

令和 2 年度
中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に
関する調査に係る委託事業
報告書

令和 3 年 3 月
株式会社東京商工リサーチ

目 次

1. 事業概要	1
1.1 事業の背景・目的	1
2. 事業内容	2
2.1 先行研究等の結果	2
2.2 アンケート調査概要	5
2.3 アンケート調査結果	6
3. 本調査のまとめ	42
3.1 中小企業の財務等について	42
3.2 中小企業の M&A・事業承継について	44
4. 付録	45
アンケート調査票	45

1 事業概要

1.1 事業の背景・目的

我が国の中小企業の業況は、新型コロナウイルス感染症を契機に急速に悪化した。貴重な技術やノウハウを持つ中小企業が再び成長軌道に戻るために、あるいは倒産や廃業によって失われないように、中小企業の財務基盤の強化や事業承継支援を進めていくことは、これまで以上に重要な政策的課題となっている。

こうした中、感染症を契機とした中小企業の財務や資金繰り状況の変化、金融機関との関係性の強化に向けた取組、新たな資金調達手段の動向、今後の事業継続や事業承継に対する意向、コロナ禍でも円滑に事業承継を進めていくに当たっての課題等について調査・分析し、中小企業の財務基盤強化・事業承継促進に向けた効果的な政策立案につなげていくことが重要である。

本事業は、上記の事業目的を達成するため、既存調査等の分析とともに、円滑な資金調達を実現した中小企業や、コロナ禍でも廃業を回避し事業承継実現に向けて取り組む中小企業の実態等を把握するため定量・定性両面のデータを収集・分析し、当該分析結果を基にテーマに即した現状の整理、課題の抽出、政策提言等を取りまとめ、今後の中小企業政策の企画立案や2021年版中小企業白書・小規模企業白書作成等の基礎資料とするものである。

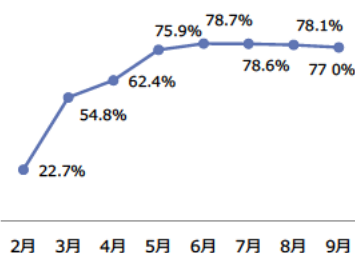
2 事業内容

2.1 先行研究等の結果

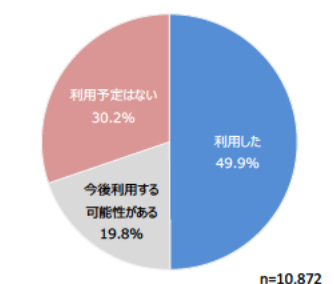
・現状把握と仮説の設定

新型コロナウイルス感染症により業況判断 DI、GDP 値が悪化をしており、7 割以上の企業が企業活動に具体的な影響があるとしている。一方、金融支援の利用が 50% 近くに達するなど切迫感がみられるものの、倒産件数は減少するなど不可思議な事象が発生している。

【コロナが企業活動に影響がある割合】

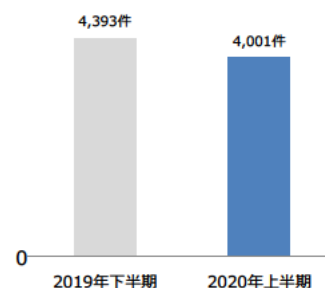


【コロナによる金融支援の利用状況（8月）】



約半数が何らかの金融支援を利用している

【倒産件数】

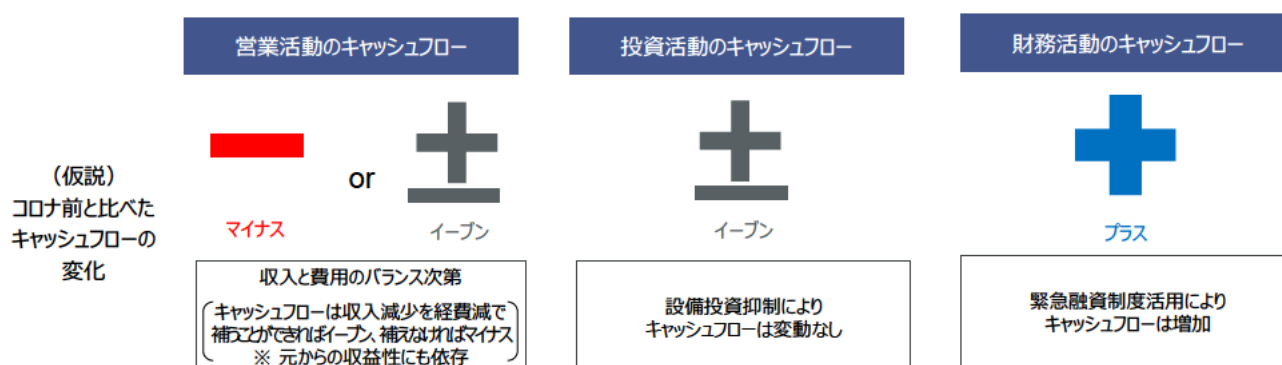


2020年上半期の倒産件数は
前期から9.7%(392件)減少している

東京商工リサーチ調べ

【リサーチエスジョン】 経済指標の急落、コロナの影響を受けている企業が多いものの経営破綻をしている企業は少ないのは何故か

弊社の基幹業務である企業調査の現場からの実感として、売上の減少幅は前期比 10～30%のところが多いと聞く。売り上げ減収に伴うキャッシュの減少については、旅費・交通費や交際費などの経費削減や設備投資は抑制でキャッシュアウトを減らし、手許資金を充実させるために借入をすることでキャッシュを増加させるケースが多く聞かれる。これをコロナ前後のキャッシュフローの変化で表すと下記の通りとなる。



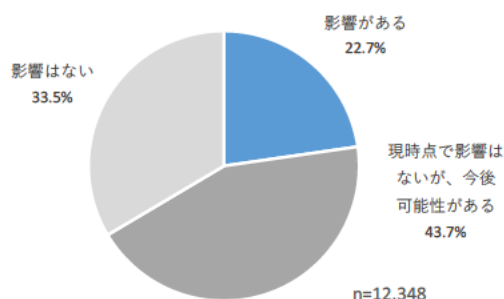
以上から、下記の仮説を立てて本事業を実施する。

- ✓ 金融支援により経営破綻を回避できており、金融支援は一定の効果があるのか（営業CFのマイナス幅 < 財務CFのプラス幅）
- ✓ 生産性の高い企業や、不確実性の対応を意識した企業（例 DX導入企業など）はコロナの影響を吸収できているのか
- ✓ 生産性向上などの競争力維持・強化するための投資まで抑制されているのではないのか
- ✓ 資金力や調達力が低下する中、コロナの影響が沈静化し業況好転した際に運転資金不足になるのではないのか（多様な資金調達の需要増？）
- ✓ 経営が行き詰まる前に事業継続をあきらめて廃業する企業が一定数いるのではないのか

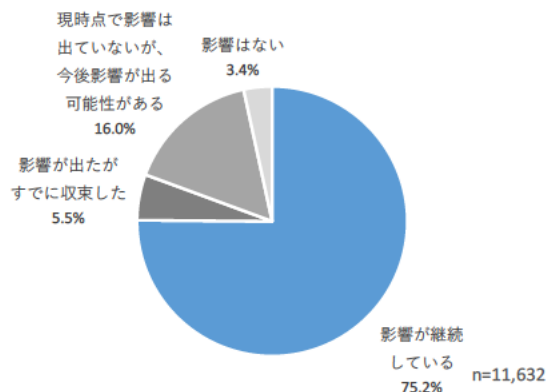
・コロナ禍における業況

弊社がコロナウイルス感染流行時から継続的に行ってきたアンケート調査でコロナ禍における影響度合いをみると、影響がある企業は感染拡大前では2割程度であったが、拡大後（2021年2月時点）には7割半ばとなっている。

<2020年2月時点>



<2021年2月時点>



また、同アンケート調査でコロナ禍における売上高前年同月比（前年同月を100とした場合の程度）をみると、7割以上の中小企業で前年同月比減収となっており、1年間を通じて影響が出続けていることが分かる。

1月の売上高(前年同月比)	（）内は構成比		
	中小企業	大企業	全企業
100以上	1,767社 (29.03%)	301社 (32.68%)	2,068社 (29.51%)
90～99	1,369社 (22.49%)	293社 (31.81%)	1,662社 (23.72%)
80～89	1,116社 (18.34%)	155社 (16.83%)	1,271社 (18.14%)
70～79	681社 (11.19%)	72社 (7.82%)	753社 (10.75%)
60～69	376社 (6.18%)	38社 (4.13%)	414社 (5.91%)
50～59	281社 (4.62%)	21社 (2.28%)	302社 (4.31%)
40～49	137社 (2.25%)	12社 (1.30%)	149社 (2.13%)
30～39	142社 (2.33%)	12社 (1.30%)	154社 (2.20%)
20～29	97社 (1.59%)	6社 (0.65%)	103社 (1.47%)
10～19	59社 (0.97%)	10社 (1.09%)	69社 (0.98%)
0～9	61社 (1.00%)	1社 (0.11%)	62社 (0.88%)
合計	6,086社 (100.00%)	921社 (100.00%)	7,007社 (100.00%)



・「新型コロナウイルス」関連破たん

弊社調べによると、2021年3月2日時点における新型コロナウイルス関連の経営破たんの累計は、負債1,000万円以上で1,084件（倒産1,010件、弁護士一任・準備中74件）、負債1,000万円未満の小規模倒産は51件判明しており、これらを合計した新型コロナウイルス関連破たんは累計1,135件となっている。

都道府県別に経営破たんの件数をみると、東京都、神奈川県、愛知県、大阪府で50件超と特に多く、新型コロナウイルスの感染拡大及びそれに伴う緊急事態宣言による自粛要請等の影響が強く出ている状況が考えられる。

また、負債1,000万円以上の経営破たんで倒産した1,010件を形態別にみると、破産が888件（87.9%）で最多。次いで民事再生法が58件（5.7%）、取引停止処分が52件（5.1%）、特別清算が7件（0.6%）、内整理が4件（0.3%）、会社更生法が1件（0.1%）となっている。新型コロナ関連倒産の約9割を消滅型の破産が占め、再建型の会社更生法と民事再生法の合計は1割未満にとどまっている。業績不振が続いていたところに新型コロナのダメージがとどめを刺すかたちで脱落するケースが大半となっており、先行きのめどが立たず、再建型の選択が難しいことが浮き彫りとなっている。



2.2 アンケート調査概要

- 調査期間 : 2020 年 11 月 27 日～12 月 25 日
- 調査対象 : 全国の中小企業事業者
- 配布数 : 20,000 件
- 有効回答数 : 6,114 件（回収率：30.6%）
- 調査方法 : 郵送による配布、郵送及び WEB による回収
- 調査項目 :
 - A. 事業内容・組織風土について
 - B. 財務に関する意識・取組について
 - C. 経営計画等について
 - D. 新型コロナウイルス感染症の影響について
 - E. 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業面の対応について
 - F. 新型コロナウイルス感染症を踏まえた資金面の対応について
 - G. オンラインを活用した資金調達について
 - H. 取引金融機関について
 - I. 事業承継について
 - J. M&Aについて

2.3 アンケート調査結果

※ 特段の記載がない限り、「調査数」は当該設問の各カテゴリーにおける回答企業数、各選択肢はそれぞれの回答割合を示している。

調査対象の内訳-(1)業種

調査数	建築業	製造業	卸売業	小売業	宿泊業	飲食サービス業	生活関連サービス業	その他	無回答
6,114	305	1,825	918	1,072	282	248	163	1,299	2
100.0	5.0	29.8	15.0	17.5	4.6	4.1	2.7	21.2	0.0

調査対象の内訳-(2)地域

調査数	感染拡大9都道府県	その他(38県)	無回答
6,114	2,682	3,430	2
100.0	43.9	56.1	0.0

調査対象の内訳-(3)従業員規模

調査数	20名以下	21～50名	51～100名	101名以上	無回答
6,114	1,953	1,728	1,302	1,129	2
100.0	31.9	28.3	21.3	18.5	0.0

調査対象の内訳-(4)顧客属性

調査数	事業者向け(BtoB)	消費者向け(BtoC)	無回答
6,114	4,191	1,859	64
100.0	68.5	30.4	1.0

業績・資金繰り予測の管理主体

調査数	経営層	社内の担当者	社外(税理士等)	管理していない
6,088	67.9	28.2	2.7	1.2

業績・資金繰り予測の社内での共有状況

調査数	十分できている	ある程度できている	どちらとも言えない	あまりできていない	全くできていない
4,784	24.0	49.5	13.4	10.3	2.9

財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の社内での共有状況別）

		調査数	借入金が多い	借入の返済負担が大きい	手元現預金が少ない	売上高が低い	生産・仕入のコストが高い	固定費が高い	在庫が多い	不良資産が多い	売上債権の回収が遅い	仕入債務の支払が早い	その他	特にない	分からない
合 計		5,751	22.5	12.7	14.3	19.5	16.4	29.4	13.2	3.1	7.7	3.9	1.2	29.4	0.6
共有状況 業績・資金繰り 予測の社内での	十分できている	1,085	17.3	10.5	13.2	16.4	15.4	25.3	9.5	2.0	5.6	3.1	0.9	37.5	0.5
	ある程度できている	2,234	22.8	12.8	13.8	19.2	17.4	29.9	14.5	3.0	8.1	3.8	1.3	26.4	0.4
	どちらとも言えない・あまりできていない・全くできていない	1,213	25.8	13.8	15.7	22.8	18.4	32.1	15.6	4.6	8.5	4.4	1.0	26.4	0.7

業績・資金繰り予測の期間

調査数	1か月後	2～3か月後	4～6か月後	7～12か月後	12か月超
5,347	3.3	21.9	35.7	22.0	17.1

財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の期間別）

		調査数	借入金が多い	借入の返済負担が大きい	手元現預金が少ない	売上高が低い	生産・仕入のコストが高い	固定費が高い	在庫が多い	不良資産が多い	売上債権の回収が遅い	仕入債務の支払が早い	その他	特にない	分からない
合 計		5,751	22.5	12.7	14.3	19.5	16.4	29.4	13.2	3.1	7.7	3.9	1.2	29.4	0.6
期間 業績・ 資金繰り 予測の 期間	7 か月超	1,986	20.7	12.1	11.7	18.3	16.3	30.2	10.8	2.5	6.8	2.9	1.2	32.0	0.4
	4 ～ 6 か月	1,820	22.4	12.5	14.4	19.2	18.1	28.9	15.3	3.3	8.1	4.3	1.4	28.0	0.5
	1 ～ 3 か月	1,262	26.1	14.7	19.0	20.6	15.9	28.4	14.7	4.2	9.0	4.8	1.1	26.7	0.8

業績・資金繰り予測の期間別に見た、各種財務指標-(1)売上高経常利益率（中央値）

		調査数	中央値
合 計		5,971	0.0250
業 績 予 測 の 金 繰 り 上 げ の 期 間	7 か月超	2,015	0.0315
	4 ～6 か月	1,872	0.0224
	1 ～3 か月	1,331	0.0203

業績・資金繰り予測の期間別に見た、各種財務指標-(2)自己資本比率（分布）

		調査数	債務超過	0 %以上 20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上
合 計		5,971	7.3	19.8	26.0	22.8	16.0	8.2
繰 上 り 予 測 の 金 繰 入 期 間	7 か月超	2,015	5.5	19.0	25.4	22.6	17.7	9.9
	4 ～6 か月	1,872	7.1	20.2	26.0	23.6	15.8	7.3
	1 ～3 か月	1,331	10.0	19.2	26.7	22.9	14.4	6.7

各財務指標の活用状況-(1)売上高経常利益率

調査数	計算している	計算していない
6,007	79.0	21.0

各財務指標の活用状況-(2)損益分岐点売上高

調査数	計算している	計算していない
6,036	77.2	22.8

各財務指標の活用状況-(3)自己資本比率

調査数	計算している	計算していない
6,022	73.3	26.7

各財務指標の活用状況-(4)手元流動性比率

調査数	計算している	計算していない
6,011	62.6	37.4

各財務指標の活用状況-(5)総資産回転率

調査数	計算している	計算していない
6,007	57.6	42.4

各財務指標の活用状況-(6)自己資本比率(ROE)

調査数	計算している	計算していない
6,017	57.5	42.5

各財務指標の活用状況-(7)総資産利益率(ROA)

調査数	計算している	計算していない
6,005	55.1	44.9

各財務指標の活用状況-(8)投下資本利益率(ROIC)

調査数	計算している	計算していない
6,004	42.8	57.2

各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準-(1)売上高経常利益率（中央値）

		調査数	中央値
合 計		5,971	0.0250
経 売 益 常 率 上 利 高	計算している	4,636	0.0263
	計算していない	1,234	0.0196

各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準-(2)損益分岐点比率（中央値）

		調査数	中央値
合 計		4,842	0.8600
岐 損 上 点 高 益 売 分	計算している	3,722	0.8500
	計算していない	1,060	0.8700

各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準-(3)自己資本比率（分布）

		調査数	債務超過	0 %以上 20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上
合 計		5,971	7.3	19.8	26.0	22.8	16.0	8.2
本 自 比 己 率 資	計算している	4,326	5.6	18.8	27.0	23.6	16.8	8.2
	計算していない	1,556	11.8	22.4	23.0	20.5	14.2	8.0

2020 年の売上高（従業員規模別）

	調査数	100 以上	75以上100 未満	50以上75未 満	50未満
合 計	5,626	25.9	54.3	15.4	4.3
従 業 員 数	20名以下	1,777	26.7	48.1	19.4
	21～50名	1,595	24.5	55.7	15.7
	51～100 名	1,211	25.5	58.0	12.8
	101 名以上	1,042	27.3	58.6	11.3

2020 年の売上高（業種別）

	調査数	100 以上	75以上100 未満	50以上75未 満	50未満
合 計	5,626	25.9	54.3	15.4	4.3
業 種	建築業	275	38.9	47.6	11.6
	製造業	1,699	23.8	58.0	14.8
	卸売業	854	27.6	62.3	8.8
	小売業	966	27.1	58.9	12.0
	宿泊業	263	6.1	22.1	48.3
	飲食サービス業	232	12.5	33.2	44.8
	生活関連サービス業	144	8.3	49.3	24.3
	その他	1,192	32.9	53.1	10.6

2020 年の売上高（業種別・地域別）

	調査数	100 以上	75以上100 未満	50以上75未 満	50未満
合 計	5,626	25.9	54.3	15.4	4.3
業 種 ・ 地 域	建設業・感染拡大9 都道府県	103	36.9	50.5	8.7
	建設業・その他(38県)	172	40.1	45.9	13.4
	製造業・感染拡大9 都道府県	712	22.8	60.8	13.6
	製造業・その他(38県)	987	24.6	55.9	15.7
	卸売業・感染拡大9 都道府県	408	27.5	61.5	9.1
	卸売業・その他(38県)	446	27.8	63.0	8.5
	小売業・感染拡大9 都道府県	342	30.1	54.4	13.5
	小売業・その他(38県)	624	25.5	61.4	11.2
	宿泊業・感染拡大9 都道府県	80	6.3	26.3	42.5
	宿泊業・その他(38県)	183	6.0	20.2	50.8
	飲食サービス業・感染拡大9 都道府県	122	8.2	27.9	53.3
	飲食サービス業・その他(38県)	110	17.3	39.1	35.5
	生活関連サービス業・感染拡大9 都道府県	68	5.9	50.0	22.1
	生活関連サービス業・その他(38県)	76	10.5	48.7	26.3
	その他・感染拡大9 都道府県	642	32.9	51.6	11.2
	その他・その他(38県)	550	32.9	54.9	9.8

2020 年の売上高（業種別・顧客属性別）

		調査数	100 以上	75以上100未満	50以上75未満	50未満
合 計		5,626	25.9	54.3	15.4	4.3
業 種・顧客属性	建設業・消費者向け(BtoC)	34	17.6	55.9	26.5	-
	建設業・事業者向け(BtoB)	239	41.8	46.4	9.6	2.1
	製造業・消費者向け(BtoC)	83	28.9	42.2	20.5	8.4
	製造業・事業者向け(BtoB)	1,607	23.5	58.9	14.6	3.1
	卸売業・小売業・消費者向け(BtoC)	785	27.6	59.4	11.3	1.7
	卸売業・小売業・事業者向け(BtoB)	1,020	27.2	61.5	9.7	1.7
	宿泊業・消費者向け(BtoC)	236	5.9	21.6	49.6	22.9
	宿泊業・事業者向け(BtoB)	24	8.3	20.8	41.7	29.2
	飲食サービス業・消費者向け(BtoC)	190	9.5	30.0	49.5	11.1
	飲食サービス業・事業者向け(BtoB)	40	27.5	45.0	25.0	2.5
	生活関連サービス業・消費者向け(BtoC)	91	6.6	49.5	23.1	20.9
	生活関連サービス業・事業者向け(BtoB)	52	11.5	48.1	26.9	13.5
	その他・消費者向け(BtoC)	275	29.8	46.9	18.9	4.4
	その他・事業者向け(BtoB)	908	34.0	54.8	7.9	3.2

最も売上高が減少した月

		調査数	3 月以前	4 月	5 月	6 月	7 月以降
合 計		5,511	9.9	17.3	31.2	8.2	33.4
業 種	建築業	251	13.9	17.1	20.3	9.2	39.4
	製造業	1,680	9.6	9.9	27.7	10.3	42.4
	卸売業	834	9.5	16.4	26.0	8.6	39.4
	小売業	954	12.6	19.8	34.2	6.5	26.9
	宿泊業	268	3.4	21.6	64.2	5.6	5.2
	飲食サービス業	228	5.7	52.2	33.3	2.2	6.6
	生活関連サービス業	152	9.2	34.9	35.5	5.3	15.1
	その他	1,142	9.7	16.5	31.1	8.2	34.4

最も売上高が減少した月の売上高（業種別）

		調査数	75以上100未満	50以上75未満	50未満
合 計		5,432	30.9	35.3	33.8
業 種	建築業	241	26.1	35.3	38.6
	製造業	1,672	25.4	40.0	34.6
	卸売業	820	42.1	38.5	19.4
	小売業	937	34.4	39.9	25.7
	宿泊業	263	6.1	7.2	86.7
	飲食サービス業	225	9.8	27.1	63.1
	生活関連サービス業	149	20.8	33.6	45.6
	その他	1,124	40.5	30.5	29.0

業種別に見た、2020 年の売上高の推移

《Q1》

		調査数	50未満	50以上75未満	75以上100未満	100 以上
合 計		5,761	3.5	9.6	43.4	43.5
業 種	建設業	269	6.3	13.0	25.3	55.4
	製造業	1,742	2.8	10.8	43.0	43.5
	情報通信業	305	3.0	7.2	28.2	61.6
	運輸業, 郵便業	285	3.9	4.9	42.1	49.1
	卸売業	867	1.4	6.8	45.3	46.5
	小売業	998	2.7	7.6	51.6	38.1
	不動産, 物品賃貸業	189	3.7	3.7	36.0	56.6
	学術研究, 専門・技術サービス業/ 教育, 学習支援業/ 医療, 福祉/ サービス業(他に分類されないもの)	302	3.6	8.9	29.1	58.3
	宿泊業	268	11.2	23.1	50.4	15.3
	飲食サービス業	240	5.0	11.7	55.0	28.3
	生活関連サービス業	157	7.0	12.7	51.6	28.7
	娯楽業	138	3.6	11.6	48.6	36.2

《Q2》

		調査数	50未満	50以上75未満	75以上100未満	100 以上
合 計		5,761	13.3	23.7	39.6	23.4
業 種	建設業	269	7.1	21.9	31.6	39.4
	製造業	1,742	7.5	27.6	42.2	22.7
	情報通信業	305	6.2	16.1	37.0	40.7
	運輸業, 郵便業	285	8.8	14.4	55.4	21.4
	卸売業	867	3.5	18.6	52.4	25.6
	小売業	998	7.0	27.6	41.8	23.6
	不動産, 物品賃貸業	189	7.4	13.8	43.9	34.9
	学術研究, 専門・技術サービス業/ 教育, 学習支援業/ 医療, 福祉/ サービス業(他に分類されないもの)	302	7.3	18.2	41.7	32.8
	宿泊業	268	78.7	14.9	4.9	1.5
	飲食サービス業	240	50.0	28.3	12.1	9.6
	生活関連サービス業	157	33.8	30.6	30.6	5.1
	娯楽業	138	37.0	47.1	13.8	2.2

《Q3》

		調査数	50未満	50以上75未満	75以上100未満	100 以上
合 計		5,761	6.9	22.0	46.8	24.3
業 種	建設業	269	5.9	19.0	34.2	40.9
	製造業	1,742	5.3	25.5	47.5	21.6
	情報通信業	305	3.9	17.4	43.9	34.8
	運輸業, 郵便業	285	6.0	12.3	59.6	22.1
	卸売業	867	2.7	17.3	57.1	23.0
	小売業	998	3.3	17.6	52.6	26.5
	不動産, 物品賃貸業	189	4.8	14.3	41.3	39.7
	学術研究, 専門・技術サービス業/ 教育, 学習支援業/ 医療, 福祉/ サービス業(他に分類されないもの)	302	5.0	16.6	42.4	36.1
	宿泊業	268	35.1	37.7	19.4	7.8
	飲食サービス業	240	16.3	37.9	31.3	14.6
	生活関連サービス業	157	21.7	24.2	42.0	12.1
	娯楽業	138	8.0	37.0	40.6	14.5

《Q4》

		調査数	50未満	50以上75未満	75以上100未満	100 以上
合 計		5,761	4.7	14.7	47.9	32.8
業 種	建設業	269	4.8	17.1	32.3	45.7
	製造業	1,742	4.4	15.8	49.3	30.4
	情報通信業	305	3.6	11.8	44.6	40.0
	運輸業, 郵便業	285	4.9	9.8	53.3	31.9
	卸売業	867	1.7	9.3	54.7	34.3
	小売業	998	2.4	9.6	51.9	36.1
	不動産, 物品賃貸業	189	2.6	9.5	47.6	40.2
	学術研究, 専門・技術サービス業/ 教育, 学習支援業/ 医療, 福祉/ サービス業(他に分類されないもの)	302	3.0	12.3	41.7	43.0
	宿泊業	268	14.9	34.0	31.3	19.8
	飲食サービス業	240	10.0	32.9	39.2	17.9
	生活関連サービス業	157	19.1	18.5	47.8	14.6
	娯楽業	138	4.3	19.6	47.1	29.0

感染症拡大後に活用した支援策（従業員規模別）

		調査数	持続化給付金	家賃支援給付金	地方自治体による補助金・支援金	雇用調整助成金	持続化補助金	ものづくり・商業・サービス補助金	IT導入補助金	働き方改革推進支援助成金（新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース）	各種GoToキャンペーン（GoToトラベル、GoToイート、GoToイベント、GoTo商店街）の活用	政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	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	民間金融機関による実質無利子・無担保融資	実質無利子・無担保融資以外の信用保証付融資	いずれも利用していない	その他
合 計		5,968	37.2	17.8	26.5	40.8	5.0	3.5	7.1	3.5	17.0	28.0	7.9	26.7	8.7	20.2	1.4
従業員数	20名以下	1,898	49.7	19.5	28.6	30.1	5.8	3.1	4.5	2.5	16.0	28.6	6.5	28.1	9.4	18.0	1.1
	21～50名	1,689	37.4	17.1	25.5	41.0	4.7	2.2	6.1	3.0	17.3	29.5	8.5	31.1	8.2	19.5	1.4
	51～100名	1,277	29.7	17.0	26.2	46.6	4.5	5.2	8.6	3.9	18.2	28.8	8.9	26.2	9.5	22.2	1.5
	101名以上	1,102	24.3	16.9	25.0	52.5	4.8	4.0	11.2	5.2	17.2	23.9	8.4	18.1	7.4	22.5	2.2

感染症拡大後に活用した支援策（業種別）

	調査数	持続化給付金	家賃支援給付金	地方自治体による補助金・支援金	雇用調整助成金	持続化補助金	ものづくり・商業・サービス補助金	IT導入補助金	働き方改革推進支援助成金（新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース）	各種GoToキャンペーン（GoToトラベル、GoToイート、GoToイベント、GoTo商店街）の活用	政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	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	民間金融機関による実質無利子・無担保融資	実質無利子・無担保融資以外の信用保証付融資	いずれも利用していない	その他	
合 計	5,968	37.2	17.8	26.5	40.8	5.0	3.5	7.1	3.5	17.0	28.0	7.9	26.7	8.7	20.2	1.4	
業 種	製造業	1,783	39.3	16.4	22.8	48.8	3.6	6.1	6.6	2.9	8.4	31.1	7.9	30.0	9.0	15.7	1.1
	卸売・小売業	1,940	28.5	13.1	24.1	28.4	3.6	1.8	6.5	3.2	12.3	25.2	6.4	26.3	7.7	23.5	1.3
	宿泊・飲食・生活関連サービス業	683	75.6	40.6	63.3	78.9	17.9	6.0	8.2	2.9	62.8	48.3	15.7	35.0	15.7	4.7	1.3
	その他	1,560	28.8	15.3	17.8	30.6	2.9	1.5	7.8	4.6	12.8	19.2	6.5	19.8	6.6	27.9	2.1

感染症拡大後の金融機関からの借入状況（業種別）

		調査数	新たな借入 を行った	新たな借入 は行っていない
合 計		6,004	56.1	43.9
業 種	建築業	299	40.8	59.2
	製造業	1,788	62.0	38.0
	卸売業	904	48.5	51.5
	小売業	1,054	57.1	42.9
	宿泊業	277	75.5	24.5
	飲食サービス業	246	78.5	21.5
	生活関連サービス業	160	69.4	30.6
	その他	1,274	45.6	54.4

感染症拡大後の金融機関からの借入状況（自己資本比率別）

		調査数	新たな借入 を行った	新たな借入 は行っていない
合 計		6,004	56.1	43.9
自己資本比率	債務超過	424	69.3	30.7
	0 %以上20%未満	1,159	76.5	23.5
	20%以上40%未満	1,525	63.2	36.8
	40%以上60%未満	1,336	50.7	49.3
	60%以上80%未満	937	36.5	63.5
	80%以上	484	20.5	79.5

調達した資金の使い道

		調査数	赤字補てん や当面の資金繰り	手元現預金の 積み増し	デジタル化	感染症対策	新製品・サービスの開発 や新規事業の立ち上げ	その他の設備投資	その他
合 計		3,293	54.8	78.5	8.7	14.2	11.4	18.6	7.5
業 種	建築業	120	46.7	84.2	8.3	16.7	8.3	25.0	6.7
	製造業	1,090	52.8	82.3	7.3	10.7	11.9	18.7	7.9
	卸売業	425	40.9	83.8	11.8	12.0	6.6	12.5	7.1
	小売業	587	54.0	77.7	8.9	13.8	12.1	21.3	8.7
	宿泊業	206	80.1	60.2	4.9	23.8	6.3	13.6	8.7
	飲食サービス業	188	73.9	75.0	6.9	26.6	22.9	18.6	3.7
	生活関連サービス業	107	70.1	73.8	11.2	22.4	12.1	20.6	4.7
	その他	569	53.4	75.7	10.5	13.5	11.8	20.6	7.6

安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準

《感染拡大前》

調査数	1か月未満	1～2か月未満	2～3か月未満	3～4か月未満	4～5か月未満	5～6か月未満	6か月以上	分からない
5,673	5.1	24.0	28.5	14.9	4.2	6.1	11.0	6.2

《現在》

調査数	1か月未満	1～2か月未満	2～3か月未満	3～4か月未満	4～5か月未満	5～6か月未満	6か月以上	分からない
5,673	3.0	13.9	22.0	16.5	7.2	10.2	19.0	8.1

クラウドファンディングに関する意向

調査数	活用したことがあり、また活用したい	活用したことがあるが、今後活用する予定はない	知っており、活用を検討している	知っているが、活用は検討していない	知らない
6,029	1.1	1.6	2.3	82.2	12.8

クラウドファンディングに関する意向（業種別）

		調査数	活用したことがあり、また活用したい	活用したことがあるが、今後活用する予定はない	知っており、活用を検討している	知っているが、活用は検討していない	知らない
合 計		6,029	1.1	1.6	2.3	82.2	12.8
業 種	建築業	301	0.3	1.3	2.0	83.4	13.0
	製造業	1,801	1.1	1.5	2.3	81.5	13.7
	卸売業	906	0.6	1.0	2.1	83.4	12.9
	小売業	1,059	0.7	1.8	1.8	80.6	15.1
	宿泊業	276	3.3	4.0	2.9	80.4	9.4
	飲食サービス業	244	4.9	4.5	6.6	76.6	7.4
	生活関連サービス業	161	0.6	1.2	1.9	85.7	10.6
	その他	1,279	0.9	1.0	2.0	84.4	11.7

クラウドファンディングを活用したい理由

調査数	金融機関より審査負担が少ない	金融機関より提出書類が少ない	業歴や担保に依存しない	アイデア勝負で資金調達できる	返済義務を負わない	その他
190	13.7	11.6	16.8	66.3	23.2	10.0

クラウドファンディングの活用用途

調査数	試作品開発	新規顧客獲得・販路開拓	既存顧客の応援消費の喚起	慈善事業・地域貢献	その他
189	33.9	61.9	19.0	14.3	7.4

トランザクションレンディングに関する意向

調査数	活用したことがあり、また活用したい	活用したことがあるが、今後活用する予定はない	知っており、活用を検討している	知っているが、活用は検討していない	知らない
5,814	0.6	0.7	0.9	47.9	49.8

トランザクションレンディングを活用したい理由

調査数	金融機関より審査負担が少ない	金融機関より提出書類が少ない	金融機関より審査期間が短い	審査が担当者によって左右されない	業歴や担保に依存しない	対面の面談が不要	その他
81	32.1	27.2	24.7	17.3	25.9	30.9	3.7

企業年齢別に見た、経営危機の経験

		調査数	ある	ない
合 計		6,068	47.9	52.1
企業年齢	0年以上20年未満	613	38.2	61.8
	20年以上40年未満	1,267	45.1	54.9
	40年以上60年未満	1,769	49.5	50.5
	60年以上80年未満	1,312	51.8	48.2
	80年以上	805	53.5	46.5

最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（業種別）

		調査数	リーマン・ショック	バブル崩壊	その他の経済危機	東日本大震災	その他の自然災害、地域特有の危機	大口取引先の受注打ち切り	主要取引先の倒産	代表者・経営陣の交代	その他自社特有の事情
合 計		2,636	34.3	11.0	3.8	11.0	3.7	6.1	5.5	5.7	19.0
業 種	建築業	116	19.8	21.6	10.3	7.8	2.6	4.3	6.9	6.0	20.7
	製造業	994	49.1	8.8	2.4	7.0	2.6	7.3	5.3	3.8	13.6
	卸売業	367	33.8	12.0	3.3	9.3	3.5	4.6	12.5	5.2	15.8
	小売業	363	16.0	12.4	4.1	11.0	3.3	3.9	4.4	11.0	33.9
	宿泊業	123	17.9	11.4	2.4	35.0	10.6	1.6	—	5.7	15.4
	飲食サービス業	84	21.4	7.1	2.4	15.5	13.1	2.4	2.4	9.5	26.2
	生活関連サービス業	57	21.1	5.3	3.5	26.3	7.0	1.8	3.5	3.5	28.1
	その他	531	29.9	12.2	5.5	12.4	3.0	8.9	3.2	5.5	19.4

最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（地域別）

		調査数	リーマン・ショック	バブル崩壊	その他の経済危機	東日本大震災	その他の自然災害、地域特有の危機	大口取引先の受注打ち切り	主要取引先の倒産	代表者・経営陣の交代	その他自社特有の事情
合 計		2,635	34.3	11.0	3.8	11.0	3.7	6.1	5.5	5.7	19.0
地 域	北海道・東北	414	17.9	9.7	3.1	30.7	3.4	4.3	8.0	6.3	16.7
	関東	687	38.7	10.3	3.3	13.1	1.9	6.3	3.6	4.9	17.8
	中部	625	43.0	10.1	4.0	6.1	2.7	5.4	5.8	5.9	17.0
	近畿	434	37.8	12.9	3.0	3.5	5.5	7.6	7.4	5.5	16.8
	中国・四国	278	27.0	14.0	5.4	4.0	6.1	5.8	3.6	7.2	27.0
	九州・沖縄	197	28.4	10.2	5.1	4.6	6.6	8.6	4.1	4.6	27.9

経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組-(1)危機前の取組

調査数	新事業分野への進出、事業の多角化	不採算事業からの撤退、中核事業への集中	資金繰りの改善	手元現預金の積み増し	金融機関への相談、信頼関係の構築	取引金融機関の見直し	販売先の見直し	仕入先の見直し	人材の確保、従業員の待遇改善	雇用や人件費の削減	固定費削減（人件費以外）	支援機関（金融機関以外）への相談	その他
2,427	24.2	9.5	18.5	4.0	9.5	0.9	6.3	1.7	11.1	4.9	6.6	1.6	1.1

経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組-(2)危機下の取組

調査数	新事業分野への進出、事業の多角化	不採算事業からの撤退、中核事業への集中	資金繰りの改善	手元現預金の積み増し	金融機関への相談、信頼関係の構築	取引金融機関の見直し	販売先の見直し	仕入先の見直し	人材の確保、従業員の待遇改善	雇用や人件費の削減	固定費削減（人件費以外）	支援機関（金融機関以外）への相談	その他
2,427	10.4	11.7	17.4	5.5	12.5	2.1	6.4	2.3	4.7	11.7	10.2	3.5	1.6

同業他社と比較した感染症拡大による業績への影響

		調査数	非常に大きい	やや大きい	同程度	やや小さい	非常に小さい
合 計		4,228	5.1	10.6	60.3	20.0	4.0
業 種	建築業	151	2.6	11.3	49.0	24.5	12.6
	製造業	1,314	3.9	12.4	60.8	19.6	3.3
	卸売業	624	1.3	9.6	67.6	17.5	4.0
	小売業	685	2.8	12.7	62.9	18.8	2.8
	宿泊業	262	15.3	11.5	54.6	16.4	2.3
	飲食サービス業	201	21.4	6.0	45.8	22.9	4.0
	生活関連サービス業	142	5.6	6.3	65.5	21.1	1.4
	その他	848	5.0	8.3	58.3	22.8	5.8

経営計画の策定状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響-(1)経営計画の策定有無

		調査数	非常に大きい	やや大きい	同程度	やや小さい	非常に小さい
合 計		4,228	5.1	10.6	60.3	20.0	4.0
経営計画の策定状況	策定している	2,934	5.1	10.4	60.5	20.0	4.0
	策定していない	1,278	5.0	10.9	59.9	20.0	4.2

経営計画の策定状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響-(2)経営計画の期間

		調査数	非常に大きい	やや大きい	同程度	やや小さい	非常に小さい
合 計		4,228	5.1	10.6	60.3	20.0	4.0
経営計画の期間	1～2年	1,482	5.9	11.5	60.5	18.4	3.7
	3年超	1,438	4.4	9.5	60.2	21.6	4.3

経営計画の実績の評価・見直し状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響

		調査数	非常に大きい	やや大きい	同程度	やや小さい	非常に小さい
合 計		4,228	5.1	10.6	60.3	20.0	4.0
実績の評価・見直し状況	十分・概ね十分	1,756	4.7	8.5	59.3	22.7	4.8
	どちらとも言えない	784	4.8	11.0	64.8	16.2	3.2
	やや不十分・不十分	372	7.8	17.5	57.8	15.1	1.9

感染症拡大前に経営計画を見直して役に立った経験

調査数	事業のリスクを回避できた	円滑に資金調達できた	経営危機を乗り越えることができた	周囲の支援が得られた	従業員の雇用を守ることができた	従業員の士気が上がった	自社の課題が整理された	新事業の立ち上げにつながった	適切なタイミングで設備投資を実施できた	その他	特になし	見直したことはない
4,149	16.9	34.7	7.4	10.5	31.0	13.0	35.1	7.8	15.7	0.4	15.5	4.6

感染症拡大前に経営計画を見直して役に立った経験（従業員規模別）

	調査数	事業のリスクを回避できた	円滑に資金調達できた	経営危機を乗り越えることができた	周囲の支援が得られた	従業員の雇用を守ることができた	従業員の士気が上がった	自社の課題が整理された	新事業の立ち上げにつながった	適切なタイミングで設備投資を実施できた	その他	特になし	見直したことはない
合 計	4,149	16.9	34.7	7.4	10.5	31.0	13.0	35.1	7.8	15.7	0.4	15.5	4.6
従業員数													
20名以下	1,010	15.5	42.3	10.4	11.4	35.1	13.4	28.2	7.7	13.9	0.3	14.2	2.9
21～50名	1,196	16.2	37.0	6.7	11.0	32.4	13.4	32.6	7.9	15.1	0.3	16.1	4.6
51～100名	995	17.4	31.0	7.2	9.5	30.2	13.1	36.8	8.1	17.2	0.4	16.5	5.2
101名以上	947	18.9	27.8	5.5	9.8	25.7	12.1	43.9	7.4	17.0	0.5	15.2	5.8

売上高回復の見通し（従業員規模別）

	調査数	既に戻っている	2020年末まで	2021年頃	2022年頃	2023年以降	戻ることはない
合 計	5,749	19.6	3.5	36.1	22.0	10.3	8.4
従業員数							
20名以下	1,817	19.5	3.2	37.1	21.1	9.8	9.4
21～50名	1,616	17.3	4.0	36.4	23.5	9.9	9.0
51～100名	1,240	20.8	3.8	34.5	22.7	11.0	7.2
101名以上	1,075	22.0	3.1	35.9	20.7	11.1	7.3

売上高回復の見通し（業種別）

	調査数	既に戻っている	2020年末まで	2021年頃	2022年頃	2023年以降	戻ることはない
合 計	5,749	19.6	3.5	36.1	22.0	10.3	8.4
業 種							
建築業	282	31.9	3.2	24.8	16.3	16.0	7.8
製造業	1,722	17.4	3.7	39.8	22.9	9.7	6.5
卸売業	880	19.7	3.6	35.7	25.2	10.3	5.5
小売業	1,006	21.6	4.2	36.1	19.2	7.3	11.7
宿泊業	267	6.7	1.5	25.1	33.7	23.2	9.7
飲食サービス業	230	11.3	2.6	38.3	19.6	11.7	16.5
生活関連サービス業	155	7.7	1.9	33.5	26.5	12.3	18.1
その他	1,206	24.1	3.6	36.3	19.3	9.1	7.5

売上高回復の見通し（顧客属性別）

	調査数	既に戻っている	2020年末まで	2021年頃	2022年頃	2023年以降	戻ることはない
合 計	5,749	19.6	3.5	36.1	22.0	10.3	8.4
顧客属性							
事業者向け(BtoB)	3,947	20.6	3.4	37.2	22.2	10.2	6.4
消費者向け(BtoC)	1,754	17.7	3.6	33.5	21.5	10.9	12.8

同業他社と比較した業績回復の状況（業種別）

		調査数	十分に回復	ある程度回復	どちらとも言えない	あまり回復していない	全く回復していない
合 計		4,088	2.7	35.2	31.0	24.0	7.2
業 種	建築業	148	4.7	30.4	45.9	15.5	3.4
	製造業	1,278	2.7	34.0	30.1	25.0	8.1
	卸売業	597	1.3	32.2	38.2	23.6	4.7
	小売業	660	2.4	40.8	28.0	23.5	5.3
	宿泊業	254	5.1	33.5	27.2	20.9	13.4
	飲食サービス業	194	1.0	42.8	21.1	25.8	9.3
	生活関連サービス業	140	1.4	31.4	25.7	25.0	16.4
	その他	816	3.2	34.8	31.1	25.2	5.6

売上高回復企業の割合（経営計画に対する定期的な評価・見直し状況別）

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
実績・見直し状況 経営計画の評価・見直し状況	十分・概ね十分	1,880	51.2	48.8
	どちらとも言えない	843	42.6	57.4
	やや不十分・不十分	375	41.6	58.4

感染症拡大を契機とした経営計画の見直し状況（同業他社と比較した感染症の影響別）

		調査数	見直した上で計画を実行している	見直しており、これから計画を実行する	今後見直す予定	見直す予定はない
合 計		2,935	38.1	27.6	23.0	11.2
比較・見直し対象となる業種・会社との影響	非常に大きい	147	42.2	34.0	18.4	5.4
	やや大きい	301	36.5	33.9	23.6	6.0
	同程度	1,758	37.5	28.1	23.3	11.0
	やや小さい	583	40.3	23.3	23.2	13.2
	非常に小さい	115	34.8	19.1	20.9	25.2

売上高回復企業の割合（感染症拡大後の経営計画に対する見直し状況別）-(1)全体

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		2,382	41.4	58.6
の と 感 染 症 拡 大 を 契 機 直 し の 実 績 の 評 価 ・ 見 直 し の 状 況	見直した上で計画を実行している	912	46.8	53.2
	見直しており、これから計画を実行する	652	36.7	63.3
	今後見直す予定	545	34.7	65.3
	見直す予定はない	252	47.2	52.8

売上高回復企業の割合（感染症拡大後の経営計画に対する見直し状況別）-(2)同業他社と比較した感染症の影響別

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		3,415	39.5	60.5
に 染 同 業 他 社 と 比 較 し た 感 染 症 対 対 する 影 響 ・ 見 直 し 状 況	やや小さいと非常に小さい・見直した上で計画を実行している	213	62.4	37.6
	やや小さいと非常に小さい・見直しており、これから計画を実行する	130	53.8	46.2
	やや小さいと非常に小さい・今後見直す予定	124	48.4	51.6
	同程度・見直した上で計画を実行している	552	43.1	56.9
	同程度・見直しており、これから計画を実行する	401	35.2	64.8
	同程度・今後見直す予定	339	33.6	66.4
	やや大きいと非常に大きい・見直した上で計画を実行している	147	38.1	61.9
	やや大きいと非常に大きい・見直しており、これから計画を実行する	121	23.1	76.9
	やや大きいと非常に大きい・今後見直す予定	82	18.3	81.7

売上高回復企業の割合（感染症拡大による事業環境変化の捉え方別）-(1)事業の脅威である

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
チ 脅 化 事 業 環 境 の 変 （ 威 の 捉 え 方 ） で へ ピ ン あ る	十分当てはまる	1,105	36.0	64.0
	ある程度当てはまる	1,740	42.6	57.4
	どちらとも言えない	965	52.0	48.0
	あまり当てはまらない	422	59.0	41.0
	全く当てはまらない	104	70.2	29.8

売上高回復企業の割合（感染症拡大による事業環境変化の捉え方別）- (2) 事業の機会である

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
ス 機 化 事 業 の 捉 え 方 の 変 化 に 関 連 する か の 対 応 状 況 別	十分当てはまる	394	53.3	46.7
	ある程度当てはまる	1,172	50.6	49.4
	どちらとも言えない	1,260	46.9	53.1
	あまり当てはまらない	877	42.3	57.7
	全く当てはまらない	535	35.0	65.0

売上高回復企業の割合（事業環境変化への対応状況別）- (1) 全体

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
柔 事 業 環 境 の 変 化 に 関 連 する か の 対 応 状 況 別	十分できている	122	63.1	36.9
	ある程度できている	2,015	51.5	48.5
	どちらとも言えない	1,487	42.2	57.8
	あまりできていない	737	36.9	63.1
	全くできていない	114	24.6	75.4

売上高回復企業の割合（事業環境変化への対応状況別）- (2) 感染症拡大を事業の脅威と感じるか別

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
と 感 染 症 拡 大 を 事 業 の 脅 威 と 感 じ る か の 対 応 状 況 別	感染症拡大は事業の脅威である・十分できている・ある程度できている	1,246	46.5	53.5
	感染症拡大は事業の脅威である・どちらとも言えない	887	36.4	63.6
	感染症拡大は事業の脅威である・あまりできていない・全くできていない	702	32.9	67.1
	感染症の拡大は事業の脅威ではない・どちらとも言えない・十分できている・ある程度できている	784	59.9	40.1
	感染症の拡大は事業の脅威ではない・どちらとも言えない・どちらとも言えない	554	51.3	48.7
	感染症の拡大は事業の脅威ではない・どちらとも言えない・あまりできていない・全くできていない	146	45.9	54.1

事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
業 種 ・ 事 業 環 境 変 化 へ の 対 応 状 況	建築業・十分にできている・ある程度できている	86	36.0	64.0
	建築業・どちらとも言えない	64	40.6	59.4
	建築業・あまりできていない・全くできていない	22	36.4	63.6
	製造業・十分にできている・ある程度できている	567	53.6	46.4
	製造業・どちらとも言えない	490	42.2	57.8
	製造業・あまりできていない・全くできていない	308	33.4	66.6
	卸売業・見直した上で計画を実行している	336	48.5	51.5
	卸売業・見直しており、これから計画を実行する	228	43.4	56.6
	卸売業・今後見直す予定	116	39.7	60.3
	小売業・十分にできている・ある程度できている	358	54.2	45.8
	小売業・どちらとも言えない	253	39.9	60.1
	小売業・あまりできていない・全くできていない	145	37.9	62.1
	宿泊業・十分にできている・ある程度できている	133	59.4	40.6
	宿泊業・どちらとも言えない	62	40.3	59.7
	宿泊業・あまりできていない・全くできていない	50	28.0	72.0
	飲食サービス業・十分にできている・ある程度できている	111	50.5	49.5
	飲食サービス業・どちらとも言えない	52	42.3	57.7
	飲食サービス業・あまりできていない・全くできていない	45	40.0	60.0
	生活関連サービス業・十分にできている・ある程度できている	60	50.0	50.0
	生活関連サービス業・どちらとも言えない	40	37.5	62.5
	生活関連サービス業・あまりできていない・全くできていない	29	24.1	75.9
	その他・十分にできている・ある程度できている	486	52.9	47.1
	その他・どちらとも言えない	298	44.6	55.4
	その他・あまりできていない・全くできていない	136	36.0	64.0

感染症拡大後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分にできている	ある程度できている	どちらとも言えない	あまりできていない	全くできていない
合 計		6,032	3.0	45.1	34.5	15.0	2.3
感 染 症 拡 大 後 の 新 製 品 ・ サ ー ビ ス の 開 発 ・ 提 供	実施していない	2,098	1.9	33.7	39.8	20.4	4.1
	ある程度実施	2,605	2.0	47.7	35.4	13.4	1.5
	積極的に実施	1,106	7.3	60.2	22.5	9.0	0.9

感染症拡大前後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分できている・ある程度できている	どちらとも言えない・できていない
合 計		6,032	48.1	51.9
サ 感 ー 染 ビ 症 ス 拡 の 大 開 前 後 ・ の 新 提 製 供 状 品 況 ・	(前)積極的に実施・(後)積極的に実施	644	68.0	32.0
	(前)積極的に実施・(後)ある程度実施	268	57.8	42.2
	(前)積極的に実施・(後)実施していない	73	38.4	61.6
	(前)ある程度実施・(後)積極的に実施	429	66.4	33.6
	(前)ある程度実施・(後)ある程度実施	2,145	49.3	50.7
	(前)ある程度実施・(後)実施していない	384	31.3	68.8
	(前)実施していない・(後)積極的に実施	31	71.0	29.0
	(前)実施していない・(後)ある程度実施	191	43.5	56.5
	(前)実施していない・(後)実施していない	1,635	36.5	63.5

感染症拡大後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化への対応状況（業種別）

		調査数	十分できている・ある程度できている	どちらとも言えない・できていない
合 計		6,032	48.1	51.9
業 種 ・ 感 染 症 拡 大 後 の 新 製 品 ・ サ ー ビ ス の 開 発 ・ 提 供 状 況	建築業・積極的に実施	35	80.0	20.0
	建築業・ある程度実施	104	49.0	51.0
	建築業・実施していない	147	39.5	60.5
	製造業・積極的に実施	355	60.8	39.2
	製造業・ある程度実施	807	45.2	54.8
	製造業・実施していない	587	26.6	73.4
	卸売業・積極的に実施	185	68.1	31.9
	卸売業・ある程度実施	430	49.3	50.7
	卸売業・実施していない	274	36.9	63.1
	小売業・積極的に実施	177	68.9	31.1
	小売業・ある程度実施	440	51.6	48.4
	小売業・実施していない	397	36.8	63.2
	宿泊業・積極的に実施	67	65.7	34.3
	宿泊業・ある程度実施	126	52.4	47.6
	宿泊業・実施していない	75	45.3	54.7
	飲食サービス業・積極的に実施	80	68.8	31.3
	飲食サービス業・ある程度実施	105	48.6	51.4
	飲食サービス業・実施していない	51	35.3	64.7
	生活関連サービス業・積極的に実施	29	75.9	24.1
	生活関連サービス業・ある程度実施	68	51.5	48.5
	生活関連サービス業・実施していない	56	32.1	67.9
	その他・積極的に実施	178	75.3	24.7
	その他・ある程度実施	525	55.0	45.0
	その他・実施していない	509	42.4	57.6

感染症拡大後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分できている	ある程度できている	どちらとも言えない	あまりできていない	全くできていない
合 計		6,032	3.0	45.1	34.5	15.0	2.3
新事業分野への進出	実施していない	3,686	2.3	40.2	36.4	18.0	3.1
	ある程度実施	1,517	3.0	50.2	34.7	11.3	0.9
	積極的に実施	589	7.0	62.0	23.1	7.0	1.0

感染症拡大前後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分できている・ある程度できている	どちらとも言えない・できていない
合 計		6,032	48.1	51.9
新事業分野への進出状況	(前)積極的に実施・(後)積極的に実施	273	70.3	29.7
	(前)積極的に実施・(後)ある程度実施	92	54.3	45.7
	(前)積極的に実施・(後)実施していない	71	52.1	47.9
	(前)ある程度実施・(後)積極的に実施	230	67.0	33.0
	(前)ある程度実施・(後)ある程度実施	1,198	54.3	45.7
	(前)ある程度実施・(後)実施していない	331	44.1	55.9
	(前)実施していない・(後)積極的に実施	85	69.4	30.6
	(前)実施していない・(後)ある程度実施	225	47.1	52.9
	(前)実施していない・(後)実施していない	3,279	42.1	57.9

感染症拡大後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化への対応状況（業種別）

		調査数	十分できて いる・ある程 度できている	どちらとも言 えない・でき ていない
合 計		6,032	48.1	51.9
業 種 ・ 感 染 症 拡 大 後 の 新 事 業 分 野 へ の 進 出 状 況	建築業・積極的に実施	25	76.0	24.0
	建築業・ある程度実施	66	54.5	45.5
	建築業・実施していない	196	42.3	57.7
	製造業・積極的に実施	177	63.3	36.7
	製造業・ある程度実施	491	49.9	50.1
	製造業・実施していない	1,070	35.0	65.0
	卸売業・積極的に実施	102	65.7	34.3
	卸売業・ある程度実施	238	58.4	41.6
	卸売業・実施していない	550	42.4	57.6
	小売業・積極的に実施	89	70.8	29.2
	小売業・ある程度実施	231	52.4	47.6
	小売業・実施していない	688	44.3	55.7
	宿泊業・積極的に実施	17	70.6	29.4
	宿泊業・ある程度実施	41	58.5	41.5
	宿泊業・実施していない	208	51.0	49.0
	飲食サービス業・積極的に実施	33	78.8	21.2
	飲食サービス業・ある程度実施	65	44.6	55.4
	飲食サービス業・実施していない	138	50.0	50.0
	生活関連サービス業・積極的に実施	19	63.2	36.8
	生活関連サービス業・ある程度実施	29	58.6	41.4
	生活関連サービス業・実施していない	105	44.8	55.2
	その他・積極的に実施	127	74.8	25.2
	その他・ある程度実施	356	55.1	44.9
	その他・実施していない	729	48.0	52.0

感染症拡大後の従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修の実施状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分できて いる	ある程度でき ている	どちらとも言 えない	あまりできて いない	全くできてい ない
合 計		6,032	3.0	45.1	34.5	15.0	2.3
/ 得 発 従 感 の ・ 業 染 た ノ 員 症 め の 拡 の ハ 能 大 研 ウ カ 後 ウ 力 修 取 開	実施していない	2,043	2.1	33.3	39.5	20.3	4.7
	ある程度実施	2,964	2.5	49.3	34.0	13.2	1.1
	積極的に実施	822	7.1	59.0	24.1	8.9	1.0

感染症拡大前後の従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修の実施状況別に見た、事業環境変化への対応状況

		調査数	十分できている・ある程度できている	どちらとも言えない・できていない
合 計		6,032	48.1	51.9
能力開発のための研修・大のノウハウの実施状況の	(前)積極的に実施・(後)積極的に実施	539	65.5	34.5
	(前)積極的に実施・(後)ある程度実施	232	52.6	47.4
	(前)積極的に実施・(後)実施していない	95	57.9	42.1
	(前)ある程度実施・(後)積極的に実施	262	67.9	32.1
	(前)ある程度実施・(後)ある程度実施	2,535	51.5	48.5
	(前)ある程度実施・(後)実施していない	518	35.7	64.3
	(前)実施していない・(後)積極的に実施	21	57.1	42.9
	(前)実施していない・(後)ある程度実施	190	53.7	46.3
	(前)実施していない・(後)実施していない	1,427	33.8	66.2

感染症拡大後の従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修の実施状況別に見た、事業環境変化への対応状況（業種別）

		調査数	十分できている・ある程度できている	どちらとも言えない・できていない
合 計		6,032	48.1	51.9
業種・感染症拡大のための従業員の能力開発・ノウハウ取得の	建築業・積極的に実施	63	60.3	39.7
	建築業・ある程度実施	174	46.0	54.0
	建築業・実施していない	52	38.5	61.5
	製造業・積極的に実施	240	61.7	38.3
	製造業・ある程度実施	931	45.4	54.6
	製造業・実施していない	580	28.3	71.7
	卸売業・積極的に実施	115	66.1	33.9
	卸売業・ある程度実施	437	55.4	44.6
	卸売業・実施していない	337	36.2	63.8
	小売業・積極的に実施	137	67.9	32.1
	小売業・ある程度実施	481	55.5	44.5
	小売業・実施していない	399	34.6	65.4
	宿泊業・積極的に実施	27	70.4	29.6
	宿泊業・ある程度実施	123	56.1	43.9
	宿泊業・実施していない	118	46.6	53.4
	飲食サービス業・積極的に実施	23	78.3	21.7
	飲食サービス業・ある程度実施	110	59.1	40.9
	飲食サービス業・実施していない	103	39.8	60.2
	生活関連サービス業・積極的に実施	21	76.2	23.8
	生活関連サービス業・ある程度実施	69	47.8	52.2
	生活関連サービス業・実施していない	65	43.1	56.9
	その他・積極的に実施	196	68.9	31.1
	その他・ある程度実施	638	55.6	44.4
	その他・実施していない	388	40.2	59.8

売上高回復企業の割合（トライアンドエラーへの許容度別）

		調査数	売上回復企業	その他
合 計		4,505	45.6	54.4
すん試 るド行 組エ錯 織ラ誤 風ーヘ 土ート のをラ 有許イ 無容ア	十分当てはまる	637	51.2	48.8
	ある程度当てはまる	2,112	46.3	53.7
	どちらとも言えない	1,162	43.7	56.3
	あまり当てはまらない	487	42.9	57.1
	全く当てはまらない	60	30.0	70.0

財務分析に対する支援ニーズ（財務の安全性別）

		調査数	必要性を感じているが、方法が分からず金融機関等の助言を得たい	必要性を感じており、インターネット等で方法を調べて実施予定
合 計		1,776	32.5	67.5
自 比 率 資 本	債務超過	180	50.0	50.0
	0 %以上20%未満	400	34.0	66.0
	20%以上40%未満	437	33.6	66.4
	40%以上	719	26.8	73.2

経営計画策定における外部からの支援（財務の安全性別）

		調査数	受けている	受けていない
合 計		4,141	29.7	70.3
自 比 率 資 本	債務超過	303	54.1	45.9
	0 %以上20%未満	826	35.8	64.2
	20%以上40%未満	1,102	28.5	71.5
	40%以上	1,796	22.6	77.4

経営計画の共有先（財務の安全性別）

	調査数	従業員	株主	金融機関（メインバンク）	金融機関（メインバンク以外）	税理士・コンサルタント等	その他の支援機関（商工会・商工会議所等）	販売先・仕入先	その他	共有していない
合 計	4,173	64.4	38.8	39.0	19.7	41.1	2.4	4.5	2.7	3.3
自 比 率 資 本	債務超過	307	45.3	30.0	59.3	31.6	59.3	8.8	5.9	0.7
	0 %以上20%未満	838	58.7	35.3	59.8	33.7	47.6	3.5	5.4	2.0
	20%以上40%未満	1,104	67.8	38.3	41.7	20.9	42.2	1.6	5.5	3.1
	40%以上	1,809	68.8	43.0	23.3	9.4	33.7	1.3	3.3	3.1

メインバンクに対する評価-(1)融資に関する提案の評価

調査数	満足	やや満足	どちらとも言えない	やや不満	不満
4,875	40.1	34.0	20.9	3.3	1.7

メインバンクに対する評価-(2)融資以外に関する提案の評価

調査数	満足	やや満足	どちらとも言えない	やや不満	不満
4,875	25.1	31.9	35.1	5.4	2.5

メインバンクからの提案・支援-(1)感染症拡大前に受けた提案・支援

調査数	ファンド等による出資の提案	事業性評価融資の提案	無形資産担保融資の提案	メインバンク単独によるファイナンスの提案	他の取引金融機関と協調したリファイナンスの提案	融資以外の金融サービスの提案	人材面の支援	ビジネスマッチング	技術開発支援	経営計画策定の支援	業務効率化の支援	デジタル化支援	M&A マッチング	その他	特に当てはまるものはない
3,907	6.6	10.4	5.0	8.4	5.2	20.7	7.3	25.0	1.3	6.3	4.8	2.0	10.7	1.2	42.2

メインバンクからの提案・支援-(2)今後受けた提案・支援

調査数	ファンド等による出資の提案	事業性評価融資の提案	無形資産担保融資の提案	メインバンク単独によるファイナンスの提案	他の取引金融機関と協調したリファイナンスの提案	融資以外の金融サービスの提案	人材面の支援	ビジネスマッチング	技術開発支援	経営計画策定の支援	業務効率化の支援	デジタル化支援	M&A マッチング	その他	特に当てはまるものはない
3,231	4.7	8.5	6.5	7.4	6.1	8.9	11.9	18.2	5.4	8.2	10.4	8.1	13.9	2.3	48.8

最も売上高が減少した月

	調査数	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
合 計	5,358	2.4	2.9	4.4	17.5	31.3	8.2	8.4	10.6	9.0	5.3
業 種											
建築業	235	6.0	1.7	4.7	17.9	20.4	9.8	6.8	10.2	9.8	12.8
製造業	1,649	2.6	3.5	3.7	10.0	28.1	10.2	10.8	14.6	10.3	6.3
卸売業	811	2.8	3.1	3.6	16.2	26.4	8.6	10.7	11.0	12.5	5.2
小売業	922	2.9	3.8	5.6	20.2	34.1	6.5	6.0	6.9	9.8	4.2
宿泊業	261	0.4	-	3.1	21.8	63.6	5.7	0.8	2.7	0.4	1.5
飲食サービス業	225	0.4	0.4	4.4	52.4	33.3	2.2	1.3	2.7	0.9	1.8
生活関連サービス業	148	1.4	1.4	6.8	33.8	35.8	5.4	3.4	8.1	2.7	1.4
その他	1,106	1.7	2.9	5.0	16.8	31.1	8.1	9.5	11.2	8.3	5.3

該当月の売上高水準

	調査数	80以上100未満	60以上80未満	40以上60未満	20以上40未満	0以上20未満
合 計	4,552	22.3	29.0	25.2	12.6	10.9
業 種						
建築業	176	21.6	22.7	26.7	16.5	12.5
製造業	1,384	17.7	29.6	33.0	13.9	5.9
卸売業	692	27.9	41.2	19.1	9.0	2.9
小売業	769	24.6	32.1	28.9	9.1	5.3
宿泊業	248	5.2	4.4	10.9	21.8	57.7
飲食サービス業	209	7.7	17.7	18.7	20.6	35.4
生活関連サービス業	132	15.2	25.0	27.3	12.9	19.7
その他	941	32.0	27.3	19.9	11.5	9.4

10-12月の売上高水準（最低売上高の水準別）

		調査数	中央値
合 計		4,602	90.00
業 種 ・ 最 低 売 上 高 の 水 準	建築業・0 以上20未満	20	100.00
	建築業・20以上40未満	29	90.00
	建築業・40以上60未満	47	90.00
	建築業・60以上80未満	40	90.00
	建築業・80以上100 未満	37	100.00
	製造業・0 以上20未満	79	90.00
	製造業・20以上40未満	188	85.00
	製造業・40以上60未満	455	80.00
	製造業・60以上80未満	405	90.00
	製造業・80以上100 未満	245	96.00
	卸売業・0 以上20未満	20	100.00
	卸売業・20以上40未満	61	80.00
	卸売業・40以上60未満	128	85.00
	卸売業・60以上80未満	282	90.00
	卸売業・80以上100 未満	191	97.00
	小売業・0 以上20未満	41	85.00
	小売業・20以上40未満	69	85.00
	小売業・40以上60未満	220	85.50
	小売業・60以上80未満	242	90.00
	小売業・80以上100 未満	189	97.00
	宿泊業・0 以上20未満	142	75.50
	宿泊業・20以上40未満	54	68.00
	宿泊業・40以上60未満	27	73.00
	宿泊業・60以上80未満	11	85.00
	宿泊業・80以上100 未満	13	80.00
	飲食サービス業・0 以上20未満	74	67.50
	飲食サービス業・20以上40未満	42	75.00
	飲食サービス業・40以上60未満	39	80.00
	飲食サービス業・60以上80未満	37	90.00
	飲食サービス業・80以上100 未満	16	98.00
	生活関連サービス業・0 以上20未満	26	29.00
	生活関連サービス業・20以上40未満	17	80.00
	生活関連サービス業・40以上60未満	36	80.00
	生活関連サービス業・60以上80未満	33	85.00
	生活関連サービス業・80以上100 未満	20	93.00
	その他・0 以上20未満	85	90.00
	その他・20以上40未満	107	84.00
	その他・40以上60未満	183	85.00
	その他・60以上80未満	256	90.00
	その他・80以上100 未満	299	98.00

経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）

		調査数	実施していない	ある程度実施	積極的に実施
合 計		5,865	62.0	30.5	7.6
経営者年齢	30代以下	159	54.7	32.1	13.2
	40代	910	59.1	31.4	9.5
	50代	1,469	61.1	31.5	7.4
	60代	1,887	62.8	31.1	6.1
	70代	803	64.1	27.9	8.0
	80代以上	105	71.4	23.8	4.8

経営者年齢別、設備投資（維持・更新以外）の状況（2017年～2019年）

		調査数	実施していない	ある程度実施	積極的に実施
合 計		5,880	31.2	53.3	15.5
経営者年齢	30代以下	159	32.1	47.8	20.1
	40代	910	25.9	55.9	18.1
	50代	1,474	30.3	53.8	15.9
	60代	1,895	31.9	53.9	14.2
	70代	809	36.6	48.5	15.0
	80代以上	104	39.4	50.0	10.6

経営者年齢別、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無

		調査数	十分当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
合 計		6,035	14.3	45.8	27.2	11.0	1.6
経営者年齢	30代以下	160	22.5	50.0	18.1	8.8	0.6
	40代	923	19.7	48.2	22.9	8.1	1.1
	50代	1,499	15.5	45.8	27.6	9.4	1.6
	60代	1,948	12.4	45.9	27.8	12.5	1.4
	70代	848	10.4	44.1	29.5	13.0	3.1
	80代以上	109	10.1	34.9	38.5	12.8	3.7

現経営者の就任経緯

調査数	創業者	先代経営者の親族	社内役員・従業員からの昇格	取引先・親会社からの派遣	外部招聘	その他
6,049	20.4	50.5	16.0	9.2	2.5	1.5

現経営者の就任経緯別、後継者への承継方法

		調査数	同族継承	内部昇進	外部招聘
合 計		1,767	63.3	20.9	15.8
現経営者の就任経緯	創業者	276	77.2	20.3	2.5
	先代経営者の親族	923	88.6	10.0	1.4
	役員・従業員からの昇格	282	20.2	64.2	15.6
	外部招へい・その他	266	6.8	14.3	78.9

後継者選定の優先順位

-優先順位 1 位

調査数	親族	役員、従業員	取引先・親会社からの派遣	外部招聘	事業譲渡や売却	優先順位はない
1,745	61.1	25.0	2.1	1.3	4.4	6.2

-優先順位 2 位

調査数	親族	役員、従業員	取引先・親会社からの派遣	外部招聘	事業譲渡や売却	優先順位はない
1,087	8.1	54.2	7.7	13.0	17.0	-

-優先順位 3 位

調査数	親族	役員、従業員	取引先・親会社からの派遣	外部招聘	事業譲渡や売却	優先順位はない
673	5.2	9.5	16.0	26.6	42.6	-

事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間

調査数	半年未満	半年～1 年未満	1 年～3 年未満	3年～5年未満	5年超
4,505	22.4	11.5	22.4	11.3	32.3

経営者の就任経緯別、事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間

		調査数	半年未満	半年～1 年 未満	1 年～3 年 未満	3年～5年未 満	5年超
合 計		4,505	22.4	11.5	22.4	11.3	32.3
就 任 経 緯 の 就 任 者	先代経営者の親族	2,795	15.1	8.2	20.1	12.7	43.9
	役員・従業員からの昇格	948	25.4	17.2	30.0	10.5	16.9
	外部招へい・その他	762	45.5	16.7	21.5	7.3	8.9

事業承継した際の経営方針

調査数	先代経営者の取組の継承・強化	新たな取組に積極的に挑戦	どちらとも言えない
4,456	43.3	40.3	16.4

経営者の就任経緯別、事業承継した際の経営方針

		調査数	先代経営者の取組の継承・強化	新たな取組に積極的に挑戦	どちらとも言えない
合 計		4,456	43.3	40.3	16.4
就任経緯 の	先代経営者の親族	2,727	47.6	39.9	12.5
	役員・従業員からの昇格	952	40.1	40.8	19.1
	外部招へい・その他	777	32.0	41.4	26.5

現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組

調査数	他社での勤務を経験した	先代経営者とともに経営に携わった	自社事業の技術・ノウハウについて学んだ	経営や自社事業に関する学校や勉強会に参加した	組合活動等同業者の集まりに参加した	商工団体等地域ネットワークに参加した	取引先、金融機関との関係を引き継いだ	社内で新規プロジェクトを遂行した	その他	特になし
4,465	34.6	58.2	33.5	18.5	16.5	15.4	27.9	10.3	1.2	15.7

就任経緯別、現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組

		調査数	他社での勤務を経験した	先代経営者とともに経営に携わった	自社事業の技術・ノウハウについて学んだ	経営や自社事業に関する学校や勉強会に参加した	組合活動等同業者の集まりに参加した	商工団体等地域ネットワークに参加した	取引先、金融機関との関係を引き継いだ	社内で新規プロジェクトを遂行した	その他	特になし
合 計		4,465	34.6	58.2	33.5	18.5	16.5	15.4	27.9	10.3	1.2	15.7
就任経緯	現経営者の親族	2,745	42.8	69.1	40.2	25.1	23.2	22.1	34.4	13.0	0.5	7.9
	役員・従業員からの昇格	950	10.1	58.8	29.5	10.7	8.6	6.8	23.5	7.6	1.4	20.1
	外部招へいその他	770	36.0	18.6	14.5	4.5	2.6	2.1	10.3	4.2	3.8	37.9

現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組

調査数	新事業分野への進出	新たな販路の開拓	新製品・新サービスの開発	海外展開	経営理念の再構築	経営を補佐する人材の育成	経営幹部の交代	社内のIT化促進	取引先の選別	M&Aによる事業拡大	その他	特になし
4,451	23.8	44.9	28.8	7.4	33.5	32.7	18.5	22.4	13.5	5.3	2.1	12.9

就任経緯別、現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組

	調査数	新事業分野 への進出	新たな販路 の開拓	新製品・新 サービスの 開発	海外展開	経営理念の 再構築	経営を補佐 する人材の 育成	経営幹部の 交代	社内のIT化 促進	取引先の選 別	M&Aによる 事業拡大	その他	特になし	
合 計	4,451	23.8	44.9	28.8	7.4	33.5	32.7	18.5	22.4	13.5	5.3	2.1	12.9	
現 任 経 営 者 の 就 任 経 緯	先代経営者の親族	2,730	25.9	47.6	29.9	9.1	35.8	34.2	19.9	26.0	14.3	6.0	1.7	10.5
	役員・従業員からの昇格	945	22.5	42.6	28.4	6.3	31.1	32.7	17.8	15.9	12.3	4.0	2.1	13.8
	外部招へい・その他	776	18.2	38.1	25.6	3.0	28.6	27.2	14.8	17.5	12.4	4.5	3.6	20.6

事業承継時の経営方針別、事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組

	調査数	新事業分野 への進出	新たな販路 の開拓	新製品・新 サービスの 開発	海外展開	経営理念の 再構築	経営を補佐 する人材の 育成	経営幹部の 交代	社内のIT化 促進	取引先の選 別	M&Aによる 事業拡大	その他	特になし	
合 計	4,451	23.8	44.9	28.8	7.4	33.5	32.7	18.5	22.4	13.5	5.3	2.1	12.9	
事業承継 方針が	先代経営者の取組の継承・強化	1,894	17.7	40.3	24.6	6.4	28.8	35.4	18.0	22.4	12.2	4.2	1.7	13.6
	新たな取組に積極的に挑戦	1,783	35.7	55.9	38.7	10.0	44.8	34.9	21.4	27.0	16.3	7.6	2.2	3.3
	どちらとも言えない	718	11.0	30.2	15.6	3.3	18.1	21.0	12.4	10.9	10.4	2.4	2.6	34.8

事業承継の課題

調査数	近年の業績	事業の将来性	後継者を探 すこと	後継者の了 承を得ること	後継者の経 営力育成	後継者を補 佐する人材 の確保	取引先との 関係維持	従業員との 関係維持	金融機関と の調整(個人 保証等)	その他	特になし
5,588	30.7	52.6	20.8	9.5	44.0	36.4	27.0	32.0	18.9	1.1	10.6

後継者への承継方法別、事業承継の課題

	調査数	近年の業績	事業の将来性	後継者を探 すこと	後継者の了 承を得ること	後継者の経 営力育成	後継者を補 佐する人材 の確保	取引先との 関係維持	従業員との 関係維持	金融機関と の調整(個人 保証等)	その他	特になし
合 計	5,588	30.7	52.6	20.8	9.5	44.0	36.4	27.0	32.0	18.9	1.1	10.6
後継者への承継方法の別												
同族継承	1,179	28.8	52.0	10.9	9.6	55.5	47.0	27.7	32.1	23.1	1.5	8.3
内部昇進	402	30.8	53.5	20.9	9.7	52.5	36.6	28.4	30.1	18.9	0.7	9.2
外部招聘	291	39.2	56.4	13.7	2.7	19.6	24.7	30.2	36.1	1.7	0.3	17.9

10 年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

-買収

調査数	プラスのイ メージになっ た(抵抗感が 薄れた)	変わらない	マイナスのイ メージになっ た(抵抗感が 増した)
5,460	33.9	62.2	3.9

-売却（譲渡）

調査数	プラスのイ メージになっ た(抵抗感が 薄れた)	変わらない	マイナスのイ メージになっ た(抵抗感が 増した)
5,367	21.9	70.5	7.6

経営者の年齢別、10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

-買収

		調査数	プラスのイメージになった (抵抗感が薄れた)	変わらない	マイナスのイメージになった (抵抗感が増した)
合 計		5,460	33.9	62.2	3.9
経営者年齢	30代以下	145	48.3	46.9	4.8
	40代	855	41.3	55.8	2.9
	50代	1,390	34.2	62.0	3.8
	60代	1,761	32.0	63.8	4.2
	70代	728	30.5	65.2	4.3
	80代以上	91	26.4	69.2	4.4

-売却（譲渡）

		調査数	プラスのイメージになった (抵抗感が薄れた)	変わらない	マイナスのイメージになった (抵抗感が増した)
合 計		5,367	21.9	70.5	7.6
経営者年齢	30代以下	139	29.5	62.6	7.9
	40代	823	25.2	69.0	5.8
	50代	1,376	22.9	70.1	7.0
	60代	1,728	21.4	70.4	8.2
	70代	721	18.6	71.4	10.0
	80代以上	87	17.2	75.9	6.9

地域別、10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

-買収

		調査数	プラスのイメージになった (抵抗感が薄れた)	変わらない	マイナスのイメージになった (抵抗感が増した)
合 計		5,460	33.9	62.2	3.9
地 域	都市部	2,441	34.0	62.2	3.7
	地方部	3,017	33.9	62.1	4.0

-売却（譲渡）

		調査数	プラスのイメージになった (抵抗感が薄れた)	変わらない	マイナスのイメージになった (抵抗感が増した)
合 計		5,367	21.9	70.5	7.6
地 域	都市部	2,403	20.8	71.2	7.9
	地方部	2,962	22.7	69.9	7.4

M&Aの実施意向がある企業の割合

調査数	買い手として 意向あり	売り手として 意向あり	買い手・売り 手ともに意向 あり	意向なし
5,825	19.1	5.6	4.1	71.2

M&A実施意向別、希望する相手先企業の規模

		調査数	自社より小規模	自社と同規模	自社より大規模	
合 計		1,078	59.4	21.1	19.6	
実 施 意 向	M & A 買	買い手として意向あり	763	78.5	19.4	2.1
	M & A 売	売り手として意向あり	163	1.8	17.2	81.0

M&A実施意向別、希望する相手先企業の業種

		調査数	同業種	異業種・業種 関連あり	異業種・業種 関連なし	
合 計		1,083	50.8	36.4	12.8	
実 施 意 向	M & A 買	買い手として意向あり	764	54.2	37.6	8.2
	M & A 売	売り手として意向あり	163	44.8	24.5	30.7

M&A実施意向別、希望する相手先企業の地域

		調査数	同一市区町村	同一都道府県	近隣都道府県	その他国内	海外	
合 計		1,077	9.3	25.3	35.4	29.3	0.6	
実 施 意 向	M & A 買	買い手として意向あり	763	10.4	26.3	38.5	24.0	0.8
	M & A 売	売り手として意向あり	158	6.3	22.8	24.1	46.8	—

M&A実施意向別、希望するM&Aの形態

		調査数	垂直統合(商 流の川上や 川下企業と の統合)	水平統合(同 業種同業態 企業との統 合)	どちらとも言 えない	
合 計		1,082	15.6	40.5	43.9	
実 施 意 向	M & A 買	買い手として意向あり	761	15.6	43.1	41.3
	M & A 売	売り手として意向あり	162	12.3	30.9	56.8

M&A実施意向別、相手先企業の探し方

		調査数	金融機関に 探索を依頼 する	自社で独自 に探索する	専門仲介機 関に探索を 依頼する	同業他社等 に紹介を依 頼する	取引先等に 紹介を依頼 する	公認会計士、 税理士等に 紹介を依頼 する	商工会議所・ 商工会に紹 介を依頼する	事業引継ぎ 支援センター に紹介を依 頼する	オンライン マッチングサ イトで探索す る	その他
合 計		983	72.9	37.6	45.9	13.2	15.6	18.4	7.9	10.2	6.6	2.3
実 施 意 向	M & A 買い手として意向あり	693	76.5	38.0	45.0	12.3	15.4	17.0	6.8	8.9	7.4	2.5
	売り手として意向あり	147	59.9	32.7	42.9	12.2	10.9	19.7	9.5	14.3	2.7	2.0

過去のM&A実施有無別、買い手としてのM&A実施意向

		調査数	買い手意向 あり	買い手意向 なし
合 計		5,825	23.2	76.8
実施 有無	M & A 過去の 実施したことがある	820	53.7	46.3
	の実施したことがない	4,939	18.1	81.9

経営者年齢別、買い手としてのM&A実施意向

		調査数	買い手意向 あり	買い手意向 なし
合 計		5,825	23.2	76.8
経 営 者 年 齢	30代以下	154	40.3	59.7
	40代	897	32.6	67.4
	50代	1,462	25.1	74.9
	60代	1,876	20.1	79.9
	70代	802	18.2	81.8
	80代以上	107	11.2	88.8

従業員規模別、買い手としてのM&A実施意向

		調査数	買い手意向 あり	買い手意向 なし
合 計		5,825	23.2	76.8
従 業 員 数	20名以下	1,839	15.7	84.3
	21～50名	1,648	21.5	78.5
	51～100 名	1,250	28.6	71.4
	101 名以上	1,086	32.4	67.6

買い手としてのM&Aの実施意向別、売上高増加率（中央値）

		調査数	中央値
合 計		5,716	0.061
実 施 意 向	M & A 買い手として意向あり	1,271	0.113
	買い手意向なし	4,176	0.046

買い手としてのM&Aの実施意向別、売上高営業利益率（中央値）

	調査数	中央値
合 計	5,971	0.021
実 M & A 意 向 の 買 手 と して の 買 い 手 と	買い手意向あり	0.026
	買い手意向なし	0.019

買い手としてのM&A実施意向別、自己資本比率（中央値）

	調査数	中央値
合 計	5,971	0.375
実 M & A 意 向 の 買 手 と して の 買 い 手 と	買い手意向あり	0.360
	買い手意向なし	0.379

買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的

調査数	売上・市場 シェアの拡大	新事業展開・ 異業種への 参入	人材の獲得	技術・ノウ ハウの獲得	コスト低減・ 合理化	設備・土地 等の獲得	ブランドの獲 得	サプライ チェーンの維 持	取引先や同 業者の救済	その他
1,341	73.7	49.1	40.3	33.1	18.6	12.8	5.6	4.8	14.7	1.0

希望するM&Aの形態別、買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的

		調査数	売上・市場 シェアの拡大	新事業展開・ 異業種への 参入	人材の獲得	技術・ノウハ ウの獲得	コスト低減・ 合理化	設備・土地 等の獲得	ブランドの獲 得	サプライ チェーンの維 持	取引先や同 業者の救済	その他
合 計		1,341	73.7	49.1	40.3	33.1	18.6	12.8	5.6	4.8	14.7	1.0
形 態 M & A の 希 望 す る	水平統合	388	80.9	31.7	39.2	25.5	21.9	12.9	5.9	3.9	16.5	0.8
	垂直統合	146	67.1	52.1	45.2	41.1	25.3	11.6	4.8	6.8	16.4	1.4

買い手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項

調査数	直近の売 上、利益	借入等の負 債状況	事業の成長 性や持続性	既存事業と のシナジー	経営陣や従 業員の人の 意向	在庫や設備 等の資産状 況	技術やノウ ハウ等の経 営資源	リスク情報	相手先の ネームバ リューやブ ランド	その他
1,338	57.6	56.0	61.6	54.2	54.3	31.1	45.6	31.4	10.8	1.0

希望するM&Aの形態別、買い手としてのM&Aを実施する際に重視する確認事項

		調査数	直近の売上、利益	借入等の負債状況	事業の成長性や持続性	既存事業とのシナジー	経営陣や従業員の人柄や意向	在庫や設備等の資産状況	技術やノウハウ等の経営資源	リスク情報	相手先のネームバリューやブランド	その他
合 計		1,338	57.6	56.0	61.6	54.2	54.3	31.1	45.6	31.4	10.8	1.0
形態 M & A の	水平統合	386	59.8	57.3	57.0	55.2	54.4	33.4	38.1	30.8	10.6	0.5
	垂直統合	147	51.0	53.1	60.5	61.2	54.4	34.7	48.3	27.2	8.2	-

買い手としてM&Aを実施する際の障壁

調査数	買収資金の調達が困難	相手先従業員等の理解が得られるか不安がある	自社役員等の理解が得られるか不安がある	適切な相談相手がいらない	判断材料としての情報が不足している	期待する効果が得られるかよくわからない	相手先(売り手)が見付からない	仲介等の手数料が高い	相手先の企業価値評価の適正性に不安がある	M&Aを進める社内体制の構築が困難	その他	特になし
1,327	24.6	32.3	9.6	10.0	32.8	35.5	27.7	27.7	24.9	18.2	1.1	7.8

過去のM&A実施有無別、買い手としてM&Aを実施する際の障壁

	調査数	買収資金の調達が困難	相手先従業員等の理解が得られるか不安がある	自社役員等の理解が得られるか不安がある	適切な相談相手がいらない	判断材料としての情報が不足している	期待する効果が得られるかよくわからない	相手先(売り手)が見付からない	仲介等の手数料が高い	相手先の企業価値評価の適正性に不安がある	M&Aを進める社内体制の構築が困難	その他	特になし
合 計	1,327	24.6	32.3	9.6	10.0	32.8	35.5	27.7	27.7	24.9	18.2	1.1	7.8
M&A実施有無の過去の実施したことがある	429	15.9	32.4	8.4	6.3	25.6	30.8	23.8	29.8	23.1	13.8	1.2	12.6
M&A実施有無の過去の実施したことがない	880	28.6	32.5	10.2	11.8	36.4	37.7	29.3	26.7	26.0	20.7	1.0	5.6

後継者有無別、売り手としてのM&A実施意向

	調査数	売り手意向あり	売り手意向なし
合 計	5,825	9.7	90.3
後継者有無の後継者がいる	1,944	6.8	93.2
後継者有無の後継者がいない	1,714	11.2	88.8

経営者年齢別、売り手としてのM&A実施意向

	調査数	売り手意向あり	売り手意向なし
合 計	5,825	9.7	90.3
経営者年齢30代以下	154	8.4	91.6
40代	897	10.1	89.9
50代	1,462	11.0	89.0
60代	1,876	9.2	90.8
70代	802	10.2	89.8
80代以上	107	4.7	95.3

従業員規模別、売り手としてのM&A実施意向

	調査数	売り手意向あり	売り手意向なし
合 計	5,825	9.7	90.3
従業員数20名以下	1,839	14.1	85.9
21～50名	1,648	9.2	90.8
51～100名	1,250	7.8	92.2
101名以上	1,086	5.1	94.9

売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的

調査数	後継者不在	従業員の雇 用の維持	事業の成長・ 発展	事業の再生	事業や株式 売却による 利益確保	ノンコア事業 の売却によ る事業改革	その他
549	47.9	53.0	48.3	18.6	22.0	4.7	2.7

経営者年齢別、売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的

		調査数	後継者不在	従業員の雇 用の維持	事業の成長・ 発展	事業の再生	事業や株式 売却による 利益確保	ノンコア事業 の売却によ る事業改革	その他
合 計		549	47.9	53.0	48.3	18.6	22.0	4.7	2.7
経 営 者 年 齢	40代以下	102	35.3	43.1	52.0	19.6	24.5	7.8	5.9
	50代	156	45.5	51.9	48.1	20.5	26.9	3.8	0.6
	60代	170	57.6	58.2	49.4	15.9	18.8	4.1	2.9
	70代以上	83	47.0	55.4	49.4	24.1	15.7	3.6	2.4

売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項

調査数	従業員の雇 用維持	会社や事業 の更なる発 展	売却価額	会社の債務 の整理	自社技術や ノウハウの活 用・発展	自社名や自 社ブランドの 存続	取引先との 関係維持	経営陣や従 業員の人の 意向	売却後の経 営者・役員の 待遇	その他
550	82.7	47.6	48.9	26.7	20.0	19.8	32.7	25.1	20.9	1.1

経営者年齢別、売り手としてM&Aを実施する際に重視する確認事項

		調査数	従業員の雇 用維持	会社や事業 の更なる発 展	売却価額	会社の債務 の整理	自社技術や ノウハウの活 用・発展	自社名や自 社ブランドの 存続	取引先との 関係維持	経営陣や従 業員の人の 意向	売却後の経 営者・役員の 待遇	その他
合 計		550	82.7	47.6	48.9	26.7	20.0	19.8	32.7	25.1	20.9	1.1
経 営 者 年 齢	40代以下	102	78.4	48.0	49.0	24.5	23.5	19.6	27.5	30.4	18.6	2.0
	50代	156	82.1	39.7	50.0	25.6	21.8	14.1	37.8	26.9	21.8	—
	60代	171	85.4	56.1	42.7	25.7	19.3	24.0	33.9	23.4	19.3	1.8
	70代以上	83	86.7	45.8	56.6	28.9	16.9	25.3	34.9	18.1	26.5	1.2

売り手としてM&Aを実施する際の障壁

調査数	経営者として の責任感や 後ろめたさ	M&Aに対す る心理的抵 抗感	自社の収益 状況、財務 状況が悪い	自社の株 主、従業員 から反対が ある	適切な相談 相手がいな い	判断材料とし ての情報が 不足している	期待する効 果が得られ るかよく分 からない	相手先(買い 手)が見付か らない	仲介等の手 数料が高い	自社の企業 価値評価の 適正性に不 安がある	M & Aを進 める社内体 制の構築が 困難	その他	特にな
544	30.5	16.9	24.8	11.2	16.0	26.1	26.1	28.1	26.5	16.0	11.8	1.5	9.2

感染症拡大前後でのM&A実施意向

-感染症拡大前

調査数	買い手として 意向あり	売り手として 意向あり	買い手・売り 手ともに意向 あり	意向なし
5,816	20.0	4.5	3.4	72.0

-現在

調査数	買い手として 意向あり	売り手として 意向あり	買い手・売り 手ともに意向 あり	意向なし
5,825	19.1	5.6	4.1	71.2

買い手としてのM&A実施意向がなくなった理由

調査数	自社事業の 立て直し	買収資金の 不足	事業戦略の 見直し	買収先の市 場環境の悪 化	買収先の業 績悪化	その他
133	42.9	15.8	48.9	12.8	4.5	9.0

3 本調査のまとめ

3.1 中小企業の財務等について

(1) 財務・資金支援全般

大企業では 2000 年代から、中規模企業では 2010 年代から、有形固定資産の割合が低下し、投資有価証券の割合が増加している。この要因としては、国内での設備投資から海外関係会社を通じた海外展開や M&A 推進等が推察されるが、これには産業構造の変化が背景にあるものと考えられる。

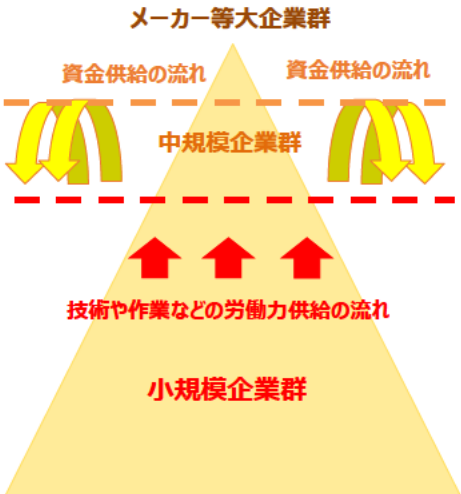
グローバル化やデジタル技術の進展により製品や技術内容が高度化、技術革新のスピードが加速しており、製品や技術のサイクルが短期化している。このような環境下では、投下資金の回収サイクルが短く、再投下資金の確保が困難になる。そのため、資金の固定化を抑え、キャッシュフローを増やそうとする企業が増えているものと考えられる。また、自社で設備投資等を行うよりも、M&A 等を行う方が事業のスピードアップも図られよう。

このような状況下において、現預金の推移は、中規模企業では 2000 年代以降、小規模企業でも 2010 年代以降、緩やかに増加しているものと推察される。

こうした時代背景をみると、新型コロナウイルスの沈静後も、資産内容を固定資産から流動資産へシフトし、機動的な投資を行えるよう財務の流動性を高める動きが加速する可能性がある。

ただし、ここで注意しなければならないのは、大企業や中規模企業が財務の流動性を高めるということは、それらの企業の下に連なる小規模企業の資金負担が増える可能性があるということである。具体的に言えば、大企業や中規模企業が、手元流動性を高めるために在庫負担を軽減するようなことは、小規模企業がその分の在庫を負担することにつながる事となる。

このような状況下で小規模企業に融資等により財務 CF への支援を行っても、調達資金が手元流動性の十分な増加につながらず在庫手当資金になる可能性や、あるいは売掛金の回収がコロナの影響により長期化している企業では、売掛金回収までのつなぎ資金となってしまう可能性がある。そのような資金については、動産・債権担保融資（ABL）等の利用を推進するなど別途支援策を考える必要があろう。

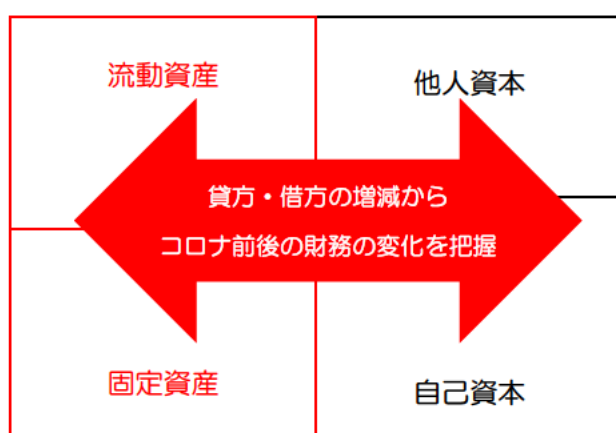
産業ピラミッド	在庫負担	資金供給量	企業規模別の財務及び CF の特徴
	小	多	大企業及び中規模企業は、在庫負担も極力減らし流動性を高めており、機動的な投資が行えるような財務体制を構築、従来から財務体質も強固である。そのため、コロナによって影響を受けることがあったとしても、十分乗り切れるだけの財務体制を築いている。
	大	少	小規模企業は、技術力や労働力を提供しているが、サプライチェーンの中流に位置することから収益性は低く、CFに余力はない。加えて大企業や中規模企業の在庫負担軽減の影響により、自社の在庫負担は高まっておりこのための資金負担も生じている。 このため財務 CF の面から支援を行っても、その支援効果が十分に発揮されない可能性がある。財務 CF への支援のほか、資金供給の流れを加速する政策も重要であると考え

（２）財務 CF に関して

新型コロナウイルスの影響により、売上高が減少した企業に対しては、資金支援により財務 CF 面への支援を十分に行うことが重要となる。こうした支援に関しては、新型コロナウイルス後も倒産件数の推移に大きな変動がないことを考えると、十分な資金供給がなされているものと考えられる。

ただし、資金支援を行ううえでは、その資金使途について十分に確認し、支援後のトレースが重要となる。支援資金が手元流動性の増加につながらず、在庫負担や売掛金に対する資金手当となることで未収債権が増加することにつながりかねず、本来の意味での支援とならない可能性がある。支援後も当該支援企業のバランスシートをチェックし、主要勘定科目の増減等に注視し、資金使途をトレースする必要がある。

また、買掛金や未払い金が増加している企業については、必要な資金支援が受けられていない可能性もあるため、当該企業の事業性を見極めたうえで資金支援を行うことも求められよう。



有利子負債の増加が、現預金などの手元流動性資金の増加に直結し、資金繰りの緩和につながっているか。逆に、売掛金の増加や在庫の増加により運転資金が不足し、その資金手当として有利子負債が増えているのかなど。

（３）企業の投資活動について

企業の投資活動を判断する指標として、投下資本利益率などのほか、投下資本の回収期間にも着目する必要がある。今後、新型コロナウイルスの影響下により、手元流動性を増やそうとする企業の動きが想定される中で資金効率の向上を図り、限られた資金を有効に使うことはより重要性が増すものと考えられるためである。

企業経営において、投資は回収して初めて成功と言える。したがって、投資の回収期間に着目することは極めて重要である。また、企業経営者の投資リスクへのスタンスをみる指標ともなる。過大な利益計上等を見込んだ回収計画となっていないか、事業のスタート当初から初期投資の回収期間を意識した計画となっていたか等である。

いずれにしても、回収期間の短期化を進めつつキャッシュの増大を図るような取組ができているかどうかに着目したい。

3.2 中小企業のM&A・事業承継について

(1) M&Aを推進するうえでの課題

中小企業のM&Aにおいて課題となるのは、情報の非対称性の解消である。

中小企業は小回りがきく、対応力がある、ニッチ分野で特別な技術を保有しているなど、現場の日常業務レベルの領域に多くの強みや特徴を保有している。ただし、こうした日常業務レベルの強みは、外部（買い手企業）からは発見することが困難であり、内部（売り手企業自身）にとっても業務レベルであるために、それが強みや特徴であると明確に認識できていないことが多い。

一方で、買い手企業も外部（売り手企業）からみて自社の強みや特徴などが分かりやすいように公開されている必要がある。

つまり、M&Aにおける売り手企業も買い手企業も、自社の強みや特徴を「見える化」しているかという点が重要である。売り手企業としては、自社の強みや特徴が「見える化」されていなければ、情報発信していても適切に自社をアピールすることができず、買い手企業のアンテナに引っ掛からない恐れがある。買い手企業としても、自社の強みや特徴が「見える化」されていなければ、売り手企業から見て事業を譲渡するのに相応しい企業として認識されない恐れがある。

逆に言えば、M&Aが成功している企業は、売り手の視点でも買い手企業の視点でも、自社の強みや特徴の「見える化」ができており（相互の情報の非対称性解消）、マッチングが上手くできた企業ではないかと推察される。

したがって、現状の認識としては、相手方（売り手企業・買い手企業）に強みや特徴をどのように「見える化」していくかが重要である。

(2) 事業承継における課題

情報の非対称性の解消は、M&Aだけの問題ではなく、事業承継においても同様の問題が内在する。つまり、現経営者自身が自社の強みを明確に認識できなければ、後継者などの第三者に対しても、自社の強みなどを十分に承継することができない。

事業承継における情報の非対称性の解消の第一歩としては、経営者に自社の強みに対する気付きを与え、その強みを認識させたうえで、第三者に承継する必要がある。

(3) 見える化への取組について

企業の強みを人的資産、構造資産、関係資産で見た場合、中小企業の強みは特に「人的資産」に依拠していることが多い。このため、適切な事業承継やM&Aが行われないと、貴重な経営資源が失われることとなる。また、「人的資産」には「暗黙知」のような個人が経験的に培っている知識や技術など、外部からは見えにくい強みが多く存在する。

人的資産、とりわけ「暗黙知」は属人的な性質のものであるため喪失されやすい。そのため、人的な資産を会社の資産（構造資産）へと転換する取組が、M&Aを推進するために必要となる。

特に「暗黙知」を「形式知」化するという、見えにくい資産を見える資産とする取組は決して簡単なことではない。しかしながら、近年ではAIやIoT等を活用した熟練技術のマニュアル化・データベース化の進展により、人的資産の構造資産への再現性が高まってきているという。

このような最新の情報技術を活用するほか、人的資産の引継ぎには「人」による教育が欠かせない。人による教育の効果は、指導者の力に大きく左右されるため、指導力の向上を図る必要がある。

「人」による教育の効果を高めるためには、企業全体の組織体制を整備し、「経営者からベテラン従業員」、「ベテラン従業員から若手従業員」への指導をしやすい組織づくりをすることが重要である。

4 付録 アンケート調査票

経済産業省中小企業庁 委託事業関連調査

「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」 調査票

〈ご回答にあたってのお願い等〉

1. 本調査は、経済産業省中小企業庁「令和2年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業」の関連調査として（株）東京商工リサーチが実施しているものです。
2. ご回答いただいた調査票情報は、当該調査事業の成果物の一部として、経済産業省に提出されますが、調査結果は統計的に処理し個々のご回答結果は絶対に公表されることはありません。
3. ご回答は、**令和2年12月9日（水）まで**に同封の返信用封筒にてご返送またはアンケート専用WEBサイトに
てご対応いただきますようお願いいたします。
4. 各設問に対するご回答は、特にことわりのない限り**該当する番号に“○”をつけて**いただきますようお願いいたします。
5. 特にことわりのない限り、**ご回答日時点**でご記入ください。

＜本件に関するお問い合わせ先＞

株式会社東京商工リサーチ 市場調査部内

「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」調査事務局

所在地：東京都千代田区大手町1-3-1 JAビル

電話：03-6910-3171 メール：chusho2@tsr-net.co.jp

受付時間：平日（月～金）9時～12時、13時～17時 ※祝日を除く

A. 事業内容・組織風土について

※「A.事業内容・組織風土について」の設問は、**新型コロナウイルス感染症拡大前**の時点に基づき、お答えください。

A-1 年間総売上高における顧客構成割合について、お答えください。【○は1つ】

1. 事業者向け（BtoB）が多い 2. 消費者向け（BtoC）が多い 3. 両者同程度

A-1① A-1で「1. 事業者向け（BtoB）が多い」「3. 両者同程度」を回答した方にお聞きます。

年間総売上高における最も取引規模が大きい業種について、お答えください。【○は1つ】

- | | | |
|----------------|---------------------|-------------------|
| 1. 農業、林業、漁業 | 2. 鉱業、採石業、砂利採取業 | 3. 建設業 |
| 4. 製造業 | 5. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 6. 情報通信業 |
| 7. 運輸業、郵便業 | 8. 卸売業 | 9. 織物・衣服・身の回り品小売業 |
| 10. 飲食料品小売業 | 11. その他小売業 | 12. 金融業、保険業 |
| 13. 不動産業、物品賃貸業 | 14. 学術研究、専門・技術サービス業 | 15. 宿泊業 |
| 16. 飲食サービス業 | 17. 生活関連サービス業 | 18. 娯楽業 |
| 19. 教育、学習支援業 | 20. 医療、福祉 | 21. その他のサービス業 |
| 22. 公務 | 23. その他上記以外の分類 | |

A-1② A-1で「1. 事業者向け（BtoB）が多い」「3. 両者同程度」を回答した方にお聞きます。

年間総売上高のうち、取引規模が最も大きい販売先（1社）が占める割合について、お答えください。【整数で】

（ ） %

A-2 社内での意思決定過程について、最も近いものをお答えください。【○は1つ】

- | |
|--|
| 1. 経営者や役員の意思決定が起点となることが多い（トップダウン型） |
| 2. どちらかといえば経営者や役員の意思決定が起点となることが多い（トップダウン型） |
| 3. どちらかといえば従業員からの提案が起点となることが多い（ボトムアップ型） |
| 4. 従業員からの提案が起点となることが多い（ボトムアップ型） |

A-3 試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分当てはまる	2. ある程度当てはまる	3. どちらとも言えない
4. あまり当てはまらない	5. 全く当てはまらない	

B. 財務に関する意識・取組について

B-1 適正と考える水準と比較して、自社の借入金水準をどう評価しているか、お答えください。【〇はそれぞれ1つ】

感染症拡大前	1. 多い	2. 適正な水準	3. 少ない	4. 借入はない
現在	1. 多い	2. 適正な水準	3. 少ない	4. 借入はない

B-2 管理資料(※)を用いて、業績や資金繰りの先行きについて誰が主体的に管理しているか、お答えください。【〇は1つ】

※資金繰り予定表や予算管理表、システムを用いた予測など

1. 経営層	2. 社内の担当者	3. 社外（税理士等）	4. 管理していない
--------	-----------	-------------	------------

B-2① B-2で「1. 経営層」「2. 社内の担当者」を回答した方にお聞きます。

業績や資金繰りの先行きの管理に当たり、社外の専門家に相談しているか、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分に相談している	2. ある程度相談している	3. どちらとも言えない
4. あまり相談していない	5. 全く相談していない	

B-2② B-2で「4. 管理していない」以外を回答した方にお聞きます。

業績や資金繰りについて管理している部署又は担当者、販売・調達や生産管理の部署又は担当者との間で、今後の業績や資金繰りの先行きについて共有できているかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分にできている	2. ある程度できている	3. どちらとも言えない
4. あまりできていない	5. 全くできていない	

B-2③ B-2で「4. 管理していない」以外を回答した方にお聞きます。

業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか、お答えください。【〇は1つ】

1. 1か月後	2. 2～3か月後	3. 4～6か月後	4. 7～12か月後	5. 12か月超
---------	-----------	-----------	------------	----------

B-3 製品・サービスのコストや利益（マージン）をどの程度管理しているかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 日常的に管理している	2. 定期的に管理している	3. 不定期で管理している	4. 管理していない
---------------	---------------	---------------	------------

B-4 各財務指標に対する意識について、お答えください。【〇はそれぞれ1つ】

	自社の指標を計算し、経営改善に活かしている	自社の指標を計算している	指標の存在を知っている	指標の存在を知らない
手元流動性比率（現金・預金・短期有価証券÷月商）	4	3	2	1
自己資本比率（自己資本÷総資産）	4	3	2	1
売上高経常利益率（経常利益÷売上高）	4	3	2	1
損益分岐点売上高 （黒字を確保するために最低限必要な売上高）	4	3	2	1
総資産回転率（売上高÷総資産）	4	3	2	1
自己資本利益率（ROE）（純利益÷自己資本）	4	3	2	1
総資産利益率（ROA）（純利益÷総資産）	4	3	2	1
投下資本利益率（ROIC） （税引後営業利益÷（有利子負債＋自己資本））	4	3	2	1
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	4	3	2	1

B-5 B-4 で見たような各種財務指標を、財務諸表から計算・分析する必要性についてどのように感じているか、お答えください。【〇は1つ】

1. 必要性を感じており、既に行っている 2. 必要性を感じており、インターネット等で方法を調べて実施予定
3. 必要性を感じているが、方法が分からず金融機関等の助言を得たい 4. 必要性を感じていない

B-6 財務面で感じている課題について、当てはまるものをすべてお答えください。【下記選択肢から番号を記入】

感染症拡大前		現在	
<選択肢> 1. 借入が多い 2. 借入の返済負担が大きい 3. 手元現預金が少ない 4. 売上高が低い 5. 生産・仕入のコストが高い 6. 固定費が高い 7. 在庫が多い 8. 不良資産が多い 9. 売上債権の回収が遅い 10. 仕入債務の支払が早い 11. その他（ ） 12. 特にない 13. 分からない			

C. 経営計画等について

(1) 経営計画の策定

C-1 経営計画の策定状況について、お答えください。【〇は1つ】

1. 策定している 2. 策定していない

C-1① C-1 で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。（「2. 策定していない」を回答した方は C-2 へお進みください。）

経営計画の期間について、お答えください。【〇は1つ】

1. 1～2年 2. 3～5年 3. 6～10年 4. 10年超

C-1② C-1 で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

経営計画の策定に当たって、外部からの支援を受けているかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 受けている 2. 受けていない

C-1③ C-1 で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

経営計画の内容に対する自己評価について、お答えください。【〇はそれぞれ1つ】

	十分に 明確化 されている	ある程度 明確化 されている	どちらとも いえない	あまり明確化 されていない	全く明確化 されていない ・記載がない
経営理念や企業のビジョン	5	4	3	2	1
事業のコンセプト（内容、方法、ターゲット等）	5	4	3	2	1
業界・競合の分析	5	4	3	2	1
販売・仕入計画	5	4	3	2	1
投資・資金調達計画	5	4	3	2	1
損益計画	5	4	3	2	1
総合評価	5	4	3	2	1

C-1④ C-1 で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

B-2 で回答した、業績や資金繰りの先行きは、経営計画に反映されているか、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分反映されている 2. ある程度反映されている 3. どちらとも言えない
4. あまり反映されていない 5. 全く反映されていない 6. 先行きを管理していない

C-1⑤ C-1で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

経営計画を共有している先について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 従業員	2. 株主	3. 金融機関（メインバンク）
4. 金融機関（メインバンク以外）	5. 税理士・コンサルタント等	
6. その他の支援機関（商工会・商工会議所等）	7. 販売先・仕入先	
8. その他（ ）	9. 共有していない	

C-1⑥ C-1で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

経営計画に対する、**感染症拡大前時点**における、定期的な実績の評価・見直しの状況について、お答えください。
【〇は1つ】

1. 十分	2. 概ね十分	3. どちらとも言えない	4. やや不十分	5. 不十分
-------	---------	--------------	----------	--------

C-1⑦ C-1で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

感染症拡大前時点において、経営計画を見直して、役に立った経験について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 事業のリスクを回避できた	2. 円滑に資金調達ができた	3. 経営危機を乗り越えることができた
4. 周囲の支援が得られた	5. 従業員の雇用を守ることができた	6. 従業員の士気が上がった
7. 自社の課題が整理された	8. 新事業の立ち上げにつながった	9. 適切なタイミングで設備投資を実施できた
10. その他（ ）	11. 特になし	12. 見直したことはない

C-1⑧ C-1で「1. 策定している」を回答した方にお聞きます。

感染症拡大を契機とした、経営計画の実績の評価・見直しの状況について、お答えください。【〇は1つ】

1. 見直した上で計画を実行している	2. 見直しており、これから計画を実行する
3. 今後見直す予定	4. 見直す予定はない

C-1⑨ C-1⑧で「1. 見直した上で計画を実行している」を回答した方にお聞きます。

感染症拡大後、経営計画を見直して、役に立った経験について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 事業のリスクを回避できた	2. 円滑に資金調達ができた	3. 経営危機を乗り越えることができた
4. 周囲の支援が得られた	5. 従業員の雇用を守ることができた	6. 従業員の士気が上がった
7. 自社の課題が整理された	8. 新事業の立ち上げにつながった	9. 適切なタイミングで設備投資を実施できた
10. その他（ ）	11. 特になし	

(2) 過去の経営危機

C-2 貴社はこれまで、新型コロナウイルス感染症の影響**以外**で事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがありますか。【〇は1つ】

1. ある	2. ない
-------	-------

C-2① C-2で「1. ある」と回答した方にお聞きます。

危機の背景にあった経済や事業環境の変化について、最も影響が大きかったものをお答えください。【〇は1つ】

1. リーマン・ショック	2. バブル崩壊	3. その他の経済危機（ ）
4. 東日本大震災	5. その他の自然災害、地域特有の危機（ ）	
6. 大口取引先の受注打切り	7. 主要取引先の倒産	
8. 代表者・経営陣の交代	9. その他自社特有の事情（ ）	

C-2② C-2 で「1. ある」と回答した方にお聞きます。

C-2①で回答した危機を乗り越えるために重要だった取組について、上位3位までをお答えください。

【下記選択肢から番号を記入】

危機の前	取組	1位		2位		3位	
危機の中	での取組	1位		2位		3位	
<選択肢> 1. 新事業分野への進出、事業の多角化 2. 不採算事業からの撤退、中核事業への集中 3. 資金繰りの改善 4. 手元現預金の積み増し 5. 金融機関への相談、信頼関係の構築 6. 取引金融機関の見直し 7. 販売先の見直し 8. 仕入先の見直し 9. 人材の確保、従業員の待遇改善 10. 雇用や人件費の削減 11. 固定費削減（人件費以外） 12. 支援機関（金融機関以外）への相談 13. その他（ ） 14. 特にない 15. 分からない							

C-2③ C-2 で「1. ある」と回答した方にお聞きます。

C-2①で回答した危機を乗り越えた経験が、今回の感染症拡大の影響を乗り越える上で、役に立っているかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分役に立っている	2. ある程度役に立っている	3. どちらとも言えない
4. あまり役に立っていない	5. 全く役に立っていない	

D. 新型コロナウイルス感染症の影響について

D-1 感染症拡大による業績への影響について、お答えください。【〇は1つ】

1. 大きくプラスの影響を受けた	2. ある程度プラスの影響を受けた	3. どちらとも言えない
4. ある程度マイナスの影響を受けた	5. 大きくマイナスの影響を受けた	

D-1① D-1 で「4. ある程度マイナスの影響を受けた」「5. 大きくマイナスの影響を受けた」を回答した方にお聞きます。

マイナスの影響は、同業他社と比較してどうかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 非常に大きい	2. やや大きい	3. 同程度	4. やや小さい	5. 非常に小さい
-----------	----------	--------	----------	-----------

D-1② D-1 で「4. ある程度マイナスの影響を受けた」「5. 大きくマイナスの影響を受けた」を回答した方にお聞きます。

同業他社と比較した場合の業績の回復状況について、お答えください。【〇は1つ】

1. 十分に回復	2. ある程度回復	3. どちらとも言えない
4. あまり回復していない	5. 全く回復していない	

D-2 2020年の各期間の売上高について、前年同期を「100%」とした場合の程度について、お答えください。

2020年1～3月	() %	2020年4～6月	() %
2020年7～9月	() %	2020年10～12月（見通し）	() %
年間（2020年1～12月）（見通し）		() %	
1～10月のうち、売上高が前年同月比で最も減少した月	() 月	⇒	() %

D-3 売上高や利益が感染症拡大前の水準に戻ると思う時期について、お答えください。【下記選択肢からそれぞれ番号を記入】

売上高		利益	
<選択肢> 1. 既に戻っている 2. 2020年末まで 3. 2021年上半期頃 4. 2021年下半期頃 5. 2022年頃 6. 2023年頃 7. 2024年以降 8. 戻ることはない			

D-4 **安定的な事業継続のために必要**だと考える現預金水準について、**月商**の何か月程度かお答えください。

【下記選択肢からそれぞれ番号を記入】

感染症拡大前に考えていた水準	現在考えている水準						
＜選択肢＞	1. 1か月未満	2. 1～2か月未満	3. 2～3か月未満	4. 3～4か月未満	5. 4～5か月未満	6. 5～6か月未満	7. 6か月以上
						8. 分からない	

D-5 D-4 で回答した現預金水準が確保できているかについて、お答えください。【○はそれぞれ1つ】

感染症拡大前	1. 確保できていた	2. 確保できていなかった	3. 分からない
現在	1. 確保できている	2. 確保できていない	3. 分からない

E. 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業面の対応について

E-1 貴社では、感染症の拡大による事業環境の変化について、総合的にどのように受け止めていますか。

最も近いものをお答えください。【○は1つ】

1. 従来からの変化が加速した	2. これまでになかった新たな変化が生じた	3. どちらとも言えない
-----------------	-----------------------	--------------

E-2 貴社での感染症の拡大による事業環境の変化の捉え方について、それぞれ当てはまるものをお答えください。

【下記選択肢からそれぞれ番号を記入】

事業の脅威（ピンチ）である	事業の機会（チャンス）である		
＜選択肢＞	1. 十分当てはまる	2. ある程度当てはまる	3. どちらとも言えない
	4. あまり当てはまらない	5. 全く当てはまらない	

E-3 貴社では、感染症の拡大による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えていますか。

最も近いものをお答えください。【○は1つ】

1. 十分できている	2. ある程度できている	3. どちらとも言えない
4. あまりできていない	5. 全くできていない	

E-4 貴社の感染症拡大前後での取組と業績への影響について、お答えください。【○はそれぞれ1つ】

	感染症拡大前 (2017～2019年) 【○はそれぞれ1つ】			感染症拡大後 【○はそれぞれ1つ】				感染症拡大後の業績の維持・回復に貢献したか(※) 【○はそれぞれ1つ】				
	3. 積極的に実施	2. ある程度実施	1. 実施していない	3. 積極的に実施	2. ある程度実施	1. 実施していない		5. 十分に貢献	4. ある程度貢献	3. どちらとも言えない	2. あまり貢献していない	1. 全く貢献していない
①新製品・サービスの開発・提供	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
②販売先の多角化・販路開拓	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
③仕入先の分散	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
④新事業分野への進出	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑤不採算事業からの撤退	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑥従業員の能力開発・ ノウハウ取得のための研修	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑦設備投資（維持・更新除く）	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑧災害対策・BCP 策定	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑨テレワークの活用	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑩働き方改革（育休、フレックス タイム制、副業導入等）	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1
⑪海外展開	3	2	1	3	2	1	⇒	5	4	3	2	1

※感染症拡大前、拡大後の両方で「1. 実施していない」を選択した場合は、回答不要です。

F. 新型コロナウイルス感染症を踏まえた資金面の対応について

F-1 感染症拡大後の金融機関からの借入状況について、お答えください。【○は1つ】

※短期継続融資や定例の折返し融資は除きます。

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1. 新たな借入を行った | 2. 新たな借入は行っていない |
|--------------|-----------------|

F-1① F-1で「1. 新たな借入を行った」と回答した方にお聞きます。

金融機関からの新たな借入金額の合計（既往の借入金の借換額を除く）について、お答えください。【○は1つ】

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| 1. 1千万円未満 | 2. 1千万～2千万円未満 | 3. 2千万～3千万円未満 |
| 4. 3千万～4千万円未満 | 5. 4千万～6千万円未満 | 6. 6千万～8千万円未満 |
| 7. 8千万～1億円未満 | 8. 1億～2億円未満 | 9. 2億～3億円未満 |
| 10. 3億円以上 | | |

さしつかえなければ、具体的な実額もお答えください。⇒	() 億 () 万円
----------------------------	--------------

F-1② F-1で「1. 新たな借入を行った」と回答した方にお聞きます。

調達した資金の使い道について、概数で結構ですので、お答えください。

		(記入例)
赤字補てんや当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）	%	30 %
手元現預金の積み増し	%	40 %
デジタル化（テレワーク含む）関連	%	0 %
感染症対策（デジタル化関連を除く）関連	%	20 %
新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ	%	10 %
その他の設備投資（ ）	%	0 %
その他（ ）	%	0 %
合計	100 %	100 %

F-2 感染症拡大後に活用した支援策について、お答えください。【○はいくつでも】

- | | | |
|---|---|---------------------|
| 1. 持続化給付金 | 2. 家賃支援給付金 | 3. 地方自治体による補助金・支援金 |
| 4. 雇用調整助成金 | 5. 持続化補助金 | 6. ものづくり・商業・サービス補助金 |
| 7. IT導入補助金 | 8. 働き方改革推進支援助成金（新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース） | |
| 9. 各種 GoTo キャンペーン（GoTo トラベル、GoTo イート、GoTo イベント、GoTo 商店街）の活用 | | |
| 10. 政府系金融機関による実質無利子・無担保融資 | | |
| 11. 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 | | |
| 12. 民間金融機関による実質無利子・無担保融資 | | |
| 13. 実質無利子・無担保融資以外の信用保証付融資 | | |
| 14. いずれも利用していない | | |
| 15. その他（ ） | | |

F-3 現在の状況が続くと仮定した場合、資金繰りに支障が生じる（追加の新規融資が必要となる）時期について、お答えください。【○は1つ】

- | | | |
|---------------|--------------|-----------------|
| 1. 既に支障が生じている | 2. 2020年12月 | 3. 2021年1～3月 |
| 4. 2021年4～6月 | 5. 2021年7～9月 | 6. 2021年10～12月 |
| 7. 2022年以降 | 8. 分からない | 9. 支障が生じる見込みはない |

F-4 今後の資金調達ニーズ（定例の折り返し融資を除く）について、お答えください。【○はいくつでも】

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. 赤字補てんや当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等） | 2. 手元現預金の積み増し |
| 3. デジタル化（テレワーク含む）関連 | 4. 感染症対策（デジタル化関連を除く）関連 |
| 5. 新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ | 6. その他の設備投資（ ） |
| 7. その他（ ） | 8. 資金調達ニーズはない |

G. オンラインを活用した資金調達について

G-1 クラウドファンディングに関する意向について、お答えください。【○は1つ】

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 活用したことがあり、また活用したい | 2. 活用したことがあるが、今後活用する予定はない |
| 3. 知っており、活用を検討している | 4. 知っているが、活用は検討していない |
| 5. 知らない | |

G-1① G-1で「1. 活用したことがあり、また活用したい」「3. 知っており、活用を検討している」を回答した方にお聞きます。
今後活用したい理由と活用の使途について、お答えください。【○はそれぞれいくつでも】

理由	1. 金融機関より審査負担が少ない	2. 金融機関より提出書類が少ない
	3. 業歴や担保に依存しない	4. アイデア勝負で資金調達できる
	5. 返済義務を負わない	6. その他（ ）
使途	1. 試作品開発	2. 新規顧客獲得・販路開拓
	3. 既存顧客の応援消費の喚起	4. 慈善事業・地域貢献
	5. その他（ ）	

G-2 店舗やインターネット上での取引・決済・在庫等の受発注等データを用いた融資サービス（いわゆるトランザクションレンディング）（※）に関する意向について、お答えください。【○は1つ】 ※サービス例：Amazon レンディング

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 活用したことがあり、また活用したい | 2. 活用したことがあるが、今後活用する予定はない |
| 3. 知っており、活用を検討している | 4. 知っているが、活用は検討していない |
| 5. 知らない | |

G-2① G-2で「1. 活用したことがあり、また活用したい」「3. 知っており、活用を検討している」を回答した方にお聞きます。
今後活用したい理由について、お答えください。【○はいくつでも】

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 金融機関より審査負担が少ない | 2. 金融機関より提出書類が少ない |
| 3. 金融機関より審査期間が短い | 4. 審査が担当者に左右されない |
| 5. 業歴や担保に依存しない | 6. 対面の面談が不要 |
| 7. その他（ ） | |

H. 取引金融機関について

H-1 現在借入残高のある取引金融機関の行数と、過去5年間の行数の変化について、お答えください。

【○はそれぞれ1つ】

現在の行数	1. 1行	2. 2行	3. 3行	4. 4行以上	5. 借入はない
行数の変化	1. 行数が増えた	2. 変わらない	3. 行数が減った	4. 借入はない	

H-2 メインバンク（借入が最も多い金融機関）について、お答えください。【○は1つ】

- | | | | |
|----------------------------|-------------|-----------|--------------|
| 1. 都市銀行 | 2. （第一）地方銀行 | 3. 第二地方銀行 | 4. 信用金庫・信用組合 |
| 5. 政府系金融機関（日本政策金融公庫、商工中金等） | | | 6. その他（ ） |

H-3 現在のメインバンクに対する評価について、お答えください。【○はそれぞれ 1 つ】

融資に関する提案	1. 満足	2. やや満足	3. どちらとも言えない	4. やや不満	5. 不満
融資以外に関する提案	1. 満足	2. やや満足	3. どちらとも言えない	4. やや不満	5. 不満

H-4 感染症拡大前と比較して、メインバンクに対する評価に変化があったかについて、お答えください。【〇は1つ】

1. 改善した 2. 変わらない 3. 悪化した

H-5 メインバンクからの提案・支援について、当てはまるものをすべてお答えください。【下記選択肢から番号を記入】

<u>感染症拡大前</u> に受けた		<u>感染症拡大後</u> に受けた	
<u>今後</u> 受けたい			
<選択肢> １．ファンド等による出資の提案 ２．事業性評価融資の提案 ３．無形資産担保融資の提案 ４．メインバンク単独によるリファイナンスの提案 ５．他の取引金融機関と協調したリファイナンスの提案 ６．融資以外の金融サービスの提案 ７．人材面の支援 ８．ビジネスマッチング ９．技術開発支援 １０．経営計画策定の支援 １１．業務効率化の支援 １２．デジタル化支援 １３．M&A マッチング １４．その他（ ） １５．特に当てはまるものはない			

H-6 メインバンクに普段提供している情報について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 財務・収支の状況	2. 事業の将来見通し	3. 業界動向
4. 資金ニーズ	5. 経営課題	6. その他（ ）

I. 事業承継について

I-1 現在の経営者の方が、経営者になった経緯について、お答えください。【〇は1つ】

1. 創業者	2. 先代経営者の親族	3. 社内役員・従業員からの昇格
4. 取引先・親会社からの派遣	5. 外部招聘	6. その他（ ）

I-1① I-1で「1. 創業者」以外を回答した方にお聞きます。

事業承継の意思を伝達されてから就任までの期間について、お答えください。【〇は1つ】

1. 半年未滿 2. 半年~1年未滿 3. 1年~3年未滿 4. 3年~5年未滿 5. 5年超

I-1② I-1 で「1. 創業者」以外を回答した方にお聞きます。 現経営者が事業承継前（5年程度）に承継に向けて実施した取組（経営者になるための準備）について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 他社での勤務を経験した	2. 先代経営者とともに経営に携わった
3. 自社事業の技術・ノウハウについて学んだ	4. 経営や自社事業に関する学校や勉強会に参加した
5. 組合活動等同業者の集まりに参加した	6. 商工団体等地域ネットワークに参加した
7. 取引先、金融機関との関係を引き継いだ	8. 社内で新規プロジェクトを遂行した
9. その他（ ）	10. 特になし

I-1③ I-1で「1. 創業者」以外を回答した方にお聞きます。

現経営者が事業承継した際の経営方針について、お答えください。【〇は1つ】

1. 先代経営者の取組の継承・強化 2. 新たな取組に積極的に挑戦 3. どちらとも言えない

I-1④ I-1で「1. 創業者」以外を回答した方にお聞きます。

現経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 新事業分野への進出	2. 新たな販路の開拓	3. 新製品・新サービスの開発
4. 海外展開	5. 経営理念の再構築	6. 経営を補佐する人材の育成
7. 経営幹部の交代	8. 社内のIT化促進	9. 取引先の選別
10. M&Aによる事業拡大	11. その他（ ）	12. 特になし

I-2 2015年以降の事業承継の実施有無について、お答えください。【〇は1つ】

1. 実施した	2. 実施していない
---------	------------

I-2① I-2で「2. 実施していない」を回答した方にお聞きます。

貴社の事業承継に対する意向について、お答えください。【下記選択肢から番号を記入】

(a) 感染症拡大前		(b) 現在	
<選択肢>	1. 事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）	2. 自分の代での廃業を検討	
	3. 事業承継と廃業のいずれかで迷い	4. まだ考えていなかった／まだ考えていない	
	5. 答えられない		

I-2② I-2①で(a)、(b)いずれかに「1. 事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」、「3. 事業承継と廃業のいずれかで迷い」に回答した方にお聞きます。

後継者を選定する際の優先順位について、上位3位までをお答えください。【下記選択肢から番号を記入】

優先順位1位		優先順位2位		優先順位3位	
<選択肢>	1. 親族	2. 役員、従業員	3. 取引先・親会社からの派遣		
	4. 外部招聘	5. 事業譲渡や売却	6. 優先順位はない		

I-3 事業承継を実施した際の課題、もしくは検討するうえでの課題について、お答えください。【〇はいくつでも】

1. 近年の業績	2. 事業の将来性	3. 後継者を探すこと
4. 後継者の了承を得ること	5. 後継者の経営力育成	6. 後継者を補佐する人材の確保
7. 取引先との関係維持	8. 従業員との関係維持	9. 金融機関との調整（個人保証等）
10. その他（ ）		11. 特になし

J. M&Aについて

J-1 過去のM&Aの実施有無について、お答えください。【〇は1つ】

1. 実施したことがある	2. 実施したことがない
--------------	--------------

J-2 10年前と比較した際のM&Aに対するイメージの変化について、お答えください。【下記選択肢から番号を記入】

買収することについて		売却（譲渡）することについて	
<選択肢>	1. プラスのイメージになった（抵抗感が薄れた）	2. 変わらない	
	3. マイナスのイメージになった（抵抗感が増した）		

J-3 M&A の意向について、お答えください。【○はそれぞれ 1 つ】

(a) 感染症拡大前	1. 買い手として意向あり 3. 買い手・売り手ともに意向あり	2. 売り手として意向あり 4. 意向なし
(b) 現在	1. 買い手として意向あり 3. 買い手・売り手ともに意向あり	2. 売り手として意向あり 4. 意向なし

※J-3①～③は、J-3 で(a)、(b)いずれかに「1. 買い手として意向あり」「3. 買い手・売り手ともに意向あり」と回答した方にお聞きます。(それ以外の方は J-4 へお進みください)

J-3① 買い手として M&A を検討したきっかけや目的について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 売上・市場シェアの拡大	2. 新事業展開・異業種への参入	3. 人材の獲得
4. 技術・ノウハウの獲得	5. コスト低減・合理化	6. 設備・土地等の獲得
7. ブランドの獲得	8. サプライチェーンの維持	9. 取引先や同業者の救済
10. その他 ()		

J-3② 買い手として M&A の相手先に対して重視する確認事項について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 直近の売上、利益	2. 借入等の負債状況
3. 事業の成長性や持続性	4. 既存事業とのシナジー
5. 経営陣や従業員の人の柄や意向	6. 在庫や設備等の資産状況
7. 技術やノウハウ等の経営資源	8. リスク情報
9. 相手先のネームバリューやブランド	10. その他 ()

J-3③ 買い手として M&A の障壁があれば、お答えください。【○はいくつでも】

1. 買収資金の調達が困難	2. 相手先従業員等の理解が得られるか不安がある
3. 自社役員等の理解が得られるか不安がある	4. 適切な相談相手がいない
5. 判断材料としての情報が不足している	6. 期待する効果が得られるかよくわからない
7. 相手先（売り手）が見付からない	8. 仲介等の手数料が高い
9. 相手先の企業価値評価の適正性に不安がある	10. M&A を進める社内体制の構築が困難
11. その他 ()	12. 特になし

※J-4①～③は、J-3 で(a)、(b)いずれかに「2. 売り手として意向あり」「3. 買い手・売り手ともに意向あり」と回答した方にお聞きます。(それ以外の方は J-5 へお進みください)

J-4① 売り手として M&A を検討したきっかけや目的について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 後継者不在	2. 従業員の雇用の維持
3. 事業の成長・発展	4. 事業の再生
5. 事業や株式売却による利益確保	6. ノンコア事業の売却による事業改革
7. その他 ()	

J-4② 売り手として M&A の相手先に対して重視する確認事項について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 従業員の雇用維持	2. 会社や事業の更なる発展	3. 売却価額
4. 会社の債務の整理	5. 自社技術やノウハウの活用・発展	6. 自社名や自社ブランドの存続
7. 取引先との関係維持	8. 経営陣や従業員の人の柄や意向	9. 売却後の経営者・役員の待遇
10. その他 ()		

J-4③ **売り手として M&A の障壁があれば、お答えください。【○はいくつでも】**

1. 経営者としての責任感や後ろめたさ	2. M&A に対する心理的抵抗感
3. 自社の収益状況、財務状況が悪い	4. 自社の株主、従業員から反対がある
5. 適切な相談相手がいない	6. 判断材料としての情報が不足している
7. 期待する効果が得られるかよく分からない	8. 相手先（買い手）が見付からない
9. 仲介等の手数料が高い	10. 自社の企業価値評価の適正性に不安がある
11. M&A を進める社内体制の構築が困難	12. その他（ ）
13. 特になし	

J-5 J-3 で(a)に「1. 買い手として意向あり」「3. 買い手・売り手ともに意向あり」のいずれかと回答し、かつ(b)に「2. 売り手として意向あり」「4. 意向なし」のいずれかと回答した方にお聞きます。

買い手として M&A の意向がなくなった理由について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 自社事業の立て直し	2. 買収資金の不足	3. 事業戦略の見直し
4. 買収先の市場環境の悪化	5. 買収先の業績悪化	6. その他（ ）

J-6 J-3 で(a)に「2. 売り手として意向あり」「3. 買い手・売り手ともに意向あり」のいずれかと回答し、かつ(b)に「1. 買い手として意向あり」「4. 意向なし」のいずれかと回答した方にお聞きます。

売り手として M&A の意向がなくなった理由について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 自社事業の悪化により売却の見込みが立たない	2. 売却額（評価額）の低下
3. 想定していた売却先の事業悪化や方針転換	4. 自社の市場環境の悪化
5. 自社事業の改善など売却の必要性が低下	6. その他（ ）

J-7① J-3 で(a)、(b)ともに「4. 意向なし」以外を回答した方にお聞きます。

M&A を行う際の相手先の探し方について、お答えください。【○はいくつでも】

1. 金融機関に探索を依頼する	2. 自社で独自に探索する
3. 専門仲介機関に探索を依頼する	4. 同業他社等に紹介を依頼する
5. 取引先等に紹介を依頼する	6. 公認会計士、税理士等に紹介を依頼する
7. 商工会議所・商工会に紹介を依頼する	8. 事業引継ぎ支援センターに紹介を依頼する
9. オンラインマッチングサイトで探索する	10. その他（ ）

J-7② J-3 で(a)、(b)ともに「4. 意向なし」以外を回答した方にお聞きます。

M&A の形態、相手先の企業規模、業種、取引状況、地域について、お答えください。【○はそれぞれ 1 つずつ】

形態	1. 垂直統合（商流の川上や川下企業との統合） 2. 水平統合（同業種同業態企業との統合） 3. どちらとも言えない		
企業規模	1. 自社より小規模	2. 自社と同規模	3. 自社より大規模
業種	1. 同業種	2. 異業種・業種関連あり	3. 異業種・業種関連なし
取引状況	1. 販売先・顧客	2. 仕入先・協力会社	3. 取引なし
地域	1. 同一市区町村 4. その他国内	2. 同一都道府県 5. 海外	3. 近隣都道府県

～～これでアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。～～