

川崎市内中堅中小企業  
経営実態調査レポート

平成19年3月

財団法人 川崎市産業振興財団

## 目 次

- 1 川崎市内中堅・中小企業経営実態調査の概要・・・・・・・・・・ 1 ページ
- 2 企業概要について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2 ページ
- 3 経営概況について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8 ページ
- 4 新技術・新製品開発について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12 ページ
- 5 中小企業支援施策について・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17 ページ
- 6 フリーアンサーに関する考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21 ページ

## I 川崎市内中堅・中小企業経営実態調査の概要

1. 調査目的 川崎市内中堅・中小企業の経営状況の調査
2. 調査時期 平成19年2月
3. 調査方法 郵送によるアンケート調査
4. 回答企業数 361社 (調査対象企業数 2,560社  
回収率 14.1%)

### 5. 要約

#### (1) 回答企業の概要

- ・ アンケート回答企業の規模と社歴…資本金5千万円未満が80%を超えている(1千万円未満は26%)。また従業員数では20人以下の小規模企業が70%と圧倒的に多い。一方、社歴は10年以上30年未満25%、30年以上61%と、数十年の社歴を持つ企業が殆どを占めている。
- ・ 売上高の増減については増加34%、不変25%、減少40%。従業員数の増減は増加25%、不変57%、減少17%。好調企業と不調企業の2極化が見られる。
- ・ 社長の年代は60歳代が144社で40%を占めており、経験を積んだベテラン経営者が多いと想像される。

#### (2) 強み・経営課題

- ・ 強みとして「短納期」、「製造(加工)精度」をあげる企業がそれぞれ40%で第1位、「小ロット・試作対応」34%、「品質管理」30%、「熟練技術者」29%と続く。
- ・ 現在取組もうとしている経営課題として最も選択されたのが「新技術・新製品の研究開発」で34%、次いで33%の「品質水準の向上」、31%の「価格競争力の向上」、「後継者の育成」が続いた。
- ・ 長期的に取組み、強化したい課題として最も選択されたのが「技術開発力」38%で「品質管理」が36%と続いた。

#### (3) 新技術・新製品開発について

- ・ 回答企業の22%が明確に新技術・新製品の開発計画に取り組んでいる。検討段階の企業をあわせると33%となった。

## II 川崎市内中堅・中小企業経営実態調査のまとめ

経営アドバイザー 小野川利昌 (MME I コンサルタントオフィス主宰)

経営アドバイザー 今村雅人 ((有)キーアドバンテージ代表取締役)

### 1. 企業概要について

今回の川崎市内企業実態調査の対象企業は、小規模で、社歴は長く社長の平均年齢も高い企業が多かった。経営状況は、売上・経常利益の増加企業と減少企業の格差が広がっているように思われる。

\*今回のアンケート依頼2, 560社に対し、回収は361社で回収率は約14%であった。従って統計結果は、必ずしも母集団の姿をそのまま写したものではなく、また国や県、市の産業統計の分布ともリンクしていない。しかし多忙の中、回答を寄せていただいた積極的な企業の実態であることは事実である。

#### (1) 資本金、社歴、従業員数

資本金(図1-1)では5千万円未満が80%を超えている(1千万円未満の個人事業、旧有限会社or資本金特例株式会社が26%含まれる)。また後述の(5)従業員数(図1-8)が20人以下の小規模企業が70%と圧倒的に多い。一方、社歴(図1-2)は10年以上25%、30年以上61%と、数十年の社歴を持つ企業が殆どを占めている。

“小規模では有るが社歴は長い”ということは、「自社のテリトリーを守っている堅実企業が大多数である」と言えるし、また「一旦、業界での自社の位置付けが決まると、そこからの飛躍が難しい」という現実もあろう。

図1-1 資本金

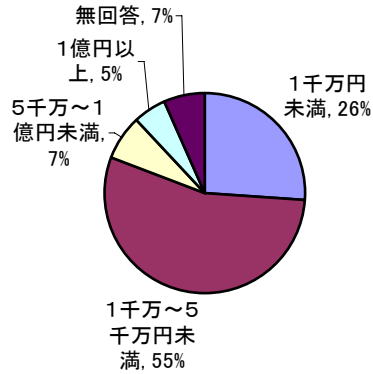
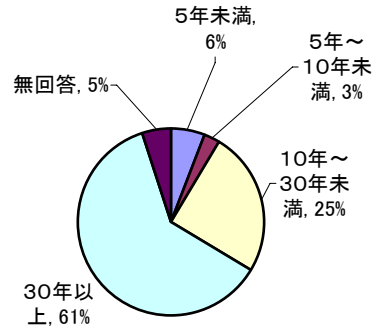


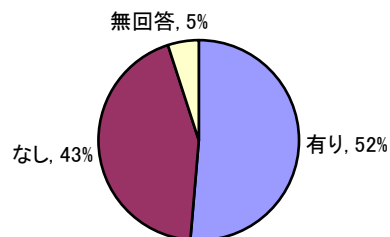
図1-2 社歴



## (2) ホームページの有無

小規模企業が70%を占める中小企業集団のホームページ保有率が、52%とはかなり普及していると見て良い。後述の(9)自社製品を持つ企業(図1-13)が37%であることを見ると、自社製品の宣伝販売の他に、従業員募集や新規取引先開拓のための自社広報などに活用しているものと見られる。(ちなみに、元気企業発掘調査事業対象企業では、ホームページ保有企業は90%を超えていた)

図1-3 ホームページの有無

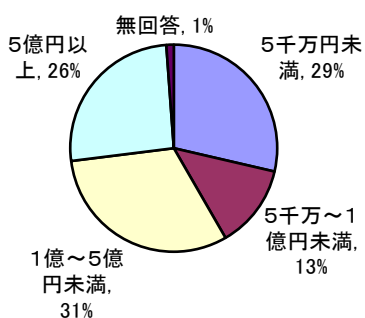


## (3) 直近の売上高の状況、および従業員数との関係

①直近の売上高の状況(図1-4)は、1億円未満が42%(5億円未満までで73%と過

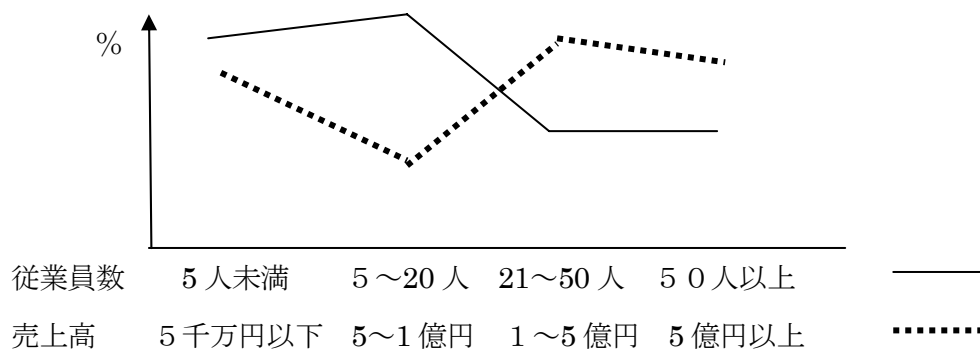
半数)、従業員数20人未満が70%と、今回の調査対象企業は規模・売上で小規模企業が過半数であった。

図1-4 直近の売上高の状況



②業種業態によって異なるが、大まかに“約1千万円年商/一人”をボトムラインとすると、全般的にこれを上回る売上を上げていると想定される。(図1-5)

図1-5 売上高と従業員数の関係



#### (4) 売上の増減と今後の売上の見通し

①売上高の増減に関しては、現状(図1-6)と今後の見通し(図1-7)は、大まかに見て共に同じような傾向である。(増加1/3、不変1/3、減少1/3と2極分化(格差拡大傾向))

②特徴として現状(実績)は減少が40%近くあり、長引いた不況を反映しているが、

今後の見通しは景気の緩やかな回復を反映してか、増加が減少を抑えている。但し、見方によっては苦しい中での切実な願いが反映している、とも受け止められよう。

図1-6 売上高の増減

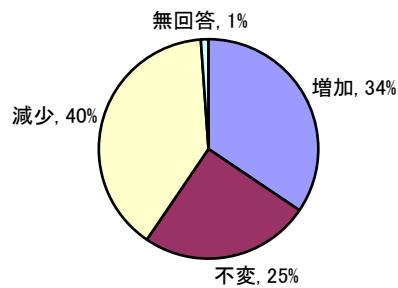
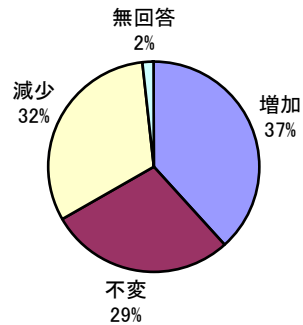


図1-7 今後の売上見通し



#### (5)従業員数とその増減

- ①既述の如く社歴は長い(図1-2)が、小規模企業が多い(図1-8)。長い不況の中でストック(人)は、ぎりぎりまでリストラクチャリングされてきているようだ。
- ②今後の売上予想(図1-7)が減少と見る企業が32%、不変と見る企業が29%あるが、それによる更なる合理化(従業員減少)に走る企業は少なく(図1-9減少17%)、雇用(人材)を守って競争力強化を行おうという企業が圧倒的に多いようだ。

図1-8 従業員数

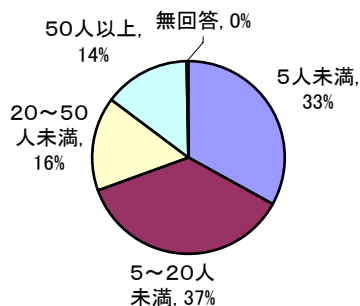
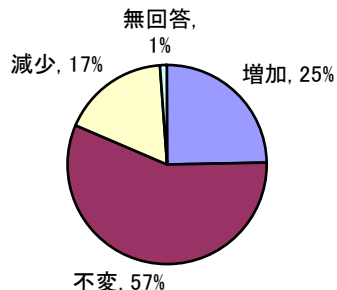


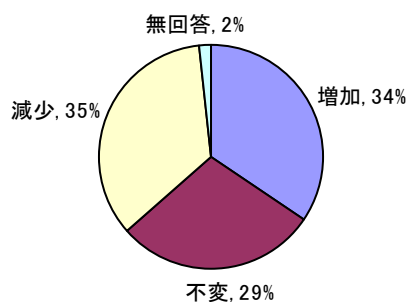
図1-9 従業員数の増加



### (6) 経常利益の増減

経常利益の増減（現状）は売上高の増減（図1-6）とリンクしている。売上、経常利益共に、増加1/3、不変1/3、減少1/3であることは、好調な業種・業態と不調な業種・業態との2極分化（格差）が広がっていると見てよいのではないかと。

図1-10 経常利益の増減



### (7) 社長の年代

①60歳代が144社で40%を占めており、社歴（図1-2）と合わせて、経験を積んだベテラン経営者が多いと想像される。中小企業（特に小規模企業）は、長年培ってきた信用力、顔、ネットワークが重要であり、安定経営のベースになっている。

②しかし、知力、体力、柔軟性に富む30歳代後半～40歳代は少ない。図1-11にみられるように経営者の高齢化、組織経営のマンネリ化が懸念される。

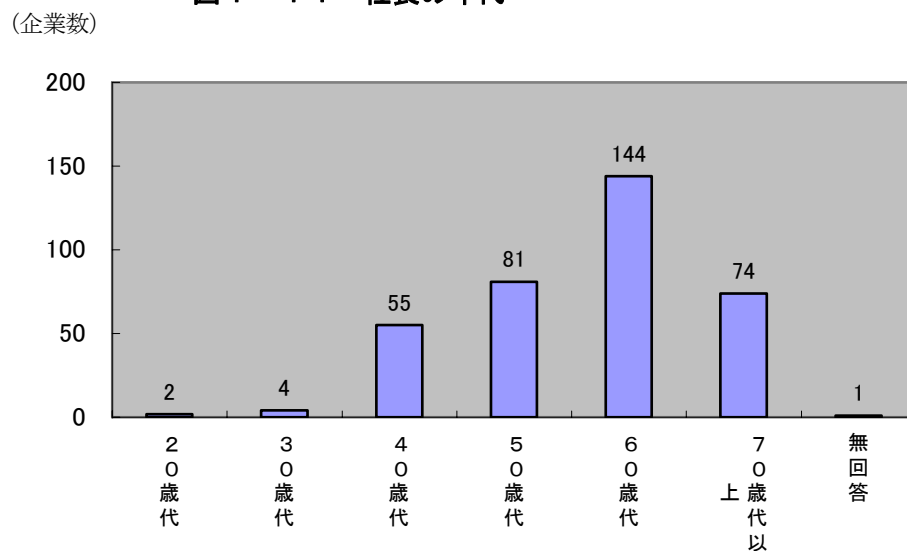
(中小企業白書によれば、資本金1000万円未満の企業の平均社長年齢は57歳であり、これよりも4～5年ほど高いと思われる)

\*\*ベテラン経営者への啓蒙活動が必要であろう。

- ・ 中長期経営計画策定支援（経営革新計画承認申請支援など）
- ・ 事業承継計画の重要性啓蒙と策定支援

などが、今後の経営支援にあたっての大きなポイントと考えられる。

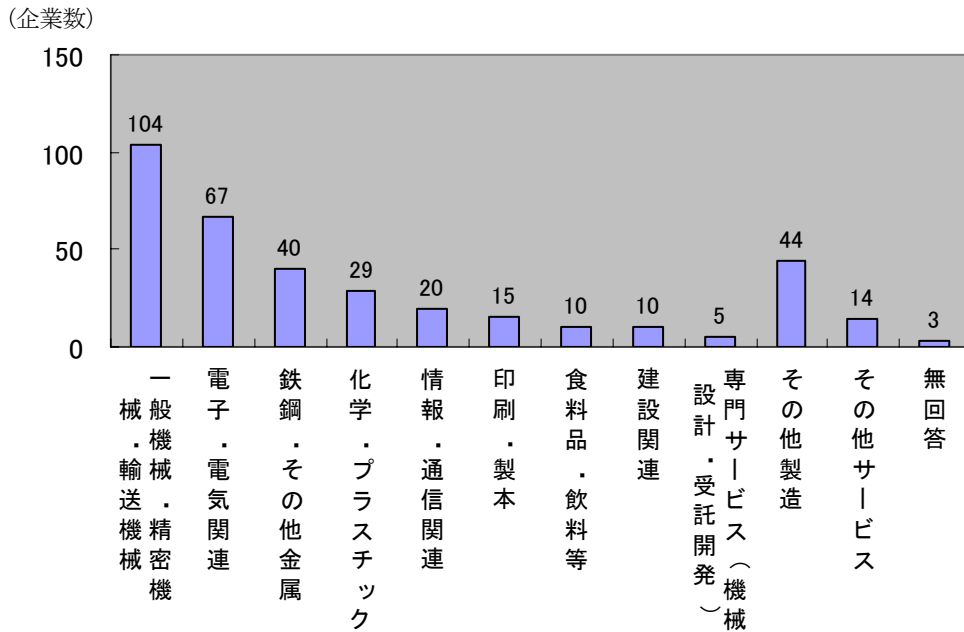
図1-11 社長の年代



## (8) 業種

今回の調査対象企業は小規模企業が大多数70% (図1-8) で、そのために一般機械関連の分類が104社 (約30%) と集中した (図1-12) が、全般的に多岐にわたる業種・業態構成となっている。

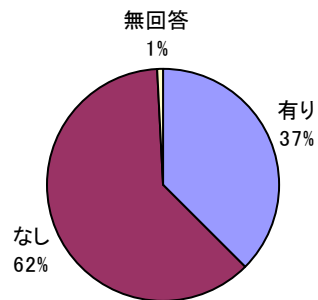
図1-12 業種



(9) 自社製品の有無

小規模企業の構成比が高いにもかかわらず自社製品保有企業が4割近くあり、小なりと言えどオンリーワン企業を自負する企業が多いと推察される。(自社製品とは、必ずしもエンドユーザー向けの完成品ばかりとは限らず、主要パーツ、コンポーネントを自社ブランドで複数の取引先へ納めているものも含めていると解釈する)

図1-13 自社製品の有無



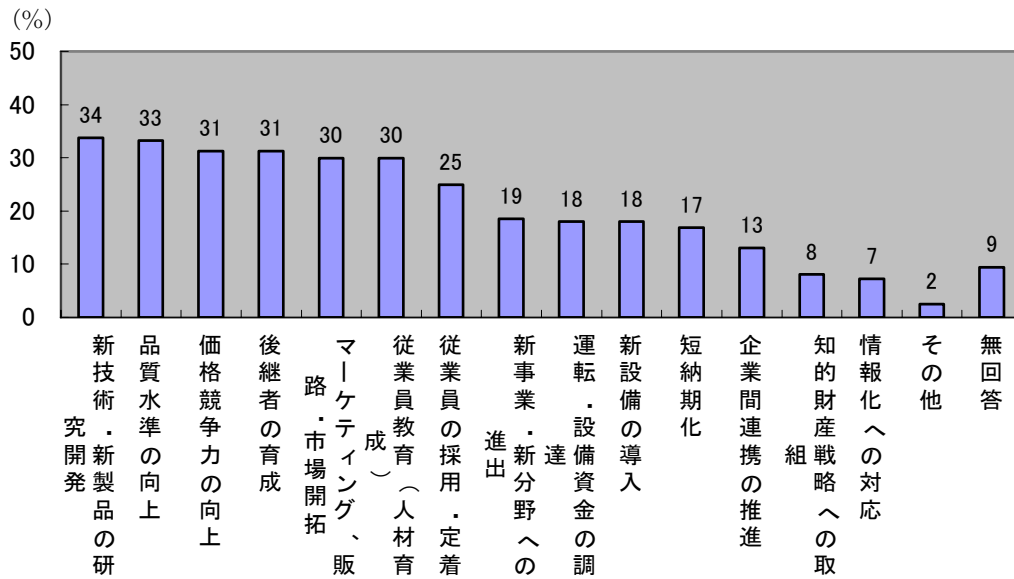
## 2. 経営概況について

ここでは現在及び今後の「経営課題」と、自覚している「自社の強み」を分析している。経営課題とは一般的に、Q（広義の品質、技術力等）、C（価格競争力、生産効率）、D（工程管理、納期管理等）、人（人材確保、育成）、営業（販路開拓、市場創出等）、IT（IT活用、情報システム構築等）、その他である。各々についての結果を考察する。

### (1) 現在取り組もうとしている経営課題（図2-1）

- ① 1社最大5課題までの選択指定をお願いしたが、回答は3.3課題/1社であった。また広範囲にばらつき、特定の課題への集中はなかった。
- ② 最大の指定課題は「新技術・新製品の研究開発」で34%程度、33%の「品質水準の向上」が次点であった。自社製品有りが37%（図1-13）であった割には少ない。相当数の企業（半数以上）が、「Q（広義の品質、技術力等）」を経営課題と考えていないようだ。（技術力に自信のある企業が多いか、下請け的存在が多いとも考えられる）
- ③ 「価格競争力の向上」が31%で、中国、東南アジアからの低価格製品の脅威と、多種少量、短納期、高付加価値などで競争力を持った国内企業どうしの競合が激しいと考えられる。

図2-1 現在取り組もうとしている経営課題



(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

- ④ 「後継者の育成」が31%であり、社長年代60歳代以上(図1-11)が218社(61%)であったが、その約半数がはっきりと意識しているようだ。これは後継者を必要としていながら、約半数の経営者が何らかの問題を抱えているとも考えられる。

※事業承継に関する支援が重要である。

- ⑤ 「短納期化」が低い値であった。次項(2)自社の強みでは「短納期」がトップであり、すでに多種少量、短納期への対応は小規模企業の大きな強みとなっている。
- ⑥ 「情報化への対応」が7%と非常に少ない。ITの活用が不十分であるが従業員の中で対応できる人材がいない、外部の指導を受けようとするとかかり高額である、などであろう。小規模企業では情報化対応を迫られていないとも推察される。

※連携や知財などと同様に、IT化についても行政からの支援が必要である。

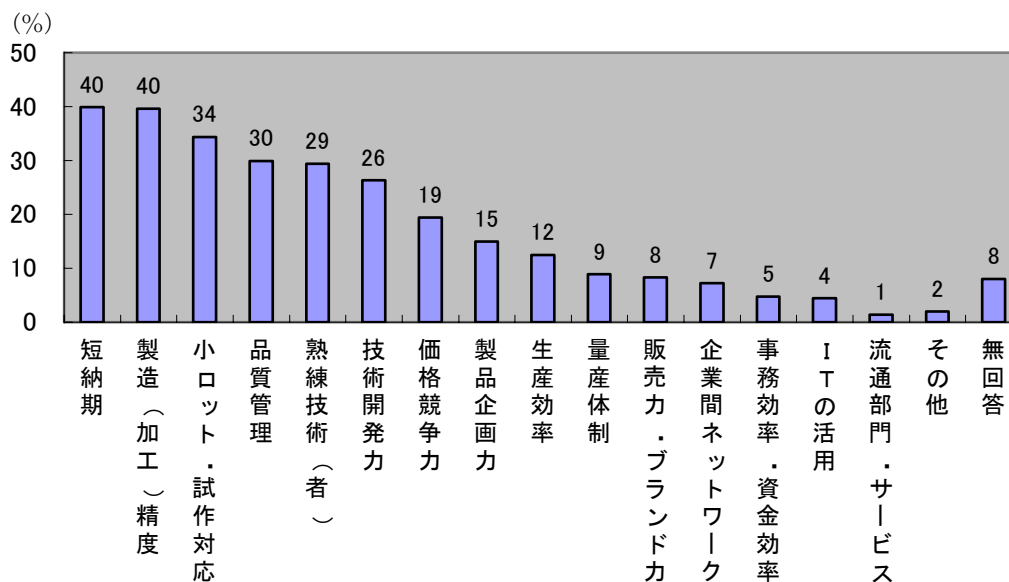
(ITの操作ではなく、受発注管理、工程・納期管理、資材在庫管理、等々アプリケーション面での支援が重要である)

- ⑦ 「企業間連携」や「知財戦略」は、行政がかなり力を入れているが、いまだ中小企業へは浸透していないようである。

## (2) 現在の強み (図2-2)

- ① 1社最大5課題までの選択指定をお願いしたが、回答は2.9課題/1社であった。  
自社の強みを自覚していないか、普段から経営戦略として自社の強みをブラッシュアップしようとしているところが少ないかであろう。
- ② 前述したが「短納期」がトップの強みであり、中小企業の「小回り性」「柔軟性」が発揮されているようだ。
- ③ また企業の25～40%が強みとしている第2位から第6位まで（強み全項目の55%）は、全てが高品質とそれを支える高い技術力であり、多種少量、短納期、高い技術力を持った企業が多数存在するという結果であった。
- ④ 一方、営業（販路開拓、市場創出等）、IT（IT活用、情報システム構築等）等を強みとしているところが非常に少ない。中小企業（特に小規模企業）では自社のみでは取り組み難い「販売力、ブランド力」「企業間ネットワーク」「事務効率」「IT活用（操作ではなくアプリ）」「物流強化」などについて必要性の啓発が必要と思われる。

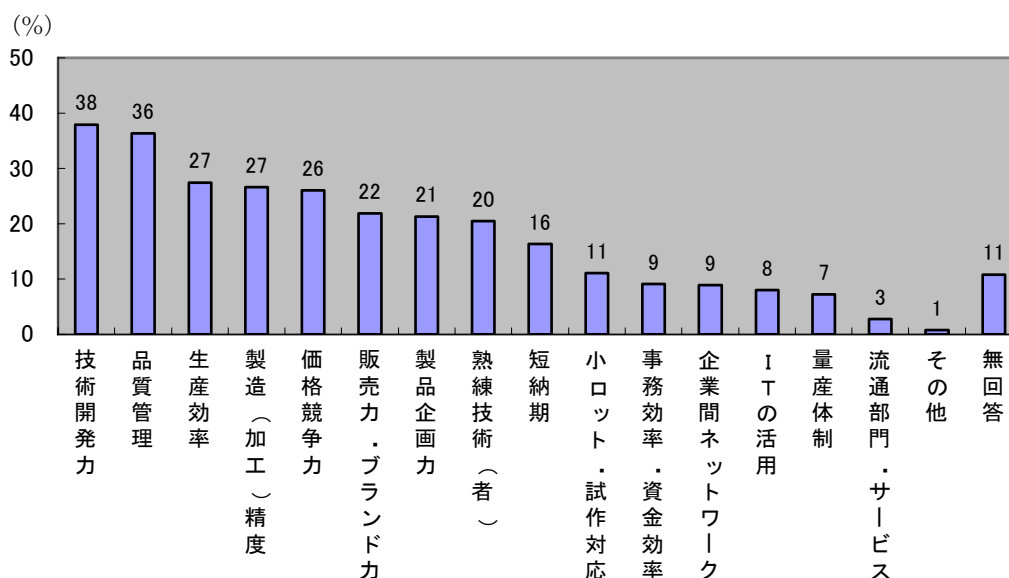
図2-2 現在の強み



(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

(3) 長期的に取り組み、強化したいもの (図2-3)

図2-3 長期的に取り組み、強化したいもの



(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

- ① 前述の強みで高得点であったQ(広義の品質、技術力等)、C(価格競争力、生産効率等)、D(工程管理、納期管理等)関連項目が上位に来ている。現在既に強みとしているが、今後も維持強化していこうという意志が現れている。
- ② また、現在不十分である「販売力、ブランド力」は強化の方向である。
- ③ 一方、「企業間ネットワーク」「事務効率」「IT活用(操作ではなくアプリ)」「物流強化」は、現在の強みとなっていない上に、今後も重要視していないという結果となっている。取り組む余裕が無いか、合理化手法として認識が無いかであろう。

### 3. 新技術・新製品開発について

この章では新技術・新製品の開発について計画有無やその取り組み形態について分析する。「1-(9)自社製品の有無」では、37%の企業が自社製品を保有している結果となっていたが、新規開発計画有り企業がこれを下回り、ややマンネリ化が懸念される。また産学

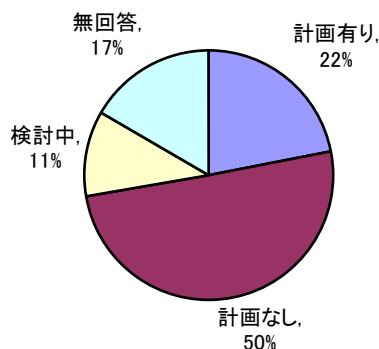
公連携がなかなか浸透していない現実も出ている。以下、個別に解説する。

### 3-1. 新技術・新製品の開発について

#### (1) 新技術・新製品の開発計画について (図3-1)

- ① 回答企業中の22%が明確に新技術・新製品の開発計画に取り組んでいる。検討中としている（意識している）企業をあわせると33%もの企業となり、「2-(1)経営課題」(図2-1)での“新技術・新製品の研究開発”が34%あり、これとの整合性が取れている。
- ② しかし、積極的に回答を寄せてこられた企業の中でさえ、検討中を合わせて1/3程度で、自社製品有の37% (図1-13) を下回っていることは、大多数の中小企業では、日常の業務に精一杯で新規取り組みを行う余裕が無いとも考えられる。

図3-1 新技術・新製品の開発計画の有無



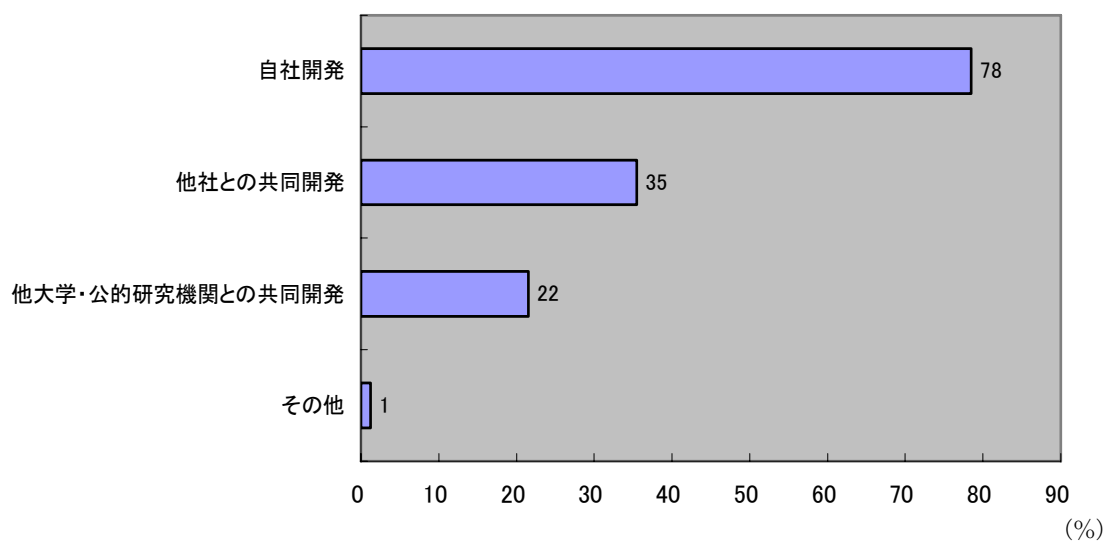
#### (2) 新技術・新製品の研究開発形態 (図3-2)

- ① 新技術・新製品開発計画有り企業の大多数約8割が、自社開発能力（自社で経営資源を保有）を持った企業である。
- ② また新技術力など新分野支出のための経営資源の不足分を、他社や学・公に求めている所も多い。
- ③ 他社との共同開発は、次項(3)にも見られるように、取引先への提案営業（オーダー

開発)の趣が強いと思われる。

- ④ 今後の計画として、学・公などとの共同開発が、わずか17件(22%)と少ない。後述の「3-2(4)学・公との実績有無」の連携実績67件(19%)を下回っており、そのあり方、進め方に一工夫も二工夫も必要なようだ。

図3-2 新技術・新製品の開発形態

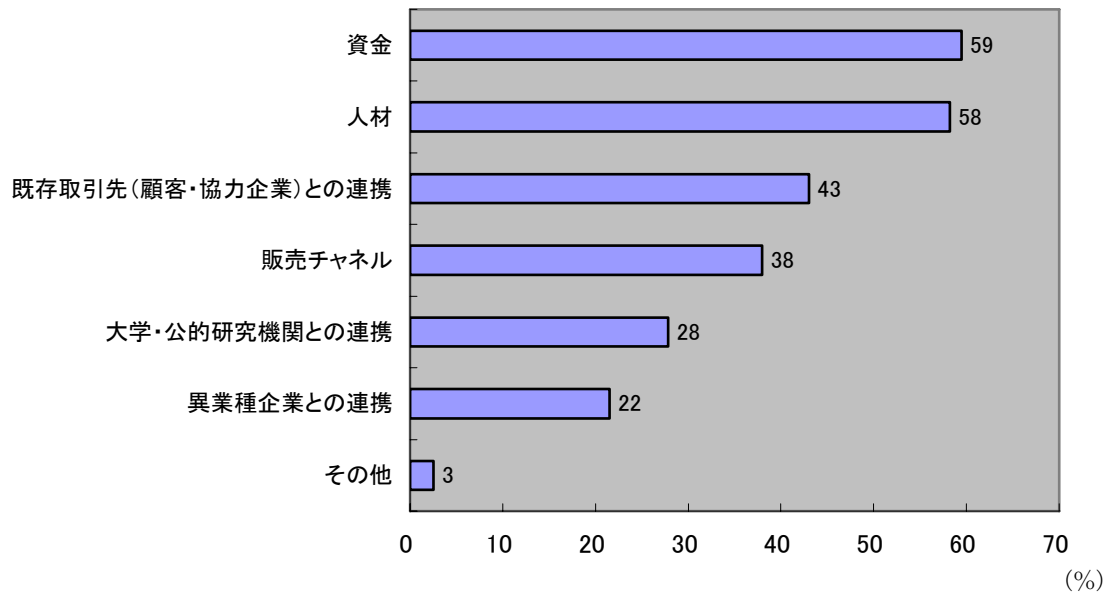


- (注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。  
2. 3-1(1)で開発計画有りと回答した79社に尋ねている。

### (3) 新技術・新製品の研究開発に取り組む上での重視事項 (図3-3)

- ① 当然のことながら基本的な経営資源「資金」「人」が最も重要視されている事は納得できる。次に「取引先との連携」や「販売チャネル」が重要視されており、新規取り組みを進める企業は、着実な進め方(売れることが前提)をしているようだ。
- ② 産学公連携については低調で、直接的なメリットが良く分からない、連携を進める道(方法)が分からない、自社はローテクでアカデミックな世界とは関係無いのでは、等の理由で諦めているところが多いと思われる。

図3-3 新技術・新製品の開発に取り組む上での重視事項



(注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。

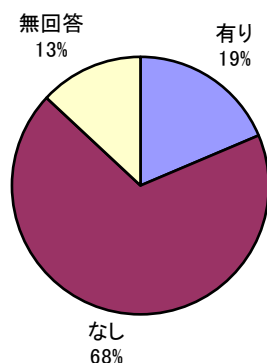
2. 3-1(1)で開発計画有りと回答した79社に尋ねている。

### 3-2. 公的研究機関、大学等の活用連携について

#### (4) 公的研究機関、大学等の活用連携の実績有無 (図3-4)

- ① 回答企業の19%は産学公活用・連携の実績がある。約8割の企業は実績がなく、大学等・公と中小企業との連携は開発意欲の高い企業に限定されていると考えられる。

図3-4 公的研究機関、大学等の活用・連携の実績有無



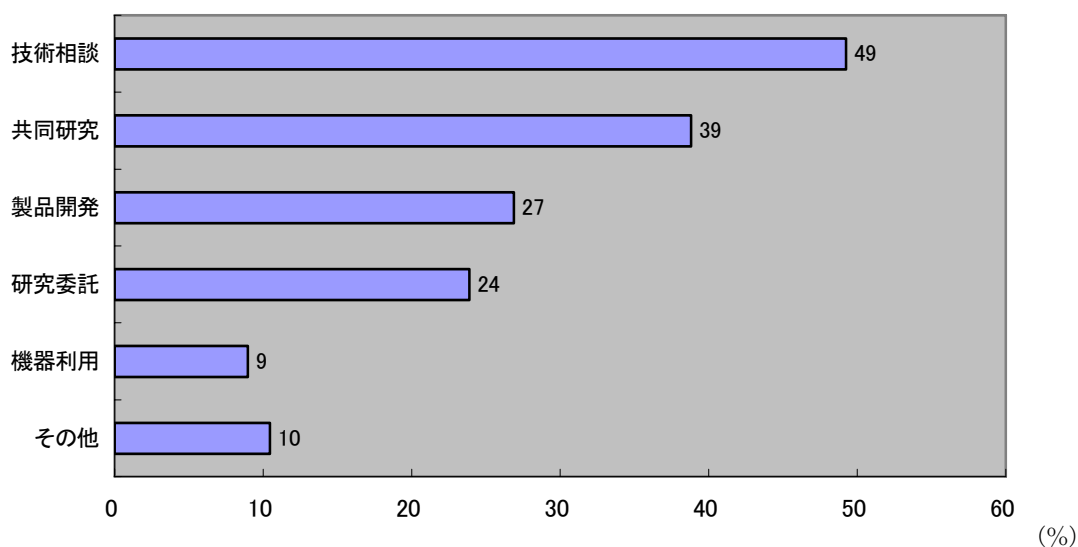
(5) 学・公連携の内容 (図3-5)

① まず技術相談に訪れ、それから具体的なアクションへと進むようだ。

中小企業支援団体の窓口技術相談日を設けるなど、大学や技術センターより敷居が低く気軽に相談に訪れることができる環境の整備が重要である。

また大学・大学院などは技術系だけではなく、経営、経済及び商店街、コミュニティなどの支援・共同研究も大いに取り入れていくべきであろう。

図3-5 学・公連携の内容

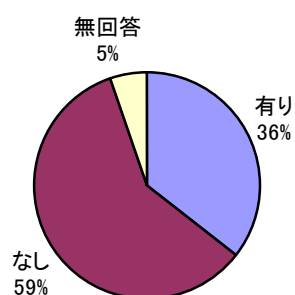


- (注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。  
 2. 3-2(4)で学・公連携の実績有りとは回答した67社に尋ねている。

(6) 学・公連携の実績無しで、今後、活用・連携に関心があるか (図3-6)

- ① 関心有りが36% (88企業) あり、前述の実績あり67企業と合わせて、155企業 (回答企業全体の43%) の企業にニーズが存在する。
- ② 産学公連携施策の方向・啓蒙によっては実施企業や関心を持つ企業がさらに増えるものとする。今後の支援施策のもっとも重要な一つとして位置付けられよう。

図3-6 学・公連携の活用への関心 (実績無しの企業247社)



(注) 3-2(4)で学・公連携の実績なしと回答した247社に尋ねている。

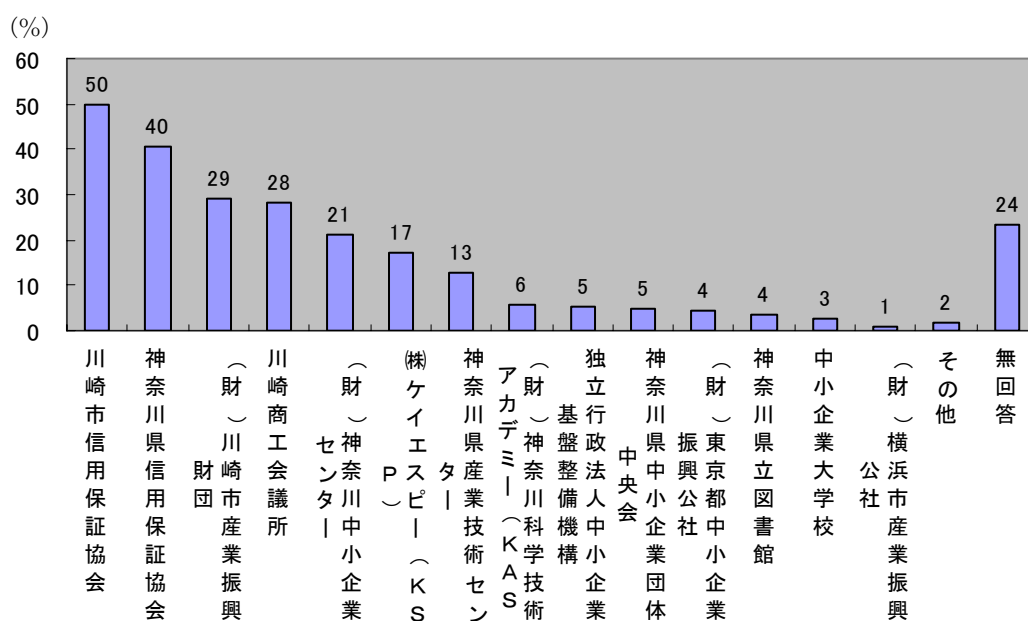
#### 4. 中小企業支援施策について

この章では中小企業支援機関とその施策についての周知状況についての調査である。まだまだ充分浸透していないという状況であった。格差解消の「機会平等」を広く啓発・周知を図っていく必要がある。

### (1) 中小企業支援機関の利用状況

- ① 中小企業の資金需要を反映して、信用保証協会の利用が半数でトップであった。逆に半数の企業が利用していないということは、アンケート回答企業はかなり優良企業（借入金に依存していない）が含まれているのであろうとも推察される。
- ② 川崎市内企業へのアンケートのためか、信用保証協会をのぞいた利用有り機関のなかで、(財)川崎市産業振興財団と川崎商工会議所がトップであるが、利用割合は必ずしも多いとはいえない。
- ③ 県の支援機関である(財)神奈川中小企業センターの利用が、76企業（利用企業の28%、回答企業の21%）あり、川崎市内企業からは遠隔地であるが利用されている。

図4-1 中小企業支援機関の利用状況



(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

- ④ (財)神奈川中小企業センター以外の市外機関利用は少ない。しかし技術支援を受けられる機関（KSP、産技センター、KASTなど）は利用されている。

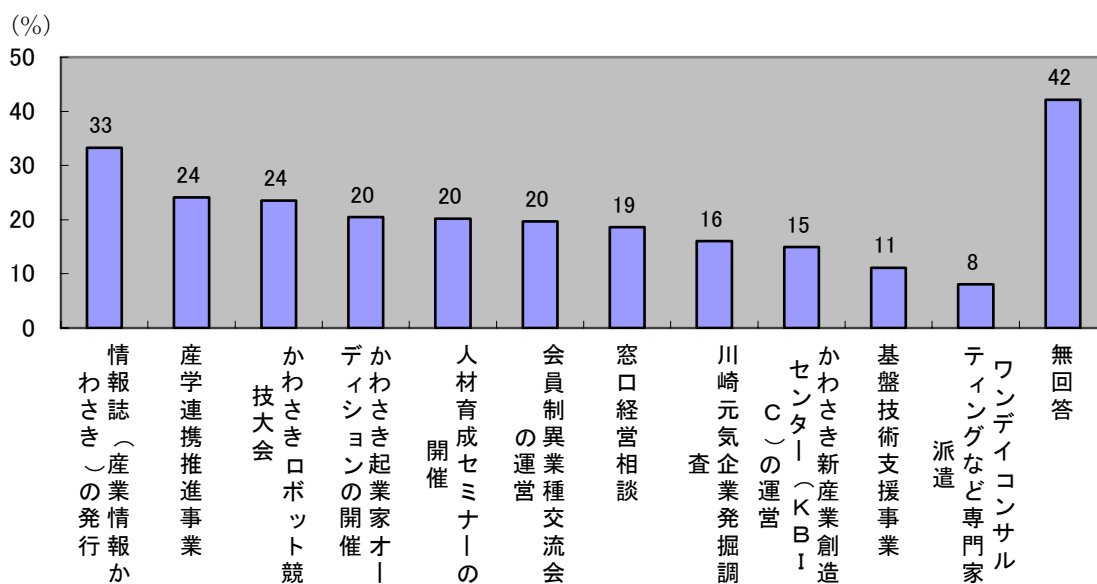
## (2) (財)川崎市産業振興財団の事業の周知状況

① 回答無制限（知っている事業をすべて回答）であるにもかかわらず、1社あたりで2.5件の回答である。財団で実施している事業についての認知度は低い。特にワンデイコンサルティングなどの専門家派遣事業については小規模企業にとって利用効果の高い事業であり、さらに周知を努力する必要がある。

＊＊情報誌「産業情報かわさき」に常設1ページで、財団の事業紹介を載せるなどの方策が検討課題である。

② 無回答を「事業内容を知らない」と見なすと、財団の事業を知っている企業は209企業（58%）であった。そのうちの105企業（29%）が財団利用企業であり（前述）、財団の存在を知った企業の半数が実際に利用している。

図4-2 川崎市産業振興財団の事業の周知状況

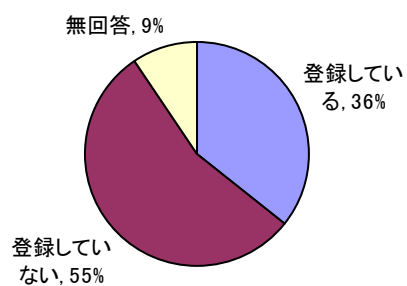


(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

### (3) KDBに登録

- ① KDBに登録している企業は36%であり、まだまだ企業の登録率は低い状況である。企業情報をデータベースへ登録した場合、メンテナンスの問題、セキュリティの問題が必ず発生する。使用目的、登録のメリットなどを明確に示す必要がある。

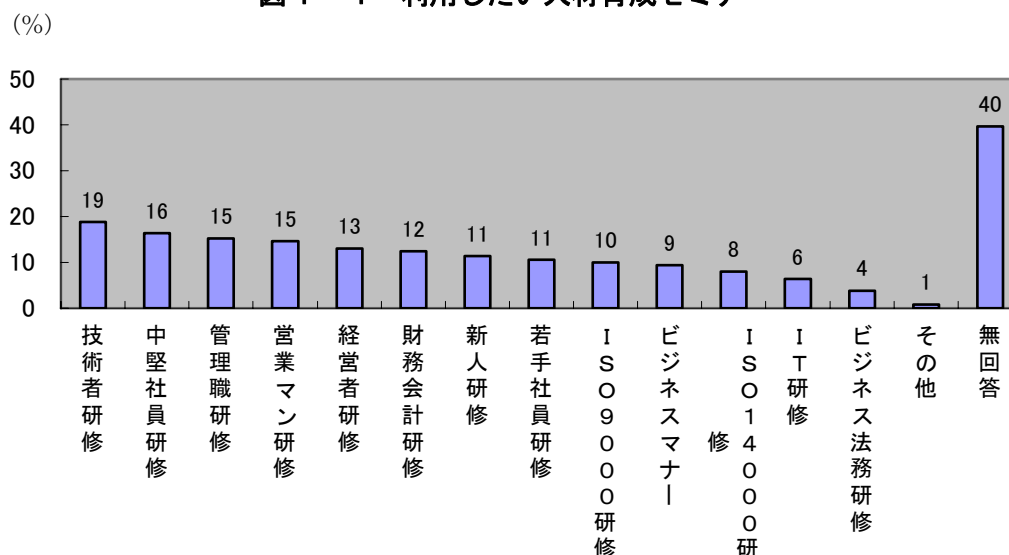
図4-3 KDB登録の有無



#### (4) 利用したい人材育成セミナー

①1社あたり2件の回答があった。無回答を関心無しと見ると、利用したい218企業(60%)、関心なし143企業(40%)であった。

図4-4 利用したい人材育成セミナー



(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

② 回答は満遍なく希望が寄せられており、大きな特徴はないが、やや技術教育に対するニーズが高いと思われる。

\*\*\*余裕の無い中小企業は就業時間中に教育のために仕事を離れることの困難さがある。しかし中小企業は自社独自で従業員教育(特に座学)は無理であり、公的機関を利用することの有効性を強調すべきである。

#### (5) 中小企業支援施策で利用したいもの

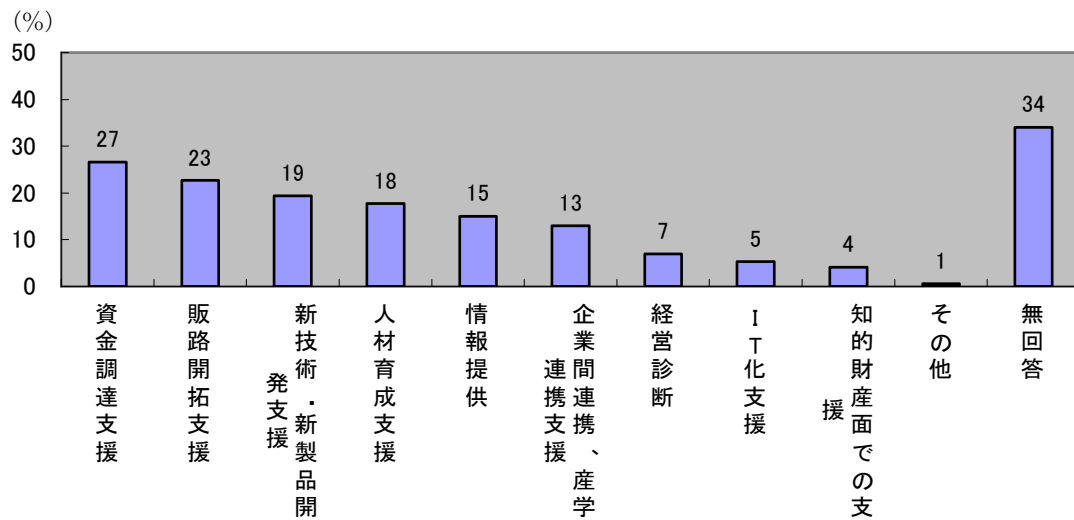
① 中小企業支援施策には238企業(66%)が関心を寄せている。関心がない企業が少なからず存在する(123企業で34%)が、「1. 企業概況」で、「売上増予想38%」、「経常利益増予想34%」と好調(強気)企業も少なからず存在し、支援に頼らず自律した企業が多いと見なして良いだろう。

② 関心有り企業の40%(回答企業の27%)が「資金調達支援」を望んでいる。また業績を直接左右する「販路開拓支援」への希望も34%(同23%)と多く、「1. 企業概況」で、「売上減予想32%」、「経常利益減予想35%」と不調企業も少な

らず存在していることを裏づけている。

- ③ 様々な支援施策も、利用したい企業は10%台である。自社のみで解決できる企業又は支援策を充分活用できる力のある企業が少ないというのが実状と考えられる。

図4-5 中小企業支援施策で利用したいもの



(注) 複数回答のため、合計は100を超える

## 5. フリーアンサーに関する考察

～自社PR欄（自社の強み／自社製品や独自技術など）～

アンケート回答企業のうち、129社（36%）からフリーアンサーに答えていただいた。押しなべて言える事は「顧客の要求に合ったQ（品質レベル）、C（許容価格）、D（短納期）の製品を提供出来る事」が、自社の強みとなっている。

**(1)利便性（小回り）：顧客の要求に合わせた“小回り”を自社の強みと謳っているところが、最も多かった。**

- ・ 小ロット品、短納期品を工程へ割り込み生産できる小回り性。
- ・ 試作対応の多種少量を低コストで受託できる。
- ・ コンポーネントを標準化し、組み合わせにより特殊要求にこたえる。
- ・ 客先工程に影響を出さない“素早いメンテナンス”。 等々

**(2)技術力：高い技術力や品質レベルを誇るところも多く存在した。**

- ・ 所有する機械装置を、常に新鋭機に切り変えている。
- ・ あらゆる機械加工が可能である。
- ・ 長い経験による匠の技術を保有している。
- ・ 国家技能資格保有者を誇る。
- ・ 独自技術と特許による知財戦略。
- ・ ノウハウデータの蓄積。
- ・ 難削材、高硬度品、異形材などの加工に特化している。
- ・ ミクロ、ナノテクノロジーへの挑戦。 等々

**(3)提案力：客先の課題を解決する提案営業、ソリューションビジネスを強みとしている企業も目立つ。**

- ・ 技術リソースを提供し、客先戦略に資する。
- ・ 顧客の生産システムや、最終組立を考えた金型の設計、製造が出来る。
- ・ 市場ニーズ分析から商品の企画、開発、製品化までコラボレートできる。
- ・ 豊富な業務知識でシステム導入のコンサルタントが出来る。 等々

(4)信頼性：自社への信頼性を高めるための施策を講じている企業も多い。

- ・ ISO14000、ISO9000 を取得。
- ・ 公の認定に挑戦。(川崎ものづくりブランド、ビジネスアイデアシーズ市場、起業家オーディション、神奈川スタンダード認定、K S Pマルチメディアコンテスト、かながわビジネスオーディション、郵政大臣賞など)
- ・ 手作り (食品)。
- ・ 開発から製造、販売、アフターサービスまでの一貫メーカーを強調。

(5)その他、環境配慮などの社会貢献性や、企業連携によるシステム受注などを強みとしてあげているところもあった。

また「メーカーが製造中止した部品、製品の代替品を提供する」とか「老朽化した機械設備の再生を行う」などのユニークなビジネスを行っている企業も有った。

以上