

特集 2021年を振り返る

## 第2章

# コロナ禍による中小企業への影響 ——2年目の中小企業施策とその効果



鈴木 徳雄  
東京都中小企業診断士協会

新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が猛威を振るい、国内の経済活動は、2021年もコロナ禍に左右される状況が続いている。環境が大きく変化する中で、すでに行われた中小企業施策の効果や、新型コロナの中小企業自体への影響を振り返る。

本章では、2020年からの中小企業支援の取組みを整理し、コロナ禍での経済的な影響を分析しつつ、中小企業施策の影響や効果、今後の可能性を模索する。そのうえで、中小企業診断士に求められる役割や、中小企業とともに苦難を乗り越える方向性を考えていきたい。

### 1. 中小企業・小規模事業者への影響

#### (1) 新型コロナの業種ごとの影響

2020年は、新型コロナの世界的流行に伴い、経済が大きく低迷した。中小企業・小規模事業者の新型コロナの流行による影響については、株式会社東京商工リサーチの第14回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（2021年3月）によると、「新型コロナの影響が継続している中小企業」は7割以上に上り、多くの企業が新型コロナの影響を受けていると回答した。

中でも、深刻な影響が出たのは、生活関連サービス業・娯楽業および宿泊業・飲食サービス業である。「2021年版中小企業白書」によると、生活関連サービス業・娯楽業は2020年第2四半期が71.8%、宿泊業・飲食サービ

ス業は43.3%、それぞれ前年同月に比べ売上高が減少したことがわかった。

第3四半期においても減少傾向は続いており、緊急事態宣言下において、不要不急の外出の自粛、旅行の制限、営業の自粛などが、生活関連サービス業・娯楽業、宿泊業、飲食サービス業に大きな影響を与えたことが見て取れる（図表1）。

図表1 中小企業の売上高の前年同期比

	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期
建設業	0.7%	2.0%	-7.2%	-0.2%
製造業	-10.2%	-23.5%	-16.0%	-11.6%
情報通信業	5.6%	-1.3%	-15.4%	-4.6%
運輸業、郵便業	-1.1%	-10.9%	4.0%	14.5%
卸売業	-22.1%	-13.0%	-9.2%	-0.6%
小売業	-8.2%	-8.8%	7.8%	19.6%
宿泊業、飲食サービス業	-20.4%	-43.3%	-24.4%	-16.5%
生活関連サービス業、娯楽業	-7.8%	-71.8%	-54.9%	-37.1%

出所：中小企業庁「2021年版中小企業白書」を基に筆者作成

#### (2) 企業間取引の新型コロナ前後での比較

新型コロナが与えた影響をさらに分析するため、企業間取引での新型コロナ前後の状況も比較していきたい。「最も多く取引をしている販売先との取引」において、新型コロナ流行後、「最も影響を受けた月と前年同月」の売上面での影響を比較した。

まず、販売単価においては大きな変化が見受けられず、全体として85%前後の企業は変化がなかったと回答している（図表2）。

図表2 新型コロナ流行前後での受注単価の変化

		10%超 減少	3%超 ～10% 減少	～3% 減少	変化 なし	増加
製造業	(n=9,970)	2.9%	4.9%	4.6%	86.3%	1.3%
サービス業	(n=7,596)	3.3%	4.5%	3.7%	86.2%	2.2%
その他	(n=3,803)	3.6%	5.7%	4.4%	84.2%	2.1%

出所：中小企業庁「2021年版中小企業白書」を基に筆者作成

一方で、受注量に関しては、事業者の状況によって差が生じていることがわかった。「最も新型コロナの影響を受けた月とその前年同月」を比較した場合、競合他社と比べ優位性に劣っている、と回答した企業の受注量の減少割合が大きい（図表3）。

図表3 優位性の有無に見た新型コロナ前後での受注量の変化

		50% 超減少	20% 超～ 50% 減少	～20% 減少	変化 なし	増加
大きく優れている	(n=1,206)	14.4%	19.8%	22.2%	34.7%	8.8%
やや優れている	(n=7,263)	11.8%	24.0%	27.4%	31.1%	5.7%
同程度	(n=10,751)	11.1%	24.9%	26.7%	33.7%	3.5%
やや劣っている	(n=2,769)	14.9%	28.6%	27.7%	25.6%	3.1%
大きく劣っている	(n=579)	21.9%	27.5%	21.8%	26.8%	2.1%

出所：中小企業庁「2021年版中小企業白書」を基に筆者作成

新型コロナの影響で先行きが不透明な中、価格の変化よりも受注量の変化のほうが大きく、価格を維持する取引が行われたことがわかる。企業間取引では、競合他社と比べ優位性の高い企業が影響を受けにくい傾向にある。新型コロナや自然災害などあらゆる危機が顕在化する中では、総合的な優位性を維持すること、つまり事業者としての強みを磨くことで環境変化への対応力が高まると考えられる。

## 2. 中小企業のリスクへの対応

近年、新型コロナ以外でも大雨や地震などの自然災害など、中小企業に影響を与える事象が発生している。予期せぬ自然災害から、事業継続が困難になることもありうる。不測の事態が生じた場合の影響を小さくするためには、リスク管理の取組みが重要である。

### (1) 中小企業の対応状況

#### ①自然災害の影響

2021年も台風や地震などの自然災害が多発した。こうした頻発する自然災害に対する備えは、中小企業の事業継続の鍵になる。不測の事象が起こった際の対応については、自然災害においても新型コロナなどの感染症においても同様であり、事業継続のためのあらゆる対策を日頃から考えておく必要がある。

#### ②事業継続計画の策定状況

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan。以下、BCP）とは、重要な事業・業務を継続し、または中断しても可能な限り短時間で復旧させるための行動計画のことである。事業活動に影響を及ぼす新型コロナや自然災害などのリスクが発生した場合、影響を最小限にとどめ事業を継続する必要がある、BCPの策定状況は、環境変化に対応するための大切な要件となる。

大企業と中小企業を比較した場合、BCPを「わからない・策定していない」と回答した割合は、大企業の3割に対し、中小企業は5割となっており、大企業に比べて中小企業のBCP策定は進んでいない状況である（図表4）。

図表4 BCPの策定状況

	分から ない	策定して いない	策定を検 討してい る	現在、 策定中	策定し ている
大企業	8%	24%	25%	12%	31%
中小企業	8%	43%	27%	9%	14%

出所：中小企業庁「2021年版中小企業白書」を基に筆者作成

企業を取り巻くリスクが顕在化する中、BCPの策定は、新型コロナや自然災害などの環境変化を乗り越えるために必要な大きな課題である。

BCPを「策定していない」と回答した企業に対して理由を調査したところ、背景として「BCP策定に関するスキル・ノウハウの不足」との回答が40%を超え、「人材を確保できない」という回答も28%を上回った。

このことから、新型コロナや予期せぬ自然災害に備えるためには、BCP策定のスキル・ノウハウを持つ人材が、知見を生かし策定にかかわることが課題解決のカギであるといえる。

## (2) 中小企業とデジタル化の意識

新型コロナの流行は、デジタル化の重要性が再認識されるきっかけにもなった。事業継続力についての意識変化について、7割近くの中企業がデジタル化の意識が高まった、と回答している。

販売促進活動において、新型コロナ流行の前後では、オンラインでの商談・営業が大きく増加している。社内での業務に関しても、Web会議やテレワークの割合が増えており、ITツール活用が増加している。今後はデジタル化への環境整備のニーズが増え、IT活用支援などでの中小企業診断士の活躍の場も増えると予想される。

## 3. 中小企業への施策

前節までで、新型コロナの影響による売上減少や不測の事態に際して、BCPなど準備が十分でない事業者が多いことを見てきた。不測の事態が起こった際の当面の課題は資金確保である。第3節では、中小企業の事業継続に必要な支援策を考え、2020年以降に講じられた中小企業への施策を整理していきたい。

### (1) 新型コロナの影響と資金調達の動向

#### ①新型コロナが売上に与えた影響

新型コロナの流行により、多くの企業が売

上を減少させた。コロナ禍での中小企業の事業環境は前節でも述べたが、新規感染者数の増減や政府・自治体の要請によって大きく変化した。売上減少により利益水準が下がると資金繰りの問題が生じることが多い。中小企業では、資金繰りに関して国の支援策が重要な資金獲得手段と考えられる。

#### ②新型コロナ流行後に活用した支援策

中小企業が活用した主な支援策を資料とともに確認していく。2020年度では、持続化給付金、雇用調整助成金などの活用が多く、続いて、政府系金融機関や民間金融機関による実質無利子・無担保融資が多い。宿泊・飲食・生活関連サービス業では、GoToキャンペーンの活用の割合も高かった(図表5)。

#### ③コロナ禍における支援策の考察

中小企業・小規模事業者の業況が変化する中、政府系金融機関の実質無利子・無担保融資が多く活用されていた。

実質無利子・無担保融資とは、一定の要件を満たした事業者に対し、信用リスクや担保の有無にかかわらず、原本最大5年間据え置きで借入れを可能とする内容である。コロナ禍の厳しい環境においては、このような緩和策が事業者の助けとなり、効果的であったといえる。

給付金に関しても、申請から受給まで最短2週間程度での給付が可能であることから、中小企業・小規模事業者の活用が多い。なお、事業規模別にみると、従業員20名以下の事業所は、売上減少を補填して事業継続を行うための持続化給付金の活用が多く、従業員100名超の事業所は、雇用を維持するための雇用調整助成金の活用が多いことがわかった。

このことから、小規模事業者は、事業継続のための資金調達が課題であり、中小企業者は、事業継続とともに、雇用の維持にも課題があることが読み取れる。

一方、補助金の活用に関しては、中小企業・小規模事業者で活用割合が少ない。一概には言えないものの、申請(申請書提出)の後、審査、実施(実績報告書提出)を経て補

図表5 新型コロナ流行後に活用した支援策（従業員規模別）

（％）

	20名以下	21～50名	51～100名	101名以上
持続化給付金	49.7	37.4	29.7	24.3
家賃支援給付金	19.5	17.1	17.0	16.9
地方自治体による補助金・支援金	28.6	25.5	26.2	25.0
雇用調整助成金	30.1	41.0	46.6	52.5
持続化補助金	5.8	4.7	4.5	4.8
ものづくり・商業・サービス補助金	3.1	2.2	5.2	4.0
IT導入補助金	4.5	6.1	8.6	11.2
働き方改革推進支援助成金	2.5	3.0	3.9	5.2
各種 GoTo キャンペーン	16.0	17.3	18.2	17.2
政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	28.6	29.5	28.8	23.9
実質無利子・無担保融資以外の政府系金融機関による融資	6.5	8.5	8.9	8.4
民間金融機関による実質無利子・無担保融資	28.1	31.1	26.2	18.1
実質無利子・無担保融資以外の信用保証付融資	9.4	8.2	9.5	7.4
いずれも利用していない	18.0	19.5	22.2	22.5

出所：中小企業庁「2021年版中小企業白書」を基に筆者作成

助金を得る流れとなるため、資金を得るまで一定の期間がかかる点、実績報告書の作成が必要であり時間や手間がかかる点、などが要因と考えられる。

## (2) 中小企業施策と今後の可能性

2021年度も新型コロナ対策として、政府系金融機関の資金繰り支援や、民間金融機関を通じた資金繰り支援が継続した。加えて、事業再構築の後押しを行う「中小企業等事業再構築促進事業」が実施された。

中小企業等事業再構築促進事業は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するための事業であり、新分野展開、業態転換、事業再編、事業再構築などに意欲を有する中小企業を支援するための内容である。

このような事業再構築への関心の高まりの中、中小企業庁は「事業再構築補助金」を設置した。事業再構築は、新製品・サービスの開発・提供に比べ多くのノウハウが必要となるため、「資金繰りに関する相談」、「事業計画策定に関する助言」など、中小企業を支える中小企業診断士へのニーズは、今後ますます高まると考えられる。

## 4. 求められる中小企業診断士の役割

中小企業を支える人材に求められる内容は「BCPの策定の助言」、「資金繰りや事業継続のための事業計画の相談」、「デジタル化の支援」など、多様化している。今後、よりいっそう多岐にわたる活動や支援が必要とされる。一時的ではなく、長期間にわたって事業者に寄り添いともに事業者と歩む、そんな真摯で誠実な姿勢が必要といえる。

今後も中小企業診断士の活動の場は、ますます増加すると考えられる。事業者に先立って環境変化を予測し、施策やデジタル化への知見を得ることによって、中小企業の支えとなり、方向性を提案できる羅針盤の役割が求められる。

### 鈴木 徳雄

（すずき のりお）

早稲田大学卒業後、輸入メーカー、アパレルなど、多くの職種を経験。現在は、ICTコンサルタントとして小中学校のGIGAスクール構想を支援するかたわら、経営相談も行っている。2021年中小企業診断士登録。

