新型コロナウイルス感染症を契機とした新事業展開に関する調査

【調査結果】

2021 年 11 月
福井県商工会議所連合会

(1)　調査目的・背景

新型コロナウイルス感染症の拡大は事業経営に大きな影響を与えた。コロナ禍により各市場環境が大きく変動する中、企業はそれに対応した事業展開が求められている。そこで本調査により、県内各企業における新事業展開の実態を把握し、今後の商工会議所事業や行政等への提言の参考とする。

(2)　調査期間

令和 3 年 9 月 1 日（水）～9 月 15 日（水）

(3)　調査方法

・調査票を郵送による配布・回収
・ネット回答フォームによる回収

(4)　調査対象

県内 7 市の商工会議所の会員企業 3,000 社

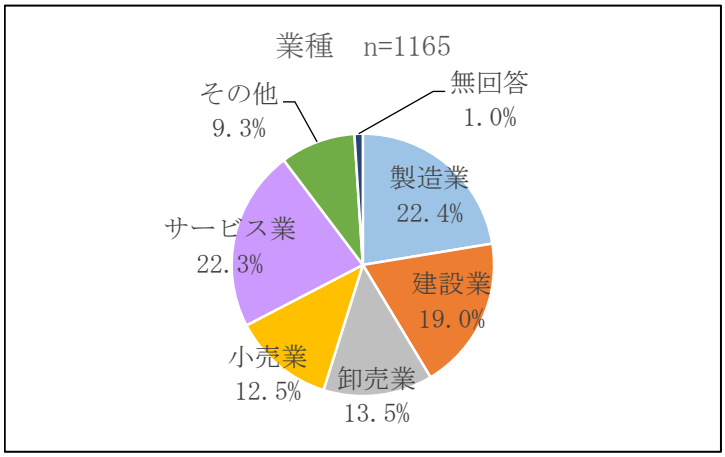
(5)　回答企業数

1,165 社（回収率　38.8%）　〔 郵送　961 社　ネット　204 社 〕

(6)　回答企業属性

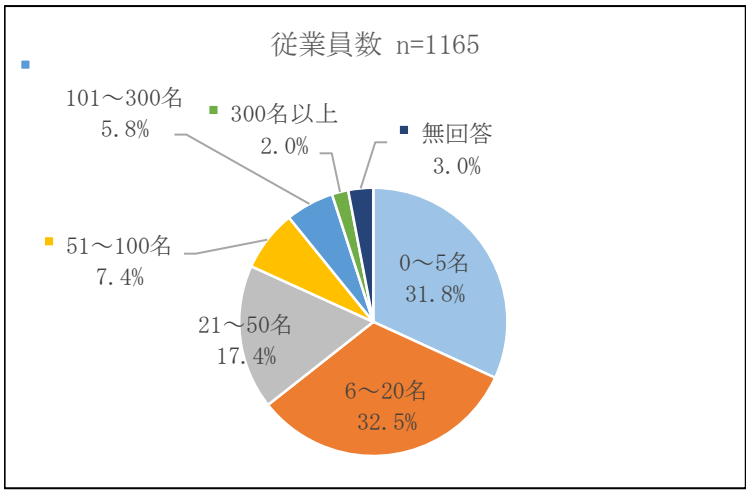
【業種別】

	カテゴリ	件数	(%)
1	製造業	261	22.4
2	建設業	221	19.0
3	卸売業	157	13.5
4	小売業	146	12.5
5	サービス業	260	22.3
6	その他	108	9.3
7	無回答	12	1.0
合計		1,165	100.0



【規模別：従業員数】

	カテゴリ	件数	(%)
1	0～5 名	371	31.9
2	6～20 名	379	32.5
3	21～50 名	203	17.4
4	51～100 名	86	7.4
5	101～300 名	68	5.8
6	300 名以上	23	2.0
7	無回答	35	3.0
合計		1,165	100.0



【所属商工会議所】

No.	カテゴリ	件数	全体(%)
1	福井商工会議所	465	39.9
2	敦賀商工会議所	161	13.8
3	武生商工会議所	140	12.0
4	大野商工会議所	70	6.0
5	勝山商工会議所	37	3.2
6	小浜商工会議所	100	8.6
7	鯖江商工会議所	192	16.5
合計		1,165	100.0

◎調査結果概要

１．新型コロナウイルス感染症による影響について

１）新型コロナウイルスの発生前後を比較した経営への影響　（売上）について

◎約７割が売上減少したと回答

新型コロナウイルスの流行前後と比較した、売上でみた経営への影響については、「大きく悪化した」が 32.3%、「やや悪化した」が 41.8%となり、74.0%の事業所が少なからず悪影響を受けていると回答。一方で「好転した」という回答は 3.4%にとどまった。「影響はない」は 22.6%であった。

２）経営悪化の要因について

◎取引先からの受注減及び消費者の消費減

新型コロナウイルスの影響で経営が悪化したと回答した事業所にその要因を尋ねたところ、「取引先からの受注減」が 60.0%、「消費減少」が 51.7%と回答の半数以上を占めた。次いで「イベントの減少」が 34.0%、「移動自粛等による商談機会減少」が 24.4%と続いた。

３）with コロナ、ポストコロナを意識した取り組みについて

◎消毒液、仕切り板の設置や事業所内感染対策が７割超

with コロナ、ポストコロナのための対策や取り組みについて尋ねたところ、労務面では職場環境改善として「事業所内感染対策の実施」が 76.9%で最も高く、「従業員の健康維持の取組」46.4%、「雇用調整助成金等の活用」32.6%と続いた。

労務面以外では「消毒液、仕切り板の設置」が 71.0%で最も高く、続いて「換気等の設備投資」28.0%と職場内での感染対策の取り組みが目立った。他には「販路の新規開拓」、「事務所入退出の管理化」、「オンライン商談実施」などの意見があった。

２－１．新事業展開への取り組み状況や予定について

４）コロナ禍以降（2020 年 3 月以降）の新事業展開の取り組み状況について

◎新事業を始めた、または予定している事業所は 34.2%

コロナ禍を一つの契機に、新事業を既に取り組み始めている事業所は 15.7%であった。「今後取り組みを予定している」は 18.5%であり、既に始めている事業所と合わせて、34.2%がコロナ禍を契機に新事業を始めたか予定をしている。一方で、「取り組む予定はない」が 64.9%となった。

５）新事業を行う/行わない理由について

◎既存事業の売上減少のために行うが約６割、既存事業に集中するために行わないが約６割

新事業を行う理由としては「既存事業の売上減少」が 64.5%で最も高い。売上減少は取引先からの受注減少や消費需要の低下が大きな要因となっている。一方で行わない理由としては「既存事業に集中する」が 62.1%で最も高い。

２－２．コロナ禍以後に取り組む新事業展開の内容について

６）新事業展開の取り組み内容について

◎新商品・サービスの開発が約６割、既存商品・サービスの刷新が約５割

新事業に取り組む事業所に取り組み内容を尋ねたところ、「新しく商品・サービスを開発する」が47.6%、「既存の商品・サービスを刷新する」が37.1%、「両方を行う」が15.3%であった。

新商品・サービスの開発における取組内容については、主たる業種までは変えずに異なる商品・サービスを取り扱う「新分野への進出」が52.4%と約半数を占めた。既存の業種から変える「異業種への進出」は25.1%であった。

既存の商品・サービス刷新における取組内容については、「販売促進策の見直し」が53.3%で約半数を占め、次いで「対象顧客の変更」41.1%、「商品の製造工程の変更」20.6%と続く。

７）新事業展開にあたり必要となった投資額について

◎500万円未満の投資が約６割

新事業展開を行うにあたり必要となる投資額について尋ねたところ、「100万円未満」が29.1%、「100万円以上～500万円未満」が29.9%と500万円未満の投資が59.0%となった。1,000万以上の投資は27.1%であった。従業員数が少ないほど投資額は少なく、従業員数が多いほど投資額が大きい傾向になった。

また、最も費用が掛かったものについては「生産設備購入費」が27.7%で最も高い。次いで「建設・増改築費」が14.8、「器具備品購入費」が13.2%であった。

８）必要な費用な手当方法について

◎補助金・助成金の利用が最多も、自己資金のみの回答もほぼ同率

新事業展開にあたり必要となる費用の手当方法について尋ねたところ、「補助金・助成金の利用」が42.4%で最も高いが、「自己資金のみ」も40.7%でほぼ同率となった。それらに続くのは「融資の利用」で32.0%であった。

９）新事業展開にあたる人員の採用について

◎約６割が採用なし

新事業展開にあたって、人員の採用を行うかを尋ねたところ、「採用した」13.3%、「採用予定」22.1%となった。「採用しない」は64.6%であった。

１０）新事業展開による効果について

◎次年度以降の効果発現予想が多く、具体的には売上増加効果を予想

新事業展開による効果が出ているかについては、「次年度以降」が最多で59.1%、「既に効果が出ている」が19.0%、「今年度中」が14.6%。一方で「効果が出そうにない」は7.3%となった。

具体的な効果の内容については、「売上増加」が最も高く、73.8%。次いで「知名度・信用力向上」が36.0%、「成長性向上」が28.0%と続いた。

３．新事業を行う上での自社の課題について

１１）新事業展開を検討するにあたっての課題とその解決策について

◎ヒト・モノ・カネの不足

新事業を行うにあたっての課題については、「人材」45.1%、「販路開拓」43.2%、「資金」41.4%、「ノウハウや技術の獲得」39.1%と続いた。経営資源の 3 要素である「ヒト・モノ・カネ」の不足が課題となっていることが浮き彫りになった。

上記の課題解決のため取り組みについては、「補助金・助成金活用」が 33.6%で最も高い。次いで「販路開拓」が 30.6%、「事業計画策定」が 26.2%、「従業員の教育」が 23.7%と続いた。

また、新事業展開のために必要だと考える支援内容についても、課題に沿う形となり、「知識やノウハウの提供」が 46.4%で最も高い。次いで、「販路開拓支援」と「更なる補助金」が同率で 40.1%、「人材の紹介」が 27.6%と続いた。

１２）新事業展開やコロナ禍の経営についての相談先について

◎税理士・会計士が最多も、次いで相談しないが多い

新事業展開やコロナ禍での経営にあたっての相談先について尋ねたところ、「税理士・会計士」が 34.1%で最も高くなった。決算等での顧問契約を結んでいることで経営に深く関わり、相談しやすいことが考えられる。それに続いたのが「相談はしない」で 32. 5%であった。

１３）ポストコロナ社会に向けて行政に求める企業支援について

◎補助金や助成金制度の設置が強く求められている

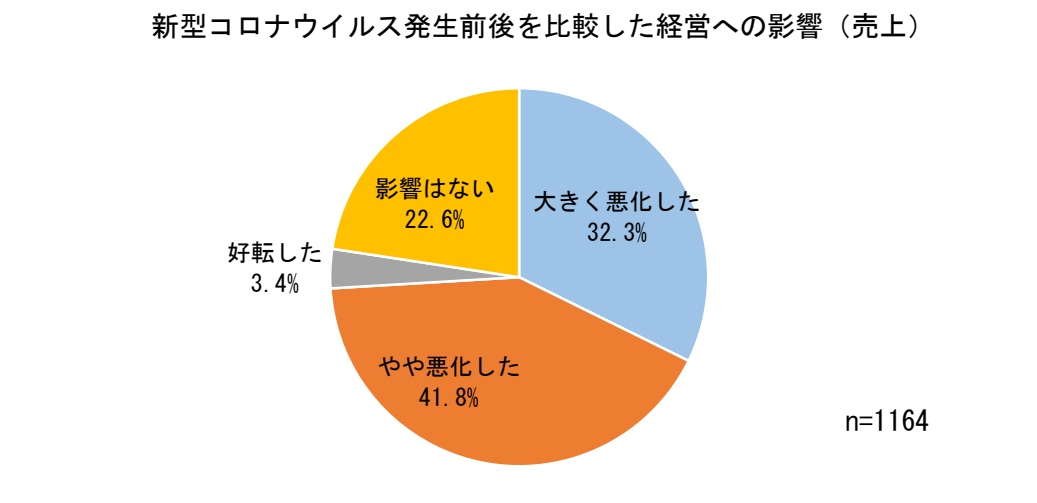
ポストコロナ社会を見据えて、行政に求める支援策について尋ねたところ「補助金・助成金制度」が 68.2%で最も高くなった。他には「経済活動を優先した施策」26.2%、「消費喚起策」26.1%、「新規事業へ意欲ある企業の優遇措置」23.0%となった。

１．新型コロナウイルス感染症による影響について

問１．新型コロナウイルスの発生前後を比較した経営への影響（売上）について

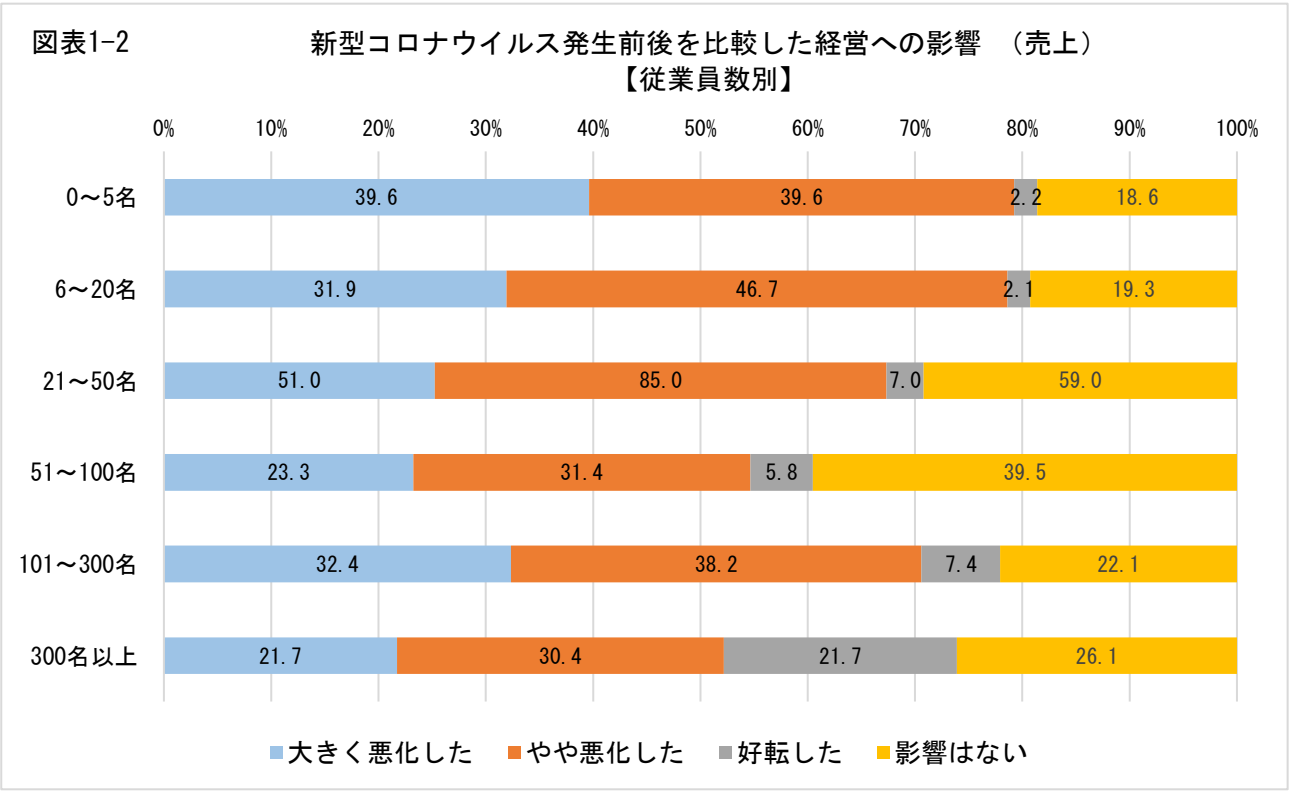
新型コロナウイルスの発生前後と比較した経営の影響については、「やや悪化した」が 41.8%で最も高く、次いで「大きく悪化した」が 32.3%となり、合わせて 74.1%が悪影響を受け、売り上げが減少している。「影響はない」は 22.6%で、「好転した」という回答はわずか 3.4%に留まった。

図表1-1



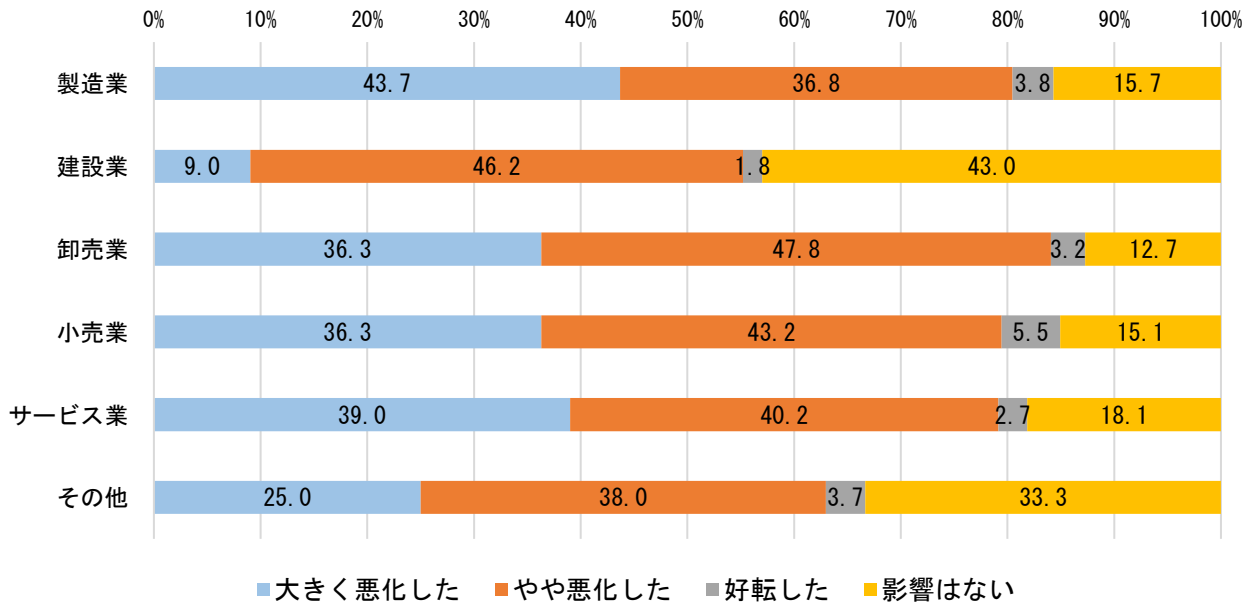
従業員数別にみてみると、従業員数 20 名以下の小規模事業所では悪化している割合が約 80%あり、最も高くなっている。従業員数 300 名以上の事業所では「大きく悪化した」割合が 21.7%と他の従業員規模と比べて低く、「好転した」が 21.7%と最も高くなっている。

図表1-2



業種別にみてみると、建設業は「大きく悪化した」が 9.0%と他業種より低く、「やや悪化した」と合わせても 55.2%で他業種と比べ比較的低いことが分かる。建設業においてはコロナ禍で工期の遅れや計画の見直し等の影響が出ていると考えられるが、建設業全体では売上への影響は他業種より少ない結果となった。

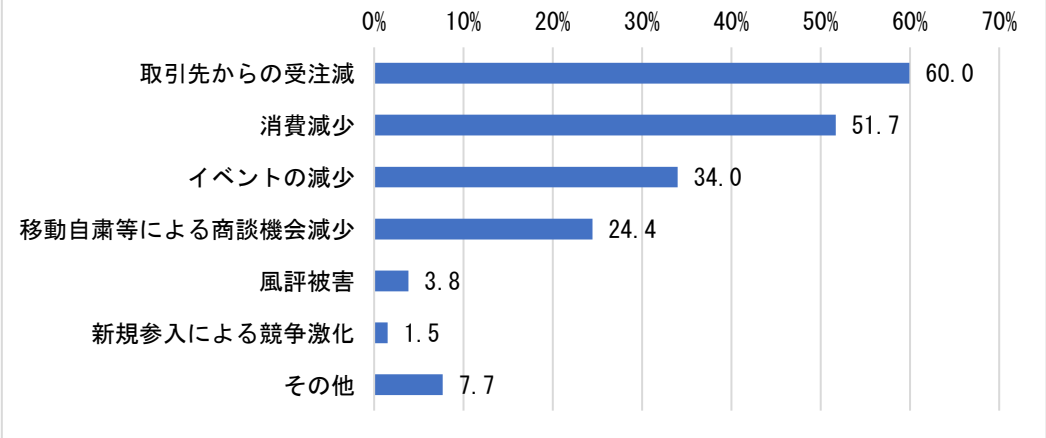
図表1-3　新型コロナウイルス発生前後を比較した経営への影響　（売上）
【業種別】

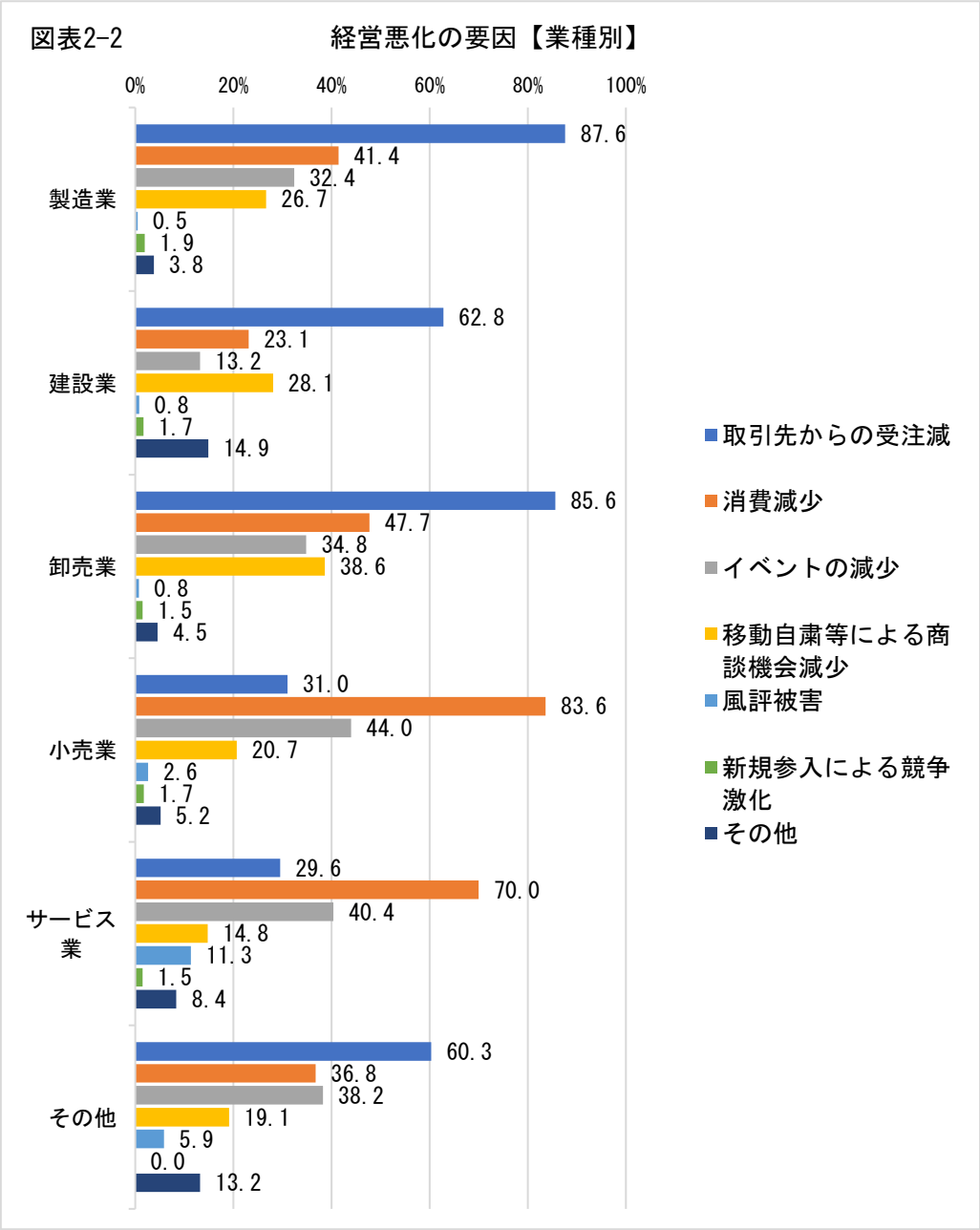


問２．経営悪化の要因について（複数回答）※問１で悪化したと回答した企業のみ回答

新型コロナウイルスの影響により経営が「大きく悪化した」もしくは「やや悪化した」と回答した事業所にその要因を複数回答で尋ねると、「取引先からの受注減」が 60.0%、「消費減少」が 51.7%とそれぞれ過半数を占めた。「取引先からの受注減」は、製造・卸売・建設業といった BtoB ビジネスの事業所が主要因として挙げた。「消費減少」は、小売・サービス業といった BtoC ビジネスの事業所が主要因として挙げた。消費者の外出自粛等による需要減少は BtoB 企業にも影響していることも窺える。

図表2-1　経営悪化の要因　n=859





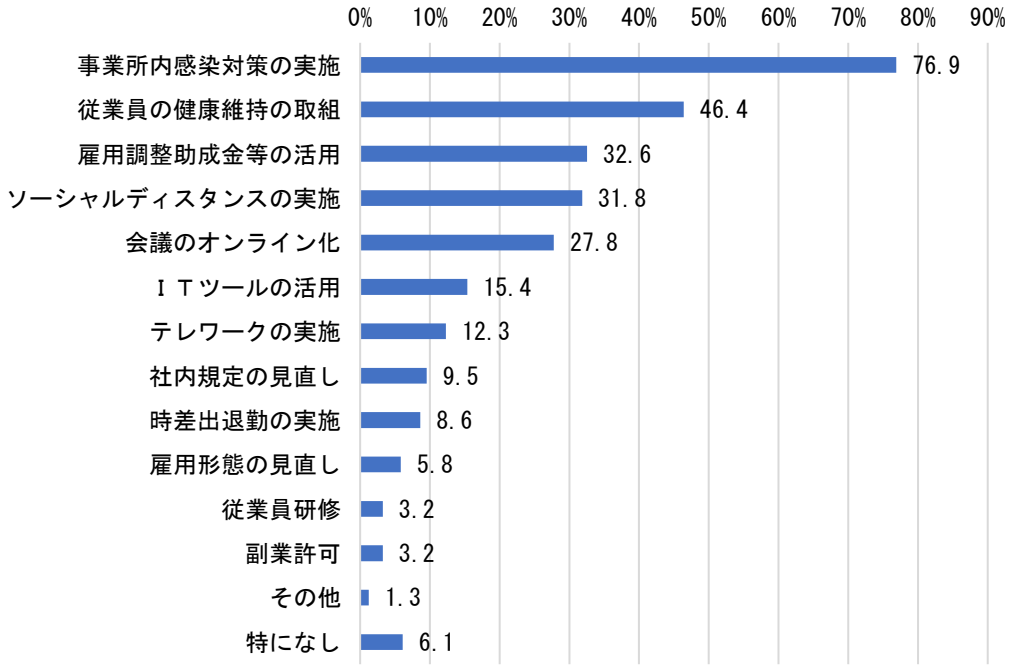
問３：with コロナ、ポストコロナの労務面での取り組みについて（複数回答）

問４：with コロナ、ポストコロナを意識したその他の対策や取り組みについて（複数回答）

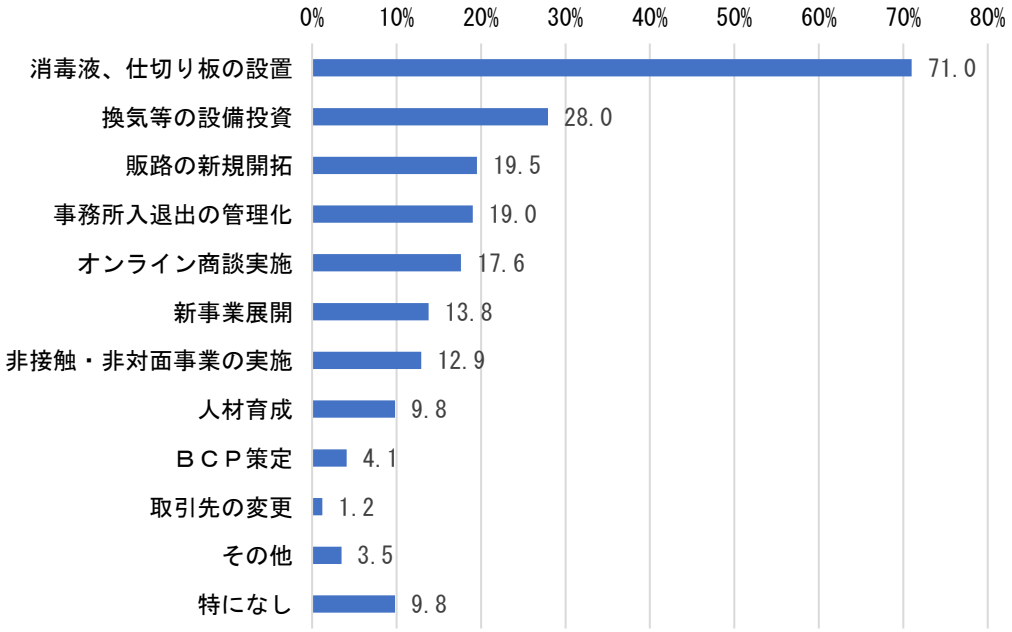
コロナ禍に対応するための労務面での取り組みは、「事業所内感染対策の実施」が 76.9%と最も高かった。他に「従業員の健康維持の取組」46.4%、「雇用調整助成金等の活用」32.6%と続いた。労務面以外の取り組みでは事業所内感染対策の一環ともなる「消毒液、仕切り板の設置」が 71.0%と最も多かった。

事業所の取り組みは、感染対策が目立つ一方で「会議のオンライン化」27.8%、「販路の新規開拓」19.5%、「IT ツールの活用」15.4%といった取り組みも見られた。

図表3-1　withコロナ、ポストコロナの労務面での取り組み n=1112



図表4-1　withコロナ、ポストコロナを意識したその他の対策や取り組み n=1152

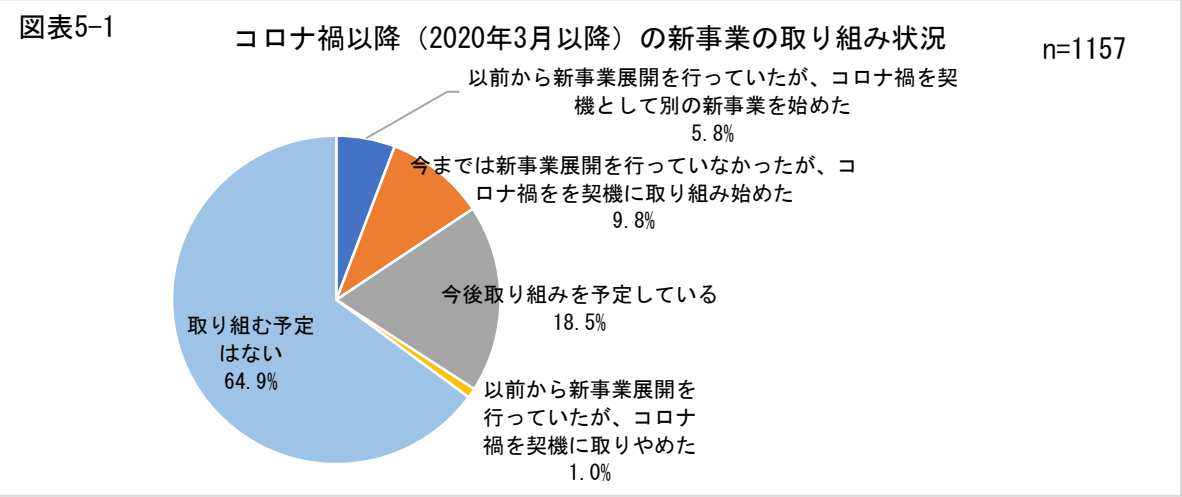


２－１．新事業展開への取り組み状況や予定について

問５：コロナ禍以降（2020 年 3 月以降）の新事業展開の取り組み状況について

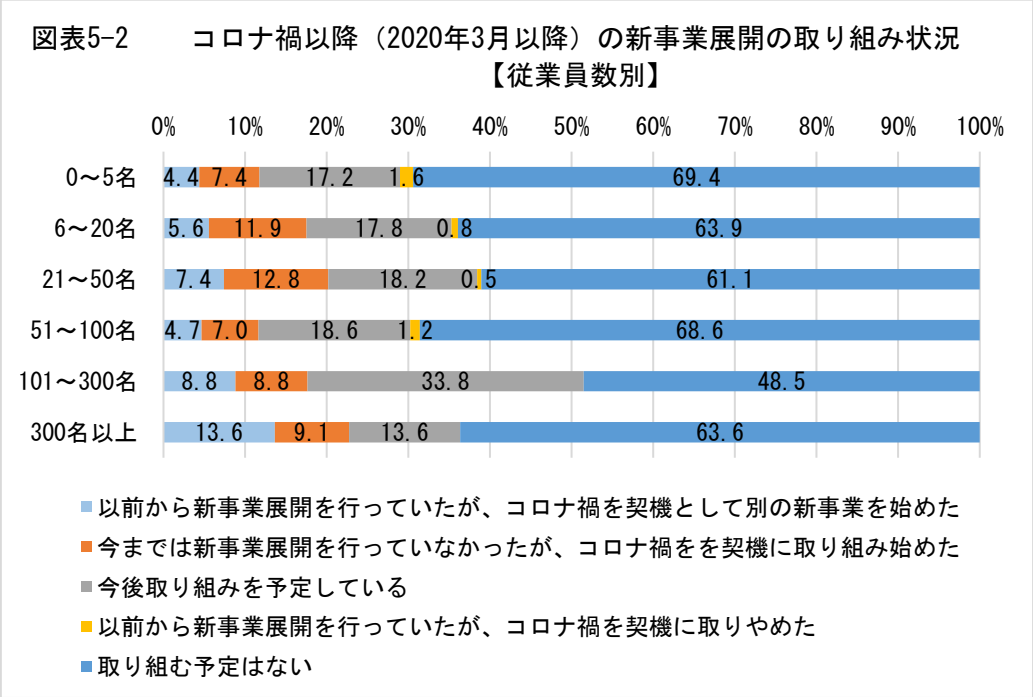
新型コロナウイルス感染が拡大し始めた 2020 年 3 月以降、それを契機とした新事業展開は、「今後取り組みを予定している」が 18．5%、「今までは新事業展開を行っていなかったが、コロナ禍を契機に取り組み始めた」が 9.8%、「以前から新事業展開を行っていたが、コロナ禍を契機として別の新事業を始めた」が 5.8%となり、コロナ禍を契機に新事業を行うもしくは予定している事業所は 34.2%となった。一方で「以前から新事業展開を行っていたが、コロナ禍を契機に取りやめた」が 1.0%、「取り組む予定はない」が 64.9%となった。

図表5-1



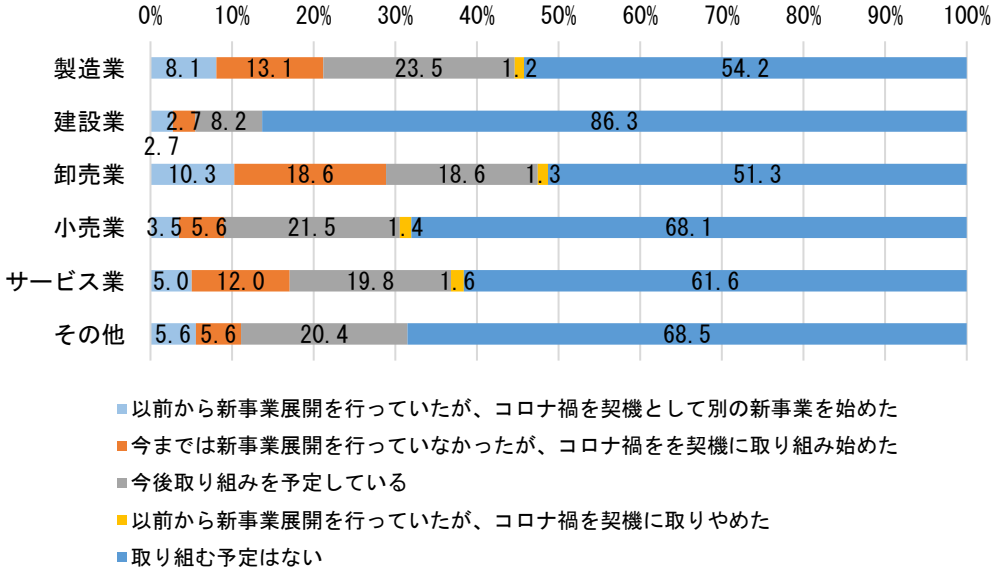
従業員数別でみると、「以前から新事業展開を行っていたが、コロナ禍を契機として別の新事業を始めた」は従業員数が多いほど割合が高まる傾向にあり、0～5 名で 4.4%であったが、300 名以上で 13.6%となった。また、問 1 の新型コロナウイルスによるコロナの悪影響が比較的大きい割合となった 101 名～300 名の規模では、新事業を行う（予定しているを含む）割合が高い。

図表5-2



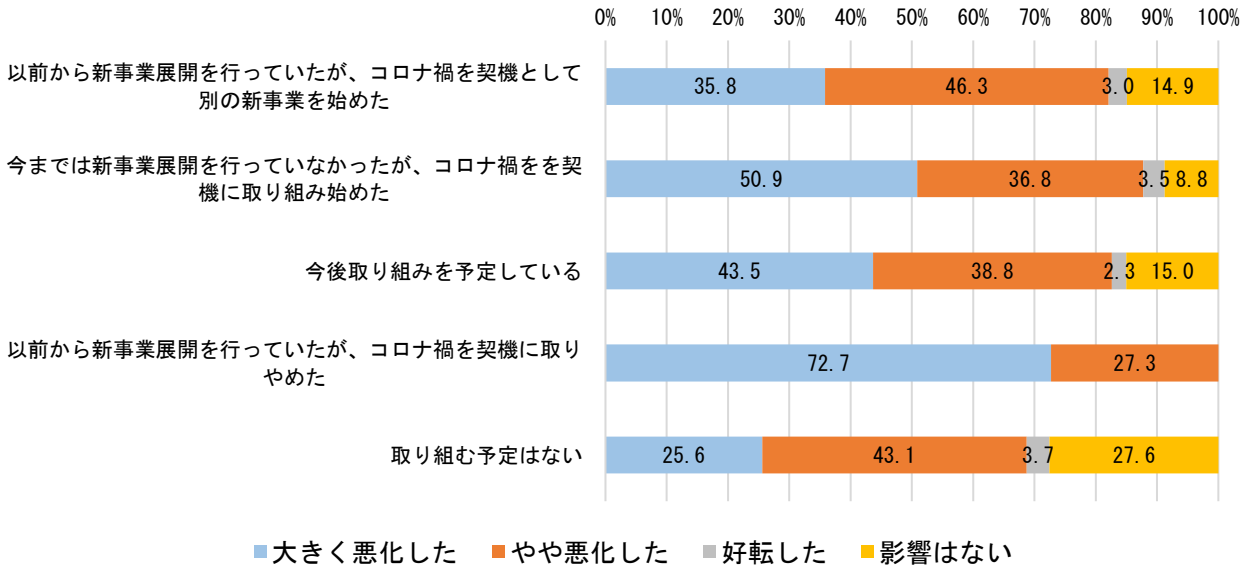
業種別にみると製造業と卸売業で特に新事業への取り組みが行われている傾向がある。建設業は「取り組む予定はない」が 86.3%と他業種と比較して突出している。建設業は問 1「新型コロナウイルスの発生前後を比較した経営への影響について」の結果にあるように、新型コロナウイルスによる悪影響が他業種よりも小さかったため、このことが新事業に「取り組むはない」という回答に繋がっていると考えられる。

図表5-3 コロナ禍以降（2020年3月以降）の新事業展開の取り組み状況
【業種別】



また、問 5 と問 1「新型コロナウイルスの発生前後を比較した経営への影響について」を比較すると、コロナ禍を契機に新事業を始めたもしくは予定していると回答した事業所の 80%以上が、新型コロナウイルスの悪影響を受けたと回答しており、悪影響からの打開策として新事業展開が検討されていると想定される。

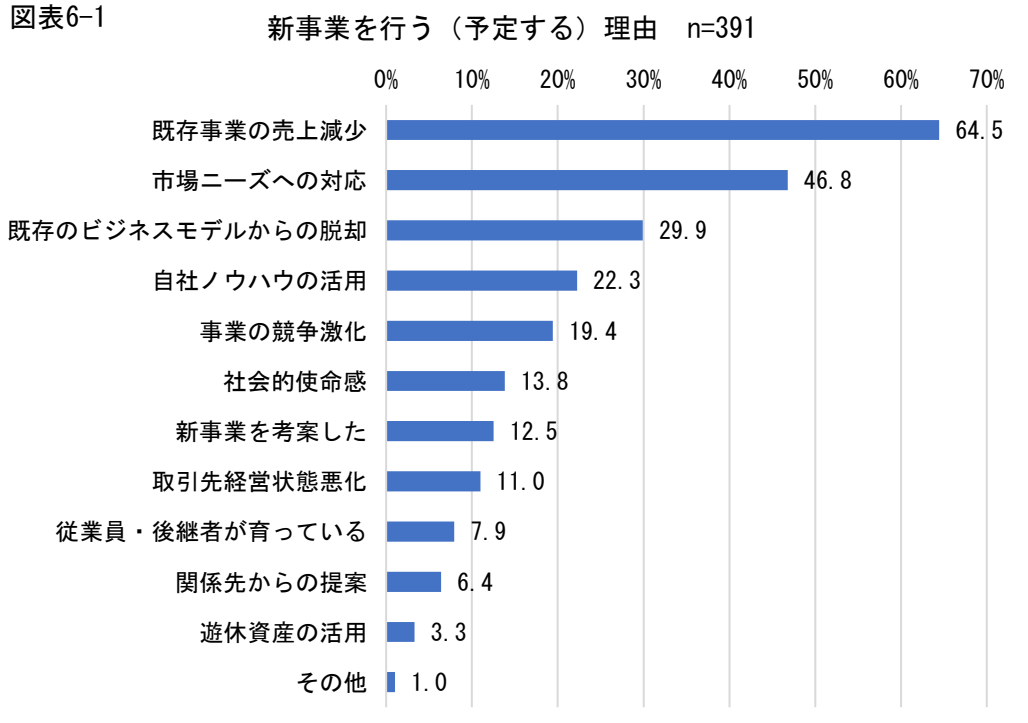
図表5-4 コロナ禍以降（2020年3月以降）の新事業展開の取り組み状況
【問 1 との比較】



問６：新事業を行う（予定する）理由について（複数回答）※問５で①②③を選択した事業所のみ回答

問５で新事業を行うもしくは予定していると回答した理由は、「既存事業の売上減少」が 64.5%と最多となった。売上減少は、取引先からの受注減少や消費需要の低下が大きな要因となっている。また、「市場ニーズへの対応」46.8%、「既存のビジネスモデルからの脱却」29.9%、「自社ノウハウの活用」22.3%となっており、コロナ禍を契機として、新たに生まれたニーズへの対応や新たなビジネスモデルの構築などコロナ禍に則した経営に転換しようとする企業努力も窺うことができる。

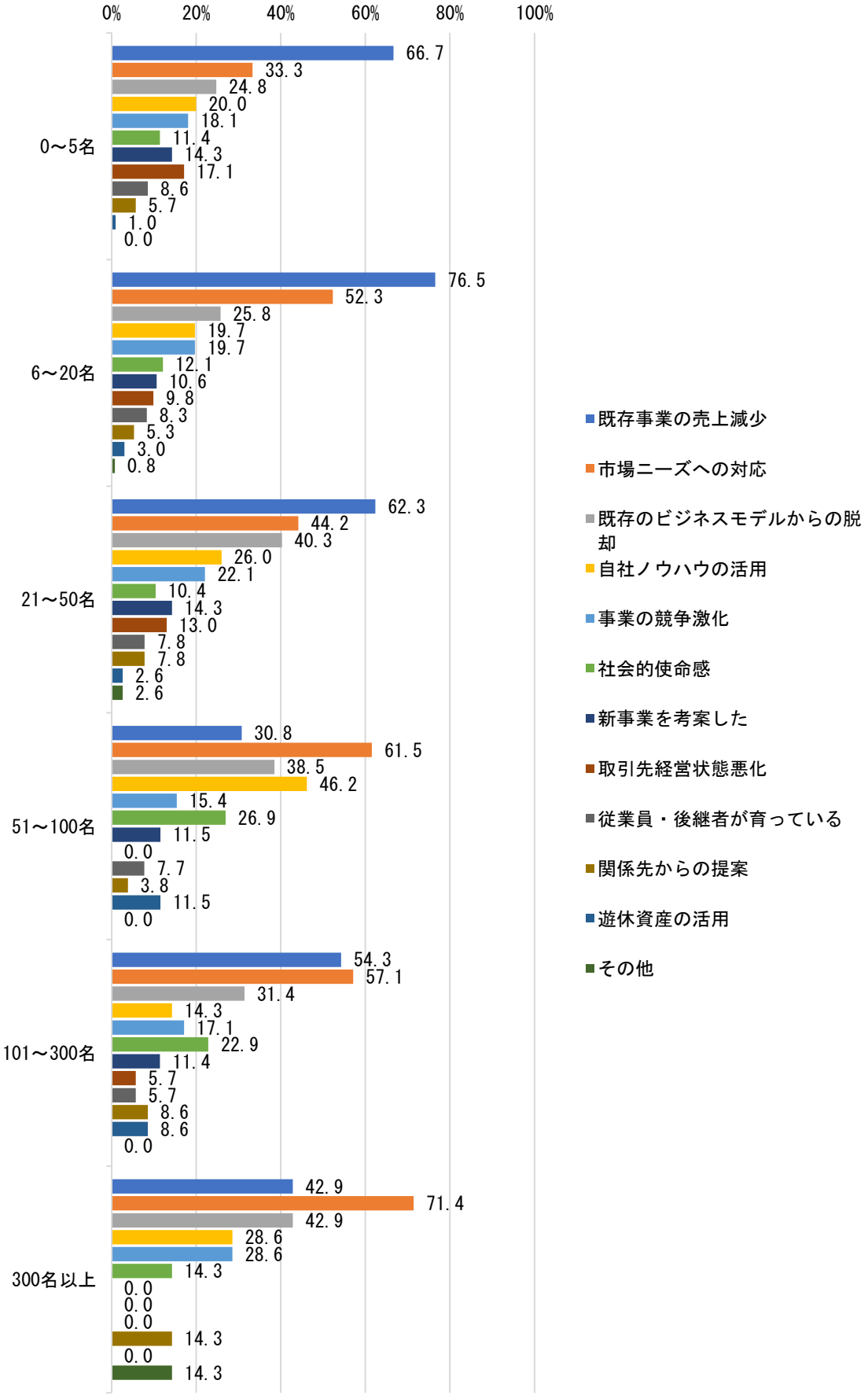
図表6-1



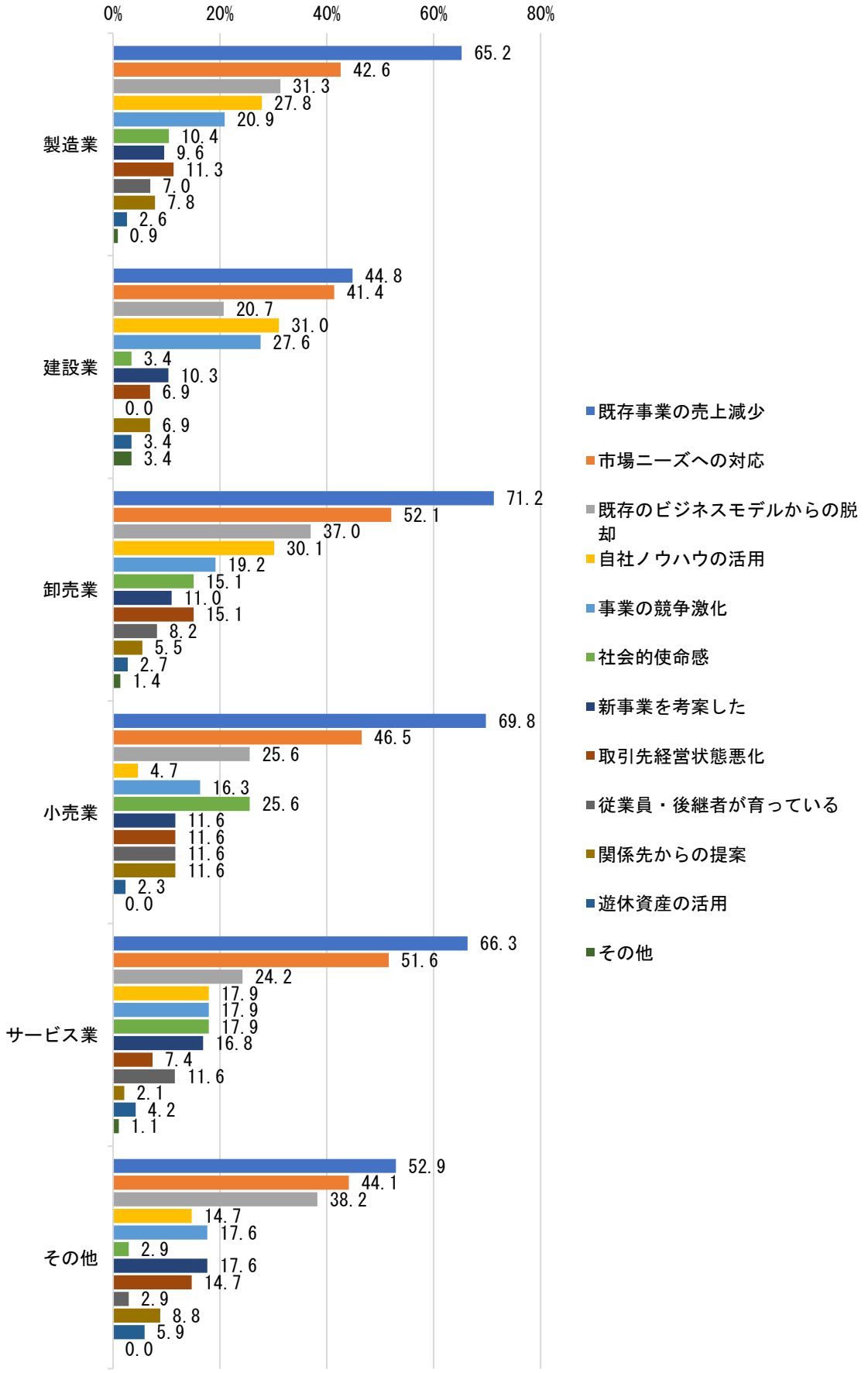
従業員数別でみると、従業員数 50 名以下では、「既存事業の売上減少」を新事業展開の理由に挙げる割合が最も高く、60%を超えている。従業員数 51 名以上では、「市場ニーズへの対応」を新事業展開の理由とする割合が最も高くなる。これは比較的規模の大きい事業所ほど豊富な経営資源を用いて、ニーズに対応した商品・サービスへの展開を行うことができるためと考えられる。

業種別でみると、すべての業種で「既存事業の売上減少」の回答が最も高く、消費者需要の落ち込みが全ての業種に波及していると言える。

図表6-2　　新事業を行う（予定する）理由【従業員数別】

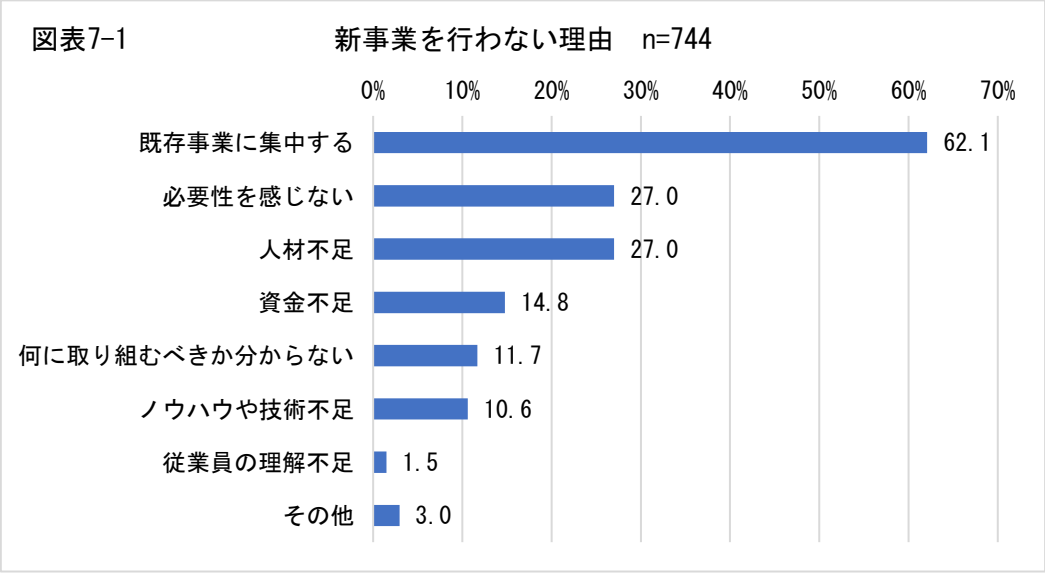


図表6-3　　新事業を行う（予定する）理由【業種別】



問７：新事業を行わない理由について（複数回答）※問５で④、⑤を選択した事業所のみ回答

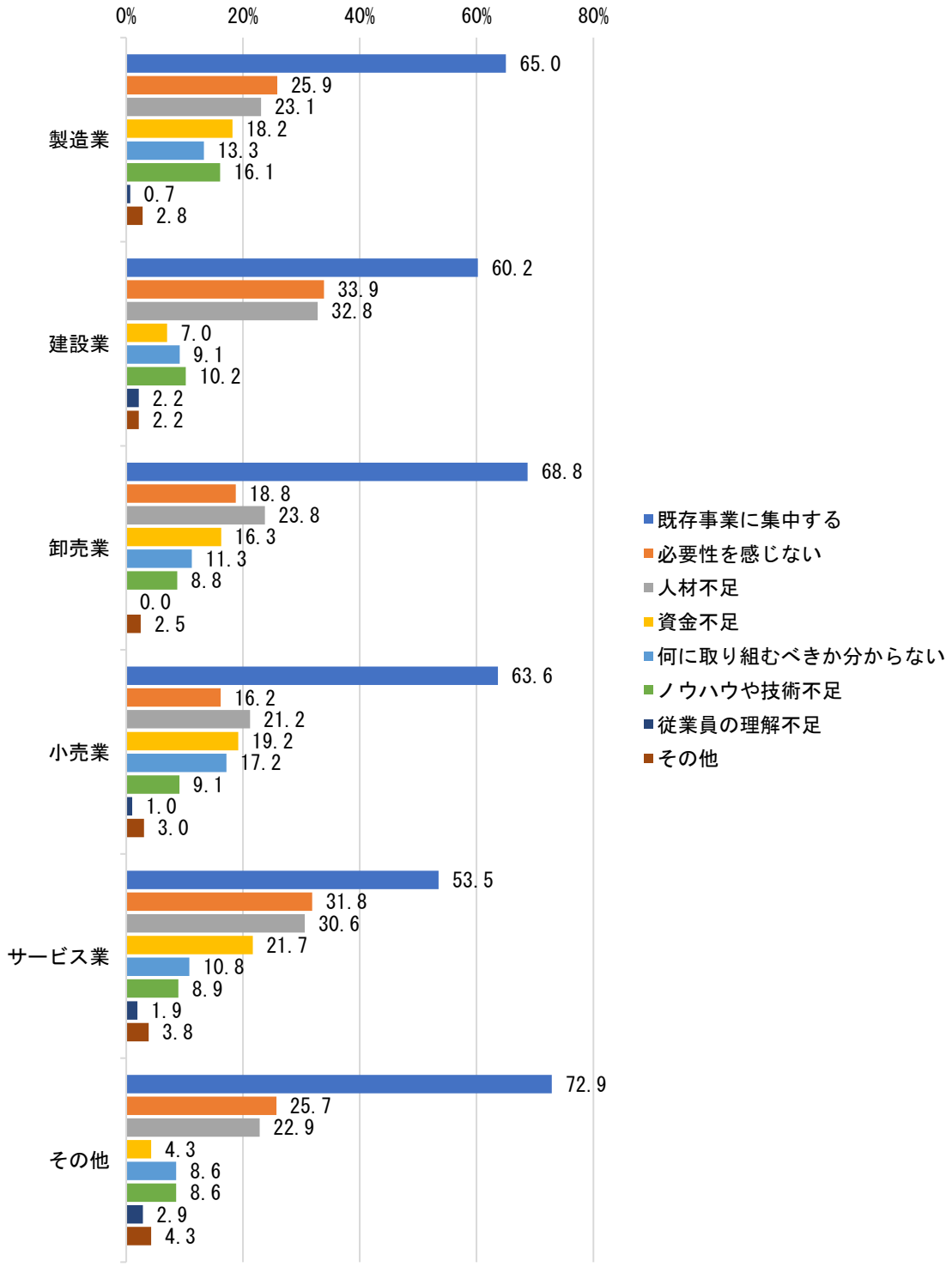
新事業を行う予定はない、もしくは取り組む予定はないと回答した事業所に対してその理由を尋ねた。最大の要因は「既存事業に集中する」で 62.1%であった。次いで「必要性を感じない」27.0%、「人材不足」27.0%となった。コロナ禍の今だからこそしっかりと既存事業に集中し、この異常事態を乗り切るという選択をした表れと思われる。



業種別でみると、各業種で「既存事業に集中する」の割合が最も高いことは変わらないが、建設業とサービス業では「必要性を感じない」、「人材不足」を選択する割合が他業種よりも高くなった。

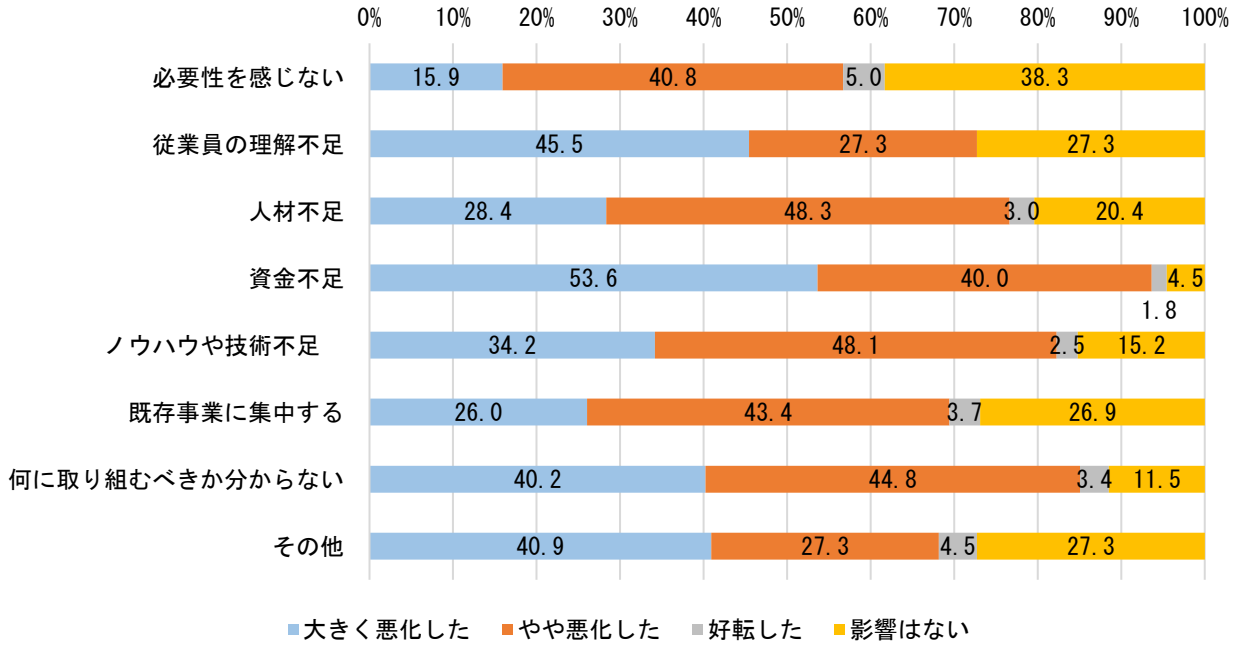
問 7 と問 1「新型コロナウイルスの発生前後を比較した経営への影響について」を比較すると、問 7 で「必要性を感じない」と回答した事業所の内、43.3%が新型コロナウイルスの影響について、好転したもしくは影響はないと回答しており、悪影響が比較的少ない。一方、問 7 で「資金不足」と回答した事業所では 93.6%がコロナで経営に悪影響を受けたとしている。

図表7-2　新事業を行わない理由【業種別】



図表7-3

新事業を行わない理由
【問１との比較】



【※問 8～問 21 は問 5 で新事業を行う（予定している）と回答した事業所のみ回答】

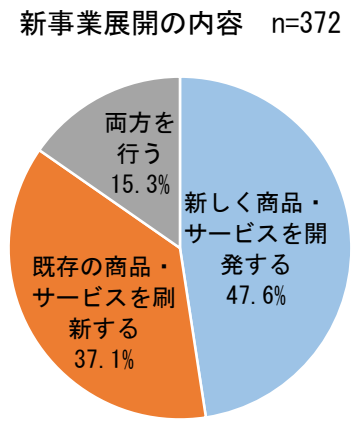
２－２．コロナ禍以後に取り組む新事業展開の内容について

問８：新事業展開の内容について

新型コロナウイルスを契機に新事業を始めた（予定している）事業所に新事業の内容について尋ねたところ、「新しく商品・サービスを開発する」が 47.6%、「既存の商品・サービスを刷新する」37.1%、「両方を行う」が 15.3%となった。

従業員数別、業種別で比較した場合でも結果は大きく変わらなかった。

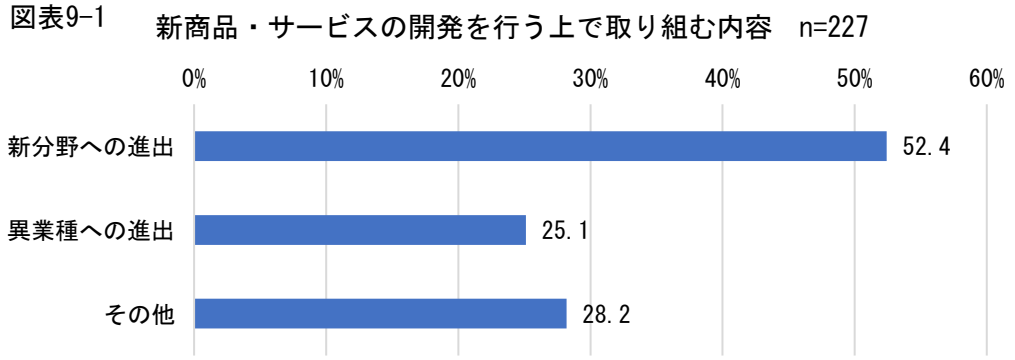
図表8-1



問９：新商品・サービスの開発を行う上で取り組む内容について※問 8 で新商品・サービスを開発すると回答した事業所が回答

問 8 にて「新しく商品・サービスを開発する」と回答した事業所の取り組み内容をみると、主たる業種は変えずに新事業を行う「新分野への進出」（例：日本料理店→焼肉店、食品製造業→医薬品製造業）が 52.4%、既存の業種と異なる「異業種への進出」（例：製造業→サービス業）が 25.1%となった。概ね既存事業のノウハウなどを活用しやすい新分野進出が高くなった。

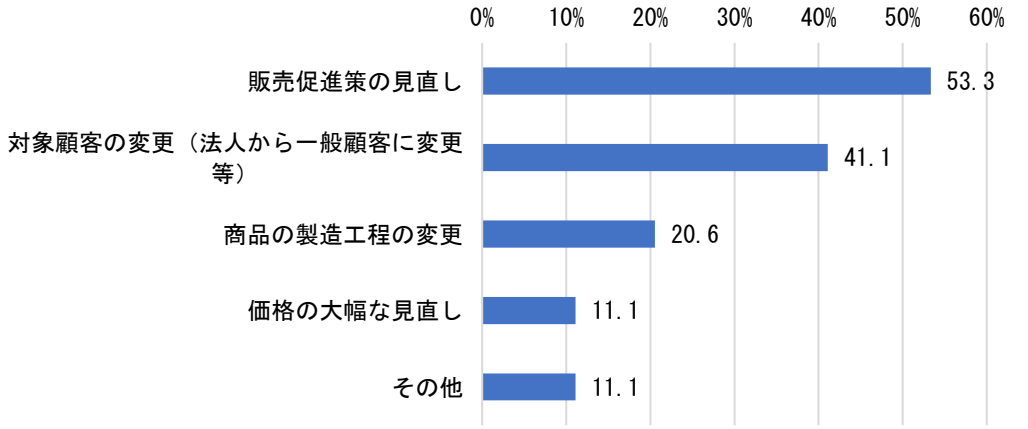
図表9-1



問１０：既存商品・サービスの刷新を行う上で取り組む内容について（複数回答）※問８で既存の商品・サービスを刷新すると回答した事業所が回答

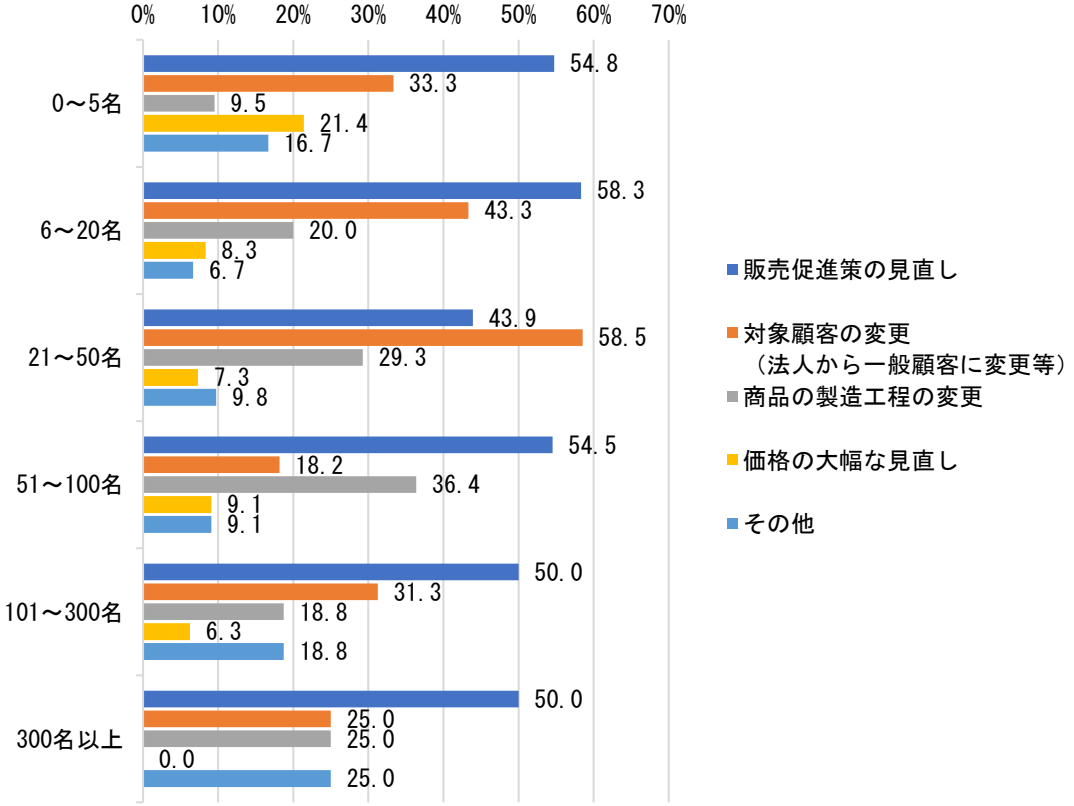
問８で「既存商品・サービスの刷新を行う」と回答した事業所の取り組み内容をみると、「販売促進策の見直し」が 53.3%で最も高い。既存の取り扱い商品は変えずに、売れるための工夫を凝らすという事業所が多いと想定される。また、法人客から一般消費者への変更といった「対象顧客の変更」は 41.1%となった。

図表10-1　既存商品・サービスの刷新を行う上で取り組む内容　n=180

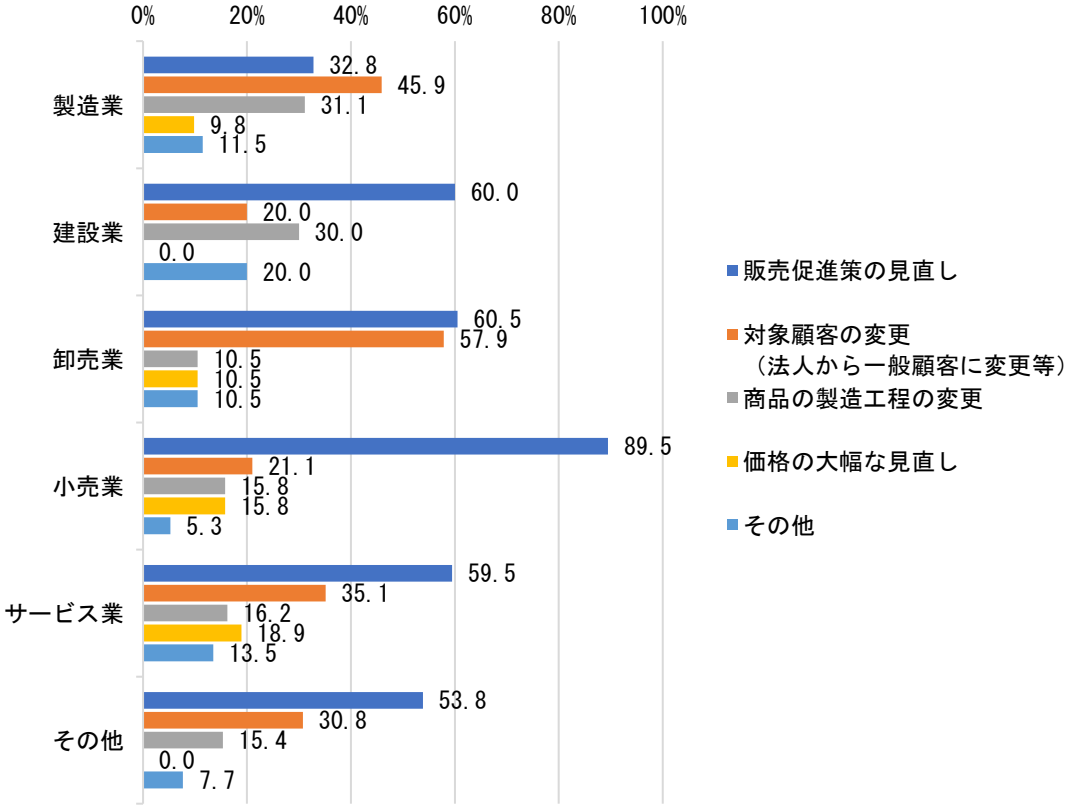


業種別でみると、小売業では「販売促進策の見直し」が 89.5%となり他業種と比較しても突出して高い。一方で製造業では「販売促進策の見直し」が 32.8%と他の業種と比較しても低く、「対象顧客の変更」が 45.9%で最も高く、「商品の製造工程の変更」も 31.1%となった。製造業では他業種と比較して複数取り組むところが多い結果となった。

図表10-2 既存商品・サービスの刷新を行う上で取り組む内容【従業員数別】



図表10-3　既存商品・サービスの刷新を行う上で取り組む内容【業種別】



問１１：新商品開発・既存商品刷新などの新事業展開の詳しい内容について（記述回答）

新商品・サービス開発や、既存商品・サービスの刷新に関してその具体的な取り組み内容について尋ねたところ、取り組み内容としてはネット販売や、IoT、DX 化に取り組む回答が多い。他には BtoB から BtoC への転換など新たな販売先の変更や、新規開拓も見受けられた。
内容については回答が多かった取り組みジャンル毎に一部を下記に抜粋。

【インターネット販売】

取り組み内容	業種	従業員数
EC サイトでの販売及び小売店を展開していきたい	製造業	0～5 名
EC サイトを利用した一般顧客への直接販売	製造業	0～5 名
既存の取引先からだけではなく、WEB からエンドユーザーや異業種からの受注を取りたい	製造業	0～5 名
個人対象としてネットショップを開設し、オリジナル商品を作成	製造業	6～20 名
ネット販売に力を入れ個人顧客ニーズを取り入れる	製造業	21～50 名
EC サイトの構築	製造業	21～50 名
海外向け EC サイト立ち上げ	製造業	101～300 名
卸を主に行っているが、新商品を作り、新商品の専用のＥＣサイトを立ち上げた	卸売業	0～5 名
EC サイトの強化	卸売業	6～20 名
卸売だけでなくネット小売りにも力を入れるようになった	卸売業	6～20 名
既存の商品をインターネット通販で販売	卸売業	21～50 名
ネット販売を始めるにあたり正社員を 1 人雇用した	卸売業	21～50 名
ウェブ受注	卸売業	51～100 名
インターネット販売	小売業	0～5 名
お客様のお買い物のしやすい、web ストアーの開店。	小売業	0～5 名
ネット等で個人への宅配を考えている	小売業	6～20 名
インターネットを活用した販売および DX 化の推進	小売業	21～50 名
ホームページを刷新し EC サイトの設立	サービス業	0～5 名
ネット通販	サービス業	0～5 名
WEB サイトの完全 EC 化	サービス業	6～20 名
EC 展開で従来のカテゴリから新規カテゴリを中心に	サービス業	21～50 名
通販	サービス業	51～100 名

【IT 関連（IoT、DX、SNS 活用等)】

取り組み内容	業種	従業員数
テレワークを支援するサービス	製造業	6～20 名
省力化機械、協働ロボットの開発・組立	製造業	21～50 名
機械化、AI 化	製造業	101～300 名
IoT、DX をコンセプトとして展開	建設業	6～20 名

SNS 活用	建設業	6～20 名
ネットの強化	卸売業	6～20 名
web の強化。提供サービスを多彩にする	小売業	0～5 名
SNS を使ったりチラシ折込を使っての新規獲得	小売業	0～5 名
SNS での発信・ホームページの作成	小売業	6～20 名
自社アプリを活用し販路開拓	小売業	6～20 名
新事業デジタルマーケティングの展開	小売業	6～20 名
ネットビジネス	小売業	21～50 名
デジタル技術サービスの展開	サービス業	0～5 名
オンライン決済システムの強化（予定）	サービス業	0～5 名
オンラインで商品やお店を紹介	サービス業	0～5 名
印刷物のデザイン、レイアウトを主力にしていたが、Web 制作をメインにした営業を行った。	サービス業	0～5 名
web の配信活用	サービス業	6～20 名
DX 化を図ったシステムの開発を行った	サービス業	21～50 名
法人向け DX 化支援	サービス業	21～50 名
オンライン営業、オンライン内覧会、オンライン受付	その他	21～50 名

【取引顧客・市場の変更】

取り組み内容	業種	従業員数
国内向商品生産から海外向商品生産への転換を進めていきたい	製造業	0～5 名
既存はそのままに個人へも対応	製造業	6～20 名
販売ルート変更	製造業	6～20 名
小売店用商品から業務用筋に展開	製造業	6～20 名
最終の小売店への直接販売（卸業者以外での販売は初）	製造業	6～20 名
個人向け商品の開発	製造業	6～20 名
BtoC 商品	製造業	21～50 名
既存技術を活かし、BtoC を意識した個人向けの商品開発	建設業	21～50 名
材料販売だけでなく製品販売に取り組む	卸売業	0～5 名
卸売から個人消費者に販売	卸売業	6～20 名
btoc ビジネスの開始。大手サイトを利用して自社製品を直消費者へ	卸売業	6～20 名
商品提供の PB 化・個人化、アイテムの増加	卸売業	6～20 名
卸売から小売も増やす	卸売業	6～20 名
販売対象・エリアの拡大を行う為、情報発信のやり方を大幅に変更する予定	卸売業	21～50 名
市場の一部を一般開放した	卸売業	21～50 名

卸売・小売業をしているが、異業種からの委託業務受入や製造販売業に着手	卸売業	21～50 名
ターゲットユーザーの変更。新規ルートの開拓。縦割りだった各事業の Pack 化	卸売業	21～50 名
加工工程を増やし、より川下をターゲットとする	卸売業	21～50 名
卸売業からメーカーへの事業転換	卸売業	21～50 名

【テイクアウト・デリバリー関連】

取り組み内容	業種	従業員数
テイクアウトを始め、商品開発を行った	サービス業	0～5 名
カフェを経営しているが、キッチンカーを導入しイベント会場等に出店	サービス業	0～5 名
弁当のテイクアウトの開発	サービス業	0～5 名
テイクアウトの弁当を始めました。お客様の要望もあり取り組みを始めました。	サービス業	0～5 名
移動販売によるサンドウィッチ＆ドリンク営業	サービス業	6～20 名
高価格帯のテイクアウト 高価格帯のランチイートイン	サービス業	6～20 名
テイクアウトの拡大	サービス業	6～20 名
テイクアウト・デリバリー等の商品開発	サービス業	21～50 名
テイクアウト弁当の販売	サービス業	101～300 名
レストランでのテイクアウトを新規開始、一部施設における混雑可視化、全店舗キャッシュレス決済対応	サービス業	101～300 名

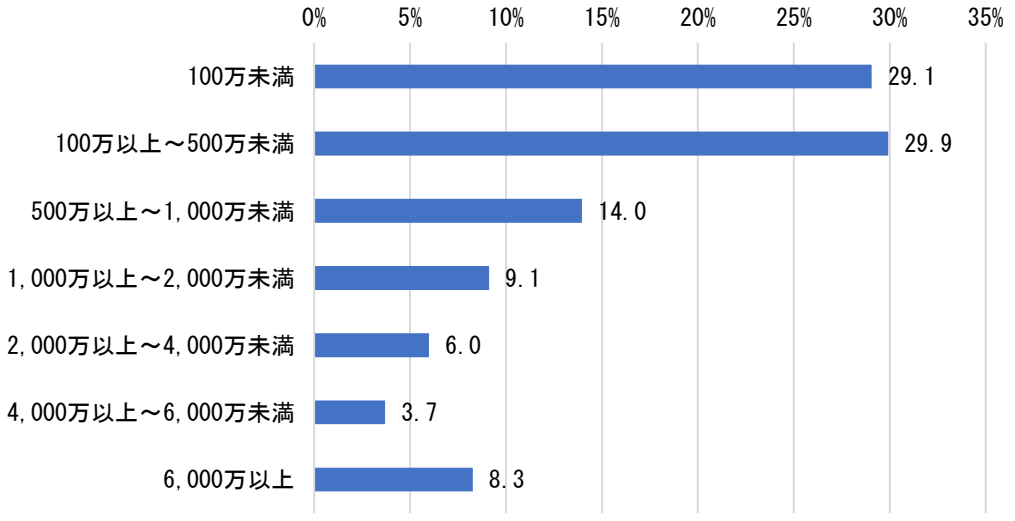
【その他】

取り組み内容	業種	従業員数
オリジナル商品の立ち上げ	製造業	6～20 名
既存加工に付加価値を加える	製造業	6～20 名
遊休資産・現資産の活用	製造業	6～20 名
マスク製造	製造業	21～50 名
SDGs の取組み	製造業	51～100 名
コロナ感染防止商品の開発	建設業	0～5 名
商品を販売してきたが、商品を再利用する事業	卸売業	6～20 名
地域資源を活用した持続可能な産業の構築	卸売業	21～50 名
より若い層へアピールする商品の開発	小売業	6～20 名
コロナ禍におけるサービスや安全性向上に向けた取組み	その他	6～20 名

問１２：新事業展開にあたり必要となった投資額（見込み額含む）について

新事業展開を行うにあたり必要となった投資額は「100 万円未満」が 29.1%、「100 万以上～500 万未満」が 29.9%となり、合わせて 59.0%が 500 万円未満の投資となった。（具体的な投資内容については次の質問にて回答）

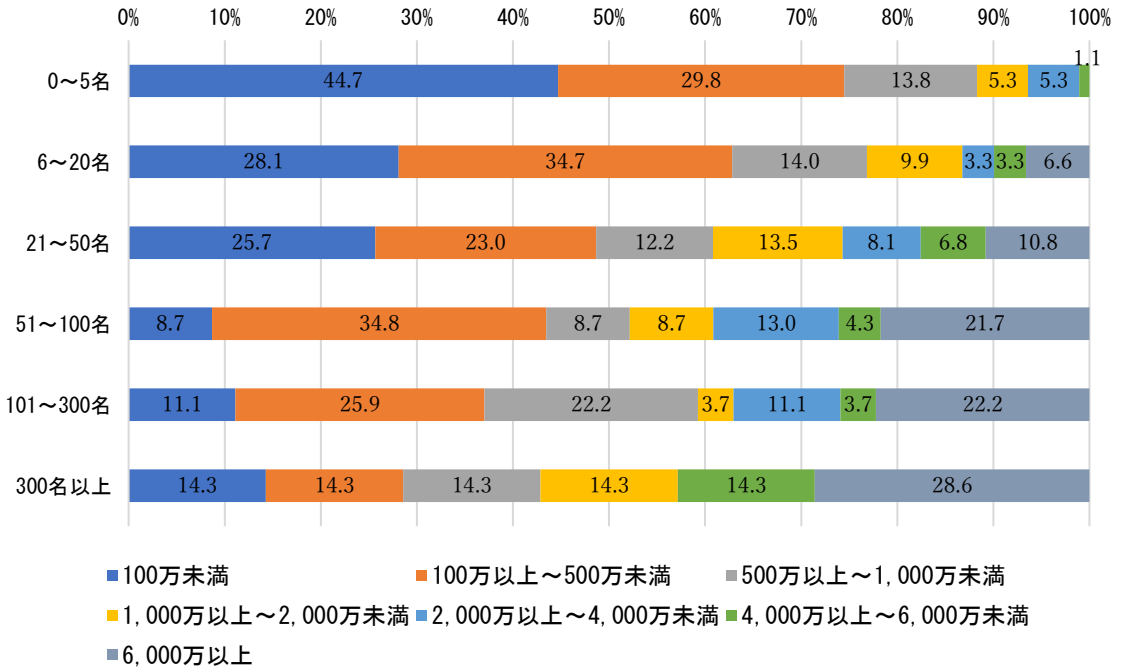
図表12-1　新事業展開にあたり必要となった投資額（見込み額含む）n=351



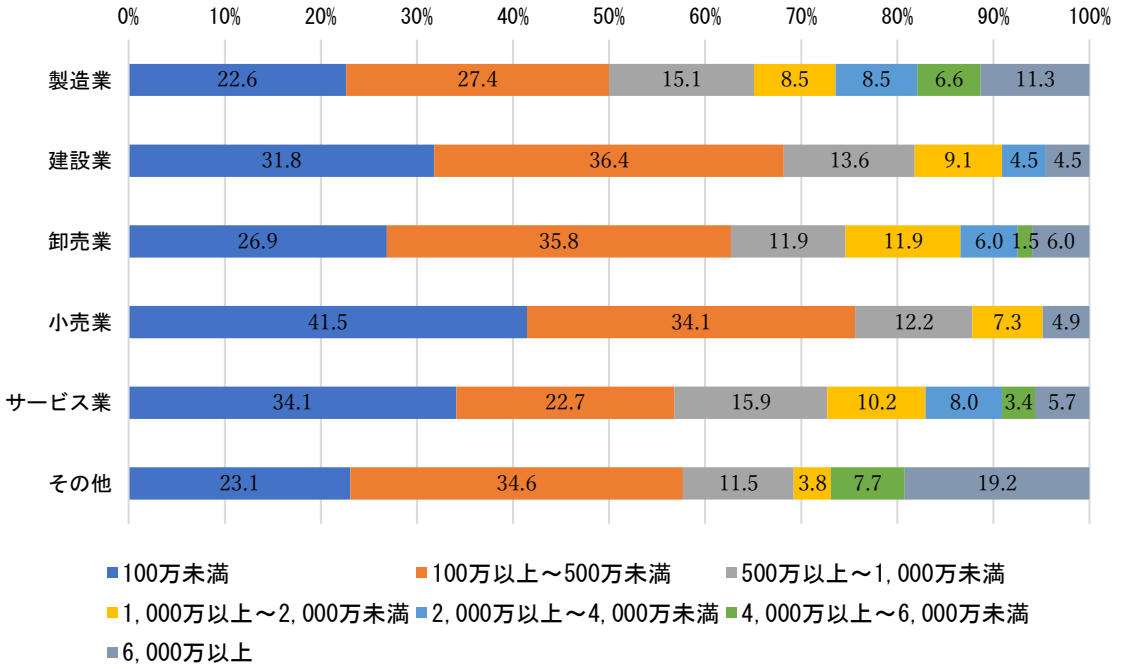
投資額について従業員数別にみると、従業員数が 5 名以下の事業所では 100 万円未満の投資が 44.7%と最も高く、従業員数 300 名以上の事業所では 6,000 万円以上の投資が 28.6%と最も高い。従業員数が少ないほど投資額は少なく、従業員数が多いほど投資額が大きい傾向にある。

投資額を業種別でみると、小売業で 100 万円未満の投資割合が最も高く 41.5%となった。製造業では 500 万円以上の投資が 50.0%となり、500 万円以上の投資を行う割合が全業種で最も高い。

図表12-2　新事業展開にあたり必要となった投資額（見込み額含む）【従業員数別】



図表12-3　新事業展開にあたり必要となった投資額（見込み額含む）【業種別】

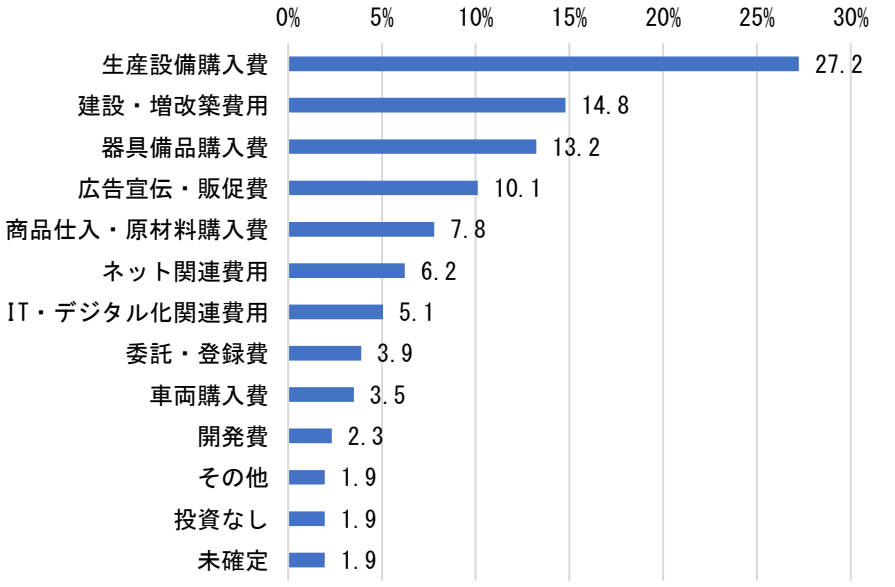


問１３：初期投資のうち、最も費用が掛ったもの１つとその金額（見込額含む）について（記述回答）

新事業展開にける初期投資の内最も費用が掛かったもの１つを尋ね、それを一定のカテゴリーごとにまとめたものが図表 13-1 である。

最も多かった回答が「生産設備購入費」で 27.2%であった。導入費用は最小で 20 万円、最大 1 億円超と価格幅が大きい。次に多かった回答が「建設・増築費用」で 14.8%。コロナ禍に対応した店舗への改装等の費用として挙げられている。導入費用は最小で 100 万円、最大 1 億円超。

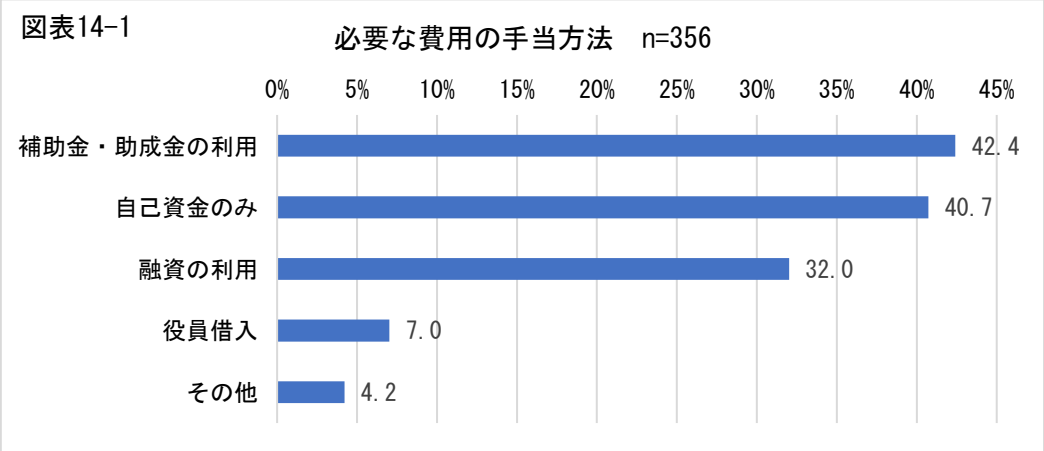
図表13-1　初期投資のうち、最も費用が掛ったもの　n=257



問１４：必要な費用の手当方法について（複数回答）

新事業展開に必要となる費用の手当方法について、最も多い手段は「補助金・助成金の利用」で 42.4%であった。具体的に利用した補助金は、国の「事業再構築補助金」が多く挙げられた。事業再構築補助金は、コロナ禍に対応するための思い切った事業の再構築（新事業展開など）を支援する補助金である。他には、小規模事業者の販路開拓を支援する、国の「小規模事業者持続化補助金」の利用が多い。

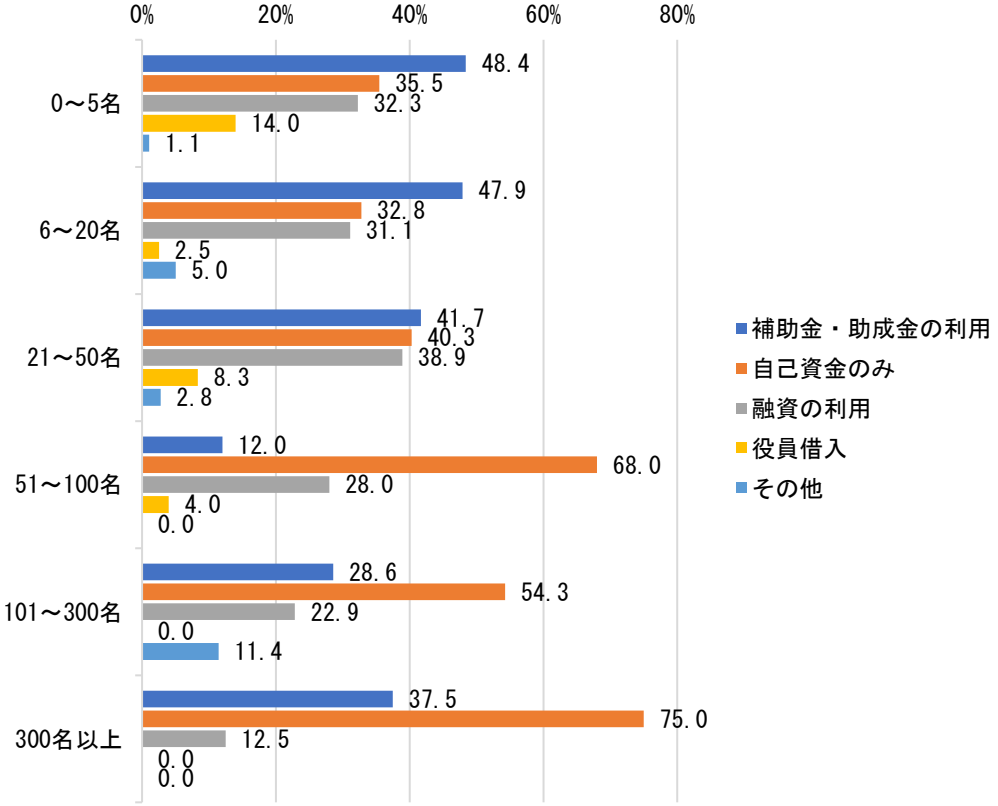
補助金以外の手当方法として「融資の利用」は 32.0%となったが、それを上回る形で「自己資金のみ」が 40.7%となった。



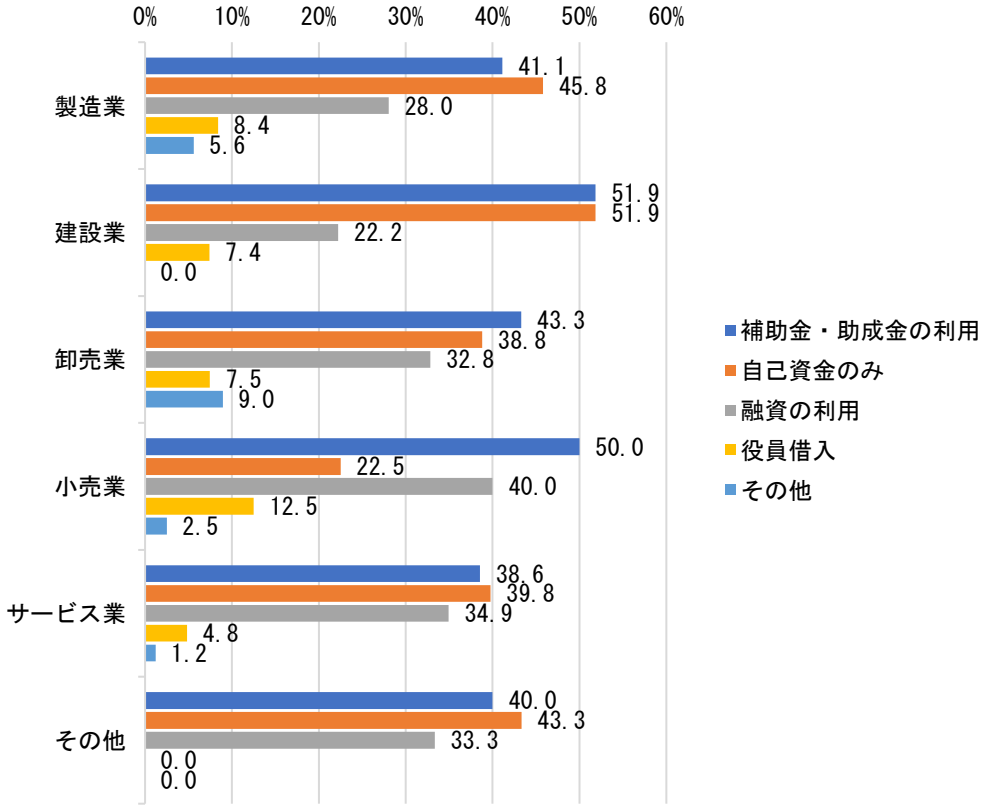
従業員数別でみると、50 名以下の事業所で、「補助金・助成金の利用」が 40%強となった。補助金の場合、「小規模事業者持続化補助金」のように小規模事業者でないと利用できないものもあるなど、利用にあたり従業員規模での制約などがある点も要因と想定される。一方で従業員規模が 51 名以上になると「自己資金のみ」の割合が最も高く、300 名以上となると 75.0%が「自己資金のみ」となる。

業種別でみると、建設業では「補助金・助成金の利用」「自己資金のみ」が同率となった。小売業では、「自己資金のみ」が 22.5%と全業種の中で最も低く、「融資の利用」は 40%と他業種よりも多く、資金繰りの厳しさが窺える。

図表14-2　　必要な費用の手当方法【従業員数別】



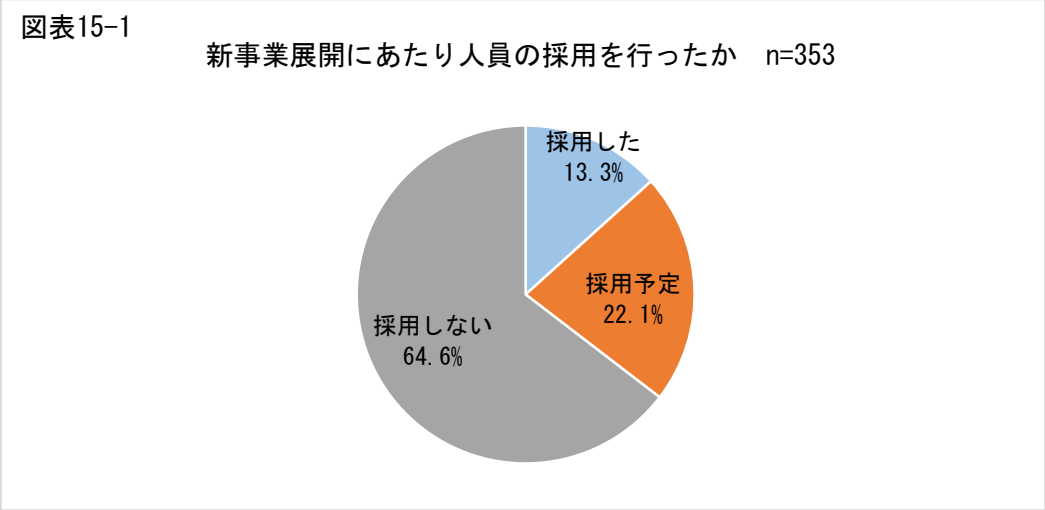
図表14-3　　必要な費用の手当方法【業種別】



問１５：新事業展開にあたり人材の採用を行ったか

新事業展開にあたっての人材の採用状況については、「採用した」13.3%、「採用予定」22.1%となり合わせて 35.4%となった。「採用しない」は 64.6%であり、新たな採用を行わず今いる人員で新事業に取り組む事業所が約 6 割となった。

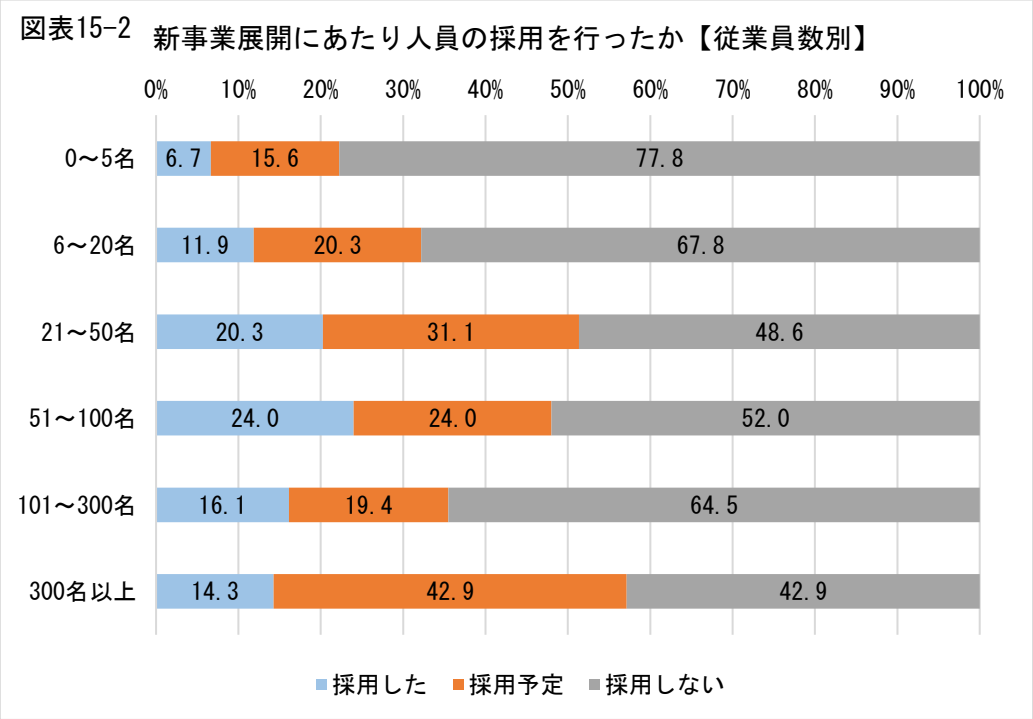
図表15-1



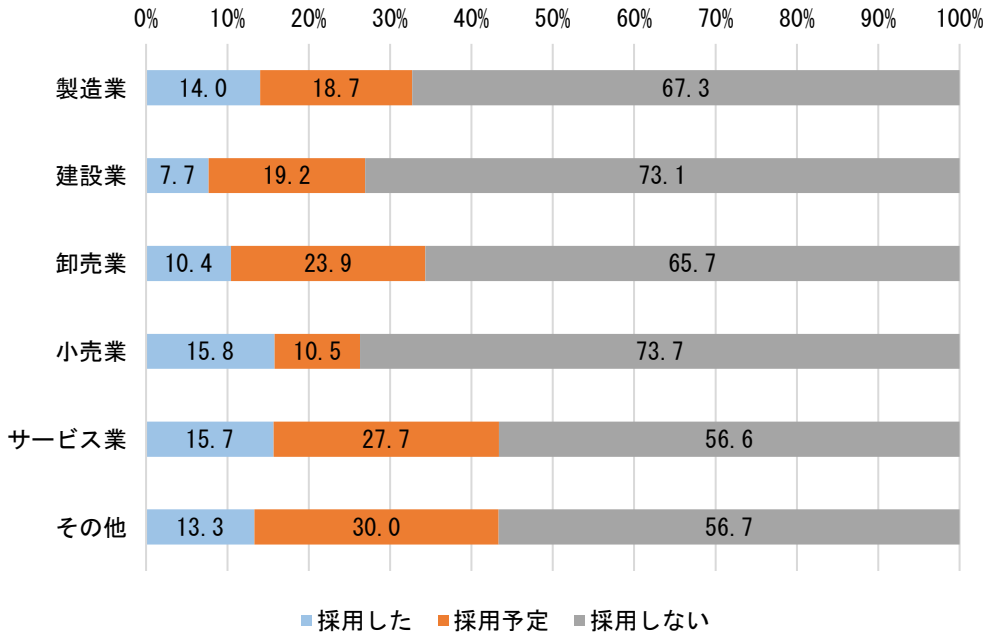
従業員数別でみると、20 名以下の小規模事業所での採用の割合が低く、「採用しない」約 7 割となった。

業種別でみると、サービス業・その他では採用予定が他業種より多く、人手不足を感じさせる。

図表15-2



図表15-3　新事業展開にあたり人員の採用を行ったか【業種別】

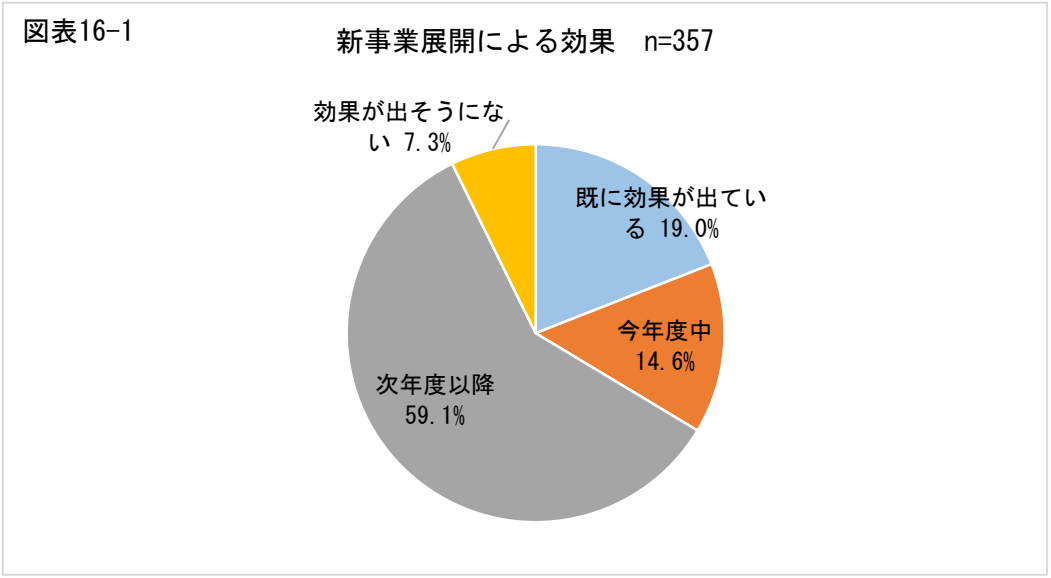


問１６：新事業展開による効果は出ているかあるいは、いつ頃出てくると予想しているか

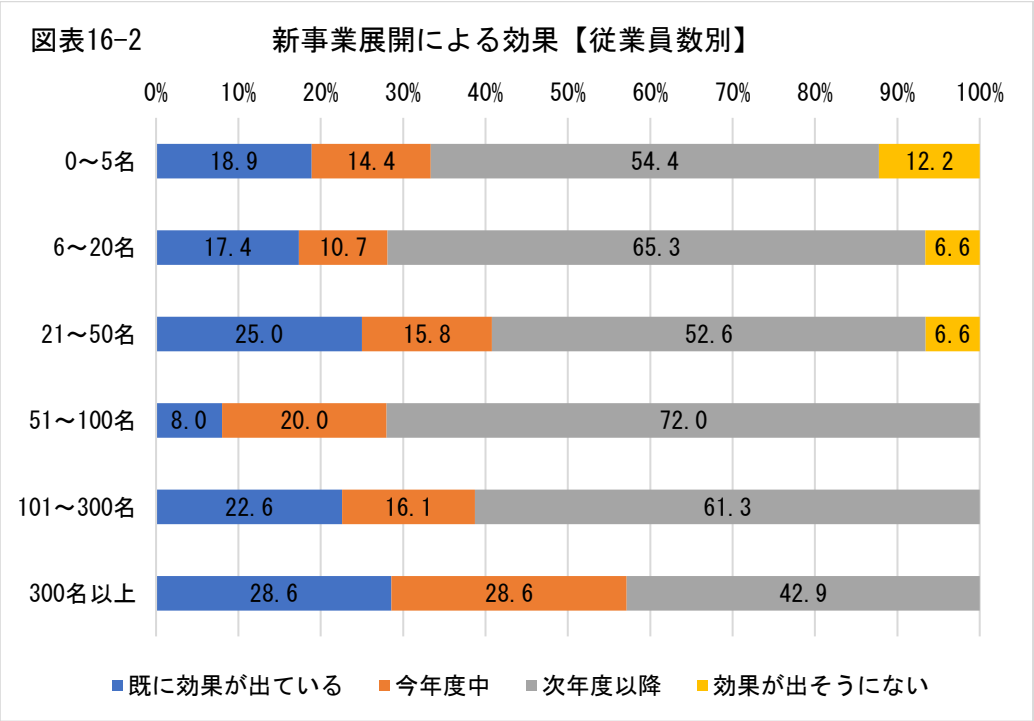
新事業展開に取り組む事業所にその効果が出そうかを尋ねたところ、「既に効果が出ている」が19.0%、「今年度中」が14.6%、「次年度以降」が59.1%となった。問5で新事業展開を行うと回答した事業所の内、54.2%が「今後取り組みを予定している」と回答しているため、効果の出現もこれからという回答が高くなった。

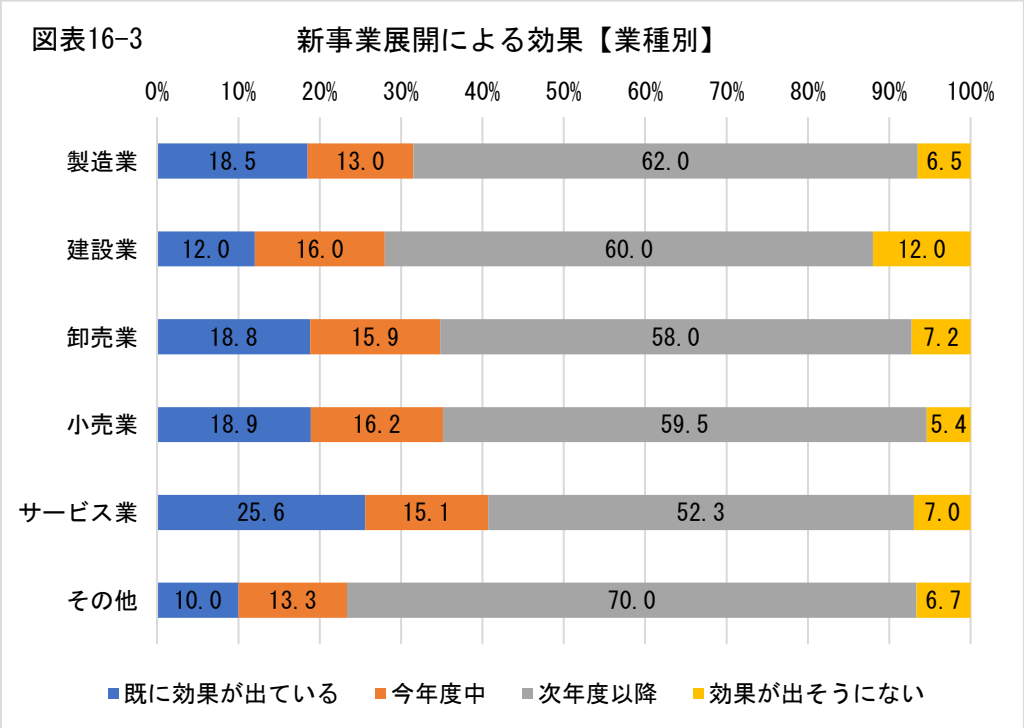
一方で「効果が出そうにない」と回答した事業所は7.3%となった。

図表16-1



従業員数別、業種別で比較した場合も、「次年度以降」に効果が出ると考える割合が高い。従業員数別では「効果が出そうにない」と回答しているのは従業員数50名以下の事業所のみであった。

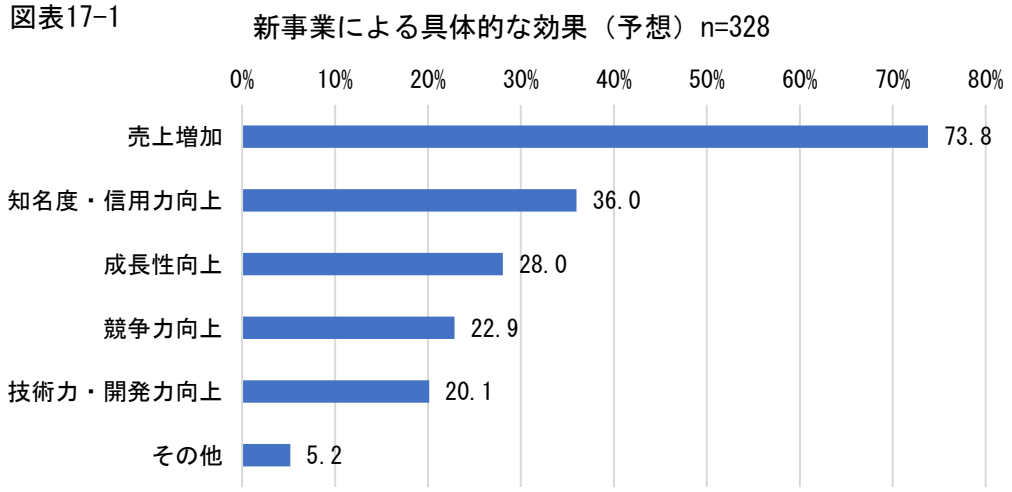




<u>問１７：新事業による具体的な効果（予想）について（複数回答）※問 16 で効果が出ている、もしくは今後出てくると回答した事業所のみ回答</u>

問 16 で「既に効果が出ている」、「今年度中」、「次年度以降」と回答した事業所に効果の内容について尋ねたところ、「売上増加」が 73.8%で最も高い。次いで「知名度・信用力向上」36.0%、「成長性向上」28.0%と続いた。

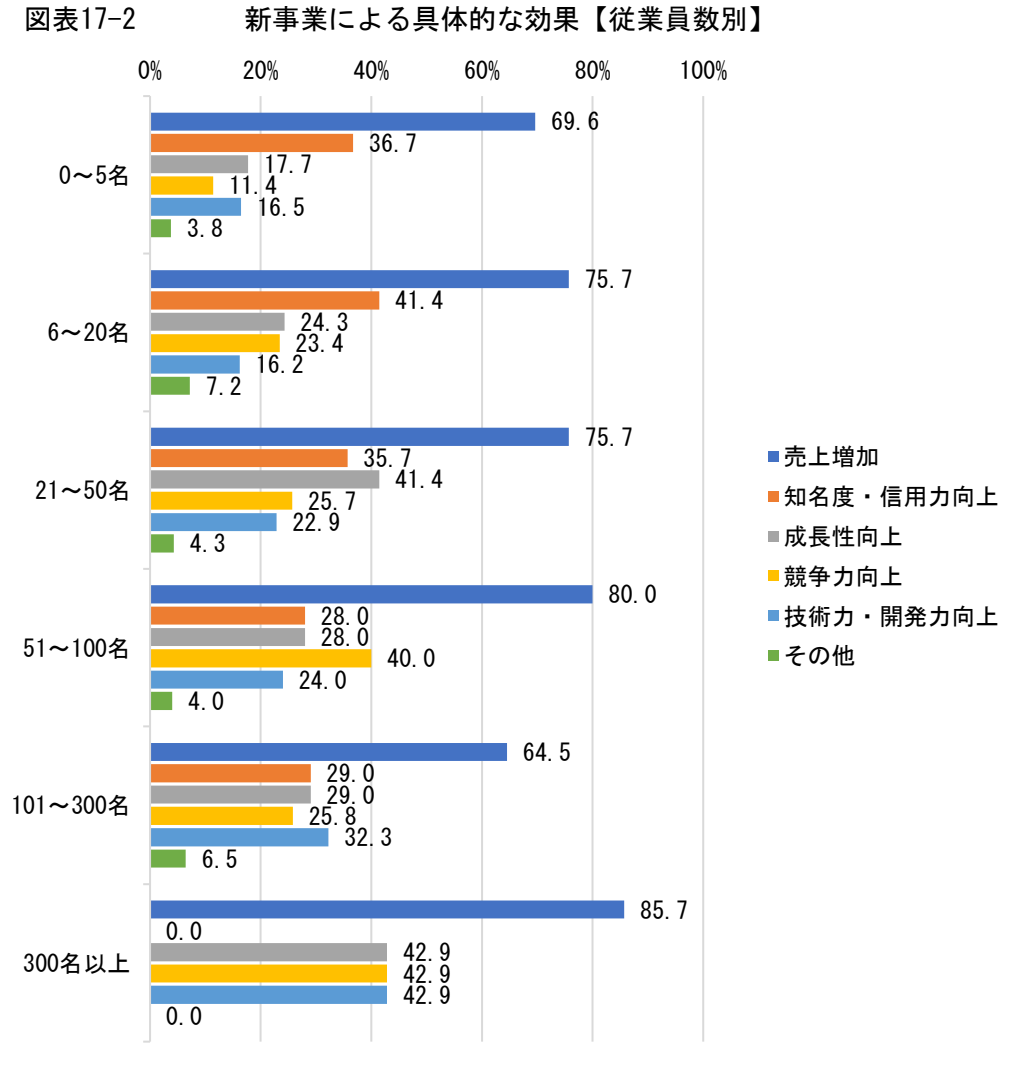
図表17-1



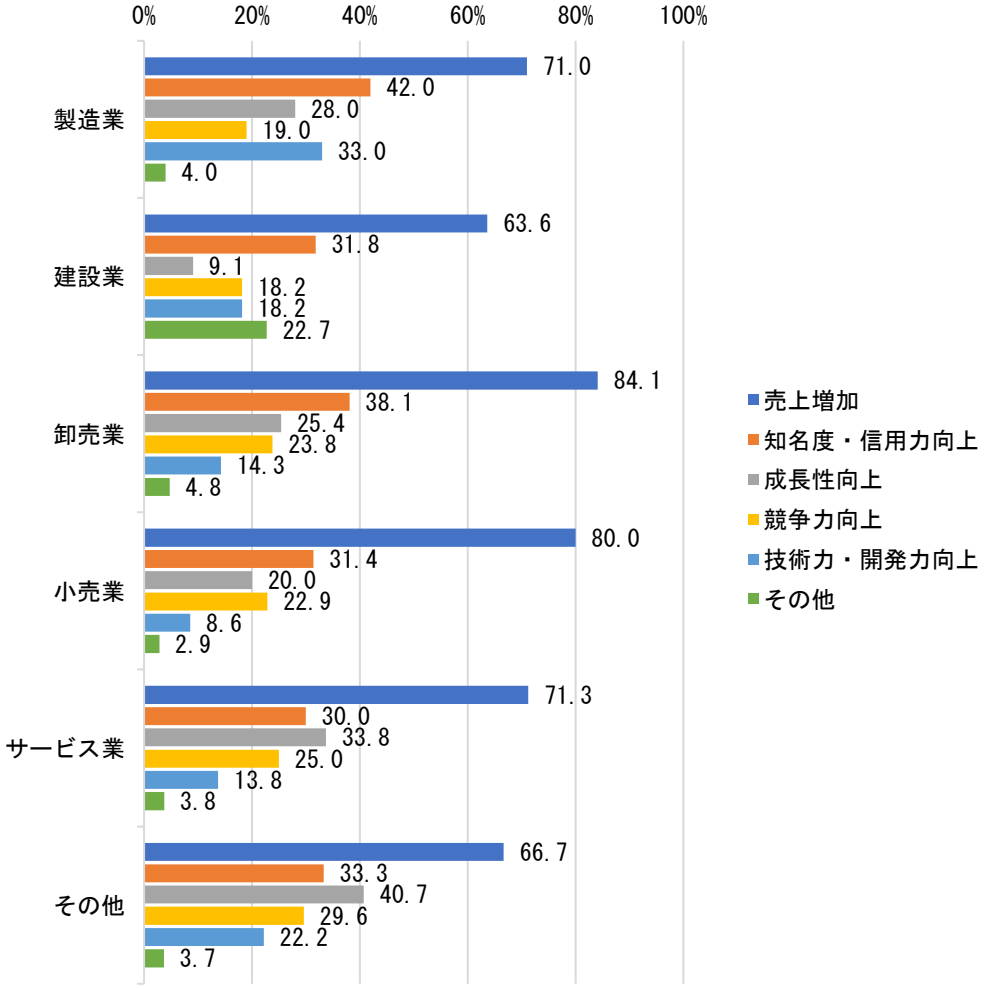
従業員数別でみると、従業員数が 20 名以下の事業所では「知名度・信用力向上」の割合が高い。「技術力・開発力向上」については従業員数が多いほど高くなる傾向にある。従業員規模の小さい事業所では売上増加だけでなく知名度向上も効果として大きいと捉えているようだ。規模が大きい事業所は、知名度がある分、競争力向上効果として大きいと考えているようだ。

業種別でみると、製造業で「技術力・開発力向上」が 33.0%と他業種と比較して高い。

図表17-2



図表17-3　　新事業による具体的な効果【業種別】



問１８：新事業で効果が出ないと考える理由について（記述回答）※問 16 で効果が出そうにないと回答した事業所が回答

問 16 で新事業の「効果が出そうにない」と回答した事業所にその理由を尋ねたところ、下記のような理由が寄せられた（一部を抜粋）。

理由	業種	従業員数
アイデアが良くなかった	製造業	6～20 名
コロナで一般向けにアピールできない。ビジネスマッチングがまだできていない。	製造業	6～20 名
形になるには時間が掛かるのでまだ効果はないと思います。	製造業	21～50 名
競合品が多く出てきた	製造業	21～50 名
商品力不足	建設業	0～5 名
ネット販売はなかなか継続できなくて需要と供給がマッチしない	建設業	6～20 名
訴求力及び商品力の不足	卸売業	6～20 名
新入社員退社　販売困難	小売業	0～5 名
お客様が来ない	小売業	0～5 名
コロナの影響でイベント開催中止	サービス業	0～5 名
コロナ禍、緊急事態宣言	サービス業	0～5 名
反応があまりない	サービス業	0～5 名
コロナによる売上の低調、見通しが甘かった	サービス業	21～50 名
コロナの感染拡大の影響でイベントや旅行の中止の流れが収まる様子がない	その他	6～20 名
人流が止まっている今、効果が薄くなっている	その他	21～50 名

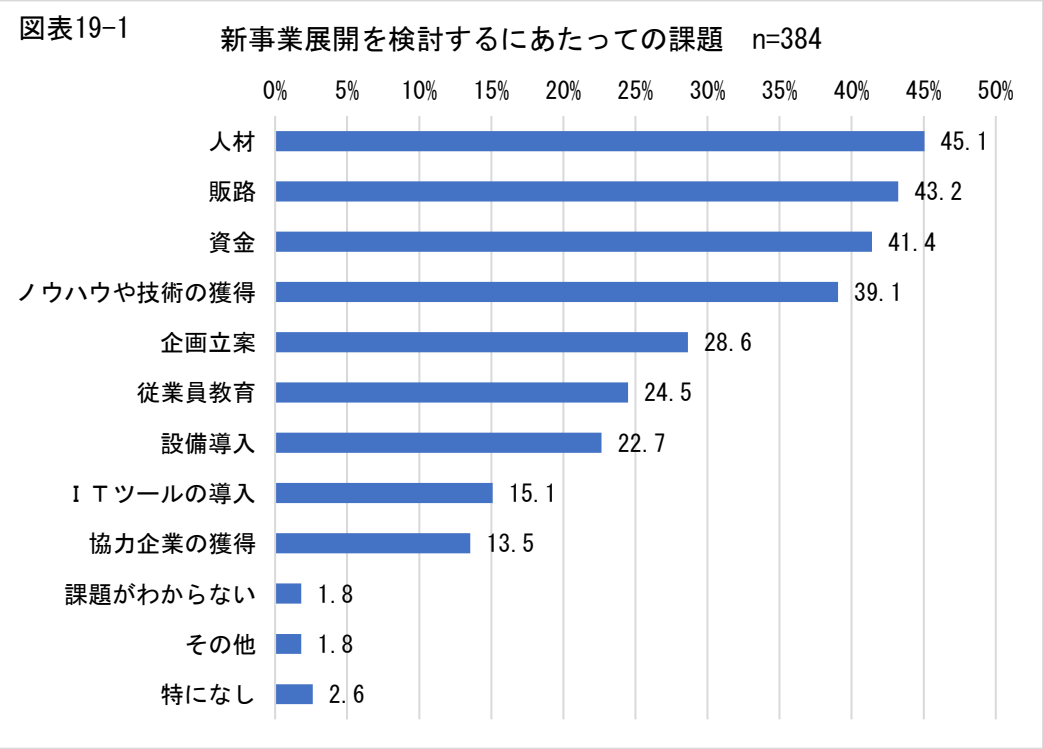
３．新事業を行う上での自社の課題について

問１９：新事業展開を検討するにあたっての課題について（複数回答）

新事業を行うにあたっての課題については、「人材」が 45.1%で最も高く、次いで「販路」43.2%、「資金」41.4%、「ノウハウや技術の獲得」39.1%となった。人材や資金、技術などの経営におけるヒト・モノ・カネの不足が課題となっていることが読み取れる。

また問 15 の新事業展開における人材採用状況で、「採用した」もしくは「採用予定」が合わせて約 35%に留まった点を踏まえると、新事業のために人材が必要であるとは理解していても、欲しい人材が採用できない状況が窺える。

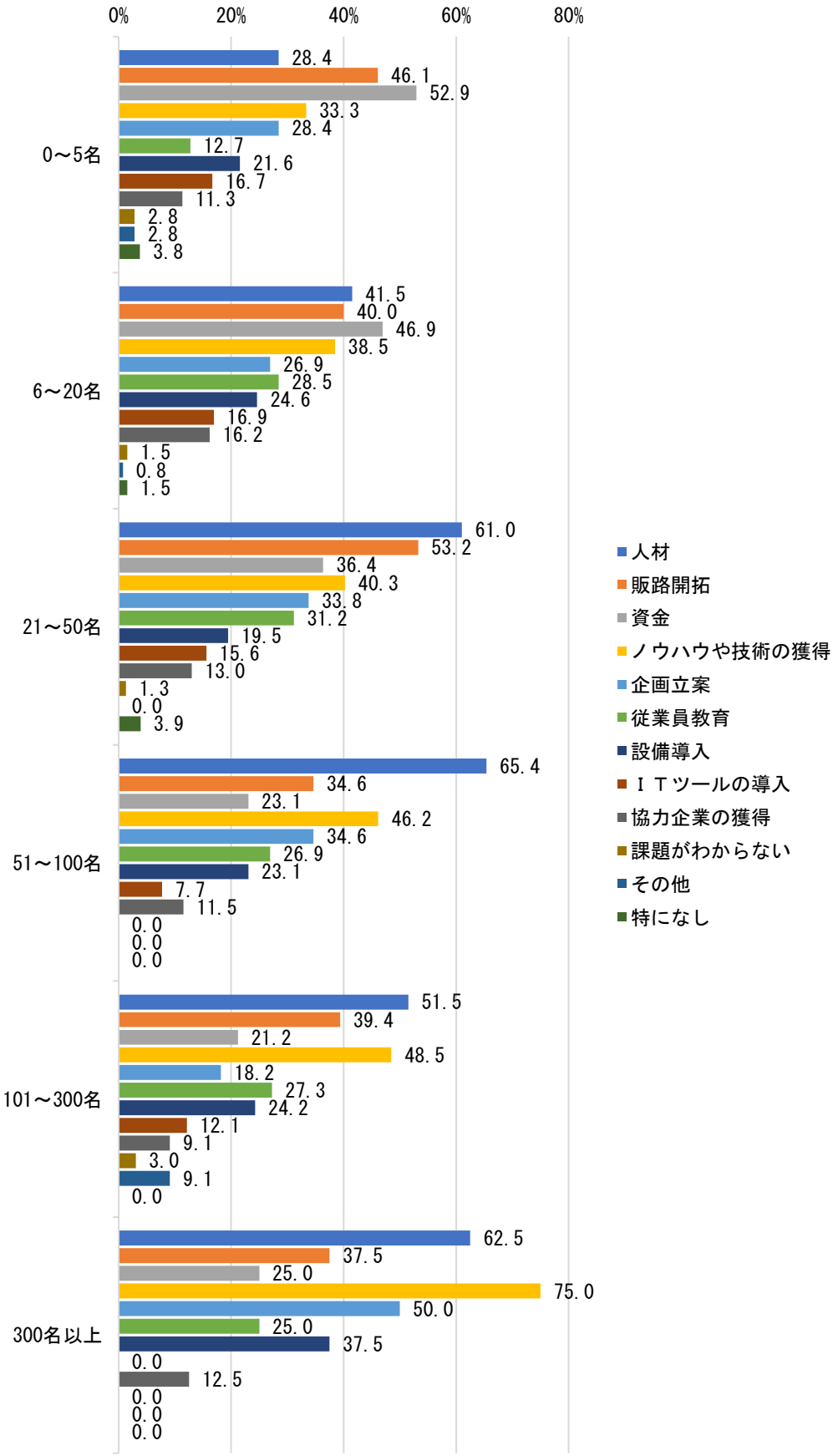
図表19-1



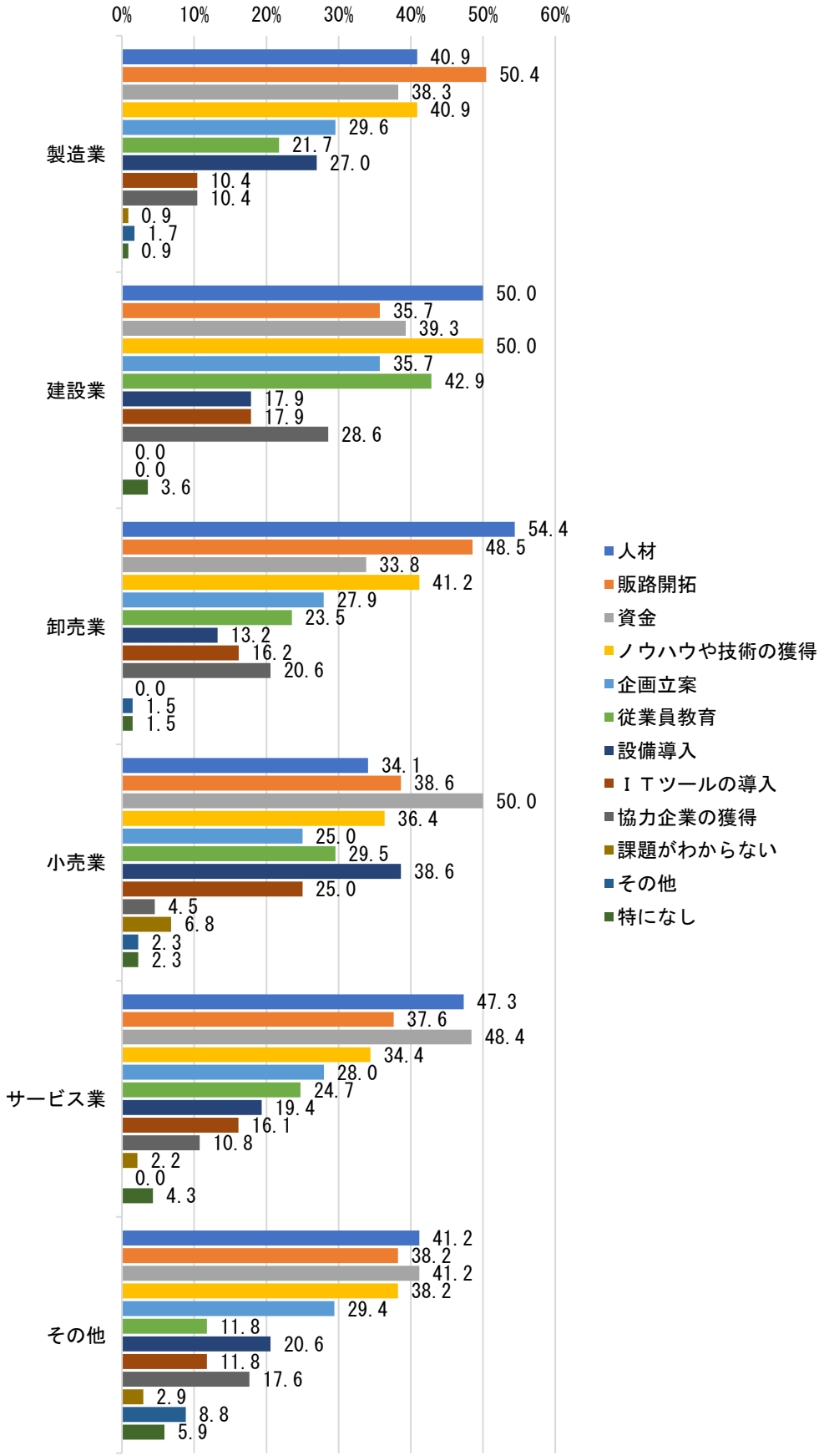
従業員数別でみると、一番の課題としては、従業員数が 20 名までの小規模事業所は特に「資金」。従業員数が 20 名を超えると「人材」。従業員規模が 300 名以上の事業所では「ノウハウや技術の獲得」となっている。

業種別でみると、「人材」の不足は各業種で課題として多く挙げられているが、特に建設業、卸売業、サービス業での割合が高い。製造業と卸売業では「販路」を課題とする割合が高い。小売業とサービス業は、「資金」不足の割合が特に高かった。

図表19-2　新事業展開を検討するにあたっての課題【従業員数別】



図表19-3　新事業展開を検討するにあたっての課題【業種別】

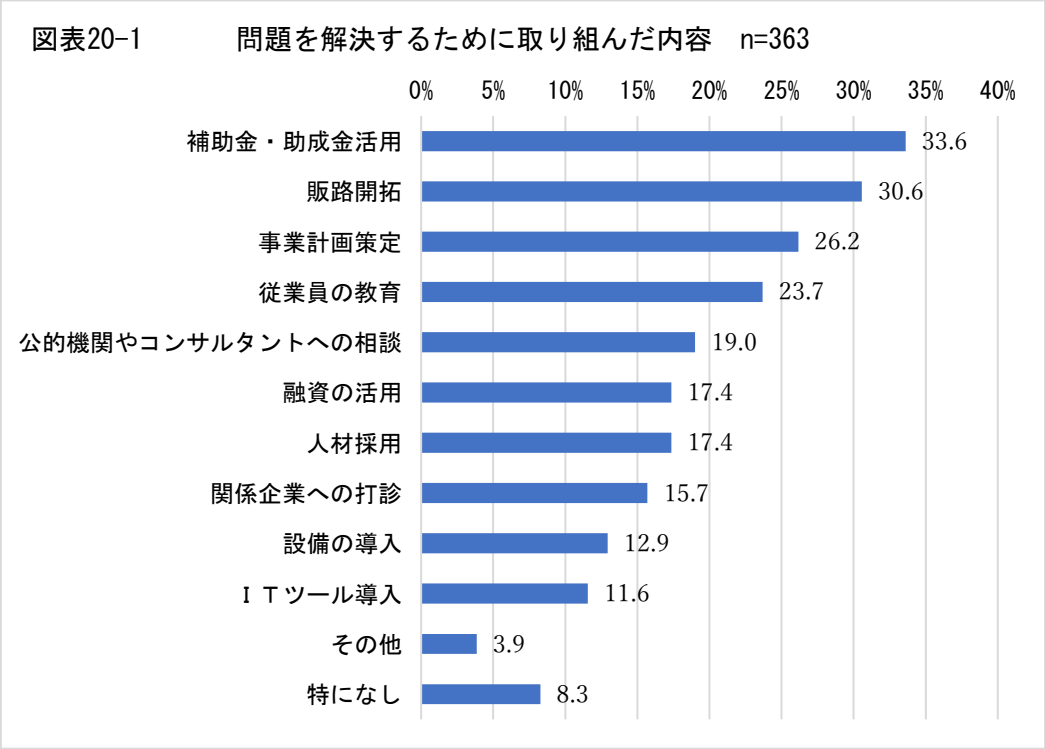


問２０：問１９で回答した問題を解決するために取り組んだ内容について（複数回答）

問 19 で回答した課題の解決を目指してどのような取り組みを行ったかについては、「補助金・助成金活用」が最も高く 33.6%であった。次いで「販路開拓」が 30.6%、「事業計画策定」26.2%、「従業員の教育」23.7%と続いた。

問 19 で最大の課題であった人材に関する解決策としては「従業員の教育」23.7%、「人材採用」17.4%、他にも厚生労働省の助成金の活用に取り組んだと想定される。

販路開拓や資金不足については、補助金の活用や改めての販路開拓の活動、融資の活用によって対応していることが分かる。



従業員数でみると、20 名以下の小規模事業所は「補助金・助成金活用」の割合が最も高い。国の小規模事業者持続化補助金などを上手く活用していると想定される。

従業員規模が 21 名～100 名規模の事業所では、「販路開拓」が最も高く、次いで「事業計画策定」、「人材採用」の取り組みが高くなった。販路開拓や事業計画策定による新事業の確実な事業化に向けた取り組みを行っていることが窺える。

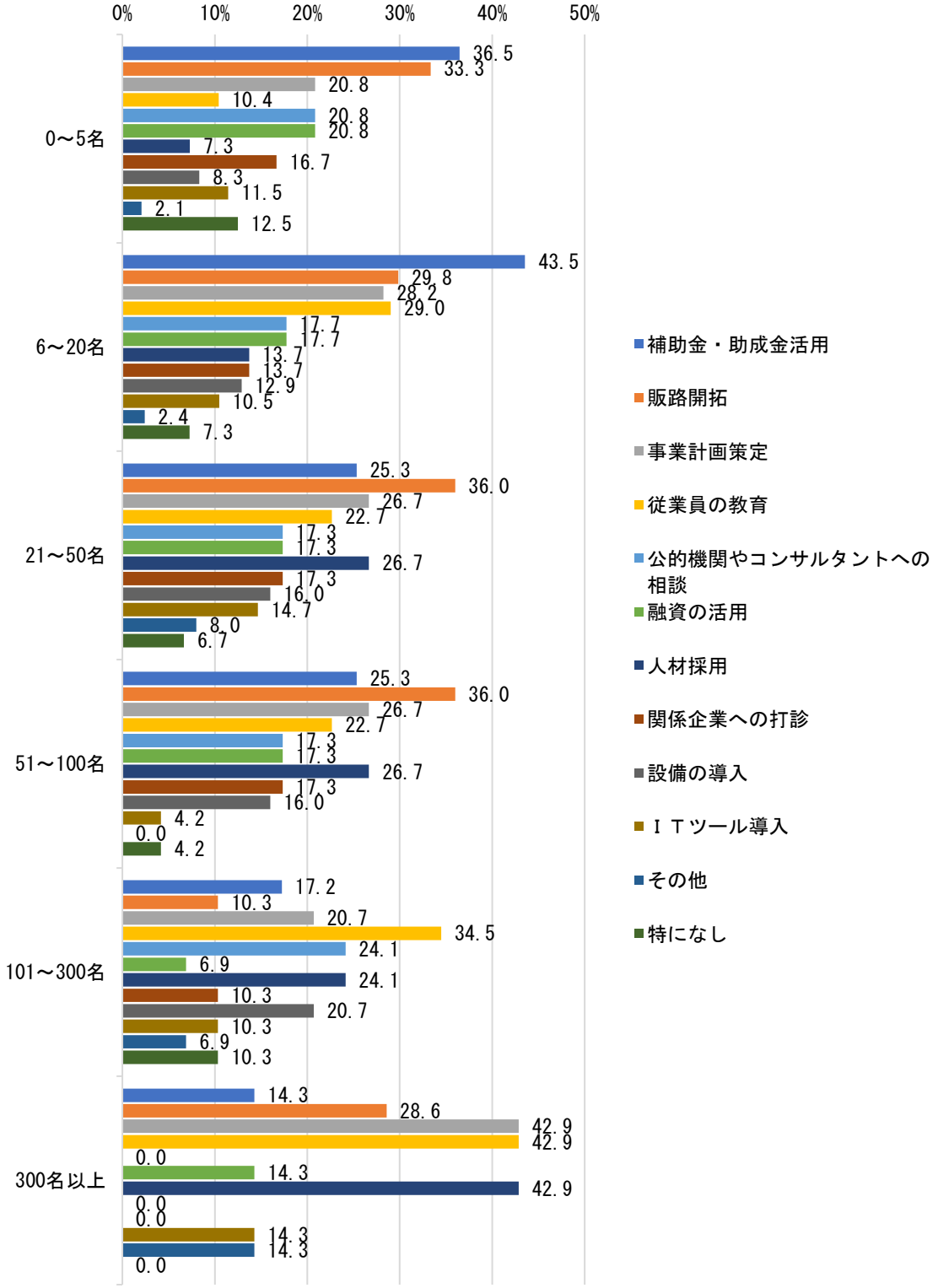
従業員数が 101 名以上の規模になると「従業員の教育」が最も高い。この規模帯でも課題として挙げられていたのは人材であるが、新規採用だけでなく既存従業員への教育によって補おうとしていることが窺える。

従業員数 300 名を超えると、「従業員の教育」の他に「事業計画策定」、「人材採用」にも多く取り組んでいる。

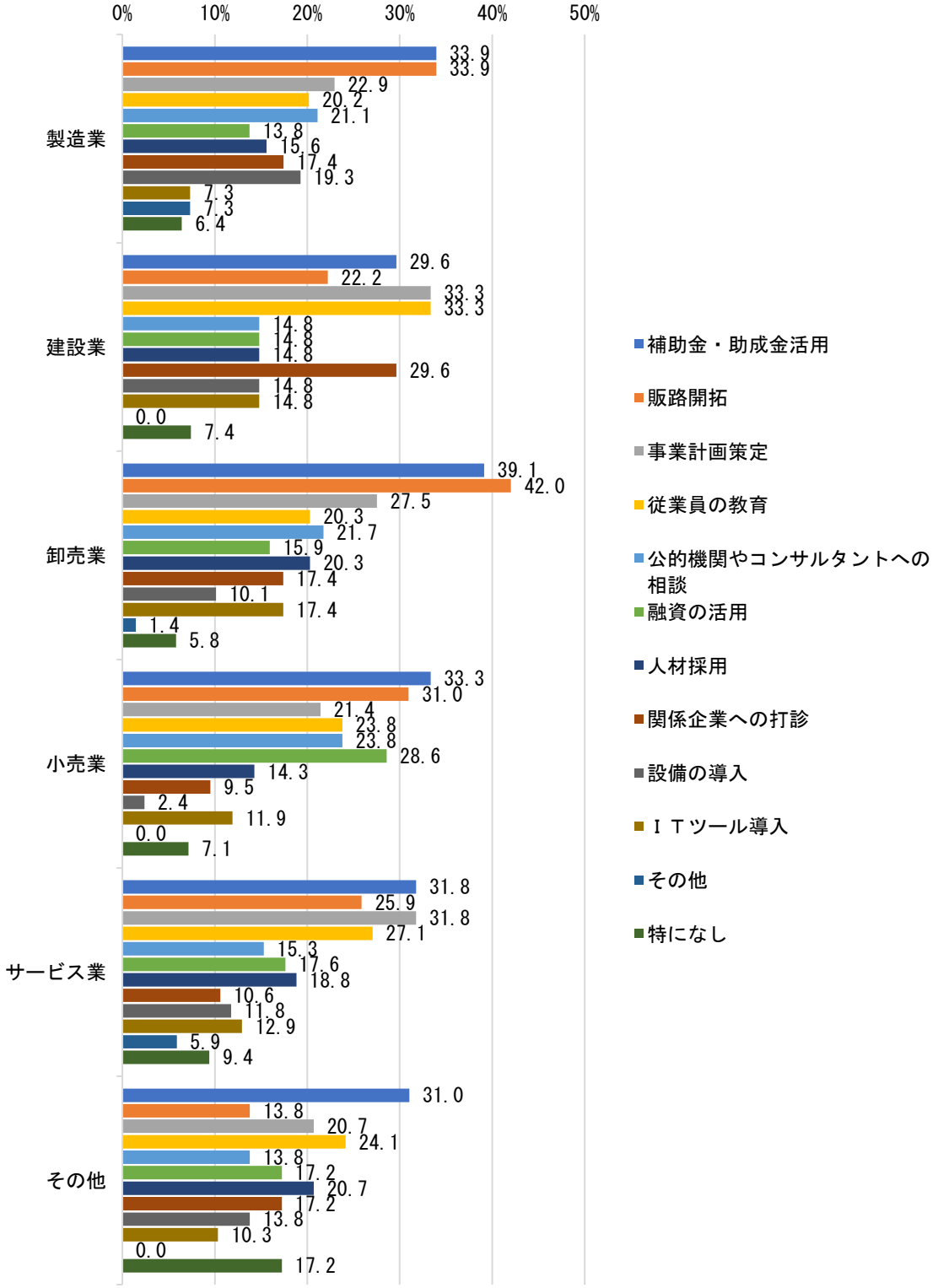
業種別で比較すると、製造業、卸売業、小売業で「補助金・助成金活用」、「販路開拓」の取り組みが最も高い。サービス業では「補助金・助成金活用」、「事業計画策定」が最も高くなった。これらの業種では補助金活用に合わせた販路開拓や事業計画策定がセットとなっている。

建設業では「事業計画策定」、「従業員の教育」がトップとなったが、建設業では「関係企業への打診」が 29.6%と他業種よりも高くなっている。

図表20-2　　問題を解決するために取り組んだ内容【従業員数別】

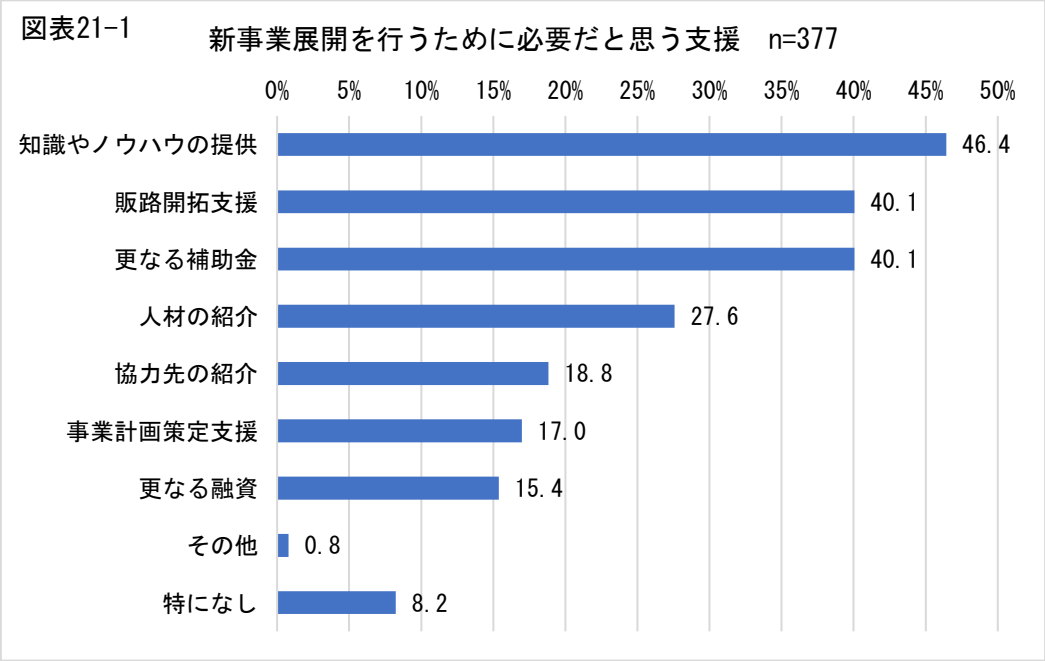


図表20-3　問題を解決するために取り組んだ内容【業種別】



問２１：新事業展開を行うために必要だと思う支援について（複数回答可）

新事業展開を行うにあたり必要な支援は、「知識やノウハウの提供」が 46.4%で最も高い。次いで「販路開拓支援」、「更なる補助金」40.1%、「人材の紹介」27.6%と続く。問 19「新事業展開を検討するにあたっての課題」で挙げられた「販路開拓」、「資金」、「ノウハウや技術の獲得」に対応する結果となった。

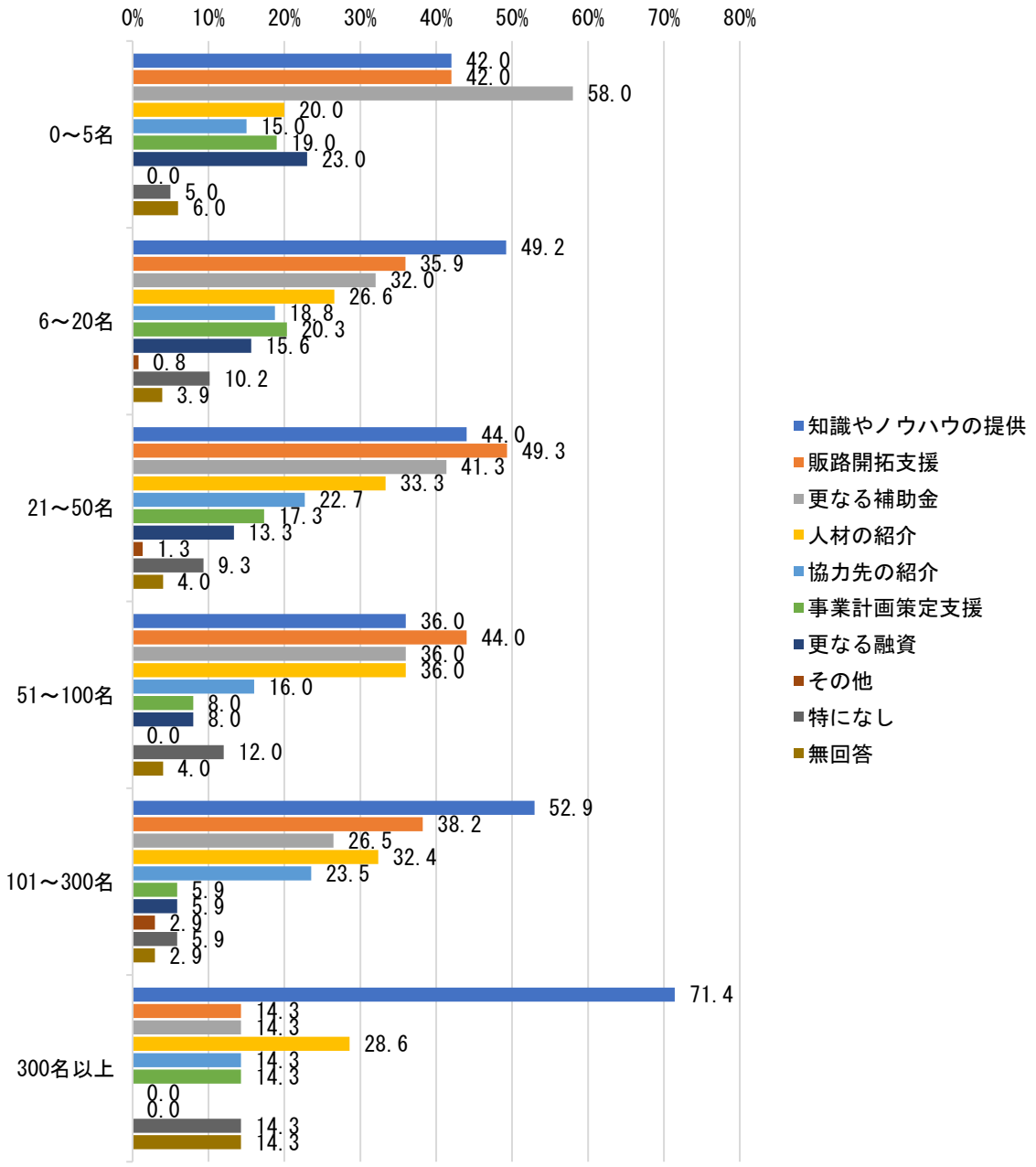


従業員数別では、従業員数 5 名以下の小規模事業所では「更なる補助金」が 58.0%と半数を超え、課題とする資金面での解決策として求められている。21 名～100 名の規模では「販路開拓支援」を求める割合が最も高い。101 名以上の規模では「知識やノウハウの提供」を求める声が最も高く、半数を超えている。

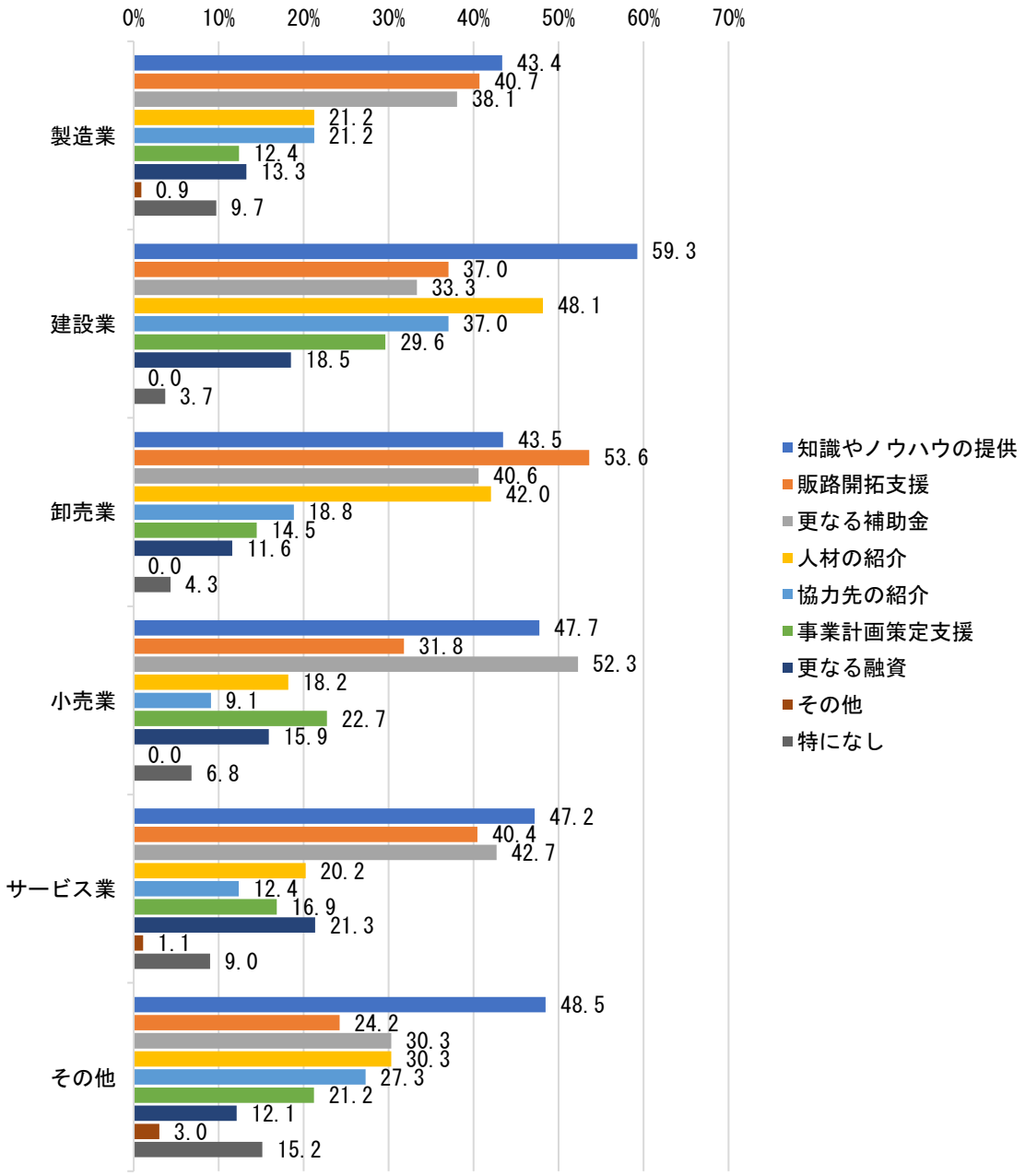
業種別では、卸売業で「販路開拓支援」の割合が最も高く、取引先の確保に苦戦している状況が窺える。小売業では「更なる補助金」が最も高く、消費需要の減少から資金繰りの悪化が懸念される。

建設業では「人材の紹介」を求める声も 48.1%と多く人材の確保が課題となっている。

図表21-2　　新事業展開を行うために必要だと思う支援【従業員数別】



図表21-3　　新事業展開を行うために必要だと思う支援【業種別】

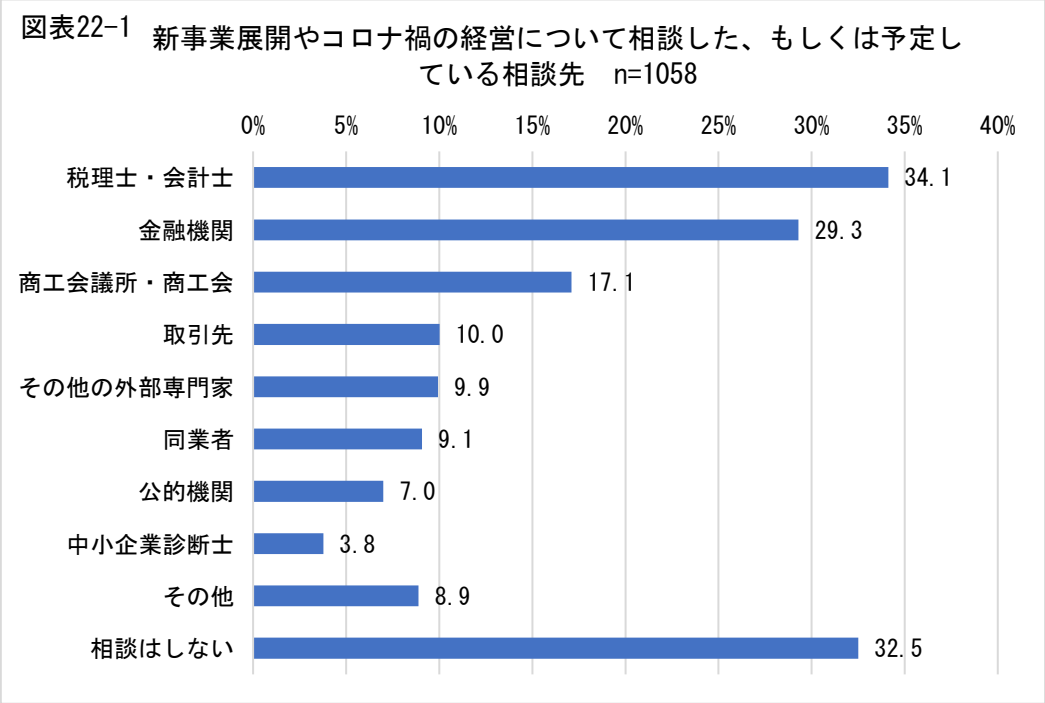


【※問２２、２３は全員回答】

問２２：新事業展開やコロナ禍の経営について相談した、もしくは予定している相談先について（複数回答）

新事業展開やコロナ禍の経営における相談先として、「税理士・会計士」が 34.1%で最も高くなった。次いで「相談はしない」が 32.5%、「金融機関」29.3%、「商工会議所・商工会」17.1%と続いた。税理士や会計士は税務申告や会計処理等を任せている関係で事業所とも密接な関係にあり、まず初めに相談する先として挙げられている。

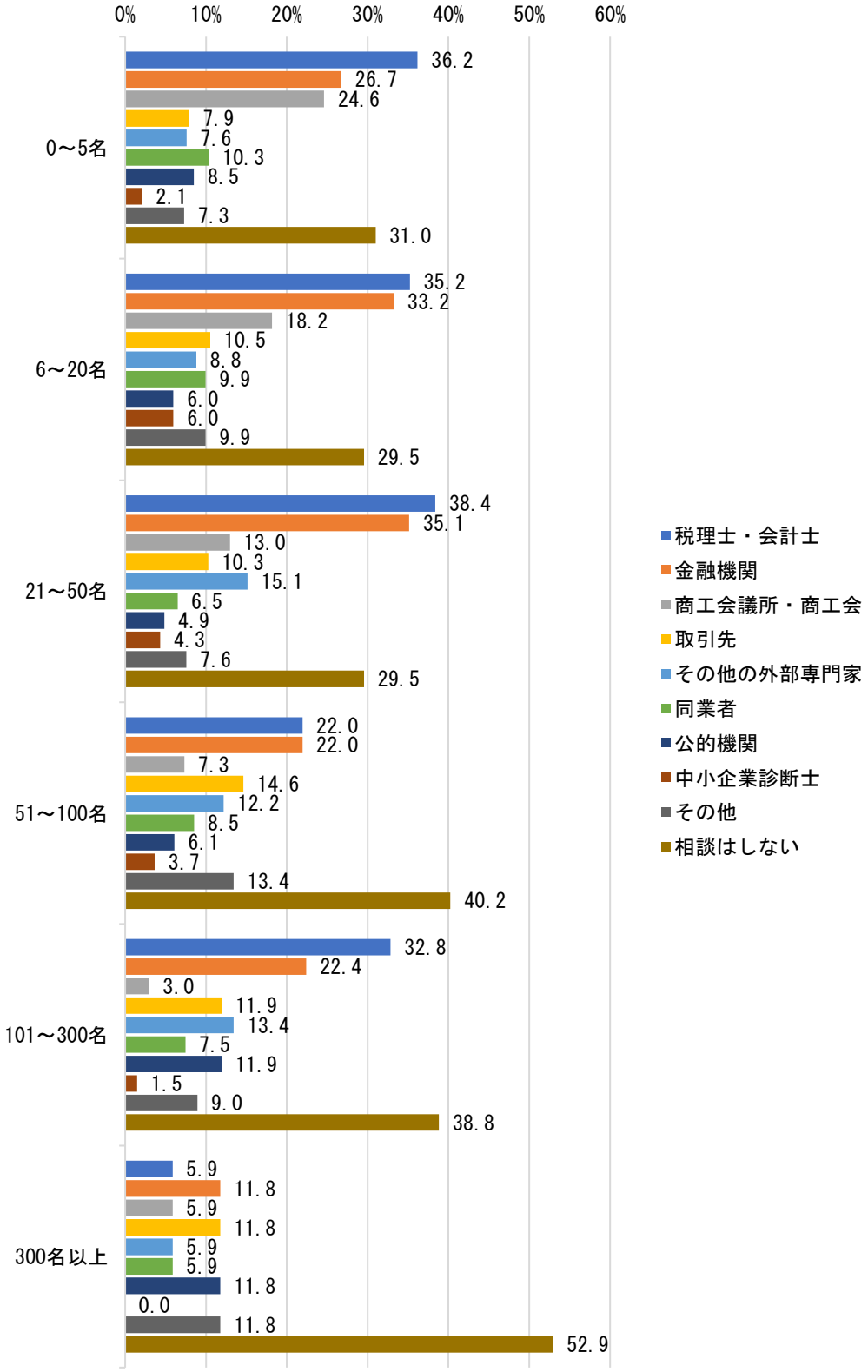
「相談をしない」は 2 番目に高い結果となった。お金や雇用について、またコロナ禍という未曾有の事態においては、経営者一人で抱え込むのではなく、事業所内外の第 3 者にも相談をすることが重要となる。



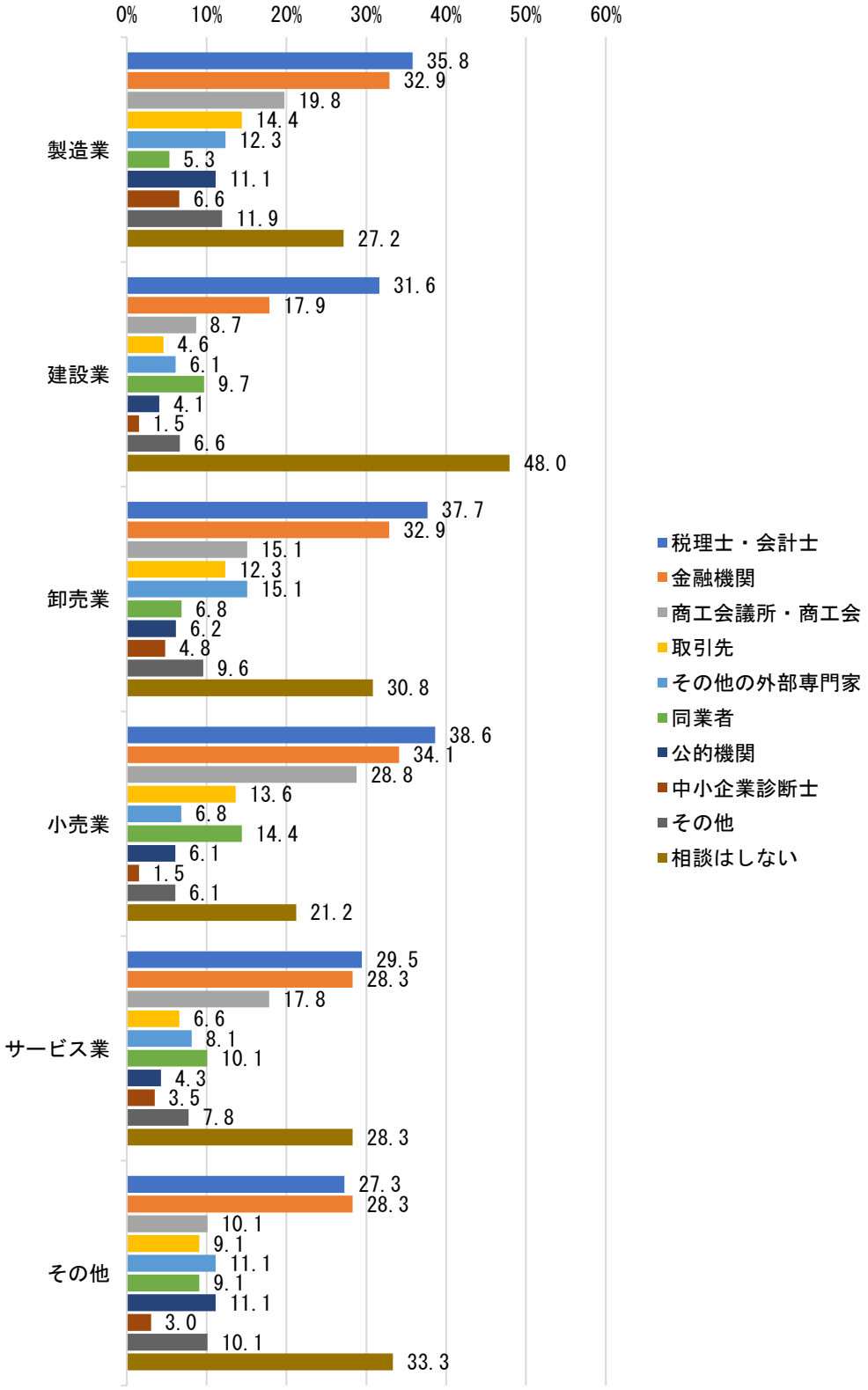
従業員数別にみると、5 名以下の小規模事業所は「商工会議所・商工会」への相談割合が 24.6%と他の規模より高い。従業員数 51 名以上の事業所は「相談はしない」割合が最も高くなる。

業種別にみると、建設業では「相談はしない」が 48.0%と最も高くなった。

図表22-2　　新事業展開やコロナ禍の経営について相談した、
もしくは予定している相談先【従業員数別】



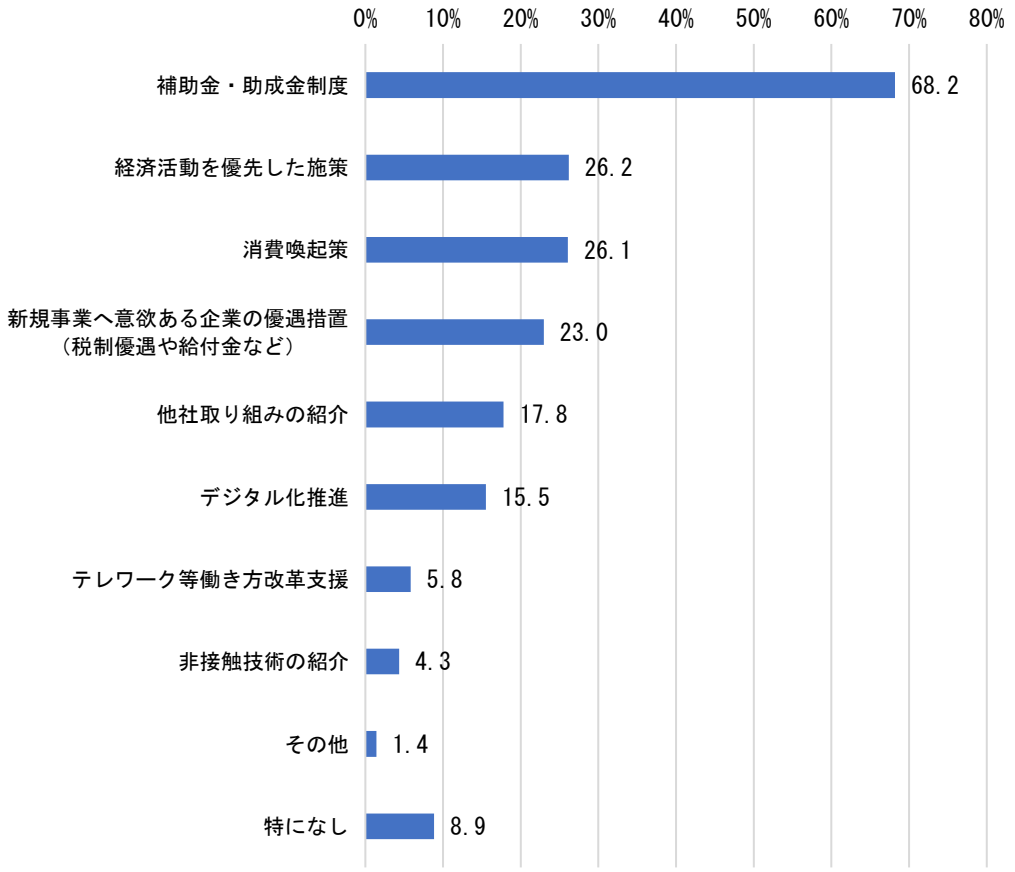
図表22-3　新事業展開やコロナ禍の経営について相談した、もしくは予定している相談先【業種別】



問２３：ポストコロナ社会に向けて行政に求める企業支援について（複数回答可）

最後にポストコロナ社会に向けて行政等に求める支援について尋ねたところ、最も高くなったのは「補助金・助成金制度」で 68.2%となった。次いで「経済活動を優先した施策」26.2%、「消費喚起策」26.1%、「新規事業へ意欲ある企業の優遇措置」が 23.0%となった。
新事業展開における課題として資金不足が 41.4%と高く挙げられたように、コロナ禍を乗り切り、その後の事業展開を見据えるためにもそれを支援してくれる補助金制度の需要が高い結果となった。

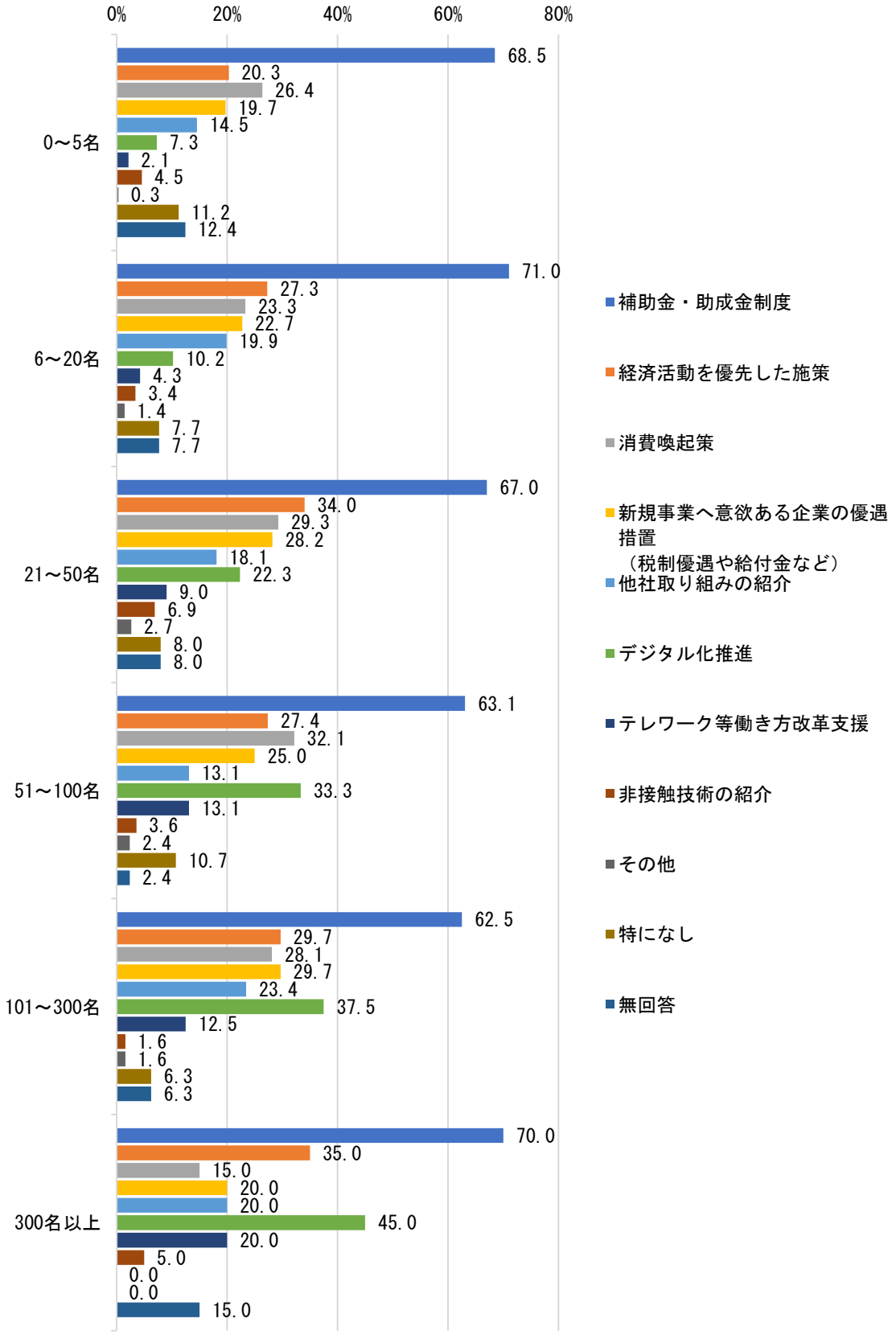
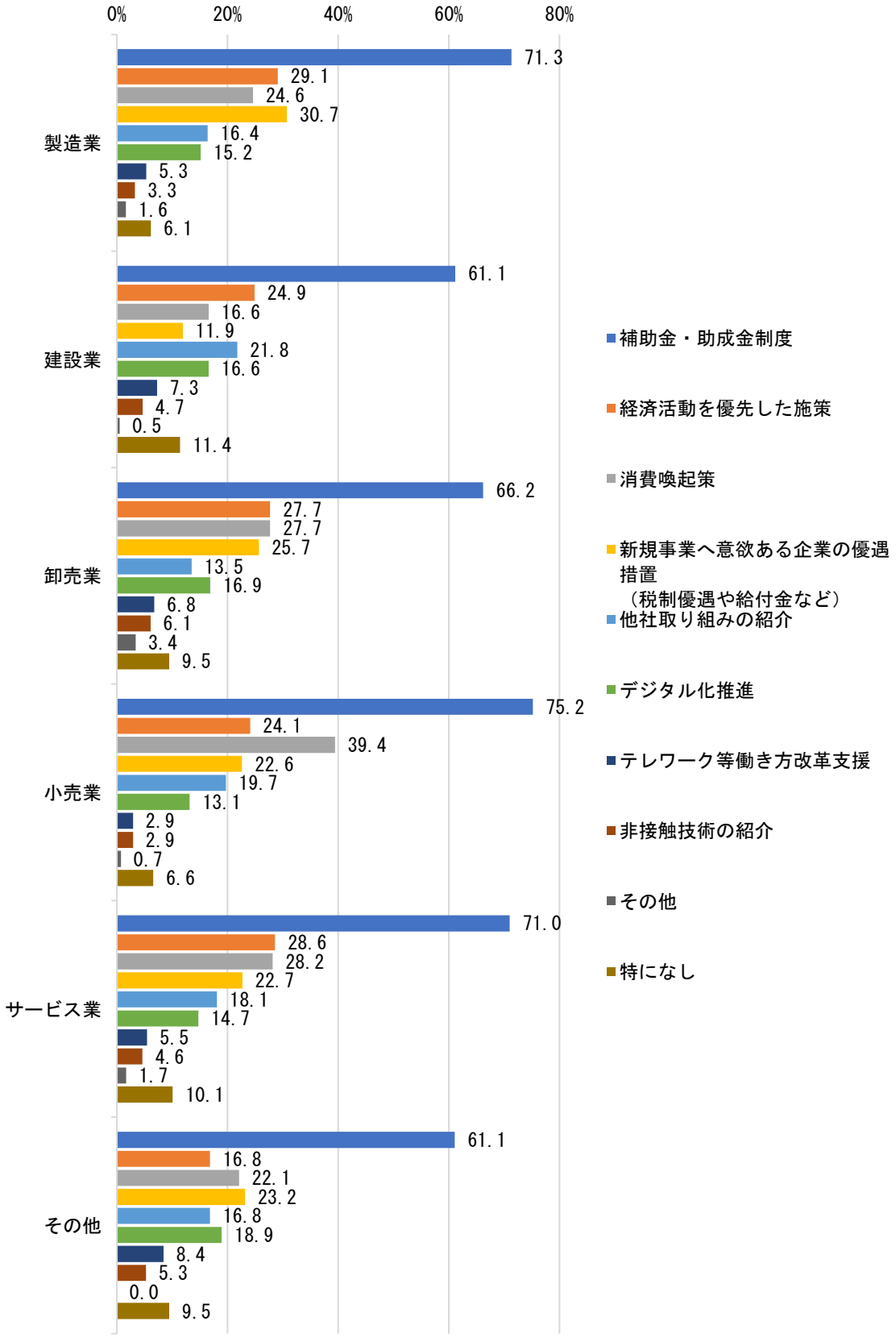
図表23-1　ポストコロナ社会に向けて行政に求める企業支援　n=1062



従業員数別では、従業員数 51 名以上で「デジタル化推進」の支援施策を求める割合が 30%を超え高くなっている。20 名以下の小規模事業所ではデジタル化支援の需要は約 10%と低く、デジタル化が叫ばれている中でも企業規模によって隔たりが窺える。

業種別では、小売業で「消費喚起策」が 39.4%と他業種よりも高くなっている。

図表23-2　ポストコロナ社会に向けて行政に求める企業支援【従業員数別】



図表23-3　ポストコロナ社会に向けて行政に求める企業支援【業種別】