

# 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・BCP（事業継続計画）実施状況について、  
脱炭素化・SDG s について～

## 目次

I. 調査要領と回答企業の概要	2 ページ
II. 事業承継について	3 ページ
1. 現在の経営者についての質問	
2. 後継者についての質問	
3. 事業承継への課題・問題点	
III. B C P（事業継続計画）策定状況について	7 ページ
1. B C Pの策定状況	
2. 策定済B C Pの災害種別	
IV. 脱炭素化・SDG s について	10 ページ
1. 脱炭素化についての質問	
2. SDG s についての質問	
3. 脱炭素化及びSDG s についての質問	
V. 経営課題・その他	13 ページ
1. 現時点での経営課題	
2. 経営課題・その他に関する意見等	

※「構成比等については、小数点以下第2位を四捨五入して表示しているため、合計しても100とならない場合や、各比率の合わせた数値にズレが生じる場合がございます。」

# I. 調査要領と回答企業の概要

## 【調査要領】

### 1. 調査目的

市内企業が抱える企業の経営課題や基本的動向を把握することを目的に実施した。

### 2. 調査テーマ

- ・事業承継について
- ・BCP（事業継続計画）策定状況について
- ・脱炭素化・SDGsについて

### 3. 調査方法

郵送によるアンケート方式  
(返信用封筒による返送及びFAXによる返信)

### 4. 調査時期

令和4年1月5日（水）  
～令和4年1月31日（月）

### 5. 調査の対象企業

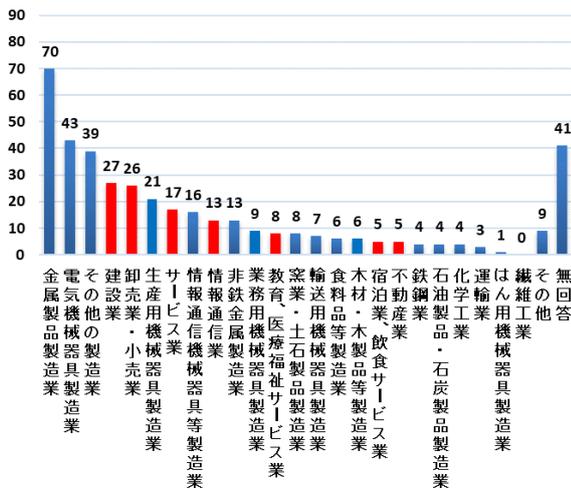
公益財団法人川崎市産業振興財団がデータを保有する川崎市市内の中堅・中小企業  
(製造業・非製造業：1,901社)

### 6. 回答状況

有効回答企業数（N）：405社  
有効回答率：21.3%

## 【回答企業の概要】

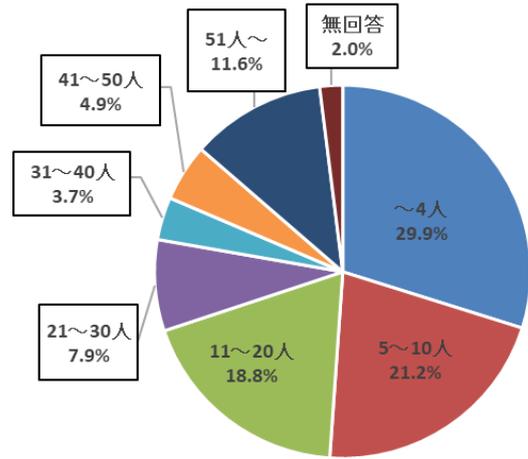
図1 回答企業の業種内訳



(青色の棒グラフは製造業、赤色の棒グラフは製造業以外の業種)

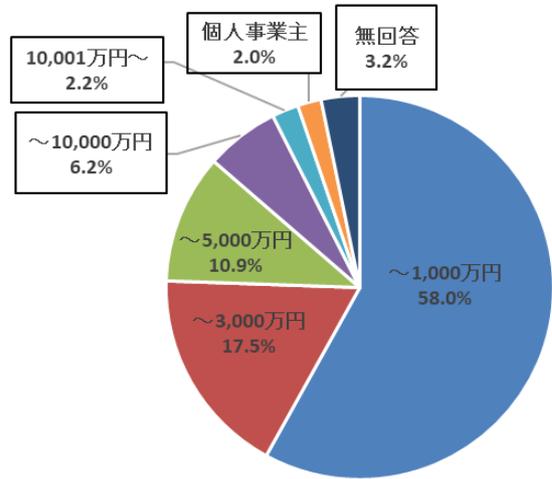
(原則として主業基準分類で集計、業種内訳は日本標準産業分類に基づく)

図2 回答企業の従業員数内訳



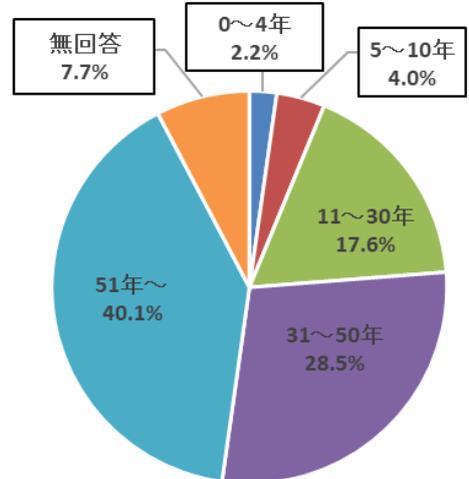
(単一回答、N=405)

図3 回答企業の資本金内訳



(単一回答、N=405)

図4 回答企業の業歴内訳



(単一回答、N=405)

## II. 事業承継について

※下記各項目（ ）内％は前回（R1.8）同トピック調査からの増減

### 【総括】

現状、川崎市内企業における経営者の年代は「50代」29.9%、「70代以降」24.7%、「60代」24.7%、「40代」15.3%、「30代」5.2%、「20代」0.1%の順に多く、今回、特に40代の割合が増えた。また、経営者に就任した時期は「40代」が最も多く、就任時期についても良い時期だったと感じている経営者が多い結果となった。

後継者の有無については「既に後継者が決まっている」企業が30.6%と前回調査時（R1.8）よりも▲10.4%減少しており、前回「既に後継者が決まっている」と回答した企業の事業承継が進んだものと考えられる。なお、後継者育成にかかる時間については、「2～3年程度」と「6～10年程度」と回答する企業が上昇する一方で、「10年以上」必要と回答した企業が5.5%減少していることが特徴的であり、事業承継に必要な期間への意識の変化がみられた。

事業承継の課題・問題点としては前回調査に引き続き「将来の経営に関する不安」や「株式や資産に関する相続税・贈与税の負担」といった回答が多く、経営や税金に係る課題・問題点を解決していくことが、事業承継を行う上でポイントと考える。

## 2. 現在の経営者についての質問

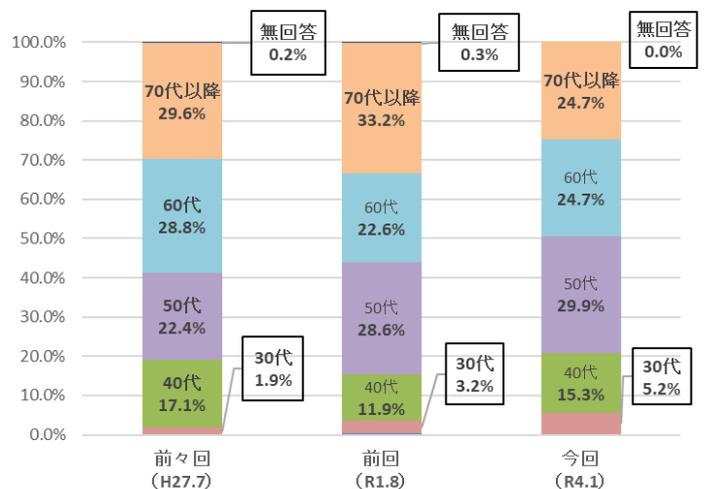
### （1）現在の経営者の年代

現在の経営者の年代は若い順に、次のとおりとなった。（図5）

「20代」0.1%（▲0.1%）  
「30代」5.2%（+2.0%）  
「40代」15.3%（+3.4%）  
「50代」29.9%（+1.2%）  
「60代」24.7%（+2.1%）  
「70代以上」24.7%（▲8.5%）

前回調査時（R1.8）と比べ、「70代」が減少し、「30代」と「40代」、「50代」と「60代以降」が増加している。前回調査時は「70代以降」が33.2%と一番多かったが、今回は「50代」が29.9%と最も多くなっていることから、経営者の年代が若くなっていると考えられる。

図5 現在の経営者の年代



### （2）経営者に就任した時期

経営者に就任した時期については、次のとおりとなった。（図6）

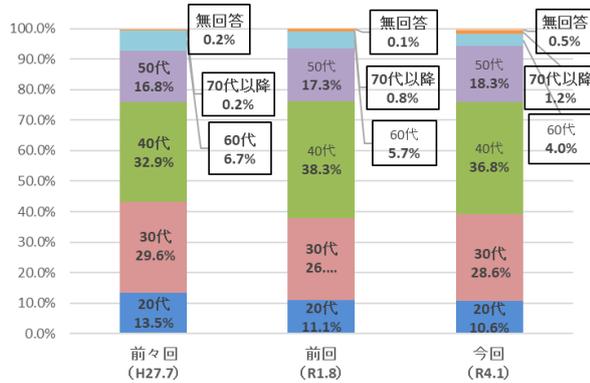
「20代」10.6%（▲0.5%）  
「30代」28.6%（+1.9%）  
「40代」36.8%（▲1.5%）  
「50代」18.3%（+1.0%）

「60代」 4.0% (▲1.7%)

「70代以降」 1.2% (+0.4%)

「30代」「40代」で経営者に就任した企業の割合が引き続き多い結果となった。

図6 経営者に就任した時期について



また、現在の経営者の年代別の就任時期について、分析を行ったところ次のとおりとなった。(図7)

結果は現在「50代」の経営者が「40代」の際に経営者に就任したケースが全項目中最も多かった。また、他の年代においても40代での経営者就任が最も多くの回答数となっている。

図7 現在の経営者の年代別の「経営者に就任した時期」

現在の経営者の年代	経営者に就任した時期							合計
	20代	30代	40代	50代	60代	70代以降	無回答	
20代	1	0	0	0	0	0	0	1
30代	4	17	0	0	0	0	0	21
40代	3	33	25	0	0	0	1	62
50代	11	25	61	23	0	0	1	121
60代	8	20	38	27	7	0	0	100
70代以降	17	21	24	24	9	5	0	100
無回答	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	44	116	148	74	16	5	2	405

(3) 経営者に就任したタイミングの良し悪し  
経営者に就任したタイミングの良し悪しについては、次のとおりとなった。(図8)

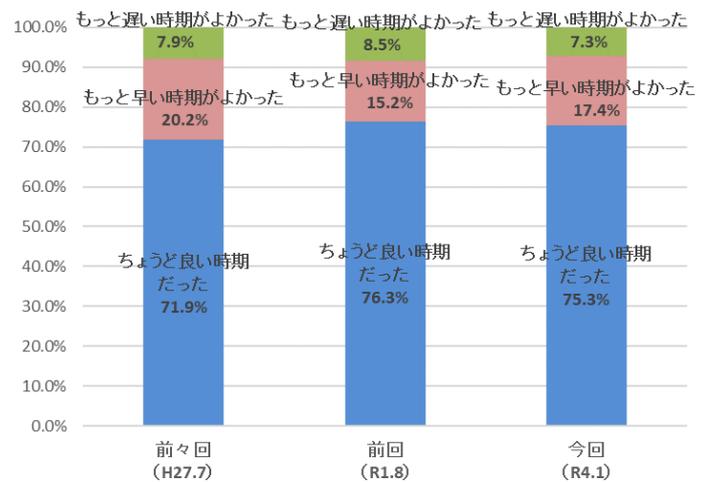
「ちょうど良い時期だった」 75.3% (▲1.0%)

「もっと早い時期がよかった」 17.4% (+2.2%)

「もっと遅い時期がよかった」 7.3% (▲1.2%)

おおよそ4分の3の経営者が「ちょうどよい時期だった」と回答していた。また、「ちょうどよい時期だった」の回答比率は前回と比べ▲1.0%減少し、「もっと早い時期がよかった」との回答が+2.2%増加した。

図8 経営者に就任したタイミングの良し悪し



なお、「経営者に就任した時期」の各年代における「就任タイミングの良し悪し」を抽出したところ、「ちょうど良い時期だった」を選択した年代は特に「20~50代」に経営者に就任した企業で高い比率を示した。一方、「60代」以降では「もっと早い時期が良かった」の選択の比率が上昇していることから、経営者の意識としては50代までに経営者に就任することが良い時期であると考えられている。(図9)

図9 経営者に就任した時期別の「就任タイミングの良し悪し」

経営者に就任した時期	就任タイミングの良し悪し			
	ちょうど良い時期だった	もっと早い時期が良かった	もっと遅い時期が良かった	無回答
20代	84.1%	4.5%	11.4%	0%
30代	78.4%	8.6%	10.3%	3%
40代	73.3%	19.3%	6.7%	1%
50代	70.3%	25.7%	4.0%	0%
60代	50.0%	37.5%	12.5%	0%
70代以降	20.0%	60.0%	0.0%	20%

(4) 経営者の就任前の立場について

経営者の就任前の立場については、次のとおりとなった。(図10)

「創業者」19.6% (▲1.8%)

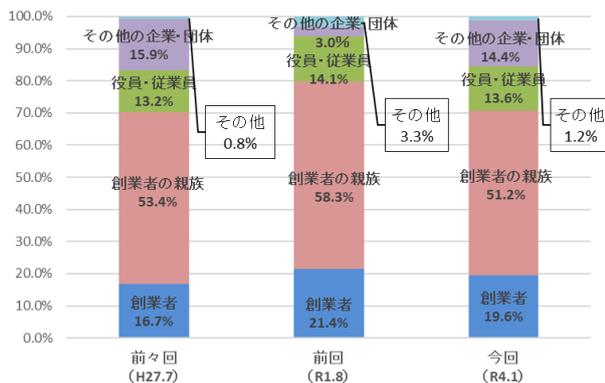
「創業者の親族」51.2% (▲7.1%)

「役員・従業員(親族以外)」13.6% (▲0.5%)

「他の企業・団体に所属」14.4% (+11.4%)

「他の企業・団体に所属」と回答した企業が+11.3%と大幅に増加する一方で、「創業者の親族」の親族は▲7.1%と減少した。

図10 経営者の就任前の立場



3. 後継者についての質問

(1) 社の将来について

自社の将来については、次のとおりとなった。

(図11)

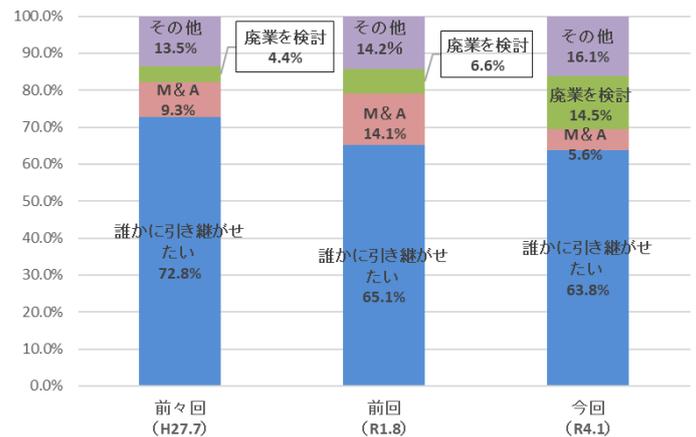
「誰かに引き継がせたい」63.8% (▲1.3%)

「企業売却 (M&A など)」5.6% (▲8.5%)

「廃業を検討」14.5% (+7.9%)

「誰かに引き継がせたい」の回答は前回調査と比べて▲1.3%と減少している。「企業売却 (M&A など)」が▲8.5%と減少する一方で「廃業を検討」は+7.9%と上昇している。

図11 自社の将来について



(2) 後継者の有無について

後継者の有無については、次のとおりとなった。

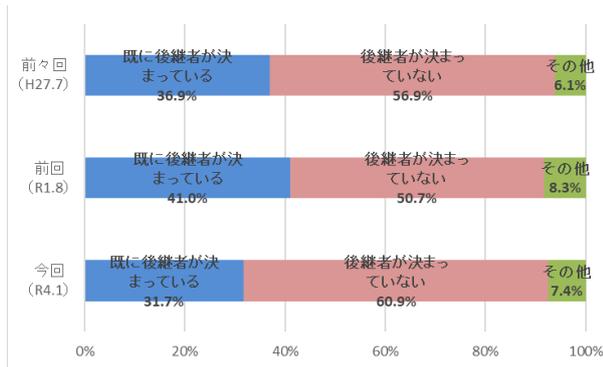
(図12)

「既に後継者が決まっている」31.7% (▲9.9%)

「後継者が決まっていない」60.9% (+10.2%)

前回、前々回と比べ、「既に後継者が決まっている」の比率は▲9.9%減少している一方で「後継者が決まっていない」が+10.2%上昇した。事業承継を行う上で、後継者を決めることが課題となっている。

図 12 後継者の有無について



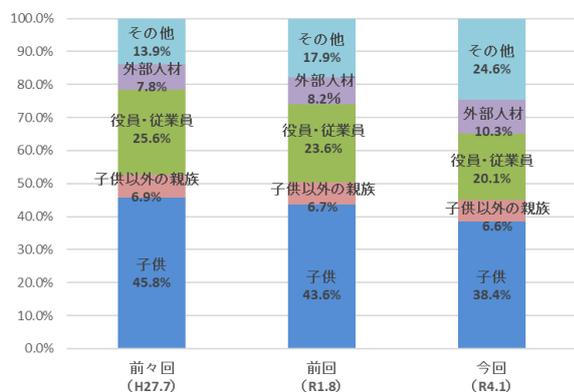
(3) 後継者の候補について

後継者の候補については、次のとおりとなった。  
(図 13)

- 「子供」 38.4% (▲5.2%)
- 「子供以外の親族」 6.6% (▲0.1%)
- 「役員・従業員（親族以外）」 20.1% (▲3.6%)
- 「外部人材」が 10.3% (+2.1%)

前回調査時と比べ、「その他」が増加している分、それ以外の項目が減少した。「外部人材」については連続して上昇する結果となった。

図 13 後継者の候補について



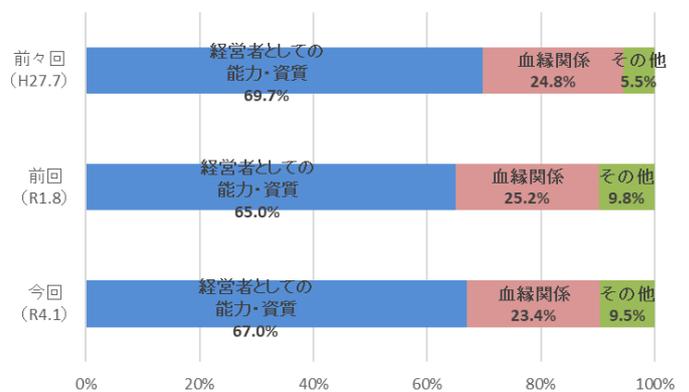
(4) 後継者を選ぶ決め手

後継者を選ぶ決め手については、次のとおりとなった。(図 14)

- 「経営者としての資質・能力」 67.0% (+2.0%)
- 「血縁関係」 23.4% (▲1.8%)

前回、前々回と同じく、「血縁関係」よりも「経営者としての資質・能力」を重視する傾向は変わりなかった。

図 14 後継者を選ぶ決め手



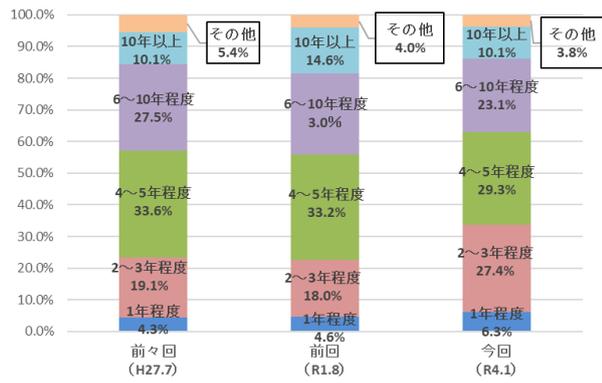
(5) 後継者の育成に必要と考える期間

後継者の育成に必要と考える期間は、次のとおりとなった。(図 15)

- 「1年程度」 6.3% (+1.7%)
- 「2～3年程度」 27.4% (+9.4%)
- 「4～5年程度」 29.3% (▲3.9%)
- 「6～10年程度」 23.1% (▲2.5%)
- 「10年以上」 10.1% (▲4.5%)

前回調査時と比べ、「10年以上」必要と回答した企業は減少しており、3年未満と回答した企業については上昇していることが特徴となっている。

図 15 後継者の育成に必要と考える期間



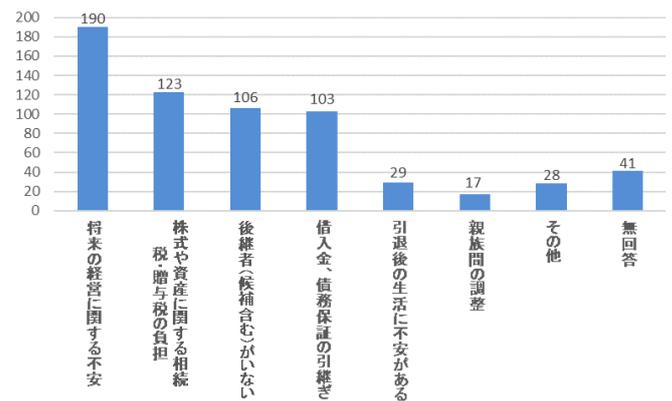
#### 4. 事業承継への課題・問題点

事業承継への課題問題点については回答の多い順に、次のとおりとなった。(図 16)

- 「将来の経営に関する不安」 190 件
- 「株式や資産に関する相続税・贈与税の負担」 123 件
- 「後継者（候補含む）がない」 106 件
- 「借入金、債務保証の引継ぎ」 103 件
- 「引退後の生活に不安がある」 29 件
- 「親族間の調整」 17 件

後継者がいないことよりも、経営全般や税金問題についての不安が多く、後継者に係る課題と併せて経営や税金に係る問題の回答数が多い。

図 16 事業承継の課題・問題点



(複数回答、N=637)

### Ⅲ BCP（事業継続計画）策定状況について

#### 【総括】

BCPの策定状況については、「策定済みである」と回答した市内企業は8.4%であった。前回調査時（R3.1）と比べ、「策定済みである」と回答した企業は微減しており、依然としてBCP策定の普及率が低調に推移していることがわかった。また、「策定中である」「策定を予定している（検討中を含む）」を併せた回答についても前回調査時から減少しており、今後は新型コロナウイルスの感染などの影響を踏まえて「策定は未定」と回答した4割の企業に対して策定に向けた取り組みを支援する活動も必要である。

#### 1. BCPの策定状況

BCP策定状況について、次のとおりとなった。

- 「策定済みである」 8.1%
- 「策定中である」 9.6%
- 「策定を予定している（検討中を含む）」 18.3%
- 「策定は未定」 42.5%
- 「BCPとは何かを知らなかった」 15.1%

実際にBCPを策定している企業は1割程度であったが、「策定中である」「策定を予定している（検討中を含む）」併せて36.0%となった。（図17）

従業員別に見ると、従業員の人数が51人以上の企業は今後BCPの策定を検討している割合が高い。（図18）

業種別では「製造業」と比較して「製造業以外」は「BCPを知らない」と回答した企業が多かった。「生産用機械器具製造業」、「情報通信機器等製造業」、「非鉄金属製造業」で策定済みの比率が高い。（図19）

図17 BCPの策定状況

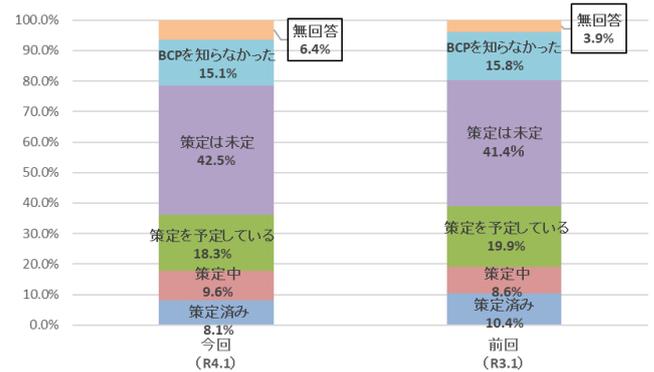


図18 BCPの策定状況（従業員別）

従業員数	BCP策定状況						回答企業数(社)
	策定済	策定中	策定を予定	策定は未定	BCPを知らない	無回答	
～4人	2.0%	4.0%	22.0%	52.0%	20.0%	0.0%	50
5～10人	9.3%	11.1%	18.5%	37.0%	18.5%	5.6%	54
11～20人	14.0%	6.0%	20.0%	52.0%	8.0%	0.0%	50
21～30人	3.7%	29.6%	14.8%	33.3%	14.8%	3.7%	27
31～40人	7.7%	23.1%	23.1%	38.5%	0.0%	7.7%	13
41～50人	13.3%	13.3%	40.0%	33.3%	0.0%	0.0%	15
51人～	10.8%	21.6%	35.1%	24.3%	5.4%	2.7%	37

図19 BCPの策定状況（業種別）

業種	BCP策定状況					回答企業数(社)
	策定済	策定中	策定を予定	策定は未定	BCPを知らない	
製造業	8.5%	12.4%	22.6%	43.6%	12.8%	234
金属製品製造業	9.4%	7.8%	17.2%	45.3%	20.3%	64
電子機械器具製造業	7.0%	16.3%	20.9%	46.5%	9.3%	43
生産用機械器具製造業	14.3%	23.8%	52.4%	9.5%	0.0%	21
情報通信機器等製造業	12.5%	12.5%	18.8%	37.5%	18.8%	16
非鉄金属製造業	15.4%	23.1%	46.2%	7.7%	7.7%	13
業務用機械器具製造業	0.0%	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%	9
その他の製造業	5.9%	10.3%	13.2%	57.4%	13.2%	68
製造業以外	11.1%	8.3%	21.3%	34.3%	25.0%	108

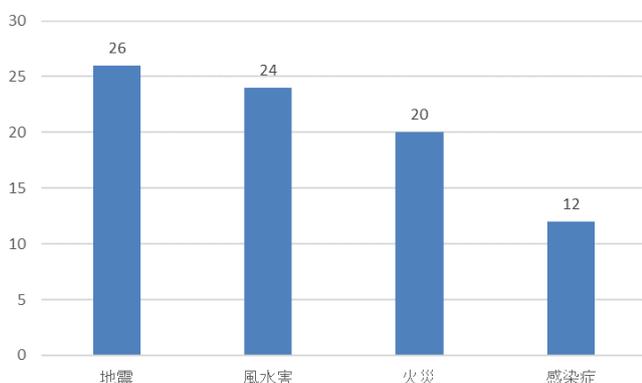
## 2. 策定済BCPの災害種別

策定されたBCPの災害種別については、次のとおりとなった。

- 「地震」 26件
- 「風水害」 25件
- 「火災」 20件
- 「感染症」 12件

最も多かったのは「地震」であり、以下「風水害」「火災」と続き、「感染症」は他の種別と比べて策定数は少なかった。(図20)

図20 災害種別



(複数回答、N=83)

## IV 脱炭素化・SDGsについて

### 【総括】

今回、本調査で初めて脱炭素化・SDGsについての調査を実施した。

近年、温暖化による気候変動や災害が世界各地で発生している。日本政府は2030年までに温室効果ガスの排出を46%削減し、2050年には排出ゼロを目標として掲げた。また持続可能な社会の実現に向けては脱炭素化のみならず、多様な取り組みが必要となっており、大企業だけでなく、中小企業においても取り組みが求められるようになってきている。こうした背景により市内中小企業における脱炭素化・SDGsについての調査を行った。

脱炭素化について企業の半数以上が「取り組んでいない」もしくは「必要を感じない」と回答した。SDGsについても半数以上の企業が、「全く知らない」、「言葉を聞いたことはあるが内容は知らない」、「知っているが特に対応していない」と回答した。

脱炭素化に取り組むにあたっての課題としては「コストメリット」、「何から取り組んでいいかわからない」の順に回答数が多い。SDGsに取り組むにあたっての課題としては、「具体的な目標の設定が難しい」、「目標に対する成果の評価方法がわからない」の順に回答した企業が多かった。また、有効と思われる支援策については「取り組んだ企業に対するお墨付き・認定」「取り組んだ企業のPR・情報発信」の順に回答が多く、行政としては制度に対する認知だけでなく、取り組んだ企業に対する認定制度や評価する必要があることが伺える。

取引先の動向については「特に変化はない」と回答した企業が最も多かったが、環境面に対する要求事項が厳しくなった企業や情報提供等が求められている企業も一定数あった。今後、脱炭素化・SDGsが普及していくにあたっては、取引先の動向についても重要な要因であることが伺える。

## 1. 脱炭素化についての質問

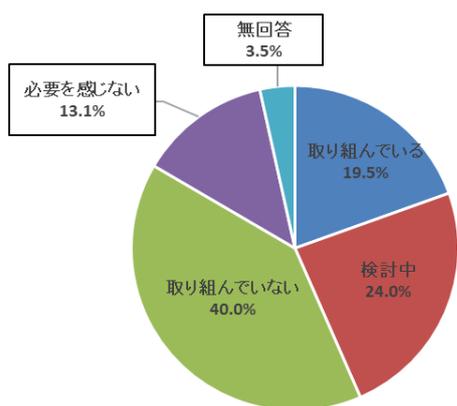
(1) 脱炭素化・脱炭素経営に取り組んでいるかについて

脱炭素化・脱炭素経営についての取組状況は、次のとおりとなった。(図 21)

「取り組んでいる」	19.5%
「検討中」	24.0%
「取り組んでいない」	40.0%
「必要を感じない」	13.1%

脱炭素化・脱炭素経営について「取り組んでいる」、「検討中」と回答した企業は約4割となった一方で「取り組んでいない」、「必要を感じない」と回答した企業は半数を超えた。

図 21 脱炭素化・脱炭素経営の取組状況



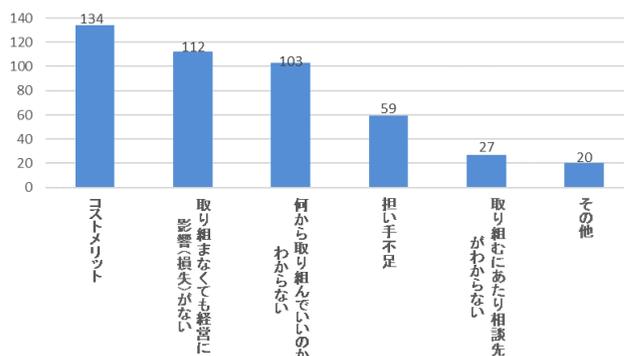
(単一回答、N405)

(2) 脱炭素化に取り組むにあたり課題となっている点について

脱炭素化に取り組むにあたって課題となっている点については、次のとおりとなった。(図 22)

「コストメリット」	134 件
「取り組まなくても経営に影響がない」	112 件
「何から取り組んでいいのかわからない」	103 件
「担い手不足」	59 件
「取り組むにあたり相談先がわからない」	27 件

図 22 脱炭素化に取り組むにあたっての課題



(複数回答、N=455)

その他の項目の回答内容については以下のとおりであった。

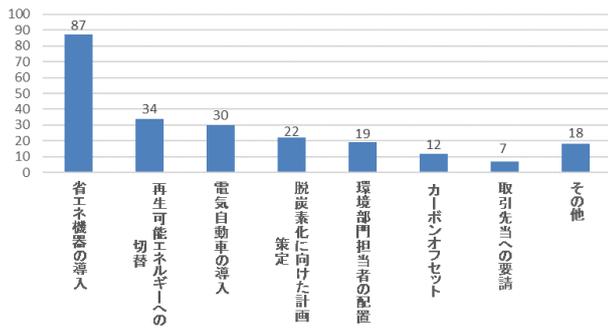
- 時間が作れず向き合えていない
- 取組むポジションではない
- コストメリットはあると思うが社内に明示できていない
- 環境に関することに重点を置きすぎる風潮
- コスト負担

(3) 脱炭素化にあたりどのような取り組みを行っているかについて

脱炭素化にあたり、取り組んでいるまたは検討している企業についての取り組みについては、次のとおりとなった。(図 23)

「省エネ機器の導入」	87 件
「再生可能エネルギーへの切替」	34 件
「電気自動車の導入」	30 件
「脱炭素化に向けた計画策定」	22 件
「環境部門担当者の配置」	19 件
「カーボンオフセット」	12 件
「取引先当への要請」	7 件

図 23 脱炭素化の取り組み状況



(複数回答、N=229)

その他の項目の回答内容については以下のとおりであった。

- 電気水道の消費削減
- なるべくプラスチックを使わない製品作り
- ポリ袋をなくした
- 自社技術が低炭素になる
- 川崎 SDGs ゴールドパートナー認証登録
- 低 CO2 化製品の販売
- サービス提供に必要な部材の再利用
- 環境を配慮した技術の導入

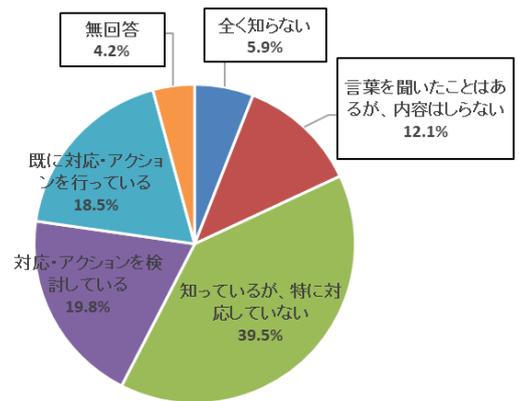
(1) SDGs の認知度・対応状況について

SDGs の認知度・対応状況については、次のとおりとなった。(図 24)

- 「全く知らない」 5.9%
- 「言葉を聞いたことはあるが内容は知らない」 12.1%
- 「知っているが、特に対応していない」 39.5%
- 「対応・アクションを検討している」 19.8%
- 「既に対応・アクションを行っている」 18.5%

約 4 割の企業については対応を行っている、または対応を検討しているとの回答だった。一方で 6 割の企業については、対応していない結果となった。

図 24 SDGs の認知度・対応状況



(単一回答、N405)

(2) SDGs に取り組むにあたっての課題

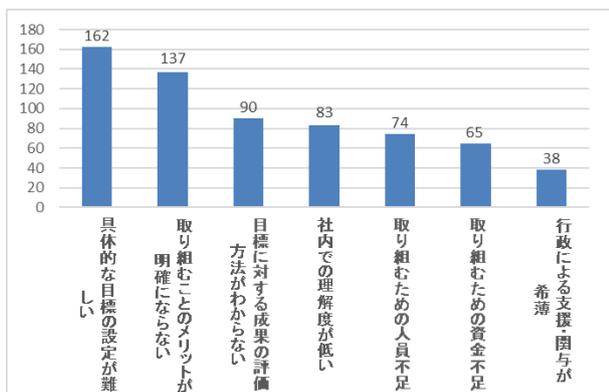
SDGs に取り組む際の課題については、次のとおりとなった。(図 25)

- 「具体的な目標設定が難しい」 162 件
- 「取り組むことのメリットが明確にならない」 137 件
- 「目標に対する成果の評価方法がわからない」 90 件
- 「社内での理解度が低い」 83 件
- 「取り組むための人員不足」 74 件
- 「取り組むための資金不足」 65 件
- 「行政による支援・関与が希薄」 38 件

## 2. SDGs についての質問

「具体的な目標設定が難しい」、「取り組むことのメリットが不明瞭」、「目標に対する成果の評価方法がわからない」の順に回答が多かった。SDG sに取り組むにあたっては目標設定をはじめ、具体的な対応手法が普及していないことが伺える。

図 25 SDG s を取り組むにあたっての課題



(複数回答、N=649)

### 3. 脱炭素化及びSDG s についての質問

(1) 脱炭素化やSDG s の推進に向けて有効と思われる支援策

脱炭素化やSDG s を推進するにあたって有効と思われる支援策は、次のとおりとなった。

(図 26)

「取り組んだ企業に対するお墨付き・認定」

103 件

「取り組んだ企業の PR・情報発信」 98 件

「ビジネスに活用する手法の習得を支援」 98 件

「低利融資制度(間接金融)」 89 件

「投資(直接金融支援)」 60 件

「セミナー等の開催」 49 件

「地域関係者のネットワーク構築」 39 件

「ビジネスマッチング」 38 件

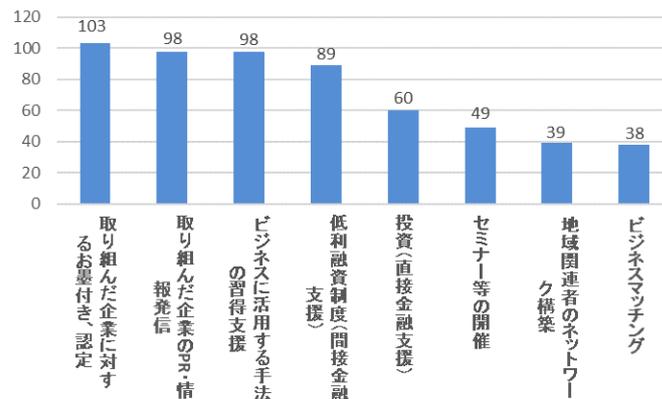
「取り組んだ企業に対するお墨付き・認

定」、「取り組んだ企業の PR・情報発信」、

「ビジネスに活用する手法の習得を支援」の順に回数が多い。自社評価や PR ではなく、第三者による取組の評価・認定とその結果を情報発信することが求められていることが伺える。

図 26 脱炭素化、SDG s の推進に有効と思われる支援策

(複数回答、N=574)



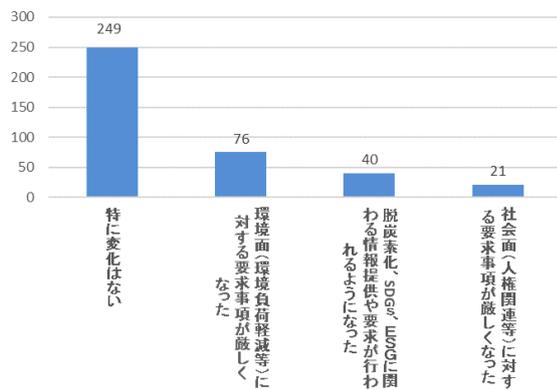
(2) 取引先の動向について

取引先の同行の変化については、次のとおりとなった。(図 27)

- 「特に変化はない」 249 件
- 「環境面（環境負荷軽減等）に対する要求事項が厳しくなった」 76 件
- 「脱炭素化・SDGs・ESGに関わる情報提供や要求が行われるようになった」 40 件
- 「社会面（人権関連等）に対する要求事項が厳しくなった」 21 件

「特に変化はない」と回答する企業が最も多い結果となった。一方で環境面での要求事項が厳しくなったことや情報提供を求められるようになった企業もあり、今後は取引先の動向によって影響を受けることが想定される。

図 27 取引先の動向変化



(複数回答、N=386)

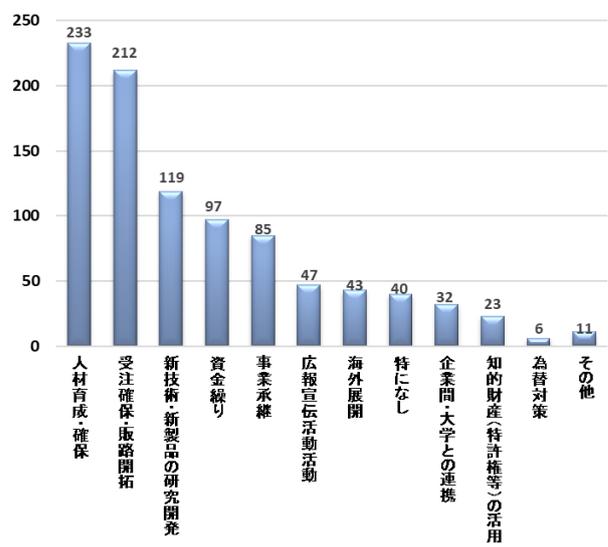
V. 経営課題・その他

1. 現時点での経営課題

上位 5 項目については前回調査時と同様の結果となった。「人材育成・確保」と「受注確保・販路開拓」の順位が入れ替わったが、この 2 項目が上位であることには変わりがない。(図 28)

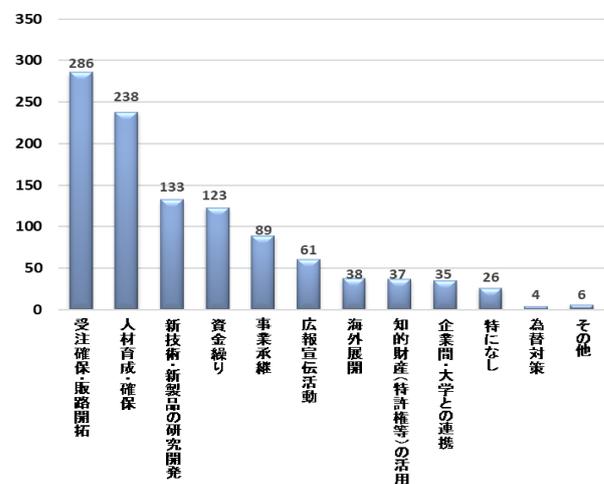
- 「人材育成・確保」 233 件
- 「受注確保・販路開拓」 212 件
- 「新技術・新製品の研究開発」 119 件
- 「資金繰り」 97 件
- 「事業承継」 85 件

図 28 現時点での経営課題 今回 (R4.1)



(複数回答、N=948)

現時点での経営課題 前回 (R3.8)



(複数回答、N=1076)

## 2. 経営課題・その他に関する意見等

(自由回答・一部抜粋)

### 【事業・経営方針に関するもの】

- 日本の伝統工芸・文化を川崎から世界へ発信できる製品開発・協業相手も探索しています。
- 営業ベースでは赤字となっている。仕入れ価格の高騰に対応していなかったのが原因かと思っています。
- 価格調整を積極的に得意先に対し行い、理解してもらいこの一年の様子を見ることにします。
- 日々の業務に追われ、ワンデイコンサルでのご指導を活かしきれていません。コロナ禍でも諦めずに再挑戦せねばと思っています。
- ベンチャーであるため社会的信用がまだ低いところに懸念点あり。
- 人手不足や経済発展の課題を解決するための事業なのでニーズは多い。しかし、資金不足で仕事が受けられない同業他社も出てきており、大型の資金調達を行いたいです。
- ウイルスの感染予防を重視する社会となってしまいました。今の事情に合ったサービスの提供に集中し、生き残りたい。
- 建設業への若者人材離れが深刻です。特許活用の施策が欲しく思います。よろしくお願ひ致します。
- 下請企業は団塊の世代がいなくなれば半減することが予想される。
- SDGs に対して目的が不鮮明でわからない。本当に必要なのだろうか。
- 産学官連携について具体的なアクションをおこしたい

### 【自治体施策に関するもの】

- 地域住民の高齢化が進み、店舗、商店街まで来ることが困難となったと言われる。週に1,2回のペースでコミュニティバスを走らせてもらいたい。
- 電子決済等の手数料が高いため、川崎市独自の決済方法(1%前後)をつくってもらいたい。
- デリバリー用のバイク等の補助金を再度お願いしたい。
- 2020年(令和2年)は川崎じもと応援券の効果が大きかったが、2021年(令和3年)以降は効果が半減した。今一度、2020年(令和2年)規模の施策を期待しております。
- 新規雇用への助成金等検討してほしい。
- ポストコロナを見据えたマッチング(企業商談等)積極的に企画して欲しい。
- コロナ禍で長期に業務が停滞しており、新しい救済制度を期待する。
- 各商店街への対策(小・中商店会)を希望する。
- 飲食業だけでなく卸売業にも支援策を打ち出してほしい。