

# 令和元年度 東京の中小企業の現状（サービス産業編）【概要版】

- ・本概要版は、報告書本編の第Ⅱ編、第Ⅲ編から抜粋して作成しています。図表番号は報告書本編と同じです。
- ・本調査では、都内に本社のある中小サービス業について、無作為に抽出した10,000社を抽出し、アンケートを実施しました。調査対象業種及び分類については、報告書を参照してください。

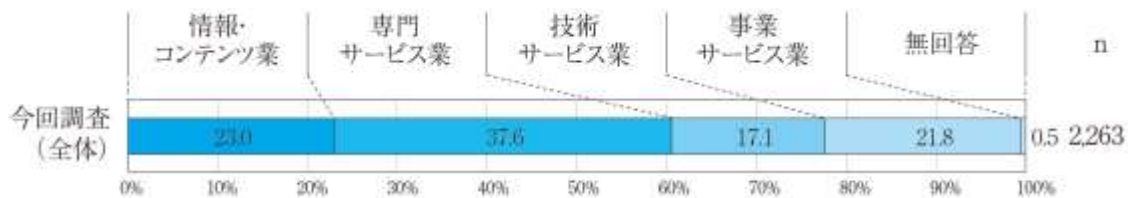
## I 東京のサービス業の経営実態

### 1 回答企業の概要

#### (1) 業種

アンケート回答企業の業種をみると、「専門サービス業」(37.6%)が最も高く、「情報・コンテンツ業」(23.0%)、「事業サービス業」(21.8%)、「技術サービス業」(17.1%)の順である。

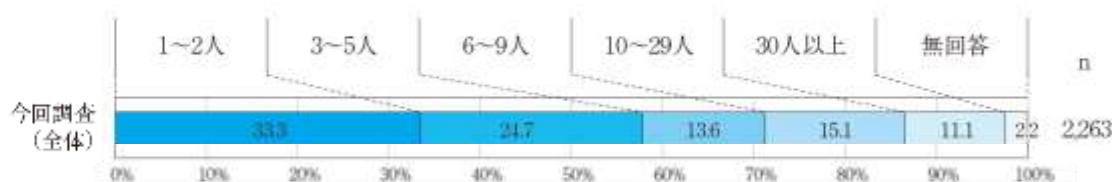
図表Ⅱ-1-2 業種



#### (2) 従業者規模

従業者規模は、全体でみると「1～2人」(33.3%)が最も高く、「3～5人」(24.7%)、「10～29人」(15.1%)、「6～9人」(13.6%)、「30人以上」(11.1%)の順である。

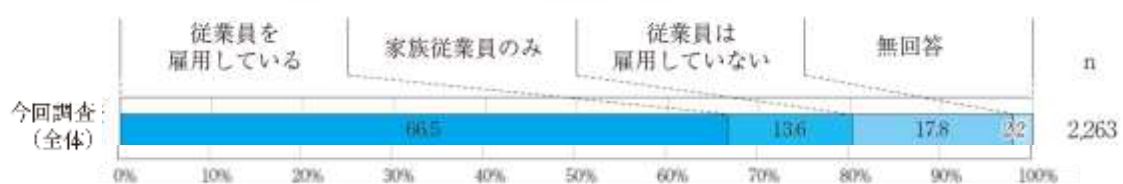
図表Ⅱ-1-3 従業者規模



#### (3) 従業員の雇用状況

従業員の雇用状況は、全体でみると「従業員を雇用している」(66.5%)が最も高く、「従業員は雇用していない」(17.8%)、「家族従業員のみ」(13.6%)の順である。

図表Ⅱ-1-4 従業員の雇用状況



## 2 経営成果(業績)

### (1) 3年前と比較した年間売上高の変化

3年前と比較した年間売上高の変化は、全体で見ると「ほぼ(±5%未満)横ばい」(35.2%)が最も高く、「大幅(10%以上)減少」(17.6%)、「やや(10%未満)減少」(16.5%)、「やや(10%未満)増加」(15.9%)、「大幅(10%以上)増加」(12.8%)の順である。前回調査に比べて、「大幅(10%以上)増加」と「やや(10%未満)増加」をあわせた『増加』が5.7ポイント増加、「大幅(10%以上)減少」と「やや(10%未満)減少」をあわせた『減少』が5.5ポイント減少した。

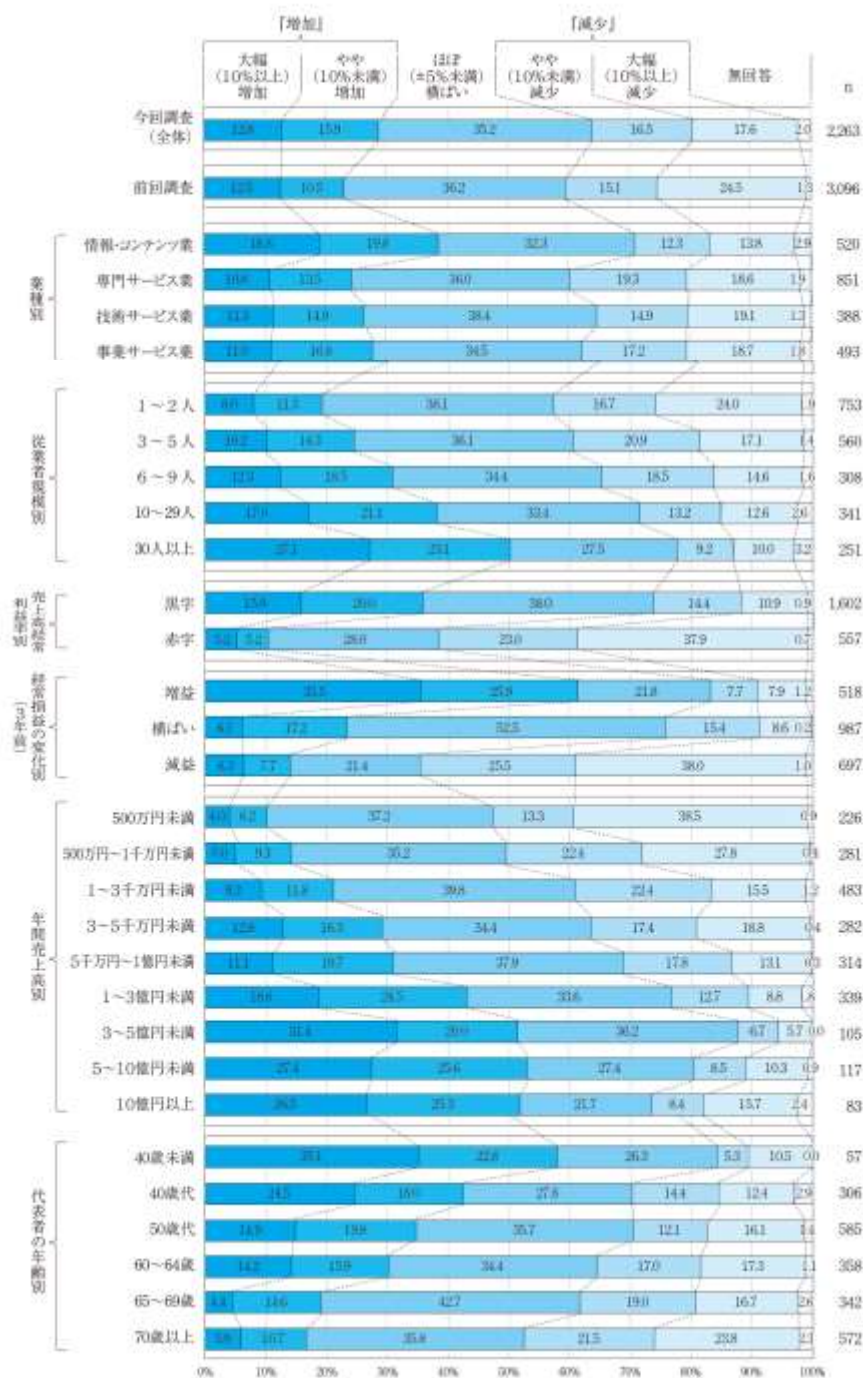
業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増加』(38.6%)が4割程度を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が『減少』を上回る傾向がみられる。

年間売上高別にみると、他の区分に比べて3~5億円未満と回答した企業では「大幅(10%以上)増加」(31.4%)が高い。

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

図表Ⅱ-2-2 3年前と比較した年間売上高の変化



## (2) 3年前と比較した経常損益の変化

3年前と比較した経常損益の変化は、全体でみると「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」（31.9%）が最も高く、「黒字だが利益額は減少」（17.1%）、「黒字が拡大」（12.1%）の順で続く。前回調査に比べて、「黒字が拡大」、「赤字から黒字に転換」、「赤字だが損失額は縮小」をあわせた『増益』は0.1ポイント減少し、「黒字だが利益額は減少」、「黒字から赤字に転落」、「赤字が拡大」をあわせた『減益』は2.4ポイント減少、「黒字でほぼ横ばい（±5%未満）」と「赤字でほぼ横ばい（±5%未満）」をあわせた『横ばい』は1.7ポイント増加した。

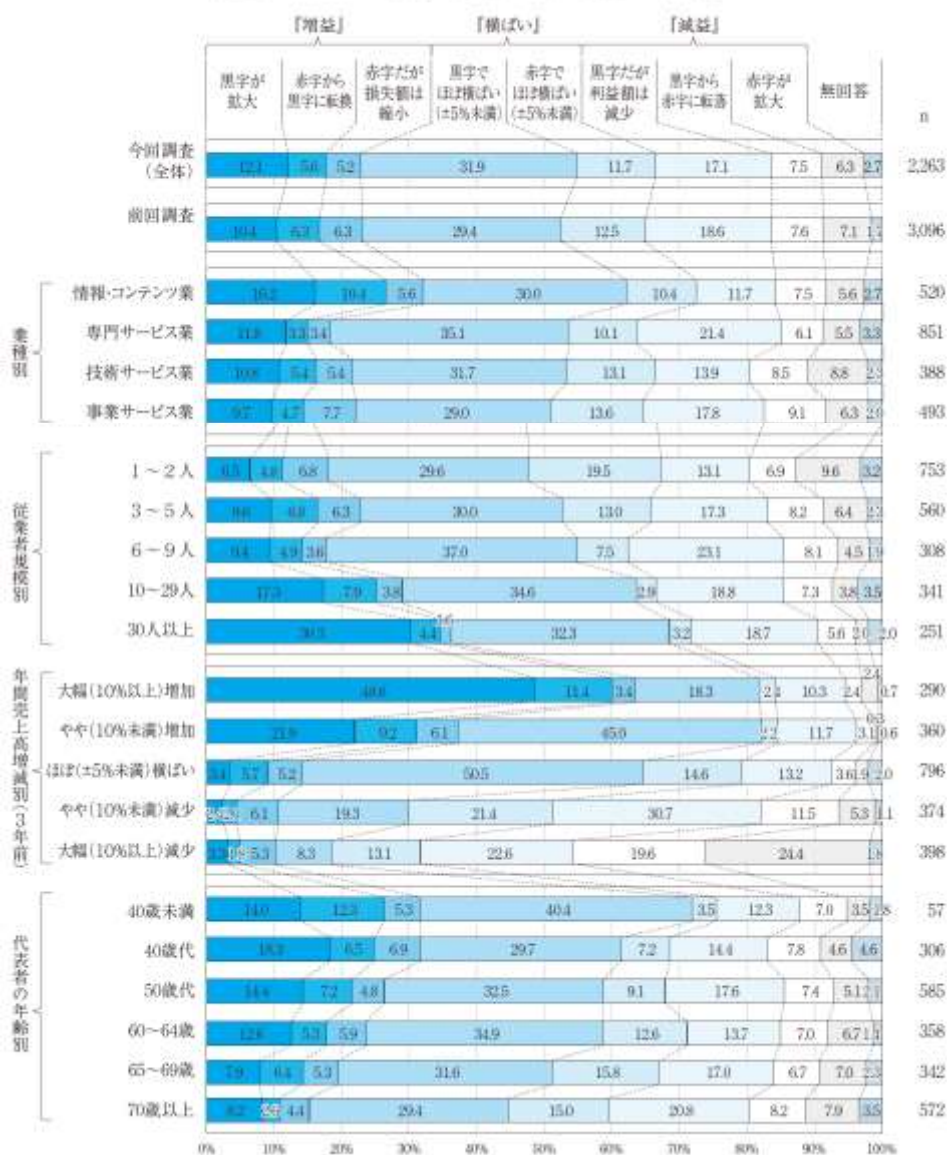
業種別にみると、情報・コンテンツ業では『増益』（32.2%）が3割を超える。

従業員規模別にみると、30人以上と回答した企業では『増益』（36.3%）が『減益』（26.3%）を上回る。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業では、「黒字が拡大」（48.6%）が5割程度を占める。

代表者の年齢別にみると、他の区分に比べて60～64歳と回答した企業では『横ばい』（47.5%）が5割程度を占め、40歳代と回答した企業では『増益』（31.7%）が3割を超え高い。

図表Ⅱ-2-4 3年前と比較した経常損益の変化



### (3) 3年前と比較した総人件費の変化

3年前と比較した総人件費の変化は、全体でみると「ほぼ（±5%未満）横ばい」（44.3%）が最も高く、「やや（10%未満）増加」（21.4%）、「大幅（10%以上）増加」（13.4%）、「やや（10%未満）減少」（9.5%）、「大幅（10%以上）減少」（8.7%）の順である。前回調査に比べて、「ほぼ（±5%未満）横ばい」が3.9ポイント減少し、「やや（10%未満）増加」が6.1ポイント増加した。

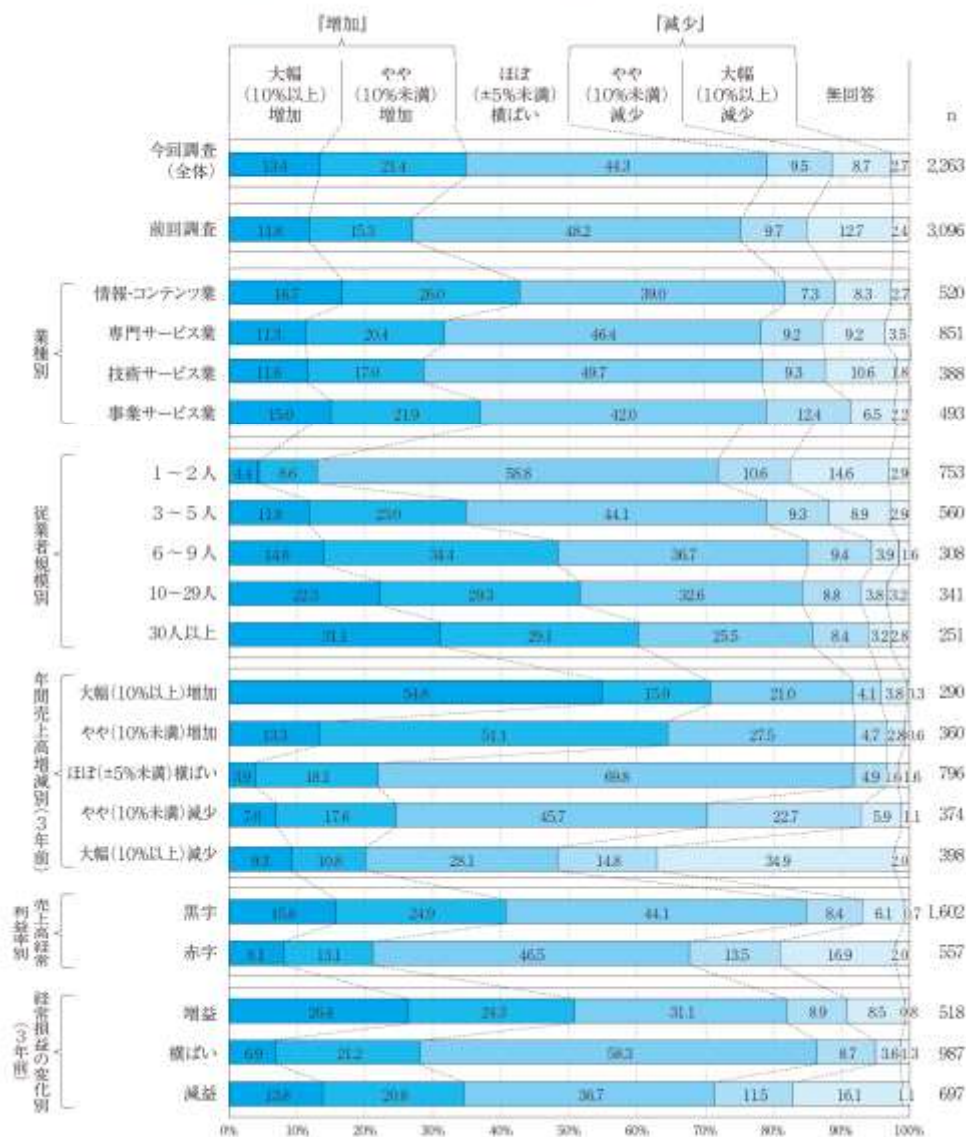
業種別にみると、情報・コンテンツ業では「大幅（10%以上）増加」（16.7%）と「やや（10%未満）増加」（26.0%）を合わせた『増加』（42.7%）が4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『増加』が高く、「ほぼ（±5%未満）横ばい」及び『減少』が低くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は3年前と比較した総人件費の『増加』（70.7%）が7割を超える。

経常損益の変化別（3年前）にみると、増益と回答した企業は『増加』（50.7%）が横ばい、減益と回答した企業と比べて高い。

図表Ⅱ-2-6 3年前と比較した総人件費の変化



### 3 顧客と取引状況

#### (1) 新規顧客件数の割合

新規顧客件数(取引が3年以内の顧客)の割合は、全体でみると「0～5%未満」(54.1%)が最も高く、「5～10%未満」(19.1%)、「10～20%未満」(9.1%)、「40%以上」(6.1%)の順で続く。前回調査に比べて、「5～10%未満」が10.3ポイント増加、「10～20%未満」が8.3ポイント減少した。

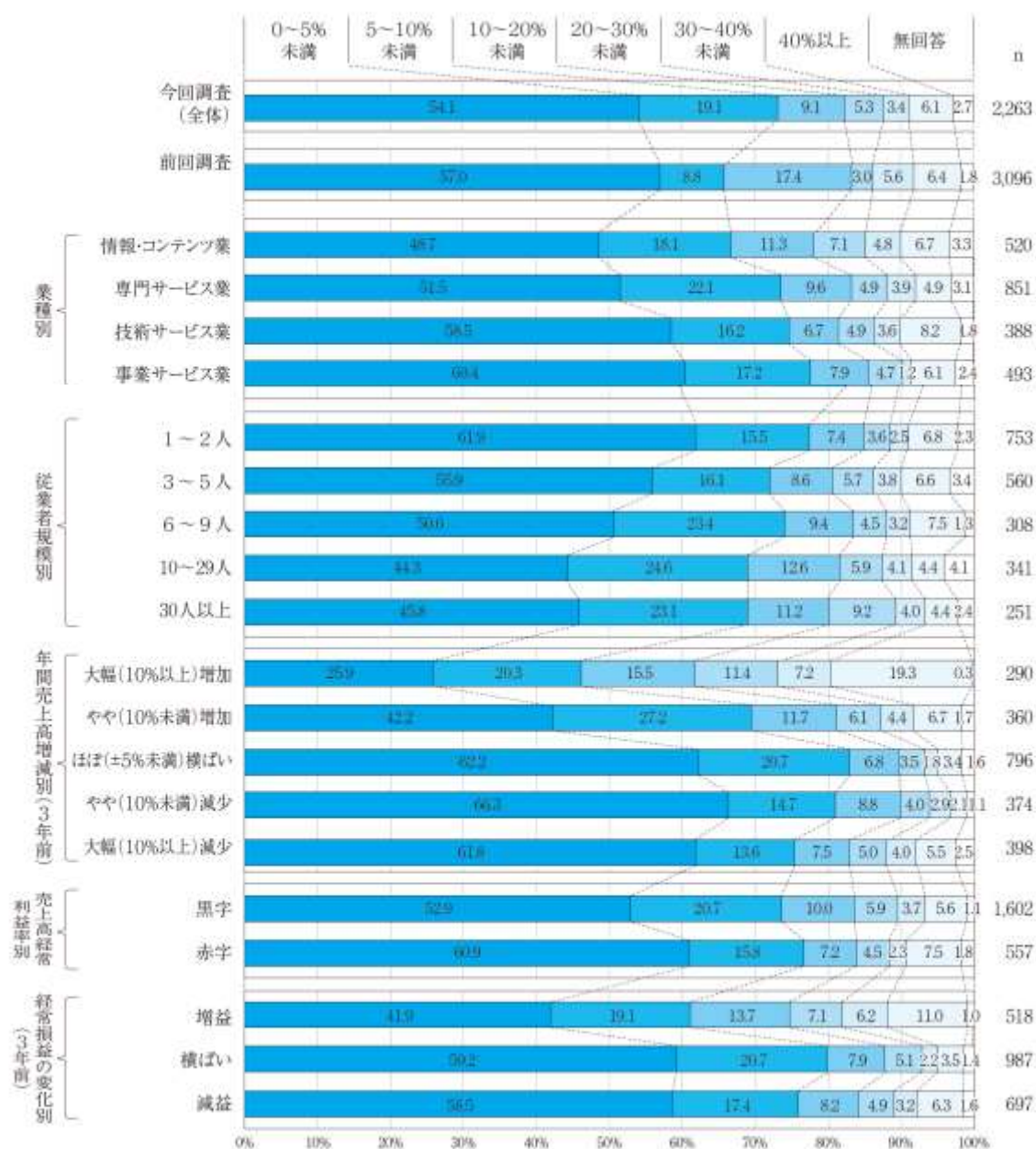
業種別にみると、事業サービス業は「0～5%未満」(60.4%)が6割を超える。

従業者規模別にみると、1～2人と回答した企業では「0～5%未満」(61.9%)が6割を超える。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業では「40%以上」(19.3%)が約2割を占める。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「40%以上」(11.0%)が1割を超える。

図表Ⅱ-3-3 新規顧客件数の割合



## (2) 年間売上高第1位の顧客との取引年数

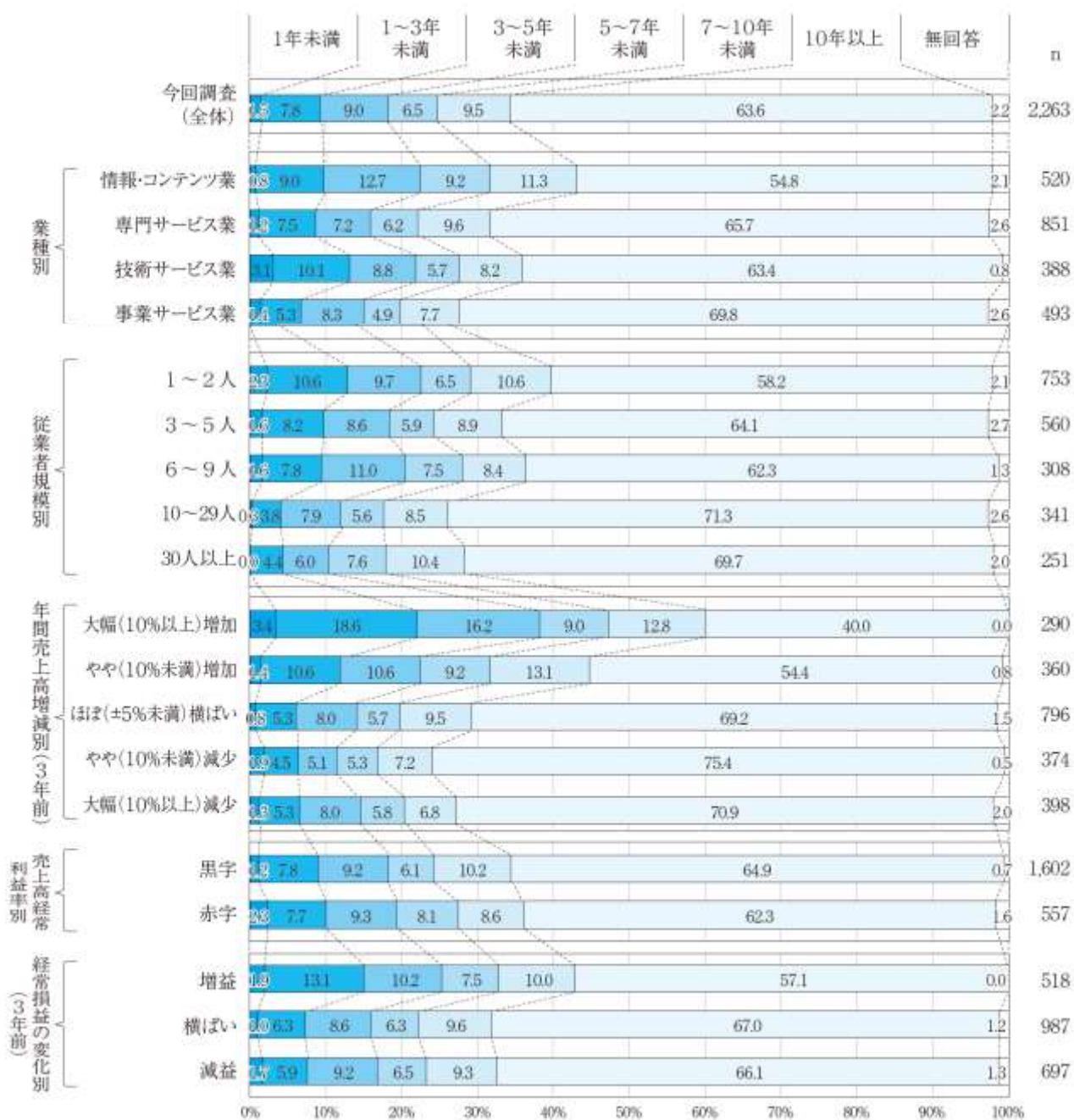
年間売上高第1位の顧客との取引年数は、全体で見ると「10年以上」(63.6%)が最も高く、「7～10年未満」(9.5%)、「3～5年未満」(9.0%)、「1～3年未満」(7.8%)、「5～7年未満」(6.5%)、「1年未満」(1.5%)の順である。

業種別にみると、事業サービス業は「10年以上」(69.8%)が約7割を占める。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて1～2人と回答した企業では「10年以上」(58.2%)が低い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)増加と回答した企業では「1～3年未満」(18.6%)が高い。

図表Ⅱ-3-7 年間売上高第1位の顧客との取引年数



## 4 ICT(情報通信技術)の活用

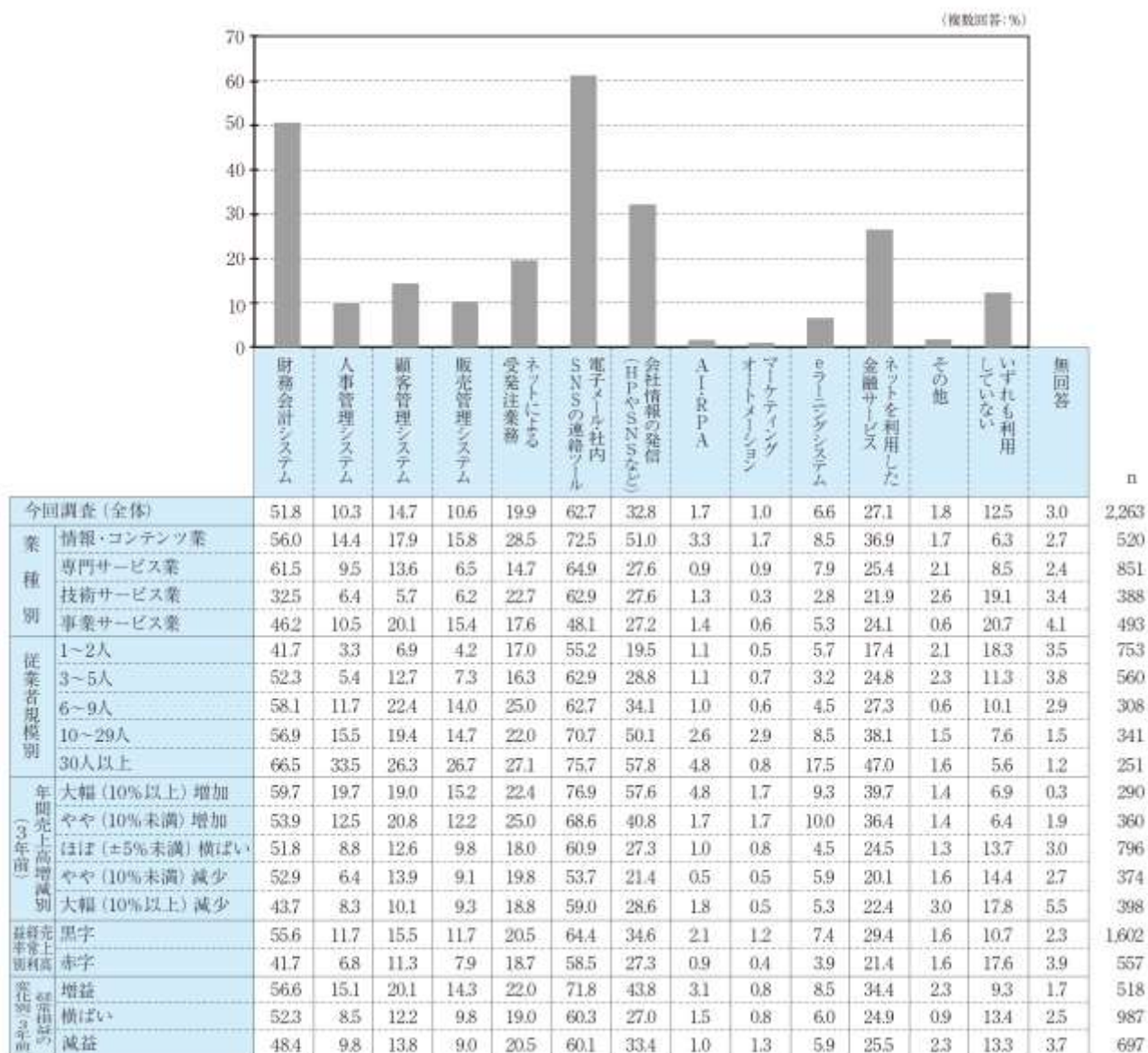
### (1) 導入しているICT

現在導入しているICT(複数回答)は、全体でみると「電子メール・社内 SNS の連絡ツール」(62.7%)が最も高く、「財務会計システム」(51.8%)、「会社情報の発信(HP や SNS など)」(32.8%)、「ネットを利用した金融サービス」(27.1%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「電子メール・社内 SNS の連絡ツール」(72.5%)、「会社情報の発信(HP や SNS など)」(51.0%)、「ネットを利用した金融サービス」(36.9%)、「ネットによる受発注業務」(28.5%)、「販売管理システム」(15.8%)、「人事管理システム」(14.4%)、「e ラーニングシステム」(8.5%)、「AI・RPA」(3.3%)、「マーケティングオートメーション」(1.7%)が高く、専門サービス業は「財務会計システム」(61.5%)、事業サービス業は「顧客管理システム」(20.1%)が高い。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「会社情報の発信(HP や SNS など)」、「ネットを利用した金融サービス」、「販売管理システム」、「人事管理システム」の導入が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅱ-5-1 導入しているICT



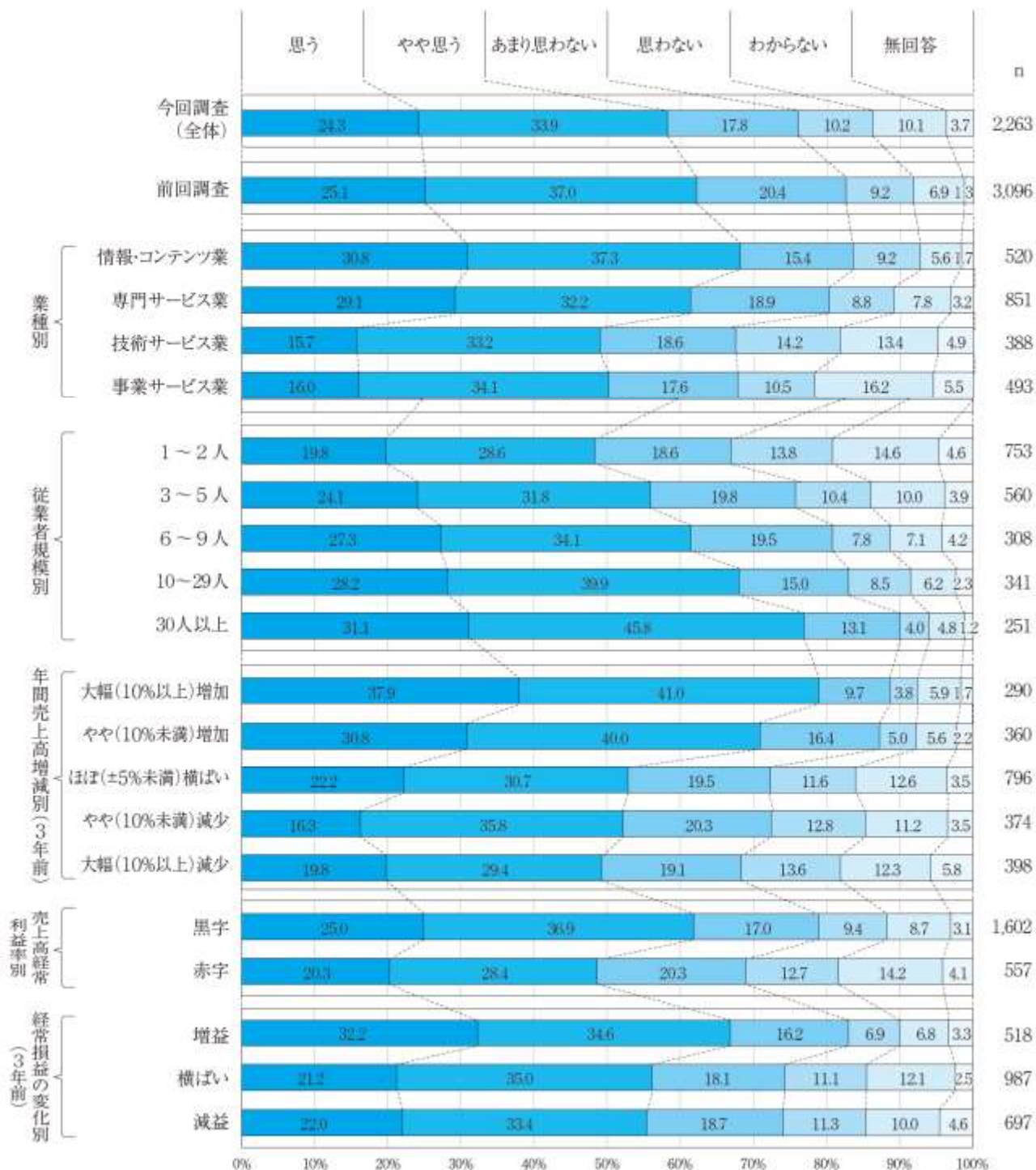
## (2) ICT 利活用の進展に伴う業務の生産性向上

ICT 利活用の進展に伴う業務の生産性向上は、全体でみると「思う」(24.3%)と「やや思う」(33.9%)をあわせた『思う』(58.2%)が6割程度を占める。

業種別にみると、情報・コンテンツ業は『思う』(68.1%)が7割程度を占める。専門サービス業では6割、事業サービス業は5割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど『思う』は高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では7割を占める。

図表 II-5-2 ICT利活用の進展に伴う業務の生産性向上





## 5 組織・人材に関する取組

### (1) 正規従業員数の変化

3年前と比較した正規従業員（役員を除く）数の変化は、全体でみると「横ばい」（55.1%）が最も高く、「増加」（23.7%）、「減少」（14.0%）、「いない」（4.5%）の順である。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「増加」（31.4%）が高い。

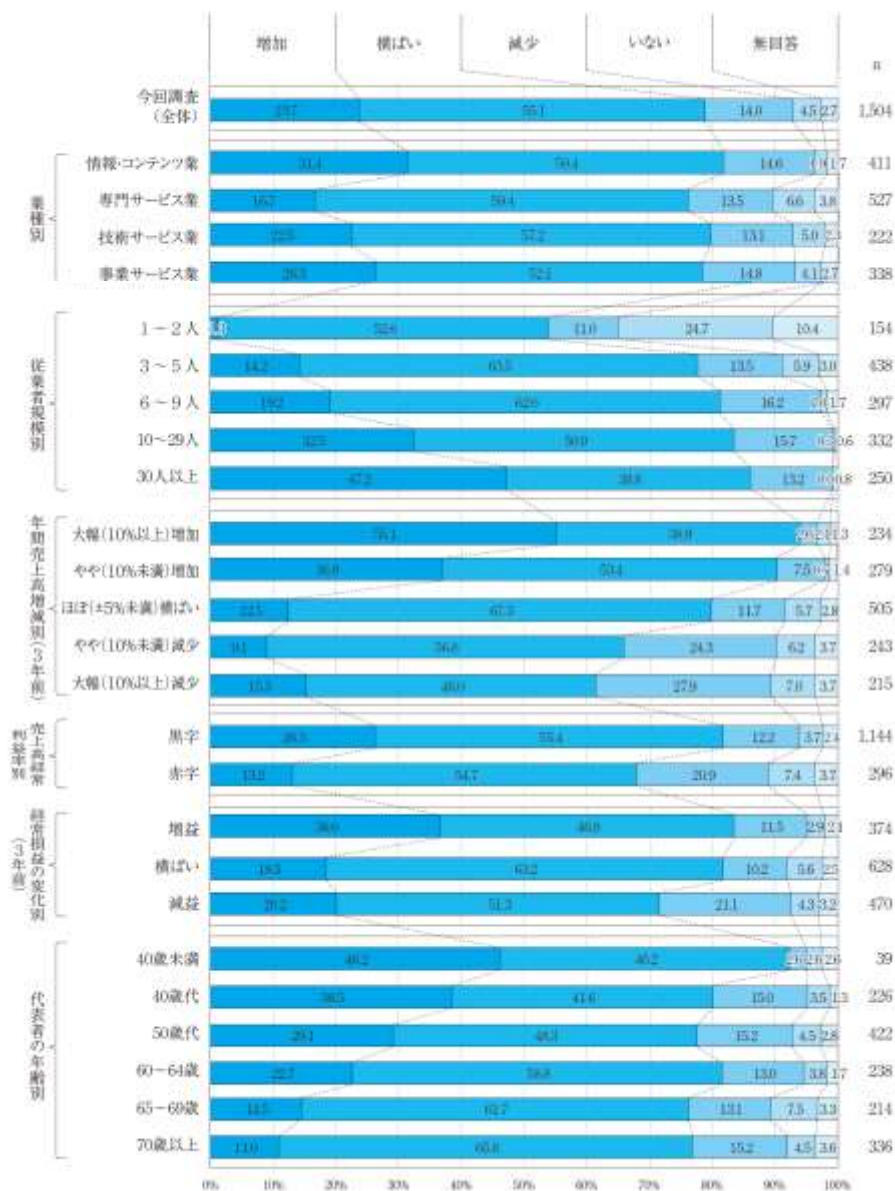
従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「増加」（47.2%）が5割程度を占める。

年間売上高増減別（3年前）にみると、大幅（10%以上）増加と回答した企業は、正規従業員数の「増加」（55.1%）が5割を占め、やや（10%未満）増加と回答した企業で3割を占める。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「増加」（26.3%）が赤字と回答した企業を上回る一方、赤字と回答した企業は「減少」（20.9%）が黒字と回答した企業を上回る。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低い企業ほど「増加」が高く、40歳未満と回答した企業では「増加」（46.2%）が4割を占める。

図表Ⅱ-6-1 3年前と比較した正規従業員数の変化



（注）従業員の雇用状況（図表Ⅱ-1.4）で「従業員を雇用している」とした企業のみを集計。

## (2) 非正規従業員数の変化

3年前と比較した非正規従業員（パート・アルバイト、派遣社員、契約社員を含む）数の変化は、全体でみると「横ばい」(38.0%)が最も高く、「いない」(31.0%)、「増加」(15.2%)、「減少」(8.4%)の順である。

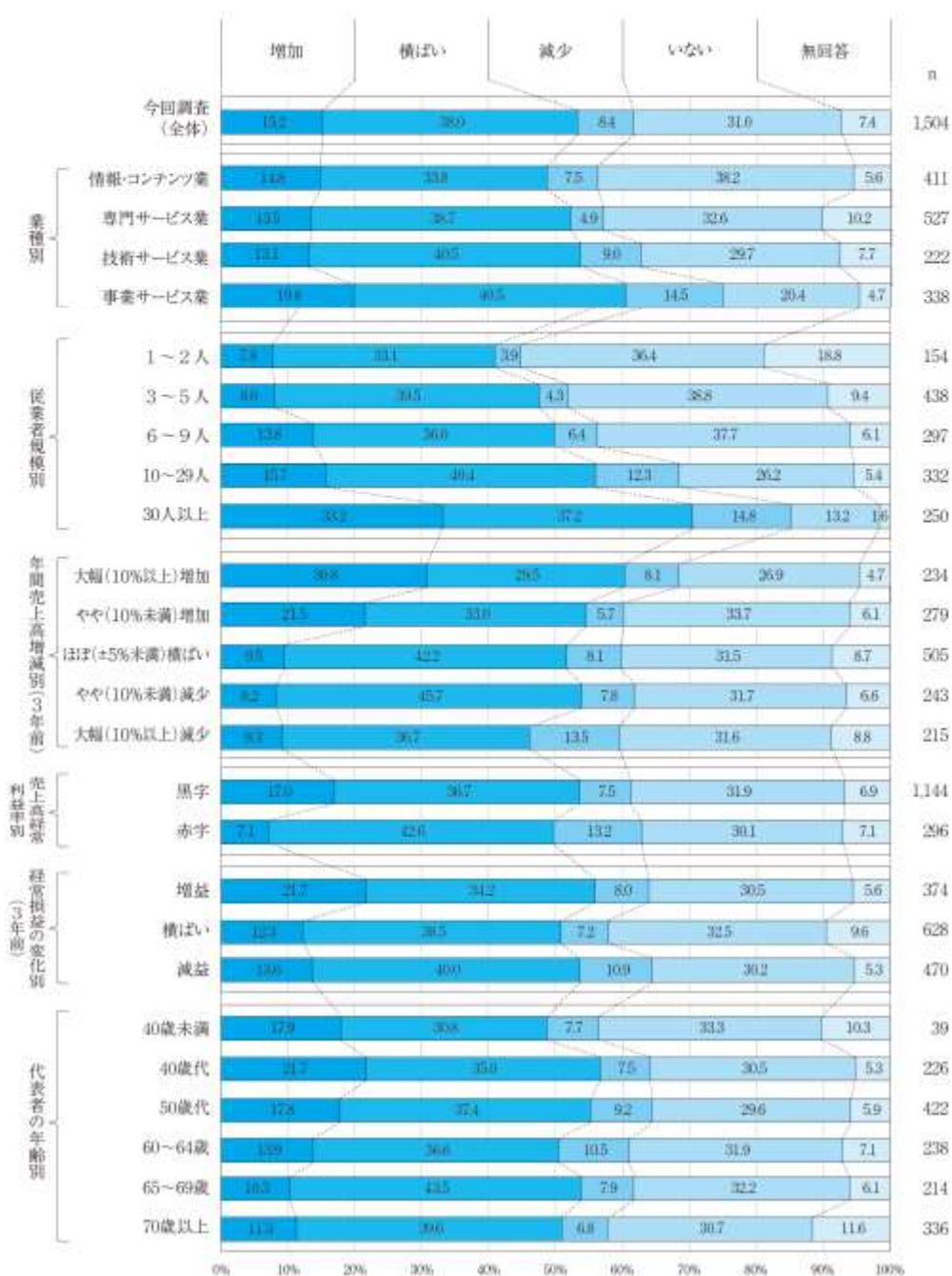
業種別にみると、他の業種に比べて事業サービス業は「増加」(19.8%)と「減少」(14.5%)がともに高い。情報・コンテンツ業では非正規従業員が「いない」(38.2%)が4割程度を占める。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「増加」が高くなる傾向がみられ、30人以上と回答した企業では「増加」(33.2%)が3割を占める。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業は非正規従業員数の「増加」(30.8%)が高い。大幅(10%以上)減少と回答した企業では非正規従業員数の「減少」(13.5%)が1割を占める。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業は「増加」(21.7%)が横ばい、減益と回答した企業を上回る。

図表Ⅱ-6-2 3年前と比較した非正規従業員数の変化



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

## 6 競争状況と事業戦略

### (1) 3年前と比較した競争状況

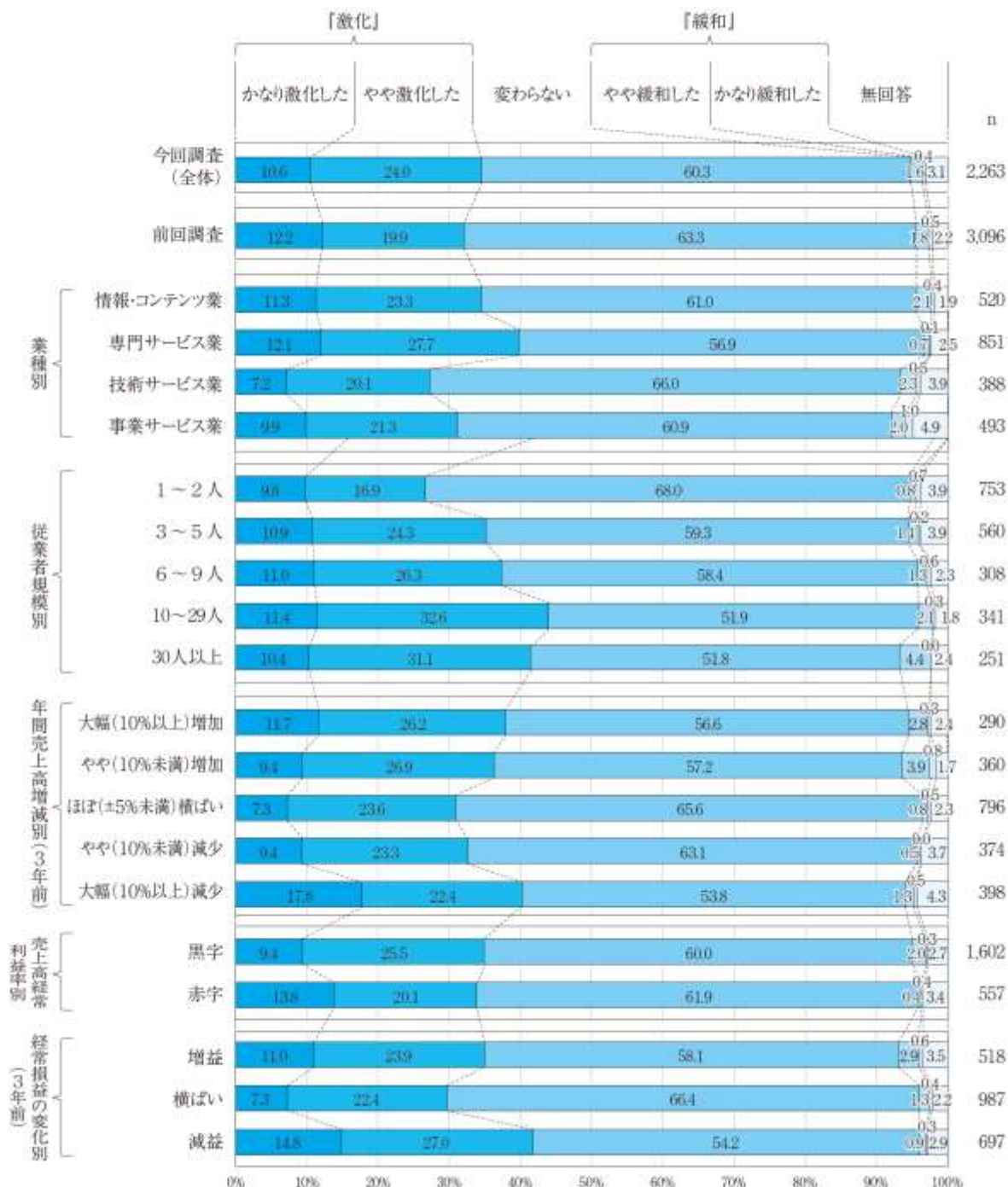
3年前と比較した他社との競争状況は、全体でみると「変わらない」(60.3%)が最も高く、「やや激化した」(24.0%)、「かなり激化した」(10.6%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業では「かなり激化した」(12.1%)と「やや激化した」(27.7%)をあわせた『激化』(39.8%)が高い。

従業員規模別にみると、他の従業員規模に比べて10～29人と回答した企業では『激化』(44.0%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、他の区分に比べて大幅(10%以上)減少と回答した企業では『激化』(40.2%)が高い。

図表Ⅱ-7-1 3年前と比較した競争状況



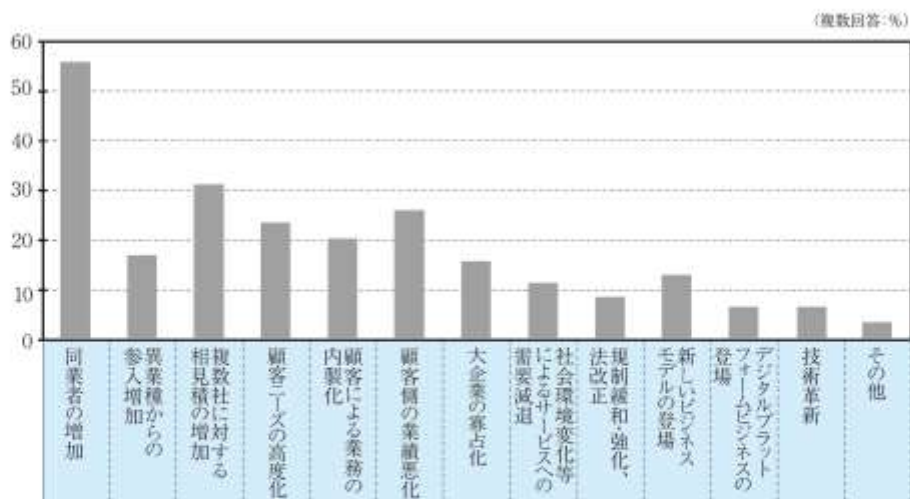
## (2) 競争激化の原因

競争激化の原因(複数回答)は、全体でみると「同業者の増加」(55.6%)が最も高く、「複数社に対する相見積の増加」(31.1%)、「顧客側の業績悪化」(25.8%)、「顧客ニーズの高度化」(23.4%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて専門サービス業は「同業者の増加」(63.1%)、技術サービス業は「複数社に対する相見積の増加」(41.5%)、情報・コンテンツ業は「顧客ニーズの高度化」(36.1%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業では「顧客ニーズの高度化」(46.2%)、「規制緩和・強化、法改正」(19.2%)、「新しいビジネスモデルの登場」(16.3%)が高く、「同業者の増加」(48.1%)、「顧客側の業績悪化」(17.3%)、「大企業の寡占化」(8.7%)が低い。

図表Ⅱ-7-2 競争激化の原因



		同業者の増加	参入増加	異業種からの相見積の増加	複数社に対する相見積の増加	顧客ニーズの高度化	顧客による業務の内製化	顧客側の業績悪化	大企業の寡占化	需要減退	社会環境変化等によるサービスへの需要減退	法改正	規制緩和・強化、モデルの登場	新しいビジネスモデルの登場	デジタルプラットフォームの登場	技術革新	その他	無回答	n
今回調査(全体)		55.6	16.9	31.1	23.4	20.1	25.8	15.6	11.3	8.4	12.8	6.4	9.4	8.3	4.7	3.8	3.3	1.2	782
業種別	情報・コンテンツ業	46.1	15.0	28.3	36.1	22.2	22.2	13.3	11.7	7.8	16.1	9.4	13.9	3.9	1.1				180
	専門サービス業	63.1	16.5	26.3	18.6	22.4	31.0	12.7	8.8	7.7	15.0	8.3	4.7	1.8	1.2				339
	技術サービス業	50.0	13.2	41.5	21.7	21.7	24.5	27.4	12.3	4.7	7.5	1.9	4.7	3.8	0.0				106
	事業サービス業	54.5	22.7	37.7	20.1	11.0	20.1	16.9	15.6	13.6	7.8	1.9	2.6	5.8	1.3				154
従業者規模別	1~2人	59.2	16.4	26.9	12.9	21.9	26.4	15.4	10.4	7.0	10.0	7.0	5.5	5.0	2.0				201
	3~5人	60.4	22.3	27.4	20.8	19.3	31.5	20.3	10.2	4.6	13.2	5.1	6.1	2.0	0.0				197
	6~9人	51.3	13.9	33.0	26.1	15.7	25.2	13.9	13.0	7.0	13.0	6.1	3.5	3.5	0.9				115
	10~29人	53.3	13.3	36.7	22.7	24.0	24.0	14.0	13.3	8.0	13.3	8.7	9.3	2.0	1.3				150
	30人以上	48.1	16.3	36.5	46.2	18.3	17.3	8.7	10.6	19.2	16.3	5.8	7.7	4.8	1.9				104
年間売上高増減別 (3年前)	大幅(10%以上)増加	60.0	16.4	30.9	40.0	22.7	11.8	13.6	6.4	8.2	12.7	9.1	6.4	1.8	0.9				110
	やや(10%未満)増加	59.5	19.1	37.4	25.2	19.1	21.4	9.9	7.6	3.8	16.0	6.1	8.4	3.1	1.5				131
	ほぼ(≒5%未満)横ばい	55.7	17.5	27.2	24.4	17.1	23.6	17.1	11.4	11.8	13.8	4.1	6.1	4.9	0.8				246
	やや(10%未満)減少	53.3	18.0	26.2	13.9	12.3	34.4	15.6	13.9	9.8	10.7	6.6	2.5	1.6	2.5				122
	大幅(10%以上)減少	50.0	13.1	36.3	16.3	30.0	36.9	20.0	14.4	5.6	10.0	7.5	7.5	3.1	0.6				160
経常利益の増減別	黒字	59.6	17.9	30.6	25.0	18.2	22.4	13.2	10.6	8.9	13.2	6.3	7.0	3.2	1.3				559
	赤字	40.7	14.8	34.9	19.0	25.4	37.0	22.2	13.8	7.4	11.6	5.8	5.3	3.2	1.1				189
	増益	55.8	18.2	28.2	34.3	21.5	14.4	14.9	8.8	6.6	14.4	8.3	8.3	2.2	1.7				181
	横ばい	57.3	17.7	28.7	16.0	17.4	21.8	13.3	11.3	8.9	13.3	5.5	5.5	3.1	1.0				293
減益	53.3	15.5	36.4	23.7	22.3	37.8	17.9	13.1	8.6	11.7	5.8	6.2	3.8	1.0				291	

(注) 3年前と比較した競争状況(図表Ⅱ-7-1)で「激化」とした企業のみを集計。

## II 東京のサービス業に関するテーマ分析

### 1 都内中小サービス業の競争力強化への取組

#### (1) 競争力向上のために実施している取組

競争力向上に向けて実施している取組(複数回答)は、全体で見ると「専門性の向上」(36.8%)が最も高く、「人脈・ネットワーク力の向上」(34.1%)、「顧客ニーズの把握」(32.7%)、「サービス・製品の質の向上」(31.0%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業では「人脈・ネットワーク力の向上」(43.5%)、専門サービス業は「専門性の向上」(46.5%)が高く、ともに4割を占める。また、技術サービス業は「難注文への対応」(20.1%)が2割を超え高く、事業サービス業は「サービス・製品の質の向上」(34.7%)が3割を占める。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「人脈・ネットワーク力の向上」、「顧客ニーズの把握」、「サービス・製品の質の向上」、「業務の効率化・合理化」、「新たな市場の開拓」、「自社ブランドの構築・確立」、「独自サービス・製品の提供」、「他企業等との連携」が高くなる傾向がみられる。

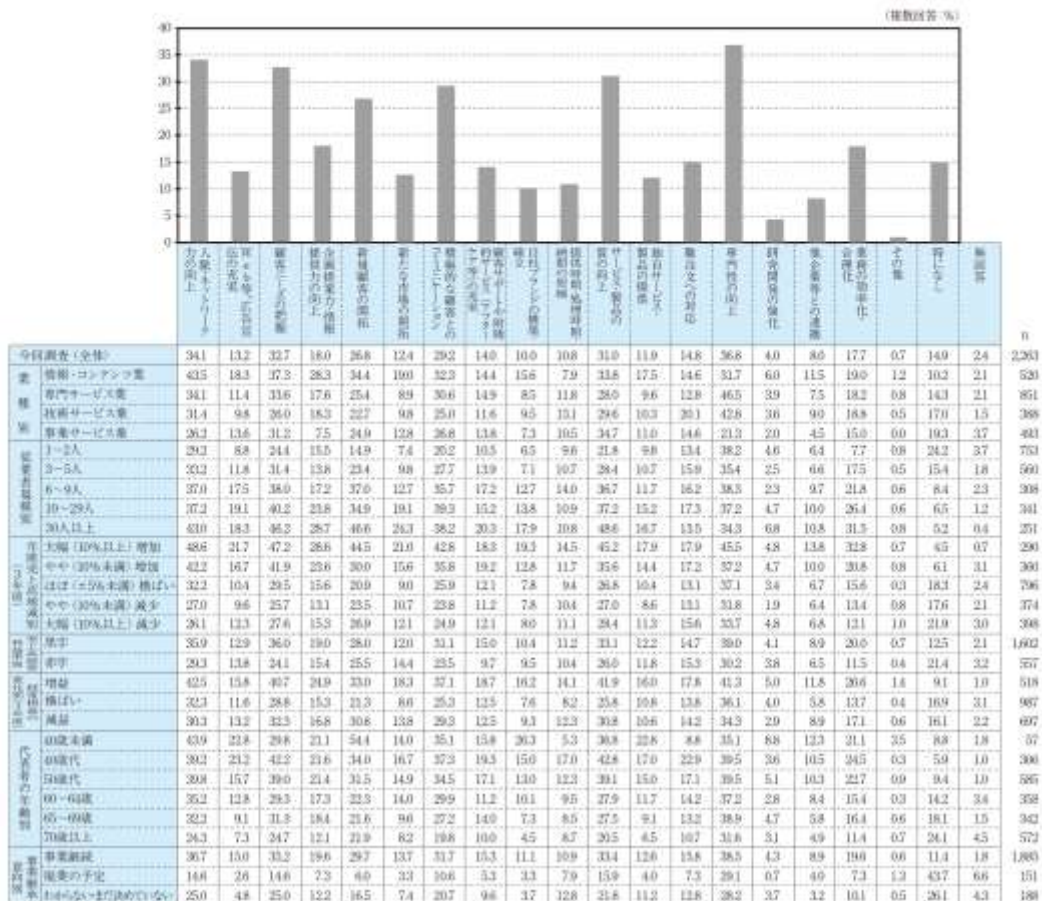
年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「人脈・ネットワーク力の向上」と「業務の効率化・合理化」が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、黒字と回答した企業は「Web等、広告宣伝の充実」、「新たな市場の開拓」、「難注文への対応」、「特になし」を除き、赤字と回答した企業を上回る。

経常損益の変化別(3年前)にみると、増益と回答した企業では「特になし」を除き横ばい、減益と回答した企業に比べて高い。

代表者の年齢別にみると、代表者の年齢が低くなるほど「自社ブランドの構築・確立」、「独自サービス・製品の提供」、「他企業等との連携」が高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-1 競争力向上のために実施している取組



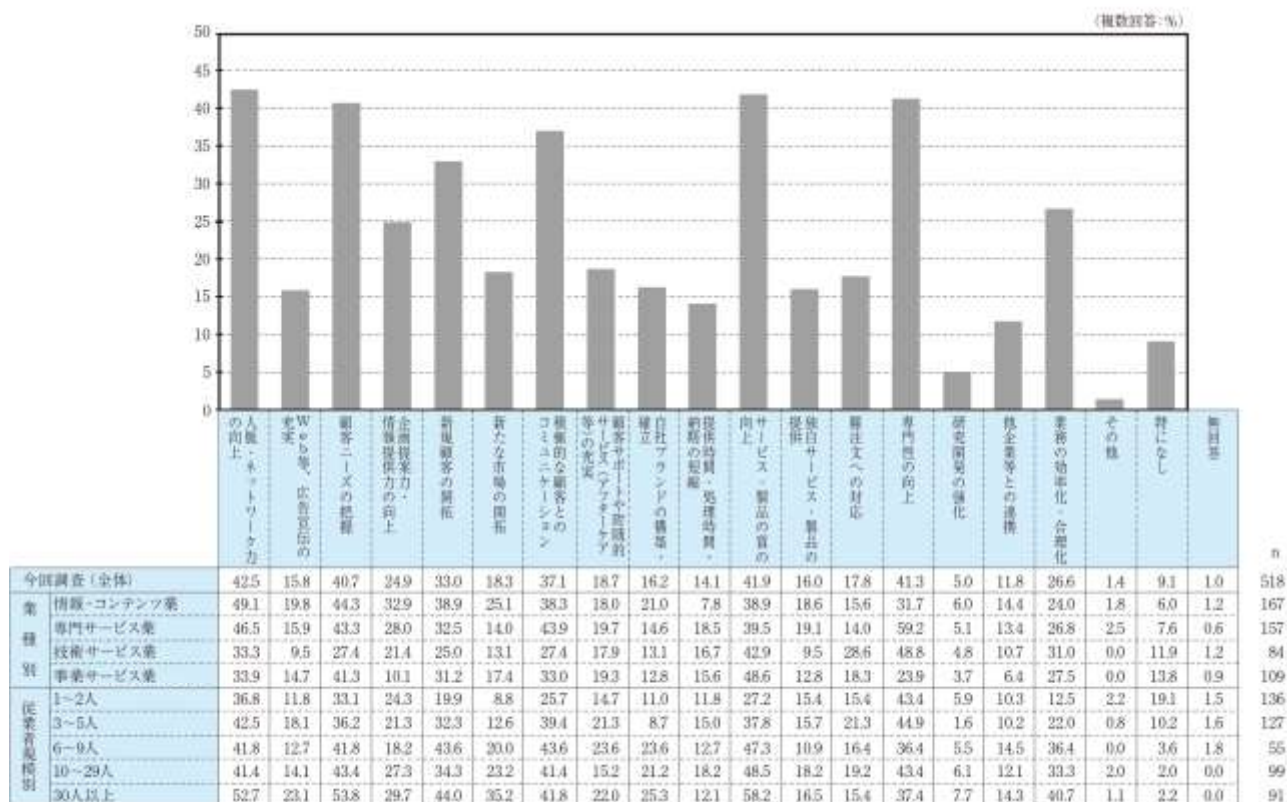
## (2) 収益性からみた競争力向上への取組

3年前と比較して経常損益が増加した企業(増益企業)における競争力向上のために実施している取組(複数回答)は、全体でみると「人脈・ネットワーク力の向上」(42.5%)が最も高く、「サービス・製品の質の向上」(41.9%)、「専門性の向上」(41.3%)の順で続く。

業種別にみると、専門サービス業では「専門性の向上」(59.2%)が約6割、情報・コンテンツ業は「人脈・ネットワーク力の向上」(49.1%)が約5割を占める。技術サービス業では「専門性の向上」(48.8%)、事業サービス業では「サービス・製品の質の向上」(48.6%)がともに5割程度を占める。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど「サービス・製品の質の向上」、「顧客ニーズの把握」、「新たな市場の開拓」は高くなる傾向がみられる。

図表Ⅲ-1-5 増益企業の競争力向上への取組



(注) 3年前と比較した経常損益の変化(図表Ⅲ-2-4)で「増益」とした企業のみを集計。

## 2 都内中小サービス業の競争力強化への取組

### (1) 業務の効率化・合理化のために実施している取組

業務の効率化・合理化に向けての取組(複数回答)は、全体でみると「業務プロセスの見直し・自動化」(38.9%)が最も高く、「情報化(IT化投資・利活用等)」(36.2%)、「業務の標準化・マニュアル化」(33.9%)の順で続く。

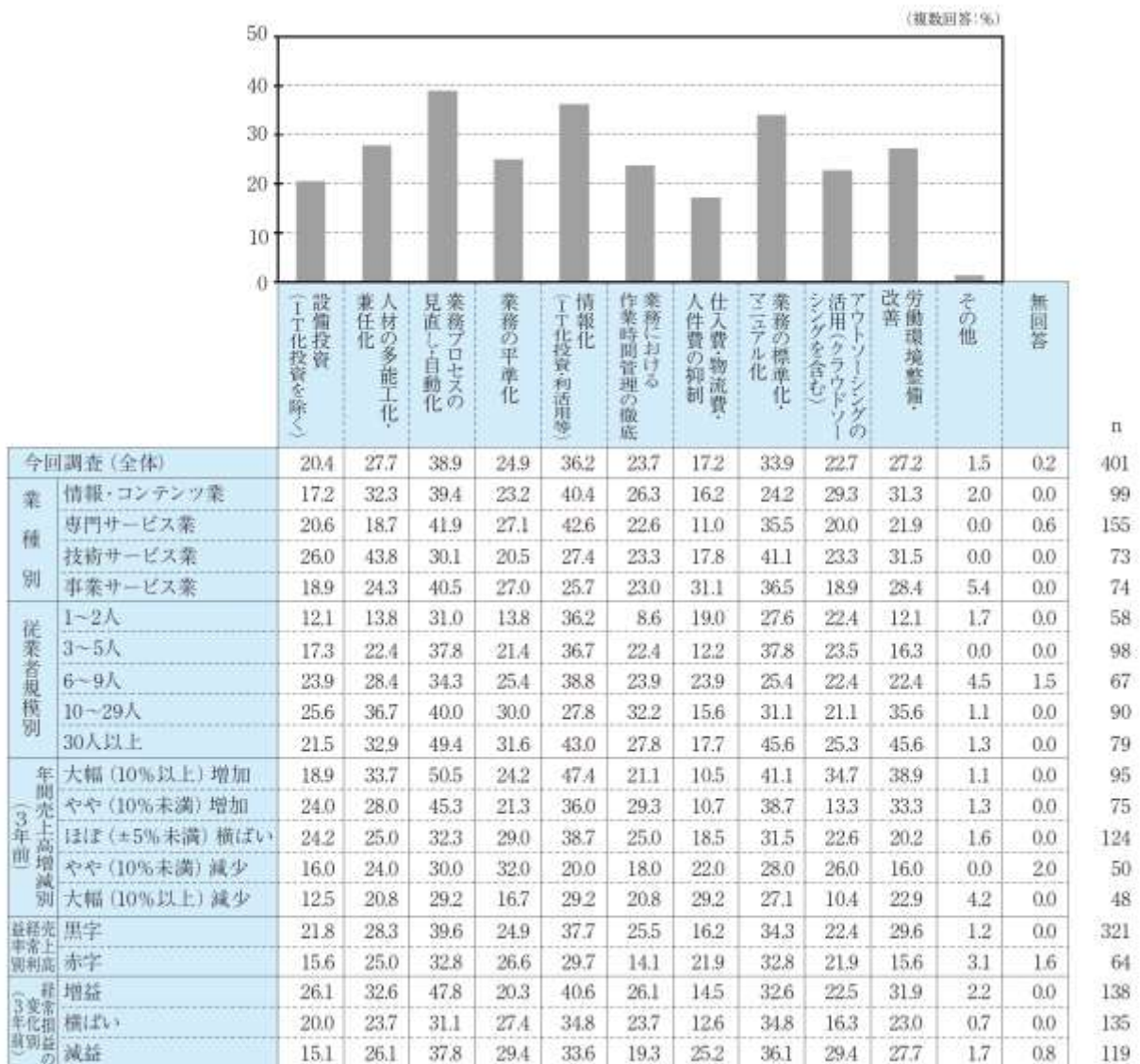
業種別にみると、技術サービス業では「人材の多能工化・兼任化」(43.8%)が4割を占める。専門サービス業では「情報化(IT化投資・利活用等)」(42.6%)が4割を超える。情報・コンテンツ業では「情報化(IT化投資・利活用等)」(40.4%)、事業サービス業では「業務プロセスの見直し・自動化」(40.5%)がともに4割を超える。

従業者規模別にみると、従業者規模が大きくなるほど「業務の平準化」と「労働環境整備・改善」は高くなる傾向がみられる。

年間売上高増減別(3年前)にみると、3年前と比べて年間売上高が増加したと回答した企業ほど「仕入費・物流費・人件費の抑制」は低くなり、「業務プロセスの見直し・自動化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「人材の多能工化・兼任化」が高くなる傾向がみられる。

売上高経常利益率別にみると、赤字と回答した企業は「業務の平準化」(26.6%)と「仕入費・物流費・人件費の抑制」(21.9%)が、黒字と回答した企業を上回る。

図表Ⅲ-2-1 業務の効率化・合理化に向けての取組



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

## (2) 新サービス・新製品開発の状況

過去3年間における新しいサービス・製品開発への取組は、全体でみると「取り組んでいない(必要性を感じていない)」(51.3%)が最も高く、「取り組んだ・取り組んでいる」(20.5%)、「取り組みたいができない」(18.7%)の順で続く。

業種別にみると、他の業種に比べて情報・コンテンツ業は「取り組んだ・取り組んでいる」(33.5%)、「取り組みたいができない」(23.3%)、「取り組んでいたが途中でやめてしまった」(5.6%)が高く、専門サービス業は「取り組んでいない(必要性を感じていない)」(57.7%)が高い。

従業者規模別にみると、他の従業者規模に比べて30人以上と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(33.9%)が高い。

年間売上高増減別(3年前)にみると、大幅(10%以上)増加と回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(39.0%)が約4割を占める。

他社との競争状況別(3年前)にみると、他の区分に比べてかなり緩和したと回答した企業は「取り組んだ・取り組んでいる」(40.0%)が4割と高い。

図表Ⅲ-2-6 新サービス・新製品開発への取組

