

アフターコロナを見据えた中小企業の経営戦略について

●はじめに

当金庫の取引先企業を対象に、アフターコロナを見据え、中小企業が経営戦略上、重要視するものについて調査を行った。

アフターコロナの定義：新型コロナウイルス感染症が収束した状態

●調査概要

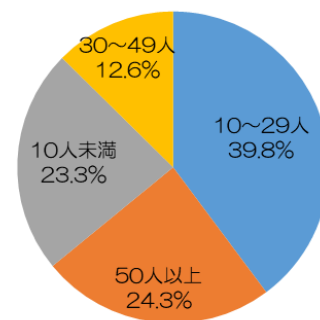
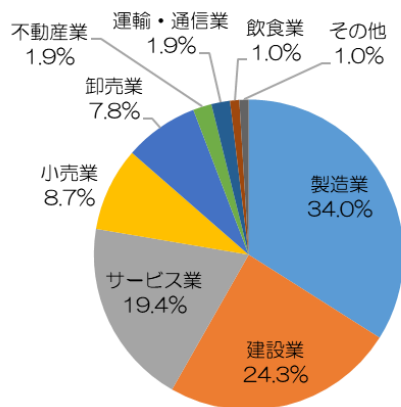
調査時期：令和4年7月26日(火)

調査対象：せいしんビジネスクラブ会員

調査対象企業数：149社 有効回答企業数：103社 有効回答率：69.1%

《業種内訳 (n=103)》

《従業員規模内訳 (n=103)》



●要旨

・コロナ禍でも2割の企業で売上・利益が増加。環境変化に対応した製品・商品・サービスの見直しがカギ。

・アフターコロナにおいて、6割の企業はコロナ前よりも売上・利益を増やす方針。営業力強化や人材確保・育成に優先して取り組む一方で、IT・DX対応を含めた設備投資や、新分野進出等のリスクテイクには消極的。

◆コロナ禍による売上・利益への影響

- ・コロナ禍による影響について尋ねたところ、売上・利益とも5割の企業で減少となったものの、2割強の企業で増加となった。
- ・売上・利益が減少した企業は、仕入先の供給量・仕入コスト変化や顧客の購買行動変化等の外部環境変化を主要因に挙げた。売上・利益が増加した企業は、製品・商品・サービス見直しに取り組んだとの回答が最多であり、企業努力によってはコロナ禍でも売上・利益アップの可能性を示した。

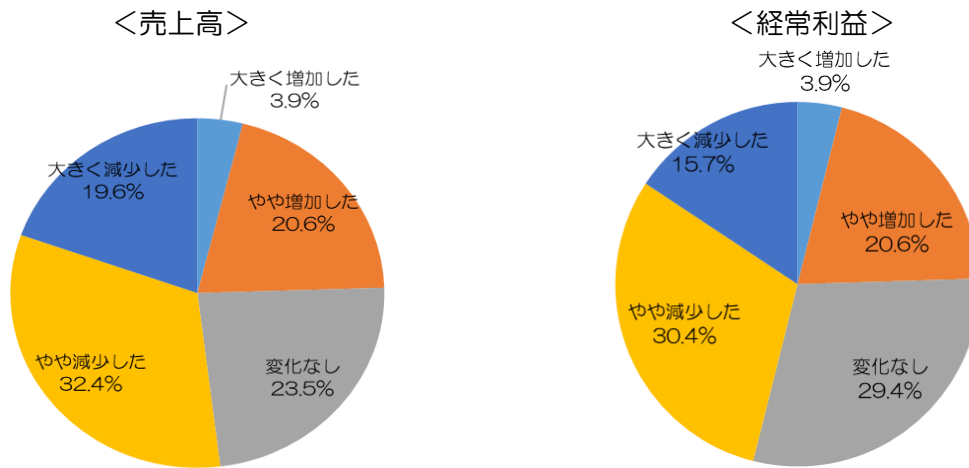
◆アフターコロナにおける売上・利益の見通し

- ・アフターコロナにおいて、6割の企業がコロナ前よりも売上・利益を増やす方針であると回答した。
- ・人材確保や営業力の強化を優先課題とする回答が多く、現業の延長線上に将来を置く企業が多いといえる。IT・DX対応を含めた設備投資や、新分野進出等のリスクテイクには消極的であるが、アフターコロナにおいて、仕入環境や顧客の行動変化がコロナ前に戻る保証はなく、ニューノーマルに対応した経営戦略策定も検討する必要がある。

※本アンケートの数値は小数点第二位を四捨五入しております。

Copyright (C) 2022 THE SEISHIN SHINKIN BANK. All Rights Reserved.

1. コロナ前と比べた現在の「売上高」と「経常利益」(SA：n102)

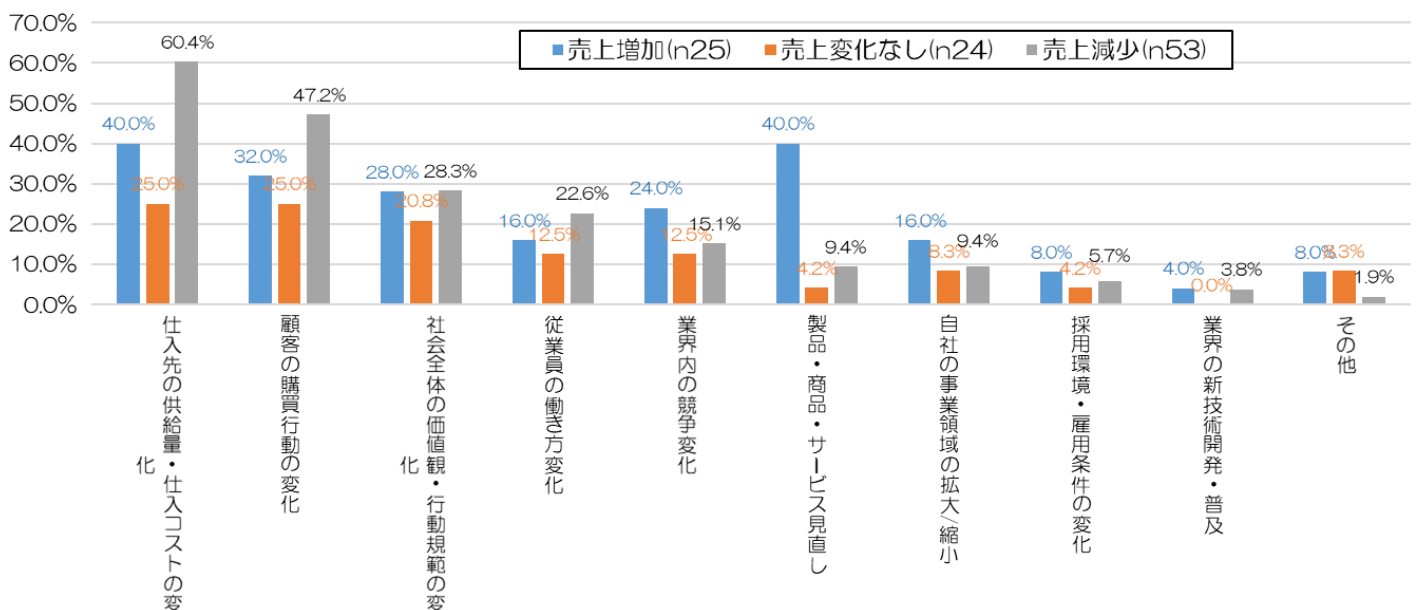


新型コロナウイルス感染症が拡大する前(コロナ前)と比べ、現在の売上高がどのように変化したか尋ねたところ、売上では「大きく増加」と「やや増加」を合わせた「増加」先が24.5%、コロナ前と「変化なし」の先が23.5%だったのに対し、「やや減少」先が32.4%、「大きく減少」先が19.6%と、「減少」を続けている先は合わせて52.0%と、半数を超えた。売上については、コロナ前の水準まで回復した先やコロナ前を上回る先も増えつつあるが、依然、回復していない先が過半で、大きく落ち込んだままとする先は2割に達している。

経常利益は「大きく増加」と「やや増加」を合わせた「増加」先が24.5%、コロナ前と「変化なし」の先が29.4%、「やや減少」および「大きく減少」を合わせた「減少」先は46.1%となった。

売上高の変化と比べると、「増加」先は同じだったが、「減少」先は売上減少先より僅かに少なく、「変化なし」の先が多かった。売上の確保や増加が難しい中であって、利益確保に向けては、企業努力や工夫を重ねているようだ。

2-1. コロナ前と比較した売上増減要因 (MA：n102)



＜売上増加先の要因＞

売上増加した先の要因としては、「製品・商品・サービスの見直し」と「仕入先の供給量や仕入コストの変化」が共に40.0%と最も多く、巣籠り需要に代表される「顧客の購買行動の変化」が32.0%で続いた。「製品・商品・サービスの見直し」といった企業努力による増収と、コロナ禍やウクライナ情勢、急激な円安進行など仕入コストの上昇を価格に転嫁したことで増収に繋がったとした先が同数だったのは注目される。

＜売上回復先の要因＞

売上がコロナ前に回復した先では、「仕入先の供給量や仕入コストの変化」と「顧客の購買行動の変化」が共に25.0%と最大の要因で、「社会の価値観・行動規範の変化」が20.8%で続いた。

売上増加先同様、コロナ前と売上に変化がない先でも、物価上昇に対応した先が最多となったが、消費・購買行動の変化に対応して売上回復を図った先も同数見られた。一方、売上増加先では最大要因だった「製品・商品・サービスの見直し」を行った先は4.2%と僅かに留まった。

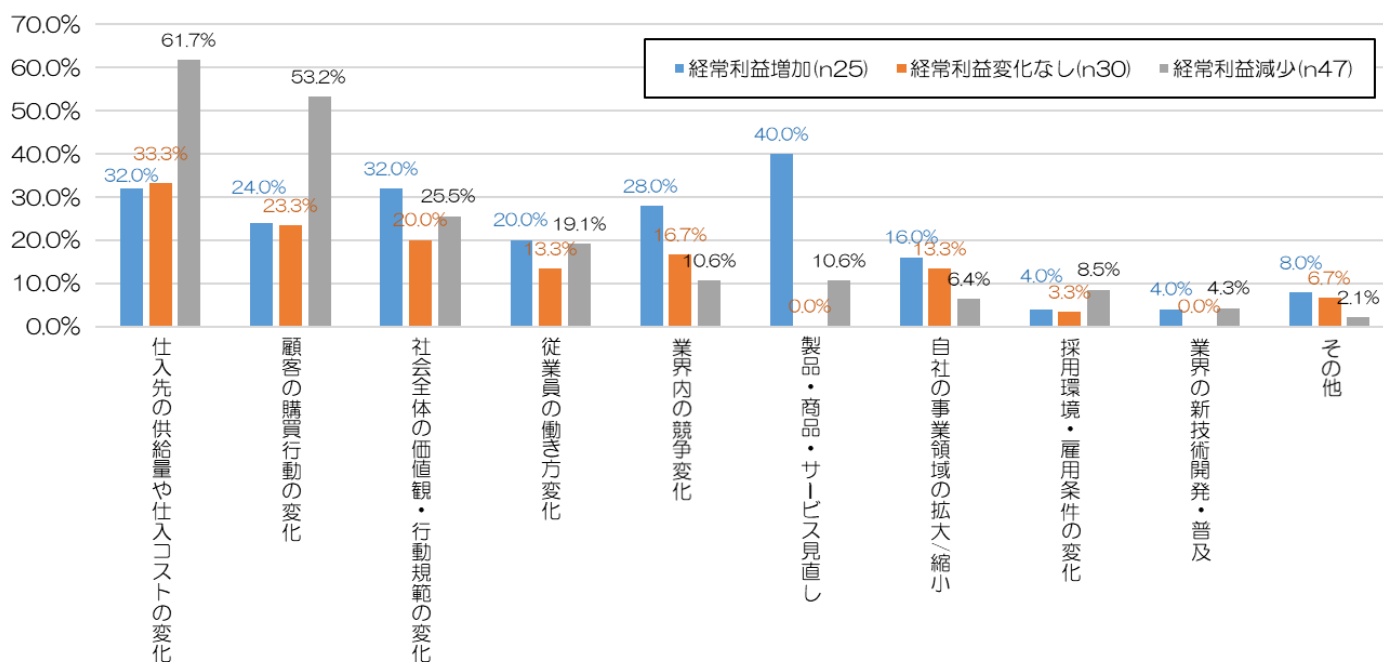
＜売上減少先の要因＞

売上減少先の要因は、「仕入先の供給量や仕入コストの変化」が60.4%と最も多く、「顧客の購買行動の変化」が47.2%で続いた。

売上の増加・変化なし先と同じ要因が最多ながら、6割を超える先が物流の停滞や資材不足による生産・販売の低迷や、原材料やエネルギーコストの急激な値上げによる価格改定が売上減少に直結したとしている。

売上増加先で最大要因だった「製品・商品・サービスの見直し」を行った先は、減収先では9.4%と僅かに留まった

2-2. コロナ前と比較した経常利益増減要因



＜経常利益増加先の要因＞

経常利益が増加した先の要因としては、「製品・商品・サービスの見直し」が40.0%と最多で、「仕入先の供給量や仕入コストの変化」と「社会の価値観・行動規範の変化」が32.0%で並んだ。

「製品・商品・サービスの見直し」を行った全ての先が、売上・経常利益いずれも伸ばしていた。

仕入コストの変化を上手く増益に繋げた先もみられたが、価値観や行動の変化に対応することで増益した先も同数だった。

＜経常利益変化なし先の要因＞

経常利益がコロナ前と比較して変化なしの先では、「仕入先の供給量や仕入コストの変化」が32.0%と最多で、「顧客の購買行動の変化」が23.3%で続いた。

利益に変化なしの先でも、仕入れコストの変化に対応した先が最多となったが、消費・購買行動の変化に対応することでコロナ前への回復を図った先も見られた。

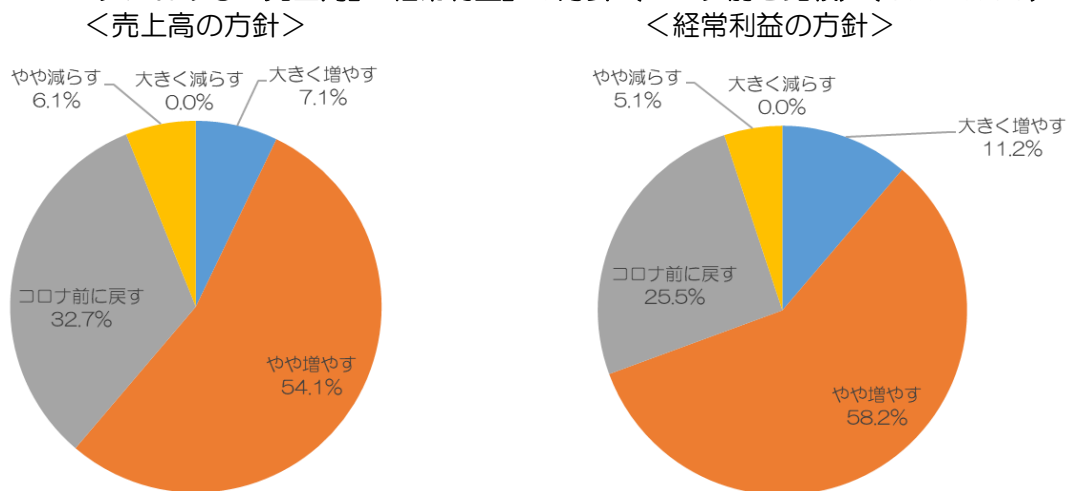
一方、増益先では最多だった「製品・商品・サービスの見直し」を行った先はなかった。

＜経常利益減少先の要因＞

経常利益が減少した先の要因は、「仕入先の供給量や仕入コストの変化」が61.7%と最も多く、「顧客の購買行動の変化」が53.2%で続いた。

利益減少先では、生産・販売の低迷、コスト上昇を要因にあげた先が最多で、売上が減少した先との強い相関が窺われる。また、「顧客の購買行動の変化」を利益圧迫要因とした先と、売上減少先は同数で、こちらも強い相関が窺われる。

3. アフターコロナにおける「売上高」「経常利益」の方針（コロナ前と比較）（SA：n98）



アフターコロナにおいて、コロナ前と比較して「売上高」をどのようにしていくか尋ねたところ、「大きく増やす」が7.1%、「やや増やす」が54.1%と、コロナ前よりも売上高を増やす方針の企業が61.2%を占める結果となった。「コロナ前に戻す」は32.7%であり、コロナ前への回復を目指す企業も一定数見られた。一方で、「大きく減らす」と回答した企業はないものの、「やや減らす」が6.1%と、売上減少を受容する企業も見られた。

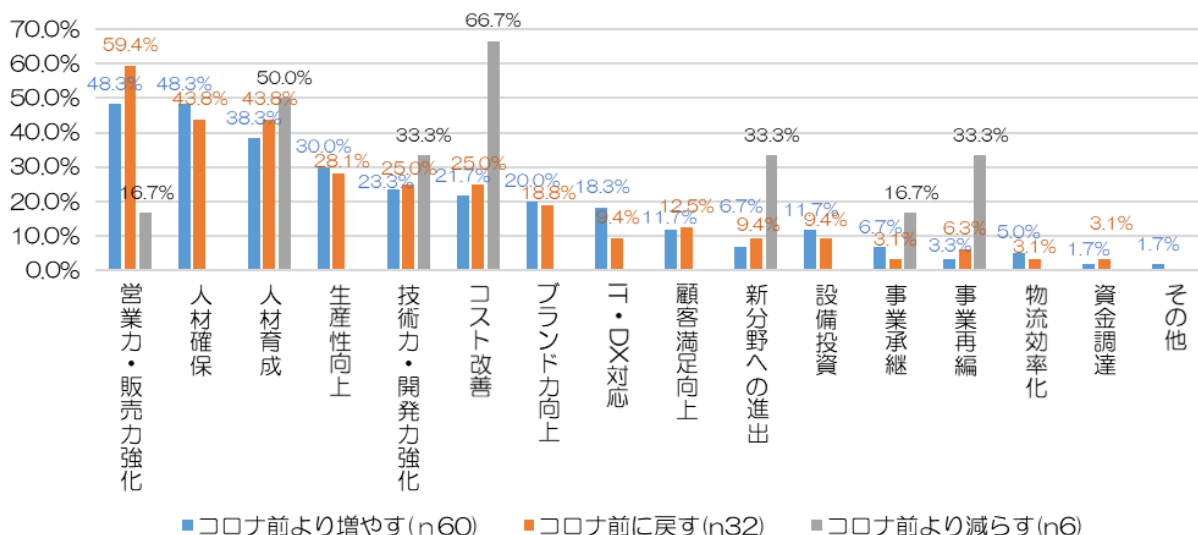
同様に、経常利益の方針を尋ねたところ、コロナ前よりも経常利益を増やす方針の企業が69.4%となり、売上高を増やす方針の企業よりも8.2ポイント高くなった。また、「コロナ前に戻す」が25.5%と売上高の同回答よりも7.2ポイント低くなっており、売上が伸びない場合でも利益を増やしていく意向が強く見られた。

（参考）「売上高」「経常利益」のクロス集計

売上高と経常利益の方針について、それぞれ同様の回答をする企業が多く、強い正の相関があるといえる。

		経常利益				
		大きく増やす	やや増やす	コロナ前に戻す	やや減らす	大きく減らす
売上高	大きく増やす	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	やや増やす	1.9%	94.3%	1.9%	1.9%	0.0%
	コロナ前に戻す	9.4%	18.8%	71.9%	0.0%	0.0%
	やや減らす	0.0%	16.7%	16.7%	66.7%	0.0%
	大きく減らす	-	-	-	-	-

4-1. 売上方針別・アフターコロナの課題（上位3位まで回答 n98）



<売上増加方針の先の課題>

売上増加方針の先の課題としては、「営業力・販売力強化」と「人材確保」が共に48.3%と最も多く、「人材育成」が38.3%で続いた。「新分野への進出（6.7%）」や「事業再編（3.3%）」と回答した先が少数であることを考えれば、現在の事業形態における成長余地が十分にあると見込み、営業や人材面の強化に取り組む意向が窺える。

なお、グラフに記載はないが、課題を1～3位の順位付けで回答いただいております。「人材確保」を課題の1位に挙げた先が最も多く、切迫した課題といえる。

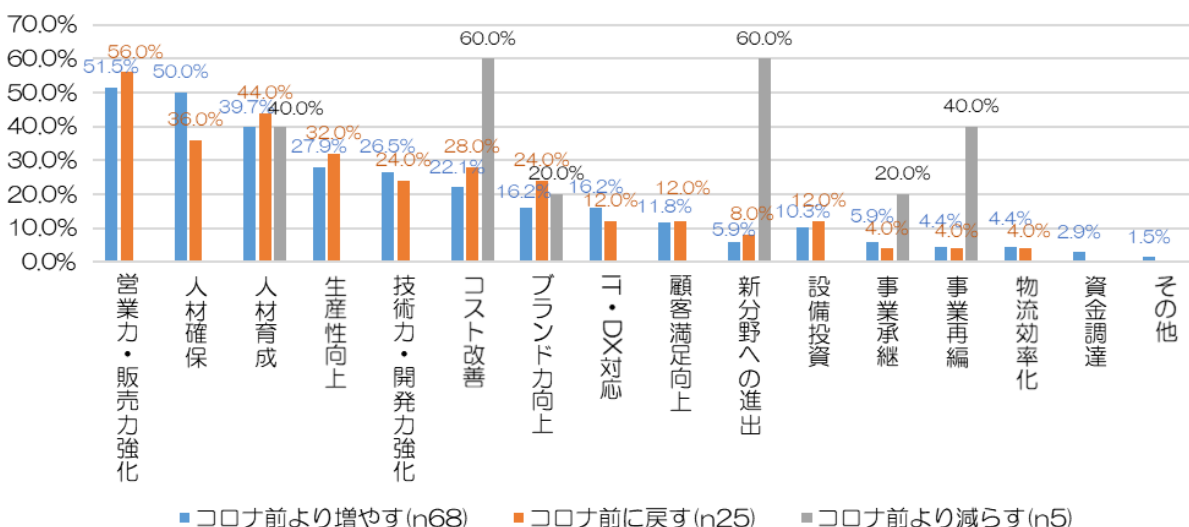
<売上コロナ前に戻す方針の先の課題>

売上をコロナ前に戻す方針の先の課題としては、「営業力・販売力強化」が59.4%で最も高く、次いで「人材確保」と「人材育成」が共に43.8%で続いた。売上増加方針の先と比べると、「営業力・販売力強化」が11.1ポイント高く、営業面に課題を感じている企業が多いといえる。

<売上減少方針の先の課題>

売上減少方針の先の課題としては、「コスト改善」が66.7%で最も高く、次いで「人材育成」50.0%となった。「営業力・販売力強化」により売上減少幅を抑えるよりも、「コスト改善」が最も重要な課題と認識しており、他の方針先とは異なる特徴が見取れる。また、「新分野への進出」「事業再編」が33.3%と他の方針と比べ高くなっており、事業そのものを見直すことで苦境を打開しようとする様子も窺える。

4-2. 経常利益方針別・アフターコロナの課題（上位3位まで回答 n98）



＜経常利益増加方針の先の課題＞

経常利益を増加させる方針の先の課題としては、「営業力・販売力強化」が51.5%と最多で、次いで「人材確保」50.0%、「人材育成」が30.7%と続いた。

売上増加方針の先と同様の傾向を示しており、現在の事業の方向性は維持しつつ、基盤を固めようとする姿勢が見て取れる。一方で、IT・DX対応を含めた設備投資や、新分野への進出等のリスクテイクを図る企業は多いとはいえない。

＜経常利益コロナ前に戻す方針の先の課題＞

経常利益をコロナ前に戻す方針の先は、「営業力・販売力強化」が56.0%で最多となった。2位は「人材育成」、3位が「人材確保」と、増加方針の先とは順位が入れ替わっており、コロナ前に戻す方針の先は、従業員を増やしていくよりも現有戦力を強化することで、利益確保を図る意向が強いようだ。

＜経常利益減少方針の先の課題＞

経常利益を減少させる方針の先の課題は売上減少の方針と同様、「コスト改善」と「新分野への進出」が共に60.0%と最も多く、「人材育成」と「事業再編」が40.0%で続いた。

利益減少方針の先では、コスト改善を課題にあげた先が最多で、売上減少方針の先との強い相関が窺われる。

[まとめ]

当地区中小企業において、コロナ禍により5割を超える企業で売上減少し、多くが仕入先や顧客の行動変化を要因に挙げた。一方で、売上高が増加した企業も2割強存在している。売上増加企業の特徴としては、製品・商品・サービスの見直しに取り組んだ企業が多く、コロナ禍の中でも企業努力によって増収が可能であることを示唆している。

また、アフターコロナの方針として、6割を超える企業が売上と利益をコロナ前よりも増やしていく方針であることが確認できた。その際、人材確保や営業力の強化を優先課題としており、現業の延長線上に将来を見込む企業が多く、IT・DX対応を含めた設備投資や、新分野進出等のリスクテイクには消極的である。アフターコロナにおいて、仕入環境や顧客の行動変化がコロナ前に戻る保証はなく、ニューノーマルに対応した経営戦略策定の支援も必要といえる。

以上

(静清信用金庫 経営相談部 令和4年8月作成)