

知識集約型ビジネス支援サービス業 (KIBS)に関する調査研究

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

1970年代のオイルショックの後、産業活動の知識集約化・ソフト化の流れを受けて次々と誕生したサービス業は、サービス経済化のうねりを起こし、産業構造のありようさえ変えていきました。このような潮流は今後もますます進展すると考えられ、サービス産業の重要性が高まることは疑う余地もありません。

このようなサービス産業の中でも、特に高度な知識やノウハウを用いて、付加価値の高いサービスを提供する「知識集約型ビジネス支援サービス業」は、近年著しい成長を遂げていることから、政策研究の対象として注目を集めつつあります。しかしながら、わが国におけるこの新しい産業領域の研究はまだ緒に就いたばかりで、必ずしも詳しい実態について明らかにされているとはいえません。

そこで、こうした知識集約型のサービス産業を対象に、その取引活動や競争力の源泉の獲得、また、競争優位性を左右する知識の共有方法、現在の課題や今後の事業展開の方向性などに関する調査研究を行いました。

今後、期待される知識集約型ビジネス支援サービス業が、大阪経済発展の起爆剤として本府で集積・成長しうるのかなどを含め、本調査が当該産業の発展に向けた方策検討の一助となれば幸いです。

本調査は、当センター主任研究員 山本敏也、同主任研究員 松下 隆が担当しました。本報告書の執筆分担は次のとおりです。

山本 敏也	第1章、第3章、第4章第1節
松下 隆	第2章、第4章第2節

調査の実施に当たりましては、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、厚く御礼を申し上げます。

平成 23 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林伸生

目 次

要 約	1
第 1 章 本調査の目的	3
第 1 節 知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）とその特徴	3
1 知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）の登場	3
2 KIBSの定義と特徴	4
第 2 節 既存調査研究と本調査の相違点	9
1 各調査のポジション	9
2 本調査のねらい	11
第 2 章 大阪におけるKIBSの構造－他府県比較を通じて－	12
第 1 節 大都市圏のKIBSのデータ分析	12
1 比較対象とする他府県地域	12
2 比較の方法	12
3 比較表による分析	12
4 時系列データによる分析	18
第 2 節 大都市圏のKIBSの状況	23
1 ソフトウェア、コンテンツ産業の振興状況（2005～2010年）	23
2 福岡県の支援	26
3 事例から学ぶこと	30
第 3 章 KIBSの活動基盤に関する実態	31
第 1 節 アンケート調査概要と回答企業の属性	31
1 アンケート調査の概要	31
2 回答企業の概要	31
第 2 節 商品・サービスの取引	36
1 顧客の業務への関与	36
2 受注・販売額の動向	38
3 受注・販売先の地域的拡大と背景	41
第 3 節 経営資源等の活用	43
1 競争力の源泉	43
2 経営資源の共有と創造的活動	52

第4節 顧客企業との連携と効果	5 3
1 顧客企業との直接対面	5 3
2 直接対面で得られるものと提供する価値	5 6
第5節 課題と今後の事業展開	5 7
1 KIBSにおける諸課題	5 7
2 今後の事業展開と発展に向けて	5 9
第4章 関西圏の核としてのKIBS発展に向けて	6 1
第1節 大阪府内におけるKIBSの特徴	6 1
1 組織的・地域的特徴	6 1
2 取引活動の実態	6 1
3 外注先・クライアントとの連携	6 3
4 現在の課題	6 5
5 成長分野への展開可能性と今後目指すべき姿	6 5
第2節 KIBS発展のために行政は何をすべきか	6 7
1 成長道程	6 7
2 KIBS成長に沿った行政支援	6 9
資料編（アンケート調査票、同集計結果表）	7 3

要 約

近年、サービス産業の中でも成長が著しい、知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）の取引実態や経営資源の活用状況、及び現在の課題と今後の事業展開などについて調査し、KIBSの存立基盤の強化とその発展に向けた方策や行政の役割について検討した。本調査で明らかになった点は、以下のとおりである。

○T-KIBS(Technical KIBS)：ソフトウェア開発、建設設計・土木設計・建設コンサルティング、経営コンサルティング、情報処理・提供

○P-KIBS(Professional KIBS)：デザイン、機械設計、広告

※Milesほか海外既存文献の定義に基づき、アンケート回答企業の業種を分類。

◇東京都でKIBSの集積が突出している

統計データで主要都府県（東京都、神奈川県、愛知県、大阪府、福岡県）におけるKIBSの集積を比較すると、東京都の集積規模が他を圧倒している。大阪府はソフトウェア業のほか、広告業や映像関連制作業で一定規模の集積があるものの、過去20年の事業所数と従業者数の推移をみると、ソフトウェア業のみが増加傾向にある。

◇福岡県ではユニークな振興策が展開

大阪府では2005年以降、KIBS関連産業に対する産業別支援から、個別企業や団体支援に軸足を移してきた。一方、福岡県はソフトウェア産業やコンテンツ産業について、拠点整備などのハード面、並びに人材育成や表彰事業といったソフト面の双方から、かなり踏み込んだ支援を行い、成果を上げている。

◇KIBSは総じて小規模零細である

アンケートに回答したKIBSは、従業者規模・資本金・直近売上高の点で小規模零細性が強く、当該分野への参入障壁の低さをうかがわせる。ただし、このことは必ずしもKIBS市場の収益面での安定を保障するものではなく、絶え間ない革新性の追求が不可欠な領域であることを示している。

◇受注・販売地域は大阪府内・近畿・関東に集中

受注・販売地域は、府内・近畿・関東など都市部に限定されている。また、販売地域が拡大した企業は3割弱にとどまる。ただし、T-KIBSでは同業・異業種交流で人脈を広げ、5年前に比べて販売地域が拡大した企業も多く、広域的な事業展開を得意とするT-KIBSの特徴がみられる。一方で、販売地域が狭いP-KIBSの中にも顧客企業の本社機能流出などにより府内市場が縮小する中で、ITを使って地理的制約などを解消し、府域を越えて継続的、あるいは新規の取引を行う企業もある。

◇人材に関する経営資源を競争力の源泉と考える企業が多い

豊富な経験・人脈、幅広い知識、高い問題解決能力を持つ社長や、高い専門技術、豊富な経験、幅広い知識を有する従業員が、自社のコア・コンピタンスであると考えられる企業が多い。ほかにも、上下階層が少なく活発に発言できる雰囲気や、特定分野に集中した業務実績なども自社の強みと認識している。

なお、こうした構成要素をタイプ別に分析すると、T-KIBSは社長主導による「管理・リーダーシップ型」、P-KIBSは従業員主導による「協調・コミュニケーション型」となる。

◇諸課題を乗り越える前向きな企業が顕在

事業面では、①サービスに対する報酬の低さ、②同業者との競合激化、顧客の業務内製化や倒産・廃業による受注減少が、また、人材面では①優秀な人材の確保・育成、②人材育成のための資金的及び時間的余裕のなさ、などを課題と考えている企業が多い。

ただし、今後は本業を維持・拡大しつつ、新分野へ多角化する企業も少なからずみられ、厳しい経営環境下でも守勢に入るのではなく、新たな時流に乗って事業を革新・発展させる企業が顕在していることを示している。

◇下請けからの脱却と外部資源の活用が発展の鍵

医療、介護・福祉、ロボットなど、注目が高まる成長分野へ事業を展開する動きもある。豊富な知識・ノウハウや創造性溢れるT-KIBSが、京阪神地区のような大都市圏を中心に集積し、関西圏の有望な成長分野をターゲットに高付加価値なサービスを提供すれば、成長産業を支える基幹産業の一つとして発展しうると考えられる。

KIBSの発展シナリオの実現には、下請け構造からの脱却や外部資源の積極的な活用が不可欠である。外部資源活用にあたっては、ネットワークづくりや同業・関連業者とのマッチングの機会をいかに増やすかが、その成否を左右すると考えられる。

◇成長サイクル推進の支援体制整備が行政の役割

KIBSの成長には、自ら持続的な成長サイクルを回すことでイノベーションを実現することが重要である。この好循環サイクルを推進するためのハード・ソフト両面からの支援体制の整備として、行政は支援の可否を見極めた上で、人材育成や市場拡大の支援、技術開発支援を行う必要がある。こうした支援がKIBSのビジネス・システムの革新につながり、ひいては産業の高度化も期待できるようになる。

第1章 本調査の目的

第1節 知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）とその特徴

1 知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）の登場

（1）新しい産業群の概念

わが国では戦後、とりわけオイルショック後に次々と斬新なサービス業が誕生し、産業構造に占めるサービス産業の割合が高まるなど、「サービス経済化」が進展するとともにサービス産業の重要性がますます高まっている。こうしたサービス産業の台頭は、政策研究の対象として注目を集めた。

例えば、サービス業を「対事業所サービス業（あるいは産業支援サービス業）」と「対個人サービス業（あるいは生活支援サービス業）」に区分し、調査・研究されたものは枚挙にいとまがない。一方、1971（昭和46）年には、通産省（現・経済産業省）の産業構造審議会の答申において、「知識集約型産業」¹に包含される概念として「知識産業」²という言葉が使われた。これを契機に、知識の重要性に着目したサービス業の考え方が示されたようである。

時代は下って、国民金融公庫総合研究所（1994）では、消費者ニーズの多様化やアジア諸国との競争、技術革新などを背景に、対事業所サービス業のうちソフトウェア、デザイン、土木建築サービス、機械設計といった高度な専門知識に基づくサービスを提供する業種が高い成長を示しているとして、これらを「知識集約型サービス業」と定義した。一方、野中・竹内（1996）は知識を「形式知」と「暗黙知」に分け、個人・グループ・組織の間で絶えず行われる、知識の変換・移転プロセスモデルを「SECIモデル」³で説明した上で、暗黙知は知識の共有や活用によって優れた業績を挙げている、日本企業の競争力の源泉であったと述べている。なお、2000年以降では、社団法人中国地方総合研究センター（2002）において、「知的産業支援サービス業」という記述がみられる。

このように、本調査のテーマに類似した用語は、上記のようにしばしばみられたが、わが国での「知識集約型ビジネス支援サービス業」という言葉の出現と具体的な分析については、おそらく小林（2009）が最初であろう。その背景には、知識集約型ビジネス支援サービス業が、既存の産業分類の枠組みを超えた多種多様なサービス業で構成される業際的な産業群であり、従来の視点ではこうした新たな萌芽を捉えきれていなかった可能性があ

1 この言葉が研究・政策の対象になったのは1970年代初頭といわれる。国の産業構造審議会答申（1971年）によると、①研究開発集約産業（コンピュータ、航空機、原子力、海洋開発等）、②高度組立て産業（公害防止機器、教育機器、数値制御工作機械、工場生産住宅等）、③ファッション産業（高級衣類、住宅調度品、電気音楽機器等）、④知識産業（情報処理サービス、コンサルティング、ソフトウェア開発等）の4つで構成されている。

2 知識を生み出し、育て、伝えることに関わる産業と定義され、教育、研究・開発、情報サービス・調査・広告業、出版・印刷業、通信放送、デザイン、建築・設計、法律・会計・税理などが該当する。ただし、印刷業など一部製造業が含まれている。

3 以下のプロセスが継続的に循環する知識創造スパイラルである。

①共同化（Socialization）：共同体験などによって、暗黙知を獲得・伝達するプロセス

②表出化（Externalization）：得られた暗黙知を共有できるよう形式知に変換するプロセス

③連結化（Combination）：形式知同士を組み合わせる新たな形式知を創造するプロセス

④内面化（Internalization）：利用可能となった形式知を基に、個人が実践を行い、その知識を体得するプロセス

る。

海外では、1990年代半ば頃から、知識集約型ビジネス支援サービス業に関する議論が始まっていた。とりわけ、フィンランドをはじめ欧州諸国を中心にその関心は高かったが、現在では、カナダなど北米や韓国、中国、シンガポールといったアジア各国でも研究が進められている。なお、知識集約型ビジネス支援サービスを英語で表記すると、“**K**nowledge **I**ntensive **B**usiness **S**ervice” となることから、海外ではその頭文字をとって「**KIBS**」と表されることが多い。そこで、本調査においても当該サービス業を表す略称として、以下では KIBS を用いることにする。

（２）なぜKIBSを取り上げるのか

さて、KIBS という言葉が議論の場で初めて登場したのは、1995年に欧州委員会へ提出された Miles ほか（1995）によるレポートのようである。その言葉が誕生してから 10 年の間に、KIBS に該当する部門での経済活動が他の多くの部門を凌駕する勢いで成長を続けたことから、さまざまな政策研究者の関心が集まるようになった。つまり、市場の急激な拡大や少なからぬ雇用の創出をもたらしたことが、KIBS が注目される要因であった。にもかかわらず、わが国では KIBS の実態をとらえた調査・研究は、先述のようにきわめて少ない。

こうした国内外の実情に加えて、情報通信技術の発展や消費の多様化の進展に伴うサービス経済化、また、製造業のサービス化、すなわち、生産活動におけるサービス化の進展によって、原材料といった「モノ」の投入よりも設計、デザイン、情報処理などサービスの投入が相対的に増えていること、さらに、KIBS が他地域へサービスを提供する移住型産業として成長する可能性を秘めていることが、KIBS を本調査の対象として取り上げる大きな理由となっている。

わが国の例に違わず、大阪府でも上記のような産業・消費構造の変化や製造業の業態の多様化が顕著になる中で、これまでは製造業、あるいは卸売・小売業などに対して、さまざまな産業支援策を行ってきた。一方、サービス産業については、具体的な施策が重点的・継続的に展開されてきたとは言い難い。このような施策の現状を鑑みて、製造業や卸売・小売業に代わってサービス産業、特に急成長を遂げている KIBS の領域を 1 つの産業群ととらえ、今後、この産業群が大阪産業を牽引する経済成長の起爆剤となりうるのか、そして、大阪の KIBS 発展のために果たすべき行政の役割を検討することはきわめて重要である。以上のような文脈において、本調査を実施する意義は大きいといえる。

2 KIBS の定義と特徴

（１）定義が難しい KIBS

国内ではまだ馴染みの薄い KIBS とは、一体どのようなサービス業なのだろうか。文字どおりに解釈すれば、「自社が蓄積した専門的な知識を活用しながら、顧客企業の事業活動をサポートするサービスを提供する企業」といえよう。しかし、これで KIBS を理解するには十分な表現とはいえない。そこで、KIBS の研究で先行している海外の文献による定義を参考にしながら、KIBS が指し示す内容やその範疇について整理しよう。

KIBS を扱う上で難しいのは、まず、部門レベルで範囲を特定することにある。というのも、KIBS の概念自体が新しく、また一部に斬新なサービスも含まれることから、既存の産

業分類の中で明確に規定することができないからである。また、創業間もない企業が多く、そのサイクル（寿命）も短いといわれるなど変化の激しい産業群である。さらに、もともと製造業の一部であった機能が KIBS の領域へ次第に入り込みつつあり、製造業と KIBS の境界が曖昧になっている、などの特徴がある。

これらの理由から、適切に説明できる KIBS についての統一された定義が存在していない。とはいえ、代表的な KIBS の定義を概観する必要がある。Miles ほか（1995）は、「知識の創造、蓄積、もしくは普及をもたらそうとする経済活動を含むサービス」としている。また、Muller（2001）は「主として他の企業のために、高度な知的付加価値を含むサービスを提供する企業」と定義し、Hertog（2000）は Miles ほか（1995）をベースに「専門知識に大きく依存する民間企業もしくは組織、つまり、知識集約型の間接財やサービスを供給するための特定の（技術的）領域、あるいは（技術的）機能領域に関連する知識、もしくは技術」と、より総合的な内容になっている。

以上のように、KIBS という領域が知識集約型経済の伸張を象徴するものであることが理解できる。上記の定義を要約すれば、KIBS は「新しい専門知識やノウハウを生み出し、蓄積し、それらを融合した高付加価値なサービスを顧客企業に供給し、その事業活動を支える企業」といえる。なお、顧客企業の経済活動を支えるとは、KIBS の専門サービスが顧客企業の扱う商品やサービスの付加価値向上に貢献することを意味する。

（2）KIBS の範囲と業種選定

では、具体的にどういったサービスが KIBS の範疇に含まれるのだろうか。KIBS の概念に近いと思われる知識集約型サービス業では、ソフトウェア業、情報処理サービス業、広告代理業、屋外広告業、その他の広告業、警備業、デザイン業、機械修理業、その他事業サービス業、その他専門サービス業、土木建築サービス業、公認会計士事務所、税理士事務所、経営コンサルタント業、機械設計業が挙げられている⁴。

一方、海外の研究による KIBS の対象業種をみると、図表 1-1-1 のようになる。これによると、同じ産業群について言及しているにもかかわらず、研究者によって対象とする範囲が異なっている。さらに、KIBS の対象を幾分拡大したとみられる知識集約型サービス業（Knowledge-Intensive Services; KIS）といった概念も存在し、それぞれ似て非なる用語のために少なからず混乱を来す恐れがある。

このように、諸説が入り乱れた状態ではあるが、本調査では小林（2009）の区分方法に準じて対象を選定する。まず、総務省のサービス業基本調査を用いて「収入を得た相手先別」の区分から、対個人及び対事業所向けの収入割合を算出し、対個人向けの収入割合が全収入額の 50% を超える業種を「対個人サービス業」、対事業所向けの収入割合が全収入額の 50% を超える業種を「対事業所サービス業」とする（図表 1-1-2）。次に、「対事業所サービス業」の中で、国勢調査の職種別従業者数について、「専門的・技術的職業従事者」の割合が全産業平均（=13.7%）を上回る業種を KIBS に選定した（図表 1-1-3）。ただし、①「社会保険・社会福祉・介護事業」は対事業所サービス業と判定された

4 国民金融公庫総合研究所（1994）によると、対事業所サービス業のうち①従業者一人当たりの有形固定資産額がサービス業全体の平均未満、②従業者総数に占めるパート・アルバイト比率がサービス業の平均未満、の両方の条件を満たす業種となっている。

図表 1-1-1 KIBS の範囲

	Knowledge-Intensive Business Service		Knowledge-Intensive Service	
	Miles et al. (1995)	David Doloreux et al.(2010)*	Kasanko & Tiikikka (1999)	Eurostat (2003)
technical services: 技術サービス	○	○	○	
computer and IT services: コンピュータ・ITサービス	○	○	○	○
research and development services: 研究・開発サービス	○	○	○	○
legal and economic consulting: 弁護士・経営コンサルタント	○	○	○	
training (including private): 育成サービス(民間を含む)	○		○	○
financial and insurance services: 金融・保険サービス	○		○	○
post and telecommunication services: 郵便・電気通信サービス	○			○
marketing and advertising services: マーケティング・広告サービス	○	○		
management consulting: 経営コンサルティング	○	○		
knowledge-intensive transportation: 知識集約的な輸送サービス		△	○	○
water and air transportation: 水上・航空輸送		△		○
machinery rental without an operator: オペレータを伴わない機械レンタル				○
knowledge-intensive IT services: 知識集約的なITサービス		○	○	
knowledge-intensive basic services: 知識集約的な基本サービス			○	○
creative, cultural and athletic activities: 創作・文化活動、スポーツ		○		○
knowledge-intensive associations: 知識集約的な組合			○	
other business services: 他の対事業所サービス		○		○
office services: 事業所サービス	○			
environmental services: 環境サービス	○			

(注) *列は著者が独自に判断して記入したもの。

(出所) Sari Kempplä/Paula Mettänen (2004) より著者作成。

図表 1-1-2 対象顧客別収入によるサービス業の区分

コード	業種名	対個人収入		対事業所収入		判定
		金額(百万円)	比率:%	金額(百万円)	比率:%	
41	映像・音声・文字情報制作業	201	0.6	36,070	99.4	対事業所
69	不動産賃貸業・管理業	438,428	30.1	1,016,460	69.9	対事業所
70	一般飲食店	1,166,489	95.6	54,031	4.4	対個人
72	宿泊業	232,747	68.8	105,451	31.2	対個人
73,74	医療業, 保健衛生	93,135	68.4	43,066	31.6	対個人
75	社会保険・社会福祉・介護事業	38,539	45.6	46,023	54.4	対事業所
77,81	その他の教育, 学習支援業, 学術・開発研究機関	282,461	85.8	46,802	14.2	対個人
80	専門サービス業 (他に分類されないもの)	182,562	13.3	1,192,003	86.7	対事業所
*805	土木建築サービス業	20,909	5.0	400,452	95.0	対事業所
*80E	建築設計業	14,004	4.4	303,568	95.6	対事業所
*80F	測量業	6,863	12.6	47,775	87.4	対事業所
82	洗濯・理容・美容・浴場業	385,107	86.5	59,970	13.5	対個人
83	その他の生活関連サービス業	343,773	54.8	283,909	45.2	対個人
84	娯楽業	2,308,063	98.4	37,900	1.6	対個人
85	廃棄物処理業	13,893	10.8	114,600	89.2	対事業所
86	自動車整備業	88,123	41.5	124,100	58.5	対事業所
87	機械等修理業(別掲を除く)	40,169	9.9	367,332	90.1	対事業所
88	物品賃貸業	96,147	6.8	1,315,567	93.2	対事業所
89	広告業	1,516	0.2	998,047	99.8	対事業所
90	その他の事業サービス業	24,085	1.5	1,578,287	98.5	対事業所
*904	建物サービス業	15,992	3.7	421,988	96.3	対事業所
*909	他に分類されない事業サービス業	2,131	0.2	916,105	99.8	対事業所
*90A	労働者派遣業	687	0.2	356,667	99.8	対事業所
91	政治・経済・文化団体	—	—	—	—	
92	宗教	149	100.0	—	—	
93	その他のサービス業	710	28.8	1,752	71.2	対事業所

(出所) 総務省『平成 16 年サービス業基本調査』(新産業分類) より著者作成。

図表 1-1-3 専門・技術職の割合

	産業H(情報通信業)～ S(分類不能の産業)	A. 総数	B. 専門的・技術 的職業従事者	C. 専門・技術 職割合(B/A)	判定
H	情報通信業	100,602	50,277	50.0	
	(32) 通信業	14,494	1,239	8.5	
	(33) 放送業	3,724	721	19.4	★
	(34) 情報サービス業	63,375	39,818	62.8	★
	(35) インターネット附属サービス業	4,114	2,059	50.0	★
	(36) 映像・音声・文字情報制作業	14,895	6,440	43.2	★
I	運輸業	236,568	1,917	0.8	
	(37) 鉄道業	18,638	682	3.7	
	(38) 道路旅客運送業	36,836	17	0.0	
	(39) 道路貨物運送業	132,442	186	0.1	
	(40) 水空運輸業	1,965	—	—	
	(41) 航空運輸業	3,649	149	4.1	
	(42) 倉庫業	18,349	46	0.3	
	(43) 運輸に附帯するサービス業	24,689	837	3.4	
J	卸売・小売業	801,949	16,916	2.1	
	(44) 卸売業	318,708	5,093	1.6	
	(45) 各種商品小売業	38,547	232	0.6	
	(46) 織物・衣服・身の回り品小売業	51,365	213	0.4	
	(47) 飲食料品小売業	190,556	1,635	0.9	
	(48) 自動車・自転車小売業	35,691	54	0.2	
	(49) 家具・じゅう器・機械器具小売業	32,964	208	0.6	
	(50) その他の小売業	134,118	9,481	7.1	
K	金融・保険業	99,738	1,748	1.8	
	(51) 金融・保険業	99,738	1,748	1.8	
L	不動産業	86,475	727	0.8	
	(52) 不動産業	86,475	727	0.8	
M	飲食店・宿泊業	232,177	533	0.2	
	(53) 一般飲食店	169,449	230	0.1	
	(54) 遊興飲食店	41,730	171	0.4	
	(55) 宿泊業	20,998	132	0.6	
N	医療・福祉	360,162	200,671	55.7	
	(56) 医療業	209,849	152,113	72.5	
	(57) 保健衛生業	6,163	3,832	62.2	
	(58) 社会保険・社会福祉・介護事業	144,150	44,726	31.0	★
O	教育・学習支援業	165,093	122,870	74.4	
	(59) 学校教育業	105,893	80,726	76.2	
	(60) その他の教育・学習支援業	59,200	42,144	71.2	
P	複合サービス事業	30,255	143	0.5	
	(61) 郵便局(別掲を除く)	24,546	20	0.1	
	(62) 協同組合(他に分類されないもの)	5,709	123	2.2	
Q	サービス業(他に分類されないもの)	581,466	81,201	14.0	
	(63) 専門サービス業(他に分類されないもの)	97,408	51,931	53.3	★
	(64) 学術・開発研究機関	9,046	5,757	63.6	★
	(65) 洗濯・理容・美容・浴場業	70,691	478	0.7	
	(66) その他の生活関連サービス業	30,385	248	0.8	
	(67) 娯楽業	43,705	4,092	9.4	
	(68) 廃棄物処理業	15,433	144	0.9	
	(69) 自動車整備業	15,088	30	0.2	
	(70) 機械等修理業(別掲を除く)	21,933	827	3.8	
	(71) 物品賃貸業	16,524	104	0.6	
	(72) 広告業	15,243	2,163	14.2	★
	(73) その他の事業サービス業	220,622	6,731	3.1	
	(74) 政治・経済・文化団体	11,431	831	7.3	
	(75) 宗の他のサービス業	11,755	7,672	65.3	
	(76) その他のサービス業	2,044	193	9.4	
	(77) 外国公務	158	—	—	
R	公務(他に分類されないもの)	93,978	5,453	5.8	
	(78) 国家公務	25,964	1,572	6.1	
	(79) 地方公務	68,014	3,881	5.7	
S	分類不能の産業	103,834	296	0.3	
	(80) 分類不能の産業	103,834	296	0.3	

(出所) 総務省『平成17年国勢調査』より著者作成。

ものの、サービス内容は対個人サービスに近い、②放送業は放送法などの規制の影響で、事業の集積規模が規定される可能性がある、との理由からこれらを除外した。上記の条件を加味した上で、本調査での最終的な対象業種を「情報サービス業」「インターネット附属サービス業」「映像・音声・文字情報制作業」「専門サービス業」「学術・開発研究機関」「広告業」に決定した。

(3) KIBS の分類と特徴

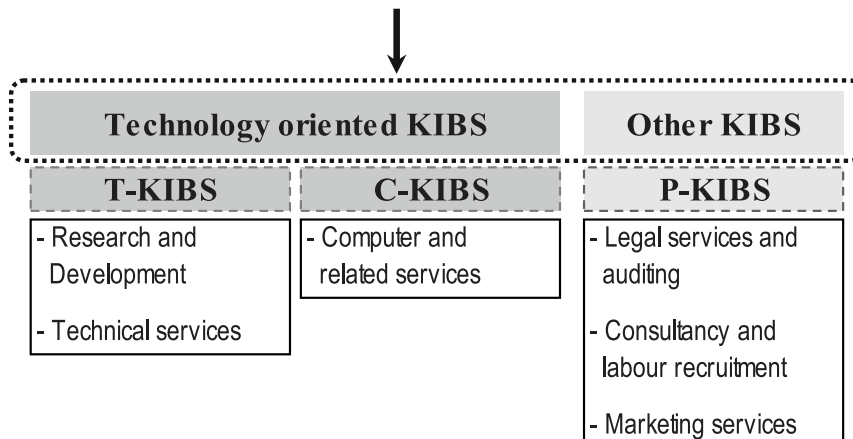
既存文献によると、KIBS はいわゆる技術志向 (Technical, Technology oriented) の KIBS とそれ以外、つまり技術志向でない KIBS (「非 T-KIBS」、又は「Professional-KIBS」) に区別される。T-KIBS は、IT 関連サービス、技術サービス、研究開発サービス、経営コンサルティングなど、新しい技術や技術的課題に関連し、自然科学や技術的な知識の利用頻度が高い事業を表している。一方、Professional-KIBS (以下、「P-KIBS」とする) は、弁護士・会計士、広告業、デザイン業、簿記、市場調査・世論調査など、従来の専門サービスが含まれる。

なお、近年の IT 部門の成長に伴って、従来 (広義) の T-KIBS に含まれるコンピュータやソフトウェア関連サービスを別途、「C-KIBS」として抜き出し、狭義の T-KIBS と区別する場合もある。ただし、本調査においては定義の煩雑さを避けるため、図表 1-1-4 の点線で囲まれた広義の T-KIBS と Other KIBS (=P-KIBS) の 2 区分を採用することにする。

KIBS のサービス提供において、顧客企業とともにその課題解決に取り組むことが、KIBS 共通の特徴といわれる。顧客企業との共同作業が、サービスに対する顧客企業の満足感や提供サービスの質に影響をもたらしているとの分析もある。タイプ別の特徴として、T-KIBS は P-KIBS に比べると①市場がより広域である、②情報や連携などの外部資源に敏感でその依存度が高いため、より規模が大きく中心的な都市に立地する、などの傾向が強い。これに対して P-KIBS は、①T-KIBS よりも空間的にみて小さくローカルな市場で成立する、②コンサルティングなど装置に置き換えにくいサービスが多く、一定の雇用吸収力がある、といえる。

図表 1-1-4 KIBS の分類

本調査で採用する分類方法



(出所) Walter Thomi/Thorsten Böhn (2003) より著者作成。

第2節 既存調査研究と本調査の相違点

1 各調査のポジション

一般的に、サービス産業をその提供先別で分類すると、①対事業所サービス（デザイン、機械リース、設計、情報処理など）、②対個人サービス（飲食、理美容、医療など）、③公共サービス（教育、研究、医療・保健衛生、電気・ガス・水道業、公務など）に大別できる。2000年以降に地方自治体及び研究機関で実施された、サービス産業の実態に関する主な調査について、調査対象の事業者が上記分類のどこに位置するのかを確認しておく。

（1）バックヤードサービス

まず、財団法人大阪市都市型産業振興センター（2006）『産業のサービス化に対応した産業振興施策検討調査』（以下、「調査A」とする）では、人々の安全や安心を確保したり、企業のサービスの質を高めるような都市機能を側面から支え維持・管理するサービスを「バックヤードサービス」と定義し、さらに、これを都市機能が支援対象とする人や企業の活動によって、ライフ支援機能、ビジネス支援機能、インフラ型ベース機能の3つに分類している⁵。

調査Aによると、バックヤードサービスは大阪市の産業全体の4割超を占め、都市機能の円滑な運営において不可欠なサービスとしている。一方、その共通課題として、競争激化による単価下落、知名度や賃金水準の低さで優秀な人材が集まらない、分野により技術革新の進展度が異なる、専門化や対応能力の強化が求められ中小企業の新規参入が困難な分野がある、などを挙げている。

なお、調査Aは、①～③すべての範囲を網羅したポジションとなる。

（2）クリエイティブ産業

次に、東京都産業労働局（2010）『クリエイティブ産業の実態と課題に関する調査』（以下、「調査B」とする）では、クリエイティブ（情報発信型）産業のうち、「アニメ・コンテンツ」「デザイン（建築デザイン等を含む）」「ファッション」を中心に14分野⁶について調査している。

調査Bでは、当該分野における事業所数と従業者数が5年前と比べてそれぞれ増加するなど、全国に比べて東京都のクリエイティブ系の事業分野は成長していることが示されている。また、事業所立地場所のメリットとして、「交通の利便性が高い」「場所の知名度が高い」「主なクライアント、外注先企業に近い」「場所のイメージが良い」などが挙げられている⁷。

調査Bのポジションは、①と②を含むものとなっている。

5 ライフ支援機能は、都市における人々の生活や消費、学習、交流などのライフスタイルを支援するサービス・インフラ、ビジネス支援機能は、大阪市内での企業のビジネス活動を支援するサービス・インフラ、インフラ型ベース機能は、生活・ビジネス双方の活動を支援するサービス・インフラ。

6 英国のクリエイティブ産業の定義を参考に、①アニメ、②映画・ビデオ・写真、③テレビ・ラジオ、④音楽、⑤ゲーム、⑥出版、⑦広告、⑧グラフィックデザイン、⑨インダストリアルデザイン、⑩デザイン（その他）、⑪ファッション、⑫工芸、⑬舞台芸術、⑭芸術と設定している。

7 現在の事業所立地場所で事業を行うメリットを回答した回答者数に、一定数を掛けて（「あてはまる×2」「ややあてはまる×1」「どちらともいえない×0」「あまりあてはまらない×-1」「全くあてはまらない×-2」）合計数を出し、各項目の「無回答」を除いた回答者数で除算した値で順位付けしている。

(3) ビジネス支援サービス

大阪市経済局（2007）『新たな産業支援主体の戦略的活用及び連携に関する調査・研究報告書』（以下、「調査C」とする）では、「経営コンサルタント業」「広告業」「映像・音声・文字情報制作業」「情報サービス業・インターネット附随サービス業」「デザイン業」「機械設計・エンジニアリング業」「物流関連サービス業」「営業・販売支援業」「各種事務代行業」「人材関連サービス業」の10業種を「ビジネス支援サービス」と定義し、これらの知識集約的かつ労働集約的なサービスを活用する大阪市内の中小企業（製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業）からみた実態をまとめている。ビジネス支援サービス業に対して、自社の実情や問題点を理解し（理解力）、自社に合ったシステムや改善方法を提案し（提案力）、成功のために両者がコミュニケーションを図りながら協働作業を行い、信頼関係を築くこと（信頼性）を求める活用側企業の姿が浮き彫りになっている。

このように、調査Cの対象は小売業や飲食店・宿泊業など、対個人サービスの一部を含むユーザー企業の視点による、ビジネス支援サービス業の現状把握である。

(4) 知的産業支援サービス業

先述の社団法人中国地方総合研究センター（2002）『中国地域経済白書 2002』（以下、「調査D」とする）では、産業支援サービス業⁸のうち、専門的・技術的職業従事者の構成が高い業種、すなわち「情報サービス・調査業」「専門サービス業（法律事務所、会計士・税理士、デザインなど）」「医療関連サービス業、保健衛生」「映画・ビデオ制作業、放送業、広告業」「社会教育、訓練施設、学術研究機関」を知的産業支援サービス業と区分している。中国地域の知的産業支援サービス業は全国を上回る成長率を示すものの、集積規模（構成比）が小さいために成長牽引産業となっていないと、産業構造上の問題を指摘している。

調査Dは、一部に②を含むものの、その大半は①に該当する。以上をふまえ、調査A～D及び本調査のポジションを整理すると、図表1-1-5のようになる。

図表 1-1-5 各調査のポジション



(出所) 著者作成。

8 同白書では、主に企業向けに業務サービスを提供する産業と定義され、企業へのサービス提供割合(収入金額ベース)が概ね70%以上であることを目安に、設計、ソフトウェア、デザイン、エンジニアリング、広告、市場調査・マーケティングなど35業種を選定している。

2 本調査のねらい

(1) 対事業所サービス業を対象とする

本調査の対象である KIBS は、対事業所サービス業に包含される。前節の図表 1-1-1 (4 ページ) の KIBS 企業の範囲をみると、いわゆる対個人サービス業に該当する分野を含めている論者もいるが、本調査においては対個人サービス業を除外している。もちろん、対個人サービス業の中には観光、福祉など今後成長が期待できる分野もあるが、地域の産業競争力を向上させるためには、対事業所サービス業の振興を検討することが、本府においてまず優先すべき課題であると考えている。

(2) 2つの明確な基準で KIBS を選定する

本調査では、第 1 節 2 (2) で説明したように (5~8 ページ)、対象顧客別の収入及び専門的・技術的職業従事者の割合に基づき、KIBS に該当する業種を選定し、調査対象を明確にしている。さらに、海外の研究文献などを参考に、KIBS を T-KIBS と P-KIBS に区分した上で、両者の特徴について検討する。

(3) 移出産業・地域産業としての可能性を探る

小林 (2009) によると、大都市圏を中心とする「他地域への輸移出力の高い対事業所サービス業」の集積と、地方圏を中心とする「域内需要に依存したローカルなサービス産業」という 2 つのサービス経済化が進展している。大都市圏である大阪府において、前者のような輸移出力の高いサービス業の集積の萌芽がみられるのかが、注目すべきポイントである。

サービス業の多くは、域内にサービスの主たる供給先があり、域内の需要によって成立する「地域産業 (非基盤産業)」であるといわれる。しかし、高度な知識やノウハウを活用して創造性の高い財・サービスを提供する (特に T-KIBS のような) 産業では、より広域的な事業展開が可能であり、大都市圏では地域需要を上回る企業集積が形成されている。

そこで、先にも述べたように、広域な市場を持つ T-KIBS が域外にサービスを提供 (移出) し、そこから売上げを獲得できる「移出産業 (基盤産業)」に発展しうるのか、また一方で P-KIBS が地域産業の担い手として域内需要に対応しうるのか、という可能性を探る。もし、これらの KIBS が車の両輪として機能するならば、大阪経済発展の起爆剤として、地域発展と地域の魅力向上に大いに貢献できると考えられる。

(4) 競争力の源泉の創出と活用に注目する

野中・竹内 (1996) が指摘するように、かつて日本の企業では、コツや勘といった暗黙知が組織内で共有・継承され、それが企業の強み (競争力の源泉) となっていた。本調査の対象となる知識集約的なサービス産業において、社長や従業員による組織内部での活動や外注先・クライアントなど外部との取引関係を通じて、他人に伝えにくい暗黙知が組織内で共有できる形式知へどのように変換されているかに注目する。また、変換された形式知同士が融合し、新たな形式知となって組織内で活用され、再び各個人の暗黙知へと高度化されているのかどうかについても考察する。

第2章 大阪におけるKIBSの構造 ―他府県比較を通じて―

第1節 大都市圏のKIBSのデータ分析

1 比較対象とする他府県地域

本節では、大阪府をはじめ、東京都、神奈川県、愛知県、福岡県における同サービス業の概要について統計数値から分析を行う。

比較対象を行う地域について、東京都は全国において最多のサービス業を抱える集積地であることから比較対象とした。さらに、神奈川県は東京都の隣接地としてソフトウェア業をはじめとした各種専門サービス業が多数集積していることから、愛知県は全国第一位の製造業出荷額¹を有し、それら「ものづくり現場」に対して提供される高度専門サービス業が存在することから、最後に福岡県は九州地域の各種サービス業の集積地として、福岡県をはじめ行政が積極的にサービス振興を行う地域として注目されていることから、これら4つの地域を選ぶこととした。

2 比較の方法

比較には、事業所数、従業者数、一人当たり売上高、推計売上高、および全国シェアについて、本調査研究で対象とする「デザイン業」「機械設計業」「ソフトウェア業」「他に分類されない専門サービス業」「広告業」「情報処理・提供サービス業」「映像・音声・文字情報制作業」「インターネット附随サービス業」の8つの業種から比較を行った。

事業所数、従業者数については、『平成18年事業所・企業統計調査』を基にした。また、一人当たり売上高は、『平成20年特定サービス産業実態調査』を基にし、推計売上高およびシェアはそれらデータから算出した。推計売上高については、一人当たり売上高に従業者数を乗じて算出していることから、例えば特定サービス産業実態調査に掲載されている業種別の売上高と異なることに注意が必要である。

3 比較表による分析

上述のとおり、各種統計からKIBSの8業種について数値をまとめた(図表2-1-1)。これら8業種で算出した推定売上高を合算したものが、KIBS全体を表す。日本全国におけるKIBS全体の推計売上高は4兆5,848億円である。そのうち、東京都が2兆7,076億円と最大で、シェアが59.1%と突出している。第2位が大阪府の3,710億円(シェア8.1%)、以下、神奈川県2,763億円(同6.0%)、愛知県2,117億円(同4.6%)、福岡県1,271億円(同2.8%)と続く(図表2-1-2)。

1 中小規模事業所における製造品出荷額等で、愛知県は12兆8132億円、大阪府は11兆54億円であり、愛知県は全国第一位の中小製造地域といえる(大阪産業経済リサーチセンター『2010年度版なにわの経済データ』、p.34)。

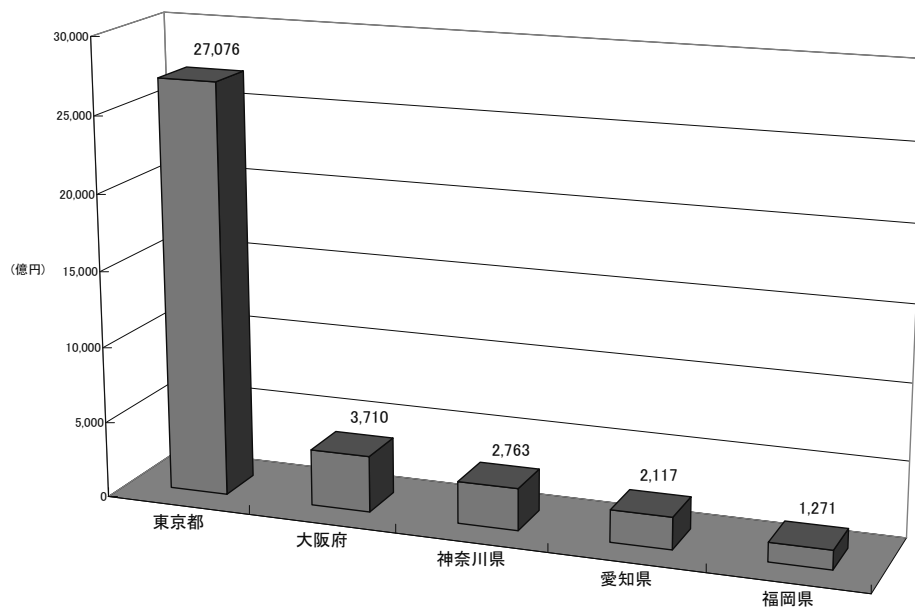
図表 2 - 1 - 1 KIBS 推計売上高規模比較

	(億円)					
	全国	東京都	神奈川県	愛知県	大阪府	福岡県
Tソフトウェア業	16,719	10,153	1,642	680	1,150	391
T情報処理・提供サービス業	5,545	3,312	305	179	470	123
Tインターネット附随サービス業	1,711	1,252	62	35	78	21
T映像・音声・文字情報制作業	9,823	5,902	141	361	756	279
T他に分類されない専門サービス業	2,404	1,197	91	102	192	67
Pデザイン業	501	296	12	28	76	15
P機械設計業	1,270	252	345	152	75	25
P広告業	7,877	4,713	166	579	913	349
合計	45,848	27,076	2,763	2,117	3,710	1,271
シェア(%)	100.0%	59.1%	6.0%	4.6%	8.1%	2.8%

(注) 業種の前文字、「T」はT-KIBS、「P」はP-KIBSを示す。

(出所) 著者作成。

図表 2 - 1 - 2 KIBS 推計売上高規模順



(出所) 著者作成。

図表 2-1-3 T-KIBS/P-KIBS の事業所数、従業者数、一人当たり売上高、推計売上高の対全国シェア

T-KIBS

ソフトウェア業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	21,042	698,367	2,394	1,671,890,598	100.0%
東京都	7,882	347,236	2,924	1,015,318,064	60.7%
神奈川県	1,324	69,495	2,363	164,216,685	9.8%
愛知県	1,317	35,274	1,929	68,043,546	4.1%
大阪府	2,118	63,093	1,822	114,955,446	6.9%
福岡県	957	24,608	1,589	39,102,112	2.3%

情報処理・提供サービス業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	8,053	263,403	2,105	554,463,315	100.0%
東京都	3,102	132,437	2,501	331,224,937	59.7%
神奈川県	354	14,320	2,132	30,530,240	5.5%
愛知県	398	8,353	2,144	17,908,832	3.2%
大阪府	800	25,904	1,814	46,989,856	8.5%
福岡県	295	7,790	1,574	12,261,460	2.2%

インターネット随伴サービス業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	3,206	47,021	3,638	171,062,398	100.0%
東京都	1,449	32,960	3,799	125,215,040	73.2%
神奈川県	107	924	6,679	6,171,396	3.6%
愛知県	93	860	4,106	3,531,160	2.1%
大阪府	287	3,246	2,403	7,800,138	4.6%
福岡県	118	963	2,225	2,142,675	1.3%

映像・音声・文字情報制作業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	15,538	265,191	3,704	982,267,464	100.0%
東京都	7,557	159,328	3,704	590,150,912	60.1%
神奈川県	328	3,794	3,704	14,052,976	1.4%
愛知県	559	9,756	3,704	36,136,224	3.7%
大阪府	1,181	20,402	3,704	75,569,008	7.7%
福岡県	426	7,545	3,704	27,946,680	2.8%

他に分類されない専門サービス業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	44,963	300,465	800	240,372,000	100.0%
東京都	11,701	124,649	960	119,663,040	49.8%
神奈川県	1,811	11,380	800	9,104,000	3.8%
愛知県	2,377	15,899	640	10,175,360	4.2%
大阪府	3,583	30,038	640	19,224,320	8.0%
福岡県	1,768	10,420	640	6,668,800	2.8%

P-KIBS

デザイン業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	9,904	47,159	1,062	50,082,858	100.0%
東京都	3,951	22,282	1,327	29,568,214	59.0%
神奈川県	242	1,043	1,121	1,169,203	2.3%
愛知県	576	2,824	983	2,775,992	5.5%
大阪府	1,605	6,974	1,084	7,559,816	15.1%
福岡県	305	1,420	1,083	1,537,860	3.1%

機械設計業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	7,626	119,604	1,062	127,019,448	100.0%
東京都	927	18,971	1,327	25,174,517	19.8%
神奈川県	857	30,802	1,121	34,529,042	27.2%
愛知県	891	15,495	983	15,231,585	12.0%
大阪府	586	6,958	1,084	7,542,472	5.9%
福岡県	254	2,331	1,083	2,524,473	2.0%

広告業

	事業所数	従業者数	一人当たり売上高	推計売上高	シェア
	所	人	万円	万円	%
全国	11,935	149,745	5,260	787,658,700	100.0%
東京都	4,292	66,828	7,052	471,271,056	59.8%
神奈川県	387	5,371	3,084	16,564,164	2.1%
愛知県	776	10,158	5,697	57,870,126	7.3%
大阪府	1,306	17,666	5,170	91,333,220	11.6%
福岡県	518	5,486	6,367	34,929,362	4.4%

(注1) 事業所数・従業者数：平成18年度「事業所・企業統計調査」、一人当たり売上高：各年「特定サービス産業実態調査」、推計売上高(万円)：一人当たり売上高×従業者数、シェア(%)：全国を100%とした割合。

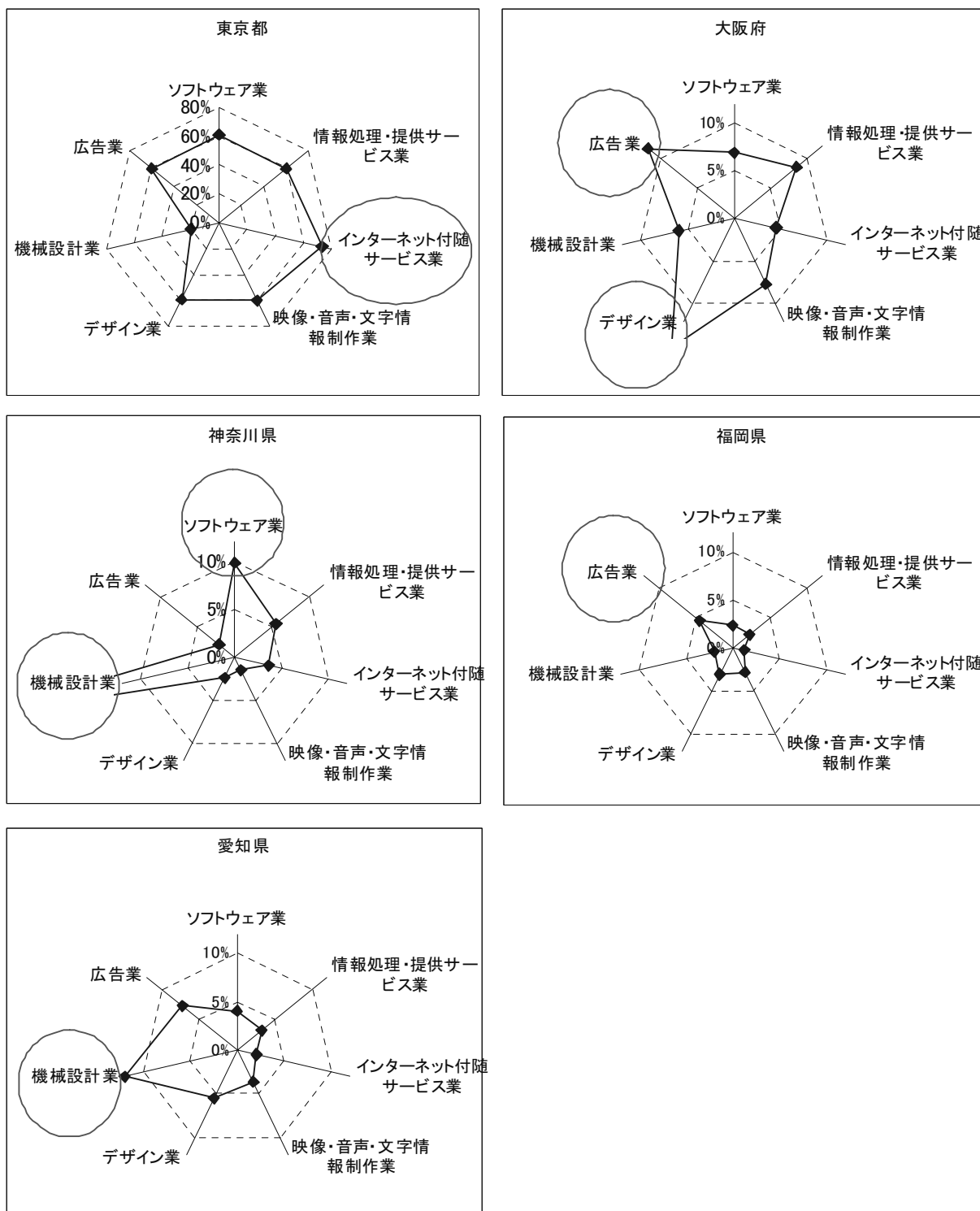
(注2) 「他に分類されない専門サービス業」の一人当たり売上高については、平成22年度「TKC経営指標」速報版を参照し、ソフトウェア業とデザイン業の一人当たり売上高の対全国比率を参照して、各都道府県の値を算出した。

(注3) 推計売上高は、他に公表されている統計とは異なることに注意が必要である。

(出所) 「特定サービス産業実態調査」、「事業所・企業統計調査」より著者作成。

図表 2-1-3 の対全国シェアのデータを使用して、図表 2-1-4 を作成した。

図表 2-1-4 KIBS 業種別対全国シェアの都府県比較



(出所) 図表 2-1-3 のデータを基に著者作成。

以上の分析から以下のことが考察できる。

(1) 「広告業」「デザイン業」は、他の業種に比べて東京都以外の地域でシェアが高い
P-KIBS に分類される「広告業」と「デザイン業」は、東京都以外の愛知県、大阪府、福岡県において他の業種よりも比較的シェアが高い。その理由として、二つの業種はともにP-KIBS であり、人的なノウハウに支えられている専門サービス業であり、第1章での指摘にもあるとおり、日本の各地域においても一定の需要が発生するサービスであることによると考えられる。

(2) 「インターネット附随サービス業」は他の業種に比べて、東京都のシェアが突出している

一方、東京都はインターネット附随サービス業のシェアが最も高く、それは他の業種よりもずば抜けている。インターネット関連の情報産業が、東京都に集積していることを示す。

(3) 神奈川県は機械設計業のシェアが突出して高い一方で、東京都はやや低く、両者は補完関係にある

神奈川県において、機械設計業のシェアが最も高く、東京都のそれよりも高い。従業者数は全国で最多である。一方、東京都では、他の産業に比較して機械設計業の従業者数は少ない。本節で分析した従業者一人当たりのシェアからみて、東京都の巨大な市場において発生する設計関連業務を神奈川県の事業所が引き受けている、いわば「にじみだし現象²⁾」によるものと説明できるだろう。

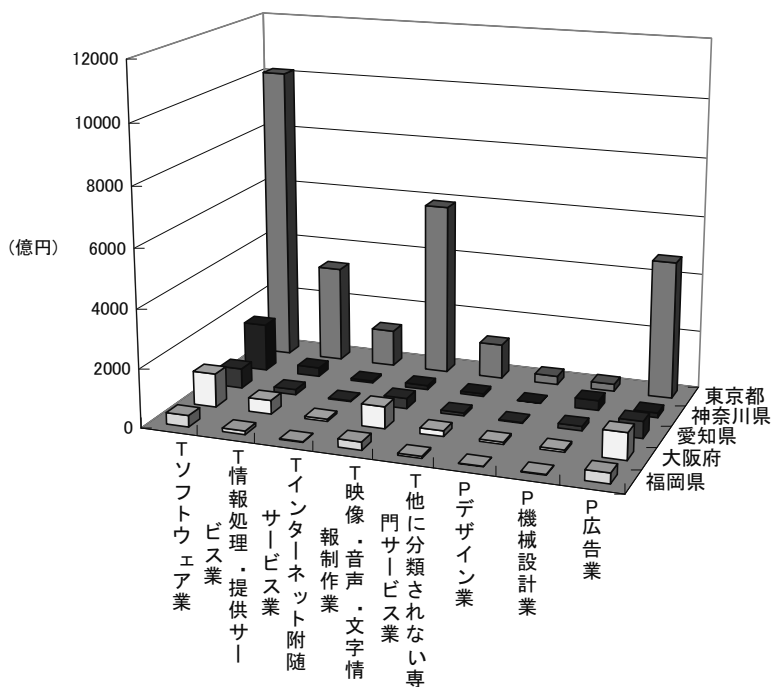
次いで、図表2-1-5では5都府県のKIBS推計売上高をグラフに示した。東京都については、ソフトウェア業、広告業、情報処理・提供サービス業、映像・音声・文字情報制作業が他府県よりも圧倒的に多い。また、神奈川県、大阪府は東京都に及ばないが、ソフトウェア業について推計売上高が大きい。

さらに、東京都を除いて4府県について比較した(図表2-1-6)。神奈川県においてソフトウェア業が突出しているのは、東京都をはじめとした関東地域での本サービス業への需要規模が大きく、「にじみだし現象」が作用したためと考えられる。

一方、大阪府は、ソフトウェア業が神奈川県に次いで多く、広告業、映像・音声・文字情報制作業も多いことがわかる。これらの業種は都市に集積する特性があり、大阪府においてもこれらの業種が多いことから、大阪府は、東京都を除いた4府県の中で都市としての一定規模を有しているといえよう。

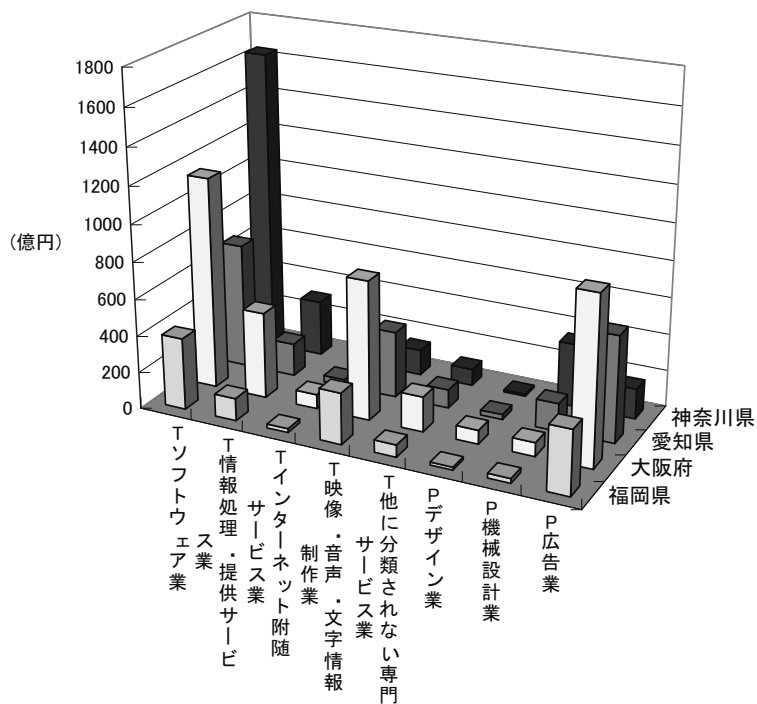
2 ここでは、急激な域内需要の拡大に域内の供給が追いつかず、供給を求めて需要が域外へ流出する様子を表す。こうした現象により、域外経済が活性化する場合がある。

図表 2-1-5 5都府県のKIBS推計売上高



(出所) 著者作成。

図表 2-1-6 東京都を除く4府県の8業種推計売上高



(出所) 著者作成。

4 時系列データによる分析

ここでは、先の5都府県におけるKIBSの代表的な業種を抜き出して捉えることで、T-KIBS、P-KIBSの事業所数、従業者数の推移について分析する。ここで代表的な業種として選定したのは、T-KIBSは「ソフトウェア業」「情報処理・提供サービス業」、P-KIBSからは「デザイン業」「広告業」の4つである。これらを取り上げたのは、『事業所・企業統計調査』で各年分の「組み替え」集計が利用でき、業種コードの変更が少ない業種であるためである。

なお、神奈川県と愛知県で対全国シェアの高い機械設計業については、昭和61年調査時点で業種区分が存在せず、同61年、平成8年、18年の3期間を通してデータが入手できないため、分析対象から除外している。

図表2-1-7 時系列データ分析に取り上げた業種一覧

	昭和61年	平成8年	平成18年
T ソフトウェア業	84A ソフトウェア業	821 ソフトウェア業	391 ソフトウェア業
T 情報処理・提供サービス業	84B 情報処理サービス業 84C 情報提供サービス業 84D その他の情報サービス業	82A 情報処理サービス業 82B 情報提供サービス業 82C その他の情報サービス業	392 情報処理・提供サービス業
P デザイン業	866 デザイン業	846 デザイン業	80H デザイン業
P 広告業	844 広告業	83 広告業	89 広告業

(出所) 著者作成。

図表2-1-8 5都府県の時系列データ

東京都 (所)						大阪府 (所)					
事業所数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年	事業所数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年
Tソフトウェア業	2,705	68.0%	4,545	73.4%	7,882	Tソフトウェア業	686	108.7%	1,432	47.9%	2,118
T情報処理・提供サービス業	1,995	38.2%	2,758	12.5%	3,102	T情報処理・提供サービス業	645	37.2%	885	-9.6%	800
Pデザイン業	3,209	18.7%	3,809	3.7%	3,951	Pデザイン業	1,626	29.9%	2,112	-24.0%	1,605
P広告業	3,678	16.6%	4,289	0.1%	4,292	P広告業	1,191	35.3%	1,611	-18.9%	1,306
(人)						(人)					
従業者数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年	従業者数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年
Tソフトウェア業	98,316	60.8%	158,057	119.7%	347,236	Tソフトウェア業	18,334	124.1%	41,087	53.6%	63,093
T情報処理・提供サービス業	71,617	38.0%	98,846	34.0%	132,437	T情報処理・提供サービス業	18,869	47.3%	27,792	-6.8%	25,904
Pデザイン業	17,769	12.2%	19,931	11.8%	22,282	Pデザイン業	7,451	25.8%	9,373	-25.6%	6,974
P広告業	54,919	20.3%	66,043	1.2%	66,828	P広告業	14,709	36.0%	19,997	-11.7%	17,666
神奈川県 (所)						福岡県 (所)					
事業所数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年	事業所数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年
Tソフトウェア業	312	210.6%	969	36.6%	1,324	Tソフトウェア業	214	156.1%	548	74.6%	957
T情報処理・提供サービス業	220	45.0%	319	11.0%	354	T情報処理・提供サービス業	202	46.5%	296	-0.3%	295
Pデザイン業	124	71.0%	212	14.2%	242	Pデザイン業	205	48.8%	305	0.0%	305
P広告業	269	36.8%	368	5.2%	387	P広告業	428	10.5%	473	9.5%	518
(人)						(人)					
従業者数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年	従業者数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年
Tソフトウェア業	18,978	188.3%	54,720	27.0%	69,495	Tソフトウェア業	4,345	215.7%	13,719	79.4%	24,608
T情報処理・提供サービス業	5,632	182.1%	15,890	-9.9%	14,320	T情報処理・提供サービス業	5,396	24.2%	6,702	16.2%	7,790
Pデザイン業	487	89.7%	924	12.9%	1,043	Pデザイン業	859	65.4%	1,421	-0.1%	1,420
P広告業	2,839	41.1%	4,007	34.0%	5,371	P広告業	4,109	26.8%	5,211	5.3%	5,486
愛知県 (所)						(人)					
事業所数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年	従業者数	昭和61年	増減率	平成8年	増減率	平成18年
Tソフトウェア業	274	177.0%	759	73.5%	1,317	Tソフトウェア業	6,139	193.6%	18,026	95.7%	35,274
T情報処理・提供サービス業	252	59.9%	403	-1.2%	398	T情報処理・提供サービス業	7,251	61.9%	11,736	-28.8%	8,353
Pデザイン業	405	48.6%	602	-4.3%	576	Pデザイン業	1,864	49.9%	2,794	1.1%	2,824
P広告業	513	37.6%	706	9.9%	776	P広告業	5,934	58.3%	9,393	8.1%	10,158

(出所) 昭和61年、平成8年、平成18年度事業所・企業統計を基に著者作成。

データは、『平成 18 年事業所・企業統計調査』が最新のデータであることから、10 年前の平成 8 年データ、20 年前の昭和 61 年データを捉えた。なお、『事業所・企業統計調査』は各年度において業種コードが異なることから、図表 2-1-7 のとおり、データを一部接合して集計した。

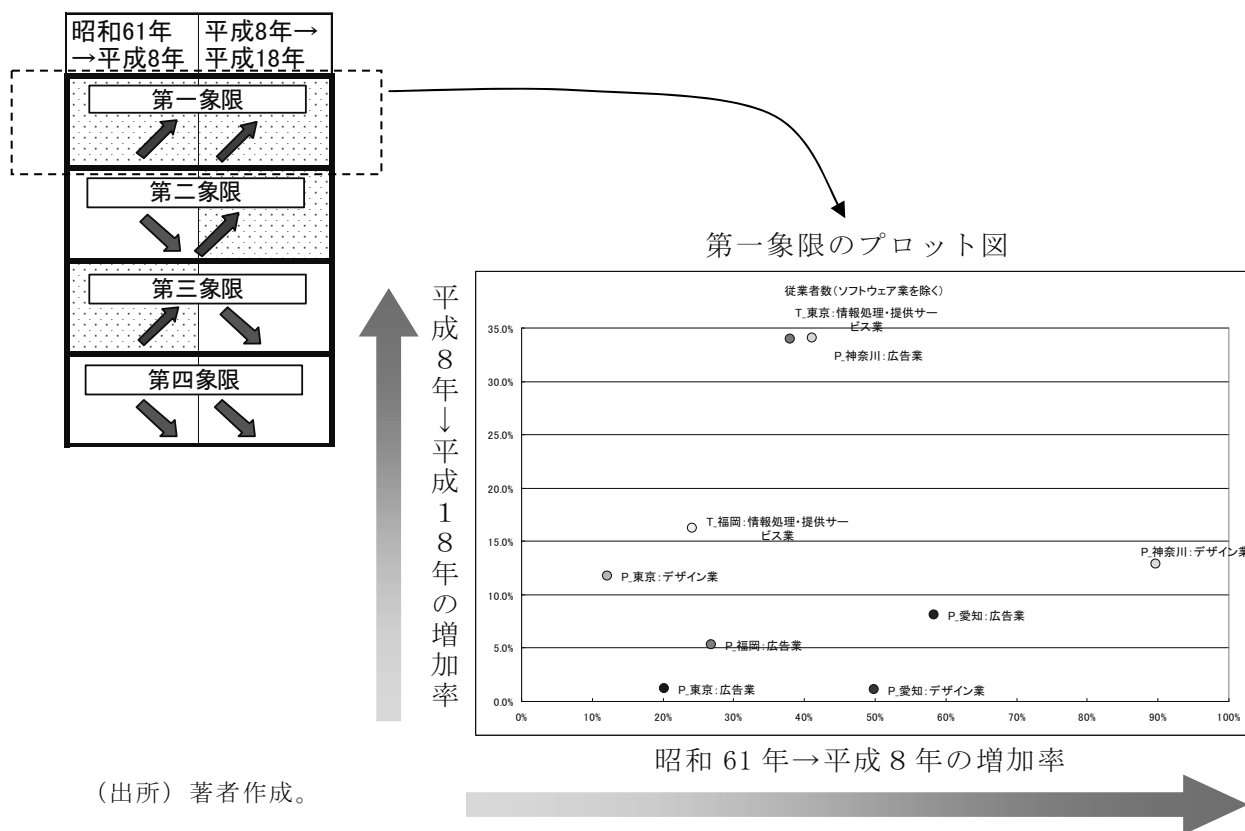
全ての都府県において、ソフトウェア業は総じて増加傾向にあるが、特に神奈川県を除く都府県で、ソフトウェア業の事業所数、従業者数の増加割合が高く、昭和 61 年～平成 8 年、平成 8 年～18 年の 2 つの期間においていずれも増加が著しい（図表 2-1-8）。

一方、大阪府においては、ソフトウェア業以外の業種において、平成 8 年～18 年の期間では、事業所数、従業者数ともに減少傾向となっている。

次に、上記図表 2-1-8 を分析したイメージ図を示す（図表 2-1-9）。図表 2-1-8 の数値データを分りやすく分析するために、各都府県における 4 業種のポジション分析を行う。下記の雛形に示したように、昭和 61 年～平成 8 年の期間における事業所数の増減、平成 8 年～平成 18 年の期間における同増減をポジション展開する。ここで、2 期間連続における「増加・増加」を第一象限とし、昭和 61 年～平成 8 年まで減少、平成 8 年～18 年まで増加を第二象限、昭和 61 年～平成 8 年まで増加、平成 8 年～18 年減少を第三象限、2 期間とも減少を第四象限と設定した。なお、網掛けは増加している期間を示す。

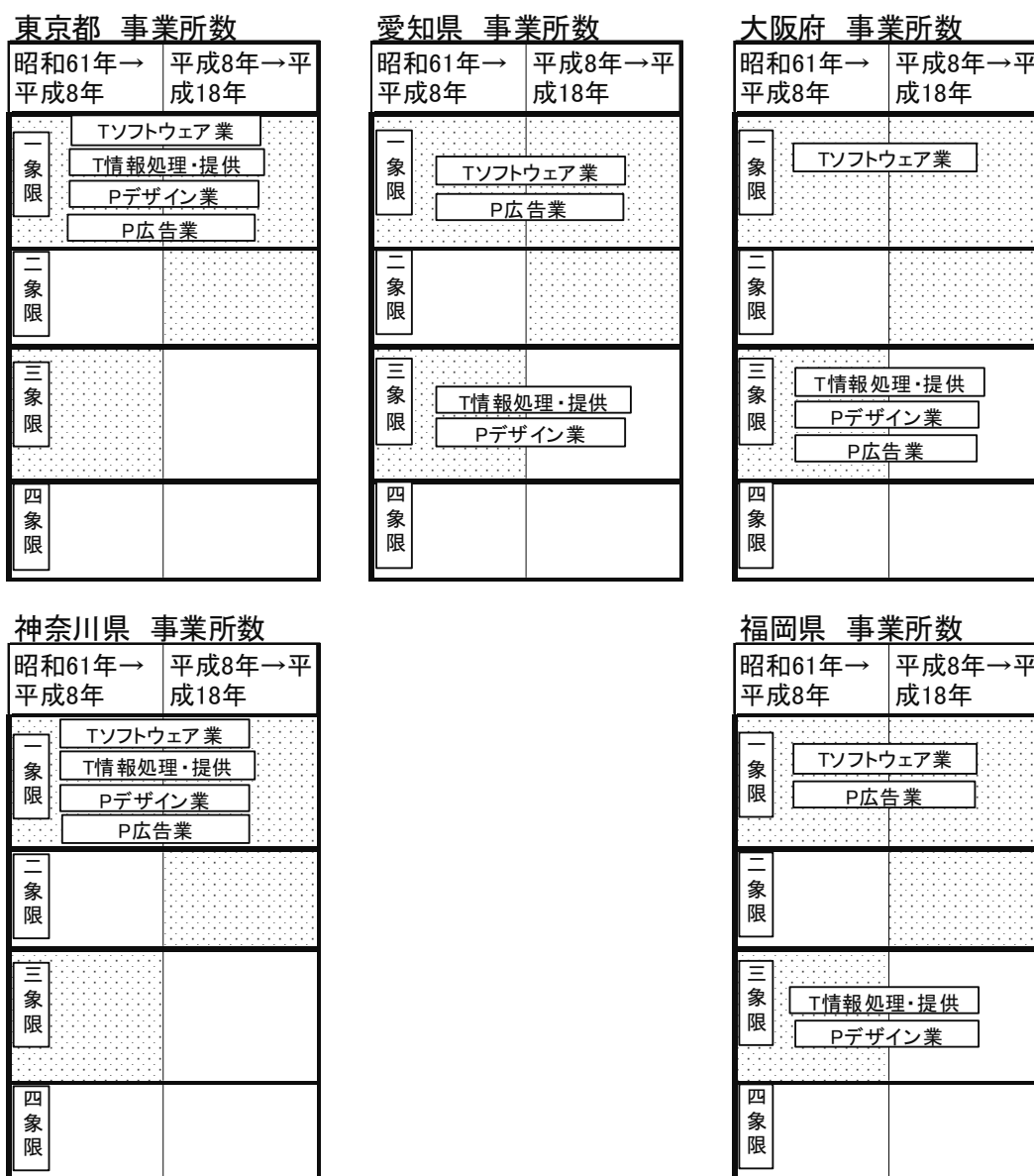
さらに、両期間ともに増加の場合のポジションについては、さらに 4 つに区分し、それぞれの期間における増加率が 50% を超えるものとそうでないものに分けている。

図表 2-1-9 ポジション分析の説明



(出所) 著者作成。

図表 2-1-10 5 都府県のポジショニング分析（事業所数）



(出所) 著者作成。

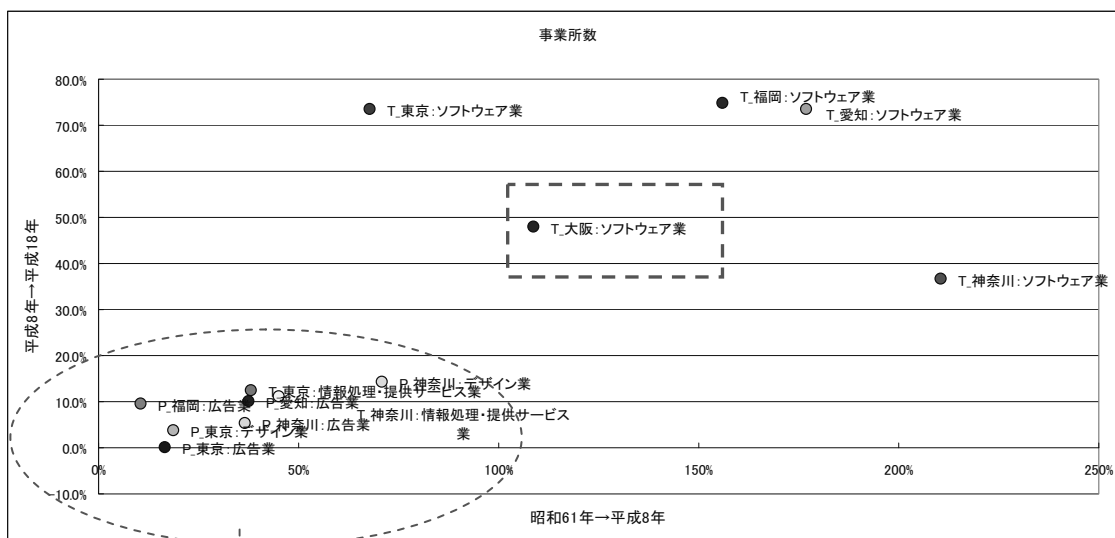
上記図表 2-1-9 に基づいて、各都道府県の事業所数のデータをポジショニング分析したものが、図表 2-1-10、2-1-11 である。

東京都は 4 つの業種のいずれも 2 期間を通じて増加している。特に、ソフトウェア業は、2 期間を通じて 50% を超える増加率である。神奈川県は 4 つの業種いずれも 2 期間を通じて増加している。ただし、広告業以外は昭和 61 年～平成 8 年に 50% 超の増加率であるが、広告業は 2 期間とも 50% 未満の増加率である。愛知県はソフトウェア業が 2 期間とも 50% を超える増加率を示しているが、広告業は 2 期間とも 50% 未満の増加率である。情報処理・提供サービス業、デザイン業は昭和 61 年～平成 8 年でのみ増加している。

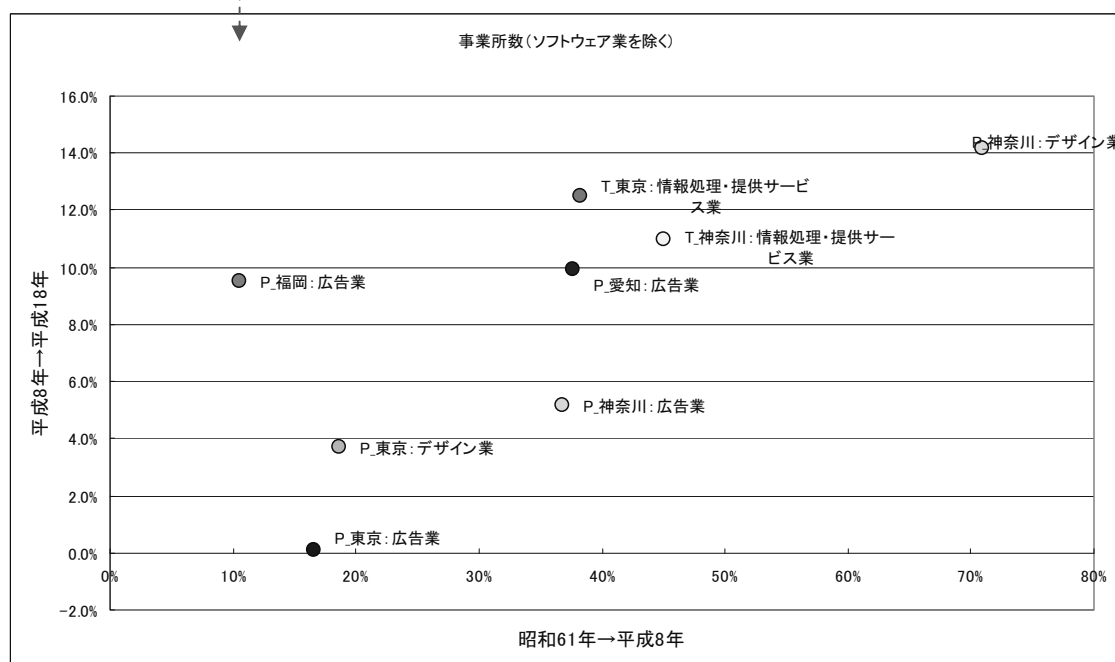
大阪府はソフトウェア業が 2 期間を通じて 50% を超える増加率であり、他の業種は昭和 61 年～平成 8 年でのみ増加となっている。他の都道府県との違いは、ソフトウェア業を除

く業種の事業所数が平成8年～18年の間に減少していることである。福岡県は他の都府県同様に、ソフトウェア業が2期間を通じて50%超の増加率であるが、広告業は2期間を通じて50%未満の増加率である。情報処理・提供サービス業、デザイン業は昭和61年～平成8年でのみ増加となっている。

図表2-1-11 第一象限のプロット図（事業所数）



丸囲み部分のみ拡大



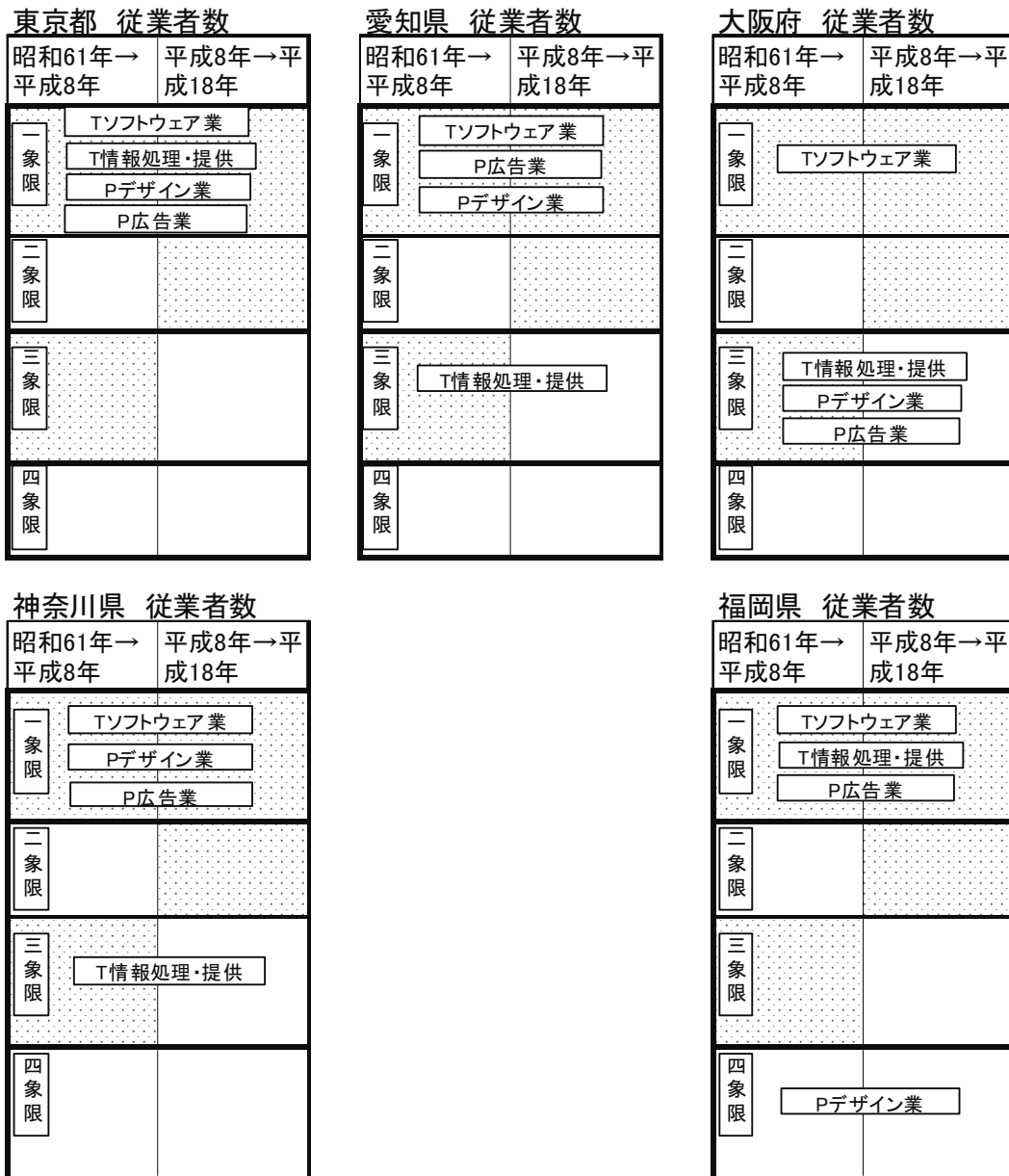
(出所) 著者作成。

従業者数についても同様のポジショニング分析を行った(図表2-1-12、2-1-13)。これによると、事業所数の分析と大きく異なる点はみられない。ただ、神奈川県では、情報処理・提供サービス業が平成8年～18年において雇用を減らしており、福岡県は平成8年～18年の期間でデザイン業の従業者数が減少しているが、情報処理・提供サービス業

の従業者数は増加している。

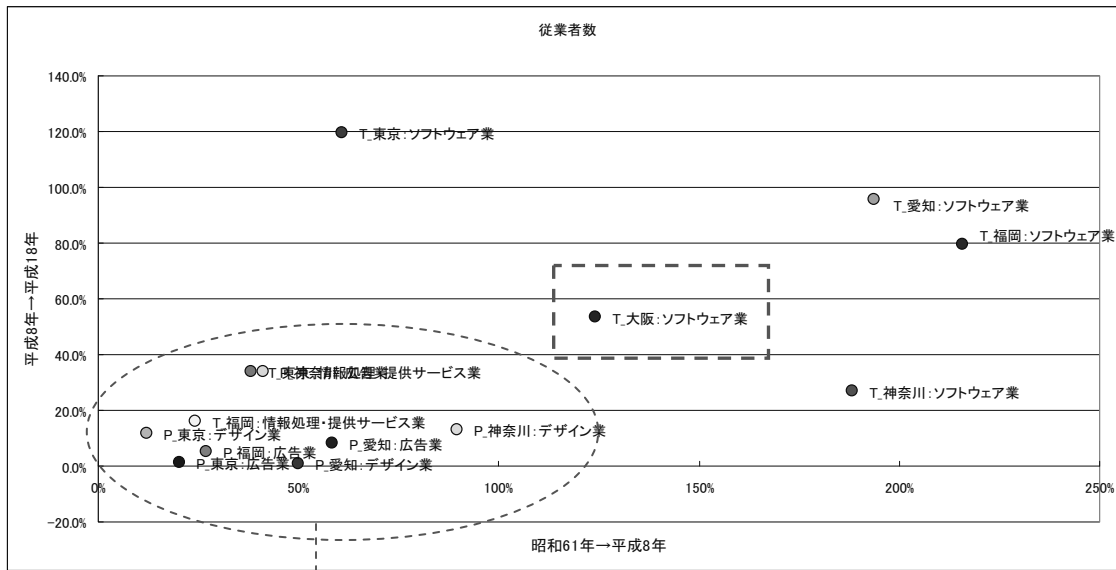
大阪府においては、ソフトウェア業のみ、2期間を通じて従業者数は増加しているが、その他の業種は昭和61年～平成8年は増加だが、平成8年～18年は減少している。

図表2-1-12 5都府県のポジション分析（従業者数）

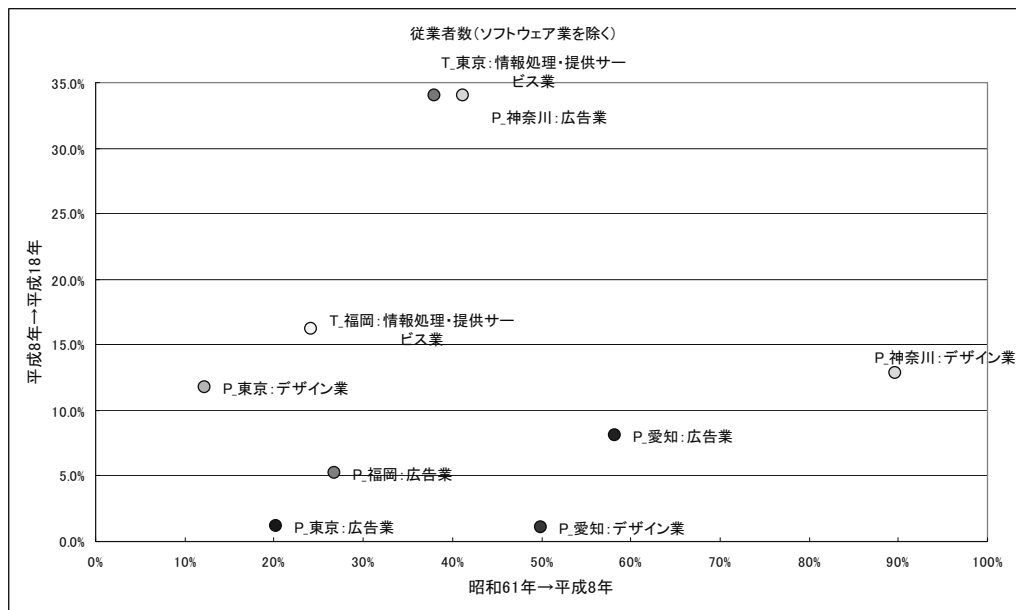


(出所) 著者作成。

図表 2-1-13 第一象限のプロット図（従業者数）



丸囲み部分のみ拡大



(出所) 著者作成。

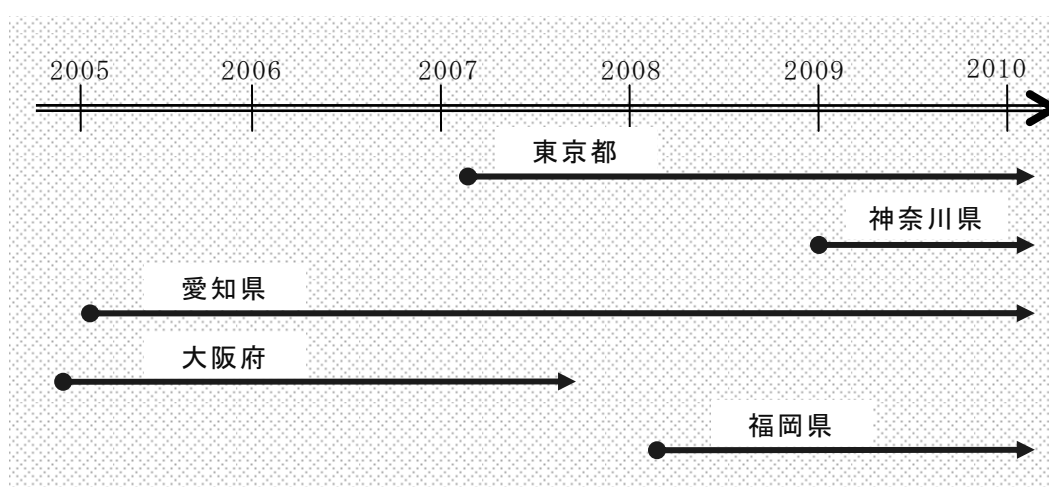
第2節 大都市圏のKIBSの状況

1 ソフトウェア、コンテンツ産業の振興状況（2005～2010年）

ここでは、都道府県単位でソフトウェア業やコンテンツ業の振興状況について、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府、福岡県を比較したい。図表2-2-1は、2005～2010年において実施されている取組を取り上げたものである。

次に、近年、ソフトウェア業振興に力を入れる福岡県の事例をみることにする。福岡県は知事のトップダウンにより、商工部がコンテンツ業と開発言語のRuby利用企業を振興すべく、振興拠点の整備、人材育成、交流など行っている。これらの沿革をみた上で、同産業の振興視点を考えることにする。

図表2-2-1 KIBS関連（ソフトウェア、コンテンツ）振興についての実施状況



(注) 図中の矢印は事業実施状況を示す。

(出所) 著者作成。

まず、ソフトウェア産業の支援についてみる（図表2-2-2）。

ソフトウェア業は業界団体や組合が結成され、産業群を比較的把握しやすい。独立行政法人情報処理推進機構が「地域ソフトウェア供給力開発事業推進臨時措置法」の下に、各自治体とともに出資してソフトウェアセンターを設立し、専門人材の育成に努めている。このほか、自治体では特定のマーケットや技術に特化した産業振興を計画し、実行している。

東京都、神奈川県、愛知県は、情報家電産業やロボット産業向けのIT技術を駆使した製品開発や技術開発について、人材育成や技術セミナーなどを行っている。大阪府は、そうした支援を実施していない。一方、福岡県は、開発言語Rubyを起点にソフトウェア業について、「ソフトウェアを作る」から「サービスを生み出す」企業者を創出すべく人材育成や雇用創出、拠点整備を行っている。

次に、コンテンツ産業の支援についてみる（図表2-2-3）。

2006年に政府は「知的財産推進計画2006」を発表し、コンテンツ振興に関して「コンテンツを生かした文化創造国づくり」を目指す方向性を示した。クリエイター、ユーザー、ビジネスの3つの側面について成長を目指すため、人材育成、報酬の適正化、コンテンツ

の輸出などについての支援を行うものである³。この推進計画を基に、自治体はコンテンツ産業振興を行ってきた。

図表 2-2-2 各地方自治体等の支援比較（ソフトウェア関連）

	支援主体(根拠条例等)	支援内容
地方自治体	東京都 ・平成 19 年「東京都産業振興基本戦略」に依拠	情報家電産業やロボット産業向けに IT を駆使した新技術・新製品開発を支援する。
専門法人	—	—
地方自治体	神奈川県 ・平成 21 年「神奈川県中小企業活性化推進条例」	IT/エレクトロニクス技術実用化フォーラム ・マッチング支援、人材育成支援、実用化支援 平成 22 年度・グリーンIT活用産業振興事業
専門法人	—	—
地方自治体	愛知県 ・平成 17 年「産業創造計画」	・起業支援「ベンチャーハウス」 ・ロボット産業向けの IT 開発 ・情報通信産業の人材育成、技術セミナー
専門法人	(株)名古屋ソフトウェアセンター	・拠点(建物)を有し、「ソフトウェア人材の育成」、 「個別企業・団体の情報化研修受託」、「高度な開発技術の実践指導」などを行う
地方自治体	大阪府 ・平成 13 年「産業再生プログラム」にて IT 支援	・IT インキュベーション事業(府税事務所をビジネスインキュに) ・平成 17 年からコンテンツに特化
専門法人	—	—
地方自治体	福岡県 ・平成 20 年「新ふくおか IT 戦略」に依拠	「福岡 Ruby*ビジネス拠点推進会議」 ・「福岡県 Ruby・コンテンツ産業振興センター」を博多駅前を設置 ・研究開発支援、人材育成支援、企業立地支援
専門法人	(株)福岡ソフトウェアセンター	・拠点(建物)を有し、IT技術者研修は ITSS(ITスキル標準)に基づく研修を実施

(注 1) 各地域によって自治体が直接支援するものと、地方自治体と(独)情報処理推進機構が出資する団体(専門法人)のものに限る。

(注 2) (株)名古屋ソフトウェアセンター、(株)福岡ソフトウェアセンターは、(独)情報処理推進機構や愛知県、福岡県など自治体が出資し、地域産業発展の礎となる「高度情報処理技術者」の育成を第一使命とした法人。平成元年施行、同 10 年に廃止となった「地域ソフトウェア供給力開発事業推進臨時措置法」により設置された。

(注 3) Ruby とは、まつもとゆきひろ氏が開発したスクリプト言語とその処理系システムのこと。プログラムの記述量が少なく、作成が容易であり、迅速なソフトウェア開発を実現するきわめて生産性の高い言語である。特に Web サイトの開発に有効であり、検索サイト最大手のグーグルや国内最大級のショッピングサイトを持つ楽天が開発ツールに Ruby を採用するなど、ネットビジネスを展開する世界の企業から大きな注目を集めている。IT 用語辞典 (<http://e-words.jp/>)、福岡県商工部を参照。

(出所) 各種資料を基に著者作成。

東京都は都内で活躍するアニメ関連産業に対して、「東京コンテンツインキュベーションセンター」(中野区)の拠点整備を行い、人材育成やビジネス支援などに注力している。

3 財団法人デジタルコンテンツ協会編(2006)『デジタルコンテンツ白書 2006』、pp.57-61。

大阪府はコンテンツビジネス協議会を官民で設立し、加えてファンド事業でビジネス化を積極的に支援してきたが、近年はこれらサービス業に対する支援はやや低調である。福岡県は、Ruby 支援と併せて、博多駅前に 2010 年 12 月に「福岡県 Ruby・コンテンツ産業振興センター」（博多市）を設置し、人材育成など重点的に支援を行っている。

図表 2-2-3 各地方自治体の支援比較（コンテンツ関連）

支援自治体(根拠等)	支援内容
東京都 ・平成 19 年「東京都産業振興基本戦略」に依拠	「東京コンテンツインキュベーションセンター」(中野区)施設の設置 ・アニメクリエイターの育成 ・クリエイターの育成
神奈川県 なし	なし
愛知県 ・平成 17 年「産業創造計画」	・デジタルコンテンツ人材育成事業 ・情報発信事業
大阪府 ・平成 13 年「産業再生プログラム」に依拠	平成 20 年「デジタルコンテンツビジネス創出協議会」 ・マッチング事業
福岡県 ・平成 20 年「新ふくおか IT 戦略」に依拠	「福岡コンテンツ産業振興会議」 ・「福岡県 Ruby・コンテンツ産業振興センター」(博多市)を設置 ・研究開発支援、人材育成支援、企業立地支援

(出所) 各種資料を基に著者作成。

2 福岡県の支援

先のように、福岡県はソフトウェア産業とコンテンツ産業について、近年非常に活発な支援を行っている。特に、ソフトウェア産業については、開発言語 Ruby をキーデバイスにし、人的ネットワークづくり、技術支援、横受けネットワーク（コラボレーション）の場の提供など、総合的な枠組みを想定している。日本国内においては、Ruby に限定した産業振興に取り組む例は少なく、福岡県はその中でも最先進地といえる。

(1) 福岡県で取り組まれた背景

福岡県博多地域で、活発な取組を行うソフトウェア業がみられる背景として、ソフトウェア事業者が主催する Ruby 言語の開発技術に関する自主的な勉強会（「Ruby ビジネス・コモンズ（RBC）」）を通じて、企業同士のコミュニティが醸成され、企業間ネットワークの下地ができていたことが大きい。

しかし、上記のコミュニティは、会議の確保などインフラ面の不足という課題を抱えていた。そうした折、県庁職員がコミュニティに参画したのを契機に、その支援を検討することとなった。くしくも、福岡県の麻生知事（当時）はかつて旧通商産業省（現経済産業省）の要職を歴任し、ソフトウェア業など新産業に関する知見が深く、その振興にも熱心であったことから、産業振興の強い推進力を得ることができた。

こうした一連の経緯が、産官によるネットワーク形成に大きく寄与している。

(2) 「Ruby ビジネス・コモンズ(RBC)」について

福岡県博多地域に Ruby を勉強するコミュニティが結成されたことが、行政による同地域における Ruby 関連産業振興のきっかけとなっている。

「Ruby ビジネス・コモンズ(RBC)」

- ・2007年7月に福岡にて設立
- ・最首英裕氏（株式会社イーシー・ワン代表取締役社長、Ruby ビジネス・コモンズ会長）の発案
- ・設立2年で参加メンバーは700名
- ・日本最大の Ruby コミュニティの1つ
- ・毎月数回、勉強会を開催して仲間とのつながりを強固にしている

勉強会の目的は、Ruby を実際のビジネスに利用するノウハウを共通化し、ビジネス利用において企業同士の生産性を高め合うことを目的としたもので、オープンな体制によるコミュニティである（図表2-2-4）。

こうした RBC の活発な活動が福岡県商工部職員の目に止まり、自治体による RBC への積極的な支援が始まった。会を重ね、議論が本格化してきたため、交流や拠点の必要性が高まり、産官学のネットワーク組織である「福岡 Ruby ビジネス拠点推進会議」が結成された。

図表 2-2-4 「Ruby ビジネス・コモンズ(RBC)」の目的と勉強会

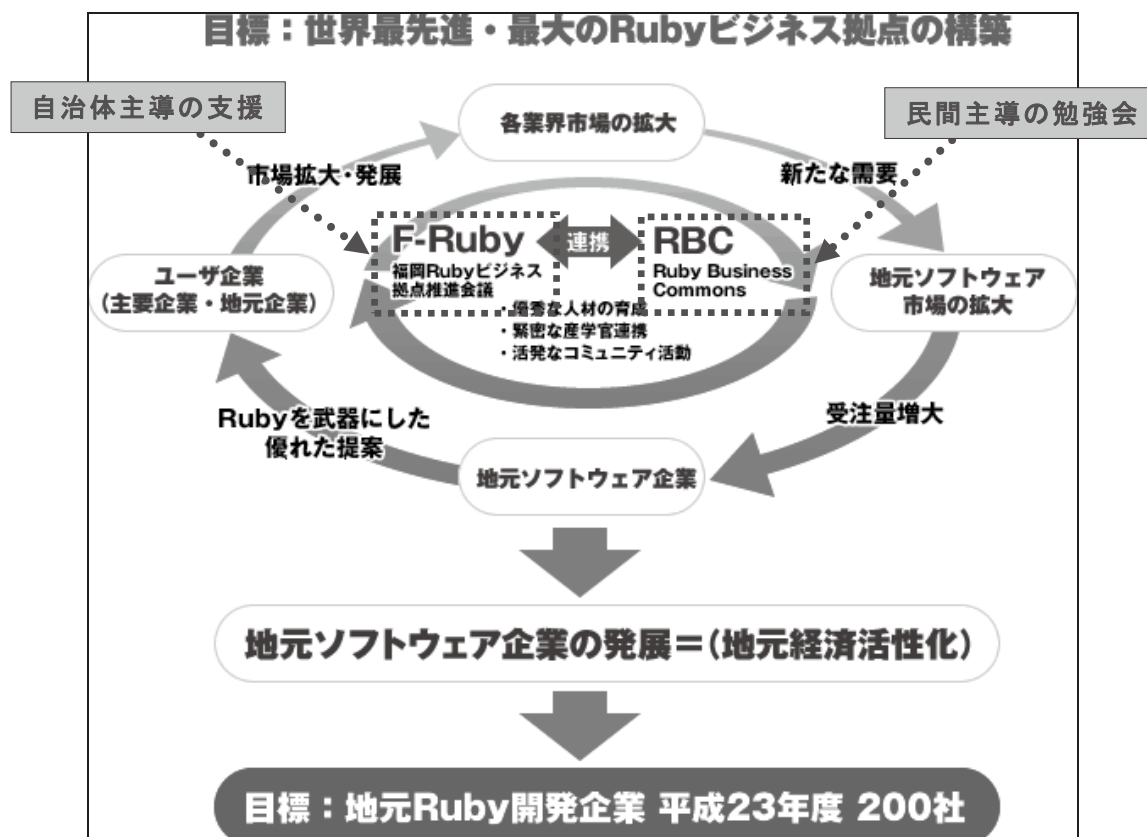
◆ RBC の設立目的 ⇒	RBC は 2007 年 7 月、Ruby を実際のビジネスに利用するノウハウを コモンズとし、ビジネス利用における生産性を高め合うことを目的としたオ ープンなコミュニティを目指して設立されました。
◆ 「イケテル」技術 勉強会の特徴 ⇒	Rails や JRuby とその時々最新の技術を使って、一日かけてアプリケー ションを作っていきます。 例えば、2009 年 1 月は「マッシュアップ×地図」というテーマで、食ペロ グで公開されている API を使った Rails アプリケーションと、Adobe AIR を使ったデスクトップ・アプリケーションを作りました。
◆ 「イケテル」ビジネス 勉強会の特徴 ⇒	参加者の皆さんにチームを組んで頂き、チーム毎にある役割を演じ、(中 略)問題解決を疑似体験することで、考えを深め、(中略)経験豊富なゲ ストのお話を聞き、さらに考えを深めて頂いています。 例えば、2008 年 8 月は「フリーペーパー」というテーマで、参加者の皆さ んには「大手出版社」と「地方のフリーペーパー出版社」の役割を演じて 頂き、最後に福岡で最大の発行部数を誇るフリーペーパーの編集長をゲ ストにお迎えしてご講演頂きました。

(出所) 「日本 Ruby の会」Web サイト。http://jp.rubyist.net/

F-Ruby とは、人材育成や Ruby 懸賞事業、連携コミュニティづくり、拠点整備、先進地視察（米国・シリコンバレーなど）を組み合わせた総合的な事業を称する。

二つの活動が合わさった振興スキームは図表 2-2-5 にみるように、RBC と福岡 Ruby ビジネス拠点推進会議が連携して、Ruby の技術を生かした B to C のサービス開発を通じて、本エリアにおける産業の発展を目指すものである。

図表 2-2-5 「福岡 Ruby ビジネス拠点推進会議」のスキーム



(出所) 「福岡 Ruby ビジネス拠点推進会議」 Web サイト。http://www.f-ruby.com/

こうした活動で熱心に勉強会に参加し、Rubyによる新たな開発を手がけ、クライアントとの納期対応にスピーディーに応じている企業を掲載したものが図表2-2-6である。

これらの企業は、エンタプライズ系の受託ソフトウェア業であり、これまで、Java や php などの開発言語によりシステム開発してきた。しかし、納期が長くなること、開発言語の汎用性が高くプログラミングに時間がかかること、開発期間が長いと原価が高くなり利益が得にくいことなどの理由から、Ruby 言語への転換を図った。これにより、開発期間が短縮され、新人プログラマーの養成が比較的容易であることから、非常に低コストでシステム開発が可能になり、IT サービスを自ら創出することに成功している。

図表2-2-6 Ruby 開発で成果を挙げている中小ソフトウェア企業

<p>(株)EC-One</p>	<p>代表取締役の最首英裕氏が RBC の代表であり、本推進会議の中心的な企業である。早い段階から Ruby 言語によるサービス開発を実施しており、通販企業向けバックエンドシステムなど多くの開発実績を有する。 http://www.ec-one.com/</p>
<p>(株)アイキューブ ドシステムズ</p>	<p>Google Apps への利用移行を支援する「Easy for Apps」を評価され、Google にてパートナーアワードを受賞。また、スマートフォンなどのデバイスを使ったビジネス支援サービス「CLOMO」を提供している。 http://www.i3-systems.com/</p>
<p>(有)ライトハウス</p>	<p>顧客情報や営業活動の履歴を把握する「eNote」、iPhone を使用して地域医療支援システムサービス「エイル」を提供するなど新たなサービス開発を行う。 http://www.l-house.net/</p>
<p>(株)Fusic</p>	<p>教育機関向けに動画とスライドが同期した講義コンテンツ配信システムなど多様なシステムを開発提供する。また、インターネットリサーチサービス「ヒアコン」を(株)キューデンインフォコムと協業し、実施する。 http://fusic.co.jp/</p>
<p>グローバルブレ インズ(株)</p>	<p>天神・大名 WiFi 化協議会事務局に参画し、商店街での新たな IT 活動を支援するなど、地元中小企業の ITC 利用について熱心に勉強会等を通じて事業発掘を行う。 http://www.gbc.co.jp/</p>

(注) 上記5社について、2011年1月13~14日にヒアリングを実施した。

(出所) 各社 Web サイト参照により著者作成。

(3) 産業振興に成果

これまで、福岡県が Ruby 開発企業の振興に取り組んできた結果、以下のように多くの成果を生んでいる。

① 企業の高いサービスやビジネスマインドが醸成されていること

ヒアリング企業：(株)EC-One、(株)アイキューブドシステムズ、
(有)ライトハウス、(株)Fusic、グローバルブレインズ(株)

- ② Ruby 言語を使ったサービス開発型企業が、時代に合わせた新たな企業向けサービスを提供しはじめたこと
- ③ Ruby を開発言語に使用したサービスを評価する「フクオカ Ruby 大賞」について、大きな反響があり、世界から多くの応募が寄せられていること⁴
- ④ Ruby 開発言語を習得した技術者の雇用が創出されたこと

ヒアリング企業をはじめ、RBC や F-Ruby 参画企業は非常に高いビジネスマインドを持ち、仲間同士でそれが向上心へと醸成されている。これにより、新たな IT サービスの事業化が盛んになっている。そうした開発に対して、福岡県が「フクオカ Ruby 大賞」を設け、世界の優れた Ruby 開発を評価している。これらの取組が相互に連携して、時代に合わせた Web サイトの開発、IT サービスを次々に開発している。

こうした取組に対して、福岡県は人材採用の補助金を創設し、Ruby 言語による開発案件について、「雇用分野開拓研究開発支援」として、新たな分野やこれまでにない革新的なシステムに Ruby を活用するための研究開発プロジェクトの人件費を補助し、県内技術者の雇用創出を実現するなど多くの成果をもたらしている。

3 事例から学ぶこと

以下から、福岡県が実施する産業振興から学ぶべき点は、以下の3点である。

- ① 集中突破型産業振興支援の重要性 ← 分散よりも集中が重要
- ② 拠点整備による「見える化」と波及効果への期待
 - ← ・拠点があると PR 力に優れる
 - ・横請けネットワークの実現 (コラボレーションの醸成)
- ③ カリスマ性のある技術者等の象徴化 ← 追い求める目標づくり

4 Ruby 大賞は、福岡県商工部が実施する施策で、Ruby の優位性、革新性、社会的効果などの視点から先進的な取組を総合的に評価するもの。2010 年の第 2 回大賞では、日本のほか米国、イギリス、オーストラリアなど世界 8 カ国から 64 件の応募があった。

第3章 KIBSの活動基盤に関する実態

第2章では、大阪におけるKIBSの集積や市場規模の状況について、既存の統計資料を通じて概観した。本章では、KIBSを対象に行ったアンケート調査の結果を中心に、その事業活動の現状や課題について分析する。

第1節 アンケート調査概要と回答企業の属性

1 アンケート調査の概要

調査の概要については下記のとおりである（図表3-1-1）。有効回答企業数は555社（大阪市内：457社、大阪市以外：95社）で、有効回答率は21.4%であった。なお、以下では、KIBS全体について俯瞰するとともに、第1章第1節で述べた分類（8ページ）に基づいて、T-KIBS（Technical KIBS／回答数：250社）とP-KIBS（Professional KIBS／回答数：193社）によるクロス分析により、両者の特徴を適宜比較する。

図表3-1-1 調査の概要

a. 調査対象	大阪府内の会社企業のうち、「情報サービス業」「インターネット付随サービス業」「映像・音声・文字情報制作業」「専門サービス業」「学術・開発研究機関」「広告業」に属する企業3,081社
b. 調査地域	大阪府内
c. 調査方法	郵送自記式アンケート調査
d. 使用名簿	総務省「平成18年事業所・企業統計調査」事業所名簿
e. 調査時期	平成22年9月～10月
f. 調査回答基準日	平成22年9月1日
g. 発送数	総発送数 3,081社、うち有効発送数 2,598社
h. 有効回答数	555社(有効回答率21.4%)

2 回答企業の概要

(1) 主な事業内容

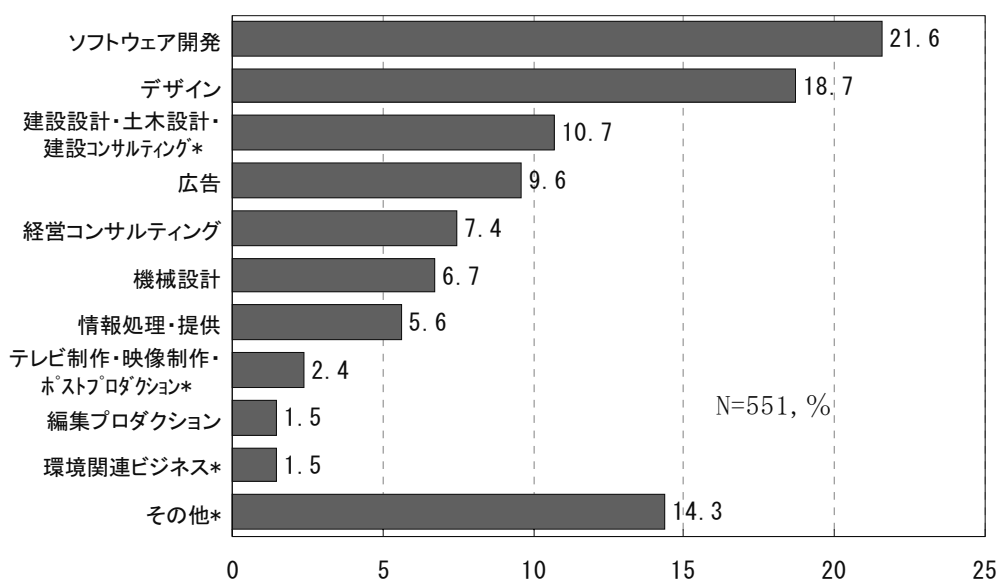
回答企業の主な事業、あるいは取扱サービスの内容をみると、「ソフトウェア開発」（21.6%）と「デザイン」（18.7%）の2業種が突出している（図表3-1-2）。以下、「建設設計・土木設計・建設コンサルティング」（10.7%）、「広告」（9.6%）、「経営コンサルティング」（7.4%）、「機械設計」（6.7%）などが続くものの、上位2業種と比べると回答割合は少ない。

ところで、図表3-1-2で「*」が付いた業種は、アンケートの選択肢にはないが、「その他」として記述欄に具体的な業種名が記入されていた回答を集約したものである。こうした処理を施しても、依然として「その他」に分類される業種が14.3%を占めている点に注意しなければならない。このことは、KIBSには多種多様な業種が混在しており、一定のまとまりを有する業種ごとの特徴を浮き彫りにすることが難しいことを示している。

以上のような結果を考慮し、本章では図表3-1-2の10業種（その他を除く）の特徴を個別にみるのではなく、第1章第2節で紹介したT-KIBS及びP-KIBSに該当する業種を

選び出し、両者の共通点や相違点を明らかにする。まず、10業種のうち T-KIBS に該当するものとして、「ソフトウェア開発」「建設設計・土木設計・建設コンサルティング」「経営コンサルティング」「情報処理・提供」の4業種を、また、P-KIBS に該当するものとして「デザイン」「機械設計」「広告」の3業種を選定する。なお、「編集プロダクション」「環境関連ビジネス」「テレビ制作・映像制作・ポストプロダクション」については、T-KIBS もしくは P-KIBS に分類することが困難であることや、3業種計の回答割合が全体の約5%と少ないことなどから、KIBS の区分からは除外した。

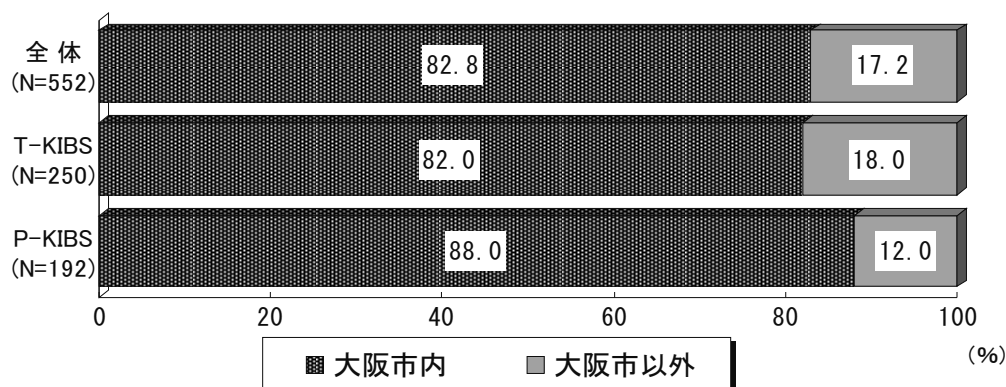
図表 3-1-2 主な事業・取扱サービスの内容



(2) 事業所の立地地域・従業者規模

回答企業の事業所が立地する地域をみると、大阪市内が8割超を占める（図表3-1-3）。KIBSのタイプ別（以下、「タイプ別」とする）にみると、P-KIBSでは大阪市内立地の割合が88.0%と、T-KIBSの82.0%をやや上回っている。

図表 3-1-3 事業所の立地場所



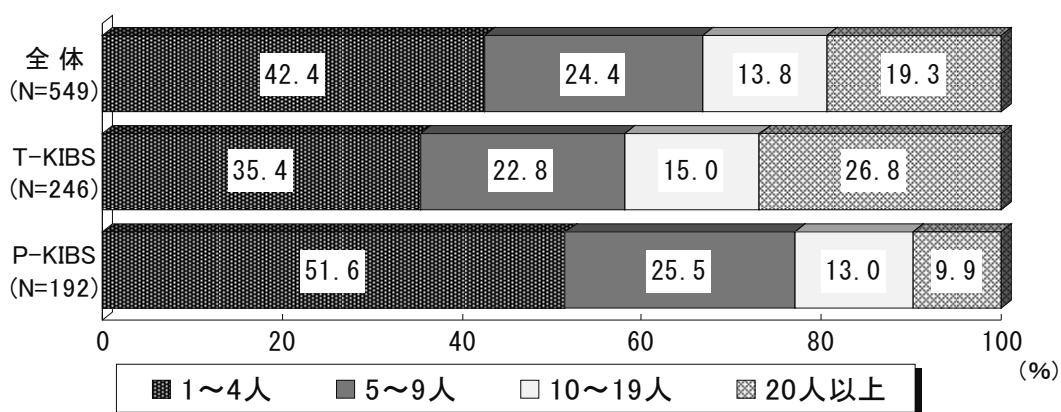
(注1) 図表中のNは回答事業所数を表す。以下、同じ。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

また、従業員数から回答企業の規模を測ると、全体では「1～4人」の小規模企業が42.4%と最も多く、「5～9人」(24.4%)、「20人以上」(19.3%)がこれに続いている(図表3-1-4)。タイプ別の比較では、T-KIBSでは「1～4人」の規模が4割弱にとどまり、「20人以上」が3割弱となっている。一方、P-KIBSは「1～4人」が51.6%と大半を占めるが、「20人以上」は約1割とT-KIBSよりも少ない。

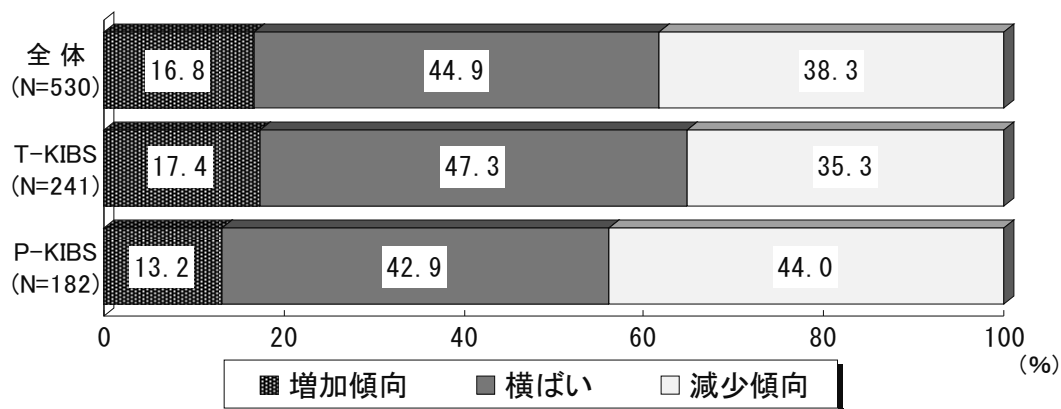
なお、5年前と比較して従業員数が「横ばい」という回答は、全体では44.9%と半数近くを占め、「減少傾向」が38.3%となっている(図表3-1-5)。タイプ別にみると、P-KIBSで「減少傾向」との回答割合が44.0%と、T-KIBS(35.3%)よりも高くなっている。

図表3-1-4 事業所の従業員規模



(注) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表3-1-5 従業員数の変化(5年前比)



(注) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

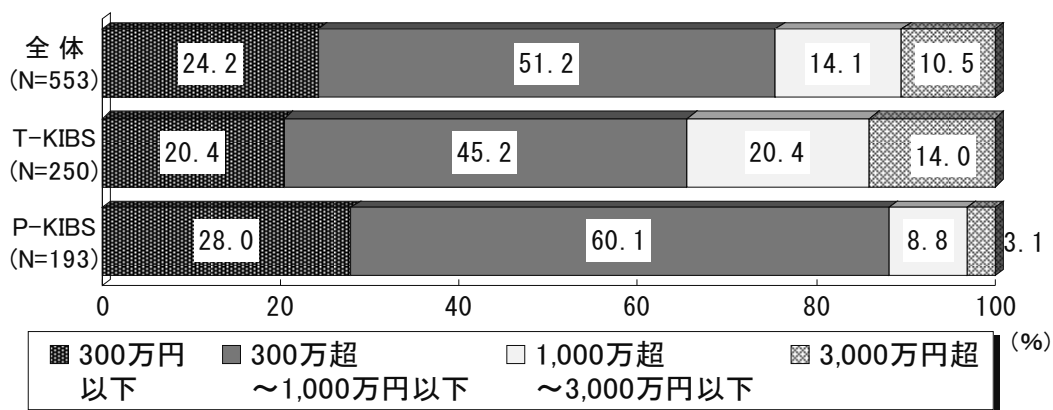
(3) 資本金・売上高

資本金の規模については、「300万超～1,000万円以下」が51.2%と最も多く、「300万円以下」(24.2%)、「1,000万超～3,000万円以下」(14.1%)などとなっている(図表3-1-6)。タイプ別では、T-KIBSは1,000万円超が3割強となっているのに対して、P-KIBSは資本金1,000万円以下の企業が約9割を占めている。

また、直近期末の売上高をみると、全体では「8,000万超～2億円以下」(21.4%)、

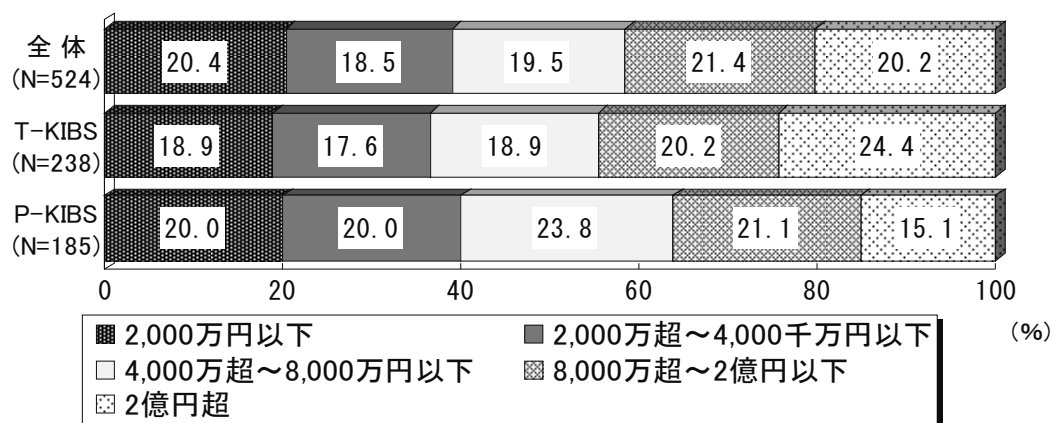
「2,000万円以下」(20.4%)、「2億円超」(20.2%)、「4,000万超～8,000万円以下」(19.5%)の順に多い(図表3-1-7)。タイプ別にみると、T-KIBSでは「2億円超」の割合が24.4%と、P-KIBS(15.1%)よりも多いのに対して、P-KIBSでは「4,000万超～8,000万円以下」の割合が23.8%と、他方に比べてやや多い。

図表3-1-6 資本金



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表3-1-7 直近期末売上高



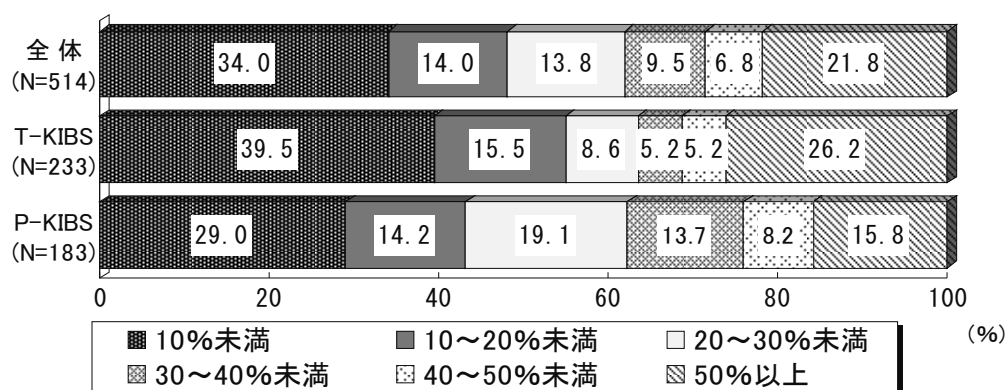
(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(4) 粗利益率・営業利益状況

最近1年間の粗利益率をみると、全体では「10%未満」が3割強と最も多い反面、「50%以上」も2割を超えるなど、二極化の様相を呈している(図表3-1-8a)。タイプ別にみると、T-KIBSでは「10%未満」と「50%以上」がそれぞれ39.5%、26.2%を占め、P-KIBSの29.0%、15.8%と比べると二極化が鮮明である。

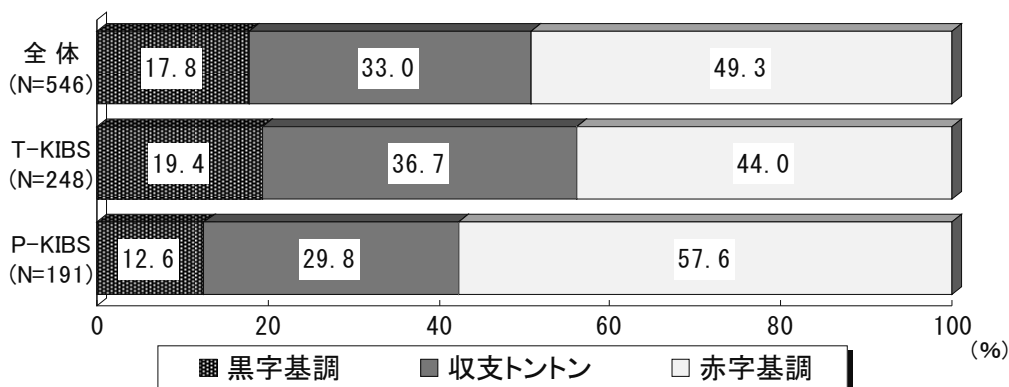
また、最近5年間の営業利益については、「赤字基調」が半数近くに及び、「黒字基調」は2割にも満たない(図表3-1-8b)。「黒字基調」割合から「赤字基調」割合を引いたD I値でタイプ別に比較すると、T-KIBSの-24.6に対してP-KIBSは-45.0であり、本業によって利益を獲得する力は前者の方が大きいものと思われる。

図表 3-1-8 a 最近1年間の粗利益率



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表 3-1-8 b 最近5年間の営業利益状況

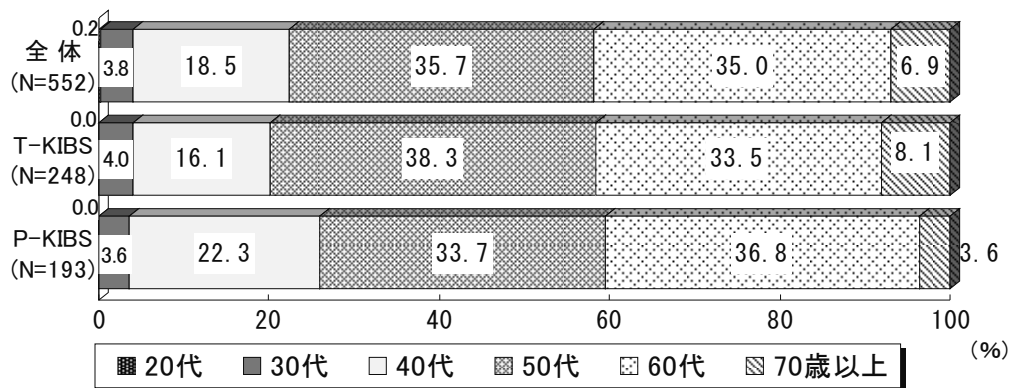


(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(5) 社長の年齢

社長の年齢については、全体では「50代」が 35.7%と最も多く、「60代」(35.0%)、「40代」(18.5%)、「70歳以上」(6.9%)となっている(図表 3-1-9)。タイプ別にみると、両者ともほぼ同様の傾向を示すが、T-KIBS では「50代」の割合が、P-KIBS では「40代」及び「60代」の割合が他方よりも多くなっている。

図表 3-1-9 社長の年齢



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

第2節 商品・サービスの取引

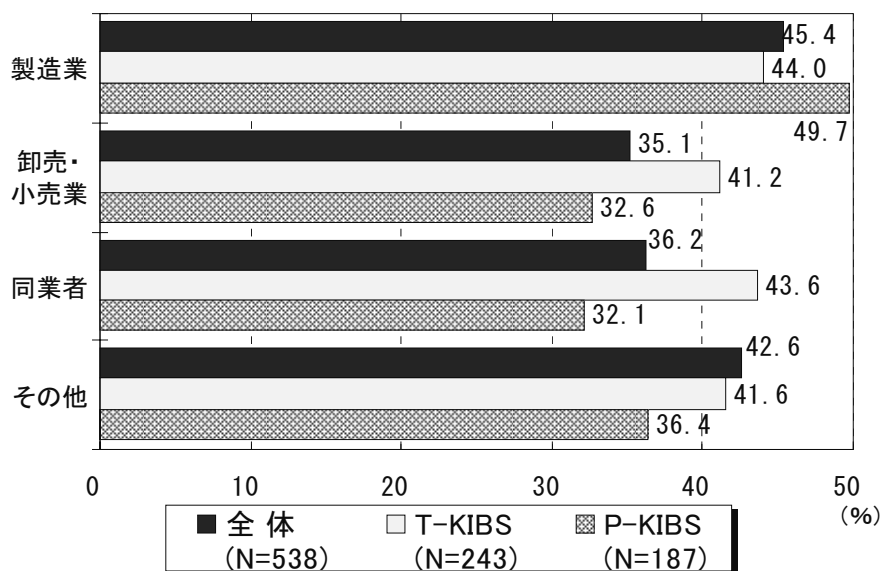
1 顧客の業務への関与

(1) 顧客企業の業種

大阪府内にある KIBS は、どのような業種を顧客としているのだろうか。全体では「製造業」(45.4%)、「同業者」(36.2%)、「卸売・小売業」(35.1%)の順になっている(図表3-2-1)。ただし、「その他」とする回答も4割を超えており、その内訳についてももう少し詳しくみる必要がある。そこで、「その他」と回答した229社について、記述欄に書かれた内容を基に上位10業種を分類すると、図表3-2-2のようになった。一部、大まかな区分のため、他の項目に含まれる可能性がある回答も考えられるが、各種サービス、自治体・官公庁、建設・不動産が上位の3位を占めている。KIBSの取引先は民間事業者に限らず、しばしば公共部門が含まれると既存研究で指摘されるように、今回の調査でも一定の割合を占めている。なお、顧客企業の業種をタイプ別にみると、T-KIBSでは「同業者」「卸売・小売業」「その他」への販売割合がP-KIBSに比べて高い(図表3-2-1参照)。

さて、製造業を顧客にしている場合の受注・販売額全体に占める割合をみると、全体では「0~25%」(30.9%)、「76~100%」(30.5%)、「26~50%」(24.7%)の順になっている(図表3-2-3)。タイプ別では、T-KIBSは「0~25%」が4割超と最も多く、受注・販売割合の高い企業が少ない。これに対して、P-KIBSでは「76~100%」が約5割と突出している。図表3-2-1と併せてみると、P-KIBSの方がより製造業への依存度が高いと考えられる。

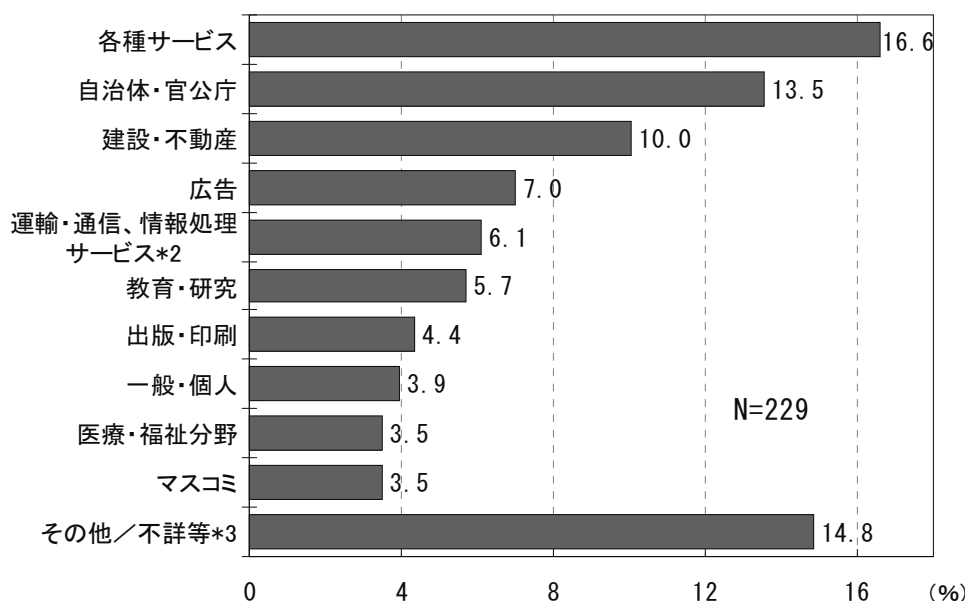
図表3-2-1 顧客企業の業種



(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表 3-2-2 顧客企業の業種（「その他」の主な内訳*1）

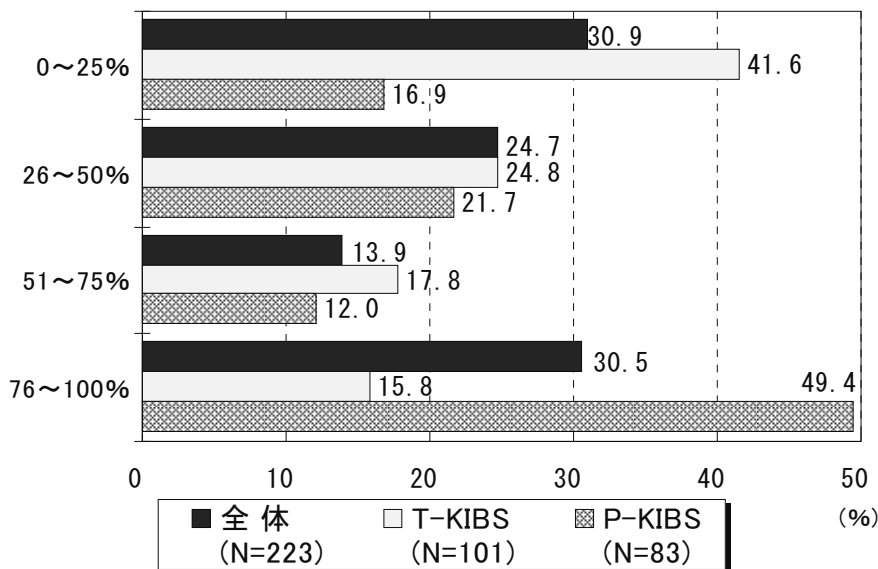


（注 1） 1つの回答で複数業種の記述がある場合、それぞれに分けて集計している。

（注 2） ソフトウェア開発や情報提供サービスを含む。

（注 3） 記述欄への未記入のケースを除く。

図表 3-2-3 製造業の受注・販売額割合



（注 1） 複数回答。

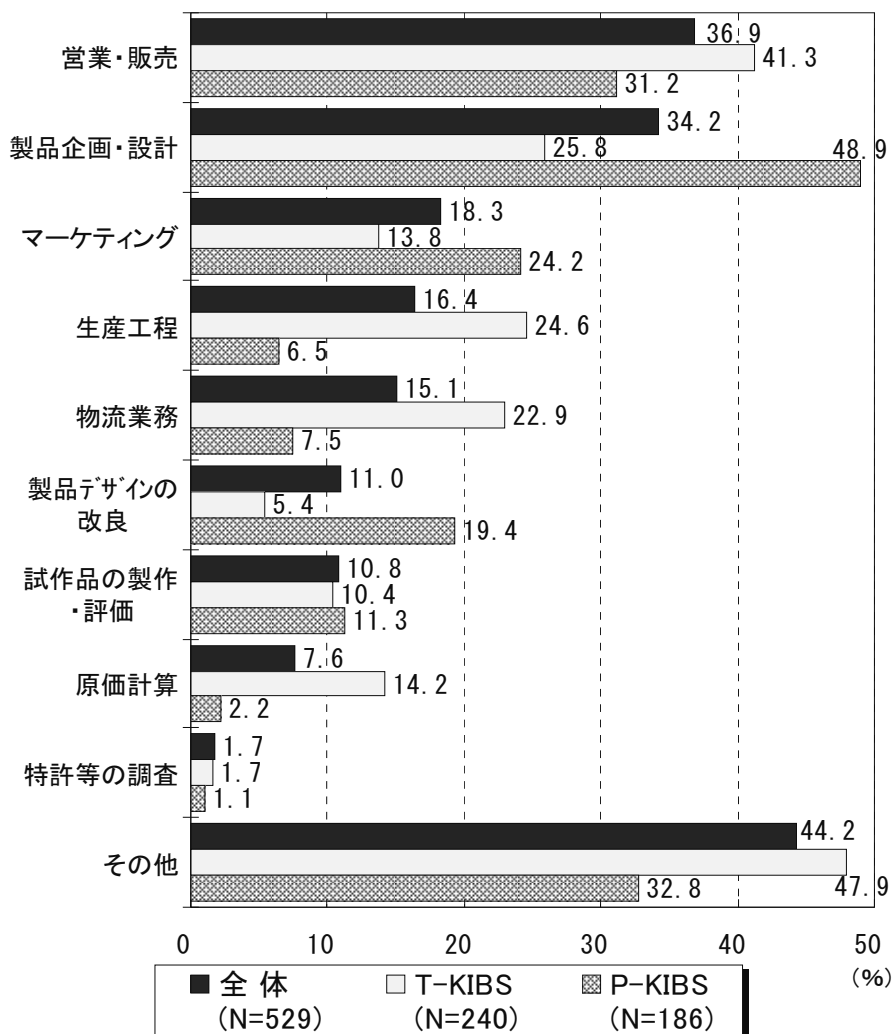
（注 2） 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

（2） 回答企業が関わる業務

KIBS が関与している顧客企業の業務については、「営業・販売」（36.9%）、「製品企画・設計」（34.2%）が3割を超え、このほかに「マーケティング」（18.3%）、「生産工程」（16.4%）、「物流業務」（15.1%）などが続いている（図表 3-2-4）。タイプ別にみると、「営業・販売」「生産工程」「物流業務」「原価計算」などでは、ソフト

ウェア業、経営コンサルティング業、情報処理・提供サービス業などが範疇に入る T-KIBS が他方より突出している。一方、「製品企画・設計」「マーケティング」「製品デザインの改良」などでは、デザイン業、機械設計業、広告業といった業種が含まれる P-KIBS が他方を大きく上回っている。

図表 3-2-4 関与している顧客企業の業務



(注 1) 複数回答。

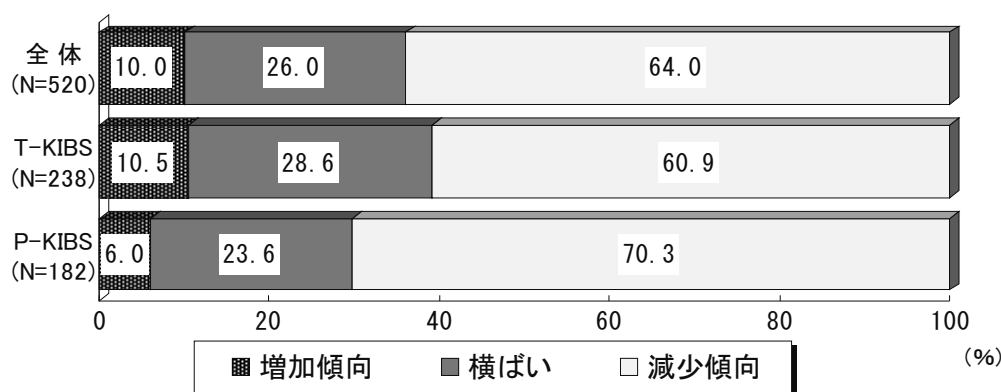
(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

2 受注・販売額の動向

(1) 最近 5 年間の受注・販売額の傾向

最近 5 年間ににおける受注・販売額の傾向をみると、「減少傾向」が 6 割超を占め、次いで「横ばい」(26.0%)が多くなっている(図表 3-2-5)。タイプ別では、T-KIBS は「増加傾向」が約 10%であるのに対して、P-KIBS は 6%にとどまっている。また、T-KIBS は「減少傾向」が約 6 割であるのに対し、P-KIBS は約 7 割に及び、P-KIBS における経営状況の一層の厳しさがうかがえる。

図表 3-2-5 最近5年間の受注・販売額傾向



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

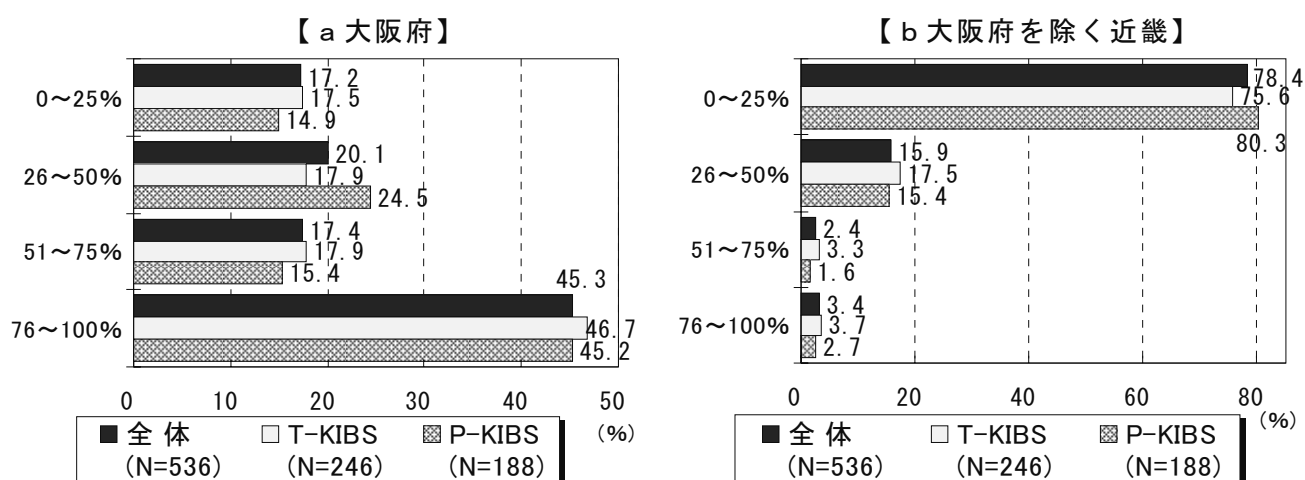
(2) 受注・販売額の地域別割合

最近1年間における受注・販売額の状態について、顧客企業の立地する地域ごとのシェアをみることにしよう。まず、大阪府の受注・販売額シェアは、全体では「76～100%」が4割超と最も多く、「26～50%」(20.1%)、「51～75%」(17.4%)の順になっている(図表3-2-6 a)。タイプ別にみると、両者ともさほど大きな違いはないものの、P-KIBSでは「26～50%」の割合が他方よりも高い。

次に、大阪府を除く近畿の受注・販売額シェアをみると、全体では「0～25%」が約8割で、「26～50%」(15.9%)と合わせると、シェアが50%以下の企業が9割を超えていることがわかる(図表3-2-6 b)。タイプ別でも両者の傾向は類似しており、受注・販売額シェアが26%以上である企業において、それぞれ T-KIBS が他方をわずかに上回る程度である。

中国・四国地域の受注・販売額シェアは、全体では「0～25%」が約98%と圧倒的に多く、「76～100%」は皆無である。九州・沖縄地域では、「0～25%」が100%近くを占め

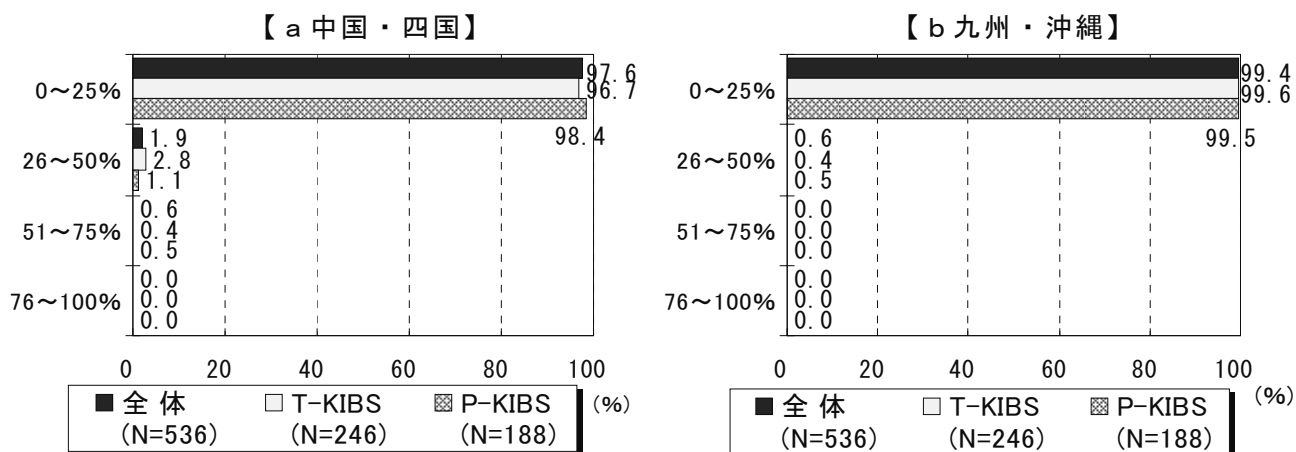
図表 3-2-6 a～b 受注・販売額シェア①



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

ている（図表 3-2-7 a～b）。両地域をタイプ別に比較しても、ほとんど相違はみられない。両図表から、大阪の KIBS のサービス取引において、近畿以西の地域との関わりは非常に薄いと考えられる。

図表 3-2-7 a～b 受注・販売額シェア②

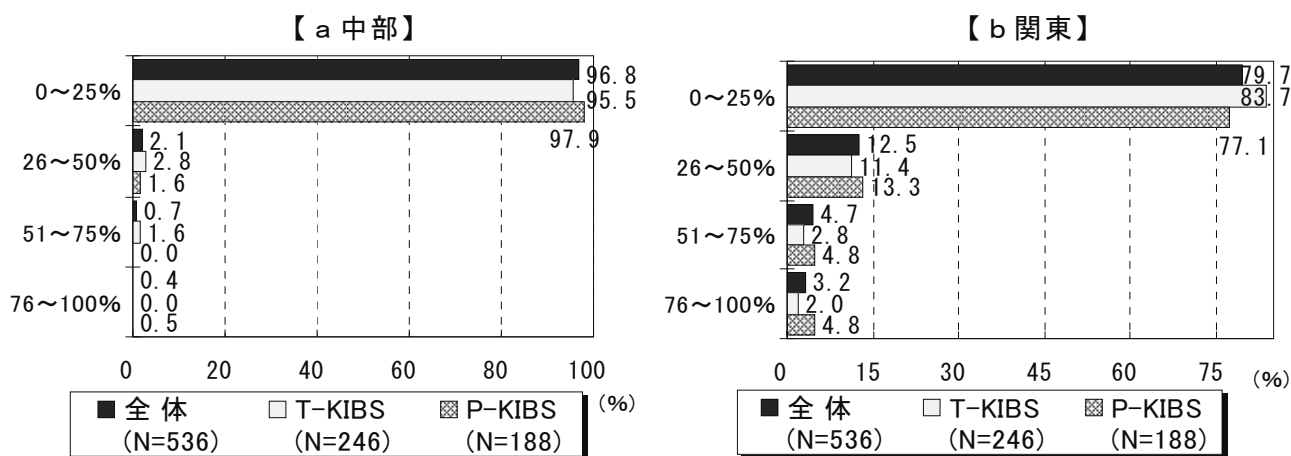


（注）「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

では、近畿より東側はどうだろうか。まず中部地域の受注・販売額シェアをみると、「0～25%」が約 97%となっている。続いて、関東地域については「0～25%」が約 8割となっているものの、「26～50%」が約 1割、「51～75%」も約 5%とシェアにやや広がりが見られる（図表 3-2-8 a～b）。ただし、関東よりもさらに遠方の東北・北海道については「0～25%」がほぼ 100%と、著しく偏っている（図表 3-2-8 c）。

海外の受注・販売額シェアについても、東北・北海道地域と同様に取引関係はきわめて薄い（図表 3-2-8 d）。

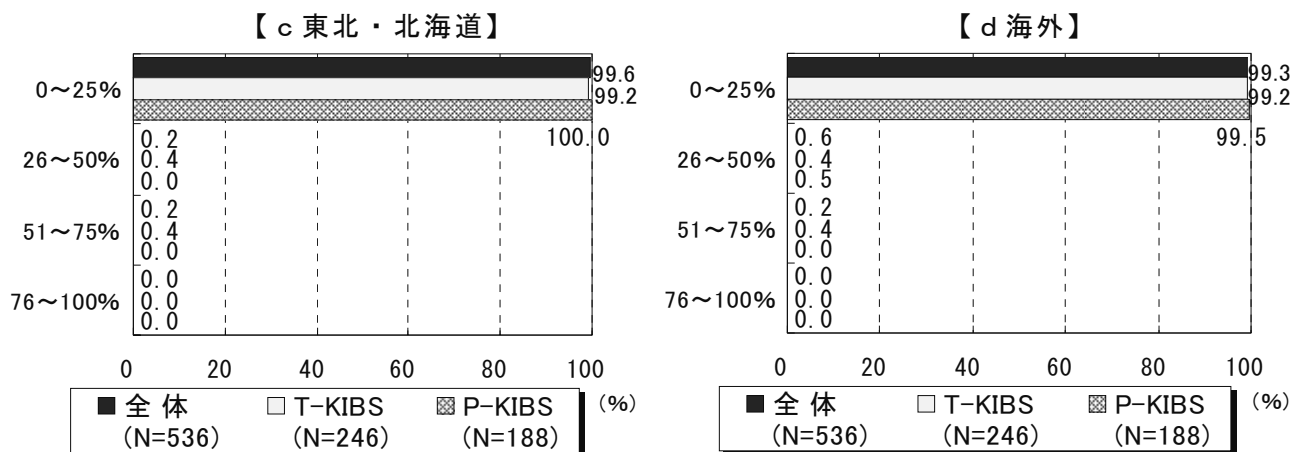
図表 3-2-8 a～b 受注・販売額シェア③



（注）「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

以上から、KIBSのサービスが取引されている地域は、大阪府・近畿・関東など都市部に限定されていると考えられる。それゆえに、KIBSが産業として発展するためには、顧客となる人口・事業所の空間的分布という需要分析に加え、上記地域の需要を効果的に取り込めるような供給体制の整備が重要である。

図表 3-2-8 c~d 受注・販売額シェア④



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

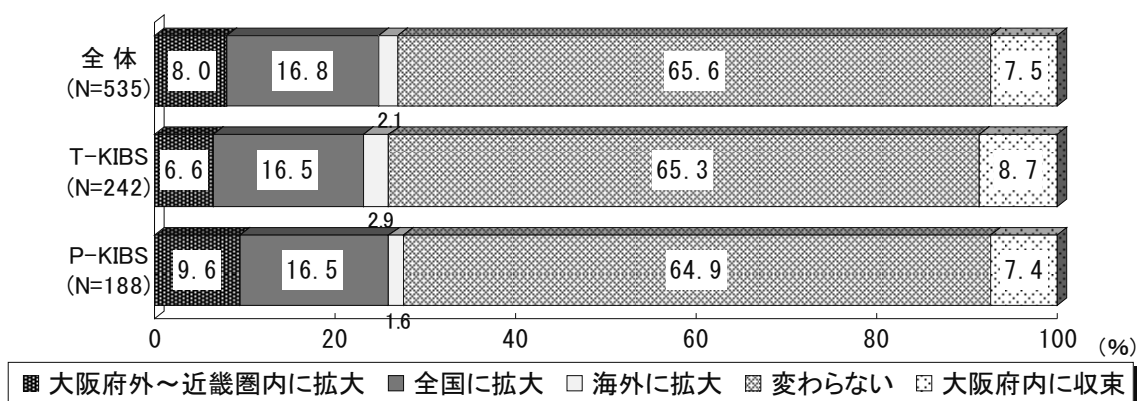
3 受注・販売先の地域的拡大と背景

(1) 受注・販売先の地域的变化

受注・販売先の地域別割合が、5年前と比べてどう変化しているのだろうか。図表 3-2-9 によると、全体では「変わらない」が6割超と最も多く、以下、「全国に拡大」(16.8%)、「大阪府外～近畿圏内に拡大」(8.0%)、「大阪府内に収束」(7.5%)と続いている。

なお、この質問に関しては、5年前の時点で大阪府内企業と取引がなく、現在も同じ状態である場合は「変わらない」と回答されることに留意しなければならない。先述の受注・販売額シェアの分析結果をふまえると、府内収束よりも近畿及び関東を中心とする府外への拡大、もしくは流出の方向に向かっていることは確かであろう。

図表 3-2-9 受注・販売先の拡大状況



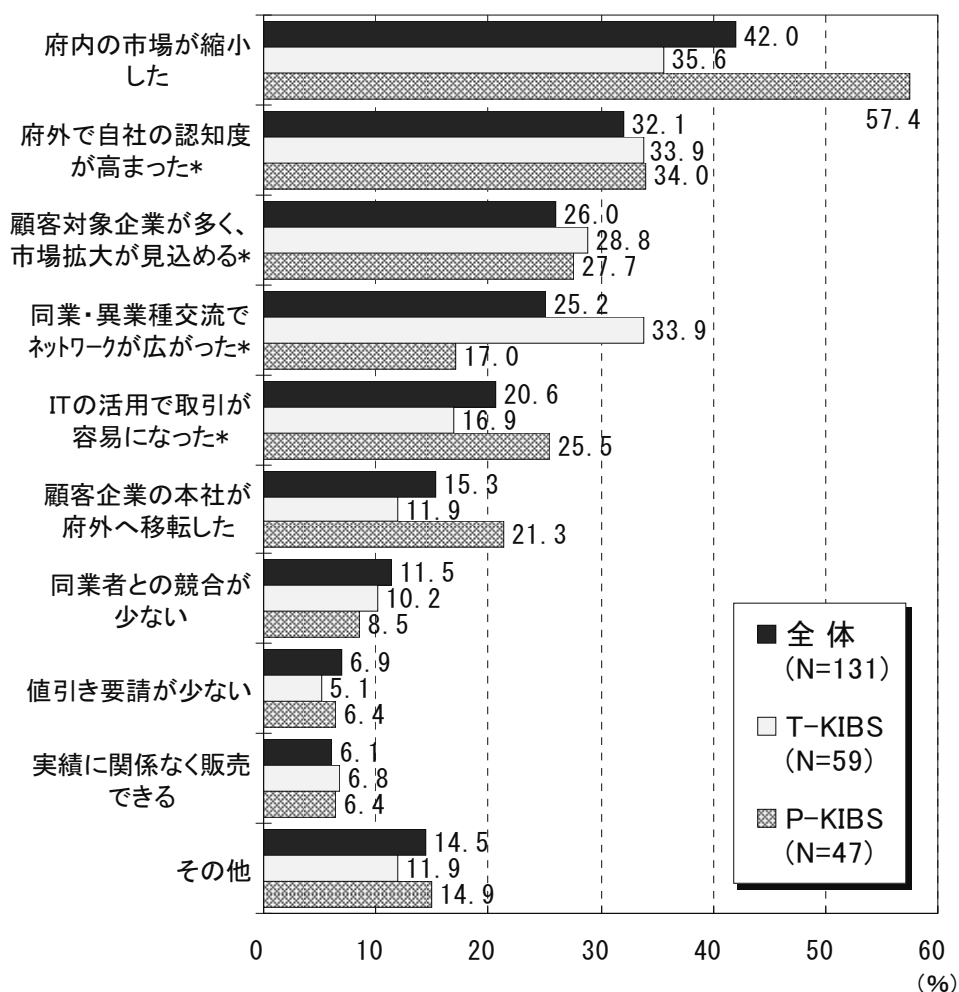
(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(2) 受注・販売先地域の拡大理由

そこで、大阪府外に受注・販売先が拡大している理由についてみると、全体では「府内の市場が縮小した」が4割を超え、このほか「府外で自社の認知度が上がった」(32.1%)、「顧客対象企業が多く、市場拡大が見込める」(26.0%)、「同業・異業種交流でネットワークが広がった」(25.2%)、「ITの活用で取引が容易になった」(20.6%)などが挙げられている(図表3-2-10)。なお、同図表で「*」のついた項目は、ポジティブな内容であるといえるが、これらが比較的上位に位置していることから、府内市場の縮小という厳しい現実と直面しつつも、積極的な経営戦略をとっているKIBSが多いと思われる。

タイプ別にみると、「同業・異業種交流でネットワークが広がった」ではT-KIBSが上回り、「府内の市場が縮小した」「ITの活用で取引が容易になった」「顧客企業の本社が府外へ移転した」ではP-KIBSが上回っている。P-KIBSではデザイン業や広告業といった業種を中心に、顧客企業の本社機能の流出などにより府内の市場が縮小しているものの、ITの利用を通じて地理的・時間的制約を解消することが可能となり、府域を越えても継続的に、あるいは新規顧客との取引が行われていることが考えられる。

図表3-2-10 受注・販売先地域の拡大理由



(注1) 複数回答。

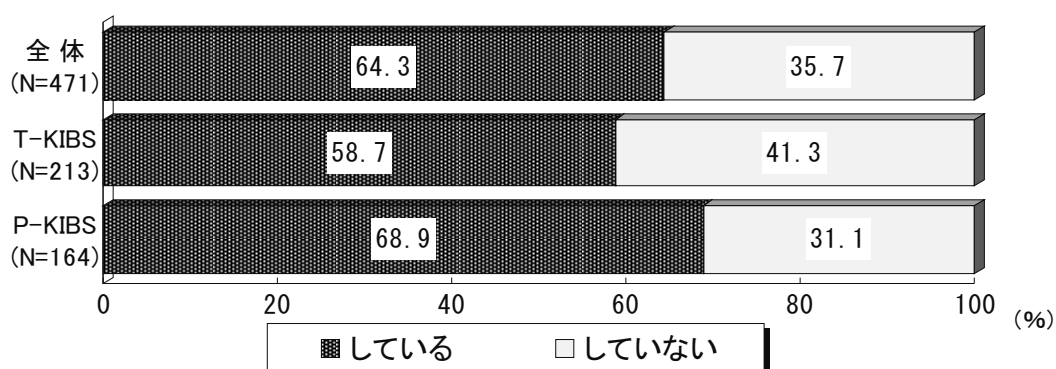
(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(3) 受注業務の外部委託について

受注業務を外部に委託しているかをみると、全体では「している」が6割超と過半数を占めている(図表3-2-11a)。タイプ別では、両者ともほぼ同様の傾向であるが、P-KIBSの方が外部委託の活用が進んでいるようである。

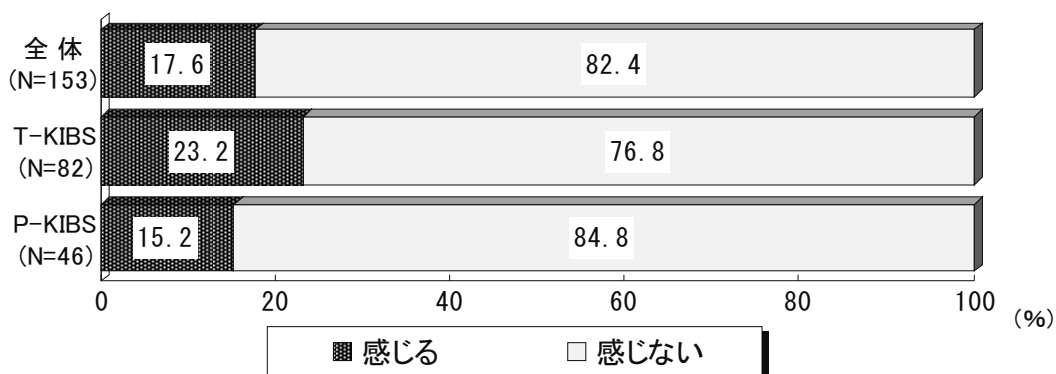
また、外部委託していない企業に対して外部委託の必要性を尋ねたところ、全体では「感じない」が8割超となっている(図表3-2-11b)。タイプ別では、T-KIBSにおいて外部委託の必要性を感じるとの回答割合が多くみられる。

図表3-2-11a 受注業務の外部委託の有無



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表3-2-11b 受注業務における外部委託の必要性



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

第3節 経営資源等の活用

1 競争力の源泉

(1) 人材・協働の場

自社独自の知識やノウハウを集約してサービスを提供する KIBS には、組織の内部もしくは外部との関わりにおいて、競争力を生み出す源泉となる経営資源が存在すると考えられる。そこで、第1章第2節で示した仮説に基づき、①社長、②従業員、③活発に発言できる雰囲気、④設備、⑤業務実績など、⑥ノウハウ・情報・知的財産権、⑦外注先の設備、⑧外注先のノウハウ・情報、⑨クライアントのノウハウ・情報の9項目について、具体的

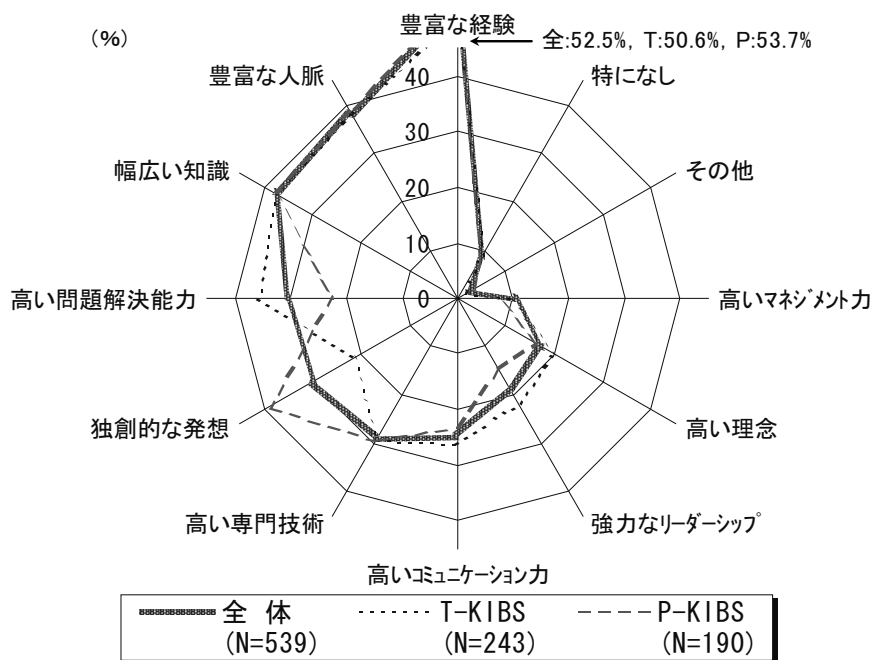
にどのような要素がその源泉になっているのかを尋ねてみた。

まず、①社長に関しては、全体では「豊富な経験」(52.5%)、「豊富な人脈」(38.2%)、「幅広い知識」(37.5%)、「高い問題解決能力」(30.8%)、「独創的な発想」(29.7%)などが挙げられている(図表3-3-1)。社長の持つ人脈が、技術・財務・マーケティングなど多方面に渡っていれば、業務を外部委託したり人材確保を容易に行うことも可能である。また、さまざまな経験や知識を活かして問題解決に取り組める社長の存在は、競争優位をもたらす重要な要素となりうる。

タイプ別にみると、「高い問題解決能力」「強力なリーダーシップ」「高い理念」ではT-KIBSが、「独創的な発想」ではP-KIBSが他方を大きく上回っている。アルミ建材の製造販売を行う企業が、ある建築事務所(T-KIBS)と提携してアルミ製の室内階段を開発した例をみることにしよう。当初は、開発における建築事務所の代表とのやりとりで、両者の価値観の違いに苦慮した。しかし、コミュニケーションを続けるうちに「できること」と「できないこと」の妥協点を見出し、理解が深まるとともに、同代表が示す『売れないモノを作っても仕方がない』『売る気がないから売れない』『10人のうち1人でも共感者がいればよい』といった姿勢に感銘を受けたようである。結果的に、この室内階段はマスコミからも問い合わせが来る話題の商品となった。

このように、T-KIBSの社長が持つ明確で崇高な理念が、製造業の販売に対する考え方に少なからぬ影響を与え、ものづくりの付加価値を高めることにつながっている。

図表3-3-1 競争力の源泉(社長)

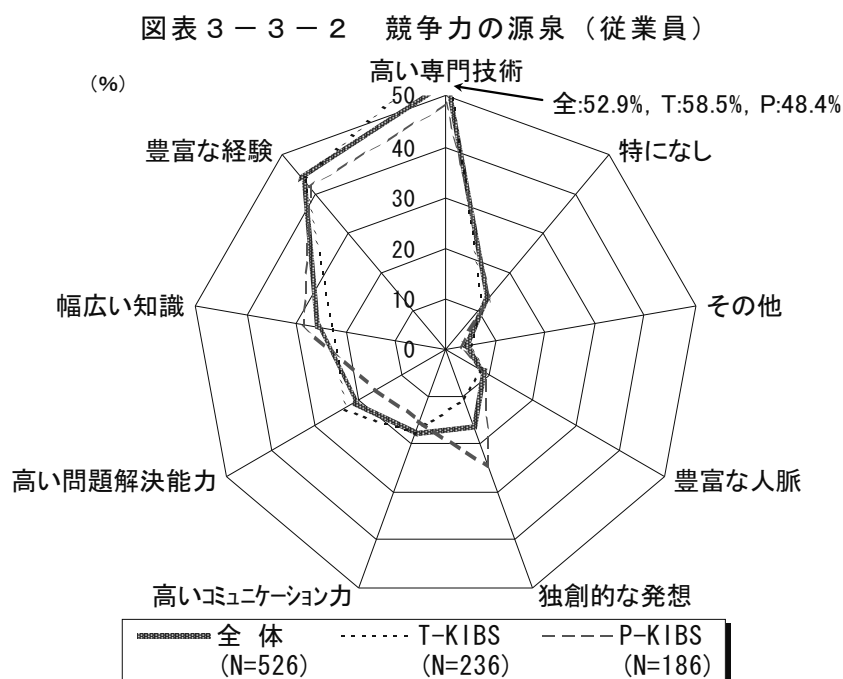


(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

同様に、②従業員の専門的・個人的資質と競争力の関係をみると、全体では「高い専門技術」(52.9%)、「豊富な経験」(43.7%)、「幅広い知識」(25.9%)などの回答が

多い（図表 3-3-2）。タイプ別にみると、「高い専門技術」「高い問題解決能力」では T-KIBS が上回り、「幅広い知識」「独創的な発想」では P-KIBS が上回っている。



（注 1）複数回答。

（注 2）「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

T-KIBS の代表であるソフトウェア業の場合、小規模零細でも優れたプログラム開発の技術者が集まる企業では、一流大手企業から業務を委託されることもある。

また、あるデザイン企業（P-KIBS）の例では、ものづくり企業に対して経営コンサルタント（T-KIBS）色の強いサービスを提供している。同社では、製造業に対して幾つかの創造的な視点を盛り込んだプロジェクトを提案し、ものづくりにとどまらず「確実に売れる方法」を示しながら、中長期の商品戦略策定のサポートを行っている。こうしたサービスを提供するために、従業員はさまざまな情報を正確に収集し、自らの力でそれを分析して現状の問題点を見つけ、自分でアイデアを生み出しながら解決策を探る鍛練を重ねている。なお、商品チラシやパンフレットも広告代理店に委託せず、内製しているという。

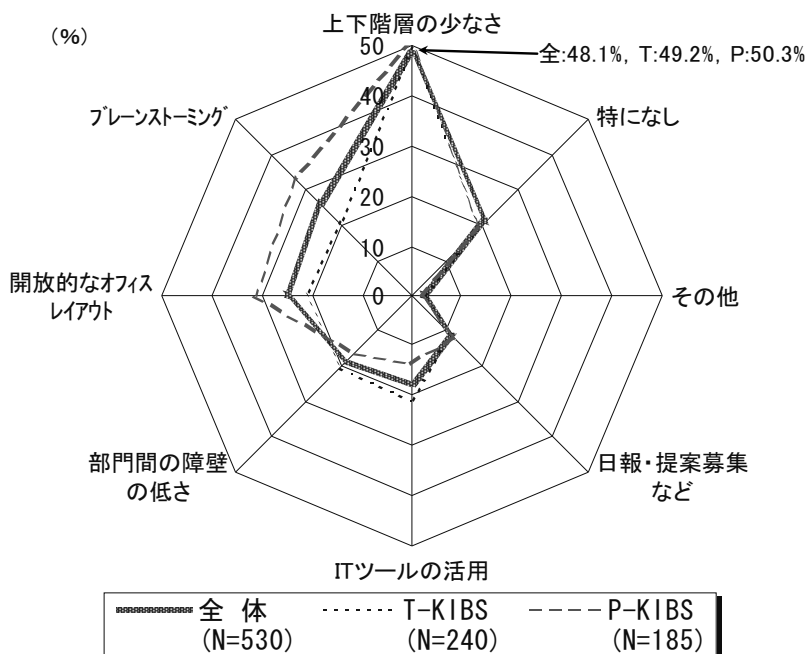
以上のように同社は、P-KIBS が得意とする独創的な発想や幅広い知識を活かす一方で、T-KIBS が優位な問題解決能力に関わるコンサルティングサービスを行うなど、両 KIBS の強みをバランス良く備えている。

続いて、社長や従業員が集う場で起こる事象として、③活発に発言できる雰囲気についてみると、「上下階層の少なさ」（48.1%）、「ブレインストーミング」（25.8%）、「開放的なオフィスレイアウト」（25.3%）、「部門間の障壁の低さ」（18.3%）、「IT ツールの活用」（17.5%）などが挙げられている（図表 3-3-3）。

タイプ別にみると、「部門間の障壁の低さ」「IT ツールの活用」では T-KIBS が上回り、「ブレインストーミング」「開放的なオフィスレイアウト」では P-KIBS が上回っている。ブレインストーミングや開放的な職場空間といった、従業員同士が直接情報を交換・共有

したり議論する企業風土は、概してソフトウェア業などの T-KIBS よりも、むしろデザイン企業や広告代理店などの P-KIBS で日常的に行われていると推測される。

図表 3-3-3 競争力の源泉（活発に発言できる雰囲気）



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(2) 設備・実績・ノウハウ

次に、④設備については「適切な設備更新」(54.4%)、「最新設備の導入」(12.5%)、「自社仕様への変更(カスタマイズ)」(9.4%)の順であるが、「特になし」が 33.9%と 3 割超となっている(図表 3-3-4)。

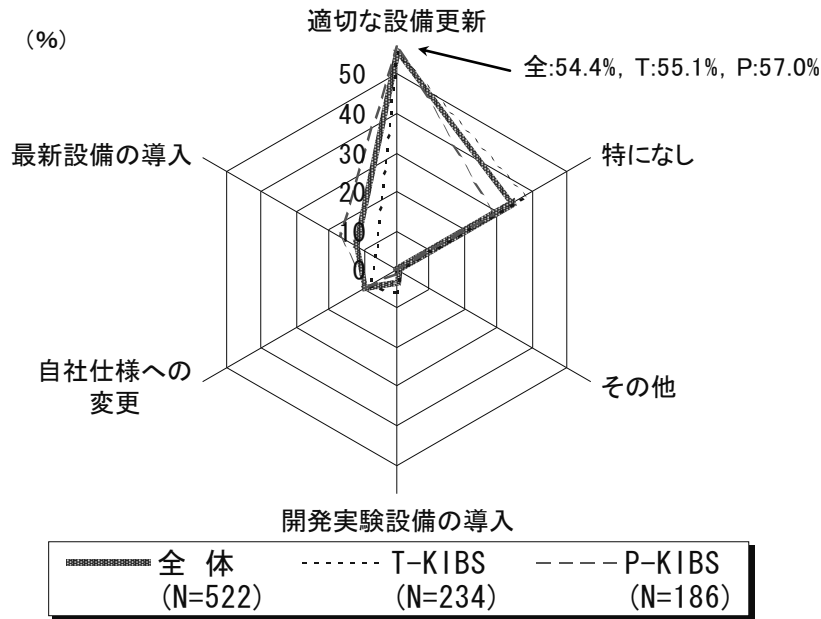
タイプ別の比較では、「開発実験設備の導入」では T-KIBS が上回り、「最新設備の導入」では P-KIBS が上回る。

ある企業では、かつて 2D-CAD で製品設計を行う際、工程ごとに作業を分解していた。そのため、2D-CAD の知的作業はわずか 20%しかなく、きわめて非効率であった。しかし、3D-CAD の導入で作業効率が従来の 20 倍以上も改善し、時間短縮や精密化を図ることができたという。単純な労働作業が短縮されれば、その時間を知的作業に充てることで競争優位性を構築することもできるが、大阪府内の企業は 3D-CAD に対する認識が未だ低い、この企業は指摘する。

⑤業務実績などについては「特定分野に集中した実績」(40.9%)、「実績への高い評価」(33.9%)、「多岐にわたる実績」(16.6%)などが挙げられている(図表 3-3-5)。

タイプ別にみると、両者にあまり違いはみられないが、「多岐にわたる実績」「メディアへの発信」では P-KIBS がわずかに上回っている。

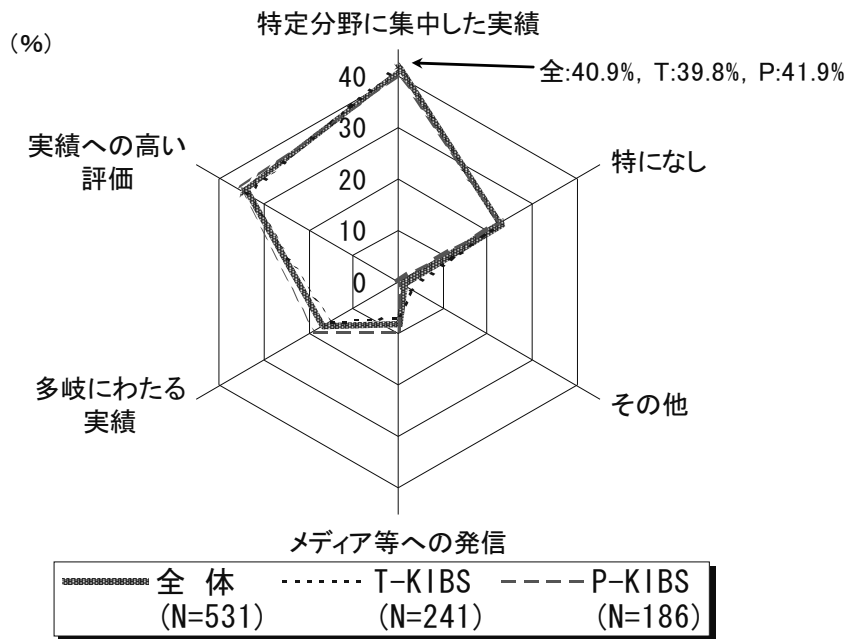
図表 3-3-4 競争力の源泉（設備）



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表 3-3-5 競争力の源泉（業務実績など）



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

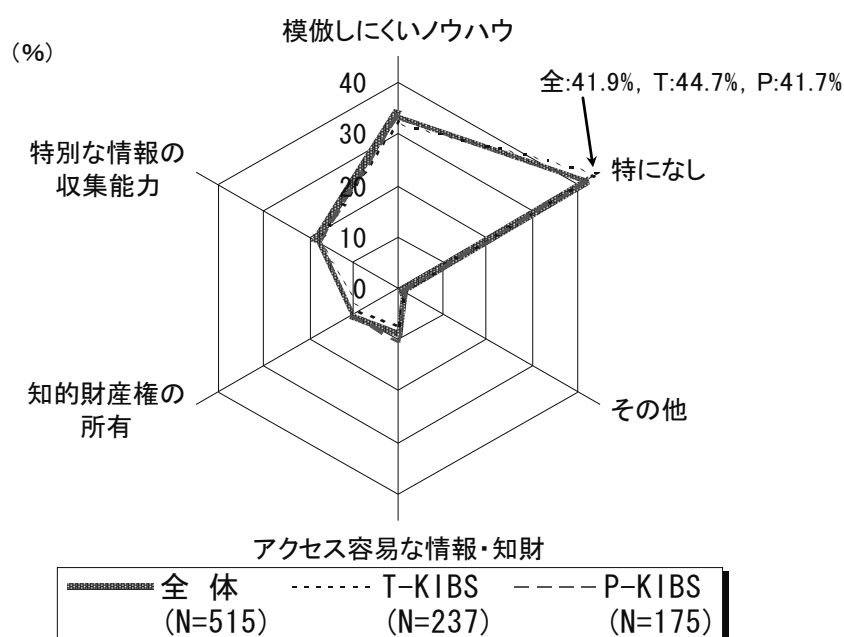
⑥ ノウハウ・情報・知的財産権については「模倣しにくいノウハウ」（33.4%）、「特別な情報の収集能力」（18.6%）、「知的財産権の所有」（9.9%）などが挙げられ、「特になし」は 41.9% と、4 割を超えている（図表 3-3-6）。

通訳者・翻訳者の養成や派遣、国際会議・イベントの企画運営を行うある企業では、創

業以来の翻訳・通訳という各種言語サービスや20年以上に及ぶ機械翻訳の研究開発を支援してきた実績を活かして、世界各国の人々が話す英語や老人から子供まで各年齢層が話す日本語の音声を収録している。これらは、カーナビゲーションシステムのような輸出先国に適した音声合成の基礎データや、国内向け家電の音声認識データとして利用されるという。同社では、音声データの収集・作成は今後も伸びると考えており、コア技術を確立しておけば、メーカーの系列に関係なく活用が期待できるとみている。

タイプ別では、両者とも類似の傾向を示しており、「アクセス容易な情報・知財」ではわずかながらP-KIBSが上回っている。

図表3-3-6 競争力の源泉（ノウハウ・情報・知的財産権）



(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(3) 外注先・クライアント

ここまで、KIBS内部の経営資源についてみてきたが、外部の経営資源の活用についてはどうだろうか。

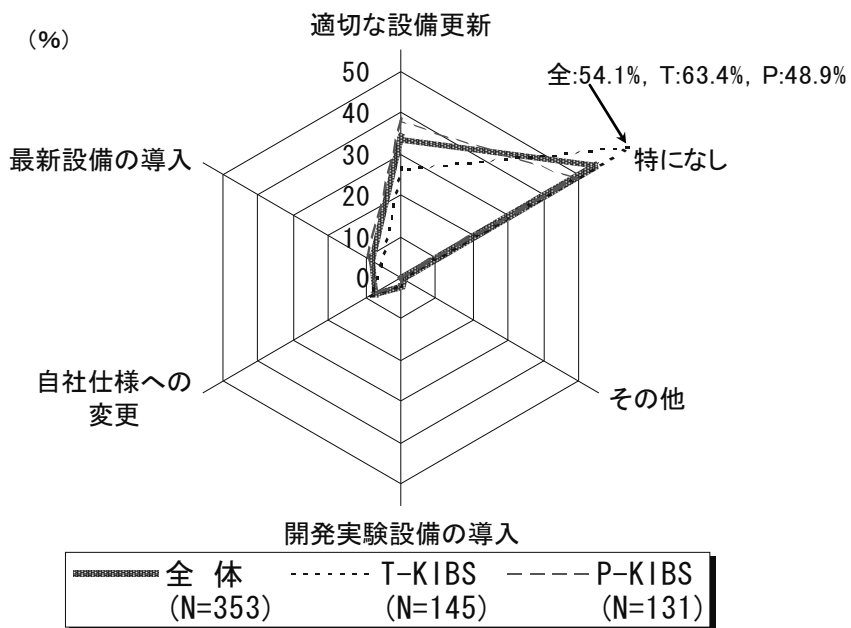
まず、⑦外注先の設備については、全体では「適切な設備更新」が33.4%と3割を超えるものの、「最新設備の導入」(8.2%)、「自社仕様への変更(カスタマイズ)」(7.4%)などは1割にも満たない。一方で、「特になし」が54.1%と5割超となっている(図表3-3-7)。

タイプ別にみると、両者にあまり違いはみられないが、「適切な設備更新」「最新設備の導入」でP-KIBSがやや上回っている。

⑧外注先のノウハウ・情報については、全体では「課題解決への両社のノウハウ連携」が最多でありながら28.2%と3割弱しかなく、一方で「特になし」は52.1%を占めている(図表3-3-8)。タイプ別にみると、両者の違いは大きくないものの、「課題解決への両社のノウハウ連携」「アクセス容易な情報・知財」「特別な情報の収集能力」でP-KIBS

がやや上回っている。

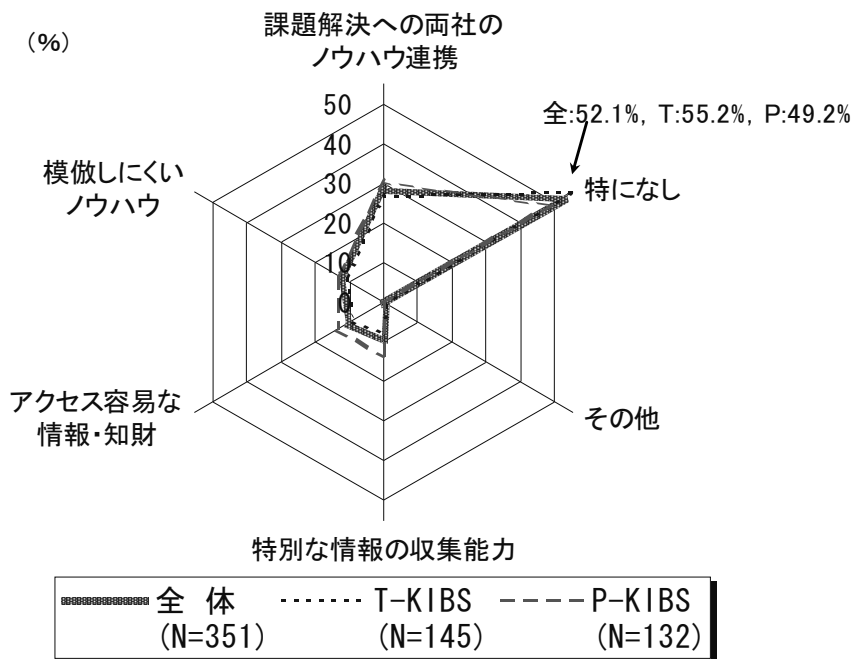
図表 3-3-7 競争力の源泉（外注先の設備）



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表 3-3-8 競争力の源泉（外注先のノウハウ・情報）

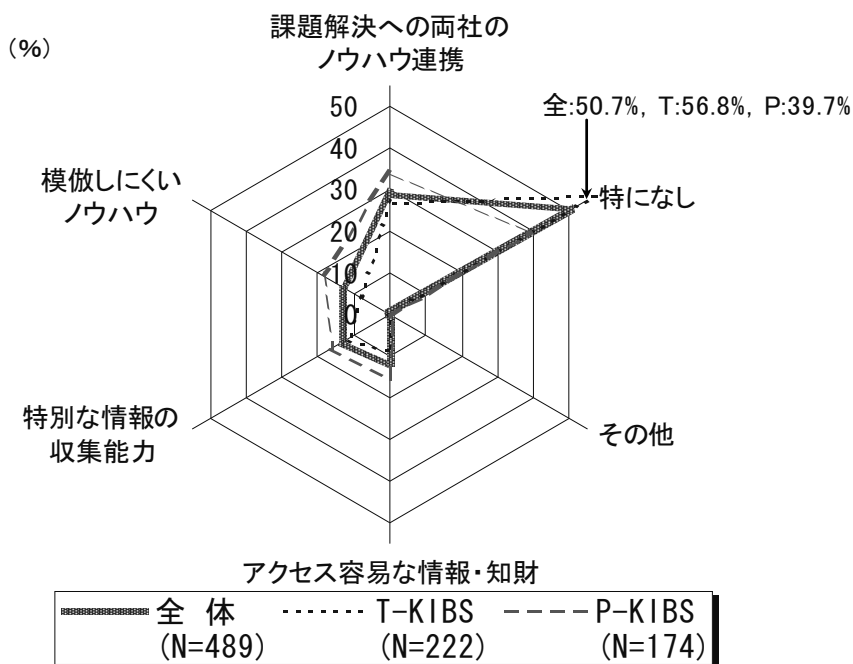


(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

最後に、⑨クライアントのノウハウ・情報については、全体では⑧と同様に「課題解決への両社のノウハウ連携」が29.2%にとどまる一方、「特になし」は50.7%となっている（図表3-3-9）。タイプ別では、「課題解決への両社のノウハウ連携」「模倣しにくいノウハウ」「特別な情報の収集能力」「アクセス容易な情報・知財」で、P-KIBSが他方を上回る。

図表3-3-9 競争力の源泉（クライアントのノウハウ・情報）



(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(4) 競争力の源泉とその特徴

ここでは、KIBSがどういった競争力の源泉を有するのかについて分析してみよう。

調査票の間11では、独自の知識や他社に負けない競争力を生み出す要素について、社長と従業員の中から共通する7項目（独創的な発想、幅広い知識、豊富な経験、高い問題解決能力、豊富な人脈、高いコミュニケーション力、高い専門技術）により、多重コレスポネンズ分析¹によってそれぞれの項目の関連性の強さを分析した。

ここから分析できることは、次の3点である。

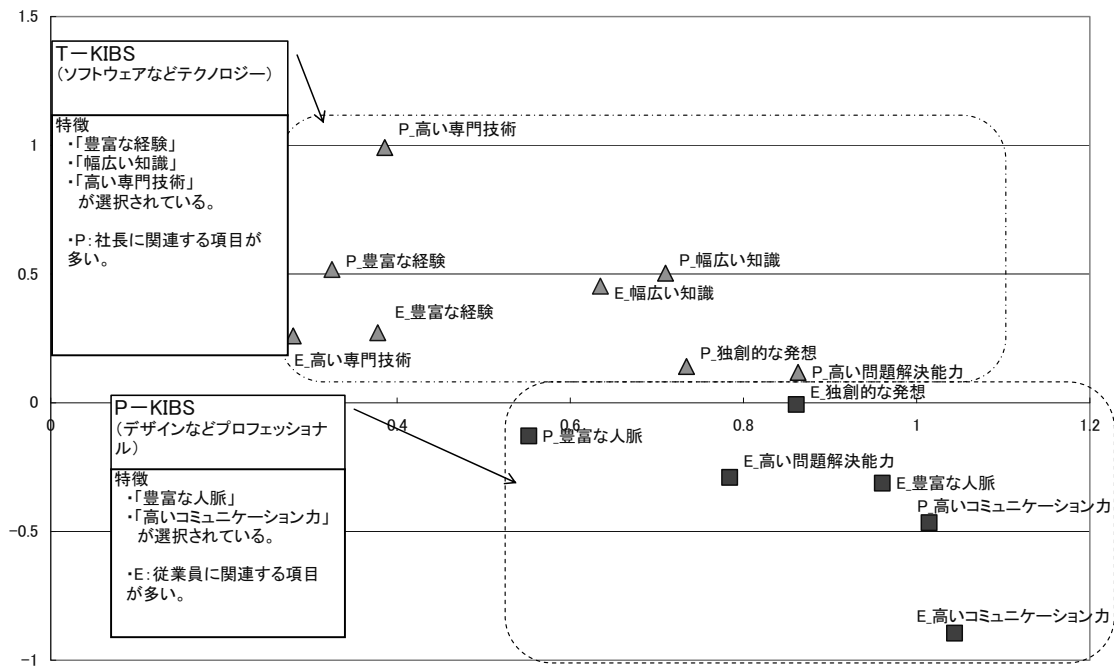
第一に、図表3-3-10の上部の四角囲みの項目はT-KIBSに関連する項目であり、一方、下部の四角囲みはP-KIBSに関連する項目を表すということである。第二に、T-KIBSの方は、「豊富な経験」「幅広い知識」「高い専門技術」の項目がプロットされ、P-KIBS

1 多重コレスポネンズ分析とは、集計済みのクロス集計結果を使って、行の要素（クロス集計でいう表頭にある項目）と列の要素（表側）を使い、それらの相関関係が最大になるように数値化して、その行の要素と、列の要素を散布図に表現するもの。名称は、多重対応分析（multiple correspondence analysis）、主成分尺度分析、数値化Ⅲ類などが挙げられる。中山慶一郎（2009）「対応分析によるデータ解析」『関西学院大学社会学部紀要』（108），pp.133-145を参照。

では「豊富な人脈」「高いコミュニケーション力」が主としてみられる。第三に、T-KIBSでは、社長に関する項目（Pが表記されているもの）が多い。一方、P-KIBSでは従業員に関する項目（Eが表記されているもの）が多くプロットされている。

これら3点から分析すれば、T-KIBSにおいては、社長の知識源泉が非常に重視されており、経験や知識、専門技術が重要である。このことから、T-KIBSは、社長を中心とした「管理・リーダーシップ型」の知識源泉タイプであるといえよう。一方、P-KIBSでは従業員が持ち合わせる人脈や相互のコミュニケーション力を基礎とした、「協調・コミュニケーション型」の知識源泉タイプである（図表3-3-11）。

図表3-3-10 多重コレスポネンス分析による知識源泉の要素間の関連分析図



(注) 多重コレスポネンス分析による。見方は各項目間の距離が近いほうが、関連性が強いことを示す。

(出所) 著者作成。

図表3-3-11 多重コレスポネンス分析から得られるKIBSの特徴

T-KIBS	P-KIBS
社長主導による 管理・リーダーシップ型	従業員主導による 協調・コミュニケーション型
「豊富な経験」、「幅広い知識」、 「高い専門技術」	「豊富な人脈」、 「高いコミュニケーション力」

(出所) 筆者作成。

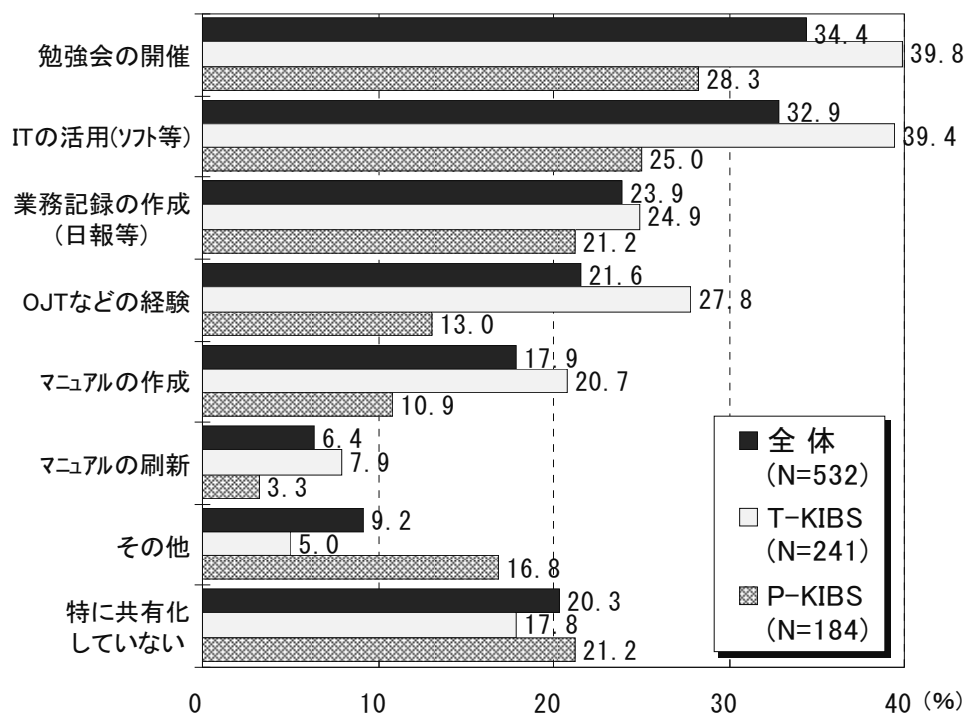
2 経営資源の共有と創造的活動

(1) 情報やノウハウの共有・活用

社内において、業務を通じて得られた知識や情報・ノウハウの共有については、「勉強会の開催」(34.4%)、「ITの活用(ソフト等)」(32.9%)、「業務記録の作成(日報等)」(23.9%)、「OJTなどの経験」(21.6%)などが挙げられている(図表3-3-12)。

タイプ別の比較では、「勉強会の開催」「ITの活用(ソフト等)」「OJTなどの経験」「マニュアルの作成」でT-KIBSが他方を上回っている。先述のように、P-KIBSでは日常的にコミュニケーションが図られ、情報共有を定型化する必要がないのに対して、T-KIBSでは意識的にこうした仕組みを整えないと、情報・ノウハウの共有化が難しいという特徴がある。

図表3-3-12 知識、情報・ノウハウの共有方法



(注1) 複数回答。

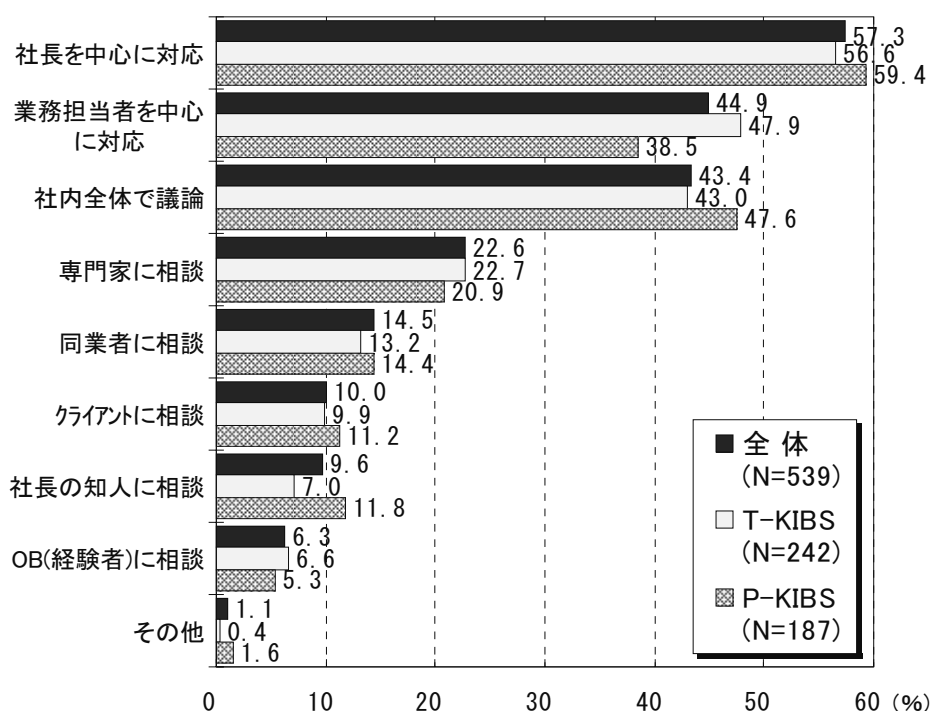
(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(2) 業務における創造性の発揮

業務で創造性を求められるような問題に直面したとき、どのような解決策を考えているのだろうか。全体では「社長を中心に対応する」(57.3%)、「業務担当者を中心に対応する」(44.9%)、「社内全体で議論する」(43.4%)が上位を占めている(図表3-3-13)。タイプ別にみると、「業務担当者を中心に対応する」などではT-KIBSが、「社長を中心に対応する」「社内全体で議論する」などではP-KIBSが、それぞれ他方を上回っている。

2 On-the-Job Training の略で、職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練。

図表 3-3-13 創造性が必要な問題の解決策



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

第 4 節 顧客企業との連携と効果

1 顧客企業との直接対面

(1) 顧客企業と対面するパターン

KIBS が業務を遂行する際、顧客企業（クライアント）と直接会って先方の課題解決を図ることは、当然起こりうると考えられる。そこで、対面のパターンについて尋ねたところ、全体では「自社・社長⇄顧客側・社長」（60.9%）、「自社・社長⇄顧客側・役員」（53.6%）、「自社・従業員⇄顧客側・従業員」（52.4%）、「自社・社長⇄顧客側・従業員」（40.9%）、「自社・社長⇄顧客側・マネージャー」（38.9%）が上位を占めるなど、KIBS の社長自らが対面に関わる人が多い（図表 3-4-1）。一方で、自社と顧客の従業員同士が直接対面するケースも多くみられる。

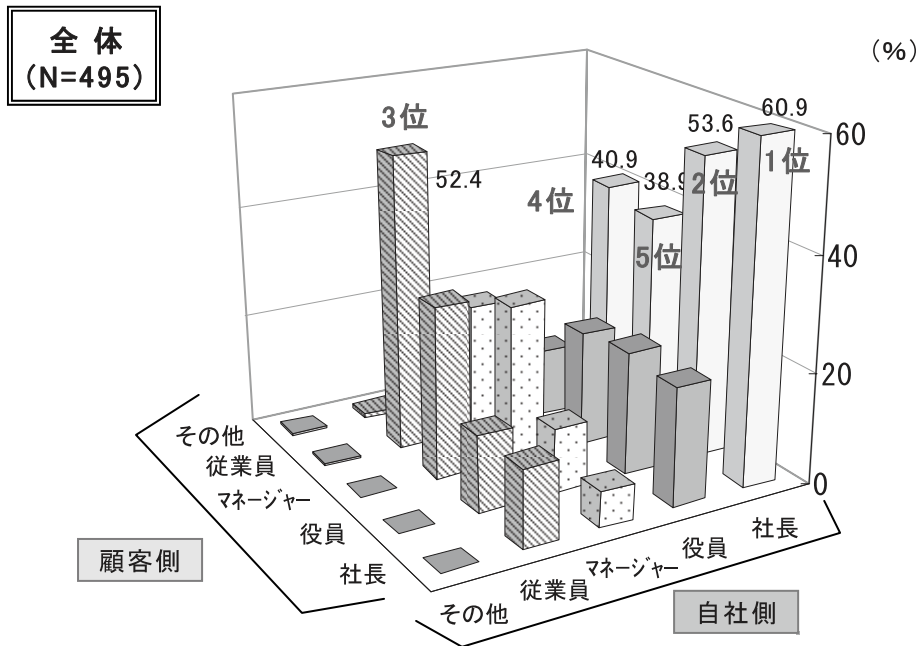
タイプ別にみると、T-KIBS では「自社の社長⇄顧客の社長」が 64.5%と最も多く、これに「自社の社長⇄顧客の役員」（59.6%）、「自社の従業員⇄顧客の従業員」（46.9%）、「自社の社長⇄顧客のマネージャー」「自社のマネージャー⇄顧客のマネージャー」（ともに 37.7%）が続いている（図表 3-4-2）。一方、P-KIBS では、「自社の従業員⇄顧客の従業員」が 58.1%と最も多く、「自社の社長⇄顧客の社長」（56.4%）、「自社の社長⇄顧客の従業員」（54.1%）、「自社の社長⇄顧客の役員」（46.5%）、「自社の社長⇄顧客のマネージャー」（40.7%）の順になっている（図表 3-4-3）。

対面の特徴をみると、T-KIBS の場合、顧客の社長・役員に対しては自社の社長・役員が、顧客のマネージャー・従業員に対しては自社の社長・マネージャー・従業員の対応が多くみられる。一方 P-KIBS の場合、顧客の社長・役員・マネージャー・従業員いずれに対して

も社長の対応がほとんどで、顧客のマネージャー・従業員に自社の従業員が対応する場合が若干みられる。

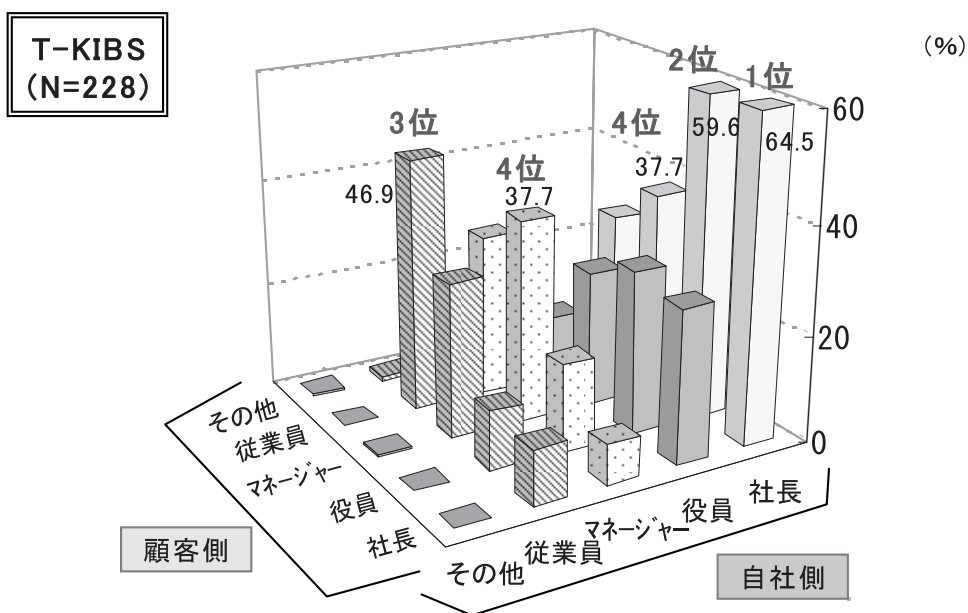
このことから、顧客企業との取引関係で考えると、T-KIBSは顧客と対等あるいは顧客よりもやや上位の役職者が直接折衝を行い、P-KIBSは顧客よりも上位の役職者が直接折衝を行う可能性が考えられる。

図表 3-4-1 顧客企業との対面パターン（全体）



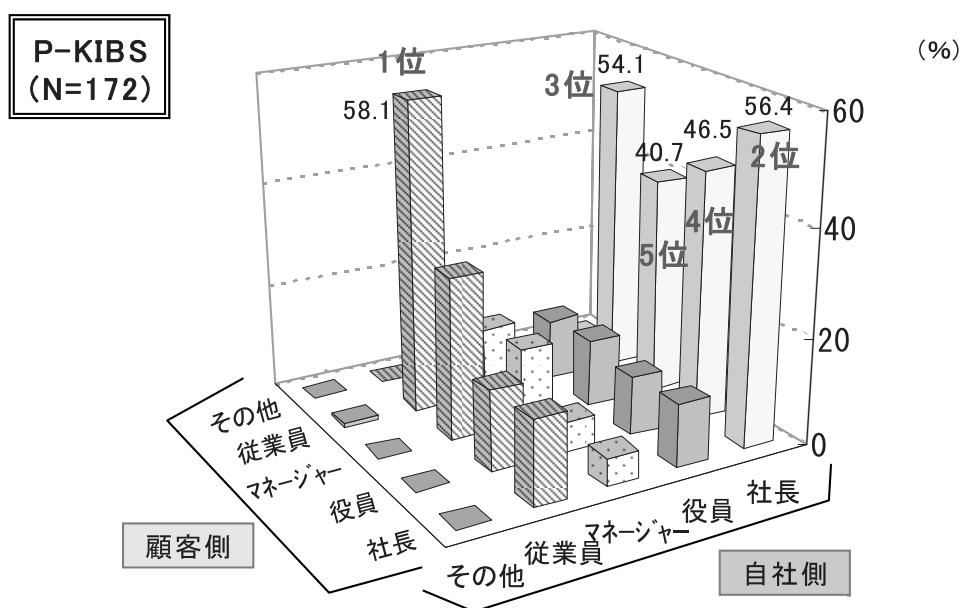
(注) 複数回答。

図表 3-4-2 顧客企業との対面パターン（T-KIBS）



(注) 複数回答。

図表 3-4-3 顧客企業との対面パターン (P-KIBS)



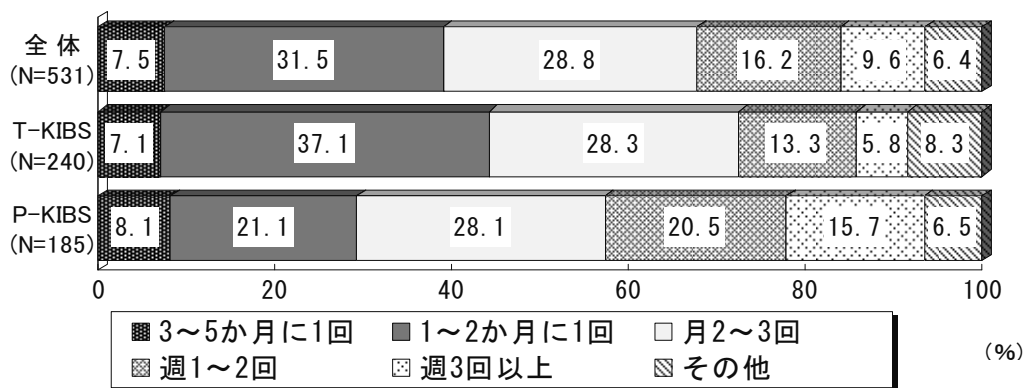
(注) 複数回答。

(2) 顧客企業と対面する頻度

次に、顧客企業と対面する頻度についてみると、全体では「1～2か月に1回」が31.5%と最も多く、以下、「月2～3回」(28.8%)、「週1～2回」(16.2%)、「週3回以上」(9.6%)などとなっている(図表3-4-4)。タイプ別にみると、T-KIBSでは月に3回以下の割合が7割を超えるのに対して、P-KIBSでは週に1回以上対面する割合が4割以上を占める。

例えば、デザイン業や広告業などのP-KIBSでは、顧客と何度もディスカッションを経て最適なサービスを提供する必要があるのに対して、ソフトウェア業のようなT-KIBSでは一般的には、仕様書に基づく自由度の低い受託業務が中心となるため、上記のような対面頻度の差が生じると考えられる。

図表 3-4-4 顧客企業と対面する頻度



(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

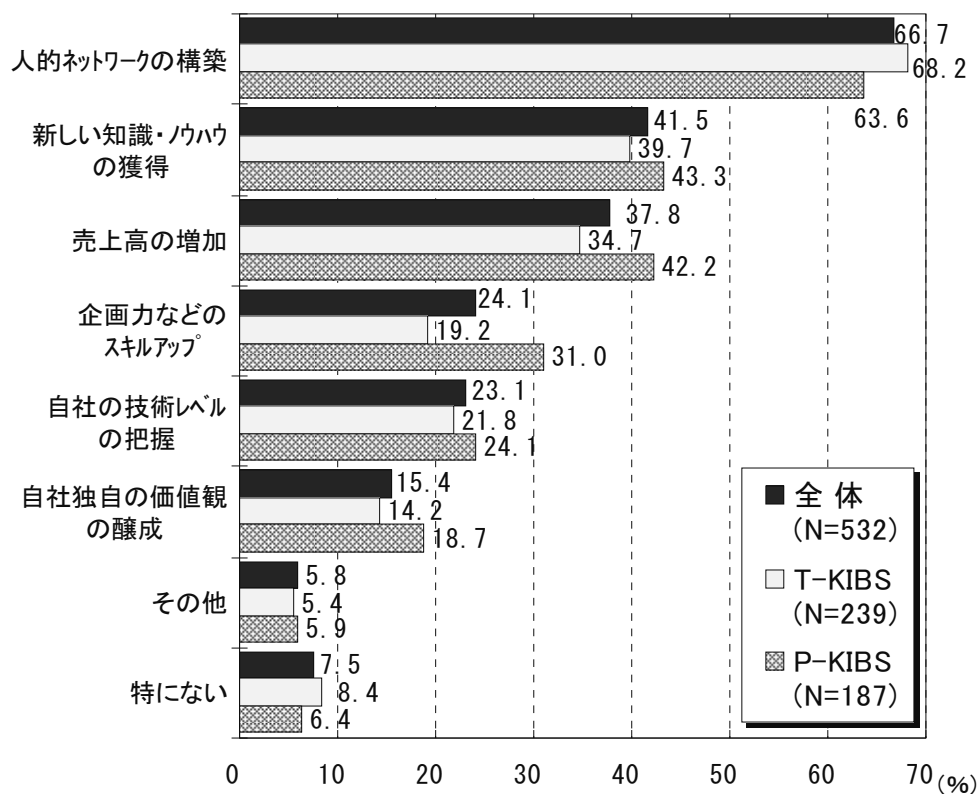
2 直接対面で得られるものと提供する価値

(1) 直接対面による満足度・メリット

直接対面によってどんな満足度やメリットが得られるのだろうか。全体では「人的ネットワークの構築」(66.7%)、「新しい知識・ノウハウの獲得」(41.5%)、「売上高の増加」(37.8%)などが上位に挙げられている(図表3-4-5)。

タイプ別に比較すると、唯一「人的ネットワークの構築」に関しては、T-KIBSがやや上回っている。一方、「売上高の増加」「企画力などのスキルアップ」「自社独自の価値観の醸成」などではP-KIBSが上回っている。このことは、直接対面によって知識やノウハウが得られるだけでなく、それが企画力や独自の価値観などを向上・涵養する契機となっていると推測される。

図表3-4-5 直接対面で得られる満足度・メリット



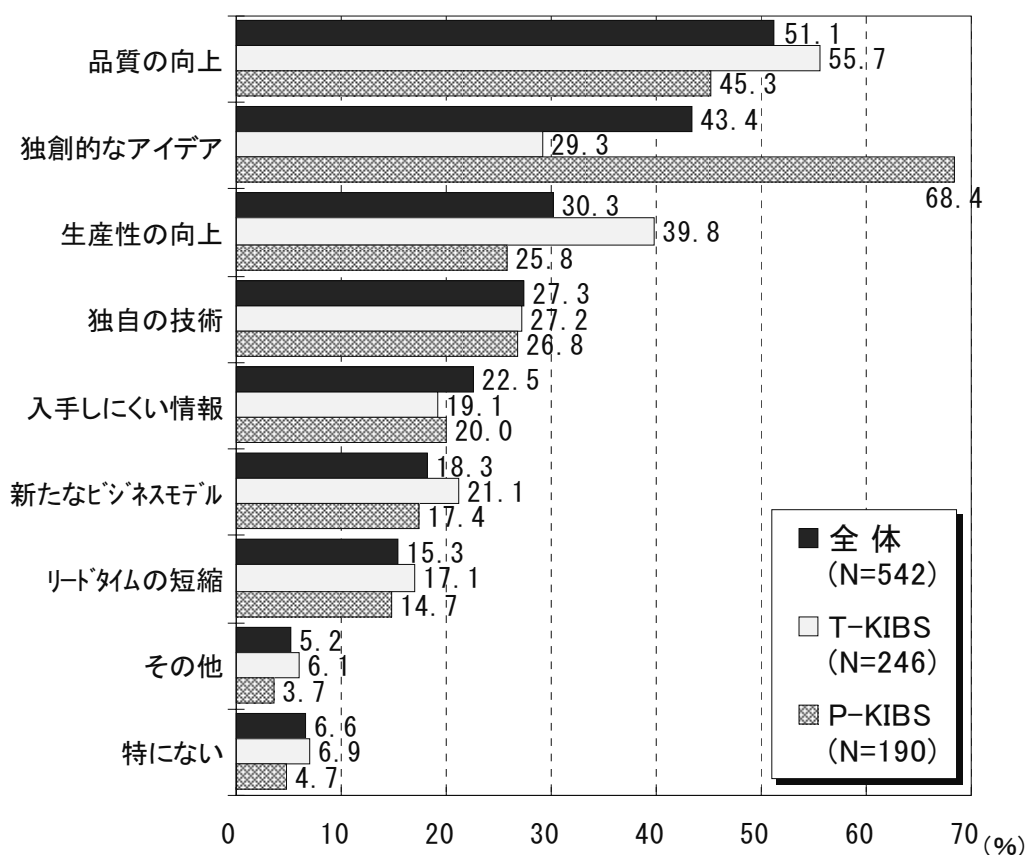
(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(2) 提供する付加価値の内容

一方、KIBSは顧客企業に対して、どのような付加価値を提供しているのだろうか。全体では「品質の向上」(51.1%)、「独創的なアイデア」(43.3%)、「生産性の向上」(30.3%)、「独自の技術」(27.3%)などが上位を占めている(図表3-4-6)。タイプ別にみると、「品質の向上」「生産性の向上」「新たなビジネスモデル」などではT-KIBSがやや上回るのに対して、「独創的なアイデア」ではP-KIBSが大きく上回っている。

図表 3-4-6 直接対面で顧客企業に提供する付加価値



(注 1) 複数回答。

(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

第 5 節 課題と今後の事業展開

1 KIBS における諸課題

(1) 事業に関する課題

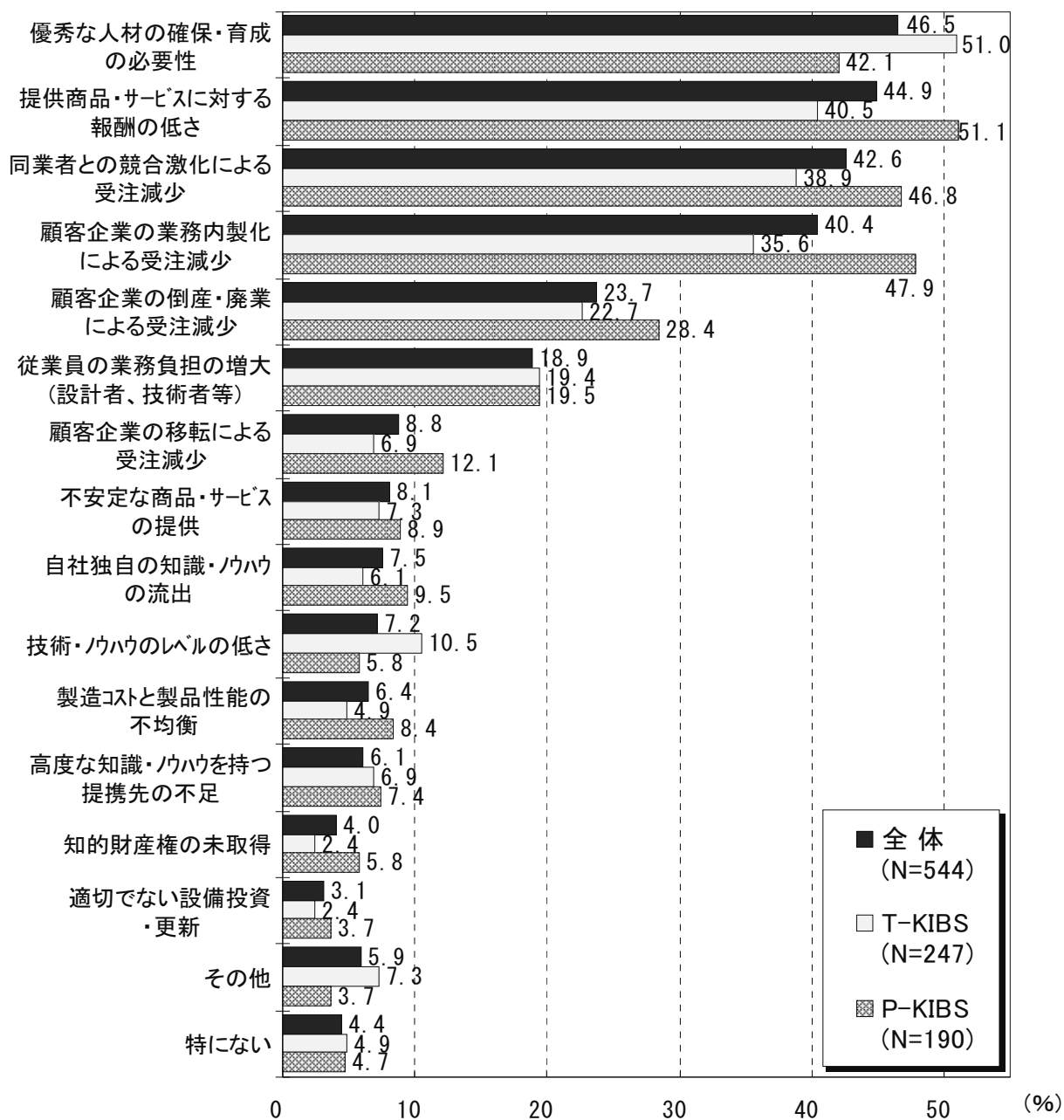
現在、事業を行う上で抱えている課題については、「優秀な人材の確保・育成の必要性」(46.5%)、「提供商品・サービスに対する報酬の低さ」(44.9%)、「同業者との競合激化による受注減少」(42.6%)、「顧客企業の業務内製化による受注減少」(40.4%)などが挙げられている(図表 3-5-1)。タイプ別にみると、「優秀な人材の確保・育成の必要性」などでは T-KIBS が上回るのに対して、「提供商品・サービスに対する報酬の低さ」「同業者との競合激化による受注減少」「顧客企業の業務内製化による受注減少」「顧客企業の倒産・廃業による受注減少」などでは P-KIBS が上回っている。

(2) 人材育成に関する課題

一方、人材育成面についての課題をみると、全体では「育成する資金的余裕がない」が 47.8%と最も多く、これに「育成する時間的余裕がない」(41.8%)、「指導する人材が不足している」(27.5%)、「育成すべき人材が少ない」(23.7%)などが続いている。タイプ別の比較では、「指導する人材が不足している」「従業員の向上意欲が足りない」

などでは T-KIBS が他方を上回り、「育成する資金的余裕がない」「育成すべき人材が少ない」「育成しても従業員が定着しない」などでは P-KIBS が他方を上回っている（図表 3-5-2）。

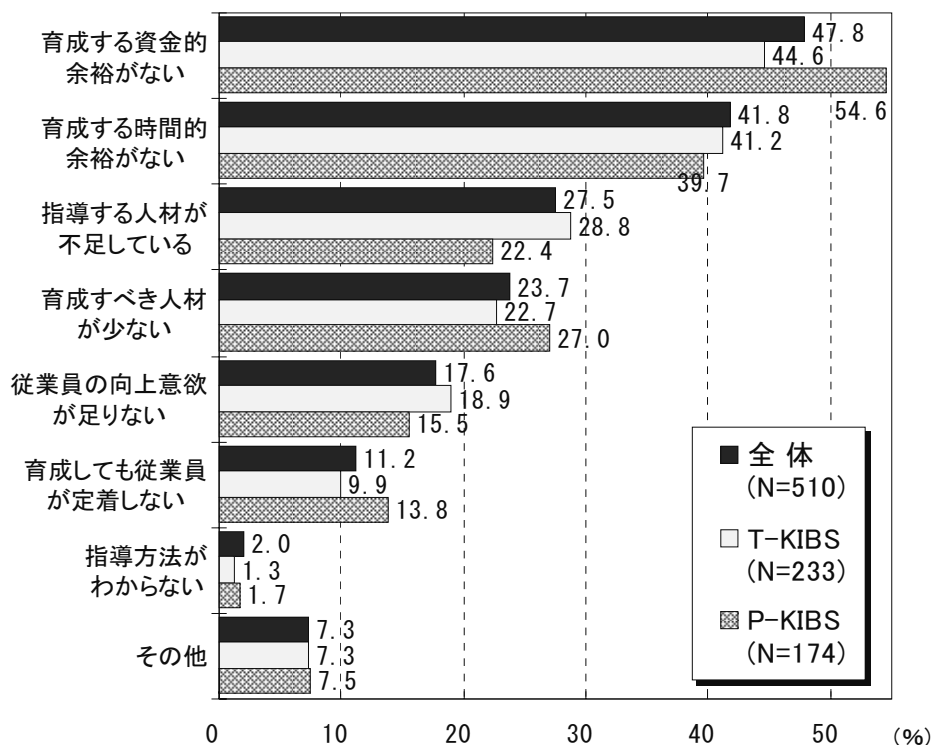
図表 3-5-1 事業に関する課題



（注 1）複数回答。

（注 2）「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

図表 3-5-2 人材育成に関する課題



(注 1) 複数回答。

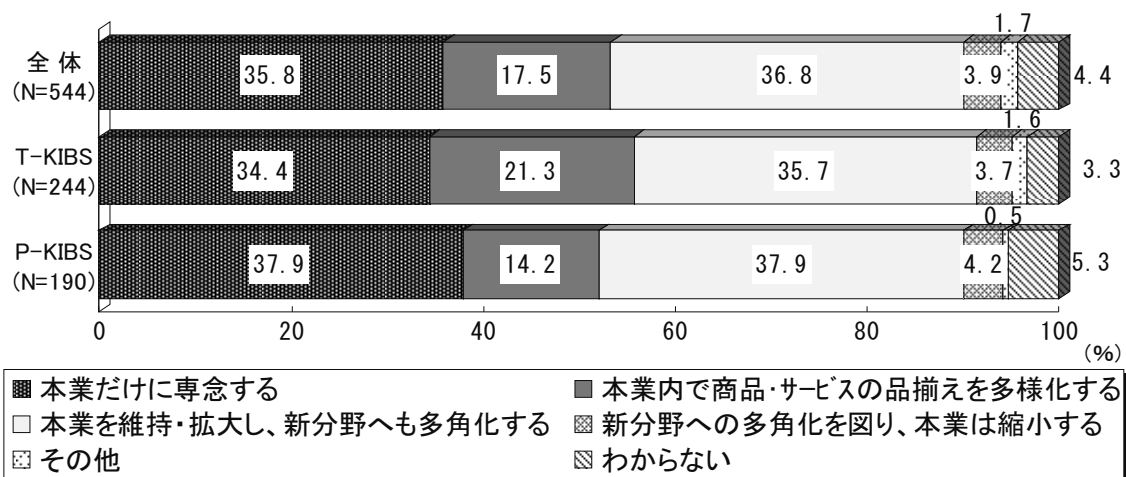
(注 2) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

2 今後の事業展開と発展に向けて

(1) 事業展開の方向性

今後の事業展開としては、全体で見ると「本業を維持・拡大し、新分野へも多角化する」が 36.8%と最も多く、以下、「本業だけに専念する」(35.8%)、「本業内で商品・サービスの品揃えを多様化する」(17.5%) などとなっている(図表 3-5-3)。タイプ別にみると、両者ともほぼ同様の傾向を示すが、P-KIBS では「本業だけに専念する」と「本業を維持・拡大し、新分野へも多角化する」がともに 37.9%と同率である。

図表 3-5-3 今後の事業展開の方向

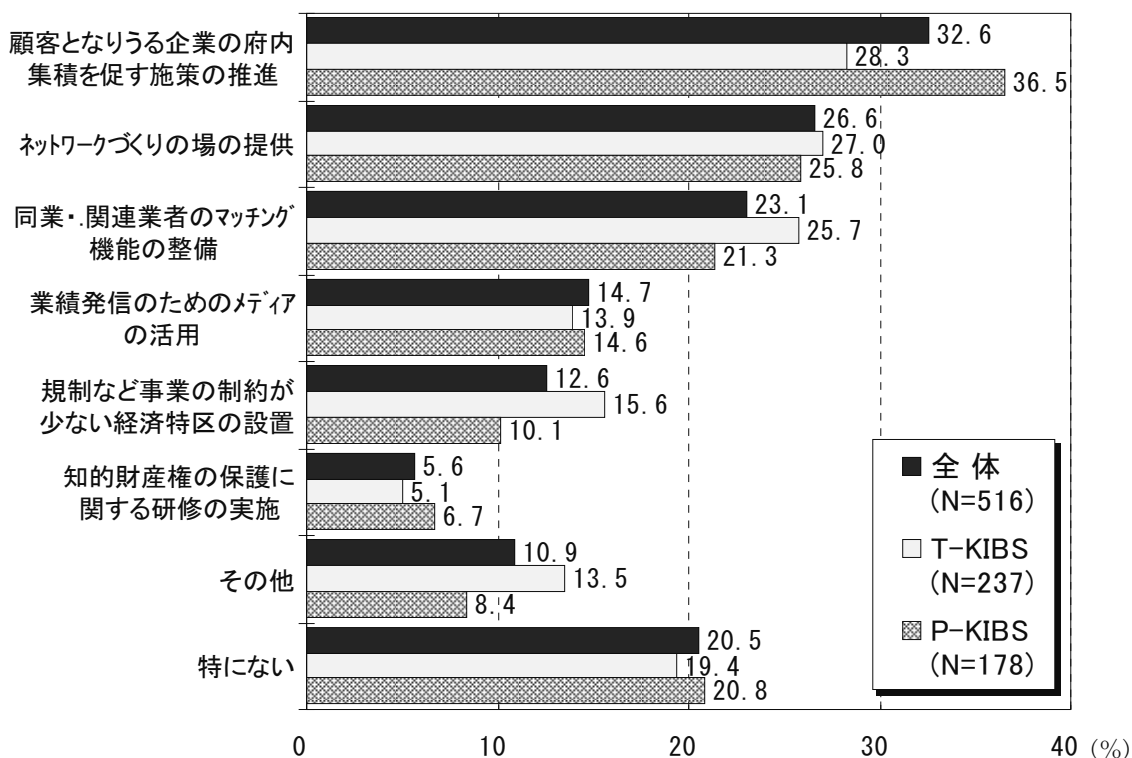


(注) 「全体」には両 KIBS に分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

(2) 自社が発展するための行政方策

自社が発展するために、効果的であると思われる行政の方策についてみると、全体では「顧客となりうる企業の府内集積を促す施策の推進」が32.6%と最も多く、このほか「ネットワークづくりの場の提供」(26.6%)、「同業・関連業者のマッチング機能の整備」(23.1%)などが上位を占めている(図表3-5-4)。タイプ別の比較では、「同業・関連業者のマッチング機能の整備」「規制など事業の制約が少ない経済特区の設置」などでT-KIBSが上回る一方、「顧客となりうる企業の府内集積を促す施策の推進」ではP-KIBSが他方を大きく上回っている。

図表3-5-4 自社発展のために効果的な行政方策



(注1) 複数回答。

(注2) 「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

第4章 関西圏の核としてのKIBS発展に向けて

第1節 大阪府内におけるKIBSの特徴

アンケート調査及び企業ヒアリングによって明らかになった、大阪府内に立地するKIBSの全体像について、ここでもう一度整理しておく。

1 組織的・地域的特徴

(小規模事業者が多い)

本調査の対象であるKIBSは、従業者数・資本金・売上高いずれにおいても規模が小さいことが明らかとなった。特に、従業者数ではP-KIBSの5割超が4人以下と零細性が高い点に注目すると、当該分野への参入障壁は低いと考えられる。しかしながら、仮に参入障壁が低いとしても、それはKIBSの市場や収益面の安定を保証するものではなく、KIBSとして絶え間ない革新性の追求が必要であることがうかがえた。

2 取引活動の実態

(立地及び受注・販売地域が都市部に集中)

8割超が大阪市内に立地し、受注・販売地域も大阪府・近畿・関東など都市部に限定されるなど、都市型産業の特徴を色濃く反映している。5年前に比べて、受注・販売地域を拡大した企業は3割弱にとどまり、一部には、府外地域へ営業所を設置したいが、人員不足などの理由から域外需要を取り込めていない企業もあった。なお、アンケートで個別の動きをみると、5年以上前に域外へサービスを移出した状態が続いている（この場合、販売地域は「変わらない」となる）と思われるケースも存在する。

両KIBSの特徴では、T-KIBSの受注・販売額シェアは関東を除く全ての地域において、P-KIBSよりも若干高い傾向がある。また、同業・異業種交流を通じて人脈を広げ、5年前と比べて販売地域が拡大したT-KIBSも多く、広域的な事業展開を得意とするT-KIBSの特徴が表れている。

【事例1：A社】

異業種交流会をきっかけに、共同で新分野の受注を獲得することに成功したほか、インドの組込み系ソフトウェア企業と技術提携を結び、現地にグローバル設計開発拠点を設置し、組込みシステムの共同開発を行っている
(組込み系ソフトウェア業 [T-KIBS]・大阪市)

一方、製造業の受注・販売が多いP-KIBSでも、顧客企業の本社機能流出などにより府内市場が縮小する中で、ITを使って地理的制約などを解消し、府域を越えて継続的、あるいは新規の取引を行っている姿が明らかになった。

【事例2：B社】

最近は、インターネットでの相談も多く、事業を遂行する上で立地をあまり意識したことがない。対面による人的なつながりは大切だが、取引の最初と終わりを除けば常に対面する必要はないと考えている
(デザイン業 [P-KIBS]・守口市)

このことから、必ずしも第1章第2節（11 ページ）で述べたような、移出産業としての T-KIBS と地域産業としての P-KIBS という一義的な関係があるとはいえない。

（人材関連の経営資源が競争力の源泉）

回答企業では、豊富な経験・人脈、幅広い知識、高い問題解決能力を持った社長や、高い専門技術、豊富な経験、幅広い知識を有する従業員が、自社のコア・コンピタンス（競合他社にマネできない核となる能力）であると考えているケースが多い。このほか、上下階層が少なく、ブレインストーミングが行える組織の雰囲気や、特定分野に集中した業務実績なども自社の強みと認識している。

【事例3：C社】

創業者の米国への大学留学や、帰国後の大学での英語教師などの経験を基に、聞き取りや聞きながら話すといった独自のノウハウを蓄積し、プロの通訳・翻訳者の養成学校を創設した。また、通訳・翻訳者の養成にとどまらず、彼らの活躍の場づくりにも尽力し、経済団体や大学などへ幅広く営業活動を行った

（通訳・翻訳者養成学校 [P-KIBS]・大阪市）

【参考：府外企業事例】

プログラミングは通常、1つのプログラム画面にプログラマーが1人ずつ向き合って作業するが、同社では米国シリコンバレーの視察先で見た独特の手法を導入している。それは、2～3人がディスカッションしながら、1つのプログラム開発を行うもので、同業他社に比べ、社内は活気に満ちている

（エンタープライズ系ソフトウェア業 [T-KIBS]・福岡市）

これに対して、自社のノウハウ・情報や外注先・クライアントの持つ外部資源を競争力の源泉とみなしている企業は少ない。

なお、こうした競争力の源泉を構成する要素を KIBS のタイプ別に分析した結果、T-KIBS は社長主導による「管理・リーダーシップ型」、P-KIBS は従業員主導による「協調・コミュニケーション型」と分類することができた。

（暗黙知を形式知に変換する仕組みの重要性）

業務の中で得られた情報やノウハウは、勉強会、IT 活用、業務記録作成、OJT といった方法で共有化や活用が図られている。なお、ソフトウェア業に代表される T-KIBS では、スキルを学ぶ手段として OJT がより積極的に取り組まれている。

【事例4：前掲C社】

前掲のC社では、営業担当者同士、部門横断的、若手中心など、さまざまな形式で自主的な、もしくは定期的な勉強会が行われている。また、IT 活用では、営業マンがいつ、どこで、誰と面会し、どんな話を聞いたかなどの膨大な情報を、営業マンや管理職が常時閲覧できるネットワークを構築している

【事例5：D社】

D社の技術センター部門では SNS¹を立ち上げ、技術者各自にアクセス権を設定して自由に議論させたり、システム開発部門では業務システムをカスタマイズし、特許マップの作成やデータベースの管理に活用している
(知財関連コンサルティング業 [T-KIBS]・大阪市)

このように、従業員が個別に保有している暗黙知が、さまざまな方法によって形式知に変換されている。

一方で、看過できない側面もある。

【事例6：E社】

E社では、かつては丁稚奉公のごとく、従業員が一定期間クライアントの開発現場に入り込み、必要な知識やスキルを習得できた。だが最近では、機密情報の流出防止対策からこうした経験を積む機会が減少している
(組込み系ソフトウェア業 [T-KIBS]・大阪市)

KIBSが業務を通じて暗黙知を獲得し、社内に形式知として還元・共有する仕組みを数多く持つことは、競争優位性の獲得に直結すると考えられる。それゆえに、人材育成の観点と併せて、高度な知識を獲得・蓄積するための新たな仕組みづくりを検討する必要がある。

3 外注先・クライアントとの連携

(タイプにより直接折衝の形態は異なる)

自社の社長を中心に顧客との直接折衝が行われ、そのやりとりは人的ネットワークの構築や知識・ノウハウの獲得に役立っている。ただし、タイプ別に比較すると、T-KIBSでは社長のほかに役員・マネージャー・従業員などが顧客と直接折衝を行う。これに対して、P-KIBSでは先述した零細性の高さゆえに、折衝の多くは社長が代表して対応する形態である。

これらの特徴は、第3章第3節(4)で分析した競争力の源泉における両KIBSの傾向とは異なるが、競争力の源泉は組織マネジメント全般に関わる特徴、すなわち、クライアントの受注(仕様書)に対して、高い専門技術力に基づいて業務が遂行されるT-KIBSと、個性や創造性を発揮して、社長自らもスタッフとともに業務に参画するP-KIBSの違いに起因するものと考えられる。したがって、両分析の相違は決して矛盾するものではない。

ところで、外注先を選定する際に、金銭で計ることが難しい信頼性・信用といった価値を獲得することが重要である。そのために、気心の知れた外注先のサービス内容やクオリティを優先的な基準として選ぶ傾向が強い。

なお、数年前と比べて、スピンオフを志すような野心家が組織内にあまりみられなくなった、との声も多い。将来的な外部資源の活用という観点からすれば、従業員のモチベーションの維持・向上が中長期的な課題になるだろう。

1 Social Networking Serviceの略で、友人・知人間のコミュニケーションを円滑にする手段や場を提供したり、趣味や嗜好、居住地域、出身校、あるいは「友人の友人」といったつながりを通じて新たな人間関係を構築する場を提供する、コミュニティ型のウェブサイト。

【事例7：前掲E社】

前掲のE社では、会社の同僚がスピンオフして設立した新会社を外注先に選ぶことが多く、いわばファミリー企業のような取引形態が成立している。その背景には、元同僚という既知の間柄が、信頼関係を構築するための最も重要な指標であることがうかがえる

(KIBS 類型のまとめ)

以上、KIBS について T-KIBS と P-KIBS と 2 つの類型により、その特徴を分析してきた(図表 4-1-1)。

T-KIBS は技術力を競争の源泉として、企業戦略を構築している。その技術力は、IT による部分が多い。T-KIBS の特徴は、社長などのリーダーシップによる管理志向型の戦略が強いことである。社長と経営層が、長期的なビジョンやマネジメントを引き受け、技術者はそれらを実現するために堅実に業務遂行を担う。こうした統率の行き届いたマネジメントにより生みだされるサービスは、信頼性に富む高度なものである。技術力に強く特化することで、サービスを享受する顧客は KIBS が営業する足元の地域にとどまらず、広い地域に分布する傾向が強い。

一方、P-KIBS は専門職化した従業員が、豊富な経験やノウハウに基づいて、自らのさまざまなアイデアなどから事業を生み出すことに戦略思考が置かれている。経営上の特徴は、柔軟、かつ裁量型のマネジメントによる。すなわち、社長だけでなく、従業員も事業を生み出すことに大いに貢献し、それぞれが事業責任者となってサービスを開発する。また、それぞれの地域で一定規模の需要が見込めるものをターゲットにしていることから、顧客は主として P-KIBS が営業している足元の地域を中心に分布する。

図表 4-1-1 KIBS 類型のまとめ

	T-KIBS	P-KIBS
立地特性	域内の生産要素の存在が重要 (労働の質・量、資本設備)	域内需要、人口、事業所の 空間的分布に依存
	大都市圏に集中 (イメージ: 関西圏の中心都市部)	地方圏に分散 (イメージ: 関西圏の郊外部)
産業特性	技術進歩が重要	労働集約型が多い
労働生産性	高い	低い
雇用吸収力	低い	高い
サービスの供給先	広域(又は域外)*	足元(域内)*
主要な競争源泉	テクノロジー	ノウハウ・情報
マネジメントの 志向性	管理型	裁量型
	リーダーシップ型	協調型
	統率	柔軟
顧客との直接折衝	社長・社員が関与	社長が中心

(注) *は関東地域以外の傾向。

(出所) 著者作成。

4 現在の課題

（低い報酬や受注減少が問題）

事業上の課題として、①サービスに対する報酬の低さ、②同業者との競合激化、顧客の業務内製化、顧客の倒産・廃業による受注減少が多くみられる。例えば、ソフトウェア業（T-KIBS）の報酬について、一般に大都市圏では好況時には上昇幅が地方圏よりも大きいですが、不況時になると同業者間の価格競争が激化し、地方圏よりも下落幅が大きくなるようである。取引構造をみると、最終顧客であるメーカーとの直接取引ではなく、メーカー子会社との契約を求められたり、ある映像制作企業の例のように、自社のノウハウを提供しても顧客から適切に評価されにくく、「下請け的な」扱いを受けたりすることがあるという。

このような、対等でない取引構造が多重化することで、利益幅がより圧縮されるばかりでなく、業務全体が見えにくくなり、従業員のモチベーションの低下を招くことにもなりかねない。

厳しい経営環境の下、相対的に利益率が高い上流工程部分の設計業務の受注を顧客に求めたり、最終顧客との直接取引を目指すべく自社商品やサービスの開発に事業展開する例など、KIBSは新たな打開策を模索している。

（優秀な人材確保・育成が悩み）

人材面では、優秀な人材の確保・育成、人材育成のための資金的及び時間的余裕のなさ、といった課題が多い。KIBSの特徴である高度な専門知識を持った人材が必要なのはもちろんであるが、出身学部などの専門分野に関係なく採用する企業もみられる。専門知識もさることながら、他の分野での経験やコミュニケーション能力を重視する傾向もうかがえる。

協調性、自己表現能力、暗黙知、合意形成能力など、さまざまな意味合いを持つコミュニケーションにおいて、電子メールなどITによる意思疎通という「知識や情報の共有」にとどまらず、「相手と感情を共有すること」の重要性が高まっている。各KIBSは、こうしたコミュニケーション能力と異分野を含む豊富な知識の融合が、新たなサービス創出へのブレイクスルー（突破口）となることを期待している。

しかしながら、ある企業で聞かれた「社内で技術的な指導は行えても、コミュニケーション能力を養成することは難しい」という声は、中小零細規模の多いKIBSの実態でもあろう。この課題については、人材育成企業（P-KIBS）への外部委託による当該業務の代行、もしくは行政による支援などが必要になるとと思われる。

5 成長分野への展開可能性と今後目指すべき姿

（前向きな企業が顕在）

KIBSが直面する課題を明らかにすることは重要であるが、同時に、新たな事業展開の萌芽にも目を向けることが、新しい産業群としてのKIBSの発展を検討する上で不可欠である。

アンケート調査によると、今後の事業展開として本業に専念する企業と、本業を維持・拡大しつつも新分野へ多角化する企業が、ほぼ拮抗している。このことは、厳しい経営環境の中で守勢に入るのではなく、新たな時流に沿って事業を革新・発展させる企業が顕在していることを示している。ヒアリングでも、最近関心が集まっている成長分野へ事業を

展開する動きがみられた。

例えば、医療、介護・福祉、ロボットなどの分野に応用できるセンサーを開発する組込み系ソフトウェア企業や、ロボット・プログラミングと英語学習を融合させ、論理的思考力や創造力のほか、英語でのコミュニケーションやプレゼンテーション能力を養う通訳者養成学校などである。特に、後者のグループ企業については、25年以上も前に先端技術としてのバイオテクノロジーの将来性に着目した国際会議を提案し、その運営に携わるなど、長年蓄積したノウハウを活用して、現在も先見性や独創性の高いイベント、会議を提案・企画できる強みを持っている。

（成長分野の需要に対応することが重要）

このような成長分野で活躍しうる、知識・ノウハウが豊富で創造性に溢れる KIBS は、ビジネスパートナーを大阪府内に限定する必要はなく、より広域な関西圏の需要に対してサービスを提供すべきであろう。

関西圏では、数年ほど前から液晶ディスプレイ、プラズマディスプレイをはじめ、太陽電池・リチウムイオン電池などの生産設備や工場が大阪湾岸に相次いで進出し、「パネルベイ」と呼ばれる集積が形成されつつある。また、大手製薬会社が集積する道修町（大阪市中央区）や、大阪大学や彩都ライフサイエンスパークなどバイオテクノロジーに関する研究開発拠点が集積する北大阪地域、神戸市の「医療産業都市構想」、京都大学の再生医療研究など、医薬品・医療関連産業の研究開発拠点も多い。さらに、関西圏はロボット技術とも関連が深く、高度な技術をもつ多種多様な製造業や研究活動を行う大学・研究機関などが多く集積している。

したがって、例えば京阪神地区のような大都市圏を中心に KIBS（科学技術志向である T-KIBS が適切かもしれない）が集積し、有望な成長分野をターゲットに高付加価値なサービスを提供すれば、成長産業を支える基幹産業の 1 つとして発展しうると考えられる。それはまさに、大阪経済発展の起爆剤であると同時に、関西圏における「広域中枢拠点」さらに「知の結節点」としての機能も果たすことができる。

（下請けからの脱却と外部資源の活用）

もちろん、全ての KIBS が域外需要を取り込むべきというわけではない。特に P-KIBS においては、足元の需要をしっかりと掴むことが重要である。そのためには、提供するサービスをより深化させる、つまり、地域の顧客が抱える課題に対して、よりの確できめ細かなソリューションの提案が求められる。

いずれにせよ、KIBS の発展シナリオの実現にまず必要なことは、下請け構造からの脱却であろう。各業種によって事情が異なるため、あらゆる KIBS に役立つ処方箋を描くことは難しい。加えて、顧客側の KIBS に対する認識不足に起因する部分も少なくない。しかし、競争力の源泉となる独自性と革新性を継続的に追求することが重要である。

また、競争優位性の高いサービスの開発に際して、今回のアンケート調査では目立った取組はみられなかったが、内部資源だけでなく、外注先やクライアントの知識・ノウハウなど外部資源の積極的な活用も不可欠である。アンケート結果で示されたように、ネットワークづくりや同業・関連業者とのマッチングの機会をいかに増やしていくかが、外部資

源活用の成否を左右すると考えられる。

【参考：府外企業事例】

第2章で紹介した Ruby ビジネス・コモンズ（RBC）では、勉強会によるノウハウの共有だけでなく、多重下請け構造を是正し、全国に発信する市場を創るべく、各メンバーが最終顧客との取引実現に向け、高い意識を持って活動している

最後に、スピノフを行う従業員が減少している実態をふまえ、外部資源の活用促進策を提案する。将来、スピノフによって信頼できる外注先として独立することを想定し、自社の従業員の段階から高いモチベーションを保てるような人材育成及び起業支援プログラムを構築することである。もちろん、プログラムの開発は中長期的なもので、かつ、専門的なノウハウが必要であることから、スピノフ・ベンチャーを支援する外部の専門会社などとの連携が不可欠であろう。

第2節 KIBS 発展のために行政は何をすべきか

1 成長道程

（成長サイクルを回すことが重要）

ここでは、まず KIBS の成長道程を図表 4-2-1 にまとめ、それぞれの成長道程における行政支援の項目を検討する。

フェーズ 1 では、KIBS は創業まもなく足元（地域）需要を獲得すべく、斬新なサービスを提供することで需要を獲得する。こうした創業期のサービス業は成長性は高いが、売上げを確保し、資金を蓄える力に乏しい。したがって、常に成長のためのイノベーションを実践する「成長サイクル²」を回すことが重要である。

（ビジネス・システムの高度化）

創業期を越えて、一定の成長サイクルを実現できた KIBS は、フェーズ 2 の成長期に差し掛かる。そこでは、T-KIBS、P-KIBS それぞれの特徴を基に、その成長道程に差が生じる。

T-KIBS は、限られた足元需要を超えて売上拡大のために市場拡大を図り、利益確保を目指す。その利益をもって技術に磨きをかけ、ビジネス・システム³を高度化する。ビジネス・システムの高度化には、技術者だけでなく間接部門もその対象となる。足元以外の需要、つまり、広域から受注するには広告宣伝を考えるマーケティングや、人材配置を練る人事管理など企業マネジメントにも高度な進化が求められる。高度化されたビジネス・システムは足元需要を超える地域で競争するための体制を整備し、より広域的な競争に参入する。

2 野村総合研究所サービス産業生産性革新プロジェクトチーム（2010）では、「持続的にイノベーションに取り組むことで新しいサービスを世に送り出し続けている事例を見て取ることができる」と説明している。

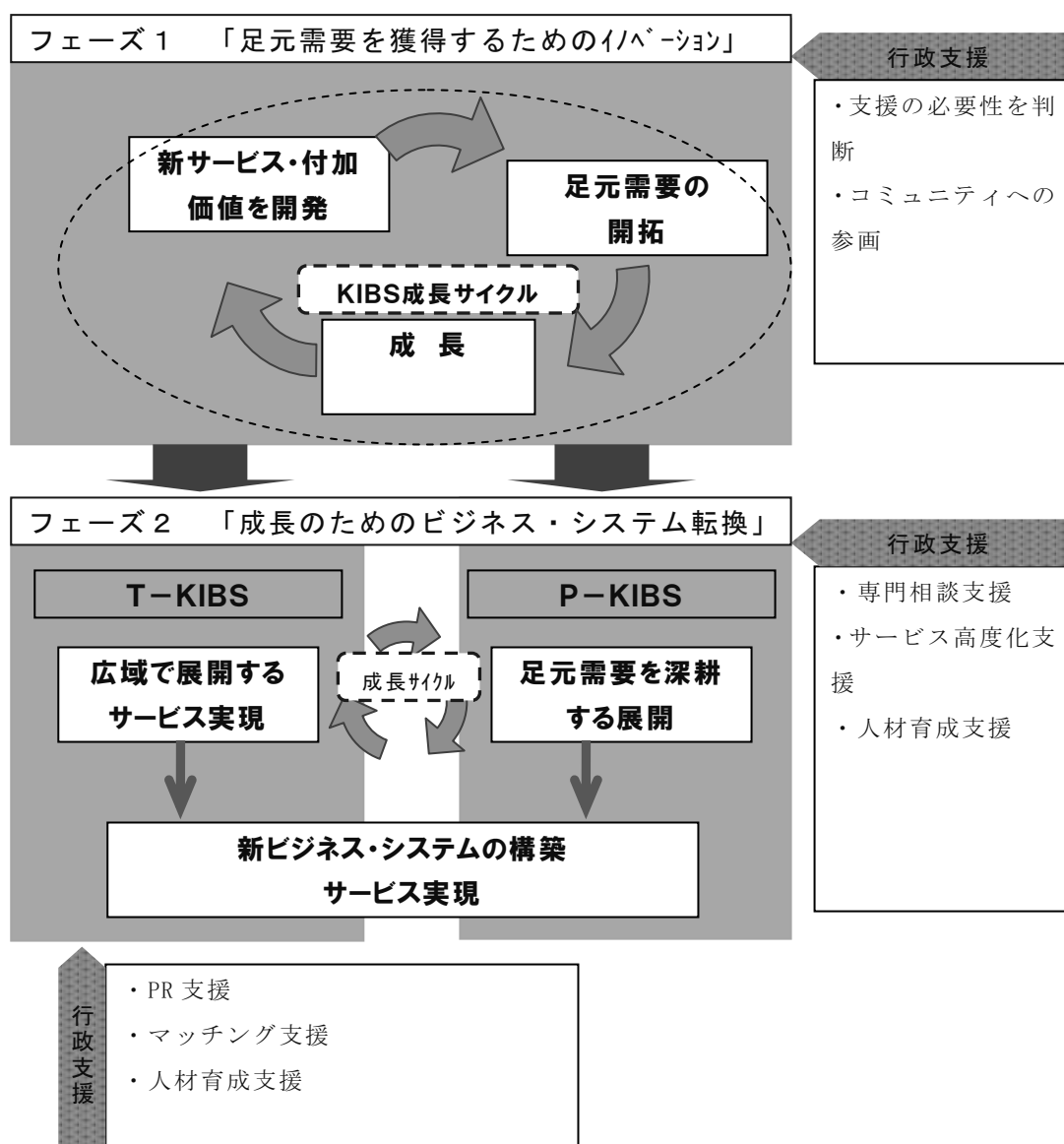
3 小川（2003）は、ビジネスを構築する上での設備、人、金、ノウハウなど包括した仕組みをビジネス・システムと定義した。

T-KIBS は得意な専門技術を基に、広い地域から受注することで成長する。

一方、P-KIBS は T-KIBS と比較して広域からの受注になじまない（ただし例外はある）ことから、構築すべきビジネス・システムは大きく異なる。足元の需要に対して、信頼の獲得とサービス提供密度の集中化を図る必要があることから、新たなサービスを限られた顧客に集中化させて提供することで、利益を確保しようとする。

こうした成長のために、好循環サイクルを回す形態が T-KIBS と P-KIBS で違っても、常時その行為は繰り返されている。この成長サイクルが止まれば、KIBS のイノベーションは実現しない。

図表 4-2-1 KIBS の成長道程と行政支援



(出所) 著者作成。

2 KIBS 成長に沿った行政支援

(成長率の高い KIBS は地域産業発展に貢献)

第2章でふれたように、2005年から2010年の間に実施された大阪府におけるサービス関連産業支援の方向性は、産業育成・振興の考え方に基づくものであった。コンテンツ産業に対しては協議会を結成し、その団体に対する育成支援を行うことで産業振興を目指し、基金創設により支援の充実を目指すスキームが活用された。また、ソフトウェア業については、創業促進のために IT ビジネスインキュベーション施設を府税事務所建物に設置するなどした。これらは、平成13年度にまとめられた「大阪産業再生プログラム」を基に取り組まれた施策である。

残念ながら、その後サービス業に向けた支援策は少なく、平成22年度時点での当該分野における支援は、空白地帯になっているといわざるをえない。しかし、本調査で分析したように、**KIBS は一定規模の雇用数を抱え、成長率の高い業種で構成される**など、今後の**地域産業の発展に貢献しうる存在**として注目すべきである。そこで、ここでは前節で検討した KIBS の成長過程に沿って、行政支援の方向性を考えたい。

(支援が必要かどうか見極める)

図表4-2-1のとおり、フェーズ1において、KIBSには新サービスと付加価値を創出するために足元需要を開拓し、成長に備えて事業資金を回収するなど、事業実績を残すことが求められる。さらに加えるならば、社長や従業員の創造によって、他社では思いつかないような革新的なサービスを考える必要がある。

行政としては、そうした企業活動の状況をつぶさに観察し、どういったことが課題となっているのか、欠けているリソースは何なのか把握し、**支援の是非について判断する必要**があろう。そのうえで、支援対象に検討する **KIBSには本当に競争力があるのか、将来の成長や付加価値創出が可能なのか、雇用創出が見込めるのか**といった視点で支援の見極めをすることが重要であろう。そのためにも、**企業の活動などを母体とするコミュニティ組織に参画し状況をつぶさに把握する**などの分析方法を採用することが必要である。

(ビジネス・システム構築のために技術や専門情報、人材育成策を提供する)

フェーズ2に至るまでに、KIBSは足元の需要を小さいながらも着実に獲得する力を有するはずである。実績を残し、成長サイクルを回して新サービス等を生み出している。場合によっては、業界内ではある程度認知され、独自の高い技術やノウハウ等のサービスを有する KIBS になっているであろう。こうした企業が次なる成長のため、規模の経済を追求し始めると、これまでとは**異なるビジネス・システム**が必要となり、場合によっては社長や従業員だけでは新たなビジネス・システムを実現することは難しくなってくる。こうした場合、**行政は専門分野に精通した専門家派遣等を行い、新たな知識を提供することが必要**である。

また、従業員数が増加すれば、社内で時間とコストをかけて人材養成する必要が生じる。そうした場合、企業に変わって**人材育成研修プログラムを提供することが求められる**。また、特に T-KIBS においては技術開発が不可欠であることから、技術高度化のためにヒントとなる**研究や試験の助力を行う公設試験研究機関の支援**はますます重要となる。

一方、P-KIBS では、実績のない地域や業界に営業展開する必要性が生じた際に、マッチング支援を行うことが有効である。また、行政がこれらの活躍する企業のPRを積極的に他の行政や団体と協調して行うことが必要となる。KIBS が人脈等による営業展開に限界がみられる場合には、**自治体のブランド（信用性）をもって新たな業界や展示商談会にてPR支援を行うこと**も中小規模性の強い KIBS には非常に有益であると考えられる。

（現場感覚を重視した情報収集）

これら以外にも様々な支援が検討されるが、支援施策を検討する上で重要な視点は、行政が企業マネジメント、技術開発もしくは企業間取引などで企業や産業界が欲する支援ニーズ、また、解決策を見出しにくい課題について、**企業マネジメントの現場からつぶさに意見徴収すること**である。こうした**現場感覚を重視した情報収集**なしでは、行政支援が十分な実効性を持たずに終わることも予測される。今一度、これまで KIBS 関連向けに支援してきた道程を振り返り、検証した上で、将来産業展開の中心的な役割を担う KIBS についての議論を加速させる必要がある。

【参考文献】

- 井原哲夫（1999）『サービス・エコノミー』東洋経済新報社
- 岡田允（2010）「地方中枢都市の『知識産業』都市化に向けての課題に関する研究」中四国商経学会第51回大会研究発表会報告
- 小川正博編著（2003）『事業創造のビジネスシステム』中央経済社
- 国際知識経済都市会議実行委員，財団法人福岡アジア都市研究所（2010）『福岡地域における知識創造と知識経済に関する基礎調査研究報告』
- 国民金融公庫総合研究所編（1994）『21世紀の知識集約型サービス業』中小企業リサーチセンター
- 小林伸生（2009）「知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）の雇用創出要因に関する実証研究」『経済学論究』第63巻第1号、関西学院大学経済学部研究会
- 社団法人中国地方総合研究センター（2002）『中国地域経済白書2002』
- 中山慶一郎（2009）「対応分析によるデータ解析」『関西学院大学社会学部紀要』（108）、pp. 133-145
- 野中郁次郎，竹内弘高著，梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野村総合研究所サービス産業生産性革新プロジェクトチーム（2010）『2015年のサービス産業－希少モデルから豊富モデルへの大転換－』東洋経済新報社
- 松本源太郎（2006）『経済のサービス化と産業政策』北海道大学出版会
- 矢田俊文（1996）「『サービス産業』と『知識産業』」『研究 技術 計画』Vol. 11 No. 3/4、研究・技術計画学会
- David Doloreux, Mark Freel, Richard Shearmur（2010）“*Knowledge-Intensive Business Services: Geography and Innovation*”, pp. 50-55
- European Monitoring Centre Change（2005）“*Sector Futures: The knowledge-intensive business services sector*”
- Marja Toivonen（2004）“*EXPERTISE AS BUSINESS: Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)*” Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Doctoral dissertation series 2004/2, pp. 28-31
- Poh-Kam Wong, Zi-Lin He（2002）“*The Impact of Knowledge Interaction with Manufacturing Clients on KIBS Firms Innovation Behaviour*”
- Sari Kempilä, Paula Mettänen（2004）“*Innovations in Knowledge-Intensive Services*”
- Walter Thomi, Thorsten Böhn（2003）“*Knowledge Intensive Business Services in Regional Systems of Innovation - Initial Results from the Case of Southeast-Finland*”

資 料 編

1. アンケート調査票
2. アンケート調査集計結果表

秘 知識集約型ビジネス支援サービス業に関する調査

(平成22年9月1日現在)

〔ご記入にあたってのお願い〕

【調査の届出】

この調査は、統計法（平成19年法律第53号）第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】

この調査は、「知識集約型ビジネス支援サービス業」（自社独自の知識やノウハウを活かして各種ビジネスをサポートし、商品の付加価値を高めるサービス業）の事業活動基盤について把握することを目的としています。調査結果は、今後の同サービス業のための政策検討の基礎資料として活用されます。

【ご記入方法】

ご回答は、**平成22年9月1日現在**の状況でご記入ください。貴社の役員、または総務部門などの責任者の方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご回答は選択肢の番号を○で囲むか、あてはまる番号を記入してください。（ ）内には具体的にご記入ください。整理番号は記入不要です。

【ご提出】

ご記入のうえは、**10月18日（月）までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ・ご返送先】

大阪府商工労働部
商工労働総務課 分室

大阪産業経済
リサーチセンター

【担当】山本(敏)、松下

〒540-0029
大阪府中央区本町橋2-5
マイドームおおさか5階

TEL: 06-6947-4363(直通)

FAX: 06-6947-4369

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/>

整理番号
(記入不要)

--	--	--	--

貴社名			
貴社ご住所	〒 —		
ご担当者	所属部署・役職		
	お名前		
ご連絡先	電話番号	() —	
	メールアドレス		

***** このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください *****

I 貴社の概要について

問1 貴社の主な事業内容、取扱サービスの内容を教えてください（1つに○）。

1. デザイン
2. 機械設計（CADを含む）
3. ソフトウェア開発
4. 経営コンサルティング
5. 広告
6. 情報処理・提供（データ入力、パンチ、データベースサービスなど）
7. 編集プロダクション*
8. その他（ ）

***編集プロダクション**とは、出版社や広告代理店などから書籍、雑誌等の編集実務を委託されるマスコミ関連企業です。

問2 貴社の(a)資本金、(b)従業者数、(c)売上高をお答えください

- a. 資本金：〔.....〕万円（万円未満は四捨五入してください）
- b. 従業者数：〔.....〕人（経営者、常勤役員、派遣社員や請負社員を含む。パート・アルバイトを除く）
- ◆5年前に比べて貴社の従業者数は ⇒ 1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向
- c. 直近期末売上高：〔.....億.....〕万円（万円未満は四捨五入してください）

問3 貴社の主な商品・サービスにおける、最近1年間の粗利益率は

1. 10%未満
2. 10%～20%未満
3. 20%～30%未満
4. 30%～40%未満
5. 40%～50%未満
6. 50%以上

問4 最近5年間の営業利益状況は ⇒ 1. 黒字基調 2. 収支トントン 3. 赤字基調

問5 貴社の社長の年齢は（1つに○）

1. 20代
2. 30代
3. 40代
4. 50代
5. 60代
6. 70歳以上

II 自社商品・サービスの取引について

問6 貴社の顧客企業の業種は（取引関係がある業種すべてに○）

1. 製造業
2. 卸売・小売業
3. 同業者
4. その他（ ）

◆顧客企業に「1. 製造業」がある場合、受注・販売額全体に占める製造業の割合は⇒ 約〔.....〕%

※小数点第1位は四捨五入してください（例：20.5% ⇒ **21%**）

問7 貴社が関わっている、顧客企業の業務は（あてはまるものすべてに○）

1. 製品企画・設計
2. 製品デザインの改良
3. 試作品の製作・評価
4. 生産工程
5. 原価計算
6. 特許等の調査
7. マーケティング
8. 物流業務
9. 営業・販売
10. その他（ ）

問8 最近5年間で、受注・販売額全体の傾向は ⇒ 1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向

◆最近1年間の受注・販売額について、地域別の割合をお答えください（それぞれ金額ベースで、合計が100%となるようにご記入ください） ※ご不明の場合は、おおよその数字をご記入ください

顧客企業の地域	大阪府	大阪府を除く近畿	中国・四国	九州・沖縄	中部	関東	東北・北海道	海外	合計
割合	%	%	%	%	%	%	%	%	100%

（注）上記の各地域圏に該当する都府県名は、それぞれ以下のとおりです

* 大阪府を除く近畿 ⇒ 滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、福井県

* 中部 ⇒ 山梨県、長野県、新潟県、富山県、石川県、静岡県、愛知県、岐阜県、三重県

* 関東 ⇒ 茨城県、栃木県、群馬県、千葉県、埼玉県、東京都、神奈川県

問9 5年前と比べて、前問8の受注・販売先は大阪府外にも広がっていますか（1つに〇）

1. 大阪府外～近畿圏内に拡大
2. 全国に拡大
3. 海外に拡大
4. 変わらない
5. 大阪府内に収束

◆受注・販売先が拡大（問9で1、2、3と回答）した場合、地域拡大の理由は（あてはまるものすべてに〇）

1. 府外で自社の認知度が高まった
2. 府内の市場が縮小した
3. 顧客対象企業が多く、市場拡大が見込める
4. 顧客企業の本社が府外へ移転した
5. 同業者との競合が少ない
6. 実績に関係なく販売できる
7. 値引き要請が少ない
8. 同業・異業種交流でネットワークが広がった
9. ITの活用で取引が容易になった
10. その他（ ）

問10 貴社では、受託業務の一部を同業者や関連企業に外部委託していますか

〔外部委託の例：設計・デザイン、試作・量産、ソフト開発など〕

1. している
2. していない [◆外部委託の必要性は ⇒ ア. 感じる イ. 感じない]

Ⅲ 経営資源などの活用について

問11 貴社独自の知識や他社に負けない競争力を生み出しているのは、具体的にどのような要素によるものと考えられますか。①～⑨のそれぞれについて、あてはまる選択肢すべてに〇をつけてください。

事項	選択肢（具体的な要素）
① 社長	1. 独創的な発想 2. 幅広い知識 3. 豊富な経験 4. 高い問題解決能力 5. 豊富な人脈 6. 高いコミュニケーション力 7. 強力なリーダーシップ 8. 高い理念 9. 高い専門技術 10. 高いマネジメント力 11. その他（ ） 12. 特になし
② 従業員	1. 独創的な発想 2. 幅広い知識 3. 豊富な経験 4. 高い問題解決能力 5. 豊富な人脈 6. 高いコミュニケーション力 7. 高い専門技術 8. その他（ ） 9. 特になし
③ 活発に発言できる雰囲気	1. ブレーンストーミング* 2. 日報・提案募集など 3. 部門間の障壁の低さ 4. 上下階層の少なさ 5. ITツールの活用 6. 開放的なオフィスレイアウト 7. その他（ ） 8. 特になし
④ 設備	1. 最新設備の導入 2. 適切な設備更新 3. 自社仕様への変更（カスタマイズ） 4. 開発実験設備の導入 5. その他（ ） 6. 特になし
⑤ 業務実績など	1. メディア等への発信 2. 特定分野に集中した実績 3. 多岐にわたる実績 4. 実績への高い評価 5. その他（ ） 6. 特になし
⑥ ノウハウ・情報・知的財産権	1. 知的財産権の所有 2. 模倣しにくいノウハウ 3. アクセス容易な情報・知財 4. 特別な情報の収集能力 5. その他（ ） 6. 特になし
⑦ 外注先の設備	1. 最新設備の導入 2. 適切な設備更新 3. 自社仕様への変更（カスタマイズ） 4. 開発実験設備の導入 5. その他（ ） 6. 特になし
⑧ 外注先のノウハウ・情報	1. 模倣しにくいノウハウ 2. アクセス容易な情報・知財 3. 特別な情報の収集能力 4. 課題解決への両社のノウハウ連携 5. その他（ ） 6. 特になし
⑨ クライアントのノウハウ・情報	1. 模倣しにくいノウハウ 2. アクセス容易な情報・知財 3. 特別な情報の収集能力 4. 課題解決への両社のノウハウ連携 5. その他（ ） 6. 特になし

***ブレインストーミング**とは、全員が自由な雰囲気の中で、出てきた意見を否定・批判せずできるだけ多く発言し、課題のよりよい解決を求めようとする方法のことです。

問 12 以下の①～⑨について、貴社独自の知識や他社に負けない競争力を生み出すことに、どの程度関連がありますか。①～⑨のそれぞれについて、あてはまる関連度合い [5～1] 1つに○印をつけてください。

事 項	非常に 関連する	関連する	どちらともい えない	あまり関連 しない	まったく 関連しない
① 社 長	5	4	3	2	1
② 従業員	5	4	3	2	1
③ 活発に発言できる雰囲気	5	4	3	2	1
④ 設 備	5	4	3	2	1
⑤ 業務実績など	5	4	3	2	1
⑥ ノウハウ・情報・知的財産権	5	4	3	2	1
⑦ 外注先の設備	5	4	3	2	1
⑧ 外注先のノウハウ・情報	5	4	3	2	1
⑨ クライアントのノウハウ・情報	5	4	3	2	1

問 13 貴社では、業務で獲得した知識や情報・ノウハウを、どのようにして従業員間で共有しますか
(あてはまるものすべてに○)

1. OJTなどの経験
2. 業務記録の作成 (日報等)
3. マニュアルの作成
4. マニュアルの刷新
5. ITの活用 (ソフト等)
6. 勉強会の開催
7. その他 ()
8. 特に共有化していない

問 14 業務上、創造力を求められる問題に直面した際、貴社では主にどのようにして解決策を考えますか
(あてはまるものすべてに○)

1. 社長を中心に対応する
2. 業務担当者を中心に対応する
3. 社内全体で議論する
4. OB(経験者)に相談する
5. 同業者に相談する
6. 社長の知人に相談する
7. 専門家に相談する
8. クライアントに相談する
9. その他 ()

IV 顧客企業との連携

問 15 業務で主要な顧客企業と直接会う場合、貴社と顧客企業の誰が会うことが多いですか (下の例のように、a・bのそれぞれあてはまる職階すべてを線で結んでください)

a.貴社	例： <input checked="" type="checkbox"/> 社長 <input checked="" type="checkbox"/> 役員	<input type="checkbox"/> 社長 <input type="checkbox"/> 役員 <input type="checkbox"/> マネージャー <input type="checkbox"/> 従業員 <input type="checkbox"/> その他()
b.顧客企業	例： <input checked="" type="checkbox"/> 社長 <input checked="" type="checkbox"/> 役員	<input type="checkbox"/> 社長 <input type="checkbox"/> 役員 <input type="checkbox"/> マネージャー <input type="checkbox"/> 従業員 <input type="checkbox"/> その他()

問 16 主要な顧客企業 (1社) の営業業務について、どれくらいの頻度で顧客企業と直接会いますか
(1つに○)

1. 3～5 か月に 1 回
2. 1～2 か月に 1 回
3. 月 2～3 回
4. 週 1～2 回
5. 週 3 回以上
6. その他 ()

問 17 主要な顧客企業と直接会うことで得られる、満足度やメリットは (あてはまるものすべてに○)

1. 人的ネットワークの構築
2. 自社の技術レベルの把握
3. 新しい知識・ノウハウの獲得
4. 企画力などのスキルアップ
5. 自社独自の価値観の醸成
6. 売上高の増加
7. その他 ()
8. 特にない

問 18 貴社は、主要な顧客企業にどのような付加価値を提供していますか（あてはまるものすべてに○）

- | | | |
|--------------|---------------|-------------|
| 1. 独創的なアイデア | 2. 品質の向上 | 3. 生産性の向上 |
| 4. リードタイムの短縮 | 5. 新たなビジネスモデル | 6. 入手しにくい情報 |
| 7. 独自の技術 | 8. その他（ | 9. 特にな |

V 課題や今後の事業展開について

問 19 現在、事業に関して貴社が抱えている課題は（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1. 顧客企業の業務内製化による受注減少 | 2. 顧客企業の移転による受注減少 |
| 3. 顧客企業の倒産・廃業による受注減少 | 4. 同業者との競合激化による受注減少 |
| 5. 提供商品・サービスに対する報酬の低さ | 6. 不安定な商品・サービスの提供 |
| 7. 自社独自の知識・ノウハウの流出 | 8. 知的財産権の未取得 |
| 9. 適切でない設備投資・更新 | 10. 技術・ノウハウのレベルの低さ |
| 11. 従業員の業務負担の増大（設計者、技術者等） | 12. 製造コストと製品性能の不均衡 |
| 13. 高度な知識・ノウハウを持つ提携先の不足 | 14. 優秀な人材の確保・育成の必要性 |
| 15. その他（ | 16. 特にな |

問 20 現在、人材育成に関して貴社が抱える課題は（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. 育成する時間的余裕がない | 2. 育成する資金的余裕がない |
| 3. 指導する人材が不足している | 4. 指導方法がわからない |
| 5. 育成すべき人材が少ない | 6. 従業員の向上意欲が足りない |
| 7. 育成しても従業員が定着しない | 8. その他（ |

問 21 貴社の今後の事業展開の方向は（1つに○）

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 本業だけに専念する | 2. 本業内で商品・サービスの品揃えを多様化する |
| 3. 本業を維持・拡大し、新分野へも多角化する | 4. 新分野への多角化を図り、本業は縮小する |
| 5. その他（ | 6. わからない |

問 22 貴社が今後発展するために、効果的だと思われる行政の方策は（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. 顧客となりうる企業の府内集積を促す施策の推進 | 2. 規制など事業の制約が少ない経済特区の設置 |
| 3. 同業・関連業者のマッチング機能の整備 | 4. 知的財産権の保護に関する研修の実施 |
| 5. ネットワークづくりの場の提供 | 6. 業績発信のためのメディアの活用 |
| 7. その他（ | 8. 特にな |

問 23 知識集約型ビジネス支援サービス業が今後発展するためには、今どのようなことが必要だと思われるか。ご意見やご提案などご自由にお書きください。

***** お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました *****

巻末資料（アンケート集計結果表）

■回答企業の立地地域

(単位：事業所、%)

	大阪市内	大阪市以外	合計
全体 (N=552)	457 82.8	95 17.2	552 100.0
T-KIBS (N=250)	205 82.0	45 18.0	250 100.0
P-KIBS (N=192)	169 88.0	23 12.0	192 100.0

■KIBSのタイプ

	回答数	%
P-KIBS	193	43.6
T-KIBS	250	56.4
合計	443	100.0
システム欠損値	112	

■問1_主な事業内容

	回答数	%
デザイン	103	18.7
機械設計	37	6.7
ソフトウェア開発	119	21.6
経営コンサルティング	41	7.4
広告	53	9.6
情報処理・提供	31	5.6
編集プロダクション	8	1.5
環境関連ビジネス*	8	1.5
建設設計・土木設計・建設コンサルティング*	59	10.7
テレビ制作・映像制作・ポストプロダクション*	13	2.4
その他*	79	14.3
合計	551	100.0
システム欠損値	4	

■問2a_資本金(4区分)

(単位：事業所、%)

	300万円 以下	300万超 ～1,000万円 以下	1,000万超 ～3,000万円 以下	3,000万円超	合計
全体 (N=553)	134 24.2	283 51.2	78 14.1	58 10.5	553 100.0
T-KIBS (N=250)	51 20.4	113 45.2	51 20.4	35 14.0	250 100.0
P-KIBS (N=193)	54 28.0	116 60.1	17 8.8	6 3.1	193 100.0

□問2b_従業員数(4区分)

(単位：事業所、%)

	1～4人	5～9人	10～19人	20人以上	合計
全体 (N=549)	233 42.4	134 24.4	76 13.8	106 19.3	549 100.0
T-KIBS (N=246)	87 35.4	56 22.8	37 15.0	66 26.8	246 100.0
P-KIBS (N=192)	99 51.6	49 25.5	25 13.0	19 9.9	192 100.0

□問2b◆_従業員数の増減(5年前比)

□問 2 b ◆_従業員数の増減(5年前比)

(単位：事業所、%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向	合計
全体 (N=530)	89 16.8	238 44.9	203 38.3	530 100.0
T-KIBS (N=241)	42 17.4	114 47.3	85 35.3	241 100.0
P-KIBS (N=182)	24 13.2	78 42.9	80 44.0	182 100.0

□問 2 c _直近期末売上高(5区分)

(単位：事業所、%)

	2,000万円以下	2,000万超～ 4,000千万円以下	4,000万超～ 8,000万円以下	8,000万超～2 億円以下	2億円超	合計
全体 (N=524)	107 20.4	97 18.5	102 19.5	112 21.4	106 20.2	524 100.0
T-KIBS (N=238)	45 18.9	42 17.6	45 18.9	48 20.2	58 24.4	238 100.0
P-KIBS (N=185)	37 20.0	37 20.0	44 23.8	39 21.1	28 15.1	185 100.0

■問 3 _最近1年間の粗利益率

(単位：事業所、%)

	10%未満	10～20%未 満	20～30%未 満	30～40%未 満	40～50%未 満	50%以上	合計
全体 (N=514)	175 34.0	72 14.0	71 13.8	49 9.5	35 6.8	112 21.8	514 100.0
T-KIBS (N=233)	92 39.5	36 15.5	20 8.6	12 5.2	12 5.2	61 26.2	233 100.0
P-KIBS (N=183)	53 29.0	26 14.2	35 19.1	25 13.7	15 8.2	29 15.8	183 100.0

■問 4 _最近5年間の営業利益状況

(単位：事業所、%)

	黒字基調	収支トントン	赤字基調	合計
全体 (N=546)	97 17.8	180 33.0	269 49.3	546 100.0
T-KIBS (N=248)	48 19.4	91 36.7	109 44.0	248 100.0
P-KIBS (N=191)	24 12.6	57 29.8	110 57.6	191 100.0

■問 5 _社長の年齢

(単位：事業所、%)

	20代	30代	40代	50代	60代	70歳以上	合計
全体 (N=552)	1 0.2	21 3.8	102 18.5	197 35.7	193 35.0	38 6.9	552 100.0
T-KIBS (N=248)	0 0.0	10 4.0	40 16.1	95 38.3	83 33.5	20 8.1	248 100.0
P-KIBS (N=193)	0 0.0	7 3.6	43 22.3	65 33.7	71 36.8	7 3.6	193 100.0

■問6_顧客企業の業種(複数回答)

(単位：事業所、%)

	製造業	卸売・小売業	同業者	その他	合計
全体 (N=538)	244 45.4	189 35.1	195 36.2	229 42.6	538 100.0
T-KIBS (N=243)	107 44.0	100 41.2	106 43.6	101 41.6	243 100.0
P-KIBS (N=187)	93 49.7	61 32.6	60 32.1	68 36.4	187 100.0

□問6【参考】_「その他」顧客の内訳(複数回答)

(単位：事業所、%)

	各種サービス	自治体・官公庁	建設・不動産	広告	運輸・通信、情報処理サービス	教育・研究
全体 (N=229)	38 16.6	31 13.5	23 10.0	16 7.0	14 6.1	13 5.7

	出版・印刷	一般・個人	医療・福祉分野	マスコミ	その他／不詳等	合計
	10 4.4	9 3.9	8 3.5	8 3.5	34 14.8	229 100.0

□問6◆_受注・販売額全体に占める製造業の割合

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	合計
全体 (N=223)	69 30.9	55 24.7	31 13.9	68 30.5	223 100.0
T-KIBS (N=101)	42 41.6	25 24.8	18 17.8	16 15.8	101 100.0
P-KIBS (N=83)	14 16.9	18 21.7	10 12.0	41 49.4	83 100.0

■問7_関与する顧客企業の業務(複数回答)

(単位：事業所、%)

	製品企画・設計	製品デザインの改良	試作品の製作・評価	生産工程	原価計算	特許等の調査
全体 (N=529)	181 34.2	58 11.0	57 10.8	87 16.4	40 7.6	9 1.7
T-KIBS (N=240)	62 25.8	13 5.4	25 10.4	59 24.6	34 14.2	4 1.7
P-KIBS (N=186)	91 48.9	36 19.4	21 11.3	12 6.5	4 2.2	2 1.1

	マーケティング*	物流業務	営業・販売	その他	合計
	97 18.3	80 15.1	195 36.9	234 44.2	529 100.0
	33 13.8	55 22.9	99 41.3	115 47.9	240 100.0
	45 24.2	14 7.5	58 31.2	61 32.8	186 100.0

■問 8_最近 5 年間の受注・販売額傾向

(単位：事業所、%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向	合計
全体 (N=520)	52 10.0	135 26.0	333 64.0	520 100.0
T-KIBS (N=238)	25 10.5	68 28.6	145 60.9	238 100.0
P-KIBS (N=182)	11 6.0	43 23.6	128 70.3	182 100.0

□問 8 ①_最近 1 年間の受注・販売額シェア(大阪府)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	92 17.2	108 20.1	93 17.4	243 45.3	129 24.1	114 21.3	536 100.0
T-KIBS (N=246)	43 17.5	44 17.9	44 17.9	115 46.7	62 25.2	53 21.5	246 100.0
P-KIBS (N=188)	28 14.9	46 24.5	29 15.4	85 45.2	47 25.0	38 20.2	188 100.0

□問 8 ②_最近 1 年間の受注・販売額シェア(大阪府を除く近畿)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	420 78.4	85 15.9	13 2.4	18 3.4	11 2.1	7 1.3	536 100.0
T-KIBS (N=246)	186 75.6	43 17.5	8 3.3	9 3.7	6 2.4	3 1.2	246 100.0
P-KIBS (N=188)	151 80.3	29 15.4	3 1.6	5 2.7	2 1.1	3 1.6	188 100.0

□問 8 ③_最近 1 年間の受注・販売額シェア(中国・四国)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	523 97.6	10 1.9	3 0.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	536 100.0
T-KIBS (N=246)	238 96.7	7 2.8	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	246 100.0
P-KIBS (N=188)	185 98.4	2 1.1	1 0.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	188 100.0

□問 8 ④_最近 1 年間の受注・販売額シェア(九州・沖縄)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	533 99.4	3 0.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	536 100.0
T-KIBS (N=246)	245 99.6	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	246 100.0
P-KIBS (N=188)	187 99.5	1 0.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	188 100.0

□問 8 ⑤_最近 1 年間の受注・販売額シェア (中部)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	519 96.8	11 2.1	4 0.7	2 0.4	2 0.4	0 0.0	536 100.0
T-KIBS (N=246)	235 95.5	7 2.8	4 1.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	246 100.0
P-KIBS (N=188)	184 97.9	3 1.6	0 0.0	1 0.5	1 0.5	0 0.0	188 100.0

□問 8 ⑥_最近 1 年間の受注・販売額シェア (関東)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	427 79.7	67 12.5	25 4.7	17 3.2	13 2.4	4 0.7	536 100.0
T-KIBS (N=246)	206 83.7	28 11.4	7 2.8	5 2.0	4 1.6	1 0.4	246 100.0
P-KIBS (N=188)	145 77.1	25 13.3	9 4.8	9 4.8	7 3.7	2 1.1	188 100.0

□問 8 ⑦_最近 1 年間の受注・販売額シェア (東北・北海道)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	534 99.6	1 0.2	1 0.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	536 100.0
T-KIBS (N=246)	244 99.2	1 0.4	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	246 100.0
P-KIBS (N=188)	188 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	188 100.0

□問 8 ⑧_最近 1 年間の受注・販売額シェア (海外)

(単位：事業所、%)

	0~25%	26~50%	51~75%	76~100%	76~99%	100%	合計
全体 (N=536)	532 99.3	3 0.6	1 0.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	536 100.0
T-KIBS (N=246)	244 99.2	1 0.4	1 0.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	246 100.0
P-KIBS (N=188)	187 99.5	1 0.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	188 100.0

■問 9_受注・販売先の拡大状況

(単位：事業所、%)

	大阪府外～ 近畿圏内に 拡大	全国に拡大	海外に拡大	変わらない	大阪府内に 収束	合計
全体 (N=535)	43 8.0	90 16.8	11 2.1	351 65.6	40 7.5	535 100.0
T-KIBS (N=242)	16 6.6	40 16.5	7 2.9	158 65.3	21 8.7	242 100.0
P-KIBS (N=188)	18 9.6	31 16.5	3 1.6	122 64.9	14 7.4	188 100.0

□問9 ◆_受注・販売先地域の拡大理由(複数回答)

(単位：事業所、%)

	府外で自社の認知度が高まった	府内の市場が縮小した	顧客対象企業が多く、市場拡大が見込める	顧客企業の本社が府外へ移転した	同業者との競争が少ない	実績に関係なく販売できる
全体 (N=131)	42 32.1	55 42.0	34 26.0	20 15.3	15 11.5	8 6.1
T-KIBS (N=59)	20 33.9	21 35.6	17 28.8	7 11.9	6 10.2	4 6.8
P-KIBS (N=47)	16 34.0	27 57.4	13 27.7	10 21.3	4 8.5	3 6.4

	値引き要請が少ない	同業・異業種交流でネットワークが広がった	ITの活用で取引が容易になった	その他	合計
	9 6.9	33 25.2	27 20.6	19 14.5	131 100.0
	3 5.1	20 33.9	10 16.9	7 11.9	59 100.0
	3 6.4	8 17.0	12 25.5	7 14.9	47 100.0

■問10_受注業務の外部委託の有無

(単位：事業所、%)

	している	していない	合計
全体 (N=471)	303 64.3	168 35.7	471 100.0
T-KIBS (N=213)	125 58.7	88 41.3	213 100.0
P-KIBS (N=164)	113 68.9	51 31.1	164 100.0

□問10 ◆_外部委託の必要性

(単位：事業所、%)

	感じない	感じる	合計
全体 (N=153)	126 82.4	27 17.6	153 100.0
T-KIBS (N=82)	63 76.8	19 23.2	82 100.0
P-KIBS (N=46)	39 84.8	7 15.2	46 100.0

■問11①_競争力の源泉(社長、複数回答)

(単位：事業所、%)

	独創的な発想	幅広い知識	豊富な経験	高い問題解決能力	豊富な人脈	高いコミュニケーション力	強力なリーダーシップ
全体 (N=539)	160 29.7	202 37.5	283 52.5	166 30.8	206 38.2	133 24.7	100 18.6
T-KIBS (N=243)	52 21.4	92 37.9	123 50.6	86 35.4	92 37.9	63 25.9	53 21.8
P-KIBS (N=190)	74 38.9	72 37.9	102 53.7	43 22.6	73 38.4	44 23.2	28 14.7

	高い理念	高い専門技術	高いマネジメント力	その他	特になし	合計
	94 17.4	157 29.1	55 10.2	13 2.4	46 8.5	539 100.0
	48 19.8	71 29.2	23 9.5	4 1.6	22 9.1	243 100.0
	31 16.3	56 29.5	14 7.4	6 3.2	14 7.4	190 100.0

□問 11②_競争力の源泉(従業員、複数回答)

(単位：事業所、%)

	独創的な発想	幅広い知識	豊富な経験	高い問題解決能力	豊富な人脈
全体 (N=526)	84 16.0	136 25.9	230 43.7	106 20.2	45 8.6
T-KIBS (N=236)	24 10.2	53 22.5	102 43.2	54 22.9	19 8.1
P-KIBS (N=186)	45 24.2	53 28.5	78 41.9	29 15.6	17 9.1
	高いコミュニケーション力	高い専門技術	その他	特になし	合計
	91 17.3	278 52.9	20 3.8	68 12.9	526 100.0
	41 17.4	138 58.5	11 4.7	26 11.0	236 100.0
	28 15.1	90 48.4	5 2.7	25 13.4	186 100.0

□問 11③_競争力の源泉(活発に発言できる雰囲気、複数回答)

(単位：事業所、%)

	ブレインストーミング	日報・提案募集など	部門間の障壁の低さ	上下階層の少なさ	ITツールの活用	開放的なオフィスレイアウト	その他	特になし	合計
全体 (N=530)	137 25.8	61 11.5	97 18.3	255 48.1	93 17.5	134 25.3	12 2.3	110 20.8	530 100.0
T-KIBS (N=240)	49 20.4	27 11.3	48 20.0	118 49.2	50 20.8	51 21.3	6 2.5	45 18.8	240 100.0
P-KIBS (N=185)	61 33.0	21 11.4	30 16.2	93 50.3	25 13.5	58 31.4	3 1.6	35 18.9	185 100.0

□問 11④_競争力の源泉(設備、複数回答)

(単位：事業所、%)

	最新設備の導入	適切な設備更新	自社仕様への変更	開発実験設備の導入	その他	特になし	合計
全体 (N=522)	65 12.5	284 54.4	49 9.4	17 3.3	3 0.6	177 33.9	522 100.0
T-KIBS (N=234)	16 6.8	129 55.1	19 8.1	13 5.6	1 0.4	88 37.6	234 100.0
P-KIBS (N=186)	32 17.2	106 57.0	17 9.1	2 1.1	0 0.0	53 28.5	186 100.0

□問 11⑤_競争力の源泉(業務実績など、複数回答)

(単位：事業所、%)

	メディア等への発信	特定分野に集中した実績	多岐にわたる実績	実績への高い評価	その他	特になし	合計
全体 (N=531)	42 7.9	217 40.9	88 16.6	180 33.9	9 1.7	123 23.2	531 100.0
T-KIBS (N=241)	16 6.6	101 41.9	36 14.9	81 33.6	8 3.3	53 22.0	241 100.0
P-KIBS (N=186)	18 9.7	74 39.8	35 18.8	66 35.5	0 0.0	42 22.6	186 100.0

□問 11⑥_競争力の源泉(ノウハウ・情報・知的財産権、複数回答)

(単位：事業所、%)

	知的財産権 の所有	模倣しにくい ノウハウ	アクセス容易 な情報・知財	特別な情報 の収集能力	その他	特になし	合計
全体 (N=515)	51 9.9	172 33.4	45 8.7	96 18.6	7 1.4	216 41.9	515 100.0
T-KIBS (N=237)	21 8.9	76 32.1	17 7.2	42 17.7	4 1.7	106 44.7	237 100.0
P-KIBS (N=175)	17 9.7	58 33.1	18 10.3	31 17.7	2 1.1	73 41.7	175 100.0

□問 11⑦_競争力の源泉(外注先の設備、複数回答)

(単位：事業所、%)

	最新設備の 導入	適切な設備 更新	自社仕様へ の変更	開発実験設 備の導入	その他	特になし	合計
全体 (N=353)	29 8.2	118 33.4	26 7.4	7 2.0	3 0.8	191 54.1	353 100.0
T-KIBS (N=145)	8 5.5	38 26.2	12 8.3	3 2.1	1 0.7	92 63.4	145 100.0
P-KIBS (N=131)	13 9.9	50 38.2	9 6.9	2 1.5	0 0.0	64 48.9	131 100.0

□問 11⑧_競争力の源泉(外注先のノウハウ・情報、複数回答)

(単位：事業所、%)

	模倣しにくい ノウハウ	アクセス容易 な情報・知財	特別な情報 の収集能力	課題解決へ のノウハウ連携	その他	特になし	合計
全体 (N=351)	45 12.8	37 10.5	34 9.7	99 28.2	2 0.6	183 52.1	351 100.0
T-KIBS (N=145)	16 11.0	13 9.0	11 7.6	39 26.9	1 0.7	80 55.2	145 100.0
P-KIBS (N=132)	17 12.9	17 12.9	18 13.6	40 30.3	0 0.0	65 49.2	132 100.0

□問 11⑨_競争力の源泉(クライアントのノウハウ・情報、複数回答)

(単位：事業所、%)

	模倣しにくい ノウハウ	アクセス容易 な情報・知財	特別な情報 の収集能力	課題解決へ のノウハウ連携	その他	特になし	合計
全体 (N=489)	63 12.9	58 11.9	63 12.9	143 29.2	1 0.2	248 50.7	489 100.0
T-KIBS (N=222)	18 8.1	19 8.6	26 11.7	60 27.0	0 0.0	126 56.8	222 100.0
P-KIBS (N=174)	32 18.4	27 15.5	28 16.1	59 33.9	1 0.6	69 39.7	174 100.0

■ 問 12_競争の源泉についての多重コレスポンス分析

社長(President)に関する項目

	周辺度数	カテゴリ数量化	
		次元	
		1	2
P 独創的な発想	160	0.734	0.141
P 幅広い知識	202	0.710	0.503
P 豊富な経験	283	0.325	0.518
P 高い問題解決能力	166	0.863	0.118
P 豊富な人脈	206	0.552	-0.129
P 高いコミュニケーション	133	1.015	-0.466
P 高い専門技術	157	0.386	0.991

従業員(Employee)に関する項目

	周辺度数	カテゴリ数量化	
		次元	
		1	2
E 独創的な発想	84	0.861	-0.007
E 幅広い知識	136	0.635	0.453
E 豊富な経験	230	0.378	0.272
E 高い問題解決能力	106	0.784	-0.290
E 豊富な人脈	45	0.960	-0.312
E 高いコミュニケーション	91	1.044	-0.895
E 高い専門技術	278	0.280	0.260

(注) 表中の「P」は社長に関する項目、「E」は従業員に関する項目を示す。

■ 問 13_知識、情報・ノウハウの共有方法(複数回答)

(単位: 事業所、%)

	OJTなどの 経験	業務記録 の作成 (日報等)	マニュアルの 作成	マニュアルの 刷新	ITの活用 (ソフト等)	勉強会の 開催	その他	特に共有化 していない	合計
全体 (N=532)	115 21.6	127 23.9	95 17.9	34 6.4	175 32.9	183 34.4	49 9.2	108 20.3	532 100.0
T-KIBS (N=241)	67 27.8	60 24.9	50 20.7	19 7.9	95 39.4	96 39.8	12 5.0	43 17.8	241 100.0
P-KIBS (N=184)	24 13.0	39 21.2	20 10.9	6 3.3	46 25.0	52 28.3	31 16.8	39 21.2	184 100.0

■ 問 14_創造的問題に対する解決策(複数回答)

(単位：事業所、%)

	社長を中心 に対応	業務担当者 を中心に 対応	社内全体で 議論	OB(経験者) に相談	同業者に 相談
全体 (N=539)	309 57.3	242 44.9	234 43.4	34 6.3	78 14.5
T-KIBS (N=242)	137 56.6	116 47.9	104 43.0	16 6.6	32 13.2
P-KIBS (N=187)	111 59.4	72 38.5	89 47.6	10 5.3	27 14.4

	社長の知人 に相談	専門家に 相談	クライアントに相 談	その他	合計
	52 9.6	122 22.6	54 10.0	6 1.1	539 100.0
	17 7.0	55 22.7	24 9.9	1 0.4	242 100.0
	22 11.8	39 20.9	21 11.2	3 1.6	187 100.0

■ 問 15_顧客との直接対面の内容(複数回答)

(単位：%)

T-KIBS(N=228)		自社側				
		社長	役員	マネージャー	従業員	その他
顧客側	社長	64.5	28.5	7.5	10.1	0.0
	役員	59.6	30.3	16.2	11.0	0.0
	マネージャー	37.7	25.4	37.7	28.9	0.4
	従業員	29.4	11.8	30.3	46.9	0.0
	その他	0.4	0.4	0.4	0.9	0.4

P-KIBS(N=172)		自社側				
		社長	役員	マネージャー	従業員	その他
顧客側	社長	56.4	11.6	5.2	15.7	0.0
	役員	46.5	11.0	5.8	15.1	0.0
	マネージャー	40.7	12.8	14.0	30.2	0.0
	従業員	54.1	11.6	12.8	58.1	0.6
	その他	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0

■ 問 16_顧客企業との対面頻度

(単位：事業所、%)

	3~5か月に1 回	1~2か月に1 回	月2~3回	週1~2回	週3回以上	その他	合計
全体 (N=531)	40 7.5	167 31.5	153 28.8	86 16.2	51 9.6	34 6.4	531 100.0
T-KIBS (N=240)	17 7.1	89 37.1	68 28.3	32 13.3	14 5.8	20 8.3	240 100.0
P-KIBS (N=185)	15 8.1	39 21.1	52 28.1	38 20.5	29 15.7	12 6.5	185 100.0

■ 問 17_直接対面で得られる満足感・メリット(複数回答)

(単位：事業所、%)

	人的ネットワークの構築	自社の技術レベルの把握	新しい知識・ノウハウの獲得	企画力などのスキルアップ	自社独自の価値観の醸成	売上高の増加	その他	特にない	合計
全体 (N=532)	355 66.7	123 23.1	221 41.5	128 24.1	82 15.4	201 37.8	31 5.8	40 7.5	532 100.0
T-KIBS (N=239)	163 68.2	52 21.8	95 39.7	46 19.2	34 14.2	83 34.7	13 5.4	20 8.4	239 100.0
P-KIBS (N=187)	119 63.6	45 24.1	81 43.3	58 31.0	35 18.7	79 42.2	11 5.9	12 6.4	187 100.0

■ 問 18_顧客企業に提供する付加価値(複数回答)

(単位：事業所、%)

	独創的なアイデア	品質の向上	生産性の向上	リードタイムの短縮	新たなビジネスモデル	入手しやすい情報
全体 (N=542)	235 43.4	277 51.1	164 30.3	83 15.3	99 18.3	122 22.5
T-KIBS (N=246)	72 29.3	137 55.7	98 39.8	42 17.1	52 21.1	47 19.1
P-KIBS (N=190)	130 68.4	86 45.3	49 25.8	28 14.7	33 17.4	38 20.0

	独自の技術	その他	特にない	合計
	148 27.3	28 5.2	36 6.6	542 100.0
	67 27.2	15 6.1	17 6.9	246 100.0
	51 26.8	7 3.7	9 4.7	190 100.0

■ 問 19_事業に関する課題(複数回答)

(単位：事業所、%)

	顧客企業の業務内製化による受注減少	顧客企業の移転による受注減少	顧客企業の倒産・廃業による受注減少	同業者との競争激化による受注減少	提供商品・サービスに対する報酬の低さ	不安定な商品・サービスの提供	自社独自の知識・ノウハウの流出	知的財産権の未取得	適切でない設備投資・更新
全体 (N=544)	220 40.4	48 8.8	129 23.7	232 42.6	244 44.9	44 8.1	41 7.5	22 4.0	17 3.1
T-KIBS (N=247)	88 35.6	17 6.9	56 22.7	96 38.9	100 40.5	18 7.3	15 6.1	6 2.4	6 2.4
P-KIBS (N=190)	91 47.9	23 12.1	54 28.4	89 46.8	97 51.1	17 8.9	18 9.5	11 5.8	7 3.7

	技術・ノウハウのレベルの低さ	従業員の業務負担の増大	製造コストと製品性能の不均衡	高度な知識・ノウハウを持つ提携先の不足	優秀な人材の確保・育成の必要性	その他	特にない	合計
	39 7.2	103 18.9	35 6.4	33 6.1	253 46.5	32 5.9	24 4.4	544 100.0
	26 10.5	48 19.4	12 4.9	17 6.9	126 51.0	18 7.3	12 4.9	247 100.0
	11 5.8	37 19.5	16 8.4	14 7.4	80 42.1	7 3.7	9 4.7	190 100.0

■ 問 20_人材育成に関する課題(複数回答)

(単位：事業所、%)

	育成する時間的余裕がない	育成する資金的余裕がない	指導する人材が不足している	指導方法がわからない	育成すべき人材が少ない	従業員の向上意欲が足りない	育成しても従業員が定着しない	その他	合計
全体 (N=510)	213 41.8	244 47.8	140 27.5	10 2.0	121 23.7	90 17.6	57 11.2	37 7.3	510 100.0
T-KIBS (N=233)	96 41.2	104 44.6	67 28.8	3 1.3	53 22.7	44 18.9	23 9.9	17 7.3	233 100.0
P-KIBS (N=174)	69 39.7	95 54.6	39 22.4	3 1.7	47 27.0	27 15.5	24 13.8	13 7.5	174 100.0

■ 問 21_今後の事業展開の方向性

(単位：事業所、%)

	本業だけに専念する	本業内で商品・サービスの品揃えを多様化する	本業を維持・拡大し、新分野へも多角化する	新分野への多角化を図り、本業は縮小する	その他	わからない	合計
全体 (N=544)	195 35.8	95 17.5	200 36.8	21 3.9	9 1.7	24 4.4	544 100.0
T-KIBS (N=244)	84 34.4	52 21.3	87 35.7	9 3.7	4 1.6	8 3.3	244 100.0
P-KIBS (N=190)	72 37.9	27 14.2	72 37.9	8 4.2	1 0.5	10 5.3	190 100.0

■ 問 22_自社発展のために効果的と思われる行政方策

(単位：事業所、%)

	顧客となりうる企業の府内集積を促す施策の推進	規制など事業の制約が少ない経済特区の設置	同業・関連業者のマッチング機能の整備	知的財産権の保護に関する研修の実施	ネットワークづくりの場の提供	業績発信のためのメディアの活用	その他	特にない	合計
全体 (N=516)	168 32.6	65 12.6	119 23.1	29 5.6	137 26.6	76 14.7	56 10.9	106 20.5	516 100.0
T-KIBS (N=237)	67 28.3	37 15.6	61 25.7	12 5.1	64 27.0	33 13.9	32 13.5	46 19.4	237 100.0
P-KIBS (N=178)	65 36.5	18 10.1	38 21.3	12 6.7	46 25.8	26 14.6	15 8.4	37 20.8	178 100.0



大阪産業経済リサーチセンター 平成 23 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 25 階／電話 06 (6210) 9479