

川崎市内中堅中小企業経営実態調査レポート

～事業承継について～

～展示会の活用について～

目次

I. 調査要領と回答企業の概要	2 ページ
I. 1. 調査要領	
I. 2. 回答企業の概要	
II. 景況感と事業方針	4 ページ
II. 1. 平成 25 年 2 月現在の受注・販売状況について（概ね 1 年前と比較して）および今後の受注見通しについて（概ね 1 年後）	
II. 2. 今後の事業方針について（概ね 3 年後）	
III. 事業承継について	6 ページ
III. 1. (1). 現在の経営者の年齢について	
III. 1. (2). 経営者就任前の立場について	
III. 2. (1). 自社の将来について	
III. 2. (2). 後継者の有無について	
III. 2. (3). 後継者候補について	
III. 2. (4). 後継者を選ぶ決め手について	
III. 3. 事業承継への課題・問題点について	
III. 4. 後継者として相応しい年代について	
III. 5. 後継者育成の取組みについて	
III. 6. 後継者に何を期待するかについて	
IV. 展示会の活用について	11 ページ
IV. 1. (1). 展示会出展の経験について	
IV. 1. (2). 展示会出展の頻度について	
IV. 1. (3). 定期的に出展する展示会の有無について	
IV. 1. (4). 出展した展示会分野について	
IV. 1. (5). 平成 25 年度に出展する予定の国内・海外展示会について	
IV. 1. (6). 出展にあたり重視していることについて	
IV. 1. (7). 出展による効果で重視することについて	
IV. 2. (1). 地域共同出展をする場合に参加するかについて	
IV. 2. (2). 地域共同出展に期待する効果について	
IV. 2. (3). 期待する付随サービスについて	
IV. 2. (4). 地域共同出展してほしい展示会の分野について	
V. 経営課題・その他	15 ページ
V. (1). 現時点での経営課題について	

I. 調査要領と回答企業の概要

I. 1. 調査要領

I. 1. (1). 調査目的

市内企業が関心を持つ経営課題や基本的動向を把握することを目的に実施。

I. 1. (2). 調査テーマ

①事業承継

②展示会の活用

I. 1. (3). 調査方法

アンケート方式（同封した返信用封筒による回答、FAXによる回答）

I. 1. (4). 調査時期

平成 25 年 3 月 15 日～平成 25 年 3 月 29 日

I. 1. (5). 調査の対象企業

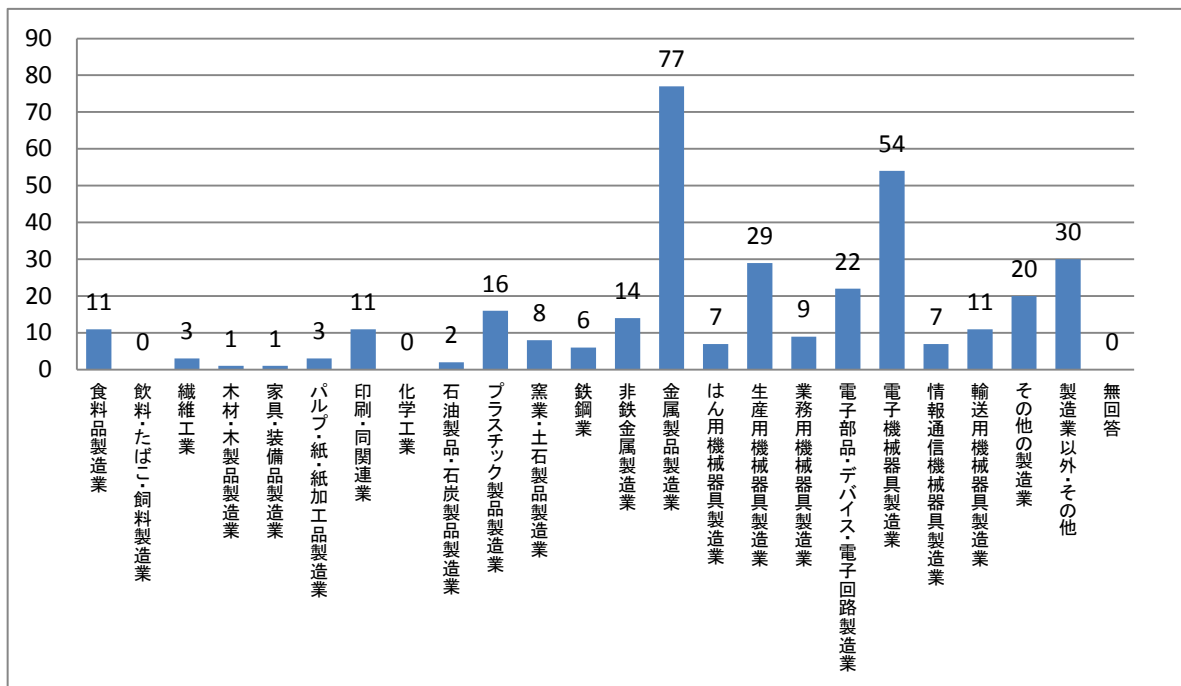
公益財団法人川崎市産業振興財団がデータを保有する、川崎市の中堅・中小企業（製造業・製造業関連企業）2,130 社

I. 1. (6). 回答状況

対象企業数：2,130 社、有効回答企業数：342 社、有効回答率 16.1%

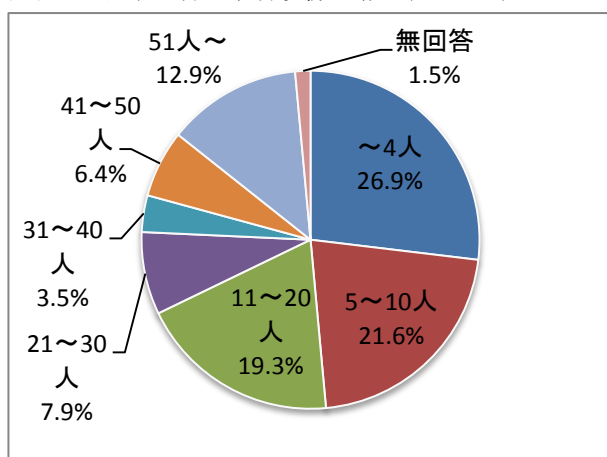
I.2. 回答企業の概要

図表 1：回答企業の業種内訳（N=342）

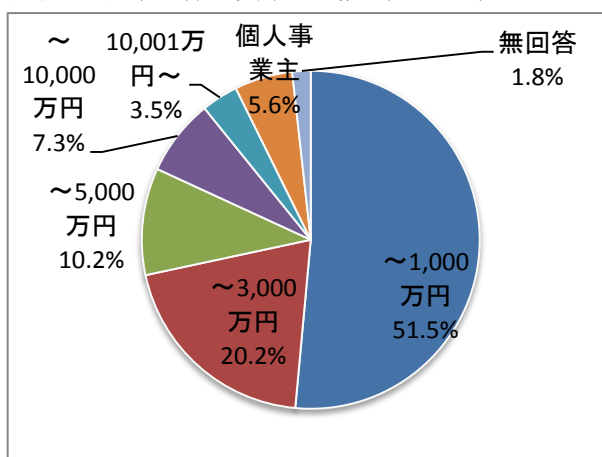


（原則として主業基準分類で集計、業種内訳は日本標準産業分類による）

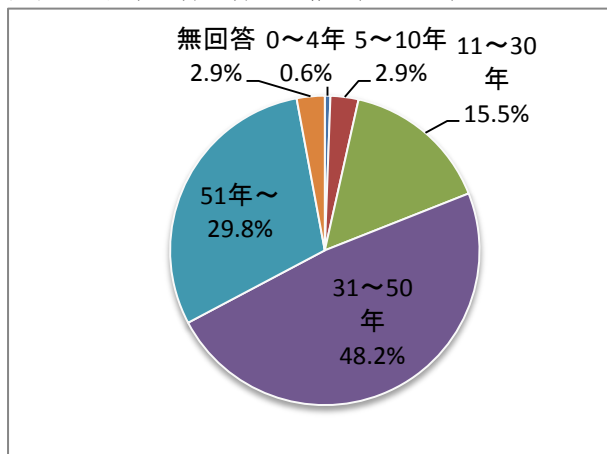
図表 2：回答企業の従業員数内訳（N=342）



図表 3：回答企業の資本金内訳（N=342）



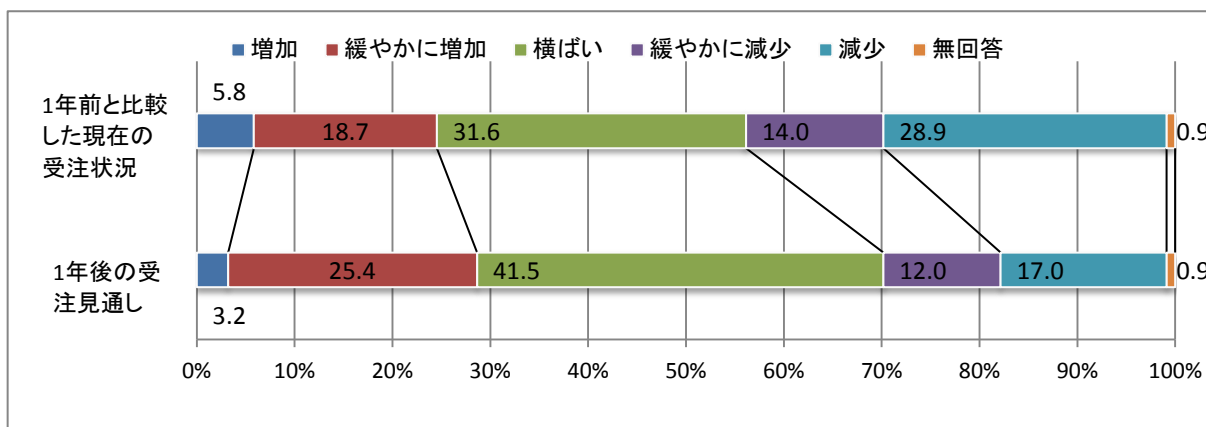
図表 4：回答企業の業歴内訳（N=342）



II. 景況感と事業方針

II. 1. 平成 25 年 2 月現在の受注・販売状況について（概ね 1 年前と比較して）および今後の受注見通しについて（概ね 1 年後）

図表 5（N=342）



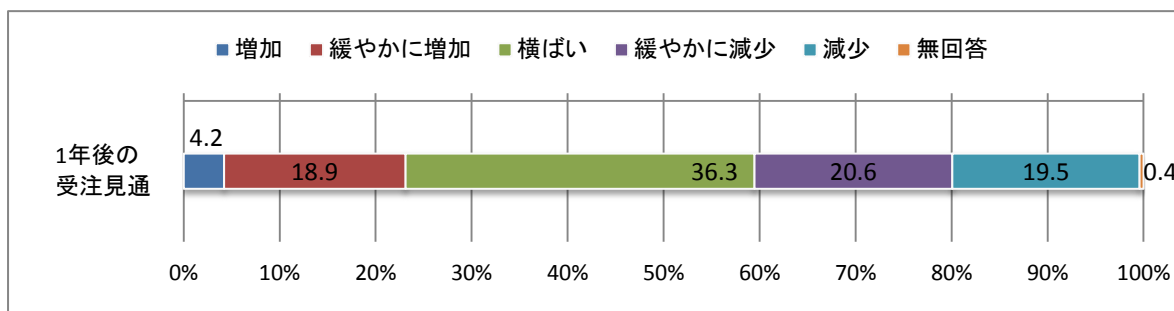
○概ね 1 年前と比較した現在（平成 25 年 2 月）の受注・販売状況と、概ね 1 年後の受注・販売状況の見通しについて、「増加」「緩やかに増加」「横ばい」「緩やかに減少」「減少」の中から、単一回答を求めた。

○増加・緩やかに増加：24.5%→28.6%へ増加（+4.1 ポイント）
 横ばい：31.6%→41.5%へ増加（+9.9 ポイント）
 緩やかに減少・減少：42.9%→29.0%へ減少（▲13.9 ポイント）

★平成 23 年度アンケート実施時における景況感（1 年後の見通し：予測）と現在における景況感（1 年前と比較して：実績）を比較した。

昨年アンケート実施時における、1 年後の受注見通し

図表 6（N=476）



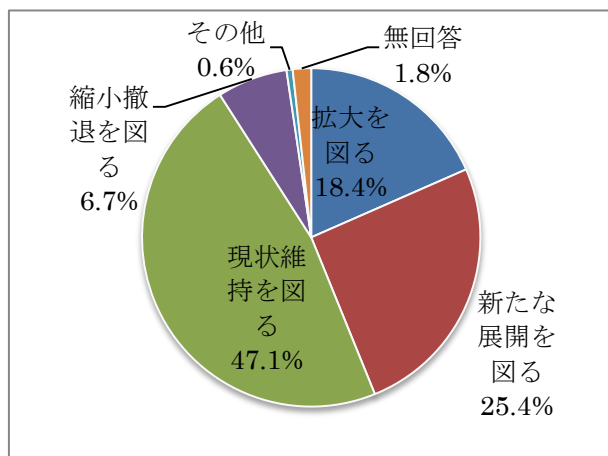
○増加：予測 4.2%→実績 5.8%（+1.6 ポイント）
 緩やかに増加：予測 18.9%→実績 18.7%（▲0.2 ポイント）
 横ばい：予測 36.3%→実績 31.6%（▲4.7 ポイント）
 ゆるやかに減少：予測 20.6%→実績 14.0%（▲6.6 ポイント）
 減少：予測 19.5%→実績 28.9%（+9.4 ポイント）

○平成 23 年度アンケート実施時において、「横ばい」「緩やかに減少」と予測したものの、2012 年実績値としては、「減少」を選択した企業が 9.4 ポイント増加しており、経営者が想定していた以上に業績回復に苦しんでいたといえる。

○一方、図表 5 において、1 年後の予測として「緩やかに減少」「減少」を選択した企業が、13.9 ポイント減少しており、明確に景況感は反転し、将来に向けた期待感がうかがえる。しかしながら、「横ばい」を選択した企業の割合も大きい（+9.9 ポイント）。実際の売上には至っていないためであろうか、慎重な姿勢が垣間見える。

II. 2. 今後の事業方針について（概ね3年後）

図表 7（N=342）



○今後の事業方針（概ね3年程度）について「拡大を図る」「新たな展開を図る」「現状維持を図る」「縮小・撤退を図る」「その他」の中から単一回答を求めた。

○回答 342 社のうち、47.1%（161 社）が「現状維持を図る」と回答。次に「新たな展開を図る」（25.4%、87 社）、「拡大を図る」（18.4%、63 社）が続き、「縮小・撤退を図る」を選択した企業は 6.7%、23 社であった。

★今後の受注見通し／今後の事業方針（概ね3年後）について

図表 8

今後の受注見通し/ 事業方針	拡大を図る	新たな展開 を図る	現状維持を 図る	縮小・撤退 を図る	その他	無回答	総計
増加	8	2	1				11
緩やかに増加	29	21	34	2		1	87
横ばい	16	46	75	3	1	1	142
緩やかに減少	3	8	22	7		1	41
減少	7	10	27	11	1	2	58
無回答			2			1	3
総計	63	87	161	23	2	6	342

○平成 23 年度アンケート実施時における、「今後の受注見通しと今後の事業方針（概ね3年後）」では、「縮小・撤退を図る」と選択した企業は、58 社あり全体の 12.2%であった。うち、景況感で「減少」「緩やかに減少」を選択していた企業は 43 社あり全体の 9.0%であった。

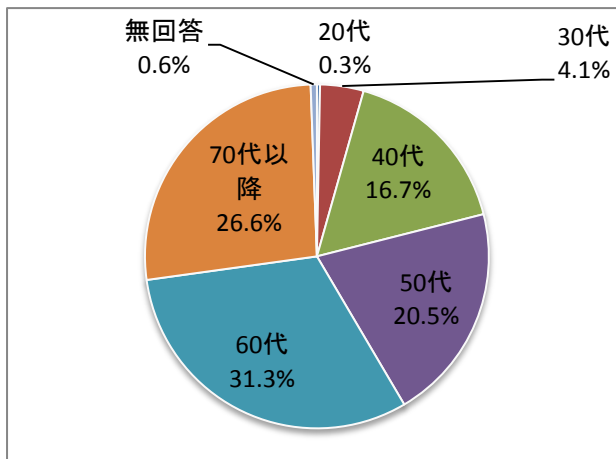
○今回の平成 24 年度アンケート実施時において、前者は 23 社あり全体の 6.7%であった。うち、後者は 18 社あり全体の 5.2%であった。

○図表 5 に見られる景況感の反転により、向こう 3 年程度の時間軸においては、「縮小・撤退を図る」企業は減少している。

Ⅲ. 事業承継について

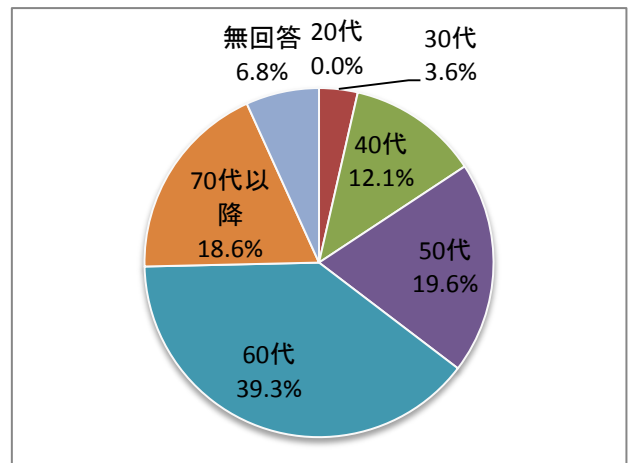
Ⅲ. 1. (1). 現在の経営者の年齢について

図表 9 (N=342)



平成 19 年度の事業承継アンケート時

図表 10 (N=280)



○現在の経営者の年齢について単一回答を求めた。また平成 19 年度アンケート結果と比較した。

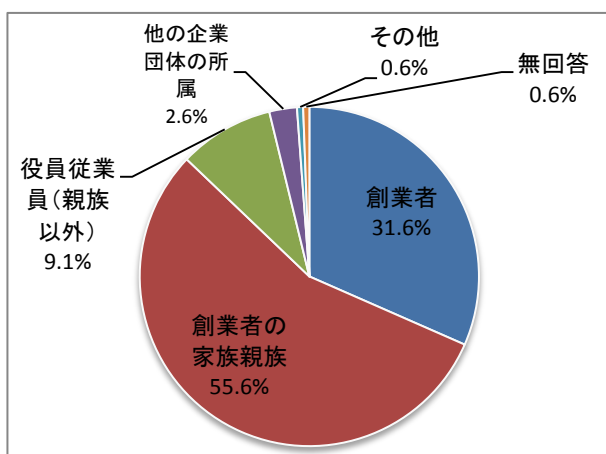
- 70 代以降 : 18.6%→26.6% (+8.0 ポイント)
- 60 代 : 39.3%→31.3% (▲8.0 ポイント)
- 50 代 : 19.6%→20.5% (+0.9 ポイント)
- 40 代 : 12.1%→16.7% (+4.6 ポイント)
- 30 代 : 3.6%→4.1% (+0.5 ポイント)
- 20 代 : 0.0%→0.3% (+0.3 ポイント)

○60 代の経営者から世代交代し 40 代への層と、世代交代できず 70 代への層へ分化している。

図表 11、図表 12 の経営者就任前の立場における、創業者の減少 (43%→31.6%、▲11.4 ポイント) および創業者の家族親族の増加 (41%→55.6%、+14.6 ポイント) から推察できる。

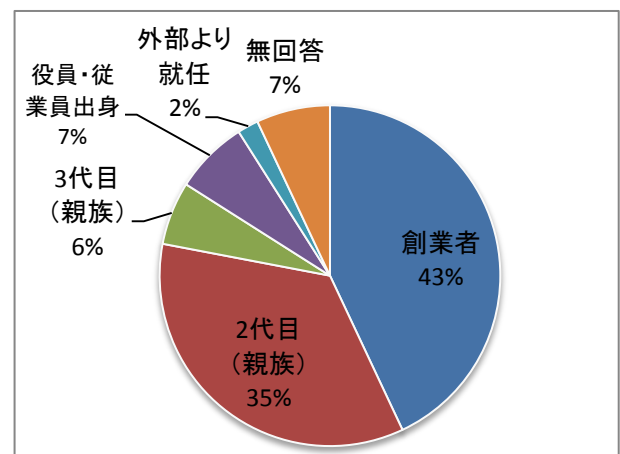
Ⅲ. 1. (2). 経営者就任前の立場について

図表 11 (N=342)



平成 19 年度の事業承継アンケート時

図表 12 (N=280)

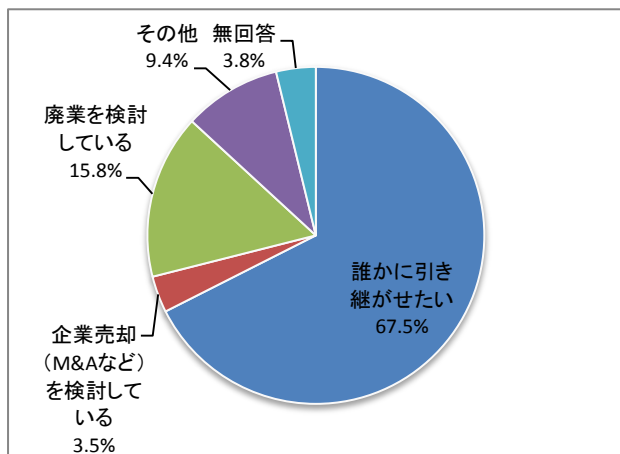


○現経営者の経営者就任前の立場について単一回答を求めた。また平成 19 年度アンケート結果と比較した。

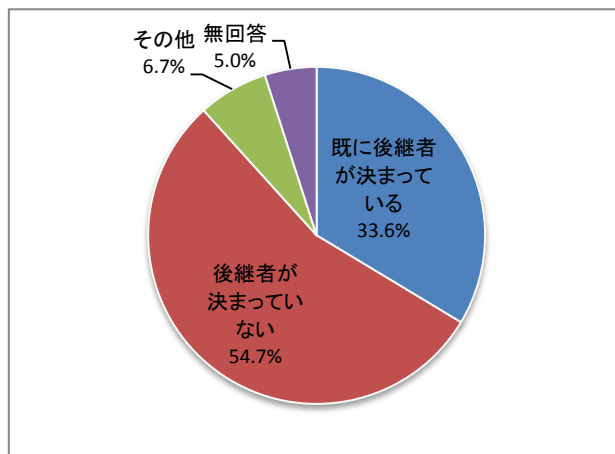
- 創業者 : 43%→31.6% (▲11.4 ポイント)
- 創業者の家族親族 : 41%→55.6% (+14.6 ポイント)
- 役員従業員 (親族以外) : 7%→9.1% (+2.1 ポイント)
- 他の企業団体所属 : 2%→2.6% (+0.6 ポイント)

○「親族間」での事業承継が 55.6%を占め、同族による事業承継が中心である。「親族以外の役員・従業員」や「外部人材」による事業承継が 9%から 11.7%と増加した。図表 15 の後継者候補において、「子供」「親族」45.0%に対し「親族以外の役員・従業員」「外部人材」26.0%で、同族以外への事業承継の動きもうかがえる。

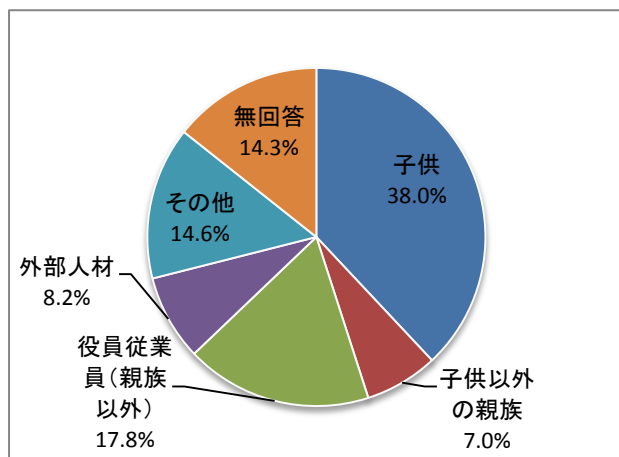
Ⅲ. 2. (1). 自社の将来について
図表 13 (N=342)



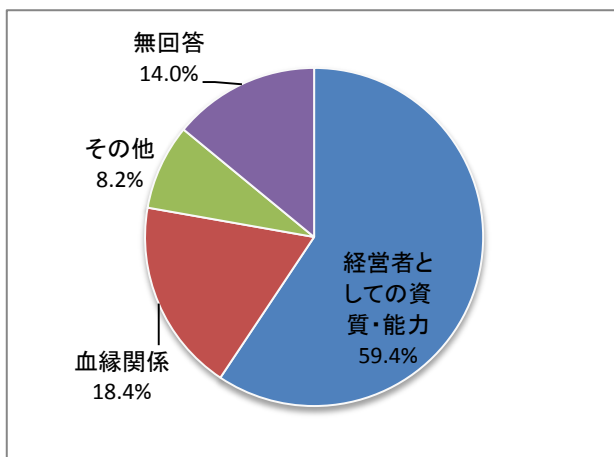
Ⅲ. 2. (2). 後継者の有無について
図表 14 (N=342)



Ⅲ. 2. (3). 後継者候補について
図表 15 (N=342)



Ⅲ. 2. (4). 後継者を選ぶ決め手について
図表 16 (N=342)



○「自社の将来」「後継者の有無」「後継者候補」「後継者を選ぶ決め手」について、単一回答を求めた。

○自社の将来について、「誰かに引き継がせたい」が 67.5%、「廃業を検討している」が 15.8%、「企業売却 (M&A など) を検討している」が 3.5%、「その他」 9.4%であった。「その他」の内容としては、「引き継いで年数経過していない」という回答と、「未定」「今後の業況次第」という回答の、二つが目立った。

○後継者の有無について、「後継者が決まっていない」が 54.7%、「既に後継者が決まっている」が 33.6%、「その他」が 6.7%であった。

○後継者を選ぶ決め手について、「経営者としての資質・能力」が 59.4%、「血縁関係」が 18.4%、「その他」が 8.2%であった。

★今後の受注見通しと自社の将来について

図表 17

今後の受注見通し/自社の将来	誰かに引き継がせたい	企業売却(M&Aなど)を検討	廃業を検討	その他	無回答	総計
増加	7			4		11
緩やかに増加	71	3	3	7	3	87
横ばい	102	5	23	11	1	142
緩やかに減少	23	2	9	5	2	41
減少	27	2	19	5	5	58
無回答	1				2	3
総計	231	12	54	32	13	342

○図表 8「今後の受注見通し／事業方針」において、縮小・撤退を選択した企業は 23 社であった。

中長期的な観点から、「後継者の有無」に焦点を当てると、「廃業を検討している」を選択した企業数は 54 社に増加している。割合としては全体の 15.8%である。

★自社の将来と現経営者の年齢と後継者の有無について

図表 18

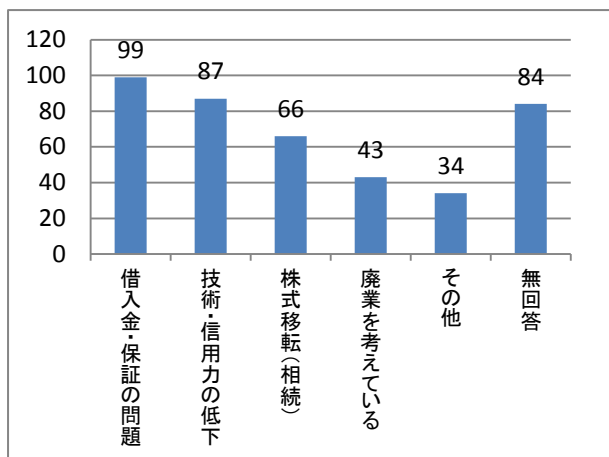
自社の将来/現経営者年齢・後継者有無	≡20代		20代集計		≡30代		30代集計		≡40代		40代集計		≡50代		50代集計		≡60代		60代集計		≡70代以降		70代以降集計		≡無回答		無回答集計		総計		
	決まていない		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		既に後継者が決まっている	決まていない	その他		
誰かに引き継がせたい	1	1	4	3		7	8	27			35	13	(36)	1		50	40	(36)	2		78	45	(15)					60			231
企業売却(M&Aなど)を検討								2			2		2			2		4			4		3	1			4				12
廃業を検討					1	1		4		1	5	1	(10)		1	12		(12)	3	2	17	1	(11)	4	2	18	1		1		54
その他				1	5	6	1	7	5		13		4		1	5	2	4			6		1	1			2				32
無回答									1	1	2		1			1			2	2			1		6	7			1	1	13
総計	1	1	4	4	6	14	9	41	5	2	57	14	53	1	2	70	42	56	5	4	107	46	31	6	8	91	1	1	2	342	

○「廃業を検討している」企業 54 社のうち、「現経営者の年齢が 50 代以上」の企業は 47 社。うち、「後継者が決まっていない」企業は 33 社である。「廃業を検討している」企業 54 社に対し 61.1%、現経営者の年齢が 50 代以上の企業 47 社に対し 70.2%である。

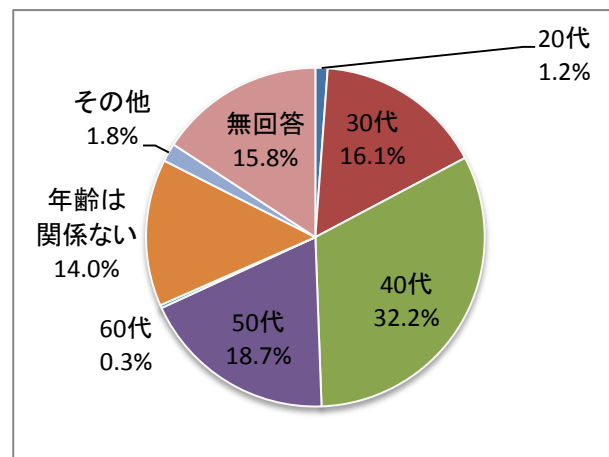
○「誰かに引き継がせたい」を選択した企業は 231 社。うち、現経営者の年齢が 50 代以上かつ「後継者が決まっていない」企業は 87 社である（50 代 36 社、60 代 36 社、70 代以降 15 社）。「誰かに引き継がせたい」企業 231 社に対し 37.7%である。

○図表 8「今後の受注の見通し／今後の事業方針」および図 17「今後の受注見通し／自社の将来」を合わせると、業績悪化により廃業を余儀なくされる危機感は景況感の反転により薄れた状況にあるといえるだろう。しかし、中小企業が抱える後継者不足という、中長期的な大きな課題は依然として存在しており、「誰かに引き継がせたい」が「後継者が決まっていない」企業群に対する支援が、製造業企業を下支えするために急がれる。

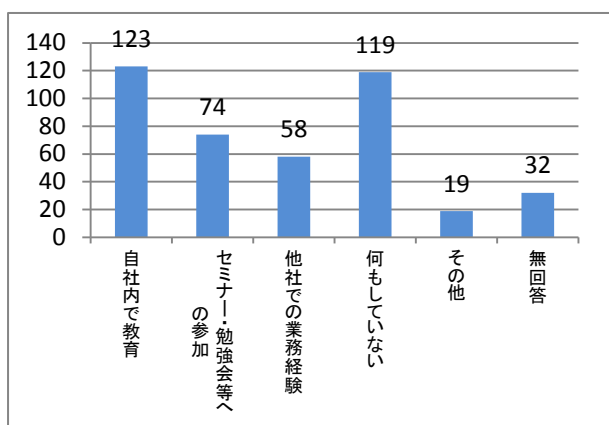
Ⅲ. 3. 事業承継への課題・問題点について
図表 19 (複数回答、N=413)



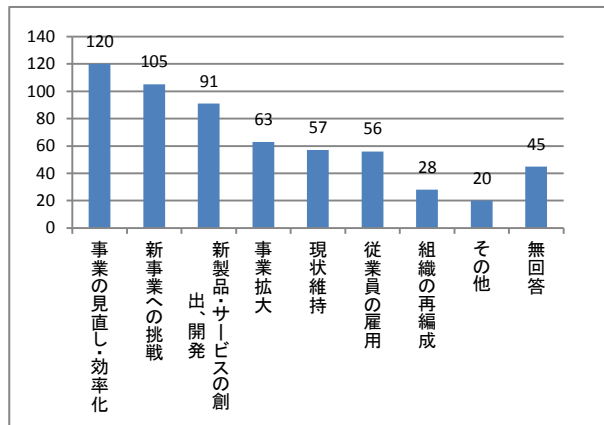
Ⅲ. 4. 後継者として相応しい年代について
図表 20 (N=342)



Ⅲ. 5. 後継者育成の取組みについて
図表 21 (複数回答、N=425)



Ⅲ. 6. 後継者に何を期待するかについて
図表 22 (複数回答、N=585)



○「事業承継への課題・問題点」「後継者育成の取組み」「後継者に何を期待するか」について複数回答を、「後継者として相応しい年代」について単一回答を求めた。

○事業承継への課題・問題点について、「借入金・保証の問題」が 99 件と一番多く、「技術・信用力の低下」が 87 件、「株式移転（相続）」が 66 件と続いている。

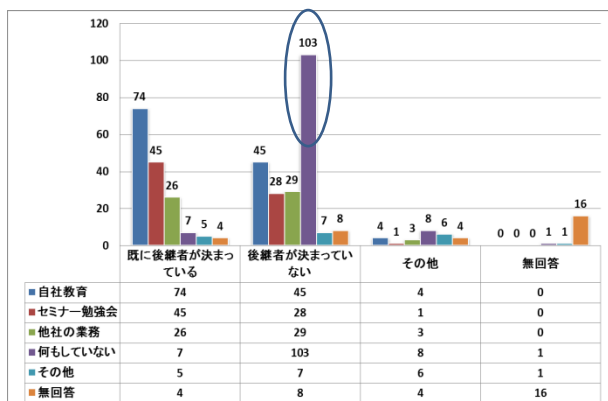
○後継者として相応しい年代について、「40 代」が 32.2%と一番多く、「50 代」18.7%、「30 代」16.1%と続いている。「年齢は関係ない」を選択した企業も 14.0%に上る。

○後継者育成の取組みについて、「自社内で教育」が 123 件と一番多い反面、「何もしていない」がほぼ同数の 119 件に上る。「セミナー・勉強会等への参加」が 74 件、「他社での業務経験」58 件が続いている。

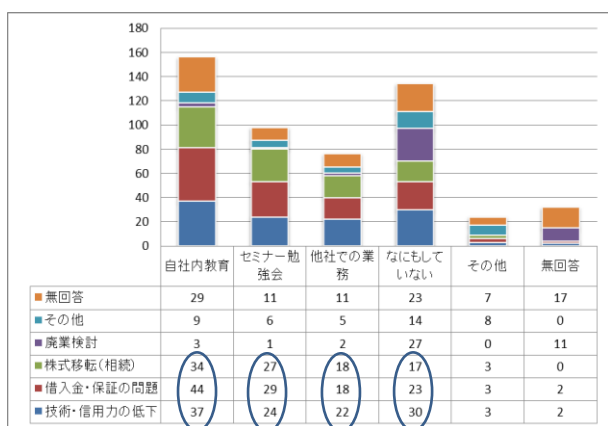
○後継者に何を期待するかについて、「事業の見直し・効率化」120 件、「新事業への挑戦」105 件、「新製品・サービスの創出、開発」91 件と続き、他の選択肢と比べ上記三つの要素を重視する企業が多かった。以下、「事業拡大」63 件、「現状維持」57 件、「従業員の雇用」56 件、「組織に再編成」28 件、「その他」20 件であった。

★後継者有無と育成取組みについて

図表 23 (複数回答、N=425)



★育成取組みと事業承継への課題・問題点について
図表 25 (複数回答、N=520)



★経営者就任前の立場と従業員数について

図表 27 (N=342)

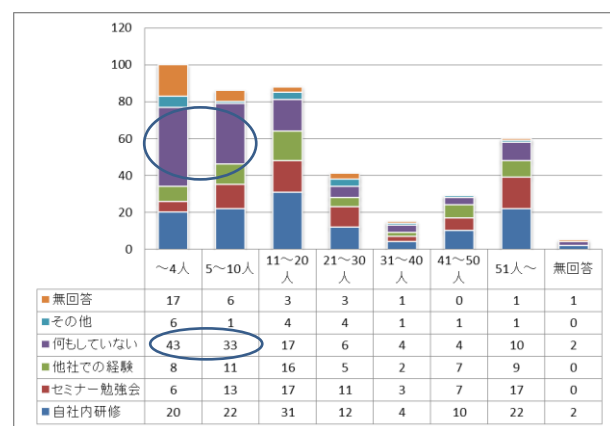
経営者就任前の立場/ 従業員数	～4人	5～10人	11～20人	21～30人	31～40人	41～50人	51人～	無回答	総計
創業者	39	27	17	8	2	6	8	1	108
創業者の家族・親族	47	37	42	13	8	14	26	3	190
役員・従業員(親族以外)	2	8	4	5	2	2	8		31
他の企業・団体に所属	2	1	3	1			2		9
その他	1	1							2
無回答	1							1	2
総計	92	74	66	27	12	22	44	5	342

★育成を何もしていない、かつ後継者決まっていな
層の現経営者年齢

図表 24

育成なにもしていない・後継者が決まっていな 層の現経営者年齢	20代	30代	40代	50代	60代	70代以降	総計
何もしていない	1	6	30	26	34	22	119
後継者が決まっている			2	1	2	2	7
決まっていない	1	3	25	25	31	18	103
その他		3	3		1	1	8
無回答						1	1
総計	1	6	30	26	34	22	119

★従業員数内訳と育成取組みについて
図表 26 (複数回答、N=424)



○図表 21 に「後継者が決まっていな」「現経営者の年齢」の要素を加えた(図表 23、図表 24)。後継者育成を「何もしていない」とした企業のうち、「後継者が決まっていな」を選択した企業 103 社において、現経営者の年齢が 60 代以上に企業は 49 社あり 47.6%である。年齢が 50 代の企業は 25 社あり 24.3%である。

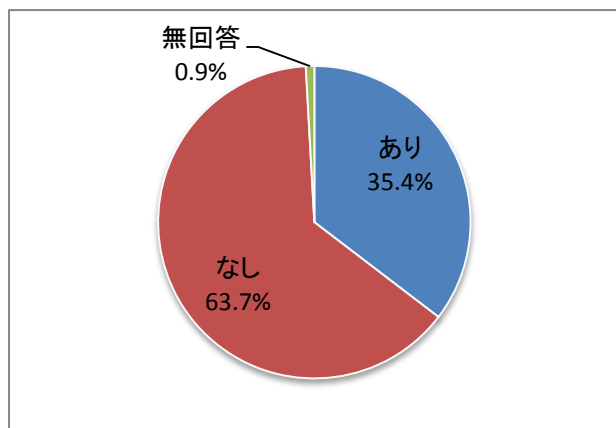
○「技術・信用力の低下」「借入金・保証の問題」「株式移転(相続)」は後継者育成に取り組んでいる、いなを問わず、事業承継の際の大きな課題として経営者は認識している。

○後継者育成を「何もしていない」層は、従業員数 10 人以下の企業が多い。一方、役員・従業員(親族以外)に事業承継した企業 31 社のうち、従業員数 10 人以下の企業で 10 社あり、少人数で人材不足でありながらも、確実に事業承継を果たしている企業も存在している。次に多いのは従業員数 51 人以上の 8 社であった。

IV. 展示会の活用について

IV. 1. (1). 展示会出展の経験について

図表 28 (N=342)



○出展経験の有無について、単一回答を求めた。

○「出展経験あり」を選択した企業は121社、35.4%であった。「出展経験なし」を選択して企業のうち、従業員数が10名以下の企業が132社あり、38.6%と4割近くである。人員を展示会に割くことが出来ていない実情がうかがえる。

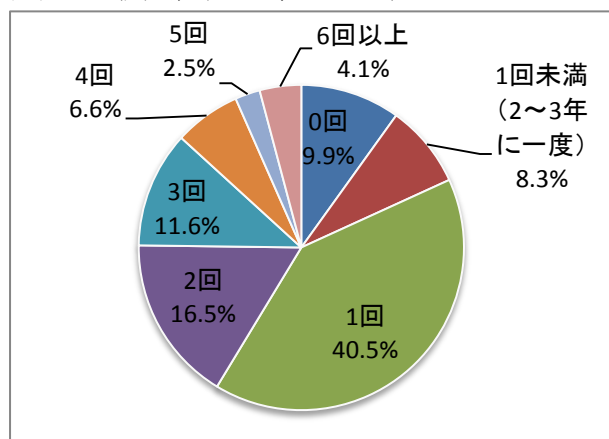
出展経験と従業員数の分布

図表 29

出展の有無/ 従業員数	~4人	5~10人	11~20人	21~30人	31~40人	41人~50人	51人~	無回答	総計
あり	8	24	25	16	7	15	25	1	121
なし	82	50	41	11	5	7	19	3	218
無回答	2							1	3
総計	92	74	66	27	12	22	44	5	342

IV. 1. (2). 展示会出展の頻度について

図表 30 (出展経験あり、N=121)

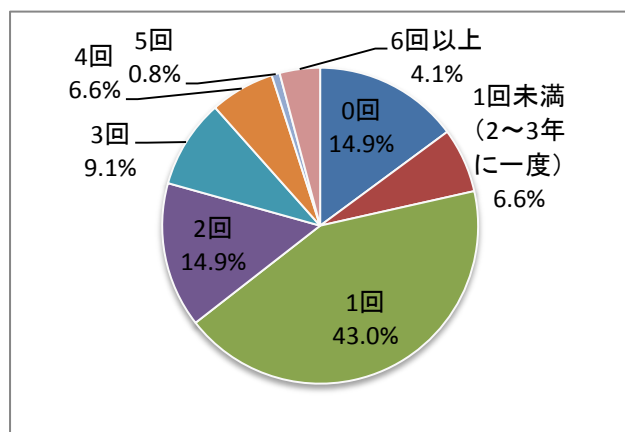


○6回以上：20回1社、10回2社

0回：過去に出展したが近年の実績なし

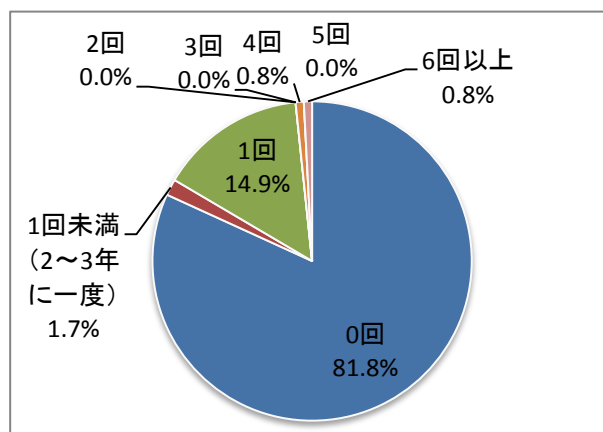
うち国内

図表 31 (N=121)



うち海外

図表 32 (N=121)



○定期的に海外でも展示会を実施する企業

6回以上：1社 (展示会頻度20回、国内10回、海外10回)

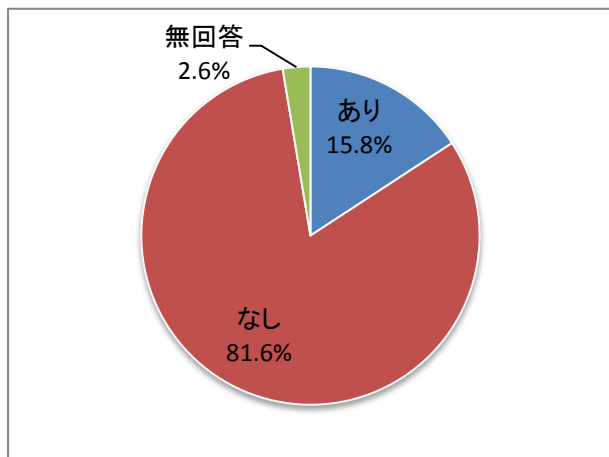
4回：1社 (展示会頻度5回、国内1回、海外4回)

1回：18社 (展示会頻度2~4回、うち1回を海外としているケースが大多数)

1 回未満（2～3 年に 1 度）：2 社（国内出展せず、海外出展に特化している点が特徴的）

IV. 1. (3). 定期的に出展する展示会の有無

図表 33（N=342）

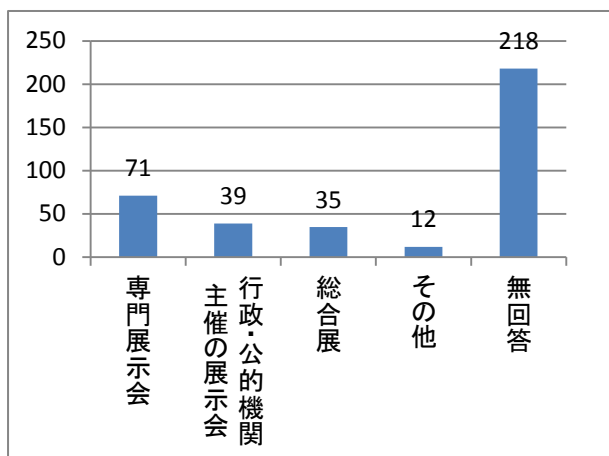


○定期的に出展する展示会の有無について、任意で回答を求めた。

○近年、定期的に展示会出展している企業は 54 社、15.8%であった。

IV. 1. (4). 出展した展示会分野について

図表 34（複数回答、回答総数=348）



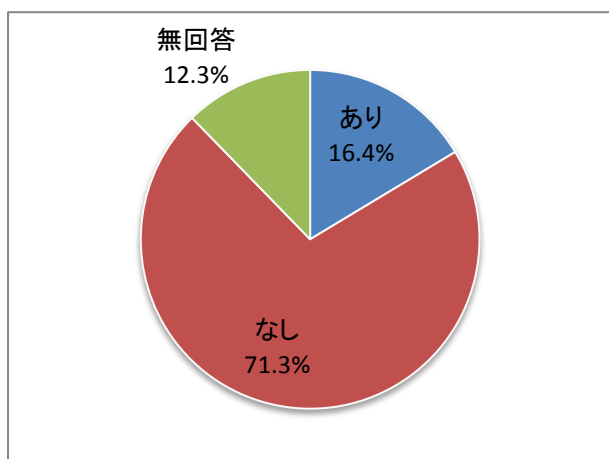
○出展した展示会分野について、複数回答を求めた。

○専門展示会が 71 件と一番多く、行政・公的機関主催の展示会 39 件、総合展が 35 件とほぼ同じ水準で続いた。

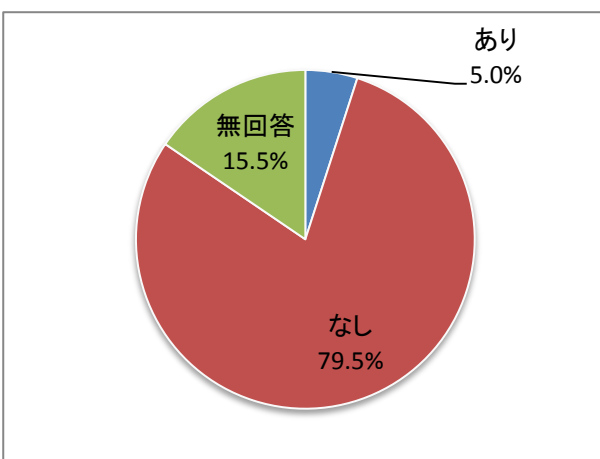
○無回答 218 社のうち、出展経験ない企業は 213 社。

IV. 1. (5). 平成 25 年度に出展する予定の国内・海外展示会について

図表 35：国内（N=342）



図表 36：海外（N=342）

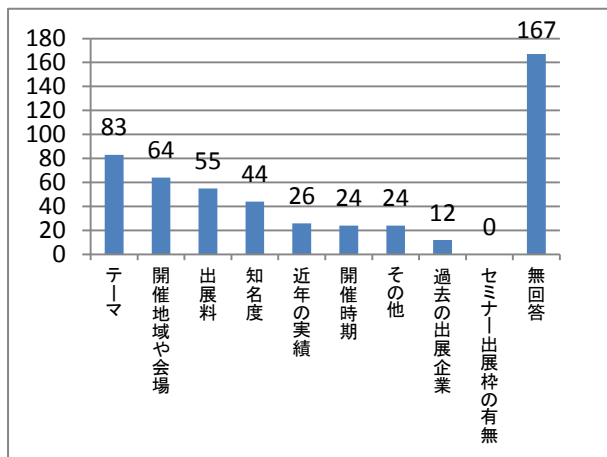


○平成 25 年度における出展予定（国内・海外）について自由回答を求めた。

○事業計画の中に戦略的に展示会を位置づけて、定期的に出展している企業は国内出展については 16.4%、海外出展については 5.0%であった。

IV. 1. (6). 出展にあたり重視していることについて

図表 37 (複数回答、回答総数=499)

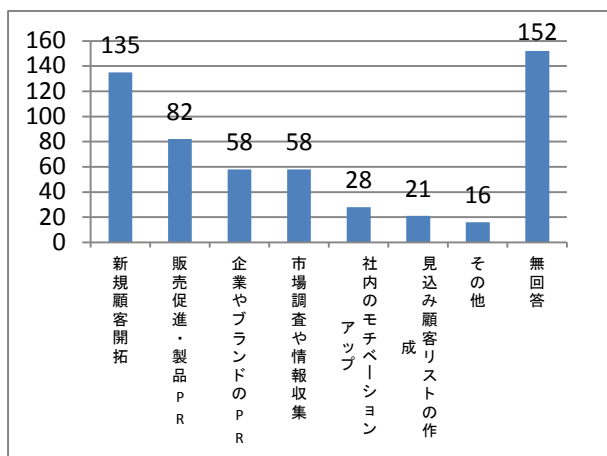


○出展にあたり重視していることについて、複数回答を求めた。

○「テーマ」が83件と一番多く、「開催地や会場」64件、「出展料」55件、「知名度」44件と続いている。以下、「近年の実績」26件、「開催時期」24件、「過去の出展企業」12件、「その他」24件であった。

IV. 1. (7). 出展による効果で重視することについて

図表 38 (複数回答、N=550)

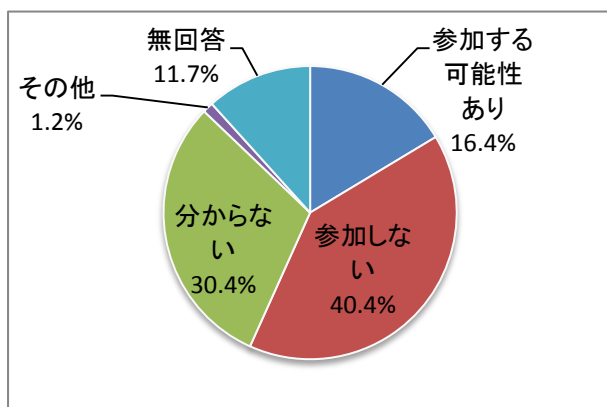


○出展による効果で重視することについて、複数回答を求めた。

○「新規顧客開拓」が135件と一番多く、「販売促進・製品PR」82件、「企業やブランドのPR」「市場調査や情報収集」がともに58件と続いている。以下、「社内のモチベーションアップ」28件、「見込み顧客リストの作成」21件、「その他」16件であった。

IV. 2. (1). 地域共同出展への参加するかについて

図表 39 (N=342)



★共同出展への関心と展示会出展経験との関連

図表 40

共同出展参加について/ 展示会出展経験の有無	経験あり	経験なし	無回答	総計
参加する	37	19		56
参加しない	31	106	1	138
分からない	49	55		104
その他	3	1		4
無回答	1	37	2	40
総計	121	218	3	342

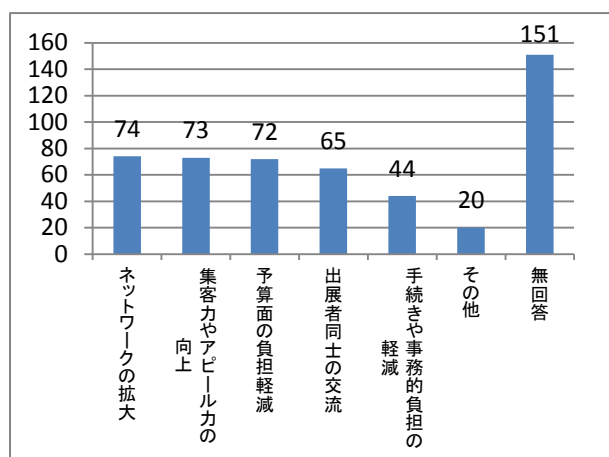
○市内企業が集まって集合小間を構成する地域共同出展をする場合の参加について、単一回答を求めた。

○「参加しない」を選択した企業が138社、40.4%と一番多く、「分からない」を選択した企業が104社、30.4%。「参加する可能性あり」を選択した企業が56社、16.4%と続いている。

○「分からない」を選択した企業104社を見ると、展示会出展経験ある企業とない企業がほぼ同数である。展示会を含めたPRの必要性を感じていると捉えれば、展示会に出展したことがない企業に対する、メリット等のわかりやすい提示あるいは広報が必要かと思われる。

IV. 2. (2). 地域共同出展に期待する効果について

図表 41 (複数回答、回答総数=499)



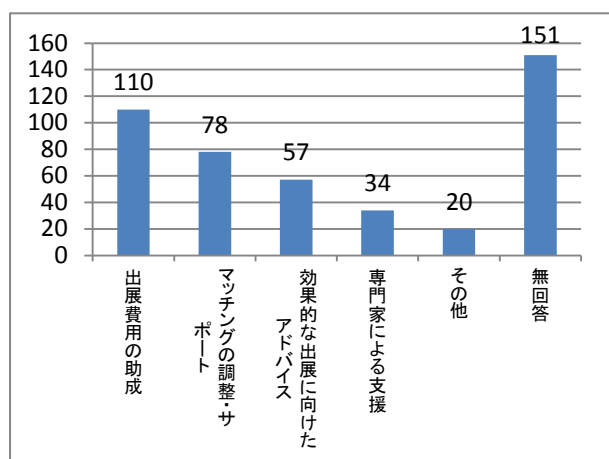
○地域共同出展に期待する効果について、複数回答を求めた。

○「ネットワークの拡大」が74件と一番多く、以下、「集客力やアピール力の向上」が73件、「予算面の負担軽減」が72件、「出展者同士の交流」が65件と続き、「手続きや事務的負担の軽減」が44件であった。

○展示会出展経験のない企業が小規模事業者が多いことから、「手続きや事務的負担の軽減」がもう少し多いかと思われたが、売上につながることを重視している。

IV. 2. (3). 期待する付随サービスについて

図表 42 (複数回答、回答総数=450)

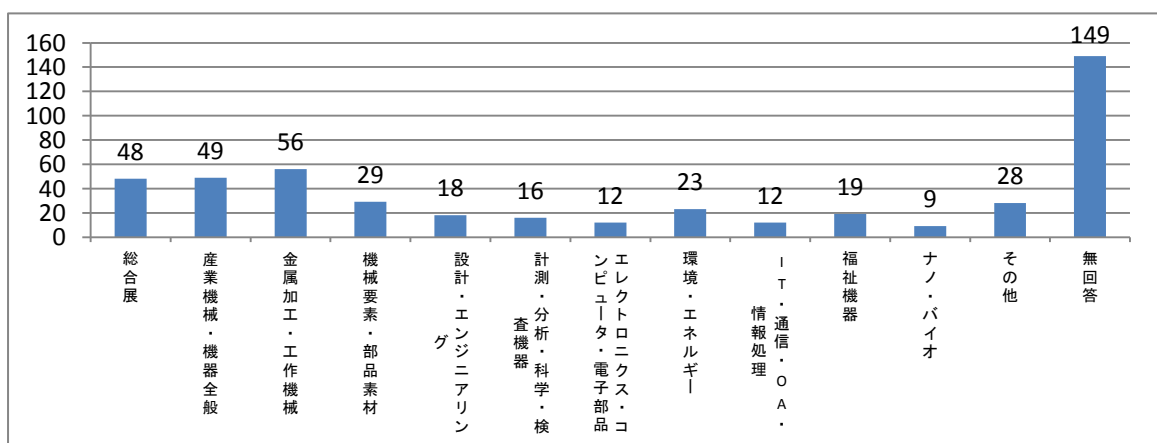


○期待する付随サービスについて、複数回答を求めた。

○「出展費用の助成」が110件と一番多く、以下、「マッチングの調整・サポート」が78件、「効果的な出展に向けたアドバイス」が57件、「専門家による支援」が34件、「その他」が20件と続いている。

IV. 2. (4). 地域共同出展をしてほしい展示会の分野について

図表 43 (複数回答、回答総数=468)



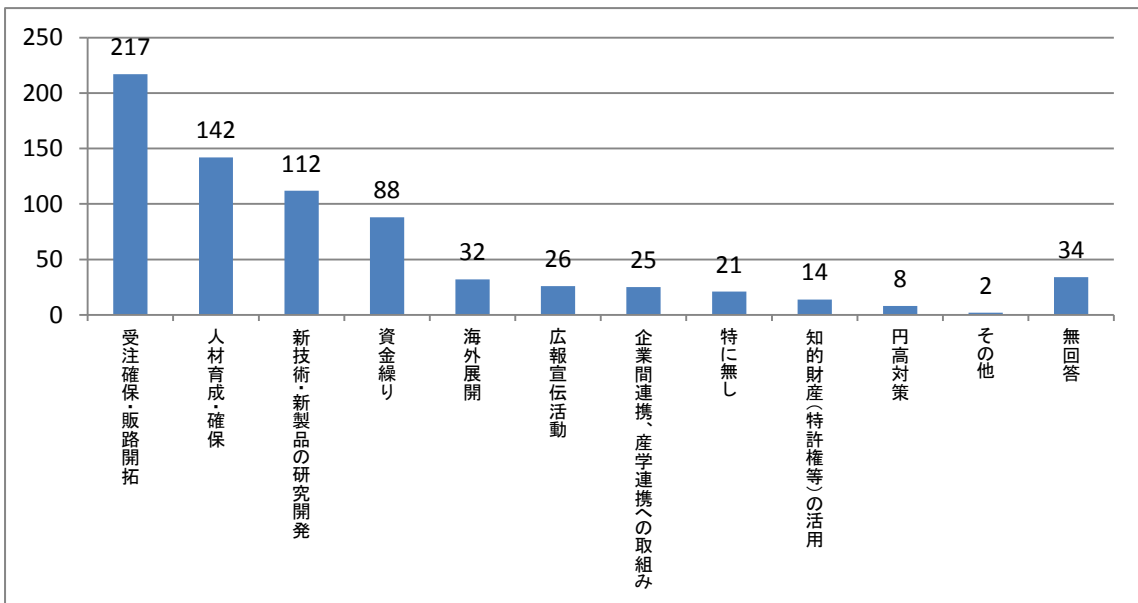
○地域共同出展をしてほしい展示会について、複数回答を求めた。

○「金属加工・工作機械」が56件と一番多く、「産業機械・機器全般」が49件、総合展が48件と続いている。

V. 経営課題・その他

V. (1). 現時点での経営課題について

図表 44（複数回答、回答総数＝721）



○現時点での経営課題について、複数回答を求めた。

○「受注確保・販路開拓」が 217 件と一番多く、「人材育成・確保」が 142 件、「新技術・新製品の研究開発」が 112 件、「資金繰り」が 88 件と続き、この 4 項目が大きな比重を占めている。以下、「海外展開」32 件、「広報宣伝活動」26 件、「企業間連携、産学連携への取組み」25 件、「特になし」21 件、「知的財産（特許権等）の活用」14 件、「円高対策」8 件、「その他」2 件となった。

○今後の景況感に関しては好転しているものの慎重な姿勢がうかがえるように（図表 5）、受注確保・販路開拓が最優先課題と捉える経営者が一番多く、中小企業の経営実態は依然厳しい状況にあるといえる。新技術・新製品の研究開発などをきっかけに、業績回復が望まれる。

○人材育成・確保が 2 番目に多い点も、後継者未定の状況（図表 18）や育成を何もしていない状況（図表 24）から、早急に対応が必要な課題と経営者は認識しているといえる。事業承継を実施している企業も少なからず存在しており、セミナーや情報交換の場を通じて、景況感が反転しているこの時期に取組みを始めることが望まれる。

○展示会出展経験のない企業が多い反面、広報宣伝活動を経営課題としている件数が 26 件と少なく、ギャップが気になるところである。人的に展示会へ人を割けない実情もあると推測できるが、自社製品あるいは自社技術を PR するツールとして、地域共同出展などを活用することが望まれる。

以上