割合が8割超であり、雇用人員DI（「不足」－「過剰」）も+13.5とそれほど高くないことから、わずかに不足が多い程度と言える。

営業・販売部門は、「不足」29.9%、「適正」68.4%、「過剰」1.7%であった。雇用人員DIは（「不足」－「過剰」）+28.2と、雇用が逼迫している状況にある。

サービス実施部門の過不足状況は、全体では「不足」33.3%、「適正」64.8%、「過剰」1.9%で、雇用人員DI（「不足」－「過剰」）は+31.4と、3部門の中で最も雇用が逼迫している状況にある。

図表Ⅲ-2-21 雇用の過不足状況（部門別）

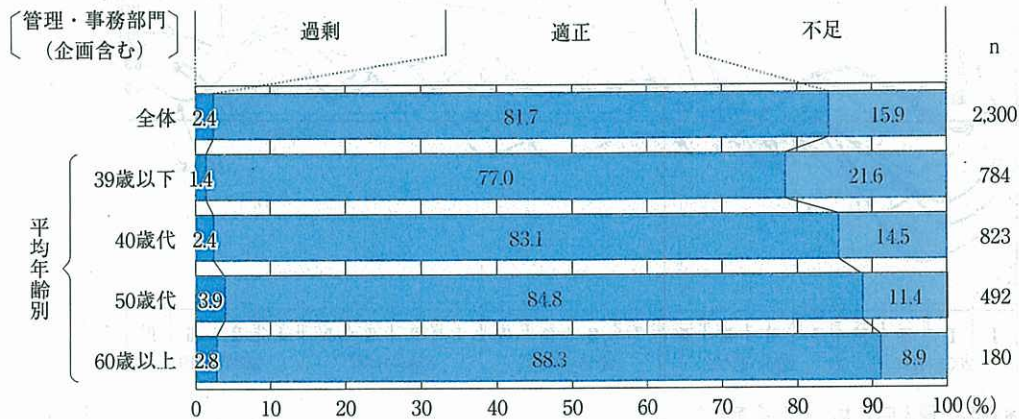


2) 過不足状況（平均年齢別） ～平均年齢が低い企業ほど不足感強い～

①管理・事務部門 ～わずかに不足感～

管理・事務部門（企画含む）について、従業員平均年齢別に従業員の過不足状況をみると、39歳以下の企業では「不足」が21.6%と不足感が強く、平均年齢が上がるほど不足感は小さくなっている。ただし、3部門間では年齢による不足感の差が最も小さいことから、平均年齢の低い企業でも管理・事務部門については人員が足りているとする企業が多いことが分かる。

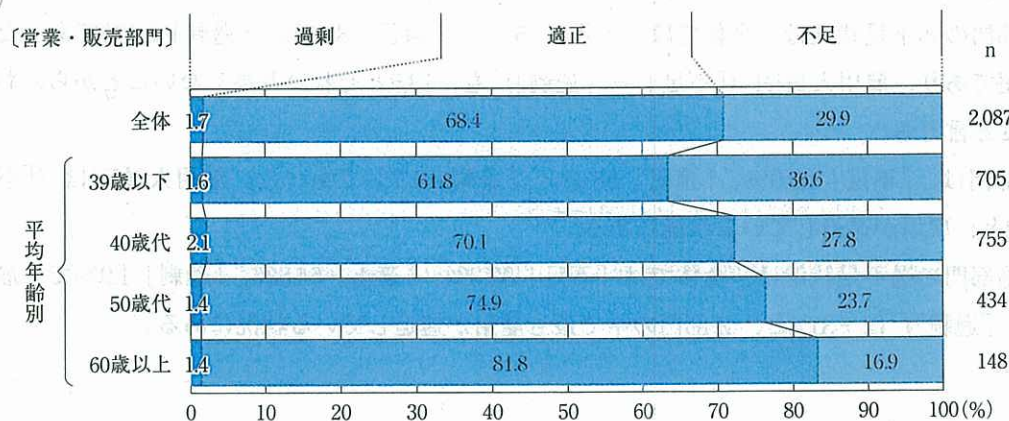
図表Ⅲ-2-22 雇用の過不足状況（平均年齢別：管理・事務部門）



②営業・販売部門 ～「不足」が28.2ポイント多い～

営業・販売部門について、従業員平均年齢別に従業員の過不足状況をみると、39歳以下の企業の36.6%が「不足」としており、特に従業員の平均年齢の低い企業で必要とされている部門と言える。

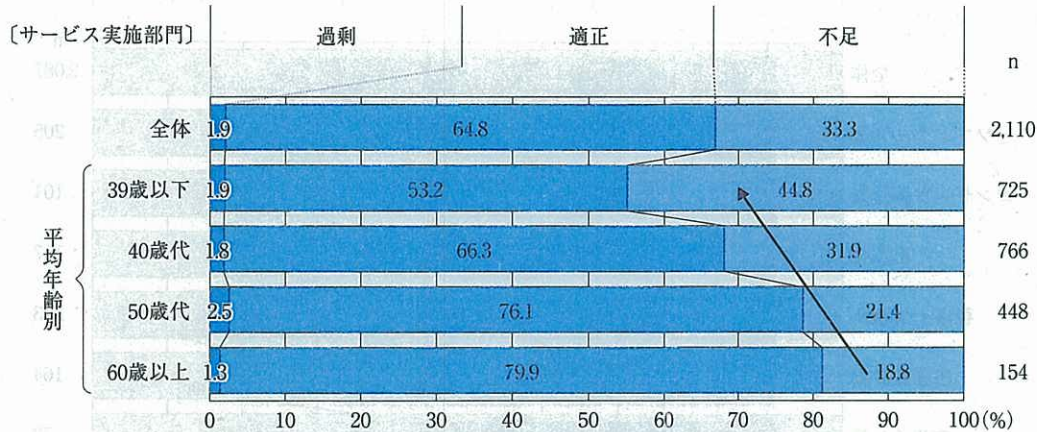
図表Ⅲ-2-23 雇用の過不足状況（平均年齢別：営業・販売部門）



③サービス実施部門 ～特に従業員の若い企業において不足感強い～

サービス実施部門について、従業員の平均年齢別に従業員の過不足をみると、39歳以下の企業の44.8%、40歳代の31.9%が「不足」としており、3部門の中で、従業員の平均年齢の低い企業における不足感が最も強い部門である。

図表Ⅲ-2-24 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 ～コンテンツ制作業の「不足」がやや高い～

特定8業種について、管理・事務部門（企画含む）の過不足状況をみると、「不足」の割合が高いのはコンテンツ制作業21.8%、出版業21.1%、ソフトウェア業20.9%と情報・コンテンツ業の業種である。逆に「不足」の割合が低いのは税理士事務所8.3%である。

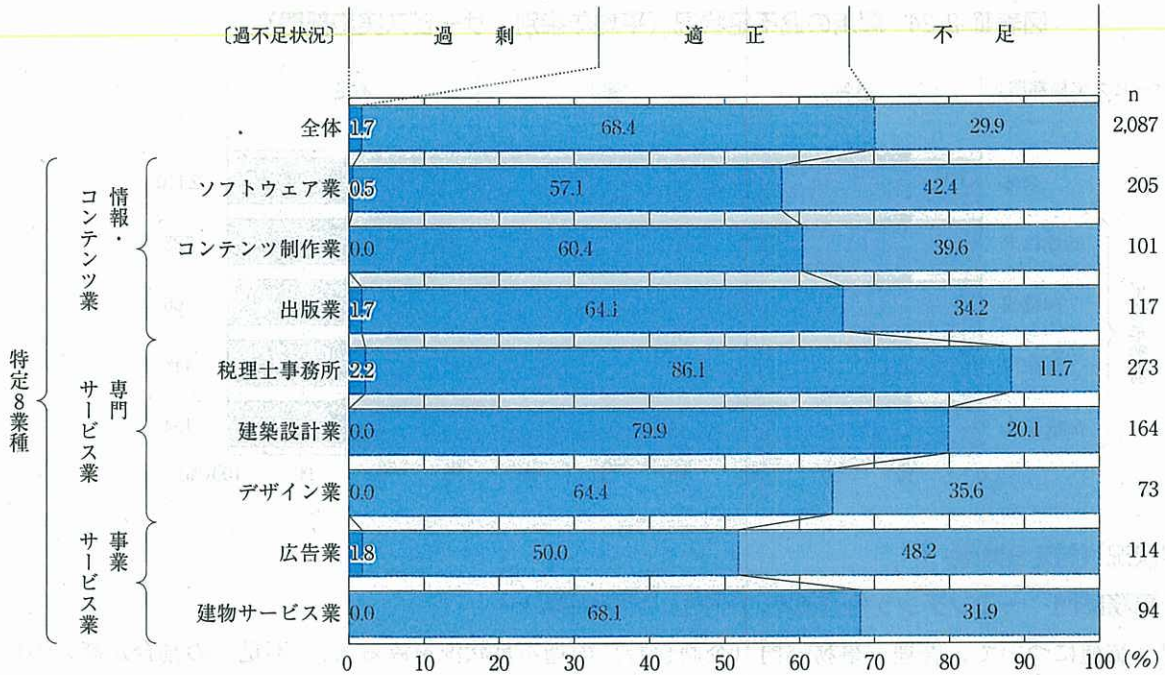
図表Ⅲ-2-25 雇用の過不足状況（特定8業種：管理・事務部門）



②営業・販売部門 ～広告業の「不足」が48.2%と高い～

特定8業種について、営業・販売部門の過不足状況をみると、「不足」が多い業種は、広告業48.2%、ソフトウェア業42.4%、コンテンツ制作業39.6%となっており、税理士事務所は11.7%と低い。

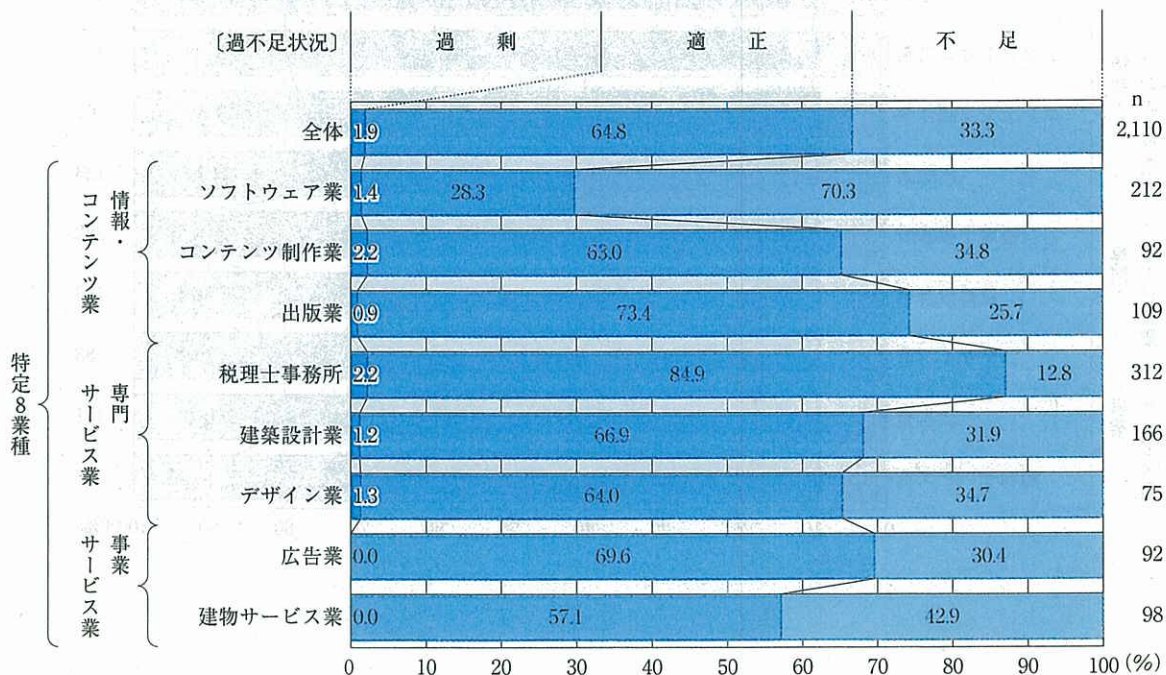
図表Ⅲ-2-26 雇用の過不足状況（特定8業種：営業・販売部門）



③サービス実施部門 ～ソフトウェア業の「不足」が70.3%と高い～

特定8業種について、サービス実施部門の過不足状況をみると、ソフトウェア業の「不足」が目立ち、70.3%にも上っている。次いで「不足」の割合が高いのは、建物サービス業42.9%、コンテンツ制作業34.8%、デザイン業34.7%となっている。逆に「不足」の割合が低いのは税理士事務所12.8%である。

図表Ⅲ-2-27 雇用の過不足状況（特定8業種：サービス実施部門）



2 採用と育成

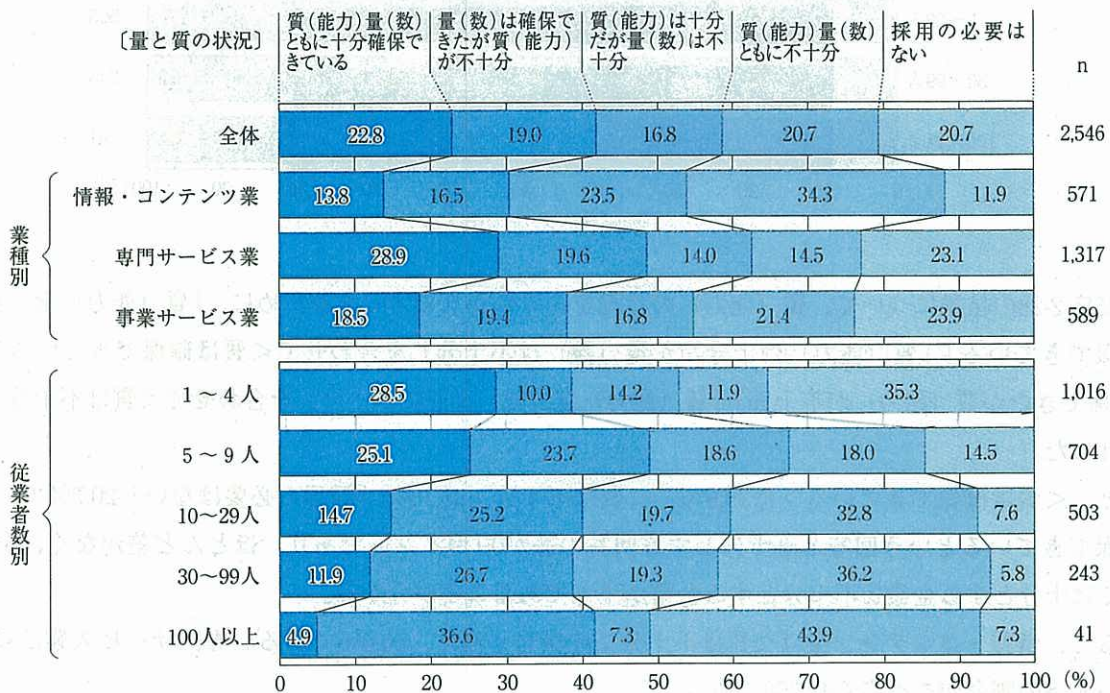
(1) 正規従業員に対する数と能力への満足度 ～従業員数が多いほど数、質ともに不足感強い～

正規従業員に対する量（数）と質（能力）についての満足度をきいたところ、全体では割合の高い順に「質・量ともに十分確保」22.8%、「質・量ともに不十分」20.7%、「採用の必要はない」20.7%、「量は確保、質は不十分」19.0%、「質は十分、量は不十分」16.8%となった。「量は確保、質は不十分」の企業が「質は確保、量は不十分」よりやや高く、質を不十分としている企業がやや多いことが分かる。

業種別では、情報・コンテンツ業は「質・量ともに不十分」「質は十分、量は不十分」が他業種に比べて高く、数の点で不足を感じている企業が多いことが分かる。

従業員数別では、小規模企業ほど「質・量ともに十分確保」が多く、また、「採用の必要はない」も多いことから、採用、育成ともに現状以上の注力を考えていない企業が多くなる。逆に大規模ほど「質・量ともに不十分」が多く、100人以上の企業では43.9%にも達しており、「採用の必要はない」は7.3%と少ないことから今後一層の採用、育成の必要性を感じていることが分かる。

図表Ⅲ-2-28 現在の正規従業員の量と質の状況



次に、図表Ⅲ-2-28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（能力）量（数）ともに十分確保できている」「量（数）は確保できたが質（能力）は不十分」を合わせて<量は確保できている>、「質（能力）は十分だが量（数）は不十分」「質（能力）量（数）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。

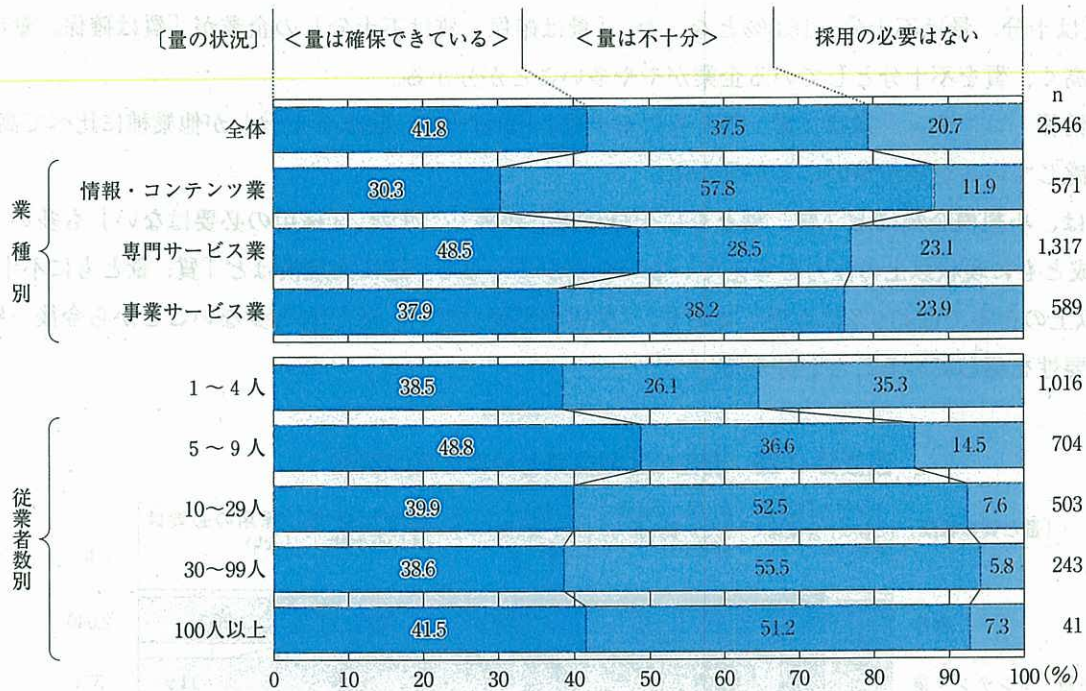
結果をみると、<量は確保できている>は41.8%、<量は不十分>37.5%、「採用の必要はない」20.7%で、量については確保できているという回答の方が不十分とする回答より4.3ポイント多い。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は<量は不十分>の割合が高く、57.8%と約6割を占めている。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、48.5%と約5割を占めている。

従業員数別にみると、1～4人規模の企業は「採用の必要はない」の割合が高く35.3%と、他の従業員規模の企業よりも採用の必要性を感じていないことが分かる。100人以上の規模で<量は不十分>の割合が30～99人規

模よりやや低い以外は、従業員数が増えるほど<量は不十分>の割合が高くなっており、従業員数が増えるほど、より一層採用を中心として量の確保を指向する企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-29 現在の正規従業員の量（数）の状況



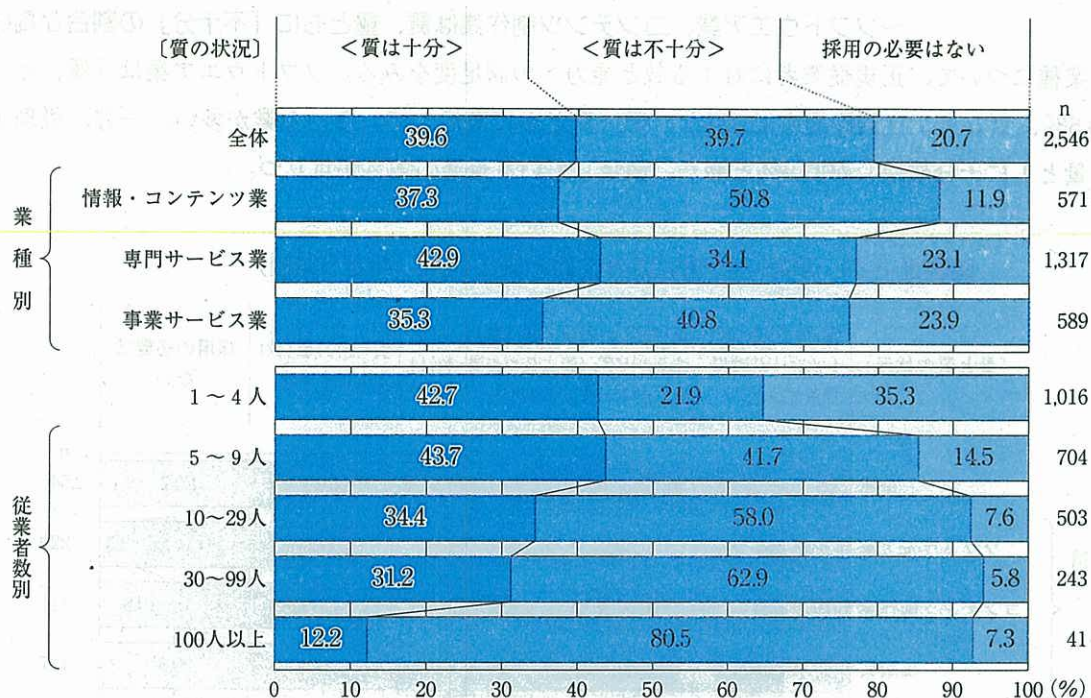
さらに、図表Ⅲ-2-28の結果について、質（能力）の状況をよりわかりやすくするために、「質（能力）量（数）ともに十分確保できている」「質（能力）は十分だが量（数）は不十分」を合わせて<質は確保できている>、「量（数）は確保できたが質（能力）が不十分」「質（能力）量（数）ともに不十分」を合わせて<質は不十分>、に区分して集計した。

結果をみると、<質は確保できている>は39.6%、<質は不十分>39.7%、「採用の必要はない」20.7%で、質については確保できているという回答と不十分とする回答の差が0.1ポイントであり、ほとんど差がなく、全体では質については十分とする企業と不十分とする企業が半々であることが分かる。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は<質は不十分>の割合が高く、50.8%である。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42.9%である。

従業員数別にみると、<質は不十分>の割合は1～4人規模では21.9%、100人以上規模では80.5%と、従業員数が増えるほど<質は不十分>の割合が高くなっていることから、従業員数が増えるほど、質の高い人材を欲していることが分かる。

図表Ⅲ-2-30 現在の正規従業員の質（能力）の状況



<事例17> ～ 福利厚生面で大企業とギャップがあるため、内部の管理事務部門人材に
差ができてしまう～

C社は従業員数15人の警備業の企業であり、警備員145人を派遣している（事例7再掲）。

昼夜問わず24時間にわたり警備員を派遣しており、警備員が体調を崩す等、諸々のトラブルも起こりうるため、内部で働く事務管理人員の危機管理や対応能力が求められる。

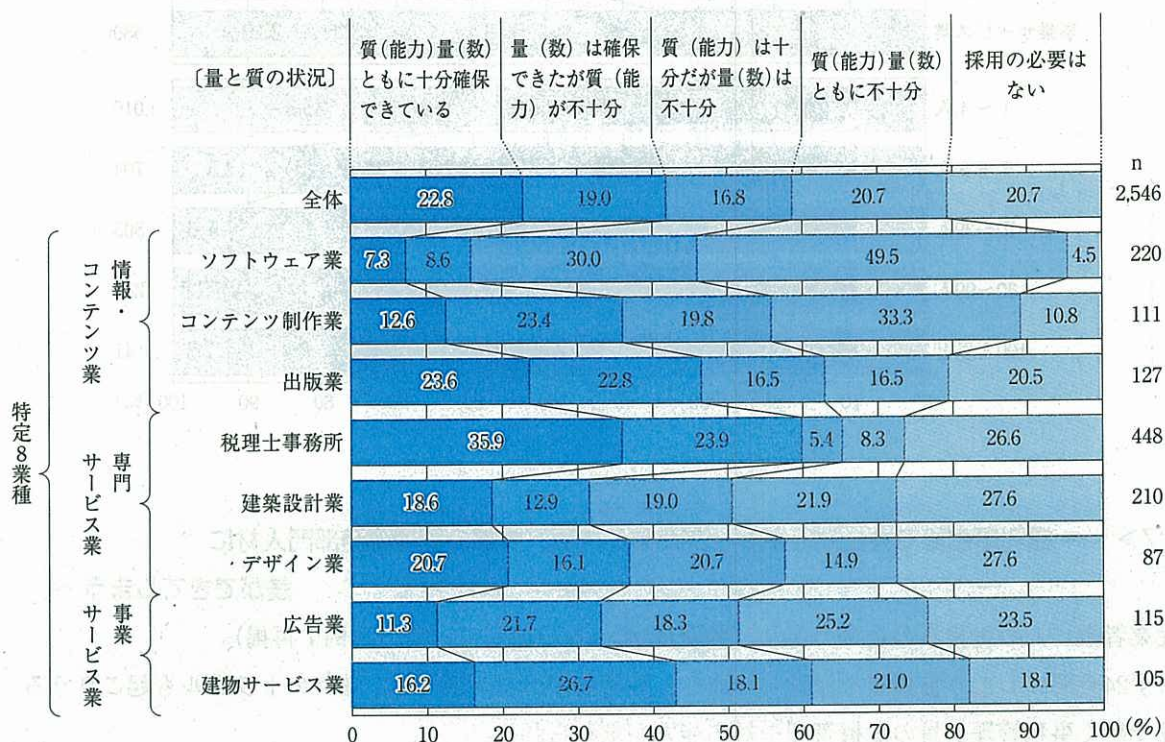
当社は「中小企業は、内部人員の雇用における福利厚生の面で大手と格差があるのが問題。この問題があるため、人材の質の向上の点で大企業とギャップができてしまう」と指摘する。

(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、コンテンツ制作業は質、量ともに「不十分」の割合が高い～

次に、特定8業種について、正規従業者に対する数と能力への満足度をみる。ソフトウェア業は「質、量ともに不十分」が49.5%、コンテンツ制作業も33.3%と、質・量ともに満足していない企業が多い。一方、税理士事務所では「質、量ともに十分確保」が35.9%と高く、満足している企業の多さが目立つ。

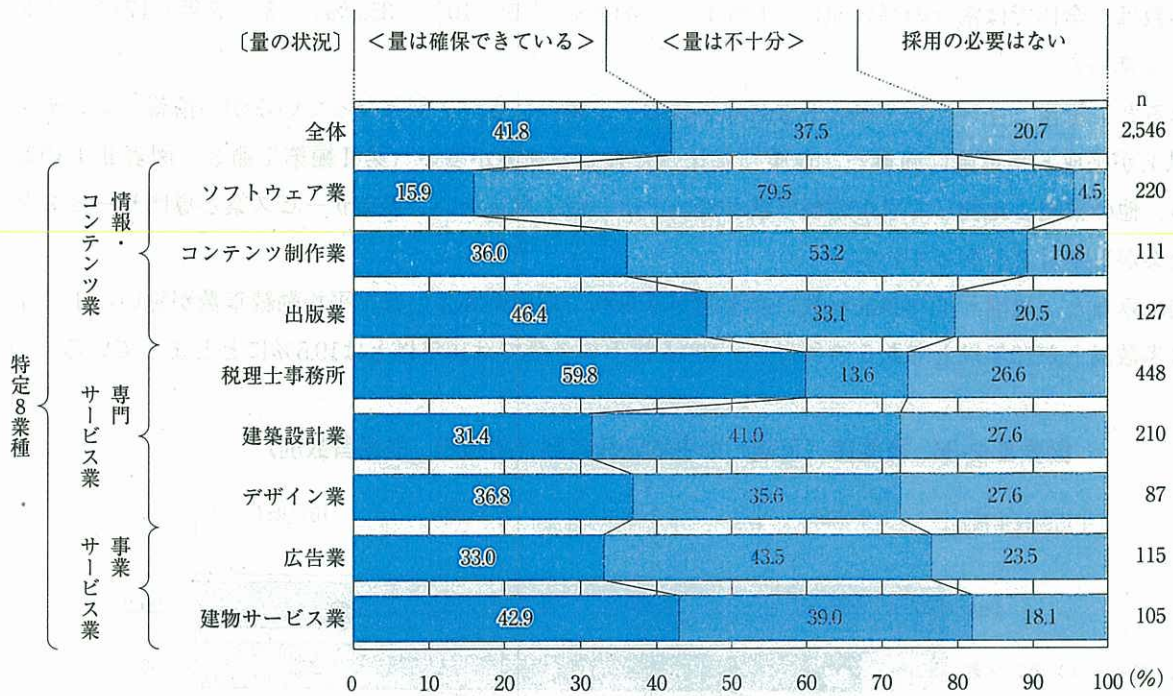
図表Ⅲ-2-31 現在の正規従業者の量と質の状況 (特定8業種)



次に、図表Ⅲ-2-31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(能力)量(数)ともに十分確保できている」「量(数)は確保できたが質(能力)は不十分」を合わせて<量は確保できている>、「質(能力)は十分だが量(数)は不十分」「質(能力)量(数)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。

結果をみると、<量は確保できている>が多いのは税理士事務所59.8%、出版業46.4%、建物サービス業42.9%である。逆に、<量は不十分>が多いのはソフトウェア業79.5%、コンテンツ制作業53.2%、広告業43.5%である。ソフトウェア業では約8割の企業で量が不十分としており、採用の必要性の高いことが分かる。

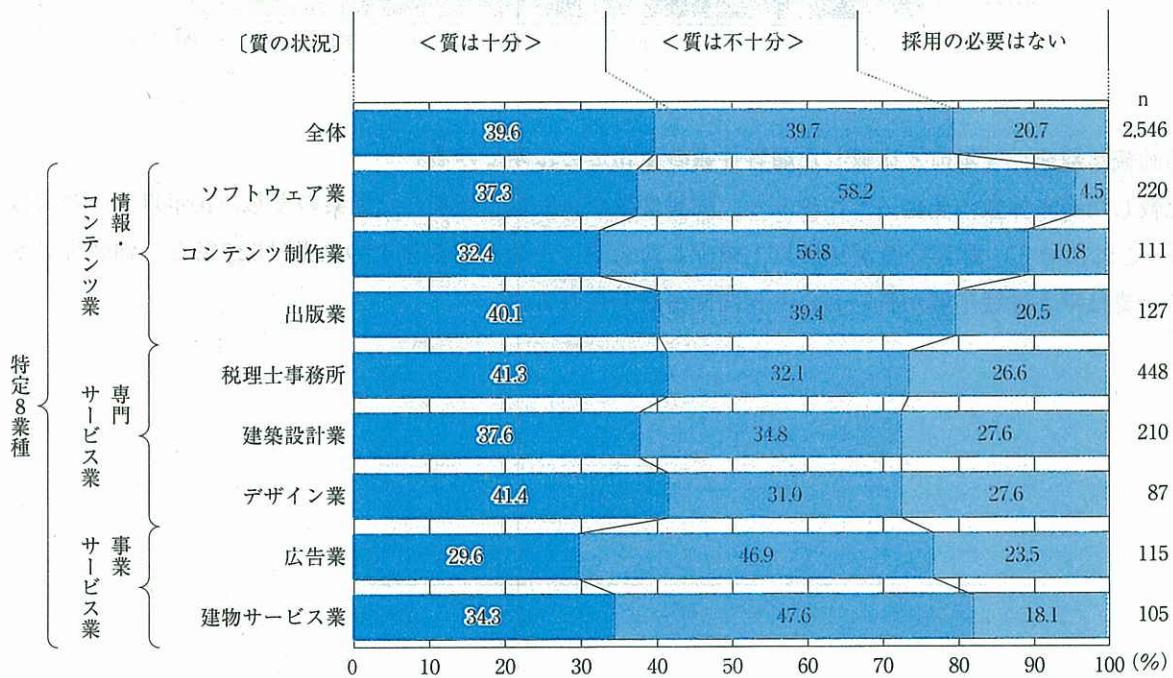
図表Ⅲ-2-32 現在の正規従業員の量（数）の状況（特定8業種）



さらに、図表Ⅲ-2-31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（能力）量（数）ともに十分確保できている」「質（能力）は十分だが量（数）は不十分」を合わせて<質は十分>、「量（数）は確保できたが質（能力）が不十分」「質（能力）量（数）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。

結果をみると、<質は十分>の割合が高いのはデザイン業41.4%、税理士事務所41.3%、出版業40.1%である。逆に<質は不十分>が高いのはソフトウェア業58.2%、コンテンツ制作業56.8%、建物サービス業47.6%である。

図表Ⅲ-2-33 現在の正規従業員の質（能力）の状況（特定8業種）



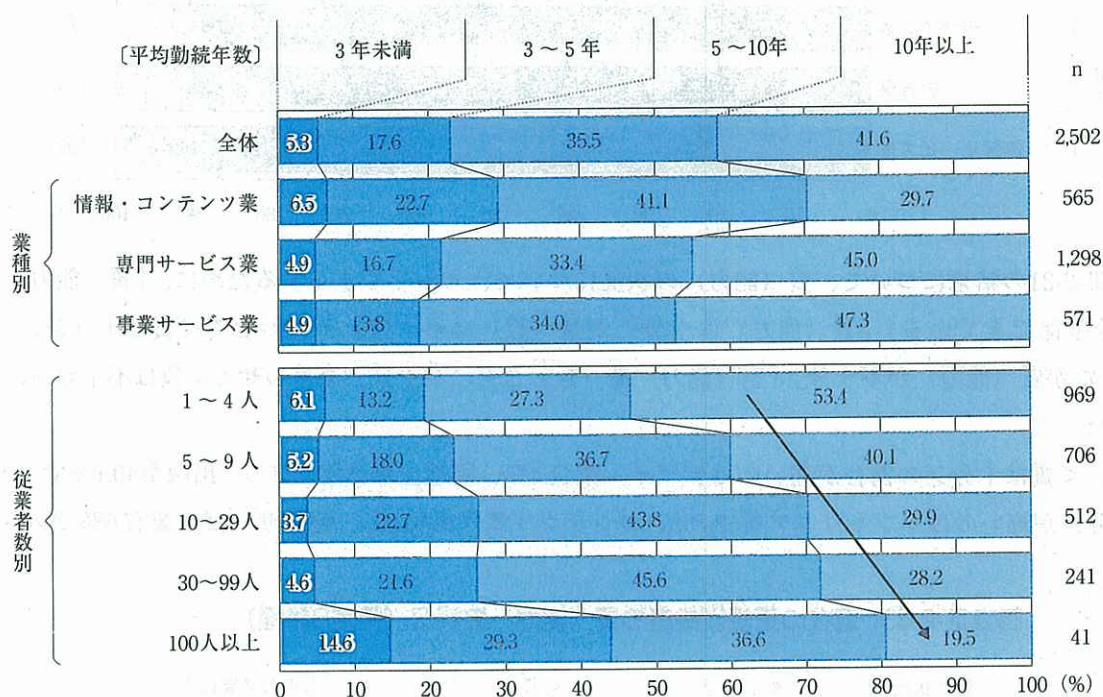
(3) 平均勤続年数 ～小規模、顧客件数減少企業ほど平均勤続年数が長い～

平均勤続年数は、全体では割合の高い順に「10年以上」41.6%、「5～10年」35.5%、「3～5年」17.6%、「3年未満」5.3%であった。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は平均勤続年数10年未満の企業が7割となっているが、情報・コンテンツ業は3割以上が平成6年以降に創業と、他業種に比べて近年の創業が多い（第Ⅱ編第1節3 図表Ⅱ-1-10参照）ことから、他の業種と比較して平均勤続年数が短いとは一概に言えない。事業サービス業と専門サービス業は約半数の企業が10年以上となっている。

従業者数別にみると、規模と平均勤続年数に逆相関がみられ、規模が大きいほど平均勤続年数が短い。1～4人の企業では半数以上が10年以上であるのに対し、100人以上の企業では10年以上は19.5%にとどまっている。

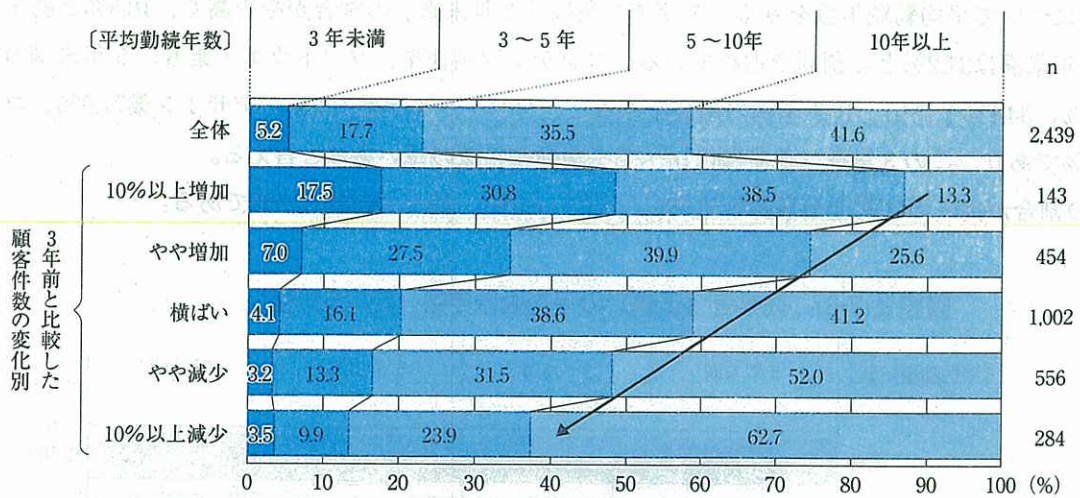
図表Ⅲ-2-34 従業者（正規）の平均勤続年数（業種別、従業者数別）



次に、平均勤続年数を、3年前と比較した顧客件数の変化ごとにみても。

3年前と比較した顧客件数の変化ごとにみると、顧客件数が10%以上増加した企業のうち、10年以上の企業は13.3%である。これに対し、顧客件数が10%以上減少した企業に占める10年以上の企業は62.7%と、顧客件数が減少している企業は平均勤続年数が長いという相関関係がみられる。

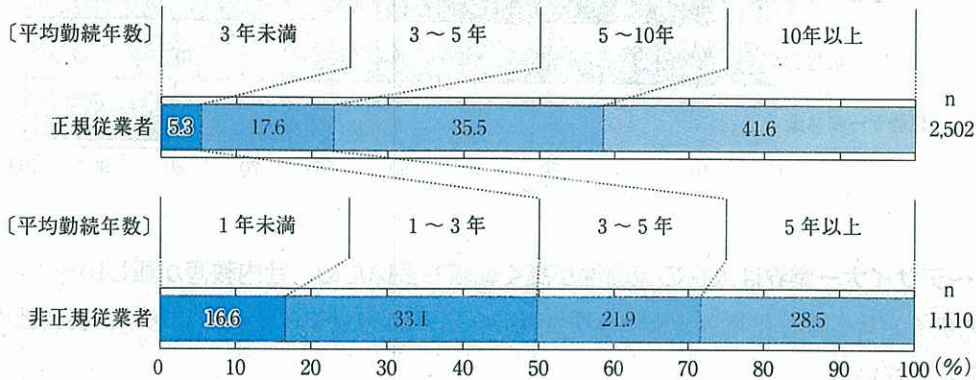
図表Ⅲ-2-35 従業者（正規）の平均勤続年数（顧客件数変化別）



次に、正規従業者と非正規従業者の別で平均勤続年数をみる。

正規従業者の平均勤続年数は全体では、既述のとおり「10年以上」が4割超である。非正規従業者は、全体では「1~3年」が最も多く33.1%であり、3年未満は49.7%と約半数を占めている。

図表Ⅲ-2-36 正規従業者と非正規従業者の平均勤続年数

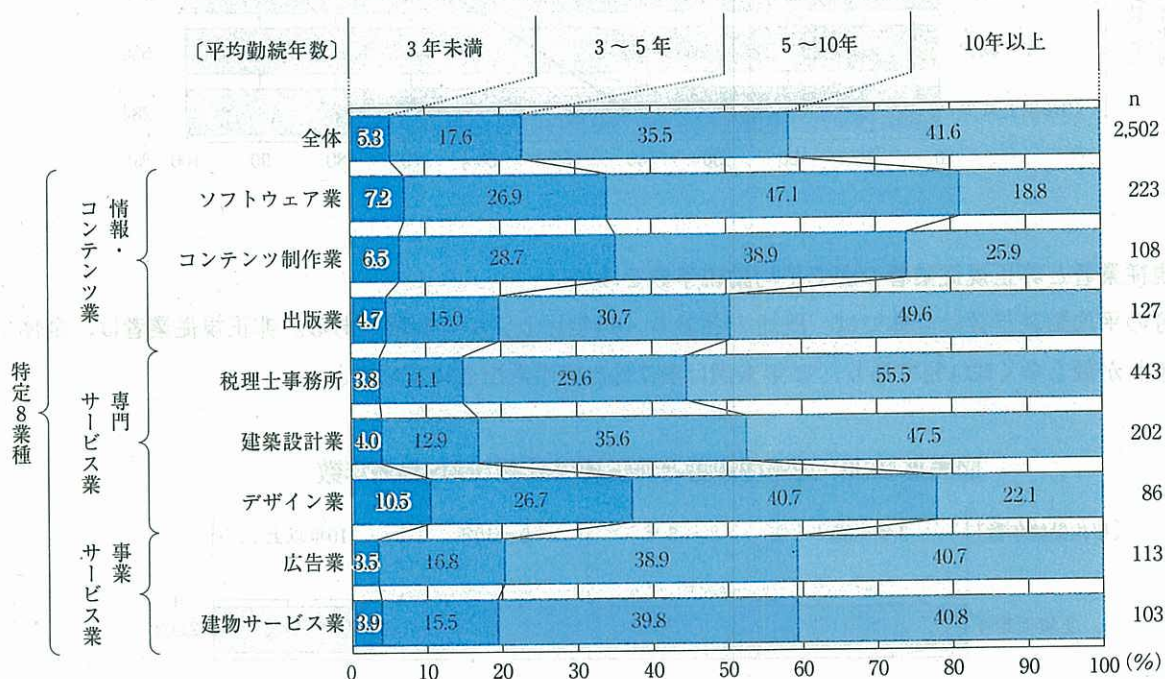


(4) 平均勤続年数（特定8業種）～デザイン業、コンテンツ制作業、ソフトウェア業は平均勤続年数が短い～

次に、8業種について平均勤続年数をみる。デザイン業は「3年未満」の割合がやや高く、10.5%と約1割を占めており、5年未満は37.2%と4割弱を占めている。コンテンツ制作業、ソフトウェア業も、5年未満の割合がそれぞれ35.2%、34.1%と高い。10年未満の割合をみると、ソフトウェア業81.2%、デザイン業77.9%、コンテンツ制作業74.1%であり、この3業種は他業種に比べて平均勤続年数の短い業種と言える。

「10年以上」の割合が高いのは税理士事務所55.5%、出版社49.6%、建築設計業47.5%である。

図表Ⅲ-2-37 従業者（正規）の平均勤続年数（特定8業種）



<事例18> ～デザイナー業界は人材の流動性が高く転職も多いため、社内教育が難しい～

D社はバッグデザイン業を営む従業者5人の企業である。5人は全員デザイナーであり、別会社の7人が営業と生産管理を行っている。

当社は経験者のみを採用しており、募集には雑誌や人材紹介会社を利用しているが、「デザイナーの業界は人材の流動性が高いため、採用費の負担が大きくなる」、また「自社で教育してもスキルアップを果たすと転職されることが多いため、社内教育は難しい」という。

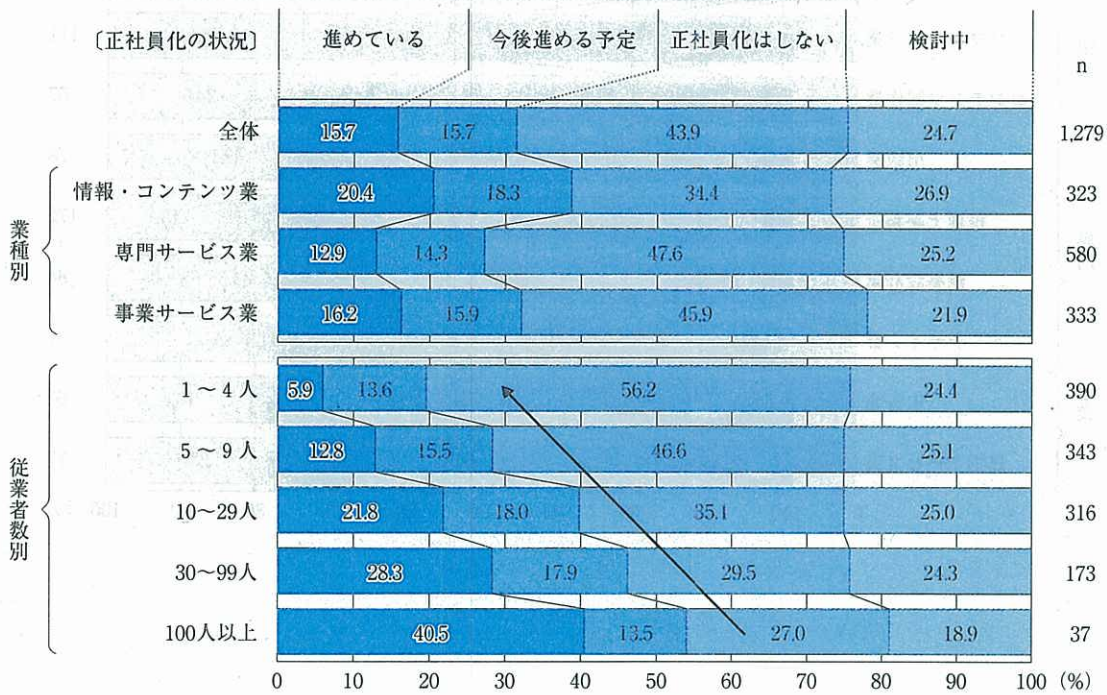
(5) 非正規従業員の正社員化の状況 ～「正社員化はしない」は小規模ほど割合が高い～

全体では「正社員化はしない」の43.9%が「進めている」「今後進める予定」の合計（31.4%）を上回った。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「進めている」20.4%、「今後進める予定」18.3%の合計が38.7%と、「正社員化はしない」の34.4%を上回った。一方、専門サービス業は「進めている」12.9%、「今後進める予定」14.3%であり、合計しても27.2%にすぎないのに対し、「正社員化はしない」が47.6%と高くなっている

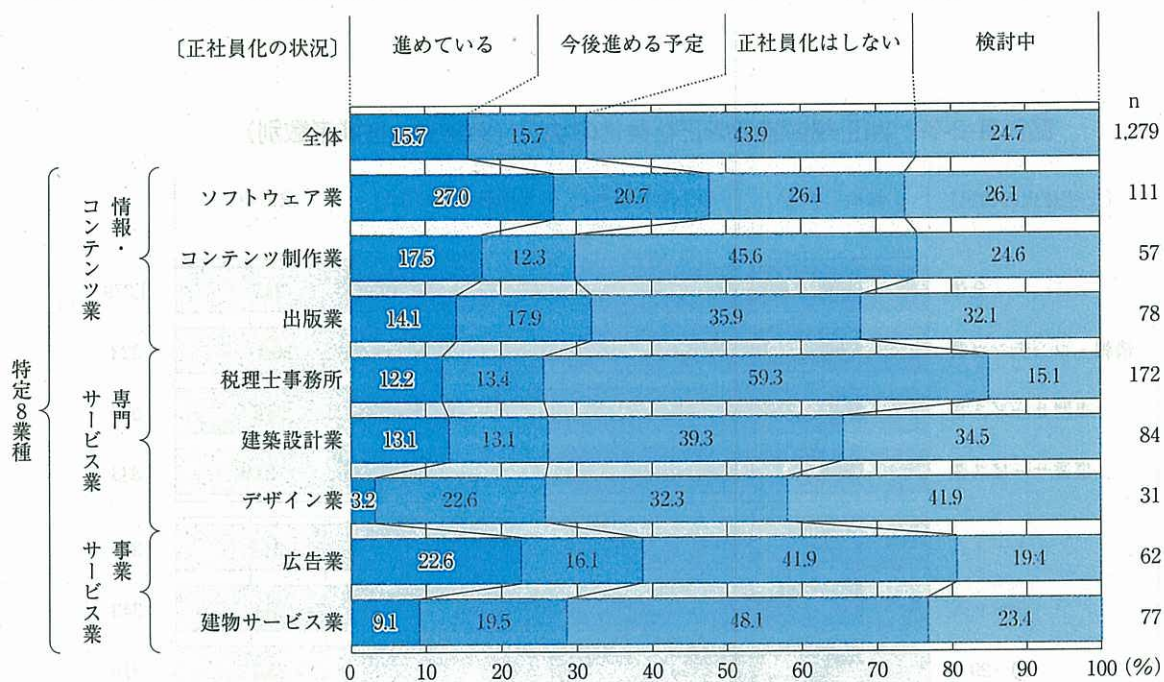
従業員数別では、大規模ほど正社員化を進めており、100人以上規模の企業の4割が正社員化を進めている。また「正社員化はしない」は小規模ほど割合が高く、1～4人規模の企業の約6割を占めている。一方、「検討中」の割合は99人以下の企業では規模によらずほぼ25%程度、「今後進める予定」も規模に関係なく15%前後となっている。

図表Ⅲ-2-38 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）～ソフトウェア業、広告業で「進めている」の割合高い～
 次に、特定8業種について非正規従業員の正社員化の状況を見る。「進めている」の割合が高いのはソフトウェア業27.0%、広告業22.6%であり、逆に「進めている」の割合が低いのはデザイン業3.2%である。
 「今後進める予定」の割合が高いのはデザイン業22.6%、ソフトウェア業20.7%、建物サービス業19.5%である。
 「正社員化はしない」の割合が高いのは税理士事務所59.3%、建物サービス業48.1%であり、「検討中」の割合が高いのはデザイン業41.9%、建築設計業34.5%である。

図表Ⅲ-2-39 非正規従業員の正社員化の状況（特定8業種）



(7) 採用したい人材 ～学歴より精神面やマナーを重視～

人材に関して、採用を希望する人材を複数回答できいたところ、全体では「向上心・積極性を持つ社員」が最も高く57.2%、以下、「基礎的マナーを持つ社員」49.6%、「実施技能（専門性）を持つ社員」46.1%と続く。「高卒程度の知識」「大卒程度の知識」の割合は低く、学歴よりも精神面やマナーを重視していることがわかる。

業種別では、情報・コンテンツ業は「ここ数年採用はない」「高卒程度の知識」以外の全ての項目が他業種に比べて高く、人材への期待事項が多いことが分かる。

従業者数別にみると、「ここ数年新規採用はない」「特に課題はない」「その他」以外の全ての項目で、従業者数が多いほど割合が高くなっている。例えば「向上心・積極性など意欲を持つ社員」の割合は1～4人規模が37.8%であるのに対し、100人以上規模では82.1%である。

売上高の変化別に採用したい人材をみると、売上高大幅（10%以上）増加企業は77.5%が「向上心・積極性など意欲」と回答しているのに対し、大幅（10%以上）減少企業では45.9%にとどまっているほか、採用したいと期待する事項全般についても割合が低い。

図表Ⅲ-2-40 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	実務経験のある社員	ここ数年新規採用はない	大卒程度の知識を持つ社員	高卒程度の知識を持つ社員	特に課題はない	その他	n
全 体		57.2	49.6	46.1	36.0	25.4	17.1	6.3	3.5	2.7	2,385
業種区分	情報・コンテンツ業	68.5	59.3	54.4	44.8	18.7	23.5	6.6	1.6	2.1	562
	専門サービス業	52.3	45.4	48.6	32.1	27.6	18.3	4.4	3.8	2.9	1,221
	事業サービス業	55.8	49.3	32.5	35.4	27.2	8.2	10.8	4.9	3.2	536
従業者数別	1～4人	37.8	35.4	31.7	22.6	41.5	11.5	3.0	5.7	3.9	899
	5～9人	61.9	52.5	52.6	37.0	22.5	18.9	6.4	2.5	1.6	667
	10～29人	74.1	62.7	58.6	49.6	10.6	21.3	10.0	1.6	2.0	498
	30～99人	77.8	65.8	53.9	51.0	6.6	23.5	9.5	1.6	1.2	243
	100人以上	82.1	74.4	56.4	61.5	2.6	23.1	10.3	0.0	2.6	39
年間売上高の変化別 3年前と比較した	大幅（10%以上）増加	77.5	61.4	58.8	45.7	10.5	21.7	7.9	0.7	1.9	267
	やや（10%未満）増加	68.6	59.6	55.0	44.1	15.2	19.9	7.5	3.4	1.2	322
	ほぼ（±5%未満）横ばい	58.8	53.8	45.5	32.5	23.3	19.5	5.9	2.9	2.4	781
	やや（10%未満）減少	49.4	44.4	42.2	37.0	30.5	13.1	6.2	5.0	3.8	419
	大幅（10%以上）減少	45.9	37.0	39.4	31.0	37.0	12.9	5.8	4.4	3.3	551

<事例19> ～「自分で動ける」人材がほしい～

K社はテレビアニメ制作受託を行う従業者70人の企業である（事例12再掲）。

当社は「自分で動ける」人材が重要だと考えている。「自分で動ける」というのは、仕事に穴が開いたときやスケジュールに間に合わない時などに、仕事の割振り変更や追加の人員投入というようなことを臨機応変に対応できるということ、そのために自分の人脈を使えること、日頃からそういうものを作っていること、を指している。しかし、そういう人材の育成を行うのは難しいと感じている。

<事例20> ～ 人材市場は、専門人材と一般職に二極化 ～

H社は医療業界に特化した、人材紹介を行う企業（従業者30人）である。人材紹介の需要の背景には、昨今の人材市場における、高度な専門的人材と、一般職の必要性の高まりとの二極化がある、という。特に専門性へのニーズはこれまで以上に細分化されており、例えば、臨床開発分野のさらに特定分野の専門家が求められる。それだけの人材となると、企業の人事部が通常業務と並行してネットだけで情報を収集できるものではなく、そこに当社のような専門サービスの必要性がある、という。

優秀な人材は激しい争奪戦となるので、当社は迅速性、スピードを重視しているが、物理的なスピードには限界がある。そのため、必要な書類をすばやく揃える等、サービスのプロセスをシステム化することで対応している。

<事例21> ～ 基本的なマナーの教育は中小企業には難しい ～

H社はコンピューターシステムを開発・販売する企業（従業者25人）である。

当社は、コンピューター専門学校の新卒を採用することはなく、経験者の中途採用を行っている。新卒は知識やスキルはあるが、顧客のニーズをとらえてコーディネートする能力は経験者の方が上だからである。スキルの部分は外注や派遣等、外部の人員を利用しても対応できると考えており、だからこそ内部の人材には社会人としての常識やマナー等、基本的な資質を求めている。しかし、経験者を採用しても、意外に社会人としての基本的なマナーが身につけていない、という側面もある。

教育をしなければいけないと思う反面、基本的な資質の教育については、中小企業が独自で行うことは難しいとも考えている。

<事例22> ～ 生産性向上のためには有能な人材が重要 ～

G社はソフトウェア業の企業（従業者72人）であり、業務用アプリケーション開発を行っている。

当社は生産性向上について、「これまで分業でやっていた設計・開発・テストを一貫して1担当者、もしくは1グループの中で完結できるようになれば、時間が短縮し、生産性が向上する」と考えている。

また、生産性向上のために、設備投資として開発自動化ツールを導入する予定である。当社では「開発が標準化できれば、ますます業務全体を見渡し、マネジメントができる人材の確保・育成が重要となる」として、マネジメント人材を重要視しており、現在11人のPMP（プロジェクトマネジメントプロフェッショナル）資格保有者がいる。

技術力向上のため、資格取得の支援はもとより、給与も年功序列型ではなく個人別の生産性が把握できる社内システムを構築し、個々人の能力に対応した給与システムを採用している。

(8) 人材育成費用の変化

～売上高の大幅増加企業は半数が人材育成費を増加。大規模ほど人材育成に力を入れている～

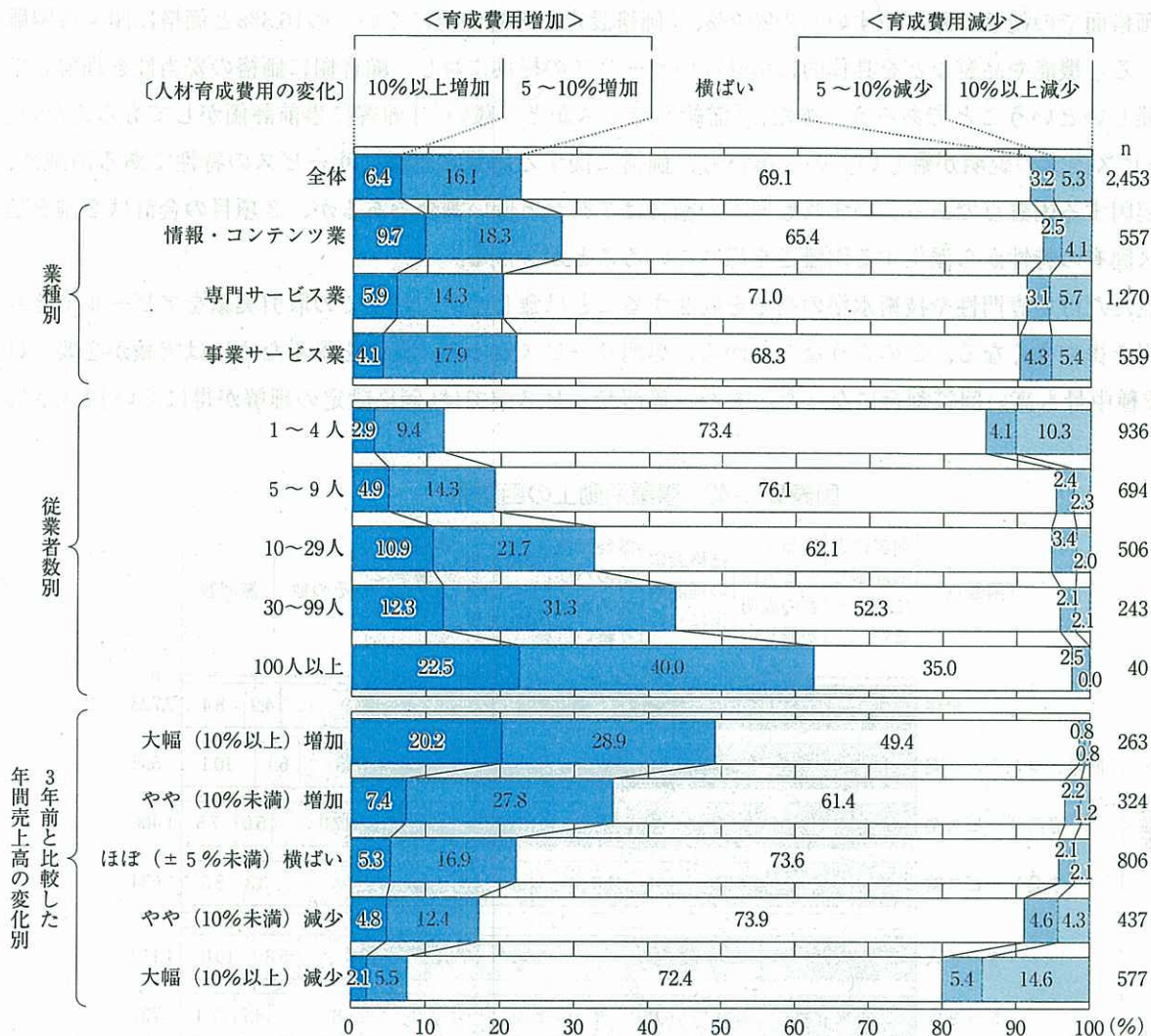
全体では「横ばい」が7割、「10%以上増加」「5～10%増加」を合わせた<育成費用増加>企業が22.5%、<育成費用減少>企業が8.5%である。「横ばい」が多いが、増加した方が減少した企業より14.0ポイント多い。

業種別では、情報・コンテンツ業は「10%以上増加」が他業種に比べて高い。

従業者数別では、1～4人規模の企業の「10%以上増加」は2.9%、「5～10%増加」が9.4%にとどまるのに対し、100人以上規模の企業では「5～10%増加」が40.0%、「10%以上増加」は22.5%と、<育成費用増加>が6割以上に達し、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。

3年前に比べた年間売上高の変化別にみると、売上高が大幅（10%以上）増加した企業のうち<育成費用増加>は、49.1%を占めるのに対し、大幅（10%以上）減少した企業では7.6%にとどまり、売上高の変化と人材育成費の増減に相関があることが分かる。

図表Ⅲ-2-41 3年前と比較した人材育成費用



第3節 事業革新への取組み

1 事業活動の困難点

目に見えない、在庫ができない、提供者による品質の差が大きいといったサービス固有の特性から、事業活動を進める上でサービス業は製造業、卸売・小売業とは異なった難しい点を抱えている。こうした特性から派生する種々の困難点をどのように克服していくかが、サービス業の事業革新にとって重要となる。ここでは、困難点の具体的な内容、売上高変化別の困難点、特定8業種における困難点の相違などについてみる。

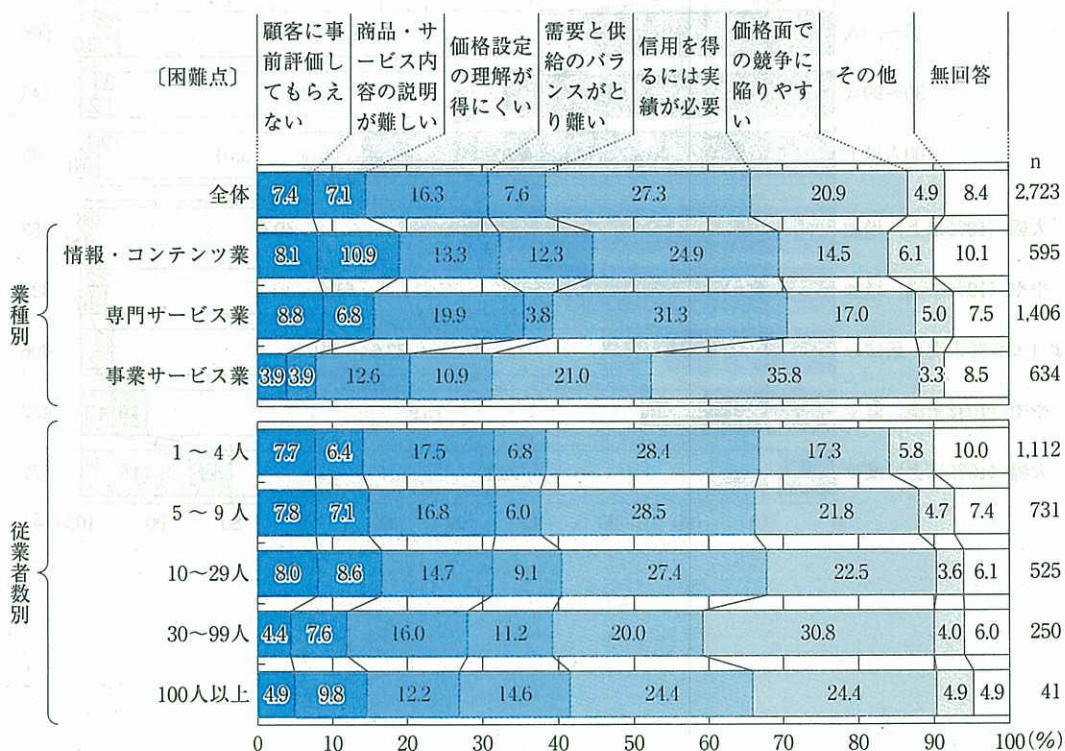
(1) 事業活動上の難しい点 ～「信用を得るための実績が必要」が最も高い回答割合～

図表Ⅲ-2-42に示すとおり、全体としては「信用を得るためには実績が必要」が27.3%と最も高い割合となった。信用を得るための実績はサービス業に限らず、製造業や卸売・小売業などでも必要とされるが、サービス業は形の見えない商品（情報）やサービスを提供するだけに、顧客にとって信用の判断材料となる過去の実績を求められていることが分かる。

次いで「価格面での競争に陥りやすい」の20.9%、「価格設定の理解が得にくい」の16.3%と価格に関する困難点が続いている。機能や品質などを具体的に示せないサービスの提供に対し、顧客側に価格の妥当性を理解してもらうのが難しいということであろう。また、「需給バランスがとり難い」「顧客に事前評価がしてもらえない」「商品・サービス内容の説明が難しい」の3項目も、価格に関する困難点同様にサービスの特性である消滅性、無形性等に起因する困難点である。いずれも個々の割合は7%台と低い割合であるが、3項目の合計は2割を超え、サービス固有の特性から派生する困難さを感じていることが分かる。

外部から見ただけで専門性や技術水準の高さを判断することは難しく、これまでの取引実績をアピールできれば顧客の信用を得やすくなる。このようなことから、専門サービス業での「信用を得るためには実績が必要」は31.3%と3業種中最も高い回答割合になった。また、専門サービス業では「価格設定の理解が得にくい」も19.9%

図表Ⅲ-2-42 事業活動上の困難点



と高く、取引実績の必要性和合わせると半数以上の企業がこれらの困難点をあげている。

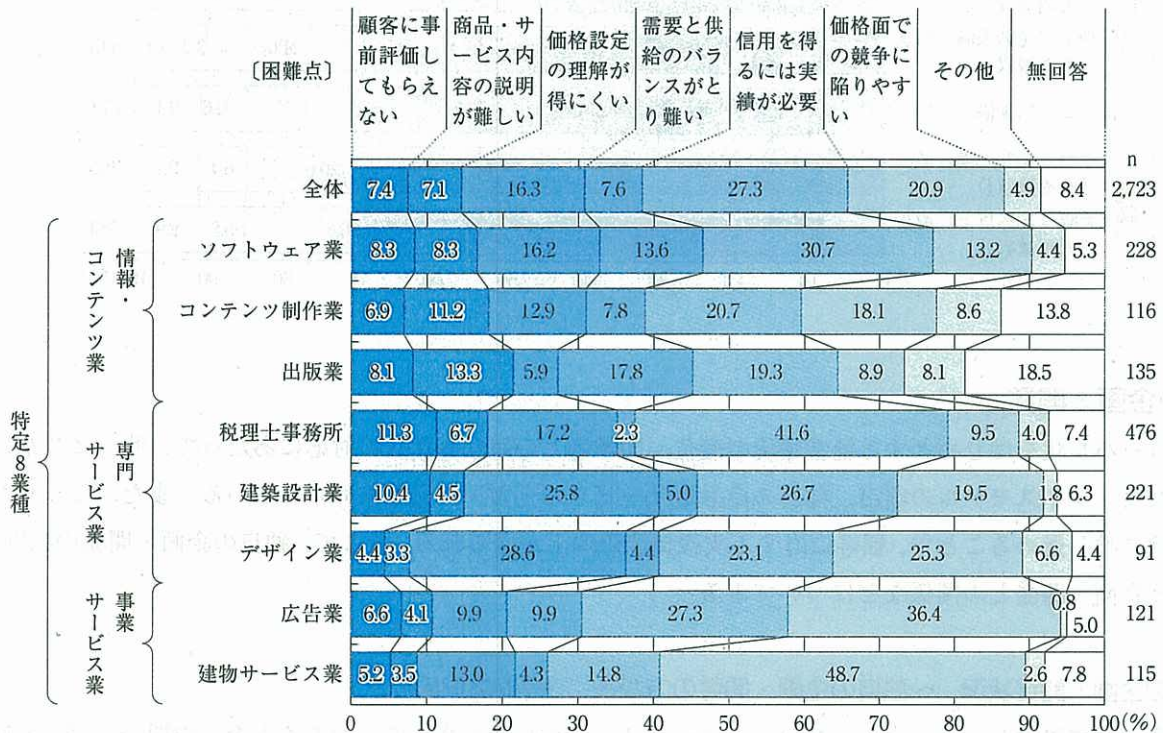
これに対し事業サービス業は、「価格面での競争に陥りやすい」が35.8%と最も高く、前に述べた競争状況の激化を反映した結果となっている。また、情報・コンテンツ業では「信用を得るためには実績が必要」が24.9%と最も高いが、「商品・サービス内容の説明が難しい」も10%を超えている。

同じサービス業でも取扱う商品（情報）・サービス、提供の際の人的依存度などの違いにより、事業活動上の難しさの感じ方に差があると考えられ。そこで、さらに詳細に分析するため情報・コンテンツ業、専門サービス業、事業サービス業に含まれる特定8業種についての困難点をみると、図表Ⅲ-2-43に示すようになった。

これをみても分かる通り、個々の業種での困難点の構成比は大きく異なっている。専門サービス業に分類される税理士事務所とデザイン業を比較すると、税理士事務所は「信用を得るには実績が必要」が41.6%を占め、かなり高い割合となっている。これに対し、デザイン業では「価格設定の理解が得にくい」が28.6%と最も高く、「信用を得るには実績が必要」は23.1%にまで減る。「価格面での競争に陥りやすい」は、反対にデザイン業の25.3%に対し、税理士事務所はわずか9.5%に過ぎない。

また、事業サービス業をみると、建物サービス業では「価格面での競争に陥りやすい」が48.7%と特定8業種の中でも最も高く、「信用を得るには実績が必要」は14.8%と最も低くなっている。広告業は「価格面での競争に陥りやすい」が36.4%、「信用を得るには実績が必要」が27.3%であり、この2項目は両者の間に10%以上の開きがある。

図表Ⅲ-2-43 特定8業種における困難点



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

次に、売上高の変化と事業活動上の困難点の関係をみると、「大幅増収」「やや増収」「ほぼ横ばい」の各企業では「信用を得るには実績が必要」が最も高い回答割合となった(図表Ⅲ-2-44)。「大幅増収」企業は30%を超え、売上高の変化区分なかで最も高くなっている。「信用を得るには実績が必要」以外では、他の売上高変化区分に比べ「価格設定の理解が得にくい」の低さ、「需要と供給のバランスとり難い」の高さが「大幅増収」企業では目立つ。大きく売上高を伸ばしている企業は、在庫ができないサービス提供に供給面での難しさを感じていることが分かる。

一方、「大幅減収」企業では「価格面での競争に陥りやすい」が26.6%を占め、「信用を得るには実績が必要」を上回り最も高くなっている。この結果から「大幅減収」企業は価格面での競争激化を困難点として考えていることが読みとれる。ただ、この結果については本章第1節1(2)で述べたように、「大幅減収」企業では事業サービス業の構成比が全体の構成比よりも大きいことから、事業サービス業で「価格面での競争に陥りやすい」の割合が高いことによる影響も考えられる。

図表Ⅲ-2-44 売上高変化別の困難点

年 間 売 上 高 の 変 化 別	3 年 前 と 比 較 し た	増 収 ▽	減 収 ▽	[困難点]								n
				顧客に事前評価してもらえない	商品・サービス内容の説明が難しい	価格設定の理解が得にくい	需要と供給のバランスとり難い	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	その他	無回答	
	大幅(10%以上)増加 [「大幅増収」]	6.9	8.7	12.4	10.5	31.3	19.3	6.5	4.4	275		
	やや(10%未満)増加 [「やや増収」]	7.0	8.5	20.1	6.4	27.4	21.0	3.2	6.4	343		
	ほぼ(±5%未満)横ばい	7.5	7.2	17.5	8.2	29.6	17.5	3.6	9.1	871		
	やや(10%未満)減少 [「やや減収」]	7.4	8.7	15.3	7.0	26.0	20.6	6.4	8.7	485		
	大幅(10%以上)減少 [「大幅減収」]	7.5	4.4	15.6	7.3	23.8	26.6	5.8	8.9	684		

2 独自の企画・開発

経済のグローバル化をはじめとする経営環境の変化、同業者との競争激化への対応にあたって、サービス業においても新たなビジネスモデルの創出、独自の商品やサービスの企画・開発が求められている。また、こうした試みを積極的に推し進めることで、顧客に対する支援機能の向上が図られる。そこで、独自の企画・開発の状況、売上高変化と企画・開発との関係などについてみる。

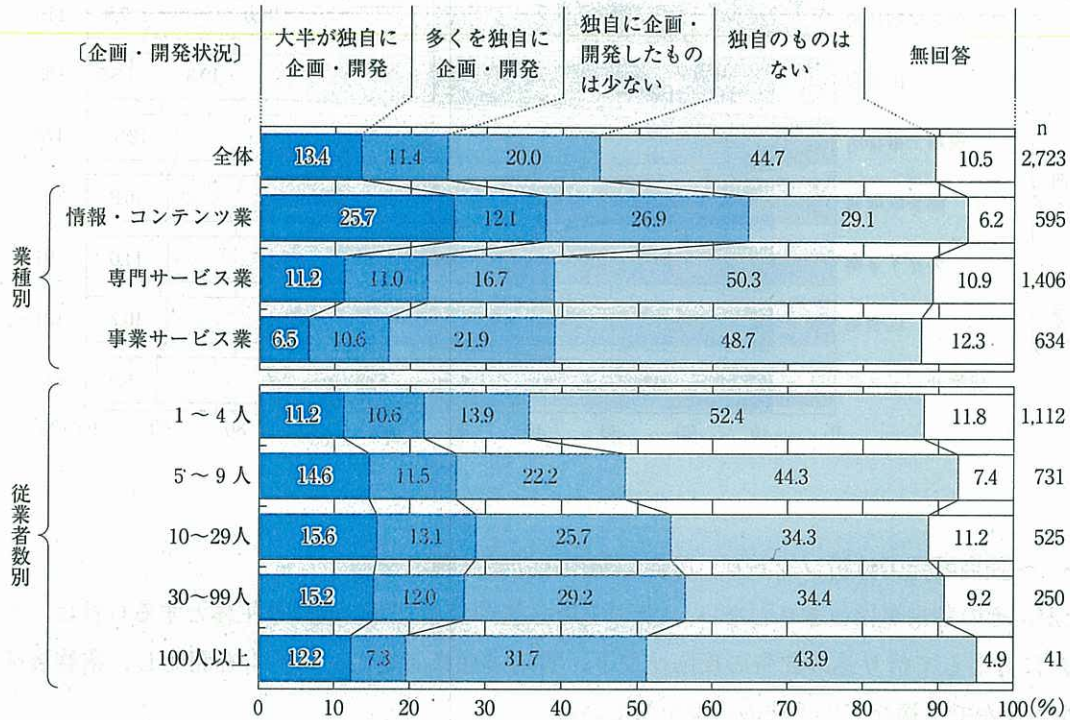
(1) 独自の企画・開発状況 ～独自の企画・開発の方が多い企業は約25%～

サービス業として提供している商品(情報)・サービスに、独自の企画・開発があるか否かの問いに対する回答結果が図表Ⅲ-2-45である。全体では「大半が独自に企画・開発」が13.4%、「多くを独自に企画・開発」が11.4%、「独自に企画・開発したものは少ない」が20.0%、「独自のものはない」が44.7%という結果となった。この結果は前回調査の東京都中小企業経営白書(サービス産業編)に示されているビジネス支援(対事業所)サービスの結果とほぼ同様であり、企画・開発の状況は3年前と比べあまり変わっていない。

業種別にみると、情報・コンテンツ業では「大半が独自に企画・開発」が25.7%を占め、「多くを独自に企画・開発」の12.1%と合わせると37.8%に達する。情報・コンテンツ業は制作・企画開発主体の企業とそこから

の委託で制作・生産主体の企業に大別され、一部の生産・加工機能だけを請け負って独自に企画・開発していない企業も少なくない。そのため、自社で企画・開発をしているものの、その比率が小さい「独自に企画・開発したものは少ない」は約27%を占める。

図表Ⅲ-2-45 独自の企画・開発状況

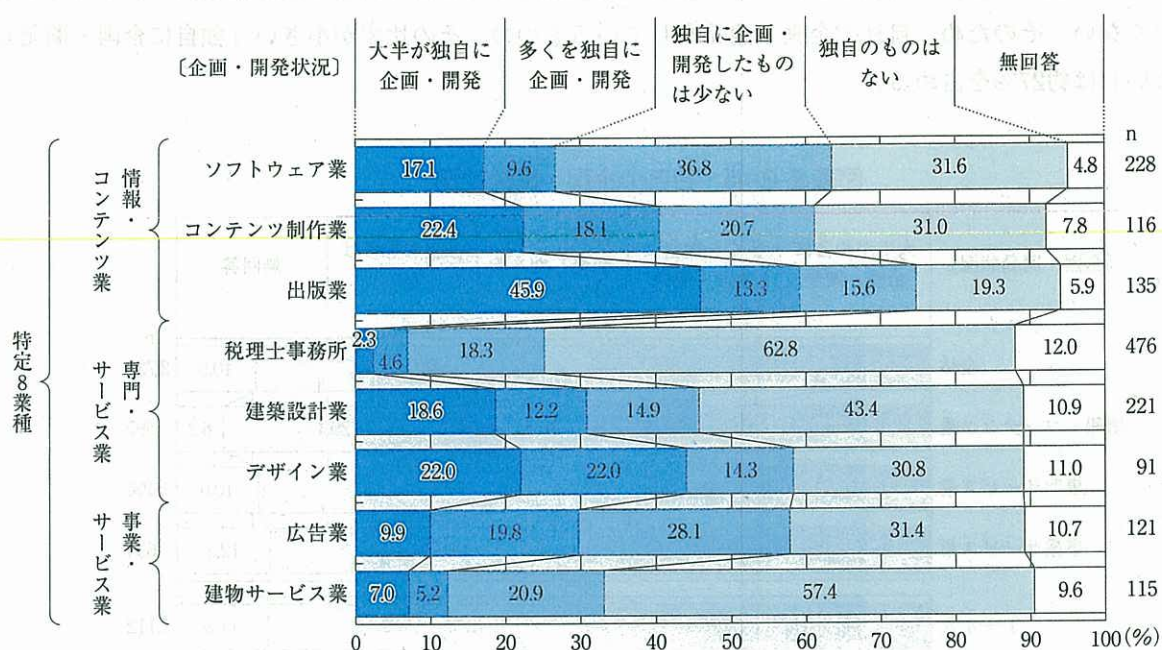


その一方、「独自のものは少ない」は専門サービス業で50.3%、事業サービス業で48.7%と高く、ほぼ半数の企業は独自の企画・開発は行っていない。これに関し特定8業種の企画・開発状況をみると、「独自のものは少ない」とする回答割合は税理士事務所が62.8%、建物サービス業が57.4%と、他の業種に比べかなり高くなっている(図表Ⅲ-2-46) サービス提供に関し法律等の規制が多い業種、受託側の裁量範囲が狭い業種などでは、独自の企画・開発を行っている企業は比較的少ないといえる。

これとは対照的に、同じ専門サービス業や事業サービス業でもデザイン業や広告業は、何らかの企画・開発を行っている企業割合が高くなる。特にデザイン業は「大半が独自に企画・開発」(22.0%)、「多くを独自に企画・開発」(22.0%)が高く、独自の企画・開発が多くを占める企業割合は情報・コンテンツ業のソフトウェア業やコンテンツ制作業をも上回る。事業内容やサービス内容の違いにより、独自の企画・開発状況も大きく異なっている。

サービス業は、サービス特性から起因するさまざまな困難点を抱えている。こうした困難点の克服に向け、商品(情報)・サービス提供以外の広い範囲で独自の企画・開発を積極的に押し進めていく必要がある。

図表Ⅲ-2-46 特定8業種の企画・開発状況



<事例23> ～独自開発の分析ソフトで、広告の費用対効果を測定～

「広告をしたが、その効果がはっきりしない」、折り込み広告の企画立案、制作を主体とするG社は、そんなお得意先の声に対応して折り込み広告の反応ソフト、費用対効果測定システムを開発し、業務展開のPDCAサイクルのなかで最適な広告手法の提案をしている。

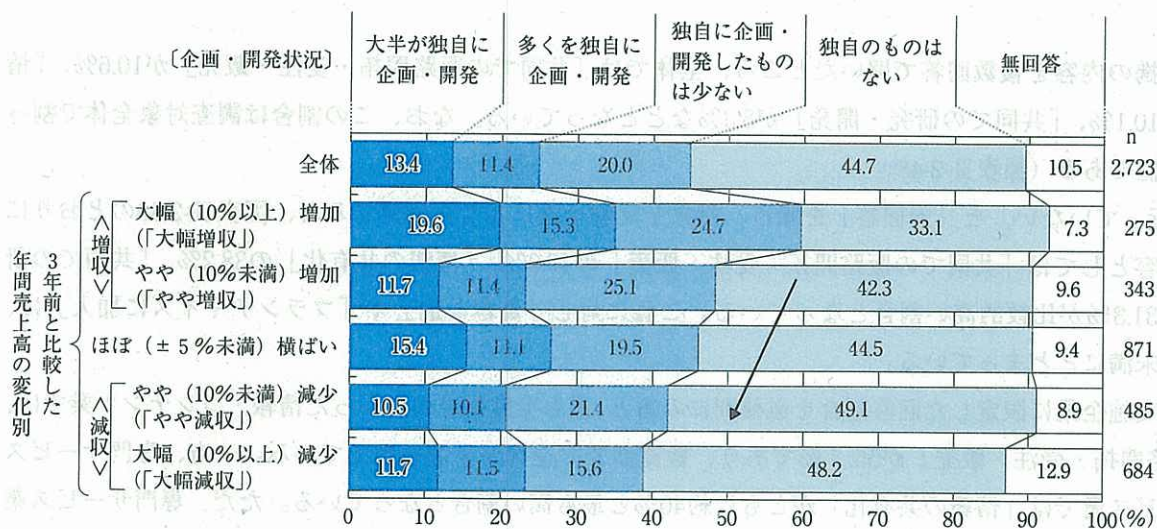
新聞や雑誌などの紙媒体の広告は減少してきている。代わりに元気が良いのはインターネットを使ったウェブ広告である。同業の折り込み広告への参入はあまりないが、広告媒体全体では競争は激化しているといえる。そうしたなか当社は、広告に関するビジネス課題にお得意先と共有し、対象とするエリア内における客観的なデータを捉え、エリア広告・費用対効果のマーケティングコンサルタントを実施している。

(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「独自のものはない」が高い割合～

次に、3年前と比較した売上高の変化と独自の企画・開発の状況との関係についてみると、「大幅増収」企業では「大半が独自に企画・開発」が19.6%、「多くを独自に企画・開発」が15.3%、「独自に企画・開発したものは少ない」が24.7%と、独自に何らかの企画・開発を実施した企業は約6割を占める（図表Ⅲ-2-47）。

これに対し、「やや減収」企業や「大幅減収」企業の「独自のものはない」とする割合はそれぞれ49.1%、48.2%であり、ほぼ半数を占めている。そして「大幅増収」から「大幅減収」に向うに従って、独自に何らかの企画・開発を実施した企業割合は低くなる。この結果だけでは、独自の企画・開発が売上高増加に寄与しているかどうかまでは定かでないが、「大幅増収」企業においては独自の企画・開発を行っている企業が多いという傾向はうかがえる。

図表Ⅲ-2-47 売上高変化別の企画・開発状況



<事例24> ～新たなロジックに基づく映像制作～

法人向けのプロモーション用、リクルーティング用などの映像制作のC社は、元金融アナリストの社長が平成16年に映像制作分野で新たなロジックの導入を意図して起業した会社である。前職時代に複数の映像制作会社と接触して感じた、作る映像にロジックがないという「重大な欠陥」が起業の動機に繋がっている。

当社の映像制作は、まず「アートとロジックの両立したシナリオ」ありきからスタートする。デジタルでしか出来ない映像を核に、アナログの良さをミックスして制作している。不変的要素の強い部分や実写が必要な箇所はアナログ手法で制作し、可変的な部分は静止画を取り込み、映像にする手法をとっている。デジタル化により質の確保とスピード、低コストを両立させ、ストーリーを持つ映像が当社作品の特徴といえる。

売上高は3年前に比べ、大幅に増加している。平成18年の受託本数は300本にのぼり、営業日数ベースで言えば日に1本以上の新規案件を受託したことになる。今年度に入っても、前年度を上回る水準を保持している。既存の映像業者とは異なる視点から出発している点が評価されているのだと思う。

3 他企業との連携

多様化する顧客ニーズへの対応や業務の効率化を意図して、サービス業においても同業種あるいは他業種との連携が行われている。ここでは、連携の有無とその内容、連携の目的などについてみる。

(1) 連携の実施状況と内容 ～約4社に1社は連携を実施～

何らかの形で他企業と連携を行っている企業の割合は全体では26.4%と、約4社に1社が連携を行っている。これは連携に関する設問で「行っていない」64.0%と「無回答」9.6%を除いた割合である。

同様な計算で業種別に連携の状況を見ると、情報・コンテンツ業の連携実施の企業割合は35.6%と高く、3社に1社以上が何らかの形で連携に取り組んでいる。また、専門サービス業と事業サービス業はともに約23%で、その割合は情報・コンテンツ業よりも低くなる。従業者数別では、1～4人規模の実施割合が約2割であるのに対し、10人以上規模は3割以上の企業が連携を行っている。従業者規模の大きい企業の方が、連携に対する取組実績が高い。

次にその連携の内容を複数回答で聞いたところ、全体では「共同での販路開拓・受注・販売」が10.6%、「情報の共有」が10.1%、「共同での研究・開発」が8.3%などとなっている。なお、この割合は調査対象全体で割って算出した数値である（図表Ⅲ-2-48）。

そこで、「行っていない」と「無回答」を除き、対象を実施企業にして再計算すると、図表Ⅲ-2-49のとおりになる。連携内容としては「共同での販路開拓・受注・販売」の40.3%、「情報の共有化」の38.2%、「共同での研究・開発」の31.3%が比較的高い割合となっている。これに対し「資本参加」や「フランチャイズに加入」は、いずれも10%未満にとどまっている。

同じく連携実施企業に限定した回答割合を業種別にみると、最も実施割合の高かった情報・コンテンツ業では、「共同での販路開拓・受注・販売」が55.7%であり、販売面での連携が半数を超えている。一方、専門サービス業、事業サービス業では「情報の共有化」がともに約40%と最も高い割合となっている。ただ、専門サービス業は「共同での開発・研究」が36.1%と回答割合の第2位になるなど、連携内容が共同の開発・研究である企業も多い。また、事業サービス業は「共同での販路開拓・受注・販売」が「情報の共有化」と同率で高い。

図表Ⅲ-2-48 連携の有無と内容

(複数回答：%)

[連携内容]		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		10.6	10.1	8.3	1.9	0.8	1.8	64.0	9.6	2,723
業 種 別	情報・コンテンツ業	19.8	11.1	10.6	4.4	0.5	1.3	58.7	5.7	595
	専門サービス業	7.0	9.5	8.3	1.1	0.9	1.8	66.4	10.6	1,406
	事業サービス業	9.5	9.5	5.7	0.9	1.3	2.2	65.6	10.7	634
従 業 者 数 別	1～4人	6.6	6.8	6.4	0.6	0.5	1.6	69.1	11.9	1,112
	5～9人	10.7	11.8	7.9	1.1	1.0	1.8	63.9	8.6	731
	10～29人	16.0	13.1	12.4	4.0	1.5	2.1	57.0	7.2	525
	30～99人	16.4	11.6	10.0	3.2	0.4	2.4	60.0	5.2	250
	100人以上	22.0	19.5	7.3	14.6	2.4	2.4	58.5	-	41

図表Ⅲ-2-49 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：％）

〔連携内容〕		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	40.3	38.2	31.3	7.1	3.2	6.8	718
業 種 別	情報・コンテンツ業	55.7	31.3	29.7	12.3	1.4	3.8	212
	専門サービス業	30.6	41.4	36.1	4.9	3.7	7.7	324
	事業サービス業	40.0	40.0	24.0	4.0	5.3	9.3	150
従 業 者 数 別	1～4人	34.4	35.8	33.5	3.3	2.8	8.5	212
	5～9人	38.8	42.8	28.9	4.0	3.5	6.5	201
	10～29人	44.7	36.7	34.6	11.2	4.3	5.9	188
	30～99人	47.1	33.3	28.7	9.2	1.1	6.9	87
	100人以上	52.9	47.1	17.6	35.3	5.9	5.9	17

＜事例25＞ ～共同で販売分析システムを開発～

日本で初めてミステリ専門文庫を刊行した出版社のB社がコンピュータを導入したのは、30年も前のことである。業界のなかでも2番手ぐらいの位置でスタートしている。今から10年位前に業界でもマーケティングに対する考え方が定着し、同業者12～13社で出資して書店のPOSシステムデータを活用する販売分析システムを立ち上げた。その書店で何冊売れたかが分かれば、無駄のない販売計画を作ること出来る。このシステムは今も稼働中で百十数社が参加している。

このシステム運用にあたって、それまで書店を管理するコードが取次店や出版社ごとに異なっていたが、各社との協力を得て業界の統一コードを作成した。

(2) 連携目的と連携先業種 ～半数の企業が「専門性の向上・専門分野への集中」を目的に実施～

連携実施の割合が26.4%であったことは、述べたとおりである。次に、これら連携を行っている企業の連携目的についてみると、全体としては「専門性の向上・専門分野への集中」が49.4%と最も高く、続いて「事業の効率化」39.1%、「新規顧客の開拓」39.0%の順になっている（図表Ⅲ-2-50）。「既存事業の市場拡大」「事業の多角化」「新商品・技術の開発」も、20%以上の回答割合である。

第Ⅲ編第2章第1節で述べたように、サービス提供の側からみた主要顧客との取引理由の第1位に「専門性が高い」があげられている。サービス業にとって専門性は事業を成立させる重要な要素のひとつである。他社との連携を行っている企業のほぼ半数は、その専門性をさらに高めるための目的で連携を実施している。

業種別にみると、専門的な知識・技術の高さが他社との差別化につながる専門サービス業では「専門性の向上・専門分野への集中」が特に高く、64.2%の回答割合となっている。その一方で、「新規顧客の開拓」や「既存事業の市場拡大」といった営業目的の割合は低い。これとは対照的に情報・コンテンツ業では、「新規顧客の開拓」「既存事業の市場拡大」が高い割合を示すなど、営業目的での連携が多い。

図表Ⅲ-2-50 連携の目的

(複数回答：%)

[連携目的]		専門性の向上・専門分野への集中	事業の効率化	新規顧客の開拓	既存事業の市場拡大	事業の多角化	新商品・技術の開発	その他	無回答	n
全 体		49.4	39.1	39.0	27.4	21.2	21.0	2.1	2.2	718
業種別	情報・コンテンツ業	42.0	33.5	46.7	35.4	22.2	26.9	1.9	2.4	212
	専門サービス業	64.2	40.1	33.3	21.0	20.1	14.5	1.2	1.9	324
	事業サービス業	33.3	44.0	40.0	31.3	20.0	26.7	3.3	3.3	150
従業者数別	1～4人	54.7	38.7	27.8	19.8	17.9	16.0	3.3	3.3	212
	5～9人	51.7	39.3	37.8	24.9	17.4	19.4	1.0	1.5	201
	10～29人	48.4	42.0	48.4	33.5	28.7	25.5	1.6	2.1	188
	30～99人	36.8	39.1	50.6	36.8	20.7	25.3	2.3	1.1	87
	100人以上	29.4	17.6	35.3	52.9	23.5	23.5	5.9	-	17

従業者数との関係では、「専門性の向上・専門分野への集中」は1～4人規模が最も高く、従業者数が増えるに従い低下する。1～4人規模は、人材や資金などが限られている。そのため、限られた経営資源を最大限に活用する「専門性の向上や専門分野への集中」を連携目的としていると考えられる。

また、図表Ⅲ-2-51は提携先業種の上位5業種の回答割合を示したものである。これをみても分かるとおり、連携先の業種は同じ「サービス業」が55.8%を占め、最も高い。次いで、「製造業」の16.9%、「建設業」の12.5%と続くが、サービス業との差は大きい。なお、上位5業種以外の連携先業種として「金融・保険業」(7.4%)、「通信業」(6.8%)「大学・教育・研究機関」(6.4%)などがあがっており、幅広い業種と取引関係にあるサービス業の提携先業種も多岐にわたっている。

図表Ⅲ-2-51 連携先の業種（上位5業種）（複数回答：％）

〔連携先業種〕		サービス業	製造業	建設業	不動産業	卸・小売業	n
全 体		①55.8	②16.9	③12.5	④ 8.1	⑤ 7.5	718
業種別	情報・コンテンツ業	①60.4	②20.8	④ 2.4	⑤ 0.5	③10.4	212
	専門サービス業	①51.5	③13.0	②18.5	③12.3	④ 4.6	324
	事業サービス業	①59.3	②17.3	③12.7	④ 7.3	⑤ 8.0	150
従業者数別	1～4人	①46.2	③12.7	③13.7	④ 9.0	⑤ 5.2	212
	5～9人	①57.7	②20.9	③14.4	④ 9.0	④ 9.0	201
	10～29人	①62.2	②17.6	③12.8	④ 9.0	⑤ 6.9	188
	30～99人	①60.9	②14.9	④ 8	⑤ 3.4	③10.3	87
	100人以上	①52.9	②23.5	-	-	③11.8	17

（注）○印内の数値は回答割合の順位

4 サービス提供にあたっての今後の重視項目

本節ではここまで事業活動上の困難点をはじめとして独自の企画・開発状況、他社との連携実態などをみてきた。ここでは、対事業所向けサービスを提供している企業が今後の事業革新に向けて、どのような項目を重視しサービス提供を行う意向なのか、またその経営課題は何かなどについてみる。

なお、重視する項目としては、「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・ニーズのくみとり」の6項目である。また、評価方法は「かなり重視する」から「全く重視しない」までの5段階で聞いている。

(1) 価格の低さ ～サービスの低価格化は考え方が分かれる～

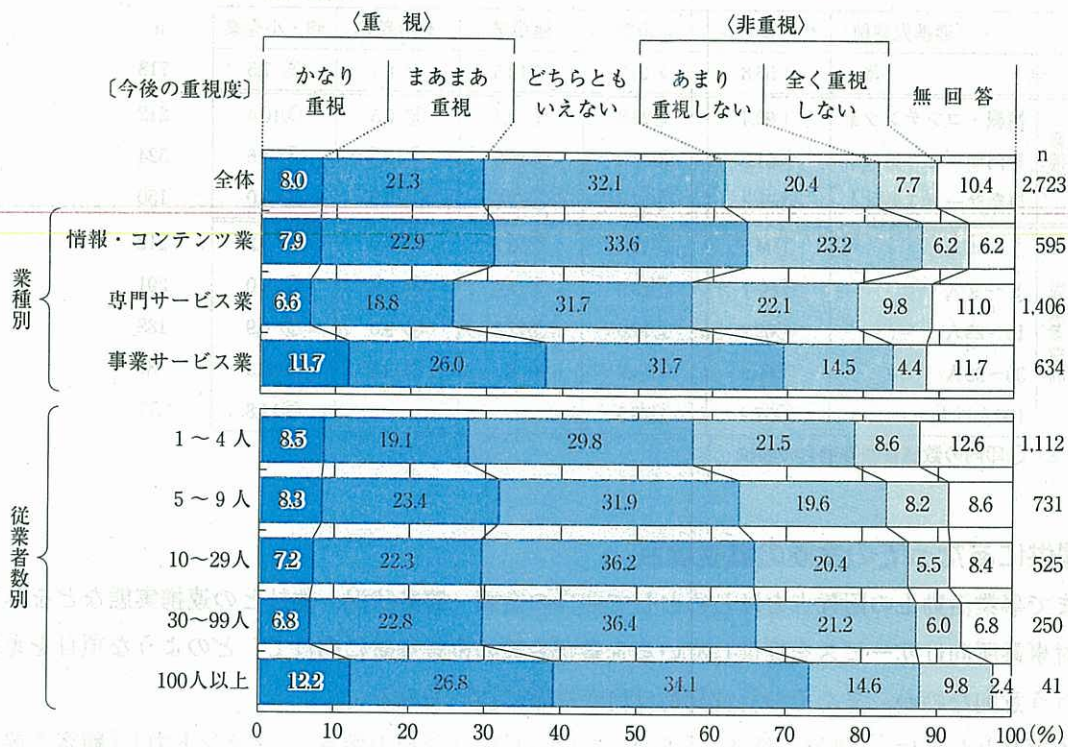
① 「価格の低さ」に対する重視度

全体では「かなり重視」が8.0%、「まあまあ重視」が21.3%で、〈重視〉（「かなり重視」＋「まあまあ重視」以下、同じ）は29.3%である（図表Ⅲ-2-52）。これに対し「あまり重視しない」は20.4%、「全く重視しない」は7.7%で、〈非重視〉（「あまり重視しない」＋「全く重視しない」以下、同じ）も28.1%と〈重視〉とほぼ同じ割合となる。また、「どちらともいえない」も32.1%であり、「価格の低さ」に関する回答割合は〈重視〉、「どちらともいえない」、〈非重視〉の3つに分かれた。

業種別には、事業サービス業で〈重視〉の割合が高く、「かなり重視」は11.7%、「まあまあ重視」が26.0%と4割弱の企業が今後、「価格の低さ」を重視するとしている。一方、専門サービス業においては、〈重視〉の25.4%に対して〈非重視〉が31.9%と、重視しない姿勢の企業の方が多くなっている。「どちらともいえない」はいずれの業種も3割前後となっている。

従業者数別でみると、〈重視〉は99人以下規模までがほぼ3割、100人以上規模が4割弱であった。3年前よりも競争が激化している100人以上規模で、「価格の低さ」を今後、重視する企業の割合がやや高い。

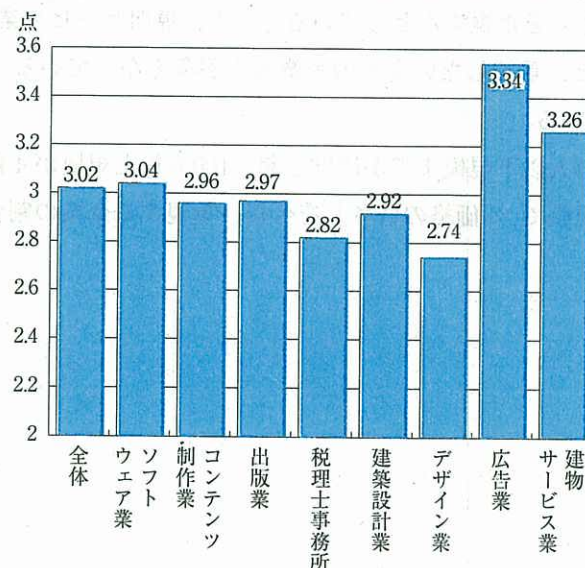
図表Ⅲ-2-52 「価格の低さ」についての今後の重視度



今後のサービス提供の重視度については、「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、評点の平均値を算出することが出来る（以下、「評点平均」は同様な算出方法による）。そして、この評点平均を算出し、特定8業種についてグラフに示したものが図表Ⅲ-2-53である。

「価格の低さ」に関し、評点平均が最も高かったのは広告業で3.34、次いで建物サービス業の3.26と事業サービス業の2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の方が多い。また、評点平均が最も低かったのはデザイン業の2.74であった。同じ専門サービス業の税理士事務所、建築設計業も3点を下回る水準で、「価格の低さ」を重視項目と考えていない企業の方が多い。個々の業種でも、事業サービス業と専門サービス業の「価格の低さ」に対する重視度に違いがあることが分かる。

図表Ⅲ-2-53 特定8業種の「価格の低さ」の評点平均



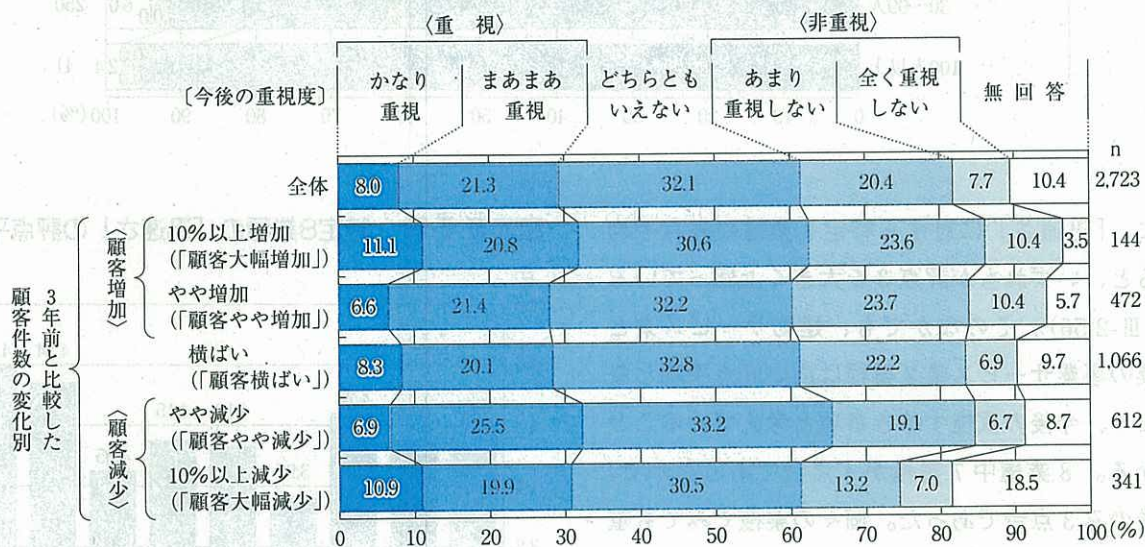
②経営課題としての「価格の低さ」

今回のアンケート調査では、競争激化の対応策として「価格の引下げ」が、また事業活動上の困難点として「価格面での競争に陥りやすい」が回答割合の上位にきている。特に事業サービス業は、他業種に比較してこれらの項目の回答割合が高く、如何にサービスの低価格化を図るかが大きな経営課題となっている。

サービスの低価格化によって新規顧客の獲得や既存顧客の維持・確保等に何らかの効果が得られたとすれば、効果のあった企業は今後も「価格の低さ」を重視すると考えられる。そこで、顧客件数の変化と「価格の低さ」の重視度との関係を見ると、図表Ⅲ-2-54のようになる。これをみても分かる通り、〈重視〉の割合は顧客件数の変化区分による差はほとんどない。その一方、〈非重視〉の割合は「顧客大幅増加」「顧客やや増加」の企業が、「顧客やや減少」「顧客大幅減少」の企業の割合を上回っている。つまり、〈顧客増加〉企業と〈顧客減少〉企業との比較では、〈重視〉の割合はあまり変わらないものの、〈非重視〉の割合に差がみられる結果となった。

サービス価格の引下げは、競争激化への対応策として回答割合が高いことから分かるように、短期的には新規顧客の獲得や既存顧客の維持・確保という点で有効かも知れない。しかし、業務の効率化によるコスト削減が伴わないと、結果として業績悪化を招く危険性も大きい。単に「価格の低さ」を追求するだけでなく、IT機器の活用等による業務効率の向上などを併せて行う必要がある。また、長期的な視点からサービス内容の充実や新たな商品（情報）・サービスの開発等の非価格競争力の強化にも努めることが求められる。

図表Ⅲ-2-54 顧客件数変化別の「価格の低さ」に対する重視度



(2) 迅速さ ～7割を超える企業が「迅速さ」を重視～

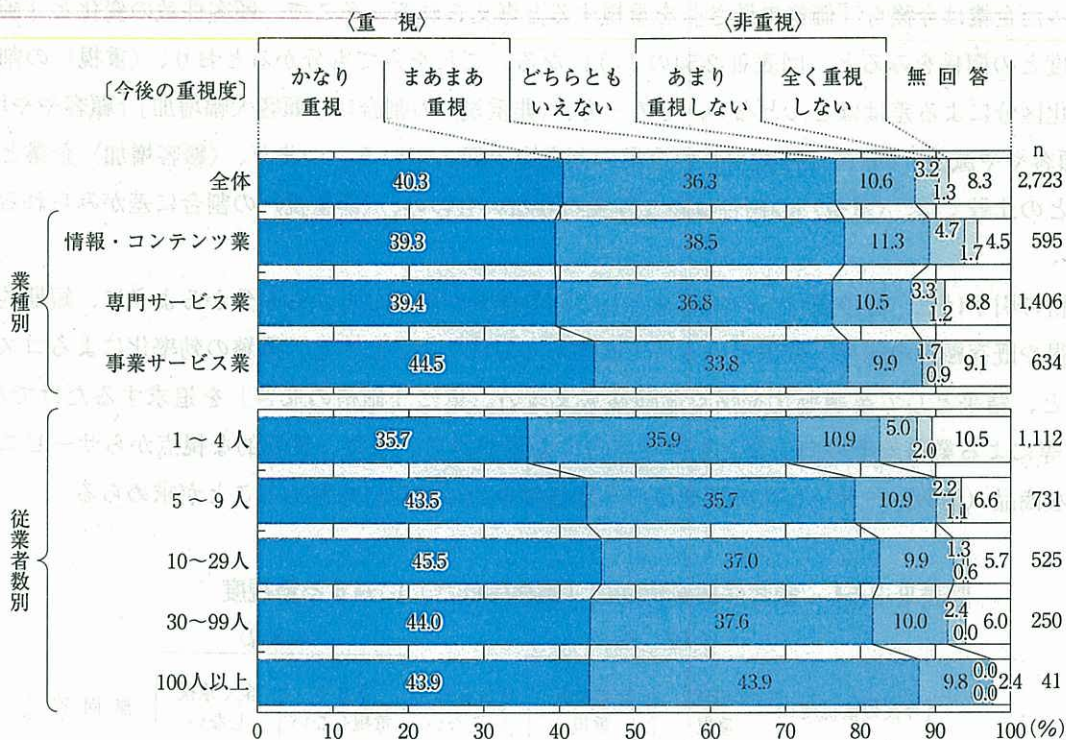
①「迅速さ」に対する重視度

全体では「かなり重視」が40.3%、「まあまあ重視」が36.3%となっており、〈重視〉は76.6%の高い割合を占めている。(図表Ⅲ-2-55)。今後のサービス提供にあたって、多くの企業が「迅速さ」を重視するとしている。競争激化を背景に、顧客の業務効率化意向をふまえ顧客満足度を高める視点から「迅速さ」を今後重視する企業は多い。

業種別にみても、情報・コンテンツ業、専門サービス業、事業サービス業それぞれの〈重視〉の割合は75%を超え、業種を問わずサービス提供のスピード強化を図りたい企業が多いことが分かる。なかでも事業サービス業で重視姿勢が強く、「かなり重視する」が44.5%を占めている。従業者数別でも、「かなり重視」は1

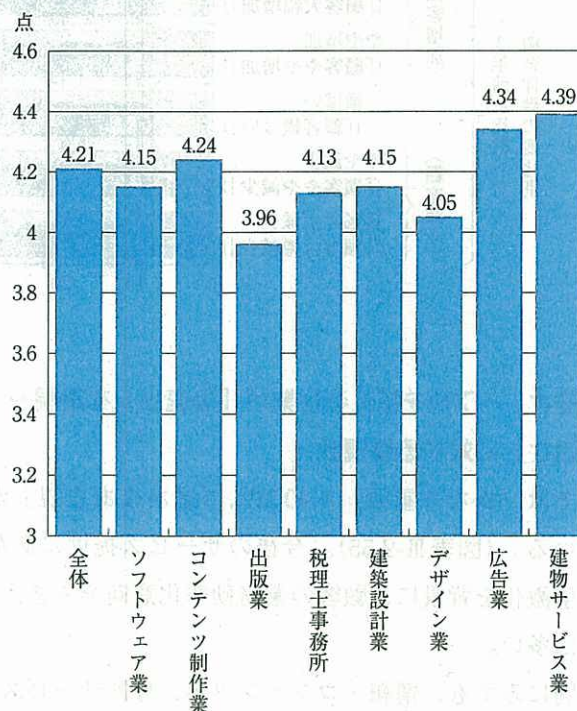
～4人規模を除き4割を越えて高い。また、100人以上規模で「まあまあ重視」がやはり4割を超えており、〈重視〉の割合は9割近くに達している。他規模に比較して、1～4人規模で重視する企業がやや少ないが、規模を問わず「迅速さ」は今後の重視項目のひとつとなっている。

図表Ⅲ-2-55 「迅速さ」についての今後の重視度



次に、「迅速さ」に対する特定8業種の評点平均をみると、いずれもが評点3を大きく上回っている(図表Ⅲ-2-56)。そのなかでも、建物サービス業と広告業の事業サービス業2業種は高い評点平均となっており、今後の重視すべき事項と考えていることが分かる。8業種中7業種が4点台であるなかで、出版業のみ3点台であった。個々の業種でみても重視姿勢に若干の強弱はあるものの、「迅速さ」は今後のサービス提供にあたっての重視項目となるといえる。

図表Ⅲ-2-56 特定8業種の「迅速さ」の評点平均



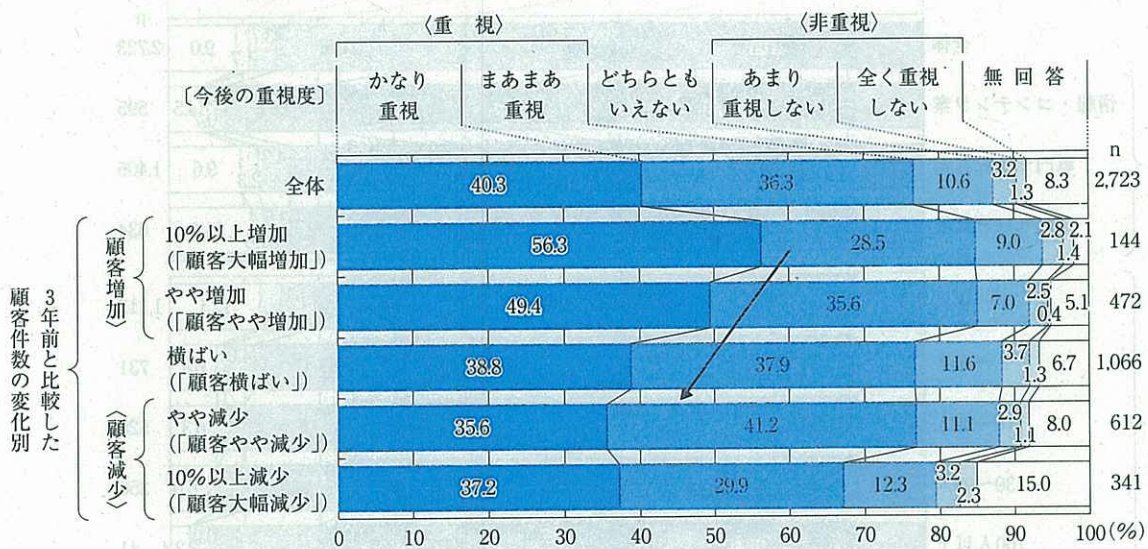
②経営課題としての「迅速さ」

サービス提供における「迅速さ」の必要性は、アンケート結果では競争激化への対応策の「スピーディ対応の強化」(28.9%)という形で示されている。これは顧客側の要請によって、サービス提供側がサービスの「迅速さ」を強く意識していると考えられる。また、顧客が必要な時に必要なサービスを提供できなければ、結果的にビジネスのチャンスを失うことになる。特に在庫が出来ないサービス提供の場合、需要変動への対応のためにもサービスの「迅速さ」は必要となる。

顧客件数の変化別に「迅速さ」に対する今後の重視度をみると、〈重視〉の割合は顧客件数の増加した「顧客大幅増加」「顧客やや増加」の企業の方が高い。特に、「顧客大幅増加」企業では「かなり重視」が56.3%と、半数以上の企業が今後の重視すべき点として意識している(図表Ⅲ-2-57)。これに対する「顧客大幅減少」企業での「かなり重視」の割合は37.2%にとどまっている。〈重視〉の割合は、顧客件数の増加率が減少方向に向かうに従い減っていく傾向にある。3年前よりも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」を重視する傾向が強いといえる。

このように顧客件数を増加させた企業は、今後「迅速さ」の重視姿勢を強めていくとしているが、サービスの「迅速さ」強化はともするとコストの増加を招くことになる。なかでも人的労働の依存度が高いサービス提供では、直接人件費を増加させる要因にもなる。業務の標準化や人材育成等の内部管理の充実、強化を図り、コスト上昇を極力抑えていくことが重要となろう。

図表Ⅲ-2-57 顧客件数変化別の「迅速さ」に対する重視度



＜事例26＞ ～スピード重視の24時間分析体制～

大手紡績企業の子会社で環境調査・分析、食料品成分分析、アスベスト分析などのM社は、短期間に結果を出し、分析スピードを売りにしている。

例えば、ビルの建替え時に先立ってアスベスト測定が行われる。工事日程と作業の関係上、すぐ来て夜にでもやってくれという要望がある。それを断っていたら、売上高は伸びない。そのため、夜間の突発的な注文にも即応できるように、交代制の24時間体制を敷いている。

今はアスベスト関連の需要で好調だが、それまでは苦しい時期が続いた。徐々に過当競争になりつつあり、先行きも安心できない。とにかくお客様第一の姿勢で、今後もやっていきたい。

(3) 独自性 ～情報・コンテンツ業は「独自性」重視の割合が高い～

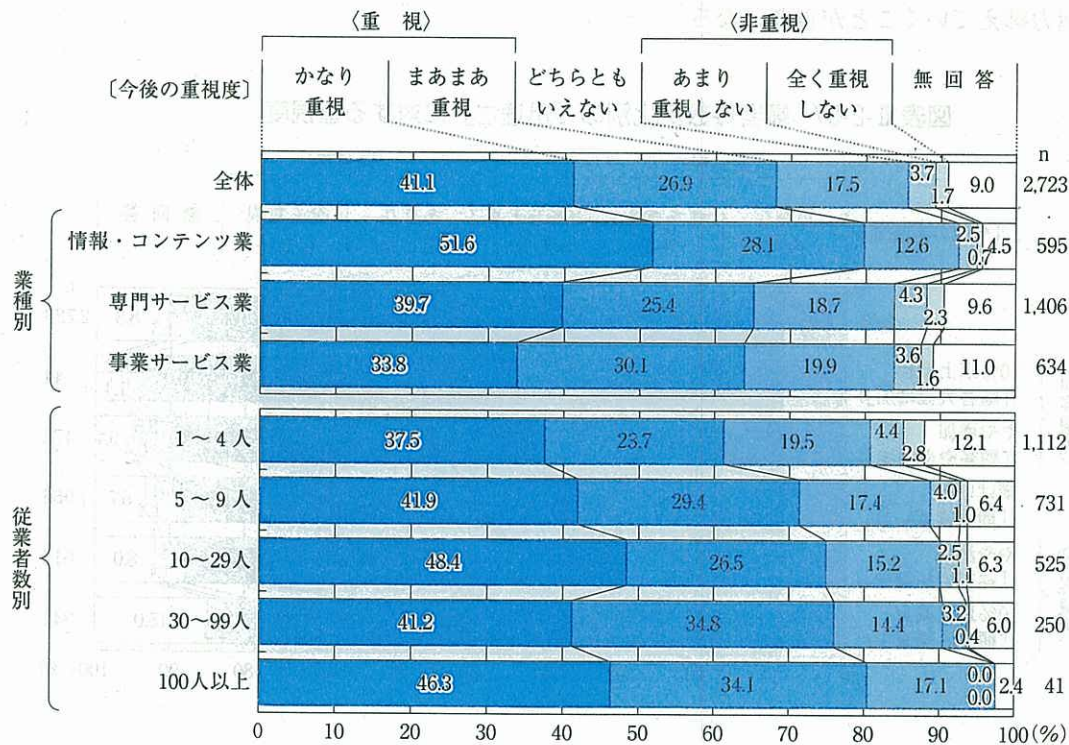
① 「独自性」に対する重視度

全体では「かなり重視」が41.1%、「まあまあ重視」が26.9%となっており、〈重視〉の割合は7割弱である。「迅速さ」よりも割合は少ないが、やはり重視している企業割合は高い(図表Ⅲ-2-58)。今後のサービス提供にあたって、「独自性」については多くの企業が重視しているといえる。

業種別には情報・コンテンツ業で「かなり重視」の割合が51.6%と高く、〈重視〉の割合は80%近くに達している。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」(25.4%)が他業種より高く、サービスの「独自性」は重要な項目のひとつになっていると考えられる。一方、専門サービス業と事業サービス業の〈重視〉の割合は情報・コンテンツ業に比べ約65%と低く、特に「かなり重視」の割合が減っている。

従業者数別には、〈非重視〉の割合が1～4人規模で最も高く、規模が大きくなるに従いその割合は減少している。1～4人規模は〈重視〉の割合も、他の規模に比べ一段低くなっている。規模小さい企業では「独自性」を重視したくても人材、資金面の制約もあり、難しいということであろう。これに対し、100人以上規模では〈重視〉の割合が8割を超え、「独自性」を今後の重視項目として捉えている。

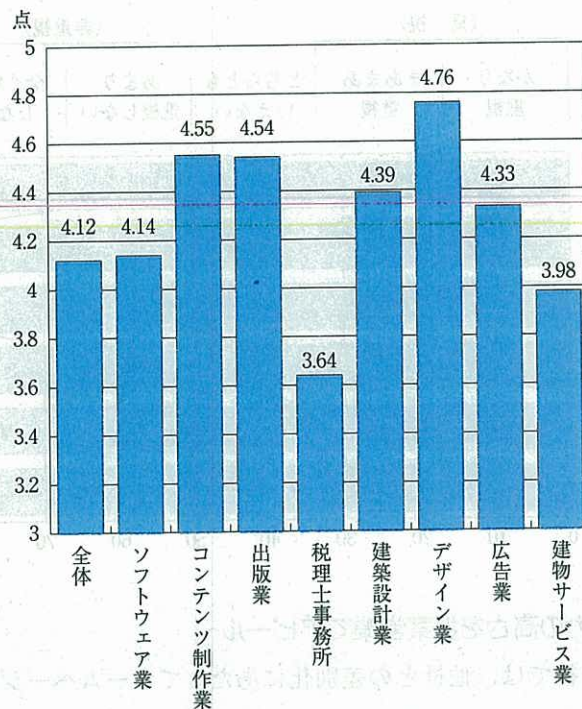
図表Ⅲ-2-58 「独自性」についての重視度



次に、特定8業種についてみると、これまでみてきた「価格の低さ」と「迅速さ」は、同じ事業サービス業であれば広告業も、建物サービス業も評点平均は高かった。ところが、「独自性」に関しては同じ専門サービス業であるデザイン業と税理士事務所では1点以上の開きがある。

デザイン業では作品の「独自性」がサービスの質の高さに結びつくことから、特に評点平均が5点満点中の4.7と高い。同様に商品(情報)の「独自性」とサービス品質が関係する情報・コンテンツ業のコンテンツ制作業、出版業も4.5以上と高い評点平均であった。一方、税理士事務所や建物サービス業は3点を上回っているが、重視の姿勢は他の業種よりも弱い。「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は、今後の重視度に大きな差があることが分かる。

図表Ⅲ-2-59 特定8業種の「独自性」の評点平均



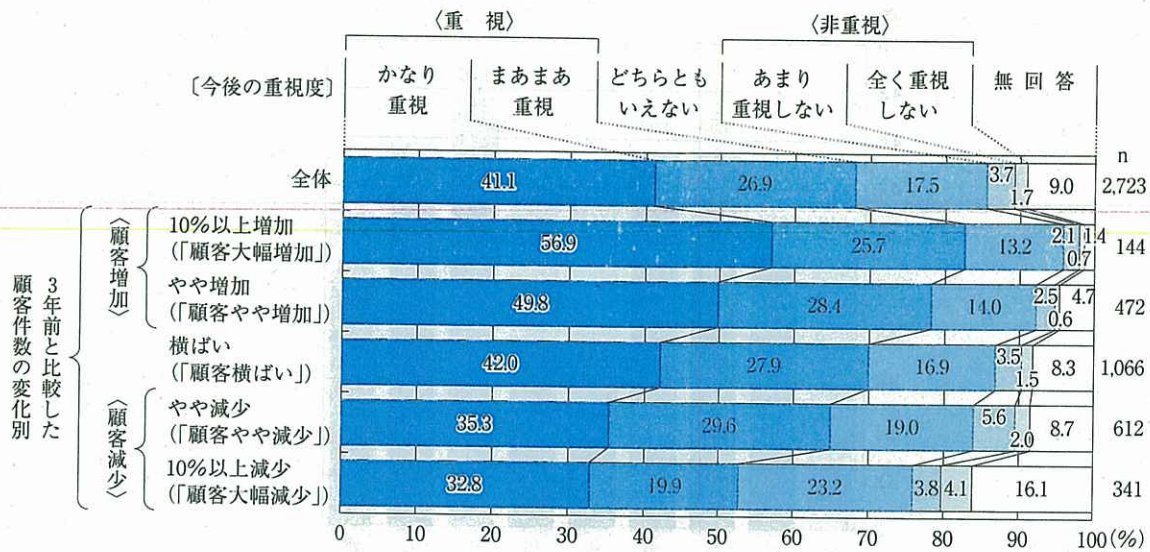
②経営課題としての「独自性」

サービスの「独自性」は他社との差別化を図り、企業の非価格競争力を高めることになる。そのため、競争激化への対応だけでなく、事業活動上の困難点である「価格面での競争に陥りやすい」を克服する大きなポイントとなる。しかしながら、既に述べたように独自の企画・開発は、情報・コンテンツ業以外の専門サービス業、事業サービスでは半数近い企業が行っていないのが現状である。

次に、これまで同様に顧客件数の変化と「独自性」に対する今後の重視度の関係についてみると、図表Ⅲ-2-60に示すようになる。この図表をみても分かる通り、「顧客大幅増加」企業での「独自性」に対する重視度合いは高く、「かなり重視」の割合が56.9%と半数以上の企業が今後の重視項目として強く意識している。そして、〈重視〉の割合をみると、「顧客大幅増加」「顧客やや増加」「顧客横ばい」となるにつれて減っていく傾向がはっきりと示されている。すなわち、顧客件数が増加した企業ほど、今後のサービス提供に対し「独自性」を重視しているのである。

売上高変化と独自の企画・開発の関係でも触れたように、サービス提供の「独自性」は売上高の増減とも大きく関係している。しかし、必ずしもすべての企業が独自の企画・開発に取り組んでいる訳ではなく、業種や規模による取組みの差が大きい。商品（情報）・サービスの「独自性」もあれば、従業員の対応の良さといった「独自性」もある。サービス業においては多面的な「独自性」の発揮が可能である。自社における「独自性」の発揮が効率的かつ効果的に行える点を見極めながら、「独自性」の追求に努めることが必要であろう。ただし、その「独自性」が外部の経営資源に依存せざるを得ない場合には、その「独自性」の維持に向けたさまざまな工夫を行う必要がある。

図表Ⅲ-2-60 顧客件数変化別の「独自性」に対する重視度



<事例27> ～検査能力・技術力の高さを提案営業でアピール～

宝石鑑別、鑑別所の発行などのT社では、他社との差別化にあたってホームページや学術誌の利用、営業マンによる提案営業を積極的に実施している。当社では鑑別の信頼性はお客様が判断するもので、業者側がアピールするものではないと考えている。原石が宝石になるまでには見栄えを良くする加熱処理や放射線処理、着色などの人為的な操作が加えられている場合が多く、また、合成ダイヤモンドなどの人造宝石のマーケットへの流入も懸念され、それらを判別するには高度な分析機器や専門知識が必要になる。提案営業では当社の持つ分析技術、専門性の高さをアピールするとともに、その点の説明をも実施している。

しかしながら、高度な機器を使用しつつも、最終的な判定は人の手に委ねられている。当社では従来の鑑別書だけでなく、より付加価値の高い分析報告書も作成している。加熱処理、産地の見極めは高度なノウハウが必要であり、どこでもできるものではない。そうした質の高い検査能力、技術力で他社と差別化を図っている。

<事例28> ～外部環境に左右され、独自性の発揮がむずかしい～

E社は建設業のアウトソーシング支援として、技術者、施工管理者の派遣業務を中心に設計図面の作成、CADの請負業務も行っている。独立前の勤務先では派遣業のみを扱っていたが、そこに図面作成を加えて図面の請負業務を主体にして6年前に創業した。今の売上は安定している派遣業務が7割、請負業務が3割である。

派遣業務は市場環境、人材確保とも競争が厳しくなっている。特に、専門人材は誰でも良いというわけではなく、人材の確保競争が激化している。もしかすると派遣業界内部で人材を取り合っているのかもしれない。大手のゼネコンも人材募集を再開している。そちらに流れている可能性もある。

他社との差別化は営業力も必要だが、タイミングが重要だと思う。たまたま人を必要としているクライアント（ゼネコン）があって、たまたま当社に適した人材がいると、また声がかかるような感じである。質の高い人材を抱えて、クライアントのニーズにあった人材を派遣できれば一番良い。しかし、ここまで人が集まらないとそれも難しい。

当初は派遣業プラス請負業が独自性だったが、いまでは他社でも行っている。たぶん、需要側のニーズがあつてのことだと思う。初期投資が少なく、人と場所があれば参入できることから、独自性の維持は難しい。

(4) 種類の多さ ～サービスの種類増加は「どちらともいえない」が高い～

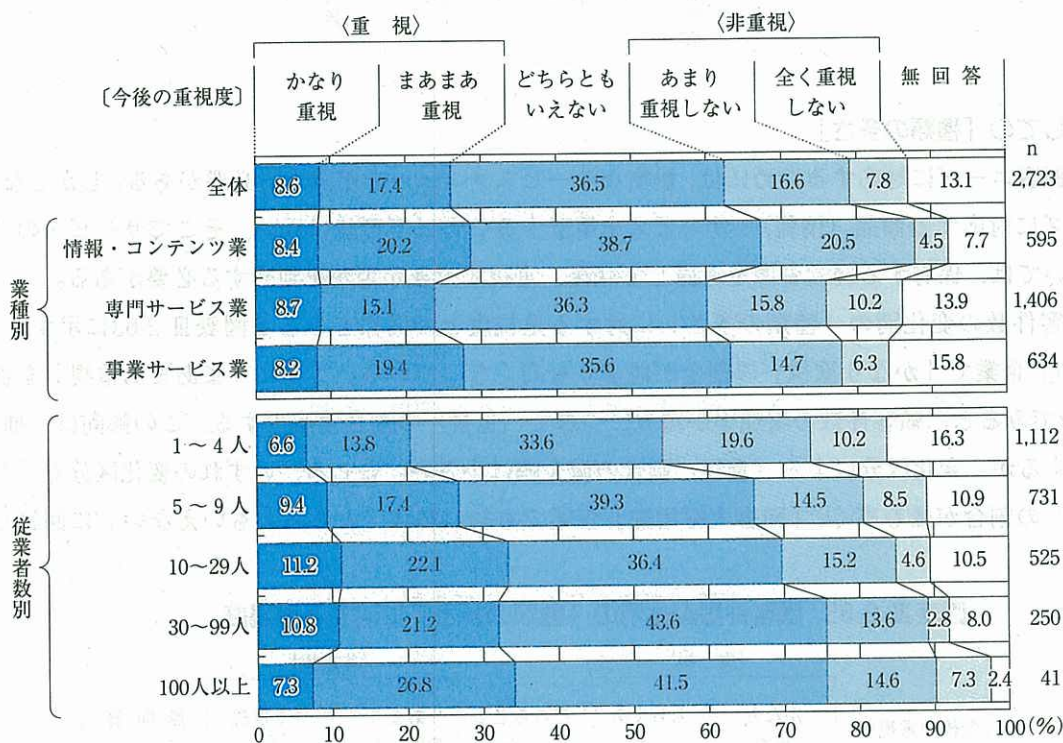
① 「種類の多さ」に対する重視度

全体では「かなり重視」が8.6%、「まあまあ重視」が17.4%となっており、〈重視〉の割合は26.0%である。一方、〈非重視〉の割合は24.4%であり、〈重視〉の割合とあまり変わらない。そして、回答中で最も大きな割合を占めたのは、「どちらともいえない」で36.5%となっている（図表Ⅲ-2-61）。

これまでみてきた重視項目の中では「価格の低さ」と同様な構成となっているが、「どちらともいえない」の割合は「種類の多さ」項目の方が高い。そして、〈重視〉の割合、〈非重視〉の割合にあまり差がなく、今後、「種類の多さ」を重視する企業がある一方、重視しない企業もある結果になっている。

また、業種別、従業者数別にみても「どちらともいえない」の割合は、いずれの業種、規模において最も高く、業種や規模に関係なく「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。ただ、従業者数1～4人規模の企業では〈重視〉よりも〈非重視〉の割合が高く、サービス提供能力の点から重視姿勢をとる企業の割合は低い。一方、10人以上規模では〈重視〉の割合がやや増え、今後、サービス種類の増加を考えている企業が多くなる。

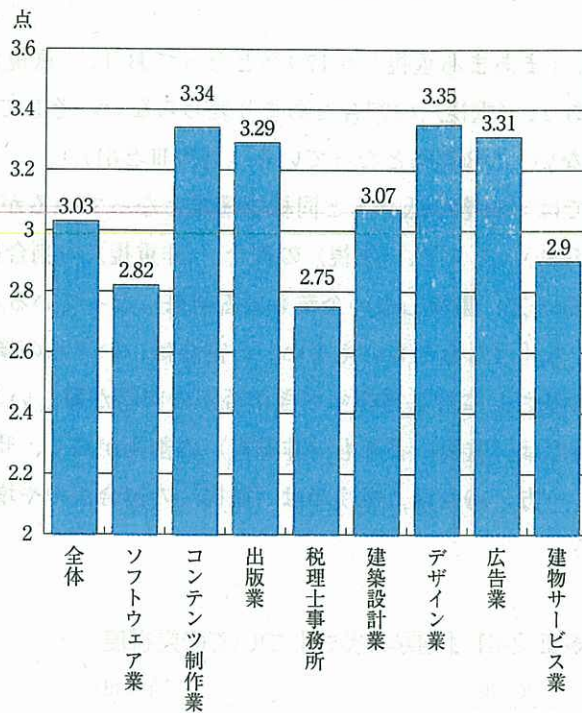
図表Ⅲ-2-61 「種類の多さ」についての重視度



「種類の多さ」について特定8業種でみると、業種別の重視度の濃淡がはっきりしてくる（図表Ⅲ-2-62）。コンテンツ制作業、出版業、デザイン業、広告業の4業種は、今後、「種類の多さ」に対して重視していくと考えている企業が多い。この4業種は「独自性」に対する重視姿勢も強く、オリジナリティのある商品（情報）・サービスの品揃えを重要と考えている。これに対しソフトウェア業、税理士事務所、建物サービス業はいずれも評点平均が3点未満と「種類の多さ」に対する重視度は低い。

このようにサービスの種類に関しては、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重視度がかなり異なる。サービス提供の内容や業務形態、規模構成の違いが、「種類の多さ」を重視するか否かに影響していると考えられる。

図表Ⅲ-2-62 特定8業種の「種類の多さ」の評点平均

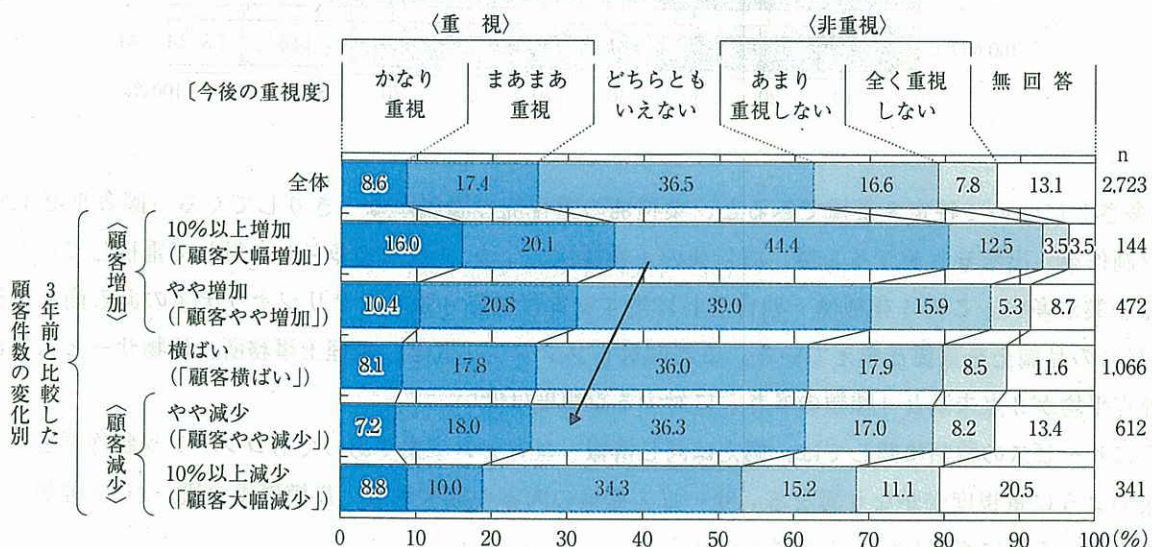


②経営課題としての「種類の多さ」

多様化する顧客ニーズに対応するためには、豊富なサービスメニューを用意する必要がある。しかしながら、あらゆるニーズに対応する商品（情報）・サービスを用意することは不可能に近い。そこでサービスの「種類の多さ」については、保有する経営資源を考慮して今後、重視すべきか否かを判断する必要がある。

ここで、顧客件数の変化別の「種類の多さ」に対する重視度との関係を見ると図表Ⅲ-2-63に示すとおり、「顧客大幅増加」企業で「かなり重視」の割合が他よりも高くなっている。これに「まあまあ重視」を加えた〈重視〉の割合でみると、顧客件数の増加率が減るにつれて〈重視〉の割合は減少する。この傾向は「独自性」などとも共通するが、変化区分による〈重視〉割合の減少幅は小さい。むしろ、いずれの変化区分も「どちらともいえない」の割合が最も高く、「顧客大幅増加」企業でも約44%は「どちらともいえない」に回答してい

図表Ⅲ-2-63 顧客件数変化別の「種類の多さ」に対する重視度



る点が注目される。「種類の多さ」に取り組むことにより、サービスの種類が多くなり過ぎると、管理が十分に行き届かずかえってサービス品質の低下を招くことになる。特に、人員や資金などの経営資源が限られている小規模な企業は、対象とする市場を細分化し、ターゲットとする顧客を明確にした上で、サービスの種類を検討することが望ましい。

<事例29> 最初はターゲットを絞り、その積み上げで種類と顧客を拡大

法人向けのプロモーション用、リクルーティング用などの映像制作のC社は営業活動のポイントは2点あり、まず一つ目はターゲットを絞ることであるという。これまでの営業ターゲットは4つに絞り、学校法人、金融機関、上場企業、一般企業の順に顧客開拓を進めていった。二つ目は提案型営業をすることという。学校法人には生徒募集映像を、金融機関には金融商品のプロモーションビデオ、上場会社にはIR用映像コンテンツ、一般企業にはリクルーティング用映像といった視点で提案してきた。顧客の状況や方向性を十分咀嚼した上で、映像コンテンツや得られる効果を具体的に提案している。その積み上げが受注につながり、今では作成した多くの映像作品があるので、ビジュアル面でのプレゼンテーションも可能になっている。

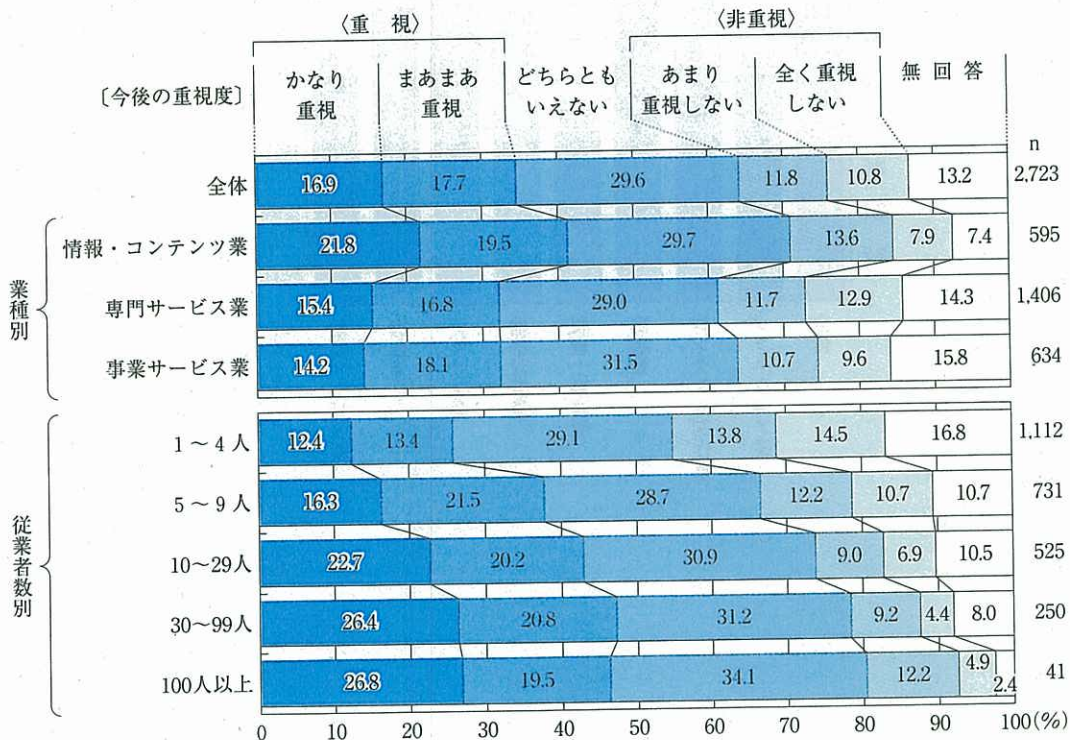
(5) ブランド力 ～3社に1社が「ブランド力」を重視と回答～

① 「ブランド力」に対する重視度

全体では「かなり重視」が16.9%、「まあまあ重視」が17.7%となっており、〈重視〉の割合は34.6%である(図表Ⅲ-2-64)。今後のサービス提供にあたって、3社に1社が「ブランド力」を重視したいと考えている。また、〈非重視〉の割合は22.6%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。なお、「どちらともいえない」は29.6%と、〈重視〉の割合に次いで多くなっている。

この「ブランド力」については、業種によりブランドとなる対象が異なる。デザイン業や建築設計業などの

図表Ⅲ-2-64 「ブランド力」についての重視度



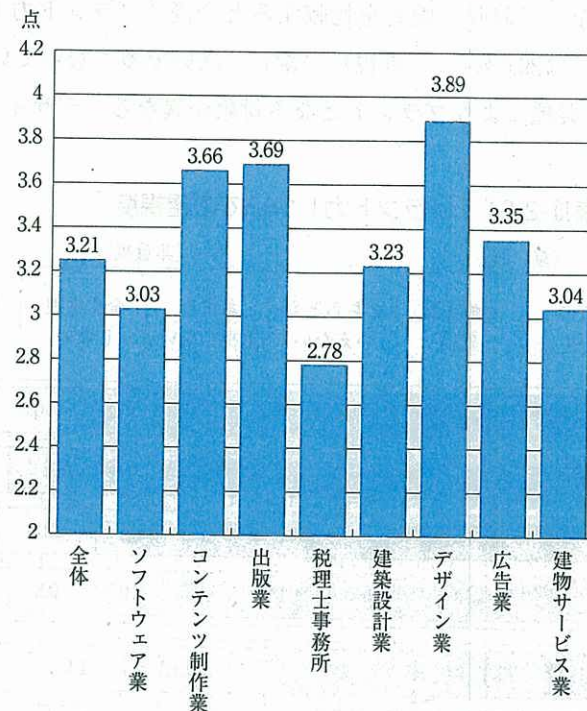
専門サービス業では著名なデザイナー・建築家といった個人の名前がブランドになる場合もあるし、情報・コンテンツ業のように代表的な過去の作品がブランドになる場合もある。また、企業名そのものが信用の大きなブランドとして通用する場合もある。いずれにせよ、事前にサービス品質が確認できないサービス業にとって、「ブランド力」は信用面での重要な意味を持ち、他社との差別化に大きな力を発揮する。

業種別には情報・コンテンツ業で〈重視〉の割合が高く、41.3%の企業が今後「ブランド力」を重視したいと考えている。専門サービス業、事業サービス業においても約30%が重視を考えている。しかし、情報・コンテンツ業以外の2業種では〈重視〉、「どちらでもない」、〈非重視〉の3つの差は小さくなっており、「ブランド力」に対する重視の考え方が分かれている。

一方、従業者数別でみると、規模による重視度の違いがはっきりとしている。規模が大きくなるに従い重視する傾向がみられ、1～4人規模での〈重視〉の割合約26%に対し30～99人規模での〈重視〉の割合は約47%になっている。広範囲な顧客を対象とする規模の大きな企業ほど「ブランド力」の強化を考えていることが分かる。

特定8業種における「ブランド力」の重視度はデザイン業3.89、出版業3.69、コンテンツ制作業3.66となっており、なかでもデザイン業が最も高く、評点平均は3点台後半になっている（図表Ⅲ-2-65）。図表Ⅲ-2-65をみても分かる通り、この3業種では今後重視する企業が多いが、税理士事務所、ソフトウェア業、建物サービス業の3業種は3点周辺に分布しており、重視する姿勢はあまり強くない。なお、特定8業種の評点平均の分布は、「種類の多さ」「独自性」などと類似している。

図表Ⅲ-2-65 特定8業種の「ブランド力」の評点平均



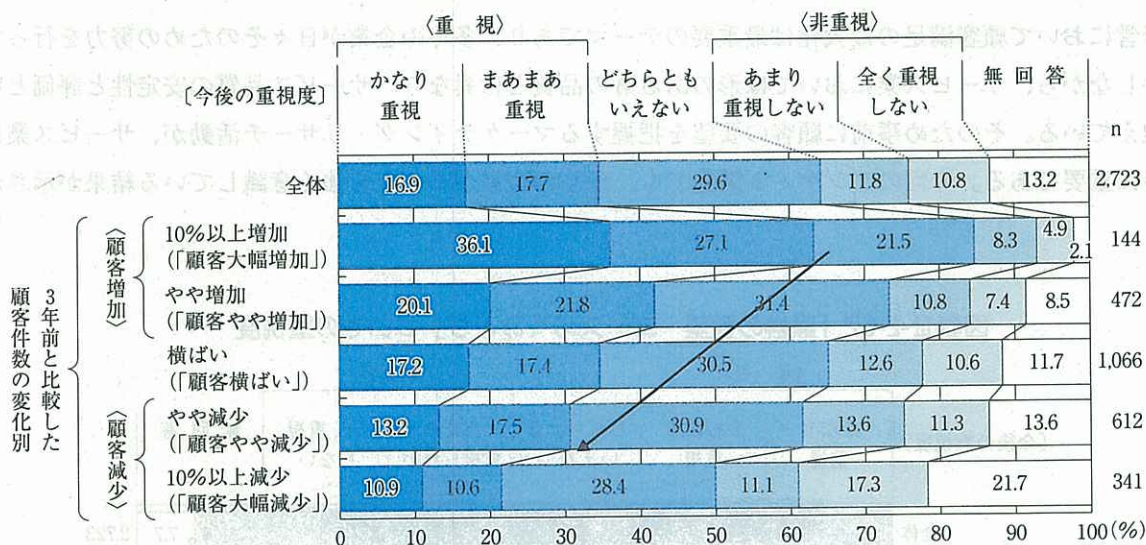
②経営課題としての「ブランド力」

これまで述べてきたように「ブランド力」については、業種や規模によって今後の重視姿勢が異なる。同じ対事業所サービスの提供であっても、「ブランド力」の獲得が比較的容易な業種もある一方で、長年の実績を積み上げてはじめて獲得できる場合もある。また、ブランドそのものの持つ意味合いも違っている。

ここで、顧客件数の変化別に「ブランド力」に対する重視度をみると、図表Ⅲ-2-66示すとおり「顧客大幅増加」企業では「かなり重視」が36.1%、「まあまあ重視」が27.1%であり、〈重視〉の割合は63.2%を占める。「顧客大幅増加」企業の約3社に2社が、「ブランド力」を今後の重視項目と考えている。「顧客やや増加」企業になると「かなり重視」の割合は20.1%に減り、〈重視〉の割合も41.9%まで減少する。そして、さらに「顧客横ばい」から「顧客大幅減少」に向うにつれて〈重視〉が減少し、〈非重視〉が増えていく傾向を示している。このように顧客件数の変化と今後の重視度は相関がみられ、顧客件数を増やしている企業ほど「ブランド力」の強化を今後の重視課題としている。

サービスの特性から容易に品質の判断ができないサービス業にとって、これまでの実績が信用供与という点で必要とされる。今回の調査でも、多くの企業が事業活動上の困難点としてこの点をあげている。「ブランド力」は、これまで評価されてきた実績を集約した形で対外的に示されるものであり、その形成にはサービスの

図表Ⅲ-2-66 顧客件数変化別の「ブランド力」に対する重視度



<事例30> ~ジャンルを絞り、企業イメージをブランド化~

日本で初めてミステリ専門文庫を刊行した出版社のB社は、特殊な顧客層をターゲットに40年前位からジャンル小説に特化し、根強いファンを獲得している。創業当初は教養書、歴史書、自然科学などの書籍を扱っていたが、エンターテインメント系の好きな編集者がジャンル小説の分野を開拓していった。これを契機に大きく方向転換し、ミステリ、SF、ファンタジーなどのジャンル小説を重点的に出版するようになった。今では、ミステリ小説といえばS社といわれる、当社のブランドとして定着している。

資本的な裏付けのある大手の出版社は広範囲な出版物を手がけることができるが、中小の出版社はジャンルを絞らないと、大手とは対抗できない。特化した分野をもってれば、大手に対しても十分優位に立つことができる。

現在はジャンル小説の特化で成功しているが、未来永劫この路線でよいとも限らない。今後の展望を考え、10名いる編集者の内2名は異なった分野の本を年間10冊程度出版している。

独自性や品質の高さなどが求められている。それだけに獲得した「ブランド力」の営業面における効果も大きい。ただ、経営資源が限られている中小企業の「ブランド力」強化にあたっては、特定の分野に絞り、独自性を発揮させるための社内体制の整備、優秀な人材の確保と教育、広告・宣伝手法の活用といった経営努力を行うことが大切である。

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

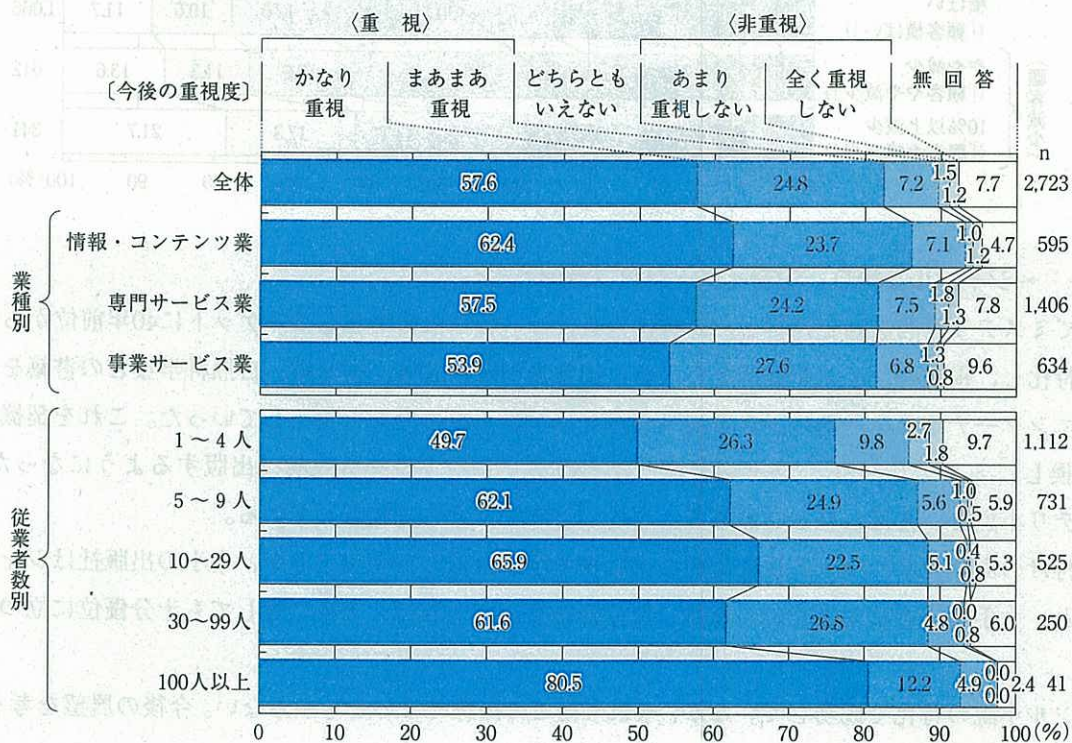
① 「顧客の要望・ニーズのくみとり」に対する重視度

全体では「かなり重視」が57.6%、「まあまあ重視」が24.8%となっており、〈重視〉の割合は8割を超えている（図表Ⅲ-2-67）。〈重視〉の割合で比較すると、これまで述べてきた6項目中で最も高くなっている。回答企業だけに限定すると、大部分の企業が今後のサービス提供にあたって「顧客の要望・ニーズくみとり」を重視しているといってもよい。

業種別にみても「顧客の要望・ニーズのくみとり」に対する〈重視〉の割合は一様に高く、どの業種でも顧客の要望把握は最も重視すべき事項となっている。また、従業者数別では、100人以上規模の「かなり重視」が80.5%を占めるといった点が目立つ。大きな規模の企業は競争状況が厳しく、顧客が何を求めているかを的確に把握し、それに合致したサービスの企画や提供が求められている。こうした背景もあり、100人以上の大きな規模の企業では、特にこの項目に対する重視度が高くなっている。

企業経営において顧客満足の最大化は最重要のテーマであり、多くの企業が日々そのための努力を行っている。しかしながら、サービス業においては形のある財の品質とは異なり、サービス品質の安定性と評価という問題を抱えている。そのため事前に顧客の要望を把握するマーケティング・リサーチ活動が、サービス業にとっては特に重要である。今回のアンケート調査でも、多くの企業がこの点を強く意識している結果が示されている。

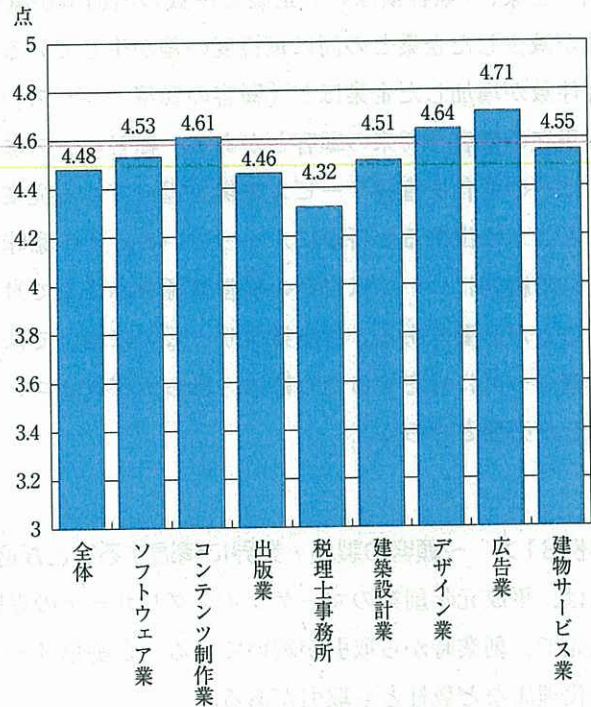
図表Ⅲ-2-67 「顧客の要望・ニーズのくみとり」についての重視度



特定8業種における「顧客の要望・ニーズのくみとり」の重視度は、図表Ⅲ-2-68のとおりである。

図表Ⅲ-2-68 特定8業種の「顧客の要望・ニーズのくみとり」の評定平均

これに示されるとおり、個々の業種においても評点平均は非常に高く、これまた業種を問わず今後の重視すべき項目となっている。今後の重視項目で「顧客の要望・ニーズのくみとり」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と出版業のみで、あとはいずれの業種においても「顧客の要望・ニーズのくみとり」が最も高い評点平均となっている。

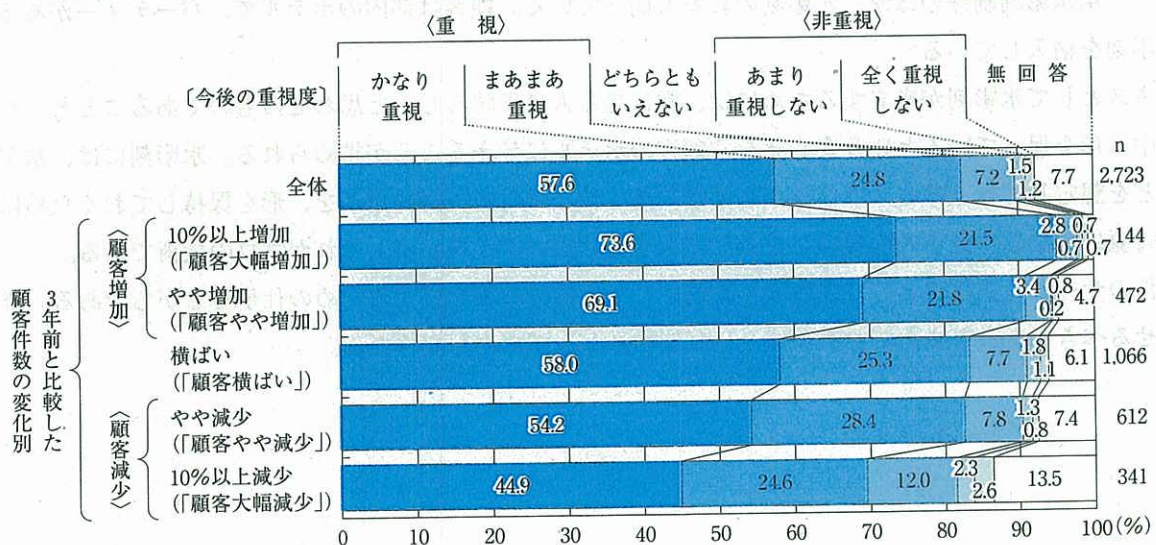


②経営課題としての「顧客の要望・ニーズのくみとり」

顧客の求めるサービスを的確に把握し、それに合致したサービス提供が出来れば顧客の満足度は高いものになる。ところが、現実には数多くの顧客を抱え、それぞれの顧客ニーズを満たすサービス提供は困難である。そこで、既存顧客に対しては常日頃から顧客との関係を大切にし、日常業務を通じた「顧客の要望・ニーズのくみとり」が必要となる。

次に、顧客件数の変化と「顧客の要望・ニーズのくみとり」との関係を見ると、図表Ⅲ-2-69のとおりになる。各変化区分とも全体的に「顧客の要望・ニーズのくみとり」に対する重視度は高いが、なかでも「顧客大幅増加」企業での今後の重視度は特に高い。

図表Ⅲ-2-69 顧客件数変化別の「顧客の要望・ニーズのくみとり」に対する重視度



「顧客大幅増加」企業は「かなり重視」の割合が73.6%と、「迅速さ」や「独自性」を上回る重視度の高さとなっており、顧客の要望やニーズの把握に対する強い意欲を感じさせる。そして、「重視」の割合は「顧客や増加」企業、「顧客横ばい」企業と件数の増加率が減るに従って少なくなり、顧客件数が増加した企業と顧客件数が減少した企業との間に重視度の差が生じている。

顧客件数が増加した企業ほど「顧客の要望・ニーズのくみとり」を重視するとしているが、顧客と一口に言っても現在の顧客と将来の顧客とがある。顧客ニーズは常に変化しており、前に述べたように、現在の顧客についてはその変化を直接サービス提供を担っている従業員が迅速かつ的確に把握し、新たなサービス生産に結び付けることが出来るか否かにかかっている。その意味で、人材の育成、経営者の意識改革が主要となる。また、将来の顧客については自社の経営資源をふまえて対象とする市場を切り分け、狙いとする顧客を明確にしておくことが必要である。対事業所サービスにおいては、顧客から高い専門性の発揮が求められている。そうした顧客ニーズに対応するためには、自らポジショニングを明らかにし、他者との差別化や市場開拓に努めていくことが必要となろう。

<事例31> ~顧客の製品・業界に精通することが必要~

P社は、平成元年創業のマーケティングリサーチの専門調査会社である。国内の自動車メーカー2社が主な得意先で、創業時から取引が続いている。自動車メーカーに比べると件数も売上高も少ないが、同業他社や広告代理店など数社とも取引がある。

自動車メーカーを例にすると、取引関係を長く維持する秘訣は単にアンケート調査ができるオペレーション能力だけでなく、車や業界に精通し、それに関する知見や課題抽出能力を身に付ける必要がある。調査とは調査票の設計ひとつで、結果が変わってくる。お客様の意向に沿って企画し、お互いの考え方にズレが生じないようにしないと次に繋がらない。継続して当社が指名される背景には、こうした点が評価されているからだと思う。

<事例32> ~ビジネスの成立要件はプロの技で顧客を満足させること~

かつては日本にも氷彫刻の会社は5社あったが、D社だけが会社として日本で唯一生き残っている。現社長がフランス料理の調理人を目指している途中、出場した氷彫刻の全国大会で優勝したことを契機に創業。パーティー用氷彫刻制作のほか、氷彫刻の教室も開いている。顧客は都内のホテルで、パーティーがある際に氷の彫刻を納入している。

ビジネスとして氷彫刻が成立するためには、常に見る人に素晴らしいと思わせるものであることと、パーティー中は形を保っているという安心感を、顧客のホテルに与えることが求められる。氷彫刻には、氷が融けることを想定して仕上げるノウハウが必要だ。薄く仕上げた方が綺麗な氷を、形を保持しておくために厚くても綺麗に見せる、見る人の視線を意識して太く見せない工夫をする。これがプロの技術である。

この種のサービス業は時として芸術家と勘違いして、自分の腕を見せるための仕事をしがちである。誰を満足させるべきかをわきまえておかないと、ビジネスとして成立しなくなる。