

⇒ 調査報告 ⇐

新型コロナウイルス禍の影響による企業経営と経営者の意識調査

—— 新潟県と富山県の中小企業アンケート調査結果報告 ——

張 文 婷¹・曾 國 哲²・岸 保 行³

1. 共同調査の概要
2. 本調査の分析と考察
 - 2.1 経営課題について
 - 2.1.1 最も多く認識されている経営課題
 - 2.1.2 細かい経営課題の重要度
 - 2.1.3 経営課題23項目の因子分析
 - 2.1.4 経営課題のデータ分析のまとめ
 - 2.2 企業間アライアンスについて
 - 2.2.1 企業間アライアンスに取り組む意思
 - 2.2.2 「取り組もうとする」回答者のそれぞれの項目に対しての重要度認識
 - 2.2.3 企業間アライアンスに「取り組もうとしない」理由
 - 2.2.4 企業間アライアンスのデータ分析のまとめ
 - 2.3 海外事業展開について
 - 2.3.1 海外拠点の設置状況
 - 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
 - 2.3.3 今後の海外展開についてどのように考えているか
 - 2.3.4 コロナ禍以前と現在とで最も重視している国と理由
 - 2.3.5 海外事業展開のデータ分析のまとめ
3. 共同調査から見えてくる展望およびこれからの研究課題
 - 3.1 経営課題に関する展望
 - 3.2 企業間アライアンスに関する展望
 - 3.3 海外事業展開に関する展望
 - 3.4 これからの研究課題

付記付録

¹ 新潟大学経済科学部 / 中小企業ナレッジネットワークセンター・講師 (zwt@econ.niigata-u.ac.jp)

² 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)

³ 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. 共同調査の概要⁴

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⁵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15%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（図表1-1）。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⁶（図表1-2）。

図表1-1 回答企業の所在地分布 n=743

地域統計	回答数	%
新潟県	589	79.27
富山県	139	18.71
地域不明	15	2.02
総数	743	100

図表1-2 回答企業の全体の業種別分布 n=721

業種別	回答数	%
建設業	254	35.23
製造・加工業	166	23.02
卸売業	89	12.34
小売業	87	12.07
他の業種の総数*	125	17.34
総数	721	100

*上記の業種以外に、郵送・郵便業、不動産業、宿泊業、飲食業などの15業種を含んでいる。

調査内容は3つのセクションに分かれている。それぞれの内容は次の通りである。セクションA「概要と経営実態について」、セクションB「コロナ禍の企業経営と海外事業」、セクションC「事業承継・M&A」となっている。なお、今回の共同調査において、新潟大学が設問の作成および集計をおこなったのはセクションB「コロナ禍の企業経営と海外事業」である。セ

⁴ 本調査は株式会社日本M&Aセンターから助成を受け、「コロナ禍の企業経営と経営者の意識調査」という共同研究を実施したものである。

⁵ 2019年の中小企業白書によると、中小企業の売上高の特徴は、①3000万円～4000万円の企業が最も多く、②1億円以下の企業が全体の50%、③10億円の企業が全体の9%弱いる。といった実態があるが、本調査では、より多くの業種に回答してもらえよう、売上高を大幅に広げ「1億円以上30億円未満の株式会社（大手子会社を除く）」を調査対象としている。

⁶ 今回の調査で、新潟県の業種別分布と富山県の業種別分布では明確な差は出てこないため、本調査報告書で全体の回答企業の業種別割合を提示する。

クションBをさらに中小企業の「経営課題」、「企業間アライアンス」、「海外事業展開」の3つのパートに分け、新潟県と富山県の中小企業がコロナ禍の影響を受けてどのような状況にあるのかを調査・集計・分析している。ただし、基礎データを引用するために、セクションA「概要と経営実態について」とセクションC「事業承継・M&A」の設問も必要に応じてクロス集計に用いている。

本稿の構成は以下の通りとなる。第2節では、2.1「経営課題について」、2.2「企業間アライアンスについて」、2.3「海外事業展開について」それぞれ集計・分析をおこない、第3節では本調査の展望およびこれからの研究課題についてまとめている。文末に本アンケート調査票を掲載している。

2. 本調査の分析と考察

本節から新潟大学が担当したセクションBの「経営課題について」、「企業間アライアンスについて」、「海外事業展開について」をパートごとに分析をおこない、考察を加えている。

2.1 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。

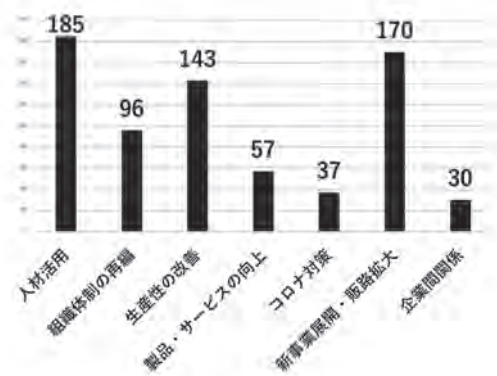
2.1.1 最も多く認識されている経営課題

それでは、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。

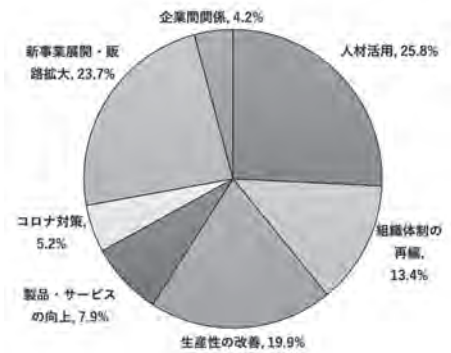
- ① 人材活用 ② 組織体制の再編 ③ 生産性の改善 ④ 製品・サービスの向上
 ⑤ コロナ対策 ⑥ 新事業展開・販路拡大 ⑦ 企業間関係

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2-1と図表2-2)。

図表2-1 もっとも大きな経営課題 n=718



図表2-2 もっとも大きな経営課題 (%)



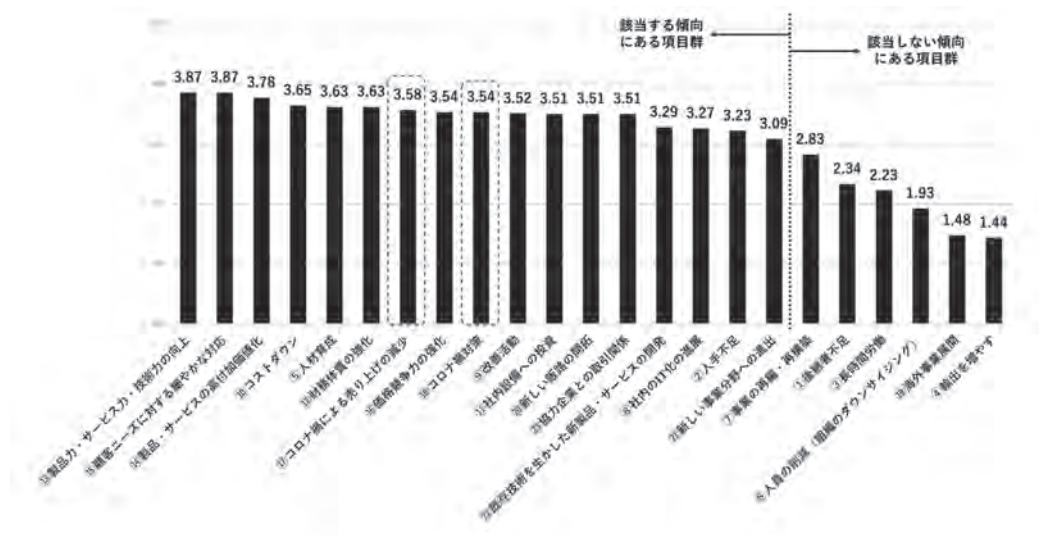
2.1.2 細かい経営課題の重要度

次に, 経営課題をもう少し細かく見ていく。以下の23項目の経営課題についての企業の認識結果をまとめる。

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

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17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）」、「顧客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2-3）。

図表2-3 23項目の経営課題の平均得点 n=636-681



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4つの項目は、統計的に有意な差が見られなかった(図表2-4)。

図表2-4「コロナ禍における売上げの減少」と他の項目との相関係数

	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	⑳新しい販路の開拓
⑰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2-5)。

図表2-5「コロナ対策」との相関係数

⑱コロナ禍対策	⑦事業の再編・再構築 (0.402)	⑧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)	⑳新しい販路の開拓 (0.359)
	㉑既存技術を生かした新製品・サービスの開発 (0.322)	㉒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

2.1.3 経営課題23項目の因子分析

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8項目であった。この因子を「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
- ㉒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。

- ⑳新しい販路の開拓
- ㉑新しい事業分野への進出
- ㉑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
- ⑤人材育成
- ⑦事業の再編・再構築
- ⑧社内のIT化の進展
- ⑨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。

- ⑥人員の削減
- ⑰コロナ禍による売り上げの減
- ⑱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。

- ④輸出を増やす
- ⑲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。

2.1.4 経営課題のデータ分析のまとめ

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り上げの減少」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。

2.2 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⁷。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（戦略的提携）」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

⁷ 企業間アライアンスの質問項目のセッティングは、株式会社NTTデータ経営研究所の2015年に実施・報告したアンケート調査のデータに基づいて作成したものである（URL：<https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/archives/151001/supplementing01.html>）。

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つ選択してもらう形にした。「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」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、「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）。

2.2.1 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2-6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⁸。

⁸ 「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)。

図表2-6 企業間アライアンスに取り組むかどうかの全体（地域を分けず）の割合 n=698

(欠損値除く)

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
60 8.60%	212 30.37%	250 35.82%	176 25.21%
取り組む傾向にある		取り組む傾向にない	
272	38.97%	426	61.03%

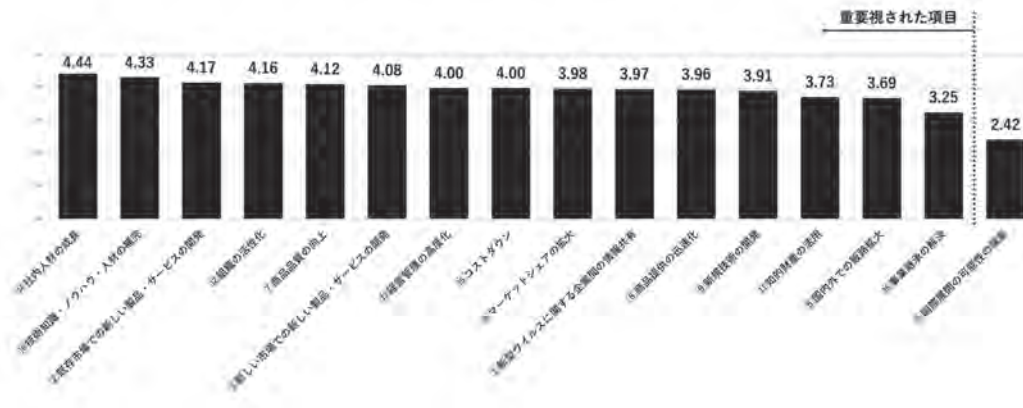
2.2.2 「取り組もうとする」回答者のそれぞれの項目に対するの重要度認識

「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2-7)。

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| 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 |

平均値の3（どちらとも言えない）を中央値として平均値を測ると、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と推測できる。

図表2-7 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」とに分けて、B8の企業間アライアンスに関する16項目とクロスして単純集計をすると、以下の図表2-8となる。

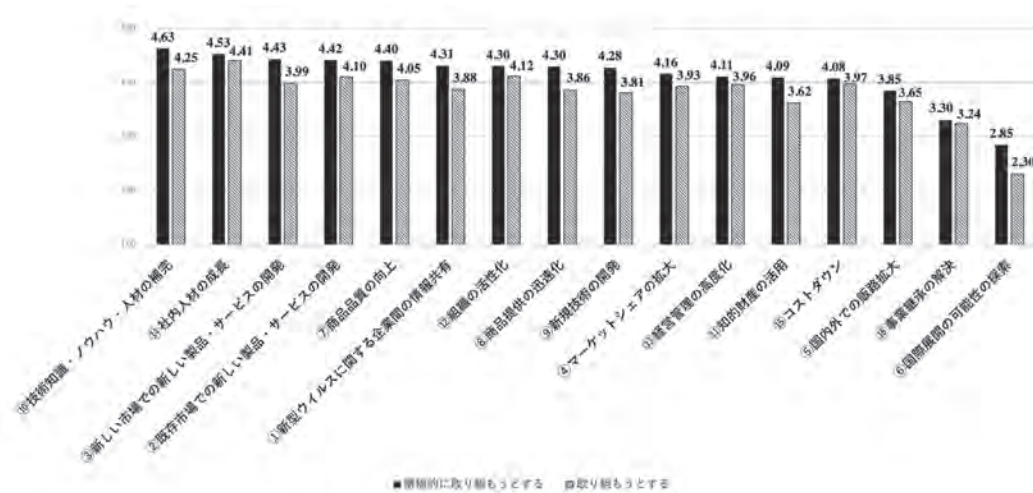
図表2-8 「積極的に取り組もうとする」と「取り組もうとする」とB8の項目のクロス集計表

n=246 ~ 252

B8とB7のクロス集計		① 新型ウイルスに関する企業間の共有	② 既存市場での新しい製品・サービスの開発	③ 新しい市場での新しい製品・サービスの開発	④ マーケットシェアの拡大	⑤ 国内外での販路拡大	⑥ 国際展開の可能性の探索	⑦ 商品品質の向上	⑧ 商品提供の迅速化	⑨ 新規技術の開発	⑩ 技術知識・ノウハウ・人材の補完	⑪ 知的財産の活用	⑫ 組織の活性化	⑬ 経営管理の高度化	⑭ 社内人材の育成	⑮ コストダウン	⑯ 事業継承の確保
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
	どちらとも言えない	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	33	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
	どちらとも言えない	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
	「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2-9は、図表2-8でマークされている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、「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2-9 B7とB8をクロスした平均値（高さ順：積極的に取り組もうとする）n=246～252



2.2.3 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2-10となる。それを円グラフで表示したのが図表2-11である。

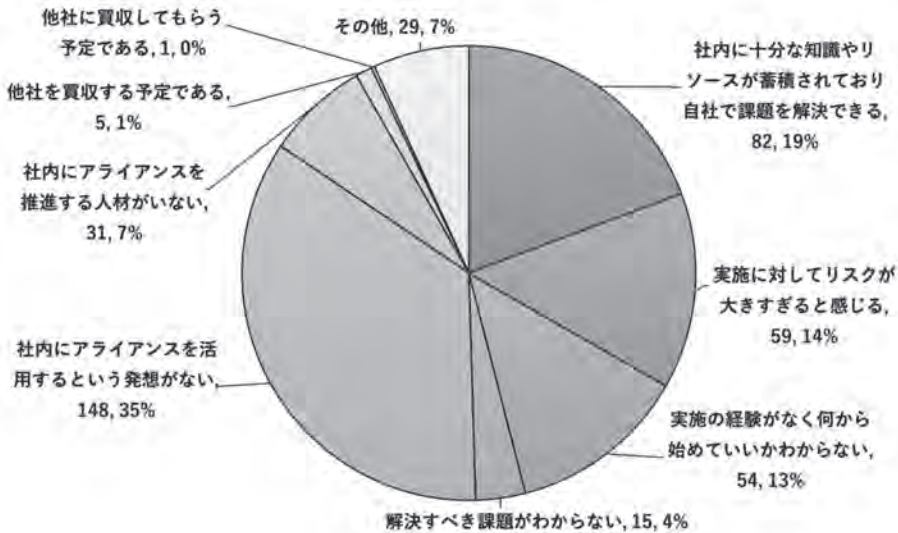
1. 社内に十分な知識やリソースが蓄積されており自社で課題を解決できる
2. 実施に対してリスクが大きすぎると感じる
3. 社内にアライアンスを推進する人材が少ない
4. 競合他社との関係が良好で、競合他社との協力を期待している
5. 競合他社との関係が悪化している
6. 社内にアライアンスを推進する人材がない

- 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
- 7. 他社を買収する予定である
- 8. 他社に買収してもらおう予定である
- 9. その他 (自由回答)

図表2-10 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

B7・B9・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.他社に買収してもらおう予定である		9.その他		総数
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	
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%	200								
	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%	44								
	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%	244								
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%	34								
	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	16 9.30%	172								
新潟県の総数	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%	78									
選択肢の総数	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									

図表2-11 企業間アライアンスに「取り組む傾向のない」理由



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、「取り組む傾向がない」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番目に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%）。

また、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、新潟県の上位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」の13.91%となっているが、富山県の上位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⁹。

また、調査結果から、「取り組む傾向にない」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う予定である」は1社であり、富山県はどちらも0社である）。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。

2.2.4 企業間アライアンスのデータ分析のまとめ

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、より新しいこと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番目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

⁹ 新潟県の4位は12.43%の「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4位は14.10%の「実施に対してリスクが大きすぎると感じる」である。

してもらおう」の回答数は極わずかであった。

2.3 海外事業展開について¹⁰

本項では、「経営課題」と「企業間アライアンス」の意識調査のデータ分析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海外事業展開に関するデータ分析とまとめをする。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ためである。

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。

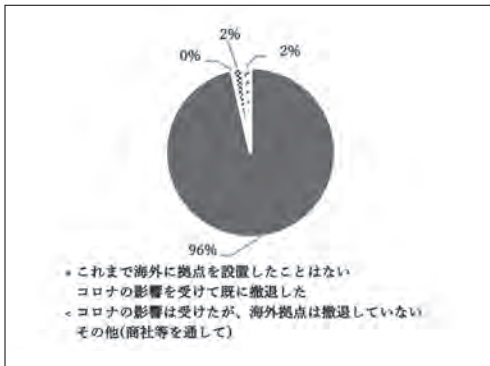
2.3.1 海外拠点の設置状況

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%)、「コロナ禍の影響は受けたが、海外拠点は撤退していない」(2%)、「そ

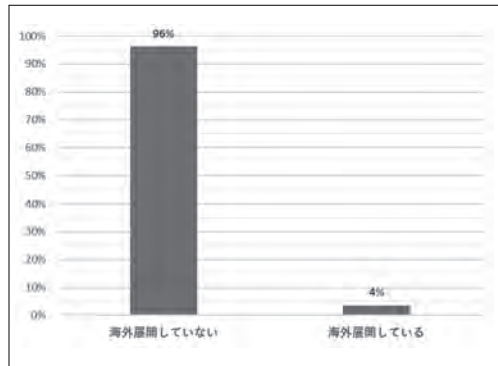
¹⁰ 海外事業展開の質問項目は、中小企業基盤整備機構が実施した「中小企業海外事業活動実態調査事業」（平成23年度）のデータに基づいて作成したものである
(https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/shiryuu.pdf)。

の他（商社等を通して）」（2％）となっている（図表2-12）。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2-13）。

図表2-12 海外に拠点を設置したことがあるか（％） n=720



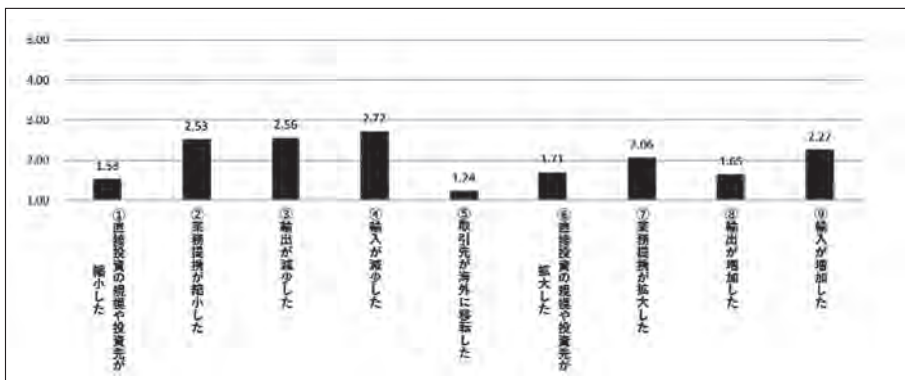
図表2-13 中小企業の海外事業展開（％） n=720



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2-14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）が主要因となっている。

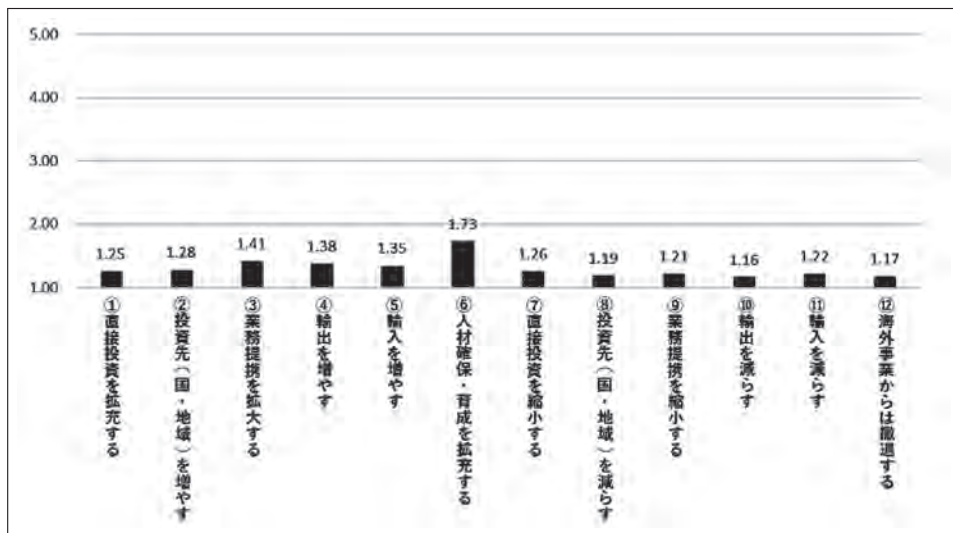
図表2-14 既に海外展開している企業が受けた影響の平均値 n=15-18



2.3.3 今後の海外展開についてどのように考えているか

ここまでは少数ではあるものの海外展開をしている（していた）中小企業について見てきた。次に多数を占める海外に拠点を持っていない96%の中小企業について見る。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2-15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。

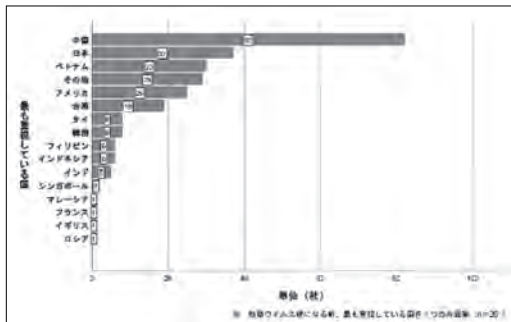
図表2-15 今後の海外展開についてどのように考えているか(平均値) n=531-541



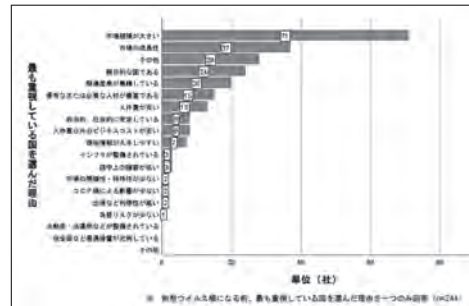
2.3.4 コロナ禍以前と現在とで最も重視している国と理由

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2-16と図表2-17を整理したのが図表2-18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なる重要な要素となっていることが明らかになった。

図表2-16 最も重視している国
(コロナ禍以前)



図表2-17 最も重視している国を選んだ理由
(コロナ禍以前)

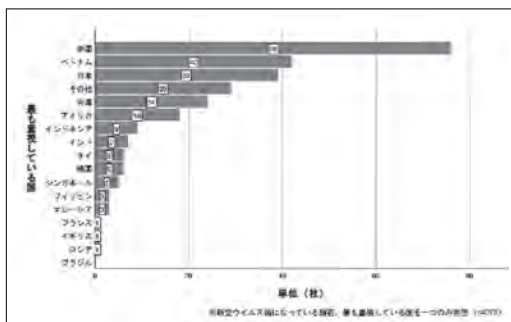


図表2-18 上位5重視国の理由 n=243

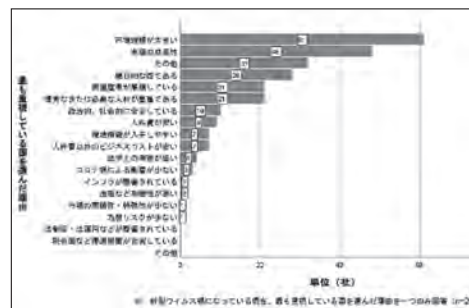
新型コロナウイルス禍前 (懸念)	国	業数	市場規模		市場の成長性		政治的・社会的に安定している		優秀なまたは必要な人材が豊富である		人件費が安い		優秀なまたは必要な人材が豊富である		市場規模が大きい		市場の成長性		政治的・社会的に安定している		優秀なまたは必要な人材が豊富である		人件費が安い		優秀なまたは必要な人材が豊富である		合計
			優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣	優	劣			
中国	%	28.7%	13.0%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	100.0%
ベトナム	%	8	8	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	28
日本	%	8.8%	20.7%	0.8%	0.8%	20.7%	0.8%	17.2%	34.8%	0.8%	0.8%	17.2%	34.8%	0.8%	0.8%	17.2%	34.8%	0.8%	0.8%	17.2%	34.8%	0.8%	0.8%	17.2%	34.8%	0.8%	100.0%
アメリカ	%	41.7%	20.8%	4.7%	0.7%	4.2%	0.6%	0.6%	4.2%	0.6%	4.2%	0.6%	0.6%	4.2%	0.6%	4.2%	0.6%	0.6%	4.2%	0.6%	0.6%	4.2%	0.6%	0.6%	4.2%	0.6%	100.0%
韓国	%	8	8	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	28
その他	%	18.7%	0.0%	0.0%	12.1%	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%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
台湾	%	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
インド	%	13.8%	13.0%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	100.0%
インドネシア	%	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
オーストラリア	%	28.2%	15.2%	0.8%	3.3%	0.9%	1.2%	5.3%	0.2%	3.3%	0.4%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	100.0%

コロナ禍現在では図表2-19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2-20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2-21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2-19 最も重視している国
(コロナ禍現在)



図表2-20 最も重視している国を選んだ理由
(コロナ禍現在)



図表2-21 上位5重視国の理由 n=243

計型ウイリス指標等(理由)

重視国	理由	市場規模		市場の成長		市場の競争		市場の親和性		市場の親和性		市場の親和性		市場の親和性		市場の親和性		市場の親和性		その他	合計
		絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的	絶対的	相対的		
中国	理由	14	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
中国	%	24.1%	19.5%	3.2%	1.4%	0.0%	0.0%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%
インド	理由	4	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
インド	%	8.0%	16.7%	8.0%	4.2%	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%
インドネシア	理由	12	0	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7
インドネシア	%	20.0%	20.0%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%	0.0%	17.6%
日本	理由	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
日本	%	14.5%	0.0%	0.0%	14.2%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%	0.0%	2.3%
その他	理由	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	%	16.7%	12.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	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	理由	14	10	1	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15
合計	%	24.0%	19.5%	3.4%	3.9%	0.0%	11.0%	0.0%	8.8%	0.0%	3.1%	0.0%	8.3%	0.0%	2.9%	0.0%	8.3%	0.0%	8.3%	0.0%	8.3%

2.3.5 海外事業展開のデータ分析のまとめ

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、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、海外事業展開したい国とその理由」の有効回答数(n=254)が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シフトしつつあることが明らかとなっている。

3. 共同調査から見えてくる展望およびこれからの研究課題

3.1 経営課題に関する展望

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りそうである。

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。

概して、輸出を増加させることや海外事業展開といった国際展開にはあまり積極的な姿勢は見られていないが、今後は、組織能力を強化していきながら、新しい販路開拓や事業展開をおこなうなど、新たな需要を獲得していく必要があるであろう。

改善活動や社内のIT化の進展、人材育成などを通じて組織能力を高めること、そして輸出や海外事業展開などの国際展開を含めた新たな有効需要の創出をおこなうこと、これらの両輪

を回していきながら、環境の変化や不確実性に適応していくことが求められる。

有効需要の創出の土台には、組織能力の強化がある。人材育成や改善活動、さらには社内のIT化の進展等の組織能力の強化に積極的に取り組んでいくことが重要となりそうである。

3.2 企業間アライアンスに関する展望

今回の調査では、地域を問わずに企業間アライアンスに「取り組む傾向にある」中小企業は4割程度である一方、「取り組む傾向にない」中小企業は6割に至っており、その最も多く挙げられていた理由としては、同様に地域を問わずに3分の1ほどが「アライアンスを活用する発想がない」というものである。なぜこういった結果をもたらしたのか、さらに解明する必要があるかもしれない。例えば、中小零細企業であるために経営資源が比較的少ないし、もしくは本調査で捉えたアライアンスとは異なる概念で業務提携を実行しているかもしれない。こうした不明点を明らかにするためには、アライアンスに関する領域に特化したアンケート調査を今後さらに継続的に実施したり、もしくはインタビュー調査、フォーカス・グループ調査などの質的な調査を実行したりする必要があるかもしれない。そうすることで、地域産業クラスターの生態への把握やネットワーク構築などへの貢献に繋がることが期待できるだろう。

コロナ禍によって環境が激変した影響で、仕事形態が大きく変化してきたが（例えば、リモートワークや輪番出社など）、コロナ禍に向けて作業のデジタル化が増えてきており、情報伝達もよりスピーディになると予測がつく。これをきっかけとして、産業の更なるネットワーク化が進むことが期待され、企業間アライアンスにおける「シナジー効果」も期待できる。しかし、今回の調査では、新潟県と富山県の中小企業がコロナ禍の影響に直面してどのようなデジタル化、もしくはどのようなリモートワークのやり方が採用され始めたかを具体的に調査していないため、今後継続的に調査していく必要がある。

3.3 海外事業展開にする展望

本調査を分析した結果から、新潟県と富山県ではほとんどの中小企業は海外に拠点を設置していなく、これまでに海外展開している（していた）企業においても、コロナ禍の影響によって撤退に至るほどの影響を受けていないことが明らかになった。一見すると、両県の中小企業は海外事業に消極的な態度を示していると捉えられるが、コロナ禍以前と現在とで、こうした未曾有の危機下において、企業によって意欲の強弱は見られるものの、依然として中国市場を中心にアジア諸国への海外展開と事業拡大に高い関心を示しているといえよう。また、今回の調査からは海外進出している企業の業種は、製造・加工業、卸売業を中心とした展開が多いことがわかっているが、アジア新興国を単に生産市場として見るのではなく消費市場として捉える側面が大きくなってきているため、今後は卸売業・サービス業も含めた幅広い業種のオン・オフラインを用いた海外展開の加速や新潟県と富山県独自の海外事業支援体制を強化していくべきである。

また、今後の海外事業展開の検討対象国は、「市場規模の大きさ」に特化した選定の仕方ではなく、「市場の成長性」、「親日である」、「優秀な人材がいる」といった事項も重要な要素として考慮し、国民性や地理的に近いアジア新興国へのシフトが、国内外の競争優位性の獲得と経営の課題解決の一策であるといえよう。市場規模・成長・親日・人材など全体をより重視するようになった傾向から分析すると、海外展開を単なる生産拠点の移転としてみなすのではなく、現地の販売チャネルの開拓や販売市場として取り組む姿勢が重要であるとともに、リーマンショックや東日本大震災のような大きなショックや大規模災害が企業の海外進出を後押しするきっかけとなったように、引き続きリスク回避の観点からも事業展開先を分散化・多元化していかなければならないし、今回のコロナ禍を機にさらなるアジア事業進出・拡大を進めるべきであろう。

3.4 これからの研究課題について

本稿は、2021年2月に新潟県と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り、調査用紙のパートBの①経営課題、②企業間アライアンス、③海外事業展開の3つの質問セッティングにおける調査結果の全体傾向をできるだけ客観的に報告したものである。

今回の調査結果からは、新潟県と富山県の中小企業はコロナ禍の影響に直面していながらも、既存事業や既存組織の強化とその発展への意識が強く表われていたが、対して企業間アライアンスや国際展開などの取り組み意欲はそれほど強くみられなかった。大まかな結論としては、コロナ禍によって、現時点では新潟県と富山県の中小企業はそれほど際立った影響は見られず、比較的現状維持志向にあると考えられる。しかし、コロナ禍がコントロールされては再発し、再発してはコントロールされるという短時間での環境の激変への対応として、新たな取り組み・新たな事業展開への舵取りは、今後の状況に合わせて機敏に変える必要があるかもしれない。

コロナ禍による環境の激変において、引き続き追跡的に調査することでコロナ禍が地方の中小企業にもたらす「影響の変化」を追っていきたい。また、今後テーマごとにより詳細なアンケート調査を実施したり、またはインタビュー調査を実行したりすることができれば、現場を理解することのできるより詳細なデータを入手することができ、現象を生み出すメカニズムへのもっともらしい説明を掴み取ることができるのではないかと考えられる¹¹。

¹¹ 三井(2016)によると、中小企業が社会的な存在として、その多様性を「実験」と「測定」を通じて図ること自体はほぼ不可能であり、その際に「質的分析」の可能性が大いに評価されるのであり(三井逸友, 2016, 中小企業研究の課題と方法: 公益社団法人中小企業研究センターの50年の歴史に寄せて(創立50周年記念号), 公益社団法人中小企業研究センター年報, 3-19)。また、佐藤(2008)によると、質的データと量的データはそもそも対立的な関係ではなく、相互補完的な関係と捉えるべきである(佐藤郁哉, 2008, 質的データの分析法 原理・方法・実践, 新曜社)。すなわち、量的調査を通して現象へのある程度の把握ができれば、今回は質的調査を通じてその現象が「なぜ」発生したかを理解し、因果関係を説明することを試みるのが重要である(佐藤, 2008: 12-15)。

付記

本調査は、日本M&Aセンターとの共同調査で公開速報の形で、2021年3月26日に報告した。

付録

<h2 style="text-align: center;">コロナ禍の企業経営と経営者の意識調査</h2>						
<p>※これより設問にお答えいただきます。特に指定がない場合は、2020年12月時点での現状をお教えてください。</p>						
<h3><Section A> 貴社の概要と経営実態について</h3>						
<p>A-1 貴社の本社所在地に☑をお付けください。</p>						
1☐ 新潟県		2☐ 富山県				
<p>A-2 創業(事業開始)は、西暦何年ですか。</p>						
						年
<p>A-3 正社員数(パート・アルバイトを除く)を教えてください。</p>						
						名
<p>A-4 従業員の平均年齢(年齢階層別)に☑をお付けください。</p>						
1☐ 20歳代		2☐ 30-34歳		3☐ 35-39歳		4☐ 40-44歳
6☐ 50-54歳		7☐ 55-59歳		8☐ 60-64歳		9☐ 65-69歳
						10☐ 70歳以上
<p>A-5 昨年度の総売上高・経常利益を教えてください。売上高</p>						
				億	経常利益	万円
<p>A-6 貴社の業種について、当てはまる項目に☑をお付けください。</p>						
1☐ 建設業		2☐ 製造・加工業		3☐ 情報通信業		4☐ 運輸・郵便業
5☐ 卸売業		6☐ 小売業		7☐ 不動産業		8☐ 物品賃貸業
9☐ 宿泊業(ホテル)		10☐ 宿泊業(旅館等)		11☐ 旅行代理店業		12☐ 飲食業
13☐ 娯楽業		14☐ 教育学習支援業		15☐ 理容美容業		16☐ 介護福祉サービス業
17☐ 専門技術サービス業		18☐ その他サービス業		19☐ 上記以外()		
<p>A-7 過去3年間(2017~19年度)における各項目の推移について、当てはまる項目1つに☑をお付けください。</p>						
①従業員数		1☐ 減少		2☐ やや減少		3☐ 横這い
		4☐ やや増加		5☐ 増加		
②売上高		1☐ 減少		2☐ やや減少		3☐ 横這い
		4☐ やや増加		5☐ 増加		
③経常利益		1☐ 減少		2☐ やや減少		3☐ 横這い
		4☐ やや増加		5☐ 増加		
④販売先数		1☐ 減少		2☐ やや減少		3☐ 横這い
		4☐ やや増加		5☐ 増加		
<p>A-8 ご回答者様のご年齢を教えてください。</p>						
ご年齢					歳	
<p>A-9 ご回答者様の御立場について、最も適切なものについて、当てはまる項目1つに☑をお付けください。</p>						
1☐ 経営者(オーナー)		2☐ 経営者(株式保有無)		3☐ オーナーご子息・ご息女		
4☐ オーナー配偶者		5☐ オーナーその他親族		6☐ 役員・社員		
7☐ その他株主		8☐ その他()				
<p>A-10 現代表者は何代目の経営者ですか。当てはまる項目1つに☑をお付けください。</p>						
1☐ 創業者		2☐ 2代目経営者		3☐ 3代目経営者		4☐ 4代目以降の経営者
<p>A-11 貴社の後継者について、当てはまる項目1つに☑をお付けください。</p>						
1☐ 後継者は決まっている		2☐ 後継者候補が複数いる				
3☐ 事業継承した上で、後継者候補はいない		4☐ 後継者候補がないため、現在探している				
5☐ 後継者候補がないため、売却先を模索中						
6☐ 後継者候補がないため、自主廃業を予定		7☐ その他()				
<p>A-12 後継者候補について、当てはまる項目1つに☑をお付けください。</p>						
1☐ 創業者が現代表者の親族		2☐ 社内昇進の従業員(親族以外)		3☐ 外部から招聘した者		
4☐ 親会社等から出向・転籍した者		5☐ 事業継続予定が無く、後継者不在		6☐ その他()		

＜Section B＞ コロナ禍の企業経営と海外事業							
B-1 貴社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。該当する番号1つに☑をおつけください。							
1	☐	これまで海外に拠点を設置したことはない		→	問B-3へ		
2	☐	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		→	問B-2へ		
3	☐	コロナ禍の影響は受けたが、海外拠点は撤退していない		→	問B-2へ		
4	☐	その他()		→	問B-2へ		
B-2 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☑をおつけ下さい。(以下の回答が終わりましたらB-3にお進みください。)							
			完全に 該当する	やや 該当する	どちらとも 言えない	やや 該当しない	全く 該当しない
①	1	直接投資の規模や投資先が縮小した	☐	2	3	4	5
②	1	業務提携が縮小した	☐	2	3	4	5
③	1	輸出が減少した	☐	2	3	4	5
④	1	輸入が減少した	☐	2	3	4	5
⑤	1	取引先が海外に移転した	☐	2	3	4	5
⑥	1	直接投資の規模や投資先が拡大した	☐	2	3	4	5
⑦	1	業務提携が拡大した	☐	2	3	4	5
⑧	1	輸出が増加した	☐	2	3	4	5
⑨	1	輸入が増加した	☐	2	3	4	5
B-3 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☑をおつけ下さい。(以下の回答が終わりましたら、B-4にお進みください。)							
			完全に 該当する	やや 該当する	どちらとも 言えない	やや 該当しない	全く 該当しない
①	1	直接投資を拡充する	☐	2	3	4	5
②	1	投資先(国・地域)を増やす	☐	2	3	4	5
③	1	業務提携を拡大する	☐	2	3	4	5
④	1	輸出を増やす	☐	2	3	4	5
⑤	1	輸入を増やす	☐	2	3	4	5
⑥	1	人材確保・育成を拡充する	☐	2	3	4	5
⑦	1	直接投資を縮小する	☐	2	3	4	5
⑧	1	投資先(国・地域)を減らす	☐	2	3	4	5
⑨	1	業務提携を縮小する	☐	2	3	4	5
⑩	1	輸出を減らす	☐	2	3	4	5
⑪	1	輸入を減らす	☐	2	3	4	5
⑫	1	海外事業からは撤退する	☐	2	3	4	5
B-4 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。							
以前(コロナ禍前)			現在				
最も重視している国 → ()			最も重視している国 → ()				
その理由 → ()			その理由 → ()				
国名:							
1中国 2韓国 3台湾 4シンガポール 5タイ 6マレーシア 7インドネシア 8フィリピン 9ベトナム							
10インド 11ロシア 12ブラジル 13アメリカ 14イギリス 15フランス 16日本 17その他()							
理由:							
1 市場規模が大きい			11 人件費以外のビジネスコストが安い				
2 市場の成長性			12 為替リスクが少ない				
3 市場の閉鎖性・特殊性が少ない			13 関連産業が集積している				
4 政治的、社会的に安定している			14 出張など利便性が高い				
5 親日的な国である			15 語学上の障害が低い				
6 インフラが整備されている			16 現地情報が入手しやすい				
7 税金面など優遇措置が充実している			17 コロナ禍による影響が少ない				
8 法制度・法運用などが整備されている			18 災害リスクが分散できる				
9 人件費が安い			19 その他()				
10 優秀なまたは必要な人材が豊富である							

B-5 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☑を入れてください。					
	完全に 該当する	やや 該当する	どちらとも 言えない	やや 該当しない	全く 該当しない
① 後継者不足	1□	2□	3□	4□	5□
② 人手不足	1□	2□	3□	4□	5□
③ 長時間労働	1□	2□	3□	4□	5□
④ 輸出を増やす	1□	2□	3□	4□	5□
⑤ 人材育成	1□	2□	3□	4□	5□
⑥ 人員の削減(組織のダウンサイジング)	1□	2□	3□	4□	5□
⑦ 事業の再編・再構築	1□	2□	3□	4□	5□
⑧ 社内のIT化の進展	1□	2□	3□	4□	5□
⑨ 改善活動	1□	2□	3□	4□	5□
⑩ コストダウン	1□	2□	3□	4□	5□
⑪ 社内設備への投資	1□	2□	3□	4□	5□
⑫ 財務体質の強化	1□	2□	3□	4□	5□
⑬ 製品力・サービス力・技術力の向上	1□	2□	3□	4□	5□
⑭ 製品・サービスの高付加価値	1□	2□	3□	4□	5□
⑮ 顧客ニーズに対する細やかな対応	1□	2□	3□	4□	5□
⑯ 価格競争力の強化	1□	2□	3□	4□	5□
⑰ コロナ禍による売り上げの減少	1□	2□	3□	4□	5□
⑱ コロナ禍対策	1□	2□	3□	4□	5□
⑲ 海外事業展開	1□	2□	3□	4□	5□
⑳ 新しい販路の開拓	1□	2□	3□	4□	5□
㉑ 新しい事業分野への進出	1□	2□	3□	4□	5□
㉒ 既存技術を生かした新製品・サービスの開発	1□	2□	3□	4□	5□
㉓ 協力企業との取引関係	1□	2□	3□	4□	5□
B-6 貴社の現在の最も大きな経営課題について該当するもの1つに☑を入れてください。					
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			
B-7 貴社はコロナ中、企業間アライアンスに取り組もうとしますか。該当するものに☑を入れてください。					
※アライアンスとは、自社業務の拡大や新規事業を計る目的として、企業間の業務提携のことを指します。					
1□ 積極的に取り組もうとする	→ B-8に進む	2□ 取り組もうとする	→ B-8に進む		
3□ あまり取り組もうとしない	→ B-9に進む	4□ あまり取り組もうとしない	→ B-9に進む		
B-8 コロナの影響で、以下のアライアンス項目の重要性について該当するものに☑を入れてください。(以下の回答が終わりましたら、次のページのCの部分にお進みください。)					
	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
① コロナに関する企業間の情報共有	1□	2□	3□	4□	5□
② 既存市場での新しい製品・サービスの開発	1□	2□	3□	4□	5□
③ 新しい市場での新しい製品・サービスの開発	1□	2□	3□	4□	5□
④ マーケットシェアの拡大	1□	2□	3□	4□	5□
⑤ 国内外販路拡大	1□	2□	3□	4□	5□
⑥ 国際展開可能性の探索	1□	2□	3□	4□	5□
⑦ 商品品質向上	1□	2□	3□	4□	5□
⑧ 商品提供迅速化	1□	2□	3□	4□	5□
⑨ 新規技術の開発	1□	2□	3□	4□	5□
⑩ 技術知識・ノウハウ・人材の補完	1□	2□	3□	4□	5□
⑪ 知的財産の活用	1□	2□	3□	4□	5□
⑫ 組織の活性化	1□	2□	3□	4□	5□
⑬ 経営管理高度化	1□	2□	3□	4□	5□
⑭ 社内人材の成長	1□	2□	3□	4□	5□
⑮ コストダウン	1□	2□	3□	4□	5□
⑯ 事業継承解決	1□	2□	3□	4□	5□
B-9 コロナ中、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一つに☑を入れてください。					
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□ 何が解決すべきか、課題なのかわからない	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いない	7□ 他社を直接に買収する取り組み				
8□ 他社に直接に買収してもらった取り組み	9□ その他(自由回答) → ()				

<Section C> 事業承継・M&A	
C-1 事業承継の方法としてご興味のある手法について、当てはまる項目全てに☑をお付けください。	
1☐親族への事業承継 2☐社員への事業承継 3☐第三者へのM&A(株式譲渡) 4☐その他()	
C-2 事業承継の時期について、当てはまる項目1つに☑をお付けください。	
1☐既に準備を始めている 2☐1年以内 3☐3年以内 4☐5年以内 5☐未定だが方針を考えたい 6☐未定	
C-3 M&Aについて、どのような印象を持たれていますか、当てはまる項目全てに☑をお付けください	
①M&A(譲受・譲渡)の印象	1☐ M&Aは重要な経営戦略 2☐ 今後検討したい 3☐ 興味・関心がある 4☐ M&Aの良い話を聞いた事がある 5☐ 興味・関心が無い 6☐ M&Aの悪い話を聞いた事がある 7☐ 会社の売り買い、乗っ取り 8☐ 怖い 9☐ M&Aをすると、周囲に悪い印象を持たれる。周囲から後ろ指を刺される
②M&A(譲受・譲渡)の身近さ	1☐ 相談できる間柄の社長が、M&A(会社の譲渡)をした 2☐ 名刺交換した間柄の社長が、M&A(会社の譲渡)をした 3☐ 話した事も無いが知っている社長が、M&A(会社の譲渡)をした 4☐ 周りに、M&A(会社の譲渡)をした会社は無い
C-4 事業承継やM&Aに関して、ご興味のある情報について、当てはまる項目全てに☑をお付けください。	
1☐ 譲渡時の対価はいくらぐらいか 2☐ 当社との提携に興味がある会社はあるのか 3☐ 情報漏洩対策をどうしているのか 4☐ 親族・社員承継、M&A(譲渡)の場合のメリット・デメリット 5☐ 廃業とM&Aを比べてのメリット・デメリット 6☐ M&A後の経営者の処遇 7☐ 同地域/同業の事例 8☐ M&A後も会社の体制が変わらずに、独立性を持って経営をしている事例 9☐ 他社の買収の進め方	
C-5 事業承継やM&Aについて、専門家と情報交換してみたいと思いますか。	
提携先の日本M&Aセンターに貴社情報を共有させていただき、事業承継のご相談を承ります。 ご案内が不要の場合のみ、以下に☑を付けてください。	
※ 株式会社日本M&Aセンター【東証一部上場/証券コード2127】は、中堅中小企業の事業承継型M&A/後継者不在の企業様の他社への譲渡の支援で実績No.1のM&A仲介会社です。(https://www.nihon-ma.co.jp/)	
1☐ 案内は不要	
【ご案内】	
アンケートは以上となります。この度はご協力頂きまして誠にありがとうございました。本調査報告会等のご案内の為、回答頂きましたご本人様のご連絡先を、お知らせ頂きますと幸いです。何卒宜しくお願い致します。	
ご連絡先	
貴社名：	ご記入者名：
お役職：	
会社所在地：	
お送りしました封筒の印字ラベルに記載の「★NO.」 ※数字をご記入下さい	
電話番号(携帯電話)：	Email：