

# 新型コロナウイルス禍による企業経営への影響調査：

## 新潟県と富山県の零細企業を中心に報告

張文婷<sup>1</sup>・曾國哲<sup>2</sup>・岸保行<sup>3</sup>

### Survey on the Impact of the New Coronavirus on Business Management

A report focusing on small businesses in Niigata and Toyama prefectures

Wenting Zhang, Kuoche Tseng, Yasuyuki Kishi

#### 要旨

本調査は、新型コロナウイルス禍(以下「コロナ禍」と略記する)の影響下、新潟県と富山県の中小企業がどのような状況にあるのかについて調査をおこなったものである。調査の目的は、コロナ禍の影響によって、新潟県と富山県の中小企業の当面ならびに中長期的な経営課題やその特性等を分析することにより、当該地域の企業の経営活動の実態を明らかにし、今後の事業の展望を示すことである。調査時期は、2021年2月1日から2月28日までで、新潟県と富山県の中小企業計5000社をランダムに選択してアンケート調査票を郵送し、743社から回答を得た。回収率は14.86%であった。その内、新潟県の回答は589社で回収率79%、富山県の回答は139社で回収率19%、地域不明は15社で回収率2%であった。平均従業員数は19名(中央値:14名)であるため、零細企業が主要な調査対象となっていた。業種別では、「建設業」、「製造・加工業」、「卸売業」、「小売業」の4つを合わせると全体の82%を占めている。

キーワード: コロナ禍、中小企業、企業経営

## 1. 本調査の分析と考察

### 1.1 経営課題について

本項では、コロナ禍の中で、対象企業の経営課題の認識についてみていくことにする。これまでにおこなわれてきた各種の経営課題に関する質問票調査を参考にしながら、23項目の経営課題を挙げた。今回はとくにコロナ禍の影響を受けている中で、その対策をどのように考えているのか、コロナ禍が経営にどのような影響を与えているか、単純集計によりその全体像を明らかにしていく。経営課題を大局的に把握するために、まずは大括りにどのような要因が課題として認識されているかを7つの要因から集計し、その後、23項目の細かい経営課題についての認識をまとめている。同時に、23項目の経営課題の背後にある要因を抽出し、コロナ禍における新潟県・富山県の中小企業が認識している経営課題の全体像を概観する。

経営課題の認識を明らかにするために用いた調査項目は二つで、それぞれB5「現在のコロナ禍の影響を受けている中で、貴社の経営課題について該当するものに✓をいれてください」、B6「貴社の現在のもっとも大きな経営課題について該当するもの1つに✓をいれてください」を用いて集計・分析をおこなった。

本項から導き出される示唆については本稿の最後に他の項の示唆と一緒にまとめて記載をおこなっている。

#### 1.1.1 最も多く認識されている経営課題

はじめにコロナ禍の影響を受けている中で、対象企業の現在の経営課題の回答結果をみていく。現在のもっとも大きな経営課題として、以下の7つの項目の中から最も当てはまるもの一つを回答してもらった。

<sup>1</sup> 研究代表者・新潟大学経済科学部・講師 (zwt@econ.niigata-u.ac.jp)

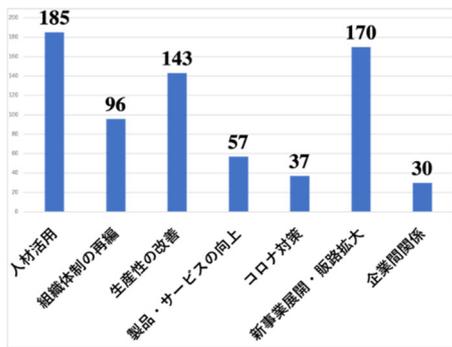
<sup>2</sup> 新潟大学経済科学部・特任助手 / 大学院現代社会文化研究科博士後期課程 (tsengkc@econ.niigata-u.ac.jp)

<sup>3</sup> 新潟大学経済科学部・准教授 / 日本酒学センター・副センター長 (kishi@econ.niigata-u.ac.jp)

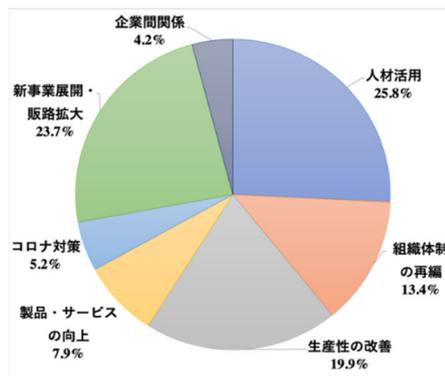
- ① 人材活用                      ② 組織体制の再編                      ③ 生産性の改善                      ④ 製品・サービスの向上
- ⑤ コロナ対策                      ⑥ 新事業展開・販路拡大                      ⑦ 企業間関係

その結果、もっとも大きな経営課題として挙げられていたのは「人材活用（25.8%）」、「新規事業展開・販路拡大（23.7%）」であり、続いて「生産性の改善（19.9%）」、「組織体制の再編（13.4%）」となっていた。他方でコロナ対策をもっとも大きな経営課題として挙げていた企業はわずか37社（5.2%）と極めて少なかった（図表 1-1 と図表 1-2）。

図表 1-1 もっとも大きな経営課題 n=718



図表 1-2 もっとも大きな経営課題 (%)

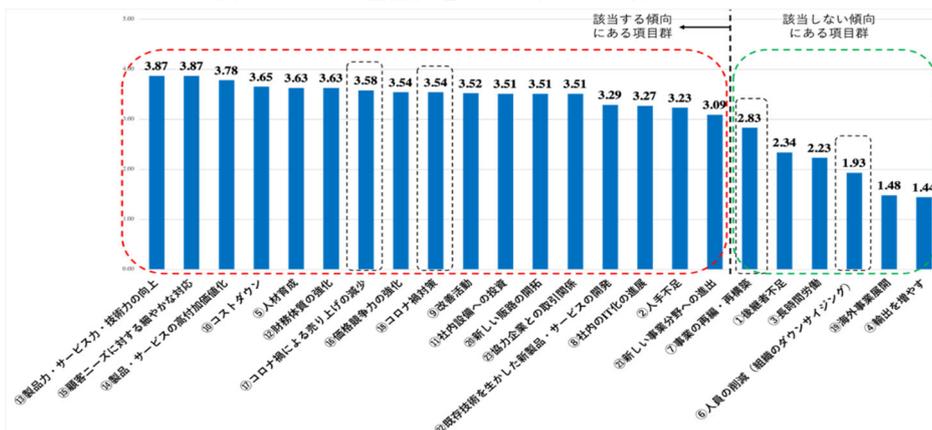


### 1.1.2. 細かい経営課題の重要度

次に経営課題を細かく見ていくと、以下の23項目の経営課題についての企業の認識結果についてみていく。

- 1. 後継者不足
- 2. 人手不足
- 3. 長時間労働
- 4. 輸出を増やす
- 5. 人材育成
- 6. 人員の削減（組織ダウンサイジング）
- 7. 事業の再編・再構築
- 8. 社内のIT化の進展
- 9. 改善活動
- 10. コストダウン
- 11. 社内設備への投資
- 12. 財務体質の強化
- 13. 製品力・サービス力・技術力の向上
- 14. 製品・サービスの高付加価値
- 15. 顧客ニーズに対する細やかな対応
- 16. 価格競争力の強化
- 17. コロナ禍による売り上げの減少
- 18. コロナ禍対策
- 19. 海外事業展開
- 20. 新しい販路の開拓
- 21. 新しい事業分野への進出
- 22. 既存技術を生かした新製品・サービスの開発
- 23. 協力企業との取引関係

図表 1-3 細かい経営課題の23項目の平均値 n=636-681



コロナ禍の影響を受けている中で、上記の項目にそれぞれ「完全に該当する」を5点、「やや該当する」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「やや該当しない」を2点、「全く該当しない」を1点として、平均得点を算出した。3点が中間ポイント（「どちらとも言えない」）となるため、3点を境に3点以上を経営課題として「該当する傾向にある項目群」、3点未満を「該当しない傾向にある項目群」とした。その結果、「事業の再編・再構築（2.83）」、「後継者不足（2.34）」、「長時間労働（2.23）」、「人員の削減（1.93）」、「海外事業展開（1.48）」、「輸出を増やす（1.44）」の6つの項目群は、該当しない傾向にある項目群となり、それ以外の1727の項目群が該当する傾向にある項目群に分類できた。該当する傾向にある項目群では、「製品力・サービス力・技術力の向上（3.87）」、「製品ニーズに対する細やかな対応（3.87）」が同ポイントで経営課題として広く認識されていた。コロナ禍に関連する経営課題として設定した二つの質問項目－「コロナ禍による売上げの減少（3.58）」、「コロナ禍対策（3.54）」－のいずれも該当する傾向にある項目群の中では中位程度の位置づけであった（図表1-3）。

続いて、コロナ禍の影響と対策に関する二つの質問（「コロナ禍による売上げの減少」、「コロナ禍対策」）と残りの21の経営課題についての相関関係をみていく。Pearsonの相関係数を算出して、コロナ禍の影響と対策に関する質問項目と他の経営課題に関する項目との関係性を明らかにする。相関係数は、正と負の方向で「-1から1」までの強さによって2つのデータ群の関係性を表す。概ね、0～0.3未満は「ほぼ無関係（無相関）」、0.3～0.5未満は「非常に弱い相関」、0.5～0.7未満は「相関がある」、0.7～0.9未満は「強い相関がある」、0.9以上は「非常に強い相関がある」と言うことができる。

まず「コロナ禍における売上げの減少」と他の項目との相関関係をみていくことにする。「コロナ禍における売上げの減少」と「コロナ禍対策（.573）」「事業の再編・再構築（.389）」「人員の削減（.303）」「顧客ニーズに対する細やかな対応（.318）」「新しい販路の開拓（.311）」の5つの項目で相関関係が0.3以上であり、正の相関がみられた（いずれも1%水準で有意）。他方、「人手不足」、「長時間労働」、「輸出を増やす」、「海外事業展開」の5つの項目は、統計的に有意な差が見られなかった（図表1-4）。

図表1-4 「コロナ禍における売上げの減少」と他の項目との相関関係

	⑥人員の削減	⑦事業の再編・再構築	⑮顧客ニーズに対する細やかな対応	⑱コロナ禍対策	㉑新しい販路の開拓
⑩コロナ禍における売上げの減少	0.303	0.389	0.318	0.573	0.311

注) 上記の相関係数はすべて1%水準で有意

次に、「コロナ禍対策」との相関関係をみていくと、以下の表中の14項目で相関関係が0.3以上であり、正の相関がみられた（いずれも1%水準で有意）。他方で、「人手不足」、「輸出を増やす」、「海外事業展開」の3項目は、統計的に有意な差が見られなかった（図表1-5）。

図表1-5 「コロナ対策」との相関関係

⑱コロナ禍対策	⑦事業の再編・再構築 (0.402)	⑥社内IT化の進展 (0.391)	⑨改善活動 (0.403)
	⑩コストダウン (0.371)	⑪社内設備への投資 (0.330)	⑫財務体質の強化 (0.388)
	⑬製品力・サービス・技術力の向上 (0.362)	⑭製品・サービスの高付加価値化 (0.338)	⑮顧客ニーズに対する細やかな対応 (0.388)
	⑯価値競争力の強化 (0.317)	⑰コロナ禍による売上げの減少 (0.573)	㉑新しい販路の開拓 (0.359)
	㉒既存技術を生かした新製品・サービスの開発 (0.322)	㉓協力企業との取引関係 (0.397)	

注) 上記の相関係数はすべて1%水準で有意

### 1.1.3. 経営課題23項目の因子

最後に、経営課題23項目を因子分析にかけて、潜在的な変数の抽出を試みた。因子分析とは、ある観測された変数に対しどのような潜在的変数が影響を与えているかを探る分析手法である。最尤法を用いてプロマックス回転をかけた因子分析をおこなった結果、5つの因子が抽出された。

第1因子として抽出されたのは、以下の7項目であった。この「組織能力の構築」と名付けた。

- ⑩コストダウン
- ⑪社内設備への投資
- ⑫財務体質の強化
- ⑬製品力・サービス力・技術力の向上
- ⑭製品・サービスの高付加価値化
- ⑮顧客ニーズに対する細やかな対応
- ⑯価格競争力の強化
- ⑰協力企業との取引関係

第2因子として抽出されたのは、以下の3項目で、この因子を「新規の取り組み」と名付けた。

- ⑱新しい販路の開拓
- ⑲新しい事業分野への進出
- ⑳既存技術を生かした新製品・サービスの開発

第3因子として抽出されたのは、以下の7項目で、この因子を「人的資源の有効活用」と名付けた。

- ①後継者不足
- ②人手不足
- ③長時間労働
- ④人材育成
- ⑤事業の再編・再構築
- ⑥社内のIT化の進展
- ⑦改善活動

第4因子は、3項目抽出され、「コロナ禍の影響」と名付けた。

- ⑧人員の削減
- ⑩コロナ禍による売上げの減
- ⑪コロナ禍対策

第5因子は、2項目が抽出され「国際展開」と名付けた。

- ⑫輸出を増やす
- ⑬海外事業展開

これら、5つの因子のそれぞれの項目群の平均値を算出した。もっとも平均点が高かったのが「組織能力の構築 (3.66)」で、次いで「新規の取り組み (3.29)」、「人的資源の有効活用 (2.97)」、「コロナ禍の影響 (3.00)」、「国際展開 (1.45)」となっていた。

#### 1.1.4 経営課題のデータのまとめ

もっとも大きな経営課題として挙げられていたのは「人材活用 (25.8%)」、「新規事業展開・販路拡大 (23.7%)」であり、続いて「生産性の改善 (19.9%)」、「組織体制の再編 (13.4%)」となっていた。

「コロナ禍における売上げの減少」と「コロナ禍対策」「事業の再編・再構築」「人員の削減」「顧客ニーズに対する細やかな対応」「新しい販路の開拓」との間で相関がみられた。

「コロナ禍の対策」と14項目の間で相関がみられた。他方、「人手不足」「輸出を増やす」「海外事業展開」とは有意な関係性が示されなかった。

23項目で質問した経営課題では、5つの因子－「組織能力の構築」「新規の取り組み」「人的資源の有効活用」「コロナ禍の影響」「国際展開」－が抽出された。

ここまでの分析結果からみえてくるのは、以下の点である。コロナ禍への対応として、人員の削減が必要となる可能性がある一方で、「人的資源の有効活用」をおこない、「組織能力の強化」をしていくことが課題となっていた。同時に「新しい販路の開拓」や「新しい事業分野への進出」などの新しい取り組みをおこなっていくことで、新たな需要の創造をおこなっていく必要があることが認識されていた。

#### 1.2 企業間アライアンスについて

本項では、新潟県と富山県の中小企業が抱く企業間アライアンスの意識に関する調査結果をまとめたものである。コロナ禍において、中小企業が抱く経営課題への重要度の認識が変わり、「アライアンス」を通じて困難な時期を乗り越えようとしている中小企業もいるだろうという予測に基づいて設置したものである。

本項は、B7、B8、B9の3つの質問に分けて聞くものであり、B7の回答により、B8に進むか、もしくはB9に進むかが決まる構造となっている。B7の質問は「貴社はコロナ禍で、企業間アライアンスに取り組もうとしますか。該当するもの1つに✓をお付けください」となっており、「積極的に取り組もうとする」、「取り組もうとする」、「あまり取り組もうとしない」、「全く取り組もうとしない」の4つの選択肢から該当する回答を1つ選択してもらった。「積極的に取り組もうとする」、「取り組もうとする」のどちらかを選択した回答者には、B8の「コロナ禍で、以下のアライアンス項目の重要性について該当する番号の1つに✓をお付けください」

い」に進んでもらって「取り組む傾向にある」回答群と称する一方もらい、「あまり取り組もうとしない」、「全く取り組もうとしない」のどちらかを選択した回答者には、B9「コロナ禍で、アライアンスに取り組もうとしない理由として最も該当するものの1つに✓をお付けください」に進んでもらって「取り組まない傾向にある」回答群と称するもらうこととした。

また、企業間アライアンスのそれぞれの質問項目を、A1（地域別）とクロス集計したが、新潟県と富山県とでは、明確な差が見受けられなかったため、基本的には地域を分けずに分析をおこなった（ただし、B9のみ地域別に分析をおこなっている）。

### 1.2.1 企業間アライアンスに取り組む意思

最初のB7を単純集計すると、図表1-6となる。図表が示している通り、「あまり取り組もうとしない」の回答が最も多く、全体の35.82%になっており、2番目は「取り組もうとする」で、30.37%となっている。3番目は「全く取り組もうとしない」で25.21%となっているが、最後の「積極的に取り組もうとする」は8.60%しかない。「積極的に取り組もうとする」と「取り組もうとする」を合わせて「取り組む傾向にある」回答群として、「あまり取り組もうとしない」と「全く取り組もうとしない」とを合わせて「取り組む傾向にない」回答群として再集計してみると、図表2-6の下部となり、「取り組む傾向にある」回答群が38.97%となり、「取り組む傾向にない」回答群が61.03%となった。今回の調査から、「企業間アライアンスに取り組む意識」については地域を問わず「取り組む傾向にない」という回答が多く、全体の6割となっていることがわかった<sup>4</sup>。

図表1-6 企業間に取り組むかどうかの全体（地域を分けず）の割合 n=698

B7	積極的に取り組もうとする		取り組もうとする		あまり取り組もうとしない		全く取り組もうとしない		回答総数
選択肢別	60	8.60%	212	30.37%	250	35.82%	176	25.21%	
「傾向のある」と 「傾向のない」	取り組む傾向のある				取り組む傾向のない				698
	272		38.97%		426		61.03%		

### 1.2.2 「取り組もうとする」回答者のそれぞれの項目に対する重要度認識

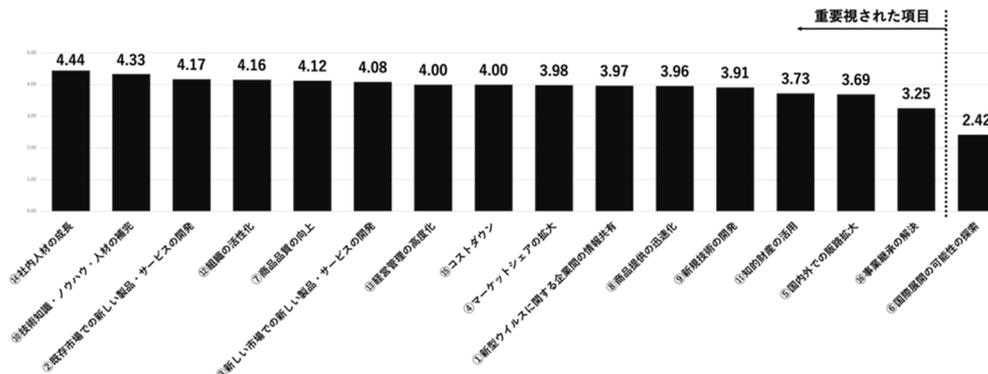
「取り組む傾向にある」回答群には、B8の「コロナ禍で、以下のアライアンス項目の重要性について該当する番号の1つに✓をお付けください」に進んでもらった。ここでは、取り組む傾向にある回答群グループに下記の16項目に対してどれくらい重要だと認識しているかについて、「とても重要である」、「やや重要である」、「どちらとも言えない」、「あまり重要ではない」、「全く重要ではない」の5段階で回答してもらった。下記の16項目を単純集計して平均値を算出した（図表1-7）

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 1. 新型ウイルスに関する企業間の情報共有   | 9. 新規技術の開発          |
| 2. 既存市場での新しい製品・サービスの開発  | 10. 技術知識・ノウハウ・人材の補完 |
| 3. 新しい市場での新しい製品・サービスの開発 | 11. 知的財産の活用         |
| 4. マーケットシェアの拡大          | 12. 組織の活性化          |
| 5. 国内外での販路拡大            | 13. 経営管理の高度化        |
| 6. 国際展開の可能性の探索          | 14. 社内人材の成長         |
| 7. 商品品質の向上              | 15. コストダウン          |
| 8. 商品提供の迅速化             | 16. 事業継続の解決         |

<sup>4</sup> 「あまり取り組もうとしない」では新潟県は36.23%（204）、富山県は34.07%（46）。「取り組もうとする」では新潟県と富山県とも30.37%（新潟県：171、富山県：41）。「全く取り組もうとしない」では新潟県は24.87%（140）、富山県は26.67%（36）。「積極的に取り組もうとする」では新潟県は8.53%（48）、富山県は8.89%（12）。

平均値の3（どちらも言えない）をが中央値として平均値を測るととなり、ほとんどの項目が平均値以上となり、「社内人材の成長（4.44）」、「技術知識・ノウハウ・人材の補完（4.33）」、「既存市場での新しい製品・サービスの開発（4.17）」、「組織の活性化（4.16）」、「商品品質の向上（4.12）」がトップ5となっている。一方、「国際展開の可能性の探索（2.42）」は唯一平均値を下回る項目となっている。言い換えれば、コロナ禍に直面しているとはいえ、アライアンスを通じて国際展開をするのが重要な項目だとは考えられていない。前述した経営課題の調査結果、および本調査の対象企業はほとんど零細企業（平均従業員数：19名、中央値：14名）であるという結果を含めて考えてみれば、国際展開はそもそも新潟県と富山県の中小企業において重要な課題だとは考えられていないだろうと推測する。

図表 1-7 B8 のそれぞれの項目の平均値 n=246~252



さらに B7 の「取り組む傾向にある」回答群を「積極的に取り組もうとする」と「取り組もうとする」とを分けて、B8 の企業間アライアンスに関する 16 項の項目とクロスして単純集計をすると、以下の図表 1-8 となる。

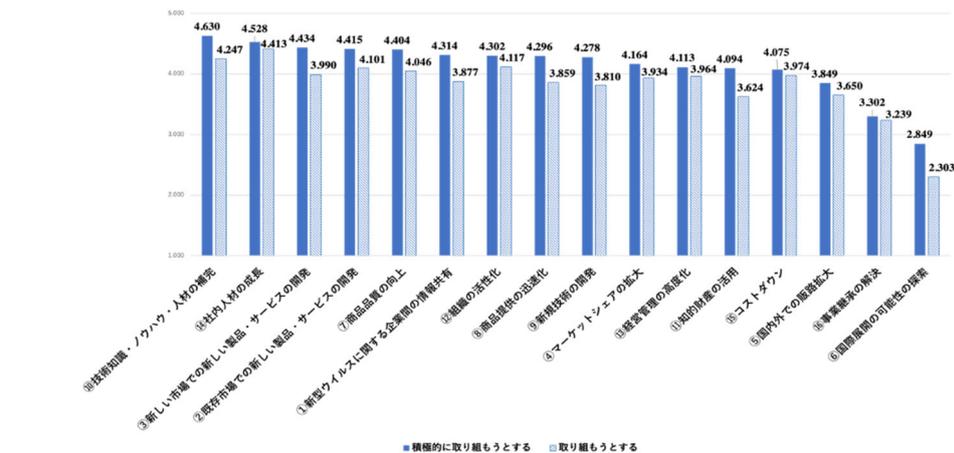
図表 1-8 「積極的に取り組もうとする」と「取り組もうとする」と B8 の項目のクロス集計表 n=246~252

B8とB7のクロス集計		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯
		新規クライアントに関する企業間の情報共有	既存市場での新しい製品・サービスの開発	新しい市場での新しい製品・サービスの開発	マーケティングの拡大	国内外での販路拡大	国際展開の可能性の探索	商品品質の向上	商品提供の迅速化	新規技術の開発	技術知識・ノウハウ・人材の補完	知的財産の活用	組織の活性化	経営管理の高度化	社内人材の成長	コストダウン	事業継承の解決
積極的に取り組もうとする	とても重要である	28	32	32	28	21	11	31	31	27	36	25	29	24	34	25	10
	やや重要である	14	17	16	14	16	9	16	16	19	16	15	17	17	16	16	12
	どちらも言えない	7	1	3	10	9	11	2	2	5	2	9	4	9	1	7	20
	あまり重要ではない	1	0	0	0	1	5	1	2	2	0	1	0	0	1	1	6
	全く重要ではない	1	3	2	3	6	17	2	3	1	0	3	3	3	1	4	5
	「積極的に取り組もうとする」総回答数	51	53	53	55	53	53	52	54	54	54	53	53	53	53	53	53
	平均値	4.31	4.42	4.43	4.16	3.85	2.85	4.40	4.30	4.28	4.63	4.09	4.30	4.11	4.53	4.08	3.30
取り組もうとする	とても重要である	67	63	59	49	46	8	67	54	48	81	33	69	53	95	60	41
	やや重要である	72	103	96	98	78	35	95	84	87	91	79	93	97	90	90	50
	どちらも言えない	32	24	29	40	48	40	21	37	44	21	64	28	34	9	30	53
	あまり重要ではない	13	5	7	5	8	37	5	7	7	4	12	3	7	1	10	21
	全く重要ではない	11	3	6	4	17	75	9	10	9	1	6	4	4	1	5	32
	欠損値	22	19	20	21	20	22	20	25	22	19	23	20	22	21	22	20
	「取り組もうとする」総回答数	195	198	197	196	197	195	197	192	195	198	194	197	195	196	195	197
	平均値	3.88	4.10	3.99	3.93	3.65	2.30	4.05	3.86	3.81	4.25	3.62	4.12	3.96	4.41	3.97	3.24
	質問ごとの総回答数	246	251	250	251	250	248	249	246	249	252	247	250	248	249	248	250

下の図表 1-9 は、図表 2-8 のマークされた平均値の部分に基づいて「積極的に取り組もうとする」回答者（フルカラーの棒）と、「取り組もうとする」回答者（斜め線の棒）の平均値を分けて棒グラフにしたものである。「積極的に取り組もうとする」（フルカラーの棒）を高さ順で並べ替えたが、全体傾向の集計（図表 2-7）のトップ5と少し異なる結果がみられた。「積極的に取り組もうとする」回答者では、「技術知識・ノウハウ・人材の補完」が4.63で最も多く挙げられていた（全体傾向では4.33）。そして、全体集計（図表 2-7）で6位となっていた「新しい市場での新しい製品・サービスの開発」が「積極的に取り組もうとする」回答者では、4.43の3位となった（全体傾向では4.08、一方、「取り組もうとする」回答者は3.99となっている）。この結果から、アライアンスに「積極的に取り組もうとする」中小企業は、「取り組もうとする」に比べて、コロナ禍において企業間アライアンスを通じてより新しい市場や新しいサービスの開発などの「新しい課題」に挑もうとす

る可能性が高いと考えられる。

図表 1-9 B7 と B8 をクロス集計した平均値（高さ順：「積極的に取り組もうとする」）



### 1.2.3 企業間アライアンスに「取り組もうとしない」理由

B7で「あまり取り組もうとしない」と「全く取り組もうとしない」を選択した回答者（取り組む傾向にない回答群）には、B9の「コロナ禍で、アライアンスに取り組もうとしない理由として最も該当するものの1つに✓をお付けください」に進んでもらい、下記の9つの選択肢の中から取り組もうとしない理由として最も当てはまる選択肢を1つだけ選んでもらった。B7の「あまり取り組もうとしない」と「全く取り組もうとしない」、B9で選択された理由の割合および地域別と一緒にクロス集計すると、以下の図表 1-10 となる。

1. 社内に十分な知識やリソースが蓄積されており自社で課題を解決できる
2. 実施に対してリスクが大きすぎると感じる
3. 実施の経験がなく何から始めていいかわからない
4. 解決すべき課題がわからない
5. 社内にアライアンスを活用するという発想がない
6. 社内にアライアンスを推進する人材がない
7. 他社を買収する予定である
8. 他社を買収してもらう予定である
9. その他（自由回答）

図表 1-10 企業間アライアンスに「取り組む傾向のない」の単純クロス集計

B9・B7・A1 クロス集計		1. 社内に十分な知識やリソースが蓄積されており自社で課題を解決できる		2. 実施に対してリスクが大きすぎると感じる		3. 実施の経験がなく何から始めていいかわからない		4. 解決すべき課題がわからない		5. 社内にアライアンスを活用するという発想がない		6. 社内にアライアンスを推進する人材がない		7. 他社を買収する予定である		8. 他社を買収してもらう予定である		9. その他		総数
あまり取り組もうとしない	新潟県	36	18.00%	30	15.00%	31	15.50%	5	2.50%	65	32.50%	20	10.00%	3	1.50%	1	0.50%	9	4.50%	
	富山県	7	15.91%	10	22.73%	9	20.45%	0	0.00%	8	18.18%	6	13.64%	0	0.00%	0	0.00%	4	9.09%	
	総数	43	17.62%	40	16.39%	40	16.39%	5	2.05%	73	29.92%	26	10.66%	3	1.23%	1	0.41%	13	5.33%	
全く取り組もうとしない	新潟県	27	19.57%	17	12.32%	11	7.97%	7	5.07%	57	41.30%	2	1.45%	2	1.45%	0	0.00%	15	10.87%	138
	富山県	9	26.47%	1	2.94%	3	8.82%	3	8.82%	16	47.06%	1	2.94%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.94%	
	総数	36	20.93%	18	10.47%	14	8.14%	10	5.81%	73	42.44%	3	1.74%	2	1.16%	0	0.00%	16	9.30%	
新潟県の選択肢ごとの総数		63	18.64%	47	13.91%	42	12.43%	12	3.55%	122	36.09%	22	6.51%	5	1.48%	1	0.30%	24	7.10%	338
富山県の選択肢ごとの総数		16	20.51%	11	14.10%	12	15.38%	3	3.85%	24	30.77%	7	8.97%	0	0.00%	0	0.00%	5	6.41%	
B9選択肢ごとの総数		79	18.99%	58	13.94%	54	12.98%	15	3.61%	146	35.10%	29	6.97%	5	1.20%	1	0.24%	29	6.97%	416

全体の傾向を見てみると、図表 2-10 と図表 2-11 で示されている通り、「取り組む傾向にない」理由として最も多く挙げられていたのは「社内にアライアンスを活用する発想がない」であり（新潟県：36.09%、富山県：30.77%）、2番目多く挙げられていたのは「社内に十分な知識やリソースが蓄積されており自社で課題を解決できる」である（新潟県：18.64%、富山県：20.51%）。図表 2-10 の下部の点線で囲った四角の部分に示されている通り、新潟県上位3番目の回答が「実施に対してリスクが大きすぎると感じる」13.91%となっているが、

富山県上位3番目の回答は「実施の経験がなく何から始めていいかわからない」で15.38%となっている。

また、調査結果から、「取り組む傾向にない取り組もうとしない」理由の中に「他社を買収する予定である」と「他社に買収してもらおう予定である」を理由として選択した回答者は極めて少ないことがわかった（新潟県の「他社を買収する予定である」は5社、「他社に買収してもらおう予定である」は1社であり、富山県はどちらも0である）。富山県はサンプルが少なかつたため、さらに調査を進める必要があるかもしれないが、新潟県ではアライアンスに「取り組もうとしない」理由として、6社のみが「買収」を検討していることからコロナ禍に直面している新潟県の中小企業は、M&Aで事業を進めようとしている企業は極めて少ないことが判明した。

#### 1.2.4 企業間アライアンスのデータのまとめ

企業間アライアンスに関する分析結果から、企業間アライアンスに取り組もうとするかどうかについて地域別に大差は見られず、コロナ禍において企業間アライアンスに取り組もうとする中小企業の割合は4割程度で、6割程度の中小企業は企業間アライアンスに取り組もうとしないことがわかった。

「取り組む傾向にある」回答群者は、企業間アライアンスの項目に対してポジティブな考えを抱いており、ほとんどの質問項目における課題が重要だと考えており、「積極的に取り組もうとする」回答者は、より新しい展開に取り組む傾向があると推測される。一方、唯一の平均値以下の項目は「国際展開の可能性の探索」であるが、今回の調査対象者の特徴（ほとんどが中小零細企業であること）、および経営課題の調査結果を含めて考えてみれば、そもそも新潟県と富山県のほとんどの中小企業は国際展開しておらず、海外事業展開をそもそも考えていないということが予測できる。

取り組む傾向のない回答群グループの理由として、「社内にアライアンスを活用するという発想がない」が最も多く挙げられ、地域を問わず3分の1を占めている。次に2位に多く挙げられていたのは、地域を問わず「社内に十分な知識やリソースが蓄積されており自社で課題を解決できる」である。そして、新潟県の3位が「実施に対してリスクが大きすぎると感じる」、4位が「実施の経験がなく何から始めていいかわからない」であるのに対して、富山県の3位が「実施の経験がなく何から始めていいかわからない」、4位が「実施に対してリスクが大きすぎると感じる」であるという逆様な結果になったが、それぞれの3位と4位の間に大きな差は見られなかつたため、ほぼ同じ結果であるとみなすことができる。一方、「買収する」と「買収してもらおう」の回答数は極わずかであった。

#### 1.3 海外事業展開について

本項では、「経営課題」と「企業間アライアンス」上記は、コロナ禍の影響で、新潟県と富山県の中小企業が抱えている経営課題やアライアンスへの意識調査のデータ分析とまとめであったにおいては新潟県と富山県の中小企業はあまり積極的な姿勢を示さない。本項からは海外事業展開に関するデータデータ分析とまとめとする。まとめとなるが、海外事業展開の諸項目を設置したのは、コロナ禍によって新潟県と富山県の中小企業が海外展開しているか否かにかかわらず、どの程度の影響を受けているのか、海外展開をしている場合はどのような業種が多いのか、またコロナ禍の影響を受けている場合はどのような問題に直面しているのか、海外展開していない場合は今後の海外との取引または進出についてどのような考えを持っているのか、コロナ禍以前と現在とで海外進出検討国とその理由についてどれくらいの差があるのか、について明らかにしようとした内容である。

海外事業展開のアンケート調査項目は、B1、B2、B3、B4の4つの質問に分かれているが、B1の回答によって、B2とB3のいずれかに進む構造となっている。B1の質問は「これまでに海外に拠点を設置したことがありますか。また、コロナ禍の影響で撤退せざるを得ない状況になりましたか」となっており、回答の中に「これまで海外に拠点を設置したことはない」、「これまで海外に拠点を設置したが、コロナ禍の影響を受けて既に撤退した」、「コロナ禍の影響は受けたが、海外拠点は撤退していない」、「その他」の4つの選択から該当するものを1つ選んで回答してもらった形にした。後者の3つを選択した回答者は、B2「既に海外展開をしている企業にお聞きします。コロナ禍に入り、貴社の海外事業展開にどのような影響がありましたか。該当する番号に✓をお付け下

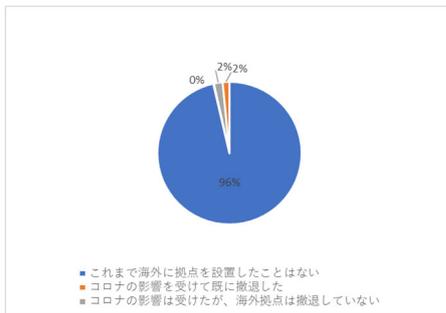
さい。」に進んでもらった。B1の1つ目を選択した回答者およびB2を回答し終えた場合、B3の「コロナ禍に入り、貴社の海外事業展開（海外との取引を含めて）は、今後どのようにしようとお考えですか。（該当する番号に✓をお付けください）」に進んでもらうことになっている。B4は「貴社が海外事業展開を考えた場合に、コロナ禍以前と現在とで最も重視している国に変化はありましたか。最も重視している国に該当する番号とその理由の番号をそれぞれご記入ください」という質問である。

また、海外事業展開のそれぞれの質問項目は経営課題とアライアンスと同様だが、新潟県の回答企業と富山県の回答企業とでは、明確な差がないため基本的には地域を分けずに整理している。

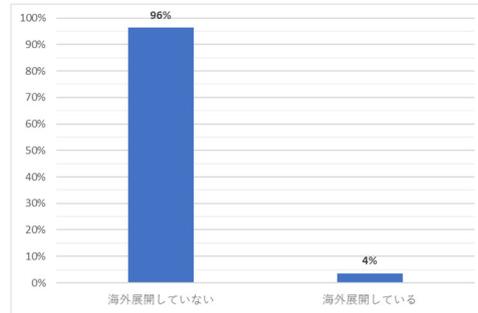
### 1.3.1. 海外拠点の設置

B1で「これまでに海外に拠点を設置したことはない」(96%)、「コロナ禍の影響を受けて既に撤退した」(0%)、「コロナ禍の影響を受けたが、海外拠点は撤退していない」(2%)、「その他（商社等を通して）」(2%)となっている（図表 1-11）。上記を踏まえて考えると、海外展開している（していた）企業はわずか4%となり、これまでに海外展開していない（してこなかった）企業は96%にもものぼることが明らかとなった（図表 1-12）。

図表 1-11 海外に拠点を設置したことがある



図表 1-12 中小企業の海外事業展開

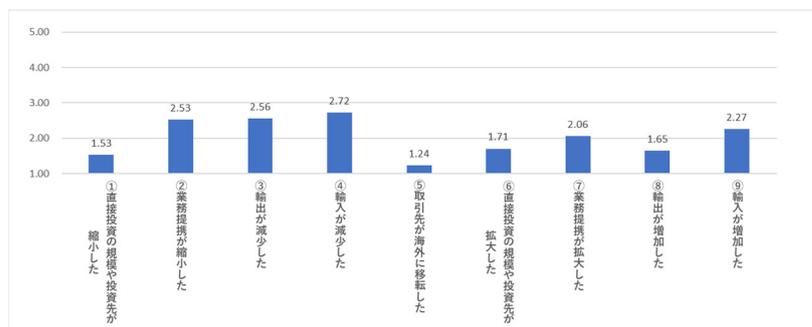


### 1.3.2 既に海外展開している企業が受けた影響の平均値

#### 2.3.2 既に海外展開している企業が受けた影響の平均値

B2ではB1の4%を占める海外進出している（していた）企業について、どのような業種が海外展開しているのかを見てみることにする。海外展開している業種は製造・加工業（10社）が最も多く、卸売業（6社）、建設業（3社）、その他のサービス業（3社）の順と続く。既に海外展開している企業が受けた影響について、図表 1-13が示すように、輸入が減少した（2.72社）、輸出が減少した（2.56社）、業務提携が縮小した（2.53社）、輸入が増加した（2.27社）、業務提携が拡大した（2.06社）が主な要因となっている。

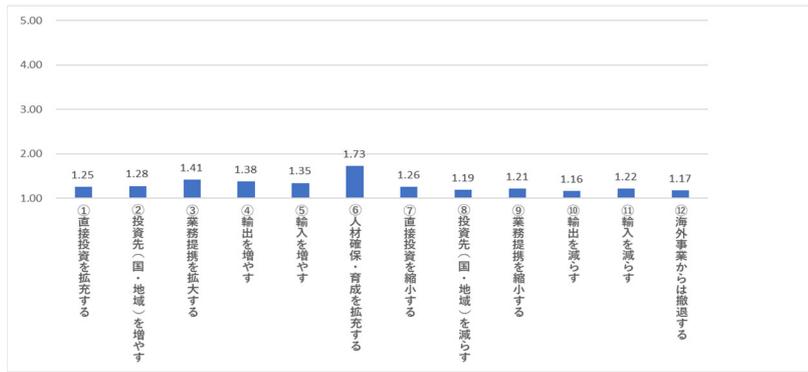
図表 1-13 既に海外展開している企業が受けた影響の平均値 n=15-18



### 1.3.3 今後の海外展開についてどのように考えているか

ここまで少数ではあるものの海外展開している企業を見てきたが、多数を占める国外に拠点を持っていない96%の企業は、B3の今後の海外展開についてどのように考えているかについて問った質問事項では、図表 1-14が示すように、人材確保・育成を拡充する（1.73社）、業務提携が拡大する（1.41社）、輸出を増やす（1.38社）、輸入を増やす（1.35社）、投資先（国・地域）を増やす（1.28社）を考える企業が上位5位を占めていた。

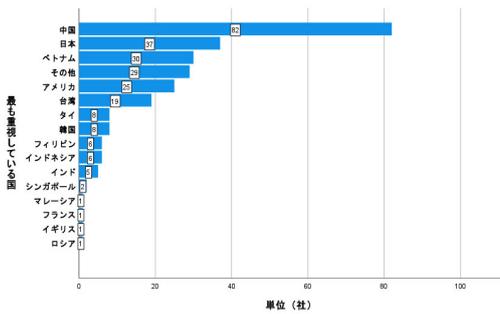
図表 1-14 今後の海外展開についてどのように考えているか(平均値)



1.3.4 コロナ禍以前と現在とで最も重視している国と理由について

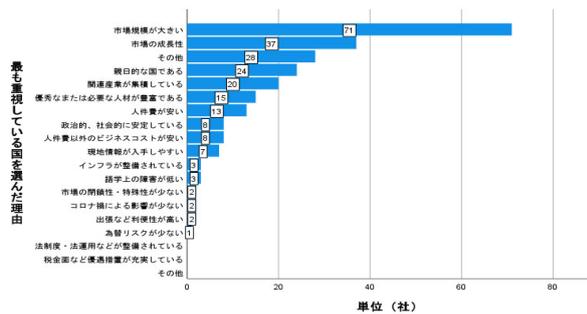
B4においては、コロナ禍以前では、海外展開を考えた場合に、図表 2-16 のように最も重視している国は、中国、日本、ベトナム、その他、アメリカの順であった。その理由は、図表 2-17 のように、「市場規模が大きい」、「市場の成長性」、「その他(技能実習生、海外展開は考えていない)」、「親日的な国である」、「関連産業が集積している」などが上位としてあげられた。図表 1-15 と図表 1-16 を整理したのが図表 1-17 となるが、人気上位国には「市場規模が大きい」はほかの理由を大きく引き離し、規模の大小が進出の判断基準とする重要な要素となっていることが明らかになった。

図表 1-15 最も重視している国 (コロナ禍以前)



※ 新型コロナウイルス禍になる前、最も重視している国を1つのみ回答 (n=261)

図表 1-16 最も重視している国を選んだ理由 (コロナ禍以前)



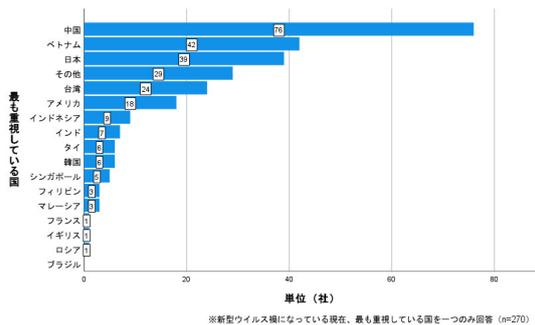
※ 新型コロナウイルス禍になる前、最も重視している国を選んだ理由を1つのみ回答 (n=244)

図表 1-17 上位 5 重視国の理由 n=243

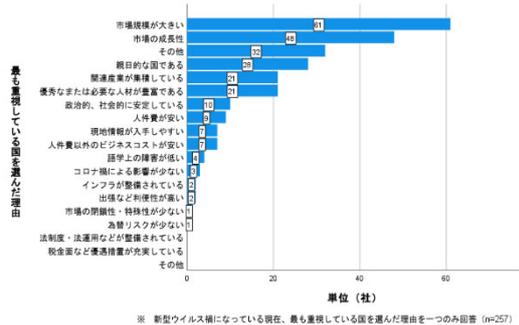
新型コロナウイルス禍前 (重視国)	新型コロナウイルス禍前 (理由)																合計
	市場規模が大きい	市場の成長性	市場の閉鎖性・特殊性が少ない	政治的、社会的に安定している	親日的な国である	インフラが整備されている	人件費が安い	優秀なまたは必要な人材が豊富である	人件費以外のビジネスコストが安い	為替リスクが少ない	関連産業が集積している	出資など利便性が高い	語学上の障壁が低い	現地情報が入手しやすい	コロナ禍による影響が少ない	その他	
中国	46	10	0	0	0	0	3	0	5	1	6	0	1	3	0	2	77
%	59.7%	13.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	0.0%	6.5%	1.3%	7.8%	0.0%	1.3%	3.9%	0.0%	2.6%	100.0%
ベトナム	9	6	0	0	0	0	5	10	0	0	1	0	1	0	0	0	29
%	0.0%	20.7%	0.0%	0.0%	20.7%	0.0%	17.2%	34.5%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
アメリカ	10	6	1	2	1	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	24
%	41.7%	20.8%	4.2%	8.3%	4.2%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	100.0%
日本	5	0	0	4	0	1	0	1	1	0	4	0	1	4	1	11	33
%	16.2%	0.0%	0.0%	12.1%	0.0%	3.0%	0.0%	3.0%	3.0%	0.0%	12.1%	0.0%	3.0%	12.1%	3.0%	33.3%	100.0%
その他	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	13	23
%	13.0%	13.0%	0.0%	0.0%	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	56.5%	100.0%
合計	77	24	2	8	3	13	8	1	24	2	37	2	3	7	2	243	
%	39.2%	15.2%	0.8%	3.3%	9.9%	1.2%	5.3%	6.2%	3.3%	0.4%	22.2%	0.8%	1.2%	2.9%	0.8%	11.1%	100.0%

コロナ禍現在では図表 1-18 が示すように、海外展開を考えた場合に最も重視している国の順位は、中国、ベトナム、日本、その他、台湾であった。その理由は、図表 1-19 のようにそれぞれの理由は、「市場規模が大きい」、「市場の成長性」、「その他」、「親日的な国である」、「関連産業が集積している」、「優秀なまたは必要な人材が豊富である」などがあげられた。上記を整理したのが図表 1-20 であるが、「市場規模の大きさ」に加え、「市場の成長性」、「親日的な国である」、「優秀なまたは必要な人材が豊富である」の企業比率が微増ではあるものの高まっていることから、総合的に魅力のある新興国にシフトしつつあることがわかる。

図表 1-18 最も重視している国  
(コロナ禍現在)



図表 1-19 最も重視している国を選んだ理由  
(コロナ禍現在)



図表 1-20 上位 5 重視国の理由 n=254

新型コロナウイルス禍現在 (重視国)	国	度数	新型コロナウイルス禍現在 (理由)														合計	
			市場規模が大きい	市場の成長性	市場の閉鎖性・特異性が少ない	政治的・社会的に安定している	親日的な国である	インフラが整備されている	人件費が安い	優秀なまたは必要な人材が豊富である	人件費以外のビジネスコストが安い	為替リスクが少ない	関連産業が集積している	出張などの利便性が高い	語学上の障壁が低い	現地情報が入手しやすい		コロナ禍による影響が少ない
中国	度数	40	14	0	1	0	0	1	1	3	1	6	0	1	2	1	3	74
	%	54.1%	18.9%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	1.4%	1.4%	4.1%	1.4%	8.1%	0.0%	1.4%	2.7%	1.4%	4.1%	100.0%
台湾	度数	0	4	0	1	16	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	24
	%	0.0%	16.7%	0.0%	4.2%	66.7%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	100.0%
ベトナム	度数	0	12	0	0	7	0	3	13	2	0	1	0	1	0	0	1	40
	%	0.0%	30.0%	0.0%	0.0%	17.5%	0.0%	7.5%	32.5%	5.0%	0.0%	2.5%	0.0%	2.5%	0.0%	0.0%	2.5%	100.0%
日本	度数	5	0	0	5	0	1	0	1	1	0	4	0	2	4	1	11	35
	%	14.3%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	2.9%	0.0%	2.9%	2.9%	0.0%	11.4%	0.0%	5.7%	11.4%	2.9%	31.4%	100.0%
その他	度数	4	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	13	24
	%	16.7%	12.5%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	54.2%	100.0%
合計	度数	1	10	1	1	2	8	2	7	4	7	4	7	2	4	7	2	254
	%	24.0%	18.9%	0.4%	3.9%	11.0%	0.8%	3.1%	8.3%	2.8%	0.4%	8.3%	0.8%	1.6%	2.8%	1.2%	11.8%	100.0%

### 1.3.5 海外事業展開のデータのとらえ

海外事業展開を分析した結果から、海外事業展開している（していた）企業としていない（してこなかった）企業とで大きく差が出た。新潟・富山の両県とも海外事業展開している企業は圧倒的に少数で、両県合わせて有効回答数のわずか 4% を占めている。一方で、海外事業展開している企業は製造・加工業、卸売業を中心に展開がみられるが、いずれもコロナ禍によってそれさほど影響を受けていないことが明らかとなった。海外事業展開していない企業は全体の 96% にのぼり、「海外展開に関心を持っていない」、「事業は国内を対象としている」などと海外市場展開に無関心であるかのようにみられるものの、「コロナ禍以前、に海外事業展開したい国とその理由」の有効回答数 (n=243) より「コロナ禍現在、に海外事業展開したい国とその理由」の有効回答数 (n=254) がと増加していることから、感染症リスク回避や今後の経営課題をクリアしたいために、海外に事業の進出および拡大を検討している企業が微増していることがうかがえる。進出検討国の候補として顕著となったのは、市場規模・成長・親日・人材など総合的に重視するようになった傾向と国民性や地理的に近いアジア新興国にヘシフトしつつあることが明らかとなっている。

## 2. 今後の課題

本稿は、新潟県・富山県の中小企業に向けて実施した大規模アンケート調査をまとめたものである。①経営課題、②企業間アライアンス、③海外事業展開、パートごとに分析しデータをまとめ、速報性を重視している。しかし、各パートの分析結果報告に留まり、両県の零細企業の経営課題や今後の事業の展望まで述べることができなかった。今後はセクション B をより詳細にデータ解析することで、コロナ禍によって両県の中小企業が受けた影響および全体の結論を導き、コロナ禍収束後までも含めた中長期的な経営課題や方向性を示すことを別の機会に引き続き報告することとしたい。