

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE

- BLUE REPORT -

mini

2021年8月号

激動の年と中小企業

選ばれる企業になるための未来への鍵

2021年7月6日

フォーバルグループ編集

新型コロナウイルス感染症は中小企業経営にどんな影響を与えたか

新型コロナウイルスの感染が国内で初めて確認されてから約1年半になります。その間、経済環境は大きな打撃を受け、その影響はいまも続いています。

一方で、企業の組織運営や働き方にも大きな変化が生まれています。感染予防の目的で広がったテレワークは多くの中小企業でも導入が進み、非接触型の営業スタイルやECサイトを活用する販売方法も広がっています。まさしく新しい社会の姿「ニューノーマル（新状態）」が現実化しているといえるでしょう。

日本のみならず世界が、当面は新型コロナウイルス感染症への対応を余儀なくされることとなります。日本経済を支える中小企業はいま、現実の経

営と変化への対応という大きな課題を前に、この危機的な状況にどう立ち向かおうとしているのでしょうか。

フォーバルグループでは、年間を通して中小企業経営の実態把握を目的とするアンケート調査を実施しています。そして2021年6月の調査では、中小企業の新型コロナウイルス感染症による影響を検証するとともに、同感染症の広がりにともなう新しい日常、新しいビジネスの形態に向けた取り組みに関する調査を行いました。これを踏まえ、ブルーレポートmini8月号では、「新型コロナウイルス感染症による影響」の結果を速報としてお伝えします。

【目次】ブルーレポートmini8月号

1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業	3
1-1. 感染症発症から1年半の状況	3
1-2. 【業種別】事業への影響	4
1-3. 事業への影響の内訳	5
2. 新型コロナウイルス感染症にともなう経営環境の変化	6
2-1. 新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ事業継続への対応状況	6
2-2. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応状況	7
2-3. 事業継続に向けた対応の具体的な内容	8
2-4. 事業継続に向けた対応・その評価	9
2-5. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応・その評価	10
3. 今後の展望と課題	11

1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業

中国に端を発し、日本のみならず全世界で猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症。その感染拡大は発生から約1年半となる今もなお続き、企業経営にも影響をもたらしている。一方で、日本国内でもワクチン接種の動きが広がり、今後は経済活動が少しずつ活性化していくのではな

いか、との明るい兆しが見え始めているが、当面は厳しい状況が続くことは間違いないだろう。

新型コロナウイルス感染症による影響は、現状でどの程度なのだろうか。改めて中小企業経営者に対して、同感染症による影響について伺いました。

1-1. 感染症発生から1年半の状況

新型コロナウイルス感染症が日本国内で初めて確認された2020年1月から1年半後の2021年6月時点における、中小企業の事業への影響について調査をした結果が以下のグラフである。

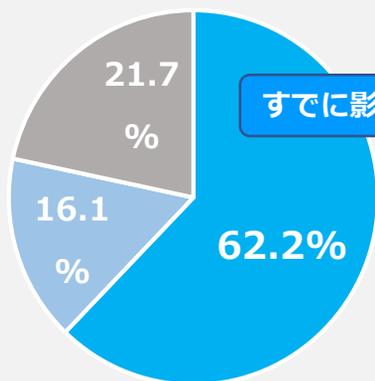
「すでに影響が出ている」と回答した企業が336社(62.2%)に及んだ。3社に2社の割合で、同感染症による影響があることがわかる。感染拡大直後の2020年3月に当グループが行った同設問では42.6%であった結果と比べるとその割合は増加している。

また、「影響はないと思う」と回答した企業は117社(21.7%)、これは2020年3月調査時の17.2%より増加

している。発生から1年半を経て、自社事業への影響が「ない」と思う企業が増えた結果となった。「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」についても、40.2%から16.1%に減少している。同感染症により、「これからどうなるかわからない」と思う将来への不安や不透明さについては、時間の経過とともにある程度解消されてきていると言えるのではないかと。

しかし、影響が出た企業が6割以上となった結果については、今後も同感染症の影響が続くことが予想されることから、引き続き資金面や新たな事業展開への支援などを丁寧に継続していく必要があると考えられる。

事業への影響 (2021年6月) (n = 540)



すでに影響が出ている

- すでに影響が出ている 336
- 現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う 87
- 影響はないと思う 117

調査期間:2021年6月7日~6月30日

1-2. 【業種別】事業への影響

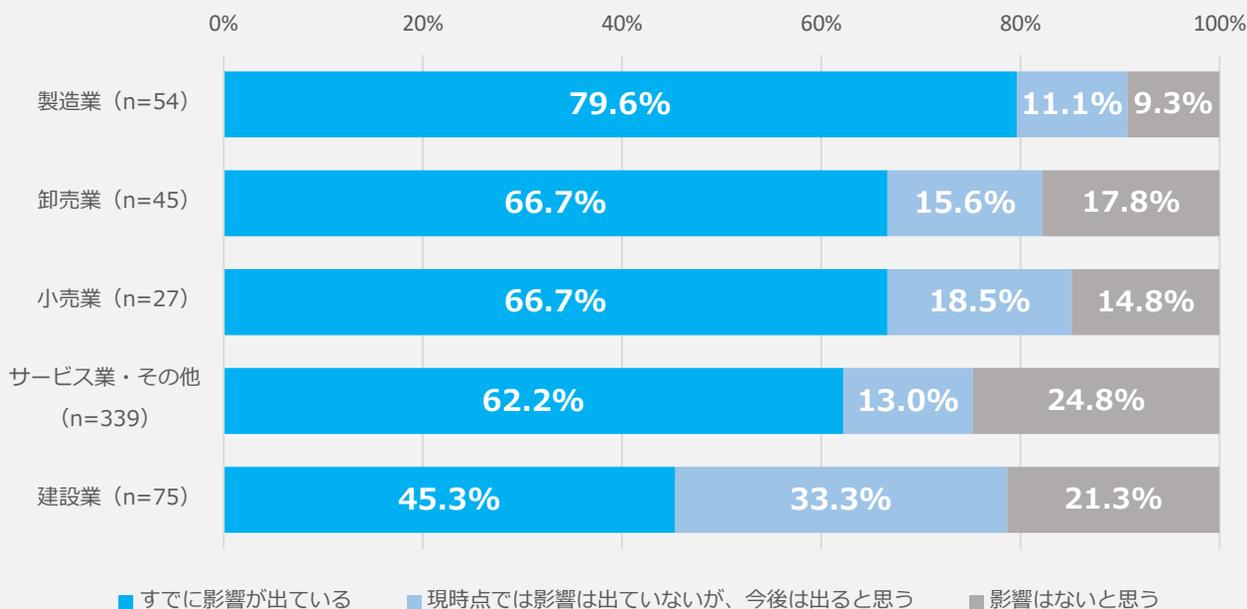
新型コロナウイルス感染症による影響は、業種によりどのような違いがあるのか。ここでは業種別の傾向について検証することにする。

以下5業種のうち、もっとも影響の割合が大きかったのは製造業の79.6%であった。製造業は同感染症の感染拡大とともに徐々に影響を受ける企業の割合が増えていき、現在も8割に及ぶ企業が「すでに影響を受けている」と回答している。その背景には、海外に生産拠点や市場を持っているケースや、国内に限っても原材料供給の遅れや取引先への減少などの影響を受けていることなどが考えられる。影響の長期化による固定費の負担も大きいだろう。日本経済を支える基幹産業であることから、製造業の打撃は各産業への波及も大きい。

続けて多かったのが、卸売業と小売業である。また、サー

ビス業・その他も6割を超える結果となった。一方、建設業は45.3%と、決して小さな割合ではないものの、ほかの業種と比べるとその影響は小さくなっている。1回目の緊急事態宣言が発令された2020年4~5月ごろには工事の中止や延期も発生したが、その後は大きく停滞することなく推移しているといわれる。しかし同感染症にともなう経済環境の悪化により、この先消費者の買い控えや企業の建設投資の低迷などが進めば、影響を受ける企業が増える可能性もある。建設業の中小企業が、「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」と回答している割合がほかと比べて大きい(33.3%)ことから、不安意識が依然として残っていると言えるだろう。他業種と比べて影響の割合が小さいといっても、決して楽観視できる状況にあるとはいえない。

【業種別】事業への影響 (2021年6月) (n=540)



「サービス業・その他」は、建設・製造・卸売・小売以外の業種。
調査は19業種に分けて行っているが、業種によってはサンプル数が少ないものもあるため、ここでは独自に5業種に設定した上で集計・分析を行っている。
調査期間:2021年6月7日~6月30日

1-3. 事業への影響の内訳

新型コロナウイルス感染症により、事業に「すでに影響が出ている」「（影響が）今後出ると思う」と回答した企業に対し、その影響の内容について聞いた結果が下のグラフである。もっとも影響が大きかった理由を1つ選択してもらった。

もっとも多かったのは「売上減少」の288社（66.6%）で、ほかの理由を圧倒している。また次いで多かったのは「取引先からの供給停止・減少」で、こちらは73社（17.3%）が選択した。新型コロナウイルスの感染拡大は、輸出入の減少や取引自体の減少を引き起こし、多くの企業が売上減少に見舞われていることがわかる。

また、新型コロナウイルスの感染自体が事業に影響を及ぼしているかを見る人手不足の項目については相対的に少ない結果になった。また「資金繰り」や「休廃業・解散、倒産などのリスク」も一桁台となっている。感染対策の徹底により従業員の確保ができることや、国や関係機関による

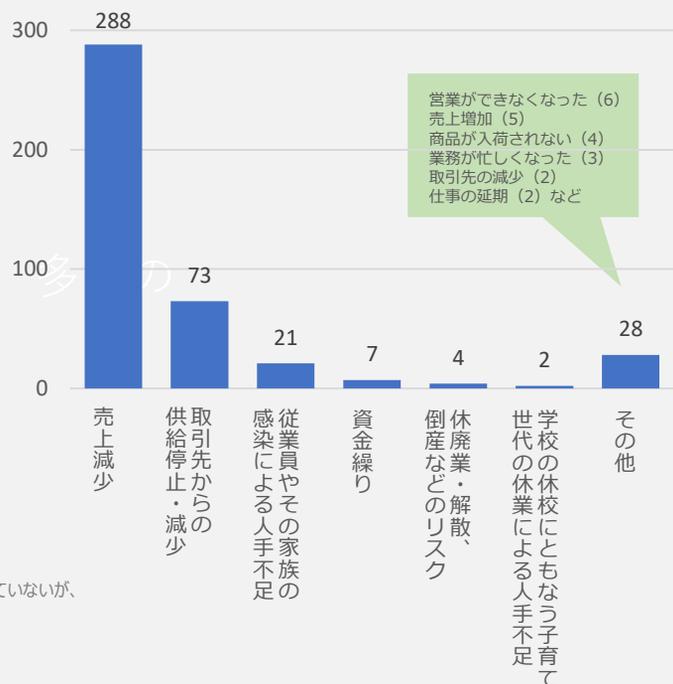
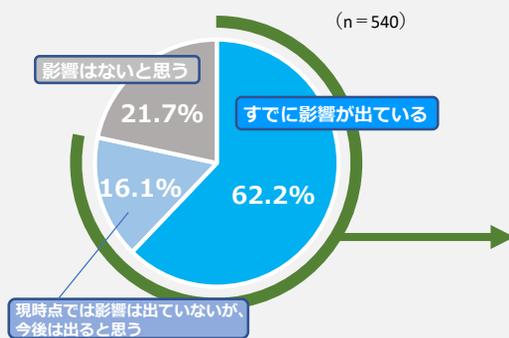
各種支援が経営基盤を維持することに功を奏していることを示しているとも考えられる。

この結果から、経営危機に直面してすぐにも支援を求めるといった緊急性の高い企業が多いというよりは、当面はとにかく売上減少の状態から脱却するかが大きな課題であることがうかがえる。

さらに、「その他」を選んだ28社の回答内容を見ると、そのうちで多かったのは「営業ができなくなった（6）」「商品が入荷されない（4）」などマイナス面の指摘がある一方で、「売上増加（5）」「業務が忙しくなった（3）」など、プラス面の影響があったと回答する企業も少数派ではあるがみられた。業種や商材によっては、コロナ禍においても需要があり、業績を伸ばす企業があるのも事実である。

新型コロナは中小企業にどんな影響をもたらしたか (n = 423)

新型コロナウイルス感染症により、事業への影響はありますか？



事業への影響について「すでに影響が出ている」「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」と回答した423社に対して行った調査。
単一回答で、もっとも影響があると思うものについて聞いている。
調査期間:2021年6月7日~6月30日

2. 新型コロナウイルス感染症にともなう経営環境の変化

新型コロナウイルス感染症により、多くの中小企業が影響を受け、その状況は発生から1年半がたった現在も続いている。その間、多くの企業が組織の在り方、従業員の働き方を見直したり、新しい事業や市場の構築について検討したりする機会に直面したのではないだろうか。

同感染症により注目された言葉に「ニューノーマル（新状

態）」がある。社会の新しい日常、新しいビジネスの形態が生まれていることを示すものだが、同感染症はその変化を一気に加速させたといわれている。では中小企業はその変化をどのように捉え、またどのように対応しようとしているのだろうか。ここではその「変化への対応」に焦点を当てて行った調査の結果を紹介する。

2-1. 新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ事業継続への対応状況

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、多くの中小企業が影響を受ける中、売上減少への対応のみならず、感染拡大防止の観点からテレワークを導入したり、デジタル化を進めた企業もあるだろう。同感染症の拡大によって経営環境が大きく変わろうとしている今、中小企業はこうした変化に対して、どのような取り組みを行っているのだろうか。

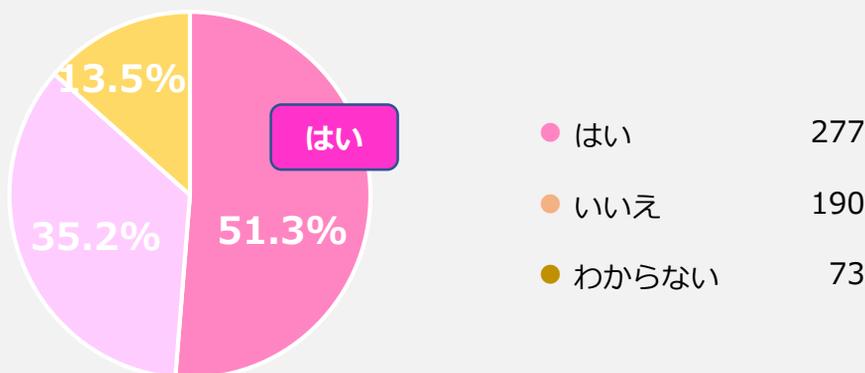
事業継続に向けた対応を行っているかを問う設問では、「はい」と回答した企業が277社（51.3%）で最多となったが、「いいえ」と答えた企業も190社（35.2%）と、全体を見れば対応が分かれた結果となった。現状では新しい

日常、新しいビジネスの形態をにらんでの、事業継続に向けた対応をしている企業は約半数、そのほかは現状維持か、様子見の状態であることがうかがえる。

それでも、2020年7～11月に行った同設問（※）では、「はい」と答えた企業が29.9%であったのと比べると、その割合は一気に増えたといえる。昨年から続くコロナ禍を通し、「変化への対応」の必要性について考える中小企業経営者が増えた結果だと考えられる。

（※）ブルーレポート2021「008ニューノーマル（新状態）に向けた課題」参照

事業継続に向けた対応の有無 (n = 540)



調査期間:2021年6月7日～6月30日

2-2. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応状況

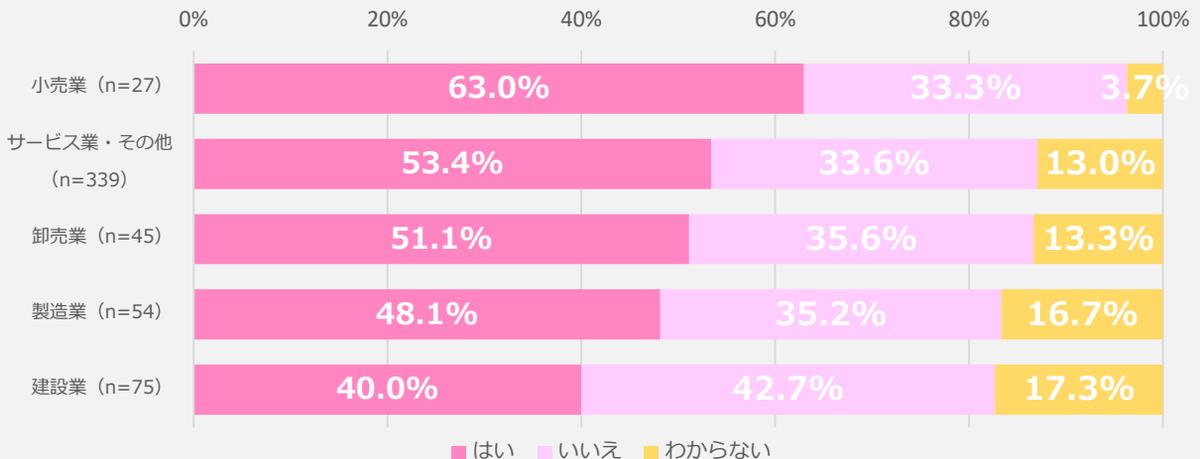
前ページで紹介した、事業継続に向けた対応の有無について、ここでは業種別、また経営者世代別での傾向分析を合わせて行ったものを紹介したい。

まず業種別では、新型コロナウイルスによる事業への影響が相対的に小さかった建設業が、ここでもっとも少ない40.0%（「はい」の回答）となっている。しかし以下のグ

ラフでは、影響を受けている割合が大きかった製造業（79.6%）でも、事業継続に向けた対応の検討は進んでいないことがわかる。新たな業態や市場の検討が難しい業種である背景はあるものの、経営環境の変化をにらみ、より積極的な検討をすることもお勧めしたい。

また経営者世代別では、若い世代ほど対応に前向きであることがわかった。

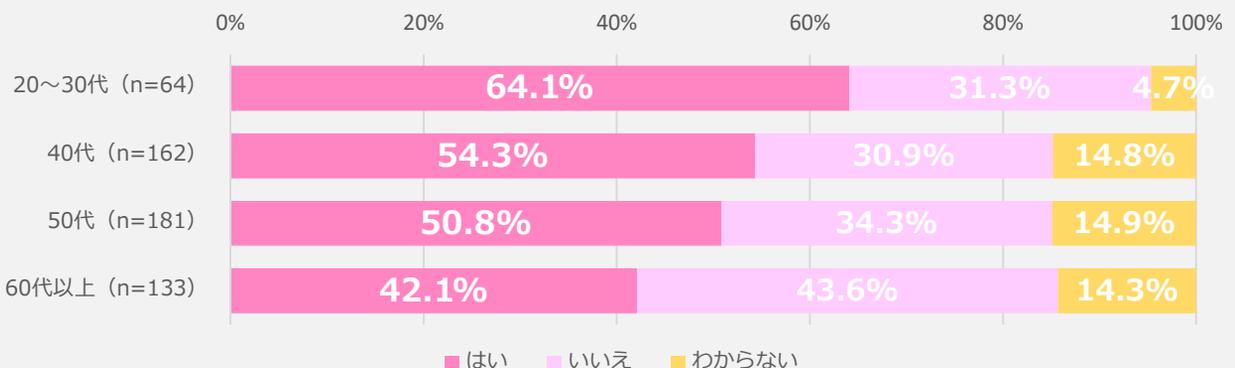
【業種別】事業継続に向けた対応の有無 (n = 540)



「サービス業・その他」は、建設・製造・卸売・小売以外の業種。

調査は19業種に分けて行っているが、業種によってはサンプル数が少ないものもあるため、ここでは独自に5業種に設定した上で集計・分析を行っている。

【経営者世代別】事業継続に向けた対応の有無 (n = 540)



調査期間: 2021年6月7日~6月30日

2-3. 事業継続に向けた対応の具体的な内容

事業継続に向けた対応を行っていると回答した企業に対し、その具体的な内容について聞いた結果が以下のグラフである。

もっとも多かったのは「売上減少と新規顧客開拓」で、147社が選択した（回答企業中・53.1%）。半数以上の企業が売上減少にとともに、新たな顧客開拓に向けた活動を行っている。サプライチェーンの再構築（62社）とともに、自社事業のさらなる可能性を求めて活動していることがうかがえる。

そして、次いで多かったのが「新規事業立ち上げ」の78社（同・28.2%）であった。総回答数（540社）の中でも14.4%の企業が新規事業の立ち上げに向けて動いていることになる。

経営環境の変化にとともに、自社事業の見直しと新たな事業の立ち上げに向けた動きは、今後の経済活性化をにらみ国や関係機関が注目している取り組みでもある。経済産業省は、「ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変

化に対応するため」に、中小企業向けの事業再構築補助金による支援を継続しており、中小企業にも大きなチャンスがあるといえるだろう。

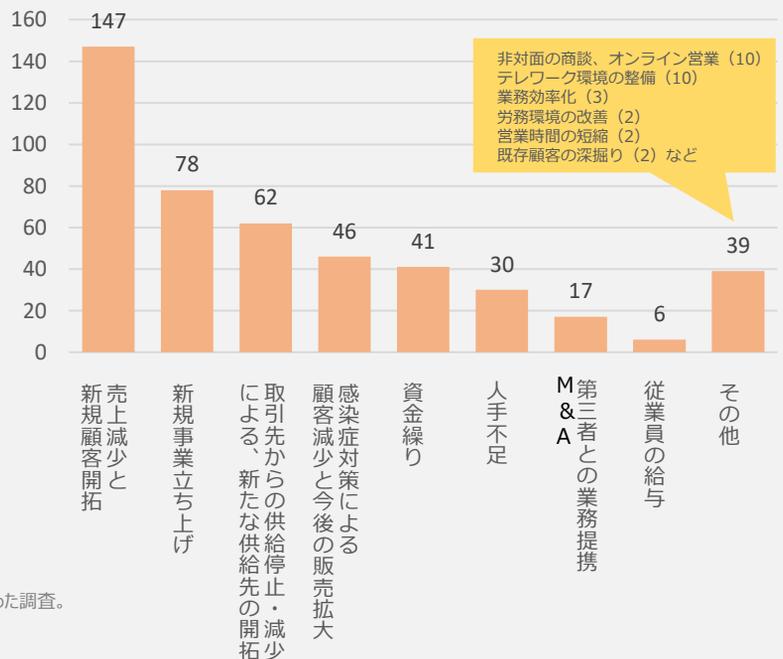
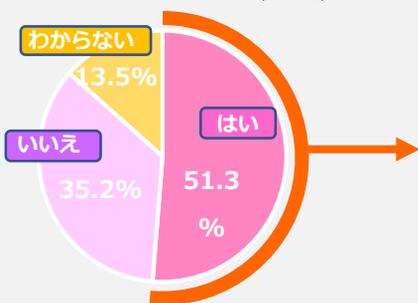
また、厳しい経営環境を切り抜ける手段のひとつである「第三者との業務提携、M&A」については、17社（同・6.1%）の企業が選択するにとどまった。

このほか、「その他」で書かれたものからうかがえるのは、日常業務の効率化やデジタル・オンライン対応などである。これらも新しい経営環境に合わせて取り組まれているものである。

このように、新しい日常、新しいビジネスの形態は着々と広がり、それに合わせて中小企業側も具体的な取り組みを進めている状況が浮き彫りになった。特に「新規事業立ち上げ」に向けた動きが今後さらに広がっていくことにも注目したい。

事業継続に向けた具体的な対応内容（複数回答可）（n = 277）

事業継続に向けた対応の有無
(n = 540)



事業継続に向けた対応をしていると回答した277社に対して行った調査。
複数回答可のため、回答総数は必ずしもn数と一致しない。
調査期間：2021年6月7日～6月30日

2-4. 事業継続に向けた対応・その評価

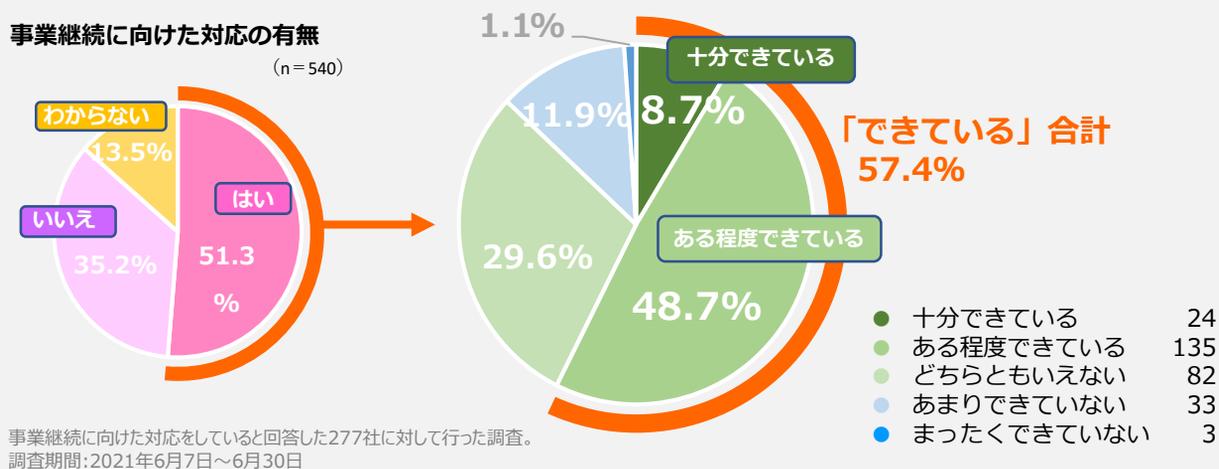
事業継続に向けた対応を行っていると感じた企業に対し、その評価を聞いた結果が以下のグラフである。

もっとも多かったのは「ある程度できている」と回答した135社（48.7%）で、「十分できている」と回答した24社（8.7%）と合わせると、57.4%の企業が自社の取り組みを評価していることがわかった。対応を進めている企業では、その活動を評価している経営者が過半数となっている。

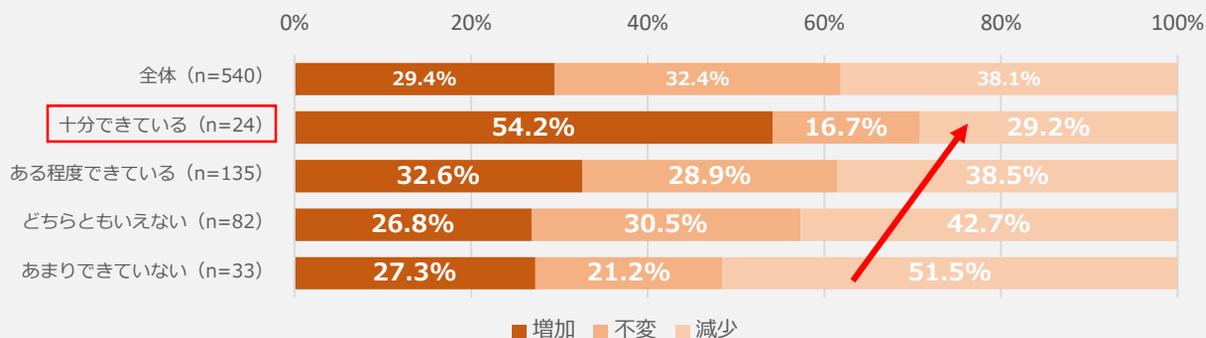
たのがその下のグラフである。「十分できている」と回答した企業のうち、54.2%が売上が「増加」と回答。またその取り組みの評価が高くなるにつれて、売上の「減少」の割合も小さくなっている。この「前年同月」の時期は2020年6月、つまり新型コロナウイルス感染症による影響を受けていた時期である。それと比較しても状況が改善していることから、こうした積極的な取り組みが功を奏したことがうかがえる。

また、その結果と前年同時期比較での売上の状況と比較し

事業継続に向けた対応・その評価 (n=277)



事業継続に向けた対応・その評価 × 売上 (前年同時期) (n=274 ※)



※ 「まったくできていない」はn=3で少ないため、分析から外している。そのため、277回答から3回答を削減。
調査期間: 2021年6月7日～6月30日

2-5. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応・その評価

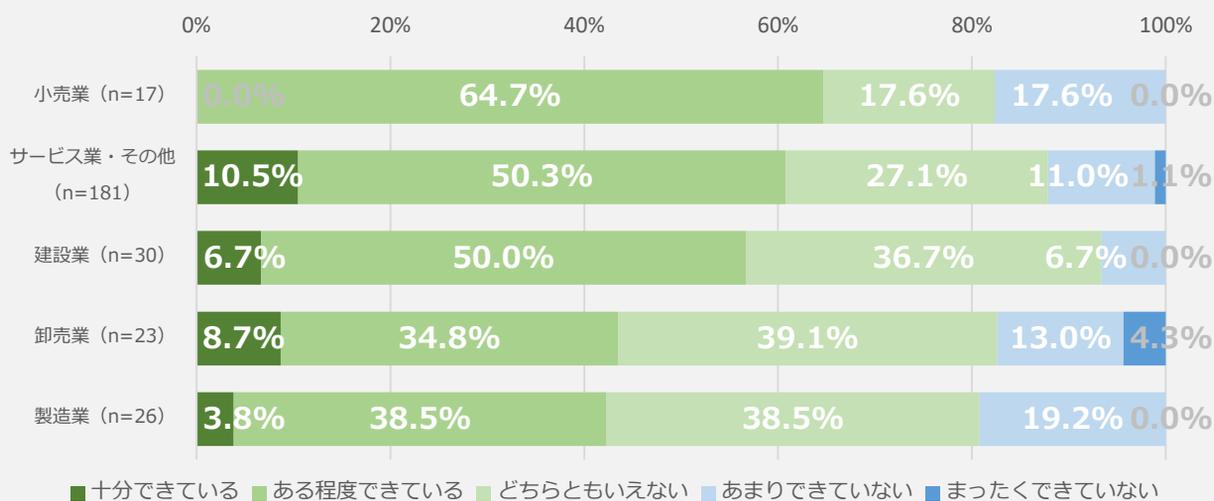
事業継続に向けた対応の評価について、ここではさらに業種や経営者世代別での検証を行った。

業種別では、「十分できている」「ある程度できている」を合わせた割合が大きかったのが小売業（64.7%）、逆に小さかったのは製造業（42.3%）、卸売業（43.5%）であった。事業内容や職場環境などにより、新しい対応を進

めやすい業種、逆に進めにくい業種があることも考えられることから、業種やそれぞれの職場環境に合った支援やノウハウの提供が今後も重要になるのではないかと。

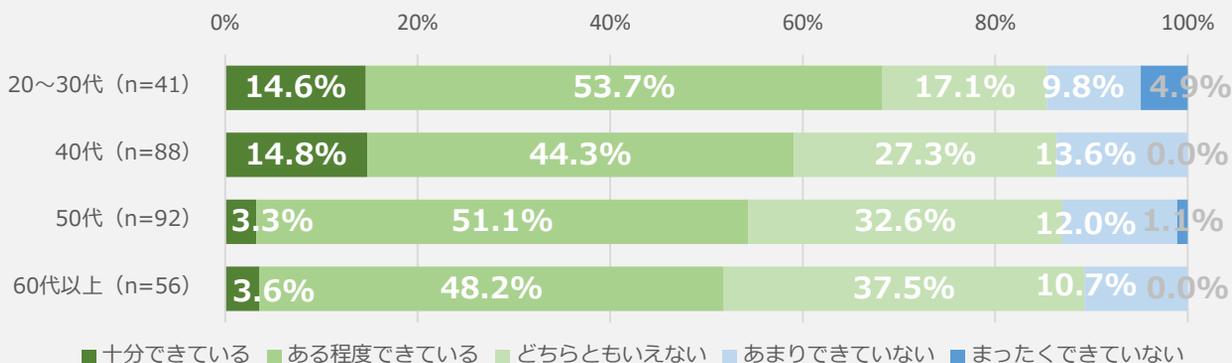
また、経営者世代別では、若い世代ほど自社の対応について評価する割合が高いこともわかった。

【業種別】事業継続に向けた対応・その評価（n=540）



「サービス業・その他」は、建設・製造・卸売・小売以外の業種。調査は19業種に分けて行っているが、業種によってはサンプル数が少ないものもあるため、ここでは独自に5業種に設定した上で集計・分析を行っている。

【経営者世代別】事業継続に向けた対応・その評価（n=540）



調査期間：2021年6月7日～6月30日

3. 今後の展望と課題

○見えてきたアフターコロナ：今後の見通しには不透明さが残る

新型コロナウイルス感染症の発生から約1年半となるいま、国内経済はいまだ不安定な状況から抜け切れていない。ワクチンの供給が進む米中などでは景気回復が進んでいるといわれる中、日本国内でもワクチン供給が始まったことを受け、徐々に経済環境の改善がみられるのではないかとこの期待感が広がっている。

しかし、ワクチンによる集団免疫の獲得には数カ月かかるといわれている。またワクチン供給が始まって間もない7月中旬には、東京に4度目の緊急事態宣言が発令されたことや、今後さらに変異株が登場するリスクもあるなど、今後の見通しについては不透明さがある。

○「影響を受けている」企業が6割以上 しかし状況は一律ではない

ワクチンの効果が見え始めたとしても、その後の景気回復にも不安はある。本レポートで示したように、新型コロナウイルスによる影響は業種により違いがある。また同じ業種であっても、事業内容や、さらにはデジタルによる営業や販売が可能な企業とそうでない企業でも違うだろう。新型コロナウイルスによる影響は、どの業種、どの企業にも決して一律ではない。

また、景気回復の波に乗るスピードにも違いが生まれることも予想される。接触型のサービス業、特に飲食や観光などでは事業への影響をすぐに受けたが、今後接触型のサービスが可能になれば回復も早くなると思われる。一方でサプライチェーンや景気のおおりにより、影響が時間差で訪れた製造業は、新たな顧客開拓や新規事業開発などを進め

るのに時間が必要になるケースもある。

アフターコロナ期、つまり今後の景気回復については「K字型」になるといわれることが多い。景気回復期に至った際に、業績を伸ばす「上向き（右上方向）」と、回復せずに落ち込んでいく「下向き（右下方向）」の、両パターンに分かれる（二極化する）との見方である。各企業の置かれた状況によって、景気回復の波に乗れるかどうかは変わってくるだろう。

○景気回復の波に乗るために

しかし、そうしたこの先の不透明さに向けて、今から準備することは可能である。当面は社会活動の制限が断続的に続く状況であっても、この間に減少した売上の回復をにらみ、新規顧客開拓や新規事業開発などを進める中小企業が多いことは本調査でもわかった。感染予防や非接触のビジネス形態に向けてデジタル化を推し進める企業も増加している。「ニューノーマル（新状態）」に向けた取り組みは、言い換えれば次の時代の生き残り戦略でもある。

また、デジタル化に加えて、今後さらに重要度が増すのがDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みである。デジタル化による生産性向上はもとより、デジタル社会を前提に事業自体を見直していく手法であり、アフターコロナ社会を生き抜く大きな力になるだろう。

「次の時代に向かう準備はできていますか？」――景気回復の波に乗るための取り組みがいま、求められている。

◇ブルーレポートmini次号予告◇

9月号「中小企業のデジタル化対応の現状」

中小企業が生産性向上やDXに取り組む上で欠かせないのがデジタル化への取り組みである。

デジタル化に対する経営者の意識や、具体的な取り組み内容、課題などにフォーカスした調査の結果を報告する。