

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE

- BLUE REPORT -

mini

2022年3月号

中小企業と新型コロナウイルス コロナと向き合い、どう変化したか

2022年2月25日

フォーバルグループ編集

中小企業と新型コロナウイルス

新型コロナウイルス感染症の国内での感染が初めて確認された2020年1月から約2年が経過した。この間、世界経済全体が混乱し、日本国内でも多くの企業が事業縮小や売上減少に見舞われた。

2020年前半は海外と取引を行うサプライチェーンへの影響から始まり、次第に日本国内でも消費行動の縮小によるサービス業や小売業へのダメージが広がった。さらに同年後半になるとその影響は資材不足や取引減少などにもなって製造業にも及び、影響は業種を超えて拡大の様相を見せた。同感染症は感染拡大の期間を除けば経済活動が復活するようになったものの、感染の波は現在まで断続的に続いており、当面は影響を排除できる状況にはない。

中小企業に対しても、雇用調整助成金や感染拡大防止協力金の支給など、経済的な支援が断続的に行われてきた。また、少しずつではあるが

経済を回しながら感染対策をする必要性について、日本国内においても指摘される機会が増えてきている。感染防止が最優先されつつも、企業経営や雇用を守り、経済活動の低迷による困窮を防ぐ取り組みは続けられている。さらにコロナ禍は昨今のデジタル化の波を勢いづかせており、テレワークやペーパーレスへの取り組みが広がったと言われているほか、昨今の社会の大きな変化に対応するために、新たな事業への取り組みを後押しする事業再構築補助金にも注目が集まっている。

このように、同感染症による混乱は現在も続く一方で、困難な時代に立ち向かい、事業の在り方そのものを見直そうとする動きがみられるようになった。では中小企業は、こうした取り組みをどの程度進めているのだろうか。同感染症の拡大から2年がたった今、改めてその影響による変化について調査をした結果について報告する。

【目次】ブルーレポートmini3月号

1. 新型コロナウイルスの影響による変化	3
1-1. 顧客層について	3
1-2. 取引先について	4
1-3. 設備投資額について	5
1-4. 経費について	6
1-5. オフィス面積について	7
1-6. ペーパーレスについて	8
1-7. テレワークについて	9
1-8. 事業内容について	10
1-9. 事業内容について（業種別）	11
2. 今後の展望と課題	12

1. 新型コロナウイルスの影響による変化

新型コロナウイルス感染症の発生から約2年、その影響は世界全体に及んだ。それにより事業内容や取引先、またオフィス環境などの経営環境が変化した、という中小企業も多いだろう。

ここでは改めて、同感染症により経営にどのような変化を

もたらしたのかについて、8つの切り口で行った調査結果について報告する。具体的には、顧客層、取引先、設備投資額、経費、オフィス面積、ペーパーレス、テレワーク、事業内容についてである。

1-1. 顧客層について

最初に「顧客層の変化」について行ったアンケート結果を紹介する。

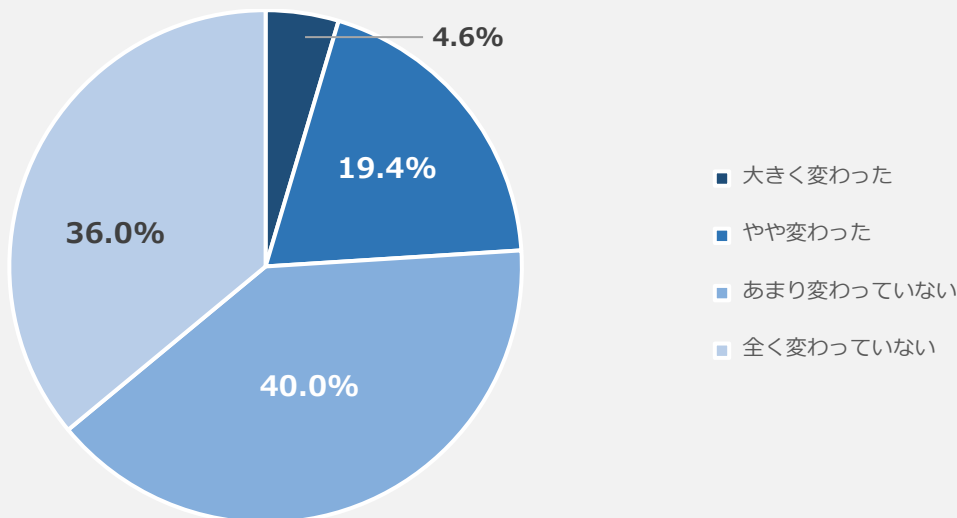
最も多かったのは「あまり変わっていない」の40.0%、次いで「全く変わっていない」の36.0%であった。現状では新型コロナウイルスによる顧客層への影響は、変わっていないと回答する企業が、変わったと回答する企業よりも多い結果になっている。

2021年6月に行った同感染症による影響について問うアンケートでは、回答者の62.2%が「すでに影響が出ている」と回答していた（ブルーレポートmini8月号参照）。それと比較すると、顧客層にまで影響が拡大している企業は、影響が出ている割合ほどに拡大はしていないと考えられる。

それでも、「大きく変わった」（4.6%）と「やや変わった」（19.4%）を合計すると、実に24.0%の企業が変化に直面している。顧客層の変化に加えて、顧客数自体が減少しているケースも考えられる。このたびの感染症は企業単体への影響ではなく、海外市場と構築していたサプライチェーンの見直しやECサイトの増加に象徴される消費者の購買行動自体の変化などが発生し、急激な変化への対応を迫られた企業も多かったと思われる。

同感染症による顧客層への影響は現段階では大きくないものの、今後の感染の状況次第ではこの割合が広がる可能性もあるだろう。

顧客層について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-2. 取引先について

続いて、取引先についても調査を行った。

ここで言う取引先とは、商材の供給源、卸先、サプライチェーンなど多岐にわたる。新型コロナウイルス感染症は特定の業種や業態に大きな影響があったのは間違いないが、経済全体に影響を及ぼしたのもあり、その影響は多かれ少なかれ、さまざまな企業に及んでいると考えられる。そして商材が入らなければ新規の仕入れ先を探さなければならず、供給先が購入を渋れば新たな販路探しをしなければならないなど、他の企業による影響を受けやすいのも、同感染症の特徴のひとつであったと言える。

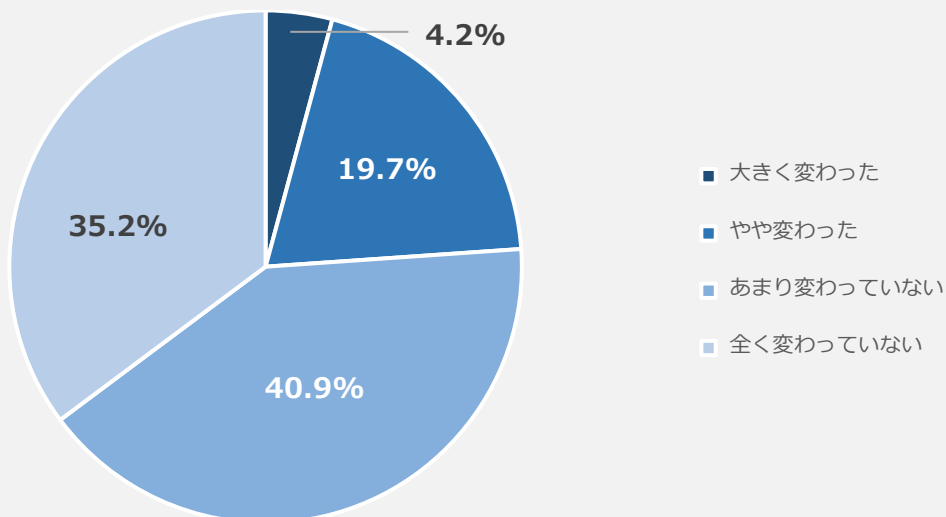
また近年のデジタル化の影響に加えて、同感染症はオンラインでのビジネスやコミュニケーション手法の拡大をもたらし、それによる通信機器ニーズの増加は半導体の需要拡大にもつながっている。事業内容や業態の変化は取引先の変化にもつながるだろう。

こうした観点で改めて結果を見てみると、前ページと同様に、取引先について「あまり変わっていない」が最も多い40.9%となった。次いで多かったのは「全く変わっていない」の35.2%。このように、約2年のコロナ禍を経ても取引先に変化がない企業の方が多数派となっている。

現状では企業の倒産数が顕著に増加している状況にはないため、取引先についても大きな変化には至っていない。しかしこの2年で取引先が変わった企業は、「大きく変わった」（4.2%）と「やや変わった」（19.7%）を合わせて23.9%に及んでいる。同感染症が落ち着いた先にも、中小企業を取り巻く経営環境が一気に改善することは考えにくいため、当面は取引先の変化にも対応できるような、複数の供給源の確保や販路先の拡大などの検討を進めておくことも重要だろう。

取引先について

(n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-3. 設備投資額について

設備投資については、新型コロナウイルス感染症が発生した当初は一気に落ち込んだと言われていたが、2021年になるとその動きは大企業を中心に持ち直し、また感染拡大が落ち着いている時期はアフターコロナを見据えた投資への動きが製造業、非製造業ともに見られていた。では実際に、中小企業の設備投資額は、この2年でどのように変化したのだろうか。

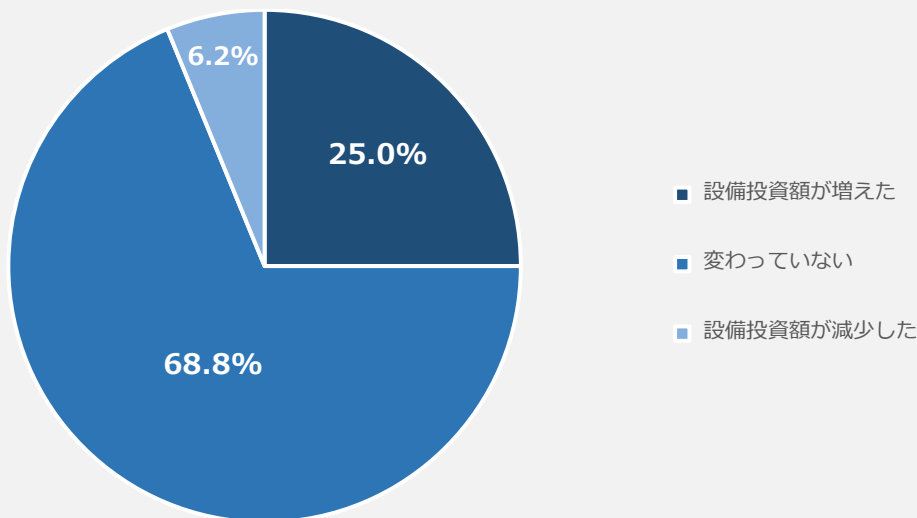
最も多かったのは「変わっていない」の68.8%である。大企業はコロナ禍において、投資額の増減が大きかったと言われるが、中小企業では変化がなかったとする企業が大半となった。コロナ禍では、積極的な設備投資をしない企業が大半であるが、減らすほどではなかった、という企業が

多かったことがわかる。また、「設備投資額が増えた」(25.0%)の方が、「設備投資額が減少した」(6.2%)よりも多いことから、必ずしも設備投資を行わない、ということではなく、必要に応じて投資を行っている状況もうかがえる。

設備投資に関しては、ハード面のみならずソフトウェア投資や情報環境整備、新規事業への取り組みへの投資などが増えたことが考えられる。特に今後は、コロナ禍で見られた設備投資の抑制から、デジタル対応による生産性向上施策への注目が高まることも予想される。

また大きな投資の減少にまで至っていない背景には、国や自治体、金融機関などによる積極的な支援があることも要因のひとつだろう。

設備投資額について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-4. 経費について

経費とは一言で言えば、業務を遂行するためにかかった費用のことである。例えば、消耗品や交通費、出張に伴う宿泊費、交際費なども含まれる。

コロナ禍で経費はどのように変化したのだろうか。特に大きく減少したと言われるのが出張費である。海外はもとより国内移動も減少し、テレビ会議で代用するようになった。同様に交際費も以前より頻度が減っただろう。広告宣伝費や水道光熱費、印刷代なども減少した企業が多いのではないだろうか。

出張費や交際費は、企業にとっては削減効果が大きなものではあるが、一方で航空や鉄道などのインフラ、また飲食や宿泊などのサービス業における事業への影響も大きくなっている。

逆に、経費の中でも増えたと考えられるものについて挙げると、特にコロナ禍で増えたのは感染症対策費だろう。社員用のマスクや消毒剤、パーティション、清掃費用などである。特に接触を回避する必要がある事業の場合、この対

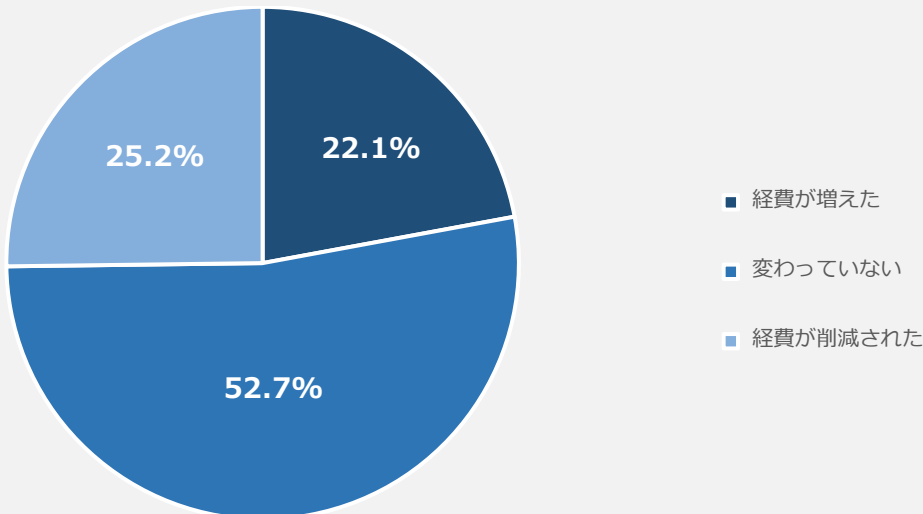
策費が重荷になる。

新型コロナウイルス感染症は、企業の固定費の内訳を大きく変えたと言われているが、実際には経費全体としてどうだったのか。

最も多かったのは「変わっていない」（52.7%）で、半数を超えた。次いで多かった「経費が削減された」（25.2%）は「経費が増えた」（22.1%）と大きな違いはなかった。

製造業や運輸、建設業などでは大きな変化はなかったと思われるが、一方でテレワークの導入が進んだ企業や外回りや出張を控えた企業などでは減少し、一方で積極的な感染対策を行わなければならなかった業種では経費が増えた可能性がある。全体としては大きな削減に至ってはいなくとも、その実情は企業や業種によりさまざまであると言える。

経費について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-5. オフィス面積について

新型コロナウイルスの感染防止対策として、発生直後から国や自治体により推奨されていたのがテレワークである。出勤しなければならない場合を除き、多くの企業がテレワークを導入したことにより、テレワークは急激に日本社会に浸透したと言っても過言ではない。

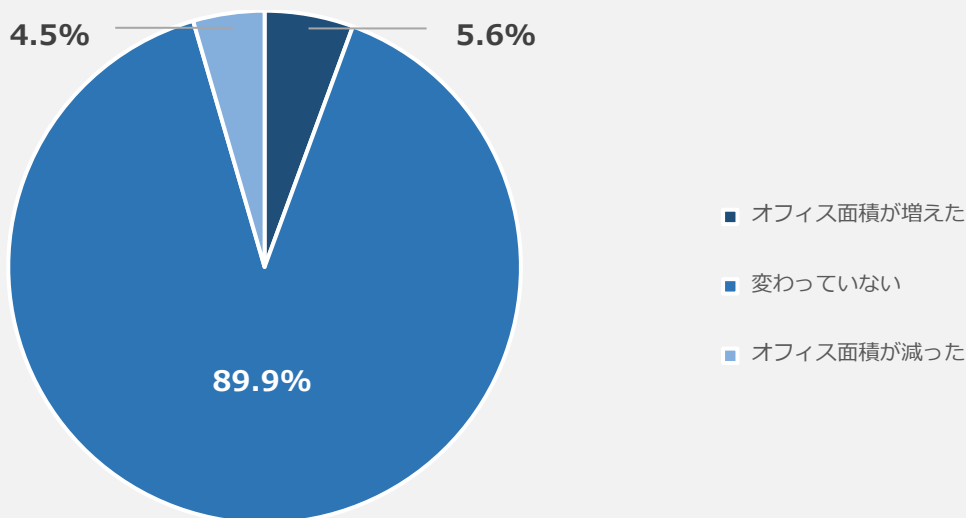
それに伴って注目されたのがオフィス縮小の動きである。それまでのようにオフィスに出勤しなくても仕事のできるのであれば、固定費の大きな割合を占めるオフィスの存在自体を見直してもよいと、その削減しようとする動きが都市部を中心に広がっている。オフィスも社員全員分のデスクを準備せずとも、フリーアドレス制を導入することで固定の座席をなくすことも可能だ。デジタル化の促進により、首都圏のような都市部に拠点を構えずとも、会社や働く場所を自由に選べるスタイルを選択する企業もある。このよ

うな新しい動きがある一方で、同感染症の影響により経営の悪化に直面する企業がオフィス面積の縮小に着手するケースもあるだろう。

実際の調査結果は、オフィス面積が「変わっていない」との回答が89.9%、約9割という結果になった。オフィス面積が「増えた」「減った」と回答した割合はそれぞれ小さく、また大きな差がないことから、中小企業のオフィス面積についてはこの2年間で大きな変化がなかったと言える。その背景には、そもそも規模が小さく、他拠点型の企業が少ないことや、拠点の変更にかかる手間や費用自体を回避したい企業などがあると考えられる。大企業を中心にオフィス面積の削減は進んでいるが、中小企業ではその動きは限定的であると言えるだろう。

オフィス面積について

(n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-6. ペーパーレスについて

ペーパーレス自体は、コロナ禍とは関係なく以前から取り組みが行われていた施策である。デジタル化の推進により印刷や文書管理に伴う工数の削減やデータ化によって情報処理速度の飛躍的な前進が期待されている。

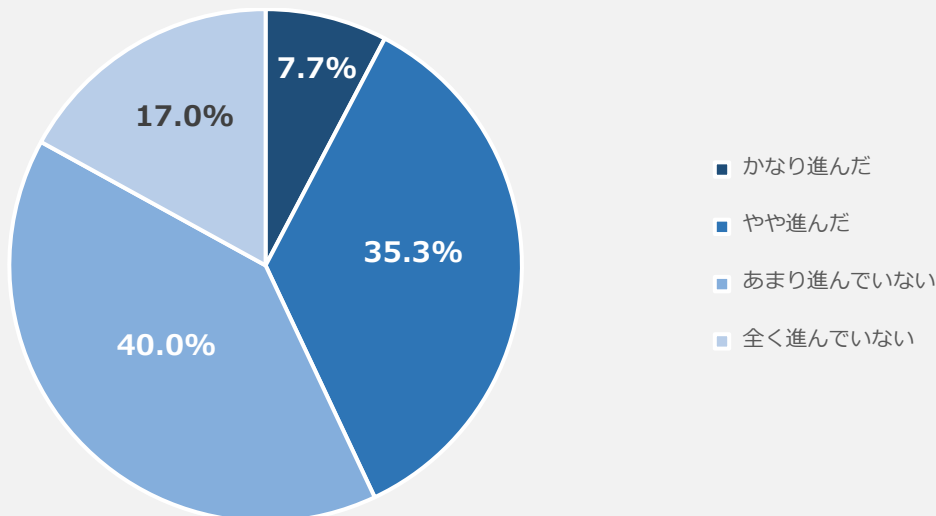
それがコロナ禍において注目されたのは、テレワークを含めた中小企業のデジタル化に向けた動きの加速と、それに伴い印刷や文書管理などの業務自体の縮小の必要性が注目されるようになったためである。また出社ができないことからハンコ文化への問題提起や契約事務の電子化なども進んでいる。こうした一連の取り組みがペーパーレス化と呼ばれている。

ペーパーレスはこうした業務効率化への対応のみならず、環境保護対策にもなる取り組みである。紙の原料となる資源の節約、焼却に伴う温室効果ガスの削減にもつながることから、ここ数年の間に注目度が高まったSDGsの取り組みにも重なり、環境保護対策をする企業としてのブランディングにも寄与することが期待できるのである。

こうしたペーパーレスへの取り組みは、大企業を中心に積極的に進められており、中小企業でもその取り組みやすさから推進する企業が増えていると言われているが、コロナ禍における中小企業のペーパーレスの進捗度は、最も多かった「あまり進んでいない」が40.0%、「全く進んでいない」の17.0%と合わせると、57.0%が進んでいない、との結果であった。

中小企業でペーパーレスがあまり進まなかった背景としては、単に紙の削減だけではなく、契約事務など、さまざまな業務のデジタル化への対応が進んでいない可能性がある。ペーパーレスの考え方自体には賛同していても、固定化してしまっている業務全体の流れを一気に変えることは難しいため、コロナ禍においてもペーパーレスが進まなかった企業が多くなったのではないかと考えられる。

ペーパーレスについて (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-7. テレワークについて

テレワークについては、新型コロナウイルスの感染拡大以前から導入していた企業もあるが、やはり同感染症の拡大を機に導入した企業が多かったのは確かであろう。感染予防の観点から国や自治体もテレワークの導入を推奨していた。

今回、アンケートを行うにあたり、同感染症を機に導入したのか、それ以前から導入していたのかを分けて検証するため、選択肢はそのどちらかを選べる形にしている。

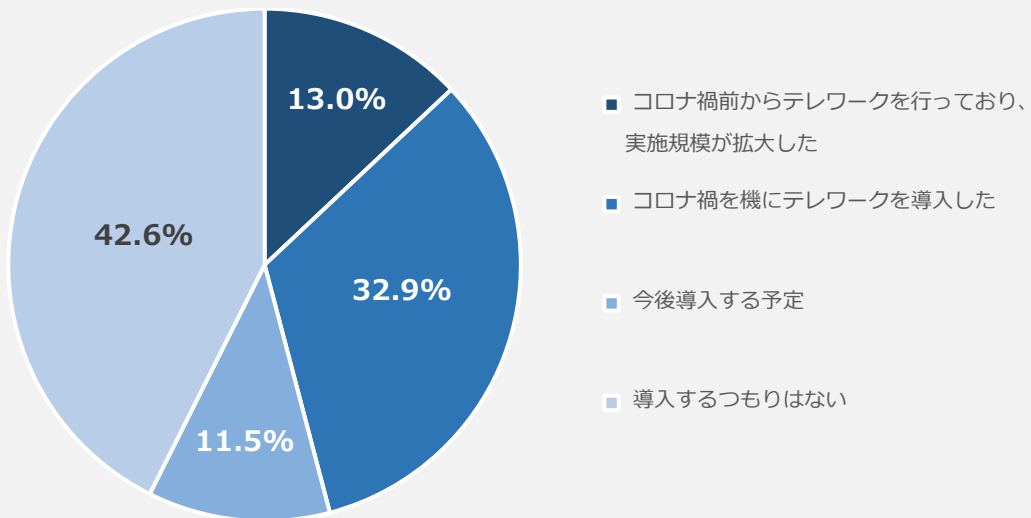
まず、最も多かったのは「導入するつもりはない」（42.6%）であった。これは業種や業態によりテレワークを導入することが難しい企業が多く回答したものと推察される。

次いで多かったのは「コロナ禍を機にテレワークを導入した」（32.9%）であった。「コロナ禍前からテレワークを行っており、実施規模が拡大した」（13.0%）の2倍以上

の結果となったことから、コロナ禍を機に導入を進めた企業が多かったことがわかる。また、「今後導入する予定」と回答した企業も11.5%に及んでいる。

テレワークの導入は、多様な働き方の導入による人材確保や緊急時にも事業を継続できる体制の構築、オフィスの維持管理費削減などの効果に加え、当面続くことが予想される同感染症への対策としても有効である。もちろん業務上、導入が難しい場合や対面でのコミュニケーションを重視する企業、また導入にあたってのコストへの対応が難しいケースなどは導入できないこともあるだろうが、導入することによるメリットも大きい。ちゅうちょしている場合は、今一度導入を検討してみたいかがだろうか。

テレワークについて (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-8. 事業内容について

最後に、中小企業のコロナ禍における変化のうち、「事業内容」について聞いた結果を紹介したい。

新型コロナウイルスの感染拡大は、企業の規模に関係なく、さまざまな影響を及ぼしたと言われている。コロナ禍前の事業を安定的に継続できている企業もあれば、継続しているものの厳しい局面が続いている企業、その事業自体から撤退せざるを得ない企業など、置かれている環境によって直面する課題もさまざまである。

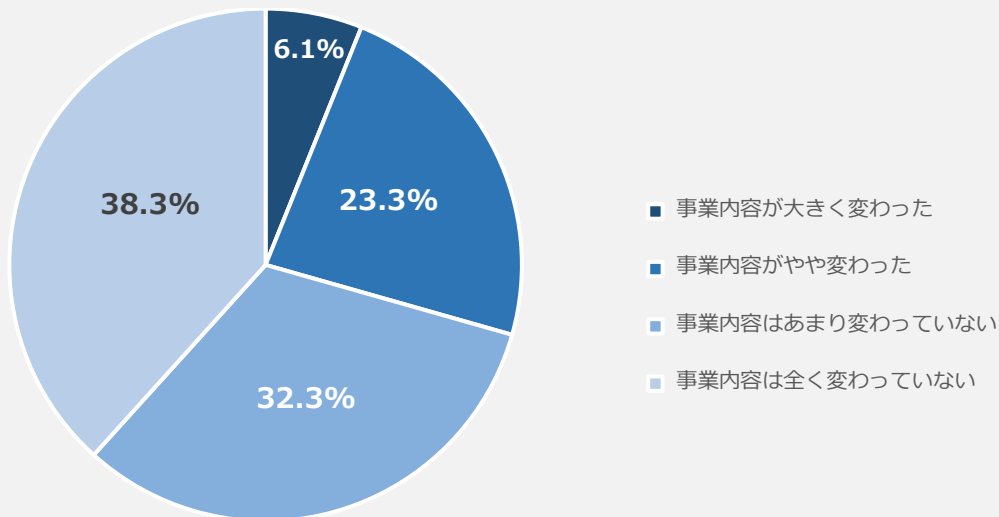
また現状は経営危機に至っていない企業でも、今後も安泰だとは言えない。例えば、世界的なデジタル環境の進展は半導体不足の要因のひとつとされている。コロナ禍に伴う生産・供給体制の遅延や価格・輸送費の高騰も企業経営のリスクとして浮上している。感染の勢いが収まれば経済活動が本格化する一方で、緊急支援は行われないうちになれば、コロナ禍前の消費行動を期待していた小売業やサービス業には厳しい経営環境が続く恐れがある。こうしたさまざまなリスクを想定した場合、リスク回避策として、また

アフターコロナの新たな価値創造に向けて、事業の見直しや新規創出に挑戦することは重要な視点であると言える。

コロナ禍における事業内容の変化について問う設問では、最も多かったのは「事業内容は全く変わっていない」の38.3%であった。「事業内容はあまり変わっていない」の32.3%と合わせると、実に70.6%に及んでいる。同感染症の影響を受けていない場合も含まれているが、影響を受けていても事業内容に変化がない企業も多く踏まれていると考えられる。

一方で、事業内容が「大きく変わった」（6.1%）、「やや変わった」（23.3%）を合わせると29.4%、この2年間での変化としては大きいと言えるだろう。それだけコロナ禍のインパクトが大きかったことがうかがえる。そして、新しい挑戦に挑む企業も多いことがわかる。

事業内容について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

1-9. 事業内容について（業種別）

続けて、コロナ禍において事業内容に変化があったかを問う設問の中で、業種別の傾向を見た結果が以下のグラフである。

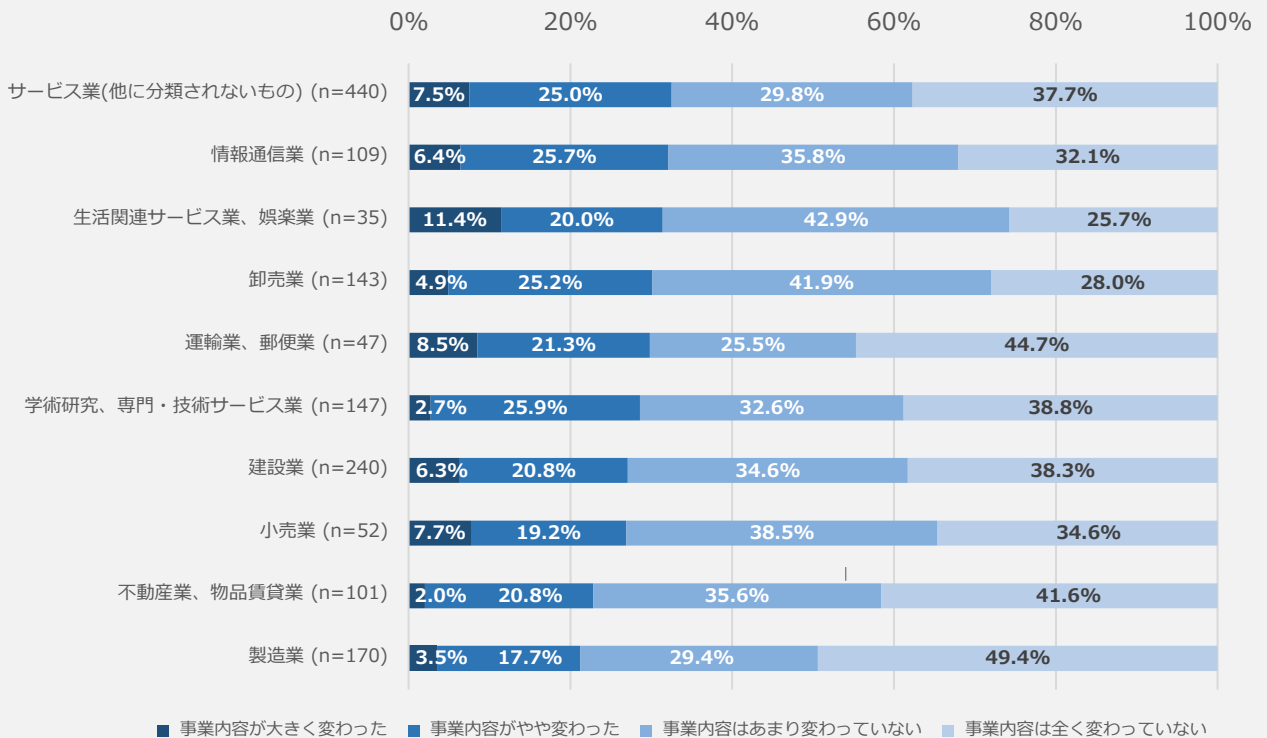
「事業内容が大きく変わった」と「事業内容がやや変わった」の割合の合計が多い順に並べている。事業内容が変わった割合が最も大きかったのは「サービス業（他に分類されないもの）」（32.5%）、次いで「情報通信業」（32.1%）、「生活関連サービス、娯楽業」（31.4%）と続いている。また「事業内容が大きく変わった」の単独で最も割合が大きかったのは「生活関連サービス、娯楽業」の11.4%であった。

一方、最も事業内容の変化が小さかったのは製造業で、事

業内容が変わった割合は合計で21.2%であった。これは、事業転換のリスクがない場合もあれば、経営自体は厳しくても、事業内容から転換が難しいと考えている場合もあるだろう。一概に経営が厳しいから事業転換へ進む、ということでもない。同じく、不動産業・物品賃貸業や小売業、建設業においても、扱う商材や業態によって、事業転換は難しいことが多い傾向にあることがわかる。

新しい事業への挑戦を推奨することは簡単であるが、業種や業態はさまざまである。それぞれの企業に見合った支援策を通して、多くの企業がコロナ禍においても生き延びられる可能性について、引き続き検討を進める必要があるだろう。

事業内容について（業種別）（n=1591）



調査期間:2021年11月8日~12月28日

2. 今後の展望と課題

○身近なところから進む変化／中小企業のコロナ禍対策

新型コロナウイルス感染症が国内で確認されてから約2年がたった。繰り返される感染の波に立ち向かいながら、多くの中小企業が自社の業務や働き方の見直しなどに取り組んできた。その結果として企業の取り組みには大きな変化が見られたところ、見られなかったところの違いが見えるようになってきた。

本レポートで紹介したように、多くの中小企業で顧客層や取引先には大きな変化がなかった。国や自治体、関係機関などによる支援が続けられてきたことも要因と考えられるが、現状では、事業転換を積極的に進めていこうとするまでの大きな変化にまでは至っていない企業が多かったことがわかる。感染が拡大した当初は、都市部のオフィスを削減する企業が増えると予想していたが、中小企業に限って言えば約9割の企業にオフィス面積の変化が見られなかった。

一方で、大きく変化したのはテレワークの実施やペーパーレスなど、社員の感染防止対策の広がり、それに伴う多様な働き方の導入やデジタル化への取り組みの拡大である。また、この2年で事業内容が変化したと回答する企業は約3割に上っており、少しずつではあるがアフターコロナを見据えた行動を取る企業がいるのも調査結果からうかがえる。つまり、事業の大転換までではなくとも、身近なところから変化に対応し、新しい可能性を模索する中小企業の姿が垣間見えるのである。

○経営者に求められる、アフターコロナを意識した判断

この先、同感染症は感染の波を繰り返しながら収束していくのか。あるいは当面はこの状況が続くのか。そして日本および世界の経済状況はどうなっていくのだろうか。

コロナ禍の日本経済は、2020年の春から夏にかけて一気に落ち込んだものの、その後は徐々に回復基調を見せてきた。

2022年はさらに企業活動が活発化するとの予測が多く見られる中、しかし大企業に左右される経済指標上の動きとは別に、業種や企業規模によっては影響を受けやすい中小企業は多い。景況が回復していると実感する中小企業は決して多くないだろう。現状を「7割経済」だとし、コロナ禍前の状況よりも縮小した規模で当面推移していくとの見方もある。

また今は、VUCA（※）と呼ばれる不確実性の時代と言われている。先が見通せない中で、いかに生き延びていけばよいか。そのときには本レポートでも紹介した新しい働き方の導入はもちろんのこと、事業内容の転換、サプライチェーンや取引先、販路の拡大、デジタル化による業務効率化など、いかに不確実性に対応できる体制を早めに整えていけるかが鍵になる。

同感染症は不運であったが、徐々にアフターコロナの新しい経済が見え始めてきた今、また不確実な要素が多い中、今企業に求められるのは5年後、10年後を見据えた対応力の強化と、新しい可能性への挑戦である。コロナ禍を経て、中小企業を取り巻く経営環境は、大きな変化とまでは言えずとも、着実に変化が訪れている。さらに、同感染症対策としての支援は、今後減少していくことも考えられる。

こうした中で次に経営者に求められるのは、変化に対する「判断」である。アフターコロナを見据え、早ければ春には経済の活性化が叫ばれるようになる可能性もある中で、いかに早く差別化を図り、新たな市場獲得へ挑戦する判断を下せるか。その姿勢こそがコロナ禍や不確実性にも打ち勝つ力になっていくだろう。

（※）VUCA（ブーカ）：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った造語

◇ブルーレポートmini次号予告◇

2022年3月は、「ブルーレポートmini」は休刊となり、4月から再開します（予定で変更となる場合もございます）。なお、2021年度に刊行したブルーレポートminiをまとめた「ブルーレポート2022年版」を2022年4月に発刊を予定しています。