

### III 資 料 III

## 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の 中小企業経営に与える影響にかんする調査 －従業員規模別のクロス集計結果－

平野 哲也<sup>†</sup>  
中村 友哉<sup>††</sup>  
木下 和紗<sup>†††</sup>  
関 智宏<sup>††††</sup>

#### 1. はじめに

本稿は、われわれが2020年5月に実施した「新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査」の結果のデータの一部をもちいて、追加の分析としてクロス集計を行った結果を示すことを目的とする。

新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19とする）は人類の生命を脅かすグローバル規模での危機であり、人々の移動や経済活動の自粛をもたらした。日本国内においてもCOVID-19の感染拡大にともない、2020年4月7日に、改正新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく初の「緊急事態宣言」が発令され、自由な移動の自粛や営業の休業要請がなされるなど、企業経営、とくに中小企業経営のあり方に多大な影響を及ぼすことが懸念された。

そこでわれわれは、COVID-19による中小企業経営への影響を明らかにすることを目的に、日本における中小企業家を対象に、アンケート調査を行った。本稿では、このアンケート調査から得られたデータの一部をもちいて、追加の分析として従業員規模別にクロス集計を行い、その結果を示す。第2節では、アンケート調査の概要と方法を説明する。第3節では、クロス集計の概要と方法を説明する。第4節では、クロス集計の結果を示す。末尾に、クロス集計のそれぞれの表を示す。

---

<sup>†</sup> 山口大学経済学部 准教授

<sup>††</sup> 兵庫県立大学国際商経学部 准教授

<sup>†††</sup> 高松大学経営学部 講師

<sup>††††</sup> 同志社大学商学部 教授

後で示されるように、従業員規模は「0～19名」、「20～299名」、「300名以上」の3つに再編されているが、本稿の執筆分担は、クロス集計に対するコメントのうち、従業員規模「0～19名」を木下が、「20～299名」を平野が、「300名以上」を中村が、そしてクロス集計の集計を関が、それぞれ担当した。

## 2. アンケート調査の概要と方法

われわれは、COVID-19による中小企業経営への影響を明らかにすることを目的に、日本における中小企業家を対象に、アンケート調査を行った。なおこのアンケート調査の実施主体は、同志社大学中小企業マネジメント研究センターであり、調査協力者は、筆者ら4名を含む、日本全国の研究機関に在籍する研究者である<sup>1)</sup>。

調査項目は、COVID-19が中小企業家の経営行動へ与える影響、COVID-19による在宅ワークへの転換状況、COVID-19が取引（受発注、借入など）へ与える影響、といった内容である。なおこれらの質問項目の多くは、危機と企業家（とくに中小企業家）の行動にかんする先行研究に基づき設定したものである（関，2021；関・河合・中道，2020）。クロス集計を行うにあたってとりあげた調査項目は、次の表1のとおりである。

アンケート調査は、GoogleフォームによるWeb形式で実施した。アンケート調査の回答期間は、2020年5月4日～5月24日の21日間であり、回答内容は2020年4月末現在の状況とした。得られた回答の数は366件であった。以下では、本所所在地が海外であることが判明した2件を除く364件の結果を示す。

---

1) 実施協力者は、名前出しを可とした限りで、宇山翠（岐阜大学地域科学部准教授）、梅村仁（大阪経済大学経済学部教授）、大貝健二（北海学園大学経済学部准教授）、河合隆治（同志社大学商学部教授）、近藤信一（岩手県立大学総合政策学部准教授）、関智宏（同志社大学商学部教授）、曾我寛人（釧路公立大学経済学部准教授）、高橋広行（同志社大学商学部教授）、田代智治（長崎県立大学経営学部講師）、中道一心（同志社大学商学部准教授）、中村友哉（兵庫県立大学国際商経学部准教授）、平野哲也（山口大学経済学部准教授）、藤岡資正（明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授）、藤川健（兵庫県立大学国際商経学部准教授）、藤村雄志（一般社団法人100年経営研究機構専務理事）、藤本昌代（同志社大学社会学部教授）、洪性奉（就実大学経営学部講師）、の17名である。

表1 調査項目

- 影響はいつまで続くと考えていますか？
- 企業として新たにどのような行動を起こしていますか？
- 現在のご自身の心情はどれですか？  
(全体)「そう思う」～「そう思わない」にそれぞれ5～1点の点数をつけた5点尺度  
(個別①)「もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった」  
(個別②)「とりあえず何とかやっている」  
(個別③)「ピンチはチャンスである」  
(個別④)「ストレスで押しつぶされそう」  
(個別⑤)「危機的な状況である」  
(個別⑥)「何とかなるだろう（楽観的・希望的観測）」  
(個別)「自分の生活が心配だ」  
(個別)「従業員が心配でならない」
- 自社の存続について現在どのように考えていますか？
- 経営上の相談をしたり，対応を求めた社内外の相手はありますか？  
(関係がある割合)  
(満足度)相談・対応に「非常に満足している」～「満足していない」にそれぞれ5～1点の点数をつけた5点尺度  
(関係の数)
- 運転資金の手当てについて相談したり，対応を求めた社外の相手は？  
(関係がある割合)  
(関係の数)
- 在宅ワークへの対応は？
- 2020年4月の売上高は昨年同月と比べるとどのように推移していますか？
- 今後3カ月（2020年5～7月）の合計売上高は昨年の同期間と比較したとき，どのように推移すると見込んでいますか？

### 3. クロス集計の概要と方法

われわれは、アンケート調査から得られたデータの一部について、その調査によって得られた基礎情報などを基にしながら、追加の分析としてクロス集計を行うことにした。クロス集計を行うにあたって、対象を日本国内に限定するべく、所在地が海外であることが明確であった2件のデータを除いた364件を分析の対象とした。

ここで行ったクロス集計の1つの分析視点は、従業員規模別である。中小企業といっても従業員の人数によって事業体としての性格が異なると想定される。このこととサンプルサイズの分布をそれぞれ考慮し、質問票では、従業員数を「0～3名」、「4～19名」、「20～99名」、「100～299名」、「300名以上」の5つに区分した。以下では、従業員規模を「0～19名」、「20～299名」、「300名以上」の3つに再編し、それぞれの規模ごとに回答者の属性と質問票の調査項目の結果を示す。

### 4. クロス集計の結果

#### 4-1. 従業員規模「0～19名」

##### ■属性

回答数364のうち、従業員規模0～19名の回答は245（内訳：0名が40件、1～3名が87件、4～9名が74件、10～19名が44件）で67.3%と3分の2以上を占める。この規模層では45.7%にあたる112の業種がサービス業であることにくわえ、大阪、京都、兵庫の関西圏を中心に、緊急事態宣言発令時の特別警戒地域（計13都道府県）に立地する企業家による回答が80%以上を占める。また、全体でみれば1990年代以降の創業が46.1%を占める中、従業員規模0～19名はその49.0%が2000年以降の創業であり、創業が若い企業が多い。この点は小規模零細性の強い企業ではより顕著にあらわれており、2000年以降創業は従業員規模4～19名では39.8%、さらに0～3名では57.5%と過半数となっている。

##### ■調査項目

影響時期についてである。全体として、COVID-19の影響は「2022年以降まで影響する」とする回答比率が最も高く（25.8%）、次いで「2021年3月」まで続くとする回答比率が高くなっている（23.9%）。この点に関して、従業員規模0～19名におけるCOVID-19の影響についての企業家の見通しは、従業員規模0～3名および従業員規模4～19名のいずれにおいても上述した全体的傾向と同様となっている。

新たな行動についてである。従業員規模20名以上では、その約8割にあたる76.5%

がCOVID-19の状況を受けて「製品・サービスを新しく開発する」、「販売方式を新しくする」、「組織体制を新しくする」など、何らかの新たな行動を起こしていると回答した一方、従業員規模0～19名ではその回答比率は低下し59.6%である。すなわち、従業員規模0～19名では新たな行動を起こしていないと回答したのは40.4%で約4割となっている。とくに、従業員規模0～3名では新たな行動を起こしていないとの回答が47.2%と約半数を占めている。さらに、新たな行動を起こしていないとの回答は従業員規模が小さくなればなるほど、その比率が高くなっていることも指摘できる。このことから、典型的には経営資源の諸制約に代表される小規模零細性が、新たな行動の生起を困難にしている状況があるものと推察される。なお、その一方で逆に言えば、従業員規模0～3名では52.8%と半数以上が、また従業員規模4～19名では3分の2にあたる66.9%が何らかの新たな行動を起こしているということである。ただし、従業員規模0～3名では「組織体制を新しくする」という行動を起こしているとの回答比率は11.8%、「販売方式を新しくする」という行動を起こしているとのそれは15.0%で、前者の回答比率が22.0%、後者のそれが30.5%と、従業員規模20名以上と比較すれば両者の回答比率が最も低い従業員規模4～19名の結果に照らしてみても、低い結果となっている。すなわち、従業員規模0～3名では従業員規模という制約もあってシステムの変革に関する行動を起こせない、あるいは、その必要性は別にして、そもそもとして組織や事業にかんするシステム化がなされていない状況がある可能性が推察される。

心情についてである。最も該当する項目の点数の平均点は「ピンチはチャンスである」（4.10点）が最も高く、次いで「とりあえず何とかやっている」（3.93点）となっている。つまり、全体としてピンチをチャンスと捉える前向きな心情がうかがえる結果となっている。ただし、より細かく分析すると、以下のようなことがわかる。まず前者の心情に関して、従業員規模20名以上の平均点は4.33点で全体平均点の4.10点を上回っているのに対して、従業員規模0～19名では3.95点と下回っている。一方、後者の心情に関してみるとそれとは反対に、従業員規模20名以上の平均点は3.75点で全体平均点の3.93点を下回っているのに対して、従業員規模0～19名では4.01点で上回っている。つまり、従業員規模20名以上の心情としては上述した全体的結果と同様であるものの、従業員規模0～19名では、その日その日乗り切ること一杯であるという心情がより強くあらわれていることがうかがえる。

引き続き心情についてである。最も該当する項目の点数の平均点が3番目に高いのが「従業員が心配でならない」（3.25点）であり、次いで「何とかなるだろう（楽

観的・希望的観測)」(3.07点)、「危機的な状況である」(2.73点)、「自分の生活が心配だ」(2.69点)の順となっているが、特筆すべきは以下の2点である。ひとつは、従業員規模0~3名の心情として「従業員が心配でならない」(3.16点)が3番目でこれは全体的傾向と同様となっているが、それと同時に「自分の生活が心配だ」(3.15点)がほぼ同率となっている点である。従業員規模4名以上では前者の項目の点数の方が高く、最も差が小さい従業員規模100~299名でも0.54点の差がある。この点については従業員規模0~3名の回答者127のうち、従業員が0名の企業家、いわゆる自営業者が約3分の1にあたる40を占めていることが影響しているものと推察される。つまり今回のCOVID-19による仕事や売上の減少などの影響は、企業家本人の危機的状況へと直結することがうかがえる結果となっている。さらにもうひとつは、従業員規模0~3名の心情として「何とかなるだろう(楽観的・希望的観測)」(3.02点)と「危機的な状況である」(3.01点)がほぼ同率となっている点である。従業員規模4名以上では前者の項目の点数の方が高く、最も差が小さい従業員規模100~299名でも0.4点の差がある。すなわち、従業員規模4名以上では今回の状況を危機としてよりも楽観的に捉えている向きがうかがえる一方、従業員規模0~3名では両者の心情が混在していることにくわえ、他の規模層に比べて今回の状況をより差し迫ったものとして受け止めていることがうかがえる。

自社の存続についてである。「必ず長期的に存続していく」が全体を通して66.2%、かつ全ての従業員規模層において最も高い回答比率を占めている一方、従業員規模0~19名では以下のような特徴がみられる。ひとつは、従業員規模20名以上と比較して従業員規模0~19名では、「必ず長期的に存続していく」との回答比率が低いことである。前者ではいずれの規模層においても少なくとも4分の3以上がそのように回答しているが、後者のうち従業員規模4~19名では66.9%、0~3名に至っては55.1%となっている。もうひとつは、従業員規模20名以上と比較して従業員規模0~19名では、「なんとか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」との回答が目立つことである。従業員規模300名以上ではそのように回答した企業はなく、100~299名では3.3%、20~99名では2.6%であるが、4~19名では11.9%、0~3名においては18.1%となっている。また、これらの特徴については概ね、従業員規模と比例していることも指摘できる。すなわち、従業員規模が小さくなるほど「必ず長期的に存続していく」との回答比率が低く、「なんとか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」との回答比率が目立っている。つまり、その場をしのぐことに注力せざるを得ないという意味での近視眼性という小規模企業の特

徴は上述のとおり、自社の存続に関する見通しにおいて反映された結果となっていることがうかがえる。

運転資金の手当てについてである。運転資金の手当てについて相談したり、対応を求めた社外の相手（複数回答可）について、従業員規模20名以上では地方銀行であるとの回答が半数以上で最も高い比率を占め、かつ従業員規模が大きくなるほどその比率は高くなっている。すなわち、これらの従業員規模層では地方銀行がメインバンクとなっていることがわかる。一方、中小企業専門金融機関のうち政府系金融機関である日本政策金融公庫については概ね、どの従業員規模層もその相談や対応の相手として求める比率が高くなっている。なかでも従業員規模0～19名では、日本政策金融公庫をその最も主となる相手や対応の相手として求めている状況にある。さらに細かくみると、従業員規模4～19名では40.7%が地方銀行、45.8%が信用金庫、48.3%が日本政策金融公庫を運転資金の手当てについて相談したり、対応を求めた社外の相手としてあげている。一方、従業員規模0～3名においてその比率は、順に19.7%、27.6%、36.2%となっている。すなわち、前者では後者よりも、平常時における民間金融機関からの資金調達が比較的円滑におこなえている状況がうかがえるものの、後者では民間金融機関からの資金調達には困難が伴っており、民間金融機関の補完的な役割を担うセーフティーネット的存在とされる政府系金融機関の日本政策金融公庫が、その困難の解消において重要な役割を果たしている状況が示唆される。つまり、従業員規模が小さくなるほど、平常時における資金調達の困難が増していくという中小企業経営における最大の課題のひとつである資金繰り問題の実情がうかがえる結果となっている。

在宅ワークへの対応についてである。従業員規模20名以上では「在宅ワークに一部転じた」との回答比率が最も高くなっている一方、従業員規模0～19名では「在宅ワークに転じる必要がない」の比率が最も高くなっている。とくに従業員規模0～3名では「必要がない」との回答が40.9%を占める。この規模層では、回答者87のうち従業員が0名のいわゆる自営業者が46%を占めている。すなわち、COVID-19とは関係なく、すでに自宅を仕事場として活用していた企業家も少なくなかったことが背景のひとつにある可能性が推察される。また、従業員規模0～19名ではサービス業に代表される製造機能等を保有しない業種の占める比率が多いことから、従来からテレワークのような柔軟な勤務形態をとっていた企業家も一定数存在していた可能性も背景のひとつとして考えられる。

売上昨年同期比についてである。「50%以上の減少」と回答したのは全体の24.5%

を占め、最も高い比率となっている。なかでも、従業員規模300名以上と0~19名でそのように回答した企業が他の従業員規模層と比較して多くなっている。この点についていえば、これらの規模層の回答者の業種はサービス業が多くなっている、すなわち、B to Cの取引形態をとるケースが多いと考えられる。つまり、COVID-19の影響をタイムラグなく受けやすかったことが急速な売上半減の要因のひとつになっている側面が小さくないものと推察される。また、これらの規模層の回答者の多くは緊急事態宣言の特別警戒地域に立地している点も特徴として指摘できる。すなわち、業種および立地の特性があいまったことも売上半減の加速させる背景にあった可能性が考えられる。

#### 4-2. 従業員規模「20~299名」

##### ■属性

全体364社のうち、従業員規模20~299名の企業は108社（29.6%）である。

業種についてである。従業員規模20~99名の企業78社のうち、製造業は32社（41.0%）、サービス業は19社（24.4%）、上記以外は27社（34.6%）である。従業員規模100~299名の企業30社のうち、製造業は12社（40.0%）、サービス業は8社（26.7%）、上記以外は10社（33.3%）である。

地域についてである。従業員規模20~99名の企業78社のうち、4/7緊急事態宣言の対象地域の企業は24社（30.8%）、4/16緊急事態宣言の特定警戒都道府県の企業の割合は25社（32.1%）、上記対象地域以外の企業は37社（37.2%）である。従業員規模100~299名の企業30社のうち、4/7緊急事態宣言の対象地域の企業は8社（26.7%）、4/16緊急事態宣言の特定警戒都道府県の企業の割合は3社（10.0%）、上記対象地域以外の企業は19社（63.3%）である。

政令指定都市と非政令指定都市についてである。従業員規模20~99名の企業78社のうち、政令指定都市の企業は24社（30.8%）、非政令指定都市の企業は54社（69.2%）である。従業員規模100~299名の企業30社のうち、政令指定都市の企業は8社（26.7%）、非政令指定都市の企業は22社（73.3%）である。

創業年についてである。従業員規模20~99名の企業78社のうち、1920~1969年の創業が35社（44.9%）、1970~1999年の創業が27社（34.6%）である。従業員規模100~299名の企業30社のうち、1920~1969年の創業が14社（46.7%）、1970~1999年の創業が11社（36.7%）である。



## ■ 調査項目

影響時期についてである。ほとんどすべての従業員規模で2021年3月と2022年以降まで影響が続くと回答した割合が高い（従業員規模100～299名の企業は2021年6月が最多となった）。

新たな行動についてである。それぞれの従業員規模で最多となった回答は、従業員規模0～3名で「上の項目に見られるような行動は起こしていない」（47.2%）、4～19名で「上の項目に見られるような行動は起こしていない」（33.1%）、20～99名で「組織体制を新しくする」（35.9%）、100～299名で「販売方式を新しくする」（40.0%）、300名以上で「製品・サービスを新しく開発する」（45.5%）となった。「上の項目に見られるような行動は起こしていない」の回答割合は従業員規模が大きくなるにつれて低くなる。

心情についてである。すべての従業員規模で「とりあえず何とかやっている」や「ピンチはチャンスである」の回答は高い数値となり、「もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった」や「ストレスで押しつぶされそう」の回答は低い数値となった。この傾向は従業員規模で大きな差はない。

心情（事業計画）についてである。すべての従業員規模で「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合より「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の回答割合の方が高い。100～299名の従業員規模では「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合が他の層に比べて高い（66.7%）。

心情（何とかしている）についてである。すべての従業員規模で「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の回答割合の方が高い。100～299名の従業員規模では「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合が他の層に比べて高い（33.4%）。

心情（チャンス）についてである。すべての従業員規模で「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の回答割合の方が高い。従業員規模が大きくなるにつれ、「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」（「ピンチはチャンスである」と思わない）の割合は低くなる。

心情（ストレス）についてである。すべての従業員規模で「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合より「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の回答割合の方が高い。「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合は従業員規模300名以上（36.4%）と0～3名（22.1%）で相対的に高い。

心情(危機的)についてである。0~3名の従業員規模では「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合が若干上回り、4~19名、20~99名、100~299名では「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合より「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の回答割合の方が高く、300名以上では同数となっている。

心情(何とかなる)についてである。ほとんどすべての従業員規模で「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の回答割合の方が高い。100~299名の従業員規模で「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合より「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合が若干上回ったものの、これは1社の回答が影響している。

心情(生活心配)についてである。0~3名の従業員規模では「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合が上回り、4~19名、20~99名、100~299名の従業員規模では「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合より「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の回答割合の方が高く、300名以上では「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の割合が上回っている。このことは大規模と小規模との両極で高い生活心配の傾向があるが、質や内容が異なると推察される。

心情(従業員心配)についてである。100~299名の従業員規模を除き、「そう思わない」と「どちらかと言えばそう思わない」の割合より「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の回答割合の方が高い。

自社の存続についてである。すべての企業規模で「必ず長期的に存続していく」の割合が高い。「むこう3年は少なくとも存続していく」と「何とか存続したいが、今の状況を乗り切るだけで精一杯である」の回答割合は従業員規模が小さくなるにつれて高くなる。

相談・対応相手についてである。70%以上の回答のあった項目をみると、結果は以下となっている。従業員規模0~3名では「経営者仲間」、4~19名では「経営者仲間」「従業員」「税理士」「金融機関あるいはその担当者(資金の手当て以外の経営相談)」、20~99名では「経営者仲間」「従業員」「税理士」、100~299名では、「従業員」「社会保険労務士」、300名以上では、「社会保険労務士」、「従業員」、「顧客」、「金融機関あるいはその担当者(資金の手当て以外の経営相談)」である。

相談・対応相手(得点集計)についてである。暫定的な基準として3.7以上の項

目を集計すると結果は以下となっている。従業員規模が大きい企業ほど、満足度の高い相談・対応相手が増加する傾向にある。具体的には、従業員規模0～3名では4件、4～19名では3件、20～99名では7件、100～299名では8件、300名以上では12件、である。

相談・対応相手（関係の数）についてである。従業員規模が小さくなるにつれて相談・対応相手が0～6名と回答する割合が高い。従業員規模が大きくなるにつれて相談・対応相手が増加するが、7～11名前前で留まる傾向にある。

運転資金についてである。従業員規模で見ると、運転資金の相談・対応相手は以下の回答が上位となった。従業員規模0～3名では日本政策金融公庫、4～19名では日本政策金融公庫、信用金庫、地方銀行、20～99名では地方銀行、信用金庫、日本政策金融公庫、100～299名では地方銀行、運転資金の手当て等の必要がない、日本政策金融公庫、300名以上では地方銀行、信用金庫、日本政策金融公庫、都市銀行、商工中央金庫である。

運転資金（関係の数）についてである。従業員規模で見ると、運転資金の関係の数は以下の回答が上位となった。具体的には従業員規模0～3名では0、1、4～19名では1、2、20～99名では1、2、100～299名では0、3、300名以上では0、4である。

在宅ワークについてである。300名以上を除けば、従業員規模が大きくなるにつれて「在宅ワークに完全に転じた」「在宅ワークに一部転じた」の割合が高くなる。ただし、従業員規模が小さくなるにつれて「在宅ワークに転じる必要がない」の割合が高くなる。

売上昨年同期比についてである。回答した企業の割合は以下となっている。従業員規模0～3名では7.9%が増加、74.7%が減少、4～19名では17.8%が増加、63.5%が減少、20～99名では19.1%、66.6%が減少、100～299名では16.7%が増加、80%が減少、300名以上では18.2%が増加、63.7%が減少である。

今後3か月売上についてである。すべての従業員規模で「減少する」の割合が高い。

#### 4-3. 従業員規模「300名以上」

##### ■属性

従業員数300名以上の企業は全部で11社である。うち9社（72.7%）が「サービス業」（調査平均は39.7%）であり、従業員数300名以上の企業では今回、サービス業での売上比率が高い企業が多い。このことから、COVID-19の影響をより強く受けた企業が多いのではないかと推測される。

72.8%(8社)が「緊急事態宣言(4/7)」及び「特定警戒都道府県(4/16)」の対象で27.3%(3社)が「それ以外の地域」に立地している。また、63.6%(7社)が「政令指定都市」に所在している。

従業員数300名以上の企業11社中、「創業年が2000年以降」と比較的新しい企業が27.3%(3社)である。また、最も多かったのは「1970年から1999年の間に創業」した企業で36.4%(4社)。これらから、比較的創業年の新しい企業が多かった印象を受ける。

#### ■調査項目

影響についてである。従業員数300名以上の企業では45.5%(5社)が影響時期を「2022年以降も続く」と考えていると回答している。影響時期を「2022年以降まで影響する」と考える今回の調査の平均値は25.8%(従業員数300名以上の企業を除く)であるが、従業員300名以上の企業では45.5%(5社)が影響時期を「2022年以降も続く」と考えていると回答している。またこの数は、影響時期を今年中まで(「2020年の12月」まで)とする企業数36.4%(4社)を上回っている。これらから、従業員数300名以上の企業ではそれ以下の企業よりもより長期の影響を想定していることが伺える。従業員数300名以上の回答企業の7割強がサービス業であったことも、影響の長期化を想定している企業が多かった理由の1つと考えられる。

新たな行動についてである。今回の調査の平均値として、多い順に「製品・サービスを新しく開発する」と回答した企業は28.8%、「販売方法を新しくする」と答えた企業が26.6%である。これに対して従業員数300名以上の企業では、「製品・サービスを新しく開発する」と答えた企業が45.5%(5社)と高い。また36.4%(4社)の企業が「販売方法を新しくする」と回答している。さらに、複数の方法に取り組んでいる企業もある。これらから、新たな製品やサービスの開発には体力が必要で、かつ以前から取り組んでいなければ急には難しいことを考えると、従業員数300名以上の企業ではそれ以外の企業よりも以前から新たな製品やサービスの開発を継続的に行ってきた企業が多かったのではないかと推測される。

現在の心情についてである。従業員数300名以上の企業の現在の心境としては、「ピンチはチャンスである(4.27)」、「とりあえずなんとかやっている(4.00)」といった項目の得点が高い。このことから、従業員数300名以上の企業では影響について比較的ポジティブな受け止め方をした企業が多かった印象を受ける。

自社の存続についてである。従業員数300名以上の企業では、今回の状況を受け

でも81.8%（9社）が「必ず長期に存続していく」と回答している。この回答は今回の調査の平均値（66.2%）よりも高い割合である。このことから、長期的な存続を前提に判断や行動を行っている企業が大半であると考えられる。現時点で存続の危機に直面している・存続の危機を感じている企業は少ないことが伺える。

相談相手についてである。経営上の相談をしたり、対応を求めた社内外の相手として、今回の調査平均値は高い順に「経営者仲間」が80.2%、「従業員」が72.5%、「税理士」が67.9%である。これに対して従業員数300名以上の企業では、「経営者仲間」は63.6%、「従業員」が81.8%、「税理士」が72.7%となる。この他、「公認会計士」（45.5% 平均28.0%）や「社会保険労務士」（81.8% 平均51.9%）、「弁護士」（63.6% 平均27.5%）といったプロフェッショナルが相談相手となるケースが平均値よりも高い。また、相談相手として「顧客企業」を挙げた企業も平均値64.8%に対して81.8%と高い。逆に、「先代」に聞くと答えた企業は平均値34.3%に対し18.2%と低い。これらから、創業年が新しい企業が多かったためか、先代に聞くといったビジネスの原点に立ち返ろうとする企業は少なかった。どちらかといえば公認会計士や社会保険労務士など、プロフェッショナルな相談相手が多かった印象がある。また、事業の特性上か、顧客企業が相談対象と答えた企業が多かった点も特徴としてあげられる。

運転資金についてである。運転資金の手当ての相談や対応は、調査平均では「日本政策金融公庫」（42.0%）、「地方銀行」（37.6%）、「信用金庫」（36.8%）といった順に多くなっているが「都市銀行」（8.0%）や「行政」（7.7%）は少ない。これに対して従業員数300名以上の企業では、「地方銀行」（8社 72.7%）が最も多く、「信用金庫」（5社 45.5%）と「日本政策金融公庫」（5社 45.5%）が次にならぶ。また、今回の調査の平均値では少なかった「都市銀行」（平均値8.0%に対して36.4%（4社））や「商工中央金庫」（平均値10.7%に対して36.4%（4社））にも運転資金の相談・対応が行われている。運転資金の手当ての相談や対応についての関係の数として、平均値では関係の数が1で過半数を超える54.4%であったのに対して、従業員数300名以上の企業では、関係の数が3で過半数を超える54.6%となる。これらから、従業員数300名以上の企業では、運転資金の手当ての必要がないと回答した3社以外の企業で運転資金の相談等資金繰り対策が行われており、また複数機関に相談を行っている企業も多いことがわかる。今回に限らず、日頃から複数社と継続的に関係を持つ企業が多いのではないかと思われる。

在宅ワークについてである。従業員数300名以上の企業では、「在宅ワークに一部

転じた」とする企業が36.4%(4社), また「在宅ワークに転じたいができないでいる」と回答した企業が36.4%(4社)となる。また, 今回の調査では, 「在宅ワークに完全に転じた」とする企業は0である。これらから, 完全に在宅ワークに転じた企業はなく, 設備や制度・ルール設計等の面でいまだ試行錯誤が続いているのではないかとと思われる。なお, 調査からは読み取れないが, 在宅ワークに転じる際の課題の質や内容には企業規模によってかなり違いがあるように思われる。

売上についてである。売上昨年同月比「50%以上の減少」と回答した企業が27.3%(3社)あるなか, 「横ばい」から増加傾向にあると答えた企業が36.4%(4社)存在している。ただし, 今後3か月でみると81.8%(9社)の企業が売上は「減少する」と回答している。これらから, 昨年同月比の売上では横ばいから増加傾向と回答した企業も存在したが, 今後3か月でみると8割以上の企業で売上減少が見込まれている。調査時点において, 事業環境が元に戻るには相当の期間が必要との判断がベースにあることが伺える。

表2 度数

	度数	有効%
0~3名	127	34.9
4~19名	118	32.4
20~99名	78	21.4
100~299名	30	8.2
300名以上	11	3.0
合計	364	100.0

表3 業種

	0~3名		4~19名		20~99名		100~299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
製造業	18	14.2	31	26.3	32	41.0	12	40.0	2	18.2	95	26.1
サービス業	60	47.2	52	44.1	19	24.4	8	26.7	8	72.7	147	40.4
上記以外	49	38.6	35	29.7	27	34.6	10	33.3	1	9.1	122	33.5
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表4 緊急事態宣言対象地域か否か

	0~3名		4~19名		20~99名		100~299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
4/7宣言時対象地域	71	55.9	54	45.8	24	30.8	8	26.7	3	27.3	160	44.0
4/16特定警戒地域	36	28.3	38	32.2	25	32.1	3	10.0	5	45.5	107	29.4
上記対象地域以外	20	15.7	26	22.0	29	37.2	19	63.3	3	27.3	97	26.6
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表5 政令指定都市か否か

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
政令指定都市	72	56.7	55	46.6	24	30.8	8	26.7	7	63.6	166	45.6
非政令指定都市	55	43.3	63	53.4	54	69.2	22	73.3	4	36.4	198	54.4
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表6 創業年

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
1919年以前	0	0.0	2	1.7	7	9.0	1	3.3	1	9.1	11	3.0
1920～1969年	13	10.2	30	25.4	35	44.9	14	46.7	3	27.3	95	26.1
1970～1999年	41	32.3	39	33.1	27	34.6	11	36.7	4	36.4	122	33.5
2000年以降	73	57.5	47	39.8	9	11.5	4	13.3	3	27.3	136	37.4
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表7 影響時期

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
2020年6月	3	2.4	4	3.4	2	2.6	0	0.0	2	18.2	11	3.0
2020年9月	14	11.0	9	7.6	7	9.0	0	0.0	1	9.1	31	8.5
2020年12月	22	17.3	15	12.7	11	14.1	3	10.0	1	9.1	52	14.3
2021年3月	28	22.0	32	27.1	19	24.4	7	23.3	1	9.1	87	23.9
2021年6月	16	12.6	19	16.1	14	17.9	11	36.7	0	0.0	60	16.5
2021年12月	12	9.4	6	5.1	9	11.5	1	3.3	1	9.1	29	8.0
2022年以降まで影響する	32	25.2	33	28.0	16	20.5	8	26.7	5	45.5	94	25.8
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表8 新たな行動

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
製品・サービスを新しく開発する	34	26.8	34	28.8	26	33.3	6	20.0	5	45.5	105	28.8
生産方式を新しくする	5	3.9	11	9.3	15	19.2	5	16.7	1	9.1	37	10.2
販売方式を新しくする	19	15.0	36	30.5	27	34.6	12	40.0	4	36.4	97	26.6
原料・半製品の供給源を新しく獲得する	4	3.1	1	0.8	5	6.4	1	3.3	0	0.0	11	3.0
組織体制を新しくする	15	11.8	25	21.2	28	35.9	7	23.3	3	27.3	79	21.7
上の項目に見られるような行動は起こしていない	60	47.2	39	33.1	20	25.6	6	20.0	2	18.2	127	34.9
その他	24	18.9	22	18.6	14	17.9	6	20.0	2	18.2	68	18.7
母数	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表9 心情

	0~3名	4~19名	20~99名	100~299名	300名以上	合計
もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった	2.62	2.37	2.55	2.43	2.73	2.52
とりあえず何とかやっている	3.97	4.05	3.87	3.37	4.00	3.93
ピンチはチャンスである	3.87	4.02	4.53	4.20	4.27	4.10
ストレスで押しつぶされそう	2.46	2.08	2.01	2.07	2.55	2.20
危機的な状況である	3.01	2.60	2.67	2.30	2.91	2.73
何とかなるだろう (楽観的・希望的観測)	3.02	3.19	3.08	2.70	3.36	3.07
自分の生活が心配だ	3.15	2.53	2.40	2.13	3.09	2.69
従業員が心配でならない	3.16	3.39	3.37	2.67	3.91	3.25

注：表中の数値は、「そう思う」5点、「どちらかと言えばそう思う」4点、「わからない」3点、「どちらかと言えばそう思わない」2点、「そう思わない」1点、の5点尺度の平均値である

表10 心情 (個別①) 「もっとしっかりと事業計画を立てておけばよかった」

	0~3名		4~19名		20~99名		100~299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	32	25.2	44	37.3	17	21.8	5	16.7	2	18.2	100	27.5
どちらかと言えば そう思わない	31	24.4	24	20.3	26	33.3	15	50.0	4	36.4	100	27.5
わからない	28	22.0	20	16.9	13	16.7	4	13.3	2	18.2	67	18.4
どちらかと言えば そう思う	25	19.7	22	18.6	19	24.4	4	13.3	1	9.1	71	19.5
そう思う	11	8.7	8	6.8	3	3.8	2	6.7	2	18.2	26	7.1
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表11 心情 (個別②) 「とりあえず何とかやっている」

	0~3名		4~19名		20~99名		100~299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	9	7.1	6	5.1	8	10.3	5	16.7	0	0.0	28	7.7
どちらかと言えば そう思わない	6	4.7	13	11.0	3	3.8	5	16.7	2	18.2	29	8.0
わからない	13	10.2	4	3.4	5	6.4	3	10.0	0	0.0	25	6.9
どちらかと言えば そう思う	51	40.2	41	34.7	37	47.4	8	26.7	5	45.5	142	39.0
そう思う	48	37.8	54	45.8	25	32.1	9	30.0	4	36.4	140	38.5
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表12 心情 (個別③) 「ピンチはチャンスである」

	0~3名		4~19名		20~99名		100~299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	7	5.5	7	5.9	0	0.0	1	3.3	0	0.0	15	4.1
どちらかと言えば そう思わない	11	8.7	9	7.6	2	2.6	1	3.3	0	0.0	23	6.3
わからない	28	22.0	15	12.7	6	7.7	4	13.3	3	27.3	56	15.4
どちらかと言えば そう思う	26	20.5	31	26.3	19	24.4	9	30.0	2	18.2	87	23.9
そう思う	55	43.3	56	47.5	51	65.4	15	50.0	6	54.5	183	50.3
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0



表13 心情（個別④）「ストレスで押しつぶされそう」

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	34	26.8	49	41.5	31	39.7	12	40.0	4	36.4	130	35.7
どちらかと言えば そう思わない	40	31.5	35	29.7	27	34.6	11	36.7	3	27.3	116	31.9
わからない	25	19.7	16	13.6	11	14.1	2	6.7	0	0.0	54	14.8
どちらかと言えば そう思う	17	13.4	12	10.2	6	7.7	3	10.0	2	18.2	40	11.0
そう思う	11	8.7	6	5.1	3	3.8	2	6.7	2	18.2	24	6.6
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表14 心情（個別⑤）「危機的な状況である」

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	17	13.4	37	31.4	16	20.5	13	43.3	3	27.3	86	23.6
どちらかと言えば そう思わない	30	23.6	21	17.8	25	32.1	6	20.0	2	18.2	84	23.1
わからない	31	24.4	23	19.5	14	17.9	2	6.7	1	9.1	71	19.5
どちらかと言えば そう思う	33	26.0	26	22.0	15	19.2	7	23.3	3	27.3	84	23.1
そう思う	16	12.6	11	9.3	8	10.3	2	6.7	2	18.2	39	10.7
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表15 心情（個別⑥）「何とかなるだろう（楽観的・希望的観測）」

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	21	16.5	16	13.6	12	15.4	10	33.3	1	9.1	60	16.5
どちらかと言えば そう思わない	22	17.3	25	21.2	17	21.8	3	10.0	2	18.2	69	19.0
わからない	33	26.0	17	14.4	16	20.5	5	16.7	2	18.2	73	20.1
どちらかと言えば そう思う	36	28.3	41	34.7	19	24.4	10	33.3	4	36.4	110	30.2
そう思う	15	11.8	19	16.1	14	17.9	2	6.7	2	18.2	52	14.3
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表16 心情（個別⑦）「自分の生活が心配だ」

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	18	14.2	32	27.1	24	30.8	15	50.0	3	27.3	92	25.3
どちらかと言えば そう思わない	25	19.7	34	28.8	22	28.2	4	13.3	1	9.1	86	23.6
わからない	25	19.7	20	16.9	12	15.4	6	20.0	1	9.1	64	17.6
どちらかと言えば そう思う	38	29.9	22	18.6	17	21.8	2	6.7	4	36.4	83	22.8
そう思う	21	16.5	10	8.5	3	3.8	3	10.0	2	18.2	39	10.7
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表17 心情（個別⑧）「従業員が心配でならない」

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
そう思わない	19	15.0	15	12.7	11	14.1	6	20.0	1	9.1	52	14.3
どちらかと言えば そう思わない	19	15.0	21	17.8	13	16.7	11	36.7	1	9.1	65	17.9
わからない	33	26.0	14	11.9	6	7.7	4	13.3	1	9.1	58	15.9
どちらかと言えば そう思う	35	27.6	39	33.1	32	41.0	5	16.7	3	27.3	114	31.3
そう思う	21	16.5	29	24.6	16	20.5	4	13.3	5	45.5	75	20.6
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表18 自社の存続

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
必ず長期的に存続 していく	70	55.1	79	66.9	60	76.9	23	76.7	9	81.8	241	66.2
むこう3年は少なく とも存続していく	22	17.3	19	16.1	11	14.1	5	16.7	0	0.0	57	15.7
近い将来に他社な どへ売却する予定 である	2	1.6	0	0.0	1	1.3	0	0.0	0	0.0	3	0.8
今まさに他社など への売却先を探し ている（交渉中も 含む）	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
何とか存続したい が、今の状況を乗 り切るだけで精一 杯である	23	18.1	14	11.9	2	2.6	1	3.3	0	0.0	40	11.0
近く廃業する（検 討するも含む）	1	0.8	1	0.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	0.5
わからない	6	4.7	2	1.7	1	1.3	0	0.0	1	9.1	10	2.7
その他	3	2.4	3	2.5	3	3.8	1	3.3	1	9.1	11	3.0
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表19 相談・対応の相手（関係がある割合）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
中小企業診断士	21	16.5	21	17.8	17	21.8	7	23.3	2	18.2	68	18.7
税理士	71	55.9	90	76.3	58	74.4	20	66.7	8	72.7	247	67.9
公認会計士	36	28.3	29	24.6	21	26.9	11	36.7	5	45.5	102	28.0
社会保険労務士	42	33.1	65	55.1	52	66.7	21	70.0	9	81.8	189	51.9
弁護士	30	23.6	28	23.7	24	30.8	11	36.7	7	63.6	100	27.5
医師	31	24.4	22	18.6	21	26.9	14	46.7	3	27.3	91	25.0
上記以外の士業	31	24.4	18	15.3	14	17.9	5	16.7	2	18.2	70	19.2
経営者仲間	98	77.2	101	85.6	67	85.9	19	63.3	7	63.6	292	80.2
先代	29	22.8	45	38.1	34	43.6	15	50.0	2	18.2	125	34.3
経営者以外の友人 ／親族（先代除く）	86	67.7	64	54.2	37	47.4	18	60.0	7	63.6	212	58.2
従業員	71	55.9	98	83.1	62	79.5	24	80.0	9	81.8	264	72.5
株主	31	24.4	33	28.0	24	30.8	15	50.0	6	54.5	109	29.9
顧客	79	62.2	79	66.9	49	62.8	20	66.7	9	81.8	236	64.8
経営コンサルタント	25	19.7	26	22.0	25	32.1	11	36.7	2	18.2	89	24.5
事業組合あるいは その担当者	45	35.4	35	29.7	24	30.8	9	30.0	5	45.5	118	32.4
技術支援機関ある いは技術アドバイザー	27	21.3	22	18.6	15	19.2	9	30.0	3	27.3	76	20.9
商工会議所／商工 会あるいはその担 当者	47	37.0	45	38.1	26	33.3	17	56.7	4	36.4	139	38.2
行政機関あるいは その担当者	52	40.9	53	44.9	31	39.7	18	60.0	6	54.5	160	44.0
金融機関あるいは その担当者（資金 の手当て以外の経 営相談）	63	49.6	83	70.3	51	65.4	19	63.3	9	81.8	225	61.8
大学など研究者	27	21.3	27	22.9	22	28.2	10	33.3	2	18.2	88	24.2
その他	26	20.5	20	16.9	9	11.5	7	23.3	1	9.1	63	17.3
母数	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表20 相談・対応の相手（満足度）

	0～3名	4～19名	20～99名	100～299名	300名以上	合計
中小企業診断士	3.00	3.05	3.24	2.71	3.00	3.04
税理士	3.73	3.68	3.57	3.50	3.75	3.66
公認会計士	3.50	3.03	3.71	3.73	4.20	3.47
社会保険労務士	3.62	3.32	3.69	3.81	4.00	3.58
弁護士	3.30	3.18	3.33	3.64	3.86	3.35
医師	3.35	3.05	3.52	3.64	4.33	3.40
上記以外の士業	3.13	2.89	3.36	2.80	3.00	3.09
経営者仲間	3.99	4.08	4.21	4.05	4.57	4.09
先代	3.17	3.49	3.71	3.73	4.00	3.51
経営者以外の友人／親族（先代除く）	3.71	3.55	3.73	4.00	3.71	3.69
従業員	3.77	3.99	4.03	3.88	4.22	3.94
株主	3.13	3.61	3.54	3.60	4.17	3.49
顧客	3.85	3.89	3.86	3.90	4.11	3.88
経営コンサルタント	3.24	3.38	3.68	3.45	3.50	3.44
事業組合あるいはその担当者	3.27	3.00	3.38	3.00	3.40	3.19
技術支援機関あるいは技術アドバイザー	3.00	2.95	3.20	3.33	3.00	3.07
商工会議所／商工会あるいはその担当者	3.43	3.20	3.35	3.24	3.50	3.32
行政機関あるいはその担当者	2.87	2.74	3.42	3.28	2.50	2.96
金融機関あるいはその担当者（資金の手当て以外の経営相談）	3.46	3.61	4.08	3.89	3.89	3.71
大学など研究者	3.15	3.30	3.18	3.30	3.50	3.23
その他	3.04	3.05	3.00	3.14	3.00	3.05
自分の生活が心配だ	3.15	2.53	2.40	2.13	3.09	2.69
従業員が心配でならない	3.16	3.39	3.37	2.67	3.91	3.25

注：表中の数値は、相談・対応に対して「非常に満足している」5点、「どちらかと言えば満足している」4点、「どちらとも言えない」3点、「どちらかと言えば満足していない」2点、「満足していない」1点の5点尺度の平均値である

表21 相談・対応の相手（関係の数）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
0	7	5.5	2	1.7	3	3.8	2	6.7	1	9.1	15	4.1
1	3	2.4	4	3.4	3	3.8	2	6.7	0	0.0	12	3.3
2	12	9.4	5	4.2	3	3.8	1	3.3	0	0.0	21	5.8
3	16	12.6	10	8.5	5	6.4	2	6.7	0	0.0	33	9.1
4	7	5.5	8	6.8	8	10.3	1	3.3	1	9.1	25	6.9
5	13	10.2	10	8.5	6	7.7	0	0.0	0	0.0	29	8.0
6	16	12.6	3	2.5	6	7.7	1	3.3	0	0.0	26	7.1
7	5	3.9	11	9.3	4	5.1	2	6.7	2	18.2	24	6.6
8	10	7.9	14	11.9	1	1.3	4	13.3	2	18.2	31	8.5
9	5	3.9	7	5.9	6	7.7	0	0.0	0	0.0	18	4.9
10	4	3.1	12	10.2	4	5.1	2	6.7	1	9.1	23	6.3
11	4	3.1	9	7.6	3	3.8	2	6.7	0	0.0	18	4.9
12	2	1.6	3	2.5	10	12.8	1	3.3	1	9.1	17	4.7
13	3	2.4	2	1.7	2	2.6	1	3.3	0	0.0	8	2.2
14	0	0.0	4	3.4	3	3.8	0	0.0	0	0.0	7	1.9
15	0	0.0	2	1.7	1	1.3	0	0.0	1	9.1	4	1.1
16	2	1.6	1	0.8	2	2.6	3	10.0	0	0.0	8	2.2
17	1	0.8	0	0.0	1	1.3	1	3.3	0	0.0	3	0.8
18	1	0.8	1	0.8	0	0.0	0	0.0	1	9.1	3	0.8
19	1	0.8	0	0.0	0	0.0	1	3.3	1	9.1	3	0.8
20	4	3.1	3	2.5	1	1.3	1	3.3	0	0.0	9	2.5
21	11	8.7	7	5.9	6	7.7	3	10.0	0	0.0	27	7.4
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表22 運転資金の相談・対応の相手（関係がある割合）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
都市銀行	3	2.4	7	5.9	10	12.8	5	16.7	4	36.4	29	8.0
地方銀行	25	19.7	48	40.7	39	50.0	17	56.7	8	72.7	137	37.6
信用金庫	35	27.6	54	45.8	34	43.6	6	20.0	5	45.5	134	36.8
日本政策金融公庫	46	36.2	57	48.3	34	43.6	11	36.7	5	45.5	153	42.0
商工中央金庫	2	1.6	9	7.6	19	24.4	5	16.7	4	36.4	39	10.7
ベンチャーキャピタル	0	0.0	1	0.8	1	1.3	0	0.0	1	9.1	3	0.8
個人投資家	1	0.8	1	0.8	0	0.0	0	0.0	1	9.1	3	0.8
行政機関	10	7.9	13	11.0	0	0.0	3	10.0	2	18.2	28	7.7
運転資金の手当てなどの必要がない	33	26.0	14	11.9	14	17.9	12	40.0	3	27.3	76	20.9
その他	17	13.4	13	11.0	4	5.1	1	3.3	0	0.0	35	9.6
母数	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表23 運転資金の相談・対応の相手先（関係の数）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
0	34	26.8	17	14.4	15	19.2	12	40.0	3	27.3	81	22.3
1	61	48.0	31	26.3	19	24.4	5	16.7	1	9.1	117	32.1
2	25	19.7	47	39.8	22	28.2	2	6.7	1	9.1	97	26.6
3	4	3.1	19	16.1	13	16.7	7	23.3	1	9.1	44	12.1
4	3	2.4	2	1.7	7	9.0	3	10.0	3	27.3	18	4.9
5	0	0.0	1	0.8	2	2.6	0	0.0	1	9.1	4	1.1
6	0	0.0	1	0.8	0	0.0	1	3.3	0	0.0	2	0.5
7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	9.1	1	0.3
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表24 在宅ワークへの対応

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
在宅ワークに完全に転じた	17	13.4	8	6.8	1	1.3	0	0.0	0	0.0	26	7.1
在宅ワークに一部転じた	18	14.2	27	22.9	32	41.0	16	53.3	4	36.4	97	26.6
在宅ワークに転じるべく検討している	6	4.7	4	3.4	4	5.1	1	3.3	0	0.0	15	4.1
在宅ワークに転じたいができないでいる	11	8.7	21	17.8	13	16.7	6	20.0	4	36.4	55	15.1
在宅ワークに転じる必要がない	52	40.9	38	32.2	14	17.9	4	13.3	1	9.1	109	29.9
その他	23	18.1	20	16.9	14	17.9	3	10.0	2	18.2	62	17.0
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表25 売上高の推移（昨年同期比）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
20%以上の増加	7	5.5	9	7.6	3	3.8	1	3.3	1	9.1	21	5.8
10%以上20%未満の増加	2	1.6	4	3.4	3	3.8	2	6.7	0	0.0	11	3.0
10%未満の増加	1	0.8	8	6.8	9	11.5	2	6.7	1	9.1	21	5.8
横ばい	22	17.3	22	18.6	11	14.1	1	3.3	2	18.2	58	15.9
10%未満の減少	7	5.5	9	7.6	9	11.5	7	23.3	1	9.1	33	9.1
10%以上20%未満の減少	15	11.8	18	15.3	16	20.5	10	33.3	1	9.1	60	16.5
20%以上30%未満の減少	6	4.7	7	5.9	12	15.4	2	6.7	0	0.0	27	7.4
30%以上40%未満の減少	12	9.4	3	2.5	3	3.8	2	6.7	1	9.1	21	5.8
40%以上50%未満の減少	8	6.3	10	8.5	4	5.1	0	0.0	1	9.1	23	6.3
50%以上の減少	47	37.0	28	23.7	8	10.3	3	10.0	3	27.3	89	24.5
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

表26 売上高の推移（今後3カ月）

	0～3名		4～19名		20～99名		100～299名		300名以上		合計	
	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%	度数	有効%
増加する	7	5.5	9	7.6	3	3.8	1	3.3	1	9.1	21	5.8
横ばい	20	15.7	21	17.8	13	16.7	7	23.3	1	9.1	62	17.0
減少する	100	78.7	88	74.6	62	79.5	22	73.3	9	81.8	281	77.2
合計	127	100.0	118	100.0	78	100.0	30	100.0	11	100.0	364	100.0

## 付記

本稿で紹介した、われわれが実施した「新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査」の結果の一部は、中間報告書のかたちで、同志社大学中小企業マネジメント研究センター(2020a)としてすでに発表されている。

また本稿でとりあげた従業員規模別以外のクロス集計の結果については、同志社大学中小企業マネジメント研究センター(2020b)を参照されたい。

末筆になるが、このたびアンケート調査にご回答いただいた日本全国の各地の中小企業家の皆様には、この場をお借りし、御礼を申し上げたい。

## 参考文献

- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター（2020a）『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果報告書』 mimeo.
- 同志社大学中小企業マネジメント研究センター（2020b）『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果（クロス集計）報告書』 mimeo.
- 関智宏(2021)「危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築—」同志社大学人文科学研究所『社会科学』第50巻第4号，所収予定。
- 関智宏・河合隆治・中道一心（2020）「COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握—」同志社大学商学会『同志社商学』第72巻第2号，pp.31-58。