

令和元年度

神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業結果

令和2年4月

神奈川県

# 目次

1	事業概要.....	1
	(1) アンケート.....	1
	(2) 企業ヒアリング.....	1
2	回答企業の属性.....	2
	(1) 業種.....	2
	(2) 従業員数.....	2
	(3) 売上高.....	3
3	アンケート結果概要.....	4
	(1) 経営課題について.....	4
	(2) 市場変化への対応について.....	10
	(3) 人材の確保について.....	16
	(4) 事業継続について.....	19
	(5) 事業承継について.....	22
4	企業ヒアリング結果概要.....	25
5	アンケート票.....	32

## 令和元年度 神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業結果

### 1 事業概要

#### (1) アンケート

- 目的： 本事業は、神奈川県中小企業・小規模企業活性化推進計画に基づき、県内中小企業等の経営環境や企業動向、支援ニーズ等の現状及び変化を把握し、その結果を基に、個別企業に対し情報提供を行うことで、企業実態を踏まえた適切な支援施策の推進に役立てることを目的に実施した。
- 対象： 神奈川県内中小企業・小規模企業 2,600 社
- 方法： 郵送
- 内容： (1) 経営課題について  
(2) 市場変化への対応について  
(3) 人材の確保について  
(4) 事業継続について  
(5) 事業承継について
- 期間： 令和元年 10 月 21 日～11 月 15 日
- 回答者数： 746 件（回答率 28.7%）
- 注意事項： ア アンケート調査結果の集計に当たっては、小数点第 2 位を四捨五入しているため、内訳の合計が 100%にならない場合がある。  
イ n は当該設問の回答者数（母数）である。  
ウ 複数の回答が可能な設問では、構成比の合計が 100%を超える場合がある。  
エ Q11、Q28 に関しては、アンケート票上は単一回答であるが、複数回答可として集計し、回答の総数を母数とした上で円グラフを作成している。

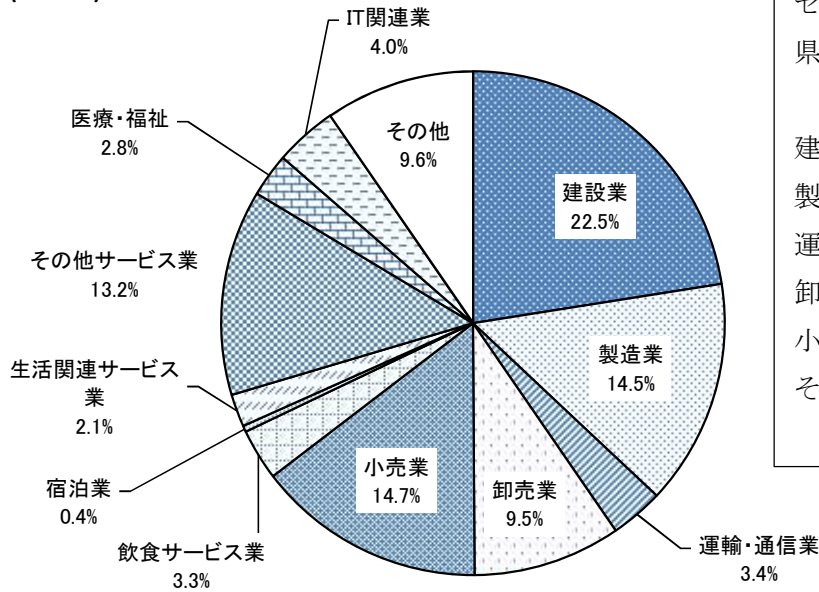
#### (2) 企業ヒアリング

- 対象： アンケートの自由意見欄に、企業が直面している課題や取組等について記載のある企業のうち、特徴のある 17 社
- 方法： 県職員が企業を訪問するなどして直接ヒアリングを行った。
- 期間： 令和 2 年 1 月～3 月

## 2 回答企業の属性

### (1) 業種

(N = 726)

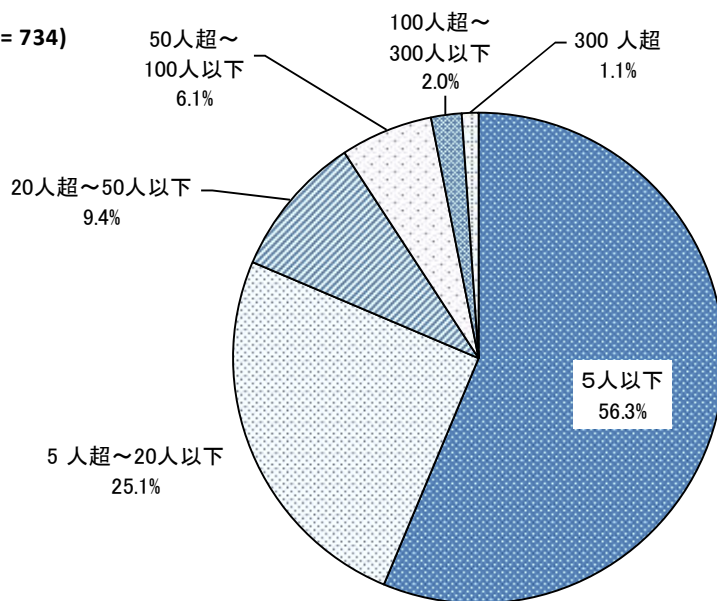


〔参考〕平成28年度経済センサス活動調査に基づく県内企業の業種別構成比

建設業…22.4%  
 製造業…14.3%  
 運輸・通信業…6.2%  
 卸売業…9.3%  
 小売業…16.1%  
 その他サービス…31.7%

### (2) 従業員数

(N = 734)

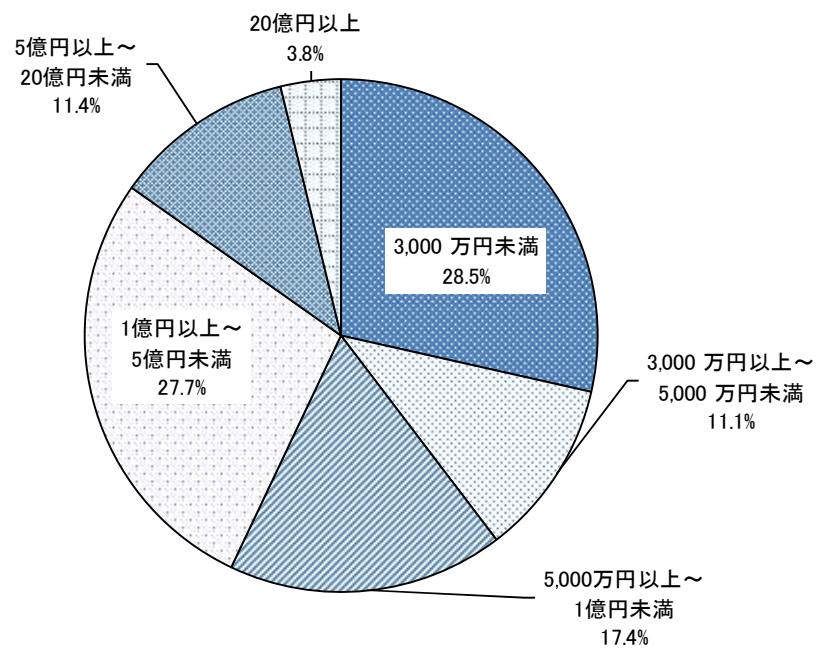


〔参考〕平成28年度経済センサス活動調査に基づく県内企業の従業員数別構成比

5人以下…20.6%  
 5人超～20人以下…19.3%  
 20人超～50人以下…14.5%  
 50人超～100人以下…10.8%  
 100人超～300人以下…18.4%  
 300人超…16.4%

### (3) 売上高

(N = 729)

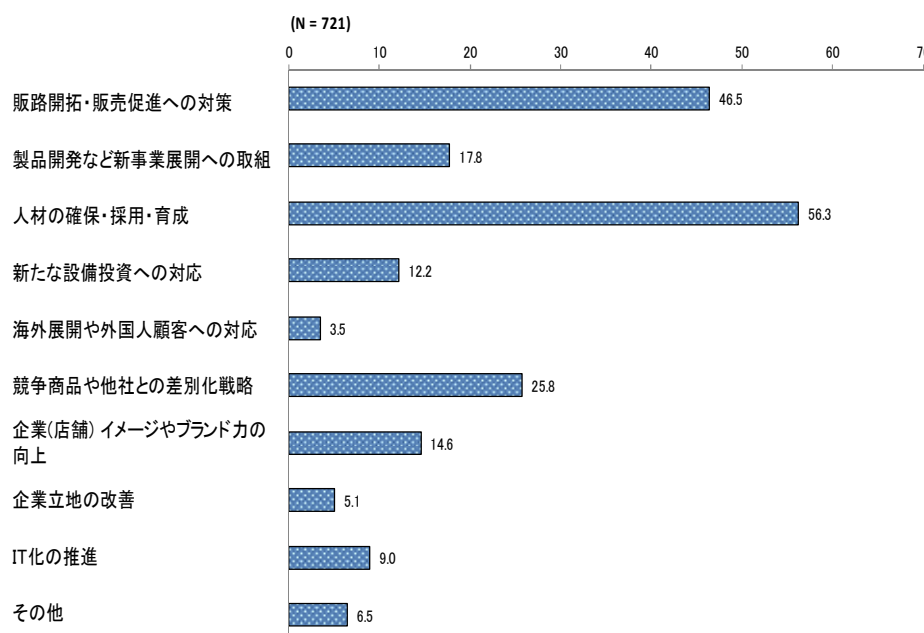


### 3 アンケート結果概要

#### (1) 経営課題について

- 重視している経営戦略上の課題について、「人材の確保・採用・育成」が56.3%と最も高く、業種別で見ると、「飲食サービス業」、「運輸・通信業」の順で高率となっている。次いで、「販路開拓・販売促進への対策」46.5%、「競争商品や他社との差別化戦略」が25.8%となっている。(Q 1、別表1)
- 重視している経営管理上の課題について、「人件費増加への対応」が37.9%と最も高く、業種別で見ると、「飲食サービス業」、「運輸・通信業」、「医療・福祉」の順で高率となっている。次いで、「製品・サービスの質の維持・向上」が36.1%、「仕入価格・原材料費の上昇への対応」が35.0%となっている。(Q 2、別表2)
- 経営課題に取り組むにあたりネックになっていることについて、「専門能力を持った人材が不足している」が48.1%と最も高く、業種別で見ると、「IT関連業」、「建設業」の順で高率となっている。次いで、「日常業務に追われ、時間的な余裕がない」が47.1%となっている。(Q 3、別表3)

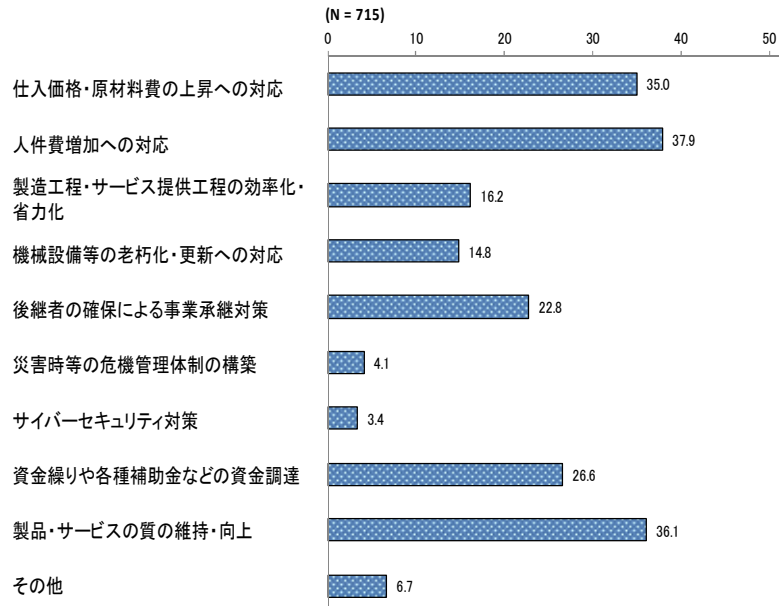
Q 1 現在、重視している経営戦略上の課題について、お聞かせください。(複数回答)



別表 1

	全 体	販路開拓・販売促進への対策	製品開発など新事業展開への取組	人材の確保・採用・育成	新たな設備投資への対応	海外展開や外国人顧客への対応	競争商品や他社との差別化戦略	企業(店舗)イメージやブランド力の向上	企業立地の改善	IT化の推進	その他	
全 体	721 100.0	335 46.5	128 17.8	406 56.3	88 12.2	25 3.5	186 25.8	105 14.6	37 5.1	65 9.0	47 6.5	
業 種 別	建設業	157 100.0	58 36.9	14 8.9	117 74.5	19 12.1	1 0.6	30 19.1	21 13.4	12 7.6	6 3.8	5 3.2
	製造業	103 100.0	55 53.4	33 32.0	50 48.5	18 17.5	4 3.9	33 32.0	7 6.8	6 5.8	3 2.9	3 2.9
	運輸・通信業	24 100.0	9 37.5	1 4.2	19 79.2	7 29.2	1 4.2	4 16.7	1 4.2	3 12.5	3 12.5	3 12.5
	卸売業	69 100.0	47 68.1	12 17.4	30 43.5	2 2.9	2 2.9	25 36.2	6 8.7	2 2.9	7 10.1	7 10.1
	小売業	103 100.0	63 61.2	16 15.5	41 39.8	14 13.6	4 3.9	33 32.0	22 21.4	4 3.9	14 13.6	6 5.8
	飲食サービス業	24 100.0	9 37.5	3 12.5	21 87.5	2 8.3	2 8.3	9 37.5	10 41.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	宿泊業	3 100.0	0 0.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3	1 33.3	0 0.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3	1 0.0
	生活関連サービス業	15 100.0	7 46.7	2 13.3	9 60.0	0 0.0	0 0.0	6 40.0	4 26.7	1 6.7	3 20.0	0 0.0
	その他サービス業	95 100.0	39 41.1	16 16.8	50 52.6	9 9.5	8 8.4	24 25.3	12 12.6	5 5.3	12 12.6	6 6.3
	医療・福祉	20 100.0	5 25.0	4 20.0	14 70.0	4 20.0	0 0.0	3 15.0	5 25.0	0 0.0	4 20.0	2 10.0
	IT関連業	29 100.0	16 55.2	14 48.3	16 55.2	0 0.0	0 0.0	6 20.7	6 20.7	1 3.4	3 10.3	1 3.4
	その他	68 100.0	22 32.4	10 14.7	34 50.0	11 16.2	2 2.9	12 17.6	7 10.3	2 2.9	7 10.3	12 17.6
	無回答	11 100.0	5 45.5	2 18.2	4 36.4	1 9.1	0 0.0	1 9.1	3 27.3	0 0.0	2 18.2	2 18.2

Q 2 現在、重視している経営管理上の課題について、お聞かせください。(複数回答)

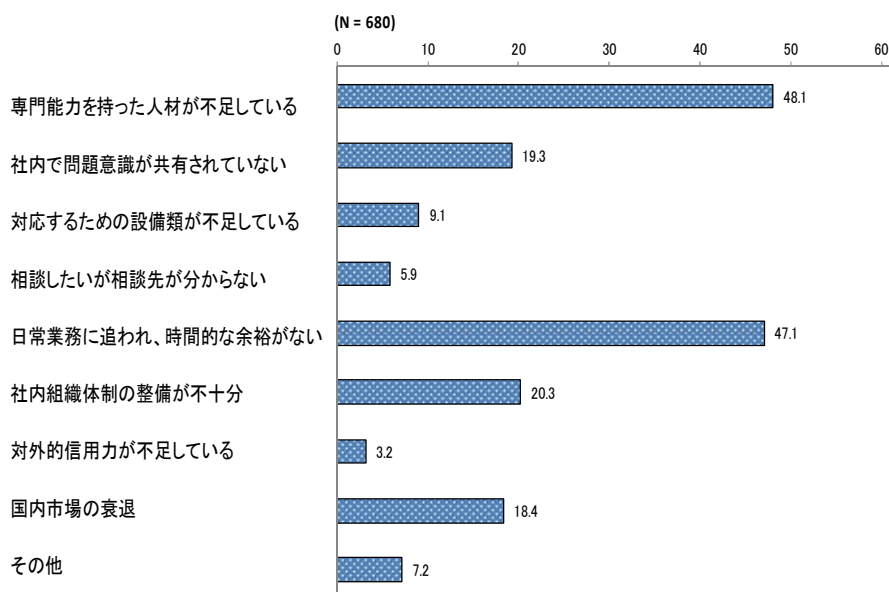


別表 2

	全 体	仕入価格・原材料費の上昇への対応	人件費増加への対応	製造工程・サービス提供工程の効率化・省力化	機械設備等の老朽化・更新への対応	後継者の確保による事業承継対策	災害時等の危機管理体制の構築	サイバーセキュリティ対策	資金繰りや各種補助金などの資金調達	製品・サービスの質の維持・向上	その他	
全 体	715	250	271	116	106	163	29	24	190	258	48	
	100.0	35.0	37.9	16.2	14.8	22.8	4.1	3.4	26.6	36.1	6.7	
業 種 別	建設業	156	59	78	15	21	52	9	6	36	41	3
		100.0	37.8	50.0	9.6	13.5	33.3	5.8	3.8	23.1	26.3	1.9
	製造業	105	40	26	43	29	23	3	0	24	39	2
		100.0	38.1	24.8	41.0	27.6	21.9	2.9	0.0	22.9	37.1	1.9
	運輸・通信業	23	10	15	2	7	1	3	0	6	5	4
		100.0	43.5	65.2	8.7	30.4	4.3	13.0	0.0	26.1	21.7	17.4
	卸売業	66	34	16	11	4	13	3	4	20	22	7
		100.0	51.5	24.2	16.7	6.1	19.7	4.5	6.1	30.3	33.3	10.6
	小売業	103	53	38	8	14	23	1	1	36	31	10
		100.0	51.5	36.9	7.8	13.6	22.3	1.0	1.0	35.0	30.1	9.7
	飲食サービス業	24	15	18	7	2	6	0	0	6	7	0
		100.0	62.5	75.0	29.2	8.3	25.0	0.0	0.0	25.0	29.2	0.0
	宿泊業	3	0	1	1	2	0	0	0	1	1	1
		100.0	0.0	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3
	生活関連サービス業	15	1	6	1	2	2	0	0	3	10	0
		100.0	6.7	40.0	6.7	13.3	13.3	0.0	0.0	20.0	66.7	0.0
	その他サービス業	91	16	32	15	10	17	4	7	22	45	8
	100.0	17.6	35.2	16.5	11.0	18.7	4.4	7.7	24.2	49.5	8.8	
医療・福祉	20	5	13	2	3	3	2	1	7	5	1	
	100.0	25.0	65.0	10.0	15.0	15.0	10.0	5.0	35.0	25.0	5.0	
IT関連業	29	3	3	2	1	6	0	2	8	22	1	
	100.0	10.3	10.3	6.9	3.4	20.7	0.0	6.9	27.6	75.9	3.4	
その他	68	11	21	7	10	15	4	2	20	29	7	
	100.0	16.2	30.9	10.3	14.7	22.1	5.9	2.9	29.4	42.6	10.3	
無回答	12	3	4	2	1	2	0	1	1	1	4	
	100.0	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7	0.0	8.3	8.3	8.3	33.3	



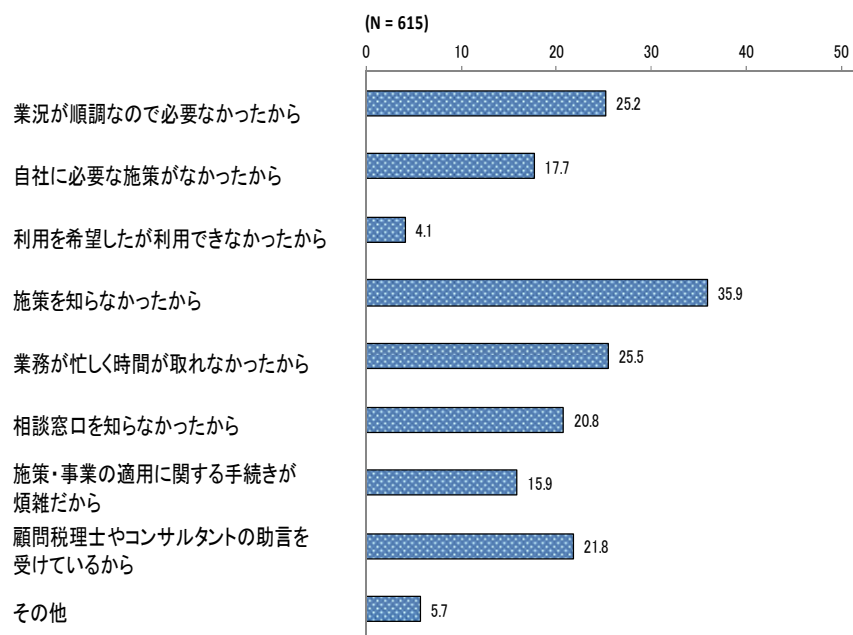
Q 3 経営課題に取り組むにあたり、ネックとなっていることをお聞かせください。(複数回答)



別表 3

	全 体	専門能力を持った人材が不足している	社内で問題意識が共有されていない	対応するための設備類が不足している	相談したいが相談先が分からない	日常業務に追われ、時間的な余裕がない	社内組織体制の整備が不十分	対外的信用力が不足している	国内市場の衰退	その他	
全 体	680	327	131	62	40	320	138	22	125	49	
	100.0	48.1	19.3	9.1	5.9	47.1	20.3	3.2	18.4	7.2	
業 種 別	建設業	150	95	30	11	8	77	33	5	12	4
		100.0	63.3	20.0	7.3	5.3	51.3	22.0	3.3	8.0	2.7
	製造業	99	45	24	11	6	40	16	3	30	4
		100.0	45.5	24.2	11.1	6.1	40.4	16.2	3.0	30.3	4.0
	運輸・通信業	21	9	6	1	1	10	7	0	5	1
		100.0	42.9	28.6	4.8	4.8	47.6	33.3	0.0	23.8	4.8
	卸売業	65	23	11	4	3	27	15	2	27	6
		100.0	35.4	16.9	6.2	4.6	41.5	23.1	3.1	41.5	9.2
	小売業	98	35	23	11	12	44	16	5	22	11
		100.0	35.7	23.5	11.2	12.2	44.9	16.3	5.1	22.4	11.2
	飲食サービス業	22	11	4	6	0	12	4	1	3	1
		100.0	50.0	18.2	27.3	0.0	54.5	18.2	4.5	13.6	4.5
	宿泊業	3	1	0	1	0	2	0	0	0	1
		100.0	33.3	0.0	33.3	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3
	生活関連サービス業	14	7	3	1	0	9	5	0	0	0
		100.0	50.0	21.4	7.1	0.0	64.3	35.7	0.0	0.0	0.0
その他サービス業	84	42	15	7	1	44	16	2	11	4	
	100.0	50.0	17.9	8.3	1.2	52.4	19.0	2.4	13.1	4.8	
医療・福祉	20	12	3	2	1	11	4	0	2	2	
	100.0	60.0	15.0	10.0	5.0	55.0	20.0	0.0	10.0	10.0	
IT関連業	28	18	2	0	2	10	10	4	3	1	
	100.0	64.3	7.1	0.0	7.1	35.7	35.7	14.3	10.7	3.6	
その他	66	26	9	6	4	30	11	0	7	12	
	100.0	39.4	13.6	9.1	6.1	45.5	16.7	0.0	10.6	18.2	
無回答	10	3	1	1	2	4	1	0	3	2	
	100.0	30.0	10.0	10.0	20.0	40.0	10.0	0.0	30.0	20.0	

Q 4 これまでに支援施策を利用したことがない方は、理由をお聞かせください。(複数回答)



Q5 これまでの経営課題への取組について苦労している点や、取組の成果を上げているケースがあれば参考事例として教えて下さい。

【苦労している点】

- ・ 営業をする時間がなく、新規クライアントの獲得に苦労している。
- ・ 継続性のある仕事がなく、仕事が途切れがちである。
- ・ 顧客の入りを読めないため、安定経営が難しい。
- ・ 経営理念、ビジョンの浸透による社員の一体化が課題である。
- ・ 取引先とあまりコミュニケーションが取れていない。
- ・ 仕事はあるが、実行してくれる外注業者が不足している。
- ・ 受注案件はあるが、人手不足のために断らざるを得ない状態である。
- ・ 建設業は肉体労働が主であり、IT・IoTの導入で効率化できる仕事ばかりではないため、マンパワーをどう確保するかが課題である。
- ・ 製品・サービスの価値や費用対効果を顧客及び投資家になかなか理解してもらえない。
- ・ 物流コスト（特に送料）の上昇に伴い、商品単価を上げざるを得ない。
- ・ 業務内容のIT化は早めに進めてきたが、最近ではシステム経費が高くなり、経営を逼迫している。
- ・ 人材の能力が面談のみでは判断できず、失敗を繰り返している。適正能力を測る方法について民間の人材紹介会社に相談しているが、なかなか良い手段が見つからない。
- ・ 社員の高齢化に伴い若手を育成したいが、人が入ってこない。150万円ほどかけ、2年間募集を続けたが、応募が少なく採用できていない。
- ・ 人材の確保・採用について、新規・中途ともになかなか応募がない。
- ・ 人手不足で募集をかけても高齢者の応募が多い。
- ・ 人材不足のためハローワーク等を使って人材募集しているが結果が出ない。
- ・ 人件費が高すぎる。労働時間を少なくすれば製造が追いつかない。
- ・ 人材が育つまで雇用を維持するのが難しい。
- ・ ユーザーの倒産などにより仕事量が減り、資金繰りに苦労している。
- ・ 大手チェーンには無い品揃えをし、ネット通販も10年前から行っているが、価格競争で太刀打ち出来ず、売上が減る一方である。
- ・ 製品加工単価に対して、機械設備の修繕及び維持にかかる費用が高すぎる。
- ・ 高齢等の理由で廃業する加工業者が多く、高い技術力が得難い状況である。
- ・ 外国人顧客やキャッシュレスへの対応に苦労している。
- ・ 与信力不足のため仕入困難となるケースが多い。例えば、当社の資本金が100万円であるのに対し、仕入額が2,000万円以上になることがあり、仕入先から取引困難と判断される。
- ・ 仕入価格は上がるのに販売価格は変わらないため、利益の確保が出来ず、会社の体力が限界である。

【成果を上げている取組】

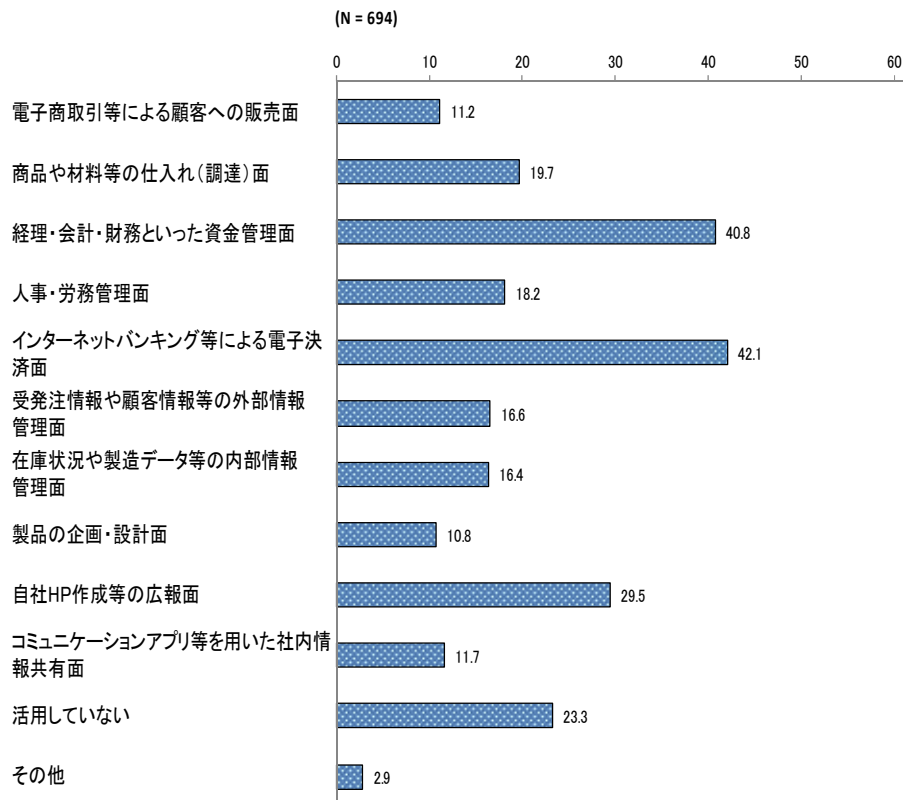
- ・ 従業員の資格取得に力を入れている。若手の資格取得にあたり、年次が上の従業員に専門技術の指導をさせることで、指導する側の人材育成も同時に行っている。
- ・ 従業員一人一人の役割を明確にするべく、役員と現場担当者として1対1の面談を何度も行ったことで、会社の方向性を見出すことができ、新規事業の立ち上げや海外案件の受注につながった。
- ・ 退職防止のため、また、働く際のインセンティブとなるよう退職金制度を導入し、人材の確保につなげている。
- ・ POSレジの導入により、会計業務がスムーズに行われ、回転率が良くなった。
- ・ 対外的信用力強化のため、自治体の補助金を活用し、ISOを取得した。
- ・ サービス業は何かと社会経済情勢に左右されやすく、なかなか売上が上がらなかったが、2～3ヶ月後のシミュレーションを行い、先を読むことで、経営状況をプラスに転じさせた。
- ・ 外部へ依頼し、すべてのバックオフィス業務を統合したら、業務量を1/5くらいにまで軽減できた。
- ・ 国（厚生労働省）の「キャリアアップ助成金」を利用しているが、大変役に立っている。
- ・ 取引関係者への地道な営業を行うことで、仕事が増えつつある。

※数多く寄せられたご意見等を掲載しています。

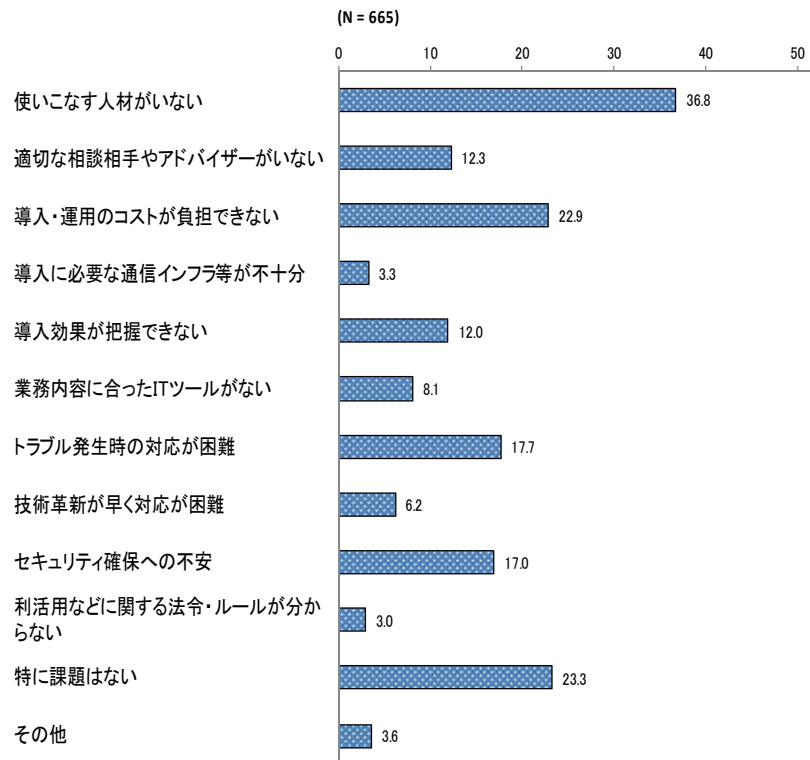
(2) 市場変化への対応について

- IT・IoT の活用場面について、「インターネットバンキング等による電子決済面」が 42.1% と最も高く、次いで、「経理・会計・財務といった資金管理面」が 40.8%、「自社HP作成等の広報面」が 29.5%となっている。(Q6)
- 働き方改革として取り組んでいる内容について、「長時間労働の是正」が 65.7% と最も高くなっている。また、前回結果（平成 30 年度実施）と比べて、「年次有給休暇取得の奨励」が 10.4 ポイント増加し 52.2%、「在宅勤務などテレワークの推進」が 5.1 ポイント増加し 9.7% と、働き方改革関連法の施行による影響が窺える。(Q12)

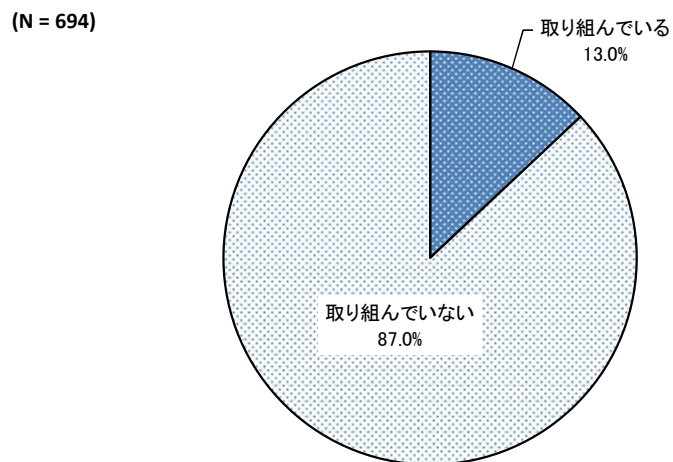
Q6 生産性向上にあたって、どのような場面で IT・IoT を活用されているかお聞かせください（複数回答）



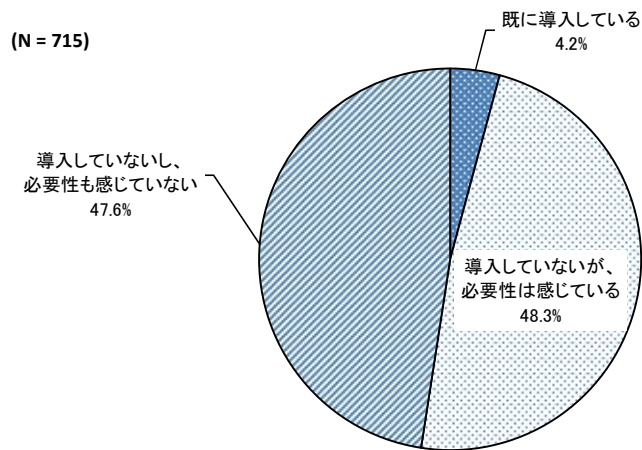
Q 7 生産性向上のために IT・IoT を活用するにあたっての課題をお聞かせください。(複数回答)



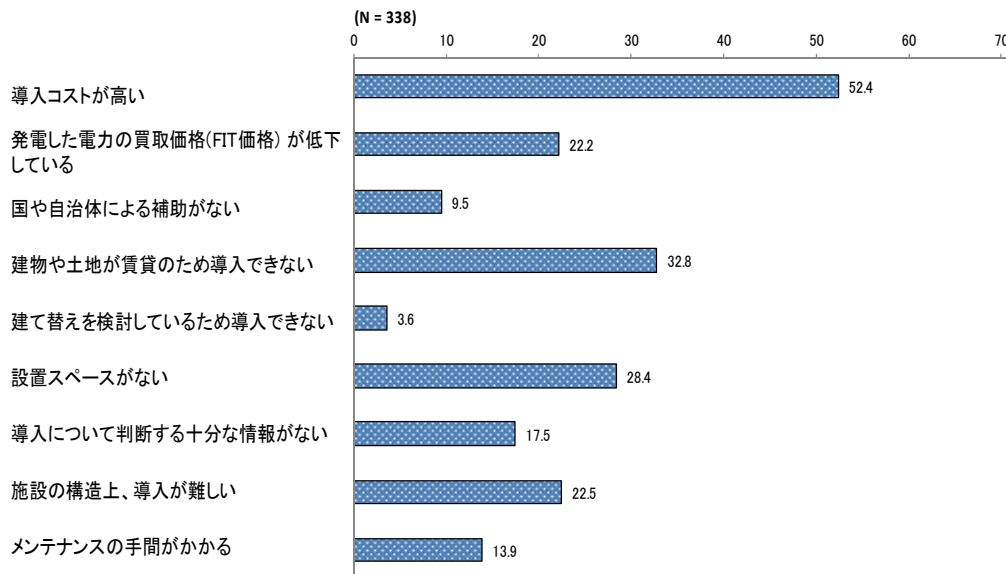
Q 8 SDGs への取組状況をお聞かせください。



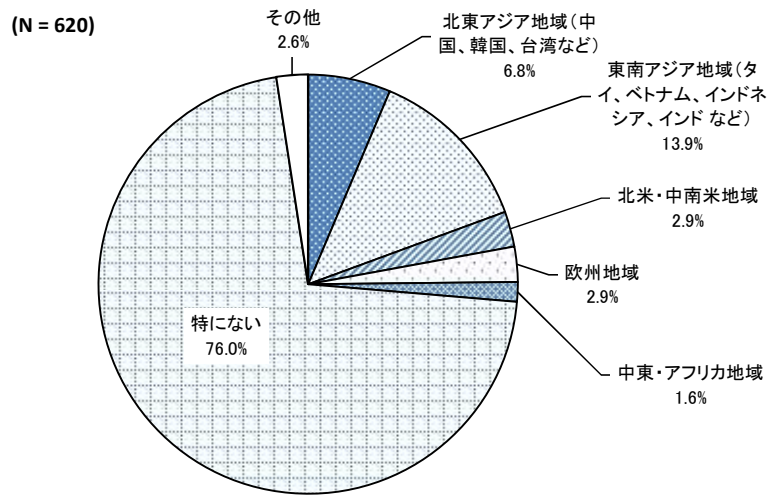
Q 9 太陽光発電設備の導入状況についてお聞かせください。



Q10 (Q9で「導入していないが、必要性を感じている」と回答された方) 太陽光発電設備導入にあたっての課題をお聞かせください。(複数回答)



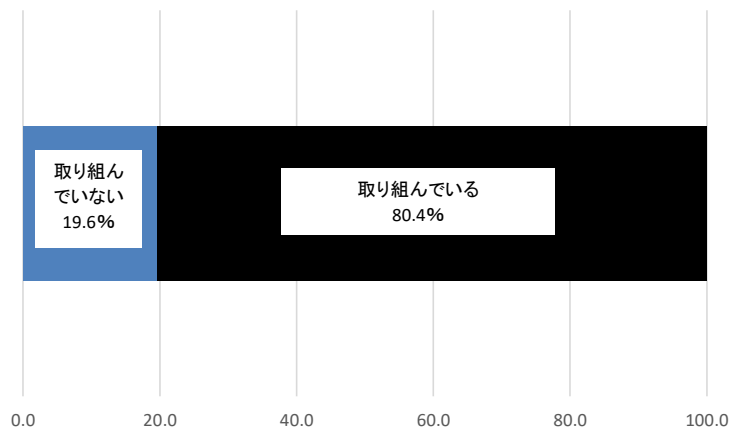
Q11 現在海外展開している、今後展開を考えている、もしくは今後展開するなら興味のある地域等をお聞かせください。



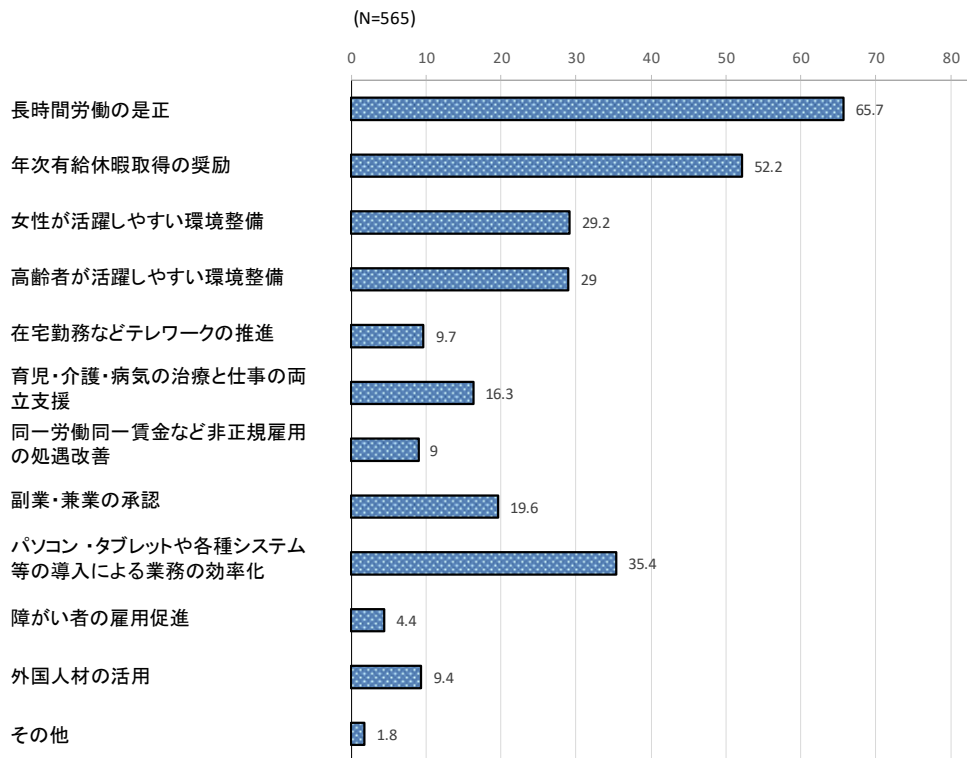
※アンケート票上は単一回答であるが、複数回答可として集計し、回答の総数を母数とした上で円グラフを作成。

Q12 働き方改革への取組として、貴社で行っているものをお聞かせください。(複数回答)

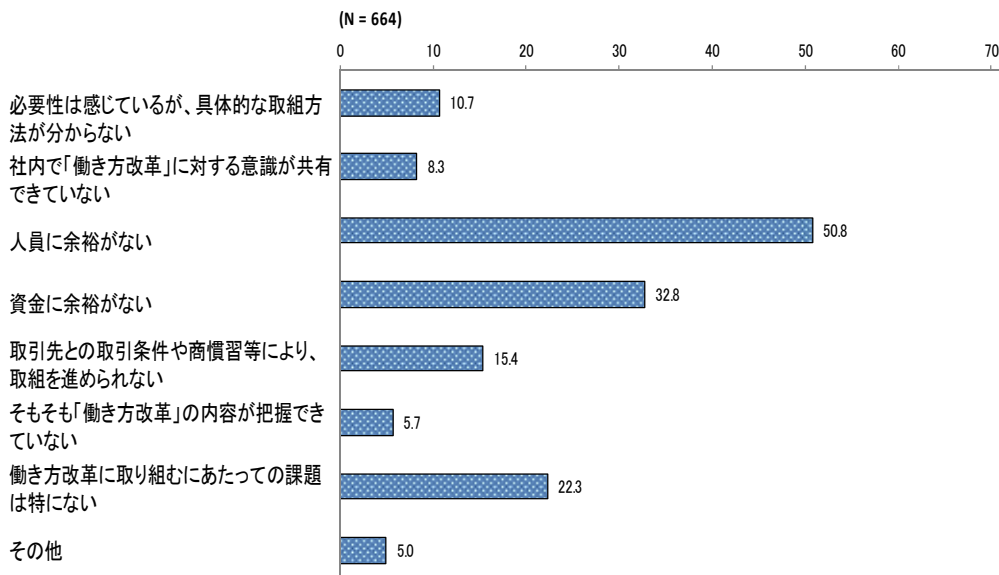
<Q12-1 働き方改革への取組状況>



<Q12-2 実施している働き方改革への取組>



Q13 働き方改革に取り組むにあたっての主な課題をお聞かせください。(複数回答)





**Q14 市場の変化への対応等について、ご意見をお聞かせください。**

**【市場変化全般】**

- ・ 大企業は残業を規制しているが、その分、外注業者への要求事項が増えた。
- ・ 近年商圈が高齢化してきており、外出機会（来店）が減っている。宅配やお出迎え（簡易送迎）を検討中だが、資金面で苦しい。
- ・ 中小企業が取り組むのは難しい。
- ・ 零細企業においては働き方改革の趣旨は理解できるが、実行に移すとなると企業自体が成り立たない。
- ・ 業界新聞や、所属協会の活動を行う中で情報を入手し、主に対応している。
- ・ 大手にはできないような細やかな対応をすることで、新規受注を確保している。
- ・ 国内市場が縮小しているため、海外展開を進めている。
- ・ 高齢化による市場の縮小を心配している。
- ・ 10年先のことを考え、常に社員全員で意識を共有していくことが大事だと思う。
- ・ 家族労働のため人手が足りず、なかなか対応出来ない。
- ・ 市場変化に対応したいが「人・物・金」に余裕なし。
- ・ 顧客先との兼ね合いが難しい。
- ・ お得意さまの海外進出や吸収合併による、顧客減少への対応策がない。
- ・ 流行等のスピードが早いため対応に遅れを感じている部分もあるが、できるところから実行している。
- ・ 業種的に働き方が固定されやすく、「働き方改革」への取組に対応しにくい。
- ・ 電気自動車、水素自動車等の変化への具合をよくみている。

**【キャッシュレス化】**

- ・ キャッシュレス対応は進めていくつもり。
- ・ キャッシュレス決済を導入したところ、半数以上のお客様に利用されている。

**【外国人材】**

- ・ 外国人の就業が増えている。
- ・ 外国人材を採用し、6ヶ国語での多言語対応や情報入手を行っている。

**【IT・IoT化】**

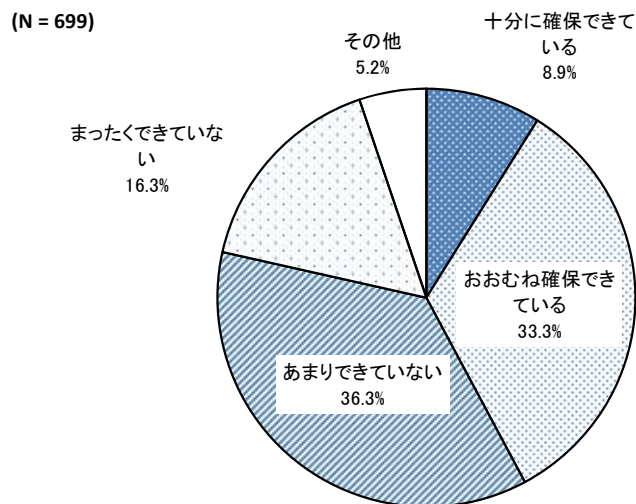
- ・ 自動化、省人材、IoTは追い風になると考えている。
- ・ インターネットからの集客が大部分を占めているため、ホームページの内容を充実させたい。
- ・ 対応する人の頭が変化に追いつかず、新しいシステムを導入しても十分な効果が出にくくなっている。

※数多く寄せられたご意見等を掲載しています。

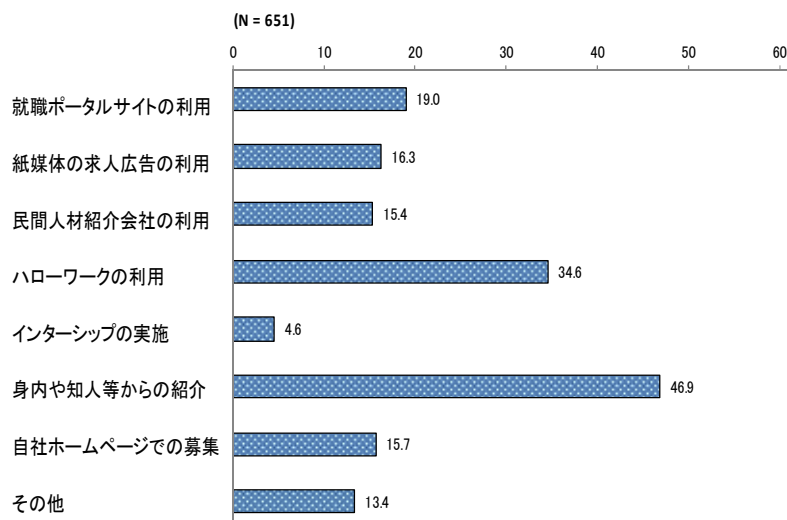
(3) 人材の確保について

- 人材の確保に関する充足感について、「あまりできていない」と「まったくできていない」を合わせた『できていない』が 52.6%と、中小企業の過半数が人材確保に課題を抱えている状況が窺える。(Q15)
- 人材の雇用・採用にあたっての課題について、「求める質の人材がなかなかいない」が 52.4%と最も高く、次いで、「求職者（応募者の数）がなかなか集まらない」が 34.8%、「採用にあたっての諸経費（手数料や広告費等）が負担となっている」が 24.5%となっている。(Q17)
- 人材の確保にあたって、どんな人材を求めているかについて、「中途採用」が 67.4%と最も高く、中小企業が即戦力を求めていることが窺える。また、前回結果（平成 30 年度実施）と比べて、「シニア」、「外国人材（専門的・技術的分野）」と回答した企業が増加している。(Q18)

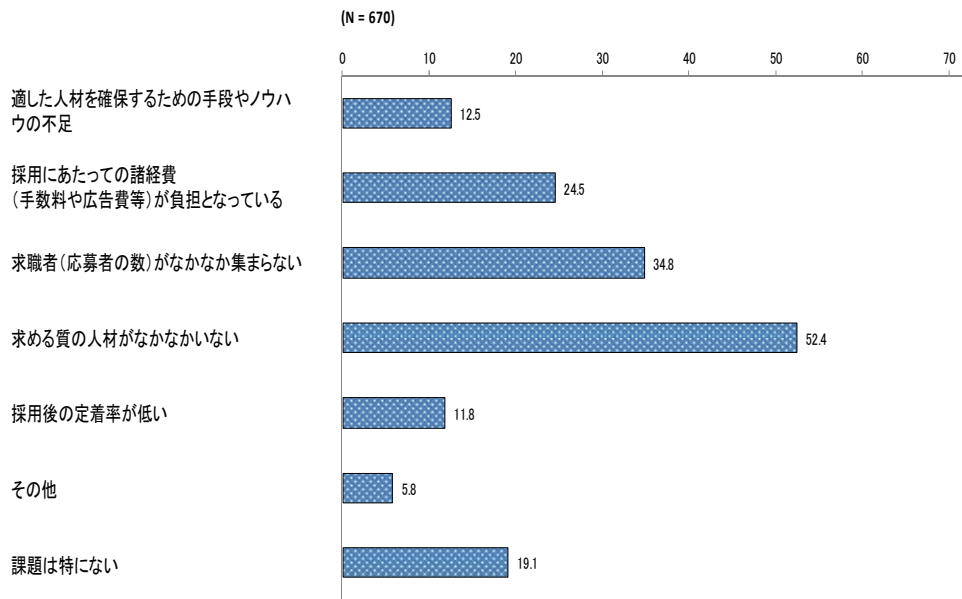
Q15 人材の確保に関する充足感についてお聞かせください。



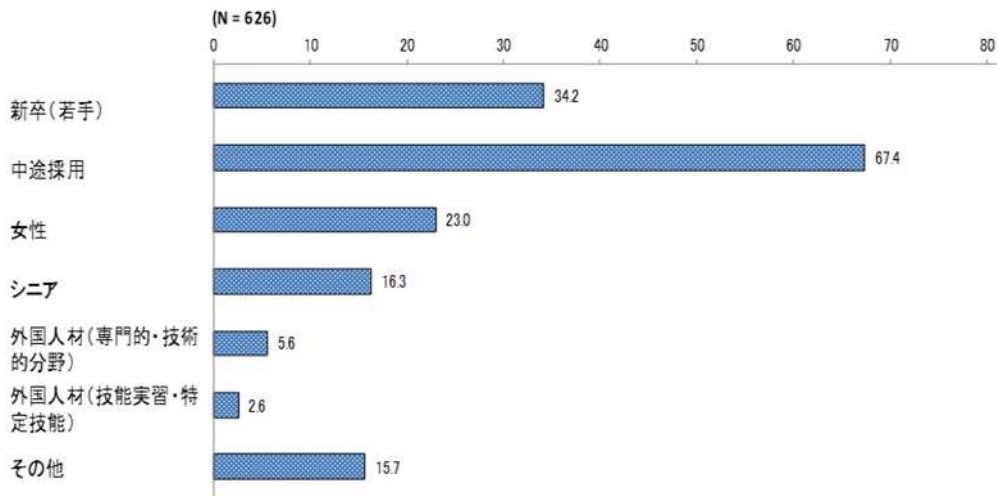
Q16 人材の確保のために、主に実施されていることについてお聞かせください。(複数回答)



Q17 人材の雇用・採用にあたっての課題をお聞かせください。(複数回答)



Q18 人材の確保にあたって、どんな人材を求めているかをお聞かせください。(複数回答)



**Q19 人材の確保について苦労している点や、取組の成果を上げているケースがありましたら、参考事例として教えてください。**

**【苦労している点】**

- ・ 募集要項が他社と似ているため、求職者にとって決め手に欠けるようである。自社の特色を全面に出すようにしているが、求職者には伝わらない。
- ・ 当社が要求する人材の質と、支払える給与水準が釣り合っていない。
- ・ 外国人材の入管法に基づく審査手続に大変苦労している。
- ・ 特殊技能を要する仕事であり、雇って半年ほど経たないと能力が分からない。
- ・ 資格や技術が必要となる職種であり、新卒（若手）ばかりでは成り立たないため、中途を募集するが、一般公募では求める質の人材がなかなか見つからず、困っている。
- ・ 費用をかけて広告を掲載しても応募がないため、本来であれば有資格者が望ましいが、資格は有していないが経験がある者にまで採用対象を広げていくかどうかなど、採用方針の策定に悩んでいる。
- ・ 業務内容的に計画的な休暇の取得が難しく、働き方改革への対応及び人材の確保に課題を抱えている。
- ・ 売上が確保できていない状況で、人材を募集することができない。
- ・ 人件費の高騰により経営が圧迫されている上、単価を上げて求人をかけても募集がほとんどこない。
- ・ 民間人材会社へ支払う紹介手数料の負担など、採用にかかる費用が高い。
- ・ 一般の求人媒体では有資格者からの応募がないため、専門の民間人材会社を利用するなどしているが、採用経費がかかりすぎる。
- ・ 民間の求人サイトへ広告を出している。費用はかなりかかるが、人材の質を考慮すると仕方ない状況である。
- ・ 店外に募集広告を貼り出しているが、応募がない。求人媒体に広告を出すのは費用負担が大きく、厳しい。
- ・ 不人気の職種のため、近年はシニアの応募もなくなってきて人手不足に拍車がかかっており、仕事の依頼があっても受けられずにもったいない思いを多々している。外国人を雇用する事もできず、改善方法が見出せない。
- ・ 管理職が不足しており、そのための人材育成に時間とお金がかかる。
- ・ 専門技術（高度な資格）を要する仕事なので、教育に時間とお金がかかる。
- ・ ベテランの人材をもっと利用したいが、募集しても応募がない。
- ・ 業種のマイナスイメージがあり、若い人材がなかなか集まらない。採用できたとしても、退職者側の個人的な理由ですぐに辞めてしまう。
- ・ きつい仕事のため、応募が少なく、採用しても定着しない。
- ・ 新卒はそもそも応募がなく、中途は求める質の人材が非常に少ない。
- ・ 従業員の高齢化が進み、現役の技術者が不足している。
- ・ 人材を確保する専任者がいないため、人材確保のために割く時間が取れない。
- ・ 会社が田舎にあり、人が集まりにくい。
- ・ 最低賃金の値上げも含め、近年は働く側の待遇を手厚くしているので、売り手市場で採用がしづらい。

**【成果を上げている取組】**

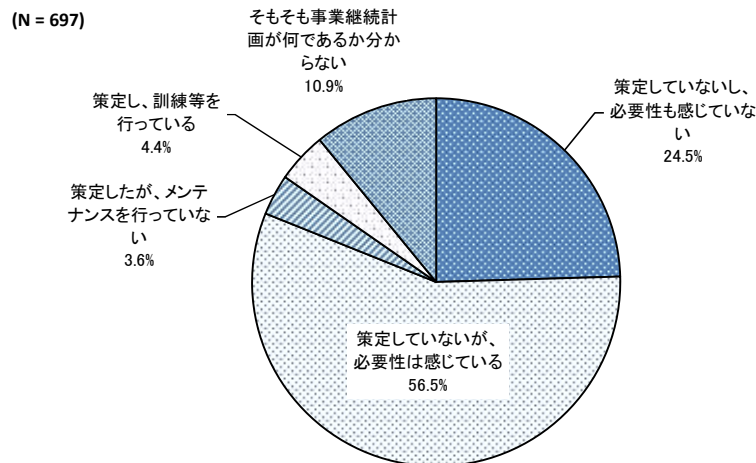
- ・ シニア層がパートやアルバイトなど、フルタイム以外の雇用形態で活躍している。
- ・ シニアの有資格者が大活躍している。
- ・ 大学や高校など、学校と連携して人材確保に取り組んでいる。
- ・ 手間はかかるが、自社で育成した人材の方が定着率は高い。
- ・ 従業員が少ないため、各人が全ての業務をこなせるよう、人材教育を行っている。
- ・ 下請・加工業者から技能者を紹介してもらっている。

※数多く寄せられたご意見等を掲載しています。

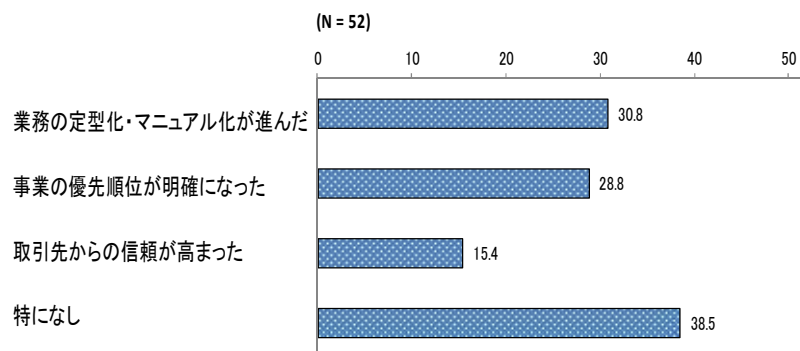
(4) 事業継続について

- 事業継続計画（BCP）の策定状況について、「策定していないが、必要性は感じている」が 56.5%で最も高く、次いで、「策定していないし、必要性も感じていない」が 24.5%、「そもそも事業継続計画が何であるか分からない」が 10.9%となっており、約 8 割の中小企業が事業継続計画を策定していない。（Q20）
- 事業継続計画を『策定していない』と回答した企業を対象に、事業中断リスクへの備えとして実施していることを尋ねたところ、「特になし」が過半数となっている。「人員・時間・資金」に余裕がなく、事業継続計画を策定できていない中小企業が多い。（Q23）

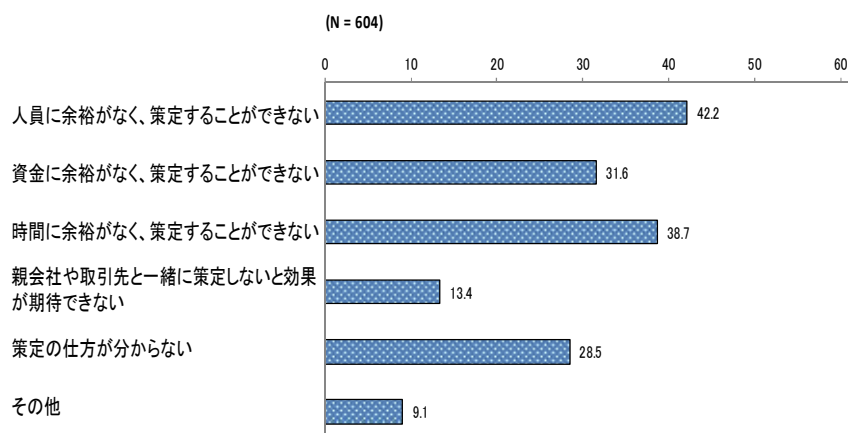
Q20 事業継続計画（BCP）の策定状況についてお聞かせください。



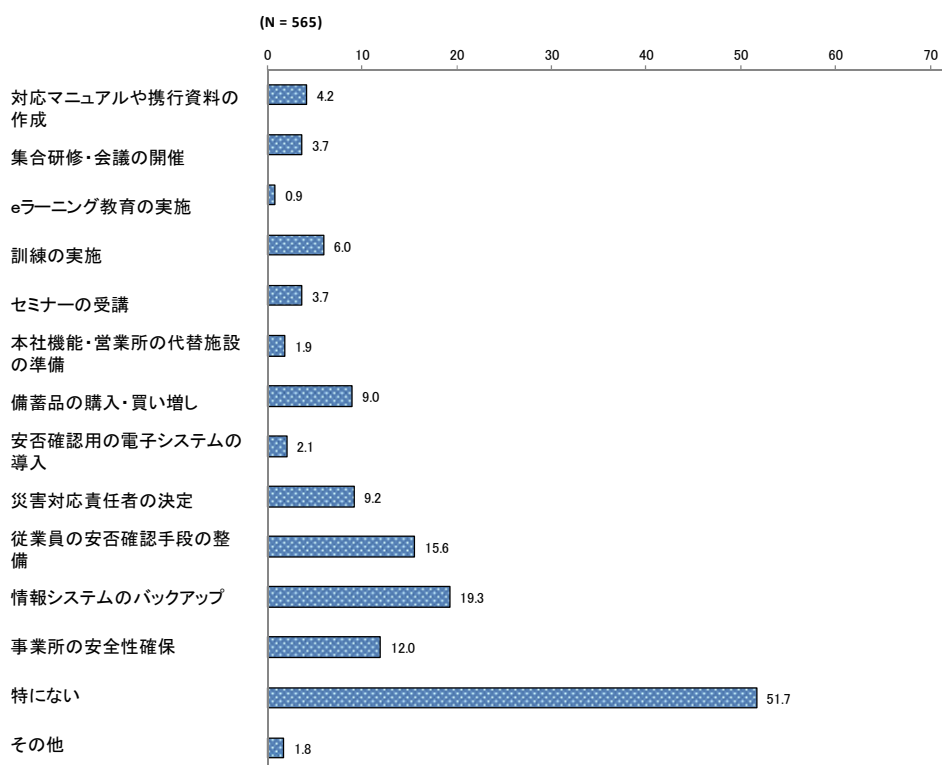
Q21 (Q20で「策定したが、メンテナンスを行っていない」もしくは「策定し、訓練等を行っている」と回答された方) 策定後の効果をお聞かせください。(複数回答)



Q22 (Q20で「策定していないし、必要性も感じていない」、「策定していないが、必要性は感じている」、「そもそも事業継続計画が何であるか分からない」のいずれかを回答された方) 策定にあたっての課題をお聞かせください。(複数回答)



Q23 (Q20で「策定していないし、必要性も感じていない」、「策定していないが、必要性は感じている」、「そもそも事業継続計画が何であるか分からない」のいずれかを回答された方) 事業中断リスクへの備えについて、実施しているものがありましたらお聞かせください。(複数回答)



Q24 事業継続計画（BCP）への取組について、ご意見をお聞かせください。

【策定・取組済】

- ・ 策定はしているが、内容が十分であるのかが分からず、実効性に不安を感じている。
- ・ 有事の際にマニュアル通りに運営できるか心配である。
- ・ 令和元年台風第 15 号による被災を機に、今のBCPでは不十分であることがわかり、内容を見直すことにした。

【未策定】

- ・ 近年、予想を上回る勢いで災害が増えているので、早急に策定する必要があると考えている。
- ・ 必要とは思いますが、日々の仕事に追われており、そこまで手が回らない。
- ・ リスクマネジメントの観点から、早急に取組む必要があることは感じているが、景気悪化や顧客の高齢化による売上減の方が大きな課題であり、取組む余裕がない。
- ・ 策定の仕方が分からないので、セミナーを開催してくれるとありがたい
- ・ 経営状況の改善が目下の課題である中、BCP策定のプライオリティが低くなっている。
- ・ 親事業者や関連会社と連携しないと策定できない。自社だけで取組むのは不可能だと思う。

【その他】

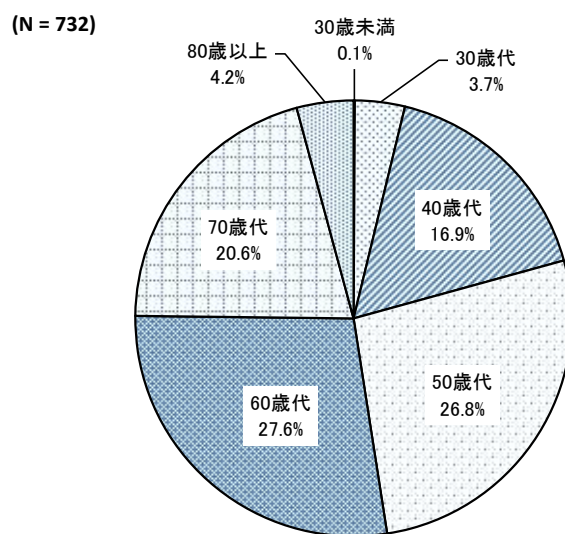
- ・ 受注データに関して、PC以外のハードウェアでもバックアップを取っている。
- ・ 保存が必要なデータに関して、常にバックアップを取り、データを分散して保存している。
- ・ 現行のBCPフォーマットは整理する手順が多く、策定は中小企業にとって負担である。最低限の内容を定めた簡易なフレームワークがあって、そこから自社に必要な情報を付け足していくような仕組みがあると助かる。
- ・ SNS等を使用し、従業員や下請け業者に安否確認と安全確保の指示を行っている。
- ・ 保険が頼り。

※数多く寄せられたご意見等を掲載しています。

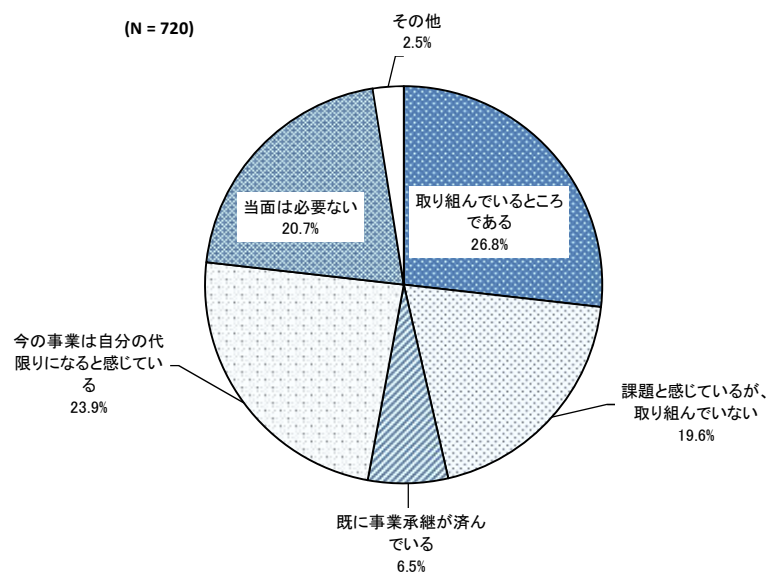
(5) 事業承継について

- 事業承継の取組状況について、「取り組んでいるところである」が 26.8%と最も高く、次いで、「今の事業は自分の代限りになると感じている」が 23.9%となっている。(Q26)
- 「取り組んでいるところである」と回答した企業を対象に、取組の進捗状況を尋ねたところ、「後継者が確定し、取り組み中である」と「後継者は確定しているが、具体的な取組はこれからである」を合わせた『後継者が確定している』が 54.5%である一方、約半数の企業は後継者が確定していない。また、前回結果（平成 30 年度実施）と比べて、「第三者への譲渡を検討している」と回答した企業が 2.6 ポイント増加しており、中小企業の第三者承継への支援ニーズが高まっていることが窺える。(Q27)
- 「今の事業は自分の代限りになると感じている」理由について、「事業をとりまく環境が厳しく、これ以上の事業継続が難しいため」が 46.1%と最も高くなっている。次いで、「後継者候補に事業を継ぐ意志がないため」が 20.1%、「親族等から後継者を見つけようとしたが、適した者が見つからなかったため」が 15.6%と、親族や従業員から後継者を確保することが難しい状況が窺える。(Q28)

Q25 経営者の年齢についてお聞かせください。

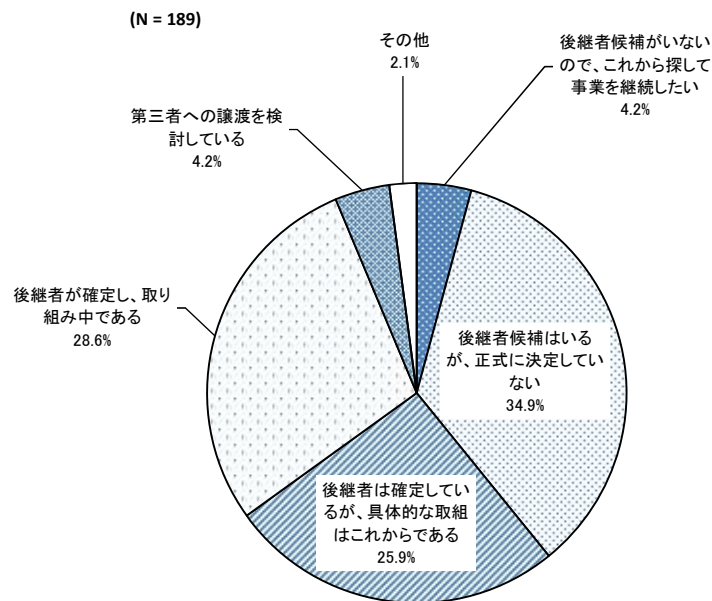


Q26 事業承継の取組状況についてお聞かせください。

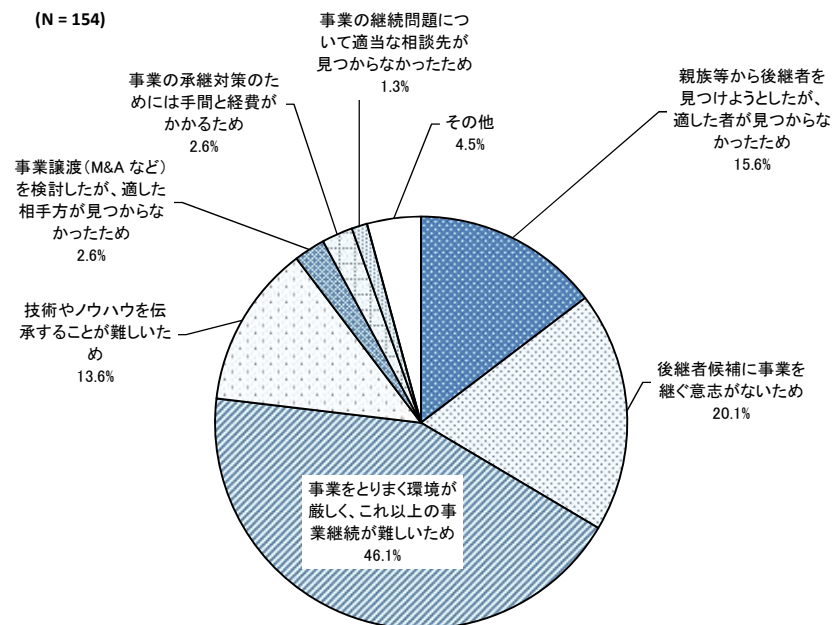




Q27 (Q26で「取り組んでいるところである」と回答された方) 取組の進捗状況をお聞かせください。

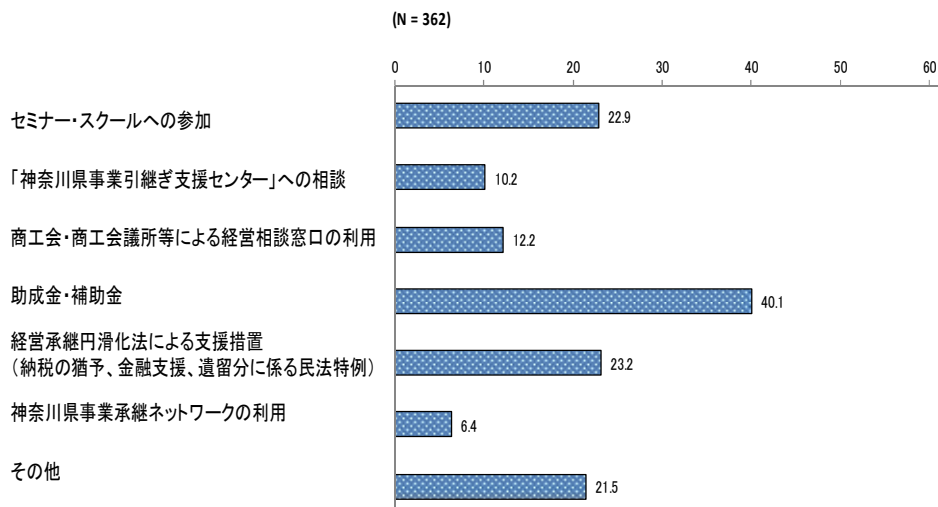


Q28 (Q26で「今の事業は自分の代限りになると感じている」と回答された方) 理由をお聞かせください。



※アンケート票上は単一回答であるが、複数回答可として集計し、回答の総数を母数とした上で円グラフを作成。

Q29 事業承継について、様々な支援策がありますが、利用したことがあるもの、関心があるものについてお聞かせください。(複数回答)



Q30 事業承継に関する課題や、行政による支援についてのご要望等をお聞かせください。

- ・ 承継にあたって相続税等の負担が非常に大きく、ネックとなっている。
- ・ 承継時の贈与税や相続税の負担が非常に大きいので、軽減してほしい。
- ・ 会社の負債が多く残っていることが、事業を承継するにあたっての課題である。
- ・ 緊急性がないため、まだ先のことだと考えてしまいがちであり、現時点でどの程度の取組が必要なのか、判断が難しい。
- ・ 目先の業務に着手するので手一杯で、ゆっくり検討する時間がとれない。
- ・ 業界を取り巻く環境が厳しく、地道に事業を継続することに傾注しているのが現状で、事業承継にまで考えが至っていない。
- ・ 業務上必要な資格の取得等を含め、後継者の育成には約 10 年を要するが、経営者である自身が高齢のため、その時間がない。
- ・ 今の事業は経営者の個人スキルに負うところが大きいので、事業承継は考えていない。
- ・ 客の減少により事業を継続するのが困難である。
- ・ 事業承継よりも事業売却の方が現実的だと思う。
- ・ 外国人に承継する場合の相談窓口があるとよい。

※数多く寄せられたご意見等を掲載しています。

## 4 企業ヒアリング結果概要

アンケートにおいて、企業が直面している課題やそれに対する取組等について自由意見欄に記載のある企業のうちから、特徴のある17社について、県職員が直接、経営者の皆様からヒアリングを行いました。

ヒアリングにおいて、経営上の課題とともに、各社における独自の工夫などについても多くの意見を伺いましたので、ご紹介します。

### (1) 販路開拓について

#### 【課題】

- 大手企業からの受注を確保するのが依然として課題である。(製造)
- 現在、代理店を通じて営業を行っているが、直接エンドユーザーへ周知をしたい。そのため的手法として、人手が必要ないウェブマーケティングを考えている。(IT関連)

#### 【工夫】

- 数年前まで取引先が一社依存の状況であったため危機感を感じ、リスク分散のため営業に注力し、10社ほどにまで増やした。最近、依存していた一社が倒産し、リスク分散しておいてよかったと実感している。(製造)
- 無料ソフトを用いて自社HPを作成したり、無料広告サイトへ広告を掲載したりしている。広告サイトへの掲載の成果もあってか、自社HPへのアクセス数が1年半で倍増した。(製造)
- 自社の宣伝を兼ねたフリーペーパー約35,000部を、新聞に折り込んで近隣に配布している。(その他サービス)
- 販路拡大への取組として、SNSに商品を掲載している。また、営業で顧客に商品画像を送る際などにもSNSを活用している。(小売)

### (2) IT利活用による生産性の向上について

#### 【課題】

- 勤怠管理について、従業員の年齢層が高く、新システム移行に障壁(慣れるまで使い勝手が悪い)があるため、今でも紙の出勤簿を利用している。(製造)
- 工場の生産システムをIT化しても売上増加には直結しないため、対応が後手に回りがちである。(製造)
- 決済面(ネットバンキング)と広報面(自社HP)は電子化しているが、顧客データの管理については未実施である。現在は担当者が名刺ベースで顧客情報を管理しているが、他の社員とも共有しやすいよう、早く電子化したい。(製造)

#### 【工夫】

- 介護事業者向けの経理システムがあるので、使用している。(医療・福祉)
- 顧客情報を電子で管理しているが、保管スペースが不要なところが良い。(小売)
- セキュリティ確保のため、重要情報が含まれたファイルを開く際は都度パスワードを入力し、従業員の解除履歴を残す仕組みにしている。(小売)
- 従業員の出勤日や給与をアプリで管理しているが、経営者と従業員の双方がアプリ上ですぐに入力内容を確認できるため、非常に便利である。(飲食サービス)
- 業務用車にテレマティクス(※)を導入することで、安全運転及び燃費向上につなげている。(そ

の他サービス)

※通信やGPS機能を備えた機器を車両に搭載することで、通信システムを利用してインターネットに接続し、車両管理や運行管理などのサービスを提供すること

- 従業員全員が社内規程を閲覧できるよう、イントラネット(社内ネットワーク)を作成した。(その他サービス)
- 勤怠管理用の無料アプリを利用しており、労務管理面での業務効率化につながっている。(飲食サービス)

### (3) 働き方改革への取組について

#### 【課題】

- 以前、従業員にテレワークさせた際に、会社に来る回数が減り、何をやっているか分からない状態になってしまったことがあるので、そうならないよう取り組みたい。(建設)
- 大手企業の社員が中小企業で副業するのは、秘密保持の関係から難しい。(IT関連)
- コンサルティング業務をメインとしており、クライアントと対面での調整が必要なため、テレワークは難しい。(IT関連)
- 長時間労働の是正は親事業者が取り組んでくれないと、自社だけでは改善が難しい。(その他サービス)

#### 【工夫】

- 神奈川労働局に勧められ、国(厚生労働省)の「キャリアアップ助成金」を申請している。(医療・福祉)
- 長時間労働是正への取組として、日曜日を休みにし、店の営業時間も以前より短くしている。(小売)
- 以前は3、4人の小グループで仕事を進めていたが、個々人がなかなか休みを取れないため、より大きなグループで仕事をするようにし、各人のシフトに柔軟性を持たせるようにした。(建設)
- 現在テレワークの仕組みづくりを進めており、育休取得中の従業員などが試行している。(建設)
- 現在、社員に外国人材を登用しているが、日本語以外での情報収集が可能なため、情報源が増え、助かっている。(建設)
- 治具(※)を導入したり、作業場所や治具のレイアウトを工夫したりして、女性でも作業しやすい環境を整えている。(製造)  
※加工や組み立ての際、部品や工具の作業位置の指示・誘導に用いる器具の総称。
- 従業員の95%が女性だが、時短制度を導入したことで、離職率が大幅に下がった。(小売)
- 人員を多めに配置し、各人の業務負担を減らすことで、高齢者も無理なく働けるような職場環境を整備している。(小売)
- 長時間労働是正への取組として、複数人が同じ資格を取得し、互いに業務をフォローできるようにしている。(その他サービス)

## 【その他】

- 働き方改革は、社内の雇用制度を見直すいい機会だと思った。(製造)

## (4) 人材の確保・育成について

### 【課題】

- 中国の現地スタッフの賃金が上がっており、かつては安価な労働力であったが、今はそうでもない。今後は安価な労働力という意味で、東南アジアにも目を向けていかなければならないと考えている。(製造)
- 民間の人材紹介会社を活用して採用活動を行っているが、なかなか自社にマッチする人材がいらない。(IT関連)
- 新卒を教育するゆとりはないため、優秀な経験者を採用したいが、なかなかいない。(建設)
- モノづくりの基礎がある人や品質管理の知識がある人を採用したいが、なかなかおらず難しい。(製造)
- 新卒を採用したこともあるが、地味な作業が多いためか、辞める人が多い。(製造)
- 医療系専門の人材紹介会社は、その他の人材紹介会社よりも割高であり、費用を捻出するのが厳しい。(小売)
- 若手技術者を必要としているが、人が集まらない。特に、大卒、高卒ともに、新卒は大手企業に持っていかれてしまい、応募がない。(その他サービス)
- 新卒を多数採用したいが、採用や育成にかかる手間を考慮すると、年に1人が限度である。(その他サービス)
- 業務内容的に有資格者を採用したいが、資格、経験を有する人材を確保するのが困難である。(その他サービス)
- 雇い入れてもすぐに辞めてしまうケースが多々あり、人材確保及び育成に苦心している。(建設)
- 社員が入社して一人前になってからも辞めないような取組を行いたい。(その他サービス)
- 人材育成を担う者がプレイングマネージャーとして通常業務と管理業務の両方をこなさねばならないため、人材育成に専念できていない。(その他サービス)
- 基本的に社長が一人で経営を担っており、同業他社と情報交換する機会はあるが、経営上の相談相手がいらない状況である。製品・サービスを改良していくにあたり、専門的な意見を他者から聞きたいと考えており、できることなら他社の優秀な人材に副業で来てもらいたい。(IT関連)

### 【工夫】

- 大学に出向いて企業説明などを継続的に行っており、企業認知度は高まっていると思われる。(建設)
- 有料求人媒体の利用を検討したが、小規模企業には価格が高すぎたため、ハローワークを利用したところ、良い人材の紹介があった。日頃からハローワークに足を運び、職員と対面で話をし、感謝の気持ちを伝えている。職員との信頼関係が築けているから、良い人材の紹介があるのかもしれない。(製造)
- 大手と競合して新卒を採用するのは厳しいので、採用のターゲットを第二新卒に絞っている。新卒と第二新卒向けの「新卒応援ハローワーク」(厚生労働省)はシステムがしっかりしているが、存在を知らない企業が多いので、有効活用することで、中小企業の人材確保は格段に良くなると思う。(製造)

- お世話になっている人材紹介会社を利用したり、同業者からの情報を基にスカウティングしたりしている。(製造)
- 民間の人材紹介会社を利用しているが、そこからの紹介が非常に多く、人員は不足していない。会社のワークライフバランスが確立されており、紹介担当者が求職者に優良企業として紹介してくれているようである。(小売)
- 閲覧者に興味を持ってもらえるよう、自社HPはパッと見て分かりやすいような構成にしている。(小売)
- 新人を育てる余裕があまりないため、これまでは中途を採用してきたが、近年は若手も育てていかなければとの思いから新卒を採用し、企業説明会も開催した。(小売)
- 民間人材紹介会社を利用して、幹部クラスの人材を中途で採用している。民間人材紹介会社によっては、元大手企業の社員が登録しているため、幹部クラスの人材を確保する余地はある。(その他サービス)
- 定年である65歳を超えても希望があれば週3日程度、また、70歳を超えても希望があれば週1日程度働いてもらっている。(その他サービス)
- 就職情報誌へ求人広告を掲載したり、人が集まりそうな場所へチラシを貼ったりしている。また、知人等の紹介により人材確保に努めている。(建設)
- 人事・労務管理の一環として、国(国土交通省)の「建設キャリアアップシステム」を導入予定である。これにより、各個人のキャリアが登録されるとともに、現場での出退勤も登録できる。(建設)
- 入社後の歓迎会を早期に開催し、すぐに離職しないようにしている。その他、各支店の新入社員を本社に呼んで、同期の繋がりができるような機会も設けている。(その他サービス)
- 今までは体力が無くなった社員は辞めていくという流れだったが、長く働いてもらえるよう配置転換を考えるようにした。(その他サービス)
- 以前は本社が繁華街にあったが、イメージアップのためにオフィス街に移転したところ、求職者からの応募が多くなった。(その他サービス)
- マネジメントを経営者が一人で行っており、回し切れていない状況であるため、経営者以外にもマネジメントができる職員を2名育成中である。(小売)

## (5) 事業継続について

### 【課題】

- ノロウイルスやインフルエンザなどの感染症対策については職員同士で共有しているが、マニュアル化はできていない。一方で、台風等の災害対策は全くしていないし、マニュアルの策定方法も分からない。(医療・福祉)
- 国と市のBCP様式をダウンロードしたが、自社の形態には合わず、策定にまで至っていない。(医療・福祉)
- 新型コロナウイルス感染症の影響で、中国製の売れ筋商品が入荷できない。他の商品についても今後入荷できるのか、先行きが不透明であり、情報収集しているところである。(小売)
- 新型コロナウイルス感染症の流行により、工場が操業停止となった。それに伴い、次のような懸念がある。(製造)
  - ・ 操業停止期間中に溜まった業務を納期までに消化できるか。
  - ・ 納期がずれた場合、決済時期もずれるため、資金繰りをどうしていくか。

- ・納期に間に合わなければ、注文がキャンセルとなる可能性もあるが、その事態をどう回避するか。また、そうなった場合の資金繰りをどうするか。
- ・中国の現地スタッフの罹患リスクへの対応をどうするか。
- 新型コロナウイルス感染症の影響がどの程度の規模のものになるかが分からないので、今後の見通しも立たないし、打つ手もない。事態が事態なので、仕方ないとは思っている。ただ、こういうときのためにも、BCPの策定が必要不可欠だと改めて感じた。(製造)
- おそらく一種のサイバー攻撃だと思うが、海外から迷惑メールが一度に数千通届いたことがあり、対処法が分からなかったため、やむを得ずアドレスを消した。今後のためにも、自分でサイバーセキュリティ対策を施せるようにしたい。(IT関連)

### 【工夫】

- 前社長がBCP策定に熱心であったため、以前からBCPを策定しており、見直しも行っている。市と災害時の協定も結んでおり、BCPへの取組について市の担当者から褒められた。(建設)
- 災害時の避難ルート確認のため、避難場所である近隣の小学校に実際に行く訓練などを実施しているほか、年3回程度、チャットアプリを用いた社員の安否確認訓練を行っている。(建設)
- 東日本大震災後に自社ビルの耐震強度を確認した。また、自社の立地や業務内容を踏まえ、被災するケース(地震、火災、津波など)を想定した。(製造)
- 原料の供給元へ、災害時に自社へ原料の供給が可能かアンケートを実施したところ、どの供給元も営業所が複数あり、リスク分散がなされているため、災害時でも供給可能だとの回答を得た。(製造)
- 災害等が発生した場合も復元可能なよう、業務に必要な情報を電子で管理し、バックアップを取っている。また、重要情報の管理を別会社に委託しているが、委託先の所在地が遠隔地であるため、地域的な災害が発生した際にも対応可能である。(小売)
- BCPという形では策定していないが、新型コロナウイルス感染症への対応策についてはフローチャートにまとめ、従業員へ周知を行っている。(その他)
- 新型コロナウイルス感染症対策として従業員を2チームに分け、互いに接触しないようシフトを組むことで、片方のチームで感染者が出た場合もう一方のチームが出勤できるよう、体制作りを進めている。(その他)

### 【その他】

- BCPを策定したことで事業の優先順位が明確になった。(小売)
- 県のBCP様式をダウンロードしたが、非常に複雑で分かりづらいので、必要最低限の事項のみを網羅した簡易様式を用意してほしい。そのうえで、業種・業態別に必要な策定事項等を専門家に相談し、自社にとって実効性のあるBCPを策定したいと考えている。(製造)
- 県HP等で、実際に他社が策定したBCPを参照できるような仕組みがあるとよい。(その他)

## (6) 事業承継について

### 【課題】

- このままの規模を維持していくのか、さらに会社を大きくしていくのが課題である。(建設)
- 将来の経営状況が見通せない中で、5年後に株価算定がある経営承継円滑化法(の納税猶予)を利用するのは気が進まない。(製造)

- 社長個人のスキルが当社の強みなので、よほど優秀な人材でないと引き継ぐのは難しい。以前、第三者承継の提案もあったが、現社長が抜けてしまうと会社の価値がなくなってしまうため、話がまとまらなかった。(建設)
- 子供は現在、役付ではあるが、事業の実態をよく分かっているとは言えないので、引き継ぐのは難しいと思う。(製造)
- 相続税の書類を税理士に作成してもらうのに 100 万円ほどかかったが、税理士へ支払う報酬等は相続税の控除対象ではなく負担となるため、控除対象にしてほしい。(製造)
- 親族内承継を予定しているが、現代表から後継者へ株式の贈与等をまだ行っておらず、後継者の他に兄弟もいるので、遺留分侵害などの問題が発生しないか心配である。セミナーなどでも早めの対策と言われていることは分かっているが、自分から切り出して衝突するのも困るので思案している。(その他サービス)
- 経営承継円滑化法に基づく事業承継税制に関心があるが、利用することによって不利益が生じないか心配である。(その他サービス)
- 第三者承継時には、買い手は売り手の保有資産ではなく、經常利益に興味がある点に留意すべきである。經常利益が出ていないと、買い手は興味を示してくれない。また、買い手の提示条件を極力受け入れることが大事である(当社は保有資産を半分以下の価額にされた)。ある程度条件を受け入れないと、買い手はすぐに離れて行ってしまう。(小売)

#### 【工夫】

- 現在、社長の息子へ暦年贈与を行い、事業承継を進めている。(小売)
- 以前、社員が会社の株を 50%以上保有したまま退職し、会社で買い取らねばならなかった経緯があるため、一人の株主の持ち分が 15%を超えないようにしている。(建設)
- 以前から対外的な交渉等は後継者が行っていたため、スムーズに事業が承継できた。(小売)
- 民間のM&A仲介業者の協力のもと、自社を売却した。仲介業者には、自社の資料を分かりやすくまとめ、買い手にアピールできるようにしてもらった。(小売)

#### 【その他】

- 会社を引き継いでもらうためには、会社が魅力的かどうか、後継者が(経営者の)苦労を分かる人かどうか、やる気のある人かどうか、の三点が重要である。(製造)
- 自分には、0から1にするような事業の土台を築く作業(創業)は向いているが、1を10にするような事業を拡大する作業は向いていないため、第三者へ事業を売却し、拡大する部分は他者に任せ、その中の別部門で自分も働ければいいと考えている。(IT関連)
- 自社の事業承継はまだ考えていないが、事業拡大のため企業買収をしたいとは思っている。(IT関連)

### (7) その他

#### 【課題】

- 一時期、自社製品が海外においてシェア 100%であったが、安価で低品質な現地産の製品に取って代わられた。(製造)
- 同じ最先端の開発を行っても、大手企業だと売れるが、零細企業では他社に与えるインパクトが小さい。(製造)



- キャッシュレス決済は、現金決済とは違い、売上が入金されるまでのタイムラグがあるので、慣れるまでに時間がかかった。(飲食サービス)

**【工夫】**

- 路面店としての商売だけでは先がないと考え、海外向けに日本製品のネット販売事業を始めた。国（経済産業省）の「IT導入補助金」を使い、最近、英語の販売専用サイトを立ち上げたところで、今後、SEO（検索エンジン最適化）対策をしていく予定である。(小売)
- 規模感や売上額などの理由から、将来赤字になりそうな店舗は売却し、代わりに別地域に新店舗を開設するなど、事業発展のための取捨選択を心掛けている。(小売)

# 令和元年度

## 神奈川県中小企業・小規模企業経営課題等把握事業

### ■ ご協力のお願い ■

このアンケートは、神奈川県内の企業の経営環境や事業の取組を伺い、実態を把握することで、本県の今後の中小企業支援施策に活用させていただくことを目的として実施しています。業務ご多忙の折に恐れ入りますが、ご協力くださいますようお願いいたします。

令和元年 10 月

神奈川県産業労働局中小企業部中小企業支援課

<b>アンケート票記入にあたってのお願い</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 回答は、経営者の方もしくは経営に携わっている方をお願いいたします。</li><li>● 記入後、同封の返信用封筒に入れて、令和元年 11 月 15 日（金）までに投函願います（切手は不要です）。</li><li>● <u>回答いただいた中から数十社の企業の皆様に、県職員が直接お話を伺いたいと考えております。その際には、改めて電話等でお願いをさせていただきますので、宜しく願いいたします。（実施予定時期：12 月上旬～2 月）</u></li><li>● アンケートの実施は株式会社東京商工リサーチに委託しています。その他、本アンケートに関してご不明な点がございましたら、下記までお問合せください。</li></ul>	
問合せ先	
アンケートの主旨・利用方法についてのお問合せ アンケート実施主体 神奈川県 産業労働局 中小企業部 中小企業支援課 中小企業支援グループ 〒231-8588 横浜市中区日本大通 1 TEL 045-210-5558（大田） FAX 045-210-8872	アンケートの記入・返信方法についてのお問合せ アンケート実施機関 株式会社東京商工リサーチ 〒231-0015 横浜市中区尾上町 1-6 VORT 横浜関内 II 2 階 TEL 045-681-6841（土屋） FAX 045-681-3285

【社名又は屋号、住所、電話、FAX 番号等をご記入ください。】

(社名・屋号)		
(住所)		
(電話番号)		(FAX)
(部署)	(役職)	(氏名)
(メールアドレス)		

## 貴社のプロフィールについて

F1. 貴社の営まれている業種のうち、売上高の最も高い業種についてお聞きします。(1つに○印)

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. 建設業     | 7. 宿泊業       |
| 2. 製造業     | 8. 生活関連サービス業 |
| 3. 運輸・通信業  | 9. その他サービス業  |
| 4. 卸売業     | 10. 医療・福祉    |
| 5. 小売業     | 11. IT関連業    |
| 6. 飲食サービス業 | 12. その他 ( )  |

F2. 貴社の売上高についてお聞きします。(直近期の決算数字)(1つに○印)

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 1. 3,000万円未満           | 4. 1億円以上～5億円未満  |
| 2. 3,000万円以上～5,000万円未満 | 5. 5億円以上～20億円未満 |
| 3. 5,000万円以上～1億円未満     | 6. 20億円以上       |

F3. 貴社の常時使用する従業員数(※)についてお聞きします。(令和元年10月現在)(1つに○印)

(※)個人事業主、家族従業員、会社役員及び臨時の使用人は常時使用する従業員数に含めません。

ただし、パート・アルバイト等名目は臨時雇いであっても、解雇の予告を必要とする人員は、従業員数に含めません。

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 1. 5人以下       | 4. 50人超～100人以下  |
| 2. 5人超～20人以下  | 5. 100人超～300人以下 |
| 3. 20人超～50人以下 | 6. 300人超        |

F4. 貴社の前期、前々期の経常利益についてお聞きします。(1つに○印)

- |            |        |
|------------|--------|
| 1. 二期連続黒字  | 3. その他 |
| 2. 直近期末が黒字 |        |

★本アンケートにご協力いただいた皆様には、アンケートの回答内容に応じて、補助金等の中小企業支援施策についての情報をご案内させて頂く予定です。

県からの情報提供の希望の有無を、下記の欄にチェックしてください。

県からの情報提供について	希望する・希望しない
--------------	------------

## 1. 経営課題について

**Q 1** 現在、重視している経営戦略上の課題について、お聞かせください。(3つまで○印)

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| 1. 販路開拓・販売促進への対策   | 6. 競争商品や他社との差別化戦略      |
| 2. 製品開発など新事業展開への取組 | 7. 企業(店舗)イメージやブランド力の向上 |
| 3. 人材の確保・採用・育成     | 8. 企業立地の改善             |
| 4. 新たな設備投資への対応     | 9. IT化の推進              |
| 5. 海外展開や外国人顧客への対応  | 10. その他 ( )            |

**Q 2** 現在、重視している経営管理上の課題について、お聞かせください。(3つまで○印)

- |                          |
|--------------------------|
| 1. 仕入価格・原材料費の上昇への対応      |
| 2. 人件費増加への対応             |
| 3. 製造工程・サービス提供工程の効率化・省力化 |
| 4. 機械設備等の老朽化・更新への対応      |
| 5. 後継者の確保による事業承継対策       |
| 6. 災害時等の危機管理体制の構築        |
| 7. サイバーセキュリティ対策          |
| 8. 資金繰りや各種補助金などの資金調達     |
| 9. 製品・サービスの質の維持・向上       |
| 10. その他 ( )              |

**Q 3** 経営課題に取り組むにあたり、ネックとなっていることをお聞かせください。(3つまで○印)

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| 1. 専門能力を持った人材が不足している  | 6. 社内組織体制の整備が不十分 |
| 2. 社内で問題意識が共有されていない   | 7. 対外的信用力が不足している |
| 3. 対応するための設備類が不足している  | 8. 国内市場の衰退       |
| 4. 相談したいが相談先が分からない    | 9. その他 ( )       |
| 5. 日常業務に追われ、時間的な余裕がない |                  |

**Q 4** 国・県・市町村をはじめとする中小企業支援機関では、補助金や専門家派遣等、経営課題を解決するための様々な支援施策を用意していますが、これまでに支援施策を利用したことがない方は、理由をお聞かせください。(3つまで○印)

- |                             |
|-----------------------------|
| 1. 業況が順調なので必要なかったから         |
| 2. 自社に必要な施策がなかったから          |
| 3. 利用を希望したが利用できなかったから       |
| 4. 施策を知らなかったから              |
| 5. 業務が忙しく時間が取れなかったから        |
| 6. 相談窓口を知らなかったから            |
| 7. 施策・事業の適用に関する手続きが煩雑だから    |
| 8. 顧問税理士やコンサルタントの助言を受けているから |
| 9. その他 ( )                  |

**Q 5** これまでの経営課題への取組について苦労している点や、取組の成果を上げているケースがありましたら、参考事例として教えてください。

--

## 2. 市場変化への対応について

市場の変化に伴い、生産性向上のための IT・IoT 活用や働き方改革への取組、海外市場への展開、SDGs への取組など、中小企業は様々な対応に迫られています。

**Q 6** 生産性向上にあたって、以下のうち、どのような場面で IT・IoT を活用されているかお聞かせください。(すべてに○印)

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. 電子商取引等による顧客への販売面      | 7. 在庫状況や製造データ等の内部情報管理面       |
| 2. 商品や材料等の仕入れ(調達)面       | 8. 製品の企画・設計面                 |
| 3. 経理・会計・財務といった資金管理面     | 9. 自社 HP 作成等の広報面             |
| 4. 人事・労務管理面              | 10. コミュニケーションアプリ等を用いた社内情報共有面 |
| 5. インターネットバンキング等による電子決済面 | 11. 活用していない                  |
| 6. 受発注情報や顧客情報等の外部情報管理面   | 12. その他( )                   |

**Q 7** 生産性向上のために IT・IoT を活用するにあたっての課題をお聞かせください。(3つまで○印)

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. 使いこなす人材がない         | 7. トラブル発生時の対応が困難          |
| 2. 適切な相談相手やアドバイザーがない  | 8. 技術革新が早く対応が困難           |
| 3. 導入・運用のコストが負担できない   | 9. セキュリティ確保への不安           |
| 4. 導入に必要な通信インフラ等が不十分  | 10. 利活用などに関する法令・ルールが分からない |
| 5. 導入効果が把握できない        | 11. 特に課題はない               |
| 6. 業務内容に合った IT ツールがない | 12. その他( )                |

「SDGs (持続可能な開発目標)」とは、国連が掲げる、2030 年を年限とした、経済・社会・環境分野における 17 の国際目標です。



県では、「いのち輝く神奈川」の実現に向けて、「SDGs」の推進に取り組んでおり、平成 30 年 6 月には、本県が内閣府の「SDGs 未来都市」及び「自治体 SDGs モデル事業」の両方に、都道府県では唯一選定されました。

**Q 8** SDGs への取組状況をお聞かせください。(1つに○印)

- |            |             |
|------------|-------------|
| 1. 取り組んでいる | 2. 取り組んでいない |
|------------|-------------|

SDGs の 7 つ目の目標である、持続可能なエネルギーへのアクセスの確保に関連してお聞きします。

**Q9** 近年、環境にやさしく、枯渇する心配がない再生可能エネルギーのひとつとして注目されている太陽光発電ですが、その設備の導入状況についてお聞かせください。(1つに○印)

1. 既に導入している
2. 導入していないが、必要性は感じている
3. 導入していないし、必要性も感じていない

**Q10** (Q9で「2」と回答された方) 導入にあたっての課題をお聞かせください。(すべてに○印)

1. 導入コストが高い
2. 発電した電力の買取価格(FIT 価格)が低下している
3. 国や自治体による補助がない
4. 建物や土地が賃貸のため導入できない
5. 建て替えを検討しているため導入できない
6. 設置スペースがない
7. 導入について判断する十分な情報がない
8. 施設の構造上、導入が難しい
9. メンテナンスの手間がかかる

貴社の海外展開についてお聞きします。

**Q11** 現在海外展開している、今後展開を考えている、もしくは今後展開するなら興味のある地域等をお聞かせください。(1つに○印)

1. 北東アジア地域 (中国、韓国、台湾など)
2. 東南アジア地域 (タイ、ベトナム、インドネシアなど)
3. 北米・中南米地域
4. 欧州地域
5. 中東・アフリカ地域
6. 特にない
7. その他 ( )

2019年4月から、働き方改革関連法が順次施行されていることに関連してお聞きします。

**Q12** 働き方改革への取組には以下のようなものがあります。貴社で行っているものをお聞かせください。(すべてに○印)

1. 長時間労働の是正
2. 年次有給休暇取得の奨励
3. 女性が活躍しやすい環境整備
4. 高齢者が活躍しやすい環境整備
5. 在宅勤務などテレワークの推進
6. 育児・介護・病気の治療と仕事の両立支援
7. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
8. 副業・兼業の承認
9. パソコン・タブレットや各種システム等の導入による業務の効率化
10. 障がい者の雇用促進
11. 外国人材の活用
12. その他 ( )
13. 取り組んでいない

**Q13** 働き方改革に取り組むにあたっての主な課題をお聞かせください。(3つまで○印)

1. 必要性は感じているが、具体的な取組方法が分からない
2. 社内で「働き方改革」に対する意識が共有できていない
3. 人員に余裕がない
4. 資金に余裕がない
5. 取引先との取引条件や商慣習等により、取組を進められない
6. そもそも「働き方改革」の内容が把握できていない
7. 働き方改革に取り組むにあたっての課題は特にない
8. その他 ( )

**Q14** 市場の変化への対応等について、ご意見をお聞かせください。

### 3. 人材の確保について

**Q15** 人材の確保に関する充足感についてお聞かせください。(1つに○印)

- |                |               |
|----------------|---------------|
| 1. 十分に確保できている  | 4. まったくできていない |
| 2. おおむね確保できている | 5. その他 ( )    |
| 3. あまりできていない   |               |

**Q16** 人材の確保のために、主に実施されていることについてお聞かせください。(3つまで○印)

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| 1. 就職ポータルサイトの利用 | 5. インターンシップの実施  |
| 2. 紙媒体の求人広告の利用  | 6. 身内や知人等からの紹介  |
| 3. 民間人材紹介会社の利用  | 7. 自社ホームページでの募集 |
| 4. ハローワークの利用    | 8. その他 ( )      |

**Q17** 人材の雇用・採用にあたっての課題をお聞かせください。(3つまで○印)

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 1. 適した人材を確保するための手段やノウハウの不足        |
| 2. 採用にあたっての諸経費(手数料や広告費等)が負担となっている |
| 3. 求職者(応募者の数)がなかなか集まらない           |
| 4. 求める質の人材がなかなかいない                |
| 5. 採用後の定着率が低い                     |
| 6. その他 ( )                        |
| 7. 課題は特にない                        |

**Q18** 人材の確保にあたって、どんな人材を求めているかをお聞かせください。(3つまで○印)

- |           |                    |
|-----------|--------------------|
| 1. 新卒(若手) | 5. 外国人材(専門的・技術的分野) |
| 2. 中途採用   | 6. 外国人材(技能実習・特定技能) |
| 3. 女性     | 7. その他 ( )         |
| 4. シニア    |                    |

**Q19** 人材の確保について苦労している点や、取組の成果を上げているケースがありましたら、参考事例として教えてください。

--

#### 4. 事業継続について

事業継続計画（BCP）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

**Q20** 事業継続計画（BCP）の策定状況についてお聞かせください。（1つに○印）

1. 策定していないし、必要性も感じていない
2. 策定していないが、必要性は感じている
3. 策定したが、メンテナンスを行っていない
4. 策定し、訓練等を行っている
5. そもそも事業継続計画が何であるか分からない

**Q21** （Q20で「3」もしくは「4」と回答された方）策定後の効果をお聞かせください。（すべてに○印）

1. 業務の定型化・マニュアル化が進んだ
2. 事業の優先順位が明確になった
3. 取引先からの信頼が高まった
4. 特になし

**Q22** （Q20で「1」、「2」、「5」のいずれかを回答された方）事業継続計画（BCP）の策定にあたっての課題をお聞かせください。（すべてに○印）

1. 人員に余裕がなく、策定することができない
2. 資金に余裕がなく、策定することができない
3. 時間に余裕がなく、策定することができない
4. 親会社や取引先と一緒に策定しないと効果が期待できない
5. 策定の仕方が分からない
6. その他（ ）

**Q23** （Q20で「1」、「2」、「5」のいずれかを回答された方）事業中断リスクへの備えについて、以下のうち、実施しているものがありましたらお聞かせください。（すべてに○印）

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1. 対応マニュアルや携行資料の作成  | 8. 安否確認用の電子システムの導入 |
| 2. 集合研修・会議の開催       | 9. 災害対応責任者の決定      |
| 3. eラーニング教育の実施      | 10. 従業員の安否確認手段の整備  |
| 4. 訓練の実施            | 11. 情報システムのバックアップ  |
| 5. セミナーの受講          | 12. 事業所の安全性確保      |
| 6. 本社機能・営業所の代替施設の準備 | 13. 特になし           |
| 7. 備蓄品の購入・買い増し      | 14. その他（ ）         |

**Q24** 事業継続計画（BCP）への取組について、ご意見をお聞かせください。



## 5. 事業承継について

**Q25 経営者の年齢についてお聞かせください。(1つに○印)**

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. 30歳未満 | 5. 60歳代  |
| 2. 30歳代  | 6. 70歳代  |
| 3. 40歳代  | 7. 80歳以上 |
| 4. 50歳代  |          |

**Q26 事業承継の取組状況についてお聞かせください。(1つに○印)**

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 取り組んでいるところである      | 4. 今の事業は自分の代限りになると感じている |
| 2. 課題と感じているが、取り組んでいない | 5. 当面は必要ない              |
| 3. 既に事業承継が済んでいる       | 6. その他 ( )              |

**Q27 (Q26で「1」と回答された方) 取組の進捗状況をお聞かせください。(1つに○印)**

- |                                |
|--------------------------------|
| 1. 後継者候補がいないので、これから探して事業を継続したい |
| 2. 後継者候補はいるが、正式に決定していない        |
| 3. 後継者は確定しているが、具体的な取組はこれからである  |
| 4. 後継者が確定し、取り組み中である            |
| 5. 第三者への譲渡を検討している              |
| 6. その他 ( )                     |

**Q28 (Q26で「4」と回答された方) 理由をお聞かせください。(1つに○印)**

- |  |
|--|
| 1. 親族等から後継者を見つけようとしたが、適した者が見つからなかったため  |
| 2. 後継者候補に事業を継ぐ意志がないため                  |
| 3. 事業をとりまく環境が厳しく、これ以上の事業継続が難しいため       |
| 4. 技術やノウハウを伝承することが難しいため                |
| 5. 事業譲渡(M&Aなど)を検討したが、適した相手方が見つからなかったため |
| 6. 事業の承継対策のためには手間と経費がかかるため             |
| 7. 事業の継続問題について適当な相談先が見つからなかったため        |
| 8. その他 ( )                             |

**Q29 事業承継について、様々な支援施策がありますが、利用したことがあるもの、関心があるものについてお聞かせください。(すべてに○印)**

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. セミナー・スクールへの参加          | 5. 経営承継円滑化法による支援措置      |
| 2. 「神奈川県事業引継ぎ支援センター」への相談  | (納税の猶予、金融支援、遺留分に係る民法特例) |
| 3. 商工会・商工会議所等による経営相談窓口の利用 | 6. 神奈川県事業承継ネットワーク(※)の利用 |
| 4. 助成金・補助金                | 7. その他 ( )              |

**Q30 事業承継に関する課題や、行政による支援についてのご要望等をお聞かせください。**

--

※ 神奈川県事業承継ネットワークでは、相談内容に応じた専門家を派遣し、中小企業の事業承継を支援しています。

【問合せ】電話：045(633)5107 又は「神奈川県事業承継ネットワーク」で検索