

「中小企業の経営課題に関する アンケート」調査結果 【概要】

2021年11月26日
中小企業委員会

調査目的： 東京商工会議所中小企業委員会は、会員企業の経営実態に即した支援策の実現を目指し、例年、「中小企業施策に関する要望」を国、東京都をはじめ、関係各方面に提出している。本調査は、中小企業が抱える経営課題等を広く聴取し、要望事項の取りまとめに供するため23区内中小企業・小規模企業を対象に行ったもの。

調査期間： 2021年9月15日～10月6日

調査方法： 郵送・メールによる調査票送付／FAX・メール・WEBによる回答

調査対象： 23区内中小企業・小規模企業 8,000社（※2020年度9,000社）

回答数： 1,524社（回答率19.1%） —うち小規模企業者708社（46.5%）

※2020年度実績1,800社（20.0%） —うち小規模企業者776社（43.1%）

※中小企業・小規模企業・中規模企業の定義：

- 中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。
- 小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく、小規模企業振興基本法（第2条第1項）に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業サービス業は5人以下）の事業者。
- 中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

※本調査において構成比は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値は必ずしも100.0とはならない。 ※括弧（）内の数値は、前回調査結果。

※グラフは無回答を除く割合を算出している（図8を除く）。

業種、業歴

【業種】

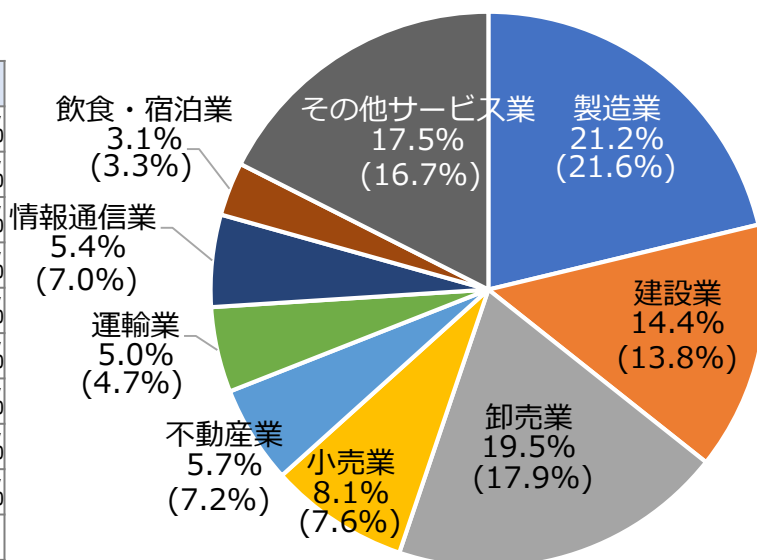
	回答数	割合
製造業	321	21.2%
建設業	218	14.4%
卸売業	295	19.5%
小売業	123	8.1%
不動産業	86	5.7%
運輸業	75	5.0%
情報通信業	81	5.4%
飲食・宿泊業	47	3.1%
その他サービス業	265	17.5%
	n=1,511	

(n=1,800)

【業歴】

	回答数	割合
0～5年	49	3.2%
6～10年	104	6.9%
11～20年	209	13.8%
21～30年	160	10.6%
31～40年	154	10.2%
41～50年	191	12.6%
51～100年	564	37.4%
100年超	79	5.2%
	n=1,510	

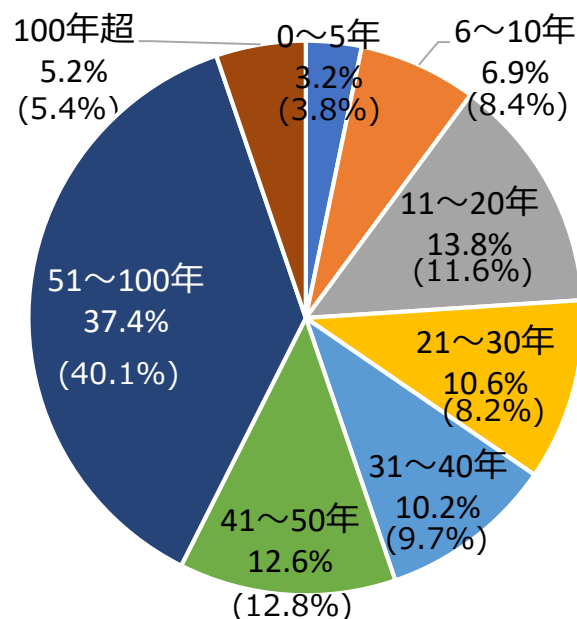
(n=1,784)



※ () は2020年度

※2021年と2020年では一部の業種分類を以下の通り変更しております。

2020年	2021年
印刷・出版業	⇒ 製造業
飲食業	⇒ 飲食・宿泊業
ソフトウェア・情報処理業	⇒ 情報通信業
法人向けサービス業	⇒ その他
個人向けサービス業	⇒ サービス業
その他	⇒ 削除



資本金、従業員数

【資本金】

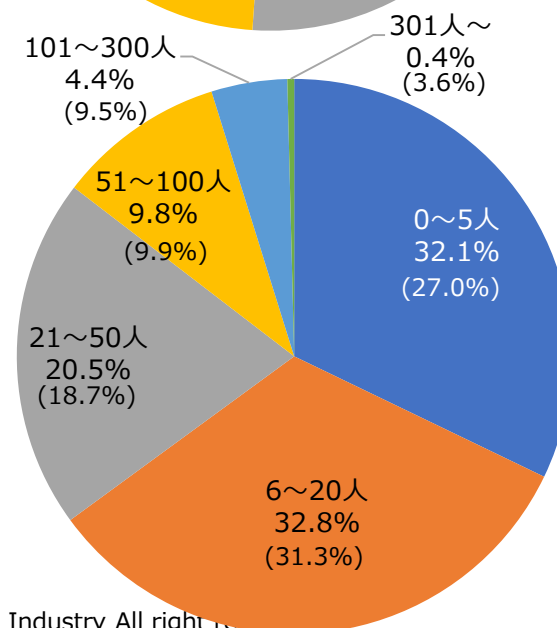
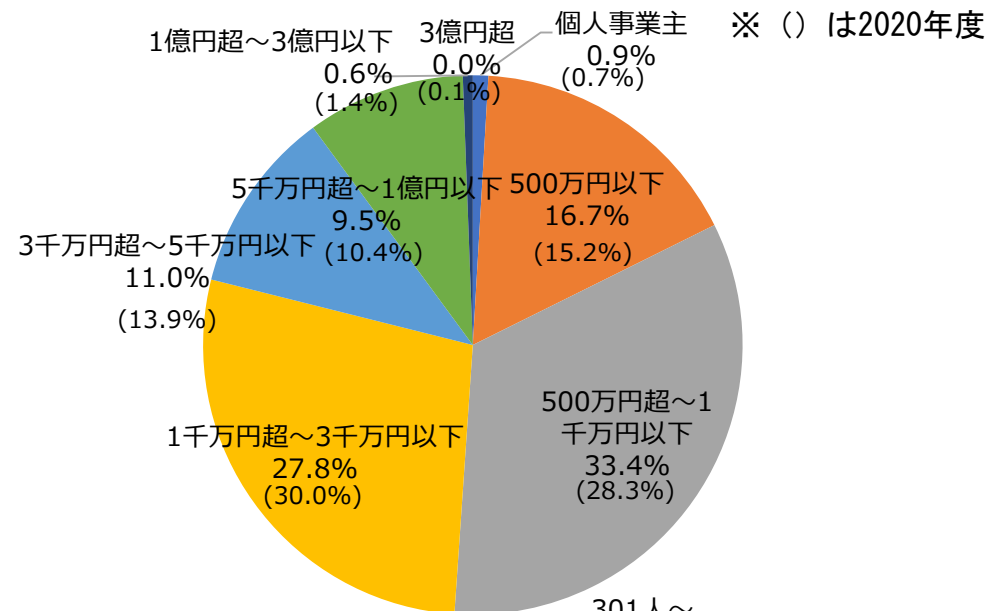
	回答数	割合
個人事業主	14	0.9%
500万円以下	254	16.7%
500万円超～1千万円以下	507	33.4%
1千万円超～3千万円以下	422	27.8%
3千万円超～5千万円以下	167	11.0%
5千万円超～1億円以下	144	9.5%
1億円超～3億円以下	9	0.6%
3億円超	0	0.0%
	n=1,517	

(n=1,800)

【従業員数】

	回答数	割合
0～5人	487	32.1%
6～20人	497	32.8%
21～50人	310	20.5%
51～100人	148	9.8%
101～300人	67	4.4%
301人～	6	0.4%
	n=1,515	

(n=1,800)



売上高、経営者の年齢

【売上高（年間）】

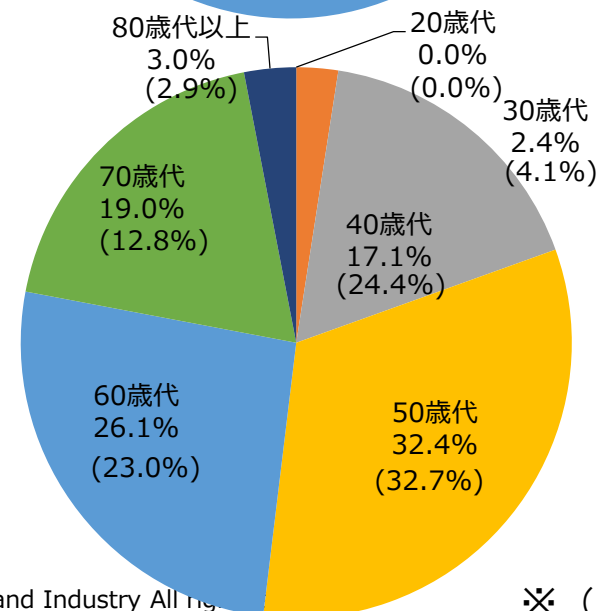
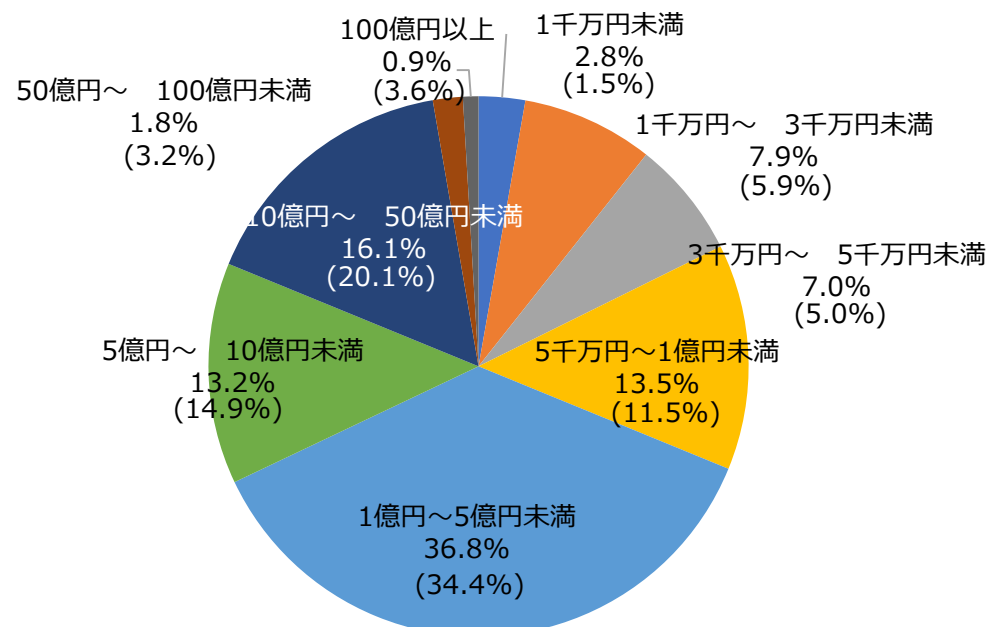
	回答数	割合
1千万円未満	42	2.8%
1千万円～3千万円未満	119	7.9%
3千万円～5千万円未満	106	7.0%
5千万円～1億円未満	204	13.5%
1億円～5億円未満	555	36.8%
5億円～10億円未満	200	13.2%
10億円～50億円未満	243	16.1%
50億円～100億円未満	27	1.8%
100億円以上	14	0.9%
	n=1,510	

(n=1,793)

【経営者の年齢】

	回答数	割合
20歳代	0	0.0%
30歳代	37	2.4%
40歳代	258	17.1%
50歳代	490	32.4%
60歳代	394	26.1%
70歳代	287	19.0%
80歳代以上	46	3.0%
	n=1,512	

(n=1,797)



※（ ）は2020年度

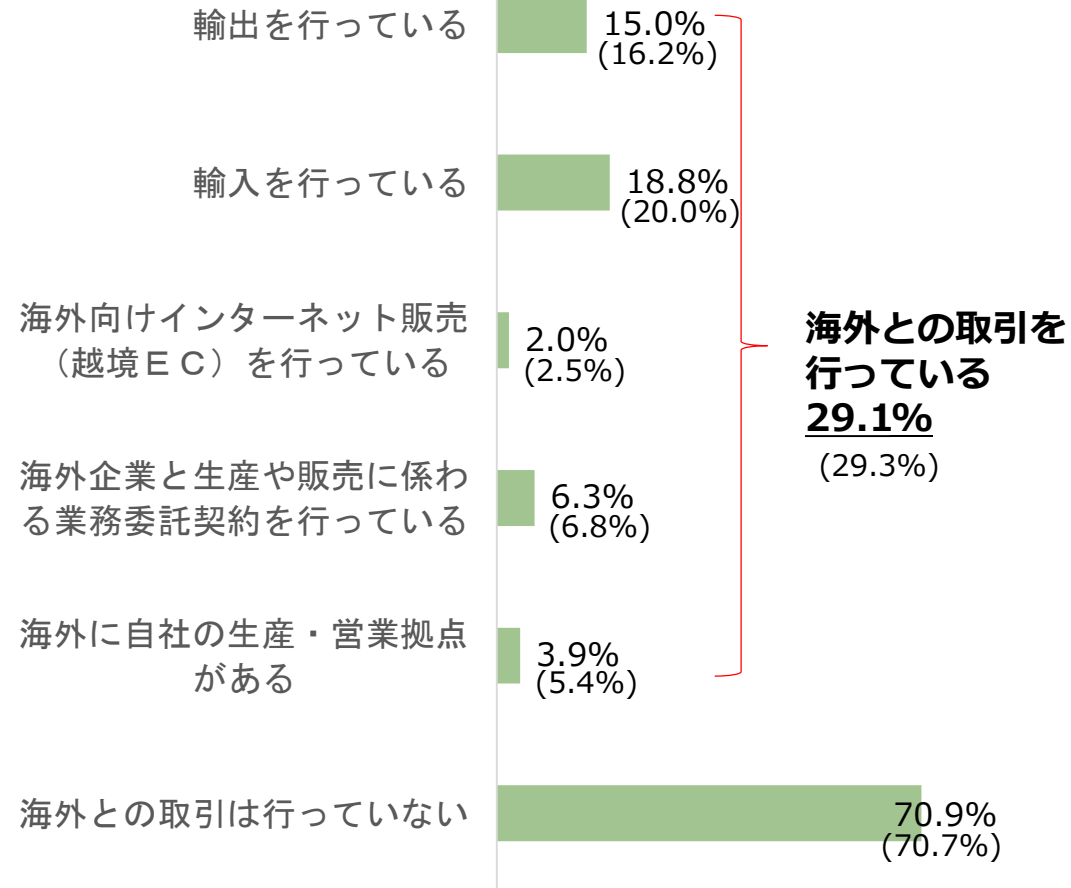
海外との取引状況

※ () は2020年度

【海外との取引状況】 (※複数回答可)

	回答数	割合
輸出を行っている	223	15.0%
輸入を行っている	280	18.8%
海外向けインターネット販売 (越境EC) を行っている	30	2.0%
海外企業と生産や販売に係る 業務委託契約を行っている	94	6.3%
海外に自社の生産・営業拠点 がある	58	3.9%
海外との取引は行っていない	1,054	70.9%
	n=1,486	

(n=1,777)



1. 新型コロナウイルスによる影響（7～13ページ）

- 売上・収益は全体として回復基調にあるものの、コロナ以前の水準には戻っていない。
- 事業継続やコロナ対応にあたって、多くの企業が支援施策を活用している。

2. 資金繰り（14～16ページ）

- 7割の企業がコロナ関連融資を利用している。
- 「経営者保証に関するガイドライン」の認知度は年々向上している。

3. ウイズコロナに向けた取り組み（17～23ページ）

- 6割の企業がコロナ禍において新しい取り組みを行っている。
- ITを活用している割合はコロナ前と比較して増加しているが、さらなる推進にあたっての課題も存在する。

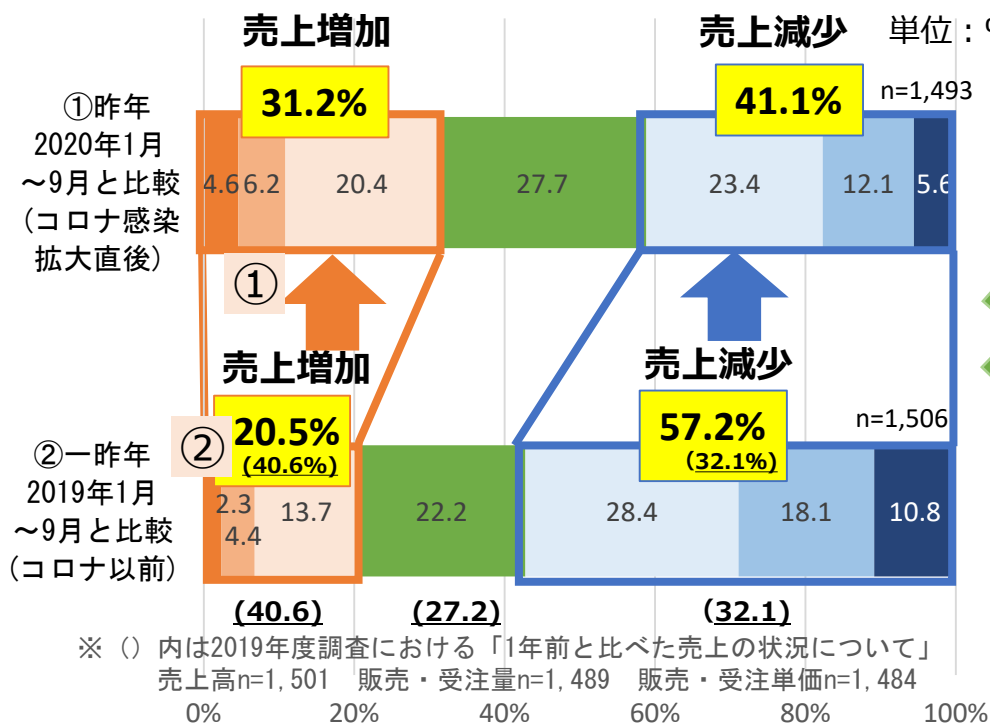
4. その他（大企業との取引）（24～25ページ）

- 新型コロナウイルスによる業況悪化のしわ寄せのほか、支払い条件や価格交渉等、大企業との取引における課題について、都内中小企業から多くの声が寄せられている。

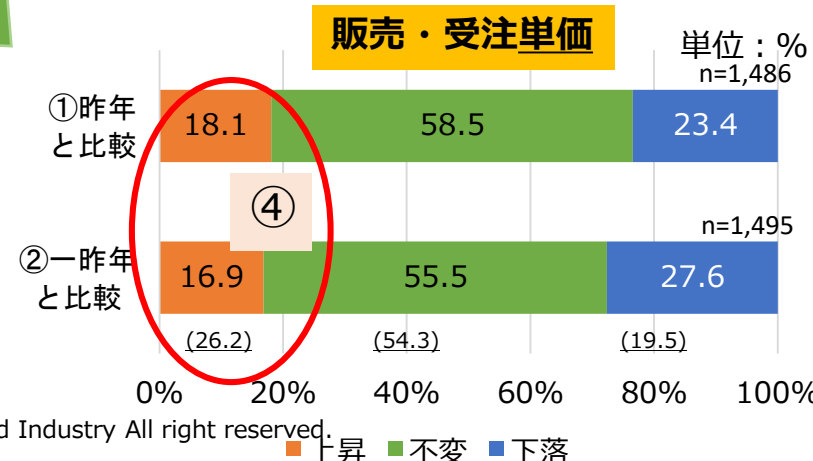
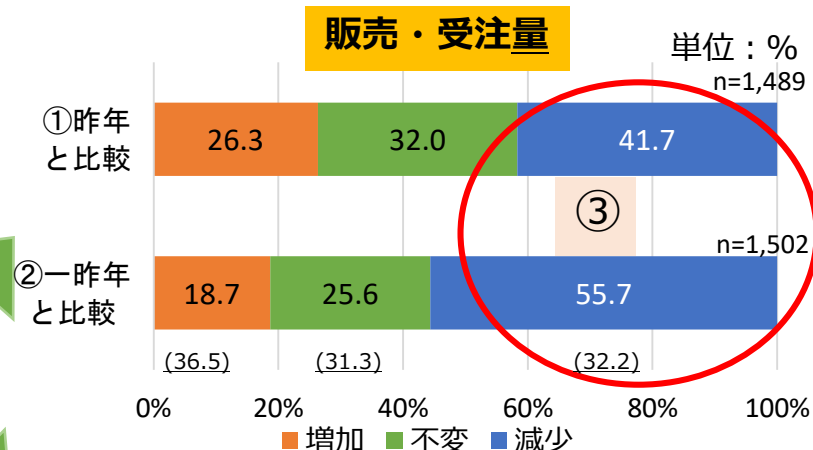
(1) 売上（全体）

- ◆ 本年1月～9月の売上高を、コロナ感染拡大直後の昨年1月～9月の売上高、ならびにコロナ感染拡大以前の一昨年1月～9月の売上高と比較すると、**昨年と比べて回復基調にある^①が、感染拡大前の水準には至っていない^②**。
- ◆ 売上高を販売・受注「量」と「単価」に分解すると、売上減少の主要因は販売・受注量の減少^③にある一方で、販売・受注単価の上昇幅の変化は少ない^④。

図1：①昨年、2020年1-9月（コロナ感染拡大直後／上）、②一昨年、2019年1-9月（コロナ以前／下）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高



- 概ね50%以上増加
- 概ね30%以上増加
- 概ね10%以上増加
- 不変
- 概ね10%以上減少
- 概ね30%以上減少
- 概ね50%以上減少



1. 新型コロナウイルスによる影響

(1) 売上（業種別）

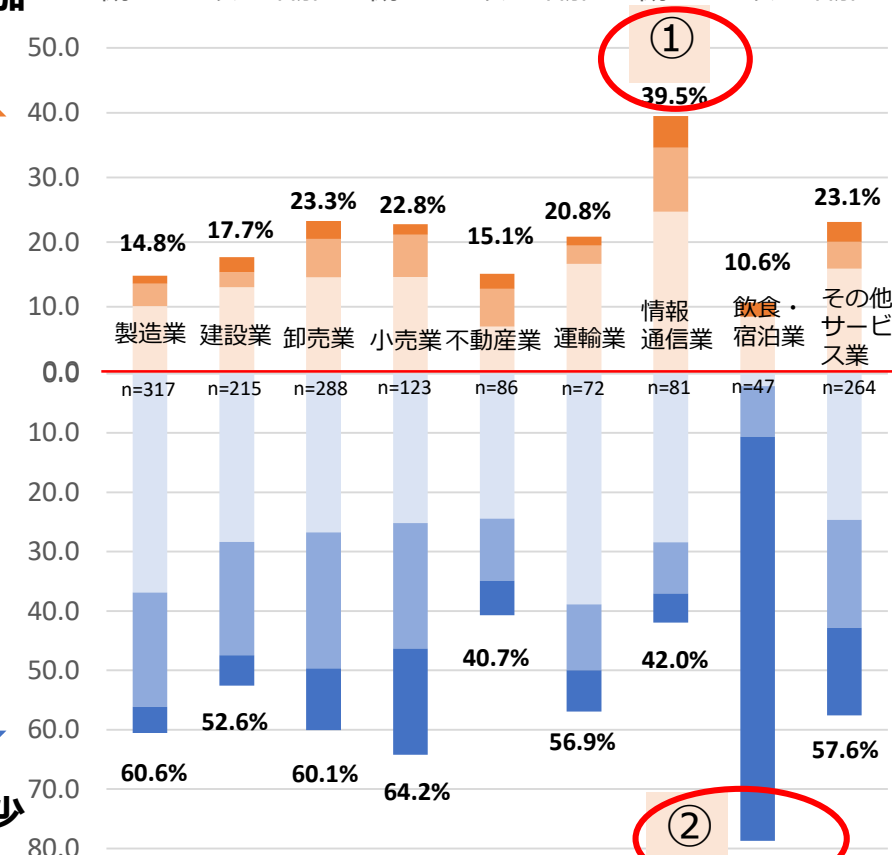
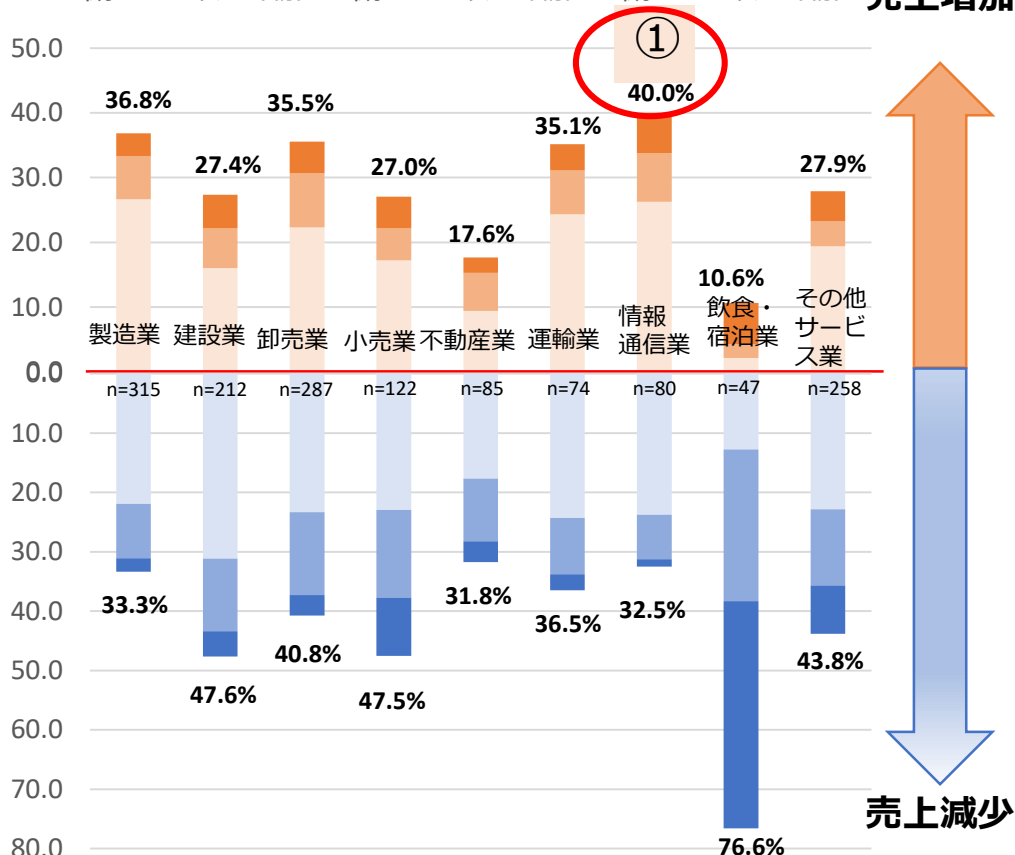
- ◆ 業種別では、情報通信業で売上が増加した事業者が最も多く①、飲食・宿泊業は一昨年に比べ売上が50%以上減少した事業者が約7割を占めるなど、最も大きな影響を受けている②。
- ◆ 同業種の中でも売上が増減した事業者が存在し、K字回復の様相が見て取れる。

図2-1：昨年、2020年1-9月（コロナ感染拡大直後）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高

図2-2：一昨年、2019年1-9月（コロナ以前）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高

概ね10%以上増加 概ね30%以上増加 概ね50%以上増加 売上増加

概ね10%以上増加 概ね30%以上増加 概ね50%以上増加



（１）売上（従業員数規模別）

- ◆ 従業員数規模別にみると、2020年比で現在の売上が減少した企業の割合は中規模企業で35.6%である①一方、小規模企業では47.5%②と、小規模な企業ほど売上の回復が遅れている。

図３－１：昨年、2020年1-9月（コロナ感染拡大直後）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高

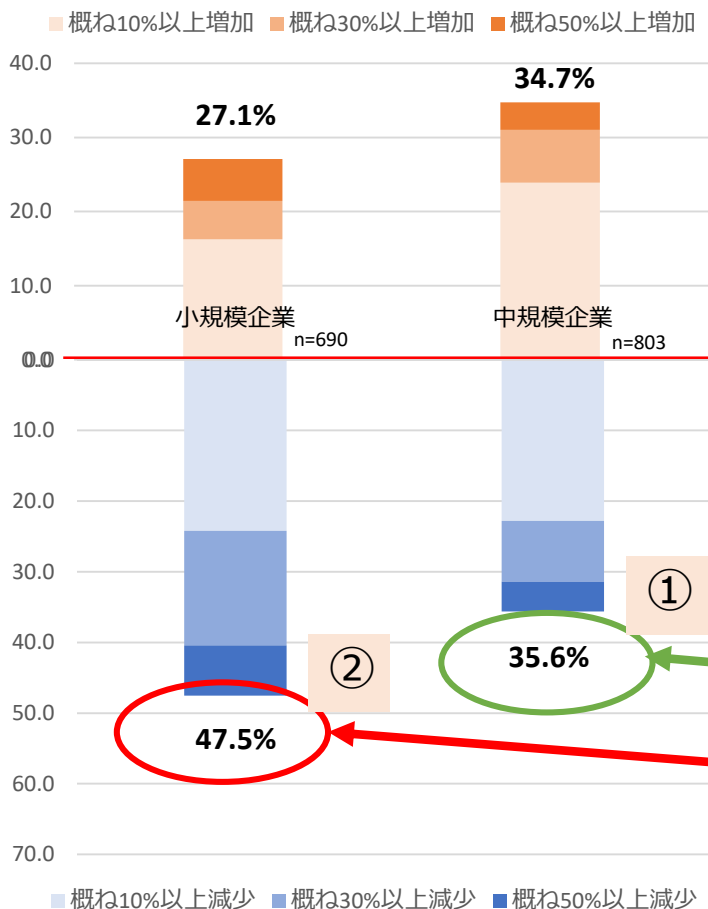
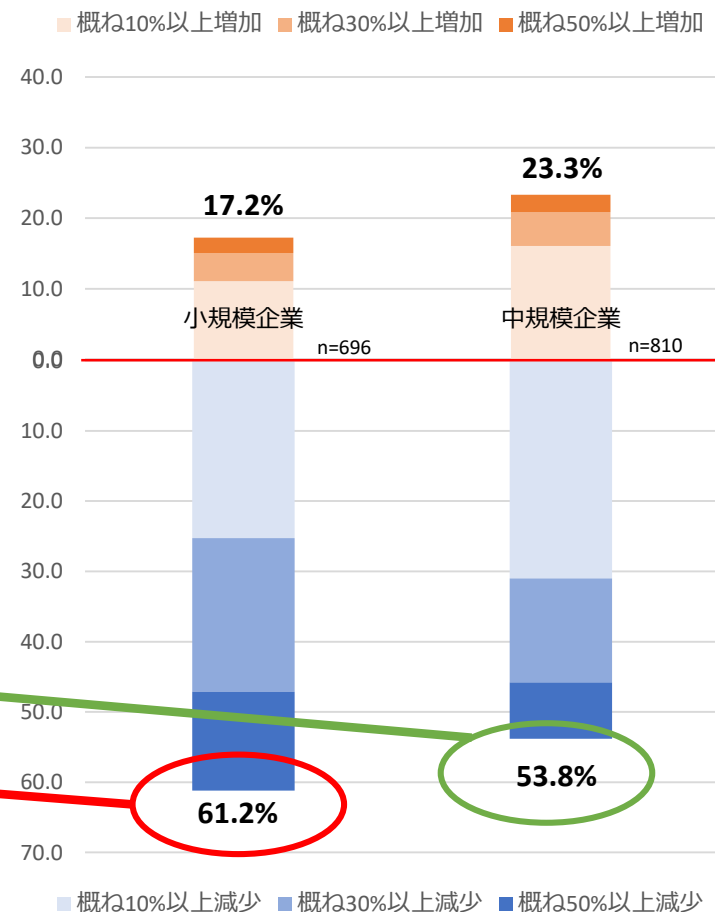


図３－２：一昨年、2019年1-9月（コロナ以前）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高

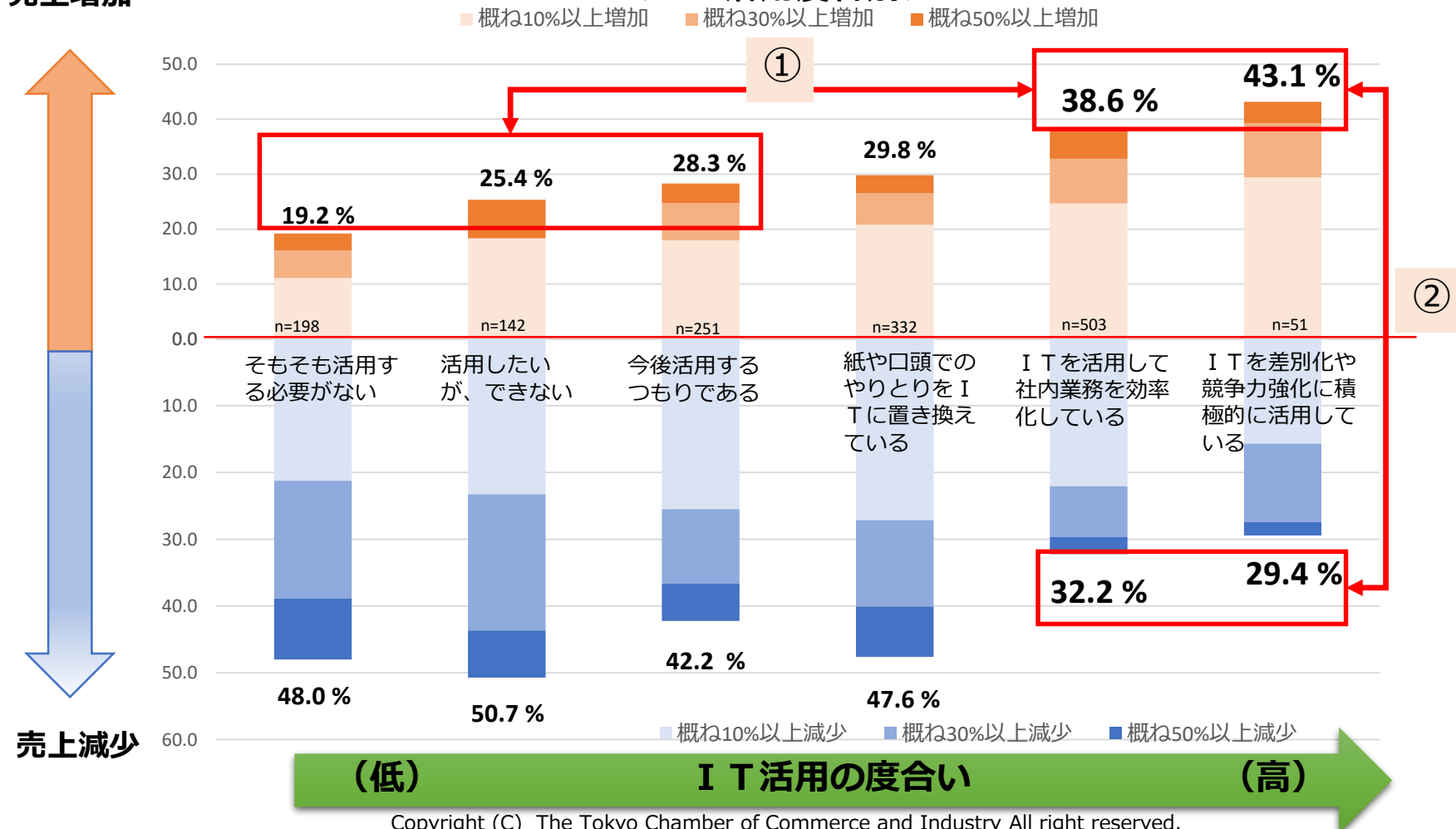


（１）売上（ＩＴ活用度合別）

- ◆ ＩＴを活用している企業は、ＩＴを活用していない企業に比べて、コロナ感染拡大直後の昨年より売上が増加している企業の割合が高く①、売上が減少している企業の割合も低い②。

図４：昨年2020年1-9月（コロナ感染拡大直後）と比較した2021年1-9月（現在）の売上高

＜ＩＴ活用度合別＞



(2) 収益（全体・従業員数規模別）

- ◆ 前期（直近決算期）と比較すると今期見通しが赤字の割合は4.7ポイント減少したが、「不変」の増加によるもので、黒字の割合は減少^①している。
- ◆ また、今期の見通しが黒字の割合は、中規模企業で50.9%^②である一方、小規模企業では29.3%^③にとどまっている。

図5：収益の推移

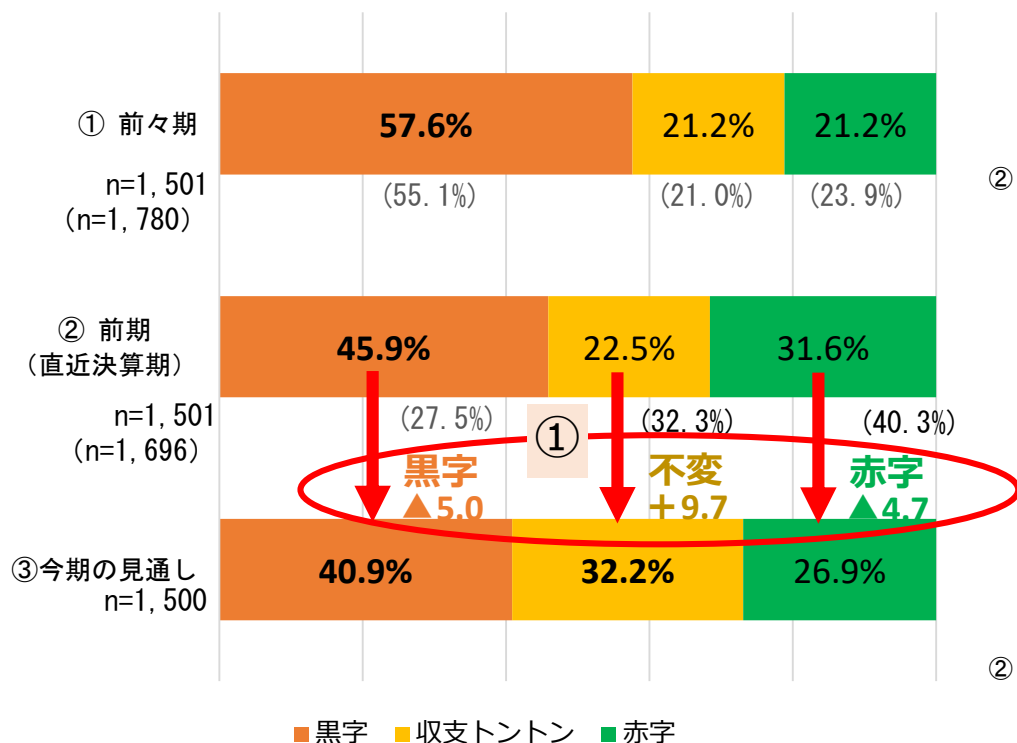


図6-1：【中規模】収益の推移

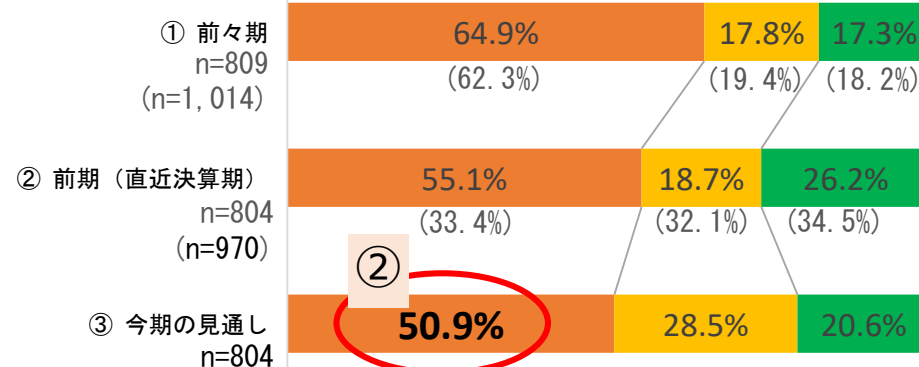
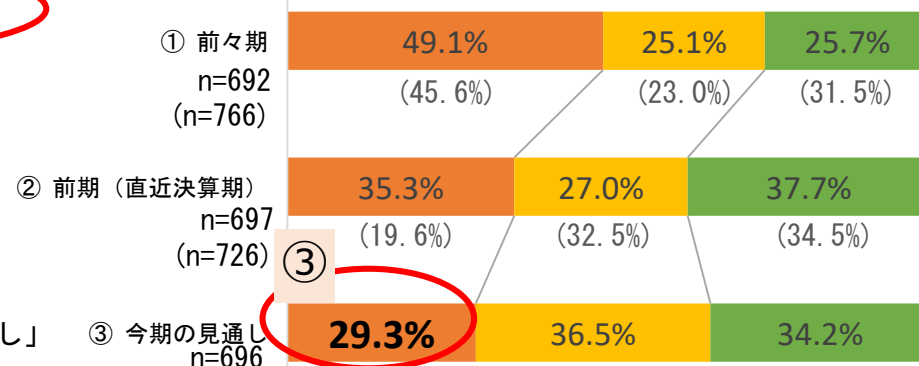


図6-2：【小規模】収益の推移



※経常利益に関する回答であり、協力金等の特別利益は含まれていない
 ※ () 内は2020年度調査における「直近決算期（前期）」/「今期の見通し」

(2) 収益（業種別）

- ◆ 売上が大幅に減少した事業者が多数を占める飲食・宿泊業の業況が最も悪化している^①。一方で、売上が減少したものの不動産業は黒字の割合を維持している^②。比較的、売上が増加した事業者の割合が高い情報通信業においても、黒字の割合は横ばいとなっている^③。

図 7-1：前々期

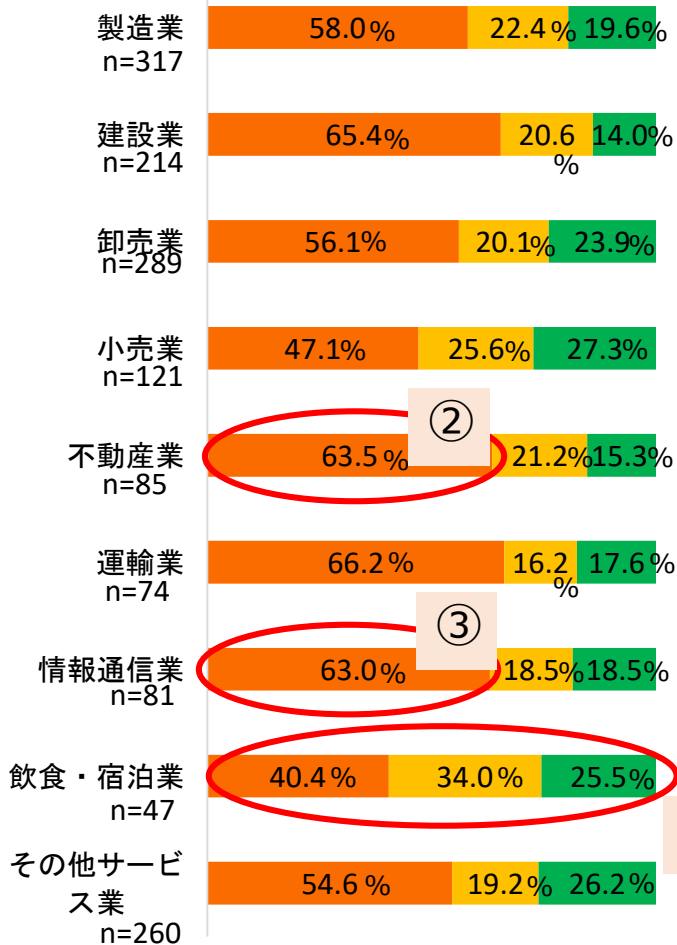


図 7-2：前期（直近決算期）

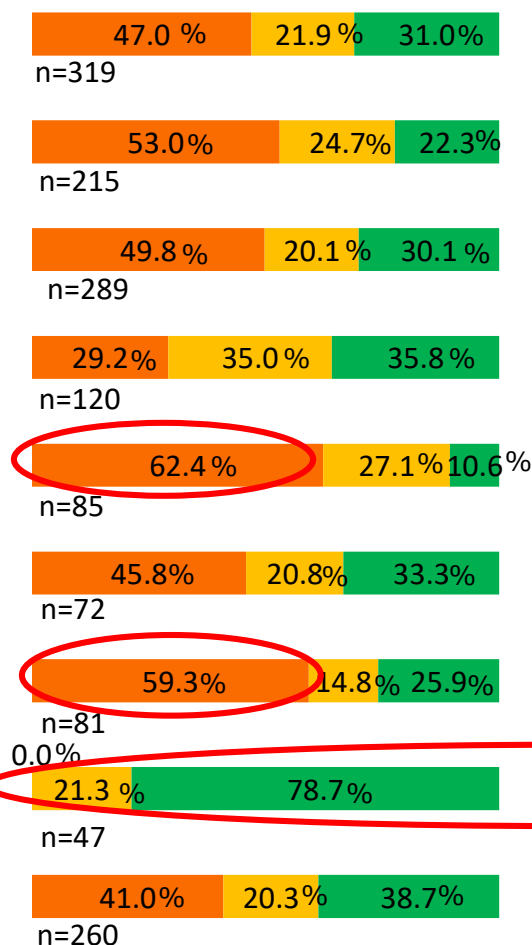
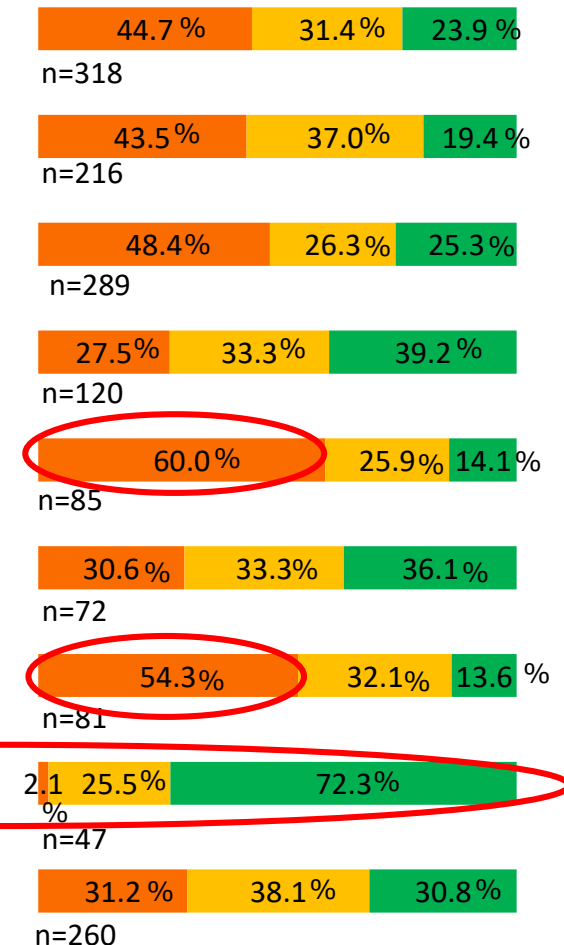


図 7-3：今期の見通し

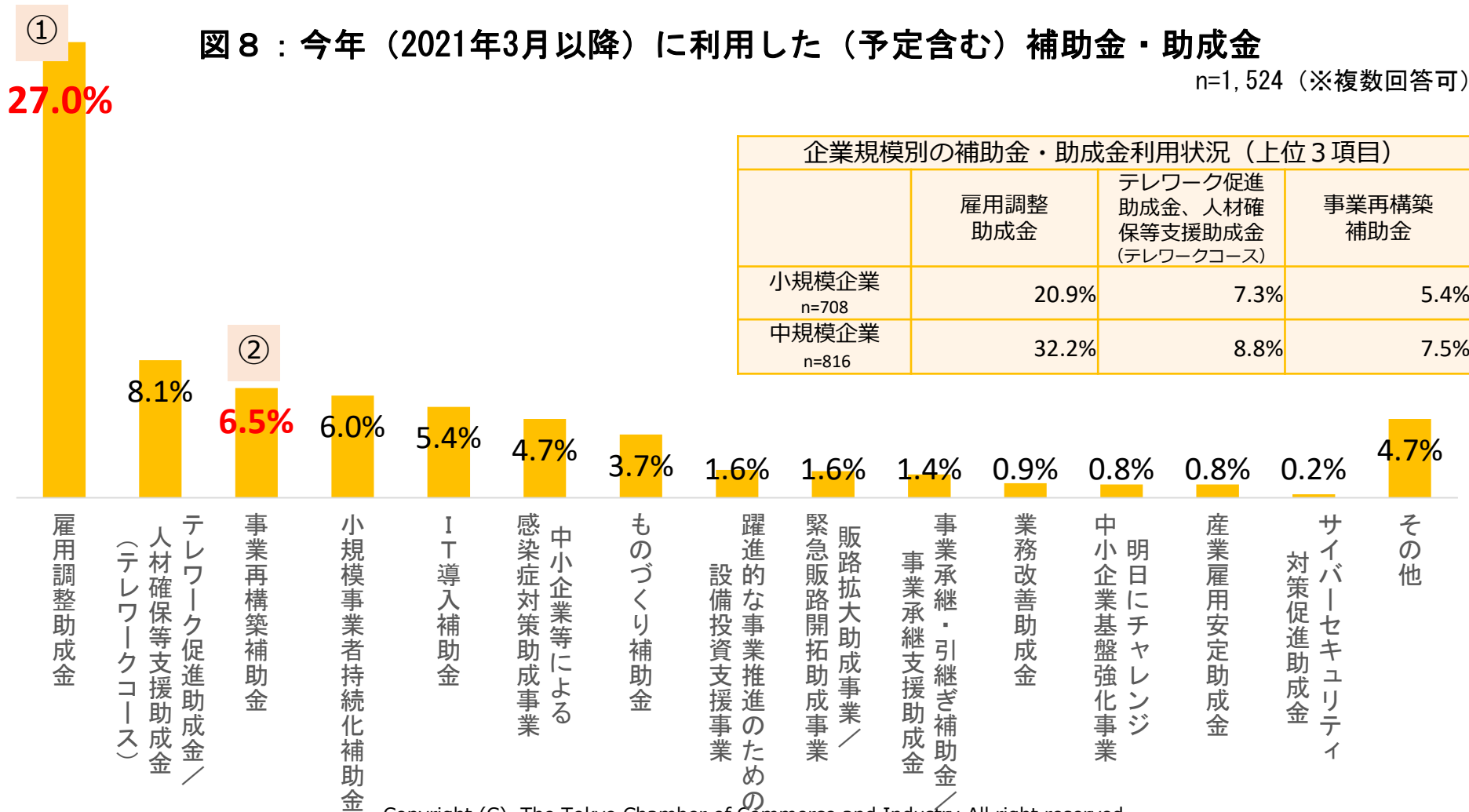


(3) 施策の活用状況

- ◆ 本年3月以降、47.4%の企業が何らかの補助金・助成金を利用しており、**27.0%が雇用調整助成金を利用**①している。
- ◆ 令和2年度補正予算で措置された事業再構築補助金も6.5%②の企業が利用している。

図8：今年（2021年3月以降）に利用した（予定含む）補助金・助成金

n=1,524（※複数回答可）



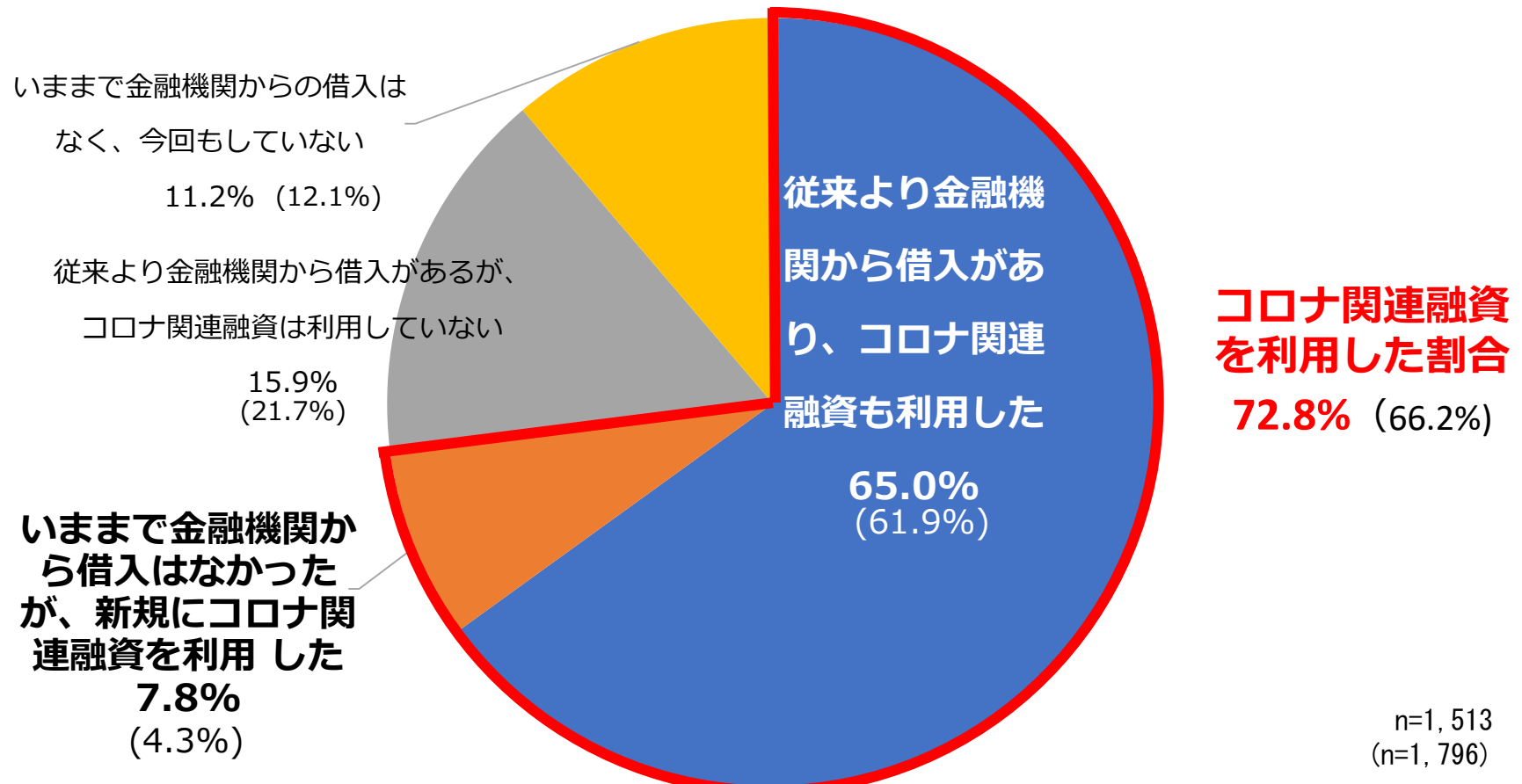
(1) 借入の状況

◆ 7割の企業が新型コロナウイルス関連融資※を利用している。

※新型コロナウイルス関連融資：無利子・無担保の民間金融機関による融資や、マル経融資別枠、政府系金融機関による融資など

図9：新型コロナウイルス関連融資の利用状況

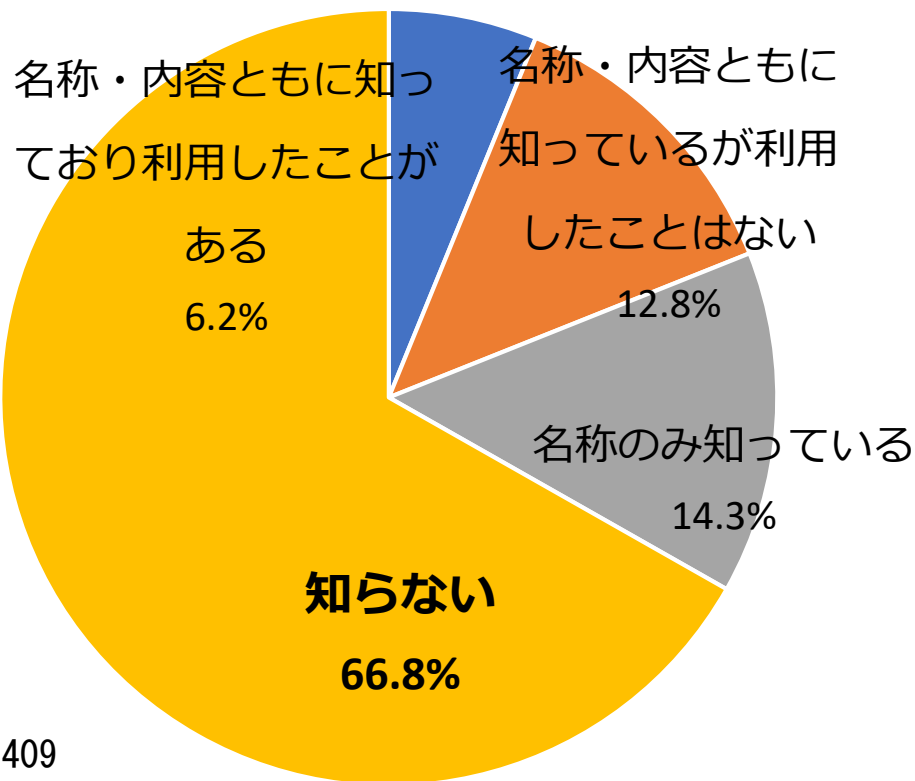
※（ ）は2020年度



(2) 「新型コロナウイルス特例リスケジュール」の認知度 東京商工会議所 ⑮

- ◆ 2020年4月より、中小企業再生支援協議会（下記参照）の支援により、事業改善の可能性の検討を待たず、金融機関に対する最長1年間の返済猶予要請や、資金繰り計画策定支援を行う「新型コロナウイルス特例リスケジュール」が措置されているが、認知度は高くない。

図10

**【参考】 中小企業再生支援協議会**

中小企業の事業再生に向けて、外部専門家を活用した再生計画の策定支援や金融機関調整、経営者の個人保証債務の整理を支援する国の機関 ※（東京商工会議所HP）：<https://www.tokyo-cci.or.jp/regene/>

(3) 経営者保証に関するガイドライン

- ◆ 「経営者保証に関するガイドライン」の認知度は、「名称・内容ともに知っている」が昨年度から6.1ポイント増の31.5%と、向上し続けている①。
- ◆ 民間金融機関からの説明状況についても、「説明があり保証をはずした（はずす予定）」が8.4%と微増②している。

図11：「経営者保証に関するガイドライン」の認知度

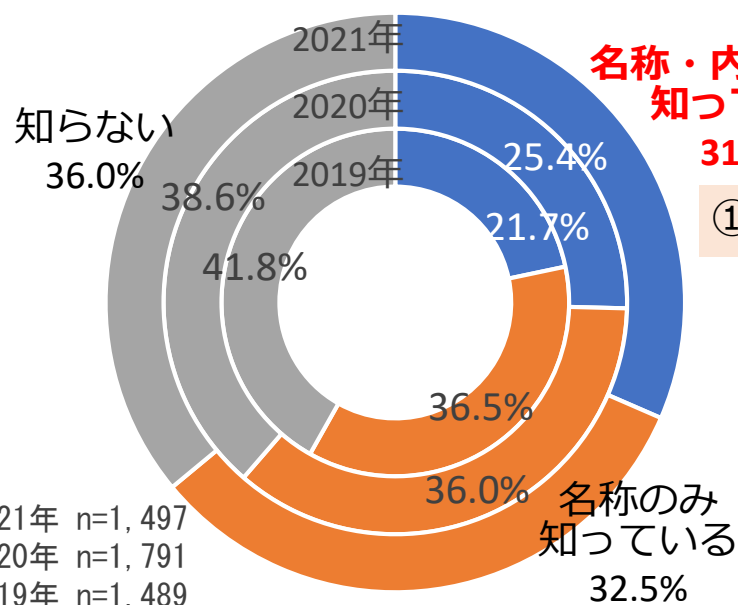
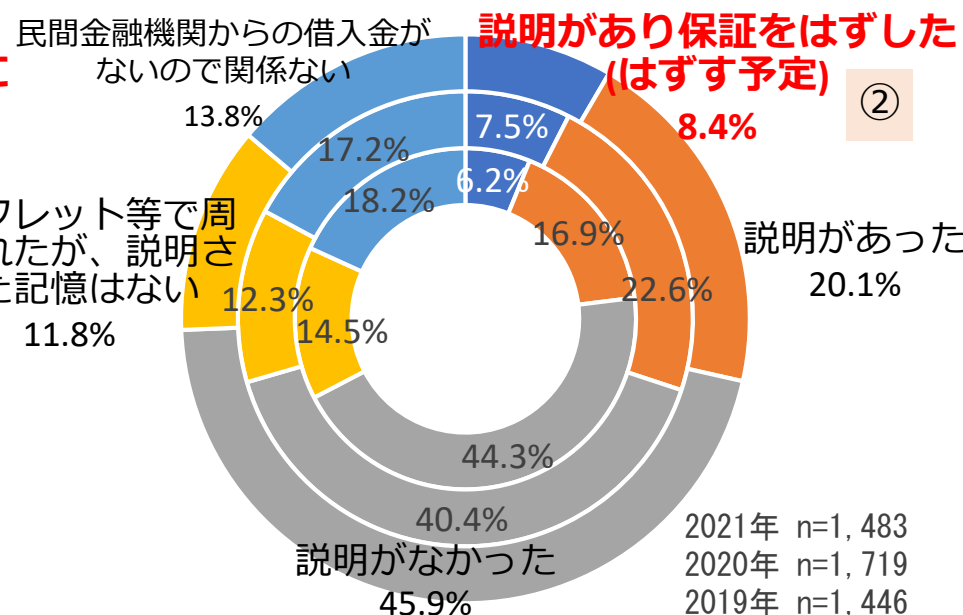


図12：経営者保証ガイドラインに関する民間金融機関からの説明状況



【参考】経営者保証に関するガイドライン

経営者保証を提供せず融資を受ける際や、保証債務の整理の際の、「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として策定・公表されたガイドライン

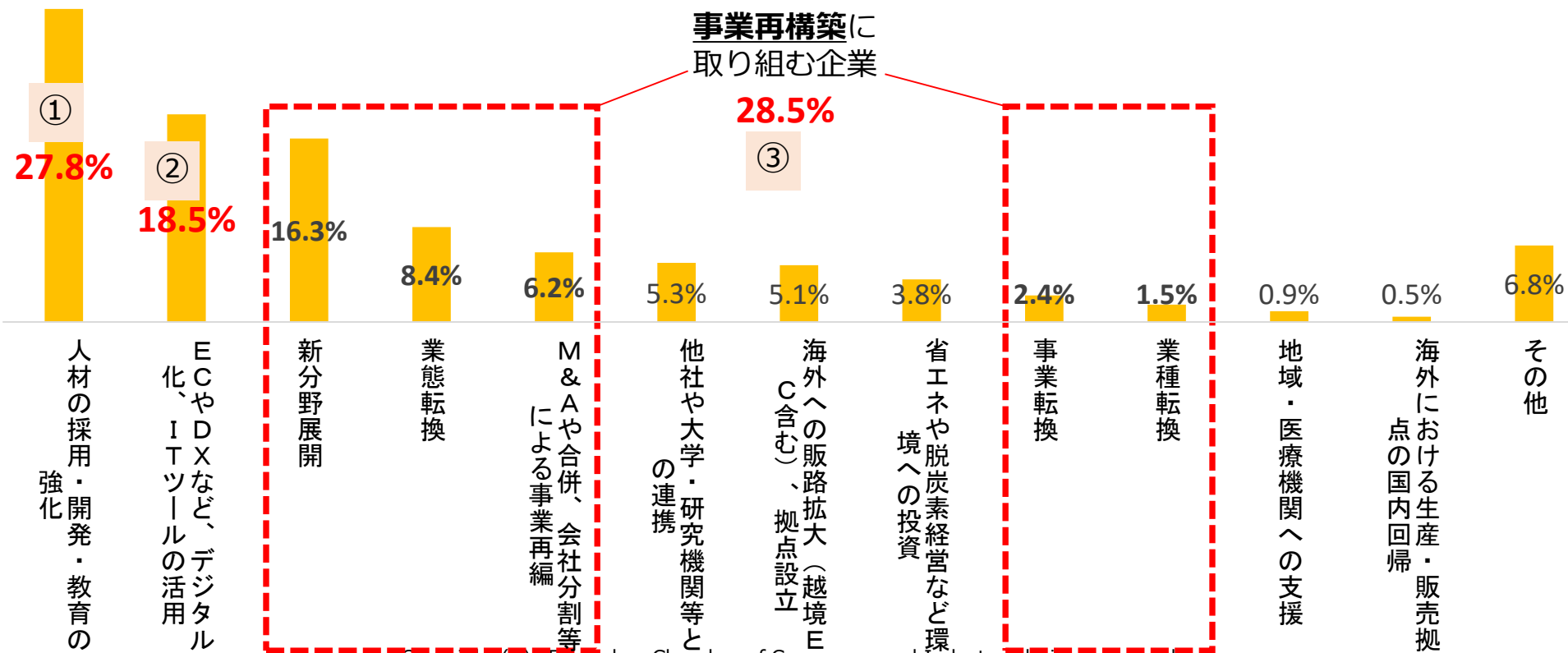
- ・ 融資を受ける際に法人と個人が明確に分離されているなどの要件を満たせば経営者の個人保証を求めないこと
- ・ 事業再生や債務整理の局面において、金融機関の経済合理性など要件を満たした場合、経営者に一定の資産を残して保証債務の免除を認めること

(1) 新たな取り組みの実施状況

- ◆ 昨年3月以降、コロナ禍において**60.6%**の企業が新たな取り組みを実施。
- ◆ 具体的には「**人材の採用・開発・教育の強化**」が**最多の27.8%**①、続いて「**デジタル化・ITツールの活用**」②にも多くの企業が取り組んでいる。
- ◆ 新たな取り組みを行っている企業のうち、新分野展開や業態転換など「**事業再構築**」に**取り組む企業は28.5%**にのぼっている。

図13：昨年2020年3月以降に新たに開始・実施した（予定・検討含む）取り組み

n=1,485（※複数回答可）



(2) IT活用状況①

- ◆ ITツールの活用状況は、「**活用している**」は**59.4%**と前年比**12.4ポイント増**①。**コロナ前の2019年と比べても3.7ポイント増加**している①。
- ◆ ITツールを「活用している」企業の具体的な内容としては、「**社内業務を効率化**」と回答した割合が最も高く②、「**差別化や競争力強化に活用している**」割合は**5.7%**③にとどまっている。

図14：ITツールの活用状況
(2019年～2021年)

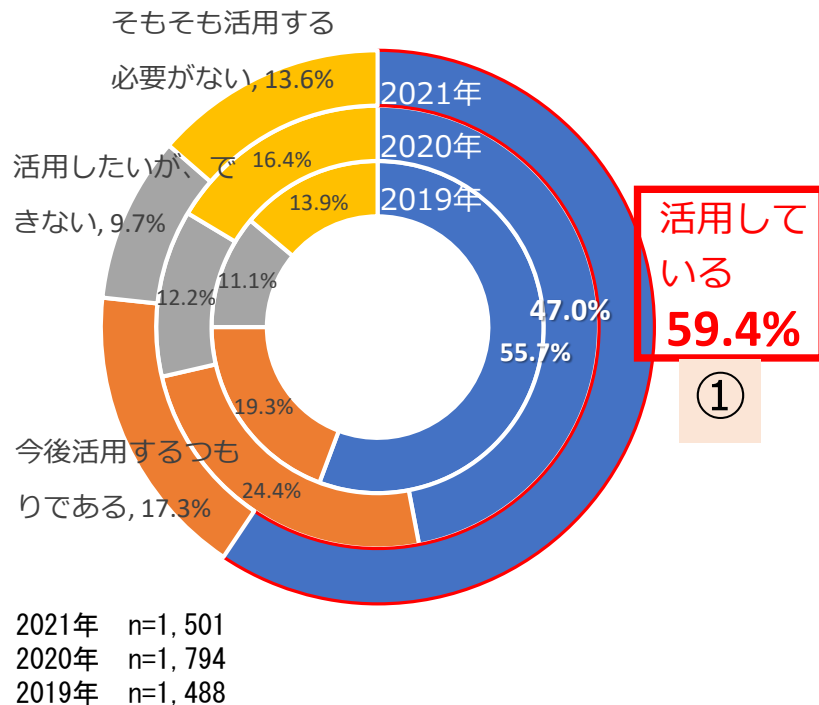
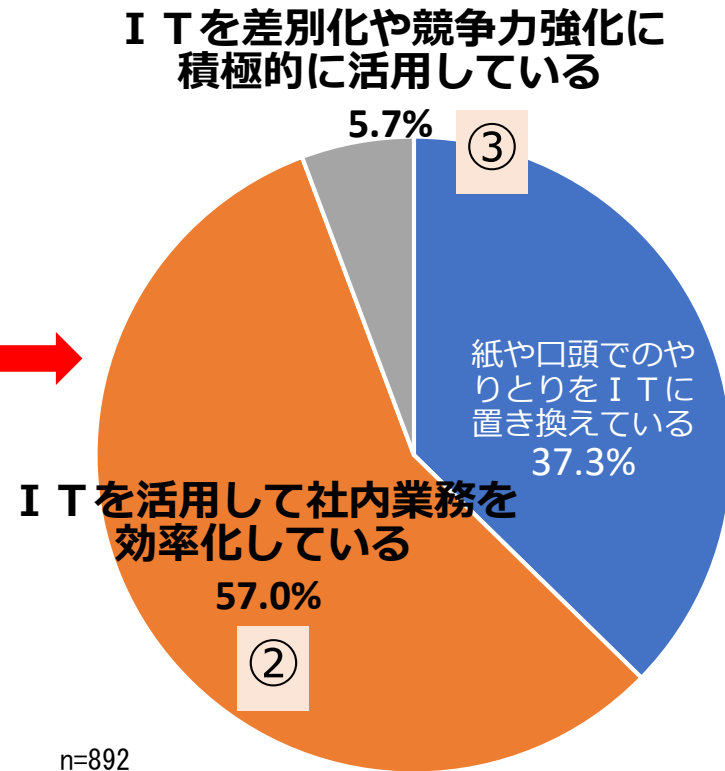


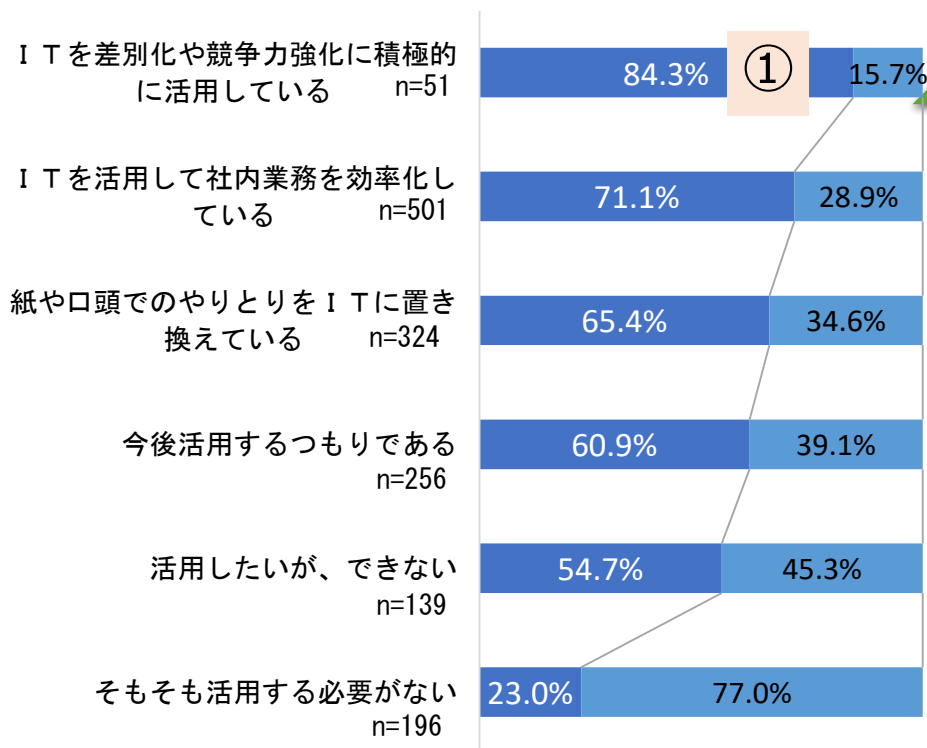
図15：活用している企業の内訳



(2) IT活用状況②

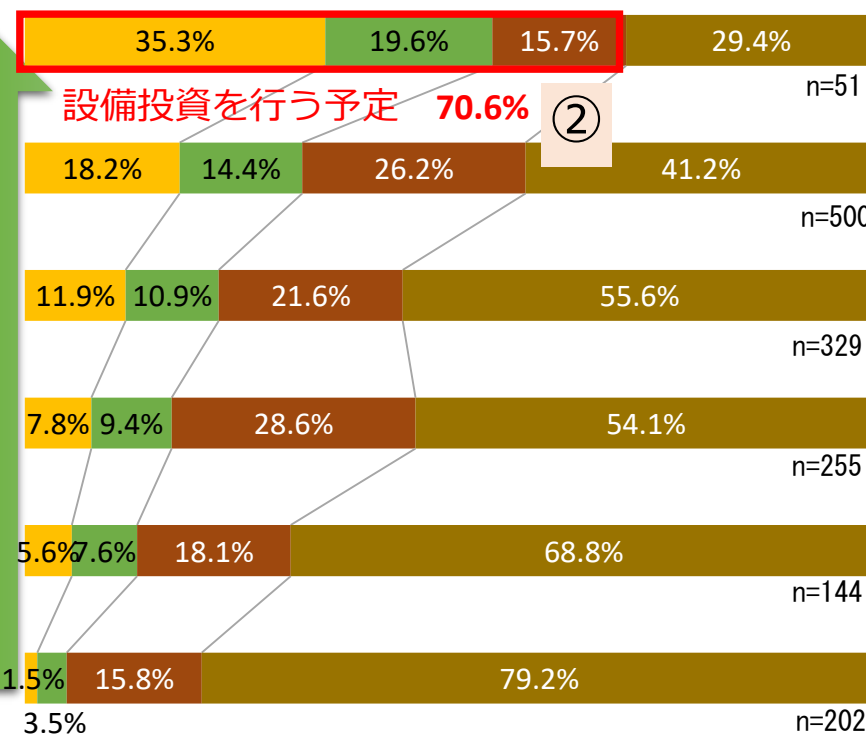
- ◆ ITツールの活用レベルが高い企業ほど、昨年3月以降に新しい取り組みを行っている^①。
- ◆ ITツールの活用レベルが最も高い企業では、約7割が来年設備投資を行う予定^②である。

図16：ITの活用状況
× 昨年3月以降の新しい取り組み



■ 取り組みを行っている・行う予定 ■ 取り組みを行っていない・行う予定はない

図17：ITの活用状況×来年（2022年1月～12月）の設備投資予定



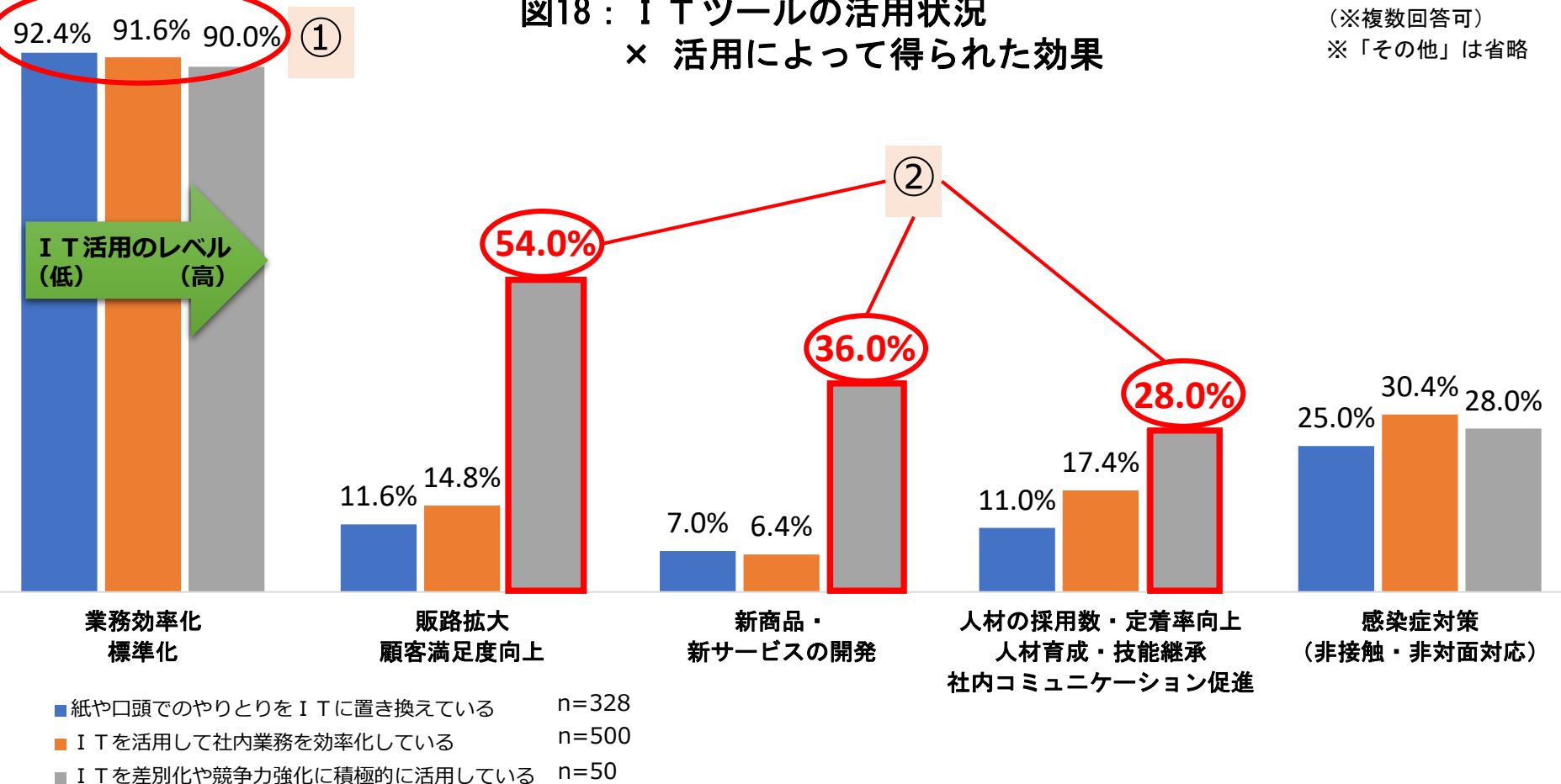
■ 新規設備投資、既存設備の改修・定期更新を共に行う予定
■ 新規設備投資を行う予定
■ 既存設備の改修・定期更新を行う予定
■ 設備投資は行わない予定

(3) IT活用による効果

- ◆ ITツールの活用状況を問わず、約9割の企業がITツールを活用することで「業務効率化・標準化」の効果を得られている①。
- ◆ 一方で、「ITを差別化や競争力強化に活用している」企業ほど、「販路拡大、顧客満足度向上」や「新商品・新サービスの開発」等の効果を得られている割合が高い②。

図18：ITツールの活用状況
× 活用によって得られた効果

(※複数回答可)
※「その他」は省略



(4) IT活用にあたっての課題①

- ◆ ITツールを活用するうえで**72.8%**の企業が何らかの課題を感じている①。
- ◆ 具体的には、「IT導入の旗振り役が務まるような人材がない」が最多②。

図19：ITツールを活用するうえでの課題の有無

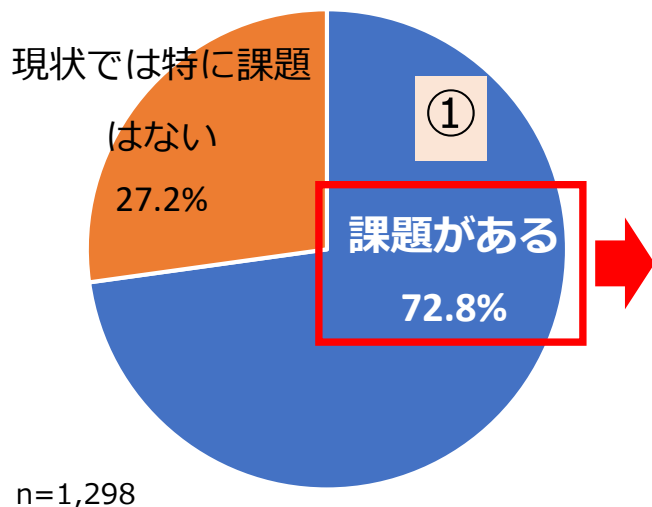
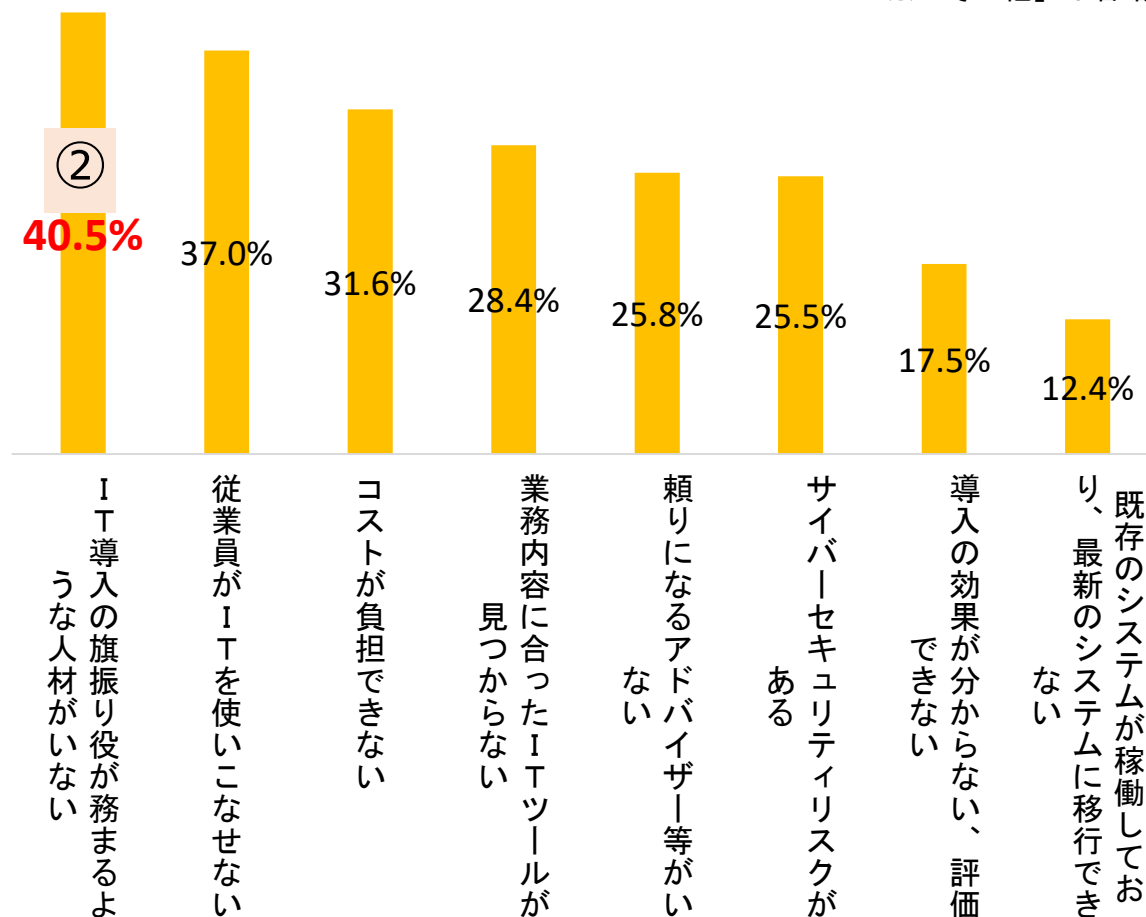


図20：IT活用にあたっての課題

n=945 (※複数回答可)
※「その他」は省略



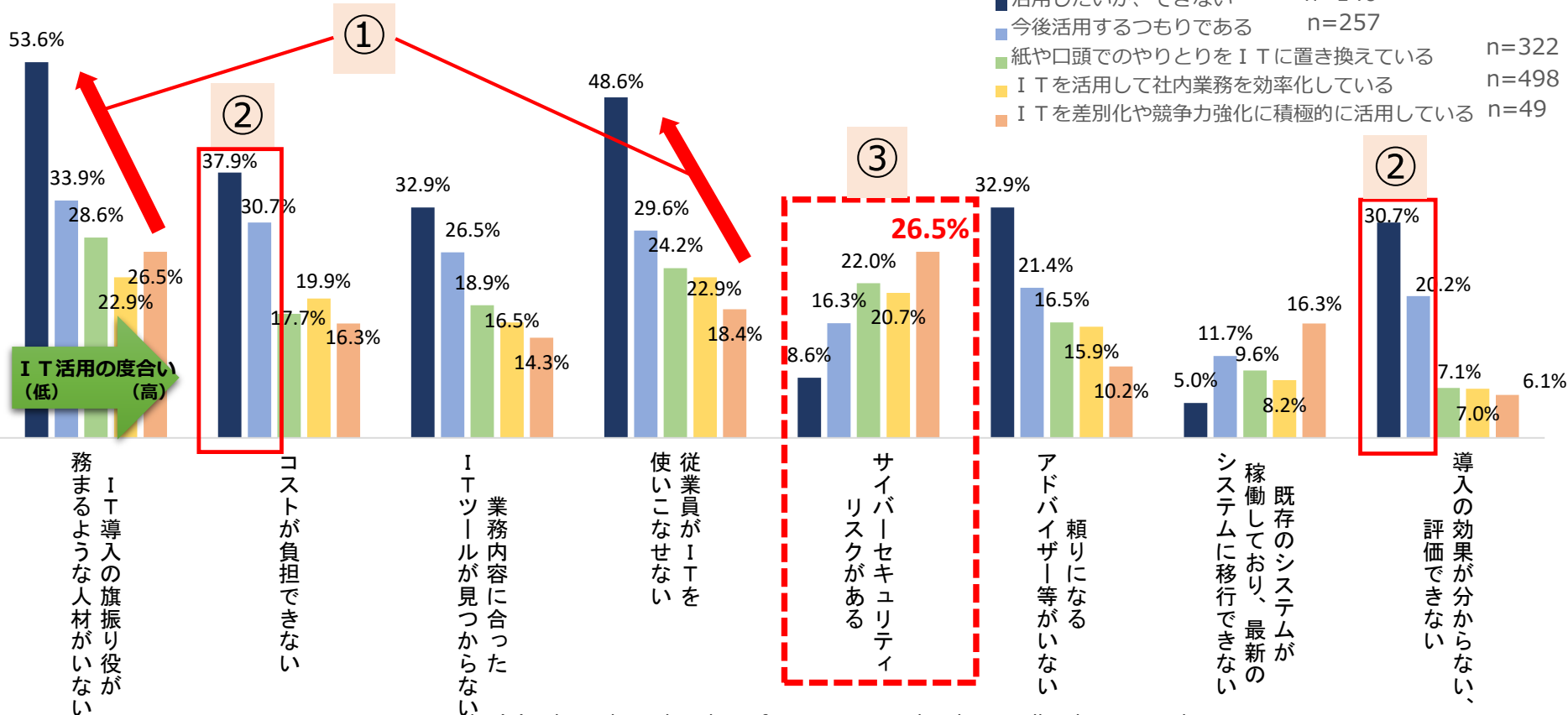
(4) IT活用にあたっての課題②

- ◆ ITの活用度合いが低い企業ほど人材に関する課題を抱える割合が高い①。
- ◆ ITを活用していない企業は、人材に関する課題以外に「コストが負担できない」や「導入の効果が分からない、評価できない」と回答した割合が高い②。
- ◆ 「サイバーセキュリティリスクがある」と回答した割合は「ITを差別化や競争力強化に活用している」企業が26.5%と最も高い③。

図21: ITツールの活用状況 × 活用するうえでの課題

(※複数回答可) ※「その他」は省略

■ 活用したいが、できない n=140
 ■ 今後活用するつもりである n=257
 ■ 紙や口頭でのやりとりをITに置き換えている n=322
 ■ ITを活用して社内業務を効率化している n=498
 ■ ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している n=49



(5) 設備投資

- ◆ **今年（2021年1月～12月）に設備投資を行った（行う予定）の企業は43.5%^①**と、コロナ感染拡大以降最低の水準となった。一方で、**来年（2022年1月～12月）行う予定の企業は45.9%^②**と、設備投資意欲は持ち直しつつある。
- ◆ 昨年3月以降に新たに開始した取り組みの有無で分けると、**新たな取り組みを行った・行う予定の企業では、50%以上の企業が来年設備投資を実施する予定^③**である。

図22：設備投資（国内・予定含む）の実施状況

設備投資を実施した（する予定）

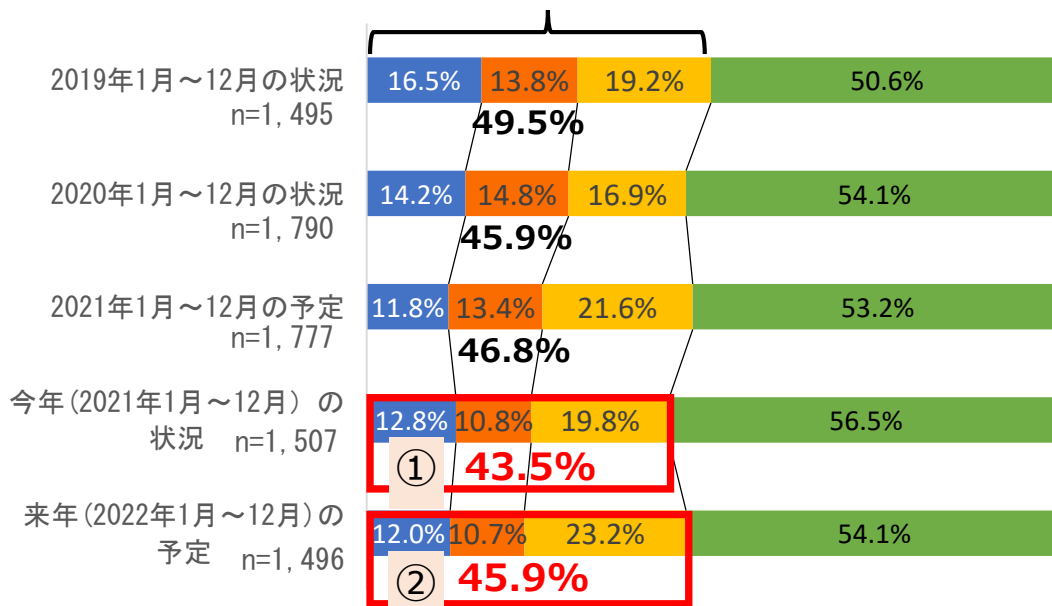
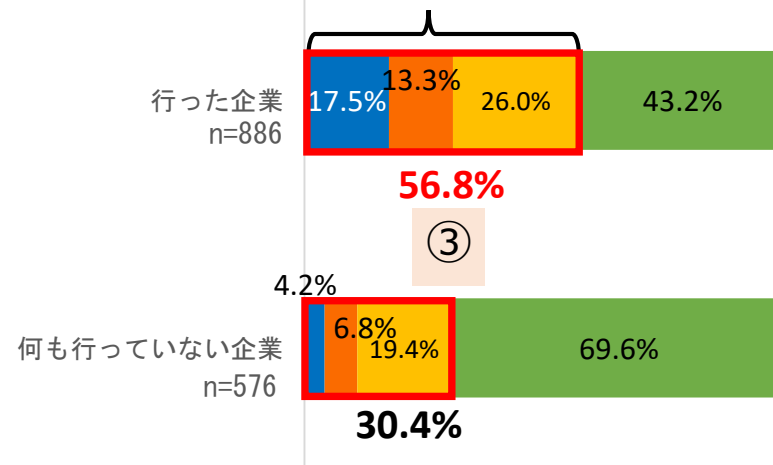


図23：昨年3月以降に新たに開始した取り組みの有無×来年の設備投資の実施予定

設備投資を実施する予定



※「2019年1月～12月の状況」は2019年度、「2020年1月～12月の状況」「2021年1月～12月の予定」は2020年度調査結果

■ 新規設備投資、既存設備の改修・定期更新を共に行った
 ■ 新規設備投資を行った
 ■ 既存設備の改修・定期更新を行った
 ■ 設備投資は行わなかった

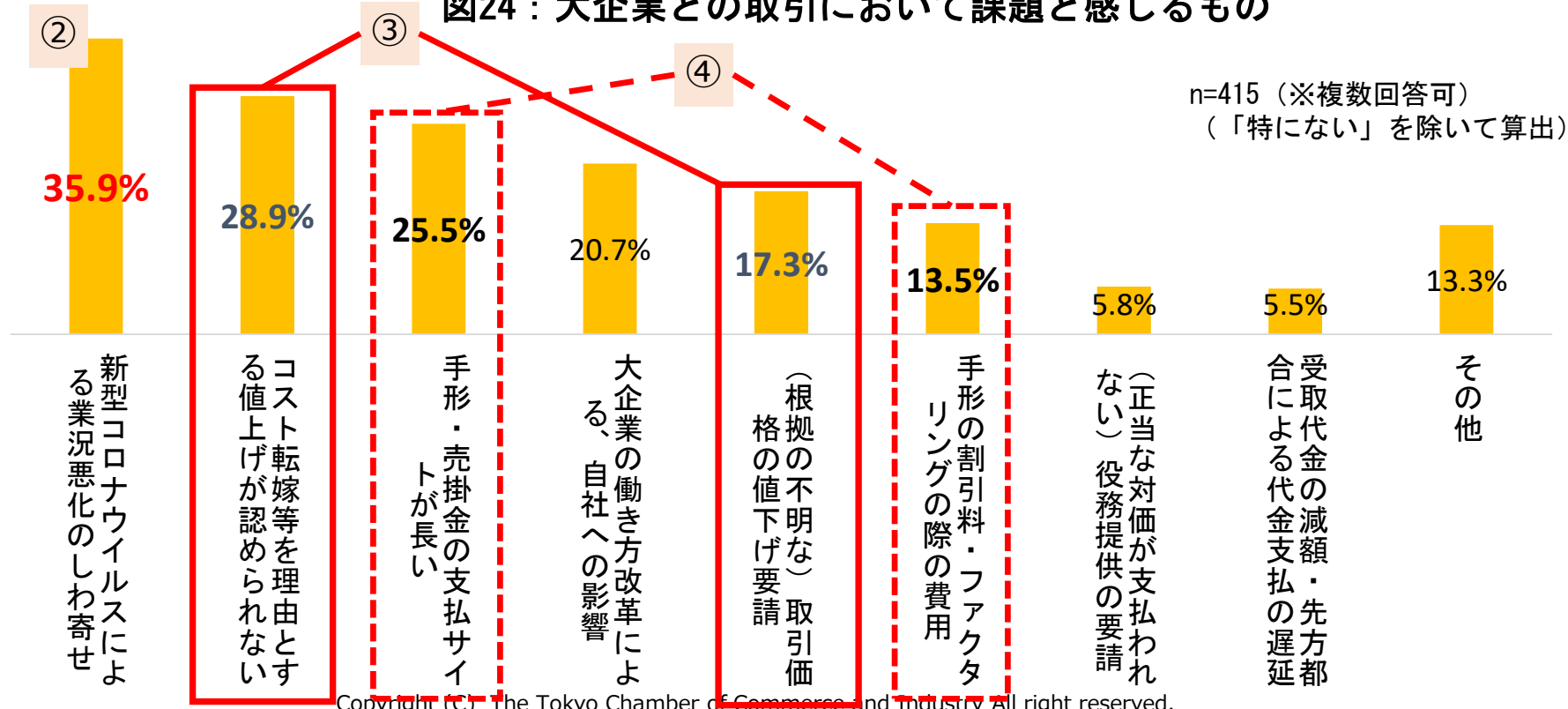
■ 新規設備投資、既存設備の改修・定期更新を共に行う予定
 ■ 新規設備投資を行う予定
 ■ 既存設備の改修・定期更新を行う予定
 ■ 設備投資は行わない予定

大企業との取引

- ◆ 大企業と取引のある企業のうち、**44.4%**が何らかの問題・課題を抱えている①。
- ◆ 問題・課題のうち**最多**となったのは、「**新型コロナウイルスによる業況悪化のしわ寄せ**」で**35.9%**②。つづいて、「コスト転嫁等を理由とする値上げが認められない」「取引価格の値下げ要請」など、**価格交渉における課題**③も多い。
- ◆ また、「**手形・売掛金の支払いサイトが長い**」や「**手形の割引料・ファクタリングの際の費用**」など**支払い条件に関する課題**④も多い。

大企業との取引がある：64.1%（n=1,494）⇒問題・課題を抱えている：**44.4%**（n=935）①

図24：大企業との取引において課題と感ずるもの



大企業との取引（企業の声）

◆ 新型コロナウイルスによる業況悪化のしわ寄せ

- ・ 予定していた工事に遅れや縮小が発生している（建設業 他複数）
- ・ 取引先のテレワーク導入により事務処理方法が変更され、それに合わせるために当社の事務処理負担も重くなった（製造業 他複数）
- ・ O E M開発し当社倉庫に入庫した商品が、取引先の希望により納品されないままとなっており、保管料は当社が負担している。コロナ禍で引き取りを強く要請することもできない（卸売業）

◆ 支払い条件に関する課題

- ・ 手形から振り込みへ突然変更されたものの、支払いサイトは変わらず185日であった（卸売業）
- ・ 手形サイト120日に加え、検収にも時間がかかるため納品から現金化まで長期間を要している（製造業）

◆ 価格交渉における課題

- ・ 材料や部品価格高騰による値上げを要請しても認めてもらえない（製造業）
- ・ 新型コロナウイルス感染防止対策に要する費用を原価に反映しにくい（建設業）
- ・ 根拠なく「一律2割減」等の見積もりを要求され、これまでの付き合いや今後の取引を考えると断ることができない（製造業 他複数）

◆ その他

- ・ 大企業よりも、間に入る中堅クラスの企業との取引において問題を抱えている（製造業）
- ・ 取引先に指定される配送センターやE D Iの利用料負担が重い（卸売業）
- ・ 「年末需要期協賛金」を要求される（卸売業）
- ・ 環境対応をはじめ、C S R、R B A、E S G、S D G s など、要求される事柄が年々増加し、取引を続けるうえでのハードルが高くなっている（製造業）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

