

I。品川区内のサービス産業に関するアンケート調査

1 調査の目的と要領

(1) 調査目的

品川区にはサービス産業に属する企業が数多く存在する。しかし、サービス産業は他の業種と比べると、実態把握が十分であったとはいえない。そこで、サービス産業の実態を把握するとともに、サービス産業が経済団体や区政等に望んでいる支援策を明らかにし、東京商工会議所の経営支援サービスや品川区の支援策に対する要望活動に反映させるために、サービス産業に対してアンケート調査を実施することにした。

(2) 調査要領

① 調査時点

平成 18 年 8 月 28 日～9 月 21 日

② 調査対象

事業所向けサービス業および印刷業に属する企業のうち、品川区内に事業所が立地する企業 1,349 社（うち、東京商工会議所品川支部会員 717 社）

③ 調査方法

アンケート郵送、無記名回答

④ 回答企業数

137 社（回収率 10.2%）

2 回答企業の概要

(1) 企業の属性

図2-1 業種

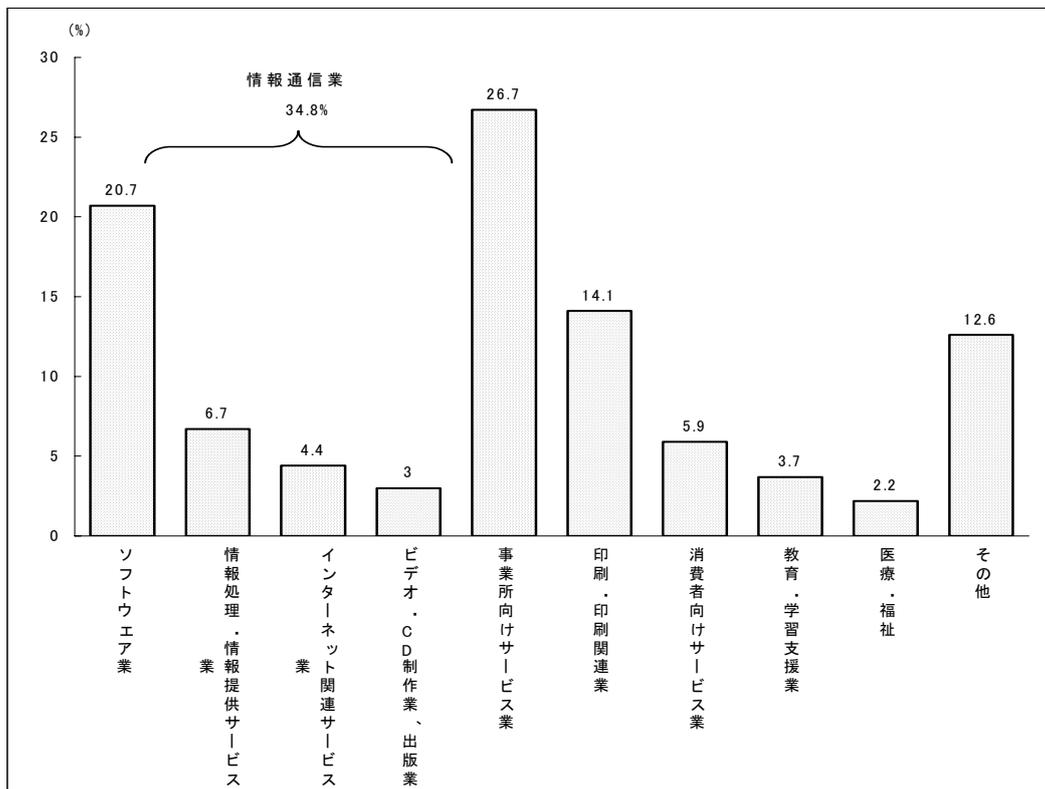


図2-2 創業年

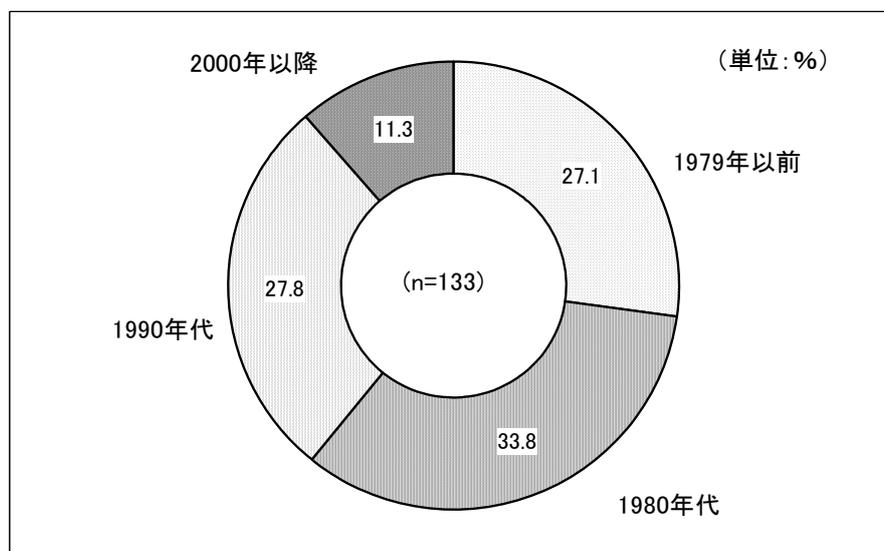


図2-3 従業者数

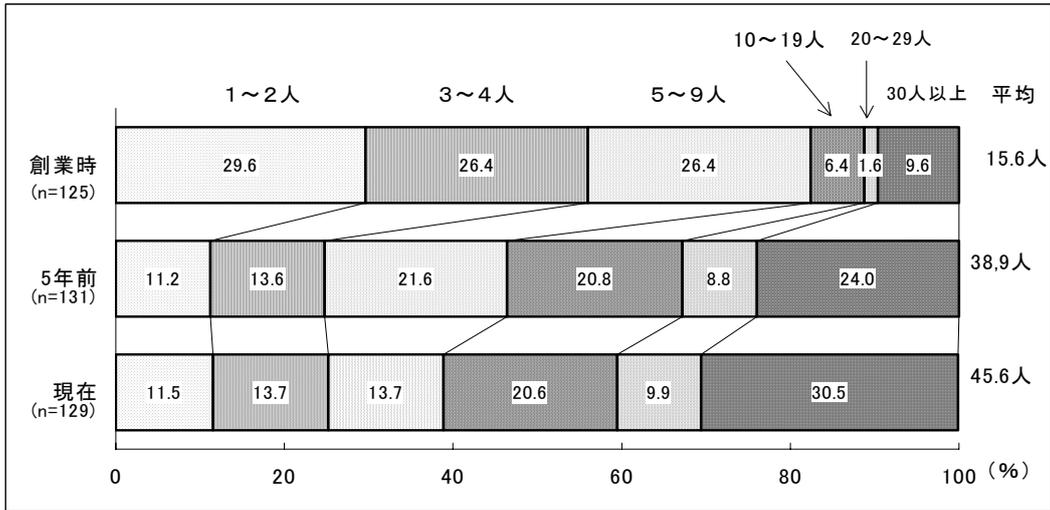


図2-4 経営形態

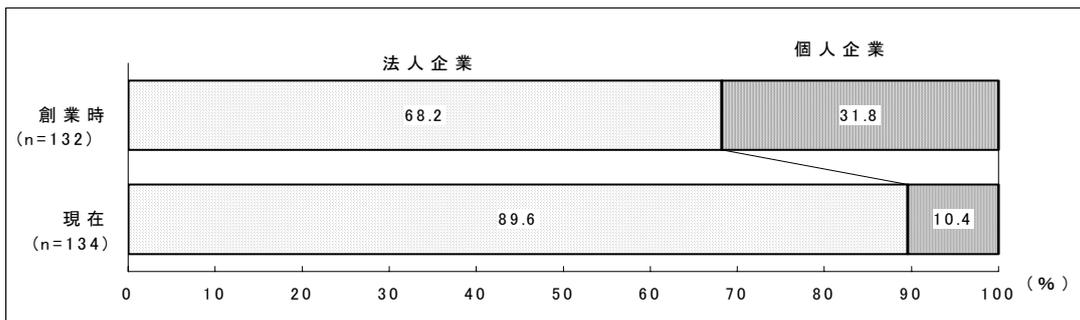


図2-5 現在の資本金（法人企業）

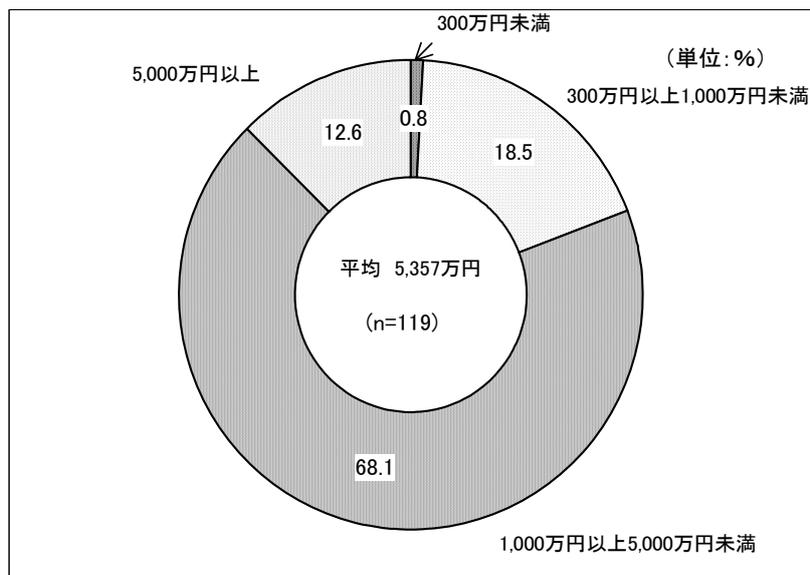
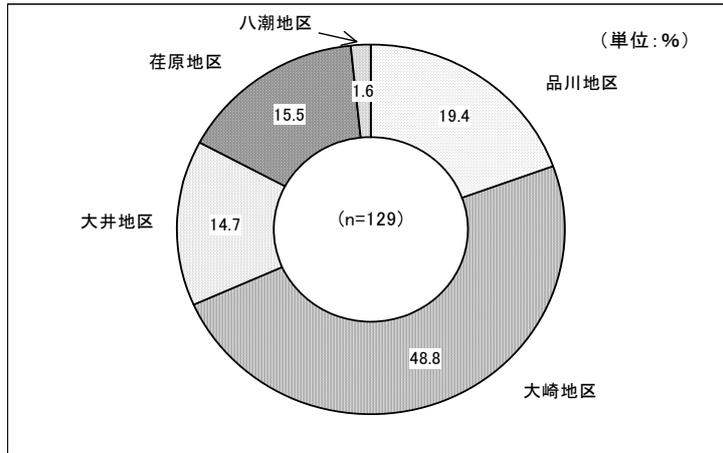


図2-6 現在の立地



(2) 経営者の属性

図2-7 経営者の年齢

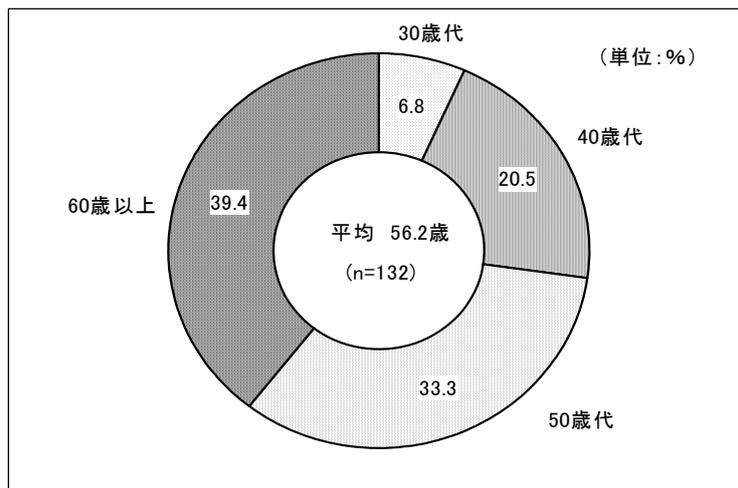
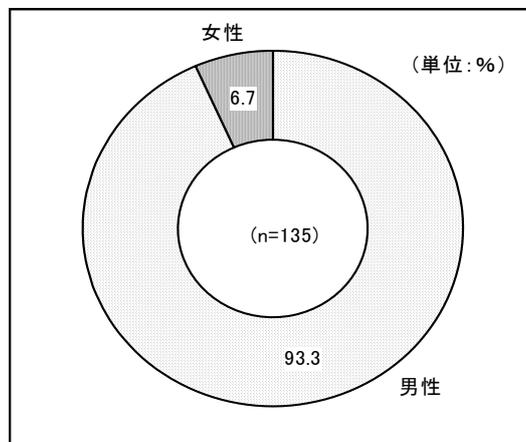


図2-8 経営者の性別



(3) 現在の業績

図2-9 現在の月商

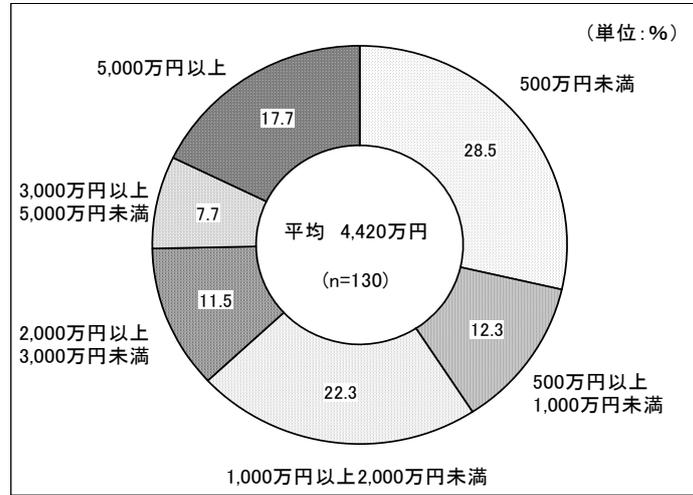


図2-10 月商に占める下請け割合

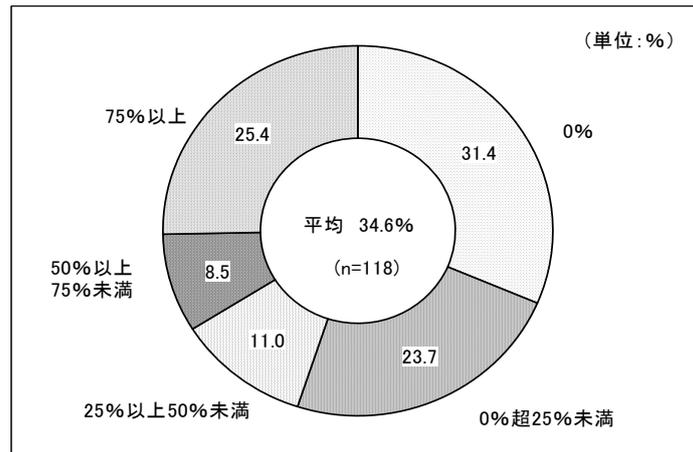


図2-11 月商に占める区外割合

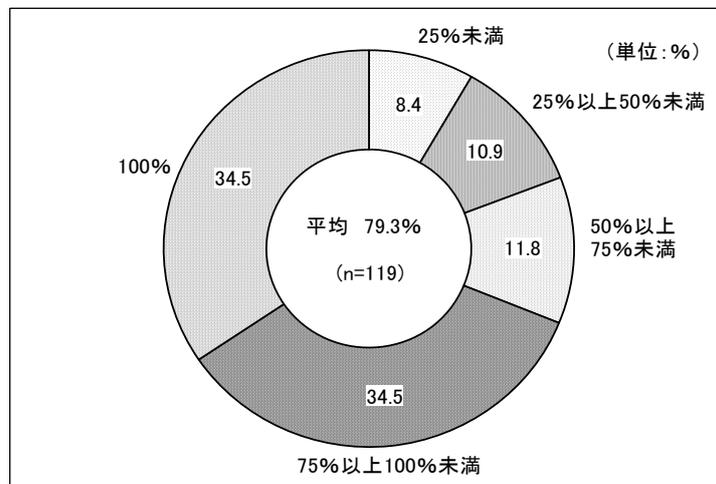


図 2 - 1 2 現在の収支

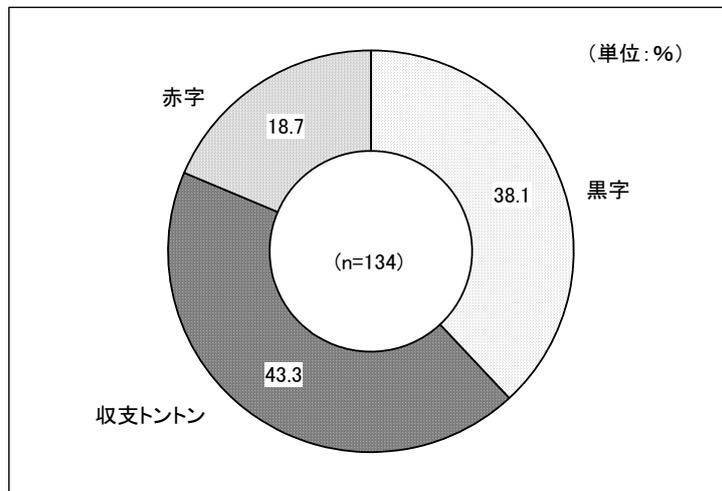


図 2 - 1 3 同業他社と比べた現在の経営状況

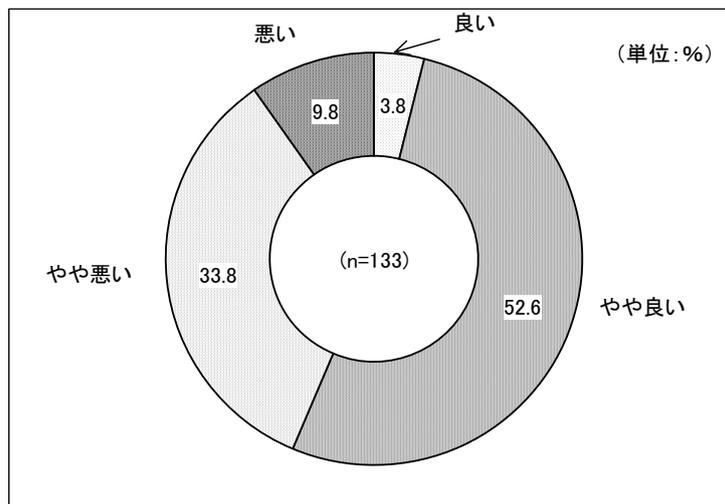


図 2 - 1 4 従業員の過不足感

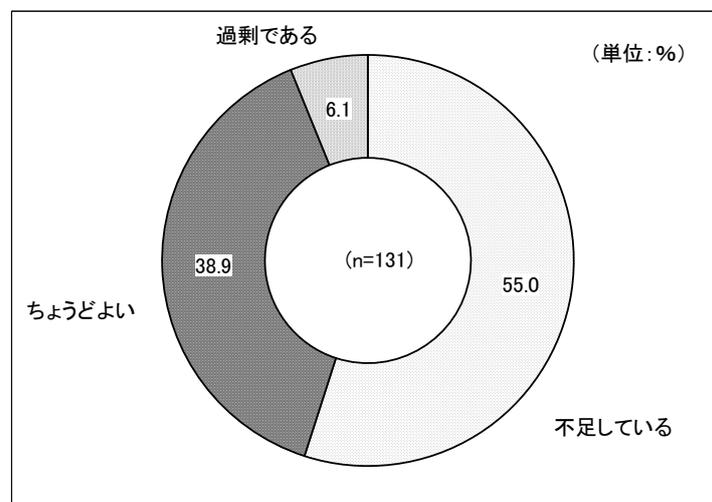
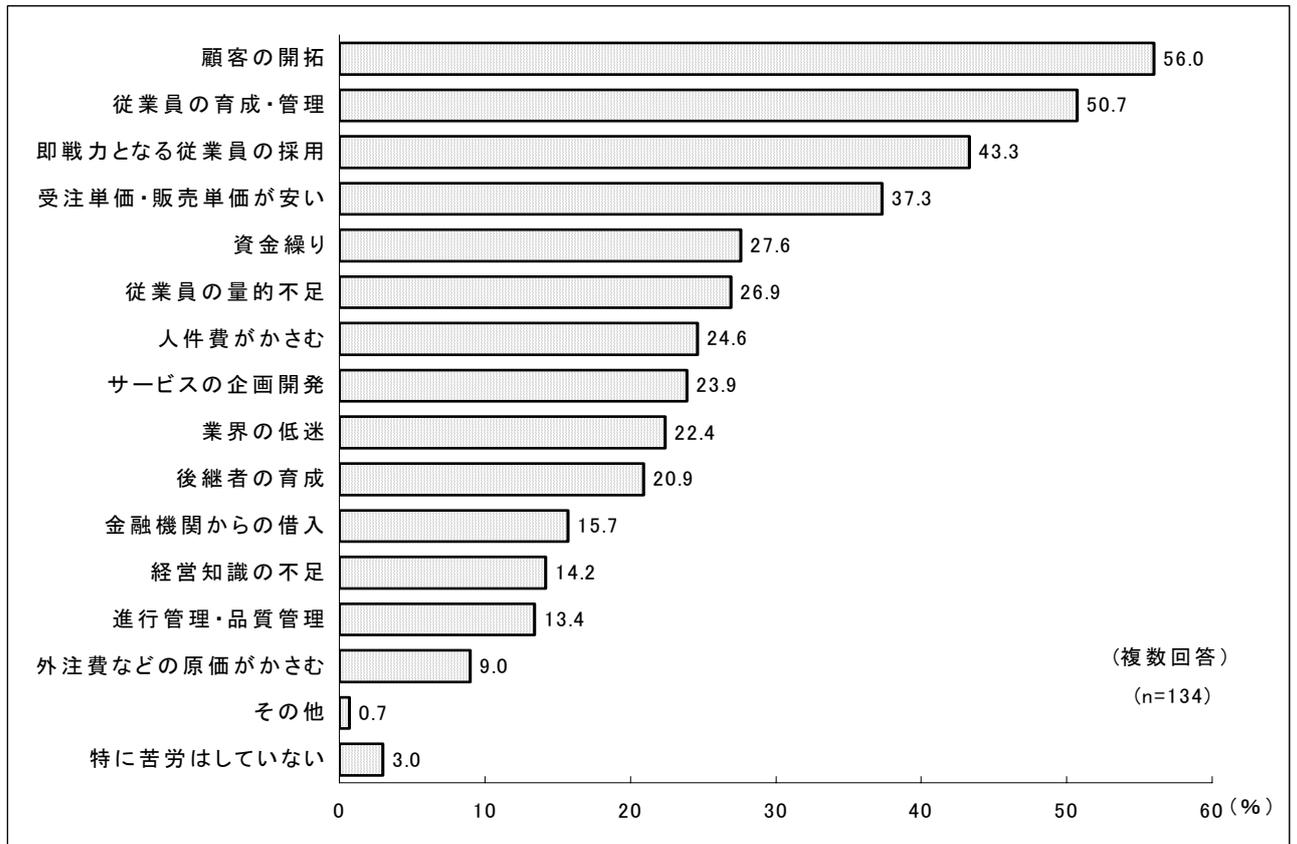
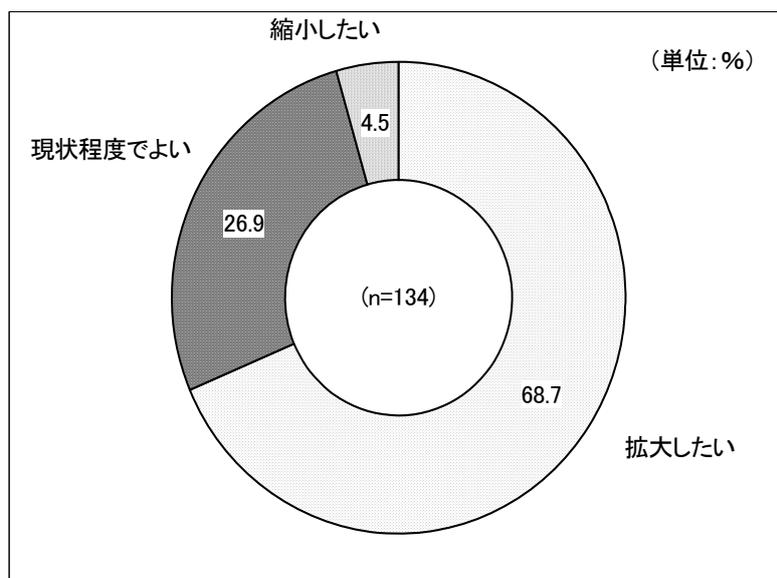


図 2 - 1 5 現在の苦勞



(4) 今後の経営方針

図 2 - 1 6 今後の事業規模



3 転入企業の役割と区内立地のメリット～創業時の立地別に見る

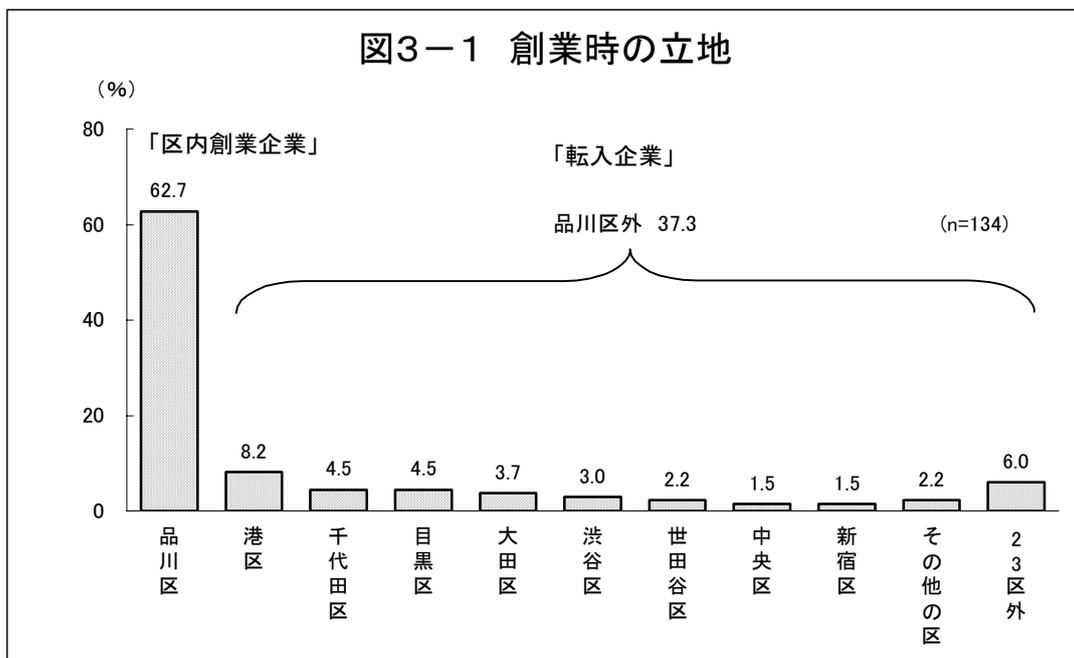
サービス業

ここでは、アンケート回答企業を創業時の立地によって、「品川区内」「品川区外」に大別して分析する。現在、品川区に立地するサービス業の中には区外から移転してきた企業が多いと言われている。そのような企業ははたしてどの程度存在するのだろうか、地域経済においてどのような役割を果たしているのだろうか、そして品川区という立地にどのようなメリット、デメリットを感じているのだろうか。転入企業の分析を通じて、これらの点を考えることにする。

(1) 創業時の立地

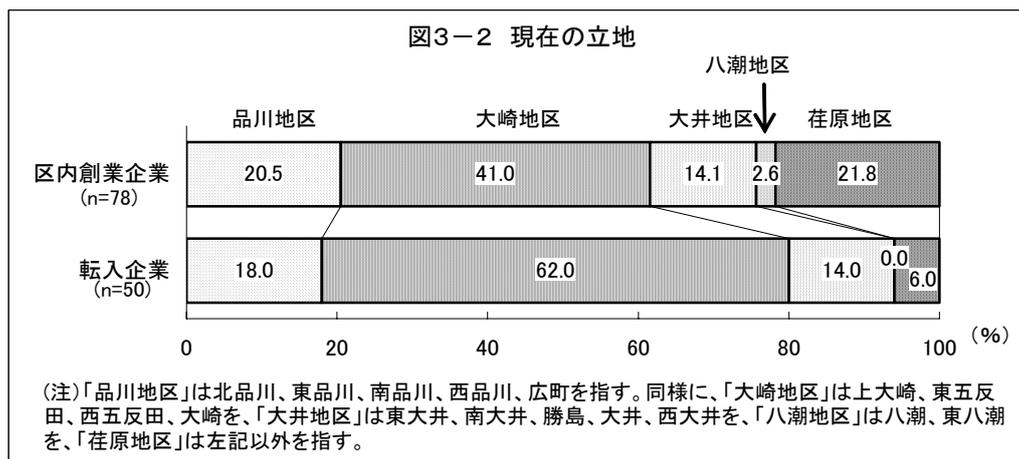
まず、創業時の立地を見てみよう。当然のことながら、品川区で創業した企業が最も多く、62.7%を占める（図3-1）。一方、品川区外で創業した企業は37.3%と、意外に多い。なかでも隣接する港区が8.2%を占める点が注目される。

以下では、創業時の立地が品川区であるものを「区内創業企業」、品川区外であるものを「転入企業」とし、両者を比較していく。



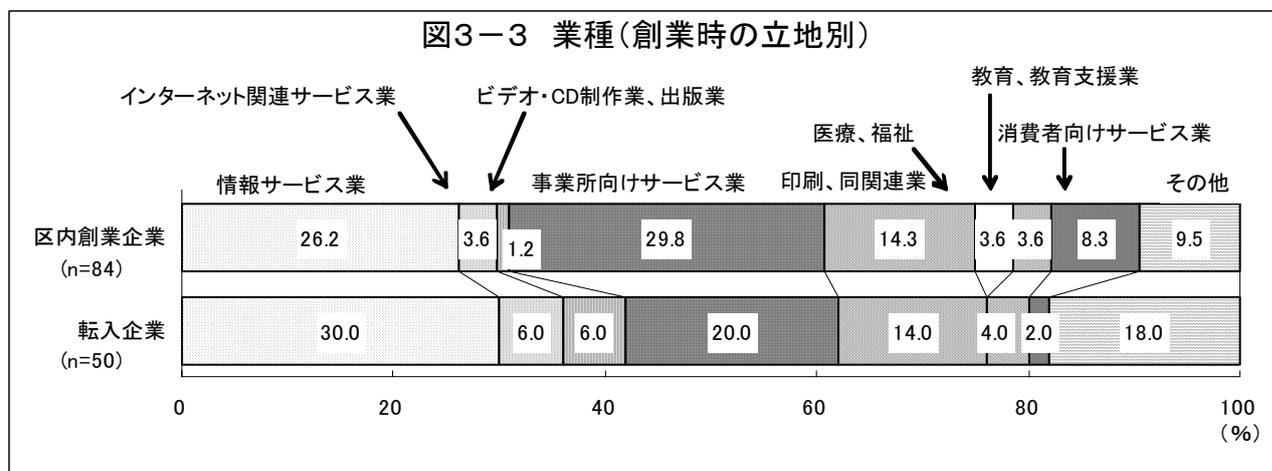
(2) 現在の立地

図3-2は、創業時の立地別に現在の立地を見たものである。区内創業企業、転入企業のいずれも「大崎地区」(上大崎、東五反田、西五反田、大崎の4町を指す)が最も多いが、とりわけ転入企業は62.0%にのぼり、大崎地区への集中度が高い。大崎地区は転入企業の受け皿となっている様子が見える。



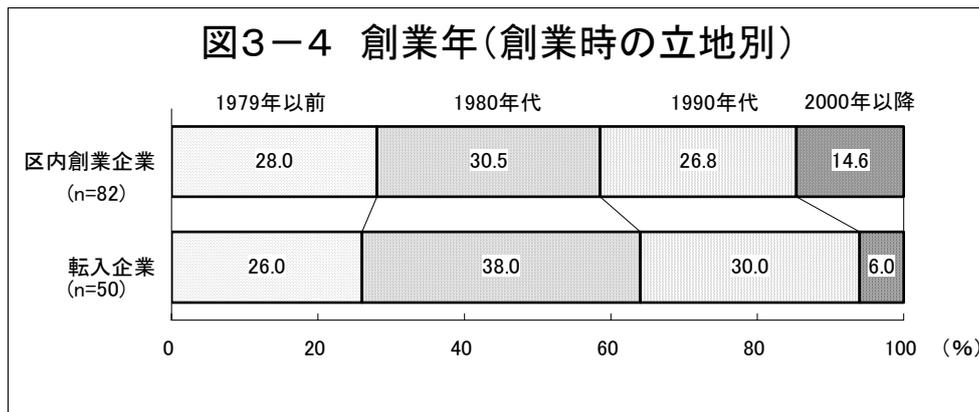
(3) 業種

業種を見ると、転入企業は情報通信業(「情報サービス業」「インターネット関連サービス業」「ビデオ・CD制作業、出版業」の三つの合計)が42.0%を占め、区内創業企業(31.0%)よりも高い(図3-3)。情報通信業は、他の業種よりも相対的に成長率が高い業種であることから、成長に伴って品川区外から品川区内(とくに大崎地区)に転入してきたものと思われる。



(4) 創業年

創業時の立地別に創業年を見ると、転入企業は1980年代までに創業した割合が64.0%と、区内創業企業(58.5%)をわずかに上回っている(図3-4)。創業地から移転するほどに成長するにはある程度時間がかかることから、転入企業は創業年次が相対的に古い企業が多いものと思われる。



(5) 従業者数

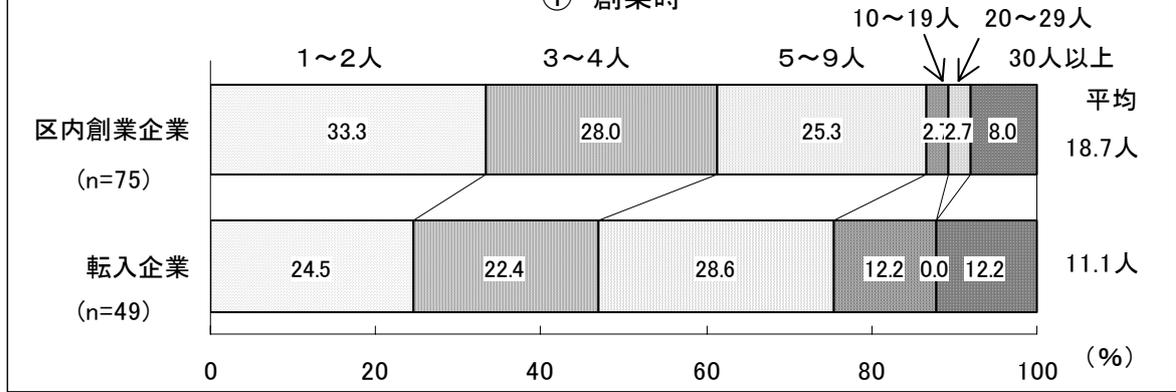
創業時の従業者数(経営者本人を含む)の分布を見ると、区内創業企業、転入企業のいずれも大半は9人以下であり、小さな規模で創業している(図3-5の①)。

しかしながら現在の従業者数は、区内創業企業では30人以上の割合が25.0%にすぎないのに対して、転入企業は40.0%を占める(図3-5の②)。平均従業者数も転入企業は52.4人にのぼり、区内創業企業の42.0人を大きく上回っている。さらに平均従業者数の内訳を見ると、区内創業企業は正社員が20.4人であるのに対して、転入企業は40.3人にもものぼる(図3-5の③)。

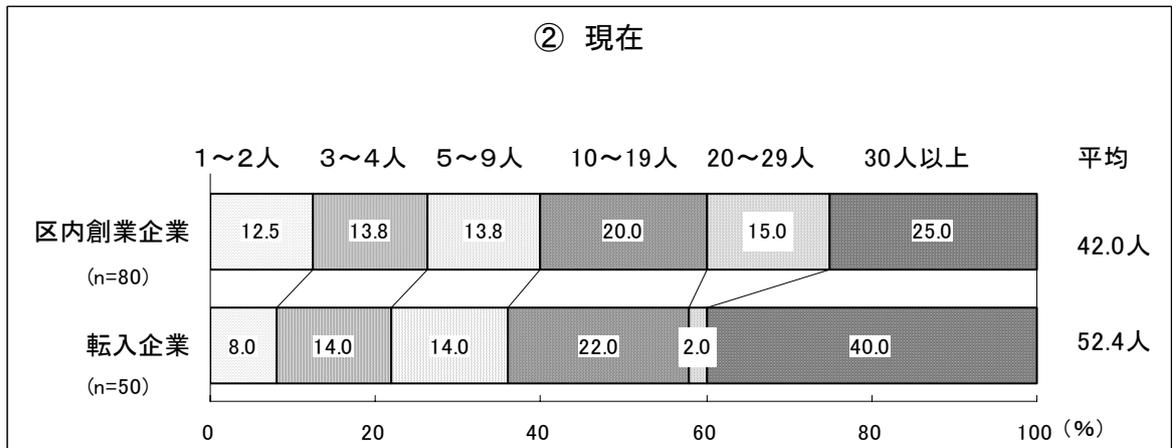
以上から転入企業は、①従業者規模の拡大に伴って品川区に移転してきたこと、②量的に大きな雇用機会を生み出していること、③とりわけ正社員に対して相対的に大きな雇用機会を生み出していること、の3点が特徴としてあげられる。

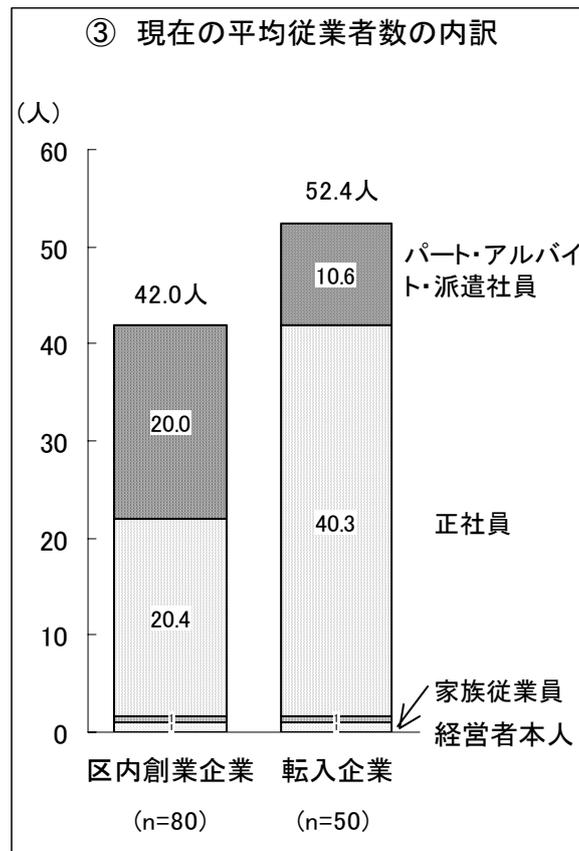
図3-5 従業者数

① 創業時



② 現在





(6) 売り上げ

転入企業は相対的に従業者数が多いことから、当然ながら売上規模も大きい。現在の平均月商を見ると、区内創業企業が 2,828 万円であるのに対して転入企業は 7,052 万円にのぼる (図 3-6)。分布を見ても、転入企業は 2,000 万円以上の割合が 51.0%と区内創業企業 (28.4%) を明らかに上回っている。

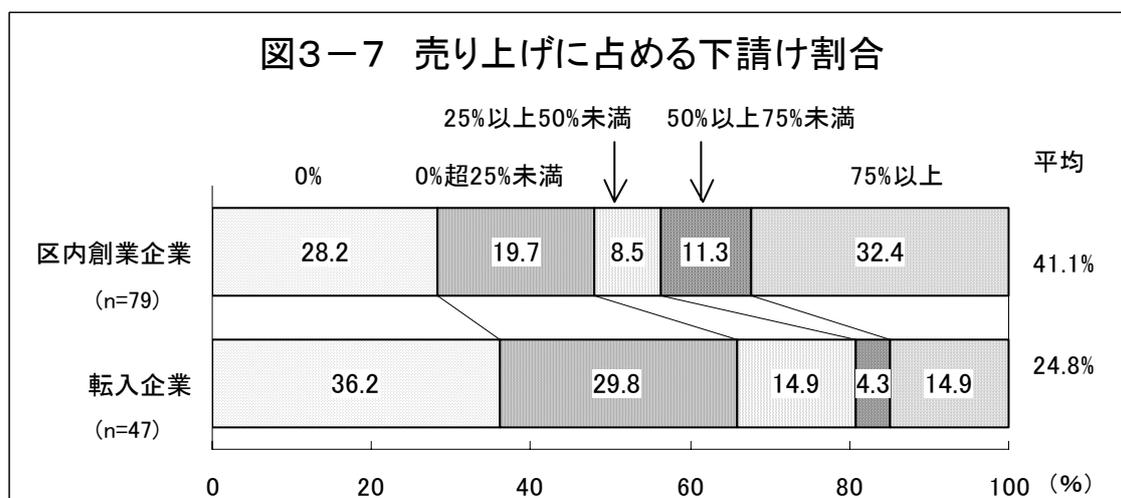
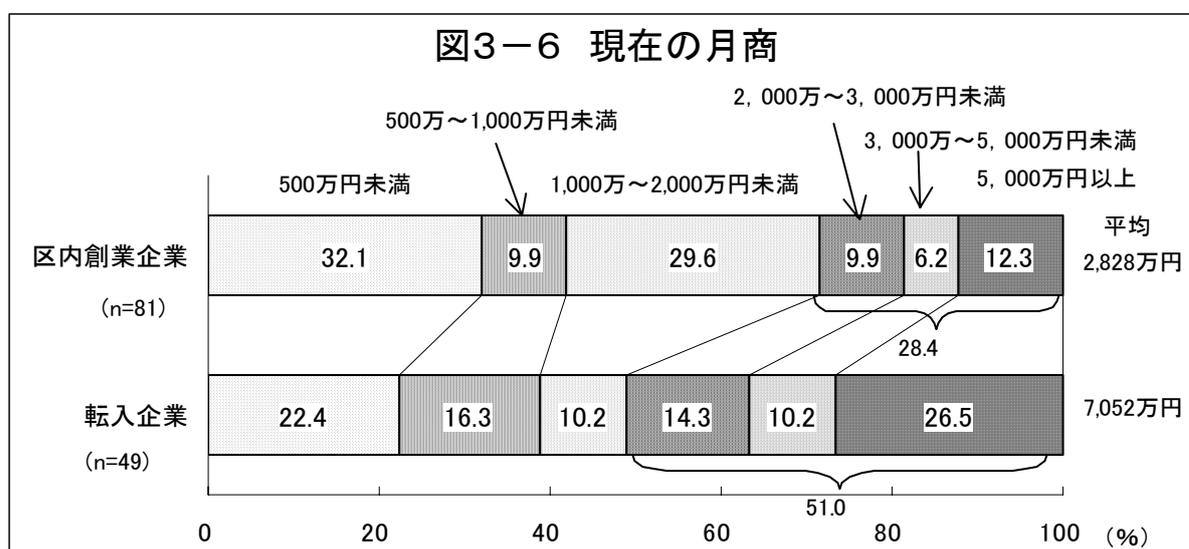
なお、図には示していないが、従業者 1 人当たりの月商は区内創業企業が平均 80 万円であるのに対して転入企業は同 117 万円にのぼる。業種構成や従業者の内訳が異なるので厳密には比較できないものの、転入企業は労働生産性も高いといえそうである。

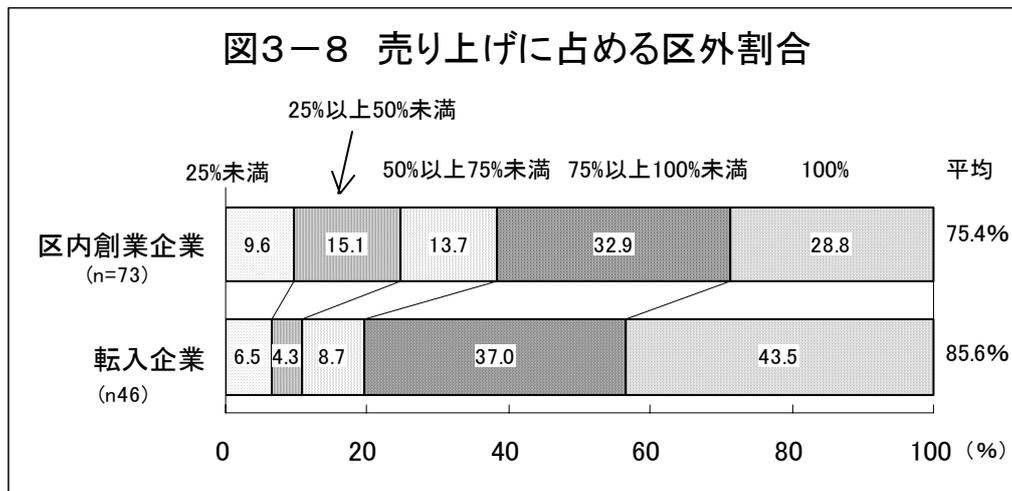
その要因の一つは、転入企業の下請け割合が低いことである。区内創業企業の売り上げに占める下請け割合は平均 41.1%であるのに対して、転入企業は同 24.8%にすぎない (図 3-7)。転入企業は独自のサービスを提供したり、元請けとして受注したりしている企業が相対的に多く、より高い付加価値を実現しているものと思われる。

さらに売り上げに占める区外割合を見ると、区内創業企業は平均 75.4%であ

るのに対して、転入企業は同 85.6%と高い（図3-8）。区外割合が 100%である企業、つまり売り上げのすべてを区外から獲得している企業の割合も、転入企業は 43.5%と区内創業企業（28.8%）よりも高い。

以上から転入企業は、① 1社当たりの従業者規模が大きいことに加え、労働生産性も高いことから、売上規模は区内創業企業よりも明らかに大きい、② しかも売り上げを区外から獲得する割合は相対的に高い、ということが特徴としてあげられる。





(7) 立地のメリット、デメリット

では転入企業は、品川区に立地することによどのようなメリットを感じて、移転してきたのだろうか。立地のメリット、デメリットを見てみよう。

まずメリットについては、図3-9に示したとおりである。区内創業企業、転入企業のいずれも、「メリットを感じていない」をあげる企業割合は極めて低く、大多数は品川区に立地することをメリットとして感じている。

また両者とも「交通が便利」をあげる割合が最も高く、「顧客に近い」がそれに次ぐ。逆に両者が大きく異なるのは、「家賃が安い」である。区内創業企業は13.1%にすぎないが、転入企業は33.3%にのぼる。また、「まとまった広さの事務所等を確保しやすい」をあげる企業割合も、転入企業(18.8%)のほうが区内創業企業(10.7%)よりも明らかに高い。

一方、デメリットは図3-10のとおりである。区内創業企業、転入企業のいずれも「デメリットを感じていない」が最も高い。デメリットとしてあげる割合が高い項目は、区内創業企業が「競争相手が多し」(25.3%)、「まとまった広さの事務所等を確保しにくい」(24.1%)、転入企業は「家賃が高い」(20.0%)である。

以上から、区内創業企業、転入企業のいずれも、ほとんどの企業が品川区に立地するメリットを感じており、デメリットを感じている企業はそれほど多くないと言える。とりわけ転入企業は、交通が便利なことや顧客に近いといった好立地であるにもかかわらず、家賃が安いことにメリットを感じている。転入企業が区外から品川区に移転してきた背景には、このようなメリットがあるものと思われる。

図3-9 立地のメリット

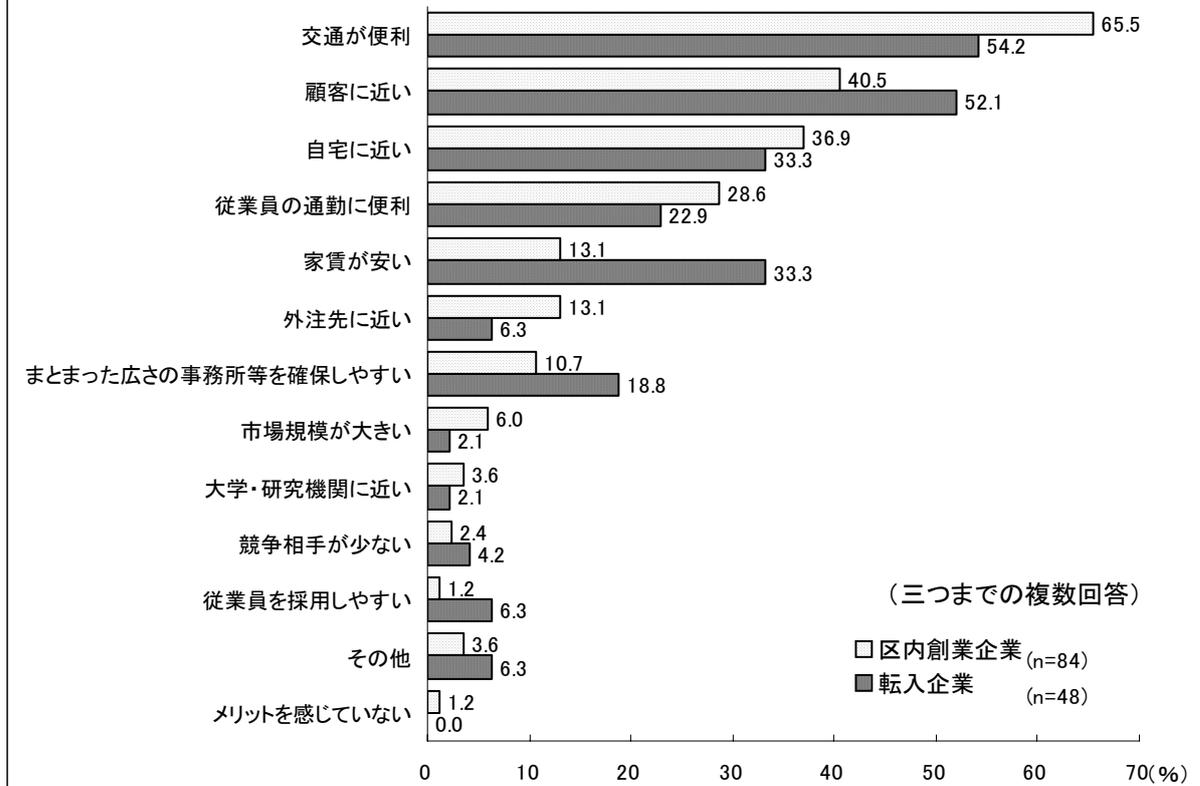
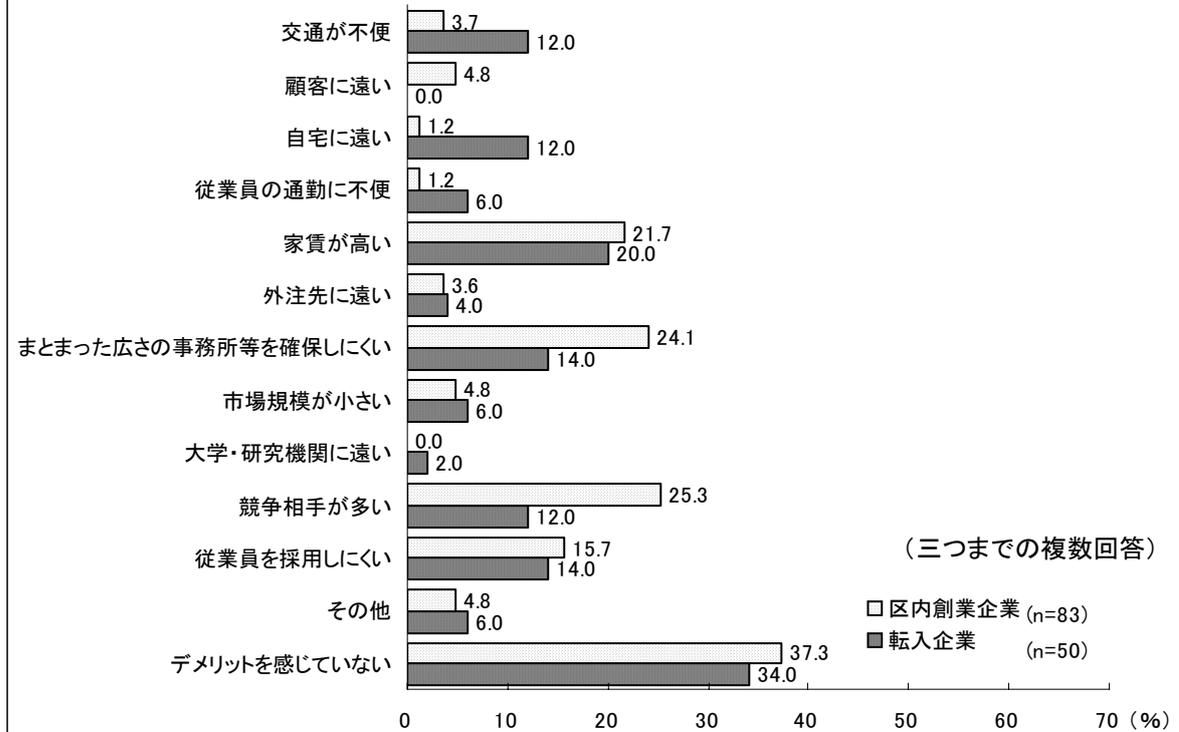


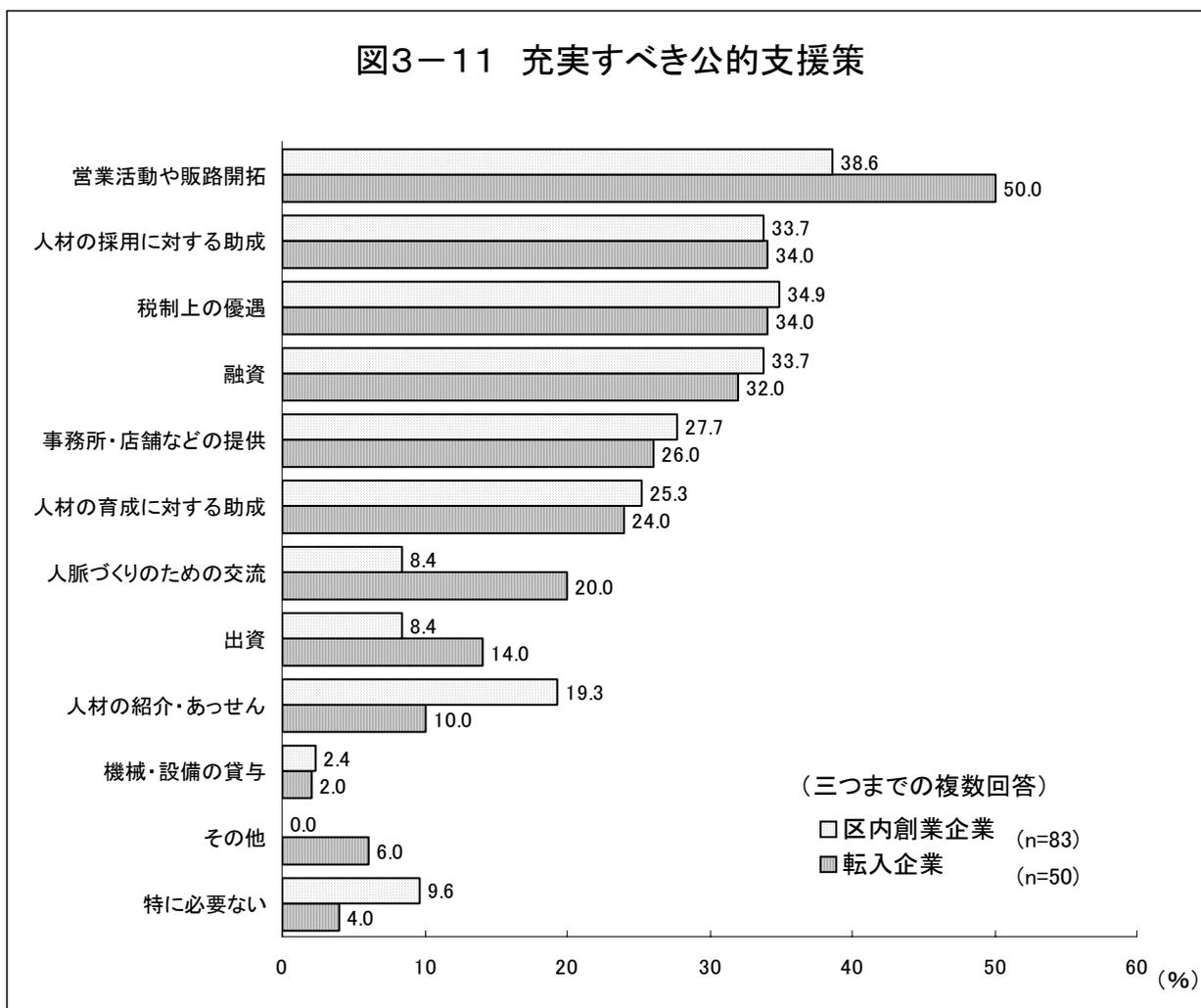
図3-10 立地のデメリット



（8）充実すべき公的支援策

サービス業が発展するために充実すべき公的支援策について見ると、区内創業企業、転入企業のいずれも、「営業活動や販路開拓」をあげる企業割合が最も高い（図3-11）。とりわけ転入企業は50.0%にもものぼっている。「人材の採用に対する助成」や「税制上の優遇」「融資」をあげる割合もおおむね高い。

図3-11 充実すべき公的支援策



(9) まとめ

ここでは、アンケート回答企業を区内創業企業と転入企業に分類して、その特徴を見てきた。最後に結果を簡単にまとめておきたい。

アンケート回答企業のうち、品川区外で創業し区内に移転してきた企業は4割近くにのぼる。その多くは大崎地区に立地している。従業者規模を拡大している企業が多いことから、より広い事務所などを求めて、品川区に移転してきたものと思われる。

転入企業が地域経済において果たしている役割は二つある。一つは、雇用機会の創出である。たんに量的な雇用機会を拡大しているだけでなく、正社員に対する雇用機会をより多く生み出している。

もう一つは、売り上げの大半を区外から獲得していることである。品川区の

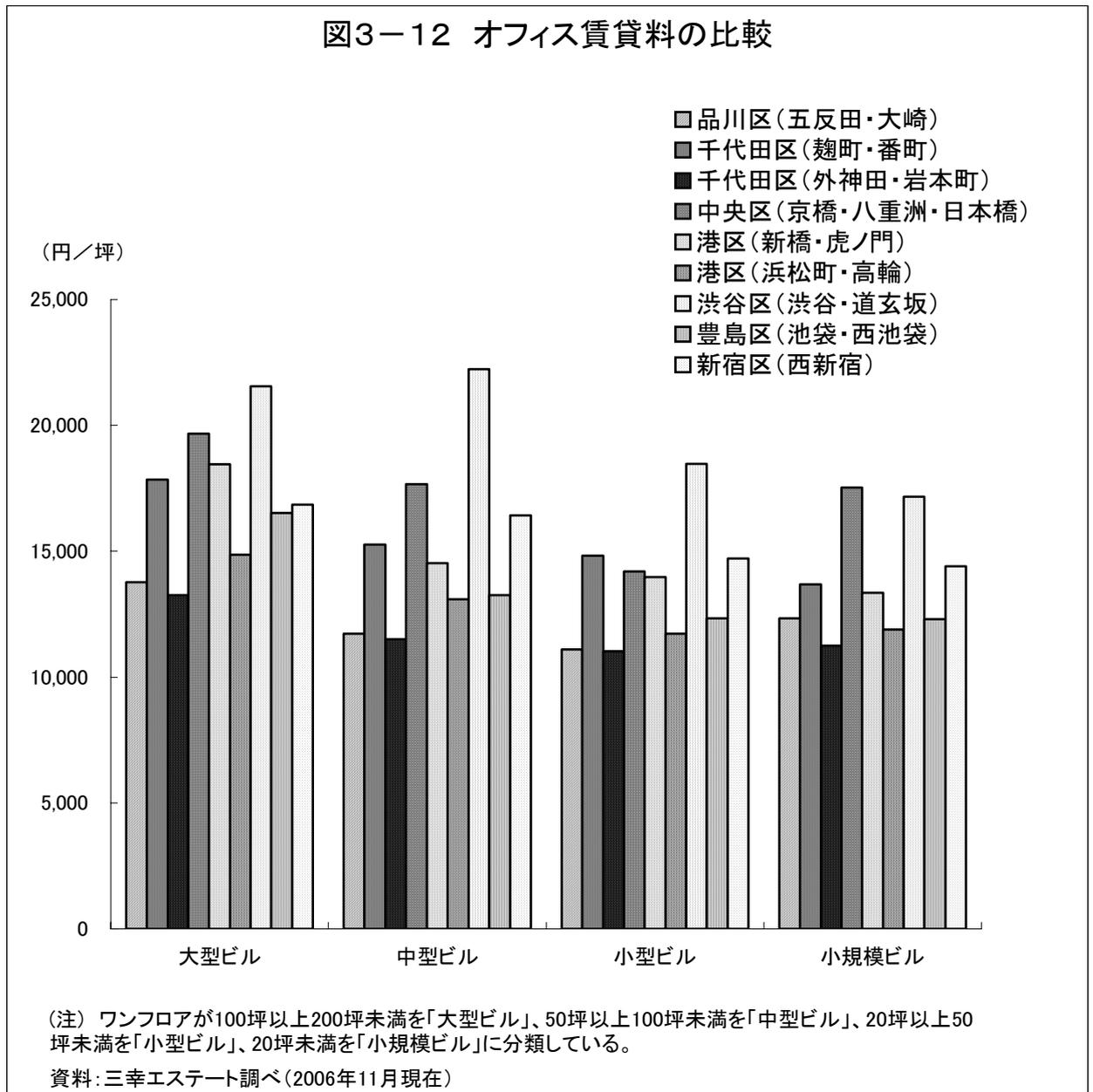
域際収入を増加させることに大きく寄与していることになる。

もちろん、区内創業企業の中にも事業を成長させ、地域経済に大きな役割を果たしている企業は少なくない。転入企業の多くは成長に伴って品川区に移転してきたことから、二つの特徴が際だっているのであろう。

以上のように、転入企業は地域経済に対して相対的に大きな役割を果たしている。ただし、転入企業が品川区という立地を選択した大きな理由は、交通などが便利である割には家賃が安いということにすぎない。したがって、このような立地のメリットを感じることができなくなれば、転入企業はさらなる成長をきっかけに、品川区以外の立地を求めることも十分考えられる。もちろん、区内創業企業であっても同様のことは考えられる。

実際に、すでに約2割の企業が「家賃が高い」ということを、立地のデメリットとしてあげるようになっている。また、オフィス賃貸料を都内の主要なオフィス立地と比較すると、品川区（五反田・大崎地区）の賃貸料は決して安いというわけではなさそうだ（図3-12）。千代田区（外神田・岩本町地区）や港区（浜松町・高輪地区）などは、品川区（五反田・大崎地区）と遜色のない水準である。

図3-12 オフィス賃貸料の比較



したがって、家賃の安さだけでなく、サービス業が品川区に立地するメリットを感じられるように、政策的な支援をすることが重要になるだろう。そして、支援策を立案する際には、営業活動や販路開拓に対する支援、人材の採用に対する助成などを重点的に検討する必要があるものと思われる。

4 拡大指向企業の隘路－深刻な人手不足

今回調査に回答した企業のうち、拡大指向型の企業の特徴の一つが、従業員の不足感が強いというものであった。拡大したいにもかかわらず、人材の確保が成長の隘路（ボトルネック）になっている。

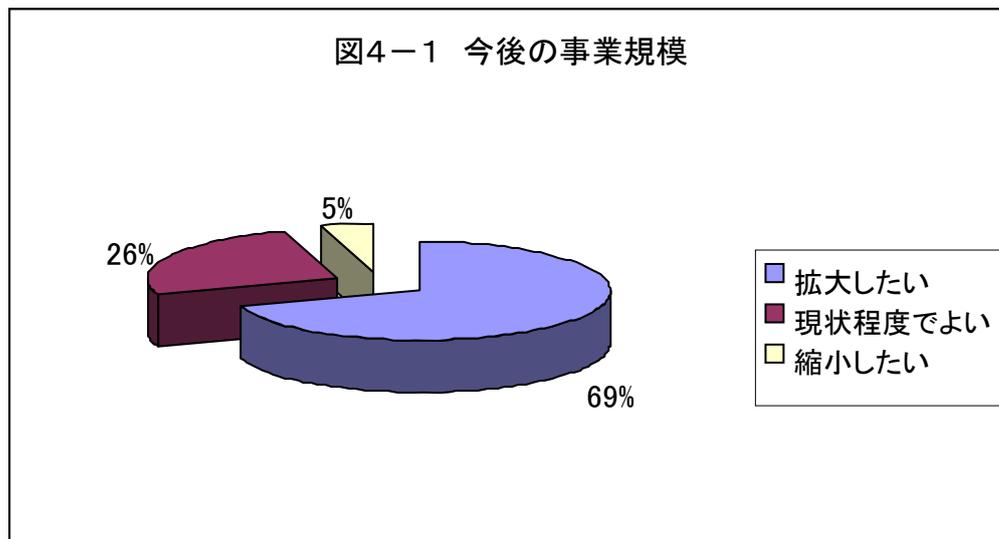
そこで、従業員の不足感が強い企業の特徴を見ると、これらは過去に成長してきた企業であり、経営成果も良い。まさに、品川区としても育成したい企業の一つのタイプである。しかも、このような企業は、業歴も、経営者も、従業員も若い。

不足企業は、経営問題としても人材面に問題を抱えているとともに、品川区に立地するメリットとして事務所の相対的確保のしやすさや家賃の安さをあげる傾向がある。

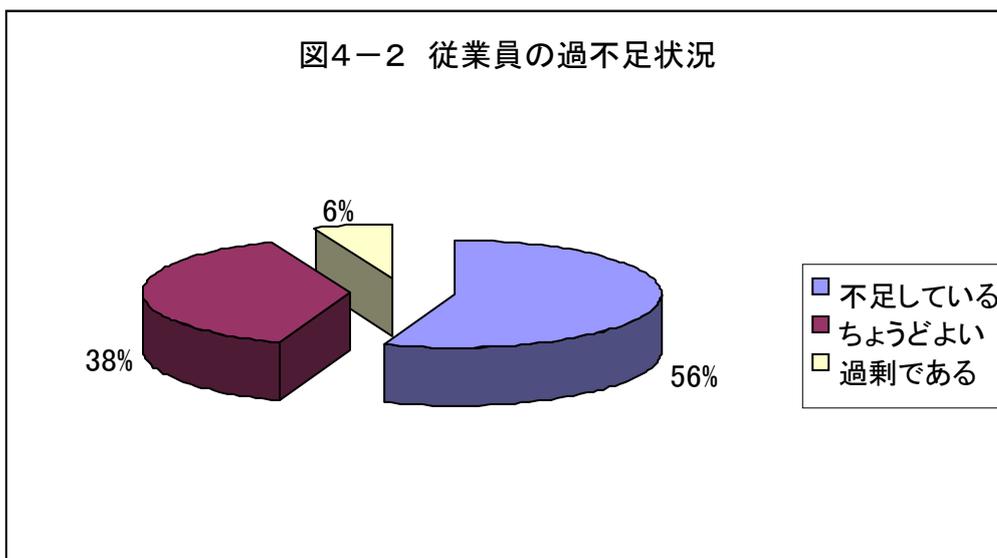
以上の結果から、伸び盛りの若い企業が、引き続き、品川区内で活躍するためには、人材と場所の確保に関する環境整備が重要と考えられる。

（１） 拡大指向企業は人手不足企業

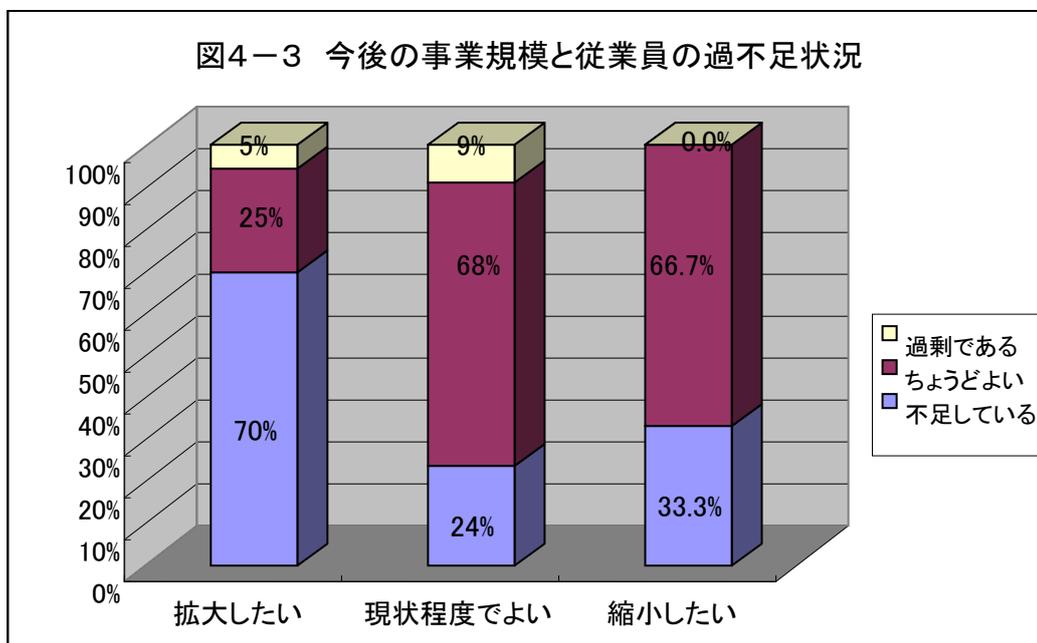
今回のアンケート調査回答企業の特徴の第1は、今後の事業規模に関して拡大したいとする企業（以下、拡大指向企業）割合が高いことである。全体の69%にあたる、133企業中92企業が拡大したいと回答している（図4-1）。



第2の特徴は、従業員が不足しているとする企業（以下、不足企業）割合が高いことであり、こちらは全体の56%にあたる、133企業中74企業が不足と回答している（図4-2）。



そして、第3の特徴として、拡大指向企業の多くは不足企業でもあることである。今後の事業規模別にみると、「拡大したい」に占める「不足している」割合は70%と「現状程度でよい」(24%)や「縮小したい」(33.3%)に比べて格段に多い(図4-3)。



回答企業の企業規模をみると、全体でも20人以上が4割以上を占め、不足企業に限ると、5割以上が20人以上となっている(表4-1)。

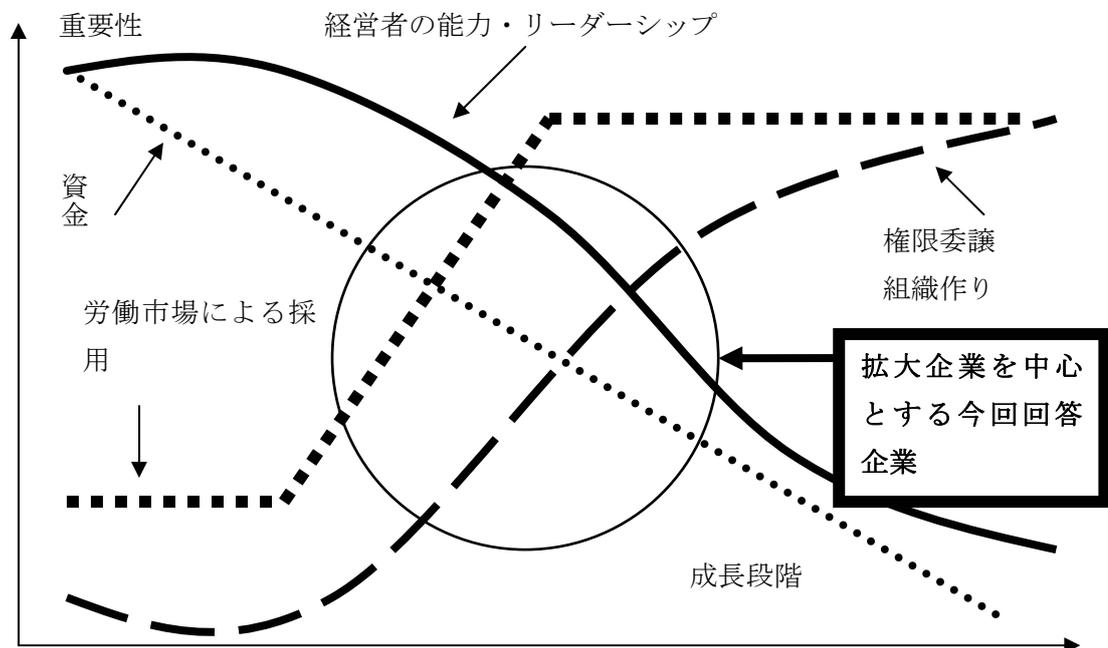
表 4-1 企業規模（従業員数）

	1-19人	20-99人	100人以上	合計
不足企業(N=72)	45.8%	38.9%	15.3%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	80.0%	16.0%	4.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	37.5%	62.5%	0.0%	100.0%
合計(N=130)	58.5%	31.5%	10.0%	100.0%

注) 家族従業員、正社員、パート・アルバイト・派遣社員等をすべて含む

一般に、成長段階に応じて、企業が抱える問題点や企業経営にとっての重要な課題は変化する。規模が非常に小さい場合は、資金の調達と経営者の能力やリーダーシップが最も重要であるが、その次の段階になると、労働市場における採用や権限委譲や組織づくりが重要になると言われている。今回調査企業、とくに拡大指向企業や不足企業は、成長の第2段階であり、成長の痛みを感じ始めるステージに位置する企業群と捉えることができる（図4-4）。

図 4-4 企業の成長ステージと経営問題



資料： Churchill, N. C. and Lewis, V. L. [1983], "The Five Stages of Small Business Growth", Harvard Business Review 61, 3, pp.30-49 の図 12.5 をもとに筆者が加工した。

(2) 従業員の増加状況・現在の過不足状況

これ以降は、拡大指向企業が抱える大きな問題のひとつである、人手不足に焦点を当てるため、調査時点で人手が不足していると回答した企業を不足企業として、不足企業の特徴を見ていくこととする。

今回調査では、不足している場合はその不足人数、過剰の場合はその過剰人数を記入してもらっている。この設問項目で有効な回答をした 131 企業の中で不足企業は 72 企業であり、1 企業当たりの不足人数は約 7.5 人である。一方、過剰企業は 8 企業に止まっており、1 企業当たりの過剰人数は約 4.5 人である。その結果、回答企業全体では 507 人の人手不足が存在している（表 4-2）。

表 4-2 従業員の過不足状況

	企業数	過不足数(人)	1企業当たりの過不足数(人)
不足企業	72	543	7.5
ちょうど良い	51	0	
過剰企業	8	-36	-4.5
合計	131	507	

注) ちょうど良いと回答し、121 人の不足とした企業は不足人数をゼロとした

これらの企業が、創業時点から調査時点までどの程度の雇用を増減させたのかを見ると、現在、過剰感を持つ企業も創業時点と比べると規模を拡大しており、総数では 125 企業で 3657 人を増加させている（表 4-3）。

なお、これ以降は、過剰企業はサンプル数が非常に少ないことから、特にことわりがない限り、分析の対象とはしない。

表 4-3 創業以降の従業員の増減状況

	企業数	創業から調査時点までの増減数(人)	1企業当たりの増減数(人)
不足企業	70	3151	45.0
ちょうど良い	47	421	9.0
過剰企業	8	85	10.6
合計	125	3657	29.3

注) 従業員には、家族従業員、正社員、パート・アルバイト・派遣社員等をすべて含む

先に見たように、不足企業と拡大企業は、かなりの部分で重なっており、実際、不足企業の 86.5% が拡大指向企業であり（表 4-4）、また拡大指向企業の 70% が不足企業である（図 4-3）。

表 4-4 拡大指向の有無

	拡大したい	現状程度で良い	縮小したい	合計
不足企業 (N=73)	86.5%	10.8%	2.7%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	46.0%	46.0%	8.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	62.5%	37.5%	0.0%	100.0%
合計(N=132)	69.7%	25.8%	4.5%	100.0%

(3) 経営状況

不足企業は、経営資源に隘路を抱えているものの、経営成果は良好である。黒字割合は、「ちょうど良い」企業の 29.4%に対して、不足企業は 46.6%である（表 4-5）。また、同業他社と比較した経営状況も、「良い」と「やや良い」を合わせると、65.6%であり、これも「ちょうど良い」企業の 44%を大幅に上回っている（表 4-6）。

表 4-5 現在の収支状況

	黒字	収支トントン	赤字	合計
不足企業(N=73)	46.6%	39.7%	13.7%	100.0%
ちょうど良い(N=51)	29.4%	43.1%	27.5%	100.0%
過剰企業(N=8)	37.5%	62.5%	0.0%	100.0%
合計(N=132)	39.4%	42.4%	18.2%	100.0%

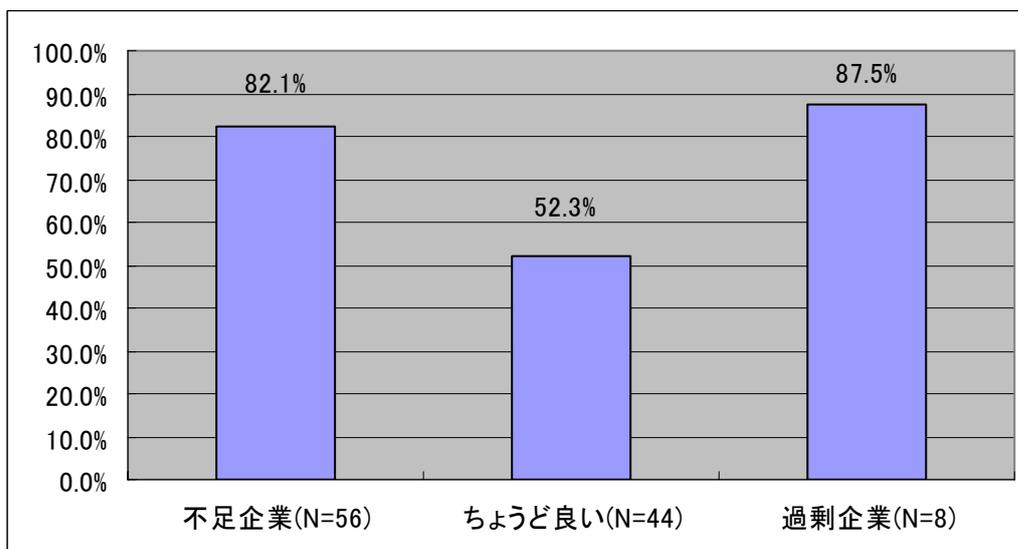
表 4-6 同業他社と比較した経営状況

	良い	やや良い	やや悪い	悪い	合計
不足企業 (N=73)	4.1%	61.6%	26.0%	8.2%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	2.0%	42.0%	44.0%	12.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	12.5%	62.5%	25.0%	0.0%	100.0%
合計(N=131)	3.8%	54.2%	32.8%	9.2%	100.0%

(4) 採用活動・採用体制

不足企業は、採用活動を行っていない結果として従業員が不足しているのではない。不足企業は、「ちょうど良い」企業に比べても、最近 5 年間に採用活動を行った割合は高い。不足企業は、82.1%の企業が採用活動を実施し、「ちょうど良い」企業は、52.3%に止まっている（図 4-5）。

図 4-5 採用活動の有無（最近 5 年間に採用活動を行った企業割合）



採用している学歴を見ると、不足企業ほど高学歴（大卒相当）の新卒割合が高い。また、高卒を含めると、不足企業は約 4 割、「ちょうど良い」企業は 4 分の 1 程度を新卒市場から採用している。この部分は、大企業との競争が非常に激しいところと考えられる（表 4-7）。

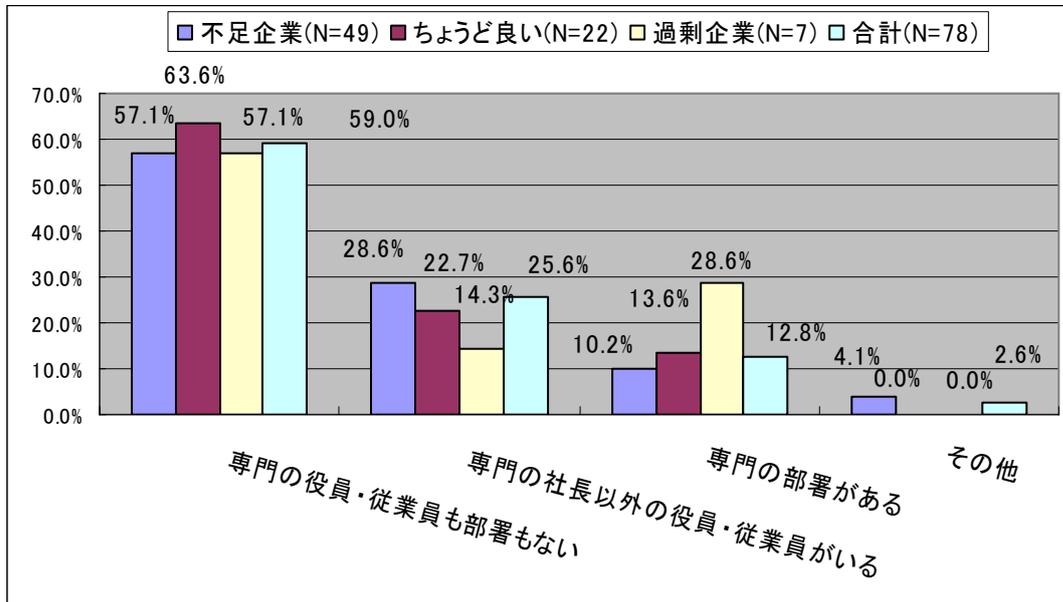
表 4-7 採用している正社員の学歴等（現在）

	新卒 (中卒・高卒相当)	新卒 (大卒相当)	中途採用 (経験者)	中途採用 (未経験者)	その他	合計
不足企業 (N=49)	10.2%	28.6%	51.0%	10.2%	0.0%	100.0%
ちょうど良い (N=23)	8.7%	17.4%	56.5%	13.0%	4.3%	100.0%
過剰企業 (N=7)	0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	100.0%
合計 (N=79)	8.9%	25.3%	53.2%	11.4%	1.3%	100.0%

(注)「6」と回答したものは除いている

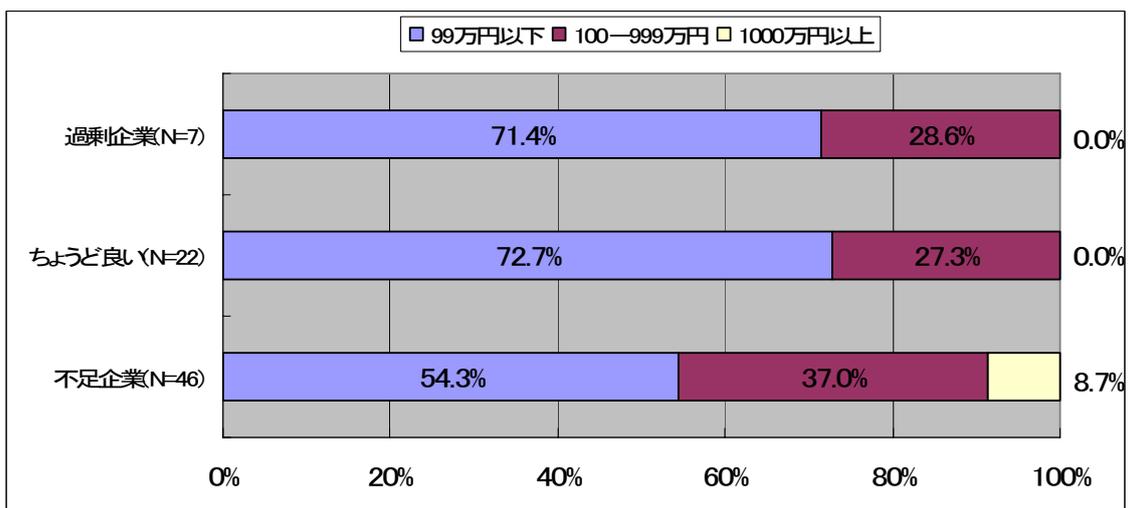
採用体制を見ると、不足企業は、「ちょうど良い」企業に比べて、社長以外の専任者がいる割合がやや高い。しかし、両者にはそれほど大きな違いはないと言える（図 4-6）。採用活動が活発化し、また大企業と競合する部分も多い中で、不足企業の中には、採用体制が整備されていない企業も少なくないことが伺われる。

図 4-6 採用体制



正社員採用のための費用の分布を見ると、不足企業は、「ちょうど良い」企業に比べると、100万円以上の割合が高い。しかし、100万円未満の割合も54.3%と半分以上を占めている（図4-7）。

図 4-7 正社員採用のための費用（1年間）



注) 過去5年間に正社員の採用活動を行った企業に尋ねたものである。

また、30歳代や40歳代に支払っても良いとする年収の水準も高く、正社員の能力開発に対する自己評価も、「ちょうど良い」企業に比べて高い(図4-8, 9, 10)。

図4-8 30歳以上の従業員に支払ってもよい年収

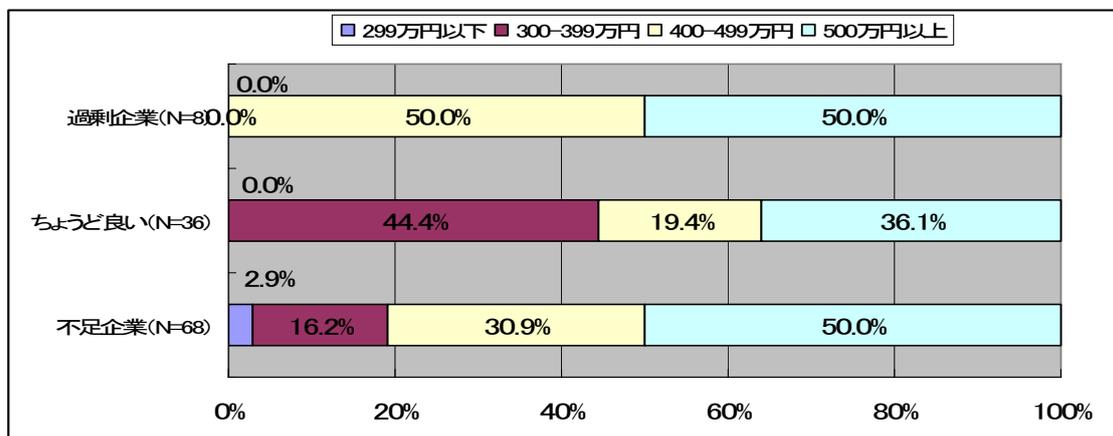


図4-9 40歳以上の従業員に支払ってもよい年収

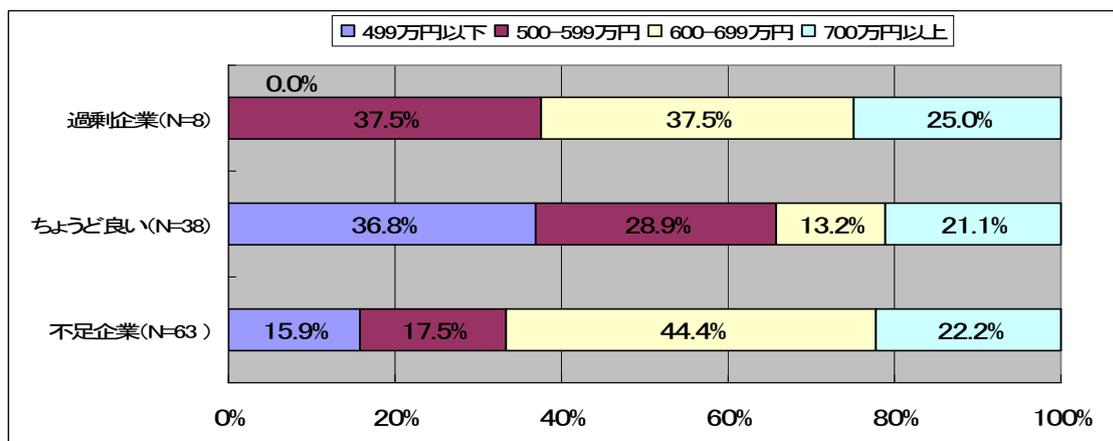
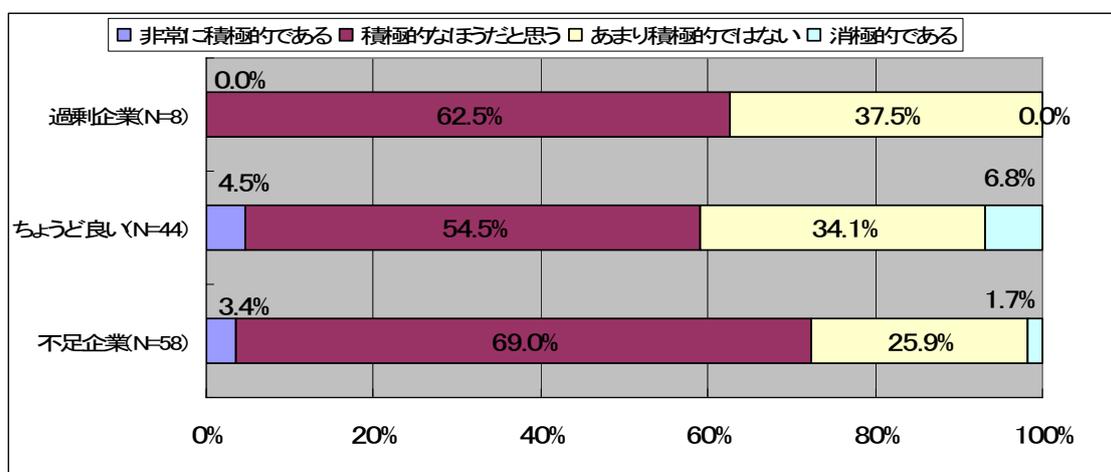


図 4-10 正社員の能力開発に対する自己評価



(5) 企業の属性

不足企業の属性的な特徴を簡単に示すならば、それは、企業規模が大きく、業歴も経営者も従業員も若い企業である。

企業規模を見ると、20人以上の割合が54.7%を占め、「ちょうど良い」企業の20%を大幅に上回っている。従業員からの紹介などのインフォーマルなチャネルを使った採用活動が難しくなり、フォーマルやチャネルへの依存度や労働市場からの採用のウェイトが大きくなり始める規模が20人前後と言われるので、ちょうどそのあたりの規模の企業が不足企業に多い(表4-8)。

表 4-8 企業規模 (従業員数)

	1-19人	20-99人	100人以上	合計
不足企業(N=72)	45.8%	38.9%	15.3%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	80.0%	16.0%	4.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	37.5%	62.5%	0.0%	100.0%
合計(N=130)	58.5%	31.5%	10.0%	100.0%

注) 家族従業員、正社員、パート・アルバイト・派遣社員等をすべて含む

不足企業の業歴を見ると、9年以下が25.7%と4社に1社の割合であり、10-19年以下も35.1%と多い(表4-9)。経営者の年齢では、44歳以下が多いことと70歳以上が少ないことが特徴である(表4-10)。業歴が若いこと、そして経営者が若いことから、不足企業は、創業者世代の企業の割合が高いことが伺われる。また、社員の平均年齢の分布も、29歳以下が21.9%と、「ちょうど良い」企業の8.0%に比べて、相当高い。一方、50歳以上は5.5%と、「ちょうど良い」企業の20.0%よりもかなり低くなっている(表4-11)。これを、

若い年代に対する求人意欲の強さと考えると、労働市場の特に競争の激しい分野で採用活動を行っていることが不足企業であると言える。

表 4-9 企業の業歴

	9年以下	10-19年	20-29年	30年以上	合計
不足企業(N=74)	25.7%	35.1%	17.6%	21.6%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	18.0%	30.0%	26.0%	26.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	12.5%	37.5%	12.5%	37.5%	100.0%
合計(N=132)	22.0%	33.3%	20.5%	24.2%	100.0%

表 4-10 経営者の平均年齢

	44歳以下	45-59歳	60-69歳	70歳以上	合計
不足企業(N=73)	21.9%	43.8%	28.8%	5.5%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	8.0%	50.0%	22.0%	20.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	12.5%	50.0%	37.5%	0.0%	100.0%
合計(N=131)	16.0%	46.6%	26.7%	10.7%	100.0%

表 4-11 社員の平均年齢

	29歳以下	30-39歳	40-49歳	50歳以上	合計
不足企業(N=73)	21.9%	43.8%	28.8%	5.5%	100.0%
ちょうど良い(N=50)	8.0%	50.0%	22.0%	20.0%	100.0%
過剰企業(N=8)	12.5%	50.0%	37.5%	0.0%	100.0%
合計(N=131)	16.0%	46.6%	26.7%	10.7%	100.0%

(6) 経営上の問題点

ここでは、「現在どのような点で苦勞していますか」という設問に対する回答を、経営上の問題点と捉えて、次のように分類した。

業界の低迷は、企業を取り巻く外部環境の問題なので、外部環境・競争環境関連とした。

人件費がかさむ、受注単価・販売単価が安い、そして外注費などの原価がかさむの3つは、もちろんコスト関連である。ただし、このようなコストは、外部要因として捉えるのか内部要因として捉えるのかは簡単にはわからない。ここでは、外部環境・競争環境に近いと考える。

サービスの企画・開発、顧客の開発、そして進行管理や品質管理の3つは、事業機会・供給システム関連とした。何を、誰に、どのように販売するかに関

当する。

従業員の量的不足、即戦力となる従業員の採用、そして従業員の育成・管理は人材関連で括り、資金繰りと金融機関からの借入れは資金関連とした。この2つは経営資源関連であるが、人材と資金の2つに分けた。

最後に、経営知識の不足と後継者の育成は、経営者関連もしくは基本関連と考える。

以上のように分類すると、不足企業は、「ちょうど良い」企業と比べて、サービスや製品を供給するプロセスと人材において、特に問題を抱えている企業と見ることができる。人材の不足によって、製品やサービスの供給に影響を及ぼしている点もあるかもしれない（図4-11、表4-12）。

図4-11 不足企業の経営上の問題点

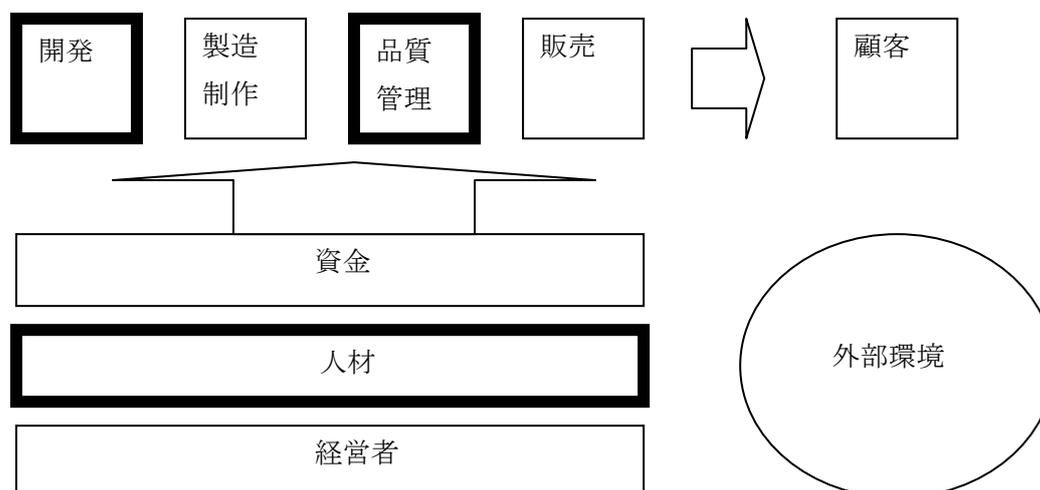


表4-12 経営上の問題点（マルチアンサー）

①外部環境・競争環境関連

外部環境・競争環境関連	
	業界の低迷
不足企業	13.5%
ちょうど良い	32.0%
過剰企業	25.0%
合計	21.2%

コスト関連			
	受注単価等が安い	外注費がかさむ	人件費がかさむ
不足企業	35.1%	8.1%	21.6%
ちょうど良い	34.0%	14.0%	24.0%
過剰企業	50.0%	0.0%	37.5%
合計	35.6%	9.8%	23.5%

②事業機会・供給システム関連

事業機会・供給システム関連

	サービスの企画・開発	顧客の開拓	進行管理や品質管理
不足企業	28.4%	51.4%	14.9%
ちょうど良い	18.0%	62.0%	6.0%
過剰企業	37.5%	62.5%	50.0%
合計	25.0%	56.1%	13.6%

③経営資源関連

人材関連			
	従業員の量的不足	即戦力の採用	従業員の育成・管理
不足企業	47.3%	60.8%	66.2%
ちょうど良い	2.0%	20.0%	30.0%
過剰企業	12.5%	37.5%	50.0%
合計	28.0%	43.9%	51.5%

資金関連		
	資金繰り	金融機関からの借り入れ
不足企業	27.0%	13.5%
ちょうど良い	26.0%	18.0%
過剰企業	25.0%	25.0%
合計	26.5%	15.9%

④ 経営者関連

基本関連		
	後継者の育成	経営知識の不足
不足企業	18.9%	14.9%
ちょうど良い	24.0%	10.0%
過剰企業	12.5%	37.5%
合計	20.5%	14.4%

(7) 品川区の立地に関するメリットとデメリット

不足企業、「ちょうど良い」企業に関わらず、基本的には品川区に立地していることに対する満足度は高い。特に、事前に予測されたことではあるが、交通が便利、顧客に近い、自宅に近い、従業員の通勤に便利といった、交通アクセスに関する項目で評価が高い。また、拡大指向企業の特徴としては、家賃の安さや従業員の採用をあげる企業割合が、水準としては低いものの、「ちょうど良い」企業と比べると高くなっている（表4-13）。

また、デメリットを見ると、メリットで見たように、基本的には満足度の高さを反映した結果になっている。ただし、その中で、特に不足企業では、従業員の確保の割合が高く、また全般に、事務所・店舗の確保を指摘している。これは、昨今の経営環境の変化をそのまま反映した結果と言える（表4-14）。

表4-13 品川区に立地するメリット（マルチアンサー）

	顧客に近い	外注先に近い	自宅に近い	大学等に近い	事務所・店舗の確保
不足企業	41.1%	6.9%	34.2%	1.4%	12.3%
ちょうどよい	44.1%	12.0%	38.0%	6.0%	18.0%
過剰企業	42.9%	28.6%	42.9%	0.0%	0.0%
合計	45.3%	10.0%	36.2%	3.1%	13.8%

	従業員の通勤に便利	交通が便利	家賃の安さ	従業員の採用	市場規模の大きさ	競争相手が少ない
不足企業	28.8%	63.0%	23.3%	6.8%	5.5%	2.7%
ちょうどよい	26.0%	54.0%	16.0%	0.0%	4.0%	2.0%
過剰企業	28.6%	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%
合計	27.7%	60.8%	20.0%	3.8%	4.6%	3.1%

表４－１４ 品川区に立地するデメリット（マルチアンサー）

	顧客に遠い	外注先に遠い	自宅に遠い	大学等に遠い	事務所・店舗の確保
不足企業	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	21.9%
ちょうどよい	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
過剰企業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
合計	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	20.6%

	従業員の通勤 に不便	交通が不便	家賃の高さ	従業員の採用	市場規模の小さい	競争相手が多い
不足企業	2.7%	6.8%	7.8%	20.5%	1.4%	16.4%
ちょうどよい	2.0%	6.1%	20.0%	0.6%	10.0%	24.0%
過剰企業	12.5%	0.0%	62.5%	25.0%	12.5%	25.0%
合計	3.1%	6.2%	21.4%	15.3%	5.3%	19.8%

（８） 要望する支援策

要望する公的支援策を見ると、不足企業、「ちょうど良い」企業に共通して多いものは、融資、事務所・店舗、販路開拓、そして所得税である。また、不足企業と「ちょうど良い」企業の差が比較的大きい項目は、人材の紹介、人材の採用、そして人材の育成と、人材関連に集中している（表４－１５）。

以上から考えると、品川区の企業全体に押し並べて効果のある政策は、（所得税は区では対応できないので）融資、事務所関連、販路開拓支援であり、不足企業にターゲットを絞るのであれば、人材関連になるであろう。

表４－１５ 要望する支援策（３つまでのマルチアンサー）

人材関連			
	人材の紹介	人材の採用	人材の育成
不足企業	24.7%	45.2%	31.5%
ちょうど良い	5.9%	15.7%	13.7%
過剰企業	0.0%	65.2%	50.0%
合計	15.9%	34.8%	25.8%

資金関連		
	融資	出資
不足企業	27.4%	8.2%
ちょうど良い	37.3%	13.7%
過剰企業	37.5%	0.0%
合計	31.8%	9.8%

設備や事業所関連		
	機械・設備	事務所・店舗
不足企業	1.4%	30.1%
ちょうど良い	3.9%	27.5%
過剰企業	0.0%	0.0%
合計	2.3%	27.3%

その他			
	人脈	販路開拓	所得税
不足企業	12.3%	37.0%	31.5%
ちょうど良い	13.7%	47.1%	43.1%
過剰企業	12.5%	50.0%	25.0%
合計	12.9%	41.7%	35.6%

Ⅱ。事例調査

1. 株式会社ビット

株式会社ビット			
所在地	(本社) 東京都品川区西五反田 8-8-20 ダーバン本社ビル (東北事業所) 宮城県仙台市青葉区立町 1-3 広瀬通KKビル (関西事業所) 大阪府大阪市西区立売堀 1-3-13 第三富士ビル		
代表者	(代表取締役会長) 北原 慎庸 (代表取締役社長) 加賀谷 龍一		
事業内容	ソフトウェア開発、ハードウェア開発・製造		
創業年月	1971年7月	資本金	1億2,500万円
従業者数	224人(本社131人、東北67人、 関西26人)	年間売上	32億6,200万円(2006年3月期)
URL	http://www.bits.co.jp/		

1 事業の概要

株式会社ビットの事業は、ハードウェア開発・製造とソフトウェア開発の二つに分けられる。売上構成比は前者が10%、後者が90%となっている。

(1) ハードウェア開発・製造

ハードウェア部門では、通信・制御関連のハードウェアを手がけている。通信計測器(機器間のデータの流れをデジタル化して表示する装置など)や各種変換器(RS232C端子をLAN端子に変換するアダプターなど)を自社製品として開発・販売もしている。また車載用情報高速伝送装置(車両実験における各種データや画像を高速圧縮し、蓄積装置へ伝送する装置)や車載用セキュリティ制御装置(車両の位置確認やドアのロック/アンロックなどの状態を把握し、無人で車両の貸出をコントロールする車載装置)などの開発・製造を受託している。

(2) ソフトウェア開発

ソフトウェア部門は、組み込みソフトウェアと業務系ソフトウェアに大別できる。いずれも請負受託することが多い。売上構成比は前者が40%程度、後者が60%程度である。

組み込みソフトウェアは近年市場が急拡大しているが、当社は市場が小さかったころから取り組んでいた。搭載されるハードウェアは携帯電話や車載関連、

情報家電などさまざまである。

業務系ソフトウェアは、基幹業務システムのような一般的なものは少なく、通信系や制御系に関連するシステムに特化し、特徴を打ち出そうとしている。例えば、道路交通管理システムや新聞編集システムなどの開発を受託している。

2 人材の採用・育成に関する取り組み

(1) 採用に関する取り組み

採用にあたっては、採用の仕事を中心として行う担当者を1人置き、ピーク時には2人が手伝うという体制をとっている。大卒を中心に毎年15人前後の新卒を採用している。

同社が採用ルートとして重視しているのは、大学の教授とのチャンネルである。卒業生が同社に入社したのをきっかけにチャンネルを開拓した。現在、強いつながりをもつ大学は室蘭工業大学や北見工業大学など10校程度にのぼり、これらの大学から年間の採用数の6割程度を占める。1981年に東北事業所を開設したのは、岩手大学や秋田大学、山形大学などから地元志向の強い学生を採用するためである。これらの大学には、採用担当者や管理職が年に2～3回訪問するほか、社内報を送付したりして常に接触して、教授とのチャンネルを維持するようにしている。

採用面接は3回行い、同社と相性が合うかどうかを見極めている。その際重視しているのは、ソフトウェア開発に興味をもち、面白いと思える人かどうかということである。

(2) 育成に関する取り組み

採用時に本人の希望と適性をもとに、組み込み系か業務系かの配属を決定する。前者はソフトウェアだけでなくハードウェアにも精通しなければならないことから、育成するのに長期間を要する。したがって、いったん業務系に配属されると組み込み系へと途中で異動することは容易ではない。

入社後数カ月はプログラム作成の研修を行い、その後はOJTを主体として育成する。そして、機会を見ながら外部のセミナー（1日～1週間程度）に参加させ、新しい技術などを習得させるようにしている。例えば、組み込み系であれば公的機関の研修や松下電器の研修などに参加させている。また、年次に応じて層別研修を行っている。

従業員の評価制度は業績評価と人事考課の二本柱である。業績評価は半年ごとに行い、賞与に反映するようにしている。事業所単位の目標達成度とそれに対する個人の貢献度を組み合わせて業績を評価しており、賞与は平均からプラスマイナス20%程度の差が生じるようになっている。人事考課は年に1回実施

し、昇級・昇格に反映させている。人事考課では、業績よりもむしろプロセスを評価するようにしている。

同社はレクリエーション活動にも積極的なようである。同好会クラブは野球やテニス、剣道、釣り、ゴルフ、サッカー、スキー、天文観測など多岐にわたる。また、同社の社内報「飛翔」(年3～4回発行)は、会長や社長、取締役からのメッセージを掲載したり、従業員の特技や日常を紹介したりと、中小企業の社内報にしては充実している。

以上のような研修制度や評価制度、レクリエーション活動などが従業員のモラルを高めていることから、同社の定着率はきわめて高い。退職者は年間数%程度にとどまっている。



自社製品「Fresh みえちゃん」

2. 日本システム開発株式会社

日本システム開発株式会社			
所在地	東京都品川区南大井 5-26-11 ただし、本社は徳島県徳島市庄町 5-81-80		
代表者	金岡 秀司		
事業内容	業務系のソリューション型のソフトウェア開発、ペン入力装置などのオリジナル製品の開発		
創業年月	1973年6月	資本金	9,800万円
従業者数	70人（東京都と徳島におよそ半 分ずつ勤務している）	年間売上	8億5,061万円（2006年4月期）
URL	http://www.jsdnet.co.jp/		

1 事業の概要

創業以来、バブル経済が弾けるまでは SE やプログラマーの派遣を中心に事業を展開していた。最も従業員が多かった時は約 200 人である。バブル経済が終焉して、受注が急減した年は、すでに派遣を見込んで採用した新入社員の行き場がなくなり、数ヶ月の間は、コンピュータの販売を行ったりして乗り切った。そのような経験を生かして、現在のような受託開発の仕事が中心となり、また平成 4 年の東京営業所の設置につながった。

受注先は、同じ企業や同じ業種に集中しないように心がけている。それは、500 人規模の同業者が、銀行のオンライン関係の仕事に特化し、あっという間に倒産してしまったような例を目の当たりにしたからである。

組織は、事業部門としては、SI（システム・インテグレーター）事業、電子機器事業（ペン入力装置などの製品を開発する事業）、そして営業の 3 つがあり、その他、管理があり、合計 4 つの部署に分かれている。SI 事業はさらに 4 つに分かれている。

（1）受託業務

業務系ソリューションが得意である。具体的には、建設業の会計システム、リフォーム業の見積システム、教育関連会社の WEB 通信教育システム、銀行の動産・不動産管理システム、物流会社の売上ランキングシステム、金属加工業の生産管理システム、そして遊技場の本部・店舗管理システムなどである。

一件当たりの受注額は 2000-3000 万円が主体であるが、幅で言えば、500 万円から 1 億円の範囲である。標準的な仕事の場合、3-4 人が数ヶ月単位で一つの仕事をこなしているようなイメージである。

SI 事業のグループ間では 3 年に 1 回程度、人員の入れ替えを行う。また、グ

ループ間での人の貸し借りは日常的に起きている。

(2) オリジナルプロダクトの開発・販売

SI 事業では、販売管理システム、会計システムのパッケージを持っており、販売・開発時のベースシステムとしている。

センサー関連製品の電子ペンは、筆圧変化をデータ化することができるボールペンである。平成9年には第1回徳島ニュービジネス大賞最優秀賞を受賞した。パソコンに接続すれば、筆圧データをデジタル化し、個人の特徴からサイン認証が可能となるほか、色々な筆圧分析を行うことが可能であるような製品である。

2 人材の採用・育成に関する取り組み

(1) 採用に関する取り組み

従来、新規採用はすべて徳島で行っていた。徳島新聞が主催する採用フェアや採用広告に参加する。独自での採用説明会も行っている。採用フェアでは、会場で行き場所を探しているような学生をブースまで連れて来るなど、極めて積極的に動いている。このような取り組みによって、最近10年間は、大卒を中心に5-10人程度を採用してきた。ただし、昨今の採用難を見込んで、ここ数年は、高卒や専門学校卒まで対象を広げている。

大学の教員との連携は、かつてほどは効果的ではない。学生が自分で見つけてしまうからである。ただし、以前徳島大学に勤務し、今高知工科大学に移った教授の学生がインターンシップからのつながりで採用したケースはある。

採用費用としては年間300万円くらい。専任の担当者ではなく兼任である。内定後のフォローは、以前は秋からであったが、今は春に繰り上がり、ほぼ1年間かけて内定後のケアをしている。採用試験は、筆記試験として一般教養、専門、小論文、そして集団面接、技術者による面接、そして社長か常務(社長の長女)による面接で決まる。

新卒の場合、文系か理系かにはこだわらない。ただし、中途採用は経験を重視する。

33期から36期にかけては10人ずつ増員したい。現時点では3人足りない。採用にあたっては技術者のレベルアップをすることを訴えることにしている。

(2) 育成に関する取り組み

給与は平均よりやや低いかもしれない(独立系はメーカー系よりも低いのが一般的)。技能を有する社員の給与を業界平均並みにすることが今後の方針の一つ

である。

徳島と東京で事務所が分かれていることの難しさはある。何年か前に給与面の差をなくしたが、再び見直して、住宅手当などに修正を行った。徳島で採用した社員を東京に転勤させるのは、むしろ難しい。

年齢的には20歳代、30歳代が中心。女性の割合は10%くらい。理想は半分半分になることである。

朝礼は徳島と東京で同時に行う。内容は社是などの唱和である。建物の掃除を毎朝行い、その後9時から仕事。また、JSDサミットと称して、社員同士の親睦をはかる場を作り、フットサルの大会を開いたり、ビール工場を見学したりする。

7人くらいで構成される教育委員会という組織がある。月に2回程度メールマガジンを発行したりする。また、ある技術を取得するために研修に行かせることもある。言語教育だけではなく、新卒には販売士の資格を取らせたりする。教育委員会は10年ほど前に発足した。会社は、サポートはするが運営は自主性にまかせている。ある資格（データベースの資格、情報処理、マイクロソフト社の試験など）に合格すると、受験費用の全額を会社が補助する。社員全体の中にサポートする雰囲気はある（試験日の調整など）。東京支社の5人が資格取得の勉強をするというので、日曜日に事務所を開放したこともあった。

5年間隔でその間の核になる社員が数名育っている。特に、バブル崩壊後の苦しい時代に退職せずに頑張ってくれた社員の中に、現在、同社の核になっている人が多い。



3. アイ・メットエレクトロニクス株式会社

アイ・メットエレクトロニクス株式会社			
所在地	東京都品川区西五反田 7-8-11 五反田第三長岡ビル		
代表者	梶 一哉		
事業内容	ソフトウェア開発、システム構築・運用管理		
創業年月	1994年10月	資本金	4,000万円
従業者数	97人	年間売上	8億5,000万円(2006年3月期)
URL	http://www.imet.co.jp/		

1 事業の概要

アイ・メットエレクトロニクス株式会社には、①情報通信システム事業部（所属するエンジニア 30 人）、②ネットワーク事業部（同 21 人）、③テレコム事業部（同 37 人）、④ソリューション事業部（5 人）と、四つの事業部がある。

同社の事業内容は大きく二つに分けられる。一つはクライアントからの受託業務である。クライアント別に設けられた①～③の事業部が担当している。もう一つは、ソリューション事業部が担当するオリジナルプロダクトの開発・販売である。

(1) 受託業務

受託業務の大半は、クライアントの開発現場に常駐する業務である。主として次のような業務を行っている。

システム開発：大手メーカーや保険会社などをエンドユーザーとして、基幹業務システムの開発などを請け負っている。同社の強みは、通信関係の組み込みソフトを得意とすることである。

システム運用管理：大手メーカー系の企業を通じて日本の JAXA（宇宙航空研究開発機構）が NASA（アメリカ航空宇宙局）に依頼している衛星監視システムの運用・管理（24 時間、三交代制）などを請け負っている。

(2) オリジナルプロダクトの開発・販売

ソリューション事業部では、オリジナルプロダクトの開発・販売を手がけている。同社は、個人情報保護法や 2006 年に成立した「金融商品取引法」（いわゆる日本版 SOX 法）など、企業の情報管理に対する規制が強化されることを見越して、2～3 年前から情報セキュリティ関連のソフトやサービスの開発・販売に力を入れている。

その一つは情報漏洩対策ソフト「Total Security Fort」である。データやファイルの無断持ち出し、パソコンの盗難や紛失、誤操作などといったセキュリテ

イー上のリスクを制御するさまざまな機能を備えている。もう一つは、ウェブ
サイト安全証明サービス「HACKER SAFE」である。これはアメリカのスキヤナ
ート社が開発したサービスで、同社はスキヤナート社と代理店契約を結んでい
る。スキヤナート社がウェブサイトにセキュリティー上の脆弱性があるかどう
かを検査し、危険度の低いウェブサイトには安全証明を付与するというサー
ビスである。危険度が高い場合、代理店がサイトに修正を施したり、対応策
を指導したりする。アメリカでは、主にショッピングサイトで普及している。
以上のほかにも、同社は指紋認証システムなどを開発・販売している。

システム開発や運用管理の受託業務は、投入できるエンジニアの人数によ
ってこなせる業務量に一定の限度がある。それに対してオリジナルプロダク
トは、いったん開発するとそのような制約は少ない。エンジニア不足のなか、
同社がオリジナルプロダクトに力を入れている背景には、このような事情も
ある。

2 人材の採用・育成に関する取り組み

(1) 採用に関する取り組み

同社は 2005 年ころからエンジニア不足を実感するようになった。現在
は 30 人程度不足しており、開発案件の打診を受けても断らざるを得ない状
況にある。このようななか、同社は採用に関して次のような取り組みを行っ
ている。

常務とその下にいる採用担当部長の二人が採用業務を担当する体制をと
っている。採用担当部長は、大手電機メーカーで人事を担当していた人を
退職後にスカウトした。週に 3 日程度の出社であり、採用業務を専任し
ている。採用面接には、常務と採用担当部長、現場の事業部長の三者があ
たる。面接時に、どんな仕事をしたいのか応募者の希望を尋ね、なるべ
く希望に添えるように配置を考えている。

新卒の採用ルートは、主に専門学校（2 校）や都立技術専門学校などの企
業説明会である。また、採用時期が 9 月にずれる帰国子女も同社は積極
的に採用している。

同社が新卒を採用するようになったのは、8 年前（1999 年）ころから
である。当時は就職氷河期にあたったことから 150 人も応募してきたこと
もあったが、現在は応募が少ない。このため、最近では中途採用に力を
入れている。

直近の中途採用者は 20 人にのぼる。採用ルートは、ジョブパークなど
での企業説明会のほか、自衛隊の退任者へのアプローチがある。自衛隊
は 2 年ないしは 3 年間で 1 任期として勤務することになっており、最近
は就職難の時期に入隊した人が退任する時期に当たっている。このため
高学歴者が多い上に、任期中に資格を取得する人も少なくない。防衛省
でも退職自衛官の再就職促進に力を入れており、専門の職業紹介所もあ
るほどだ。同社はこのようなルートを用

いて、経歴や資格などを参考にして退職自衛官にアプローチしているのである。

（２）育成に関する取り組み

人材の育成は OJT が中心となる。それぞれ所属する事業部の部長が育成の責任者である。事業部長には、梶社長のかつての上司や大手電機メーカーの OB など、部下のマネジメントに長けたベテランを充てている。

さらに人材育成を主眼として制度化していることもある。一つは、資格取得の奨励である。資格を取得するための費用だけでなく、同社が設定している資格の等級に応じて奨励金を支給している。資格等級は 1 級～5 級の 5 段階に分かれ、5 級（情報処理技術者試験のプロジェクトマネージャーやシステムアナリストなどの資格に相当）は 10 万円、1 級（同システムアドミニストレータやオラクル社のオラクルマスターシルバーなどの資格）でも 3 万円である。

もう一つは、退職者に対するヒアリングである。同社は採用の 3 年後の定着率が 90% 以上と高いが、それでも退職する人はいる。ヒアリングを通じてその退職理由を探り、マネジメントのヒントにしようとしている。さらに、今期からは希望する仕事の自己申告制度を設ける予定である。なるべく希望する仕事を担当できるようにしたいと考えている。

以上のほかにも、社内報をネット配信したり、従業員が主導して野球やスキーなどの同好会を発足させたりするなど、レクリエーションにも力を入れている。

以上のような取り組みを通じて、同社は従業員を質・量ともに高め、2009 年には 150 人体制を実現したいと考えている。

品川区内のサービス産業に関するアンケート

東京商工会議所品川支部

記入上のお願い

1 このアンケートには、経営者ご自身がお答えください。
2 ご回答にあたっては、該当する番号に○をお付けください。また、内と()内には、数字
または具体的内容をご記入ください。

I 貴社および経営者の概要についておたずねします。

問 1 現在の業種は次のうちのどれですか。複数の業種に該当する場合は、売上高が最も大きい業種を選んでください。

1 ソフトウェア業	20.7%
2 情報処理・情報提供サービス業	6.7%
3 インターネット関連サービス業	4.4%
4 ビデオ・CD制作業、出版業	3.0%
5 医療、福祉	2.2%
6 教育、学習支援業	3.7%
7 一般消費者を主な顧客とするサービス業（1～6を除く）	5.9%
8 会社、団体、官公庁などを主な顧客とするサービス業（1～6を除く）	26.7%
9 印刷、印刷関連業	14.1%
10 その他（ <input type="text"/> ）	12.6%

問 2 現在の事業の主な内容を具体的にご記入ください。

(例)・金融機関向けのシステム開発をメーカー系のソフトウェア会社から請け負っている。

(例)・生産管理システムや顧客管理システムをエンドユーザーから直接請け負っている。

<hr/>

問 3 創業したのはいつですか。

1 昭和
2 平成 年

昭和 54 年（1979 年）以前 27.1%
昭和 55 年～平成元年（1980 年代） 33.8%
平成 2 年～平成 11 年（1990 年代） 27.8%
平成 12 年以降（2000 年以降） 11.3%

問 4 経営形態は次のうちどれですか。(1)創業時と(2)現在についてお答えください。

また、現在法人組織である場合は、資本金もご記入ください。

(1) 創業時 1 個人企業 31.8% 2 法人組織 68.2%
(2) 現在 1 個人企業 10.4% 2 法人組織 89.6%

→ 資本金

億 万円

問 5 経営者の(1)性別と(2)現在の年齢をお答えください。

(1) 性別 1 男 93.3% 2 女 6.7%

(2) 現在の年齢 歳

II 事業所の立地についておたずねします。

問 6 事業所の住所をご記入ください（丁番以下は不要です）。事業所が複数ある場合は、主たる事業所の住所をご記入ください。

東京都 区、市 町

品川地区	18.5%	大崎地区	48.8%
大井地区	14.7%	荏原地区	15.5%
八潮地区	1.6%		

問 7 創業時の事業所の立地はどこですか。

1	品川区	62.7%	2	東京 23 区以外	6.0%
3	東京 23 区 (品川区を除く)			<input type="text"/> 区	31.3%
	千代田区	4.5%		中央区	1.5%
	港区	8.2%		新宿区	1.5%
	文京区	0.8%		江東区	0.8%
	目黒区	4.5%		大田区	3.7%
	世田谷区	2.2%		渋谷区	3.0%
	豊島区	0.8%			

問 8 現在の立地にどのようなメリット・デメリットを感じていますか。それぞれについて、三つまで選んで○印を付けてください。またその中から、最大のメリット・デメリットの番号を□にご記入ください。

<メリット (良い点)> ※ () 内は最大のメリットの構成比

1	顧客に近い	44.7%	(21.2%)
2	外注先に近い	10.6%	(2.3%)
3	自宅に近い	35.6%	(10.6%)
4	連携先の大学・研究機関に近い	3.0%	(0.0%)
5	まとまった広さの事務所・店舗を確保しやすい	13.6%	(6.1%)
6	従業員の通勤に便利	26.5%	(3.8%)
7	交通が便利	61.4%	(35.6%)
8	相対的に家賃が安い	20.5%	(12.1%)
9	従業員を採用しやすい	3.0%	(1.5%)
10	市場規模が大きい	4.5%	(2.3%)
11	競争相手が少ない	3.0%	(0.0%)
12	その他 ()	4.5%	(3.8%)
13	これといったメリットを感じていない	0.8%	(0.8%)

<デメリット (悪い点)> ※ () 内は最大のデメリットの構成比

1	顧客に遠い	3.0%	(0.8%)
2	外注先に遠い	3.8%	(2.3%)
3	自宅に遠い	5.3%	(1.5%)

4	連携先の大学・研究機関に遠い	0.8%	(0.8%)
5	まとまった広さの事務所・店舗を確保しにくい	20.3%	(11.5%)
6	従業員の通勤に不便	3.0%	(1.5%)
7	交通が不便	6.8%	(3.1%)
8	相対的に家賃が高い	21.1%	(12.2%)
9	従業員を採用しにくい	15.0%	(8.4%)
10	市場規模が小さい	5.3%	(3.1%)
11	競争相手が多い	20.3%	(12.2%)
12	その他 ()	5.3%	(4.6%)
13	これといったデメリットを感じていない	36.1%	(38.2%)

Ⅲ 取引状況についておたずねします。

問 9 5年前から現在にかけて、貴社の事業分野では競争はどのように変化していますか。

1	激しくなった	67.4%
2	あまり変わらない	31.0%
3	緩やかになった	1.6%

問 10 現在の月商（1か月当たりの平均売り上げ）はどれくらいですか。

1か月当たり

4,420

 万円

問 11 現在の収支は次のどれに当たりますか。

1	黒字	38.1%	2	収支トントン	43.3%
3	赤字	18.7%			

問 12 同業他社と比べて、現在の経営状況はいかがですか。

1	良い	3.8%	2	やや良い	52.6%
3	やや悪い	33.8%	4	悪い	9.8%

問 13 販売先との取引についてうかがいます。

(1) 「下請け」による売り上げは、貴社の売り上げの何%を占めますか。

売り上げに占める構成比 34.6 %

(2) 品川区内の販売先に対する売り上げは、貴社の売り上げの何%を占めますか。

売り上げに占める構成比 20.7 %

IV 従業員についておたずねします。

問 14 (1)創業時、(2)5年前(平成13年)、(3)現在の従業員数は、それぞれ何人ですか。

	経営者本人	家族従業員 (本人を除く)	常勤役員・正社員 (家族従業員を除く)	パート・アルバイト・派遣社員 (家族従業員を除く)
(1) 創業時	1人	0.5人	8.8人	5.3人
(2) 5年前	1人	0.6人	23.6人	14.0人
(3) 現在	1人	0.6人	27.8人	16.2人

(注) 該当のない項目には、「0」をご記入ください。また平成14年以降に創業された方は、「(2)5年前」には記入しないでください。

問 15 現在の「常勤役員・正社員(家族従業員を除く)」についてうかがいます。「常勤役員・正社員(家族従業員を除く)」がない方は問17へお進みください。

(1) 正社員の平均年齢と平均勤続年数はどのくらいですか。

平均年齢 39.2 歳くらい 平均勤続年数 8.6 年くらい

(2) 現在貴社で働く正社員のうち、女性は何人いますか。

1 いない 15.6% 2 いる 84.4% → 9.4 人

(3) 貴社で正社員として働く従業員の仕事上の能力に満足していますか。もっとも当てはまるものを一つだけ選んでください。

1 非常に満足している	7.4%	2 ある程度満足している	73.1%
3 やや不満である	17.6%	4 不満である	1.9%

(4) 貴社は正社員の能力開発を積極的に行っているほうだと思いますか。もっとも当てはまるものを一つだけ選んでください。

1 非常に積極的である	3.7%	2 積極的なほうだと思う	62.4%
3 あまり積極的ではない	30.3%	4 消極的である	3.7%

(5) 貴社が正社員の能力開発にかけている費用（資格保有者への手当や外部研修の受講費用など）は、1年間にどれくらいですか。費用をかけていない場合は「0」をご記入ください。

1年間で 万円くらい

問 16 正社員の採用状況についてうかがいます。

(1) 最近5年間に正社員の採用活動を行いましたか。

1 行った	70.1%	2 行っていない	29.9%
-------	-------	----------	-------

→問 17 へお進みください

(2) 問 16(1)で「1行った」を選択した方にうかがいます。それ以外の方は問 17 へお進みください。正社員を採用するためにかけている費用は1年間でどれくらいですか。

1年間で 万円くらい

(3) 最近5年間で正社員をどのようなルートから採用しましたか。該当するものをすべて選んでください。またその中で、最も有効だったルートを□内にご記入ください。

※ () 内は最も有効だったルートの構成比

1	公共職業安定所 (ハローワーク)	48.6%	(17.6%)
2	民間職業紹介所	10.8%	(7.4%)
3	組合など団体の共同求人	4.2%	(0.0%)
4	広告、求人雑誌等への掲載	58.1%	(22.1%)
5	学校	42.7%	(23.5%)
6	勤務時代の同僚など	8.1%	(1.5%)
7	勤務時代の取引先	2.7%	(1.5%)
8	知人・友人の紹介	37.8%	(8.8%)
9	家族・親せきの紹介	2.7%	(1.5%)
10	取引先の紹介	12.2%	(1.5%)
11	人材派遣会社 (紹介予定派遣)	18.7%	(2.9%)
12	自社のホームページ	22.7%	(0.0%)
13	その他 ()	10.8%	(11.8%)

(4) 正社員の採用体制について、現在の貴社にもっとも当てはまるものを一つ選んでください。

1	採用業務を専門的に担当する役員・従業員や部署はない	59.7%
2	採用業務を専門的に担当する社長以外の役員・従業員がいる	24.7%
3	採用業務を専門的に担当する部署がある	13.0%
4	その他 ()	2.6%

(5) 貴社が正社員として採用する従業員はどのような方ですか。5年前と現在についてもっとも当てはまるものを、それぞれ一つずつ選んで□内に記入してください。なお、平成14年以降に創業された方は「5年前」には記入しないでください。

	<u>5年前</u>	<u>現在</u>	
1	新卒 (中学卒・高校卒相当)	1.4%	9.0%
2	新卒 (大学卒相当)	23.6%	25.6%
3	中途採用 (経験者)	59.7%	52.6%
4	中途採用 (未経験者)	13.9%	11.5%
5	その他 ()	1.4%	1.3%

(6) 貴社に正社員として入社する従業員は、貴社のどのような点に魅力を感じて入社していると思いますか。当てはまるものを三つまで選んでください。

- | | | |
|----|-----------------|-------|
| 1 | 賃金が良いから | 23.9% |
| 2 | 労働時間が短いから | 14.1% |
| 3 | 福利厚生が良いから | 12.8% |
| 4 | 通勤時間が短いから | 7.7% |
| 5 | 管理職になれる見込みが高かった | 7.7% |
| 6 | これまでと同じ仕事ができるから | 19.2% |
| 7 | やりがいのある仕事ができるから | 76.9% |
| 8 | 友人・知人・先輩がいるから | 9.0% |
| 9 | 会社に将来性があるから | 32.1% |
| 10 | 地元で評判の良い会社だから | 2.6% |
| 11 | 社長の人柄が気に入ったから | 11.5% |
| 12 | 転勤がないから | 15.4% |
| 13 | その他 () | 9.0% |

(7) 正社員を採用するに当たって工夫していることがあれば、その内容を具体的にご記入ください。

--

問 17 現在、何人程度の従業員が不足または過剰であると感じていますか。

- | | | | | | |
|---|--------|-------|---|-----|---|
| 1 | 不足している | 55.0% | → | 5.4 | 人 |
| 2 | ちょうどよい | 38.9% | | | |
| 3 | 過剰である | 6.1% | → | 4.5 | 人 |

問 18 貴社では、一人前と認められる従業員（男性）に対して、どれくらいの報酬（年間）を支払いますか。30歳の従業員の場合と40歳の従業員の場合についてそれぞれご記入ください。

30歳の場合 445.3 万円くらい 40歳の場合 574.2 万円くらい

V 今後の経営方針などについておたずねします。

問 19 現在どのような点で苦勞していますか。該当するものをすべて選んでください。

1 サービスの企画・開発	23.9%	2 顧客の開拓	56.0%
3 業界の低迷	22.4%	4 進行管理や品質管理が難しい	13.4%
5 従業員の量的不足	26.9%	6 即戦力となる従業員の採用	43.3%
7 従業員の育成・管理	50.7%	8 後継者の育成	20.9%
9 人件費がかさむ	24.6%	10 経営知識の不足	14.2%
11 資金繰り	27.6%	12 金融機関からの借り入れ	15.7%
13 受注単価・販売単価が安い	37.3%	14 外注費などの原価がかさむ	9.0%
15 その他 ()	0.7%		
16 特に苦勞はしていない	3.0%		

問 20 今後の事業規模についてどのようにお考えですか。

1 拡大したい	68.7%	2 現状程度でよい	26.9%
3 縮小したい	4.5%		

問 21 サービス産業が発展するには、どのような公的支援策を充実すればよいと思いますか。次のうちから三つまで選んでください。

1 事業に必要な資金の融資	33.6%	2 事業に必要な資金の出資	10.4%
3 機械・設備の貸与	2.2%	4 事務所・店舗などの場所の提供	27.6%
5 人脈づくりのための交流の促進	12.7%	6 営業活動や販路開拓のための支援	42.5%
7 所得税率の軽減など税制上の優遇策	34.3%	8 人材の紹介、あっせん	15.7%
9 人材の採用に対する助成	34.3%	10 人材の育成に対する助成	24.6%
11 その他 ()	2.2%		
12 特に必要ない	7.5%		

これで質問はすべて終わりです。ご協力ありがとうございました。

なお、このアンケート票は同封しました返信用封筒（切手不要）により返送してください。