



記者発表資料

大阪経済記者クラブ会員各位

令和3年3月25日

「中小企業のコロナ禍における企業活動の変化と今後の事業活動見通しに関する調査」結果概要

【問合先】大阪商工会議所

総務企画部 企画広報室（富田・西田）

TEL：06-6944-6304

調査概要

調査目的： 新型コロナウイルス感染症拡大の影響の発現以降1年間の企業活動の変化及び今後の事業活動の見通しについて、中小企業の会員各社の状況を把握し、政府への要望など事業の基礎資料とするため。

調査期間： 令和3年3月1日（月）～3月12日（金）

調査対象： 大阪商工会議所会員の中小企業 2,508社

調査方法： 調査票の発送、回収ともファクシミリ

有効回答数： 329社（有効回答率 13.1%）

調査結果のポイント

【Ⅰ. 令和2年3月～令和3年3月の1年間で生じた企業活動の変化について】

（1）労働・就業面の変化

- 「出張の取りやめ・禁止」が6割超（63.5%）で最多。次いで「新たにテレワークや時短勤務、時差出勤などを導入した」が5割台半ば（56.2%）となり、コロナ禍での従業員の感染拡大防止を強化したことが伺える。
- 労働条件面は夏・冬の「賞与の減額・支給見送り」を3割前後が実施。雇用面まで影響が及んだ中小企業は少数に止まる。

（2）事業活動上の変化

- 「取引減少／打ち切り」（37.4%）、「生産・営業・商談・販売・サービス提供の縮小」（37.1%）が生じるも、「営業・商談・販売・サービス提供のオンライン実施」（37.4%）、「新たな販路拡大」（30.4%）など需要獲得に向けた新たな取り組みが進む。
- 事業再編、事業・業種転換、業態転換などの動きは少数。

（3）ウィズコロナ／アフターコロナを見据えて今後重視する経営方針

- 「新規取引先・顧客の開拓」が5割台後半（57.4%）で最多。以下、「経費の圧縮・削減」（42.6%）、「既存取引先・顧客との取引拡大」（41.0%）、「新規事業の立ち上げ、異業種への参入、新商品・サービスの開発など、新たな収益源の確立」（37.4%）と続き、売上回復・強化に向けた取り組みが上位。

【Ⅱ. 事業見通しについて】

（1）令和2年度の売上見込みについて

- 「売上は減少見込み」が全体の約7割（69.9%）。
- 「10～20%未満の減少」（23.1%）が最多。「20～30%未満減少」（18.2%）、

「10%未満減少」(14.0%)と続く。

- 「前年並み」は1割台半ば(14.9%)、「売上は増加見込」は1割強(13.4%)。

(2) 売上がコロナ禍前の水準に回復する時期について

- 「予測不能」が4社に1社(25.2%)で最多。「令和4年4月以降」(16.1%)、「令和3年第2四半期(7～9月)」(11.6%)が続く。

(3) 今後1年間(令和3年3月～令和4年3月)の金融機関からの借り入れ予定について

- 「借り入れる予定がある」(38.6%)と「借入れる予定はない」(37.1%)が拮抗。「現時点では不明」が2割台半ば(24.3%)。

(4) 借り入れにあたっての不安について

- 「不安に思うことはない」が4割台半ば(44.9%)で最多。
- 「売上の減少が続いており、金融機関の貸出態度や借り入れ条件が厳しくなるのではないかと不安」(27.6%)、「売上の減少が続いており、既存融資と合わせ、返済できるかどうか不安」(26.8%)と続き、売上の減少が長期化し、回復が遅れる中、借入を実施することに不安を感じている。

(5) 今後3～5年を見据えた事業展望について

- 「売上や雇用を増やし、事業を拡大する」が3割台半ば(35.3%)で最多。
- 以下、「事業内容を逐次見直し、規模の大小を追求することはせず、持続可能で安定的な事業展開を図る」(31.9%)、「現在の事業や規模を維持する(現状維持)」(28.3%)と続く。足もとでは、「事業拡大」より「安定的な事業運営」や「現状維持」を指向する割合が高い。

<調査結果>

【I. 令和2年3月～令和3年3月の1年間で生じた企業活動の変化について】

1-1-A. 労働・就業環境での変化

【表1-1-A／複数回答】

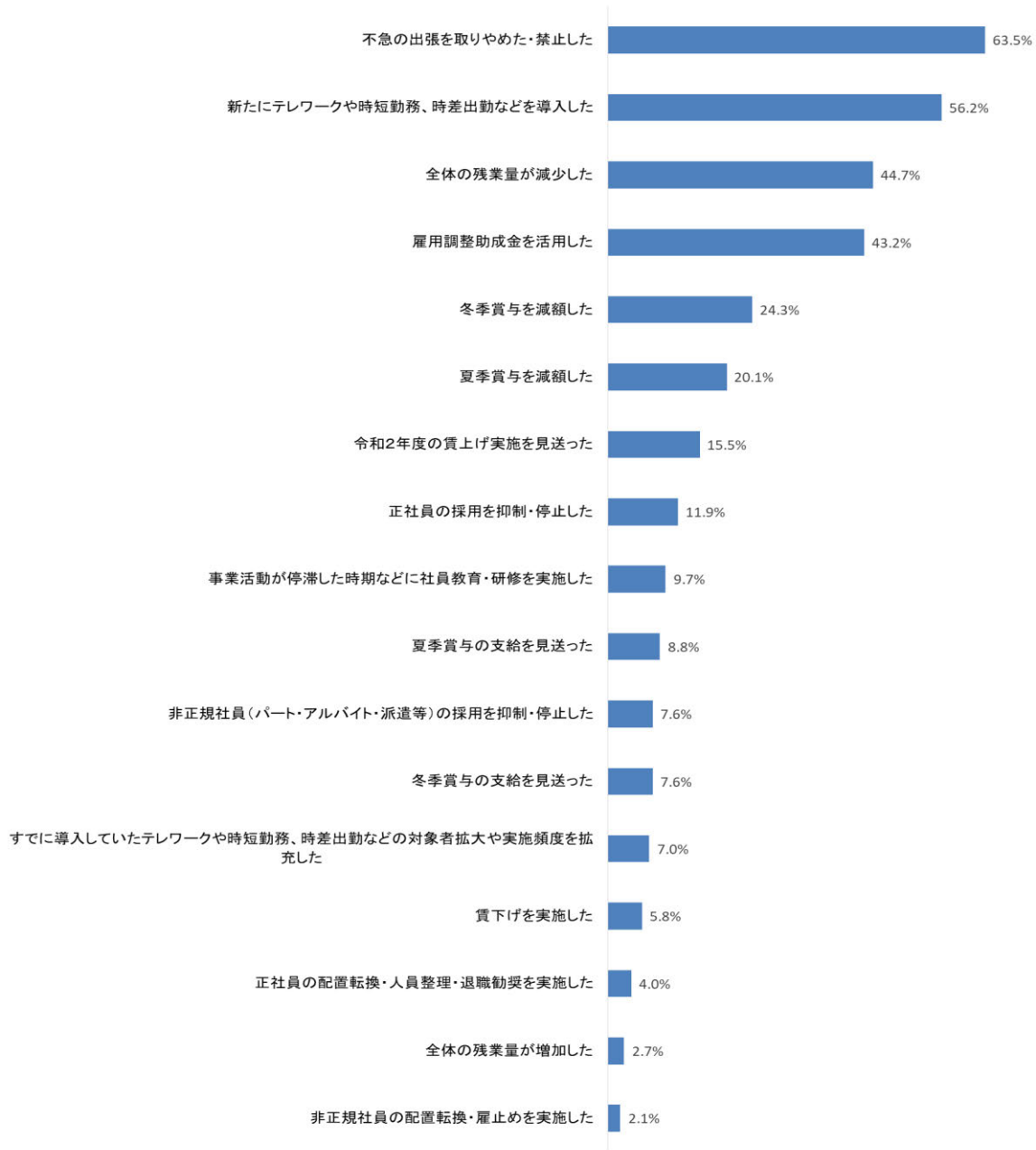
～「出張の取りやめ・禁止」、「テレワークや時短勤務、時差出勤の新規導入」など感染拡大防止策を強化

～労働条件面は夏・冬の「賞与の減額・支給見送り」を3割前後が実施。雇用面まで影響が及んだ中小企業は少数に止まる

- 全体では、「不急の出張の取りやめ・禁止」が6割超(63.5%)で最多。次いで「新たにテレワークや時短勤務、時差出勤などを導入した」が5割台半ば(56.2%)となり、コロナ禍での従業員の感染拡大防止を最優先で取り組んだことが伺える。以下、「全体の残業量が減少した」(44.7%)、「雇用調整助成金を活用した」(43.2%)、「冬季賞与の支給を減額した」(24.3%)、「夏季賞与を減額した」(20.1%)が続く。
- 労働条件面では、「冬季賞与を減額した／支給を見送った」(「冬季賞与を減額した」(24.3%)と「冬季賞与の支給を見送った」(7.6%)の合計)が3割超(31.9%)、「夏季賞与を減額した／支給を見送った」(「夏季賞与を減額した」(20.1%)と「夏季賞与の支給を見送った」(8.8%)の合計)が3割弱(28.9%)。
- 雇用面では、「正社員の採用を抑制・停止した」(11.9%)、「非正規社員の採用を抑制・停止した」(7.6%)、「正社員の配置転換・人員整理・退職勧奨を実施した」(4.0%)、「非正規社員の配置転換・雇止めを実施した」(2.1%)と続き、いずれも少数に止まる。

労働・就業環境での変化

■ 全 体 -



<企業の声>

◆「テレワークや時短勤務、時差出勤の新規導入」

- ・週に一度、一部従業員が在宅勤務を行っているが、当社の場合、セキュリティ対策や通信環境都合上、在宅勤務といっても自宅待機に近い状態となっており、形式的なものになっている。
(合板・建材販売、資本金5千万円超～1億円以下)
- ・通信機器の新規購入等は中小企業にとって重い負担であり、今回はオンライン会議用アプリの導入程度に止めた。また、子会社には製造会社もあり、現場には人を配置せざるを得ない。現場職のいる拠点については、東京や九州なども基本的には時短体制で対応した。できるだけ出勤を間引きたいが、製造業である子会社の勤務体制を鑑みると、本社のみがテレワークや在宅勤務で対応するわけにもいかない。時短勤務は3月いっぱい続ける予定。(燃糸・縫糸卸、資本金1千万円超～5千万円以下)

◆「全体の残業量」増減

- ・働き方改革に取り組み、主に出荷のやり方の変更や、システムの変更を行ったことで、売上(10～20%未満増加)が伸びるなかでも、業務の処理速度が向上し、残業量が減った。(ゲーム機・室内娯楽用品卸、資本金1千万円超～5千万円以下)
- ・コロナ禍を受けて従業員を休業させた。取引量の減少に伴って仕事量も減少したものの、休業の実施により残業量は増加した。(印刷インキ製造、資本金1千万円超～5千万円以下)

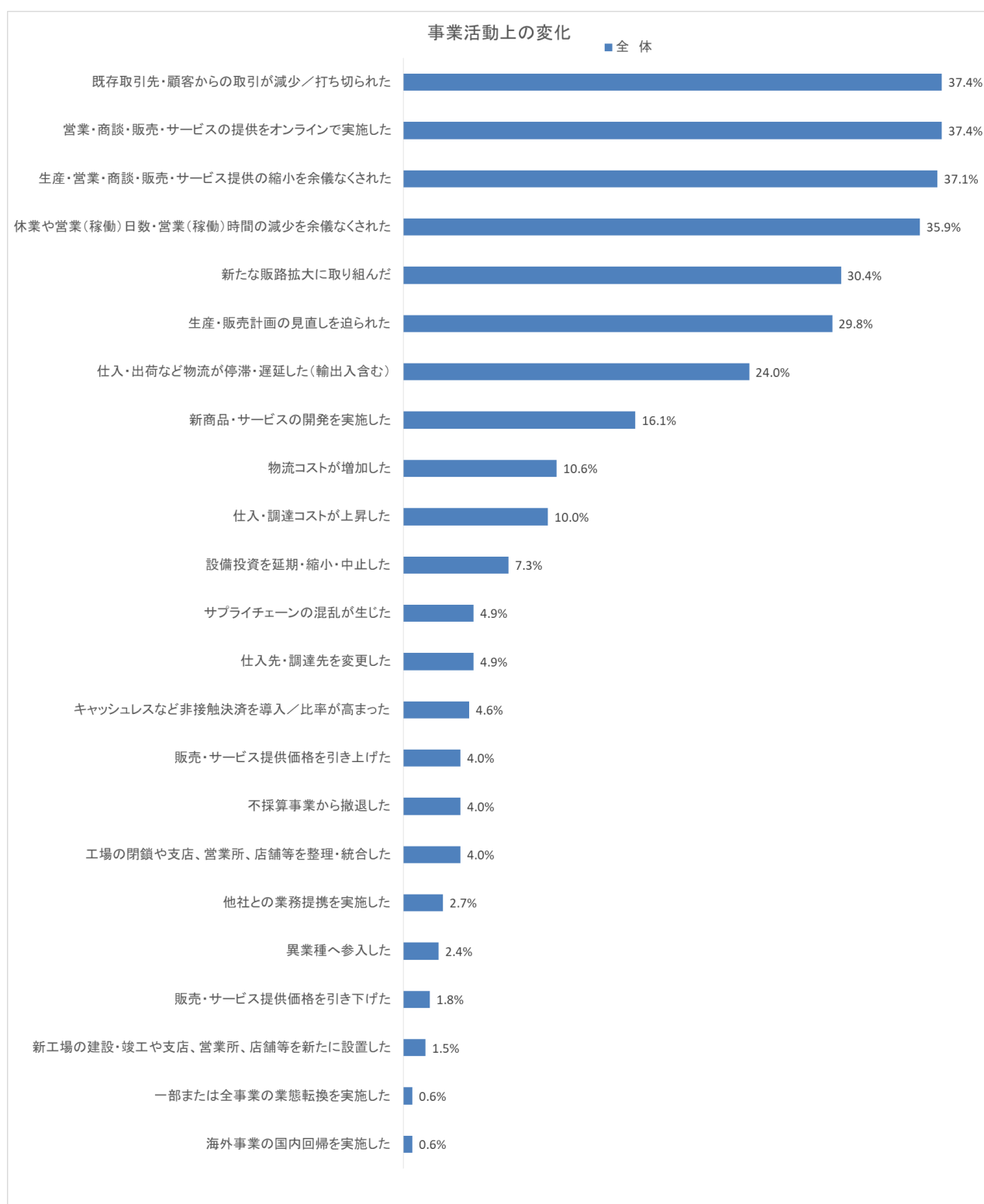
◆「賞与削減・支給の見送り」

- ・記念・記録映像の制作を行っているが、休校や学校行事の中止等による影響で、今年度は需要が落ち込み、売上が減少。夏季賞与の支給を見送り、冬季賞与は減額のうえ支給した。(映像制作、資本金1千万円超～5千万円以下)
- ・事業の縮小を余儀なくされ、貸倉庫の契約打ち切りなど経費削減にも取り組んだが、業績の悪化が続き、賃金を切り下げたほか、夏季・冬季賞与も減額支給した。(紙器卸売業、資本金1千万円以下)

1-1-B. 事業活動上の変化

【表1-1-B／複数回答】

- ～「取引減少／打ち切り」、「生産・営業・商談・販売・サービス提供の縮小」が生じるも、「営業・商談・販売・サービス提供のオンライン実施」、「新たな販路拡大」など需要獲得に向けた新たな取り組みが進む。事業再編、事業・業種転換、業態転換などの動きは少数
- 事業活動において生じた変化では、「既存取引先・顧客からの取引が減少／打ち切られた」(37.4%)、「生産・営業・商談・販売・サービス提供の縮小を余儀なくされた」(37.1%)、「休業や営業(稼働)日数・営業(稼働)時間の減少を余儀なくされた」(35.9%)などコロナ禍で事業活動や取引に制約がかかる中、「営業・商談・販売・サービスの提供をオンラインで実施した」(37.4%)、「新たな販路拡大に取り組んだ」(30.4%)など、需要獲得に向けて新たな取り組みを進めていることが伺える。
 - 他方、「不採算事業からの撤退」(4.0%)、「他社との業務提携」(2.7%)、「異業種への参入」(2.4%)、「海外事業の国内回帰」(0.6%)、「一部または全事業の業態転換」(0.6%)など、事業再編、事業・業種転換、業態転換などの動きは少数。



＜企業の声＞

◆「営業・商談・販売・サービスのオンラインでの提供」

- ・コロナ禍を機に社内システムの刷新、オンライン商談の活用、テレワークの推進を実施。元々デジタル化に向けた計画は練っていたが、今回IT導入補助金が拡充されたことに加え、新システム導入に及び腰であった社員の理解も得られたことから、一気に社内でDXが進んだ。仕入れの商談はほとんどオンラインで実施。細部の商材のチェックに際しては、対面商談の必要を感じるものの、今のところ大きな支障は出ていない。仕入れ先に大手企業が多いというのも

オンライン商談が進んだ要因の一つ。逆に、自社の販売先は、中小企業が多く、営業は対面となることが多い。(歯車、チェーンベルト卸、資本金5千万円超～1億円以下)

- ・テレワーク、オンライン商談に取り組んでいる。オンラインでの商談は、商材の質感や手触り等が伝わらないため、魅力をPRしづらいという難点がある。(綿合繊厚地織物卸、資本金1千万円超～5千万円以下)

◆「既存取引先・顧客からの取引減少／打ち切り」

- ・令和2年度上半期は、取引先の製造業で在庫を多めに確保する動きがあり、売上が一時上昇したこともあったが、下半期になると、春先の工場停止や休業等の影響が遅れて出始め、徐々に取引頻度が減少してきた。(各種ヒーター設計・製造、資本金1千万円以下)

◆「生産・営業・商談・販売・サービス提供の縮小」

- ・売上は95%～98%売上が減少する見込み。新型コロナウイルス感染症の拡大が繰り返し起こり、実質的な営業・事業活動ができなかったことが主因。G o T o トラベルはインターネット販売を行っていない中小旅行業事業者にはあまり恩恵がなかった。多くの旅行関係事業者は身動きが取れない状態にある。(旅行業、資本金1千万円超～5千万円以下)

◆「新たな販路拡大」、「異業種へ参入」

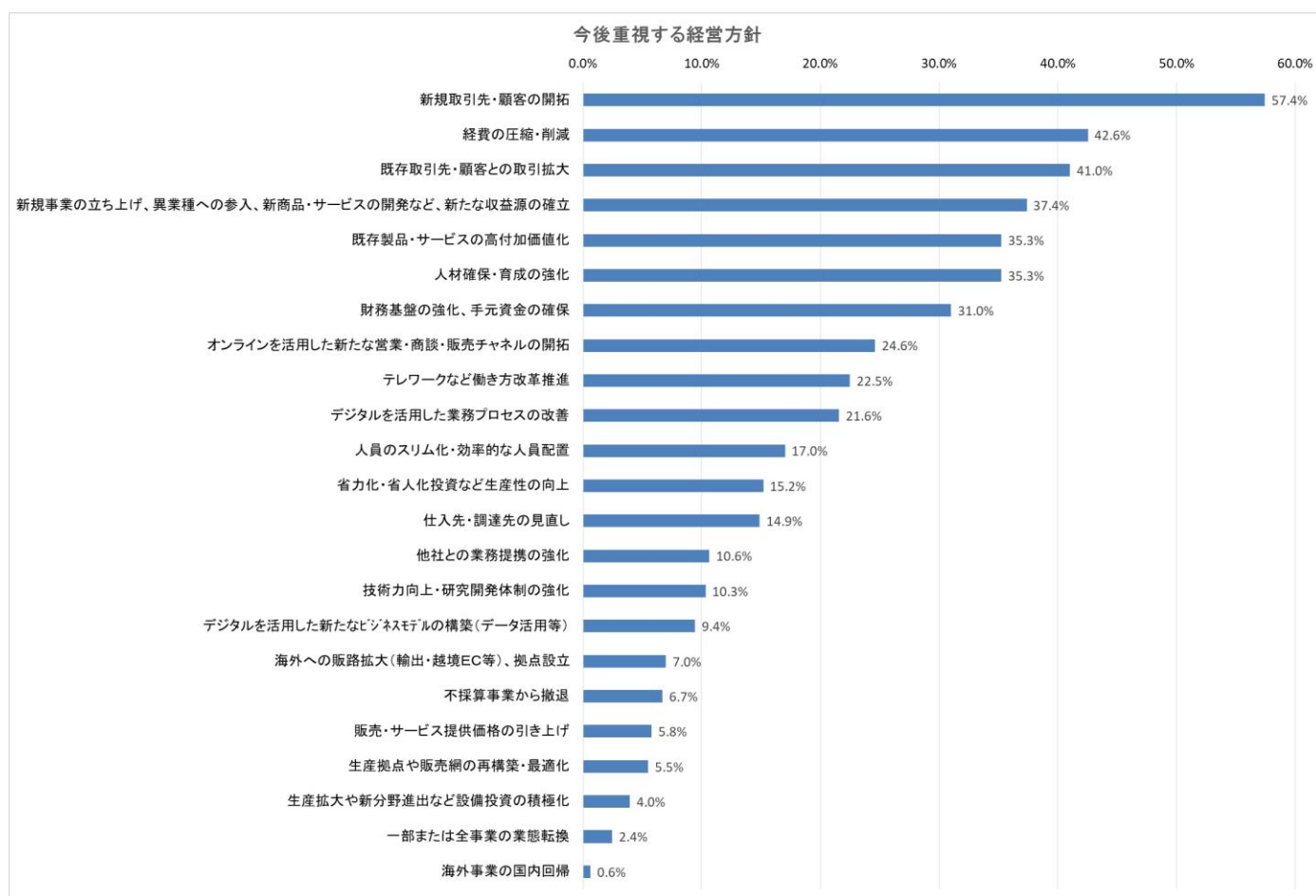
- ・コロナ禍を機に防護服やマスク、ゴーグルといった衛生関連グッズの製造に新規参入。本業である鞆、小物類の売上減少分を新たに始めた衛生関連用品の売上で補完できたため、売上全体は前年並み。(かばん・袋物製造、資本金1千万円以下)
- ・当社は音楽教室や英語教室を運営しているが、昨年の3～5月、学校休業のため一切営業活動等できず、教室も休業を余儀なくされた。今春は昨年よりは改善が見込まれるものの、事業全体を見直し、採算の悪い教室の閉鎖や競合の多い英語教室からは撤退し、プログラミング教室など今後成長が見込める分野に取り組む。(楽器販売・教室運営、資本金1千万円以下)

1-2. ウィズコロナ／アフターコロナを見据えて今後重視する経営方針

【表1-2／複数回答】

～「新規取引先・顧客の開拓」など、売上回復・強化に向けた取り組みが上位

- ウィズコロナ／アフターコロナを見据え、今後の経営で重視することは、「新規取引先・顧客の開拓」が5割台後半(57.4%)で最多。以下、「経費の圧縮・削減」(42.6%)、「既存取引先・顧客との取引拡大」(41.0%)、「新規事業の立ち上げ、異業種への参入、新商品・サービスの開発など、新たな収益源の確立」(37.4%)、「既存製品・サービスの高付加価値化」(35.3%)、「人材確保・育成の強化」(35.3%)など、売上回復・強化に向けた取り組みが上位。



＜企業の声＞

◆「新規取引先・顧客の開拓」

- ・主にヨーロッパ、オセアニア地域に向けて繊維素材を輸出しているが、今後は生地屋で直接販売を行う小売業形式の形態をとろうと考えている。加えて、取扱い商材についても、オーガニックコットンなど天然素材をメインにしていきたいと考えている。従来取扱ってきた素材は中国、韓国等がより安価に提供し始めており、また世界的に環境に配慮した商材へのニーズが高まっている。コロナ禍においてはアパレル商材もボリューム感が出ないため、天然素材等、付加価値の高い商材が求められている。（繊維品卸、資本金1千万円以下）

◆「新規事業の立ち上げ、異業種への参入、新商品・サービスの開発など、新たな収益源の確立」

- ・コロナ禍を機に、これまで取り扱っていなかった理美容品や噴霧器等、別商材の取り扱いも検討している。また、ECやデータ活用によるマーケティング等も強化していきたいと考えている。（情報事務用機器販売、資本金1千万円以下）
- ・現在、産業機器や住宅関連商材を取り扱っているが、今後は当社の開発力の高さを活かして介護・医療の分野にも力を入れたいと考えている。市場に影響されにくい分野への販路拡大を目指しつつ、安定成長をはかっていきたい。（サッシ・金物製造、資本金5千万円超1億円以下）

【Ⅱ. 今後の事業見通しについて】

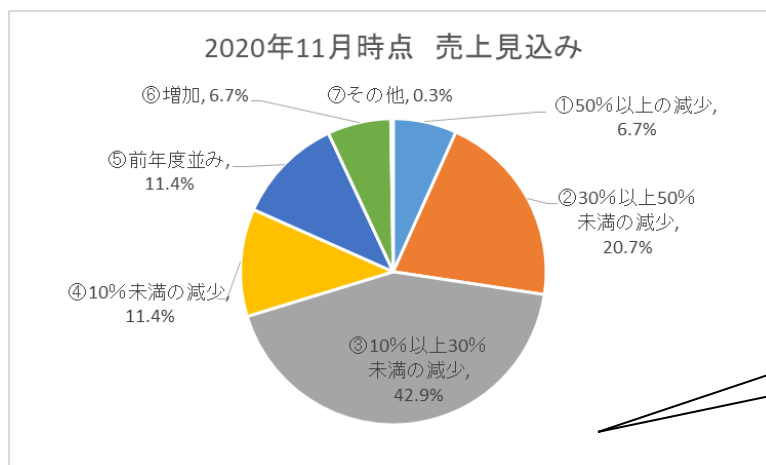
2-1. 今年度（令和2年度）の売上見込み：前年度比

【表2-1／単数回答】

～約7割の企業が売上の減少を見込む

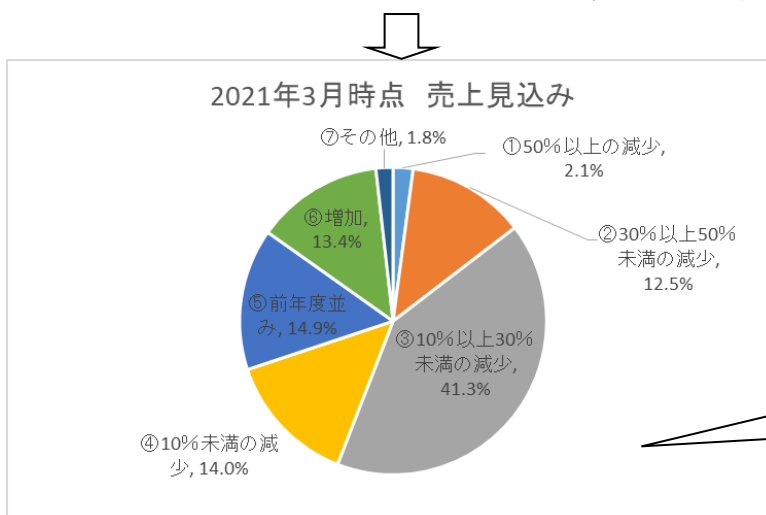
- 約7割（69.9%）が売上減少を見込む。「10～20%未満減少」（23.1%）が最多で、以下、「20～30%未満減少」（18.2%）、「10%未満減少」（14.0%）と続く。
- 一方、「前年並み」は1割台半ば（14.9%）、「売上は増加見込」が1割強（13.4%）。

<参考：令和2年度売上見込み 11月時点での調査結果との比較>



- 調査対象：大商中小企業会員 資本金3億円以下 2419社
- 調査期間：令和2年11月9日～11月20日
- 有効回答数：387社
- 有効回答率：16.0%

（12月3日公表「新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響及び資金調達に関する調査」）



2-2. 売上がコロナ禍前の水準に回復する時期

【表2-2／単数回答】

～「予測不能」が最多

- 「予測不能」が4社に1社（25.2%）で最多。「令和4年4月以降」（16.1%）、「令和3年第2四半期（7～9月）」（11.6%）が続く。

＜企業の声＞

- ・コロナ禍によってもたらされた生活習慣、会社の営業方法の変化等が今後どの程度影響してくるかわからないため、回復時期は予測不能。仮に回復するとして、人の移動が活発化するのは令和3年10月以降となるのではないか。(洋菓子・喫茶、資本金1千万円以下)
- ・令和3年上半期はまだワクチンが行き渡らないだろう。加えて、ワクチンが出回った後に副作用等問題も予想される。経済の正常化には1年くらいかかると考えている。(アプリ・システム開発、資本金1千万円超～5千万円以下)

2-3. 今後1年間（令和3年3月～令和4年3月）の金融機関からの借り入れ予定

【表2-3／単数回答】

～「借り入れる予定がある」「借り入れる予定はない」が拮抗

- 「借り入れる予定がある」(38.6%)、「借り入れる予定はない」(37.1%)がいずれも4割弱で拮抗。「現時点では不明」が2割台半ば(24.3%)。

2-4. 借入にあたっての不安

【表2-4／複数回答】

※2-3で「1. 借り入れる予定がある」と回答した127社を対象

～売上減少の長期化・回復の遅れから金融機関の貸出態度や条件、返済などを不安視

- 「不安に思うことはない」が4割台半ば(44.9%)で最多。
- 「売上の減少が続いており、金融機関の貸出態度や借り入れ条件が厳しくなるのではないかと不安」(27.6%)、「売上の減少が続いており、既存融資と合わせ、返済できるかどうかが不安」(26.8%)が続く、売上の減少が長期化し、回復が遅れる中、借入を実施することに不安を感じている。

＜企業の声＞

◆「借り入れ予定なし」

- ・売上は昨年4月で対前年の48%程度まで落ち込んだものの、その後11月には70～75%にまで持ち直した。今回の緊急事態宣言で1月以降は再び大幅減。今年度上半期は国の持続化給付金や大阪府の休業要請支援金に救われた。内部留保と、国や自治体の給付金のおかげで、借入を行うことなく持ちこたえられそうである。(冷凍水産物、資本金1千万円以下)

◆「借り入れる予定で、借入れ不安なし」

- ・現状、借入れ不安はないが、影響が長期化すると自己資本の取り崩しを検討する必要があるかもしれない。(サッシ・金物製造、資本金5千万円超～1億円以下)
- ・コロナ禍で受けた影響からはすでに立ち直っており、今回は売上が増加する見込み。要因は主としてインドでの海外事業が好調であるため。借入の目的は、手元資金を厚くするため。今後海外出資等にも力を入れたいと考えている。(工業用ゴム卸、資本金5千万円超～1億円以下)

◆「借り入れる予定で、借入れ不安あり」

- ・すでに売り上げはコロナ以前に回復しているものの、取引先からの入金が遅れている。入金の遅れにより運転資金に支障が出ており、昨年も取引先の銀行より新型コロナウイルス対応のための無利子・無担保融資を受けたが、すでに人件費など必要経費の支払いで使い切った状況。4月以降に取引先から入金してもらえる見込みだが、それまで入金がないため、追加で借入を行う必要が生じている。すでに融資限度額まで借入れているため、貸出に影響が出るのではな

いかと懸念している。(建築設計、資本金1千万円超～5千万円以下)

- ・政策金融公庫からの借入で今年度は持ちこたえたが、未だ新型コロナウイルスの収束が見えず、今後も1年は厳しいと見込まれることから、追加で信用保証協会を通して地銀から借入をする予定で調整中。このままでは債務超過に陥るのではないかと懸念している。(旅行業、資本金1千万円超～5千万円以下)
- ・二期連続の赤字となり、既に自己資本を取り崩した。今後、資本金性劣後ローンを借入れて資本を厚くしたうえで、別途、政策金融公庫より借入れて、新工場を設立予定。設備投資を行い、今後の取引に備える。(食肉卸、資本金5千万円超～1億円以下)

2-5. 今後3～5年を見据えた事業展望

【表2-5／単数回答】

～3社に1社が「事業拡大」を指向するも、足もと、「安定的な事業運営」や「現状維持」の割合が高い

- 「売上や雇用を増やし、事業を拡大する」が3割台半ば(35.3%)で最多。以下、「事業内容を逐次見直し、規模の大小を追求することはず、持続可能で安定的な事業展開を図る」(31.9%)、「現在の事業や規模を維持する(現状維持)」(28.3%)が続く。足もとでは、「事業拡大」より「安定的な事業運営」や「現状維持」を指向する割合(60.2%)('安定的な事業運営'(31.9%)と「現状維持」(28.3%)の合計)が高い。
- 業種別では、製造業で「事業内容を逐次見直し、規模の大小を追求することはず、持続可能で安定的な事業展開を図る」(37.8%)、非製造業で「売上や雇用を増やし、事業を拡大する」(37.7%)がトップ。

以上

<添付資料>

- ・「中小企業のコロナ禍における企業活動の変化と今後の事業見通しに関する調査」結果集計表
＜資料1＞

「中小企業のコロナ禍における企業活動の変化と今後の事業活動の見通しに関する調査」結果集計表

大阪商工会議所

《 調 査 概 要 》

- 調 査 期 間： 令和 3年 3月 1日(月) ～ 3月12日(金)
- 調 査 対 象： 大阪商工会議所会員の中小企業 2,508社
- 有効回答数： 329 社
- 有効回答率： 13.1 %

《 回答企業の属性 》

【 資本金 】

1千万円以下	39.8%	(131)
1千万円超～5千万円以下	45.6%	(150)
5千万円超～1億円以下	12.5%	(41)
1億円超～3億円以下	2.1%	(7)

【 業 種 】

製造業	29.8%	(98)
非製造業	70.2%	(231)

《 調 査 結 果 》

表1. 新型コロナウイルス感染症拡大による企業活動の変化について

表1-1-A この1年間(令和2年3月～令和3年3月)の企業活動において生じた、**労働・就業環境での変化** (複数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 新たにテレワークや時短勤務、時差出勤などを導入した	56.2% (185)	43.5% (57)	58.7% (88)	80.5% (33)	100.0% (7)	52.0% (51)	58.0% (134)
2 すでに導入していたテレワークや時短勤務、時差出勤などの対象者拡大や実施頻度を拡充した	7.0% (23)	6.1% (8)	7.3% (11)	4.9% (2)	28.6% (2)	4.1% (4)	8.2% (19)
3 全体の残業量が減少した	44.7% (147)	48.9% (64)	42.0% (63)	39.0% (16)	57.1% (4)	56.1% (55)	39.8% (92)
4 全体の残業量が増加した	2.7% (9)	1.5% (2)	4.0% (6)	2.4% (1)	— (—)	4.1% (4)	2.2% (5)
5 不急の出張を取りやめた・禁止した	63.5% (209)	50.4% (66)	66.7% (100)	90.2% (37)	85.7% (6)	66.3% (65)	62.3% (144)
6 事業活動が停滞した時期などに社員教育・研修を実施した	9.7% (32)	9.9% (13)	6.7% (10)	17.1% (7)	28.6% (2)	11.2% (11)	9.1% (21)
7 正社員の採用を抑制・停止した	11.9% (39)	14.5% (19)	10.0% (15)	12.2% (5)	— (—)	11.2% (11)	12.1% (28)
8 非正規社員(パート・アルバイト・派遣等)の採用を抑制・停止した	7.6% (25)	9.2% (12)	7.3% (11)	4.9% (2)	— (—)	6.1% (6)	8.2% (19)
9 正社員の配置転換・人員整理・退職勧奨を実施した	4.0% (13)	6.1% (8)	3.3% (5)	— (—)	— (—)	3.1% (3)	4.3% (10)
10 非正規社員の配置転換・雇止めを実施した	2.1% (7)	1.5% (2)	2.0% (3)	2.4% (1)	14.3% (1)	3.1% (3)	1.7% (4)
11 令和2年度の賃上げ実施を見送った	15.5% (51)	16.0% (21)	16.7% (25)	12.2% (5)	— (—)	13.3% (13)	16.5% (38)
12 賃下げを実施した	5.8% (19)	8.4% (11)	5.3% (8)	— (—)	— (—)	3.1% (3)	6.9% (16)
13 夏季賞与を減額した	20.1% (66)	26.7% (35)	14.0% (21)	19.5% (8)	28.6% (2)	26.5% (26)	17.3% (40)
14 夏季賞与の支給を見送った	8.8% (29)	9.2% (12)	10.0% (15)	4.9% (2)	— (—)	7.1% (7)	9.5% (22)
15 冬季賞与を減額した	24.3% (80)	26.7% (35)	23.3% (35)	22.0% (9)	14.3% (1)	33.7% (33)	20.3% (47)
16 冬季賞与の支給を見送った	7.6% (25)	7.6% (10)	8.0% (12)	4.9% (2)	14.3% (1)	7.1% (7)	7.8% (18)
17 雇用調整助成金を活用した	43.2% (142)	46.6% (61)	38.7% (58)	46.3% (19)	57.1% (4)	49.0% (48)	40.7% (94)
18 その他	4.9% (16)	6.1% (8)	5.3% (8)	— (—)	— (—)	4.1% (4)	5.2% (12)
無回答	0.3% (1)	— (—)	0.7% (1)	— (—)	— (—)	— (—)	0.4% (1)
合 計	— (329)	— (131)	— (150)	— (41)	— (7)	— (98)	— (231)

表1-1-B この1年間(令和2年3月～令和3年3月)の企業活動において生じた、事業活動上の変化(複数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 生産・販売計画の見直しを迫られた	29.8% (98)	29.0% (38)	29.3% (44)	31.7% (13)	42.9% (3)	36.7% (36)	26.8% (62)
2 営業・商談・販売・サービスの提供をオンラインで実施した	37.4% (123)	33.6% (44)	33.3% (50)	53.7% (22)	100.0% (7)	42.9% (42)	35.1% (81)
3 キャッシュレスなど非接触決済を導入／比率が高まった	4.6% (15)	2.3% (3)	6.0% (9)	4.9% (2)	14.3% (1)	3.1% (3)	5.2% (12)
4 仕入先・調達先を変更した	4.9% (16)	6.1% (8)	4.0% (6)	4.9% (2)	－ (－)	7.1% (7)	3.9% (9)
5 サプライチェーンの混乱が生じた	4.9% (16)	2.3% (3)	4.0% (6)	12.2% (5)	28.6% (2)	8.2% (8)	3.5% (8)
6 仕入・出荷など物流が停滞・遅延した(輸出入含む)	24.0% (79)	19.1% (25)	28.0% (42)	22.0% (9)	42.9% (3)	27.6% (27)	22.5% (52)
7 既存取引先・顧客からの取引が減少／打ち切られた	37.4% (123)	44.3% (58)	34.7% (52)	24.4% (10)	42.9% (3)	35.7% (35)	38.1% (88)
8 新たな販路拡大に取り組んだ	30.4% (100)	25.2% (33)	34.0% (51)	34.1% (14)	28.6% (2)	30.6% (30)	30.3% (70)
9 新商品・サービスの開発を実施した	16.1% (53)	15.3% (20)	16.7% (25)	9.8% (4)	57.1% (4)	20.4% (20)	14.3% (33)
10 工場の閉鎖や支店、営業所、店舗等を整理・統合した	4.0% (13)	4.6% (6)	2.7% (4)	7.3% (3)	－ (－)	4.1% (4)	3.9% (9)
11 新工場の建設・竣工や支店、営業所、店舗等を新たに設置した	1.5% (5)	2.3% (3)	0.7% (1)	－ (－)	14.3% (1)	3.1% (3)	0.9% (2)
12 生産・営業・商談・販売・サービス提供の縮小を余儀なくされた	37.1% (122)	37.4% (49)	35.3% (53)	39.0% (16)	57.1% (4)	32.7% (32)	39.0% (90)
13 休業や営業(稼働)日数・営業(稼働)時間の減少を余儀なくされた	35.9% (118)	37.4% (49)	36.0% (54)	29.3% (12)	42.9% (3)	40.8% (40)	33.8% (78)
14 設備投資を延期・縮小・中止した	7.3% (24)	10.7% (14)	5.3% (8)	4.9% (2)	－ (－)	9.2% (9)	6.5% (15)
15 不採算事業から撤退した	4.0% (13)	3.1% (4)	4.0% (6)	7.3% (3)	－ (－)	3.1% (3)	4.3% (10)
16 海外事業の国内回帰を実施した	0.6% (2)	－ (－)	1.3% (2)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	0.9% (2)
17 一部または全事業の業態転換を実施した	0.6% (2)	0.8% (1)	0.7% (1)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	0.9% (2)
18 異業種へ参入した	2.4% (8)	3.8% (5)	2.0% (3)	－ (－)	－ (－)	3.1% (3)	2.2% (5)
19 他社との業務提携を実施した	2.7% (9)	3.1% (4)	2.7% (4)	－ (－)	14.3% (1)	3.1% (3)	2.6% (6)
20 仕入・調達コストが上昇した	10.0% (33)	9.2% (12)	8.0% (12)	19.5% (8)	14.3% (1)	16.3% (16)	7.4% (17)
21 物流コストが増加した	10.6% (35)	6.1% (8)	12.7% (19)	17.1% (7)	14.3% (1)	13.3% (13)	9.5% (22)
22 販売・サービス提供価格を引き上げた	4.0% (13)	3.1% (4)	4.7% (7)	4.9% (2)	－ (－)	4.1% (4)	3.9% (9)
23 販売・サービス提供価格を引き下げた	1.8% (6)	2.3% (3)	2.0% (3)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	2.6% (6)
24 その他	6.7% (22)	6.1% (8)	8.0% (12)	4.9% (2)	－ (－)	4.1% (4)	7.8% (18)
無回答	0.3% (1)	－ (－)	0.7% (1)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	0.4% (1)
合 計	－ (329)	－ (131)	－ (150)	－ (41)	－ (7)	－ (98)	－ (231)

表1-2 ウィズコロナ／アフターコロナを見据えた、今後の経営方針で重視する点（複数回答）

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 新規事業の立ち上げ、異業種への参入、新商品・サービスの開発など、新たな収益源の確立	37.4% (123)	37.4% (49)	34.0% (51)	43.9% (18)	71.4% (5)	43.9% (43)	34.6% (80)
2 既存製品・サービスの高付加価値化	35.3% (116)	30.5% (40)	36.0% (54)	46.3% (19)	42.9% (3)	40.8% (40)	32.9% (76)
3 新規取引先・顧客の開拓	57.4% (189)	58.0% (76)	56.7% (85)	58.5% (24)	57.1% (4)	59.2% (58)	56.7% (131)
4 既存取引先・顧客との取引拡大	41.0% (135)	37.4% (49)	40.0% (60)	51.2% (21)	71.4% (5)	37.8% (37)	42.4% (98)
5 他社との業務提携の強化	10.6% (35)	10.7% (14)	8.7% (13)	9.8% (4)	57.1% (4)	14.3% (14)	9.1% (21)
6 オンラインを活用した新たな営業・商談・販売チャネルの開拓	24.6% (81)	19.8% (26)	20.0% (30)	51.2% (21)	57.1% (4)	21.4% (21)	26.0% (60)
7 海外への販路拡大（輸出・越境EC等）、拠点設立	7.0% (23)	4.6% (6)	8.7% (13)	9.8% (4)	— (—)	6.1% (6)	7.4% (17)
8 仕入先・調達先の見直し	14.9% (49)	12.2% (16)	16.7% (25)	17.1% (7)	14.3% (1)	18.4% (18)	13.4% (31)
9 生産拠点や販売網の再構築・最適化	5.5% (18)	4.6% (6)	4.0% (6)	9.8% (4)	28.6% (2)	7.1% (7)	4.8% (11)
10 海外事業の国内回帰	0.6% (2)	— (—)	1.3% (2)	— (—)	— (—)	1.0% (1)	0.4% (1)
11 技術力向上・研究開発体制の強化	10.3% (34)	9.9% (13)	8.0% (12)	14.6% (6)	42.9% (3)	22.4% (22)	5.2% (12)
12 省力化・省人化投資など生産性の向上	15.2% (50)	9.9% (13)	14.0% (21)	29.3% (12)	57.1% (4)	23.5% (23)	11.7% (27)
13 生産拡大や新分野進出など設備投資の積極化	4.0% (13)	3.8% (5)	2.0% (3)	9.8% (4)	14.3% (1)	7.1% (7)	2.6% (6)
14 デジタルを活用した業務プロセスの改善	21.6% (71)	16.8% (22)	18.7% (28)	43.9% (18)	42.9% (3)	22.4% (22)	21.2% (49)
15 デジタルを活用した新たなビジネスモデルの構築（データ活用等）	9.4% (31)	9.2% (12)	8.0% (12)	14.6% (6)	14.3% (1)	11.2% (11)	8.7% (20)
16 人材確保・育成の強化	35.3% (116)	33.6% (44)	34.7% (52)	39.0% (16)	57.1% (4)	40.8% (40)	32.9% (76)
17 人員のスリム化・効率的な人員配置	17.0% (56)	16.8% (22)	14.7% (22)	24.4% (10)	28.6% (2)	18.4% (18)	16.5% (38)
18 テレワークなど働き方改革推進	22.5% (74)	16.8% (22)	19.3% (29)	41.5% (17)	85.7% (6)	18.4% (18)	24.2% (56)
19 不採算事業から撤退	6.7% (22)	6.9% (9)	7.3% (11)	2.4% (1)	14.3% (1)	5.1% (5)	7.4% (17)
20 一部または全事業の業態転換	2.4% (8)	3.1% (4)	2.0% (3)	— (—)	14.3% (1)	2.0% (2)	2.6% (6)
21 販売・サービス提供価格の引き上げ	5.8% (19)	6.1% (8)	6.0% (9)	4.9% (2)	— (—)	5.1% (5)	6.1% (14)
22 経費の圧縮・削減	42.6% (140)	35.1% (46)	46.0% (69)	53.7% (22)	42.9% (3)	38.8% (38)	44.2% (102)
23 財務基盤の強化、手元資金の確保	31.0% (102)	27.5% (36)	31.3% (47)	43.9% (18)	14.3% (1)	26.5% (26)	32.9% (76)
24 その他	3.6% (12)	4.6% (6)	4.0% (6)	— (—)	— (—)	4.1% (4)	3.5% (8)
無回答	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
合 計	— (329)	— (131)	— (150)	— (41)	— (7)	— (98)	— (231)

表2. 事業見通しについて

表2-1 今年度(令和2年度)の売上見込み:前年度比 (単数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 50%以上減少	2.1% (7)	3.8% (5)	1.3% (2)	－ (－)	－ (－)	1.0% (1)	2.6% (6)
2 40～50%未満減少	3.3% (11)	6.9% (9)	0.7% (1)	2.4% (1)	－ (－)	1.0% (1)	4.3% (10)
3 30～40%未満減少	9.1% (30)	13.0% (17)	8.0% (12)	2.4% (1)	－ (－)	4.1% (4)	11.3% (26)
4 20～30%未満減少	18.2% (60)	18.3% (24)	21.3% (32)	9.8% (4)	－ (－)	23.5% (23)	16.0% (37)
5 10～20%未満減少	23.1% (76)	22.1% (29)	20.0% (30)	34.1% (14)	42.9% (3)	34.7% (34)	18.2% (42)
6 10%未満減少	14.0% (46)	10.7% (14)	15.3% (23)	22.0% (9)	－ (－)	12.2% (12)	14.7% (34)
7 前年並み	14.9% (49)	11.5% (15)	17.3% (26)	9.8% (4)	57.1% (4)	13.3% (13)	15.6% (36)
8 10%未満増加	6.4% (21)	6.1% (8)	7.3% (11)	4.9% (2)	－ (－)	2.0% (2)	8.2% (19)
9 10～20%未満増加	4.0% (13)	1.5% (2)	4.0% (6)	12.2% (5)	－ (－)	3.1% (3)	4.3% (10)
10 20%以上の増加	3.0% (10)	2.3% (3)	4.0% (6)	2.4% (1)	－ (－)	3.1% (3)	3.0% (7)
11 算定不能・わからない	1.8% (6)	3.8% (5)	0.7% (1)	－ (－)	－ (－)	2.0% (2)	1.7% (4)
減少小計((1)～(6))	69.9% (230)	74.8% (98)	66.7% (100)	70.7% (29)	42.9% (3)	76.5% (75)	67.1% (155)
増加小計((8)～(10))	13.4% (44)	9.9% (13)	15.3% (23)	19.5% (8)	－ (－)	8.2% (8)	15.6% (36)
無回答	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)
合 計	100.0% (329)	100.0% (131)	100.0% (150)	100.0% (41)	100.0% (7)	100.0% (98)	100.0% (231)

表2-2 売上がコロナ禍前の水準に回復する時期 (単数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 既に回復している	8.5% (28)	9.9% (13)	7.3% (11)	9.8% (4)	－ (－)	9.2% (9)	8.2% (19)
2 令和3年度第1四半期(4～6月)	7.0% (23)	6.1% (8)	7.3% (11)	4.9% (2)	28.6% (2)	6.1% (6)	7.4% (17)
3 第2四半期(7～9月)	11.6% (38)	12.2% (16)	12.0% (18)	9.8% (4)	－ (－)	16.3% (16)	9.5% (22)
4 第3四半期(10～12月)	10.0% (33)	12.2% (16)	8.7% (13)	7.3% (3)	14.3% (1)	5.1% (5)	12.1% (28)
5 第4四半期(令和4年1～3月)	7.9% (26)	8.4% (11)	8.7% (13)	2.4% (1)	14.3% (1)	7.1% (7)	8.2% (19)
6 令和4年4月以降	16.1% (53)	14.5% (19)	14.0% (21)	24.4% (10)	42.9% (3)	19.4% (19)	14.7% (34)
7 回復は見込めない	3.0% (10)	4.6% (6)	1.3% (2)	4.9% (2)	－ (－)	1.0% (1)	3.9% (9)
8 コロナ禍の影響を受けていない	8.5% (28)	7.6% (10)	7.3% (11)	17.1% (7)	－ (－)	5.1% (5)	10.0% (23)
9 予測不能	25.2% (83)	22.1% (29)	31.3% (47)	17.1% (7)	－ (－)	28.6% (28)	23.8% (55)
10 その他	2.1% (7)	2.3% (3)	2.0% (3)	2.4% (1)	－ (－)	2.0% (2)	2.2% (5)
無回答	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)
合 計	100.0% (329)	100.0% (131)	100.0% (150)	100.0% (41)	100.0% (7)	100.0% (98)	100.0% (231)

表2-3 今後1年間(令和3年3月～令和4年3月)の金融機関からの借入予定 (単数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 借り入れる予定がある	38.6% (127)	34.4% (45)	38.0% (57)	56.1% (23)	28.6% (2)	38.8% (38)	38.5% (89)
2 借り入れる予定はない	37.1% (122)	42.0% (55)	37.3% (56)	19.5% (8)	42.9% (3)	36.7% (36)	37.2% (86)
3 現時点では不明	24.3% (80)	23.7% (31)	24.7% (37)	24.4% (10)	28.6% (2)	24.5% (24)	24.2% (56)
無回答	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計	100.0% (329)	100.0% (131)	100.0% (150)	100.0% (41)	100.0% (7)	100.0% (98)	100.0% (231)

表2-4 借り入れにあたって不安に思う点 (複数回答)
※表2-3で「1. 借り入れる予定がある」の回答企業を対象

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 売上の減少が続いており、既存融資と合わせ、返済できるかどうか不安	26.8% (34)	31.1% (14)	29.8% (17)	13.0% (3)	- (-)	39.5% (15)	21.3% (19)
2 売上の減少が続いており、金融機関の貸出態度や借入条件が厳しくなるのではないかと不安	27.6% (35)	26.7% (12)	35.1% (20)	13.0% (3)	- (-)	28.9% (11)	27.0% (24)
3 既存融資のリスクをすでに行っており、金融機関から借り入れできるかどうか不安	4.7% (6)	4.4% (2)	7.0% (4)	- (-)	- (-)	2.6% (1)	5.6% (5)
4 融資限度額まで借り入れており、追加で借り入れに応じてもらえるかどうか不安	9.4% (12)	13.3% (6)	10.5% (6)	- (-)	- (-)	5.3% (2)	11.2% (10)
5 追加担保の要請や個人保証を求められるのではないかと不安	7.1% (9)	4.4% (2)	10.5% (6)	4.3% (1)	- (-)	13.2% (5)	4.5% (4)
6 既存融資の返済を先に求められるのではないかと不安	3.1% (4)	2.2% (1)	5.3% (3)	- (-)	- (-)	2.6% (1)	3.4% (3)
7 不安に思うことはない	44.9% (57)	40.0% (18)	38.6% (22)	65.2% (15)	100.0% (2)	44.7% (17)	44.9% (40)
8 その他	3.9% (5)	6.7% (3)	- (-)	8.7% (2)	- (-)	2.6% (1)	4.5% (4)
無回答	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計	- (127)	- (45)	- (57)	- (23)	- (2)	- (38)	- (89)

表2-5 今後3～5年後を見据えた事業展望について (単数回答)

	全 体	1千万円以下	1千万円超 5千万円以下	5千万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	製造業	非製造業
1 売上や雇用を増やし、事業を拡大する	35.3% (116)	30.5% (40)	36.0% (54)	46.3% (19)	42.9% (3)	29.6% (29)	37.7% (87)
2 現在の事業や規模を維持する(現状維持)	28.3% (93)	30.5% (40)	27.3% (41)	29.3% (12)	- (-)	27.6% (27)	28.6% (66)
3 現在の事業や規模を維持することは難しく、事業を縮小する	4.0% (13)	6.1% (8)	2.7% (4)	2.4% (1)	- (-)	4.1% (4)	3.9% (9)
4 事業内容を逐次見直し、規模の大小を追求することせず、持続可能で安定的な事業展開を図る	31.9% (105)	32.8% (43)	32.7% (49)	22.0% (9)	57.1% (4)	37.8% (37)	29.4% (68)
5 事業継続の見通しが立たず、廃業を検討する	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
6 その他	0.3% (1)	- (-)	0.7% (1)	- (-)	- (-)	- (-)	0.4% (1)
無回答	0.3% (1)	- (-)	0.7% (1)	- (-)	- (-)	1.0% (1)	- (-)
合 計	100.0% (329)	100.0% (131)	100.0% (150)	100.0% (41)	100.0% (7)	100.0% (98)	100.0% (231)