



中小サービス産業の動向と その成長戦略

- I. サービス産業の現状と展望
- II. 今後の発展が期待される業種の実態と戦略
- III. まとめ

はじめに

わが国経済におけるサービス産業のウエイトは、産業構造の変化とともに着実に高まり、現在では GDP 及び雇用の 7 割弱を占めるまでになっている。また、近年の製造業従業者数の急速な減少をサービス産業が多く吸収する等、新たな雇用創出の担い手としてもその重要性を増している。

地域における役割を見ても、今や製造業のみに依存して地域を活性化することは困難となっており、地域の活力ある発展のためには、域内のニーズを満たす健康・福祉分野や域外から集客する観光分野と言った地域発のサービス産業の発展が不可欠となっている。

さらに、出生率が史上最低を記録し、人口減少社会に突入した現在、これまで以上に女性・高齢者の雇用を促進していくことが必要になるが、その観点からも、就業者に占める女性・高齢者の割合が高いサービス分野の役割は大きい。

こうした多様な役割を担うサービス産業は、元来、大規模な設備や多くの商品在庫等を必要としない業態が多いため、柔軟性に富み、時代の変化に即応して、これまでにない新しい事業を生む可能性を内包している。そのため中小企業においても、新しいビジネスモデルのイノベーションを生起し、新市場を創造しながら急速な成長を遂げるケースも少なくない。

本レポートにおいては、サービス産業全体を概観した上で、多種多様にわたる本産業の中から特に注目される業種をピックアップして、その業種に属する先進的な企業へのヒアリングを行った。同時に、各種データ分析を行い、最近の特徴的な動きや法制度や商慣行といった同業種を取り巻く事業環境、及び今後の見通し等について把握する。また、各個別企業で取り組まれている時代のニーズに即した新たな事業展開の中から、コア経営資源をベースとした分類を行うことで、サービス産業の動向把握の新たな視点を提示するとともに、サービス産業全体に通じる具体的な成長戦略についても可能な限り明らかにしていく。

なお、本レポートにおけるヒアリング先には中小企業の範囲を超えた企業も数社含まれるが、いずれも急速な成長を遂げ、中小企業の範疇を脱け出たものであり、むしろこの産業に特有ともいえる潜在的な成長可能性を体現したものである。

本調査は、みずほ総合研究所株式会社との共同研究であり、その成果をもとに中小企業金融公庫にて本レポートの取りまとめを行った。

(総合研究所 足立 裕介、海上 泰生)

要 旨

第 1 章 サービス産業の現状と展望

本章においては、産業構造のサービス経済化及びサービス産業の動向等について、各種統計及びアンケート調査等により概観した。また、サービス産業を取り巻く環境の整理も行った。

その結果、事業所向けサービス業については、コア・コンピタンス経営やキャッシュフロー経営へのシフトといったユーザー側企業経営の構造変化を反映して、今後の発展が見込めることを確認できる。同様に、個人向けサービス業については、人口構造の変化や個人のライフスタイルの多様化を反映して、今後も発展していくと考えられる。両者の動向に影響を与えるファクターとしては、IT 技術・ネット技術の進化等といった高度情報化社会の進展も挙げられる。

このようなサービス産業の特性を踏まえつつ、現状、他産業に比べて低水準となっているサービス産業の生産性を向上させることができれば、今後のマクロ経済全体のパフォーマンスをさらに向上させ得ることも示唆された。

第 2 章 今後の発展が期待される業種の実態と戦略

今後の成長が期待されるサービス産業の中から、特に注目される分野として（1）人材サービス、（2）情報通信、（3）フィットネスクラブ・エステティックサロンの 3 つの分野を抽出して、①市場規模、②業界動向、③法制度・商慣行、④資金調達、⑤今後の見通し、の各項目について詳細な分析を行った。

(1) 人材サービス(人材派遣)

市場規模は増加傾向にあり、企業業績回復による人材確保の動きは継続することから、今後も需要は拡大すると考えられる。一方で、団塊世代の退職や人口減少社会を背景に今後の労働力人口の減少が想定される中で、ユーザー企業側からの良質な労働力へのニーズは高まっている。そのため、派遣業者側も優秀な人材を確保することは最重要事項の一つである。

こうした動きの中で、限られた経営資源を活かしつつ、派遣先や登録スタッフのカテゴリーを限定して質を高める「専門型人材派遣業者」が業界内で存在感を増しつつある。

(2) 情報通信(コンテンツ、インターネット広告)

IT 技術の発達、ネット社会やデジタル社会の進展を受けて、市場規模は増加傾向にある。

コンテンツ部門については、近年普及が急速に進んでいる携帯電話やインターネット向けを中心に、音楽やアニメ、ゲームや CG に対する需要が拡大している。特に CG 制作においては、安定収益源としてオリジナルコンテンツの制作に注力する企業が増えている。

また、インターネット広告では、双方向的な性質を持つ検索連動型広告等が効率的なマーケティングツールとして着実に浸透しつつある。

(3)フィットネスクラブ・エステティックサロン

〈フィットネスクラブ分野〉

健康志向の高まりを受けて、会員数、施設数ともに増加傾向にあり、市場規模は過去最高を記録するなど、業界全体が活況を呈している。利用者層についても、近年では 50 代以上の中高年層の割合が増加している。

事業環境については、大手と中小の二極化が鮮明になっている。簡潔かつ廉価なプログラムの提供や、介護予防分野への進出といった新たな業態による差別化戦略が有効となる。

〈エステティックサロン分野〉

男性や中高年層といった新たな利用者層の拡大が見られ、また、施術以外の収益部門である物販分野が好調に推移していること等から、市場規模は底堅く推移している。

一方で事業環境については、大半の企業が中小企業である実情に加え、近年、異業種からの参入も盛んであることから、生存競争が激しくなっている。また、高級帯と低価格帯の二極化が進む中で、自らのターゲットを明確にした戦略を採る必要がある。

第 3 章 まとめ

多種多様なサービス産業に対し、ひとくくりにした包括的分析は困難であるため、ケーススタディを踏まえて、サービス産業の類型化を試みた。具体的には、コア経営資源を基に下記の 3 つのタイプに分類した。また、それぞれのタイプ毎に人材や資金といった各経営資源の特徴も整理した。

〈ヒューマンリソース型〉…コア経営資源は人的スキルや労働力に依存。サービス業固有のビジネスモデルであり、独自の分析視点が必要

〈ハードリソース型〉…コア経営資源は設備機器等に比重あり。無形の製商品を顧客に納入。QCD が競争力の源泉であり、製造業に類似したビジネスモデル。

〈中間型〉………①と②の中間型。人的資源と物的資源にバランスよく依存。

次に、今次事例から特徴的な取組みを整理した結果、以下の 3 点が抽出された。

- ①サービス先進国からビジネスモデルを導入し、独自の付加価値を付与
- ②限られた経営資源を特定分野に専門特化し、他社と差別化
- ③サービス内容等の周知に努めることで顧客満足度を向上

各業種については市場全体の展望は明るいものの、今後のさらなる発展にあたってはクリアすべき課題も明らかとなった。人材サービスについてはコンプライアンスのさらなる徹底や人材ネットワークの構築が必要。情報通信については中小に不利な取引慣行が多く見られる中で、知的財産権の主張や適正な値付け交渉といったマネジメントの徹底が求められている。また、フィットネスクラブ・エステティックサロンでは激しい価格競争が始まっており、生き残りのために差別化戦略を採っていく必要がある。

《目次》

1. サービス産業の現状と展望.....	1
1-1 産業構造のサービス経済化.....	3
1-2 サービス産業を取り巻く環境の変化.....	8
1) 事業所向けサービス業.....	11
2) 個人向けサービス業.....	14
1-3 サービス産業の動向.....	18
2. 今後の発展が期待される業種の実態と戦略.....	21
2-1 人材サービス（人材派遣）.....	23
1) 市場規模.....	23
2) 業界動向.....	24
3) 法制度・商慣行.....	32
4) 資金調達.....	34
5) 今後の見通し.....	35
《事例紹介》.....	36
2-2 情報通信（コンテンツ・インターネット広告）.....	43
1) 市場規模.....	43
2) 業界動向.....	49
3) 法制度・商慣行.....	55
4) 資金調達.....	56
5) 今後の見通し.....	56
《事例紹介》.....	58
2-3 フィットネスクラブ・エステティックサロン.....	72
〈フィットネスクラブ分野〉.....	72
1) 市場規模.....	72
2) 業界動向.....	73
3) 法制度・商慣行.....	80
4) 資金調達.....	81
5) 今後の見通し.....	82
〈エステティックサロン分野〉.....	83
1) 市場規模.....	83
2) 業界動向.....	84
3) 法制度・商慣行.....	88
4) 資金調達.....	89
5) 今後の見通し.....	89

《 事例紹介 》	90
3. まとめ	101
3-1 サービス業の業態の類型化と特徴的な取組みの整理	101
1) サービス業の業態の類型化	101
2) 各タイプに共通して見られる特徴的な取組みの整理	105
3-2 有望業種の発展要件の整理	107
1) 人材サービス	107
2) 情報通信	107
3) フィットネスクラブ・エステティックサロン	108
【参考文献】	109

1. サービス産業の現状と展望

少子高齢化やサービス経済化が急速に進展するなか、近年、日本経済におけるサービス産業の重要性が高まっている。サービス産業の発展は、ライフスタイルの変化に伴って多様化する国民のニーズに応えるものであるとともに、国際競争に晒されている製造業等の競争力強化にも資するものである。また、地域が製造業のみに依存することが難しくなってきた昨今においては、地域における雇用確保という観点からも、雇用吸収力の大きいサービス産業は期待されている。

経済産業省がとりまとめた「新経済成長戦略」においても、「サービス産業が製造業とともにわが国経済成長の「双発のエンジン」としての役割を果たしていくことができるよう、その発展基盤を整備していく必要がある。具体的には、潜在的な顧客ニーズに対応した新たな需要の創出・拡大とともに、サービス産業の生産性向上を図ることが不可欠である¹。」としているなど、国策的位置づけとしてもサービス産業の重要性に関して提言がなされている。

さらに、「新経済成長戦略」では、サービス経済化に先んじている米国の産業構造等を踏まえ、対人サービスを中心とする生活充実型サービス業と事業充実型サービス業の発展が期待されるとしており、特に、(1)健康・福祉関連サービス、(2)育児支援サービス、(3)観光・集客サービス、(4)コンテンツ（製作・流通・配信）、(5)ビジネス支援サービス、(6)流通・物流サービスの6分野については、サービス産業の中でも今後発展が期待される重点分野として位置づけている。

サービス産業は極めて多様であり、近年は経済のグローバル化やIT化等の社会構造変化により、同産業の構造も大きく変化しつつあるなど、マクロ的観点からその動向を捉えることは難しい。また、金融、医療などのように、サービス産業は主要分野ごとに各府省に分掌されているため、サービス産業全体を横断的にとらえた統計データや政府管掌の調査報告書等は実態として少ない。

学術領域におけるサービス産業を対象にした既存研究は一定程度存在するが、総論的な産業構造に焦点を当てた研究と個別業種に焦点を当てた研究に大別される。

前者の研究では、米国に比べて、日本のサービス産業の成熟度や生産性が低いことを指摘している研究が多く、国際産業連関表を用いて分析した伊藤（1994）や、日米の官庁統計等を用いて比較分析を行った飯盛（1997）などが存在している。

後者の研究では、情報サービス産業や健康・医療サービス産業など、今後の発展が見込まれる産業を中心に個別的なアプローチが行われており、例えば、長島（2006）においては、娯楽関連サービス産業を対象に、サービス創出の源泉についてアンケート調査を用いて分析している。また、島田（2004）では、健康サービス産業の現状及び将来展望・重要

¹ 経済産業省「新経済成長戦略」（平成 18 年 6 月）p185

性などを多角的な視点からまとめている。このほか、榎本（2005）では、個人向けサービス業の現状を明らかにすると共に、地域の視点からその発展可能性について分析するものや、石丸（1995）のように、事業所向けサービス業の立地動向等を実証分析に基づき明らかにするなど、やや大局的な分析に焦点をあてた研究も存在する。また、ある特定の時期を分析対象にした既存研究も存在しており、張（1999）では、わが国を対象に、90年代不況下において、生活関連・余暇関連の対個人サービス業が停滞する一方で、対事業所サービス業は順調に成長していたことを明らかにしている。

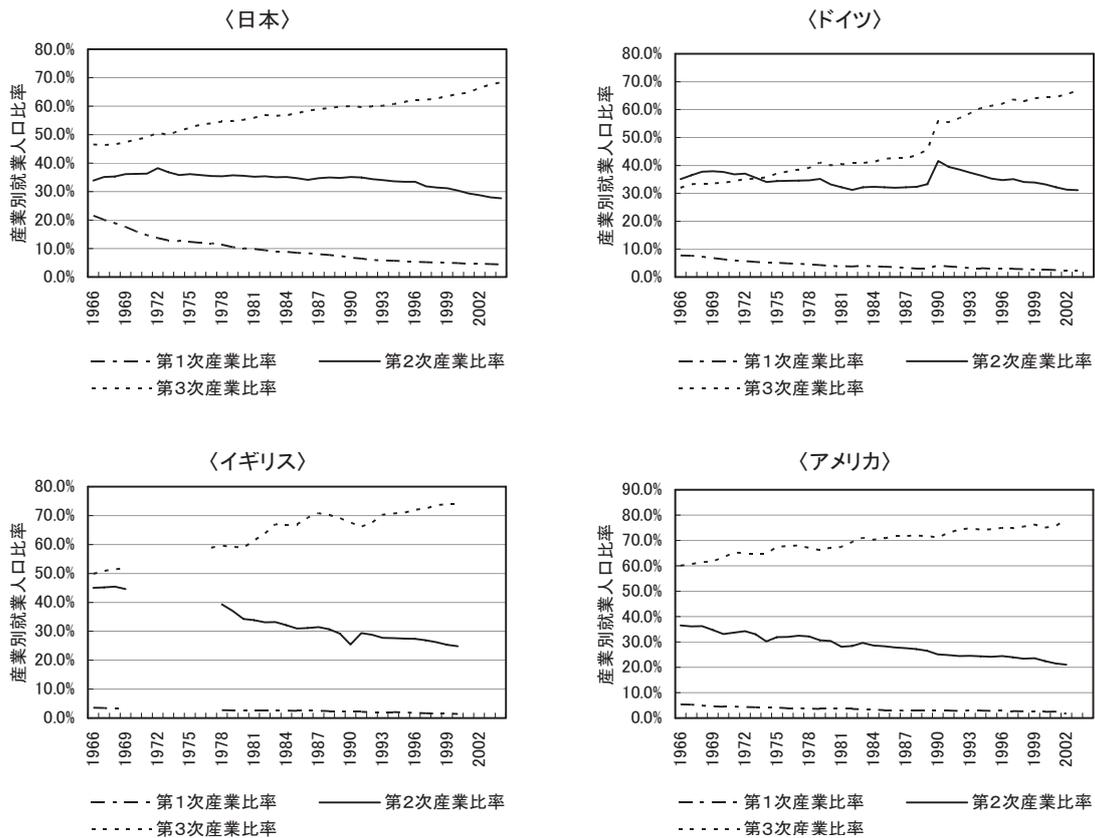
以上のように、サービス産業を対象にした既存研究は、一定程度蓄積があり、様々な観点からの分析がなされているが、精緻な議論に基づいた体系化は十分になされているとはいえない。また一方で、サービス経済化が進展する大きな流れの中で、ダイナミックに変貌を遂げる同産業の事業実態をケーススタディ等で詳細に捉えた既存研究も少なく、この方面における研究も未だ十分ではない。

そこで本調査研究においては、後掲2章において、今後発展が見込まれるいくつかの業種について、事例分析を交えながら、その事業実態を詳細に分析する。本章においては、これに先駆け、主要な統計データを用いてサービス産業のマクロ的な動向を捉える。まず、産業構造の変遷を分析する中で、サービス産業の位置づけを明確にする。そして、企業動向や個人のライフスタイルの変化など、同産業を取り巻く環境を整理・分析する。さらに、サービス産業の詳細分類ベースの分析を加えることで、同産業の特徴及び特性をより鮮明にする。

1-1 産業構造のサービス経済化

米国、英国、独国などの主要先進国と同様に、わが国の産業構造もサービス経済化が進展している。わが国の産業別就業人口比率の推移を見ると、第三次産業就業者比率は長期的に上昇トレンドであり、近年では60%を超えるまでに至っている（図表 1-1-1）。

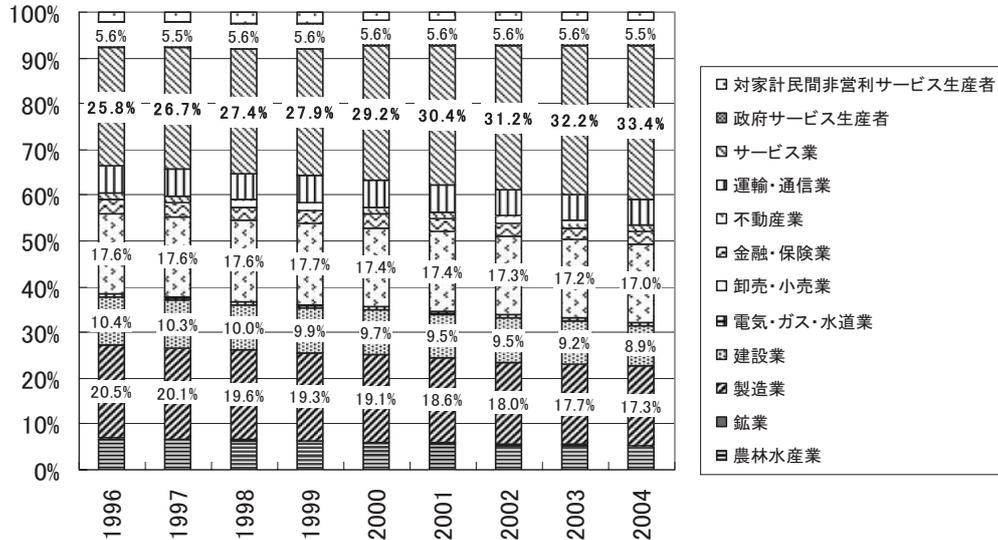
図表 1-1-1 産業別就業人口比率の推移



出所: OECD Labour Force Statistics

また、卸・小売、金融・保険などを除いた狭義のサービス業における就業者比率の推移を見ても堅調に拡大傾向にあり、30%を超える水準に至っている（図表 1-1-2）。

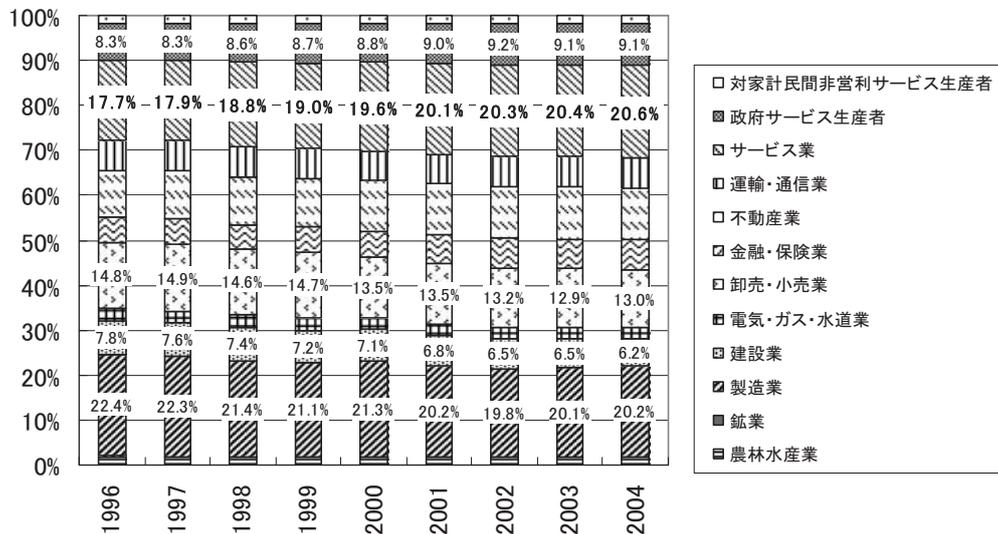
図表 1-1-2 産業構成の変遷(就業者数ベース)



出所：内閣府「国民経済計算年報」

GDP ベースの業種別構成比の推移を見てもほぼ同様の傾向を示しており、近年では20%を超える水準に達している（図表 1-1-3）。

図表 1-1-3 産業構成の変遷(名目 GDP ベース)



出所：内閣府「国民経済計算年報」

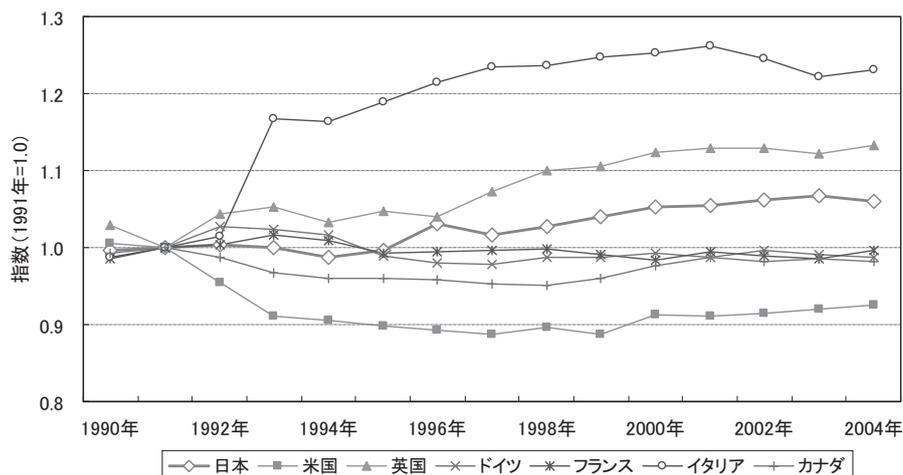
サービス業は、就業者数比率においても GDP ベースの業種別構成比においても他業種に比べて最も割合が大きく、わが国経済の基幹産業に成長している。

米・英などの主要先進国と比べると、わが国は製造業を中心とした第2次産業比率が顕著に低下することなく、これまで比較的安定的に推移してきたため、第3次産業比率の伸

びは主要先進国ほどに高くない。

また、主要先進国を対象にサービス業の労働生産性の推移を確認すると、米国は低下傾向にあり、カナダ、ドイツ、フランスは概ね横ばいに推移している。日本、英国、イタリアは、やや上昇傾向にあるものの、顕著な傾向とは言えず、労働生産性の上昇ペースは緩慢である（図表 1-1-4）。

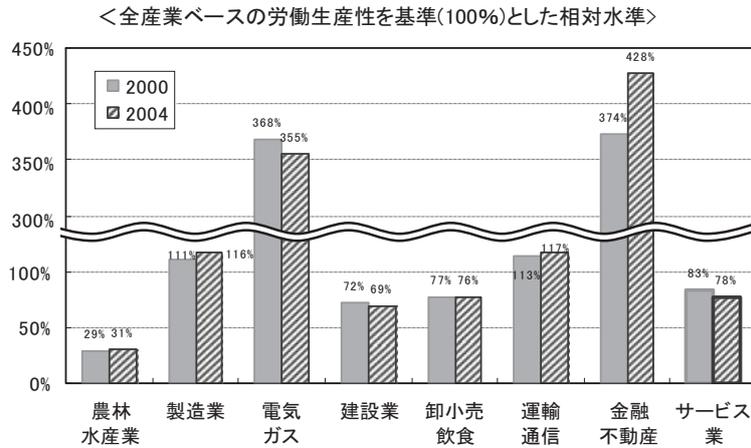
図表 1-1-4 主要先進国のサービス業労働生産性の推移



出所：財団法人社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」

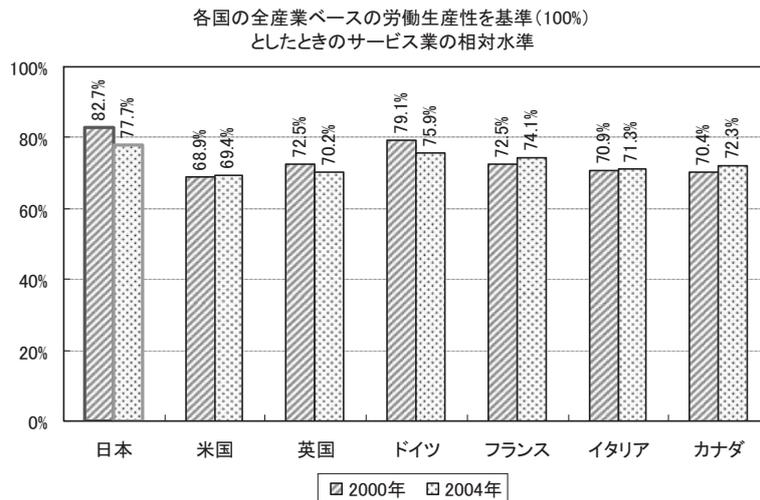
一方、わが国における全産業ベースの労働生産性を 100%とした場合の業種別の相対水準を見ると、サービス業は、2000 年で 83%、2004 年で 78%となっており、他業種と比較するとやや低めに位置する（図表 1-1-5）。これは、サービスの不可分性（サービスの提供と消費の同時発生）や非貯蔵性（サービスの在庫保管は不可能）などの業種固有の性質に起因する部分もあると考えられる。しかし、このサービス業の相対水準について、主要先進国間で比較すると、日本の相対水準は先進国の中で最も高くなっている（図表 1-1-6）。

図表 1-1-5 日本の産業別労働生産性水準



出所:財団法人社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」

図表 1-1-6 主要先進国における労働生産性の相対水準の比較(各国全産業対比)



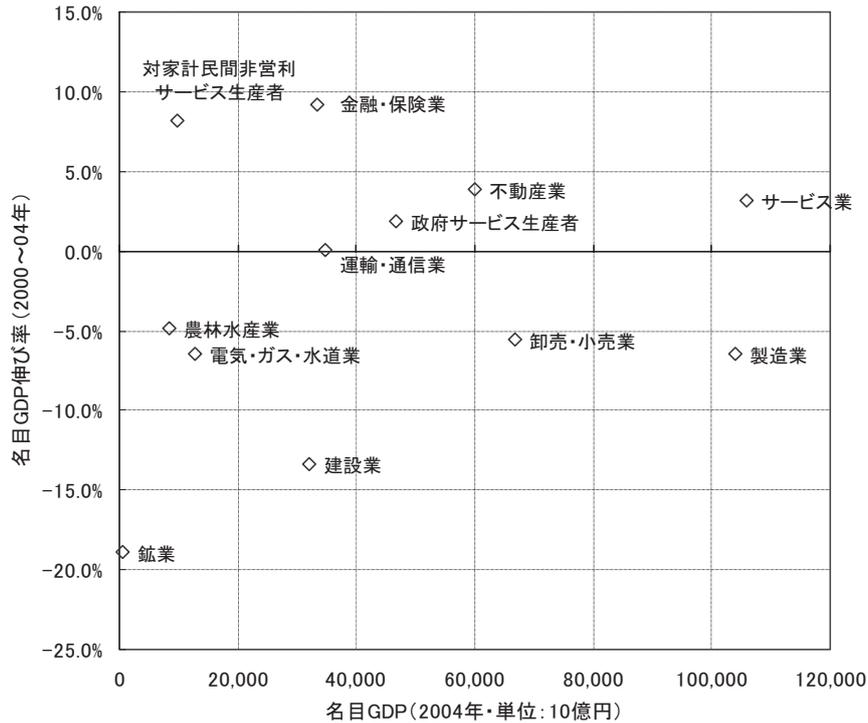
出所:財団法人社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」

以上のことを総合すると、今後においては、第2次産業から第3次産業への労働力シフトが更に進展することが予想される。一方、既述の通り、サービス業の生産性の上昇スピードは非常に緩慢である上に、労働生産性水準は業種平均に比べて低位に位置する。したがって、サービス経済化が進展するなか、サービス産業の労働生産性が低位のまま推移すると、マクロ経済全体の生産性が伸び悩む懸念が生じる。これは、先進各国共通の課題であるが、量的側面だけでなく質的側面からもサービス業のパフォーマンスを向上させる必要がある。

わが国のサービス業は、緩慢であるものの比較的堅調に生産性が向上している。また、労働生産性水準は、業種平均に比べると低位に位置するものの、他の主要な先進国と比べると、相対水準は高い。わが国サービス業は、高い潜在的可能性を持つといえる。

図表 1-1-7 は、名目 GDP ベースの伸び率と規模について、わが国産業におけるサービス業の位置づけを示している。サービス業は、2000 年～2004 年にかけて安定的に成長しており、鉱業、製造業、建設業が大幅なマイナス成長となる中、約 3%のプラス成長を達成した。この結果、わが国産業の中ですでに最も市場規模の大きい産業分野となっている。

図表 1-1-7 主要業種の名目 GDP 成長率と規模



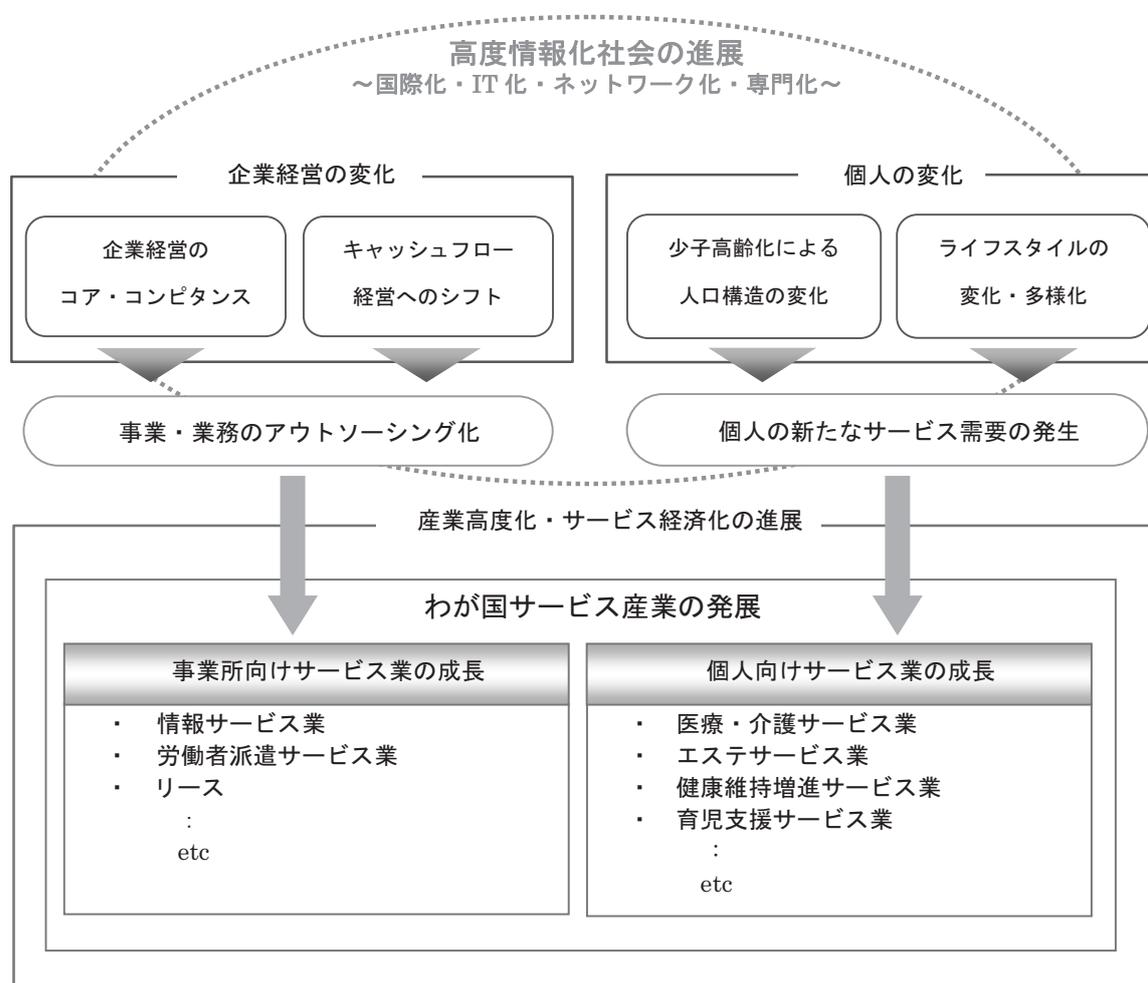
出所：内閣府「国民経済計算年報」を用いて作成

1-2 サービス産業を取り巻く環境の変化

サービス業は一般的に、娯楽業、洗濯・理容・浴場業などの「個人向けサービス業」、広告業、業務用物品賃貸業などの「事業所向けサービス業」、教育、医療などの「公共サービス業」に分類される。

ここでは、民間サービス業に着目し、「個人向けサービス業」、「事業所向けサービス業」のそれぞれを取り巻く環境を整理する。図表 1-2-1 は、その考え方をまとめたものである。

図表 1-2-1 サービス産業を取り巻く環境



IT 技術の革新とその普及に伴い社会全体の高度情報化が進展しつつあるが、これに伴い、個人間、企業間、個人と企業間において急速にネットワーク化が進みつつある。この結果、各主体間の相互補完が容易になるとともに、個々の主体が専門特化する傾向が見られる。この様な構造変化のもと、サービス需要はより深い領域に広がりつつあり、これに対応する形で、サービス供給も専門化・細分化とモジュール化（マニュアル化）が進みつつある。

（企業経営の変化とその影響）

まず、企業経営の変化に起因する影響に目を向けると、企業活動のグローバル化に伴い、製造業を中心に国際競争が激化している。また、国内においてもわが国経済の成熟化を背景に、各市場においては一定のパイを奪い合うゼロ・サムゲームが展開されつつある。こうした中、各企業は生き残りを賭けて事業の選択と集中を進め、余分な資産をリストラするなど、企業収益の体質強化に注力しつつあり、コア・コンピタンス経営、キャッシュフロー経営へと戦略転換する中で、各企業においては、コストパフォーマンスを高める目的で事業・業務のアウトソーシング化を進めている。特に、非中核事業の部門をアウトソーシングする例は過去より多数見られたが、近年では、人事・総務などの事務部門のアウトソーシング、あるいは派遣事務スタッフへの内部外注などが活発化している。発展途上国の台頭など、今後さらに国際競争が激化することが予想され、また、こうした外圧により国内企業間の競合も激しさを増すことが想定されるが、このような環境のもと、各企業は収益体質の強化を目的に、また、景気変動に柔軟に対応するために、より事業のアウトソーシングを進める可能性が高い。

一方、IT化の進展等を背景に、企業経営のうえで、ITネットワークや各種ソフトウェアを活用するなど情報利用及び管理の重要性が高まりつつある。このため、企業においては、情報利用及び管理の面において高いスキルを要する人材が必要となるが、このような人材を各企業が育成・確保することは多大な投資を必要とするため、情報利用及び管理に関して外部の専門業者に委託されるケースが増加している。高度情報化社会の進展に伴い、今後においても情報利用及び管理の重要性は高まること、IT技術は引き続き発展することが予想されることから、今後もこうしたニーズは拡大する可能性が高い。

以上のように、企業経営の変化に起因して事業所向けサービスに対する需要は拡大すると予想される。このような背景のもと、事業所向けサービス産業は安定的に成長するものと考えられる。

（個人のライフスタイル等の変化とその影響）

また、少子高齢化にもとづく人口・世帯構造の変化や、個人の価値観やライフスタイルの変化・多様化が、個人の新たなサービス需要を生んでいる。高齢化が急速に進展した結果、介護・医療サービスや、その他多種多様な生活サポートサービスへのニーズが今後も増大することが見込まれる。また、世帯構造の変化により、単独世帯や共働き世帯の増加とともに、多くの世帯では料理や掃除などの家事労働が負担になっている可能性が高い。このため、ハウスクリーニングや配食サービスなどの家事サポートサービスへの需要が増大するものと想定される。さらに、共働き世帯においては、仕事の関係上、子育てにかけられる時間が制約されている。このため、託児所やベビーシッターなどの子育てサポートサービスへの需要も増加するものと考えられる。また、晩婚化等を背景とした単独世帯の増加により、所得の大部分を自分の趣味などに支出する割合が高まる。この結果、レジャーや余暇関連サービス、外食サービスなどに対する需要が増加することが見込まれる。

一方、個人の価値観やライフスタイルの変化に目を向けると、近年においては健康意識

の高まりが顕著であり、健康グッズや健康関連サービスに対するニーズが増大している。また、生涯教育に対する関心が高まりつつあり、英会話や音楽、茶道や料理教室などのカルチャースクールに対するニーズも急拡大しており、多様な形態の教育サービスが生まれつつある。

さらに、IT化の進展を背景に、デジタルコンテンツに対するニーズも増大している。近年においては、様々な情報をインターネットで入手することが当然となるに留まらず、個人によるインターネット取引の増大や、音楽や映像等の情報配信サービスの享受、個人ホームページによる情報発信が行われるなど、デジタルコンテンツを媒介とした情報のやり取りが急速に拡大しつつある。

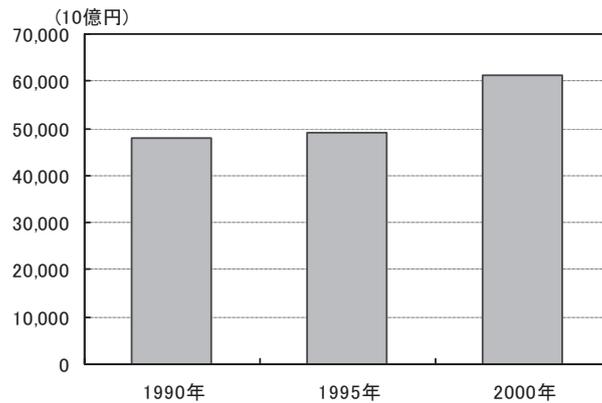
この様に、少子高齢化にもとづく人口構造の変化、個人の価値観・ライフスタイルの変化・多様化が、多様な個人向けサービス業の創出に結びつきつつある。こうした動きは、今後も継続することが予想される。

以下では、事業所向けサービス産業を取り巻く環境の変化、個人向けサービス産業を取り巻く環境の変化のそれぞれについて、主に統計データを中心に整理・分析した。

1) 事業所向けサービス業

まず、産業連関表の中間投入量の推移を把握することで、事業所向けサービス業に対する需要の動向を把握する。総務省「産業連関表」によれば、1990年から2000年にかけて、対事業所サービス業の中間需要は大幅に増加している（1990年の約48兆円、1995年の約49兆円に対し、2000年は約61兆円となっている）（図表1-2-2）。

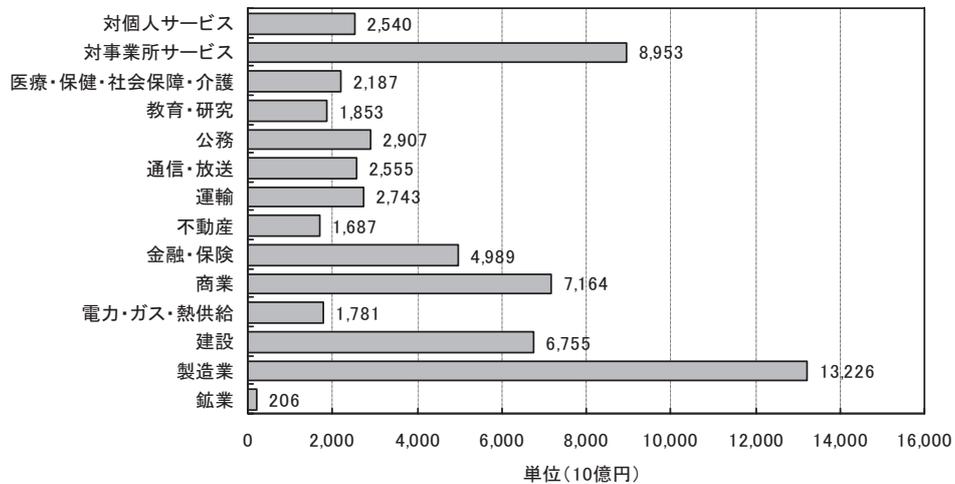
図表 1-2-2 対事業所サービス需要の中間需要計の推移



出所：総務省「産業連関表」

業種別の需要動向を見ると、金額ベースでは製造業からの需要額が最も多いが、対事業所サービス業間の需要も2番目に多い（図表1-2-3）。また、1990年から2000年にかけての推移をみると、特に通信・放送の伸びが顕著であり、3倍超となっている。次いで、公務、医療・保健・社会保障・介護、不動産、水道・廃棄物処理における需要の伸びも1.5倍を越えている（図表1-2-4）。

図表 1-2-3 対事業所サービス需要の中間需要計の推移 (2000年)



出所：総務省「産業連関表」

図表 1-2-4 対事業所サービス需要の業種別推移

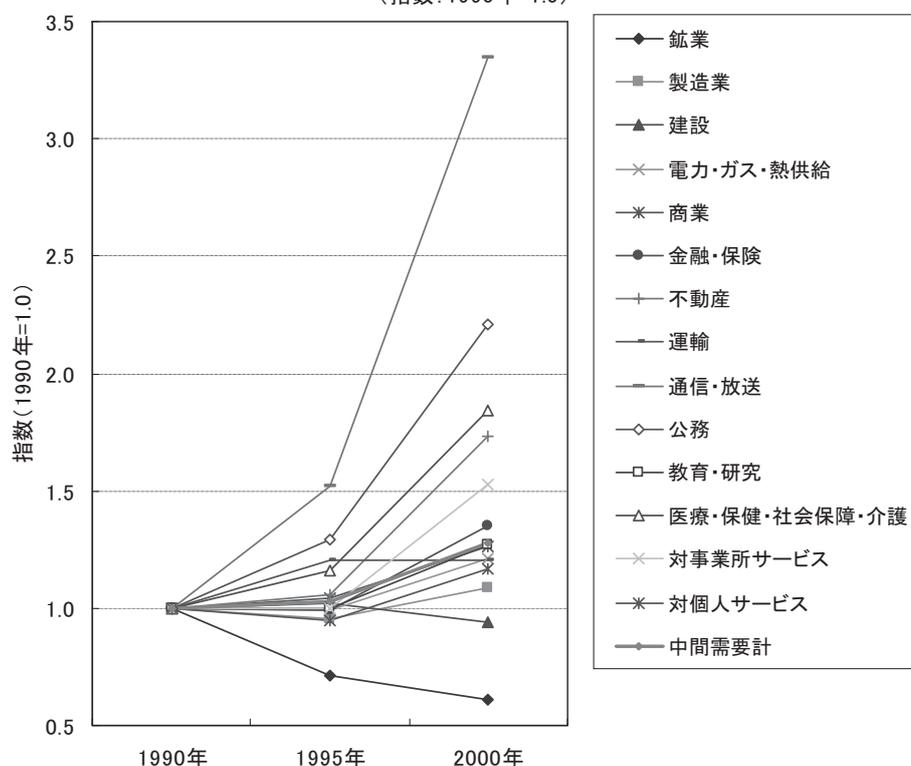
(単位:百万円)

	1990年	1995年	2000年
01 鉱業	335,259	238,078	205,739
02 製造業	12,148,541	11,561,419	13,226,198
03 建設	7,197,032	7,331,538	6,754,848
04 電力・ガス・熱供給	1,471,304	1,455,741	1,781,455
05 商業	5,672,533	5,913,390	7,164,024
06 金融・保険	3,690,375	3,668,128	4,988,504
07 不動産	972,531	1,025,487	1,686,694
08 運輸	2,271,410	2,727,131	2,742,890
09 通信・放送	763,259	1,162,156	2,555,206
10 公務	1,314,390	1,700,893	2,907,002
11 教育・研究	1,459,599	1,454,813	1,852,728
12 医療・保健・社会保障・介護	1,188,826	1,377,178	2,187,422
13 対事業所サービス	5,877,181	5,889,043	8,952,822
14 対個人サービス	2,178,907	2,063,084	2,539,786
15 中間需要計	47,819,345	48,997,783	61,155,833

※表中の数値は、各業種の対事業所サービスからの中間投入額を示す

対事業所サービス需要の業種別推移

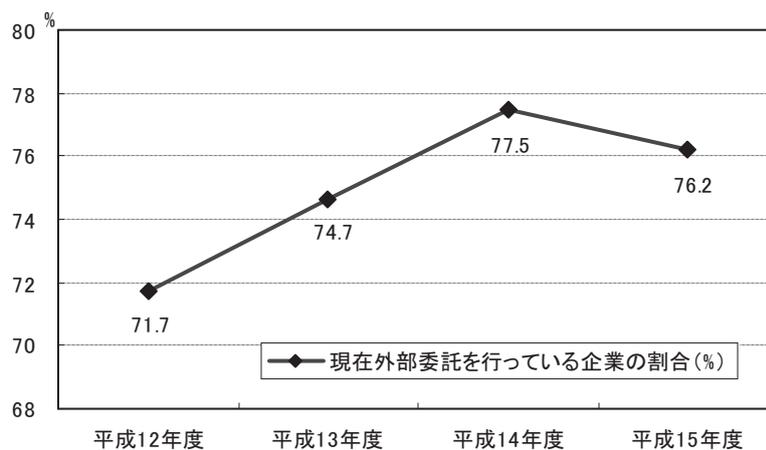
(指数:1990年=1.0)



出所：総務省「産業連関表」

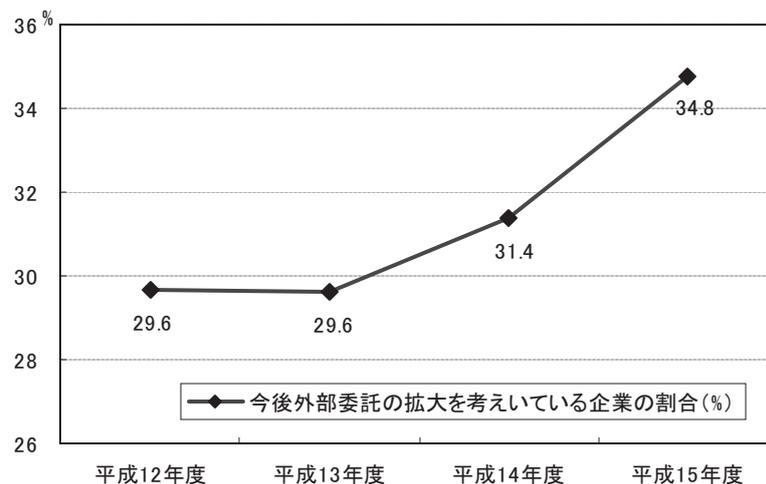
企業のアウトソーシング化の動向を把握すると、経済産業省「企業活動基本調査」によれば、企業の外部委託件数は平成15年度にやや落ち込んだものの、全体的に増加傾向にある（図表1-2-5）。さらに、同資料によれば、今後業務の外部委託を考慮している企業の割合は大幅に増加しており、平成12年度調査では29.6%であったのに対し、平成15年度調査では34.8%まで増加している（図表1-2-6）。

図表 1-2-5 業務の外部委託状況



(注) 比率は「現在外部委託を行っている企業数/アンケート回答企業」
出所：経済産業省「企業活動基本調査」

図表 1-2-6 将来、業務の委託を考慮している企業

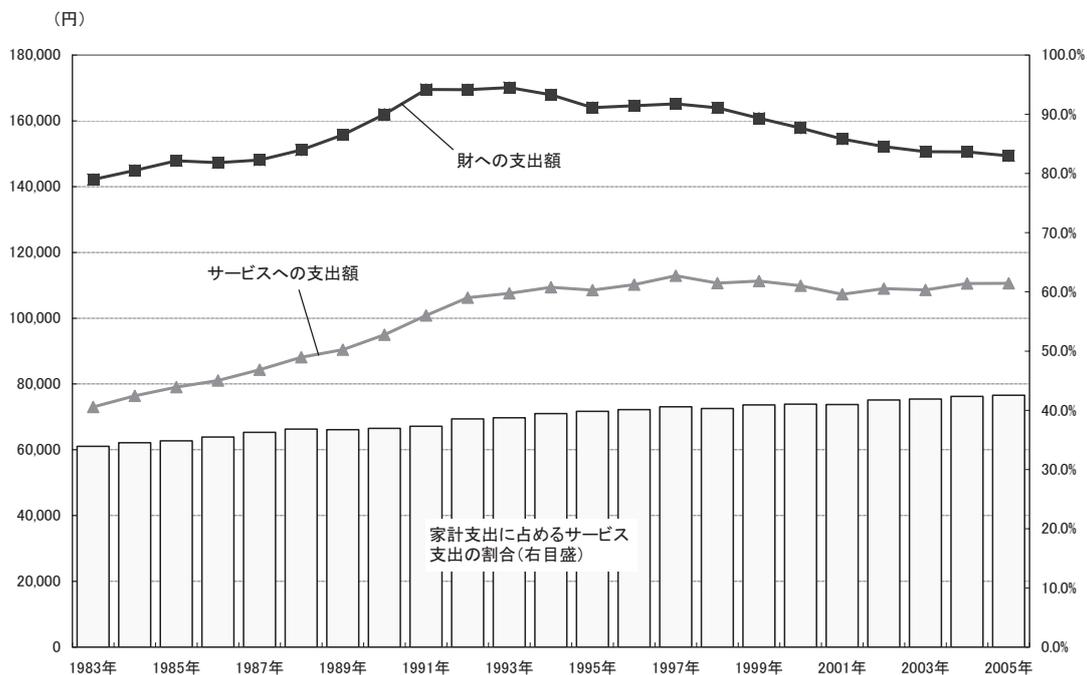


(注) 比率は「現在外部委託を行っている企業数/アンケート回答企業」
出所：経済産業省「企業活動基本調査」

2) 個人向けサービス業

次に、個人向けサービス需要の動向を家計消費支出の推移に基づいて把握する。総務省「家計調査」によれば、家計消費におけるサービス支出の推移は、1980年代は顕著に増加傾向を示している。1990年以降は概ね横ばいに推移しているものの、財への支出額は低下傾向にあったため、家計消費に占めるサービス支出の割合は、増加傾向にある(図表 1-2-7)。

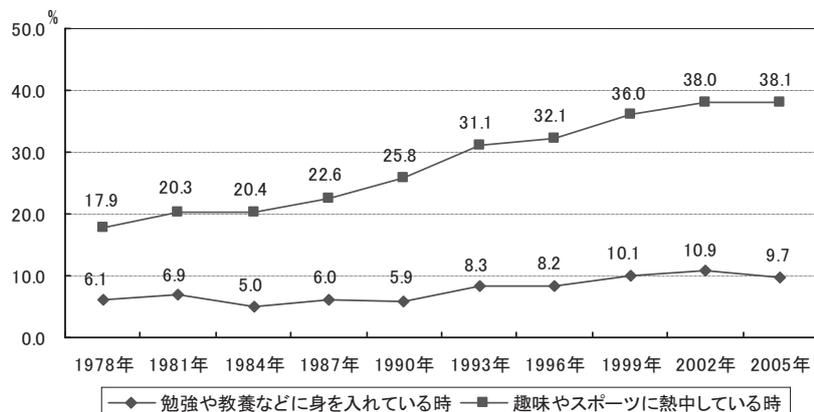
図表 1-2-7 家計消費におけるサービス支出の動向



出所：総務省「家計調査」

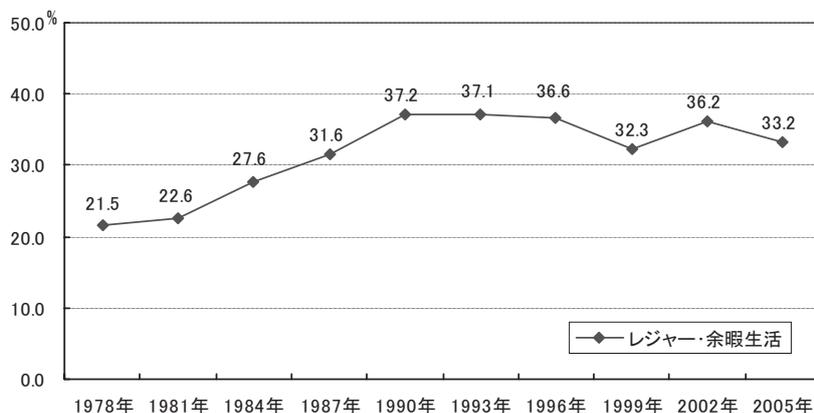
わが国国民の消費嗜好性の変化を把握すると、内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、「日常生活の中で充実感を感じる時」という質問に対して、「趣味やスポーツに熱中している時」と回答した人の割合は一貫して増加しており、2005年には38.1%となっている。一方、「勉強や教養に身を入れている時」と回答した人の割合は微増と微減を繰り返しているものの、概ね上昇傾向にあり、2005年は9.7%と約1割を占めている(図表 1-2-8)。内閣府「国民生活に関する世論調査」における「今後の生活において特に力を入れたいこと」に対しては、「レジャー・余暇生活」と回答した人の割合が、2005年には33.2%と、3割超となっているなど、多くの人々がレジャー・余暇生活に力を入れている(図表 1-2-9)。

図表 1-2-8 日常生活の中で、充実感を感じる時



出所：内閣府「国民生活に関する世論調査」

図表 1-2-9 今後の生活において特に力を入れたいこと

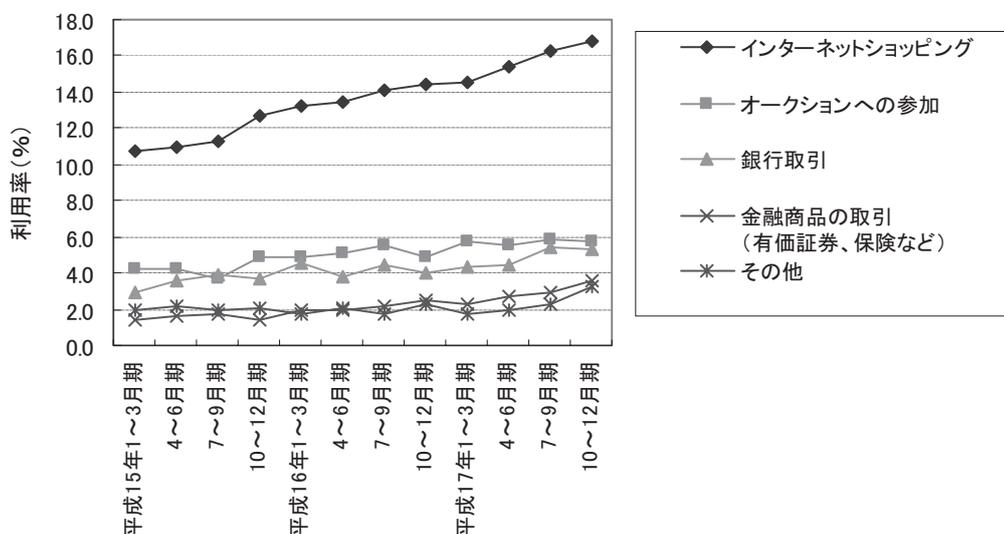


出所：内閣府「国民生活に関する世論調査」

総務省「家計消費状況調査年報」によると、全国・総世帯のインターネット利用状況は、インターネットショッピング、オークションへの参加、銀行取引、金融商品の取引などの主要な用途において、近年、利用率が高まっており、IT化の進展を背景にインターネット利用が各家庭に普及しつつある（図表 1-2-10）。

以上のように、趣味やスポーツに充実感を得るとする人が増加するとともに、個人のライフスタイルとして、レジャーや余暇を重要視する人が増えている。また、携帯電話やパソコンといった通信機器の普及や音楽・映像コンテンツ配信の充実などを背景に、情報通信に対する関心が高まるのみならず、インターネットショッピングや金融商品のネット取引など、インターネット利用が生活に根ざしつつあり、これらの結果として、家計消費に占めるサービス支出の割合が増加傾向にある。

図表 1-2-10 インターネットの利用状況(主要用途別)

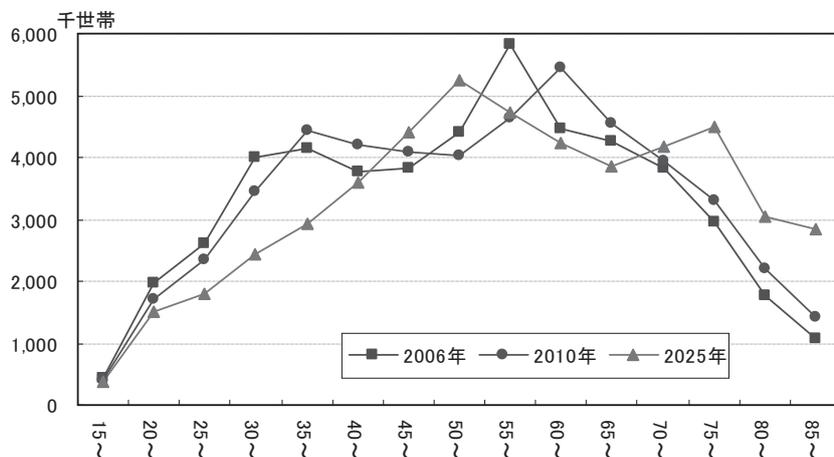


出所：総務省「家計消費状況調査」

一方、人口・世帯動態の変化に応じてボリュームゾーン世代のライフステージが変化することから、わが国におけるサービス財に対する需要構造も変化することが考えられる。

国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」によれば、2010年には団塊の世代が60歳代に入り、定年退職後の世帯数が最も大きくなる。2025年には団塊の世代(70歳代)の世帯数が依然として大きい、それ以上に団塊ジュニア世代(50歳代)の世帯数が大きくなる。また、2025年には少子化も著しく進行し、2006年、2010年と比較して20歳代および30歳代の若年世帯は急減する(図表1-2-11)。

図表 1-2-11 年齢層別各世帯数の将来動向



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

経済産業省「新産業創造戦略」では、上記の人口・世帯構成の変化を踏まえ、2010年から2025年にかけてのサービス産業の消費構造に関して図表1-2-12のような分析結果を公表している。これによると、特に、「交通・通信」、「教育」、「教養娯楽」に対する需要が増大するものとみられている。

以上のように、わが国国民の嗜好性やライフスタイルの変化・多様化により、新しいサービス需要が発生する可能性が高い。また、少子高齢化による人口構成の変化により、その需要構造もダイナミックに変化するものと考えられる。

図表 1-2-12 経済産業省が考える今後需要の増大が見込まれる主なサービス分野

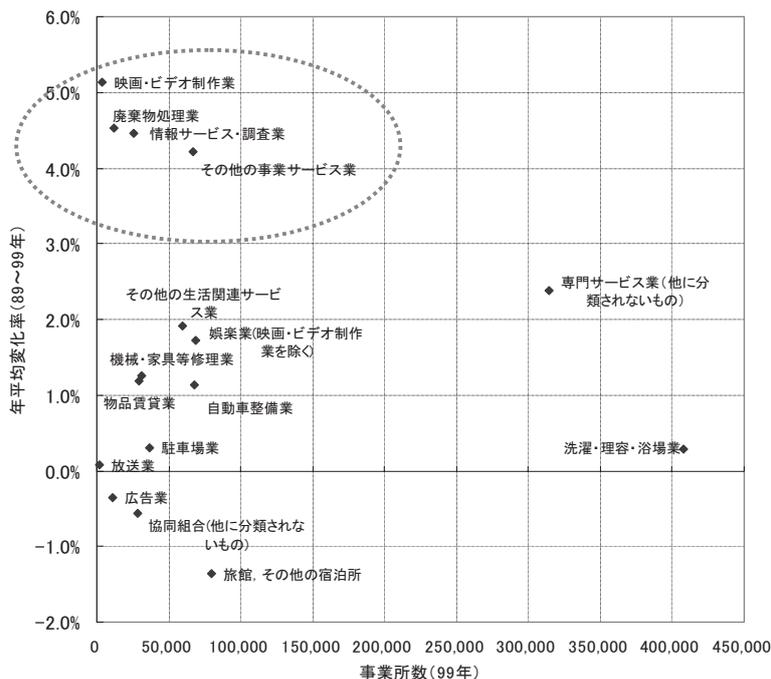
サービス分野	傾向	備考
交通・通信	安定的に増加傾向	交通・通信に対する需要は、「消費牽引層である30歳代前半までの世代の人口が減少し、消費支出に占めるウェイトの低い60歳以上の高齢者の人口が増加するものの、全年齢層において、消費ウェイトが上昇する傾向があり」、全体として増加する
教育	2010年までは減少するものの、以後は増加	「2000年から2010年にかけて、団塊の世代が子育て期を終え、減少するが、2010年から2025年にかけて、団塊ジュニア世代が子育て期に入ることから、反転し」、将来的に増加するとしている。
教養娯楽	2010年まで増加するものの、以後は鈍化	教養娯楽に対する需要については、「2000年から2010年にかけて、団塊の世代が子育て期を終え、増加するが、2010年から2025年にかけて、団塊ジュニア世代が子育て期に入ることから、増加傾向が鈍化」するとしている。

出所：経済産業省「新産業創造戦略」を用いてみずほ総合研究所作成

1-3 サービス産業の動向

ここでは、サービス業基本調査を用いて、サービス産業小分類の主要業種別の動向や位置づけを確認する。図表 1-3-1 は事業所数をベースに、図表 1-3-2 は従業者数をベースに、1989～99 年²の年平均変化率と 1999 年の水準を軸に、サービス産業小分類の主要業種別にプロットしたものである。これをみると、近年顕著に成長している業種は、「映画・ビデオ製作業」、ソフトウェア業などの「情報サービス・調査業」、労働者派遣業を含む「その他の事業サービス業」などが挙げられ、これらの業種は、事業所数ベース、従業者数ベースともに大幅に拡大している。特に、「その他の事業サービス業」は、収入総額ベースで、既に約 15 兆円を超えるマーケット規模に達しているながら、引き続き高成長を遂げている。これは、インターネットの普及、IT 技術の革新などの構造変化がサービス業においても新規ビジネスや雇用の創出に繋がったことが背景になっていると考えられる³。

図表 1-3-1 サービス業主要業種別のポジショニング(事業所数ベース)

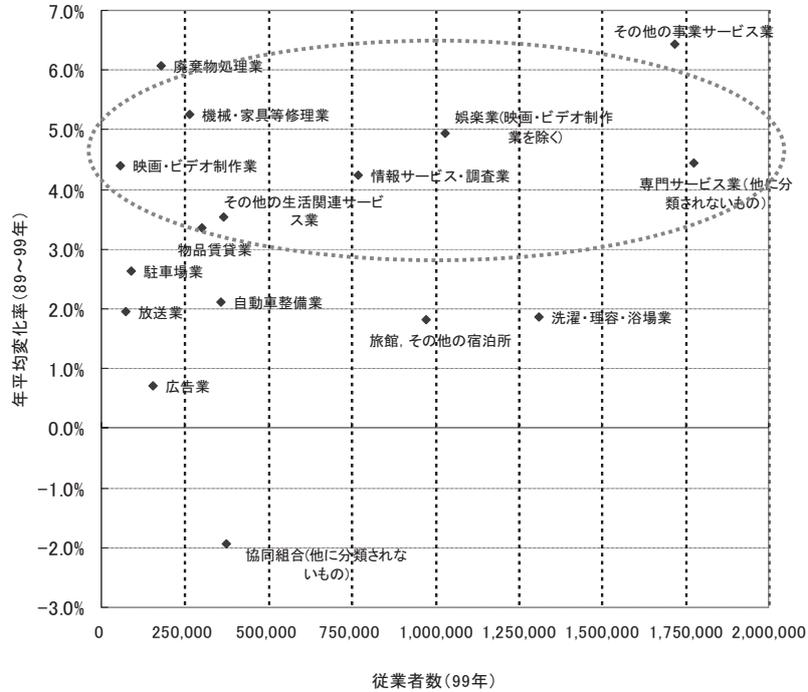


出所：総務省「サービス業基本調査」

² サービス業基本調査は 5 年に 1 度行われる調査であり、2004 年のデータも公表されているが、2002 年に日本標準産業分類が改定されサービス業関連業種の括りも変更されたため、2004 年のデータとそれ以前のデータとの業種間対比ができない。よって、比較可能な最新データである 1999 年をベースに分析している。

³ 統計データの計測期間が、1999 年までであるため、統計結果には反映されていないものの、1999 年 12 月の改正労働者派遣法の施行（対象業務の原則自由化など）および 2000 年 12 月の紹介予定派遣制度の解禁により、労働者派遣業の伸びも予想される。

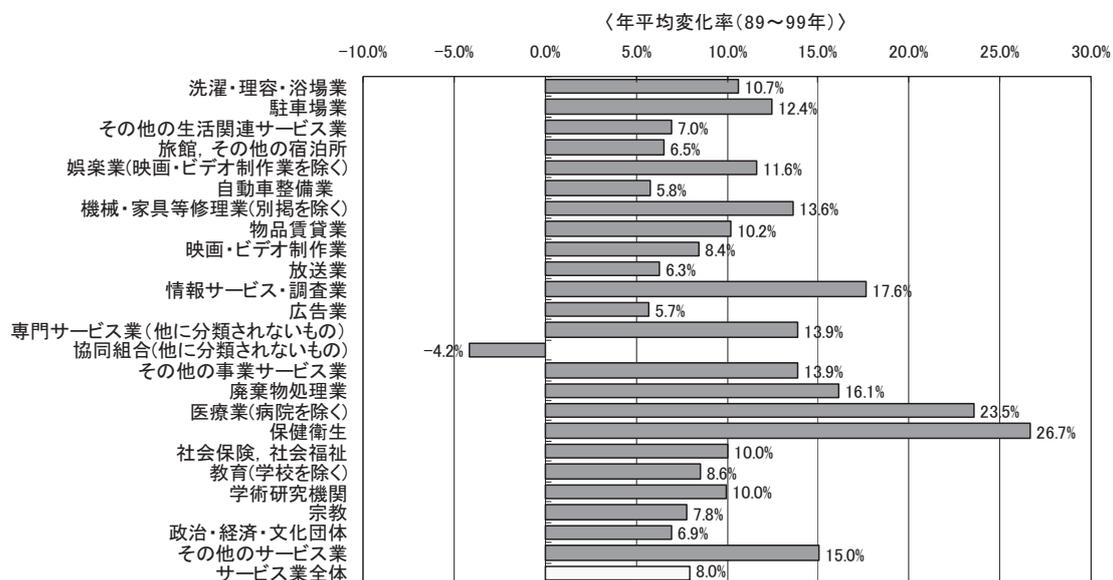
図表 1-3-2 サービス業主要業種別のポジショニング(従業者数ベース)



出所：総務省「サービス業基本調査」

また、図表 1-3-3 の主要業種別の収入総額の 1989～99 年の年平均変化率を見ると、サービス業全体の伸び率が約 8%を示す中で、15%以上の高成長を遂げている成長業種は、「保健衛生」、「医療業」、「情報サービス・調査業」、「その他のサービス業」、「廃棄物処理業」などが挙げられる。これらの結果から、サービス業における成長分野は、事業所向けサービス業、シニア関連、環境関連に代表されており、業務のアウトソーシングの拡大、高齢化社会の進展、環境共生・循環型社会形成の推進によってサービス市場が拡大している様に見受けられる。

図表 1-3-3 サービス産業小分類別収入金額



出所：総務省「サービス業基本調査」

2. 今後の発展が期待される業種の実態と戦略

前章で明らかになったサービス産業全体の動向を踏まえ、本章では、サービス産業に属する業種の中で、特に注目される業種について詳細な実態把握を行い、今後の動向等について展望する。

経済産業省「新経済成長戦略」では、今後の発展が期待されるサービス産業として、下記の6業種を挙げている。所得の増加や高齢化の進展等により、生活充実型サービスへの需要は拡大していくと考えられ、特に、健康・福祉関連サービス、育児支援サービス、観光・集客サービス、コンテンツの発展が期待されるとしている。また、製造業の競争力強化の観点から、製造業におけるサービス職種の割合や中間投入に占めるサービスの割合が増大するなど、製造業とサービス産業の融合化が進展しており、事業充実型サービスの発展が期待される。特に、ビジネス支援サービス、流通・物流サービスの発展が見込まれている。

① 生活充実型サービス

分野	詳細項目例	発展要因等
健康・福祉 関連サービス	医療サービス、医療機器・医薬品、スポーツ・健康維持増進サービス、介護サービス、エステサービス等	所得の向上による健康志向の高まりと高齢化の進展により、健康・医療・福祉ニーズは着実に拡大。この結果、産業規模及び雇用吸収力も一貫して増加。
育児支援 サービス	幼児支援サービス（保育サービス、安全提供サービス、就学前教育サービスなど、家庭支援サービス（送迎サービス、献立作成サービスなど）等	核家族化の進行、女性の社会進出、地域社会の変化などを背景に家庭や地域における「子育て力」が低下。同時に、育児支援サービスに対するニーズが多様化しており、家庭内育児活動の外部化等、育児支援サービスに対する潜在的ニーズも依然大きい。
観光・集客 サービス	旅行業、宿泊業、運輸業、飲食業、娯楽サービス業等	製造業では生産の低迷が見られる沖縄・北海道が、同産業では高成長を示すなど、地域再生のための中核的産業と期待されている重要な産業である。
コンテンツ	映像（映画、テレビ、アニメなど）、音楽、ゲーム、出版・新聞等を扱う産業等	わが国コンテンツ産業は、高い経済的波及効果を持つのみならず、海外への日本文化の発信の観点からも極めて重要な産業である。近年、ネットワーク環境の整備、技術革新の進展等によって、放送と通信による流通の多様化が進み、インターネット配信等が拡大することによって、コンテンツのマルチユースが進展し、コンテンツ市場が拡大する可能性が高まっている。

② 事業充実型サービス

分野	詳細項目例	発展要因等
ビジネス支援サービス	情報サービス、労働者派遣サービス、リース、レンタル、デザイン等のサービス業等	製造業との相互補完関係は年々増加し、製造業の中間投入におけるサービス部門の割合は3割に拡大している。
流通・物流サービス	卸売業、小売業、運輸業	流通ニーズが多様化・高度化する中で進んでいる、卸・小売の事業所数の減少、企業間の合併等、集約化の動きは、高度な消費文化や狭隘な国土といった制約の中で、流通分野の生産性向上に寄与していると言える。

出所：経済産業省「新経済成長戦略」を基にみずほ総合研究所作成

本調査研究では、これら6業種の中でも、事業所向けサービス業の代表分野である「ビジネス支援サービス」、個人向けサービス業の代表分野である「健康・福祉関連サービス」、また、IT化の進展を背景に堅調な成長が見込まれる「コンテンツ」に着目した。

特に、これらの中でも発展が期待される業種として、ビジネス支援サービスの一つであり、今後ますます需要が伸びる可能性の高い「人材サービス」、ITネットワーク環境の整備、技術革新の進展等を背景にデジタルコンテンツ産業などの発展が見込まれる「情報通信」、所得の向上による健康志向の高まりを背景に成長が期待される「フィットネスクラブ・エステティックサロン」の3つの分野に着目し、調査対象とした。既述のとおり、これらの業種はいずれも経済産業省「新経済成長戦略」に挙げられる今後発展が期待される有望業種であるが、堅調な市場拡大が期待される中で、注目すべき新しい動きが見られるなど、近年、その動向が注視されている。以下では、それぞれの業種について詳細に分析を行った。

2-1 人材サービス（人材派遣）

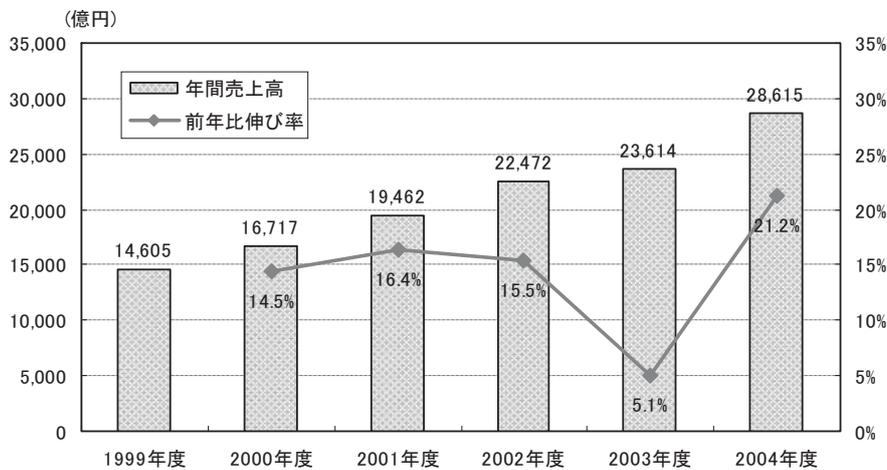
キャッシュフロー重視による「持たざる経営」への転換など企業経営のあり方が変化
する中で、人材サービスに対する需要が伸びており、その重要性は高まりつつある。

ここでは、人材サービス市場の中でも近年特に注目されている人材派遣市場を対象に、
(1) 市場規模、(2) 業界動向、(3) 法制度・商慣行、(4) 資金調達、(5) 今後の見通しの
5つの視点に基づき分析を行う。

1) 市場規模

厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」によれば、人材派遣
市場の市場規模は、1999 年以降、一貫して拡大傾向にある（図表 2-1-1）。近年の動向を
見ると、前年比成長率は 2003 年度に鈍化したものの、2004 年度には 20%を超える水準ま
で回復し、2 兆 8,615 億円であった。内訳を見ると、一般労働者派遣事業⁴は 2 兆 3280 億
円（前年比プラス 21.7%）、特定労働者派遣事業⁵は 5,335 億円（前年比プラス 19.1%）と
なっており、いずれの業態も大幅なプラスとなっている。

図表 2-1-1 人材派遣市場の市場規模推移



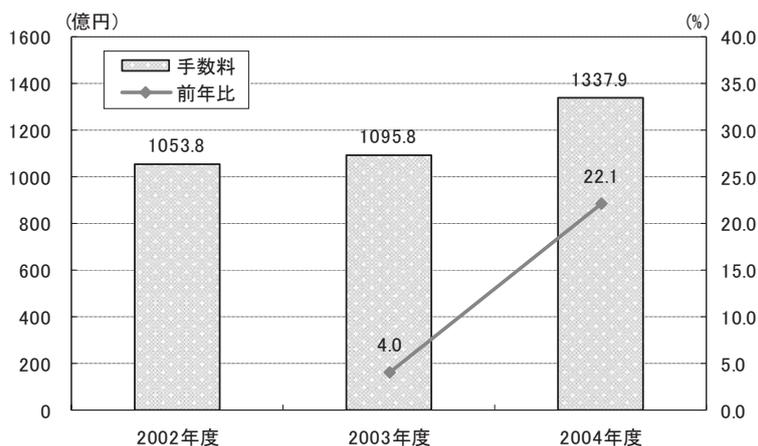
出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」

⁴ 特定労働者派遣事業以外の労働者派遣を言い、一般労働者派遣事業では派遣労働者を常時雇用すること
なく事前に登録希望者のみを登録し、具体的な派遣先が決まり次第、派遣期間に限定した雇用契約を締結
する業態である。

⁵ 常時雇用する者のみを派遣する労働者派遣事業のことを言う。

また、厚生労働省「平成 16 年度職業紹介事業報告の集計結果」によれば、2004 年度の職業紹介市場（以下「人材紹介市場」）の市場規模は前年比プラス 22.1%の 1,338 億円であった（図表 2-1-2）。景気回復の兆しが見え始め、企業による正規社員雇用再開の動きが出てきたことが、市場の堅調な伸びを支える主要因と推察される。

図表 2-1-2 人材紹介市場の市場規模推移



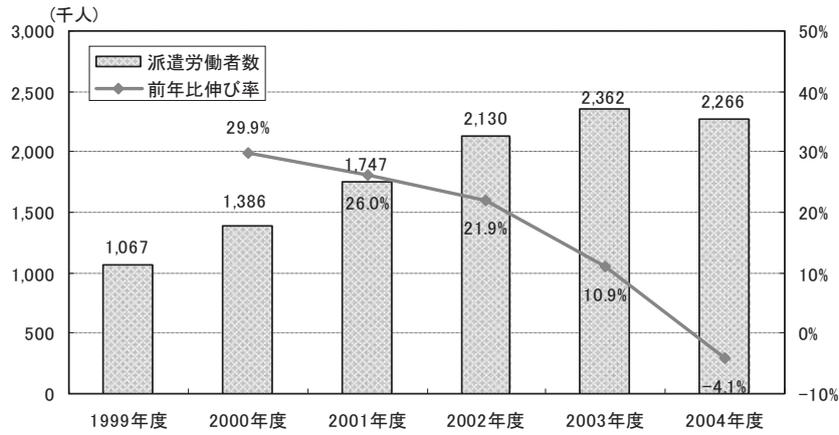
出所：厚生労働省「平成 16 年度職業紹介事業報告の集計結果」

2) 業界動向

① 派遣労働者の動向 —景気回復を背景に派遣労働需要が増大—

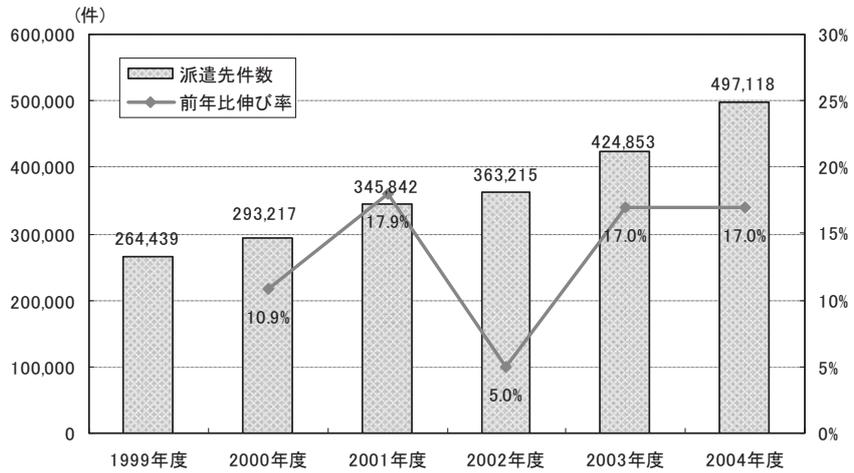
派遣労働者数及び派遣先件数の推移をみると、市場規模の底堅い成長に合わせて、中長期的には増加傾向にあると言える。厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」によれば、派遣労働者数は 2003 年度まで増加基調であったが、足元の 2004 年度には前年比マイナス 4.1%となった（図表 2-1-3）。一方、派遣先件数は、前年比プラス 17.0%であった（図表 2-1-4）。2004 年度は景気回復の影響を受けて、企業の労働者確保の動きが活発化した結果、既存の労働者派遣者の利用を中心に労働者派遣が増加したと考えられる。

図表 2-1-3 派遣労働者数の推移



出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」

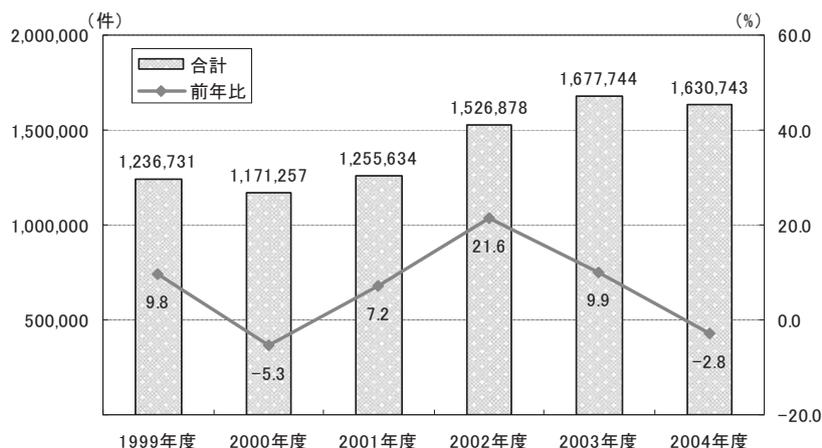
図表 2-1-4 派遣先件数の推移



出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」

人材紹介市場は、2004 年度の新規求職申込件数ベースで前年比マイナス 2.8%の 1,631 千件であった (図表 2-1-5)。内訳では、販売業、サービス業、生産工程・労務関連が高い伸びを示している一方で、配膳、農林漁業などの業務では落ち込みが激しい状況となっている。

図表 2-1-5 新規求職申込件数の推移



出所：厚生労働省「平成 16 年度職業紹介事業報告の集計結果」

②地域別にみると —労働者派遣に対する地方での需要が増加傾向—

人材派遣市場の市場規模を地域別にみると、業務集積度の高い東京を有する南関東が全体の約 50%を占めている。南関東以外では近畿及び東海の順で続いており、人材派遣市場が大都市圏中心の構造となっていることがわかる。2000 年度から 2004 年度にかけての伸び率では、北関東・甲信がプラス 206.5%で高い伸びを示し、中国（プラス 152.6%）、東海（プラス 115.2%）の順となっている（図表 2-1-6）。

地域別の派遣労働者数をみると、2004 年度では、南関東が全体の 46.4%を占めており、以下近畿 18.7%、東海 10.7%、九州 6.6%の順となっている。伸び率（'00→'04）では北関東・甲信がプラス 241.4%、以下中国（プラス 152.5%）、九州（プラス 141.9%）の順で続いている（図表 2-1-7）。

このことから大都市圏では派遣労働者数は多いものの、供給面では大きな伸びはみられないが、地方では供給が増加していることが分かる。

派遣先件数では、前述の売上高及び派遣労働者数と同様に大都市圏の占める割合が高く、伸び率の面では、地方の伸びが高いことが特徴として挙げられる。このことから、地方では中堅・中小企業を含めた多くの企業において派遣労働者の活用が浸透しつつあることが推察される。（図表 2-1-8）。

地域別の派遣労働者の実稼働者数では、派遣労働先件数と同様に首都圏が最も多く、2005 年は約 200,000 人弱で全体の約 60%強のシェアとなっている。次いで関西（実稼働者数約 60,000 人弱、シェア約 20%弱）、中部（実稼働者数約 30,000 人弱、シェア約 10%弱）の順である。

図表 2-1-6 地域別の派遣事業の売上高推移

単位:10億円

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2000→04への	
						構成比 (%)	伸び(%)
全国	1,672	1,946	2,247	2,361	2,861	100.0	71.1
北海道	23	28	38	35	40	1.4	73.9
東北	38	39	58	56	78	2.7	105.3
南関東	969	1,169	1,257	1,262	1,399	48.9	44.4
北関東・甲信	62	71	100	121	190	6.6	206.5
北陸	29	36	35	40	58	2.0	100.0
東海	164	185	226	250	353	12.3	115.2
近畿	257	309	355	395	460	16.1	79.0
中国	38	23	63	64	96	3.4	152.6
四国	15	20	21	26	31	1.1	106.7
九州	75	66	95	112	158	5.5	110.7

出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成16年度事業報告の集計結果」

図表 2-1-7 地域別の派遣労働者数推移

単位:千人

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2000→04への	
						構成比 (%)	伸び(%)
全国	1,386	1,748	2,130	2,362	2,266	100.0	63.5
北海道	25	30	47	48	39	1.7	56.0
東北	38	40	60	72	82	3.6	115.8
南関東	763	1,011	1,120	1,183	1,051	46.4	37.7
北関東・甲信	29	42	63	84	99	4.4	241.4
北陸	21	32	38	45	45	2.0	114.3
東海	129	147	199	241	243	10.7	88.4
近畿	265	328	401	461	424	18.7	60.0
中国	40	31	78	87	101	4.5	152.5
四国	15	23	24	32	32	1.4	113.3
九州	62	65	99	111	150	6.6	141.9

出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成16年度事業報告の集計結果」

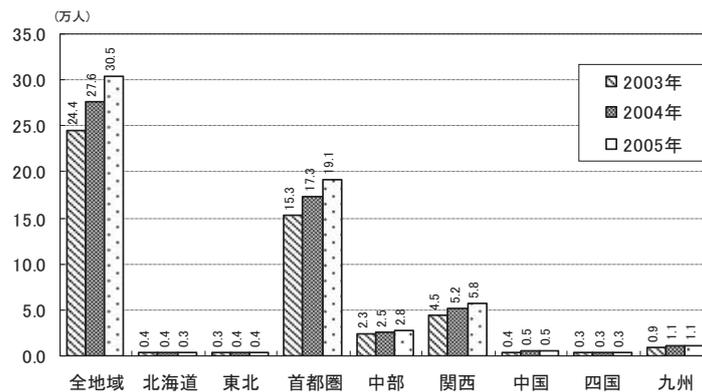
図表 2-1-8 地域別の派遣労働先件数推移

単位：件

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2004年度	
						構成比 (%)	00→04への伸び (%)
全国	293,217	345,842	363,216	424,853	497,118	100.0	69.5
北海道	5,789	5,896	9,808	15,005	9,851	2.0	70.2
東北	9,879	11,894	15,162	16,713	16,017	3.2	62.1
南関東	155,853	189,131	163,814	187,576	227,806	45.8	46.2
北関東・甲信	6,731	9,615	15,183	17,155	24,338	4.9	261.6
北陸	6,609	8,085	9,923	10,462	12,700	2.6	92.2
東海	25,014	30,937	34,930	43,235	61,421	12.4	145.5
近畿	51,222	61,411	69,146	72,915	81,505	16.4	59.1
中国	9,211	6,333	14,679	24,875	22,610	4.5	145.5
四国	5,610	6,667	6,488	7,675	9,317	1.9	66.1
九州	17,299	15,873	24,082	29,242	31,553	6.3	82.4

出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成 16 年度事業報告の集計結果」

図表 2-1-9 地域別の派遣労働者の実稼働者数推移



出所：(社) 日本人材派遣協会「平成 17 年労働者派遣事業統計調査の報告」
よりみずほ総合研究所作成

③業務別にみると —労働者派遣の職務分野は、総務・経理などの事務系が多い—

人材派遣市場における政令で定める 26 業務への労働者派遣の業務別構成比は、構成比の高い順に、事務用機器操作 45.0%、財務処理 11.5%、機械設計 6.6%、ソフトウェア開発 5.5%、ファイリング 5.4%の順となっており、一般的な事務、総務・経理、OA 関連への派遣労働者が多いことが分かる。

図表 2-1-10 業務別の派遣労働者数と構成比

単位：人、%

一般労働者派遣事業	※	派遣労働者数	構成比
ソフトウェア開発	1号	34,571	5.5%
機械設計	2号	41,462	6.6%
放送機器等操作	3号	4,091	0.6%
放送番組等演出	4号	2,701	0.4%
事務用機器操作	5号	284,165	45.0%
通訳、翻訳、速記	6号	3,608	0.6%
秘書	7号	4,049	0.6%
ファイリング	8号	34,324	5.4%
調査	9号	5,806	0.9%
財務処理	10号	72,556	11.5%
取引文書作成	11号	30,576	4.8%
デモンストレーション	12号	8,029	1.3%
添乗	13号	5,962	0.9%
建築物清掃	14号	2,559	0.4%
建築設備運転、点検、整備	15号	2,765	0.4%
受付・案内、駐車場等管理	16号	29,059	4.6%
研究開発	17号	15,942	2.5%
事業の実施体制の企画、立案	18号	1,707	0.3%
書籍等の制作・編集	19号	2,996	0.5%
広告デザイン	20号	1,648	0.3%
インテリアコーディネータ	21号	1,471	0.2%
アナウンサー	22号	135	0.0%
OAインストラクション	23号	4,596	0.7%
テレマーケティング	24号	32,895	5.2%
セールスエンジニアの営業、金融商品の営業	25号	3,013	0.5%
放送番組等の大道具・小道具	26号	760	0.1%

出所：厚生労働省「労働者派遣事業の平成16年度事業報告の集計結果」

備考：※表中の号数は、「労働者派遣法」に規定する業務の区分による

④企業の動向 —業界内 M&A の増加により寡占化が進展—

人材派遣市場は、一部の大企業と多くの中小企業によって構成されている。売上高規模で見ると、売上高 1,000 億円を超える企業は、2005 年度決算ベースでは、業界最大手のスタッフサービスのほかテンプスタッフ、パソナなど計 7 社である。同様に売上高 100 億円を超える企業数は上位 25 社程度となっている。従って、業界企業の多くが売上高 100 億円以下の中堅企業または中小企業によって構成されている。近年では大手企業による市場の寡占化が進んでおり、異業種及び周辺業種を含め M&A も盛んな状況が続いている。

図表 2-1-11 人材派遣業者上位 30 社リスト(2005 年度)

順位	社名	本社	部門売上高 (百万円)	前年比伸率 (%)	決算月
1	スタッフサービス	東京	311,908	▲4.4	3
2	テンプスタッフ	東京	212,920	5.8	3
3	パソナ	東京	203,815	13.8	5
4	アデコ	東京	199,900	12.6	12
5	リクルートスタッフィング	東京	181,485	-	3
6	グッドウィル・グループ	東京	117,592	30.2	6
7	ニチイ学館	東京	107,694	3.2	3
8	マンパワージャパン	神奈川	95,000	-	12
9	フジスタッフ	東京	43,496	10.6	3
10	インテリジェンス	東京	41,612	23.3	9
11	ヒューマンリソシア	東京	37,805	21.8	3
12	松下エクセルスタッフ	大阪	29,971	-	3
13	東京海上日動キャリアサービス	東京	29,787	11.5	12
14	ピープルスタッフ	愛知	28,879	18.6	3
15	リクルートエージェント	東京	25,958	27.4	3
16	アヴァンティスタッフ	東京	25,037	10.4	3
17	ニスコム	東京	24,349	-	12
18	メイツホールディングス	東京	23,400	5.4	3
19	ヒューマントラスト	東京	21,700	20.1	3
20	アロービジネスメイツ	大阪	17,235	-	3
21	三菱UFJスタッフサービス	東京	16,376	-	3
22	キャプラン	東京	15,584	12.3	3
23	WDB	兵庫	11,353	37.2	3
24	明治安田スタッフサービス	東京	10,826	6.8	3
25	スマイルスタッフ	栃木	10,815	-	12
26	ドコモ・サービス	東京	9,830	▲7.0	3
27	富士ゼロックスキャリアネット	東京	8,843	5.4	3
28	旭化成アマダス	東京	8,809	0.7	3
29	JALビジネス	東京	8,734	5.9	3
30	アソウ・ヒューマニーセンター	福岡	8,672	-	3

出所：日経 MJ 2006 年 11 月 8 日掲載「第 24 回サービス業総合調査」の人材サービス部門調査より

注：売上高は、2005 年 8 月～2006 年 7 月の間に迎えた決算期の数字。

人材派遣市場は、また、資本系統によって独立系の人材派遣業者及び、資本系人材派遣業者⁶、外資系人材派遣業者に分かれる。独立系人材派遣業者の事例ではスタッフサービス、テンプスタッフ、パソナなどが挙げられる。資本系人材派遣業者の例では、東京海上日動キャリアサービス（ミレアグループ系）、アヴァンティスタッフ（みずほフィナンシャルグループ・丸紅系）、キャプラン（伊藤忠商事系）、アロービジネスメイツ（松下電工系）、ニッセイ・ビジネスサービス（日本生命系）などが代表的な企業である。外資系人材派遣業者では、マンパワージャパン、アデコなどが挙げられる。

また、新しい動きでは、派遣対象先や登録派遣スタッフの対象者を限定するなど一定分野に特化した「専門型人材派遣業者」が当該市場で顧客ニーズを捉え、業界内で存在感を増しつつある。具体的な事例では、結婚退職した女性の再就業意欲に着目し、登録派遣スタッフを社会人経験を有する女性に限定して、急速に登録者数を増やしている株式会社ビースタイルや、株式会社キャリアブレインのように医療分野に特化した紹介予定派遣⁷ならびに人材紹介、転職支援サービスで強みを発揮している企業などが存在する。

図表 2-1-12 独立系・資本系人材派遣業者の代表的企業

売上規模	独立系・外資系	資本系
2,000 億円以上	スタッフサービス	
1,000 億円以上	テンプスタッフ、アデコ、パソナ	
700～900 億円	マンパワージャパン、リクルートスタッフイング	
100～400 億円	フジスタッフ、ヒューマンリソシア、ピープルスタッフ、インテリジェンス、アシスト	キャプラン（伊藤忠商事）、アヴァンティスタッフ（みずほ銀行、丸紅）、クリエイティブ（日立造船）、富士ゼロックスキャリアネット（富士ゼロックス、富士フイルム）、ニッセイビジネスサービス（日本生命）、JALビジネス（日本航空）
50～100 億円	花絹、ビッグアビリティ	メイツ（三菱商事、マンパワージャパン、全日空一単体での資本構成と売上規模）、旭化成アミダス（旭化成）、センチュリーアンドカンパニー（高島屋）、日本興亜キャリアスタッフ（日本興亜損害保険）、アローメイツ（メイツ、千代田化工建設）

出所：矢野経済研究所「人材ビジネスの現状と展望（2004年版）」

⁶ 大手企業と資本関係を有する人材派遣業者。

⁷ 将来的に派遣先企業への正規社員採用を前提にした派遣形態。

3) 法制度・商慣行

①法規制 —規制緩和により派遣対象業務は拡大—

人材派遣市場では、労働者派遣法により派遣可能な業務の規定や、紹介予定派遣、派遣受入期間などに関する規制がかけられている。近年、同法は数度に亘って改正されており、規制緩和が進められつつある。2003年の改正では、派遣受入期間の延長、派遣対象業務の拡大、紹介予定派遣制度の見直しなどが行われ、以前に比べて更に規制緩和が促進された。

一方で、港湾運送、建設、警備、医療関連（除く紹介予定派遣）の各業務への派遣は解禁されていないなど、一定の規制が残っている。

図表 2-1-13 2003年労働者派遣法改正の要旨-①派遣受入期間

業務種類	改正前	現行
① 26 業務	3 年	制限なし
② 3 年以内の有期プロジェクト	プロジェクト以内はなし	同左
③ 日数限定業務	1 年	制限なし
④ 産前産後、育児休暇を取得する労働者	2 年	制限なし
⑤ 介護休暇を取得する労働者	1 年	制限なし
⑥ 製造業務	—	2007 年 2 月までは 1 年、 2007 年 3 月以降は 3 年
⑦ 45 歳以上の派遣労働者のみ従事させる業務	3 年（2006 年 3 月までの特例措置）	同左
⑧ ①～⑦以外の業務	1 年	最長 3 年まで

出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

図表 2-1-14 2003年労働者派遣法改正の要旨-②派遣対象業務

業務種類	改正前	現行
製造業務	不可	2007 年 2 月までは 1 年、2007 年 3 月以降は 3 年
医療業務	不可	紹介予定派遣に限り可能
港湾運送業務 建設業務 警備業務 医療関連業務（除く紹介予定派遣）	不可	不可 （今回の改正では解禁されず）

出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

図表 2-1-15 2003年労働者派遣法改正の要旨-③紹介予定派遣

- 派遣就業開始前または、派遣就業期間中の求人条件の明示
- 派遣就業期間中の求人・求職の意思の確認および採用内定
- 派遣就業前の面接、履歴書の送付等、派遣先の派遣労働者を特定することを目的とする行為（改正前はいずれも不可）
- 紹介予定派遣を実施するにあたっての期間を 6 ヶ月以内に収めること

出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

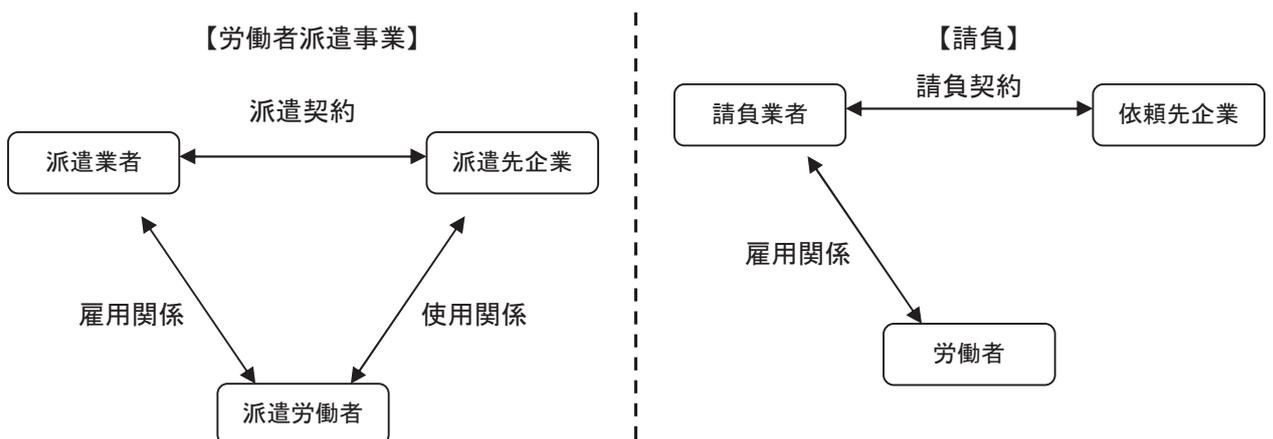
また、当業界では労働者派遣法に基づく「労働者派遣事業」と「請負」の区分に関する基準⁸が充分になされていない結果、いわゆる「偽装請負」が業界内で多発していることが問題となっている。加えて、現時点では労働者派遣法による派遣対象外となっている業務への派遣実態の問題が挙げられる。具体的には、業務改善命令を受けた(株)グッドウィルによる建設現場への労働者派遣等が事例として挙げられる。

図表 2-1-16 「労働者派遣事業」と「請負」の区分

派遣	項目	請負
業務を担当する人材を提供	業務	業務そのものを担当
派遣元会社	雇用者	請負会社
派遣先企業	指揮命令権	請負会社
指揮命令が可能、契約が機動的	メリット	労務管理などの必要がない
労務管理の必要がある	デメリット	指揮命令権がない

出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

図表 2-1-17 「労働者派遣事業」と「請負」の概観図



出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

図表 2-1-18 「請負」の基準

指示・管理（業務遂行）	● 自己の雇用する労働者の労働力を、自ら直接利用する者であることを前提として、労働者に対して、業務遂行に関する指示その他の管理を自ら行うこと
指示・管理（労働時間）	● 労働時間等に関する指示その他の管理を自ら行うこと
指示・管理（秩序維持）	● 労働者の服務規律など、企業における秩序維持、確保のための指示その他の管理を自ら行うこと
資金調達	● 資金については、すべて自らの責任のもとに調達し支払うこと
業務の責任	● 業務の処理について、事業主としての法律上の責任をすべて負う者であること
必要な資源の調達	● 必要な機械、設備、材料などは自ら調達し、業務を行うこと
自己のノウハウに基づく業務処理	● 自己の企画または自己の有する専門的な技術もしくは経験に基づいて業務を処理すること

出所：労働省「昭和 61 年労働省告知第 37 号「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」よりみずほ総合研究所作成

⁸ 昭和 61 年労働省告知第 37 号「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」

②商慣行 —懸念される「偽装請負」問題—

人材派遣市場の現場における実態として、上述した「偽装請負」が幅広い業種において行われている。偽装請負とは、実態は労働者派遣であるにもかかわらず、請負形態を採用することを指す。このような慣行が広まっている背景には、請負の場合には、労働者派遣とは異なり許可や届出が不要であることや規制によって労働者派遣が禁止されている業種に対しても人材を供給することが可能であることが考えられる。しかし、請負のケースでは現場での指揮命令系統及び労働者管理の面で問題が生じる可能性が否定できず、実際に問題が発生しているケースが少なくない。

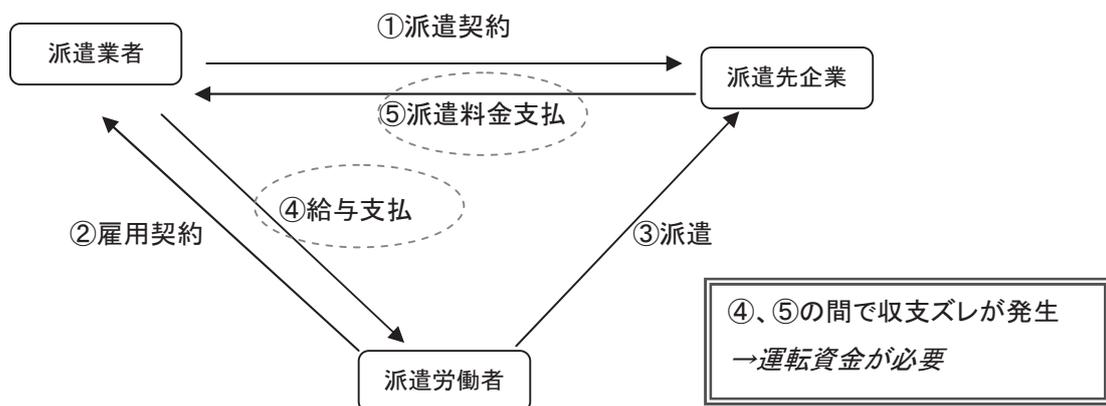
4)資金調達

人材派遣業において必要となる主な資金の具体的な内容は、以下のとおりである。

①運転資金

一般的に当市場において運転資金は、派遣登録社員への給与前払に伴い発生する。人材派遣市場では、派遣登録社員に対する給与は、概ね1ヶ月に1度のペースで支払われる。一方、派遣先企業からの派遣料金入金は、派遣登録社員の勤務実績確定後の月末締め翌月末払いのケースが多いため1ヶ月～2ヶ月程度の運転資金が必要となる⁹。

図表 2-1-19 人材派遣市場における一般的な運転資金ニーズ



出所：みずほ総合研究所作成

⁹ 派遣登録社員への給与支払条件及び派遣先企業からの派遣料金回収条件は個別の契約によって変化するものであり、本編では業界企業へのヒアリング調査ならびに文献資料から一般的なモデルケースを示した。

②設備資金

設備資金は、主なものとして登録スタッフの管理をはじめとするシステム投資に関する資金需要と、営業拠点開設資金に分けられる。システム投資に関しては個々のケースによるが、登録社員情報を蓄積するデータベース構築やユーザー支援サイトの開設、あるいはソリューションソフト等提供などに係るシステム開発資金等が挙げられる。

そのほかの資金では、派遣スタッフの教育・研修施設、広告費などが挙げられる。

5) 今後の見通し

わが国の景気拡大基調と、それに伴う企業業績回復の影響を受けて、企業の人材確保ニーズは高い水準で推移すると考えられる。景気低迷期に積極的に行われた従業員削減傾向は後退し、企業は、新卒採用、中途採用の拡大をはじめ一転して人材確保へ動き出している。また、2007年からいわゆる団塊の世代が退職することに伴う労働力の減少と、今後の人口減少による将来的な労働人口の減少を見据え、企業は今まで以上に良質な労働力の確保に向けて対応策を検討すると予想される。こうした動きを踏まえると、今後の人材派遣市場は、これまでの高い成長率を維持し、当面は市場規模拡大が続くものと考えられる。その中でも特に、専門的スキルを持った人材へのニーズが高まると予想される。

一方で、業界全体において、人材の確保（派遣登録者の確保）が困難になってきており、一定規模の登録者を持たない派遣会社は、将来的に生き残りが難しいと考えられる。株式会社ビースタイルでは派遣登録者の約80%を人材豊富な東京都内から集めているが、当社がメインターゲットとする既婚女性の復職割合は30%程度にとどまっている。残りの70%に関しては都内だけでも400万人存在するとされており、当面はこの広大な市場に経営資源を集中させてマーケット拡大戦略を採り、人材の確保を図る。

人口減少社会や働き方のスタイルの変化の中で人材派遣業界を取り巻く環境は着実に変化しつつあるため、各企業は生き残りを図るために何らかの付加価値を事業に付与することにより他社と差別化する必要に迫られているのである。

《 事例紹介 》

－ 人材サービス業 －

企業名	業種	事業内容・特徴
(株)キャリアブレイン	人材派遣	医療業界に特化した人材サービスで強み
(株)ビースタイル	人材派遣	女性向けパートタイム型人材派遣の草分け

本調査においては、人材サービス業において特徴的な事業活動を展開している先進企業に対してヒアリングを行った。ここでは、そのヒアリング内容を紹介し、各社の特徴及び事業実態を明らかにする。

紹介する企業は、上記の通りである。

株式会社キャリアブレイン	
代表者	代表取締役 吉岡 政晴
本社所在地	東京都港区新橋 1-7-10 汐留スペリアビル
資本金	5,000 万円 (2006 年 11 月現在)
従業員	70 名 (2006 年 9 月現在)
売上高	非公開
設立年	1999 年
URL	http://www.cabrain.co.jp/top.html
事業概要	医療・介護従事者及び 医療・介護機関様向け有料人材紹介事業ならびに転職支援サイト運営ほか

医療・介護業界に特化した人材サービスで強み

当社は、既存大手人材サービス業者が得意とする多業種対応型の人材サービスとは異なり、早くから医療・介護業界向け専門の人材サービスにビジネスチャンスを見出し、当業界に特化したサービスで着実に業績を伸ばしている。

医療現場の声から生まれた当社サービス

当社は、1999 年に創業。設立当初は、医療現場における医療事務の請負業（大学病院の施設管理なども含む）を主たる業務としていた。事務請負業者として病院などの現場に深く入り込んでいくなかで、①大学病院の院長や教授などのポストが不足しつつあり、比較的早い段階で民間病院へ転籍し、高い報酬を求める傾向が出てきたこと、②終身雇用に対する不安感が広がりつつあり、医療業界全体に転職に対する機運が高まってきたこと、③医師などから優秀な「放射線技師」、「薬剤師」などを紹介してもらいたいという声が日に日に高まってきたこと、等を受けて、現在の業務にシフトした。これが医療現場のニーズに適応し、以後、順調に企業規模を拡大し続け、北海道から沖縄まで主要都市を中心に事業所を展開。2006 年 9 月時点で事業所数 11 ヶ所、従業員数約 70 名まで達している。

医療現場に精通することで強みを発揮

当社が手掛ける医療・介護業界向けサービスは、主に①人材紹介サービス業務、②求人広告業務の 2 種類に分類される。詳細は以下のとおり。

①人材紹介サービス業務

人材紹介の職種別割合（比率）は、医師 20%、薬剤師 30%、看護師 20%、その他（理学療法士・作業療法士ほか） 30%で、医師だけで月 60～70 人の新規登録がある。

手数料体系では、希望業者（病院など）へ就職が決まった時点で年収の 15%～30%、平均して 25%程度の成功報酬を徴収している。

＜業務の流れ＞

紹介に当っては、当社のキャリアコンサルタントが一件ごとに求職希望者に対して綿密な面談を行い、当該人材の持つスキルが必要とされる医療・介護現場に対して転職の支援をする。こうした体制を整えていることが当社の強みとなっている。実際の紹介に至る流れは、i) 当社キャリアコンサルタントと転職希望者（人材登録者）が面談し、ii) キャリアコンサルタントが転職希望者に同行し、転職希望先の業者（病院など）を訪問の上、当該業者（病院など）のトップ（院長、事務長クラス）と面談する。その上で、iii) キャリアコンサルタントが再度上記病院などを訪問し、具体的な条件・処遇面などを交渉し、iv) 成約。転職者が就任するケースが多い。

＜紹介～転職までの期間＞

成約に至るまでの期間は、他の業界に比べ、やや長期化する傾向にある。主な要因は、i) 医局制度が確立している日本の医療現場では、実際に転職が決まった後に後任者への患者や研究業務の引継ぎ期間が長くなり、結果的に転職先へ赴任する時期が遅れることが多いこと、ii) 日本の医療業界は極めて狭く、いわば密室状態に近い特殊な業界であり、一度転職を希望した医師などが転職に失敗すると業界内で当該人物に対する良くない噂や評判が広がるリスクが高くリカバリーが難しい。こうした実態を踏まえ、転職活動を進めるに当っては、他の業界に比べて慎重を期さなければならないこと、の2点による。

＜当社が持つ強み＞

こうした特殊な状況の中で、当社が医療・介護現場向けの人材サービスにおいて、一定の地位を確立している要因は、早くから医療・介護業界に特化したサービスを展開してきた結果、医局から厚い信頼を寄せられる関係を構築していることが挙げられる。日本の医療・介護現場は、ウェットな人間関係の上に成り立っており、医療・介護関係者が転職を検討するという行為自体が、やや奇異な目で見られがちな傾向がある。したがって、業界関係者が転職を考える場合には慎重に転職活動を進めていかなければならない。その点、当社は、主要都市を中心に全国11ヶ所に事業所を持ち、転職希望者と密にコンタクトが取れる上に、医療・介護業界特有のウェットな人間関係に精通し、当業界に多数の人材紹介実績を有する。こうしたことから、当社のキャリアコンサルタントに話が持ち込まれるケースが増加している。

当社では、実際に新天地へ赴任した後のアフターサービスの充実に力を注いでいる。具体的には、一定期間以内に退職した場合、病院側、転職者双方に対して解約返戻金を支払う制度を設けている。上述のとおり日本の医療・介護業界は、総じて転職に対してネガティブなスタンスを取っているため、当社のサービス内容が悪ければ、転職希望者に対する噂だけでなく、当社に対する評判も下がるリスクを孕んでいる。こうした事態を避けるために、当社ではアフターサービスを手厚くしている。

②求人広告業務

現状、この業務においては、当社は手数料を徴収せずに、ウェブサイトを運営し医療・介護求人情報を集約することによって、医療・介護現場における人材採用活動促進の場

を提供するだけに留めている。同サイトでは、サイト掲載希望業者（病院など）の職場を動画によって配信するサービス（=病院の動画広告）を提供しており、ユーザーからは職場の雰囲気がわかりやすいと好評を博している。とりわけ、医療過疎地に存在する病院が求職者を募るケースでは、医療現場だけでなく当該地域の町並み等の風景も配信することによって、求職希望者が赴任する以前に当該地域のイメージを掴むことができるようにしている。こうした配慮により、事前の情報がない場合に比べて赴任した後の歩留まり率向上に貢献している。

収益面では、上述の動画サイトを使用する場合に限り、年間 90 万円の動画サイト使用料を徴収している。原則手数料を徴収せずに、医療・介護求人広告サイトを運営・管理しているのは、日本の多くの病院は不採算医院であり、当社の人材紹介サービスを利用するために必要なコストを捻出できないケースが多い。そうした病院を対象にウェブサイトへの情報掲載機会を提供し、当該病院の PR をサポートすることを主目的としているためである。当社が他社に先駆けてこうした情報発信の場を提供し、これを広く認識してもらうことによって、医療・介護業界の転職活動情報を当社へ集中させる狙いがある。こうして収集した情報を基に、今後、求人広告業務から収益を上げられる仕組みづくりも視野に入れている。

以上

株式会社ビースタイル	
代表者	代表取締役 三原 邦彦
本社所在地	東京都新宿区新宿 4-3-17 ダヴィンチ新宿ビル 5F
資本金	7,425 万円 (2006 年 11 月現在)
従業員	100 名 (2006 年 10 月現在)
売上高	12 億 3,000 万円 (2006 年 6 月期)
設立年	2002 年
URL	http://www.b-style.net/index.html
事業概要	派遣人材のターゲットを主婦層に絞ったパートタイム型人材派遣業

女性向けパートタイム型人材派遣の草分け

当社は、派遣人材のメインターゲットを社会人経験のある主婦層に設定し、フルタイム型人材派遣が主流である中、パートタイム型人材派遣スタイルをメインとするビジネスモデルを確立。派遣人材と派遣先企業双方の潜在的需要を掘り起こし、人材派遣業界の新たな可能性を広げている。

既婚女性の就業意欲と人口減にビジネスチャンスを見出す

当社社長は、大手人材紹介会社出身で、同社勤務時代に 20 代後半から 30 代の既婚女性の多くが働く意欲があるにも関わらず、結婚などの理由で退職を余儀なくされている実態や、フルタイムで働けない状況を目の当たりにした。社長は、そのような状況を既存女性が希望する「家庭と仕事の両立」へのニーズと捉え、当該層に特化した人材派遣サービスを提供する企業の設立を考えた。

当社設立のもう一つのきっかけは、急速な人口減少に伴う労働者人口の減少の問題である。これにより、今後は外国人労働者やシニア層、女性による労働力の確保が必要となる可能性が高い。こうした見通しの中で、事務系業務で即戦力となり得るのは、20 代～30 代の既婚女性だと考えた。20 代～30 代の既婚女性はもともと企業の重要な戦力として働いていたにもかかわらず、結婚などの生活事情の変動により、リタイアせざるを得なかった人が大半である。そのため、退職後の生活が落ち着いた時点で再就職を希望する割合が高い。社長はそこに着目し、既婚女性のライフスタイルに対応したパートタイム型人材派遣会社を開業した。

ターゲットを絞った人材募集と独自の人材派遣体制に強み

当社の主要業務は、派遣人材のメインターゲットを既婚女性に絞り込んだ人材派遣業務である。その中で、派遣人材の供給源を既婚かつ社会人経験 2 年以上の主婦層に限定していることと、派遣事業にパートタイムの考え方を導入したことが他社とは異なる強みと言

える。

メインターゲットを既婚女性に絞っている理由は、退職前に登録希望者が習得したビジネススキルや社会人としての常識・マナーを派遣先企業において再活用することを重視しているためである。同様に、派遣形態にパートタイム制を導入しているのは、既婚女性は自由になる時間の制約上、フルタイムで働くことが難しい一方で、派遣先企業の業務量においても繁忙、閑散の波があり、必ずしもフルタイムでの派遣社員の雇用を希望しているわけではなく、必要なタイミングに合わせて人材を派遣するほうが効果的と判断したためである。

この狙いは当たり、派遣人材側及び派遣先企業者側双方の潜在的ニーズを掘り起こすことに成功した。現在、当社の派遣登録者数は約 20,000 人に達し、なおも月平均 500 人のペースで増加し続けている。派遣先企業は、多くが幅広い業種の上場企業で、B to C 企業中心である。

自社開発システム-COMPASS-によって効率的な企業診断を実現

当社は、自社開発ソフトウェアの「COMPASS」を、派遣先企業の人材ニーズを診断するシステムとして活用している。COMPASS では、人材派遣を希望する企業にインターネット上で 99 問の質問に答えてもらい、当該企業の業務をグラフ化することで、企業側に業務特性、業務量、業務別の難易度に関する視覚的なイメージを持ってもらう。その結果、企業は人材を必要とする時期、時間帯に加え、正社員が従事すべき業務と派遣労働者が従事すべき業務の棲み分けを認識する。こうした認識を踏まえ、企業は、必要な人材を必要な時期に合わせて、当社へ人材派遣の依頼を発注することが可能になる。往々にして企業側は、フルタイム人材を必須と考える固定観念的傾向があるが、上述の診断システムにより、実はパートタイム人材を適正配分した方が効率的であることに気づくケースも多い。当社は、派遣人材を供給するとともに、効率的な人材配分とコスト削減を実現するソリューションをも提供している。

人材の有効活用促進に向けた試み

女性のパートタイマーの有効活用については、実経験が浅いことから戸惑う派遣先企業も多い。当社では、月 1 回、派遣先企業の幹部を自社に招き、実際に女性を活用している当社の職場を現場で体験してもらう「社内見学会」を開催している。派遣先企業の社長、男性管理職クラスに当社へ来社してもらい、女性を主戦力と位置づけている当社において、当社社員がどのような指揮系統にしているか、どのようにコミュニケーションを取っているか、直に感じてもらう場を提供している。こうした取組が功を奏し、以前に比べてより多くの企業から人材派遣の依頼が来るようになった。

また、派遣先企業の間管理職クラス向けに「意識改革セミナー」を実施している。当

社では、企業において中間管理職が果たす役割は、業績進展を検討する上で最も重要な要因の一つであると考えている。優秀な中間管理職は、部下（正社員・派遣ともに）が持つ能力を最大限に発揮できる人が多い。一方で、部下も優秀な上司の下で働くことによって触発され、モチベーションが向上し、これにより効率的な組織運営が実現される。当社は、派遣先企業に対して部下に当る人材を供給する立場にあり、派遣スタッフが気持ちよく働くことが出来る環境を整備し、持てるスキルを最大限発揮してもらうための方策を考案する使命感を持っている。このため上述のような活動を実践するに至っている。

可能性を秘めた首都圏マーケット

当社の派遣登録者の分布は1都3県が大半であり、とりわけ都内が80%を占めている。当社試算では、日本の人材派遣市場約2兆8,000億円のうち、東京・大阪・名古屋以外の地方都市の占める割合は、合計で15%程度に留まる。一方で、当社がメインターゲットとする既婚女性のうち、現時点で復職している人の割合は、30%程度であり、残りの70%は当社が今後開拓できる潜在市場と考えている。具体的には、都内で400万人のマーケットが存在すると予想しており、当社は当面の間、1都3県に限定したマーケット拡大戦略を継続する予定である。

なお、社長によれば、本社立地場所は当初から新宿を第一候補として考えていたとのことである。選定理由は、(1)新宿はその土地柄ゆえ各方面から様々な個性を持った人が集まる場所であり、人材派遣登録希望者が多く集まること、(2)繁華街とオフィスのバランスがよく、派遣人材及び派遣先企業双方からの交通アクセスが容易であること、(3)人材派遣業の競争の激しい新宿で成功することが一つの試金石になることである。また、同社長の見解では、国内人材派遣業者の本社立地は、新宿が一番多く、次に銀座・東京駅大手町近辺とのことである。

前受金制採用でキャッシュフロー安定経営を実現

当社の資金調達には、都市銀行からの借入と増資のみである。日常の資金繰り面では、派遣先企業から受け取る当社の報酬を、概算見積もりによる前受け金制（後日派遣スタッフの勤務実績確定後に精算及び過不足調整）にすることで、手持ちの現預金を潤沢にし、安定的な経営を実現している。通常、人材派遣業界では、派遣先企業からの入金、派遣スタッフの勤務実績確定後に一括払いされるのが主流であり、一方で、派遣スタッフに対する給与は事前に支払う必要があるため、恒常的に運転資金が必要になるケースが多い。このことを踏まえると当社が導入している報酬の前受け金制度は、この業界では珍しい特徴的なものである。

以上

2-2 情報通信（コンテンツ・インターネット広告）

IT化の進展等を背景に、情報通信市場は活況を呈しており、今後も更に活発化することが予想される。特に、ブロードバンドのインターネットサービスの普及や放送のデジタル化の進展などに伴い、デジタルコンテンツに対する需要はさらに増大することが予想される。

こうしたなか、メディア産業群やコンテンツ産業群、さらに既存産業の中でもITを高度に活用する産業・企業が長期的な成長過程を迎えている。

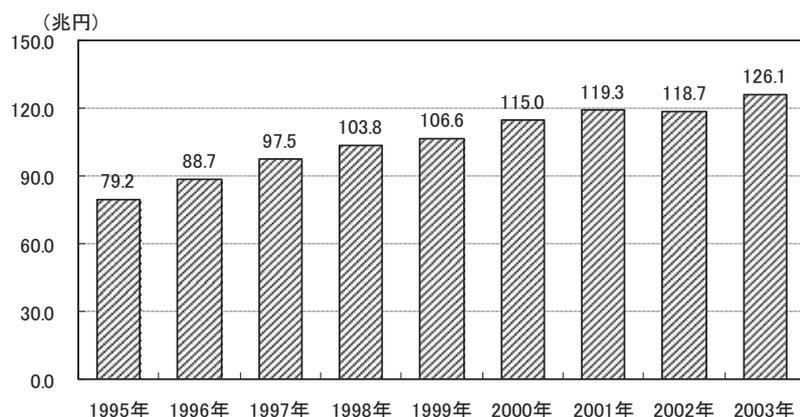
以降では、情報通信市場を対象に実態分析及び展望を行う。特に、近年注目されているコンテンツ分野の分析を行う。このほか、P4P¹⁰の発展など、成長著しいインターネット広告にも注目し分析を行う。なお、ここでの情報通信市場は、総務省「情報通信白書」における情報通信産業を指すこととする。

1) 市場規模

① 情報通信産業全体

総務省「情報通信白書」によると、情報通信産業全体の市場規模は、一貫して拡大傾向であり、2003年には前年比プラス6.3%の126.1兆円であった（図表2-2-1）。

図表 2-2-1 日本の情報通信産業全体の市場規模推移

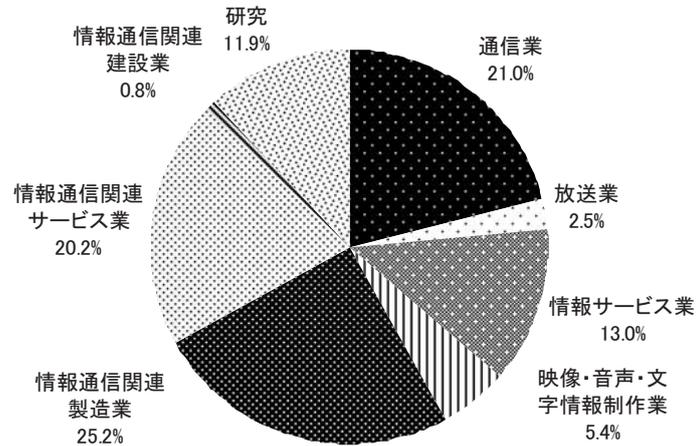


出所：総務省「情報通信白書」によりみずほ総合研究所作成

¹⁰ 「P4P」とは、Pay for Performance もしくは Pay for Placement の略称である。検索キーワードに連動して検索結果ページに表示される広告（検索連動型広告）及びウェブサイトの意味を解析し自動的に配信・表示される広告（コンテンツ連動型広告）の総称。

情報通信産業内の業種別構成比は、情報通信関連製造業が 25.2%と最も大きく、次いで通信業が 21.0%、情報通信関連サービス業が、20.2%、情報サービス業は 13.0%となっている（図表 2-2-2）。

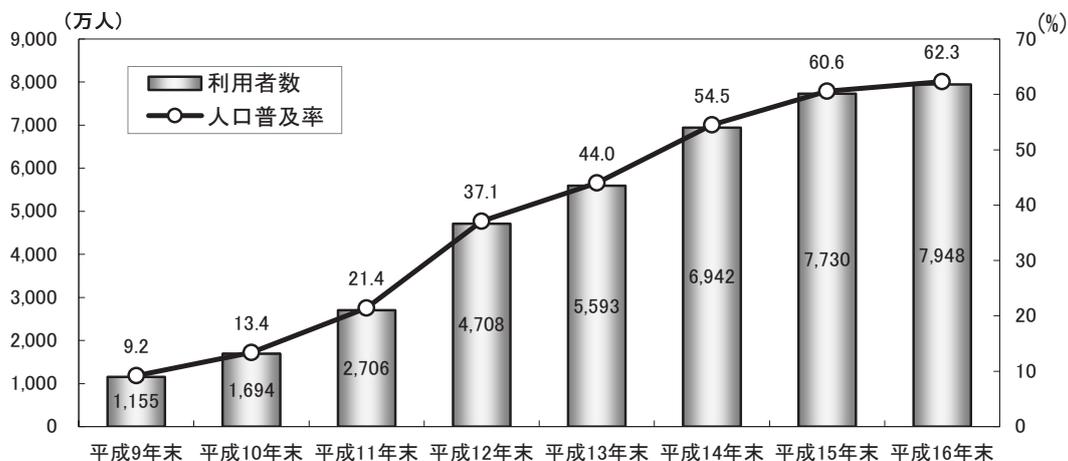
図表 2-2-2 情報通信産業全体の市場規模の内訳(2003 年)



出所：総務省「情報通信白書」によりみずほ総合研究所作成

今日の情報通信における市場規模拡大の背景としては、インターネットの利用が高まっていることが挙げられる。総務省「通信利用動向調査」によると、平成 9 年末（1997 年末）以降、インターネット利用者数及び人口普及率は、顕著に上昇傾向にあり、平成 16 年末（2004 年末）には、利用者数で 7,948 万人、人口普及率で 62.3%にまで至っている（図表 2-2-3）。

図表 2-2-3 インターネット利用者数及び人口普及率の動向



出所：総務省「通信利用動向調査（世帯編）」

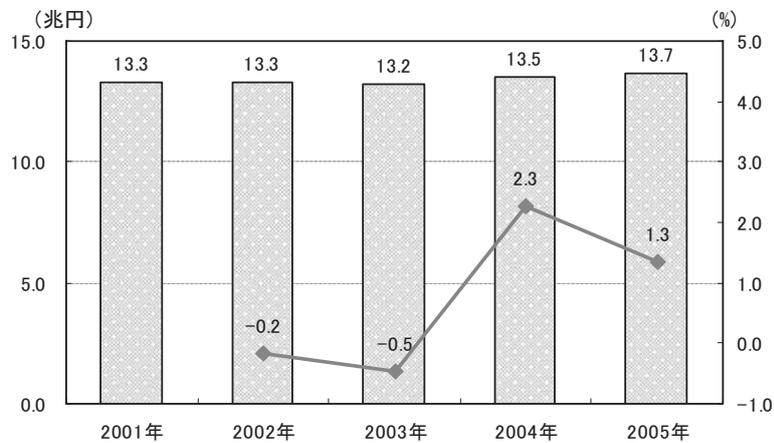
備考：

- ①上記のインターネット利用者数は、
 - －パソコン、携帯電話・PHS・携帯情報端末、ゲーム機・TV機器等のうち、1つ以上の機器から利用している者が対象。
 - －6歳以上が対象。
- ②平成16年末の我が国の人口普及率（62.3%）は、本調査で推計したインターネット利用人口7,948万人を、平成16年10月の全人口推計値1億2,764万人（国立社会保障・人口問題研究所『我が国の将来人口推計（中位推計）』）で除したもの（全人口に対するインターネット利用人口の比率）。
- ③平成9～12年末までの数値は「情報通信白書（平成12年までは通信白書）」より抜粋。平成13～16年末の数値は、通信利用動向調査の推計値。
- ④推計においては、高齢者及び小中学生の利用増を踏まえ、対象年齢を年々拡げており、平成12年末以前の推計結果については厳密に比較出来ない（平成11年末までは15～69歳、平成12年末は15～79歳、平成13年末から6歳以上）。

②コンテンツ分野

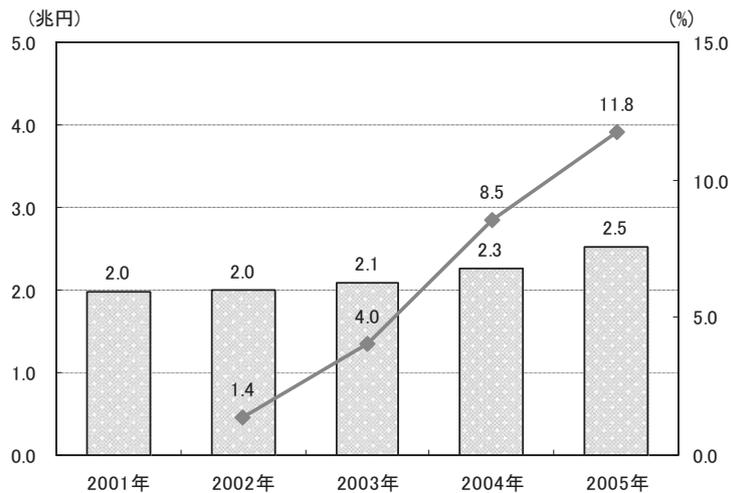
(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」によれば、2005年のコンテンツ市場¹¹の市場規模は、前年比プラス 1.3%の 13 兆 6,776 億円であった(図表 2-2-4)。また、コンテンツ分野のうち、近年急速に普及が進んでいるデジタルコンテンツ部門の市場規模は、インターネット配信コンテンツや携帯電話向けコンテンツが市場を牽引した結果、前年比プラス 11.8%の 2 兆 5,275 億円となり、過去最高を記録した(図表 2-2-5)。

図表 2-2-4 コンテンツ市場の市場規模



出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

図表 2-2-5 デジタルコンテンツ部門の市場規模



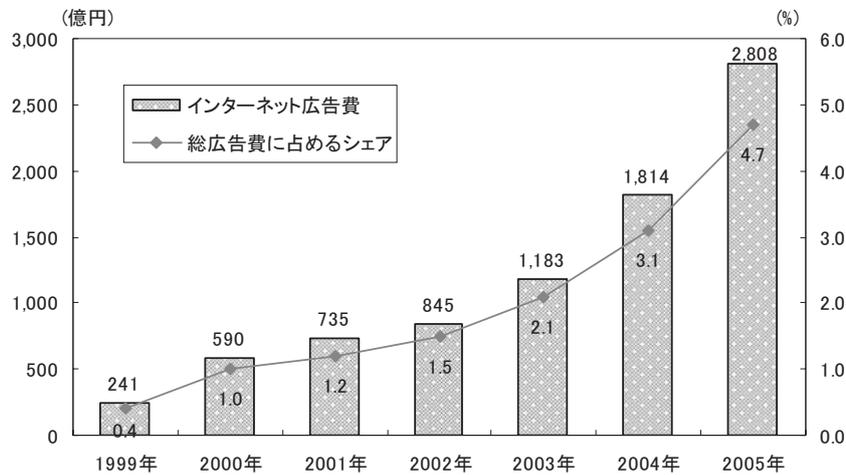
出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

¹¹ ここでのコンテンツ市場の定義は、映像、音楽・音声、ゲーム、図書・新聞、画像・テキストなどを対象としたいわゆるメディアコンテンツを指す。

③インターネット広告分野

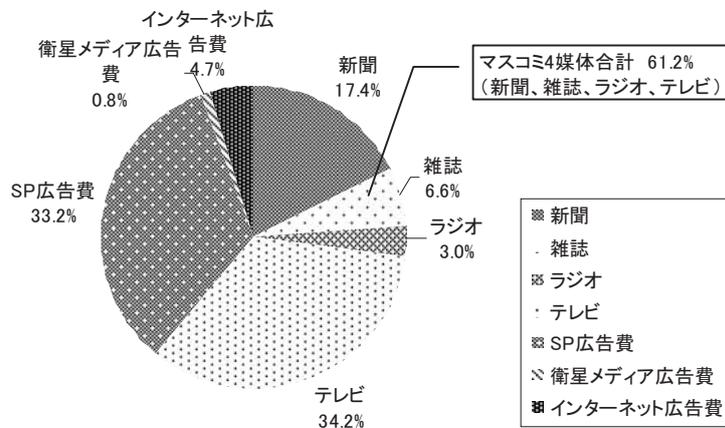
近年、インターネットの普及とともに、インターネット媒体を介した広告市場が急拡大している。(株)電通「2005年(平成17年)日本の広告費」によれば、2005年のインターネット広告費は前年比プラス54.8%の2,808億円であった(図表2-2-6)。同分野の市場規模は1999年から2005年までの7年間で11倍強に急成長しており、総広告費に占めるシェアも5%弱まで拡大している。2004年には広告市場における主要4媒体の一つであるラジオ広告費を抜き、2005年には同じく主要4媒体の一つである雑誌広告に迫る勢いを見せている(図表2-2-7)。

図表 2-2-6 インターネット広告の市場規模と総広告費に占めるシェアの推移



出所：(株)電通「2005年(平成17年)日本の広告費」よりみずほ総合研究所作成

図表 2-2-7 わが国の総広告費の内訳

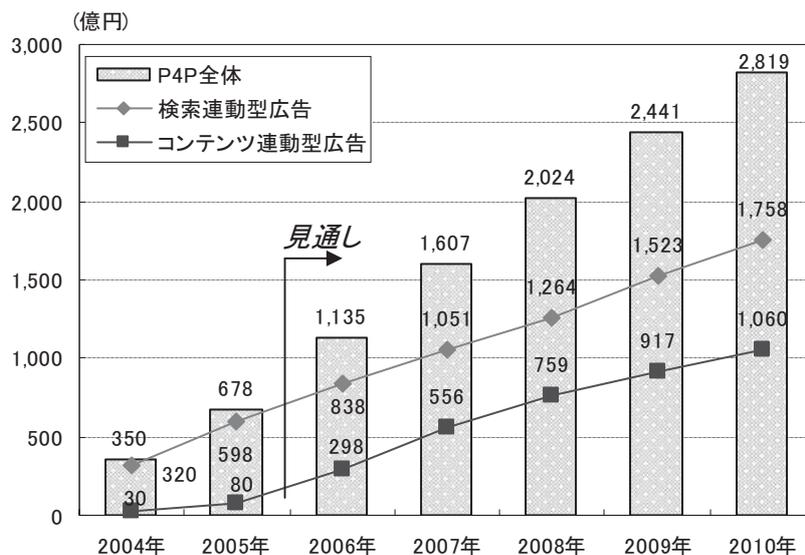


備考：SP (Sales Promotion) 広告費とは、販促広告費のことを示す

出所：(株)電通「2005年(平成17年)日本の広告費」

急拡大する市場の中で、市場を下支えしているのが P4P 分野である。検索エンジンマーケティング（以下 SEM¹²）企業のアウンコンサルティング(株)プレスリリース「SEM 市場予測」によると、2005 年の P4P 分野の市場規模は前年比プラス 93.7%の 678 億円であった（図表 2-2-8）。内訳では、検索連動型広告が前年比プラス 86.8%の 598 億円、コンテンツ連動型広告が前年比プラス 166.6%の 80 億円である。その結果、インターネット広告に占めるシェアは 24.1%となっている。同社では、今後の見通しとして 2010 年には P4P 分野の市場規模は 2,819 億円まで拡大すると予測している。

図表 2-2-8 P4P 分野の市場規模推移と今後の見通し



出所：アウンコンサルティング(株)「P4P 市場予測」

インターネット広告は、そもそもがインタラクティブ（双方向的）なメディアを介した広告であることから、これまでの一方的な広告展開に比べて、受信側が見たい時に自由に見られる、あるいは発信側が見せたい層に集中的に情報を流すことができる、といった意味で効率的である。さらには P4P といった技術の活用により、より効果的なマーケティング活動が展開できると考えられ、表見上の市場規模を上回る効果を発揮していることも考えられる。

¹² 「Search Engine Marketing」の略で、検索サイト/検索エンジンを活用したマーケティング全般を指す。

2) 業界動向

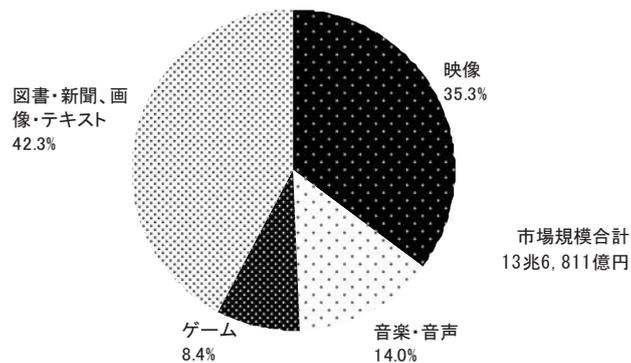
①コンテンツ分野の市場構造 —シェアの約8割が図書・新聞・画像・テキストと映像—

i) 部門別に見た視点

コンテンツ分野の部門別内訳では、書籍・雑誌販売、インターネット配信などを含む図書・新聞・画像・テキスト部門が5兆7,890億円で全体の42.3%を占め、以下、映像部門4兆8,338億円(35.3%)、音楽・音声1兆9,106億円(14.0%)、ゲーム1兆1,442億円(8.4%)の順となっている(図表2-2-9)。

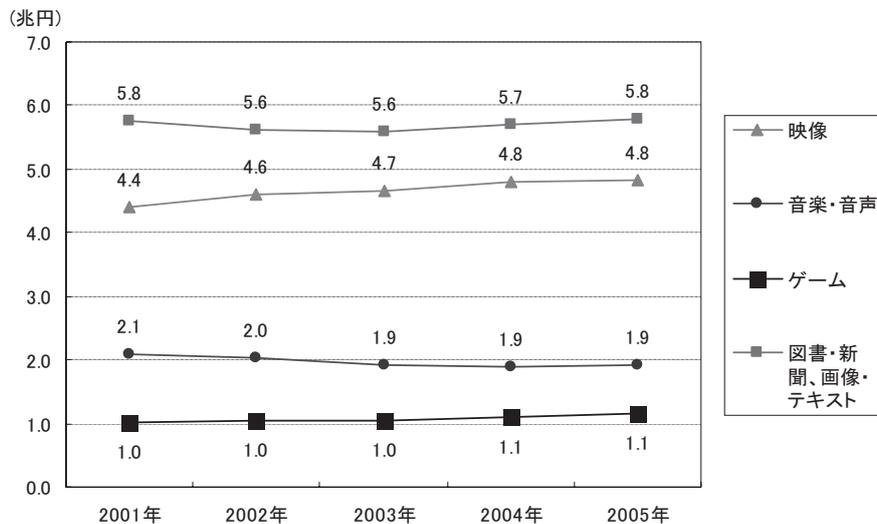
同様に内訳別に見た市場規模推移では、近年は前述のシェアの順位どおりに推移しており、金額においてもそれほど変動がないことが特徴である(図表2-2-10)。

図表 2-2-9 コンテンツ分野における各部門のシェア



出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

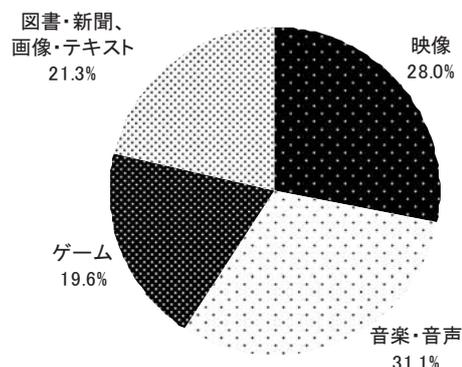
図表 2-2-10 コンテンツ分野における部門別市場規模推移



出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

デジタルコンテンツ部門では、コンテンツ分野とは異なり音楽・音声 が 31.1% で最もシェアを有し、映像 28.0%、図書・新聞・画像・テキスト 21.3%、ゲーム 19.6% の順となっている（図表 2-2-11）。

図表 2-2-11 デジタルコンテンツ部門における市場規模の内訳

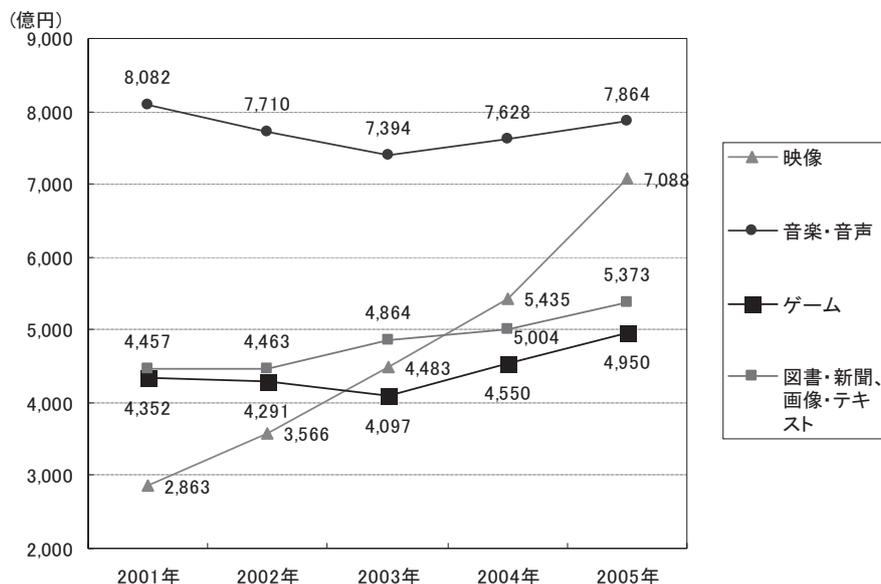


出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

個々のトピックスでは、まず音楽・音声は、従来市場を下支えしてきた CD 販売市場の縮小基調を「着うた」や「着うたフル」などによる携帯電話向け音楽配信サービスならびに iTunes Store¹³ のわが国への参入後のインターネット音楽配信市場拡大によってカバーしていることが挙げられる。次に、映像は、DVD 販売に対する国民の消費が一巡し伸びが鈍化している一方で、レンタル市場は、ビデオ媒体中心の市場構造から DVD へのシフトが急速に進み映像市場の市場規模拡大に寄与している。加えて、インターネット及び携帯電話による映像配信サービスが着実に伸びており、市場規模を押し上げる一因となっている。また、図書・新聞・画像・テキストは、市場全体は横這いから微増傾向であるが、内訳では PC 及び携帯電話向け電子書籍市場が急速に拡大している。最後に、ゲームは、これまで市場の軸を占めてきた家庭用ゲーム機ソフトが横這いから微減傾向へ変化しつつあることに併せて、市場全体の伸びも鈍化している。携帯電話向けゲームがここ数年来、前年比 50% アップのペースで拡大しており、今後同市場を支える構成要素となると考えられる（図表 2-2-12）。

¹³ アップルコンピュータが運営する有料オンライン音楽配信（動画配信）サービス。2005 年 8 月より日本市場で配信サービス開始。同社製のソフトウェアである iTunes を用いてダウンロードを行う。

図表 2-2-12 デジタルコンテンツ部門の内訳別市場規模推移

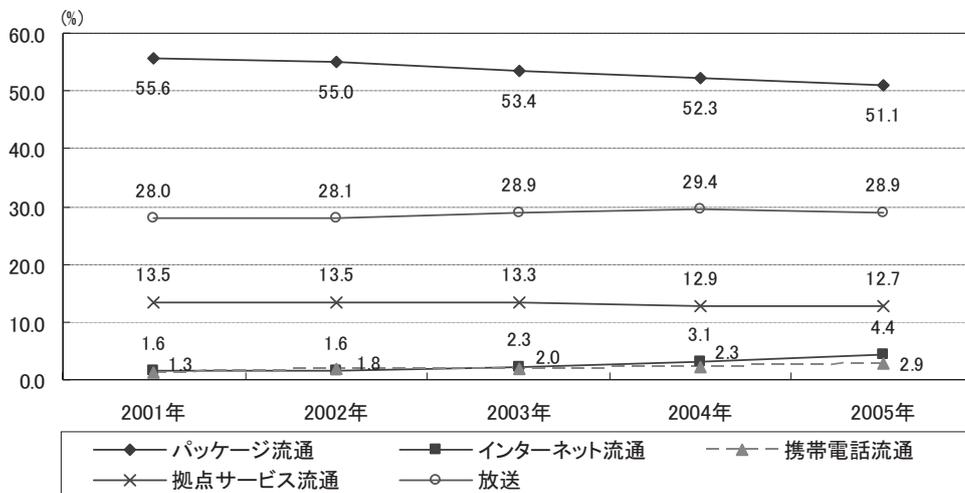


出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

ii) 流通メディア別に見た視点

コンテンツ分野全体における流通メディア別の動向は、パッケージ流通部門(家庭用ゲームソフト、PC ゲームソフト、映像ソフト、新聞など)が 6 兆 9,944 億円で全体の 51.1% を占め、以下、放送部門 (テレビ放送、ラジオ放送など) 3 兆 9,532 億円 (28.9%)、拠点サービス流通部門 (カラオケ、映画興行など) 1 兆 7,334 億円 (12.7%)、インターネット流通部門 (音楽・映像配信、ゲームなど) 5,981 億円 (4.4%)、携帯電話流通部門 (音楽・映像配信、ゲームなど) 3,985 億円 (2.9%) の順で続いている (図表 2-2-13)。

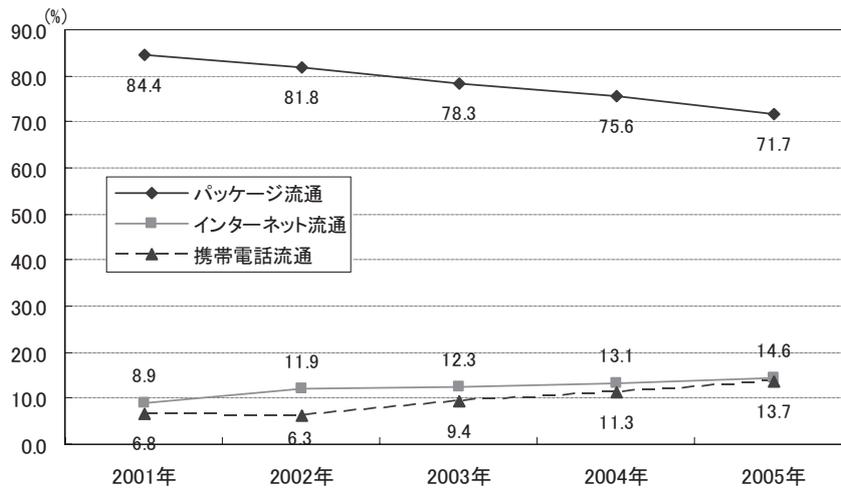
図表 2-2-13 コンテンツ分野の流通メディア別シェアの動向



出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

一方、デジタルコンテンツ部門の流通メディア別の動向は、従来からパッケージ流通が全体の大半のシェアを占めていることが特徴である。内訳では DVD 販売及び CD 販売、家庭用ゲーム機ソフトなどが主な構成項目として挙げられるが、近年はシェアを縮小しつつある。反対に、携帯電話流通及びインターネット流通のシェアが年々高まっており、今後も引続き伸びることが予想される（図表 2-2-14）。

図表 2-2-14 デジタルコンテンツ部門の流通メディア別シェアの動向



出所：(財) デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書 2006」

②主要コンテンツの動き～注目されるトピックスを中心に～

i) 音楽配信 —ダウンロード形態による音楽配信サービスが拡大—

2002年にauが「着うた」サービスを開始したことをきっかけとして、ダウンロード形態による音楽配信サービスが普及するきっかけとなった。しかし、「取り扱い楽曲数」、「価格」、「デジタル著作権管理（以下 DRM¹⁴）」が消費者の心理的障壁となって、大きな市場拡大には繋がらなかった。このような状況を打開し、わが国の音楽配信市場の急速な拡大を促したのが、2005年にアップルコンピュータが導入した「iTunes Store」である。本サービスの登場によりわが国の音楽配信サービス市場は活況を呈している。iTunes Storeは、サービス内容を「200万曲の品揃え」、「標準価格150円～200円」、「DRMについて5台のパソコンまでコピー可、CD-R、iPodへの無制限コピー可」としたことが、成功のポイントと言える。iTunes Storeの普及は、レーベルゲートが展開する「Mora」やヤフーの「Yahoo!ミュージックダウンロード」など他の音楽配信サービスのダウンロード件数アップに波及している。一方で、レーベルから楽曲配信時の低価格性に対する不満も出始めており、今後の動向に注目が集まっている。

ii) アニメーション —近年の市場規模は横ばい、3DCGアニメの発展に期待—

わが国のアニメーション市場は、(財)デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書2006」によると、1990年代後半から2000年代にかけて2,000億円程度で横這いの状態が続いている。こうした状況やメインターゲットである子供の減少を受けて、アニメーション制作会社がフル3DCGアニメへの参入を検討し、新たな市場開拓に乗り出していることが特筆すべき動きである。既にフル3DCGアニメで先行する米国に比べ、わが国の製作水準と品質には未知数の面もある。しかし、元来ゲーム業界などにおいて、わが国のCG製作技術の高さは世界的に見ても相応の水準にあるため、期待できる面も大きいと言える。

iii) 携帯電話 —今後はオンラインネットワーク型のゲームに対するニーズが拡大—

1999年のiモード登場以来、堅調な推移を見せてきた携帯電話コンテンツだが、近年は従来のテキスト情報主体のコンテンツサービスから動画、音楽配信、ゲームなどの高コストのリッチコンテンツへシフトしつつある。今後は消費者の求める要求もさらに高まることが予想されている。特に、「ゲーム」は今後の発展が見込まれる有望な分野と考えられる。ゲームは既に前年比プラス50%のペースで伸びており、今後は大容量アプリを搭載したコンテンツやオンラインネットワーク型のゲームに対するニーズが高まると見られている。

iv) CG制作 —ニーズは拡大するも、今後は、業界内は二極化傾向—

コンピュータ技術の発展に伴って、CG制作に対する需要は伸びている。わが国におけるCG業界は、約20数年前に始まり本格的に市場の形成がなされてきたのは、それから

¹⁴ Digital Rights Management の略称。

数年経過した後からである。CGとは、コンピュータ技術を使って画像を処理・生成する技術を指し、映画、CM、TV番組、ゲームなどの各種メディアで活用されている。CG技術は、2次元と3次元の表現がある。前者はタブレットなどを使ったペインティングや写真を取り込んだイメージ処理などがある。後者はゲームや、建築・景観シミュレーション、CADなどを利用した工業デザインなどに応用されている。近年、映像メディアのハイビジョン化が進む中、CG制作においても必要な技術は拡大しており、制作にかかるコストも増大している。一方で、近年CG制作市場ではフリーランスの個人事業者が多く参入し、一般的な相場より低い価格を提示することで価格競争に持ち込む傾向が見られる。その結果、当市場は全体として拡大傾向にあるが、事業者間の競争が激化しており、今後は業界内の二極化が進むことが予想される。したがって技術力や人脈を有する中小企業にとってはチャンスでもあり、市場内で一定の存在感を示すことが可能であると考えられる。

③インターネット広告分野の市場構造

i) 市場環境 —ウェブ広告戦略が定着化—

インターネットが国民に普及するにつれ、企業の間では、ウェブサイト上に広告を出すことによる宣伝効果を認識し、企業戦略に組み込む動きが定着しつつある。

検索連動型広告は、投資対効果を明確に把握できる、価格設定の透明性が高い、クリック率が高いなどの理由で需要が伸びており、企業にとっての効率的マーケティングツールの一つとして着実に浸透しつつある。コンテンツ連動型広告については、ブログ、SNS¹⁵の普及と併せて配信件数が増加している。

ii) 主要企業の動向 —大手企業3社に加えて、独立系企業も台頭—

インターネット広告市場では、主な企業としてはヤフー、楽天（インフォシーク）、MSNの3強に加えて、近年ではサイバーエージェント、オプトなど、独立系インターネット広告代理店が台頭してきている。また、メディアレップ¹⁶と呼ばれる大手広告代理店の取り扱いを専門に行う業態が存在する。代表的な企業としては、サイバー・コミュニケーションズ、デジタル・アドバイジング・コンソーシアムが挙げられる。

インターネット広告のうち、検索連動型広告では外資系企業であるオーバチュア、グーグル（両社ともに米国）がわが国市場の2大企業として参入している。

¹⁵ Social Network Service の略。人的つながりを重視したコミュニティ型の会員制サービス。インターネット特有の匿名性を排除し、紹介等によらなければ入会できないというシステムが多い。

¹⁶ 媒体主と広告代理店を仲介する2次代理店のことを指す。インターネット広告ビジネスは専門性の高いノウハウが必要になるため、電通、博報堂など大手広告代理店はインターネット広告を自前では取り扱わずメディアレップを通じて参入している。

図表 2-2-15 主なインターネット広告企業の例

分類	企業名	トピックス
従来からの 大手企業	ヤフー	2005年にバリューコマースを買収。国内利用者数トップ。
	楽天（インフォシーク）	楽天グループのポータルサイトとして運営。2005年にリンクシェアを買収。
	MSN	検索連動型広告である「アドセンター」を自社開発。同部門においてオーバーチュア依存の体質を変革中。
インターネット 広告代理店	サイバーエージェント	インターネット広告専門代理店国内トップ。
	オプト	ヤフーの取扱高国内トップ。2005年に電通と資本提携を締結。
メディアレップ	サイバー・コミュニケーションズ	電通及びソフトバンクが出資するメディアレップ。
	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム	博報堂DYホールディングス、アサツーディ・ケイが出資するメディアレップ。
検索連動型広告	オーバーチュア	検索連動型広告部門国内トップ。ヤフー、MSNの広告に強みを発揮。
	グーグル	検索連動型広告国内2位。世界シェアでは1位。

出所：各社ウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

3) 法制度・商慣行

① 法規制

コンテンツ分野では、著作権法の問題があるが、中小企業へのインタビューを通じて、実際に中小企業が事業を行う上で特段問題となる事態は発生していないようである。

同様に P4P 分野においても中小企業が業務を遂行する上で特段問題となる法規制は存在しない。

② 商慣行

コンテンツ分野の中で、特に CG 制作を手掛ける中小企業は、多くがテレビ局や大手広告会社の下請け業者であるため、両者の力関係から契約金額、契約期間、取引条件などの面で相当厳しい条件を飲まざるを得ない企業が多い。特に、知的財産権等の権利については、大抵の場合、発注者の権利になるケースが多く、CG 制作業者はオリジナルコンテンツを有することが難しい。このため、下請け構造から脱却できない企業が多数存在する。一方で、取引の安定化や円滑化、企業の信用力を上げることを目的として、敢えて大手製作会社の傘下に入るケースも見られる。

4) 資金調達

例として、CG制作企業にとって必要な主な資金需要は、①CG制作プロジェクトに係る資金、②システム投資の2つに大別される。

まず、①CG制作プロジェクトに係る資金は、業界の特徴として、プロジェクト期間及びプロジェクト金額にはよるものの、個々の制作プロジェクトに必要なインフラ整備を目的とした初期投資を行うことが挙げられる。その際には、1プロジェクト当たり数千万円程度の資金が必要になり、イニシャルである程度の資金を調達しなければならない事情がある。しかし、現状では銀行などからスムーズな資金調達が行えていないケースも見られる。結果的にベンチャーキャピタルまたは自己資金を中心に手当てしているようである。

次に、②システム投資資金は、CG制作業界では概ねクリエイター1人の作業環境を整え、かつ企業全体のシステム環境を整備するためには、ワークステーション、ソフトウェアのライセンス取得、サーバー、ストレージ、ネットワーク構築などの諸費用を合わせてクリエイター1人当たり換算で約100万円以上のコストがかかる。また、当業界は変化のスピードが早く次々に新しい技術が世に出るため、その度に一定のコストが必要になる。そのため、従業員を数十人単位で抱える企業は、年間数千万円から1億円程度のシステム投資を要するケースが多い。この場合も上述のプロジェクト資金同様に、中小企業の場合は円滑な資金調達手段を確保できていないケースが見られる。

5) 今後の見通し

①コンテンツ分野

今後のコンテンツ分野を考える上で欠かせないツールは、携帯電話を介したサービスの提供であると考えられる。既にデジタルコンテンツ部門において、音楽、ゲームなどのコンテンツが次々に配信されていることや、小さく手軽な情報媒体ツールとして広く国民に受け入れられている事実が存在することを踏まえると、引き続き携帯電話を活用したコンテンツはビジネスチャンスが残された部門と言える。

また、業界構造として収益の確保が難しい中で、安定した収入に結びつく著作権の確保に注力する企業が増えている。株式会社ポリゴン・ピクチュアズにおいても、国内の受注相場では「短期間でのコスト回収は簡単ではない」と述べており、利益を確保していくためには「品質面、納期管理面で差別化を図る」必要があると共に、著作権の確保が図れる「オリジナル企画商品へ注力」するとしている。また有限会社ケイカにおいても、オリジナルコンテンツ制作のウェイトを高めていく方針である。

サービス内容では、一部のアニメーション制作会社がフル3DCGアニメへの本格的な参入を検討し始めていると言う話もある。仮に本格的に参入した場合には、今後のわが国のアニメ市場の中に新たなビジネス領域が開ける可能性がある。

②インターネット広告分野

インターネットは、国民にとって必要不可欠であり利便性も高いインフラとして定着しつつある。言い換えれば、今やインターネットを利用して情報を入手することは、最も効率的な手段であるとともに最新の情報をいち早く入手できる最適のツールの一つとして、国民の間で広く認識されるようになってきている。こうした状況下、企業及び個人は、今後ますますインターネットを生活の一部とする動きが活発になると予想される。企業においては、自社の情報を廉価でスピーディー、かつ幅広く発信することができるインターネットをより有効に活用することを重要な戦略として位置づけると予想される。特に今後は、P4PのCM宣伝効果やP4Pの一般認知度向上によって、大手広告主の参入、配信先の拡大、中小企業による広告出稿などが見込まれるため、インターネット広告は堅調に市場規模を拡大すると見込まれる。

アウンコンサルティング株式会社では、特に成長する分野としてモバイル関連市場を挙げている。パソコンの検索エンジンは既に寡占化が進んでいるが、モバイル関連では未だ各社が乱立しており成長余地が大きいと考えられる。また、シニア層向け市場にも注目しており、潜在的な需要は旺盛であるため、今後どのように顧客の操作性・利便性を高めていくかが業界としての課題であるとしている。

《 事例紹介 》

— 情報通信業 —

企業名	業種	事業内容・特徴
(株)ポリゴン・ピクチュアズ	CG制作	国内最古参の3次元CG制作会社
(有)ピーエイチスタジオ	CG制作	キャラクターデザインに強みのあるCG制作会社
(有)ケイカ	CG制作	社長の卓越したスキルを核とした少数精鋭のCG制作会社
アウンコンサルティング(株)	コンサルティング	SEMコンサルティングの先駆け

本調査においては、情報通信業において特徴的な事業活動を展開している先進企業に対してヒアリングを行った。ここでは、そのヒアリング内容を紹介し、各社の特徴及び事業実態を明らかにする。
紹介する企業は、上記の通りである。

株式会社ポリゴン・ピクチュアズ	
代表者	代表取締役社長 塩田 周三
本社所在地	東京都港区南麻布3丁目19-23 オーク南麻布ビルディング 4F
資本金	27,050 万円
従業員数	150 人
売上高	—
設立年	1983 年 7 月
URL	http://www.ppi.co.jp/
事業概要	コンピューターグラフィック (CG) キャラクターの開発、ライセンス デジタルコンテンツの企画・制作・販売 映画、博覧会映像、TV 番組、TV-CM の企画・制作 CG 制作システムの企画・開発・ライセンス

当社は、最古参の 3 次元 CG 制作スタジオであり、技術は国内最高峰

当社は、わが国においては最古参の 3 次元 CG 制作スタジオである。大手化粧品会社の整髪剤の CM に登場するイワトビペンギンのキャラクターである「ロッキー&ホッパー」を生み出した会社として有名である。また、キャラクターの骨や髪を自動生成、自動制御するスクリプトを自社開発するノウハウを持つなど、国内においては最高峰の CG 技術を持つ。主な事業分野は、①テレビシリーズの制作、②ゲームのオープニングムービーなどの制作、③テレビ CM の CG 制作などであり、CG 制作会社として幅広く事業展開している。

アメリカのフル CG テレビアニメを受託

当社は、先般、米国の某大手 TV ネットワークよりフル CG テレビアニメ (30 分番組 26 話分) の制作を受託した。これは某有名キャラクターのプロモーションに伴う大型プロジェクトであり、世界各国で放映されている。国内 CG 制作市場における一般的な相場が、30 分番組で 500 万から 1,000 万円程度であり、国内大手企業の受託でも 2,000 万円程度が上限であることと比較すると、海外案件故に比較的高額で受注できている。

本件の受託は、長年の社長自らの草の根的営業活動により受注にこぎつけた。また、これまでは当社のアメリカ市場進出においてなかなか良いエージェントに出会えなかったが、現在のエージェントはアメリカのアニメーション雑誌の元編集長であり、業界に精通している。海外大手 TV ネットワークと進んでいるいくつかのオリジナル企画の共同開発はこのエージェントの貢献も大きい。

当社社長はクリエイター出身ではなく、経営感覚に鋭敏

当社は、わが国 CG 業界の大御所とも呼ばれる先代社長により創業された。現社長は、大手製鉄会社で情報通信業界に向けての営業をしていたが、独立後、営業先であった先代社長に魅かれて途中で当社に入社した。国内 CG 企業の経営者の多くがクリエイター出身である実態を踏まえると、当社のように社長がクリエイター出身ではない企業は珍しい。一般的に CG 業界では、技術に強いが経営に疎い経営者が少なくない。その点、当社は、管理・経営技術を大手製鉄会社での勤務時代に培った現社長を擁したことにより、比較的バランス感覚のある経営が実践できたと考えられる。また、同社長は幼少時代の海外在住経験を基にグローバルな感覚を身に着けているため、当社の海外への事業展開をスムーズに運ぶことができたものと考えられる。

ファイナンスはベンチャーキャピタル中心

当社のファイナンス面は、ベンチャーキャピタル中心である。1998 年頃からベンチャーキャピタルからの出資や、第三者割当増資による資金調達を行うようになった。3 ヶ月から 6 ヶ月程度のプロジェクトの場合は、委託元からの前受金を当面の運転資金に充てながら遂行することが可能であるが、前述の大型海外案件のような 18 ヶ月以上の長期プロジェクトの場合、当該プロジェクトに向けたインフラ整備など、プロジェクト開始時に相応の資金が必要となる。しかし、初期投資に関して、銀行融資は総じて厳しいケースが多く、結局ベンチャーキャピタルを利用するという CG 制作企業は多い。

なお、インフラ整備に必要な費用は、当社の場合、社員一人当たり最低約 60 万円かかり、場合によっては 100 万円以上かかることもある（内訳は、ワークステーション代に約 30 万円、ソフトウェアライセンス費に約 30 万円の合計 60 万円）。さらに、当社の場合、CG の大量生産を行うので、これらの費用に加えてサーバー、ストレージ（デジタル情報を記録・保存する記憶装置）を購入する必要に迫られる。このため、一人当たり換算で 100 万円超となる。

CG 業界では、下請制作企業が自らの信用力を補完し、円滑な資金調達手段を確保する手段として、大手の傘下企業となる場合がある。また、取引慣行として広告業界などでは未だに手形取引が残っているが、最近では改善されてきており、現金取引へと移行しつつある。

今後の事業戦略：海外展開およびオリジナルコンテンツ作成に注力

当社は、今後の事業戦略としてこれまで以上に海外展開を進めるとしている。CG 制作に必要なコストはセルアニメの 3 倍から 4 倍にのぼるため、国内の受注相場を考えると、短期間でのコスト回収は簡単ではない。海外市場は総じて相場が高いため、国内企業の中

でもスキルが高く事業規模も大きい企業は必然的に海外事業への比重を高めている。

近年の傾向では、アジア諸国の外資系企業が価格競争力を武器に参入しており、これらの企業に比べると、国内企業はコストが高く価格面で劣勢な状況が続いている。当社では、これらアジア系企業に対抗するためには、長年の経験に基づいた制作ノウハウ、特に制作の品質面、納期管理面で差別化を図ることが可能と考えている。また、当社は今後オリジナル企画商品へ注力し、積極的な営業を行っていく予定である。

業界の安定的成長には経営マインドを持った経営者が必要

国内CG制作会社の問題点及び課題は、経営側面からみて、現実的な経営戦略を持つ経営者が少ないことが挙げられる。前述の通り、わが国の場合、CG制作企業の経営者はクリエイター出身である場合が多く、技術優先の経営になりがちである。

当社は、ビジネスチャンスが豊富にある成長業界であると世間に認識されるようになれば、自然に優秀な人材が経営者として他業界から流入してくると考えている。最近では、経営コンサルティング会社や電機メーカーなどの他業界出身で、経営マインドを備えた経営者も出てきている。こうした新規参入者が、(1)当業界はクリエイターが作り上げる作品の価値を認めることによって成り立つ業界であること、(2)CG制作現場を尊重する気持ちを持った上で長期的な経営ビジョンを描くべきこと等を認識することが重要である。そのような意識をもって経営に取り組むことができれば、当業界の経営の高度化に寄与することができると考えられる。

以上

有限会社ピーエイチスタジオ	
代表者	代表 近藤 左千子
本社所在地	東京都渋谷区広尾 3-12-7
資本金	1,700 万円
従業員数	16 名
売上高	—
設立年	1993 年
URL	http://www.phstudio.com/main.html
事業概要	テレビ広告、ミュージックビデオ、大型展示映像、テレビゲーム、テレビ番組、デジタルコンテンツの企画制作、イベント・企業ショールームの企画デザイン、デザイン、企画演出、映像制作、コンピューターグラフィックス（CG）制作など

キャラクターデザイン力に強みのある CG 制作会社

当社は、キャラクターの開発やアニメーションに強みのある CG 制作会社である。

業務分野は、広告、ゲーム、大型映像、TV、音楽プロモーションビデオ、イベント映像に関する CG 映像の提案・企画・製作など幅広く、中でも大型映像など他社があまり手掛けない分野も扱う（画像サイズは、ビデオスタンダードタイプ、ハイビジョン、映画、大型映像の順に大きくなる）。顧客も、広告代理店、プロダクション、テレビ局、ゲーム会社など様々である。

当社はキャラクターデザインの面で他社に比べて優位性を持つ。社長自身もキャラクターの製作・デザイン業務の経験が豊富であり、多くのキャラクターを手掛けてきた。市場で広く認知されたキャラクターは、関連商品への波及効果も期待できるため、比較的長期間に亘るビジネスとなることが多い。このため、当社としてもこの分野に注力している。

創業者である社長は、大学卒業後、日本で最も早く CG 業務を手掛けた企業に入社した。しかし、1986 年に勤務先が廃業し、先述の大手制作会社に転職。同社入社後は大手ゲームソフト開発会社に吸収されたが、ゲームより映像制作に興味をもち、大手制作会社の CG 制作に携わる。その頃には、CG は既に社会に浸透しており、その製作技術を基に 1989 年に、知人 2 人で個人事業主として独立した。独立当初は学校の先生でもやりながら食べていけばよい程度に考えていたが、この頃から CG のニーズが非常に高まり、多くの仕事に追われ、多忙を極める日々が続くこととなった。そして、1993 年にクライアント企業との関係を考慮して法人へ改組し、本格的に事業を展開するようになった。現在、従業員は 16 名で、そのうち CG 制作担当は 13 名、経理含む管理部門が 3 名の構成となっている。

重層的な取引構造

CG制作の受注にかかる取引構造は、次の通りである。まず、広告等を打ちたいクライアントが、広告代理店に発注し、広告代理店は、広告・CM制作等を手がけるプロダクションに依頼する。CG制作会社は、このプロダクションからCG制作部分に関して委託される構図となっている。

ただし、近年の傾向として、力をつけたプロダクションがCG制作を専門とする系列会社を設立するケースが増加している。このため、当社のような独立系CG制作会社は、系列のCG制作会社では請け負えないような業務が発生したときに、発注されるという構造も生まれつつある。

人材育成は、デザイン力向上に力点

当社は、自社の強みを意識して、人材育成についてもデザイン力を重視している。一般的にCG業界では、採用時に「どのようなソフトを使いこなせるか」というオペレーション能力が重視されることが多い。しかし、当社の場合は、採用希望者の絵（ビジュアル）に対するこだわりやスタンス、これまでの人生経験なども考慮してデザインに素養のあるスタッフを採用・育成することとしている。また、当社はクリエイターだけではなくプログラマーも雇用しているが、プログラミング技術だけに止まらず彼らにもデザイン力を身につけさせる目的で、そのための研修を行っている。製作機材の性能向上が著しい業界であるため、単なる品質面では他社との差を出しにくい。絵作りのセンスこそ競争力の源泉となる。

社会貢献にも取り組み企業価値の向上を図る

当社では、ここ数年、外注費率を減少させているが、これは従業員のスキルアップの成果として実現したコストダウンである。当社では、引き続き外注費抑制と業務の内製化を促進し、利益率を高めることに注力することを考えている。

一方で、当社は単に採算面のみを追及しているわけではない。社員のスキルアップに結びつくものであれば、収益性の低い業務も受注している。例えば、プロモーションビデオ制作は、有名ミュージシャンのプロモーションビデオでも、1本当たり最大1,000万円程度。若手ミュージシャンでは、ある程度売れている場合でも、1本500万円程度が一般的な相場となっており、採算面を考えるとそれほど利益の見込める仕事ではない。しかし、当社の有するデザイン力を活用でき、また、演出面まで手掛ければ従業員のスキルやモチベーションの向上が図れるため、進んで受託を引き受けている。

また、社会貢献的な意味合いでも収益性の低い業務を敢えて受注する場合もある。例え

ば、大型映像業務は、独特の技術や設備を要する割には、高くても広告 2 本分程度の受注単価であり、それほど採算性の高い業務ではない。これは、大型映像は営利目的としない教育向け映像が多く、発注者側の予算が限られていることによるが、「子供の教育」や地域貢献に結びつく意義深い事業として捉え、受注している。

ソフトウェア投資に資金ニーズあり

CG 業界では、年々クライアントからの要求水準が高くなっている。そのため、頻繁にソフトウェアや機材をバージョンアップし、常に最新のトレンドをキャッチアップしなければ他社との差別化が図れず、勝ち残ることができない。

製作に必要なハードウェアは、技術革新により年々性能が上っているが、量販店等で入手できる汎用パソコン等を利用することができるため、価格は徐々に下落している。一方でソフトウェアは、高性能化に伴って価格も上昇傾向にある。このため CG 制作における設備投資は、ハードウェア投資もさることながら、ソフトウェア向けの投資にも多額の資金が必要になることが多い。基本的に、サーバーやパソコンは一度購入すればある程度の長期間使用することができるので、想定外の購入資金が必要になることはない。対して、ソフトウェアの方は、概ね 1 年に 1 回程度バージョンアップすることが必要なため、そのコスト負担は小さくない。

また、パソコンは汎用製品でよいが、専門性の高い出力機などにはかなりのコストがかかっている。当社においては、最新鋭の出力機器である「デジタルベークカム」を導入しているが、700 万円程度のものを購入している。同機材の耐用年数は約 5 年だが、1 年間に 2 回から 3 回のメンテナンスを行わなければならない、メンテナンス費用だけで年間 100 万円程度を要している。そのほかに、大型映像や新型ゲーム開発など大型プロジェクトに参画する場合には、そのための追加投資が必要になるケースもある。発注元からの代金回収は、手形払いや分割払いが多く、その期間の資金負担は当社で負担することになり、資金手当てが必要になる。

資金調達は銀行融資中心

資金調達の面では、概ね大手都銀及び信用金庫からの借入によって調達している。当社の印象では、大手都銀は単年度の企業業績に敏感に反応し、融資のスタンスも業績如何によって大きく振れるが、信用金庫は大手都銀に比べて借入利率が高い分、業績の変動にそれほど左右されずに融資を行うと感じている。借入利率のメリットだけを見れば大手都銀との取引に魅力を感じるが、当社の意向として、安定的な資金調達窓口を一定数確保することを重視しており、大手都銀及び信用金庫との取引を両方とも継続している。

以上

有限会社ケイカ	
代表者	代表取締役社長 由水 桂
本社所在地	横浜市鶴見区東寺尾 1-33-8
資本金	300 万円
従業員数	—
売上高	—
設立年	1990 年
URL	http://www.caca.jp/
事業概要	コンピューターグラフィックの企画および制作・コマーシャルフィルム、映像番組および動画の企画ならびに制作・キャラクターの企画、デザインおよび著作権、商標権、意匠権の管理など

社長の卓越したスキルを核とした少数精鋭の CG 制作会社

当社は、業界でも有名な CG デザイナーである社長を中心とし、高い技術力を誇る CG 制作会社である。主な業務内容は、①ゲーム・広告等の映像制作、②ゲーム・Web 等のキャラクターデザイン、③ポスター・雑誌等のイラストレーションの制作、④実写映像等の演出・編集である。社長の CG 制作に関するスキルは卓越しており、これまでの主な実績としては、「世界水泳」の CF ムービーや下着メーカーの CM ムービー制作などが挙げられる。

社長は学生の頃よりパソコンを趣味としており、大学在学中は 3D を独学で学んでいた。大学を卒業したのちは、大手ゲームソフト開発会社に入社したが、ゲーム制作の中でも主に 3D (3 次元) のアニメーション制作を手掛けた。2000 年にフリーランスとなり、2 年程度活動したが、ゲームに関する業務は規模も大きく期間も長いため、組織対組織の関係で契約を厳密に結ぶ必要性を感じ、2002 年 6 月より有限会社ケイカとして事業を開始した。当社の従業員規模は、5~6 名程度であり、少数精鋭の比較的小規模な CG 制作会社である。

主力業務はゲーム関連 CG 製作、今後はオリジナルコンテンツ制作にも注力

当社の業務は、大別すると受託業務とオリジナルコンテンツ制作業務に分けられる。

受託業務では、ゲームのオープニングやエンディングで流れる 2 分から 3 分間程度のムービー制作が中心であるが、ゲームキャラクターのデザインや、ゲームムービーの企画立案も行っている。また、業界の動向としてパチンコ・パチスロ台の CG 製作部門が伸びており、当社もパチンコ・パチスロ台向け CG 業務を受託している。

今後の業務の方向性について、当社はアニメーション分野に注目している。現在、国内市場は 2D 分野がメインであり、3D 分野は未成熟であるため委託予算は限られているが、

近い将来において 3D 分野が拡大すると見ている。

また、当社の強みの一つに、オリジナルキャラクターの制作が挙げられる。オリジナルキャラクター制作は、そのキャラクターの著作権等について制作会社が権利を有することが可能になる上に、営業面で新規開拓に結びつく効果もある。例えば、ゲームの仕事を求めてきたクライアントに、オリジナル・キャラクターをさりげなく売り込むと、受託以外の新しい仕事が舞い込んでくることもある。現在は受託業務がメインとなっているが、今後はオリジナルコンテンツ制作のウェイトを高めていく予定である。

オリジナルコンテンツ制作は、メジャーレーベルとの提携が成功のカギ

受託業務の場合、短期間で納品物の作成が可能であるため利益率は大きいですが、オリジナルコンテンツ制作は、基本的に採算が合わない。また、CG のオリジナル作品においては、他のコンテンツに比べ大手企業の市場支配力が強く、中小レーベルには難しい面もある。例えば音楽コンテンツの場合、中小レーベルによるインディーズセールスも独自の市場を形成し成功しているが、CG などの映像の場合は、大手企業の影響力が大きく、未だインディーズ市場が拡大しきれていない事情がある。

社長によれば、新海誠氏の「ほしのこえ」、真島理一郎氏の「スキージャンプペア」などがオリジナルコンテンツ制作の数少ない成功例という。これらは全てメジャーレーベルにより販売されている。日本の場合は大手の流通支配力が強いとされており、メジャーレーベルと提携しなければソフトの販売数を伸ばせない構造になっている。仮に、メジャーレーベルと提携した場合でも、企業体として恒常的な利益を生み出せる水準には程遠く、実態としては、非常に大きなリスクを覚悟しなければならない。

このような収益構造であるにもかかわらず、当社としては今後、オリジナルコンテンツ制作のウェイトを高めていく意向である。その理由は、当社の強みであり、付加価値の高いオリジナルコンテンツ制作で、安定収益源の確保を目指していることと、受託業務の市場が縮小傾向にあることも背景となっている。例えばプレイステーションの場合は、登場当初は映像の水準はあまり高くなかったが、現在のプレイステーション 2 や 3 は映像のクオリティが非常に高い。このため、制作に要する作業時間が増えるとともに求められるスキルも高くなったが、業務受託価格は、良くてハイビジョン化以前の 1.5 倍程度であり、コストパフォーマンスが悪化している。特に、末端の CG プロダクションでは、利幅圧縮の煽りを受け、収益性が極めて悪化している。以上の様な背景から、当社は、生き残りを賭けた中長期的な戦略として、受託業務からオリジナルコンテンツ制作に事業の重心をシフトすることを検討している。

ファイナンスの安定化が当社の課題

CG 制作には、システム構築とメンテナンスに巨額の資金を要する。当社の場合、設立

当初は1台のPCで事足りたが、現在は10台から20台必要な規模に成長している。リースは利用せず、機材はその都度購入しているが、機材の寿命は長くても1年半程度で、新しいスペックのものが発売されるとそれまでの機材では遅れをとってしまう。このため、競合他社との競争力を維持するために更新に迫られる。また、機材を更新するタイミングに合わせてソフトウェアもバージョンアップする必要もあるが、バージョンアップのコストは、通常1人当たり10万円から50万円程度必要となる。ソフトウェアを購入する場合も数十万円から、場合によっては1,000万円程度かかることもある。

CG制作の支払いは、納品後2ヶ月払いが業界の慣習となっているため、業務を開始してもしばらくは入金されない。クライアントによっては前金で半額程度徴収することもあるが、そのようなケースは稀であるため、通常の場合、つなぎ資金が必要になる。

また、受託業務に比べると、オリジナルコンテンツ制作の場合は投資リスクが高いため、銀行融資などによるファイナンスが行いにくい。このような場合、資金繰り安定化のためには投資ファンドの活用が有効であるが、オリジナルコンテンツに注力する当社としては、今後ベンチャーキャピタルの利用も視野に入れている。

オフィス選びは、フロア面積と電力スペックの高さが重要

オフィスは広い場所と、大量の電力消費に耐えうる物件を見つける必要がある。以前はワンルームでも対応できたが、現在は5人から6人という社員数にもかかわらず、機材スペースをはじめとして、より広いスペースを確保せざるを得ない状況である。

また、立地については、直接のクライアントであるプロダクションとの業務のやり取りを円滑に進める必要があることから、顧客との近接性が重要である。多くのプロダクションは、都市部に集積しているため、当社のようなCG制作会社も都市部に立地せざるを得ない。

以上

アウンコンサルティング株式会社	
代表者	代表取締役 信太 明
本社所在地	東京都千代田区三崎町 2-9-18 TDC ビル 6F
資本金	338,036 千円 (2006 年 5 月現在)
従業員数	93 名 (非常勤含む)
売上高	41.7 億円 (2006 年 5 月期)
設立年	1998 年
URL	http://www.auncon.co.jp/index.html
事業概要	SEM (検索エンジンマーケティング) に関するコンサルティング業務 (SEO コンサルティング、P4P エージェンシー、P4P コンサルティング) ※東京証券取引所マザーズ上場 (証券コード : 2459)

わが国における SEM コンサルティング事業の先駆け

当社は、SEM (検索エンジンマーケティング) コンサルティングを主力とするサービス事業者である。SEM とは、「Search Engine Marketing」の略称で、検索サイトあるいは検索エンジンを活用したマーケティング全般の業務を示す。

SEM コンサルティング事業において、当社は、わが国の先駆け的存在であり、米国での SEO (検索エンジン最適化) 事業を参考に、1999 年 10 月には同事業を開始している。ビジネスにおける WEB 広告等の重要性の高まりと共に、当社事業に対するニーズは高まっており、SEM コンサルティングに対する引き合いは、毎日 10 件程度の問い合わせが入るほど旺盛である。

SEO・P4P 関連技術に強み

当社では、SEO、P4P に関する技術・ノウハウを武器に SEM コンサルティング事業を展開している。特に、SEO に関して強みを有しており、P4P と組み合わせることで競合他社と差別化するなど、高度なコンサルティングサービスを提供している。

SEO とは、「Search Engine Optimization」の略称で、「検索エンジン最適化」と訳される。ウェブサイトの構造やページの記述を、グーグル (Google) などの検索エンジンの好む形に調整することにより、検索結果の上位に表示させる手法のことを示す。検索エンジンは、プログラムによりウェブページを自動的に収集し、各検索エンジン固有のアルゴリズムに基づき表示順位を決定する。表示順位の決定要素は、キーワードの出現位置や回数、リンクの形式など多岐にわたるが、これらの構造を解析することで、検索エンジンの好むページ形式へ変更する。これにより検索結果の上位に表示させることを可能にし、顧客企業のホームページ等のアクセス数を増加させることを目指す。

また、P4Pとは、「Pay for Performance」の略称であり、「検索連動型広告」と訳されることが多く、キーワードに入力することにより、そのキーワードでの検索結果に応じて表示される広告のことを指す。P4P市場は、オーバーチュアの「スポンサードサーチ」およびグーグルの「アドワーズ広告」が寡占しているが、当社では、「スポンサードサーチ」、「アドワーズ広告」の利用効果を最大化するためのコンサルティングサービスである「P4Pマネージャー」を提供している。さらに、当社では、オーバーチュアおよびグーグルと正式な代理店契約を結んでいる。特に、オーバーチュアからは、戦略的パートナーとして位置づけられており、「推奨認定代理店」の資格を取得している。当社は、オーバーチュア推奨認定代理店9社のうち、唯一のコンサルティング会社である。

当社事業に必要なスキルは、技術知識よりも柔軟な思考力や言語的感性

当社の簡単な沿革は次のとおりである。1998年6月に千葉にて創業し、同年9月には福島県に移り、自治体向けコンサルティング事業を開始した。創業者である現社長は、大学卒業後リクルートに入社し、その後経営コンサルティング会社や靴小売業者での勤務を経て、当社を設立している。当社は、創業当時、自治体向けにホームページ作成受託などを行っていたが、地域活性化を目的として事業展開を図っていた。その後、国内でのSEOコンサルティング事業へ参入。主要な検索エンジンを対象に2,000通りの仮説を検証することで、検索順位のアлゴリズムを解明し、SEOコンサルティング事業としてビジネス展開した。

当社沿革からも分かるように、当社は創業当時からIT技術に強みを有していたわけではない点が興味深い。社長によると、SEMコンサルタントに必要なスキルは、技術知識よりも柔軟な思考力や言語的な感性の方が重要であるとしている。当社の事業内容上、理系的思考の人材が多いように思われがちであるが、実際は、文系的思考の人材が多数を占める。SEMコンサルタントの業務は、数理的な素養に加え、柔軟な思考力を要するため文系的思考を有する人材の獲得も不可欠である。検索エンジンの運営会社であれば、高度な数理知識が重視されることが多いが、当社事業では、コンサルタントの思考力や感性も肝要であると考えている。

コンサルティングに特化することで専門性を追求

SEMコンサルティングの具体的な業務の流れは、概ね次の通りである。SEOに関する依頼を受けた場合、まず面談を行いクライアントのニーズを正確に把握する。その後、1ヶ月程度かけて、最適化に関して検討し1回目の提案を行う。以後は、随時顧客とやり取りを行い、約6ヶ月間かけてコンサルティングサービスを遂行する。

なお、当社は、SEMのコンサルティングに特化しており、各クライアントのホームページ等への反映は、各社開発部門あるいは顧客の付き合いのある既存の外注業者が行う。コ

コンサルティングに特化することで競合他社と専門差別化するとともに、開発要員を有する必要がなくなるなど、無駄な体制を省力化することで競争力を維持している。当社の2006年5月期の体制は、正社員75名、非正規社員12名。職種等の内訳は、営業10人、管理部門10人、コンサルタント50名、解析担当3、4名程度と、コンサルタントのウェイトが非常に大きい。

また、SEM（検索エンジンマーケティング）の一般的な料金体系は、フルメニューの場合、約半年間のコンサルティングで約400万円である。診断のみであれば、ケースバイケースであるが、数十万円程度である。その他、リンク提供等のオプションサービスもある。

競合の多いP4P事業ではキーワード設定数の多さで差別化

SEOコンサルティング事業では、競合企業が少ない。P4Pでの競合企業であるサイバーエージェント、オプトなどは、SEOコンサルティングを行っていないため、主力のSEOでは競合しない。また、SEOコンサルティング事業と、P4Pを両方事業展開している企業は、ほとんど見られない。

競合他社の多いP4Pについては、運用で差別化を図っている。特に、キーワード設定について、出来る限り時間と労力をかける。キーワード設定は、組み合わせにより無限となるため、キーワード管理のみで多大な労力がかかる。このため、通常は主要なキーワードのみで設定するケースが多い。これに対して当社は、1,000~2,000程度のキーワード数を設定する。時には、1万ワードを超えるケースもある。キーワード設定に十分な時間と労力をかけるため、コンサルタントフィーはそれなりに高い水準を設定しており、概ね広告費の10%から20%を徴収している。

当社のファイナンス面は安定的

事業スキーム上、基本的に現金が先に入る収支体系になっている上に、SEOもP4Pも個別の案件ごとに特別な機械設備やソフトを要するようなことはなく、初期コストがさほどかからないため、先行投資的な資金ニーズは小さい。ただし、大口顧客との取引においては、取引規模に比例して未収金が多額になり、一時的に資金不足に陥ることはありうる。当社は、現状、一定量の現預金を確保しているため、当面は問題のない状態である。

業界展望：業界好調を反映して大手参入の気配あり／注目されるモバイル市場

インターネット関連のマーケットは堅調に拡大傾向にある。バナー広告¹⁷から始まり、

¹⁷インターネット広告の一種。Webサイトに広告の画像(多くの場合は横長)を貼り、広告主のWebサイトにリンクする手法。

コンテンツ連動型、検索連動型に発展し、最近ではアフィリエイト¹⁸の普及も拡大している。このほか、SNS (Social Networking Site) や RSS¹⁹ (Really Simple Syndication, RDF Site Summary) などのサービス展開も各社で活発化している。SEM に関する需要も拡大傾向にあり、今後も安定的に伸張するものと考えている。

こうした背景のもと、大手企業の参入姿勢が強まっている。特に、電通、博報堂、オプトなどが積極的に展開している。SEM は、もともと米国で始まった事業であるため、外資系企業の参入を予想しがちであるが、検索エンジンのアルゴリズムを解明するためには、ネイティブレベルの日本語能力が必要になるため、日本における参入は容易でないと考えられる。外資系企業参入がありうるとすれば、国内企業と資本提携するなどの形で参入を進めるケースが考えられるが、現実的には困難であると思料される。

今後成長すると考えられる事業分野としては、モバイル関連市場の動向が注目される。パソコンの検索エンジンは、既に寡占化が進んでいるが、モバイルの検索エンジンは、Google、ヤフー、R25 式など、未だ多数が乱立しているため、成長余地は非常に大きいと考えられる。また、シニア向け市場も注目される。インターネット等に不慣れな層であるため、敬遠されているが、潜在的な需要は旺盛であると考えられる。こうした不慣れな層にも対応するユーザーインターフェースの機能を、いかに向上させるかが各社共通の課題である。

今後は、インターネットを介さないコンサルティング事業にも展開

当社の今後の主な事業展開は、次の通りである。

基本的には、当社の強みである SEO コンサルティング事業に引き続き注力するが、一方、収益柱の一つを形成し、今後、更なる成長拡大が見込まれる P4P 事業についても積極的に展開する予定である（当社では、P4P 広告市場は、2007 年に約 1,600 億円、2010 年には約 3,200 億円まで成長すると予想している）。

また、オンライン事業だけでなく、対面によるマーケティングコンサルティング事業も積極的に展開したいと考えている。

以上

¹⁸ Web サイトなどが企業サイトへリンクを張り、閲覧者がそのリンクを経由して当該企業のサイトで会員登録したり商品を購入したりすると、リンク元サイトの主催者に報酬が支払われる広告手法。

¹⁹ Web サイトの見出しや要約などのメタデータを構造化して記述する XML ベースのフォーマット。主にサイトの更新情報を公開するときに使用される。

2-3 フィットネスクラブ・エステティックサロン

経済産業省「新経済成長戦略」では、今後の発展が期待されるサービス分野の1つとして、健康・福祉関連サービス（医療サービス、医療機器・医薬品、スポーツ・健康維持増進サービス、介護サービス、エステサービス等）が挙げられている。中でも、国民の健康ニーズの高まりと多様化を受け、近年、スポーツ・健康維持増進サービスおよびエステサービスにおいて市場が拡大している。

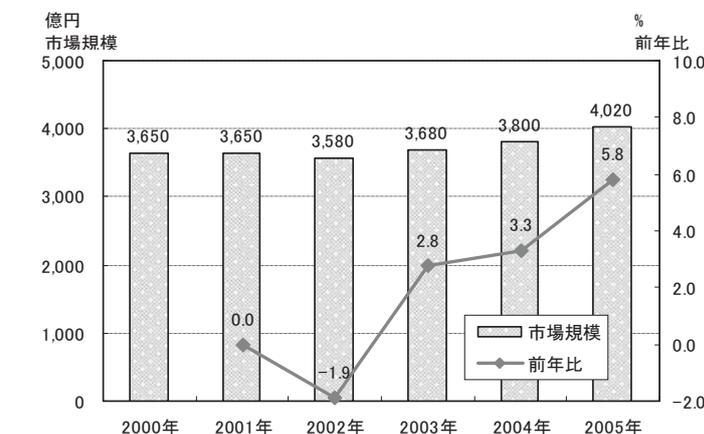
ここでは、フィットネスクラブおよびエステティックサロンについて検討する。内訳は、大きく分けて（1）市場規模、（2）業界動向、（3）法制度・商慣行、（4）資金調達、（5）今後の見通しとし、各項目についてフィットネスクラブ分野およびエステティックサロン分野それぞれについて取り上げる。

〈フィットネスクラブ分野〉

1) 市場規模 —過去最高の市場規模を記録—

フィットネスクラブの定義としては明確なものはずしもないが、ここではアスレチッククラブ、ヘルスクラブ、スポーツクラブなどを総称したものとする。（財）社会経済生産性本部「2006年レジャー白書」によれば、余暇市場全般の市場規模縮小傾向にもかかわらず、2005年のフィットネスクラブの市場規模は前年比プラス5.8%の4,020億円であった（図表2-3-1）。この結果、フィットネスクラブの市場規模は過去最高を更新し、初めて4,000億円を突破した。最近の健康志向の影響や生活習慣病予防などによって当分野への注目度が上がっていることや、新規開業の売上寄与に加えて、既存店舗のリニューアルによる業績維持・向上も活発で業界全体が活況を呈しており、当面はこの傾向が続くと予想される。

図表 2-3-1 フィットネスクラブの市場規模



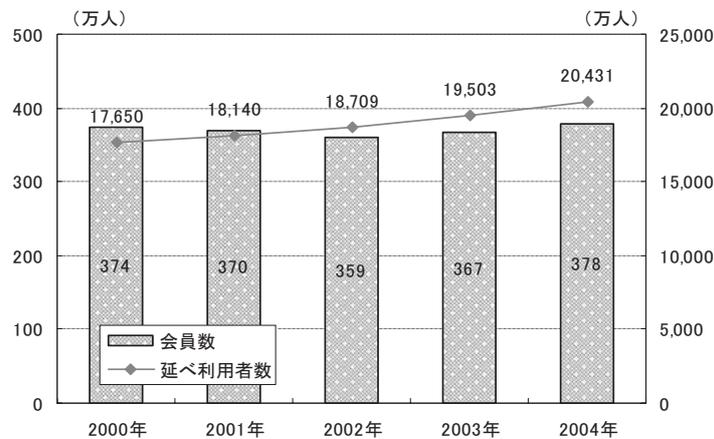
出所：(社)社会経済生産性本部「2006年レジャー白書」

2) 業界動向

① 会員数と施設数の動向 —利用者、施設も増加傾向 中高年層のシェア拡大—

(株)クラブビジネスジャパン「フィットネスクラブオンライン」によれば、フィットネスクラブの会員数は、数年来に亘って着実に増加傾向を示しており、2004年には前年対比プラス2.8%の約378万人となった。延べ利用者数においても堅調な伸びを見せており、2004年には2億人を突破した。

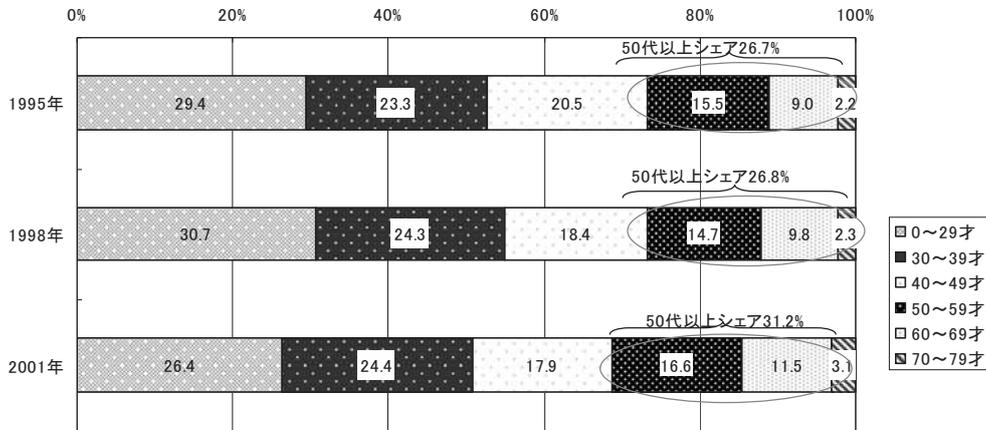
図表 2-3-2 フィットネスクラブの会員数推移



出所：(株)クラブビジネスジャパンウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

会員層の点では、従来のメインターゲットであった20～30代前後に加えて、近年では中高年層、特に50代以上の利用が利用者全体に占めるシェアを拡大していることが特徴として挙げられる(図表2-3-3)。中高年層の利用者数拡大の要因は、時間的余裕及び金銭的余裕があることや、健康維持・向上に対する意識が高まりつつあることが挙げられる。中高年層の利用者数拡大を後押しするもう一つの要因として、2007年から始まる団塊の世代のリタイアによる健康的かつ活動的な富裕層の急増が挙げられる。当該世代は、総じて健康志向も高く、体を動かすことに対して抵抗感が少ない。よって、今後、フィットネスクラブ会員に占める当該世代のシェアがこれまで以上に高まると予想される。また、こうした動きは会員層の変化のみならず、フィットネスクラブ市場全体の施設数及び利用者数増加に寄与すると考えられるため、結果として、フィットネスクラブ市場の市場規模拡大基調を促進する要因となると思われる。

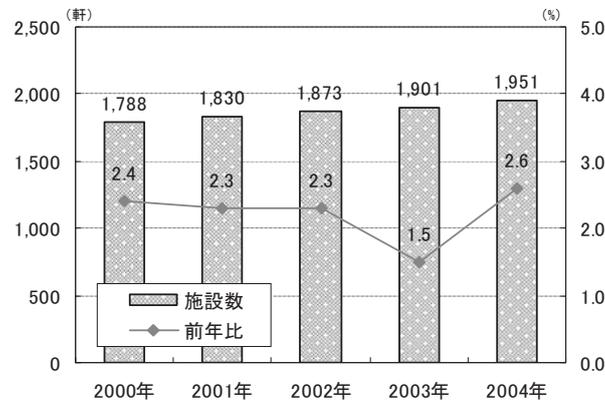
図表 2-3-3 フィットネスクラブの利用者層の推移



出所：(社) 日本フィットネス産業協会「フィットネス産業基礎データ 2001」

施設数では、(株)クラブビジネスジャパン「フィットネスクラブオンライン」によれば、当分野の市場規模拡大に併せて年々増加しており、2004年は前年比プラス2.6%の1,951軒となった。

図表 2-3-4 施設数の推移

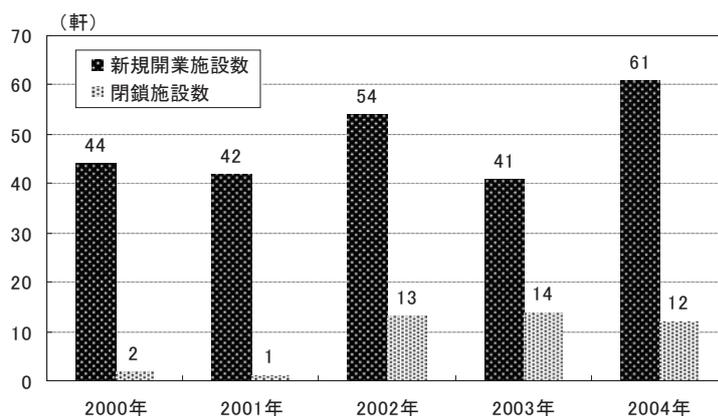


出所：(株)クラブビジネスジャパンウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

新規開業施設では、2004年は当分野全体で前年比プラス48.8%の61軒が開業した。内訳では、ルネサンス、ティップネス、セントラルスポーツの上位3社で10軒超を占め、地域別では東京の15軒を筆頭に神奈川(6軒)、埼玉、福岡(各5軒)の順となっている。

閉鎖施設は、2002年以降では年間12から14軒程度存在しているが、新規開業施設数も増えているので、純増数は堅調に推移している。

図表 2-3-5 施設数の推移



出所：(株)クラブビジネスジャパンウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

②フィットネスクラブにおける保有施設の状況 —業態の多様化が進展—

フィットネスクラブ分野は、各企業による業態の多様化が進んでいることが特徴として挙げられる。具体的には、第1に従来から大手企業を中心にわが国のフィットネスクラブの主流を成すプール、トレーニングジム、スタジオの3つの施設を備える総合型の施設を持つタイプ、第2にジムやスタジオだけで専門的な内容に特化するタイプである。総合型施設タイプに比べ、専門内容特化型タイプは、低コストでの投資が可能となることが特徴と言える。最後に、エステティックサロンや岩盤浴など複合的な施設を併設するタイプが挙げられる。このタイプの業態では、上述の第1のタイプに併設するパターンと第2のタイプに併設するパターンに分類できる。

経済産業省「2005年特定サービス産業実態調査」によれば、上記のタイプ別に分類したわが国のフィットネスクラブ施設は、プール、ジム、スタジオの3施設を備える事業所数が1,362で全体の約70%、プールを所有しない事業所が378で全体の約20%となっている(図表2-3-6)。

図表 2-3-6 保有施設のタイプ別事業所数

事業所数	保有施設のタイプ			構成比
	プール	ジム	スタジオ	
1,362	○	○	○	72.4
178		○		9.5
138		○	○	7.3
98	○	○		5.2
62			○	3.3
43	○		○	2.3
合計	-	-	-	合計
1,881	-	-	-	100

出所：経済産業省「2005年特定サービス産業実態調査」

③市場構造 —大手企業と大手以外の二極化が鮮明に—

わが国のフィットネスクラブ運営企業では、最大手のコナミスポーツをはじめ、セントラルスポーツ、ルネサンス、ティップネスなど、市場規模全体に占める業界大手上位 10 社のシェアは、約 50%であり業界大手企業とそれ以下の企業との二極化が鮮明なことが特徴である（図表 2-3-7）。この結果、一部の業界大手企業以外は、昨今の施設数増加の影響を受けて、市場が過当競争気味になっていると考えられる。

主要企業では、業界最大手のコナミスポーツは、対象顧客別に「グランサイズ」（高級フィットネスクラブ）、「エグザス」（大人対象のフィットネスクラブ）、「運動塾」（子供対象のフィットネスクラブ）の 3 ブランドを展開しており、2006 年 6 月時点での店舗数は 209 店舗、会員数は 974,952 人（いずれも直営店）である。中でも「グランサイズ」は、日本の代表的なビジネス街である大手町、青山、大阪梅田に展開し、開店時間を午前 7 時から午後 10 時とすることで仕事前、仕事後のビジネスマンが立ち寄れる場を提供している。入会金約 20 万円、年会費約 30 万円と一般のフィットネスクラブに比べ価格は高めだが、治療施設なども併設し、会員へのサポート体制が充実していることが特色となっている。

業界第 2 位のセントラルスポーツは、露天風呂やサウナなどを備える店舗も設立し、腰痛改善、ダイエットなどのプログラムや体の負担が少ないプログラムを充実させ、中高年をターゲットとした戦略を採り、店舗数を伸ばしている。2006 年 3 月時点では直営店舗ベースで 104 店舗となっている。なお、セントラルスポーツは 2004 年に東証一部へ上場した。

業界 3 位のルネサンスは、2002 年に上述のセントラルスポーツと業務提携を締結し、両クラブの相互利用が可能となった。当社ではヨガやプールプログラムにおける様々なフィットネスプランなど、幅広いフィットネスプログラムを提供している。会員数は 264,448 人、店舗数では 88 店舗（会員数は 2006 年 3 月時点、店舗数は 2006 年 10 月時点）となっており、2006 年には、2003 年の JASDAQ 上場以来、約 3 年で東証一部へ上

場した。

業界再編では、2004年に東京電力が東京海上キャピタルの保有する「スポーツプレックス・ジャパン」の株式を買収し、傘下に治める動きや、ベンチャー・リンクがアメリカのカーブス社と日本における独占フランチャイズ権を取得し、2005年から急速に店舗展開を進めている動きが代表的な事例として挙げられる。

図表 2-3-7 フィットネスクラブ運営企業上位 30 社 (2005 年度)

順位	社名	本社	部門売上高 (百万円)	前年比伸率 (%)	決算月
1	コナミスポーツ&ライフ	東京	81,209	2.7	3
2	セントラルスポーツ	東京	41,732	7.8	3
3	ルネサンス	東京	28,783	10.0	3
4	ティップネス	東京	25,148	16.6	12
5	メガロス	東京	11,993	24.0	3
6	オージースポーツ (コスバ)	東京	9,391	22.2	3
7	東急スポーツオアシス	大阪	9,106	1.5	3
8	ジェイエスエス	東京	6,685	0.0	3
9	アクトス	大阪	6,552	18.5	3
10	スポーツプレックス・ジャパン	岐阜	5,312	15.7	3
11	ザ・ビックスポーツ	大阪	4,728	▲5.3	3
12	東祥 (ホリデイスポーツクラブ)	愛知	4,369	58.6	3
13	文教センター (アスリエ)	東京	4,206	28.8	3
14	キッツウエルネス	千葉	4,000	5.8	3
15	ジェイアール東日本スポーツ (ジェクサー・フィットネスクラブ)	東京	3,840	47.3	3
16	スィンク (ゴールドジム)	東京	3,607	26.7	3
17	明治スポーツプラザ	神奈川	3,586	9.3	3
18	ゲンゼスポーツ (ウエル、コムズ)	大阪	3,565	12.9	3
19	リーヴ・スポーツ	東京	3,424	5.5	3
20	日新製糖 (ドウ・スポーツプラザ)	東京	2,481	1.5	3
21	イトーヨーカ堂 (コミュニティアリーナ)	東京	2,253	39.9	2
22	カーブスジャパン	東京	2,052	-	5
23	東京アスレティッククラブ (TAC)	東京	1,924	12.1	1
24	ノアインドアスポーツ	兵庫	1,800	23.5	4
25	ビッグバンスポーツ	東京	1,674	5.7	3
26	日本スポーツライフ (ジェルスイミングクラブ)	東京	1,573	-	5
27	エイム	石川	1,418	32.9	3
28	ロンド・スポーツ	東京	1,337	▲1.0	3
29	フィットネスマネジメント (レフコ)	東京	1,306	16.0	12
30	オカモト (フィットネスクラブBIO、ジョイフィット)	北海道	1,284	16.7	3

出所：日経 MJ 2006 年 11 月 8 日掲載「第 24 回サービス業総合調査」のスポーツ施設部門調査より

注：売上高は、2005 年 8 月～2006 年 7 月の間に迎えた決算期の数字。

④新しい動き —サーキットトレーニングの台頭 制度面でも後押し—

i)サーキットトレーニングの台頭

フィットネスクラブ市場を取り巻く環境が活況を呈するにつれ、業態面で新しい動きが見られる。具体的には、女性を中心にダイエットや美容に対する意識が高まる中で、30坪から40坪程度の小規模スペースに数台のマシンと有酸素運動用ボードを設置し、30分程度のプログラムを提供するサーキットトレーニングタイプの業態が注目を集めている。既存の大手フィットネス企業とは異なり、大半の企業がメインターゲットを女性に限定し、女性が求める「美」やリラクゼーションに対するニーズなどを汲み取ったサービスを提供していることが特色である。近年、女性をメインターゲットにしたこのタイプの中小企業の代表的企業の一例として、本件調査においてヒアリングを実施した有限会社ビーライン（詳細後述）が挙げられる。

価格帯は月額5,000円から6,000円程度と、総合フィットネスに比べて概ね廉価である。加えて、立地条件は住宅地または駅近辺に進出するケースが多い。店舗面積は30坪から40坪程度のスペースに限定しており、プールや大型のトレーニングジムを有する既存のフィットネス施設とは一線を画していることが特徴である。ビーラインをはじめ当該企業の多くは、地域に根ざしたサービス提供を行っており、主婦層及びOL層は、気軽にフィットネスクラブへ足を向けやすく広く支持を集めている。一般の主婦にとってフィットネスクラブに通いたいと考えても、大手フィットネスクラブの会員価格は、やや高く、関心はあるが入会には躊躇してしまうケースが散見される。一方で、サーキットトレーニングタイプのフィットネスクラブは、大手に比べて費用も廉価で、それほど躊躇することなく入会しやすいことや、住宅地や駅の周辺に立地しているため、子供の送り迎えや買い物帰りに気軽に立ち寄り、空いた時間を有効に活用しやすいことが主婦層のニーズを掴んでいると考えられる。

図表 2-3-8 サーキットトレーニング型サービスを提供する大手資本のフィットネスクラブ事例

企業名	フィットネスクラブ	事例
ノンストレス	クイックシェイプ	施設は、ニューヨーク・ソーホーのロフト・スタジオをイメージしたお洒落なフィットネス空間を演出しており、全店舗が、駅前からわずか徒歩数十秒の場所に立地している。2006年10月時点で11店舗。 費用は、個人会員は入会金10,500円、月会員5,250円、年会員は52,500円に統一しており、男女ともに入会可能である。 フィットネスプログラムは、ウェイトマシン7台とステッパーを取り入れた、30分間のサーキットトレーニングプログラムを採用しており、男女別に3つのコースが存在する。 手ぶらで通えるフルレンタルサービスを採用している。靴、ウェア上下合わせて1日730円で利用可能。月額制では3,675円。 プロテイン、サプリメント、ミネラルウォーターなどノンストレスが経営するVitamin Barの経験を活かしたこだわり商品を販売している。

企業名	フィットネスクラブ	事例
ボディーズ	ボディーズ	2004年にABCクッキングスタジオのグループ会社として設立された。対象は女性に限定しており、2006年10月時点で14店舗を有する。入会金6,300円、月額会費3,500円～4,700円で、オプションとして1回1,000円でゲルマニウム温浴を利用することが可能。フィットネスプログラムは1回30分程度のサーキットトレーニング形式を採用しており、目的別に「健康コース」、「キレイコース」、「ダイエットコース」の3つがある。
カーブス	カーブス	1992年にアメリカで設立され、世界に9,500を超える店舗を展開する世界最大のフィットネスチェーンの日本法人として、2005年に設立された。設立に当たっては、ベンチャー・リンクが我が国における独占フランチャイズ権を獲得したことが話題となった。プログラムは女性に限定した30分間のサーキットトレーニングを採用し、筋力トレーニング、有酸素運動、ストレッチを組み合わせたプランとなっている。現在我が国で急速に普及しているサーキットトレーニング型のフィットネスクラブの草分け的存在であり、当社の事業モデルを参考にしているフィットネス業者が多い。施設は、概ね40坪程度のスペースにステップボード及びマシンが配置され、シンプルな内装が特徴となっている。店舗数は2005年の第1号店オープンから約1年半で、230ヶ店を超えており、急拡大していることが特徴である。立地は住宅街中心に進出している。

出所：各社ウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

ii) 「指定管理者制度」成立、介護保険法改正により、新規ビジネスが発生

制度面では、まず、2003年の地方自治法改正の結果、「指定管理者制度」が成立し、図書館や公民館など公共施設の管理運営事業が民間企業に解放された。対象となる施設にはプールや体育館などスポーツ施設も含まれており、フィットネスクラブの運営企業各社は、直営施設の会員囲い込みを狙い地方自治体からの運営受託に向けた活動を促進している。その結果、2004年には年間6軒の公共施設運営受託による新設クラブが開業しており、今後も増加を続ける見込みである。

次に2006年4月の介護保険法改正により、軽度の要介護者向けの「新予防給付」及び介護認定を受けていないシニア層向けの「地域支援事業」が保険給付対象となった。この結果、フィットネス各社にとって筋力トレーニングや転倒予防など、介護予防分野が新たな市場として加わった。今後の高齢社会の急速な進展を踏まえ、各社はサービス開発による市場シェア拡大に向けての競争が激化することが考えられる。既に一部の老人保健施設や病院などで、フィットネスクラブで使用しているトレーニングマシンを導入する動きが出てきており、注目に値する動きと言える。

3) 法制度・商慣行

①法規制 —医師法、薬事法規制の緩和が発展の鍵—

わが国では、薬事法及び医師法の規制によって、医薬品と医師の指導に基づくフィットネスプランをセットにした業態は行なうことができない。しかし、フィットネスクラブの先進国であるアメリカでは既に導入されており、一定の成果を上げている。今後高齢化社会が進展するにつれて、国民一人一人が自らの健康維持管理を積極的に行う必要がある中、病院以外の場所で医師とコンタクトできる制度は、わが国の実情と今後の見通しを勘案すると、有効な策になり得ると考えられる。

②商慣行 —日米でフランチャイジーの独自性に差—

日本におけるフランチャイズ契約（以下 FC 契約）の大半のケースでは、店舗開設に際して、内装業者がフランチャイザー（本部）によって決められており、アメリカのフィットネスクラブの FC 展開に比べて、初期投資が多額になる傾向がある。

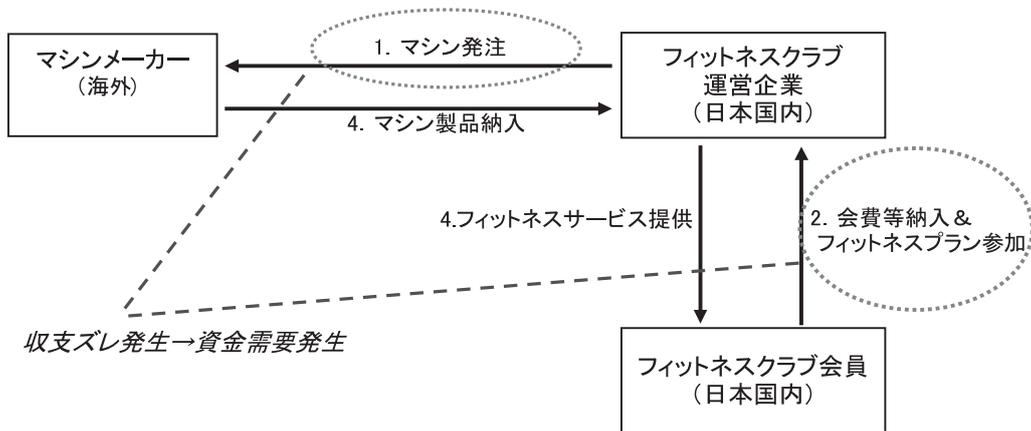
また、アメリカに比べて、FC 契約に対する考え方が異なることが挙げられる。アメリカでは、FC オーナーがフランチャイザーからライセンスを購入し、購入したライセンスをある程度自由に活用することによってフランチャイジーの経営の独自性を確保するが、わが国ではフランチャイザーの細かい指示に基づき、指示通りに運営する形態が大半である。

4) 資金調達

フィットネスクラブ運営企業において、資金需要が発生するケースは、大きく分けて i) フィットネスマシンの購入資金、ii) 直営店舗開設時における設備資金等、iii) フィットネスプランのシステム開発費用、iv) マーケティング費用（ブランドロゴ広告費ほか）の4パターンと考えられる。ここでは上記の4パターンのうち、ヒアリング先企業であるピーラインのケースを取り上げる。その中でもスキームが明らかなiii)、iv)を除きi)及びii)について詳細な検討を行う。

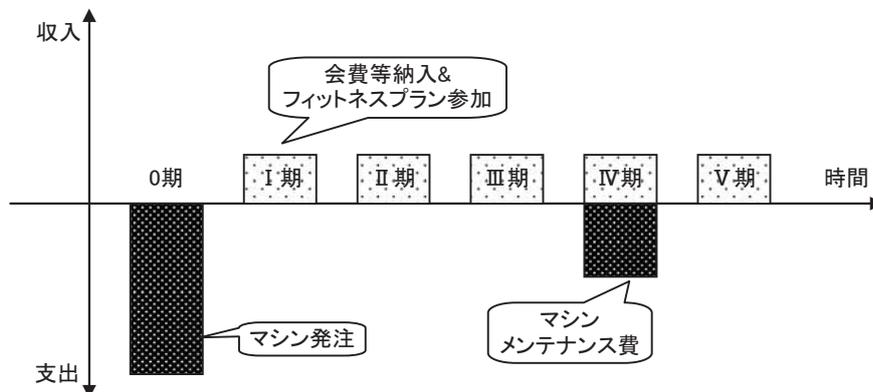
①フィットネスマシンの購入資金(在庫資金)ーピーラインのケースー

図表 2-3-9 フィットネスマシン購入資金における資金需要



出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

図表 2-3-10 収支ズレの構造(イメージ)



出所：各種資料よりみずほ総合研究所作成

1. フィットネスクラブ運営企業は、マシンメーカーに対してマシンの発注を行い、購入代金を支払う。
2. フィットネスクラブの会員は、フィットネスクラブに対して会費等を支払い、フィットネスプランに参加する。
3. フィットネスクラブの会員は、フィットネスクラブ運営企業からサービスの提供を受ける。
4. マシンメーカーは、フィットネスクラブ運営企業に対してマシンを納品する。
(※3と4の間のギャップは、在庫のマシンにより対応する)

②直営店舗開設時における必要資金 —開設資金需要は大きい—

店舗開設に当って、想定される設備資金等の主な内訳は、以下のとおり。

- ◆ テナント関連費用（敷金・保証金など）
- ◆ 内装費
- ◆ 人件費
- ◆ マシン費（購入またはリース）
- ◆ マーケティング費用（広告、チラシ）

5) 今後の見通し —ビジネスチャンスの多い市場 差別化が成功の鍵—

フィットネスクラブ分野は、今後、加速する高齢化社会の影響による疾病率の向上、医療費の自己負担率アップや、国民全般に広がる健康志向の流れを受けて、当該市場規模は底堅く推移すると考えられる。具体的には、(社)日本フィットネス産業協会「フィットネス産業基礎データ 2003」によれば、2014年には市場規模は4,284億円、施設数は2,125軒まで拡大すると見込まれている。従来から当分野は、一部の業界大手企業とそれ以外の中小企業の企業規模の差が大きく、業界企業の大半が中小企業という市場構造となっている。そのため、業界大手企業はプール・ジム・スタジオを兼ね備えた大規模なフィットネス施設による店舗展開を進め、規模の利益を追求してきた経緯がある。

しかし、最近ではベンチャー企業や異業種からの参入企業によって、小規模なスペースを活用したサーキットトレーニング型施設や、メインターゲットを限定したサービスによる事業展開が次々に登場し、成功を収めている企業も現れている。近年このような新規企業を中心に、フィットネスクラブの店舗出店ラッシュが続いているため、今後は価格帯やサービス内容の面で、他社と差別化できる企業が生き残り、反対に差別化が出来ない企業は再編淘汰されることが予想される。

一方で、こうした動きは、今後も企業努力次第ではビジネスチャンスを開拓できることを示唆していると捉えられる。指定管理者制度の利用による公共施設の運営受託事業や、2006年の介護保険法改正に伴う介護予防分野、女性や子供といったターゲットを絞ったビジネスが新たな市場として期待できる。

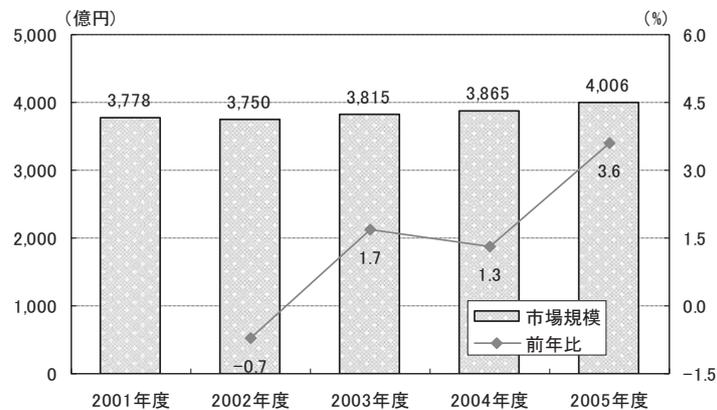
〈エステティックサロン分野〉

1) 市場規模 —底堅い市場拡大を維持—

矢野経済研究所「エステティックサロンマーケティング総鑑 2006年版」によれば、2005年度見込みのエステティックサロン市場は、余暇市場全般が縮小傾向にあるなかで、前年比プラス3.6%の4,006億円と、底固く推移している（図表2-3-11）。国内チェーン店による既存店舗のスクラップアンドビルドなどが功を奏し売上増に寄与したことや、スパ、岩盤浴などのリラクゼーション施設をサービス内容に付加した結果、顧客獲得につながった企業が多く存在したことが、主な要因として考えられる。さらに、健康食品やサプリメントなどの関連商品の売上増も市場規模の押し上げに貢献した。

なお、ここでいうエステティックとは、美顔、痩身、脱毛など、人の皮膚を清潔または美しくするために行う施術を指し、エステティックサロンとはエステティシャンが手技、化粧品、機器を使用して施術するサロンを指すこととする。なお、セルフエステ、訪問エステ、メディカルエステなどは今回の調査では対象外としている。

図表 2-3-11 エステティックサロンの市場規模



出所：矢野経済研究所「エステティックサロンマーケティング総鑑 2006年版」

なお、2005年度は見込み数値

2) 業界動向

①利用者層の動向 —顧客層が拡大傾向—

i) 30代独身OLが増加

近年のエステティックサロン市場では、従来から主要顧客である20代の独身女性に加えて、OLを中心に30代ならびに中高年層の女性の利用が増えていることと、男性顧客が増加していることが特徴として挙げられる。とりわけ30代のOL独身女性は、資力が相応にある上に「美」や「癒し」に対するニーズが高い。したがって、20代の女性に比べてエステにかかる金額も比較的高額であるため、各企業にとって主要な収益源になりつつある。その結果、各企業はサービス内容を多様化し、消費者の選択肢を増やすことで他社との差別化を図る動きが見られる。

ii) 中高年層、男性顧客も利用拡大

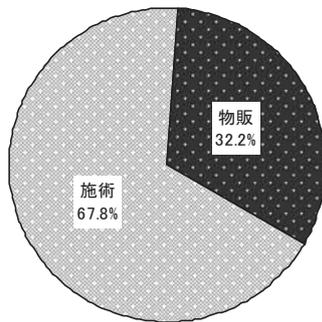
また、国民全体に広がる健康志向の高まりを受けて、中高年層の利用が徐々に広がっている。中高年層はエステサービスに加えて、スパや岩盤浴などの付加サービスや健康食品、サプリメントなど健康維持管理に係る商品に対する期待が高く、若年層利用者に比べてより「癒し」、「健康」を求める傾向が強いと考えられる。

男性についても、ライフスタイルの変化やテレビCMなどを背景に利用客が急拡大している。男性利用客のニーズの多くは痩身及び脱毛であるが、近年では部分痩せや髭の手入れなど、より自分を格好良く見せるために必要なツールの一つとして位置づけられており、顧客のニーズがお洒落感覚の延長線上にあることが特色である。

②市場構造 —施術、物販とも好調 男性客は現状少数—

前述のとおり、2005年のエステティックサロン市場の市場規模は4,006億円であるが、分野別に見た内訳は、施術分野（美顔、痩身、脱毛、そのほか）が前年比プラス3.7%の約2,716億円と物販分野（健康食品、差サプリメント販売ほか）が前年比プラス3.6%の約1,288億円である。構成比では、施術分野は市場の67.8%、物販分野は同32.2%を占めている（図表2-3-12）。

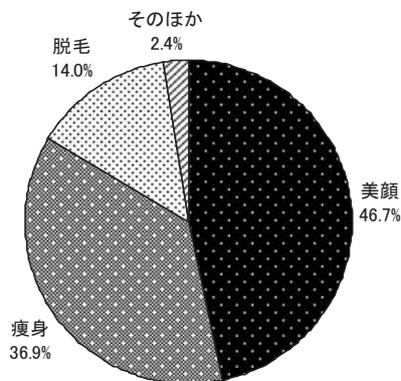
図表 2-3-12 市場の構成比(施術市場、物販市場)



出所：矢野経済研究所「エステティックサロンマーケティング総覧 2006 年版」

また、市場規模の大半を占める施術市場の内訳は、美顔部門 46.7%、痩身部門 36.9%、脱毛部門 14.0%の順となっており、3 部門で施術分野の 97.6%を占めている。このことからわが国のエステティックサロンにおいて顧客が求めるニーズは、依然として美顔や痩身が大半であることが読み取れる（図表 2-3-13）。

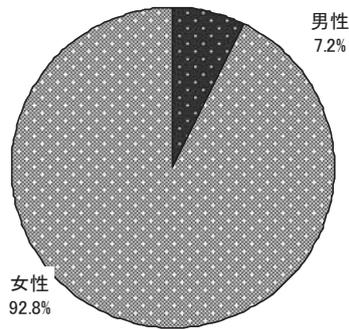
図表 2-3-13 施術分野の内訳



出所：矢野経済研究所「エステティックサロンマーケティング総覧 2006 年版」

また、男女別に見た市場構成比は、女性が全体の 92.8%、男性が 7.2%となっている。近年男性利用者が市場シェアを拡大しているが、依然としてわが国のエステティックサロン市場は、女性利用者が圧倒的なシェアを有している状態である（図表 2-3-14）。

図表 2-3-14 男女別に見た市場規模の内訳



出所：矢野経済研究所「エステティックサロンマーケティング総覧 2006年版」

③顧客ニーズの動向 —「外面美」から「内面美」へ ニーズも細分化—

近年のエステティックサロン市場において、顧客ニーズが変化していることが注目すべき事象として挙げられる。具体的には、身体の外面の美化に対する関心から身体の内面から健康を維持・向上することへ志向がシフトし始めていることである。特にデトックス²⁰やマクロビオテック²¹を取り入れたエステティックサービスが顧客のニーズを捉えている。また、LOHAS²²の考え方をエステティックサービスへ取り入れる企業も出始めており、独身女性を中心に人気を博している。このようなサービスは、フィットネスクラブ分野など異業種においても採用を始めており、エステティックサロン分野と競合する状況も散見される。加えて、顧客のメインターゲットである女性層がエステティックサービスに求めるサービス内容が細分化していることも、近年の特徴である。具体的には毛穴に特化したサービスやあごのたるみ・皺取りにフォーカスしたサービスを求める動きが見られる。

④企業の動向 —中小企業は価格競争激化—

エステティックサロン市場における主要企業の売上規模は、上位5社の市場規模全体に占めるシェアが約24%程度、売上高100億円以上の企業は10社未満という状況である。そのため、大半の企業が中小企業または個人営業に近い業態であり、価格値下げによる生存競争が激化していることが予想される。近年では、フィットネスクラブをはじめ異業種からの参入も盛んであり、業界内外の企業との競争を勝ち抜くためには、サービス面で他

²⁰ 発汗や排尿により身体の有害物質を排出する美容法を言う。有害物質の排出方法は、ヨガ、断食、サプリメントの摂取などを用いることが多い。最近では岩盤浴やゲルマニウム温浴を活用した発汗手法も存在し、エステティックサロンのみならずフィットネスクラブの複合メニューとして採用され始めている。

²¹ 玄米・菜食を中心とした食生活を指す。戦前の日本において開発されたものであるが、アメリカで生活習慣病予防の方策として用いられ、近年わが国にエステティック業界が逆輸入の形で導入した結果、急速に広がりを見せている。

²² Lifestyle of health and sustainability の略で1998年頃にアメリカで広がり始め、2004年頃からわが国にも導入されている考え方。「健康と環境を志向するライフスタイル」を掲げている。美容サービスとしてはヨガやピラティスを活用したプランが人気を博している。

社との差別化策を打ち出す必要があるといえる。しかし、一部の大手企業を除き大半の中小企業は低価格帯による差別化策に依存する傾向が強く、より一層厳しい状況となっている。

業界大手としては、最大手の TBC グループ、不二ビューティ（たかの友梨ビューティクリニックを運営）、ソシエ・ワールド（ビューティアベニューソシエなど運営）、エヌ・エス商事（エルセーヌなど運営）などが存在する（図表 2-3-15）。

図表 2-3-15 エステティック会社上位 20 社リスト(2005 年度)

順位	社名	本社	部門売上高 (百万円)	前年比伸率 (%)	決算月
1	TBCグループ	東京	37,800	0.1	12
2	不二ビューティ (たかの友梨ビューティクリニック)	東京	16,400	▲6.8	9
3	ソシエ・ワールド	東京	16,313	3.6	5
4	エヌ・エス商事 (エルセーヌ)	東京	12,181	▲8.3	3
5	スリムビューティハウス	東京	10,691	▲8.7	2
6	ラ・パルレ	東京	10,342	37.8	3
7	マイスター (エステ・キューズ、ピクシー)	神奈川	9,238	▲12.1	6
8	ジェットスリム	大阪	8,071	▲9.5	1
9	シェイプアップハウス (ダンディハウス、ミスパリ)	東京	6,282	14.6	9
10	アニュー美研 (グランモア)	愛知	2,650	1.9	6
11	ピーユーサービス (プリリアント)	千葉	2,440	▲0.5	7
12	村山 (気エステティック・イヴ)	東京	2,425	▲1.9	2
13	アダムス医療 (ラ・セーヌ)	愛知	2,100	▲4.5	3
14	フェスタ (ホリスコンフォートクラブ)	東京	2,097	4.2	3
15	ノイエス	東京	1,987	18.3	2
16	エイチ・ツー・オー	大阪	1,231	9.1	5
17	イーズ・インターナショナル (クリニカルエステ/イーズ、イーズ/ミュゼ)	大阪	1,225	0.1	7
18	アルファイン (エステWAM)	鹿児島	906	18.7	8
19	ビボウ (BBスリムハウス)	東京	881	▲21.7	7
20	遠藤波津子美容室	東京	330	1.2	3

出所：日経 MJ 2006 年 11 月 8 日掲載「第 24 回サービス業総合調査」のエステティック部門調査より

注：売上高は、2005 年 8 月～2006 年 7 月の間に迎えた決算期の数字。

3) 法制度・商慣行

①法規制 — 参入規制はないが、営業には法規制も —

当分野に参入するに当って規制となる法律はなく、異業種からの参入が容易な分野である。

エステティックサービスの面では、まず、施術を行う際に電気脱毛及びレーザー脱毛を取り扱う場合、医師法や医療法による規制が設けられており、現在も法的解釈にグレーゾーンが残っているのが現状である。

次に、1999年の訪問販売法及び割賦販売法（現特定商取引に関する法律）改正後、1ヶ月を超え5万円以上の特定継続的役務を提供する場合には、当該分野が特定継続的役務として規制対象となった。その結果、①契約時の情報開示（契約書面の交付、支払金額、支払時期、クーリング・オフ、中途解約に関する事項など）、②誇大広告の禁止、③損害賠償額を含む規制が課せられることとなった。

図表 2-3-16 1999年訪問販売法及び割賦販売法（現特商法）改正の主な内容

	内容
1	契約締結前の十分な情報提供
2	契約書面の交付（役務提供内容、履行事項、支払金額、支払時期、クーリング・オフ、中途解約に関する事項など）
3	誇大広告、不実告知、威迫等の禁止
4	中途解約制度と損害賠償額の規定

出所：経済産業省ウェブサイトよりみずほ総合研究所作成

②商慣行 — トラブル多発 防止にエステティシャン認定制度の検討も —

エステティックサロン分野では、キャッチセールスに代表される商品販売手法に関するトラブルや、消費者がエステティックサービスのコース費用を一括支払後に企業側に一方的に解約されるトラブルなどが多発している。業界団体などへのヒアリングによると、1度締結した契約を無条件に解約させない業者や、若い女性に対して十分な説明もないまま数十万円相当の高額商品やサプリメント、エステ機器などとセットで販売し、リボルビング払いにするというような事例が存在する。以前に比べればやや回復傾向にあるが、依然として市場全体に対する国民の評価は厳しい状況が続いている。

図表 2-3-17 キャッチセールスの相談が多い上位5項目（1997年度～2001年度）

	商品・サービス	件数	シェア
1	化粧品	14,281	34.5
2	エステティックサービス	7,046	17.0
3	アクセサリ	3,213	7.8
4	美顔器	2,548	6.1
5	絵画	2,321	5.6

出所：国民生活センター「2002年8月7日記者説明会資料」

また、エステティックサービスを受けた結果、身体に被害を受けるトラブルも発生しており、主に美顔、脱毛に係るものが多い。

トラブル発生の要因として、エステティシャンが公的資格を有する必要がなく、各サロンでの施術・サービスの質の均一化が図られていないことが想定される。こうした現状の改善策として、既存のエステティシャン認定制度の整備と統一認定基準の確立が考えられる。

4) 資金調達—店舗開設、リニューアルや高価格機械購入に資金需要あり—

エステティックサロン市場における資金需要は、店舗開設時の設備資金および開店後の店舗リニューアル資金が主なものとして挙げられる。エステティックサロンは、総じて来店顧客の滞在時間が長い。したがって、滞在時間中、顧客に飽きを感じさせないものを定期的に取り入れ、目新しさをアピールすることが、施術サービスに加え競合他社との差別化要因となっている。こうした顧客志向を踏まえ、各社は定期的に店舗リニューアルを行っているケースが多いようである。

設備資金の中では、マシンの購入費負担が大きい。1台1,000万円超のマシンも存在する。一方で、日常業務は現金商売であり、多くの企業では通常の運転資金は発生しない。

5) 今後の見通し —今後の成功要件は、新たな顧客層の囲い込み—

現状、エステティックサロン分野では、フィットネスクラブやホテル、医療機関による異業種からの参入も盛んであり、競争が激化しつつある。また、既存の企業間においても価格競争を軸とした生存競争が行なわれており、今後は市場の再編淘汰が行われ、高級なサービスを提供する業態と低価格のサービスに特化した業態に二極化することが予想される。

消費者ニーズでは、メインターゲットである女性のニーズが以前に比べて、一部分に特化したサービスを求める傾向が出てきており、専門的なサービスを提供できる企業にとってはビジネスチャンスになると考えられる。また、近年徐々にシェアを拡大している男性向けエステティックサービスは、ダンディハウスが2005年秋に男性用サロンをオープンするなどの動きは見られるが、未だ市場全体の7.2%程度であり、今後の伸びが期待できる市場である。

また、高齢社会到来の影響で、中高年層向け市場は拡大余地を残していると言える。既にフィットネスクラブやホテルが岩盤浴、スパ、ヨガなどのサービスを提供しているが、エステティックサロンも有力な市場の担い手となり得ると予想される。

《 事例紹介 》

ー フィットネスクラブ・エステティックサロン ー

企業名	業種	事業内容・特徴
(有)ビーライン	フィットネス	女性限定のサーキットトレーニング型フィットネスクラブ
N.A.gene(株)	フィットネス	IT・バイオ関連企業であるがフィットネス分野にも新規参入
(株)ライトアングル	エステ	価格明示により顧客獲得に成功したエステ業者
日本エステティック業協会	エステ	エステ業界の健全な発展と社会的地位の確立を目指す

本調査においては、フィットネスクラブ・エステティックサロンにおいて特徴的な事業活動を展開している先進企業及び業界団体に対してヒアリングを行った。ここでは、そのヒアリング内容を紹介し、各社及び団体の特徴及び事業実態を明らかにする。

紹介する企業及び団体は、上記の通りである。

有限会社ビーライン	
代表者	代表取締役 末光 智広
本社所在地	福岡県福岡市南区向野 2-12-17 第2 藤野ビル 2号
資本金	300 万円 (2006 年 9 月末現在)
従業員	5 名 (2006 年 9 月末現在)
売上高	約 4 億円 (関連会社合算、2006 年 9 月末現在)
設立年	2003 年 8 月
URL	http://www.b-linejapan.com
事業概要	フランチャイズ店舗を中心に、女性限定の 30 分間サーキットトレーニング型フィットネスクラブを全国に展開。

独特の価格体系とフィットネスプランが女性のニーズを掴んで急拡大

当社は、女性限定の 30 分間サーキットトレーニング型フィットネスクラブの運営会社である。複数年契約による月会費のディスカウント制と、独自のシステムに基づく一日当り 30 分完結型フィットネスプランによって、主婦層のニーズを捉え、既存大手フィットネスクラブとは一線を画した業態を実現し急拡大を遂げている。

アメリカで出会ったフィットネスノウハウを基に当社設立

社長が、当社設立を思い立ったきっかけは、2001 年頃に滞在していたアメリカにおいて、近所の小さなフィットネスクラブに通い始めた社長夫人が、それまでとは異なり長続きたことに社長が驚き、その要因を突き止めたことに端を発する。その結果、当社のスタイルの原型となった米国某社のフィットネスプランと出会い、2003 年にアメリカで同社のセミナーを受講した上で、10 月に帰国。福岡で「B-Line」1 号店を出店し、当社を開業した。

その後、2005 年 3 月からフランチャイズ店舗 (以下 FC) の出店を開始し、2006 年 9 月末時点で直営、FC 合わせて 66 店舗まで拡大している。当社の FC 事業は、ロイヤリティを取らずに、独自開発した管理システムのリースで収益を確保している点が特徴である。

女性をひきつける 30 分間サーキットトレーニング型フィットネスプログラム

サーキットトレーニングメニューは、機能の異なる油圧マシン 9 台とジョギングボード 9 枚を 1 種類当り 40 秒ずつ、合計 1 周 12 分間のプログラムを 2 周する。併せて、トレーニング前後にストレッチを行い、30 分程度で完了するプログラムメニューがベースである。待ち時間はほとんどなく、来店した会員はすぐに空いているマシンから好きなときにプログラムに参加できることが、魅力の一つとなっている。一日に行うトレーニング量は各会員の自由であるが、多くの人が 30 分間程度でかなり疲労するため、それ以上は行わないようである。

また、当社が成功している要因の一つに、自社開発したコンピューターシステムの存在

が挙げられる。このシステムによって、各会員は過去のトレーニング実績をいつでも確認でき、「これまで以上に頑張ろう」と自分の気持ちを高めるモチベーションアップに一役買っている。具体的には、体成分分析器で取った個人データ（体脂肪率、体脂肪量、除くべき脂肪量、目指すべき体重など）をホストコンピューターに連動させ、各会員の過去の全てのデータベースを蓄積しており、いつでもプリントアウトすることができる。これらのデータは、各会員が自分のフィットネスプランの進捗状況を見ながら当社スタッフと今後のプランを話し合えるコミュニケーションツールとしても活用されており、他社にはあまりない当社独自の強みとなっている。加えて、当社各店舗は、外部からは一切内部が見えないレイアウトになっている。そのため、各会員はフィットネス中の姿を見られる心配がなく、人目を気にせず安心してトレーニングに専念できる。当社会員は、身体のラインが気になりダイエット中の自分の姿を見られたくない主婦層がメインターゲットであるため、外部から遮断された場所を確保された当社の店舗は、こうした主婦層にとって魅力的な場所となっているようである。こうした企業努力の結果、当社会員の平均歩留まり率は、約 50%をキープし続けている。

独特のシステムと会費制度

ビーラインの会費は、月会費 3,800 円と大手フィットネスクラブに比べて安いことが特徴である。この背景には複数年契約制度という独自の会費制度を設けていることが挙げられる。具体的には、2 年契約の場合、月額 3,800 円、1 年契約であれば同 4,300 円、月契約ならば 5,600 円となっている。当社の場合、複数年契約とはいえ、会費は月単位で徴収している。従って、ユーザーは会費一括前払い制に比べてコスト負担を軽減しながら、気軽にフィットネスを始めることができ、これが好評を博している。仮に契約期間中に中途解約したい場合には、月契約における月額会費 5,600 円に換算し、契約期間中の差額分を当社へ返金する仕組みとなっている。一方、当社の経営面における効果では、長期契約によるユーザーの囲い込みが図れるため、安定的な収入源を確保することが可能になっている。

様々なバックグラウンドを持った FC オーナーに支えられた店舗展開

当社の FC は、もともと B-Line の会員であった人が当社のフィットネスプランに共鳴し、FC オーナーとなるケースや、IT 関連企業、飲食店経営など異業種から転業してくるケースが多い。社長によれば、FC 店舗開店に当たっての初期投資が少なく、比較的気軽に開業できること、経験を問わず原則オーナー希望者は全て受け入れていることが主因として考えられるようである。

一般的な FC 店舗開店までの流れは、

- ①開業セミナーを受講（受講料約 10,000 円）

- ②テナント物件を確定（オーナー自らが物件を見つけることが原則）
- ③契約（契約料 1,050,000 円、2 店舗目以降一律 600,000 円を支払う）
- ④オーナー研修（4 時間）、スタッフ研修（3 泊 4 日）を受講
- ⑤開業

となっている。

当社 FC 店舗開店に必要な資金の目安は約 10,000,000 円で、内訳は、契約費 1,050,000 円、フィットネスマシン代 3,000,000 円、残りが内装費・人件費・テナント費などである。当社から各オーナーに対して資金援助をすることはなく、当社からは「B-line!」のロゴを渡すのみで、店舗物件や内装などを含め、全てオーナーの裁量に任せている。また、開店後に各オーナーが円滑な店舗運営をできるように、店舗運営マニュアルやクレーム対応集を整備し配布を行うことで本社から一定のフォローを行っている。また、緊急時には電話または FAX によって本社スタッフから直接アドバイスを受けられる体制を敷いている。ただし、大半の FC オーナーは開店後一定期間を経過し、店舗運営が軌道に乗り始めた後は、本社の指示を仰ぐことはほとんどなくなるようである。

手数料の面では、各店舗から月額ベースで店舗規模に応じ、1 店舗当りの会員数が 500 人以内で 35,000 円、500 人超の店舗では 50,000 円を徴収している。

従業員は、1 店舗当り 1 人で運営することを原則とし、会員数が一定数を越えた時点で増員する体制を 2 人にするように指導している。

1 店舗当りの広さは、24 坪から 100 坪の間で、最も多いケースは 30 坪程度となっている。

一店舗当りの商圈を狭めた独自の立地戦略

ビーラインの商圈は半径 1.5km から 2km に設定しており、比較的狭い範囲を商圈にしていることが、当社独特の立地戦略と言える。また、住宅街を中心に店舗を構え、周辺住民が徒歩または自転車で通える場所が多いことも、駅前立地等を主流とする大手企業とは一線を画する。幼稚園の送り迎えの途中に主婦仲間が連れ立って立ち寄るようなケースを想定して、その行動範囲内に立地する。これにより、手軽に通えるフィットネスクラブという印象を与えることに成功している。

以上

N.A.gene 株式会社	
代表者	代表取締役兼 CEO 名嶋 真智
本社所在地	東京都中央区銀座2丁目6-16 銀二ビル9F
資本金	2億535万円
従業員数	—
売上高	—
設立年	2002年7月
URL	http://www.nagene.co.jp/index.html
事業概要	<p>バイオ・医療・ITを活用した一般消費者向けサービスの開発・提供</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.女性専用フィットネスクラブ「バタフライライフ」のFC事業 2.健康管理サービス「epier:エピエ」 3.バイオ医療に関わるITサービスの開発・提供

IT・バイオ関連を主軸に各種サービスを展開するソリューションカンパニー

当社は社長の専門分野であるIT・バイオ[遺伝子ビジネス]・メディカル領域のノウハウをベースに各種サービスを拡充してきたベンチャー企業である。

設立当初は、バイオ研究者を対象としたシステム受託開発ビジネス及びバイオ研究・教育に特化したプラットフォーム「NABIO Flex」の開発ビジネスを主力とした事業展開をおこなっていた。しかし、特定分野（IT・バイオ・医療）におけるソリューションビジネスは、国際研究の活発化により、アカデミアと企業との両立が困難になっていくと考え、企業理念でもある「高度な技術を一般の顧客に提供する」ことを目指し、一般消費者向けの健康分野に進出を始めた。特に、昨今の健康志向とサプリメント需要の高まりを受けて、当社の得意とするバイオ、とりわけ遺伝子分析技術ならびにITによるデータベース構築スキルを、健康分野（個人の健康維持向上・予防医療）において活用するビジネスモデルを確立しつつある。

健康ビジネス展開の一環として、フィットネス分野にも参入

当社は、健康分野の事業展開の一環として、米国のフィットネスクラブである「バタフライライフ」の運営会社であるバタフライライフ社と提携し、フィットネス事業に新たに参入した。「バタフライライフ」とは、米国カリフォルニア州で生まれた、新しいスタイルの女性専用フィットネスクラブである。美容・健康、ファッションに関するアドバイスなどをバランスよく取り入れた独自のプログラムを開発するなど、既存のフィットネスクラブの枠組みを超えた内容となっている。顧客のメインターゲットは、30代～60代の女性

であり、45 坪程度の小規模スペースでのサーキットトレーニングが可能であること、ヨガ・ピラティスなどのグループエクササイズを行えること、食事のアドバイス・ダイエットレシピの提案などの特徴を有する。

バタフライライフ社と提携したのは当社の得意とするバイオ・DNA 解析を活用した健康食品（サプリメント）の知識を基礎として、女性のヘルスケア事業へ進出したかったためである。つまり、フィットネスクラブ運営事業を当社の事業分野に加えることで、当社の健康食品をバタフライライフ社の持つ機能を活かして普及させる狙いがある。

当社は、バタフライライフ社が海外企業と提携した初の企業であり、当社の事業展開を有望と見込むベンチャーキャピタル等の資金提供や協力を得ながら、国内の店舗展開を積極的に進めていく計画である。

具体的なサービス内容は、栄養士など専門家の指導に基づく、ヘルスケアサービスの提供である。①遺伝子分析サービス、②携帯電話で自分の食事を撮影後、栄養士からのアドバイスを提供するサービス、③体質別に対応したサプリメント・ダイエット管理サービスなどであり、これらを総称して「epier（エピエ）事業」と呼んでいる。

ファイナンスはベンチャーキャピタル中心

資金調達の面では、上述のベンチャーキャピタルなどからエクイティの形で調達している。その他は、保証協会付融資などである。

当社にとって資金需要が発生する主なタイミングは、①マーケティング(ブランド構築)、②商品（コンテンツ、情報システムを含む）開発、③直営店開設などである。例えば、直営店を1店舗開設する場合には、通常、2,000 万～3,000 万円かかる。当社はベンチャー企業であるため、これらの投資を賄うために、ベンチャーキャピタルを中心としたエクイティファイナンスをおこなっている。

以上

株式会社ライトアングル	
代表者	取締役社長 浮田 善載
本社所在地	大阪府中央区南船場 4-6-22 心齋橋 MS ビル 3F
資本金	3,000 万円
従業員数	250 人
売上高	—
設立年	1999 年 11 月 11 日
URL	http://www.rightangle.co.jp/
事業概要	エステティックサロンの経営、飲食店舗の経営、茶道教室の経営

業務は美容・飲食・茶道の 3 本柱

当社は、美容部門（エステティックサロン経営）・飲食店経営部門・茶道教室運営部門の 3 部門を業務の柱にしている。エステティックサロンは安価で安心なサービスを、飲食店は安価で美味しいうなぎ料理を、茶道教室では気軽に初心者でも茶道を楽しめる雰囲気強みに展開している。部門別売上高の構成比は、美容 1、飲食 1 に対して茶道 2 の割合で、従業員数もおおむねこの比率に対応している。現在、従業員数は全社 250 名程度で、内訳は正社員 90 名程度、パート・アルバイト 160 名程度となっている。

当社はもともと、京都のブランドをメインとしたお中元・お歳暮用のギフトを大手スーパーに卸す会社であったが、5 年程前に美容業界へ転業。これが現在の事業の発端になった。

立ち上げるにあたり、代表者の知人が東京で美容業を営んでいたため、その知人よりノウハウを得て事業を展開した。今では美容業のみならず、飲食店経営や茶道教室運営など幅広く事業を手掛ける企業に成長した。

美容事業は業界慣習を逆手にとって成長

当社のエステティックサロン経営は、業界慣習を逆手にとることで成長してきた。脱毛などのエステティック業界は、5 年程前までは、価格面をはじめとして一般消費者に対し透明性が高いとは言えないものであった。また、多くの企業では、過剰に利益を追求するあまり、従業員に厳しいノルマを課し、顧客とトラブルになることも多かった。そのような慣行の中、あえて当社はフリーペーパーなどを通じて価格を明確に提示し、従業員に対してもノルマを課すことなく、極め細やかなサービスを提供することを旨として、信頼性を前面に打ち出す戦略を採ってきた。

当初は、テレビコマーシャルや、大きな街頭看板を出すなど広告宣伝を中心に展開していたが、当社の新規顧客を分析してところ、既存顧客の紹介や口コミによる来店が 3 割以

上にものぼることが判明。その後は派手な広告展開を控え、比較的自由な社風を維持することで従業員が楽しみながら接客する環境づくりを行い、それが顧客への高いホスピタリティーとなって、さらなる口コミに繋がっていくという好循環を生み出した。また、従来の広告宣伝費用の一部を、顧客紹介優遇制度等の創設により顧客へ還元する仕組みを作ること等で顧客満足度も高め、継続的な顧客獲得に成功している。

なお、業界では火傷などのクレームが多いが、当社は設立以来、消費者生活センターへのクレームは1件もない。

脱毛専門エステティックから総合エステへ 今後は店舗拡大も視野

当社エステティックサロンの主なサービスは、脱毛および痩身エステティックである。当初の主力サービスは脱毛であったが、顧客の要望もあり、4年程かけて総合エステティックへとラインアップを拡大した。

現在、当社のメニューは2万円程度の脇の脱毛がポピュラーで、足や手などの2点および3点脱毛コースは3万円から10万円程度となっている。これが他社なら同様のコースで50万円程度になる場合もある。価格・サービスで勝負し、徐々に知名度を上げるとともに、信頼性を獲得していく戦略をとっている。

顧客の年齢層は、人数の面では20代から30代が多く、女性が全てを占めている。中でも20代の女性が特に多いが、売上の面では、20代後半～30代の女性が収益源となっている。

店舗は大阪の繁華街を中心に4店舗展開している。各店舗のスタッフは全て女性で、1店舗当り10名程度を配している。一般的にエステティック業界は顧客からのクレームが多く、顧客管理が難しい業界である。クレームの内容次第によっては、店舗スタッフでは対応できないケースも散見されるため、当社では本部マネージャークラスがクレーム対応にあたるケースもある。このように慎重かつ誠実にきめ細かい顧客対応を常とするため、大阪圏以外への出店は現状難しい。

今後、社内体制が整えば店舗数拡大を検討する見込みである。

初期投資が必要だが利益率は高い

資金面では、店舗開設資金が必要になる。主な初期投資としては、敷金・礼金、内装費、機械購入費が挙げられる。1台1,000万円の機械もある。

利益面では、技術力・商品力・スタッフの顧客対応等付加価値により、一定の利益は確保している。

以上

日本エステティック業協会	
代表者	理事長 奥野貴司
本社所在地	〒100-0014 東京都千代田区永田町 2-10-2 永田町 TBR ビル 606 号
会員数	351 社
サロン数	3,315 サロン
設立年	1987 年 11 月
URL	http://www.esthesite.com/
事業概要	エステティック業の健全な発展と社会的・法的地位の確立、正しいエステティックの普及・促進。AEA 認定エステティシャン養成制度、AEA エステティシャン認定試験の運営・実施など、全国規模のサロン経営者の団体として活動。

市場規模は 4,000 億円～4,100 億円程度、事業者は大企業と個人事業主に二極化

エステティック業界の市場規模は 4,000 億円～4,100 億円程度とされているが、売上高ベースで見ると、チェーン展開しているような大企業が半分以上を占める。一方、店舗数ベースで見ると、個人事業主の割合が大企業を上回る。正確な店舗数を把握することは困難であるが、およそ 1 万店舗程度存在すると認識している。個人事業主は女性が多く、経営者であり施術者というタイプが一般的である。美容師から転身するケースもある。

近年は、リフレクソロジーやスパ事業が活発化

近年の動きとしては、リフレクソロジーやスパが活発である。リフレクソロジーでいうと、ショッピングモール内に足裏マッサージ店が開設されたり、スパについても、ホテルの新設や改装の際にはスパが併設されるケースが多くなっている。リフレクソロジーは、既存のエステに「くつろげる」という概念が加味されている。これは顧客の意識変化に対応したものであり、従来の目的（＝エステ）に加えて、「有効な時間消費」という概念が消費者心理にプラスされていると考えられる。

リフレクソロジーやスパの市場規模に関する確たる統計は存在しないが、3,000 億円程度であると言われている。エステティック業と合わせると、市場規模は 7,000 億円に達する。エステティックのみの市場規模だとそれほど伸びていないように見えるが、スパやリフレクソロジーまで含めた範疇で見ると、かなり伸びていると考えられる。

変貌するサービス内容

エステティックにおける最近の流行は、「美（＝エステ）」に加えて「健（＝健康）」、「癒」、

「楽 (=楽しい)」、「遊 (=遊び心)」という要素が入っていることである。

「遊び心」とは、具体的な例としてリゾートホテルや温泉旅館の館内にあるエステティックが挙げられる。例えば、温泉旅館の中にエステ施設が付いているようなものである。顧客にとっては、このような施設も旅館を選ぶ一つの基準になっているが、旅先でのその場限りのエステだけで大きな効果があがるとは誰も思っておらず、そう考えるとエステ効果を期待するというよりもむしろ快適な空間を楽しむことに主眼をおいていると思われる。なお、ホテル内に併設されたエステは、ホテルが経営しているわけではなく、外部委託されているケースが多い。

また、施術だけでなくケア商品などの物販もエステティック業の経営において大きな要素である。顧客がサロンに来るのは、月に2~3回か、多くても週に1回程度である。したがって、来店しない時にどのようにケアするかが重要となる。エステ効果を高めるためには、家でもケアしないと効果は出ない。こうした需要を背景に物販は今後も伸びる可能性が高く、エステティック業にとって収益機会の拡大につながる。なお、物販はサプリや健康食品だけでなく、ホームケアの機器の販売も考えられる。

エステティックは人材育成がポイント

一般的に、技術者（エステティシャン）の養成は、一人前になるまで3年程度必要とされる。養成方法は、専門学校もあるが、基本的にOJTによる場合が多い。

人生経験を積んでいる人ほど、様々な顧客と深みのある会話ができるため、顧客満足度が高くなる傾向がある。例えば、観光客に人気のあるリゾート地であるバリ・プーケット島には、エステティックサービスの優れたホテルが多数存在するが、これらのホテルで勤務する技術者は、キャリアの長いスタッフが多く、非常に高いホスピタリティを発揮している。日本はエステの歴史が浅いということもあり、キャリアの長い技術者が少なく、社会的地位も欧米ほど高くはない。欧米では医者などに匹敵するほどエステティシャンの社会的地位が高く、長年のキャリアを積んだ技術者が多く働いている。それでも施術能力だけをみれば、日本人は欧米や先述のプーケットより優れている部分も多い。日本においても業としてきちんとした整備を進めていけば優秀な人材の定着化が進み、技術者の社会的地位向上にも結びついていくだろう。

トラブルの克服が当業界の課題

業界内には一部、悪質な業者も存在することも知られている。例えば、1度結んだ契約を無条件には解約させないといった業者である。こういった業者は、若い女性に対して何十万という高額な価格を提示し、リボルビングで支払わせ、さらに後からサプリや機器などのオプション商品売りつける。こうした背景から、エステに関するクレームが多く存在している。お客様からの問い合わせ件数（クレーム、相談含め）は年間1万件程度に達

するが、クレームの8-9割は、施術関係ではなく契約・解約での苦情である。

もちろん契約面だけでなく、思った通りの効果が出ないといった施術面における役務特有の感覚的なトラブルもある。ただしこの場合は、「エステは、ドラスティックな変化は望めない」ということを、顧客に納得してもらえるか、ということが重要である。つまり、各業者が説明責任をきちんと果たしているか否かの問題が大きい。

エステティックサロンの認証制度を構築

顧客との苦情低減を目的に、当協会は、NPO 法人日本エステティック機構の設立に参画し、サロンの認証制度を構築した。認証基準は、①自主基準を守っているか、②法令が遵守されているか（主に特商法）、③クレームがあったときの対処法が確立されているか、の3点が中心となる。

今後においては、サロンの認証制度だけでなく、技術者の認証資格制度や施術機械の認証制度も検討することとしている。

今後は「団塊の世代」がターゲット

今後の有望なマーケットは、団塊の世代である。特に男性向けエステの動向が注目される。また、リゾート地の各エステ施設が団塊の世代をどのように取り込むかも重要である。女性は、友人と旅行やレストランを楽しむことが多いが、男性は、夫婦で行動することが多い。したがって、いかにして夫婦で楽しめる形を作るかが重要である。

顧客ニーズの増大傾向や新経済成長戦略などに見られるような行政からのバックアップ等を考慮すると、エステ業界は今後も引き続き成長する可能性が高いと考えられる。当協会としては、市場規模1兆円に達することもあり得ると考えている。

以上

3. まとめ

ここでは、本稿調査結果のまとめを行う。これまで概観したサービス業全体の動きと本稿で取り上げた有望3分野のケーススタディを踏まえ、サービス業の業態の類型化を試みるとともに、特徴的な取組みの整理を行う。また、これら3分野について、今後の発展可能性を総括した上で各業種の発展要件の整理を行う。

3-1 サービス業の業態の類型化と特徴的な取組みの整理

前章までにおいて、サービス業の全体の動向を俯瞰した上で、今後発展が期待される3分野のそれぞれについて事例研究を行った。限られた事例による分析であるため、これをもって包括的・普遍的な分析は困難であるが、各事例のなかには注目に値するいくつかの特徴的な取組みが窺える。それらについて以下にまとめた。

1) サービス業の業態の類型化

① コア経営資源による分類

今回ヒアリング調査を行った事例を分析すると、サービス業の業態について3つのタイプ分けを試みることができる。すなわち、同じサービス業であっても、主に人的経営資源に依存するビジネスを展開する<ヒューマンリソース型>、主に物的経営資源に依存するビジネスを展開する<ハードリソース型>、そして、その中間タイプである<中間型>に分類することが可能である²³。

より具体的には、<ヒューマンリソース型>とは、顧客に提供するサービス内容が、モノではなくヒトそのものに由来するタイプを指す。中核的な経営資源がほとんどヒト（人的スキル・感性・派遣労働力等）のみに集約される、サービス業固有のビジネスモデルである。業種例としては、人材派遣、介護・福祉などが該当し、今回のヒアリング事例の中では、株式会社ビースタイルや株式会社キャリアブレインがこれに該当する。モノに由来する要素が小さく、製造業や商業など他の業種を分析する視点の延長では捉えきれないため、サービス産業独自の分析視点が必要と考えられる。

次に、<ハードリソース型>とは、サービス業とはいうものの、製品・商品が有形物でないというだけで、無形の製品・商品（プログラム、コンテンツなど）を顧客に納入し、その品質、価格、納期などが競争力の源泉になるタイプを指す。中核的経営資源も比較的ハード（設備・機械装置）に重きを置いている。どちらかという製造業に類似したビジネスモデルであり、その差別化戦略も製造業に類似した切り口で分析可能である。業種例とし

²³ もちろん、<ヒューマンリソース型>であっても物的資源の内容が経営に与える影響は大きいし、<ハードリソース型>であっても人的資源が活力の源泉となることを否定するものではない。

②分類別に見られる各経営資源の特徴

コア経営資源による分類に基づき、人材、資金、立地のそれぞれの経営資源の特徴を整理した。

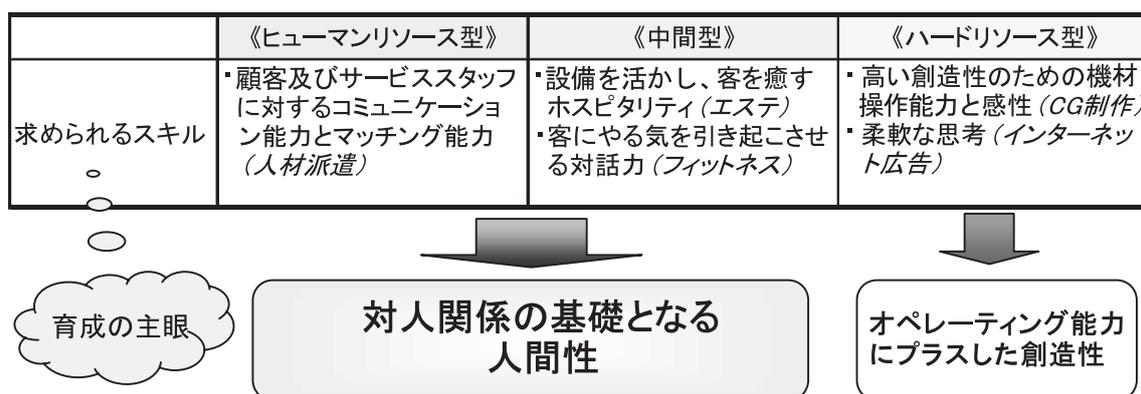
(人材)

元来、サービス業は労働集約的であり、その生産性は、〈ヒューマンリソース型〉はもちろん、〈ハードリソース型〉であっても、程度の差こそあれ人材の能力に依拠する部分が多い。したがって、人材育成については各社・各タイプとも注力している。今回のヒアリング調査の中でも、技術面について組織だった教育を行うことも大事だが、個々人のクリエイティブな感性や対人関係の基礎となる人間性を重視し、それらを伸ばす育成をすることで、人材の高品質化を図っているという点が共通して見られた。

これをもう一段掘り下げて類型別でみると、〈ヒューマンリソース型〉と〈中間型〉においては、ヒト（顧客）とヒト（サービス・スタッフ）との関係を重視し、より人間性を発揮して、顧客はもちろん、サービススタッフ（派遣人員等）の満足度を最大限に高めることが求められている。

〈ハードリソース型〉では、保有する機械・設備の能力を最大限に引き出すためのオペレーティング能力にプラスして、クリエイティブな感性や柔軟性を持つことが求められている。〈ハードリソース型〉の具体例をみると、CG制作においてキャラクターデザインに強みのある有限会社ピーエイチスタジオでは、ソフトウェアのオペレーション能力だけではなく、芸術系のキャリアなども考慮して、デザインの素養のあるスタッフを採用・育成している。また、創作能力・表現力の伸長に結びつくチャレンジングな内容であれば、低採算の業務も敢えて受託するなど、人材育成に注力している。

図表 3-1-2 類型別人材育成の特徴



(資金)

資金面についての特徴をタイプ別にみると、まず〈ヒューマンリソース型〉の代表的な業種である人材派遣においては、一般的に、派遣先企業からの入金、派遣スタッフ勤務実績が確定した後に一括払いされるケースが多く、一方、派遣スタッフには事前に給与を支

払うことになっている。したがって、その間をつなぐ運転資金が必要になる。必要資金額は、基本的に派遣スタッフの数に連動するが、派遣スタッフの投入量は派遣先企業の繁閑の影響も受けるので、他律的な変動要因を含んでいる。こうした商習慣の中、一部では前受金制度を導入している例もあり、本件ではヒアリングを行った株式会社ビースタイルがそれに該当する。この業界にしては珍しいスタイルとのことである。

また、〈ハードリソース型〉の一例として、CG 制作業界においては、制作を行うためのハードウェア、ソフトウェア、サーバー等の設備投資コストが多大にかかるため、イニシャル期において大きな資金需要が発生する。さらに、CG 技術は日進月歩であるため、ソフトウェアのバージョンアップ等の更新費用や各種メンテナンス費用も一定程度かかる。このため、ランニングにおいても一定の資金需要が発生する。このような特徴は、まさにこのタイプならではのものであり、製造業における設備資金需要に類似する形態と言えよう。ただし、製造業と異なり、設備自体の担保価値は乏しく、また、一般的に事業リスクが高いと見られる傾向があることから、銀行融資を受けることは困難とされている。CG 制作会社側としては安定的な銀行借入れも行いたいと考えるところも多いが、実態的な資金調達はベンチャーキャピタル中心になっているケースが多い。本件のヒアリング先である最古参 CG 制作会社の株式会社ポリゴン・ピクチュアズにおいても、現状の資金調達面はベンチャーキャピタル中心である。

〈中間型〉のフィットネス業やエステ業においても、〈ハードリソース型〉と同様に、必要資金の大半は設備資金である。フィットネス業においては、各種マシンの購入資金や顧客管理用のシステム開発資金が主に必要である。エステ業においても、施術マシン1台あたりの価格は相当程度高額であるため、台数がまとまると多額の資金負担になる。またこの2つの業種は、個人客をターゲットとすることから、常に目新しさや新鮮さを求められる傾向がある。こうした業種の性格上、設備の更新は周期的に行う必要があり、その都度資金負担が発生する。例えばエステ業においては、癒し効果を求める顧客からの店舗内装に対する要求水準は高く、そのためのリニューアルを頻繁に行う必要があるとのことである。

図表 3-1-3 類型別資金ニーズの特徴

	《ヒューマンリソース型》	《中間型》	《ハードリソース型》
必要となる 資金内容	<ul style="list-style-type: none"> 人材派遣 派遣スタッフへの給与支払と派遣先企業からの代金受入との間のギャップを埋める運転資金 	<ul style="list-style-type: none"> フィットネスマシン システム開発 エステ高額なマシン 頻繁なリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> CG イニシャル+更新 ハードウェア ソフトウェア メンテナンス費用 (製造業設備に近い性格)
	主に運転資金	主に設備資金	

(立地特性)

立地特性については、上記の3タイプによる違いはあまりなく、業種によって、次の様な特色がみられた。

i) 人材派遣業においては、顧客企業と派遣人材の双方が集まりやすい場所に立地する傾向が強い。東京都内で挙げるなら、新宿、銀座、大手町等といった拠点となる駅の周辺や、オフィス街と繁華街の双方に距離的近接性のある場所に集積するケースが多いようである。いずれも交通アクセスが容易であり、ユーザー、スタッフ双方の利便性がよいためである。特に、人材派遣業においては、質の高い人材を獲得することが競争力の源でもあり、スタッフの利便性に対してかなりの比重を置いている点がこの業種の特徴である。

ii) コンテンツ制作業については、マスメディア等のユーザー企業に近接して立地する傾向があり、また、それを反映しているためか、同業集積の傾向があるようである。感性やセンスを要求される業種の性格上、情報発信地に近い都心を好むことや、営業活動においては人的つながりが重要であること等が背景となっている。

iii) エステティック・フィットネスクラブについては、個人を主要なターゲットとするため、通勤通学客の集まりやすい交通の要所や駅前立地が多い。これに加えて、最近では、住宅地の中心に小規模なフィットネスクラブを立地する等、新しいスタイルが出現しており、これについては、本件ヒアリング結果からも読み取れる。

2)各タイプに共通して見られる特徴的な取り組みの整理

①サービス先進国から新しい手法を導入し新規事業を創出

今回の調査の中で、基本的な事業フィールドは既存事業の範疇にあるが、他国において先行的に取り組みされているビジネスモデルを導入し、独自の付加価値を付与することで新たなビジネスの枠組みを創出し成功している企業の事例がみられた。

たとえば、アウンコンサルティング株式会社においては、米国において先行的に取り組みされていた SEO (検索エンジン最適化) 事業を参考として、わが国ではインターネットの普及が始まって間もない頃に SEO コンサルティング事業に参入し、独自の技術で確固たる地位を築いている。

有限会社ビーラインについても、米国で広く支持を得ていたサーキットトレーニング型のフィットネスプランが、日本においてはほとんど普及していないことを知り起業を決意。米国の成功企業のモデルを入念に分析した上で、独自のシステム構築等を行いながら日本での FC 展開に成功している。

サービス業においては、製造業における新技術導入のように、大きな資本を要する工場設備や、複雑な特許で保護された技術といったものがあまり絡まないため、比較的容易に新システムや新事業を導入できる特性がある。このサービス業ならではの特性を活かして、外部から柔軟に経営資源やノウハウを導入することは、非常に有効といえる。

②専門特化(選択と集中)

また今回の調査の中では、あるサービス分野に専門特化し、限られた経営資源を集中投下することで、特定の顧客ニーズを捉え、競合他社との差別化に成功した企業がみられた。

たとえば、人材サービスの株式会社キャリアブレインは、既存大手人材サービス業者のように総花的な人材サービスを行うのではなく、医療業界における人的ネットワーク構築や医療業界向け人材サービスに特化することで、他社との差別化を果たした。

また、株式会社ビースタイルでは、メインターゲットを社会人経験のある主婦層に絞り込むとともに、フルタイム型人材派遣が主流である中、パートタイム型派遣のビジネスモデルを展開し、企業の多様なニーズにフレキシブルに対応することに成功した。

有限会社ビーラインにおいては、サーキットトレーニングといった簡易な器具のみを使用するメニューに特化し、また店舗も、敢えて住宅街の中の狭小なスペースとすることで、手頃な会費設定を実現し、主婦等が気軽に立ち寄り易い雰囲気作りに成功している。

③顧客との緊密なコミュニケーション

サービスは無形の財であり、サービスを受けるまではその内容がはっきりしないという側面もある。そういった疑念に対して、事前にサービス内容や価格をはっきりと明示し、あるいは顧客への理解を働きかけるという方法により、顧客とのコミュニケーションを緊密にし、結果として顧客満足度を高めている企業がある。

株式会社ビースタイルにおいては、派遣先企業の社長や男性管理職クラスに来社してもらい、実際に女性を活用している職場を体験してもらうことを目的とした「社内見学会」を月1回開催し、理解の深化を図っている。

また、株式会社ライトアングルにおいては、それまでエステ業界では事前に明らかにされることのなかった施術価格を、フリーペーパー等を通してはっきりと明示することで顧客からの信頼や安心感を得て、顧客の獲得に成功している。

3-2 有望業種の発展要件の整理

本レポートでは、わが国サービス産業の動向を整理した上で、とりわけ発展が期待される有望3分野について、その実態を分析し、今後の見通しについて展望を行った。この結果、各分野ともに市場全体の展望は明るいが、発展を持続するためには、各々がクリアしなくてはならない課題がそれぞれに存在することが明らかになった。各分野の展望及び課題は、下記の通りである。

1) 人材サービス

人材サービスについては、企業経営の構造変化を受けて強い需要が継続すると見込まれるとともに、規制緩和の流れから業務範囲が広がるなど、市場拡大は大いに期待されることが明らかになった。一方、「偽装請負」問題など一部において深刻な問題を孕んでいる可能性があるとともに、雇用改善の流れから人材確保が困難になりつつあるなど、市場拡大の制約要因も現れ始めている。今後の発展を持続するためには、コンプライアンスを徹底するなど、企業に対する信頼を維持する一方で、人材の安定的確保を保ち続ける企業努力が必要になる。特に近年では、専門スキルを有する人材へのニーズが増大しているため、各専門分野について専門性を有する人材をいかに確保するか、人材ネットワークをいかに広げるかが重要になると考えられる。

2) 情報通信

情報通信では、既に世の中に定着しつつあるIT化の流れを反映して、情報通信産業の発展は確実であると考えられる。しかし、今回、主に取り上げたコンテンツ産業については、特に放送・広告業界からの発注において多く見られる傾向であるが、発注者の業界寡占化構造に起因する取引慣行等の影響で、需要拡大の恩恵を必ずしも享受できない可能性があることが明らかになった。コンテンツ産業に属する企業の多くは高い技術力を有する企業であるが、価格競争の中で各社の能力が必ずしも適正に評価されているとはいえない構造を有していると共に、制作物の知的財産権が制作者ではなく発注者の権利になることが多いなど、企業発展の礎を築きにくい取引慣行になっていた。さらに、受注価格の値上げがあまり期待できない中、ハイビジョンの普及等の技術革新により、受注の際に要求される技術レベルや作業遂行能力、これに伴う設備負担が格段に高まりつつある。このため、取引慣行等の改善が見られない場合は、収益環境の向上は限定的になるおそれがあることが示唆された。こうしたなかで、各社が発展するためには、知的財産権を主張するとともに、適正な値付けが行われるように発注者と積極的に交渉し、企業としてのマネジメントを適切に行うことが必要であると考えられる。

3)フィットネスクラブ・エステティックサロン

フィットネスクラブ・エステティックサロンについては、国民全般に広がる健康・美容志向の高まりを受けて、需要は堅調に推移することが予想され、安定的な市場拡大が見込めることが明らかになった。しかし一方で、フィットネスクラブ、エステティックサロンともに価格競争を軸とした生存競争が始まっており、今後の継続的な発展を実現するためには、各社が得意分野を発揮しつつ差別化する必要性があることが示唆された。

また、特にエステ業界においては、依然として残る取引の不透明なイメージを払拭するために、サロンの認証のみならず、施術者であるエステティシャンや使用する機器に関する認証制度の制定も検討されている。そういった制度が制定されても困らないような明快な取引体制の構築が有効である。

【参考文献】

- 飯盛信男[1997]「サービス産業の日・米比較」『佐賀大学経済論集』
- 飯盛信男[2001]「サービス産業成長の要因」『佐賀大学経済論集』
- 飯盛信男[2003]「サービス産業研究の課題」『佐賀大学経済論集』 第36巻第2号
- 飯盛信男[2004]「サービス産業への異業種参入の実態」『佐賀大学経済論集』 第37巻第2号
- 石井裕晶[2004]「サービス産業政策における健康医療産業と情報化」『時評』 5月号
- 石丸哲史[1995]「事業所サービス業に関する実証的研究の動向と課題」『経済地理学年報』 第41巻第3号
- 伊藤昭男[1994]「日米サービス産業の比較分析」北海学園北見大学学術研究会『北見大学論集』
- 大塚章弘・人見和美[2005]「サービス業の地域生産性格差に関する構造分析」電力中央研究所 研究報告：Y04014
- 樫本一郎[2005]「個人向けサービス業の可能性」『九州経済調査月報』 5月号
- 小林好宏[1996]「サービス産業の分析視点」北海道大学『経済学研究』 46-2
- 島田晴雄編[2004]『日本を元気にする健康サービス産業』東洋経済新報社
- 豊田正和[2006]「サービス産業政策の確立に向けて」『一橋ビジネスレビュー』 AUT
- 長島直樹[2006]「新サービス創出力とその規定要因」富士通総研『研究レポート』No.280 November
- 橋本正洋[2006]「サービス産業戦略の策定と当該戦略における人材派遣・請負業の位置づけ」『IE Review』 Vol.47 No.3
- 樋口兼次[2003]「サービス経済化の進展と新しいスモールビジネス」『商工金融』 11月号
- 廣田俊郎[1997]「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システムの解明」『関西大学商学論集』 第42巻第3号
- 八杉哲[2005]「サービス業におけるイノベーション研究の課題」神奈川大学『商経論叢』 第53号
- 張 寧[1999]「90年代不況下におけるサービス産業の両極化」政治経済研究所『政経研究』
- 黄完晟[2005]「サービス産業の日米比較」九州産業大学産業経営研究所『産業経営研究所報』
- 経済産業省「新産業創造戦略2005」平成17年6月
- 経済産業省「新経済成長戦略」平成18年6月
- 中小企業金融公庫 総合研究所「シニア市場に注目する中小企業の戦略と課題」『中小公庫レポート No.2004-3』

中小公庫レポート No.2006-9

発行日 2007年3月22日

発行者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)