

コロナ禍における企業活動の実態調査  
Fact-finding survey of corporate activities during the COVID-19 crisis  
～茨城県水戸市と埼玉県さいたま市の中小企業への調査結果を基に分析～

筑波学院大学経営情報学部教授 藤田泰一  
Tsukuba Gakuin University Faculty of Management Information Professor Taiichi FUJITA

## 目 次

はじめに

### 1. 調査実施方法

### 2. 調査結果

2.1. 回答者属性

2.2. 売上高のコロナ禍前と調査時点での動向

2.3. 粗利益率のコロナ禍前と調査時点での動向

2.4. 資金・財務面についての動向

2.5. コロナ禍に対応した自社製品やサービスの取り組みと結果

2.6. アフターコロナ又はウイズコロナの市場環境について

2.7. 現在の事業所経営について

2.8. 今後の事業展開について

### 3. 調査結果のまとめ

## はじめに

本報告書は筑波学院大学令和 3 年度共同研究費の助成により藤田泰一教授と百武仁志助教による共同で調査を行った成果をまとめたものである。アンケートに関しては帝国データバンクの協力を得た。

調査の中心的問いは新型コロナウイルス感染症蔓延下での中小企業が経営面や社会的課題の解決をどのように図っているかである。

新型コロナウイルス感染症は 2019 年 12 月に中国湖北省武漢市で集団発生したのを皮切りにパンデミックに至ったものであり、2020 年 1 月になると日本でも感染者が発生し未知のウイルスであることから政府が様々な経営活動を規制した。一般市民に対する外出自粛要請、飲食店への時間短縮営業要請など、わが国の経済活動に大きな影響を与えた。

調査では、当初、新型コロナウイルス感染症が蔓延している中で、地方の県庁所在地にあり、当初緊急事態宣言が発令されていなかったさいたま市と水戸市の比較を行う方向で出発した。

しかし、新型コロナウイルス感染症が蔓延し続け、感染者が増加し、結果的に対象とした両都市とも緊急事態宣言が発令される事態に陥った。

そこで、首都圏 2 都市に焦点を当てて新型コロナウイルス感染症が蔓延している時期の中小企業の経営行動を定性的、定量的に明らかにすることを通じて、中小企業がどのように新型コロナウイルス感染症に対応し、自社の経営につなげようとしているのかについて浮き彫りにすることを試みる方向とした。

## 1. 調査実施方法

### (1) 調査実施日

2022年1月15日～同年3月末日

### (2) 調査対象者・アンケート送付数

茨城県水戸市の中小企業が300社、埼玉県さいたま市の中小企業が300社、合計600社

### (3) 調査方法

帝国データバンクのデータベースより抽出し郵送及びインターネットにより調査を行った。

なお、郵送の場合でもインターネットでの回答が可能にした。

### (4) アンケート回収企業数

①茨城県水戸市の中小企業：45社

②埼玉県さいたま市の中小企業：30社

③地域無回答企業：4社

以上合計79社であった。なお回答率は13.2%である。

## 2. 調査結果

### 2.1. 回答者属性

#### 2.1.1. 事業形態・経営者年齢・業種・従業員数

(1) 事業形態については、法人のみで個人事業者は0であった。

(2) 経営者年齢は、全体では「60歳代」が24.1%を占めて最も多く、次いで「50歳代」が21.5%、以下「40歳代」と「70歳代」が各15.2%と同数で、「30歳代」7.6%などの順であった。都市別でみると水戸市は「50歳代」がトップとなっており、さいたま市は「60歳代」と「70歳代」が各23.3%で最も多かった。

(3) 業種は、全体では「卸小売業」が34.2%で全体の1/3強を占めて最も多く、以下「製造業」21.5%、「運輸・郵便業」6.3%などの順となり、都市別でも上位の傾向は同様であった。

(4) 従業員数は、全体としては「20～30人未満」が22.8%で最も多く、次いで「10人～20人未満」と「30人～40人未満」が各15.2%、以下「100人以上」13.9%、「50人～70人未満」11.4%などの順であった。都市別では、30人未満合計で水戸市が53.3%と半数以上を占めたが、さいたま市は20.0%となっており、一方で50人以上合計は水戸市の15.6%に対して、さいたま市は46.7%と半数近くとなり、さいたま市の方が水戸市より従業員規模は多い回答となっている。

図表2-1

事業形態	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
法人	68	86.1	39	86.7	27	90.0	2	50.0
個人事業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	11	13.9	6	13.3	3	10.0	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表2-2

経営者年齢	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
20歳代	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
30歳代	6	7.6	3	6.7	3	10.0	0	0.0
40歳代	12	15.2	6	13.3	5	16.7	1	25.0
50歳代	17	21.5	12	26.7	5	16.7	0	0.0
60歳代	19	24.1	11	24.4	7	23.3	1	25.0
70歳代	12	15.2	5	11.1	7	23.3	0	0.0
80歳以上	3	3.8	3	6.7	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	9	11.4	5	11.1	2	6.7	2	50.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表2-3

業種	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
農林業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
漁業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
鉱業・採石業・砂利採取業	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
建設業	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
製造業	17	21.5	8	17.8	9	30.0	0	0.0
電気・ガス・水道・熱供給業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
情報通信業	3	3.8	3	6.7	0	0.0	0	0.0
運輸業・郵便業	5	6.3	3	6.7	2	6.7	0	0.0
卸・小売業	27	34.2	16	35.6	10	33.3	1	25.0
金融・保険業	1	1.3	0	0.0	0	0.0	1	25.0
不動産業・物品賃貸業	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
宿泊業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
飲食・レストラン・居酒屋・スナック業	1	1.3	1	2.2	0	0.0	0	0.0
遊戯業・娯楽業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
教育・学習支援業	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
医療・福祉・介護業	4	5.1	2	4.4	2	6.7	0	0.0
公務	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	6	7.6	4	8.9	2	6.7	0	0.0
不明・未回答	10	12.7	6	13.3	2	6.7	2	50.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-4

従業員数	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
10人未満	1	1.3	1	2.2	0	0.0	0	0.0
10人～20人未満	12	15.2	10	22.2	2	6.7	0	0.0
20人～30人未満	18	22.8	13	28.9	4	13.3	1	25.0
30人～40人未満	12	15.2	5	11.1	6	20.0	1	25.0
40人～50人未満	6	7.6	4	8.9	2	6.7	0	0.0
50人～70人未満	9	11.4	3	6.7	6	20.0	0	0.0
70人～100人未満	2	2.5	0	0.0	2	6.7	0	0.0
100人以上	11	13.9	4	8.9	6	20.0	1	25.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

## 2.2. コロナ禍前と調査時点での売上高動向

(1) コロナ禍前の売上高は、全体の集計結果では、「5億円以上」が45.6%と半数近くを占め、次いで「3億円～5億円未満」が20.3%であった。都市別では両都市とも回答カテゴリ最高の「5億円以上」を筆頭としての順位となっているが、水戸市の「5億円以上」31.1%に対して、さいたま市は70.0%と高く、さいたま市の方が売上高規模も水戸市より多い結果となっている。

図表 2-5

コロナ禍前の売上高	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1,000万円未満	3	3.8	1	2.2	1	3.3	1	25.0
1,000～3,000万円未満	1	1.3	1	2.2	0	0.0	0	0.0
3,000～5,000万円未満	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
5,000～1億円未満	2	2.5	2	4.4	0	0.0	0	0.0
1億円～2億円未満	4	5.1	3	6.7	0	0.0	1	25.0
2億円～3億円未満	7	8.9	7	15.6	0	0.0	0	0.0
3億円～5億円未満	16	20.3	11	24.4	5	16.7	0	0.0
5億円以上	36	45.6	14	31.1	21	70.0	1	25.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

(2) 調査時点での売上高見込みとしては、「減少見込み」が46.8%と半数近くを占めて最も回答が多く、「増加見込み」は26.6%と1/4強、「横ばい」が15.2%であった。これを都市別でみると、

「減少見込み」は水戸市 60.0%、さいたま市 30.0%で、反対に「増加見込み」は水戸市が 17.8%、さいたま市 40.0%でさいたま市の方が売上高は良い方向がみられる。

(3) 因みに、売上高増加見込みの回答企業の増加比率としては「10%前後」が過半数で最も多く、反対に売上高減少見込み回答企業における減少率としては「10%前後」が 35.1%、「20%前後」32.4%と 20%減少以内において全体の 65.5%と約 2/3 を占めている。なお、都市別ではさいたま市より水戸市の方が減少比率は高い傾向がみられる。

図表 2-6

調査時点の売上高見込み	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
増加	21	26.6	8	17.8	12	40.0	1	25.0
横ばい	12	15.2	5	11.1	6	20.0	1	25.0
減少	37	46.8	27	60.0	9	30.0	1	25.0
不明・未回答	9	11.4	5	11.1	3	10.0	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-7

売上高見込み増加回答企業の増加比率	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
10%前後	11	52.4	5	62.5	5	41.7	1	100.0
20%前後	8	38.1	3	37.5	5	41.7	0	0.0
30%前後	1	4.8	0	0.0	1	8.3	0	0.0
40%前後	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
50%以上	1	4.8	0	0.0	1	8.3	0	0.0
不明・未回答	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	21	100.0	8	100.0	12	100.0	1	100.0

図表 2-8

売上高見込み減少回答企業の減少比率	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
10%前後	13	35.1	8	29.6	5	55.6	0	0.0
20%前後	12	32.4	11	40.7	1	11.1	0	0.0
30%前後	9	24.3	7	25.9	1	11.1	1	100.0
40%前後	1	2.7	0	0.0	1	11.1	0	0.0
50%以上	1	2.7	0	0.0	1	11.1	0	0.0
不明・未回答	1	2.7	1	3.7	0	0.0	0	0.0
合計	37	100.0	27	100.0	9	100.0	1	100.0

### 2.3. コロナ禍前と調査時点の粗利益の動向

(1) コロナ禍前と比較した粗利益の動向としては、全体としては「減少見込み」が 45.6%と半数近くを占め、「増加見込み」は 29.1%、「横ばい」13.9%であった。都市別では、「減少見込み」は水戸市が 53.3%、さいたま市 40.0%で水戸市の方が多く、「増加見込み」は反対に水戸市 22.2%、さいたま市 36.7%でさいたま市の方が高い比率であった。

(2) 増加見込みと回答した企業における増加率としては、全体としては「10%前後」が 47.8%で最も多く、次いで「20%前後」の 34.8%と 20%以下の合計で 82.6%と高い数値となっている。都市別でみると、「10%前後」はさいたま市の方が水戸市より多く、「20%前後」は水戸市の方が高い数値であるが、さいたま市は「50%以上」も 1社あった。

(3) 反対に粗利益減少見込みとの回答企業については、やはり「10%前後」の 36.1%をトップとして数値が高くなるほど低くなっており、都市別でもさいたま市において「50%以上」減少との回答が 2社あったものの総じて全体集計の結果と同様な傾向がみられた。

図表 2-9

コロナ禍前と比較した調査時点の粗利益見込み	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
増加	23	29.1	10	22.2	11	36.7	2	50.0
横ばい	11	13.9	6	13.3	5	16.7	0	0.0
減少	36	45.6	24	53.3	12	40.0	0	0.0
不明・未回答	9	11.4	5	11.1	2	6.7	2	50.0

合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0
----	----	-------	----	-------	----	-------	---	-------

図表 2-11

粗利益増加見込み回答企業の増加比率	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
10%前後	11	47.8	4	40.0	6	54.5	1	50.0
20%前後	8	34.8	4	40.0	3	27.3	1	50.0
30%前後	2	8.7	1	10.0	1	9.1	0	0.0
40%前後	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
50%以上	2	8.7	1	10.0	1	9.1	0	0.0
不明・未回答	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	23	100.0	10	100.0	11	100.0	2	100.0

図表 2-12

粗利益減少見込み回答企業の減少比率	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
10%前後	13	36.1	9	37.5	4	33.3	0	0.0
20%前後	9	25.0	6	25.0	3	25.0	0	0.0
30%前後	6	16.7	5	20.8	1	8.3	0	0.0
40%前後	4	11.1	3	12.5	1	8.3	0	0.0
50%以上	3	8.3	1	4.2	2	16.7	0	0.0
不明・未回答	1	2.8	0	0.0	1	8.3	0	0.0
合計	36	100.0	24	100.0	12	100.0	0	0.0

## 2.4. 資金・財務面についての動向

### 2.4.1. コロナ前と比べて現在の資金状況

(1) コロナ禍前と調査時点での資金繰り比較については、「横ばい」が全体の40.5%を占めて最も多く、「悪くなっている」が30.4%で、「良くなっている」は17.7%であった。これを都市別で見ると両都市とも順位的には同様な傾向であるが、「良くなっている」において水戸市がさいたま市より上回り、「横ばい気味」は水戸市よりさいたま市の方が高い傾向がみられた。

図表 2-14

コロナ禍前と調査時点の資金繰り比較	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
良くなっている	14	17.7%	9	20.0	5	16.7	0	0.0
横ばい気味	32	40.5%	16	35.6	14	46.7	2	50.0
悪くなっている	24	30.4%	14	31.1	9	30.0	1	25.0
不明・未回答	9	11.4%	6	13.3	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

### 2.4.2. コロナ禍で活用した助成金や補助金について

(1) コロナ禍において様々な助成金、補助金が出されたが、この中で最も活用したのが「雇用調整助成金」で全体の31.4%の回答企業が使用している。次いで活用されたのは、「事業再構築補助金」で8.6%の回答があり、以下「月次支援金」3.8%、「小規模事業持続化補助金」と「IT導入補助金」の各7.6%などの順であった。

(2) これを業種別で見ると、「雇用調整助成金」は情報通信業を除くほぼ全業種で活用し、「事業再構築補助金」は製造業、卸小売業など、「月次支援金」は鉱業・採石業・砂利採取業、卸小売業、不動産・物品賃貸業などにおいて活用していることが判明した。

図表 2-15

コロナ禍で活用した助成金・補助金	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
月次支援金	4	3.8%	3	6.7	1	3.3	0	0.0
事業再構築補助金	9	8.6%	6	13.3	3	10.0	0	0.0
雇用調整助成金	33	31.4%	17	37.8	14	46.7	2	50.0
産業雇用安定助成金	1	1.0%	0	0.0	0	0.0	1	25.0
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	1	1.0%	1	2.2	0	0.0	0	0.0
小規模事業持続化補助金	8	7.6%	3	6.7	5	16.7	0	0.0

IT 導入補助金	8	7.6%	3	6.7	5	16.7	0	0.0
その他	10	9.5%	8	17.8	2	6.7	0	0.0
不明・未回答	33	29.5%	19	42.2	10	33.3	2	50.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-16

選択項目	総計		鉱業・採石業・砂利採取業		建設業		製造業		情報通信業		運輸業・郵便業		卸・小売業		金融・保険業		不動産業・物品賃貸業		飲食・レストラン・居酒屋・スナック業		医療・福祉・介護業		その他	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
月次支援金	4	5.1%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
事業再構築補助金	9	11.4%	0	0.0%	0	0.0%	5	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
雇用調整助成金	33	41.8%	1	33.3%	1	1.3%	12	15.2%	0	0.0%	1	1.3%	10	12.7%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	3	3.8%
産業雇用安定助成金	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
小規模事業持続化補助金	8	10.1%	1	33.3%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	4	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%
IT導入補助金(特別枠:C・D類型)	8	10.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%	0	0.0%	1	1.3%	4	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%
その他	10	12.7%	0	0.0%	0	0.0%	4	5.1%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%	1	1.3%
不明・未回答	31	39.2%	0	0.0%	1	1.3%	3	3.8%	2	2.5%	2	2.5%	9	11.4%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	2	2.5%	2	2.5%
合計	79	100.0%	3	7.6%	2	2.5%	28	35.4%	3	3.8%	5	6.3%	32	40.5%	1	1.3%	5	6.3%	2	2.5%	4	5.1%	8	10.1%

\* 不明未回答業種を除く

#### 2.4.3. コロナ禍においてメインバンクからの提案、支援があったか

コロナ禍における主力取引金融機関（メインバンク）からの支援については、「一応、提案・支援があった」が全体の 44.3%でもっと回答が多かった。以下「細かな提案・支援があった」が 24.1%、「提案・支援がなかった」16.5%の順番となっている。これを都市別でみると順位的には両市とも同様な傾向であるが、「一応、提案・支援があった」はさいたま市より水戸市の方が比率が高く、「細かな提案・支援があった」は反対に水戸市よりさいたま市の方が高い数値となっている。

図表 2-17

コロナ禍におけるメインバンクの提案支援	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
細かな提案・支援があった	19	24.1%	9	20.0	10	33.3	0	0.0
一応、提案・支援があった	35	44.3%	22	48.9	11	36.7	2	50.0
提案・支援がなかった	13	16.5%	7	15.6	5	16.7	1	25.0
その他	1	1.3%	1	2.2	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	11	13.9%	6	13.3	4	13.3	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

#### 2.5. コロナ禍に対応した自社製品やサービスの取り組みと結果

(1) コロナ禍で自社の活動が制限される企業が多かったが、これに対応した製品やサービスの取り組みの実施に関しては、「行っていない」が 32.9%で全体の約 1/3 を占めて最も多かった。次いで、「行っている」が 26.6%あり、以下「行ってきた」15.2%、「行えない」8.9%の順であった。

(2) 都市別でみると、「行っていない」はさいたま市より水戸市の方が回答比率は高く、「行っている」はさいたま市の方が高い結果がみられた。

図表 2-18

コロナ禍に対応した自社製品・サービスの提供	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
行っている	21	26.6	9	20.0	11	36.7	1	25.0
行ってきた	12	15.2	8	17.8	3	10.0	1	25.0
行おうとしている	5	6.3	3	6.7	2	6.7	0	0.0



行っていない	26	32.9	16	35.6	9	30.0	1	25.0
行えない	7	8.9	4	8.9	3	10.0	0	0.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

## 2.6. After コロナ又は With コロナの市場環境について

- (1) After コロナ又は With コロナにおける市場環境については、「現状維持程度は期待できる」が 38.0%と最も多く、このほか「縮小となる」が 26.6%、「成長・拡大ができる」と「わからない」が各 12.7%であった。これを都市別でみると、「現状維持程度は期待できる」、「縮小となる」は水戸市の方がさいたま市より回答比率が多く、「成長・拡大ができる」はさいたま市の方が水戸市より高い回答となっている。
- (2) 因みに、業種別を見ると、「成長・拡大ができる」は卸小売業が最も多く、「縮小となる」も卸小売業と製造業において回答企業が多かった。

図表 2-19

After コロナ又は With コロナの市場環境について	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
成長・拡大出来る	10	12.7	2	4.4	7	23.3	1	25.0
現状維持程度は期待できる	30	38.0	19	42.2	10	33.3	1	25.0
縮小となる	21	26.6	13	28.9	7	23.3	1	25.0
わからない	10	12.7	6	13.3	4	13.3	0	0.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-20

選択項目	総計		鉱業・採石業・砂利採取業		建設業		製造業		情報通信業		運輸業・郵便業		卸・小売業		金融・保険業		不動産業・物品賃貸業		飲食・レストラン・居酒屋・スナック業		医療・福祉・介護業		その他	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
成長・拡大出来る	10	12.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%	1	1.3%	1	1.3%	4	5.1%	1	1.3%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
現状維持程度は期待できる	30	38.0%	0	0.0%	1	1.3%	6	7.6%	2	2.5%	4	5.1%	9	11.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	5.1%	3	3.8%
縮小となる	21	26.6%	1	1.3%	0	0.0%	6	7.6%	0	0.0%	0	0.0%	10	12.7%	0	0.0%	1	1.3%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%
わからない	10	12.7%	0	0.0%	1	1.3%	3	3.8%	0	0.0%	0	0.0%	4	5.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%
不明・未回答	8	10.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	79	100.0%	1	1.3%	2	2.5%	17	21.5%	3	3.8%	5	6.3%	27	34.2%	1	1.3%	2	2.5%	1	1.3%	4	5.1%	6	7.6%

\* 不明未回答業種を除く

## 2.7. 現在の事業所経営について

### 2.7.1. 強み、特長（回答カテゴリー5つ以内で選択）

- (1) 事業所の強みや特長については、「顧客（固定客・成長企業等）」が 60.8%と半数以上の回答があり、以下「技術・知識・ノウハウ」49.4%、「商品・製品・サービス」43.0%、「人材面（若い・営業力など）」32.9%、「知名度・信頼」21.5%などの回答順位であった。
- (2) 都市別で目立った面としては、「顧客（固定客・成長企業等）」や「商品・製品・サービス」、「協力者（提携先等）」などにおいてさいたま市の方が水戸市を大きく上回っているが、「人材面（若い・営業力など）」や「知名度・信頼」等は反対に水戸市がさいたま市より高い回答比率となっている。

図表 2-21

事業所の強み・特長	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
人材面(若い・営業力など)	26	32.9	16	35.6	9	30.0	1	25.0
顧客(固定客・成長企業等)	48	60.8	26	57.8	21	70.0	1	25.0
協力者(提携先等)	25	31.6	13	28.9	11	36.7	1	25.0
商品・製品・サービス	34	43.0	17	37.8	15	50.0	2	50.0

技術・知識・ノウハウ	39	49.4	23	51.1	15	50.0	1	25.0
立地・場所	3	3.8	1	2.2	2	6.7	0	0.0
建物・店舗	2	2.5	0	0.0	2	6.7	0	0.0
設備	9	11.4	4	8.9	4	13.3	1	25.0
資金・無借金	7	8.9	3	6.7	4	13.3	0	0.0
コスト力	4	5.1	0	0.0	4	13.3	0	0.0
短納期	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
知名度・信頼	17	21.5	10	22.2	6	20.0	1	25.0
ブランド力	12	15.2	6	13.3	6	20.0	0	0.0
ITの活用	6	7.6	4	8.9	2	6.7	0	0.0
特許等	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
歴史	10	12.7	5	11.1	5	16.7	0	0.0
品揃え	5	6.3	2	4.4	1	3.3	2	50.0
小ロット対応	9	11.4	5	11.1	4	13.3	0	0.0
短納期対応	6	7.6	3	6.7	3	10.0	0	0.0
その他	2	2.5	2	4.4	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	7	8.9	5	11.1	1	3.3	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

## 2.7.2. 課題や問題点

- (1) 現在抱えている課題や問題点については、「人材の確保」が全体の54.4%と半数以上の回答比率となっており、「人材の育成」も48.1%と半数近くを占めている。このほか上位としては「販路開拓・取引先拡大」(34.2%)、「需要の低迷」、「仕入れ価格の高騰」(各29.1%)、「業務の効率化」(19.0%)、「競合の激化」、「人件費の増大」(各17.7%)、「顧客ニーズの変化」・「設備・店舗の老朽化」・「後継者確保」(各15.2%)などの回答順位であった。
- (2) 都市別で目立った結果としては、「人材の確保」、「需要の低迷」、「人件費の増大」、「後継者候補」などは水戸市がさいたま市の回答比率を上回り、反対に「人材の育成」、「販路開拓・取引先拡大」、「仕入れ価格の高騰」などはさいたま市の方が水戸市より回答比率は多くなっている。

図表2-22

現在の経営面での課題・問題	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
需要の低迷	23	29.1	14	31.1	7	23.3	2	50.0
取引条件の悪化	7	8.9	6	13.3	1	3.3	0	0.0
販路開拓・取引先拡大	27	34.2	14	31.1	12	40.0	1	25.0
顧客ニーズの変化	12	15.2	7	15.6	5	16.7	0	0.0
設備・店舗の老朽化	12	15.2	9	20.0	3	10.0	0	0.0
競合の激化	14	17.7	11	24.4	2	6.7	1	25.0
為替変動	4	5.1	0	0.0	4	13.3	0	0.0
人材の確保	43	54.4	26	57.8	14	46.7	3	75.0
人材の育成	38	48.1	20	44.4	16	53.3	2	50.0
人件費の増大	14	17.7	11	24.4	3	10.0	0	0.0
仕入れ価格の高騰	23	29.1	13	28.9	10	33.3	0	0.0
資金繰り・資金調達	8	10.1	6	13.3	1	3.3	1	25.0
後継者確保	12	15.2	8	17.8	3	10.0	1	25.0
自社の強み把握	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
業務の効率化	15	19.0	2	4.4	12	40.0	1	25.0
既存製品・サービスの改善	5	6.3	1	2.2	4	13.3	0	0.0
新製品・サービスの開発	9	11.4	3	6.7	6	20.0	0	0.0
人件費・仕入費以外経費の増加	3	3.8	2	4.4	0	0.0	1	25.0
IT活用	6	7.6	1	2.2	5	16.7	0	0.0
ブランドづくり	5	6.3	3	6.7	2	6.7	0	0.0
危機管理対策(新型コロナ・自然災害・減災対策など)	4	5.1	3	6.7	1	3.3	0	0.0
その他	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
不明・未回答	10	12.7	6	13.3	3	10.0	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

### 2.7.3. 現在実施している主な販売活動（回答カテゴリから5つ以内で回答）

- (1) 現在実施している販売活動としては、「営業人材による営業」が55.7%、また「自社のホームページ」も50.6%と過半数を占めている。このほか「経営者のトップ営業」も44.3%と高い数値となっている。以下「インターネットの活用」(25.3%)、「SNS・ブログの活用」、「展示会・商談会・即売会」(各13.9%)などの順であった。
- (2) 都市別で目立った項目としては、さいたま市が水戸市を大きく上回った回答は「営業人材による営業」、「インターネットの活用」、「SNS・ブログの活用」、「自社のホームページ」、「展示会・商談会・即売会」などであり、反対に水戸市がさいたま市より高い数値となったのは「経営者のトップ営業」、「自社のホームページ」、「タウン誌・雑誌への広告」、「ダイレクトメールの送付」などであった。

図表 2-23

実施している販売活動	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
経営者のトップ営業	35	44.3	23	51.1	10	33.3	2	50.0
営業人材による営業	44	55.7	22	48.9	19	63.3	3	75.0
自社のホームページ	40	50.6	26	57.8	12	40.0	2	50.0
新聞折込・チラシ・ポスティング	7	8.9	3	6.7	2	6.7	2	50.0
タウン誌・雑誌への広告	5	6.3	5	11.1	0	0.0	0	0.0
ダイレクトメールの送付	9	11.4	5	11.1	2	6.7	2	50.0
インターネットの活用	20	25.3	10	22.2	10	33.3	0	0.0
SNS・ブログ活用	11	13.9	4	8.9	7	23.3	0	0.0
キャッシュレス対応	5	6.3	3	6.7	2	6.7	0	0.0
クーポンサービス	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
看板・のぼり旗活用	6	7.6	4	8.9	2	6.7	0	0.0
包装紙・紙袋	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
展示会・商談会・即売会	11	13.9	3	6.7	7	23.3	1	25.0
プレスリリース	4	5.1	1	2.2	3	10.0	0	0.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	12	15.2	7	15.6	4	13.3	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

### 2.7.4. 経営計画、事業継続計画（BCP）などの作成状況

- (1) 経営計画や事業計画の作成については、「毎年作成している」との回答が59.5%と半数を超えて最も多く、「一度も作ったことがない」も12.7%と10社に1社以上の回答であった。都市別では「毎年作成している」はさいたま市の方が水戸市より回答比率が高く、「一度も作ったことがない」は両都市とも13.3%と同様な結果であった。
- (2) また、災害や感染対策などに対する事業継続力強化計画や事業継続計画（BCP）の作成については、「既にどちらかを作成している」が31.6%と1/3近い回答で最も多く、次いで「作成していないので作成したい」が27.8%となっている。なお、「作成する気持ちはない」との回答も12.7%あった。都市別では「既にどちらかを作成している」はさいたま市の方が多少ながら回答比率が高く、「作成していないので作成したい」もさいたま市の方が水戸市を上回っている。しかし、「作成する気持ちはない」は反対に水戸市がさいたま市を上回った回答比率となっている。

図表 2-24

経営計画・事業計画作成状況	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
毎年作成している	47	59.5	23	51.1	21	70.0	3	75.0
過去作成したことがある	9	11.4	7	15.6	2	6.7	0	0.0
一度も作ったことがない	10	12.7	6	13.3	4	13.3	0	0.0
作成の仕方が分からない	1	1.3	1	2.2	0	0.0	0	0.0
作成する予定はない	3	3.8	3	6.7	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	9	11.4	5	11.1	3	10.0	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-25

事業継続力強化計画・BCP 作成状況	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
既にどちらかを作成している	25	31.6	14	31.1	10	33.3	1	25.0
作成していないので作成したい	22	27.8	10	22.2	12	40.0	0	0.0
作成する気持ちはない	10	12.7	8	17.8	2	6.7	0	0.0
わからない	12	15.2	7	15.6	3	10.0	2	50.0
不明・未回答	10	12.7	6	13.3	3	10.0	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

## 2.7.5. IT 環境の整備及び IT 活用について

(1) IT の環境及び整備については、「一応整っている」(59.5%)、「かなり整っている」(13.9%)と約 3/4 の回答比率となっている。都市別比較では「かなり整っている」は水戸市の方がさいたま市より回答比率は高く、「一応整っている」は若干ながらさいたま市が水戸市より上回っている。

(2) IT の具体的な活用状況として、最も多い回答「ホームページを作成している」の 73.4%で、以下「会計ソフトを活用している」が 70.9%、その他「メールを活用している」(68.4%)、「販売ソフトを活用している」、「テレワークなどリモート(遠隔)で会議・商談・その他業務を活用している」(各 39.2%)、「情報の検索」(36.7%)、「EC(電子商)サイトを利用している」、「ネットでの研修を利用している」(各 20.3%)などの順位であった。

図表 2-26

IT 環境について	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
かなり整っている方である	11	13.9	8	17.8	2	6.7	1	25.0
一応整っている方である	47	59.5	27	60.0	19	63.3	1	25.0
あまり整っていないが準備中である	9	11.4	3	6.7	5	16.7	1	25.0
整っていない	3	3.8	2	4.4	1	3.3	0	0.0
IT 化はするつもりはない	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
わからない。	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-27

IT 活用状況	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
会計ソフトを活用している	56	70.9	32	71.1	22	73.3	2	50.0
販売ソフトを活用している	31	39.2	18	40.0	11	36.7	2	50.0
その他ソフトを活用している	11	13.9	7	15.6	4	13.3	0	0.0
メールを活用している	54	68.4	31	68.9	21	70.0	2	50.0
ホームページを作成している	58	73.4	31	68.9	24	80.0	3	75.0
情報の検索	29	36.7	19	42.2	10	33.3	0	0.0
EC(電子商)サイトを運営している	9	11.4	5	11.1	4	13.3	0	0.0
EC(電子商)サイトを利用している	16	20.3	11	24.4	5	16.7	0	0.0
SNS(ツイッター・フェイスブック・インスタグラムなど)の活用	14	17.7	7	15.6	6	20.0	1	25.0
ネットでの研修を行っている	9	11.4	7	15.6	1	3.3	1	25.0
ネットでの研修を利用している	16	20.3	11	24.4	4	13.3	1	25.0
テレワークなどリモート(遠隔)で会議・商談・その他業務を活用している	31	39.2	15	33.3	15	50.0	1	25.0
ユーチューブなどの動画配信サイトを活用している	8	10.1	2	4.4	6	20.0	0	0.0
その他	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	136	30	4	100.0

## 2.8. 今後の事業展開について

(1) コロナ禍の中で今後の事業展開については、「現在の事業を中心に展開していく」との回答が

54.4%と全体の半数以上を占めてトップであった、以下「現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい」が29.1%となっている。都市別でみると、「現在の事業を中心に展開していく」は水戸市の方がさいたま市より10.0ポイント高く、「現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい」は反対にさいたま市の方が水戸市より8.9ポイント上回っている。

(2)業種別でこれを比較すると、「現在の事業を中心に展開していく」は卸小売業、製造業、医療・福祉・介護行などが多く、「現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい」は卸小売業が圧倒的に多い結果であった。

図表 2-28

今後の事業展開について	総計		水戸市		さいたま市		不明・未回答	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
現在の事業を中心に継続していく	43	54.4	27	60.0	15	50.0	1	25.0
現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい	23	29.1	11	24.4	10	33.3	2	50.0
現在の事業とはまったく異なる事業分野へ進出していきたい	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
縮小を予定している	2	2.5	1	2.2	1	3.3	0	0.0
わからない	1	1.3	0	0.0	1	3.3	0	0.0
不明・未回答	8	10.1	5	11.1	2	6.7	1	25.0
合計	79	100.0	45	100.0	30	100.0	4	100.0

図表 2-29

選択項目	総計		鉱業・採石業・砂利採取業		建設業		製造業		情報通信業		運輸業・郵便業		卸・小売業		金融・保険業		不動産業・物品賃貸業		飲食・レストラン・居酒屋・スナック業		医療・福祉・介護業		その他	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
現在の事業を中心に継続していく	43	54.4%	1	1.3%	1	1.3%	11	13.9%	3	3.8%	2	2.5%	15	19.0%	0	0.0%	2	2.5%	0	0.0%	3	3.8%	3	3.8%
現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい	23	29.1%	0	0.0%	1	1.3%	5	6.3%	0	0.0%	2	2.5%	12	15.2%	1	1.3%	0	0.0%	1	1.3%	1	1.3%	0	0.0%
現在の事業とはまったく異なる事業分野へ進出していきたい	2	2.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%
縮小を予定している	2	2.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%
わからない	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
不明・未回答	8	10.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	79	100.0%	1	1.3%	2	2.5%	17	21.5%	3	3.8%	5	6.3%	27	34.2%	1	1.3%	2	2.5%	1	1.3%	4	5.1%	6	7.6%

\* 不明未回答業種を除く

### 3. 調査結果のまとめ

3.1. 総じて水戸市と比較してさいたま市の回答企業の方が規模は大きく、強気、前向きな経営を見込んでいる。

(1) 回答企業の属性をみると、卸小売業（34.2%）と「製造業」（21.5%）で合計 55.8%と過半数となっている。また、経営者の年齢では水戸市は 50 歳代が最も多く、さいたま市は 60 歳代と 70 歳代が同数ながらトップであった。

(2) このような中で、従業員数でみると 50 人以上の規模では合計で水戸市の 15.6%に対して、さいたま市は 46.7%と半数近くとなっており、コロナ禍前の売上高をみても回答カテゴリで最高の 5 億円以上については水戸市が 31.1%で、さいたま市は 70.0%と差があり、回答企業でみる限りさいたま市の方が水戸市より経営規模が大きいことが判明する。

(3) なお、IT 環境の整備などは水戸市の方がさいたま市より多少ながら整っているとの回答がみられたものの、販売活動においてさいたま市は水戸市より「インターネットの活用」、「SNS・ブログの活用」、「自社のホームページ」など DX に対応した営業方法に前向きであることが判明する。

3.2. コロナ禍における対応方法についても、さいたま市の企業の方が水戸市の企業より対応力が優れている。

(1) コロナ禍の資金対策に関して、メインバンクからの支援については水戸市よりさいたま市の企業の方が「細かな提案・支援があった」との見方をしており、コロナ禍に対応した自社製品やサービスの取り組みについては「行っていない」はさいたま市より水戸市の方が回答比率は高く、「行っている」はさいたま市の方が多結果がみられた。

(2) また、After コロナ又は With コロナの市場環境についても、「成長・拡大ができる」についてはさいたま市の回答比率が 23.3%であったが、水戸市は 4.4%と低かった。

(3) このほか、災害や感染対策などに対する事業継続力強化計画や事業継続計画（BCP）の作成は、「既にどちらかを作成している」はさいたま市の方が多少ながら回答比率が高く、「作成していないので作成したい」も、さいたま市の方が水戸市を上回っている。また、今後の事業展開について「現在の事業を中心に展開していく」は水戸市の方がさいたま市より 10.0 ポイント高いのに対して、「現在の事業に関連した新たな分野へ進出・転換していきたい」はさいたま市が水戸市より 8.9 ポイント上回っているなど、今回の調査結果からはさいたま市の企業の方が水戸市の企業よりコロナ禍に対応、将来に備えていることが判明した。

#### 3.3. 今後の方向性

今回の調査は単に首都圏の 2 都市に方向を定めてコロナ禍の動向を探ったが、この結果については全国の企業においても同様な状況に置かれているといえる。

また、調査先と回答企業に関しての分析は行っておらず、たまたま回答企業が上記のような方向を形成したとも考察される。

このような多様な視点からみると、多くの課題は残るものの本調査結果がコロナ禍における中小企業の動向についての分析の一助になればと思い、ここに報告書として掲載したものである。

以上