

アフターコロナを見据えた地域中小企業の事業計画。取組み状況調査

報告書

令和3年10月

岡山県中小企業団体中央会  
協同組合岡山情報文化研究所

## I. 調査概要

### 調査目的

コロナ禍における地域中小企業の現状と、アフターコロナに向けた取り組み、企業経営、イノベーションに対する意識や姿勢を把握することで、地域企業の課題を発見し、地域企業支援に資する基礎資料とする。

### 調査期間

2021年7月1日(木)～2021年7月30日(金)

### 調査方法

質問紙調査(郵送配布, 郵送回収)

### 調査対象

岡山県下中小企業 1,000社

有効サンプル 251社(有効回答率 25.1%)

業種	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
食料品,飲料・たばこ・飼料製造業		17	6.8	6.8
繊維工業		14	5.6	5.6
木材・木製品,家具・装備品製造業		17	6.8	6.8
印刷・同関連業		10	4.0	4.0
窯業・土石製品製造業		11	4.4	4.4
化学工業,石油・石炭製品,ゴム製品製造業		5	2.0	2.0
鉄鋼業,非鉄金属,金属製品製造業		33	13.1	13.3
各種機械器具製造業		24	9.6	9.6
パルプ・紙その他の製造業		13	5.2	5.2
情報通信業通信業		19	7.6	7.6
運輸業		14	5.6	5.6
総合工事業		10	4.0	4.0
職別工事業(設備工事業を除く)		6	2.4	2.4
設備工事業		4	1.6	1.6
卸売業		20	8.0	8.0
小売業		13	5.2	5.2
対事業所サービス業		10	4.0	4.0
対個人サービス業		3	1.2	1.2
その他		6	2.4	2.4
不明		2	0.8	
N (%^ -λ)		251	100	249

売上高(千円)	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
5千万円未満		31	12.4	13.2
5千万円以上1億円未満		11	4.4	4.7
1億円以上5億円未満		89	35.5	38.0
5億円以上10億円未満		42	16.7	17.9
10億円以上25億円未満		39	15.5	16.7
25億円以上50億円未満		15	6.0	6.4
50億円以上75億円未満		3	1.2	1.3
75億円以上100億円未満		3	1.2	1.3
100億円以上		1	0.4	0.4
不明		17	6.8	
N (%^ -λ)		251	100	234

### 調査機関

岡山県中小企業団体中央会, 協同組合岡山情報文化研究所

## II. 調査結果の要約

### 1. 業績が「良い」のは、「対事業所サービス業」、「木材・木製品、家具・装備品製造業」、「パルプ紙加工、プラスチック製品等」、「総合工事業」など。

- 現時点での業績が「良い」企業は 22.5%。半数弱の企業(46.3%)は、「悪い」としている。
- 4～10年といった長期の見通しでは、「悪くなる」の割合は減少していくものの、「どちらでもない」が過半数を占めている。長期的な先行きの見通しが立ちにくい時代をうかがわせる。
- 業績が「良い」のは、「対事業所サービス業」、「木材・木製品、家具・装備品製造業」、「パルプ紙加工、プラスチック製品等」、「総合工事業」の順であげられる
- 業績が「悪い」のは「運輸業」、「対個人サービス」、「食料品、飲料・たばこ・飼料製造業」の順であげられる。「食料品、飲料・たばこ・飼料製造業」は業績の良し悪しに2極化がみられる。

### 2. 既存事業や既存顧客の充実に重きが置かれている岡山の中小企業の事業戦略。

- 企業活動において、新規事業開発・新規市場開発という新機軸を目指す活動よりも、既存商品・サービス・既存顧客対応という既存のサービスの充実や、既存の顧客へのサービス強化を図る活動を重視する傾向がうかがわれた。
- 既存の事業の改善を図る「知の深化」と、新規事業に取り組む「知の探索」の両方を実践していく「両利きの経営」<sup>1</sup>を目指していくことは、企業の成長として必要だとされている。アフターコロナを見据えた地域の中小企業の企業活動にも必要と考えられる。

### 3. 新規事業開発風土や文化が組織内に保たれている企業は、長期的な業績見通しは良い傾向。

- 地域の中小企業において、「新規事業・研究開発は、部署、人材とも既存業務と兼任しながら行っている」割合は半数強である。
- 「新規事業は、トップレベルの局所的な判断、意思決定で行う」企業は約4割。
- 「新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化は、組織全体で保たれている」割合は2割。
- 新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化が、組織全体で保たれている企業の、長期的な業績見込みは、良い傾向がうかがえる。

### 4. アフターコロナに向けて重視する企業活動は、人材戦略。業種を選ぶがDXも求められている。

- アフターコロナに向けての企業活動として、即戦力として、スキルやノウハウ、ネットワークのある人材の確保も含めて、コロナ禍の危機を乗り越えるために、人材開発・人材教育などの人材戦略に注力していることがうかがえる。
- DX(デジタルトランスフォーメーション)、ICTの活用を重視する企業は50%前後みられる一方導入できる企業と導入しにくい企業に分かれることがうかがわれる。

---

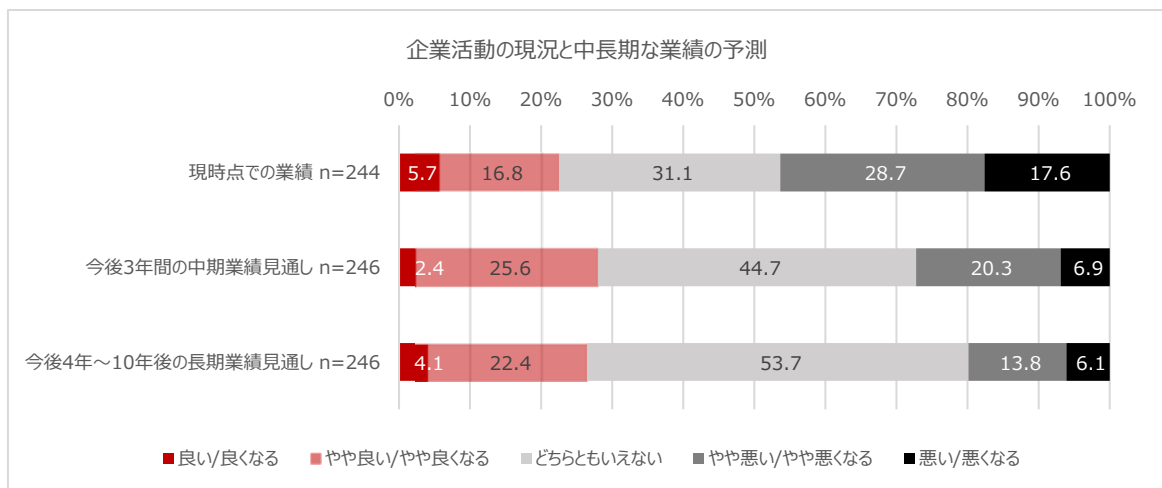
<sup>1</sup> チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン(2019)『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』、入山章栄他翻訳、東洋経済新報社

### Ⅲ. 集計結果

#### 1. 業績について

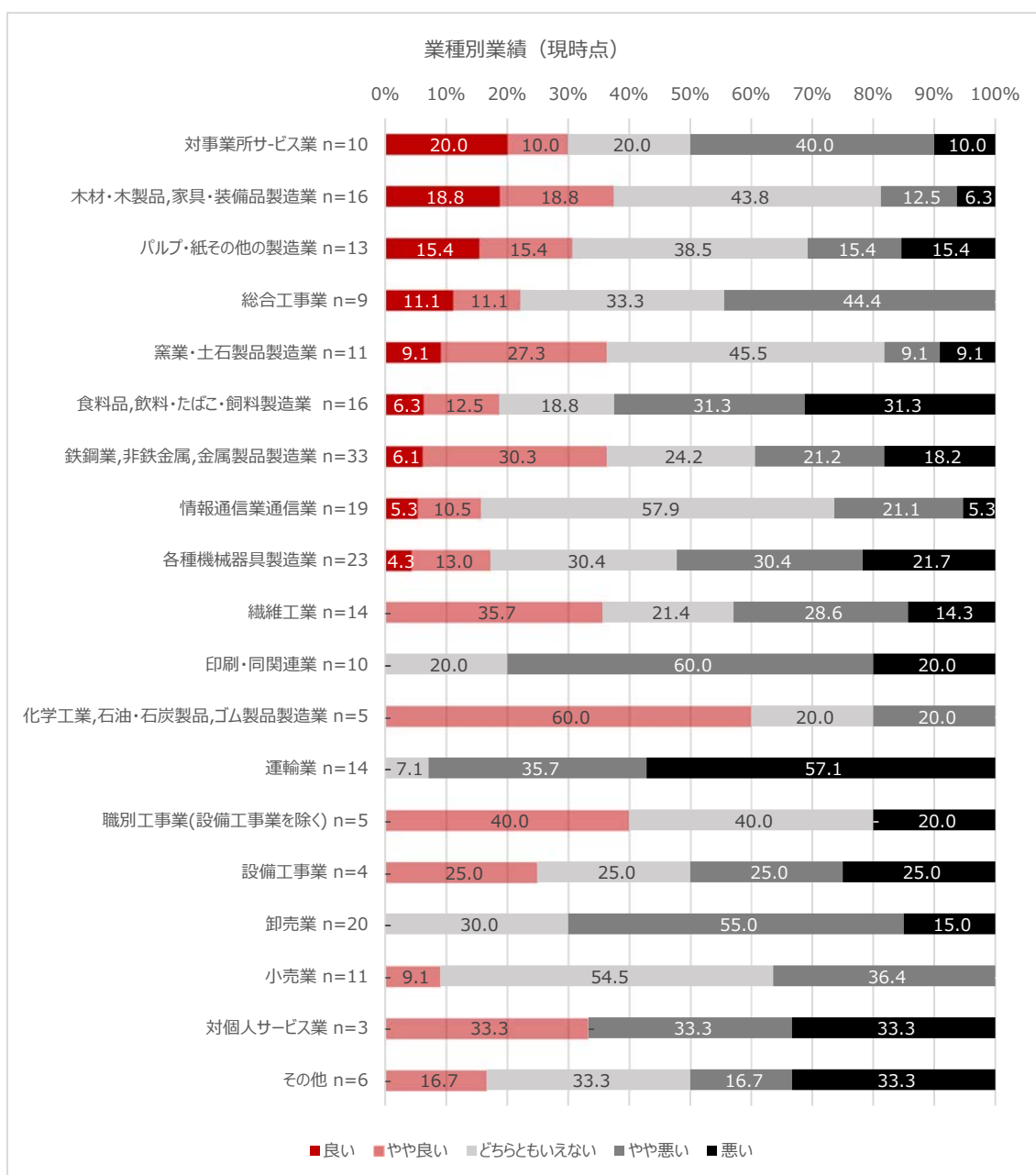
##### ① 現時点での業績と今後の見通しについて

- ・現時点の業績について、半数弱の企業(46.3%)が「悪い(やや悪い+悪い)」としている。
- ・現時点での業績が「良い(良い+やや良い)」企業は22.5%。5社に1社の割合である。
- ・4～10年といった長期の見通しでは、「悪い(やや悪い/やや悪くなる)」の割合は減少していくものの、「どちらでもない」が過半数を占めている。長期的な先行きの見通しが立ちにくい時代をうかがわせる結果となっている。必ずしも好転を見通しているわけではない。
- ・今後3年間の中期的な見通しが「良くなる(良くなる+やや良くなる)」と考える企業の割合は28%であるのに対して、今後4年～10年後の長期業績見通しが「良くなる(良くなる+やや良くなる)」と考える企業は26.5%と、長期的な業績が良くなると考える企業が若干減っていることも懸念される。



## ② 業種別にみる現時点での業績

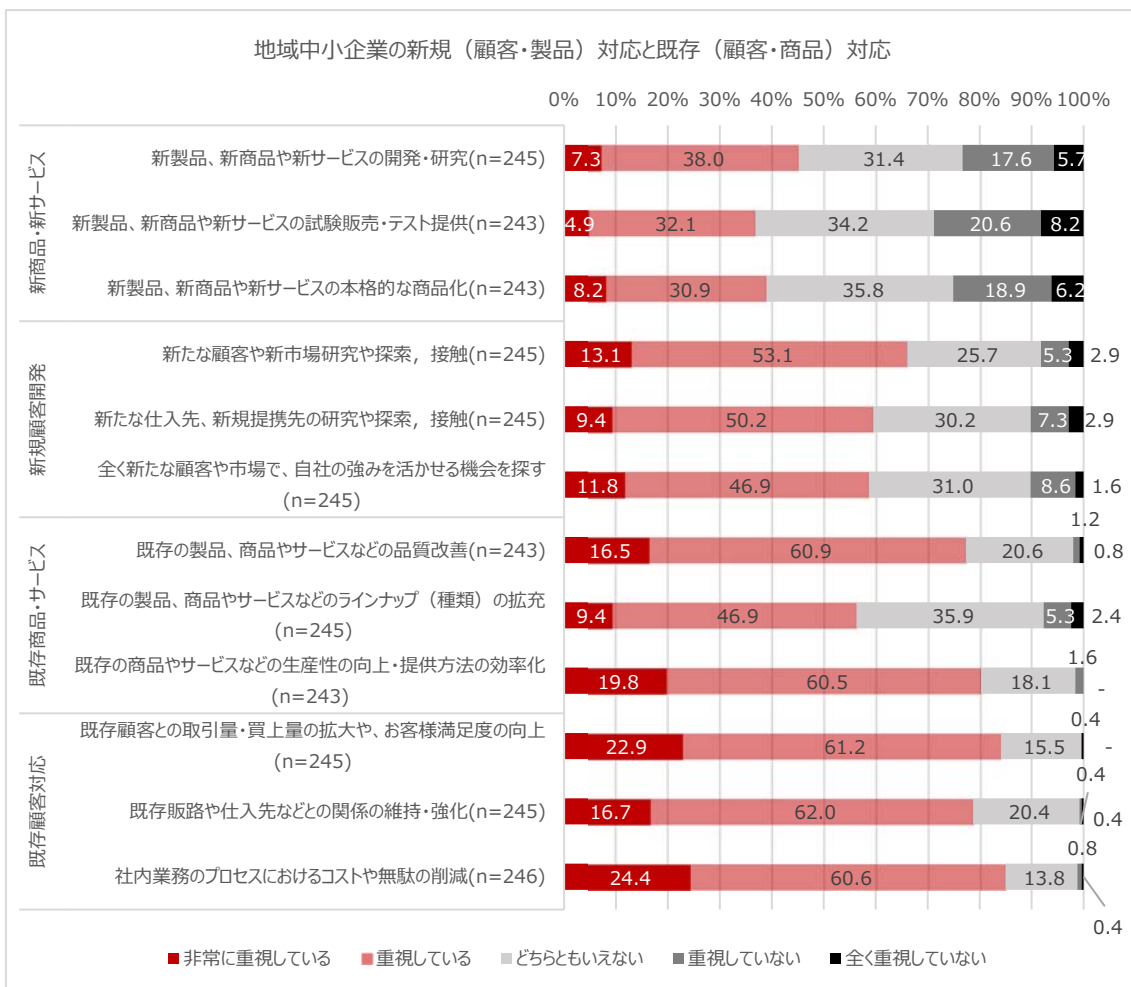
- ・現時点での影響について産業分類別にみると、業績が「良い」と回答した企業の割合が多いのは、「対事業所サービス業」20%、「木材・木製品, 家具・装備品製造業」18.8%、「パルプ紙加工, プラスチック製品等」15.4%、「総合工事業」11.1%という順であげられる。
- ・業績が「悪い」のは「運輸業」57.1%、「対個人サービス」33.3%、「食料品, 飲料・たばこ・飼料製造業」31.3%の順であげられる。特に「食料品, 飲料・たばこ・飼料製造業」は「良い(良い+やや良い)」が 18.8%あり、業績の良し悪しに 2 極化がみられる特徴的な業種と考えられる。



## 2. 事業戦略について

### ① 新規事業と既存顧客対応

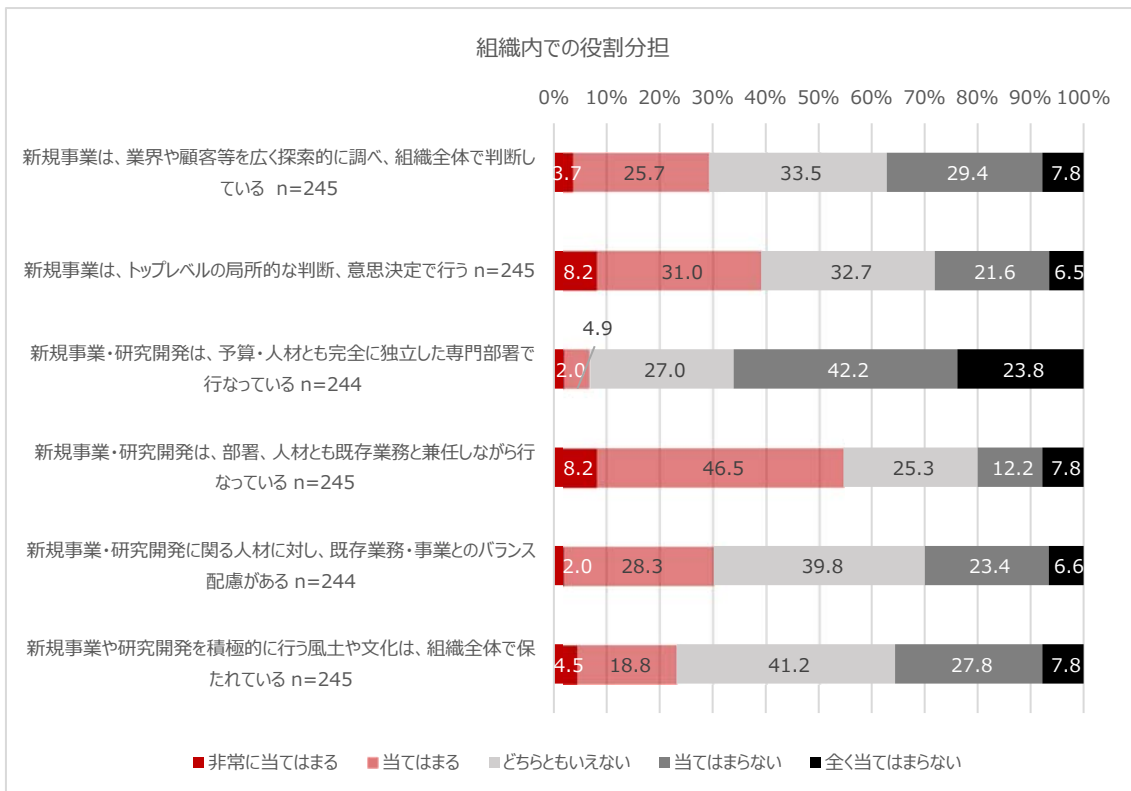
- ・企業活動において、新規事業開発・新規市場開発という新機軸を目指す活動よりも、既存商品・サービス・既存顧客対応という既存のサービスの充実や、既存の顧客へのサービス強化を図る方を重視する傾向がうかがわれた。
- ・特に、「新商品・新サービス」の3項目は、「重視しない(重視していない+全く重視していない)」の割合が2~3割弱を占めていることから、新商品・新サービス開発への対応は後回しになっている感がうかがえる。
- ・「新製品、新商品や新サービスの開発・研究」を重視するのは45.3%に対して、「既存の製品、商品やサービスなどの品質改善」を重視するのは77.4%、既存製品やサービスの改善の方が32.1ポイント高い。
- ・同様に「新たな顧客や新市場研究や探索、接触」を重視するのは66.2%に対して、「既存顧客との取引量・買上量の拡大や、お客様満足度の向上」を重視するのは84.1%。
- ・既存の事業の改善を図る「知の深化」と、新規事業に取り組む「知の探索」の両方を実践していく「両利きの経営」を目指していく必要があることも検討の必要がある。



### 3.組織内における新規事業開発の役割分担について

#### ① 新規事業について組織内でどのように対応しているのか

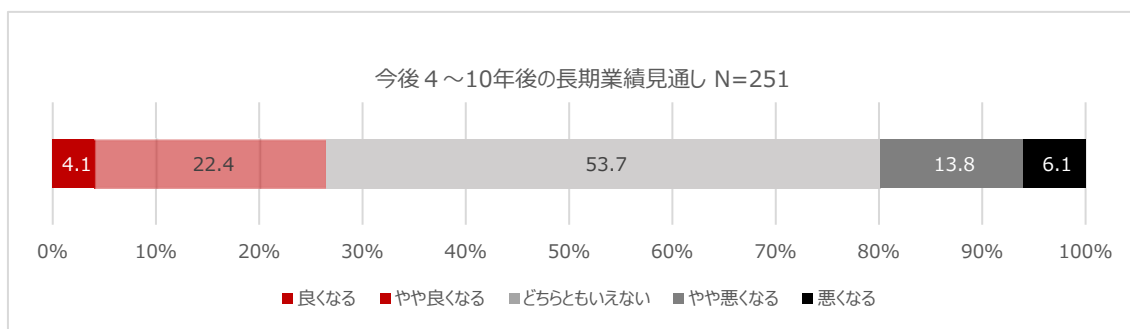
- ・地域の中小企業において、「新規事業・研究開発は、部署、人材とも既存業務と兼任しながら行っている」割合は54,7%（非常にあてはまる+当てはまる）。一方、「予算・人材ともに完全に独立した専門部署で行っている」割合は6.9%（非常にあてはまる+当てはまる）にとどまる。
- ・「新規事業は、トップレベルの局所的な判断、意思決定で行う」ことに「非常にあてはまる」のは8.2%。「当てはまる」31.0%を含めると39.2%企業がトップレベルの判断や意思決定で新規事業は行われている。
- ・「新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化は、組織全体で保たれている」割合は23%（非常に当てはまる+当てはまる）と、2割強にとどまっている。



② **新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化が、組織全体で保たれている企業の長期的な業績見込みは、良い傾向がうかがえる。**

4年以降の長期業績見通しを目的変数に、新規事業への取組みを説明変数として重回帰分析を行い、長期見通しを説明する新規事業に対する取り組みを検討した。

【目的変数】



【説明変数】

新規事業への取組み	偏回帰係数	標準誤差	t	P-値
新規事業は、業界や顧客等を広く探索的に調べ、組織全体で判断している	-0.04356	0.07079	-0.6153	0.538983007
新規事業は、上記Aとは異なり、トップレベルの局所的な判断、意思決定で行う	-0.03046	0.06194	-0.4917	0.623359067
新規事業・研究開発は、予算・人材とも完全に独立した専門部署で行なっている	-0.09014	0.0676	-1.3334	0.183683022
新規事業・研究開発は、部署、人材とも既存業務と兼任しながら行なっている	-0.02463	0.07687	-0.3204	0.748931471
新規事業・研究開発に関する人材に対し、既存業務・事業とのバランス配慮がある	0.060078	0.08622	0.69683	0.486601697
<b>新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化は、組織全体で保たれている</b>	<b>0.21877</b>	0.08102	2.70019	<b>0.00743618</b>

・「新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化は、組織全体で保たれている」ことは、長期的な業績の予測に、正の影響を与えている。新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化が、組織全体で保たれている企業の長期的な業績見込みは、良い傾向がうかがえる。

(本項目のみ P 値 < 0.001 で有意、長期業績見通しに影響を与える偏回帰係数は +0.219)

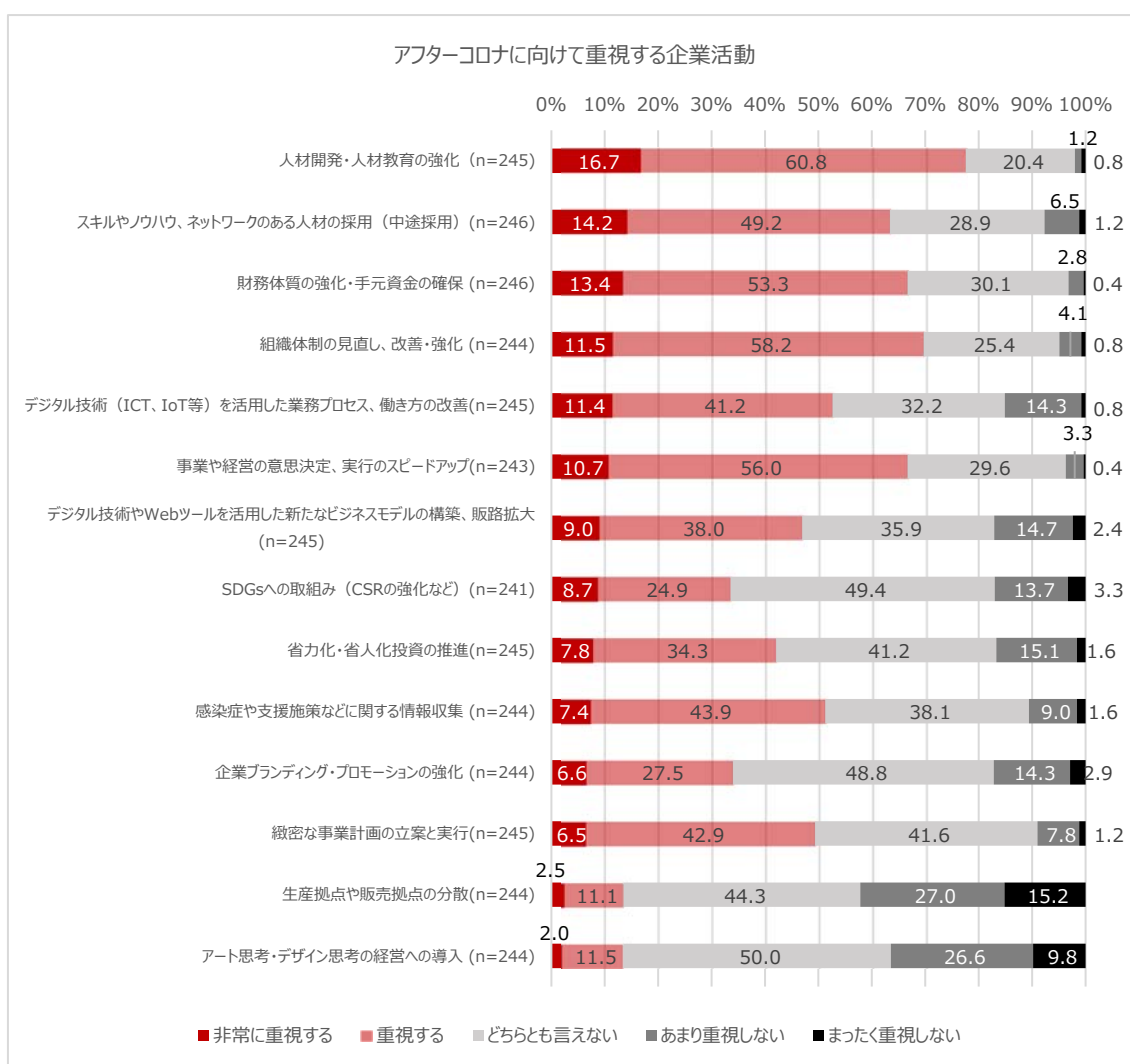
・新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化が、組織全体で保たれている企業は、将来の行政予測にも良い影響があると考えられる。



## 4.アフターコロナに向けて重視する企業活動

### ① 新規事業について組織内でどのように対応しているのか

- ・アフターコロナに向けての企業活動として、「非常に重視する」割合がもつとも高かったのは、「人材開発・人材教育の強化」16.7%，次いで「スキルやノウハウ，ネットワークのある人材の採用（中途採用）」14.2%。即戦力として，スキルやノウハウ，ネットワークのある人材の確保も含めて，コロナ禍の危機を乗り越えるために，人材開発・人材教育などの人材戦略に注力していることがうかがえる。
- ・「財務体質の強化・手元資金の確保」，「組織体制の見直し，改善・強化」は，企業の基礎力でもあり，60%以上の企業が重視している。
- ・「デジタル技術（ICT，IoT等）を活用した業務プロセス，働き方の改善」，「デジタル技術やWebツールを活用した新たなビジネスモデルの構築，販路拡大」を重視する企業は50%前後みられる一方で，「デジタル技術」などを重視しない企業も20%弱みられる。導入できる企業と導入しにくい企業に分かれることがうかがわれる。



#### IV. 調査票

### アフターコロナを見据えた事業計画・取組状況調査 ご協力のお願い

この度、岡山下の企業における新型コロナウイルス感染症の影響と、アフターコロナを見据えた事業計画、取組状況を把握し、地域の企業活動支援・研究に資する資料とすることを目的に、岡山県中小企業団体中央会と、協同組合岡山情報文化研究所が共同で本調査を実施することいたしました。つきましては、ご繁忙の折、誠に恐縮でございますが本調査にご協力いただき、ご回答の程、よろしくお願い申し上げます。

**守秘義務について**

本調査でご記入いただく内容については、本調査の分析以外に使用することはありません。またデータはすべて統計的に処理し、個別の企業を特定することはありません。また、本調査票ご記入の際にお伺いする企業名やご連絡先は、本調査票についてご確認等が必要になった場合にのみ使用させていただきます。その他の目的で使用することはありません。

**ご記入・返送方法**

本調査票にご記入いただき、『令和3年度中小企業労働事情実態調査票』のご返信用封筒（薄いブルー）にご同封いただき、ご返送ください。

**締切** 令和3年7月20日（火）までにご返送ください。

本調査のご記入にあたってのご不明点など、調査についてのお問い合わせは、下記までお願いいたします。

**協同組合岡山情報文化研究所**

岡山市北区内山下1-3-1

電話 086-225-8181 FAX 086-224-4338 担当：神田

質問内容は(1)～(8)まで、計8問あります。裏面もありますので、よろしくお願い申し上げます。

- (1) 貴社で、もっとも売上高の多い業種について、以下の業種番号 1～19から選んで、右枠にひとつだけご記入ください。  
『中小企業労働実態調査』と同じ番号をそのままご記入いただければ結構です。

	番
--	---

- |  |   |
|--|---|
| 1. 食料品、飲料・たばこ・飼料製造業<br>2. 繊維工業<br>3. 木材・木製品、家具・装備品製造業<br>4. 印刷・同関連業<br>5. 窯業・土石製品製造業<br>6. 化学工業、石油・石炭製品、ゴム製品製造業<br>7. 鉄鋼業、非鉄金属、金属製品製造業<br>8. 生産用・業務用・電気・情報通信・輸送用機械器具製造業<br>9. パルプ・紙・紙加工品、プラスチック製品、なめし革・同製品・毛皮、その他の製造業<br>10. 情報通信業<br>通信業、放送業、情報サービス業、インターネット<br>付随サービス業、映像・音声・文字情報制作業 | 11. 運輸業<br>12. 総合工事業<br>13. 職別工事業（設備工事業を除く）<br>14. 設備工事業<br>15. 卸売業<br>16. 小売業<br>17. 対事業所サービス業<br>物品賃貸業、専門サービス業、広告業、<br>技術サービス業、廃棄物処理業、<br>職業紹介・労働者派遣業、<br>その他の事業サービス業等<br>18. 対個人サービス業<br>19. その他 |
|--|---|

- (2) 貴社の創業年、売上額（直近の決算時）、社員数（令和3年7月1日時点）についてご記入ください。

創業（設立）年	売上高（千円）	正社員数	非常勤・パート
年	千円	人	人

- (3) 事業所名称をご記入者様をご記入ください。（記入内容が不明確な場合などに確認の際にのみ、使わせていただくものです。）

事業所名称：	ご担当者さま：
	電話番号：

- (4) 貴社の主なお客さまで、あてはまる番号にひとつだけ○をつけてください。

1. 対事業所が主要顧客	2. 対個人が主要顧客	3. 対事業所、対個人が半々である
--------------	-------------	-------------------

裏面に続きます→

(5) 企業活動の状況について、現時点と今後の影響の見通しはいかがですか。A～Cの各段階について、それぞれあてはまる番号 1～5に、ひとつ〇をつけてください。	良い /良くなる	やや 良い /やや 良くなる	どちらとも いえない	やや 悪い /やや悪く なる	悪い /悪くなる
A. 現時点での業績	1	2	3	4	5
B. 今後3年間の中期業績見通し	1	2	3	4	5
C. 今後4年～10年後の長期業績見通し	1	2	3	4	5
(6) 事業戦略等における以下の各項目は、貴社では現在の程度重視していますか。A～Lの各項目について、それぞれあてはまるレベルの番号 1～5に、ひとつ〇をつけてください。	非常に 重視して いる	重視して いる	どちらとも いえない	重視して いない	全く重視 していない
A. 従来、自社では取扱いのなかった製品、商品やサービスの開発・研究	1	2	3	4	5
B. 従来、自社では取扱いのなかった製品、商品やサービスの試験販売・テスト提供	1	2	3	4	5
C. 従来、自社では取扱いのなかった製品、商品やサービスの本格的な商品化	1	2	3	4	5
D. 新たな顧客や市場（マーケット）の研究や探索、接触	1	2	3	4	5
E. 新たな仕入先、業務の提携先の研究や探索、接触	1	2	3	4	5
F. 全く新たな顧客や市場（マーケット）で、自社の強みを活かせる機会を探す	1	2	3	4	5
G. 既存の製品、商品やサービスなどの品質改善	1	2	3	4	5
H. 既存の製品、商品やサービスなどのラインナップ（種類）の拡充	1	2	3	4	5
I. 既存の商品やサービスなどの生産性の向上・提供方法の効率化	1	2	3	4	5
J. 既存顧客との取引量・買上量の拡大や、お客様満足度の向上	1	2	3	4	5
K. 既存販路や仕入先などとの関係の維持・強化	1	2	3	4	5
L. 社内業務のプロセスにおけるコストや無駄の削減	1	2	3	4	5
(7) 新規事業・研究開発等における以下の各項目は、貴社では現在の程度当てはまりますか。A～Fの各項目について、それぞれあてはまるレベルの番号 1～5に、ひとつ〇をつけてください。	非常に 当てはま る	当てはま る	どちらとも いえない	当てはま らない	全く当て はまらない
A. 新規事業は、業界や顧客等を広く探索的に調べ、組織全体で判断している	1	2	3	4	5
B. 新規事業は、上記Aとは異なり、トップレベルの局所的な判断、意思決定で行う	1	2	3	4	5
C. 新規事業・研究開発は、予算・人材とも完全に独立した専門部署で行なっている	1	2	3	4	5
D. 新規事業・研究開発は、部署、人材とも既存業務と兼任しながら行なっている	1	2	3	4	5
E. 新規事業・研究開発に関する人材に対し、既存業務・事業とのバランス配慮がある	1	2	3	4	5
F. 新規事業や研究開発を積極的に行う風土や文化は、組織全体で保たれている	1	2	3	4	5
(8) アフターコロナに向けて、事業戦略などにおける以下の各項目は、どの程度重視していますか。A～Oの各項目について、それぞれあてはまるレベルの番号 1～5に、ひとつ〇をつけてください。	非常に 重視 する	重視する	どちらとも いえない	あまり 重視 しない	全く 重視 しない
A. 人材開発・人材教育の強化	1	2	3	4	5
B. スキルやノウハウ、ネットワークのある人材の採用（中途採用）	1	2	3	4	5
C. 組織体制の見直し、改善・強化	1	2	3	4	5
D. デジタル技術（ICT、IoT等）を活用した業務プロセス、働き方の改善	1	2	3	4	5
E. デジタル技術やWebツールを活用した新たなビジネスモデルの構築、販路拡大	1	2	3	4	5
F. 財務体質の強化・手元資金の確保	1	2	3	4	5
H. 生産拠点や販売拠点の分散	1	2	3	4	5
I. 省力化・省人化投資の推進	1	2	3	4	5
J. 緻密な事業計画の立案と実行	1	2	3	4	5
K. 事業や経営の意思決定、実行のスピードアップ	1	2	3	4	5
L. 感染症や支援施策などに関する情報収集	1	2	3	4	5
M. 企業ブランディング・プロモーションの強化	1	2	3	4	5
N. SDGsへの取組み（CSRの強化など）	1	2	3	4	5
O. アート思考・デザイン思考の経営への導入	1	2	3	4	5

---ご協力ありがとうございました。7月20日（火）までに同封の封筒(薄いブルー)に「中小企業労働事情実態調査票」と同梱の上、ご投函ください。---

以上